

**Επιμόρφωση στελεχών εκπαίδευσης: Καλές πρακτικές άλλων χωρών και η συμβολή του
Ε.Κ.Δ.Δ.Α για τη χώρα μας**

**Training of education executives: International standards and the contribution of
E.K.D.D.A. for our country**

Ελευθερία Γκίκα, *E.K.D.D.A., Υπεύθυνη Σπουδών & Έρευνας Π.ΙΝ.ΕΠ.Θ., egika@ekdd.gr*

Μαρίνα Χαραλαμπίδου, *Δ/ση Δ/θμιας Εκπ/σης Έβρου, Προϊσταμένη Τμήματος Α' Διοικητικού,
mcharalab@sch.gr*

Eleftheria Gika, *E.K.D.D.A., Studies & Research officer of R.T.I.TH., egika@ekdd.gr*

Marina Charalambidou, *Directorate of Secondary Education of Evros, Head of the A' Department of
Administration, mcharalab@sch.gr*

Abstract: The training of Education Executives aiming at the improvement of our country's educational system is a strategic component of for its quality. However, compared to other countries, their training lags significantly and many more steps have to be taken. The purpose of this article is to highlight the necessity to form an organized framework for education executives training and to present the possibilities of utilizing other countries' good practices as well as the contribution of the National Centre of Public Administration and Local Government (E.K.D.D.A.), the official training body in public administration. The article begins with a bibliographic overview of the increased training needs of the education executives nowadays followed by a review of good practices applied in various countries around the world, the description of the existing institutional framework for their training in Greece and the specialized training programs offered by EKDDA, during the last decade, in the field of Education Administration. The necessity of direct cooperation between the Ministry of Education and EKDDA is emphasized and the article concludes with a proposal for the institutionalization of an integrated training framework for education executives aiming at optimizing their administrative work and consequently the total operation of the educational system.

Keywords: E.K.D.D.A, training, executive, education, administration-management

Περίληψη: Η επιμόρφωση των στελεχών εκπαίδευσης με στόχο τη βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας μας αποτελεί συνισταμένη στρατηγικής σημασίας για την ποιότητα του. Συγκριτικά όμως με άλλες χώρες η επιμόρφωσή τους υστερεί σημαντικά και οφείλουν να γίνουν πολλά βήματα ακόμα. Ο στόχος του παρόντος άρθρου είναι να αναδειχθεί η αναγκαιότητα διαμόρφωσης ενός οργανωμένου πλαισίου επιμόρφωσης των στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης και να παρουσιαστούν οι δυνατότητες αξιοποίησης καλών πρακτικών άλλων χωρών και η συμβολή του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) ως επίσημου φορέα επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση. Το άρθρο εκκινεί με

βιβλιογραφική επισκόπηση σχετική με τις αυξημένες επιμορφωτικές ανάγκες των στελεχών εκπαίδευσης στις μέρες μας και συνεχίζει με ανασκόπηση καλών πρακτικών διάφορων χώρων ανά την υφήλιο. Στη συνέχεια περιγράφεται το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο επιμόρφωσής τους στη χώρα μας και παρουσιάζονται τα εξειδικευμένα επιμορφωτικά προγράμματα που προσφέρει την τελευταία δεκαετία το Ε.Κ.Δ.Δ.Α για το χώρο της διοίκησης στην εκπαίδευση. Τονίζεται η αναγκαιότητα άμεσης συνεργασίας του Υπουργείου Παιδείας με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α και καταλήγει σε μια πρόταση θεσμοθέτησης ενός ολοκληρωμένου πλαισίου επιμόρφωσης των στελεχών εκπαίδευσης για την βελτιστοποίηση του διοικητικού τους έργου και κατ' επέκταση τη συνολική λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος.

Λέξεις-κλειδιά: ΕΚΔΔΑ, επιμόρφωση, στέλεχος, εκπαίδευση, διοίκηση

Εισαγωγή

Συμπληρώνοντας τη δεύτερη δεκαετία του 21^{ου} αιώνα, η ανθρωπότητα ήρθε αντιμέτωπη με την απειλή της ανθρώπινης υγείας και την παγκόσμια οικονομική και ηθική κρίση που αυτή έχει επιφέρει. Σε ένα τόσο ευμετάβλητο περιβάλλον παγκοσμίως η διοίκηση της δημόσιας εκπαίδευσης στη χώρα μας καλείται όχι μόνο να εφαρμόσει παγκόσμιες τάσεις του δημόσιου μανάτζμεντ αλλά να αντεπεξέρχεται με επιτυχία στις συνεχώς νέες ανάγκες που προκύπτουν, καινοτομώντας αδιάκοπα προς όφελος του πολίτη αλλά και της κοινωνίας ως σύνολο.

Ως ένας από τους κυριότερους στρατηγικούς στόχους του διευρυμένου κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σύμφωνα με το άρθρο 149 της Συνθήκης της Ε.Ε., η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης συμβάλλει στην επίτευξη υψηλού επιπέδου παιδείας για όλους τους ευρωπαίους πολίτες αποτελώντας τον κινητήριο εκείνο μοχλό, για την ανάπτυξη μιας ευρωπαϊκής εκπαιδευτικής πολιτικής στενά συνδεδεμένης με τις εθνικές εκπαιδευτικές πολιτικές των κρατών-μελών Ρουσσάκης & Πασσίας (2006). Στη χώρα μας, ο λόγος περί ποιότητας στον εκπαιδευτικό χώρο ξεκινάει επίσημα το 2013 με τη σύσταση της «Αρχής Διασφάλισης της Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε. / νόμος 4142 (ΦΕΚ 83 Α' /09-04-2013)). Στη διεθνή βιβλιογραφία, πρωταρχικός παράγοντας για την επιτυχία κάθε οργανισμού θεωρείται η εκπαίδευση του στελεχιακού δυναμικού του (Mullins, 2007 & Berman, Bowman, West & Van Wart, 2012) ως αρχική εκπαίδευση αλλά και ως δια βίου. Στο χώρο της διοίκησης της εκπαίδευσης η επιμόρφωση θεωρείται συνισταμένη στρατηγικής σημασίας με πολυσύνθετο χαρακτήρα τόσο για την επαγγελματική ενδυνάμωση των ίδιων των στελεχών όσο και για τη βελτίωση του επιπέδου της παρεχόμενης εκπαίδευσης και το συνεχή εκσυγχρονισμό των εκπαιδευτικών συστημάτων (Ανδρέου, 1992 & Day, 2003). Ως επιμόρφωση, ορίζεται το σύνολο εκείνο των διαδικασιών που σχετίζονται με τη σύλληψη, το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και την εφαρμογή ειδικών προγραμμάτων που στόχο έχουν την αναβάθμιση των ακαδημαϊκών προσόντων, καθ' όλη τη διάρκεια της θητείας των εκπαιδευτικών (Μαυρογιώργος, 1996), ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά τους στον εργασιακό τους χώρο.

Σε πολλές χώρες του κόσμου την τελευταία δεκαετία έχουν σημειωθεί σημαντικά βήματα στην επιμόρφωση των στελεχών εκπαίδευσης, με οργανωμένες και στοχευόμενες επιμορφωτικές διαδικασίες. Στη χώρα μας, εν αντιθέσει, λιγιστά βήματα έχουν γίνει μέχρι στιγμής με πολλούς πανεπιστημιακούς του χώρου να τονίζουν επιτακτικά την αναγκαιότητα της. Σύμφωνα με τον Κουτούζη (1999), τα στελέχη εκπαίδευσης θα πρέπει να κατέχουν στο ελάχιστο, βασικές γνώσεις διοίκησης (προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης, συντονισμού και αξιολόγησης). Οι γνώσεις διοίκησης μάλιστα δεν πρέπει να περιορίζονται μόνο στις βασικές έννοιες αλλά να εξειδικεύονται εις βάθος, ώστε όλα τα στελέχη να είναι ικανά να αντεπεξέρχονται με επάρκεια στις νέες προκλήσεις του χώρου (Κουλουμπαρίτση, 2008). Η επιμόρφωση των στελεχών στο γνωστικό αντικείμενο της Διοίκησης των Εκπαιδευτικών μονάδων αποτελεί ζήτημα μείζονος σημασίας για την ποιοτική βελτίωση του εκπαιδευτικού μας συστήματος, την εφαρμογή του σύγχρονου μάνατζμεντ στην παιδεία, την ορθολογική διαχείριση υλικών πόρων, την έμπνευση, την υποκίνηση και την εκχώρηση εξουσιών στο ανθρώπινο δυναμικό με το μετασχηματισμό τυχόν δυσλειτουργικών αντιλήψεων, στάσεων και συμπεριφορών.

