ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, 6, 114-135
© 2020 Ελληνική Εταιρεία Εκπαιδευτικής Αξιολόγησης

Η Αξιολόγηση του Έργου των Διευθυντών των Σχολικών Μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ως δείκτης της αποτελεσματικότητάς

Αγγελική Λαζαρίδου[1], Πέτρος Καραγιαννόπουλος[2]
[1]Επίκουρη Καθηγήτρια, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
[2] Εκπαιδευτικός Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

Περίληψη

Η παρούσα εργασία διερευνά την αξιολόγηση του έργου των διευθυντών σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ως δείκτη της αποτελεσματικότητάς τους στη βάση των απόψεων των εκπαιδευτικών τους. Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο με 108 ερωτήσεις μέσω εννέα κριτηρίων σε 4 κατηγορίες αξιολόγησης (άσκηση διοικητικού και οργανωτικού έργου, άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης, σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας, και επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή). Πληθυσμό αναφοράς για την έρευνα αποτέλεσαν εκπαιδευτικοί της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της πρωτεύουσας από όπου προέκυψε και το δείγμα των 152 ατόμων της έρευνας. Στα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται πως οι διευθυντές δίνουν ιδιαίτερο βάρος στην διαμόρφωση κατάλληλου σχολικού κλίματος και μιας παιδαγωγικής κουλτούρας και ασκούν σε ικανοποιητικό βαθμό το διοικητικό και το οργανωτικό τους έργο, ενώ οι τομείς στους οποίους αυτό χρειάζεται βελτίωση είναι εκείνοι της επιμόρφωσης, της αύξησης των τυπικών προσόντων καθώς και της γενικότερης επιστημονικής και εκπαιδευτικής τους δράσης. Περιθώρια βελτίωσης υπάρχουν και για τον άξονα της άσκησης εποπτείας και αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου.
Λέξεις κλειδιά: Αξιολόγηση, αποτελεσματικότητα, στελέχη εκπαίδευσης, εκπαιδευτικό έργο

Abstract

This paper examines the assessment of the work of secondary school principals as an indicator of their effectiveness based on the views of their teachers. The survey used a questionnaire with 108 questions that consisted of nine criteria and 4 assessment categories (administrative and organizational work, supervisory and evaluation work, school climate and pedagogy, and professional development). The population of the research population was secondary education teachers in and around Athens, from where a convenient sample of 152 was drawn. The results of the research show that the principals give special weight to the formation of a suitable school climate and a pedagogical culture in their schools and they perform to a satisfactory degree

their administrative and organizational work. The areas that merit improvements are those of training, and professional development. There is also room for improvement on the supervision and evaluation of the pedagogical work in the schools, overall.
Keywords: Assessment, effectiveness, school principals, professional development

Εισαγωγή

Η προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης της παρεχόμενης εκπαίδευσης και η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου ήταν, είναι και θα είναι μόνιμο και διαρκές ζητούμενο για κάθε εκπαιδευτικό σύστημα. Η βελτίωση και η αποτελεσματικότητα θα πρέπει αναμφίβολα να κατευθύνονται από ένα κατάλληλο σύστημα αξιολόγησης του συνολικού έργου που προσφέρεται σε όλα τα επίπεδα και σε όλα τα κλιμάκια. Τις τελευταίες δεκαετίες εκδηλώνεται έντονο ενδιαφέρον στην Ελλάδα, αλλά και διεθνώς, για τα ζητήματα της εκπαιδευτικής αξιολόγησης. Οι προβληματισμοί γύρω από τα θέματα των σκοπών και των αναγκών της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου, του χρόνου που αυτή πρέπει να συμβαίνει, του τρόπου με τον οποίο πραγματοποιείται, του γενικότερου πλαισίου στο οποίο θα πρέπει να εντάσσεται, βρίσκονται τα τελευταία χρόνια σε μια δυναμική κινητικότητα. Στην Ελληνική βιβλιογραφία υπάρχει πλουραλισμός και σχετική σύγχυση γύρω από τον όρο τόσο της αξιολόγησης γενικά, όσο και της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου ειδικά, με άλλους παρεμφερείς όρους όπως επιθεώρηση, μέτρηση, βαθμολόγηση, εκτίμηση, κρίση, κλπ. (Δημητρόπουλος, 1999). Ως αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών με την στενή έννοια του όρου, ορίζεται η διαδικασία συλλογής πληροφοριών από την ηγεσία του εκπαιδευτικού συστήματος αναφορικά με τη διδασκαλία και τον εκπαιδευτικό ειδικότερα, καθώς και για το μαθησιακό περιβάλλον της σχολικής μονάδας γενικότερα, με σκοπό την βελτίωσή τους. Παράλληλα οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν βοηθούν την εκπαιδευτική ηγεσία στο να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις για αλλαγές στην κατάσταση του προσωπικού όπως βαθμολογική και μισθολογική αναβάθμιση, προαγωγή, λήψη μέτρων για παραγωγή και βελτίωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Πασιαρδής, 1996). Εκτός από την αξιολόγηση, όμως, του έργου του εκπαιδευτικού, ιδιαίτερη σημασία έχει αρχίσει να δίνεται και στην αξιολόγηση του έργου των στελεχών, δηλαδή, των διευθυντών.

Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, η διοίκηση των σχολικών μονάδων ασκείται από τον διευθυντή, τον υποδιευθυντή καθώς και από τον σύλλογο των διδασκόντων. Στην σημερινή κοινωνία της τεχνολογίας, της πληροφορίας και της παγκοσμιοποίησης οι απαιτήσεις των μαθητών, των γονέων, της πολιτείας και των εκπαιδευτικών είναι αυξημένες, οπότε ο Διευθυντής καλείται να αναλάβει πολλαπλούς ρόλους, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί επιτυχώς στις αυξανόμενες ανάγκες. Αναμφίβολα το έργο του Διευθυντή μιας σχολικής μονάδας είναι πολυσύνθετο. Τα διευθυντικά στελέχη κάθε σύγχρονου σχολείου καλούνται να ανταποκριθούν στις ανάγκες ενός έργου που δεν εξαντλείται στην διεκπεραίωση

μόνο των διοικητικών εντολών της Πολιτείας και των γραφειοκρατικών αναγκών που καθημερινά προκύπτουν. Ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας επωμίζεται ένα έργο απαιτητικό και σύνθετο, με μόνο εφόδιο συνήθως την εμπειρία του ως εκπαιδευτικός, καθώς στην ελληνική πραγματικότητα τα διευθυντικά στελέχη προέρχονται από το σύνολο των εκπαιδευτικών, χωρίς καμία εξειδίκευση στη Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του διευθυντή, όπως έχουν διαμορφωθεί με διάφορους νόμους και διατάγματα περιλαμβάνουν υπευθυνότητες σχετικά με την ομαλή λειτουργία του σχολείου, το συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών, την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων, τη συνεργασία του με τους Συντονιστές Εκπαίδευσης, το Διευθυντή Εκπαίδευσης και με τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και τους άλλους συντελεστές εκπαίδευσης. Παρατηρούμε, επομένως, ότι ένας διευθυντής αναλαμβάνει με την εκλογή του ποικίλα και απαιτητικά καθήκοντα. Παρακάτω απεικονίζονται επιγραμματικά οι υποχρεώσεις που έχει ένας διευθυντής, όπου διαφαίνεται ο πολυσύνθετος ρόλος του.

Πίνακας 1
Καθήκοντα και ρόλοι του διευθυντή, (Πηγή: Λεμονή και Κολεζάκης, 2013).

Θέματα που τον απασχολούν		Άτομα-φορείς που συνεργάζονται μαζί του
Διοικητικά Οικονομικά Οργανωτικά Διδακτικά Εκπαιδευτικά Κοινωνικά Ψυχοπαιδαγωγικά	Διευθυντής σχολείου	Εκπαιδευτικό Μαθητές Σύλλογος γονέων/κηδεμόνων Σχολικοί σύμβουλοι Διοικητικοί φορείς εκπαίδευσης Τοπική και περιφερειακή αυτοδιοίκηση Άτομα ή φορείς που συνεργάζονται με το σχολείο στα πλαίσια των δραστηριοτήτων του

Τα Χαρακτηριστικά του Αποτελεσματικού Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας

Αρκετές είναι οι έρευνες που αφορούν στα χαρακτηριστικά τόσο των αποτελεσματικών σχολείων, όσο και των αποτελεσματικών διευθυντών (Brauckmann & Pashiardis, 2011). Τα ευρήματα αυτών των ερευνών δείχνουν ότι τα επιτυχημένα και αποτελεσματικά σχολεία είναι εκείνα στα οποία το όραμα και οι αξίες του διευθυντή μετουσιώνονται σε πράξεις μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα. Επιτυχημένος θεωρείται ο διευθυντής που προάγει μια κουλτούρα συνεργασίας, διαμοιράζει την εξουσία στο υπόλοιπο εκπαιδευτικό προσωπικό και δίνει έμφαση και προσοχή για τα καλύτερα και υψηλότερα μαθησιακά αποτελέσματα των

μαθητών του σχολείου του. Ιδανικά, αποτελεσματικός διευθυντής είναι εκείνος που μπορεί εκτός από διοικητικές ικανότητες να συγκεντρώνει σαφή χαρακτηριστικά ηγέτη. Ο πραγματικός εκπαιδευτικός ηγέτης είναι ο διευθυντής που μπορεί αποτελεσματικά να μεταδώσει την αποστολή του σχολείου στους εκπαιδευτικούς, τους γονείς, στους μαθητές και γενικά σε όλη την εκπαιδευτική κοινότητα, να καλλιεργεί θετικό περιβάλλον, να καθοδηγεί το συλλογικό προγραμματισμό, να αξιολογεί το εκπαιδευτικό προσωπικό, να εξασφαλίζει και να διανέμει σωστά όλους τους πόρους, να παρέχει συναισθηματική και ψυχολογική στήριξη και να ενισχύει τη συνεχή ανέλιξη και επιμόρφωση του προσωπικού του.

