



**ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**



**ΕΝΩΣΗ  
ΕΛΛΗΝΩΝ ΦΥΣΙΚΩΝ**

**Ετήσια Εξειδίκευση  
στην  
«Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»**

**ΘΕΜΑ: «Η συμβολή του Διευθυντή στην ανάληψη, εκπόνηση και ολοκλήρωση ενός ευρωπαϊκού προγράμματος»**

<b>Συντονίστρια</b>	<b>Επιμέλεια</b>
<b>Δρ. Ταγκάλου Αγγελική</b>	<b>Παλής Ηρακλής Χατζηπαναγιώτου Χρυσάνθη</b>

ΑΘΗΝΑ 2010

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

Περίληψη.....	σελ.3
Λέξεις-Κλειδιά.....	σελ.3
Εισαγωγή.....	σελ.4-5
Διοίκηση σχολικής μονάδας - Ο ρόλος του Διευθυντή.....	σελ.6-8
Το προφίλ του Διευθυντή ηγέτη.....	σελ.8-9
Ευρωπαϊκά προγράμματα σκοπός, εφαρμογή, στάδια εξέλιξης...σελ.9-12	
Στόχοι – Αποτελέσματα Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων.....	σελ.12-14
Δράσεις και επιλογές του Διευθυντή που προωθούν την εφαρμογή των Προγραμμάτων.....	σελ.14-15
Συμπέρασμα.....	σελ.16
Βιβλιογραφία-άρθρα-ιστοσελίδες.....	σελ.17

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η εργασία αυτή αποσκοπεί στην ανάδειξη του ρόλου που διαδραματίζει η προσωπικότητα του ικανού σχολικού ηγέτη, στην προώθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και ειδικότερα στην κατεύθυνση της Ευρωπαϊκής Διάστασης στην Εκπαίδευση, όπως αυτή υπαγορεύεται από τις σύγχρονες κοινωνικοπολιτικές συνθήκες.

Στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα η παιδεία αποκτά ευρωπαϊκό προσανατολισμό μέσα από τις διεθνείς συνθήκες που προβλέπουν την υλοποίηση Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων. Το σχολείο είναι η βασική μονάδα του εκπαιδευτικού συστήματος που αναλαμβάνει να αξιοποιήσει τις δυνατότητες που παρέχονται από την επίσημη εκπαιδευτική πολιτική, προκειμένου να κάνει ελκυστική και ενδιαφέρουσα την εκπαιδευτική διαδικασία και παράλληλα να αναβαθμίσει τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα και να τα εναρμονίσει με τις ευρωπαϊκές επιταγές.

Η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, των υλικών και άυλων πόρων που διαθέτει μια σχολική μονάδα και η στήριξη από τους διάφορους κοινωνικούς φορείς, είναι οι βασικοί πυλώνες στους οποίους πρέπει να προσανατολιστεί η ικανή σχολική ηγεσία. Η ανάγκη να εκμεταλλευτούμε τις σύγχρονες κοινωνικές προκλήσεις, προϋποθέτει αναβαθμισμένο ρόλο του Διευθυντή Ηγέτη που διαθέτει ικανότητες τόσο διοικητικές όσο και παιδαγωγικές ώστε να συντονίζει τις δράσεις της εκπαιδευτικής κοινότητας και η λειτουργία της σχολικής μονάδας να καθίσταται ομαλή και αποτελεσματική.

### **Λέξεις-κλειδιά:**

Ευρωπαϊκή Διάσταση της εκπαίδευσης, Ευρωπαϊκά Προγράμματα, Διευθυντής Σχολικής Μονάδας, Μοντέλα Διοίκησης, Προφίλ Διευθυντή –Ηγέτη.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με τον όρο «**παιδεία**» εννοούμε τη συνολική μόρφωση του ατόμου, η οποία αποκτάται μέσα από μία σύνθετη και πολύπλευρη κοινωνική λειτουργία, την εκπαίδευση. Η συστηματική και μεθοδευμένη αγωγή των νέων ανθρώπων, που σύμφωνα με το σύνταγμα προσφέρεται από το κράτος προς τους πολίτες του μέσω ειδικά οργανωμένων ιδρυμάτων, των σχολείων, συντελεί στην ατομική ολοκλήρωση των εκπαιδευόμενων και κατ' επέκταση στην ολόπλευρη ανάπτυξη μιας χώρας. (Γ.Ξανθούλης 2006)

Στη σύγχρονη εποχή η οποία χαρακτηρίζεται από ταχύτατη τεχνολογική ανάπτυξη και συνεχώς μεταβαλλόμενες κοινωνικοπολιτικές συνθήκες, η εκπαίδευση προϋποθέτει επιπλέον γνώσεις και πληροφορίες που ξεπερνούν τα σύνορα του κράτους και εναρμονίζονται με τις διεθνείς εξελίξεις. Το μεγαλύτερο πολιτικό γεγονός του αιώνα μας που είχε άμεση σχέση με τον προσανατολισμό και τη λειτουργία της εκπαίδευσης, αποτελεί η Ευρωπαϊκή Ενοποίηση. Η αρχική οικονομική συμφωνία μεταξύ των Ευρωπαϊκών κρατών, εξελίχθηκε σε σταθερή, πολυεπίπεδη συνένωση και συνεργασία μεταξύ λαών που διέθεταν κοινές ρίζες, είχαν όμως διαμορφώσει διαφορετικές εθνικές και πολιτιστικές ταυτότητες. Η πραγμάτωση των πρωταρχικών στόχων της Ενωμένης Ευρώπης, υλοποιείται μέσα από τη διευρυμένη διάσταση της εκπαίδευσης. (Σ.Παντίδης-Γ. Πασιάς 2003)

