

Η εκπαιδευτική ηγεσία στο σύγχρονο σχολείο

Σεμινάριο 1^ο ΠΕ.Κ.Ε.Σ. Αττικής

4^η Συνεδρία: Μοντέλα ηγεσίας και οργανωσιακή κουλτούρα του σχολείου

24 Οκτωβρίου 2022

ΣΕΕ ΠΕ04, Κ. Αποστολόπουλος

Το σύγχρονο σχολείο I

- Υφίσταται τη διείσδυση των μηχανισμών της αγοράς και την εξέλιξη της παγκοσμιοποίησης.
- Λειτουργεί σε ένα περιβάλλον ραγδαίας εξέλιξης της επιστήμης και της τεχνολογίας οπότε:
 - δεν μπορεί να βασίζεται στη μετάδοση γνώσεων, δεδομένου ότι αυτές αυξάνονται με ρυθμό που το σχολείο δεν μπορεί να παρακολουθήσει και διατίθεται στον πολίτη οποτεδήποτε τις χρειάζεται μέσα από τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα.
 - δεν πρέπει να περιορίζει τον μαθητή σε ρόλο παθητικό στη διαδικασία μάθησης και αξιολόγησης και να μην τον βοηθά να αναπτύξει κριτική και δημιουργική σκέψη, δεξιότητες κ.ά., που θα του χρειαστούν στην ενήλικη ζωή του, σε έναν κόσμο που η δομή της εργασίας αλλάζει με γρήγορους ρυθμούς
- Δέχεται αυξημένες κοινωνικές απαιτήσεις για ικανοποιητικά και μετρήσιμα αποτελέσματα και «ποιότητα» στην εκπαίδευση
- Δέχεται πιέσεις για λογοδοσία προς τους «πελάτες» & την κοινωνία.

Το σύγχρονο σχολείο II

- Αποκτά πρόσφατα μια σχετική αυτονομία που του επιτρέπει να υποδέχεται κριτικά την εκπαιδευτική πολιτική και να παρεμβαίνει σε αυτήν προκειμένου να την προσαρμόσει στα φυσιολογικά χαρακτηριστικά του, σε πεδία όπως:
 - Η επίδοση των μαθητών
 - Η υποεπίδοση
 - Οι μαθητές με δύσκολες συμπεριφορές
 - Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών
 - Η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών
 - Η εισαγωγή και διαχείριση της καινοτομίας κ.ά.
- Σε αυτό το περιβάλλον τα σχολεία χρειάζονται αυξημένη καθοδήγηση για να ανταποκριθούν στις **συχνές αλλαγές και πιέσεις**, οπότε αποκτά περιεχόμενο ο όρος «Ηγεσία».

Η έννοια της Ηγεσίας

- Δυσκολίες στην επίτευξη συναίνεσης σε έναν ορισμό, δεδομένου ότι η ηγεσία ασκείται σε διαφορετικά πλαίσια (διαφορετικές χώρες, διαφορετικοί οργανισμοί, κουλτούρες κλπ.)
- Κοινό χαρακτηριστικό των περισσότερων ορισμών:
 - Η ηγεσία αφορά στην επίδραση/επιρροή που ένα άτομο ασκεί πάνω στα υπόλοιπα άτομα της ομάδας, ώστε να επιτευχθεί ένας κοινός στόχος. (Bass, 1990)
- **Ορισμός εργασίας:** Η ικανότητα ενός ατόμου (Ανθης & Κακλαμάνης 2005)
 - να επηρεάζει ομόβαθμους ή υφισταμένους του, ώστε οι ενέργειες τους να υπηρετούν τους στόχους του οργανισμού,
 - να κατευθύνει την προοπτική και τα οράματα των ανθρώπων σε διαρκώς υψηλότερους στόχους.

➡ Άλλο επιρροή άλλο εξουσία.

Διαφορές μεταξύ μάνατζερ και ηγέτη

Διευθυντής - Προϊστάμενος	Ηγέτης
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί δοτή ισχύ	Αξιοποιεί προσωπική ισχύ
Δίνει οδηγίες, εντολές, ανταμοιβές, ποινές	Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει
Ελέγχει	Εμπιστεύεται
Δίνει έμφαση στην εργασία	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους και τα συναισθήματα
Κινείται σε τυπικά πλαίσια	Διευρύνει τα πλαίσια
Δέχεται μια κατάσταση	Κάνει αλλαγές, καινοτομεί
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα
Βλέπει βραχυπρόθεσμα	Βλέπει μακροπρόθεσμα.
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα.

