

ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ 21^ο ΑΙ.

Δρ. Ζανέκα Στεργιανή
Συντονίστρια Ε.Ε. (ΠΕ02) ΠΕ.Κ.Ε.Σ Κρήτης

Θεωρητικά μοντέλα διοίκησης

□ Γραφειοκρατικό μοντέλο

M. Weber

□ Επιστημονική διοίκηση

F. Taylor

Βασικά Χαρακτηριστικά

- Εξειδίκευση, δόμηση ιεραρχίας, αρμοδιότητες βάσει κανονισμών, έμφαση στην κατάρτιση, αποκλεισμός ευνοιοκρατίας, εξωτερική αξιολόγηση
- Συστηματική παρακολούθηση της πορείας των εργαζομένων για την αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητάς τους
- Παροχή οικονομικών κινήτρων

Κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων

Πείραμα Hawthorne

E. Mayo, F. Roethlisberger, W. Dickson

- ❑ Η απόδοση επηρεάζεται σημαντικά από το κλίμα εντός του οργανισμού
- ❑ Εναρμόνιση εργασίας και ιεραρχίας με τις ανάγκες των εργαζομένων
- ❑ Δημοκρατική ηγεσία- συμμετοχή εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων

Σύγχρονες θεωρίες και τάσεις

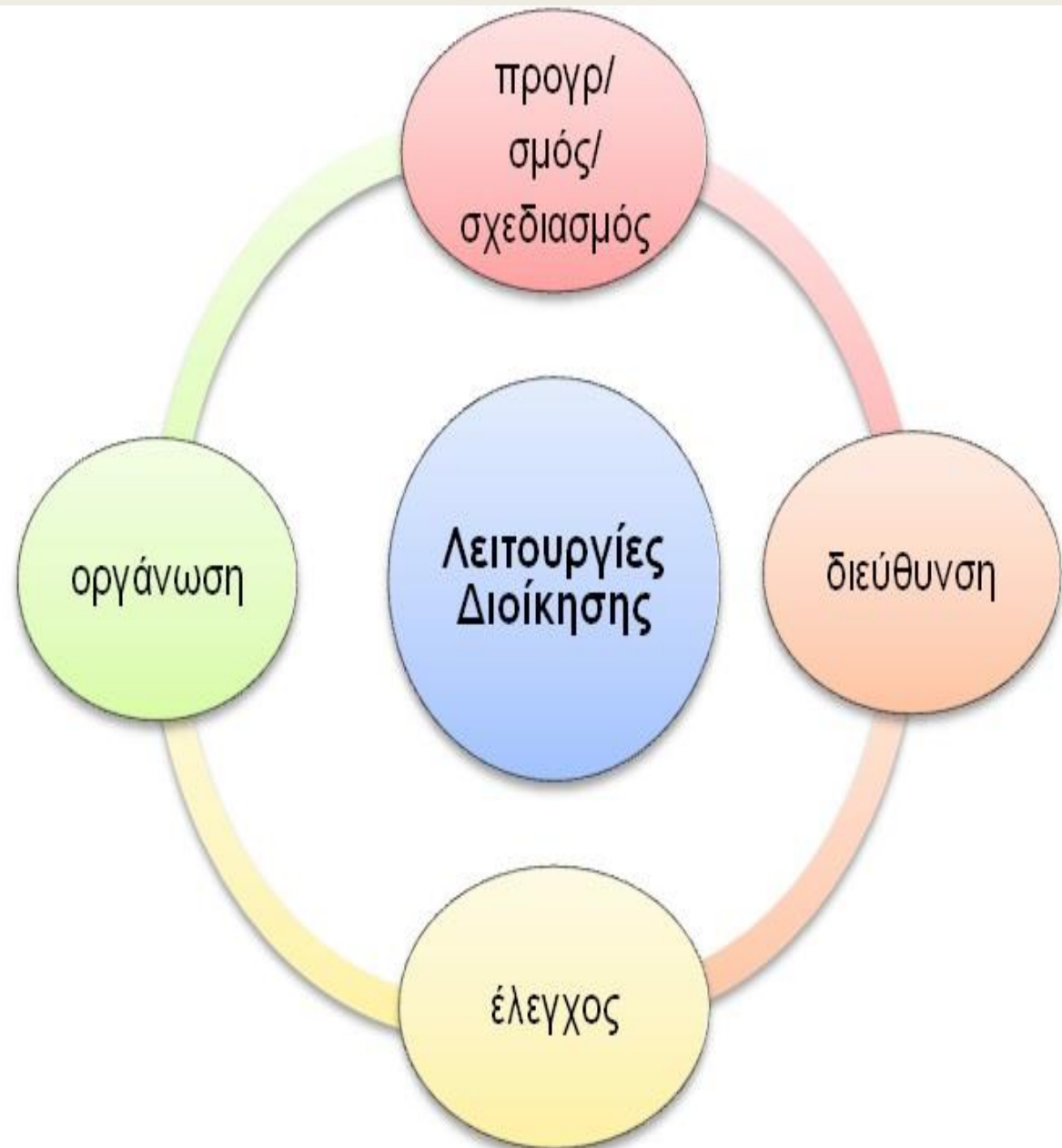
Barnard, Blake & Mouton, Maslow, Hertzberg

