



## **Getting Heads Together**

*Μια ανασκόπηση του φάσματος των  
περίπλοκων ζητημάτων που  
αντιμετωπίζουν οι διευθυντές σχολείων  
σε διάφορα περιβάλλοντα της ΕΕ*

Για το Ο1-Α1 Εξέταση του φάσματος των  
περίπλοκων ζητημάτων που αντιμετωπίζουν οι  
διευθυντές σχολείων σε διάφορα περιβάλλοντα  
της ΕΕ και σύνταξη έκθεσης

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

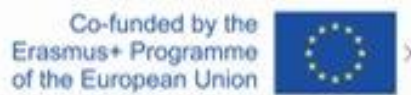


This report was prepared as a collaborative effort from the following partners

- University of Gloucestershire, UK
- Platon School, Greece
- Elazig Doga Anadolu Lisesi College
- Spoeczna Szkoła Podstawowa im. Lady Sue Ryder, Poland
- University of Thessaly, Greece
- Farmors School, UK

Reference as

Getting Heads Together (2022). A review of the range of complex issues facing school heads across varied EU settings. Available at <http://www.gettingheadstogether.eu>



The report was made possible through the ERASMUS+ programme of the European Union.

# Μια ανασκόπηση του φάσματος των περίπλοκων ζητημάτων που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές σχολείων σε διάφορα περιβάλλοντα της ΕΕ

*Για το Ο1-Α1 Εξέταση του φάσματος των περίπλοκων ζητημάτων που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές σχολείων σε διάφορα περιβάλλοντα της ΕΕ και σύνταξη έκθεσης*

## Εισαγωγή

Ο σκοπός αυτής της έκθεσης είναι να περιγράψει τα ευρήματα από μια μικρής κλίμακας έρευνα που διεξήχθη με διευθυντές σχολείων από την Πολωνία, το Ηνωμένο Βασίλειο, την Ελλάδα, τη Λιθουανία και την Τουρκία. Η έκθεση θα σκιαγραφήσει τον σκοπό αυτής της έρευνας, ο οποίος ήταν να προσδιορίσει τη συνάφεια και την επικράτηση πολύπλοκων ζητημάτων εντός της σχολικής ηγεσίας στα ιδρύματα-εταίρους μας. Θα περιγραφεί ο σχεδιασμός μιας έρευνας μικρής κλίμακας, μαζί με τα χαρακτηριστικά του σχεδιασμού της που διασφάλισαν ότι η έρευνα ήταν έγκυρη και αξιόπιστη. Τα βασικά αποτελέσματα της έρευνας περιλαμβάνουν πώς α) παρά το ότι ήταν λιγότερο συνηθισμένα, τα περίπλοκα/δύσκολα προβλήματα χρειάζονταν περισσότερο χρόνο και β) τα περίπλοκα ζητήματα μπορούν να προκύψουν στις αρμοδιότητες των διευθυντών σχολείων, με ιδιαίτερη έμφαση στον πολιτισμό και τις ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες.

## Σκοπός

Η αρχή του έργου Getting Heads Together είναι να υποστηρίξει τους διευθυντές σχολείων στην ανάπτυξη της προσέγγισής τους για τη δημιουργία νοημάτων. Το Διανοητικό αποτέλεσμα Ο1-Α3 διαπίστωσε ότι

- Οι ηγέτες των σχολείων μπορεί να αντιμετωπίσουν μια σειρά από περίπλοκα ζητήματα και αυτά τα πολύπλοκα ζητήματα μπορεί να θεωρηθούν «δύσκολα προβλήματα». Ως μέρος του ρόλου τους, οι ηγέτες των σχολείων θα πρέπει να κατανοήσουν και να αντιμετωπίσουν τα «δύσκολα προβλήματα» (Rittel and Webber, 1973).
- Η κατανόηση και η δράση απέναντι σε αυτά τα προβλήματα θα απαιτήσει από τους ηγέτες των σχολείων να εμπλακούν στη δημιουργία νοημάτων (Holt and Cornelissen, 2014· Ancona, 2012) και αυτό θα επηρεαστεί από το στάδιο της Ανάπτυξης του Εγώ των Ενηλίκων (Gilbride, James and Carr, 2021).

