

Εκπαιδευτική ηγεσία και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού: Μεθοδολογικό πλαίσιο σχεδιασμού προγράμματος επιμόρφωσης Διευθυντών /τριών σχολικών μονάδων. Μια μελέτη περίπτωσης στη Δυτική Αττική

Αργύριος Αργυρίου

1. Εισαγωγή

Η διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας, «educational management», αποτελεί ξεχωριστό γνωστικό αντικείμενο και ιδιαίτερη λειτουργία στο χώρο της εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τον Κουτούζη κ.α., (2008) προέκυψε από την ανάγκη να διοικηθούν μεγάλες σχολικές μονάδες οι οποίες δημιουργήθηκαν από την εκβιομηχάνιση και την αστικοποίηση και οδήγησε στην δημιουργία των ξεχωριστών θέσεων των Διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων με αρμοδιότητες σε θέματα διοικητικά, οικονομικά και γραφειοκρατικά. Όμως, οι εξελίξεις στο χώρο της εκπαίδευσης αλλά και της ευρύτερης κοινωνίας και ειδικότερα οι συζητήσεις για τα «αποτελεσματικά» σχολεία και την αποκέντρωση των εκπαιδευτικών συστημάτων έδωσαν στους Διευθυντές/τριες σχολικών μονάδων μια νέα δυναμική, νέες αρμοδιότητες, ρόλους αλλά και ευθύνες (Κουτούζης κ.α, 2008).

Παράλληλα οι σχολικές μονάδες έχουν εξελιχθεί σε πολυσύνθετους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, οι οποίες προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις σύγχρονες κοινωνικό-οικονομικές αλλαγές και να ανταποκριθούν στο ρόλο τους, ως θεσμοί αγωγής και παιδείας, επιβάλλεται σε αυτά η παρουσία μιας ηγετικής φυσιογνωμίας με γνώσεις και δεξιότητες, ικανής να διαχειριστεί δημιουργικά το μέλλον τους (Χατζηπαναγιώτου, 2005). Προκύπτει, λοιπόν, η ανάγκη για επαγγελματική ανάπτυξη των Διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων, ώστε να ανταποκριθούν στο έργο τους. Μέρος της ανάπτυξής τους αποτελεί η επιμόρφωση, ενώ η διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών τους αποτελεί σημαντικό μέρος του σχεδιασμού των επιμορφωτικών προγραμμάτων.

Σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι η διαμόρφωση σχεδίου επαγγελματικής ανάπτυξης των Διευθυντών/τριών Γυμνασίων της διεύθυνσης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Δυτικής Αττικής. Η υλοποίηση ξεκινά με την καταγραφή των αναγκών και των απόψεων των Διευθυντών/τριών για τα επιμορφωτικά προγράμματα που τους αφορούν. Στη συνέχεια προχωρούμε στον σχεδιασμό

προγράμματος επιμόρφωσης, υπό το πρίσμα των αρχών της εκπαίδευσης ενηλίκων και λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις των Διευθυντών/τριών για τα επιμορφωτικά προγράμματα που σχετίζονται με το έργο τους.

2. Η επιμόρφωση των Διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων ως μέρος της επαγγελματικής τους ανάπτυξης

Η επαγγελματική ανάπτυξη ταυτίζεται με τη βελτίωση των εκπαιδευτικών στην άσκηση του επαγγέλματός τους, καθώς αυτό αποτελεί μία δυναμική διαδικασία, εφόσον οι εκπαιδευτικοί εξελίσσονται ως άτομα (Ξωχέλλης, 2005· Φωκιάλη, Κουρουτσίδου & Λέφας, 2005). Η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών στηρίζεται σε τρία μοντέλα, το τεχνοκρατικό, το ερμηνευτικό και το στοχαστικό-κριτικό (Ματσαγγούρας, 2005). Στο τεχνοκρατικό, που ακολουθείται στον προτεινόμενο μεθοδολογικό σχεδιασμό, η επαγγελματική ανάπτυξη ταυτίζεται με την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων, στο πλαίσιο θεώρησης της πρακτικής πλευράς της διδασκαλίας και σχολικής διοίκησης. Το πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι η σαφήνεια των στόχων και η εύκολη οργάνωση των επιμορφωτικών προγραμμάτων. Οι επικριτές επισημαίνουν ότι η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, ως απόκτηση γνώσεων, που επιβάλλεται άνωθεν από ειδικούς που δεν σχετίζονται με το σχολείο, έχει αρνητικά αποτελέσματα, καθώς δεν επιτυγχάνει την ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευτικών (Hargreaves&Fullan, 1995· Rogers, 1999).

Το έργο των Διευθυντών/τριών έχει ιδιαίτερη βαρύτητα γιατί μέσα από τον επαναπροσδιορισμό του ρόλου τους προκύπτουν οφέλη για ολόκληρη τη σχολική μονάδα. Η επαγγελματική ανάπτυξη των Διευθυντών/τριών συνδέεται με τη δημιουργία δομών, μέσα στις οποίες εκπαιδευτικοί και παιδιά θα μαθαίνουν αποτελεσματικά (Day, 2003). Επομένως, η ανάγκη επαγγελματικής ανάπτυξης των Διευθυντών/τριών σχολείων προκύπτει από την παραπάνω ανάλυση.

Ωστόσο, η ανάγκη αυτή επιβάλλεται και από το γεγονός ότι τα πορίσματα των εκπαιδευτικών ερευνών χρησιμοποιούνται στον εκπαιδευτικό προγραμματισμό για την επιτυχή άσκηση του διευθυντικού σχολικού έργου (Brinkman, 1996· Παπακωνσταντίνου, 1992). Ο/Η Διευθυντής/τρια, για να ανταποκριθεί επιτυχώς στο έργο του, πρέπει να αναπτύξει ικανότητες στο χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα, την εκπροσώπηση του σχολείου στην κοινωνία και την διαχείριση των σχολικών προβλημάτων (Γιαννακοπούλου, 2003· Πασιαρδής, 2004).

Επομένως, για την επιμόρφωση των Διευθυντών/τριών κρίνεται σκόπιμος ο καθορισμός των σκοπών, του σχήματος και του φορέα που θα υλοποιήσει και ελέγξει τη διαδικασία της επιμόρφωσης. Όλες οι ρυθμίσεις πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των επιμορφούμενων και τις απόψεις τους για τα επιμορφωτικά προγράμματα που τους αφορούν (Βεργίδης, 1999).

3. Μεθοδολογικό πλαίσιο σχεδιασμού, οργάνωσης, υλοποίησης και αξιολόγησης προγράμματος επιμόρφωσης Διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων

Οι δραστηριότητες που απαιτούνται για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και αξιολόγηση ενός προγράμματος επιμόρφωσης, εντάσσονται σε μεθοδολογικό πλαίσιο που διευκολύνει την ταξινόμηση και ανάλυσή τους. Η σύνθετη σχέση αυτών των δραστηριοτήτων επιβάλλει την ύπαρξη μεθοδολογικού πλαισίου.