Μπουραντάς, 2002

- εστιάζει στην αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας

- εστιάζει στην αντιμετώπιση αλλαγών

Θεωρία χαρακτηριστικών

1. Προσωπικά χαρακτηριστικά:

- Ρητορική-επικοινωνιακή δεινότητα
- Δυναμισμός - αυτοπεποίθηση
- Ευφυΐα και αναλυτική ικανότητα
- Δημιουργικότητα
- Ευελιξία
- Εντιμότητα και Ακεραιότητα

2. Εξειδικευμένη γνώση:

- Σπουδές
- Εμπειρία σχετική με την δουλειά (διαμόρφωση και έκφραση οράματος)

☞ Τα προηγούμενα δεν επαρκούν για να προδιαγράψουν με βεβαιότητα έναν ηγέτη ούτε μπορούν να διαχωρίσουν έναν αποτελεσματικό από έναν αναποτελεσματικό ηγέτη.

Μοντέλα ηγεσίας

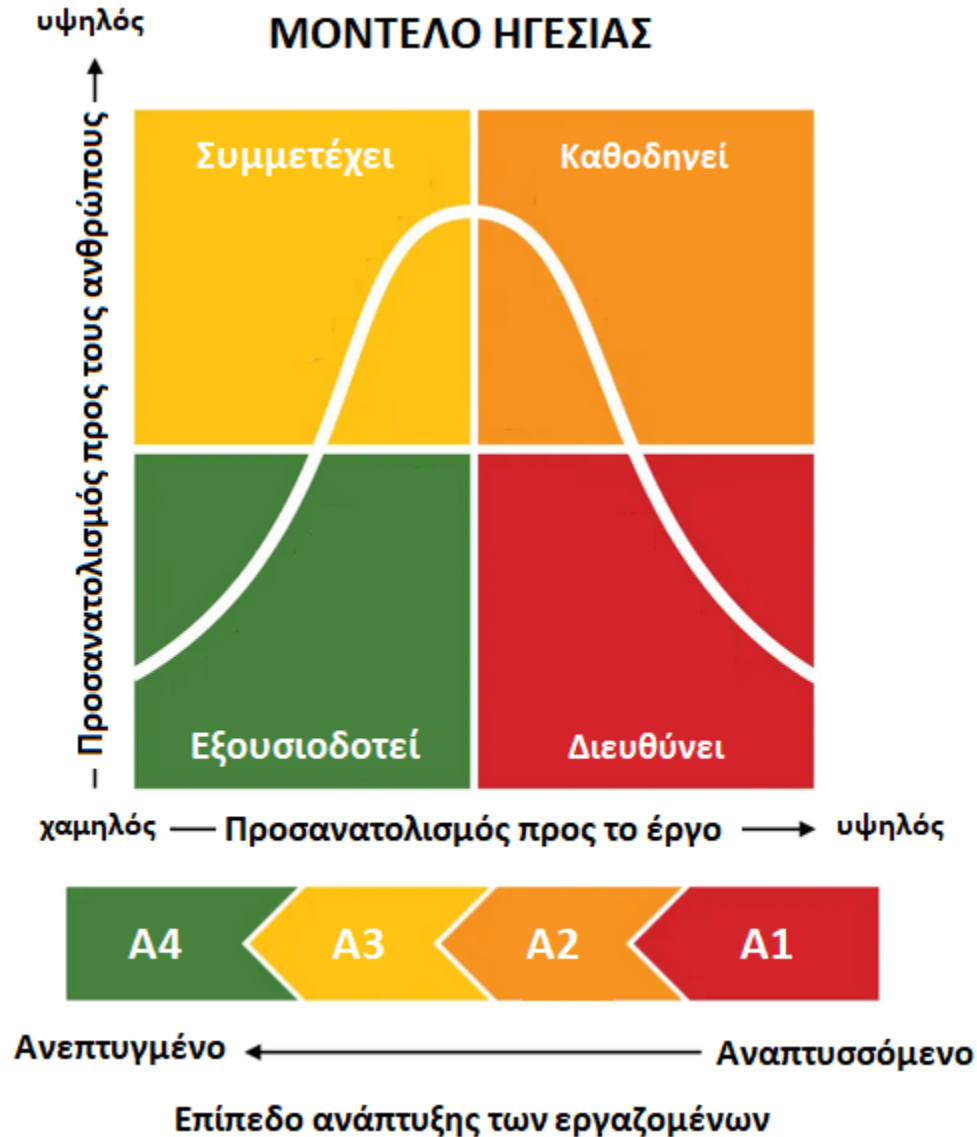
- **Αυταρχικό:** Οι στόχοι και οι αποφάσεις καθορίζονται από τον ηγέτη-Διευθυντή. Υπάρχει περιορισμένη εμπιστοσύνη από τον ηγέτη προς τους εργαζόμενους και έντονος έλεγχος. Η παρακίνηση επιδιώκεται κυρίως με το φόβο της τιμωρίας.
 - **Ισχυρά καθοδηγητικό:** Ο ηγέτης-Διευθυντής επιχειρεί να πείσει τους εργαζόμενους ότι είναι καλός και ότι οι πράξεις του είναι για το δικό τους συμφέρον. Χρησιμοποιεί λιγότερο την τιμωρία και περισσότερο τη διαπραγμάτευση και διάφορες ανταμοιβές προκειμένου να επιτευχθεί η συνεργασία των μελών της ομάδας και οι στόχοι που έχουν τεθεί.
 - **Συμβουλευτικό:** Χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη εμπιστοσύνη προς τα μέλη της οργάνωσης. Ο ηγέτης-Διευθυντής χρησιμοποιεί αμφίδρομη επικοινωνία και ακούει τις απόψεις και τις ιδέες των υφισταμένων του. Παίρνει συχνά μόνος του τις πιο σημαντικές αποφάσεις και αφήνει τις δευτερεύουσες για τους υφισταμένους του.
 - **Συμμετοχικό:** Βασίζεται στην απόλυτη εμπιστοσύνη του ηγέτη-Διευθυντή προς τους υφιστάμενους του. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικό τρόπο και γίνεται προσπάθεια να εφαρμόζεται η αρχή της πλειοψηφίας. Τέλος, υπάρχει άρτια λειτουργία της αμφίδρομης επικοινωνίας.
- ➡ **Συναλλακτικό** (transactional). Επιτυγχάνει τους στόχους που θέτει μέσω συναλλαγών, δηλαδή μέσω διαπραγμάτευσης και ανταμοιβών, προκειμένου να επιτευχθεί η συνεργασία των μελών της ομάδας τους και οι στόχοι που έχουν τεθεί (Ribbins, 2001).