Κατά τη φάση προετοιμασίας για αυτό το έργο ERASMUS+, αποφασίσαμε να δημιουργήσουμε ένα αποτέλεσμα (O1-A1) που θα μπορούσε να βοηθήσει την ομάδα να κατανοήσει τα περίπλοκα ζητήματα εντός των σχολικών πλαισίων και να αποκτήσει περαιτέρω πληροφορίες για το πώς εκδηλώνονται σε ένα σχολείο. Ως εκ τούτου, ο σκοπός αυτού του αποτελέσματος ήταν:

- Να κατανοηθεί πόσο κοινά είναι τα σύνθετα ζητήματα μέσα σε ένα σχολείο. Χρησιμοποιήσαμε τον ορισμό των Rittel και Webber (1974) των δύσκολων προβλημάτων και των ημερων προβλημάτων για να μας βοηθήσουν να ορίσουμε ένα περίπλοκο ζήτημα.
- Να υποστηριχθεί ο σχεδιασμός προγράμματος. Θέλαμε να κατανοήσουμε την εμπειρία μιας σειράς διευθυντών σχολείων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν περίπλοκα/δύσκολα προβλήματα. Συγκεκριμένα, θέλαμε να δούμε αν συγκεκριμένες πτυχές της εμπειρίας τους ως διευθυντές σχολείων είχαν να κάνουν περισσότερο με δύσκολα προβλήματα. Πιστεύαμε ότι τέτοια δεδομένα θα βοηθούσαν στον σχεδιασμό των υλικών για το πρόγραμμα

## Σχεδίαση

Σχεδιάστηκε ένα ερωτηματολόγιο. Το Παράρτημα 1 είναι αντίγραφο της αγγλικής έκδοσης του ερωτηματολογίου. Το επίκεντρο αυτού του ερωτηματολογίου ήταν:

- Για να προσδιορίσουμε, χρησιμοποιώντας τον ορισμό των δύσκολων προβλημάτων, πόσο συχνά είναι τα πολύπλοκα ζητήματα. Εξετάσαμε δύο πτυχές:
  - Πόσο συνηθισμένα είναι τα σύνθετα/δύσκολα προβλήματα
  - Πόσος χρόνος και πόροι χρειάστηκαν για να αντιμετωπιστούν τα περίπλοκα/δύσκολα προβλήματα.
- Σε ποιες καταστάσεις είναι πιο πιθανό να εμφανιστούν τα σύνθετα/δύσκολα προβλήματα.

Διασφαλίσαμε ότι το ερωτηματολόγιο θα μπορούσε να παράγει αξιόπιστα, έγκυρα αποτελέσματα.

1. Παρέχοντας έναν σταθερό ορισμό των δύσκολων και ημερων προβλημάτων - κατευθήναμε τους συμμετέχοντες στο
  - a. Να διαβάσουν αυτούς τους ορισμούς όταν δόθηκαν
  - b. Να χρησιμοποιηθούν αυτοί οι ορισμοί όταν δίνουν τις απαντήσεις τους - δώσαμε ρητά οδηγίες στους συμμετέχοντες να διασφαλίσουν ότι χρησιμοποίησαν αυτόν τον ορισμό για να δώσουν τις απαντήσεις τους.
  - c. Παρέιχαμε τον ορισμό των δύσκολων προβλημάτων σε επαναλαμβανόμενα σημεία σε όλο το ερωτηματολόγιο - αυτό βοήθησε τους συμμετέχοντες να μην ξεχάσουν τις βασικές πτυχές της θεωρίας.
2. Διασφαλίσαμε ότι οι αρμοδιότητες στην έρευνα ήταν αντιπροσωπευτικές των τύπων αρμοδιοτήτων που έχουν οι διευθυντές σχολείων:

- a. Συνεργαστήκαμε με μια ομάδα συμβούλων σχολικής ηγεσίας - ένας συνδυασμός εξυπηρέτησης σχολικών ηγετών από ανώτερες και μεσαίες ηγετικές θέσεις, ακαδημαϊκούς και παρόχους μαθημάτων.
3. Ότι το ερωτηματολόγιο ήταν εύκολο να κατανοηθεί και ο σκοπός των ερωτήσεων ήταν σαφής.
  - a. Συνεργαστήκαμε με μια ομάδα συμβούλων σχολικής ηγεσίας - ένας συνδυασμός εξυπηρέτησης σχολικών ηγετών από ανώτερες και μεσαίες ηγετικές θέσεις, ακαδημαϊκούς και παρόχους μαθημάτων

## Αποτελέσματα

### Δείγμα

Στην έρευνα συμμετείχαν 70 άτομα από το Ηνωμένο Βασίλειο, την Ελλάδα, την Πολωνία, τη Λιθουανία και την Τουρκία. Οι συνεργάτες προσέγγισαν τους ηγέτες των σχολείων εντός του ιδρύματός τους και πέραν αυτού για να λάβουν μέρος στην έρευνα. Η κατανομή σε διάφορες έρευνες ήταν η εξής.