Κατά συνέπεια, το μείζον αυτό ζήτημα της επιμόρφωσης των στελεχών διοίκησης της Δημόσιας Εκπαίδευσης, πρέπει να θεθεί σοβαρά στο τραπέζι των ιθυνόντων όπως έχει προταθεί ήδη από το 2016, από τη *Διαρκή Επιτροπή Μορφωτικών Υποθέσεων* της Βουλής. Με μεγάλη ευαισθητοποίηση οφείλει να ξεκινήσει μια σοβαρή, σε βάθος συζήτηση στοχεύοντας στη θέσπιση ενός διαβαθμισμένου προτύπου επιμόρφωσης μέσα σε ένα άριστα οργανωμένο πλαίσιο εκπαίδευσης. Σε αυτό πρωτίστως, θα συμβάλει η μελέτη των επιμορφωτικών προγραμμάτων για στελέχη εκπαίδευσης διάφορων κρατών ανά την υφήλιο και σε δεύτερη φάση η επιλογή και ένταξη καλών πρακτικών στα δεδομένα της χώρας μας. Πρέπει να σχεδιαστούν και να υλοποιηθούν εκπαιδευτικά προγράμματα, σε βραχυχρόνια και μακροχρόνια βάση, σύμφωνα με τις συνεχώς νέες ανάγκες που προκύπτουν στο χώρο της διοίκησης της εκπαίδευσης. Όλα τα παραπάνω όμως μπορούν να πραγματοποιηθούν μόνο εάν γίνει αντιληπτή η ανάγκη για αύξηση δαπανών σχετικά με τη δια βίου επιμόρφωση των στελεχών εκπαίδευσης και την αρτιότερη επαγγελματική τους επάρκεια και ανέλιξη (Βαβουράκη, Ζουγανέλη, Σοφού, Κούτρα, 2008).

Η επιμόρφωση στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης σε διάφορα κράτη ανά την υφήλιο

Η διοίκηση της εκπαίδευσης ως νέα επιστήμη παγκοσμίως, συμπληρώνει μόνο μερικές δεκαετίες στις μέρες μας. Λίγο πριν τη δεκαετία του 1950, εξαιτίας των έντονων ρευμάτων αστικοποίησης του πληθυσμού στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής δημιουργούνται οι πρώτες μεγάλες σχολικές μονάδες ενώ παράλληλα προκύπτουν μεγάλες ανάγκες για τη διοίκησή τους. Ως εύκολη και γρήγορη λύση, βασικές αρχές της διοίκησης και οργάνωσης του ιδιωτικού τομέα των Η.Π.Α. μεταφέρονται και βρίσκουν εφαρμογή στο χώρο της εκπαίδευσης.

Μέχρι τη δεκαετία του 1980 η συζήτηση περί οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης περιοριζόταν μόνο σε θέματα εκπαιδευτικής νομοθεσίας. Από το 1980 και μετά διαφαίνεται αργά, αλλά σταθερά, μια νέα εποχή για το χώρο της διοίκησης της εκπαίδευσης με παγκόσμια εμβέλεια. Τη δεκαετία του 1990, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Bush (1995), η διοίκηση της εκπαίδευσης αρχίζει να διαθέτει πλέον τη δική της βιβλιογραφία αποτελώντας έτσι ένα αναγνωρισμένο ακαδημαϊκά γνωστικό αντικείμενο. Νέα αντικείμενα της οργάνωσης και διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων εισάγονται σε προπτυχιακά προγράμματα σπουδών σε διάφορα κράτη και δημιουργούνται - προωθούνται προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών από πολλά πανεπιστήμια προσχολικής αγωγής και δημοτικής εκπαίδευσης.

Στις μέρες μας η επαγγελματική ανάπτυξη των στελεχών του εκπαιδευτικού χώρου θεωρείται υψίστης σημασίας για την εναρμόνισή τους με τις σύγχρονες επιταγές του εκπαιδευτικού γίνεσθαι. Σε πολλές ακόμα χώρες του κόσμου αποτελεί άτυπη διαδικασία, ενώ καλές πρακτικές θέσπισης οργανωμένου πλαισίου κατάρτισής τους, αρχίζουν να διαφαίνονται σε αναπτυσσόμενες κυρίως χώρες, όπως τη Φιλανδία, το Ηνωμένο Βασίλειο και τις Η.Π.Α., στις οποίες μάλιστα η επιμόρφωση των στελεχών αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιλογή και τοποθέτηση ατόμων σε θέσεις ευθύνης στο χώρο της παιδείας. Σε μια προσπάθεια ανίχνευσης κοινών στοιχείων και διαφορών μεταξύ Ελλάδας και κρατών Ευρώπης, Αμερικής και Ασίας αναφορικά με την επιμόρφωση των στελεχών της διοίκησης της εκπαίδευσης, διαπιστώνουμε ότι:

Στις **Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής**, όπως αναφέρουν οι Bush & Jackson (2002) η επιμόρφωση των στελεχών είναι υποχρεωτική πριν την ανάληψη καθηκόντων ακολουθώντας τα πρότυπα Πιστοποίησης Διαπολιτειακής Κοινοπραξίας για Σχολικούς Ηγέτες (Interstate School Leaders Licensure Consortium (I.S.L.L.C)). Απαιτείται να έχουν ολοκληρώσει επιτυχώς αναγνωρισμένα μεταπτυχιακά προγράμματα, ώστε η ανάληψη του ηγετικού ρόλου τους να γίνει με τα λιγότερα δυνατά προβλήματα (Hansford & Ehrich, 2006). Εκτός του παραπάνω κοινού πλαισίου όλων των πολιτειών, η κάθε μία έχει θεσπίσει τις δικές τις κατευθυντήριες γραμμές για τη σωστή προετοιμασία των στελεχών της. Για παράδειγμα, στο Τέξας υποχρεούνται να λάβουν πιστοποιητικό Παιδαγωγικής Ηγεσίας κατόπιν εξετάσεων σε διάφορα πεδία, όπως αυτό της Σχολικής Κουλτούρας, του Στρατηγικού Σχεδιασμού της Εκπαίδευσης, του Ανθρώπινου Κεφαλαίου, ενώ και στον Καναδά τα υποψήφια στελέχη πρέπει να έχουν ολοκληρώσει το εξειδικευμένο πρόγραμμα «Principal's Qualification Program» (PQP) (Murakami, Tornsen, & Pollock, 2014).