Η άμεση σχέση που είχε η Ευρωπαϊκή Ενοποίηση και η Παιδεία, μας οδήγησε στην ιδέα της Ευρωπαϊκής Διάστασης στην Εκπαίδευση. Η εκπαίδευση αναλαμβάνει την προώθηση δύο βασικών εννοιών, ευρωπαίος πολίτης και ευρωπαϊκή ταυτότητα, που πρωτοεμφανίζονται τη δεκαετία του 70 και αποκτούν νομικό υπόβαθρο τη δεκαετία του 90. Η εμφάνιση της έννοιας διαπολιτισμική εκπαίδευση στα αναλυτικά προγράμματα, επιχειρεί να θέσει ένα πλαίσιο για την αντιμετώπιση των ζητημάτων που προκύπτουν στην ελληνική κοινωνία, η οποία δέχεται τις επιδράσεις της πολυπολιτισμικότητας και επαναπροσδιορίζει το σκοπό του εκπαιδευτικού συστήματος, ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του διεθνούς περιβάλλοντος, (Κ. Δουρούκας 2008).

Είναι γνωστό ότι, ο κύριος μοχλός ανάπτυξης είναι πλέον η εκπαίδευση, η κατάρτιση, η δια βίου μάθηση, όλες οι μορφές που έχουν σχέση με την ευρύτερη μορφή της παιδείας. Γι αυτό μία από τις πρώτες προτεραιότητες της

Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι η ανάπτυξη της Παιδείας με βασικό χαρακτηριστικό, την κατεύθυνση της υπερεθνικής διάστασης. Συνθήκες που στηρίζουν την ευρωπαϊκή διάσταση στην εκπαίδευση είναι: του Μάστριχ 2002, η Λευκή Βίβλος 2005 και η Συνθήκη της Λισσαβόνας 2007 (Γ. Γρόλλιος 2000)

Αυτή επιτυγχάνεται με την εκπόνηση και υλοποίηση προγραμμάτων όπως είναι τα παρακάτω:

- **SOCRATES** Το Ευρωπαϊκό πρόγραμμα για συνεργασία στο πεδίο της εκπαίδευσης
- **LEONARDO DA VINCI** Το Ευρωπαϊκό πρόγραμμα για συνεργασία στο πεδίο της επαγγελματικής κατάρτισης
- **YOUTH PROGRAMMES** Ένα πρόγραμμα για όλους τους νέους
- **TEMPUS** Το Υπέρ-Ευρωπαϊκό πρόγραμμα για την Ανώτατη Εκπαίδευση

Στα παραπάνω προγράμματα έρχεται να προστεθεί και η νέα γενιά προγραμμάτων για την περίοδο 2000-2006. (Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την εκπαίδευση ΕΥΡΥΔΙΚΗ-ΥΠΕΠΘ)

Το Ι.Κ.Υ. από το 1987 έχει την ευθύνη της διάδοσης, της διαχείρισης, του συντονισμού και της υλοποίησης των Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων για την Εκπαίδευση (1987 Erasmus, 1990 Lingua, 1995-1999 ΣΩΚΡΑΤΗΣ I, 2000-2006 ΣΩΚΡΑΤΗΣ II).

Από το 1996, το Ι.Κ.Υ. υλοποιεί προγράμματα υποτροφιών χρηματοδοτούμενα από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Εκπαίδευσης και Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΕΠΕΑΕΚ) και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ). Σκοπός των προγραμμάτων αυτών είναι η ενίσχυση του επιστημονικού δυναμικού της χώρας σε επιστήμες και τεχνολογίες αιχμής.

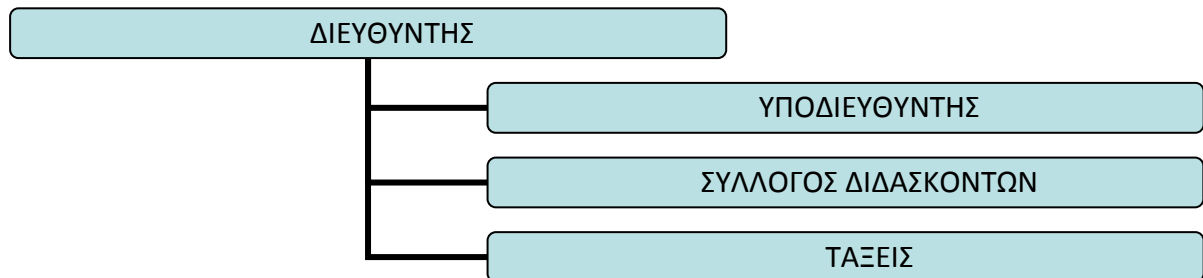
Το 2007 ορίστηκε το Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών ως Εθνική Μονάδα για το νέο Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα «Δια Βίου Μάθηση» (2007-2013).

Το Ι.Κ.Υ. συνεργάζεται με Ευρωπαϊκούς Οργανισμούς (Academic Cooperation Association – ACA, Deutscher Akademischer Austauschdienst-DAAD, European Space Agency-ESA) με στόχο την από κοινού ανάπτυξη προγραμμάτων ενίσχυσης της ερευνητικής κινητικότητας, αλλά και πολιτικών στον τομέα της διεθνούς συνεργασίας.

