



1^ο Διεθνές Συνέδριο
Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αποτελεσματική Διοίκηση και Ηθικές Αξίες
www.leadership2017.uom.gr

Θεσσαλονίκη, 8 Δεκεμβρίου 2017

Ολοκληρώθηκαν επιτυχώς, πριν από λίγες μέρες, οι εργασίες του 1ου Διεθνούς Συνεδρίου για την *Εκπαιδευτική Ηγεσία, την Αποτελεσματική Διοίκηση και τις Ηθικές Αξίες* στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας από την 24η έως και την 26η Νοεμβρίου 2017. Το Συνέδριο ήταν το αποτέλεσμα της αγαστής συνεργασίας και συν-διοργάνωσης των εξής Προγραμμάτων Μεταπτυχιακών Σπουδών τεσσάρων πανεπιστημιακών ιδρυμάτων από την Ελλάδα και την Κύπρο: Π.Μ.Σ. *Επιστήμες της Εκπαίδευσης και της Διά Βίου Μάθησης* (Διευθύντρια: Βασιλική Καραβάκου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας), Π.Μ.Σ. *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης* (Διευθυντής: Γεώργιος Ιακωβίδης, Καθηγητής, Παιδαγωγικό Τμήμα, Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης), Διατμηματικό Π.Μ.Σ. *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Καινοτόμες Εφαρμογές στην Εκπαίδευση* (Διευθυντής: Κωνσταντίνος Τσιούμης, Καθηγητής, Τμήμα Προσχολικής Αγωγής και Εκπαίδευσης, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης) και Π.Μ.Σ. *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Αξιολόγηση*, (Πρόεδρος: Λεωνίδας Κυριακίδης, Καθηγητής, Τμήμα Επιστημών της Αγωγής, Πανεπιστήμιο Κύπρου).

Η Οργανωτική Επιτροπή του Συνεδρίου εκφράζει τις θερμές ευχαριστίες της σε όλους όσοι συμμετείχαν στο Συνέδριο με εισήγηση ή ως απλοί σύνεδροι. Ιδιαίτερες ευχαριστίες απευθύνονται, επίσης, στις Πρυτανικές αρχές του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, το οποίο φιλοξένησε το Συνέδριο αλλά και στις πρυτανικές αρχές όλων των συν-διοργανωτών ιδρυμάτων, πανεπιστημιακών τμημάτων και Προγραμμάτων Μεταπτυχιακών Σπουδών. Η Οργανωτική Επιτροπή ευχαριστεί, επίσης, όλες τις επίσημες αρχές του Υπουργείου Μακεδονίας – Θράκης, του Δήμου Θεσσαλονίκης και των αρχών όλων των ιδρυμάτων που απηύθυναν χαιρετισμό στην επίσημη έναρξη του Συνεδρίου. Ευγνώμονες είμαστε σε όλους τους επίσημους προσκεκλημένους για την αποδοχή της πρόσκλησής μας και τη συμμετοχή τους. Ανέδειξαν, με την επιστημοσύνη που τους διακρίνει, όλες τις σημαντικές πτυχές των θεματικών περιοχών του Συνεδρίου, ενώ συγχρόνως μας τίμησαν με την κατάθεση νέων σημαντικών ιδεών, στοιχείων και μοντέλων για τον χώρο της εκπαιδευτικής διοίκησης και ηγεσίας. Ευχαριστίες απευθύνονται σε όλους τους εισηγητές, πανεπιστημιακούς, εκπαιδευτικούς, ερευνητές, καθώς και σε όλα τα προεδρεία των συνεδρίων, τα οποία εξασφάλισαν την ομαλή διεξαγωγή του Συνεδρίου, την ελεύθερη ανταλλαγή των απόψεων και το διάλογο γύρω από τη σύνδεση της εκπαιδευτικής διοίκησης και ηγεσίας με την εκπαιδευτική έρευνα, την εκπαιδευτική πράξη και την εκπαιδευτική πολιτική. Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλουμε να απευθύνουμε σε όλες τις πανεπιστημιακές υπηρεσίες των τεσσάρων ιδρυμάτων που συνέβαλαν στη διάχυση της ενημέρωσης γύρω από το Συνέδριο, την επικοινωνία, την οργάνωση, τις δημόσιες σχέσεις, την τεχνική και οικονομική υποστήριξη. Ιδιαίτερες ευχαριστίες σε όλους τους συνεργάτες μας που συμμετείχαν στο εγχείρημα αυτό και στους χορηγούς του Συνεδρίου, οι οποίοι έχουν αναγραφεί σε όλα τα έντυπά του. Ιδιαίτερως ευχάριστη και αξιομνημόνευτη ήταν, επίσης, η συμμετοχή του Μουσικού Σχολείου Θεσσαλονίκης με τη συμμετοχή τους