Το μεθοδολογικό πλαίσιο, βέβαια, δεν περιγράφει πλήρως τις σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ των δραστηριοτήτων σχεδιασμού και της υλοποίησης επιμορφωτικών προγραμμάτων. Υπάρχει και η άποψη που θεωρεί το σχεδιασμό και την υλοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων ως ενιαία διαδικασία, με δυσκολία διάκρισης και διαχωρισμού (Χασάπης, 2000· Καψάλης & Παπασταμάτης, 2000). Ωστόσο, το μεθοδολογικό πλαίσιο σχεδιασμού και υλοποίησης επιμορφωτικών προγραμμάτων είναι εργαλείο επίλυσης προβλημάτων, βελτίωσης της διαφάνειας επικοινωνίας, καθώς αυξάνει την αποτελεσματικότητα του προγράμματος (Streuner & Tuijnman, 1994).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, την σχετική με το θέμα βιβλιογραφία-αρθρογραφία, τις αρχές της εκπαίδευσης ενηλίκων για τη δημιουργία προγραμμάτων επιμόρφωσης ενηλίκων, διαμορφώθηκε το παρόν μεθοδολογικό πλαίσιο, κατάλληλο για την επιμόρφωση των Διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων, που περιλαμβάνει δραστηριότητες ενταγμένες στις φάσεις σχεδιασμού, οργάνωσης, υλοποίησης και αξιολόγησης κάθε προγράμματος.

3.1 Η φάση του σχεδιασμού

3.1.1 Μελέτη της υπάρχουσας κατάστασης:

3.1.1.1 Προσδιορισμός της ομάδας – στόχου (target group): οι Διευθυντές και Διευθύντριες των Γυμνασίων της διεύθυνσης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Δυτικής Αττικής. Τα δημογραφικά τους στοιχεία παρουσιάζονται παρακάτω, σύμφωνα με την στατιστική ανάλυση των ερωτηματολογίων που συμπλήρωσαν οι Διευθυντές/τριες. Από τους Διευθυντές/Διευθύντριες που συμμετείχαν στην έρευνα προέκυψε ότι:

- το μεγαλύτερο ποσοστό ήταν άνδρες (70,6 %)
- ο μέσος όρος της ηλικίας Διευθυντών/τριών σχολείων είναι τα 52 έτη
- η πολυπληθέστερη κατηγορία Διευθυντών/τριών είχε προϋπηρεσία ανάμεσα στα 22 και 28 χρόνια υπηρεσίας. Το γεγονός αυτό ενισχύει την άποψη, ότι βασικό κριτήριο στην επιλογή Διευθυντών στην εκπαίδευ-

ση αποτελεί η αρχαιότητα

- οι περισσότεροι Διευθυντές/τριες του δείγματος έχουν σχετικά μικρή και μέτρια εμπειρία καθώς ποσοστό 37% (19 Διευθυντές/τριες) έχει ασκήσει Διευθυντικά καθήκοντα από ένα έως τέσσερα χρόνια. Την άποψη αυτή ενισχύει η χαμηλή τιμή του μέσου όρου των χρόνων που οι Διευθυντές/τριες του δείγματος άσκησαν Διευθυντικά καθήκοντα (7,8 χρόνια), καθώς και το υψηλό ποσοστό (17,4%) αυτών που άσκησαν Διευθυντικά καθήκοντα για χρονική διάρκεια ενός έτους
- οι Διευθυντές/τριες σε ποσοστό 70,59% διαθέτουν μόνο το βασικό τους πτυχίο
- οι Διευθυντές/τριες σε ποσοστό 64,7% δεν έχουν καθόλου σπουδές-επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης. Το γεγονός αυτό αποκαλύπτει την ύπαρξη επιμορφωτικών αναγκών.

3.1.1.2 Καταγραφή των επιμορφωτικών αναγκών: οι Διευθυντές/τριες των Γυμνασίων της διεύθυνσης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Δυτικής Αττικής, συμπλήρωσαν ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν:

- τη συμβολή των επιστημονικών και εμπειρικών γνώσεων στην άσκηση του διευθυντικού έργου
- τους παράγοντες για την επιτυχή άσκηση του διευθυντικού έργου
- τις επιθυμητές θεματικές ενότητες για επιμόρφωση
- την επιθυμία τους για τη μορφή και το περιεχόμενο της επιμόρφωσης
- την ιδιότητα που προτιμούν να έχουν οι επιμορφωτές
- τον επιθυμητό χρόνο και τη χρονική διάρκεια πραγματοποίησης των επιμορφωτικών δραστηριοτήτων
- τις απόψεις τους για την ανάγκη εξειδικευμένης επιμόρφωσης στη διοίκηση μιας σχολικής μονάδας.

Από την στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων των Διευθυντών/τριών στα παραπάνω ερωτήματα προέκυψαν τα παρακάτω:

- Ένα μεγάλο μέρος των Διευθυντών/τριών σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης δεν έχει επιμορφωθεί ποτέ σε γνωστικά αντικείμενα σχετικά με τη διοίκηση του σχολείου, ενώ όσοι από αυτούς έλαβαν σχετική επιμόρφωση διαπιστώθηκε ότι η επιμόρφωσή τους δεν προωθεί την προσαρμογή τους σε έναν σύγχρονο διευθυντικό ρόλο, όπως παρουσιάζεται στη σχετική βιβλιογραφία
- η εμπειρική γνώση των Διευθυντών/τριών αλλά και των έμπειρων συναδέλφων τους θεωρείται πολύ σημαντική για την άσκηση του διοικητικού έργου. Οι επιστημονικές γνώσεις που δεν φιλτράρονται μέσα από την εμπειρία και την πρακτική δεν έχουν μεγάλη αξία για αυτούς,

ενώ αντίθετα θεωρείται πολύτιμος ο συνδυασμός εμπειρίας και επιστημονικής γνώσης. Οι Διευθυντές/τριες θεωρούν ακόμη ότι ο καλύτερος τρόπος για την παροχή της εξειδικευμένης επιστημονικής γνώσης είναι η επιμόρφωση και κατόπιν η αυτομόρφωση