## 1. Διοίκηση σχολικής μονάδας - Ο ρόλος του Διευθυντή

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα έχει τα χαρακτηριστικά συγκεντρωτικού συστήματος με αποτέλεσμα η εκπαιδευτική μονάδα να είναι ο τελικός αποδέκτης που καλείται να υλοποιήσει την προκαθορισμένη εκπαιδευτική πολιτική. Το σχολείο αποτελεί τη βασική μονάδα του εκπαιδευτικού συστήματος με ενιαία διοίκηση που έχει σκοπό να μετασχηματίσει τους πόρους που αντλεί από το κοινωνικό περιβάλλον προκειμένου να παράγει μορφωμένους πολίτες. Είναι ένα ανοικτό σύστημα που δρα μέσα στον κοινωνικό χώρο, αλληλεπιδρά διαρκώς με εξωτερικούς παράγοντες και προσαρμόζει τις δράσεις του σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία. (Σαίτης 2005)

Σύμφωνα με το Ν.1566/85 η απεικόνιση μιας τυπικής σχολικής μονάδας είναι:



Στο ιεραρχικά οργανωμένο μοντέλο η ικανοποιητική λειτουργία ενός σχολείου εξαρτάται από τις γνώσεις, τις διοικητικές ικανότητες και τη θέληση που διακρίνουν το Διευθυντή του. (Σαίτης 2005)

Στο Ν.1566/85 άρθρα 27,28,29,30,31 & 32 αναφέρονται οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα που καλείται να έχει ο Διευθυντή της σχολικής μονάδας. Ο ρόλος του τον τοποθετεί στην κορυφή της σχολικής κοινότητας και είναι τόσο διοικητικός όσο και παιδαγωγικός.

Έργο του είναι:

- Να καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα ώστε να θέτει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίζει τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους.
- Να βοηθά τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού - παιδαγωγικού χαρακτήρα και να αποτελεί παράδειγμα γι' αυτούς.

- Να φροντίζει ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα παιδαγωγικά, διοικητικά και επιστημονικά.
- Να συντονίζει το έργο των εκπαιδευτικών, να συνεργάζεται με πνεύμα αλληλεγγύης μαζί τους, να ενισχύει τη συνοχή του συλλόγου διδασκόντων, αμβλύνοντας τις αντιθέσεις μεταξύ τους, να ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες τους και να τους εμπνέει παρέχοντας τους θετικά κίνητρα.
- Να ελέγχει την πορεία των εργασιών και να κατευθύνει το προσωπικό ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί έγκαιρα στις υποχρεώσεις που ανέλαβε και τέλος να αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς όπως η νομοθεσία ορίζει.
- Να εκπροσωπεί το σχολείο σε όλες τις σχέσεις του με τρίτους.

Γενικότερα το σχολείο ως κοινωνικός οργανισμός έχει μία αποστολή, ένα σύνολο στόχων που προσπαθεί να πραγματοποιήσει μέσα από παραγωγικές και βοηθητικές λειτουργίες. Η διοίκηση είναι μία βοηθητική λειτουργία απαραίτητη για την προώθηση των μορφωτικών και παιδαγωγικών λειτουργιών και κατ' επέκταση η ικανή σχολική ηγεσία αποτελεί ουσιαστική προϋπόθεση για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. (Γουρναρόπουλος 2007)

Οι πιο αντιπροσωπευτικές τάσεις της διοίκησης στον 20<sup>ο</sup> αιώνα είναι :

- **η κλασική**, θεμελιώδεις αρχές της η αναζήτηση επιστημονικών μεθόδων, ο καταμερισμός των εργασιών και η χρήση αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου.
- **η νεοκλασική**, δεν απορρίπτει τις θέσεις του κλασικού μοντέλου αλλά προσπαθεί να αξιοποιήσει τα θετικά της στοιχεία δίνοντας έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις.
- **η σύγχρονη**, ο πετυχημένος διευθυντής πρέπει να συνδέει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζομένων με τις ανάγκες και τους στόχους του οργανισμού μέσα από έναν πολυδιάστατο ρόλο, να αποτελεί την κινητήρια δύναμη για τη διαμόρφωση της εσωτερικής διάστασης της κουλτούρας της εκπαιδευτικής μονάδας που προΐσταται, ώστε να δημιουργηθούν εποικοδομητικές συνθήκες που

προάγουν τη μάθηση και διαμορφώνουν κλίμα ικανοποίησης σε όλους τους φορείς της εκπαιδευτικής διαδικασίας. (Αθανασούλα-Ρέππα, 1990)

*Η διοίκηση είναι επιστήμη γιατί διέπεται από ορισμένες αρχές και χρησιμοποιεί επιστημονικές προσεγγίσεις και τέχνη γιατί παρέχει σ' αυτούς που τη χρησιμοποιούν τη δυνατότητα ευελιξίας και πρωτοβουλίας. (Σαϊτης 2005 )*

## 2. Το προφίλ του Διευθυντή ηγέτη.

Η αποτελεσματική αξιοποίηση των υλικών και άυλων πόρων που διαθέτει ένας σχολικός οργανισμός δεν είναι δυνατόν να αξιοποιηθεί χωρίς την άσκηση αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης. Η άσκηση αυτών των λειτουργιών προϋποθέτει το συνδυασμό των εννοιών του manager και του ηγέτη στο πρόσωπο του Διευθυντή του σχολείου. Τα τυπικά προσόντα που πρέπει να διαθέτει ένας manager έχουν να κάνουν με διαδικασίες, όπως είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση και ο έλεγχος, που έχουν βραχυπρόθεσμη ή μεσοπρόθεσμη προοπτική. Από την άλλη πλευρά η ηγεσία είναι η ανθρωποκεντρική διάσταση του management που καλείται να διαχειριστεί το όραμα, την πρόκληση και την έμπνευση που θα δημιουργήσουν προσδοκίες, που θα διαχειριστούν τις αλλαγές, που θα αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες με σκοπό την ικανοποίηση των μακροπρόθεσμων στόχων της σχολικής κοινότητας. (Μ. Αναγνωστοπούλου 1996)