στην εναρκτήρια συνεδρία με ένα μουσικό πρελούδιο και η συμμετοχή του 2^{ου} Δημοτικού Σχολείου Ευκαρπίας-Θεσσαλονίκης με τη συμμετοχή των μαθητών του με έργα ζωγραφικής. Εκφράζουμε θερμές ευχαριστίες στα δύο σχολεία για τη συμμετοχή τους. Η επιτυχής ολοκλήρωση του Συνεδρίου θα ήταν αδύνατη, αν δεν είχαμε, τέλος, την αμέριστη και ακάματη στήριξη των φοιτητών μας από Προπτυχιακά και Μεταπτυχιακά Προγράμματα Σπουδών, οι οποίοι ανέλαβαν τη γραμματειακή υποστήριξη του συνεδρίου αλλά συγκρότησαν, επίσης, και διάφορες άλλες επιτροπές υπηρετήσης και ενίσχυσης αυτού του σκοπού τόσο στα στάδια της προετοιμασίας αλλά και κατά τις ημέρες διεξαγωγής του Συνεδρίου.

Στόχος του Συνεδρίου ήταν να διερευνήσει τη σκοποθεσία της σύγχρονης εκπαίδευσης και τα πολύμορφα και πολυάριθμα αδιέξοδά της. Συγκεκριμενοποιήσαμε τα ερωτήματα αυτά υπό το πρίσμα και το βάρος των καθηκόντων και των προκλήσεων που βαραίνουν τους ώμους των εκπαιδευτικών εκείνων που ασκούν διοίκηση και αναλαμβάνουν διοικητικές και ηγετικές αρμοδιότητες στις ιδιαίτερες συνθήκες της τρέχουσας οικονομικής κρίσης και ύφεσης. Μέριμνα του Συνεδρίου ήταν να: α) φέρει σε επαφή κορυφαίους ερευνητές και μελετητές από πέντε ευρωπαϊκές χώρες, προκειμένου να μοιραστούν τις απόψεις, τις εμπειρίες και τα αποτελέσματα των ερευνών τους σε όλες τις πτυχές της εκπαιδευτικής ηγεσίας, της αποτελεσματικής διοίκησης και των ηθικών αξιών και β) παράσχει, επίσης, ένα διεπιστημονικό φόρουμ για (νέους) ερευνητές, προκειμένου να τους δοθεί η δυνατότητα να παρουσιάσουν τα τελευταία ερευνητικά αποτελέσματα στα πεδία της εκπαιδευτικής ηγεσίας, της αποτελεσματικής διοίκησης καθώς και των ηθικών αξιών. Κατά αυτόν τον τρόπο το Συνέδριο επιδίωξε την ενίσχυση της τρέχουσας ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας και τη διερεύνηση νέων τομέων θεωρητικού και πρακτικού ενδιαφέροντος, καθώς και την προώθηση της συνεργασίας μεταξύ πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, μεταπτυχιακών προγραμμάτων, μεμονωμένων ερευνητών και επαγγελματιών του χώρου της εκπαιδευτικής διοίκησης και ηγεσίας. Στο Συνέδριο συμμετείχαν έγκριτοι και διακεκριμένοι Έλληνες και Ευρωπαίοι ακαδημαϊκοί δάσκαλοι, επιστήμονες και ερευνητές, υποψήφιοι διδάκτορες και μεταπτυχιακοί φοιτητές, διευθυντές σχολείων και μάχιμοι εκπαιδευτικοί με άμεση εμπειρία και γνώση από τις πραγματικές συνθήκες πραγματικών σχολείων και εκπαιδευτικών οργανισμών και δομών. Το Συνέδριο απευθύνθηκε σε όλο τον εκπαιδευτικό κόσμο της χώρας όπως και σε κάθε πολίτη που αντιλαμβάνεται την ενδυναμωτική και απελευθερωτική διάσταση της εκπαίδευσης και αγωνιά για το μέλλον της.

Τα ελληνικά και τα αγγλικά υπήρξαν οι δύο επίσημες γλώσσες εργασίας του Συνεδρίου, το οποίο περιελάμβανε κεντρικές ομιλίες επίσημων προσκεκλημένων ομιλητών, παρουσιάσεις θεματικών ανακοινώσεων, στρογγυλές τράπεζες και βιωματικά εργαστήρια. Περιελάμβανε είκοσι οκτώ συνεδρίες και διακόσιους περίπου εισηγητές-συγγραφείς των ανακοινώσεων. Οι διεργασίες του Συνεδρίου διεξήχθησαν ομαλώς, σε πνεύμα συνεργασίας, επιστημονικής δεοντολογίας, διαλόγου και ανταλλαγής ιδεών και αντιλήψεων. Οι συζητήσεις πλαισίωσαν την παρουσίαση των ομιλιών και των ανακοινώσεων τόσο στο τέλος της κάθε συνεδρίας όσο και στα διαλείμματα και σε χρόνους εκτός των συνεδριακών εργασιών. Πολλές ήταν οι ιδέες και τα στοιχεία που αναδείχθηκαν, αρκετά σημεία φωτίστηκαν ή υπογραμμίστηκαν, μύθοι αποδομήθηκαν, επισημάνσεις για την ανάγκη νέων ή περισσότερων ερευνών αναδύθηκαν και προβλήθηκαν, συνθέσεις και συμπεράσματα προέκυψαν. Σε ό,τι ακολουθεί προσπαθήσαμε να αποτυπώσουμε τα σημαντικότερα σημεία αυτών των συζητήσεων, των συνθέσεων, των επισημάνσεων και των ερευνητικών ευρημάτων με βάση τις βασικές θεματικές ενότητες, οι οποίες αποτέλεσαν εξ αρχής τους βασικούς πυλώνες του Συνεδρίου. Όλες οι απολογιστικές επισημάνσεις μας, τόσο στο σύνολό τους όσο και χωριστά, κρίνονται σημαντικές για την εκπαίδευση και την εκπαιδευτική πολιτική, την άσκηση της εκπαιδευτικής ηγεσίας και της εκπαιδευτικής διοίκησης, την επίτευξη της αποτελεσματικότητας και την ανταπόκριση στα σύγχρονα διακυβεύματα των ηθικών αξιών.