- οι Διευθυντές/τριες επιθυμούν να έχουν οι ίδιοι τον έλεγχο της επιμόρφωσής τους, ώστε να επιμορφώνονται με βάση τις προσωπικές τους ανάγκες. Θεωρούν ότι χρειάζονται εισαγωγική επιμόρφωση και στη συνέχεια περιοδική επιμόρφωση
- προτιμούν ταχύρρυθμα επιμορφωτικά σεμινάρια που να διεξάγονται λίγες μέρες πριν την έναρξη αλλά και κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους με απαλλαγή από τα καθήκοντά τους κατά το χρόνο της επιμόρφωσης
- οι επιμορφωτές που θεωρούν ότι μπορούν να τους επιμορφώσουν πιο αποτελεσματικά είναι έμπειροι Διευθυντές/τριες σχολείων και ακαδημαϊκοί, ενώ πιστεύουν ότι η επιμόρφωσή τους πρέπει να είναι υποχρεωτική
- η συντριπτική πλειοψηφία των Διευθυντών/τριών δηλώνουν την ύπαρξη ανάγκης για εξειδικευμένη επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης σχολείου
- οι επιθυμίες τους για επιμόρφωση μοιράζονται γύρω από θέματα που ανταποκρίνονται στο γραφειοκρατικό μοντέλο και σε ένα πιο σύγχρονο μοντέλο Διευθυντή/τριας. Πιο έντονα όμως το ενδιαφέρον τους κινείται γύρω από γνωστικά αντικείμενα, τα οποία θα συμβάλλουν στην άμεση αντιμετώπιση των μεγάλων προβλημάτων τους και όχι τόσο προς μια πιο θεωρητική-ακαδημαϊκή αναζήτηση. Έτσι, επιθυμούν επιμόρφωση στο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των σχολικών μονάδων, στη διοικητική οργάνωση της εκπαίδευσης, στη νομιμότητα της διοικητικής δράσης στο χώρο της εκπαίδευσης, στην οικονομική διαχείριση σε σχολικές μονάδες, αλλά και στο σχεδιασμό και προγραμματισμό στην εκπαίδευση, στη λήψη αποφάσεων στον χώρο της εκπαίδευσης, στην εισαγωγή και διαχείριση εκπαιδευτικών αλλαγών και καινοτομιών, στην ανάπτυξη και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, στην ηγεσία, στην παρακίνηση, υποκίνηση και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, στην επικοινωνία και διαχείριση των συγκρούσεων, στη χρήση νέων τεχνολογιών που αποτελούν και μεγάλα προβλήματά τους.

Οι επιμορφωτικές ανάγκες των Διευθυντών/τριών διαφοροποιούνται σε σχέση με το φύλο, την εμπειρία σε θέση διοίκησης και με τα χρόνια υπηρεσίας, ως εξής:

- Οι άνδρες επιθυμούν να επιμορφωθούν σε υψηλά ποσοστά κυρίως σε θέματα που συνάδουν με το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης
- Οι γυναίκες επιθυμούν να επιμορφωθούν σε θέματα που αντιμετωπίζουν τις μεγαλύτερες δυσκολίες και σε θέματα που δείχνουν μια ιδιαί-

τερη ευαισθησία οι καθηγήτριες

- Οι Διευθυντές/τριες με τη μικρότερη εμπειρία έχουν περισσότερη ανάγκη για επιμόρφωση στη διαχείριση των συγκρούσεων, στην εκπαιδευτική νομοθεσία, στη συμπεριφορά μαθητών και στις σχέσεις με γονείς, τοπικούς φορείς και συναδέλφους
- Οι Διευθυντές/τριες με μέτρια εμπειρία έχουν περισσότερη ανάγκη να επιμορφωθούν στην εισαγωγή αλλαγών και καινοτομιών, στον προγραμματισμό, την οργάνωση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, στη συμπεριφορά μαθητών και στη διατήρηση της πειθαρχίας
- Οι πιο έμπειροι Διευθυντές/τριες έχουν περισσότερη ανάγκη να επιμορφωθούν στη χρήση νέων τεχνολογιών
- Οι Διευθυντές/τριες με προϋπηρεσία μέχρι 28 έτη έχουν περισσότερη ανάγκη για επιμόρφωση στη διαχείριση των συγκρούσεων, στις σχέσεις με γονείς, συναδέλφους και τοπικούς φορείς
- Οι αρχαιότεροι Διευθυντές/τριες με 29-35 χρόνια προϋπηρεσίας, έχουν περισσότερη ανάγκη για επιμόρφωση στην εισαγωγή εκπαιδευτικών αλλαγών και καινοτομιών, στη διατήρηση της πειθαρχίας στο σχολείο και στη χρήση νέων τεχνολογιών

Με βάση τα αποτελέσματα αυτά γίνεται η επιλογή και δόμηση του θεματικού περιεχομένου του προγράμματος καθώς και προσδιοριστικών στοιχείων της οργάνωσής του (χρονική διάρκεια, επιλογή επιμορφωτών κ.α.).

3.1.1.3 Διερεύνηση των διαθέσιμων υλικών και ανθρώπινων πόρων για την υλοποίηση του προγράμματος επιμόρφωσης.

Η αίθουσα πολλαπλών χρήσεων του 2^{ου} Πειραματικού Γυμνασίου Αθηνών πληροί τις προδιαγραφές για τη διάταξη τύπου Π, κυκλική, σε ομάδες συνεργασίας και τύπου συσκέψεων, ανάλογα με τις εφαρμοζόμενες εκπαιδευτικές τεχνικές. Ακόμη, η αίθουσα πληροί τους όρους υγιεινής και ασφάλειας, ενώ είναι προσβάσιμη σε ΑΜΕΑ. Η διαθέσιμη υλικοτεχνική υποδομή του Πειραματικού Γυμνασίου επιτρέπει την αξιοποίηση των προκαθορισμένων εκπαιδευτικών μεθόδων. Όσον αφορά στους οικονομικούς πόρους για την κάλυψη όλων των φάσεων του προγράμματος, θα αναζητηθούν από την Τοπική Αυτοδιοίκηση, τους τοπικούς φορείς, από προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, από την τακτική επιχορήγηση της Περιφερειακής Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Αττικής και του Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Επίσης, η διασφάλιση της διοικητικής υποστήριξης του επιμορφωτικού προγράμματος είναι αναγκαία για τη διατήρηση του καλού ψυχολογικού κλίματος, απαραίτητου για την ανάπτυξη του προγράμματος και την αποτελεσματική λειτουργία του (Κα-

τσαρού & Δεδούλη, 2008). Στον χώρο του Πανεπιστημίου και της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης υπάρχουν επιμορφωτές των οποίων τα χαρακτηριστικά συνάδουν με το θεματικό περιεχόμενο του προγράμματος και τα χαρακτηριστικά των Διευθυντών/τριών που θα επιμορφωθούν.

3.1.2 Προσδιορισμός του εκπαιδευτικού σκοπού και των ειδικότερων στόχων του προγράμματος.

Να αποκτήσουν οι Διευθυντές/τριες των Γυμνασίων της διεύθυνσης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Δυτικής Αττικής, γνώσεις και δεξιότητες με τις οποίες θα ασκήσουν διοικητικά καθήκοντα σε σχολικές μονάδες αποτελεσματικά.

Μετά την διεξαγωγή του προγράμματος οι επιμορφούμενοι θα είναι σε θέση:

- Να περιγράφουν το θεωρητικό υπόβαθρο για το μοντέλο διοίκησης μιας σχολικής μονάδας
- Να επιλέγουν τις καλύτερες πρακτικές για να βελτιώσουν την απόδοσή τους ως Διευθυντές/τριες και κυρίως την απόδοση των σχολικών μονάδων
- Να διακρίνουν τον τρόπο που αντιμετωπίζουν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί τον ρόλο του Διευθυντή/τριας σχολικής μονάδας σε περίοδο κοινωνικής και οικονομικής ύφεσης για τη χώρα
- Να σχεδιάζουν τον τρόπο λειτουργίας της σχολικής μονάδας, μέσα από την θεώρηση αυτής ως ανοικτό κοινωνικό σύστημα
- Να δημιουργούν μια κοινότητα μάθησης με τα χαρακτηριστικά της Εκπαίδευσης Ενηλίκων
- Να εκτιμούν, μέσα από την αυτογνωσία, το μοντέλο Διευθυντή/τριας που υιοθετούν ή θα υιοθετήσουν στο μέλλον
- Να αποδεχθούν το μοντέλο του Διευθυντή/τριας σχολικής μονάδας που χρειάζεται η κοινωνία σήμερα

3.1.3 Προγραμματισμός, ο οποίος περιλαμβάνει:

3.1.3.1 Επιλογή του θεματικού περιεχομένου του προγράμματος: το επιμορφωτικό πρόγραμμα θα υλοποιηθεί με τις παρακάτω θεματικές / διδακτικές ενότητες:

1. Πολιτικές για την εκπαίδευση. Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας σχολικών μονάδων.

