

Παιδαγωγικό Πρόγραμμα της Σχολικής Μονάδας

Γιώργος Κόσυβας
gkosyvas@yahoo.com

Σχολικός Σύμβουλος ΠΕ03, Α΄ Αθήνας

«Ο άνθρωπος είναι Άνθρωπος μόνο μέσα στην ομάδα, η οποία βασίζεται αποκλειστικά στην ισορροπία των δυνάμεων που την συνθέτουν».
Proudhon

Περίληψη. Τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας διαφαίνεται η σταδιακή μετάβαση από μια εκπαίδευση ομοιόμορφη και αδιαφοροποίητη προς νέες μορφές, οι οποίες επιτρέπουν την ποικιλία, τη διαφορετικότητα και τη συνακόλουθη διεύρυνση της αυτονομίας των σχολικών μονάδων. Στον αναδυόμενο επαναπροσδιορισμό της εκπαιδευτικής πολιτικής η κατάρτιση του Παιδαγωγικού Προγράμματος της Σχολικής Μονάδας [ΠΠΣΜ], η επιστημονική διοίκηση και το ενδιαφέρον για την εκπαιδευτική ηγεσία και τη διαχείριση (management) της σχολικής μονάδας αποκτούν βαρύνουσα σημασία. Η παρούσα εργασία κινείται στο πλαίσιο μιας ολιστικής συστημικής προσέγγισης και επικεντρώνεται στη διερεύνηση του ΠΠΣΜ ως μιας μεταρρυθμιστικής απόπειρας, που συνυφάζεται με την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της σχολικής μονάδας. Διερευνούμε τις παραστάσεις ενός δείγματος εκπαιδευτικών σε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, καθώς και τις αντιλήψεις πέντε διευθυντών σε ισάριθμες ημιδομημένες συνεντεύξεις. Μελετούμε επίσης το ρόλο της εκπαιδευτικής ηγεσίας στη διαμόρφωση του ΠΠΣΜ. Τα αποτελέσματα της έρευνας αποκαλύπτουν θετική ανταπόκριση προς την αλλαγή, συνοδευόμενη από μια τάση συγκρατημένης εθελοντικής συνεισφοράς στην ανάληψη πρωτοβουλιών για την αυτοαξιολόγηση και βελτίωση του σχολικού οργανισμού.

Λέξεις κλειδιά: παιδαγωγικό πρόγραμμα της σχολικής μονάδας, εκπαιδευτική ηγεσία, διαχείριση/ management, εκπαιδευτική αλλαγή.

Εισαγωγή

Από τις σημαντικότερες προϋποθέσεις για τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου είναι ο συλλογικός σχεδιασμός στο επίπεδο της σχολικής μονάδας. Μια θεμελιώδης αλλαγή είναι η κατάρτιση του Παιδαγωγικού Προγράμματος της Σχολικής Μονάδας [ΠΠΣΜ]. Πιο συγκεκριμένα, το ΠΠΣΜ είναι το σύνολο των αξιών και των επιλογών της κοινωνίας που λαμβάνει υπόψη ένας εκπαιδευτικός οργανισμός ή ένα συντονιστικό όργανο για να καθορίσει τους στόχους του (Renaux, 2003). Το ΠΠΣΜ (Projet d'établissement) είναι ένα εργαλείο που εφαρμόζεται στη Γαλλία και το Βέλγιο με επιτυχία (Reymondon, 2004; Dupont, 2006). Η επεξεργασία του είναι μια παιδαγωγική και διοικητική λειτουργία που περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες, τις πολιτικές και το σύνολο των σχεδίων δράσης και των συμπληρωματικών μέτρων που καθορίζουν τους στόχους του σχολικού οργανισμού, τα μέσα για την επίτευξή τους, την ανταλλαγή μαθησιακών εμπειριών στο σχολείο, καθώς και τις προβλέψεις για τις μελλοντικές προοπτικές διαρκούς ανάπτυξης και ανανέωσης της δυναμικής του (Obin & Cros, 1991; Bianco, 2004).

Ο συνήθης σχεδιασμός στη χώρα μας περιορίζεται απλώς σε θέματα οργάνωσης και λειτουργίας της σχολικής μονάδας, όπως η κατανομή του διδακτικού και εξωδιδακτικού έργου των εκπαιδευτικών, η κατάρτιση του εβδομαδιαίου ωρολογίου προγράμματος, η οργάνωση σχολικών εκδηλώσεων ή πολιτιστικών προγραμμάτων κ.λπ. Δεν επεκτείνεται στην αποτίμηση της ποιότητας των Αναλυτικών Προγραμμάτων Σπουδών (ΑΠΣ), την αξιοποίηση της Νέας Τεχνολογίας στη διδασκαλία των επιμέρους γνωστικών αντικειμένων και τη συστηματική παρακολούθηση της διαχρονικής εξέλιξης των επιδόσεων των μαθητών. Συχνά η δυσκαμψία και η δυσλειτουργία επιφέρουν αναποτελεσματικότητα, τυποποίηση και στασιμότητα, αποθαρρύνοντας την ανάπτυξη δημιουργικών πρωτοβουλιών, μικρών ή μεγάλων αλλαγών.

Στο ελληνικό συγκεντρωτικό σύστημα η χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής καθορίζεται από τον κεντρικό έλεγχο των διοικητικών αποφάσεων και των προγραμμάτων σπουδών, ενώ ο διευθυντής της σχολικής μονάδας κατά βάση υπηρετεί τη γραφειοκρατία και αναλώνεται στην άχαρη εφαρμογή της υφιστάμενης νομοθεσίας (Ανδρέου & Μαντζούφας, 1999; Μαυρογιώργος, 2002). Για παράδειγμα, ο κεντρικός σχεδιασμός της επιμόρφωσης παραμελεί τις πραγματικές ανάγκες των σχολικών μονάδων και το συλλογικό αναστοχασμό των εκπαιδευτικών πάνω στις πρακτικές τους, παραβλέποντας την ενδυνάμωση των ικανοτήτων και στάσεων και την επαγγελματική τους ανάπτυξη (Κουτούζης, 1999). Επιπλέον, ο προαιρετικός χαρακτήρας της Ενισχυτικής Διδασκαλίας και της Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης αφήνει μεγάλα στρώματα του μαθητικού πληθυσμού στην ημιμάθεια. Στα προηγούμενα παραδείγματα προεξάρχουν κοντόθωροι σχεδιασμοί, μόνο και μόνο για την απορρόφηση της χρηματοδότησης των ΕΣΠΑ.

Τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας διαφαίνεται μια τάση αποκέντρωσης και διεύρυνσης της αυτονομίας των σχολικών μονάδων. Η επιλογή αυτή ίσως απαντά στην ανησυχία του ιθαγενούς πληθυσμού για την υποβάθμιση της παιδείας, αλλά και στη συνακόλουθη αόριστη απαίτηση για μεταρρυθμίσεις. Παρά τις παρατηρούμενες αμφιταλαντεύσεις και ασυνέπειες, βρίσκεται σε εξέλιξη ο επαναπροσδιορισμός της εκπαιδευτικής πολιτικής που την χαρακτηρίζει η σταδιακή μετάβαση από μια εκπαίδευση ομοιόμορφη και αδιαφοροποίητη προς νέες μορφές που επιτρέπουν την ποικιλία και τη διαφορετικότητα. Οι προθέσεις αυτές έχουν εκφραστεί από το Υπουργείο Παιδείας στο πλαίσιο της σχετικής διαβούλευσης που τιτλοφορείται «*Πρώτα ο μαθητής*»-«*Πρώτα η σχολική μονάδα*», *Νέα Διοίκηση για το Νέο σχολείο*. Καταγράφουμε ένα χαρακτηριστικό απόσπασμα: «*Στο πλαίσιο της νέας δομής, η ενίσχυση της αυτονομίας της Σχολικής Μονάδας και η μετατροπή της από φορέα με αποκλειστικά εκτελεστικές αρμοδιότητες σε φορέα γόνιμης υποδοχής και συνδιαμόρφωσης της εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής αποτελεί κεντρική επιδίωξη [...] Προωθείται το «όραμα» της αυτόνομης στο σχεδιασμό και στη δράση σχολικής μονάδας [...] Ένα όραμα για κάθε σχολική μονάδα που δεν επιβάλλεται από πάνω ή από έξω, αλλά προκύπτει μέσα από την αξιοποίηση των εμπειριών και των ανησυχιών των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των γονέων τους*» (ΥΠΔΒΜΘ, 2011β, σ. 3). Είναι φανερό ότι η βαρύτητα του εκπαιδευτικού έργου απαιτεί ενίσχυση της αυτονομίας του σχολείου. Βεβαίως όλα αυτά είναι απλώς διακηρύξεις για πιθανές αλλαγές του συστήματος διοίκησης.

Ένα εξαιρετικό παράδειγμα ενίσχυσης του συλλογικού σχεδιασμού είναι το πρόγραμμα με τίτλο «*Εσωτερική αξιολόγηση και προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα*» (Σολομών, 1999). Η εμπειρία που αποκτήθηκε από το εν λόγω πρόγραμμα ελάχιστα αξιοποιήθηκε από τα ΕΣΠΑ που ακολούθησαν. Κατά τα σχολικά έτη 2010-2012 σχεδιάστηκε ένα νέο πρόγραμμα για την «*αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας*» και

τέθηκε σε πειραματική εφαρμογή. Σύμφωνα με αυτό το πρόγραμμα η σχολική μονάδα επιλέγει τα θέματα που θέλει να αλλάξει και καταρτίζει κατάλληλα σχέδια δράσης. Στο πλαίσιο αυτό οι εσωτερικές διαδικασίες που κατέχουν κεντρική θέση είναι οι ακόλουθες:

- *Η επιλογή των προτεραιοτήτων και η ιεράρχηση των στόχων που το σχολείο θεωρεί ρεαλιστικούς και απαραίτητους για τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου.*
- *Η επιλογή και διαμόρφωση σχεδίων δράσης για την πραγμάτωση των επιλεγμένων στόχων και την ενίσχυση ή βελτίωση της ποιότητας συγκεκριμένων πτυχών της σχολικής πραγματικότητας.*
- *Η δραστηριοποίηση όλων των παραγόντων της σχολικής κοινότητας για τον προσδιορισμό των βασικών στοιχείων των σχεδίων δράσης, την εξασφάλιση των συντελεστών και τον έλεγχο των παραμέτρων που θα συμβάλουν στην αποτελεσματική υλοποίησή τους (χρονοδιαγράμματα, μεθοδολογία υλοποίησης, στρατηγικές εφαρμογής, πόροι και μέσα, οργανωτικές δομές, προγραμματισμός διαδικασιών παρακολούθησης και αξιολόγησης του / των σχεδίων δράσης, κριτήρια επιτυχίας κλπ.).*

(ΥΠΔΒΜΘ, 2011α, σ. 4)

Το προαναφερόμενο πρόγραμμα αυτοαξιολόγησης σχολικών μονάδων (2010-2012) είχε την πρόθεση να ενθαρρύνει συλλογικές πρωτοβουλίες και να υποστηρίξει τον προγραμματισμό και τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων για την αλλαγή του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος. Ωστόσο, από τις εμπειρίες που αποκομίσαμε κατά την υλοποίησή του, το πρόγραμμα αυτό δεν συνδέθηκε με την έμπρακτη αναδιοργάνωση του ελληνικού σχολείου και την βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου. Είχε περιορισμένο, αποσπασματικό και γραφειοκρατικό χαρακτήρα, χωρίς να καταφέρει να αναπτύξει κλίμα εμπιστοσύνης και μια πραγματική κουλτούρα αυτοαξιολόγησης στο εσωτερικό των σχολικών οργανισμών. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι αδράνεις, συγχύσεις, αναβολές, αναδιπλώσεις και συνδικαλιστικές αμφισβητήσεις ακύρωσαν την εφαρμογή του προγράμματος. Η προσωρινότητα του προγράμματος και η απροθυμία των εκπαιδευτικών να συμβάλουν υπεύθυνα στην υλοποίησή του οδήγησε στην αδυναμία ανάπτυξης μιας δυναμικής αυτοβελτίωσης και αναβάθμισης της ποιότητας της εκπαίδευσης στα σχολεία, αφήνοντας ανεπηρέαστες τις βασικές συνθήκες της σχολικής πραγματικότητας.

