

NEWSLETTER

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Τεύχος 1

Μάρτιος 2013

Περιεχόμενα Θεματικές Περιοχές

	Σελ.
Διεθνείς Εκπαι- δευτικές Πολιτι- κές	2
Ευρωπαϊκές και Εθνικές Εκπαι- δευτικές Πολιτι- κές	4
Διοικητική Αρι- στεία και Ποιότη- τα στη Σχολική Μονάδα	5
Αξιολόγηση και Διασφάλιση Ποιό- τητας στη Σχολι- κή Μονάδα	8
Ηγεσία και Διοί- κηση της Σχολι- κής Μονάδας	12
Ανάπτυξη και Διοίκηση Εκπαι- δευτικών	19
Παρουσίαση Συγ- γραφικού Έργου σχετικού με την Οργάνωση και Διοίκηση της Εκ- παίδευσης	21
Συνέδρια Σεμινάρια Ημερίδες	23
Επικοινωνία	24

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Θάνος Κριεμάδης, Καθηγητής, Διευθυντής του Εργαστηρίου

Σας καλωσορίζουμε στο 1^ο Newsletter για τη Διοίκηση των Σχολικών Μονάδων που εκδίδει το Εργαστήριο Οργάνωσης και Διοίκησης Υπηρεσιών & Ποιότητας Ζωής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Με το παρόν Newsletter απευθυνόμαστε στα Στελέχη Διοίκησης των δημόσιων και ιδιωτικών σχολείων Α΄ θμιας και Β΄ θμιας Εκπαίδευσης (Διευθυντές Εκπαίδευσης, Προϊστάμενους Γραφείων, Σχολικούς Συμβούλους, Διευθυντές και Υποδιευθυντές Σχολικών



Μονάδων) στην Ελληνική επικράτεια και στην Κύπρο, αλλά και σε όλους τους εκπαιδευτικούς που αντιλαμβάνονται τον σημαντικό ρόλο της Διοικητικής Επιστήμης στην αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων και οι οποίοι δυνητικά θα αναλάβουν διοικητικά καθήκοντα.

Το Newsletter, το οποίο θα εκδίδεται κάθε 3μηνο (Σεπτέμβριο, Δεκέμβριο, Μάρτιο και Ιούνιο), αποσκοπεί στην ανάπτυξη των στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης με την παροχή εξειδικευμένων γνώσεων σχετικών με τη Διοικητική Επιστήμη, με απώτερο στόχο την αποτελεσματικότερη λειτουργία των Σχολικών Μονάδων και τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου. Ειδικότερα, θα παρέχεται εξειδικευμένη γνώση στις παρακάτω Θεματικές Περιοχές:

Διεθνείς Εκπαιδευτικές Πολιτικές (δηλαδή Πολιτικές και Στρατηγικές που προτείνονται από Διεθνείς Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς για τη Διοίκηση της Εκπαίδευσης, όπως η UNESCO, ο OECD, ο IIEP, ο OHE, κλπ.)

Ευρωπαϊκές και Εθνικές Εκπαιδευτικές Πολιτικές (ανάλυση των πολιτικών που αναφέρονται σε ζητήματα Διοίκησης της Εκπαίδευσης)

Διοικητική Αριστεία και Ποιότητα στη Σχολική Μονάδα (ανάλυση των παραγόντων που συνιστούν το διοικητικό σύστημα, βάσει του οποίου οργανώνονται και διοικούνται οι Εκπαιδευτικές Μονάδες σήμερα στο πλαίσιο της Διοικητικής Αριστείας)

Αξιολόγηση και Διασφάλιση Ποιότητας στη Σχολική Μονάδα (ανάλυση της μεθοδολογίας αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου των Σχολικών Μονάδων, καθώς και των μηχανισμών διασφάλισης της Ποιότητας)

Ηγεσία & Διοίκηση της Σχολικής Μονάδας (ανάλυση του τρόπου με τον οποίο επιτυγχάνεται η αποτελεσματική Διοίκηση της Σχολικής Μονάδας και ο ρόλος της Ηγεσίας για την επίτευξη Διοικητικής Αριστείας)

Ανάπτυξη και Διοίκηση Εκπαιδευτικών (ανάλυση της μεθοδολογίας ανάπτυξης, ενδυνάμωσης και διοίκησης όλου του ανθρώπινου δυνα-

μικού της Σχολικής Μονάδας – εκπαιδευτικοί, διοικητικό και τεχνικό προσωπικό – λαμβάνοντας υπ΄ όψιν τους πόρους που διατίθενται)

Παρουσίαση Συγγραφικού Έργου σχετικού με την Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης (παρουσίαση Δημοσιευμένης Εργασίας ή Βιβλίου σχετικά με τα θέματα της Διοίκησης της Εκπαίδευσης)

Συνέδρια – Σεμινάρια – Ημερίδες (ενημέρωση σχετικά με επιμορφωτικές εκδηλώσεις που υλοποιούνται στην Ελλάδα και στο εξωτερικό και που αφορούν στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης, με σκοπό την επικαιροποίηση της γνώσης των εκπαιδευτικών)

Το 1^ο και 2^ο Τεύχος θα διατεθούν δωρεάν σε όλους τους Εκπαιδευτικούς, ούτως ώστε να γνωρίσουν ορισμένες εφαρμογές της Διοικητικής Επιστήμης στην Εκπαίδευση και να αντιληφθούν τη χρησιμότητά της στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των οργανωτικο – διοικητικών ελλειμμάτων των Σχολικών τους Μονάδων.

Το 3^ο Τεύχος θα τιμολογηθεί με ένα συμβολικό ποσό, το οποίο θα ενισχύσει τις δυνατότητες του Εργαστηρίου Οργάνωσης και Διοίκησης Υπηρεσιών & Ποιότητας Ζωής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, προκειμένου να αναπτύξει ερευνητικές, εκπαιδευτικές και συμβουλευτικές δραστηριότητες προς όφελος της Διοίκησης της Εκπαίδευσης.

Οραμά μας είναι η ενδυνάμωση των Διοικητικών Στελεχών των Σχολικών Μονάδων της Ελλάδας και Κύπρου μέσω της γνώσης που θα τους παρασχεθεί, ώστε να είναι ικανοί να αναλάβουν πρωτοβουλίες βελτίωσης των Σχολικών τους Μονάδων και επιπλέον να καταστούν το παράδειγμα για όλους τους υπόλοιπους. Επίσης, το Δίκτυο που θα αναπτυχθεί μεταξύ των μελών και το οποίο θα συντονίζεται με τη βοήθεια του Εργαστηρίου, θα παράξει πολλαπλασιαστικά οφέλη, αφού καινοτόμες εφαρμογές σε θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης των Σχολικών Μονάδων θα διαχυθούν σε σχολικές μονάδες της Ελλάδας και Κύπρου.



ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ

Αμερικανική Ένωση Διευθυντών Σχολικών Μονάδων και Διευθύνσεων
(American Association of School Administrators – AASA)

Τι ξέρουν οι εκπαιδευτικοί και έχουν τέτοια επιρροή στους μαθητές τους; Γνωρίζουν ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας τους αποτελεί ορόσημο και επιδρά άμεσα στη συνολική επίδοση των μαθητών.

Η **Αμερικανική Ένωση Διευθυντών Σχολικών Μονάδων και Διευθύνσεων** (American Association of School Administrators – AASA) αποσκοπεί στην ενσωμάτωση της ποιότητας **στη Δημόσια Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση** στις ΗΠΑ και προς την επίτευξη αυτού του σκοπού υποστηρίζει τους Διευθυντές ως προς την ανάπτυξη και λειτουργία ενός αποτελεσματικού και ποιοτικού συστήματος διοίκησης.

Η Ένωση, η οποία λειτουργεί από το 1865, αποτελεί τον Επαγγελματικό Οργανισμό που υποστηρίζει επιστημονικά όλα τα μέλη της Ένωσης (πάνω από 13.000) και περιλαμβάνει Ανώτατα Διευθυντικά Στελέχη της εκπαίδευσης, Σχολικούς Συμβούλους, Διευθυντές και Υποδιευθυντές Σχολικών Μονάδων, αλλά και Μέλη του Υπουργικού Συμβουλίου Εκπαίδευσης, Καθηγητές Πανεπιστημίων και όλους όσους επιθυμούν στο μέλλον να αναλάβουν παρόμοιες θέσεις. Τα μέλη της Ένωσης είναι οι θεσμοθετημένοι λειτουργοί της εκπαίδευσης, αφού είναι εκείνοι που θα προωθήσουν τους στόχους της δημόσιας εκπαίδευσης συμβάλλοντας στην επιτυχία των μαθητών. Ως Διευθυντικά στελέχη της Εκπαίδευσης συντονίζουν τις προσπάθειες για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Ειδικότερα, συμβάλλουν στην ανάδειξη της εκπαιδευτικής πολιτικής και ελέγχουν τη διαδικασία και τα αποτελέ-

σματα από την εφαρμογή της.

Στην ιστοσελίδα της Ένωσης μπορεί κανείς, ενδεικτικά, να αντλήσει πληροφορίες σχετικά με: **(α)** τις δραστηριότητες που εκτελεί η Ένωση και βασίζονται στην Πολιτική της, **(β)** τις πρωτοβουλίες υποστήριξης των μελών της, **(γ)** Συνέδρια και Σεμινάρια συναφή με τους στόχους της, **(δ)** Ενημερωτικά Δελτία (newsletters) που αποσκοπούν στην κοινοποίηση των δραστηριοτήτων της, **(ε)** Επιστημονικά Βιβλία που υποστηρίζουν το έργο της Διοίκησης της Εκπαίδευσης και τέλος, **(στ)** Δημοσιεύσεις Ερευνητικών Εργασιών που αφορούν στη διοίκηση της εκπαίδευσης.

Πηγή: www.aasa.org

Η εκπαίδευση σύμφωνα με την Unesco: “Όλοι έχουν δικαίωμα στην εκπαίδευση”

Η Εκπαίδευση παγκοσμίως

Σήμερα ο αριθμός των ανθρώπων που επωφελούνται από την Εκπαίδευση παγκόσμια είναι περισσότερος από ποτέ. Πάνω από 1,5 δισεκατομμύριο παιδιά και νέοι είναι εγγεγραμμένοι σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης. Από το 1999 έως το 2008, 52 εκατομμύρια επιπλέον παιδιά ενεγράφησαν στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Μεταξύ των αναπτυσσόμενων χωρών η εισαγωγή στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση έχει αυξηθεί σημαντικά, ενώ ταυτόχρονα οι καινοτόμες δράσεις στη διδασκαλία και τα προγράμματα εκπαίδευσης ενηλίκων έχουν βελτιώσει άρδην τις ζωές χιλιάδων ανθρώπων που βρίσκονταν σε μειονεκτική θέση. Διαφαίνεται, λοιπόν, ότι η πρόσβαση στην εκπαίδευση επεκτείνεται σταθερά.

Παρόλ' αυτά, υπάρχει ακόμη ένα μεγάλο ποσοστό παιδιών που λόγω ποικίλων προβλημάτων, μεταξύ των οποίων η φτώχεια, απέχει από τις πύλες της εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα καταγράφεται ότι 67 εκατομμύρια παιδιά σήμερα δεν φοιτούν στο δημοτικό σχολείο, από τα οποία το 53% είναι κορίτσια και περίπου το 43% προέρχεται από τις χώρες της Υποσαχάριας Αφρικής. Παράλληλα, εκατομμύρια μαθητών πασχίζουν να μάθουν μέσα σε υπερπληθείς τάξεις, χωρίς βιβλία ή κατάλληλα καταρτισμένους εκπαιδευτικούς.

Το Εκπαιδευτικό Όραμα της Unesco

Από τη στιγμή της ιδρύσεώς της το 1945, η Unesco έχει ως Όραμα να συνδράμει την καθιέρωση της Ειρήνης, την εξάλειψη της Φτώχειας, τη διαρκή Ανάπτυξη και Διαπολιτισμική Επικοινωνία, με την Εκπαίδευση να αποτελεί το βασικό μέσον για την επίτευξη αυτού του οράματος.

Σήμερα η Unesco λειτουργεί υπό τη σκέπη ενός **Ολιστικού και Ανθρωπιστικού Οράματος** το οποίο σχετίζεται με την παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης παγκόσμια. Επικεντρώνεται στη διασφάλιση του δικαιώματος όλων στην εκπαίδευση, καθώς επίσης και στην πεποίθηση ότι η εκπαίδευση διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ατομική, κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη.

Εκπαιδευτικοί Στόχοι:

- ✓ Υποστήριξη του κινήματος «Εκπαίδευση για Όλους» (Education for All – EFA).
- ✓ Παροχή Ηγεσίας στην Εκπαίδευση σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο.
- ✓ Εγκαθίδρυση Αποτελεσματικών Εκπαιδευτικών Συστημάτων παγκοσμίως από την πρώιμη παιδική ηλικία έως τα ενήλικα χρόνια.
- ✓ Ανταπόκριση στις σύγχρονες παγκόσμιες προκλήσεις μέσω της εκπαίδευσης.

Σκοπός – Αποστολή της Unesco

Η Unesco αποτελεί το μοναδικό Οργανισμό των Ηνωμένων Εθνών που έχει την εντολή να καλύπτει όλες τις οριζουσες της εκπαίδευσης. Η εργασία της εμπρικλείει δράσεις ανάπτυξης από την προ-σχολική ηλικία έως την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, περιλαμβάνοντας την Τεχνική και Επαγγελματική Εκπαίδευση, καθώς και τη μη – Τυπική Εκπαίδευση αλλά και την Εκπαίδευση Ενηλίκων.

Ο Οργανισμός στοχεύει στη διασφάλιση της ισότητας και της πρόσβασης, στη βελτίωση της ποιότητας και στην ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων των μαθητών μέσω της εκπαίδευσης σε θέματα όπως της Αειφόρου Ανάπτυξης, των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, της Ισότητας των φύλων, αλλά και σε θέματα σχετικά με τον ιό του Aids που μαστίζει μέχρι σήμερα την παγκόσμια κοινότητα.

Συνεργάζεται με Κυβερνήσεις, με Εθνικές Επιτροπές κι ένα πλήθος άλλων εταίρων προκειμένου να γίνουν πιο αποτελεσματικά τα Εκπαιδευτικά Συστήματα μέσω της αλλαγής της Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Συντονίζει, επίσης, το κίνημα «Εκπαίδευση για Όλους» (EFA), παρακολουθεί τις εκπαιδευτικές τάσεις και αποκωδικοποιεί τις εκπαιδευτικές ανάγκες στην παγκόσμια εκπαιδευτική κοινότητα. Τέλος, αποτελεί έναν ενεργό και πιστό συνεργάτη του ΟΗΕ σε θέματα μεταρρύθμισης σχετικά με την ανάπτυξη της συνεργασίας και της αποτελεσματικότητας.