Μελετώντας τη συμπεριφορά των Διευθυντών στα πλαίσια της σχολικής μονάδας διακρίνουμε τρεις τύπους ηγετών:

- **Το νομοθετικό διευθυντή-ηγέτη**, που δίνει έμφαση στη νομοθετική διάσταση του σχολείου.
- **Τον ιδιογραφικό διευθυντή-ηγέτη**, ο οποίος δίνει έμφαση στα αιτήματα και τις ανάγκες των ατόμων που ανήκουν στη σχολική μονάδα.
- **Το διεκπεραιωτικό διευθυντή-ηγέτη** η συνισταμένη των δύο άλλων μορφών ηγεσίας.

Το διεκπεραιωτικό μοντέλο ισορροπεί ανάμεσα στους στόχους που θέτει η σχολική μονάδα με βάση το αναλυτικό και ωρολόγιο πρόγραμμα και στις ανάγκες που έχουν διαμορφωθεί από τα μέλη της. Η ηγεσία είναι μια



λειτουργία που θα χρησιμοποιήσει για να επηρεάσει, να καθοδηγήσει και να παρακινήσει το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου του. Ο διευθυντής οφείλει να δίνει ευκαιρίες στους εκπαιδευτικούς για να βελτιώσουν τις διδακτικές τους ικανότητες, να τους διευκολύνει για να συμμετέχουν σε συνέδρια και δράσεις ώστε να αποκτήσουν δεξιότητες και ακαδημαϊκά προσόντα, να ανακαλύπτει και να αξιοποιεί τις ιδιαίτερες ικανότητες των εκπαιδευτικών δίνοντας τους ευκαιρίες να αναπτύξουν πρωτοβουλίες και δημιουργικές δραστηριότητες (Γουρναρόπουλος 2007)

Οι Conger & Kanungo (1998) περιγράφουν πέντε γνωρίσματα του χαρισματικού ηγέτη:

- Διαθέτει οξυδέρκεια και διορατικότητα
- Αναπτύσσει σχέσεις επικοινωνίας με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού
- Ευαισθητοποιείται με τις ανάγκες και τα προβλήματα των μελών της κοινότητας
- Αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες
- Ενθαρρύνει τις καινοτομίες και τις αλλαγές στην κουλτούρα του οργανισμού.

Οι αλλαγές που σημειώθηκαν τα τελευταία χρόνια σε όλες τις δομές της εκπαίδευσης είχαν σαν συνέπεια ο ρόλος του Διευθυντή της σχολικής μονάδας να καταστεί ιδιαίτερα απαιτητικός. Τα κριτήρια ελέγχου της αποτελεσματικότητας του είναι η επίδοση των μαθητών, η θετική ανταπόκριση των εκπαιδευτικών και οι εκτιμήσεις της κοινότητας. (Μ. Αναγνωστοπούλου 2001)

### 3. Ευρωπαϊκά προγράμματα σκοπός, εφαρμογή, στάδια εξέλιξης.

Με την έναρξη του σχολικού έτους ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για τις δυνατότητες εφαρμογής προγραμμάτων σχολικών δραστηριοτήτων. Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί, με την καθοδήγηση των Σχολικών Συμβούλων, έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόζουν προγράμματα Ενδοσχολικής ή Διασχολικής Επιμόρφωσης, Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης, Ενισχυτικής Διδασκαλίας, καθώς και άλλα προγράμματα και καινοτομίες, σε συνεργασία με τις αντίστοιχες Διευθύνσεις του ΥΠΕΠΘ, το Παιδαγωγικό

Ινστιτούτο και τα Παιδαγωγικά Τμήματα των Πανεπιστημίων που συνεργάζονται με το Υπ Παιδείας. (Προγραμματισμός εκπαιδευτικού έργου σχολικού έτους Φ.12 / 668 / 67296 / Γ1/10 - 6 -2010 ΥΠΕΠΘ)

Τα ευρωπαϊκά προγράμματα (Socrates- Comenius) ανήκουν στα προαιρετικά εκπαιδευτικά προγράμματα που υλοποιούνται με πρωτοβουλία των εκπαιδευτικών και προσφέρουν στο σύγχρονο σχολείο τη δυνατότητα μιας διαφορετικής προσέγγισης της γνώσης, υπηρετώντας πάντα το γενικό σκοπό της εκπαίδευσης: Γνώσεις-Δεξιότητες-Στάσεις-Αξίες-Συμπεριφορές. (Στ. Καλδή, Εμ. Κονσόλας)

Οι δράσεις αυτές αποσκοπούν στην ενίσχυση της ευρωπαϊκής διάστασης της εκπαίδευσης και στη βελτίωση της ποιότητάς της μέσω της ενθάρρυνσης της διακρατικής συνεργασίας μεταξύ εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Στα πλαίσια του προγράμματος τα σχολεία μπορούν να χρηματοδοτηθούν για τη δημιουργία σχολικών συμπράξεων και την κινητικότητα μαθητών και εκπαιδευτικών στο πλαίσιο της υλοποίησης της σύμπραξης. (Εγκύκλιος ΥΠΕΠΘ: «Σχεδιασμός και υλοποίηση προγραμμάτων σχολικών δραστηριοτήτων» Αρ.Πρ.81687/Γ7/9-7-09)

