



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ:
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

**Η επιμόρφωση των Στελεχών Εκπαίδευσης
και η Συμβολή της στην Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
(ΔΟΠ) στο σύγχρονο Σχολείο:**

**Ποιοτική έρευνα σε Διευθυντές/Διευθύντριες σχολείων
Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης της Δυτικής Θεσσαλονίκης**

**της
Σαββίδου Σαββατώς**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδί-
κευσης στις Επιστήμες της Αγωγής και της Δια Βίου Μάθησης:
Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία

Θεσσαλονίκη, Μάιος 2022

©ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ, 2022

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Μ.Δ.Ε), η οποία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών: Επιστήμες της Αγωγής και της Δια βίου Μάθησης: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία και τα λοιπά αποτελέσματα αυτής αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης και αναπαραγωγής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και τον συγγραφέα και το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, όπου εκπονήθηκε η Μ.Δ.Ε καθώς και την Επιβλέπουσα Καθηγήτρια και την Επιτροπή Αξιολόγησης



**ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ:
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Η επιμόρφωση των Στελεχών Εκπαίδευσης
και η Συμβολή της στην Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
(ΔΟΠ) στο σύγχρονο Σχολείο:

Ποιοτική έρευνα σε Διευθυντές/Διευθύντριες σχολείων
Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης της Δυτικής Θεσσαλονίκης

της
Σαββίδου Σαββατώς

Τριμελής Συμβουλευτική Επιτροπή

Επιβλέπουσα: Καπαχτσή Βενετία, Διδάκτορας,
Επιστημονική Συνεργάτιδα στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Συν-Επιβλέπουσες:

Παπαβασιλείου Ιωάννα: Αναπληρώτρια Καθηγήτρια,
Τμήμα Εκπαιδευτικής & Κοινωνικής Πολιτικής
Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Παπαδήμα Γενοβέφα: Διδάκτορας,
Επιστημονική Συνεργάτιδα στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Θεσσαλονίκη, Μάιος 2022

*Αφιερώσεις
Σε αυτούς που αγωνίζονται
να αλλάξουν τον εκπαιδευτικό κόσμο...*

*Στην οικογένειά μου για τη στήριξη
σε αυτό το πνευματικό ταξίδι...*

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η συγκεκριμένη έρευνα εστιάζει στη μελέτη των εξειδικευμένων επιμορφωτικών αναγκών των διευθυντικών στελεχών σε θεωρητικό και ερευνητικό πεδίο. Ειδικότερα διερευνάται το επιμορφωτικό τους προφίλ και οι ανάγκες που προκύπτουν στην οργανωσιακή και διοικητική πρακτική με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας του σύγχρονου σχολείου.

Η εν λόγω έρευνα πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών, στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, στη Σχολή Κοινωνικών, Ανθρωπιστικών Επιστημών και Τεχνών του τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στις «Επιστήμες της Αγωγής και της Δια Βίου Μάθησης: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία».

Στην έρευνα αξιοποιήθηκε η ποιοτική μέθοδος απευθυνόμενη σε στελέχη των δύο βαθμίδων δημόσιας εκπαίδευσης του πολεοδομικού συγκροτήματος της Δυτικής Θεσσαλονίκης. Η γενικότερη προβληματική επικεντρώνεται στις επιμορφωτικές ανάγκες, ώστε να εφοδιαστούν τα στελέχη με κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες, μέσω υιοθέτησης των αρχών της ΔΟΠ, να τις αξιοποιήσουν συνδυαστικά με τη θεωρία και την πράξη με απώτερο στόχο την βελτίωση της διοικητικής και εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Τα στελέχη στο πλαίσιο των καθηκόντων τους επιβάλλεται να υιοθετήσουν ευέλικτους τρόπους διοίκησης για να επιτύχουν τους στόχους ενός σχολείου «ανοιχτού» και αποτελεσματικού, το οποίο θα συμβάλλει τόσο στην επαγγελματική ανάπτυξη όλων των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας, όσο και στην ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου.

Η απαίτηση για επιμόρφωση των στελεχών εκπαίδευσης οδήγησε στην πολιτική δια βίου εκπαίδευσης με αντισταθμιστικό ρόλο, με βάση τις προτεραιότητες που αφορούν την οργάνωση και διοίκηση της σχολικής μονάδας. Βέβαια αυτό έχει ως στόχο την αναβάθμιση της ποιότητας του παρεχόμενου διοικητικού έργου από τα στελέχη και την ενεργοποίηση και εμπλοκή των μελών της κοινότητας στα εκπαιδευτικά δρώμενα. Μέσα από τη διαδικασία αυτή ενισχύεται η επαγγελματική τους ανάπτυξη και η αποτελεσματική διαχείριση των δεδομένων που φέρνουν οι αλλαγές στο σχολικό περιβάλλον.

Στην ολοκλήρωση της συγκεκριμένης εργασίας, καθοριστικό ρόλο διαδραμάτισε η καθηγήτρια επόπτρια μου, κ. Καπαχτσή Βενετία, την οποία οφείλω να ευχαριστήσω ιδιαιτέρως για τις πολύτιμες συμβουλές, την υποστήριξη και την καθοδήγηση που μου παρείχε σε όλη τη διάρκεια της ερευνητικής και συγγραφικής μου προσπάθειας.

Οφείλω, να εκφράζω τις θερμές μου ευχαριστίες στις συν-επόπτριες καθηγήτριες, κ. Παπαβασιλείου Ιωάννα και κ. Παπαδήμα Γενοβέφα για την προσφορά των πολύτιμων γνώσεων και την στήριξη σε όλα τα επίπεδα.

Τέλος, ευχαριστώ όλα τα διευθυντικά στελέχη εκπαίδευσης για την συνεισφορά τους στην εργασία μέσα από την κατάθεση των προσωπικών τους απόψεων και εμπειριών.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα έρευνα καταγράφονται οι απόψεις των διευθυντών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με την αναγκαιότητα των επιμορφωτικών προγραμμάτων, καθώς και η συμβολή της παρεχόμενης επιμόρφωσης στην υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Ο στόχος της επιμόρφωσης είναι οι διευθυντές να καταρτιστούν επαγγελματικά σε γνώσεις και πρακτικές για να αποκτήσουν δεξιότητες ώστε να αντιμετωπίσουν τα καθημερινά εκπαιδευτικά προβλήματα και γενικότερα τις ανάγκες ενός οργανισμού. Επιπλέον, η εν λόγω επιμόρφωση αποβλέπει στην προώθηση εκπαιδευτικών αλλαγών για ένα καινοτόμο και δημιουργικό σχολείο που θα βασίζεται στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Η έρευνα, στην οποία συμμετείχαν 14 διευθυντές και διευθύντριες, πραγματοποιήθηκε την άνοιξη του 2021. Ως ερευνητική μέθοδος επιλέχθηκε η ποιοτική έρευνα με διερευνητικό εργαλείο τη συνέντευξη με βάση ημι-δομημένο ερωτηματολόγιο ως οδηγό.

Από την επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα:

α) οι συμμετέχοντες εκδήλωσαν θετική στάση για τα προγράμματα επιμόρφωσης και τη συμβολή αυτών για τη δημιουργία ενός ανοιχτού και αποδοτικού σχολείου, β) η πλειονότητα των διευθυντών έδειξε ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη συμμετοχή σε μορφές και τύπους επιμόρφωσης, με βάση τις ανάγκες στην καθημερινή τους πρακτική, γ) επιπλέον, δήλωσαν ότι επιθυμούν να λάβουν μέσω των επιμορφωτικών προγραμμάτων νέες γνώσεις, να καλλιεργήσουν δεξιότητες, να προωθήσουν καινοτομίες και να αναπτύξουν καλές πρακτικές ώστε να συμβάλουν στην ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου, και τέλος, δ) τονίστηκε η χρηστικότητα της ΔΟΠ σε μελλοντικό χρόνο και η υιοθέτησή της στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, εφόσον προηγηθεί εξειδικευμένη επιμόρφωση από καταρτισμένους επιστήμονες.

Λέξεις κλειδιά: επιμόρφωση, στελέχη εκπαίδευσης, επαγγελματική ανάπτυξη, δια βίου εκπαίδευση, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

ABSTRACT

In the present research, the views of the principals of Primary and Secondary education regarding the necessity of the training programs are recorded, as well as the contribution of the provided training to the adoption of the Total Quality Management.

The aim of the training is for the managers to be professionally trained in knowledge and practices in order to acquire skills so as to face the daily educational problems and the needs of an organization in general. In addition, this training aims to promote educational change for an innovative and creative school based on the principles of Total Quality Management.

The research, in which 14 principals participated, was carried out in the spring of 2021. The research method was selected as a qualitative research with an exploratory tool the interview based on a semi-structured questionnaire as a guide.

The following results emerged from processing the data of the research:

a) the participants showed a positive attitude towards the training programs and their contribution to the creation of an open and efficient school, b) the majority of the principals showed a special interest in participating in forms and types of training, based on the daily needs c) in addition, they stated that they wish to receive new knowledge through training programs, cultivate skills, promote innovations and develop good practices in order to contribute to the quality of the educational work, and finally, d) emphasized the usefulness of TQM in the future and its adoption in the Greek education system, provided that specialized training by qualified scientists.

Keywords: training, education executives, professional development, lifelong learning, Total Quality Management

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

A.E.I.	Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
A.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε	Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογική Εκπαίδευσης
E.A.Π.	Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
E.E.	Ευρωπαϊκή Ένωση
E.Π.Ε.Α.Ε.Κ.	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Εκπαίδευσης και Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης
I.E.K.	Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης
K.E.K.	Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης
O.ΕΠ.ΕΚ	Οργανισμός Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών
O.O.Σ.Α.	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
Π.Ε.Κ.	Περιφερειακό Επιμορφωτικό Κέντρο
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
Σ.Ε.Λ.Δ.Ε.	Σχολή Επιμόρφωσης Λειτουργών Δημοτικής Εκπαίδευσης
Σ.Ε.Λ.Μ.Ε.	Σχολή Επιμορφώσεως Λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης
Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε.	Σχολή Εκπαιδευτικών Λειτουργών Επαγγελματικής και Τεχνικής Εκπαίδευσης
Δ.Δ.Ε.	Διδασκαλείο/α Δημοτικής Εκπαίδευσης
Μ.Δ.Δ.Ε.	Μαράσλειο Διδασκαλείο Δημοτικής Εκπαίδευσης
Φ.Ε.Κ.	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα Π.Ε.
Τ.Ε.Ι.	Τεχνολογικό/α Εκπαιδευτικό/α Ίδρυμα/τα
Π.Ι.	Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
ΥΠ.Ε.Π.Θ.	Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων
ΥΠΑΙΘ	Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων
Π.Τ.Δ.Ε.	Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης
Υ.Α.	Υπουργική Απόφαση
Σ.Ε.Π.	Σχολικός Επαγγελματικός Προσανατολισμός
Ε.Σ.	Ευρωπαϊκό Συμβούλιο
Ε.Ο.Κ.	Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Επιτροπή
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
Σ.Π.	Συμβούλιο Παιδείας
Δ.Ο.Π	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Α.Σ.Ε.Π	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
ΗΠΑ	Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
I.K.Y	Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών
I.E.K	Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης
Υ.ΠΑΙ.Θ	Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων
ΚΕ.Δ.Α.Σ. Υ	Κέντρα Διεπιστημονικής Αξιολόγησης, Συμβουλευτικής & Υποστήριξης
Κ.Ε.ΠΕ.Α	Κέντρα Εκπαίδευσης για το Περιβάλλον και την Αειφορία
Τ.Π.Ε	Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών
Ε.Ε.Π	Ευρωπαϊκές Εκπαιδευτικές Πολιτικές
Ε.Σ.Π.Α	Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης
Ι.ΠΟ.Δ.Ε	Ινστιτούτο Πολιτισμού, Δημοκρατίας και Εκπαίδευσης
Ι.Δ.ΕΚ.Ε	Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων
Ε.Ι.Ν.	Εθνικό Ίδρυμα Νεότητας
Σ.Δ.Ε	Σχολείο Δεύτερης Ευκαιρίας
Κ.Π.Α	Κέντρο Προώθησης και Απασχόλησης
Ε.Κ.Δ.Δ.Α	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
Ι.Ε.Π	Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής
ΕΠΕΑΕΚ	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Εκπαίδευσης και Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης
OfStEd	Office for Standards in Education
UNESCO	United Nations Educational Scientific and Cultural Organization
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
TALIS	Teaching And Learning International Survey
TQM	Total Quality Management
MOOCs	Massive Open Online Courses
EC	European Council

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	V
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	VI
ABSTRACT	VII
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	VIII
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1

ΜΕΡΟΣ Α

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1. ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

1.1. Εννοιολογική προσέγγιση της επιμόρφωσης	3
1.2. Το θεσμικό πλαίσιο επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών στην Ελλάδα	4
1.3. Σύντομη αναφορά στην ευρωπαϊκή προοπτική για την επιμόρφωση	8
1.4. Αναγκαιότητα της επιμόρφωσης των στελεχών εκπαίδευσης	11
1.5. Μορφές και τομείς επιμορφωτικών προγραμμάτων	13

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

2.1. Διοίκηση και ηγεσία	17
2.2. Χαρακτηριστικά του διευθυντή - ηγέτη στο σύγχρονο σχολείο	19
2.3. Ηγεσία και εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο	22
2.4. Η συμβολή των στελεχών εκπαίδευσης στην επαγγελματική - ανάπτυξη των εκπαιδευτικών	24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ)

3.1. Ιστορική αναδρομή	27
3.2. Γενικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)	32
3.3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στην εκπαίδευση	36
3.4. Ηγεσία και διοίκηση σχολικών μονάδων-εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)	38
3.5. Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)	40

3.6. Συνοπτική επισκόπηση συναφών ερευνών από τον ελλαδικό χώρο	41
3.7. Συνοπτική επισκόπηση ερευνών από τον διεθνή χώρο	45

ΜΕΡΟΣ Β
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4. ΕΡΕΥΝΑ

4.1. Σκοπός της έρευνας-ερευνητικά ερωτήματα	48
4.2. Το δείγμα της έρευνας	48
4.3. Ερευνητικά εργαλεία	50
4.4. Πιλοτική έρευνα	51
4.5. Θεματικό πλαίσιο	51
4.6. Μεθοδολογία	52
4.7. Θεματικός Χάρτης	55
4.8. Αξιολόγηση της έρευνας	55
4.9. Συζήτηση-Συμπεράσματα ερευνητικών ερωτημάτων	56
4.10. Περιορισμοί της έρευνας	70

ΜΕΡΟΣ Γ
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ
5. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

5.1. Αποτελέσματα-Σύγκριση ερευνών	71
5.2. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	79

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ ----- **91**

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι ----- **91**

 I. Ημι-δομημένο Ερωτηματολόγιο

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ ----- **94**

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ ----- **145**

ΙΙΙ. ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ ----- **145**

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις μέρες μας, η επιμόρφωση των στελεχών βρίσκεται στο επίκεντρο των αλλαγών που προκύπτουν από τα νέα εκπαιδευτικά δεδομένα. Στο πλαίσιο αυτό η απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων είναι αναγκαία λόγω των ραγδαίων αλλαγών που συμβαίνουν τόσο στο εκπαιδευτικό περιβάλλον όσο και στη μεταβαλλόμενη κοινωνία που περιβάλλει το σχολείο.

Έτσι, λοιπόν, στο σύγχρονο σχολείο ο ρόλος των στελεχών εκπαίδευσης είναι πολυδιάστατος και απαιτητικός αναφορικά με την επιστημονική, παιδαγωγική και διοικητική τους κατάρτιση. Στο πλαίσιο αυτό η οργανωμένη και συνεχής επιμόρφωση των στελεχών αποτελεί μια σημαντική διάσταση της επαγγελματικής τους ανάπτυξης. Οι διευθυντές* των σχολείων αντιλαμβάνονται τον ρόλο που πρέπει να διαδραματίσουν γι' αυτό προσανατολίζονται σε συστηματικές μορφές εκπαίδευσης που θα τους προετοιμάσουν κατάλληλα, ώστε να ανταποκριθούν στο έργο τους με επάρκεια και αποτελεσματικότητα.

Με βάση σχετικές έρευνες τα στελέχη αποδέχονται ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα στοχεύουν στην υποστήριξη τους σε ατομικό και επαγγελματικό επίπεδο προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες τους αναφορικά με τη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης του σχολικού συστήματος (Ανδρέου, 1992). Στο πλαίσιο αυτό είναι αναγκαίο τα στελέχη να αναζητούν γνώσεις και δεξιότητες για να διαμορφώσουν ένα νέο και ευέλικτο εκπαιδευτικό περιβάλλον. Προκειμένου, να είναι αποτελεσματικοί στο έργο τους μέσα σε αυτό, θα πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζονται τις σύγχρονες και απαιτητικές συνθήκες, οι οποίες θα αναδείξουν τον ηγέτη για ένα σχολείο δημιουργικό και ανοιχτό στην κοινωνία.

Σύμφωνα με τον Γκλαβά, (2008) για να λειτουργεί ο εκπαιδευτικός ως «καλός μάνατζερ» και να εκτελεί τα διοικητικά του καθήκοντα με επιτυχία, απαιτείται να εφοδιάζεται με γνώσεις σχετικά με τη ηγεσία, τη χρηστή διοίκηση με βάση τις αρχές της νομιμότητας και της διαφάνειας, στρατηγικό σχεδιασμό, χάραξη και εφαρμογή εκπαιδευτικών πολιτικών τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και κρίσεων, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, οικονομική διαχείριση της σχολικής μονάδας, σύνταξη δημοσίων εγγράφων και πρακτικών και άλλα καθημερινά θέματα.

* Το αρσενικό γένος, που αναγράφεται για συντομία στην εργασία, αφορά και τα δύο φύλα

Η εργασία είναι διαρθρωμένη σε δύο μέρη, το *θεωρητικό* και το *ερευνητικό*.

Στο *πρώτο* μέρος, παρατίθεται η θεωρητική θεμελίωση του θέματος μέσα από σχετικές βιβλιογραφικές αναφορές, προηγούμενες έρευνες, καθώς και μέσα από μορφές και τομείς των επιμορφωτικών προγραμμάτων. Δίνεται έμφαση στην προώθηση και υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), γίνεται προσπάθεια ώστε να διατυπωθεί επαρκώς η πορεία της επιμόρφωσης με ιδιαίτερη αναφορά στην ελληνική εκπαιδευτική πολιτική έως σήμερα.

Στο *δεύτερο* μέρος περιλαμβάνεται η ερευνητική προσέγγιση του θέματος και η παρουσίαση της σχετικής έρευνας με τα ερευνητικά ερωτήματα. Η σχετική μεθοδολογία εφαρμόστηκε σε δημόσια σχολεία του πολεοδομικού συγκροτήματος της Δυτικής Θεσσαλονίκης (Δημοτικά, Γυμνάσια και Λύκεια) και το δείγμα περιλαμβάνει 7 Διευθυντές Δημοτικών, 4 Διευθυντές Γυμνασίων και 3 Λυκείων. Για την ανάγκη της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ημι-δομημένο ερωτηματολόγιο για συνέντευξη, με στόχο να επιβεβαιωθούν τα ερευνητικά ερωτήματα.

Στην πορεία, ακολουθεί η επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας από την οποία προκύπτουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα, όπου στην πλειονότητά τους οι συμμετέχοντες απαντούν θετικά ως προς την ανάγκη επιμόρφωσης σε θέματα διοικητικά και παιδαγωγικά. Επιπλέον, αναφέρθηκε ανεπάρκεια ως προς τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο ελληνικό σχολείο λόγω έλλειψης επιμορφωτικών προγραμμάτων σε σχετικές θεματικές. Διαπιστώθηκαν προτάσεις από τους Διευθυντές που αφορούν σημαντικές αλλαγές σε θεσμικό πλαίσιο, όπως η επιμόρφωση με καινοτόμο χαρακτήρα και η συνεχιζόμενη εφαρμογή των επιμορφωτικών προγραμμάτων στα στελέχη. Επιπρόσθετα, οι απόψεις των περισσότερων συγκλίνουν σε ένα επιμορφωτικό πλαίσιο που θα προσφέρει σταθερά γνώσεις και δεξιότητες ώστε να πραγματοποιηθεί το πέρασμα στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για δημιουργία ενός ποιοτικού σχολείου.

Μ Ε Ρ Ο Σ Α

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1. ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

1.1. Εννοιολογική προσέγγιση της επιμόρφωσης

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και των επιστημών έφερε στο προσκήνιο την ανάγκη των στελεχών εκπαίδευσης για συνεχή επιμόρφωση πάνω σε θεματικές διοίκησης, οργάνωσης και παιδαγωγικής στήριξης. Δημιουργήθηκε έτσι, η ανάγκη της απόκτησης γνώσεων και δεξιοτήτων για ποιοτική αναβάθμιση του έργου τους (Σαΐτη, 2008β).

Η επιμόρφωση, συνεπώς αποτελεί σημαντική προϋπόθεση ανατροφοδότησης του καθημερινού εκπαιδευτικού έργου και έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού συστήματος. Στο πλαίσιο αυτό τα στελέχη της εκπαίδευσης καλούνται να διαδραματίσουν ένα σημαντικό και πολυδιάστατο ρόλο, στον οποίο πρέπει να ανταποκριθούν με επάρκεια. Γίνεται εμφανές ότι σε κοινωνίες που αλλάζουν με γρήγορους ρυθμούς, κατά συνέπεια και στη χώρα μας η επιμόρφωση αποτελεί συζήτηση πολλών ερευνητικών μελετών και εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων (Χατζηδήμου, 2012).

Βάσει της σχετικής διεθνούς βιβλιογραφίας, διαπιστώνεται ότι υπάρχουν διάφορες διαστάσεις της επιμορφωτικής έννοιας. Στο πλαίσιο αυτό η επιμόρφωση συνδέεται με την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών (Ξωχέλλης, 2005). Επιπλέον, υπάρχουν διάφοροι ορισμοί, οι οποίοι διαφέρουν μεν μεταξύ τους, συμφωνούν δε σχετικά με τη συμβολή της στη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης (Ζαβλανός, 1983).

Έτσι ανάλογα με τους στόχους που τίθενται, εφαρμόζεται και ο ανάλογος ορισμός. Σύμφωνα με τον Μαυρογιώργο (1999α:101), η επιμόρφωση ορίζεται ως *«το σύνολο των δραστηριοτήτων και διαδικασιών που συνδέονται με τη σύλληψη, το σχεδιασμό και την εφαρμογή ειδικών προγραμμάτων, που έχουν ως πρωταρχικό σκοπό τον εμπλουτισμό, την αναβάθμιση και την περαιτέρω ανάπτυξη των ακαδημαϊκών-θεωρητικών ή πρακτικών επαγγελματικών και προσωπικών ενδιαφερόντων, ικανοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών κατά τη διάρκεια της θητείας τους»*.

Σύμφωνα με τον Evans (2002), η έννοια της επιμόρφωσης εντάσσεται σε ένα ευρύτερο εννοιολογικό σχήμα που σκοπεύει στην επαγγελματική ανάπτυξη των στελεχών εκπαίδευσης. Αναφέρεται σε μια διαδικασία όπου το άτομο αλλάζει κατά τη διάρκεια της

επαγγελματικής και προσωπικής του ζωής με αποτέλεσμα η επιμόρφωση να γίνεται κατανοητή ως αλληλεπίδραση φυσιολογικών, ψυχολογικών και κοινωνικών διαστάσεων (Παπαναούμ, 2003).

Ως έννοια η επιμόρφωση είναι μια διαρκής διαδικασία παροχής γνώσεων, καλλιέργειας δεξιοτήτων και γενικότερα αλλαγής στάσεων, συμπεριφορών που επιτρέπουν τα στελέχη της εκπαίδευσης να αξιοποιούν ποιοτικά τις επιστημονικές και παιδαγωγικές αλλαγές του σύγχρονου εκπαιδευτικού κόσμου και να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις προκλήσεις της κοινωνίας της πληροφορίας και της γνώσης (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (Π.Ι.), 2009).

Ένας άλλος ορισμός είναι αυτός που δίνει ο Χατζηδήμου (2012:95) όπου «η επιμόρφωση είναι μια σειρά προγραμματισμένων ή άτυπων δραστηριοτήτων οι οποίες αποβλέπουν μεταξύ των άλλων, στον εκσυγχρονισμό των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών, καθώς και στην προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη και την κάλυψη των ελλείψεων της αρχικής εκπαίδευσης τους».

Κρίνεται απαραίτητο, λοιπόν, οι εκπαιδευτικοί που πρόκειται να αναλάβουν θέσεις ευθύνης στην εκπαίδευση, να επιμορφώνονται σε θέματα διοικητικά και οργανωτικά. Ο ρόλος του νέου διευθυντή απαιτείται να υποστηρίζεται διαρκώς από την πολιτεία με στόχο να ασκήσουν τα καθήκοντά τους με επιτυχία. Ο νέος διευθυντής, χωρίς τα επιμορφωτικά εφόδια, τη συστηματική ενίσχυση σε θέματα διοίκησης της σχολικής μονάδας, τη ευχέρεια στη χρήση νέων τεχνολογιών, παιδαγωγικών και ψυχολογικών αντικειμένων δεν θα μπορέσει να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στο πολυδιάστατο έργο του. Έτσι, η ουσιαστική βελτίωση της διοικητικής θεωρίας και πρακτικής μπορεί να προέλθει με την επιστημονική κατάρτιση και τη δια βίου εκπαίδευση (Καταβάτη & Τσερεγκούνη στο Μπαγάκη, 2005, Σαΐτης, 1997, 2008β).

Από τα προαναφερθέντα γίνεται φανερό ότι η επιμόρφωση συνιστά ένα σημαντικό μέρος της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών (Ξωχέλλης, 2005). Επιπλέον η επιμόρφωση είναι μια διαδικασία δια βίου εκπαίδευσης και κατάρτισης που πρέπει να αποτελεί στάση ζωής για τον εκπαιδευτικό για να είναι έτοιμος να αντιμετωπίσει με επιτυχία το μεταβαλλόμενο πλαίσιο της εργασίας του (Παπασταμάτης, 2001).

1.2. Το θεσμικό πλαίσιο επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών στην Ελλάδα

Η πορεία της επιμόρφωσης-μετεκπαίδευσης στην Ελλάδα εστιάστηκε κυρίως στις ανάγκες των εκπαιδευτικών να ικανοποιηθούν τα προβλήματά τους έτσι ώστε να αντα-

ποκριθούν με επάρκεια στο καθημερινό τους εκπαιδευτικό έργο. Αυτό οδήγησε το κράτος στη δημιουργία του θεσμού της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών και των στελεχών (Βοζαΐτης & Υφαντή, 2008).

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008β) ως αφετηρία του θεσμού επιμόρφωσης μπορεί να θεωρηθεί το 1880, όπου η αλληλοδιδασκτική μέθοδος διδασκαλίας στην πορεία αντικαταστάθηκε από το αίτημα των εκπαιδευτικών συλλόγων για επιμόρφωση. Το 1881 εκδόθηκε Β. Διάταγμα, που υποχρέωνε τους δασκάλους να εκπαιδευτούν για έξι εβδομάδες στα Διδασκαλεία των πρότυπων σχολείων. Ακολούθησαν και άλλα νομοθετήματα, αλλά αξίζει να αναφερθεί η συστηματική μετεκπαίδευση των δασκάλων που επικράτησε με το Νόμο 2856/1922 βάσει του οποίου οι εκπαιδευτικοί μπορούσαν να λάβουν άδεια με αποδοχές για δύο χρόνια, με σκοπό να παρακολουθήσουν ειδικούς κύκλους μαθημάτων στο Πανεπιστήμιο της Αθήνας (Σαΐτης, 2008β).

Όπως, αναφέρεται από τους Χατζηδήμου & Ταρατόρη (2000) από το 1922 και μετά ξεκινάει η προσπάθεια για βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου. Την περίοδο αυτή με τον όρο επιμόρφωση, έγινε χρήση και του όρου μετεκπαίδευση. Συγκεκριμένα στην Ελλάδα, ο όρος «μετεκπαίδευση» προηγήθηκε του όρου «επιμόρφωση» αναφορικά με την εκπαίδευση των εκπαιδευτικών (Καρράς & Οικονομίδης, 2015). Υπήρχε γενικότερα στον εκπαιδευτικό χώρο η ανάγκη μιας μορφής επιμόρφωσης που είχε κυρίως χαρακτήρα αντισταθμιστικό.

Επιπλέον στον Σαΐτη (2008β) αναφέρεται ότι για την επιμόρφωση των λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης αρχή θεωρείται το 1910, όπου το χρόνο αυτό ιδρύθηκε το διδασκαλείο Μέσης Εκπαίδευσης με το Β. Διάταγμα «Περί παιδαγωγικής μορφώσεως και δοκιμασίας των λειτουργών της Μέσης Εκπαιδύσεως». Η μετεκπαίδευση ήταν μονοετής και με τη μεταρρύθμιση του 1929 έγινε δύο έτη. Σκοπός του ήταν η θεωρητική-παιδαγωγική μόρφωση και η πρακτική άσκηση σε πρότυπα σχολεία.

Αργότερα με το Νόμο 4379/1964 η διετής μετεκπαίδευση των δασκάλων πέρασε στην ευθύνη του νεοσύστατου Παιδαγωγικού Ινστιτούτου (Π.Ι.) Μετά την κατάργησή του (Ν.129/1967), η μετεκπαίδευση των δασκάλων γινόταν στο Μαράσλειο Διδασκαλείο Δημοτικής Εκπαίδευσης (Μ.Δ.Δ.Ε.).

Αναφορικά με την μετεκπαίδευση των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, το Μαράσλειο Διδασκαλείο Δημοτικής Εκπαίδευσης (ΜΔΔΕ), είχε ενεργό και σημαντικό ρόλο. Τα Διδασκαλεία ιδρύθηκαν, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 5 του Ν. 2327/95 και θεωρούνται βασικοί φορείς επιμόρφωσης. Σκοπός του ΜΔΔΕ είναι η

επίσημη μετεκπαίδευση και εξειδίκευση των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Για την εισαγωγή τους, οι υποψήφιοι διαγωνίζονται με γραπτές εξετάσεις και η φοίτηση τους είναι τέσσερα εξάμηνα με παρακολούθηση υποχρεωτική (Σαΐτης, 2008β).

Κατά την περίοδο 1978-1983 ιδρύθηκαν Σχολές Επιμόρφωσης Λειτουργών Δημοτικής Εκπαίδευσης (ΣΕΛΔΕ) και Σχολές Επιμόρφωσης Λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης (ΣΕΛΜΕ) σε διάφορες πόλεις της χώρας. Σκοπός των ΣΕΛΔΕ και ΣΕΛΜΕ είναι η θεωρητική και πρακτική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και των δύο βαθμίδων για το διάστημα, από ένα μήνα έως και έναν ολόκληρο χρόνο (Σαΐτης, 2008β).

Σταθμό στην επιμορφωτική διαδικασία αποτέλεσαν τα Περιφερειακά Επιμορφωτικά Κέντρα (ΠΕΚ) τα οποία θεσμοθετήθηκαν με το Νόμο 1566/1985, άρθρο 29 παρ. 1, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 12, Ν.1824/88, και ήταν καίριας σημασίας για την επιμορφωτική διαδικασία των εκπαιδευτικών. Ως φορείς επιμόρφωσης θεωρούνται και τα ΑΕΙ, ΤΕΙ, ΣΕΛΕΤΕ, οι σχολικές μονάδες και άλλα (Ν.2327/95, άρθρο 17 και Ν. 2009/1992).

Η επιμόρφωση των ΠΕΚ διακρίνεται:

- Σε εισαγωγική, η οποία προορίζεται για τους νεοδιόριστους εκπαιδευτικούς, και στους προσλαμβανόμενους για αναπλήρωση εκπαιδευτικών των δύο πρώτων βαθμίδων εκπαίδευσης και
- σε περιοδική όταν υπήρχε σχετική ανάγκη

Για την εισαγωγική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών ορίστηκε νέα διαδικασία βάσει του Π.Δ. 45/1999, όπως αναφέρεται στον Σαΐτη (2008β):

Όλοι οι διοριζόμενοι εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και όσοι προσλαμβάνονται προσωρινοί αναπληρωτές υποχρεούνται, πριν την ανάληψη των εκπαιδευτικών τους καθηκόντων, να παρακολουθήσουν την εισαγωγική επιμόρφωση (Σαΐτης, ό.π.).

Το 1993, πραγματοποιούνται νέες ρυθμίσεις στο θεσμό της επιμόρφωσης, όπου τα ΠΕΚ αποκτούν αυτονομία με την εποπτεία αυτών από το ΥΠΕΠΘ (Βενιοπούλου, 2015). Στη συνέχεια καθιερώθηκαν προαιρετικά επιμορφωτικά προγράμματα μικρής διάρκειας, με επιλογή που βασίζεται στα ενδιαφέροντά τους, την αποκέντρωση, με στόχο να επιμορφωθούν περισσότεροι εκπαιδευτικοί (Κασσωτάκης & Αθανασοπούλου-Βραχάμη, 2011).

Ακολούθησε ο θεσμός των ευέλικτων επιμορφωτικών προγραμμάτων, με (Ν. 2986/2002), ιδρύθηκε Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου με την επωνυμία «Οργα-

νισμός Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών» (Ο.ΕΠ.ΕΚ.) και ανέλαβε το σχεδιασμό της επιμορφωτικής πολιτικής των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ΥΠΕΠΘ (Π. Ι., 2009).

Στο πλαίσιο αυτό τονίζεται ότι ίδρυση και λειτουργία των Διδασκαλείων μετά από μια σημαντική ιστορική πορεία στα εκπαιδευτικά πράγματα της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης έληξε το ακαδημαϊκό έτος 2011-2012, μετά την λήψη των διπλωμάτων από τους μετεκπαιδευόμενους της διετίας 2010-2012, οπότε τα διδασκαλεία όλης της χώρας ανέστειλαν την λειτουργία τους. Από τότε έως και τις μέρες μας δεν έχει κατατεθεί καμιά επίσημη πρόταση για επαναλειτουργία τους (Φούζας, 2017).

Συμπεραίνεται ότι μέσα από όλες τις περιόδους, ο σκοπός της επιμόρφωσης είναι η σταδιακή αναβάθμιση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου. Στο πλαίσιο αυτό συντελείται μια σημαντική πράξη, η προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών μέσα από τα προγράμματα της δια βίου εκπαίδευσης. Στην εποχή μας, ο επιμορφωτικός θεσμός προετοιμάζει το κατάλληλο έδαφος, έτσι ώστε ο εκπαιδευτικός να γίνει ικανός (Π. Ι., 2009):

- Να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του μαθητικού πληθυσμού, του σχολείου και τα μηνύματα των καιρών.
- Να αντιλαμβάνεται τις πρωτοβουλίες και την ευθύνη αυτών στο πλαίσιο αρχών, που καθορίζεται από την Πολιτεία.

Από το παραπάνω θεσμικό πλαίσιο της λειτουργίας επιμόρφωσης συμπεραίνεται ότι οι πολιτικές για την επαγγελματική κατάρτιση και την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών είναι στρατηγικής σημασίας για τη δια βίου εξέλιξη τους (Μαυρογιώργος, 2005).

Τέλος, σύμφωνα με το άρθρο 50/ΦΕΚ 4823/03-8-21 του ΥΠΑΙΘ ως φορείς και όργανα επιμόρφωσης ορίζονται: *{α) οι σχολικές μονάδες, β) οι Περιφερειακοί Επόπτες Ποιότητας της Εκπαίδευσης, οι Σύμβουλοι Εκπαίδευσης, τα Κέντρα Διεπιστημονικής Αξιολόγησης, Συμβουλευτικής και Υποστήριξης (ΚΕ.Δ.Α.Σ.Υ.), τα Κέντρα Εκπαίδευσης για το Περιβάλλον και την Αειφορία (Κ.Ε.ΠΕ.Α), με το συντονισμό των Περιφερειακών Εποπτών Ποιότητας της Εκπαίδευσης, γ) τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Ε.Ι) και φορείς που εποπτεύονται από το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων}*. Σύμφωνα με τους στόχους που έθεσε το ΥΠΑΙΘ έμφαση δίνεται στη βελτίωση της ποιότητας της συνεχούς εκπαίδευσης και υποστήριξης των στελεχών και στην επαγγελματική εξέλιξη για ένα σχολείο καινοτόμο και δημιουργικό. Επιπλέον, με το άρθρο 96 του παραπάνω νόμου ορίζεται η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην ενδοσχολική επιμόρφωση. Συγκεκριμένα σχεδιάζεται από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας με βάση τις εκπαιδευτικές ανάγκες των μελών της σχολικής κοινότητας, επιπλέον γίνεται αναφορά στην προαιρετική συμμετοχή

των ενδιαφερομένων εκπαιδευτικών και συνεκτιμάται κατά την ατομική τους αξιολόγηση.

1.3. Σύντομη αναφορά στην ευρωπαϊκή προοπτική για την επιμόρφωση

Στις μέρες μας η συνεχής επιμόρφωση αποτελεί τη θεμελιώδη αρχή, με την οποία συνδέεται η εκπαιδευτική πολιτική όλων των μελών-χωρών της Ευρώπης. Στο πλαίσιο αυτό καταβάλλεται προσπάθεια να διατυπωθούν οι αποφάσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) που επηρεάζουν και το Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα ως χώρα μέλος. Συγκεκριμένα, γίνεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή, όπου παρατίθενται βασικά σημεία στη εξέλιξη της επιμορφωτικής διαδικασίας και στην Ευρώπη.

Ειδικότερα αναφορά σε θέματα εκπαίδευσης γίνεται από την ιδρυτική Συνθήκη της Ρώμης στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (ΕΟΚ) που εφαρμόστηκε από 1 Ιανουαρίου 1958 όπου και παρουσιάστηκαν οι Ευρωπαϊκές Εκπαιδευτικές Πολιτικές (ΕΕΠ) και οι στρατηγικές που σχετίζονται έως σήμερα με όλες τις διαστάσεις της δια βίου εκπαίδευσης, της έρευνας και της καινοτομίας. Βέβαια, αν και έχουν ενδιαφέρον στην παρούσα εργασία θα γίνει συνοπτική αναφορά σε εκπαιδευτικές εξελίξεις από το 2000 και εξής (Σταμέλος & Βασιλόπουλος, 2011).

Η Ευρωπαϊκή Εκπαιδευτική Πολιτική μετά το 2000 σχετίζεται με όσα συμφωνήθηκαν στην Λισαβόνα από τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) στις 23-24 Μαρτίου 2000. Οι εξελίξεις αυτές σηματοδότησαν την εκπαίδευση και κατάρτιση, συγκεκριμένα προσανατολίζονταν στη δια βίου μάθηση, τις Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ), την έρευνα, τις καινοτομίες, και άλλα. Στο πλαίσιο αυτό κατέληξε στον καθορισμό των νέων βασικών δεξιοτήτων που θα παρέχονται με τη δια βίου μάθηση ως απάντηση της Ευρώπης στην παγκοσμιοποίηση και σε οικονομίες που βασίζονται στη γνώση, δίνοντας έμφαση στο γεγονός ότι οι άνθρωποι είναι το βασικό κεφάλαιο. Τα συμπεράσματα αυτά στην πορεία επιβεβαιώθηκαν και στα Ευρωπαϊκά Συμβούλια των Βρυξελλών 20-21 Μαρτίου 2003, 22-23 Μαρτίου 2005 και στην ανανεωμένη στρατηγική της Λισαβόνας το 2005.

Οι κύριοι στόχοι της στρατηγικής της Λισαβόνας ήταν η οικονομική μεταρρύθμιση, η ενίσχυση της απασχόλησης και η διασφάλιση της κοινωνικής συνοχής στο πλαίσιο της κοινωνίας της γνώσης (Σταμέλος & Βασιλόπουλος, 2011).

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι στους επιμέρους στόχους και τις προτεραιότητες δράσης υπάρχουν άμεσες και έμμεσες αναφορές στον ρόλο που πρέπει να διαδραματίζουν τα εκπαιδευτικά συστήματα των κρατών μελών. Όπως για παράδειγμα, στο πρώτο επιμέρους στόχο αναφορικά με την προετοιμασία μετάβασης σε μια ανταγωνιστική και

δυναμική οικονομία που στηρίζεται στη γνώση προβλέπεται η διαμόρφωση μιας κοινωνίας της πληροφορίας, με την ενεργό συμμετοχή των σχολείων, καθώς και η δημιουργία του Ευρωπαϊκού Χώρου Έρευνας και Καινοτομίας όπου πρωταρχικό ρόλο θα διαδραματίσουν τα πανεπιστήμια. Επιπρόσθετα, στον *δεύτερο* επιμέρους στόχο που αφορά τον εκσυγχρονισμό του ευρωπαϊκού κοινωνικού μοντέλου προβλέπεται ποικιλία δράσεων για την εκπαίδευση και κατάρτιση για τη ζωή και την εργασία που αναφέρονται στο σύνολο σχεδόν των εκπαιδευτικών συστημάτων των κρατών μελών (Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, 2000). Σημειώνεται ότι στην ανανεωμένη στρατηγική της Λισαβόνας δίνεται έμφαση στην εκπαίδευση και την κατάρτιση όπου αναφέρεται στη μεγαλύτερη επένδυση στη γνώση και την καινοτομία (Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, 2006).

Το πρόγραμμα «Εκπαίδευση-Κατάρτιση» 2010 συγκρότησε το πρόγραμμα-ομπρέλα που περιλάμβανε τις δράσεις που αναπτύχθηκαν στους τομείς της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης. Στο πλαίσιο αυτό στόχος είναι η προσφορά των μέσων για ανάπτυξη των ικανοτήτων που θα εξασφαλίζουν τα εφόδια για την επαγγελματική τους ζωή και θα μπορούν να επικαιροποιούν τις βασικές ικανότητες μέσω της δια βίου μάθησης. Επιπλέον στο κοινό ευρωπαϊκό πλαίσιο αναφοράς παρέχονται βασικές ικανότητες για τους φορείς λήψης, τους φορείς παροχής εκπαίδευσης και κατάρτισης, τους κοινωνικούς εταίρους και τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους, ώστε να προωθούνται οι εθνικές μεταρρυθμίσεις και η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των κρατών μελών στο πλαίσιο (Ευρωπαϊκή Κοινότητα, 2010).

Στη συνέχεια το Συμβούλιο Παιδείας, το Μάιο του 2007 συμφώνησε για δεκαέξι δείκτες, οι οποίοι βρίσκονται σε ισχύ μέχρι σήμερα:

Πίνακας 1

Οι δεκαέξι δείκτες του προγράμματος εργασίας, Εκπαίδευση-Κατάρτιση 2010

Συμμετοχή στην προσχολική εκπαίδευση	Εκπαίδευση ειδικών αναγκών
Άτομα που εγκαταλείπουν πρόωρα το σχολείο	Δεξιότητες ΤΠΕ
Γραμματισμός στην αναγνώριση στα μαθηματικά και στις φυσικές επιστήμες	Επενδύσεις για την εκπαίδευση και κατάρτιση
Ποσοστά ολοκλήρωσης της ανώτερης βαθμίδας της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης από τους νέους	Ικανότητες για την άσκηση της ιδιότητας του πολίτη
Απόφοιτοι ανώτατης εκπαίδευσης	Δεξιότητες ενηλίκων
Συμμετοχή των ενηλίκων στη δια βίου μάθηση	Επαγγελματική εξέλιξη εκπαιδευτικών και εκπαιδευτών

Διακρατική κινητικότητα φοιτητών της ανώτατης εκπαίδευσης	Γλωσσικές δεξιότητες
Μορφωτικό επίπεδο του πληθυσμού	Δεξιότητες μεθοδολογίας της μάθησης

Πηγή: European Council, (2007), paragr. 11 στο Ευρωπαϊκή στρατηγική στην εκπαίδευση, Σταμέλος, Βασιλόπουλος, 2011, σ. 8

Το πρόγραμμα για τη Δια βίου Μάθηση, την περίοδο 2007-2013, στηρίχθηκε στη διάθεση της ΕΕ να προωθήσει ένα σημαντικό στόχο της στρατηγικής της Λισαβόνας ώστε η Ευρώπη να καταστεί η ανταγωνιστικότερη, βασισμένη στη γνώση, παγκόσμια οικονομία μέχρι το 2010. Ο γενικός στόχος είναι να συμβάλλει με δράσεις που θα καλύπτουν τις δομές επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης των κρατών μελών τόσο στην απασχολησιμότητα όσο και στην ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής των ευρωπαϊών πολιτών. Επιπλέον, το εν λόγω πρόγραμμα αποσκοπεί στην ενίσχυση ανταλλαγών, τη συνεργασία και την κινητικότητα μεταξύ των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, 2006).

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι στόχος της ευρωπαϊκής εκπαιδευτικής πολιτικής για τον εκπαιδευτικό είναι η ανάπτυξη πολυσύνθετων δεξιοτήτων και ικανοτήτων μέσα από τη δια βίου μάθηση, μιας διαρκούς ποιοτικής επιμόρφωσης. Ακολουθώς, όπως αναφέρεται σχετικά «...οι αποτελεσματικοί εκπαιδευτικοί της σημερινής εποχής θα πρέπει να μαθαίνουν διά βίου. Μια από τις πιο πρακτικές προσεγγίσεις είναι να τους εμπλέξουμε σε προγράμματα επίλυσης προβλημάτων και εμπειρικής μάθησης με τους συναδέλφους τους. Όπου υπάρχει μια κουλτούρα μάθησης μεταξύ των εκπαιδευτικών, θα υπάρχει επίσης και επιτυχής μάθηση για τα παιδιά» (Tiedao, 2002:306).

Σύμφωνα με τον Μπουζάκη, (2011:605) όπως αναφέρεται παρακάτω στον διεθνή χώρο η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών επικεντρώνεται στα παρακάτω:

- Μεταφορά της ευθύνης για ανάπτυξη του εκπαιδευτικού από τα ΑΕΙ στα σχολεία με κύρια «νομιμοποίηση» τη δυσφορία από το θεωρητικό προσανατολισμό της μόρφωσης-επιμόρφωσης στα ΑΕΙ
- Εισαγωγική επιμόρφωση από το σχολικό έτος 1997-98 σε μεγάλο βαθμό στα σχολεία, το 60% του χρόνου της επιμόρφωσης πραγματοποιείται με την επίβλεψη ειδικών στα σχολεία.
- Τα ΑΕΙ προσφέρουν μεταπτυχιακά προγράμματα για τους εν ενεργεία εκπαιδευτικούς, τα οποία χρηματοδοτούν οι ίδιοι

- Η κρατική επιχορήγηση για την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών διοχετεύεται στις ομάδες των σχολείων που την αναλαμβάνουν (Μπουζάκης, ό.π.).

Τέλος, μετά το 2007, το Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ) είναι ο σημαντικότερος συντελεστής για την προώθηση της ατζέντας της Λισαβόνας στην Ελλάδα έως και σήμερα. Η στρατηγική αυτή της Ευρώπης του 2020, ήταν αποτέλεσμα του 2010 όπου προτάθηκαν στόχοι και σκοποί που έπρεπε να εκπληρωθούν μέχρι σήμερα.

1.4. Αναγκαιότητα της επιμόρφωσης των στελεχών εκπαίδευσης

Στην εποχή της κοινωνίας της πληροφορίας και των τεχνολογιών απαιτείται το σχολείο να είναι ευέλικτο σε όλες τις εκφάνσεις του ώστε να προσαρμόζεται ανταγωνιστικά στις αλλαγές, να αντιμετωπίζει δημιουργικά την καινούρια γνώση με στόχο να γίνει αποτελεσματικό (Καμπουρίδης, 2000).

Μέσα από τα επιμορφωτικά προγράμματα είναι ανάγκη τα στελέχη να εφοδιαστούν με δεξιότητες και ικανότητες οι οποίες απαιτούνται για επαγγελματική αναβάθμιση. Στον όρο «αναβάθμιση» αναφέρονται εκείνες οι δραστηριότητες που μετασχηματίζουν έναν διευθυντή ο οποίος θα αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, θα συμβουλεύει, θα εμπνέει, θα προσανατολίζει και θα βελτιώνεται διαρκώς μέσα από την ενεργή συμμετοχή για ένα καινοτόμο και σύγχρονο σχολείο (Κάντας, 1998, Καταβάτη & Τσερεγκούνη, 2005). Βέβαια ο αναβαθμισμένος ρόλος του διευθυντή πρέπει να υποστηρίζεται συνεχώς από μέρος της πολιτείας για όλα τα στελέχη, αλλά κυρίως τα νεότερα που λαμβάνουν για πρώτη φορά θέση ευθύνης.

Η συνεχής μάθηση των στελεχών εκπαίδευσης είναι σημαντική για να μπορέσει ο διευθυντής/η διευθύντρια να ανταποκριθεί επαρκώς στις σύγχρονες ανάγκες του διοικητικού έργου. Αυτό επιβάλλει τη συνεχή βελτίωση σε γνώσεις και δεξιότητες ώστε να αποκτήσει ικανότητες διαχείρισης και οργάνωσης της λειτουργίας του σχολείου. Έτσι, η επιμόρφωση έχει στόχο τη συνεχή πληροφόρηση, ενίσχυση και υποστήριξη του εκπαιδευτικού με τρόπο που να καλύπτονται οι ανάγκες που σχετίζονται με τη βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης και τη δημιουργικότητα του σχολικού έργου (Ανδρέου, 1992).

Συγκεκριμένα, μπορούμε να πούμε ότι η επιμόρφωση αποτελεί αναγκαιότητα που συνδέεται με την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου. Κατά συνέπεια ο σύγχρονος διευθυντής για να επιτύχει τους στόχους του θα πρέπει να καταρτιστεί έτσι ώστε να δημιουργήσει ένα σχολείο ευέλικτο και ανταγωνιστικό μέσα στο οποίο θα λαμβάνει διάφορους

ρόλους όπως πρωτοβουλίες, τη βελτίωση των σχέσεων του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη ενός δημιουργικού οργανισμού (Κάντας, 1998).

Στο πλαίσιο αυτό, η βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού οργανισμού μπορεί να επιτευχθεί με την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας ως αφετηρία μιας αναπτυξιακής διαδικασίας και αφορμή για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. Σημαντικός σκοπός του θεσμού αυτού είναι η επαγγελματική εξέλιξη και η επιμόρφωση όλων των μελών της σχολικής κοινότητας (Καπαχτσή, 2011, Ross & Bruce 2012).

Ο θεσμός της αυτοαξιολόγησης αποτελεί μια μεταρρυθμιστική προσπάθεια, μια καινοτομία, που αποβλέπει αφενός στη βελτίωση της σχολικής μονάδας και, αφετέρου, στην αποκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος. Έχει εφαρμοστεί σε ευρωπαϊκές χώρες είτε σε ευρεία έκταση είτε μέσω πιλοτικών προγραμμάτων. Ένας από τους σκοπούς του θεσμού αυτού είναι η επαγγελματική ανάπτυξη και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. Δεδομένου ότι ο ρόλος του εκπαιδευτικού είναι κεντρικός στη μάθηση των μαθητών, καθιστά την προσδοκία αυτή εξίσου σοβαρή. Ο ίδιος ο θεσμός περιλαμβάνει κάποιους μηχανισμούς-πρακτικές που σύμφωνα με σχετική βιβλιογραφία (Creemers & Kyriakides, 2010, Δεδούλη, 2001, Huber, 2011, Καπαχτσή, 2011, Μάγος, 2005, Μιχαηλίδου, 2008, Ross & Bruce, 2012) έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζουν θετικά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Η επιμόρφωση είναι αναγκαία για αυτό πρέπει να ανταποκρίνεται σε θέματα της καθημερινής σχολικής πραγματικότητας, και παράλληλα να καλύπτει ζητήματα συνεχούς μάθησης. Στο πλαίσιο αυτό τα επιμορφωτικά προγράμματα θα είναι αποτελεσματικά αν στοχεύουν στη υποστήριξη, την ενθάρρυνση του έργου των στελεχών, λαμβάνοντας υπόψη τις επαγγελματικές τους ανάγκες και τις προτεραιότητες κάθε οργανισμού. Όλες οι μορφές επιμορφωτικών προγραμμάτων είναι σημαντικές όταν επικεντρώνονται στις λειτουργικές ανάγκες του σχολείου, αλλά και στην επιμόρφωση όλων των μελών της σχολικής κοινότητας.

Είναι πλέον επιβεβλημένη η συμμετοχή σε θεσμοθετημένες μορφές επιμόρφωσης με στόχο την επίδραση του εκπαιδευτικού δυναμικού ώστε να ενεργήσουν στο σχολικό περιβάλλον δημιουργικά και αποτελεσματικά. Για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται οργάνωση και συνεργασία, ενός πλέγματος επιμορφωτικών προγραμμάτων που θα ενισχύουν τόσο τα στελέχη όσο και τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους πορείας. Η επίτευξη αυτού του πλαισίου μπορεί να οδηγήσει σε ένα καινοτόμο σχολείο με διάχυση ιδεών και μετασχηματιστικό πνεύμα ως προς όλες τις λειτουργίες του σχολείου (Μπουζάκης, 2011).

1.5. Μορφές και τομείς επιμορφωτικών προγραμμάτων

Στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο εκπαιδευτικό περιβάλλον, απαιτείται τόσο τα στελέχη όσο και οι εκπαιδευτικοί γενικότερα να συμμετάσχουν στις διάφορες μορφές επιμόρφωσης ανά θεματική και ειδικότητα με στόχο την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η αρχική τους εκπαίδευση με την εισαγωγική επιμόρφωση και στην πορεία η διαρκής επαγγελματική τους βελτίωση όπου πρέπει να είναι συστηματική, συντονισμένη, να υπάρχει επάρκεια σε πόρους και να εμπεριέχεται η διασφάλιση της ποιότητας (Π. Ι., 2010).

Στόχος μιας οργανωμένης επιμόρφωσης είναι η απόκτηση δεξιοτήτων και ικανοτήτων που θα επιτρέπουν τους εκπαιδευτικούς (Π.Ι., 2010):

- να καλλιεργήσουν δεξιότητες και ικανότητες στους μαθητές, όπως οι βασικές ικανότητες για τη δια βίου μάθηση.
- να δημιουργήσουν ένα ασφαλές και δημιουργικό εκπαιδευτικό περιβάλλον σε πλαίσιο σεβασμού και συνεργασίας.
- να είναι αποτελεσματικοί σε ετερογενείς μαθητικές τάξεις που προέρχονται από διαφορετικές κοινωνικο-πολιτισμικές ομάδες και μαθητές που χρήζουν ειδική αγωγή.
- για ανάπτυξη συνεργασίας με τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας, τους γονείς/κηδεμόνες και την ευρύτερη κοινωνία.
- να συμμετέχουν στην ανάπτυξη του σχολείου.
- να παράγουν γνώσεις και να προωθούν καινοτομίες με αναστοχαστική πρακτική και έρευνα.
- να χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες στη διδακτική πράξη, και για την προσωπική τους βελτίωση.
- να γίνουν αυτόνομοι και κυρίαρχοι στην προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη σε όλη την επαγγελματική τους πορεία (European Council (EC), 2005).

Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σύμφωνα με το Ν. 1566/85 ως αποτελεσματική πρακτική έλαβε ποικίλες μορφές, από τις οποίες θα αναφερθούν οι βασικότερες, όπως:

Η *εισαγωγική επιμόρφωση* αφορά την υποστήριξη και καθοδήγηση των νεοδιόριστων εκπαιδευτικών πριν αναλάβουν τα υπηρεσιακά τους καθήκοντα, τα οποία στοχεύουν στην ανανέωση και συμπλήρωση της θεωρητικής και πρακτικής κατάρτισης.

Η *περιοδική επιμόρφωση*, επαναλαμβάνεται κατά διαστήματα και έχει σκοπό την ενημέρωση των εκπαιδευτικών αναφορικά με τις εξελίξεις της επιστήμης τους, τα εκπαιδευτικά προγράμματα, την ανανέωση των μεθόδων διδασκαλίας και αξιολόγησης και κατάρτιση τους για ένα αποτελεσματικό εκπαιδευτικό έργο.

Επιπλέον, τα ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα μικρής διάρκειας που συνδέονται με εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις και καινοτομίες, αλλαγή σχολικών προγραμμάτων, εισαγωγή νέων γνωστικών αντικειμένων, νέων διδακτικών μεθόδων και σχολικών βιβλίων. Βέβαια, εκτός από τα αναφερόμενα σεμινάρια οργανώνονται και άλλες μορφές για την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αναγκών.

Επιπροσθέτως, η ενδοσχολική επιμόρφωση είναι μία μορφή επιμόρφωσης που εξασφαλίζει την αυτονομία του σχολείου και την ενεργητική συμμετοχή των μελών της σχολικής κοινότητας. Αυτή η μορφή επιμόρφωσης είναι ευέλικτη, βιωματική, δίνει περιθώρια για πρωτοβουλίες καλλιέργει δεξιότητες και συμβάλει στην εσωτερίκευση των γνώσεων (Παπαναούμ, 2001). Αποτελεί δικαίωμα του κάθε εκπαιδευτικού για επαγγελματική εξέλιξη λαμβάνοντας υπόψη τις καθημερινές λειτουργικές ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της σχολικής μονάδας.

Στην εποχή μας τα δεδομένα της εκπαίδευσης έπρεπε να αναβαθμιστούν και αυτό πραγματοποιήθηκε με τις νέες εκπαιδευτικές αλλαγές αναφορικά με την ενδοσχολική επιμόρφωση (άρθρο 95 και 96/ΦΕΚ 4823/03-8-21). Στο πλαίσιο αυτό γίνεται λόγος για συστηματική αναφορά στην ενδοσχολική επιμόρφωση των στελεχών και των εκπαιδευτικών ώστε να έχουν την δυνατότητα για αναβάθμιση προσωπική και επαγγελματική μέσω των δεξιοτήτων και των γνώσεων. Πρόκειται για δια βίου επιμόρφωση η οποία σχεδιάστηκε για την απόκτηση ανανεωμένων γνώσεων έτσι ώστε να βελτιωθούν στο καθημερινό τους εκπαιδευτικό έργο, να καλύψουν τις επαγγελματικές τους ανάγκες και κατά συνέπεια να προσφέρουν στο μαθητικό δυναμικό και στην αποτελεσματικότητα του γενικότερου έργου του εκπαιδευτικού οργανισμού (Osamwonyi, 2016).

Η ενδοϋπηρεσιακή επιμόρφωση σχετίζεται με την ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού. Έχει στόχο την παροχή γνώσεων και δεξιοτήτων από την εισαγωγή του στην υπηρεσία έως και το τέλος της επαγγελματικής του καριέρας. Με κατάλληλες προϋποθέσεις συντελεί στη βελτίωση των εκπαιδευτικών πρακτικών και την αποτελεσματικότητα του παραγόμενου έργου (Μπαγάκης, 2016).

Η αυτομόρφωση, όπου οι εκπαιδευτικοί οι ίδιοι επιθυμούν να αποκτήσουν γνώσεις και δεξιότητες για να εξελιχθούν προσωπικά και επαγγελματικά. Η αυτομόρφωση πραγματοποιείται είτε από την ανάγκη του ενδιαφερόμενου είτε από την τάση του να εμβαθύνει και να διευρύνει τις γνώσεις, τις διδακτικές μεθόδους, επιλέγοντας τον τρόπο αυτομόρφωσης του, όπως: με τη μελέτη επιστημονικών βιβλίων, άρθρων, με παρακολούθηση διαλέξεων, επιστημονικών συνεδρίων, από ενημερωτικό υλικό του Υπουργείου Παιδείας, το ΙΕΠ, πανεπιστήμια, ερευνητικά προγράμματα, και άλλα (Καραλής, 2005).

Η *εξ αποστάσεως επιμόρφωση*, έκανε την εμφάνισή της τις τελευταίες κυρίως δεκαετίες στη χώρα μας, λόγω της εξέλιξης των νέων τεχνολογιών και των σύγχρονων αναγκών που προέκυψαν σε κοινωνικά περιβάλλοντα. Στο χώρο της εκπαίδευσης είναι μια χρήσιμη μέθοδος επιμόρφωσης, όπου παρέχονται γρήγορα γνώσεις και πληροφορίες στους εκπαιδευόμενους, οι οποίες είναι αναγκαίες στη καθημερινή εκπαιδευτική πρακτική. Η μορφή αυτή εκπαίδευσης έχει ως στόχο ο ίδιος ο επιμορφούμενος να συμμετάσχει ενεργά ώστε να καταρτιστεί με γνώσεις για να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα. Ένα από τα δυνατά της σημεία είναι το κόστος επιμόρφωσης το οποίο περιορίζεται σημαντικά, διότι κάθε ένας έχει τη δυνατότητα να επιμορφωθεί, χωρίς να μετακινηθεί, στον προσωπικό του χώρο μέσω τεχνολογικού εργαλείου. Ενώ από την άλλη όπως αναφέρουν οι επικριτές της, είναι η στέρηση της δια ζώσης διαπροσωπικής επικοινωνίας, η οποία αναπτύσσεται μεταξύ του επιμορφωτή και επιμορφούμενου (Κωστήκα, 2004).

Ειδικότερα γίνεται μνεία στη δια βίου μάθηση η οποία περιλαμβάνει την τυπική, τη μη τυπική εκπαίδευση και την άτυπη μάθηση (Ν. 3879/2010).

- Η τυπική εκπαίδευση παρέχεται από το τυπικό εκπαιδευτικό σύστημα, και οδηγεί στην απόκτηση πιστοποιητικών αναγνωρισμένων σε εθνικό επίπεδο.
- Η μη τυπική εκπαίδευση παρέχεται σε οργανωμένο εκπαιδευτικό πλαίσιο εκτός του τυπικού και μπορεί να οδηγήσει στην απόκτηση πιστοποιητικών αναγνωρισμένων σε εθνικό επίπεδο.
- Η άτυπη μάθηση αναφέρεται σε μαθησιακές δραστηριότητες που πραγματοποιούνται εκτός οργανωμένου μαθησιακού πλαισίου, κατά τη διάρκεια της ζωής του ατόμου.

Στα σύγχρονα επιμορφωτικά προγράμματα λοιπόν, είναι αναγκαίος ο συνδυασμός θεωρίας και πράξης. Ως εκ τούτου, η μορφή αυτή συμβάλλει ουσιαστικά στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Στο πλαίσιο αυτό λειτουργεί και η έρευνα δράσης με στόχο τη συμμετοχική συνεργασία των εμπλεκόμενων για τη βελτίωση της ποιότητας μέσα από αλλαγές στις διδακτικές πρακτικές (Karachtsi & Kakana, 2014). Η εφαρμογή της έρευνας δράσης στο σύγχρονο σχολείο εστιάζει στις ανάγκες των εκπαιδευτικών να επιμορφωθούν σε καινοτόμες δράσεις που αφορούν την διδακτική τους πρακτική ώστε να προσελκύσουν το ενδιαφέρον των μαθητών/τριών μέσα από βιωματικές δράσεις και από την άλλη να εξασφαλιστεί το συνεργατικό κλίμα στη σχολική μονάδα (Karachtsi & Kakana, ό.π.).

Η προώθηση της έρευνας δράσης, ως μοντέλο επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών υπόσχεται πολλά για την υιοθέτηση των νέων διδακτικών πρακτικών στο νέο σχολείο με την εμπλοκή στην αναστοχαστική διαδικασία και με την ενθάρρυνση των

εκπαιδευτικών. Τα στελέχη της εκπαίδευσης μπορούν μέσα από εξειδικευμένα επιμορφωτικά προγράμματα να συμβάλλουν καθοριστικά στην ανάπτυξη μαθησιακής κουλτούρας. Έτσι, ένας ικανός διευθυντής θα πρέπει να λαμβάνει ενεργό ρόλο σε όλες τις εκφάνσεις της σχολικής ζωής και πάνω απ' όλα να έχει υψηλές προσδοκίες ώστε να μετασηματίσει τον οργανισμό σε κέντρο μάθησης (MacBeath, 2014 στο Καπαχτσή & Κικανά, 2010).

Επίσης, σημαντικός τομέας ενημέρωσης είναι η επιμόρφωση των στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα σχετικά με την εκπαιδευτική νομοθεσία για την αποτελεσματικότερη άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται μέσα από την απόκτηση γνώσεων και μέσα από πρακτικές προσεγγίσεις της εκπαιδευτικής νομοθεσίας. Τα συγκεκριμένα προγράμματα λειτουργούν υποστηρικτικά παρέχοντας σημαντικά στοιχεία για την ομαλή διεκπεραίωση των εγγράφων και τη νόμιμη λειτουργία του οργανισμού. Στη βάση αυτή η οικονομική διαχείριση συμπεριλαμβάνεται σε κανόνες θεωρητικών και οικονομικών προσεγγίσεων του διοικητικού έργου (Ινστιτούτο Πολιτισμού, Δημοκρατίας και Εκπαίδευσης (Ι.ΠΟ.Δ.Ε., 16-11-21).

Ο διευθυντής από τη θέση στελέχους καταβάλλει κάθε προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων που θέτει το σχολείο, έχει δικό του όραμα και σύστημα εργασίας, θεωρώντας ότι με τη συνεργασία μεταξύ των εμπλεκομένων, θα κατανοήσουν οι ίδιοι την αποστολή του σχολείου, για την επιτυχία του οποίου πρέπει να αποβλέπουν στο υψηλότερο επίπεδο (Day, 2003). Για τον σκοπό αυτό η καθοδήγηση εκπαιδευτικών σε ρόλο «mentoring» ή «coaching» σχεδιάζεται με βάση το εκπαιδευτικό πλαίσιο και τις ανάγκες που προκύπτουν, καθώς ο κύριος στόχος είναι η στήριξη των εμπλεκομένων στο σχολείο. Έτσι, λοιπόν ο διευθυντής θα πρέπει να μελετά το προφίλ των καθοδηγούμενων και τα χαρακτηριστικά τους, διότι είναι σημαντικό να γνωρίζει τις ανάγκες τους ώστε να κρίνει αν έχουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους (Βαλάση, 2015). Ο ρόλος τους ως σύμβουλος-καθοδηγητής των εκπαιδευτικών της σχολικής κοινότητας αποβλέπει στην παροχή πρακτικών λύσεων, την κατάλληλη προσφορά πληροφόρησης και προτάσεων που θα εμπνέουν τον εκπαιδευτικό να βελτιώνει την ποιότητα του έργου του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

2.1. Διοίκηση και ηγεσία

Στο χώρο της εκπαίδευσης η έννοια της διοίκησης προσδιορίζεται μέσα από τις ιδιαίτερες λειτουργίες και πρακτικές. Συγκεκριμένα σύμφωνα με τους Montana & Charnov (1994), η διοίκηση επικεντρώνεται στην επίτευξη σκοπών με τη χρήση διάφορων μέσων, και είναι «ο τρόπος εργασίας με άλλους και μέσω άλλων για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού αλλά και των μελών του» (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011:31).

Η διοίκηση περιγράφεται ως και «η κατάλληλη δραστηριοποίηση και ενεργοποίηση όλων των επιμέρους συντελεστών-παραγόντων ενός δοσμένου οργανωτικού σχήματος, με βασική επιδίωξη την καλύτερη ποσοτική και ποιοτική επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού που το οργανωτικό σχήμα επιδιώκει με το μικρότερο κόστος» (Κωτσίκης, 2003:27).

Με βάση τις θεωρητικές προσεγγίσεις προτείνεται και ο ορισμός που αναφέρει ότι {διοίκηση είναι η εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που γίνεται στο πλαίσιο μιας οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας (οργανισμό, δημόσια υπηρεσία, επιχείρηση, συνεταιρισμό κτλ.) και επιδιώκει την πραγματοποίηση, στον καλύτερο δυνατό βαθμό, κάποιου κοινού σκοπού-έργο, παροχή υπηρεσιών, πωλήσεις και άλλα με την αξιοποίηση των διαθέσιμων μέσων, μέσα από λειτουργίες, όπως είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος} (Θεοφανίδης, 1985: 64 στο Κατσαρός, 2008:15).

Η διοίκηση είναι αλληλένδετη με την ηγεσία και αποτελεί κεντρική έννοια της θεωρίας της διοικητικής επιστήμης. Η ηγεσία προσδίδει επιρροή, η οποία ορίζεται ως ικανότητα επίδρασης πάνω στη συμπεριφορά των άλλων (Μουρίκη, 2016). Ο ηγέτης που καθοδηγεί διαθέτει δυναμική, η οποία είναι η βασική ενέργεια για την έναρξη και τη στήριξη της δράσης, στο πλαίσιο αυτό λειτουργίας οι άνθρωποι επιχειρούν να εργαστούν με συνεργασία και αλληλεγγύη (Αθανασούλα-Ρέππα, 2001).

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον Humphrey (2002) η ηγεσία περιγράφεται ως μια συναισθηματική διαδικασία όπου ο ηγέτης αναγνωρίζει, διαχειρίζεται και είναι σε θέση να προκαλεί συναισθήματα στα μέλη της ομάδας του. Συμπερασματικά, η ηγεσία αναφέρεται στην ικανότητα παρακίνησης, άσκησης επιρροής και δυνατότητας να επιτρέψει σε άλλους ανθρώπους να συμβάλλουν στην επιτυχία και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού (Anand & Udaya-Suriyan, 2010).

Η ηγεσία έχει σημαντική απήχηση στη διαδικασία οργάνωσης και διαχείρισης της λειτουργίας της σχολικής μονάδας και συντελεί στον προσδιορισμό του οράματος και

της αποστολής του οργανισμού. Για να πετύχει τους στόχους της θα πρέπει να είναι δυναμική και να διαθέτει θετική ενέργεια ώστε να παρακινεί τους υφιστάμενους της. Επιπλέον πρέπει να περιλαμβάνει τη διαδικασία αξιολόγησης για να οδηγήσει τη σχολική μονάδα στη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Η αξιολόγηση θα συμβάλει ώστε να διατηρείται η διαρκής ανάπτυξη όλων των συντελεστών του οργανισμού (Ali Abdulridha Jabbar et al., 2017).

Ο ηγέτης ενός οργανισμού εκτός από το όραμα, κάνει στρατηγικούς σχεδιασμούς και προσαρμόζεται στον οργανισμό με βάση τις απαιτήσεις που προκύπτουν στη σχολική μονάδα. Έχει την ικανότητα να αναπτύξει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους εκπαιδευτικούς και να εξασφαλίζει τον παιδαγωγικό τους προορισμό (Σούλη, 2018). Επιπλέον για την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας απαιτείται να ενεργεί υποστηρικτικά και συμβουλευτικά στους εκπαιδευτικούς, να εκτιμά την ιδιαίτερη συμμετοχή και συμβολή του κάθε μέλους και να χτίζει ισχυρές σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα, ώστε να οδηγεί τον οργανισμό στην καινοτομία (Sami, Qamar & Khalid, 2011).

Αναφορικά με την ελληνική εκπαιδευτική βιβλιογραφία αναφέρονται υποδειγματικά έρευνες σχετικά με την αποτελεσματικότητα της σχολικής ηγεσίας όπως αυτή του Κουτούζη (2012), όπου ο αποτελεσματικός ηγέτης δεν είναι εκείνος που εφαρμόζει πιστά την κεντρική εκπαιδευτική πολιτική αλλά αυτός που αξιοποιεί τα περιθώρια της σχετικής αυτονομίας της σχολικής μονάδας διαμορφώνοντας την κατάλληλη κουλτούρα μέσα στο σχολείο και παρακινώντας τους εκπαιδευτικούς στην επίτευξη του στόχου του.

Μια άλλη έρευνα έρχεται να επιβεβαιώσει τα ευρήματα άλλων ερευνών όπου ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που δημιουργεί και μεταδίδει στους υφιστάμενους του το όραμα του σχολείου, αξιοποιεί τις ικανότητές τους, δημιουργεί θετικό κλίμα και εστιάζει στη δημιουργία ενός αποδεκτού από όλους συστήματος αξιών (Σαγρή - Βουρνούκα, 2016). Επιπλέον σε άλλη μελέτη αποτελεσματικός είναι ο διευθυντής που συνεργάζεται με τους εμπλεκόμενους στη σχολική κοινότητα, εισάγει καινοτομίες, παίρνει πρωτοβουλίες και προσαρμόζει της κεντρικές οδηγίες στα δεδομένα του σχολείου καλλιεργώντας θετικό κλίμα βασισμένες στο δημοκρατικό πνεύμα, την αντικειμενικότητα, τη δικαιοσύνη και άλλα (Αργυροπούλου-Συμεωνίδης, 2017).

Συνάγεται από τις παραπάνω εμπειρικές έρευνες, ότι εστιάζουν στο έργο του αποτελεσματικού ηγέτη τη διατύπωση των αξιών, των στόχων και του οράματος του σχολείου, την ενθάρρυνση και την παρακίνηση των εκπαιδευτικών, την κατανομή του έργου της ηγεσίας στα μέλη, το ενδιαφέρον για τις διαπροσωπικές σχέσεις των εμπλεκομένων στη σχολική κοινότητα και άλλα (Σαχανά, 2019).

2.2. Χαρακτηριστικά του διευθυντή - ηγέτη στο σύγχρονο σχολείο

Στην εποχή μας, ο διευθυντής είναι επιφορτισμένος με πολλαπλά γραφειοκρατικά θέματα που σχετίζονται με την καθημερινή λειτουργία της σχολικής μονάδας, από την άλλη οφείλει να ανταποκριθεί στον πολυσύνθετο ρόλο του ως ηγέτης ενός αποτελεσματικού σχολείου που επιδρά και επηρεάζει την κοινωνία. Για να διαχειριστεί με λειτουργικό και ενεργό τρόπο τις ανάγκες που προκύπτουν στο σχολείο θα πρέπει να συνεργαστεί με τους εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς (Γεωργιάδου & Καμπουρίδης, 2005).

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2000:34) *«η ηγεσία είναι μια εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που αναπτύσσεται σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό που έχει ως σκοπό την επίτευξη του με την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, του ανθρώπινου δυναμικού, των υλικών, μέσα από τη διαδικασία της οργάνωσης, του προγραμματισμού, της διεύθυνσης, το συντονισμό και τον έλεγχο»*.

Σύμφωνα με τους Mortimore (1995) και Πασιαρδή (2001) η σχολική αποτελεσματικότητα εστιάζει στα παρακάτω γνωρίσματα:

- Ο διευθυντής-ηγέτης φροντίζει για την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης και οφείλει να εξασφαλίζει τη συνεργασία και την επικοινωνία με τους υφιστάμενους εκπαιδευτικούς.
- Η συνεργασία και αλληλεπίδραση των μαθητών/τριών και εκπαιδευτικών, επηρεάζουν την ποιότητα της μάθησης.
- Ένα θετικό κλίμα συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του σχολείου.
- Εξάλειψη των διακρίσεων προς τους μαθητές από το διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς.
- Από την επίδοση των μαθητών/τριών αξιολογούνται συγχρόνως και τα εκπαιδευτικά προγράμματα που εφαρμόζονται στη σχολική μονάδα.
- Η εμπλοκή των γονέων/κηδεμόνων στη σχολική πραγματικότητα, ενισχύει τη διαδικασία της μάθησης.

Στο σύγχρονο σχολείο ο ηγέτης είναι ευέλικτος στα διοικητικά και οργανωτικά του καθήκοντα, καλείται από το ρόλο του να συμμετέχει σε θέματα που αφορούν τη διαμόρφωση των αναλυτικών προγραμμάτων και γενικότερα την ενεργό παρουσία του σε όλες τις εκδηλώσεις του σχολείου, συνεργασία με τοπικούς φορείς, σύλλογο γονέων/κηδεμόνων και την ευρύτερη κοινότητα (Παπαναούμ, 2000).

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2004) ο αποτελεσματικός διευθυντής οφείλει να είναι ηγέτης, να συμμετέχει σε όλες τις διαδικασίες του σχολείου, να εισάγει καινοτομίες

για να αλλάξει την κουλτούρα του σε ένα σχολείο ανοιχτό και δημιουργικό. Να έχει υψηλές προσδοκίες από τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας για να πετύχουν τους επιθυμητούς στόχους σε έναν οργανισμό που θα παρέχει βελτίωση στην ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Αναφορικά με τους τύπους άσκησης της σχολικής ηγεσίας μέσα στον οργανισμό έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες. Στην παρούσα εργασία θα αναφερθούμε σε ορισμένους κυρίως ηγετικούς τύπους, που μπορούν να αξιοποιηθούν από τον εκπαιδευτικό κόσμο. Οι τρόποι ηγεσίας σύμφωνα με έρευνες (Θεοφιλίδης, 1994, Κέφης, 2005, Σαΐτης, 2008β, Σαΐτη & Σαΐτης, 2012: 145-146) είναι:

- *η αυταρχική ηγεσία*, όπου οι υφιστάμενοι δεν έχουν συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Ο ηγέτης διαδραματίζει κυρίαρχο ρόλο και λαμβάνει μόνος τους τις αποφάσεις τις οποίες επιβάλλει με τη δύναμη της εξουσίας, έτσι ώστε οι υφιστάμενοι να συμμορφωθούν. Είναι δογματικός στις σχέσεις του με τους υφιστάμενους του, συχνά δεν επεξηγεί τις πράξεις τους και διστάζει να αποδεχτεί απόψεις που είναι αντίθετες στις δικές του.
- *η δημοκρατική ή συμμετοχική ηγεσία*, όπου ο ηγέτης διευρύνει το πλαίσιο συμμετοχής των υφισταμένων, ώστε να παίρνουν αποφάσεις και πρωτοβουλίες μετά από συλλογική συζήτηση. Η μορφή αυτή ηγεσίας σύμφωνα με τη βιβλιογραφία Dubrin (1998), March and Simon (2003) στο Σαΐτη (2008β:291-292, 2012:145-146) αναφέρεται σε τρεις τύπους συμμετοχικών ηγετών:
 - *οι συμβουλευτικοί τύποι*, προτού πάρουν την απόφαση συζητούν με τους υφιστάμενους τους, αλλά τελικά διατηρούν τη σχετική εξουσία για τη λήψη της απόφασης.
 - *οι συναινετικοί τύποι*, ενθαρρύνουν τη συζήτηση με την ομάδα και παίρνουν μια απόφαση που αντανακλά τη γενική άποψη.
 - *οι δημοκρατικοί ηγέτες* συζητούν με τα μέλη της ομάδας προτού να πάρουν τις δικές τους αποφάσεις. Αυτό που τους διακρίνει είναι ότι η λήψη αποφάσεων είναι συνδεδεμένη με τη συμμετοχή και τη συνεργασία ανάμεσα στον ηγέτη και στους υφιστάμενους. Παρέχονται κίνητρα για ενεργή συμμετοχή πρωτοβουλίες των μελών με στόχο από κοινού να φτάσουν στο στόχο που έθεσαν αρχικά.
- *Η χαλαρή ηγεσία*, όπου ο ηγέτης είναι συμβολικός, αφού μεταβιβάζει την εξουσία και τον έλεγχο στους υφιστάμενους και χορηγεί πληροφορίες στους συνεργάτες του.
- *Στη γραφειοκρατική ηγεσία*, οι ηγέτες διοικούν με βάση συγκεκριμένους κανόνες, πολιτικές και διαδικασίες πραγματοποίησης του εκπαιδευτικού έργου.

- *Η συναλλακτική ηγεσία*, στο μοντέλο αυτό οι σχέσεις των στελεχών εκπαίδευσης και των υφισταμένων βασίζεται στην συναλλαγή γνώσεων (Harris, 2005). Χαρακτηριστικό του μοντέλου αυτού είναι ότι ο σχολικός ηγέτης αναθέτει καθήκοντα, με την ολοκλήρωση των οποίων, τα μέλη του οργανισμού λαμβάνουν διάφορες ανταμοιβές. Στο πλαίσιο αυτό, ο διευθυντής πρέπει να αναπτύξει συνεργατικό πνεύμα επιδιώκοντας να παρακινήσει τα μέλη στην επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας (Harris, 2005, Miller & Miller, 2001).
- *Επιπλέον η εξουσιοδοτική ηγεσία*, όπου οι υφιστάμενοι παίρνουν τις αποφάσεις με βάση τα προσωπικά κριτήρια, διότι ο ηγέτης δεν εκφράζει άποψη ή εκχωρεί το ρόλο του στα μέλη της κοινότητας.

Το μοντέλο της *μετασχηματιστικής ηγεσίας* σχετίζεται με τη δυναμική παρακίνηση που δίνεται από τον ηγέτη προς τους εργαζόμενους με στόχο την επίτευξη του κοινού στόχου (Sun & Leithwood, 2012). Έτσι, ο τύπος αυτός βασίζεται στην ικανότητα του ηγέτη να σχεδιάζει και να υλοποιεί αλλαγές, να κάνει σχεδιασμούς, να συμβάλλει στην κουλτούρα του σχολείου, να πραγματοποιεί δράσεις, στις σχέσεις με το περιβάλλον και την οργάνωση του σχολείου, στοιχεία απαραίτητα για την ανάπτυξη και την προσαρμογή του οργανισμού στα νέα δεδομένα (Thomson et al., 2016).

Ακολούθως, όπως αναφέρουν οι Ross & Gray (2006), ένας τύπος σύγχρονου ηγέτη είναι αυτός του *μετασχηματιστικού* που διαθέτει το χάρισμα να καλλιεργεί κουλτούρα εμπιστοσύνης και αλληλεγγύης μεταξύ των εργαζομένων, επηρεάζει και εμπνέει τους εκπαιδευτικούς να εργαστούν για την επιτυχία του σκοπού που θέτει ο οργανισμός να τους παροτρύνει σε κοινές αποφάσεις για την κοινή δημιουργία οράματος και την ποιοτική βελτίωση του παρεχόμενου έργου.

Από την άλλη το μοντέλο της *κατανεμημένης ηγεσίας* σύμφωνα με τον Spillane (2005:27), ορίζεται «ως ένα σύστημα πρακτικής που αποτελείται από ένα σύνολο εμπλεκόμενων μελών που αλληλεπιδρούν». Η ευθύνη κατανέμεται σε όλα τα μέλη που απασχολούνται σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό και οι αποφάσεις λαμβάνονται από κοινού. Στο σχήμα αυτό διοίκησης οι ηγέτες αποκτούν δυναμικό ρόλο και στοχεύουν στην ενεργή συμμετοχή όλων για αλλαγές στον οργανισμό.

Συνεπώς, ο βαθμός επιτυχίας μιας εκπαιδευτικής αλλαγής μέσω της επίτευξης των στόχων που τίθενται εξαρτάται από τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες των διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης.

2.3. Ηγεσία και εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο

Οι προκλήσεις της εποχής μας απαιτούν σήμερα ένα ευέλικτο σχολείο, με δυνατότητες να προσαρμόζεται στις αλλαγές και να αντιμετωπίζει δημιουργικά τις νέες γνώσεις. Στο πλαίσιο αυτό, ο σκοπός της σύγχρονης διοίκησης και εκπαίδευσης είναι η ανάπτυξη της ικανότητας των σχολικών ηγετών να διαχειρίζονται τις αλλαγές που θα επιφέρουν οι καινοτομίες (Everard, Morris & Wilson, 2004).

Στο σύγχρονο σχολείο η καινοτομία είναι μια σημαντική παράμετρος ανάπτυξης της ποιότητας του σχολείου. Συγκεκριμένα, η εκπαιδευτική καινοτομία αποβλέπει στη διαδικασία παρεμβάσεων που έχουν στόχο τη βελτίωση του ευρύτερου εκπαιδευτικού συστήματος (Fullan, 2007). Οι αλλαγές αυτές αφορούν στην εκπαιδευτική και παιδαγωγική διαδικασία όπως και τη διοικητική της σχολικής μονάδας.

Μέχρι τη δεκαετία του 1970 η καινοτομία περιοριζόταν κυρίως στον τομέα της τεχνολογίας και της οργανωμένης εργασίας στις επιχειρήσεις, με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Στην πορεία, με το άνοιγμα των αγορών, η καινοτομία εντάχθηκε στη στρατηγική των αναγκαίων αλλαγών για την προσαρμογή των οργανισμών στο περιβάλλον και προοδευτικά επεκτάθηκε σε άλλους τομείς, οικονομίας, κοινωνικής ζωής και ειδικά στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Τα τελευταία χρόνια φαίνεται να αυξήθηκαν οι στρατηγικές καινοτομιών στο εκπαιδευτικό σύστημα (Παπακωνσταντίνου, 2008).

Όταν ο διευθυντής επιχειρεί να εισάγει καινοτομίες στη σχολική μονάδα στοχεύει στην αλλαγή των συνθηκών ή στην επίδραση των παραμέτρων που αφορούν στην παροχή του εκπαιδευτικού έργου, καθώς επίσης, στην ανανέωση των καθημερινών πρακτικών. Απώτερος σκοπός της εισαγωγής των καινοτομιών είναι ο εκσυγχρονισμός και η ανάπτυξη της σχολικής μονάδας και αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με τον επαναπροσδιορισμό των στόχων και των λειτουργιών του. Έτσι, λοιπόν η καινοτομία στη εκπαίδευση αναφέρεται στις παρεμβάσεις και τις τροποποιήσεις της λειτουργίας που αποβλέπουν στη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου (Fullan, 2007).

Σήμερα μπορούμε να πούμε ότι η εκπαίδευση στοχεύει αφενός στο να επιδράσει στις απαιτήσεις του εκπαιδευτικού συστήματος καθορίζοντας τα γεγονότα, αφετέρου να προωθήσει καινοτόμες πρακτικές, οι οποίες θα προσαρμόζονται στην υπάρχουσα κατάσταση και τις δυνατότητες της κάθε σχολικής μονάδας (Everand et al., 2004).

Στον ελλαδικό χώρο η ανάπτυξη της στρατηγικής «Νέο Σχολείο»-Σχολείο του 21ου αιώνα, όπου ο στόχος της Πράξης, αφορά ένα αρχικό, μεταβατικό, στάδιο της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης του Νέου Σχολείου, είναι η εφαρμογή βασικών αρχών στα υφιστάμενα κυρίως Δημοτικά Σχολεία με ενιαίο αναμορφωμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα (Πράξη: «Νέο Σχολείο» (Σχολείο 21^{ου} αιώνα), ΕΣΠΑ 2007-2013).

Συγκεκριμένα οι δύο βασικές αρχές είναι:

α) Η αξιοποίηση του πολιτισμού στην εκπαίδευση εξοικειώνοντας τα παιδιά με τις τέχνες και χρησιμοποιώντας τις ως διδακτικό εργαλείο.

β) Η ομαλή και αποτελεσματική ένταξη όλων των μαθητών/τριών στο εκπαιδευτικό σύστημα, ανεξάρτητα από κοινωνική ομάδα και κοινωνική ιδιαιτερότητα, κυρίως των μαθητών από ευάλωτες κοινωνικές ομάδες.

Το Νέο Σχολείο έχει ως επίκεντρο των αλλαγών να βελτιώσει το επίπεδο σπουδών, κυρίως όμως να προάγει τη διαφοροποιημένη διδασκαλία με νέες μεθόδους. Φαίνεται ότι δίνει έμφαση στην καινοτομία, στην αποτελεσματικότητα και στην χρήση των νέων τεχνολογιών. Καλλιεργεί στους μαθητές τις αξίες της διαφορετικότητας, τον σεβασμό στον άνθρωπο και προωθεί το βιωματικό και συνεργατικό τρόπο μάθησης (Πράξη: «Νέο Σχολείο», ό.π.).