Χώρα προέλευσης	Αριθμός διευθυντών	Ποσοστό
Ηνωμένο Βασίλειο	30	43%
Ελλάδα	9	13%
Τουρκία	5	7%
Πολωνία	11	16%
Λιθουανία	15	21%

	% του Δείγματος
Είμαι ο Διευθυντής του Σχολείου	40
Είμαι Ανώτερος Αρχηγός/Διευθυντής στο σχολείο (Αναπληρωτής ή Βοηθός)	40
Είμαι μεσαίος αρχηγός/διευθυντής στο σχολείο (π.χ. Προϊστάμενος Τμήματος/ Αρχηγός Φάσης/ Υπεύθυνος Προγράμματος Σπουδών).	10
Είμαι Εκτελεστικός Διευθυντής (ευθύνη για περισσότερα από 1 σχολεία) ή Διευθύνων Σύμβουλος ενός ιδιωτικού σχολείου	5
Άλλο	5

Μόνο το 5% των ατόμων ήταν από μη ανώτερες θέσεις. Περαιτέρω εξέταση βρήκε λίγες αξιοσημείωτες διαφορές μεταξύ αυτών των τεσσάρων ρόλων και των απαντήσεων που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο, ειδικά υπό το φως του μεγέθους του δείγματος. Για το σκοπό αυτό, το δείγμα αντιμετωπίστηκε ως ένα ενιαίο δείγμα.

## Κύρια Θέματα

*Ερώτημα 1: Πόσα πιθανή είναι η αντιμετώπιση δύσκολων προβλημάτων σε σύγκριση με τα ήμερα προβλήματα;*

Οι διευθυντές σχολείων ρωτήθηκαν πόσο πιθανή είναι η αντιμετώπιση σύνθετων/δύσκολων προβλημάτων σε σύγκριση με ευκολότερα ή ήμερα προβλήματα.

	Σπάνια	Πολύ Απίθανο	Απίθανο	Μερικές φορές	Πιθανών	Πολύ πιθανών	Συνηθισμένο
Ήμερα / Λιγότερο σύνθετα προβλήματα	0	0.6	0.6	12	15.4	24.6	46.9
Κακά/Σύνθετα προβλήματα	1.1	1.7	4.6	20	21.7	28.6	22.3

Πίνακας 1: Επικράτηση των ημερων απέναντι στα δύσκολα προβλήματα

Συνοπτικά, οι διευθυντές των σχολείων αναγνώρισαν ότι ήταν πιο πιθανό να συναντήσουν προβλήματα που ήταν ήπια ή λιγότερο περίπλοκα από προβλήματα που ήταν δύσκολα

Ωστόσο, όταν ρωτήθηκαν για το πόσο χρόνο χρειαζόταν κάθε πρόβλημα, οι ηγέτες των σχολείων αναγνώρισαν ότι τα δύσκολα προβλήματα έπαιρναν περισσότερο χρόνο.

	Όλα	Περισσότερα	Κάποια	Λίγα	Πολύ λίγα	Κανένα
Ήμερα προβλήματα	0.6	31.8	51.1	13.1	2.8	0
Κακά/Σύνθετα προβλήματα	1.1	48.9	34.1	11.4	4.5	0.6

Πίνακας 2: Επικράτηση των ημερων απέναντι στα δύσκολα προβλήματα

Ο Πίνακας 2 συνοψίζει ότι περισσότεροι διευθυντές σχολείων ανέφεραν ότι τα πολύπλοκα/δύσκολα προβλήματα χρειαζόνταν περισσότερο χρόνο για να διευθετηθούν (48,9 έναντι 31,8%) σε σύγκριση με λιγότερο περίπλοκα/ήμερα προβλήματα.

Ερώτημα 2: Υπάρχουν συγκεκριμένες αρμοδιότητες κατά τις οποίες είναι περισσότερο ή λιγότερο πιθανό να πρέπει να αντιμετωπίσετε πολύπλοκα/δύσκολα προβλήματα;

Ρωτήσαμε τους διευθυντές των σχολείων για το εάν συγκεκριμένες αρμοδιότητες στο πλαίσιο του ηγετικού τους ρόλου ήταν περισσότερο ή λιγότερο πιθανό να περιέχουν σύνθετα/δύσκολα προβλήματα. Ο Πίνακας 3 περιγράφει τον βαθμό στον οποίο οι διευθυντές σχολείων αναγνώρισαν κάθε αρμοδιότητα ως πιο πιθανό να είναι πολύπλοκη/κακή ή λιγότερο περίπλοκη/«εξημερωμένη».