Ηγεσία και “ωριμότητα” προσωπικού

- Αντί για την εστίαση στους εργασιακούς παράγοντες το μοντέλο προτείνει ο ηγέτης να προσαρμόσει την ηγεσία του στις ικανότητες/ωριμότητα που έχει το προσωπικό του.

(Hersey & Blanchard, 1969)

- Ικανοί και πρόθυμοι
- Ικανοί αλλά απρόθυμοι ή ανασφαλείς
- Μη ικανοί αλλά πρόθυμοι
- Μη ικανοί και απρόθυμοι



Μοντέλα εκπαιδευτικής ηγεσίας

Ο Hallinger (2007) έδωσε έμφαση σε τρία βασικά μοντέλα σχολικής ηγεσίας όπως εντοπίστηκαν από την επιστημονική έρευνα:

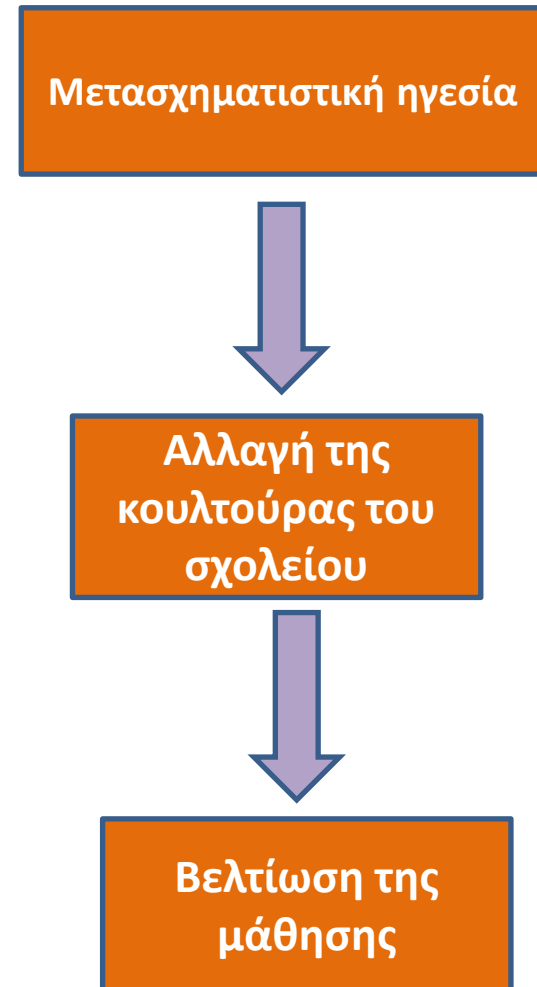
- Δεκαετία 1980 – **Παιδαγωγική** (pedagogic):
 - Έμφαση στον ρόλο του παιδαγωγικού ηγέτη.
- Δεκαετία 1990 – **Μετασχηματιστική** (transformational):
 - Έμφαση στην προώθηση της σχολικής βελτίωσης.
- 2000 και μετά – **Κατανεμημένη** (distributed):
 - Έμφαση στη αύξηση της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στην ηγεσία.

Παιδαγωγική ηγεσία

- Ισχυρά κατευθυντικός Διευθυντής, που
 - εστιάζει στην ποιοτική υλοποίηση του Π.Σ.
 - στοχεύει στη βελτίωση της διδασκαλίας και κυρίως της μάθησης των μαθητών
 - έχει ισχυρή αλληλεπίδραση με τους μαθητές.
- ➡ Υποβιβάζεται ο διοικητικός – οργανωτικός τομέας.
- Έχει βρεθεί πολύ αποτελεσματική σε σχολεία με παιδιά από φτωχές, αστικές κοινότητες (Hallinger, 2007).