Με τη νέα υπουργική απόφαση «αναβάθμιση του σχολείου και ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών» από το 2021-22 εφαρμόζονται σημαντικές καινοτομίες, οι οποίες αλλάζουν την λειτουργία του σημερινού σχολείου, όπως τα Εργαστήρια Δεξιοτήτων που εφαρμόζονται στο Νηπιαγωγείο, το Δημοτικό και το Γυμνάσιο, το Ψηφιακό σχολείο, τα νέα προγράμματα σπουδών, η εισαγωγή του θεσμού της αυτοαξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου είναι πλέον τα δεδομένα του σύγχρονου σχολείου (ΥΠΑΙΘ, ΦΕΚ 4823/03-08-2021).

Ειδικότερα, τα Εργαστήρια Δεξιοτήτων εντάσσονται στο υποχρεωτικό ωρολόγιο πρόγραμμα με νέους θεματικούς κύκλους στο Νηπιαγωγείο, στο υποχρεωτικό ωρολόγιο πρόγραμμα του Δημοτικού και του Γυμνασίου, αξιοποιώντας μεθόδους διερευνητικής - ανακαλυπτικής μάθησης.

Στόχος είναι η καλλιέργεια των ήπιων δεξιοτήτων, δεξιοτήτων ζωής και δεξιοτήτων τεχνολογίας και επιστήμης στους μαθητές, σε συνδυασμό με τη διαμόρφωση ενός σύγχρονου προγράμματος με δομή Ανοιχτών, Ζωντανών Προγραμμάτων Σπουδών και Διαδικασιών.

Επιπλέον, οι Θεματικοί Κύκλοι προκύπτουν από τους Παγκόσμιους Δείκτες Ανάπτυξης (περιβάλλον, ευ ζην, ασφάλεια, κοινωνία των πολιτών, σύγχρονη τεχνολογία και επιχειρηματικότητα) (ΥΠΑΙΘ, ΦΕΚ 94236/ΓΔ4/4-8-2021).

Η εισαγωγή των καινοτομιών, και οι αλλαγές είναι εφόδια που συνθέτουν το προφίλ του ηγέτη. Στο πλαίσιο του νέου σχολικού περιβάλλοντος ο ηγέτης λειτουργεί ως συντονιστής, καθοδηγητής, εμπνευστής, σύμβουλος για την εφαρμογή των καινοτομιών και την ενεργοποίηση των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας (Λεμονή και Κολεζάκης, 2013).

Στο πλαίσιο αυτό ο θεσμός της αυτοαξιολόγησης αποτελεί μια μεταρρυθμιστική προσπάθεια, μια σημαντική καινοτομία που έχει στόχο τη βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου σχολικού έργου. Επιπλέον, αποβλέπει στην επαγγελματική ανάπτυξη και συνεχή επιμόρφωση της εκπαιδευτικής κοινότητας (Καπαχτσή, 2011, Μιχαηλίδου, 2008).

2.4. Η συμβολή των στελεχών εκπαίδευσης στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών

Η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού συνδέεται με τη θέση *{ότι αυτός βρίσκεται αντιμέτωπος με ποικίλες αλλαγές κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής του, καθώς ενεργοποιείται σε μια διαδικασία ανάπτυξης, στην οποία οι επαγγελματικές εμπειρίες παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο και ορίζουν τη διαμόρφωση της επαγγελματικής του ταυτότητας. Κατ' αυτόν τον τρόπο το ερευνητικό πεδίο της ανάπτυξης των εκπαιδευτικών μετατοπίζεται από τις βασικές σπουδές και την αρχική κατάρτιση προς το εργασιακό περιβάλλον του και τις ευρύτερες ευκαιρίες που παρέχονται για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου}* (Υφαντή και Βοζαϊτής, στο Οικονομίδης, 2011:630).

Μια άλλη προσέγγιση της έννοιας δίνεται από τον Day, (2003:28-29), όπου *{η επαγγελματική ανάπτυξη συντίθεται από όλες τις φυσικές μαθησιακές εμπειρίες και από εκείνες τις συνειδητές και σχεδιασμένες δραστηριότητες που σκοπεύουν στο άμεσο ή έμμεσο όφελος του ατόμου, της ομάδας ή του σχολείου και οι οποίες συμβάλλουν, μέσω αυτών, στην ποιότητα της εκπαίδευσης μέσα στην τάξη. Είναι επίσης η διαδικασία μέσω της οποίας αποκτούν και αναπτύσσουν κριτικά τη γνώση, τις δεξιότητες και τη συναισθηματική νοημοσύνη που είναι απαραίτητες για τον σωστό τρόπο επαγγελματικής σκέψης, το σχεδιασμό και την πρακτική άσκηση με τα παιδιά, τους νέους ανθρώπους και τους συναδέλφους σε κάθε στάδιο της επαγγελματικής τους ζωής}*. Από τον ορισμό φαίνεται η πολυπλοκότητα και η διαδικασία της συγκεκριμένης έννοιας, παρ' όλα αυτά συμβάλλει δυναμικά στην εξέλιξη του εκπαιδευτικού σε ατομικό και επαγγελματικό επίπεδο.

Η Παπαναούμ (2005) συνδέει την επαγγελματική ανάπτυξη με τη συνεχή διαδικασία μάθησης όπου οι εκπαιδευτικοί αποκτούν δεξιότητες και ικανότητες. Πρόκειται δηλαδή αναβάθμιση και βελτίωση της άσκησης του επαγγέλματός τους, αλλά και της προσωπικότητάς τους. Έτσι, για την επίτευξη του εκπαιδευτικού τους έργου, δεν φτάνουν μόνο οι γνώσεις και οι δεξιότητες, αλλά και όλες οι εμφανείς και αφανείς όψεις της προσωπικότητάς τους. Αφού για την επιτυχημένη έκβαση του έργου τους, δεν αρκούν μόνο το γνωστικό και οι δεξιότητές, αλλά και όλες οι εμφανείς και αφανείς όψεις της προσωπικότητάς τους (Παπαναούμ, 2005).

Ο ρόλος του ηγέτη είναι καθοριστικός όταν κατανοεί τις ανάγκες των εκπαιδευτικών να διατηρήσουν σε υψηλό βαθμό ελέγχου τη διαδικασία του έργου τους. Η απουσία ύπαρξης θετικού περιβάλλοντος θα αποθαρρύνει την προσωπική ενεργοποίησή τους για την επίτευξη του οράματος για ένα σχολείο σύγχρονο και καινοτόμο. Από την άλλη η ανάπτυξη συστημάτων αξιολόγησης που βασίζεται μόνο στις ικανότητες των εκπαιδευτικών, προκειμένου να αποτιμηθούν, ώστε να εξυπηρετήσουν ανάγκες που έχουν οριστεί από τον οργανισμό, θα οδηγήσουν πιθανά στην υποβάθμιση του ρόλου τους ως αυτόνομα, υπεύθυνα άτομα και θα δημιουργήσει εκπαιδευτικούς, ως εκτελεστικά όργανα, τα οποία απλώς θα εφαρμόζουν, αντί να «διαμεσολαβούν» ενεργά (Day, 2003:245-246). Έτσι, η επαγγελματική ανάπτυξη πρέπει να στηρίζεται σε σχέδια, που να είναι θεμελιωμένα σε εκπαιδευτικές αρχές, οι οποίες αναγνωρίζουν την ανάγκη για ενθάρρυνση της διαβίου εκπαίδευσης είτε είναι ατομική, συλλογική, ή δημόσια, ιδιωτική και κατά συνέπεια θα εξυπηρετεί την ανάπτυξη του εκπαιδευτικού και του σχολείου (Day, ό.π.).

Η επαγγελματική εξέλιξη είναι σημαντική υπόθεση, για τη διατήρηση και τη βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου έργου των διευθυντών και των εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί γενικότερα αναγνωρίζουν ότι χρειάζονται επιπλέον γνώσεις πάνω σε νέα δεδομένα για να έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν κατάρτιση προκειμένου να αναλάβουν νέους ρόλους στο εκπαιδευτικό περιβάλλον (Day, 2003).

Σύμφωνα με την Κωστίκα, (2004) η επαγγελματική ανάπτυξη ταυτίζεται με την επιμόρφωση, διότι αποτελεί βασικό συστατικό της, συνεπώς είναι σημαντική τόσο για την υποστήριξη των εκπαιδευτικών όσο και για την ενίσχυση του ρόλου των στελεχών της εκπαίδευσης. Κάτω από αυτές τις προϋποθέσεις για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα της εξέλιξης του εκπαιδευτικού απαιτείται οργανωμένο σχέδιο, το οποίο θα περιλαμβάνει τη συστηματική αποτίμηση και ιεράρχηση των επιμορφωτικών αναγκών των εκπαιδευτικών (Κωστίκα, ό.π.).

Η συστηματική οργάνωση των επιμορφωτικών προγραμμάτων θεωρεί αναγκαία την προσπάθεια σύνδεσης της με τη βασική εκπαίδευση των εκπαιδευτικών, διότι η βασική εκπαίδευση και επιμόρφωση πρέπει να αντιμετωπίζονται ως μια ενιαία και διαρκής διαδικασία. Η αναγκαιότητα αυτή είναι επιβεβλημένη για τη σύνδεση θεωρίας και πράξης (Κωστίκα, 2004)

Ακολούθως, η Αθανασούλα-Ρέππα (2008:202, 185) επισημαίνει χαρακτηριστικά: *«Η βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης πρώτα και κύρια εξαρτάται από τους εκπαιδευτικούς και την επαγγελματική τους ικανότητα» και ορίζοντας τη σχολική μονάδα ως οργανισμό, χαρακτηρίζει τον εκπαιδευτικό ως «συνδετικό και δημιουργικό κρίκο των ενεργειών και δράσεων του οργανισμού».*

Το σχολείο ως οργανισμός για να επενδύσει στη δια βίου μάθηση, θα πρέπει να αναπτυχθεί σε εστία μάθησης με συντελεστές τα μέλη της σχολικής κοινότητας. Στο πλαίσιο αυτό για να επιτευχθεί η ανάπτυξη τόσο των μαθητών όσο και των εκπαιδευτικών το σχολείο (Day, 2003: 420-421) πρέπει:

- Να βοηθά κάθε άτομο να επιτύχει στόχους. Αυτό σημαίνει καταρτισμένους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι θα δημιουργήσουν εκείνες τις συνθήκες που θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη της αυτό-εκτίμησης και την ενίσχυση των κινήτρων. Το σχολείο οφείλει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των μαθητών/τριών μέσα σε ένα ποιοτικό περιβάλλον.
- Να θεμελιώνει μια ευρεία και όχι μια περιορισμένη βάση γνώσεων, ώστε οι μαθητές να προετοιμαστούν μελλοντικά στην εργασιακή τους απασχόληση.
- Για να ανταποκριθεί το σχολείο στη δυναμική του κάθε μαθητή, πρέπει να παρέχει το κατάλληλο πλαίσιο μάθησης (Day, 2003:422).

Κάθε προσπάθεια των στελεχών για επιμόρφωση έχει στόχο την βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης. Μια τέτοια προσπάθεια του διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών και το παρεχόμενο έργο (Κωστίκα, 2004).

Διαπιστώνεται από τα παραπάνω το θέμα της προώθησης ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου στη χώρα μας αναφορικά με τη δια βίου επιμορφωτική στήριξη των στελεχών εκπαίδευσης. Η πρακτική αυτή δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη και στους εκπαιδευτικούς να επιμορφώνονται καθ' όλη την περίοδο της καριέρας τους για την επίτευξη μιας ποιοτικής επαγγελματικής ανάπτυξης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ)

3.1. Ιστορική αναδρομή

Ο Deming πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας γεννήθηκε στις Η.Π.Α. το 1900 και έζησε έως το 1993. Το 1920 ως φοιτητής εργαζόταν στην εταιρεία Western Electric Company του Σικάγου. Η εταιρεία αυτή λειτουργούσε με βάση τη φιλοσοφία διοίκησης του επιστημονικού μανάτζεμεντ του F.Taylor, ο οποίος πρέσβευε ότι οι εργάτες θα έπρεπε να αναλαμβάνουν και να εκτελούν ένα μικρό αριθμό υποχρεώσεων με τρόπο μηχανιστικό. Στο πλαίσιο αυτό οι εργάτες δεν είχαν τη δυνατότητα για άποψη που αφορούσε την εργασία τους. Ως εργαζόμενος ο Deming εντόπισε τη δυσλειτουργική μέθοδο διοίκησης του Taylor απέναντι στους εργαζόμενους. Αυτό ήταν το έναυσμα για τη νέα του φιλοσοφία διοίκησης, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), η οποία υπήρξε καιρίας σημασίας για την Οργάνωση και Διοίκηση των Οργανισμών και των Επιχειρήσεων. Έκτοτε, πολλοί ήταν οι επιστήμονες-ερευνητές που ασχολήθηκαν με την ανάπτυξη της συγκεκριμένης φιλοσοφίας, όπως, (Δερβιτσιώτης 1993, Crosby 1982, Deming 1986,1993, Ζαβλανός 2003, Juran 1986, Shewhart 1986, Τσιότρας 2016).

Η έναρξή της ποιότητας τοποθετείται χρονικά την περίοδο κατά την οποία ο Deming συνάντησε τον Shewhart στα εργαστήρια Bell στο New Jersey, ο οποίος ως ειδικός ερευνητής στατιστικής μιας ομάδας ασχολούνταν με την έννοια του στατιστικού ποιοτικού ελέγχου. Συγκεκριμένα ο Shewhart ανέπτυξε μια μεθοδολογία με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του εργάτη και της παραγωγής. Πάνω σε αυτό το θέμα ο Deming πίστευε ότι αν μετά από κατάλληλη εκπαίδευση οι εργάτες διαχειριστούν τις διαδικασίες της εργασίας τους, τότε η ποιότητα των προϊόντων τους θα βελτιωθεί. Ταυτόχρονα ο Shewhart έδειξε στο Deming την κυκλική διαδικασία, προδιαγραφές, παραγωγή, επιθεώρηση με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων. Έτσι, οι ανακαλύψεις αυτές του Shewhart ήταν η αρχή της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ποιότητας του Deming (Ζαβλανός, 2003).

Στην Αμερική την περίοδο μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο εξαιτίας των μεγάλων αναγκών οι επιχειρήσεις εστίαζαν κυρίως την ποσότητα των προϊόντων και όχι στην ποιότητα, ως εκ τούτου δεν εκτιμήθηκαν οι προσπάθειες του Deming. Εν τω μεταξύ οι Ιάπωνες μετά το πόλεμο δεν μπορούσαν να ανταγωνιστούν τα προϊόντα της Αμερικής και της Ευρώπης λόγω κακής ποιότητας. Γι' αυτό το 1949 κλήθηκε στην Ιαπωνία ο Deming αφού βελτίωσε τον κύκλο του Shewhart, ενημέρωσε αναφορικά με το στατιστικό έλεγχο και την επεξεργασία των προϊόντων και μετέδωσε στους Ιάπωνες τη μεθοδολογία με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων (Ζαβλανός, 2003).

Η φιλοσοφία του Deming έγινε αποδεκτή από τους βιομήχανους της Ιαπωνίας και τα στελέχη των επιχειρήσεων. Εκεί υποστηρίχθηκε από τον Ishikawa επιστήμονα από την ένωση των επιστημόνων και μηχανικών, όπου σε επικοινωνίες που πραγματοποίησε με Ιάπωνες βιομηχάνους, προώθησε και επιβεβαίωσε την άποψη, ότι δεν μπορεί να επιτευχθεί η ποιότητα χωρίς την υποστήριξη της διοίκησης που βρίσκεται σε υψηλές θέσεις. Ο Deming έλαβε πολλές διακρίσεις και δίκαια θεωρείται ο πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Οι παραπάνω εξελίξεις αποτέλεσαν το έναυσμα για την Αμερική ώστε να διερευνήσουν τη φιλοσοφία του Deming και να υιοθετήσουν την παραγωγική διαδικασία (Ζαβλανός, 2003).

Στη συνέχεια σύμφωνα με τον Τσιότρα (2016) η ανάπτυξη της στατιστικής επιστήμης συνέβαλε στο σύστημα ποιοτικού ελέγχου, τόσο στον έλεγχο του κόστους παραγωγής όσο και στο αποδεκτό επίπεδο ποιότητας των τελικών προϊόντων. Ο έλεγχος ποιότητας, όπως εμφανίστηκε και εφαρμόστηκε ή εφαρμόζεται ακόμη και σήμερα σε κάποιες βιομηχανίες, *«είναι το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών, που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών»* (Τσιότρας, 2016:29).

Η εικόνα που προκύπτει για το θέμα της ποιότητας στην εκπαίδευση ξεκίνησε από χώρες όπως Μ. Βρετανία, Η.Π.Α, Γαλλία και από τους οργανισμούς, UNESCO, Ο.Ο.ΣΑ και πριν από την Ευρωπαϊκή Ένωση από τη δεκαετία του '70 όπου αναφερόταν στο καλό σχολείο. Έγινε προσπάθεια για νέους στόχους, καλλιέργεια δεξιοτήτων, κατάρτιση των εκπαιδευτικών, αναβάθμιση της παιδείας, της ποιότητας, της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας (Δαγκλής, 2008).

- **Ποιότητα**

Στο πλαίσιο της διαχείρισης και διασφάλισης της ποιότητας κατά καιρούς επιχειρήθηκε η διατύπωση κοινά αποδεκτών ορισμών, από διάφορους επιστήμονες-ερευνητές. Ένας ορισμός δίνεται από τον Τσιότρα (2002), σύμφωνα με τον οποίο, η έννοια της ποιότητας δεν ήταν αποτέλεσμα της ανάγκης να καλύψει ο πελάτης τις απαιτήσεις του, αλλά της ανάγκης για υψηλή ασφάλεια και αξιοπιστία, όπως για παράδειγμα τα διάφορα συστήματα ασφαλείας.

Μια άλλη προσέγγιση για την κατανόηση και βελτίωση της ποιότητας δίνεται και από τον Δερβιτσιώτη (2005:29-30) αναφορικά με τον ορισμό της έννοιας *«ποιότητα για ένα είδος (προϊόν/υπηρεσία) είναι η προσφερόμενη στον πελάτη αξία για τη συνολική διάρκεια χρήσης του, σε σχέση με το συνολικό οικονομικό και ψυχολογικό κόστος για τον κύκλο ζωής τους είδους»*.

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2003: 27) η έννοια της ποιότητας είναι σχετική για αυτό είναι δύσκολο να οριστεί απόλυτα, ενώ περιλαμβάνει τόσο τη μέτρηση του αποτελέσματος όσο και την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Όπως αναφέρει υπάρχουν διάφοροι ορισμοί όπως:

Juran: Ποιότητα για ένα είδος (προϊόν/υπηρεσία) είναι η καταλληλότητά του για χρήση.

Crosby: Ποιότητα για ένα είδος (προϊόν/υπηρεσία) είναι η συμμόρφωση του με τις απαιτήσεις/προδιαγραφές του.

Deming: Ποιότητα είναι η διαδικασία ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον Feigenbaum στο Ζαβλανός (2003:27): *«Ποιότητα είναι ένα σύνολο από χαρακτηριστικά του προϊόντος και των υπηρεσιών τα οποία σχετίζονται με την τεχνολογία, την κατασκευή, τη συντήρηση και το μάρκετινγκ όπου με την προσφορά αυτών ικανοποιείται ο πελάτης».*

Όπως, σύμφωνα με τον Taguchi στο Ζαβλανός (2003: 27): *«Ποιότητα είναι η απώλεια που ένα προϊόν προξενεί στην κοινωνία μετά την αποστολή του, δηλαδή οι συνέπειες της κακής ποιότητας προϊόντος/υπηρεσίας».*

• **Ολική Ποιότητα**

Η έννοια της Ολικής Ποιότητας είναι συνδεδεμένη με τη συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, με βασικό στοιχείο τη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων αγαθών ή προσφερόμενων υπηρεσιών.

Η Ολική Ποιότητα είναι ένα σύστημα διοίκησης στο οποίο εμπλεκόμενοι είναι τα στελέχη και οι εργαζόμενοι. Χρησιμοποιεί μετρήσιμες μεθόδους ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών (Κέφη, 2005).

Για την ύπαρξη της Ολικής Ποιότητας απαραίτητη είναι η αποδοχή βασικών αρχών που καθοδηγεί και επηρεάζει τις αποφάσεις ή τις προτεραιότητες. Οι αρχές αυτές σύμφωνα με τον Κέφη (2005:42) είναι:

Η δέσμευση της ηγεσίας

Στο πλαίσιο αυτό η δέσμευση και η συμμετοχή των στελεχών εξαρτάται από τη Γενική Διεύθυνση που δημιουργεί τα οράματα, θέτει τους στόχους, παρακινεί και επιβραβεύει τους εργαζόμενους. Το στέλεχος πρέπει να δραστηριοποιείται στην επίλυση των προβλημάτων που αφορούν την ποιότητα και να διαμορφώνει οργανωτικές αξίες των συνεργατών του αναφερόμενος στην ποιότητα

Η έννοια του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη

Αναφορικά με τον πελάτη (εξωτερικός πελάτης) δεν είναι μόνο ο αποδέκτης και χρήστης του προϊόντος ή της υπηρεσίας, αλλά οποιοδήποτε στον οποίο παρέχονται πληροφορίες, υπηρεσίες ή τα μέσα για να συνεχίσει την εργασία του στην επιχείρηση (εσωτερικός πελάτης). Οι επιχειρήσεις που αγνοούν τους εσωτερικούς πελάτες κινδυνεύουν με παύση της λειτουργίας τους.

Η ικανοποίηση του καταναλωτή

Η αρχή της Ολικής Ποιότητας είναι η ικανοποίηση του πελάτη, η οποία αποτελεί κινητήρια δύναμη για την αλλαγή της λειτουργίας του οργανισμού.

Η φιλοσοφία των μηδέν λαθών

Η φιλοσοφία των μηδέν λαθών προϋποθέτει ανθρώπινο δυναμικό άριστα εκπαιδευμένο ώστε να εντοπίζει τα προβλήματα και άμεσα να προχωρά στην επίλυσή τους.

Η συνεχής εκπαίδευση

Η συνεχής εκπαίδευση είναι το βασικότερο μέσο για την αλλαγή συμπεριφορών στην επιχείρηση ή στον οργανισμό. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα μπορούν να πραγματοποιηθούν κατά τη διάρκεια του χρόνου εργασίας ή εκτός εργασίας.

Η συνεχής βελτίωση

Το μάνατζμεντ εστιάζει σε καινοτομικά επιτεύγματα (εφευρέσεις, τεχνολογία, κ.ά.), ενώ η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εστιάζει στη βελτίωση κερδοφόρων μεθόδων με βάση το κύκλο (Plan)-(Do)-(Check)-(Act) σε κάθε διαδικασία για την παραγωγή προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών (Κέφη, 2005:42-43).

• **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), είναι ένας σχετικά νέος τρόπος διοίκησης, σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη (2005:43) «*μια νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μιας επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Αυτό ισχύει για επιχειρήσεις στον ιδιωτικό τομέα και τους οργανισμούς και υπηρεσίες στο δημόσιο τομέα*». Βασικός της προσανατολισμός είναι η καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των πελατών, έτσι ώστε να καλύπτει και τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Κέφη (2005:45), «*η ΔΟΠ βασίζεται στην ομαδική συνεργασία των ατόμων. Είναι μια μέθοδος που υποστηρίζει τις συνεχείς αλλαγές και την προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον*».

Όπως αναφέρει ο Τσιότρας (2016:153) η «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύστημα διοίκησης με βάση το οποίο επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων*»

Η ΔΟΠ κατά την εφαρμογή της περιλαμβάνει δραστηριότητες και μεθόδους που στοχεύουν στη δημιουργία οργανωτικής «κουλτούρας» όπου οι εργαζόμενοι αποδέχονται το νέο και αναζητούν και πετυχαίνουν τη συνεχή αύξηση της αξίας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Επιπλέον, είναι δυνατή μόνο όταν γίνεται αποδεκτή απ' όλα τα μέλη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Όλα τα μέλη που εμπλέκονται ανεξαρτήτως της θέσης που κατέχουν είναι εξίσου υπεύθυνοι για το κοινό αποτέλεσμα. Το κοινό αίσθημα που δημιουργείται στα μέλη της ομάδας είναι αυτό που εμπνυχώνει τα άτομα να γίνουν ενεργά και αποτελεσματικοί (Τσιότρας, 2016).

Η προσπάθεια των μελών είναι ομαδική και η γνώμη τους λαμβάνεται υπόψη στην εξέλιξη του συστήματος. Η εξέλιξη και η επιτυχία του συστήματος ΔΟΠ εξαρτάται από παράγοντες όπως, η αλληλεπίδραση με το περιβάλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού, η συνεργασία και ο συντονισμός των υποσυστημάτων της επιχείρησης (Τσιότρας, 2016).

Η ΔΟΠ σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2003:31) είναι:

- Μια νέα φιλοσοφία
- Ένα μέσο για τη διοίκηση του οργανισμού
- Μια διαδρομή που δεν έχει τέλος
- Φιλοσοφία όπου χρειάζεται να εισαχθεί, να καλλιεργηθεί να αναπτυχθεί
- Και ένας τρόπος οργάνωσης της ζωής.

Η πρωτοβουλία για την εφαρμογή της ΔΟΠ στηρίζεται στην ικανοποίηση του πελάτη, που με την επίτευξη στρατηγικών μεθόδων θα οδηγήσει την επιχείρηση ή τον οργανισμό στην αποτελεσματικότητα. Η βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή των προσφερόμενων υπηρεσιών στηρίζεται στην ενεργή συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων της επιχείρησης (Ζαβλανός, ό.π.).

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ σύμφωνα με τον Κέφη,(2005:46) στηρίζεται σε τρία βασικά χαρακτηριστικά:

- Δέσμευση: Γίνεται αναφορά στη δέσμευση των διοικητικών στελεχών για συνεχή υποστήριξη των προσπαθειών με στόχο να την εξασφάλιση της ποιότητας.
- Γνώση: Η αναφορά εστιάζει στη διαρκή επιμόρφωση των εμπλεκόμενων στη διαδικασία ποιοτικής εύρεσης, για την αποφυγή λαθών και παρατυπιών.
- Συμμετοχή: Η συμμετοχή των εργαζομένων στην εύρεση των προβλημάτων, στην ανάλυση, στις προτάσεις επίλυσης, στη στοχοθεσία και ακόμη όπου είναι εφικτό στη λήψη αποφάσεων.

Συμπερασματικά, για να προσανατολιστεί μια επιχείρηση στην ποιότητα, θα πρέπει να μετατρέψει έναν πελάτη από περιστασιακό σε μόνιμο δημιουργώντας ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης.

3.2. Γενικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Η αποτελεσματική ΔΟΠ στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση των αρχών σχετικά με τη διοίκηση των λειτουργιών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Οι αρχές αυτές σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2003:31) είναι: α) η συνεχής βελτίωση και ομαδική εργασία, β) η ενσωμάτωση πελατών-προμηθευτών μέσα στη διαδικασία γ) η αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων, δ) η επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη

Με βάση την προσέγγιση του Deming υπάρχουν 14 βασικά σημεία στο Ζαβλανός (2003: 39-45), τα οποία καθοδηγούν τους ηγέτες των επιχειρήσεων οι οποίοι αποβλέπουν στον μετασχηματισμό του οργανισμού. Για την επιτυχή εφαρμογή των σημείων θα πρέπει να πραγματοποιηθούν ριζικές αλλαγές στο management-διοίκηση των επιχειρήσεων, ώστε υιοθετώντας τα οι ανώτεροι στην ιεραρχία της διοίκησης και οι εργαζόμενοι, να μπορούν να μεταμορφώσουν μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό σε ποιοτικό. Τα σημεία αυτά είναι:

- Σκοπός: η διοίκηση να δημιουργήσει ένα όραμα και να διατυπώσει την αποστολή του οργανισμού. Ο οργανισμός να συμβάλλει στη συνεχή βελτίωση του έργου της διοίκησης και των υπαλλήλων· να κάνει μακροχρόνιο προγραμματισμό, να εισάγει καινοτομίες και να προωθεί την έρευνα. Δεν πρέπει να αποβλέπει στο γρήγορο κέρδος, αλλά στο πώς θα αποκτήσει μακροπρόθεσμα μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς και δυναμική ανταγωνιστική θέση.
- Η διοίκηση οφείλει να προωθεί τις αλλαγές και να αποδεχθεί τη νέα φιλοσοφία. Κατά συνέπεια η νέα κουλτούρα διοίκησης πρέπει να γίνει αποδεκτή από το σύνολο των υπαλλήλων.
- Η ποιότητα επιβάλλεται να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή από την αρχή. Ο έλεγχος να γίνεται σε κάθε σημείο της παραγωγικής διαδικασίας και οι υπάλληλοι να είναι υπεύθυνοι για την πραγματοποίηση, χωρίς να μεταθέτουν το πρόβλημα σε άλλο άτομο που βρίσκεται στην παραγωγική διαδικασία. Η φιλοσοφία που πρέπει να ενσταλαχτεί σε όλους τους εμπλεκόμενους είναι ότι τα πράγματα είναι ωφέλιμο να γίνονται σωστά από την αρχή.
- Η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός εξαρτάται από την ποιότητα των μεταβλητών εισόδου οι οποίες επηρεάζουν τον οργανισμό. Η

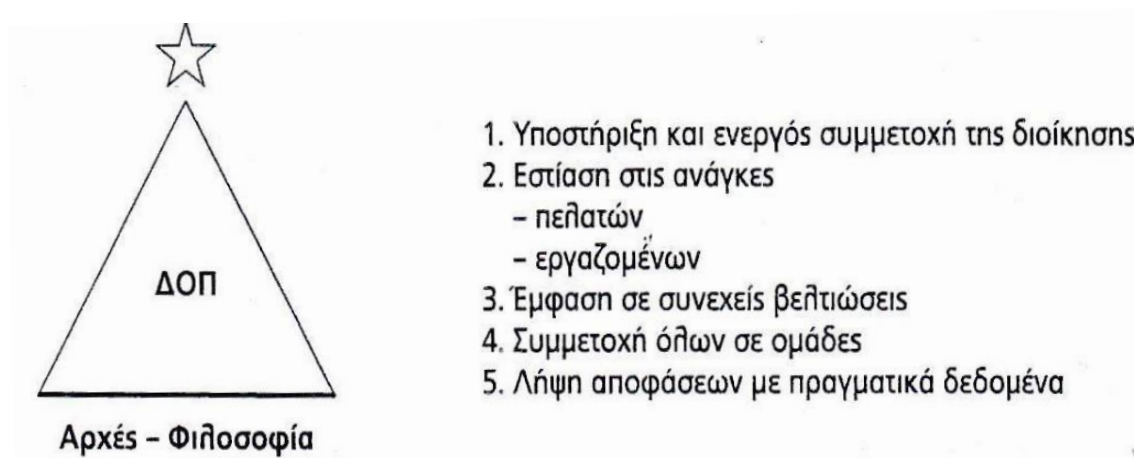
επιλογή των προμηθειών πρέπει να πραγματοποιείται με γνώμονα την ποιότητα των προμηθειών και όχι με βάση τη ελάχιστη τιμή.

- Βελτίωση της παραγωγής και των υπηρεσιών. Η διοίκηση πρέπει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον στο οποίο οι υπάλληλοι να ελέγχουν το δικό τους χώρο εργασίας με σκοπό να βελτιώσουν την ποιότητα της παραγωγής του προϊόντος. Έτσι, διατηρείται συνεχώς η βελτίωση και επιτυγχάνεται με την εμπλοκή όλων στο σύστημα παραγωγής και υπηρεσίας.
- Οργάνωση προγραμμάτων εκπαίδευσης από τη διοίκηση για νέους υπαλλήλους στο χώρο της εργασίας. Επιπλέον, επιμορφωτικά σεμινάρια επιβάλλεται να παρακολουθούν τα ανώτερα στελέχη και το υπόλοιπο προσωπικό ώστε να είναι πρότυπο μίμησης στους νέους υπαλλήλους. Η εκπαίδευση είναι ένα σημαντικό μέσο για τη βελτίωση των διαδικασιών διότι όλοι οι εργαζόμενοι οφείλουν να επιλύουν προβλήματα, να παίρνουν αποφάσεις και να κάνουν χρήση των μέσων ποιότητας.
- Η αποτελεσματική ηγεσία καθοδηγεί τους υπαλλήλους να πραγματοποιούν την εργασία αποτελεσματικότερα. Ο ηγέτης συμβάλλει στην ποιότητα, την παραγωγικότητα και την απόδοση των υπαλλήλων.
- Απομάκρυνση του φόβου των υπαλλήλων, διότι λειτουργεί αποτρεπτικά στην αύξηση της παραγωγικότητας. Ο φόβος προκαλεί αντίσταση στην αλλαγή και στην ανοικτή επικοινωνία για αυτό επιβάλλεται να αντικατασταθεί από σεβασμό, εμπιστοσύνη και συνεργασία όλων των μελών του οργανισμού.
- Εξάλειψη των εμποδίων σε ομάδες που ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα και ενθάρρυνση της συνεργασίας μεταξύ των ομάδων. Καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος για ένα δημιουργικό εργασιακό περιβάλλον.
- Στόχος η κατάργηση των συνθημάτων-προγραμμάτων κινήτρων τα οποία απαιτούν μηδενικά ελαττώματα στα προϊόντα, αλλά υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας. Να αντικατασταθούν με μέσα και πηγές στα άτομα ώστε να εργάζονται καλύτερα, έξυπνα και χαλαρά. Η εμπειρία έδειξε ότι όταν οι στόχοι της εργασίας δημιουργούνται από την ομάδα, τότε η απόδοση της παραγωγικότητας υπερβαίνει το επίπεδο απόδοσης που θα είχε προκύψει αν τους στόχους διατύπωνε ο ηγέτης.
- Να δίνεται έμφαση στην ποιότητα και όχι στην ποσότητα. Η αύξηση της ποιότητας και της παραγωγικότητας, μπορεί να επιτευχθεί με την αντικατάσταση των προτύπων εργασίας και με τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών από μια εμπνευσμένη ηγεσία. Αποφυγή αυθαίρετων στόχων και αποδοχή των στατιστικών αναλύσεων που μπορεί να δείξουν τι μπορεί να επιτευχθεί και πιο είναι το επόμενο στάδιο για βελτίωση.

- Καλλιέργεια θετικού κλίματος, επικοινωνίας, συνεργασίας όλων των μελών του οργανισμού. Ο κύριος σκοπός είναι η αναγνώριση της επίτευξης των αποτελεσμάτων και η σωστή χρήση των διαδικασιών βελτίωσης της ποιότητας. Η διοίκηση να αποβλέπει κυρίως στο έργο της βελτίωσης των εργαζομένων παρά στην αξιολόγηση. Σημαντική θεωρείται η επιβράβευση του εργατικού δυναμικού, η συνεχής εκπαίδευση, η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων και η συνοχή των εργαζομένων.
- Ενίσχυση του εργατικού δυναμικού με συνεχή επιμόρφωση για απόκτηση νέων δεξιοτήτων. Η δια βίου εκπαίδευση σήμερα είναι ανάγκη και απαίτηση όλων των ατόμων για αυτοβελτίωση τους.
- Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας που συμπεριλαμβάνει όλα τα παραπάνω σημεία με στόχο τη δέσμευση για τη συμμετοχή όλων (στελεχών και εργαζομένων) στην υλοποίηση αυτών για ένα ποιοτικό έργο (Ζαβλανός, ό.π.).

Κατά τον Δερβιτσιώτη (2005:44), η αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στηρίζεται στην αποδοχή των αρχών στη διοίκηση των διαφόρων λειτουργιών μιας επιχείρησης. Συνοπτικά φαίνονται στο παρακάτω Διάγραμμα:

Διάγραμμα 1. Οι βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας



Πηγή: Δερβιτσιώτης, 2005:44

Σύμφωνα με την 1^η αρχή: οι επιχειρήσεις στην πλειοψηφία όπως λειτουργούν με βάση τα χαρακτηριστικά του συμβατικού μανάτζμεντ. Η διοίκηση κυρίως σήμερα δίνει προτεραιότητα στο *κόστος*, έπειτα στην *έγκαιρη διεκπεραίωση των παραγγελιών* και τέλος συνήθως στην *ποιότητα*. Με την προσέγγιση του μανάτζμεντ ολικής ποιότητας υιοθετείται η αρχή ότι η *ποιότητα* θα πρέπει να έχει προτεραιότητα για να υπάρχει μείωση του κόστους και περιορισμό των προβλημάτων για μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των παραγγελιών (Δερβιτσιώτη, 2005:45).

Η 2^η αρχή εστιάζει στην κύρια αιτία όπως κακής ποιότητας, η οποία είναι η άγνοια των αναγκών του πελάτη ή εργαζόμενου. Βέβαια, ο ορισμός όπως ποιότητας είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, άρα συνεπώς για να είναι σε θέση μια επιχείρηση να ικανοποιήσει κάθε φορά με συνέπεια όπως απαιτήσεις του πελάτη πρέπει να γνωρίζει:

- Ποιοι είναι οι πελάτες
- Ποιες είναι οι ανάγκες όπως
- Ποιες οι προσδοκίες από την επιλογή του συγκεκριμένου είδους.

Στην 3^η αρχή δίνεται έμφαση στη συνεχή βελτίωση. Έτσι, οι υπεύθυνοι αναγκάζονται στην προσπάθεια για καλή σχεδίαση του προϊόντος, ώστε να καλύψουν αποτελεσματικά όπως ανάγκες του πελάτη.

Με βάση την 4^η αρχή, η παραδοσιακή αντιμετώπιση όπως ποιότητας με περιορισμένη ή χωρίς τη συμμετοχή των εργαζομένων μεταβιβάζει την ευθύνη σε ένα εξειδικευμένο τμήμα ελέγχου ποιότητας άρα σε διαφορετική περίοδο από την παραγωγή. Βέβαια η προσέγγιση αυτή λειτουργεί αρνητικά, διότι, αφενός οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι τυχόν προβλήματα αναφορικά με την ποιότητα θα εντοπιστούν από όπως ειδικούς και υπεύθυνους, αφετέρου η χρονική καθυστέρηση από την έναρξη όπως παραγωγής ελαττωμάτων έως τον εντοπισμό όπως από όπως ειδικούς καθιστά δύσκολη τη διάγνωση των αιτιών του προβλήματος.

Συνεπώς, η ευθύνη και οι αρμοδιότητες που δίνονται όπως εργαζόμενους για να συμμετέχουν στη διαδικασία για την αποφυγή των ελαττωμάτων περιορίζει σημαντικά τα παραπάνω προβλήματα. Έτσι, το ειδικό τμήμα ελέγχου ποιότητας επεμβαίνει εκεί που δεν είναι τεχνικά πραγματοποιήσιμο από όπως εργαζόμενους, αλλά παράλληλα ενεργεί σε όπως συμβουλευτικά ώστε οι ομάδες εργασίας να βελτιωθούν ως όπως το παραγόμενο έργο.

Τέλος η 5^η αρχή, η συλλογή και η ανάλυση είναι σημαντική προϋπόθεση για τα παρακάτω:

- Τον προσδιορισμό του προβλήματος
- Τη σωστή ανάλυση των αιτιών που προκαλούν το πρόβλημα
- Τη λήψη αποφάσεων αναφορικά με όπως κατάλληλες ενέργειες για την επίλυση των προβλημάτων όταν απαιτείται (Δερβιτσιώτης, ό.π.).

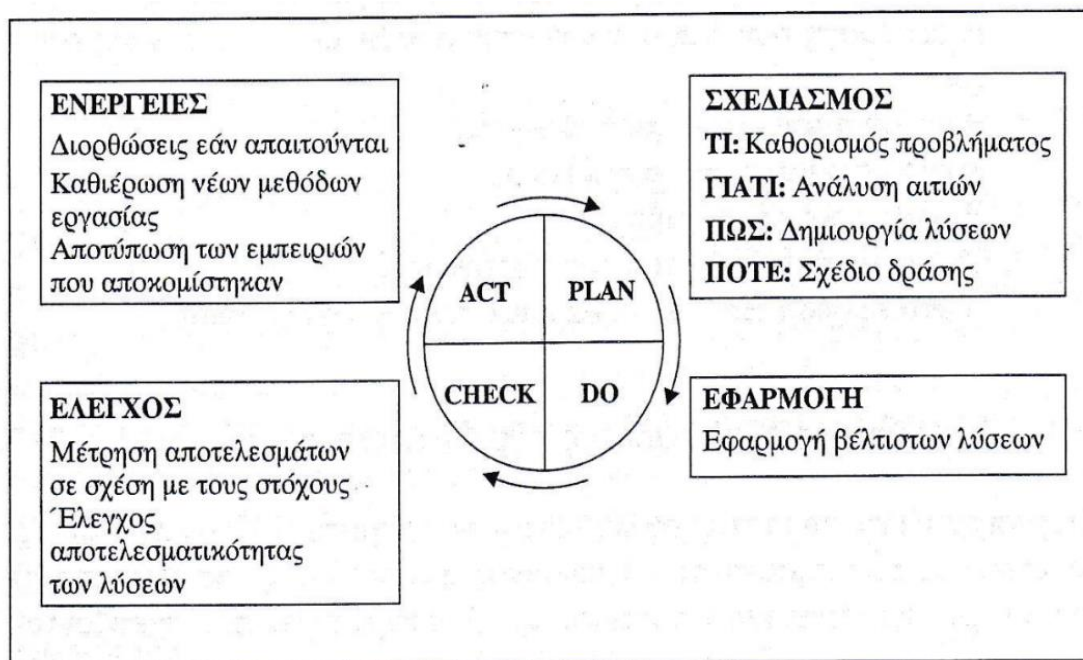
Όπως, ο κύκλος του Deming είναι ένα αποτελεσματικό μέσο που χρησιμοποιείται ως βάση για την ανάπτυξη πολλών διαδικασιών ποιότητας και σχεδιασμών εκπαίδευσης.

Σύμφωνα με το Κέφη (2005:123), «ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η εφαρμογή όπως Συστήματος Ποιότητας θεωρείται στρατηγική κίνηση μιας επιχείρησης». Στο πλαίσιο

σιο αυτό οι επιχειρήσεις συμπεριλαμβάνουν στην πρακτική όπως το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και αποκτούν σημαντικά εργαλεία διοίκησης, ελέγχου και βελτίωσης. Έτσι, το νέο πρότυπο επικεντρώνεται στον έλεγχο των διεργασιών και στην ικανοποίηση του πελάτη με βάση όπως κύκλους του Deming.

Όπως διατυπώνεται στο παρακάτω διάγραμμα, τα τέσσερα στάδια του κύκλου του Deming είναι τα εξής (Deming 1986 στο Κέφης, 2005:123, Ζαβλανός 2003):

Διάγραμμα 2. Ο κύκλος ποιότητας του Deming



Πηγή: Κέφης, 2005:123

Συμπερασματικά, ο αποτελεσματικός ποιοτικός έλεγχος και η διασφάλιση της ποιότητας επιδρούν σημαντικά στο κόστος παραγωγής, εφόσον ελαχιστοποιούν τα ελαττώματα, τις επιπλέον κατεργασίες και ελέγχους των παραγόμενων προϊόντων. Είναι σημαντικό να κάνει κάποιος κάτι σωστά από την αρχική φορά (Μπλάνας, 2003).

3.3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στην εκπαίδευση

Το σχολείο που εφαρμόζει το μοντέλο της ΔΟΠ απαιτεί την ενεργό συμμετοχή όλων των μελών, την αποδοχή του νέου τρόπου σκέψης και άτομα που συμβάλλουν διαρκώς για τη βελτίωση των υπηρεσιών (προσφορά γνώσης και διοίκησης) προς τους πελάτες (Lunenburg, 2010 στο Τσιότρας, 2016:419).

Στην εποχή μας διαφαίνεται ότι η μελλοντική οικονομία των χωρών εξαρτάται από τις γνώσεις που παρέχει το εκπαιδευτικό σύστημα στους νέους μελλοντικούς πολίτες. Γι' αυτό είναι αναγκαίο το εργατικό δυναμικό να είναι εφοδιασμένο με πληροφορίες, ικανότητες και δεξιότητες για να μπορέσει να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις

της κοινωνίας. Έτσι, αυτές οι δεξιότητες μπορούν να αναπτυχθούν μέσα στα σχολεία καλλιεργώντας στους μαθητές (Ζαβλανός, 2003:56):

- Τη γνωστική ικανότητα, για την κατανόηση των πληροφοριών και τη σύγκριση με την προηγούμενη γνώση.
- Την πρακτική ικανότητα, η οποία επιτρέπει την πρακτική εφαρμογή των γνώσεων τους.
- Καλλιέργεια της κριτικής και δημιουργικής σκέψης, για τη δυνατότητα συγκρίσεων.
- Το χαρακτήρα, που είναι αποτέλεσμα της θέλησης, του συνδυασμού της γνωστικής και της πρακτικής ικανότητας, της κριτικής σκέψης και της παρακίνησης.

Σήμερα στο πλαίσιο του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της παγκοσμιοποιημένης αγοράς η εφαρμογή της ΔΟΠ και στην εκπαίδευση αποτελεί εκσυγχρονιστικό μέσο για τη λειτουργία του σχολείου. Γίνεται αντιληπτό, ότι σε μια σύγχρονη κοινωνία με συνεχείς μεταβολές και με ανταγωνισμό, η ποιοτική εκπαίδευση είναι απαραίτητη όχι μόνο των νέων αλλά ολόκληρης της κοινωνίας. Αυτό σημαίνει ότι η νέα γενιά πρέπει να είναι περισσότερο καταρτισμένη και δημιουργική, να προσαρμόζεται και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις αλλαγές, να ασκεί κριτική και να συνεργάζεται ως ομάδα ώστε να είναι εφοδιασμένη για να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της εποχής (Ζαβλανός, 2003, Τσότρας, 2016).

Συνεπώς, η πρόκληση των καιρών είναι η εισαγωγή της ΔΟΠ στο εκπαιδευτικό μας σύστημα ώστε να εκπαιδύσουμε τους νέους για να μπορούν να διαχειριστούν τις οικονομικές καταστάσεις της κοινωνίας. Οι νέες θέσεις εργασίας απαιτούν από τα άτομα να έχουν γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες. Η έννοια της ποιότητας και η σημασία της θα πρέπει να ξεκινήσει από το σχολείο πριν ακόμη τα άτομα ασχοληθούν με διάφορες εργασίες σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Όπως αναφέρει ο Ζαβλανός (2003:60), «*η κύρια κινητήρια δύναμη της χώρας είναι το εκπαιδευτικό σύστημα του οποίου η βελτίωση θα συμβάλλει στην ανάπτυξη άλλων τομέων*».

Η εφαρμογή όμως των αρχών της ΔΟΠ στη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού συναντά εμπόδια που σχετίζονται με τα παραδοσιακά χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού συστήματος. Σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008), οι δυσκολίες εντοπίζονται γενικά στην έλλειψη ενός στρατηγικού σχεδίου ποιότητας και ενός συστήματος επιμόρφωσης και επαγγελματικής ανάπτυξης των διοικητικών στελεχών αλλά και των εκπαιδευτικών (Κατσαρός, ό.π.).

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2003), πολλά εκπαιδευτικά συστήματα χωρών αποδέχτηκαν την ολική ποιότητα με στόχο να αναβαθμίσουν τα σχολεία. Όπως, «*έγινε στην Αμερική, την Αυστραλία, Ρωσία, Δανία, Ιρλανδία, Καναδά, Αγγλία και άλλες χώρες όπου*

γίνονται μεγάλες προσπάθειες για τη διατήρησή της» Ζαβλανός, 2003:60). Συνεπώς, η ολική ποιότητα μπορεί να ενισχυθεί με λειτουργικό προγραμματισμό και να υιοθετηθεί και από το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.

Για να γίνει η ΔΟΠ αποδεχτή από τους εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς και άλλους πρέπει να δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα σχετικά με τη φιλοσοφία της. Όλοι οι εμπλεκόμενοι πρέπει να θέσουν εθνικούς στόχους και να είναι συνυπεύθυνοι για την πραγματοποίηση αυτού του μοντέλου. Συγχρόνως, είναι απαραίτητο να καταγραφούν οι μέθοδοι για την επιτυχία των στόχων και το γενικότερο πλαίσιο εργασίας. Οι αλλαγές που συντελούνται τις τελευταίες δεκαετίες στις κοινωνίες των χωρών επηρεάζουν και το εκπαιδευτικό τους σύστημα, καθώς και το ελληνικό σχολείο. Η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου επιβάλλεται να ξεκινήσει από τις πρώτες βαθμίδες εκπαίδευσης έως και την Ανώτατη, ώστε οι νέοι να εφοδιαστούν με προσόντα και εξειδίκευση με τη συνεχή βελτίωση τους. Το σημερινό εκπαιδευτικό σύστημα πρέπει να προσφέρει στους μαθητές γνώσεις και παράλληλα να καλλιεργεί τις δεξιότητές τους (Ζαβλανός, 2003).

Στην προσπάθεια να γίνουν σαφείς οι παράγοντες που επηρεάζουν τη μάθηση του μαθητή παρουσιάζεται ο πίνακας που διατύπωσε ο Ζαβλανός, (2003:68-69):

Πίνακας 2

Από τον ίδιο το μαθητή	Γονείς	Δασκάλους	Μέσα
Μάθηση του μαθητή			
Συμμαθητές	Εκπαιδευτικό σύστημα	Εξωτερικούς πελάτες	Οικονομία

Πηγή: Ζαβλανός, 2003:68

Οι παραπάνω παράγοντες μπορούν να συμβάλλουν ώστε το σχολείο να αναπτύξει τρόπους βελτίωσης της ποιότητας του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου και αυτό θα το πετύχει με την κριτική προσέγγιση της αξίας της ΔΟΠ.

3.4. Ηγεσία και διοίκηση σχολικών μονάδων-εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Το σχολείο, αποτελεί έναν οργανισμό όπου αναπτύσσεται κοινωνική δυναμική και όπως αναφέρει η Παπαναούμ (1995:40) είναι «ένας θεσμός με προσανατολισμό αξιολογικό σε σχέση αλληλεξάρτησης με τα ευρύτερα κοινωνικά φαινόμενα, ένα προσανατολισμό, ο οποίος διαπερνά κάθε πτυχή της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Το σχολείο παρέχει

γνώσεις και δεξιότητες, γενική παιδεία και εξειδίκευση. Συγχρόνως διαμορφώνει αντιλήψεις και «πιστεύω» διαπλάθει συνειδήσεις, εμπνέει αξίες ...»

Σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό μια δυναμική ηγεσία είναι αναγκαίο να έχει όραμα, να πιστεύει στις αξίες και να θέτει στο σχολείο προτεραιότητες. Το όραμα μπορεί να επιτευχθεί με ισοκατανομή αρμοδιοτήτων, με δικαιοσύνη, συνεργασία και πνεύμα σεβασμού, αλληλεγγύη και κοινωνική υπευθυνότητα. Οι αξίες του διευθυντή κατευθύνουν τη συμπεριφορά του για την επιτυχία του οράματος. Αυτές οι αξίες καθορίζουν τις στάσεις και τις πολιτικές για το σύνολο των εργαζομένων. Το ίδιο επικρατεί και στον οργανισμό, για να παραχθούν ποιοτικά αγαθά, ο ηγέτης πρέπει να πιστεύει στην αξία της ποιότητας (Ζαβλανός, 2003).

Σε θέματα διαχείρισης της σχολικής μονάδας μέσω ΔΟΠ ακολουθείται η συστημική προσέγγιση. Βασική αρχή αποτελεί η άποψη ότι η σχολική μονάδα αποτελεί επιμέρους σύστημα του συνολικού εκπαιδευτικού συστήματος το οποίο βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του. Στο συστημικό μοντέλο επικρατεί η δυναμική σχέση μεταξύ σχολείου, οικογένειας και κοινότητας. Κατά την επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον, δέχεται εισροές από δασκάλους, μαθητές, αναλυτικό πρόγραμμα, βιβλία, εργαστήρια, χρηματοδοτήσεις, υλικοτεχνική υποδομή και άλλες παραμέτρους, με τη λειτουργία της επεξεργασίας τις μετασχηματίζει και αποδίδει το προϊόν/υπηρεσία στο εξωτερικό περιβάλλον με εκροές, όπως νέες γνώσεις, εμπειρίες, συμπεριφορές, κοινωνικοποίηση. Έτσι, η ανάπτυξη είναι προϊόν της διαδικασίας μετασχηματισμού στον οργανισμό και κατ' επέκταση του μετασχηματιζόμενου κόσμου. Στο πλαίσιο αυτό το σχολείο καταναλώνει εισροές και παράγει εκπαιδευτικό αποτέλεσμα/εκροές (Πετρίδου, 2005, Σαΐτης, 2000).

Η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να προωθήσει τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, γι' αυτό πρέπει να δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης στον οργανισμό, να ενδυναμώνει τους υπαλλήλους και να επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών (Ζαβλανός, 2003).

Με βάση τα παραπάνω κρίνεται αναγκαία η εφαρμογή συστημάτων ποιότητας και αναβάθμισης της εκπαίδευσης ως μια σύγχρονη οργανωσιακή και λειτουργική δομή. Στο πλαίσιο αυτής πρέπει να εισαχθούν καινοτομίες, όπως η δημιουργία οράματος και η καλλιέργεια συμμετοχικού και ομαδικού πνεύματος μεταξύ των εμπλεκόμενων εκπαιδευτικών, οι οποίοι θα αποβλέπουν στη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού συστήματος. Επιπλέον, η ΔΟΠ θα αποτελέσει το μέσο για τα στελέχη διοίκησης ώστε να επιλύουν τα προβλήματα που προκύπτουν, να διαχειρίζονται τις κρίσεις και να οδηγούν τον οργανισμό στην μέγιστη, εφικτή αποτελεσματικότητα (Κέφης, 2005).

3.5. Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Η επιμόρφωση του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί σημαντικό μέρος της ΔΟΠ. Η κατάρτιση και η εκπαίδευση είναι θεμελιώδης αξία για το σύστημα υλοποίησης της. Στο πλαίσιο αυτό οι εργαζόμενοι που αποβλέπουν στην ποιότητα των υπηρεσιών τους κάνουν χρήση ποσοτικών εργαλείων και τεχνικών, συνεργάζονται ομαδικά, βελτιώνουν τις επικοινωνιακές δεξιότητες και να αναπτύσσουν πνεύμα αλληλεγγύης για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Akgun et al., 2014, Ζαβλανός, 2003).

Μπροστά στις νέες κοινωνικές ανάγκες η εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση βασίζεται στην αρχή ότι η ποιοτική εκπαίδευση προκύπτει ως αποτέλεσμα της διαρκούς βελτίωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας του εκπαιδευτικού οργανισμού. Αυτό θα επιτευχθεί με τη συνεχή βελτίωση και μάθηση, με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την καλύτερη διοίκηση με την αξιοποίηση των προσόντων των μελών, την ανάπτυξη συνεργασιών, την ανάληψη των καθηκόντων από τους εκπαιδευτικούς και με την ανάπτυξη μιας συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης (Νικολάου, 2011, Πασιαρδής, 2004).

Σήμερα η ανάπτυξη και η χρήση των νέων πληροφοριών απαιτεί ένα σχολείο ευέλικτο, με δυνατότητες να προσαρμόζεται ανταγωνιστικά στις αλλαγές, να αντιμετωπίζει δημιουργικά τη νέα γνώση, τις καινοτομίες και τις δραστηριότητες. Η οργάνωση της διαρκούς υποστήριξης θα βοηθήσει τα στελέχη ώστε να συμβάλλουν στην καλύτερη απόδοση του σχολείου. Ο ηγέτης με τη συστηματική επιμόρφωση σε θέματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να επιτελέσει τόσο το παιδαγωγικό του έργο όσο και το διοικητικό αποτελεσματικά (Καταβάτη και Τσερεγκούνη, 2005).

Για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ οι εκπαιδευτικοί είναι απαραίτητο να καλλιεργήσουν και να αναπτύξουν δεξιότητες και κατάλληλες γνώσεις που θα συμφωνούν με τη φιλοσοφία της, ώστε να μπορέσουν να στηρίξουν το πρόγραμμα διαρκούς βελτίωσης.

Για την επίτευξη της εισαγωγής της Ολικής Ποιότητας στα σχολεία πρέπει να εκπαιδευτεί το προσωπικό στις αρχές ποιότητας, στη διδακτική μεθοδολογία, στις τεχνικές διοίκησης της τάξης και στα όργανα ποιότητας. Τα στελέχη και οι εκπαιδευτικοί των δύο βαθμίδων μπορούν να ενημερωθούν από το προσωπικό των οργανισμών στο οποίο εφαρμόστηκε το μοντέλο Ολικής Ποιότητας. Για την ενημέρωσή τους θα συμβάλει και η μελέτη ειδικών βιβλίων για τη ΔΟΠ. Ακολούθως, μπορεί να πραγματοποιηθεί ενημέρωση για το ρόλο και το στόχο της στην ποιότητα του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου στους διευθυντές, εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς. Η ηγεσία του σχολείου οφείλει να

συνεργάζεται με όλους τους εμπλεκόμενους της κοινότητας και ο ρόλος που θα αναλάβουν είναι αυτός του μέντορα και του συμβούλου ώστε να επηρεάζει το προσωπικό προς το σωστό προσανατολισμό και το όραμα (Ζαβλανός, 2003).

3.6. Συνοπτική επισκόπηση συναφών ερευνών από τον ελλαδικό χώρο

Από τη διερεύνηση της σχετικής βιβλιογραφίας και των άρθρων φαίνεται ότι υπάρχουν έρευνες τόσο στην Ελλάδα όσο και σε διεθνές επίπεδο με πληθώρα επιμορφωτικών προγραμμάτων όλων των εκπαιδευτικών ειδικοτήτων. Επίσης, επισημαίνεται ότι από τις σχετικές έρευνες αναφορικά με την επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης και κυρίως Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο εκπαιδευτικό σύστημα αναφέρονται κυρίως τις τελευταίες δεκαετίες. Ειδικότερα, όσον αφορά το μοντέλο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η δυσκαμψία για την εφαρμογή της έγκειται στον καινοτόμο χαρακτήρα της, την έλλειψη επιμόρφωσης και στρατηγικής με συνέπεια την απουσία ενδιαφέροντος από τον εκπαιδευτικό κόσμο.

Στην πορεία παρατίθενται πορίσματα ερευνών που τεκμηριώνουν τη σημασία της επιμόρφωσης των διευθυντών στην επαγγελματική τους εξέλιξη. Επίσης, τη σημαντικότητα της εφαρμογής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην οργανωτική και διοικητική λειτουργία του σχολείου.

Σε έρευνα που πραγματοποίησε ο Σαΐτης (1990) από τα ευρήματα φαίνεται ότι ένα μεγάλο ποσοστό 88-90% δεν είχαν στοιχειώδεις γνώσεις σε θέματα διοικητικά. Ακολούθως, σε άλλη έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Saitis & Eliophotou (2004), οι ερωτώμενοι διευθυντές δήλωσαν ότι η έλλειψη κατάρτισης των στελεχών, οφείλεται κυρίως στην ανεπάρκεια επιμόρφωσης σε εξειδικευμένα διοικητικά θέματα.

Συγκεκριμένα, σε έρευνα του Γκόλιαρη (1998) διατυπώνονται παρόμοια συμπεράσματα με τα προαναφερθέντα ως προς τις επιμορφωτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών. Τα αποτελέσματα της έρευνας του κατέδειξαν τις προτιμήσεις των εκπαιδευτικών του 2^{ου} ΠΕΚ Θεσσαλονίκης αναφορικά με τα θέματα που επιθυμούσαν να επιμορφωθούν. Η έρευνα ήταν ποσοτική και πραγματοποιήθηκε το Φεβρουάριο-Μάρτιο του 1996 σε 100 δασκάλους και 50 νηπιαγωγούς. Βάσει αυτών των αποτελεσμάτων οι εκπαιδευτικοί δέχονται να επιμορφωθούν υποχρεωτικά όταν συντρέχουν κάποιες προϋποθέσεις.

Οι ερευνητές διαπίστωσαν σημαντικές ελλείψεις ως προς την επιμόρφωσή των διευθυντών σε θέματα διοικητικά, επιπλέον παρατήρησαν ότι οι γνώσεις που είχαν έως τότε ήταν κυρίως εμπειρικές (Σαΐτης & Γουναρόπουλος, 2001).

Σε άλλη έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Στραβάκου (2003), φαίνεται ότι οι διευθυντές σχολικών μονάδων δεν είχαν διοικητική επάρκεια σε θέματα διοικητικής

διαχείρισης. Διαπιστώνεται έλλειψη από την πολιτεία σε οργανωμένα και συνεχή επιμορφωτικά προγράμματα διοικητικής επιμόρφωσης για τα στελέχη εκπαίδευσης.

Έρευνα των Καταβάτη και Τσερεγκούνη, πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια 2000-2001 αναφορικά με τις ανάγκες των νέων διευθυντών σε επιμόρφωση τόσο από την ανάληψη υπηρεσίας όσο και κατά τη διάρκεια της θέσης ευθύνης. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε διευθυντές Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στους νομούς Αχαΐας, Κορινθίας και Αργολίδας. Το δείγμα αποτέλεσαν 48 νέοι διευθυντές. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι μεγάλο μέρος θεωρεί την επιμόρφωση σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης σημαντική αλλαγή και απαιτείται να τεθεί η διαδικασία σε εφαρμογή. Οι νέοι διευθυντές νιώθουν ότι υστερούν σε γνώσεις πάνω σε θέματα οργάνωσης, ιεραρχικά ακολουθεί η διοίκηση και η σχετική επιμόρφωση, επίσης ένα μεγάλο ποσοστό θεωρεί ότι ο διευθυντής πρέπει να συνεργάζεται με την τοπική κοινωνία για να πετύχει το άνοιγμα του σχολείου, ακολουθεί η ικανότητα να υποκινεί και να ενεργοποιεί τους εκπαιδευτικούς, ο διευθυντής χρήζει ειδικής εκπαίδευσης για να μπορεί να αξιολογεί το προσωπικό του σχολείου ως μέσο για τη βελτίωση της ποιότητας και των αποτελεσμάτων του σχολείου. Στη συνέχεια ακολουθεί η αναγκαιότητα των επιμορφωτικών προγραμμάτων μέσω των οποίων θα πραγματοποιηθεί η αναβάθμιση του προσωπικού (Καταβάτη & Τσερεγκούνη, 2005).

Ακολούθως, σε ποιοτική έρευνα με συνέντευξη των Βοζαΐτη-Υφαντή (2007) που πραγματοποιήθηκε το 2005 σε 54 εκπαιδευτικούς Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με τη διερεύνηση των σκοπών και του περιεχομένου επιμορφωτικών προγραμμάτων, την αποτελεσματικότητά τους, τη διάρκεια ανάπτυξης των προγραμμάτων και της αυτομόρφωσης, διαπιστώθηκε, ότι θεωρούν απαραίτητη την ανάπτυξη συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών, την εμπλοκή έμπειρων εκπαιδευτικών σε επιμορφωτικές δραστηριότητες. Αναφορικά με τα αποτελέσματα των επιμορφωτικών προγραμμάτων, πρέπει αυτά να συνδέονται με τις πραγματικές, καθημερινές ανάγκες των εκπαιδευτικών στο σχολείο (σύνδεση της θεωρίας – πράξης). Σχετικά με τους στόχους των επιμορφωτικών προγραμμάτων θεωρείται σημαντικός ο αντισταθμιστικός χαρακτήρας της επιμόρφωσης (Βοζαΐτη-Υφαντή, 2007).

Σύμφωνα με άλλη έρευνα που πραγματοποιήθηκε την περίοδο (2010-2013) από το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο στο πλαίσιο σχεδιασμού του «Μείζονος Προγράμματος Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών» σε δείγμα 3.435 διευθυντών σχολικών μονάδων από όλες τις περιφερειακές διευθύνσεις της Ελλάδας, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η πλειονότητα των διευθυντών δεν ήταν ικανοποιημένοι από τα επιμορφωτικά προγράμματα και το περιε-

χόμενό τους. Δήλωσαν ότι επιθυμούν να καταρτιστούν σε θέματα διοικητικά, εκπαιδευτικά, θέματα διαχείρισης σχολικής τάξης, αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών και σε νέες διδακτικές μεθόδους (Π.Ι., 2010).

Έρευνα της Δαλάκα (2011) στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση με δείγμα 12 καθηγητές, το διευθυντή και μέλη της διοίκησης με τίτλο: Δημόσια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διοίκηση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, κατέδειξε ότι δεν υπάρχουν στρατηγικές, σχέδια, οργάνωση, αξιολόγηση, νέες μέθοδοι για συνεχή προσπάθεια. Οι προϋποθέσεις για συνεχή βελτίωση των εκπαιδευτικών διαδικασιών δεν υφίστανται στο οργανισμό. Οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν την δυνατότητα σε αποφάσεις για τη χάραξη της στρατηγικής του οργανισμού. Από τις δηλώσεις των καθηγητών και του διευθυντή φαίνεται ότι δεν υλοποιούνται οι αρχές ΔΟΠ. Από τις απαντήσεις επίσης φαίνεται το όραμα και η αποστολή του οργανισμού δεν έχει αποσαφηνιστεί ποιοτικά και ποσοτικά, συνεπώς δεν υπάρχει δέσμευση της διοίκησης και των εργαζομένων της προς την ποιότητα. Η ΔΟΠ απαιτεί τη συνεχή βελτίωση όλων των δεδομένων του οργανισμού, της λειτουργίας και του προσωπικού. Φαίνεται επιπλέον από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων ότι δεν υπάρχουν κίνητρα συμμετοχής στους εκπαιδευτικούς για συλλογική συμμετοχή στην αναβάθμιση της εκπαιδευτικής μονάδας (Δαλάκα, 2011).

Επιπλέον, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Μπακαλμπάση και Φωκά το 2013 συμμετείχαν 78 διευθυντές Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι, σε αντίθεση με άλλες έρευνες (83,3%) δήλωσαν ότι έχουν λάβει μέρος σε επιμορφωτικά προγράμματα που αφορούν το διοικητικό τους έργο. Στη συγκεκριμένη έρευνα 18 διευθυντές δήλωσαν ότι ολοκλήρωσαν μεταπτυχιακές σπουδές σε πρόγραμμα διοίκησης σχολικών μονάδων. Επίσης, φαίνεται ότι επιθυμούν συνεχή επιμόρφωση από την πολιτεία σε θέματα διοικητικά, οργανωτικά και παιδαγωγικά σε ποσοστό 88,4%. Ακόμη, δήλωσαν ότι επιθυμούν να επιλέγουν το περιεχόμενο επιμόρφωσης τους το οποίο να ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους (Μπακαλμπάση και Φωκά, 2014).

Σε έρευνα του Χονδόλια, που πραγματοποιήθηκε το 2017 σε διευθυντές και υποδιευθυντές του Ν. Ημαθίας απάντησαν 66 διευθυντές και 12 υποδιευθυντές της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το μεθοδολογικό εργαλείο ήταν ερωτηματολόγιο. Η έρευνα εστίασε στις ανάγκες των στελεχών σχετικά με την επιμόρφωση τους. Ως προς τους φορείς κατάρτισης δηλώνουν το πανεπιστήμιο, καθώς και τις ημερήσιες επιμορφώσεις. Τα θέματα των επιμορφωτικών προγραμμάτων που ενδιαφέρουν είναι η οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης, η οργάνωση γραφείου και αρχείου, το ενδιαφέρον να είναι αποτελεσματικοί στα διοικητικά τους καθήκοντα. Η πλειονότητα αναφέρει ότι θα πρέπει η

επιμόρφωση να είναι εξειδικευμένη σε θεματικές διοίκησης. Επίσης, δηλώνουν την ανάγκη για επιμόρφωση σε οικονομικά θέματα διαχείρισης του οργανισμού και απαιτούν ειδικές γνώσεις. Επιπλέον, πιστεύουν ότι οι εμπειρικές γνώσεις θα τους βοηθήσουν στην άσκηση του έργου τους (Χονδόλιας, 2017).

Μια άλλη έρευνα της Καλογεράκη (2018) πραγματοποιήθηκε σε όλη την περιφέρεια της Πελοποννήσου σε σχολεία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Γυμνάσια και Λύκεια) σε θεματικές που αφορούν τη διοίκηση της σχολικής μονάδας μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) με στόχο την αποτελεσματικότητα. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στην περιφέρεια της Πελοποννήσου (Κόρινθος, Λακωνία, Αργολίδα, Αρκαδία, Μεσσηνία). Το μέγεθος του δείγματος ήταν 210 εκπαιδευτικοί. Η έρευνα ήταν ποσοτική και ως εργαλείο χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο. Σύμφωνα με τα πορίσματα της έρευνας οι συμμετέχοντες απάντησαν θετικά ως προς την εφαρμογή της ΔΟΠ. Επιπλέον, αναφέρεται ότι το σχολικό κλίμα επηρεάζει την υιοθέτηση των αρχών της ποιότητας· σε αυτό παίζει καθοριστικό ρόλο η καλή συνεργασία και αλληλεγγύη μεταξύ των εμπλεκόμενων για την αποτελεσματικότητα του σχολείου.

Στην συντριπτική τους πλειοψηφία οι καθηγητές θεωρούν απαραίτητα τα επιμορφωτικά σεμινάρια. Ένα μεγάλο ποσοστό αναφέρει ότι οι διευθυντές του σχολείου είναι θετικοί και παρακινούν τους υφιστάμενούς τους να συμμετέχουν σε σεμινάρια για ανάληψη εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Αυτό αποδεικνύει ότι οι διευθυντές που διαθέτουν γνώσεις, δεξιότητες και διοικητικές ικανότητες μπορεί να εμπνεύσουν τους εκπαιδευτικούς να χτίσουν από κοινού το όραμα και να ολοκληρώσουν την αποστολή του σχολείου με επιτυχία.

Από την έρευνα φαίνεται ότι υπάρχει δυσκαμψία στο άνοιγμα του σχολείου για τη συνεργασία με εξωτερικούς παράγοντες και φορείς της τοπικής κοινωνίας, διότι εκλείπει η συμμετοχή των τοπικών παραγόντων στις διάφορες δράσεις του σχολείου, και επιπλέον υπάρχει έλλειψη πόρων που αποτελεί εμπόδιο στην λειτουργία του σχολείου (Καλογεράκη, 2018).

Επιπρόσθετα, στην έρευνα της Ανδρεοπούλου (2020) που πραγματοποιήθηκε σε διευθυντές της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της περιφέρειας Αττικής και περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης (Ν. Έβρου και Ροδόπης) το 2020. Το δείγμα αποτέλεσαν 10 διευθυντές και ως ερευνητικό εργαλείο συλλογής δεδομένων επιλέχθηκε η συνέντευξη. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι συμμετέχοντες δήλωσαν σημαντική την επιμόρφωση των στελεχών ως ενέργεια συνεχούς βελτίωσης και αναβάθμισης τους έργου τους. Δήλωσαν ότι αποκτούν σημαντικές γνώσεις και δεξιότητες για να ενι-

σχύσουν τις επαγγελματικές τους προοπτικές. Θεωρούν ότι η πολιτεία θα πρέπει να εξασφαλίσει συνεχή και οργανωμένη επιμόρφωση. Επιπλέον, διαπιστώνεται ότι οι επιμορφωτικές ελλείψεις των διευθυντών/τριών είναι πολλές. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι η επιμόρφωση θα πρέπει να γίνει πρωτίστως σε θέματα διοικητικά, ακολουθούν τα παιδαγωγικά, θέματα συμβουλευτικής κατάρτισης και ζητήματα εκπαιδευτικών αλλαγών. Από τους συμμετέχοντες η επιμόρφωση στην οργάνωση και τη διοίκηση θεωρείται η βασικότερη για τις ανάγκες των διευθυντών και ακολουθεί η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Ανδρεοπούλου, 2020).

Στο πλαίσιο της παραπάνω αναφοράς τα στελέχη εκπαίδευσης θεωρείται ότι είναι σημαντικό να αποκτούν συνεχή επιστημονική κατάρτιση μέσω της συμμετοχής τους σε εκπαιδευτικές επιμορφωτικές δράσεις. Αυτό προϋποθέτει ευέλικτες μορφές διοίκησης σε συνδυασμό με τη βελτίωση της επαγγελματικής τους ανάπτυξης, έτσι ώστε να συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του έργου τους (Γεωργιάδου και Καμπουρίδης, 2005).

Επιπλέον, ο διευθυντής συνεργαζόμενος με τους εμπλεκόμενους στη σχολική μονάδα, μπορεί να συμβάλλει ώστε η σχολική μονάδα να αποτελέσει την εστία όλων των εκπαιδευτικών αλλαγών (Κανακά & Καπαχτσή (2011), να διαμορφώσει τη δική της ταυτότητα, να επιλέξει τις δικές της προτεραιότητες να προσαρμόσει τις δραστηριότητές της στις τοπικές συνθήκες και ανάγκες και να προχωρήσει στην υλοποίηση επιμορφωτικών προσπαθειών.

3.7. Συνοπτική επισκόπηση ερευνών από τον διεθνή χώρο

Τα αποτελέσματα ερευνών αποδεικνύουν ότι η ανάπτυξη του εκπαιδευτικού συστήματος, προκύπτει από την κατάρτιση των στελεχών εκπαίδευσης για την παροχή ποιοτικού έργου. Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης μελέτης αναφέρονται ενδεικτικά οι σχετικές έρευνες:

Σε έρευνα που πραγματοποίησε η Garbutt (1996), στην Αγγλία συγκρίνεται ο τρόπος ενέργειας των μελών μιας επιχείρησης με ένα σχολείο της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Υποστηρίζεται ότι οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί μπορούν να εφαρμόσουν τις αρχές της ποιότητας, χρησιμοποιώντας την εμπειρία των επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν ότι οι τρόποι ενεργειών των μελών και των δύο οργανισμών παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες. Συνεπώς, φαίνεται ότι η εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ στην Εκπαίδευση απαιτεί τη συνεργασία των εμπλεκόμενων στη σχολική κοινότητα για ένα ποιοτικό σχολείο.

Έρευνα των Moore & Kardos (2002) που δημοσιεύτηκε σε άρθρο με τίτλο “Keeping new Teachers in Mind” παρουσιάζει την έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε από

το Harvard Graduate School of Education για πέντε χρόνια. Η συλλογή των δεδομένων έγινε με ποιοτική μέθοδο και το δείγμα αποτέλεσαν 50 νεοδιόριστοι δάσκαλοι. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι δεν υπήρχε αντιστοιχία μεταξύ επιμορφωτικών προγραμμάτων και αναγκών των συμμετεχόντων. Επιπλέον, οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι για τη επαγγελματική τους ανάπτυξη επιθυμούν ως επιμορφωτές, έμπειρους συναδέλφους για να τους παρέχουν ανατροφοδότηση για τα πρώτα τους χρόνια στην υπηρεσία, μέντορες να τους συμβουλεύουν και να τους κατευθύνουν, ικανούς και αποτελεσματικούς διευθυντές με εφόδια ώστε να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα διοικητικά θέματα, αλλά και να λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες των νέων εκπαιδευτικών, επίσης, τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού σχολικού περιβάλλοντος (Moore & Kardos, 2002).

Η εικόνα που δίνεται από την επισκόπηση μιας άλλης έρευνας που πραγματοποιήθηκε από τους Hussin & Al Abri (2015) σε διευθυντές σχολείων στο Μουσκάτ του Ομάν, καταδεικνύει ότι τα στελέχη χρειάζονταν επιμόρφωση για να εξελιχθούν επαγγελματικά και να βελτιώσουν την ικανότητά τους για καθοδηγητική και μετασχηματιστική ηγεσία. Στο πλαίσιο αυτό το Υπουργείο Παιδείας οργάνωσε ένα συστηματικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα για διευθυντές των σχολείων σε όλη τη χώρα ώστε αυτοί να βελτιώσουν τις ικανότητές τους (Fullan, 2001).

Έρευνα των Ejionueme & Oyoyo (2015) διερεύνησε την εφαρμογή της ΔΟΠ στη διοίκηση δευτεροβάθμιων σχολείων στη Νιγηρία. Η έρευνα είναι εμπειρική και το πλήθος των συμμετεχόντων 1365. Από τα ευρήματα της έρευνας προκύπτει ότι οι διευθυντές μπορούν να ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία ορίζοντας την αποστολή και το όραμα του σχολείου. Επιπλέον, τονίζουν τη σημαντικότητα του ρόλου που διαδραματίζει η εκπαιδευτική πολιτική και τα στελέχη της Εκπαίδευσης στην εφαρμογή της ΔΟΠ, με την κατάρτιση των εκπαιδευτικών και την υιοθέτηση πρακτικών ολικής ποιότητας.

Με βάση τα παραπάνω ευρήματα η συνολική δέσμευση και η αποτελεσματική επικοινωνία όλων των εμπλεκόμενων θεωρείται σημαντική για την επίτευξη των στόχων του σχολείου. Επίσης, προτείνεται το Υπουργείο Παιδείας μέσω των διευθυντών να οργανώνει επιμορφωτικά σεμινάρια σχετικά με τη βελτίωση της ποιότητας στη διοίκηση.

Έρευνα της Altunay (2016), μελέτησε την επίδραση της εκπαίδευσης της Total Quality Management (TQM) στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με την ποιότητα των σχολείων. Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο. Οι συμμετέχοντες είναι δάσκαλοι και διευθυντές (μεταπτυχιακοί) που εργάζονται σε διάφορα δημόσια σχολεία της Τουρκίας.

Τα ευρήματα έδειξαν ότι η εκπαίδευση με βάση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επηρεάζει τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων. Ειδικότερα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης το επίπεδο ευαισθητοποίησης σχετικά με τις αρχές της ΔΟΠ ήταν χαμηλό, ενώ μετά την πειραματική εφαρμογή της άσκησης αυξήθηκαν οι προσδοκίες τους. Επίσης, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει θετική στάση απέναντι στις αρχές της ΔΟΠ για εφαρμογή της με πρακτικές που αφορούν στην ποιοτική εκπαίδευσης (Altunay, 2016).

Από τη μελέτη των ερευνών φαίνεται ότι οι επιμορφωτικές ανάγκες των διευθυντών εστιάζουν κυρίως, σε θεματικές διοικητικών και εκπαιδευτικών διαστάσεων, επαγγελματικής βελτίωσης, συνεχή επιμόρφωση για εφαρμογή της ΔΟΠ στο εκπαιδευτικό σύστημα.

Μ Ε Ρ Ο Σ Β

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4. ΕΡΕΥΝΑ

4.1. Σκοπός της έρευνας-ερευνητικά ερωτήματα

Βασικός σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης, έτσι ώστε να γίνουν αποτελεσματικοί στην άσκηση του διοικητικού τους έργου στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Τα ερευνητικά ερωτήματα στην έρευνα μας εστιάζουν στα παρακάτω:

- I. Ποιες είναι οι απόψεις των διευθυντών αναφορικά με την αναγκαιότητα επιμόρφωσης σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης των σχολικών μονάδων;
- II. Θεωρούν την επιμόρφωση τους απαραίτητη για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;
- III. Πώς η επιμόρφωση των διευθυντών σε θέματα διοίκησης προάγει την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών;
- IV. Θεωρούν ότι η επιμόρφωσή τους στην οργάνωση και διοίκηση συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης;

4.2. Το δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας είναι σκόπιμη τυχαία δειγματοληψία από Διευθυντές που υπηρετούν σε δημόσια σχολεία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του πολεοδομικού συγκροτήματος Δυτικής Θεσσαλονίκης. Η συγκεκριμένη στρατηγική σκόπιμης τυχαίας δειγματοληψίας συμπεριέλαβε άτομα σε μικρό δείγμα με σκοπό να αυξηθεί η αξιοπιστία του δείγματος και όχι η αντιπροσωπευτικότητα και η γενίκευση (Patton, 2002 στο Ίσαρη & Πουρκός, 2015:83).

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Απρίλιο-Μάιο του 2021 και συμμετείχαν 14 διευθυντές και διευθύντριες εκ των οποίων 7 άνδρες και 7 γυναίκες, συγκεκριμένα (3 άνδρες και 4 γυναίκες διευθυντές/ντριες Δημοτικού, 3 άνδρες και 1 γυναίκα διευθυντές/ντριες Γυμνασίου, 1 άνδρας και 2 γυναίκες διευθυντές/ντριες Λυκείου.

Μέσα από τη συγκεκριμένη μελέτη επιχειρείται η διερεύνηση εκείνων των επιμορφωτικών αναγκών που πιθανώς διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαχείριση και επιτυχία του διοικητικού τους έργου, στην προώθηση καινοτομιών και γενικότερα στην αλλαγή κουλτούρας που αποβλέπει στην δημιουργία ενός καινοτόμου σχολείου.

- **Χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων**

Στο πρώτο μέρος της συνέντευξης συλλέχθηκαν τα δημογραφικά στοιχεία εκείνα που συνθέτουν το προφίλ των συμμετεχόντων διευθυντών Δημοτικού, Γυμνασίου και Λυκείου αναφορικά με το φύλο, την ηλικία, την τρέχουσα εργασιακή θέση, τα χρόνια υπηρεσίας σε θέση ευθύνης, οι τίτλοι σπουδών και το βασικό πτυχίο, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 3. Χαρακτηριστικά στοιχεία συμμετεχόντων στην έρευνα

Κωδ.	Φύλο	Ηλικία	Τρέχουσα εργασιακή θέση	Χρόνια προϋπηρεσίας ως διευθυντής/τρια	Τίτλοι σπουδών	Βασικό Πτυχίο
N1	Γυναίκα	51-60	Δ/ντρια Λυκείου	3-4 έτη	Μεταπτυχιακό ΜΗ συναφές	Φιλολογίας
N2	Γυναίκα	51-60	Δ/ντρια Δημοτικού	1-2 έτη	Μεταπτυχιακό συναφές 2 ^ο Πτυχίο	Παιδαγωγικής
N3	Γυναίκα	51-60	Δ/ντρια Δημοτικού	8 και άνω έτη	Μεταπτυχιακό συναφές 2 ^ο Πτυχίο	Παιδαγωγικής
N4	Άνδρας	51-60	Δ/ντής Λυκείου	1 έτος	-	Φυσικής
N5	Άνδρας	51-60	Δ/ντής Γυμνασίου	8 και άνω έτη	Μεταπτυχιακό συναφές	Φιλολογίας
N6	Άνδρας	51-60	Δ/ντής Δημοτικού	8 και άνω έτη	Διδακκαλείο	Παιδαγωγικής
N7	Άνδρας	51-60	Δ/ντής Δημοτικού	8 και άνω έτη	Μεταπτυχιακό συναφές	Παιδαγωγικής
N8	Άνδρας	51-60	Δ/ντής Δημοτικού	8 και άνω έτη	-	Παιδαγωγικής
N9	Γυναίκα	51-60	Δ/ντρια Δημοτικού	8 και άνω έτη	Διδακκαλείο Μεταπτυχιακό συναφές 2 ^ο Πτυχίο	Παιδαγωγικής
N10	Γυναίκα	51-60	Δ/ντρια Γυμνασίου	3-4 έτη	Μεταπτυχιακό ΜΗ συναφές	Φιλολογίας
N11	Άνδρας	51-60	Δ/ντής Γυμνασίου	3-4 έτη	Μεταπτυχιακό ΜΗ συναφές	Φιλολογίας
N12	Άνδρας	51-60	Δ/ντής Γυμνασίου	8 και άνω έτη	-	Θεολογίας
N13	Γυναίκα	51-60	Δ/ντρια Λυκείου	8 και άνω έτη	Μεταπτυχιακό ΜΗ συναφές	Φιλολογίας
N14	Γυναίκα	51-60	Δ/ντρια Δημοτικού	5-6 έτη	Διδακκαλείο	Παιδαγωγικής

Από το σύνολο των διευθυντών που συμμετέχουν στην έρευνα, όπως φαίνονται από τον πίνακα 3 όλοι ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 51-60 ετών. Το γεγονός αυτό αποτελεί ένα σύνθηρες φαινόμενο στις μέρες μας, διότι απαιτείται τα στελέχη στην πλειονότητα να διαθέτουν αρκετά προσόντα αντικειμενικά όπως επίσης προϋπηρεσία και διδακτική εμπειρία.

Αναφορικά με τα χρόνια προϋπηρεσίας σε θέση ευθύνης από την υπηρεσιακή κατάσταση του δείγματος προκύπτει ότι η πλειονότητα (8 διευθυντές/διευθύντριες) υπηρετούν σε θέση ευθύνης από 8 έως και άνω έτη, ακολουθούν 3 διευθυντές/διευθύντριες

σε θέση ευθύνης από 3 έως 4 έτη, 1 διευθύντρια από 5-6 έτη, 1 διευθύντρια από 1-2 έτη και 1 διευθυντής μόνο 1 έτος σε θέση ευθύνης.

Σύμφωνα με τις δηλώσεις των διευθυντών και όπως φαίνεται από τον πίνακα 3, οι 5 συμμετέχοντες έχουν μεταπτυχιακό συναφές με τη διοίκηση σχολικών μονάδων, οι 4 κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο μη συναφές με τη διοίκηση σχολικών μονάδων, 2 διευθύντριες του δημοτικού κατέχουν τίτλους από το Διδασκαλείο. Επιπλέον, από τους συμμετέχοντες 2 διευθύντριες έχουν 2^ο πτυχίο, ενώ 3 διευθυντές δεν διαθέτουν κανένα τίτλο, έχουν όμως τυπική επιμόρφωση από διάφορους φορείς είτε σχετική με τη διοίκηση εκπαιδευτικών οργανισμών είτε σε παιδαγωγικά θέματα.

4.3. Ερευνητικά εργαλεία

Στην ποιοτική έρευνα έγινε χρήση ημι-δομημένου ερωτηματολογίου, όπου σύμφωνα με τον Ιωσηφίδη (2008), πρόκειται για ένα ερευνητικό εργαλείο που δίνει στον ερευνητή τη δυνατότητα να εμβαθύνει στο θέμα που μελετά και αν και υπάρχουν προκαθορισμένες ερωτήσεις δίνει πολλά περιθώρια ευελιξίας και αυτονομίας.

Η συνέντευξη για την παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση της ψηφιακής πλατφόρμας zoom μέσω τηλεδιάσκεψης, εκτός από δύο συμμετέχοντες με τους οποίους έγινε τηλεφωνική συνομιλία και καταγραφή, δεδομένων των περιορισμένων συνθηκών εξαιτίας της πανδημίας του covid-19.

Σχετικά με την συνέντευξη δίνεται η δυνατότητα στον ερωτώμενο να εκφραστεί για ό,τι είναι σημαντικό για αυτόν, αλλά ταυτόχρονα να υπάρχουν και ορισμένες γενικές οδηγίες που επιβεβαιώνουν ότι θα καλυφθούν τα ερευνητικά μας ερωτήματα που θεωρούνται ότι είναι σημαντικά στη μελέτη (Bell, 1997). Ιδιαίτερα στη συνέντευξη αυτού του είδους ορίζεται ένα γενικό πλαίσιο θεματικών γύρω από το οποίο κατευθύνεται η συνέντευξη και διατυπώνονται οι ερωτήσεις, ενώ συγχρόνως οι συμμετέχοντες μπορούν να εκφραστούν αναφορικά με τα ερωτήματα.