	Πιο πιθανό να περιέχει δύσκολα προβλήματα %	Πιο πιθανό να περιέχει ήμερα προβλήματα %	Δεν απαντώ/Δεν έχω ευθύνη
Διδάσκοντας και μαθαίνοντας	46	54	0
<p><b>Ενδεικτικά σχόλια:</b>                      Ήμερα εάν ακολουθηθεί μια τεκμηριωμένη προσέγγιση και αυτή είναι η όλη σχολική κουλτούρα, αλλά κακή όσον αφορά τη βελτίωση της Διδασκαλίας &amp; Μάθησης όπου οι συνάδελφοι δεν επενδύουν σε αυτήν τη βελτίωση</p> <p>Η διαχείριση της απόδοσης και των προσδοκιών γίνεται ένα κακό πρόβλημα καθώς το προσωπικό εργάζεται και βλέπει τα πράγματα με διαφορετικό τρόπο</p> <p>Η συνέπεια είναι ένα από τα πιο δύσκολα προβλήματα να αντιμετωπίσεις.</p>			
Επίτευγμα μαθητή	45	57	0
<p><b>Ενδεικτικά σχόλια:</b>                      Θα περίμενα ότι η κουλτούρα σε συνδυασμό με τη διδασκαλία και τη μάθηση εγείρουν δύσκολα προβλήματα και αν αυτά τακτοποιηθούν τότε τα αποτελέσματα των μαθητών θα είναι ήμερα!</p>			
Εξωτερικοί Επιθεωρητές	43	53	4
<p><b>Ενδεικτικά σχόλια:</b>                      Το να πρέπει να μαντέψετε ποιο μπορεί να είναι το αποτέλεσμα των επιθεωρήσεων μπορεί να είναι ένα μακροπρόθεσμα κακό πρόβλημα.</p> <p>Πιστεύω ότι οι εξωτερικές αρχές και οι αρμοδιότητες μπορούν να προσφέρουν τόσο ήμερα όσο και δύσκολα προβλήματα. Ωστόσο, αυτό μπορεί επίσης να εξαρτάται και από το πλαίσιο.</p>			
Συνεργατική εργασία	45	55	0
<p><b>Ενδεικτικά σχόλια:</b>                      Για άλλη μια φορά, έχει να κάνει με το πώς κάνετε το προσωπικό να νιώθει και αν μπορείτε να το κάνετε να καταλάβει γιατί το έχετε βάλει να συνεργαστεί με συγκεκριμένα άτομα.</p>			

Ανθρώπινες Σχέσεις	49	45	6
<p><b>Ενδεικτικά Σχόλια:</b>  Η πολυπλοκότητα της απουσίας του προσωπικού διαχείρισης και η νομιμότητα που πρέπει να τηρείται προσεκτικά μπορούν να το μετατρέψουν σε κακό πρόβλημα</p> <p>Ήμερο λόγω πεπερασμένου αριθμού πιθανών λύσεων.</p>			
Ασφάλεια Μαθητών	42	57	1
<p><b>Ενδεικτικά Σχόλια:</b>  Το τεράστιο μέγεθος του να κάνεις κάτι λάθος ή να παραλείπεις να κάνεις κάτι.</p> <p>Ξοδεύω πολύ χρόνο βάζοντας προκλήσεις και αυτό απαιτεί κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των διαφορετικών ομάδων και των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτές.</p>			
Χρηματοδότηση	40	52	8
<p><b>Ενδεικτικά Σχόλια:</b>  Η προσεκτική διαχείριση των οικονομικών αφήνει ελάχιστα περιθώρια ελιγμών.</p> <p>Και πάλι κατά καιρούς πολύ προκλητικό. Προσπάθεια εξισορρόπησης προϋπολογισμών με μείωση της χρηματοδότησης.</p>			
Υγεία και Ασφάλεια	25	74	1
<p><b>Ενδεικτικά Σχόλια:</b>  Τους τελευταίους 12 μήνες αυτό είναι ένα πολύπλοκο πρόβλημα με τον Covid.</p> <p>Είμαστε PFI και έχει φέρει προβλήματα, αλλά δεν ξοδεύω πια πολλή από την ενέργειά μου.</p>			
Ποιμαντική Φροντίδα	53	45	2
<p><b>Ενδεικτικά Σχόλια:</b></p>			
Διαχείριση Συμπεριφοράς	55	44	1
<p><b>Ενδεικτικά Σχόλια:</b>  Μπορεί να συνδεθεί με την έλλειψη εξωτερικών υπηρεσιών και την προμήθεια κατάλληλων παροχών.</p> <p>Είναι εύκολο να επιτύχεις συμμόρφωση, αλλά πιο δύσκολο να αποκτήσεις βιώσιμες συμπεριφορές.</p>			
Διαχείριση της απόδοσης	30	69	1
<p><b>Ενδεικτικά Σχόλια:</b>  Αυτό μπορεί να γίνει κακό πρόβλημα αν αντιμετωπιστεί η χαμηλή απόδοση καθώς μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα των μαθητών.</p> <p>Ήμερο αλλά μόνο επειδή η δική μας βασίζεται στην επαγγελματική μας μάθηση</p>			