Λειτουργίες του Τμήματος Εκπαίδευσης της Unesco:

- ✓ **Εργαστήριο Ιδεών (Laboratory of ideas):** όπου προβλέπονται και αντιμετωπίζονται οι αναδυόμενες τάσεις και ανάγκες στον τομέα της εκπαίδευσης, καθώς επίσης αναπτύσσονται εκπαιδευτικές πολιτικές που βασίζονται στην έρευνα και τις προτεραιότητες κάθε κράτους.



Βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης και της κατάρτισης – όλοι οι πολίτες πρέπει να μπορούν να αποκτήσουν βασικές ικανότητες και όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης και κατάρτιση πρέπει να γίνουν ελκυστικότερα και αποτελεσματικότερα

«Εκπαίδευση για Όλους»

Το κίνημα «Εκπαίδευση για όλους» (EFA) με επικεφαλής την Unesco, αποτελεί μια διεθνή δέσμευση στην προαγωγή ποιοτικής βασικής εκπαίδευσης για όλους (παιδιά, νέους και ενήλικες). Ξεκίνησε κατά τη διεξαγωγή του Παγκόσμιου Συνεδρίου για την Εκπαίδευση για Όλους (Jomtien, Thailand, 1990), όπου υπερτονίστηκε ότι η Εκπαίδευση αποτελεί Ανθρώπινο Δικαίωμα και περιγράφηκε ένα Ολιστικό Όραμα για τη Δια Βίου Μάθηση. Δέκα χρόνια αργότερα, στην Παγκόσμια Εκπαιδευτική Συνάντηση (Dakar, 2000) 164 κυβερνήσεις δεσμεύτηκαν να εφαρμόσουν την «Εκπαίδευση Για Όλους» και προσδιόρισαν 6 στόχους ευρέος φάσματος που θα πρέπει να έχουν επιτευχθεί μέχρι το 2015:

1. Επέκταση της Προσχολικής φροντίδας και Εκπαίδευσης.
2. Παροχή δωρεάν και υποχρεωτικής Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για Όλους.
3. Προαγωγή της μάθησης και των δεξιοτήτων ζωής στους νέους και τους ενήλικες.
4. Αύξηση της εκπαίδευσης ενηλίκων.
5. Επίτευξη της ισότητας των φύλων.
6. Βελτίωση της ποιότητας της Εκπαίδευσης.

- ✓ **Παραγωγή Προτύπων (Standard – setter):** όπου αναπτύσσονται πρότυπα, κανόνες και κατευθυντήριες γραμμές στους θεμελιώδεις τομείς της εκπαίδευσης, ενώ παράλληλα παρακολουθείται η εφαρμογή των σχετικών νομικών και κανονιστικών διατάξεων.
- ✓ **Διάχυση Γνώσης (Clearinghouse):** όπου προάγεται η ανάπτυξη, η εφαρμογή και η διάδοση των επιτυχημένων πολιτικών και πρακτικών.
- ✓ **Ανάπτυξη Ικανοτήτων (Capacity – builder):** όπου παρέχονται τεχνοκρατικές γνώσεις για την ανάπτυξη της ικανότητας των Κρατών Μελών να πετυχαίνουν τους Εθνικούς Εκπαιδευτικούς Στόχους τους.
- ✓ **Καταλύτης της Διεθνούς Συνεργασίας (Catalyst for international cooperation):** όπου λαμβάνει χώρα η έναρξη και η προώθηση του διαλόγου και της ανταλλαγής της γνώσης μεταξύ των εκπαιδευτικών ηγετών (education leaders) και των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders).



Ενίσχυση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας καθώς και του επιχειρηματικού πνεύματος, σε όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης και κατάρτισης



Διεθνείς Στόχοι

Το 2000 η διεθνής κοινότητα υπέγραψε και συνηγόρησε υπέρ του κινήματος «Εκπαίδευση για Όλους» (Education for All – EFA), καθώς επίσης και υπέρ των Αναπτυξιακών Στόχων της Χιλιετίας (Millennium Development Goals)

Αναπτυξιακοί Στόχοι της Χιλιετίας (Unesco)

Οι Αναπτυξιακοί Στόχοι της Χιλιετίας (Millennium Development Goals – MDGs), όπως εγκρίθηκαν το 2000 και παρατίθενται παρακάτω, αποσκοπούν συν τοις άλλοις στο να έχει μειωθεί κατά το ήμισυ η φτώχεια μέχρι το 2015:

- Εξάλειψη της ακραίας φτώχειας και πείνας.
- Ύπαρξη και αποτελεσματική λειτουργία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης παγκόσμια.
- Προαγωγή της ισότητας των φύλων και ενδυνάμωση των γυναικών.
- Μείωση του ποσοστού της παιδικής θνησιμότητας.
- Βελτίωση της μητρικής υγείας.
- Καταπολέμηση του ιού του Aids, της Ελονοσίας και άλλων παρεμφερών ασθενειών.
- Διασφάλιση της Αειφόρου Ανάπτυξης του Περιβάλλοντος.

Πηγή: UNESCO and EDUCATION

“Everyone has the right to education”

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, November 2011

ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΚΑΙ ΕΘΝΙΚΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ

Εκπαίδευση και Κατάρτιση 2020 (ΕΚ 2020)

Η «Εκπαίδευση και Κατάρτιση 2020» (ΕΚ 2020) είναι ένα νέο στρατηγικό πλαίσιο για την ευρωπαϊκή συνεργασία στον τομέα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης, το οποίο βασίζεται στο πρόγραμμα εργασίας «Εκπαίδευση και Κατάρτιση 2010» (ΕΚ 2010). Παρέχει κοινούς στρατηγικούς στόχους στα κράτη μέλη, συμπεριλαμβανομένου ενός συνόλου αρχών για την επίτευξη αυτών των στόχων, καθώς επίσης κοινές μεθόδους εργασίας με τομείς προτεραιότητας για κάθε περιοδικό κύκλο εργασίας.

ΠΡΑΞΗ

Συμπεράσματα του Συμβουλίου, της 12ης Μαΐου 2009, σχετικά με ένα στρατηγικό πλαίσιο για την ευρωπαϊκή συνεργασία στον

τομέα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης (ΕΚ 2020) [Επίσημη Εφημερίδα C 119 της 28.5.2009].

ΣΥΝΟΨΗ

Αυτά τα συμπεράσματα προβλέπουν ένα **στρατηγικό πλαίσιο** ευρωπαϊκής συνεργασίας στον τομέα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης έως το 2020. Το πλαίσιο αυτό βασίζεται στα αποτελέσματα του προγράμματος εργασίας «Εκπαίδευση και Κατάρτιση 2010» (ΕΚ 2010), με σκοπό την αντιμετώπιση των προκλήσεων που απομένουν όσον αφορά στη δημιουργία μιας Ευρώπης βασισμένης στη γνώση και την υλοποίηση της δια βίου μάθησης για όλους.

Ο κύριος στόχος του πλαισίου είναι η στήριξη των

κρατών μελών όσον αφορά την περαιτέρω ανάπτυξη των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισής τους. Αυτά τα συστήματα θα πρέπει να παρέχουν τα μέσα σε όλους τους πολίτες να αναπτύξουν τις ικανότητές τους, καθώς επίσης να διασφαλίζουν τη βιώσιμη οικονομική ευμάρεια και απασχολησιμότητα. Το πλαίσιο θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη ολόκληρο το φάσμα των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης με την προοπτική της δια βίου μάθησης, καλύπτοντας όλα τα επίπεδα και τα είδη μάθησης (συμπεριλαμβανομένης της μη τυπικής και της άτυπης μάθησης).

Τα συμπεράσματα θέτουν τέσσερις **στρατηγικούς στόχους για το πλαίσιο:**

- **υλοποίηση της δια βίου μάθησης και της κινητικότητας** – απαιτείται πρόοδος όσον αφορά την εφαρμογή των στρατηγικών δια βίου μάθησης, την εκπόνηση εθνικών πλαισίων προσόντων συνδεδεμένων με το ευρωπαϊκό πλαίσιο επαγγελματικών προσόντων και τη δημιουργία περισσότερο ευέλικτων οδών μάθησης. Η κινητικότητα θα πρέπει να επεκτείνεται, ενώ θα πρέπει να εφαρμόζεται ο ευρωπαϊκός χάρτης ποιότητας για την κινητικότητα
- **βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης και της κατάρτισης** – όλοι οι πολίτες πρέπει να μπορούν να αποκτήσουν βασικές ικανότητες και όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης και κατάρτισης πρέπει να γίνουν ελκυστικότερα και αποτελεσματικότερα
- **προαγωγή της ισότητας, της κοινωνικής συνοχής και της ενεργού συμμετοχής στα κοινά** – η εκπαίδευση και η κατάρτιση θα πρέπει να δίνουν τη δυνατότητα σε όλους τους πολίτες να αποκτούν και να αναπτύσσουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες που είναι αναγκαίες για την απασχολησιμότητά τους, καθώς επίσης να υποστηρίζουν την περαιτέρω μάθηση, την ενεργό συμμετοχή στα κοινά και το διαπολιτισμικό διάλογο. Τα εκπαιδευτικά μειονεκτήματα θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με υψηλής ποιότητας εκπαίδευση χωρίς αποκλεισμούς από τις μικρές ηλικίες
- **ενίσχυση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας καθώς και του επιχειρηματικού πνεύματος, σε όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης και κατάρτισης** – θα πρέπει να προάγεται η απόκτηση εγκάρσιων ικανοτήτων από όλους τους πολίτες και να διασφαλίζεται η λειτουργία του τριγώνου γνώσης (εκπαίδευση-έρευνα-καινοτομία). Θα πρέπει να προάγεται η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων και εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, καθώς και των ευρύτερων μαθησιακών κοινοτήτων με την κοινωνία των πολιτών και άλλους ενδιαφερόμενους.

Για να είναι εφικτή η μέτρηση της επιτευχθείσας προόδου όσον αφορά αυτούς τους στόχους, συνοδεύονται από δείκτες και ευρωπαϊκά κριτήρια αξιολόγησης.

Η Επιτροπή, από κοινού με τα κράτη μέλη θα παρακολουθεί τη συνεργασία στον τομέα της Εκπαίδευσης και της Κατάρτισης. Η Επιτροπή, επίσης, καλείται να υποστηρίξει τη συνεργασία μεταξύ των κρατών μελών, να αξιολογήσει την πρόοδο που έχει σημειωθεί όσον αφορά τους στόχους και τα κριτήρια αξιολόγησης, καθώς επίσης να συνεχίσει να εργάζεται ως προς τα κριτήρια αξιολόγησης στους τομείς της κινητικότητας, της απασχολησιμότητας και της εκμάθησης γλωσσών.

Πηγή: <http://europa.eu>

Σύνοψη της νομοθεσίας της Ε.Ε.> εκπαίδευση, κατάρτιση, νεολαία, αθλητισμός>
Εκπαίδευση και Κατάρτιση: γενικό πλαίσιο

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

Αρχές Διοικητικής Αριστείας στα Ποιοτικά Σχολεία

Αρχές του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Διοικητικής Αριστείας

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας (ΕΜΔΑ) του οργανισμού European Foundation for Quality Management (EFQM) υπαγορεύει τις θεμελιώδεις αρχές διοικητικής αριστείας που πρέπει να ενσωματώσουν οι Σχολικές Μονάδες ανεξαρτήτως μεγέθους, προκειμένου να αυξήσουν την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών και την αποτελεσματικότητά τους (European Foundation for Quality Management, 1996; European Foundation for Quality Management, 1999; European Foundation for Quality Management, 2003). Σύμφωνα με τους Osseo – Asare & Longbottom (2002) το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας παρέχει στους οργανισμούς μια δικλείδα ασφαλείας για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία τους, ενώ για τους Neely, Oakland (όπως αναφέρεται στους Osseo – Asare & Longbottom, 2002) αποτελεί ένα διαγνωστικό εργαλείο της υφιστάμενης κατάστασης του οργανισμού, αφού μέσω της αυτο-αξιολόγησης του είναι σε θέση να προσδιορίζει τις προτεραιότητές του, να διαθέτει αποτελεσματικά τους πόρους του και να προσδιορίζει σχέδια δράσης (action plans) με σκοπό την επίτευξη των προτεραιοτήτων του.



Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας (ΕΜΔΑ) του οργανισμού European Foundation for Quality Management (EFQM)

υπαγορεύει τις θεμελιώδεις αρχές διοικητικής αριστείας που πρέπει να ενσωματώσουν οι Σχολικές Μονάδες ανεξαρτήτως μεγέθους, προκειμένου να αυξήσουν την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών και την αποτελεσματικότητά τους



Οι θεμελιώδεις αρχές του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Διοικητικής Αριστείας, οι οποίες είναι συνώνυμες των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Boynton & Zmud – όπως αναφέρεται στους Osseo – Asare & Longbottom, 2002) και οι οποίες επηρεάζουν την επίδοση του οργανισμού συνδράμοντας την επίτευξη της οργανωσιακής κουλτούρας αριστείας, είναι οι εξής:

- ✓ Προσανατολισμός στα αποτελέσματα
- ✓ Επικέντρωση στον αποδέκτη – «πελάτη»
- ✓ Αποτελεσματική ηγεσία και σταθερότητα ως προς την επίτευξη του Σκοπού
- ✓ Διοίκηση μέσω διαδικασιών
- ✓ Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ Διαρκής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση
- ✓ Σύναψη των αναγκαίων συνεργειών
- ✓ Κοινωνική ευθύνη

Στη συνέχεια παρατίθενται οι ολοκληρωμένοι ορισμοί των παραπάνω αρχών προσαρμοσμένοι στον τρόπο λειτουργίας των σχολικών μονάδων, ούτως ώστε να αποσαφηνιστεί και να κατανοηθεί πλήρως το περιεχόμενό τους.

