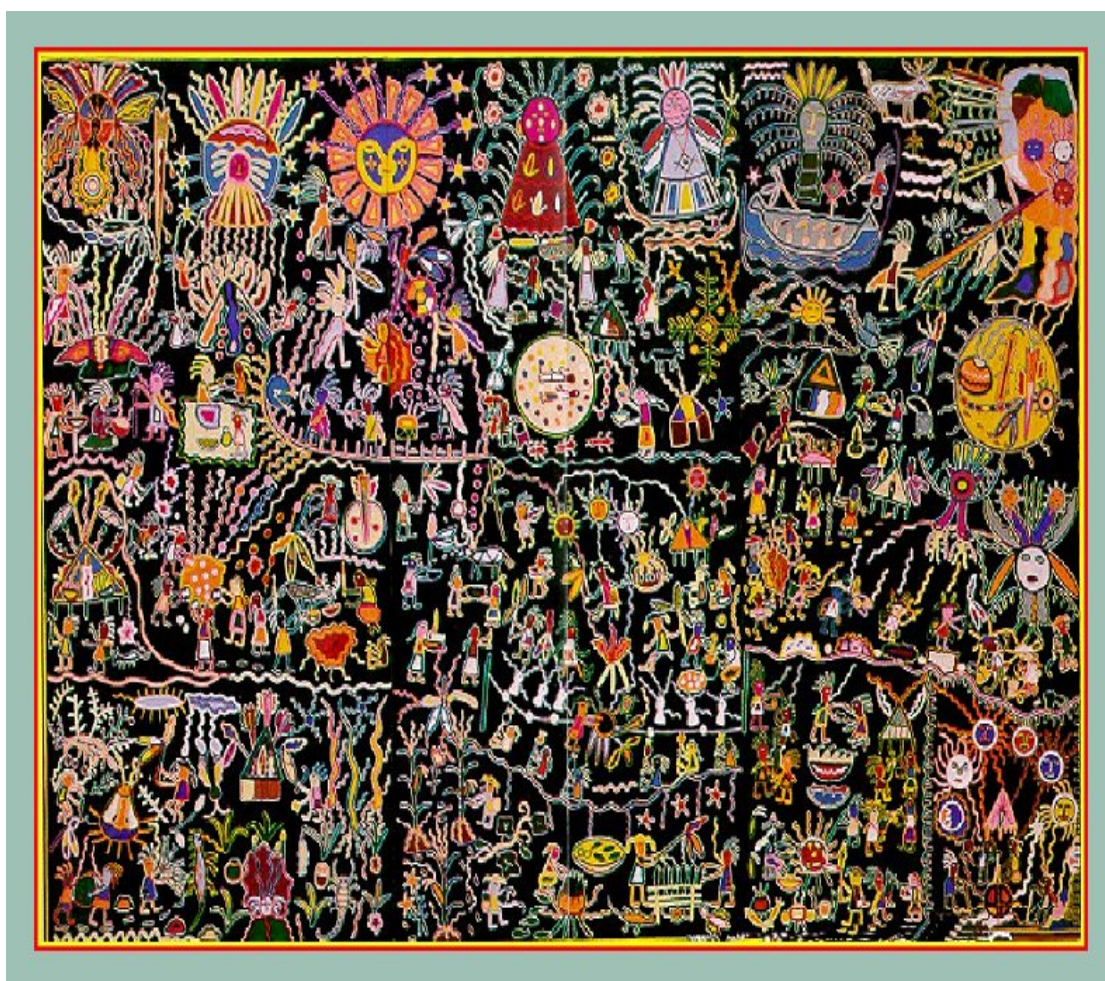


Έργο: Ένταξη παιδιών παλιννοστούντων και αλλοδαπών στο σχολείο - για τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Γυμνάσιο)

## Επιμορφωτικό Σεμινάριο

# Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο σχολείο



## ΠΕΡΙΛΗΨΕΙΣ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ

24, 25 και 30 Μαΐου 2007

Αθήνα

Ξενοδοχείο Τιτάνια

## 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 εκπαιδευτικών οργανισμών, καθώς και η απουσία ενημέρωσης των στελεχών για τρόπους άσκησης αποτελεσματικής διοίκησης. Το επιστημονικό πεδίο της Διοίκησης της Εκπαίδευσης δύναται να λειτουργήσει ως μέσο αντιμετώπισης των δυσλειτουργιών που προαναφέρθηκαν, επειδή αποτελεί έναν από τους βασικότερους συντελεστές για την πραγματοποίηση των σκοπών της εκπαίδευσης και ταυτόχρονα κυρίαρχο στοιχείο της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Επιπλέον, σκοπός της διοικητικής λειτουργίας στο εκπαιδευτικό σύστημα είναι να δημιουργήσει εκείνες τις προϋποθέσεις που θα διευκολύνουν τη διεξαγωγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Το επιμορφωτικό πρόγραμμα με τίτλο «Διοίκηση σχολείων με πολυπολιτισμική σύνθεση» διάρκειας 60 ωρών που θα πραγματοποιηθεί στο πλαίσιο του έργου «Ένταξη παιδιών παλινοστούντων 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. Το επιμορφωτικό σεμινάριο με τίτλο «Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο σχολείο» διάρκειας 10 ωρών αποτελεί το πρώτο από τα σεμινάρια που απαρτίζουν το συγκεκριμένο επιμορφωτικό πρόγραμμα. Το εν λόγω σεμινάριο επιδιώκει αφενός την εξοικείωση των συμμετεχόντων με βασικές έννοιες της διοίκησης προσωπικού (παρακίνηση, ανάπτυξη, επικοινωνία, προγραμματισμός) και αφετέρου την προσέγγιση καλών πρακτικών που μπορούν να αξιοποιηθούν εντός της ελληνικής σχολικής μονάδας.