Ο Σύλλογος στο σχολείο συνεδριάζει και αποφασίζει, κατά πλειοψηφία, αν δέχεται να αναλάβει το σχολείο ένα πρόγραμμα και ορίζει τους εκπαιδευτικούς που επιθυμούν να στελεχώσουν την παιδαγωγική ομάδα για να υλοποιήσουν το Ευρωπαϊκό πρόγραμμα, συγκροτούν την ομάδα, ορίζουν τον υπεύθυνο εκπαιδευτικό και τέλος επιλέγουν τη δράση. (N 1566/85)

Στη συνέχεια η ομάδα αναλαμβάνει την αναζήτηση σχολείων από χώρες της ευρωπαϊκής ένωσης για συνεργασία. Η διαδικασία αυτή γίνεται από την ομάδα μέσω του διαδικτύου ή με συμμετοχή εκπαιδευτικού, που εκπροσωπεί το σχολείο, σε σεμινάριο εξεύρεσης εταίρων που διοργανώνεται στο εξωτερικό αφού πρώτα υποβληθεί στο ΙΚΥ αίτημα για χρηματοδότηση και εγκριθεί από την Περιφερική Δ/νση άδεια συμμετοχής του εκπαιδευτικού, στο σεμινάριο.

Στο Πρόγραμμα για να εγκριθεί και να υλοποιηθεί πρέπει να συμμετέχουν τουλάχιστον τρεις ευρωπαϊκές χώρες, (Πολυμερείς Συμπράξεις), μία από τις οποίες αναλαμβάνει το συντονισμό του προγράμματος.

Στα σχέδια COMENIUS για σχολικά ιδρύματα και στα σχέδια COMENIUS για ανάπτυξη σχολικών ιδρυμάτων, η σύμπραξη πρέπει να αποτελείται από σχολικά ιδρύματα τριών τουλάχιστον χωρών που συμμετέχουν στο πρόγραμμα ΣΩΚΡΑΤΗΣ. Το βέλτιστο μέγεθος της σύμπραξης εξαρτάται από τη φύση του

σχεδίου και, ως εκ τούτου, δεν τίθεται ανώτατο όριο αριθμού σχολικών ιδρυμάτων.

Στα σχέδια COMENIUS για εκμάθηση γλωσσών, οι συμπράξεις αποτελούνται από δύο σχολικά ιδρύματα, καθένα από τα οποία προέρχεται από μία χώρα που συμμετέχει στο πρόγραμμα ΣΩΚΡΑΤΗΣ. Με τον τρόπο αυτό διευκολύνεται σε κάθε σχολικό ίδρυμα η διδασκαλία της γλώσσας του ιδρύματος εταίρου.

Και στις τρεις κατηγορίες σχεδίων, στη σύμπραξη είναι πάντα απαραίτητη η συμμετοχή ενός τουλάχιστον σχολικού ιδρύματος από κράτος μέλος της ΕΕ.

Συνιστάται στα σχολικά ιδρύματα τα οποία αναζητούν εταίρους να χρησιμοποιήσουν τις υπάρχουσες υπηρεσίες εύρεσης εταίρων στο Διαδίκτυο, όπως η βάση δεδομένων PartBase (η οποία βρίσκεται στη διεύθυνση <http://partbase.eupro.se> και το Partner Finding Forum [http://www.europeanschoolnet.org/eun\\_org\\_pforum/index.cfm](http://www.europeanschoolnet.org/eun_org_pforum/index.cfm) ).

Οι συμμετέχοντες οργανισμοί αποφασίζουν από κοινού ποιος θα αναλάβει το ρόλο του "συντονιστή του σχεδίου", ποιος δηλαδή θα είναι υπεύθυνος για τον συντονισμό του σχεδίου από άποψη περιεχομένου και διαχείρισης. Ο συντονιστής συναποφασίζει με τους εταίρους για τον παιδαγωγικό προσανατολισμό του σχεδίου, παρακολουθεί την υλοποίησή του από όλα τα συμμετέχοντα ιδρύματα και λειτουργεί ως κεντρικό σημείο επαφής ολόκληρης της σύμπραξης. (*ΥΠΕΠΘ COMENIUS 1: Συμπράξεις Σχολικών Ιδρυμάτων*)

Στη συνέχεια στο σχολείο γίνεται ειδική συνεδρίαση του Συλλόγου διδασκόντων όπου ο Σύλλογος ενημερώνεται από τον Δ/ντή και τον υπεύθυνο του Προγράμματος για το θέμα και καταθέτει πρόταση για συμμετοχή του σχολείου στο συγκεκριμένο Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα. Αφού γίνει διεξοδική συζήτηση και τοποθετηθούν όλα τα μέλη αποφασίζεται αν αποδέχονται την πρόταση και ορίζουν τον υπεύθυνο για την επικοινωνία με το ΙΚΥ και τα εταιρικά σχολεία, διαβάζεται το πρακτικό και υπογράφεται από όλα τα μέλη του Συλλόγου.

Τα υποψήφια σχολεία υποβάλλουν τον μήνα Φεβρουάριο κοινή αίτηση στον Εθνικό τους φορέα, ο οποίος για την Ελλάδα είναι το Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών, συνοδευόμενη από θεωρημένο αντίγραφο της σχετικής πράξης του Συλλόγου Διδασκόντων και διαβιβαστικό του σχολείου.