Μετασχηματιστική ηγεσία

- Μετασχηματιστική ηγεσία: Χωρίς να αγνοείται η τεχνική διάσταση του έργου ενός Διευθυντή, προσπαθούν να εμπνέουν τα μέλη της ομάδας (όραμα- στόχοι) και να τα εμπλέκουν σε αλλαγές δίνοντας έμφαση στον ηθικό σκοπό, τη συμμετοχή, τη συνεργασία και την ανταλλαγή ιδεών και πόρων, δηλαδή, **αλλάζουν σταδιακά την κουλτούρα του οργανισμού**. (Fullan, 2003).
- Εισάγουν νέες διαδικασίες και δομές μέσα από τις οποίες οι εκπαιδευτικοί καθίστανται ικανοί να συνεργάζονται, να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και να συνδέουν το έργο τους με το όραμα (την αποστολή) του σχολείου.



Η μετασχηματιστική ηγεσία στους σχολικούς οργανισμούς επιτυγχάνει καλύτερα αποτελέσματα, αν λειτουργεί με βάση εξής χαρακτηριστικά:

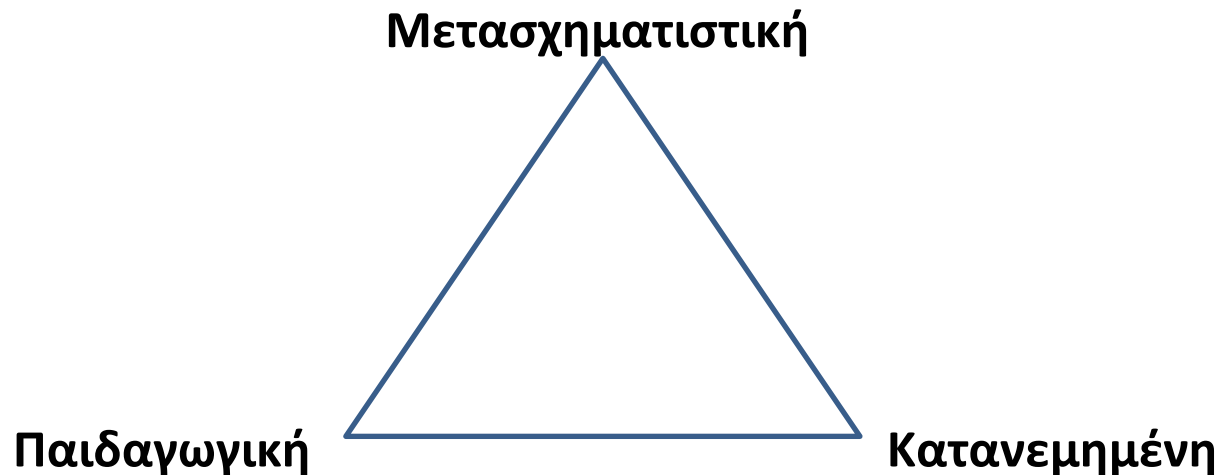
- Διαπλάθει τις αξίες του σχολικού οργανισμού.
 - Αναπτύσσει ένα κοινό όραμα.
 - Οικοδομεί μια κουλτούρα συνεργασίας.
 - Οικοδομεί συναίνεση ως προς τους στόχους του σχολείου.
 - Δημιουργεί υψηλές προσδοκίες.
 - Κινητοποιεί τις προσπάθειες των εργαζομένων να είναι καινοτόμοι και δημιουργικοί.
 - Παρέχει ατομική στήριξη.
 - Δημιουργεί την κατάλληλη δομή για συμμετοχή και λήψη αποφάσεων.
- ➡ Προϋποθέτει σχετική διοικητική αυτονομία.

Κατανεμημένη ηγεσία

- Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού, μέρος της ηγεσίας μεταβιβάζεται σε άτομα και ομάδες, με τη μορφή καθηκόντων, ευθυνών αλλά και ευχέρειας επιλογών για σχεδιασμό και υλοποίηση δράσεων (Spillane et al, 2004).
 - Στην κατανεμημένη ηγεσία οι εκπαιδευτικοί έχουν:
 - Αυξημένη αίσθηση ιδιοκτησίας αυτού που κάνουν.
 - Αυξημένη αφοσίωση στην αποστολή του σχολείου.
 - Υψηλό ηθικό.
 - Επαγγελματισμό.
- ☞ Αμφισβητεί την παραδοσιακή αντίληψη ότι ένας χαρισματικός διευθυντής έχει τη δυνατότητα από μόνος του να επιφέρει την επιθυμητή αλλαγή και πρόοδο στο σχολικό οργανισμό