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

**Ο ρόλος του ηγέτη στο σύγχρονο πολυπολιτισμικό σχολείο: στυλ ηγεσίας,  
διαπροσωπικές σχέσεις, επικοινωνία**

**Πέτρος Πασιαρδής**  
*Καθηγητής Εκπαιδευτικής Διοίκησης,  
Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου  
p.pashiardis@ouc.ac.cy*

Στους διάφορους οργανισμούς υπάρχει μια συνεχής αλληλεπίδραση μεταξύ ανθρώπινων, τεχνολογικών και δομικών παραγόντων. Οι ειδικοί σε θέματα Εκπαιδευτικής Διοίκησης και Ηγεσίας πρέπει να είναι ικανοί στο χειρισμό των διαφόρων αυτών παραγόντων για να μπορέσουν να ασκήσουν το διοικητικό και διευθυντικό έργο με επιτυχία. Όταν οι άνθρωποι σε μια σύγχρονη κοινωνία μπορούν να εργάζονται αποτελεσματικά μεταξύ τους, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ότι θα καταφέρουν να ικανοποιήσουν και τους προσωπικούς τους στόχους. Για να υπάρξει υψηλός βαθμός ικανοποίησης για ένα άτομο είναι απαραίτητο να υπάρξει το συνταίριασμα του στόχου, της τεχνολογίας καθώς επίσης και των διαφόρων συντονιστικών μηχανισμών του συστήματος.

Συνεπώς, ο βασικός σκοπός αυτού του σεμιναρίου είναι να αποκτήσουν οι συμμετέχοντες εκτεταμένες γνώσεις σε γνωστές θεωρίες περί ηγεσίας, όπως η Θεωρία των προσωπικών χαρακτηριστικών (Trait Theory), Μετασχηματιστική ηγεσία και Ενδεχομενικά ή Περιστασιακά μοντέλα ηγεσίας. Ταυτόχρονα, θα διερευνήσουν και θα αναλύσουν τα διαφορετικά μοντέλα διαχείρισης της εξουσίας και ηγεσίας στο πολυπολιτισμικό σχολείο και θα διερευνήσουν και αναλύσουν τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας όπως είναι το καθοδηγητικό, το υποστηρικτικό, ενδυναμωτικό, κτλ. τέλος, θα αντιληφθούν το ρόλο του ηγέτη στη διαμόρφωση ομαδικού πνεύματος μεταξύ των μελών της ομάδας του.

### Ενδεικτική Βιβλιογραφία:

- Hoy, Wayne K. και Cecil G. Miskel. (2001). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. (6th Edition). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχιμο.
- Pashiardis P. (2001). *International Perspectives on Educational Leadership*. (Editor). Hong-Kong University: Center for Educational Leadership.
- Ομοσπονδία Ιδιωτικών Εκπαιδευτικών Λειτουργών Ελλάδας. (2001). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. (Επιμ. Αποστόλη Ανδρέου). Αθήνα: Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ.
- Παπαναούμ, Ζ. Π. (1995). *Η Διεύθυνση Σχολείου: Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη
- Πασιαρδής, Γ. (2001). *Το Σχολικό Κλίμα: Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg/Τυπωθήτω.
- Πασιαρδής, Π. και Πασιαρδής, Γ. (2000). *Αποτελεσματικά Σχολεία: Πραγματικότητα ή Ουτοπία*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg/Τυπωθήτω.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Murphy, J. and P. B. Forsyth (Eds). (1999). *Educational Administration: A Decade of Reform*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.
- Pashiardis, P., Thody, A., Papanoum, Z., and Johansson, O.. (2003). *European Educational Leadership: A search for consensus in diversity*. (CD-ROM). Nicosia, Cyprus: DigiWorld Ltd.
- Peters, T. J. and Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper and Row.
- Ramsey, D. R. (1999). *Lead, Follow, or Get out of the Way: How to be a more effective leader in today's schools*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.
- Roueche J. E. and Baker, G. A. (1986). *Profiling excellence in America's schools*. Virginia: The American Association of School Administrators.
- Sergiovanni, T. J. (1990). *Value-added leadership: How to get extraordinary performance in schools*. Florida: Harcourt Brace Jovanovich.

**Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: προγραμματισμός και ανάπτυξη  
προσωπικού 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 σχολεία με πολυπολιτισμική σύνθεση, 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 στη 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 αξιοποιηθούν 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.

### Ενδεικτική Βιβλιογραφία:

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Νισσόπουλος, & 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, L., (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*, volume 59, No8.
- Hopkins, D. (1987a). Teacher Research as a basis for staff development. In Widdien, M.F. & Andrews, I. (Eds.), *Staff Development for school Improvement. A focus on the teacher*. (111-128). London: The Falmer Press.