Παράπονα	56	43	1
<p><b>Ενδεικτικά Σχόλια:</b> Μπορεί να είναι περιίπλοκο και δύσκολο να μην το πάρεις προσωπικά  (ήμερο) μόνο και μόνο επειδή έχουμε βάλει τη σκέψη μας στην κουλτούρα, τα συστήματα συμπεριφοράς, τη διδασκαλία και τη μάθηση και τις δομές μας  ακόμα και τώρα δεν μπορώ να καταφέρω να επιλύσω ορισμένα που θεωρώ παράλογα χωρίς να αναφερθώ σε ψηλότερα κλιμάκια στην στελέχωση της εκπαίδευσης</p>			
Εξέλιξη του προσωπικού	45	55	0
<p><b>Ενδεικτικά Σχόλια:</b> Ήμερο εάν η δομή, τα συστήματα και η αγορά είναι στη θέση τους, κακό αν δεν γίνει σωστά  Πολλοί άνθρωποι λένε ότι «κάνουν» εκπαίδευση, αλλά είναι εύκολο να πεις ότι έγινε, αλλά πιο δύσκολο να δεις τον αντίκτυπο.</p>			
Συνεργασία με Γονείς	42	58	0
<p><b>Ενδεικτικά Σχόλια:</b> ένα μεγάλο ποικιλόμορφο, πολυπολιτισμικό σχολείο φέρνει ένα επίπεδο πολυπλοκότητας που πραγματικά πρέπει να κατανοήσετε  Η διαχείριση πολλών υπηρεσιών μπορεί μερικές φορές να είναι δύσκολη.</p>			
Πολιτισμός	64	34	2
<p><b>Ενδεικτικά Σχόλια:</b></p>			
Πρόβλεψη για Πρόσθετες και Ειδικές Εκπαιδευτικές Ανάγκες	61	39	0
<p><b>Ενδεικτικά Σχόλια:</b> Τεράστιο γιατί εργάζεσαι συχνά σε αντιπαράθεση με νομοθετικές περικοπές  Η παροχή πρόσθετων και ειδικών εκπαιδευτικών αναγκών παρέχει τεράστιο πονοκέφαλο ανάμεσα στο τι είναι σωστό για το παιδί και στο τι μπορείτε να κάνετε από πλευράς υπηρεσιών και κεφαλαίων  Πραγματική δυσκολία στο να φέρεις κοντά τις αντιλήψεις και τις πρακτικές των γονέων και των δασκάλων  Εντάσεις δημιουργούνται για το ποιο είναι το σωστό πράγμα να γίνει όταν το προσωπικό και τα παιδιά πληγώνονται συνεχώς κ.λπ.</p>			

Πίνακας 3: Επικράτηση των ήμερων απέναντι στα δύσκολα προβλήματα σύμφωνα με την υπευθυνότητα

Από τον Πίνακα 3, προσδιορίσαμε ότι αυτές οι αρμοδιότητες θα μπορούσαν να αποτελέσουν τρεις κατηγορίες.

Όπου περίπλοκα ζητήματα / δύσκολα προβλήματα είναι λιγότερο πιθανό να εμφανιστούν (δηλαδή όταν υπήρχε σαφής πλειοψηφία +60%)	Μεσαίο έδαφος - Είναι πιθανό να είναι ήμερο/λιγότερο περίπλοκο ή πολύπλοκο/κακό.	Όπου είναι πιο πιθανό να εμφανιστούν σύνθετα ζητήματα/δύσκολα προβλήματα (πλειοψηφία +60%)
Υγεία και Ασφάλεια  Διαχείριση της απόδοσης	Διδασκαλία και Μάθηση  Επίτευγμα μαθητή  Εξωτερικοί Επιθεωρητές  Συνεργατική Εργασία  Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού  Ανθρώπινες Σχέσεις  Ασφάλεια του Παιδιού  Χρηματοδότηση  Ποιμαντική Φροντίδα  Διαχείριση Συμπεριφοράς  Παράπονα	Πολιτισμός  Ειδικές Εκπαιδευτικές Ανάγκες

Πίνακας 4: Περίληψη Αποτελεσμάτων από τον Πίνακα 3.

Φαίνεται ότι τα ακόλουθα μπορούν να ειπωθούν σε σχέση με το εάν συγκεκριμένες αρμοδιότητες είναι περισσότερο ή λιγότερο πιθανό να έχουν κακά/σύνθετα προβλήματα:

1. Ότι η πλειονότητα των αρμοδιοτήτων ενός διευθυντή σχολείου μπορεί να περιέχει κακά/σύνθετα προβλήματα.
2. Ότι είναι πιο πιθανό να εμφανιστούν σύνθετα/δύσκολα προβλήματα σε τομείς της σχολικής κουλτούρας και των Ειδικών Εκπαιδευτικών Αναγκών.

Μια απλοποιημένη ποιοτική ανάλυση των σχολίων των συμμετεχόντων έδειξε ότι συγκεκριμένες περιστάσεις θα μπορούσαν να αυξήσουν την πιθανότητα μια αρμοδιότητα να γίνει πιο περίπλοκη/κακή:

- Τα εμπλεκόμενα άτομα. Μια αύξηση είτε α) στον αριθμό αυτών και β) στην ποικιλομορφία των εμπλεκόμενων ατόμων θα μπορούσε να κάνει ένα πρόβλημα πιο περίπλοκο. Επιπλέον, η συμμετοχή εξωτερικών οργανισμών/ατόμων θα μπορούσε να αυξήσει την πολυπλοκότητα ενός προβλήματος. Κάποιοι πρότειναν ότι αυτό οφειλόταν στην πρόκληση που θα προέκυπτε από την ενσωμάτωση πολλαπλών απόψεων.
- Το πλαίσιο του προβλήματος/θέματος έχει σημασία. Το πλαίσιο του πιθανού προβλήματος συνήθως περιελάμβανε έως σε ποιο βαθμό το πρόβλημα εμφανίστηκε

σε ένα καλά καθορισμένο σύστημα. Δηλαδή εάν το σύστημα διδασκαλίας ήταν καλά οργανωμένο, οι διευθυντές των σχολείων ήταν πιο πιθανό να θεωρήσουν το πρόβλημα ως ήμερο/λιγότερο περίπλοκο.

