

**Καθιστώντας λογική τη σχολική ηγεσία**

**ΠΙΛΟΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ**

Εγχειρίδιο Εκπαιδευόμενου

## Παρουσίαση του Making Sense of School Leadership (MSSL)

**Το Making Sense of School Leadership (MSSL)** είναι ένα πρόγραμμα ανάπτυξης ηγεσίας για ανώτερους διευθυντές σχολείων. Αναπτύχθηκε από μια σύμπραξη σχολείων και ακαδημαϊκών ιδρυμάτων από όλη την Ευρώπη στο πλαίσιο του προγράμματος Erasmus Getting Heads Together (GHT).

## Τι κάνει το MSSL διαφορετική;

Η ηγεσία ενός σχολείου είναι εγγενώς δύσκολη. Οι ηγέτες των σχολείων καλούνται να κατανοήσουν πολύπλοκα προβλήματα, συχνά σε συνθήκες αβεβαιότητας και ρευστότητας.

Στόχος του MSSL είναι να υποστηρίξει τους διευθυντές των σχολείων να κατανοήσουν τα πολύπλοκα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, αναγνωρίζοντας την πολυπλοκότητα αυτή, διερευνώντας την και βελτιώνοντας τη λήψη αποφάσεων. Σε αντίθεση με πολλά προγράμματα ανάπτυξης της ηγεσίας που ακολουθούν μια υπερβολικά θεωρητική προσέγγιση, το Getting Heads Together (GHT) βασίζεται στο πλαίσιο των συμμετεχόντων και στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στα σχολεία τους.

Το πρόγραμμα χρησιμοποιεί μια ποικιλία μεθόδων για την τόνωση της ατομικής και συλλογικής νοηματοδότησης, συμπεριλαμβανομένων σημαντικών περιπτωσιολογικών μελετών, προσωπικού προβληματισμού και εργασίας πεδίου.

## Τι εννοούμε με τον όρο σχολική ηγεσία;

Για τους σκοπούς αυτού του προγράμματος, η σχολική ηγεσία ορίζεται ως *η διαδικασία επηρεασμού ομάδων, ατόμων και οργανισμών μέσω της άσκησης των αρμοδιοτήτων των ηγετών*, οι οποίες περιλαμβάνουν:

* δημιουργία θετικής σχολικής κουλτούρας και υποστηρικτικού περιβάλλοντος,
* οργάνωση και διδασκαλία του προγράμματος σπουδών,
* υιοθέτηση αποτελεσματικών προσεγγίσεων για την επαγγελματική μάθηση και ανάπτυξη,
* φροντίδα για τη συμπεριφορά των μαθητών και τις σχέσεις εντός της ευρύτερης κοινότητας- και
* διαχείριση ενός αποδοτικού και αποτελεσματικού οργανισμού.

## Τι κάνει έναν σχολικό ηγέτη αποτελεσματικό;

Ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες ασκούν τις ευθύνες τους και επηρεάζουν τα σχολεία τους εξαρτάται από το πώς αντιλαμβάνονται το ρόλο τους και τον οργανισμό του οποίου ηγούνται.

Το πρόγραμμα GHT βασίζεται στην έρευνα της ψυχολογικής έννοιας της **ευαισθητοποίησης**. Σε σχέση με τα σχολεία, η ευαισθητοποίηση αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες κατανοούν και ερμηνεύουν το ρόλο τους, το πλαίσιο και τα γεγονότα και πώς αυτό καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον τους. Οι ηγέτες των σχολείων πρέπει να έχουν εξελιγμένες ικανότητες ευαισθητοποίησης για να είναι αποτελεσματικοί.

Το πρόγραμμα βασίζεται επίσης στη **θεωρία της πολυπλοκότητας**. Όπως αναφέραμε προηγουμένως, τα σχολεία είναι πολύ πολύπλοκοι οργανισμοί. Οι ηγέτες έρχονται συνήθως αντιμέτωποι με "περίπλοκα" προβλήματα που είναι δύσκολο (ή και αδύνατο) να προσδιοριστούν και να επιλυθούν. Ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες αντιμετωπίζουν αυτή την πολυπλοκότητα είναι κεντρικής σημασίας για την ανάπτυξή τους ως ηγέτες. Η συνεργασία με τους άλλους είναι κεντρικό στοιχείο αυτής της ικανότητας.

## Πώς αναπτύσσονται οι σχολικοί ηγέτες;

Ο τρόπος με τον οποίο κατανοούμε τον κόσμο αλλάζει καθ' όλη τη διάρκεια της ενήλικης ζωής μας, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου με τον οποίο ανταποκρινόμαστε σε πολύπλοκα περιβάλλοντα. Η θεωρία της ανάπτυξης του Εγώ των ενηλίκων (AED) παρέχει ένα πλαίσιο για την κατανόηση των σταδίων αυτής της ανάπτυξης. Το πιο προχωρημένο στάδιο (Ατομικιστικό) συνδέεται με πρακτικές οι οποίες, όπως υποστηρίζουμε, είναι επωφελείς για τους σχολικούς ηγέτες στην αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας. Αυτές οι πρακτικές περιλαμβάνουν την κατανόηση και την αίσθηση άνεσης με την πολυπλοκότητα, την εκτίμηση και την αναζήτηση νέων προοπτικών για ένα πρόβλημα και τη διάθεση χρόνου για προβληματισμό και απόκτηση νέων γνώσεων για τα προβλήματα.

Η GHT χρησιμοποιεί αυτές τις ιδέες για να προσφέρει μια προσέγγιση στην ανάπτυξη της ηγεσίας, η οποία εξοπλίζει τους διευθυντές σχολείων με "εργαλεία αντίληψης" που τους υποστηρίζουν να κατανοήσουν ανεξάρτητα και συλλογικά τις ανάγκες του περιβάλλοντός τους, ώστε να αντιμετωπίσουν καλύτερα τα πολύπλοκα και δύσκολα προβλήματα για τη βελτίωση του σχολείου.

  

## Σκοποί και στόχοι

## Στόχος του προγράμματος

Στόχος του προγράμματος είναι να ενισχύσει την ικανότητα των διευθυντών σχολείων να λαμβάνουν αποφάσεις ώστε να αντιμετωπίζουν καλύτερα τα δύσκολα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

Αυτό περιλαμβάνει:

* κάθετη ανάπτυξη - αυξημένη επίγνωση της δικής τους ικανότητας παραγωγής αισθήσεων
* οριζόντια ανάπτυξη - ποσοτική μετατόπιση στο στάδιο της Ανάπτυξης του Εγώ των Ενηλίκων (AED).

## Σκοποί του προγράμματος

Το πρόγραμμα θα παρέχει τα ερεθίσματα για ανάπτυξη και προβληματισμό και τις ευκαιρίες για πρακτική εξάσκηση και επεξεργασία της προσέγγισης των συμμετεχόντων στην παραγωγή νοήματος.

Αυτό περιλαμβάνει:

* υποστήριξη των **αλλαγών στη γνώση**, συμπεριλαμβανομένης της δηλωτικής γνώσης, της διαδικαστικής γνώσης και της αυτορρυθμιστικής γνώσης.
* υποστήριξη **αλλαγών στη συμπεριφορά**. Η συμπεριφορά και τα αποτελέσματα των αλλαγών στη συμπεριφορά μπορούν να προσφέρουν εμπειρίες που θα μπορούσαν να προκαλέσουν αναστοχασμό για τον προηγούμενο τρόπο εργασίας των συμμετεχόντων. Μια τέτοια προσέγγιση θα περιλαμβάνει την αύξηση των κινήτρων για δράση- την αύξηση της αυτοαποτελεσματικότητας των συμμετεχόντων για δράση- τη βοήθεια των ατόμων να καταγράφουν τις ενέργειές τους και να παρακολουθούν την πρόοδό τους.
* Άμεση παροχή εμπειριών που είναι σκόπιμα σχεδιασμένες για να **προκαλούν την παραγωγή νοήματος** και να εκθέτουν τους συμμετέχοντες σε:
	+ εναλλακτικές προοπτικές.
	+ ομαδική/συνεργατική παραγωγή νοήματος.
	+ την πολυπλοκότητα που ενυπάρχει στα προβλήματα.

## Συνιστώσες του προγράμματος

Θεμελιώδους σημασίας για την αίσθηση είναι τα νοητικά μοντέλα που δίνουν νόημα στην εμπειρία. Συνεπώς, το πρόγραμμα θα μεγιστοποιήσει τη σύνδεση μεταξύ της μάθησης διαφορετικών τύπων γνώσης (δηλωτική, διαδικαστική και πλαισιακή) και της έκθεσης σε προσωπικά σημαντικές εμπειρίες. Για να επιτευχθεί αυτό, το πρόγραμμα είναι δομημένο ως μια κυκλική διαδικασία που περιλαμβάνει τρία στοιχεία:

1. ομαδικές συνεδρίες ανάπτυξης (GDS)
2. εξατομικευμένες συνεδρίες ανάπτυξης (IDS)
3. ατομικές εργασίες και ημερολόγιο.

Ο κυκλικός χαρακτήρας του προγράμματος επιτρέπει στους συμμετέχοντες να προβληματιστούν και να δράσουν σε σχέση με την προηγούμενη συνεδρία, οδηγώντας σε μια αναπτυξιακή διαδικασία.

Για να διευκολυνθεί η ανάπτυξη του εγώ, τα ακόλουθα χαρακτηριστικά ενσωματώνονται σε κάθε στοιχείο:

* **ένα ερέθισμα το** οποίο είναι προσωπικά σημαντικό, συναισθηματικά ελκυστικό και διαπροσωπικής φύσης,
* **αλληλεπιδράσεις** με άλλα άτομα ή περιβάλλοντα που προκαλούν προκλήσεις για να διεγείρουν μια ανισορροπία στα σχήματα,
* **χρόνος για προβληματισμό και αίσθηση**,
* **ομαδικές συζητήσεις** που παρέχουν συνδέσεις με άλλους ηγέτες μέσω της συνεργατικής ευευευευαισθητοποίησης που εξισορροπείται με ευκαιρίες αυτόνομης δράσης.

## Ομαδικές συνεδρίες ανάπτυξης (GDS)

Το ερέθισμα για το GDS λαμβάνει τρεις μορφές:

1. συμβολή του συντονιστή
2. μελέτες περιπτώσεων
3. σκέψεις σχετικά με την ατομική εργασία

Ο σκοπός της μελέτης περίπτωσης και της ατομικής εργασίας είναι να προσφέρει μια εμπειρία εξισορρόπησης, εκθέτοντας τους συμμετέχοντες σε ένα σύνθετο πρόβλημα που είναι προσωπικά σημαντικό, συναισθηματικά ελκυστικό και διαπροσωπικής φύσης. Οι συμμετέχοντες θα ενθαρρυνθούν να συνεργαστούν και να υποστηρίξουν ο ένας τον άλλον ώστε να δώσουν νόημα σε αυτό το ερέθισμα, χρησιμοποιώντας συνεργατική συλλογιστική για την εξεύρεση λύσεων. Για να διευκολυνθεί η δομημένη συζήτηση, θα χρησιμοποιηθούν εργαλεία Διαλογικής Διερεύνησης και Διαλεκτικής Σκέψης.

## Ατομικές συνεδρίες ανάπτυξης

Το GDS γίνεται το ερέθισμα για το IDS. Αυτό ενημερώνει για το σχεδιασμό ενός "πειράματος" που θα αποτελέσει τη βάση για την αναστοχαστική εργασία πριν από το επόμενο GDS. Ένα "πείραμα" είναι ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών και τρόπων εργασίας που ο συμμετέχων θα δοκιμάσει στο εργασιακό του περιβάλλον.

Η αλληλουχία των δραστηριοτήτων για το GDS και το IDS έχει ως εξής:

**GDS**

**IDS**

**Πείραμα**

**IDS**

**GDS**

## Εξηγητές

Η εισαγωγή και η παραδειγματική παρουσίαση της σχετικής δηλωτικής γνώσης θα γίνει μέσω καταγεγραμμένου περιεχομένου. Η μέθοδος αυτή εξασφαλίζει τη συνοχή και την ακρίβεια της διδασκαλίας σε πολλαπλά προγράμματα και σημαίνει ότι μετριάζονται οι διαφορές στην τοπική εμπειρογνωμοσύνη.

Υπάρχει η ανάγκη να δοθεί βαρύτητα στο διδαγμένο περιεχόμενο προς την αρχή του προγράμματος, αλλά αυτό μπορεί να επανεξεταστεί καθ' όλη τη διάρκεια του προγράμματος.

## Επισκόπηση του προγράμματος

Το πλήρες πρόγραμμα έχει σχεδιαστεί για να διαρκέσει περίπου 18 μήνες. Το πιλοτικό πρόγραμμα είναι μια περικεκομμένη έκδοση που περιλαμβάνει δύο πλήρεις "κύκλους" ανάπτυξης. Το πρόγραμμα αυτό μπορεί να ολοκληρωθεί σε περίπου 6 μήνες.



## Προετοιμασία

Οι συμμετέχοντες θα προετοιμαστούν για το πρόγραμμα παρακολουθώντας μια σειρά από επεξηγηματικά βίντεο που παρουσιάζουν το πρόγραμμα και παρέχουν μια επισκόπηση των βασικών θεωρητικών εννοιών.

## Ανάπτυξη ομάδας- Συνεδρία 1

Στην πρώτη συνεδρία ομαδικής ανάπτυξης, οι συμμετέχοντες θα ανακεφαλαιώσουν το περιεχόμενο των βίντεο επεξήγησης, θα εισαχθούν στην ιδέα των σύνθετων προβλημάτων, θα εξερευνήσουν δύο μελέτες περίπτωσης και θα εισαχθούν στο πρώτο πείραμα.

## Πείραμα

Οι συμμετέχοντες θα παρακολουθήσουν μια ατομική συνεδρία ανάπτυξης με τον ατομικό τους συντονιστή για να σχεδιάσουν το πείραμα. Στη συνέχεια, θα πραγματοποιήσουν το πείραμα και θα παρακολουθήσουν μια ακόμη Ατομική Συνεδρία Ανάπτυξης για να αναστοχαστούν πάνω στα ευρήματά τους.

## Ομαδική ανάπτυξη- Συνεδρία 2

Στη δεύτερη Συνεδρία Ανάπτυξης Ομάδων, οι συμμετέχοντες θα εξερευνήσουν δύο ακόμη Μελέτες Περίπτωσης και θα εισαχθούν στο Πείραμα Γ.

## Πείραμα

Οι συμμετέχοντες θα παρακολουθήσουν μια ατομική συνεδρία ανάπτυξης με τον ατομικό τους συντονιστή για να σχεδιάσουν το πείραμα. Στη συνέχεια, θα πραγματοποιήσουν το πείραμα και θα παρακολουθήσουν μια ακόμη Ατομική Συνεδρία Ανάπτυξης για να αναστοχαστούν πάνω στα ευρήματά τους.

## Ομαδική ανάπτυξη- Συνεδρία 3

Στην τρίτη και τελευταία συνεδρία ανάπτυξης της ομάδας, οι συμμετέχοντες θα εδραιώσουν τη μάθησή τους μέσω του πειράματος, θα εξετάσουν μια τελική μελέτη περίπτωσης και θα σχεδιάσουν την εργασία πεδίου.

## Αξιολόγηση

Οι συμμετέχοντες θα αξιολογήσουν το πρόγραμμα συμπληρώνοντας ένα ερωτηματολόγιο.