Επί του παρόντος, η μόνη νομοθετική παρέμβαση που επιχειρεί να αναμορφώσει τον μονοπωλιακό εκπαιδευτικό σχεδιασμό περιορίζεται στα Πρότυπα-Πειραματικά Σχολεία (ΠΠΣ). Στα εν λόγω σχολεία υπάρχει σχετική μέριμνα για τον σχεδιασμό της σχολικής μονάδας. Αναφέρεται: «Κάθε ΠΠΣ, μέχρι το τέλος Σεπτεμβρίου κάθε δεύτερου έτους, καταρτίζει σχέδιο δράσης με τους εκπαιδευτικούς στόχους για δύο σχολικά έτη, το οποίο αφορά το σύνολο των δραστηριοτήτων του ΠΠΣ, τα ζητήματα προγραμματισμού, οργάνωσης, λειτουργίας και αποτελεσμάτων του, καθώς και την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού σχεδιασμού και την εφαρμογή των εκπαιδευτικών πολιτικών» (Άρθρο 50 παραγρ. 2, Νόμος, 3966/2011). Ήδη έχει γίνει αξιολόγηση των ΠΠΣ και των εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε αυτά, βάσει portfolio και παρατήρησης της διδασκαλίας από τον σχολικό σύμβουλο. Επιπλέον, με την επιλογή εκπαιδευτικού προσωπικού πενταετούς θητείας από τα ΕΠΕΣ των σχολείων, τη λειτουργία ομίλων καινοτομίας και αριστείας και την πειραματική εφαρμογή τροποποιήσεων στο ΑΠΣ και το εβδομαδιαίο ωρολόγιο πρόγραμμα, τα ΠΠΣ κινούνται προς νέες κατευθύνσεις. Τα σχολεία αυτά αποτελούν πλέον μια ξεχωριστή κατηγορία στο πλαίσιο του δημόσιου εκπαιδευτικού συστήματος. Σύμφωνα με τη σχετική νομοθεσία, για την αποτελεσματική διοίκηση και την αποδοτική λειτουργία των ΠΠΣ

καθοριστική θα είναι η ενίσχυση της αυτονομίας κυρίως σε θέματα λήψης αποφάσεων που αφορούν το Παιδαγωγικό Πρόγραμμα της Σχολικής Μονάδας: «*Το σχέδιο δράσης και η έκθεση εσωτερικής αξιολόγησης καταρτίζονται με ευθύνη του διευθυντή της σχολικής μονάδας, σε συνεργασία με το σύλλογο διδασκόντων και με το συντονισμό του ΕΠ.Ε.Σ., γνωστοποιούνται στους μαθητές και το σύλλογο γονέων και δημοσιεύονται στις ιστοσελίδες του σχολείου στο διαδίκτυο*» (Άρθρο 50 παραγρ 4, Ν. 3966/2011). Πάντως, η πλήρης ταυτότητα των ΠΠΣ είναι υπό διαμόρφωση.

Οι εκάστοτε αλλαγές που προωθούνται στη σχολική εκπαίδευση παραμένουν συχνά ανεφάρμοστες διακηρύξεις, γιατί καθώς προαπαιτούν την παθητική αποδοχή, δεν βρίσκουν την υποστήριξη των εκπαιδευτικών. Προβάλλει συνεπώς η ανάγκη κατανόησης των αναδυόμενων αλλαγών από τους μάχιμους εκπαιδευτικούς και κριτικής εμπλοκής τους σε αυτές. Η αναδιοργάνωση του εκπαιδευτικού συστήματος και η δημιουργία σύγχρονων αποκεντρωμένων δομών απαιτούν κατάλληλη προετοιμασία. Στο πλαίσιο αυτό ο αυτοσχεδιασμός του παιδαγωγικού προγράμματος από την ίδια τη σχολική μονάδα αποτελεί μια θεμελιώδη καινοτομική αλλαγή.

Εκπαιδευτική ηγεσία και Παιδαγωγικό Πρόγραμμα Σχολικής Μονάδας

Μια από τις σημαντικότερες προσεγγίσεις στη μελέτη της αποτελεσματικής λειτουργίας των σχολικών μονάδων είναι η συστημική προσέγγιση, η οποία παραπέμπει στην ολική βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου (Barnabé, 1997; Ζαβλανός, 2003; Γαβαλάς, 2011). Ο σχολικός οργανισμός αποτελεί ένα πολύπλοκο κοινωνικό σύστημα που δέχεται εξωτερικά ερεθίσματα (εισορές), τα επεξεργάζεται και παράγει αποτελέσματα, ανάλογα με τη δυναμική των επιμέρους ομάδων που το συναπαρτίζουν.

Στους σχολικούς οργανισμούς η συμπεριφορά και η προσωπικότητα των μελών καθώς, και οι δυνατότητες και οι ικανότητές τους, έχουν βαρύνουσα σημασία (Πασιαρδής, 2004). Η ηγεσία μιας σχολικής μονάδας και οι εκπαιδευτικοί συγκεντρώνουν ενδεικτικές πληροφορίες για τους εαυτούς τους, τους μαθητές και τους συνακόλουθους συντελεστές της εκπαιδευτικής διαδικασίας με απώτερο σκοπό την αδιάλειπτη ανατροφοδότηση του έργου τους και την επαγγελματική τους ανέλιξη, η οποία με τη σειρά της θα συνεπιφέρει βελτίωση της διδασκαλίας και αύξηση των μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών (Stronge, 1995; Burstow, 2011). Στο πλαίσιο αυτό, τα τελευταία χρόνια αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο η ανάγκη για επιστημονική διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας και η σημασία της εκπαιδευτικής ηγεσίας όπως και της διαχείρισης της σχολικής μονάδας στην παροχή υψηλής ποιότητας μαθησιακών ευκαιριών στους μαθητές. Από τα ευρήματα πολλών ερευνών προκύπτει ότι οι δύο αυτές διεπιστημονικές περιοχές αποτελούν συμπληρωματικές λειτουργίες, οι οποίες είναι εξίσου απαραίτητες για τη μελέτη της λειτουργίας και της αλλαγής των εκπαιδευτικών οργανισμών (Παπασταμάτης, 2008; Κατσαρός, 2008).

Η διαχείριση από τη μια παραπέμπει στο έργο του διευθυντή ή του διαχειριστή που κατευθύνει την εργασία των άλλων, ενώ από την άλλη απαρτίζεται από τα ακόλουθα θεμελιώδη γνωρίσματα: προσδιορισμός των σκοπών και των στόχων του εκπαιδευτικού οργανισμού, σχεδιασμός του τρόπου υλοποίησης των στόχων, οργάνωση των υλικών και ανθρώπινων πόρων, αξιολόγηση και επαναπροσδιορισμός της δράσης του. Κατά βάση η εκπαιδευτική διαχείριση αξιοποιώντας τα διαθέσιμα μέσα ενδιαφέρεται κυρίως για την

επίτευξη των στόχων των εκπαιδευτικών μονάδων (Cunningham & Cordeiro, 2006; Σαϊτής, 2007; Παπασταμάτης, 2008). Ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη είναι πολυσήμαντος και πολυδιάστατος και συνδέεται όχι μόνο με την εύρυθμη διοικητική λειτουργία του σχολείου αλλά και με τη μελετημένη εισαγωγή καινοτομικών αλλαγών στην εκπαίδευση.

Σύμφωνα με τους Grozier και Sérieyx (1994), ζούμε σε μια εποχή όπου το πρότυπο της ηγεσίας αντικαθιστά προοδευτικά το διαχειριστικό ρόλο της διεύθυνσης. Είναι δύσκολο να ορίσουμε την ηγεσία, αλλά την παρατηρούμε και την αισθανόμαστε. Σύμφωνα με τον Barnabé (1997), η ηγεσία εξαρτάται από τη θέση, τη συμπεριφορά και την προσωπικότητα του ηγέτη, τα γνωρίσματα της κατάστασης και το προσωπικό που διευθύνει. Η ηγεσία παραπέμπει στην ποιότητα διεύθυνσης ή καθοδήγησης. Έτσι τα σχολεία που διευθύνονται από μη ικανούς «ηγέτες» εμφανίζουν αναποτελεσματική λειτουργία -μια ατμόσφαιρα ελάχιστα ευχάριστη-, χαρακτηρίζονται από γενική σύγχυση και οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι συνήθως συγκρουσιακές. Αντίθετα στα «εξαιρετικά σχολεία», ένα είδος κοινού σκοπού συνδέει όλα τα μέλη, το παραγόμενο έργο είναι σημαντικό και κυριαρχεί ένα πνεύμα ενθάρρυνσης κοινών δραστηριοτήτων και αναγνώρισης της συνεισφοράς του καθενός (Bonnet et al., 1995). Ο Huber (2004) υποστηρίζει ότι τα σχολεία «που ταξινομούνται ως επιτυχή έχουν ένα ικανό διευθυντή» και προσθέτει ότι «η αποτυχία συσχετίζεται συχνά με την ανεπάρκεια του διευθυντή». Ο Leithwood et al. (2006) έδειξαν ότι «μετά τον εκπαιδευτικό ο διευθυντής είναι ο δεύτερος παράγων που ασκεί επιρροή στη μάθηση των μαθητών». Ο σχολικός ηγέτης καλείται να συντονίζει και να εμψυχώνει τη δράση ποικίλων ομάδων που συνεργάζονται για την κατάρτιση, εφαρμογή και αξιολόγηση του ΠΠΣΜ.

Στο πλαίσιο μιας συμμετοχικής προοπτικής «*Το ΠΠΣΜ εκφράζει προθέσεις, αξίες, ιδανικά και εκπαιδευτικούς στόχους για το σχολείο. Είναι έκφραση μιας επιθυμητής κατάστασης, προβλέπει τα μέσα εφαρμογής, καθορίζει το σύνολο των ιδιαίτερων διδακτικών και μαθησιακών επιλογών και άλλων δραστηριοτήτων τις οποίες η εκπαιδευτική κοινότητα της σχολικής μονάδας προτίθεται να εφαρμόσει σε συνεργασία με όλους τους ενεργητικούς συντελεστές που δρουν στο σχολείο ή συνδέονται με αυτό*» (Dupont, 1990). Στην ουσία, το ΠΠΣΜ της σχολικής μονάδας είναι μια προβολή προς ένα επιθυμητό μέλλον. Παριστάνει την εικόνα για ένα φανταστικό ή ιδανικό σχολείο. Παριστάνει την εικόνα για ένα φανταστικό ή ιδανικό σχολείο. Για τους Obin και Cros (1991) είναι μια πολύπλοκη και πολύμορφη διαδικασία που ενσωματώνει τις έννοιες της εξέλιξης και της προσαρμοστικότητας. Για τον Ardoïno (1987) ο χαρακτήρας του ΠΠΣΜ είναι διπολικός και ενσωματώνει δύο συμπληρωματικές διαστάσεις την οραματική και τη σχεδιαστική. Σε αυτό ο Boutinet (1993) υπογραμμίζει το γεγονός ότι στα σχολεία των σύγχρονων κοινωνιών το ΠΠΣΜ αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του οράματος και της ατομικής και συλλογικής πρακτικής μας.