Παρόμοιες στρατηγικές ακολουθούν κάποια από τα κράτη της Ευρώπης. Στη **Φιλανδία**, που τα τελευταία χρόνια αποτελεί σημείο αναφοράς για ολόκληρη την ευρωπαϊκή εκπαιδευτική κοινότητα, τα διευθυντικά στελέχη θεωρούνται από τους πιο υψηλά προσοντούχους επαγγελματίες (Shantal, Halttunen, & Pekka, 2014). Η αναμφισβήτητη πρωτοκαθεδρία των δημοτικών αρχών στις διαδικασίες πρόσληψης των στελεχών εκπαίδευσης θεωρεί προαπαιτούμενο το πτυχίο στη Διοίκηση Σχολικών Μονάδων για την κατάθεση αίτησης υποψηφιότητας. Επίσης, κατά τη διάρκεια της θητείας τους, τα στελέχη υποχρεούνται να συμμετέχουν ετησίως σε τριήμερη εκπαίδευση που οργανώνεται από τις δημοτικές αρχές του

τόπου. Πέραν όμως της υποχρεωτικής επιμόρφωσης τα στελέχη μπορούν να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες που τους παρέχονται για δωρεάν επιμόρφωση από τον Πανεπιστημιακό χώρο και από άλλα κέντρα εκπαίδευσης.

Ομοίως ο κρατικός μηχανισμός της **Σουηδίας** αναγνωρίζοντας την ανάγκη επιμόρφωσης των στελεχών της εκπαίδευσης πριν την ανάληψη των καθηκόντων τους, ώστε να είναι καθόλα έτοιμοι σχετικά με τη α) σχολική νομοθεσία, β) στη διαχείριση σκοπών – στόχων και γ) τη σχολική ηγεσία, ήδη από το 2009 δημιούργησε το «National school Leadership Training Program» (NSLTP) (Skolverket, 2010, όπ. αναφ. στους Murakami et al., 2014, σ. 7).

Με το εξαιρετικά αποκεντρωμένο εκπαιδευτικό σύστημα που εφαρμόζεται με το νόμο Πλαίσιο του 1998 (The School Standards and Framework Act) το **Ηνωμένο Βασίλειο** έχει αναθέσει από το 2004 στις Τοπικές Εκπαιδευτικές Αρχές το διορισμό των Διευθυντών Εκπαίδευσης. Η ύπαρξη διαφορετικών κριτηρίων κάθε σχολικής μονάδας σχετικά με τα προσόντα διορισμού σε θέση ευθύνης αλλά και η πολυπλοκότητα των καθηκόντων που καλείται να εκτελέσει ένα στέλεχος εκπαίδευσης, σύμφωνα με το έγγραφο “National Standards for Headteachers” (DFES, 2004) της αγγλικής κυβέρνησης, έχει οδηγήσει στη διαμόρφωση ενός σχεδίου με τρία κρατικά προγράμματα για την εκπαίδευση και την επιμόρφωσή τους. Το πρώτο αφορά τους υποψήφιους διευθυντές, που οφείλουν να παρακολουθήσουν το πρόγραμμα “National Professional Qualification for Headship “ (N.P.Q.H.) του εκπαιδευτικού ιδρύματος “The National College for school Leadership” (NCSL), το οποίο είναι σχεδιασμένο σύμφωνα με διεθνή πρότυπα επαγγελματικών γνώσεων και ικανοτήτων σχετικά με την ηγεσία στην εκπαίδευση. Το δεύτερο πρόγραμμα “Headteachers’ Leadership and Management Programme” (HEADLAMP) αφορά τα νεοδιόριστα στελέχη, ενώ για τα εν ενεργεία στελέχη με πολλά χρόνια στο χώρο της εκπαίδευσης σχεδιάστηκε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα “Leadership Programme for Serving Headteachers” (LPSH) (Κουτούζης, Κυρανάκης, Μαυράκη & Μπιθαρά, 2008). Οι πιστοποιημένες γνώσεις των στελεχών στον τομέα της διοίκησης της εκπαίδευσης αποτελεί και εδώ βασική προϋπόθεση για την κατάθεση αίτησης υποψηφιότητας.

Από το 2013 και η **Πολωνία** διαθέτει ένα νέο μοντέλο επαγγελματικής ανάπτυξης για όσους επιθυμούν να γίνουν μελλοντικά στελέχη της εκπαίδευσης ή για εκείνους που μόλις τοποθετήθηκαν σε θέσεις ευθύνης αλλά και για εκείνους που είναι έμπειρα στελέχη και επιθυμούν τη διαρκή βελτίωσή τους. Οι περιοχές επιμόρφωσης του προγράμματος καλύπτουν θεματολογία σχετική με την εκπαιδευτική ηγεσία, τη διδασκαλία και τη μάθηση, την εκπαιδευτική πολιτική, τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, τα νομικά - οικονομικά ζητήματα και την προσωπική ανάπτυξή τους (Dorczak & Mazurkiewicz, 2013).

Στην **Πορτογαλία**, μια χώρα που παρουσιάζει πολλά κοινά σημεία στη δομή και τη φιλοσοφία του εκπαιδευτικού συστήματός της με την Ελλάδα, όπως για παράδειγμα ισχυρό συγκεντρωτισμό στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης, ήδη από το 1998 δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο διοικητικό ρόλο των στελεχών της εκπαίδευσης της. Με Προεδρικό Διάταγμα (1/98) έχει θεσπιστεί η υποχρεωτική επιμόρφωση με ειδικά προγράμματα στη διοίκηση της εκπαίδευσης και αποτελεί ένα από τα τυπικά προσόντα που απαιτούνται για να

θέσει κάποιος υποψηφιότητα για θέση ευθύνης στον εκπαιδευτικό χώρο (Κουτούζης κ.α, 2008).

Στην **Ισπανία** οι επιλεγθέντες σε θέση ευθύνης στην εκπαίδευση πρέπει, πριν τον διορισμό τους, να παρακολουθήσουν ένα πρόγραμμα αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης, που οργανώνεται από τις Αυτόνομες Κοινότητες, σύμφωνα με τον νόμο του 1990 για την Οργάνωση του Εκπαιδευτικού Συστήματος (Ley Organica de Ordenacion General del Sistema Educativo – LOGSE). Από το 2000 για θέματα επιμόρφωσης εκπαιδευτικών και στελεχών της εκπαίδευσης, σε συμβουλευτική βάση για το Υπουργείο, έχει ιδρυθεί το Ανώτατο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών. Απαλλάσσονται όμως από την υποχρέωση παρακολούθησης όσοι από αυτούς διαθέτουν δύο τουλάχιστον χρόνια εμπειρίας. Παρά τη σχετική μέριμνα για θέματα επιμόρφωσης γενικά δεν υπάρχει εξειδικευμένο πρόγραμμα αποκλειστικά για όσους υπηρετούν ήδη ως στελέχη στην εκπαίδευση (Κουτούζης κ.α, 2008).

Στην **Κύπρο**, σύμφωνα με τους Ylimaki & Jacobson (2011) τα υποψήφια στελέχη παρακολουθούν οικειοθελώς μεταπτυχιακά προγράμματα στη διοίκηση της εκπαίδευσης σε δημόσια/ιδιωτικά πανεπιστήμια. Από το 2013 το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (Π.Ι.) Κύπρου εισήγαγε ένα πρόγραμμα έξι ενοτήτων για τους νεοπροαχθέντες διευθυντές, επικεντρωμένο σε θέματα εκπαιδευτικής ηγεσίας-διοίκησης: α) σχολική νομοθεσία, β) ανάπτυξη της σχολικής μονάδας, γ) προγραμματισμός οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας της σχολικής μονάδας, δ) ανάπτυξη της κουλτούρας και του κλίματος, ε) διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, και στ) προαγωγή της διδασκαλίας και της μάθησης. Ως προς τη στοχοθεσία και το περιεχόμενο των προγραμμάτων επιδιώχθηκε η σύνδεση της θεωρίας με την πράξη και ως προς τη μεθοδολογία δόθηκε έμφαση στο βιωματικό χαρακτήρα των εισηγήσεων και στις αρχές της Εκπαίδευσης Ενηλίκων (Π.Ι. Κύπρου, 2014).