## Ομαδικές συνεδρίες ανάπτυξης

## GDS 1: Εισαγωγή στο πρόγραμμα

Στόχοι:

* Έλεγχος της κατανόησης και να ανάπτυξη κριτικής επίγνωσης των βασικών θεωρητικών δομών
* Παροχή επισκόπησης του προγράμματος
* Συμμετοχή των συμμετεχόντων σε δύο μελέτες περιπτώσεων
* Εισαγωγή του ρόλου του ατομικού διαμεσολαβητή
* Πλαισίωση του πειράματος Α ή Β.

## GDS 2: Μεσοδιάστημα του προγράμματος

Στόχοι:

* Εδραίωση της μάθησης από το πείραμα
* Συμμετοχή σε δύο μελέτες περιπτώσεων
* Περαιτέρω ενίσχυση βασικών θεωρητικών δομών
* Πλαισίωση του πειράματος Γ.

## GDS 3: Ολοκλήρωση προγράμματος

Στόχοι:

* Παγίωση της μάθησης από τα πειράματα
* Εμπλοκή των συμμετεχόντων σε μια μελέτη περίπτωσης
* Υποστήριξη του προβληματισμού σχετικά με τα αποτελέσματα του προγράμματος
* Λήψη ανατροφοδότησης από τους συμμετέχοντες σχετικά με το πιλοτικό πρόγραμμα.

## Ατομικές συνεδρίες ανάπτυξης

## IDS1/3

Σκοπός του IDS1 είναι η προετοιμασία για το Πείραμα. Αυτό θα περιλαμβάνει:

* Ο συμμετέχων εξηγεί τι είναι τα σύνθετα προβλήματα στον ατομικό διευκολυντή
* Ατομικά ο συντονιστής και ο συμμετέχων ελέγχουν την κατανόηση της Σκάλας Συμπερασμάτων
* Προγραμματισμός του πειράματος.

## IDS2/4

Ο σκοπός της IDS2 είναι να αναστοχαστεί το αποτέλεσμα του πειράματος. Ο Προσωπικός Συντονιστής θα ρωτήσει σχετικά με:

* Πώς προχώρησε ο συμμετέχων στο πείραμα;
* Ποια ήταν τα ευρήματά;
* Ποιες σκέψεις θα μεταφέρει ο συμμετέχων στη συνεδρία ανάπτυξης της ομάδας;

## Σκέψεις των συμμετεχόντων

Οι συμμετέχοντες θα ενθαρρυνθούν να προβληματιστούν ατομικά κρατώντας σημειώσεις ή ημερολόγιο με τους προβληματισμούς τους καθ' όλη τη διάρκεια του προγράμματος.

## Journaling

Η τήρηση ημερολογίου είναι πιθανό να είναι μια συνεχής διαδικασία, με αφορμή το GDS, το IDS και άλλες εκδηλώσεις και αναγνώσεις. Η καταγραφή προσωπικών εμπειριών μπορεί να προκληθεί μετά από συγκεκριμένα γεγονότα.

Η τήρηση ημερολογίου δεν χρειάζεται να είναι πολύ δομημένη. Ωστόσο, οι συμμετέχοντες μπορεί να θελήσουν να προβληματιστούν σχετικά με τα ακόλουθα:

* Τι μπορεί να μας πει η θεωρία για το πώς οι σχολικοί ηγέτες κατανοούν τους ρόλους τους;
* Πώς αλλάζει η άποψή μου για τα σχολεία και το έργο των διευθυντών σχολείων;
* Με ποιους τρόπους οι άλλοι βλέπουν το σχολείο στο οποίο εργάζομαι με διαφορετικό τρόπο από ό,τι εγώ;
* Γιατί οι άλλοι αντιλαμβάνονται τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουμε ως σχολείο διαφορετικά από εμένα;
* Πώς αμφισβητήθηκαν οι απόψεις μου από άλλους (είτε μέσω των συζητήσεων GDS/IDS είτε μέσω του πειράματος);
* Πώς αλλάζει η κατανόησή μου για τα προβλήματα που προσπαθούμε να λύσουμε;
* Πόσο άνετα αντιμετωπίζω την ασάφεια, την αβεβαιότητα και την πολυπλοκότητα;
* Τι σημαίνει βελτίωση ενός σχολείου;

## Τα επεξηγηματικά βίντεο

Τα επεξηγηματικά βίντεο εισάγουν τους συντονιστές και τους συμμετέχοντες στις βασικές θεωρητικές δομές που απαιτούνται για το πρόγραμμα.