Ηθική, αξιολογία και εκπαίδευση

- Σημαντική και επιτακτική η ανάγκη για την ηθική εκπαίδευση στο σύγχρονο ελληνικό σχολείο.
- Εξίσου σημαντική η ανάγκη επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα ηθικής εκπαίδευσης.
- Η σημασία της οραματικής ηγεσίας, των κοινών στόχων και του μοιράσματος των αξιών για την ανταπόκριση στις σύγχρονες ηθικές προσκλήσεις.

- Αναγνώριση της διά βίου διάστασης της ανάγκης για ηθική εκπαίδευση και επιμόρφωση.
- Αναγνώριση της ανάγκης υιοθέτησης μίας δενδρικής λογικής, η οποία είναι πρόθυμη να αμφισβητήσει τις παραδοσιακές και παγιωμένες λογικές, ιεραρχήσεις, αντιλήψεις και αξίες.
- Αναγνώριση της σημασίας της πολιτιστικής κληρονομιάς για την ηθική εκπαίδευση και την καλλιέργεια της ηθικής συνείδησης.
- Ανάδειξη δυσκολιών διαχείρισης προσωπικών δεδομένων στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Η σημασία της δεοντολογίας στις διεργασίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.
- Η εμπέδωση των δημοκρατικών αξιών μέσα από διερευνήσεις μοντέλων εκπαιδευτικής ηγεσίας.
- Ανάδειξη του φαινομένου του σχολικού εκφοβισμού και προσπάθεια αντιμετώπισης του στο εσωτερικό των σχολικών μονάδων μέσω της ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων των διευθυντών.
- Έμφαση στη σημασία της ευαισθητοποίησης ηγετών του κόσμου για τα εκπαιδευτικά ζητήματα και για αλλαγές σε εκπαιδευτικά συστήματα, καθώς και για τη διαμόρφωση επικοινωνιακών προγραμμάτων για τη διάδοση μηνυμάτων ανθρωπιστικού χαρακτήρα, τα οποία θα διέπουν το σύνολο του εκπαιδευτικού συστήματος.
- Διερεύνηση της συμβατότητας της ηθικής και της αποτελεσματικότητας κατά την άσκηση της εκπαιδευτικής ηγεσίας στο ελληνικό σχολείο.
- Ανάδειξη των στοιχείων της αυθεντικής ηγεσίας στο ελληνικό σχολείο. Κομβική κρίνεται η απόδοση βαρύτητας στην ικανότητα του ηγέτη του εκπαιδευτικού οργανισμού στην εύρεση λύσεων.
- Τα σχολεία είναι πρωτίστως ηθικές κοινότητες που στηρίζονται στις αξίες της εμπιστοσύνης και της κοινωνικής αλληλεγγύης.
- Συσχέτιση θεμάτων ηθικής ανάπτυξης με το επαγγελματικό μέλλον νέων ανθρώπων, με ιδιαίτερη αναφορά σε θέματα επιχειρηματικής ηθικής.