Σύγχρονες τάσεις

- Έμφαση στη χρήση ενοποιημένων μοντέλων σχολικής ηγεσίας. **Ιδιαίτερα, δίνεται έμφαση στο συνδυασμό της μετασχηματιστικής, της παιδαγωγικής και της κατανομημένης ηγεσίας** (Kruger and Sheerens, 2012)
- Μοντέλο Scheerens: Integral Leadership



Ασκεί η ηγεσία του σχολικού οργανισμού
ουσιαστική επίδραση στην αποτελεσματικότητα
και την ποιότητα της εκπαίδευσης;

Θεωρητικά επιχειρήματα

(Fullan, 2001; Sergiovanni, 2001, Leithwood et al., 2004; Marzano et al., 2005)

- Η ποιότητα των εκπαιδευτικών επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό τα κίνητρα και τις επιδόσεις των μαθητών.
- Η ποιότητα της ηγεσίας μπορεί να κινητοποιήσει τις ικανότητες των εκπαιδευτικών και την αποτελεσματικότητα της διδασκαλίας.
- Επομένως η σχολική ηγεσία έχει πολύ μεγάλη σημασία τόσο στην ποιότητα της σχολικής μονάδας ως οργανισμού, όσο και έμμεσα στα μαθησιακά αποτελέσματα.

Ερευνητικά ευρήματα

- Υπάρχουν πάρα πολλές σχετικές έρευνες. Αυτές αν και παρουσιάζουν διακυμάνσεις και αντιφάσεις, συνδέουν σαφώς την ηγεσία με την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα του σχολείου.
- Οι ποιοτικές έρευνες τείνουν να βρίσκουν μεγάλη επίδραση της ηγεσίας.
 - Δύσκολα γενικεύονται από τη φύση τους.
- Οι ποσοτικές έρευνες τείνουν να βρίσκουν πιο μικρή επίδραση της ηγεσίας.
 - Δύσκολα γενικεύονται λόγω εννοιολογικών (χρήση διαφορετικού μοντέλου ηγεσίας) και μεθοδολογικών διαφορών.
- ➡ Συνολικά θεωρείται ο δεύτερος σημαντικότερος παράγοντας - μετά τη διδασκαλία – σε σχέση με τη μάθηση των μαθητών. (Κουτούζης, 2012)

Ποια σχολεία χρειάζονται περισσότερο τη θετική ηγεσία;

- Αντικαθιστώντας ένα «μέτριο» διευθυντή με ένα εξαιρετικό διευθυντή σε ένα «μέτριο» σχολείο, μπορεί να βελτιωθούν οι επιδόσεις των μαθητών πάνω από 20%». (Marzano, Waters, & McNulty, 2005)
 - Αποτελέσματα μετα-ανάλυσης 69 ερευνών για τη σχολική ηγεσία, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν μεταξύ του 1978 και του 2001, με τη συμμετοχή 14.000 εκπαιδευτικών και 1.400.000 μαθητών.
- Τα «αποτυχημένα» σχολεία χρειάζονται περισσότερο την εξαιρετική ηγεσία από τα μέτρια σχολεία. Σε αυτά τα σχολεία είναι απαραίτητη η άμεση ηγεσία που δίνει έμφαση στις βασικές πτυχές της λειτουργίας του σχολείου όπως είναι (Scheerens, 2012).
 - Οι πόροι του σχολείου (ανθρώπινοι και υλικοί).
 - Το προσωπικό.
 - Τα διδακτικά μέσα.
 - Τα επίπεδα του Αναλυτικού Προγράμματος.

Τα δικά μας σχολεία σε ποια κατάσταση βρίσκονται;

(Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε. 2019)

Ποσοστά μαθητών της Στ' Δημοτικού κατά το σχ. έτος 2015-16 με βαθμό μικρότερο του 7 σε συγκεκριμένα μαθήματα, που έχουν αυξημένη πιθανότητα να είναι λειτουργικά αναλφάβητοι.

Στ' Δημοτικού 2015-16	
Μάθημα	Βαθμός ≤ 7
Γλώσσα	7,0%
Μαθηματικά	8,7%
Φυσικά	5,5%
Ιστορία	9,4%
Τ.Π.Ε.	0,8%

Ποσοστά μαθητών της Γ' Γυμνασίου κατά το σχ. έτος 2015-16 με βαθμό μικρότερο του 9 και με βαθμό μικρότερο του 10 σε συγκεκριμένα μαθήματα, που έχουν αυξημένη πιθανότητα να είναι λειτουργικά αναλφάβητοι.