Πιο συγκεκριμένα, το ΠΠΣΜ αντιστοιχεί σε έναν γενικό προσανατολισμό, σε μια κατευθυντήρια γραμμή που τείνει προς ένα συλλογικό όραμα. Στο πλαίσιο αυτό υπεισέρχεται κάποια ιδεολογική απόχρωση (Dupont, 1990). Το ΠΠΣΜ μεταφράζοντας τις προθέσεις του ΑΠΣ συμπληρώνεται με διδακτικές δραστηριότητες που αφορούν τους μαθητές. Το ΠΠΣΜ είναι ένα σύνολο παιδαγωγικών επιλογών και ιδιαίτερων συγκεκριμένων δράσεων, όπως τα προγράμματα των δραστηριοτήτων που ο οργανισμός θέλει να υλοποιήσει για να εκπληρώσει τους στόχους του. Σύμφωνα με τον Godin (2000), το Παιδαγωγικό Πρόγραμμα εμπεριέχει έναν πολιτικό χαρακτήρα επειδή αφορά το σχολείο και τον κοινωνικό του περίγυρο, και έναν εκπαιδευτικό χαρακτήρα επειδή προτάσσει ένα

εκπαιδευτικό όραμα, το οποίο συναποδέχονται όλοι οι επικοινωνιακοί μέτοχοι που ενδιαφέρονται για το παιδί. Η δομή του ΠΠΣΜ οργανώνεται σε τέσσερις συμπληρωματικές διαστάσεις: την εξουσία, το χώρο, τη συνοχή και το χρόνο. Επιπλέον πρέπει να διευκολύνει τη συνοχή συνόλου, να βασίζεται σε έναν ακριβή προσδιορισμό των διαφορετικών λειτουργιών και των μέσων που θα αξιοποιηθούν. Σε αυτό το στάδιο επιβάλλεται η ανάλυση του περιβάλλοντος του οργανισμού.

Το ΠΠΣΜ περιλαμβάνει τις φάσεις ανάλυσης, σύλληψης, εφαρμογής και αξιολόγησης και αποβλέπει στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αναγκών και την εκδίπλωση των δημιουργικών δυνατοτήτων του οργανισμού. Είναι ένα εργαλείο κινητοποίησης των εκπαιδευτικών ομάδων. Δεν είναι πάγιο, αλλά κατά την εφαρμογή του μπορεί να αναπροσαρμόζεται. Πρέπει επομένως να προσδιορίσει όσα λειτουργούν, να σχεδιάσει τη δράση μέσα στο χρόνο και να αναμορφώσει τους μηχανισμούς που αναστέλλουν την εφαρμογή προβαίνοντας σε διαπραγματεύσεις ανάμεσα στους ενδιαφερόμενους εταίρους. Δύο τύποι διαπραγμάτευσης επιβάλλονται: η εσωτερική διαπραγμάτευση στο σχολείο και η εξωτερική που εμπλέκει εξωτερικούς παράγοντες. Έπειτα, πρέπει να καθορίσει με σαφήνεια τους στόχους και τις στρατηγικές επιλογές που έχουν σημαντικές πιθανότητες να οδηγήσουν σε επιτυχία. Η εφαρμογή του ΠΠΣΜ συμπληρώνεται από δύο επιπρόσθετους μηχανισμούς που ενθαρρύνουν την αρμονία: την επικοινωνία που αποβλέπει στην κατανόηση από όλους όσοι αναλαμβάνουν διαφορετικές πρωτοβουλίες, και την αξιολόγηση που θα επιτρέψει να γίνονται διορθώσεις κατά την εφαρμογή.

Ο Godin (2000) αποδίδει βαρύνουσα σημασία στην άσκηση της ηγεσίας κατά την κατάρτιση του προγράμματος του οργανισμού. Αυτό αποτελεί μέρος 6 σημαντικών ικανοτήτων που προσδιορίζουν τη διαχείριση του προγράμματος: οραματική ηγεσία, ανάληψη πρωτοβουλιών, συστημική σκέψη, αλληλεπιδραστική επικοινωνία, κινητοποίηση και επίβλεψη του ωρολογίου προγράμματος. Σύμφωνα με αυτόν ο ηγέτης πρέπει να κατέχει ορισμένες ικανότητες όπως οι ακόλουθες: συνενώνει όλους γύρω από ένα κοινό όραμα, αξιοποιεί τις ικανότητες όλων των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα του σχολείου, εκχωρεί αρμοδιότητες και υπευθυνότητες για να κερδίσει το σχολείο, έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του και στους άλλους. Επιπλέον, οι Broch και Cros (1987) διαπιστώνουν ότι με το ΠΠΣΜ ο ρόλος του διευθυντή μετασχηματίζεται. Είναι πρόθυμος να χάσει ένα μέρος της εξουσίας του υποστηρίζοντας τη συλλογικότητα του σχολικού οργανισμού. *Η επιτυχής εφαρμογή ενός ΠΠΣΜ στηρίζεται άμεσα με έξι θεμελιώδεις ικανότητες της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Αυτές είναι: η ανάλυση, η πρόβλεψη, η απόφαση, ο προγραμματισμός, η επικοινωνία, η εμπύχωση. Ο διευθυντής-ηγέτης πρέπει να κατέχει αυτές τις ικανότητες, να τις αξιοποιεί στη διοίκηση ενσωματώνοντας επιπλέον μια πραγματική ικανότητα εκχώρησης αρμοδιοτήτων. Πρέπει να μπορεί να υπολογίζει σε συνεργάτες που μοιράζονται το ίδιο όραμα του ΠΠΣΜ και να επιμένει στις απαραίτητες μεθόδους για να επιτύχει τους στόχους.* Σύμφωνα με τη σύγχρονη αντίληψη ο πραγματικός εκπαιδευτικός ηγέτης είναι ένας καινοτόμος οραματιστής, που ενθαρρύνει το προσωπικό, τους μαθητές και τους γονείς να βελτιώσουν τον οργανισμό, που μπορεί να μεταδίδει αποτελεσματικά την αποστολή του σχολείου. Είναι ένας διευθυντής ορχήστρας που ρυθμίζει όλα τα εμπλεκόμενα μέρη κατά τέτοιο τρόπο ώστε να διατηρείται η συνοχή του γενικού προγράμματος.

Στην εργασία αυτή θα ερευνήσουμε τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών στην ουτοπική περίπτωση εισαγωγής του ΠΠΣΜ ως μιας σημαντικής αλλαγής στα σχολεία. Θα στρέψουμε την προσοχή μας στις δυνατότητες και στις δυσκολίες δημιουργίας ενός ΠΠΣΜ, το οποίο βασίζεται στην ανάλυση των πραγματικών αναγκών των συμμετεχόντων κατά την

προσπάθεια παρέμβασης στην καθημερινή σχολική ζωή. Θα αναδείξουμε τη σημασία της διαμόρφωσης ενός κοινού παιδαγωγικού οράματος, το οποίο παρακινεί τη συνεργατική δράση της σχολικής μονάδας.

Στόχος και μεθοδολογία έρευνας

Η παρούσα εργασία κινείται στο πλαίσιο μιας ολιστικής συστημικής προσέγγισης και επικεντρώνεται στη διερεύνηση των διαθέσεων και των αντιλήψεων πριν την εισαγωγή του ΠΠΣΜ ως καινοτομικής αλλαγής στα σχολεία. Η εν λόγω εμπειρική έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το σχολικό έτος 2010-2011. Το δείγμα αποτέλεσαν 80 εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, που εργάζονται στην Αθήνα. Πήραν μέρος 36 άνδρες και 44 γυναίκες με μέσο όρο ετών εκπαιδευτικής υπηρεσίας 21,5 έτη. Κατά βάση εστιάζουμε το ενδιαφέρον στη μετεξέλιξη του ετήσιου προγραμματισμού που γίνεται κατά την πρώτη συνεδρίαση του συλλόγου διδασκόντων σε ένα πραγματικό παιδαγωγικό πρόγραμμα, προϊόν ανάλυσης των αναγκών και των δυνατοτήτων, που παραπέμπει στην αποστολή, το όραμα και τις αξίες της σχολικής μονάδας. Διερευνούμε τις παραστάσεις των εκπαιδευτικών σε ένα δομημένο ανώνυμο γραπτό ερωτηματολόγιο, καθώς και τις αντιλήψεις πέντε διευθυντών σε ισάριθμες ημιδομημένες συνεντεύξεις. Μελετούμε επίσης το ρόλο της εκπαιδευτικής ηγεσίας στη διαμόρφωση του ΠΠΣΜ. Τα κύρια ερωτήματα είναι τα ακόλουθα: *Τι είναι το ΠΠΣΜ και ποια η σημασία του για το σχολείο; Τι είδους βελτιώσεις μπορεί να επιφέρει στον εκπαιδευτικό οργανισμό; Θα μπορούσε να προωθήσει μια εκπαίδευση που αποβλέπει στην ποιότητα; Πώς και από ποιους διαμορφώνεται; Ποια πιθανά εμπόδια εμφανίζονται; Ποιος είναι ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη στην κατάρτιση και υλοποίησή του; Απαιτείται περισσότερη αυτονομία του εκπαιδευτικού οργανισμού για να μπορεί να προσαρμόζεται καλύτερα στις τοπικές και πολιτισμικές ιδιαιτερότητες των μαθητών προς τους οποίους απευθύνεται;*

Αποτελέσματα

Εννοιολογικός προσδιορισμός του ΠΠΣΜ

Πίνακας 1. Βαθμολόγηση του ορισμού του ΠΠΣΜ

Προτεινόμενες περιγραφές του ΠΠΣΜ	Κλ. 0-4
1. Το Παιδαγωγικό Πρόγραμμα Σχολικής Μονάδας [ΠΠΣΜ] είναι ένα υπηρεσιακό έγγραφο που συντάσσεται με ευθύνη του διευθυντή και προδιαγράφει το σχέδιο δράσης και τα μέσα για την επίτευξή του.	1,24
2. Το ΠΠΣΜ αποτελεί την «τοπική εκπαιδευτική πολιτική» του σχολείου. Δίνει έμφαση στις αξίες, την αποστολή και την ιδιαίτερη φυσιογνωμία του σχολείου που το κάνουν να ξεχωρίζει (π.χ. προσαρμόζει το σχολικό πρόγραμμα στις τοπικές και πολιτιστικές ιδιαιτερότητες και τα ενδιαφέροντα επιμέρους ομάδων μαθητών της ιδιαίτερης μικροκοινωνίας, εφαρμόζει ευέλικτα πιλοτικά προγράμματα, εμπλουτίζει το σχολικό πρόγραμμα με συζητήσεις πάνω σε επίκαιρα ή χρόνια κοινωνικά προβλήματα, όπως π. χ. η οικονομική κρίση, το μεταναστευτικό πρόβλημα κ.λπ.).	3,48
3. Το ΠΠΣΜ είναι μια συνεκτική ακολουθία εκπαιδευτικών πρακτικών που ανταποκρίνονται στους στόχους και τις εκπαιδευτικές προτεραιότητες όπως έχουν προσδιοριστεί από την εκπαιδευτική κοινότητα μετά από επιτόπια	2,81