Εκπαιδευτική πολιτική και κοινωνική δικαιοσύνη

- Η ανάγκη εξαίρεσης, κατά το δυνατό, της εκπαίδευσης από κυρίαρχες οικονομικές ή αγοραίες λογικές.
- Ανάδειξη της ανάγκης για οριοθέτηση της έννοιας της «κοινωνικής δικαιοσύνης» και της δυσκολίας ποσοτικοποίησης των παραμέτρων της.
- Επισήμανση ανεπάρκειας ή έλλειψης προετοιμασίας των διευθυντικών στελεχών και των εκπαιδευτικών για αντιμετώπιση ζητημάτων κοινωνικής δικαιοσύνης στο σχολείο.
- Ανάγκη αντιμετώπισης των σχολείων ως εστίες που προωθούν την φυσική και ψυχική υγεία των μαθητών. Εγκατάλειψη παγιωμένων αντιλήψεων για την ηγεσία ως προς την απονομή της δικαιοσύνης.
- Σημαντική και επιτακτική η ανάγκη επαναπροσδιορισμού του περιεχομένου της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας στο σχολείο. Συγκεκριμένα, μέσω αναστοχασμού των εκπαιδευτικών και της ηγεσίας σε θέματα ορθολογισμού, συμπερίληψης και ευθύνης, ώστε να δημιουργηθούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για ενεργό πολιτεϊότητα στο σχολείο και την ευρύτερη εκπαιδευτική κοινότητα.
- Διαπίστωση έλλειψης σταθερού μηχανισμού χάραξης εκπαιδευτικής πολιτικής εξαιτίας των πολλών μεταρρυθμιστικών εγχειρημάτων με κατεύθυνση την προσαρμογή προς το ευρωπαϊκό παράδειγμα.
- Ανάδειξη ανάγκης επιμόρφωσης σε θέματα σχετικά με την κοινωνική δικαιοσύνη σε εκπαιδευτικούς και εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία σε μειονοτικά σχολεία, καθώς διαφαίνεται ότι υπακούν σε μία εθνική ηθική και όχι στην αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης.
- Κυριαρχία του όρου της «μεταρρύθμισης» στην εκπαιδευτική πολιτική έναντι του όρου της «αλλαγής», εξαιτίας της ριζοσπαστικότητας που ενέχει ο τελευταίος.
- Προσφορά προτάσεων για ανάληψη παιδαγωγικών αρμοδιοτήτων από τους διευθυντές εκπαίδευσης και αντίστοιχων διοικητικών από τους συμβούλους.

Το σχολείο ως οργανισμός

- Ανάδειξη αξίας portfolio επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού στο σχολικό περιβάλλον.
- Έμφαση στη δυσκολία εφαρμογής της ηγετικής τέχνης και της λειτουργίας της στη σχολική διοίκηση.
- Επισήμανση των δυνατοτήτων που παρέχονται από τη δημιουργία επαγγελματικών κοινοτήτων μάθησης, ώστε να διευκολύνεται η επίλυση προβλημάτων στην τεχνική επαγγελματική εκπαίδευση.

- Παροχή προτάσεων για υιοθέτηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ώστε να διαμορφώνεται κοινό όραμα του εκπαιδευτικού οργανισμού από τον/τη διευθυντή/τρια, τους εκπαιδευτικούς, τους/τις μαθητές/τριες, τους γονείς τους και την τοπική κοινωνία.
- Ανάγκη διερεύνησης των ηγετικών πρακτικών που εφαρμόζονται στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση και προώθηση της επιμόρφωσης των εκάστοτε προϊσταμένων.
- Ανάδειξη αδυναμίας των σχεδίων πρόληψης και αντιμετώπισης κρίσεων και προβλημάτων (π.χ. περίπτωση σχολικού εκφοβισμού) στο σύνολο των ελληνικών σχολικών μονάδων.
- Συζήτηση και διερεύνηση της σημασίας των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του εκπαιδευτικού ηγέτη και της συσχέτισης αυτών με τον τρόπο εργασίας και συνεργασίας του και την ικανότητά του για λήψη αποφάσεων.

Ετερότητα και ευπαθείς κοινωνικές ομάδες: προκλήσεις για τη διοίκηση και την ηγεσία

- Αξιοποίηση των θεωριών κοινωνικού κεφαλαίου για την αντιμετώπιση της κρίσης και των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν οι ευάλωτες ομάδες.
- Ανάδειξη της σημασίας του ρόλου του δασκάλου και του εκπαιδευτή ενηλίκων στην ανάπτυξη ενσυναίσθησης μεταξύ διαφορετικών πολιτισμικών ομάδων.
- Ανάγκη επίγνωσης της σημασίας και της αξίας του διαπολιτισμικού τους ρόλου για την άσκηση αυτοκριτικής εκ μέρους των δασκάλων και των εκπαιδευτών.
- Κυριαρχία της αξίας της «εμπιστοσύνης» μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενων μεταναστών για την αποτελεσματική εκπαιδευτική διαδικασία και την ένταξή τους στην εκάστοτε χώρα υποδοχής.
- Επισήμανση των σημαντικών διαφοροποιήσεων στο ζήτημα της διαπολιτισμικής ετοιμότητας και την αντιμετώπιση των ξενοφοβικών στάσεων ανάλογα με την επιστημονική προέλευση (θεωρητικές/θετικές επιστήμες) των εκπαιδευτικών.
- Διαπίστωση μετεωρισμού ανάμεσα σε συνήθεις πρακτικές και σε νέες μεθόδους διδασκαλίας των ηγετών εκπαιδευτικών μονάδων που διαχειρίζονται πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα.
- Ανάγκη επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών και των εκπαιδευτών ενηλίκων σε θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης και εκπαίδευσης κοινωνικά ευάλωτων ομάδων.