Γ' Γυμνασίου 2015-16		
Μάθημα	Βαθμός ≤ 9	Βαθμός ≤ 10
Γλωσσική Διδασκαλία	1,7%	9,4%
Μαθηματικά	1,1%	20,7%
Φυσική	0,5%	15,7%
Βιολογία	0,3%	12,1%
Χημεία	0,3%	13,2%
Ιστορία	0,4%	13,1%
Πληροφορική	0,3%	2,1%

Ποσοστά μαθητών της Β' ΓΕΛ κατά το σχ. έτος 2017-18 με βαθμό μικρότερο του 9 και με βαθμό μικρότερο του 10 σε συγκεκριμένα μαθήματα που έχουν αυξημένη πιθανότητα να είναι λειτουργικά αναλφάβητοι.

Β' Γενικού Λυκείου 2017-18		
Μάθημα	Βαθμός ≤ 9	Βαθμός ≤ 10
Νεοελληνική Γλώσσα	3,3%	7,1%
Άλγεβρα	30,5%	38,9%
Γεωμετρία	33,4%	44,2%
Φυσική	39,2%	48,4%
Βιολογία	12,6%	21,5%
Χημεία	23,8%	35,1%
Ιστορία	11,2%	18,9%
Εισαγωγή στις Αρχές Επιστήμης των Η/Υ	9,4%	16,9%

Η κουλτούρα των εκπαιδευτικών

Η κουλτούρα των εκπαιδευτικών στα περισσότερα σχολεία μας χαρακτηρίζεται και από:

- Διδασκαλία με κλειστές πόρτες – Ατομικές προσεγγίσεις.
- Έλλειψη συνεργασίας σε βάθος μεταξύ των εκπαιδευτικών.
 - Στις λίγες μικρές έρευνες που έχουν γίνει σχετικά π.χ. (Πομάκη, 2007), διαπιστώνεται ότι οι έλληνες εκπαιδευτικοί με τους όρους συναδελφικότητα και συνεργασία εννοούν
 - το θετικό και φιλικό κλίμα διαπροσωπικών σχέσεων που αναπτύσσουν μεταξύ τους και την ανταλλαγή κάποιων γενικής υφής πληροφοριών π.χ. πορεία της ύλης, εντοπισμός μαθητών με δυσκολίες στη μάθηση ή/και τη συμπεριφορά κ.ά.
 - όχι συνεργατικές πρακτικές επικεντρωμένες στο διδακτικό έργο (ανοικτές τάξεις, συνδιδασκαλία, συνδιαμόρφωση διδακτικού ή/και αξιολογικού υλικού, συζητήσεις για την ανάπτυξη διαπαιδαγωγικών πρακτικών που συγκλίνουν κ.ά.).

- Έλλειψη προσανατολισμού στη συνεχή βελτίωση του σχολείου.
- Προσαρμογή σε εξετασιοκεντρικές προσεγγίσεις λόγω της επίδρασης των πανελληνίων σε γονείς και μαθητές, ιδίως στα λύκεια.

☛ Η διαρκώς μεγαλύτερη δαπάνη προς τη φροντιστηριακή εκπαίδευση ενισχύει την εκπαιδευτική ανισότητα και την απαξίωση του σχολείου.

Η κουλτούρα της διοίκησης

- Παρατηρούνται σημαντικά στοιχεία συγκεντρωτισμού, γραφειοκρατίας και φορμαλισμού, ως συνέχεια αντιλήψεων του παρελθόντος που καθορίζοντας από την απαίτηση για την πιστή εφαρμογή της κεντρικά καθορισμένης πολιτικής. (Κουτούζης 2012)
- Ομοίως παρατηρείται το ιεραρχικό, συναλλακτικό πρότυπο σχολικής ηγεσίας, βάσει του οποίου, ο διευθυντής χρησιμοποιεί ένα σύστημα ανταμοιβών και ποινών ως ανταλλάγματα για την επιθυμητή και αποδεκτή συμπεριφοράς των εκπαιδευτικών (Bass & Avolio, 1994 όπ. αναφ. στο Κουτούζης 2012).

Δραστηριότητες που οι έλληνες Διευθυντές θεωρούν ιδιαίτερα σημαντικές

Δραστηριότητα	N	%
Να εξασφαλίζω την ύπαρξη εκπαιδευτικών όλων των ειδικοτήτων από την έναρξη και σε όλη τη διάρκεια του σχολικού έτους	196	87,5
Να εφαρμόζω απαρέγκλιτα και ισότιμα για όλο το προσωπικό την ισχύουσα εκπαιδευτική νομοθεσία	189	84,4
Να ενημερώνομαι για τις εκάστοτε ισχύουσες εκπαιδευτικές διατάξεις	186	83,0
Να εξασφαλίζω την ύπαρξη όλων των αναγκαίων διδακτικών μέσων για όλο το διδακτικό έτος	180	80,7
Να γνωρίζω την εκπαιδευτική νομοθεσία	177	79,0