Οι επιμορφούμενοι θα είναι σε θέση:

- Να εξηγούν και να συγκρίνουν εθνικές, διεθνείς και ευρωπαϊκές πολιτικές για την εκπαίδευση
- Να εντοπίζουν και να περιγράφουν ευρωπαϊκούς θεσμούς, επίσημα

κείμενα και προγράμματα για την εκπαίδευση

- Να περιγράφουν το ρόλο των σχολικών μονάδων σε σχέση με το ευρύτερο κοινωνικό-οικονομικό περιβάλλον
- Να προσδιορίζουν τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους ως δημοσίων λειτουργών και να εφαρμόζουν τις διατάξεις του Δημοσιοϋπαλληλικού Κώδικα που τους αφορούν
- Να χειρίζονται ζητήματα λειτουργίας της υπηρεσίας και υπηρεσιακών μεταβολών του προσωπικού, σύμφωνα με την εκπαιδευτική νομοθεσία

2. Διοίκηση και Οργάνωση στο χώρο της Εκπαίδευσης. Δομή, χαρακτηριστικά και στελέχωση Εκπαιδευτικού Οργανισμού. Διοίκηση μέσω στόχων, μέτρηση αποδοτικότητας στην εκπαίδευση.

Οι επιμορφούμενοι θα είναι σε θέση:

- Να περιγράφουν τον τρόπο οργάνωσης, τη διοικητική δομή και τις λειτουργίες διοίκησης των σχολικών μονάδων.
- Να περιγράφουν τα χαρακτηριστικά και τη στελέχωση ενός Εκπαιδευτικού Οργανισμού.
- Να εφαρμόζουν αρχές και μεθόδους διοίκησης για την επίτευξη μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων.
- Να χρησιμοποιούν συστήματα και δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας μιας σχολικής μονάδας.
- Να αξιοποιούν εργαλεία διοίκησης ποιότητας στην εκπαίδευση και ειδικότερα το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.).

3. Νομιμότητα της Διοικητικής δράσης στο εκπαιδευτικό χώρο. Αρχές νομιμότητας διοικητικής δράσης. Διοικητική Διαδικασία – Δικαιώματα και υποχρεώσεις.

Οι επιμορφούμενοι θα είναι σε θέση:

- Να προσδιορίζουν και να διακρίνουν τις αρχές και τα είδη της διοικητικής δράσης και να διαπιστώνουν τη νομιμότητά τους.
- Να αναγνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους, σύμφωνα με τον Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας.
- Να εφαρμόζουν την ορθή διοικητική διαδικασία για την αποτελεσματικότερη διαχείριση διοικητικών θεμάτων της μονάδας τους.

4. Οικονομική Διαχείριση σε σχολικές μονάδες.

Οι επιμορφούμενοι θα είναι σε θέση:

- Να εφαρμόζουν αρχές και διαδικασίες οικονομικής διαχείρισης σε σχολικές μονάδες.
- Να αξιοποιούν πηγές χρηματοδότησης της μονάδας τους.

5. Σχεδιασμός και Προγραμματισμός στην εκπαίδευση. Λειτουργικός προγραμματισμός σε ετήσια βάση. Επιχειρησιακά Σχέδια Δράσης.

Οι επιμορφούμενοι θα είναι σε θέση:

- Να διακρίνουν τις έννοιες και τα βήματα στρατηγικού και λειτουργικού προγραμματισμού.
- Να καταρτίζουν ένα επιχειρησιακό σχέδιο δράσης με χρήση αντίστοιχων εργαλείων και μεθόδων.
- Να αναγνωρίζουν και να περιγράφουν μεθόδους οργάνωσης έργου και αξιολόγησης της πορείας του.

6. Λήψη αποφάσεων στο χώρο της εκπαίδευσης.

Οι επιμορφούμενοι θα είναι σε θέση:

- Να περιγράφουν τα βήματα λήψης αποφάσεων στο χώρο της εκπαίδευσης.
- Να εφαρμόζουν τεχνικές λήψης αποφάσεων στην σχολική τους μονάδα.

7. Διαχείριση αλλαγών.

Οι επιμορφούμενοι θα είναι σε θέση:

- Να εντοπίζουν τα χαρακτηριστικά και την αναγκαιότητα της αλλαγής και να τη διαχειρίζονται αποτελεσματικά.

8. Ο σύγχρονος εκπαιδευτικός οργανισμός: αποτελεσματική λειτουργία και καινοτόμες δράσεις.

Οι επιμορφούμενοι θα είναι σε θέση:

- Να αναγνωρίζουν τους παράγοντες για την αποτελεσματικότερη λειτουργία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού και την αλληλεπίδρασή τους.
- Να σχεδιάζουν καινοτόμες δράσεις ενός εκπαιδευτικού οργανισμού.

9. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ηγεσία και Μοντέλα διοίκησης. Ο/Η Διευθυντής/τρια στο σύγχρονο σχολείο. Πρακτικές και μέθοδοι διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Οι επιμορφούμενοι θα είναι σε θέση:

- Να διακρίνουν τα διαφορετικά μοντέλα διοίκησης, να εξηγούν και να συγκρίνουν τον ρόλο του ηγέτη και του μάνατζερ.
- Να εξηγούν τα χαρακτηριστικά του/της Διευθυντή/τριας σχολικής μονάδας ως Ηγέτη και Μάνατζερ.
- Να οργανώνουν και να κατανέμουν αποτελεσματικά αρμοδιότητες στο ανθρώπινο δυναμικό που εποπτεύουν.
- Να εφαρμόζουν πρακτικές δημιουργίας και αποτελεσματικής λειτουργίας ομάδων.
- Να εφαρμόζουν πρακτικές καθοδήγησης και ενίσχυσης του ανθρώπινου δυναμικού.

10. Η τέχνη της επικοινωνίας – Δεξιότητες συνεργασίας και διαχείριση συγκρούσεων.

Οι επιμορφούμενοι θα είναι σε θέση:

- Να αναγνωρίζουν τους βασικούς συντελεστές για την αποτελεσματική συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον.
- Να εντοπίζουν παράγοντες που οδηγούν σε επικοινωνιακές δυσλειτουργίες και συγκρούσεις και να εφαρμόζουν τεχνικές αποτελεσματικής διαχείρισης και επίλυσής τους.