Διοίκηση και αποτελεσματικότητα στην εκπαίδευση

- Αναγνώριση της σημασίας του πλαισίου ή της κατάστασης στην οποία ανήκει ένα σχολείο ή εκπαιδευτικός οργανισμός για την άσκηση διοίκησης και ηγεσίας. Αξιοποίηση του μοντέλου της καταστασιακής ηγεσίας (situational leadership).
- Αναγνώριση του σημαντικού ρόλου των σχέσεων που ένα σχολείο συνάπτει με την τοπική κοινότητα για την αποτελεσματικότητα της διοίκησης και της ηγεσίας.
- Αναγνώριση του σημαντικού ρόλου της γεωγραφικής εντοπιότητας ενός σχολείου ή εκπαιδευτικού οργανισμού για την αποτελεσματικότητα της διοίκησης και της ηγεσίας.
- Επισήμανση του κομβικού ρόλου του διευθυντή στη διαχείριση και την αντιμετώπιση των επαγγελματικών συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών μίας εκπαιδευτικής μονάδας.
- Επιβεβαίωση της αξίας του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης στις εκπαιδευτικές μονάδες. Ευνοεί το θετικό κλίμα και την επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών, προωθεί τη συνεργασία και τις διαπροσωπικές σχέσεις και προσφέρει περισσότερες δυνατότητες για την επαγγελματική τους ανάπτυξη.
- Ανάδειξη αναγκαιότητας αξιολόγησης των διευθυντικών στελεχών των εκπαιδευτικών μονάδων από αρμόδιους φορείς και όχι μόνο από τους Συμβούλους Εκπαίδευσης.
- Διερεύνηση παραγόντων που εμποδίζουν και κινήτρων που ενισχύουν τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση των σχολικών μονάδων και στην αξιολόγηση των διευθυντικών στελεχών.
- Ανάδειξη του καθοριστικού ρόλου της σχολικής ηγεσίας στο σχεδιασμό στόχων και οραμάτων, τα οποία δύνανται να πραγματοποιηθούν μόνο μέσω της συνεργασίας όλων των άμεσα εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία (μαθητών, γονέων, εκπαιδευτικών, διοίκησης, κοινότητας, κοινωνίας).
- Ανάγκη συνεχούς υποστήριξης των εκπαιδευτικών και των ηγετικών στελεχών από τους κοινωνικούς φορείς.

- Διερεύνηση αναγκών των διευθυντικών στελεχών εκπαιδευτικών μονάδων ως προς την αποτελεσματικότητα: νέες ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης, συστήματα μεντόρων υποστήριξης για τους νεοεισερχόμενους και τη δημιουργία δικτύων επικοινωνίας μεταξύ των διευθυντών.
- Διατύπωση προβληματισμών σε έρευνες σχετικά με τη μη εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε πληθώρα δημοτικών σχολείων.
- Διερεύνηση των χαρακτηριστικών του διευθυντή της σχολικής μονάδας σε σχέση με την αποτελεσματική διοίκηση.

Ο ρόλος των ΤΠΕ στη διοίκηση των σχολικών μονάδων

Οι ΤΠΕ θεωρούνται ως ένα πολυδιάστατο εργαλείο εκσυγχρονισμού της εκπαιδευτικής οργάνωσης και διοίκησης. Στον τομέα αυτό:

- Ανάγκη για περαιτέρω ανάπτυξη και συντήρηση του πληροφοριακού συστήματος Myschool, το οποίο διαχειρίζεται τον τεράστιο όγκο των πληροφοριών που παράγει η λειτουργία των σχολικών μονάδων. Στόχος αποτελεί η λειτουργική ενοποίηση των υφιστάμενων σχολικών μονάδων και διευθύνσεων, ο εξορθολογισμός των διοικητικών διαδικασιών και η ενίσχυση της διαφάνειας στη διοίκηση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος.
- Η καθημερινότητα της εκάστοτε σχολικής μονάδας, η οποία περιλαμβάνει μία σειρά από επιπλέον δραστηριότητες, όπως είναι για παράδειγμα η εξωστρέφειά της και η επικοινωνία της με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, επιβάλλει την αναδόμηση και αναδιάρθρωση της ιστοσελίδας της. Η λειτουργία της ιστοσελίδας, ως ένα δυναμικό και αλληλεπιδραστικό μέσο πληροφόρησης και διεκπεραίωσης αιτήσεων που δεν χρήζουν την αυτοπρόσωπη παρουσία των αιτούντων, συμβάλλει στη μείωση του διοικητικού έργου και στον εκσυγχρονισμό της παροχής διοικητικών υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Τεχνολογίες, εκπαίδευση και ηγεσία

- Ανάγκη εντατικοποίησης, καλύτερου σχεδιασμού και οργάνωσης από το Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων ως προς τη χρήση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας στην εκπαίδευση. Αξιοποίηση αυτών στην άσκηση της εκπαιδευτικής διοίκησης και ηγεσίας.
- Ανάγκη επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα που σχετίζονται με τις Νέες Τεχνολογίες και έρευνας ειδικών συνεργατών που θα προωθήσουν τη σύνδεση του σχολείου με την κοινωνία.
- Ανάδειξη αναγκαιότητας της χρήσης των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας, τόσο από μέρους όσων ασκούν διοικητικά καθήκοντα και διευθυντικές αρμοδιότητες, όσο και από μέρους των ηγετών-εκπαιδευτικών.
- Τεχνολογίες, επικοινωνία και ανάδειξη θεμάτων δεοντολογίας.