Ίσως, το σημαντικότερο, όμως, χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού διευθυντή είναι η ικανότητά του να δημιουργεί ζεστό, θετικό κλίμα μάθησης. Όταν ο διευθυντής δημιουργεί αυτό το ζεστό περιβάλλον, αυτόματα δημιουργείται και μια θετική αυτοεικόνα του σχολείου, η οποία είναι στενά συνυφασμένη με την αυτοεικόνα και την αυτοπραγμάτωση του διευθυντή για το άτομό του και τις ικανότητές του. Αυτός ο διευθυντής, έχει υψηλές προσδοκίες πρώτα από όλα από τον εαυτό του και μετά από τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές του σχολείου του για τους οποίους πιστεύει ότι μπορεί να φτάσουν σε πολύ υψηλά επίπεδα, οδηγώντας όλους τους εμπλεκόμενους παράγοντες όλο και πιο κοντά στο όραμα που έχουν σχεδιάσει. Λειτουργεί με ειλικρίνεια και αυθεντικότητα στις σχέσεις του με τους άλλους, ενισχύοντας την ανάπτυξη ατομικής εμπιστοσύνης που είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών (Brauckmann & Pashiardis, 2008). Μετά από σχετική έρευνα που αφορούσε σε έξι μελέτες περίπτωσης που εκπονήθηκαν στην Κύπρο, ο Πασιαρδής (2012) υποστηρίζει ότι οι σχολικοί ηγέτες θα πρέπει να είναι δημοκρατικοί και συμμετοχικοί στην προσέγγισή τους, όχι μόνο με λόγια αλλά με έργα που να αντανακλούν σε συγκεκριμένες αρετές και πρακτικές όπως εκείνων της παρρησίας, της ισηγορίας, της ισονομίας, της ισότητας ευκαιριών και της δικαιοσύνης. Αυτές οι βασικές έννοιες είναι τα θεμέλια όχι μόνο για τη σύγχρονη δημοκρατική διοίκηση, αλλά και για μια δημοκρατική κοινωνία στο σύνολό της. Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται συνοπτικά τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη.

Πίνακας 2.
Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού ηγέτη (Πηγή: Πασιαρδής, 2012).

1. Σαφής αίσθηση του σκοπού. 2. Απλότητα και σαφήνεια έκφρασης. 3. Προσανατολισμός με βάση τις αξίες. 4. Ισχυρός ρόλος προτύπου. 5. Υψηλές αξίες και προσδοκίες. 6. Οραματιστής. 7. Ριψοκίνδυνος. 8. Θαρραλέος. 9. Ενθουσιώδης.	21. Επικοινωνιακός. 22. Δημιουργός ζεστού κλίματος. 23. Στρατηγικός 24. και αποτελεσματικός. 25. Απρόθυμος να πιστέψει στην αποτυχία. 26. Αίσθηση της δημόσιας ανάγκης.

10. Καινοτόμος. 11. Αισιόδοξος. 12. Επίμονος. 13. Δίκαιος. 14. Δημοκρατική και ανθρώπινη προσέγγιση ηγεσίας. 15. Δια βίου μαθητής. 16. Διαρκής επιθυμία για μάθηση. 17. Αγάπη για τη δουλειά. 18. Αναγνώριση του εαυτού του ως φορέα αλλαγής. 19. Ικανός να προσελκύσει, να υποκινήσει και να εμπνεύσει άτομα. 20. Συναισθηματικά ώριμος	27. Αίσθηση των προσωπικών αναγκών των εκπαιδευτικών 28. Ενσυναίσθηση. 29. Καλός ακροατής όλων των 30. απόψεων. 31. Ανάπτυξη 32. πνεύματος συνεργασίας. 33. Μέντορας και καθοδηγητής. 34. Ισορροπιστής και ικανός στην επίλυση συγκρούσεων. 35. Ικανότητα να 36. ανταπεξέρχεται σε 37. περιπτώσεις περιπλοκότητας 38. αβεβαιότητας και ασάφειας.

Συμπερασματικά, γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι το ιδανικό θα ήταν τα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης να είναι όχι μόνο αποτελεσματικοί προϊστάμενοι αλλά και ηγέτες. Βασικό μέλημά τους πρέπει να είναι όχι το administrivia, δηλαδή η ενασχόλησή τους με τα τετριμμένα και τα ασήμαντα, αλλά κατεξοχήν η άσκηση αυθεντικής ηγεσίας. Να έχουν δηλαδή την ικανότητα να αξιοποιούν και να κινητοποιούν με τον κατάλληλο τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό που διοικούν, έτσι ώστε να αναλαμβάνουν δράση και πρωτοβουλίες που προσανατολίζονται στους στόχους που έχουν ήδη τεθεί. Οι συμπεριφορές τους θα πρέπει να προκαλούν τον θαυμασμό και το σεβασμό από μέρους των υφισταμένων τους, να είναι βασισμένες σε ηθικούς κώδικες, να λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες των υφισταμένων και να εμπνέουν εμπιστοσύνη (Barbuto, 2005). Η εξουσία τους δεν πρέπει να πηγάζει από την θέση τους, αλλά από την προσωπικότητα και τον εξαίρετο χαρακτήρα τους. Παράλληλα, οφείλουν να νοηματοδοτούν την εργασία που πρέπει να γίνει και να καθορίζουν με σαφήνεια τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν καθώς και τα αναμενόμενα επίπεδα επίτευξης, ενεργοποιώντας και καθοδηγώντας τους εργαζόμενους προς την επίτευξη των στόχων και το όραμα του οργανισμού (Μπουραντάς, 2005). Με βάση τα παραπάνω, εύλογα δημιουργείται το ερώτημα, πώς αυτό το τόσο απαιτητικό και πολυσύνθετο έργο του διευθυντή αποτιμάται. Μια πρώτη απόπειρα αποτίμησης επιχειρείται με τη συγκεκριμένη έρευνα η οποία στοχεύει στη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας των διευθυντών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης από τη σκοπιά των εκπαιδευτικών, χρησιμοποιώντας ένα εργαλείο αξιολόγησης δομημένο ώστε να μετρά εκείνα τα πεδία στη βάση των οποίων κρίνεται η αποτελεσματικότητα των διευθυντών σύμφωνα με τα δεδομένα της σχετικής βιβλιογραφίας όπως παρουσιάστηκαν συνοπτικά στις προηγούμενες ενότητες.

Η έρευνα

Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι η διερεύνηση της αποτελεσματικότητας του έργου των Ελλήνων διευθυντών όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί τους μέσω της διαδικασίας αξιολόγησής τους. Τα ερωτήματα που την πλαισιώνουν είναι τα ακόλουθα:

1. Ποιοι δείκτες *σχετικά με την άσκηση διοικητικού και οργανωτικού έργου* των διευθυντών των σχολικών μονάδων παρουσιάζουν υψηλότερο και ποιοι χαμηλότερο βαθμό αποτελεσματικότητας;
2. ποιοι δείκτες *σε σχέση με την άσκηση έργου εποπτείας και επάρκειας*, των διευθυντών των σχολικών μονάδων παρουσιάζουν υψηλότερο και ποιοι χαμηλότερο βαθμό αποτελεσματικότητας;
3. ποιοι δείκτες *σε σχέση με την καλλιέργεια κατάλληλου σχολικού κλίματος και παιδαγωγικής κουλτούρας* των διευθυντών των σχολικών μονάδων παρουσιάζουν υψηλότερο και ποιοι χαμηλότερο βαθμό αποτελεσματικότητας
4. Σε ποιο βαθμό επάρκειας βρίσκεται η επιστημονική και η επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή της σχολικής μονάδας;