Στην **Ασιατική ήπειρο**, Ισραήλ, Κορέα, Σιγκαπούρη, και Χονγκ Κονγκ στρέφουν ολοένα και περισσότερο τα τελευταία χρόνια, το βλέμμα τους στις ικανότητες των ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα, στο **Ισραήλ** η επιμόρφωση εστιάζεται κυρίως σε θέματα παιδαγωγικής ηγεσίας (Shaked, 2014). Στην **Κορέα** τα στελέχη υποχρεούνται να κατέχουν ειδική άδεια, μέσω επιμορφώσεων από την Επιμορφωτική Μονάδα Εκπαιδευτικών του Υπουργείου Παιδείας και τα δημόσια πανεπιστήμια. Η παρεχόμενη εκπαίδευσή τους περιλαμβάνει τρία στάδια: (α) το πρώτο στάδιο αναφέρεται στα συστήματα διαχείρισης του σχολείου, μελέτες για την προετοιμασία των αναγκαίων δημοσιεύσεων και πηγές πληροφόρησης, (β) το δεύτερο στάδιο, κατά το οποίο η ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων διοίκησης των υποψηφίων παρέχεται από ειδικούς οργανισμούς, και (γ) το τρίτο στάδιο που στοχεύει στην ενίσχυση της επάρκειας των υποψηφίων διευθυντών μέσω εκπαιδευτικών ενοτήτων που παρέχονται από τα πανεπιστήμια, σεμιναρίων και προγραμμάτων εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης (εξ ΑΕ). Ομοίως, στη **Σιγκαπούρη** σύμφωνα με τους Yan & Ehrich (2009), η κατοχή διπλώματος στη Διοίκηση της εκπαίδευσης μονοετούς διάρκειας αποτελεί βασικό προσόν για τα στελέχη με σκοπό να ανταποκριθούν στον νέο απαιτητικό και πολυδιάστατο ρόλο τους. Στο **Χονγκ Κόνγκ** τα υποψήφια στελέχη υποχρεωτικά κατέχουν το πιστοποιητικό “Certificate for Principalship” ως μηχανισμό διασφάλισης της ποιότητας των

επιλεχθέντων στελεχών (Wong, 2004), ενώ τα νεοεισερχόμενα στελέχη υποχρεούνται να παρακολουθήσουν ένα εισαγωγικό βραχυχρόνιο πρόγραμμα εννέα ημερών με θεωρητικές γνώσεις αλλά και πρακτική σε εργαστήρια.

Τέλος στην μακρινή **Αυστραλία** ακολουθούνται πρότυπα επιμόρφωσης, όπως το “Leadership Matters” του Υπουργείου Εκπαίδευσης και Τεχνών. Οι Yan & Ehrich, (2009) υποστηρίζουν ότι με την επιμόρφωση αυτή οι ηγέτες εκπαιδεύονται με στόχο να προσφέρουν σε ένα ποιοτικά ανώτερο δημόσιο εκπαιδευτικό σύστημα αναπτύσσοντας ικανότητες πνευματικές, οργανωτικές αλλά και διαχείρισης σχέσεων.

Η επιμόρφωση στελεχών εκπαίδευσης στην Ελλάδα

Συγκριτικά με άλλες χώρες του εξωτερικού, η επιμόρφωση των στελεχών εκπαίδευσης στη χώρα μας υστερεί σημαντικά. Ο λόγος περί διοίκησης της εκπαίδευσης ξεκίνησε δειλά το 1990 και κυρίως μετά το 2000, όπου πολλοί ερευνητές του χώρου, όπως η Στραβάκου (2003), ο Γουναρόπουλος (2004), ο Σταχτέας & ο Γείτονας (2007), επισήμαναν για πρώτη φορά, την ανεπάρκεια της διοικητικής επιμόρφωσης των στελεχών της εκπαίδευσης. Οι πρώτες οργανωμένες, ουσιαστικές επιμορφωτικές δράσεις για τα στελέχη υλοποιούνται μετά το 2013, περίπου μια δεκαετία κατά μέσο όρο αργότερα σε σχέση με άλλες χώρες παγκοσμίως.

Σε μία ανασκόπηση του νομοθετικού πλαισίου των τελευταίων τριάντα ετών, ξεκινώντας με τον νόμο 1566/1985 περί δομής και λειτουργίας της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, συμπεραίνεται εύκολα ότι ιδρύθηκαν πολλά επιμορφωτικά κέντρα υπό την αιγίδα του Υπουργείου Παιδείας. Τα πιο σημαντικά από αυτά ήταν τα Περιφερειακά Επιμορφωτικά Κέντρα (ΠΕΚ), το Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας (Κ.Ε.Ε.), το Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων (Ι.Δ.ΕΚ.Ε.), ο Οργανισμός Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών (Ο.ΕΠ.ΕΚ.) και το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (Π.Ι.). Το 2011, με το νόμο 3966, ιδρύεται το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής (Ι.Ε.Π.), που στην ουσία αποτελεί τη συγχώνευση του Π.Ι., του Κ.Ε.Ε., του Ο.ΕΠ.ΕΚ. και του Ινστιτούτου Παιδείας Ομογενών και διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης (Ι.Π.Ο.Δ.Ε.). Με το νόμο 4547 του 2018 επέρχεται παύση λειτουργίας των Π.Ε.Κ. και έτσι το Ι.Ε.Π. παραμένει ως ο μοναδικός φορέας που δύναται να ασκεί επιμορφωτικό έργο για τα στελέχη στο χώρο της παιδείας.

Όμως η περιορισμένη αποτελεσματικότητα των στελεχών εκπαίδευσης επισημάνθηκε ήδη το 2008 από τον Σαΐτη, τονίζοντας ότι η προετοιμασία τους κατά τη διάρκεια των πανεπιστημιακών σπουδών τους υπήρξε ελλιπής σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης (Bezzina, 2006). Σε παρόμοια έρευνά τους οι Κουτούζης κ.ά., (2008) συμπεραίνουν ότι η ανάγκη για επιμόρφωση στελεχών σε θέματα διοίκησης κρίνεται άκρως επιτακτική, εξαιτίας του χαμηλού ποσοστού των στελεχών που έχουν παρακολουθήσει κάποιο αντίστοιχο μεταπτυχιακό πρόγραμμα. Η Στραβάκου (2003) αναφέρει ότι, στον πανεπιστημιακό χώρο της Ελλάδας, μέχρι και την αρχή της νέας χιλιετίας δεν υπήρχαν συστηματικές σπουδές σχετικές με τον κλάδο της οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης. Τονίζει μάλιστα ότι η μικρή πρόοδος που επήλθε από την ενσωμάτωση σχετικών μαθημάτων στο βασικό πρόγραμμα

σπουδών σε ορισμένες σχολές και η δημιουργία λιγοστών αντίστοιχων μεταπτυχιακών προγραμμάτων δεν επαρκούν στο σύνολό τους.

Από τα παραπάνω γίνεται εύκολα κατανοητό ότι ο χώρος της επιμόρφωσης των στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης δεν κατάφερε να βρει την ταυτότητά του για να συμβάλει με τη σειρά του τα μέγιστα στην παιδεία της χώρας. Άλλωστε η μέριμνα της πολιτείας, όλα αυτά τα χρόνια, ήταν σταθερά εστιασμένη στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών ως επί το πλείστον σε θέματα εκπαιδευτικού περιεχομένου και καθόλου σε θέματα διοικητικής φύσεως. Η συνδρομή της πολιτείας, σύμφωνα με τη Δουλκερίδου (2015), θεωρείται παράγοντας καθοριστικής σημασίας για την εξασφάλιση του πλαισίου υλοποίησης της κάθε μορφής επιμόρφωσης, αλλά και της επίσημης πιστοποίησής της κατ' επέκταση. Οι πιστοποιημένες γνώσεις των στελεχών στον τομέα της διοίκησης της εκπαίδευσης στη χώρα μας, μέχρι και σήμερα, εναπόκεινται καθαρά και μόνο στην προσωπική μέριμνα-θέληση του καθενός. Χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Σαϊτης & Μιχόπουλος (2005) ότι η κεντρική εξουσία του Υπουργείου Παιδείας της χώρας μας αμέλησε επανειλημμένως να καταρτίσει κατάλληλα προγράμματα επιμόρφωσης για την ανάπτυξή τους, με αποτέλεσμα τα στελέχη εκπαίδευσης να μη διαθέτουν όλες εκείνες τις απαραίτητες γνώσεις – εφόδια σε θέματα σχετικά με τη σύγχρονη διοίκηση.