3.1.3.2 Δόμηση του θεματικού περιεχομένου: Το περιεχόμενο των θεματικών/διδασκτικών ενοτήτων που αναφέρονται παραπάνω έχει ως εξής:

- Υποχρεώσεις, δικαιώματα και περιορισμοί των εκπαιδευτικών και στελεχών της Εκπαίδευσης, βάσει του Δημοσιοϋπαλληλικού Κώδικα (Ν.3528/2007). Ειδικά θέματα εκπαιδευτικής νομοθεσίας.
- Φορείς (Υπουργείο Παιδείας -Διευθύνσεις Εκπαίδευσης –Γραφεία Εκπαίδευσης –Σχολικές /Εκπαιδευτικές μονάδες – Επιτροπές Παιδείας). Οργάνωση και διοικητική δομή σχολικών μονάδων. Βασικές λειτουργίες Διοίκησης σχολικών μονάδων. Δομή και στελέχωση Εκπαιδευτικού Οργανισμού. Διοίκηση Ποιότητας στην Εκπαίδευση Διοίκηση μέσω στόχων – σχεδιασμός και εφαρμογή στρατηγικής. Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του Οργανισμού : SWOT ανάλυση (Δυνατά Σημεία – Αδυναμίες, Ευκαιρίες – Απειλές). Προσδιορισμός οράματος αποστολής, στρατηγικών στόχων. Δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας σε σχολικές μονάδες (εργαλεία συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων για την παρακολούθηση επίτευξης των στόχων, εκθέσεις αξιολόγησης αποτελεσμάτων, προτάσεις βελτίωσης). Παραδείγματα από σχολικές μονάδες (στην Ελλάδα και το εξωτερικό). Εργαλεία και τεχνικές διοίκησης ποιότητας στην εκπαίδευση. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.
- Βασικές Αρχές νομιμότητας και διοικητικής δράσης (Αρχή Νομιμότητας, Αρχή Χρηστής Διοίκησης κ.α). Βασικά στοιχεία νομιμότητας: νομοθετική εξουσιοδότηση, διακριτική ευχέρεια, δέσμια αρμοδιότητα. Βασικές αρχές διοικητικής διαδικασίας και επικοινωνίας (Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας). Διεκπεραίωση υποθέσεων πολιτών από τη διοίκηση (προθεσμίες, διεκπεραίωση προηγούμενης ακρόασης, Ανάκληση Διοικητικών Πράξεων, Προσφυγές, Αναφορές, Αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών από τη Διοίκηση κλπ.)
- Βασικές αρχές οικονομικής διαχείρισης σε μονάδες της Εκπαίδευσης. Πηγές και διαδικασίες χρηματοδότησης (κρατικός προϋπολογισμός, συγχρηματοδοτούμενα Προγράμματα). Κατανομή οικονομικών πόρων σε σχολικές μονάδες. Κατάρτιση προϋπολογισμού σχολικών μονάδων.

Οικονομικός έλεγχος.

- Στρατηγικός και Λειτουργικός προγραμματισμός σε σχολικές μονάδες. Καθορισμός και εξειδίκευση στόχων από πάνω προς τα κάτω με βάση τους στρατηγικούς στόχους. Αξιολόγηση ανθρωπίνου δυναμικού, ανάθεση ρόλων και καθηκόντων. Σχεδιασμός δράσεων : πακέτα εργασίας, κατανομή εργασιών και πόρων (μέθοδοι οργάνωσης και προγραμματισμού έργου). Εργαλεία και πρότυπα για την παρακολούθηση και αξιολόγηση της υλοποίησης του σχεδίου δράσης. Εναλλακτικά σενάρια, σχέδιο διαχείρισης πιθανών προβλημάτων, πρόβλεψη διορθωτικών ενεργειών.
- Επίπεδα και όργανα λήψης αποφάσεων (κεντρικά - περιφερειακά / μονομελή-συλλογικά / βασικά – διαχειριστικά - υποστηρικτικά: Διευθυντής, Υποδιευθυντής, Σύλλογος Διδασκόντων, Σχολικές Επιτροπές, Σύλλογος γονέων, Επιτροπή παιδείας). Μοντέλα (ατομικά - συλλογικά), τεχνικές λήψης αποφάσεων σε σχολικές μονάδες.
- Διαχείριση αλλαγών σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Διαδικασία και βήματα αλλαγής. Ανάλυση υφισταμένης κατάστασης (εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, εμπλεκόμενων παραγόντων), διαχείριση εμποδίων και αντίστασης στην αλλαγή, σχεδιασμός δράσεων - αλλαγών, συγκρότηση ομάδων έργου, αξιολόγηση αποτελεσμάτων της αλλαγής).
- Παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Σύγχρονες θεωρίες και τεχνικές διδασκαλίας. Δημιουργία θετικής ατμόσφαιρας μάθησης. Συμμετοχή κοινωνικών εταίρων – γονέων στη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Καινοτόμες δράσεις. Εφαρμογή των αρχών της βιώσιμης ανάπτυξης στην εκπαίδευση.
- Στυλ ηγεσίας σύμφωνα με τα μοντέλα διοίκησης, σχέση με τους υφισταμένους. Διαφορές Ηγεσίας και Μάνατζμεντ – ικανότητες Ηγέτη. Προσανατολισμός ανθρώπων στο όραμα, κινητοποίηση και έμπνευση. Ρόλος, αποστολή του/της Διευθυντή/τριας ως Ηγέτη και Μάνατζερ σχολικής μονάδας. Οργάνωση διοικητικού και εκπαιδευτικού προσωπικού: αξιολόγηση ικανοτήτων ανθρωπίνου δυναμικού, διοικητικά και διδακτικά καθήκοντα, κατανομή αρμοδιοτήτων και εργασιών – συντονισμός του ανθρωπίνου δυναμικού. Οφέλη ομαδικής εργασίας, ανάπτυξη αποτελεσματικών ομάδων στο χώρο εργασίας. Καθοδήγηση – ενθάρρυνση. Ενδυνάμωση ανθρωπίνου δυναμικού / κίνητρα και ανταμοιβές.
- Διαδικασία και συντελεστές της επικοινωνίας, εμπόδια για την αποτελεσματική επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον. Χαρακτηριστικά καλού ακροατή – ενσυναίσθηση / συναισθηματική νοημοσύνη. Γλώσσα σώματος. Οφέλη και προϋποθέσεις συνεργασίας. Δυναμική της ομάδας

- χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ομάδας. Μορφές διαφωνιών - συγκρούσεων σε σχολικές μονάδες. Αιτιακοί παράγοντες των συγκρούσεων. Τεχνικές διαχείρισης και επίλυσης συγκρούσεων.

3.1.4 Προϋπολογισμός: Ο ακόλουθος προϋπολογισμός (Πίνακας 1) αναφέρεται στην περίπτωση ενός αυτοτελούς κύκλου του προτεινόμενου Επιμορφωτικού Προγράμματος, με χρονική διάρκεια 140 διδακτικών ωρών.