Στην αίτηση αναφέρουν αναλυτικά τους στόχους, τις δράσεις, τον αριθμό των εκπαιδευτικών και των μαθητών που θα πάρουν μέρος στη διακρατική κινητικότητα, τα προϊόντα που θα παράγουν, τη γλώσσα και τους τρόπους επικοινωνίας και διάδοσης των αποτελεσμάτων, τον επικεφαλής του σχολείου και τον υπεύθυνο για επικοινωνία του κάθε ιδρύματος.

Αφού εγκριθεί η αίτηση το σχολείο παραλαμβάνει από το ΙΚΥ ένα φάκελο που περιέχει την έγκριση για το πρόγραμμα, το ποσό της χρηματοδότησης, καθώς και την σύμβαση που πρέπει να υπογραφεί και να επιστραφεί στο ΙΚΥ. Στο σχολείο ο Δ/ντής συγκαλεί το Σύλλογο Διδασκόντων, η παιδαγωγική ομάδα για την εκπόνηση του προγράμματος ενημερώνει για τον τρόπο εκπόνησης του Προγράμματος και τις δράσεις που θα γίνουν, για τους μαθητές που θα πάρουν μέρος, τις ομάδες δράσεις, για τις μετακινήσεις που θα γίνουν και πώς θα εμπλακούν όσο το δυνατόν περισσότεροι εκπαιδευτικοί στην διάρκεια της εφαρμογής του.

Στη συνέχεια ο διευθυντής υπογράφει τη σύμβαση μεταξύ του σχολείου και του ΙΚΥ, το σχολείο επιχορηγείται με το 80% του ποσού που έχει εγκριθεί και ξεκινάει η υλοποίηση του προγράμματος. Ότι αναφέρεται στην αίτηση που έχει εγκριθεί εφαρμόζεται απαρέγκλιτα από όλα τα σχολεία που συμμετέχουν σε αυτό. Η διάρκεια του προγράμματος είναι δύο χρόνια και κατόπιν δίνεται η δυνατότητα ανανέωσης του.

### 3. Στόχοι – Αποτελέσματα Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων

Γενικοί στόχοι της δράσης COMENIUS είναι η βελτίωση της ποιότητας της σχολικής εκπαίδευσης και η ενίσχυση της ευρωπαϊκής διάστασης της, ιδίως μέσω της ενθάρρυνσης της διακρατικής συνεργασίας μεταξύ σχολικών ιδρυμάτων και της συμβολής στη βελτίωση της επαγγελματικής εξέλιξης των εκπαιδευτικών που εμπλέκονται άμεσα στον τομέα της σχολικής εκπαίδευσης, καθώς και η προαγωγή της εκμάθησης γλωσσών και της διαπολιτισμικής ευαισθητοποίησης.

Η δράση COMENIUS συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας της σχολικής εκπαίδευσης και στην ενίσχυση της ευρωπαϊκής διάστασής της μέσω:

- της προαγωγής της διακρατικής συνεργασίας και των ανταλλαγών μεταξύ σχολικών ιδρυμάτων και ιδρυμάτων κατάρτισης εκπαιδευτικών
- της ενθάρρυνσης των καινοτομιών στις παιδαγωγικές μεθόδους και τα παιδαγωγικά υλικά
- της προαγωγής της διακρατικής διάδοσης της καλής πρακτικής και των καινοτομιών στον τομέα της διοίκησης σχολικών ιδρυμάτων

- της ανάπτυξης και διάδοσης μεθόδων καταπολέμησης του εκπαιδευτικού αποκλεισμού και της σχολικής αποτυχίας, της προώθησης της ενσωμάτωσης μαθητών με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες και της προαγωγής των ίσων ευκαιριών σε όλους τους εκπαιδευτικούς τομείς
- της προαγωγής της χρήσης των τεχνολογιών της πληροφόρησης και της επικοινωνίας στη σχολική εκπαίδευση και στην κατάρτιση του προσωπικού που απασχολείται στον εν λόγω εκπαιδευτικό τομέα.

Η δράση COMENIUS συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας της σχολικής εκπαίδευσης και στην ενίσχυση της ευρωπαϊκής διάστασής της μέσω:

- της προαγωγής της διακρατικής συνεργασίας και των ανταλλαγών μεταξύ σχολικών ιδρυμάτων και ιδρυμάτων κατάρτισης εκπαιδευτικών
- της ενθάρρυνσης των καινοτομιών στις παιδαγωγικές μεθόδους και τα παιδαγωγικά υλικά
- της προαγωγής της διακρατικής διάδοσης της καλής πρακτικής και των καινοτομιών στον τομέα της διοίκησης σχολικών ιδρυμάτων
- της ανάπτυξης και διάδοσης μεθόδων καταπολέμησης του εκπαιδευτικού αποκλεισμού και της σχολικής αποτυχίας, της προώθησης της ενσωμάτωσης μαθητών με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες και της προαγωγής των ίσων ευκαιριών σε όλους τους εκπαιδευτικούς τομείς
- της προαγωγής της χρήσης των τεχνολογιών της πληροφόρησης και της επικοινωνίας στη σχολική εκπαίδευση και στην κατάρτιση του προσωπικού που απασχολείται στον εν λόγω εκπαιδευτικό τομέα.