Κάποιες πρώτες επιμορφωτικές δράσεις, λιγοστών ωρών βέβαια, κατά τη δεκαετία 1990-2000, συγχρηματοδοτήθηκαν από το Β΄ Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης, κατόπιν έγκρισης του Υπουργείου Παιδείας σε συνεργασία με τα Π.Ε.Κ. (έργο 1.3α, υποέργο 3 - «Προγράμματα για στελέχη της εκπαίδευσης - 40 ωρών»). Το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, με τη σειρά του, εντοπίζοντας το σοβαρό αυτό κενό για πρώτη φορά - το 2008 - σχεδίασε και τα επόμενα χρόνια υλοποίησε μια σειρά από σεμινάρια, σχετικά με την εκπαίδευση στελεχών σε πανελλαδική εμβέλεια, με μεγάλη απήχηση παρά τον προαιρετικό τους χαρακτήρα.

Στη συνέχεια, το 2008 με το Γ΄ Κ.Π.Σ. Ε.Π.Ε.Α.Κ. ΙΙ, (Α.Π Α2: "Προώθηση και Βελτίωση της Εκπαίδευσης και της Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης στο πλαίσιο της δια βίου μάθησης", ΜΕΤΡΟ 2.1/ ΕΝΕΡΓΕΙΑ 2.1.1/ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΑΞΕΩΝ 2.1.1. «Επιμόρφωση Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης», επιμορφώθηκαν, σε διάρκεια οκτώ επιμορφωτικών δράσεων, διοικητικά στελέχη Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με κύριο σκοπό την αναβάθμιση του πολυδιάστατου ρόλου τους και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους, προκειμένου να διαχειρίζονται με επιτυχία τις σύγχρονες προκλήσεις που συνδέονται με το ανθρώπινο δυναμικό και τον ποιοτικό εκσυγχρονισμό του εκπαιδευτικού συστήματος. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στη βιωματική προσέγγιση των θεμάτων, στην αξιοποίηση μεθόδων επίλυσης προβλημάτων, καθώς και στη σύνδεση της θεωρίας με την εκπαιδευτική πραγματικότητα (Περάκη,2008). Επίσης, κατά το ίδιο έτος, στο πλαίσιο του παραπάνω έργου ανατέθηκε από το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (ΠΙ) του Υπουργείου Παιδείας η συγγραφή οκτώ (08) βιβλίων που αφορούσαν τη διοίκηση της εκπαίδευσης σε έγκριτους επιστήμονες.

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και η πιστοποίηση γνώσεων στη Διοίκησης της Εκπαίδευσης

Στη χώρα μας, η πιστοποίηση των γνώσεων διοίκησης της εκπαίδευσης δεν αποτελεί βασική προϋπόθεση για την κατάθεση αίτησης υποψηφιότητας σε θέση ευθύνης, όπως υποχρεωτικά συμβαίνει σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, π.χ. στο Ηνωμένο Βασίλειο (Κουτούζης κ.α. 2008). Και αυτό γιατί, όπως υποστηρίζει η Ραμματά (2017) στη χώρα μας εφαρμόζεται σύστημα καριέρας, σύμφωνα με το οποίο οι προαγωγές στο χώρο της διοίκησης στην εκπαίδευση, πραγματοποιούνται με συστήματα μοριοδότησης που βασίζονται κυρίως στον αριθμό ετών που έχουν συμπληρώσει οι ενδιαφερόμενοι υποψήφιοι στην υπηρεσία τους.

Όμως η συνισταμένη αυτή λειτούργησε για πολλά έτη ως αντικίνητρο για την επιδίωξη κατοχής πιστοποιημένης επάρκειας σε θέματα διοίκησης. Αυτό άλλωστε βεβαιώνεται περίτρανα από την ανάλυση των νόμων περί επιλογής στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης στη χώρα μας, όπως εφαρμόστηκαν επί σειρά ετών (ν. 1566/1985, ν.2043/1992, ν.2188/1994, ν.3467/2006, ν.3848/2010, ν.4327/2015, ν.4351/2015, ν.4473/2017, ν.4547/2018). Πρόκειται για νόμους στους οποίους δε γίνεται καμία αξιολογική διάκριση σε διδακτορικά διπλώματα και μεταπτυχιακούς τίτλους με αντικείμενο την οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης και δε μοριοδοτείται ως ιδιαίτερο προσόν η πιστοποιημένη επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης στις διαδικασίες επιλογής των εκπαιδευτικών σε θέσεις διοίκησης. Ακόμα και σε μια πιο προσεκτική μελέτη του τελευταίου ν. 4823 (ΦΕΚ 136/τ.Α/03.08.2021) για την ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών, στο άρθρο 33 όπου γίνεται λόγος για τα κριτήρια επιλογής τους σε θέσεις διοίκησης δεν μοριοδοτείται ως ιδιαίτερο προσόν η πιστοποιημένη επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης. Η απαξίωση της πιστοποίησης σε θέματα διοίκησης γίνεται επιπροσθέτως αντιληπτή και από το γεγονός ότι κατά τη σύνθεση των συμβουλίων επιλογής των στελεχών εκπαίδευσης, ακόμα και στις μέρες μας, δεν είναι υποχρεωτική η συμμετοχή εκπαιδευτικών με ειδικευση σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης. Από το παραπάνω συνάγεται αβίαστα ότι η μέριμνα των εκάστοτε κυβερνήσεων και των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών τους επικεντρώθηκε και συνεχίζει να επικεντρώνεται αποκλειστικά στον τρόπο επιλογής των στελεχών εκπαίδευσης και όχι στην ποιοτική βελτίωσή τους, τόσο πριν την εκλογή τους όσο και κατά τη διάρκεια της θητείας τους.

Πιστοποιημένη επιμόρφωση για τα στελέχη εκπαίδευσης παρέχουν το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (ΕΚΔΔΑ), το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής (ΙΕΠ), τα ΑΕΙ και ΤΕΙ της χώρας μας, οι σχολικές μονάδες ή Δίκτυα Σχολείων, οι Συντονιστές Εκπαιδευτικού Έργου του Υπουργείου Παιδείας, το ΕΑΠ, η ΑΣΠΑΙΤΕ, το Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων (ΙΔΕΚΕ), επιστημονικές ενώσεις εκπαιδευτικών, επιστημονικά κέντρα ή Ινστιτούτα των συνδικαλιστικών φορέων.

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. από την ίδρυσή του (νόμος 1388 και ΦΕΚ 113/τΑ'/29.08.1983) αποτελεί για τη χώρα μας, τον εθνικό στρατηγικό φορέα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. Περιλαμβάνει δύο (2) Εκπαιδευτικές - Επιστημονικές Μονάδες: την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) και το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) με την αποκεντρωμένη μονάδα του στη Β. Ελλάδα, το Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Θεσσαλονίκης (Π.ΙΝ.ΕΠ.Θ).

Η Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ως ανώτερη επαγγελματική σχολή, έχει σκοπό της την παραγωγή στελεχών ταχείας εξέλιξης για την ανταπόκριση της Δημόσιας Διοίκησης στις ανάγκες της σύγχρονης ελληνικής κοινωνίας κυρίως σε τομείς αιχμής για τον εκσυγχρονισμό της. Στη σχολή φοιτούν, κατόπιν επιτυχούς συμμετοχής τους σε αδιάβλητο εισαγωγικό διαγωνισμό, πτυχιούχοι Α.Ε.Ι και Τ.Ε.Ι, οι οποίοι λογίζονται από την εισαγωγή τους, ως δόκιμοι δημόσιοι υπάλληλοι και αποφοιτώντας τοποθετούνται άμεσα σε οργανικές θέσεις φορέων της κεντρικής διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η φοίτηση διαρκεί 18 μήνες και το υψηλού επιπέδου πρόγραμμα σπουδών καλύπτει ένα ευρύ φάσμα γνωστικών αντικειμένων σε επτά τμήματα εξειδίκευσης: Γενικής Διοίκησης, Αναπτυξιακών Περιφερειακών Πολιτικών, Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας, Εμπορικών- Οικονομικών υποθέσεων, Διεθνών και Ευρωπαϊκών Υποθέσεων, Ψηφιακής Πολιτικής και Πολιτιστικής διοίκησης.

Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) και η αποκεντρωμένη δομή του στη Θεσσαλονίκη (Π.ΙΝ.ΕΠ.Θ) αποτελούν φορείς υλοποίησης επιμορφωτικών δράσεων τόσο εισαγωγικής εκπαίδευσης για τους νεοδιοριζόμενους υπαλλήλους, όσο και συνεχιζόμενης κατάρτισης για τους ήδη υπηρετούντες υπαλλήλους του στενού και ευρύτερου δημόσιου τομέα. Στόχος τους είναι η διαρκής βελτίωση των γνώσεων – δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μέσω πιστοποιημένων προγραμμάτων επιμόρφωσης που θα συμβάλουν στην καλύτερη απόδοσή τους και μέσω αυτής, στην αναβάθμιση της λειτουργίας των υπηρεσιών τους.

Οι επιμορφωτικές δράσεις εμπλουτίζονται διαρκώς με νέα προγράμματα κατάρτισης που ακολουθούν σύγχρονες θεματολογίες, λαμβάνοντας υπόψη τις εκάστοτε δημόσιες πολιτικές, τις ευρωπαϊκές επιταγές και οδηγίες, τις νομοθετικές και διαθρωτικές αλλαγές του δημόσιου τομέα, καθώς και το σύγχρονο πλαίσιο λειτουργίας των δημόσιων φορέων - υπηρεσιών. Στον τομέα του Δημόσιου Μάνατζμεντ τα επιμορφωτικά προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στοχεύουν στην εξοικείωση όλων των στελεχών της δημόσιας διοίκησης με τις σύγχρονες διοικητικές τάσεις αποσκοπώντας στον ταχύ εκσυγχρονισμό του δημόσιου διοικητικού μηχανισμού. Σχετικά με τον κλάδο της διοίκησης της εκπαίδευσης, από το 2011 μέχρι και σήμερα, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. έχει σχεδιάσει και υλοποιήσει πλήθος εξειδικευμένων επιμορφωτικών προγραμμάτων για τα στελέχη της εκπαίδευσης τόσο δια ζώσης, όσο και εξ αποστάσεως μέσω μικτής, σύγχρονης και ασύγχρονης τηλεεκπαίδευσης (<https://www.ekdd.gr>). Συγκεκριμένα, με την ψήφιση του νόμου 3848/2010 θεσπίστηκε για πρώτη φορά η χορήγηση Πιστοποιητικού Διοικητικής Επάρκειας για τα στελέχη του χώρου εκπαίδευσης, επισημοποιώντας έτσι την πρόθεση συντονισμού της χώρας μας με πολιτικές άλλων κρατών. Το πιστοποιητικό ξεκίνησε να χορηγείται το 2012 με την επιτυχή παρακολούθηση του ειδικού εκπαιδευτικού προγράμματος από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α που έφερε τον τίτλο «*Επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης για την απόκτηση πιστοποιητικού διοικητικής επάρκειας εκπαιδευτικών μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*». Κατά τη διάρκεια εφαρμογής του προγράμματος, το οποίο σχεδιάστηκε σε δύο τύπους, τα ταχύρρυθμα (θεωρητική εκπαίδευση 96 ωρών) και τα εκτεταμένα επιμορφωτικά προγράμματα (θεωρητικής και πρακτικής εκπαίδευσης 176 ωρών), επιμορφώθηκαν διακόσια δέκα οκτώ (218) στελέχη εκπαίδευσης, κατόπιν κλήρωσής τους.

Επίσης από το 2012 έως σήμερα, υλοποιείται το πρόγραμμα με τίτλο «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων», χρονικής διάρκειας εβδομήντα (70) ωρών, που αφορά τα στελέχη διοίκησης της εκπαίδευσης και έχει σκοπό να τα εφοδιάσει με τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες για την αποτελεσματική άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων. Μέχρι τέλος του 2021 πάνω από 3.600 στελέχη εκπαίδευσης, σε πανελλαδική εμβέλεια, έχουν παρακολουθήσει το συγκεκριμένο πρόγραμμα το οποίο συνεχίζει να συμπεριλαμβάνεται στον προγραμματισμό του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για το επόμενο έτος 2022. Η όλη προσπάθεια ενδυνάμωσης του στελεχιακού δυναμικού της εκπαίδευσης μέσα στην τελευταία πενταετία, ώθησε τα επιστημονικά στελέχη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν ακόμα τρία νέα προγράμματα: α) το πρόγραμμα με τίτλο: «*Εξ αποστάσεως Εκπαίδευση στην ηγεσία και Διοίκηση στην Εκπαίδευση*», στο οποίο από το 2016 μέχρι σήμερα έχουν επιμορφωθεί οκτακόσια εξήντα (860) στελέχη εκπαίδευσης, β) το νέο εξειδικευμένο πρόγραμμα «Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στη διοίκηση της εκπαίδευσης» από το τέλος του 2020, με έμφαση στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στο χώρο της διοίκησης της εκπαίδευσης, το οποίο ήδη έχουν παρακολουθήσει πάνω από εκατό (100) στελέχη, και γ) το επίσης ειδικό πρόγραμμα «Διοίκηση Μονάδων Ελληνόγλωσσης Εκπαίδευσης στο εξωτερικό», το οποίο ξεκίνησε να υλοποιείται εντός του 2021, εστιάζει στις ιδιαίτερες ανάγκες και συνθήκες που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί που ασκούν ή πρόκειται να ασκήσουν διοικητικά ή διευθυντικά καθήκοντα στις Μονάδες ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης στο εξωτερικό, ή /και οι αντίστοιχοι Συντονιστές Εκπαίδευσης, και το έχουν ήδη παρακολουθήσει εκατόν εβδομήντα τρία (173) στελέχη εκπαίδευσης. Τα ανωτέρω νέα προγράμματα συγκεντρώνουν σημαντικό αριθμό αιτήσεων και το ενδιαφέρον πολλών στελεχών, φαίνεται να ανταποκρίνονται στις επιμορφωτικές τους ανάγκες και προσδοκίες και προβλέπεται η συνέχιση της υλοποίησής τους και κατά το έτος 2022.

Συμπεράσματα

Από την παραπάνω σύγκριση μεταξύ δεδομένων άλλων χωρών και της Ελλάδας, όπως αναφέρουν και οι Γουναρόπουλος (2004) και Σταχτέας & ο Γείτονας (2007), γίνεται αντιληπτή η απουσία σαφούς θεσμικού πλαισίου στη χώρα μας σχετικά με μία συστηματική και ολοκληρωμένη επιμόρφωση στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης. Κατά συνέπεια προκύπτει έντονη ανάγκη για διαμόρφωσης μιας εκπαιδευτικής πολιτικής βασισμένης σε καλές πρακτικές ξένων χωρών που να υπηρετούν τις ποικίλες και ιδιαίτερες ανάγκες του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Προκειμένου λοιπόν η εμπειρία και η ατομική προσπάθεια να μην αποτελούν τα μόνα εφόδια για τα σύγχρονα στελέχη της εκπαίδευσης στη χώρα μας και για την άσκηση των καθηκόντων τους με επαγγελματισμό, χρειάζεται ένα σωστά οριοθετημένο πλαίσιο επιμόρφωσής τους (Κουλουμπαρίτση, 2008), διαμορφωμένο με ιδιαίτερη μέριμνα από την ίδια την πολιτεία.