Πηγή: Κουτούζης 2008

Δραστηριότητες στις οποίες οι έλληνες διευθυντές δαπανούν πολύ χρόνο

Δραστηριότητα	N	%
Να κάνω ενέργειες ώστε να επιλύονται λειτουργικά θέματα (π.χ. τεχνικές εργασίες, συντήρηση κτιρίου, κ.λπ.)	98	43,8
Να διαχειρίζομαι τους υπάρχοντες οικονομικούς πόρους (π.χ. χρηματοδότηση)	70	31,3
Να τηρώ το αρχείο του σχολείου (π.χ. Πρωτόκολλο, Μαθητολόγιο, κ.λπ.)	67	29,9
Να επιλύω άμεσα προβλήματα (λειτουργικά και προσωπικά) που ανακύπτουν	65	29,0
Να κάνω ενέργειες ώστε το σχολείο να αποκτήσει και να διατηρήσει τον τεχνολογικό εξοπλισμό του (π.χ. τεχνικές εργασίες, συντήρηση κτιρίου, κ.λπ.)	54	24,1

Πηγή: Κουτούζης 2008

Τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι έλληνες διευθυντές

Δραστηριότητα	N	%
Δεν έχω γραμματειακή υποστήριξη	107	47.8
Αναλώνομαι κατά κύριο λόγο σε γραφειοκρατικές ενέργειες	107	47.8
Ο φόρτος εργασίας είναι δυσανάλογος με τις απολαβές μου	100	44.6
Είναι πολύς ο φόρτος εργασίας	89	39.7
Αναλώνομαι στην επίλυση τρεχόντων ζητημάτων (π.χ. επισκευή κτιρίου, φωτοτυπίες κ.λπ.) και δεν έχω χρόνο για ουσιαστικό διοικητικό ή/και παιδαγωγικό έργο	81	36,2

Πηγή: Κουτούζης 2008

Μερικά πιο πρόσφατα δεδομένα

- Διοίκηση και Ηγεσία: Οι έννοιες δείχνουν να μην απέχουν πολύ στις αντιλήψεις των διευθυντών/τριών. Σημαντικότερα χαρακτηριστικά του ηγέτη οι σπουδές και η εμπειρία (οι εκπαιδευτικοί προσθέτουν την ικανότητα ενεργητικής ακρόασης).
- Μοντέλο διοίκησης: Κυρίως το συλλογικό και το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας με προσανατολισμό στον άνθρωπο και στις ανάγκες του.
- Εργασιακός χρόνος: Τα καθημερινά διοικητικά καθήκοντα είναι αρκετά (διεκπεραίωση και γραφειοκρατία) και απορροφούν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου του Διευθυντή/τριας, οπότε δεν μένει χρόνος να ασχοληθούν με το πιο σημαντικό γι' αυτούς κομμάτι το παιδαγωγικό.
- Κατανομή αρμοδιοτήτων: Προσπαθούν να κατανείμουν εργασίες στο προσωπικό τους, που άλλοι τις καταφέρνουν και άλλοι όχι. Κάποιοι αναλαμβάνουν να διεκπεραιώσουν μόνοι τους το διοικητικό έργο, γιατί αφενός το θεωρούν δική τους αρμοδιότητα και αφετέρου γιατί δεν θέλουν να επιβαρύνουν περισσότερο τους εκπ/κούς.
- Παρακίνηση: Περιορίζεται σε λεκτικές παραινέσεις.
- Παρεμβάσεις: Συμβουλευτικού και προστατευτικού χαρακτήρα, δηλαδή μόνο, αν τους ζητηθεί ή αν δουν ότι οι εκπαιδευτικοί ξεφεύγουν από το νομικό πλαίσιο.
- Επιμόρφωση εκπαιδευτικών: Λειτουργούν καθαρά ενημερωτικά και συμβουλευτικά, δεν φαίνεται να προωθούν την επιμόρφωση στα σχολεία τους. (Κωνσταντίνου, 2020)

Επίλογος, συμπεράσματα, προτάσεις

Φαίνεται να υπάρχουν αξιόλογα περιθώρια για άσκηση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής και Ηγεσίας σε επίπεδο σχολικής μονάδας σε θέματα όπως:

- Ανάπτυξη κουλτούρας σε βάθους συνεργασίας, διαμοιρασμού της γνώσης και συνεχούς μάθησης/βελτίωσης (ατομικής και του σχολείου)
- Ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών προς ένα κοινό όραμα.
- Βελτίωση διδακτικών προσεγγίσεων με αύξηση της μαθησιακής εμπλοκής και αξιοποίηση εναλλακτικών μορφών αξιολόγησης.
- Ενίσχυση της συμπερίληψης.
- Σύγκλιση στις διαπαιδαγωγικές προσεγγίσεις.
- Έγκαιρος εντοπισμός τόσο των μαθητών με χαμηλές επιδόσεις, κίνδυνο διαρροής ή/και σποραδική φοίτηση, όσο και των μαθητών με υψηλές επιδόσεις και παροχή ενίσχυσης και προς όλες τις ομάδες.
- Βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων.
- Ενίσχυση των σχέσεων με τους γονείς και την τοπική κοινωνία.