Πίνακας 1: Ενδεικτικός προϋπολογισμός για την υλοποίηση του επιμορφωτικού προγράμματος

ΕΞΟΔΑ		ΠΟΣΑ ΣΕ ΕΥΡΩ
Αμοιβή Επιστημονικού Υπευθύνου	17%	3.400
Σύνολο αμοιβών επιμορφωτών (1 επιμορφωτής ανά επτάωρο με κόστος 40 ευρώ ανά ώρα)	28%	5.600
Αμοιβή αξιολογητή	20%	4.000
Ενοίκιο 2 ^{ου} Πειραματικού Γυμνασίου Αθηνών	10%	2.000
Αμοιβές επικουρικού προσωπικού – Γραμματειακή Υποστήριξη	13%	2.600
Λοιπά έξοδα (αναλώσιμα, διδακτικά βιβλία, υπηρεσίες προβολής, κατασκευή - συντήρηση ιστοσελίδων, συνδρομές, ταχυδρομικά, εκτυπώσεις, εξοπλισμός γραμματείας, μηχανοργάνωση, έντυπο & ηλεκτρονικό υλικό προς τους επιμορφούμενους, καφές, υλικοτεχνική υποδομή, εξοπλισμός, εργασίες συντήρησης εξοπλισμού, κατασκευής & συντήρησης υποδομών, αναβάθμιση, όργανα, λογισμικό, υλικά, εργαλεία)	12%	2.400
	100%	20.000

3.1.5 Πρόβλεψη μεθόδων, τεχνικών και αξόνων αξιολόγησης: Για την αξιολόγηση του επιμορφωτικού προγράμματος επιλέγουμε την περιγραφική μέθοδο με ερωτηματολόγια και στατιστικές μεθόδους ανάλυσης, που αποτελεί την πιο διαδεδομένη μορφή ποσοτικής εμπειρικής έρευνας (Cohen & Manion, 1997; Κυριαζή, 1999). Διάκριση των διαφορετικών τύπων αξιολόγησης με κριτήριο i) το σκοπό της (διαμορφωτική και αθροιστική) και ii) τη σχετική θέση

του αξιολογητή (εσωτερική και εξωτερική).

Τα αντικείμενα αξιολόγησης του προγράμματος και οι επιμέρους άξονες για καθένα από αυτά είναι:

1. Επιμορφωτές

- Καλή προετοιμασία - σχέδιο μαθήματος
- Πληρότητα εισήγησης, ολοκλήρωση ύλης
- Σαφήνεια, μεταδοτικότητα
- Συνεργασία, παροχή συμβουλών
- Εκπαιδευτικές συμμετοχικές μέθοδοι, πρακτικές εφαρμογές
- Χρήση των εποπτικών μέσων
- Ενεργοποίηση του ενδιαφέροντος – συμμετοχή
- Διανομή συμπληρωματικού εκπαιδευτικού εποπτικού υλικού

2. Επιμορφούμενοι

- Πρόσθετες γνώσεις / δεξιότητες που αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια του επιμορφωτικού προγράμματος σε σχέση με τις προϋπάρχουσες (pro-test & meta-test)
- Συμμετοχή και συνεργασία με τους συντελεστές του προγράμματος
- Προφορικά ή γραπτά επιδοκιμαστικά σχόλια των επιμορφούμενων για το πρόγραμμα
- Η δήλωση επιθυμίας παράτασης του προγράμματος

3. Οργανωτική και διοικητική υποστήριξη

- Έγκαιρη ενημέρωση για τη συμμετοχή των επιμορφούμενων στο πρόγραμμα
- Ενημέρωση για τις απαιτήσεις του προγράμματος και τις υποχρεώσεις των επιμορφούμενων
- Τήρηση ωρολογίου προγράμματος
- Διοικητική υποστήριξη από τη γραμματεία του προγράμματος

4. Υποδομές – αίθουσα επιμόρφωσης

- Χωρητικότητα
- Φωτεινότητα
- Διάταξη
- Ηχομόνωση
- Τεχνολογικός εξοπλισμός (ΗΥ, συσκευές προβολών, εποπτικά μέσα)
- Καθαριότητα
- Κλιματισμός / θέρμανση
- Προσβασιμότητα σε Α.Μ.Ε.Α

5. Θεματολογία – Αναλυτικό περιεχόμενο

- Σαφήνεια στόχων του επιμορφωτικού προγράμματος και συνάφεια με το περιεχόμενό του

- Δομή του προγράμματος (σύνδεση, επικάλυψη θεματικών ενοτήτων)
- Ικανοποίηση επιμορφωτικών αναγκών από τα διδασκόμενα θέματα του προγράμματος
- Συνολική διάρκεια του επιμορφωτικού προγράμματος

6. Συντονιστής

- Ενημέρωση για τους στόχους του επιμορφωτικού προγράμματος
- Επικοινωνία με τους επιμορφούμενους
- Δημιουργία θετικού κλίματος στην ομάδα
- Επιλογή επιμορφωτών
- Ενημέρωση και επικοινωνία με τους επιμορφωτές
- Παρακολούθηση του επιμορφωτικού προγράμματος και τήρηση του φακέλου υλοποίησής του
- Επίλυση των προβλημάτων που προέκυψαν
- Συνεργασία με το διοικητικό και γραμματειακό προσωπικό

7. Εργαστηριακός εξοπλισμός

- Επάρκεια
- Διαθεσιμότητα
- Λειτουργία
- Χρήση

3.2 Η φάση της οργάνωσης

3.2.1 Φορείς υλοποίησης του προγράμματος θα είναι η Περιφερειακή Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Αττικής – Τμήμα Επισημονικής και Παιδαγωγικής Καθοδήγησης, η Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Περιφερειακής Ενότητας Δυτικής Αττικής και το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής – Γραφείο Ευρωπαϊκής & Διεθνούς Εκπαιδευτικής Πολιτικής.

3.2.2 Τίτλος του προγράμματος: «Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων»

3.2.3 Επιστημονικός υπεύθυνος του προγράμματος: Ο Διευθυντής Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Δυτικής Αττικής

3.2.4 Διάρκεια του προγράμματος: Το επιμορφωτικό πρόγραμμα είναι διάρκειας Δέκα εβδομάδων. Το πρόγραμμα περιλαμβάνει εβδομαδιαίως επιμορφωτική Διαδικασία 14 ωρών (7 ώρες το Σάββατο και 7 ώρες την Κυριακή). Συνολική διάρκεια του προγράμματος 140 ωρών.

3.2.5 Χρόνος υλοποίησης: Από αρχές Μαρτίου έως τέλος Μαΐου.

3.2.6 Αριθμός εκπαιδευτικών - συμμετεχόντων στο πρόγραμμα: 35 Διευθυντές/τριες Γυμνασίων της Περιφερειακής Ενότητας Δυτικής Αττικής.

3.2.7 Χώρος υλοποίησης: Το επιμορφωτικό πρόγραμμα θα διεξαχθεί στις εγκαταστάσεις του 2^{ου} Πειραματικού Γυμνασίου Αθηνών.