Διδασκαλία, mentoring και coaching

- Αποσαφήνιση της έννοιας του «μέντορα» ως «προπονητής» στα πλαίσια μιας σχολικής μονάδας.
- Αναγκαιότητα ανάδειξης του ρόλου του «μέντορα» ως επιβλέποντος της αποτελεσματικής διαχείρισης του ρόλου των νέων εκπαιδευτικών.
- Ανάδειξη της σημασίας της ανατροφοδότησης από τους μέντορες προς τους εκπαιδευτικούς, της θετικής ενίσχυσης τους και υποστήριξης των επιτυχημένων πρακτικών που χρησιμοποιούν.
- Προώθηση συνεργασίας μεταξύ των μεντόρων και των εκπαιδευτικών σε εκπαιδευτικές μονάδες μέσω ανάπτυξης ασφαλούς κλίματος εργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης.
- Διαπίστωση έλλειψης προετοιμασίας σημαντικού αριθμού μεντόρων με αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών οργανισμών.
- Συζήτηση σχετικά με τη σημασία του ρόλου του εκπαιδευτή ενηλίκων ως μέντορα. Όταν το mentoring δεν στηρίζεται στην ιεράρχηση και δεν στοχεύει στην αξιολόγηση, οι εκπαιδευόμενοι διατηρούν την αυτονομία τους και το mentoring λειτουργεί ως κίνητρο στη μαθησιακή διαδικασία.
- Ανάπτυξη της έννοιας «coaching» ως παράγοντα που βελτιώνει την αυτοπεποίθηση του ατόμου μέσα από την ανάπτυξη ειδικών βοηθητικών αξόνων συμπεριφοράς (αυτογνωσία, λήψη αποφάσεων, βελτίωση ή διατήρηση υψηλής λειτουργικότητας, αντιμετώπιση στρεσογόνων παραγόντων, ανάπτυξη θετικής δύναμης).

- Προσέγγιση της διαδικασίας του «coaching» ως μία παγκόσμια γλώσσα για τη μάθηση, την αλλαγή και τη συμπεριφορά. Με παράλληλη επισήμανση των δυσκολιών υλοποίησής του στην εκπαίδευση, γεγονός που καθιστά απαραίτητη την υλοποίηση σχετικών προσαρμογών του σε αυτήν.
- Ανάδειξη του mentoring ως απαραίτητο χαρακτηριστικό των σχολικών συμβούλων, καθώς οφείλουν να λειτουργούν ως μέντορες των εκπαιδευτικών και συντονιστές των προγραμμάτων μεντόρων.
- Ανάδειξη της σημασίας της γνώσης και αξιοποίησης της βιωματικής μάθησης από εκπαιδευτικούς ηγέτες και σχολικούς συμβούλους που λειτουργούν ως μέντορες σε εκπαιδευτικούς και εκπαιδευτές.
- Παροχή προτάσεων για αναθεώρηση του θεσμού του Επιθεωρητή Εκπαίδευσης, ώστε να εκσυγχρονιστεί ο ρόλος του και να είναι σε θέση να παράσχει υποστήριξη στους εκπαιδευτικούς.
- Ανάδειξη της ανάγκης για αξιοποίηση του mentoring στην Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση και λειτουργία και στον ευρύτερο χώρο της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.
- Διερεύνηση της ηθικής διάστασης του mentoring και της δυνατότητας αξιοποίησης αυτού στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και κατάρτιση.

Οργάνωση και καινοτομία στην εκπαίδευση

- Ανάδειξη των πρακτικών και των συμπεριφορών της μετασχηματιστικής μορφής ηγεσίας ως την πλέον καινοτόμα για τη βέλτιστη αξιοποίηση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών προς την επίτευξη των στόχων του σχολείου.
- Θετική συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με τη μετασχηματιστική ηγεσία που εφαρμόζεται στις μονάδες που εργάζονται.
- Σύνδεση της οργανωσιακής δέσμευσης και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το ενδιαφέρον και τον σεβασμό που επιδεικνύει ο/η ηγέτης προς τους ίδιους και τις ανάγκες τους.
- Η σημασία του ρόλου των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας και των εποπτικών μέσων στον σχολικό χώρο ως παράγοντες καινοτομίας στην εκπαίδευση.
- Ο σχολικός χώρος υπόβαθρο με στήριξη της καινοτομίας μέσα από αναβάθμιση και εμπλουτισμό του με ΤΠΕ.
- Βελτιωτικές δυνατότητες που προσφέρουν οι μεταπτυχιακές σπουδές μέσα από συνεργασίες και παράλληλα προγράμματα σε εργασιακούς χώρους και με κοινωνικούς φορείς.
- Ανάδειξη αναγκαιότητας εκπαιδευτικής παρέμβασης με παράλληλα προγράμματα διατροφής και υγείας στα σχολεία.
- Συγκεντρωτισμός και γραφειοκρατία: επισήμανση της ανασταλτικής λειτουργίας τους στην εκπαιδευτική αλλαγή και καινοτομία.
- Η θέσπιση συνεργασίας μεταξύ σχολικών συμβούλων και διοικητικών στελεχών της εκπαίδευσης προάγουν την προώθηση αλλαγών.
- Η κεντρική οργάνωση των πληροφοριακών συστημάτων στην εκπαίδευση αποτελεί αναγκαίο παράγοντα στην αποτελεσματική διαχείριση.