Σύμφωνα με τον Rubin και Rubin (1995), η ημι-δομημένη συνέντευξη αποτελεί το βασικό εργαλείο της έρευνας, έναν έμμεσο τρόπο συλλογής πληροφοριών αναφορικά με τις αντιλήψεις των ερωτώμενων. Ένα άλλο στοιχείο είναι ότι η συζήτηση πραγματοποιείται ανάμεσα σε άτομα που θα μπορούσε να είναι άγνωστοι μεταξύ τους και επίσης, ένα στοιχείο ότι οι συνεντεύξεις προσανατολίζονται από τον ερευνητή στο μεγαλύτερο του ποσοστό, στοιχείο που εξαρτάται και από τη μορφή της συνέντευξης.

4.4. Πιλοτική έρευνα

Πραγματοποιήθηκε προκαταρκτική έρευνα σε δύο διευθυντές, έναν σε Δημοτικό και έναν σε Γυμνάσιο με τη χρήση ημι-δομημένου ερωτηματολογίου για πιλοτική συνέντευξη με στόχο να βελτιωθούν τυχόν δυσνόητες έννοιες ή προβλήματα κατά τη διαδικασία της συνέντευξης. Το εργαλείο ήταν δομημένο σε δύο μέρη, στο πρώτο καταγράφηκαν τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων και στο δεύτερο η αναγκαιότητα επιμόρφωσης. Μετά την πιλοτική εφαρμογή ως βελτίωση σημειώθηκε η εκ των υστέρων επεξήγηση της έννοιας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο ημι-δομημένο ερωτηματολόγιο. Τονίζεται ότι η πιλοτική διαδικασία ήταν σημαντική για μια ομαλή και επιτυχή συνέντευξη του συνόλου του δείγματος της έρευνας.

4.5. Θεματικό πλαίσιο

Η επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας ακολούθησε τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης, με σκοπό να εξαχθούν αξιόπιστα αποτελέσματα από τα δεδομένα σε σχέση με τα συμφραζόμενα (Bell, 2005a).

Σκοπός της θεματικής ανάλυσης είναι η αναλυτική και συστηματική καταγραφή των κωδικοποιήσεων και των θεμάτων που προκύπτουν από τις συνεντεύξεις των συμμετεχόντων.

Συγκεκριμένα, η ερευνητική ανάλυση ακολούθησε την επαγωγική μέθοδο, η οποία οδηγείται από συγκεκριμένες περιπτώσεις σε ένα γενικό συμπέρασμα, ώστε επιμέρους δεδομένα που προκύπτουν από την κωδικοποίηση να εντάσσονται σε γενικότερες κατηγορίες (Τσιώλης, 2017). Ακολούθως, αυτές κατά τη διαδικασία επεξεργασίας των δεδομένων μπορούν να ομαδοποιούνται και στη συνέχεια να σχηματίζονται σε κύριες κατηγορίες. Στο πλαίσιο αυτό συντείνουν στην κατανόηση του ερευνητικού θέματος και σχετίζονται με τα ερευνητικά ερωτήματα, όπως αναφέρεται από τους ερευνητές (Τσιώλη, ό.π., Graneheim & Lundman, 2003, Ζαρκογιάννη, 2016).

Μετά την ομαδοποίηση των αρχικών κωδικοποιήσεων με παρόμοιο περιεχόμενο σε ευρύτερες κατηγορίες αυτά συνιστούν τα θέματα στα οποία προσδίδονται ονομασίες. Οι σύντομοι κατάλογοι που προκύπτουν από τη θεματική ανάλυση περιλαμβάνουν τα θέματα και τις κωδικοποιήσεις της κάθε ενότητας (Γαλάνης, 2018).

Οι σχετικές κωδικοποιήσεις και τα θέματα βασίζονται στο «*θεωρητικό πλαίσιο που περιλαμβάνει τα ερευνητικά ερωτήματα, και στην προσωπική κρίση και εμπειρία του ερευνητή*» (Γαλάνη, 2018: 417-418). Οι κανόνες στους οποίους βασίστηκε, εξυπηρετούν τη λειτουργική σύνδεση μεταξύ θεωρίας και των στόχων που τέθηκαν από την έρευνα μας.

4.6. Μεθοδολογία

Στην παρούσα έρευνα ένας από τους βασικούς λόγους που επιλέχθηκε η ποιοτική μέθοδος είναι ότι δίνει τη δυνατότητα κατά κάποιο τρόπο, να έχει ο ερευνητής πρόσβαση στην υποκειμενική εμπειρία των άλλων, δηλαδή στα υποκειμενικά τους νοήματα. Κατά τη διαδικασία της έρευνας το κύριο ενδιαφέρον εστιάζεται στην κατανόηση αυτών των νοημάτων που οι ερωτώμενοι έχουν εκφράσει για το συγκεκριμένο θέμα. Ο ερευνητής από την αρχή έως το τέλος της ερευνητικής διαδικασίας ερμηνεύει ό,τι βλέπει, ακούει και κατανοεί (Ισαρη & Πουρκός, 2015).

Η κοινωνική και εκπαιδευτική πραγματικότητα θα προκύψει μέσα από τις απόψεις των διευθυντών-δείγμα. Με αυτό τον τρόπο μπορεί, να εμπεδωθεί ο ερευνητικός προβληματισμός και να διερευνηθεί σε βάθος. Όπως υποστηρίζει ο Ιωσηφίδης (2008), με τη χρήση της ποιοτικής μεθόδου ο ερευνητής συλλέγει δεδομένα μέσα από αναπαραστάσεις υποκειμένων για κοινωνικά θέματα και ενέργειες.

Για την ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων πραγματοποιήθηκε θεματική ανάλυση μια μέθοδος *«εντοπισμού, περιγραφής, αναφοράς και θεματοποίησης επαναλαμβανόμενων νοηματικών μοτίβων, δηλαδή θεμάτων που προκύπτουν από τα ερευνητικά δεδομένα»* (Ισαρη & Πουρκός, 2015:116).

Πέρα από τις απαιτήσεις της ποιοτικής έρευνας αναφορικά με το σχεδιασμό, το χρόνο που απαιτείται, τον κόπο και τις δεξιότητες, είναι ένα είδος ποιοτικής συνέντευξης που αποτελεί ενδιαφέρουσα, δημιουργική μέθοδο. Τα σύντομα νοήματα ή κώδικες και κατηγορίες που προκύπτουν, μέσα από το κείμενο δεν επιβάλλονται εξ αρχής από τον ερευνητή, καθώς η συγκεκριμένη προσέγγιση είναι συνήθως επαγωγή. Η επαγωγική ανάλυση κατευθύνεται από κάτω προς τα πάνω, δηλαδή ξεκινά από τα γεγονότα και δίνει τη δυνατότητα να φτάσουμε σε μια γενίκευση (Patton, (1990) στο Ισαρη και Πούρκος:2015:99, 116).

Συγκεκριμένα οι Braun και Clarke (2006) για τη διεξαγωγή της θεματικής ανάλυσης προτείνουν έξι βήματα, τα οποία υιοθετήθηκαν στη συγκεκριμένη ανάλυση.

1. Ο ερευνητής εξοικειώνεται με τα δεδομένα της έρευνας.
2. Ακολουθεί η παραγωγή των αρχικών κωδίκων με τη μελέτη των κειμένων.
3. Αναζήτηση πιθανών θεμάτων ή υποθεμάτων. Από τα συγκεκριμένα θέματα σχηματίζονται ομάδες κωδίκων ή κατηγοριών.
4. Επανεξέταση των θεμάτων κατηγοριών και μορφή περιγράμματος των κωδικοποιημένων δεδομένων έως τη διαμόρφωση του «θεματικού χάρτη».
5. Ορισμός και ονομασία των θεμάτων και προσδιορισμός του κεντρικού σημείου κάθε θέματος.

6. Επεξεργασμένα θέματα που προκύπτουν από το ερευνητικό υλικό, έκθεση των δεδομένων και συγγραφή των ευρημάτων.

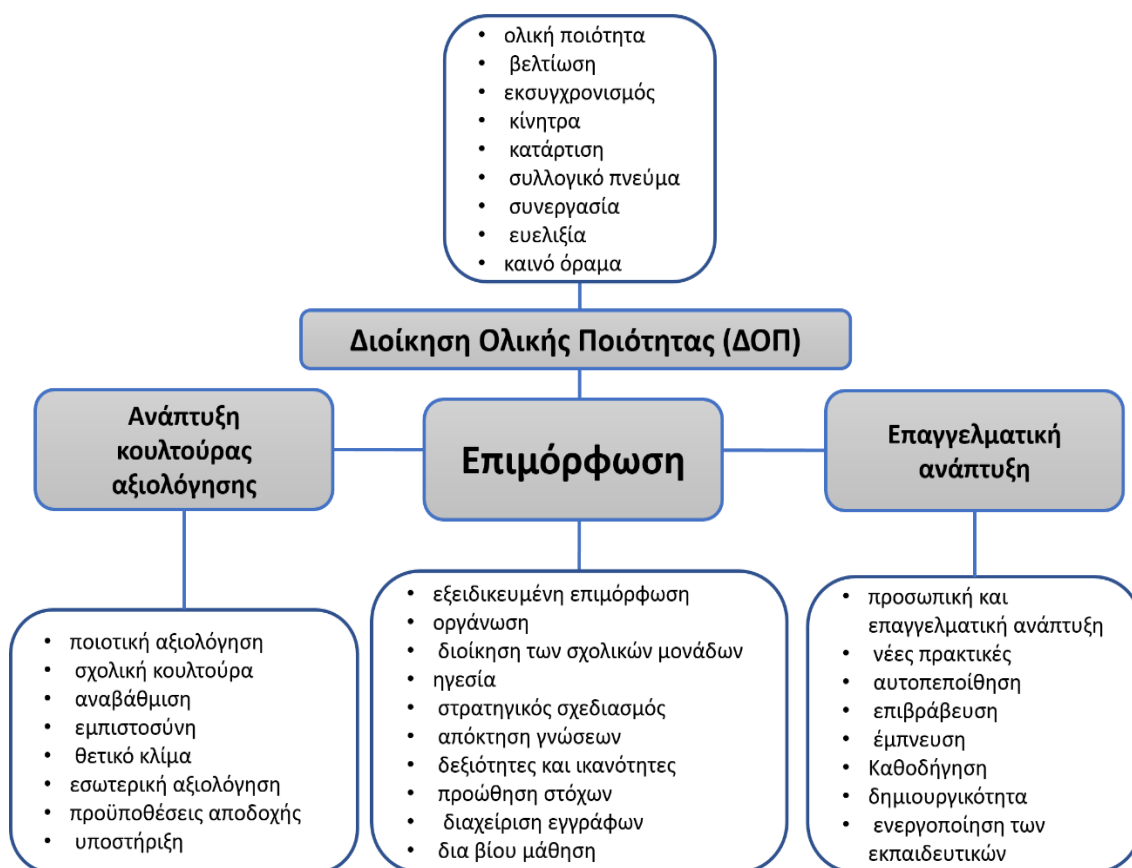
Από τις δηλώσεις των συμμετεχόντων προέκυψαν τα θέματα, τα οποία σχετίζονται με τα ερευνητικά ερωτήματα.

Μετά την απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων συγκεντρώθηκε το ερευνητικό υλικό και ακολούθησε προσεκτική μελέτη των δεδομένων. Στη φάση της ανάλυσης εξετάστηκαν τα κείμενα προσεκτικά. Με την επαγωγική μέθοδο απομονώθηκαν τα νοήματα και σε κάθε τμήμα αποδόθηκε ένας εννοιολογικός προσδιορισμός με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν οι κώδικες.

Στο επόμενο βήμα, αναζητήθηκαν πιθανά θέματα ή υποθέματα με το συνδυασμό των κωδίκων. Δημιουργήθηκαν θεματικοί πίνακες και στη συνέχεια ονομάστηκαν οι θεματικές κατηγορίες. Πραγματοποιήθηκε επανέλεγχος του ερευνητικού υλικού, ώστε να υπάρχει συνοχή μεταξύ των κωδίκων του κάθε θέματος, ενώ τα θέματα αυτά ήταν ευδιάκριτα. Στη συνέχεια δημιουργήθηκαν ομαδοποιήσεις με καθοδηγητικό κριτήριο τα ερευνητικά ερωτήματα με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν οι θεματικές κατηγορίες και οι κώδικες.

4.7. Θεματικός χάρτης

Διάγραμμα 3. Θεματικός χάρτης



Στον παραπάνω θεματικό χάρτη διατυπώνονται τα ευρήματα της έρευνας. Συγκεκριμένα απεικονίζονται συνοπτικά οι θεματικές κατηγορίες που αφορούν την επιμόρφωση των διευθυντών, οι κώδικες και οι σχέσεις μεταξύ τους.

Οι θεματικές κατηγορίες προέκυψαν από τις συνεντεύξεις των συμμετεχόντων, οι οποίες σχετίζονται με τα ερευνητικά ερωτήματα.

- I. Στο πρώτο θέμα που αποτυπώνεται στον θεματικό χάρτη αποσαφηνίζεται η κατηγορία «επιμόρφωση». Την συγκεκριμένη θεματική προσδιορίζουν οι ιδιότητες, εξειδικευμένη επιμόρφωση, οργάνωση, διοίκηση σχολικών μονάδων, ηγεσία, στρατηγικός σχεδιασμός, απόκτηση γνώσεων, δεξιότητες και ικανότητες, προώθηση στόχων, διαχείριση εγγράφων, δια βίου μάθηση οι οποίες ενθαρρύνουν και ενισχύουν το διοικητικό έργο. Το συγκεκριμένο θέμα σχετίζεται με το ερευνητικό ερώτημα «ποιες είναι οι απόψεις των διευθυντών αναφορικά με την αναγκαιότητα επιμόρφωσης σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης των σχολικών μονάδων».
- II. Το δεύτερο θέμα «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» διαμορφώθηκε από το ερευνητικό ερώτημα αναφορικά με το αν «θεωρούν την επιμόρφωση τους απαραίτητη για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο». Η κατηγορία αυτή εξειδικεύεται με τον προσδιορισμό των ιδιοτήτων, ολική ποιότητα, βελτίωση, εκσυγχρονισμός, κίνητρα, κατάρτιση, συλλογικό πνεύμα, συνεργασία, ευελιξία, κοινό όραμα για το σύγχρονο σχολείο.
- V. Το τρίτο θέμα «επαγγελματική ανάπτυξη» σχετίζεται με το ερευνητικό ερώτημα «πώς η επιμόρφωση των διευθυντών σε θέματα διοίκησης προάγει την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών». Τα χαρακτηριστικά της θεματικής προσδιορίζονται από την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, νέες πρακτικές, αυτοπεποίθηση, επιβράβευση, έμπνευση, καθοδήγηση, δημιουργικότητα, ενεργοποίηση των εκπαιδευτικών για επαγγελματική εξέλιξη.
- VI. Το τέταρτο θέμα «ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης» σχετίζεται με το ερευνητικό ερώτημα «θεωρούν ότι η επιμόρφωσή τους στην οργάνωση και διοίκηση συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης». Οι ιδιότητες της κατηγορίας αυτής καθορίζονται από την ποιοτική αξιολόγηση, σχολική κουλτούρα, αναβάθμιση, εμπιστοσύνη, θετικό κλίμα, εσωτερική αξιολόγηση, προϋποθέσεις αποδοχής, υποστήριξη. Οι ιδιότητες της κατηγορίας αυτής συγκλίνουν στη συστηματική ενημέρωση και λειτουργία της ανατροφοδότησης από τα διευθυντικά στελέχη στους εκπαιδευτικούς (Καπαχτσή, 2020).

4.8. Αξιολόγηση της έρευνας

Η επιλογή της ποιοτικής έρευνας έχει ως στόχο την απόδοση έγκυρων και αξιόπιστων αποτελεσμάτων. Συγκεκριμένα όπως φαίνεται παρακάτω:

α) Βασικό εργαλείο της προκαταρκτικής έρευνας ήταν η πιλοτική συνέντευξη. Θεωρήθηκε αναγκαίο να προβούμε σε σκόπιμη τυχαία δειγματοληψία δύο διευθυντών στους οποίους εφαρμόστηκαν τα ημι-δομημένα ερωτηματολόγια για συλλογή πληροφοριών. Η πιλοτική διαδικασία αποδείχθηκε σημαντική για την πορεία της έρευνας.

β) Εφαρμογή της διαδικασίας συνέντευξης μέσω ημι-δομημένου ερωτηματολογίου σε 14 διευθυντές δημόσιων σχολείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Στόχος η διερεύνηση των απόψεων τους αναφορικά με τα προγράμματα επιμόρφωσης και η συμβολή αυτών στην υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη λειτουργία του σχολείου.

Στη συγκεκριμένη έρευνα προηγήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία με τους συμμετέχοντες συμπεριλαμβανομένων και των δύο διευθυντών της πιλοτικής έρευνας. Ενημερώθηκαν για το απόρρητο των απαντήσεων, το σκοπό και τους στόχους την έρευνας και ζητήθηκε η συγκατάθεσή τους για τη χρήση φωνητικής εγγραφής με κινητό τηλέφωνο μέσω της ψηφιακής πλατφόρμας zoom και τηλεφώνου. Η διάρκεια των συνεντεύξεων ήταν περίπου 20' λεπτά της ώρας.

Για το σκοπό της ανωνυμίας έγινε χρήση συμβόλων «N» πλήθους συμμετεχόντων από το νούμερο 1 έως το 14. Το ημι-δομημένο ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δύο μέρη. Το *πρώτο* περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία και το *δεύτερο* μέρος την αναγκαιότητα της επιμόρφωσης με εννιά ερωτήματα που διευκόλυναν τη διαδικασία της συνέντευξης. Στην πορεία ακολούθησε η συλλογή πληροφοριών που αφορούσε τα ερωτήματα που είχαν τεθεί, έτσι ώστε να καταγραφούν οι απόψεις τους για τις επιμορφωτικές ανάγκες των διευθυντικών στελεχών.

Ειδικότερα, η ημι-δομημένη συνέντευξη θεωρείται μια μορφή προφορικού ερωτηματολογίου όπου ο ερωτών προσπαθεί να συλλέξει πληροφορίες για τις ιδέες ή τις πεποιθήσεις του ερωτώμενου σε ένα θέμα (Παπαναστασίου, 2005). Επίσης, σύμφωνα με τον Ζαφειρόπουλο (2005), η συνέντευξη θεωρείται ένα από τα πιο αξιόπιστα και έγκυρα εργαλεία για να εντοπίσει ο ερευνητής την ουσία ορισμένων κοινωνικών φαινομένων αλλά και να ερευνήσει και να συγκρίνει τις απόψεις των μελών μιας ομάδας για μια συγκεκριμένη ενότητα. Ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να εμβαθύνει τη συζήτηση με τους ερωτώμενους σχετικά με τις απόψεις του (Robson, 2010).

Για το σχεδιασμό και τη διεξαγωγή των ποιοτικών συνεντεύξεων απαιτήθηκε προγραμματισμός από την ερευνήτρια. Δηλαδή, εστίασε στη συνέντευξη, στο σχεδιασμό, τη σωστή διατύπωση των ερωτημάτων και τις ιδιαίτερες συνθήκες με τους ερωτώμενους (Ιωσηφίδης, 2008, Mason, 2009 στο Ίσαρη και Πουρκός, 2015:98)

Τα ερωτήματα που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα είναι ανοιχτά με προσανατολισμό τη γενική κατεύθυνση και δεν εστιάζουν σε συγκεκριμένες απαντήσεις. Μπορούν να γίνουν λεπτομερείς περιγραφές που επιτρέπουν την εις βάθος διερεύνηση του θέματος. Αξιοσημείωτο είναι να αναφερθεί ότι είναι ευέλικτα και μπορούν να τροποποιηθούν από τους ερευνητές όταν χρειάζεται κατά τη διαδικασία της έρευνας (Ίσαρη και Πουρκός, 2015).

Μετά την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων ακολούθησε η απομαγνητοφώνηση και στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε η επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας.

4.9. Συζήτηση-Συμπεράσματα ερευνητικών ερωτημάτων

Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι η συνεχής και εξειδικευμένη επιμόρφωση συμβάλλει στην αλλαγή των συμπεριφορών των διευθυντικών στελεχών και δύναται να οδηγήσει στην αποδοχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Στη συνέχεια ακολουθεί η ερμηνεία των ερευνητικών δεδομένων με βάση τα εννέα ερωτήματα-θεματικές που έχουν διατυπωθεί.

Ερώτηση 1. Θεωρείτε την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης αναγκαία στην εποχή μας;

Αναφορικά με το 1^ο ερευνητικό ερώτημα από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι οι διευθυντές αξιολογούν θετικά την συστηματική και συνεχή επιμόρφωση και την ιδιαίτερη αξία της στο διοικητικό έργο. Κατά την άποψη της πλειονότητας θα πρέπει να δίνεται μεγάλη έμφαση σε μορφές και τομείς επιμόρφωσης που σχετίζονται με θέματα διοίκησης της σχολικής μονάδας.

Με βάση τις απόψεις των ερωτώμενων διαφαίνεται η προτίμηση των στελεχών για επιμόρφωση σε οργανωτικά και διοικητικά θέματα με στόχο την ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων για το μετασχηματισμό στάσεων και ιδεών (13)*.

* Ο αριθμός αναδεικνύει τη συχνότητα των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Ανάμεσα στις απαντήσεις των συμμετεχόντων οι διευθυντές επικεντρώνονται κυρίως στην αναγκαιότητα της επιμορφωτικής διαδικασίας και αυτό δηλώνεται από συμμετέχοντα ως εξής: « ... ναι τα νέα δεδομένα το απαιτούν... πρέπει ο διευθυντής να διαθέτει ικανότητες μέσω επιμόρφωσης, για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στο έργο του αλλά και να προωθή τους στόχους της σχολικής μονάδας. Επίσης, θεωρώ ότι στις μέρες μας οφείλει να σταθεί στο ύψος των περιστάσεων και να διαχειρίζεται τα δεδομένα με σεβασμό».

Είναι χαρακτηριστική η απάντηση που δόθηκε από άλλο διευθυντή, ο οποίος τονίζει ότι «...στην εποχή μας πιστεύω ότι τα στελέχη της εκπαίδευσης καλούνται να δραματίσουν ένα περισσότερο σύνθετο και πολύπλοκο ρόλο. Υπάρχουν αλλαγές στα προγράμματα σπουδών, εισαγωγή καινοτομιών, ανάληψη προαιρετικών προγραμμάτων, μεταναστευτικό κύμα».

Καλούνται λοιπόν τα διευθυντικά στελέχη να ανταποκριθούν αποτελεσματικά σε μια πληθώρα αναγκών όλων των παραγόντων της εκπαιδευτικής κοινότητας (μαθητών, γονέων και μαθητών σε σχέση με το σχολείο). Επιπλέον πρέπει τα επιμορφωτικά προγράμματα να έχουν προσανατολισμό στη διαρκή βελτίωση των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών, με στρατηγικό σχεδιασμό.

Χαρακτηριστικά αναφέρεται από διευθύντρια «...έπειτα ξέρετε αυτός ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός οράματος για τη σχολική κοινότητα. Ένα όραμα για πλήρη, ενεργητική συμμετοχή και δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού σε κοινούς στόχους της σχολικής μονάδας, για τη βελτίωση της ποιότητας του οργανισμού. Επιπρόσθετα, τα τελευταία χρόνια εμφανίζεται η αναγκαιότητα ενός ρόλου manager του διευθυντή όσον αφορά τα διαχειριστικά του καθήκοντα. Πλέον παρατηρούμε την αναγκαιότητα να αντιμετωπίζονται οι σχολικές μονάδες ως οργανισμοί περίπλοκοι με χαρακτηριστικά παρόμοια εκείνων των βιομηχανικών και εμπορικών οργανισμών...».

Άξιο σχολιασμού είναι η διαπίστωση ότι η πλειονότητα των διοικητικών στελεχών θεωρούν την επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης αναγκαία στην εποχή μας και πιστεύουν ότι επιφέρει θετικά αποτελέσματα στο διοικητικό τους έργο στο φορέα απασχόλησης. Συνεπώς, απαιτείται να δημιουργηθούν τα κατάλληλα σχήματα για παροχή επιμόρφωσης.

Ερώτηση 2: Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει, σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;

Σε αυτό το ερευνητικό ερώτημα ένα ικανοποιητικό μέρος των συμμετεχόντων δήλωσε ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα συμβάλλουν στη διεκπεραίωση διοικητικών

εγγράφων. Αυτό υποδεικνύει ότι υπάρχει ανάγκη για επιμόρφωση των διευθυντών σε ανάλογα θέματα. Αντίθετα ένα μικρό ποσοστό πιστεύει ότι η επιμόρφωση πάνω σε διάφορες θεματικές μπορεί να συμβάλλει στο έργο του διευθυντή, αλλά και η εμπειρία που δημιουργείται με το χρόνο βοηθά στη διαχείριση του διοικητικού τους έργου (9).

Αναφορικά με τη συμβολή της επιμόρφωσης στο έργο του διευθυντή οι περισσότεροι απάντησαν ότι τους βοηθά στο καθημερινό τους έργο ώστε να διεκπεραιώσουν διοικητικά έγγραφα, όπως «...πιστεύω πως ναι, η κουλτούρα της όποιας επιμόρφωσης ανοίγει νέους ορίζοντες στη σκέψη του κάθε ατόμου με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συνθήκες για ικανοποιητική διαχείριση των διαφόρων εγγράφων τόσο προς τους πολίτες, όσο και σε λειτουργικές ανάγκες του σχολείου» (13).

Επιπλέον, κυριαρχούν ως σημαντικές ανάγκες για επιμόρφωση, η επαγγελματική εξέλιξη σε θέματα διαχείρισης διοικητικού έργου. Όπως φαίνεται από δήλωση ερωτώμενου «... θεωρώ ότι υπάρχει ένα κενό γνώσης επάνω στην διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων. Θα επιθυμούσα να συμμετέχω σε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα που θα παρέχουν γνώσεις πάνω σε θέματα νομικής φύσεως και κυρίως αντιμετώπισης νομικών κενών που βρίσκονται σε πολλές εγκυκλίους. Επιπλέον θεωρώ ότι χρειάζεται επιμόρφωση σε συγκεκριμένες ψηφιακές πλατφόρμες και μια εξοικείωση σε ανάλογα ψηφιακά περιβάλλοντα».

Οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα για παροχή γνώσεων σε θέματα νομοθεσίας με βάση τις εγκυκλίους και παράλληλα μέσα από τα ψηφιακά περιβάλλοντα μπορούν να αναβαθμίσουν τις γνώσεις τους.

Παρ' όλο που συμφωνούν αρκετοί υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό που θεωρεί ότι μέσα από όλες τις επιμορφωτικές δράσεις ανεξαρτήτως θέματος, η εμπειρία που αποκτούν με το χρόνο μπορεί να συμβάλλει στη διαχείριση των εγγράφων και τη διοικητική λειτουργία του σχολείου. Επιπλέον, ένα μικρό ποσοστό πιστεύει ότι η διεκπεραίωση των διοικητικών εγγράφων είναι θέμα κυρίως εμπειρίας. Όπως αναφέρεται παρακάτω από συμμετέχοντα «...να σας πω, επειδή πάνω από τη διοίκηση είναι η ηγεσία, πιστεύω... ένας διευθυντής καταρτισμένος με όλες τις μορφές επιμόρφωσης προάγει την λειτουργία του σχολείου και τη διευθέτηση των εγγράφων, γιατί και αυτή η λειτουργία χρειάζεται εμπειρικούς χειρισμούς...».

Αξίζει να αναφερθεί η δήλωση στελέχους όπου αναφέρει «... θεωρώ ότι τα σημερινά στελέχη της εκπαίδευσης έχουν γνώση σε διοικητικά θέματα. Είναι όμως γνώση, η οποία αποκτήθηκε είτε από προσωπική επαγγελματική εμπειρία είτε από κάποια εξειδικευμένη γνώση (μεταπτυχιακό, επιμορφωτικά προγράμματα κ.ά.. Ωστόσο οι απαιτήσεις της εποχής... οδηγούν στην ανάγκη εξοικείωσης των εκπαιδευτικών στελεχών με βασικές αρχές

και πρακτικές του εκπαιδευτικού management, της διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και των εκπαιδευτικών συστημάτων» (5).

Για να ανταποκριθεί ο διευθυντής αποτελεσματικά στις νέες απαιτήσεις της εποχής και να μπορεί να διαχειριστεί με ευελιξία κάθε προβληματική κατάσταση, χρειάζεται να επιμορφωθεί για να αποκτήσει τις κατάλληλες σε κάθε τομέα ικανότητες.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι τα στελέχη στην πλειονότητά τους νιώθουν την ανάγκη να επιμορφωθούν στο συγκεκριμένο αντικείμενο που αφορά στη διαχείριση διοικητικών εγγράφων.

Ερώτηση 3: Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη;

- εισαγωγική επιμόρφωση
- περιοδική επιμόρφωση
- διασχολική, ενδοσχολική επιμόρφωση
- βιωματικά εργαστήρια
- σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (περιβαλλοντικά προγράμματα, αγωγής υγείας, πολιτιστικά θέματα, ισότητα φύλων, κοινωνία της πληροφορίας και άλλα)
- ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (ευρωπαϊκά, Comenius, Erasmus και άλλα)
- έρευνα δράσης
- δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση
- άλλο;

Επίσης, όπως παρατηρείται στο ερώτημα 3, οι συμμετέχοντες διευθυντές δήλωσαν ότι επιθυμούν την εισαγωγική επιμόρφωση ως αναγκαία για τα στελέχη σε συνδυασμό με την περιοδική η οποία είναι σημαντική για τη συνεχή ανανέωση της γνώσης. Η πλειονότητα θεωρεί σημαντική τόσο την ενδοσχολική όσο και τη διασχολική επιμόρφωση αναφορικά με την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Από την άλλη πιστεύουν ότι η βιωματική προσέγγιση μέσα από ομάδες εργασίας συμβάλλει στην ενεργή συμμετοχή των μελών της σχολικής κοινότητας κατά τη διάρκεια της θητείας τους. Επιπρόσθετα πιστεύουν ότι είναι απαραίτητη η εφαρμογή των καινοτομιών στο σύγχρονο σχολείο.

Ανάμεσα στις απαντήσεις των ερωτώμενων διευθυντών εντύπωση προκαλεί η άποψη ερωτώμενης «...Θεωρώ ότι θα πρέπει να υπάρχει σύνδεση θεωρίας-πράξης και έρευνας. Η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη θα πρέπει να είναι δια ζώσης και με βιωματικό χαρακτήρα, χωρίς να ενισχύει μόνο τις θεωρητικές γνώσεις, αλλά να είναι μια περισσότερο επικεντρωμένη, δια βίου, ευέλικτη μορφή επαγγελματικής ανά-

πτύξης». Επιπλέον προτείνει «...νομίζω ότι για τις επιμορφωτικές ανάγκες πρέπει να υπάρχουν και προγραμματισμένα επιμορφωτικά σεμινάρια, που να αναφέρονται βέβαια σε θέματα που αντιμετωπίζει ο κάθε διευθυντής ή διευθύντρια... έτσι θα έχουν την δυνατότητα να ανταποκριθούν ώστε να επιλύσουν πολλά θέματα και να εμπλουτίσουν την πρακτική τους για να γίνουν αποτελεσματικότεροι». Είναι αναγκαίο να είναι στοχευμένες οι μορφές επιμόρφωσης με ζήτηση από τους διευθυντές για να ανταποκριθούν στις ανάγκες τους και να εμπλουτίσουν την εκπαιδευτική τους πρακτική.

Οι ανάγκες των στελεχών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σήμερα αυξάνονται, για να μπορούν να ανταποκριθούν επαρκώς στις νέες συνθήκες του σύγχρονου σχολείου και οφείλουν να αξιοποιήσουν όλες τις ευκαιρίες για επιμόρφωση πάνω σε διάφορες μορφές. Επιπλέον, πιστεύουν ότι θα βοηθήσουν στην αποτελεσματικότητα της οργανωσιακής και διοικητικής λειτουργίας γι' αυτό υπάρχει ενδιαφέρον για συμμετοχή και ουσιαστική επιμόρφωση.

Ερώτηση 4: Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια-προγράμματα;

- θέματα νομοθεσίας
- νέες τεχνολογίες, ψηφιακός εγγραμματοςμός
- οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων
- mentoring-coaching
- θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης
- τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας
- διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού
- τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών
- προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης
- άλλο;

Οι διευθυντές κλήθηκαν να επιλέξουν από το συγκεκριμένο ερώτημα τι θα τους ενδιέφερε περισσότερο να παρακολουθήσουν από τους παραπάνω τομείς επιμόρφωσης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι θεματικές για τις οποίες κυρίως ενδιαφέρονται οι περισσότεροι διευθυντές είναι κατά προτίμηση η νομοθεσία στην οργάνωση και τη διοίκηση βασικών λειτουργιών του σχολείου, ο ψηφιακός εγγραμματοςμός, ο οποίος ενισχύει υποστηρικτικά τη διοικητική λειτουργία του σχολείου και αυτό μπορεί να επιτευχθεί με γνώσεις και ικανότητες, προτιμούν τις τεχνικές επικοινωνίας διότι αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, τη διαχείριση κρίσεων για την εύρυθμη

λειτουργία του σχολείου, ακολούθως η συμβουλευτική κατάρτιση για τη δημιουργία υποστηρικτικού και καθοδηγητικού πλαισίου.

Στο πλαίσιο αυτό είναι σημαντικό να διατυπωθούν ορισμένες απόψεις από συμμετέχοντες στην έρευνα, όπως αναφέρεται από διευθυντή, ένα τομέας επιμόρφωσης είναι «... η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, διότι για να γίνουν τα υπόλοιπα θέλει αρχικά ο διευθυντής να εξασφαλίσει θετικό σχολικό κλίμα ... έτσι νομίζω...με βάση την εμπειρία μου ... Επίσης, όταν εξασφαλίζεται η ασφάλεια στο σχολικό περιβάλλον τότε υπάρχει σταθερότητα στο σχολείο... δηλαδή ο διευθυντής πρέπει να λειτουργεί σαν ομπρέλα προστασίας...». Από τα παραπάνω φαίνεται ότι η επιμόρφωση σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για τη δημιουργία θετικού κλίματος από τον διευθυντή εξασφαλίζει τη σταθερότητα του σχολείου.

Επιπρόσθετα αναφέρει άλλος ερωτώμενος «... στο πλαίσιο αυτό σημαντική είναι και η παρακίνηση από το διευθυντή, δηλαδή να έχει ικανότητες και δεξιότητες να ενεργοποιήσει τους συναδέλφους του, για να πετύχουν από κοινού τους στόχους του σχολείου... Βέβαια εδώ χρειάζονται γνώσεις για τον τρόπο προσέγγισης όλων των εμπλεκόμενων και συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων».

Τα στελέχη της εκπαίδευσης δηλώνουν στην έρευνά μας ότι έχουν ανάγκη από εξειδικευμένη επιμόρφωση, ώστε να βελτιώσουν τις γνώσεις τους σε βάθος και να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις της εποχής για ένα σχολείο ποιοτικό και δημιουργικό.

Μάλιστα ενδιαφέρουσα είναι και η άποψη άλλου ερωτώμενου «...έπειτα νομίζω ό,τι μέσα από τη συνεχή επιμόρφωση ο διευθυντής θα αντιληφθεί την αναγκαιότητα να αναδειχθεί σε ηγέτη που αξιοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό, που επηρεάζει τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας και επιτυγχάνει ποσοτικά και ποιοτικά μεγέθη του αποτελέσματος».

Αυτό σημαίνει ότι η επιμόρφωση για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει στην αλλαγή συμπεριφοράς για αποδοχή κοινού οράματος με στόχο την αναβάθμιση του σχολείου. Επίσης, αναφέρεται και από άλλο συμμετέχοντα «...ένας διευθυντής - ηγέτης παρέχει προσωπική υποστήριξη στα μέλη του προσωπικού του και παράλληλα προωθεί τη συνεχή και συστηματική τους βελτίωση μέσα από την καλλιέργεια της νοητικής τους σκέψης. Ενθαρρύνει τη δια βίου μάθηση των εκπαιδευτικών δημιουργώντας έτσι μια μαθησιακή κοινότητα που αποτελεί πρότυπο και για τους μαθητές».

Από τα αποτελέσματα που προέκυψαν διαπιστώνεται ότι τα διευθυντικά στελέχη εκπαίδευσης πρέπει να είναι γνώστες πολλαπλών θεμάτων. Φαίνεται ότι αναγνωρίζουν τη σημασία των τύπων επιμόρφωσης και την εισαγωγή αυτών εντός της σχολικής μονάδας. Αυτό αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την εξέλιξη των εκπαιδευτικών και του παρεχόμενου έργου του σχολείου.

Επιπλέον, οι απόψεις μικρού ποσοστού στελεχών συγκλίνουν στην κατάρτιση τους και την κατάλληλη προετοιμασία τους σε θέματα περιβαλλοντικά, αγωγής υγείας, πολιτιστικά, ισότητας, φύλων, mentoring ή coaching θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης.

Τέλος, εύστοχα δηλώνεται από ερωτώμενη «...θεωρώ ότι ο ρόλος ενός διευθυντή σχολικής μονάδας ανήκει στην κατηγορία εκείνων των ρόλων που παρουσιάζουν υψηλή σύνδεση με άλλους ανθρώπους (το Σύλλογο Διδασκόντων, το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων, τους Συμβούλους και γενικότερα τις προϊστάμενες αρχές καθώς και τα διοικητικά όργανα του Δήμου). Η διαρκής συνεργασία και αλληλεπίδραση μεταξύ των προαναφερθέντων ανθρώπων δημιουργούν το έδαφος για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων, που εάν είναι καλές βοηθούν πολύ στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου».

Ερώτηση 5: Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή σας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;

Μια πρώτη διαπίστωση, η οποία προκύπτει από τα δεδομένα δείχνει ότι οι συμμετέχοντες της έρευνας είναι συγκρατημένοι στην πλειονότητά τους στις αρχές της ΔΟΠ. Θεωρούν ότι για τη γνώση της φιλοσοφίας της απαιτούνται εξειδικευμένα προγράμματα επιμόρφωσης από καταρτισμένους επιμορφωτές.

Επιπλέον δηλώνουν επιφύλαξη για την υιοθέτηση του μοντέλου της ΔΟΠ λόγω εμπλοκής και εξωτερικών παραγόντων και μια σχετική συγκράτηση για την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας τους.

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες τόνισαν ότι υπάρχει ελλιπής ενημέρωση και απουσιάζουν τα οργανωμένα επιμορφωτικά προγράμματα από την εκπαιδευτική πολιτική της χώρας μας ως ένα διοικητικό και εκπαιδευτικό μοντέλο ποιότητας.

Συγκεκριμένα, ερωτώμενος δηλώνει «... λίγο γενικό φαίνεται το μοντέλο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)... διότι στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα ακόμη είναι άγνωστο... υπάρχει συγκρατημένο πνεύμα, αλλά για να λειτουργήσει η ΔΟΠ θα πρέπει να επιμορφωθεί όχι μόνο ο διευθυντής αλλά και όλα τα μέλη του συλλόγου να διαθέτουν γνώσεις και να γνωρίζουν εξαρχής το σκοπό ... ξέρετε εδώ είναι πολύ σημαντική και η παρακίνηση από το διευθυντή... θα πρέπει να δίνει κίνητρα να θέλουν τα μέλη του συλλόγου να γίνουν ενεργά και αποτελεσματικά άτομα στο εκπαιδευτικό τους έργο...».

Όπως φαίνεται διατυπώνεται άποψη με συγκρατημένο πνεύμα για αποδοχή της ΔΟΠ. Οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι ο διευθυντής επιβάλλεται να επιμορφωθεί για να παρακινήσει τα μέλη του συλλόγου, να προσφέρει κίνητρα για συνεργασία και να προωθήσει καινοτομίες.

Ακολουθως από μια διευθύντρια δηλώνεται ότι «... αν η πολιτεία φροντίσει μέσα από εξειδικευμένες επιμορφώσεις με ειδικούς επιστήμονες να δώσει στα στελέχη γνώσεις που θα μπορούν να αναπτύξουν δεξιότητες τότε ο διευθυντής μπορεί μέσα σε δημιουργικό και δημοκρατικό περιβάλλον να παρακινήσει το σύλλογο, τους μαθητές, το σύλλογο γονέων, την τοπική αυτοδιοίκηση σε διάφορα προγράμματα του σχολείου και πάντα βέβαια μέσα σε παιδαγωγικά πλαίσια...» (10).

Για το μοντέλο της ΔΟΠ απαιτείται να καλλιεργηθούν δεξιότητες με στόχο την παρακίνηση των εμπλεκόμενων στα δρώμενα του σχολείου. Παράλληλα, η ΔΟΠ είναι μια μορφή διοίκησης που βασίζεται σε ομαδική συνεργασία, με ενεργά μέλη και κοινή λήψη αποφάσεων.

Επιπρόσθετα, αρκετοί συμμετέχοντες εκδήλωσαν μια γενική επιθυμία για θέματα κατάρτισης σχετικά με τις αρχές της ΔΟΠ και τον εκσυγχρονισμό του σημερινού σχολείου. Τονίζεται βέβαια από τους συμμετέχοντες διευθυντές ότι η εισαγωγή της απαιτεί συνολική προσπάθεια όλων των εμπλεκόμενων στη σχολική κοινότητα και όπως αναφέρεται από τον Ζαβλανό (2003:55), αποδοχή κοινού οράματος και σκοπών από όλα τα μέλη. Επίσης, σύμφωνα με τον Ζαβλανό η φιλοσοφία της ΔΟΠ αποτελεί εκσυγχρονιστικό μέσο για τη σημερινή λειτουργία του σχολείου και αν αυτό γίνει αντιληπτό θα επιφέρει βελτίωση όχι μόνο στον εκπαιδευτικό σύστημα αλλά θα συμβάλλει γενικότερα στην πρόοδο της χώρας μας, διότι το βασικό εργαλείο ανάπτυξης μιας χώρας είναι η ποιοτική εκπαίδευση (Ζαβλανός, ό.π.).

Ανάλογες θέσεις διατυπώθηκαν και στις απαντήσεις που έδωσαν άλλοι συμμετέχοντες της έρευνας, συγκεκριμένα αναφέρει ερωτώμενη «...σημαντικό κεφάλαιο για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μια σχολική μονάδα κατέχει η εκπαίδευση των εργαζομένων, η επιμόρφωσή τους και κυρίως η επιμόρφωση του διευθυντή-ηγέτη, γιατί η βελτίωση της κατάρτισής του συνεπάγεται και τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου και της λειτουργίας του σχολείου» (10).

Οι επιμορφωτικές ανάγκες των διευθυντικών στελεχών για την εφαρμογή της ΔΟΠ σχετίζονται με το στυλ διοίκησης που πρεσβεύουν αλλά και από τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν.

Ακολουθως, αναφέρεται «... ότι ένας παράγοντας στρατηγικής σημασίας στη φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η επιλογή στυλ διοίκησης, όπου ο διευθυντής έχει χαρακτηριστικά ηγέτη. Είναι δηλαδή αποτελεσματικός στο χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού, αναπτύσσει όραμα για τη σχολική του μονάδα και προσπαθεί να εμπνεύσει και να ενεργοποιήσει τους εργαζομένους πάνω σε αυτό, μέσα από τις καλές και συνεργατικές ανθρώπινες σχέσεις».

Αξιοσημείωτο είναι ότι η πλειονότητα θεωρεί ότι η ΔΟΠ είναι παράγοντας στρατηγικής σημασίας που προσδίδει χαρακτηριστικά ηγέτη, στον εκάστοτε διευθυντή, που συνεκδοχικά εμπνέει και ενεργοποιεί τους συνεργάτες του.

Στο πλαίσιο της ΔΟΠ ο διευθυντής υποστηρίζει τη συνεργασία, τη συνδημιουργία μέσα σε ανοιχτό και δημοκρατικό περιβάλλον όπου όλοι οι συμμετέχοντες πειθαρχούν στους κανόνες, υιοθετούν στάσεις και συμπεριφορές αποδεκτές και συμμετέχουν σε καινοτόμες δράσεις.

Ερώτηση 6: Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;

Όσον αφορά το συγκεκριμένο ερώτημα αναφορικά με τον αν η επιμόρφωση των στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, οι συμμετέχοντες τόνισαν ότι η κατάρτισή τους επηρεάζει την επαγγελματική ανάπτυξη των υφισταμένων τους.

Είναι χαρακτηριστικό ότι η πλειονότητα απάντησε θετικά εστιάζοντας στη διαδικασία της επιμόρφωσης ως σημαντικού παράγοντα στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών για εξέλιξη προσωπική και επαγγελματική, ώστε να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος. Στο πλαίσιο αυτού του πνεύματος ενεργοποιούνται, αποκτούν νέες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες και επιδιώκουν να βελτιωθούν ως προς την ποιότητα του παρεχόμενου έργου. Πρόκειται για δια βίου εκπαίδευση όπου δημιουργούνται ευνοϊκοί όροι για επαγγελματική ανάπτυξη και παράλληλα για την ατομική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού (Hargreaves, 1994).

Στο πλαίσιο αυτό ο ηγέτης αναδύεται μέσα από την διαδικασία κατάρτισής του και ως πρότυπο μπορεί να αναγνωριστεί, να καθοδηγεί, να διαμορφώνει στόχους, να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς, να καλλιεργεί τη συνεργατικότητα και το ομαδικό πνεύμα.

Η συνεχής επιμόρφωση αποβλέπει σε καταρτισμένους ηγέτες, που μπορούν να οδηγήσουν σε επαγγελματική ανάπτυξη, τους υφιστάμενούς του, ενισχύοντας τις δεξιότητές, τις ικανότητές τους, τις γνώσεις δημιουργώντας στη σχολική μονάδα κοινό κλίμα κουλτούρας υψηλών προδιαγραφών με συνεισφορά στο συλλογικό αποτέλεσμα.

Ανάμεσα στις απαντήσεις διακρίνονται απόψεις, όπως συγκεκριμένα αναφέρει διευθυντής «... για να βοηθήσει ο διευθυντής τους συναδέλφους του πρέπει... να τους εμπιστεύεται, να τους δίνει πρωτοβουλίες, να τους επιβραβεύει, να τους ωθεί... να τους τονίζει συχνά πόσο αξίζουν ως άτομα και επαγγελματίες... Ο καταρτισμένος διευθυντής θα

είναι ο εμπυχωτής και καθοδηγητής... θα διαθέτει επικοινωνιακές ικανότητες και με διάθεση θα παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς για καινοτομίες και νέες πρακτικές στη σχολική μονάδα...».

Φαίνεται ότι ο ευαισθητοποιημένος διευθυντής μέσα στο εργασιακό περιβάλλον παρακινεί τους εκπαιδευτικούς, τους ενθαρρύνει, ενισχύει την αυτοπεποίθησή τους και τους ωθεί για επαγγελματική ανάπτυξη.

Στο πλαίσιο αυτό η εξέλιξη των εκπαιδευτικών βρίσκεται αντιμέτωπη με ποικίλες αλλαγές που συμβαίνουν στη διάρκεια της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής τους, καθώς ενεργοποιείται σε μια διαδικασία ανάπτυξης, όπου οι επαγγελματικές εμπειρίες διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της επαγγελματικής τους ταυτότητας. Έτσι, και το ερευνητικό πεδίο της ανάπτυξής τους τοποθετείται σε άλλο σημείο από την αρχική κατάρτιση προς το εργασιακό τους περιβάλλον και τις ευκαιρίες που παρέχονται αναφορικά με τη συνεχή βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου (Βοζαίτης & Υφαντή, 2007:630).

Κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστούν και άλλες ενδιαφέρουσες απόψεις που αποτυπώνουν τη σημασία της επιμόρφωσης των στελεχών στην προώθηση των εκπαιδευτικών για επαγγελματική ανάπτυξη. Ακολουθώς αναφέρει διευθυντής «... η άποψή μου είναι ότι η επιμόρφωση των στελεχών είναι βασική προτεραιότητα. Η καλλιέργεια δεξιοτήτων και οι συνεχείς γνώσεις, θα διαμορφώσουν στελέχη με δυνατότητες και πρόθεση να συμβάλλουν στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών».

Σε δήλωση που παρουσιάζεται από άλλο συμμετέχοντα στην έρευνα τονίζεται ότι «... αυτό το είδος επιμόρφωσης αποβλέπει στη βελτίωση του εκπαιδευτικού τους έργου, στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων έτσι ώστε να γεννηθούν νέες ιδέες και προσεγγίσεις για να αλλάξουν τα δεδομένα για ένα σχολείο ποιοτικά βελτιωμένο».

Ωστόσο, μία διευθύντρια αναφέρει και άλλους συντελεστές οι οποίοι εμπλέκονται στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών όπως «...ο διευθυντής βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, αλλά όμως πρέπει να οργανωθεί με βάση τις ειδικότητες ... και σε όλη την πορεία να γίνεται ανατροφοδότηση των εκπαιδευτικών σε όλα τα προγράμματα, τις δράσεις, τις συμμετοχικές διαδικασίες ή και τις ατομικές...τους οργανώνει και προτείνει να πάρουν το ρόλο τους κάθε φορά και ανάλογα με τις ανάγκες που θα προκύπτουν... αλλά θέλω να πω ότι ο διευθυντής συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών κατά το 1/3, από την υποστήριξη των συμβούλων με σεμινάρια, επιμορφώσεις, καλές πρακτικές άλλο 1/3, έπειτα ανάλογα με τα ενδιαφέροντα και τις προτεραιότητες τους, τα χρόνια υπηρεσίας αν είναι νέος ή ο αρχαιότερος, τέλος θα έλεγα

και η διάθεση του αν θέλει να συμμετέχει στην αλλαγή και στη δημιουργία ενός εκπαιδευτικού περιβάλλοντος που θα αποτελεί πρόκληση στην σύγχρονη κοινωνία το 1/3» (1).

Ερώτηση 7: Η επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;

Σε αυτό το ερώτημα το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων απάντησε ότι θεωρεί εφικτή τη διαδικασία προώθησης καινοτομιών στη σχολική κουλτούρα. Στο πλαίσιο αυτού του σχολείου οι καινοτόμες δράσεις λειτουργούν ως κίνητρα ενεργοποίησης των μελών της σχολικής κοινότητας ή ως παράγοντας της διαδικασίας αλλαγής. Τονίζεται ότι είναι σημαντικός ο ρόλος του διευθυντή και των εκπαιδευτικών στην αλλαγή της σχολικής κουλτούρας. Οι εκπαιδευτικοί ως λειτουργοί όλων των εκπαιδευτικών διαδικασιών, αποτελούν καίριο παράγοντα για την επιτυχή εισαγωγή κάθε καινοτομίας, καθώς αυτοί είναι οι κύριοι συντελεστές εφαρμογής των αλλαγών και από τη συμμετοχή τους θα κριθεί η επιτυχία εφαρμογής και λειτουργίας των καινοτομιών (Σπυροπούλου κ.α., 2007 στο Τζουνοπούλου, 2012:34).

Είναι χαρακτηριστική η απάντηση ερωτώμενου «... η εισαγωγή καινοτομιών στοχεύει στην αλλαγή της κουλτούρας του σχολείου σε όλα τα επίπεδα ... πρέπει να γίνεται ανανέωση της καθημερινότητας ... το σχολείο επιβάλλεται να ανταποκριθεί και ο διευθυντής να προωθεί τις καινοτομίες για ένα σύγχρονο σχολείο. Να υπάρχει εξέλιξη στη λειτουργία του σχολείου η οποία θα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εποχής...».

Ανάμεσα στις απαντήσεις με ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι αυτή που αναφέρει άλλος ερωτώμενος «...οι καινοτομίες στο σύγχρονο σχολείο είναι χωρίς αμφιβολία σημαντικές παράμετροι για τη βελτίωση της εκπαίδευσης... θα έλεγα ότι είναι πλέον αναπόσπαστο κομμάτι στη λειτουργία του εκπαιδευτικού έργου, διότι γίνονται παρεμβάσεις και αλλαγές με σκοπό να εμπλακούν όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας για να εργαστούν και να πετύχουν έναν κοινό σκοπό» (12).

Χαρακτηριστική είναι η διατύπωση της άποψης διευθύντριας « ... οι καινοτομίες ... εμπεριέχονται στο όραμα που πρέπει να θέτει ο κάθε διευθυντής ...πράγματι για να συμβαδίζουμε με τα νέα δεδομένα η εφαρμογή των καινοτομιών όχι μόνο είναι αναγκαία αλλά και συντελεί και στην ολόπλευρη ανάπτυξη του σχολείου. Έτσι, μπορεί να φέρει αλλαγές ως προς την επικοινωνία, την κριτική σκέψη και τη δημιουργικότητα ...».

Η αναγκαιότητα της κατάρτισης των διευθυντών σε θέμα οργάνωσης και διοίκησης συμβάλλει στη δημιουργία θετικού και ενεργού κλίματος για την προώθηση καινοτόμων προγραμμάτων επιλέγοντας τις κατάλληλες κάθε φορά στρατηγικές για την απο-

τελεσματική εφαρμογή και διάχυσή τους (Normore, 2004). Ως επικεφαλής του οργανωτικού πλαισίου θα αντιλαμβάνεται τα ενδεχόμενα εμπόδια που μπορεί να εμφανιστούν στην πορεία εφαρμογής των καινοτομιών ώστε με κατάλληλους χειρισμούς να διαχειρίζεται έγκαιρα ή να λύνει προβλήματα (Τζουνοπούλου, 2012).

Ακολούθως, ξεχωριστή είναι και η δήλωση που αναφέρει διευθυντής «...οι γνώσεις που αποκτά ένα διευθυντικό στέλεχος μέσα από επιμορφωτικά προγράμματα οργάνωσης και διοίκησης τον βοηθούν να διευρύνει το πνεύμα του, να είναι ανοιχτός σε νέες ιδέες και μεθόδους».

Ερώτηση 8: Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;

Σύμφωνα με τις δηλώσεις των διευθυντών στην πλειονότητά τους δείχνουν θετική στάση απέναντι στην αξιολόγηση αλλά μόνο με προϋποθέσεις, οι οποίες εμπλέκονται με την βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου. Χαρακτηριστικά ερωτώμενος αναφέρει ότι ο διευθυντής «...μπορεί να επηρεάσει, ή να παρακινήσει γενικότερα στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου το σύλλογο διδασκόντων... μεθοδικά και με σταθερά βήματα... θέλει όμως την υποστήριξη σε βάθος και από εξειδικευμένους να καθοδηγήσουν τα στελέχη για την αποδοχή...».

Ως κατάλληλη μορφή αξιολόγησης αναφέρει ερωτώμενη «...εννοείτε την ποιοτική αξιολόγηση ... ναι, βέβαια τα στελέχη με την κατάλληλη επιμόρφωση μπορούν να επηρεάσουν την κουλτούρα του σχολικού κλίματος για βελτίωση, άρα αξιολόγηση θα έλεγα, διότι η βελτίωση για εμένα είναι συνυφασμένη με την αξιολόγηση όλου του εκπαιδευτικού έργου».

Χαρακτηριστικά αναφέρεται από διευθύντρια «...πιστεύω ότι άτυπα μια μορφή αξιολόγησης υπάρχει στα σχολεία όταν όλοι πασχίζουμε για την βελτίωση με τα προγράμματα, τις καινοτομίες, τις δράσεις... η εφαρμογή της αξιολόγησης απαιτεί χρόνο και για να είναι μέρος της λειτουργίας του σχολείου. Θέλει αποτελεσματική διαχείριση και ικανότητες από τα στελέχη μέσα σε ένα θετικό κλίμα που δίνουν περιθώρια στους συναδέλφους να αυτενεργούν και πάνω από όλα υποστήριξη και εμπιστοσύνη για το έργο του...».

Φαίνεται από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων ότι ο καταρτισμένος διευθυντής αποκτά δυναμική στο έργο του και μπορεί να συντελέσει στη δημιουργία κουλτούρας αξιολόγησης, αλλά γίνεται αναφορά σε μια μορφή αξιολόγησης που θα αφορά στο εκπαιδευτικό έργο της σχολικής μονάδας.

Η πλειονότητα των ερωτώμενων προτιμά την εσωτερική αξιολόγηση, ενώ υπάρχει μικρό ποσοστό που διατυπώνουν τη δυσαρέσκειά τους ως προς την αντικειμενικότητα, τα κριτήρια και τους αξιολογητές.

Διευθύντρια με θετική άποψη ως προς την αξιολόγηση αναφέρει «... ο αποτελεσματικός εκπαιδευτικός ηγέτης οφείλει να συμμετέχει ενεργά στην επαγγελματική και προσωπική του ανάπτυξη, μέσω των επιμορφώσεων σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνει μια συνεχή διαδικασία αυτογνωσίας και αυτοαξιολόγησης του...η αυτοαξιολόγηση, ως μια συστηματική και αντικειμενική μορφή, κρίνεται αναγκαία διαδικασία για τον εκπαιδευτικό ηγέτη, προκειμένου να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά στις διάφορες καθημερινές δράσεις του».

Αξιοσημείωτη είναι η δήλωση διευθυντή «... είμαι στο ναι, διότι πιστεύω στη θετική αξιολόγηση, η οποία συνδέεται σε όλες τις εκφάνσεις με την ανατροφοδότηση... πρέπει όμως να γίνει με βάση τα ελληνικά δεδομένα ... τι σημαίνει αυτό ... θα σας πω ... θεωρώ ότι το θέμα κάθε φορά είναι τα κριτήρια και υπό ποιες προϋποθέσεις θα γίνει η αξιολόγηση...». Στη συνέχεια αναφέρει «...μας λείπει πιστεύω το ελληνικό κυρίαρχο στοιχείο από τις επιμορφώσεις που οργανώνονται ... συμφωνώ με την ξένη βιβλιογραφία αλλά απαιτείται προσαρμογή στην ελληνική πραγματικότητα. Χρειάζεται χρόνος, δυνατότητα ελιγμών και να τα πάμε καλά...»

Χαρακτηρίστηκε αναφέρεται από διευθύντρια «...ούτως ή άλλως το έργο του διευθυντή και των εκπαιδευτικών αξιολογείται από την καθημερινή τους διδακτική πρακτική, την ανοιχτότητα στη κοινωνία, τις δράσεις και τα προγράμματα που εφαρμόζονται στο σχολείο, από τους γονείς, την τοπική κοινότητα.... και βέβαια από τους ίδιους τους μαθητές μας».

Επίσης, διατυπώνονται και σε μικρό ποσοστό διαφορούμενες απόψεις, όπως αναφέρει ερωτώμενος «...να σας πω...να υπάρχει αξιολόγηση, αλλά τι είδους αξιολόγηση; ... υπάρχουν κριτήρια και ποια είναι αυτά που θα μπορούν να είναι αντικειμενικά ...»(4).

Ανάμεσα στις απαντήσεις ξεχωρίζει η άποψη μιας διευθύντριας, η οποία αναφέρει «... η επιμόρφωση βοηθάει, αλλά δεν είναι αρκετό από μόνο του το πρόγραμμα, ο διευθυντής παίζει σημαντικό ρόλο θέλει όμως συνεργάτες για τη διαδικασία οποιασδήποτε μορφής αξιολόγησης... θέλει βαθιά ενημέρωση, καλή διαχείριση, αποδοχή των ποιοτικών χαρακτηριστικών μέσω της εφαρμογής της ΔΟΠ...».

Στο πλαίσιο αυτό ο διευθυντής της σχολικής μονάδας αποτελεί βασικό συντελεστή στη διαδικασία παρακίνησης των εκπαιδευτικών του σχολείου. Για την αποτελεσματική συμβολή του διευθυντή στη διαδικασία της αξιολόγησης είναι αναγκαίο να προσ-

διοριστεί ο γενικός στόχος της, όπως η βελτίωση της εκπαίδευσης, η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών και η αποτίμηση του διοικητικού έργου εντός της σχολικής μονάδας και η γενική συμμετοχή του στη λειτουργία του σχολείου. Ως προς τους ειδικούς στόχους, η αξιολόγηση στοχεύει στο να προσδιορίσει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες των εκπαιδευτικών και των διοικητικών συμπεριφορών μέσω της αυτογνωσίας και της εσωτερικής ανατροφοδότησης από τον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς του οργανισμού με στόχο την αναβάθμισή τους (Κωνσταντίνου, 2000:80-82).

Ερώτηση 9: Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών;

Σε αυτή την ενότητα απάντησαν οι συμμετέχοντες που επιθυμούν να επισημάνουν κάτι που δεν συμπεριλήφθηκε στις παραπάνω θεματικές. Ανάμεσα στις απαντήσεις που έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι η δήλωση ερωτώμενης «...ο σχεδιασμός της επιμόρφωσης των διευθυντικών στελεχών δεν πρέπει να αρκείται μόνο στην κάλυψη των παρουσών αναγκών, αλλά να δίνεται έμφαση στα μεταβαλλόμενα περιεχόμενα των γνωστικών αντικειμένων, στις επιπτώσεις των νέων τεχνολογιών και στις επιδράσεις των κοινωνικοπολιτισμικών περιβαλλόντων».

Επιπλέον αξίζει να αναφερθεί και μια άλλη άποψη σχετικά με την αξία των επιμορφωτικών προγραμμάτων «...το μήνυμά μου είναι διαρκής επιμόρφωση των στελεχών, βελτιωμένες συνθήκες επιμόρφωσης διότι η βελτίωση μπορεί να επιτευχθεί με καινοτομίες, με τη ΔΟΠ με τη συμμετοχή, το σεβασμό, με κανόνες και την αλληλεπίδραση όλων απαραιτήτως των εμπλεκόμενων».

Συνεπώς, όπως δηλώνεται και από τους συμμετέχοντες της έρευνας η ανάπτυξη των επιμορφωτικών προγραμμάτων πρέπει να βασίζεται στις επιμορφωτικές του ανάγκες και να συνδυάζει τη θεωρία με την πρακτική. Οι εκπαιδευτικές αλλαγές στο σύγχρονο σχολείο επιτυγχάνονται με τη συνεχή επιμόρφωση μέσα από την οποία οι διευθυντές θα έχουν τη δυνατότητα να κατακτήσουν νέες γνώσεις και να αναπτύξουν δεξιότητες και ικανότητες (Τζαβάρα και Βεργίδης, 2005). Η επιδίωξη της ποιότητας του εκπαιδευτικού οργανισμού αποτελεί σημαντικό στοιχείο της επιμόρφωσης των στελεχών και κατά συνέπεια ενός αποτελεσματικού σχολείου.

Στο μεγαλύτερο ποσοστό τους τονίζουν ως βασικό χαρακτηριστικό τα συστηματικά και καλά οργανωμένα επιμορφωτικά προγράμματα, αναφέρει ερωτώμενος «...να συμπληρώσω ... ότι με τη δια βίου επιμόρφωση ο ρόλος του διευθυντή ενισχύεται, βρίσκεται σε συνεχή ενημέρωση και συνδυάζει τη διοίκηση με σταθερότητα και αυτοπεποίθηση και οδηγεί το σχολείο στην ποιοτική βελτίωση του» (13).

Αξιίζει να σημειωθεί ότι μια άλλη απάντηση διατυπώθηκε από διευθύντρια «... θεωρώ ότι με βάση την εμπειρία μου σε θέση ευθύνης, είναι καλό να δημιουργηθεί μια πλατφόρμα όπου με τη συμμετοχή του διευθυντή, του συμβούλου, του συλλόγου διδασκόντων ανά περιοχή να τίθενται κοινά θέματα και προβλήματα, τα οποία να συζητούνται, να γίνεται ανταλλαγή ιδεών, συνεργασίες σε δράσεις. Τονίζω ότι άλλες προτεραιότητες έχει το Γυμνάσιο, άλλες το Λύκειο και άλλες το Δημοτικό. Στόχος είναι η ανατροφοδότηση στα διάφορα ζητήματα...».

4.10. Περιορισμοί της έρευνας

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας παρουσίασαν μια ενδιαφέρουσα προοπτική με τις απόψεις των διευθυντών και των δύο βαθμίδων, αναφορικά με την χρησιμότητα της επιμόρφωσης σε οργανωσιακά και διοικητικά θέματα και την προώθηση της ΔΟΠ στο σύγχρονο σχολείο. Ένας περιορισμός της έρευνας είναι το περιορισμένο δείγμα γι' αυτό τα συμπεράσματα δεν μπορούν να γενικευτούν στο σύνολο των διευθυντών για μεθοδολογικούς λόγους. Μια μελλοντική έρευνα σε συνδυασμό ποιοτικής και ποσοτικής με μεγαλύτερο εύρος θα δώσει πιθανώς πιο αξιόπιστα και αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα.

Επιπρόσθετα, η εξ αποστάσεως επικοινωνία, με την απουσία προσωπικής επαφής της ερευνήτριας με τους διευθυντές αποτελεί περιορισμό της έρευνας. Εξαιτίας της παραπάνω συνθήκης υπήρχε στέρηση κοινού περιβαλλοντικού χώρου και έλλειψη γνήσιου επικοινωνιακού διαλόγου, με συνέπεια να χαθούν πιθανόν σε βάθος στοιχεία του ερευνητικού μας πεδίου.

Παρόλα αυτά, η εν λόγω έρευνα μπορεί να αποτελέσει έναυσμα για τον προγραμματισμό επιμορφωτικών εξειδικευμένων προγραμμάτων με τη μορφή δια βίου εκπαίδευσης και την εισαγωγή καινοτομιών για ένα νέο σχολείο.

Μ Ε Ρ Ο Σ Γ
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ
5. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

5.1. Αποτελέσματα-Σύγκριση ερευνών

Τα αποτελέσματα της έρευνάς μας επιβεβαιώνουν προηγούμενες και σύγχρονες έρευνες σε σχέση με την συστηματική και εξειδικευμένη επιμόρφωση των στελεχών εκπαίδευσης.

Με βάση την επεξεργασία των ερευνητικών δεδομένων φαίνεται ότι στην πλειονότητα τα διευθυντικά στελέχη έχουν θετική άποψη για τα επιμορφωτικά προγράμματα και την επίδραση τους στη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού τους έργου. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει τις επιμορφωτικές ανάγκες των διευθυντικών στελεχών ώστε να διαθέτουν γνώσεις και δεξιότητες για να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις.

Παρόμοια είναι και τα αποτελέσματα έρευνας της Στραβάκου (2003) όπου διαπιστώνεται ότι υπάρχει ανάγκη για την συστηματική επιμόρφωση. Η επιμόρφωση θεωρείται αναγκαία για παροχή γνώσεων και πρακτικών στο καθημερινό έργο των διευθυντών. Ομοίως και τα ευρήματα της έρευνας μας συγκλίνουν σε διαστάσεις που σχετίζονται με τη σημαντικότητα των εξειδικευμένων επιμορφωτικών αναγκών των δύο εκπαιδευτικών βαθμίδων. Επιπλέον, στοιχειοθετείται η απαίτηση για οργανωμένη επιμορφωτική διαδικασία ένα θέμα που ενδιέφερε και άλλες προηγούμενες έρευνες.

Ακολούθως και από τα ευρήματα έρευνας των Καταβάτη και Τσερεγκούνη (2005) τα αποτελέσματα συγκλίνουν σε ένα γενικό σκοπό σε σχέση με την έρευνα μας σε αρκετούς κύριους άξονες, όπως στην ανάγκη των νέων διευθυντών για επιμόρφωση σε εξειδικευμένα θέματα, στο ρόλο του διευθυντή ως προς την ικανότητά του να υποκινεί και να ενεργοποιεί τους υφιστάμενούς του. Αναδεικνύεται ότι έχουν κοινό προσανατολισμό που αποβλέπει στη βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου έργου και την επαγγελματική εξέλιξη των διευθυντών.

Επιπλέον, η παρούσα μελέτη εστιάζει στην ανάγκη για αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση γι' αυτό απαιτεί την ανάπτυξη κατάλληλων γνώσεων και δεξιοτήτων των στελεχών εκπαίδευσης. Αυτό οδηγεί στην προσωπική και επαγγελματική αναβάθμισή τους με σκοπό τον σχεδιασμό επιμορφωτικών προγραμμάτων για την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών τους αναγκών.

Η έρευνά μας σχετίζεται με επιμορφωτικές διαστάσεις και άλλων ερευνών (Βοζαίτη & Υφαντή, 2007), οι οποίες αποβλέπουν στην κατάρτιση του σύγχρονου εκπαιδευτικού και συνδέονται με τις εκπαιδευτικές ανάγκες που αφορούν καθημερινές πρακτικές, κάτι που τονίζεται και στη έρευνά μας. Επίσης κοινή είναι και η δήλωση σχετικά με την εμπλοκή έμπειρων εκπαιδευτικών-επιμορφωτών στις διάφορες δράσεις, συνθήκες που επιβάλλουν τη σύνδεση θεωρίας-πράξης. Τα αιτήματα αυτά επιβεβαιώνονται έως σήμερα από τον εκπαιδευτικό κόσμο.

Όσον αφορά στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων μεγάλο ποσοστό αναφέρει ότι υπάρχει κενό αναφορικά με τις γνώσεις τους κατά την ανάληψη θέσης ευθύνης. Συνεπώς φαίνεται ότι οι διευθυντές στηρίζονται στην εμπειρία και θεωρούν σημαντική τη συμβολή της επιμόρφωσης στην άσκηση του έργου τους.

Από την άλλη σημαντικό μέρος ερωτώμενων δείχνει προτίμηση κυρίως στην εισαγωγική επιμόρφωση ως απαραίτητο εφόδιο για την ανάληψη θέσης ευθύνης, αλλά και για τη επικαιροποίηση των ήδη υπαρχόντων γνώσεων των αρχαιότερων στελεχών σε συνδυασμό με την περιοδική κατά τη διάρκεια της θητείας.

Επιπλέον, στο σύνολό τους οι συμμετέχοντες επιθυμούν να επιλέγουν το περιεχόμενο και τη μορφή εκπαίδευσης ώστε να ανταποκρίνεται στις καθημερινές ανάγκες τους. Το περιεχόμενο των θεματικών που κυριαρχεί στις προτιμήσεις τους είναι η οργάνωση και η διοίκηση σχολικών μονάδων, ενώ μεγάλο ποσοστό δηλώνει προτίμηση στην ενδοσχολική και διασχολική επιμόρφωση συνδυαστικά. Ακολουθώς δείχνουν ενδιαφέρον στην έρευνα δράσης και την εξ αποστάσεως εκπαίδευση σε συνδυασμό με τη διαζώση, ενώ ικανοποιητικό ποσοστό κατανοεί την αξία των καινοτόμων προγραμμάτων, όπως περιβαλλοντικά, Αγωγής Υγείας, Πολιτιστικά, Ευρωπαϊκά προγράμματα και βιωματικά εργαστήρια. Αντιθέτως, υπάρχει πολύ μικρό ενδιαφέρον για προγράμματα περιστασιακά που προτείνονται για τις δράσεις της σχολικής μονάδας.

Ως προς το περιεχόμενο και τις επιμορφωτικές ανάγκες συγκριτικά με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το Π.Ι. (2010), οι ανάγκες των διευθυντών εντοπίζονται κυρίως, σε θέματα διοικητικά, εκπαιδευτικά και νέων τεχνολογιών. Συγκριτικά με την παρούσα έρευνα στο σύνολό τους οι συμμετέχοντες της έρευνας μας δήλωσαν το ενδιαφέρον τους για εξειδικευμένη επιμόρφωση σχετικά με την οργάνωση και διοίκηση των σχολικών μονάδων και ένα ικανοποιητικό ποσοστό διατύπωσε την άποψή του ως προς τα εκπαιδευτικά θέματα και τις νέες τεχνολογίες. Παρομοίως η παραπάνω έρευνα φαίνεται να συγκλίνει με την παρούσα ως προς το κοινό ενδιαφέρον που παρουσιάζουν και αυτό φαίνεται από τις δηλώσεις των ερωτώμενων όπου στα διοικητικά θέματα υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον.

Επιπρόσθετα, φαίνεται από τα αποτελέσματα της έρευνας ότι τα στελέχη της εκπαίδευσης προτιμούν στο σύνολό τους τη σύνδεση των επιμορφωτικών δράσεων με την διοικητική λειτουργία του σχολείου. Υπάρχει ενδιαφέρον από μεγάλο ποσοστό σε θέματα νομοθεσίας, αξιοποίησης της ψηφιακής τεχνολογίας, ενίσχυσης του ανθρώπινου δυναμικού και διαχείρισης κρίσεων, προγράμματα συμβουλευτικής, τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης, παρακίνησης, καθώς και σε μικρότερο ποσοστό στην οικονομική διαχείριση, το mentoring-coaching, θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης και τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας.

Σε αντίστοιχες διαπιστώσεις συγκριτικά με την έρευνα Ανδρεοπούλου (2020), κατέληξε και η παρούσα έρευνα. Οι διευθυντές στην προκείμενη έρευνα στην πλειονότητά τους δήλωσαν μεγάλο ενδιαφέρον σε θεματικές επιμόρφωσης οργάνωσης και διοίκησης σχολικών μονάδων. Αξίζει να αναφέρουμε το κοινό ενδιαφέρον για συνεχή βελτίωση και αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου. Αντιθέτως δηλώνεται μικρότερο ποσοστό σε θεματικές συμβουλευτικής κατάρτισης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με την έρευνά μας. Συνεπώς διαφαίνεται η αναγκαιότητα των επιμορφωτικών προγραμμάτων και η ανάληψη από την πολιτεία οργάνωσης εξειδικευμένων δράσεων.

Ιδιαίτερες είναι και οι προτιμήσεις των διευθυντών για εξειδικευμένη επιμόρφωση σχετικά με τη συμβολή της στην υιοθέτηση της ΔΟΠ στη λειτουργία του σχολείου, φαίνεται ότι αρκετοί συμμετέχοντες αναφέρουν ότι είναι αναγκαίο το μοντέλο της Ποιότητας, αλλά επικρατεί επιφυλακτικότητα λόγω έλλειψης ενημέρωσης από επίσημους φορείς επιμόρφωσης. Παρ' όλα αυτά ένα ικανοποιητικό ποσοστό θεωρεί ότι με τον κατάλληλο σχεδιασμό σχετικά με τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), με σταθερά βήματα, με ενίσχυση και ενθάρρυνση θα μπορούν να ανταποκριθούν οι διευθυντές ώστε να παρακινήσουν τους εκπαιδευτικούς στην αποδοχή των αρχών της ΔΟΠ. Έλλειψη δυσπιστίας και ανασφάλειας, αλλά σημαντικό, κατανόηση της συμβολής της στην άσκηση του έργου τους.

Τα αποτελέσματα των πρακτικών της έρευνας της Altunay (2016), επιβεβαιώνουν την ανάγκη εφαρμογής της ΔΟΠ και την επίδραση που ασκούν τα εξειδικευμένα επιμορφωτικά προγράμματα στις συμπεριφορές των διευθυντών, όπως και της έρευνας μας. Επομένως, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η επιτυχία της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου εξαρτάται από την κατάρτιση των στελεχών και την συστηματική ευαισθητοποίηση των εκπαιδευτικών πάνω σε καινοτόμα μοντέλα διοίκησης και εκπαίδευσης.

Ιδιαίτερα σημαντικά είναι τα ευρήματα της έρευνας μας σχετικά με την αξία της επιμόρφωσης για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Οι περισσότεροι

διευθυντές δηλώνουν ότι η επιμόρφωση είναι παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας του οργανισμού.

Το θέμα της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, από τα επιμορφωτικά προγράμματα φαίνεται να έχει μεγάλο ενδιαφέρον τόσο για την προσωπική όσο και την επαγγελματική εξέλιξη τους. Ενώ ελάχιστο ποσοστό αναφέρει και άλλους παράγοντες, όπως τα χρόνια υπηρεσίας, τα ενδιαφέροντα κλπ.

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι ότι οι περισσότεροι διευθυντές θεωρούν θετική την επίδραση των επιμορφωτικών προγραμμάτων στην επαγγελματική εξέλιξη τους. Τα πορίσματα της έρευνας μας συνάδουν σε αρκετές διαστάσεις με την έρευνα Καλογεράκη (2018) και άλλων σύγχρονων ερευνών. Αξιοσημείωτο είναι από τις συγκεκριμένες έρευνες, το γεγονός ότι με την κατάλληλη επιμορφωτική ενημέρωση μπορεί να αλλάξει η κουλτούρα του σχολείου μέσω της υιοθέτησης των αρχών της ΔΟΠ.

Τα πορίσματα της έρευνας μας συγκριτικά με την προηγούμενη έρευνα έχουν κοινούς στόχους κυρίως ως προς την αναγκαιότητα της συνεχούς επιμόρφωσης και κατάρτισης των διευθυντών και των εκπαιδευτικών ώστε η διαδικασία αυτή να συμβάλλει στην επαγγελματική εξέλιξή τους και την βελτίωση της ποιότητας του σχολείου.

Μια άλλη έρευνα σχετικά με την υιοθέτηση της ΔΟΠ στη σχολική μονάδα πραγματοποιήθηκε από την (Δαλάκα, 2011). Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής βρίσκονται μερικώς προς την ίδια κατεύθυνση με την έρευνά μας και αυτό αιτιολογείται από το γεγονός ότι υπάρχει σχετική έλλειψη επιμόρφωσης και γνώσης του μοντέλου της ΔΟΠ. Σε αντίθεση με την παραπάνω έρευνα φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες της έρευνας μας, ενδιαφέρονται να ενημερωθούν σχετικά με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ και δείχνουν να είναι προσανατολισμένοι προς στην κατεύθυνση των αρχών της, αλλά με προϋποθέσεις. Επιπλέον τα στελέχη επιθυμούν να επιμορφωθούν και με τη σειρά τους να παρακινήσουν τους εκπαιδευτικούς ώστε να εμπλακούν στην αποστολή του σχολείου. Το ενδιαφέρον της έρευνάς μας εστιάζει στη βελτίωση των ποιοτικών χαρακτηριστικών του οργανισμού μέσω της ΔΟΠ ώστε αυτό να καταστεί καινοτόμο και αποτελεσματικό.

Από τα δεδομένα της έρευνας μας διαφαίνεται ότι υπάρχουν πολλά περιθώρια από τους διευθυντές για διαρκή προσπάθεια ανανέωσης και βελτίωσης του διοικητικού και εκπαιδευτικού τους έργου. Οι γνώσεις και δεξιότητες που αποκτούν τους βοηθούν να διευρύνουν το πνεύμα τους και να είναι ανοιχτοί στην υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών. Θεωρούν ότι η εισαγωγή των καινοτομιών θα φέρει αλλαγές στις συμπεριφορές όλων των εμπλεκόμενων στη σχολική κοινότητα, επιπλέον με τη χρήση νέων τεχνικών, δράσεων και μεθόδων μπορούν να αλλάξουν την κουλτούρα του σχολείου.

Σχετικά με την διαδικασία της επιμόρφωσης, και την επίδραση που ασκεί στους συμμετέχοντες αναφορικά με την ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης η έρευνα είναι αρκετά ενθαρρυντική. Ακόμη φαίνεται τον ενδιαφέρον τους για τις προοπτικές ενός ποιoτικού σχολείου. Επιπλέον, θεωρείται από ικανοποιητικό ποσοστό ότι μπορεί να συμβάλει ο διευθυντής στην παρακίνηση της αποδοχής αξιολόγησης και αυτοαξιολόγησης με στόχο τη βελτίωση του παραγόμενου έργου, αλλά με προϋποθέσεις.

Από τους διευθυντές που δήλωσαν θετική στάση έθεσαν ως σημαντική την εσωτερική αξιολόγηση, δηλαδή αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας και όχι την εξωτερική, από φορείς εκτός σχολείου. Αναφέρουν ότι η εσωτερική αξιολόγηση ενισχύει τη συνεργασία των μελών και προάγει το έργο του σχολείου. Στο πλαίσιο της αυτοαξιολόγησης πρέπει να δίνεται στα στελέχη και τους εκπαιδευτικούς από κοινού να αναζητήσουν τους παράγοντες εκείνους που επιδρούν στη λειτουργία του σχολείου, να εντοπίσουν τα προβλήματα και να δράσουν για την επίλυσή τους.

Είναι επιθυμητή η εσωτερική αξιολόγηση διότι προσφέρει στις σχολικές μονάδες αυτονομία και θεωρείται η πιο κατάλληλη και αποτελεσματική. Από την άλλη προτείνεται τα επιμορφωτικά προγράμματα εξειδικευμένα στην αξιολόγηση ώστε να παρέχουν ανατροφοδότηση σε όλη την διαδικασία.

Σημειώνεται ότι αρκετοί ήταν εκείνοι οι διευθυντές οι οποίοι δεν είναι ικανοποιημένοι από τις μορφές αξιολόγησης που προτάθηκαν έως τώρα και αυτό διότι δεν διέθεταν ποιότητα αλλά ούτε και τα κριτήρια εκείνα ώστε να πειστεί ο εκπαιδευτικός κόσμος.

Επιπροσθέτως, οι γνώμες των περισσοτέρων συμμετεχόντων δίστανται σχετικά με την ενημέρωσή των διευθυντών στη φιλοσοφία της ΔΟΠ και ένας από τους βασικούς λόγους είναι η ανεπάρκεια επίσημων επιμορφωτικών προγραμμάτων. Τα τελευταία χρόνια ανεπίσημα πραγματοποιούνται προσπάθειες για μεθόδους συλλογικής συνεργασίας των μελών της σχολικής κοινότητας για ποιότητα και αποτελεσματικότητα των οργανισμών.

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι τα διοικητικά στελέχη σήμερα επιθυμούν να επιμορφωθούν μέσα από καλά σχεδιασμένα προγράμματα ώστε να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις.

Από τα αποτελέσματα συμπεραίνεται ότι δεν υπάρχει επίσημος σχεδιασμός από την πολιτεία για θέματα οργάνωσης και διοίκησης σχολικών μονάδων. Απαιτούνται κατευθυντήριες γραμμές από την πολιτεία για τα προλεγόμενα με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών λειτουργιών.

Τονίζεται ότι τα δεδομένα των επιμορφωτικών προγραμμάτων δεν ήταν ικανοποιητικά τα προηγούμενα χρόνια, φαίνεται όμως σήμερα ότι γίνονται ενθαρρυντικά βήματα για τη μετάβαση σε ένα νέο καινοτόμο σχολείο.

Οι φορείς από τους οποίους έλαβαν επιμόρφωση δεν ήταν συστηματική και οργανωμένη ώστε να καλύψουν τις σύγχρονες ανάγκες.

Αναφέρεται ότι αρκετοί διευθυντές της έρευνας έλαβαν σχετική επιμόρφωση μέσα από μεταπτυχιακές σπουδές και άλλα προγράμματα ειδίκευσης από διάφορους δημόσιους φορείς που τρέχουν προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης. Αυτό φαίνεται από το ενδιαφέρον τους να είναι αποτελεσματικοί στα διοικητικά τους καθήκοντα και γιατί απαιτείται να διαθέτουν τυπικά προσόντα για την ανάληψη της συγκεκριμένης θέσης. Επιπλέον, όπως αναφέρθηκε, οι διευθυντές σήμερα συμμετέχουν σε επιμορφώσεις ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται στις συνεχείς αυξανόμενες ανάγκες της εκπαιδευτικής κοινότητας.

Επιπλέον, δηλώνονται αρκετές προτάσεις οι οποίες αφορούν εξειδικευμένα επιμορφωτικά προγράμματα όπως στη ΔΟΠ, οι προτάσεις αυτές θα μπορούν να αξιοποιηθούν μελλοντικά από την πολιτεία με στόχο βήμα βήμα να χτιστεί η κουλτούρα για την υιοθέτηση της.

Ωστόσο, στο χώρο της εκπαίδευσης ο διευθυντής-ηγέτης διαδραματίζει καίριο ρόλο παρακινώντας και εμπνέοντας τα μέλη της σχολικής κοινότητας, ώστε να λειτουργήσουν ως ομάδα και να εργαστούν για την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Αναφέρεται ότι από τις απόψεις των διευθυντών δεν εφαρμόζεται η ΔΟΠ στα σχολεία της έρευνας, αναδεικνύονται όμως ορισμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά, με τάση από τα στελέχη για αυτοβελτίωση και βελτίωση της σχολικής μονάδας

Οι διευθυντές πιστεύουν ότι οι εμπειρικές γνώσεις που διαθέτουν, οι νέες γνώσεις που θα αποκτήσουν και οι δεξιότητες θα συμβάλλουν σημαντικά στην επίτευξη του έργου τους, αλλά και στην αλλαγή του σχολείου σε μια νέα εστία μάθησης, ιδεών και καινοτομιών.

5.2. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Από τα αποτελέσματα της έρευνας αναδεικνύεται η θετική στάση των διευθυντικών στελεχών για συστηματική και οργανωμένη επιμόρφωση ώστε να καταστούν ικανοί να ασκούν τα διοικητικά τους καθήκοντα με την καλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.

- Στο πλαίσιο αυτό προτείνεται, για τη μετάβαση σε ένα καινοτόμο σχολείο να εφαρμόζονται ευέλικτα και προσαρμοσμένα προγράμματα επιμόρφωσης σε οργανωτικά και διοικητικά θέματα.

- Απαιτείται στο πλαίσιο της ΔΟΠ η ενίσχυση του θεσμού της αξιολόγησης διότι υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες για καλλιέργεια και υιοθέτηση της στη λειτουργία του σύγχρονου σχολείου, καθώς η αξιολόγηση στηρίζεται σε ποιοτικά δεδομένα σε αναστοχασμό και συνεχή ανατροφοδότηση.
- Συμβολή της πολιτείας με κατάλληλα και οργανωμένα προγράμματα για την ενημέρωση των στελεχών και εκπαιδευτικών σε θεματικές της Ολικής Ποιότητας.
- Παροχή για συνεχή εξειδικευμένα επιμορφωτικά προγράμματα, τα οποία να προετοιμάζουν τα στελέχη σε θέση ευθύνης ώστε να είναι ικανά να ανταποκρίνονται με ευελιξία στα καθήκοντά τους.
- Οι επιμορφωτές να διαθέτουν επιστημονικές γνώσεις και εμπειρία (διοικητική ή εξειδικευμένη πάνω σε θέματα της ΔΟΠ) και να υπάρχει συνδυασμός με πρακτική άσκηση διοικητικών και ποιοτικών μεθόδων.
- Προώθηση επιμορφωτικών σχημάτων βάσει των ιδιαίτερων αναγκών που χρήζουν τα μέλη της κάθε εκπαιδευτικής κοινότητας.
- Συνεχή επιμόρφωση με στόχο την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης.
- Αναγκαιότητα συνδυαστικού σχήματος επιμορφωτικών προγραμμάτων εισαγωγικής και περιοδικής επιμόρφωσης για όλους ανεξαρτήτως τους διευθυντές πριν την ανάληψη της διευθυντικής θέσης. Επιπλέον, συνεχή επιμόρφωση σε όλη την επαγγελματική τους καριέρα.
- Προώθηση ενός σύγχρονου σχολείου με ποιοτικό προσανατολισμό.
- Ενίσχυση της επαγγελματικής εξέλιξης των διευθυντών και των εκπαιδευτικών μέσα από συνεχή βελτίωση γνώσεων και δεξιοτήτων.
- Επίσημη ενδυνάμωση του ρόλου του διευθυντή για αυτονομία ενεργειών και κύρος.
- Οργανωμένα επιμορφωτικά προγράμματα για την αξιολόγηση τα οποία να βασίζονται στο συνδυασμό θεωρίας και πράξης. Να μην περιορίζεται μόνο στην αναζήτηση της διεθνούς βιβλιογραφίας αλλά και σε ερευνητικά δεδομένα, ώστε να βοηθήσουν τα στελέχη να επεκτείνουν τις γνώσεις τους και να τις προωθούν μέσα από κατάλληλες δημοκρατικές συνθήκες στους εκπαιδευτικούς.
- Δημιουργία οράματος που εμπεριέχεται στην ΔΟΠ με δυναμικές και συνεργατικές σχέσεις όλων των εκπαιδευτικών για την επίτευξη των στόχων για ένα νέο σχολείο.
- Αξιολόγηση ως παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας του προσφερόμενου έργου, η οποία πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες της περιοχής που εδρεύει το κάθε σχολείο.