έρευνα.	
4. Το ΠΠΣΜ είναι ένα μέσο αυτοαξιολόγησης, αυτογνωσίας και αυτοβελτίωσης της σχολικής μονάδας. Είναι όργανο μέτρησης της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού οργανισμού.	3,10
5. Το ΠΠΣΜ είναι μονοετές ή διετές, αποτελεί συλλογικό προϊόν που απαιτεί τη συνεργασία όλων των συντελεστών της σχολικής κοινότητας (διευθυντή, γονέων, εκπαιδευτικών, μαθητών, θεσμικών φορέων) και περιλαμβάνει τις φάσεις ανάλυσης, σύλληψης, εφαρμογής και αξιολόγησης.	2,86
6. Το ΠΠΣΜ, κοινοποιείται στο διαδίκτυο, τυπώνεται σε φυλλάδια που μοιράζονται σε κάθε ενδιαφερόμενο και αποτελεί ένα μέσο ενημέρωσης προς το εξωτερικό περιβάλλον.	2,24
7. Το ΠΠΣΜ είναι ένα γραφειοκρατικό προϊόν που απαιτεί περιττή δουλειά χωρίς να βελτιώνει ουσιαστικά τη σχολική ζωή. Αρκούν το ωρολόγιο πρόγραμμα διδασκαλίας και όλα όσα αποφασίζουν ο σύλλογος διδασκόντων και ο διευθυντής.	1,05

Όπως προκύπτει από τον προηγούμενο πίνακα, σύμφωνα με τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών το ΠΠΣΜ αποτελεί την «τοπική εκπαιδευτική πολιτική» (3,48) και είναι «μέσο αυτοαξιολόγησης» της σχολικής μονάδας (3,10). Ωστόσο από τις συνεντεύξεις των διευθυντών «το ΠΠΣΜ δεν αναμένεται να φωτίσει την ταυτότητα και τους στόχους του σχολείου, ούτε να συμβάλει άμεσα και εύκολα στην εσωτερική βελτίωση και την αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού». Θεωρείται πάντως ένα χρήσιμο μέσο αυτοαξιολόγησης που διευκολύνει τη μέτρηση της προόδου και της απόδοσης της λειτουργίας του σχολικού οργανισμού (MacBeath et al., 2005). Τις λιγότερες προτιμήσεις των εκπαιδευτικών συγκεντρώνουν οι ορισμοί που περιορίζουν το ΠΠΣΜ σε «υπηρεσιακό έγγραφο» (1,24) και «γραφειοκρατικό προϊόν» (2,24). Ένας διευθυντής ανέφερε ότι η «η γραφειοκρατία είναι αναγκαίο κακό» και ένας άλλος αμφισβήτησε την αποτελεσματικότητα του ΠΠΣΜ. Εξήγησε: «Δεν μου αρέσει η αυτονομία και η τοπική εκπαιδευτική πολιτική. Δεν μπορεί κάθε σχολείο να κάνει ό,τι θέλει. Σήμερα οι συντεχνίες έχουν επιβάλει τα συμφέροντά τους στην εκπαίδευση. Αν κάθε σχολείο μπορεί να παίρνει αποφάσεις για το ΑΠΣ και τις προσλήψεις, τότε οι αυθαιρεσίες θα μεγαλώσουν. Το ΠΠΣΜ δεν το φαντάζομαι αποτελεσματικό». Οι 3 από τους 5 διευθυντές διατύπωσαν σοβαρές επιφυλάξεις για την καθιέρωση της αυτονομίας της σχολικής μονάδας.

Επιπλέον, το ΠΠΣΜ θεωρείται ως μια «συνεκτική ακολουθία εκπαιδευτικών πρακτικών που ανταποκρίνονται στους στόχους και τις εκπαιδευτικές προτεραιότητες» (2,81) και «συλλογικό προϊόν» (2,86) και «μέσο ενημέρωσης» (2,24). Ένας διευθυντής τόνισε ότι «Το ΠΠΣΜ θα μπορούσε συνδυάζει την αυτοτέλεια της σχολικής μονάδας με την προσαρμογή στις εθνικές εκπαιδευτικές προτεραιότητες. Η αλλαγή του θεσμικού πλαισίου πρέπει να καθιερώνει περισσότερη αυτονομία και μεταβίβαση αποφασιστικών αρμοδιοτήτων στην ανάπτυξη του ΑΠΣ και στη δημοσιονομική διαχείριση. Για παράδειγμα δεν μπορούμε πλέον να οργανώσουμε την Ενισχυτική Διδασκαλία με καθηγητές που υπηρετούν στο σχολείο. Σήμερα ο θεσμός λειτουργεί μόνο ως πρόγραμμα ΕΣΠΑ. Όταν δεν υπάρχουν χρήματα το πρόγραμμα διακόπτεται. Οι μαθητές που υστερούν δεν είναι υποχρεωμένοι να φοιτήσουν σε αυτά τα προγράμματα. Η εμπειρία έχει δείξει ότι τα ΕΣΠΑ δεν αρκούν για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, θα πρέπει να οργανώνονται μελετημένα προγράμματα Ενισχυτικής Διδασκαλίας μέσα σε κάθε σχολείο». Ο διευθυντής αναδεικνύει την εφαρμογή προγραμμάτων Ενισχυτικής Διδασκαλίας για τον περιορισμό της σχολικής αποτυχίας των μαθητών. Το ΠΠΣΜ είναι μια συλλογική διαδικασία που εμπλέκει

όλους τους επικοινωνιακούς μετόχους του σχολείου στην ιεράρχηση των εκπαιδευτικών προτεραιοτήτων όπως αυτές προσδιορίζονται από τους ίδιους μετά από εμπειριστατωμένη ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης. Το ΠΠΣΜ εγγυάται την παιδαγωγική, οργανωτική και κοινωνικοπολιτισμική ανάπτυξη του ελληνικού σχολείου. Κάθε σχολείο μπορεί να αξιοποιήσει πολλαπλά τη διαδικασία του ΠΠΣΜ και να επιλέξει τους τομείς που μπορεί να ωφελήσουν την προοδευτική του εξέλιξη. Στη συνέχεια θα προσεγγίσουμε ορισμένα πλεονεκτήματα που αναπτύσσει το ΠΠΣΜ σύμφωνα με της απαντήσεις των εκπαιδευτικών.

Η συνεισφορά του ΠΠΣΜ

Πίνακας 2. Ποσοστά θετικών απαντήσεων

Το ΠΠΣΜ συμβάλλει:	Ποσοστά (%)
1. Στην ανάδειξη, ιεράρχηση και παρουσίαση των εκπαιδευτικών αναγκών που πρέπει να ικανοποιηθούν.	92
2. Στη μορφωτική, παιδαγωγική, κοινωνική και πολιτισμική ανάπτυξη των μαθητών.	87
3. Στην καλλιέργεια των αξιών και των κανόνων που προωθεί το σχολείο.	94
4. Στη βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας του σχολείου ως στοιχείο οργανωσιακής ανάπτυξης.	76
5. Στην εμπλοκή, κινητοποίηση και συνέργεια όλων των παραγόντων του σχολικού οργανισμού σε κοινές εκπαιδευτικές ενέργειες.	86
6. Στην ενίσχυση της σχολικής δημοκρατίας και της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων στο σχολείο.	87
7. Στη βελτίωση της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας του σχολείου.	83
8. Στην ανάπτυξη της αξιολόγησης και τη συστημική ανάλυση και βελτίωση του οργανισμού.	84
9. Στην ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων και την καταπολέμηση της ρουτίνας και της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών.	88
10. Στη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων μαθητών.	84
ΣΥΝΟΛΟ	100

Τα αποτελέσματα του προηγούμενου πίνακα οδηγούν στις ακόλουθες διαπιστώσεις:

- Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών (92%) δηλώνει ότι το ΠΠΣΜ διευκολύνει την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών και τη γνώση των προτεραιοτήτων του σχολείου. Μέσα από τη διαδικασία αυτή οι εκπαιδευτικοί βοηθούνται να σκεφτούν και να επεξεργαστούν εκπαιδευτικούς στόχους που είναι σε θέση να τους θέσουν σε εφαρμογή, να αποτιμήσουν την εφαρμογή τους συμβάλλοντας στην επιτυχή ανταπόκριση και ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αναγκών.
- Το 87% του δείγματος θεωρεί ότι το ΠΠΣΜ διευκολύνει την παιδαγωγική, κοινωνική και πολιτισμική ανάπτυξη των μαθητών. Η σημασία του ΠΠΣΜ στη συνολική διαμόρφωση των μαθητών (γνωστική, συναισθηματική, συμμετοχική) είναι θεμελιώδης.

- Σχεδόν όλοι οι εκπαιδευτικοί (94%) υποστηρίζουν την άποψη ότι το ΠΠΣΜ μπορεί να συμβάλει στην καλλιέργεια εκπαιδευτικών αξιών και κανόνων. Το ΠΠΣΜ εγγυάται την εφαρμογή τους στη θεσμική ανάπτυξη του σχολείου.
- Το 76% των εκπαιδευτικών που έλαβαν μέρος στην έρευνα θεωρούν ότι το ΠΠΣΜ συμβάλλει θετικά στην οργάνωση του σχολικού οργανισμού. Αυτό μπορεί να γίνεται με την αξιοποίηση άτυπων βιωματικών ευκαιριών και τυπικών εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.
- Το 86% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι το ΠΠΣΜ αποτελεί ένα μέσο κινητοποίησης όλων των παραγόντων του σχολείου. Η κοινή επεξεργασία του ΠΠΣΜ είναι μια συμμετοχική διαδικασία που εμπλέκει όλους στην παιδαγωγική δράση αναπτύσσοντας το ομαδικό πνεύμα και τη συλλογική εργασία στο πλαίσιο του οργανισμού.
- Το 87% των εκπαιδευτικών θεωρεί το ΠΠΣΜ ως παράγοντα ανάπτυξης της συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, της πρωτοβουλίας, της συλλογικότητας και της σχολικής δημοκρατίας.
- Το 83% των εκπαιδευτικών θεωρεί ότι το ΠΠΣΜ συμβάλλει καθοριστικά στην εσωτερική και εξωτερική ανάπτυξη του σχολείου. Καλλιεργεί τη συνεργασία και τη συνυπεθυνότητα ανάμεσα στα διαφορετικά μέλη. Ιδιαίτερα, διευκολύνει την επικοινωνία ανάμεσα στο σχολικό σύστημα και τον κοινωνικό περίγυρο.
- Το ΠΠΣΜ συμβάλλει στην ανάπτυξη της αξιολόγησης και τη συστημική ανάλυση και βελτίωση του οργανισμού (84%). Το ΠΠΣΜ συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος μεθοδικής και συνεχούς εξέλιξης ενόψει της συνολικής ανάπτυξης του σχολείου.
- Το ΠΠΣΜ βοηθά στην ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων και την καταπολέμηση της ρουτίνας και της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών (88%). Το ΠΠΣΜ ενδυναμώνει τον οργανισμό. Αντιτίθεται προς την ακινησία και την απομόνωση και παρέχει ευκαιρίες που διευρύνουν τους ορίζοντες εξέλιξης στον κοινωνικό και παιδαγωγικό τομέα.
- Το ΠΠΣΜ συνεισφέρει στη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων μαθητών (84%). Στις διάφορες τάξεις η μάθηση επικεντρώνεται στην απόκτηση συγκεκριμένων γνώσεων και ικανοτήτων από τους μαθητές. Αυτό εγγυάται την αποτελεσματικότητα της διδασκαλίας. Το ΠΠΣΜ είναι ρυθμιστικός παράγοντας που εγγυάται την υιοθέτηση κοινών παιδαγωγικών πρακτικών στις διάφορες τάξεις για τα αντίστοιχα μαθήματα.