- Από την άλλη πλευρά, ενώ υπάρχει έντονη απαίτηση για αποτελεσματικότητα του σχολείου έχουμε επιμένουσες συγκεντρωτικές προσεγγίσεις και έλλειψη αντίστοιχης πολιτικής, τεχνικής και οργανωσιακής στήριξης της σχολικής μονάδας με:
 - Μη στελέχωση με το απαραίτητο διοικητικό και ειδικό εκπαιδευτικό προσωπικό.
 - Υποχρηματοδότηση.
 - Πλαίσιο λειτουργίας που δεν επιτρέπει τις ευέλικτες οργανωσιακές αλλαγές,
 - Διαχρονική απουσία συστηματικών και αποτελεσματικών μορφών κεντρικής επιμόρφωσης

Η κατάσταση αυτή:

α) Αποστερεί από το σχολείο τη δυνατότητα διαφοροποίησης, ευελιξίας και προσαρμογής στις ιδιαίτερες ανάγκες του.

β) Δημιουργεί την αίσθηση της έλλειψης στρατηγικής εκ μέρους αυτών που χαράσσουν εκπαιδευτική πολιτική.

Βιβλιογραφία

- Α.Δι.Π.Π.Δ.Ε. (2019). Ετήσια Έκθεση: Μελέτη της Αξιολόγησης των Μαθητών στην Πρωτοβάθμια και τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Τα Ψηφιακά Αποθετήρια και η Αξιοποίησή τους στην Εκπαίδευση. Αθήνα: Α.Δι.Π.Π.Δ.Ε.
- Άνθος, Χ., Κακλαμάνης, Θ. (2005). Ηγετικά στελέχη στην εκπαίδευση: Από τη θεωρία στην πράξη. *Πρακτικά 2^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου για τη Διοίκηση Α/βάθμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης*. Άρτα, 2-4 Δεκεμβρίου.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3rd ed.)*. New York: Free Press.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass
- Fullan, M. (2003). *The Morale Imperative of School Leadership, London, Sage Publications*.
- Hallinger, P. (2007) Research on the practice of instructional and transformational leadership: Retrospect and prospect. Ανακτήθηκε από (22/11/2021): https://research.acer.edu.au/research_conference_2007/7.
- Hersey P. & Blanchard K. (1969), "Management of Organizational Behaviour", Prentice Hall.
- Krüger, M. & Scheerens, J. (2021) Conceptual Perspectives on School Leadership. In: *School Leadership Effects Revisited. Review and Meta-Analysis of Empirical Studies*, pp. 1-30. Dordrecht: Springer.
- Κουτούζης, Μ. (1999). Ηγέτης και Καθοδήγηση – Ηγεσία και Management. Στο: *Γενικές αρχές Management*. Πάτρα, Εκδ. ΕΑΠ.
- Κουτούζης Ε., (επ) (2008). *Αποτύπωση του τρόπου λειτουργίας των διοικητικών υπηρεσιών της εκπαίδευσης, Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Αθήνα,
- Κουτούζης, Μ. (2012). Διοίκηση – Ηγεσία – Αποτελεσματικότητα: Αναζητώντας πεδίο εφαρμογής στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Πάτρα: ΕΑΠ. Ανακτήθηκε από <https://study.eap.gr/course/view.php?id=192&width=1280>
- Κωνσταντίνου, Ε. (2020). Εκπαιδευτική ηγεσία και διοίκηση: πρακτικές και αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού. Η περίπτωση της περιφερειακής ενότητας Θεσπρωτίας. Δ.Ε. Ε.Α.Π.
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S. & Wahlstrom K. (2004). How leadership influences student learning. Report, Univ. of Minnesota. Διαθέσιμο στο <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/how-leadership-influences-student-learning.aspx>
- Marzano, R.J. , Waters, T. , & McNulty, B. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria, Va: ASCD.
- Μπουραντάς Δ. (2002). *Μανατζμεντ. Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.
- Πομάκη, Π. (2007). Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και ο ρόλος της Διεύθυνσης. Αδημοσίευτη Διπλωματική Εργασία. Ανακτήθηκε στις 16 Σεπτεμβρίου 2017, από <http://ikee.lib.auth.gr/record/76281/files/gri-2007-607.pdf>.
- Ribbins, P. (2001) Regarding Principals: *Leadership effects and Effectiveness and Improvement of Schools in Wong, K, C., Evers, W. S. (eds) Leadership for School Quality, London, Routledge Falmer*.
- Scheerens, J. (2012). Summary and Conclusion: Instructional Leadership in Schools as Loosely Coupled Organizations. In: *School Leadership Effects Revisited*, pp. 131-152. Dordrecht: Springer.
- Sergiovanni, T. J.(2001) *Leadership: What's In It For Schools, London, RoutledgeFalmer*
- Spillane, P.J., Halverson, R. & Diamond, B.J. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.