Η δράση COMENIUS συμβάλλει στην προαγωγή της εκμάθησης γλωσσών στο πλαίσιο της σχολικής εκπαίδευσης στην Ευρώπη μέσω διακρατικών μέτρων τα οποία αποσκοπούν:

- στη βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας των ευρωπαϊκών γλωσσών ως ξένων γλωσσών
- στη βελτίωση των παιδαγωγικών δεξιοτήτων των καθηγητών γλωσσών
- στη βελτίωση των γλωσσικών δεξιοτήτων των ε καθηγητών των λιγότερο διαδεδομένων και λιγότερο διδασκόμενων γλωσσών
- στην αύξηση του αριθμού των διδασκόμενων ξένων γλωσσών
- στην παροχή κινήτρων σε όλους τους διδάσκοντες και διδασκόμενους προκειμένου να αυξήσουν τον αριθμό των ξένων γλωσσών που ομιλούν και να βελτιώσουν το επίπεδο στο οποίο τις ομιλούν.

Η δράση COMENIUS συμβάλλει στην προώθηση της διαπολιτισμικής ευαισθητοποίησης στη σχολική εκπαίδευση στην Ευρώπη μέσω διακρατικών δραστηριοτήτων οι οποίες αποσκοπούν:

- στην αύξηση της ευαισθητοποίησης όσον αφορά στη διαφορετικότητα των πολιτισμών
- στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών διαπολιτισμικής εκπαίδευσης στον τομέα της σχολικής εκπαίδευσης
- στη βελτίωση των δεξιοτήτων των διδασκόντων στο πεδίο της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης
- στην υποστήριξη της καταπολέμησης του ρατσισμού και της ξενοφοβίας στη βελτίωση της εκπαίδευσης των παιδιών των διακινουμένων εργαζομένων, των εργαζομένων που ασκούν πλανόδια επαγγέλματα, των τσιγγάνων και των ταξιδιωτών.

<http://europa.eu.int/comm/education/socrates/comenius/index.html>

##### 5. Δράσεις και επιλογές του Διευθυντή που προωθούν την εφαρμογή των Προγραμμάτων

Ο θεσμικός και ο παιδαγωγικός ρόλος του Δ/ντή του σχολείου που συμμετέχει στο Πρόγραμμα είναι καθοριστικός, στην ανάληψη, την πορεία και την ολοκλήρωσή του. Αυτό αφορά τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, (*Καθηκοντολόγιο: Διδακτικό Προσωπικό Σύλλογος Διδασκόντων ΦΕΚ 1340 16/10/2002 τ Β'Αριθ. Φ.353.1./324/105657/Δ1*) καθώς και την υπογραφή του Δ/ντή ως υπεύθυνου και νόμιμου εκπρόσωπου του φορέα για την έγκριση και επικύρωση των εγγράφων που αφορούν όλες ενέργειες με τις εμπλεκόμενες υπηρεσίες που έχουν σχέση με το Πρόγραμμα.

Έχει επιπρόσθετα την ευθύνη της παιδαγωγικής καθοδήγησης, σε συνεργασία, με τον αρμόδιο σχολικό σύμβουλο, για την προώθηση και την εφαρμογή των δράσεων του Προγράμματος στο σχολείο, μέσα στα πλαίσια του χρονοδιαγράμματος όπως αυτό έχει ορισθεί στο εγκεκριμένο σχέδιο. Η εκπαιδευτική διαδικασία για το Πρόγραμμα εντάσσεται στο Πρόγραμμα του σχολείου εφαρμόζοντας παράλληλα και την αρχή της διαθεματικής και επιστημονικής προσέγγισης μέσα στην διδασκαλία όλων των διδακτικών αντικειμένων. (*ΔΕΠΠΣ – ΑΠΣ ΦΕΚ 303Β/13-03-2003 , ΦΕΚ 304Β/13-03-2003*)

Ο διευθυντής έχει τον θεσμικό ρόλο να κρατήσει τις ισορροπίες για τη σωστή διαχείριση των αποφάσεων στις συνεδριάσεις του Συλλόγου, που αφορούν την επιλογή των μαθητών και των εκπαιδευτικών που θα πάρουν μέρος στις μετακινήσεις στο εξωτερικό στα πλαίσια του προγράμματος για την

ανταλλαγή επισκέψεων στα εταιρικά σχολεία, και την ευθύνη για την προώθηση όλων των σχετικών αιτήσεων και εγγράφων για την έγκριση των αδειών μετακίνησης στο εξωτερικό καθώς και την υποβολή των εκθέσεων μετά την ολοκλήρωση των επισκέψεων. Σημαντικός είναι επίσης ο ρόλος του στην προετοιμασία την οργάνωση και πραγματοποίηση της υποδοχής της ομάδας των εταιρών στο σχολείο κατά την επίσκεψή τους στην Ελλάδα. (*Σχεδιασμός και υλοποίηση προγραμμάτων σχολικών δραστηριοτήτων, Εγκύκλιος 81687/Γ7/9-07-2009/ΥΠΕΠΘ*)

Ο Διευθυντής τέλος πρέπει να ελέγξει, να υπογράψει και να αποστείλει στο ΙΚΥ την έκθεση προόδου, στο τέλος του πρώτου έτους κατά τη διάρκεια της υλοποίησής του και τον τελικό απολογισμό, όταν ολοκληρωθεί το πρόγραμμα, στο τέλος της δράσης, που είναι δύο έτη, έτσι ώστε να δοθεί στο σχολείο το υπόλοιπο ποσό (20%) της επιχορήγησης του έργου. (*ΙΚΥ έντυπα προόδου και τελικού απολογισμού, παράρτημα 2&4*)