3.2.8 Επιμορφωτές: Το διδακτικό προσωπικό του προγράμματος αποτελούν διδακτικό προσωπικό των ΑΕΙ – ΤΕΙ, Σχολικοί Σύμβουλοι, Ανώτερα Στελέχη της εκπαίδευσης, Διοικητικά Στελέχη άλλων Υπουργείων και Διευθυντές/τριες σχολικών μονάδων. Βασικά προσόντα του διδακτικού προσωπικού του εν λόγω προγράμματος και κριτήρια για την επιλογή τους αποτελούν η επιστημονική κατάρτιση, η επαγγελματική και διδακτική εμπειρία στην Εκπαίδευση Ενηλίκων, στη Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού των σχολικών μονάδων και στο θεσμικό πλαίσιο που αφορά την Εκπαίδευση, η ικανότητα επικοινωνίας, η μεταδοτικότητα, η αλληλεπίδραση με τους συμμετέχοντες.

3.2.9 Μεθοδολογία εφαρμογής: Η οργάνωση του επιμορφωτικού προγράμματος θα διέπεται από τις αρχές της Εκπαίδευσης Ενηλίκων και θα έχει συμμετοχικό χαρακτήρα. Βασικό της μέλημα η δημιουργία κλίματος αλληλοσεβασμού που θα ευνοεί την ενεργητική συμμετοχή των επιμορφούμενων στη διαδικασία. Οι υιοθετούμενες μέθοδοι θα αξιοποιούν τις προϋπάρχουσες εμπειρίες των επιμορφούμενων, ενισχύοντας την ανταλλαγή απόψεων και βιωματικών προσεγγίσεων. Στο πλαίσιο υλοποίησης του επιμορφωτικού προγράμματος θα χρησιμοποιηθούν εκπαιδευτικές τεχνικές, όπως: παρουσίαση power point, καταγισμός ιδεών, εισήγηση με ερωτήσεις – απαντήσεις, διάλογος, παρουσίαση παραδειγμάτων, μελέτες περίπτωσης, φύλλα ασκήσεων, επίλυση προβλήματος, προσομοίωση ή παιχνίδι ρόλων, παρουσίαση παραδειγμάτων και καλών πρακτικών, παρουσίαση αποτελεσμάτων στην ολομέλεια, ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης.

3.2.10 Επιμορφωτικό υλικό: Για την υλοποίηση του επιμορφωτικού προγράμματος Θα χρησιμοποιηθεί υποστηρικτικό υλικό από τους επτά τόμους έκδοσης του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου για την επιμόρφωση των στελεχών της εκπαίδευσης και επικαιροποιημένο εκπαιδευτικό υλικό από τον Κώδικα βασικών νομοθετικών κειμένων που αφορούν στη Δημόσια Διοίκηση και Εκπαίδευση, εκπαιδευτικό υλικό σε μορφή φωτοτυπιών από βιβλία, παρουσιάσεων power point με ενδεικτική βιβλιογραφία, βάσει των περιεχομένων μάθησης του Αναλυτικού Προγράμματος, φύλλα εργασιών, σύμφωνα με το Αναλυτικό Πρόγραμμα.

3.3 Η φάση της υλοποίησης

3.3.1 Ανάπτυξη των επιμορφωτικών δραστηριοτήτων

3.3.2 Πραγματοποίηση διαμορφωτικής αξιολόγησης (formative evaluation): Αποσκοπεί στη βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων του προγράμματος. Επιδιώκεται η ανατροφo-δότηση των συντελεστών του προγράμματος για την υιοθέτηση των κατάλληλων διορθωτικών παρεμβάσεων, προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα υλοποίησης του προγράμματος. Αντιπροσωπευτικά ερωτήματα προς τον αξιολογητή (Σύμβουλος του Ι.Ε.Π και μέλος του Γραφείου Ευρωπαϊκής & Διεθνούς Εκπαιδευτικής Πολιτικής) είναι τα εξής:

- Πως μπορεί να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα του προγράμματος;
- Ποιός είναι ο σκοπός και οι στόχοι του προγράμματος και με ποιες επιμέρους ενέργειες θα επιτευχθούν;
- Ποια είναι τα προβλήματα των συμμετεχόντων και ποιοι οι τρόποι επίλυσής τους;
- Ποιές τροποποιήσεις στον αρχικό σχεδιασμό είναι απαραίτητες προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα υλοποίησης του προγράμματος;
- Ποιοι είναι οι τρόποι ανακατανομής των διαθέσιμων πόρων προκειμένου να επιτευχθεί καλύτερο αποτέλεσμα;

3.4 Η φάση της αξιολόγησης

3.4.1 Τελική αξιολόγηση (summative evaluation): Διεξάγεται μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος, για να προσδιοριστεί η έκταση επιτυχίας των στόχων του, με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων και την διατύπωση κρίσεων για τη συνέχιση και επέκταση του προγράμματος. Αντιπροσωπευτικά ερωτήματα προς τον αξιολογητή (Σύμβουλος του Ι.Ε.Π και μέλος του Γραφείου Ευρωπαϊκής & Διεθνούς Εκπαιδευτικής Πολιτικής) είναι τα εξής:

- Πόσο αποτελεσματικό ήταν το επιμορφωτικό πρόγραμμα; Αξίζει να επαναληφθεί;
- Ποιος είναι ο σκοπός και οι στόχοι του προγράμματος και κατά πόσο οι επιμέρους ενέργειες συνεισφέρουν στην επίτευξή τους;
- Ποια προβλήματα αντιμετώπισαν οι συμμετέχοντες και πώς επιλύθηκαν;
- Υπήρξαν αποκλίσεις σε σχέση με τον αρχικό σχεδιασμό και ποιά η επίδρασή τους στη διαμόρφωση του τελικού αποτελέσματος;
- Ποιά είναι η σχέση κόστους / αποδοτικότητας σε σχέση με άλλα παρόμοια προγράμματα;

3.4.2 Εσωτερική αξιολόγηση: διενεργείται με ερωτηματολόγια που συμπληρώνονται ηλεκτρονικά μετά την ολοκλήρωση του επιμορφωτικού προγράμματος από τους εκπαιδευόμενους και από τους εκπαιδευτές. Με ομαδική συζήτηση για τα αποτελέσματα της διαμορφωτικής αξιολόγησης μεταξύ του Επιστημονικά Υπευθύνου με τους εκπαιδευόμενους στο τέλος του προγράμματος, για τον εντοπισμό τρωτών σημείων του προγράμματος, καθώς και προτάσεις βελτίωσής του.

3.4.3 Εξωτερική αξιολόγηση: Η εξωτερική αξιολόγηση θα ανατεθεί σε εξωτερικό εμπειρογνώμονα, με εξειδίκευση στη διαχείριση έργων, την αξιολόγηση παρεμβάσεων σε θέματα ανθρωπίνων πόρων, αλλά και εν γένει σε όλο το πρόγραμμα, τόσο ως προς το φυσικό και οικονομικό του αντικείμενο, όσο και ως προς τη μεθοδολογία του, τα ενδιάμεσα και τελικά αποτελέσματά του.

4. Επίλογος

Η ηγεσία σε ένα σχολείο αποτελεί το θεμέλιο λίθο στη δημιουργία ενός επιτυχημένου σχολείου. Σύμφωνα με τους Leithwood και Riehl (2003) και (Leithwood κ.ά., 2006) η αναγνώριση της θέσης κλειδί που κατέχει ο ηγέτης σε ένα επιτυχημένο σχολείο, οφείλεται στο γεγονός ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες έχουν σημαντικές θετικές επιδράσεις, τόσο στην ποιότητα του σχολικού οργανισμού, όσο και στη μαθησιακή διαδικασία. Προκύπτει, λοιπόν, μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας-αρθρογραφίας ότι ο/η Διευθυντής/τρια είναι ένας/μια από τους σημαντικότερους παράγοντες αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας.