Μεθοδολογική Προσέγγιση και Ερευνητικό Εργαλείο

Η έρευνα είναι ποσοτική αφού συγκεντρώνει τα χαρακτηριστικά της έρευνας αυτού του τύπου όπως αυτά περιγράφονται στον Creswell, (2003). Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω απαντήσεων κλειστού τύπου με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αφορούσε σε 105 ερωτήσεις-δείκτες κλειστού τύπου. Οι τρεις πρώτες αφορούσαν σε δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων όπως το φύλο, την ηλικία και τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση. Δέκα ερωτήσεις ήταν κλειστές περιορισμένης επιλογής του τύπου: Ναι– Όχι– Δεν έχω άποψη. Οι υπόλοιπες ερωτήσεις ήταν ερωτήσεις κλειστού τύπου της πεντάβαθμης κλίμακας Likert. Με 0 αντιστοιχούσε η απουσία άποψης από τον συμμετέχοντα για μια συγκεκριμένη ερώτηση-δείκτη. Στο 1 αντιστοιχούσε η μηδενική συμμετοχή-συνεισφορά του Διευθυντή άρα και μη αποτελεσματικό έργο. Στο 2 αντιστοιχούσε η μικρή σχετικά αποτελεσματικότατα, ενώ στο 3 αντιστοιχούσε η συχνή-αρκετά καλή παρουσία και ενέργεια του Διευθυντή. Τέλος στο 4 αντιστοιχούσε η καθολική, συνεχής και πολύ καλή παρουσία-ενέργεια του Διευθυντή στο χαρακτηριστικό, στη δραστηριότητα ή στο τυπικό προσόν που αφορούσε η κάθε ερώτηση-δείκτης. Έτσι φροντίσαμε η θετική άποψη για κάθε ενέργεια-χαρακτηριστικό του Διευθυντή να ακολουθεί την ανοδική κλίση από το 1 προς το 4. Οι ερωτήσεις-δείκτες επιλέχθηκαν μέσα από την διεθνή βιβλιογραφία και το σχετικό θεωρητικό υπόβαθρο. Συγκεκριμένα επιλέχθηκαν δείκτες από ειδικά έντυπα που στηρίχθηκαν σε ερευνητική εργασία του καθηγητή Ben Harris (Texas Teacher Apraissal System, Ιούλιος 1994) του Πανεπιστήμιου του Τέξας στο Ώστιν, όπως έχει μεταφραστεί, διασκευαστεί και προσαρμοστεί από τον καθηγητή Πέτρο Πασιαρδή ώστε να εναρμονίζεται καλύτερα στα δεδομένα των

εκπαιδευτικών συστημάτων της Ελλάδας και της Κύπρου. Το ερωτηματολόγιο είναι δομημένο σε τέσσερις κατηγορίες με αντίστοιχα κριτήρια σε κάθε μία, όπως φαίνονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα.

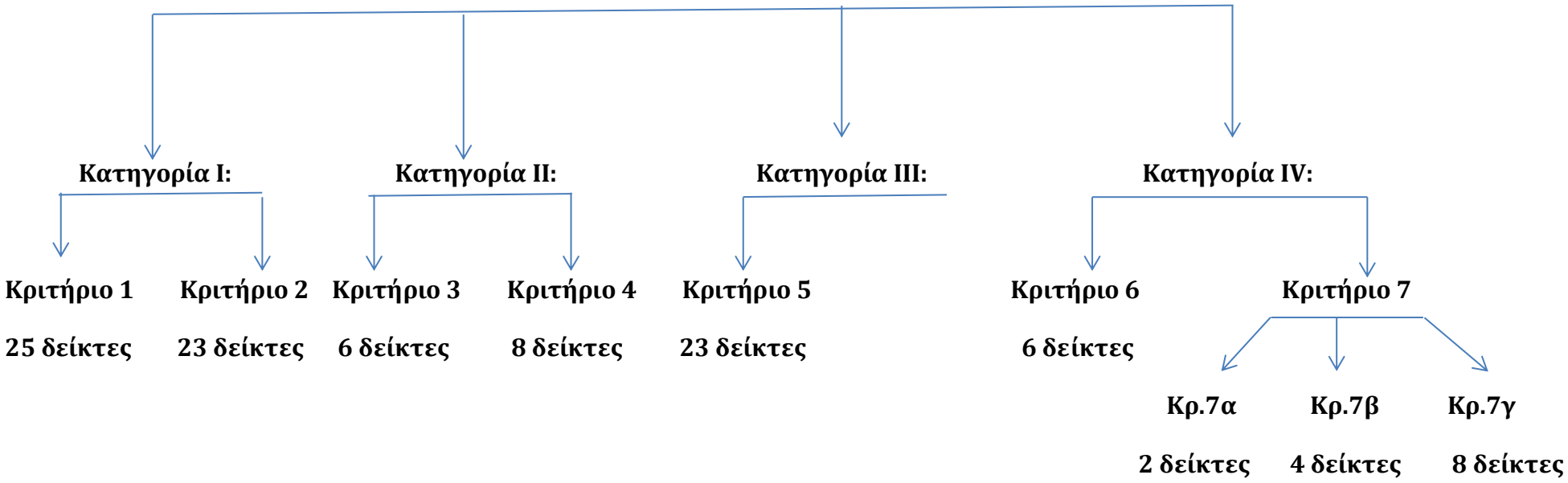
Πίνακας 3.
Κατηγορίες και κριτήρια αξιολόγησης του έργου του διευθυντή

Κατηγορία Ι: Άσκηση Διοικητικού και οργανωτικού έργου με δύο κριτήρια αξιολόγησης	**Κριτήριο 1:** Τρόπος Υλοποίησης Νομοθετικού Πλαισίου. **Κριτήριο 2**: Οργάνωση του έργου του Συλλόγου Διδασκόντων της σχολικής μονάδας.
Κατηγορία ΙΙ: Άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης με δύο κριτήρια αξιολόγησης	**Κριτήριο 3:** Αξιολόγηση της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας Διευθυντή. **Κριτήριο 4:** Οργάνωση των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας, προγραμματισμού και υλοποίησης των δράσεων και τεκμηρίωσης των αποτελεσμάτων.
Κατηγορία ΙΙΙ: Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας.	**Κριτήριο 5:** Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας.
Κατηγορία IV: Επιστημονική και Επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή με τέσσερα κριτήρια αξιολόγησης.	**Κριτήριο 6:** Αφορά στην αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και της επιστημονικής ανάπτυξης του Διευθυντή. **Κριτήριο 7:** Αφορά στην αξιολόγηση της επαγγελματικής ανάπτυξης του Διευθυντή. 7α. Κριτήριο επιμόρφωσης με 2 δείκτες. 7β. Κριτήριο γενικής επιστημονικής και εκπαιδευτικής δράσης. 7γ. Κριτήριο άσκησης καθηκόντων ευθύνης.

Μια συνολική σχηματική παρουσίαση του ερευνητικού εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα.

Σχήμα 1 .
Το εργαλείο αξιολόγησης του έργου των διευθυντών.

4 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ / ΑΞΟΝΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ



Κατηγορία I: Άσκηση Διοικητικού και οργανωτικού έργου με δύο κριτήρια αξιολόγησης.

Κατηγορία II: Άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης με δύο κριτήρια αξιολόγησης.

Κατηγορία III: Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας με το ομώνυμο κριτήριο αξιολόγησης.

Κατηγορία IV: Επιστημονική και Επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή με τέσσερα κριτήρια αξιολόγησης.

Η διαδικασία Συλλογής Δεδομένων και το Δείγμα

Μετά την σύνταξη του ερωτηματολογίου έγινε πιλοτική εφαρμογή ώστε να ανιχνευθούν και να επιλυθούν προβλήματα έκφρασης, διατύπωσης και σαφήνειας στις επιμέρους ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Μετά την οριστικοποίησή του, το ερωτηματολόγιο, ανέβηκε σε ηλεκτρονική πλατφόρμα με τις απαραίτητες διευκρινιστικές επιστολές και εστάλη στους εκπαιδευτικούς Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Αττικής. Τα ερωτηματολόγια που συλλέχθηκαν μέσω της ηλεκτρονικής φόρμας ήταν 167, ωστόσο, τα 15 κρίθηκαν μη αξιοποιήσιμα λόγω του ότι οι συμμετέχοντες σε αυτά δεν είχαν απαντήσει πάνω από το 50% των ερωτήσεων, οπότε και αφαιρέθηκαν από την επεξεργασία. Τελικά λήφθηκαν υπόψη προς ανάλυση 152 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Όσον αφορά στα δημογραφικά, η πλειοψηφία του δείγματος των εκπαιδευτικών ήταν γυναίκες (60%), το 52% των εκπαιδευτικών ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 46-55 ετών, ενώ το σχεδόν το 59% του δείγματος είχε επαγγελματική προϋπηρεσία 11 έως 20 έτη.

Η Διαδικασία της Επεξεργασίας των Δεδομένων και οι Στατιστικές Μέθοδοι

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την χρήση του στατιστικού προγράμματος S.P.S.S. 25 (Statistical Package for Social Sciences), (Creswell 2011:217).Τα βήματα που ακολουθήθηκαν στην ενέργεια αυτή ήταν τα εξής:

Α) Ανάλυση Αξιοπιστίας: Προκειμένου να εξεταστεί η εσωτερική αξιοπιστία του ερωτηματολογίου της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Cronbach a. Το ερωτηματολόγιο είχε υψηλή αξιοπιστία 0,965. Παρακάτω παρουσιάζεται η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου ανά κριτήριο και ανά κατηγορία. Ο δείκτης a Cronbach απέδειξε καλή αξιοπιστία σε όλα τα κριτήρια με υψηλότερη στο πέμπτο κριτήριο και χαμηλότερη στο έκτο.