## Συζήτηση

Ο σκοπός αυτής της ενότητας είναι διπλός: Πρώτον, να σκιαγραφηθούν τα βασικά θέματα από τα αποτελέσματα της έρευνας. Δεύτερον, είναι να ληφθεί υπόψη το τι μπορεί να σημαίνουν αυτά τα θέματα για το έργο: Δηλαδή, να παραχθεί μια σειρά από εκπαιδευτικά μαθήματα καθώς και πηγές που θα μπορούσαν να υποστηρίξουν την ανάπτυξη νοήματος των διευθυντών σχολείων

Η περίληψη των θεμάτων από αυτά τα αποτελέσματα έχει ως εξής:

*Θέμα 1: Ενώ τα σύνθετα/δύσκολα προβλήματα φαίνεται να είναι λιγότερο συνηθισμένα από τα ήμερα/λιγότερο περίπλοκα αντίστοιχα, τα δύσκολα προβλήματα χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να αντιμετωπιστούν.*

Αυτό το θέμα μας πληροφορεί ότι τα σύνθετα προβλήματα μπορεί να είναι πιο απαιτητικά όσον αφορά τον χρόνο ενός διευθυντή σχολείου. Μπορούμε να πούμε ότι αυτό οφείλεται στην προκλητική φύση που μπορούν να προκαλέσουν τέτοια προβλήματα στα άτομα. Θα πρέπει δηλαδή να τα κατανοήσουμε για να δράσουμε και τέτοια προβλήματα μπορούν να δημιουργήσουν ουσιαστικές προκλήσεις στο στάδιο της ανάπτυξης των ενηλίκων μας (Αποτέλεσμα O1-A3) Αυτή η διαπίστωση λοιπόν

- A) Δικαιολογεί την εστίαση σε σύνθετα/δύσκολα προβλήματα στο πλαίσιο αυτής της προσέγγισης για την επαγγελματική ανάπτυξη των διευθυντικών στελεχών
- B) Πρέπει να γνωστοποιήσουμε ότι, ενώ τα πολύπλοκα προβλήματα μπορεί να μην είναι κοινά, μπορούν να επηρεάσουν τις αντοχές ενός ατόμου και, ως εκ τούτου, απαιτούν προσοχή.

*Θέμα 2: Ότι τα πολύπλοκα/δύσκολα προβλήματα μπορούν να προκύψουν σε μια σειρά από τις αρμοδιότητες της σχολικής ηγεσίας*

Οι διευθυντές των σχολείων διέφεραν ως προς το αν θεωρούσαν ότι οι συγκεκριμένες αρμοδιότητες ήταν περισσότερο ή λιγότερο περίπλοκες. Αυτό που ήταν προφανές ήταν ότι ήταν δυνατό να προκύψουν πολύπλοκα ζητήματα σε μια σειρά αρμοδιοτήτων - αυτές οι αρμοδιότητες αφορούσαν τόσο την εκπαίδευση (π.χ. διδασκαλία και μάθηση) όσο και έναν οποιοδήποτε άλλο οργανισμό (π.χ. οικονομικά). Τέλος, οι αρμοδιότητες που σχετίζονται με τον πολιτισμό και τις Ειδικές Εκπαιδευτικές Ανάγκες ήταν πιο πιθανό να θεωρηθούν περίπλοκες/κακές: και οι δύο αυτές αρμοδιότητες επισημάνθηκαν από τους Anderson (2017) και Morrison (2010) ως ιδιαίτερα περίπλοκες/κακές.

Οι συνέπειες αυτού είναι ότι

- A) Υποστηρίζοντας τους διευθυντές σχολείων στον τρόπο με τον οποίο εμπλέκονται στη δημιουργία νοήματος θα μπορούσε να βοηθήσει τις ηγετικές τους ικανότητες σε ένα ευρύ φάσμα του ρόλου τους.

Β) Κατά τη δημιουργία περιπτώσιολογικών μελετών, μπορεί να προκύψουν πολύπλοκα ζητήματα τόσο σε γενικές όσο και σε συγκεκριμένες εκπαιδευτικές αρμοδιότητες των διευθυντών.