- ❑ Συστημική θεώρηση της διοίκησης
- ❑ Έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών, την ωριμότητα και την επάρκεια των εργαζομένων ώστε ο οργανισμός να ανταποκριθεί στις εξωτερικές προκλήσεις

ΣΤΟΧΟΙ

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), η Διοίκηση συνίσταται σε τέσσερις επιμέρους λειτουργίες: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο

- Στρατηγικοί** (μακροχρόνιοι στόχοι του οργανισμού) και
- Λειτουργικοί** (ο τρόπος και τα μέσα επίτευξης των στρατηγικών στόχων όπως αυτά αποτυπώνονται στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού).



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

- Ο προγραμματισμός, όπως πολύ εύγλωττα επισημαίνει ο P. Drucker (1993), είναι αυτό που πρέπει να γίνει σήμερα για να δικαιούμαστε το αύριο.
- Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2005), αυτό επιτυγχάνεται μέσα από συγκεκριμένα στάδια ως ακολούθως:
 - ✓ Καθορισμός των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού
 - ✓ Προσδιορισμός της υφιστάμενης κατάστασης
 - ✓ Καταγραφή εναλλακτικών προτάσεων
 - ✓ Επιλογή της βέλτιστης λύσης
 - ✓ Υλοποίηση του σχεδίου δράσης
 - ✓ Αξιολόγηση – βελτιωτικές αλλαγές
- Καθημερινό προγραμματισμό με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και μετρήσιμους στόχους, συγκεκριμένες προθεσμίες, εργασίες και μετρήσιμους δείκτες που αφορούν την επίτευξη των στόχων (Montana & Charnov, 2002).
- **Αν αποτύχουμε στο σχεδιασμό, σχεδιάζουμε την αποτυχία μας**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ 2 (ν. 4547/2018)

- ❖ Μέτρα, πρωτοβουλίες και δράσεις που προγραμματίζει η σχολική μονάδα κυρίως στην αρχή του σχολικού έτους, αλλά και κατά τη διάρκεια του έτους
- Για την υλοποίηση του προγραμματισμού, ο σύλλογος διδασκόντων, δύναται να ορίζει ομάδες εκπαιδευτικών που είναι αρμόδιες για την υλοποίηση συγκεκριμένων δράσεων. Οι ομάδες έχουν την ευθύνη για την οργάνωση, την υποστήριξη και την παρακολούθηση της προόδου των συγκεκριμένων δράσεων, καθώς και για την ενημέρωση του συλλόγου διδασκόντων για τα αποτελέσματα των ενεργειών τους, προκειμένου να ληφθούν από τον σύλλογο διδασκόντων σχετικές αποφάσεις.
- Για την επίτευξη των στόχων του προγραμματισμού, ο σύλλογος διδασκόντων δύναται να εντάσσει στις προγραμματισμένες δράσεις και προγράμματα σχολικών δραστηριοτήτων, καθώς και άλλα εγκεκριμένα προγράμματα από το Υ.ΠΑΙ.Θ.