Πίνακας 4
Αξιοπιστία ερωτηματολογίου ανά κριτήριο.

	Cronbach a
Κριτήριο 1:Τρόπος υλοποίησης Νομοθετικού Πλαισίου	0,899
Κριτήριο 2:Οργάνωση του έργου του Συλλόγου Διδασκόντων	0,875
Κριτήριο 3:Αξιολόγηση της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας Διευθυντή	0,788
Κριτήριο 4:Οργάνωση των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης	0,704
Κριτήριο 5:Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας	0,951
Κριτήριο 6:Αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και της επιστημονικής ανάπτυξης του Διευθυντή	0,749
Κριτήριο 7α:Κριτήρια Επιμόρφωσης	0,801

Κριτήριο 7β:Κριτήρια γενικής επιστημονικής και εκπαιδευτικής δράσης	0,815
Κριτήριο 7γ:Κριτήρια άσκησης καθηκόντων ευθύνης	0,787

Ο δείκτης a Cronbach απέδειξε επίσης καλή αξιοπιστία σε όλες τις κατηγορίες.

Πίνακας 5.
Αξιοπιστία ερωτηματολογίου ανά κατηγορία.

Κατηγορία Ι: Άσκηση Διοικητικού και οργανωτικού έργου	0,936
Κατηγορία ΙΙ: Άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης	0,836
Κατηγορία ΙΙΙ: Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας	0,951
Κατηγορία IV: Επιστημονική και Επαγγελματική ανάπτυξη Διευθυντή	0,816

Β) Περιγραφική στατιστική: Λόγω του όγκου των δεδομένων, για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας παρουσιάζουμε μόνο τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών ως προς τους δείκτες και τα επιμέρους κριτήρια στα οποία αξιολογήθηκαν οι διευθυντές ως αποτελεσματικοί ή όχι, καθώς και συγκεντρωτικές επιμέρους συσχετίσεις όσον αφορά το φύλο σε όλες τις κατηγορίες και τα κριτήρια.

Αποτελέσματα

Κατηγορία Ι: Αποτελέσματα ως προς την Άσκηση του Διοικητικού και του Οργανωτικού Έργου των Διευθυντών

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται συγκεντρωτικά οι δείκτες με τα υψηλότερα ποσοστά αποτελεσματικότητας των διευθυντών σύμφωνα με τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών στα δύο κριτήρια της Κατηγορίας Ι που αφορά στην άσκηση του διοικητικού και οργανωτικού έργου του διευθυντή. Στο πρώτο κριτήριο, την αξιολόγηση του τρόπου υλοποίησης του νομοθετικού πλαισίου, οι δείκτες 6, 11, 13, 15, και 21, εμφάνισαν τα υψηλότερα ποσοστά αποτελεσματικότητας με υψηλότερο τη μέριμνα για την υγιεινή και την ασφάλεια των μαθητών και το χαμηλότερο τη συνεργασία με άλλους φορείς. Στο δεύτερο κριτήριο, την οργάνωση του έργου του Συλλόγου διδασκόντων, οι δείκτες 30 και 49 εμφάνισαν τα υψηλότερα ποσοστά αποτελεσματικότητας.

Πίνακας 6.
Αποτελέσματα κριτηρίων στην Κατηγορία Ι με υψηλά ποσοστά

Κατηγορία Ι	Δείκτης 11: Μέριμνα για την υγιεινή και ασφάλεια των μαθητών	94%

Κριτήριο 1: Τρόπος υλοποίησης Νομοθετικού Πλαισίου	Δείκτης 21: Το σχολικό κτίριο συντηρείται και επιδιορθώνεται τακτικά.	91%
	Δείκτης 15: Ενημέρωση του Συλλόγου για θεσμικές αλλαγές	90%
	Δείκτης 13: Άσκηση εξουσίας με δημοκρατικό τρόπο	85,6%
	Δείκτης 6: Συχνή σύγκλιση των συλλογικών οργάνων	84,2%
Κατηγορία Ι	Δείκτης 30: Μέριμνα για την οργάνωση του αρχείου της σχολικής μονάδας, την γραμματειακή λειτουργία της και για την ανταπόκρισή της στις υπηρεσιακές υποχρεώσεις	85%
Κριτήριο 2: Οργάνωση του έργου του Συλλόγου Διδασκόντων	Δείκτης 49: Συνεργασία με τοπικούς φορείς	83%

Στον επόμενο πίνακα φαίνονται συγκεντρωτικά οι δείκτες με τα χαμηλότερα ποσοστά αποτελεσματικότητας των διευθυντών στην κατηγορία Ι και στα αντίστοιχα κριτήρια σύμφωνα με τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών. Με μια ματιά γίνεται αντιληπτό ότι αυτοί οι δείκτες σχετίζονται με την παιδαγωγική διάσταση του έργου του διευθυντή, η οποία, όμως, φαίνεται ότι δεν πραγματοποιείται στη σχολική μονάδα, αν και υφίσταται στην ελληνική νομοθεσία σε σχέση με το ρόλο και τις αρμοδιότητες του διευθυντή σχολικών μονάδων.

Πίνακας 7.
Αποτελέσματα κριτηρίων στην Κατηγορία Ι με χαμηλά ποσοστά

Κατηγορία Ι **Κριτήριο 1: Τρόπος υλοποίησης Νομοθετικού Πλαισίου**	Δείκτης 8: Ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τη συμμετοχή γονέων	46%
	Δείκτης 10: Ενημέρωση της εκπαιδευτικής κοινότητας για προγράμματα, εκδηλώσεις, και τη γενικότερη πολιτική του σχολείου.	48%
Κατηγορία Ι **Κριτήριο 2: Οργάνωση του έργου του Συλλόγου Διδασκόντων**	Δείκτης 38: Ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά συνέδρια	30%
	Δείκτης 39: Παρακολούθηση διδασκαλίας	17%
	Δείκτης 42: Ανάλυση των αποτελεσμάτων των εξετάσεων για αναπροσαρμογή της εκπαιδευτικής πράξης	39%
	Δείκτης 44: Επιμόρφωση προσωπικού σε σχέση με τη συμμετοχή των γονέων.	43%
	Δείκτης 45: Οργάνωση σεμιναρίων ενδοϋπηρεσιακής επιμόρφωσης.	36%

Κατηγορία ΙΙ: Αποτελέσματα ως προς την Άσκηση του Έργου Εποπτείας και Αξιολόγησης από τους Διευθυντές

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται συγκεντρωτικά οι δείκτες με τα υψηλότερα ποσοστά σύμφωνα με τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών στα δύο κριτήρια της Κατηγορίας ΙΙ που αφορά στην άσκηση του έργου εποπτείας και αξιολόγησης του διευθυντή. Ο δείκτης 56 του κριτηρίου 3 και οι δείκτες 61 και 64 του κριτηρίου 4 συγκέντρωσαν τα υψηλότερα ποσοστά. Φαίνεται, επομένως, ότι οι εκπαιδευτικοί αξιολογούν την υπηρεσιακή επάρκεια του διευθυντή τους αρκετά υψηλά. Και σε αυτήν την κατηγορία είναι φανερό ότι ο διαχειριστικός ρόλος του διευθυντή αξιολογείται περισσότερο σε σχέση με τον παιδαγωγικό του.

Πίνακας 8.
Αποτελέσματα κριτηρίων στην Κατηγορία ΙΙ με υψηλά ποσοστά

Κατηγορία ΙΙ **Κριτήριο 3: Αξιολόγηση της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας του διευθυντή**	Δείκτης 56: Κατάθεση απόψεων του διευθυντή για βελτιωτικές παρεμβάσεις στο έργο των εκπαιδευτικών.	70%
Κατηγορία ΙΙ **Κριτήριο 4: Οργάνωση των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας, προγραμματισμού και υλοποίησης δράσεων και τεκμηρίωσης αποτελεσμάτων**	Δείκτης 61: Ανάθεση ρόλων και αρμοδιοτήτων στο Σύλλογο διδασκόντων	73%
	Δείκτης 64: Μέριμνα για υλικά και μέσα διδασκαλίας	85%

Στον παρακάτω επόμενο πίνακα φαίνονται συγκεντρωτικά οι δείκτες με τα χαμηλότερα ποσοστά αξιολόγησης των διευθυντών σύμφωνα με τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών. Είναι γεγονός ότι η αξιολόγηση ως έννοια, αλλά και ως πρακτική, απουσιάζει από τις περισσότερες σχολικές μονάδες και δε φαίνεται ότι αποτελεί προτεραιότητα των διευθυντών.