Προσανατολισμός στα αποτελέσματα

Το **Ποιοτικό Σχολείο** που λειτουργεί σε επίπεδα αριστείας στα πλαίσια της εντελέχειας αποσκοπεί στην επίτευξη αποτελεσμάτων που ικανοποιούν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Στη σύγχρονη εποχή των συνεχών και ραγδαίων μεταβολών, το ποιοτικό σχολείο είναι δραστήριο, ευέλικτο και ικανό ν' ανταποκρίνεται ταχύτατα στις εξελισσόμενες ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών. Επιπλέον, διαθέτει αυξημένες δυνατότητες μέτρησης και πρόληψης των αναγκών και προσδοκιών των αποδεκτών των υπηρεσιών του, με άμεση απόρροια την πρόληψη και αποτροπή ενδεχομένων λαθών. Με τον όρο «αποδέκτες» γίνεται μνεία κυρίως στους μαθητές αλλά και στους ίδιους τους εκπαιδευτικούς, τους γονείς και την ευρύτερη κοινωνία. Το συμβόλαιο, ωστόσο, προς την επιτυχία έχει ως προϋπόθεση τη διαρκή καταγραφή των εμπειριών και αντιλήψεων των αποδεκτών, καθώς και τη συστηματική μέτρηση της επίδοσης άλλων υπηρεσιών. Έτσι, συλλέγονται πολύτιμες πληροφορίες, οι οποίες διευκολύνουν τον προσδιορισμό, την υλοποίηση και την αναθεώρηση στόχων και στρατηγικών. Είναι η πληροφόρηση που συμβάλλει στην επίτευξη μιας σειράς αποτελεσμάτων που ευνοούν αναμφισβήτητα όλους τους ενδιαφερόμενους.

Επικέντρωση στον αποδέκτη

Ποιοτικό θεωρείται το σχολείο το οποίο παράγει σταθερή αξία για τον αποδέκτη. Οι αποτελεσματικές σχολικές μονάδες αφογκράζονται, κατανοούν σε βάθος και γνωρίζουν *a priori* τις επιθυμίες των αποδεκτών τους. Αντιλαμβάνονται ότι οι αποδέκτες αποτελούν τους τελικούς κριτές του παραχθέντος προϊόντος ή της παρεχομένης υπηρεσίας, ενώ παράλληλα ενστερνίζονται τη συστηματική επικέντρωση στις προσδοκίες τους, αφού αποτελεί το εχέγγυο για τη διατήρηση σταθερών αποδεκτών καθώς και την προσέλκυση νέων. Για το σκοπό αυτό, το ποιοτικό σχολείο ανταποκρίνεται άμεσα στις τρέχουσες ανάγκες τους, ενώ, όπου καθίσταται εφικτό, τμηματοποιεί το σύνολο των αποδεκτών του, προκειμένου να βελτιώνει την αποτελεσματικότητά. Στη συνέχεια παρακολουθεί συνεχώς τη δραστηριότητα άλλων δημοσίων ή μη οργανισμών που παρέχουν ίδιες ή συναφείς υπηρεσίες και κατανοεί το συγκριτικό τους πλεονέκτημα. Διαθέτει και καλλιεργεί την ικανότητα να προβλέπει αποτελεσματικά τις μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των αποδεκτών, ενώ ακολουθεί δράσεις με στόχο την εκ των προτέρων κάλυψη ή ακόμα και την υπέρβαση των αναγκών αυτών. Καταγράφει, περαιτέρω, και ανασκοπεί τις εμπειρίες και αντιλήψεις των αποδεκτών του, ενώ ταυτόχρονα επιδιώκει τη διατήρηση άριστων σχέσεων μαζί τους. Τέλος, χαρακτηριστικό ιδίωμα των ποιοτικών σχολείων είναι η ενεργοποίηση μηχανισμών παρέμβασης και διόρθωσης σε περίπτωση πραγματοποίησης λανθασμένων ενεργειών αλλά και μηχανισμών πρόβλεψης.

Αποτελεσματική ηγεσία και σταθερότητα ως προς την επίτευξη του Σκοπού

Η διοικητική αριστεία απαιτεί ηγεσία ικανή να οραματίζεται, να εμπνέει και ταυτόχρονα να μένει πιστή στον σκοπό της. Τα **Ποιοτικά Σχολεία** ηγούνται από άτομα που θέτουν ξεκάθαρους κατευθυντήριες γραμμές δράσης και που παρακινούν και εμπνέουν διαρκώς τα στελέχη τους. Ενσωματώνουν αξίες - αρχές, οργανωσιακή κουλτούρα, στρατηγική και δομή οργάνωσης, σφυρηλατώντας την ιδιαίτερη ταυτότητα του οργανισμού. Η ηγεσία όλων των επιπέδων ιεραρχίας στα πλαίσια αυτών των οργανισμών κατευθύνει συνεχώς τα στελέχη τους

Ποιοτικό θεωρείται το σχολείο, το οποίο παράγει σταθερή αξία για τον αποδέκτη. Οι αποτελεσματικές σχολικές μονάδες αφογκράζονται, κατανοούν σε βάθος και γνωρίζουν *a priori* τις επιθυμίες των αποδεκτών τους.

προς την επίτευξη άριστων αποτελεσμάτων, συνιστώντας πρότυπα συμπεριφοράς και εκπαιδευτικής επίδοσης. Διοικεί μέσω του παραδείγματος και αναλαμβάνει πλήθος δράσεων βελτίωσης σε συνεργασία με όλους τους άμεσα ενδιαφερομένους. Σε περιόδους μεταβολών και ραγδαίων εξελίξεων επιδεικνύει σταθερότητα ως προς την επίτευξη του Σκοπού, ενισχύοντας την αυτοπεποίθηση και τη δέσμευση των συνεργατών της και των άλλων ενδιαφερομένων μερών. Τα ποιοτικά σχολεία, τέλος, χαρακτηρίζονται απ' την ικανότητα να προσαρμόζονται σ' ένα ταχέως μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και να ευθυγραμμίζουν τη στρατηγική τους κατεύθυνση διατηρώντας αναλλοίωτη την αφοσίωση όλων των συμμετεχόντων.

Διοίκηση μέσω διεργασιών

Τα Ποιοτικά Σχολεία διαθέτουν αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης, σχεδιασμένα να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων μερών. Η συστηματική υλοποίηση των πολιτικών, στρατηγικών και σχεδίων του ποιοτικού σχολείου διασφαλίζεται μέσω ενός ξεκάθਾਰου και ολοκληρωμένου συνόλου διεργασιών, οι οποίες εφαρμόζονται, αξιολογούνται και βελτιώνονται περιοδικά. Η λήψη αποφάσεων στηρίζεται σε αντικειμενική πληροφόρηση σχετικά με την τρέχουσα και σχεδιασθείσα απόδοση, την λειτουργικότητα διεργασιών και συστημάτων, τις ανάγκες και εμπειρίες των ενδιαφερομένων, καθώς και την απόδοση άλλων οργανισμών συμπεριλαμβανομένων και των ανταγωνιστών. Οι κίνδυνοι προσδιορίζονται και διαχειρίζονται βάσει αξιόπιστων δεικτών μέτρησης. Η σχολική μονάδα, με λίγα λόγια, διοικείται με έναν αμιγώς επαγγελματικό τρόπο καλύπτοντας και ικανοποιώντας όλες τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (πολιτικές, νομοθετικές, τεχνολογικές, κοινωνικές, οικονομικές). Επιπλέον, αναγνωρίζονται, εγκολπώνονται και εφαρμόζονται τα καταλληλότερα προληπτικά μέτρα, εμπνέονται και διατηρώντας υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης ανάμεσα στα άμεσα ενδιαφερόμενα μέρη.

Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Η διοικητική αριστεία συνδέεται άρρηκτα με τη μεγιστοποίηση της συνεισφοράς των εργαζομένων, μέσω της ανάπτυξης των δεξιοτήτων τους και της υποκίνησης της συμμετοχής τους στις οργανωτικές διαδικασίες. Τα Ποιοτικά Σχολεία, λοιπόν, προσδιορίζουν τις ικανότητες που απαιτούνται, τόσο επί του παρόντος όσο και στο μέλλον προκειμένου να υλοποιηθούν οι πολιτικές, οι στρατηγικοί στόχοι και τα σχέδια δράσης τους. Προσαρμόζουν τους πλέον κατάλληλους ανθρώπους, ενώ ταυτόχρονα καλλιεργούν και ενισχύουν ενεργά τις υπάρχουσες γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές. Η προσωπική εξέλιξη των εκπαιδευτικών προωθείται και υποστηρίζεται μέσω της συστηματικής ενθάρρυνσής τους να απελευθερώσουν και ν' αξιοποιήσουν το πλήρες δυναμικό τους. Επιπλέον, το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τη σχολική μονάδα εκπαιδεύεται για την πραγματοποίηση των αναγκαίων βελτιώσεων στον τομέα της εργασιακής τους συμπεριφοράς, με στόχο την ομαλή προσαρμογή τους στις συντελούμενες διαδικαστικές αλλαγές. Αναμφίβολα, τα ποιοτικά σχολεία αναγνωρίζουν τη νευραλγική σημασία του διανοητικού κεφαλαίου του ανθρώπινου δυναμικού και τείνουν να χρησιμοποιούν τις γνώσεις τους προς όφελος της ίδιας της υπηρεσίας. Διατίθενται να ανταμείψουν και να αναγνωρίσουν την αξία όλων των απασχολούμενων προκειμένου να κατοχυρώσουν τη δέσμευσή τους και να ενθαρρύνουν την αφοσίωσή τους στην υπηρεσία. Μεγιστοποιούν την ενεργό ανάμειξη του ανθρώπινου παράγοντα σε όλες τις οργανωσιακές διαδικασίες μέσω εγκαθίδρυσης κοινών αξιών καθώς και μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης, διαφάνειας και ενδυνάμωσης. Εκμεταλλεύονται την ανάμειξη αυτή προκειμένου να παράγουν και να υλοποιήσουν ιδέες ποιοτικής βελτίωσης.

Διαρκής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση

Τα Ποιοτικά Σχολεία μαθαίνουν ανέναντί τους τόσο απ' τις δικές τους δραστηριότητες και επιδόσεις όσο και από άλλους δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς. Αποδέχονται και χρησιμοποιούν ιδέες που προέρχονται από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Όλο το προσωπικό των ποιοτικών σχολείων διερευνά ευκαιρίες για συνεχή καινοτομία, μάθηση και βελτίωση, προσθέτοντας έτσι αξία στην οργάνωση και τη λειτουργία της υπηρεσίας.

Σύναψη των αναγκαίων συνεργασιών

Διοικητική αριστεία σημαίνει ανάπτυξη και διατήρηση επωφελών συνεργασιών. Τα Ποιοτικά Σχολεία επιβεβαιώνουν ότι στα πλαίσια της διαρκώς μεταβαλλόμενης και έντονα απαιτητικής εποχής που διανύουν, η επιτυχία αποτελεί άμεση συνάρτηση των συνεργασιών που αναπτύσσονται με άλλα άτομα ή φορείς με κοινά συμφέροντα. Πρόκειται για αμοιβαίως επωφελοόμενες συνεργασίες οι οποίες συνάπτονται με «πελάτες», προμηθευτές, ανταγωνιστές ή με την ευρύτερη κοινωνία. Οι συνεργασίες αυτές βελτιστοποιούν τις βασικές οργανωτικές λειτουργίες, οδηγώντας στην παροχή αξιολογών υπηρεσιών προς τους άμεσα ενδιαφερομένους. Οι συνεργάτες επιδιώκουν την επίτευξη κοινά προσδιορισμένων στόχων, ανταλλάσσοντας εμπειρίες, πόρους και γνώσεις με αποτέλεσμα την οικοδόμηση δυνατών σχέσεων διεπομένων από αμοιβαία εμπιστοσύνη, αλληλοσεβασμό και διαφάνεια.

Κοινωνική ευθύνη των σχολικών μονάδων

Η επίτευξη Διοικητικής αριστείας προϋποθέτει υπέρβαση του ελάχιστου κανονιστικού πλαισίου στο οποίο υπάγεται η σχολική μονάδα, σε μια σαφή προσπάθεια κατανόησης και εκπλήρωσης



Τα Ποιοτικά Σχολεία διαθέτουν αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης, σχεδιασμένα να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων μερών.



των προσδοκιών των εκάστοτε ενδιαφερομένων μερών. Τα **Ποιοτικά Σχολεία** εμφορούνται από κώδικες δεοντολογίας με σκοπό να διασφαλίσουν τις αρχές της διαφάνειας και της λογοδοσίας. Ευνοούν και προωθούν ενεργά την κοινωνική ευθύνη και την οικολογική βιωσιμότητα τόσο για το παρόν όσο και για το μέλλον. Η Κοινωνική Ευθύνη της σχολικής μονάδας εκφράζεται μέσω των αξιών της και ενσωματώνεται στον κορμό των βασικών λειτουργιών της. Με εγγυήσεις για συστηματική δέσμευση όλων των ενδιαφερομένων μερών, τα ποιοτικά σχολεία εκπληρώνουν και, μάλιστα, υπερβαίνουν τις προσδοκίες και τους κανονισμούς της τοπικής και παγκόσμιας κοινότητας. Διαθέτουν αυξημένες δυνατότητες διαχείρισης κινδύνου και αναζητούν συνεχώς ευκαιρίες για ανάπτυξη αμοιβαίως επωφελών συνεργειών με την κοινωνία, διατηρώντας την εμπιστοσύνη των άμεσα ενδιαφερομένων ατόμων σε υψηλά επίπεδα. Γνωρίζουν την παρούσα επίδραση της σχολικής μονάδας στην κοινωνία και φροντίζουν ούτως ώστε η επίδραση αυτή να διατηρείται πάντα θετική.

Πηγή: «Διοίκηση Σχολικών Μονάδων με έμφαση στην ποιότητα»

Κριεμάδης Θ., Θωμοπούλου Ι.

Οικονομική Βιβλιοθήκη

2012

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

Σε μια οργανωσιακή κουλτούρα ποιότητας, όπου παρέχονται δυνατότητες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, αναγνωρίζονται οι προσπάθειές του και δημιουργούνται κοινά συστήματα αξιών και πεποιθήσεων

Αξιολόγηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας Ποιότητας της Σχολικής Μονάδας

Η ενσωμάτωση της Ποιότητας στις σχολικές μονάδες αποκρυσταλλώνεται ως το εχέγγο για τη δημιουργία μιας κουλτούρας εντός της οποίας πρωτοστατεί η πηγαία ανάγκη του ανθρώπινου δυναμικού για συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, ενώ η επιθυμία για αριστεία (excellence) και εντελέχεια είναι δεδομένη από όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας (Lomas, 2004).