Γ) Κατά τη δημιουργία περιπτώσιολογικών μελετών μπορεί να θέλετε να εξετάσετε το ενδεχόμενο να δώσετε ιδιαίτερη έμφαση σε μελέτες περιπτώσεων γύρω από τις ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες και τη σχολική κουλτούρα.

*Θέμα 3: Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ενός ζητήματος μπορεί να το κάνουν πιο περίπλοκο.*

Στους διευθυντές των σχολείων δόθηκε η ευκαιρία να υποβάλουν ανοιχτά σχόλια για τα περίπλοκα ζητήματα που αντιμετώπισαν στα σχολεία τους. Φαίνεται ότι μια περίπτωση θα μπορούσε να γίνει πιο περίπλοκη/κακή εάν: υπήρχε μεγαλύτερος αριθμός ατόμων που εμπλέκονταν· υπήρχε ένα ευρύ φάσμα ατόμων που εμπλέκονταν· εμπλέκονταν άτομα εκτός του σχολείου· το ζήτημα/πρόβλημα προέκυψε εκτός ενός καλά δομημένου/οργανωμένου τμήματος του οργανισμού.

Ορισμένοι ηγέτες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι αυτά τα ζητήματα προέκυψαν στην προσπάθεια ενσωμάτωσης μεγάλου αριθμού διαφορετικών απόψεων και ότι αυτή η πρόκληση θα μπορούσε να κάνει ένα πρόβλημα ιδιαίτερα περίπλοκο. Πρώτον, αυτά τα θέματα αντικατοπτρίζουν τη βιβλιογραφία για την ανάπτυξη των ενηλίκων. Η ενσωμάτωση ενός μεγάλου και ευρύτερου αριθμού προοπτικών έτσι ώστε να κατανοήσουμε τι συμβαίνει είναι δύσκολη (Gilbride, James and Carr, 2021).

- a) Σε ποιο βαθμό εκπαιδεύουμε και υποστηρίζουμε τους διευθυντές σχολείων ώστε να ενσωματώσουν πολλαπλές και διαφορετικές απόψεις
- b) Σε ποιο βαθμό εκπαιδεύουμε και υποστηρίζουμε τους διευθυντές σχολείων να εργαστούν με μια σειρά διαφορετικών ρόλων για την οικοδόμηση μιας κοινής κατανόησης ενός προβλήματος
- c) Σε ποιο βαθμό υποστηρίζουμε τους διευθυντές σχολείων να εργάζονται σε περίπλοκες οργανωτικές συνθήκες.

*Θέμα 4: Να εξεταστεί η σχέση μεταξύ προβλήματος και πλαισίου βαθύτερα στο σχεδιασμό των πόρων.*

Το γεγονός ότι δεν είδαμε κάποια ιδιαίτερη διαφορά μεταξύ α) του ρόλου που είχαν οι διευθυντές σχολείων και β) της χώρας προέλευσης τους ήταν μεν ενδιαφέρουσα, αλλά όχι εκπληκτική, ανακάλυψη. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου εστίασε την προσοχή των συμμετεχόντων στη δομή του προβλήματος και στον προβληματισμό σχετικά με τα χαρακτηριστικά ενός πολύπλοκου/κακού προβλήματος. Επειδή αυτό το πλαίσιο είναι καθολικό σε όλους τους τομείς και τις αρμοδιότητες (Rittel και Webber, 1974), θα μπορούσε να εξηγήσει την έλλειψη διαφοράς μεταξύ αρμοδιοτήτων και χωρών. Συνοπτικά, ο ορισμός που παρέχεται από την εργασία των Rittel και Webbers (1974) επέτρεψε στους διευθυντές σε όλες τις χώρες να μοιραστούν παρόμοιες ιδέες σχετικά με τις αρμοδιότητες που έχουν στο πλαίσιο των ρόλων τους.

Η επίτευξη κοινής κατανόησης μεταξύ των ρόλων και των πλαισίων χρησιμοποιώντας περίπλοκα προβλήματα είναι σημαντική για το σχεδιασμό πόρων και υλικών. Φαίνεται ότι η χρήση πολύπλοκων προβλημάτων για τη συζήτηση της δημιουργίας νοημάτων μπορεί να

είναι ένας τρόπος για την επίτευξη κοινής κατανόησης μεταξύ διευθυντών που είναι πιθανό να έχουν μια ποικιλία διαφορετικών πλαισίων και ρόλων. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να επιδιώξουμε την εφαρμογή αυτού του πλαισίου στον σχεδιασμό των περιπτώσεων και στις δραστηριότητες που δημιουργούν νόημα.