Κάθε σχέδιο πρέπει να έχει ως αποτέλεσμα ένα "προϊόν", το οποίο θα παράγεται από κοινού από τα εταιρικά σχολεία. Το εν λόγω προϊόν, εφόσον βασίζεται στο γραπτό ή προφορικό λόγο, θα πρέπει να παραχθεί στις γλώσσες και των δύο εταιρών ή σε μια δίγλωσση μορφή, στην οποία θα εκπροσωπούνται πλήρως και οι δύο γλώσσες. Ο Διευθυντής του σχολείου έχει την ευθύνη να διατηρήσει στο σχολείο για πέντε χρόνια τα παραθέντα προϊόντα καθώς και τα έγγραφα και ότι άλλο έχει σχέση με το παραπάνω Πρόγραμμα. (*ΥΠΕΠΘ COMENIUS 1: Συμπράξεις Σχολικών Ιδρυμάτων*)

## 6. Συμπέρασμα

Η επιταγή της εποχής μας είναι η διαρκής προσαρμογή στις νέες προκλήσεις της κοινωνίας και κατ' επέκταση οι συχνές αλλαγές προσέγγισης της εκπαίδευσης. Το Νέο Σχολείο είναι η πιο πρόσφατη εκπαιδευτική μεταρρύθμιση που βρίσκεται σε εξέλιξη και μας παραπέμπει σε ένα σχολείο ανοικτό στις ιδέες και στην κοινωνία, στην γνώση και το μέλλον, που αξιοποιεί κάθε σύγχρονο εργαλείο. Το πλαίσιο λειτουργίας του θα στηρίζεται στην ισχυροποίηση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού και στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων που υπάρχουν με στόχο την αναβάθμιση και προσαρμογή του ελληνικού σχολείου στις ανάγκες της σύγχρονης εποχής. (Νέο Σχολείο Νόμος 3848 Το Πολυνομοσχέδιο για την Παιδεία ΥΠΕΠΘ)

Η στήριξη και ισχυροποίηση του ρόλου των ανθρώπων και η αίσθηση ικανοποίησης από την εργασία τους, είναι αποτέλεσμα της νέας κουλτούρας.

Στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος σημαντικό ρόλο διαδραματίζει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, αφού με την καθημερινή συμπεριφορά και δράση του μπορεί να δημιουργήσει ένα μαθησιακό περιβάλλον τέτοιο που οι εκπαιδευτικοί να δραστηριοποιούνται απερίσπαστα στα διδακτικά τους καθήκοντα με αναμενόμενο το ποιοτικό εκπαιδευτικό αποτέλεσμα. Η ποιότητα της εργασίας σε ένα σχολείο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ηγεσία του. (Γουρναρόπουλος 2007)

### **Βιβλιογραφία – Εγκύκλιοι –Ιστοσελίδες**

- «Σύγχρονη εκπαίδευση για την κοινωνία της γνώσης» Γ. Ξανθούλης 2006
- «Ευρωπαϊκή Διάσταση στην Εκπαίδευση» Σ. Παντίδης – Γ. Κ. Πασιάς, Gutenberg, Αθήνα 2003.
- Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την εκπαίδευση ΕΥΡΥΔΙΚΗ-ΥΠΕΠΘ 2009
- Μια Συγκριτική Προσέγγιση των Εκπαιδευτικών Μεταρρυθμιστικών Μέτρων στην Ελλάδα και την Αγγλία της τελευταίας εικοσαετίας» Στ. Καλδή-ΕΜ. Κονσόλας
- Όψεις της σύγχρονης ευρωπαϊκής εκπαιδευτικής πολιτικής και παιδαγωγικής» Γ. Γρόλλιος 2000
- «Η Ευρωπαϊκή Διάσταση της Εκπαίδευσης και τα Νέα Διδακτικά Πακέτα στο Δημοτικό Σχολείο» Κ.Δουρούκας
- «Αναλυτικά προγράμματα για μια νέα εποχή στην εκπαίδευση» Γ. Φλουρής 2005
- «Η κουλτούρα της Εκπαιδευτικής Μονάδας» Αθανασούλα-Ρέππα 1990
- « Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης.» Χ. Σαϊτης 2005
- «Η Συμβολή του Διευθυντή στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος» Γ. Γουρναρόπουλος 2007
- «Σημαντικότητα της σχολικής ηγεσίας» Γ. Γουρναρόπουλος
- «Η καθοδηγητική και παιδαγωγική διάσταση του ρόλου του διευθυντή σχολείου» Γ. Γουρναρόπουλος
- «Τάσεις στην έρευνα για τον αποτελεσματικό Διευθυντή» Μ. Αναγνωστοπούλου 2001
- Προγραμματισμός εκπαιδευτικού έργου σχολικού έτους Φ.12 / 668 / 67296 / Γ1/10 - 6 -2010 ΥΠΕΠΘ
- ΥΠΕΠΘ COMENIUS 1: Συμπράξεις Σχολικών Ιδρυμάτων



- Νέο Σχολείο Νόμος 3848 Το Πολυνομοσχέδιο για την Παιδεία ΥΠΕΠΘ
- ΔΕΠΠΣ – ΑΠΣ ΦΕΚ 303B/13-03-2003 , ΦΕΚ 304B/13-03-2003
  
- <http://europa.eu.int/comm/education/socrates/comenius/index.html>
- <http://partbase.eupro.se>
- [http://www.europeanschoolnet.org/eun\\_org\\_pforum/index.cfm](http://www.europeanschoolnet.org/eun_org_pforum/index.cfm)