

ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Διεθνείς τάσεις στη θεωρία, την έρευνα και την πρακτική σήμερα - Προοπτικές



Ανδρέας Κυθραιώτης
Λειτουργός Παιδαγωγικού Ινστιτούτου
Εκπαιδευτική Ημερίδα ΑΚΙΔΑ
26 Φεβρουαρίου 2011

Βασικά σημεία παρουσίασης



- ▶ Αλλαγές στα εκπαιδευτικά συστήματα χωρών
- ▶ Προτεραιότητα στη σχολική ηγεσία
- ▶ Σημασία της σχολικής ηγεσίας
- ▶ Θεωρία για τη σχολική ηγεσία
- ▶ Η πραγματικότητα για τη σχολική ηγεσία
- ▶ Οι προοπτικές της σχολικής ηγεσίας
- ▶ Διεθνής τάσεις και κυπριακή πραγματικότητα

Σημαντικές αλλαγές διεθνώς



Ραγδαίες αλλαγές στην τεχνολογία



Παγκοσμιοποίηση της οικονομίας



Μετανάστευση και κινητικότητα



Αλλαγές στις κοινωνικές
και οικογενειακές δομές

Βασικές αλλαγές στα εκπαιδευτικά συστήματα διάφορων χωρών



Αποκέντρωση –
Αυτονομία σχολείων



Λογοδοσία –
Έμφαση στα αποτελέσματα




Έμφαση στη διδασκαλία
και μάθηση

Ποια είναι η θέση της σχολικής ηγεσίας στις εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις

Σημαντικές αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο



Μεταρρυθμίσεις στα εκπαιδευτικά συστήματα των χωρών



Προτεραιότητα στη σχολική ηγεσία

Η σχολική ηγεσία έχει σημασία στα αποτελέσματα του σχολείου

ΣΧΟΛΙΚΟΣ
ΗΓΕΤΗΣ

ΕΝΔΙΑΜΕΣΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ
Πολιτικές και πρακτικές
Παρώθηση εκπαιδευτικών
Ικανότητες εκπαιδευτικών
Επιμόρφωση εκπαιδευτικών
Αφοσίωση-Ικανοποίηση
Κουλτούρα σχολείου
Κλίμα σχολείου

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
ΣΧΟΛΕΙΟΥ

Ορισμός της ηγεσίας

ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΟΝ ΟΡΙΣΜΟ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η ηγεσία ασκείται σε διαφορετικά πλαίσια
(π.χ. χώρες, οργανισμοί, κουλτούρες)
(Hallinger & Heck, 1998)



ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟΙ ΑΠΌ 350 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

(Bennis, 1989)



ΚΟΙΝΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΤΩΝ ΟΡΙΣΜΩΝ

Η ηγεσία αφορά την επίδραση που ένα άτομο ασκεί πάνω στα υπόλοιπα άτομα της ομάδας, ώστε να επιτευχθεί ένας κοινός στόχος (Bass & Stodgill, 1990)

Οι σημαντικότερες θεωρίες ηγεσίας

	Αγγλικοί όροι	Ελληνικοί όροι	Βασική ιδέα
1.	Traits approach	Προσέγγιση προσωπικών γνωρισμάτων	<u>Οι ηγέτες γεννιούνται.</u> Η ηγεσία δε διδάσκεται.
2.	Behavior approach	Προσέγγιση της συμπεριφοράς	<u>Η ηγεσία διδάσκεται.</u>
3.	Contingency & Situational Approaches	Η προσέγγιση της περίπτωσης	<u>Δεν υπάρχει ένα είδος ηγεσίας.</u> Ο ηγέτης συμπεριφέρεται ανάλογα με την περίπτωση.
4.	Transformational leadership	Η προσέγγιση του μετασχηματισμού	<u>Οι ηγέτες μετασχηματίζουν την κουλτούρα του οργανισμού,</u> ώστε αυτός στη συνέχεια να βελτιωθεί.

Προσεγγίσεις στη ηγεσία του σχολείου

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ
Έμφαση στη βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης

ΗΓΕΣΙΑ ΤΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ
Έμφαση στην αλλαγή της κουλτούρας του σχολείου

ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ
Ο καθένας έχει ηγετικό ρόλο στο σχολείο

ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
Έμφαση σε θέματα ρουτίνας και καθημερινότητας

ΗΓΕΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΗΣ
Διαδικασία «πάρε-δώσε»

ΑΤΟΜΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ
Ο διευθυντής είναι ο μόνος ηγέτης στο σχολείο

Έρευνα του ΟΟΣΑ: Βελτιώνοντας τη σχολική ηγεσία (2006-2008) - Μια διεθνής άποψη της πολιτικής και πρακτικής για τη σχολική ηγεσία

Συμμετείχαν 22 χώρες

Αυστραλία

Αυστρία

Βέλγιο (Γαλλόφωνοι)

Βέλγιο (Φλαμανδοί)

Χιλή

Δανία

Φιλανδία

Γαλλία

Ουγγαρία

Ιρλανδία

Ισραήλ

Κορέα

Ολλανδία

Νέα Ζηλανδία

Νορβηγία

Πορτογαλία

Σλοβενία

Ισπανία

Σουηδία

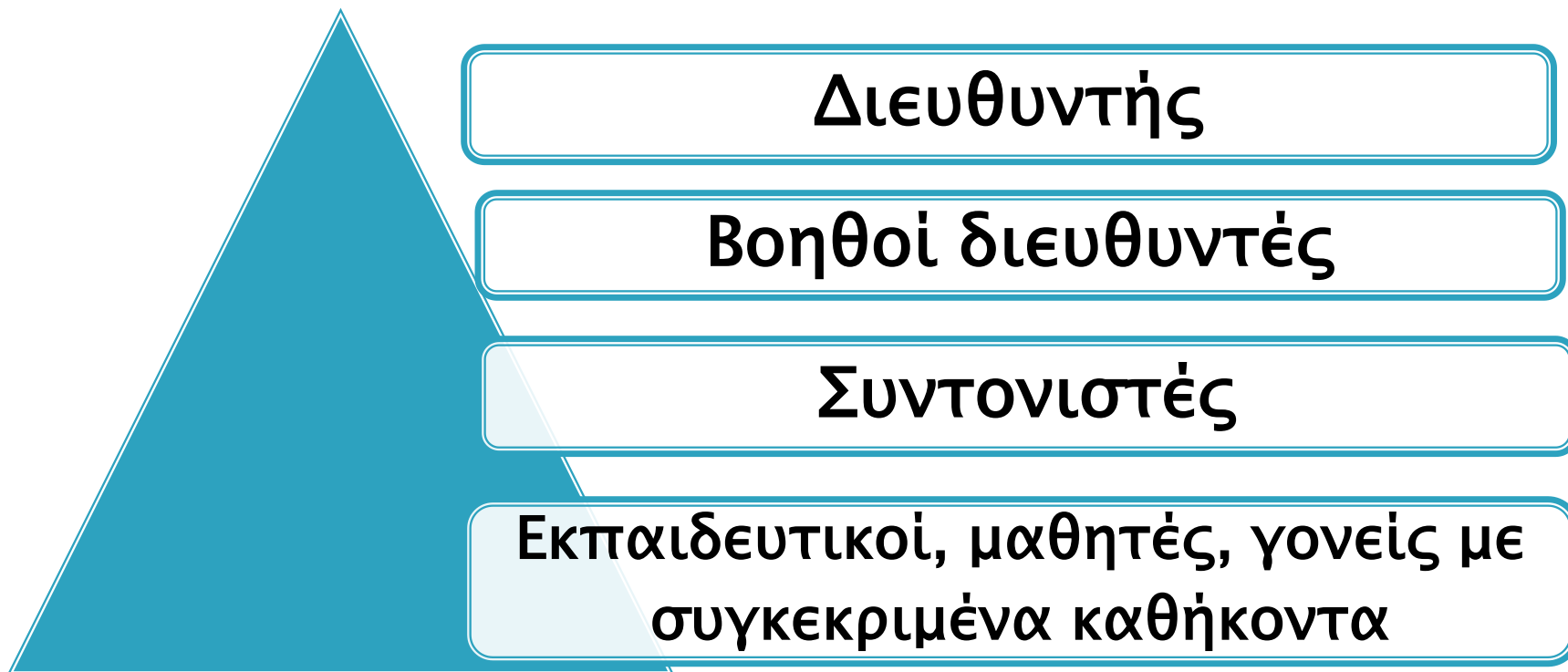
Ηνωμένο Βασίλειο (Αγγλία)

Ηνωμένο Βασίλειο (Β. Ιρλανδία)

Ηνωμένο Βασίλειο (Σκωτία)

OECD (2008). Improving School Leadership

Ποιοι ασκούν ηγεσία στο σχολείο;



ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΧΩΡΩΝ

Παραδοσιακό μοντέλο του ηγέτη-διευθυντή

Ηγεσία ομάδας σχολείων

Συμμετοχή της διευθυντικής ομάδας

Συμμετοχή εκπαιδευτικών, συμβουλίων

Προβλήματα των διευθυντών των σχολείων


Προβλήματα

- 1 Απουσία καθορισμένων επιπέδων ηγεσίας
- 2 Έμφαση στην διαχείριση αντί στην ηγεσία
- 3 Αυξημένος φόρτος εργασίας - ένα άτομο
- 4 Αυξημένα επίπεδα άγχους
- 5 Μη ικανοποιητικοί μισθοί
- 6 Ανεπαρκής επιμόρφωση
- 7 Ψηλός μέσος όρος ηλικίας
- 8 Μικρότερα ποσοστά των γυναικών


ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

Το επάγγελμα δεν θεωρείται ελκυστικό.
Στις 15 από τις 22 χώρες τις έρευνας παρουσιάζονται
δυσκολίες στην εξεύρεση κατάλληλων διευθυντών.


Παραδοσιακό μοντέλο σχολικής ηγεσίας



- ΠΡΟΒΛΗΜΑ: Παραδοσιακό μοντέλο ηγεσίας ενός ατόμου – του διευθυντή



- ΑΝΑΓΚΗ: Η εγκατάλειψη του παραδοσιακού μοντέλου ηγεσίας



- ΕΙΣΗΓΗΣΗ ΤΟΥ ΟΟΣΑ: Τέσσερις αλλαγές στην εκπαιδευτική πολιτική των χωρών

Τέσσερις πολιτικές για αποτελεσματική ηγεσία

1

Επανακαθορισμός των
υπευθυνότητων ηγεσίας

2

Εφαρμογή της κατανεμημένης
ηγεσίας

3

Ανάπτυξη δεξιοτήτων
αποτελεσματικής σχολικής ηγεσίας

4

Μετατροπή της σχολικής ηγεσίας σε
ένα ελκυστικό επάγγελμα

Πολιτική 1: Καθορισμός των υπευθυνοτήτων της ηγεσίας

1. ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ & ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΣΤΟΥΣ ΣΧΟΛΙΚΟΥΣ ΗΓΕΤΕΣ

2. ΞΕΚΑΘΑΡΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΣΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΟΥ ΒΕΛΤΙΩΝΕΙ ΤΗ ΜΑΘΗΣΗ:

- 1.Υποστήριξη – Παρακολούθηση – Ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.
- 2.Στόχοι –Αξιολόγηση Λογοδοσία
- 3.Διοίκηση: Άνθρωποι – Προϋπολογισμός
- 4.Συστημική ηγεσία: Συνεργασία με άλλα σχολεία και ιδρύματα.

Πολιτική 2: Εφαρμογή της κατανομημένης ηγεσίας

1

- Ενθάρρυνση της κατανομημένης ηγεσίας σε ομάδες και άτομα

2

- Επιμόρφωση των ομάδων και των ατόμων στην άσκηση ηγεσίας

3

- Αναγνώριση και επιβράβευση όσων εμπλέκονται στην άσκηση ηγεσίας

Πολιτική 3: Ανάπτυξη δεξιοτήτων αποτελεσματική ηγεσίας

ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ:

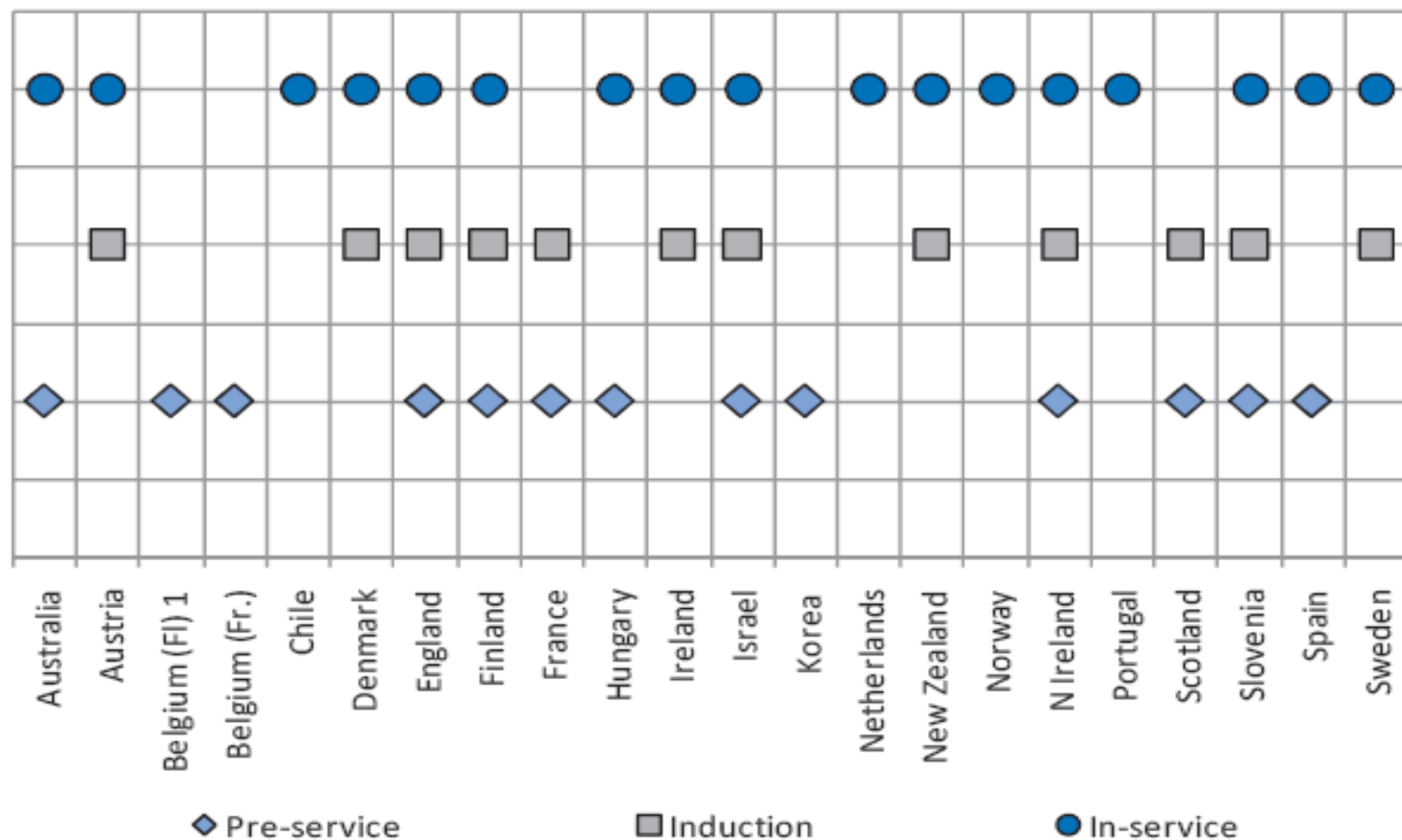
Σύμφωνα με τα στάδια της επαγγελματικής τους
ανάπτυξης



ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΑ:

Συνδυασμός: Μάθηση – Καθοδήγηση – πρακτική
εμπειρία

Figure 4.1 Leadership development approaches across countries, 2006/07, public schools



Note:

1. Belgium (Fl.): Only community schools.

Source: *Improving School Leadership Country Background Reports*, available at www.oecd.org/edu/schoolleadership.

Πολιτική 4: Μετατροπή της σχολικής ηγεσίας σε ένα ελκυστικό επάγγελμα

Επαγγελματισμός στην πρόσληψη σχολικών ηγετών

Παροχή πιο ελκυστικών μισθών σύμφωνα με το επίπεδο ευθυνών

Αναγνώριση του ρόλου των επαγγελματικών οργανώσεων των σχολικών ηγετών

Παροχή ευκαιριών και υποστήριξη της ανάπτυξης της σταδιοδρομίας

Επίπεδα άσκησης ηγεσίας



Συστημική ηγεσία: ο ρόλος των σχολικών ηγετών

1

- Ενδιαφέρονται για την επιτυχία και των άλλων σχολείων.

2

- Αναλαμβάνουν και ρόλους ηγεσία μέσα στο ευρύτερο εκπαιδευτικό σύστημα.

Η πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη σχολική ηγεσία;

Ευρωπαϊκή Στρατηγική 2020

```
graph TD; A[Ευρωπαϊκή Στρατηγική 2020] --> B[Αποφάσεις Ευρωπαϊκών οργάνων]; B --> C[Διεργασίες];
```

Αποφάσεις Ευρωπαϊκών οργάνων

Διεργασίες

Έμφαση:

- Καθορισμός ικανοτήτων και δεξιοτήτων των σχολικών ηγετών
- Παιδαγωγική ηγεσία
- Δικτύωση μεταξύ σχολικών ηγετών

Σύνοψη

- ▶ Ραγδαίες αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο
- ▶ Μεταρρυθμίσεις των εκπαιδευτικών συστημάτων σε διάφορες χώρες
- ▶ Προτεραιότητα στη σχολική ηγεσία
- ▶ Σημαντική η σχολική ηγεσία
- ▶ Δύσκολο το έργο των σχολικών ηγετών
- ▶ Αναγκαία η υιοθέτηση νέων πολιτικών για τη σχολική ηγεσία
- ▶ Επιτυχημένες πολιτικές & πρακτικές ηγεσίας



Σχολική ηγεσία και κυπριακή πραγματικότητα

- ▶ Σημερινή κατάσταση στην Κύπρο
- ▶ Ομοιότητες και διαφορές της Κύπρου με άλλες χώρες
- ▶ Εκπαιδευτική μεταρρύθμιση και σχολική ηγεσία
- ▶ Ρόλος των διευθυντών στην εισαγωγή των νέων αναλυτικών προγραμμάτων
- ▶ Σχεδιασμοί για την επαγγελματική ανάπτυξη των διευθυντών στελεχών

Τι μπορούμε να μάθουμε από τις εμπειρίες άλλων χωρών;