Ανασχετικοί παράγοντες στη σύλληψη και υλοποίηση του ΠΠΣΜ

Πίνακας 3. Ποσοστά πιθανών εμποδίων για την κατάρτιση και εφαρμογή του ΠΠΣΜ

Πιθανά εμπόδια για το ΠΠΣΜ	Ποσοστά (%)
1. Η έλλειψη πληροφόρησης σχετικά με το ΠΠΣΜ και η απουσία κατανόησης της σημασίας του.	90
2. Οι δυσχέρειες αναθεωρήσεων κατά την εκτέλεση και η αβεβαιότητα για την επιτυχή έκβαση του ΠΠΣΜ.	62
3. Ο φόβος των αλλαγών και των καινοτομιών.	67
4. Η αδυναμία προσδιορισμού της φύσης αλλαγών και μελλοντικών προοπτικών του οργανισμού.	67
5. Η έλλειψη οικονομικών πόρων.	76
6. Η απουσία ικανών εκπαιδευτικών που θα μπορούσαν να συνεισφέρουν στην επεξεργασία του ΠΠΣΜ.	57
7. Η έλλειψη χρόνου για τη συμμετοχή σε ομάδες κοινής εργασίας	62
8. Η εμμονή στις καθιερωμένες πρακτικές και η αντίσταση στις	72

αλλαγές.	
ΣΥΝΟΛΟ	100

Από τα ευρήματα του προαναφερόμενου πίνακα προκύπτουν τα εξής:

- Για τη συντριπτική πλειονότητα των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών τα μεγαλύτερα εμπόδια για την επεξεργασία και την εφαρμογή του ΠΠΣΜ αποτελούν η απουσία πληροφόρησης και κατανόησης της σημασίας του (90%). Εφόσον τα πλεονεκτήματα του σχεδιασμού είναι ασαφή και δυσδιάκριτα η αυτοπεποίθηση των συμμετεχόντων μειώνεται.
- Η δυσκολίες τροποποιήσεων και η έλλειψη σιγουριάς εμποδίζει την εφαρμογή (62%) επιφέροντας δισταγμούς και παλινωδίες στην εφαρμογή.
- Ο φόβος αποτυχίας και οι αντιστάσεις απέναντι στις αλλαγές εμποδίζουν ορισμένους εκπαιδευτικούς να υιοθετήσουν τη μέθοδο του ΠΠΣΜ (67%). Αυτό συμβαίνει κυρίως όταν έχουν άκαμπτη στάση για την προτεινόμενη καινοτομία.
- Ο προσδιορισμός των σύγχρονων αναγκών και των μελλοντικών προοπτικών του εκπαιδευτικού οργανισμού είναι παράγοντας που εμποδίζει τη σύλληψη και την υλοποίηση του ΠΠΣΜ (67%). Δυσχεραίνει επίσης τη σαφή έκθεση και αποτύπωση των στόχων και του προσανατολισμού της οργάνωσης και της λειτουργίας του σχολείου.
- Μια μεγάλη μερίδα εκπαιδευτικών (76%) θεωρεί ότι η έλλειψη οικονομικών μέσων αποτελεί εμπόδιο για το ΠΠΣΜ.
- Η απουσία ικανών εκπαιδευτικών που θα αναλάβουν την επεξεργασία του ΠΠΣΜ αποτελεί ένα υπαρκτό πρόβλημα για το 57% των ερωτηθέντων. Είναι φανερό ότι μπορεί να έχει επιπτώσεις στην οργάνωση των ανθρώπινων και υλικών πόρων και τη συνακόλουθη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας του σχολικού συστήματος.
- Η έλλειψη χρόνου για συνεισφορά στη συλλογική επεξεργασία αποτελεί ένα αδύνατο σημείο (62%).
- Τέλος η προσκόλληση στις παραδοσιακές πρακτικές που έχουν ριζώσει με τη δύναμη της συνήθειας (72%) αποτελεί έναν παράγοντα ακινησίας και στασιμότητας. Η αποδυνάμωση των παγιωμένων αντιστάσεων μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη οργάνωση των ομάδων εργασίας για την εξασφάλιση περισσότερης επιτυχίας στη λειτουργία του σχολικού συστήματος.

Ο ρόλος του διευθυντή στην κατάρτιση, τήρηση και αξιολόγηση του ΠΠΣΜ:

Πίνακας 4. Ποσοστά θετικών απαντήσεων

Ο ρόλος του διευθυντή στο ΠΠΣΜ:	Ποσοστά (%)
1. Εμπνέει με εκπαιδευτικές αξίες, συνενώνει όλους γύρω από ένα κοινό όραμα και διαμορφώνει το παιδαγωγικό κλίμα και την κουλτούρα συνεργασίας του σχολείου.	94
2. Σκέφτεται, ανασχεδιάζει και ιεραρχεί προτεραιότητες και προσιτούς στόχους.	80
3. Προβαίνει σε αξιολογήσεις του εκπαιδευτικού έργου.	52
4. Αξιοποιεί τις ικανότητες όλων των συμμετεχόντων και εισηγείται μια μελετημένη κατανομή ρόλων ατομικής και συλλογικής ευθύνης.	85

5. Δημιουργεί μια δυναμική πρωτοβουλιών και καινοτομιών στο σχολείο. Με τη στάση του και το παράδειγμά του παρακινεί τους εκπαιδευτικούς να επιμένουν στις επιδιωκόμενες αλλαγές στο σχολείο.	92
6. Ενημερώνει τους μαθητές και τους γονείς, ευνοεί τη συμμετοχή τους στη σχολική ζωή ενισχύοντας την επικοινωνία μέσα στο σχολείο και του σχολείου με τον κοινωνικό περίγυρο.	79
7. Συμβάλλει στη λύση προβλημάτων και την αποτελεσματική διαχείριση και επίλυση των συγκρούσεων.	82
8. Εξασφαλίζει το σεβασμό της πειθαρχίας στο εσωτερικό του σχολείου.	59
9. Ενθαρρύνει την ανάπτυξη συνεργατικού πνεύματος, ενισχύει την αμοιβαία εμπιστοσύνη και προωθεί την ενότητα του σχολείου.	95
ΣΥΝΟΛΟ	100

Οι εκπαιδευτικοί δυσκολεύονταν να φανταστούν τις δυσκολίες για ένα πρόγραμμα που δεν έχει θεσμοθετηθεί. Έτσι οι απαντήσεις τους συνδιαμορφώθηκαν από τη βιωμένη εμπειρία τους από τον προγραμματισμό στα σχολεία τους. Από τα ευρήματα του προηγούμενου πίνακα προκύπτουν οι παρακάτω διαπιστώσεις:

- Για τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς ο ποιοτικός ρόλος του διευθυντή στην κατάρτιση, τήρηση και αξιολόγηση του ΠΠΣΜ χαρακτηρίζεται από την έμπνευση, το όραμα και την κλίμακα των εκπαιδευτικών αξιών που διαμορφώνουν το κλίμα και την κουλτούρα συνεργασίας του σχολείου (94%). Τα χαρίσματα αυτά συνάδουν με την εκπαιδευτική ηγεσία, την προσωπικότητα του ηγέτη και το διοικητικό ύφος. Η έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας είναι συνυφασμένη με τα ακόλουθα θεμελιώδη γνωρίσματα: επιρροή, αξίες και όραμα. Ο ηγέτης ενσαρκώνει τις εκπαιδευτικές αξίες και είναι ικανός να παρακινεί και να δεσμεύει οικειοθελώς τους συνεργάτες του για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και να τους εμπνέει ένα όραμα που μοιράζονται όλοι (Cuningham & Cordeiro, 2006; Μπουραντάς, 2005). Ο συνδυασμός αυτογνωσίας και αναπτυγμένων επικοινωνιακών ικανοτήτων είναι χαρίσματα που μπορούν να υποκινήσουν θετικά συναισθήματα όπως η έκπληξη, ο ενθουσιασμός και η χαρούμενη διάθεση και έμμεσα να επηρεάσουν τη μάθηση των μαθητών.
- Οι ικανότητες ευελιξίας, αναστοχασμού και ιεράρχησης προτεραιοτήτων και ρεαλιστικών στόχων από τον διευθυντή συμβαδίζουν με τη βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας του σχολείου και συνδέονται με την κατάρτιση και αποτελεσματική εφαρμογή του ΠΠΣΜ (80%). Τα στοιχεία αυτά συμπλέουν με την ανάγκη δημιουργικής χρήσης των αρχών και πρακτικών της διαχείρισης της σχολικής μονάδας στις νέες συνθήκες αποκεντρωμένης λήψης αποφάσεων, ιδιαίτερα στη συλλογική μορφοποίηση των στόχων του σχολείου και τη διεύθυνση του συνολικού ΠΠΣΜ. Οι πέντε διευθυντές που έλαβαν μέρος στην έρευνα συνέδεσαν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού με την επάρκεια των διευθυντών στη διοίκηση των εκπαιδευτικών και την καθοδήγηση ενός συλλογικού σχεδιασμού της δράσης της σχολικής μονάδας και υποστήριξαν την ανάγκη διαρκούς επαγγελματικής ανέλιξης και ενδοσχολικής επιμόρφωσης.
- Η αρμοδιότητα του διευθυντή να προβαίνει στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου συγκεντρώνει το 52% των προτιμήσεων των ερωτηθέντων. Είναι φανερό ότι η αξιολόγηση αποτελεί ένα ακανθώδες θέμα. Οι πέντε διευθυντές τάχθηκαν υπέρ του αξιολογικού ρόλου του διευθυντή και τόνισαν ότι τα κριτήρια αξιολόγησης των

εκπαιδευτικών πρέπει να είναι ακριβή και ξεκάθαρα. Ένας από αυτούς είπε: «Ορισμένοι συνάδελφοι πιστεύουν ότι δεν είναι καλό να τους αξιολογεί ο διευθυντής τους γιατί δήθεν θα κρίνει το πρόσωπο κι όχι το εκπαιδευτικό έργο. Όμως ο διευθυντής έχει σφαιρική και ολοκληρωμένη αντίληψη για την παρουσία του εκπαιδευτικού στο σχολείο και τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων του. Αρκεί στην αξιολόγηση να είναι αμερόληπτος...». Είναι φανερό ότι οι διαδικασίες κατάρτισης και εφαρμογής του ΠΠΣΜ ενθαρρύνουν την εσωτερική αξιολόγηση και την εξέλιξη της σχολικής λειτουργίας.