- Επιμορφωτικά προγράμματα με εξειδικευμένες γνώσεις με βιωματική προσέγγιση, ώστε να προκαλούν το ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών, να τους ενθαρρύνουν μέσα από ευέλικτα σχήματα συνεργασίας τα οποία θα είναι ενεργά σε όλα τα επίπεδα (διοίκησης, οργάνωσης, εκπαίδευσης, ΔΟΠ).
- Μετασχηματισμός του σχολείου σε ένα σύγχρονο, με ποιοτικές διαστάσεις σχολείο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την αποδοχή των καινοτομιών και τις αλλαγές συμπεριφορών, για αυτό απαιτεί εξειδικευμένος σχεδιασμός, γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που μπορούν να αποκτηθούν στο χρόνο.

Τέλος, από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτουν ενδιαφέρουσες προτάσεις αναφορικά με τις ανάγκες εξειδικευμένων μορφών επιμόρφωσης, οι οποίες δύναται να βελτιώσουν την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Επιπλέον, μπορούν να αποτελέσουν το έναυσμα για περαιτέρω διερεύνηση των καταλληλότερων επιμορφωτικών προγραμμάτων τα οποία θα συμβάλλουν στην επαγγελματική ανάπτυξη των στελεχών, τη ΔΟΠ καθώς στο πλαίσιο της ποιότητας μπορούν να γεννηθούν οι ιδέες εκείνες για ένα σχολείο δημιουργικό και καινοτόμο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2001). *Κατάρτιση και επιμόρφωση των στελεχών της εκπαίδευσης στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα*. Αθήνα: Κλαδικό Εκπαιδευτικό Ινστιτούτο-Ινστιτούτο Εργασίας.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η παιδαγωγική της διοίκησης της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έλλην.
- Ανδρέου, Α. (1992). *Επιμόρφωση Πολυτυπία και Πολυμορφία* στο Ανδρέου, Α. (επιμ.) *Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου. Βασική κατάρτιση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών*. Αθήνα: Όμιλος Συγγραφέων Καθηγητών.
- Ανδρεοπούλου, Κ. (2020). *Απόψεις διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για τα επιμορφωτικά προγράμματα σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης-Μια ποιοτική προσέγγιση*. Μεταπτυχιακή εργασία, Αλεξανδρούπολη: Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης.
- Αργυροπούλου, Ε., & Συμεωνίδης, Α. (2017). Η ανάδειξη των προσόντων του αποτελεσματικού Διευθυντή Σχολικής μονάδας μέσα από τις διαδικασίες επιλογής. Μια εμπειρική μελέτη περίπτωσης. *Έρευνα στην εκπαίδευση*, τ. 6 (1), σελ. 53-72.
- Βαλάση, Δ. (2015). *Οδηγός Εφαρμογής Εκπαιδευτικής Συμβουλευτικής-Mentoring*. Αθήνα: ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.
- Βενιοπούλου, Κ. (2015). *Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στην Ελλάδα κατά την περίοδο 1992-2012: Διερεύνηση μελετών από ελληνικά εκπαιδευτικά περιοδικά. Διπλωματική Εργασία*. Θεσσαλονίκη : Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Βοζαΐτης, Γ. & Υφαντή, Α. (2007). Επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και επιμόρφωση. Το παράδειγμα εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Α΄ Περιφέρειας του Νομού Αχαΐας. *Διοικητική Ενημέρωση* (40), σσ. 87-105.
- Βοζαΐτης, Γ. & Υφαντή, Α. (2008). Η κοινωνία της μάθησης και το θεσμικό πλαίσιο για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα. *Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης: Διοικητική Ενημέρωση*, σσ. 68-84.
- Βλυσίδου, Ευ. (2001). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη δημόσια Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση. *Διδακτορική διατριβή*. Χίος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Γαλάνης, Π. (2018). Ανάλυση δεδομένων στην ποιοτική έρευνα Θεματική ανάλυση. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 35, 3, 416-421. Ανακτήθηκε στις 10 Απριλίου 2022 από <http://srv54.mednet.gr/archives/2018-3/pdf/416.pdf>
- Γεωργιάδου, Β. & Καμπουρίδης, Γ. (2005). Ο διευθυντής ηγέτης. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 10, σσ. 121-124.
- Γκλαβάς, Σωτ. (2008). *Επιμόρφωση στελεχών της εκπαίδευσης: Δράσεις-Αποτελέσματα-Προοπτικές*. Βόλος: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, ΥΠΕΠΘ.

- Γκόλιαρης, Χ. (1998). Οι επιμορφωτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών της Α/θμιας εκπαίδευσης. *Σύγχρονη εκπαίδευση*, 5(1), σσ. 22-31.
- Δαγκλής, Ι. (2008). Η έρευνα για τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του συστήματος Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. *Εκπαίδευση και Ποιότητα στο Ελληνικό σχολείο*, σ. 23.
- Δαλάκα, Ευ.(2011). Δημόσια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διοίκηση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, *Διπλωματική εργασία*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Δεδούλη, Μ. (2005). Πειραματική εφαρμογή της μεθόδου project στο πλαίσιο Προγράμματος Επαγγελματικής Ανάπτυξης Εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού*. (επιμ.) Μπαγάκης, Γ. Αθήνα: Μεταίχιμο.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (1993). «*Διοίκηση Ολικής Παραγωγής, Σύγχρονες προσεγγίσεις*». Αθήνα.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* (Β' έκδοση). Αθήνα: Νομική βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ.
- Ζαβλανός, Μύρ. (1983). Επιμόρφωση Εκπαιδευτικού Προσωπικού στην Υπηρεσία του. *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, σσ. 104-110.
- Ζαβλανός, Μύρ., (2003) «*Η Ολική Ποιότητα στην εκπαίδευση*». Αθήνα: Σταμούλης.
- Ζαρκογιάννη, Ευ. (2016). Η ανατροφοδότηση κατά τη διόρθωση των λαθών του γραπτού λόγου: πεποιθήσεις και πρακτικές των φιλολόγων του Γυμνασίου. *Διδακτορική Διατριβή*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005), *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία: επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*, Αθήνα: Κριτική.
- Θεοφιλίδης, Χ. (1994). *Ορθολογιστική οργάνωση και Διοίκηση Σχολείου*. Λευκωσία: Αυτοέκδοση.
- Ίσαρη Φ. & Πούρκος Μ. (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας. Εφαρμογή στην Ψυχολογία και στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Σύνδεσμος ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Τμήμα Ψυχολογίας.
- Ιωσηφίδης, Θ.(2008). *Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική.
- Καλογεράκη, Ι. (2018). Διοίκηση σχολικών μοντέλων μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με στόχο την αποτελεσματικότητα. *Διδακτορική διατριβή*, Κόρινθος: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Καλογιάννης, Δ. (2014). *Η σχολική ηγεσία και η επαγγελματική της ανάπτυξη στο σύγχρονο περιβάλλον. Διεθνείς εξελίξεις, παρεχόμενα προγράμματα και στοιχεία ποιότητας*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Καμπουρίδης, Γ. (2000). Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων. Πάτρα: Πανεπιστημιακές σημειώσεις.

- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική ψυχολογία. Μέρος Α΄*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κανακά Δ.Μ. & Καπαχτσή Β. (2011). Ανάπτυξη του αναστοχασμού και της συνεργατικότητας μέσω της έρευνας δράσης. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση* (52), σσ. 68-82.
- Καπαχτσή, Β. (2011). *Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας: Μια αναπτυξιακή διαδικασία*. Θεσσαλονίκη: Αδελφών Κυριακίδη.
- Καπαχτσή, Β. & Κανακά, Δ.Μ. (2010). Ο ρόλος του διευθυντή στο σχεδιασμό και υλοποίηση μιας συνεργατικής έρευνας-δράσης. Προοπτικές, εμπόδια, περιορισμοί: μελέτη περίπτωσης μιας σχολικής μονάδας. Ανακτήθηκε στις 25 Μαρτίου 2022, από <http://www.actionresearch.gr/el>
- Καπαχτσή, Β. (2020). *Με τον μέντορα στην ομάδα*. Εκδόσεις: Κυριακίδη
- Καρράς, Κ.Γ. & Οικονομίδης, Β. (2015). *Η επιμόρφωση και η μετεκπαίδευση των εκπαιδευτικών στην Ελλάδα. Στο Συστήματα Εκπαίδευσης, Επιμόρφωσης και Μετεκπαίδευσης των Εκπαιδευτικών στον Σύγχρονο Κόσμο*. (επιμ.), Καρράς, Κ.Γ. & Wolhuter, C.C. Αθήνα: Gutenberg.
- Καραλής, Θ. (2005). *Σχεδιασμός, Διοίκηση, Αξιολόγηση Προγραμμάτων Εκπαίδευσης Ενηλίκων*. (τόμ. Δ΄). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Κασσωτάκης, Μ. & Αθανασοπούλου-Βραχάμη, Γ. (2011). Η συνεχιζόμενη κατάρτιση των Ελλήνων εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Στο Οικονομίδης, Β.Δ. (επιμ.), *Εκπαίδευση και επιμόρφωση εκπαιδευτικών*, σσ. 673-705. Αθήνα: Πεδίο.
- Καταβάτη, Ευ. και Τσερεγκούνη, Α. (2005). *Οι ανάγκες για επιμόρφωση των νέων διευθυντών στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση*. Στο Μπαγάκης, Γ. (επιμ.) *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού*, Αθήνα: Μεταίχιμο.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης*. ΥΠΕΠΘ.
- Κέφης, Β. (2005). *«Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα»*. Αθήνα: Κριτική.
- Κουτούζης, Μ. (2012). Διοίκηση-Ηγεσία-Αποτελεσματικότητα: αναζητώντας πεδίο εφαρμογής στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Στο Καρακατσάνη Δ.-Παπαδιαμαντάκη, Γ. (επιμ.). *Σύγχρονα θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής*. Αναζητώντας το σύγχρονο σχολείο. Αθήνα: Επίκεντρο, σσ. 211-226.
- Κωνσταντίνου, Χ. (2000). «Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού ως κοινωνική, παιδαγωγική και επαγγελματική αναγκαιότητα». Στο Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, *Επιστημονική Επετηρίδα ΠΤΔΕ*, τ. 13, σσ. 75-87. Ιωάννινα.
- Κωστίκα, Ι.(2004). *Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών-Διερεύνηση απόψεων και στάσεων των στελεχών εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αδελφών Κυριακίδη.
- Κωτσίκης, Β. (2003). *Εκπαιδευτική Διοίκηση & Πολιτική*. Αθήνα: Έλλην-Παρισκός, Γ. & Σια Ε.Ε.
- Λεμονή, Ι. & Κολεζιάκης, Α. (2013). Το πολυσύνθετο έργο του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας και η έλλειψη σχετικής κατάρτισής του «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων». *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπαιδευτικός κύκλος»*, 1(3).

- Μάγος, Κ. (2005). «Έρευνα δράσης εναντίον... Συνθήκης Λωζάνης». Η συμβολή της έρευνας δράσης στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών των μειονοτικών σχολείων της Θράκης. Στο Μπαγάκης, Γ. (επιμ.), *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Μαυρογιώργος, Γ. (1999^α). Επιμόρφωση εκπαιδευτικών και επιμορφωτική πολιτική στην Ελλάδα. Στο Αθανασούλα-Ρέππα Α., Ανθοπούλου Σ.Σ., Κατσουλάκης Σ., Μαυρογιώργος Γ., *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων-Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, τ. Β'. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Μαυρογιώργος, Γ.(2005). Το σχολείο και ο εκπαιδευτικός: Μια σχέση ζωής και σχετικής αυτονομίας στην υπόθεση της επαγγελματικής ανάπτυξης. Στο Μπαγάκης, Γ. (επιμ.), *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Μιχαηλίδου, Ε.(2008). Αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας: η εφαρμογή ερευνητικού προγράμματος στο Κ' Δημοτικό Σχολείο Λεμεσού. *10ο Παγκύπριο Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου*. Λευκωσία: Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Μουρίκη, Μ. (2016). Ηγεσία στην Εκπαίδευση. *Scientific Journal Articles*. "Virapharm".
- Μπαγάκης, Γ. (επιμ.). (2005). *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Μπαγάκης, Γ. (2016). *Μεθοδολογία. Πολιτικές, Πρακτικές επιμόρφωσης και επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού που βασίζονται στο σχολείο*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Μπακάλμπαση, Ε. & Φωκάς, Επ. (2014). Απόψεις διευθυντών Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης σχετικά με το σύστημα επιλογής τους και την επιμόρφωση τους σε θέματα διοίκησης. *Έρευνα στην Εκπαίδευση* (2), σσ. 145-166. doi:doi:https://doi.org/10.12681/hjre.8840
- Μπλάνας Γ. (2003) «Δικτύωση Ολικής Ποιότητας», Αθήνα: Πατάκη.
- Μπουζάκης, Σ. (2011). Επιμόρφωση εκπαιδευτικών: Εθνικές και Ευρωπαϊκές διαστάσεις. Στο Οικονομίδης, Β., *Εκπαίδευση και επιμόρφωση εκπαιδευτικών-Θεωρητικές και ερευνητικές προσεγγίσεις*, σσ. 602-607. Αθήνα: Πεδίο.
- Νικολάου, Σ. Μ. (2011). Η ποιότητα της εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών ως ζήτημα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στο Οικονομίδης, Β., *Εκπαίδευση και Επιμόρφωση εκπαιδευτικών-Θεωρητικές και ερευνητικές προσεγγίσεις*. Αθήνα: Πεδίο.
- Ξωχέλλης, Π. (2005). *Ο εκπαιδευτικός στον σύγχρονο κόσμο. Ο ρόλος και το επαγγελματικό του προφίλ σήμερα, η εκπαίδευση και η αποτίμηση του έργου του*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Οικονομίδης, Β. (2011). *Εκπαίδευση και Επιμόρφωση εκπαιδευτικών-Θεωρητικές και ερευνητικές προσεγγίσεις*. Αθήνα: Πεδίο.
- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (Π.Ι.). (2009). «Διατμηματική επιτροπή για τη μορφωτική αυτοτέλεια του Λυκείου και το διάλογο για την παιδεία. Η πρόταση για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών». Αθήνα.

- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (Π.Ι.). (2010), «*Μελέτη διερεύνησης επιμορφωτικών αναγκών- Η συμβολή της διερεύνησης επιμορφωτικών αναγκών στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών: Συγκριτική Ερμηνεία Αποτελεσμάτων*».
- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. "Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών" (2010-2013): *Μελέτη Διερεύνησης Επιμορφωτικών Αναγκών*. Αθήνα, Ανακτήθηκε στις 27 Μαρτίου 2022 από http://www.epimorfosi.edu.gr/images/stories/e-books/ap_anagk/pdf/8_sysxetisi.pdf
- Παπακωνσταντίνου, Γ. (2008). Εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική μονάδα: ο ρόλος του διευθυντή. Στο Μαυροσκούφης, Δ.Κ. (επιμ.), *Οδηγός Επιμόρφωσης. Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή*. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Παπαναούμ, Ζ.(1995). *Η Διεύθυνση Σχολείου*. Θεσσαλονίκη: Αδελφών Κυριακίδη.
- Παπαναούμ, Ζ. (2000). Η βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα: θεωρητικό πλαίσιο και πρακτικές προεκτάσεις. Στο Παπαναούμ, Ζ., *Ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα*. Θεσσαλονίκη, σσ. 11-21.
- Παπαναούμ, Ζ. (2001). Το έργο «Ενδοσχολική επιμόρφωση»: Ζητήματα έρευνας και εκπαιδευτικής πολιτικής για την ανάπτυξη του σχολείου. Στο *συνεχιζόμενη εκπαίδευση εκπαιδευτικών και ανάπτυξη σχολείου*. Πρακτικά Διεθνούς Συμποσίου. Θεσσαλονίκη, σσ. 31-45.
- Παπαναούμ, Ζ. 2003. *Το επάγγελμα του εκπαιδευτικού: θεωρητική και εμπειρική προσέγγιση*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Παπαναούμ, Ζ. (2005). Ο ρόλος της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών στην επαγγελματική τους ανάπτυξη: γιατί, πότε, πώς. Στο Μπαγάκη. Γ. (επιμ.), *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών*. Αθήνα: Μεταίχμιο, σσ. 82-91.
- Παπαναστασίου, Ε. Κ. (2005). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Λευκωσία.
- Παπασταμάτης, Α. (2001). «Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση: η περίπτωση της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών». Στο Χατζηδήμου. Δ. (επιμ.), *Παιδαγωγική και Εκπαίδευση: Τιμητικός τόμος για τα 65 χρόνια του Καθηγητή Π.Δ.Ξωχέλη*, σσ. 543-555. Θεσσαλονίκη: Αδελφών Κυριακίδη.
- Πασιαρδής, Π. (2001). *Το σχολικό κλίμα. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση των βασικών παραμέτρων του*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πετρίδου, Ε. (2005). Ο προγραμματισμός της δράσης της εκπαιδευτικής μονάδας ως βασικό στοιχείο της διοίκησης της ποιότητας στην εκπαίδευση. Στο Καψάλης, Α. (επιμ.), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

- Σαγρή, Θ. & Βουρνούκα, Ι. (2016). Αποτελεσματικός Διευθυντής και ο ρόλος του. Απόψεις εκπαιδευτικών. 5^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης. Ανακτήθηκε στις 10 Απριλίου 2022 από file:C:/Users/user/Downloads/356-642-1-SM%20(2).pdf
- Σαϊτής, Χ. (1990). «Η Συμβολή του management στο χώρο της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης». *Νέα Παιδεία*(54), σσ. 70-83.
- Σαϊτής, Χ. (1997). Ο διευθυντής του σχολείου manager, ηγέτης ή παραδοσιακός γραφειοκράτης. *Νέα Παιδεία*(83), σσ. 66-75.
- Σαϊτής, Χ. (2000). *Οργάνωση & Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ατραπός.
- Σαϊτής, Χ. & Γουρναρόπουλος, Γ. (2001). Η αναγκαιότητα προγραμματισμού για την δημιουργία διοικητικών στελεχών στην Εκπαίδευση. *Νέα Παιδεία* (99), σσ. 75-89.
- Σαϊτής, Χ. . (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαϊτής Χ. (2008β). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Σαϊτή, Α., & Σαϊτής, Χ., (2011). Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης. τόμ. Α'. Αθήνα: Αυτοέκδοση .
- Σαϊτή, Α. & Σαϊτής, Χ. (2012). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο, Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων*. Αθήνα.
- Σαχανά Ι. (2019). Εκπαιδευτική ηγεσία και ηθική: ηθικά διλήμματα, ηθικές συγκρούσεις και αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση. *Μεταπτυχιακή εργασία*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Σούλη, Μ.Χ. (2018). Παράγοντες Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Ηγεσία. *Μεταπτυχιακή εργασία*. Θεσσαλονίκη.: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Σταμέλος, Γ. & Βασιλόπουλος, Α. (2011). Η Ευρωπαϊκή στρατηγική στην εκπαίδευση. *Κοινωνική Πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2010)*. Ανακτήθηκε στις 22 Μαρτίου 2022 από https://www.researchgate.net/publication/285926269_E_europaike_strategike_gia_ten_ekpaideuse
- Στραβάκου, Π.(2003). *Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας Π.Ε. και Δ.Ε. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αδερφών Κυριακίδη.
- Τζουνοπούλου, Π.(2012). Ηγεσία και Καινοτομία: ο ρόλος των διευθυντών σχολείων Β/θμιας εκπαίδευσης του Ν. Ημαθίας ως ηγετών στην εισαγωγή, εφαρμογή και διάχυση καινοτομιών. *Διπλωματική εργασία*. Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Τζαβάρα, Δ. & Βεργίδης, Δ. (2005). «Η διαρκής αναθέσμιση της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών ως επιμορφωτικό πρόταγμα. Η περίπτωση του προγράμματος “Μελίνα”». Στο Μπαγάκης Γ. (επιμ.), *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού*, Αθήνα, Μεταίχμιο, σσ. 255-262.
- Τσιότρας, Γ. (2002). *«Βελτίωση ποιότητας»* (Β' εκδ.). Αθήνα: Μπένου.
- Τσιότρας, Γ. (2016). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Λευκωσία: Broken Hill Publishers.

- Τσιώλης, Γ. (2017). *Θεματική ανάλυση ποιοτικών δεδομένων*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (ΕΑΠ)
- Υφαντή, Α. & Βοζαΐτης, Γ. (2011). Ο ρόλος της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών στη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου. Στο Οικονομίδης, Β. (επιμ.), *Εκπαίδευση και επιμόρφωση εκπαιδευτικών: Θεωρητικές και ερευνητικές προσεγγίσεις*, σσ. 628-638. Αθήνα: Πεδίο.
- Φούζας, Γ.(2017). Μεθοδολογία και Προκλήσεις. *Η μετεκπαίδευση εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα (1995-2012). Η περίπτωση των περιφερειακών Α.Ε.Ι. και το παράδειγμα του Διδασκαλείου Δημοτικής Εκπαίδευσης στη Ρόδο. Διδακτορική διατριβή*, Ανακτήθηκε στις 21 Μαρτίου 2022 από <https://scholar.google.gr/scholar?hl>
- Χατζηδήμου, Δ. & Ταρατόρη Ε. (2000). "Το επάγγελμα των εκπαιδευτικών σε συνάρτηση με την επιμόρφωση". *Περιοδικό Κίνητρο* (2), σσ. 9-26.
- Χατζηδήμου, Δ. (2012). *Παιδαγωγική και Εκπαίδευση: Αναζητήσεις, θέσεις και προτάσεις*. Θεσσαλονίκη: Αδελφών Κυριακίδη.
- Χονδόλιας, Β. (2017). Διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών των Διευθυντών και Υποδιευθυντών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στο Ν. Ημαθίας σε θέματα Διοίκησης Σχολικών μονάδων. *Διπλωματική εργασία*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Βιβλιογραφία στα ελληνικά από μετάφραση

- Bell, J. (1997). *Μεθοδολογικός Σχεδιασμός Παιδαγωγικής και Κοινωνικής Έρευνας*. (Α. Ρήγα, Μεταφρ.) Αθήνα: Gutenberg.
- Day, C. (2003). *Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών-Οι προκλήσεις της Δια Βίου Μάθησης*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Dubrin, P. (1998). *Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ* (4η εκδ.), (επιμ. Σαρρή, Ν.) Αθήνα: Έλλην.
- Robson, C. (2010). *Η Έρευνα του Πραγματικού Κόσμου: ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές*. (επιμ., μετ. Μιχαλοπούλου, Κ. & Νταλάκου, Β.) Αθήνα: Gutenberg.

Ξενόγλωσση

- Akgün, A. E., Ince, H., Imamoglu, S. Z., Keskin, H., & Kocoglu, I. (2014). The mediator role of learning capability and business innovativeness between total quality management and financial performance. *International Journal of Production Research*, 52(3), pp. 888-901.
- Ali Abdulridha Jabbar, & Ali Mohammed Hussein. (2017). "The Role of leadership in Strategic Management". *International Journal of Research-Granthaalayah*, 5(5), pp. 99-106.

- Altunay, E. (2016). The Effect of Training with TQM on the Perceptions of Teachers about the Quality of Schools. *Universal Journal of Educational Research*, 4(9), pp. 2126-2133. doi:10.13189/ujer.2016.040925
- Anand, R., & Udaya-Suriyan, G. (2010). Emotional intelligence and its relationship with leadership practices. *International Journal of Business and Management*, 5(2), pp. 65-76.
- Bell, J. (2005a). *Doing your Research Project* (4th εκδ.). Maidenhead: Open University Press.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, pp. 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa.
- Creemers, B. & Kyriakides, L. (2010). Explaining stability and changes in school effectiveness by looking at changes in the functioning of school factors. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 21(4), pp. 409-427.
- Crosby P. (1982). *Quality is free: The Art of Making Quality certain*. Signet Book.
- Deming, W.E. (1986). *Out of the Cambridge*. MA:MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Deming, W.E. (1993). *The new economics for industry, government and education*. Cambridge: MA:MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Ejionueme, L., & Oyoyo, A. (2015). Application of Total Quality Management (TQM) in secondary school administration in Umuahia education zone. *Journal of Education and Practice*, 6 (27), pp. 102-112.
- Evans, L. (2002). *What is teacher development?* *Oxford Review of Education*, 28 (1), pp.123-136.
- Everard, K. B., Morris, G., & Wilson, I.(2004). *Effective school management* (4th εκδ.). London: Paul Chapman Publishing.
- Fullan, M. (2001). *Whole system reform. Paper presented for conference on from whole school to whole system reform. National Clearinghouse for Comprehensive School Reform. Arlington, Virginia.*: Paper also prepared for the New American Schools.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers College Press
- Huber, S.G. (2004). *Preparing school leaders for the 21st century: An international comparison of development programmes in 15 countries*. London: Routledge Falmer.
- Garbutt, S. (1996). The transfer of TQM from industry to education. *Education and Training*, 38(7), pp.16-22.
- Graneheim, U.H. & Lundman, B. (2003), Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness, Department of Nursing, Umea University, Sweden, *Elsevier*.
- Hargreaves, A. (1994). *Changing Teachers, Changing Times*. New York: Teachers College Press.

- Harris, A. (2005). Leading from the chalk-face: an overview of school leadership. *Leadership, 1* (1), pp. 73-87.
- Huber, S. G. (2011). The impact of professional development: a theoretical model for empirical research, evaluation, planning and conducting training and development programmes. *Professional Development in Education, 37*(5), pp. 837-853.
- Humphrey, R.H. . (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly, 13*(5), pp. 493-504.
- Hussin, S, Al Abri, S. (2015). Professional development needs of school principals in the context of educational reform. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies, 7*(4), pp.90-97.
- Juran, J. (1986). The quality trilogy. *Quality Progress, 19*(8), pp. 19-24.
- Kapachtsi, V. & Kakana, D.M. (2014) Traditional classrooms transformed into modern school environments through collaborative action research. *International Journal of Elementary Education, 3* (3), pp.58-64.
- Miller, W. & Miller, M. (2001). Education Leadership in the new Millennium: a vision for 2020. *International journal of Leadership in Education, 4*(2), pp.181-189.
- Montana, P. & Charnow, B. (1994). *"Management"*. New York: Barrons Business Review Series.
- Moore, S. & Kardos,S. (2002). "Keeping new Teachers in Mind". Στο Project on Next Generation of Teachers at the Harvard Graduate School of Education (pp. 12,15). *Eric*.
- Mortimore, P. (1995). *"Effective Schools: Current Impact and Future Potential"*. London.: Inaugural Lecture, Institute of Education.
- Normore, A. H. (2004). Lester B. Pearson Elementary School: First Year on a Journey with the Change Process. *Journal of Cases in Educational Leadership, 7*(35). Ανακτήθηκε στις 13 Φεβρουαρίου 2022 από https://scholar.google.gr/scholar?hl=el&as_sdt=0%2C5&q=Normore%2C+A.+H.+%282004%29
- Osamwonyi, E.F. (2016). In-Service Education of Teachers: Overview, Problems and the Way Forward. . *Journal of Education and Practice, 7*(26), pp. 83-87.
- Ross, J. & Bruce, C. (2012). Evaluating the impact of collaborative action research on teachers: a quantitative approach. *Teacher Development: An international journal of teachers' professional development. 16*(4), pp. 537-531.
- Ross, J. & Gray, P. (2006). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement, 17*(2), pp. 179-199.
- Rubin, J. H., & Rubin, S. I. (1995). *Qualitative interviewing, the art of hearing dada*. London: Sage publications.
- Saitis, C. & Eliophotou, M. (2004). "Views of future and current teachers on the effectiveness of primary school leadership: Evidence from Greece". *Leadership and Policy in Schools, 3*(2), pp. 135-157.

- Sami, Qamar & Khalid. (2011). Exploring the leadership terrain. *Journal of economics and behavioral studies*, 3(3), pp. 185-189.
- Shewhart, W. (1986). *Statistical Method from the viewpoint of Quality Control*. New York: Dover Publications.
- Spillane, J. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69 (2), pp. 143-150.
- Sun, J. & Leithwood, K. (2012). Transformational school leadership effects on students achievement. *Leadership and policy in schools*, 11(4), pp. 418-451.
- Thomson III, N. B., Rawson, J. V., Slade, C. P., & Bledsoe, M. (2016). Transformation and Transformational Leadership: A Review of the Current and Relevant Literature for Academic Radiologists. *Academic radiology*, 23(5), pp. 592- 599.
- Tiedao, Z. (2002). "Reorientating Teachers as Lifelong Learners. A Personal Account for Experiential Learning Programs". *Institute for Education*, pp. 302-306. Perspectives, I. L. (ed.), Hamburg: Medel-Añonuevo, C. (ed.).

Νόμοι-Αποφάσεις

- Νόμος 2856/1922, «Περί συστηματικής μετεκπαίδευσης των δασκάλων της Δημοτικής Εκπαίδευσης, βάσει του οποίου οι εκπαιδευτικοί μπορούσαν να λάβουν άδεια με αποδοχές για δύο χρόνια, με σκοπό να παρακολουθήσουν ειδικούς κύκλους μαθημάτων...».
- Νόμος 4379/1964, «Η διετής μετεκπαίδευση των δασκάλων περνά στην ευθύνη του νεοσύστατου Παιδαγωγικού Ινστιτούτου (Π.Ι.) Μετά την κατάργησή του (Ν.129/1967), η μετεκπαίδευση των δασκάλων γινόταν στο Μαράσλειο Διδασκαλείο Δημοτικής Εκπαίδευσης (Μ.Δ.Δ.Ε.)».
- Νόμος 1566/85, «Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών ως αποτελεσματική πρακτική έλαβε ποικίλες μορφές, οι οποίες στοχεύουν στην ανανέωση και συμπλήρωση της θεωρητικής και πρακτικής κατάρτισης τους».
- Νόμος 1566/1985, άρθρο 29 παρ. 1, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 12, Ν.1824/88, «Θεσμοθέτηση των Περιφερειακών Επιμορφωτικών Κέντρων (ΠΕΚ) για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. Ως φορείς επιμόρφωσης θεωρούνται και τα ΑΕΙ, ΤΕΙ, ΣΕ-ΛΕΤΕ, οι σχολικές μονάδες κ.ά (Ν.2327/95, άρθρο 17 και Ν. 2009/1992».
- Νόμος 2986/2002, «...Ίδρυση Νομικού Προσώπου Ιδιωτικού Δικαίου με την επωνυμία «Οργανισμός Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών» (Ο.ΕΠ.ΕΚ.), ανέλαβε το σχεδιασμό της επιμορφωτικής πολιτικής των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, την υποβολή σχετικών προτάσεων στο ΥΠΕΠΘ, Π. Ι. (2009)».
- Νόμος 3848/2010, «Οι εκπαιδευτικοί με τον διορισμό τους θα πρέπει για δύο έτη να υπηρετούν ως δόκιμοι και κατά τη διάρκεια αυτή να ολοκληρώσουν την υποχρεωτική εισαγωγική επιμόρφωση».

ΦΕΚ-Διατάγματα-Αποφάσεις

- Β. Διάταγμα 1881, «...Περί εκπαίδευσης δασκάλων για έξι εβδομάδες στα Διδασκαλεία των πρότυπων σχολείων».

- Β. Διάταγμα 1910, «Περί παιδαγωγικής μορφώσεως και δοκιμασίας των λειτουργών της Μέσης Εκπαιδεύσεως».
- 1978-1983, «Ίδρυση Σχολών Επιμόρφωσης Λειτουργών Δημοτικής Εκπαίδευσης (ΣΕΛΔΕ) και Σχολές Επιμόρφωσης Λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης (ΣΕΛΜΕ) σε διάφορες πόλεις της χώρας».
- Προεδρικό Διάταγμα (Π.Δ.) 45/1999, «... Ορίζεται νέα διαδικασία εισαγωγικής επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών»
- ΥΠΑΙΘ, ΦΕΚ 4823/03-08-2021, «...φορείς και όργανα επιμόρφωσης ορίζονται: «α) οι σχολικές μονάδες, β) οι Περιφερειακοί Επόπτες Ποιότητας της Εκπαίδευσης, οι Σύμβουλοι Εκπαίδευσης, τα Κέντρα Διεπιστημονικής Αξιολόγησης, Συμβουλευτικής και Υποστήριξης (ΚΕ.Δ.Α.Σ.Υ.), τα Κέντρα Εκπαίδευσης για το Περιβάλλον και την Αειφορία (Κ.Ε.ΠΕ.Α), με το συντονισμό των Περιφερειακών Εποπτών Ποιότητας της Εκπαίδευσης, γ) τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Ε.Ι) και φορείς που εποπτεύονται από το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων».
- ΥΠΑΙΘ, ΦΕΚ 4823/Α΄136/03-08-2021, «Αναβάθμιση του σχολείου, ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις» άρθρο 95, 96.
- Ινστιτούτο Πολιτισμού, Δημοκρατίας και Εκπαίδευσης (Ι.ΠΟ.Δ.Ε.)16-11-21 «...υποστήριξη προγραμμάτων που λειτουργούν αναφορικά με την ομαλή διεκπεραίωση των εγγράφων. Στο σχήμα αυτό η οικονομική διαχείριση συμπεριλαμβάνεται σε κανόνες θεωρητικών και οικονομικών προσεγγίσεων του διοικητικού έργου».
- ΥΠΑΙΘ ΦΕΚ 94236/ΓΔ4/4-8-2021, «Θεματικοί κύκλοι, Παγκόσμιοι Δείκτες Αειφόρου Ανάπτυξης (περιβάλλον, ευ ζην, ασφάλεια, κοινωνία των πολιτών, σύγχρονη τεχνολογία και επιχειρηματικότητα)».

Ευρωπαϊκή Κοινότητα

- Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (ΕΟΚ), «Ίδρυτική Συνθήκη της Ρώμης» 1 Ιανουαρίου 1958.
- Ευρωπαϊκή Εκπαιδευτική Πολιτική (ΕΕΠ), «...2000 στις 23-24 Μαρτίου συμφωνήθηκαν στην Λισαβόνα από τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) θέματα που αφορούν την εκπαίδευση και κατάρτιση, συγκεκριμένα προσανατολίζονται στη δια βίου μάθηση, τις τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας (ΤΠΕ), την έρευνα, τις καινοτομίες, και άλλα»
- Ευρωπαϊκό Συμβούλιο (Ε.Σ), «...Βρυξέλλες 2003 στις 20-21, 2005 στις 22-23 επιβεβαιώνονται τα συμφωνηθέντα συμπεράσματα της Λισαβόνας και στην πορεία ανανεώνεται η στρατηγική της Λισαβόνας το 2005»
- European Council (Ε.Σ.), 2005, « Αναφορά στην... οργανωμένη επιμόρφωση με στόχο την απόκτηση δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εκπαιδευτικών, ώστε να γίνουν αυτόνομοι και κυρίαρχοι στην προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη ...»
- Ευρωπαϊκό Συμβούλιο (Ε.Σ.), 2006, 6-17 «...Σημειώνεται ότι στην ανανεωμένη στρατηγική της Λισαβόνας (2006) δίνεται έμφαση στην εκπαίδευση και την κατάρτιση ως τη μεγαλύτερη επένδυση στη γνώση και την καινοτομία...»

- Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο (Ε.Κ.) και Ευρωπαϊκό Συμβούλιο (Ε.Σ.), (2006). «...Το πρόγραμμα αποσκοπεί στην ενίσχυση ανταλλαγών, τη συνεργασία και την κινητικότητα μεταξύ συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης».
- Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης ΕΣΠΑ (2007) της Λισαβόνας, «Είναι ο σημαντικότερος συντελεστής για την προώθηση της ατζέντας της Λισαβόνας στην Ελλάδα».
- Ευρωπαϊκή Κοινότητα (Ε.Κ.), 2010, «...Προωθούνται οι εθνικές μεταρρυθμίσεις και η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των κρατών μελών»
- Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.), Στρατηγική Λισαβόνας, (2007-2013), «Αναφορά στο Πρόγραμμα Δια Βίου Μάθησης»
- Πράξη: «Νέο Σχολείο» (Σχολείο 21^{ου} αιώνα)-«Η μετάβαση: Πολιτισμός και ένταξη Ευάλωτων Κοινωνικών Ομάδων στα Δημοτικά Σχολεία-Αξονες προτεραιότητας 1,2,3» του επιχειρησιακού προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση», ΕΣΠΑ 2007-2013

Σύνδεσμοι:

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:xy0023>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

I. Ημι-δομημένο ερωτηματολόγιο

I.1. Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο	Άνδρας <input type="checkbox"/>			Γυναίκα <input type="checkbox"/>	
Ηλικία	25-35 <input type="checkbox"/>	36-50 <input type="checkbox"/>	51-60 <input type="checkbox"/>	61 και άνω <input type="checkbox"/>	
Τρέχουσα εργασιακή κατάσταση/θέση			Διευθυντής/τρια		
		Δημοτικό <input type="checkbox"/>	Γυμνάσιο <input type="checkbox"/>	Λύκειο <input type="checkbox"/>	
Θέση ευθύνης Διευθυντής/τρια	1-2 Έτη <input type="checkbox"/>	3-4 Έτη <input type="checkbox"/>	5-6 Έτη <input type="checkbox"/>	7-8 Έτη <input type="checkbox"/>	8 και άνω έτη <input type="checkbox"/>
Τίτλος σπουδών εκτός του βασικού πτυχίου διορισμού	2 ^ο Πτυχίο <input type="checkbox"/>	Μεταπτυχιακό συναφές με εκπαιδευτική διοίκηση <input type="checkbox"/>	Διδακτορικό συναφές με εκπαιδευτική διοίκηση <input type="checkbox"/>	Άλλο; <input type="checkbox"/>	
		Μεταπτυχιακό ΜΗ συναφές με εκπαιδευτική διοίκηση <input type="checkbox"/>	Διδακτορικό ΜΗ συναφές με εκπαιδευτική διοίκηση <input type="checkbox"/>	Άλλο; <input type="checkbox"/>	

I.2. Αναγκαιότητα επιμόρφωσης

1. Θεωρείτε την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης αναγκαία στην εποχή μας;
2. Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;
3. Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη; <ul style="list-style-type: none">- Εισαγωγική επιμόρφωση- Περιοδική επιμόρφωση

- Διασχολική επιμόρφωση
- Ενδοσχολική επιμόρφωση
- Βιωματικά εργαστήρια
- Σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (Περιβαλλοντικά Προγράμματα, Αγωγή Υγείας, Πολιτιστικά θέματα, Ισότητα φύλων, Κοινωνία της Πληροφορίας, κá)
- Ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (Ευρωπαϊκά προγράμματα, όπως Comenius, Erasmus και άλλα)
- Έρευνα δράσης
- Δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση
- Άλλο;

4. Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια-προγράμματα;

- Θέματα νομοθεσίας
- Νέες τεχνολογίες, ψηφιακός εγγραμματισμός
- Οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων
- Mentoring-coaching
- Παρακίνηση προσωπικού
- Θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης
- Τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας
- Διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού
- Τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών
- Προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης
- Άλλο

5. Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωση σας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;

Επεξήγηση: ΔΟΠ

[Η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στη διοίκηση αποβλέπει στη βελτίωση της ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση όπου θα πρέπει ο/η διευθυντής/ντρια να παρακινεί και να εμπυχώνει τους εμπλεκόμενους (εκπαιδευτικούς, μαθητές, επικουρικά τους γονείς, την τοπική αυτοδιοίκηση) στη λειτουργία του σχολείου. Η αρχή της στηρίζεται σε ομάδες συνεργασίας, καταρτισμένες για την υλοποίηση του σχεδίου, στην υιοθέτηση ρόλων και αρμο-

διοτήτων ώστε ο καθένας να αναλάβει καθήκοντα με βάση τον προγραμματισμό. Βασικό μέλημα είναι η βελτίωση και η προώθηση καινοτόμων δράσεων, νέων εκπαιδευτικών μεθόδων αντικαθιστώντας τα συνεχώς με νέα δεδομένα έχοντας τη συνεργασία όλων των εμπλεκομένων (Τσιότρας, 2002)].

Τσιότρας, Γ., (2002), *Βελτίωση Ποιότητας, Θεσσαλονίκη*: Εκδόσεις Μπένου.

6. Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;

7. Η επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;

8. Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;

9. Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών; Σας παρακαλούμε να το αναφέρετε.

Π Α Ρ Α Ρ Τ Η Μ Α Ι Ι

II.1.ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ (ΠΙΝΑΚΑΣ 1)

Κωδ.	Φύλο	Ηλικία	Τρέχουσα εργασιακή θέση	Χρόνια προϋπηρεσίας ως διευθυντής/τρια	Τίτλοι σπουδών	Βασικό Πτυχίο
N1	Γυναίκα	51-60	Δ/ντρια Λυκείου	3-4 έτη	Μεταπτυχιακό ΜΗ συναφές	Φιλολογίας
N2	Γυναίκα	51-60	Δ/ντρια Δημοτικού	1-2 έτη	Μεταπτυχιακό συναφές 2 ^ο Πτυχίο	Παιδαγωγικής
N3	Γυναίκα	51-60	Δ/ντρια Δημοτικού	8 και άνω έτη	Μεταπτυχιακό συναφές 2 ^ο Πτυχίο	Παιδαγωγικής
N4	Ανδρας	51-60	Δ/ντής Λυκείου	1 έτος	-	Φυσικής
N5	Ανδρας	51-60	Δ/ντής Γυμνασίου	8 και άνω έτη	Μεταπτυχιακό συναφές	Φιλολογίας
N6	Ανδρας	51-60	Δ/ντής Δημοτικού	8 και άνω έτη	Διδασκαλείο	Παιδαγωγικής
N7	Ανδρας	51-60	Δ/ντής Δημοτικού	8 και άνω έτη	Μεταπτυχιακό συναφές	Παιδαγωγικής
N8	Ανδρας	51-60	Δ/ντής Δημοτικού	8 και άνω έτη	-	Παιδαγωγικής
N9	Γυναίκα	51-60	Δ/ντρια Δημοτικού	8 χρόνια και άνω έτη	Διδασκαλείο Μεταπτυχιακό συναφές 2 ^ο Πτυχίο	Παιδαγωγικής
N10	Γυναίκα	51-60	Δ/ντρια Γυμνασίου	3-4 έτη	Μεταπτυχιακό ΜΗ συναφές	Φιλολογίας
N11	Ανδρας	51-60	Δ/ντής Γυμνασίου	3-4 έτη	Μεταπτυχιακό ΜΗ συναφές	Φιλολογίας
N12	Ανδρας	51-60	Δ/ντής Γυμνασίου	8 και άνω έτη	-	Θεολογίας
N13	Γυναίκα	51-60	Δ/ντρια Λυκείου	8 και άνω έτη	Μεταπτυχιακό ΜΗ συναφές	Φιλολογίας
N14	Γυναίκα	51-60	Δ/ντρια Δημοτικού	5-6 έτη	Διδασκαλείο	Παιδαγωγικής

**II.2.ΠΕΡΙΛΗΨΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ ΑΝΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ
(ΠΙΝΑΚΕΣ 2-15)**

Πίνακας 2. Περίληψη της συνέντευξης του εκπαιδευτικού (N1)

Εκπαιδευτικός N1 [φύλο: Γυναίκα, Ηλικία:51-60, Ειδικότητα: Φιλολόγος, Τρέχουσα εργασιακή θέση: Διευθύντρια Λυκείου, Χρόνια υπηρεσίας ως διευθύντρια:3-4, Τίτλοι σπουδών: Μεταπτυχιακό ΜΗ συναφές]

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
<p>Ερώτηση 1: Θεωρείτε την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης αναγκαία στην εποχή μας;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ναι, σημαντική η κατάρτιση των διευθυντικών στελεχών για την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων για να ανταπεξέλθει στον πολύπλευρο ρόλο του. • Συμβάλει στο όραμα των διευθυντών για ποιοτική βελτίωση. • Κατάρτιση των διευθυντών σε όλα τα θέματα με δια βίου εκπαίδευση. • Σε διευθυντικά στελέχη αναγκαίες οι πολύπλευρες επιστημονικές γνώσεις. • Σημαντική η επιμόρφωση σε οργανωσιακά και διοικητικά θέματα για το διευθυντικό ρόλο. • Απόκτηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων για να ανταπεξέλθουν στο πολύπλευρο ρόλο τους.
<p>Ερώτηση 2: Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει, σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Η επιμόρφωση γενικά ανοίγει νέους ορίζοντες στη σκέψη του διευθυντή για ευέλικτη διαχείριση διοικητικών εγγράφων. • Η δια βίου επιμόρφωση και εμπειρία συντελούν στη διαμόρφωση αποτελεσματικών διευθυντών.
<p>Ερώτηση 3: Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη;</p> <ul style="list-style-type: none"> - εισαγωγική επιμόρφωση - περιοδική επιμόρφωση - διασχολική ενδοσχολική επιμόρφωση - βιωματικά εργαστήρια - σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (περιβαλλοντικά προγράμματα, αγωγής υγείας, πολιτιστικά θέματα, ισότητα φύλων, κοινωνία της πληροφορίας και άλλα) - ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (ευρωπαϊκά, Comenius, Erasmus και άλλα) - έρευνα δράσης - δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση - άλλο; 	<ul style="list-style-type: none"> • Η εισαγωγική επιμόρφωση είναι απαραίτητη για το νέο στέλεχος για την προσωπική και επαγγελματική του ανάπτυξη. • Η εισαγωγική επιμόρφωση αποτελεί τη βάση για τη οργάνωση και την ομαλή άσκηση του διοικητικού έργου. • Η περιοδική επιμόρφωση σημαντική για συνεχή ανανέωση της γνώσης και των δεξιοτήτων με τη συμβολή αυτών στην επαγγελματική τους ανάπτυξη. • Σημαντική η επιμόρφωση μέσω εξ αποστάσεως εκπαίδευσης σε συνδυασμό με τη δια ζώσης. • Διασχολική επιμόρφωση για τους διευθυντές κατά ομάδες σχολείων ή περιφέρεια συμβούλων σε εξειδικευμένα θέματα. • Ενδοσχολική επιμόρφωση συμβάλει στην αναβάθμιση της σχολικής μονάδας. • Οργανωμένα και εξειδικευμένα προγράμματα με στόχο τη διαμόρφωση ανάλογης κουλτούρας για αποδοχή εφαρμογής της έρευνας δράσης. • Προγραμματισμός επιμορφωτικών προγραμμάτων στο πλαίσιο εργασιακού ωραρίου

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
<p>Ερώτηση 4: Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια προγράμματα;</p> <ul style="list-style-type: none"> - θέματα νομοθεσίας - νέες τεχνολογίες, ψηφιακός εγγραμματισμός - οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων - mentoring-coaching - θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης - τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας - διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού - τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών - προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης - άλλο; 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναγκαία η επιμόρφωση στην οργάνωση και τη διοίκηση για την αποτελεσματικότερη άσκηση του διοικητικού έργου. • Εισαγωγή των καινοτομιών μέσα από διαρκή ενημέρωση συμβάλλει έτσι ώστε να αναδυθούν νέες ιδέες. • Ενίσχυση συμβουλευτικής κατάρτισης των διευθυντικών στελεχών για δημιουργία υποστηρικτικού και καθοδηγητικού πλαισίου στο σχολικό περιβάλλον.
<p>Ερώτηση 5: Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή σας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ναι, η γνώση και εφαρμογή της ΔΟΠ ενισχύει τη λειτουργία του σχολείου και μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου.
<p>Ερώτηση 6: Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Η επαγγελματική κατάρτιση ουσιαστική για την εξέλιξη των διευθυντών και για τους ρόλους που αναλαμβάνουν στον εργασιακό τους χώρο.
<p>Ερώτηση 7: Η επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ναι, μέσα από τις τεχνικές προώθησης καινοτομιών βελτιώνεται το εκπαιδευτικό του έργο και κατά συνέπεια αναπτύσσεται το επαγγελματικό του προφίλ.
<p>Ερώτηση 8: Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Αν οι διευθυντές είναι καταρτισμένοι με γνώσεις, δεξιότητες μπορούν να επηρεάσουν συμπεριφορές, νοοτροπίες παλιές και να ενισχύσουν το περιβάλλον για διαμόρφωση κουλτούρας αξιολόγησης. • Επίσης, μπορούν να εξαλειφθούν στερεότυπα μόνο με γνώση, ενημέρωση και σε βάθος χρόνου έτσι ώστε να γίνουν τα σωστά βήματα για πρόοδο.
<p>Ερώτηση 9: Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Η δια βίου μάθηση διαδραματίζει ενισχυτικό ρόλο στην επαγγελματική πορεία των διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων.

Πίνακας 3. Περίληψη της συνέντευξης του εκπαιδευτικού (N2)

Εκπαιδευτικός N2 [φύλο: Γυναίκα, Ηλικία:51-60, Ειδικότητα: Δασκάλα, Τρέχουσα εργασιακή θέση: Διευθύντρια Δημοτικού, Χρόνια υπηρεσίας ως διευθύντρια:1-2 έτη, Τίτλοι σπουδών: Μεταπτυχιακό συναφές, 2^ο Πτυχίο]

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
<p>Ερώτηση 1: Θεωρείτε την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης αναγκαία στην εποχή μας;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ναι με στρατηγικό σχεδιασμό η επιμόρφωση, με στόχο τη διαρκή βελτίωση και κατάρτιση των διευθυντικών στελεχών. • Καταρτισμένοι διευθυντές με στοιχεία management, για αντιμετώπιση ενός πολυσύνθετου και σύγχρονου σχολείου. • Κοινό όραμα των διευθυντών και των μελών της σχολικής κοινότητας με δυναμικούς και ενεργητικούς στόχους για τη βελτίωση της ποιότητας του οργανισμού.
<p>Ερώτηση 2: Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει, σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Απαραίτητη η οργάνωση για επιμορφωτικά προγράμματα για παροχή γνώσεων σε θέματα νομοθεσίας με βάση τις εγκυκλίους και συγχρόνως ψηφιακών περιβαλλόντων για εκσυγχρονισμό των γνώσεων. • Όλα τα επίπεδα μεταπτυχιακών σπουδών εφοδιάζουν με γνώσεις και δεξιότητες του ενδιαφερόμενου απαραίτητες ώστε να ανταποκριθούν οι διευθυντές στα διοικητικά τους καθήκοντα. • Μεταπτυχιακές σπουδές και επιμορφωτικά σεμινάρια παρέχουν εξειδικευμένες γνώσεις σε θέματα διοίκησης και προετοιμάζουν για καλύτερη άσκηση των διοικητικών καθηκόντων και στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.
<p>Ερώτηση 3: Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη;</p> <ul style="list-style-type: none"> - εισαγωγική επιμόρφωση - περιοδική επιμόρφωση - διασχολική ενδοσχολική επιμόρφωση - βιωματικά εργαστήρια - σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (περιβαλλοντικά προγράμματα, αγωγής υγείας, πολιτιστικά θέματα, ισότητα φύλων, κοινωνία της πληροφορίας και άλλα) - ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (ευρωπαϊκά, Comenius, Erasmus και άλλα) - έρευνα δράσης - δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση - άλλο; 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι απαιτήσεις της εποχής οδηγούν στην ανάγκη εξοικείωσης βασικών αρχών και πρακτικών management, της διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. • Επαναλαμβανόμενο πρόγραμμα επιμόρφωσης των στελεχών που να περιλαμβάνει κάθε μορφής επιμόρφωση σε διοικητικά θέματα. • Επιμορφωτικά προγράμματα δια ζώσης και με βιωματικό χαρακτήρα είναι πιο δυναμικά στην εκπαιδευτική πράξη.

Ερωτήσεις	Αξονες απαντήσεων
<p>Ερώτηση 4: Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια προγράμματα;</p> <ul style="list-style-type: none"> - θέματα νομοθεσίας - νέες τεχνολογίες, ψηφιακός εγγραμματισμός - οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων - mentoring-coaching - θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης - τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας - διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού - τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών - προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης - άλλο; 	<ul style="list-style-type: none"> • Σύγχρονοι διευθυντές με γνώσεις πολλών θεμάτων για να ανταποκριθούν στο σύνθετο και πολύπλοκο ρόλο τους. • Επικοινωνιακές δεξιότητες είναι αναγκαίες για αναβάθμιση της επικοινωνιακής πολιτικής με στόχο την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στο σύλλογο διδασκόντων, το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων, τους σχολικούς συμβούλους, προϊστάμενες αρχές, διοικητικά όργανα του Δήμου. • Κατάρτιση των διευθυντών σε θέματα συμβουλευτικής για υποστήριξη των μαθητών, εκπαιδευτικών και γενικότερα επιμόρφωση σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. • Διευθυντές κύριοι συντελεστές θετικού σχολικού κλίματος επιτρέπουν την ενθάρρυνση, την συνεργασία και την προσωπική ανύψωση των εργαζομένων.
<p>Ερώτηση 5: Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή σας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Σημαντικό κεφάλαιο η ΔΟΠ σε μια σχολική μονάδα, επιμόρφωση αρχικά των διευθυντών και των εκπαιδευτικών για κατάρτιση τους με στόχο αποτελεσματικότερο εκπαιδευτικό έργο. • Η εφαρμογή ΔΟΠ σχετίζεται με το στυλ διοίκησης και την προώθησή της από την εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική. • Παράγοντας στρατηγικής σημασίας η ΔΟΠ προσδίδει χαρακτηριστικά ηγέτη, ο οποίος εμπνέει και ενεργοποιεί τους συνεργάτες του.
<p>Ερώτηση 6: Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Εξειδικευμένη επιμόρφωση μπορεί να διαμορφώνει ηγέτες, που μπορούν να οδηγήσουν σε επαγγελματική ανάπτυξη τους εκπαιδευτικούς, ενισχύοντας τις δεξιότητές τους, τις γνώσεις, δημιουργώντας στη σχολική μονάδα θετικό κλίμα, κουλτούρα υψηλών προδιαγραφών με συνεισφορά στο συλλογικό αποτέλεσμα.
<p>Ερώτηση 7: Η επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Επιμόρφωση των στελεχών διευρύνει το πνεύμα, συμβάλλει στη δημιουργία νέων ιδεών και απόψεων. • Διευθυντές με εμπλουτισμό των γνώσεων τους μπορούν να αλλάξουν το κατεστημένο, ώστε να παρακινούν τους υφιστάμενούς τους σε καινοτομίες και να δημιουργούν κοινές αξίες με τις οποίες θα δημιουργήσουν το όραμα του σχολείου τους.
<p>Ερώτηση 8: Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Αποτελεσματικοί ηγέτες επιτυγχάνονται με συνεχή επιμόρφωση συμβάλλοντας στην αυτογνωσία και αυτοαξιολόγησή τους. • Η αυτοαξιολόγηση αντικειμενική μορφή «αυτογνωσίας» αναγκαία για αποτελεσματικές καθημερινές δράσεις.

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
Ερώτηση 9. Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών;	<ul style="list-style-type: none"> Έμφαση στα μεταβαλλόμενα περιεχόμενα των γνωστικών αντικειμένων, στα αποτελέσματα των νέων τεχνολογιών, στις επιδράσεις των κοινωνικο-πολιτισμικών περιβαλλόντων. Μεθοδολογικό πλαίσιο σχεδιασμού της επιμόρφωσης των στελεχών να στοχεύει στο μετασχηματισμό της πρακτικής των εκπαιδευτικών.

Πίνακας 4. Περίληψη της συνέντευξης του εκπαιδευτικού (N3)

Εκπαιδευτικός N3 [φύλο: Γυναίκα, Ηλικία:51-60, Ειδικότητα: Δασκάλα, Τρέχουσα εργασιακή θέση: Διευθύντρια Δημοτικού, Χρόνια υπηρεσίας ως διευθύντρια: 8 και άνω έτη, Τίτλοι σπουδών: Μεταπτυχιακό συναφές, 2^ο Πτυχίο]

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
Ερώτηση 1: Θεωρείτε την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης αναγκαία στην εποχή μας;	<ul style="list-style-type: none"> Ελλιπής η επιμόρφωση των στελεχών εκπαίδευσης. Μετασχηματισμός της επιμόρφωσης με βάση τις ανάγκες της κάθε εποχής. Ανάγκη για ύπαρξη ειδικών εμπειρογνομόνων για καταγραφή επιμορφωτικών αναγκών.
Ερώτηση 2: Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει, σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;	<ul style="list-style-type: none"> Ύπαρξη αποθετηρίου για όλες τις μορφές επιμόρφωσης, με επιλογή θεμάτων, βάσει των αναγκών από τους διευθυντές και τους συλλόγους διδασκόντων. Επιμόρφωση στην διοίκηση και ηγεσία. Στόχος να πραγματοποιούνται όλες οι μορφές επιμόρφωσης για να συμβάλλουν στην προαγωγή της σωστής λειτουργίας του σχολείου, καθώς και στη διεκπεραίωση των εγγράφων. Αυτές οι διαδικασίες χρειάζονται καινοτόμους χειρισμούς.
<p>Ερώτηση 3: Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη;</p> <ul style="list-style-type: none"> - εισαγωγική επιμόρφωση - περιοδική επιμόρφωση - διασχολική ενδοσχολική επιμόρφωση - βιωματικά εργαστήρια - σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (περιβαλλοντικά προγράμματα, αγωγής υγείας, πολιτιστικά θέματα, ισότητα φύλων, κοινωνία της πληροφορίας και άλλα) - ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (ευρωπαϊκά, Comenius, Erasmus και άλλα) - έρευνα δράσης - δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση - άλλο; 	<ul style="list-style-type: none"> Όλες οι μορφές επιμόρφωσης συμβάλλουν θετικά. Επιμόρφωση για χρήση Η/Υ και γενικότερα ψηφιακών εργαλείων απαραίτητα εφόδια στη διοίκηση των σχολικών μονάδων. Έλλειψη ύπαρξης οργανωμένης επιμόρφωσης από δημόσιους φορείς και το ΥΠΑΙΘ σε διοικητικές γνώσεις και δεξιότητες. Όχι, στην επιφανειακή επιμόρφωση των στελεχών, αλλά ουσιαστική με οργάνωση και δια βίου εκπαίδευση. Γνώσεις διαχείρισης των βιωματικών εργαστηρίων οι οποίες συμβάλλουν στην επίλυση πολλών θεμάτων στη λειτουργία του σχολείου. Επαγγελματική ανάπτυξη, να είναι συνεχής ανανέωση των γνώσεων και δεξιοτήτων, να μπαίνουν οι εκπαιδευτικοί στη διαδικασία αναστοχασμού και να γίνονται πιο αποτελεσματικοί στο έργο τους. Κάθε νέο και καινοτόμο συντελεί στην εξέλιξη των διευθυντών. Αναγκαία, η προώθηση και καλλιέργεια βιωματικών σεμιναρίων.

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
	<ul style="list-style-type: none"> • Πρόταση για προώθηση διασχολικής επιμόρφωσης μεταξύ όμορων σχολείων ή ανά σχολική περιφέρεια για πιο στοχευμένη και ενδιαφέρουσα επιμόρφωση. • Η ενδοσχολική εστιάζει στις ανάγκες των εκπαιδευτικών του σχολείου με θεματικές που αφορούν την καθημερινή πρακτική. • Εφαρμογή της έρευνας δράσης προσφέρει σημαντικές γνώσεις στους διευθυντές, είναι καινοτομία που θα φέρει βελτίωση στην επίλυση προβλημάτων ή διαφόρων θεμάτων τα οποία θα διαχειρίζονται οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί. • Εξ αποστάσεως επιμόρφωση είναι πλέον εξαιρετικά σημαντική στη διοίκηση, μέσω των MOOCs μπορεί να λάβει κανείς πολλές νέες ιδέες και να αναπτυχθεί επαγγελματικά.
<p>Ερώτηση 4: Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια προγράμματα;</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>θέματα νομοθεσίας</i> - <i>νέες τεχνολογίες, ψηφιακός εγγραμματισμός</i> - <i>οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων</i> - <i>mentoring-coaching</i> - <i>θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης</i> - <i>τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας</i> - <i>διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού</i> - <i>τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των</i> - <i>εκπαιδευτικών</i> - <i>προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης</i> - <i>άλλο;</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Απαραίτητη η επιμόρφωση σε θέματα νομοθεσίας για ευέλικτη διοικητική διαχείριση. • Ψηφιακός εγγραμματισμός, ενισχύει υποστηρικτικά τους διευθυντές, ανανέωση των γνώσεων συνεχώς για τα νέα δεδομένα της εκπαίδευσης. • Εκμάθηση τεχνικών επικοινωνίας σημαντικό κεφάλαιο στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (ανοιχτό πνεύμα, άμεση επικοινωνία, ενέργεια ενθάρρυνσης). • Απαιτείται ενδυνάμωση του συμβουλευτικού ρόλου των διευθυντών/τριών μέσα από υποστηρικτικά προγράμματα, για καλύτερη κατάρτισή τους, για διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού. • Σημαντική η συμβολή της κοινής οργάνωσης προγραμμάτων με τη συνεργασία διευθυντών/τριών, εξειδικευμένων επιστημόνων, συμβούλων, διεύθυνσης και περιφέρειας.
<p>Ερώτηση 5: Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή σας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Επιμόρφωση, ανοίγει δρόμους στα στελέχη και στη συνέχεια στους εκπαιδευτικούς για καινοτόμες πρακτικές που θα προσεγγίζουν ποιοτικές διαστάσεις, στις σχέσεις των εμπλεκομένων, στη συνεργασία, την αλληλεγγύη και την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας. • Σημαντική η οργάνωση εξειδικευμένης επιμόρφωσης πάνω στις αρχές της ΔΟΠ για πραγματική συνεργασία, βήμα βήμα θα επιτευχθεί ο στόχος. • Σύγχρονο σχολείο, χρειάζεται να είναι δημιουργικό, πρέπει συστηματικά να βελτιώνεται από τους διευθυντές και αυτό θα επιτευχθεί με γνωστικά εφόδια όπου θα τους βοηθήσουν στην ανάδυση νέων ιδεών με στόχο την αλλαγή νοοτροπίας.

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
Ερώτηση 6: Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;	<ul style="list-style-type: none"> • Επιμόρφωση αρχικά των διευθυντών σε τεχνικές πρακτικές για επαγγελματική τους βελτίωση και μύηση του προσωπικού για επαγγελματική ανάπτυξη. • Αλλαγές μπορούν να συμβάλλουν σε ενεργή συμμετοχή προς όλους τους τομείς και αυτό θα επιτευχθεί με κατάλληλη επιμόρφωση ενδυνάμωση.
Ερώτηση 7: Η επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;	<ul style="list-style-type: none"> • Η εισαγωγή καινοτομιών αναγκαία στο σημερινό σχολείο με προετοιμασμένα των στελεχών για αλλαγή κουλτούρας. • Εφαρμογή καινοτομιών δίνει ώθηση στην καλλιέργεια ήπιων δεξιοτήτων και πρακτικών και καλύτερη οργάνωση εκπαιδευτικού προγραμματισμού.
Ερώτηση 8: Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;	<ul style="list-style-type: none"> • Κατάλληλη επιμόρφωση των διευθυντών μπορεί να επηρεάσει την κουλτούρα του σχολικού κλίματος για βελτίωση – αξιολόγηση. • Βελτίωση, συνυφασμένη με την αξιολόγηση ολόκληρου του εκπαιδευτικού έργου. • Επιμόρφωση σε θέματα αξιολόγησης κινητοποιεί τα στελέχη για καθημερινές πρακτικές στη διοίκηση, στην οργάνωση, στην κρίση των εκπαιδευτικών, στην παρακίνηση για επαγγελματική ανάπτυξη. • Εφαρμογή της ποιοτικής αξιολόγησης αναπόσπαστο μέρος της λειτουργίας του σχολείου. • Αποτίμηση εκπαιδευτικού έργου πάντα συλλογικά και όχι ατομικά.
Ερώτηση 9: Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών;	<ul style="list-style-type: none"> • Η επιτυχία βελτίωσης μπορεί να επιτευχθεί με καινοτομίες, με συμμετοχή σε επιμορφωτικά εξειδικευμένα προγράμματα σχετικά με τη ΔΟΠ, σεβασμός, πλαίσιο κανόνων και αλληλεπίδραση των εμπλεκόμενων.

Πίνακας 5. Περίληψη της συνέντευξης του εκπαιδευτικού (N4)

Εκπαιδευτικός N4 [φύλο: Άνδρας, Ηλικία: 51-60, Ειδικότητα: Φυσικός, Τρέχουσα εργασιακή θέση: Διευθυντής Λυκείου, Χρόνια υπηρεσίας ως διευθυντής: 1 έτος, Τίτλοι σπουδών: -]

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
Ερώτηση 1: Θεωρείτε την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης αναγκαία στην εποχή μας;	<ul style="list-style-type: none"> • Υπάρχει αναγκαιότητα σήμερα, η συνεχής επιμόρφωση για απόκτηση εφοδίων προβληματίζει το επίπεδο σεμιναρίων σε θέματα διοικητικά. • Αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών για αποτελεσματική διοίκηση και επαγγελματική ανέλιξη. • Διευθυντές-ηγέτες κινητοποιούν τα μέλη των συλλόγων με τα κατάλληλα διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά εφόδια.

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
	<ul style="list-style-type: none"> • Υπάρχει αμφιβολία για επιφανειακή επιμόρφωση, χωρίς ουσιαστική κατάρτιση. • Στοχευμένη επιμόρφωση με βάση τις διοικητικές ανάγκες.
<p>Ερώτηση 2: Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει, σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Η διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων θέλει εμπειρία, πρακτική, συνεργασίες και κατανομή εργασίας. • Απαιτείται απαραίτητη γνώση των διευθυντών/τριών στις νέες τεχνολογίες και σε όλους τους τομείς.
<p>Ερώτηση 3: Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη;</p> <ul style="list-style-type: none"> - εισαγωγική επιμόρφωση - περιοδική επιμόρφωση - διασχολική ενδοσχολική επιμόρφωση - βιωματικά εργαστήρια - σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (περιβαλλοντικά προγράμματα, αγωγής υγείας, πολιτιστικά θέματα, ισοσύτητα φύλων, κοινωνία της πληροφορίας και άλλα) - ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (ευρωπαϊκά, Comenius, Erasmus και άλλα) - έρευνα δράσης - δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση - άλλο; 	<ul style="list-style-type: none"> • Εισαγωγική επιμόρφωση είναι χρήσιμη για τα στελέχη, αλλά όχι αναγκαία, είναι κυρίως εμπειρική η μάθηση. Επαναλήψεις κυρίως θεωρητικές, χωρίς στόχο. • Περιοδική επιμόρφωση χρήσιμη μετά από επιλογή ειδικών θεμάτων. • Αναγκαία στις μέρες μας η εξ αποστάσεως στην διοίκηση. • Σημαντική επιμόρφωση μέσω moocs για πρακτική διευκόλυνση. • Γνώση μέσα από τα βιωματικά εργαστήρια, προσωπική εμπειρία, η συμμετοχική διαδικασία ανοίγει νέους ορίζοντες. • Ομαδική εμπλοκή όλων των μελών της σχολικής κοινότητας, καλλιέργεια επικοινωνίας, δημιουργικότητας, κριτικής σκέψης. • Όλες οι μορφές επιμόρφωσης που στηρίζονται στην καινοτομία είναι σημαντικές για την εκπαιδευτική πρακτική και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.
<p>Ερώτηση 4: Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια προγράμματα;</p> <ul style="list-style-type: none"> - θέματα νομοθεσίας - νέες τεχνολογίες, ψηφιακός εγγραμματισμός - οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων - mentoring-coaching - θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης - τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας - διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού - τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών - προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης - άλλο; 	<ul style="list-style-type: none"> • Επιλογή και επιμόρφωση με βάση τις ειδικότητες των διευθυντικών στελεχών. • Γνώση διαχείρισης όλων των προγραμμάτων απαραίτητη για την προώθηση και παρακίνηση μαθητών/τριών και εκπαιδευτικών. • Οι καινοτομίες είναι ενδιαφέρουσες στο Λύκειο με στόχο την ποιοτική βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου. • Επιμόρφωση των στελεχών σε καινοτόμα προγράμματα όπως Comenius, Erasmus σημαντική για τα νέα παιδαγωγικά δεδομένα. • Απόκτηση γνώσεων για προγραμματισμό εκπαιδευτικών τεχνικών με τη χρήση νέων τεχνολογιών με στόχο την υλοποίηση των προγραμμάτων και την παρακίνηση των εκπαιδευτικών και μαθητών/τριών.

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
<p>Ερώτηση 5: Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή σας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Θετική και αρνητική θέση, μόνο με προϋποθέσεις η εφαρμογή ΔΟΠ. • Επιφύλαξη με τη συνεργασία φορέων ή επαγγελματιών λόγω έλλειψης παιδαγωγικής κατάρτισης. • Προσοχή στην επιλογή συνεργασίας για δράσεις. • Πιθανή δημιουργία προβλημάτων λόγω αντίθετων αντιλήψεων, πεποιθήσεων με τη φιλοσοφία του σχολείου. • Αμφιβολία για τον τρόπο διαχείρισης των στελεχών για επιλογή κατάλληλων εξωτερικών συνεργατών. • Ύπαρξη δικλίδων ασφαλείας για συνεργασίες με προϋποθέσεις. • Εφαρμογή ΔΟΠ στο σύγχρονο σχολείο μετά από συνεχή επιμόρφωση και ανάπτυξη κριτικής ικανότητας των στελεχών.
<p>Ερώτηση 6: Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Επαγγελματική ανάπτυξη, επιτυγχάνεται με γνώσεις και εμπειρία, με επιμορφωτικά βήματα. • Δημιουργία θετικού κλίματος για αλλαγή κουλτούρας και παρακίνηση των εκπαιδευτικών για επαγγελματική ανάπτυξη. • Στόχος η επίτευξη του οράματος των ηγετών. • Σχεδιασμένη επιμόρφωση συμβάλει σε καινοτόμες προσεγγίσεις στη διοίκηση και την παιδαγωγική βελτίωση.
<p>Ερώτηση 7: Η επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ενεργοποίηση του εκπαιδευτικού δυναμικού με εμπειρία και στοχευμένη επιμόρφωση. • Διευθυντές ενθαρρύνουν, συνεργάζονται για την προσωπική και επαγγελματική ανύψωση των υφισταμένων τους.
<p>Ερώτηση 8: Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιολόγηση, στοχεύει στην καθημερινή βελτίωση, όχι στη στασιμότητα του σχολείου. • Διστακτικότητα για καλλιέργεια κουλτούρας αξιολόγησης. • Προώθηση της αξιολόγησης δεν είναι μόνο απόφαση των διευθυντών, αλλά και των συλλόγων διδασκόντων. • Ύπαρξη διαφορετικών απόψεων, τάσεων με συνέπεια την έλλειψη ξεκάθαρων κριτηρίων. • Απαιτείται συγκερασμός απόψεων διευθυντών-συλλόγων διδασκόντων, με σεβασμό στις απόψεις της πλειοψηφίας.
<p>Ερώτηση 9. Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Απαιτούνται εξειδικευμένα σεμινάρια για διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού για εμπάθουση γνώσεων, δεξιοτήτων των στελεχών. • Καλλιέργεια ενσυναίσθησης για σεβασμό της προσωπικότητας και θετικού κλίματος.

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
	<ul style="list-style-type: none"> • Αυτονομία της σχολικής μονάδας για διαχείριση των πόρων, αποφάσεων, σχολεία με αποκεντρωμένο χαρακτήρα και λειτουργία με βάση τις ιδιαίτερες συνθήκες.

Πίνακας 6. Περίληψη της συνέντευξης του εκπαιδευτικού (N5)

Εκπαιδευτικός N5 [φύλο : Άνδρας, Ηλικία:51-60 Ειδικότητα: Φιλολόγος, Τρέχουσα εργασιακή θέση: Διευθυντής Γυμνασίου, Χρόνια υπηρεσίας ως διευθυντής: 8 και άνω έτη, Τίτλοι σπουδών: Μεταπτυχιακό συναφές]

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
<p>Ερώτηση 1: Θεωρείτε την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης αναγκαία στην εποχή μας;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Οργανωμένη επιμόρφωση, είναι αναγκαία με ειδικά θέματα και με στόχο να ανταποκρίνεται στην κάθε ειδικότητα. • Διευθυντές επιμορφώνονται συνεχώς για να καλύψουν τις ανάγκες τους. • Απόκτηση ικανοτήτων για επίδραση αλλαγής σκέψης θετικής των υφισταμένων τους, διαμόρφωση στάσεων για καλύτερο εαυτό των εκπαιδευτικών
<p>Ερώτηση 2: Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει, σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ελάχιστη βοήθεια από τη γενική επιμόρφωση στη διεκπεραίωση των διοικητικών εγγράφων. • Κατάλληλα τα εξειδικευμένα σεμινάρια από το ΕΚ-ΔΔΑ. • Επιμόρφωση με βάση την πρακτική και όχι μόνο σε θεωρητικό επίπεδο. • Απαιτείται από τα στελέχη ικανότητα αφομοίωσης των νέων ιδεών, τρόπων σκέψεων. • Εξάλειψη παραδοσιακών στερεοτύπων στη λειτουργία των σχολείων.
<p>Ερώτηση 3: Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη;</p> <ul style="list-style-type: none"> - εισαγωγική επιμόρφωση - περιοδική επιμόρφωση - διασχολική ενδοσχολική επιμόρφωση - βιωματικά εργαστήρια - σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (περιβαλλοντικά προγράμματα, αγωγής υγείας, πολιτιστικά θέματα, ισότητα φύλων, κοινωνία της πληροφορίας και άλλα) - ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (ευρωπαϊκά, Comenius, Erasmus και άλλα) - έρευνα δράσης 	<ul style="list-style-type: none"> • Σημαντική η γνώση για την εφαρμογή της έρευνας δράσης στο εκπαιδευτικό περιβάλλον με στόχο την επίλυση και τη διαχείριση διάφορων θεμάτων που αφορούν μαθητές και εκπαιδευτικούς. • Συμβολή της έρευνας δράσης στην αλλαγή κουλτούρας με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου και την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. • Ενδοσχολική επιμόρφωση ενισχύει το σύλλογο διδασκόντων, διότι επικεντρώνεται σε ζητήματα που προκύπτουν στη σχολική μονάδα. • Αλλαγή σε παιδαγωγικά θέματα, σε κρίσεις μεταξύ των συναδέλφων, στο σχεδιασμό των προγραμμάτων. • Επιμόρφωση σε καινοτόμες δράσεις βελτιώνει τη σχολική μάθηση και πραγματικότητα.

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
<ul style="list-style-type: none"> - δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση - άλλο; 	
<p>Ερώτηση 4: Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια προγράμματα;</p> <ul style="list-style-type: none"> - θέματα νομοθεσίας - νέες τεχνολογίες, ψηφιακός εγγραμματισμός - οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων - mentoring-coaching - θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης - τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας - διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού - τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών - προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης - άλλο; 	<ul style="list-style-type: none"> • Επιμόρφωση σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αποβλέπει στη δημιουργία θετικού κλίματος. • Εξασφάλιση σταθερότητας και εύρυθμης λειτουργίας του σχολείου, οι διευθυντές λειτουργούν ως ομπρέλα προστασίας. • Καλλιέργεια γνώσης στις τεχνικές παρακίνησης για προσέγγιση και συνεργασία για κοινή λήψη αποφάσεων. • Συνεχή επιμόρφωση για αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την αλλαγή συμπεριφοράς για δημιουργία-αποδοχή κοινού οράματος. • Διευθυντές ηγέτες με ικανότητες, επηρεάζουν τους εκπαιδευτικούς στην επαγγελματική τους ανάπτυξη. • Δημιουργία επαγγελματικής μαθησιακής κουλτούρας και κλίματος ενθάρρυνσης για προσωπική και ομαδική μάθηση. • Προσωπική υποστήριξη στα μέλη του προσωπικού για συνεχή και συστηματική βελτίωση. • Ενθάρρυνση για δια βίου μάθηση και δημιουργία μαθησιακής κοινότητας που αποτελεί πρότυπο για τους μαθητές.
<p>Ερώτηση 5: Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή σας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Αμφισβήτηση στη συνεργασία των συλλόγων γονέων και άλλων φορέων στην εμπλοκή λειτουργίας των σχολείων. • Συνεργασίες εξωσχολικών παραγόντων μέσω εφαρμογής ΔΟΠ δεν μπορούν να υπάρξουν, διότι υπολείπονται παιδαγωγικής κατάρτισης. • Ναι, στη συνεργασία όλων των άμεσων εμπλεκόμενων αλλά με προϋποθέσεις, τους κανόνες και τους στόχους θέτουν οι σύλλογοι διδασκόντων. • Ναι, στη ΔΟΠ, αλλά μετά από σε βάθος επιμόρφωση όλων των εμπλεκόμενων στη σχολική κοινότητα με συνεργατικό πνεύμα και κοινή λήψη αποφάσεων
<p>Ερώτηση 6: Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Η επιμόρφωση συντελεί ελάχιστα. Σημαντικός είναι ο ρόλος των διευθυντών/τριών αναφορικά με τη διαχείριση προβλημάτων των συναδέλφων και γενικότερα των σχολείων. • Ενίσχυση των εκπαιδευτικών από τους διευθυντές αποβλέπει στη βελτίωση του εκπαιδευτικού τους έργου. • Ικανοποίηση των προσωπικών και επαγγελματικών αναγκών οδηγεί στην αποτελεσματικότητα του έργου των εκπαιδευτικών.

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
	<ul style="list-style-type: none"> • Προσωπική ενδυνάμωση και υποστηρικτικό εκπαιδευτικό πλαίσιο από τους διευθυντές με ενημερωτικές-επιμορφωτικές παρεμβάσεις.
Ερώτηση 7: Η επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;	<ul style="list-style-type: none"> • Προηγούμενη γνώση του συλλόγου διδασκόντων, συμβάλει αποτελεσματικότερα στην υιοθέτηση καινοτομιών στο σχολείο. • Διευθυντές, συμβάλλουν με την άοκνη στάση τους και το όραμα τους στη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου. • Προϋπόθεση για εύρυθμη λειτουργία του σχολείου είναι η ύπαρξη πόρων, κτιριακών υποδομών. • Δημιουργία κουλτούρας επιμόρφωσης στη διοίκηση και οργάνωση με επιλεγμένες δράσεις των σχολείων.
Ερώτηση 8: Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιολόγηση, σήμερα γίνεται για το θεαθήναι. • Υπάρχει αμφιβολία για το ποιος θα επιμορφώσει σε θέματα αξιολόγησης ποιον; έλλειψη εξειδίκευσης επιμορφωτών. • Αξιολόγηση απαιτεί εκπαιδευτική εμπειρία: αρχικά ως ενεργοί καθηγητές, ως υποδιευθυντές και στη συνέχεια διευθυντές. • Αμφισβήτηση για τον τρόπο αξιολόγησης, εμπειρία από το παρελθόν με την προώθηση μιας έκθεσης από τους διευθυντές χωρίς ουσία.
Ερώτηση 9. Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών;	<ul style="list-style-type: none"> • Το θέμα της αξιολόγησης, είναι ευαίσθητο. • Αμφισβήτηση αξιολόγησης και σύγκρισή της με τις επιλογές των διευθυντών με αξιολογικό σύστημα, στο οποίο δεν υπήρχε αντικειμενικότητα.

Πίνακας 7. Περίληψη της συνέντευξης του εκπαιδευτικού (N6)

Εκπαιδευτικός N6 [φύλο: Άνδρας, Ηλικία: 51-60, Ειδικότητα: Δάσκαλος, Τρέχουσα εργασιακή θέση: Διευθυντής Δημοτικού, Χρόνια υπηρεσίας ως διευθυντής: 8 και άνω έτη, Τίτλοι σπουδών: Διδασκαλείο]

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
Ερώτηση 1: Θεωρείτε την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης αναγκαία στην εποχή μας;	<ul style="list-style-type: none"> • Ναι, η επιμόρφωση είναι αναγκαία λόγω της αύξησής αρμοδιοτήτων των διευθυντικών στελεχών. • Επιμορφωτικά προγράμματα και μεταπτυχιακές σπουδές έχουν τη δική τους αξία στο διοικητικό έργο των διευθυντών. • Ρόλος των διευθυντών, πρέπει να είναι ενεργός για την αντιμετώπιση των πολύπλοκων θεμάτων.
Ερώτηση 2: Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει, σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;	<ul style="list-style-type: none"> • Διεκπεραίωση των διοικητικών εγγράφων είναι θέμα κυρίως εμπειρικό.

Ερωτήσεις	Αξονες απαντήσεων
	<ul style="list-style-type: none"> • Απαιτείται γνώση, κατανόηση και ικανότητες για αντίληψη εγκυκλίων, αποφάσεων, διατάξεων και νομοθεσίας. • Κοινωνία της γνώσης και της πληροφορίας, οφείλουν οι διευθυντές να διαθέτουν πολύπλευρη κατάρτιση.
<p>Ερώτηση 3: Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη;</p> <ul style="list-style-type: none"> - εισαγωγική επιμόρφωση - περιοδική επιμόρφωση - διασχολική ενδοσχολική επιμόρφωση - βιωματικά εργαστήρια - σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (περιβαλλοντικά προγράμματα, αγωγής υγείας, πολιτιστικά θέματα, ισότητα φύλων, κοινωνία της πληροφορίας και άλλα) - ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (ευρωπαϊκά, Comenius, Erasmus και άλλα) - έρευνα δράσης - δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση - άλλο; 	<ul style="list-style-type: none"> • Όλες οι μορφές επιμόρφωσης ενδυναμώνουν τους διευθυντές και συμβάλουν στην ομαλή διαχείριση των δεδομένων. • Αναγκαία η εισαγωγική επιμόρφωση πριν την ανάληψη διευθυντικών καθηκόντων για την αποτελεσματικότητα του έργου τους. • Ψηφιακός εγγραμματισμός, είναι αναγκαίος και καθοριστικός στο καθημερινό έργο των διευθυντών/τριών και την προώθηση καινοτομιών. • Με την ενεργή πρωτοβουλία του διευθυντή για εφαρμογή της ενδοσχολικής επιμόρφωσης μπορεί το σχολείο να μετατραπεί σε εστία μάθησης. • Έρευνα δράσης, συμβάλει στην προετοιμασία προγραμμάτων, μεθόδων, επίλυσης προβλημάτων και γενικότερα στη βελτίωση των οργανισμών. • Δια ζώσης επιμόρφωση αναμφισβήτητα αναγκαία για την συνεχή ανανέωση της γνώσης των νέων πραγμάτων. • Δυναμική η προσφορά της εξ αποστάσεως για βελτίωση του παρεχόμενου διοικητικού και εκπαιδευτικού έργου.
<p>Ερώτηση 4: Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια προγράμματα;</p> <ul style="list-style-type: none"> - θέματα νομοθεσίας - νέες τεχνολογίες, ψηφιακός εγγραμματισμός - οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων - mentoring-coaching - θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης - τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας - διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού - τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των - εκπαιδευτικών - προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης - άλλο; 	<ul style="list-style-type: none"> • Σημαντικός ο θεσμός εισαγωγής καινοτομιών για ενεργά σχολεία μακριά από τη στασιμότητα. • Εξ αποστάσεως εκπαίδευση παίζει σημαντικό ρόλο στην διδακτική πράξη και στην διοίκηση με αποτελεσματικό τρόπο. • Ιδανικός ο συνδυασμός σύγχρονης και ασύγχρονης επιμόρφωσης. • Αναγκαία η επιμόρφωση σε θέματα ψηφιακής τεχνολογίας σε όλους τους εκπαιδευτικούς. • Σημαντική η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, απαιτεί επιμόρφωση σε ευρύ φάσμα για αντιμετώπιση θεμάτων που προκύπτουν από όσους εμπλέκονται στη σχολική κοινότητα. • Εξειδικευμένη οργάνωση για προγράμματα με εξειδικευμένους επιμορφωτές σε θέματα διοικητικά και παιδαγωγικά. • Κατάρτιση συμβουλευτικής των σύγχρονων διευθυντών/τριών για στήριξη, ενθάρρυνση και ομαλή ένταξη στο περιβάλλον των σχολείων.
	<ul style="list-style-type: none"> • Υπάρχει συκρατημένο πνεύμα για αποδοχή της ΔΟΠ, λόγω άγνοιας.

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
<p>Ερώτηση 5: Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή σας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Επιβάλλεται να επιμορφωθούν οι διευθυντές και τα μέλη των συλλόγων για γνωριμία αρχικά του σκοπού της ΔΟΠ. • Σημαντικός ο ρόλος των διευθυντών/τριών για παρακίνηση, προσφορά κινήτρων για συνεργασία και προώθηση πνεύματος καινοτομίας. • Απαιτείται εξειδικευμένη επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών για την καλλιέργεια δεξιοτήτων με στόχο την παρακίνηση των εμπλεκομένων στα δρώμενα του σχολείου. • Σύγχρονος τρόπος διοίκησης που βασίζεται σε ομαδική συνεργασία, ενεργά μέλη και κοινή λήψη αποφάσεων.
<p>Ερώτηση 6: Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Βήμα βήμα διαμορφώνεται η επαγγελματική ταυτότητα των εκπαιδευτικών. • Υποστήριξη της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών από τους διευθυντές με ρόλο εμπνευστών και καθοδηγητών. • Διάθεση για καλλιέργεια επικοινωνίας και παρότρυνση για καινοτομίες και νέες πρακτικές. • Ομαλή ένταξη μέσα σε δημιουργικό περιβάλλον, συμβάλει στην επαγγελματική ανάπτυξη όλων των εμπλεκομένων.
<p>Ερώτηση 7: Η επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Για το συγχρονισμό στα νέα δεδομένα των καιρών απαιτείται η εισαγωγή καινοτομιών. • Καινοτομίες σημαντικές, για τους μαθητές στη διαδικασία της μάθησης. • Απόκτηση των μαθητών/τριών αυτοπεποίθησης, ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων για την μελλοντική τους ένταξη στην κοινωνία. • Παρακίνηση για πρωτοβουλίες, οι οποίες είναι σημαντικές στην εκπαιδευτική τους εξέλιξη.
<p>Ερώτηση 8: Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιολόγηση, πραγματοποιείται σήμερα άτυπα από τους μαθητές και τους γονείς προς το σχολείο και τους εμπλεκόμενους. • Αμφισβήτηση αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης. • Έλλειψη καταρτισμένων αξιολογητών. • Σε βάθος χρόνου η καλλιέργεια κουλτούρας αξιολόγησης, πρώτα προς τον εαυτό μας, τι κάνουμε, τι πρέπει να κάνουμε, πώς πρέπει να γίνει. • Όχι επιβολή, όχι σύγκριση σχολείων, κάθε σχολείο έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες, πρέπει να είναι σεβαστές. • Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών πριν το διορισμό τους και σε όλους τους τομείς. • Αξιολόγηση να γίνει με τη μορφή επιμόρφωσης στα νέα δεδομένα, στα προγράμματα, τα βιβλία, στο ρόλο

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
	της τεχνολογίας στη διδακτική, στην εφαρμογή καινοτομιών με στόχο την αποτελεσματική προώθηση της.
Ερώτηση 9: Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών;	<ul style="list-style-type: none"> • Επιμόρφωση να είναι στρατηγικής σημασίας για τα διευθυντικά στελέχη. • Θεσμοθέτηση των προγραμμάτων επιμόρφωσης για ένα σύγχρονο και ευέλικτο σχολείο.