Ωστόσο, υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τους οποίους πρέπει να λάβουμε υπόψη στο ευρύτερο πλαίσιο των σύνθετων ζητημάτων/δύσκολων προβλημάτων για το σχεδιασμό των πόρων και της εκπαίδευσης. Πρώτον, το θέμα 3 αναγνώρισε ότι το άμεσο πλαίσιο του προβλήματος μπορεί να επηρεάσει το πόσο περίπλοκο/κακό είναι το πρόβλημα. Επιπλέον, το πλαίσιο στο οποίο εξελίσσεται ένα πρόβλημα είναι μια σημαντική πτυχή στη λήψη αποφάσεων των διευθυντών σχολείων (Hallinger, 2005). Ως εκ τούτου, είναι σαφές ότι η συμμετοχή των εταίρων από όλο το δίκτυό μας θα είναι σημαντική για τη διασφάλιση αυτού του συγκεκριμένου υλικού.

## Περίληψη

- Μέσα από αυτό το ερωτηματολόγιο, έχουμε διαπιστώσει ότι η υποστήριξη των διευθυντών σχολείων όσον αφορά τα περίπλοκα/δύσκολα προβλήματα που έχουν να διευθετήσουν σύμφωνα με τον ρόλο τους είναι μια σχετική παρέμβαση.
- Ανακαλύψαμε ότι τα δύσκολα προβλήματα καταλαμβάνουν περισσότερο χρόνο για την διευθέτησή τους από έναν διευθυντή σχολείου παρά τα ήμερα προβλήματα.
- Επιπλέον, έχουμε ανακαλύψει ότι είναι πιθανό να προκύψουν δύσκολα προβλήματα σε μια σειρά από αρμοδιότητες. Φαίνεται ότι υπάρχει μια συγκεκριμένη συγκέντρωση σύνθετων/δύσκολων προβλημάτων στο πλαίσιο των Ειδικών Εκπαιδευτικών Αναγκών και του Σχολικού Πολιτισμού. Σχεδιάζοντας ένα πρόγραμμα γύρω από δύσκολα προβλήματα, ενώ θα πρέπει να είμαστε προετοιμασμένοι να ασχοληθούμε με μια σειρά από εκπαιδευτικά αλλά και μη εκπαιδευτικά παραδείγματα που σχετίζονται με τη σχολική ηγεσία, οι Ειδικές Εκπαιδευτικές Ανάγκες και τη σχολική κουλτούρα φαίνεται να είναι καλά θέματα για μελέτες περιπτώσεων.
- Οποιαδήποτε από αυτές τις ευθύνες μπορεί να γίνει πιο περίπλοκη όταν ο διευθυντής πρέπει να χειριστεί μια σειρά ατόμων, μια ποικιλία διαφορετικών απόψεων και όταν εμπλέκονται άτομα εκτός του σχολείου. Επιπλέον, εάν αυτή η συγκεκριμένη πτυχή του οργανισμού ήταν κακώς δομημένη, η πολυπλοκότητα του προβλήματος θα μπορούσε να αυξηθεί. Αυτά τα ευρήματα έχουν επιπτώσεις στον τρόπο με τον οποίο θα σχεδιάσουμε τις περιπτώσιολογικές μελέτες στο πλαίσιο του μαθήματος, τις ερωτήσεις που μπορεί να χρειαστεί να θέσουμε και τα θέματα με τα οποία μπορεί να χρειαστεί να υποστηρίξουμε τους διευθυντές σχολείων.
- Το πλαίσιο δύσκολων προβλημάτων μπορεί να είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για να βοηθηθούν οι διευθυντές έτσι ώστε να μοιραστούν τις εμπειρίες τους σχετικά με τους τύπους προβλημάτων που αντιμετωπίζουν. Ωστόσο, δεδομένου του ρόλου που θέτει το πλαίσιο στον προσδιορισμό της πολυπλοκότητας ενός προβλήματος, θα πρέπει να συνεργαστούμε στενά με τους εταίρους για να διερευνήσουμε τα σχετικά πλαίσια για το υλικό μαθημάτων.

## Βιβλιογραφία

Ancona, D., 2012. Sensemaking: framing and acting in the unknown In: S. Snook, N. Nohria and R. Khurana, eds. *The Handbook for Teaching Leadership*. Thousand Oaks, CA.: SAGE, pp. 4-18.

Anderson, M., 2017. Transformational leadership in education: A review of existing literature. *International Social Science Review* [Online], 93(1), Available from: <https://digitalcommons.northgeorgia.edu/cqi/viewcontent.cqi?article=1213&context=issr> [Accessed 17th July 2021].

Gilbride, N., James, C. and Carr, S., 2021. School principals at different stages of adult ego development: Their sense-making capabilities and how others experience them. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(2), pp.234-250.

Hallinger, P., 2005. Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), pp. 221-239.

Holt, R. and Cornelissen, J., 2014. Sensemaking revisited. *Management Learning*, 45(5), pp. 525-539.

Morrison, K., 2010. Complexity Theory, school leadership and management: Questions for theory and practice. *Educational Management Administration and Leadership*, 38(3), pp. 374-393.

Rittel, H. and Webber, M., 1973. Dilemmas in a general theory of planning. *Integrating Knowledge and Practice to Advance Human Dignity*, 4(2), pp. 155-169.