Οικονομία, εκπαίδευση και ανθρώπινο δυναμικό

- Επισήμανση της επίδρασης των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του/της διευθυντή/τριας στην άσκηση των καθηκόντων τους και τη λειτουργία των σχολικών μονάδων.
- Ανάδειξη της ανάγκης για συνεχή επιμόρφωση των εκπαιδευτικών ηγετών σχετικά με την επιλογή και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της μονάδας τους.
- Συσχέτιση των κριτηρίων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με τις οικονομικές επιδόσεις της εκπαιδευτικής μονάδας μέσω της ανάδειξης της οικονομικής ποσοτικοποίησης στην επίτευξη δεικτών ποιότητας.
- Έμφαση στην ανάγκη επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών και των διευθυντικών στελεχών με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας, την εργασιακή ικανοποίηση και την προσωπική τους ανάπτυξη.
- Ανάλυση θεσμικών παραγόντων για την επιλογή διεκδίκησης διευθυντικής θέσης από τους εκπαιδευτικούς της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Ανάδειξη των χαρακτηριστικών των διεκδικούντων και μη διεκδικούντων της θέσης.

- Ανάδειξη ανάγκης για ενδυνάμωση των οριζόντιων προσόντων των τελειόφοιτων και των αποφοίτων των ελληνικών Πανεπιστημίων από τις αρμόδιες Δομές Απασχόλησης και Σταδιοδρομίας (Δ.Α.ΣΤΑ.), ώστε να γεφυρωθεί το χάσμα των εκροών της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και των απαιτήσεων της αγοράς εργασίας.
- Συσχέτιση της ηγεσίας στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και των οικονομικών πόρων στα ελληνικά Πανεπιστήμια. Ανάδειξη του ελλείμματος διοικητικών και οικονομικών γνώσεων των μελών ΔΕΠ ανεξάρτητα από την ακαδημαϊκή τους επάρκεια.
- Παροχή προτάσεων για αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στις σχολικές μονάδες σε τρία επίπεδα: αρχική ή διαγνωστική, ενδιάμεση ή διαμορφωτική και τελική ή απολογιστική, με τη συμβολή εξωτερικού κριτή.
- Προώθηση του θεσμού της μαθητείας στους απόφοιτους των ΕΠΑ.Λ. από τους εκπαιδευτικούς Επαγγελματικών Λυκείων, με την προϋπόθεση ότι θα λαμβάνει υπόψη τις εκπαιδευτικές ανάγκες και τα ενδιαφέροντα των μαθητών, όπως επίσης και τις εκάστοτε ανάγκες της αγοράς εργασίας.
- Ανάδειξη θετικών αποτελεσμάτων στη βελτίωση του έργου των εκπαιδευτικών ηγετών με τη χρήση της θεωρίας των συμπεριφορικών οικονομικών.
- Συζήτηση σχετικά με τις δυνατότητες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στη σχολική εκπαίδευση.

Στρατηγικός σχεδιασμός και λήψη αποφάσεων

- Ανάδειξη της αναγκαιότητας αποσαφήνισης σκοπών και στόχων του περιεχομένου της εκπαιδευτικής διαδικασίας και του σαφούς προσδιορισμού των ρόλων των εμπλεκόμενων στις εκπαιδευτικές μονάδες.
- Έμφαση στην υπέρσχυση του συμμετοχικού μοντέλου ηγεσίας με έμφαση στην ενεργό συμμετοχή των μαθητών και των γονέων για τη λήξη αποφάσεων σχετικών με τη σχολική μονάδα.
- Ανάδειξη των αξιών της ηθικής και της ευσυνειδησίας του ηγέτη ως απαραίτητα χαρακτηριστικά για τον στρατηγικό σχεδιασμό και την άσκηση της ηγεσίας.
- Παρουσίαση ερευνών σχετικές με τις αρμοδιότητες των διευθυντικών στελεχών εκπαιδευτικών μονάδων, τον ρόλο των συλλογικών οργάνων και της τοπικής αυτοδιοίκησης στην εκπαίδευση.
- Εκτενής συζήτηση σχετικά με τη σημασία της ατομικότητας, της κριτικής βούλησης και της υπεράσπισης κοινοτικών κεκτημένων από μέρος του εκπαιδευτικού ηγέτη και την ευθύνη του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Επιλογή διευθυντών/ριών σχολικών μονάδων

Γενικά διαφάνηκε ότι οι εκπαιδευτικοί ζητούν ένα περισσότερο δίκαιο, αξιοκρατικό, έντιμο και σταθερό σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων.