## Μια εισαγωγή στη GHT και στη θεωρία της ανάπτυξης των ενηλίκων

## Μια εισαγωγή στην ευαισθητοποίηση

## Εισαγωγή στη θεωρία πολυπλοκότητας

## Μια εισαγωγή στα σύνθετα προβλήματα

## Σχολική ηγεσία και οργανωτική θεωρία

## Πειράματα

Ένα πείραμα είναι μια ευκαιρία να ελεγχθεί μια υπόθεση σχετικά με το σχολείο στο οποίο εργάζεται ο συμμετέχων. Κάθε πείραμα θα ξεκινά με τη διατύπωση μιας υπόθεσης από τους συμμετέχοντες. Θα δοκιμάσουν αυτή την υπόθεση μέσω της αλληλεπίδρασης με άλλους στο περιβάλλον τους.

Στο πιλοτικό πρόγραμμα, οι συμμετέχοντες διεξάγουν ένα από τα ακόλουθα πειράματα. Αυτή είναι η επιλογή του Συντονιστή του προγράμματος.

## Πείραμα Α: Διερεύνηση των σύνθετων προβλημάτων του σχολείου σας με άλλους

Οι συμμετέχοντες θα κληθούν να κάνουν τα εξής:

1. Δημιουργήστε μια υπόθεση σχετικά με το τι θα αναγνώριζαν οι άνθρωποι στο σχολείο σας ως τα βασικά σύνθετα προβλήματα στο πλαίσιο του σχολείου σας.
2. Ελέγξτε αυτή την υπόθεση ζητώντας από συναδέλφους σε διάφορες θέσεις στο σχολείο σας να προσδιορίσουν τα σημαντικότερα σύνθετα προβλήματα που αντιμετωπίζει το σχολείο.
3. Σκεφτείτε σε ποιο βαθμό οι απαντήσεις που δόθηκαν επιβεβαιώνουν ή αποκλίνουν από την υπόθεσή σας.

## Πείραμα Β: Καθορισμός ενός σύνθετου προβλήματος

Οι συμμετέχοντες θα κληθούν να κάνουν τα εξής:

1. Επιλέξτε ένα σύνθετο πρόβλημα το οποίο είναι σημαντικό στο πλαίσιο της περίπτωσής σας.
2. Δημιουργήστε μια υπόθεση σχετικά με την προέλευση και τα κύρια χαρακτηριστικά του προβλήματος ("ορισμός του προβλήματος").
3. Ελέγξτε αυτή την υπόθεση συζητώντας με 2-3 συναδέλφους σε διάφορες θέσεις στο σχολείο σας για να αποκαλύψετε εναλλακτικές προοπτικές και υποθέσεις.
4. Δημιουργήστε μια βελτιωμένη εκδοχή του ορισμού του προβλήματός σας.

## Πείραμα Γ: Διερεύνηση λύσεων

Οι συμμετέχοντες θα κληθούν να κάνουν τα εξής:

1. Δημιουργήστε μια υπόθεση σχετικά με τις πιθανές λύσεις που μπορεί να υπάρχουν στο επιλεγμένο σύνθετο πρόβλημα.
2. Συγκαλέστε μια ομάδα συναδέλφων για να συζητήσετε το πρόβλημα και να προτείνετε πιθανές λύσεις.
3. Εξετάστε πώς οι προτεινόμενες και προτιμώμενες λύσεις λαμβάνουν υπόψη την "δυσκολία" του προβλήματος.

## Αξιολόγηση του προγράμματος

Το πρόγραμμα θα αξιολογηθεί με τις ακόλουθες μεθόδους:

* Έντυπο αξιολόγησης αρχηγού προγράμματος.
* Έρευνα συμμετεχόντων.