Πίνακας 8. Περίληψη της συνέντευξης του εκπαιδευτικού (N7)

Εκπαιδευτικός N7 [φύλο: Άνδρας, Ηλικία:51-60, Ειδικότητα: Δάσκαλος, Τρέχουσα εργασιακή θέση: Διευθυντής Δημοτικού, Χρόνια υπηρεσίας ως διευθυντής:8 και άνω, Τίτλοι σπουδών: Μεταπτυχιακό συναφές]

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
Ερώτηση 1: Θεωρείτε την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης αναγκαία στην εποχή μας;	<ul style="list-style-type: none"> • Προφανώς είναι αναγκαία η επιμόρφωση, βιώνουμε έντονες αλλαγές στο σχολείο, οι απαιτήσεις αυξημένες πρέπει να είναι προετοιμασμένοι οι διευθυντές. • Ρόλος των διευθυντών πολυσύνθετος, είναι ανθρωπίνως αδύνατο να καλύψει όλες τις απαιτήσεις. • Αποτελεσματικοί διευθυντές είναι αναγκαίο να διαθέτουν επιστημονικές γνώσεις, επικοινωνιακές τεχνικές, θέματα διαχείρισης κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού. • Στόχος η συνεχή επιμόρφωση για κατάρτιση, με σταδιακή απόκτηση της επαγγελματικής και προσωπικής τους ανάπτυξης.
Ερώτηση 2: Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει, σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;	<ul style="list-style-type: none"> • Από όλα τα προγράμματα μπορούν να πάρουν οι διευθυντές γενικές γνώσεις για απόκτηση μεγαλύτερου εύρους σκέψης, έτσι γίνονται πιο δυνατοί. • Θέματα διαχείρισης εγγράφων, απαιτείται εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία.
Ερώτηση 3: Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη; <ul style="list-style-type: none"> - εισαγωγική επιμόρφωση - περιοδική επιμόρφωση - διασχολική ενδοσχολική επιμόρφωση - βιωματικά εργαστήρια - σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (περιβαλλοντικά προγράμματα, αγωγής υγείας, πολιτιστικά θέματα, ισοσύτητα φύλων, κοινωνία της πληροφορίας και άλλα) - ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (ευρωπαϊκά, Comenius, Erasmus και άλλα) 	<ul style="list-style-type: none"> • Σημαντική η εισαγωγική επιμόρφωση για νέα ή παλιά στελέχη, πρέπει να είναι υποχρεωτική λόγω αλλαγών των δεδομένων. • Περιοδική επιμόρφωση συστηματική για προετοιμασία των στελεχών σε καινοτομίες. • Προώθηση της έρευνας δράσης και ενημέρωση από την πολιτεία για υποστήριξη. • Κοινά στοιχεία της έρευνας δράσης και της ΔΟΠ. • Διασχολική συνδυαστικά με την ενδοσχολική μπορούν να αποτελέσουν τους άξονες για γνώση και δράση. • Όχι, καθήλωση στο παρελθόν αλλά αποδοχή των καινοτομιών. • Πρόοδος, επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή, το σχεδιασμό, την αξιολόγηση με ανατροφοδότηση μέχρι να φτάσουν στον επιθυμητό στόχο.

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
<ul style="list-style-type: none"> - έρευνα δράσης - δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση - άλλο; 	<ul style="list-style-type: none"> • Αποδοχή νέων προγραμμάτων με σκοπό τη βελτίωση της πρακτικής και τη διαμόρφωση νέου πνεύματος στο σχολικό περιβάλλον. • Συμβολή των προγραμμάτων στην αλλαγή κουλτούρας και την επαγγελματική ανάπτυξη. • Χρήσιμη σε δύσκολους καιρούς η εξ αποστάσεως, αλλά μετά από ένα σχετικά αρνητισμό τη βλέπουμε θετικά. • Εξ αποστάσεως επιμόρφωση συνδυαστικά με τη διαζώσης θα επιλύσουν πολλά θέματα της εκπαίδευσης.
<p>Ερώτηση 4: Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια προγράμματα;</p> <ul style="list-style-type: none"> - θέματα νομοθεσίας - νέες τεχνολογίες, ψηφιακός εγγραμματισμός - οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων - mentoring-coaching - θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης - τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας - διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού - τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών - προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης - άλλο; 	<ul style="list-style-type: none"> • Βασικός ο τομέας οργάνωση και διοίκηση της σχολικής μονάδας για την κατάρτιση των διευθυντών. • Τα στελέχη χρειάζονται τα κατάλληλα εφόδια ώστε να στηρίζουν το διοικητικό τους έργο.. • Επιτυχία διαχείρισης δεδομένων εξασφαλίζεται με τη διαβίου εκπαίδευση. • Ικανότητα διαχείρισης διευθυντών σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού τόσο με τις προϊστάμενες αρχές, το σύλλογο διδασκόντων, σύλλογο γονέων, την τοπική αυτοδιοίκηση. • Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι δύσκολο σημείο, αν το χάσεις δεν μπορείς να πετύχεις το στόχο του σχολείου. • Εμπεριέχεται στο όραμα των διευθυντών η δυνατότητα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. • Βελτίωση της κουλτούρας, μπορούν τα στελέχη να διαχειριστούν θέματα και να βελτιώσουν την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης.
<p>Ερώτηση 5: Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή σας για την εφαρμογή Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ΔΟΠ είναι σύγχρονη μορφή διοίκησης, η ελληνική εκπαιδευτική κουλτούρα είναι συγκρατημένη λόγω έλλειψης ενημέρωσης των στελεχών και των μελών των συλλόγων. • Έλλειψη κουλτούρας νέων μορφών διοίκησης. • Εισαγωγή της ΔΟΠ στα σχολεία για ενσωμάτωση στη λειτουργία του σχολείου. • Σημαντική η εφαρμογή της πλέον εμπεριέχει το όραμα των διευθυντών. • Σχολείο, είναι ζωντανός οργανισμός, οι σύγχρονοι διευθυντές απαιτείται να είναι ευέλικτοι στη διαχείριση της διοίκησης και στην εξέλιξη των εκπαιδευτικών. • Προκλήσεις του σύγχρονου σχολείου, είναι μπροστά μας, αποδοχή των νέων αλλαγών για τη διαμόρφωση μιας ξεχωριστής κουλτούρας για κάθε σχολείο.
<p>Ερώτηση 6: Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Φυσικά, συντελεί η επιμόρφωση των στελεχών στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, αρχικά

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
<p>θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;</p>	<p>διευρύνουν τις γνώσεις τους, αποδέχονται τις νέες διδακτικές μεθοδολογίες, τις καινοτομίες, με βάση αυτά τα εφόδια παρακινούν και τους συναδέλφους να εξελιχθούν επαγγελματικά.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Επαγγελματική ανάπτυξη, έχει σχέση με τη συνεχή βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου και μέσα από αυτή την πράξη αξιολογούνται.
<p>Ερώτηση 7: Η επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Εισαγωγή καινοτομιών από τους διευθυντές εμπεριέχεται στο όραμά τους για το σχολείο. • Συμπόρευση με τα νέα εκπαιδευτικά δεδομένα, συντελεί στην ολόπλευρη ανάπτυξη των σχολείων. • Επιφέρει αλλαγές στην επικοινωνία, την κριτική σκέψη και τη δημιουργικότητα. • Είναι ένα είδος αυτομόρφωσης διότι μέσα από τις δράσεις μαθαίνουν, συγκρίνουν και παράγουν εκπαιδευτικό έργο.
<p>Ερώτηση 8: Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Οι διευθυντές, οι οποίοι είναι καταρτισμένοι με γνώσεις δεν τρομάζουν από την αξιολόγηση. • Εφαρμόζουν αυτά που γνωρίζουν και ξεπερνούν το φόβο τους. • Φόβος για την εφαρμογή αξιολόγησης, έχει να κάνει πιθανά με αδυναμίες ό,τι δεν θα τα καταφέρουν. • Εφόδια γνωστικά και εξειδικευμένα προγράμματα θα συμβάλλουν ώστε να ξεπεραστεί η ανασφάλεια τους. • Εμπόδιο για τη διαμόρφωση κουλτούρας αξιολόγησης είναι και η γραφειοκρατία που επικρατεί με την οποία είναι επιφορτισμένοι οι διευθυντές. • Το σύστημα, αν δεν ξεπεράσει τη γραφειοκρατία τότε θα χάσει την ουσία της κουλτούρας αξιολόγησης. • Στόχος η διασφάλιση της ολικής ποιότητας της εκπαίδευσης. • Ύπαρξη ποιότητας στη διοίκηση, συμβαδίζει με την αξιολόγηση.
<p>Ερώτηση 9. Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Επιμόρφωση σε όλα τα στελέχη νέους και παλιούς στα νέα εκπαιδευτικά δεδομένα με την εισαγωγή καινοτομιών.

Πίνακας 9. Περίληψη της συνέντευξης του εκπαιδευτικού (N8)

Εκπαιδευτικός N8 [φύλο: Άνδρας, Ηλικία:51-60, Ειδικότητα: Δάσκαλος, Τρέχουσα εργασιακή θέση: Διευθυντής Δημοτικού, Χρόνια υπηρεσίας ως διευθυντής: 8 και άνω, Τίτλοι σπουδών: -]

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
<p>Ερώτηση 1: Θεωρείτε την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης αναγκαία στην εποχή μας;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ναι, βεβαίως πρέπει να προετοιμάζονται πλέον οι διευθυντές, τα πράγματα άλλαξαν, οι απαιτήσεις μεγάλες έχει να διαχειριστεί την οργάνωση και διοίκηση του σχολείου. • Απαιτείται οργανωμένη επιμόρφωση με βάση τις ειδικές συνθήκες του κάθε σχολείου. • Όχι στον ευκαιριακό χαρακτήρα των επιμορφωτικών προγραμμάτων, στόχος η ουσία.
<p>Ερώτηση 2: Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει, σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Γενικά επιμορφωτικά σεμινάρια, δεν βοηθάνε στο γραφειοκρατικό μέρος, αλλά περισσότερο η εμπειρία των διευθυντών. • Γραφειοκρατικό μέρος θέλει εξειδικευμένες γνώσεις όπως σύνταξη πρακτικών, εκθέσεις, σύνταξη εγγράφων. • Επιμόρφωση, πρέπει να γίνεται από άτομα με εμπειρία στα διοικητικά θέματα. • Αξιοποίηση αρχαιότερων στελεχών για συμβολή στο πρακτικό έργο των νέων στελεχών.
<p>Ερώτηση 3: Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη;</p> <ul style="list-style-type: none"> - εισαγωγική επιμόρφωση - περιοδική επιμόρφωση - διασχολική ενδοσχολική επιμόρφωση - βιωματικά εργαστήρια - σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (περιβαλλοντικά προγράμματα, αγωγής υγείας, πολιτιστικά θέματα, ισότητα φύλων, κοινωνία της πληροφορίας και άλλα) - ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (ευρωπαϊκά, Comenius, Erasmus και άλλα) - έρευνα δράσης - δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση - άλλο; 	<ul style="list-style-type: none"> • Επιλογή της εισαγωγικής επιμόρφωσης σε νέα στελέχη κυρίως αλλά και σε έμπειρους για τα νέα δεδομένα. • Αξία της εισαγωγικής επιμόρφωσης, είναι αναγνωρισμένη, μπορεί το νέο στέλεχος να νιώσει ασφάλεια αν δεν έχει σχετικές γνώσεις. • Συμβουλευτική υποστήριξη τόσο για προσωπική κατάρτιση όσο και για στήριξη μαθητών/τριών και εκπαιδευτικών. • Διασχολική, ενδοσχολική επιμόρφωση είναι επικοινωνιακές και χρήσιμες για συνεργασίες διευθυντών, για αλληλεπίδραση μεταξύ των εκπαιδευτικών και ενημερώσεις με βάση τις ανάγκες του κάθε σχολείου. Δημιουργία νέων προοπτικών για στελέχη όμορων σχολείων ή κατά σχολική περιφέρεια. • Ανταλλαγές ιδεών μεταξύ των διευθυντών κυρίως με βιωματική προσέγγιση. • Βιωματικά σεμινάρια, εξασφαλίζουν την ενεργό συμμετοχή, την ελευθερία έκφρασης σχετικά με τους προβληματισμούς. • Έρευνα δράσης έχει ποιοτικά χαρακτηριστικά, θέλει ενημέρωση σε βάθος στα στελέχη και τους συμμετέχοντες.

Ερωτήσεις	Αξονες απαντήσεων
<p>Ερώτηση 4: Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια προγράμματα;</p> <ul style="list-style-type: none"> - θέματα νομοθεσίας - νέες τεχνολογίες, ψηφιακός εγγραμματισμός - οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων - mentoring-coaching - θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης - τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας - διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού - τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών - προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης - άλλο; 	<ul style="list-style-type: none"> • Απαραίτητη η επιμόρφωση σε θέματα διαχείρισης κρίσης και ανθρώπινου δυναμικού. • Δυναμική προϋπόθεση στη διοικητική διαχείριση η εμπειρία. • Απειρία, μπορεί να εκθέσει το διευθυντή αν δε γνωρίζει το σωστό χειρισμό, θα μπει πιθανά σε περιπέτειες και άγχος που μπορεί άθελά του/της να βρεθεί ενώπιον του νόμου. • Σε βάθος επιμόρφωση και κατά προτίμηση βιωματική. • Παρακίνηση μεγάλο κεφάλαιο στη διοίκηση, έχει να κάνει όχι μόνο με την εμπειρία αλλά και με άλλους παράγοντες, όπως αλλαγή νοοτροπίας, χτίζεται βήμα βήμα. • Αλλαγή γίνεται με την εξάλειψη των στερεοτύπων, τα οποία έχουν βαθιές ρίζες. • Υπάρχει διαφορά στην παραδοσιακή κουλτούρα κάθε σχολείου, ο διευθυντής πολλές φορές μπορεί να συναντήσει τοίχος άρνησης. • Επιτυχία, κερδίζεται με επιμονή, ευαισθητοποίηση και τον ενδιαφέρον για προσωπική και επαγγελματική βελτίωση. • Θετικό κλίμα για προώθηση καινοτομιών και καλλιέργεια ενδιαφέροντος με σεβασμό στις προσωπικές αξίες.
<p>Ερώτηση 5: Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή σας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Δεν πραγματοποιήθηκε καμία κίνηση από τους αρμόδιους φορείς. • Διστακτικότητα στην εφαρμογή της ΔΟΠ. • Αμφισβήτηση σε μορφές συνεργασίας όπου ελλοχεύουν κίνδυνοι στη διοίκηση αυτής της μορφής. • Για ασφάλεια επιβάλλεται επιλογή κριτηρίων στην εμπλοκή γονέων ή άλλων φορέων. • Ναι, είμαι επιφυλακτικός στη ΔΟΠ, είμαι όμως υπέρ του ανοιχτού σχολείου στη κοινωνία. • Πρόταση για συνεργασία με σύλλογο γονέων με αθλητικές δράσεις και καθαρά με πρωτοβουλίες του συλλόγου διδασκόντων. • Εμπλοκή όλων των μελών της σχολικής κοινότητας σε δράσεις και προγράμματα είναι σεβαστή και ο κάθε ένας παίζει το δικό του ρόλο. • Εξασφάλιση δημοκρατικού πλαισίου από όλους τους εμπλεκόμενους στη λειτουργία του σχολείου.
<p>Ερώτηση 6: Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Δια βίου επιμόρφωση μπορεί να ληφθεί από προγράμματα, σεμινάρια, μεταπτυχιακές σπουδές. • Ζούμε στην κοινωνία της πληροφορίας και το εκπαιδευτικό σύστημα πρέπει να είναι έτοιμο. • Συνεχής εκπαίδευση για τους διευθυντές συνεπάγεται και αυτοαξιολόγηση του έργου τους.

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
	<ul style="list-style-type: none"> • Συμβουλευτικός ρόλος των διευθυντών/τριών μπορεί να επηρεάσει την διάθεση των εκπαιδευτικών για επαγγελματική ανάπτυξη. • Δημιουργία υγιούς σχολικού περιβάλλοντος συμβάλλει στην αλλαγή κουλτούρας.
Ερώτηση 7: Η επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;	<ul style="list-style-type: none"> • Θετική διάθεση στην εισαγωγή καινοτομιών. • Οι διευθυντές συντελεστές προώθησης καινοτομιών, επιπλέον βρίσκονται στο επίκεντρο των αλλαγών που βελτιώνουν το έργο του σχολείου. • Καινοτομίες αλλάζουν την κουλτούρα του σχολείου με την παραγωγή ιδεών για βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου έργου.
Ερώτηση 8: Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;	<ul style="list-style-type: none"> • Οι διευθυντές ως συντελεστής αλλαγών θα πρέπει να έρθουν στο ύψος τους, να αποκτήσουν κύρος • Στο πλαίσιο αυτό θα μπορούν να παρακινούν και να εμπνέουν τους εκπαιδευτικούς για αυτοαξιολόγηση. • Αν οι διευθυντές υστερούν σε κύρος δεν εισακούγονται για να επιτευχθεί αυτό θέλει μεγάλη προσπάθεια. • Το περιβάλλον δυσπιστίας εμποδίζει τη δημιουργικότητα στην οποία εμπεριέχεται η αξιολόγηση της σχολικής μονάδας.
Ερώτηση 9. Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών;	<ul style="list-style-type: none"> • Συστηματική επιμόρφωση με έμφαση στη βιωματική συμμετοχική επιμόρφωση.

Πίνακας 10. Περίληψη της συνέντευξης του εκπαιδευτικού (N9)

Εκπαιδευτικός N9 [φύλο: Γυναίκα, Ηλικία:51-60, Ειδικότητα: Δασκάλα, Τρέχουσα εργασιακή θέση: Διευθύντρια Δημοτικού, Χρόνια υπηρεσίας ως διευθύντρια: 8 και άνω έτη, Τίτλοι σπουδών: Διδασκαλείο, Μεταπτυχιακό συναφές, 2^ο Πτυχίο]

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
Ερώτηση 1: Θεωρείτε την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης αναγκαία στην εποχή μας;	<ul style="list-style-type: none"> • Επιμόρφωση, είναι αναγκαία κυρίως στην εποχή μας. • Εξέλιξη της τεχνολογίας, εμπλέκεται στη διοικητική οργάνωση γι' αυτό απαιτείται ενημέρωση από τα στελέχη. • Απόκτηση εμπειρίας μέσα από τα επιμορφωτικά προγράμματα, στοχευμένα στη γνώση και τις δεξιότητες. • Ναι, καλλιεργεί κριτικό τρόπο σκέψης και οδηγεί στη δημιουργία έργων. • Κατεύθυνση της επιμόρφωσης, αδιαμφισβήτητα οδηγεί στην εξέλιξη του ίδιου του στελέχους.

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
<p>Ερώτηση 2: Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει, σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Όχι, τα επιμορφωτικά προγράμματα δεν βοήθησαν στο διοικητικό έργο. • Αγωνίστηκα για να μάθω τη διαχείριση των διοικητικών εγγράφων (με εμπειρία)
<p>Ερώτηση 3: Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη;</p> <ul style="list-style-type: none"> - εισαγωγική επιμόρφωση - περιοδική επιμόρφωση - διασχολική, ενδοσχολική επιμόρφωση - βιωματικά εργαστήρια - σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (περιβαλλοντικά προγράμματα, αγωγής υγείας, πολιτιστικά θέματα, ισότητα φύλων, κοινωνία της πληροφορίας και άλλα) - ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (ευρωπαϊκά, Comenius, Erasmus και άλλα) - έρευνα δράσης - δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση - άλλο; 	<ul style="list-style-type: none"> • Επιλογή όλων των μορφών επιμόρφωσης. • Εισαγωγική επιμόρφωση για όλα τα στελέχη πριν αναλάβουν καθήκοντα. • Συνδυασμός εισαγωγικής και περιοδικής, η οποία πρέπει να είναι συνεχής. • Ενδοσχολική επιμόρφωση με την κατάλληλη οργάνωση των στελεχών μπορεί να εστιάζει σε εξειδικευμένες ανάγκες των εκπαιδευτικών και ως αποτέλεσμα να προάγεται ποιοτικό έργο. • Ενημέρωση και υποστήριξη για διαχείριση διοικητικών και εκπαιδευτικών αναγκών για ικανοποίηση των στόχων. • Επικοινωνιακές τεχνικές για διαχείριση σχέσεων και θεμάτων με τους εμπλεκόμενους στη σχολική κοινότητα. • Έρευνα δράσης για διαχείριση προβλημάτων και παιδαγωγικών θεμάτων. • Έρευνα δράσης, λειτουργεί σε βιωματικό πλαίσιο γι' αυτό είναι σημαντική.
<p>Ερώτηση 4: Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια προγράμματα;</p> <ul style="list-style-type: none"> - θέματα νομοθεσίας - νέες τεχνολογίες, ψηφιακός εγγραμματισμός - οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων - mentoring-coaching - θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης - τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας - διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού - τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών - προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης - άλλο; 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναμφισβήτητα σημαντική η διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού, χρήζει επιμόρφωσης. • Διευθυντές, χρειάζεται να έχουν τεντωμένες κεραίες και να βρίσκεται σε ετοιμότητα. • Τεχνικές διαχείρισης για αντιμετώπιση συγκρούσεων, γονέων, μαθητών φορέων για εξασφάλιση ισορροπιών. • Εξειδικευμένες γνώσεις για αντιμετώπιση καθημερινών προβλημάτων. • Διαμόρφωση σχεδίου δράσης για διαχείριση θεμάτων. • Συστηματική κατάρτιση στον ψηφιακό εγγραμματισμό με συνεχή επικαιροποίηση. • Απόκτηση δεξιοτήτων που αφορούν ψηφιακά εργαλεία, τεχνικές επικοινωνίας, διαχείριση εγγράφων.
<p>Ερώτηση 5: Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή σας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Επιμόρφωση στις αρχές της ΔΟΠ για αλλαγή συμπεριφοράς στη διοίκηση. • Ικανότητες για αλλαγή νοοτροπίας. • Εφαρμογή της ΔΟΠ νέος τρόπος διοίκησης, αλλά με την ύπαρξη πόρων και κτιριακών υποδομών.

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
	<ul style="list-style-type: none"> • Γνώση απαιτείται να γίνεται σταδιακά και σταθερά • Ποιοτική προσέγγιση για τα δεδομένα του σχολείου. • Διαμόρφωση κουλτούρας συνεργασίας με τους εμπλεκόμενους στη σχολική κοινότητα. • Απαιτείται προσεκτικός χειρισμός και υποστηρικτικό πλαίσιο.
<p>Ερώτηση 6: Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Οι διευθυντές συμβάλλουν στη διάχυση γνώσεων όπου μπορούν να επηρεάσουν τους εκπαιδευτικούς. • Δραστηριοποίηση ως προς την προώθηση των προγραμμάτων και αξιολόγηση αυτών. • Εμπιρεύονται στο όραμα τους για καινοτομίες, αλλαγή κουλτούρας στο σχολείο. • Επιμόρφωση, ενισχύει τους διευθυντές για επαγγελματική ανάπτυξη, διαχείριση επικοινωνιακού κλίματος με όλους τους συντελεστές. • Ενισχύει την επαγγελματική ταυτότητα των εκπαιδευτικών και προωθεί την ανάπτυξη του εκπαιδευτικού τους έργου.
<p>Ερώτηση 7: Η επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Αναγκαία η ενημέρωση για εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο. • Διαρκής επιμόρφωση στις νέες καινοτομίες για διαχείριση και σχεδιασμό. • Πραγματικός ηγέτης, προάγει τις καινοτομίες με ανάθεση ρόλων με βάση τα ενδιαφέροντα και τις δυνατότητές τους. • Διαμόρφωση ομάδας στήριξης με επικεφαλής τον ίδιο. • Κατάλληλη διαχείριση με βάση τις ειδικότητες των εκπαιδευτικών και τα ενδιαφέροντά τους. • Άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία για γνωστοποίηση του εκπαιδευτικού έργου.
<p>Ερώτηση 8: Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Συμβολή της επιμόρφωσης για ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου. • Εμπλοκή της αξιολόγησης με την προαγωγή νέων προγραμμάτων και νέων διδακτικών μεθόδων. • Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου είναι το κλειδί που μπορεί να ανοίξει νέα δεδομένα. • Ελληνική εκπαιδευτική κοινότητα, δεν είναι έτοιμη για αυτού του είδους την αξιολόγηση. • Εκπαιδευτικές ενέργειες, βρίσκονται κάτω από τη σκιά της αξιολόγησης.
<p>Ερώτηση 9. Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Συνεχής επιμόρφωση για καλλιέργεια αυτοπεποίθησης και ασφάλειας.

Πίνακας 11. Περίληψη της συνέντευξης του εκπαιδευτικού (N10)

Εκπαιδευτικός N10 [φύλο: Γυναίκα, Ηλικία:51-60 Ειδικότητα: Φιλολόγος, Τρέχουσα εργασιακή θέση: Διευθύντρια Γυμνασίου, Χρόνια υπηρεσίας ως διευθύντρια: 3-4, Τίτλοι σπουδών: Μεταπτυχιακό ΜΗ συναφές]

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
<p>Ερώτηση 1: Θεωρείτε την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης αναγκαία στην εποχή μας;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Φυσικά, η επιμόρφωση των στελεχών είναι αναγκαία για την κάλυψη των αλλαγών στο σχολείο. • Συνεχής επιμόρφωση που να στηρίζεται σε νέα δεδομένα με στόχο την επίλυση προβλημάτων και την προώθηση καινοτομιών. • Καλλιέργεια δημοκρατικών και συνεργατικών διευθυντικών ικανών να δημιουργούν το όραμα του σχολείου.
<p>Ερώτηση 2: Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει, σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Από τη γενική επιμόρφωση έλαβα μικρή βοήθεια σε θέματα διοικητικών εγγράφων • Έμαθα εμπειρικά με μεγάλη προσπάθεια, με την ανταλλαγή ιδεών και γνώσεων με άλλους διευθυντές. • Διευκόλυνση των διοικητικών εγγράφων, απαιτεί καλή γνώση της νομοθεσίας και ευέλικτους τεχνικούς χειρισμούς. • Στοχευμένη επιμόρφωση από ειδικούς με μεγάλη εμπειρία στη διαχείριση εγγράφων.
<p>Ερώτηση 3: Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη;</p> <ul style="list-style-type: none"> - εισαγωγική επιμόρφωση - περιοδική επιμόρφωση - διασχολική ενδοσχολική επιμόρφωση - βιωματικά εργαστήρια - σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (περιβαλλοντικά προγράμματα, αγωγής υγείας, πολιτιστικά θέματα, ισοσύτητα φύλων, κοινωνία της πληροφορίας και άλλα) - ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (ευρωπαϊκά, Comenius, Erasmus και άλλα) - έρευνα δράσης - δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση - άλλο; 	<ul style="list-style-type: none"> • Συμφωνώ με την προώθηση όλων των μορφών επιμόρφωσης, διότι άμεσα ή έμμεσα θα χρειαστούν στους διευθυντές για την ορθή άσκηση των καθηκόντων τους. • Μεικτό μοντέλο εισαγωγικής και περιοδικής επιμόρφωσης. • Ενδοσχολική επιμόρφωση, ο διευθυντής παίζει σημαντικό ρόλο, οργανώνει και εφαρμόζει τις επιμορφωτικές δράσεις και δημιουργεί πλαίσιο υποστήριξης. • Ναι, στο μοντέλο δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωσης είναι ένα νέο μοντέλο μάθησης. • Αλλαγή του εκπαιδευτικού τοπίου με τη νέα τεχνολογία και τη χρήση ψηφιακών εργαλείων. • Απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων, θα οδηγήσει τους διευθυντές να εισάγουν καινοτομίες διαμορφώνοντας κλίμα αποδοχής της νέας πραγματικότητας. • Γνώσεις χειρισμού σε πολιτιστικά θέματα, να εντώνονται σε σχολεία που έχουν μαθητικό πληθυσμό από άλλες χώρες, δηλαδή οι ανάγκες να προσδιορίζουν τη θεματική της επιμόρφωσης.
<p>Ερώτηση 4: Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια προγράμματα;</p> <ul style="list-style-type: none"> - θέματα νομοθεσίας 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναγκαία τα θέματα πάνω στα νέα δεδομένα, την αξιολόγηση, τις καινοτομίες, τη νομοθεσία. • Νέες τεχνολογίες απαραίτητες πλέον για τη διοίκηση της σχολικής μονάδας.

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
<ul style="list-style-type: none"> - νέες τεχνολογίες, ψηφιακός εγγραμματισμός - οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων - mentoring-coaching - θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης - τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας - διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού - τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των - εκπαιδευτικών - προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης - άλλο; 	<ul style="list-style-type: none"> • Διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού είναι καίριας σημασίας για το κλίμα του σχολείου. • Οργάνωση και διοίκηση, εμπεριέχει θέματα που απασχολούν τους διευθυντές και αποβλέπουν στην ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. • Με την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων ενισχύεται το κύρος των διευθυντών. • Μόνο με τα κατάλληλα εφόδια θα ενδυναμώσουν τους εκπαιδευτικούς, θα τους αναθέσουν ρόλους, ανάλογα με τις ικανότητές τους, ενεργώντας ως καθοδηγητές και σύμβουλοι. • Με τη δυναμική τους παρουσία οι διευθυντές μπορούν να εμπνεύσουν και να παρακινήσουν όλους τους εμπλεκόμενους στη λειτουργία του σχολείου. • Σημαντικά τα προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης για κατάρτιση των στελεχών. • Διευθυντές, οφείλουν να λειτουργήσουν ως διαμεσολαβητές για συμβουλευτική στήριξη των μαθητών και εκπαιδευτικών. • Συμβουλευτική, λείπει από το ελληνικό σχολείο και πρέπει να ενισχυθεί στο σχολικό περιβάλλον.
<p>Ερώτηση 5: Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή σας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Η ΔΟΠ είναι νέα τάση στη διοίκηση και θέλει διευθυντές με ανοιχτό πνεύμα σε τέτοιες καινοτομίες οι οποίες ταιριάζουν στο σύγχρονο σχολείο. • Ριζοσπαστικές αλλαγές στο πνεύμα και την κουλτούρα του σχολείου. • Με τη μάθηση θα ξεπεραστούν οι ανασφάλειες για τις αλλαγές. • Απαιτείται επιμόρφωση μέσα από σεμινάρια και πρακτικές με στόχο την ενθάρρυνση των εμπλεκόμενων και την αξιολόγηση των προσπαθειών τους.
<p>Ερώτηση 6: Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Διευθυντές συμβάλλουν στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. • Επιμόρφωση, επιβάλλεται να προσφέρεται κατά ειδικότητες. • Ανατροφοδότηση, είναι απαραίτητη διαδικασία για τη βελτίωση των μαθητών/τριών και των εκπαιδευτικών. • Ενίσχυση των δράσεων, των προγραμμάτων μέσα από συμμετοχικές διαδικασίες ή και ατομικές για βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου έργου. • Στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών συμβάλλουν κατά 1/3 οι διευθυντές με την υποστήριξή τους, 1/3 από τη στήριξη των συμβούλων μέσω επιμορφωτικών προγραμμάτων και καλών πρακτικών, και το 1/3 από τα ενδιαφέροντα τους, τα χρόνια υπηρεσίας (νέοι ή αρχαιότεροι), η διάθεση να συμμετέχουν στην αλλαγή.

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
	<ul style="list-style-type: none"> • Η επαγγελματική ανάπτυξη έχει να κάνει και με τη διαρκή ανατροφοδότηση, τον επαγγελματισμό του διευθυντή. • Ενίσχυση των εκπαιδευτικών με στόχο τη δραστηριοποίηση του επαγγελματικά. • Εξέλιξη και βελτίωση εκπαιδευτικών, απαιτούν ανατροφοδότηση και αξιολόγηση για να φτάσουν στην επαγγελματική ανάπτυξη
<p>Ερώτηση 7: Η επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Προώθηση καινοτομιών σε γενικό πλαίσιο με την οργάνωση του ΥΠΑΙΘ. • Επιτυχία των καινοτόμων προγραμμάτων, εξαρτάται από το εκπαιδευτικό προσωπικό, τις κτιριακές υποδομές, τις συνθήκες, τα ψηφιακά μέσα. • Έλλειψη πόρων για την εισαγωγή καινοτομιών οδηγεί στην αδιαφορία των εκπαιδευτικών και στην αποδοτικότητα. • Ταυτότητα του σχολείου, χτίζεται με αλλαγές πάνω στην υπάρχουσα κουλτούρα για ένα ανανεωμένο σχολείο. • Διευθυντές είναι σημαντικό να είναι ευέλικτοι για να διαχειρίζονται τα δεδομένα και να προωθούν τις καινοτομίες.
<p>Ερώτηση 8: Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Διευθυντές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο και μπορούν να επηρεάσουν σε οποιαδήποτε μορφή αξιολόγησης. • Για τον καλό χειρισμό θέλει τα στελέχη να έχουν βαθιά ενημέρωση, καλή διαχείριση, αποδοχή ποιοτικών χαρακτηριστικών της αξιολόγησης. • Όλες οι διαστάσεις της αξιολόγησης δεν είναι αποδεχτές. • Το θέμα της αξιολόγησης θέλει ακόμη καλλιέργεια και αυτό μπορεί να γίνει σε βάθος χρόνου. • Υπάρχει ανασφάλεια ακόμη για το θέμα της αξιολόγησης στο σχολικό περιβάλλον, δεν είναι ακόμη έτοιμοι οι συντελεστές της εκπαίδευσης για αλλαγή κουλτούρας. • Αλλαγή κουλτούρας αξιολόγησης, θέλει πρώτα ενίσχυση στο καθημερινό έργο των εκπαιδευτικών, ανατροφοδότηση σε όλες τις εκπαιδευτικές δράσεις για σταδιακή αποδοχή.
<p>Ερώτηση 9. Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργία πλατφόρμας με συμμετοχή των διευθυντών, των συντονιστών, των συλλόγων διδασκόντων και ανά περιοχή να συζητούνται κοινά θέματα, προβλήματα ή προγραμματισμό δράσεων για ανταλλαγή ιδεών και συνεργασίες. • Προτεραιότητες, για το Γυμνάσιο, Λύκειο, Δημοτικό διαφοροποιούνται, ο κοινός τους στόχος στις θεματικές τους είναι η συνεχή ανατροφοδότηση.

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
	<ul style="list-style-type: none"> • Συνεργασίες, θα βοηθήσουν στις προτάσεις λύσεων, και συνεπώς βελτίωσης του εκπαιδευτικού έργου. • Πνεύμα συνεργασίας των σχολείων, συμβάλει στη βελτίωση του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου.

Πίνακας 12. Περίληψη της συνέντευξης του εκπαιδευτικού (N11)

Εκπαιδευτικός N11 [φύλο: Άνδρας, Ηλικία:51-60, Ειδικότητα: Φιλολόγος, Τρέχουσα εργασιακή θέση: Διευθυντής Γυμνασίου, Χρόνια υπηρεσίας ως διευθυντής:3-4 έτη, Τίτλοι σπουδών: Μεταπτυχιακό ΜΗ συναφές]

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
<p>Ερώτηση 1: Θεωρείτε την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης αναγκαία στην εποχή μας;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Αναγκαία η επιμόρφωση σε γνώσεις και η συμβολή της στην οργάνωση και διαχείριση του διοικητικού έργου. • Δια βίου επιμόρφωση των στελεχών, οδηγεί στην επαγγελματική τους εξέλιξη, αναθεωρώντας τα παραδοσιακά μοντέλα. • Μεγάλο το όφελος από την κατάρτιση για προσωπική ικανοποίηση και για παραπέρα ανάπτυξη των δυνατοτήτων τους.
<p>Ερώτηση 2: Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει, σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Όλες οι μορφές επιμόρφωσης και οι σπουδές, ενισχύουν τους διευθυντές και τους κάνουν πιο ισχυρούς για την αντιμετώπιση νέων καταστάσεων. • Σε ευρωπαϊκές χώρες το στέλεχος πριν αναλάβει τη θέση του υποχρεωτικά επιμορφώνεται με προγράμματα που προωθεί η πολιτεία. • Στη χώρα μας δε γίνεται άμεσα επιμόρφωση, όταν προκύπτουν θέματα στα νέα στελέχη και συνήθως είναι μετέωροι οι διευθυντές. • Η πολιτεία θα πρέπει να αναλάβει την κατάρτιση των διευθυντών σε θέματα πρακτικά και τεχνικά. • Δυναμική λειτουργία του σχολείου, εξαρτάται από το όραμα των διευθυντών/τριών να οδηγήσουν τη σχολική μονάδα ψηλά.
<p>Ερώτηση 3: Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη;</p> <ul style="list-style-type: none"> - εισαγωγική επιμόρφωση - περιοδική επιμόρφωση - διασχολική ενδοσχολική επιμόρφωση - βιωματικά εργαστήρια - σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (περιβαλλοντικά προγράμματα, αγωγής υγείας, πολιτιστικά θέματα, ισότητα φύλων, κοινωνία της πληροφορίας και άλλα) 	<ul style="list-style-type: none"> • Όλες οι μορφές επιμόρφωσης ενδιαφέρουσες, αλλά η έρευνα δράσης είναι το νέο μοντέλο που θα φέρει την αλλαγή. • Μεγάλη η αξία της έρευνας δράσης διότι ενισχύει τη συνεργασία, την επικοινωνία, την δυνατότητα επιλογής σωστής πρότασης για το ζητούμενο. • Ενδοσχολική επιμόρφωση βελτιώνει την απόδοση του εκπαιδευτικού έργου. • Απαιτείται ουσιαστική κατάρτιση για τη λειτουργία της. • Σημαντική η έρευνα δράσης για επίλυση προβλημάτων, προώθηση και εφαρμογή δράσεων, απαιτεί όμως ενημέρωση όλων των εμπλεκομένων.

<ul style="list-style-type: none"> - ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (ευρωπαϊκά, Comenius, Erasmus και άλλα) - έρευνα δράσης - δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση - άλλο; 	<ul style="list-style-type: none"> • Γνώση των διευθυντών για τις τεχνικές διαχείρισης, θα τους διευκολύνουν να εργάζονται στοχευμένα, αναθέτοντας τους κατάλληλους ρόλους για καλύτερη απόδοση. • Ερευνητικές γνώσεις, οι δεξιότητες και γενικότερα η ενημέρωση των εμπλεκομένων θα τους κάνει πιο ενεργούς και αποδοτικούς.
<p>Ερώτηση 4: Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια προγράμματα;</p> <ul style="list-style-type: none"> - θέματα νομοθεσίας - νέες τεχνολογίες, ψηφιακός εγγραμματισμός - οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων - mentoring-coaching - θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης - τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας - διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού - τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών - προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης - άλλο; 	<ul style="list-style-type: none"> • Όλες οι μορφές είναι χρήσιμες στο έργο των διευθυντών για την εξέλιξή τους, την παρακίνηση των ενδιαφερόντων τους σε όλα τα επίπεδα. • Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι επιτυχημένη μόνο από ικανούς και καταρτισμένους διευθυντές. • Μπορούν να φέρουν ριζικές αλλαγές στο σχολείο και να κάνουν τον οργανισμό παραγωγικό και δυναμικό. • Κλειδί για την επιτυχία είναι η σωστή κατανομή ρόλων, η αναγνώριση των ικανοτήτων τους, η προώθηση για δημιουργικότητα. • Διευθυντές πρέπει να καλλιεργούν και να ενισχύουν την ενσυναίσθηση τους κατανοώντας τις ανάγκες των συναδέλφων. • Διευθυντές συν διαμορφώνουν με τους εκπαιδευτικούς τον οργανισμό σε κέντρο μάθησης και παραγωγής.
<p>Ερώτηση 5: Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή σας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Προβληματισμός για την εφαρμογή της ΔΟΠ στη σχολική μονάδα και την επικοινωνία με στελέχη της εκπαίδευσης. • Ελληνικό σχολείο δεν είναι έτοιμο ακόμη για αποδοχή της ΔΟΠ, διότι είναι εξετασοκεντρικό, επικεντρώνεται στο γεγονός κυρίως της εισαγωγής του παιδιού στα ΑΕΙ. • Ακόμη δεν ενδιαφέρει η ποιότητα όλων των διαστάσεων της λειτουργίας του σχολείου. • Νοοτροπία του ελληνικού σχολείου δεν το επιτρέπει, δεν είναι ακόμη εφικτό για Γυμνάσιο και Λύκειο. • Ελληνικό σχολείο δεν υπάρχει προετοιμασία για εφαρμογή της ΔΟΠ, οι γονείς ενδιαφέρονται να πετύχει το παιδί σε ΑΕΙ. • Δραστικές αλλαγές προς την κατεύθυνση αυτή απαιτούν αλλαγές στο πνεύματος των εκπαιδευτικών. • Επιβάλλεται για την ένταξη της ΔΟΠ στη διοίκηση της σχολικής μονάδας και σε βάθος χρόνου συστηματική επιμόρφωση σε όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας. • ΔΟΠ είναι μια σύνθετη διαδικασία, θέλει καλά εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό στο σύνολο των εκπαιδευτικών κοινοτήτων και όχι μεμονωμένα.

<p>Ερώτηση 6: Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Διευθυντές μπορούν να δράσουν με αυτοπεποίθηση με κύριο μέλημα την παρακίνηση του συλλόγου διδασκόντων. • Ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου συνδέεται με τη συστηματική επιμόρφωση. • Ικανοί διευθυντές μπορούν να δημιουργήσουν ένα σύγχρονο σχολείο που θα ανταποκρίνεται στο σήμερα. • Επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών πραγματοποιείται μέσα σε ένα περιβάλλον εμπνευσης, παρακίνησης και προώθησης για τη δια βίου επιμόρφωση. • Καταρτισμένοι διευθυντές για ένα τέτοιο εγχείρημα θα μπορούν να δημιουργήσουν κουλτούρα που θα προάγει τη βελτίωση του σχολείου.
<p>Ερώτηση 7: Η επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Καταρτισμένοι διευθυντές φέρνουν το σχολείο πολύ κοντά στη νέα πραγματικότητα, την αλλαγή κουλτούρας για βελτίωση. • Εφόδια που αποκτούν οι διευθυντές οφείλουν να τα προσφέρουν στους συναδέλφους για παρακίνηση μάθησης. • Δίνουμε δηλαδή τις ιδέες μας, και γεννιούνται και άλλες ιδέες στους εκπαιδευτικούς. • Εκπαιδευτικές καινοτομίες στηρίζονται στις αλλαγές και το νεωτερισμό. • Προώθηση των καινοτομιών φέρνουν αλλαγές στις συμπεριφορές και στο πνεύμα των συμμετεχόντων. • Επιτυχία της εφαρμογής επιβάλλει εκμάθηση νέων τεχνικών για αλλαγή του κατεστημένου για ένα καλύτερο εκπαιδευτικό μέλλον.
<p>Ερώτηση 8: Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Συμφωνώ στη θετική αξιολόγηση, η οποία συνδέεται με την ανατροφοδότηση. • Διαδικασία της αξιολόγησης να γίνεται με βάση τα ελληνικά δεδομένα. • Υπάρχει προβληματική γύρω από το θέμα ποια είναι τα κριτήρια και με ποιες προϋποθέσεις θα γίνει η αξιολόγηση. • Στη χώρα μας δυστυχώς δίνονται έτοιμες απαντήσεις με ξένες λύσεις με τις οποίες διευθετούμε δικά μας θέματα. • Γίνεται αντιγραφή από εκπαιδευτικά πλαίσια που δεν έχουν τις ίδιες συνθήκες με την εκπαιδευτική πραγματικότητα της χώρας μας. • Προγράμματα άλλων χωρών δεν μπορούν να εφαρμοστούν στην ελληνική εκπαιδευτική κουλτούρα. • Συμφωνώ με το ανοιχτό σχολείο, τις διασυνοριακές σχέσεις, το νομοθετικό πλαίσιο, κάποιιο θα πρέπει να ασχοληθούν με την ελληνική πραγματικότητα. • Τα ξένα δεδομένα χρειάζονται αναπροσαρμογή για να ταιριάξουν στην ελληνική εκπαιδευτική κουλτούρα.

	<ul style="list-style-type: none"> • Μας λείπει το ελληνικό κυρίαρχο στοιχείο από τις επιμορφώσεις. • Χρειάζεται ακόμη χρόνος για δυνατότητα ελιγμών για να πάμε καλά. • Αξιολόγηση, άτυπα περνάει μέσα από το έργο των διευθυντών/τριών, των εκπαιδευτικών στην καθημερινή διδακτική πράξη. • Αξιολογούνται η ανοιχτότητα του σχολείου στην κοινωνία, οι δράσεις και τα προγράμματα που προωθούνται από τους ίδιους τους μαθητές, τους γονείς, την τοπική κοινότητα. • Ουσιαστικός σκοπός είναι η βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου. • Αποβλέπει στην καλύτερη απόδοση του σχολείου και στην διαρκή πρόοδο των μαθητών.
Ερώτηση 9. Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών;	<ul style="list-style-type: none"> • Για την βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης να λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαίτερες συνθήκες της περιοχής που βρίσκεται το σχολείο.

Πίνακας 13. Περίληψη της συνέντευξης του εκπαιδευτικού(N12)

Εκπαιδευτικός N12 [φύλο: Άνδρας, Ηλικία: 51-60, Ειδικότητα: Θεολόγος, Τρέχουσα εργασιακή θέση: Διευθυντής Γυμνασίου, Χρόνια υπηρεσίας ως διευθυντής:8 και άνω έτη, Τίτλοι σπουδών:-]

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
Ερώτηση 1: Θεωρείτε την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης αναγκαία στην εποχή μας;	<ul style="list-style-type: none"> • Οι διευθυντές πρέπει να είναι καταρτισμένοι για να διασφαλίζουν δημοκρατικό κλίμα με στόχο την ισορροπία και την επιτυχία του πολυσύνθετου έργου τους. • Επιμόρφωση, να οργανώνεται με βάση τα δεδομένα και τις ανάγκες των σχολείων και να έχουν πρακτική εφαρμογή. • Ανάδειξη του σχολείου, μπορεί να επιτευχθεί με το άνοιγμα στην κοινωνία την καλλιέργεια επικοινωνίας και συνεργασίας.
Ερώτηση 2: Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει, σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;	<ul style="list-style-type: none"> • Εμπειρική προσέγγιση των διευθυντών/τριών βοηθάει στη διαχείριση διοικητικών εγγράφων. • Οι διευθυντές καλούνται να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις της γραφειοκρατίας, οφείλουν να ενημερώνονται για τη νομοθεσία και να ενεργούν δημοκρατικά και αποτελεσματικά.
Ερώτηση 3: Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη; - εισαγωγική επιμόρφωση - περιοδική επιμόρφωση	<ul style="list-style-type: none"> • Συνεργασίες πάνω σε κοινά προβλήματα δίνουν την ευκαιρία να επιλυθούν με ανταλλαγή ιδεών και προτάσεων μεταξύ των διευθυντών. • Ενδοσχολική επιμόρφωση είναι παράγοντας που επηρεάζει την εκπαιδευτική πράξη σε επίπεδο σχολείου.

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
<ul style="list-style-type: none"> - διασχολική ενδοσχολική επιμόρφωση - βιωματικά εργαστήρια - σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (περιβαλλοντικά προγράμματα, αγωγής υγείας, πολιτιστικά θέματα, ισοσύτητα φύλων, κοινωνία της πληροφορίας και άλλα) - ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (ευρωπαϊκά, Comenius, Erasmus και άλλα) - έρευνα δράσης - δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση - άλλο; 	<ul style="list-style-type: none"> • Έρευνα δράσης είναι επικοδομητική για τα στελέχη, βρίσκεται στην αρχή θέλει να καλλιεργηθεί συστηματικά ώστε οι διευθυντές να παρακινούν τους εκπαιδευτικούς για εφαρμογή. • Απαιτείται ανατροφοδότηση σε όλες τις φάσεις της έρευνας δράσης για επιτυχή έκβαση κάποιου θέματος. • Εμφάνιση της εξ αποστάσεως επιμόρφωσης συνέβαλε σημαντικά σε θέματα διοίκησης, διδακτικής και επιμόρφωσης. • Μεικτή επιμόρφωση, δια ζώσης και εξ αποστάσεως έχει να δώσει μελλοντικά πολλά εφόδια στους εκπαιδευτικούς.
<p>Ερώτηση 4: Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια προγράμματα;</p> <ul style="list-style-type: none"> - θέματα νομοθεσίας - νέες τεχνολογίες, ψηφιακός εγγραμματισμός - οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων - mentoring-coaching - θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης - τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας - διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού - τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών - προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης - άλλο; 	<ul style="list-style-type: none"> • Όλοι οι τομείς ενδιαφέρουν για την οργάνωση και διοίκηση της σχολικής μονάδας. • Απαραίτητη η χρήση ψηφιακών εργαλείων για την καθημερινότητα των διευθυντών, στη διδακτική πράξη και την εφαρμογή προγραμμάτων. • Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μεγάλο κεφάλαιο, απαιτείται κατάρτιση με ανανεωμένες γνώσεις, με καλλιέργεια ενσυναίσθησης και αλληλοσεβασμού. • Ικανοί διευθυντές διαχειρίζονται τις συγκρούσεις και επιδιώκουν την εύρυθμη λειτουργία των σχολείων. • Απαιτούνται εκπαιδευτικά προγράμματα για στελέχη με στόχο την απόκτηση επαγγελματικών δεξιοτήτων, τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων.
<p>Ερώτηση 5: Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή σας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Νέο σχήμα για τα εκπαιδευτικά δεδομένα θέλει γνώσεις σε βάθος για να είναι αποτελεσματικό και καθολική εφαρμογή για βεβαίωση αποτελεσματικότητας. • Υστερεί το ελληνικό σχολείο στη ΔΟΠ διότι περιορίζεται σε θεωρίες, απαιτείται πρακτική. • Ενεργή συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων αυτό σημαίνει απόκτηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων. • Αποβλέπει στη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου, αλλά θέλει ένα ανοιχτό και ευέλικτο σχολείο με προϋποθέσεις. • Χρειάζεται συνολική εφαρμογή με κοινό σχέδιο δράσης από την πολιτεία...

Ερωτήσεις	Αξονες απαντήσεων
<p>Ερώτηση 6: Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Σύγχρονες απαιτήσεις της εκπαίδευσης χρειάζονται καταρτισμένα στελέχη, με εμπειρίες για να γίνουν αποτελεσματικότερα. • Στόχος της πολιτείας ο προσανατολισμός των στελεχών για επαγγελματική ανάπτυξη, αν πραγματικά θέλει αναβάθμιση της παιδείας.
<p>Ερώτηση 7: Η επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Καινοτομίες, φέρνουν βελτιωτικές αλλαγές με στόχο την απόδοση και ανάδυση άλλων δράσεων. • Εισαγωγή των καινοτομιών με υποστήριξη μέσα από σχετικές επιμορφώσεις είτε σε ευρωπαϊκά προγράμματα ή απλά project, σε δεύτερο επίπεδο η προετοιμασία των εκπαιδευτικών από τους διευθυντές με στόχο την αποδοχή τους για εφαρμογή. • Βελτίωση της λειτουργίας του εκπαιδευτικού έργου και αλλαγή κουλτούρας. • Ικανότητα στελεχών για σχεδιασμό δράσεων. • Απαιτήση για επιμόρφωση με στόχο τη βελτίωση όλων των εκπαιδευτικών παραμέτρων.
<p>Ερώτηση 8: Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Υπάρχει δισταγμός για το θέμα αξιολόγησης, διότι θέλει προετοιμασία των στελεχών με ενημέρωση σε βάθος ειδικών γνώσεων. • Υπάρχει ήδη άτυπη αξιολόγηση στην οργάνωση των διοικητικών θεμάτων, σε δράσεις και συνεργασίες των εκπαιδευτικών. • Αξιολόγηση της σχολικής μονάδας είναι εργαλείο συνεχούς ανατροφοδότησης των πράξεων των εκπαιδευτικών, βελτίωση των εκπαιδευτικών πρακτικών, επαγγελματικής ανάπτυξης και προόδου των μαθητών. • Απαιτείται κατάλληλη επιμόρφωση από εξειδικευμένους και ενημέρωση σε θέματα σχεδιασμού αξιολόγησης για να πειστούν οι εκπαιδευτικοί για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού τους έργου.
<p>Ερώτηση 9. Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Επικαιροποίηση των γνώσεων και παρακίνηση των εκπαιδευτικών για νέα επιτεύγματα.

Πίνακας 14. Περίληψη της συνέντευξης του εκπαιδευτικού (N13)

Εκπαιδευτικός N13 [φύλο: Γυναίκα, Ειδικότητα: Φιλολόγος, Ηλικία:51-60, Τρέχουσα εργασιακή θέση: Διευθύντρια Λυκείου, Χρόνια υπηρεσίας ως διευθύντρια: 8 και άνω έτη, Τίτλοι σπουδών: Μεταπτυχιακό ΜΗ συναφές]

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
<p>Ερώτηση 1: Θεωρείτε την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης αναγκαία στην εποχή μας;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Επιμόρφωση χρειάζεται, τα πράγματα αλλάζουν με γρήγορους ρυθμούς και οι διευθυντές καλούνται να πάρουν ρόλο ηγέτη για να ανταποκριθούν με επιτυχία. • Επιμόρφωση βοηθά στο πώς να αντιμετωπίσουμε τα πράγματα στην κοινωνία, στην εκπαιδευτική κοινότητα.
<p>Ερώτηση 2: Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει, σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Διεκπεραίωση των διοικητικών εγγράφων, μπορούν να μάθουν τα στελέχη και με πρακτική άσκηση αν επιθυμούν. • Αναγκαίο είναι όμως να επιμορφωθούν στη χρήση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας για αποφυγή τυχόν λαθών, η γνώση της είναι λεπτό θέμα. • Ανάγκη για σωστή σύνταξη των υπηρεσιακών εγγράφων για τη διασφάλιση του έργου των διευθυντών, του συλλόγου διδασκόντων και κατά συνέπεια της καλής λειτουργίας των σχολείων. • Ενημέρωση για την ουσία των νόμων για να γίνει καλός χειρισμός.
<p>Ερώτηση 3: Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε</p> <ul style="list-style-type: none"> - διοικητικά στελέχη; - εισαγωγική επιμόρφωση - περιοδική επιμόρφωση - διασχολική, ενδοσχολική επιμόρφωση - βιωματικά εργαστήρια - σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (περιβαλλοντικά προγράμματα, αγωγής υγείας, πολιτιστικά θέματα, ισότητα φύλων, κοινωνία της πληροφορίας και άλλα) - ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (ευρωπαϊκά, Comenius, Erasmus και άλλα) - έρευνα δράσης - δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση - άλλο; 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναγκαία η εισαγωγική για νέα κυρίως στελέχη σε συνδυασμό με την περιοδική που πρέπει να γίνεται μέσα στο χρόνο. • Βιωματικά εργαστήρια πολύ καλά εντός της σχολικής μονάδας για την επίλυση προβλημάτων και τρόπων διευθέτησης από το σύλλογο διδασκόντων. • Εισαγωγή καινοτομιών χρήσιμη για το στήσιμο των προγραμμάτων αγωγής, περιβαλλοντικά, πολιτιστικά. • Απαιτείται σωστός χειρισμός για μια νέα κουλτούρα των σχολείων. • Ικανοί διευθυντές προσανατολίζουν τα σχολεία στο που θα πάνε, δίνουν κίνητρα σε μαθητές και εκπαιδευτικούς. • Δίνουν ώθηση στους εκπαιδευτικούς να κάνουν ένα βήμα επιπλέον. • Με τους στόχους που θέτουν δίνουν κίνητρα και διαμορφώνουν το κλίμα και την κουλτούρα των σχολείων. • Ευρωπαϊκά προγράμματα, είναι πολύ σημαντικά για αυτό οφείλουν οι διευθυντές να προετοιμαστούν για την καλή οργάνωση. • Τα προγράμματα δίνουν ευκαιρίες στους μαθητές και στους εκπαιδευτικούς να ταξιδέψουν σε άλλες χώρες, να γνωρίσουν άλλες κουλτούρες, να ανοιχτούν

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
	<p>απέναντι στους άλλους και να δημιουργήσουν διακρατικές συνεργασίες.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Υπάρχουν διευθυντές που δεν ανοίγονται σε ανάλογα θέματα, διότι φοβούνται... χρειάζονται επιμόρφωση ώστε να ξεπεραστεί ο φόβος. • Ψηφιακός εγγραμματισμός, είναι πλέον μια πραγματικότητα και συμβάλλει στα μέγιστα στο διοικητικό έργο και την καθημερινή πρακτική. • Εξ αποστάσεως μέθοδος προσφέρει πολλά για παρακίνηση επιμόρφωσης, μεταπτυχιακές σπουδές και άλλες πανεπιστημιακές επιμορφώσεις.
<p>Ερώτηση 4: Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια προγράμματα;</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>θέματα νομοθεσίας</i> - <i>νέες τεχνολογίες, ψηφιακός εγγραμματισμός</i> - <i>οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων</i> - <i>mentoring-coaching</i> - <i>θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης</i> - <i>τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας</i> - <i>διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού</i> - <i>τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών</i> - <i>προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης</i> - <i>άλλο;</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Πολλά τα οφέλη από τις γνώσεις της εκπαιδευτικής νομοθεσίας. • Σημαντική η γνώση των νέων τεχνολογιών και των ψηφιακών εργαλείων, χωρίς αυτή τη γνώση δεν μπορούν να λειτουργήσουν τα σχολεία σήμερα. • Απαραίτητα τα εφόδια στις τεχνικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. • Συμβουλευτική, είναι χρήσιμη στο έργο των διευθυντών/τριών και την κατάλληλη υποστήριξη των μαθητών και των εκπαιδευτικών. • Συμβουλευτικός ο ρόλος των διευθυντών/τριών συμβάλει στην ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. • Κορυφαία η αξία σε τεχνικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. • Αναγκαία η απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων για ευελιξία στο χειρισμό των συγκρούσεων και στην επίλυση προβλημάτων για ασφαλές περιβάλλον.
<p>Ερώτηση 5: Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή σας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Είναι γενικό το λέει και ο τίτλος «Ολική Ποιότητα». • Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά η ΔΟΠ αναπόφευκτα εμπλέκονται μαθητές, εκπαιδευτικοί, σύλλογοι γονέων, τοπική αυτοδιοίκηση και άλλοι. • Δεν εξαρτάται η εφαρμογή και επιτυχία της μόνο από τους διευθυντές, αλλά απαιτείται επιμόρφωση όλων των εμπλεκόμενων. • Είναι σημαντική για τη βελτίωση των σχολείων, θέλει πολύ οργάνωση. • Γονείς εστιάζουν κυρίως σε ορισμένες δραστηριότητες του σχολείου. • Αποβλέπει στην ποιότητα και αποτελεσματικότητα των σχολείων, θέλει όμως αρχικά να ενισχυθούν τα σχολεία με υλικοτεχνικές υποδομές.
<p>Ερώτηση 6: Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Επιδίωξη η συνεχιζόμενη επιμόρφωση με στόχο την επαγγελματική ανάπτυξη. • Διευθυντές μπορούν να επηρεάσουν τους εκπαιδευτικούς να επιμορφωθούν, να κάνουν μεταπτυχιακές σπουδές, να αυτομορφωθούν.

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
	<ul style="list-style-type: none"> • Για την επιτυχία της ώθησης των εκπαιδευτικών οι διευθυντές πρέπει να δείχνουν ενδιαφέρον, εμπιστοσύνη, να δίνουν περιθώρια για αυτοβελτίωση. • Επιβράβευση του εκπαιδευτικού έργου. • Στόχος των διευθυντών, οι εκπαιδευτικοί να γίνουν ικανοί στα σχολεία, αυτό συμβάλει στην επαγγελματική τους ανάπτυξη. • Εκπαιδευτικοί, ενισχύονται μέσα σε ενθαρρυντικό περιβάλλον εργασίας, οι σύλλογοι αγκαλιασμένοι βοηθούν στη διαμόρφωση της κουλτούρας των σχολείων. • Σχολείο με ικανούς εκπαιδευτικούς τρέχει δράσεις με τη συμμετοχή των μαθητών. • Σε σχολικό περιβάλλον με δραστηριότητες ξεπροβάλλουν ταλέντα που είχαν δυσκολίες στη μάθηση, με τις καινοτομίες βρίσκουν το χώρο που δεν τους είχε δοθεί.
<p>Ερώτηση 7: Η επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Προώθηση των καινοτομιών δίνει το στίγμα των διευθυντών μέσα στα σχολεία. • Ενεργά σχολεία, σημαίνουν ζωντανά σχολεία. • Εισαγωγή των καινοτομιών στοχεύει στην αλλαγή κουλτούρας των σχολείων. • Καινοτομίες, πρέπει να υποστηρίζονται με επιμορφώσεις και με κατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή. • Σύλλογοι διδασκόντων, μπορούν να διαμορφώσουν ένα σχολείο γνώσης, ομαδικής συνεργασίας, ένα σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία.
<p>Ερώτηση 8: Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Το θέμα της αξιολόγησης βρίσκεται σε συζήτηση πολλά χρόνια, η πορεία έδειξε ότι απορρίπτεται από συλλόγους διδασκόντων. • Ζητούμενο είναι ότι θα πρέπει να υπάρχει ένα είδος αξιολόγησης, τι αξιολόγηση όμως θα είναι; ποια θα είναι τα κριτήρια; • Αξιολόγηση, πρέπει να έχει στόχο τη μάθηση, την γενικότερη εκπαιδευτική διαδικασία, να αφήνει περιθώρια στους συλλόγους διδασκόντων. • Γενικότερή θέση μου είναι να υπάρχει αξιολόγηση. • Γίνεται άτυπα αξιολόγηση για το καθημερινό έργο των διευθυντών και των μελών των συλλόγων από τους γονείς. • Σχολεία, αν λειτουργούν καλά προάγουν έργο, καινοτομίες, γνώση τότε οι γονείς επιθυμούν να εγγράψουν τα παιδιά τους σε αυτά τα σχολεία. • Αναγκαίο μέσα από τις επιμορφώσεις να καλλιεργηθεί η συνείδηση και η στάση όλων για το χώρο εργασίας. • Εκπαιδευτικοί πριν το διορισμό τους επιβάλλεται να περνάνε από ειδικά ψυχομετρικά τεστ επιμόρφωσης, διότι έχουν να κάνουμε με ψυχές παιδιών.

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
	<ul style="list-style-type: none"> • Διευθυντές στο πλαίσιο της εσωτερικής αυτοαξιολόγησης δίνουν πρωτοβουλίες και ρόλους στους εκπαιδευτικούς μέσα σε κλίμα ενθαρρυντικό με στόχο τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου. • Ανάθεση καθηκόντων από τους διευθυντές δεν έχει χαρακτήρα ελέγχου, αλλά ανατροφοδότησης για καλύτερα αποτελέσματα του έργου των εκπαιδευτικών. • Κουλτούρα αξιολόγησης, δεν είναι μόνο θέμα γνώσης και επιμόρφωσης. • Σχολείο, πρέπει να δίνει στους εκπαιδευτικούς εμπιστοσύνη και ώθηση για βελτίωση του καθημερινού εκπαιδευτικού τους έργου. Αυτό είναι η αξιολόγηση στη λειτουργία των σχολείων. • Αξιολόγηση δεν πρέπει να συγγέεται με έλεγχο που επιβάλλουν οι νόμοι. • Αλλαγή κουλτούρας για πρόοδο δεν έχει να κάνει με νόμους. • Αξιολόγηση, είναι όταν το σχολείο δουλεύει αποτελεσματικά και γίνεται ευρέως γνωστό. • Κάθε σχολείο να επιδιώκει το καλύτερο, χωρίς επιβολή και χωρίς σύγκριση. • Υπήρχαν στο πέρασμα των χρόνων νόμοι σχετικοί με την αξιολόγηση, οι οποίοι εφαρμόστηκαν με τη μορφή μιας γενικής έκθεσης από τους διευθυντές. Αυτή όμως δεν είχε καμιά αξία, τώρα ας πούμε ότι θα βρίσκεται στην ιστοσελίδα του σχολείου.
<p>Ερώτηση 9. Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Επιμόρφωση κυρίως σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού, καλλιέργεια ενσυναίσθησης και υποστηρικτικό πλαίσιο.

Πίνακας 15. Περίληψη της συνέντευξης του εκπαιδευτικού (N14)

Εκπαιδευτικός N14 [φύλο: Γυναίκα, Ειδικότητα: Δασκάλα, Ηλικία: 51-60, Τρέχουσα εργασιακή θέση: Διευθύντρια Δημοτικού, Χρόνια υπηρεσίας ως διευθύντρια: 5-6 έτη, Τίτλοι σπουδών: Διδασκαλείο]

Ερωτήσεις	Άξονες απαντήσεων
<p>Ερώτηση 1: Θεωρείτε την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης αναγκαία στην εποχή μας;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Διαρκή επιμόρφωση για επικαιροποίηση γνώσεων και εισαγωγή καινοτόμων δράσεων στα σχολεία. • Απόκτηση ικανότητας για διαχείριση όλων των αλλαγών και εξελίξεων που τρέχουν γύρω. • Επιμόρφωση, συμβάλει στην προσωπική και επαγγελματική βελτίωση των εκπαιδευτικών.
<p>Ερώτηση 2: Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει, σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Αναγκαίο όλα τα στελέχη, νέοι κυρίως να επιμορφωθούν σε θέματα διαχείρισης εγγράφων από επιστήμονες αλλά και από στελέχη κυρίως που έχουν εμπειρία, με πρακτική εξάσκηση μέσα από βιωματικά εργαστήρια.

	<ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη εξειδικευμένης επιμόρφωσης σε θέματα οργάνωσης γραφείου, υπηρεσιακών εγγράφων, αρχειοθέτηση φακέλων. • Διοικητική διαχείριση, εξαιρετικά σημαντική για την λειτουργία των σχολείων.
<p>Ερώτηση 3: Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη;</p> <ul style="list-style-type: none"> - εισαγωγική επιμόρφωση - περιοδική επιμόρφωση - διασχολική ενδοσχολική επιμόρφωση - βιωματικά εργαστήρια - σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (περιβαλλοντικά προγράμματα, αγωγής υγείας, πολιτιστικά θέματα, ισότητα φύλων, κοινωνία της πληροφορίας και άλλα) - ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (ευρωπαϊκά, Comenius, Erasmus και άλλα) - έρευνα δράσης - δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση - άλλο; 	<ul style="list-style-type: none"> • Εισαγωγική επιμόρφωση για προετοιμασία των στελεχών απέναντι στις απαιτήσεις των σχολείων. • Τα κατάλληλα προγράμματα δίνουν τα κατάλληλα εφόδια για να κινούνται τα στελέχη με ασφάλεια. • Μεικτό σχήμα επιμόρφωσης εισαγωγική-περιοδική, είναι αποτελεσματικότερο για τα στελέχη. • Διασχολική, επιμόρφωση μεταξύ των διευθυντών σημαντική για τη διευθέτηση θεμάτων και έναυσμα για περαιτέρω συνεργασίες. • Ενδοσχολική επιμόρφωση για τους εκπαιδευτικούς συμβάλλει στη βελτίωση των γνώσεων, στη συνεργασία και στην μεταξύ τους αλληλεπίδραση. • Έρευνα δράσης προχωρημένη για το ελληνικό δημοτικό σχολείο, παρ' όλα αυτά πρέπει να γίνονται οι αλλαγές που φέρνουν βελτίωση. • Επιμόρφωση για άσκηση στη διαδικασία της έρευνας δράσης με στόχο την εισαγωγή νέων δεδομένων. • Έρευνα δράσης ,προϋποθέτει ενεργούς συναδέλφους με διάθεση συνεργασίας για επίλυση προβλημάτων ή προγραμματισμό δράσεων, για αυτό η επιμόρφωση σε τεχνικές διαχείρισης είναι σημαντικές. • Σημαντική η χρήση των νέων τεχνολογιών, διαδικτύου, ψηφιακών εργαλείων από τους διευθυντές για την βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης. • Συνδυασμός δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωσης διαμορφώνει νέους εκπαιδευτικούς ορίζοντες.
<p>Ερώτηση 4: Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια προγράμματα;</p> <ul style="list-style-type: none"> - θέματα νομοθεσίας - νέες τεχνολογίες, ψηφιακός εγγραμματισμός - οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων - mentoring-coaching - θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης - τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας - διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού - τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών - προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης 	<ul style="list-style-type: none"> • Όλοι οι τομείς σημαντικοί για το έργο των διευθυντών. • Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μεγάλης σημασίας για το συνεργατικό κλίμα, διότι μέσα σε αυτό μπορούν οι διευθυντές να οικοδομήσουν. • Διευθυντές με γνώσεις και δεξιότητες θα εμπνέουν το προσωπικό για τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. • Καταρτισμένοι διευθυντές δημιουργούν θετικό κλίμα, εξασφαλίζουν ισονομία, δικαιοσύνη και συνεχή εμπύχωση. • Στόχος δημιουργικού σχολείου, η καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος συνεργασίας για εξάλειψη συγκρούσεων ή κρίσεων. • Σημαντική και η κατάρτιση των διευθυντών σε θέματα συμβουλευτικής.

<p>- <i>άλλο;</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Οι διευθυντές ως λειτουργοί συμβουλευτικής στη σχολική μονάδα έχουν τη δυνατότητα να δίνουν λύσεις και απαντήσεις σε κλονισμένες σχέσεις και να συμβάλλουν στην αλλαγή συμπεριφοράς. • Επιμόρφωση μπορεί να δίνεται μέσα από μεταπτυχιακά προγράμματα ή από διάφορους φορείς δημόσιους ή ιδιωτικούς.
<p>Ερώτηση 5: Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή σας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Το ελληνικό σχολείο δεν είναι ακόμη έτοιμο για μια προσέγγιση της ΔΟΠ, διότι η εφαρμογή της θα αλλάξει ριζικά το σχήμα της διοικητικής λειτουργίας. • Προωθεί την βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης. • Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα υπάρχει έλλειψη από γνώσεις γύρω από τη ΔΟΠ. • Οι διευθυντές με εξειδικευμένη επιμόρφωση και διάθεση μπορούν να μετασχηματίσουν τη λειτουργία των σχολείων και να προσανατολίσουν τα μέλη των συλλόγων για την εφαρμογή της. • Η εφαρμογή της, θέλει ακόμη προσπάθειες οργανωμένες, με καλές πρακτικές, διαθέσιμους πόρους, υλικοτεχνική υποδομή και αυτονομία των σχολείων.
<p>Ερώτηση 6: Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Καλλιέργεια δεξιοτήτων και οι συνεχείς γνώσεις θα διαμορφώσουν στελέχη με δυνατότητες και πρόθεση να προάγουν τα σχολεία. • Με συνεχή επιμόρφωση χτίζεται το επαγγελματικό προφίλ των διευθυντών. • Οι διευθυντές με τις νέες δεξιότητες που θα διαθέτουν θα αναπτύξουν συνεργασίες, με σεβασμό στο προσωπικό και με δημοκρατικό πνεύμα θα συμβάλλουν στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. • Επαγγελματική ανάπτυξη, συνδέεται με τη δια βίου επιμόρφωση με τις εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις, την αξιολόγηση των σχολικών μονάδων. • Συνεχής επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη οδηγούν στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου, είναι το κλειδί της ανανέωσης.
<p>Ερώτηση 7: Η επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Καινοτομίες, χωρίς αμφιβολία είναι σημαντικές παράμετροι για τη βελτίωση της εκπαίδευσης. • Καινοτομίες, αναπόσπαστο κομμάτι στη λειτουργία του εκπαιδευτικού έργου, με παρεμβάσεις και αλλαγές με σκοπό να εμπλακούν όλα τα μέλη για την επιτυχία ενός κοινού σκοπού. • Επιπλέον, οι καινοτομίες δίνουν τη δυνατότητα για βιωματική και ενεργή συμμετοχή όλων των μελών.
<p>Ερώτηση 8: Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Υπάρχει άτυπη αξιολόγηση όταν τα μέλη της σχολικής κοινότητας πασχίζουν για βελτίωση, εισαγωγή καινοτομιών, δράσεις στην εκπαιδευτική διαδικασία.

<p>στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Αμφισβήτηση υπάρχει για την αντικειμενικότητα των κριτηρίων, αν οι αξιολογητές διαθέτουν τα κατάλληλα εφόδια και για το πως θα εξελίσσεται η διαδικασία. • Σεβασμός στη διαφορετικότητα που πιθανά θα δώσει το φως για αποδοχή της. • Χρειάζεται εξειδικευμένη επιμόρφωση για να χτιστεί βήμα βήμα η κουλτούρα αξιολόγησης. • Απαιτείται δημιουργία θετικού κλίματος όπου θα δίνονται περιθώρια έτσι ώστε οι εκπαιδευτικοί να αυτενεργούν και να υποστηρίζονται στο καθημερινό τους έργο. • Διευθυντές μπορούν να λειτουργούν ως καθοδηγητές ως μέντορες για τα νέα δεδομένα της αξιολόγησης, σε πνεύμα συνεργασίας και σεβασμού μπορούν να διαμορφώσουν κουλτούρα αξιολόγησης.
<p>Ερώτηση 9. Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Συστηματικός προγραμματισμός επιμόρφωσης σε ειδικές θεματικές και την εξειδίκευση των επιμορφωτών με εμπειρία, επιστημονική κατάρτιση και καλές πρακτικές.

ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ, ΥΠΟΘΕΜΑΤΑ ΚΑΙ ΚΩΔΙΚΕΣ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ (ΠΙΝΑΚΕΣ 16-24)

Πίνακας 16. Θεματικές, Υποθέματα και Κώδικες των απαντήσεων στο ερώτημα 1

Ερευνητικό ερώτημα	Θεωρείτε την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης αναγκαία στην εποχή μας;						
Θεματικές	Επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών				Θέματα διοίκησης		
Υποθέματα	<ul style="list-style-type: none"> Κατάρτιση των διευθυντικών στελεχών για την απόκτηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων 	<ul style="list-style-type: none"> Επιμόρφωση σε οργανωτικά και διοικητικά θέματα 	<ul style="list-style-type: none"> Έλλειψη ουσιαστικής κατάρτισης 	<ul style="list-style-type: none"> Προώθηση των στόχων της σχολικής μονάδας 	<ul style="list-style-type: none"> Αναγκαιότητα επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης 	<ul style="list-style-type: none"> Απόκτηση πολύπλευρων γνώσεων των στελεχών 	<ul style="list-style-type: none"> Ποιοτική βελτίωση σε θέματα διοίκησης
Κώδικες	<ul style="list-style-type: none"> Ελλιπής η επιμόρφωση των στελεχών Αυξημένες αρμοδιότητες απαιτούν συνεχή επιμόρφωση Κατάλληλη προετοιμασία των στελεχών, λόγω σύγχρονων αλλαγών Προετοιμασία για ανταπόκριση των αλλαγών στο σχολείο Επιμόρφωση σε γνώσεις και πληροφορίες Καταρτισμένοι διευθυντές για την αντιμετώπιση των νέων δεδομένων Οι ρυθμοί στην κοινωνία επιβάλλουν νέους 	<ul style="list-style-type: none"> Στόχος η διαρκής επιμόρφωση των στελεχών Ανάγκη ύπαρξης ειδικών εμπειρογνομόνων για διοικητικά θέματα Αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων διοικητικών υπηρεσιών Οι απαιτήσεις επιβάλλουν εξειδικευμένη διαχείριση και οργάνωση σχολείων Συμβολή της επιμόρφωσης 	<ul style="list-style-type: none"> Ο ρόλος των διευθυντών είναι πολυσύνθετος Αδυναμία κάλυψης όλων των απαιτήσεων Απόκτηση διοικητικών ικανοτήτων Ενεργός ο ρόλος των διευθυντών Οι απαιτήσεις είναι αυξημένες οι διευθυντές επιβάλλεται να είναι προετοιμασμένοι Επιμόρφωση των στελεχών στα νέα τεχνολογικά δεδομένα Η δια βίου επιμόρφωση 	<ul style="list-style-type: none"> Βελτίωση της ποιότητας των οργανισμών Διευθυντές επηρεάζουν τους εκπαιδευτικούς Επίδραση θετικής αλλαγής σκέψης των υφιστάμενων από τους διευθυντές Επιμόρφωση για ενεργό ρόλο στη σχολική κοινότητα Απόκτηση εμπειρίας μέσα από τα επιμορφωτικά προγράμματα Προώθηση καινοτομιών Στόχος η επίλυση διοικητικών προβλημάτων Αναθεώρηση παραδοσιακών μοντέλων 	<ul style="list-style-type: none"> Διευθυντές manager Μετασχηματιστική διοίκηση Αναγκαία η επιμόρφωση των στελεχών εκπαίδευσης Οι διευθυντές σε ρόλο ηγέτη Αποτελεσματικοί διευθυντές διαθέτουν επιστημονικές γνώσεις, επικοινωνιακές τεχνικές, ικανότητες διαχείρισης κρίσεων Στόχος οι γνώσεις και δεξιότητες Καλλιέργεια συνεργατικού και δημοκρατικού πνεύματος Επιμόρφωση για κατάρτιση 	<ul style="list-style-type: none"> Πολυσύνθετο το έργο των διευθυντών/τριών Αποτελεσματική διοίκηση Κάλυψη διοικητικών αναγκών Συνεχής κατάρτιση Επιμόρφωση, καλλιέργει κριτικό τρόπο σκέψης, οδηγεί στη δημιουργία Όραμα των διευθυντών για τα σχολεία Επιμόρφωση για προσωπική ικανοποίηση Πρακτική εφαρμογή των επιμορφώσεων Η επιμόρφωση συμβάλλει στη 	<ul style="list-style-type: none"> Δυναμικοί στόχοι Επαγγελματική ανέλιξη Στοχευμένη επιμόρφωση στη διοίκηση Ικανότητα διαμόρφωσης διοικητικών στάσεων και συμπεριφορών Προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη Εξέλιξη των στελεχών Άνοιγμα των σχολείων στην κοινωνία Αντιμετώπιση των δεδομένων των σχολείων που σχετίζονται με την κοινωνία

	<p>ρόλους στους διευθυντές</p> <ul style="list-style-type: none"> • Διαρκής επιμόρφωση 	<p>στην οργάνωση και στη διαχείριση του διοικητικού έργου</p> <ul style="list-style-type: none"> • Διασφάλιση δημοκρατικού κλίματος, καλλιέργεια επικοινωνίας, συνεργασίας 	<p>οδηγεί στην επαγγελματική εξέλιξη</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ισορροπία του εκπαιδευτικού έργου 	<ul style="list-style-type: none"> • Η επιμόρφωση συμβάλει στην επιτυχία του πολυσύνθετου έργου των διευθυντών/τριών 	<ul style="list-style-type: none"> • Επιμόρφωση βάσει αναγκών των σχολείων • Εγρήγορση των στελεχών • Ανταπόκριση στις εξελίξεις των σχολείων 	<p>βελτίωση της ποιότητας</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Επικαιροποίηση γνώσεων των στελεχών
--	---	---	--	---	--	-------------------------------	---

Πίνακας 17 Θεματικές, Υποθέματα και Κώδικες των απαντήσεων στο ερώτημα 2

Ερευνητικό ερώτημα	Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει, σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;			
Θεματικές	Επιμορφωτικά προγράμματα		Διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων	
Υποθέματα	<ul style="list-style-type: none"> • Η επιμόρφωση των στελεχών ανοίγει νέους ορίζοντες 	<ul style="list-style-type: none"> • Η δια βίου εκπαίδευση συνεπάγεται αποτελεσματικούς διευθυντές 	<ul style="list-style-type: none"> • Η κατάρτιση των στελεχών σε διοικητικά θέματα είναι αναγκαία 	<ul style="list-style-type: none"> • Επίδραση της επιμόρφωσης στη διαχείριση διοικητικών εγγράφων
Κώδικες	<ul style="list-style-type: none"> • Επιμόρφωση για παροχή γνώσεων σε θέματα νομοθεσίας • Ύπαρξη αποθετηρίου για θεματικές σε όλες τις μορφές επιμόρφωσης • Διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων, απαιτείται εμπειρία, πρακτική, συνεργασία, κατανομή εργασίας • Ελλιπής η επιμόρφωση στη διεκπεραίωση των διοικητικών εγγράφων • Απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων από το σύνολο των προγραμμάτων • Στο γραφειοκρατικό μέρος βοηθάει εν μέρη η εμπειρία των διευθυντών • Τα επιμορφωτικά προγράμματα έως σήμερα δεν βοήθησαν στη διαχείριση των διοικητικών εγγράφων • Η γενική επιμόρφωση προσφέρει ελλιπή βοήθεια για τη διαχείριση διοικητικών εγγράφων 	<ul style="list-style-type: none"> • Ευέλικτη διαχείριση διοικητικών εγγράφων • Επιλογή θεμάτων για επιμόρφωση βάσει των αναγκών των στελεχών και των συλλόγων • Απαραίτητη η γνώση των στελεχών στις νέες τεχνολογίες • Απαιτούνται γνώσεις και ικανότητες διεκπεραίωσης • Οι διευθυντές επιβάλλεται να διαθέτουν δεξιότητες για μεγαλύτερο εύρος σκέψεων • Η διαχείριση των εγγράφων απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις σύνταξης πρακτικών, εκθέσεων και γενικών εγγράφων • Απόκτηση γνώσεων της νομοθεσίας για διεκπεραίωση εγγράφων • Προτού την ανάληψη θέσης ευθύνης απαιτείται επιμόρφωση σε διοικητικές γνώσεις 	<ul style="list-style-type: none"> • Τα μεταπτυχιακά προγράμματα παρέχουν δεξιότητες για διοικητικά καθήκοντα • Η επιμόρφωση συμβάλλει στη διεκπεραίωση των εγγράφων • Συνδυαστική επιμόρφωση σε πρακτικό και θεωρητικό επίπεδο • Καλλιέργεια ικανότητας αντίληψης εγκυκλίων, αποφάσεων, διατάξεων και νομοθεσίας • Η απόκτηση γνώσεων διαμορφώνει ικανά στελέχη • Επιμόρφωση των στελεχών από έμπειρα άτομα σε διοικητικά θέματα 	<ul style="list-style-type: none"> • Απαραίτητη η δια βίου επιμόρφωση • Εξειδικευμένες γνώσεις στη διοίκηση • Προετοιμασία για διαχείριση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας • Η σωστή λειτουργία της διοίκησης απαιτεί καινοτόμους χειρισμούς • Ικανότητα αφομοίωσης των νέων ιδεών, τρόπων σκέψεων • Εξάλειψη παραδοσιακών στερεοτύπων στη λειτουργία των σχολείων • Τα στελέχη επιβάλλεται να διαθέτουν πολύπλευρη κατάρτιση • Αξιοποίηση αρχαιότερων στελεχών για συμμετοχή στην ενημέρωση-επιμόρφωση των νέων στελεχών για τη διαχείριση εγγράφων • Στοχευμένη επιμόρφωση από ειδικούς σε διοικητικά θέματα

	<ul style="list-style-type: none"> • Όλες οι μορφές επιμόρφωσης ενισχύουν τους διευθυντές • Η διεκπεραίωση των διοικητικών εγγράφων μαθαίνεται και με πρακτική άσκηση • Αναγκαίο τα στελέχη, νέοι και αρχαιότεροι να επιμορφώνονται σε θέματα διοικητικών εγγράφων μέσα από βιωματικά εργαστήρια 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι διευθυντές επιβάλλεται να προετοιμαστούν στις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής • Έλλειψη επιμόρφωσης σε θέματα οργάνωσης γραφείου, υπηρεσιακών εγγράφων, αρχειοθέτηση φακέλων 	<ul style="list-style-type: none"> • Η διευκόλυνση των διοικητικών εγγράφων, απαιτεί καλή γνώση της νομοθεσίας και ευέλικτους χειρισμούς 	<ul style="list-style-type: none"> • Η δυναμική λειτουργία των σχολείων εξαρτάται από το όραμα των διευθυντών να οδηγήσουν τα σχολεία ψηλά • Επιβάλλεται ουσιαστική ενημέρωση των νόμων για να γίνει σωστή διοικητική διαχείριση • Με γνώσεις και δεξιότητες οι διευθυντές μπορούν να ενεργούν δημοκρατικά και αποτελεσματικά
--	---	--	---	--

Πίνακας 18 Θεματικές, Υποθέματα και Κώδικες των απαντήσεων στο ερώτημα 3

Ερευνητικό ερώτημα	Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη;
	<ul style="list-style-type: none"> ○ εισαγωγική επιμόρφωση ○ περιοδική επιμόρφωση ○ διασχολική, ενδοσχολική επιμόρφωση ○ βιωματικά εργαστήρια ○ σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (περιβαλλοντικά προγράμματα, αγωγής υγείας, πολιτιστικά θέματα, ισότητα φύλων, κοινωνία της πληροφορίας και άλλα) ○ ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (ευρωπαϊκά, Comenius, Erasmus και άλλα) ○ έρευνα δράσης ○ δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση ○ άλλο;