- Οι θέσεις στελεχών της ελληνικής σχολικής εκπαίδευσης, συμπεριλαμβανόμενων και των διευθυντών σχολικών μονάδων, δεν είναι μόνιμες. Οι υποψήφιοι, ανεξαρτήτως της θέσης στην οποία υπηρετούν, εκτίθενται στη διαδικασία επιλογής από τη θέση του εκπαιδευτικού τάξης και σε αυτήν θα επιστρέψουν, αν δεν επιλεγούν.
- Τα κριτήρια επιλογής διαφοροποιούνται κυρίως ως προς τη μοριοδότησή τους ανάλογα με τις επιδιώξεις της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας που χαράσσει και την εκπαιδευτική πολιτική.
- Η επιστημονική κατάρτιση σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης δεν λαμβάνεται υπόψη κατά τη διαδικασία επιλογής. Επιπλέον, στην περίπτωση των υποψηφίων που έχουν ήδη θητεύσει ως διευθυντές, δεν λαμβάνεται υπόψη, κατά τη διαδικασία επιλογής, το αν είχαν επιτυχώς ασκήσει τα καθήκοντά τους αυτά ή όχι. Συμβαίνει δηλαδή να επανεπιλέγονται και εκπαιδευτικοί που δεν είχαν υπάρξει «καλοί» διευθυντές ή ακόμα είχαν υποβληθεί σε πειθαρχική διαδικασία για πλημμελή άσκηση καθηκόντων.
- Η διαδικασία της συνέντευξης ενδέχεται να καθορίσει την επιλογή. Οποσδήποτε καθορίζει το αν τελικά ο υποψήφιος θα τοποθετηθεί σε σχολική μονάδα που βρίσκεται υψηλά στις προτιμήσεις του ή όχι.
- Από ορισμένους/ες συμμετέχοντες/ουσες εκπαιδευτικούς ασκήθηκε αρνητική κριτική κυρίως στον τρόπο με τον οποίο αποτιμάται η προσωπικότητα του υποψηφίου κατά τη συνέντευξη. Η κριτική αυτή αφορούσε κυρίως: α) τη βαθμολογία κατά τη συνέντευξη, που παρουσιάστηκε ως «εικονική», συμβατική ή «προαποφασισμένη» και β) το κατά πόσο ορισμένα από τα μέλη του υπηρεσιακού

συμβουλίου που κρίνουν την προσωπικότητα των υποψηφίων έχουν τις γνώσεις και την επάρκεια να ασκήσουν το έργο αυτό.

- Επίσης, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι, αν και η συμμετοχή των αιρετών στα συμβούλια επιλογής θεωρείται ως μία από τις μεγαλύτερες κατακτήσεις του κλάδου, εντούτοις δεν τυγχάνει καθολικής αποδοχής και εκφράζονται αρκετές επιφυλάξεις για τη διασφάλιση της διαδικασίας μέσα από τη συμμετοχή τους. Σε κάθε περίπτωση, απαραίτητη είναι η επισήμανση ότι ο αποκλεισμός των αιρετών από μόνος του δεν θα αποτελούσε σημαντική διορθωτική ή βελτιωτική κίνηση.
- Τέθηκε, επίσης, και το θέμα του φύλου, όχι τόσο από άποψη μεροληπτικής αντιμετώπισης κατά τη διαδικασία επιλογής, αλλά από την άποψη του πώς αντιμετωπίζεται η γυναίκα διευθύντρια, το ότι δηλαδή οφείλει να αποδείξει ότι διαθέτει ικανότητες, οι οποίες για τους άνδρες θεωρούνται εκ προοιμίου δεδομένες.
- Τέλος, παρά την κείμενη νομοθεσία, τίθενται ζητήματα, ως προς την επιλογή των διευθυντών, σχετικά με την εκ μέρους των αποτελεσματική υποστήριξη των τμημάτων ένταξης ή παράλληλης στήριξης.

Η ανάδειξη όλων αυτών των πτυχών που μπορούν να αποτελέσουν άξονες εκπόνησης πολιτικής, εμβάθυνσης του διαλόγου και διεύρυνσης της αποτελεσματικής διοίκησης και καινοτομίας στην εκπαίδευση θεωρούμε ότι δικαιώνουν την προσπάθεια των τεσσάρων συνεργαζόμενων πανεπιστημιακών Προγραμμάτων Μεταπτυχιακών Σπουδών για την υλοποίηση του φιλόδοξου εγχειρήματος αυτού του Συνεδρίου.

Ευχαριστούμε όλες και όλους! Θα ακολουθήσουν οδηγίες σχετικά με τη δημοσίευση των εργασιών που παρουσιάστηκαν στο Συνέδριο και την υποβολή αυτών. Καλή αντάμωση στο επόμενο 2^ο Διεθνές Συνέδριο για την εκπαιδευτική ηγεσία και την αποτελεσματική διοίκηση τον Νοέμβριο του 2019!

Εκ μέρους της Οργανωτικής Επιτροπής

Βασιλική Καραβάκου

Πρόεδρος του Συνεδρίου

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Φιλοσοφίας της Εκπαίδευσης

Διευθύντρια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος *Επιστήμες της Εκπαίδευσης και της Διά Βίου Μάθησης*

Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής

Σχολή Κοινωνικών και Ανθρωπιστικών Επιστημών και Τεχνών

Πανεπιστήμιο Μακεδονίας