Πίνακας 9.
Αποτελέσματα κριτηρίων στην Κατηγορία ΙΙ με χαμηλά ποσοστά

Κατηγορία ΙΙ	Δείκτης 53: Περιγραφή δεικτών αξιολόγησης από το διευθυντή.	75%
	Δείκτης 54: Τελική αποτίμηση αξιολόγησης	79%

Κριτήριο 3: Αξιολόγηση της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας του διευθυντή	Δείκτης 57: Ανάληψη πρωτοβουλιών για την προώθηση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών.	75%
Κατηγορία ΙΙ **Κριτήριο 4: Οργάνωση των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας, προγραμματισμού και υλοποίησης δράσεων και τεκμηρίωσης αποτελεσμάτων**	Δείκτης 58: Μέριμνα για τις διαδικασίες αυτοαξιολόγησης.	76%
	Δείκτης 62: Τελική αποτίμηση της λειτουργίας της σχολικής μονάδας με την καθοδήγηση του διευθυντή.	63%

Κατηγορία ΙΙΙ: Αποτελέσματα της Έρευνας ως προς την Καλλιέργεια Κατάλληλου Σχολικού Κλίματος και Παιδαγωγικής Κουλτούρας στη Σχολική Μονάδα

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται συγκεντρωτικά οι δείκτες με τα υψηλότερα ποσοστά αποτελεσματικότητας των διευθυντών σύμφωνα με τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών στο κριτήριο της Κατηγορίας ΙΙΙ που αφορά στο σχολικό κλίμα και την παιδαγωγική της σχολικής μονάδας. Οι δείκτες 69, 71, 73, 76, 80 και 84 συγκέντρωσαν τα υψηλότερα ποσοστά στις αξιολογικές κρίσεις των εκπαιδευτικών. Είναι ενδεικτικό ότι οι διευθυντές, σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς δίνουν μεγάλη σημασία στη δημιουργία θετικού κλίματος στο σχολείο για όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία, μαθητές και εκπαιδευτικούς.

Πίνακας 10: Αποτελέσματα κριτηρίου στην Κατηγορία ΙΙΙ με υψηλά ποσοστά

Κατηγορία ΙΙΙ **Κριτήριο 5: Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας.**	Δείκτης 69: Πρόληψη εντάσεων στην σχολική μονάδα	80%
	Δείκτης 71: Ψυχολογική, παιδαγωγική και εκπαιδευτική στήριξη των μαθητών	80%
	Δείκτης 73: Αποτελεσματική αντιμετώπιση ανάρμοστων συμπεριφορών	89%
	Δείκτης 76: Διατήρηση κλίματος ευγένειας και αλληλοσεβασμού	83%
	Δείκτης 80: Ο διευθυντής είναι προσιτός σε συνεργασία και συζήτηση για εκπαιδευτικά και διοικητικά θέματα	80%
	Δείκτης 84: Σεβασμός και τήρηση των γενικών κανόνων συμπεριφοράς	82%

Στον επόμενο πίνακα φαίνονται συγκεντρωτικά οι δείκτες με τα χαμηλότερα ποσοστά αποτελεσματικότητας των διευθυντών σύμφωνα με τις απαντήσεις των

εκπαιδευτικών στο ίδιο κριτήριο. Χαρακτηριστικό των παρακάτω δηλώσεων αποτελεί η έλλειψη οράματος για τη σχολική μονάδα, η έλλειψη ενθάρρυνσης των εκπαιδευτικών για την ανάληψη πρωτοβουλιών και άλλων καινοτομιών, αλλά και η απλή, καθημερινή διαχείριση της συμπεριφοράς των μελών της σχολικής κοινότητας μέσω της σύστασης κοινώς αποδεκτών κανόνων. Για αυτούς λοιπόν τους τομείς υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

Πίνακας 11: Αποτελέσματα κριτηρίου στην Κατηγορία ΙΙΙ με χαμηλά ποσοστά

Κατηγορία ΙΙΙ Κριτήριο 5: Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας.	Δείκτης 68: Ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών για ανάληψη καινοτομιών και άλλων πρωτοβουλιών.	57%
	Δείκτης 83: Καθιέρωση κοινώς αποδεκτών κανόνων από μαθητές και εκπαιδευτικούς	58%
	Δείκτης 85: Ύπαρξη οράματος για μετατροπή της σχολικής μονάδας σε μανθάνοντα οργανισμό.	67%

Κατηγορία IV: Αποτελέσματα Σχετικά με τον Βαθμό Επάρκειας της Επιστημονικής και της Επαγγελματικής Ανάπτυξης του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας

Ως προς την αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και της επιστημονικής ανάπτυξης του Διευθυντή που αφορά στο έκτο κριτήριο αυτής της κατηγορίας, η έρευνα έδειξε ότι οι Διευθυντές σε ποσοστά μόνο 21% διέθεταν 2ο ή 3ο πτυχίο, σε ποσοστό 15% διαθέτουν δίπλωμα σπουδών δημοσίου φορέα, ενώ σε πολύ υψηλό ποσοστό της τάξης του 85% οι διευθυντές των σχολικών μονάδων είναι γνώστες και εφαρμόζουν τις νέες τεχνολογίες σε εκπαιδευτικό και σε διοικητικό επίπεδο. Τέλος, σε ποσοστό 54% γνωρίζουν τουλάχιστο μια ξένη γλώσσα, ενώ το 46% είναι κάτοχοι ενός μεταπτυχιακού διπλώματος. Αντίθετα μόλις το 10% των διευθυντών κατέχει και διδακτορικό δίπλωμα.

Στο έβδομο κριτήριο αξιολόγησης που αφορούσε στην επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή, το 50% περίπου των Διευθυντών επιμορφώνονται συχνά. Πολύ χαμηλά, όμως, είναι τα ποσοστά σε όλους τους δείκτες που σχετίζονται με τα κριτήρια γενικής επιστημονικής και επαγγελματικής δράσης. Έτσι οι διευθυντές έχουν εισηγήσεις και δημοσιεύσεις σε περιοδικά σε ποσοστό 14%, έχουν συμμετάσχει ως επιμορφωτές σε εκπαιδευτικά προγράμματα σε ποσοστό 11%, ενώ έχουν υλοποιήσει ένα τουλάχιστο καινοτόμο πρόγραμμα σε ποσοστό 20% περίπου. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα αποτελέσματα του κριτηρίου 7γ όπου οι διευθυντές αξιολογούνται υψηλά ως προς την αποτελεσματικότητά τους σε καθήκοντα ευθύνης, όπως, η ανάληψη συντονιστικών ρόλων, η επίδειξη ετοιμότητας σε κρίσιμες καταστάσεις, και η ανάληψη και ολοκλήρωση ευθυνών σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα. Αυτοί οι δείκτες αφορούν ηγετικές ικανότητες και είναι ενθαρρυντικό ότι οι Έλληνες διευθυντές αξιολογούνται θετικά ως προς αυτούς τους δείκτες.

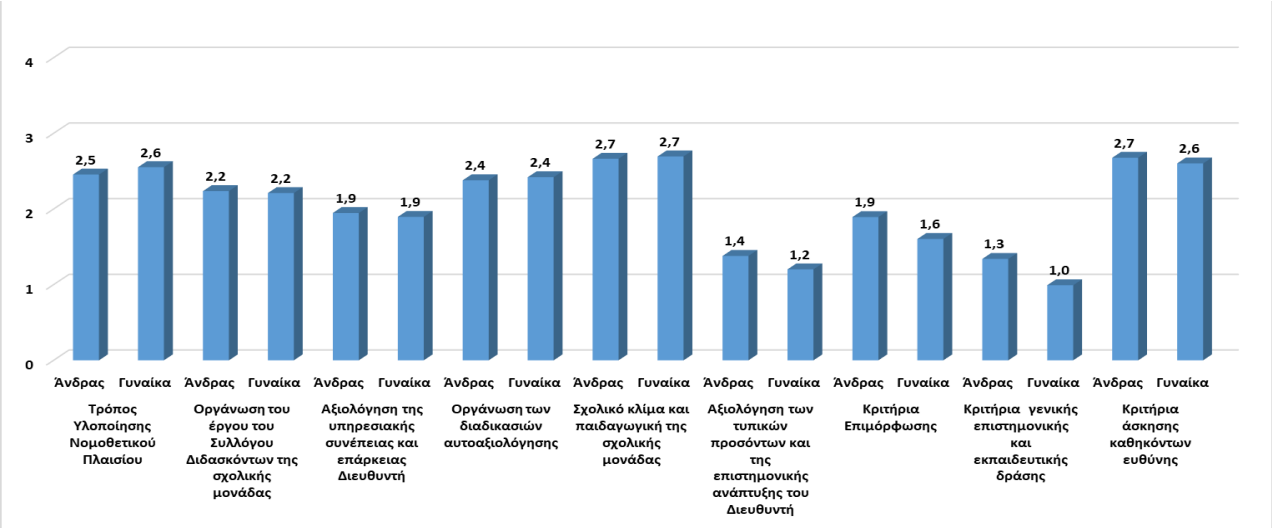
Πίνακας 12.
Αποτελέσματα κριτηρίου 7γ στην Κατηγορία IV με υψηλότερα ποσοστά