❑ Ο έλεγχος δύναται:

- α) να έχει προληπτικό χαρακτήρα και να προηγείται του έργου ώστε να διερευνηθούν όλες οι παράμετροι,
 - β) να πραγματοποιείται ταυτόχρονα με την εξέλιξη του έργου,
 - γ) να διεξάγεται στο τέλος του έργου, μετά την ολοκλήρωσή του
- ▶ Σε κάθε περίπτωση, σύμφωνα με τον Σαΐτη (2005): σύστημα **ευέλικτο, αντικειμενικό και σαφές**, ακολουθώντας συγκεκριμένες φάσεις, όπως αυτές αποτυπώνονται στο παρακάτω διάγραμμα:



Ειδικότερα, σύμφωνα με τους Weissenberg & Kavanagh (1972), στην έννοια της ηγεσίας περιλαμβάνονται δύο βασικές διαστάσεις

- α) ο προσανατολισμός στο έργο (ο ηγέτης δίνει έμφαση στην τήρηση των κανόνων, την επίτευξη των προσυμφωνημένων στόχων, την αύξηση της παραγωγικότητας, την αποσαφήνιση των ρόλων, του τι αναμένεται από τους εργαζόμενους, κ.α.),
- β) ο προσανατολισμός στο άτομο (ο ηγέτης εστιάζει στην προώθηση της ευημερίας εντός του οργανισμού και την καλλιέργεια καλών σχέσεων με τους εργαζόμενους).

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

- Στη σχολική μονάδα η εξουσία πηγάζει από το διευθυντή, ο οποίος έχει την ευθύνη για την **τήρηση του κανονιστικού πλαισίου λειτουργίας του σχολείου**.
- Ο διευθυντής αναλαμβάνει την ευθύνη της **αποτελεσματικής λειτουργίας του σχολείου** να οδηγήσει το σχολείο προς υψηλούς στόχους αλλά και να διασφαλίσει την επίτευξή τους αναλαμβάνοντας την ευθύνη (Fullan, 2006, Fullan, 2002).
- Μεταξύ των διοικητικών και ελεγκτικών καθηκόντων του περιλαμβάνονται γραφειοκρατικές διαδικασίες, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων καθώς και η επικοινωνία και η διασύνδεση του σχολείου με το ευρύτερο περιβάλλον (Σαΐτης, 2007).

Υπογραμμίζεται ότι:

- Η σύγχρονη επιστημονική έρευνα **δεν δέχεται την ύπαρξη «χαρίσματος»** και υποστηρίζει ότι οι ηγέτες δεν γεννιούνται αλλά γίνονται
- Η άσκηση ηγεσίας θα πρέπει να εξετάζεται ανάλογα την περίπτωση, λαμβάνοντας υπόψη **εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες**, ώστε να δημιουργηθεί ένα ασφαλές περιβάλλον εντός του οποίου θα αναδεικνύονται εν δυνάμει ηγέτες
- **Ο ρόλος των συνεργατών** θεωρείται από τις σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας εξίσου σημαντικός με αυτόν των ηγετών καθώς, χωρίς αυτούς, δεν θα υπήρχε ηγεσία και σχέση επιρροής (Baron, Branscombe & Byrne, 2012)
- Η **εκπαίδευση** συμβάλλει σημαντικά στη διαμόρφωση ηγετικών χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων και μπορεί να αποτελέσει σημαντικό μοχλό και εργαλείο ανάπτυξης τόσο για το στέλεχος όσο και για τον οργανισμό.

Στυλ Ηγεσίας

☐ Συναλλακτική Ηγεσία

☐ Κατανεμητική Ηγεσία

Χαρακτηριστικά ηγέτη

- Λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις, οι σχέσεις του με τους εκπαιδευτικούς είναι αυστηρά οριοθετημένες, ανταμείβει τους εκπαιδευτικούς βάσει συγκεκριμένου αξιολογικού συστήματος
- Λαμβάνει αποφάσεις αξιολογώντας την κατάσταση και αξιοποιώντας τις δυνατότητες των εκπαιδευτικών. Ενισχύει τη συνοχή της ομάδας και το αίσθημα εμπιστοσύνης στον οργανισμό και προωθεί την αλλαγή

□ Μετασχηματιστική Ηγεσία

- Εμπλέκει τους εκπαιδευτικούς στη λήψη αποφάσεων, είναι μέντορας, εμπνέει, μεταδίδει το όραμά του, παρέχει διανοητικά ερεθίσματα και εξατομικευμένο ενδιαφέρον ώστε να υπάρχουν υψηλού επιπέδου επιτεύγματα