- Για τους εκπαιδευτικούς που ρωτήθηκαν η αξιοποίηση των ικανοτήτων των συμμετεχόντων και η μελετημένη κατανομή ρόλων ατομικής και συλλογικής ευθύνης είναι μια προτεραιότητα του διευθυντή (85%). Ο διευθυντής δεν επιβάλλεται αλλά διαπραγματεύεται. Η γνώση των ιδιαίτερων κλίσεων και επαγγελματικών ικανοτήτων του εκπαιδευτικού προσωπικού και η ιδιαίτερη εμπειρία τους είναι πολύτιμο στοιχείο για μια δίκαιη και σαφή κατανομή καθηκόντων που μεγιστοποιεί την απόδοση του οργανισμού. Ένας διευθυντής ομολόγησε: «Συνηθίζω να δίνω διπλή δουλειά σε όσους τα καταφέρνουν και είναι ικανοί, ενώ στους απρόθυμους και λιγότερο ικανούς δεν αναθέτω σχεδόν τίποτα, γιατί θα πρέπει να ξανακάνει την εργασία κάποιος άλλος. Ξέρω ότι αυτό αδικεί τους ικανούς, όμως δεν βλέπω άλλη λύση!». Η ενθάρρυνση της συλλογικής ευθύνης και η συνέργεια όλων στη διοίκηση αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του ΠΠΣΜ.
- Η στήριξη των πρωτοβουλιών και καινοτομιών από το διευθυντή και η παρακίνηση των εκπαιδευτικών για εμπλοκή τους στις αλλαγές συνδέεται άμεσα με την επιτυχία του ΠΠΣΜ (92%). Οι ίδιοι οι διευθυντές ανέφεραν ότι είναι έτοιμοι να στηρίξουν και να διαχειριστούν εκπαιδευτικές καινοτομίες. Η παρότρυνση των εκπαιδευτικών να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να δοκιμάσουν νέες ιδέες συνεισφέρει στην κατανόηση της διαδικασίας πραγματοποίησης μικρών αλλαγών στο σχολείο και των συνακόλουθων αντιστάσεων.
- Η ενημέρωση των γονέων και των μαθητών από το διευθυντή για το ΠΠΣΜ είναι παράγοντας ενίσχυσης της σχολικής ζωής και επικοινωνίας του σχολείου με τον εξωτερικό περίγυρο (79%). Η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής ηγεσίας συνδέεται με τη μετάδοση της αποστολής στους γονείς και την ευρύτερη κοινωνία. Το κοινωνικοπολιτιστικό άνοιγμα είναι θεμελιώδης παράγοντας δημιουργικού εμπλουτισμού του σχολικού προγράμματος.
- Ο ρόλος του διευθυντή στη νηφάλια διαχείριση και διευθέτηση των συγκρούσεων είναι σημαντικός (82%). Αναμφίβολα, μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ενός συναισθηματικού κλίματος που προάγει την υγεία του οργανισμού και την ανεμπόδιστη προσήλωση στους στόχους. Το ΠΠΣΜ δεν αποβλέπει απλώς στην επίλυση προβλημάτων αλλά και στην εξασφάλιση συνοχής και συνέχειας των δραστηριοτήτων από τα διάφορα μέρη του συστήματος.
- Η εξασφάλιση του σεβασμού και τη πειθαρχίας στο εσωτερικό του σχολείου ως στοιχείο του ΠΠΣΜ συγκεντρώνει το 59% των ερωτηθέντων. Το θέμα είναι παιδαγωγικό και διοικητικό, αλλά έχει νομικές, ψυχολογικές, κοινωνιολογικές και ποικίλες άλλες διαστάσεις. Η σαφήνεια ενός εσωτερικού κανονισμού της σχολικής μονάδας θα μπορούσε να αποτελεί ένα θεμελιώδες χαρακτηριστικό της θεσμικής ταυτότητας, της εκπαιδευτικής πολιτικής και της σχολικής δημοκρατίας.
- Τέλος, σύμφωνα με το σύνολο σχεδόν των εκπαιδευτικών (95%) ο ρόλος του διευθυντή στην ανάπτυξη συνεργατικού πνεύματος, την ενίσχυση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και την προώθηση της ενότητας του σχολείου είναι εξαιρετικής σημασίας. Οι διευθυντές

θεώρησαν τους εαυτούς τους ικανούς για τη διαμόρφωση ενός κλίματος επικοινωνίας, συνεργασίας και κοινότητας. Το ΠΠΣΜ εγγυάται τη συνέχεια, τη συμπληρωματικότητα και τη συνοχή ανάμεσα στις διάφορες δραστηριότητες.

Η εθελοντική συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην επεξεργασία του ΠΠΣΜ

Στο ερώτημα προς τους εκπαιδευτικούς αν επιθυμούν να συμβάλουν στη κατάρτιση του ΠΠΣΜ το 57% απαντούν θετικά. Το ποσοστό αυτό σε μια εποχή οικονομικής κρίσης, εξασθένησης της αξίας της ανιδιοτελούς ατομικής προσφοράς και συρρίκνωσης των αρχών της συλλογικότητας και της αλληλεγγύης είναι ικανοποιητικό. Παρατηρείται πάντως μια εμφανής διάσταση ανάμεσα στο όραμα που εκφράζουν για το ΠΠΣΜ και την προσωπική τους δέσμευση. Ένας διευθυντής διευκρινίζοντας τη θέση του πρότεινε την κατάρτιση του συλλόγου διδασκόντων: *«Ο σύλλογος διδασκόντων δεν προσφέρει απολύτως τίποτα. Οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν διάθεση να συμμετέχουν σε πολυπληθή συλλογικά όργανα. Εξαντλούνται σε ατέρμονες συνεδριάσεις χωρίς παιδαγωγικό περιεχόμενο, σε κομματικές αντιπαραθέσεις, σε προσωπικές αντεγκλήσεις, άδικη αμφισβήτηση του διευθυντή κ.λπ [...] Οι προτάσεις όλων των εκπαιδευτικών εγκρίνονται χωρίς ουσιαστική συζήτηση. Για παράδειγμα ψηφίζουν Προγράμματα Σχολικών Δραστηριοτήτων μόνο και μόνο για να συμπληρώσει ο καθένας το ωράριό του. Μιλώ για προγράμματα που μένουν στα χαρτιά, δεν αξιολογούνται, δεν ολοκληρώνονται και καταλήγουν σε αποτυχία [...] Παρότι η συλλογικότητα σε πολλές περιπτώσεις αποτέλεσε άλλοθι για απραξία και για αυθαίρετη δράση των σχολείων, σε άλλες περιπτώσεις υποστήριξε τη δημιουργικότητα και την καινοτομία.*

Επιπλέον, ο ίδιος διευθυντής εξήγησε: *«Αντί του αντιπαραγωγικού συλλόγου διδασκόντων θα έπρεπε να καθιερωθούν συμβούλια για κάθε τμήμα. Στην περίπτωση αυτή μπορεί να γίνεται σε βάθος παιδαγωγική συζήτηση, να συζητούνται ουσιαστικά θέματα, όπως η πειθαρχία, τα προβλήματα συμπεριφοράς και η αξιολόγηση των μαθητών για κάθε τμήμα συγκεκριμένης τάξης. Προτείνω να καθιερωθούν 2-3 υποχρεωτικές συνεδριάσεις το χρόνο πριν από την επίδοση των ελέγχων στους μαθητές. Θα μπορούσαν να συμμετέχουν και εκπρόσωποι των γονέων. Οι γονείς εμπλουτίζουν το σχολείο. Δεν πρέπει να τους φοβόμαστε[...]».* Η αναζήτηση αποτελεσματικών λύσεων για τη βελτίωση της ποιότητας με ουσιαστικό διάλογο και γόνιμη συνεργασία, καθαρή σκέψη και συνευθύνη αποτελεί στόχο προς κατάκτηση. Το ΠΠΣΜ είναι η πυξίδα που προδιαγράφει το βαθμό επιτυχίας του συλλόγου διδασκόντων.

Συζήτηση των αποτελεσμάτων

Με βάση τα αποτελέσματα σχετικά με τον τρόπο σύλληψης και εφαρμογής του ΠΠΣΜ από τους κύριους επικοινωνιακούς μετόχους θα συνθέσουμε τα προηγούμενα και θα σκιαγραφήσουμε ορισμένες προεκτάσεις. Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο και των διευθυντών θεωρούν ότι η διαδικασία κατάρτισης, τήρησης και αξιολόγησης του ΠΠΣΜ θα έχει θετικές επιδράσεις στη βελτίωση του οργανισμού σε λειτουργικό, διοικητικό και παιδαγωγικό επίπεδο. Ο προσδιορισμός των προβλημάτων που σχετίζονται με ατομικά ή συλλογικά καθήκοντα και υποχρεώσεις, οδηγεί στη μελετημένη λύση τους.

Σχετικά με τον ορισμό του ΠΠΣΜ που ταιριάζει στις ελληνικές συνθήκες, η επικρατούσα αντίληψη των εκπαιδευτικών είναι ότι: *«Το ΠΠΣΜ αποτελεί την “τοπική εκπαιδευτική*

πολιτική” του σχολείου. Δίνει έμφαση στις αξίες, την αποστολή και την ιδιαίτερη φυσιογνωμία του σχολείου που το κάνουν να ξεχωρίζει». Συμπληρωματικά θεωρούν ότι το ΠΠΣΜ είναι μια συλλογική διαδικασία που συνδέει όλη την εκπαιδευτική κοινότητα και χαρακτηρίζεται από τη συνεκτική οργάνωση των παιδαγωγικών δραστηριοτήτων. Επιπλέον είναι ένας παράγοντας ανάπτυξης στο πλαίσιο του σχολείου, ιδιαίτερα στον θεσμικό, οργανωτικό και κοινωνικοπολιτιστικό τομέα. Όπως διαπιστώθηκε, το 57% των εκπαιδευτικών εξέφρασαν ενδιαφέρον να εργαστούν για τη συλλογική διαμόρφωση του ΠΠΣΜ. Θεώρησαν ότι η εν λόγω επεξεργασία είναι επωφελής και ανταποκρίνεται στις εκπαιδευτικές ανάγκες και προσδοκίες τους. Επιπλέον, είναι πεπεισμένοι ότι η κατάρτιση του ΠΠΣΜ παραπέμπει άμεσα στις ιδιαίτερες ανάγκες των μελών του οργανισμού, τον προσδιορισμό της ταυτότητάς του και την αποσαφήνιση της κλίμακας αξιών και της αποστολής του.

Ο διευθυντής διαθέτοντας ικανότητες ηγεσίας και διαχείρισης παρακινεί και «εμψυχώνει» όλους των ενεργητικούς συντελεστές στην κοινή διαμόρφωση του ΠΠΣΜ, καθοδηγεί, προσανατολίζει και συντονίζει όλες τις δράσεις. Οι ομάδες εργασίας των εκπαιδευτικών, με τους γονείς, τους μαθητές και τους θεσμικούς φορείς της τοπικής κοινωνίας επεξεργάζονται το ΠΠΣΜ, το οποίο είναι ένα γραπτό συμβόλαιο ετήσιας διάρκειας που κοινοποιείται στο διαδίκτυο για την ενημέρωση των ενδιαφερόμενων και σκιαγραφεί ένα όραμα για την πολιτισμική και παιδαγωγική ταυτότητα του σχολείου, την ανάπτυξη του ΑΠΣ, τις ειδικότερες επιδιώξεις που αφορούν τη διδασκαλία των μαθημάτων, την ολοκλήρωση της διδακτέας ύλης τους «ομίλους καινοτομίας και αριστείας» στα ΠΠΣ, την Ενισχυτική Διδασκαλία και την Πρόσθετη Διδακτική Στήριξη, τα Προγράμματα Σχολικών Δραστηριοτήτων, τις διδακτικές επισκέψεις κ. ά. Η ποιότητα του εν λόγω προγράμματος είναι στενά συνδεδεμένη με τα μαθησιακά αποτελέσματα των μαθητών. Ο διευθυντής του σχολείου, επιδεικνύοντας σεβασμό στην πολυσύνθετη διαφορετικότητα των επικοινωνιακών μετόχων, στο πλαίσιο του ΠΠΣΜ τονώνει τα κίνητρα της εκπαιδευτικής κοινότητας για καινοτομικές αλλαγές και εμπνέει ένα όραμα που μοιράζονται όλοι.