Κατηγορία IV **Κριτήριο 7γ: Άσκηση καθηκόντων ευθύνης**	Δείκτης 102: Επίδειξη ετοιμότητας στη λήψη αποφάσεων σε κρίσιμες καταστάσεις	70%
	Δείκτης 103: Επίδειξη υψηλών οργανωτικών δυνατοτήτων υπό πίεση.	66%
	Δείκτης 105: Συμμετοχή του διευθυντή στις εκδηλώσεις του σχολείου	93%
	Δείκτης 106: Ανάληψη ρόλου συντονιστή και οργανωτή	83%
	Δείκτης 107: Ολοκλήρωση των ευθυνών σε προκαθορισμένα πλαίσια	86%

Συγκρίσεις ανά Φύλο ως προς τα Κριτήρια και τις Κατηγορίες Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Έργου του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας

Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται η μέση τιμή των εννέα κριτηρίων ελέγχου σε σχέση με το φύλο των συμμετεχόντων. Ο κάθετος άξονας αφορά στην αποτελεσματικότητα του έργου του Διευθυντή της σχολικής μονάδας, όπως εκλαμβάνεται από τους άνδρες και τις γυναίκες συμμετέχοντες. Η μέγιστη τιμή είναι 4, σε συνάφεια προς την διαβάθμιση της κλίμακας Likert του ερωτηματολογίου.

Σχήμα 2.
Μέσες τιμές κριτηρίων ελέγχου της αποτελεσματικότητας ανά φύλο.



Η ανάλυση t-test ανέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του κριτηρίου «Αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και της επιστημονικής ανάπτυξης του Διευθυντή» και του κριτηρίου «Κριτήρια γενικής επιστημονικής και εκπαιδευτικής δράσης» όπου οι άνδρες τα βαθμολόγησαν υψηλότερα.

Πίνακας 13,
Συσχετίσεις φύλου και κριτηρίων

	Φύλο	**N**	**M. T.**	**T. A.**	***p* value**
Αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και της επιστημονικής ανάπτυξης του Διευθυντή	Άνδρας	61	1,38	0,40	**0,019**
	Γυναίκα	91	1,20	0,48	
Κριτήρια γενικής επιστημονικής και εκπαιδευτικής δράσης	Άνδρας	61	1,34	0,58	**0,001**
	Γυναίκα	91	0,99	0,71	

Συμπερασματικά

Συνολικά, από την παραπάνω παρουσίαση διαπιστώνονται τα ακόλουθα σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα. Για το πρώτο ερώτημα που αφορά την αξιολόγηση των διευθυντών με βάση τους δείκτες που αφορούν *την άσκηση διοικητικού και οργανωτικού έργου* των διευθυντών, οι εκπαιδευτικοί αξιολογούν πολύ υψηλά τους διευθυντές τους ως προς τη μέριμνα που λαμβάνουν για την υγιεινή και την ασφάλεια των μαθητών, τη συντήρηση και την επιδιόρθωση του σχολικού κτηρίου, την ενημέρωση του Συλλόγου, ασκώντας το έργο τους με δημοκρατικό τρόπο. Επίσης, μεριμνούν για την οργάνωση του αρχείου της σχολικής μονάδας, την γραμματειακή λειτουργία και την ανταπόκρισή της στις υπηρεσιακές υποχρεώσεις. Τέλος οι διευθυντές συνεργάζονται στενά με τους τοπικούς φορείς για την αποδοτικότερη λειτουργία των σχολικών μονάδων.

Τα παραπάνω συμπεράσματα επιβεβαιώνουν ανάλογα αποτελέσματα που έχουν καταγραφεί σε προηγούμενες έρευνες για τα αποτελεσματικά σχολεία. Σχετική έρευνα των Porter, Murfhy, Goldring, Elliott, Polikoff & May (2008), κατέδειξε ως σημαντικότατη συνιστώσα αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου στο σύνολό του τη διατήρηση ενός υγιούς σχολικού περιβάλλοντος που χαρακτηρίζεται από την ασφάλεια των μαθητών και την ευταξία, την εξασφάλιση των οποίων εγγυάται ο διευθυντής της σχολικής μονάδας. Στην έρευνα των Brauckmann, S., & Pashiardis, P. (2011) σε σχολεία της Κύπρου, η μέριμνα ασφάλειας και υγιεινής της σχολικής μονάδας αποτυπώνεται στις δράσεις των αποτελεσματικών ηγετών, κυρίως αυτών που εφαρμόζουν το δομικό στυλ ηγεσίας, όπου διαχειρίζονται όλες τις σχολικές εγκαταστάσεις αποτελεσματικά και εποπτεύουν αποδοτικά τη συντήρησή τους για να εξασφαλίσουν καθαρές, τακτοποιημένες και ασφαλείς σχολικές μονάδες (Πασιαρδής 2012: 27). Η ίδια

έρευνα έδειξε ότι οι πετυχημένοι διευθυντές είναι δημοκρατικοί και συμμετοχικοί στην προσέγγισή τους με αποτέλεσμα την επίτευξη καλύτερων μαθησιακών αποτελεσμάτων και την παροχή υψηλών προτύπων ικανοποίησης και εμπιστοσύνης σε σχέση με το προσωπικό. Η δημοκρατική προσέγγιση και η δημιουργική εποικοδόμηση σχέσεων με τους εσωτερικούς φορείς που αναδεικνύεται στην παρούσα έρευνα είναι αποτέλεσμα που συνάδει και με άλλα παρόμοια αποτελέσματα που προκύπτουν από σχετικές έρευνες όπως των Kythreotis & Pashiardis, 2006, του Day 2005 και των Leithwood et al., 2006.

Στον αντίποδα παρατηρούμε ότι οι δείκτες 8 και 10 του πρώτου κριτηρίου καθώς και οι δείκτες 38,39,42,44,45 του δεύτερου κριτηρίου αξιολόγησης δείχνουν τους χαμηλότερους βαθμούς αποτελεσματικότητας σχετικά με το διοικητικό και οργανωτικό έργο των διευθυντών των σχολικών μονάδων. Έτσι λοιπόν τα σχετικά αποτελέσματα δείχνουν ότι ο διευθυντής δεν προάγει στην σχολική μονάδα εκπαιδευτικά προγράμματα για γονείς, ενώ τα εκπαιδευτικά προγράμματα και η εκπαιδευτική πολιτική του σχολείου σε διάφορους τομείς δεν καταγράφονται και δεν ανακοινώνονται όπως θα έπρεπε. Επίσης οι διευθυντές δεν ενθαρρύνουν γενικά τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά συνέδρια. Η συντριπτικά πλειοψηφία του δείγματος αξιολόγησε ως ελάχιστη την παρουσία του διευθυντή στην τάξη για παρακολούθηση του μαθήματος. Εξάλλου οι εκπαιδευτικοί και η διοίκηση δεν αναλύουν συστηματικά τα αποτελέσματα των εξετάσεων των μαθητών. Οι διευθυντές δεν προωθούν την επιμόρφωση του προσωπικού του σχολείου σε τρόπους ενθάρρυνσης των γονέων για ενεργοποίηση των τελευταίων σε θέματα που αφορούν το σχολείο, ούτε οργανώνουν ενδοσχολικά σεμινάρια για ενδοϋπηρεσιακή επιμόρφωση ανάλογα με τις ανάγκες των εκπαιδευτικών.

Τα παραπάνω συμπεράσματα βρίσκονται σε αντίθεση με τις πρακτικές των αποτελεσματικών ηγετών που περιγράφει ο Hallinger (2003), οι οποίοι ακολουθώντας το παιδαγωγικό στυλ διοίκησης σε μεγάλο βαθμό, καθοδηγούν εκπαιδευτικούς και μαθητές σε μια αποστολή που έχει κεντρικό στόχο την μάθηση και την ευθυγράμμιση των δραστηριοτήτων της διδασκαλίας με βάση προκαθορισμένους στόχους. Οι ηγέτες αυτής της κατηγορίας αναπτύσσουν ένα κλίμα υψηλών προσδοκιών για τη διδασκαλία και τη μάθηση (Hallinger, 2003) και εμπλέκονται σε δραστηριότητες ελέγχου και αξιολόγησης. Επίσης είναι σταθεροί οπαδοί της συνεχούς εισαγωγής παιδαγωγικών καινοτομιών στον χώρο του σχολείου (Πασιαρδής 2012, 25).