Για να ανταποκρίνονται στις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις των νευραλγικών θέσεων εργασίας, θεωρείται επιτακτική η ανάγκη όχι μόνο εισαγωγικής αλλά και συνεχιζόμενης κατάρτισης σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης (Bowman, West & Van Wart, 2012). Αυτό γίνεται αντιληπτό ήδη από το Μάιο του 2016 από τις προτάσεις που κατέθεσε η Διαρκής

Επιτροπή Μορφωτικών Υποθέσεων της Βουλής, στις οποίες συμπεριλαμβάνεται η πρόταση για άμεση διερεύνηση της δυνατότητας υλοποίησης επιμορφωτικών δράσεων σε θέματα διοίκησης για τα στελέχη της εκπαίδευσης (υφιστάμενα και δυνητικά), από το ΙΝ.ΕΠ. του ΕΚΔΔΑ.

Πράγματι, το ΕΚΔΔΑ, αποτελώντας ένα φορέα με σημαντική εμπειρία και μια πολυετή επιτυχημένη πορεία στην εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στον τομέα Δημόσιου Μάνατζμεντ, μπορεί να συντελέσει ουσιαστικά στην ενίσχυση των στελεχών διοίκησης στο χώρο της εκπαίδευσης με την εμφύσηση των απαιτούμενων διοικητικών γνώσεων και ικανοτήτων. Η εκπαίδευση άλλωστε ενδυναμώνει τον υπάλληλο μέσα σε ένα ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον και λειτουργεί ως προστιθέμενη αξία στη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τον πολίτη (Τσιουρή, 2008). Σε αυτό έχουν επενδύσει οι χώρες του εξωτερικού καθώς ασπάζονται τον μεγάλο οικονομολόγο Adam Smith, που αναφέρει στο βιβλίο του ο «Πλούτος των Εθνών» ότι η δαπάνη για εκπαίδευση αποτελεί διαχρονική επένδυση για τον φορέα της.

Προτάσεις

Για τη βελτίωση της ποιότητας της διοίκησης στην εκπαίδευση πρέπει να υπάρξει άμεσα ένας ουσιαστικός διάλογος, με βαθύ προβληματισμό και σε συνεργατική πάντα βάση, μεταξύ των υπεύθυνων φορέων του Υπουργείου Παιδείας και του Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής με τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.. Μνεία για την προώθηση τέτοιων συνεργατικών μορφών επιμόρφωσης μέσω δικτύων συνεργασίας γίνεται άλλωστε από τον Ανεξάρτητο Μηχανισμό Αξιολόγησης (IRM,2016,σ.53). Παράλληλα, πρέπει να πραγματοποιηθούν δράσεις σχετικές με μελέτη, άντληση και προσαρμογή καλών πρακτικών άλλων χωρών και την αντίστοιχη εφαρμογή τους στον εκπαιδευτικό χώρο της Ελλάδας, όπως αυτές της Φιλανδίας, του Ηνωμένου Βασιλείου και της Κορέας, ώστε να συντελέσουν θετικά στο σωστό σχεδιασμό της επιμόρφωσης, ακολουθώντας τα επίσημα συστήματα διασφάλισης ποιότητας επιμορφωτικών δράσεων παγκοσμίως, με σκοπό την ολόπλευρη αναβάθμιση των επαγγελματικών ικανοτήτων των στελεχών.

Η ίδρυση νέων Τμημάτων, στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, για την εξ ολοκλήρου φοίτηση όσων επιθυμούν να ασχοληθούν επαγγελματικά με τη διοίκηση της εκπαίδευσης πρέπει να αποτελέσει εκ μέρους της πολιτείας έναν από τους βασικούς νέους στόχους του Υπουργείου Παιδείας για την παιδεία της χώρα μας. Παρά το γεγονός ότι νέα γνωστικά αντικείμενα οργάνωσης και διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων έχουν εισαχθεί, κατά τη χιλιετία που διανύουμε, σε προπτυχιακά προγράμματα σπουδών και τα τελευταία χρόνια προωθούνται ολοκληρωμένα προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών στο πεδίο της διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων από πολλά πανεπιστήμια προσχολικής αγωγής και δημοτικής εκπαίδευσης, όπως το Εθνικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, το Πανεπιστήμιο Αιγαίου, το Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, κρίνεται άκρως αναγκαία η δημιουργία εξειδικευμένων προπτυχιακών Τμημάτων.

Εκτός όμως από αυτό, η συνεργασία του Υπουργείου Παιδείας με τα στελέχη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., η οποία ξεκίνησε για την επιμόρφωση στελεχών εκπαίδευσης και την καθιέρωση του Πιστοποιητικού Διοικητικής Επάρκειας, πρέπει να πάρει νέα μορφή καθώς με το σχεδιασμό και την υλοποίηση άλλων εξειδικευμένων επιμορφωτικών προγραμμάτων για τη Διοίκηση στην Εκπαίδευση, μπορεί να οδηγήσει σε δύο μεγάλες δυναμικές μεταρρυθμίσεις: Πρώτον, στη δημιουργία ενός νέου τμήματος εξειδίκευσης στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α – για στελέχη εκπαίδευσης, ώστε αυτοί που θα αποφοιτούν από τη σχολή να έχουν πλήρη εξειδίκευση στο τομέα και να διορίζονται απευθείας σε αντίστοιχες θέσεις ευθύνης και δεύτερον στον πλήρη σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος πιστοποίησης της επιμόρφωσης των στελεχών της Εκπαίδευσης σε θέματα Διοίκησης της Εκπαίδευσης με σπειροειδή μορφή που θα διαρθρώνεται σε τρεις φάσεις: α) τη βασική υποχρεωτική επιμόρφωση στελεχών πριν την ανάληψη διοικητικών καθηκόντων, που θα αποτελεί και προσόν μοριοδοτούμενο για την επιλογή τους σε θέση ευθύνης, β) την υποχρεωτική επιμόρφωση στελεχών κατά τη διάρκεια του πρώτου έτους της ανάληψης των διοικητικών τους καθηκόντων (Κουτούζης κ.α.2008) και γ) την ετήσια /συνεχιζόμενη επιμόρφωση των στελεχών για επικαιροποίηση και ενίσχυση των γνώσεων και ικανοτήτων τους καθ' όλη τη διάρκεια της θητείας τους.

Εν κατακλείδι η εκπαίδευση στελεχών στη χώρα μας οφείλει να υλοποιηθεί με στρατηγικό προγραμματισμό, υπηρετώντας αδιάλειπτα το όραμα για μια ποιοτικά ανώτερη εκπαίδευση, με νέες δυνατότητες εξέλιξης του ευαίσθητου χώρου της παιδείας και επ' ουδενί να μην αναβληθεί για το μέλλον μένοντας μόνο ως μεγάλοπνοα σχέδια στα χέρια των υπευθύνων.

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Bezzina, C. (2006). Views from the trenches: beginning teachers' perceptions about their professional development. *Journal of In-service Education*, 32(4), 411-430.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2012). Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems. Sage.
- Bush, T. (1995) «Theories of educational management», PCP, London. Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD (2001) “New Schools Management Approaches” OECD Publications, Paris.
- Bush, T. & Jackson, D. (2002). A Preparation for School Leadership. International Perspectives. *Educational Management & Administration*, 30(4), 417-429.
- Day, C. (2003) «Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών, μετάφραση Βακάλη, Α. Αθήνα:Τυπωθήτω
- Dorcak, R., & Mazurkiewicz, G. (2013). New Model of School Heads Preparation, Induction and Continuing Professional Development in Poland. ICERI2013 Proceedings, 6015-6019.
- Hansford, B. & Ehrich, L. (2006). The principalship: how significant is mentoring? *Journal of Educational Administration*, 44(1), 36-52.