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι η διαδικασία κατάρτισης του ΠΠΣΜ αποτελεί μια μαθησιακή διαδικασία που συμβάλλει στην αυτοαξιολόγηση, την ανάπτυξη σχολικής κουλτούρας και τη βελτίωση της σχολικής λειτουργίας (Schoen & Teddie, 2008). Το ΠΠΣΜ συμπλέει με τη φιλοσοφία της αυτοαξιολόγησης σχολικής μονάδας. Όλοι οι συντελεστές εμπλέκονται ενεργά σε πολυδιάστατες εκπαιδευτικές πρακτικές. Προεξάρχουν το πνεύμα της πρωτοβουλίας, της συμμετοχής και της συνεργασίας, όπως και η εργασία σε ομάδες και η συστημική ανάλυση της λειτουργίας του σχολείου. Επιπλέον, το ΠΠΣΜ συμβάλλει στη βελτίωση της οργάνωσης των ανθρώπινων και δημοσιονομικών πόρων με στόχο την άνοδο της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας του σχολικού συστήματος. Ωστόσο, προσκρούει σε εμπόδια, τα οποία κυμαίνονται από 57% μέχρι 90% καθιστώντας δύσκολη την επεξεργασία. Όλοι οι ανασχετικοί παράγοντες διερευνώνται σε βάθος και λαμβάνονται σοβαρά υπόψη. Το ΠΠΣΜ απαιτεί ικανά πρόσωπα, πόρους, χρόνο, διαθεσιμότητα για το συντονισμό, και κυρίως αλλαγή νοοτροπίας.

Παρότι το ελληνικό σχολείο δεν είναι εθισμένο στην κοινή επεξεργασία συλλογικών σχεδίων δράσης σε επίπεδο σχολικής μονάδας, το ΠΠΣΜ έχει πολλές πιθανότητες θετικής έκβασης. Αποτελεί μια ρηξικέλευθη καινοτομία που αποσκοπεί στην καθιέρωση ενός συμβολαίου που δεσμεύει όλο τον οργανισμό και αφετέρου επιδιώκει να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να κινηθούν ενάντια στη ρουτίνα και την επαγγελματική εξάντληση (Kloska & Raemasut, 1985). Η προώθηση του ΠΠΣΜ απαιτεί κατάλληλες στρατηγικές. Για την

επίτευξη των στόχων σε όλη τη διάρκεια της διαδρομής προς το τελικό αποτέλεσμα απαιτείται ο διαρκής έλεγχος της καταλληλότητας και της αποτελεσματικότητας των χρησιμοποιούμενων μέσων και εργαλείων. Επιπλέον, το ομαδικό πνεύμα είναι απαραίτητο στο επίπεδο του αναστοχασμού, του προγραμματισμού και της πρακτικής. Με την εφαρμογή του παγιώνεται η συνεργασία και η συνέργεια ανάμεσα σε όλους τους διαφορετικούς επικοινωνιακούς μετόχους, οι οποίοι εμβαθύνουν στις γνωστικές και διαπροσωπικές τους ικανότητες. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια της πραγματοποίησης του προγράμματος, απαιτούνται νέες αναζητήσεις και αναλύσεις, αναθεωρήσεις και διορθώσεις, ώστε να τελεσφορήσουν οι επιδιωκόμενοι στόχοι του ΠΠΣΜ.

Η επιτυχής πραγματοποίηση των παιδαγωγικών πρακτικών απαιτεί τη στενή συνεργασία των εκπαιδευτικών με τους μαθητές τους. Οι μαθητές καταλαμβάνουν κεντρική θέση σε σχολικές δραστηριότητες, όπως οι Ερευνητικές Δραστηριότητες στο Λύκειο (projects), οι Ειδικές Θεματικές Δραστηριότητες στα ΕΠΑΛ και οι Βιωματικές Δράσεις στο Γυμνάσιο. Παρότι η μάθηση γίνεται όλο και περισσότερο διεπιστημονική, οι εκπαιδευτικοί δεν περιμένουν την εμφάνιση του ΠΠΣΜ για να προαγάγουν την αλληλεπίδραση και τη σύμπραξη ανάμεσα στους διαφορετικούς κλάδους μαθημάτων. Τα αποτελέσματα αποδεικνύουν ότι το ΠΠΣΜ απαιτεί από το σύνολο των εκπαιδευτικών στο πλαίσιο της μαθησιακής διαδικασίας να δώσουν νόημα σε κάθε δραστηριότητα με την οποία καταγίνονται οι μαθητές τους.

Το ΠΠΣΜ πρέπει να ικανοποιήσει διαφορετικούς συμμετέχοντες. Μέσα σε ένα σύστημα πολυπλοκότητας οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται στενά και συμβάλλουν στη βελτίωση της σχολικής μάθησης, στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και στην αυτοαξιολόγηση του έργου τους (MacBeath et al., 2005). Μπορούν να αναδεικνύουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία, όπως είναι οι ευκαιρίες και τα εμπόδια που συνοδεύουν την καθημερινή λειτουργία του σχολείου. Αυτό δείχνει ότι το ΠΠΣΜ απαιτεί συνένωση των διαφορετικών πλευρών του οργανισμού, κυρίως στις προτεραιότητες, την κλίμακα αξιών και τους άξονες της εργασίας, που προοδευτικά συναποδέχονται τα διαφορετικά μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας.

Το ΠΠΣΜ είναι ένας παράγοντας οργανωτικής και διαχειριστικής ανάπτυξης του σχολείου. Η διαδικασία διαμόρφωσής του ωθεί όλους να στοχαστούν πάνω στην οργάνωση η οποία προσανατολίζει όλους σε σχολικές δραστηριότητες προς την πραγματοποίηση συγκεκριμένων στόχων. Η εν λόγω συνέργεια συμβάλλει στη συνεκτικότητα και τη συνέχεια της σχολικής εργασίας. Ευνοεί επίσης την παιδαγωγική αξιολόγηση της σχολικής λειτουργίας σύμφωνα με προκαθορισμένα κριτήρια. Η εφαρμογή του ΠΠΣΜ έχει πολλαπλές συνέπειες όπως:

- Τοποθετώντας το μαθητή στο επίκεντρο, ενισχύει την ομαδική εργασία και παγιώνει το πνεύμα της κοινότητας συνενώνοντας όλα τα μέλη προς μια σαφή εκπαιδευτική αποστολή.
- Προωθεί τη βελτίωση και τη μεγιστοποίηση της απόδοσης προτάσσοντας τους επιδιωκόμενους στόχους.
- Αποβλέπει στη βελτίωση των ικανοτήτων των μελών της κοινότητας.
- Εφαρμόζει πρακτικές συμμετοχής, ευθύνης και της αυτονομίας.
- Συμβάλλει στη συγκρότηση ομάδων εργασίας που προετοιμάζουν τα επί μέρους βήματα, τα δοκιμάζουν και διενεργούν αξιολογήσεις.
- Ανιχνεύει προβλήματα, φανερά ή δυσδιάκριτα και προχωρά στη μελέτη τους.

- Επικοινωνεί με το περιβάλλον και εξασφαλίζει συνοχή στις δραστηριότητες του οργανισμού.

Τα προαναφερόμενα αποτελέσματα μάς έδειξαν ότι το ΠΠΣΜ με τα στάδια και τις επιδιώξεις του μπορεί να εγγυηθεί μια καλύτερη εκπαίδευση στο ελληνικό σχολείο. Αναγκαία προϋπόθεση για την επιτυχή έκβαση του εγχειρήματος αποτελεί η κριτική συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα και ο σχεδιασμός της δράσης του μέσα στο πλαίσιο των δυνατοτήτων που προδιαγράφουν οι διαθέσιμοι υλικοί πόροι. Όσα προτείνουμε συμπλέουν με την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας (Ματθαίου, 2000), όμως αποδίδουμε βαρύνουσα σημασία στο σχεδιασμό της συνολικής δράσης από την ίδια τη σχολική μονάδα. Μια πιο συστηματική έρευνα που να εστιάζει στο πεδίο της εφαρμογής θα ήταν πολλαπλά ωφέλιμη.

Συμπεράσματα- Προτάσεις

Το σχολείο ως μεταβαλλόμενος οργανισμός καλείται διαρκώς να ανανεώνεται και να προσαρμόζεται στις μελλοντικές ανάγκες της κοινωνίας. Το ΠΠΣΜ αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο εσωτερικής ανάπτυξης, για τον εκσυγχρονισμό και την ανανέωση των εκπαιδευτικών οργανισμών. Στις δύσκολες οικονομικές συνθήκες της χώρας μας αποτελεί επιτακτική ανάγκη η εξάλειψη των γραφειοκρατικών αγκυλώσεων και η ανατροπή της στασιμότητας και της αδράνειας. Επιπλέον, επιχειρεί να δώσει απαντήσεις σε νέες προσδοκίες και προβληματισμούς και να ανιχνεύσει πρόσφορες λύσεις στα πολυποίκιλα προβλήματα με τα οποία ερχόμαστε συχνά αντιμέτωποι στα σχολεία μας.

Το ΠΠΣΜ καταρτίζεται με συμμετοχικές διαδικασίες όπου μετά από έναν ευρύτατο διάλογο οι σκοποί και οι στόχοι του σχολείου προσδιορίζονται με ακρίβεια. Απαιτείται ο οργανισμός να γνωρίζει πλήρως τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους και τα διαθέσιμα μέσα. Πρέπει ακόμα να είναι σε θέση να ανιχνεύσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες, τα αδύνατα και τα ισχυρά σημεία της λειτουργίας του, τις δυνατότητες και τις ικανότητες των μελών του. Η αυτογνωσία και η ανατροφοδοτική αξιολόγηση προδιαγράφουν τη μελλοντική εξέλιξη. Ένα σχολείο, που υιοθετεί τη μέθοδο του ΠΠΣΜ, εμπνέει εμπιστοσύνη σε όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας, δεδομένου ότι το περιεχόμενο του συμβολαίου είναι προϊόν γόνιμου προβληματισμού και συλλογικών αποφάσεων.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας οι εκπαιδευτικοί θεωρούν το ΠΠΣΜ ως ένα μέσο που εγγυάται την ταυτότητα, τις αξίες, την τοπική εκπαιδευτική πολιτική και την εφαρμογή των στόχων του οργανισμού. Με βάση τις παιδαγωγικές προτεραιότητες προσπαθούν να βελτιώσουν το σχολείο, αναδεικνύοντας το ΠΠΣΜ σε ρυθμιστικό παράγοντα στο επίπεδο της παιδαγωγικής και της καθημερινής εργασιακής πρακτικής. Επιπλέον, διαπιστώσαμε ότι το ΠΠΣΜ απαιτεί ποικίλες επεξεργασίες και συνεργασίες, όπως συνεδριάσεις, συντονισμούς, χρονοδιαγράμματα, κατανομές αρμοδιοτήτων και καθηκόντων. Η διαδικασία του ΠΠΣΜ μπορεί να συμβάλει στις καινοτομίες του οργανισμού και στην ανάπτυξη της αποτελεσματικής λειτουργίας του. Τα προηγούμενα αποτελέσματα μας επέτρεψαν να συμπεράνουμε ότι το ΠΠΣΜ απαιτεί άσκηση στη συλλογικότητα, το ομαδικό πνεύμα και την συνεχή αναδιοργάνωση των ανθρώπινων πόρων στο σχολείο. Μπορεί να συμβάλει στην ικανοποίηση των αναγκών των εκπαιδευτικών για ενδοσχολική επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη (Fullan & Hargreaves, 1991; Clement & Vanderberghe, 2000). Τέλος, το ΠΠΣΜ μπορεί να ενισχύσει τη συνεργασία με τους φορείς του κοινωνικού

περιβάλλοντος, το σύλλογο γονέων και να οδηγήσει σε δραστηριότητες κοινωνικοπολιτιστικού ανοίγματος.