Σχετικά με το δεύτερο ερώτημα που αφορά στην αξιολόγηση των διευθυντών με βάση τους δείκτες που αφορούν *στην άσκηση έργου εποπτείας και επάρκειας*, των διευθυντών, οι εκπαιδευτικοί αξιολόγησαν αρκετά υψηλά τους διευθυντές τους ως προς τις βελτιωτικές παρεμβάσεις τους στο εκπαιδευτικό έργο, στη φροντίδα τους για τα απαιτούμενα υλικά και μέσα διδασκαλίας που εισηγούνται και στην καθοδήγηση του συλλόγου για την ανάληψη ρόλων και αρμοδιοτήτων. Χαμηλότερα αξιολόγησαν το διευθυντή ως προς το κριτήριο της αξιολόγησης, του προγραμματισμού και της υλοποίησης δράσεων και της τεκμηρίωσης των αποτελεσμάτων. Σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς του δείγματος, οι διευθυντές δεν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για ενδοσχολικές ευκαιρίες, για επιμορφώσεις, για δράσεις και διασχολικές συνεργασίες που μπορεί να οδηγήσουν στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Ακόμα δεν

μεριμνούν ιδιαίτερα για την τήρηση των προδιαγραφών και των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας, ούτε κατευθύνουν και καθοδηγούν το σύλλογο διδασκόντων στην τεκμηρίωση της τελικής αποτίμησης της όλης λειτουργίας της σχολικής μονάδας.

Τα παραπάνω αποτελέσματα δεν συμπλέουν με τα αποτελέσματα άλλων σχετικών ερευνών μέσα από τα οποία αναδεικνύονται τα θετικά αποτελέσματα στην βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης που προκύπτουν από την υιοθέτηση ενός στυλ ηγεσίας που στηρίζεται πρωτίστως στην ανάπτυξη του προσωπικού της σχολικής μονάδας. Σύμφωνα λοιπόν με τη σχετική έρευνα του Leithwood et al. (2006), οι σχολικοί ηγέτες διαμορφώνουν σχολικές καταστάσεις και πρακτικές μάθησης μέσα από τις θετικές πεποιθήσεις τους και τις επικουρικές ενέργειές τους σχετικά με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Έτσι παρέχουν κίνητρα και ατομική υποστήριξη σε κάθε μέλος του προσωπικού, καθώς επίσης και τα κατάλληλα μοντέλα καλύτερης πρακτικής εφαρμογής. Σε παρόμοιες έρευνες, έχει φανεί ότι ο σχολικός ηγέτης δημιουργεί κουλτούρα επαγγελματικής ανάπτυξης με τη διανομή σχετικών πληροφοριών, με το να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν σε προγράμματα ενδοϋπηρεσιακής επιμόρφωσης, με το να επενδύει σε επιστημονικά περιοδικά για ανάπτυξη των εκπαιδευτικών καθώς και με τη συζήτηση των καινοτομιών που παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στις συνεδριάσεις του προσωπικού (Πασιαρδής 2012, σ.28).

Στο τρίτο ερώτημα που αφορά στην αξιολόγηση των διευθυντών με βάση τους δείκτες που αφορούν *την καλλιέργεια κατάλληλου σχολικού κλίματος και παιδαγωγικής κουλτούρας* καταγράφηκαν οι περισσότερες θετικές απόψεις για την αποτελεσματικότητα του διευθυντικού έργου. Έτσι, σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς, οι διευθυντές φροντίζουν για την πρόληψη των εντάσεων μεταξύ των καθηγητών, των μαθητών καθώς και μεταξύ μαθητών και καθηγητών, στηρίζουν τους μαθητές σε εκπαιδευτικό, ψυχολογικό και παιδαγωγικό επίπεδο, επιλαμβάνονται αποφασιστικά και αποτελεσματικά τις περιπτώσεις ανάρμοστης συμπεριφοράς και διατηρούν κλίμα ευγένειας και αλληλοσεβασμού προς όλους. Είναι προσιτοί με όλους για συζήτηση και συνεργασία για εκπαιδευτικά ή διοικητικά θέματα. Η διοικητική ομάδα και οι εκπαιδευτικοί σέβονται και τηρούν τους γενικούς κανόνες συμπεριφοράς αποτελώντας πρότυπα για τους μαθητές.

Τα παραπάνω ευρήματα συνάδουν με παρόμοια ευρήματα άλλων ερευνών που δείχνουν ότι αυτά χαρακτηρίζουν τα επιτυχημένα σχολεία και αποδεικνύουν ότι οι αποτελεσματικοί διευθυντές με την ακεραιότητα και την φροντίδα τους μπορούν να ανταποκρίνονται στα διλλήματα και τις εντάσεις που αποτελούν μέρος της καθημερινότητας, βελτιώνοντας τα επίπεδα της διδασκαλίας και της μάθησης (Πασιαρδής 2012, σ. 35). Όλα τα παραπάνω ευνοούν την διαμόρφωση κατάλληλου σχολικού κλίματος και παιδαγωγικής κουλτούρας τα οποία σύμφωνα και με την διεθνή βιβλιογραφία είναι θεμελιώδεις παράγοντες που επηρεάζουν την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας (Brauckmann & Pasiardis, 2011·Day, 2007).

Στον αντίποδα, οι διευθυντές δεν ενθαρρύνουν αρκετά τους εκπαιδευτικούς στο να αναλάβουν πρωτοβουλίες και καινοτομίες, δεν προτρέπουν και δεν προσκαλούν τους εκπαιδευτικούς για ένταξη ή σύσταση ομάδων συνεργασίας. Τέλος οι διευθυντές των σχολικών μονάδων, σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών του δείγματος, δεν προσδίδουν όραμα, υψηλές προσδοκίες και

ιδιαίτερη ταυτότητα καινοτομίας στη σχολική μονάδα. Τα παραπάνω ευρήματα που δείχνουν χαμηλό βαθμό αποτελεσματικότητας σε συγκεκριμένες συνιστώσες του εκπαιδευτικού έργου, έρχονται σε αντίθεση με εμπειρικά στοιχεία που αναδεικνύουν την σημαντική συμβολή στην αποτελεσματικότητα του παραπάνω έργου από την εφαρμογή ενός συμμετοχικού στυλ ηγεσίας. Ο Πασιαρδής (2012, σ. 27), διαπιστώνει μέσα από έρευνες σε επιλεγμένα σχολεία της Κύπρου, ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες των σχολείων αυτών θεωρούν την ενεργό συμμετοχή όλης της εκπαιδευτικής κοινότητας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τη δημιουργία ομάδων συνεργασίας ως ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Στην ίδια κατεύθυνση, μέσα από το πρόγραμμα Leadership for Organizational Learning and Students Outcomes (LOLSO), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι αποτελεσματικοί σχολικοί ηγέτες προωθούν την ομαδική ηγεσία καθώς και τη διοίκηση από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς (Πασιαρδής 2012, σ. 27), ενώ σύμφωνα με σχετική έρευνα των Leithwood et al. (2004), τα μέλη της σχολικής μονάδας αναπτύσσουν τη μεγαλύτερη δυνατή δέσμευση και αφοσίωση για να επιτύχουν τους στόχους της.

Τέλος, σε σχέση με το τέταρτο ερώτημα, το βαθμό επάρκειας στον οποίο βρίσκεται *η επιστημονική και η επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή της σχολικής μονάδας,* η έρευνα έδειξε ότι ενώ οι περισσότεροι διευθυντές των σχολικών μονάδων σε ποσοστό 85% είναι γνώστες και εφαρμόζουν τις νέες τεχνολογίες σε εκπαιδευτικό και σε διοικητικό επίπεδο, λίγοι σχετικά ανάμεσά τους διαθέτουν δεύτερο ή τρίτο πτυχίο, δίπλωμα σπουδών δημοσίου φορέα ή διδακτορικό δίπλωμα. Οι μισοί περίπου από τους διευθυντές γνωρίζουν τουλάχιστο μια ξένη γλώσσα ή είναι κάτοχοι ενός μεταπτυχιακού διπλώματος. Όσον αφορά στην επαγγελματική τους ανάπτυξη, το 50% περίπου των Διευθυντών επιμορφώνονται συχνά. Πολύ χαμηλά ωστόσο, είναι τα ποσοστά σε όλους τους δείκτες που σχετίζονται με τα κριτήρια γενικής επιστημονικής και επαγγελματικής δράσης. Έτσι, λιγοστοί είναι οι διευθυντές (ποσοστό 10%-20%) που έχουν εισηγήσεις και δημοσιεύσεις σε περιοδικά, έχουν συμμετάσχει ως επιμορφωτές σε εκπαιδευτικά προγράμματα ή έχουν υλοποιήσει ένα τουλάχιστο καινοτόμο πρόγραμμα. Στην άσκηση καθηκόντων ευθύνης, οι περισσότεροι διευθυντές επιδεικνύουν ετοιμότητα στην λήψη απόφασης σε κρίσιμα περιστατικά που αυξάνουν την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας και επιδεικνύουν αρκετά υψηλές οργανωτικές δυνατότητες όταν βρίσκονται υπό πίεση χρόνου. Σχεδόν όλοι οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν ότι ο Διευθυντής τους συμμετέχει ενεργά στις διάφορες εκδηλώσεις του σχολείου και αναλαμβάνει με προθυμία το ρόλο του οργανωτή και συντονιστή, ενώ παράλληλα ολοκληρώνει τις ευθύνες που αναλαμβάνει μέσα σε προκαθορισμένα χρονικά πλαίσια. Παρόμοια ευρήματα διαπιστώνει και η έρευνα του Μπαζιάνα (2015, σ. 57).