- Mullins, L. J. (2007). *Management and organisational behaviour*. Pearson education
- Murakami, E. T., Tornsen, M., & Pollock, K. E. (2014). School Principals' Standards and Expectations in Three Educational Contexts. *Canadian and International Education / Education canadienne et internationale*, 43(1)
- Shantal, K. M. A., Halttunen, L., & Pekka, K. (2014). Sources of principals' leadership practices and areas training should emphasize: Case Finland. *Agora*, 312, 2.
- Shaked, H. (2014). Israel's Principal Preparation Policy. *World Journal of Education*, 4(6), 78-89.
- Wong, P. M. (2004). The professional development of school principals: insights from evaluating a programme in Hong Kong. *School Leadership and Management*, 24(2), 139-162.
- Yan, W. & Ehrich, L. (2009). Principal preparation and training: a look at China and its issues. *International Journal of Educational Management*, 23(1), 51-64.
- Ylimaki, R M., & Jacobson, S. L. (Eds.) (2011). *US and Cross-National Policies, Practices, and Preparation*. Springer
- Ανδρέου, Α. (1992). Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, βασική κατάρτιση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, Όμιλος Συγγραφέων Καθηγητών, Αθήνα.
- Βαβουράκη, Α., Ζουγανέλη, Α., Σοφού, Ε., Κούτρα, Χ. (2008). *Η ποιότητα στην εκπαίδευση, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα*
- Γουρναρόπουλος, Γ. (2009). Η διοικητική επιμόρφωση ως παράγοντας ανάπτυξης ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση. *Διοικητική Ενημέρωση*, 48, σ.64-87.
- Δουλκερίδου, Π. (2015). Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και διευθυντών των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. *Επισκόπηση του νομοθετικού πλαισίου, Παιδαγωγική Επιθεώρηση, τεύχος 59*
- ΕΚΔΔΑ, (2020). *Επιμόρφωση Στελεχών Εκπαίδευσης*. Ανακτήθηκε 28 Απριλίου, 2014, από web site <http://www.ekdda.gr>
- Κουλουμπαρίτση Α. (2008). Το διοικητικό Πλαίσιο της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σε τοπικό επίπεδο: Θεωρητική θεμελίωση και εμπειρικά δεδομένα, Η ποιότητα στην εκπαίδευση, Αθήνα, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
- Κουτούζης, Μ. (1999). Ηγεσία / καθοδήγηση. Στο *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*, τ.Α (σελ. 137-167). Πάτρα. ΕΑΠ.
- Κουτούζης, Ε. – Κυρανάκης, Σ. – Μαυράκη, Μ. – Μπιθαρά, Π. , (2008). *Αποτύπωση του τρόπου λειτουργίας των διοικητικών υπηρεσιών της εκπαίδευσης, Υπόεργο 1-βιβλίο 1, Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας, Αθήνα*

- Μαυρογιώργος, Γ. (1996). Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών: Οι μορφές της και το κοινωνικοπολιτικό τους πλαίσιο. Στο : Γκότοβος, Α., Μαυρογιώργος, Γ., Παπακωνσταντίνου, Π., Κριτική Παιδαγωγική και εκπαιδευτική Πράξη. Αθήνα: Gutenberg, σ. 85-103
- N.1388/1983 (ΦΕΚ 113/τ.Α'/29.08.1983) «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης»
- N.1566/1985 (ΦΕΚ 167/τ.Α'/30.09.1985), «Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».
- N.2043/1992 (ΦΕΚ 79/τ.Α'/19.05.1992), «Εποπτεία και διοίκηση της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».
- N.2188/1994 (ΦΕΚ 18/τ.Α'/16.02.1994), «Ρύθμιση θεμάτων διοίκησης της εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».
- N. 2527/1997 (ΦΕΚ 206/τ.Α'/08.10.1997 «Τροποποίηση και συμπλήρωση Διατάξεων του Ν. 2190/1994 και άλλες διατάξεις».
- N.3467/2006 (ΦΕΚ 128/τ.Α'/21.06.2006). «Επιλογή στελεχών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ρύθμιση θεμάτων διοίκησης και εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».
- N.3848/2010 (ΦΕΚ 71/τ.Α'/19.05.2010) «Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού - καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις» με την τροποποίηση του άρθρου 13 του Ν. 3854/2010 (ΦΕΚ 94 Α') και την τροποποίηση του άρθρου 24 του Ν. 4011/2011 (ΦΕΚ 179 Α').
- N.4327/2015 (ΦΕΚ 50/τ.Α'/14.05.2015) «Επείγοντα μέτρα για την Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις».
- N.4351/2015 (ΦΕΚ 164/τ.Α'/04.12.2015) «Βοσκήσιμες γαίες Ελλάδας και άλλες διατάξεις» (από το άρθρο 37 και μετά ρυθμίζονται θέματα εκπαίδευσης).
- N.4473/2017 (ΦΕΚ 78/τ.Α'/30.05.2017) «Μέτρα για την επιτάχυνση του κυβερνητικού έργου σε θέματα εκπαίδευσης».
- N.4547/2018 (ΦΕΚ 102/τ.Α'/12.06.2018) «Αναδιοργάνωση των δομών υποστήριξης της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».
- N.4142/2013 (ΦΕΚ 83/τ.Α'/09.04.013) «Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε)
- Στραβάκου, Π. (2003). ο Διευθυντής σχολικής μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη.
- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου. (2014). Πρόγραμμα Επιμόρφωσης Νεοπροαχθέντων Διευθυντών Σχολείων Μέσης Γενικής και Μέσης Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης 2014-2015.
- Περάκη, Β. (2008). «Πρώτα συμπεράσματα από την ολοκλήρωση του Έργου «Επιμόρφωση Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης» Ανάγκες και Προοπτικές για το μέλλον.

«Επιμόρφωση στελεχών της εκπαίδευσης: Δράσεις-αποτελέσματα-προοπτικές, πρακτικά συνεδρίου, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Βόλος.

- Ραμματά, Μ., (2017). Συστήματα αξιολόγησης και προαγωγικής εξέλιξης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα: κριτική αξιολόγηση. Εφημερίδα Διοικητικού Δικαίου. Ιανουάριος – Φεβρουάριος 2017. Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Ρουσσάκης, Γ. & Πασσιάς, Γ. (2006). Αξιολόγηση Ποιότητας στην Εκπαίδευση. Η προσέγγιση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Συγκριτική και Διεθνής Εκπαιδευτική Επιθεώρηση, 7, 155-168.
- Σαΐτης, Χ. (2008). Ο Διευθυντής στο δημόσιο σχολείο. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Σαΐτη, Α. & Μιχόπουλος, Α. (2005). Η αναγκαιότητα ανάπτυξης ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης: Η περίπτωση των υποδιευθυντών σχολικών, περιοδικό Επιστήμες Αγωγής- Πρώην «Σχολείο και Ζωή» τεύχος 4, σσ.43-56
- Σταχτιάς, Χ. και Γείτονας, Μ. (2007). Βασικά χαρακτηριστικά του προφίλ των διευθυντών των σχολικών μονάδων της Μαγνησίας. Σύγχρονη Εκπαίδευση, τ. 150, σ. 79-90.
- Στραβάκου, Π. (2003). Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική έρευνα. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη
- Τσιουρή, Β. (2008). Η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων ως μέθοδος ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και σε άλλες χώρες, Αθήνα, ΙΘ΄ Εκπαιδευτική σειρά, Ε.Κ.Δ.Δ.Α.