Σύμφωνα με τον Schein (όπως αναφέρεται στον Lomas, 2004) η οργανωσιακή κουλτούρα εμπεριέχει:

- ✓ απτά χειροποίητα αντικείμενα, όπως για παράδειγμα τις κτιριακές εγκαταστάσεις, το ντεκόρ και την υλικοτεχνική υποδομή,
- ✓ τα πιστεύω και τις αξίες και
- ✓ τις ελλοχεύουσες υποθέσεις (assumptions)

Βάσει αυτού του απλού μοντέλου, λοιπόν, διαφαίνεται ότι πρέπει να επιδιόεται η δέουσα προσοχή στην ποιότητα των αισουσών και των υποδομών γενικότερα της σχολικής μονάδας, χωρίς, ωστόσο, αυτό να επισκιάζει το γεγονός ότι και το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να βασίζεται σε μια φιλοσοφία πλήρους υποστήριξης, αξιών και θεμελιωδών αρχών προκειμένου να εγκολπωθεί η ποιότητα. Ο Yorke (όπως αναφέρεται στον Lomas, 2004) αναφέρει ότι η κουλτούρα ποιότητας υφίσταται σε εκείνες τις σχολικές μονάδες που προσανατολίζονται στην κάλυψη των αναγκών όλων των ενδιαφερομένων μερών (μαθητών, εκπαιδευτικών, γονέων και ευρύτερης κοινωνίας), ενώ παράλληλα παρέχει όλους τους αποτελεσματικούς και καίριους μηχανισμούς στο ανθρώπινο δυναμικό τους, προκειμένου να είναι σε θέση να πετύχει τους στόχους του σχολείου.

Οι σχολικές μονάδες που λειτουργούν υπό τη σκέπη της κουλτούρας ποιότητας, εστιάζουν την προσοχή τους στον καθορισμό σημαντικών στόχων σε όλα τα επίπεδα, στην ανάπτυξη της πλήρους δυνατότητας του ανθρώπινου δυναμικού (καινοτομία, δημιουργικότητα) και στην προαγωγή μιας ομοιοδούς ατμόσφαιρας μέσα στη σχολική μονάδα. Σε μια οργανωσιακή κουλτούρα ποιότητας όπου παρέχονται δυνατότητες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, αναγνωρίζονται οι προσπάθειές του και δημιουργούνται κοινά συστήματα αξιών και πεποιθήσεων, καθώς και κανόνες συμπεριφοράς που καθοδηγούν τις δραστηριότητές τους και επηρεάζουν τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας, ακόμα και τον καθορισμό των

στόχων. Το ανθρώπινο δυναμικό απολαμβάνει την εργασία του, αποκτά αίσθηση ταυτότητας, ενισχύεται η πίστη, το ηθικό και η αφοσίωσή του και έτσι παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Πηγή: «Διοίκηση Σχολικών Μονάδων με έμφαση στην ποιότητα»
Κριεμάδης Θ., Θωμοπούλου Ι.
Οικονομική Βιβλιοθήκη
2012

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΤΕ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΣΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Ακολουθεί μια λίστα αξιολόγησης με δείκτες σχετικούς με την οργανωσιακή κουλτούρα ποιότητας και ειδικά με τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού, των μαθητών, των γονέων κ.ο.κ., προκειμένου να λάβετε ενδεικτικά την εικόνα της Σχολικής σας Μονάδας στο εν λόγω πεδίο.

Να λάβετε υπ' όψιν σας την κλίμακα 1 – 4, όπως φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί, όπου:

1= δεν έχει ληφθεί μέριμνα **καθόλου** στο σχολείο μου ως προς αυτήν την παράμετρο

2= έχει ληφθεί μέριμνα **σε μικρό βαθμό** στο σχολείο μου ως προς αυτήν την παράμετρο

3= έχει ληφθεί μέριμνα **σε μέτριο βαθμό** στο σχολείο μου ως προς αυτήν την παράμετρο

4= έχει ληφθεί μέριμνα **σε μεγάλο βαθμό** στο σχολείο μου ως προς αυτήν την παράμετρο



ΔΕΙΚΤΕΣ	1	2	3	4
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ				
1. Σχέσεις Εκπαιδευτικών μεταξύ τους				
<ul style="list-style-type: none"> • Οι εκπαιδευτικοί και ο διευθυντής της σχολικής μονάδας συνεδριάζουν τακτικά τόσο για την αντιμετώπιση των εκάστοτε θεμάτων που προκύπτουν στη σχολική ζωή, όσο και για τη σύσφιξη των σχέσεων και την ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών γενικότερα. • Υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης, συνεννόησης και αλληλοσεβασμού που διαπερνά τόσο τις σχέσεις των εκπαιδευτικών μεταξύ τους όσο και τις σχέσεις τους με το διευθυντή της σχολικής μονάδας. • Οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται και αλληλοϋποστηρίζονται στα διάφορα εκπαιδευτικά ζητήματα. • Οι φιλικές τους σχέσεις επεκτείνονται και εκτός σχολικής μονάδας, στοιχείο που ενισχύει το πνεύμα συλλογικότητας στην εκπαιδευτική διαδικασία. • Η λήψη αποφάσεων σχετικά με τον προγραμματισμό εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων στηρίζεται στις εισηγήσεις των ομάδων εργασίας που λειτουργούν στη σχολική μονάδα, γίνεται σε κλίμα δημοκρατικό και οι αποφάσεις στηρίζονται από το σύνολο των εκπαιδευτικών. 				
2. Σχέσεις Εκπαιδευτικών – Μαθητών και Μαθητών μεταξύ τους				
<ul style="list-style-type: none"> • Οι εκπαιδευτικοί λειτουργούν με πνεύμα δικαιοσύνης, αξιοκρατίας και κατανόησης, συμπεριφέρονται με ευγένεια και εκτίμηση, στοιχεία που καλλιεργούν την εμπιστοσύνη των μαθητών και δημιουργούν περιβάλλον θετικού διαλόγου. • Οι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζουν τα προβλήματα πειθαρχίας με ευαισθησία και διακριτικότητα, αλλά συγχρόνως με τη δέουσα αυστηρότητα, έτσι ώστε να μη διαταράσσεται η ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας. • Οι κανόνες που ρυθμίζουν τη σχολική ζωή (π.χ. πειθαρχία μαθητών) είναι απόρροια συναίνεσης όλων των συμμετεχόντων στην εκπαιδευτική διαδικασία. • Οι εκπαιδευτικοί ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις, τα αιτήματα και τις παρακλήσεις των μαθητών αμέσως και με σεβασμό. • Οι εκπαιδευτικοί δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη της συλλογικότητας κι ενισχύουν τις σχέσεις μεταξύ των μαθητών. • Το περιβάλλον της σχολικής μονάδας ενθαρρύνει τους μαθητές να είναι αυθόρμητοι και να εκφράζονται ελεύθερα. 				

Η κουλτούρα ποιότητας υφίσταται σε εκείνες τις σχολικές μονάδες που προσανατολίζονται στην κάλυψη των αναγκών όλων των ενδιαφερομένων μερών (μαθητών, εκπαιδευτικών, γονέων και ευρύτερης κοινωνίας)



Η αποτελεσματική ηγεσία διαφαίνεται ότι συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην αποτελεσματικότητα των σχολείων

ΔΕΙΚΤΕΣ

1 2 3 4

- Το περιβάλλον της σχολικής μονάδας διασφαλίζει τον ατομικό σεβασμό προς τους μαθητές.
- Το περιβάλλον της σχολικής μονάδας αναγνωρίζει την αξιοπρέπεια και την αυτονομία των μαθητών.
- Το περιβάλλον της σχολικής μονάδας προωθεί την αυτοπεποίθηση και την όρεξη για μάθηση.
- Το περιβάλλον της σχολικής μονάδας ενθαρρύνει την κοινωνικότητα, τη φιλία και τη συνεργασία με τους άλλους.
- Το περιβάλλον της σχολικής μονάδας εξασφαλίζει ίσες ευκαιρίες ανεξάρτητα από φύλο, χρώμα ή τυχόν αναπηρία.
- Αντιπροσωπεύεται πλήρως η πολιτισμική ποικιλία στη σχολική μονάδα.
- Το περιβάλλον της σχολικής μονάδας είναι ευαισθητοποιημένο έναντι των επιρροών της οικογένειας και της πολιτείας.
- Υπάρχει συνέπεια του εκπαιδευτικού προσωπικού στις σχέσεις του με τους μαθητές.
- Οι μαθητές συνεργάζονται δημιουργικά με τους δασκάλους τους και μεταξύ τους για όλα τα θέματα της σχολικής ζωής.
- Οι μαθητές συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις αρχές και τους κανόνες που έχουν διαμορφωθεί στο σχολικό περιβάλλον.
- Τα πλέγματα των κοινωνικών σχέσεων που αναπτύσσονται ανάμεσα στους μαθητές στο σχολείο επεκτείνονται και εκτός σχολικής μονάδας, στοιχείο που ενισχύει το πνεύμα και το ρόλο του σχολείου ως χώρου δημιουργίας κοινωνικών σχέσεων ανάμεσα στους μαθητές.

3. Σχέσεις Σχολικής Μονάδας – Γονέων / Κηδεμόνων

- Το σχολείο αναπτύσσει ποιοτικούς μηχανισμούς διερεύνησης των απόψεων και θέσεων των γονέων/κηδεμόνων με συγκεκριμένους τρόπους και εργαλεία (π.χ. ερωτηματολόγια).
- Οι απόψεις και οι προσδοκίες των γονέων αξιολογούνται και λαμβάνονται σοβαρά υπ' όψιν στο σχεδιασμό της λειτουργίας της σχολικής ζωής.
- Διασφαλίζεται τακτική και αμφίδρομη ροή πληροφοριών ανάμεσα στους γονείς / κηδεμόνες και το σχολείο, τόσο για την ανάπτυξη όσο και για την πρόοδο των μαθητών.
- Οι γονείς ενθαρρύνονται και ενημερώνονται από τους εκπαιδευτικούς για τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να εμπλακούν στη μάθηση των παιδιών τους.
- Οι γονείς ενθαρρύνονται και ενημερώνονται για τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να εμπλακούν στη σχολική ζωή των παιδιών τους.
- Οι πληροφορίες που παρέχονται από τους εκπαιδευτικούς στις τυπικές και άτυπες συναντήσεις με τους γονείς απαντούν στα ερωτήματα των γονέων.
- Με το θεσμό του Σχολικού Συμβούλου, η σχολική μονάδα αντιμετωπίζει προβλήματα που δημιουργούν στο σχολείο μαθητές και μη συνεργάσιμοι γονείς.
- Οι εκπαιδευτικοί έχουν μια καλή εικόνα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται οι μαθητές στο σπίτι και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν.
- Οι γονείς αισθάνονται ευπρόσδεκτοι στο σχολείο.

4. Σχέσεις Σχολικής Μονάδας με Εκπαιδευτικούς Θεσμούς, Τοπική και Ευρύτερη Κοινωνία

- Η σχολική μονάδα επικοινωνεί με τα σχολεία προέλευσης και υποδοχής των μαθητών της, καθώς και με άλλους αρμόδιους φορείς, προκειμένου να

ΔΕΙΚΤΕΣ

1 2 3 4

διευκολύνει την καλύτερη προσαρμογή των μαθητών (συναισθηματική, ακαδημαϊκή, κοινωνική) στο νέο σχολικό περιβάλλον.

- Η σχολική μονάδα συνεργάζεται με άλλα σχολεία ή εκπαιδευτικά ιδρύματα για την ανάπτυξη κοινών δραστηριοτήτων (προαιρετικά ευρωπαϊκά ή άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα, πολιτιστικές ή άλλες εκδηλώσεις), προκειμένου να ανταλλάγουν πληροφορίες και εμπειρίες, που θα συμβάλλουν στην προαγωγή της όλης εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Η σχολική μονάδα συμμετέχει ενεργά στη ζωή της κοινότητας και συνεργάζεται αποτελεσματικά με αυτή σε διάφορες δραστηριότητες.
- Η σχολική μονάδα δημιουργεί ευκαιρίες για συμμετοχή της κοινότητας στη ζωή της σχολικής μονάδας.
- Η σχολική μονάδα υποστηρίζει επαφές με διάφορους κοινωνικούς φορείς, όπως περιβαλλοντικές οργανώσεις, οργανισμούς υγείας, κοινωνικές υπηρεσίες, εκπροσώπους εργασιακών τομέων κ.ά., με στόχο να διαμορφώσουν οι μαθητές σφαιρικότερη εικόνα των κοινωνικών ζητημάτων.
- Οι επιστημονικοί, κοινωνικοί, οικονομικοί και άλλοι φορείς συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία της σχολικής μονάδας.
- Η σχολική μονάδα συνεργάζεται συχνά και ικανοποιητικά με τους σχολικούς συμβούλους για την καλύτερη υλοποίηση του Αναλυτικού Προγράμματος Σπουδών (Α.Π.Σ.).
- Η σχολική μονάδα αξιοποιεί συστηματικά τους υφιστάμενους φορείς και μηχανισμούς εμπλουτισμού του Α.Π.Σ. και υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου (Υπεύθυνους και Κέντρα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Υπεύθυνους Πληροφορικής και Νέων Τεχνολογιών, Εργαστηριακά Κέντρα Φυσικών Επιστημών, Υπεύθυνους Αγωγής Υγείας, κ.ο.κ.).

5. Αξίες της Σχολικής Μονάδας

- Η σχολική μονάδα προάγει τη δικαιοσύνη και την ισότητα.
- Δεσπόζει ένα περιβάλλον υποδοχής και αποδοχής.
- Προωθείται το ήθος και η ανάπτυξη και εγκαθίδρυση ουσιαστικών διαπροσωπικών σχέσεων.
- Οι προσδοκίες είναι υψηλές και κυριαρχεί η επιβράβευση.
- Η συμπεριφορά και η πειθαρχία των μαθητών αποτελεί προτεραιότητα.
- Ενθαρρύνεται και προωθείται η εμπλοκή των γονέων στη μάθηση και τη ζωή των μαθητών στο σχολείο.
- Η σχολική μονάδα βρίσκεται τακτικά σε επαφή με την ευρύτερη τοπική κοινότητα και με εθελοντικούς οργανισμούς για την εκπλήρωση συγκεκριμένων στόχων.



**Η ανάπτυξη
του
ανθρώπινου
δυναμικού στο
σχολείο
αποτελεί
καθοριστικό
στοιχείο στην
πορεία του**

Πηγή:

Ιωσήφ Σολομών (1999). Εσωτερική Αξιολόγηση & Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού Έργου στη Σχολική Μονάδα, Ένα πλαίσιο εργασίας και υποστήριξης. ΕΠΕΑΕΚ Ενέργεια 1.1.α, ΕΡΓΟ ΣΕΠΠΕ, Πειραματικό Πρόγραμμα: Εσωτερική Αξιολόγηση & Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού Έργου στη Σχολική Μονάδα. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Υπουργείο Παιδείας Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων.

Audit Unit: HM Inspectors of Schools (1996). How good is our school? Self – evaluation using performance indicators. THE SCOTTISH OFFICE, Education and Industry Department.

Balageur I., Mestres J., Penn H. (1991). ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΓΙΑ ΜΙΚΡΑ ΠΑΙΔΙΑ: Ένα έγγραφο προς συζήτηση. Δίκτυο Παιδικής Μέριμνας της Ευρωπαϊκής Κοινότητας. Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων



ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Αποτελεσματική Ηγεσία

Οι βασικές πηγές αποτελεσματικής και επιτυχημένης ηγεσίας στο σχολείο βρίσκονται στο πρόσωπο τόσο των διευθυντών, όσο και των εκπαιδευτικών

Κατά τη σημερινή εποχή κυριαρχεί η ιδέα ότι η ηγεσία είναι ένας από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες (πολλές φορές δείχνει να είναι ο μόνος παράγων), που καθορίζει αν ένας εκπαιδευτικός οργανισμός, για παράδειγμα το δημοτικό σχολείο, θα επιτύχει ή θα είναι μη αποτελεσματικό (Simkins, 2005). Είναι οι πολλαπλές και στρατηγικής φύσης μέθοδοι επίλυσης και επανακαθορισμού της δυσαρμονίας, του χάους, της περιπλοκής και της σύγχυσης που εφαρμόζει η ηγεσία, σύμφωνα με τον Maxcy (όπως αναφέρεται στον Gregory, 1996) και οι οποίες δύνανται να βελτιώσουν την πορεία ενός σχολείου.

Η αποτελεσματική ηγεσία διαφαίνεται ότι συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην αποτελεσματικότητα των σχολείων, (βλ. Σχήμα 2 – Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012) εφόσον είναι άρρηκτα συνυφασμένη με την επίδοση των μαθητών. Και αυτό συμβαίνει μέσω μιας διττής προσέγγισης που ακολουθείται από την ηγεσία, δηλαδή μέσω της υποστήριξης και της ανάπτυξης αποτελεσματικών εκπαιδευτικών, καθώς και μέσω της εφαρμογής αποτελεσματικών διαδικασιών (Davis, Darling – Hammond, LaPointe & Meyerson, 2005).



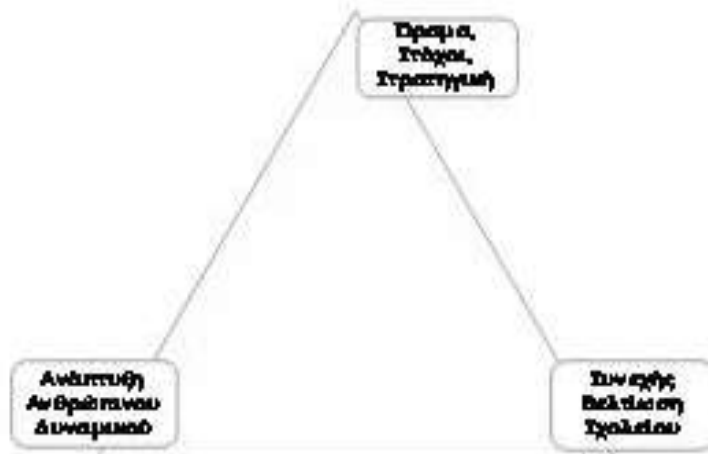
Αλληλεξάρτηση Αποτελεσματικής Ηγεσίας - Επίδοσης Μαθητών (Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012)

Οι Leithwood & Riehl (όπως αναφέρεται στον Mulford, 2005) προσφέρουν μια ευσύνοπτη παρουσίαση της γνώσης σχετικά με την αποτελεσματική ηγεσία στα σχολεία, όπως προκύπτει από ποικίλες ακαδημαϊκές έρευνες. Υποστηρίζουν, λοιπόν, ότι στα πλαίσια των αποτελεσματικών σχολείων, η ηγεσία ακολουθεί τις εξής νόρμες (Mulford, 2005):

- ✓ Η επιτυχημένη σχολική ηγεσία συνεισφέρει αδρά στην εξέλιξη της μάθησης, δια της εμμέσου επιρροής, η οποία αναδύεται τόσο από το όραμα και τους στόχους του σχολείου όσο και από το πρόγραμμα σπουδών και τον τρόπο διδασκαλίας.

Οι μελέτες περίπτωσης (case studies) στα σχολεία που διέπονται από Αριστεία, καταδεικνύουν ότι η σχολική ηγεσία επικεντρώνει την προσοχή της σε φιλόδοξους στόχους, ενώ παράλληλα πράττει συνθήκες συνεχούς υποστήριξης και αρωγής προς τους εκπαιδευτικούς (Leithwood & Riehl, 2003).

- ✓ Οι βασικές πηγές αποτελεσματικής και επιτυχημένης ηγεσίας στο σχολείο βρίσκονται στο πρόσωπο τόσο των διευθυντών, όσο και των εκπαιδευτικών.
- ✓ Η αποτελεσματική ηγεσία, ωστόσο, επιμερίζεται και σε άλλους παράγοντες της σχολικής κοινότητας, όπως στους εκπαιδευτικούς, τους γονείς ή τους μαθητές όπου καθίσταται εφικτό (Leithwood & Riehl, 2003).
- ✓ Το βασικό τρίπτυχο της αποτελεσματικής σχολικής ηγεσίας, το οποίο συναντάται σε όλα τα πλαίσια, περιλαμβάνει τον καθορισμό του οράματος και των στόχων, την ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού και τον επαναπροσδιορισμό και την περαιτέρω ανάπτυξη του οργανισμού.



Τρίπτυχο Χαρακτηριστικών Αποτελεσματικής Ηγεσίας (Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012)

Όσον αφορά στον καθορισμό του οράματος και τη στοχοθεσία του σχολείου οι Leithwood & Riehl (2003) αποκρυσταλλώνουν μια σειρά ενεργειών που συνδράμουν την επιτυχή και αποτελεσματική εφαρμογή τους. Η αποτελεσματική ηγεσία, λοιπόν, βοηθάει το σχολείο να αναπτύξει ένα *όραμα*, το οποίο εμπεριέχει τις καλύτερες των σκέψεων σχετικά με τη διδασκαλία και τη μάθηση. Δεύτερον, επιδιώκει την *πλήρη κατανόηση* των κοινά συμφωνημένων τακτικών από όλους. Θέτει, εν συνεχεία, *υψηλές προσδοκίες* στα επίπεδα επίδοσης, γεφυρώνοντας το χάσμα μεταξύ των φιλοδοξιών του σχολείου και της αντίστοιχης πραγματικότητας. Επιπλέον, ενθαρρύνει και προωθεί τη *συνεργασία και την αλληλοβοήθεια* των εκπαιδευτικών στα πλαίσια της επίτευξης των στόχων, ενώ παράλληλα προσβλέπει και στην *επικοινωνία* με πολλαπλούς παράγοντες προκειμένου να υλοποιηθεί στρατηγικές με τη συμμετοχή όλων και δίαυλους επικοινωνίας προς την πραγμάτωση του οράματος. Τέλος, *εποπτεύει και αξιολογεί την επίδοση του σχολείου*, χρησιμοποιώντας τα αδύνατα σημεία ως θέματα που χρήζουν επανεξέτασης και βελτίωσης.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στο σχολείο αποτελεί καθοριστικό στοιχείο στην πορεία του, αφού είναι η συμβολή και η προσπάθειά του που θέτει το σχολείο σε λειτουργία. Τα αποτελεσματικά σχολεία, λοιπόν, εκ μέρους της ηγεσίας τους προσφέρουν πολλαπλά *διανοητικά ερεθίσματα* στους εκπαιδευτικούς, ενώ παράλληλα παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες και πηγές γνώσης, τα κίνητρα και τις απαραίτητες δομές για την καθιέρωση της αλλαγής, καθώς επίσης ευκαιρίες μάθησης και εξέλιξης, μετατρέποντας το σχολείο σε κοινότητα μάθησης για όλους. Τέλος, η αποτελεσματική ηγεσία υιοθετεί και θέτει σε εφαρμογή το *κατάλληλο μοντέλο* πολιτικών και δραστηριοτήτων, το οποίο εμπνέει και δεσμεύει όλους στην επίτευξη του οράματος (Leithwood & Riehl, 2003; Zhao & Ordonez de Pablos, 2009).

Ως άμεση απόρροια, η ηγεσία *καλλιεργεί κουλτούρα ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού του σχολείου*, προβάλλοντας και υιοθετώντας κοινές νόρμες, αξίες, πεποιθήσεις και στάσεις



Κάθε σχολείο είναι μοναδικό και εξαιτίας τούτου οι αποτελεσματικοί ηγέτες χειρίζονται τις εκάστοτε λεπτομέρειες συναρτήσει της περίπτωσης και των συνθηκών



προκειμένου να προάγει το αμοιβαίο ενδιαφέρον και την εμπιστοσύνη όλων των μελών. Έπειτα, τροποποιεί τις *οργανωσιακές δομές*, οι οποίες αποτελούν το σκελετό του πλαισίου υπό του οποίου οι εκπαιδευτικοί επιδεικνύουν το ανάλογο ενδιαφέρον, αναδεικνύοντας τις πλέον θετικές συνθήκες για τη διδασκαλία και τη μάθηση, ενώ ταυτόχρονα παρέχει ευκαιρίες συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων και δη επί των θεμάτων που τους αφορούν άμεσα, παγιώνοντας έτσι τις *διαδικασίες συνεργασίας* και σύμπλευσης. Τα αποτελεσματικά σχολεία διοικούν τέλος το ευρύτερο περιβάλλον, δηλαδή διαχειρίζονται επιτυχώς τις σχέσεις τους με τους γονείς, με τα μέλη της κοινωνίας στην οποία εντάσσονται, με τους κυβερνητικούς συνδέσμους και οποιονδήποτε άλλο παράγοντα που τα επηρεάζει (Leithwood & Riehl, 2003).

- ✓ Η αποτελεσματική ηγεσία συμπεριφέρεται και δρα με τέτοιον τρόπο που να συνάδει με την εκάστοτε πολιτική του πλαισίου στο οποίο ενσωματώνεται.



Μηχανισμοί Ηγεσίας (Το Σχήμα δημιουργήθηκε από τους Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012 - βάσει των θεωρητικών κατευθύνσεων των Leithwood & Riehl, 2003)

Η ηγεσία δε συνάδει με την ιεραρχία, δεν πολώνεται και δε δογματίζει. Αντιθέτως, ενθαρρύνει τη συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών, των διευθυντών και των λοιπών παραγόντων μέσα στο σχολείο

Είναι αναμφισβήτητο ότι κάθε σχολείο είναι μοναδικό και εξαιτίας τούτου οι αποτελεσματικοί ηγέτες χειρίζονται τις εκάστοτε λεπτομέρειες συναρτήσεως της περίπτωσης και των συνθηκών. Η ηγεσία, λοιπόν, μπορεί να περιλαμβάνει ένα πλήθος μηχανισμών συνυπολογισμού των συνθηκών, όπως διαφαίνεται και στο Σχήμα 4 (Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012), ώστε να λειτουργεί αποτελεσματικά το σχολείο. Παραδείγματα τέτοιων μηχανισμών αποτελούν η *δημιουργία ενός ουσιαστικού και ανταγωνιστικού σχολείου*, η

ξεκάθαρη αίσθηση του οράματος και της στοχοθεσίας, ο *στρατηγικός σχεδιασμός* κατά τον οποίο αξιολογείται η επίδοση του σχολείου και αναπτύσσονται συγκεκριμένα προγράμματα για τη βελτίωσή του, η *ενδυνάμωση* των εκπαιδευτικών εφαρμόζοντας στρατηγικές που τους βοηθούν να συμμετέχουν αποτελεσματικά, καθώς επίσης και η *παιδαγωγική καθοδήγηση* θέτοντας ως παραδείγματα τις βέλτιστες πρακτικές και δημιουργώντας συνθήκες διαρκούς επαγγελματικής εξέλιξης,

(Leithwood & Riehl, 2003).

- ✓ Η αποτελεσματική ηγεσία σε πολυπολιτισμικά σχολεία ενστερνίζεται πρακτικές που προάγουν τη σχολική ποιότητα, την ισότητα και την κοινωνική δικαιοσύνη. Οι πρακτικές αυτές περιλαμβάνουν την καθιέρωση ρωμαλέων κανόνων διδασκαλίας και μάθησης, τη δημιουργία ισχυρών κοινοτήτων εντός σχολείου, τη φροντίδα ανάπτυξης παιδαγωγικής κουλτούρας στις οικογένειες κλπ.

Σε πολλά σχολεία που αποτελούνται από μαθητές που ποικίλουν ως προς την καταγωγή, τη γλώσσα, την κουλτούρα και τη συμπεριφορά γενικότερα χρειάζεται, κατ' αρχάς, σύμφωνα με τους Leithwood & Riehl (2003) η εφαρμογή κατάλληλων και αποτελεσματικών διαδικασιών διδασκαλίας και μάθησης, συναρτηθεί πάντα του πληθυσμού στον οποίο απευθύνονται. Οι συγκεκριμένες διαδικασίες εξάγονται από την κριτική επισκόπηση των λαθμενών πρακτικών του παρελθόντος, την προσεκτική ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών τα οποία αξιολογούν αλλά και κινητοποιούν τους μαθητές, καθώς επίσης την εξέταση παραγόντων όπως το μέγεθος της αίθουσας, την ομαδοσυνεργατική προσέγγιση κλπ. Εν συνεχεία, η δημιουργία ισχυρών κοινοτήτων εντός του σχολείου είναι μείζονος σημασίας, αφού η αίσθηση των ισχυρών δεσμών και του αμοιβαίου ενδιαφέροντος μεταξύ μαθητών, εκπαιδευτικών και λοιπών παραγόντων λειτουργεί ως κινητήρας ώθησης για την κινητοποίηση και τη δέσμευση τόσο των μαθητών, όσο και των εκπαιδευτικών. Η αρμονία επιτυγχάνεται και μέσω της χρήσης της πολιτι-

σμικής ταυτότητας που φέρει κάθε μαθητής, στο μέτρο που κρίνει το σχολείο. Αυτό συνεπάγεται την ενσωμάτωση εκείνων των πληροφοριών, αξιών, προτιμήσεων και κανόνων συμπεριφοράς της εκάστοτε παράδοσης που εισέρχεται στο σχολείο με όχημα τους μαθητές, και η οποία δύναται να συνδράμει την επίτευξη των στόχων. Χρειάζεται η εξέτασή τους υπό το πρίσμα της θεώρησής τους ως μεγάλης σημασίας εισροών και όχι ως διαφορών που αναταράσσουν την νηνεμία του σχολείου. Τέλος, η φροντίδα ανάπτυξης μιας παιδαγωγικής κουλτούρας στις οικογένειες αποτελεί σημείο αναφοράς στον καθορισμό της κοινωνικής μοίρας του μαθητή, εφόσον η διαπαιδαγώγησή του επισυμβαίνει μόνο υπό τον απαραίτητο όρο της συμφωνίας και της υποστήριξής της τόσο από το σχολείο όσο και από την οικογένεια. Η αποτελεσματική ηγεσία επ' αυτού δύναται να ενδυναμώσει την οικογενειακή παιδαγωγική κουλτούρα μέσω προσεγγίσεων που θα προάγουν την εμπιστοσύνη και την επικοινωνία του σχολείου με τις οικογένειες, παρέχοντάς τους πηγές, εκπαιδευόντάς τους σε θέματα σχετικά με την κηδεμονία και

την μόρφωση των παιδιών τους, καθώς επίσης εξηγώντας τους τις σχολικές πρακτικές ώστε να τις προσαρμόσουν στα δικά τους δεδομένα (Leithwood & Riehl, 2003).

Υπό αυτές τις συνθήκες, η ηγεσία δε συνάδει με την ιεραρχία, δεν πολώνεται και δε δογματίζει. Αντιθέτως, ενθαρρύνει τη συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών, των διευθυντών και των λοιπών παραγόντων μέσα στο σχολείο. Αποτελεί διπλή προσέγγιση, αφού είναι «σφιχτή» στις αξίες, αλλά «χαλαρή» ως προς την ελευθερία έκφρασης και δράσης, καθώς και ως προς τον πειραματισμό νέων ιδεών (Harris & Muijs, 2002).

Πηγή: «Διοίκηση Σχολικών Μονάδων με έμφαση στην ποιότητα»

Κριεμάδης Θ., Θωμοπούλου Ι.
Οικονομική Βιβλιοθήκη
2012



Τα σχολεία της Αγγλίας και της Ουαλίας έχουν πλέον τη δυνατότητα να αντικαταστήσουν το παλιό σύστημα επιθεωρήσεων που γίνονταν κάθε πέντε χρόνια με ένα νέο, το οποίο περιλαμβάνει αυστηρό εξωτερικό έλεγχο για όλες τις πτυχές της εκπαίδευσης που παρέχεται στους μαθητές

Προγραμματισμός της Σχολικής Μονάδας

Το παράδειγμα του Σχολείου «Dell Primary School» στο Ηνωμένο Βασίλειο

Το δημοτικό σχολείο Dell, σύμφωνα με τον Rowlands (1998), είναι σήμερα το μεγαλύτερο δημόσιο δημοτικό σχολείο στη νέα επαρχία Monmouthshire Unitary Authority. Καλύπτει τις ανάγκες παιδιών από τεσσάρων έως έντεκα ετών, πολλά από τα οποία έχουν προηγουμένως φοιτήσει σε κρατικούς ή ιδιωτικούς βρεφονηπιακούς σταθμούς. Άνοιξε τις πύλες του το 1989 και είδε τον αριθμό των μαθητών του να αυξάνεται σταδιακά από 180 σε 400, μέσα σε 8 χρόνια, διαγράφοντας μια εκπληκτικά ανοδική τροχιά για δημοτικό σχολείο. Το σχολείο διαμορφώνει και διαχειρίζεται το δικό του προϋπολογισμό, σύμφωνα πάντοτε με τον αριθμό των μαθητών του και την κατανομή τους ανά ηλικία.

Γενική Περιγραφή του Σχολείου:

Χτισμένο σε μια ευχάριστη και περίοπτη τοποθεσία, δίπλα στον ποταμό Wye και το κάστρο του Cherpstow, το δημοτικό σχολείο του Dell άνοιξε τις πύλες του για να δεχθεί τους πρώτους μαθητές του τον Ιανουάριο του 1989. Οι εγκαταστάσεις του είναι αρτιότερες και η θέση του στην εξοχή εξασφαλίζει απόλυτη ησυχία και φέρνει τους μαθητές πιο κοντά στη φύση. Αρχικά, είχε 8 τάξεις και συνολική χωρητικότητα 240 μαθητών. Γρήγορα, όμως, μέχρι το 1998 και έχοντας χτίσει



καινούριες πτέρυγες, είχε ξεπεράσει τους 395 μαθητές. Το σχολείο αντλεί μαθητές από το Cherstow και τα κοντινά χωριά. Οι γονείς των μαθητών του εργάζονται στην πόλη του Cherstow ή σε άλλες κοντινές πόλεις, όπως το Bristol ή το Cardiff. Το Dell Primary School βρίσκεται υπό τον έλεγχο των τοπικών εκπαιδευτικών αρχών (Local Education Authority - LEA).

Η Πρόκληση:

Μια από τις πρώτες προκλήσεις που αντιμετώπισε το σχολείο ήταν να θέσει εν ενεργεία εκείνες τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που θα ανταποκρίνονταν στις φιλοδοξίες των γονέων και των μαθητών τους. Οι αλλαγές στην εκπαιδευτική νομοθεσία που έπρεπε να λάβει υπόψη του το σχολείο στο ξεκίνημά του ήταν άλλη μια σοβαρή πρόκληση: η εισαγωγή και αναθεώρηση του Εθνικού Αναλυτικού Προγράμματος, τα τεστ και οι αναφορές αξιολόγησης, η ανάθεση της οικονομικής διαχείρισης στα ίδια τα σχολεία, ο προσανατολισμός στις ανάγκες των αποδεκτών-πελατών (μαθητών και γονέων), οι εθνικοί πίνακες στα συμβατικά σχολεία, τα διοικητικά συμβούλια, η αξιολόγηση, η νέα τεχνολογία και άλλα. Επιπροσθέτως, το σχολείο, εκτός από αυτές τις απαιτήσεις που αφορούσαν όλα τα σχολεία της χώρας, είχε να αντιμετωπίσει και τη δυσκολία στο να στηθεί ένα νέο σχολείο και να ενσωματωθούν σε αυτό μαθητές και προσωπικό από διαφορετικά σχολεία. Προτεραιότητα ήταν να καθιερωθεί και να υποστηριχθεί μια φιλοσοφία, ένα σύνολο στόχων και ένα κλίμα οργάνωσης, ώστε να υπερνικηθούν τα εμπόδια που αντιμετώπιζαν οι μαθητές και το προσωπικό.

Παρούσα Οργάνωση:

Ο διευθυντής του σχολείου κατέχει τη θέση αυτή από καταβολής του ιδρύματος, το 1989. Το προσωπικό αποτελείται από 12 δασκάλους πλήρους ωραρίου, δυο υπεύθυνους υποστήριξης, πέντε βοηθούς δασκάλου, δυο ειδικούς παιδαγωγούς (για τα παιδιά με ειδικές ανάγκες), δυο γραμματείς, εννέα επιβλέποντες για την ώρα του φαγητού και έναν επιστάτη. Το σχολείο ακόμα συντηρεί προσωπικό που ασχολείται με την εστίαση των μαθητών και με την καθαριότητα. Από τις τοπικές εκπαιδευτικές αρχές καλύπτονται οι υπηρεσίες της συμβουλευτικής ψυχολογίας, των ειδικών αναγκών, και της χρηματοοικονομικής διοίκησης. Το σχολείο διαθέτει το δικό του διοικητικό συμβούλιο και επίσης απολαμβάνει την υποστήριξη των γονέων μέσα από το Σύλλογο Φίλων του Σχολείου (Friends of The Dell School Association). Το ίδιο το σχολείο είναι υπεύθυνο για τον ετήσιο προϋπολογισμό του. Το ευρύτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον του περιλαμβάνει επτά νηπιαγωγεία και δημοτικά σχολεία σε ακτίνα μόλις τριών μιλίων. Το σχολείο του Dell βρίσκεται σε στενή επαφή με τα υπόλοιπα δημόσια σχολεία, καθώς συμμετέχει σε τακτικές συναντήσεις και σε ομάδες εργασίας. Τα τελευταία χρόνια έχει να επιδείξει μια αξιοσημείωτη βελτίωση των εγκαταστάσεων, καθώς και της συνέχειας και περαιτέρω εξέλιξης της διδακτέας ύλης.

Σχολικές Αξιολογήσεις - Επιθεωρήσεις:

Τα σχολεία της Αγγλίας και της Ουαλίας έχουν πλέον τη δυνατότητα να αντικαταστήσουν το παλιό σύστημα επιθεωρήσεων που γίνονταν κάθε πέντε χρόνια με ένα νέο, το οποίο περιλαμβάνει αυστηρό εξωτερικό έλεγχο για όλες τις πτυχές της εκπαίδευσης που παρέχεται στους μαθητές. Άλλωστε, η διοίκηση του Dell ήταν πεπεισμένη ότι υπήρχε μεγάλο κενό από τη μια επιθεώρηση μέχρι την επόμενη, κάτι που οδηγούσε τα σχολεία στη στασιμότητα και την απομόνωση. Επίσης, καθώς τα ευρήματα των ερευνητών έδειχναν ξεκάθαρα ότι η εμπνευσμένη ηγεσία και η αποτελεσματική διοίκηση οδηγούσαν σε καλύτερα αποτελέσματα σε όλους τους τομείς, η εφαρμογή πολιτικών και πρακτικών του σχολείου που βασίζονταν σε πρότυπα ποιότητας φάνηκε να είναι ένα αξιόλογο εγχείρημα.

Φιλοσοφία και Στόχοι του Σχολείου:

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία του σχολείου, κάθε παιδί θα πρέπει να εκπληρώσει στο μέγιστο βαθμό τις φιλοδοξίες και τις δυνατότητές του. Το όραμα αυτό μετουσιώνεται σε ένα σύνολο στόχων που σχετίζονται με την προώθηση της πνευματικής, πολιτισμικής, ηθικής, φυσικής και διανοητικής ανάπτυξης του παιδιού. Είναι, λοιπόν, απαραίτητο να δημιουργηθεί ένα εκπαιδευτικό περιβάλλον, όπου οι δάσκαλοι και το βοηθητικό προσωπικό, οι διευθυντές, οι σύμβουλοι και οι γονείς να μπορούν να συνεργαστούν για την επίτευξη αυτών των στόχων. Η φιλοσοφία αυτή αποτυπώθηκε στο Εγχειρίδιο του σχολείου, σύμφωνα με το οποίο ένα καλό σχολείο δέχεται καλοπροαίρετα τη γνώμη των γονέων, των παιδιών, της τοπικής αυτοδιοίκησης και άλλων ενδιαφερόμενων μερών, διότι εκτιμά ότι η οποιαδήποτε κριτική τους θα ωφελήσει τελικά το σχολείο. Στα πέντε πρώτα χρόνια οι τοπικοί άρχοντες συμφωνούσαν στην πολιτική συνεργασία-

**Είναι
απαραίτητο να
δημιουργηθεί
ένα
εκπαιδευτικό
περιβάλλον,
όπου οι
δάσκαλοι και
το βοηθητικό
προσωπικό, οι
διευθυντές, οι
σύμβουλοι και
οι γονείς να
μπορούν να
συνεργαστούν
για την
επίτευξη των
στόχων**

ας, η οποία βοήθησε στη διασφάλιση της ενότητας στην πορεία του σχολείου για υλοποίηση των στόχων του. Στα πλαίσια της πολιτικής αυτής, οι τοπικοί άρχοντες ενθαρρύνθηκαν να παρακολουθήσουν μια τυπική μέρα στο σχολείο, ώστε να διαπιστώσουν ιδίους όμασι τα προβλήματα που προκύπτουν και τη σπουδαιότητα της συλλογικής λήψης των αποφάσεων για την καταπολέμησή τους. Το γεγονός αυτό σηματοδότησε την αρχή μιας ευρείας και συνειδητής συνεργασίας μεταξύ σχολείου και τοπικής αυτοδιοίκησης. Κατ' επέκταση, το σχολείο αυτόματα σχεδόν δέχτηκε την πρόκληση να αναπτύξει σχέσεις συνεργασίας με τους γονείς των μαθητών, θέτοντας τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις τους σε προτεραιότητα.

Ίσως το αναγκαίο υπόβαθρο για τη συνεχή θέληση για βελτίωση ήταν η διαρκής διαβεβαίωση, σε κάθε ευκαιρία, του «για ποιο λόγο υπάρχει αυτό το σχολείο». Η έμφαση που δόθηκε στα πέντε πρώτα χρόνια λειτουργίας του σχολείου ήταν στη διασφάλιση της συνοχής των πρακτικών που ακολουθούνταν, όπως για παράδειγμα το ότι κάθε παιδί θα ελάμβανε ίσα δικαιώματα με όλα τα υπόλοιπα.

Ο καλός σχεδιασμός της ποιότητας οδηγεί στην καλή και ποιοτική μαθησιακή εμπειρία. Αυτό έδειχνε να αντανάκλαται στην πολιτική της ανάπτυξης των στελεχών του σχολείου. Πραγματοποιήθηκε περιγραφή όλων των θέσεων εργασίας και προσδιορίστηκαν οι ετήσιοι στόχοι για όλα τα στελέχη του σχολείου.

Το Σχέδιο Ανάπτυξης του Σχολείου:

Το σχέδιο ανάπτυξης παρέχει στο σχολείο την ευκαιρία να αναθεωρήσει και να βελτιώσει όλες τις πτυχές της σχολικής ζωής, με έναν ευέλικτο και συστηματικό τρόπο. Αρχικά, ρυθμίζει τις προτεραιότητες των απαραίτητων αλλαγών σε έναν κύκλο που διαρκεί τρία χρόνια. Όλα τα θέματα που σχετίζονται με τη βελτίωση του σχολείου καταξιούνται σε τέσσερις κατηγορίες:

- ✓ το αναλυτικό πρόγραμμα,
- ✓ το εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό,
- ✓ οι πόροι (κτιριακές υποδομές, περιβάλλον του σχολείου, τεχνολογία, οικονομικοί πόροι, υγιεινή και ασφάλεια, κλπ.) και
- ✓ η σύνδεση με την ευρύτερη τοπική κοινωνία.

Τα στοιχεία που συλλέγει το σχολείο, προκειμένου να οριοθετήσει και να θέσει προτεραιότητες στους στόχους του, προέρχονται από πολλούς φορείς που επηρεάζουν έμμεσα ή άμεσα το σχολείο. Οι τοπικές εκπαιδευτικές αρχές (Local Education Authority - LEA) παρέχουν στο σχολείο κυρίως συμβουλευτικές και υποστηρικτικές υπηρεσίες, όπως η συμβουλευτική ψυχολογία ή τα προγράμματα In-Service Training για την περαιτέρω εκπαίδευση του προσωπικού. Οι τοπικοί άρχοντες καταγράφουν τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων κάθε σχολείου και παρέχουν οδηγίες για γονείς και για εργαζομένους, ενώ παράλληλα προβάλλουν την πολιτική της συνεργασίας στο σχολείο. Το εκπαιδευτικό και υποστηρικτικό προσωπικό συμμετέχει στη συνεχή επιμόρφωση και ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του, συμπληρώνει ερωτηματολόγια με σκοπό τη διερεύνηση των εκπαιδευτικών του αναγκών και εμπλέκεται ενεργά στην εσωτερική αξιολόγηση των διαδικασιών του σχολείου.

Ο Σχολικός Επιθεωρητής (Her Majesty's Inspector - HMI) δημοσιεύει τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την αξιολόγηση - επιθεώρηση, τα οποία αξιοποιούνται ύστερα για δράσεις θεραπείας και βελτίωσης των διαδικασιών του σχολείου. Το Γραφείο Εκπαίδευσης της Ουαλίας (Welsh Office) παρέχει δεδομένα που προκύπτουν από διάφορες συγκριτικές μετρήσεις και ενημερώνει το σχολείο για νέες εγκυκλίους που το αφορούν.

Το σχολείο, επίσης, συμβουλευείται τις δημοσιεύσεις εκείνες που αναφέρονται σε πολιτικές ή πρακτικές οργάνωσης και διοίκησης του σχολείου (management policies and practices) και σε άλλους επιμέρους τομείς (π.χ. υγείας και ασφάλειας, αθλητισμού και πολιτισμού, κλπ.). Σημεία αναφοράς για τις ενέργειες του σχολείου αποτελούν τα Εθνικά Πρότυπα Ποιότητας του Κέντρου Ποιότητας της Ουαλίας (Wales Quality Center), το αντίστοιχο ίδρυμα για όλο το Ηνωμένο Βασίλειο (U.K. Quality Center) και η πιστοποίηση του WJEC. Οι γονείς των μαθητών συνεισφέρουν μέσα από τη δράση του Συλλόγου Φίλων του Σχολείου Dell, με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου αξιολόγησης του σχολείου κάθε χρόνο και με τη συμμετοχή τους στις διάφορες εκδηλώσεις του σχολείου. Οι μαθητές συμπληρώνουν ερωτηματολόγια και συζητούν με τους δασκάλους τους, κάνοντας έτσι γνωστές τις ανάγκες τους και το βαθμό ικανοποίησής τους. Το σχολείο Dell συνδέεται με τα υπόλοιπα σχολεία της ευρύτερης περιοχής πραγματοποιώντας κοινές δράσεις. Επίσης, παρέχει συμβουλευτική βοήθεια σε μαθητές-γονείς-καθηγητές και προσπαθεί να συνδέσει την εκπαίδευση με τη βιομηχανία στην περιοχή.

Το σχολείο έχει σχεδιάσει και εφαρμόζει ένα Σχέδιο τριετούς διάρκειας, όπου δίνονται κατά σειρά προτεραιότητας οι στόχοι του σχολείου (π.χ. στόχοι για το αναλυτικό πρόγραμμα, το προσωπικό, τους πόρους και το περιβάλλον του σχολείου, την ευρύτερη κοινωνία).

Στην κατηγορία του Αναλυτικού Προγράμματος κατατάσσονται η σχεδίαση ενός σχεδίου ενεργειών για την επίτευξη γενικών και ειδικών στόχων, η εξεύρεση πόρων ανάπτυξης, η αξιολόγηση



Οι τοπικές εκπαιδευτικές αρχές (Local Education Authority - LEA) παρέχουν στο σχολείο κυρίως συμβουλευτικές και υποστηρικτικές υπηρεσίες, όπως η συμβουλευτική ψυχολογία ή τα προγράμματα In-Service Training για την περαιτέρω εκπαίδευση του προσωπικού



INVESTOR IN PEOPLE

**Η πιο
σημαντική
αναγνώριση
ήρθε από το
ίδιο το
σχολείο,
καθώς
συνειδητοποίη
σαν όλα τα
στελέχη του τη
σπουδαιότητα
της
εφαρμογής
των αρχών
της Διοίκησης
Ολικής
Ποιότητας σε
ένα σχολείο**

με βάση κριτήρια επιτυχίας και η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των δαπανών.

Αναφορικά με το περιβάλλον του σχολείου, στόχος είναι η συνεχής βελτίωση και ανανέωση των κτιριακών εγκαταστάσεων και των προαυλίων χώρων, έτσι ώστε να διασφαλίζεται και να προάγεται η υγεία, η ευεξία και η ασφάλεια των μαθητών και του προσωπικού.

Σχετικά με το εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό, υπάρχει συγκεκριμένη πολιτική ανάπτυξης, η οποία εμπεριέχει λεπτομερή περιγραφή της κάθε θέσης εργασίας, καθορισμένες απαιτήσεις και αξιολόγηση.

Τέλος, ως προς την τοπική κοινωνία, επιχειρείται η συνεργασία του σχολείου με άλλα νηπιαγωγεία και δημοτικά σχολεία της περιοχής, με γονείς και συμβούλους εκπαίδευσης καθώς και η σύνδεση του σχολείου με τις τοπικές βιομηχανικές μονάδες.

Προτού εισαχθεί το νέο τριετές σχέδιο ανάπτυξης του σχολείου, αξιολογείται η επιτυχία του προηγούμενου σχεδίου, σύμφωνα με τα κριτήρια που έχουν προκαθορισθεί και που περιλαμβάνουν τους παραπάνω στόχους.

Διακρίσεις για την ποιότητα:

Ύστερα από προτροπή των γονέων, το σχολείο Dell υπέβαλε υποψηφιότητα για τα εννέα κριτήρια του Κρατικού Βραβείου Charter Mark για οργανισμούς του Δημοσίου Τομέα. Το 1995, μετά και την επίσκεψη ειδικού αξιολογητή στο σχολείο, το Dell έγινε και παραμένει ως και σήμερα το μοναδικό σχολείο στην Ουαλία που κατέχει το βραβείο αυτό. Σύμφωνα με την αναφορά των κριτών, το σχολείο έχει πλέον διασφαλίσει την πορεία του προς τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του, καθιερώνοντας δράσεις και διαδικασίες, όπως ο κύκλος της διαβούλευσης με τους αποδέκτες-πελάτες, η ανάλυση των αναγκών τους, η ενσωμάτωση των αναγκών αυτών στη διαδικασία αναθεώρησης και βελτίωσης των υπηρεσιών και η επανάληψη αυτού του κύκλου ως μέρος της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης.

Το 1996, ύστερα από εξωτερική αξιολόγηση, το Dell έγινε το πρώτο σχολείο στο Monmouthshire που κέρδισε το βραβείο «Investors in People Award». Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι είχε εισαγάγει ξεχωριστά Εγχειρίδια Λειτουργίας για όλο το βοηθητικό προσωπικό και είχε ακόμα σχεδιάσει: (α) διαδικασία ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών, (β) διαδικασία επιμόρφωσης των στελεχών του σχολείου, και (γ) διαδικασία αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης αυτής. Οι υπάρχουσες πολιτικές και πρακτικές αρκούσαν ώστε το σχολείο να κερδίσει το Βραβείο του Τομέα Εκπαίδευσης στην Ουαλία το 1996 και το 1997 (Wales Education Sector Award). Το 1997, επίσης, ο διευθυντής του σχολείου βραβεύτηκε ως το Πρόσωπο Ποιότητας της χρονιάς (the Quality Person of the Year).

Το σχολείο Dell προτάθηκε για τα βραβεία ποιότητας της Μεγάλης Βρετανίας το 1997. Αν και το σχολείο διατηρεί το προνόμιο του να είναι ο πρώτος οργανισμός του δημοσίου τομέα στη Μεγάλη Βρετανία που κερδίζει μια τόσο σημαντική διάκριση, δεν αντιμετωπίζει το θέμα της ποιότητας σαν μια ευχάριστη εορταστική εκδήλωση. Η αφοσίωσή του στην ποιότητα είναι δεδομένη. Η θέσπιση των στόχων ποιότητας του σχολείου με βάση τα Εθνικά Βραβεία Ποιότητας θα συνεχίσει κανονικά. Η πιο σημαντική αναγνώριση ήρθε από το ίδιο το σχολείο, καθώς συνειδητοποίησαν όλα τα στελέχη του τη σπουδαιότητα της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε ένα δημοτικό σχολείο. Η Έκθεση Αξιολόγησης - Ανατροφοδότησης που ελήφθη το Δεκέμβριο του 1997 θεωρήθηκε ως ένα σημαντικό εφάλτήριο για μελλοντική προσπάθεια και βελτίωση στα επόμενα χρόνια.

Πηγή: «Διοίκηση Σχολικών Μονάδων με έμφαση στην ποιότητα»
Κριεμάδης Θ., Θωμοπούλου Ι.
Οικονομική Βιβλιοθήκη
2012

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ



Η Ικανότητα και Αποτελεσματικότητα των Εκπαιδευτικών ως προϋπόθεση Ποιοτικής Διδασκαλίας

Η σπουδαιότητα του ρόλου των εκπαιδευτικών

Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD, 2005) η επίδοση των μαθητών επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό (εκτός από την οικογένεια και το γενικότερο υπόβαθρο) από την ποιότητα της διδασκαλίας. Οι αποτελεσματικοί εκπαιδευτικοί λειτουργούν ως αρωγοί για όλους τους μαθητές ώστε να βελτιωθούν κατά το μεγαλύτερο δυνατό βαθμό συγκριτικά με τους μη αποτελεσματικούς, ανεξαρτήτως της ανομοιογένειας στο υπόβαθρο των μαθητών που επικρατεί στην τάξη τους (Nye, et al., 2004).

Τι ξέρουν οι εκπαιδευτικοί κι έχουν τέτοια επιρροή στους μαθητές τους; Γνωρίζουν ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας τους αποτελεί ορόσημο και επιδρά άμεσα στη συνολική επίδοση των μαθητών.

Παρόλο που οι εκάστοτε εκπαιδευτικές πολιτικές και τα επιμέρους προγράμματα που αναπτύσσονται κατά καιρούς επηρεάζουν θετικά τα αποτελέσματα των μαθητών, είναι η ίδια η βελτίωση της ικανότητας και αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών που θα εκτοξεύσει την επίδοση των μαθητών τους και θα τους οδηγήσει στη σχολική επιτυχία. Αυτός θα πρέπει να είναι ο κεντρικός στόχος της Εκπαιδευτικής Πολιτικής: Η Βελτίωση της Ικανότητας και Αποτελεσματικότητας των Εκπαιδευτικών και της Διδασκαλίας τους.

Αποτελέσματα στην επίδοση των μαθητών

Το ποσοστό της ύλης που κατακτά πραγματικά ένας μαθητής αυξάνεται σε πολύ μεγάλο βαθμό μέσα σε ένα μόνο σχολικό έτος, λόγω της ικανότητας και της αποτελεσματικότητας του δασκάλου του. Ο Leigh (2010) σε έρευνα που διεξήγαγε σχετικά με την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών, όπως καθορίζεται από τις αλλαγές των μαθητών στα σχολικά διαγωνίσματα με την πάροδο του χρόνου, κι έχοντας ως δείγμα 10.000 εκπαιδευτικούς και 90.000 μαθητές από την Αυστραλία, κατέληξε στο ότι οι πλέον αποτελεσματικοί εκπαιδευτικοί μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά το επίπεδο γνώσης και μάθησης των μαθητών τους. Σύμφωνα με τον ίδιο, οι διαφορές είναι αξιοσημείωτες ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και την αποτελεσματικότητά τους στις επιδόσεις των μαθητών τους. Μαθητές που έχουν έναν αποτελεσματικό δάσκαλο πετυχαίνουν στα τρία τέταρτα του σχολικού έτους όσα πετυχαίνουν οι μαθητές των λιγότερο αποτελεσματικών δασκάλων σε ένα χρόνο.

Σύμφωνα με τον Hanushek (1992), οι μαθητές που έχουν έναν αποτελεσματικό δάσκαλο διαφέρουν από εκείνους που έχουν έναν μη αποτελεσματικό δάσκαλο κατά ένα ολόκληρο έτος στο επίπεδο της γνώσης που έχουν κατακτήσει και ως εκ τούτου στα σχολικά αποτελέσματά τους εν συνόλω.

Αποτελέσματα στους μαθητές με την πάροδο του χρόνου

Ο αντίκτυπος των αποτελεσματικών ή μη αποτελεσματικών εκπαιδευτικών είναι σωρευτικός (Wright, et al., 1997). Ως εκ τούτου, παρόλο που ένας αποτελεσματικός εκπαιδευτικός μπορεί να βοηθήσει τους μαθητές στη βελτίωση της επίδοσής τους και στην αύξηση κατά συνέπεια των θετικών τους αποτελεσμάτων σε βαθμό πολύ μεγαλύτερο και από το αναμενόμενο, δεν μπορεί ωστόσο να λειτουργήσει ως το πλήρες αντιστάθμισμα για τους μαθητές που είχαν έναν μη αποτελεσματικό εκπαιδευτικό κατά τα προηγούμενα έτη. Στην έρευνα των Sanders & Rivers (1996) απεδείχθη άλλωστε ότι όταν ένας μαθητής ανατίθεται σε έναν αποτελεσματικό δάσκαλο έπειτα από μια σειρά αναποτελεσματικών εκπαιδευτικών, η πρόοδός του είναι σαφώς τεράστια – μεγαλύτερη από την αναμενόμενη, όχι όμως ικανή να καλύψει το κενό και το χαμένο έδαφος που άφησαν οι προηγούμενοι εκπαιδευτικοί.

Οι μαθητές που έχουν αποτελεσματικούς εκπαιδευτικούς εμψυχώνονται να χειρίζονται τη γνώση που αποκτούν με τέτοιο τρόπο ώστε να παγιώνεται, ενώ παράλληλα τείνουν να επεκτείνουν και τους πνευματικούς τους ορίζοντες με άμεση απόρροια την προθυμία τους για δράση και προσπά-

Παρόλο που ένας αποτελεσματικός εκπαιδευτικός μπορεί να βοηθήσει τους μαθητές στη βελτίωση της επίδοσής τους και στην αύξηση κατά συνέπεια των θετικών τους αποτελεσμάτων σε βαθμό πολύ μεγαλύτερο και από το αναμενόμενο, δεν μπορεί ωστόσο να λειτουργήσει ως το πλήρες αντιστάθμισμα για τους μαθητές που είχαν έναν μη αποτελεσματικό εκπαιδευτικό κατά τα προηγούμενα έτη



**Η επιτυχία
κάθε
εκπαιδευτικής
αλλαγής
εξαρτάται από
το βαθμό που
επηρεάζει τους
εκπαιδευτικούς
και την
ποιότητα της
διδασκαλίας
τους**



θεια και κατά την επόμενη σχολική χρονιά. Στον αντίποδα, οι μαθητές που έχουν αναποτελεσματικούς εκπαιδευτικούς μένουν πίσω και δεν συμβαδίζουν με τους υπόλοιπους μαθητές κατά τα επόμενα έτη, ακόμη κι αν αργότερα τους αναλάβει ένας αποτελεσματικός εκπαιδευτικός, γεγονός το οποίο έχει ένα σημαντικό αντίκτυπο στους μαθητές και δη σε εκείνους που χρήζουν βοήθειας και συμπαράστασης.