Τα αποτελέσματα της έρευνας αποκαλύπτουν μια τάση θετικής ανταπόκρισης προς την καινοτομία τόσο από τους διευθυντές όσο και από τους εκπαιδευτικούς, που ωστόσο απαιτεί βαθύτερη διερεύνηση. Το παραδοσιακό μοντέλο σχεδιασμού θεωρήθηκε ότι συνάδει με ένα κλειστό, αναποτελεσματικό και γραφειοκρατικό σχολείο, ενώ προτάθηκε η αναμόρφωση του υφιστάμενου νομικού πλαισίου οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης με στόχο την ενίσχυση της αποκέντρωσης και της αυτονομίας της εκπαιδευτικής μονάδας. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να προσδιορίζονται οι θεσμικές, παιδαγωγικές, οργανωτικές και κοινωνικές συνιστώσες του ΠΠΣΜ.

Το νέο ΠΠΣΜ δεν εκλαμβάνεται ως ένα απλό διοικητικό έγγραφο στην υπηρεσία της καλής λειτουργίας και διαχείρισης του σχολείου. Σε ένα αναθεωρημένο πλαίσιο εκπαιδευτικών προσανατολισμών θα μπορούσε να διαμορφώνει την «τοπική εκπαιδευτική πολιτική». Οι συντελεστές του ΠΠΣΜ προβαίνουν σε ιεραρχήσεις προτεραιοτήτων και ανάλογες προσαρμογές στο πρόγραμμα σπουδών, επιλέγουν τις προσφορότερες παιδαγωγικές μεθόδους, προβαίνουν σε ποικίλες αξιολογήσεις, προωθούν τη σχολική δημοκρατία και τις συμμετοχικές μεθόδους λήψης αποφάσεων, σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες της εκπαιδευτικής μικροκοινωνίας. Η επεξεργασία του ΠΠΣΜ περιλαμβάνει την προβολή της ιδιαίτερης ταυτότητας του σχολείου, την ανάληψη καθηκόντων, τη σαφήνεια του οργανογράμματος, το συλλογικό σχεδιασμό των δραστηριοτήτων, τις μεθόδους και τα σχέδια παιδαγωγικής δράσης.

Αυτή η έρευνα μάς έδειξε ότι το ΠΠΣΜ μπορεί να αποτελέσει παράγοντα αυτοσχεδιασμού και αυτοδιαχείρισης του σχολείου. Το σχολείο είναι ένας πολύπλοκος οργανισμός μάθησης, που ο ίδιος μαθαίνει και ταυτόχρονα διευρύνει τη μάθηση των μελών του και τη λύση των προβλημάτων που ανακύπτουν (Rosnay, 1975). Εγγυάται την υγιή σφαιρική ανάπτυξη του οργανισμού και τη διοικητική δημιουργικότητα, προστατεύοντας από την ενδεχόμενη κατάπτωση και την μονομερή ή ανεξέλεγκτη δράση.

Η πολυπλοκότητα του σημερινού κόσμου απαιτεί ένα ανοιχτό σχολείο, που να ανταποκρίνεται στις τεχνολογικές και πολυπολιτισμικές προκλήσεις. Στο πλαίσιο αυτό η αναγνώριση και αξιοποίηση της τοπικής συνεισφοράς, η εναρμόνιση των διαφοροποιήσεων και η εξασφάλιση συνεκτικότητας θα μπορούσαν να εγγυηθούν την ποιότητα και την απόδοση του σύγχρονου σχολείου. Το ΠΠΣΜ συνδέεται με την «αναστοχαστική συστημική βελτίωση του μανθάνοντος σχολικού οργανισμού» και εκφράζει μια φιλοσοφική στάση στραμμένη προς το μέλλον (Senge, 1990). Η συνέργεια όλων συμβάλλει στην αποσαφήνιση του ρόλου του οργανισμού, στη βελτίωση της εικόνας του, καθώς και στον προσδιορισμό της αποστολής του. Η επίτευξη των στρατηγικών επιλογών του οργανισμού απαιτεί προβλέψεις όχι μόνο για τη φύση και την έκταση των αλλαγών αλλά και για τις αδρανοποιημένες δυνάμεις στασιμότητας και ακινησίας που εμποδίζουν την επιτυχία τους. Με τον σύγχρονο διευθυντή-ηγέτη και τη μελετημένη κατανομή ρόλων ατομικής και συλλογικής ευθύνης στους συμμετέχοντες διαμορφώνεται μια κουλτούρα συνεργασίας και ταυτόχρονα προωθείται ένα κοινό όραμα που έχει ελπίδες να μεταμορφώσει τον οργανισμό σε ένα «ανοιχτό και σύγχρονο μορφωτικό κέντρο», όπου όλοι συνδιαμορφώνουν μια κοινωνία ολοκληρωμένων ανθρώπων.

Αναφορές

- Ardoino J. (1987). Finalement, il n y a jamais de pédagogie sans projet. *Éducation permanente*, n° 86.
- Barnabé, C. (1997). *La gestion totale de la qualité en éducation*. Montréal: Les Éditions Logiques.
- Bianco, J. (2004). Contractualisation et projet d'établissement. *Administration et éducation*, 104, 129-136.
- Bonnet, F., Dupont P., Godin A. Huget G., Paillote C., Sandi N.A. (1995). *L'école et le management*. Bruxelles: De Bœck.
- Boutinet, J.-P. (1993). *Anthropologie du projet*. Paris: PUF.
- Broch, M.H. et Cros, F. (1987). *Comment faire un projet d'établissement*. Lyon : Chronique Sociale.
- Burstow, B. (2011). School effectiveness and improvement. In: J. Dillon & M. Magure (eds), *Becoming a Teacher: Issues in Secondary Education*. Buckingham: Open University Press.
- Clement, M. & Vanderberghe, R. (2000). Teachers' professional development: a solitary or collegial adventure? *Teaching and Teacher Education*, 16(5), 81-101.
- Cunningham, W. G. & Cordeiro, P.A. (2006). *Educational Leadership: a problem-based approach*. Boston: Pearson Education.
- Dupont, P. (1990). *La civilisation de l'école*. Bruxelles: Labor.
- Dupont, P. (2006). La qualité du fonctionnement de l'établissement scolaire. *Le Chef d'établissement scolaire*, Bulletin de liaison d'AFIDES, 65.
- Fullan, M. & Hargreaves, A. (1991). *What's Worth Fighting for in Your School?* Toronto, Ontario: Ontario Public School Teachers' Federation.
- Godin, A. (2000). *Diriger dans les eaux vives d'un établissement en projet. Modèle descriptif de projet éducatif*. (Synthèse de plusieurs communications). Texte inédit.
- Grozier, M. & Sérieyx, H. (1994). *Du management panique à l'entreprise du XXI siècle*. Paris: Editions Maxima.
- Huber, S.-G. (2004). Context of research. In: Huber S.-G. (ed.). *Preparing School Leaders for the 21st Century: An International Comparison of Development Programs in 15 Countries*. London: Routledge Falmer.
- Kloska, A., & Raemasut, A. (1985). Teacher stress. *Maladjustment and Therapeutic Education*, 3 (2), 19-26.
- Leithwood, K., Day C., Sammons, P., Harris A & Hopkins, D. (2006). *Seven Strong Claims about Successful School Leadership*. London: Department for Education and Skills.
- MacBeath, J., Schratz, M., Meuret, D. & Jacobsen, L. (2005). *Η Αυτοαξιολόγηση στο Ευρωπαϊκό Σχολείο. Πώς άλλαξαν όλα*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Obin, J.-P. & Cros, F. (1991). *Le Projet d'établissement*, Hachette, Paris.
- Renau C. (2003). *(Ré)inventer l'école a travers les projets d'établissements*. Collection : savoirs en partage. Université de Mons-Hainaut : INAS.
- Reymondon, M. (2004). Projet d'établissement et projet de contractualisation. *Administration et éducation*, 104, 143-147.
- Rosnay, M. (1975). *Le macroscope, vers une vision globale*. Paris: Seuil.
- Schoen, L.T. & Teddie, C. (2008). A new model of school culture: a response to a call for conceptual clarity. *School Effectiveness and School Improvement*, 19(2), 129-153.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organisation*. New York: Doubleday/Currency.
- Stronge, J. H. (1995). Balancing individual and institutional goals in educational personnel evaluation: A conceptual framework. *Studies in Educational Evaluation*, 21, 131-151.
- Ανδρέου, Α. Μαντζούφας, Π. (1999). *Θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης και της σχολικής μονάδας*. Αθήνα: Νέα Σύνορα – Α.Α. Λιβάνη.
- Γαβαλάς, Δ. (2011). *Συστημική σκέψη και εκπαίδευση*. Αθήνα: Γαβρηλίδης.
- Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Σταμούλης.

- Κατσαρός, Ι. (2008). Αποκέντρωση και αποσυγκέντρωση: κριτική θεώρηση του γενικού πλαισίου και των σχετικών τάσεων στο χώρο της εκπαίδευσης, *Επιστημονικό Βήμα*, 9, 88-158.
- Κουτούζης Μ. (1999). Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός στις σχολικές μονάδες. Στο Αθανασούλα – Ρέππα, Α., Ανθοπούλου, Σ.-Σ., Κατσουλάκης, Σ., Μαυρογιώργος, Γ. (Επιμ.) *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*, τ. Β΄ Πάτρα: ΕΑΠ.
- Ματθαίου, Δ. (2000). *Οδηγός αποτίμησης και σχεδιασμού του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα για την πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση*. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Τμήμα Αξιολόγησης (τρεις τόμοι).
- Μαυρογιώργος Γ. (2002). Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως Φορέας Διαμόρφωσης και Άσκησης Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, Β. Νιτσόπουλος, Δ. Χαλκιώτης (Επιμ.) *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων Τόμος Α΄*, (Κεφάλαιο 4^ο). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Νόμος 3966 (2011). ΦΕΚ 118, τ. 1. Ανακτήθηκε στις 10 Οκτωβρίου 2013, <http://www.iep.edu.gr/site/images/documents/n3966-Fek118a-11-IEP.pdf>
- Παπασταμάτης, Α. (2008). Η σημασία της ηγεσίας και του μάνατζμεντ στην εκπαίδευση. *Πρακτικά Συνεδρίου «Επιμόρφωση στελεχών της εκπαίδευσης: δράσεις, αποτελέσματα, προοπτικές»* (σ. 253-243). Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία, από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Σαϊτίης, Χ. (2007). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο: Από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα (Αυτοέκδοση).
- Σολομών, Ι. (1999). *Εσωτερική αξιολόγηση και προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα*. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο/Τμήμα Αξιολόγησης, Αθήνα.
- ΥΠΔΒΜΘ (2011α). *Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου. Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης στη Σχολική Μονάδα. Εκπαιδευτικός σχεδιασμός, παραδείγματα σχεδίων δράσης*.
- ΥΠΔΒΜΘ (2011β). «Πρώτα ο Μαθητής» - «Πρώτα η Σχολική Μονάδα» *Νέα Διοίκηση για το Νέο Σχολείο*. Ανακτήθηκε στις 10 Οκτωβρίου 2013, http://www.opengov.gr/ypepth/wp-content/uploads/downloads/2011/04/keimeno_nea_domi1.pdf