Θεματικές	Μορφές επιμόρφωσης									Διοικητικά στελέχη
Υποθέματα	<ul style="list-style-type: none"> Εισαγωγική επιμόρφωση αναγκαία για τα στελέχη 	<ul style="list-style-type: none"> Περιοδική επιμόρφωση σημαντική για συνεχή ανανέωση της γνώσης 	<ul style="list-style-type: none"> Διασχολική επιμόρφωση για διευθυντές κατά ομάδες σχολείων ή περιφερειών Ενδοσχολική επιμόρφωση Δημιουργία υποστηρικτικού πλαισίου 	<ul style="list-style-type: none"> Βιωματικά συνεργατικά σεμινάρια 	<ul style="list-style-type: none"> Καινοτόμες δράσεις στην εκπαιδευτική πράξη 	<ul style="list-style-type: none"> Ειδικά ευρωπαϊκά προγράμματα για αλλαγή σχολικής κουλτούρας 	<ul style="list-style-type: none"> Έρευνα δράσης με εξειδικευμένο πρόγραμμα 	<ul style="list-style-type: none"> Εξ αποστάσεως και δια ζώσης επιμόρφωση 	<ul style="list-style-type: none"> Άλλο; Σημαντικές όλες οι μορφές επιμόρφωσης 	<ul style="list-style-type: none"> Προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη
Κώδικες	<ul style="list-style-type: none"> Ομαλή άσκηση διοικητικού έργου Ανάγκη εξοικείωσης των βασικών αρχών management Έλλειψη ύπαρξης οργανωμένης επιμόρφωσης από το Υ-ΠΑΙΘ Όλες οι μορφές επιμόρφωσης ενδυναμώνουν το διευθυντή και συμβάλουν στην ομαλή διαχείριση των δεδομένων 	<ul style="list-style-type: none"> Επαναλαμβανόμενα προγράμματα στη διοίκηση Η περιοδική επιμόρφωση χρήσιμη μετά από επιλογή ειδικών θεμάτων Συμβολή της επιμόρφωσης στην αλλαγή κουλτούρας Αναγκαία η περιοδική επιμόρφωση πριν την ανάληψη θέσης ευθύνης Μεικτό μοντέλο εισαγωγικής και περιοδικής επιμόρφωσης Συνδυαστική επιμόρφωση των θεματικών ενοτήτων με κυκλική μορφή στη διάρκεια του χρόνου 	<ul style="list-style-type: none"> Η διασχολική επιμόρφωση επικοινωνιακή και χρησιμική Επικοινωνιακές τεχνικές για διαχείριση σχέσεων Δημιουργία νέας κουλτούρας στο σχολείο Η διασχολική επιμόρφωση μεταξύ των διευθυντών Ενδοσχολική επιμόρφωση απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων εντός της σχολικής μονάδας 	<ul style="list-style-type: none"> Οι γνώσεις διαχείρισης συμβάλουν στην επίλυση πολλών θεμάτων Γνώση μέσα από τα βιωματικά εργαστήρια. Τα βιωματικά σεμινάρια εξασφαλίζουν την ενεργή συμμετοχή 	<ul style="list-style-type: none"> Διαμόρφωση σχολικής κουλτούρας Καινοτομίες είναι σημαντικές για την εκπαιδευτική πρακτική Η επιμόρφωση για δράσεις καινοτομίας βελτιώνει τη σχολική μάθηση και πραγματικότητα Όχι, καθήλωση στο παρελθόν αλλά αποδοχή των καινοτομιών 	<ul style="list-style-type: none"> Ενίσχυση της συνεργασίας, επικοινωνίας Κατάρτιση του διευθυντή για καλή σχολική οργάνωση 	<ul style="list-style-type: none"> Συνεχή ανανέωση γνώσεων και δεξιοτήτων για την διαπραγμάτευση θεμάτων Ανατροφοδότηση σε όλες τις φάσεις της έρευνας δράσης Η εφαρμογή της έρευνας προσφέρει σημαντικές γνώσεις στο διευθυντή Έρευνα δράσης προϋποθέτει ενεργούς συναδέλφους και τεχνικές διαχείρισης 	<ul style="list-style-type: none"> Επιμόρφωση στην χρήση Η/Υ και ψηφιακών εργαλείων Η δια ζώσης επιμόρφωση αναμφισβήτητη για την συνεχή ανανέωση της γνώσης των νέων δεδομένων Ναι, στο νέο μοντέλο δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωσης Μεικτή επιμόρφωση δια ζώσης και εξ αποστάσεως Ο ψηφιακός εργαγματισμός είναι πλέον μια πραγματικότητα 	<ul style="list-style-type: none"> Το μεικτό σχήμα επιμόρφωσης εισαγωγική-περιοδική είναι αποτελεσματικότερο Η χρήση ψηφιακών εργαλείων συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης 	<ul style="list-style-type: none"> Εξειδικευμένη επιμόρφωση με καινοτόμες δράσεις Συνεχή ανανέωση γνώσεων και δεξιοτήτων Ο διευθυντής μπαίνει στη διαδικασία αναστοχασμού και γίνεται πιο αποτελεσματικός στο έργο του Η πρόοδος μπορεί να επιτευχθεί με τη συμμετοχή, το σχεδιασμό, την αξιολόγηση με ανατροφοδότηση μέχρι να επιτευχθεί ο επιθυμητός στόχος Εφαρμογή νέων προγραμμάτων με στόχο τη βελτίωση της πρακτικής και τη διαμόρφωση νέου πνεύματος στο σχολικό περιβάλλον Η απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων θα οδηγήσει τον διευθυντή να εισάγει καινοτομίες διαμορφώνοντας κλίμα αποδοχής της νέας πραγματικότητας Οι συνεργασίες συμβάλουν στην ανταλλαγή ιδεών και προτάσεων Ο καλός εκπαιδευτικός σχεδιασμός δίνει τα κατάλληλα εφόδια για να κινείται το στέλεχος με ασφάλεια

Πίνακας 19 Θεματικές, Υποθέματα και Κώδικες των απαντήσεων στο ερώτημα 4

Ερευνητικό ερώτημα	Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια-προγράμματα;
	<ul style="list-style-type: none"> ○ θέματα νομοθεσίας ○ νέες τεχνολογίες, ψηφιακός εγγραμματισμός ○ οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων ○ mentoring-coaching ○ θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης ○ τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας ○ διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού ○ τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών ○ προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης ○ άλλο;

Θεματικές	Τομείς επιμόρφωσης										Σεμινάρια- Προγράμματα
Υποθέματα	<ul style="list-style-type: none"> • Η διοίκηση βασικό συστατικό της λειτουργίας του σχολείου 	<ul style="list-style-type: none"> • Ο ψηφιακός εργαγματισμός ενισχύει υποστηρικτικά τη λειτουργία του σχολείου 	<ul style="list-style-type: none"> • Γνώσεις και ικανότητες οικονομικής διαχείρισης 	<ul style="list-style-type: none"> • Προγράμματα mentoring-coaching για αλλαγή κουλτούρας 	<ul style="list-style-type: none"> • Επιμόρφωση σε διαπολιτισμικά εξειδικευμένα θέματα 	<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνικές επικοινωνίας σημαντικό κεφάλαιο στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού 	<ul style="list-style-type: none"> • Διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού για εύρυθμη λειτουργία του σχολείου 	<ul style="list-style-type: none"> • Επαγγελματική ανάπτυξη για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών 	<ul style="list-style-type: none"> • Συμβουλευτική κατάρτιση για δημιουργία υποστηρικτικού και καθοδηγητικού πλαισίου 	<ul style="list-style-type: none"> • Άλλο; • Ο σύγχρονος διευθυντής επιβάλλεται να ανταποκριθεί στο σύνθετο ρόλο του 	<ul style="list-style-type: none"> • Η γενική επιμόρφωση συμβάλλει στην ολόπλευρη επαγγελματική ανάπτυξη
Κώδικες	<ul style="list-style-type: none"> • Εξειδικευμένη επιμόρφωση • Ο ψηφιακός εργαγματισμός ενισχύει υποστηρικτικά τον διευθυντή • Οι νέες τεχνολογίες απαραίτητες πλέον για τη διοίκηση της σχολικής μονάδας • Απόκτηση δεξιοτήτων στις νέες τεχνολογίες για τις διοικητικές λειτουργίες 	<ul style="list-style-type: none"> • Ποιοτική βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου • Σταθερότητα και εύρυθμη λειτουργία του σχολείου • Η γνώση της νομοθεσίας συμβάλλει στην ευέλικτη διοικητική διαχείριση • Η επιτυχία διαχείρισης δεδομένων εξασφαλίζεται με τη διαβίου εκπαίδευση 	<ul style="list-style-type: none"> • Παρακίνηση για προώθηση των εξειδικευμένων προγραμμάτων • Η γνώση διαχείρισης όλων των προγραμμάτων απαραίτητη για την προώθηση και παρακίνηση των εμπλεκόμενων • Τα προγράμματα mentoring-coaching σημαντικά για τα νέα παιδαγωγικά δεδομένα • Ο διευθυντής χρειάζεται να βρίσκεται σε ετοιμότητα 	<ul style="list-style-type: none"> • Κλίμα ενθάρρυνσης για διαπολιτισμική ευαισθητοποίηση • Διευθυντής ως ηγέτης πρέπει να καλλιεργεί την ενσυναίσθηση • Σε συνεργατικό κλίμα, ο διευθυντής μπορεί να οικοδομήσει 	<ul style="list-style-type: none"> • Γνώση διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού • Επικοινωνιακές δεξιότητες είναι αναγκαίες για αναβάθμιση της επικοινωνιακής πολιτικής • Καλλιέργεια γνώσης στις τεχνικές παρακίνησης για προσέγγιση και συνεργασία • Σε βάθος επιμόρφωση και κατά προτίμηση βιωματική 	<ul style="list-style-type: none"> • Στόχος η δημιουργία θετικού κλίματος • Συνεχή επιμόρφωση για αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την αλλαγή συμπεριφοράς για αποδοχή κοινού οράματος • Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, απαιτεί επιμόρφωση σε ευρύ φάσμα • Καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος συνεργασίας για εξάλειψη συγκρούσεων ή κρίσεων 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενθάρρυνση, συνεργασία και προσωπική ανύψωση των εργαζομένων • Ηγέτης με ικανότητες επηρεάζει τον εκπαιδευτικό για επαγγελματική ανάπτυξη • Ικανότητα διαχείρισης των δεδομένων του σχολείου με στόχο την ποιοτική αναβάθμιση • Η επιτυχία κερδίζεται με επιμονή, ευαισθητοποίηση, ενδιαφέρον για προσωπική και επαγγελματική βελτίωση 	<ul style="list-style-type: none"> • Κατάρτιση συμβουλευτικής του σύγχρονου διευθυντή για στήριξη • Συμβολή του διευθυντή στην αλλαγή σχολικής συμπεριφοράς • Ο συμβουλευτικός ρόλος του διευθυντή μπορεί να επηρεάσει την διάθεση καινοτομιών • Δημιουργία υποστηρικτικού και καθοδηγητικού πλαισίου στο σχολικό περιβάλλον 	<ul style="list-style-type: none"> • Ο διευθυντής λειτουργεί ως ομπρέλα προστασίας • Ο διευθυντής με γνώσεις και δεξιότητες θα εμπνεύσει το προσωπικό για τη συμμετοχή του στη λήψη αποφάσεων • Κλίμα ενθάρρυνσης για προσωπική και ομαδική μάθηση • Η αλλαγή θα γίνει με την εξάλειψη των στερεοτύπων, τα οποία έχουν βαθιές ρίζες. • Διαχείριση κρίσεων, ανθρώπινου δυναμικού είναι καίριας σημασίας για το κλίμα του σχολείου 	<ul style="list-style-type: none"> • Επικοινωνιακές δεξιότητες • Συμβουλευτική υποστήριξη • Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού • Ο θεσμός εισαγωγής καινοτομιών για ενεργό σχολείο μακριά από τη στασιμότητα • Επιμόρφωση μέσα από μεταπτυχιακά προγράμματα • Ενθάρρυνση για διαβίου μάθηση • Εξειδικευμένες γνώσεις για αντιμετώπιση καθημερινών προβλημάτων • Αναγκαία η επιμόρφωση σε θέματα αξιολόγησης, καινοτομιών, νομοθεσίας 	

Πίνακας 20 Θεματικές, Υποθέματα και Κώδικες των απαντήσεων στο ερώτημα 5

Ερευνητικό ερώτημα	Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή σας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;					
Θεματικές	Επιμόρφωση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας				Σύγχρονο σχολείο	
Υποθέματα	<ul style="list-style-type: none"> • Η επιμόρφωση ΔΟΠ ενισχύει τη λειτουργία του σχολείου 	<ul style="list-style-type: none"> • ΔΟΠ βελτιώνει την ποιότητα του παρεχόμενου έργου 	<ul style="list-style-type: none"> • Κατάρτιση με στόχο το αποτελεσματικότερο εκπαιδευτικό έργο 	<ul style="list-style-type: none"> • Στυλ διοίκησης στη σχολική μονάδα 	<ul style="list-style-type: none"> • Ποιοτική προσέγγιση για τα δεδομένα του σχολείου 	<ul style="list-style-type: none"> • Στρατηγικής σημασίας η ΔΟΠ
Κώδικες	<ul style="list-style-type: none"> • Τα γνωστικά εφόδια συμβάλλουν στην ανάδυση νέων ιδεών με στόχο την αλλαγή νοοτροπίας • Θετική και αρνητική θέση, μόνο με προϋποθέσεις η εφαρμογή ΔΟΠ • ΔΟΠ σύγχρονη μορφή διοίκησης, η ελληνική εκπαιδευτική κουλτούρα είναι συγκρατημένη λόγω έλλειψης ενημέρωσης στα στελέχη-εκπαιδευτικούς • Επιμόρφωση μέσα από σεμινάρια και πρακτικές με στόχο την ενθάρρυνση των εμπλεκόμενων και την αξιολόγηση των προσπαθειών τους • Προβληματισμός για την εφαρμογή της ΔΟΠ στη σχολική μονάδα • Δημιουργία ανοιχτού και ευέλικτου σχολείου με προϋποθέσεις 	<ul style="list-style-type: none"> • Επιμόρφωση πρώτα στα στελέχη και στη συνέχεια στα μέλη του συλλόγου • Ύπαρξη δικλίδων ασφαλείας για συνεργασίες με προϋποθέσεις • Συνεργατικό πνεύμα και κοινή λήψη αποφάσεων στη ΔΟΠ • Εισαγωγή της ΔΟΠ στα σχολεία για εκσυγχρονισμό • Το ελληνικό σχολείο δεν είναι έτοιμο ακόμη για αποδοχή της ΔΟΠ, διότι είναι εξετασθεντρικό, επικεντρώνεται στο γεγονός κυρίως της εισαγωγής του παιδιού στα ΑΕΙ • Η νοοτροπία του ελληνικού σχολείου εμποδίζει τη ΔΟΠ για Γυμνάσιο και Λύκειο • Για την εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτείται ενίσχυση της υλικοτεχνικής υποδομής • Βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης 	<ul style="list-style-type: none"> • Καλλιέργεια διαπροσωπικών σχέσεων με συνεργασία, αλληλεγγύη και αλληλεπίδραση • Επιφυλακτικότητα από τη συνεργασία φορέων ή επαγγελματιών λόγω έλλειψης παιδαγωγικής κατάρτισης • Εφαρμογή ΔΟΠ στο σύγχρονο σχολείο με συνεχή επιμόρφωση και ανάπτυξη κριτικής σκέψης των στελεχών • Συγκρατημένο πνεύμα για αποδοχή της ΔΟΠ • Επιφυλακτικότητα στη ΔΟΠ, να στο ανοιχτό σχολείο στην κοινωνία • Διαμόρφωση κουλτούρας συνεργασίας με τους εμπλεκόμενους στη σχολική κοινότητα • Ενεργή συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων, αυτό σημαίνει απόκτηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων 	<ul style="list-style-type: none"> • Χαρισματικός ηγέτης, εμπνέει και ενεργοποιεί τους συνεργάτες του • Συστηματική βελτίωση των ικανοτήτων του διευθυντή • Διστακτικότητα στην εφαρμογή της ΔΟΠ • Εφαρμογή της ΔΟΠ με την ύπαρξη πόρων και κτιριακών υποδομών • Συνολική εφαρμογή με κοινό σχέδιο δράσης από την πολιτεία. • Για την αποτελεσματική λειτουργία της ΔΟΠ εμπλέκονται μαθητές, εκπαιδευτικοί, σύλλογοι γονέων, τοπική αυτοδιοίκηση και άλλοι 	<ul style="list-style-type: none"> • Δεξιότητες για την εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών • Το σύγχρονο σχολείο απαιτείται να είναι δημιουργικό • Εξειδικευμένη επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών για την καλλιέργεια δεξιοτήτων • Έλλειψη κουλτούρας σε νέες μορφές διοίκησης • Η εφαρμογή της ΔΟΠ πλέον εμπεριέχει το όραμα του διευθυντή • Η επιτυχία της ΔΟΠ εξαρτάται από όλους τους εμπλεκόμενους της σχολικής κοινότητας • Καταρτισμένοι διευθυντές προσανατολίζει τα μέλη του συλλόγου για προώθηση της ΔΟΠ 	<ul style="list-style-type: none"> • Προσέγγιση ποιοτικών διαστάσεων • Ναι, στη ΔΟΠ, αλλά σε βάθος επιμόρφωση • Προσφορά κινήτρων για συνεργασία και προώθηση πνεύματος καινοτομίας • Σύγχρονος τρόπος διοίκησης που βασίζεται σε ομαδική συνεργασία, ενεργά μέλη και κοινή λήψη αποφάσεων • Η ΔΟΠ είναι νέα τάση στη διοίκηση, απαιτούνται διευθυντές με ανοιχτό πνεύμα • ΔΟΠ σύνθετη διαδικασία, θέλει καλά εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό • Σύγχρονη προσέγγιση στο ελληνικό σχολείο, αλλάζει ριζικά το σχήμα της διοίκησης και λειτουργίας • Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα υπάρχει έλλειψη από γνώσεις γύρω από τη ΔΟΠ

Πίνακας 21 Θεματικές, Υποθέματα και Κώδικες των απαντήσεων στο ερώτημα 6

Ερευνητικό ερώτημα	Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;					
Θεματικές	Επιμόρφωση των στελεχών στην οργάνωση και διοίκηση				Επαγγελματική ανάπτυξη εκπαιδευτικών	
Υποθέματα	<ul style="list-style-type: none"> Εξειδικευμένη επιμόρφωση συμβάλει στη διαμόρφωση του ηγέτη 	<ul style="list-style-type: none"> Ανάληψη νέων και σύγχρονων ρόλων στον εργασιακό χώρο 	<ul style="list-style-type: none"> Επιμόρφωση συντελεί στην ενίσχυση των δεξιοτήτων και των γνώσεων 	<ul style="list-style-type: none"> Προγραμματισμένη και συνεχή επιμόρφωση για ενδυνάμωση και στήριξη 	<ul style="list-style-type: none"> Επαγγελματική κατάρτιση του διευθυντή για την εξέλιξή του 	<ul style="list-style-type: none"> Επιμόρφωση του ηγέτη συμβάλλει στην προώθηση της επαγγελματικής ανάπτυξης των υφισταμένων
Κώδικες	<ul style="list-style-type: none"> Η επιμόρφωση συμβάλει σε καινοτόμες προσεγγίσεις στη διοίκηση και την παιδαγωγική βελτίωση Διευθυντής με γνώσεις και ικανότητες παρακινεί τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας Η επιμόρφωση ενισχύει τον διευθυντή για επαγγελματική ανάπτυξη και διαχείριση επικοινωνιακού κλίματος ο σύλλογος αγκαλιασμένος βοηθάει στη διαμόρφωση της κουλτούρας του σχολείου 	<ul style="list-style-type: none"> Αλλαγές με στόχο την ενεργή συμμετοχή προς όλους τους τομείς Ναι στις ενημερωτικές-επιμορφωτικές παρεμβάσεις Η επιμόρφωση συμβάλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών Ο ικανός διευθυντής μπορεί να χτίσει ένα σύγχρονο σχολείο που θα ανταποκρίνεται στο σήμερα Η συνεργασία και ο σεβασμός στο προσωπικό συμβάλει στην επαγγελματική τους ανάπτυξη 	<ul style="list-style-type: none"> Δημιουργία θετικού κλίματος για αλλαγή κουλτούρας Η επαγγελματική ανάπτυξη εμπεριέχεται στο όραμα του διευθυντή Προσωπική ενδυνάμωση και υποστηρικτικό εκπαιδευτικό πλαίσιο από το διευθυντή Η επαγγελματική ανάπτυξη έχει σχέση με τη συνεχή βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου Η επαγγελματική ανάπτυξη έχει να κάνει και με τη διαρκή ανατροφοδότηση, τον επαγγελματισμό του διευθυντή Στο καινοτόμο σχολείο ξεπροβάλλουν ταλέντα που είχαν δυσκολίες στη μάθηση 	<ul style="list-style-type: none"> Η επαγγελματική ανάπτυξη επιτυγχάνεται με γνώσεις και εμπειρία Η ενίσχυση των εκπαιδευτικών από το διευθυντή αποβλέπει στη βελτίωση του εκπαιδευτικού τους έργου Ενίσχυση των δράσεων, των προγραμμάτων μέσα από συμμετοχικές διαδικασίες Η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου συνδέεται με τη συστηματική επιμόρφωση Καλλιέργεια δεξιοτήτων και συνεχείς γνώσεις για τη διαμόρφωση ικανών στελεχών Συνεχής επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη οδηγούν στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου, είναι το κλειδί της ανανέωσης 	<ul style="list-style-type: none"> Επιμόρφωση αρχικά των διευθυντών σε τεχνικές πρακτικές Η Ικανοποίηση των προσωπικών και επαγγελματικών αναγκών οδηγεί στην αποτελεσματικότητα του έργου των εκπαιδευτικών Ο διευθυντής εμπνευστής και καθοδηγητής για την υποστήριξη της επαγγελματικής ανάπτυξης Ο διευθυντής μέσω της διάχυσης γνώσεων μπορεί να επηρεάσει τους εκπαιδευτικούς Διαμόρφωση στελεχών με δυνατότητες και πρόθεση να προάγουν το σχολείο τους Η επαγγελματική ανάπτυξη συνδέεται με τη διαβίου επιμόρφωση, με τις εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις, την αξιολόγηση της σχολικής μονάδας 	<ul style="list-style-type: none"> Παρακίνηση των εκπαιδευτικών για επαγγελματική ανάπτυξη Παρότρυνση από το διευθυντή για καινοτομίες και νέες πρακτικές Δημιουργία υγιούς σχολικού περιβάλλοντος συμβάλλει στην αλλαγή κουλτούρας Η επαγγελματική ανάπτυξη μπορεί να καταστήσει τον διευθυντή αποτελεσματικότερο Ενίσχυση του εκπαιδευτικού από το διευθυντή με στόχο την επαγγελματική του δραστηριοποίηση Στόχος της πολιτείας ο προσανατολισμός των στελεχών για επαγγελματική ανάπτυξη, αν πραγματικά θέλει αναβάθμιση της παιδείας Η συνεχής επιμόρφωση χτίζει το επαγγελματικό προφίλ του διευθυντή

Πίνακας 22 Θεματικές, Υποθέματα και Κώδικες των απαντήσεων στο ερώτημα 7

Ερευνητικό ερώτημα	Η επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;					
Θεματικές	Επιμόρφωση στην οργάνωση και διοίκηση του σχολείου				Εισαγωγή καινοτομιών	
Υποθέματα	<ul style="list-style-type: none"> • Προώθηση καινοτομιών για βελτίωση των στελεχών 	<ul style="list-style-type: none"> • Συμβολή της επιμόρφωσης για δημιουργία νέων ιδεών κα απόψεων 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενεργοποίηση του εκπαιδευτικού δυναμικού με εισαγωγή των καινοτομιών 	<ul style="list-style-type: none"> • Επιμόρφωση σε καινοτόμες δράσεις για τη δημιουργία ενός σύγχρονου σχολείου 	<ul style="list-style-type: none"> • Συμβολή του διευθυντή στην προώθηση καινοτομιών για αλλαγή κουλτούρας 	<ul style="list-style-type: none"> • Καινοτομίες και συγχρονισμός στα νέα εκπαιδευτικά δεδομένα
Κώδικες	<ul style="list-style-type: none"> • Εκπαιδευτικές τεχνικές προώθησης καινοτομιών • Επιλεγμένες δράσεις για το κάθε σχολείο • Προϋπόθεση για την οργάνωση και λειτουργία του σχολείου είναι η ύπαρξη πόρων, κτιριακών υποδομών • Η έλλειψη πόρων για εισαγωγή καινοτομιών οδηγεί στην αδιαφορία των εκπαιδευτικών • Η ταυτότητα του σχολείου χτίζεται με αλλαγές πάνω στην υπάρχουσα κουλτούρα για ένα ανανεωμένο σχολείο • Οι καινοτομίες φέρνουν βελτιωτικές αλλαγές με στόχο την απόδοση και ανάδυση άλλων δράσεων • Ενεργό σχολείο, σημαίνει ζωντανό σχολείο • Οι καινοτομίες δίνουν τη δυνατότητα για βιωματική και ενεργή συμμετοχή όλων των μελών 	<ul style="list-style-type: none"> • Αλλαγή του σχολικού κατεστημένου • Η προηγούμενη γνώση συμβάλλει θετικά στην υιοθέτηση καινοτομιών στο σχολείο • Παρακίνηση για πρωτοβουλίες, οι οποίες είναι σημαντικές στην εκπαιδευτική τους εξέλιξη • Ο διευθυντής είναι σημαντικό να είναι ευέλικτος για να προωθεί τις καινοτομίες • Εμπλοκή όλων των μελών της σχολικής κοινότητας για την επιτυχία ενός κοινού σκοπού 	<ul style="list-style-type: none"> • Επιμορφωτική εμπειρία των στελεχών για αλλαγή κουλτούρας • Το όραμα του ηγέτη για βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου • Η επιμόρφωση συμβάλλει στην επικοινωνία, την κριτική σκέψη και τη δημιουργικότητα • Άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία για γνωστοποίηση του έργου του σχολείου • Η επιτυχία της εφαρμογής επιβάλλει εκμάθηση νέων τεχνικών για ένα καλύτερο εκπαιδευτικό μέλλον • Η εισαγωγή των καινοτομιών στοχεύει στη δημιουργία συνεργατικού κλίματος 	<ul style="list-style-type: none"> • Καλλιέργεια ήπιων δεξιοτήτων και πρακτικών για καλύτερη οργάνωση • Οι καινοτομίες συμβάλλουν στην παραγωγή ιδεών για βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου έργου • Η επιτυχία των καινοτόμων προγραμμάτων εξαρτάται από το εκπαιδευτικό προσωπικό, τις κτιριακές υποδομές, τις συνθήκες, τα ψηφιακά μέσα • Επιμόρφωση με στόχο τη βελτίωση όλων των εκπαιδευτικών παραμέτρων 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη επαγγελματικού προφίλ • Εισαγωγή καινοτομιών από τον διευθυντή εμπεριέχεται στο όραμά του για το σχολείο • Ο ηγέτης προάγει τις καινοτομίες με ανάθεση ρόλων βάσει των ενδιαφερόντων των εκπαιδευτικών • Ο ηγέτης οφείλει να προσφέρει τις ιδέες του, στους εκπαιδευτικούς για να γεννηθούν και άλλες ιδέες • Ικανότητα στελεχών για σχεδιασμό δράσεων • Οι καινοτομίες υποστηρίζονται με επιμορφώσεις και με κατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή 	<ul style="list-style-type: none"> • Απόκτηση αυτοπεποίθησης, ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων από το διευθυντή • Ο διευθυντής ως συντελεστής προώθησης καινοτομιών και αλλαγών • Ο καταρτισμένος διευθυντής οδηγεί το σχολείο στη νέα πραγματικότητα, την αλλαγή κουλτούρας για βελτίωση • Οι εκπαιδευτικές καινοτομίες στηρίζονται στις αλλαγές και το νεωτερισμό • Ο ηγέτης μπορεί να διαμορφώσει ένα σχολείο γνώσης, ομαδικής συνεργασίας, ένα σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία

Πίνακας 23 Θεματικές, Υποθέματα και Κώδικες των απαντήσεων στο ερώτημα 8

Ερευνητικό ερώτημα	Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;					
Θεματικές	Επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών στην οργάνωση/διοίκηση				Ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης	
Υποθέματα	<ul style="list-style-type: none"> • Με γνώσεις και δεξιότητες τα στελέχη μπορούν να επηρεάσουν συμπεριφορές 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενίσχυση του περιβάλλοντος για διαμόρφωση κουλτούρας αξιολόγησης 	<ul style="list-style-type: none"> • Η αυτοαξιολόγηση αναγκαία για αποτελεσματικές καθημερινές πρακτικές 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι διευθυντές μπορούν να επηρεάσουν την κουλτούρα του σχολικού κλίματος για βελτίωση - αξιολόγηση 	<ul style="list-style-type: none"> • Η βελτίωση είναι συνυφασμένη με την αξιολόγηση όλου του εκπαιδευτικού έργου 	<ul style="list-style-type: none"> • Ποιότητα στη διοίκηση συμβαδίζει με την αξιολόγηση
Κώδικες	<ul style="list-style-type: none"> • Ανοιχτό σχολείο με διασυννοριακές σχέσεις, νομοθετικό πλαίσιο, προσαρμογή στην ελληνική πραγματικότητα • Μας λείπει το ελληνικό κυρίαρχο στοιχείο από τις επιμορφώσεις • Χρειάζεται ακόμη χρόνος για δυνατότητα ελιγμών στην αξιολόγηση • Η αξιολόγηση άτυπα περνάει μέσα από το έργο του διευθυντή, των εκπαιδευτικών στην καθημερινή διδακτική πράξη • Υπάρχει δισταγμός για το θέμα αξιολόγησης, διότι απαιτείται προετοιμασία των στελεχών με ενημέρωση • Η σχολική μονάδα αν λειτουργεί καλά προάγει έργο, καινοτομίες, γνώση, τότε οι γονείς επιθυμούν να εγγράψουν τα παιδιά τους σε αυτό το σχολείο • Χρειάζεται εξειδικευμένη επιμόρφωση για να χτιστεί βήμα βήμα η κουλτούρα αξιολόγησης 	<ul style="list-style-type: none"> • Αυτογνωσία και αυτοαξιολόγηση • Η προώθηση της αξιολόγησης δεν είναι μόνο απόφαση του διευθυντή, αλλά και του συλλόγου διδασκόντων • Η αξιολόγηση πραγματοποιείται σήμερα άτυπα από τους μαθητές και τους γονείς • Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού πριν το διορισμό του και σε όλους τους τομείς • Αν η γραφειοκρατία δεν ξεπεραστεί θα χαθεί η ουσία της κουλτούρας αξιολόγησης • Οι εκπαιδευτικές ενέργειες βρίσκονται κάτω από τη σκιά της αξιολόγησης • Ανασφάλεια ακόμη για το θέμα της αξιολόγησης στο σχολικό περιβάλλον, δεν είναι έτοιμο για αλλαγή κουλτούρας • Υπάρχει ήδη άτυπη αξιολόγηση στην οργάνωση των διοικητικών θεμάτων, σε δράσεις και συνεργασίες των εκπαιδευτικών • Τα στελέχη πριν την ανάληψη της θέσης, θα πρέπει να επιμορφώνονται σε θέματα αξιολόγησης 	<ul style="list-style-type: none"> • Η αξιολόγηση κινητοποιεί τα στελέχη για καθημερινές πρακτικές στη διοίκηση, στην οργάνωση, στην κρίση των εκπαιδευτικών, στην παρακίνηση για επαγγελματική ανάπτυξη • Η γραφειοκρατία είναι εμπόδιο για τη διαμόρφωση κουλτούρας αξιολόγησης • Ο διευθυντής ως συντελεστής αλλαγών θα πρέπει να έρθει στο ύψος του, να αποκτήσει κύρος • Προγράμματα άλλων χωρών δεν μπορούν να εφαρμοστούν στην ελληνική εκπαιδευτική κουλτούρα • Το ζητούμενο είναι ότι θα πρέπει να υπάρχει ένα είδος αξιολόγησης, τι αξιολόγηση όμως θα είναι; και ποια θα είναι τα κριτήρια 	<ul style="list-style-type: none"> • Η ποιοτική αξιολόγηση αναπόσπαστο μέρος της λειτουργίας του σχολείου • Ναι, σε βάθος χρόνου στην καλλιέργεια κουλτούρας αξιολόγησης • Εμπλοκή της αξιολόγησης με την προαγωγή νέων προγραμμάτων, νέων διδακτικών μεθόδων • Ναι, στη θετική αξιολόγηση, η οποία συνδέεται με την ανατροφοδότηση • Στη χώρα μας δυστυχώς δίνονται έτοιμες απαντήσεις με ξένες λύσεις με τις οποίες διευθετούμε δικά μας θέματα • Η αξιολόγηση θα πρέπει να έχει στόχο τη μάθηση, την γενικότερη εκπαιδευτική διαδικασία, να αφήνει περιθώρια στους συλλόγους διδασκόντων • Ο διευθυντής στο πλαίσιο της εσωτερικής αξιολόγησης θα πρέπει να δίνει πρωτοβουλίες και ρόλους στους εκπαιδευτικούς, με στόχο τη βελτίωση του εκπαιδευτικού τους έργου 	<ul style="list-style-type: none"> • Η αξιολόγηση στοχεύει στην καθημερινή βελτίωση • Απαιτείται συγκερασμός απόψεων διευθυντή-συλλόγου διδασκόντων, με σεβασμό στις απόψεις της πλειοψηφίας • Έλλειψη καταρτισμένων αξιολογητών • Όχι επιβολή, όχι σύγκριση σχολείων, κάθε σχολείο έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες, πρέπει να είναι σεβαστές • Αμφισβήτηση ορισμένων διαστάσεων της αξιολόγησης • Ο ουσιαστικός σκοπός είναι η βελτίωση της ποιότητας απόδοσης του σχολείου και η διαρκής πρόοδος των μαθητών • Η κουλτούρα αξιολόγησης δεν είναι μόνο θέμα γνώσης και επιμόρφωσης • Αξιολόγηση γίνεται όταν το σχολείο δουλεύει αποτελεσματικά και γίνεται ευρέως γνωστό • Ο διευθυντής μπορεί να λειτουργεί ως καθοδηγητής, ως μέντορας για τα νέα δεδομένα της αξιολόγησης 	<ul style="list-style-type: none"> • Παρακίνηση και έμπνευση των εκπαιδευτικών για αυτοαξιολόγηση • Το περιβάλλον δυσπιστίας εμποδίζει τη δημιουργικότητα στην οποία εμπεριέχεται η αξιολόγηση της σχολικής μονάδας • Συμβολή της επιμόρφωσης για ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου • Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου είναι το κλειδί που μπορεί να ανοίξει νέα δεδομένα • Η αξιολόγηση της σχολικής μονάδας είναι εργαλείο συνεχούς ανατροφοδότησης των πράξεων • Υπάρχει άτυπα αξιολόγηση για το καθημερινό έργο του διευθυντή και των μελών του συλλόγου από τους γονείς • Η αξιολόγηση δεν πρέπει να συγχέεται με έλεγχο που επιβάλλουν οι νόμοι • Δημιουργία θετικού κλίματος όπου θα δίνονται περιθώρια, ώστε οι εκπαιδευτικοί να αυτενεργούν στο καθημερινό τους έργο

Πίνακας 24 Θεματικές, Υποθέματα και Κώδικες των απαντήσεων στο ερώτημα 9

Ερευνητικό ερώτημα	Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών;			
Θεματικές	Άλλη πρόταση για την επιμόρφωση			Επιμόρφωση στελεχών
Υποθέματα	<ul style="list-style-type: none"> • Δια βίου επιμόρφωση 	<ul style="list-style-type: none"> • Μετασχηματιστική επιμόρφωση 	<ul style="list-style-type: none"> • Βελτίωση της σχολικής μονάδας, εξαρτάται από την εφαρμογή καινοτομιών 	<ul style="list-style-type: none"> • Εξειδικευμένα σεμινάρια
Κώδικες	<ul style="list-style-type: none"> • Επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή • Εμβάθυνση γνώσεων και δεξιοτήτων των στελεχών • Συνεχής επιμόρφωση για καλλιέργεια δύναμης και ασφάλειας • Κοινός στόχος των θεματικών είναι η συνεχής ανατροφοδότηση • Η καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας συμβάλλει στη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου • Επικαιροποίηση των γνώσεων και παρακίνηση των εκπαιδευτικών για νέα επιτεύγματα 	<ul style="list-style-type: none"> • Προετοιμασία στην κοινωνία της πληροφορίας • Αμφισβήτηση αξιολόγησης • Θεσμοθέτηση των προγραμμάτων επιμόρφωσης για ένα σύγχρονο και ευέλικτο σχολείο • Επιμόρφωση κυρίως σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού, καλλιέργεια ενσυναίσθησης και υποστηρικτικού πλαισίου 	<ul style="list-style-type: none"> • Αλληλεπίδραση και συνοχή των μελών της σχολικής κοινότητας • Σχολείο με αποκεντρωμένο χαρακτήρα • Δημιουργία συνεργατικής πλατφόρμας με συμμετοχή του διευθυντή, του συμβούλου, του συλλόγου διδασκόντων, ανά περιοχή για να συζητούνται κοινά θέματα, προβλήματα ή προγραμματισμός δράσεων και ανταλλαγή ιδεών 	<ul style="list-style-type: none"> • Διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού • Επιμόρφωση στρατηγικής σημασίας • Επιμόρφωση σε όλα τα στελέχη νέους και αρχαιότερους στα νέα εκπαιδευτικά δεδομένα με την εισαγωγή καινοτομιών • Συστηματικός προγραμματισμός επιμόρφωσης σε ειδικές θεματικές με εξειδικευμένους επιμορφωτές με εμπειρία, επιστημονική κατάρτιση και καλές πρακτικές • Το μεθοδολογικό πλαίσιο σχεδιασμού της επιμόρφωσης να στοχεύει στο μετασχηματισμό της πρακτικής των επιμορφωμένων

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

ΙΙΙ. ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΙ: N1, N2, N3, N4, N5, N6, N7, N8, N9, N10, N11, N12, N13, N14

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ N1

Καλησπέρα σας

-Στο πλαίσιο αυτής της μελέτης, πραγματοποιείται αυτή η έρευνα που αφορά την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών και τη συμβολή της στην εφαρμογή της ΔΟΠ στο σύγχρονο σχολείο. Συγκεκριμένα ενδιαφέρει η άποψη των διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης σε θέματα διοικητικής τους κατάρτισης. Κατά την άποψή σας ...

-Θεωρείτε την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης αναγκαία στην εποχή μας; και πώς το αντιλαμβάνεστε εσείς σήμερα;

-Καλησπέρα... μάλιστα...

-Ναι, είναι χρήσιμο...αλλά και με τη δια βίου επιμόρφωση σε διάφορους τομείς πιστεύω ότι μπορεί ένας διευθυντής να καταρτιστεί σχετικά... πριν το μεταπτυχιακό μου... που δεν είναι συναφές με τη διοίκηση έχω κάνει πολλά σεμινάρια σε ΠΕΚ, σεμινάρια εκπαιδευτικά στο ΑΠΘ και άλλα υπηρεσιακά που με βοήθησαν στη δουλειά μου γενικά. Το θέμα είναι ότι ο διευθυντής να είναι καταρτισμένος σε όλα τα θέματα που ενδιαφέρουν τη διοίκηση...αυτό βέβαια σταδιακά μπορεί να γίνει...

-Πιστεύετε ότι έτσι θα βοηθήσει στην καλύτερη οργάνωση του σχολείου;

- Ναι...τα στελέχη πρέπει να διαθέτουν γνώσεις επιστημονικά πολύπλευρες, για να μπορούν να οργανώνουν τα διοικητικά θέματα, τα προγράμματα, τον προϋπολογισμό του σχολείου, να έχουν δυνατότητα να παρακινούν τον σύλλογο και από κοινού με τον διευθυντή να οδηγούν τη σχολική μονάδα στο καλύτερο αποτέλεσμα ... από ότι φαίνεται όλα είναι απαραίτητα.

-Φυσικά, είναι όλα χρήσιμα και συμβάλουν στο έργο του διευθυντή/της διευθύντριας, αλλά τι γνώμη έχετε για την επιμόρφωση κυρίως σε οργανωσιακά, διοικητικά θέματα;

-Στο πλαίσιο αυτό είναι σημαντικός ο ρόλος των στελεχών στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού για να υπάρχει συνοχή μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας και η διοικητική του επιμόρφωση συμφωνώ ότι είναι απαραίτητη.

-Η κατάλληλη επιμόρφωση μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματικότητα του έργου του διευθυντή;

- *Ναι τα νέα δεδομένα το απαιτούν... πρέπει ο διευθυντής να διαθέτει ικανότητες μέσω επιμόρφωσης, για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στο έργο του αλλά και να προωθήσει τους στόχους της σχολικής μονάδας. Επίσης, θεωρώ ότι στις μέρες μας οφείλει να σταθεί στο ύψος των περιστάσεων και να διαχειρίζεται τα δεδομένα με σεβασμό.*

-Πώς μπορεί να τα καταφέρει όλα αυτά;

-*Χμ... είπα ότι η επιμόρφωση είναι μια από τις βασικές προϋποθέσεις, αλλά πρέπει ο διευθυντής να έχει ένα όραμα για το σχολείο και μέσα σε ένα ανθρωπιστικό πνεύμα να οδηγεί τη μονάδα στην ποιοτική βελτίωση.*

-Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;

-*Πιστεύω πως ναι, η κουλτούρα της οποίας επιμόρφωσης ανοίγει νέους ορίζοντες στη σκέψη του κάθε ατόμου με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συνθήκες για ικανοποιητική διαχείριση των διαφόρων εγγράφων τόσο προς τους πολίτες, όσο και σε λειτουργικές ανάγκες του σχολείου.*

-*Επίσης, επειδή ο ρόλος του διευθυντή είναι πολύπλοκος αναφορικά με τις διοικητικές υποχρεώσεις για να ανταποκριθεί στη διαχείριση των εγγράφων πρέπει να ενημερώνεται διαρκώς με διοικητικές γνώσεις και να μην είναι εξαρτημένος από κανένα.*

-*Επειτα θεωρώ ότι και η διαχείριση διοίκησης ενός οργανισμού όπως το σχολείο εξαρτάται από τις δεξιότητες που αποκτά κάποιος μέσω εμπειρίας τόσο γνωστικής όσο και συνεχούς πρακτικής μπορώ να πω....*

-Δηλαδή πώς μπορούμε να πούμε ότι ένας διευθυντής είναι αποτελεσματικός στη διεκπεραίωση των εγγράφων;

-*Εδώ μπορώ να πω ότι η καθημερινή λειτουργία της σχολικής μονάδας πρέπει να είναι αποτελεσματική και ο διευθυντής θα πρέπει να βρίσκεται σε εγρήγορση, συνεπώς όσο πιο επαρκής σε γνώσεις είναι τόσο είναι και αποτελεσματικότερος... αυτό ξέρετε φτιάχεται με το χρόνο με τη διαβίου επιμόρφωση και εμπειρία πάνω σε ειδικά θέματα.*

Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη; [Εισαγωγική επιμόρφωση, Βιωματικά εργαστήρια, Διασχολική, ενδοσχολική επιμόρφωση, Σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (Περιβαλλοντικά Προγράμματα, Αγωγή Υγείας, Πολιτιστικά θέματα, Ισότητα φύλων, Κοινωνία της Πληροφορίας), Ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (Ευρωπαϊκά προγράμματα, όπως Comenius, Erasmus και άλλα), Έρευνα δράσης, Δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση, Άλλο;]

-Αυτό το ερώτημα έχει να κάνει με τις μορφές επιμόρφωσης των στελεχών της εκπαίδευσης. Ποια πιστεύετε ότι είναι ιεραρχικά απαραίτητη σε ένα διευθυντή που αναλαμβάνει θέση ευθύνης;

-Πράγματι θεωρώ ότι η επιμόρφωση είναι μια πολυδιάστατη διαδικασία και απαραίτητη όσο ποτέ άλλοτε στο σύγχρονο σχολείο γίνεται φανερό ότι η εισαγωγική επιμόρφωση είναι σημαντική για τους υποψήφιους διευθυντές σχολείων... είναι νομίζω επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη του υποψηφίου και θα τον/την συνοδεύει στην επαγγελματική ζωή, και είναι εφόδιο που βοηθάει να σταθεί στις δικές του δυνάμεις έτσι ώστε να διαχειριστεί τα δεδομένα τόσο ποιοτικά όσο και τα ποσοτικά.

-Ναι καταλαβαίνω... τι άλλο έχετε να συμπληρώσετε;

-Η εισαγωγική επιμόρφωση είναι σημαντική, αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία θα στηριχθεί ο διευθυντής για να οργανώσει τη σχολική μονάδα και να ακολουθήσει την ομαλή άσκηση του έργου του κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής του θητείας.

-Έτσι, μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες ενός διευθυντή;

-Η εισαγωγική επιμόρφωση καλλιεργεί τη μόρφωση του κάθε ατόμου και λειτουργεί ενεργά στην ικανοποιητική διεξαγωγή του έργου του.

-Ποιες άλλες μορφές πιστεύετε ότι συμβάλλουν στην ομαλή και αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής ομάδας;

- Βέβαια και η περιοδική ενισχύει το άτομο και είναι σημαντική για την επικαιροποίηση των όσων γνωρίζει.

-Έπειτα ... συγκεκριμένα για τον διευθυντή, νομίζω ότι καθ' όλη την περίοδο της θητείας του μπορεί να γνωρίζει τα νέα δεδομένα, να επιμορφώνεται σε καινοτομίες, σε διαχείριση διοικητικών αλλαγών για να μπορεί να ανταποκρίνεται στην κάθε στιγμή.

-Ναι, ναι αλλά μπορώ να πω ότι η δια βίου επιμόρφωση είναι πλέον απαραίτητη για τους διευθυντές, διότι πρέπει πάντα να είναι εφοδιασμένοι για να ανταποκριθούν στο έργο τους.

-Ωραία, κάτι άλλο που θα θέλατε να προσθέσετε πάνω στη συγκεκριμένες μορφές....

-Θεωρώ, επίσης ότι η δια βίου επιμόρφωση είναι απαραίτητη διότι πραγματοποιείται μια συνεχή ανανέωση της γνώσης και των δεξιοτήτων και τέλος σας λέω ότι συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των στελεχών εκπαίδευσης.

- Δηλαδή, υπάρχει σύνδεση της επιμόρφωσης με την πρακτική όλων αυτών στο σχολείο;

- Μπορώ να πω ότι η επιμόρφωση γενικά είναι αποτελεσματική και συνδέεται με την διδακτική πρακτική...

-Θεωρώ ότι διάφορες επιμορφώσεις που αναφέρατε αναδεικνύονται σημαντικές σε όλα τα επίπεδα της εκπαιδευτικής διαδικασίας...

-Είναι εφόδια δυναμικά, διότι μπορεί κανείς να παρέμβει στη μάθηση μεθοδικά...

-Επειτα ... μπορώ εδώ να τονίσω ότι η επιμόρφωση πρέπει να στηρίζεται και σε εθελοντική βάση στον προσωπικό χρόνο του επιμορφούμενου, όπου ο ίδιος θα προγραμματίζει τη μάθησή του...

- Τώρα βέβαια μπορεί η επιμόρφωση να γίνεται εξ αποστάσεως σε συνδυασμό με τη δια ζώσης και να συμμετέχουν έτσι ενεργά αφού οι ίδιοι θα κανονίζουν το χρόνο επιμόρφωσης...

-Ωραία, έχετε κάτι άλλο να μας πείτε για κάποιες άλλες μορφές επιμόρφωσης; όπως διασχολική, ενδοσχολική, έρευνα δράσης,

-Η ακόμη για την δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση;

...Ναι, θεωρώ ότι πρέπει να οργανωθεί από τους διευθυντές η διασχολική επιμόρφωση γενικά... δηλαδή η πολιτεία να παρέμβει μεθοδικά έτσι ώστε να πραγματοποιείται επιμόρφωση σε στελέχη κατά ομάδες σχολείων ή περιφέρειες πάνω σε εξειδικευμένα θέματα όπως η διοίκηση σχολικών μονάδων, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η οικονομική διαχείριση των σχολείων και άλλα σχετικά.

Ενδοσχολική θα έλεγα ότι είναι μια διάσταση της επιμόρφωσης που μπορεί με την κατάλληλη οργάνωση από το διευθυντή, εντός της σχολικής μονάδας να συμβάλλει στην αναβάθμιση του έργου τους.

-Το θέμα είναι όμως πότε θα γίνονται όλα αυτά... νομίζω ότι θα πρέπει να προγραμματίζονται στο πλαίσιο του εργασιακού μας ωραρίου, διαφορετικά θα πάρει τη μορφή του προαιρετικού...

-Και ποια είναι η γνώμη σας για την έρευνα δράσης, πώς μπορεί δηλαδή ο διευθυντής να πάρει το ρόλο του ερευνητή στις διάφορες δράσεις, εντός της σχολικής μονάδας;

-Μμ... αυτός ο τρόπος επικοινωνίας με τους εκπαιδευτικούς θεωρώ ότι είναι καινοτόμος...δεν εφαρμόζεται από όσο γνωρίζω...

-Μπορεί με αυτό το ρόλο να αλλάξει κάτι στη διοίκηση και την οργάνωση της σχολικής μονάδας;

- Η ανάληψη του ρόλου του ερευνητή είναι σημαντική, αλλά και εδώ πρέπει να διαμορφωθεί η ανάλογη κουλτούρα... θεωρώ ότι μπορεί να γίνει παράγοντας αλλαγών και ανανέωσης του εκπαιδευτικού κατεστημένου... δηλαδή να οδηγήσει τα μέλη της σχολικής κοινότητας να διερευνούν, έτσι θα αποκτούν γνώσεις, και δεξιότητες... θα λύνουν παράδειγμα τα εσωτερικά προβλήματα με διερευνητική μέθοδο, θα εντοπίζουν τα πιθανά αίτια

και θα προλαβαίνουν χωρίς να δημιουργηθεί... κάποιο πρόβλημα. Βέβαια αυτό θέλει προγραμματισμό και διάθεση για εμπλοκή όλων των παραγόντων όταν προκύπτει κάποιο θέμα.

Αρχικά ενημέρωση οργανωμένη με στόχο τη διαμόρφωση ανάλογης κουλτούρας για αποδοχή εφαρμογής της έρευνας δράσης.

-Άλλο;

-Ωραία... έχετε να επισημάνετε κάτι άλλο σχετικά με τη διαδικασία της επιμόρφωσης;

-Ναι, ναι σκέφτομαι ότι θα πρέπει να υπάρχει συνεργασία τόσο με τους διευθυντές όμορων σχολείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας για κοινά θέματα και προβληματισμούς...

-Χμ..θα πρέπει να κάνουμε προτάσεις εμείς για τις ανάγκες που προκύπτουν κάθε φορά μέσα στη σχολική χρονιά.

-Επιπλέον, θέλω να σας ρωτήσω σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια ή προγράμματα; [Θέματα νομοθεσίας, Νέες τεχνολογίες, Ψηφιακός εγγραμματισμός, Οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων, Mentoring-coaching, Θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, Τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας, Διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού, Τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, Προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης, Άλλο;]

-Κρίνω ότι η επιμόρφωση και στην οργάνωση και διοίκηση είναι τόσο απαραίτητη για τα νέα στελέχη από την αρχή έως και το τέλος για τη θέση ευθύνης. Έτσι ασκούν καλύτερα τα διευθυντικά τους καθήκοντα. Αυτό αποβλέπει όχι μόνο στη βελτίωση του καθημερινού τους έργου... Είναι ενθαρρυντικό ότι στις μέρες μας τα προγράμματα επιμόρφωσης είναι όλο και πιο ενεργά, όπως η γνώση για τη σωστή εφαρμογή της νομοθεσίας, η κατανόηση των νόμων και των διατάξεων. Σε αυτό το επίπεδο που μιλάω η επιμόρφωση σε θέματα οργάνωσης της λειτουργίας του σχολείου τείνει να είναι ποιοτική και αυτό είναι ενισχυτικό για τον εκπαιδευτικό κόσμο.

-Έπειτα σας είπα και παραπάνω... η επιμόρφωση των στελεχών πρέπει να επιλέγεται με βάση τις καθημερινές τους ανάγκες και εντός εργασιακού ωραρίου... διότι τότε παίρνει την μορφή υποχρεωτικότητας, η εκτός ωραρίου νομίζω θα φέρει αποθαρρυντικά αποτελέσματα... γιατί θα καταλήξει να είναι προαιρετική...

-Τέλος, μπορώ να πω στις μέρες μας όσο ποτέ άλλοτε όλοι χρειάζονται συμβουλευτική υποστήριξη, οι μαθητές, οι εκπαιδευτικοί και οι γονείς ακόμη... Χρειάζεται όμως εξειδίκευση μέσα από προγράμματα επιμόρφωσης.

- Οι καινοτομίες θα αναδυθούν μέσα από διαρκή επιμόρφωση, με αλληλεπιδράσεις των συμμετεχόντων, ανταλλαγές απόψεων, μέσα από νέες δράσεις από τις οποίες θα γεννηθούν νέες ιδέες...

-Το θέμα της ΔΟΠ πώς το βλέπετε στην εφαρμογή του;

-Θεωρώ ότι εδώ η επιμόρφωση θα έχει να δώσει πολλά. Χρειάζεται δηλαδή να γίνει σχεδιασμένη επιμόρφωση, διότι πολλά στελέχη νομίζω δεν γνωρίζουν τις αρχές της ΔΟΠ και ότι μπορούν να έχουν σημαντικές εφαρμογές στη λειτουργία του σχολείου. Η εφαρμογή της στο εκπαιδευτικό σύστημα θα ενδυναμώσει τη λειτουργία του σχολείου και θα συμβάλει στη βελτίωσή της. Αυτό βέβαια θέλει και τη συνεργασία των εμπλεκόμενων στον εκπαιδευτικό οργανισμό.

Ο διευθυντής πρέπει να μάθει να συνεργάζεται μεθοδικά με το οποιοδήποτε πρόβλημα για ένα αποτελεσματικό σχολείο. Ο διευθυντής πρέπει να μάθει να προωθεί τη συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων να επικεντρώνεται στη διευθέτηση του οποιουδήποτε θέματος.

-Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;

-Ναι σίγουρα, η επαγγελματική ανάπτυξη παίζει σημαντικό ρόλο στην ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης... έτσι λοιπόν η επιμόρφωση σε ανάλογα θέματα θα φέρει πολύ ουσιαστικά αποτελέσματα.

-Πιστεύω ότι μέσα από τις διάφορες μορφές επιμόρφωσης πραγματοποιείται μια συνεχής διαδικασία μάθησης και εξέλιξης...

-Δηλαδή πώς μπορεί ο εκπαιδευτικός να αναπτύσσεται επαγγελματικά;

-Αυτό μπορεί να γίνει όταν ο εκπαιδευτικός θα αποκτήσει επαγγελματικές γνώσεις και δεξιότητες. Όταν για παράδειγμα μέσα από τη διαδικασία της επιμόρφωσης θα αναπτυχθεί επαγγελματικά, θα είναι νομίζω τότε καταρτισμένος και βέβαια θα έχει τη δυνατότητα για αντιμετώπιση νέων συνθηκών.

- Τι γνώμη έχετε για την επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης; συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;

-Φυσικά και συντελεί στην προώθηση των καινοτομιών. Τα στελέχη και όχι μόνο χρειάζεται να επικαιροποιούν συνεχώς τις γνώσεις που απέκτησαν, τις προηγούμενες δηλαδή αλλά και τις δεξιότητές τους, να προωθούν νέες τεχνικές μεθόδους, την έρευνα δράσης για να επιλύουν τα ενδοσχολικά προβλήματα, να κάνουν χρήση των ψηφιακών εργαλείων.

-Έτσι, μπορώ να πω ότι είναι αναγκαία η επιμόρφωση σε τεχνικές προώθησης καινοτομιών, διότι προωθεί και τους εκπαιδευτικούς να αναπτυχθούν επαγγελματικά για να βελτιώσουν το εκπαιδευτικό τους έργο.

-Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;

-Χμ... αυτό είναι ένα σοβαρό θέμα...

-Τι εννοείτε αξιολόγηση όπως παρουσιάστηκε σήμερα;

-Γενικότερα νομίζετε ότι η επιμόρφωση των στελεχών μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης; Δηλαδή ο διευθυντής αν είναι καταρτισμένος με γνώσεις και δεξιότητες θα επηρεάσει τους εκπαιδευτικούς;

-Όπως δήλωσα η επιμόρφωση γενικά πρέπει να είναι διαρκής σε όλη την επαγγελματική διαδρομή του εκπαιδευτικού, και να στοχεύει βέβαια τόσο στην βελτίωσή του αλλά και στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης.

-Τώρα ξέρετε ... μπορεί νομίζω ένας καταρτισμένος διευθυντής να αλλάξει συμπεριφορές και νοοτροπίες παλιές, έτσι ώστε να ενθαρρύνει κάτω από άλλο πρίσμα τους εκπαιδευτικούς. Επιπλέον, θεωρώ ότι αν μέσα από τις επιμορφώσεις ξεπεράσουμε στερεότυπα τότε με τη γνώση και την σωστή ενημέρωση να διαμορφώσουμε το πλαίσιο αυτοαξιολόγησης του σχολείου και μέσα σε αυτό θα κάνει το έργο του ο εκπαιδευτικός. Όλα αυτά είναι σημαντικά βήματα για πρόοδο και κουλτούρα αξιολόγησης.

-Έχετε να πείτε κάτι άλλο ...

-Ναι, ναι να συμπληρώσω ... ότι με τη δια βίου επιμόρφωση ο ρόλος του διευθυντή ενισχύεται, βρίσκεται σε συνεχή ενημέρωση και συνδυάζει τη διοίκηση με σταθερότητα και αυτοπεποίθηση και οδηγεί το σχολείο στην ποιοτική βελτίωση του.

-Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ Ν2

-Καλησπέρα σας, ο λόγος της συνάντησής μας όπως σας πληροφορήσα είναι η πραγματοποίηση έρευνας σχετικά με την επιμόρφωση των στελεχών εκπαίδευσης και τη συμβολή της στην εφαρμογή της ΔΟΠ στο σύγχρονο σχολείο.

-Θεωρείτε την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης αναγκαία στην εποχή μας;

-Καλησπέρα σας

-Στην εποχή μας πιστεύω ότι τα στελέχη της εκπαίδευσης καλούνται να διαδραματίσουν ένα περισσότερο σύνθετο και πολύπλοκο ρόλο. Υπάρχουν αλλαγές στα προγράμματα

σπουδών, εισαγωγή καινοτομιών, ανάληψη προαιρετικών προγραμμάτων, μεταναστευτικό κύμα.

-Καλούνται λοιπόν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά σε μια πληθώρα αναγκών όλων των παραγόντων της εκπαιδευτικής κοινότητας (μαθητών, γονέων και μαθητών σε σχέση με το σχολείο). Επιπλέον πρέπει να έχουν προσανατολισμό στη διαρκή βελτίωση των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών, σχεδιάζοντας στρατηγικά.

-Έπειτα ξέρετε αυτός ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός οράματος για τη σχολική κοινότητα. Ένα όραμα για πλήρη, ενεργητική συμμετοχή και δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού σε κοινούς στόχους της σχολικής μονάδας, για τη βελτίωση της ποιότητας του οργανισμού. Επιπρόσθετα τα τελευταία χρόνια εμφανίζεται η αναγκαιότητα ενός ρόλου manager του διευθυντή όσο αφορά τα διαχειριστικά του καθήκοντα. Πλέον παρατηρούμε την αναγκαιότητα να αντιμετωπίζονται οι σχολικές μονάδες ως οργανισμοί περίπλοκοι με χαρακτηριστικά παρόμοια εκείνων των βιομηχανικών και εμπορικών οργανισμών.

-Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;

-Γενικά η επαγγελματική κατάρτιση μου, η οποία αναφέρεται στο σύνολο των σπουδών μου (Πτυχίο Παιδαγωγικής, Εξομοίωση, Πτυχίο Θεολογίας, Διδασκαλείο, Συμβουλευτική), με εφοδίασε με γνώσεις και δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την ανταπόκρισή στα διοικητικά μου καθήκοντα.

-Τα επιμορφωτικά προγράμματα που παρακολούθησα και είναι σχετικά με το θέμα της οργάνωσης και διοίκησης (Μεταπτυχιακό, επιμορφωτικά σεμινάρια) μου παρείχαν πιο εξειδικευμένες γνώσεις πάνω σε θέματα διοίκησης και ήταν αυτά που έκαναν τη διαφορά στην άσκηση των διοικητικών μου καθηκόντων. Κυρίως με βοήθησαν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

-Ωστόσο θεωρώ ότι υπάρχει ένα κενό γνώσης επάνω στην διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων. Θα επιθυμούσα να συμμετέχω σε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα που θα παρείχε γνώσεις πάνω σε θέματα νομικής φύσεως και κυρίως αντιμετώπισης νομικών κενών που βρίσκονται σε πολλές εγκυκλίους. Επιπλέον θεωρώ ότι χρειάζεται επιμόρφωση σε συγκεκριμένες ψηφιακές πλατφόρμες και μια εξοικείωση σε ανάλογα ψηφιακά περιβάλλοντα.

- Συμπερασματικά θεωρώ ότι είναι πολύτιμος αρωγός στην καθημερινή άσκηση των διοικητικών καθηκόντων μου μια συνεχή ενημέρωση πάνω στις νέες γνώσεις, σε εξειδικευμένες γνώσεις αλλά και στον εκσυγχρονισμό των γνώσεων αυτών.

-Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη; [Εισαγωγική επιμόρφωση, Βιωματικά εργαστήρια, Διασχολική, ενδοσχολική επιμόρφωση, Σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (Περιβαλλοντικά Προγράμματα, Αγωγή Υγείας, Πολιτιστικά θέματα, Ισότητα φύλων, Κοινωνία της Πληροφορίας), Ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (Ευρωπαϊκά προγράμματα, όπως Comenius, Erasmus και άλλα), Έρευνα δράσης, Δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση, Άλλο];

-Μπορείτε να αναφέρετε κάποιους τομείς;

- Θεωρώ ότι τα σημερινά στελέχη της εκπαίδευσης έχουν γνώση σε διοικητικά θέματα. Είναι όμως γνώση, η οποία αποκτήθηκε είτε από προσωπική επαγγελματική εμπειρία είτε από κάποια εξειδικευμένη γνώση (μεταπτυχιακό, επιμορφωτικά προγράμματα κ.ά.). Ωστόσο οι απαιτήσεις της εποχής που προανέφερα οδηγούν στην ανάγκη εξοικείωσης των εκπαιδευτικών στελεχών με βασικές αρχές και πρακτικές του εκπαιδευτικού management, της διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, της διοίκησης και διαχείρισης εκπαιδευτικών συστημάτων.

-...Θεωρώ ότι οι γνώσεις πάνω σε τέτοιου είδους θέματα κατακτήθηκε με τρόπο συχνά ευκαιριακό και αποσπασματικό. Γι' αυτό χρειάζεται οι παρεχόμενες σχετικές γνώσεις να δοθούν μέσα από ένα επαναλαμβανόμενο πρόγραμμα επιμόρφωσης των στελεχών που μπορεί να περιλαμβάνει κάθε μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά θέματα και χωρίς να απορρίπτεται καμιά μορφή επιμόρφωσης. Θα πρέπει να υπάρχει σύνδεση θεωρίας-πράξης και έρευνας. Η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη θα πρέπει να είναι δια ζώσης και με βιωματικό χαρακτήρα, χωρίς να ενισχύει μόνο τις θεωρητικές γνώσεις, αλλά να είναι μια περισσότερο επικεντρωμένη, δια βίου, ευέλικτη μορφή επαγγελματικής ανάπτυξης.

-Έχετε να πείτε κάτι άλλο σχετικά με τις μορφές επιμόρφωσης;

-Όχι... όχι... θεωρώ ότι όλα τα προγράμματα είναι χρήσιμα για το καθημερινό έργο του σύγχρονου διευθυντή...

-Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια-προγράμματα; [Θέματα νομοθεσίας, Νέες τεχνολογίες, Ψηφιακός εγγραμματισμός, Οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων, Mentoring-coaching, Θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, Τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας, Διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού, Τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, Προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης, Άλλο;]

-Λοιπόν ... τα διευθυντικά στελέχη της εκπαίδευσης πρέπει να είναι γνώστες πολλών θεμάτων (Περιβαλλοντικών Προγραμμάτων, Αγωγή Υγείας, Πολιτιστικών θεμάτων, ισότητας φύλων, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού επίλυσης προβλημάτων και κρίσεων, νέες

τεχνολογίες και άλλα) για να μπορούν να ανταποκριθούν στον σύνθετο και πολύπλοκο ρόλο τους.

-Θεωρώ ό,τι ο ρόλος ενός διευθυντή σχολικής μονάδας ανήκει στην κατηγορία των ρόλων που παρουσιάζουν υψηλή σύνδεση με άλλους ανθρώπους (το Σύλλογο Διδασκόντων, το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων, τους Σχολικούς Σύμβουλους και γενικότερα τις προϊστάμενες αρχές καθώς και τα διοικητικά όργανα του Δήμου). Η διαρκής συνεργασία και αλληλεπίδραση μεταξύ των προαναφερθέντων ανθρώπων δημιουργούν το έδαφος για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων, που εάν είναι καλές βοηθούν πολύ στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Ως εκ τούτου θεωρώ αναγκαία την επιμόρφωση ανάπτυξης επικοινωνιακών δεξιοτήτων που θα βοηθήσει σε μια αποτελεσματική επικοινωνία, η οποία με τη σειρά της θα βοηθήσει στην αναβάθμιση της επικοινωνιακής πολιτικής και συνακόλουθα στη βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, διότι θα λειτουργήσει ως πηγή ανατροφοδότησης.

-Επιπλέον τα διευθυντικά στελέχη έχουν ανάγκη επιμόρφωσης στη Συμβουλευτική Ψυχολογία, διότι καλούνται να βρίσκονται σε ετοιμότητα για να αντιμετωπίσουν πολλές συγκρουσιακές καταστάσεις μέσα στη σχολική κοινότητα, αλλά και να βοηθήσουν τον εκπαιδευτικό να αντιμετωπίσει προβληματικές καταστάσεις και προκλήσεις μέσα στην τάξη του.

-Μπορείτε να αναφέρετε κάποιους άλλους τομείς;

-Ναι, βεβαίως ... λοιπόν αναδεικνύεται η ανάγκη επιμόρφωσης των διευθυντικών στελεχών πάνω σε όλα τα θέματα που αφορούν στην διοίκηση για να μπορούν να διεκπεραιώνουν το γραφειοκρατικό μέρος των διοικητικών καθηκόντων τους, αλλά και επιμόρφωση για την ανάπτυξη δεξιοτήτων αποτελεσματικής επικοινωνίας και συμβουλευτικής η οποία θα βοηθήσει στη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και θα έχει άμεση σχέση με το σχολικό περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζονται. Ένα εργασιακό περιβάλλον που επιτρέπει την ενθάρρυνση, την συνεργασία και την προσωπική ανύψωση των εργαζομένων.

-Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωση σας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;

-Γνωρίζετε για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας; θέλετε να σας δώσω πληροφορίες συγκεκριμένες;

-Όχι... όχι έχω διδαχτεί σχετικό μάθημα στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα ... γνωρίζω και θα σας πω τα εξής ...

-Σημαντικό κεφάλαιο για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μια σχολική μονάδα κατέχει η εκπαίδευση των εργαζομένων-εκπαιδευτικών, η επιμόρφωσή τους

και κυρίως η επιμόρφωση του διευθυντή-ηγέτη, γιατί η βελτίωση της κατάρτισής του συνεπάγεται και τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου και της λειτουργίας του σχολείου. Οι επιμορφωτικές ανάγκες των διευθυντικών στελεχών για την εφαρμογή της ΔΟΠ σχετίζονται με το στυλ διοίκησης που πρεσβεύουν αλλά και η επιλογή που θα κάνουν για την εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική.

-Επίσης, θεωρώ ότι ένας παράγοντας στρατηγικής σημασίας στη φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η επιλογή στυλ διοίκησης, όπου ο διευθυντής έχει χαρακτηριστικά ηγέτη. Είναι δηλαδή αποτελεσματικός στο χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού, αναπτύσσει όραμα για τη σχολική του μονάδα και προσπαθεί να εμπνεύσει και να ενεργοποιήσει τους εργαζομένους πάνω σε αυτό, μέσα από τις καλές και συνεργατικές ανθρώπινες σχέσεις.

-Για το λόγο αυτό θεωρώ απαραίτητη την επιμόρφωση των στελεχών της εκπαίδευσης σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Οι γνώσεις που θα αποκομίσουν θα τους βοηθήσουν στην παρακίνηση των υφισταμένων τους για ενεργό συμμετοχή. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει ο διευθυντής να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τις δυνατότητες των ατόμων της ομάδας που διοικεί. Οι άνθρωποι εργάζονται, έχοντας ισχυρά κίνητρα προς ένα στόχο και συμμετέχουν για τον καθορισμό του. Επιπλέον θα πρέπει να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων κάτι το οποίο θα αυξήσει το αίσθημα ευθύνης τους.

-Έχετε κάτι άλλο να συμπληρώσετε;

... Ναι... θέλω να αναφέρω ότι ο διευθυντής θα πρέπει να φροντίσει για τη δημιουργία καλών ανθρώπινων σχέσεων και ασφαλούς θετικού σχολικού κλίματος, που θα οδηγήσουν σε ένα περιβάλλον συνεργασίας και όχι υποταγής. Μέσα σε ένα θετικό και ασφαλές σχολικό κλίμα οι συμβαλλόμενοι και συνδημιουργοί θα είναι πιο εύκολο να πειθαρχούν σε κανόνες, να υιοθετούν στάσεις και συμπεριφορές αποδεκτές από το εργασιακό περιβάλλον και να συμμετέχουν σε καινοτόμες δράσεις.

-Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;

-Ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας αφενός αποτελεί τον θεματοφύλακα των κανόνων και τον φορέα της εκάστοτε εκπαιδευτικής πολιτικής και αφετέρου ως μέλος της σχολικής κοινότητας καλείται να υπερασπιστεί την αυτονομία της εκπαιδευτικής δράσης...

-Έπειτα, η θέση των διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης είναι μια θέση με διλήμματα και συγκρούσεις. Εάν ο διευθυντής αρκестεί στο διαχειριστικό ρόλο του εκπαιδευτικού συστήματος θα συμβάλλει στη δημιουργία ενός απρόσωπου παιδαγωγικού κλίματος και θα αυτοπεριοριστεί στον εαυτό του. Αυτός είναι και ο συνηθισμένος τρόπος διοίκησης,

διότι το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας μας είναι_συγκεντρωτικό και δεν αφήνει και πολλά περιθώρια στους διευθυντές των σχολικών μονάδων για επαγγελματική ανάπτυξη_

-Ωστόσο, ένας διευθυντής ο οποίος επιμορφώνεται συνεχώς πάνω σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης διαμορφώνει μια παρουσία γνώση των καταστάσεων και αποτελεί πρότυπο για τους υφισταμένους του. Αυτή η αναγνώριση αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να αναδυθεί σε ένα ηγετικό ρόλο. Έτσι εξασφαλίζει την αναγνώρισή του ως ένα άτομο υπεύθυνο που να μπορεί να εμπνέει και να καθοδηγεί τα μέλη της ομάδας, που να μπορεί να διαμορφώνει στόχους που εμπνέουν τα μέλη της ομάδας, να δύναται να τους καθοδηγεί και να τους παρακινεί, να καλλιεργεί τη συνεργατικότητα και το ομαδικό πνεύμα και να συνδέει την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης με την ικανοποίηση των απαιτήσεων των ατόμων.

-Θεωρώ ότι όλες οι ανωτέρω επιμέρους λειτουργίες της ηγεσίας μπορούν να αναπτυχθούν μέσα από επιμορφωτικά προγράμματα, όπως για παράδειγμα οργάνωσης και διοίκησης, διότι όλες οι ικανότητες που χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη και τον καθιστούν αποτελεσματικό δεν είναι έμφυτες αλλά μαθαίνονται και αναπτύσσονται συνεχώς.

-Συμπερασματικά, θα πω ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης τους δίνει την δυνατότητα να αναπτυχθούν σε διευθυντές ηγέτες, οι οποίοι μπορούν με τη σειρά τους να οδηγήσουν σε επαγγελματική ανάπτυξη των υφισταμένων τους ενισχύοντας τις δεξιότητες και τις γνώσεις των ανθρώπων που εργάζονται στον οργανισμό, δημιουργώντας ένα κοινό κλίμα κουλτούρας και υψηλών προδιαγραφών, καθιστώντας τους ταυτόχρονα άτομα υπεύθυνα για τις συνεισφορές τους στο συλλογικό αποτέλεσμα.

-Η εξειδικευμένη επιμόρφωση διαμορφώνει ηγέτες, που μπορούν να οδηγήσουν σε επαγγελματική ανάπτυξη τους υφιστάμενούς του, ενισχύοντας τις δεξιότητές τους, τις γνώσεις δημιουργώντας στη σχολική μονάδα κοινό κλίμα κουλτούρας υψηλών προδιαγραφών με συνεισφορά στο συλλογικό αποτέλεσμα.

-Η επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;

-Ποια είναι η άποψή σας για αυτό το θέμα;

-Να σας πω... οι γνώσεις που αποκτά ένα διευθυντικό στέλεχος μέσα από επιμορφωτικά προγράμματα οργάνωσης και διοίκησης τον βοηθούν να διευρύνει το πνεύμα του, να είναι ανοιχτός σε νέες ιδέες και μεθόδους. Επιπλέον διευρύνει τα επαγγελματικά και τα προσωπικά του ενδιαφέροντα και ανανεώνει τις ακαδημαϊκές γνώσεις του.

-Επιπλέον, σημειώνω ότι μέσα από την επιμόρφωση σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης θα λάβει το μήνυμα για την αναγκαιότητα και τα οφέλη μιας διαδικασίας συνεχούς

παιδείας. Η συνεχής επιμόρφωση του μπορεί να επιδράσει θετικά στην επιτυχία και στη βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου έργου και να διαπιστώσει το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του ως ηγέτης καθοδηγητής των εκπαιδευτικών, διότι για την εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, θα πρέπει να επηρεάσει και να εμπνεύσει τη διάθεση και την απόφαση των εκπαιδευτικών να συμμετέχουν σε καινοτόμες δράσεις.

-Δεδομένου ότι η εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων, πέραν του αναλυτικού προγράμματος σπουδών σε ένα σχολείο, μεταφράζεται σε ιδιαίτερη προσπάθεια και πολύ χρόνο από την πλευρά των εκπαιδευτικών, ο διευθυντής πρέπει να έχει την πειθώ για να ενεργοποιήσει τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν. Αυτό θα πραγματοποιηθεί εφόσον εμπλουτίσει τις γνώσεις του μέσα από επιμορφωτικά προγράμματα σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης, διότι με αυτό τον τρόπο θα μπορέσει να δημιουργήσει όραμα για το σχολείο του.

-Επίσης, θα καλλιεργήσει μια μαθησιακή κουλτούρα στο σχολικό περιβάλλον που θα μπορεί να συντελέσει στην ώθηση των εκπαιδευτικών να συμμετάσχουν σε καινοτόμα προγράμματα. Όταν όλα τα μέλη του σχολικού περιβάλλοντος αποδέχονται και στηρίζουν τις κοινές αξίες και προτεραιότητες, η συμμετοχή σε καινοτόμα προγράμματα είναι ευκολότερη, με το συνολικό περιβάλλον και την κουλτούρα του σχολείου να ενισχύουν αυτήν τη συμμετοχή.

-Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;

-Ο αποτελεσματικός εκπαιδευτικός ηγέτης οφείλει να συμμετέχει ενεργά στην επαγγελματική και προσωπική του ανάπτυξη, μέσω των επιμορφώσεων σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνει μια συνεχή διαδικασία αυτογνωσίας και αυτοαξιολόγησής του.

-Έπειτα, ο αυτοπροσδιορισμός του ατόμου επιτυγχάνεται με τη διεργασία του δίπτυχου αυτογνωσία/αυτοαξιολόγηση. Η αυτοαξιολόγηση είναι μια διαδικασία που συμβάλλει στη διαμόρφωση επαρκούς απεικόνισης του εαυτού, ευνοεί τη λήψη των κατάλληλων και υπεύθυνων αποφάσεων και τη δημιουργία ορθών στάσεων απέναντι των άλλων.

-Μπορείτε να διευκρινίσετε σχετικά με την αναφορά σας;

-Λοιπόν, η αυτοαξιολόγηση, ως μια συστηματική και αντικειμενική μορφή, αυτογνωσίας κρίνεται αναγκαία διαδικασία για τον εκπαιδευτικό ηγέτη, προκειμένου να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά στις διάφορες καθημερινές δράσεις του. Σ' αυτό συντελεί η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης, διότι έτσι αντιλαμβάνεται τα γνωστικά του όρια, τα εσωτερικά αποθέματά του, τα ισχυρά και αδύναμα

σημεία του και γίνεται ανοικτός στην καλοπροαίρετη ανατροφοδότηση, τις νέες προοπτικές, τη συνεχή μάθηση και την ανάπτυξη του εαυτού του.

-Επιπλέον βρίσκεται σε μία εσωτερική διαδικασία αυτοκριτικής, η οποία του δίνει τη δυνατότητα να αναστοχαστεί πάνω στα θέματα του σχολείου, στους στόχους που έχουν τεθεί, στις προτεραιότητες και στα κριτήρια ποιότητας του σχολείου, στον απολογισμό των ενεργειών του καθώς και στον έλεγχο των αποτελεσμάτων του.

-Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών; Σας παρακαλώ να το αναφέρετε.

-Οι επιμορφωτικές ανάγκες θα πρέπει διαμορφώνονται με βάση τις μελλοντικές εξελίξεις, ώστε να ανταποκρίνονται σε ένα αποτελεσματικότερο σχολείο. Επομένως, ο σχεδιασμός της επιμόρφωσης των διευθυντικών στελεχών δεν πρέπει να αρκείται μόνο στην κάλυψη των παρόντων αναγκών, αλλά να δίνεται έμφαση στα μεταβαλλόμενα περιεχόμενα των γνωστικών αντικειμένων, στις επιπτώσεις των νέων τεχνολογιών και στις επιδράσεις των κοινωνικο-πολιτισμικών περιβαλλόντων.

Το μεθοδολογικό πλαίσιο σχεδιασμού της επιμόρφωσης των στελεχών θα πρέπει να στοχεύει στο μετασχηματισμό της πρακτικής των επιμορφωμένων.

-Τέλος, αυτά πιστεύω για τα σύγχρονα στελέχη ...

-Σας ευχαριστώ για τη συνεργασία.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ Ν3

-Καλησπέρα σας, αρχικά να σας ευχαριστήσω για τη συνεργασία. Ο λόγος της επικοινωνίας μας είναι η άποψή σας πάνω σε θέματα γενικότερα επιμόρφωσης των διευθυντικών στελεχών ... θα διευκρινίζω στην πορεία της συζήτησής μας, σχετικά με το κάθε ερώτημα ...

-Λοιπόν,...

-Θεωρείτε την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης αναγκαία στην εποχή μας;

-Θα σας απαντήσω ένα προς ένα ...

-Ναι, ναι μπορούμε να μιλάμε άλλοτε συγκεκριμένα και μπορεί να διευρύνουμε τη συζήτηση...

-Λοιπόν, ο τίτλος της έρευνάς είναι ...η επιμόρφωση των στελεχών εκπαίδευσης και η συμβολή της στην εφαρμογή της ΔΟΠ στο σύγχρονο σχολείο...

- Είναι ποιοτική έρευνα ... ωραία...

-Αφορά την επιμόρφωση των στελεχών εκπαίδευσης...

-Ναι θα συζητήσουμε για το σκοπό της, ειδικό και γενικό της διαδικασίας της εκπαίδευσης την αξία και τη συμβολή στο καθημερινό έργο...

-Μάλιστα μελετάται η ποιοτική επιμόρφωση ...

-Να σας πω θεωρώ ότι ουσιαστικά η επιμόρφωση των στελεχών είναι ελλιπής... πρέπει κάθε φορά η διαδικασία της επιμόρφωσης να μετασχηματίζεται, δηλαδή με βάση τις ανάγκες της κάθε εποχής...

-Τι εννοείτε; μπορείτε να διευκρινίσετε;

-Να υπάρχουν δηλαδή, ειδικοί εμπειρογνώμονες για να καταγράφουν τις ανάγκες των στελεχών, αλλά και μέντορες καθ' όλη τη διάρκεια της θητείας τους...

-Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;

-Θα μπορούσε να υπάρχει για όλες τις μορφές επιμόρφωσης ένα αποθετήριο, όπου κάθε σχολείο θα επιλέγει με βάση τις ανάγκες τα θέματα που έχει ανάγκη κάθε φορά. Η επιλογή θα γίνεται με τη συνεργασία του διευθυντή και του συλλόγου διδασκόντων. Τα θέματα μπορεί να είναι, παιδαγωγικά, διοίκηση σχολικών μονάδων, και άλλα, όλα αυτά θα προκύψουν μετά από κοινή συζήτηση...

-Δηλαδή, να αποβλέπει σε μια αποτελεσματική διαδικασία...

-Επιμόρφωση αλλά με ανθρώπους εξειδικευμένους θα έλεγα... ενεργούς για να βοηθήσουν τα στελέχη σε όλα τα θέματα. Όπως ανέφερα παραπάνω οι εμπειρογνώμονες να αναλαμβάνουν διάφορα θέματα διοίκησης για επιμόρφωση.

-Θα πρέπει να γνωρίζει το θέμα για να πείσει τα στελέχη... η επιμόρφωση βέβαια συμβάλλει και στην επαγγελματική ανάπτυξη, διότι έτσι ο διευθυντής καταρτίζεται, αποκτά νέες επιστημονικές γνώσεις, επηρεάζεται, καθοδηγείται, παίρνει αποφάσεις στις δύσκολες στιγμές και έχει τη δυνατότητα να καταλαβαίνει τις ανάγκες των εκπαιδευτικών.

-Δηλαδή, μπορεί ο εκπαιδευτικός να έχει κάποιο πρόβλημα ή ακόμη να φοβάται να αναλάβει καθήκοντα που του ανατίθενται παράδειγμα στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Σε όλα αυτά λοιπόν, ο διευθυντής πρέπει να είναι έτοιμος να ανταποκριθεί..

-Λέω ό,τι όταν το στέλεχος έχει δυνατότητες και γνώσεις μπορεί ακόμη και να διακρίνει τις δυνατότητες των εκπαιδευτικών έτσι ώστε να αναθέτει σε αυτούς το ανάλογο έργο.

-Ναι, καταλαβαίνω αλλά μπορείτε να διευκρινίσετε;

-Να σας πω, επειδή πάνω από τη διοίκηση είναι η ηγεσία, πιστεύω... ένας διευθυντής καταρτισμένος με όλες τις μορφές επιμόρφωσης προάγει την λειτουργία και τη διεύθυνση των εγγράφων, γιατί και αυτή η λειτουργία χρειάζεται καινοτόμους χειρισμούς...

-Τώρα πια στις μέρες μας είναι ανάγκη για την αποτελεσματικότητα και τη βελτίωση του σχολείου ως οργανισμού...

-Έτσι πιστεύετε ότι θα φέρει βελτίωση στο σχολείο;

-Ναι, βεβαίως διότι μετά την επιμόρφωση θα φροντίζει να παρακινεί τους εμπλεκόμενους, έτσι ώστε να συνειδητοποιήσουν πώς όλα γίνονται για τη βελτίωση του έργου τους και την επαγγελματική τους ανάπτυξη.

-Ουσιαστικά ένα στέλεχος με την επιμόρφωση και την εμπειρία μετασχηματίζεται ως προς το ρόλο του πάντα προς το καλύτερο επίπεδο.

-Θεωρώ ότι πρέπει να υπάρχει και μια ειδική προετοιμασία από πριν στα στελέχη, ανεξαρτήτως σε όλους για να μπορούν να αναλάβουν θέση ευθύνης.

-Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη; [Εισαγωγική επιμόρφωση, Βιωματικά εργαστήρια, Διασχολική, ενδοσχολική επιμόρφωση, Σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (Περιβαλλοντικά Προγράμματα, Αγωγή Υγείας, Πολιτιστικά θέματα, Ισότητα φύλων, Κοινωνία της Πληροφορίας), Ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (Ευρωπαϊκά προγράμματα, όπως Comenius, Erasmus και άλλα), Έρευνα δράσης, Δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση, Άλλο];

-Από την εμπειρία μου ως διευθύντρια θεωρώ ότι όλες οι μορφές βοηθάνε... αλλά επειδή ζούμε στη κοινωνία της πληροφορίας η χρήση του Η/Υ και γενικότερα των ψηφιακών εργαλείων αποτελούν απαραίτητα εφόδια για τη διοίκηση και την οργάνωση μιας σχολικής μονάδας.

-Κάθε προηγούμενη εμπειρία βοηθάει ...

-Δυστυχώς, οι δημόσιοι φορείς αλλά ούτε και το ΥΠΑΙΘ οργανωμένη επιμόρφωση δεν πρόσφεραν αλλά και καμιά διοικητική γνώση ή δεξιότητα σε στελέχη.

- Η ενδοσχολική εστιάζει στις επιμορφωτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών του σχολείου και με βάση αυτές προγραμματίζονται οι δράσεις...είναι σημαντική για την ποιότητα του παρεχόμενου έργου.

-Όχι επιφανειακή επιμόρφωση των στελεχών για να λέμε ότι έγινε κάτι, οργάνωση και δια βίου θεωρώ επιμόρφωση χρειάζεται ...

-Τα βιωματικά εργαστήρια θεωρώ ότι μπορεί να λύσουν πολλά θέματα και να βοηθήσουν στη διευθέτηση.

-Έτσι πιστεύετε ότι ενισχύουν την επαγγελματική τους εμπειρία;

-Α... ναι συνεχής επιμόρφωση, σε επίκαιρα θέματα σωστά... εμπλουτίζεται η επαγγελματική του εμπειρία....

-Λοιπόν μέσα από αυτή την επιμορφωτική διαδικασία αναστοχάζεται και γίνεται πιο αποτελεσματικός...

-Ναι λοιπόν... είναι προσωπική μου άποψη αυτό, κάθε τι νέο και καινοτόμο συντελεί και στην εξέλιξη του διευθυντή...

-Απαραίτητα όλα τα εφόδια...

-Πιστεύετε ότι με αυτό τον τρόπο θα ξεπεράσει εύκολα προβλήματα που αντιμετωπίζει στην καθημερινή του πρακτική στο σχολείο;

-Νομίζω ότι για τις επιμορφωτικές ανάγκες πρέπει να υπάρχουν και προγραμματισμένα επιμορφωτικά προγράμματα, που να αναφέρονται βέβαια σε θέματα που αντιμετωπίζει ο κάθε διευθυντής ή διευθύντρια... έτσι θα έχουν την δυνατότητα να ανταποκριθούν ώστε να επιλύσουν πολλά θέματα και να εμπλουτίσουν την πρακτική τους για να γίνουν αποτελεσματικότεροι.

-Λέτε ότι πρέπει να καλλιεργηθούν τα βιωματικά σεμινάρια;

-Ναι, ναι γιατί έχουν να προσφέρουν πολλά στο σχολικό περιβάλλον ...

- Για τις άλλες μορφές επιμόρφωσης δεν έχω άποψη όπως Comenius, Erasmus αλλά ούτε και γνωρίζω για την αποτελεσματικότητά τους...

-Α.... αυτό που ειπώθηκε και στην αρχή όλα πρέπει να ξεκινούν με βάση τις ανάγκες των στελεχών...

-Προτείνω τόσο την διασχολική επιμόρφωση όσο και την ενδοσχολική, δηλαδή με άλλους διευθυντές όμορων σχολείων... ή ανά σχολική περιφέρεια, έτσι η επιμόρφωση θα γίνει πιο αποτελεσματική, από την άλλη με την ενδοσχολική μπορεί να αλλάξει η επιμορφωτική κουλτούρα όλου του σχολείου. Στο πλαίσιο αυτό μπορούν να οργανωθούν σεμινάρια που θα προγραμματίζονται με βάση τις πραγματικές ανάγκες των εκπαιδευτικών.

-Έπειτα και η έρευνα δράσης είναι μια μορφή που έχει να δώσει πολλές σημαντικές γνώσεις για τις σχολικές μονάδες και η εφαρμογή της από τους διευθυντές θα φέρει βελτίωση στη σχολική μονάδα. Δηλαδή ξεκινώντας από το πρόβλημα, εστιάζεις σε αυτό, καθορίζεις τα βήματα και θέτεις τα κριτήρια για να το επιλύσεις...

-Αναφορικά με την επιμόρφωση εξ αποστάσεως έχω να πω ότι είναι απαραίτητη πλέον και σημαντική στην εκπαιδευτική διαδικασία, έπειτα για την επιμόρφωση είναι εξαιρετικά σημαντικό για παράδειγμα μέσω των τοσος να παίρνει κανείς πολλές νέες ιδέες και να αναπτύσσεται επαγγελματικά...

-Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια-προγράμματα; [Θέματα νομοθεσίας, Νέες τεχνολογίες, Ψηφιακός εγγραμματισμός, Οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων, Mentoring-coaching, Θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, Τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας, Διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού, Τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, Προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης, Άλλο;]

-Πιστεύω ότι για ένα διευθυντή σημαντική είναι η επιμόρφωση σε θέματα νομοθεσίας με στόχο να διαχειρίζεται τα έγγραφα με ευελιξία.

-Έπειτα ο ψηφιακός εγγραμματισμός στην εποχή μας είναι απαραίτητος και πιστεύω ότι τα στελέχη θα πρέπει να ανανεώνουν συνεχώς τις γνώσεις τους για να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα.

-Δηλαδή με την επιμόρφωση ο διευθυντής συνεχώς εμβαθύνει σε γνώσεις και δεξιότητες ... είναι σημαντικό για την ψηφιακή επικοινωνία.

- Πιστεύω ότι οι τεχνικές επικοινωνίας, είναι ανοιχτές ερωτήσεις, κοιτάς το συνομιλητή στα μάτια και με κάθε ενέργεια τον ενθαρρύνεις...

-Η διαχείριση κρίσεων πρέπει να γίνεται μεθοδικά διότι είναι ένα πολύ ευαίσθητο θέμα...απαιτείται και συμβουλευτική υποστήριξη των στελεχών με γνώσεις συμβουλευτικής και ενίσχυση ειδικών προγραμμάτων.

-Ποια η γνώμη σας για τη διασχολική επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης;

-Ναι.. πώς μπορεί να πραγματοποιηθεί αυτό;

-Έτσι, λοιπόν θα μπορεί να οργανωθεί από κοινού να οργανώνεται μία διασχολική επιμόρφωση με ενδιαφέρον κάθε φορά θέματα..

-...αυτά έχω να σας πω... είναι αναγκαία όσο ποτέ η συνεχής ενημέρωση μέσω επιμόρφωσης... και πάντα βέβαια σχετίζεται η επαγγελματική βελτίωση των στελεχών...

-Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωση σας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;

-Θεωρώ ότι η βασική αρχή της ΔΟΠ είναι η διαρκής επιμόρφωση διότι έτσι θα εμπλακούν όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, είναι το μέλλον της εκπαίδευσης, αλλά βήμα βήμα θα φτάσουμε στο στόχο, θέλει να πραγματοποιηθεί εξειδικευμένη επιμόρφωση στα στελέχη.

-Αναφέρω διαρκή επιμόρφωση διότι, η ποιότητα της εκπαίδευσης εξαρτάται από τα μέσα και τις πρακτικές που θα εφαρμόσουν τα στελέχη και έπειτα με τη γνώση θα βασιστούν στις αρχές και στα κριτήρια εκείνα που θα τους οδηγήσουν στη βελτίωση.

-Η εκτίμησή μου είναι ότι πρώτα τα στελέχη και μετά η επιμόρφωση και των εκπαιδευτικών, έτσι μόνο θα φτάσει το σχολείο στις καινοτομίες και θα προσεγγίσει τις ποιοτικές διαστάσεις τόσο στις σχέσεις των εμπλεκομένων, στη συνεργασία, την αλληλεγγύη, την αλληλεπίδραση όλων στο πλαίσιο της σχολικής κοινότητας.

-Μπορείτε να διευκρινίσετε σχετικά;

-Ναι, ναι...πρώτα απ' όλα το σύγχρονο σχολείο χρειάζεται να είναι δημιουργικό και να αποβλέπει σε ένα σκοπό. Δηλαδή,.... πρέπει να βελτιώνεται γι' αυτό θεωρώ ότι η

συστηματική επιμόρφωση και εδώ είναι απαραίτητη όπως λέτε... πρέπει τα στελέχη μέσω της επιμόρφωσης από καταρτισμένους επιστήμονες να αποκτήσουν γνώσεις και δεξιότητες έτσι ώστε να τους γεννηθούν νέες ιδέες όπου θα συμβάλουν στην αλλαγή της νοοτροπίας τους...

- Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;

-Βέβαια, ειπώθηκαν παραπάνω απόψεις σας για την επαγγελματική ανάπτυξη, αλλά θα ήθελα συγκεκριμένα να μου πείτε τη γνώμη σας...

-Θεωρώ και εδώ απαραίτητη την επιμόρφωση αρχικά των στελεχών και τις πρακτικές που θα χρησιμοποιήσουν για επαγγελματική τους βελτίωση και στη συνέχεια θα μνημόσυν και το προσωπικό για βελτίωσή τους...

- Βέβαια, αυτό το είδος επιμόρφωσης αποβλέπει στη βελτίωση του εκπαιδευτικού τους έργου, στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων έτσι ώστε να γεννηθούν νέες ιδέες και προσεγγίσεις για να αλλάξει τα δεδομένα για ένα σχολείο ποιοτικά βελτιωμένο. Έτσι, λοιπόν οι αλλαγές θα συμβάλλουν σε ενεργή συμμετοχή της σχολικής διαδικασίας, προς όλους τους τομείς και αυτό θα το πετύχει με την κατάλληλη επιμόρφωση, η οποία θα ενδυναμώσει τα στελέχη.

-Θεωρείτε ότι επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;

-Πιστεύω ότι η εισαγωγή των καινοτομιών είναι αναγκαία στο σημερινό σχολείο, για αυτό απαιτείται η προετοιμασία των στελεχών και αλλαγές των σχολικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Ο διευθυντής μέσα από ειδικά προγράμματα θα αναλάβει να αλλάξει τη γενικότερη κουλτούρα του σχολείου. Η εισαγωγή καινοτομιών σημαίνει και μεταφορά γνώσεων σε πολλούς βέβαια εκπαιδευτικούς τομείς, έτσι ώστε να ακολουθεί τα σύγχρονα προγράμματα, τις νέες μεθοδολογικές προσεγγίσεις.

-Αυτό θέλει, θα έλεγα συνεχώς ανανεωμένες γνώσεις και εφόδια στα στελέχη και βέβαια να υιοθετούν πρακτικές δια βίου επιμόρφωσης.

-Στις μέρες μας, λοιπόν η εφαρμογή καινοτομιών για την απόκτηση της νέας γνώσης τόσο των εκπαιδευτικών, όσο και των μαθητών και των μαθητριών θα δώσει ώθηση στην καλλιέργεια ήπιων δεξιοτήτων και πρακτικών που θα μπορούν όλοι αυτοί να οργανώσουν τον εκπαιδευτικό προγραμματισμό. Βέβαια, έτσι θα μπορέσουν να ετοιμάσουν τις μελλοντικές προσωπικότητες εφοδιασμένες με πληροφορίες και τεχνικές καθημερινής διαχείρισης ώστε να ανταποκριθούν στα νέα κοινωνικά δεδομένα.

-Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;

-Και βέβαια εννοείτε την ποιοτική αξιολόγηση;

- Ναι, ναι αναφέρομαι στο γενικότερο πλαίσιο αξιολόγησης...

-Ναι, βέβαια τα στελέχη με την κατάλληλη επιμόρφωση μπορούν να επηρεάσουν την κουλτούρα του σχολικού κλίματος για βελτίωση, άρα αξιολόγηση θα έλεγα, διότι η βελτίωση για εμένα είναι συνυφασμένη με την αξιολόγηση όλου του εκπαιδευτικού έργου.

-Η επιμόρφωση καταρχάς κινητοποιεί τα στελέχη και σε θέματα αξιολόγησης που θα εφαρμόσουν στις καθημερινές τους πρακτικές στη διοίκηση, στην οργάνωση, στην κρίση των εκπαιδευτικών και στην παρακίνηση να αναζητήσουν οι ίδιοι την επαγγελματική τους ανάπτυξη αλλά και την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

-Επίσης, θα πω ότι η ποιοτική αξιολόγηση πρέπει να είναι αναπόσπαστο μέρος της λειτουργίας του σχολείου, του γενικότερου προγράμματος. Πιστεύω ότι με τα σωστά κριτήρια θα αναδειχθούν οι δυνατότητες των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας, θα πραγματοποιείται αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου, αλλά πάντα συλλογικά και όχι ατομικά.

-Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών;

-Ναι, το μήνυμά μου είναι διαρκής επιμόρφωση των στελεχών, βελτιωμένες συνθήκες επιμόρφωσης διότι η βελτίωση μπορεί να επιτευχθεί με καινοτομίες, με τη ΔΟΠ με τη συμμετοχή, το σεβασμό, με κανόνες και την αλληλεπίδραση όλων απαραίτητως των εμπλεκόμενων.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ Ν4

-Καλησπέρα σας

-Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας θα ήθελα να σας ρωτήσω σχετικά με την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης και αν είναι αναγκαίο στην εποχή μας... ποια είναι η δική σας άποψη;

-Καλησπέρα σας και από εμένα.

-Το θεωρώ αναγκαίο σίγουρα σήμερα ... αλλά δεν ξέρω το επίπεδο των σεμιναρίων κατά πόσο θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες των διευθυντών ... Έπειτα το μεταπτυχιακό σε θέματα σχετικά με τη διοίκηση το θεωρώ υπερβολικό θα έλεγα.... βέβαια τι κρίνει κανείς για τον εαυτό του πρώτα έ... έτσι νομίζω...

-Αυτό το αναφέρω διότι δεν γνωρίζω το επίπεδο των σεμιναρίων...

-Η επιμόρφωση πρέπει να είναι στοχευμένη λέω ...

-Οι απαιτήσεις της εποχής για την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και γενικότερα για την αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας, μας οδηγεί με βεβαιότητα στη μεγάλη και σημαντική προσφορά της επιμόρφωσης για την επαγγελματική ανέλιξη και την προσωπική βελτίωση των διευθυντικών στελεχών. Συγκεκριμένα, ο διευθυντής-ηγέτης της σχολικής μονάδας είναι το πρόσωπο που θα κινητοποιήσει όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας και θα προωθήσει με τα κατάλληλα διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά του εφόδια, τις καινοτόμες αλλαγές.

-Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;

-Νομίζω αυτό έχει να κάνει με την εμπειρία, την πρακτική του διευθυντή, βέβαια τόσο μεγάλο όγκο εγγράφων για τον διαχειριστή θέλει συνεργασίες και κατανομή της εργασίας.

-Αλλά το καλύτερο είναι να έχει το κάθε σχολείο ένα γραμματέα, αυτό που επικρατεί σήμερα ο διευθυντής ασχολείται κυρίως με τα γραφειοκρατικά θέματα και όχι με την παιδαγωγική λειτουργία του σχολείου.

-Επειτα αυτό που νομίζω σχετικά με το ερώτημα, ο διευθυντής σήμερα πρέπει να είναι πολύ καλός γνώσης των Η/Υ, η ψηφιακή τεχνολογία είναι απαραίτητη σε όλους τους τομείς της εκπαιδευτικής λειτουργίας.

-Για να ανταποκριθεί αποτελεσματικά λοιπόν στις νέες απαιτήσεις της εποχής και να μπορεί να διαχειρίζεται σωστά κάθε προβληματική κατάσταση, χρειάζεται να επιμορφωθεί για να αποκτήσει τις κατάλληλες σε κάθε τομέα ικανότητες.

-Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη;[Εισαγωγική επιμόρφωση, Βιωματικά εργαστήρια, Διασχολική, ενδοσχολική επιμόρφωση, Σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (Περιβαλλοντικά Προγράμματα, Αγωγή Υγείας, Πολιτιστικά θέματα, Ισότητα φύλων, Κοινωνία της Πληροφορίας), Ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (Ευρωπαϊκά προγράμματα, όπως Comenius, Erasmus και άλλα), Έρευνα δράσης, Δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση, Άλλο];

-Λοιπόν, την εισαγωγική επιμόρφωση τη θεωρώ χρήσιμη, όχι όμως αναγκαία, διότι εμπειρικά σας λέω ότι πολλές φορές γίνονται επαναλήψεις κυρίως θεωρητικές χωρίς να μπορούν να αλλάξουν κάτι στη συμπεριφορά.....

-Η περιοδική μπορεί να χρησιμοποιείται εφόσον γίνει πρώτα επιλογή των θεμάτων από τους ενδιαφερόμενους....

-Αυτό που νομίζω είναι σημαντικό στις μέρες μας είναι, η εξ αποστάσεως επιμόρφωση, οι ενδιαφερόμενοι δεν μετακινούνται, μπορεί να γίνουν και μέσω των moocs... είναι εξοικονόμηση χρόνου... μπορεί να γίνει έτσι και βέβαια διευκολύνει...

-Μάλιστα, ... έχετε να μου πείτε και κάτι άλλο για τις άλλες μορφές επιμόρφωσης που πιστεύετε ότι συμβάλλουν στο πολυδιάστατο έργο του διευθυντή;

-Όπως... η επιμόρφωση και η συμμετοχή στα βιωματικά εργαστήρια ...

-Ναι... βέβαια είναι σημαντική η γνώση μέσα από τα βιωματικά εργαστήρια, η προσωπική εμπειρία, η συμμετοχική διαδικασία μάθησης ανοίγει νέους ορίζοντες...

-Έπειτα ... νομίζω πως με την ομαδική εμπλοκή όλων των μελών της σχολικής κοινότητας καλλιεργείται η επικοινωνία, η δημιουργικότητα και η κριτική σκέψη.

-Λοιπόν ...υπάρχει αλληλεπίδραση, προσωπική επαφή, όλη αυτή η διαδικασία οδηγεί σε μαθησιακά αποτελέσματα...

-Γενικά να σας πω ... ότι ...όλες οι μορφές επιμόρφωσης που στηρίζονται στην καινοτομία είναι χρήσιμες στην εκπαιδευτική πρακτική και τη διαχείριση όλων των δεδομένων της εκπαιδευτικής κοινότητας.

-Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια-προγράμματα; [Θέματα νομοθεσίας, Νέες τεχνολογίες, Ψηφιακός εγγραμματισμός, Οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων, Mentoring-coaching, Θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, Τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας, Διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού, Τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, Προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης, Άλλο;]

-Ανάλογα με τις απαιτήσεις του καθενός, βέβαια όλα τα θεωρώ χρήσιμα αλλά επιλογές με βάση τις ειδικότητες των στελεχών ...

-Το ίδιο πιστεύετε και για τα επιμορφωτικά σεμινάρια που αφορούν καινοτόμες δράσεις όπως (Περιβαλλοντικά προγράμματα, Αγωγή Υγείας, Πολιτιστικά θέματα, κλπ.)

-Βεβαίως είναι απαραίτητη η γνώση διαχείρισης και κατάρτισης όλων αυτών των προγραμμάτων.

-Να πω συγκεκριμένα... ή για όλα ξεχωριστά;

-Πείτε την άποψή σας γενικά για τη χρηστικότητα και τη συμβολή τους στην ποιοτική βελτίωση της σχολικής κουλτούρας ...

-Όλα αυτά που αναφέρατε είναι ενδιαφέροντα καινοτόμα προγράμματα, συνεπώς μπορώ να πω ότι υπάρχει ανάγκη επιμόρφωσης σε θέματα συμβουλευτικής στην εκπαιδευτική διαδικασία... και βέβαια ο σκοπός όλων των επιμορφωτικών προγραμμάτων είναι η ποιοτική βελτίωση...

-Στο ίδιο πνεύμα κατατάσσω και τα ειδικά προγράμματα Comenius, Erasmus, Κοινωνία της Πληροφορίας, κá)

-Η πρακτική του σχολείου θα πρέπει να είναι η εισαγωγή όλων των καινοτόμων προγραμμάτων και εδώ μπορώ να πω ότι τα στελέχη είναι σημαντικό να προωθούν αυτά τα προγράμματα.

-Μέσα από την επιμόρφωση μπορεί ο διευθυντής να αποκτήσει εκείνες τις γνώσεις που θα τον βοηθήσουν να προγραμματίσει τις εκπαιδευτικές τεχνικές, τη χρήση των νέων τεχνολογιών δηλαδή στοιχεία που πρέπει να έχει κανείς ώστε να υλοποιήσει τα προγράμματα με την παρακίνηση και την εμπλοκή των εκπαιδευτικών και των μαθητών.

-Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωση σας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;

-Σε αυτό το θέμα έχω και θετική και αρνητική θα έλεγα άποψη ... δηλαδή υπάρχουν προϋποθέσεις ... Από τη μια το σχολείο να είναι ανοιχτό ε... το καταλαβαίνω και συμφωνώ από την άλλη οι συνεργασίες κατά πόσο θα βοηθήσουν! είμαι συγκρατημένος, δηλαδή να συνεργαστεί το σχολείο με άτομα που δεν έχουν παιδαγωγική κατάρτιση, εννοώ παράδειγμα επαγγελματίες, αυτό θέλει μεγάλη προσοχή, η επιλογή λέω ... ή πολλές φορές με άτομα που έρχονται στο σχολείο με αντίθετες αντιλήψεις, πεποιθήσεις . .. άραγε έχουν όλα τα στελέχη τέτοιες δυνατότητες ώστε να επιλέξουν τους κατάλληλους!

-Εκτός βέβαια σε συνεργασίες όπως πολιτιστικά θέματα, αγωγής υγείας, αθλητικές δράσεις που πραγματοποιούνται στο σχολείο ...

-Μπορεί να υπάρχει σε όλα αυτά συγκερασμός! αν αυτό είναι εφικτό και υπάρχουν δικλίδες ασφαλείας τότε εντάζει...

-Κλείνοντας αυτό το θέμα θα έλεγα ότι ...

-Δεν μπορούμε βέβαια να μιλάμε για ποιότητα διοίκησης όταν αυτή ασκείται από στελέχη που δεν έχουν εργαστεί μέσα σε ένα νέο σύστημα αξιών. Για την εφαρμογή της ΔΟΠ στο σύγχρονο σχολείο χρειάζεται συνεχή επιμόρφωση που να αναπτύσσει την κριτική ικανότητα των επιμορφωμένων με τη μορφή βιωματικών εργαστηρίων.

-Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;

-Πιστεύω ότι αυτό μπορεί να επιτευχθεί με γνώσεις και εμπειρία... πρέπει να επιμορφωθεί σχετικά με τα βήματα που θα ακολουθήσει και να τα κάνει μέρος της πρακτικής του. Να δημιουργεί ένα θετικό κλίμα σε όλο το σχολικό περιβάλλον με βελτίωση της εκπαιδευτικής κουλτούρας του σχολείου και φυσικά με το όραμα που θα θέσει για να πετύχει τους στόχους... Έτσι νομίζω αναπτύσσεται και ο ίδιος επαγγελματικά.

-Θεωρείτε ότι αυτό μπορεί να φέρει αλλαγές στη διοίκηση;

-Ναι, ναι... βέβαια είναι η διαδικασία αυτή χρήζει επιμόρφωσης των διευθυντών και όχι μόνο... η σχεδιασμένη επιμόρφωση μπορεί να συμβάλει σε μια καινοτόμο προσέγγιση των πραγμάτων στη διοίκηση της σχολικής μονάδας... και στη βελτίωση της παιδαγωγικής γενικότερα...

-Η επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;

-Σε ότι αφορά τα καινοτόμα προγράμματα στις μέρες μας υπάρχει μεγάλη προσφορά, η άποψή μου είναι να μην τρέχουμε πίσω από τα προγράμματα, αλλά να γίνονται στοχευμένα...

-Ας μη λειτουργεί το σχολείο μόνο για αυτά αλλά τα προγράμματα πρέπει να είναι για το σχολείο και την βελτίωση... πρέπει όλα να πραγματοποιούνται στα πλαίσια του χρόνου.

-Έτσι, λοιπόν στο πλαίσιο αυτό... οι διευθυντές πρέπει να έχουν περισσότερες πιθανότητες να συνεχίσουν να εμπνέονται και να υποστηρίζονται, καθώς και να λειτουργούν στοχευμένα, ενεργοποιώντας το σύνολο του δυναμικού τους. Δηλαδή, να επηρεάζει ο ίδιος την απόδοση στο έργο των εκπαιδευτικών, η οποία οδηγεί και στην ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης, η οποία έχει άμεση σχέση με το σχολικό περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζονται. Ο διευθυντής-ηγέτης δημιουργεί περιβάλλον που επιτρέπει την ενθάρρυνση, την συνεργασία και την προσωπική και επαγγελματική ανύψωση των υφισταμένων του.

-Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;

-Αυτό είναι ένα σημαντικό θέμα γενικότερα ... η άποψή μου είναι η αξιολόγηση πρέπει να στοχεύει στην καθημερινή βελτίωση, δεν πρέπει να μένει το σχολείο στάσιμο έτσι...

-Στο πλαίσιο αυτό το πολυνομοσχέδιο είναι σύγχρονο και θα πρέπει να ανταποκρίνεται στα ελληνικά εκπαιδευτικά δεδομένα... θέλει όμως προσοχή στην εφαρμογή του...

-Κατά πόσο όμως θα είναι αντικειμενικό δεν μπορώ να απαντήσω θετικά ούτε και αρνητικά... Βέβαια... αν εφαρμοστεί ή όχι σε μια σχολική μονάδα δεν είναι μόνο απόφαση του διευθυντή, αλλά και του συλλόγου διδασκόντων. Σε ένα σχολείο όμως υπάρχουν πολλές απόψεις, διάφορες τάσεις για το θέμα της αξιολόγησης και αυτό γιατί δεν υπάρχουν ξεκάθαρα κριτήρια...

-Ο διευθυντής προτείνει αλλά θα πρέπει να υπάρχει συγκερασμός απόψεων, και έπειτα πρέπει να υπάρχει σεβασμός στις απόψεις της πλειοψηφίας... βέβαια ο διευθυντής κρίνει, αξιολογεί, προτείνει...

-Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών; Σας παρακαλούμε να το αναφέρετε.

-Ναι θα έλεγα ότι η διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού είναι σοβαρά θέματα για εμπάθυνση των στελεχών, πρέπει να καλλιεργηθεί η ενσυναίσθηση για να εξασφαλιστεί θα έλεγα ο σεβασμός της προσωπικότητας του εκπαιδευτικού... βέβαια όπως είπα η επιμόρφωση είναι σημαντική αλλά...πρώτα το καλό κλίμα του σχολείου...

-Αυτό που επίσης θα πρότεινα είναι η αυτονομία της σχολικής μονάδας...θα πρέπει να διαχειρίζεται τους πόρους με βάση τις ανάγκες του σχολείου, να παίρνει αποφάσεις στα εκπαιδευτικά πλαίσια, να περνάει θέματα χωρίς να περιμένει μέρες για την έγκρισή τους από την εξουσία... θα πρέπει να υπάρχει γενικότερα αποκέντρωση, έτσι ώστε το σχολείο να λειτουργεί με τις δικές του ιδιαίτερες ανάγκες...

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ Ν5

-Καλησπέρα σας

- Το θέμα της συνέντευξης αφορά την επιμόρφωση των στελεχών εκπαίδευσης και τη συμβολή της στη ΔΟΠ. Η πρώτη ερώτηση αφορά την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης και αν αυτό είναι αναγκαίο στην εποχή μας.

-Καλησπέρα σας...

-Βεβαίως είναι αναγκαία σήμερα και σημαντική αρκεί να γίνεται στοχευμένα και οργανωμένα, δηλαδή να είναι ειδικευμένα τα θέματα και να ανταποκρίνονται στην κάθε ειδικότητα.

-Ένας διευθυντής πρέπει να επιμορφώνεται συνεχώς για να καλύψει ανάγκες ενημέρωσης για να μπορεί να έχει τις ικανότητες να επηρεάζει τη σκέψη των γύρω του, και να διαμορφώνει τις στάσεις τους, με τρόπο ώστε να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για την επίτευξη των στόχων της ομάδας.

-Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;

-Πολύ ελάχιστα με βοήθησαν, εκτός από ορισμένα εξειδικευμένα σεμινάρια που πραγματοποίησα στο ΕΚΔΔΑ, με θέμα τη διοίκηση σχολικών μονάδων. Θεωρώ ότι πολλά σεμινάρια γίνονται σε θεωρητικό επίπεδο στη πράξη δύσκολα εφαρμόζονται...

-Σημαντική παράμετρος για την επιτυχία οποιασδήποτε μορφής επιμόρφωσης είναι οι επιμορφούμενοι, να έχουν την ικανότητα να αφομοιώνουν τις νέες ιδέες, τον νέο τρόπο

σκέψης και συμπεριφοράς, αφήνοντας πίσω στερεότυπες αντιλήψεις και παρελθόντα πρότυπα εργασίας. Επιπλέον θα πρέπει να εφαρμόζουν τις νέες ιδέες, φροντίζοντας να μαθαίνουν και από τα λάθη τους. Να μη θεωρούν τον εαυτό τους παντογνώστες, αλλά να έχουν πάντα μέσα τους την περιέργεια, την αγάπη για μάθηση, πολλή υπομονή και κυρίως θέληση.

-Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη;[Εισαγωγική επιμόρφωση, Βιωματικά εργαστήρια, Διασχολική, ενδοσχολική επιμόρφωση, Σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (Περιβαλλοντικά Προγράμματα, Αγωγή Υγείας, Πολιτιστικά θέματα, Ισότητα φύλων, Κοινωνία της Πληροφορίας), Ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (Ευρωπαϊκά προγράμματα, όπως Comenius, Erasmus και άλλα), Έρευνα δράσης, Δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση, Άλλο;]

-Θεωρώ ότι είναι σημαντική για το εκπαιδευτικό περιβάλλον η έρευνα δράσης, διότι αν γίνει σωστή εφαρμογή της και αν υπάρχουν γνώσεις σχετικές και επιστημονικές θα λυθούν με παιδαγωγικούς τρόπους τα διάφορα θέματα που προκύπτουν είτε στους μαθητές είτε και μεταξύ των συναδέλφων...

-Βέβαια αυτό πιστεύω θέλει συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων αλληλεγγύη και διάθεση... να τίθενται στόχοι και βήμα βήμα να γίνονται οι αλλαγές σε παιδαγωγικά θέματα, σε κρίσεις μεταξύ συναδέλφων, στο σχεδιασμό των προγραμμάτων... γενικότερα το σχολείο βελτιώνεται αλλά συγχρόνως και οι εκπαιδευτικοί αναπτύσσονται επαγγελματικά
....

-Επειτα νομίζω οι καινοτόμες δράσεις φέρνουν αλλαγές βελτίωσης σε μια σχολική μονάδα ... αλλά πάνω από όλα θεωρώ ότι τέτοιες επιμορφώσεις πρέπει να γίνονται όχι από τον οποιοδήποτε που έχει επιφανειακή γνώση, αλλά από άτομα με πραγματικές εξειδικευμένες γνώσεις....

- Επιπλέον, εξαιρετικά σημαντική θεωρώ ότι είναι και η διασχολική επιμόρφωση μεταξύ των διευθυντών όπως για παράδειγμα όμορων σχολείων... δηλαδή αν ενδιαφέρει ένα θέμα τότε καλούν εξειδικευμένους και επιμορφώνονται μέσα στα σχολεία... αυτό είναι το καλύτερο ...

-Το θέμα της ενδοσχολικής επιμόρφωσης επικεντρώνεται σε ζητήματα που προκύπτουν εντός της σχολικής μονάδας. Το πλεονέκτημα είναι η ενίσχυση των εκπαιδευτικών σε γνωστικά αντικείμενα που τους ενδιαφέρουν...

-Βέβαια όλες οι μορφές δίνουν πληροφορίες και κάθε ένας μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτό που μπορεί στη περίπτωση του να εφαρμοστεί... ε... αυτά ...

-Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια-προγράμματα; [Θέματα νομοθεσίας, Νέες τεχνολογίες, Ψηφιακός εγγραμματισμός, Οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων, Mentoring-coaching, Θέματα διαπολιτισμικής

εκπαίδευσης, Τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας, Διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού, Τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, Προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης, Άλλο;]

-Πρώτη είναι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, διότι για να γίνουν τα υπόλοιπα θέλει αρχικά ο διευθυντής να εξασφαλίσει θετικό σχολικό κλίμα ... έτσι νομίζω...με βάση την εμπειρία μου ...

-Επίσης, όταν εξασφαλίζεται η ασφάλεια στο σχολικό περιβάλλον τότε υπάρχει και σταθερότητα αλλά και η εύρυθμη λειτουργία του σχολείου... δηλαδή ο διευθυντής πρέπει να λειτουργεί σαν ομπρέλα προστασίας...

-Στο πλαίσιο αυτό σημαντική είναι και η παρακίνηση από το διευθυντή, δηλαδή να έχει ικανότητες και δεξιότητες να ενεργοποιήσει τους συναδέλφους του, για να πετύχουν από κοινού τους στόχους του σχολείου... Βέβαια εδώ χρειάζονται γνώσεις για τον τρόπο προσέγγισης όλων των εμπλεκομένων και συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

-Έπειτα νομίζω ό,τι μέσα από τη συνεχή επιμόρφωση ο διευθυντής θα αντιληφθεί την αναγκαιότητα να αναδειχθεί σε ηγέτης που αξιοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό, που επηρεάζει τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας και επιτυγχάνει ποσοτικά και ποιοτικά μεγέθη του αποτελέσματος.

-Ένας διευθυντής - ηγέτης με τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες που προανέφερα και ως βασικός παράγοντας αποτελεσματικότητας του σχολείου επηρεάζει άμεσα την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου του. Δημιουργεί μια επαγγελματική μαθησιακή κουλτούρα. η οποία μπορεί να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν συστηματικά σε ατομική και συλλογική, επίσημη και ανεπίσημη μάθηση, μόνοι ή μαζί με άλλους. Παρέχει προσωπική υποστήριξη στα μέλη του προσωπικού του και παράλληλα προωθεί τη συνεχή και συστηματική τους βελτίωση μέσα από την καλλιέργεια της νοητικής τους σκέψης. Ενθαρρύνει τη δια βίου μάθηση των εκπαιδευτικών δημιουργώντας έτσι μια μαθησιακή κοινότητα που αποτελεί πρότυπο και για τους μαθητές.

-Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωση σας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;

-Να σας πω... είμαι αντίθετος με το θεσμό αυτό, διότι θεωρώ ότι δεν μπορούν να εμπλέκονται σύλλογοι γονέων, επαγγελματίες, και άλλοι φορείς στα θέματα του σχολείου, δηλαδή καμιά σχέση δεν έχουν στη διαδικασία παιδαγωγικής...

-Θα πρέπει όμως και οι σύλλογοι γονέων ή η τοπική αυτοδιοίκηση να έχει εμπλοκή στα θέματα όπως δράσεις του σχολείου και να συμβάλουν με το δικό τους τρόπο, δεν εννοώ βέβαια σε θέματα παιδαγωγικής μεθοδολογίας...

-Όχι... άλλα πρόσωπα ... στην εκπαιδευτική διαδικασία ... αυτοί δεν έχουν καμία εξειδίκευση σε θέματα παιδαγωγικής... πώς μπορούν να προσεγγίσουν θέματα εκπαιδευτικά με όποια μορφή και αν είναι...

- Το σχολείο στο πώς θα διαχειριστεί τα θέματα του αφορά τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές... όχι τρίτα πρόσωπα με διάφορες γνώμες που δε συνάδουν πολλές φορές στο πνεύμα του σχολείου...

-Εννοείτε... ότι πρέπει να διατηρηθεί στα σχολεία η συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων σε δράσεις με στόχο τη βελτίωση του σχολείου

-Ναι, ναι ... θέλει οπωσδήποτε αλλαγή σκέψης, η ΔΟΠ, επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης και οργάνωσης της σχολικής μονάδας, θέλει συνεργατικότητα, κοινή λήψη αποφάσεων ...

-Αυτή είναι η άποψή σε αυτό το θέμα

-Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;

-Αρκετά, αυτό που συντελεί κυρίως είναι η στάση του διευθυντή. Η στάση και η κουλτούρα του απέναντι στο σύλλογο διδασκόντων, στο πρόβλημα, του κάθε συναδέλφου που αντιμετωπίζει ή της σχολικής μονάδας.

-Συγκεκριμένα στο εκπαιδευτικό περιβάλλον πρέπει να ενισχύεται ο εκπαιδευτικός από τον ίδιο το διευθυντή έτσι ώστε να βελτιώνεται στο έργο του και να γίνεται παραγωγικός.

-Πιστεύω ότι με τη συνεχή μάθηση στα νέα εκπαιδευτικά δεδομένα και τη συμβολή του διευθυντή διαμορφώνεται ο συναδέλφος επαγγελματικά...

-Έπειτα όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες των συναδέλφων γίνονται πιο αποτελεσματικοί... στο έργο τους.

-Παρακίνηση των εκπαιδευτικών από το διευθυντή για ανανέωση γνώσεων και δεξιοτήτων με ενδοσχολική επιμόρφωση

-Έτσι, λοιπόν προσωπική ενδυνάμωση χρειάζονται από το διευθυντή και γενικότερα από ένα υποστηρικτικό εκπαιδευτικό πλαίσιο, όπως ενημερωτική - επιμορφωτική παρέμβαση σε όλα τα μέλη του συλλόγου...

-Η επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;

-Θεωρώ ότι στην εφαρμογή των καινοτόμων δράσεων συντελεί η κουλτούρα και τα ενδιαφέροντα τόσο του διευθυντή όσο και του συλλόγου διδασκόντων. Αλλά τα πράγματα θα είναι καλά όταν υπάρχει θα έλεγα μια μαγιά από την αρχή...

-Τι εννοείτε;

-Να υπάρχει δηλαδή προηγούμενη γνώση πάνω στο θέμα των δράσεων... αλλά φαίνεται ότι στις μέρες μας, η κρίση επηρεάζει τα άτομα και επειδή το μέλλον είναι αβέβαιο και στα εκπαιδευτικά πράγματα, ο κάθε εκπαιδευτικός φαίνεται να είναι κουρασμένος, δεν υπάρχει ενδιαφέρον, οι ευθύνες και η κούραση, τους κάνει αδιάφορους για συμμετοχή στις δράσεις...

-Αυτός που μπορεί να βοηθήσει χωρίς αμφισβήτηση είναι ο διευθυντής με την άοκνη στάση και το όραμά του για βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου... όλα αυτά βέβαια προϋποθέτουν πόρους, κτιριακές υποδομές και τα κατάλληλα μέσα για να επιτευχθεί ο στόχος του σχολείου

-Πώς μπορεί να δημιουργηθούν κίνητρα στα στελέχη εκπαίδευσης;

-Νομίζω πρέπει να δημιουργηθεί μια κουλτούρα σε αυτό τον τομέα της επιμόρφωσης, έτσι ώστε να γίνει απαραίτητη ανάγκη στη διοίκηση για δράσεις αναγκαίες και επιλεγμένες για τις συνθήκες του κάθε σχολείου...

-Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;

-Όχι... το ξαναλέω οι επιμορφώσεις όπως φαίνεται από το παρελθόν είναι για να γίνονται... δηλαδή για το θεαθήναι...

-Ποιος θα επιμορφώσει σε θέμα παράδειγμα αξιολόγησης ποιον; άτομα χωρίς ειδίκευση; ο συνάδελφος τον συνάδελφο; ποιος;

-Για να αξιολογήσει κάποιος πρέπει να έχει περάσει από όλα τα εκπαιδευτικά στάδια να έχει εμπειρία ως καθηγητής, να γίνει υποδιευθυντής και στη συνέχεια διευθυντής τότε μπορεί να περάσει στη πράξη...

-Επειτα το θέμα της αξιολόγησης είναι αρκετά ευαίσθητο... ο διευθυντής δεν πρέπει να ασκεί επιρροή στους συναδέλφους, θα πρέπει να υπάρχουν κριτήρια από την πολιτεία ώστε να πείσουν τους εκπαιδευτικούς για την αντικειμενικότητά τους.

-Επειτα βλέπουμε τη μορφή που έχει η αξιολόγηση σήμερα !

-Τώρα πώς θα περάσει η αξιολόγηση να σας πω είναι ένα σοβαρό θέμα... έως τώρα η αξιολόγηση των σχολικών μονάδων γινόταν με μια έκθεση από το διευθυντή και δεν υπήρχε κανένα αντίκρισμα ...

-Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών; Σας παρακαλώ να το αναφέρετε.

- Θα αναφερθώ ξανά στο θέμα της αξιολόγησης και στις επιλογές των διευθυντών σχολικών μονάδων...

-Ποια είναι τα κριτήρια επιλογής;

-Είναι άσχετα με τη διοίκηση... όταν υπάρχουν μεταπτυχιακά που δεν έχουν καμιά σχέση με οργάνωση και διοίκηση, όταν οι ξένες γλώσσες μοριοδοτούνται υψηλά, τότε δεν μπορούμε να μιλάμε για αντικειμενικότητα... δυστυχώς η αξιολόγηση γίνεται με βάση άλλα κριτήρια... Είναι καλά τα προσόντα αλλά πρέπει να έχουν σχέση με διοικητικά θέματα...

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ Ν6

-Καλημέρα σας

-Στο πλαίσιο της έρευνάς μου θα ήθελα να σας ρωτήσω σχετικά με την αναγκαιότητα επιμόρφωσης διευθυντικών στελεχών σε θέματα διοίκησης

-Πιστεύετε ότι είναι αναγκαία η επιμόρφωση;

-Καλημέρα και από εμένα

-Πράγματι, η επιμόρφωση και χρειάζεται αλλά είναι και αναγκαία, αφού όλα τα θέματα στην εκπαίδευση πηγαίνουν με γρήγορους ρυθμούς και φαίνεται ότι αυξάνονται οι αρμοδιότητες των διευθυντών ...

-Πιστεύω ότι κάθε επιμορφωτικό πρόγραμμα ή μεταπτυχιακό που γίνεται σε όποια θεματική ενότητα και αν είναι έχει για το διευθυντή τη δική του αξία τόσο σε παιδαγωγικά θέματα όσο και στη διοίκηση.

-Η απόκτηση λοιπόν εκπαιδευτικής γνώσης είναι απαραίτητη στην εποχή μας και ο ρόλος του διευθυντή ενεργητικός για να μπορεί να αντιμετωπίσει την πολυπλοκότητα των διαφόρων θεμάτων....

-Θεωρείτε την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης αναγκαία στην εποχή μας;

-Η άποψή μου είναι ότι η διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων δεν είναι τόσο σύνθετη... μπορεί να βοηθήσει η εμπειρία για να είναι προσεκτικός ο διευθυντής στους νόμους, τα πρακτικά και άλλα διοικητικά έγγραφα.

-Επιπλέον, χρειάζεται δράση και σωστή χρήση των διαθέσιμων υλικών πόρων, αλλά αυτό που σας είπα παραπάνω στηρίζεται στη γνώση και κατανόηση, ικανότητες να αντιλαμβάνεται κάποιος και τις εγκυκλίους, τις αποφάσεις και γενικά τους εκπαιδευτικούς νόμους. Έπειτα θέλει και συνεργασία με τους γονείς, τους πολίτες που αιτούνται εγγράφων, αλλά και με την τοπική αυτοδιοίκηση ώστε να υπάρχει άμεση διευθέτηση των διαφόρων θεμάτων από τον διευθυντή του σχολείου.

-Επειδή ζούμε στην κοινωνία της γνώσης και της πληροφορίας ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει πολύπλευρη κατάρτιση σε θέματα γύρω από τη λειτουργία της σχολικής μονάδας.

-Βέβαια, όχι μόνο γνώσεις αλλά και δεξιότητες για να μπορεί να διαχειρίζεται θέματα κρίσης, οργάνωσης των προγραμμάτων, να έχει όραμα και να παρακινεί το σύλλογο για επίτευξη των στόχων του σχολείου.

-Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη; [Εισαγωγική επιμόρφωση, Βιωματικά εργαστήρια, Διασχολική, ενδοσχολική επιμόρφωση, Σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (Περιβαλλοντικά Προγράμματα, Αγωγή Υγείας, Πολιτιστικά θέματα, Ισότητα φύλων, Κοινωνία της Πληροφορίας), Ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (Ευρωπαϊκά προγράμματα, όπως Comenius, Erasmus και άλλα), έρευνα δράσης, Δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση, Άλλο;]

-Πιστεύω ό,τι η εισαγωγική επιμόρφωση είναι πλέον αναγκαία πριν αναλάβει θέση ευθύνης ο διευθυντής ή διευθύντρια. Διότι, έχει να διαχειριστεί τους μαθητές, τους συναδέλφους, τα υλικά αγαθά και άλλα. Είναι λοιπόν, αναγκαίο να διαθέτει εξειδικευμένες ικανότητες και δεξιότητες, για να είναι αποτελεσματικός/κή στη σχολική κοινότητα.

-Επιπλέον, οι διάφορες μορφές επιμόρφωσης, θα ενδυναμώσουν το διευθυντή και θα συμβάλουν στην ομαλή διαχείριση των δεδομένων.

-Ποια άλλη μορφή επιμόρφωσης θεωρείτε ότι είναι απαραίτητη για τα διευθυντικά στελέχη;

-Σε ότι αφορά την επιμόρφωση στις Νέες Τεχνολογίες και τον ψηφιακό εγγραμματισμό κατά τη γνώμη μου είναι σημαντική, τα νέα δεδομένα της σύγχρονης κοινωνίας οδηγούν στη χρήση των ψηφιακών εργαλείων. Πράγματι φαίνεται να δημιουργούνται συνθήκες συνεργασίας, καινοτομίες που συμβαδίζουν με κάθε επαγγελματική δράση του 21^{ου} αιώνα.

-Γενικά όλες οι μορφές είναι σημαντικές για την κάθε περίπτωση, όμως σημαντικότερη για μένα είναι και η διαχείριση κρίσεων μεταξύ των συναδέλφων.

- Με την εφαρμογή του μοντέλου της ενδοσχολικής επιμόρφωσης μπορεί το σχολείο να μετατραπεί σε εστία μάθησης...έπειτα εκτός τις γνώσεις μπορούν να αναπτυχθούν διαπροσωπικές σχέσεις... αυτό συμβάλλει και στη δημιουργία θετικού κλίματος...

-Πάνω από όλα τα μέλη μιας σχολικής κοινότητας θα πρέπει να αναπτύξουν σχέδιο δράσης για να αντιμετωπίσουν την κρίση, όπως είχα πει και παραπάνω αυτό είναι κάτι ανάλογο με την έρευνα δράσης. Η επιμόρφωση σε σχετικά θέματα θα δώσει τη δυνατότητα στα στελέχη να προετοιμάζονται μεθοδικά, έτσι ώστε να εξασφαλίζουν την ομαλότητα στον οργανισμό.

-Επιπλέον, επειδή ζούμε στην ψηφιακή κοινωνία και φαίνεται ότι άλλαξαν τα δεδομένα άλλαξε πλέον και η μορφή της επιμόρφωσης.

-Τονίζω ότι η επιμόρφωση... η δια ζώσης είναι ένας σημαντικός θεσμός για την εξέλιξη του εκπαιδευτικού κόσμου αλλά και τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Όπως είπα προηγουμένως ότι ανανεώνονται οι γνώσεις είναι ένα εξαιρετικός τρόπος μάθησης σε νέα πράγματα. Είναι μια διαρκής εξέλιξη προσωπική αλλά και επαγγελματική...

- Μια νέα μορφή που εμφανίστηκε τα τελευταία κυρίως χρόνια είναι και η εξ αποστάσεως... βέβαια στην εκπαίδευση εμφανίστηκε δυναμικά λόγω υγειονομικών συνθηκών.. Μπορώ να πω είναι μια νέα προσέγγιση και έλυσε πολλά προβλήματα στην εκπαίδευση γενικότερα. Μόνο που για τη χρήση της έπρεπε να υπάρχει σχεδιασμός... χμ...μας βρήκε απροετοίμαστους δυστυχώς... Θεωρώ ότι ήταν και μια ευκαιρία να εμπλακούμε πιο ενεργά με τις νέες τεχνολογίες και να αποκτήσουμε δεξιότητες... Στο πλαίσιο αυτό είναι ωφέλιμο να πραγματοποιείται συνεχής επιμόρφωση πάνω σε νέα ψηφιακά εργαλεία πολύ σημαντικά στην καθημερινή εκπαιδευτική πρακτική.

-Και κάτι άλλο η εξ αποστάσεως επιμόρφωση θα προσφέρει πολλές ευκαιρίες για βελτίωση του παρεχόμενου διοικητικού και εκπαιδευτικού έργου.

-Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια-προγράμματα; [Θέματα νομοθεσίας, Νέες τεχνολογίες, Ψηφιακός εγγραμματισμός, Οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων, Mentoring-coaching, Θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, Τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας, Διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού, Τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, Προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης, Άλλο;]

-Κατ' αρχάς θεωρώ ότι οι καινοτομίες είναι ένας σημαντικός θεσμός, αρκεί να γίνονται οργανωμένα και στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής νομοθεσίας.

-Είμαι ξεκάθαρα υπέρ των καινοτομιών, το σχολείο δεν πρέπει να παραμένει στάσιμο ως προς τις δράσεις, θέλει εμείς οι συντελεστές να εμπνέουμε τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές μας.

-Ένας άλλος τομέας που σήμερα είναι απαραίτητος στην εκπαιδευτική λειτουργία είναι η συνεχής επιμόρφωση στον ψηφιακό εγγραμματισμό...

-Αυτό δεν το συζητάμε πλέον...

-Τα ζήσαμε τα δύο τελευταία χρόνια είτε με την εξ αποστάσεως εκπαίδευση είτε με τη χρήση ψηφιακών εργαλείων στη καθημερινή πρακτική τόσο στη διοίκηση όσο και στη διδακτική.

-Εδώ θα αναφερθώ και στη χρησιμότητα της εξ αποστάσεως στις μέρες μας... θεωρώ ότι έλυσε πολλά θέματα στη χώρα μας μέσα στη παρούσα κρίση.. αυτό το εκτιμώ θετικά. Βέβαια και οι διάφορες επιμορφώσεις που πραγματοποιούνται είναι αποτελεσματικές.

-Τονίζω βέβαια, ότι ο συνδυασμός σύγχρονης και ασύγχρονης επικοινωνίας είναι εξαιρετικά ευέλικτος...

-Ας ελπίζουμε ότι η πολιτεία θα φροντίσει με τους κατάλληλα εξειδικευμένους επιστήμονες να προσφέρει τις γνώσεις που χρειάζονται και τις δεξιότητες που απαιτούνται σήμερα.

-Μπορείτε να μου πείτε την άποψή σας και για κάποιους άλλους τομείς επιμόρφωσης;

-Μπορώ να πω ότι όλα είναι χρήσιμη σε κάποια στιγμή στη πορεία της θητείας ενός διευθυντή...

-Αλλά εκτιμώ ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική. Ο διευθυντής θα πρέπει να επιμορφώνεται και σε άλλα θέματα, διότι η κάθε περίπτωση θέλει διαφορετική προσέγγιση στον περιβάλλον του σχολείου και όχι μόνο...έχει να αντιμετωπίσει τους μαθητές, τους γονείς και γενικά όσους εμπλέκονται στη λειτουργία του σχολείου.

-Πιστεύω ότι ο διευθυντής αν διαθέτει ικανότητες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τότε στη λειτουργία του σχολείου θα γίνουν σημαντικές αλλαγές.

-Πιστεύετε ότι υπάρχουν και άλλοι σημαντικοί τομείς που πρέπει να επιμορφωθεί ο διευθυντής;

-Ναι, θεωρώ σημαντική στην εποχή μας τη συμβουλευτική υποστήριξη... καθένας έχει ανάγκη υποστήριξης τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο...

-Ο ρόλος του διευθυντή συμβούλου μετά από κατάρτισή του είναι σημαντικός διότι μπορεί να ενθαρρύνει σε κάθε πρόβλημα τους μαθητές αλλά και τους συναδέλφους, θα μπορεί να τους διευκολύνει να περάσουν μια δύσκολη στιγμή...βέβαια αν το στέλεχος δεν έχει εξειδικευμένη κατάρτιση δε θα μπορέσει να συμβάλλει ολοκληρωτικά στην επίλυση του όποιου θέματος.

-Σίγουρα όπως είπα και παραπάνω για να μπορέσει το στέλεχος να λειτουργήσει αποτελεσματικά θα πρέπει να παρακολουθήσει ειδικά προγράμματα, να καλλιεργήσει δεξιότητες για να λειτουργήσει αποτελεσματικά εφαρμόζοντας πάντα τις αρχές της συμβουλευτικής υποστήριξης. Για να το πετύχει αυτό θα πρέπει να έχει βαθιά ενσυναίσθηση και να είναι ευαίσθητοποιημένος με το συνάνθρωπο γενικά και αυτό βέβαια θα το πετύχει μέσα σε κλίμα σεβασμού και αποδοχής για τη διαφορετικότητα... έτσι νομίζω...

-Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωση σας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;

-Λίγο γενικό... διότι στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα ακόμη είναι άγνωστο... υπάρχει συγκρατημένο πνεύμα, αλλά για να λειτουργήσει η ΔΟΠ θα πρέπει να επιμορφωθεί

όχι μόνο ο διευθυντής αλλά και όλα τα μέλη του συλλόγου να διαθέτουν γνώσεις και να γνωρίζουν εξαρχής το σκοπό.

... Ξέρετε εδώ είναι πολύ σημαντική και η παρακίνηση από το διευθυντή... θα πρέπει να δίνει κίνητρα να θέλουν τα μέλη του συλλόγου να γίνουν ενεργοί και αποτελεσματικοί στο εκπαιδευτικό τους έργο...

-Αν η πολιτεία φροντίσει μέσα από εξειδικευμένες επιμορφώσεις με ειδικούς επιστήμονες να δώσει στα στελέχη γνώσεις που θα μπορούν να αναπτύξουν δεξιότητες τότε ο διευθυντής μπορεί μέσα σε δημιουργικό και δημοκρατικό περιβάλλον να παρακινήσει το σύλλογο, τους μαθητές, το σύλλογο γονέων, την τοπική αυτοδιοίκηση σε διάφορα προγράμματα του σχολείου και πάντα βέβαια μέσα σε παιδαγωγικά πλαίσια...

-Ας μη ξεχνάμε ότι πρόκειται για μια νέα εφαρμογή, διότι όπως είπατε και στο ερώτημα σας ... είναι ένας σύγχρονος τρόπος διοίκησης και θέλει να βασίζεται στη ομαδική συνεργασία... με ενεργά μέλη, και με κοινή λήψη αποφάσεων για ότι προγραμματίζεται στο σχολείο...

-Άρα... απαιτείται συνεχώς η ενίσχυση του ρόλου των εμπλεκομένων στη λειτουργία του σχολείου...

-Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;

-Για να βοηθήσει ο διευθυντής τους συναδέλφους και να τους παρακινήσει θα πρέπει να τους αγκαλιάσει όλους... να τους εμπιστεύεται, να τους δίνει πρωτοβουλίες, να τους επιβραβεύει, να τους ωθεί... να τους τονίζει συχνά πόσο αξίζουν ως άτομα και επαγγελματίες... όλα αυτά μπορεί να τα καταφέρει όταν είναι γνώστης, όταν έχει εμπειρία.

-Δηλαδή η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού θέλει υποστήριξη μέσα στο σχολείο. Ο καταρτισμένος διευθυντής θα είναι ο εμπνευστής και καθοδηγητής... θα διαθέτει επικοινωνιακές ικανότητες και με διάθεση θα παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς για καινοτομίες και νέες πρακτικές στη σχολική μονάδα..

-Πιστεύω έτσι μπορεί να χτιστεί και να βελτιωθεί η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού...

-Στο πλαίσιο αυτό οι εκπαιδευτικοί εντάσσονται ομαλά, συμβάλλουν στην κουλτούρα και στους στόχους του σχολείου και έτσι θεωρώ αναπτύσσονται και επαγγελματικά...

Η επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;

-Ναι... πιστεύω ότι θα συμβάλει στην εισαγωγή καινοτομιών, διότι το σημερινό σχολείο το χρειάζεται... για να συγχρονιστεί στα νέα δεδομένα των καιρών... και όχι μόνο...

-Είναι σημαντικό και για την ανάπτυξη των μαθητών. Θέλει όμως χρόνο και αυτό, σωστές επιλογές και όχι ότι να 'ναι... τα παιδιά όταν φτάνουν στο σχολείο κυρίως στο Λύκειο πρέπει να έχουν αυτοπεποίθηση, να αποκτούν στο κατάλληλο εκπαιδευτικό περιβάλλον, ικανότητες και γνώσεις μέσα από τις καινοτομίες... οι οποίες μακροπρόθεσμα θα συμβάλουν στην ένταξή τους στη κοινωνία.

-Είναι σημαντικές, πράγματι οι αλλαγές και στα μαθήματα, διότι επηρεάζεται όλη η εκπαιδευτική διαδικασία...θα υπάρχει ουσιαστική επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους, θα είναι τα παιδιά ενεργά γιατί θα δημιουργούν στην πράξη...

-Θα τους δίνονται ευκαιρίες και πρωτοβουλίες να αυτενεργούν και με τον τρόπο αυτό θα συμβάλλουν στην εκπαιδευτική τους εξέλιξη...

-Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;

-Να σας πω... ε... να υπάρχει αξιολόγηση, αλλά τι είδους αξιολόγηση; Νομίζω κατά κάποιο τρόπο ήδη γίνεται από τους μαθητές, τους γονείς...

-Υπάρχουν κριτήρια και ποια είναι αυτά που θα μπορούν να είναι αντικειμενικά ... να αξιολογεί κάποιος σωστά και πόσο καταρτισμένος θα είναι ο αξιολογητής;....

-Πιστεύω ότι πρώτα πρέπει να καλλιεργηθεί κουλτούρα αξιολόγησης ως προς τον εαυτό μας, δηλαδή, τι κάνουμε, τι πρέπει να κάνουμε, και πως πρέπει να το κάνουμε....

-Όχι επιβολή, όχι σύγκριση σχολείων, κάθε οργανισμός έχει τις δικές του ιδιαίτερες ρότητες και πρέπει να είναι σεβαστές...

-Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού καλό θα είναι να γίνεται πριν διοριστεί και ως προς όλους τους τομείς...

-Βέβαια... μπορώ να συμπληρώσω ότι τα δεδομένα στην εκπαίδευση αλλάζουν με γρήγορους ρυθμούς, όπως τα αναλυτικά προγράμματα, τα βιβλία, η τεχνολογία στη διδακτική πράξη, η εισαγωγή και εφαρμογή των καινοτόμων προγραμμάτων, κάτω από αυτό το πρίσμα θα έλεγα είναι αναγκαία η επιμόρφωση στην αξιολόγηση της σχολικής μονάδας για την αποτελεσματική προώθηση των προγραμμάτων και γενικότερα των αλλαγών.

-Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών; Σας παρακαλούμε να το αναφέρετε.

-Στο πλαίσιο της συζήτησής μας αναφέρθηκαν ό,τι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών είναι στρατηγικής σημασίας και πρέπει να θεσμοθετηθεί για να μπορούμε να μιλάμε για ένα σύγχρονο και ευέλικτο σχολείο.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ Ν7

Καλησπέρα σας

Στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής μου εργασίας θα ήθελα την άποψή σας σχετικά με την επιμόρφωση των διευθυντών και τη συμβολή της στην εισαγωγή νέων εφαρμογών στο σύγχρονο σχολείο ...

-Θεωρείτε την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης αναγκαία στην εποχή μας;

-Καλησπέρα σας

-Προφανώς και είναι αναγκαία πλέον, δε χωράει τίποτα άλλο θα έλεγα... ζούμε τις έντονες αλλαγές στα σχολεία, οι απαιτήσεις είναι πολύ αυξημένες, τα ζητήματα που προκύπτουν καθημερινά είναι πολλά σε σχέση τα παλαιότερα έτη...

-Ο ρόλος του διευθυντή είναι πολυσύνθετος, οι ρόλοι του είναι πολλοί... και ανθρωπίνως αδύνατο να καλύψει όλες τις απαιτήσεις στο εκπαιδευτικό πλαίσιο...

-Πιστεύω ό,τι ο διευθυντής είναι απαραίτητο να διαθέτει επιστημονικές γνώσεις, επικοινωνιακές, τεχνικές διαχείρισης των διαφόρων καταστάσεων, δηλαδή πρέπει οπωσδήποτε να στοχεύει σε συνεχή επιμόρφωση.

-Επιπλέον, να πω ότι μέσω των επιμορφώσεων θα πάρει τα απαραίτητα εφόδια θα μπορεί να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα του σύγχρονου σχολείου και βέβαια θα μπορεί σταδιακά να αποκτήσει επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη...

-Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;

-Ναι, ναι...βεβαίως, ανάλογα με το θέμα της επιμόρφωσης παίρνεις και γενικές γνώσεις, νέες πληροφορίες και πρακτικές... δηλαδή όποια θεματική και αν παρακολουθήσει κανείς αποκτά ένα μεγαλύτερο εύρος σκέψης, γίνεται πιο δυνατός, ενισχύεται κανείς...

-Θεωρώ ότι βοηθούν όλα τα προγράμματα, διότι την κατάλληλη στιγμή ανακαλεί κανείς την πληροφορία και τη χρησιμοποιεί... αυτό πιστεύω ...

-Τα στελέχη εκπαίδευσης σήμερα απαιτείται να έχουν κατάρτιση σε θέμα εξειδικευμένα όπως διοίκησης, διαχείρισης εγγράφων, διευθέτησης θεμάτων και βέβαια εμπειρία... βοηθά πολύ...

-Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη; [Εισαγωγική επιμόρφωση, Βιωματικά εργαστήρια, Διασχολική, ενδοσχολική

επιμόρφωση, Σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (Περιβαλλοντικά Προγράμματα, Αγωγή Υγείας, Πολιτιστικά θέματα, Ισότητα φύλων, Κοινωνία της Πληροφορίας), Ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (Ευρωπαϊκά προγράμματα, όπως Comenius, Erasmus και άλλα), έρευνα δράσης, Δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση, Άλλο;]

-Να σας πω θεωρώ ότι η εισαγωγική και περιοδική επιμόρφωση είναι σημαντικές για ένα διευθυντικό στέλεχος...

-Προφανώς και όλα τα άλλα είναι σημαντικά και επιπλέον δίνουν γενικές γνώσεις...

-Αρχικά η εισαγωγική θα πρέπει για κάθε νέο ή αρχαιότερο στέλεχος να είναι υποχρεωτική, διότι σε κάθε περίοδο αλλάζουν τα δεδομένα, το σχολείο εκσυγχρονίζεται και οι διευθυντές καλούνται να αντιμετωπίσουν τα θέματα που προκύπτουν.... Βέβαια θα πρέπει να γίνεται και περιοδική επιμόρφωση κάθε φορά που θα εφαρμόζεται ένα καινοτόμο πρόγραμμα ή κάτι επίκαιρο αφορά όλη την εκπαιδευτική κοινότητα..

-Ακόμη μια σημαντική καινοτομία είναι η έρευνα δράσης όπου θα πρέπει η πολιτεία να ενημέρωση με εξειδικευμένους επιστήμονες τις τεχνικές και γενικότερα όλη τη φιλοσοφία της δράσης...

-Νομίζω ότι η έρευνα δράσης έχει πολλά κοινά στοιχεία με τη ΔΟΠ, δηλαδή εμπειριέχεται στη ΔΟΠ.... Θα πρέπει μέσα από τα επιμορφωτικά προγράμματα τα στελέχη αρχικά να καταρτιστούν για να διαχειριστούν επιστημονικά όλες τις φάσεις... Έπειτα από όσο γνωρίζω και από τη βιβλιογραφία θέλει συνεργασία και εμπλοκή των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας από την αρχή έως το τέλος της έρευνας για κάποιο θέμα που θα προκύψει στο σχολείο...

-Η ενδοσχολική επιμόρφωση θεωρώ ότι είναι σημαντική για το σχολείο, διότι πάνω στις γνώσεις και στις δράσεις που θα προσφέρονται μπορεί να διαμορφωθεί από τους εκπαιδευτικούς η κουλτούρα του σχολείου...

-Νομίζω ότι δεν πρέπει να καθηλωθούμε στο παρελθόν πρέπει να αποδεχόμαστε τέτοιου είδους δράσεις.... έτσι; η πρόοδος έτσι μπορεί να επιτευχθεί με τη συμμετοχή, το σχεδιασμό, την αξιολόγηση με ανατροφοδότηση μέχρι να πετύχει κανείς τον επιθυμητό στόχο...

-Αυτά είναι προγράμματα που πρέπει κάθε επιστήμονας να κάνει αποδεκτά και να επιδιώκει για να βελτιώσει την πρακτική του αλλά γενικότερα να φέρουν ένα νέο πνεύμα στο σχολικό περιβάλλον..

-Και αυτό βέβαια συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των διευθυντικών στελεχών...

-Βέβαια, στις μέρες μας εμφανίστηκε και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, όπου γίνεται πολύ καλή χρήση, είμαστε λίγο διστακτικοί, αλλά μετά από ένα σχετικό αρνητισμό τη

βλέπουμε θετικά... Αν τώρα καταφέρουμε να έχουμε ένα συνδυασμό δια ζώσης - εξ αποστάσεως όταν οι συνθήκες το επιτρέπουν τότε νομίζω θα λύσουμε πολλά θέματα...

-Έτσι, είναι οι σύγχρονοι διευθυντές πρέπει να προσαρμοστούμε στα σύγχρονα εκπαιδευτικά δεδομένα...

-Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια-προγράμματα; [Θέματα νομοθεσίας, Νέες τεχνολογίες, Ψηφιακός εγγραμματισμός, Οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων, Mentoring-coaching, Θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, Τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας, Διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού, Τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, Προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης, Άλλο;]

-Θεωρώ ότι ο τομέας οργάνωση και διοίκηση σχολικής μονάδας είναι το βασικότερο επίπεδο που πρέπει να καταρτιστεί κάθε ενδιαφερόμενος διευθυντής....

-Να γνωρίζει το στέλεχος τεχνικές διαχείρισης, αλλά για να αποκτήσει τα κατάλληλα εφόδια θέλει να πατάει καλά... και αυτό θα το πετύχει μέσα από τη δια βίου εκπαίδευση θα έλεγα...

-Θεωρώ ότι η ικανότητα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντική.

- Έχει το στέλεχος να διαχειριστεί θέματα με προϊστάμενες αρχές, σύλλογο διδασκόντων με γονείς, μαθητές, με την τοπική αυτοδιοίκηση... αυτό είναι το πιο δύσκολο σημείο... αν το χάσεις δεν μπορείς να πετύχεις το στόχο του σχολείου...

-Είναι και αυτό μέσα στο όραμα του διευθυντή... Εδώ θέλω να τονίσω δύο πράγματα, αν δεν επιδιώκει ο διευθυντής να βελτιώνει την κουλτούρα του δεν μπορεί να είναι ικανός να διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό και από την άλλη δεν μπορεί να υπάρξει βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης και ούτε παραγωγικό έργο...

-Πράγματι τα εφόδια, οι γνώσεις και δεξιότητες που μπορεί να διαμορφώσουν την επαγγελματική του ταυτότητα έχουν να κάνουν με την αποτελεσματικότητα των καθηκόντων του.

-Γενικά όπως είπα όλα τα προγράμματα έχουν να δώσουν κάτι σημαντικό ...

-Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωση σας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;

-Θεωρώ πρώτα από όλα ότι είναι μια σύγχρονη μορφή διοίκησης, μπορώ να πω ότι η ελληνική εκπαιδευτική κουλτούρα είναι συγκρατημένη, υπάρχει νομίζω έλλειψη ενημέρωσης και γνώσης όχι μόνο στα στελέχη αλλά και στους συλλόγους..

-Νομίζω ότι οφείλεται στην έλλειψη κουλτούρας ... έτσι...

-Υποστηρίζω ότι θα πρέπει να μπει η ΔΟΠ στα σχολεία... πρέπει να κάνουμε την αρχή και δειλά δειλά να την ενσωματώσουμε στην εκπαιδευτική διαδικασία...

-Στις μέρες είναι σημαντική η εφαρμογή της πλέον και εμπεριέχει το όραμα του κάθε διευθυντή, διότι εμπλέκονται όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας...

-Βέβαια, θεωρώ ότι με την επιμόρφωση και την απόκτηση γνώσεων και τεχνικών θα μπορεί ο διευθυντής να διαχειριστεί τα δεδομένα.... Το σχολείο είναι ένα ζωντανός οργανισμός, πρέπει και μπορεί ο σύγχρονος διευθυντής να τα διαχειριστεί με ευελιξία για την βελτίωση της ποιότητας αλλά και την εξέλιξη των εκπαιδευτικών....

-Θα πω ότι ακόμη είμαστε συντηρητικοί ως κλάδος στις αλλαγές διότι η ΔΟΠ μιλάει για συμμετοχή ενεργών μελών...προφανώς...

-Τώρα λοιπόν που έχουμε μπροστά μας τις προκλήσεις πρέπει να αποδεχτούμε τις καινοτομίες και να δημιουργήσουμε ο καθένας μια ξεχωριστή κουλτούρα...δηλαδή ανάλογη με τις συνθήκες που επικρατούν σε κάθε περιοχή...

-Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;

-Μμ... φυσικά και συντελεί... κατ' αρχάς διευρύνονται οι γνώσεις, αποδοχή νέας διδακτικής μεθοδολογίας, καινοτομίες και άλλα, μπορούμε με όλα τα εφόδια αυτά να εμπνεύσουμε τους συναδέλφους, να τους παρακινήσουμε να συμμετέχουν στα επιμορφωτικά σεμινάρια....

-Θεωρώ ότι ένας επιστήμονας και έμπειρος διευθυντής μπορεί να αγκαλιάσει τα μέλη του συλλόγου έτσι ώστε να συνεργαστούν, να αλληλεπιδράσουν μεταξύ τους, με τους μαθητές τους, τους γονείς και να ανταλλάζουν ιδέες, έτσι ώστε να γεννηθούν νέες ιδέες όπου με τη χρήση αυτών να αναπτυχθούν επαγγελματικά...

- Έχει σε πολλά να ωφεληθεί ο εκπαιδευτικός... δηλαδή βρίσκεται σε μία διαρκή προσπάθεια ανανέωσης και βελτίωσης, εφαρμόζει νέες πρακτικές, είναι ενεργός διότι καταλαβαίνει την προσφορά του και τις αλλαγές που συντελούνται με τη συμμετοχή του στο διοικητικό του έργο...

-Νομίζω ότι η επαγγελματική ανάπτυξη έχει σχέση με την συνεχή βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου.... και μέσα από αυτή την πράξη αυτοαξιολογείται...

-Η επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;

-Προφανώς και είμαι υπέρ της εισαγωγής καινοτομιών... όπως σας είπα εμπεριέχεται στο όραμα που πρέπει να θέτει ο κάθε διευθυντής....

-Πράγματι για να συμβαδίσουμε με τα νέα δεδομένα η εφαρμογή των καινοτομιών όχι μόνο είναι αναγκαία αλλά και συντελεί στην ολόπλευρη ανάπτυξη του σχολείου. Έτσι,

μπορεί να φέρει αλλαγές ως προς την επικοινωνία, την κριτική σκέψη και τη δημιουργικότητα...

-Είναι ένα είδος αυτομόρφωσης θα έλεγα διότι μέσα από τις δράσεις μαθαίνει, συγκρίνει και παράγει εκπαιδευτικό έργο....

-Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;

-Κατ' αρχάς ο διευθυντής θα πρέπει να είναι καταρτισμένος, δηλαδή το λέω αυτό, γιατί αν έχει κανείς γνώσεις δεν φοβάται την αξιολόγηση... Δηλαδή εφαρμόζει αυτά που ξέρει και ξεπερνά τον κάθε δισταγμό του... Πολλές φορές αυτός ο δισταγμός έχει να κάνει πιθανά με την αδυναμία του κάθε ενός... ότι δε θα τα καταφέρει....

-Αν όμως οπλίζεται με εφόδια γνωστικά όπως μέσα από προγράμματα εξειδικευμένα τότε μπορεί να ξεπεράσει την ανασφάλειά του...

-Βέβαια σε αυτό συντελεί και η μεγάλη γραφειοκρατία που επικρατεί και είναι επιφορτισμένος ο διευθυντής... αν μείνει το σύστημα σε αυτό τότε θα χάσει την ουσία του...

-Όταν ένας διευθυντής έχει μάθει τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης αντιλαμβάνεται γενικά και τη σημαντική προσφορά της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου, των μαθητών, των διδακτικών μεθόδων και οργανωτικών διαδικασιών αποβλέποντας στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας με σκοπό τη διασφάλιση της ολικής ποιότητας της εκπαίδευσης.

-Διότι για να υπάρξει ποιότητα στη διοίκηση θα πρέπει να υπάρχει και αξιολόγηση με σκοπό τη βελτίωσή των βασικών παραγόντων που διαμορφώνουν την ποιότητά της.

-Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών; Σας παρακαλούμε να το αναφέρετε.

-Θέλω να συμπληρώσω ότι οπωσδήποτε πριν την κατάληψη θέσης ευθύνης υποχρεωτικά πρέπει να υπάρχει επιμόρφωση σε βασικά θέματα διοίκησης.... διότι πως μπορεί να αναλάβει κάποιος διοίκηση όταν δεν έγινε ποτέ υποδιευθυντής και έπειτα υπάρχουν στελέχη που δε γνωρίζουν τίποτα είναι άπειροι και δικαιολογημένα γιατί ίσως να μην έγιναν υποδιευθυντές, είναι δύσκολο στις μέρες μας πλέον με τόσες απαιτήσεις να ανταπεξέλθει

-Λοιπόν σε βασικά θέματα ηγεσίας επιμόρφωση για να νιώσει ο διευθυντής περισσότερη ασφάλεια....

-Σας ευχαριστώ για τη συζήτηση και τις απόψεις σας.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ Ν8

-Καλησπέρα σας

-Αρχικά σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμβολή σας στην έρευνα σχετικά με την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών και τη συμβολή της στην εφαρμογή της ΔΟΠ στο σύγχρονο σχολείο.

-Θέλω τη γνώμη σας πάνω στο συγκεκριμένο θέμα

-Καλησπέρα σας

-Θεωρείτε την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης αναγκαία στην εποχή μας;

-Ναι, ναι... νομίζω ότι χρειάζεται, οι νόμοι αλλάζουν, τα δεδομένα αλλάζουν τα περασμένα χρόνια δεν είχαμε τόσο πολλά καθήκοντα ε... τα πράγματα άλλαξαν, έχουμε πολλά να διαχειριστούμε ακόμη και τα οικονομικά του σχολείου...

-Θα πρέπει όμως για να είναι αποτελεσματική η διοίκηση να είναι καλά οργανωμένα τα προγράμματα και να γίνονται με βάση τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων διευθυντών και με βάση την περιοχή που βρίσκεται το σχολείο.

- Ο ευκαιριακός χαρακτήρας δε θα βοηθήσει ουσιαστικά, αλλά θα παραμείνει στα επιφανειακά θέματα...

- Και έπειτα πρέπει να είναι συνεχής για να είναι και αποτελεσματική...

-Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;

-Θα πω ότι τα γενικά επιμορφωτικά προγράμματα δε βοηθάνε στο γραφειοκρατικό μέρος, αλλά περισσότερο η εμπειρία που αποκτά ο διευθυντής...

-Αλλά γενικά η επιμόρφωση βοηθά στο σύνολο της διοίκησης... το γραφειοκρατικό μέρος, θέλει εξειδίκευση, ανθρώπους που μπορούν να συντάσσουν σωστά πρακτικά, εκθέσεις, τρόπους προώθησης, σύνταξη γενικά εγγράφων... νομίζω θέλει να είναι οι επιμορφωτές άτομα που έχουν γνώση και εμπειρία διοικητική, πάνω στα συγκεκριμένα θέματα...

-Για παράδειγμα ένας αρχαιότερος διευθυντής θα μπορούσε να εκπαιδεύσει νέους διευθυντές ... με βάση τη βαθιά του εμπειρία ... βέβαια...

-Δηλαδή εδώ χρειάζεται και η αξιοποίηση των εμπειριών στελεχών... που μπορούν για εμένα να συμβάλλουν σε πρακτικά θέματα...

-Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη;[Εισαγωγική επιμόρφωση, Βιωματικά εργαστήρια, Διασχολική, ενδοσχολική επιμόρφωση, Σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (Περιβαλλοντικά Προγράμματα, Αγωγή

Υγείας, Πολιτιστικά θέματα, Ισότητα φύλων, Κοινωνία της Πληροφορίας), Ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (Ευρωπαϊκά προγράμματα, όπως Comenius, Erasmus και άλλα), Έρευνα δράσης, Δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση, Άλλο;]

-Εγώ αν μπορώ να διαλέξω... πρώτα θα έβαζα με την σειρά την εισαγωγική επιμόρφωση, διότι είτε είσαι νέος είτε παλιός χρειάζεται να συγχρονιστείς στα νέα εκπαιδευτικά πράγματα ...

-Θεωρώ ότι η αξία της εισαγωγικής επιμόρφωσης είναι αναγνωρισμένη και τα οφέλη πολλά, ο διευθυντής μπορεί να κρατηθεί, να νιώσει ασφάλεια... με τόσα πολλά που έχει να κάνει θέλει σίγουρα συμβουλευτική στήριξη... εδώ θα πρέπει να επέμβει δυναμικά και το ΥΠΑΙΘ...

-Επειτα η διασχολική επιμόρφωση, είναι εποικοδομητική και χρήσιμη... όταν γίνεται με βάση τα ενδιαφέροντά των διευθυντών σε όμορα σχολεία...

-Βέβαια, αυτή τη μορφή την υποστηρίζω, διότι είναι μια νέα προοπτική στα δεδομένα τα εκπαιδευτικά, διότι άτομα με κοινά ενδιαφέροντα θα εμπλακούν σε θέματα πρακτικά, θα πουν τα προβλήματά τους, τι τους απασχολεί, θα ακούσουν τους συναδέλφους και βέβαια θα πάρουν ιδέες... έτσι θα μπορούν να αντιμετωπίσουν τα διάφορα ζητήματα που τους απασχολούν...

-Αυτό βέβαια θα βοηθήσει νομίζω στην οργάνωση και τη διοίκηση της σχολικής μονάδας.

-Σημαντικά θεωρώ και τα βιωματικά σεμινάρια... έχω παλαιότερα ασχοληθεί... είναι διαφορετικά να συμμετέχεις ενεργά σε ομάδα... να εκφράζεσαι ελεύθερα , να μιλάς για τον προβληματισμό σου... νομίζω ότι πολύ κοντά είναι και η έρευνα δράσης... υπάρχουν πολλά κοινά στοιχεία στη δράση τους...

-Θέλω να πω ακόμη ότι.. οι διευθυντές θα βρίσκονται στο χώρο τους και βέβαια δε θα μετακινηθούν... αυτό έχει σημασία ...

-Όσον αφορά την ενδοσχολική επιμόρφωση, ο διευθυντής θεωρώ ότι μπορεί να δημιουργήσει προϋποθέσεις ώστε να μετατρέψει το σχολείο σε εστία μάθησης και επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών...

-Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια-προγράμματα; [Θέματα νομοθεσίας, Νέες τεχνολογίες, Ψηφιακός εγγραμματισμός, Οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων, Mentoring-coaching, Θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, Τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας, Διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού, Τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, Προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης, Άλλο;]

-Όλοι οι τομείς που αναφέρατε είναι χρήσιμοι στο έργο του διευθυντή.

-Θα έλεγα ότι αυτό που πελαγώνει το στέλεχος είναι η διαχείριση των κρίσεων και του ανθρώπινου δυναμικού... διότι αν κανείς είναι άπειρος ή ακόμη και έμπειρος και δεν γνωρίζει ποικιλία χειρισμών μπορεί να εκτεθεί... δηλαδή να μπει σε περιπέτειες, άγχος... ακόμη μπορεί άθελά του να βρεθεί ενώπιον του νόμου...

-Για αυτό θεωρώ σημαντικό, η επιμόρφωση σε σχετικά θέματα να γίνεται σε βάθος... να γίνεται βιωματικά...

-Έπειτα, η παρακίνηση προσωπικού είναι ένα μεγάλο κεφάλαιο... αν και έχω μεγάλη εμπειρία ως διευθυντής θεωρώ ότι αυτό έχει να κάνει και με άλλους παράγοντες... όπως την αλλαγή νοοτροπίας, η οποία χτίζεται βήμα βήμα... θα σας πω πάνω σε αυτό μια εμπειρία μου... ήμουν πολλά χρόνια διευθυντής σε επαρχιακό σχολείο, αλλά μεγάλο... εκεί οι εκπαιδευτικοί είτε ζούσαν στην επαρχία, είτε ήταν ευαισθητοποιημένοι δεχόταν και έτρεχαν όλα τα χρόνια 2-3 ευρωπαϊκά προγράμματα το χρόνο... στην πόλη που είμαι τα τελευταία χρόνια... υπάρχει μια σχετική αδιαφορία, τη νοοτροπία που σας ανέφερα πριν... δε δέχονται παρακίνηση όσο και αν τους ενισχύσεις... βέβαια εδώ μπορώ να πω παίζον ρόλο και τα χρόνια υπηρεσίας, το περιβάλλον, οι συνθήκες που επικρατούν, από την άλλη ένας παλιός εκπαιδευτικός δεν έχει το κουράγιο να ασχοληθεί... με προγράμματα... υπάρχουν βαθιά στερεότυπα σε περιπτώσεις σαν και αυτή...

-Θέλω να πω ότι γνώσεις και δεξιότητες θα μας βοηθήσουν να δώσουμε τις ιδέες μας στους εκπαιδευτικούς μας....

-Χρειάζεται να δημιουργηθεί καλό κλίμα διότι μέσα σε αυτό θα μπορούν να εφαρμοστούν πολλά από τα προγράμματα που μου είπατε...στην καθημερινότητα του έργου μας.

-Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωση σας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;

-Ναι... ναι έχω ακούσει για τις αρχές της ΔΟΠ...

-Το ακούω όμως χρόνια... αλλά δε γίνεται τίποτα ουσιαστικό από τους αρμόδιους φορείς...

-Να σας πω διστακτικά... ότι δεν είμαι πολύ σύμφωνος με την εφαρμογή της...

-Τα έχω βιώσει από την άλλη πλευρά... λέμε συνεργασίες... η εμπλοκή ατόμων ή φορέων που δεν έχουν σχέση με τα παιδαγωγικά μπορεί να δημιουργήσει δυσκαμψία...διότι θέλει κριτήρια και προσοχή στην επιλογή συνεργατών και την ανάμειξη τους σε δράσεις του σχολείου...

- Ας μη χάσουμε τώρα την μπάλα... στη θεωρία φαίνονται ωραία ... στη πράξη κάποιες φορές υπάρχουν προβλήματα... και κόστος για το διευθυντή... ποιος τον προστατεύει!

-Η εμπλοκή του συλλόγου διδασκόντων, των μαθητών, των γονέων, της Τοπικής αυτοδιοίκησης είναι σεβαστή και ο κάθε ένας παίρνει το δικό του ρόλο... ποιος θα εξασφαλίσει το δημοκρατικό πλαίσιο;

-Πρακτική προσέγγιση χρειάζεται κατά την επιμόρφωση... δε χρειάζονται μόνο τα νομοθετήματα...

-Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;

-Βέβαια, η δια βίου επιμόρφωση μέσα από προγράμματα, σεμινάρια, μεταπτυχιακά και άλλες σπουδές συνδέεται άμεσα και με την επαγγελματική ανάπτυξη του στελέχους... ο λόγος είναι ότι και οι ανάγκες στην καθημερινή άσκηση των καθηκόντων το επιβάλλει... ζούμε στην κοινωνία της πληροφορίας και των απαντήσεων... πάνω σε θέματα που σχετίζονται με την εκπαίδευση του σήμερα ...

-Άρα μπορώ να πω έχει να κάνει με τη συνεχή εκπαίδευση άρα με την αυτοαξιολόγηση του έργου...

-Πάνω στο θέμα της επαγγελματικής ανάπτυξης, μπορεί η επιμόρφωση να δράσει και συμβουλευτικά για να παρακινηθεί το στέλεχος... και με τη σειρά του να επηρεάσει τους εκπαιδευτικούς για διάθεση για αποδοχή καινοτομιών.

-Επειδή η επαγγελματική ανάπτυξη έχει στενή σχέση με τη δια βίου εκπαίδευση θεωρώ ότι επηρεάζει και την προσωπικότητα του ατόμου... πρώτα από όλα γίνεται αποδοτικός... θέλει συνεχώς να βελτιώνεται, να παράγει, να προσφέρει στη σχολική κοινότητα... και αυτό ξέρετε σημαίνει ότι μπορεί να δημιουργήσει ένα υγιές σχολικό περιβάλλον με διάθεση για νέες καινοτομίες ...

-Η επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;

-Όλα αυτά που ανέφερα παραπάνω είναι καινοτομίες... και βέβαια είμαι θετικός στην καλύτερη κατάρτιση τέτοιων θεμάτων... διότι η τεχνολογία και οι κοινωνίες γύρω μας εξελίσσονται με γρήγορους ρυθμούς και μέσα σε αυτή την κοινωνία βρίσκεται το σχολείο και εμείς τα στελέχη πρέπει να εφοδιαστούμε κατάλληλα ...

-Βέβαια, θεωρώ ότι οι καινοτομίες αλλάζουν την κουλτούρα γενικότερα του σχολείου, τις πρακτικές, δημιουργούνται συνθήκες για παραγωγή νέων ιδεών και τελικά φέρνουν τη βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου έργου.

-Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;

-Ναι, ναι μπορεί να επηρεάσει στην παρακίνηση γενικότερα στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου... μεθοδικά και με σταθερά βήματα... θέλει όμως την υποστήριξη σε βάθος και από εξειδικευμένους να καθοδηγήσουν τα στελέχη για την αποδοχή... Ο διευθυντής πρώτα από τις προτιθέμενες αλλαγές θα πρέπει να έρθει στο ύψος του, να αποκτήσει κύρος... τότε θα μπορεί να παρακινήσει και να εμπνεύσει τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του.

-Αν λείπουν αυτά... δεν ακούγεται η φωνή του διευθυντή ... θέλει προσπάθεια και ενημέρωση...

-Αν τώρα υπάρχει δυσπιστία τότε δεν υπάρχει και διάθεση... τότε χαλάει όλη η δημιουργικότητα μέσα στην οποία εμπεριέχεται και η αξιολόγηση...

-Θεωρώ ότι η προκατάληψη και τα στερεότυπα πολλών χρόνων θέλουν δουλειά... σε αυτές τις περιπτώσεις ο διευθυντής χρειάζεται τριπλάσια προσπάθεια για να αλλάξει το κατεστημένο...παλεύει ο διευθυντής με την ψυχική του ισορροπία... και αυτό έχει μεγάλο κόστος...

-Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών; Σας παρακαλούμε να το αναφέρετε.

-Συμφωνώ με την επιμόρφωση των στελεχών με την οργανωμένη και τη συστηματική, αλλά από επιμορφωτές που θα δίνουν έμφαση κυρίως στην βιωματική συμμετοχική επιμόρφωση... θέλουμε πρακτικά θέματα να αναπτύσσονται και όχι θεωρίες ...

-Σας ευχαριστώ για τη συνεργασία και τη συζήτηση που κάναμε...

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ Ν9

-Καλησπέρα σας

-Το θέμα της έρευνας έχει να κάνει με τις απόψεις των διευθυντικών στελεχών Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης σχετικά με την αναγκαιότητα της επιμόρφωσής τους και τη συμβολή της στην υιοθέτηση της ΔΟΠ.

-Θεωρείτε την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης αναγκαία στην εποχή μας;

-Καλησπέρα σας

-Φυσικά, η επιμόρφωση είναι αναγκαία πόσο μάλλον στην εποχή που διανύουμε... βέβαια έπρεπε εδώ και καιρό να οργανωθεί... διότι η τεχνολογία εξελίσσεται συνεχώς και επειδή όλα στη διοίκηση εμπλέκονται με την ψηφιακή τεχνολογία θέλει ο διευθυντής επιμορφώσεις δια βίου....

-Θεωρώ ότι η εμπειρία αποκτιέται μέσα και από τα επιμορφωτικά προγράμματα, τα οποία στοχεύουν στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων των στελεχών. Σε αυτό βέβαια

βοηθούν και οι διάφορες σπουδές που κάνει κατά την επαγγελματική του πορεία, δηλαδή επικαιροποιούνται οι γνώσεις του, μαθαίνει να συνεργάζεται, να επικοινωνεί, να έχει κριτική σκέψη και να γίνεται δημιουργικός...

-Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;

-Όχι, δε με βοήθησαν έως τώρα...μόνη μου αγωνίστηκα για να τα μάθω... ότι έγινε στα επιμορφωτικά προγράμματα που παρακολουθώ δεν ήταν στο πρακτικό κομμάτι... αλλά περιορίζονταν μόνο στη θεωρία...

-Εγώ επιθυμώ τα σεμινάρια να έχουν βιωματική μορφή, να ρωτώ, να παίρνω απαντήσεις στα καθημερινά διοικητικά θέματα και παιδαγωγικά. Θεωρώ σημαντικό να υπάρχει βιωματική προσέγγιση με τη συμμετοχή και άλλων συναδέλφων όπου εξειδικευμένα άτομα σε διοικητικά θέματα να ενισχύουν τους διευθυντές με πρακτικά παραδείγματα.

-Να σας πω, αντιμετώπισα πολλές φορές διοικητικά προβλήματα... αλλά ποτέ δεν πήρα υποστήριξη οργανωμένη... Για τα διοικητικά έγγραφα, τα οποία είναι πολλά, η ενημέρωση πρέπει να γίνεται από διοικητικούς υπαλλήλους με μεγάλη εμπειρία σε ανάλογα θέματα... αυτά δε στηρίζονται στις θεωρίες.... αλλά στη πρακτική άσκηση...θέλει γνώσεις... βαθιά εμπειρία με τη χρήση διοικητικών εγγράφων...

-Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη; [Εισαγωγική επιμόρφωση, Βιωματικά εργαστήρια, Διασχολική, ενδοσχολική επιμόρφωση, Σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (Περιβαλλοντικά Προγράμματα, Αγωγή Υγείας, Πολιτιστικά θέματα, Ισότητα φύλων, Κοινωνία της Πληροφορίας), Ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (Ευρωπαϊκά προγράμματα, όπως Comenius, Erasmus και άλλα), Έρευνα δράσης, Δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση, Άλλο;]

-Αφού με ρωτάτε εγώ τα επιλέγω όλα...

-Φυσικά και θέλει να τα έχουν τα στελέχη όλα, πριν αναλάβουν καθήκοντα εισαγωγική επιμόρφωση, βέβαια σε συνδυασμό με την περιοδική, η οποία δεν πρέπει να σταματάει..

-Έτσι, λοιπόν θεωρώ ότι με τη ενημέρωση και υποστήριξη μπορεί να καλύπτει τις διοικητικές και εκπαιδευτικές ανάγκες και να οδηγεί τη σχολική μονάδα στην ικανοποίηση των στόχων της. Βέβαια, όλα τα εφόδια σχετίζονται με την επικοινωνία και τη διαχείριση θεμάτων που αφορούν μαθητές, το προσωπικό, τις σχέσεις του διευθυντή με το σύλλογο γονέων και το ευρύτερο περιβάλλον του σχολείου.

-Αν διάλεγα ένα θα έλεγα την έρευνα δράσης... χωρίς να απορρίπτω τα άλλα προγράμματα... όλα έχουν να δώσουν πολλές πληροφορίες, όπως ανέφερα παραπάνω...

-Έτσι, λοιπόν, η έρευνα δράσης, θεωρώ ότι έχει να δώσει γνώσεις στα στελέχη.