Αποτελέσματα στην ανισότητα

Η ανισότητα στην εκπαίδευση επηρεάζεται από την ικανότητα και αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών, καθώς και από την κατανομή των αποτελεσματικών και μη εκπαιδευτικών μεταξύ των σχολικών μονάδων. Οι Aaronson et al. (2007) κατέδειξαν ότι η ικανότητα και η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών ενέχει ένα αξιοσημείωτο βάρος και επηρεάζει άμεσα εκείνους τους μαθητές που έχουν φτωχά αποτελέσματα στις σχολικές επιδόσεις λόγω της μη ανάπτυξης των δυνατοτήτων τους και σε εκείνους που αντιμετωπίζουν κάποιες μαθησιακές δυσκολίες.

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Nye, Konstantopoulos & Hedges (2004) η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών ποικίλει σημαντικά ανάμεσα στα σχολεία με μαθητές που προέρχονται από χαμηλά κοινωνικο-οικονομικά στρώματα και σε εκείνα που αποτελούνται από μαθητές υψηλών κοινωνικο-οικονομικών στρωμάτων. Αυτό συνεπάγεται, σύμφωνα με τον OECD (2005), ότι ο καταμερισμός των εκπαιδευτικών παίζει σπουδαίο ρόλο ιδίως στις σχολικές μονάδες που βρίσκονται σε υποανάπτυκτες κοινότητες.

Αποτελεσματική Ανάπτυξη των Εκπαιδευτικών

Στόχος του παρόντος άρθρου δεν είναι η απόδοση ευθυνών στους εκπαιδευτικούς. Του να ντίον, προβάλλει επιτακτικά η αναγκαιότητα της ανάπτυξης των εκπαιδευτικών με τέτοιο τρόπο ώστε να δύνανται να προσφέρουν στους μαθητές εκείνο που επιθυμούν, την καλύτερη δυνατή εκπαίδευση. Και προς την επίτευξη τούτου του σκοπού όλοι συναινούν σε μια καίρια και ουσιαστική διαδικασία βελτίωσης και διασφάλισης της ποιότητας της διδασκαλίας τους.

Αποκρυσταλλώνοντας τη σπουδαιότητα των εκπαιδευτικών στη σχολική επιτυχία και τη βελτίωση της επίδοσης των μαθητών, διαφαίνεται ότι η επιτυχία κάθε εκπαιδευτικής αλλαγής εξαρτάται από το βαθμό που επηρεάζει τους εκπαιδευτικούς και την ποιότητα της διδασκαλίας τους. Προκειμένου να πετύχει η εκπαίδευση το σκοπό της και να έχει τη μεγαλύτερη θετική επίδραση στη διδασκαλία και μάθηση των μαθητών, προαπαιτείται η ύπαρξη ικανών και αποτελεσματικών εκπαιδευτικών και ποιοτικών διδασκαλιών.

Για τη βελτίωση της ικανότητας και αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών και της ποιότητας της διδασκαλίας τους πρέπει:

- Να βελτιωθεί η ικανότητα και η αποτελεσματικότητα των δυνάμει εκπαιδευτικών.
- Να βελτιωθεί η ποιότητα της βασικής / αρχικής εκπαίδευσης και κατάρτισης.
- Να αναπτυχθούν οι ικανότητες των εκπαιδευτικών από την πρώτη κιόλας χρονιά που αναλαμβάνουν υπηρεσία σε μια σχολική μονάδα.
- Να προωθούνται, να αναγνωρίζονται και να αποτελούν πρότυπο οι ικανοί και αποτελεσματικοί εκπαιδευτικοί.

Πηγή: "What Teachers Want: Better Teacher Management",
Dr. Jensen, Grattan Institute, May 2010

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ ΣΧΕΤΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ με έμφαση στην ποιότητα



Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2012

Περιγραφή

Στο έργο των *Θ. Κριεμάδη* και *Ι. Θωμοπούλου* «Διοίκηση Σχολικών Μονάδων με έμφαση στην ποιότητα» αποκωδικοποιούνται με τρόπο απλό και συνοπτικό εκείνες οι συνιστώσες που συνδράμουν την αναδιάρθρωση και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης σχολικής μονάδας σύμφωνα με τις νόρμες των σύγχρονων κοινωνικών, οικονομικών, πολιτισμικών και τεχνολογικών επιταγών. Επιπλέον, επιδιώκεται η παρουσίαση των πιο πρόσφατων εξελίξεων στον τομέα της Οργάνωσης και Διοίκησης των Σχολικών Μονάδων, έπειτα από ενδελεχή μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας και έρευνας, με αναφορές σε πολλές περιπτώσεις σε πρακτικές από τη διεθνή εμπειρία στον ευρύ τομέα της ηγεσίας και της διοίκησης.

Το βιβλίο «Διοίκηση Σχολικών Μονάδων με έμφαση στην ποιότητα» διαιρείται συστηματικά σε επτά κεφάλαια που αναλύουν το κύριο θέμα του από όλες τις δυνατές πλευρές. Έτσι, εισαγωγικά επιχειρείται η αποτύπωση της υφιστάμενης εκπαιδευτικής κατάστασης στην Ελλάδα με βάση ένα Προσχέδιο Νόμου για την Οργάνωση των Περιφερειακών Υπηρεσιών Διοίκησης της Εκπαίδευσης: «Πρώτα ο Μαθητής» - «Πρώτα η Σχολική Μονάδα» - «Νέα Διοίκηση για το Νέο Σχολείο», όπως τέθηκε σε δημόσια διαβούλευση στις 6.4.2011.

Ειδικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η σχολική αποτελεσματικότητα (school effectiveness). Ο ορισμός του αποτελεσματικού σχολείου είναι, κατά γενική ομολογία, σύμφωνα με την

*Το βιβλίο
Διοίκηση
Σχολικών
Μονάδων με
έμφαση στην
ποιότητα
απευθύνεται
στα στελέχη
διοίκησης των
δημόσιων και
ιδιωτικών
σχολείων
αλλά και
στους
δασκάλους
και καθηγητές
που
φιλοδοξούν να
ασκήσουν
διοίκηση
σύντομα*



Σύμφωνα με τον Hanushek (1992), οι μαθητές που έχουν έναν αποτελεσματικό δάσκαλο διαφέρουν από εκείνους που έχουν έναν μη αποτελεσματικό δάσκαλο κατά ένα ολόκληρο έτος στο επίπεδο της γνώσης που έχουν κατακτήσει

χαρακτηριστική διατύπωση των συγγραφέων, ένα θέμα ιδιαίτερος πολύπλοκο, αφού κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί πολλαπλές και αντιφατικές απόψεις σχετικά με τα στοιχεία εκείνα που πρέπει να περιλαμβάνονται στα θετικά αποτελέσματα των σχολείων.

Στη συνέχεια και στο πλαίσιο του δεύτερου κεφαλαίου δίδονται ο ορισμός και η τυπολογία της εκπαιδευτικής ηγεσίας, ενώ παρουσιάζεται το συμμετοχικό μοντέλο ηγεσίας. Έννοιες όπως η διδακτική – μορφωτική ηγεσία, η μετασχηματιστική ηγεσία, η ηθική ηγεσία κ.ο.κ. αποτελούν αντικείμενο της προβληματικής του παρόντος κεφαλαίου.

Περαιτέρω, στο τρίτο κεφάλαιο του εγχειριδίου «Διοίκηση Σχολικών Μονάδων με έμφαση στην ποιότητα» αναλύεται η έννοια του στρατηγικού προγραμματισμού, τα οφέλη του, η στρατηγική διατύπωση, εφαρμογή και αξιολόγηση και οι μακροπρόθεσμες στρατηγικές.

Εξάλλου, στο τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνεται η δομικής σημασίας έννοια της ποιότητας στις σχολικές μονάδες υπό όλες τις πιθανές εκδοχές της (π.χ. ενσωμάτωση ποιότητας, σύστημα διαχείρισης, δημιουργία πολιτικής για την υγιεινή και την ασφάλεια, διοίκηση ολικής ποιότητας, πολιτική ποιότητας στη δημόσια εκπαίδευση κ.ο.κ.).

Στο πέμπτο κεφάλαιο εξετάζεται το ανθρώπινο δυναμικό και επισημαίνεται ότι η διοίκηση και ειδικότερα η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού στο ιδιαίτερο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον των σχολικών μονάδων, ενέχει αξιοσημείωτο βάρος και αναμφισβήτητα υπερτερεί της διοίκησης των άλλων πόρων.

Επιπλέον, στο έκτο κεφάλαιο εξετάζεται η οικονομική διαχείριση υπό την έννοια του προϋπολογισμού, των μορφών του, της αναζήτησης των οικονομικών πόρων και της ανάπτυξης χορηγικών προτάσεων.

Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο του εγχειριδίου Διοίκηση Σχολικών Μονάδων με έμφαση στην ποιότητα παρουσιάζονται η διαχείριση των νέων τεχνολογιών και η επίδραση των τεχνολογιών της πληροφορίας και των επικοινωνιών στην εκπαίδευση, τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα της εξέλιξης αυτής, η αξιολόγησή τους, η ανάλυση οφέλους και η διεθνής και ευρωπαϊκή εμπειρία.

Το έργο πλαισιώνουν και ενισχύουν ελληνική και ξενόγλωσση βιβλιογραφία καθώς και δύο παραρτήματα με παραδείγματα από σχολεία του εξωτερικού που εφάρμοσαν συστήματα εκπαίδευσης που αναλύονται στα επιμέρους κεφάλαια.

Εν κατακλείδι το βιβλίο Διοίκηση Σχολικών Μονάδων με έμφαση στην ποιότητα απευθύνεται στα στελέχη διοίκησης των δημόσιων και ιδιωτικών σχολείων αλλά και στους δασκάλους και καθηγητές που φιλοδοξούν να ασκήσουν διοίκηση σύντομα και φυσικά στους φοιτητές-τριες, με την προσδοκία να κάνουν την θεωρία πράξη και να βελτιώσουν τη λειτουργία των σχολικών μονάδων.

ΣΥΝΕΔΡΙΑ – ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ – ΗΜΕΡΙΔΕΣ

2013 International Conference on Information and Education Technology (ICIET 2013)

Conference

12th to 13th January 2013
Bruxelles, Belgium

Website: <http://www.iciet.org/>

Contact person: Secretary of ICIET 2013

All ICIET 2013 papers will be published in International Journal of Information and Education Technology (ISSN: 2010-3689), and all papers will be indexed by Engineering & Technology Digital Library, Google Scholar.

Organized by: IJIET

Deadline for abstracts/proposals: 15th November 2012

Check the [event website](#) for more details.



2013 2nd International Conference on Education and Management Innovation – ICEMI 2013

Conference

24th to 25th February
2013

Rome, Italy

Website: <http://www.icemi.org/>

Contact person: Secretary of ICEMI 2013

ICEMI 2013 will be published in the IPEDR (ISSN: 2010-4626) as one volume, and will be included in the Engineering & Technology Digital Library, and indexed by EBSCO, WorldCat, Google Scholar, Ulrich's and sent to be reviewed by ISI Proceedings.

Organized by: IEDRC

Deadline for abstracts/proposals: 10th November 2012

Check the [event website](#) for more details.



2013 1st Journal Conference on e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning (JC4E 2013 1st)

Conference

24th to 25th February 2013

Rome, Italy

Website: <http://www.ijeeee.org/jc4e/1st/>

Contact person: IJEEEE Committee

All the registered papers will be published into IJEEEE ISSN: 2010-3654, by IACSIT Publishing, and distributed at the conference. The journal will be included in the E&T Digital Library, Google Scholar, Crossref.

Organized by: IEDRC

Deadline for abstracts/proposals: 15th December 2012

Check the [event website](#) for more details.



Αριστοτέλης:

«Αυτοί που δίνουν καλή εκπαίδευση στα παιδιά, πρέπει να τιμώνται περισσότερο από εκείνους που τα γέννησαν, γιατί οι γονείς τους έδωσαν μόνο τη ζωή, οι παιδαγωγοί όμως την ικανότητα να ζουν καλά.»

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

Διεύθυνση Εργαστηρίου
Ορθίας Αρτέμιδος &
Πλαταιών
ΤΚ 231 00
Σπάρτη

E-mail:
knowledge.management.
lab.uop@gmail.com

Υπεύθυνος Έκδοσης

Θάνος Κριεμάδης, Ph.D.,
M.B.A., M.A.
Καθηγητής
Διευθυντής Εργαστηρίου

Μέλη Συντακτικής Επιτροπής

Ιωάννα Θωμοπούλου,
M.A., Υποψ. Διδάκτωρ

Χάρης Καριοφύλλας,
M.Sc., Υποψ. Διδάκτωρ

Σκοπός του Εργαστηρίου:

1. Την προαγωγή της επιστήμης και ανάπτυξη της έρευνας στο γνωστικό αντικείμενο της Οργάνωσης και Διοίκησης των Υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες αυτές προσφέρονται από το Δημόσιο, Ιδιωτικό, Μη-Κερδοσκοπικό και Μη-Κυβερνητικό τομέα και αφορούν σε θέματα που σχετίζονται με την οργάνωση και διοίκηση του αθλητισμού, της εκπαίδευσης, του πολιτισμού, της τοπικής αυτοδιοίκησης, του τουρισμού, της υγείας, της δημόσιας διοίκησης και γενικότερα της ποιότητας ζωής.
2. Την κάλυψη σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο των διδακτικών και ερευνητικών αναγκών του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού, καθώς και των άλλων τμημάτων του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου σε θέματα που εμπíπτουν στα αντικείμενα δραστηριότητας του εργαστηρίου.
3. Τη συνεργασία κάθε μορφής με κέντρα ερευνών και ακαδημαϊκά ιδρύματα ημεδαπής και αλλοδαπής, εφόσον οι επιστημονικοί στόχοι συμπίπτουν, συμβαδίζουν και αλληλοσυμπληρώνονται με εκείνους του εργαστηρίου.
4. Τη διοργάνωση επιστημονικών διαλέξεων, ημερίδων, σεμιναρίων, συμποσίων, συνεδρίων και άλλων επιστημονικών εκδηλώσεων, την πραγματοποίηση δημοσιεύσεων και εκδόσεων και την πρόσκληση Ελλήνων και ξένων αναγνωρισμένων επιστημόνων.

