



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΕΑΕΚ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ
ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ



Η ΠΑΙΔΕΙΑ ΣΤΗΝ ΚΟΡΥΦΗ
Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Εκπαίδευσης και Αρχικής
Επαγγελματικής Κατάρτισης



ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ



ΕΝΤΑΞΗ ΠΑΙΔΙΩΝ ΠΑΛΙΝΝΟΣΤΟΥΝΤΩΝ
ΚΑΙ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ (ΓΥΜΝΑΣΙΟ)

Έργο: «Ενταξη παιδιών παλιννοστούντων και αλλοδαπών στο σχολείο - για τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Γυμνάσιο)»

ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ Διοίκηση Σχολείων με Πολυπολιτισμική Σύνθεση

α' Σεμινάριο
Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο σχολείο



ΠΕΡΙΛΗΨΕΙΣ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ

9, 12 & 16 Ιανουαρίου 2008
Θεσσαλονίκη, Ξενοδοχείο Capsis
Μοναστηρίου 18

Εισαγωγικό σημείωμα

Είναι γενική παραδοχή ότι η δημόσια εκπαίδευση στη χώρα μας δεν έχει να επιδείξει την επιθυμητή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Ένας από τους κύριους παράγοντες γι' αυτό, σύμφωνα με δημοσιευμένα ερευνητικά συμπεράσματα, είναι η έλλειψη ορθολογικής οργάνωσης και λειτουργίας των σχολείων ως εκπαιδευτικών οργανισμών, καθώς και η απουσία ενημέρωσης των στελεχών για τρόπους άσκησης αποτελεσματικής διοίκησης. Το επιστημονικό πεδίο της Διοίκησης της Εκπαίδευσης μπορεί να συμβάλει στην αντιμετώπιση των δυσλειτουργιών που προαναφέρθηκαν, επειδή:

α) η διοίκηση αποτελεί έναν από τους βασικότερους συντελεστές για την πραγματοποίηση των σκοπών και στόχων του εκπαιδευτικού συστήματος και

β) σκοπός της λειτουργίας της διοίκησης είναι να δημιουργήσει εκείνες τις προϋποθέσεις που θα διευκολύνουν τη διεξαγωγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Το επιμορφωτικό πρόγραμμα με τίτλο «Διοίκηση σχολείων με πολυπολιτισμική σύνθεση», που θα πραγματοποιηθεί στο πλαίσιο του έργου «Ένταξη παιδιών παλιννοστούντων και αλλοδαπών στο σχολείο- για τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Γυμνάσιο)», έχει σχεδιαστεί με στόχο να καλύψει θέματα που αφορούν στην άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης σε επίπεδο σχολικών μονάδων. Αποτελείται από τρία επιμορφωτικά σεμινάρια και εφαρμογές στο σχολείο, συνολικής διάρκειας εξήντα (60) ωρών. Το πρώτο σεμινάριο έχει τίτλο «Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο σχολείο» και διάρκεια 15 ώρες. Το σεμινάριο αυτό επιδιώκει αφενός την εξοικείωση των συμμετεχόντων με βασικές έννοιες της διοίκησης προσωπικού (παρακίνηση, ανάπτυξη, επικοινωνία, προγραμματισμός) και αφετέρου την παρουσίαση καλών πρακτικών που μπορούν να αξιοποιηθούν εντός της ελληνικής σχολικής μονάδας.

Σε όσους ολοκληρώσουν επιτυχώς το πρόγραμμα θα χορηγηθεί πιστοποιητικό επιμόρφωσης.

Παρασκευή Χατζηπαναγιώτου
Διδάκτωρ Α.Π.Θ.

Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: προγραμματισμός και ανάπτυξη στη σύγχρονη σχολική μονάδα

Μανώλης Κουτούζης
Ερευνητής, Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας
mkou@kee.gr

Τα τελευταία 10 με 15 χρόνια, έχει ξεκινήσει και στη χώρα μας η συζήτηση για την αποκέντρωση του κρατικού μηχανισμού γενικά, αλλά και του εκπαιδευτικού συστήματος ειδικότερα. Μέσα στα πλαίσια αυτά ο ρόλος της εκπαιδευτικής μονάδας αναβαθμίζεται. Καλείται πλέον η σχολική μονάδα να δώσει το δικό της στίγμα σε μια σειρά από ζητήματα και να οριοθετήσει την «πολιτική» και τις πρακτικές της σε μια σειρά από ζητήματα. Τα παραπάνω ισχύουν και για τα συγκεκριμένα σχολεία τα οποία βρίσκονται στο επίκεντρο του συγκεκριμένου επιμορφωτικού σεμιναρίου.

Ένα – ίσως το βασικότερο – τέτοιο ζήτημα είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Βασική μας παραδοχή είναι ότι αυτή δεν αποτελεί ένα απλό οργανωτικό-διοικητικό ζήτημα, αλλά μια ουσιαστική παράμετρο που μπορεί συντελέσει στην βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου σε κάθε μονάδα. Οι διαδικασίες, υποδοχής, παρακίνησης και ανάπτυξης, τόσο του εκπαιδευτικού όσο και του βοηθητικού προσωπικού, η πρόσληψη του τελευταίου, η διαμόρφωση κουλτούρας συνεργασίας και συλλογικότητας, είναι κρίσιμα πεδία άσκησης της εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής στις συγκεκριμένες μονάδες που εξετάζουμε.

Με την εισήγηση αυτή θα προσεγγιστούν οι διαδικασίες αυτές τόσο θεωρητικά, όσο και πρακτικά, αναζητώντας καλές πρακτικές, παραδείγματα, όρια και δυνατότητες που μπορούν να αξιοποιήσουν οι διευθυντές των σχολικών μονάδων.

Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στις δυνατότητες παρακίνησης του προσωπικού και στις διαδικασίες ανάπτυξης του προσωπικού, λαμβάνοντας υπόψη τις φάσεις εξέλιξης του εκπαιδευτικού.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Νιτσόπουλος, & Χαλιιώτης, Δ.** (1999β). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*. Τόμος Β', Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, 1999.
- Day, C. (2003).** *Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών* (μτφρ. Α. Βακάλη). Αθήνα: Δαρδανός.
- Fullan, M. & A. Hargreaves (1995).** *Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών*. Μτφ. Π. Χατζηπαντελή. Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη.
- Κουτούζης, Μ., (1999).** *Γενικές Αρχές Μανατζμεντ*. Ε.Α.Π, Πάτρα
- Μαυρογιώργος, Γ. (1996).** Σχέδιο πρότασης για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. *Σύγχρονη εκπαίδευση*, 17(89), 19-26.
- Μπαγάκης, Γ. 2005).** *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού*. Αθήνα, Μεταίχμιο.
- Ξωχέλλης, Π. & Παπαναούμ, Ζ. (2000).** Η ενδοσχολική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. Θεσσαλονίκη.
- Παπαναούμ, Ζ. (2003).** *Το επάγγελμα του εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Δαρδανός.
- Υφαντή, Α. (2000).** Εκπαιδευτικές αλλαγές και βελτίωση του σχολείου. *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, 113 (57-63).
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2001).** *Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών: Ζητήματα Οργάνωσης, Σχεδιασμού και Αξιολόγησης*. Αθήνα: Δαρδανός
- Darling-Hammond., (1990).** 'Teacher professionalism: why and how?' in: A. Lieberman (ed.), *Schools as collaborative cultures: creating the future now*, pp. (25-50) London: Falmer Press.
- Evans, L. (2002).** What is Teacher Development?. *Oxford Review of Education*, vol.28,no.1,pp.(122-137).
- Fullan, M. (2002).** The change leader. *Educational Leadership*, volume59, No8.
- Hopkins, D. (1987a).** Teacher Research as a basis for staff development. In Widden, M.F. & Andrews, I. (Eds.), *Staff Development for school Improvement. A focus on the teacher*. (111-128). London: The Falmer Press.

Ο ρόλος του Διευθυντή σχολικής μονάδας στο πλαίσιο του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος

Αθανάσιος Λαΐνας
Επίκουρος Καθηγητής
της *‘Διοίκησης και Οργάνωσης στην Εκπαίδευση’*
στο Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης
του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων
e-mail: alainas@uoi.gr

Σκοπός της εισήγησης είναι η ανάδειξη του ουσιαστικού έργου του διευθυντή σχολικής μονάδας, όπως αυτό προσδιορίζεται και περιορίζεται από τα βασικά χαρακτηριστικά του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Η εισήγηση αρθρώνεται σε δύο μέρη.

Στο πρώτο μέρος γίνεται αναφορά στη διάκριση των συστημάτων δημόσιας διοίκησης και συνακόλουθα των συστημάτων της δημόσιας σχολικής εκπαίδευσης σε δύο μεγάλες ομάδες και, συγκεκριμένα, σε αυτά που ακολουθούν το αγγλοσαξωνικό πρότυπο και σε αυτά που ακολουθούν το κεντροευρωπαϊκό πρότυπο. Στη συνέχεια τεκμηριώνεται η άποψη ότι η παράδοση που έχει διαμορφωθεί στην Ελλάδα στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης και, συνακόλουθα, στον τομέα της Διοίκησης της Σχολικής Εκπαίδευσης εντάσσεται στο κεντροευρωπαϊκό ρεύμα. Το πρώτο μέρος ολοκληρώνεται με συνοπτική αναφορά στη θέση του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας, σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο.

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει αναφορά στη σημασία της ανάλυσης του ουσιαστικού έργου των διοικητικών στελεχών και στις προσπάθειες που έχουν γίνει κατά τη διάρκεια του εικοστού αιώνα για συστηματική μελέτη του. Ακολούθως, γίνεται παρουσίαση του ουσιαστικού έργου του διευθυντή σχολικής μονάδας με βάση την τυπολογία που έχει προταθεί από τον Henry Mintzberg, ο οποίος διέκρινε δέκα ρόλους, ενταγμένους σε τρεις ευρύτερους τομείς. Με βάση την ανάλυση αυτή, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας λειτουργεί: α) ως συμβολική κεφαλή της σχολικής μονάδας, ως ηγέτης και καθοδηγητής του προσωπικού και ως σύνδεσμος με εξωτερικούς φορείς, β) ως επόπτης και αναζητητής πληροφοριών, ως διαβιβαστής πληροφοριών και ως εκπρόσωπος της σχολικής μονάδας προς το εξωτερικό περιβάλλον, γ) ως καινοτόμος και μεταρρυθμιστής, ως διαχειριστής προβλημάτων, ως κατανεμητής πόρων και ως διαπραγματευτής. Το δεύτερο μέρος ολοκληρώνεται με συνοπτική αναφορά στη συμβολή του διευθυντή στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.

Συμπερασματικά, επισημαίνεται ότι και στην Ελλάδα είναι επιβεβλημένο να αναδειχθούν οι ουσιαστικές πτυχές του έργου του Διευθυντή και να συνδεθεί αυτό με τον πυρήνα της αποστολής του σχολείου, που είναι η μάθηση και διαπαιδαγώγηση των νέων.

Επιλογή βιβλιογραφίας

- Ζαβλανός, Μ. (1998). *MANANTZMENT*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην
- Λαΐνας, Αθ. (1993). Διοίκηση Εκπαίδευσης και Αναλυτικά Προγράμματα. Η θεσμοθέτηση της αποκέντρωσης και της ευρύτερης συμμετοχής. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, τεύχος 19 (1993), σσ. 254 - 294
- Mintzberg, H. (1972). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row
- Πασιαρδής, Π. (1999). *Αποτελεσματικά Σχολεία: Πραγματικότητα ή Ουτοπία*. Αθήνα: Εκδόσεις Τυπωθήτω
- Πετρίδου, Ε. (1998). *Διοίκηση – Μάνατζμεντ: Μία Εισαγωγική Προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός
- Φλογαΐτης, Σ. (1987). *Το Ελληνικό Διοικητικό Σύστημα*. Αθήνα: Σάκκουλας

Διάγνωση αναγκών – Προφίλ διευθυντών
Συμμετοχική διοίκηση: δουλεύοντας μαζί με τους άλλους

Παρασκευή Χατζηπαναγιώτου

Διδάκτωρ Α.Π.Θ.

voulacha@edlit.auth.gr

Σε αντίθεση με παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης των σχολικών μονάδων, όπου συνήθη φαινόμενα αποτελούν ο εξωτερικός έλεγχος και η απουσία αυτονομίας των συμμετεχόντων, το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης προϋποθέτει την ενεργοποίηση των μελών της σχολικής κοινότητας και την υπεύθυνη συμμετοχικότητά τους στις δράσεις του σχολείου, προκειμένου (αυτό) να αναδειχθεί σε βασικό κύτταρο του εκπαιδευτικού συστήματος. Η εξουσία διαμοιράζεται σε μερικά ή σε όλα τα μέλη της μονάδας και η λειτουργία του σχολείου στηρίζεται στις κοινές αξίες που αποδέχονται τα μέλη και σε μια κουλτούρα που προωθεί τόσο το όραμα του σχολείου για βελτίωση όσο και την επαγγελματική ανάπτυξη των ίδιων των εκπαιδευτικών.

Στο πλαίσιο της εισήγησης θα αναλυθεί η δυνατότητα συμμετοχής των μελών της σχολικής κοινότητας σε βασικές λειτουργίες της διοίκησης, όπως ο προγραμματισμός, ο έλεγχος και η λήψη αποφάσεων και θα συζητηθούν καλές πρακτικές που μπορούν να αξιοποιήσουν οι διευθυντές των ελληνικών σχολείων.

Ενδεικτική Βιβλιογραφία:

- Blase, J. & Kirby, P. (1992). *Bringing out the best in teachers. What effective principals do*. N. York: Corwin Press
- Bush, T & Bell, L. (eds) (2002). *The principles and practice of educational management*. London: PCP
- Cheng, Y.C. (1996). *School effectiveness and school-based management*. London: Routledge
- Hargreaves, D. & Hopkins, D. (1991). *The empowered school*. London: Cassell
- Leithwood, K. a.o. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham: Open University
- Παπαναούμ, Ζ. (επ.) (2000). *Ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα*. Θεσσαλονίκη
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης