

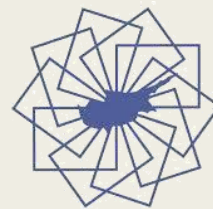
**ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΨΗ:  
ΑΞΙΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΤΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΨΘΗΣΗ  
ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΨΗΣ ΣΤΟΥΣ ΣΧΟΛΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

**Δρ. Αντώνιος Καφά**  
**Επίκουρος Καθηγητής Εκπαιδευτικής Ηγεσίας**  
**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
[antonios.kafa@ouc.ac.cy](mailto:antonios.kafa@ouc.ac.cy)

**Λευκωσία, 8 Απριλίου 2023**



**ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**



**ΚΟΕΔ**

# Στη σημερινή μας συνάντηση...

- Θεωρητική προσέγγιση του θέματος: συμπερίληψη και σύνδεση των εννοιών της συμπερίληψης και ηγεσίας & παρουσίαση των πέντε στυλ ηγεσίας του *Ολιστικού Μοντέλου Ηγεσίας των Pashiardis και Brauckmann* – **1<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ**
- Πρακτική προσέγγιση του θέματος: διαχωρισμός ομάδων όπου οι συμμετέχοντες θα κληθούν να διαμορφώσουν ηγετικές πρακτικές για την προώθηση της συμπερίληψης με βάση τα πέντε στυλ ηγεσίας – **2<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ**
- Συζήτηση: παρουσίαση πρακτικών, ανταλλαγή απόψεων κλπ. - **3<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ**

## *ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ*

-ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

-ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΨΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

-ΤΟ ΟΛΙΣΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΩΝ PASHIARDIS  
ΚΑΙ BRAUCKMANN



# ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ



# Ο όρος «Συμπερίληψη»

- Σύνδεση με ανθρωπιστικά, πολιτισμικά, κοινωνικά θέματα (π.χ. θέματα ρατσισμού, δημοκρατίας, της κοινωνικής δικαιοσύνης, ειδικής αγωγής).
- Στη βιβλιογραφία υπάρχουν και άλλοι όροι που συνδέουν το πλαίσιο της εκπαίδευσης («ενσωμάτωση», «συνεκπαίδευση» και «συμμετοχική εκπαίδευση»).
- Σύγχυση με τον όρο «ένταξη» ('intergration').

# Inclusive Education – Συμπεριληπτική Εκπαίδευση

- «Ένταξιακή εκπαίδευση» αφορά τους μαθητές με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες και τον τρόπο ένταξής τους στους σχολικούς οργανισμούς.
- «Συμπεριληπτική εκπαίδευση» (*'inclusive education'*) πρωτοεμφανίστηκε το 1990 και αντικατέστησε τον όρο «ένταξη» («*integration*»).
- Η «Συμπεριληπτική εκπαίδευση» έχει επεκταθεί και συνδέεται με την ενδυνάμωση του εκπαιδευτικού συστήματος στο να ανταποκρίνεται επιτυχώς στις διαφορετικές εκπαιδευτικές και κοινωνικές ανάγκες του μαθητικού δυναμικού.
  - μαθητές με αναπηρία,
  - μαθητές με ειδικές μαθησιακές δυσκολίες,
  - μαθητές με μεταναστευτική βιογραφία,
  - χαρισματικοί μαθητές
  - φύλο και σεξουαλικότητα κλπ.

# Inclusive Education – Συμπεριληπτική Εκπαίδευση

Η «συμπερίληπτική εκπαίδευση» δίνει έμφαση στη ριζική αναδιοργάνωση ολόκληρου του εκπαιδευτικού συστήματος.

- *Ίσες ευκαιρίες διδασκαλίας και μάθησης,*
- *Ίσα δικαιώματα,*
- *Ασφάλεια,*
- *Αποδοχή και συνεργασία,*
- *Προσανατολισμός προς την κοινωνική δικαιοσύνη στην εκπαίδευση,*
- *Ατομικά, πολιτισμικά και αναπτυξιακά κατάλληλη εκπαίδευση.*

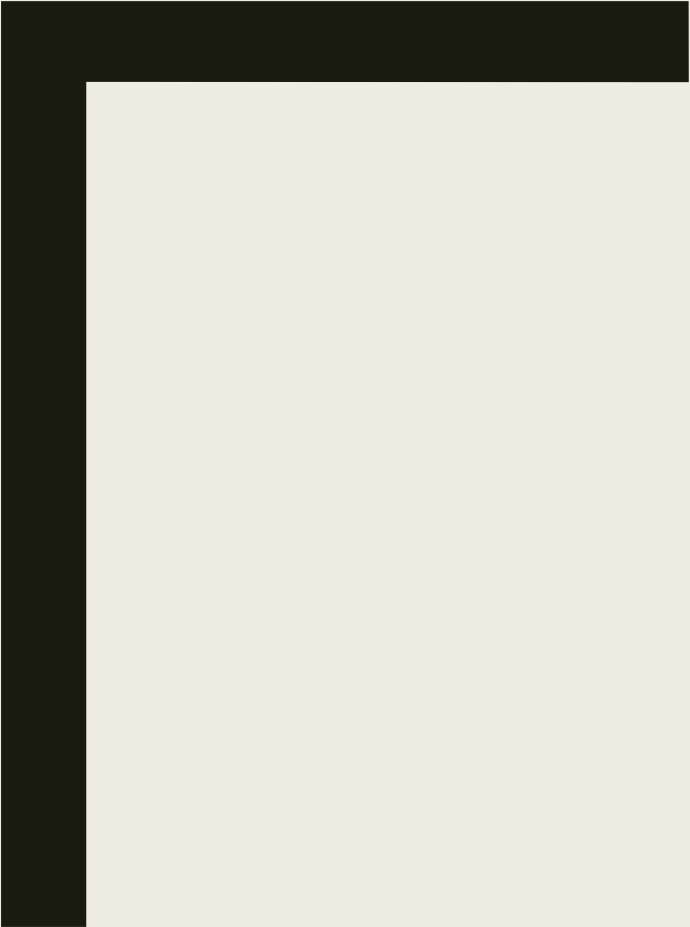
# Inclusive Education – Συμπεριληπτική Εκπαίδευση

*Η Συμπεριληπτική Εκπαίδευση προσδίδει μια νέα οπτική της διαφορετικότητας και αφορά τη διαδικασία συνεχούς ενίσχυσης της ικανότητας του εκπαιδευτικού συστήματος στο να ανταποκρίνεται επιτυχώς στις διαφορετικές εκπαιδευτικές ανάγκες του μαθητικού δυναμικού (UNESCO, 2017)*



# Inclusive Education – Συμπεριληπτική Εκπαίδευση

- Προκλήσεις από διάφορες κρίσεις και περιόδους αβεβαιότητας (π.χ. πανδημία)
- Μεταναστευτικό & Μαθητές με μεταναστευτική βιογραφία
- Ανισότητα ευκαιριών και πόρων
- Πόλεμος στην Ευρώπη (Ουκρανία)



# ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΨΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ



# Σχολική Ηγεσία

- Σημαντικός παράγοντας στη βελτίωση των εκπαιδευτικών αναγκών όλων ανεξαιρέτως των μαθητών (Lambrecht, 2022).
- Συμμετοχικό και δημοκρατικό σχολείο.
- Έμμεση επίδραση του σχολικού ηγέτη στα μαθησιακά αποτελέσματα.

# Συμπεριληπτική Ηγεσία και **Συγκείμενο**

- Δεν υπάρχει ενιαίο μοντέλο για το ιδανικό συμπεριληπτικό σχολείο.
- Οι σχολικοί οργανισμοί έχουν μοναδικές προκλήσεις και ανάγκες που προέρχονται από το τοπικό συγκείμενο.
- Συλλογή πληροφοριών, ενημέρωση για το εσωτερικό και εξωτερικό πλαίσιο του σχολείου.

# Συμπεριληπτική Ηγεσία και Σχολικός Ηγέτης

- Όλοι οι μαθητές έχουν δικαίωμα σε βασικά ανθρώπινα δικαιώματα.
- Καινοτομεί και εξισορροπεί τις ανάγκες όλων των μαθητών.
- Σέβεται την κουλτούρα και τη διαφορετικότητα όλων των μαθητών.
- Ενθαρρύνει την πλήρη συμμετοχή της κοινότητας στη ζωή ενός σχολείου και την ατομική συνεισφορά όλων.
- Προάγει συμπεριφορές και ενέργειες που λαμβάνουν συνειδητά βήματα για να καταρρίψουν τα εμπόδια για τους μαθητές που κινδυνεύουν να υποστούν διακρίσεις και να αποκλειστούν από την κοινωνία.

# Συμπεριληπτική Ηγεσία και Εκπαιδευτική Πολιτική

Country	Policy referencing school leaders	Policy specific to school leaders	Policy referencing inclusive school leaders
Austria	Yes	Yes	No info
Belgium (French Community)	Yes	Yes	No info
Bulgaria	Yes	Yes	No info
Croatia	Yes	Yes	No info
Estonia	Yes	Yes	Yes
Germany	Yes – at Länder level	No info	No info
Greece	Yes	Yes	No info
Hungary	Yes	No info	No info
Ireland	Yes	Yes	Yes
Latvia	Yes	No info	Yes
Lithuania	Yes	No info	Yes
Malta	Yes	No info	Yes
Serbia	Yes	Yes	Yes
Slovakia	Yes	Yes	No info
Slovenia	Yes	No info	Yes
Spain	Yes	No info	No info
Sweden	Yes	No info	Yes
Switzerland	Yes – at Canton level	Yes	No info
UK (Scotland)	Yes	No info	Yes
UK (Wales)	Yes	No info	Yes

European Agency for Special Needs and Inclusive Education, 2019. Inclusive School Leadership: Exploring Policies Across Europe. (E. Óskarsdóttir, V. Donnelly and M. Turner-Cmuchal, επιμ.). Odense, Δανία

# Συμπεριληπτική Ηγεσία και **Εκπαιδευτική Πολιτική**

- Επιμόρφωση, υποστήριξη και επαγγελματική ανάπτυξη των σχολικών ηγετών για να ηγηθούν χωρίς αποκλεισμούς.
  - *Επιμόρφωση και συνεργασία με μια σειρά ενδιαφερόμενων μερών.*
  - *Στήριξη και επιμόρφωση σε θέματα που σχετίζονται με τα οικονομικά του σχολείου, την τεχνική και κτιριακή υποδομή, τις τυποποιημένες δοκιμές, την ποιότητα των εκπαιδευτικών και τις σχετικές ανάγκες της κοινότητας, όπως η υγειονομική περίθαλψη κλπ.*
- Αύξηση της αυτονομίας για να μπορούν να θέσουν ένα στρατηγικό όραμα που να υποστηρίζει την επιτυχία όλων των μαθητών.

# Συμπεριληπτική Ηγεσία και **Ηγετικά Μοντέλα**



European Agency for Special Needs and Inclusive Education, 2019. Inclusive School Leadership: Exploring Policies Across Europe. (E. Óskarsdóttir, V. Donnelly and M. Turner-Cmuchal, επιμ.). Odense, Δανία



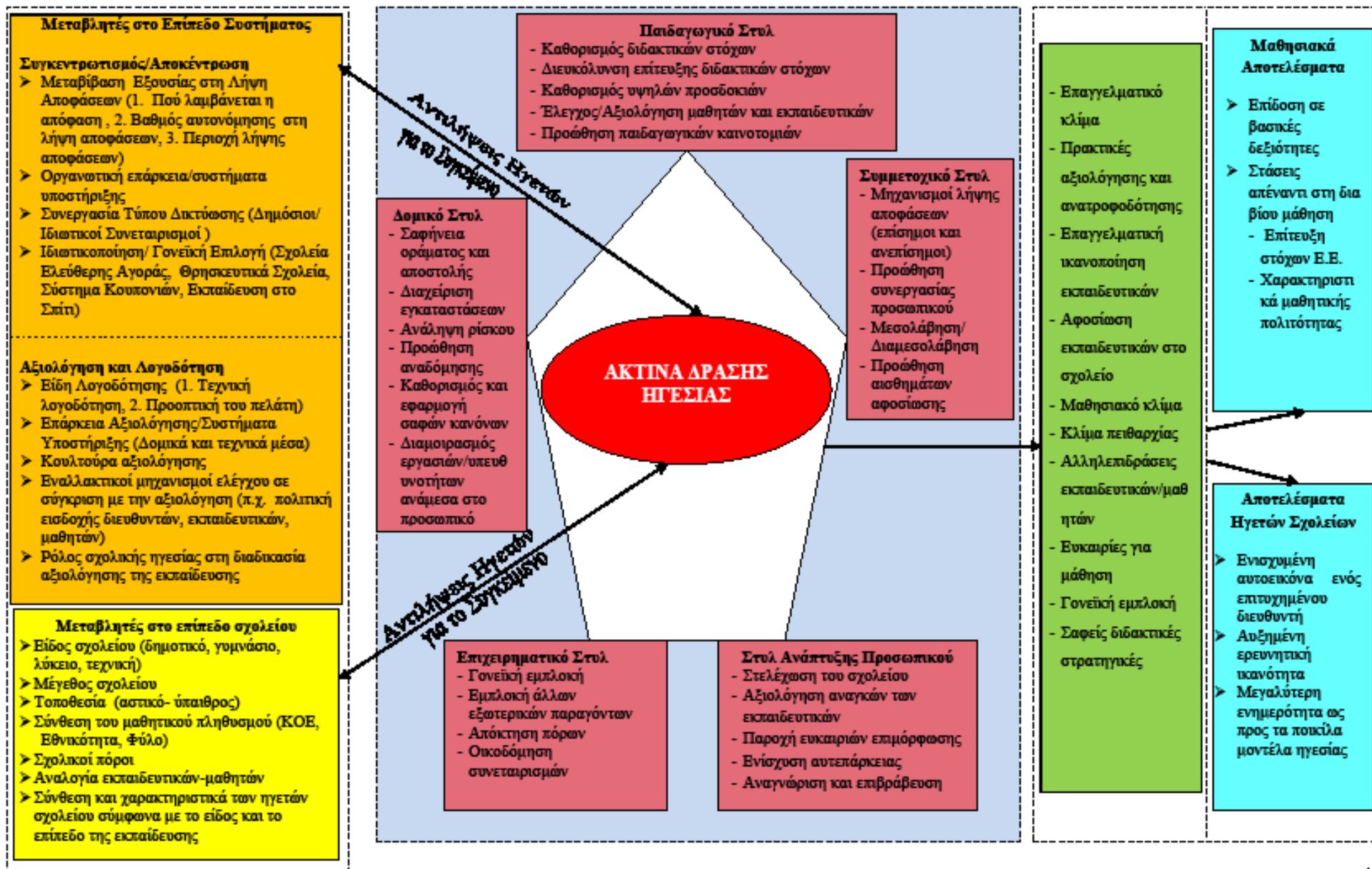


**ΤΟ ΟΛΙΣΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΩΝ PASHIARDIS  
ΚΑΙ BRAUCKMANN**



# Το Ολιστικό Μοντέλο Ηγεσίας των Pashirdis και Brauckmann

- Ευρωπαϊκό πρόγραμμα «Βελτίωση της Σχολικής Ηγεσίας για καλύτερα Επιτεύγματα μάθησης» (Leadership Improvement for student achievement, LISA) (Pashirdis & Brauckmann, 2008)
- Επτά Ευρωπαϊκές χώρες (Αγγλία, Ιταλία, Γερμανία, Νορβηγία, Σλοβενία, Ολλανδία και Ουγγαρία).
- Η διερεύνηση της επίδρασης των ηγετικών στυλ, των δράσεων και των πρακτικών των διευθυντών στη βελτίωση της σχολικής αποτελεσματικότητας.



# Συμμετοχικό Στυλ Ηγεσίας

- Συμμετοχή, συνεργασία και εμπλοκή των υφισταμένων στη διοίκηση των σχολικών μονάδων υπό το συντονισμό του σχολικού ηγέτη.
- Συμμετοχική λήψη αποφάσεων.
- Ανάπτυξη και δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων (εκπαιδευτικοί, γονείς, μαθητές κλπ.).
- Οργάνωση των δραστηριοτήτων μέσω άλλων με πολλούς διαφορετικούς τρόπους σύμφωνα με τις προτιμήσεις τους, τον τύπο των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζονται και την κουλτούρα του σχολικού οργανισμού στον οποίον λειτουργούν.

# Επιχειρηματικό Στυλ Ηγεσίας

- Συνεργατικές σχέσεις με τους γονείς.
- Εμπλοκή άλλων εξωτερικών παραγόντων όπως η τοπική κοινότητα, η εκκλησία, η τοπική αυτοδιοίκηση, η τοπική αστυνομία και διάφορες κοινωνικές και μη κυβερνητικές οργανώσεις.
- Απόκτηση πόρων (ανθρώπινους και υλικούς για διάφορες σχολικές δραστηριότητες, υλικοτεχνική υποδομή κλπ. )

# Στυλ Ανάπτυξης Προσωπικού

- Αξιολόγηση αναγκών των εκπαιδευτικών σε σχέση με τη διδασκαλία και την εκπαιδευτική διαδικασία.
- Παροχή ευκαιριών επιμόρφωσης
  - αγορά επιστημονικών περιοδικών σχετικά με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών,
  - ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών να συμμετέχουν σε προγράμματα στα πλαίσια της ενδοϋπηρεσιακής επιμόρφωσης,
  - συζήτηση καινοτομιών, αλλαγών κλπ. στις συνεδριάσεις του προσωπικού.
- Αναγνώριση και επιβράβευση εκπαιδευτικών.
- Δημιουργία επαγγελματικών κοινοτήτων μάθησης.

# Παιδαγωγικό Στυλ Ηγεσίας

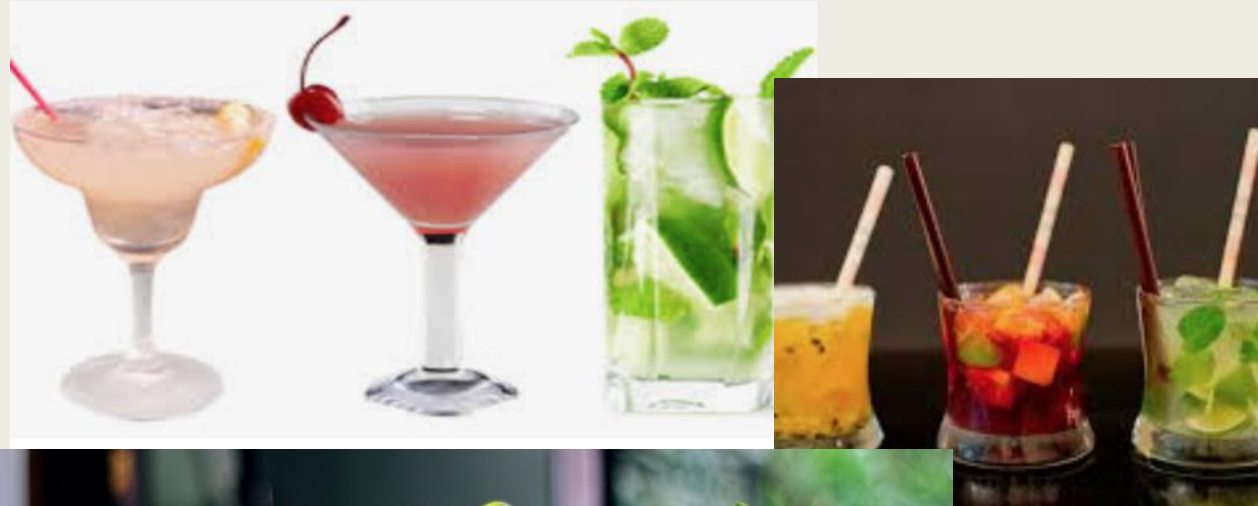
- Βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας και της μάθησης.
- Καθορισμός και σχεδιασμός επίτευξης των διδακτικών στόχων.
- Υψηλές προσδοκίες για τη διδασκαλία και τη μάθηση που συντελείται στο σχολείο τους και ασκούν την ηγεσία του κυρίως μέσω του ελέγχου ποιότητας.
- Εμπλοκή σε ενέργειες και δράσεις ελέγχου και αξιολόγησης της διδακτικής μεθόδου των εκπαιδευτικών.
- Υποστηρικτές της συστηματικής εισαγωγής εκπαιδευτικών καινοτομιών στη σχολική μονάδα που συνεπάγονται αλλαγές με σκοπό τη βελτίωση.
- Προσδοκίες για καλύτερα ποιοτικά αποτελέσματα σε όλες τις εκφάνσεις της κοινωνικής και πολιτικής ζωής.

# Δομικό Στυλ Ηγεσίας

- Θέσπιση κανόνων και κανονισμών.
- Σαφείς ρόλοι και αρμοδιότητες.
- Διαχείριση και συντήρηση της σχολικής υλικοτεχνικής υποδομής.
- Τακτοποιημένες και ασφαλείς σχολικές μονάδες.
- Συγκεκριμένες διαδικασίες και ρουτίνες.
- Δημιουργία οράματος.
- Δομή και Σταθερότητα.



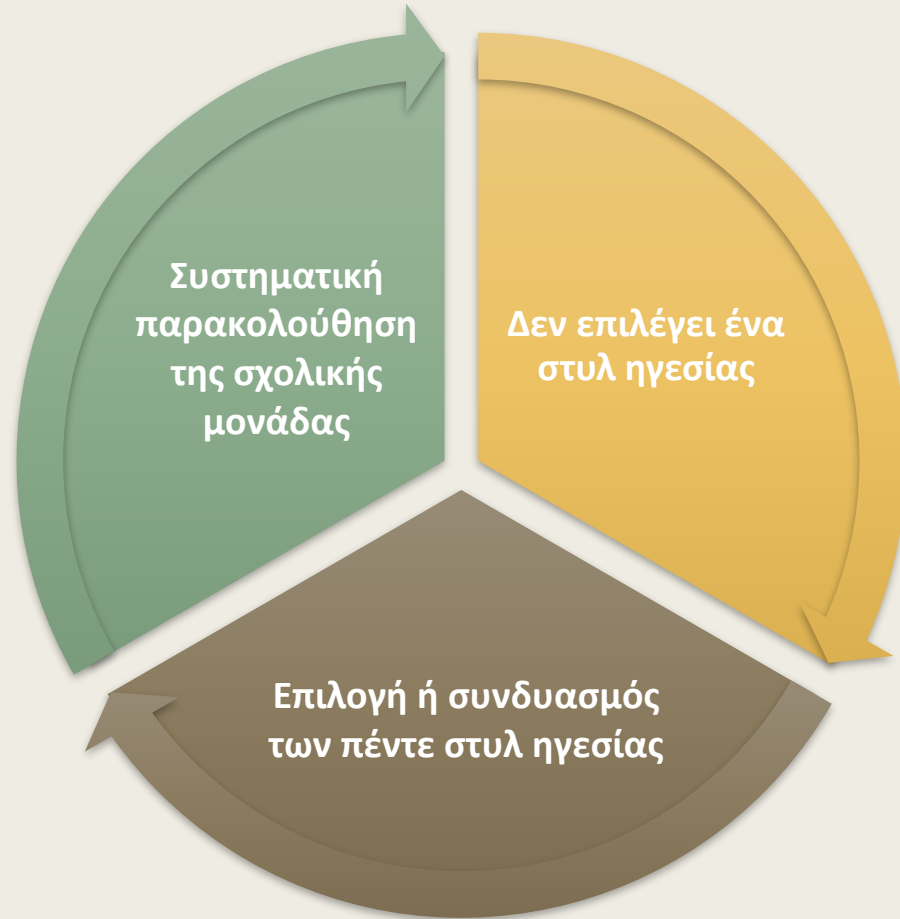
# Κοκτεϊλ...μιξ ηγεσίας



Ο κάθε σχολικός ηγέτης ηγείται ανάλογα με....

- Συγκείμενο
- Εκπαιδευτικό σύστημα
- Κοινωνικό – οικονομική κατάσταση/ ιδιαιτερότητες των μαθητών του σχολείου

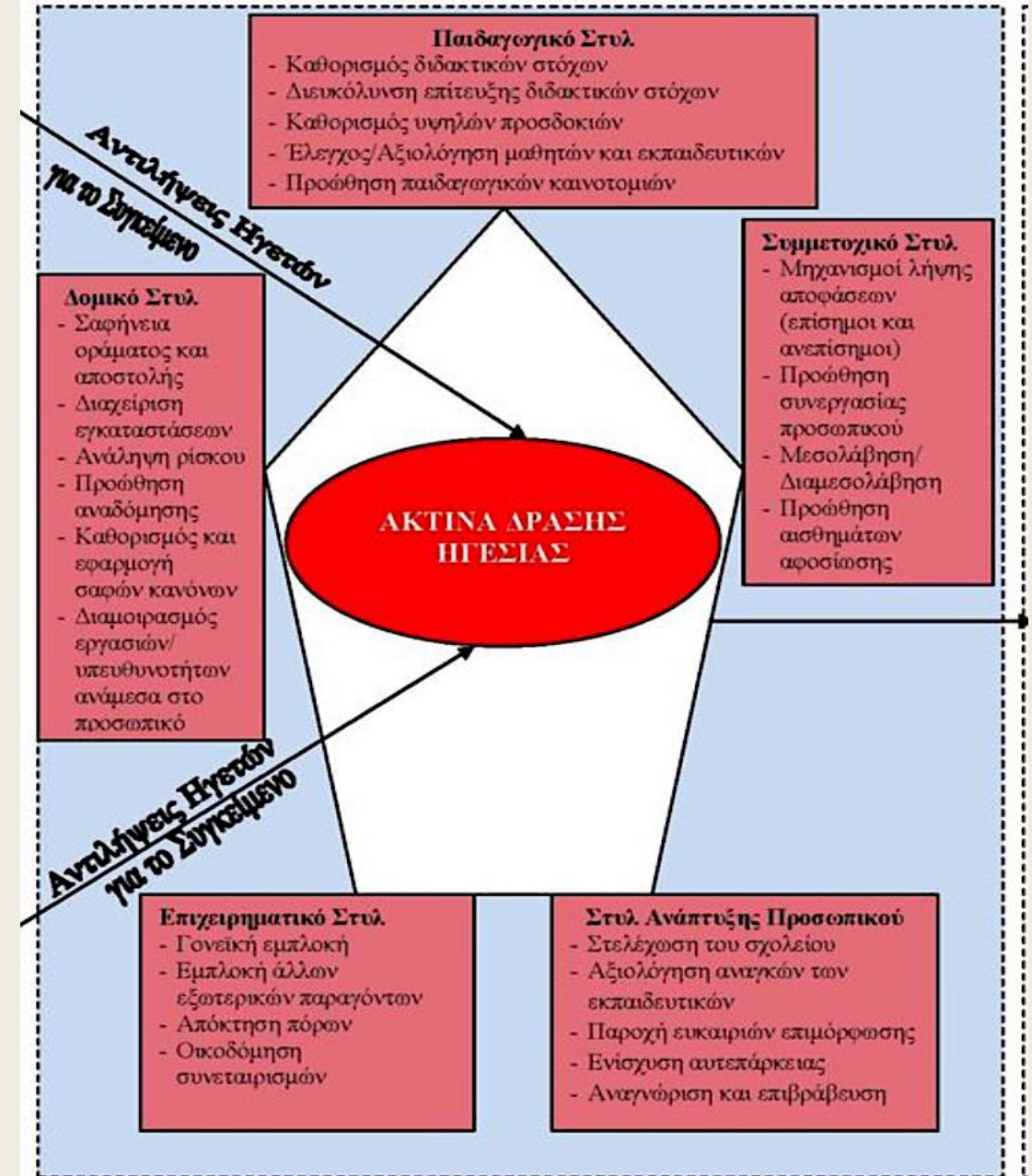
# Ο Συμπεριληπτικός Σχολικός Ηγέτης...



## *ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ*

ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ  
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ  
ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΨΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ 5 ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

- Σκεφτείτε και προσδιορίστε το σχολικό συγκείμενο που ηγείστε.
- “Το πλαίσιο της συμπεριληπτικής ηγεσίας που θα προωθήσετε αφορά μαθητές....”
- Αριθμός πρακτικών για το κάθε στυλ ηγεσίας.
- Κυπριακό εκπαιδευτικό συγκείμενο.
- Κοκτέιλ μιξ ηγεσίας.



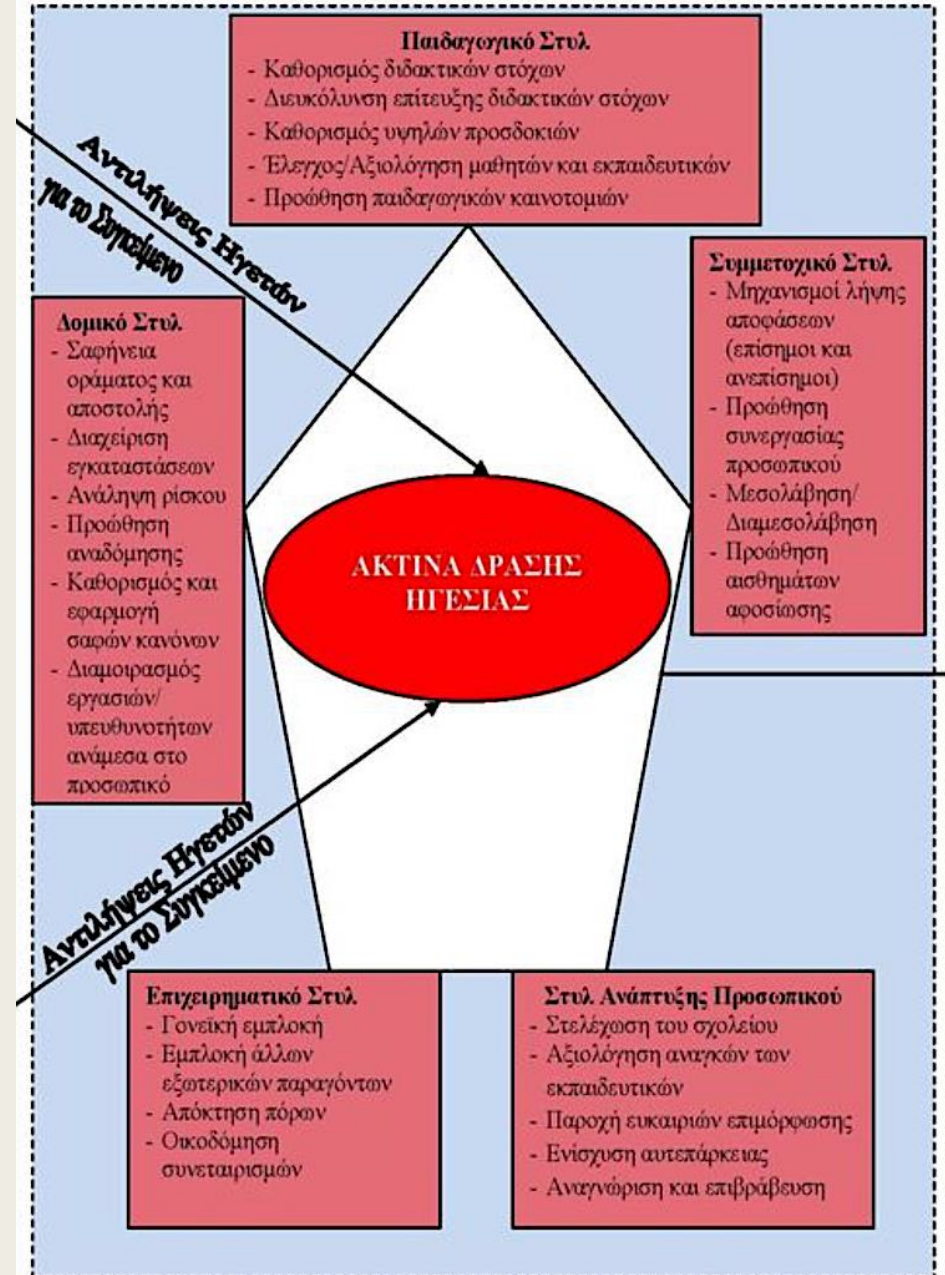


*ΤΡΙΤΟ ΜΕΡΟΣ*

ΣΥΖΗΤΗΣΗ



# Παρουσίαση των προτεινόμενων ηγετικών πρακτικών



Κατάταξη των  
κυριότερων στυλ  
ηγεσίας που  
διαφαίνεται να  
προωθούνται στο  
πλαίσιο  
προώθησης της  
συμπερίληψης



# Υπάρχει μια τάση προς το επιχειρηματικό στυλ ηγεσίας – εξωτερική ηγετική δράση

- Συνεργασία με τους τομείς της υγείας και του κοινωνικού τομέα.
- Συνεργασία και οικοδόμηση σχέσεων με οικογένειες, επιχειρήσεις, φορείς υποστήριξης, γειτονικά σχολεία, πανεπιστήμια της κοινότητα κλπ.
- Διαμόρφωση κλίματος εμπιστοσύνης, σεβασμού και συνεργασίας.
- Ανοικτό κοινωνικό σύστημα – Σχολικός Οργανισμός και κοινωνία.