□ Αυθεντική Ηγεσία

- Εμπλέκει τους εκπαιδευτικούς στη λήψη αποφάσεων, δείχνοντάς τους εμπιστοσύνη, διαθέτει ήθος και αυτογνωσία, υπάρχει ακολουθία πράξεων-ιδεών, είναι αφοσιωμένος στον οργανισμό

ΔΙΟΙΚΗΣΗ

- Έχει κυρίως βραχυπρόθεσμο ορίζοντα
- Είναι προσανατολισμένη στην τήρηση των κανόνων και την επίτευξη των προσυμφωνημένων στόχων

Βασίζεται σε:

- Σχεδιασμό δομών και προγραμμάτων δράσης
- Ανάθεση αρμοδιοτήτων
- Έλεγχο και αξιολόγηση ανθρώπινων πόρων και διαδικασιών

ΗΓΕΣΙΑ

- Έχει μακροχρόνιο όραμα και αναπτύσσει στρατηγικές για την υλοποίησή του
- Είναι προσανατολισμένη στο μέλλον προωθώντας την αλλαγή και την καινοτομία

Βασίζεται σε:

- Διαμόρφωση ισχυρής κουλτούρας & αξιακού συστήματος
- Συντονισμό ατόμων & ομάδων μέσα από την ανάπτυξη σχέσεων επιρροής
- Ανάδειξη των συνεργατών μέσα από την παρακίνηση και ενδυνάμωσή τους

- Παρά τον συγκεντρωτικό χαρακτήρα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, η σχολική μονάδα δεν είναι πλέον παθητικός δέκτης της εκπαιδευτικής πολιτικής και οι διευθυντές έχουν κάποια περιθώρια άσκησης ηγεσίας και ανάπτυξης **εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής**, παρεμβαίνοντας σε ζητήματα όπως η βελτίωση της σχολικής επίδοσης, η εισαγωγή της καινοτομίας, η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, η άρση των ανισοτήτων και η διαχείριση της διαφορετικότητας, η αποτελεσματικότητα και η αξιολόγηση.
- Είναι επιτακτική η ανάγκη οι σχολικές μονάδες στο πλαίσιο άσκησης εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής, να **προωθούν μια κουλτούρα συνεργασίας μεταξύ των μελών τους**, παρέχοντας ταυτόχρονα υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.



Διεθνές
πλαίσιο για την
εκπαίδευση
στον 21^οαι.

Ηλεκτρονική πηγή:

<http://www.p21.org/our-work/p21-framework>



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

- Η μάθηση, μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η ποιότητα, είναι:
- μια **συνεργατική προσπάθεια** όπου συμμετέχουν από κοινού το υπουργείο με τα αναλυτικά προγράμματα, τα στελέχη εκπαίδευσης, οι τοπικοί φορείς, οι εκπαιδευτικοί και οι γονείς (Deming, 1986).
- δημιουργία μιας **μακροχρόνιας σχέσης εμπιστοσύνης** ανάμεσα στο σχολείο και την κοινότητα (Fields), αφού χωρίς την εμπιστοσύνη μπορεί να καταλήξει σε αποτυχία ακόμα και ένα καλά σχεδιασμένο και λεπτομερές σύστημα διασφάλισης ποιότητας (Peterson, 1998).
- προϋπόθεση: η συνεχιζόμενη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

- Δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς για επιμόρφωση και για συμμετοχή στο σχεδιασμό δράσης στη σχολική μονάδα - τους δημιουργεί την αίσθηση της συλλογικής ευθύνης στην επιτυχία αλλά και στην αποτυχία.
- Αποδέκτες της εκπαιδευτικής προσπάθειας είναι όχι μόνο οι μαθητές, αλλά και η οικογένεια, οι μελλοντικοί εργοδότες, αλλά και η κοινωνικοί φορείς (Πετρίδου, 2002).
- Στα σχολεία ποιότητας, ο διευθυντής αναγνωρίζει, ανταμείβει και εμπυχώνει το προσωπικό. Επιβάλλονται αλλαγές και στο ρόλο των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των γονέων.
- Η δομή του σχολείου πρέπει να είναι απλή και ευέλικτη ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται έγκαιρα και αποτελεσματικά στις όποιες αλλαγές και προκλήσεις θέτει το εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου (αλλαγές εκπαιδευτικής πολιτικής, νέες κοινωνικές συνθήκες, κλπ).
- Οι πηγές γνώσεων είναι αμέτρητες και ποικίλες (Διαδίκτυο, Μ.Μ.Ε., κ.α.). Το παραδοσιακό σχολείο αμφισβητείται και απαξιώνεται...
- Να προσφέρει στους μαθητές του πρόσβαση σε ένα σύνολο γνώσεων, που θα τους προετοιμάσουν να ζήσουν στη σύγχρονη περίπλοκη και ευμετάβλητη κοινωνία.

ΣΥΝΟΨΗ

- Οι οργανισμοί – δημόσιοι και ιδιωτικοί - αποτελούν **πολύπλοκα ανθρώπινα συστήματα** που αναπτύσσουν διαρκώς δίκτυα σχέσεων και διαδικασίες προκειμένου να προσαρμοστούν σε ένα περιβάλλον ταχύρρυθμων και απρόβλεπτων αλλαγών.
- **Θεμελιώδης ρόλος της ηγεσίας και της διοίκησης** στην ομαλή και αποδοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας.
- Ικανότητα της διεύθυνσης για **εστίαση στο μέλλον, αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εκπαιδευτικών στο μέγιστο και βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών εμπειριών.**
- Βασική προϋπόθεση αποτελεί η θεώρηση του σχολείου ως **ανοικτό σύστημα εισροών και εκροών, η γνώση του πλαισίου (δυνατότητες και αδύνατα σημεία) καθώς και γνώση των προκλήσεων και ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος.**

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Deming, W. E., (2002). *Out of the Crisis*. Cambridge Massachusetts: The MIT Press.

Drucker, P., (1993). *Management: Tasks Responsibilities, Practices*. New York: Hurper & Row Publishers Inc.

Fields, J., (1993). *Total Quality For Schools, a suggestion for American Education*. New York: American Society For Quality

Fullan, M., (2006). *Leadership & Sustainability, Systems Thinkers in Action*. Thousand Oaks, Sage Publications, CA.

Μπουραντάς, Δ., (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: εκδόσεις Γ. Μπένου.

Peterson, R., (1998). Trust for quality. *The TQM Magazine*, 10(6), 413-416.

Πετρίδου, Ε., (2002). Διοίκηση Ποιότητας στην Εκπαίδευση. *Διοικητική Ενημέρωση*, 22.

Σαΐτης, Χ., (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ., (2007). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Αθανασίου, Ι. (2016). Σχολική ηγεσία και εκπαιδευτική αλλαγή. Δυνάμεις επιρροής και παιχνίδια πολιτικής. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 2015(1), 125-140.

<http://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/edusc/article/view/126/94>

Γαλανάκης, Ι., Μαλαγκονιάρη, Μ., & Ντέλιου, Κ. (2015). Εφαρμογή καινοτομικών εργαλείων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε σχολική τάξη. *ΔΙΕΘΝΕΣ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΟΙΚΤΗ & ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ*, 8(3Α).

<http://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/openedu/article/view/65/54>

Γεωργιάδου, Β. & Καμπουρίδης, Γ. (2005). Ο Διευθυντής – Ηγέτης. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 10, 121-129.

<http://www.pi-schools.gr/download/publications/epitheorisi/teyxos10/121-129.pdf>

Fullan, M., (2002). "Principals as Leaders in a Culture of Change." Paper prepared for the Educational Leadership, special issue, May 2002. Ontario Institute for Studies in Education: University of Toronto.

<https://michaelfullan.ca/>

Κατσαρός, Ι. (2008). *Ινστιτούτο, Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Ειδικότερα, θεωρίες μάνατζμεντ (σσ. 12-16) και το κεφάλαιο της εκπαιδευτικής ηγεσίας (σσ. 95-128)

http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book3.pdf

OECD, Improving School Leadership, vol.I

<https://www.oecd.org/edu/school/40545479.pdf>

OECD, Improving School Leadership, vol.II

<https://www.oecd.org/edu/school/44375122.pdf>