Δημιουργείται έτσι η ανάγκη για επαγγελματική ανάπτυξη των Διευθυντών/τριών, ώστε να ανταποκριθούν με μεγαλύτερη επιτυχία στο έργο τους. Μέρος της επαγγελματικής τους ανάπτυξης αποτελεί η επιμόρφωση και γι' αυτό αξίζει να μελετηθεί ο σχεδιασμός ενός προγράμματος επιμόρφωσης υπό το πρίσμα των αρχών της εκπαίδευσης ενηλίκων και το οποίο ταυτόχρονα να λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις των Διευθυντών/τριών για τα επιμορφωτικά προγράμματα που σχετίζονται με το έργο τους. Στο πλαίσιο αυτά, λαμβάνοντας υπόψη το μεθοδολογικό πλαίσιο σχεδιασμού του προγράμματος και τη θετική διάθεση των Διευθυντών/τριών για την υλοποίησή του, θεωρούμε ότι το προτεινόμενο επιμορφωτικό πρόγραμμα μπορεί να ενταχθεί και να εφαρμοσθεί στον ετήσιο προγραμματισμό των Περιφερειακών Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της χώρας μας. Ακόμη, από την ταξινόμηση και ανάλυση των δραστηριοτήτων που διαμορφώνουν το μεθοδολογικό πλαίσιο σχεδιασμού ενός προγράμματος επιμόρφωσης προκύπτει ότι οι παρεμβάσεις για τον μετασχηματισμό της εκπαιδευτικής πραγματικότητας, μέρος της οποίας αποτελεί η επιμόρφωση, πρέπει να στηρίζονται στους ανθρώπους που βιώνουν καθημερινά την εκπαίδευση, δηλαδή τα στελέχη της και τους εκπαιδευτικούς.

Βιβλιογραφία

- Βεργίδης, Δ. (1999). Σχεδιασμός και δόμηση προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων. Στο Βεργίδης, Δ., & Καραλής, Θ. (Επιμ.), *Εκπαίδευση Ενηλίκων. Σχεδιασμός οργάνωση και αξιολόγηση προγραμμάτων*. Τόμος Γ', Κεφάλαιο 1 (σελ. 11-62). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Brinkman, G. (1996). Η εκπαίδευση των εκπαιδευτικών: Τάσεις στην Ευρώπη, μτφρ. Ξωχέλλη, Π. & Παπαδοπούλου, Β. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 24: 27-37
- Γιαννακοπούλου, Ε. (2003). Η ιδιότυπη γραφειοκρατία του Ελληνικού Δημοτικού σχολείου, *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, τχ 129, 113-121.
- Cohen, L. & Manion, L. (1997). Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας. Αθήνα : Μεταίχμιο
- Day, C. (2003). *Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών: οι προκλήσεις της δια βίου μάθησης*. Αθήνα: Τυπωθήτω – Γιώργος Δαρδανός
- Hargreaves, A. & Fullan, M. (1995). Εισαγωγή. Στο: A. Hargreaves & M. Fullan (Επιμ.), *Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών* (σ. 12-41). Αθήνα: Πατάκης.
- Κατσαρού, Ε. & Δεδούλη, Μ. (2008). *Επιμόρφωση και Αξιολόγηση στο χώρο της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ-Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
- Καψάλης, Α. & Παπασταμάτης, Α. (2000). *Εκπαίδευση Ενηλίκων – Διδακτική Ενηλίκων (πανεπιστημιακές παραδόσεις - τ.χ. Β')*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Κουτούζης, Ε., Κυρανάκης, Σ., Μαυράκη, Μ. & Μπιθαρά, Π. (2008). *Αποτύπωση του τρόπου λειτουργίας των διοικητικών υπηρεσιών της εκπαίδευσης*, Αθήνα: Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας
- Κυριαζή, Ν. (1999). *Η Κοινωνιολογική Έρευνα: Κριτική Επισκόπηση των Μεθόδων και των Τεχνικών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Ματσαγγούρας, Η.Γ. (2005). Επαγγελματισμός και επαγγελματική ανάπτυξη. Στο: Γ. Μπαγάκης (Επιμ.), *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού* (σ. 63-81). Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Ξωχέλλης, Π. (2005). *Ο εκπαιδευτικός στον σύγχρονο κόσμο*. Αθήνα: Τυπωθήτω Γιώργος Δαρδανός.
- Παπακωνσταντίνου, Π. (1992). Η επιμόρφωση ως θεσμός σύνδεσης της επιστημονικής έρευνας με την εκπαιδευτική πράξη». Στο Α.Γκότοβος, Γ. Μαυρογιώργος, Π. Παπακωνσταντίνου, *Κριτική παιδαγωγική και εκπαιδευτική πράξη*. Αθήνα: Gutenberg.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία, Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Rogers, A. (1999). *Η εκπαίδευση ενηλίκων*. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Streuner, J. N. & Tuijnman, A.C. (1994). Curriculum in Adult Education. In: T.

- Husen & T.N. Postlethwaite (Eds.), *The International Encyclopedia of Education*. 2nd ed., Vol. 3. (pp. 1308-1315). Oxford: Pergamon Press
- Φώκιαλη, Π., Κουρουτσίδου, Μ. & Λέφας, Ε. (2005). Ζήτηση για επιμόρφωση: Οι συνιστώσες της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Στο: Γ. Μπαγάκης (Επιμ.), *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού* (σ. 131-138). Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χασάπης, Δ. (2000). *Σχεδιασμός, οργάνωση, εφαρμογή και αξιολόγηση προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης: μεθοδολογικές αρχές και κριτήρια ποιότητας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2005). Το σχολείο ως εκπαιδευτικός οργανισμός. Στο: Α. Καψάλης (Επιμ.) *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Summary

This paper presents a plan for professional development of Headmasters high schools of secondary education in West Attica. This project includes the design of a training program, whose implementation begins by identifying training needs of Headmasters. Then proceed to the design of the program taking into account the relevant literature-themed articles, principles of adult education to create adult education at programs and the views of Headmasters for training programs related to their work. In light of the above conditions a methodological framework was formed, suitable for training Headmasters, including activities integrated in the planning stages, organizing, implementing and evaluating the program. In this context, taking into account the methodological framework design of the program and the positive mood of Headmasters for its implementation, we believe that the proposed training program can join and implement the annual program of the Regional Directorates of Primary and Secondary Education in Greece.

Key words: educational leadership, professional development, training Headmasters

Αργύριος Αργυρίου, Δρ.
Διευθυντής Δ.Ε. Περιφερειακής Ενότητας Δυτικής Αττικής
Παιδαγωγικό Τμήμα ΑΣΠΑΙΤΕ
Ρήγα Φερραίου 70, 192 00 Ελευσίνα
Τηλ.: 2105549321 - 6934375787
e-mail: argyriouargyrios@gmail.com