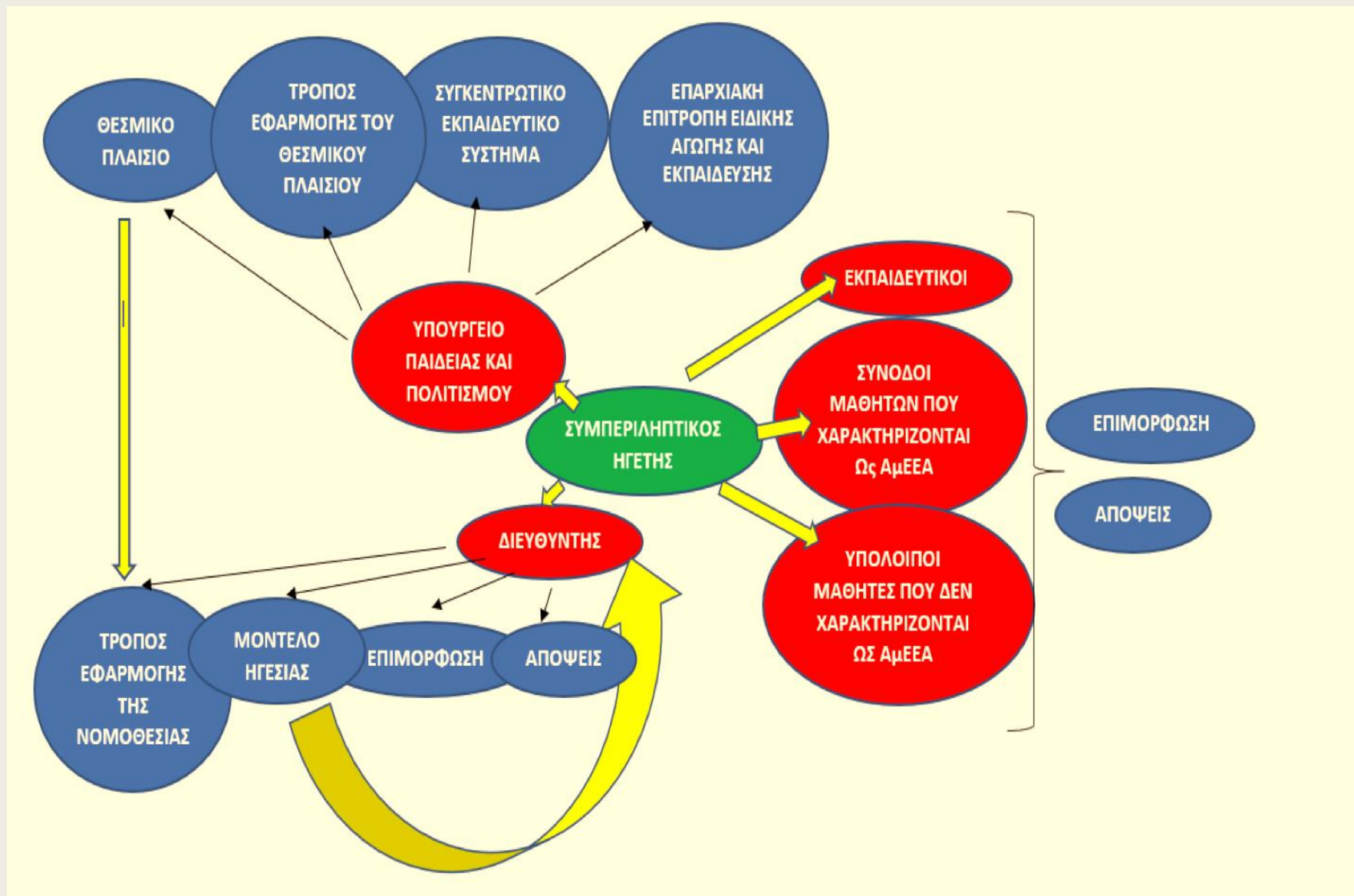


Προωθώντας το  
πλαίσιο της  
συμπερίληψης  
στο κυπριακό  
εκπαιδευτικό  
συγκείμενο



# Παράγοντες που ίσως επηρεάζουν το πλαίσιο της συμπερίληψης στην ηγετική δράση των σχολικών ηγετών στην Κύπρο.

- Το συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα,
- Μειωμένοι οικονομικοί πόροι που βρίσκονται στη διάθεση της σχολικής κοινότητας,
- Έλλειψη χρόνου,
- Εγκύκλιοι,
- Σχολική κουλτούρα – Συμπεριληπτικό όραμα,
- Ευελιξία – Καινοτομία,
- Αναλυτικό πρόγραμμα - Σχολικά εγχειρίδια,
- Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη,
- Προσωπική στάση και αξίες.



Χαραλάμπους, Κ. (2021). Το μοντέλο ηγεσίας της αντεστραμμένης πυραμίδας. *Νέος Παιδαγωγός*. Διαθέσιμο στο: [https://www.researchgate.net/profile/Constantia-Charalambous/publication/350325106\\_To\\_montelo\\_egesias\\_tes\\_Endiameses\\_Antestrammenes\\_Pyramidas/links/605a15af92851cd8ce618d55/To-montelo-egesias-tes-Endiameses-Antestrammenes-Pyramidas.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Constantia-Charalambous/publication/350325106_To_montelo_egesias_tes_Endiameses_Antestrammenes_Pyramidas/links/605a15af92851cd8ce618d55/To-montelo-egesias-tes-Endiameses-Antestrammenes-Pyramidas.pdf)

Το πλαίσιο της Ειδικής εκπαίδευσης είναι η μόνη θεσμοθετημένη συμπερίληψη βάσει του νόμου **Ο περί Αγωγής και Εκπαίδευσης Παιδιών με Ειδικές Ανάγκες (Ν.113(Ι)/1999)**

- Έρευνες στην Κύπρο για Συμπερίληψη & Σχολική Ηγεσία

Με το νομοσχέδιο **Ο περί Ενιαίας εκπαίδευσης (Δομές Υποστήριξης)** το οποίο και προωθείται από το Φεβρουάριο του 2019 διευρύνεται το φάσμα συμπερίληψης και περιλαμβάνει και τη μεταναστευτική βιογραφία καθώς και τους χαρισματικούς μαθητές.

# Διευθυντής Σχολείου Vs Σχολικός Ηγέτης

- *Εμπνέει, μοιράζεται τους στόχους, συνεργάζεται με όλους κλπ.*
- *Πρωθεί μία εκπαιδευτική διαδικασία χωρίς αποκλεισμούς μέσω της επικοινωνίας, του οράματος, της οικοδόμησης συνεργασιών, παρακίνηση εκπαιδευτικών κλπ.*
- *Πρωθεί εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική.*
- *Κάνει τη διαφορά μέσα στο σχολείο.*

Σας ευχαριστώ πολύ για την προσοχή και τη συμμετοχή!

[antonios.kafa@ouc.ac.cy](mailto:antonios.kafa@ouc.ac.cy)