Επίλογος

Είναι γενικά παραδεκτό ότι το έργο του διευθυντή της σχολικής μονάδας αποτελεί την δεύτερη σημαντικότερη συνιστώσα μιας επιτυχημένης εκπαιδευτικής πρακτικής, μετά από την άμεση διδασκαλία και εκπαίδευση των μαθητών στην τάξη από άρτια καταρτισμένους επιστημονικά και παιδαγωγικά εκπαιδευτικούς.

Αν λοιπόν «ο καλός δάσκαλος» είναι ο ικανός παράγοντας, «ο καλός διευθυντής» είναι ο αναγκαίος παράγοντας αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας και κατ' επέκταση της συνεχούς ποιότητας του παρεχόμενου έργου και της ομαλής λειτουργίας του σχολείου. Οι προκλήσεις με τις οποίες έρχονται αντιμέτωπες οι σχολικές μονάδες σήμερα, κάνουν περισσότερο από κάθε άλλη χρονική περίοδο, επιτακτική την ανάγκη ύπαρξης αποτελεσματικής σχολικής ηγεσίας (Πασιαρδής 2012, σ. 15). Ο διευθυντής του Ελληνικού σχολείου της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έχει επωμιστεί ένα μεγάλο φορτίο, αφού αναλαμβάνει με την εκλογή του περίπου πενήντα απαιτητικά καθήκοντα. Καθήκοντα Διοικητικά, Οικονομικά, Οργανωτικά, Εκπαιδευτικά, Εποπτικά, Κοινωνικά, Ψυχοπαιδαγωγικά, όπως επίσης και Διδακτικά (Λεμονή & Κολεζάκης, 2013). Παρά το γεγονός ότι η θέση του διευθυντή της σχολικής μονάδας βρίσκεται στην κατώτατη βαθμίδα οργάνωσης της εκπαίδευσης, ωστόσο η θέση αυτή βρίσκεται πολύ κοντά στην πεμπτουσία του συνολικού εκπαιδευτικού έργου, που δεν είναι άλλη από την εκπαίδευση και την αγωγή των αυριανών, άρτιων επιστημονικά και χρήσιμων κοινωνικά, επαγγελματιών και πολιτών. Κάθε πρόγραμμα εκπαιδευτικής πολιτικής που σχεδιάζεται και δημιουργείται από την κεντρική διοίκηση κατευθυνόμενο από την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας προς τη βάση της, δηλαδή προς τις σχολικές μονάδες φιλτράρεται μέσα από τη σχολική διεύθυνση. Με άλλα λόγια, χρωματίζεται από τα ταλέντα, τις δεξιότητες και τις ψυχικές διαθέσεις του διευθυντή, αφού αυτός παίζει τον σπουδαιότερο ρόλο στον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα.

Η προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης της παρεχόμενης εκπαίδευσης είναι ένα διαρκές ζητούμενο για κάθε εκπαιδευτικό σύστημα, το οποίο θα πρέπει να διαθέτει και ένα κατάλληλο σύστημα αξιολόγησης του παρεχόμενου έργου, όπως και ένα κατάλληλο σύστημα επιλογής στελεχών. Είναι λοιπόν απόλυτα λογικός ο διαρκής προβληματισμός σχετικά με την αξιολόγηση τόσο του έργου κάθε υφιστάμενου διευθυντή στην σχολική μονάδα που υπηρετεί, όσο και με την προσωπικότητα και τις ικανότητες κάθε εκπαιδευτικού που θέτει τον εαυτό του υποψήφιο για τη θέση του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Η αξιολόγηση όμως θα πρέπει να συνδέεται με τη διασφάλιση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου, της παρακολούθησης της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου, καθώς και της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Σε μια τέτοιου είδους αξιολόγηση, στην οποία όλοι οι συντελεστές της εκπαιδευτικής διαδικασίας θα μετέχουν εκ των κάτω και έσω ισότιμα και συλλογικά στην ανατροφοδότηση του εκπαιδευτικού έργου, το τοπίο φαίνεται πιο αναγνωρίσιμο τόσο για βελτιωτικές παρεμβάσεις, όσο και για εκχώρηση ρόλων και αρμοδιοτήτων στα πλαίσια μιας αποκέντρωσης των διαδικασιών (Αθανασούλα-Ρέππα 1999β, 1999γ οπ. αναφ. στον Πασιαρδή 2005: 53).

Με τη παρούσα έρευνα επιχειρήσαμε να παρουσιάσουμε μία απόπειρα αποτίμησης της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησής του από τους εκπαιδευτικούς προκειμένου να δείξουμε, αφενός ότι μια τέτοια αξιολογική διαδικασία μπορεί να δώσει χρήσιμες πληροφορίες στα στελέχη της εκπαίδευσης για το παραγόμενο έργο τους και αφετέρου, ότι παρόμοιες αποτιμήσεις μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση του παραγόμενου έργου συνολικά της σχολικής μονάδας και να αποτελέσουν το έναυσμα για τη δημιουργία πιο αποτελεσματικών σχολείων. Στην προοπτική,

επομένως, ενός επαναπροσδιορισμού και επανασχεδιασμού του εκπαιδευτικού έργου στην πατρίδα μας, απαιτείται στοχασμός, έρευνα και συλλογική δράση από την πλευρά της πολιτείας αλλά και της εκπαιδευτικής κοινότητας, ώστε να βρεθεί η καλύτερη δυνατή επιστημονική προσέγγιση η οποία θα οδηγήσει στην υιοθέτηση και εφαρμογή μιας κοινωνικά αποδεκτής και ανατροφοδοτικής εκπαιδευτικής αξιολόγησης.

Βιβλιογραφία

Barbuto, J.E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: *Journal of Leadership and Organizational Studies, 11*(4).26-40.

Brauckmann, S., & Pashiardis, P. (2008, June). *New Educational Governance and Educational Leadership: Investigating the Foundations of a new Relationship.* Paper Presented in Conference Proceedings of the Greek Pedagogical Institute, Athens, Greece.

Brauckmann, S., & Pashiardis, P. (2011). A Validation Study of the Leadership Styles of a Holistic Leadership Theoretical Framework. *International Journal of Educational Management, 25*(1) 11-32.

Day, C. (2005). Sustaining Success in Challenging Contexts: leadership in English Schools. *Journal of Educational Administration, 43* (6), 573 – 583.

Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: Reflections on the Practice of Instructional and Transformational Leadership. *Cambridge Journal of Education, 33* (3) 329-351

Kythreotis, A., Pashiardis, P. (2006). *Exploring Leadership Role in School Effectiveness and the Validation of Model s of Principals' Effects on Students Achievements.* Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: http://scholar.google.gr/scholar_url?hl=el&q=http://www.topkinisis.com/conference/CCEAM/wib/index/outline/PDF/KYTHREOTIS%2520Andreas.pdf&sa=X&scisig=AAGBfm0b1BvxmSEZ6NJDdcYG_d6wx0YQ1g&oi=scholarr&ei=y39UUZeYLczXPYOLgZgF&ved=0CCYQgAMoADAA (31/03/2017)

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Seven Strong Claims about Successful School Leadership*. Nottingham: NCSL.

Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership Influences Student Learning: Review of Research*. University of Minnesota, Center for Applied Research and Educational Improvement. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: http://www.wallacefoundation.org/Search/Pages/results.aspx?k=leithwood (22/05/2017).

Porter, A.C., Murphy, J., Goldring, E., Elliott, S.N., Polikoff, M.S., & May, H. (2008). *Vanderbilt Assessment of Leadership in Education: Technical Manual.* Vanderbilt University.Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/principal-evaluation/Pages/Vanderbilt-Assessment-of-Leadership-in-Education-Technical-Manual-1.aspx (22/05/2014)

Δημητρόπουλος, Ε. (1999). *Εκπαιδευτική Αξιολόγηση (Μέρος Α΄): Η Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης και του Εκπαιδευτικού Έργου.* Αθήνα: Γρηγόρης.

Λεμονή, Ι., & Κολεζάκης, Α. (2013). Το Πολυσύνθετο Έργο του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας και η Έλλειψη Σχετικής Κατάρτισής του στη «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων». *Εκπ@ιδευτικός Κύκλος,1*(3),165-184.ISSN:2241-4576

Μπαζιάνας, Δ. (2015). *Αποτελεσματική Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Στάσεις και Απόψεις των Εκπαιδευτικών για την Αξιολόγηση των Διευθυντών των Σχολικών Μονάδων.* Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Διπλωματική Εργασία.

Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία: ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Πασιαρδής, Π. (1996). *Η Αξιολόγηση του Έργου των Εκπαιδευτικών: Απόψεις και Θέσεις των Εκπαιδευτικών Λειτουργών της Κύπρου.* Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.

Πασιαρδής, Π. (2005). *Η Αξιολόγηση του Διδακτικού έργου των εκπαιδευτικών: Από τη θεωρία στην Πράξη.* Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

Πασιαρδής, Π. (2012). *Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων.* Αθήνα: ΙΩΝ.