-Πρέπει να μάθουμε να λύνουμε τα προβλήματα και τα διάφορα ζητήματα που προκύπτουν στο σχολικό περιβάλλον... θέλει να γνωρίζει κανείς λεπτομερείς τεχνικές για να επιλύσει κάποιο θέμα... η προώθηση τέτοιων πρακτικών αυξάνει τη συμμετοχή, την επικοινωνία, το αλληλοσεβασμό μεταξύ όλων των εκπαιδευτικών, διότι όλοι συμμετέχουν σε όλα τα στάδια... έτσι μπορούμε να γίνουμε και πιο αποτελεσματικοί...

-Αλλά και κατά τη διαδικασία της επιμόρφωσης θα πρέπει οι διευθυντές να εκθέτουν τα προβλήματά τους σχετικά με διοικητικά προβλήματα, ως σενάρια μέσα από βιωματική προσέγγιση, όχι μόνο θεωρίες.

- Η ενδοσχολική επιμόρφωση πρέπει να στοχεύει στις εξειδικευμένες ανάγκες των εκπαιδευτικών με στόχο το ποιοτικό εκπαιδευτικό έργο.

-Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια-προγράμματα; [Θέματα νομοθεσίας, Νέες τεχνολογίες, Ψηφιακός εγγραμματισμός, Οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων, Mentoring-coaching, Θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, Τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας, Διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού, Τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, Προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης, Άλλο;]

-Αναμφισβήτητα σημαντικά, αλλά νομίζω ότι η διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού χρήζει επιμόρφωσης και μάλιστα συστηματική... ως διευθυντής ή διευθύντρια για παράδειγμα θέλει να έχεις τεντωμένες τις κεραίες συνεχώς... όσο πιο πολλά εφόδια διαθέτεις τόσο πιο πολλές παρεμβάσεις μπορείς να χειριστείς.. έχεις καθημερινά να αντιμετωπίσεις κρίσεις, γονείς, μαθητές, διάφορους φορείς θέλουν να έχεις γνώσεις που θα εξασφαλίζουν ισορροπίες... θα πρέπει κανείς να βρίσκεται σε ετοιμότητα...

-Θεωρώ ότι είναι απαραίτητες οι εξειδικευμένες δεξιότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, διότι ο διευθυντής στη καθημερινή λειτουργία πιθανά θα κλιθεί να αντιμετωπίσει θέματα. Θέλει να καλλιεργήσει κριτική σκέψη, να κάνει σχέδια για να μπορέσει να επικοινωνήσει αποτελεσματικά.

-Επίσης, μπορώ να αναφέρω και την συστηματική κατάρτιση σε θέματα ψηφιακού εγγραμματισμού.... ζούμε σε εποχή που τα γεγονότα και οι πληροφορίες τρέχουν με ταχύτητα... για να τα προλάβεις απαιτείται καλή προετοιμασία... η γνώση και οι δεξιότητες είναι αναγκαίες στην οργάνωση και τη διοίκηση του σχολείου... Οι δεξιότητες αφορούν την καλή χρήση των εργαλείων της ψηφιακής τεχνολογίας, την επικοινωνία, διαχείριση εγγράφων. Χρειάζονται δηλαδή τα στελέχη ικανότητες να διεκπεραιώσουν εργασίες και βέβαια να κάνουν το σχετικό προγραμματισμό... γνωρίζουμε για παράδειγμα ότι η χρήση ψηφιακών εργαλείων είναι απαραίτητες στη λειτουργία και την πρακτική του σχολείου.

-Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωση σας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;

-Νομίζω, ότι η επιμόρφωση αυτή είναι απαραίτητη για το διευθυντή διότι πρέπει να εφοδιαστεί με γνώσεις και δεξιότητες για να παίζει ένα ηγετικό ρόλο στο σύλλογο. Να δίνει διάφορους ρόλους στους εκπαιδευτικούς, να τους δείχνει τι είναι καλό και παραγωγικό, να θέτει τους όρους των σχέσεων των γονέων με το σχολείο...

-Τώρα αναφορικά με την εφαρμογή της ΔΟΠ στο σχολείο είναι ένα νέο φαινόμενο για τους πολλούς... θα πρέπει να βρεθούν τα μέσα εκείνα έτσι ώστε να γνωρίσουν τη λειτουργία του οι διευθυντές για να προχωρήσουν βήμα βήμα..

-Θεωρώ ότι είναι μια προσέγγιση ποιοτική για τα δεδομένα του σχολείου...

-Βέβαια είναι συμμετοχική διαδικασία, εμπλοκή των μελών του σχολείου, με τους συλλόγους γονέων, με φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης. Αυτό θέλει προσεκτικό χειρισμό και υποστηρικτικό πλαίσιο. Αποβλέπει δηλαδή σε μια συλλογική προσπάθεια βελτίωσης του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου.

-Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;

-Ναι, ναι βοηθά στην επαγγελματική ανάπτυξη. Τις γνώσεις που παίρνει τις μεταφέρει στους συναδέλφους μέσα από τις συμπεριφορές και τις πράξεις του... δηλαδή ο διευθυντής κάνει διάχυση γνώσεων και έτσι επηρεάζει τα μέλη του σχολείου..

-Η επαγγελματική ανάπτυξη είναι μια συνεχής εξέλιξη του διευθυντή και τον κάνει αποτελεσματικότερο...διότι έχει την ετοιμότητα να μαθαίνει, να εμπλέκεται σε δραστηριότητες, να βρίσκεται σε αλληλεπίδραση με τους άλλους, να αυτοαξιολογείται. Όλα αυτά εμπεριέχονται στο όραμά του για καινοτομίες, αλλαγή της κουλτούρας του σχολείου και επίτευξη του στόχου για ποιότητα όλων των ενεργειών.

-Έπειτα, με τη διαρκή επιμόρφωση ο διευθυντής ενισχύεται επαγγελματικά, διαχειρίζεται το επικοινωνιακό κλίμα το οποίο είναι σημαντική διαδικασία τόσο στο σχολείο όσο και στους έξω παράγοντες. Διαμορφώνει θετικό κλίμα έτσι ώστε να είναι ασφαλές το προσωπικό και οι μαθητές. Επίσης, ενθαρρύνει και ενισχύει το έργο των εκπαιδευτικών.

-Η επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;

-Ναι, συμφωνώ με την επιμόρφωση για ενημέρωση και εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο... η προαγωγή καινοτομιών είναι πια αναγκαία στο σύγχρονο σχολείο. Να υπάρχει σε όλη τη διάρκεια του έτους περιοδική επιμόρφωση για θέματα σχετικά.

-Αυτό πρέπει να κάνει ένας πραγματικός ηγέτης να προάγει καινοτομίες και να διαμοιράσει καθήκοντα με βάση τα ενδιαφέροντά τους, έτσι ώστε να εμπλακούν όλοι στις δράσεις. Δηλαδή να διαμορφώσει ομάδα στήριξης με επικεφαλής τον ίδιο και ο κατάλληλος στον κατάλληλο ρόλο, όπως οι ξενόγλωσσοι σε ευρωπαϊκά προγράμματα, οι πληροφορικοί στη χρήση ψηφιακών εργαλείων, κάθε ένας δηλαδή να παίρνει ρόλους με βάση τις ικανότητες του και τις επιθυμίες.

-Είναι το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία, όπου γίνεται γνωστό το έργο του σχολείου και το ρόλο που διαδραματίζει μέσα σε αυτή την κοινωνία.

-Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;

-Φυσικά και η επιμόρφωση θα βοηθήσει να αναπτυχθεί κουλτούρα αξιολόγησης... αλλά εδώ αναφέρομαι στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου... με προαγωγή νέων προγραμμάτων, νέων διδακτικών μεθοδολογιών...

-Τώρα η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου είναι το κλειδί... μπορεί να ανοίξει άλλα δεδομένα και νομίζω ακόμη δεν είναι έτοιμη η ελληνική εκπαιδευτική κοινότητα ...

-Γενικά έτσι όπως τίθεται το ερώτημα όλες οι εκπαιδευτικές ενέργειες βρίσκονται κάτω από τη σκιά της αξιολόγησης, προκειμένου να βελτιωθούν, να υπάρχει ανατροφοδότηση και εποπτεία κατά κάποιο τρόπο στην απόδοση του εκπαιδευτικού έργου.

-Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών; Σας παρακαλούμε να το αναφέρετε.

-Ναι, έχω να προτείνω συνεχή επιμόρφωση σε όλους τους τομείς, διότι με την επιμόρφωση αισθάνεσαι δυνατός και ασφαλής...

-Σας ευχαριστώ

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ N10

-Καλησπέρα σας

-Στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής μου εργασίας και έρευνας θα ήθελα την άποψή σας σχετικά με την επιμόρφωση των στελεχών εκπαίδευσης και τη συμβολή της στην εφαρμογή της ΔΟΠ στη λειτουργία του σχολείου.

-Θεωρείτε την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης αναγκαία στην εποχή μας;

-Αρχικά καλησπέρα σας...

-Ναι φυσικά, αυτό είναι χρήσιμο να γίνεται ανά τακτικά διαστήματα για να καλύπτει τις ανάγκες που προκύπτουν στη διοικητική και οργανωτική λειτουργία του διευθυντή.

-Θα έλεγα επίσης ότι πρέπει να είναι συνεχής και να στηρίζεται πάντα στα νέα δεδομένα που θα προκύπτουν... θα είναι τα καλύτερα εφόδια για να αντιμετωπίζει κάθε φορά ο διευθυντής τα σύγχρονα θέματα, είτε προβλήματα είναι αυτά, είτε καινοτομίες και προγράμματα εντός και εκτός της σχολικής μονάδας..

-Επιβάλλεται πλέον, στο πλαίσιο της επιμόρφωσης να μάθει να καλλιεργεί ένα μοντέλο δημοκρατικού και συνεργατικού διευθυντή που θα θέτει το όραμα του σχολείου του. Να καθοδηγεί και να συνεργάζεται με τους εμπλεκόμενους της εκπαιδευτικής κοινότητας για να φτάσουν από κοινού στο στόχο τους.

-Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;

-Έως τώρα τα γενικά σεμινάρια που παρακολούθησα με βοήθησαν αλλά σε μικρό βαθμό, διότι δεν ήταν στοχευμένα στη διαχείριση διοικητικών εγγράφων...

-Τα έμαθα εμπειρικά βήμα βήμα και με μεγάλη προσπάθεια.... ανταλλάσσοντας ιδέες και γνώσεις με άλλους διευθυντές...

-Θεωρώ ότι για να μπορεί να διευκολυνθεί στη διεκπεραίωση των διοικητικών εγγράφων πρέπει να μάθει όχι μόνο πολύ καλά τη νομοθεσία αλλά να είναι ευέλικτος σε τεχνικές διαχείρισης εγγράφων...μια τέτοια όμως επιμόρφωση θέλει στοχευμένο πρόγραμμα από διοικητικά στελέχη με μεγάλη εμπειρία... θέλει πρακτική και όχι θεωρίες...

-Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη; [Εισαγωγική επιμόρφωση, Βιωματικά εργαστήρια, Διασχολική, ενδοσχολική επιμόρφωση, Σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (Περιβαλλοντικά Προγράμματα, Αγωγή Υγείας, Πολιτιστικά θέματα, Ισότητα φύλων, Κοινωνία της Πληροφορίας), Ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (Ευρωπαϊκά προγράμματα, όπως Comenius, Erasmus και άλλα), Έρευνα δράσης, Δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση, Άλλο;]

-Κατ' αρχήν εγώ θεωρώ ότι ένας συνδυασμός μεικτής επιμόρφωσης που θα γίνεται σε όλη τη διάρκεια του σχολικού έτους.

-Δηλαδή, εννοώ ότι η βάση πρέπει να είναι η εξ αποστάσεως επιμόρφωση συνδυαστικά με τη δια ζώσης...

-Αυτό ακριβώς είναι το νέο μοντέλο μάθησης και επιμόρφωσης...

-Στην εποχή μας και κάτω από τις συνθήκες που ζήσαμε είναι ότι καλύτερο είχε να προσφέρει στα εκπαιδευτικά πράγματα... αναμφισβήτητα οι νέες δυνατότητες που δημιουργήθηκαν με τη χρήση της τεχνολογίας και των ψηφιακών εργαλείων άλλαξαν ξαφνικά όλο το εκπαιδευτικό τοπίο..

-Βέβαια, ο διευθυντής για να ανταπεξέλθει σε όλες αυτές τις ανάγκες που τρέχουν είναι ανάγκη πλέον και μάλιστα άμεση να αποκτήσει όσο το δυνατό εξειδικευμένες και περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες και κατά συνέπεια να οδηγήσει την σχολική μονάδα στην αποδοχή της νέας πραγματικότητας.

-Έτσι, πάνω σε αυτή τη βάση θα μαθαίνει με τη διαζώσης διαδικασία και συνδυαστικά μέσω της εξ αποστάσεως χωρίς τη φυσική του παρουσία.

-Νομίζω, η ενδοσχολική επιμόρφωση είναι αναγκαία στην εποχή μας ... έχει να προσφέρει πολλά εφόδια στους εκπαιδευτικούς. Σημαντικό ρόλο παίζει ο διευθυντής ως οργανωτής και συνεργάτης των εκπαιδευτικών ώστε με τις πρωτοβουλίες του να διαμορφώνει κάθε φορά ένα υποστηρικτικό πλαίσιο ...

-Συμφωνώ με όλες τις μορφές διότι κάθε μια έχει να δώσει γνώσεις που άμεσα ή έμμεσα θα χρειαστούν στο διευθυντή κατά την άσκηση των καθηκόντων του.

-Αναφορικά με τα πολιτιστικά που αναφέρατε ... επειδή και στα σχολεία φοιτούν μαθητές από άλλες χώρες... θα έλεγα ότι η επιμόρφωση να γίνεται ανάλογα με το μαθητικό πληθυσμό, τις ανάγκες κάθε σχολείου, την περιοχή, δηλαδή πρέπει να προωθούνται εξειδικευμένα θέματα, όπως για παράδειγμα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης.

-Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια-προγράμματα; [Θέματα νομοθεσίας, Νέες τεχνολογίες, Ψηφιακός εγγραμματισμός, Οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων, Mentoring-coaching, Θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, Τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας, Διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού, Τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, Προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης, Άλλο;]

-Σε σταθερή βάση θεωρώ ότι θα πρέπει να είναι θέματα όπως, οργάνωση και διοίκηση πάνω σε νέα δεδομένα, αξιολόγηση, καινοτομίες και νομοθεσία για τα οποία πρέπει ο διευθυντής να είναι ενημερωμένος ... θεωρώ τις νέες τεχνολογίες ως πλέον απαραίτητες για τη διοίκηση της σχολικής μονάδας...

-Βέβαια και η διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού είναι καίριας σημασίας για το κλίμα του σχολείου.

-Συγκεκριμένα στο πλαίσιο της οργάνωσης και διοίκησης εμπεριέχονται τα θέματα που απασχολούν ένα στέλεχος... όλα αποβλέπουν στην ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης... ο διευθυντής με τις γνώσεις και δεξιότητες που θα αποκτήσει θα εφοδιάζεται και θα ενισχύει το κύρος του. Με τη σειρά του θα επιχειρεί να ενδυναμώσει τους εκπαιδευτικούς, να τους αναθέσει ρόλους, ανάλογα με τις ικανότητες του κάθε ενός, ενεργώντας ως καθοδηγητής και σύμβουλος τους. Η δυναμική που θα αποκτήσει θα του δώσει τον αέρα

θα έλεγα της αυτοπεποίθησης, έτσι ώστε να εμπνέει και να παρακινεί όλους τους εμπλεκόμενους στο έργο του σχολείου.

-Επίσης, θα έλεγα ότι στο σύγχρονο περιβάλλον θα οργανώνει τα προγράμματα, θα υποστηρίζει την ομάδα του, βέβαια λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις ανάγκες του καθενός, θα τους προωθεί για επιμόρφωση στα νέα δεδομένα. Είναι σημαντικό να τους παρακινεί ώστε να μην εγκλωβίζονται μόνο στη βασική τους εκπαίδευση...

-Θα μάθουν στο πλαίσιο αυτό ότι η εξέλιξη και η βελτίωση απαιτεί ανατροφοδότηση και αξιολόγηση για να φτάσει κανείς στον επιθυμητό στόχο και την επαγγελματική ανάπτυξη.

-Ακόμη θεωρώ σημαντικά τα προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης... ναι θα έλεγα στην κατάρτιση των στελεχών, χρειάζεται το εκπαιδευτικό περιβάλλον σχολικούς διαμεσολαβητές για συμβουλευτική στήριξη τόσο των μαθητών όσο και των εκπαιδευτικών... Αυτό λείπει από το ελληνικό σχολείο και είναι αναγκαίο πλέον για τα νέα σχολικά περιβάλλοντα...

-Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωση σας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;

-Το γνωρίζω το πρόγραμμα, θεωρώ αν και είναι νέα τάση διαχείρισης είναι απαραίτητο να ανοιχτεί ο διευθυντής σε τέτοιες καινοτομίες... όχι τίποτα άλλο αλλά ταιριάζει στο σύγχρονο σχολείο.

-Μια τέτοια επιμόρφωση πρέπει να οργανωθεί από ειδικούς συμβούλους.... θεωρώ όμως ότι η επιμόρφωση πρέπει να ξεκινά από τη βάση πρώτα... δηλαδή από τους εκπαιδευτικούς για να μπορεί ο διευθυντής να τους οργανώνει.. και στην πορεία να μεσολαβεί σε δεύτερο επίπεδο... θέλει πρώτα να επιμορφωθούν οι εκπαιδευτικοί... για να προχωρήσει η εφαρμογή ομαλά... έτσι τότε μπορούμε να μιλάμε για αλλαγές ριζοσπαστικές στο πνεύμα και την κουλτούρα του σχολείου...

-Μόνο με τη μάθηση και τη γνώση θα ξεπεραστούν οι ανασφάλειες για τις αλλαγές που θα φέρει η εφαρμογή της... Έτσι λοιπόν η σωστή διαδικασία στην επιμόρφωσή τους μέσα από σεμινάρια και πρακτικές όπου θα ενθαρρύνουν τους εμπλεκόμενους και σταδιακά θα αποδεχτούν την πρόοδο...

-Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;

-Σίγουρα βοηθάει ο διευθυντής, αλλά όμως πρέπει να οργανωθεί με βάση τις ειδικότητες και αναφέρομαι στα Γυμνάσια ... και σε όλη την πορεία να γίνεται ανατροφοδότηση των εκπαιδευτικών σε όλα τα προγράμματα, τις δράσεις, τις συμμετοχικές διαδικασίες ή και

τις ατομικές... τους οργανώνει και προτείνει να πάρουν το ρόλο τους κάθε φορά και ανάλογα με τις ανάγκες που θα προκύπτουν...

-Αλλά θέλω να πω ότι ο διευθυντής συμβάλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών κατά το 1/3, από την υποστήριξη των συμβούλων με σεμινάρια, επιμορφώσεις, καλές πρακτικές άλλο 1/3, από τα ενδιαφέροντα και τις προτεραιότητες του, τα χρόνια υπηρεσίας αν είναι νέος ή αρχαιότερος, από τη διάθεση του αν θέλει να συμμετέχει στη αλλαγή και στη δημιουργία ενός εκπαιδευτικού περιβάλλοντος το άλλο 1/3.

-Αυτό σημαίνει ότι εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, με τη διαρκή όμως ανατροφοδότηση, τον επαγγελματισμό του διευθυντή, ένα θετικό κλίμα θα δώσουν την ευκαιρία για προσωπική πρώτα ικανοποίηση και ανάπτυξη του επαγγελματικού τους προφίλ.

-Άρα αυτό σημαίνει και προσαρμογή του εκπαιδευτικού στα νέα δεδομένα και κατά συνέπεια στην ενίσχυσή του για αποτελεσματικότητα του σχολείου μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται επαγγελματικά...

-Η επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;

-Αναφορικά με την εισαγωγή καινοτομιών θα πρότεινα να ξεκινήσει σε γενικό πλαίσιο, στο οποίο βέβαια θα κινηθεί το ΥΠΑΙΘ, εφόσον γίνουν επιμορφώσεις σχετικές ...

-Τα καινοτόμα προγράμματα όμως για να έχουν επιτυχία εξαρτώνται όχι μόνο από το εκπαιδευτικό προσωπικό, αλλά από τις κτιριακές υποδομές, τις συνθήκες, τα ψηφιακά μέσα... άλλα αν υπάρχει έλλειψη τότε αυτό θα οδηγήσει στην αδιαφορία, στην αναποτελεσματικότητα...

-Θεωρώ ότι η ταυτότητα του σχολείου θα χτιστεί με αλλαγές στην ήδη υπάρχουσα κουλτούρα του σχολείου αναφορικά με τα νέα εκπαιδευτικά πράγματα. Για να μπορέσει να ανταποκριθεί χρειάζεται ο εκπαιδευτικός κόσμος να έχει τα κατάλληλα εφόδια για την οργάνωση και τη διδακτική μεθοδολογία, τα αναλυτικά προγράμματα όπου μέσα από αυτά θα αλλάξει η μορφή του σχολείου... Σε αυτό το πλαίσιο ο διευθυντής θα πρέπει να είναι ευέλικτος έτσι ώστε να διαχειρίζεται τα δεδομένα κατάλληλα για να προωθεί τις καινοτομίες...

-Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;

-Ναι βοηθάει, αλλά δεν είναι αρκετό από μόνο του, ο διευθυντής παίζει σημαντικό ρόλο και θέλει όμως συνεργάτες για τη διαδικασία οποιασδήποτε μορφής αξιολόγησης... θέλει βαθιά ενημέρωση, καλή διαχείριση, αποδοχή των ποιοτικών χαρακτηριστικών... δεν είναι όλες οι διαστάσεις αποδεχτές.

-Νομίζω ό,τι θέλει προσπάθεια ακόμη για να καλλιεργηθεί το πνεύμα αξιολόγησης...

-Θέλει να γίνει θεωρώ... ε... σε βάθος χρόνου...υπάρχει ακόμη ανασφάλεια ... δεν είναι έτοιμο το σχολείο...

-Οι εν ενεργεία εκπαιδευτικοί είναι κάπως μακριά από τη μορφή της αξιολόγησης και για αυτό όπως ανέφερα και παραπάνω θέλει πρώτα ενίσχυση στο καθημερινό τους έργο, ανατροφοδότηση σε όλες τους τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες για σταδιακή αποδοχή.

- Υπάρχει προβληματισμός για αντικειμενικότητα, για τα διαφορούμενα κριτήρια, τη λειτουργικότητά και τελικά την αποτελεσματικότητά της.

-Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών; Σας παρακαλούμε να το αναφέρετε.

-Θεωρώ ότι με βάση την εμπειρία μου σε θέση ευθύνης, είναι καλό να δημιουργηθεί μια πλατφόρμα όπου με τη συμμετοχή του διευθυντή, του συμβούλου, του συλλόγου διδασκόντων και ανά περιοχή να τίθενται τα κοινά θέματα και προβλήματα, τα οποία να συζητούνται, να γίνεται ανταλλαγή ιδεών, συνεργασίες σε δράσεις. Τονίζω ότι άλλες προτεραιότητες έχει το Γυμνάσιο, άλλες το Λύκειο και άλλες το Δημοτικό. Στόχος είναι η ανατροφοδότηση στα διάφορα ζητήματα.

-Σας ευχαριστώ για τη συνεργασίας σας

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ N11

-Καλησπέρα σας

-Θα ήθελα την άποψή σας σε έρευνα που πραγματοποιώ στο πλαίσιο των μεταπτυχιακών σπουδών.

-Οι απόψεις σας είναι σημαντικές για την έρευνα.

-Θεωρείτε την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης αναγκαία στην εποχή μας;

-Καλησπέρα σας

-Αρχικά να σας πω ότι η διοίκηση πρέπει να τονωθεί σε ανθρώπινο δυναμικό...

-Είναι αναγκαία η επιμόρφωση δεν το συζητάω... βεβαίως και είμαι της άποψης να είναι και μακροχρόνια, δηλαδή να γνωρίζει ο κάθε διευθυντής θέματα διοικητικά και οργανωτικά.

-Η επιμόρφωση και κατάρτιση των στελεχών όταν γίνεται δια βίου οδηγεί στην επαγγελματική τους εξέλιξη, αναθεωρεί παραδοσιακά μοντέλα διδακτικής και εκπαίδευσης, όπως και τρόπους διαχείρισης της οργάνωσης και διοίκησης του σχολείου. Έτσι λοιπόν η

επιμόρφωση έχει να κάνει με τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου. Το όφελος είναι για το διευθυντή μεγάλο όχι μόνο για προσωπική ικανοποίηση αλλά για παραπέρα ανάπτυξη των δυνατοτήτων του...

-Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;

-Θεωρώ ότι όλα τα είδη επιμόρφωσης ενισχύουν το άτομο, όπως και οι σπουδές του, αν και είναι σε διαφορετικό θεματικό πεδίο, βοηθούν γενικά για να αντιμετωπίσει καινούργιες καταστάσεις....

-Σε άλλες χώρες ευρωπαϊκές πριν αναλάβει το στέλεχος θέση ευθύνης, εκπαιδεύεται υποχρεωτικά από την πολιτεία... βέβαια σε τέτοιες χώρες ο διευθυντής ασχολείται με το διοικητικό κομμάτι... και το οργανωτικό... είναι ιδιαίτερο το σχήμα...

-Στη χώρα μας δε γίνεται άμεσα κάποια επιμόρφωση και ο διευθυντής είναι συνήθως μετέωρος... το να ξέρει κανείς ειδικά θέματα πιστεύω ότι είναι σημαντικό για το στέλεχος και η κατάλληλη προετοιμασία επιβάλλεται να λειτουργήσει...

-Τονίζω ότι θα πρέπει να υπάρχει σχεδιασμός επιμορφωτικών προγραμμάτων ειδικά για αυτές τις περιπτώσεις εκπαίδευσης των διευθυντικών στελεχών.

-Βέβαια για να είναι οργανωμένο πρέπει να υπάρχουν και καταρτισμένα στελέχη και όχι να μένουμε κάθε φορά σε επιφανειακά θεωρητικά πλαίσια... χρειάζονται βιωματικά σεμινάρια από παλαιότερα στελέχη κυρίως πρακτικά...

-Δυστυχώς η μέχρι τώρα εμπειρία μου δείχνει ότι οι νέοι διευθυντές δεν διαθέτουν όχι μόνο εμπειρία, αλλά στερούνται και διοικητικών γνώσεων...

-Εκεί που πρέπει να εστιάσει η πολιτεία είναι να βοηθήσει τα στελέχη να καταρτιστούν σε θέματα πρακτικά και τεχνικά... έτσι μόνο θα τα καταφέρουν να λειτουργούν δυναμικά και με ενθουσιασμό για να πάει τη σχολική μονάδα πιο ψηλά...

-Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη; [Εισαγωγική επιμόρφωση, Βιωματικά εργαστήρια, Διασχολική, ενδοσχολική επιμόρφωση, Σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (Περιβαλλοντικά Προγράμματα, Αγωγή Υγείας, Πολιτιστικά θέματα, Ισότητα φύλων, Κοινωνία της Πληροφορίας), Ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (Ευρωπαϊκά προγράμματα, όπως Comenius, Erasmus και άλλα), Έρευνα δράσης, Δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση, Άλλο;]

-Όλα είναι ενδιαφέροντα αλλά θα ξεκινήσω από την έρευνα δράσης... ένα νέο μοντέλο που θέλει βέβαια σωστή κατάρτιση. Είναι σημαντικό οι εμπλεκόμενοι σε μια σχολική μονάδα να επιλύουν τα προβλήματα τους και να κάνουν προτάσεις...

-Σε αυτό βέβαια συμβάλλουν τα οργανωμένα σεμινάρια... για αυτό έχω εμπειρία και γνωρίζω πολύ καλά τις αρχές της από άλλο μεταπτυχιακό στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων... πράγματι είναι σημαντικό κομμάτι για τα εκπαιδευτικά πράγματα...

-Έχει αξία διότι μαθαίνει κανείς να συνεργάζεται, να επικοινωνεί, να επιλέγει προτάσεις που θα είναι κοντά στο ζητούμενο, κάποια λύση δηλαδή... η ανταλλαγή ιδεών... σε αυτό το πεδίο θεωρώ ό,τι όχι μόνο τα στελέχη αλλά και όλοι οι εκπαιδευτικοί να επιμορφωθούν ουσιαστικά...

-Επιπλέον, το στέλεχος μπορεί να γνωρίσει τις τεχνικές διαχείρισης, να δίνει στοχευμένα τους ρόλους στους εκπαιδευτικούς, δηλαδή καθέναν που μπορεί να είναι αποδοτικότερος...προκειμένου η σχολική μονάδα να προαχθεί...

-Λοιπόν, οι ερευνητικές γνώσεις, οι δεξιότητες και γενικότερα η επίλυση προβλημάτων ή η ανάθεση μιας δράσης κάνει τους εμπλεκόμενους πιο ενεργούς και αποδοτικούς...

-Σας είπα και προηγουμένως αυτό το αντικείμενο το γνωρίζω από προηγούμενες σπουδές μου, είναι εξαιρετικό πλέον...

-Θεωρώ ότι η ενδοσχολική επιμόρφωση έχει να προσφέρει πολλά στους εκπαιδευτικούς. Στο πλαίσιο αυτό με τη συμμετοχή τους σε ζητήματα που τους ενδιαφέρουν μπορούν να καταρτιστούν κατάλληλα μέσα σε ένα οικείο εκπαιδευτικό περιβάλλον.

-Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια-προγράμματα; [Θέματα νομοθεσίας, Νέες τεχνολογίες, Ψηφιακός εγγραμματισμός, Οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων, Mentoring-coaching, Θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, Τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας, Διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού, Τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, Προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης, Άλλο;]

-Κατά την άποψή μου όλες οι μορφές είναι χρήσιμες, για να εξελίσσεται ο διευθυντής θέλει δράση, συμμετοχή και ενδιαφέρον για να μαθαίνει σε όλα τα επίπεδα...

-Θέλω να τονίσω ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διαμορφώνεται από ένα ικανό και καταρτισμένο διευθυντή.

-Με την κατάλληλη επιμόρφωση και το όραμα που θα θέσει στο σχολείο του θα μπορεί να φέρει ριζικές αλλαγές εσωτερικά και εξωτερικά κάνοντας το σχολείο έναν οργανισμό παραγωγικό και δυναμικό...

-Αυτό θα το πετύχει με τη σωστή κατανομή ρόλων αφού θα μπορεί να ξεχωρίζει τις δυνατότητες των εκπαιδευτικών, να προωθήσει τη δημιουργικότητα, την απόδοση και την ομαδική συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων.

-Επίσης, επειδή όλες οι επιμορφώσεις στηρίζονται στη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου θέλει να είναι διαρκής και ενδιαφέρουσες για τα στελέχη.

-Αξίζει να σας αναφέρω ότι στο πλαίσιο αυτό, ο διευθυντής-ηγέτης θα προάγει το σχολείο με ενσυναίσθηση για τους εργαζόμενους και πάνω απ' όλα διαμορφώνοντας τον οργανισμό σε κέντρο μάθησης και παραγωγής.

-Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωση σας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;

-Αυτό το θέμα πάντα με προβληματίζε με ενδιαφέρον βέβαια για τα δεδομένα του σχολείου...

-Το έχω συζητήσει με τους συναδέλφους, με ανώτερα στελέχη στο παρελθόν ... και ανέφερα τον προβληματισμό μου...

-Πάνω σε αυτό θεωρώ ότι το ελληνικό σχολείο είναι εξετασοκεντρικό, επικεντρώνεται κυρίως στο γεγονός να περάσει το παιδί στα ΑΕΙ, έτσι όπως είναι τα πράγματα δεν ενδιαφέρει η ποιότητα του σχολείου.

-Το υποστηρίζω... αλλά και η νομοθεσία, η νοοτροπία δεν το επιτρέπουν... δεν μπορεί δηλαδή να είναι αυτό εφικτό κυρίως στο Γυμνάσιο και στο Λύκειο...

-Οι γονείς ενδιαφέρονται να πετύχει το παιδί τους... στο πλαίσιο αυτό του πνεύματος η ΔΟΠ δεν μπορεί να εφαρμοστεί, δεν υπάρχει προετοιμασία στο ελληνικό σχολείο για να γίνουν δραστικές αλλαγές στη συγκεκριμένη εφαρμογή...

-Αν μου επιτρέπετε θα σας δώσω ένα απλό παράδειγμα... έτσι...η εφαρμογή της ΔΟΠ σε μια εταιρεία βασίζεται στα κέρδη, ενώ στο σχολείο η φήμη είναι να περάσουν τα παιδιά στα ΑΕΙ...

-Πάνω στη ΔΟΠ θέλω να πω ότι θέλει προετοιμασία συστηματική επιμόρφωση σε όλους τους εμπλεκόμενους για να μπορεί να εφαρμοστεί στα ελληνικά δεδομένα... είναι μία σύνθετη διαδικασία, θέλει καλά εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό.... Βέβαια για ένα τέτοιο εγχείρημα για να γίνει η αρχή ο καταρτισμένος διευθυντής θα πρέπει να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς για συμμετοχή και δημιουργία κουλτούρας που θα προάγει τη βελτίωση του σχολείου...

-Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;

-Κάθετα ναι, ένα μεγάλο ναι, η επιμόρφωση βοηθάει το διευθυντή να δράσει με αυτοπεποίθηση και το μέλημά του να είναι η παρακίνηση του συλλόγου διδασκόντων...

-Η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου συνδέεται με τη συστηματική επιμόρφωση του διευθυντή, ο οποίος καλείται να παρακινήσει τους συναδέλφους και από κοινού να χτίσουν ένα σύγχρονο σχολείο που θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες του σήμερα...στο πλαίσιο αυτό αναπτύσσεται επαγγελματικά και με τη σειρά του μπορεί να εμπνεύσει τα μέλη του συλλόγου

στη δια βίου μάθηση. Κατά συνέπεια μπορεί να επηρεάσει στην επαγγελματική τους ανάπτυξη.

-Η επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;

- Και εδώ θα συμφωνήσω όσο πιο καταρτισμένος είναι ο διευθυντής τόσο πολύ θέλει να φέρει στο σχολείο τα νέα προγράμματα ... την αλλαγή κουλτούρας για βελτίωση... καθετί που μαθαίνουμε εμείς τα στελέχη μπορούμε να το δώσουμε στους άλλους για παρακίνηση μάθησης..

-Δίνουμε δηλαδή τις ιδέες μας στους εκπαιδευτικούς, και γεννιούνται σε αυτούς και άλλες ιδέες....

-Να σας πω ένα απλό παράδειγμα... θα πετάμε τα σποράκια παντού και από τους δέκα που θα φυτρώσουν, θα γεννηθούν άλλοι είκοσι, τριάντα... έτσι είναι και οι ιδέες μας ως διευθυντές...

-Οι εκπαιδευτικές καινοτομίες στηρίζονται θεωρώ στις αλλαγές και το νεωτερισμό... οι εμπλεκόμενοι πρέπει να υιοθετήσουν νέους ρόλους για να ανταποκριθούν ανάλογα στην κάθε περίπτωση για να κάνουν την αλλαγή...

- Η προώθηση των καινοτομιών θα φέρει αλλαγές αρχικά στις συμπεριφορές και στο πνεύμα των μελών της σχολικής κοινότητας, μαθαίνουν νέες τεχνικές, χρησιμοποιούν τις δράσεις για να αλλάξουν το κατεστημένο για ένα καλύτερο εκπαιδευτικό μέλλον...

-Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;

-Εδώ είμαι στο ναι, διότι πιστεύω στη θετική αξιολόγηση, η οποία συνδέεται σε όλες τις εκφάνσεις με την ανατροφοδότηση... πρέπει όμως να γίνει με βάση τα ελληνικά δεδομένα ... τι σημαίνει αυτό ... θα σας πω ...

-Θεωρώ ότι το θέμα κάθε φορά είναι τα κριτήρια και υπό ποιες προϋποθέσεις θα γίνει η αξιολόγηση...

-Στη χώρα μας δυστυχώς δίνονται έτοιμες απαντήσεις στα διάφορα προβλήματα και θέματα... δηλαδή με ξένες λύσεις διευθετούμε τα δικά μας... κάνοντας αντιγραφή εκπαιδευτικά πλαίσια τα οποία δεν έχουν τις ίδιες συνθήκες με την ελληνική κοινωνία...

-Παίρνουν για παράδειγμα προγράμματα από έξω και θέλουν να τα εφαρμόσουν σε μια ελληνική εκπαιδευτική κουλτούρα, η οποία είναι διαφορετική...

- Είμαι υπέρ του ανοιχτού σχολείου, των διασυννοριακών σχέσεων, του νομοθετικού πλαισίου... αλλά κάποιος πρέπει να ασχοληθούν με την ελληνική πραγματικότητα... πρέπει να προσαρμόζονται στα ελληνικά δεδομένα.

-Χρειάζεται αναπροσαρμογή για να ταιριάζουν με την ελληνική εκπαιδευτική κουλτούρα και μετά να περάσουμε στην διαμόρφωση της κουλτούρας αξιολόγησης..

-Μας λείπει πιστεύω το ελληνικό κυρίαρχο στοιχείο από τις επιμορφώσεις που οργανώνονται...

-Συμφωνώ με την ξένη βιβλιογραφία αλλά απαιτείται προσαρμογή στην ελληνική πραγματικότητα

-Χρειάζεται χρόνος, δυνατότητα ελιγμών για να πάμε καλά...

-Ούτως ή άλλως το έργο του διευθυντή και των εκπαιδευτικών αξιολογείται από την καθημερινή τους διδακτική πρακτική, την ανοιχτότητα στη κοινωνία, τις δράσεις και τα προγράμματα που εφαρμόζονται στο σχολείο, από τους γονείς, την τοπική κοινότητα.... και βέβαια από τους ίδιους τους μαθητές μας.

-Επειτα, ο ουσιαστικός σκοπός της είναι η βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης... και μπορώ να πω ότι αποβλέπει στη διαμόρφωση ενός καλύτερου και αποδοτικού σχολείου με τη συμμετοχή όλων, με αλλαγές στις εκπαιδευτικές πρακτικές και ενίσχυση της διαρκούς προσπάθειας και προόδου των μαθητών μας.

-Τέλος, ο διευθυντής με την εκπαιδευτική του συμπεριφορά διευκολύνει και συμβάλλει στην ανάληψη πρωτοβουλιών και κατ' επέκταση στη δημιουργία κουλτούρας αξιολόγησης...

-Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών; Σας παρακαλούμε να το αναφέρετε.

-Για την βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι συνθήκες κάθε σχολείου, αλλά και κάθε περιοχής στην οποία εδρεύει το σχολείο.

Σας ευχαριστώ για τη συνεργασία και το χρόνο που διαθέσατε...

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ N12

-Καλησπέρα σας, αρχικά σας ευχαριστώ για τη συνεργασία σας

- Θα ήθελα την άποψή σας αναφορικά με την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης και οργάνωσης στην εποχή μας;

-Καλησπέρα σας

-Συμφωνώ να γίνεται αλλά να οργανώνεται με βάση τα δεδομένα και τις ανάγκες των σχολείων και να είναι εφαρμόσιμα πρακτικά...

-Θεωρώ ό,τι όταν είναι καταρτισμένος ο διευθυντής τότε μπορεί να διοικεί τη σχολική μονάδα, να ηγηθεί έτσι ώστε να εξασφαλίσει την ισορροπία αρχικά... να δημιουργήσει θετικό κλίμα με σεβασμό σε όσους εμπλέκονται στο πολυσύνθετο έργο του.

-Μπορεί να οδηγήσει το σύλλογο διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων, να τον παρακινήσει να λάβουν δράσεις και να οδηγήσουν τη σχολική μονάδα στους στόχους που έχουν θέσει...

-Η σχολική κοινότητα γίνεται ανοιχτή στην κοινωνία, καλλιεργεί συνεργασίες για παραγωγή και ανάδειξη του σχολείου.

-Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;

-Να σας πω εγώ επειδή είμαι αρκετά χρόνια διευθυντής το θέμα της οργάνωσης διοικητικών εγγράφων το έμαθα βήμα βήμα... με τις συνεργασίες που είχα με διευθυντές της βαθμίδας μου... η εμπειρία μου λοιπόν με βοηθάει να διαχειριστώ με ευκολία τα διάφορα διοικητικά έγγραφα...

-Επειδή τα δεδομένα του σχολείου αλλάζουν συνεχώς, και ο διευθυντής καλείται να αντιμετωπίσει πολλές προκλήσεις γραφειοκρατικές... γι' αυτό οφείλει να ενεργεί στα πλαίσια της σχετικής νομοθεσίας δημοκρατικά και αποτελεσματικά..

-Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη; [Εισαγωγική επιμόρφωση, Βιωματικά εργαστήρια, Διασχολική, ενδοσχολική επιμόρφωση, Σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (Περιβαλλοντικά Προγράμματα, Αγωγή Υγείας, Πολιτιστικά θέματα, Ισότητα φύλων, Κοινωνία της Πληροφορίας), Ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (Ευρωπαϊκά προγράμματα, όπως Comenius, Erasmus και άλλα), Έρευνα δράσης, Δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση, Άλλο;]

-Θεωρώ ότι η εισαγωγική επιμόρφωση έχει να προσφέρει πολλά κυρίως σε ένα νέο στέλεχος που ποτέ δεν έχει εμπλακεί στο παρελθόν με θέματα διοίκησης... διότι δεν μπορεί όλοι να γίνουν υποδιευθυντές ή να συμμετέχουν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο στη διαχείριση της διοίκησης...

-Βέβαια και όλες τις άλλες μορφές που αναφέρατε είναι αναγκαίες για ένα στέλεχος, διότι τώρα πια οι συνθήκες στην εκπαίδευση άλλαξαν, οι απαιτήσεις εννοώ γραφειοκρατικές αυξήθηκαν.

-Συνεπώς θα πρέπει να γίνεται και περιοδική επιμόρφωση μέσα στο χρόνο για να ενημερώνεται για τα νέα δεδομένα... Θέλει να είναι αποτελεσματικός ο διευθυντής και να οπλίζεται θα έλεγα με γνώσεις, ικανότητες, να έχει καλλιεργημένη την ενσυναίσθηση, να είναι επικοινωνιακός και ανθρωπιστής πάνω από όλα...

-Επίσης, θα έλεγα ότι μέρος των επιμορφωτικών προγραμμάτων να γίνεται με διασχολική μορφή, δηλαδή διευθυντές από όμορα σχολεία να επιμορφώνονται από ειδικούς για κοινά θέματα που απασχολούν τις σχολικές τους μονάδες... να ανταλλάσσουν ιδέες, να

εκθέτουν τον προβληματισμό τους... και επιπλέον πρέπει να γίνεται επιμόρφωση με πρακτική... όχι μόνο θεωρία..

-Ενώ ο διευθυντής παίζει σημαντικό ρόλο στην οργάνωση και την υλοποίηση της ενδοσχολικής επιμόρφωσης από την οποία καθορίζεται η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου.

-Βέβαια, και η εφαρμογή της έρευνας δράσης θα είναι εποικοδομητική, αλλά νομίζω βρίσκεται στη αρχή... θέλει να καλλιεργηθεί συστηματικά στα στελέχη, έτσι ώστε να παρακινήσουν τα μέλη της σχολικής κοινότητας για να την εφαρμόσουν...

-Έτσι, πολλά από τα προβλήματα που προκύπτουν ή άλλα ζητήματα επαγγελματικής φύσης που απασχολούν τη σχολική μονάδα θα μπορούν να τα διαχειρίζονται τα ίδια τα μέλη της κοινότητας... αυτό είναι σημαντικό διότι οι ίδιοι θα αξιολογούν τα βήματά τους, θα γίνεται ανατροφοδότηση και τελικά θα μπορούμε να φτάνουμε στην επιθυμητή λύση ή πρόταση με κοινή απόφαση του συλλόγου..

-Αναφορικά με τη χρήση της εξ αποστάσεως επιμόρφωσης που κυρίως για τα ελληνικά δεδομένα εμφανίστηκε τόσο στη διδακτική όσο και την επιμόρφωση θεωρώ ότι έλυσε πολλά προβλήματα...

-Βέβαια η μεικτή επιμόρφωση θα είναι η καλύτερη λύση για τα στελέχη... από τη μια κερδίζουμε, δεν υπάρχει μετακίνηση από το χώρο εργασίας ή μπορεί εναλλακτικά να γίνεται και εκτός εργασιακού ωραρίου αν βέβαια υπάρχουν οι προϋποθέσεις... εξυπηρετεί αυτό διευκολύνει θα έλεγα και από την άλλη η δια ζώσης με την άμεση επαφή δεν μπορεί να αντικατασταθεί ...

-Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια-προγράμματα; [Θέματα νομοθεσίας, Νέες τεχνολογίες, Ψηφιακός εγγραμματισμός, Οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων, Mentoring-coaching, Θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, Τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας, Διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού, Τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, Προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης, Άλλο;]

-Θεωρώ πως όλοι οι τομείς ενδιαφέρουν έναν διευθυντή... και είναι χρήσιμοι σε κάποια κατάσταση...

-Νομίζω πώς οι νέες τεχνολογίες παίζουν σημαντικό ρόλο στην καθημερινότητα του διευθυντή, τα πάντα γίνονται πλέον ηλεκτρονικά, έγγραφα, μαθήματα και άλλες λειτουργίες, επίσης και χρήση ψηφιακών εργαλείων...

-Το διαδίκτυο μπήκε στην ζωή μας, πλέον όπως και οι διάφορες πλατφόρμες που χρησιμοποιούμε στο σχολείο. Ο διευθυντής όμως για να είναι ενημερωμένος πρέπει να επιμορφώνεται σχετικά και αυτό θα πρέπει να γίνεται συνεχώς...διότι και η τεχνολογία αλλάζει έρχονται μπροστά μας νέα πράγματα..

-Πράγματι στον τομέα αυτό χρειάζεται οργάνωση και αντιλαμβάνομαι ότι όλα τα στελέχη είναι χρήσιμο να επιμορφώνονται... τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν είναι πολλά για όλα τα εκπαιδευτικά επίπεδα.

-Και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα μεγάλο κεφάλαιο...θέλει κατάρτιση, με γνώσεις ανανεωμένες, με καλλιέργεια ενσυναίσθησης, επικοινωνίας, αλληλοσεβασμού προς το προσωπικό...δηλαδή πρέπει ο διευθυντής μέσα από την εκπαίδευσή του να γίνει ικανός να διαχειρίζεται καταστάσεις, συγκρούσεις και διάφορα προβλήματα που προκύπτουν με τους μαθητές, τους εκπαιδευτικούς, γονείς ...

-Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωση σας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;

-Η άποψή μου είναι ότι θέλει οργανωμένο πρόγραμμα με το οποίο θα εκπαιδευτούν οι διευθυντές... βέβαια είναι ένα νέο σχήμα διαχείρισης των εκπαιδευτικών δεδομένων, ενδιαφέρουσα προοπτική... αλλά θέλει σε βάθος χρόνου να δουλευτεί. Να εφαρμοστεί πρώτα σε σχολεία ολοκληρωτικά... να δούμε τα αποτελέσματα... Εγώ νομίζω υστερεί το ελληνικό σχολείο σε αυτό, περιοριζόμαστε στις θεωρίες... θέλει όμως πρακτική εφαρμογή....

-Επειδή προϋποθέτει την ενεργή συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων, και κάθε μέλος παίρνει ένα ρόλο με βάση τις ικανότητες και τη διάθεση του, συγχρόνως πρέπει με τα στελέχη να επιμορφώνονται και οι συμμετέχοντες να γνωρίζουν από πρώτο χέρι τις αρχές της ΔΟΠ.

-Είναι αναμφισβήτητο ότι η εφαρμογή του αποβλέπει στη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου, αλλά θέλει ένα ανοιχτό και ευέλικτο σχολείο με προϋποθέσεις.

-Χρειάζεται συνολική εφαρμογή με κοινό σχέδιο δράσης από την πολιτεία...

-Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;

-Νομίζω ότι οι σύγχρονες απαιτήσεις της εκπαίδευσης θέλουν καταρτισμένους εκπαιδευτικούς και αυτό θα γίνεται με τη δια βίου μάθηση. Απαιτείται να επιμορφώνονται οι εκπαιδευτικοί να αποκτούν εμπειρίες και να γίνονται μέσα από αυτές ικανότερα στελέχη...

-Θεωρώ ότι η πολιτεία πρέπει να συμβάλλει προς την κατεύθυνση της επαγγελματικής ανάπτυξης των στελεχών, και να οργανωθεί δηλαδή ως προς την εκπαίδευση που θα προσφέρει... αν πραγματικά θέλει την αναβάθμιση της παιδείας.

-Νομίζω γενικά υπάρχει έλλειψη δεξιοτήτων σε θέματα διοικητικά... πολλοί από τους διευθυντές σε θεματικές διοίκησης είναι αυτοδίδακτοι, διότι δεν υπήρχαν τα προηγούμενα χρόνια σχετικά προγράμματα...

-Έτσι, λέω ότι για την καλή λειτουργία του σύγχρονου σχολείου επιβάλλεται να ενισχύεται ο ρόλος και το κύρος του διευθυντή και αυτό θα πρέπει να το φροντίσει η πολιτεία...

-Η επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;

-Για να εισάγει ο διευθυντής καινοτομίες στη σχολική μονάδα, πρώτα πρέπει να υποστηριχθεί και να αποκτήσει γνώσεις για τα προγράμματα, είτε είναι ευρωπαϊκά είτε είναι απλά project. Πρώτα θα επιμορφωθεί σε σχετικά θέματα με τα απαραίτητα εφόδια, την κατάλληλη προετοιμασία και μετά η πρακτική εφαρμογή στη σχολική τάξη,

-Επειδή οι καινοτομίες φέρνουν βελτιωτικές αλλαγές στο σχολείο ούτως ή άλλως εκεί αποσκοπούν είναι μια σημαντική διάσταση, δηλαδή επιδιώκει στην επίτευξη στόχων για απόδοση και ανάδυση άλλων δράσεων...

-Γενικότερα θέλω να πω, ότι η εκπαιδευτική καινοτομία βελτιώνει τη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού και της κουλτούρας ενός σύγχρονου σχολείου...

-Είναι και αυτό για τα στελέχη ικανότητα σχεδιασμού όχι μόνο δράσεων, επίλυσης ενός θέματος αλλά και προγραμματισμού σε διοικητικό επίπεδο.

-Άρα χρειαζόμαστε επιμόρφωση για να έχουμε εκείνες τις γνώσεις για βελτίωση των εκπαιδευτικών παραμέτρων...

-Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;

-Θεωρώ ότι πάντα υπήρχε η συζήτηση για το θέμα της αξιολόγησης...εδώ θέλει αρκετή δουλειά για ενημέρωση σε βάθος, γνώση, ποια είναι τα κριτήρια αξιολόγησης... υπάρχει μια σχετική διστακτικότητα...ποιος ή πως θα γίνει η αξιολόγηση...

-Από την άλλη σε όλες τις διαστάσεις της διδακτικής, της οργάνωσης παιδαγωγικών και διοικητικών θεμάτων υπάρχει μια μορφή αξιολόγησης για να φτάσουμε στο καλύτερο... αυτό είναι βέβαια εσωτερικό της σχολικής μονάδας. Το ζητούμενο είναι ο εξωτερικός έλεγχος...

-Πάνω σε αυτό το θέμα η άποψή μου είναι ότι η αξιολόγηση της σχολικής μονάδας θα πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι είναι εργαλείο, ανατροφοδότησης των πράξεων των εκπαιδευτικών, βελτίωσης των εκπαιδευτικών πρακτικών, επαγγελματικής ανάπτυξης και προόδου των μαθητών...

-Στο πλαίσιο αυτό θα μπορεί να γίνει κατάλληλη ενημέρωση όχι μόνο από ανώτερα στελέχη, αλλά από εκπαιδευτικούς καταρτισμένους σε θέματα αξιολόγησης, δηλαδή εν ενεργεία στελέχη έτσι ώστε να ευαισθητοποιήσουν και τους συναδέλφους τους, δηλαδή να πειστούν αναφορικά με τη βελτίωση του εκπαιδευτικού τους έργου.

-Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών; Σας παρακαλούμε να το αναφέρετε.

-Έχω να πω ότι το σχολείο πρέπει να εκσυγχρονίζεται με επίκαιρες γνώσεις και τα στελέχη να παρακινούν τα μέλη του συλλόγου για νέα επιτεύγματα...

-Σας ευχαριστώ πολύ

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ N13

-Καλησπέρα σας

-Το θέμα της έρευνάς σχετίζεται με την αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της συμβολής της στην προώθηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

-Θεωρείτε την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης αναγκαία στην εποχή μας;

-Καλησπέρα και από εμένα

-Η επιμόρφωση θεωρώ γενικότερα ότι χρειάζεται, τα πράγματα προχωράνε, αλλάζουν με γρήγορους ρυθμούς, άρα είναι απαραίτητη για όλους, κυρίως όμως για τους διευθυντές που καλούνται να πάρουν το ρόλο του ηγέτη... Ο διευθυντής είναι σημαντικό να ενημερώνεται για τα νέα εκπαιδευτικά δεδομένα με σκοπό την καλή λειτουργία του σχολείου..

-Άρα η επιμόρφωση βοηθά το πώς να αντιμετωπίζουμε τα πράγματα στην εκπαιδευτική κοινότητα.

-Βέβαια και τα επιμορφωτικά σεμινάρια που αφορούν παιδαγωγικά θέματα συμβάλλουν στην οργάνωση και λειτουργία του σχολείου.

-Επιπλέον, μέσα από τα προγράμματα αυτά, πρέπει να επιδιώκεται η βελτίωση με στόχο τη συνεχιζόμενη επιμόρφωση για επαγγελματική ανάπτυξη.

-Για αυτό το θέμα μπορώ να πω ότι τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να επιμορφώνονται για να είναι κατάλληλα καταρτισμένα σε θέματα διοίκησης, διαχείρισης κρίσεων, αλλά και θέματα καθημερινότητας.

-Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;

-Λοιπόν, εδώ θα έλεγα η διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων δεν είναι τόσο σύνθετη. Νομίζω ότι μέσα στο χρόνο μπορεί κανείς να τα μάθει εμπειρικά, αλλά θέλει πρακτική άσκηση, από την άλλη είναι αναγκαίο να επιμορφωθεί κανείς στη χρήση της νομοθεσίας για να αποφύγει τυχόν λάθη, η γνώση της είναι λεπτό θέμα..

- Μπορώ να δώσω ένα παράδειγμα το πώς γράφεται ένα πρακτικό, αν αυτό γίνεται σωστά διαφυλάσσει το διευθυντή και το σύλλογο διδασκόντων και κατά συνέπεια την καλή λειτουργία της σχολικής μονάδας.

-Αν υπάρχει έλλειψη ενημέρωσης και κατάρτισης δυστυχώς υπάρχει κίνδυνος να εκτεθούν... όπως και άλλα διοικητικά έγγραφα θέλουν ενημέρωση αυτά που έχουν να κάνουν με τις συνεργασίες φορέων ή αυτά που αιτούνται οι γονείς.

-Για μένα στα διοικητικά έγγραφα υπάρχει απουσία ενημέρωσης. Επιβάλλεται η επιμόρφωση... δυστυχώς αυτά δε τα δίνουμε σημασία, όταν όμως έχουμε επιμορφωθεί στο που προσανατολιζόμαστε για αυτά τα θέματα αυτό βοηθάει το διευθυντή. Όλα αυτά πρέπει να έχουν πρακτική μορφή και όχι θεωρητική.

-Επιπλέον να ενημερωθούμε με την ουσία των νόμων για να κάνουμε καλό χειρισμό.

-Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη; [Εισαγωγική επιμόρφωση, Βιωματικά εργαστήρια, Διασχολική, ενδοσχολική επιμόρφωση, Σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (Περιβαλλοντικά Προγράμματα, Αγωγή Υγείας, Πολιτιστικά θέματα, Ισότητα φύλων, Κοινωνία της Πληροφορίας), Ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (Ευρωπαϊκά προγράμματα, όπως Comenius, Erasmus και άλλα), Έρευνα δράσης, Δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση, Άλλο;]

- Εγώ θα έλεγα οπωσδήποτε την εισαγωγική επιμόρφωση για όσους γίνονται για πρώτη φορά διευθυντές και επίσης συμφωνώ και με την περιοδική όπου πρέπει να γίνεται κατά διαστήματα μέσα στο χρόνο...

-Τα βιωματικά εργαστήρια είναι θεωρώ τα καλύτερα, μπορούν εντός της σχολικής μονάδας να λυθούν προβλήματα, να δοθούν προτάσεις και να διευθετηθούν διάφορα θέματα που απασχολούν τη σχολική μονάδα.

-Έπειτα οι καινοτόμες δράσεις είναι σημαντικές πρέπει να μάθουμε πώς να στήσουμε ένα πρόγραμμα αγωγής υγείας, περιβαλλοντικό, πολιτιστικό δηλαδή αν μάθουμε να τα χειριστούμε καλά θα δώσουμε έτσι μια άλλη κουλτούρα στο σχολείο. Η προώθηση αυτών δίνει το στίγμα του διευθυντή μέσα στο σχολείο.

-Δηλαδή, ο διευθυντής προσανατολίζει το σχολείο προς τα πού θα πάει, δίνει κίνητρα στους μαθητές, στους εκπαιδευτικούς, τους ωθεί να κάνουν ένα βήμα επιπλέον. Το να θέτει ο διευθυντής στόχους δίνει κίνητρα και διαμορφώνει το κλίμα του σχολείου, την κουλτούρα του.

-Έχω να σας πω ότι αυτό θα βοηθήσει τους μαθητές να έχουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τα μαθήματα... όσο για τα ευρωπαϊκά προγράμματα και αυτά πιστεύω ότι είναι πολύ σημαντικά... πάνω σε αυτά χρειάζεται ο διευθυντής να έχει γνώση να συμμετέχει και ο ίδιος στην οργάνωση. Αυτά πιστεύω δίνουν την ευκαιρία στους μαθητές και στους εκπαιδευτικούς να ταξιδέψουν σε άλλες χώρες, να γνωρίσουν την κουλτούρα των άλλων, να γνωρίσουν τα σχολεία τους και τη διδακτική τους. Να ανοιχτούν απέναντι στους άλλους, να συναντηθούν με άλλους μαθητές, πώς να έχουν διακρατικές συνεργασίες... έτσι λοιπόν υπάρχουν διευθυντές που δεν ανοίγονται σε τέτοια προγράμματα, διότι φοβούνται.... θέλει λοιπόν επιμόρφωση ώστε να ξεπεραστεί αυτός ο φόβος...

-Ψηφιακός εγγραμματισμός δεν το συζητάω δια βίου ενημέρωση και συμμετοχή στις επιμορφώσεις. Η ένταξη των ψηφιακών εργαλείων είναι πλέον μια πραγματικότητα ενδυναμώνει το διοικητικό έργο, βελτιώνει όχι μόνο τη διοίκηση, αλλά και την καθημερινή πρακτική.

- Επιπλέον, με την εφαρμογή της ενδοσχολικής επιμόρφωσης τα οφέλη είναι πολλά για τους εκπαιδευτικούς, διότι ανανεώνουν τις γνώσεις τους, βελτιώνουν το έργο τους, συνεργάζονται μεταξύ τους για ποιοτικά καλύτερο σχολείο.

-Η συνεχής επιμόρφωση σε θέματα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης νομίζω πλέον έχει να προσφέρει πολλά, πρώτα από όλα διευκολύνει γιατί δεν μετακινούμαστε, δίνει τη δυνατότητα για επαφή και συνεργασία με εκπαιδευτικούς άλλων πόλεων και χωρών θα έλεγα..

-Είναι πολύ καλό μέσο για παρακίνηση επιμόρφωσης και μεταπτυχιακών σπουδών αλλά και για πανεπιστημιακές επιμορφώσεις.

-Τέλος, η εξ αποστάσεως εκπαίδευση προσφέρει γνώσεις και ψηφιακές δεξιότητες, όπου είναι χρήσιμα και για τη διαζώσης εκπαίδευση στην καθημερινή σχολική πραγματικότητα.

-Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια-προγράμματα; [Θέματα νομοθεσίας, Νέες τεχνολογίες, Ψηφιακός εγγραμματισμός, Οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων, Mentoring-coaching, Θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, Τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας, Διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού, Τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, Προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης, Άλλο;]

-Λοιπόν, πολλά τα οφέλη από την κατάρτιση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας. Θα σταθώ στον ψηφιακό εγγραμματισμό, τις τεχνικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και βεβαίως τα προγράμματα συμβουλευτικής χρειάζονται σήμερα με αυτά που βιώσαμε λόγω covid-19 ή οτιδήποτε άλλο προκύψει στη καθημερινότητα του σχολείου. Και όχι μόνο ο διευθυντής πρέπει να είναι καταρτισμένος για συμβουλευτική υποστήριξη τόσο των μαθητών όσο και των εκπαιδευτικών, αλλά θεωρώ ότι η συμβουλευτική πρέπει να ενταχθεί στο πλαίσιο της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

-Κορυφαία η σημασία της τεχνικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, είναι αναγκαίο πλέον ο διευθυντής να έχει εξειδικευμένες δεξιότητες διαχείρισης πάνω στο συγκεκριμένο θέμα. Έτσι, θα γίνει ικανός να χειρίζεται το προσωπικό με ευελιξία, να δίνει λύσεις, να δημιουργεί ένα περιβάλλον ενθαρρυντικό και ασφαλές.

-Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωση σας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;

-Κάτι το οποίο είναι πιο γενικό το λέει και ο τίτλος Ολική Ποιότητα, δηλαδή εμπλέκονται και άλλοι σε αυτό για να λειτουργήσει αποτελεσματικά και αναπόφευκτα. Δεν εξαρτάται μόνο από το διευθυντή όσο καλά και αν είναι ενημερωμένος πρέπει να υπάρχει επιμόρφωση και όλων των εμπλεκόμενων (διευθυντή, εκπαιδευτικών, γονέων και άλλων).

-Έπειτα να σας πω είναι σημαντική για τη βελτίωση του σχολείου και θεωρώ ότι θέλει πολύ οργάνωση... αλλά όλοι δεν έχουν την ίδια ευαισθησία για να συμμετέχουν σε διάφορα προγράμματα... κυρίως ενδιαφέρονται για ορισμένες δραστηριότητες του σχολείου.

-Βέβαια αποσκοπεί στη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας, στη διαρκή αλλαγή και στην προσαρμογή να ανταποκριθεί το σχολείο σε ένα κοινωνικό περιβάλλον που διαρκώς αλλάζει... θέλει όμως αρχικά να ενισχυθούν τα σχολεία με υλικοτεχνικές υποδομές...

-Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;

-Εδώ θα πω ότι ο διευθυντής μπορεί να κάνει πολλά πράγματα να παρακινήσει τα μέλη του συλλόγου να επιμορφωθούν, να κάνουν μεταπτυχιακές σπουδές δηλαδή να αυτομορφώνονται, να τους ωθήσει να γίνουν πάνω από όλα καλοί εκπαιδευτικοί, αυτό ξέρετε σημαίνει για έναν διευθυντή ενδιαφέρον για τους συναδέλφους, να τους δείχνει την εμπιστοσύνη του και επίσης να τους δίνει περιθώρια για αυτοβελτίωση.

-Αυτό θα γίνει δίνοντας τους εκπαιδευτικούς πρωτοβουλίες, ότι αξίζουν επιβράβευση για τις πράξεις τους, δηλαδή για αυτά που κάνουν στο εκπαιδευτικό τους έργο μπορούν να τα καταφέρουν... αυτή η στάση του διευθυντή είναι σημαντική... διότι επιβεβαιώνει στους εκπαιδευτικούς ότι διαμορφώνουν πέρα από τις συνειδήσεις, προσωπικότητες, κοινωνικοποιούν τους μαθητές τους... να καταλάβουν ότι αυτό που κάνουν είναι λειτούργημα. Επιπλέον, αυτό είναι διεκπεραιωτικό ... τότε πράγματι αλλάζουν και βλέπουν διαφορετικά τη δουλειά τους.

-Στόχος λοιπόν, του διευθυντή οι εκπαιδευτικοί να γίνουν καλοί και ικανοί μέσα στο σχολείο... αυτό για μένα είναι επαγγελματική ανάπτυξη.

-Στο πλαίσιο αυτό έχει περιθώρια για επαγγελματική και καλή επικοινωνία. Οι εκπαιδευτικοί έχουν ανάγκη να αισθάνονται ωραία στο χώρο εργασίας, να υπάρχει ηρεμία... ο σύλλογος αγκαλιασμένος βοηθάει ώστε το σχολείο να αλλάξει και να διαμορφώσει τη δική του κουλτούρα. Ο διευθυντής πράγματι βοηθάει στην καλή λειτουργία του σχολείου, δημιουργεί ευχάριστη διάθεση, λύνει προβλήματα.

-Πάνω σε αυτό θέλω να πω ότι η ανάπτυξη έχει να κάνει και με την ανάπτυξη των μαθητών όπου εκεί αποβλέπει το σχολείο. Πρέπει να ενισχύουμε τους μαθητές για εμένα όλοι οι μαθητές είναι καλοί, απλά σε κάποιες φάσεις της μαθητικής τους ζωής δεν τους δόθηκε η ευκαιρία δηλαδή δεν τους δόθηκε χρόνος, φτάνουν στο Λύκειο χωρίς ενισχυμένη αυτοεκτίμηση και αυτοπεποίθηση.

-Το λέω αυτό γιατί ένα σχολείο που έχει ικανούς εκπαιδευτικούς τρέχει προγράμματα και διάφορες δράσεις με τη συμμετοχή των μαθητών. Μέσα στο πλαίσιο αυτό ξεπροβάλλουν ταλέντα που φαίνεται να είχαν δυσκολίες μάθησης, δηλαδή μέσα στις καινοτομίες τώρα βρίσκουν το χώρο που δεν τους είχε δοθεί...

-Χαίρονται με την ενεργή συμμετοχή τους σε κάποια δράση και με αυτά που δημιουργούν, μαθαίνουν να πατάνε στα πόδια τους, γίνονται καλύτεροι στα μαθήματα, αυτό είναι πολύ σημαντικό, είναι χαρούμενοι, δηλαδή στρέφονται με ενδιαφέρον στη γνώση... και κάνουν φανταστικά δημιουργήματα.

- Η επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;

-Νομίζω στο προηγούμενο ερώτημα έδωσα το στίγμα για την εισαγωγή καινοτομιών και το όφελος στους μαθητές αλλά και τη γενικότερη κουλτούρα του σχολείου. Ενεργό σχολείο, σημαίνει ζωντανό σχολείο.

-Η εισαγωγή των καινοτομιών στοχεύει στην αλλαγή της κουλτούρας του σχολείου σε όλα τα επίπεδα... πρέπει να γίνεται ανανέωση της καθημερινότητας... το σχολείο επιβάλλεται να ανταποκριθεί και ο διευθυντής να προωθεί τις καινοτομίες για ένα σύγχρονο

σχολείο. Να υπάρχει εξέλιξη στη λειτουργία του σχολείου, η οποία θα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εποχής.

-Θα πω ότι οι καινοτομίες θα πρέπει να υποστηρίζονται με επιμορφώσεις πάνω σε νέα δεδομένα και με κατάλληλο εκπαιδευτικό υλικό και μέσα. Σε αυτό το πλαίσιο οι εκπαιδευτικοί θα διαμορφώνουν το σχολείο του αύριο ... ένα σχολείο γνώσης και ομαδικής συνεργασίας, ένα σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία.

-Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;

-Εδώ θα σας πω το εξής και πάρτε ότι θέλετε... από τότε που άρχισα ... να εργάζομαι ως αναπληρώτρια καθηγήτρια γίνεται συζήτηση για αξιολόγηση... η πορεία έδειξε ότι απορρίπτεται από τους συλλόγους εκπαίδευσης...

-Θα πρέπει να υπάρχει ένα είδος αξιολόγησης, αλλά τι αξιολόγηση θα είναι και ποια θα είναι τα κίνητρα; η αξιολόγηση θα πρέπει να έχει στόχο τη μάθηση, την γενικότερη εκπαιδευτική διαδικασία, να αφήνει περιθώρια στους συλλόγους διδασκόντων...

-Βέβαια η θέση μου η γενικότερη είναι να υπάρχει αξιολόγηση...

-Αλλά και τώρα αυτή τη στιγμή άτυπα γίνεται αξιολόγηση για το έργο τόσο του διευθυντή όσο και όλων των μελών του συλλόγου, από τους ίδιους τους γονείς. Αν το σχολείο λειτουργεί καλά προάγει έργο, καινοτομίες, γνώση και οι γονείς τότε επιθυμούν να εγγράψουν τα παιδιά τους σε αυτό το σχολείο...

-Τώρα εάν κάποιος εκπαιδευτικός, αυτό βέβαια αποτελεί εξαίρεση δεν έχει τη δυνατότητα να κάνει καλά τη δουλειά του, καμιά αξιολόγηση δεν θα τον επιβάλλει να την κάνει... Το θέμα είναι να καλλιεργηθεί μέσα από τις επιμορφώσεις η αναγκαία συνείδηση και η στάση μας ως προς το χώρο που εργαζόμαστε...

-Ο κάθε εκπαιδευτικός πρέπει πριν διοριστεί να περνάει από ειδικά τεστ επιμόρφωσης και μετά να διορίζεται στο σχολείο... να περνάει και από τεστ προσωπικότητας γιατί έχουμε να κάνουμε με τις ψυχές των παιδιών

-Εδώ θα αναφερθώ για την εσωτερική αξιολόγηση της σχολικής μονάδας, δηλαδή τις συνθήκες που θα δημιουργήσει ο διευθυντής έτσι ώστε να δίνει ρόλους και πρωτοβουλίες στους εκπαιδευτικούς μέσα σε κλίμα ενθαρρυντικό για βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου... Αυτό βέβαια δεν πρέπει να έχει χαρακτήρα ελέγχου, αλλά κυρίως να δίνει ανατροφοδότηση για καλύτερα αποτελέσματα του έργου των εκπαιδευτικών.

-Εγώ θα πω ότι δεν είναι μόνο θέμα γνώσης και επιμόρφωσης η κουλτούρα αξιολόγησης, αλλά και οι βιωματικές του απόψεις. Δηλαδή ένα σχολείο που δίνει στους εκπαιδευτικούς εμπιστοσύνη και ώθηση για βελτίωση στο καθημερινό τους εκπαιδευτικό έργο. Αυτό είναι και άμεσα η αξιολόγηση που υπάρχει στη λειτουργία του σχολείου.

-Η αξιολόγηση δεν πρέπει να συγχέεται με έλεγχο που επιβάλλουν νόμοι ...

-Η αλλαγή της κουλτούρας για πρόοδο είναι αξιολόγηση δεν έχει να κάνει με νόμους

...

-Σας ανέφερα παραπάνω ένα σχολείο που δουλεύει αποτελεσματικά γίνεται ευρέως γνωστό, αυτό από μόνο του είναι αξιολόγηση...

-Άρα το θέμα είναι να καλλιεργηθεί η ανάγκη για γενικότερη επιμόρφωση... να μην περιορίζεται στα θεωρητικά κυρίως χρειάζεται και πρακτική για να αξιολογείται ο καθένας.... Να μην επιβάλλεται να κάνουμε κάποια πράγματα, να είναι αυτά που κάνει το κάθε σχολείο χωρίς σύγκριση.

-Υπήρχαν στο πέρασμα των χρόνων νόμοι σχετικοί με την αξιολόγηση, οι οποίοι εφαρμόστηκαν με τη μορφή μιας γενικής έκθεσης από το διευθυντή....

-Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών; Σας παρακαλούμε να το αναφέρετε.

-Για την επιμόρφωση των στελεχών θα ήθελα να πω, να έχει να κάνει με το ανθρώπινο δυναμικό, κυρίως καλλιέργεια ενσυναίσθησης και υποστηρικτικού πλαισίου... σε αυτά επικεντρώνομαι περισσότερο... όχι ότι τα άλλα δεν είναι σημαντικά

-Σας ευχαριστώ

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ N14

-Καλησπέρα σας, το θέμα της συνέντευξης αφορά την επιμόρφωση διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης και τη συμβολή της στην εισαγωγή της ΔΟΠ.

-Μπορείτε να μας πείτε αν

-Θεωρείτε την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης αναγκαία στην εποχή μας;

-Καλησπέρα σας

-Πράγματι συμφωνώ με την διαρκή επιμόρφωση των στελεχών αυτό το επιβάλλει πλέον η σύγχρονη πραγματικότητα...

-Μέσα από την ενημέρωση των προγραμμάτων ο διευθυντής μαθαίνει να αναθεωρεί τις γνώσεις και να χρησιμοποιεί καινοτόμες δράσεις στο σχολείο του.

-Επιπλέον μέσα από τη δική του επιμόρφωση γίνεται ικανός και έμπειρος να διαχειρίζεται όλες αυτές τις αλλαγές και εξελίξεις που τρέχουν γύρω...

-Τέλος, πιστεύω ότι είναι σημαντική για τη βελτίωση της ποιότητας είτε επαγγελματικά είτε προσωπικά και για την εκπαίδευση που δίνουμε στους ίδιους τους μαθητές μας.

-Τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει σας βοήθησαν στη διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων;

-Είναι προφανής η ανάγκη επιμόρφωσης των στελεχών στη διαχείριση διοικητικών εγγράφων.

-Αυτό έχει να κάνει και με τις εξελίξεις του εκπαιδευτικού οργανισμού, όπου συμβαίνουν συνεχώς αλλαγές, κατά πόσο ο διευθυντής θα μπορεί να ανταποκριθεί εξαρτάται από την εμπειρία του. Για αυτό είναι αναγκαίο όλα τα στελέχη πριν αναλάβουν να παρακολουθήσουν σχετικά προγράμματα διαχείρισης διοικητικών εγγράφων από επιστήμονες και κυρίως από στελέχη που έχουν εμπειρία... Απαιτείται, δηλαδή πρακτική εξάσκηση μέσα από βιωματικά εργαστήρια..

-Είναι πολύπλευρο το έργο του διευθυντή, για αυτό προκειμένου να ολοκληρώσει το έργο του κάνει χρήση της εμπειρίας του όσο το επιτρέπει το σύστημα γραφειοκρατίας...

-Θεωρώ έως τώρα δεν έγιναν εξειδικευμένες επιμορφώσεις στα στελέχη που αφορούν την οργάνωση του γραφείου, την διενέργεια και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιακών εγγράφων, να μάθει να αρχειοθετεί τους φακέλους και άλλα.

-Ποια νομίζετε ότι είναι η κατάλληλη μορφή επιμόρφωσης σε διοικητικά στελέχη; [Εισαγωγική επιμόρφωση, Βιωματικά εργαστήρια, Διασχολική, ενδοσχολική επιμόρφωση, Σεμινάρια σε καινοτόμες δράσεις (Περιβαλλοντικά Προγράμματα, Αγωγή Υγείας, Πολιτιστικά θέματα, Ισότητα φύλων, Κοινωνία της Πληροφορίας), Ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα (Ευρωπαϊκά προγράμματα, όπως Comenius, Erasmus και άλλα), Έρευνα δράσης, Δια ζώσης και εξ αποστάσεως επιμόρφωση, Άλλο;]

-Ως απαραίτητη θα έλεγα την εισαγωγική διότι οι καταστάσεις και οι απαιτήσεις αλλάζουν συνεχώς... επιβάλλεται να γίνεται για παροχή εξειδικευμένης βοήθειας και στήριξη όχι στους νέους διευθυντές αλλά συνολικά σε όλους.

-Νομίζω ότι ένας εκπαιδευτικός επιμορφωτικός σχεδιασμός θα δώσει τα εφόδια αυτά έτσι ώστε το στέλεχος να κινείται με ασφάλεια.

-Έχει δικαίωμα για στήριξη για επαγγελματική ανάπτυξη...

-Θεωρώ ότι και το μεικτό σχήμα με την περιοδική και συνεχόμενη θα έχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα για το στέλεχος

-Θα έλεγα ότι και η διασχολική επιμόρφωση μεταξύ διευθυντών όμορων σχολείων με κοινούς προβληματισμούς ανά περιοχή θα είναι σημαντική για τη διευθέτηση θεμάτων αλλά και έναυσμα για περαιτέρω συνεργασίες διασχολικές...

- Η ενδοσχολική έχει προοπτικές για ουσιαστική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και κατά συνέπεια τη βελτίωση του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου.

-Θα μπορούσα να πω ότι είναι ένα είδος διοικητικής αποκεντρωμένης διαδικασίας και αν μπορεί να συνδυάσει θεωρητική ενημέρωση και πρακτική τα οφέλη θα είναι σημαντικά.

-Θεωρώ την έρευνα δράσης πάρα πολύ προχωρημένη για το ελληνικό δημοτικό σχολείο... μεγάλη αλλαγή στο ήδη υπάρχον πλαίσιο... θεωρώ όμως ότι πρέπει να επιχειρούμε για αλλαγές που μόνο βελτίωση θα φέρουν.

-Οποσδήποτε χρειάζεται επιμόρφωση και για τη λειτουργία της δεν αρκεί να επιμορφωθούν μόνο στα στελέχη αλλά και το εκπαιδευτικό προσωπικό.

-Η ομαδική συνεργασία προϋποθέτει ενεργούς συναδέλφους με διάθεση να εργαστούν για κοινά προβλήματα, να εφαρμόσουν εκπαιδευτικά προγράμματα, έτσι λοιπόν με τη συμμετοχική έρευνα θα διαμορφώσουν όλοι μαζί τεχνικές δράσεις για μια κοινή λύση ή πρόταση..

-Από την άλλη η εξ αποστάσεως επιμόρφωση ή διδασκαλία μπήκε στη ζωή μας και θα συμπορευτούμε για να συμβάλλουμε στη λειτουργία του σχολείου.

-Βέβαια οι δυνατότητες που προσφέρουν στα στελέχη οι νέες τεχνολογίες, το διαδίκτυο, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν βελτιώσει την ποιότητα της εκπαίδευσης.

-Βέβαια ο συνδυασμός εξ αποστάσεως με τη δια ζώσης επιμόρφωση μπορεί να διαμορφώσει νέους εκπαιδευτικούς ορίζοντες... όλα αυτά όμως απαιτούν δια βίου επιμόρφωση στα στελέχη... και συνεπώς πάρα πολύ καλή οργάνωση των προγραμμάτων.

-Βέβαια, η δια ζώσης επιμόρφωση είναι βιωματική και σημαντική στην εκπαιδευτική πρακτική, αλλά και στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών.

-Σε ποιο τομέα θα προτιμούσατε να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια-προγράμματα; [Θέματα νομοθεσίας, Νέες τεχνολογίες, Ψηφιακός εγγραμματισμός, Οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων, Mentoring-coaching, Θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, Τεχνικές διαχείρισης επικοινωνίας, Διαχείριση κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού, Τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, Προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης, Άλλο;]

-Θα έλεγα βέβαια ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μεγάλης σημασίας... και το συνεργατικό κλίμα του σχολείου, διότι μέσα σε αυτό το περιβάλλον μπορεί κανείς να οικοδομήσει...

-Ο σύγχρονος και καταρτισμένος ηγέτης θα καθοδηγήσει και θα εμπνεύσει, θα θέσει το όραμα του σχολείου, θα βοηθήσει να αμβλυνθούν συγκρούσεις θα επαναφέρει την ηρεμία εξασφαλίζοντας την ισορροπία...

-Αν έχει γνώσεις και δεξιότητες θα ενθαρρύνει το προσωπικό, θα δίνει πρωτοβουλίες και βέβαια θα εμπλέκει τους εκπαιδευτικούς στη λήψη αποφάσεων.

-Δημιουργία θετικού κλίματος, ισονομία, δικαιοσύνη και συνεχή εμπύχωση των εκπαιδευτικών.

-Για να αποφευχθούν οι όποιες συγκρούσεις ή κρίσεις θα καλλιεργήσει ομαδικό πνεύμα συνεργασίας.

-Πιστεύω ότι ως καθοδηγητής θα παίζει σημαντικό ρόλο στην επίλυση των συγκρούσεων. Μέσα στη σχολική πραγματικότητα με την κατάλληλη γνώση μπορεί ο διευθυντής να δράσει ως σύμβουλος των μαθητών, των εκπαιδευτικών αλλά και των γονέων.

-Θεωρώ ότι και ως λειτουργός συμβουλευτικής θα μπορεί να δώσει λύσεις και απαντήσεις σε κλονισμένες σχέσεις και να συμβάλει στην αλλαγή των συμπεριφορών.

-Βέβαια δίνεται ανάλογη επιμόρφωση μέσα από μεταπτυχιακά, ή ετήσια προγράμματα αλλά θεωρώ ότι η οργάνωση σεμιναρίων για τα στελέχη να είναι συνεχής σε σχετικά θέματα.

-Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωση σας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σύγχρονο σχολείο;

-Θεωρώ ότι είναι σημαντική η ΔΟΠ και αν εφαρμοστεί θα αλλάξει ριζικά το έως τώρα σχήμα που επικρατεί γενικότερα στη διοίκηση.

-Έπειτα νομίζω ότι για να βελτιώσει την ποιότητα της εκπαίδευσης ο διευθυντής, ως λειτουργός προωθεί ποιοτικές διαδικασίες διοίκησης. Είναι μια σύγχρονη προσέγγιση και σημαντικό εργαλείο για το σύγχρονο σχολείο.

-Ο κάθε διευθυντής από το ρόλο που διαδραματίζει οφείλει να μετασχηματίσει την λειτουργία του σχολείου με τη χρήση των δεξιοτήτων και γνώσεων του που οφείλει να επικαιροποιεί για να είναι έτοιμος να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της κοινωνίας.

-Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα υπάρχει έλλειψη νομίζω σε γνώσεις γύρω από το θέμα...

-Φαίνεται όμως η ολοκληρωτική της εφαρμογή θέλει δρόμο ακόμη, υπάρχουν εμπόδια που για να ξεπεραστούν θέλει οργάνωση ειδικών προγραμμάτων για τα στελέχη, καλές πρακτικές, διαθέσιμους πόρους και αυτονομία σχολείου...

-Θεωρείτε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου;

-Με βάση αυτό το ερώτημα, η άποψή μου είναι ότι η επιμόρφωση των στελεχών είναι βασική προτεραιότητα. Η καλλιέργεια δεξιοτήτων και οι συνεχείς γνώσεις, θα διαμορφώσουν στελέχη με δυνατότητες και πρόθεση να συμβάλλουν στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

-Η συνεχής επιμόρφωση οδηγεί και στην επαγγελματική ανάπτυξη, διότι είναι μια διαδικασία χτισίματος της επαγγελματικής προσωπικότητας, αυτό διαμορφώνεται μέσα από τις δεξιότητες για νέα δεδομένα, ανάπτυξη συνεργασίας, εισαγωγή καινοτομιών, σεβασμό στο προσωπικό και ένα δημοκρατικό πνεύμα που πρέπει να κυριαρχεί παντού...

-Η επαγγελματική ανάπτυξη συνδέεται με τη δια βίου επιμόρφωση με τις εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις, την αξιολόγηση της σχολικής μονάδας.

-Συνεχής επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη οδηγούν στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου, είναι το κλειδί της ανανέωσης..

-Η επιμόρφωση στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης συντελεί στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο;

-Νομίζω οι καινοτομίες στο σύγχρονο σχολείο είναι χωρίς αμφιβολία σημαντικές παράμετροι για τη βελτίωση της εκπαίδευσης.

-Θα έλεγα ότι είναι πλέον αναπόσπαστο κομμάτι στη λειτουργία του εκπαιδευτικού έργου, διότι γίνονται παρεμβάσεις και αλλαγές με σκοπό να εμπλακούν όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας για να εργαστούν και να πετύχουν έναν κοινό σκοπό.

-Ικανοποιούν τις σύγχρονες ανάγκες και προσαρμόζονται στη νέα εκπαιδευτική πραγματικότητα.

- Το σημαντικότερο είναι ότι η επιμόρφωση με γνώσεις σχετικές με τη διαχείριση των καινοτόμων προγραμμάτων δίνει τη δυνατότητα να προσεγγίζονται τα θέματα βιωματικά με την ενεργή εμπλοκή όλων των μελών της σχολικής κοινότητας.

-Θεωρώ ότι η αναγκαιότητα επιμόρφωσης να έχει στόχο τις σύγχρονες παιδαγωγικές προσεγγίσεις..

-Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης/διοίκησης συντείνει στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης και στην ευρύτερη υιοθέτηση του θεσμού;

-Πιστεύω ότι άτυπα μια μορφή αξιολόγησης υπάρχει στα σχολεία όταν όλοι πασχίζουμε για την βελτίωση με τα προγράμματα, τις καινοτομίες, τις δράσεις... δηλαδή, υπάρχει αμφισβήτηση σχετικά με την αντικειμενικότητα, αν αυτοί που θα αξιολογούν διαθέτουν τα κατάλληλα εφόδια, πώς θα γίνει και ποια είναι τα κριτήρια...

-Νομίζω ότι απαραίτητη προϋπόθεση για αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας είναι η προηγούμενη επιμόρφωση των στελεχών και η δημιουργία θετικού κλίματος, μέσα

στην οποία θα κυριαρχεί η αποδοχή των θέσεων και απόψεων του συλλόγου, η ασφάλεια, ο σεβασμός της διαφορετικότητας θα δώσει πιθανά κάποιο φως για αποδοχή...

-Θέλει όμως στοχευμένη επιμόρφωση με ικανούς επιμορφωτές, με στελέχη ενεργά όπως διευθυντές έμπειρους στην οργάνωση του σχολείου.

-Χρειάζονται βοήθεια τα στελέχη και οι εκπαιδευτικοί βήμα βήμα θα χτιστεί η κουλτούρα αξιολόγησης.

-Η εφαρμογή της αξιολόγησης απαιτεί χρόνο και για να είναι μέρος της λειτουργίας του σχολείου. Θέλει αποτελεσματική διαχείριση και ικανότητες από τα στελέχη μέσα σε ένα θετικό κλίμα που δίνουν περιθώρια στους συναδέλφους να αυτενεργούν και πάνω από όλα υποστήριξη και εμπιστοσύνη για το έργο τους.

-Τέλος θεωρώ ότι ένας ικανός διευθυντής θα λειτουργεί και ως καθοδηγητής, μέντορας, θα ενημερώνει το σύλλογο για τα νέα δεδομένα της αξιολόγησης και σε πνεύμα συνεργασίας και με σεβασμό στην άποψη του καθενός θα χτίσουν το πλέγμα της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου.

-Έχετε να προτείνετε κάτι που έχει σχέση με τη διαδικασία της επιμόρφωσης στελεχών; Σας παρακαλούμε να το αναφέρετε.

-Θεωρώ ότι υπάρχουν δυσλειτουργίες, και πρέπει να γίνει συστηματικός προγραμματισμός στα προγράμματα επιμόρφωσης, την οργάνωση των θεματικών ενοτήτων, την εξειδίκευση των επιμορφωτών με εμπειρία, επιστημονική κατάρτιση και καλές πρακτικές.

-Οφείλουμε ως σύγχρονοι εκπαιδευτικοί να ενεργοποιηθούμε ατομικά και συλλογικά για να αλλάξουμε το σημερινό σχολείο και να το οδηγήσουμε στην επιτυχία και την πρόοδο.

-Σας ευχαριστώ για τη συνεργασία σας

«Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2, 4, 6 παρ.3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον».