

# Κατάρτιση Στελεχών Εκπαίδευσης για ποιότητα και αποτελεσματικότητα– Ακαδημία Εκπαιδευτικής Ηγεσίας

Πέτρος Πασιαρδής  
Καθηγητής Εκπαιδευτικής Ηγεσίας  
Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου  
email: [p.pashiardis@ouc.ac.cy](mailto:p.pashiardis@ouc.ac.cy)

Ομιλία σε Επιστημονική Ημερίδα που συνδιοργανώνουν το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου, η Διεύθυνση Μέσης Εκπαίδευσης, ο ΚΟΕΔ και το Πρόγραμμα «Επιστήμες της Αγωγής-Κατεύθυνση Εκπαιδευτικής Ηγεσίας και Πολιτικής» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, με τίτλο «Σύγχρονη Σχολική Ηγεσία: Διεθνής Εμπειρία και Τοπική Πραγματικότητα»  
4 Ιουνίου 2016, Λευκωσία

# Δομή της παρουσίασης

- Το Διεθνές Περιβάλλον
- Ο Ρόλος των Διευθυντών
- Το Ερευνητικό Πρόγραμμα Co-LEAD
- Το Ερευνητικό Πρόγραμμα ISSPP
- Το Ερευνητικό Πρόγραμμα LISA
- Κατάρτιση Στελεχών Εκπαίδευσης – Ακαδημία Εκπαιδευτικής Ηγεσίας
- Καταληκτικές Σκέψεις και Πρόσφατες Εξελίξεις στο θέμα της *Ποιότητας, Αποτελεσματικότητας και Επιτυχίας*

Το Διεθνές  
Περιβάλλον

Με τον όρο παγκοσμιοποίηση, εννοείται ο επαναπροσδιορισμός της σχέσης:

- Εθνικό vs. Διεθνές επίπεδο
- Των δημόσιων ιδρυμάτων vs. ιδιωτικών ιδρυμάτων
- Της οικονομικής ευημερίας vs. φτώχειας
- Της ταχείας ανάπτυξης των επιστημονικών και ιατρικών ανακαλύψεων καθώς και της τεχνολογίας

Το ερευνητικό πρόγραμμα  
Co-LEAD (Barbados,  
Botswana, Malaysia, Singapore,  
St. Lucia, Tanzania, Uganda)  
Και οι Ανάγκες για  
Εκπαίδευση των Διευθυντών

# Κύρια Συμπεράσματα

## (Α) Οικοδόμηση Εμπιστοσύνης και Συνεργασίας

### Σχέσεις μεταξύ γονιών και κοινότητας

- Προώθηση της συνεργασίας με άλλους οργανισμούς και επιχειρήσεις από την κοινότητα για τις ανάγκες των μαθητών
- Έναρξη δραστηριοτήτων οικοδόμησης εμπιστοσύνης με την τοπική κοινότητα

## (Β) Ενθάρρυνση Παιδαγωγικού Στυλ Ηγεσίας και Ανάπτυξης Ανθρωπίνου Δυναμικού

### Παιδαγωγικό Στυλ Ηγεσίας και Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού

- Αποτελεσματική ένταξη όλων των ειδικών προγραμμάτων στο κανονικό πρόγραμμα
- Συστηματική παρακολούθηση των διαδικασιών της διδασκαλίας και της μάθησης για να διασφαλιστεί ότι οι διάφορες δραστηριότητες του προγράμματος σχετίζονται με τα μαθησιακά αποτελέσματα
- Προώθηση της διασύνδεσης των μαθησιακών εμπειριών εντός του σχολείου με τις πραγματικότητες εκτός του σχολικού χώρου
- Ικανότητα στην επιχειρηματολογία για την κατάλληλη στελέχωση των σχολείων

### Επαγγελματική ανάπτυξη και αναγνώριση προσωπικού

- Πρόνοια για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε αντιστοιχία με τους διδακτικούς στόχους του σχολείου
- Παροχή ανταμοιβών στους εκπαιδευτικούς στην περίπτωση ξεχωριστής συμβολής τους στο σχολείο

## (Γ) Δημιουργία Συνθηκών για τη Σχολική Βελτίωση και Ανάπτυξη

### Σχολικό Κλίμα και Σχολική Βελτίωση

- Εφαρμογή των αποτελεσμάτων της έρευνας για διευκόλυνση της Σχολικής Βελτίωσης
- Δημιουργία του προϋπολογισμού στη βάση των αναγκών του προγράμματος, του προσωπικού, της εγγραφής νέων μαθητών και άλλων οικονομικών αναγκών

### Διαχείριση Μαθητών

- Παροχή ευκαιριών στους μαθητές να συμμετέχουν ενεργά στα διοικητικά θέματα του σχολείου τους

# Κύρια Συμπεράσματα

## (Α) Οικοδόμηση Εμπιστοσύνης και Συνεργασίας

*Σχέσεις μεταξύ γονιών και κοινότητας*

- Προώθηση της συνεργασίας με άλλους οργανισμούς και επιχειρήσεις από την κοινότητα για τις ανάγκες των μαθητών
- Έναρξη δραστηριοτήτων οικοδόμησης εμπιστοσύνης με την τοπική κοινότητα

## (Β) Ενθάρρυνση Παιδαγωγικού Στυλ Ηγεσίας και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού

*Παιδαγωγικό Στυλ Ηγεσίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*

- Αποτελεσματική ένταξη όλων των ειδικών προγραμμάτων στο κανονικό πρόγραμμα
- Συστηματική παρακολούθηση των διαδικασιών της διδασκαλίας και της μάθησης για να διασφαλιστεί ότι οι διάφορες δραστηριότητες του προγράμματος σχετίζονται με τα μαθησιακά αποτελέσματα
- Προώθηση της διασύνδεσης των μαθησιακών εμπειριών εντός του σχολείου με τις πραγματικότητες εκτός του σχολικού χώρου
- Ικανότητα στην επιχειρηματολογία για την κατάλληλη στελέχωση των σχολείων

*Επαγγελματική ανάπτυξη και αναγνώριση προσωπικού*

- Πρόνοια για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε αντιστοιχία με τους διδακτικούς στόχους του σχολείου
- Παροχή ανταμοιβών στους εκπαιδευτικούς στην περίπτωση ξεχωριστής συμβολής τους στο σχολείο

## (Γ) Δημιουργία Συνθηκών για τη Σχολική Βελτίωση και Ανάπτυξη

*Σχολικό Κλίμα και Σχολική Βελτίωση*

- Εφαρμογή των αποτελεσμάτων της έρευνας για διευκόλυνση της Σχολικής Βελτίωσης
- Δημιουργία του προϋπολογισμού στη βάση των αναγκών του προγράμματος, του προσωπικού, της εγγραφής νέων μαθητών και άλλων οικονομικών αναγκών

*Διαχείριση Μαθητών*

- Παροχή ευκαιριών στους μαθητές να συμμετέχουν ενεργά στα διοικητικά θέματα του σχολείου τους

# Κύρια Συμπεράσματα

## (Α) Οικοδόμηση Εμπιστοσύνης και Συνεργασίας

### Σχέσεις μεταξύ γονιών και κοινότητας

- Προώθηση της συνεργασίας με άλλους οργανισμούς και επιχειρήσεις από την κοινότητα για τις ανάγκες των μαθητών
- Έναρξη δραστηριοτήτων οικοδόμησης εμπιστοσύνης με την τοπική κοινότητα

## (Β) Ενθάρρυνση Παιδαγωγικού Στυλ Ηγεσίας και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού

### Παιδαγωγικό Στυλ Ηγεσίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

- Αποτελεσματική ένταξη όλων των ειδικών προγραμμάτων στο κανονικό πρόγραμμα
- Συστηματική παρακολούθηση των διαδικασιών της διδασκαλίας και της μάθησης για να διασφαλιστεί ότι οι διάφορες δραστηριότητες του προγράμματος σχετίζονται με τα μαθησιακά αποτελέσματα
- Προώθηση της διασύνδεσης των μαθησιακών εμπειριών εντός του σχολείου με τις πραγματικότητες εκτός του σχολικού χώρου
- Ικανότητα στην επιχειρηματολογία για την κατάλληλη στελέχωση των σχολείων

### Επαγγελματική ανάπτυξη και αναγνώριση προσωπικού

- Πρόνοια για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε αντιστοιχία με τους διδακτικούς στόχους του σχολείου
- Παροχή ανταμοιβών στους εκπαιδευτικούς στην περίπτωση ξεχωριστής συμβολής τους στο σχολείο

## (Γ) Δημιουργία Συνθηκών για τη Σχολική Βελτίωση και Ανάπτυξη

### Σχολικό Κλίμα και Σχολική Βελτίωση

- Εφαρμογή των αποτελεσμάτων της έρευνας για διευκόλυνση της Σχολικής Βελτίωσης
- Δημιουργία του προϋπολογισμού στη βάση των αναγκών του προγράμματος, του προσωπικού, της εγγραφής νέων μαθητών και άλλων οικονομικών αναγκών

### Διαχείριση Μαθητών

- Παροχή ευκαιριών στους μαθητές να συμμετέχουν ενεργά στα διοικητικά θέματα του σχολείου τους



Το ερευνητικό πρόγραμμα  
ISSPP (26 χώρες από όλες τις  
ηπείρους) και το Προφίλ των  
Επιτυχημένων Διευθυντών

# Μοντέλο άσκησης ηγεσίας που προτείνεται μέσα από την έρευνα (Πασιαρδής, 2012, σ. 176)

Δημοκρατική και ανθρώπινη προσέγγιση ηγεσίας

Σχολικό κλίμα και κουλτούρα συνεργασίας

Δίκτυα συνεργασίας και επικοινωνίας

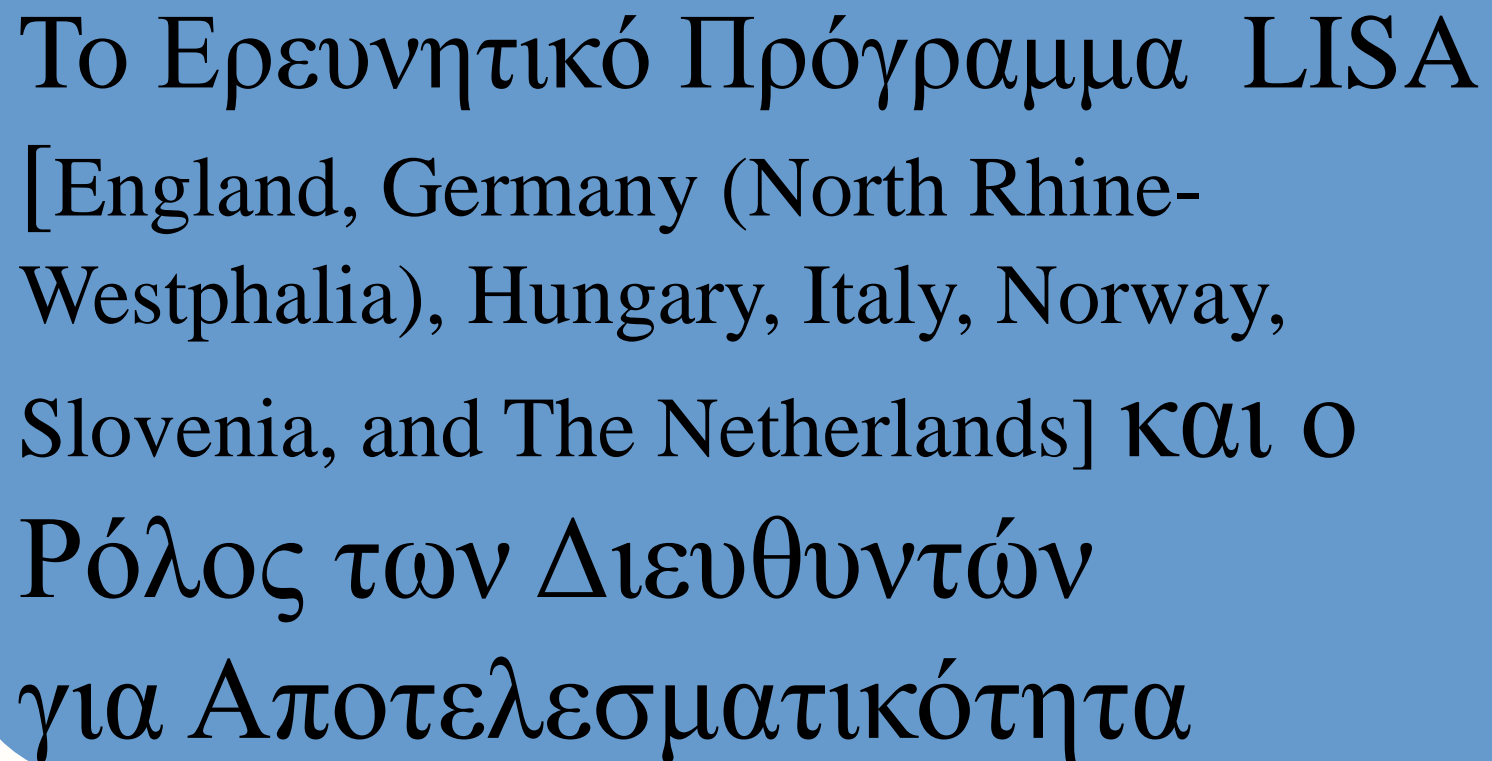
Όραμα και προσωπικό σύστημα αξιών

- προώθηση διαφάνειας μεταξύ εκπαιδευτικών
- ανθρώπινη επαφή και φιλική προσέγγιση με όλους
- συναδελφικότητα
- σεβασμός και εκτίμηση προς τους εκπαιδευτικούς
- ανθρώπινη, ειλικρινής και αυθεντική επαφή με όλους
- εξατομικευμένο ενδιαφέρον για όλους
- συνεχής παρουσία στη μονάδα
- σταθερή και συνεχής υποστήριξη σε όλους
- δημιουργία εποικοδομητικών σχέσεων

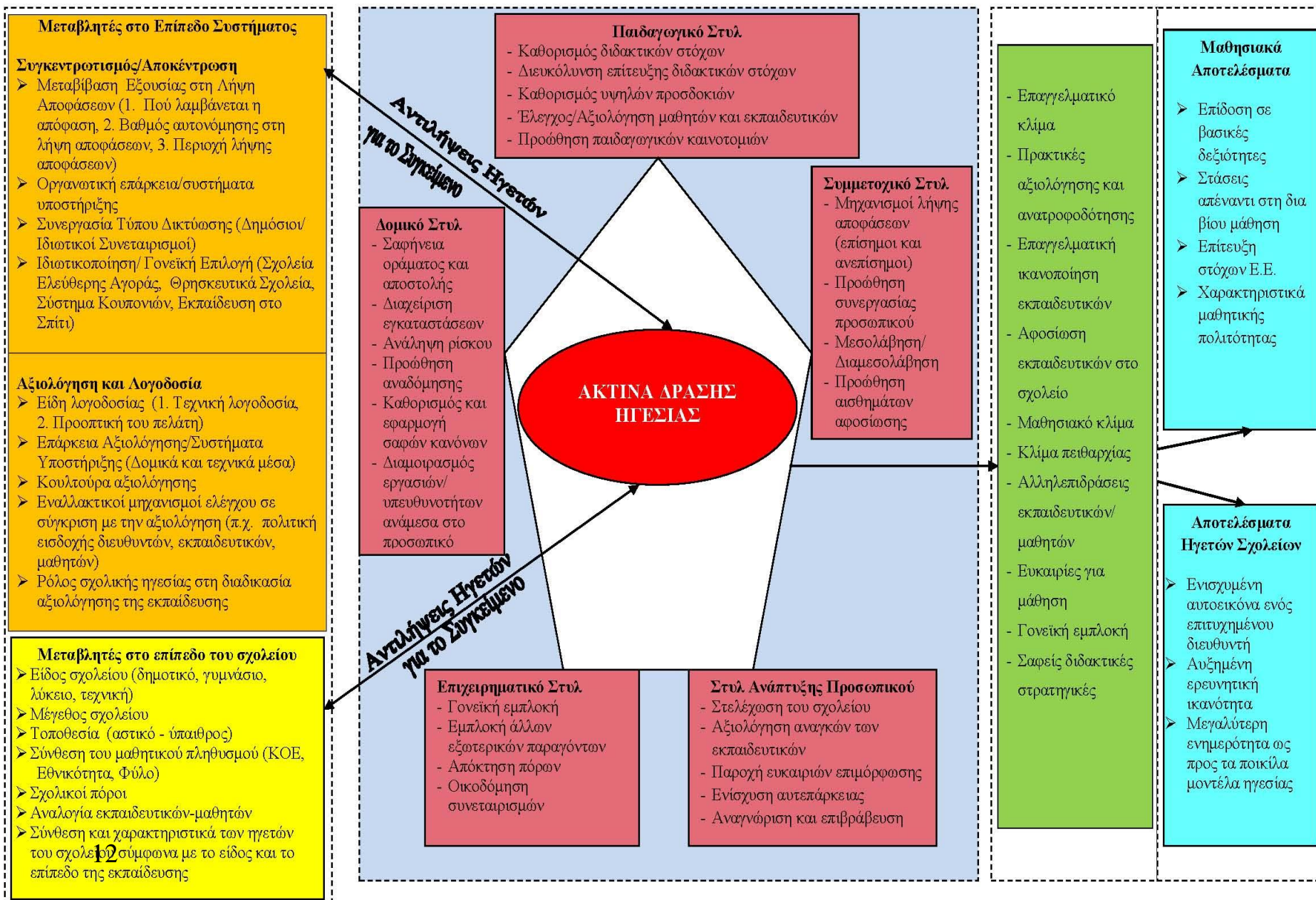
- αλληλεπίδραση όλων των εμπλεκομένων της σχολικής μονάδας
- προώθηση ομαδικής συνεργασίας
- ανοιχτοί διάλογοι επικοινωνίας
- ομαδική και δίκαια αντιμετώπιση των σχολικών θεμάτων
- ίδια πολιτική για όλους
- συλλογική λήψη αποφάσεων
- διατήρηση άριστων σχέσεων μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών
- στήριξη και συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντριών
- συνεργασία μεταξύ μαθητών και διευθυντριών

- έντονη συνεργασία των διευθυντριών με τους εξωτερικά εμπλεκομένους φορείς
- συνεργασία με τους γονείς και το σύνδεσμο γονέων
- συνεργασία με το δήμο και την τοπική κοινότητα
- συνεργασία με την αστυνομία και τα γειτονικά σχολεία
- ενεργός συμμετοχή στα σχολικά θέματα
- πίστη στις δυνατότητες των δικτύων αλληλεπίδρασης
- διατήρηση της προβολής του σχολείου στην κοινωνία
- εξασφάλιση επαρκών πόρων για τις σχολικές δραστηριότητες από εξωτερικούς φορείς
- στρατηγικός σχεδιασμός για τη διάθεση των πόρων
- επικοινωνία και επαφή με άλλους διευθυντές

- επιθυμία για σχολικές επιτυχίες μέσα από τη διάδοση του οράματος
- δέσμευση και αφοσίωση στους σχολικούς στόχους
- προσανατολισμός για αλλαγή
- επικέντρωση σε μακροπρόθεσμους στόχους
- ανάληψη πολλαπλών ρόλων
- στοχοθεσία για υψηλές προσδοκίες επίδειξη πάθους
- αφοσίωση και προσήλωση στους μακροπρόθεσμους στόχους
- εξομάλυνση συγκρούσεων που ίσως προκύψουν και όχι αποφυγή τους
- συγκεκριμένες στρατηγικές για ενημέρωση και πληροφόρηση, παρατήρηση, έλεγχο και άντληση πληροφοριών μέσω πηγών



Το Ερευνητικό Πρόγραμμα LISA  
[England, Germany (North Rhine-  
Westphalia), Hungary, Italy, Norway,  
Slovenia, and The Netherlands] και ο  
Ρόλος των Διευθυντών  
για Αποτελεσματικότητα



# Γιατί υπάρχει μια γενική τάση προς το Επιχειρηματικό Στυλ Ηγεσίας;

Στρατηγικοί Ρόλοι:

Λόγω των περιορισμένων πόρων

Δημιουργία Υποστηρικτικών  
Συστημάτων



Αύξηση Επιρροής με τη  
δημιουργία «συμμαχιών»

Γιατί υπάρχει, επίσης μια τάση,  
προς το Δομικό Στυλ Ηγεσίας;

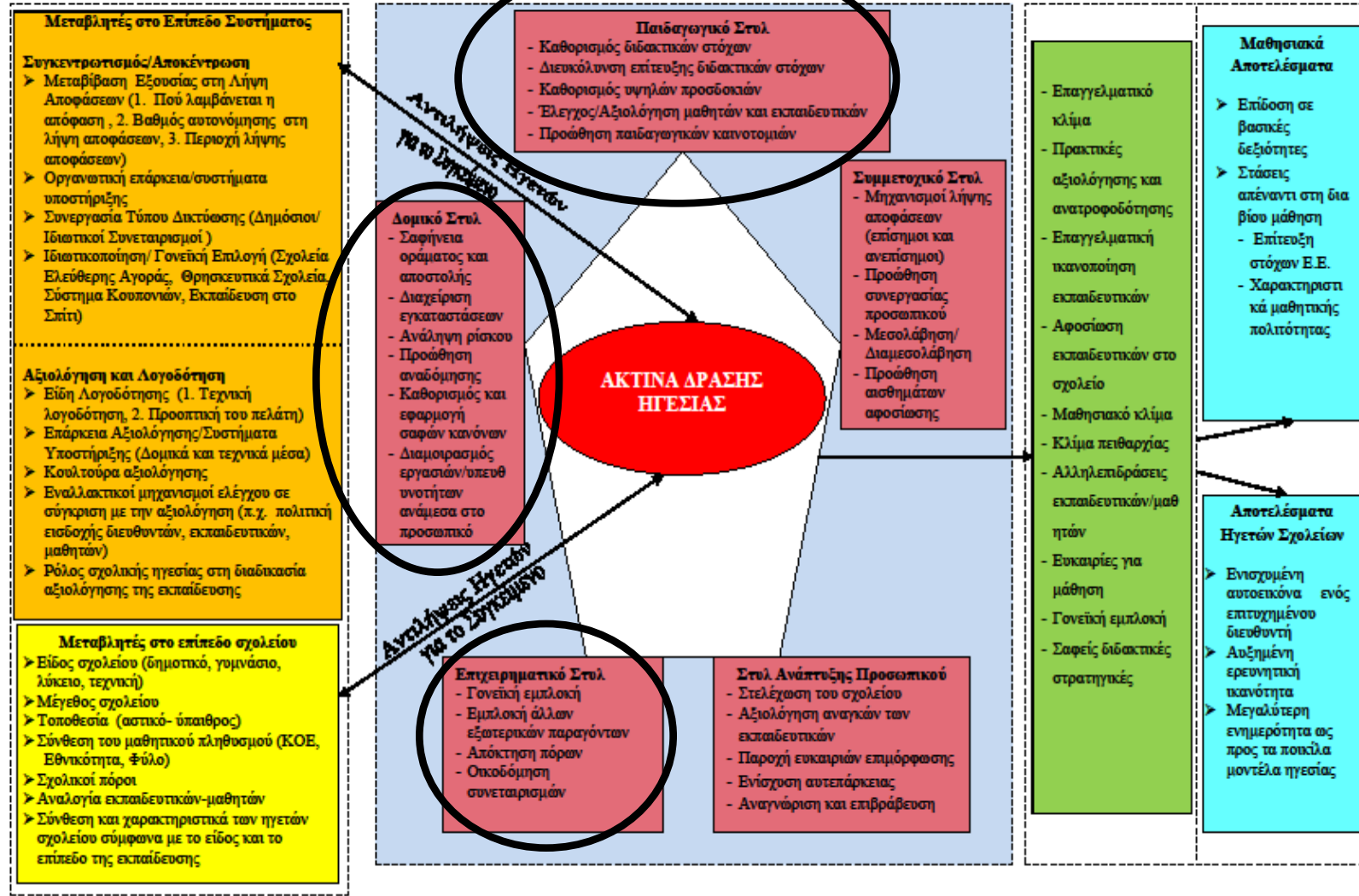
Μπορεί να επιτρέψει την αναδιάρθρωση και αναδόμηση  
του σχολείου με τη θέσπιση σαφών ρόλων,  
αρμοδιοτήτων και στόχων



Παρέχει Εσωτερική Σταθερότητα  
στον Οργανισμό

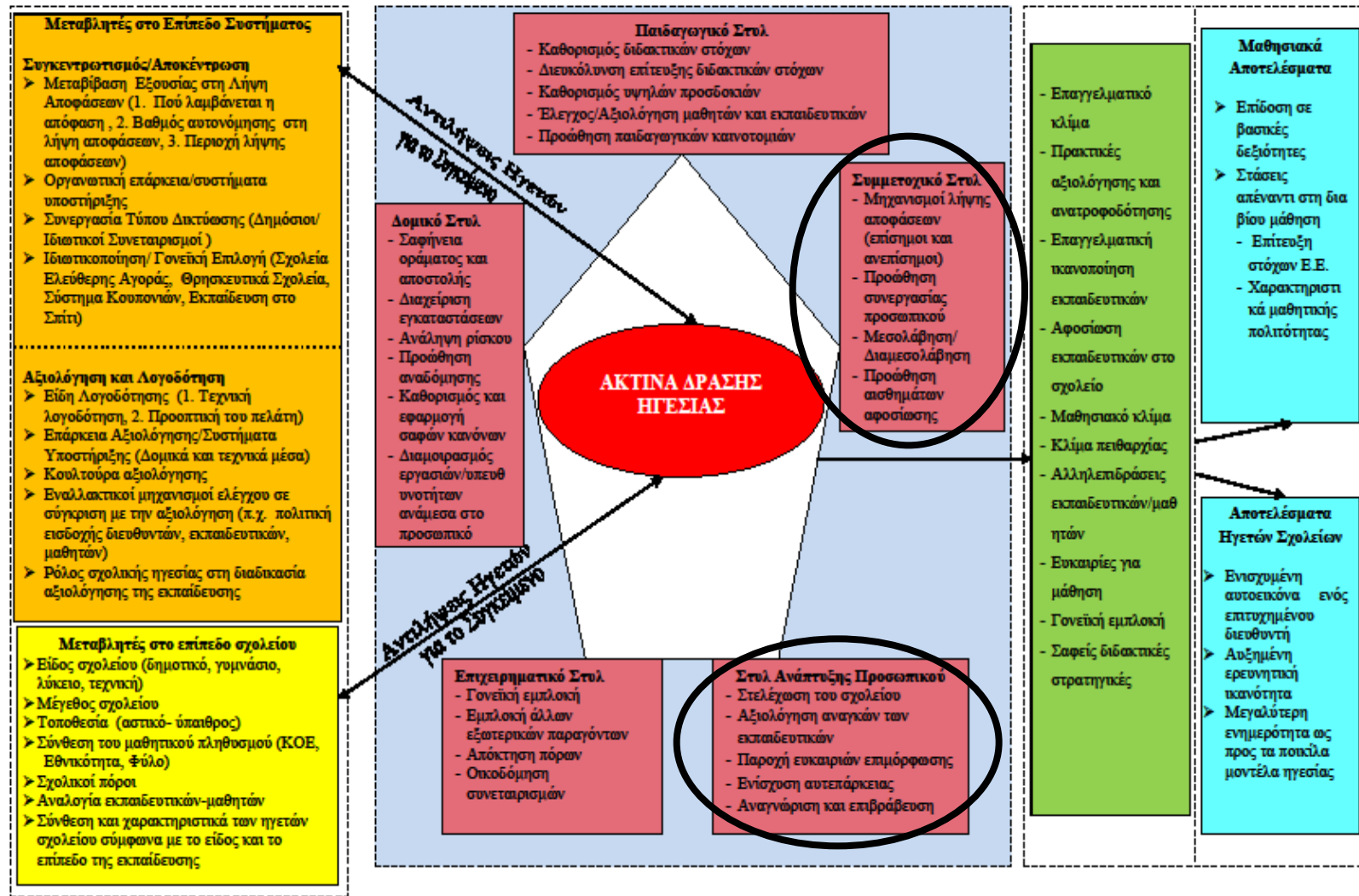
Τι γίνεται με το  
κοκτέιλ μιξ των  
στυλ ηγεσίας;





Το Παιδαγωγικό, Δομικό, και Επιχειρηματικό Στυλ Ηγεσίας αποτελούν απαραίτητα στοιχεία αυτού του κοκτέιλ μίξ ηγεσίας ανεξάρτητα από το συγκείμενο





Το Συμμετοχικό Στυλ Ηγεσίας και το Στυλ Ανάπτυξης Προσωπικού αφορούν περισσότερο την εκάστοτε κατάσταση και το εκάστοτε συγκείμενο

Κατάρτιση Στελεχών  
Εκπαίδευσης –  
Ακαδημία  
Εκπαιδευτικής Ηγεσίας

Αυτό είναι Συνεχιζόμενη  
Επαγγελματική  
Ανάπτυξη και  
Εκπαίδευση...



**Η Ακαδημία Εκπαιδευτικής Ηγεσίας θα λειτουργεί σε συνεργασία με το ΥΠΠ, το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, τα Πανεπιστήμια της Κύπρου ή/και αντίστοιχους οργανισμούς του εξωτερικού**

**Το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου έχει ουσιαστικό ρόλο, λόγω της φύσης του ως εξ αποστάσεως πανεπιστημιακού ιδρύματος και για την επιτελική αξιοποίησή του ως πλατφόρμας συνεργασίας όλων στο πλαίσιο της δεδηλωμένης πολιτικής του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού της Κύπρου.**

Μέσα από τη συνεργασία αυτή, τα Προγράμματα Σπουδών της Ακαδημίας Εκπαιδευτικής Ηγεσίας θα έχουν το απαραίτητο ακαδημαϊκό/ θεωρητικό υπόβαθρο, αλλά και την απαιτούμενη πρακτική μορφή σε θέματα που το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο και το ΥΠΠ θεωρούν απαραίτητα.

Η προσφορά των Προγραμμάτων  
Σπουδών της Ακαδημίας θα βασίζεται:

σύγχρονα παιδαγωγικά σχήματα

σύγχρονη τεχνολογία

χωρίς χωροχρονικούς περιορισμούς

κύριο μέσο διδασκαλίας η Πλατφόρμα  
Τηλεκπαίδευσης (eClass).



Η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται μέσα από τη διαδικασία των Κέντρων Αξιολόγησης, μέσω της εκπόνησης εργασιών και άλλων μορφών αξιολόγησης που προσιδιάζουν στον θεωρητικό και πρακτικό προσανατολισμό του προγράμματος.

Οι υποψήφιοι που θα λαμβάνουν μέρος στα διάφορα Προγράμματα θα πιστώνονται με περίπου 30 Ευρωπαϊκές Πιστωτικές Μονάδες (ECTS) και θα αποκτούν το **Πιστοποιητικό Επάρκειας στην Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης** στο τέλος του ετήσιου Προγράμματος.

Η επιτυχής παρακολούθηση των Προγραμμάτων της Ακαδημίας Εκπαιδευτικής Ηγεσίας θα αποτελεί προϋπόθεση για τη διεκδίκηση οποιασδήποτε θέσης προαγωγής.



Ενδεικτικό Περιεχόμενο  
Πιστοποιητικού Κατάρτισης  
Διοικητικών Στελεχών στην  
Εκπαίδευση

Γιατί πρέπει να ασχολούμαστε με την Κατάρτιση των Διοικητικών/Ηγετικών Στελεχών στην Εκπαίδευση?



Τα καλά νέα είναι ότι επιτέλους έχουμε τελειοποιήσει το τσεκούρι της παλαιολιθικής εποχής.

Τα κακά νέα είναι ότι βρισκόμαστε στην εποχή του σιδήρου.

# **Ενδεικτικό Περιεχόμενο Πιστοποιητικού Κατάρτισης Διοικητικών Στελεχών στην Εκπαίδευση**

- (1) Ηγεσία και Δομές στα σχολεία (Δομικό στυλ)**
- (2) Παιδαγωγική Ηγεσία (Παιδαγωγικό στυλ)**
- (3) Δημοκρατικότητα και Συμμετοχικότητα στα  
σχολεία (Συμμετοχικό στυλ)**
- (4) Εξωτερικό Περιβάλλον και Οικονομική  
Διαχείριση (Επιχειρηματικό στυλ)**
- (5) Επαγγελματική Ανάπτυξη (στυλ Ανάπτυξης  
Προσωπικού)**

Καταληκτικές Σκέψεις και  
Πρόσφατες Εξελίξεις στο  
θέμα της *Ποιότητας*,  
*Αποτελεσματικότητας και*  
*Επιτυχίας*

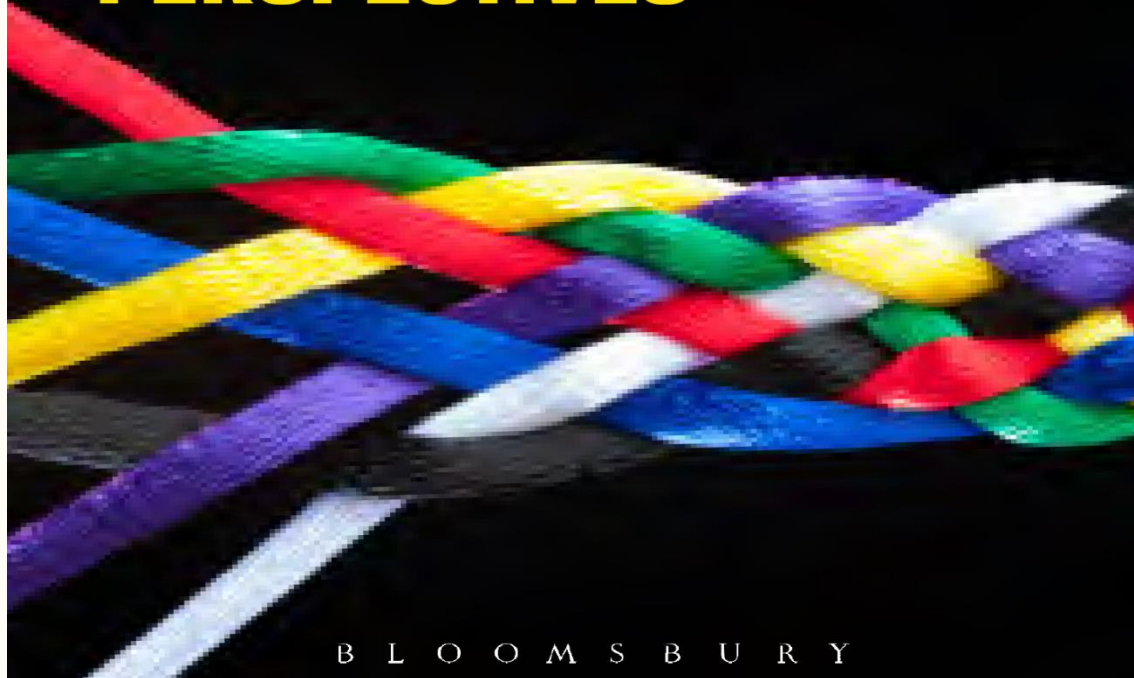
- Σήμερα αποτελεσματικό σχολείο θεωρείται αυτό που μπορεί να αποδείξει ότι υπάρχει **ποιότητα** και **ισότητα** στις σχολικές του αίθουσες.
- Η έννοια της **ισότητας** μπορεί να συνδεθεί με το **επιτυχημένο** σχολείο (να αποτελέσει περισσότερο μια διαδικασία προς το στόχο) και η έννοια της **ποιότητας** (ένα ελάχιστα αποδεκτό επίτευγμα για όλους) να συνδεθεί με το **αποτελεσματικό** σχολείο
- Ταυτόχρονα, μπορούμε να πούμε ότι το **αποτελεσματικό** σχολείο είναι εκείνο που δίνει καλύτερα αποτελέσματα ανεξάρτητα από το κοινωνικό – οικονομικό υπόβαθρο, το φύλο, και την καταγωγή των μαθητών του

- Γενικά λοιπόν, μήπως η επιτυχία αφορά στις διαδικασίες, ενώ η αποτελεσματικότητα αφορά περισσότερο στα αποτελέσματα;
- Μήπως η επιτυχία αφορά στη δημιουργία των διαδικασιών και στη σωστή διαμόρφωση των αναγκαίων δομικών συστημάτων, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στον καθένα να μεταπηδήσει στην αποτελεσματικότητα;

**Ανάλογα με το στάδιο  
ανάπτυξης που βρίσκεται η  
κάθε χώρα, καθώς και ανάλογα  
με τη φάση της εξέλιξης του  
εκπαιδευτικού συστήματος, θα  
ισχύουν και διαφορετικοί  
ορισμοί της επιτυχίας και της  
αποτελεσματικότητας.**

PETROS PASHIARDIS  
AND OLOF JOHANSSON

**SUCCESSFUL  
SCHOOL  
LEADERSHIP**  
**INTERNATIONAL  
PERSPECTIVES**



B L O O M S B U R Y



Η εκπαίδευση των στελεχών της εκπαίδευσης εξαρτάται κυρίως από την εύρεση του σωστού ΚΟΚΤΕΪΛ ΜΙΞ ΗΓΕΣΙΑΣ μεταξύ του δίπολου Τοπικό/Παγκόσμιο, αφού τα προβλήματα είναι παγκόσμια και πολύ όμοια, αλλά οι λύσεις βρίσκονται στο τοπικό επίπεδο

# ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Μια παράφραση:

- ανακαλύπτει προσωπικούς σκοπούς ηγεσίας
- είναι γνώστης της δικής του συμπεριφοράς
- επιδιώκει να επηρεάσει τους εκπαιδευτικούς και μαθητές, όταν ο ίδιος βρίσκεται στο τρίτο στάδιο ωρίμανσης
- είναι μια ηγετική προσωπικότητα

(Πασιαρδής και Πασιαρδή, 2000)