

Παιδαγωγική ηγεσία και βελτίωση του σχολείου = Edupreneurial Leadership

Πέτρος Πασιαρδής
Καθηγητής Εκπαιδευτικής Ηγεσίας
Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
email: p.pashiardis@ouc.ac.cy

(ορισμένες διαφάνειες έγιναν με τη συνεργασία της
Δρος Γεωργίας Πασιαρδή)

Δομή της παρουσίασης

- ✓ Εκπαίδευση σε μια εποχή παγκόσμιων προκλήσεων
- ✓ Παράγοντες που επηρεάζουν τη μάθηση
- ✓ Ο Ρόλος των Διευθυντών Σχολείων
 - Το Ερευνητικό Πρόγραμμα LISA
 - Παιδαγωγική ηγεσία
- ✓ Συμπερασματικά
- ✓ Καταληκτικές Σκέψεις και Πρόσφατες Εξελίξεις στο θέμα της *Ποιότητας, Αποτελεσματικότητας και Επιτυχίας*

Εκπαίδευση σε μια
εποχή παγκόσμιων
προκλήσεων

Τρεις βασικοί πυλώνες της Νέας Εκπαιδευτικής Πολιτικής και Διοίκησης

α) Σχολική αυτονομία (Autonomy)

β) Σχολική λογοδοσία (Accountability)

γ) Σχολική επιλογή και φωνή (Choice and Voice)

Αναδόμηση της Δημόσιας Παιδείας υπό την επίδραση της Νέας Δημόσιας Πολιτικής και Διοίκησης (New Public Management)

- Αποκέντρωση μέσα από τη σχολική αυτο-διοίκηση
- Επέκταση του εύρους άσκησης ηγεσίας των διευθυντών σχολείων
- Αύξηση της πίεσης για αξιολόγηση η οποία βασίζεται στα αποτελέσματα
- Μεγαλύτερες απαιτήσεις για οικονομική λογοδοσία
- Αύξηση του ελέγχου από τους γονείς μέσα από συμβούλια σχολικής διοίκησης
- Εστίαση του χρόνου των διευθυντών στα πιο απαιτητικά ή «υψηλά» καθήκοντα αντί στα “administrivia”*

*Pashiardis P. (2001). *International Perspectives on Educational Leadership*. (Editor). Hong-Kong University: Center for Educational Leadership.

Παράγοντες που
επηρεάζουν τη
μάθηση

Παράγοντες που επηρεάζουν τη μάθηση

Μέσα από την διεθνή έρευνα που εξετάζει τους παράγοντες που επηρεάζουν τη μάθηση προκύπτουν τρία βασικά συμπεράσματα:

- 1) Τα χαρακτηριστικά του υπόβαθρου των μαθητών – ιδιαίτερα του κοινωνικού, οικονομικού και πολιτισμικού υπόβαθρου. Η εκπαιδευτική πολιτική δεν μπορεί να επηρεάσει τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα.
- 2) Οι παράγοντες στο επίπεδο του σχολείου, οι οποίοι μπορούν να επηρεαστούν περισσότερο από την εκπαιδευτική πολιτική, εξηγούν ένα μικρότερο μέρος των διαφορών στη μάθηση από ό,τι τα χαρακτηριστικά των μαθητών.
- 3) Ανάμεσα στις μεταβλητές στο επίπεδο του σχολείου, οι παράγοντες οι οποίοι βρίσκονται πιο κοντά στη μάθηση, όπως η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών και οι πρακτικές (βασικές ενέργειες αποτελεσματικής διδασκαλίας) στην τάξη, τείνουν να έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στη μαθησιακή επίδοση.

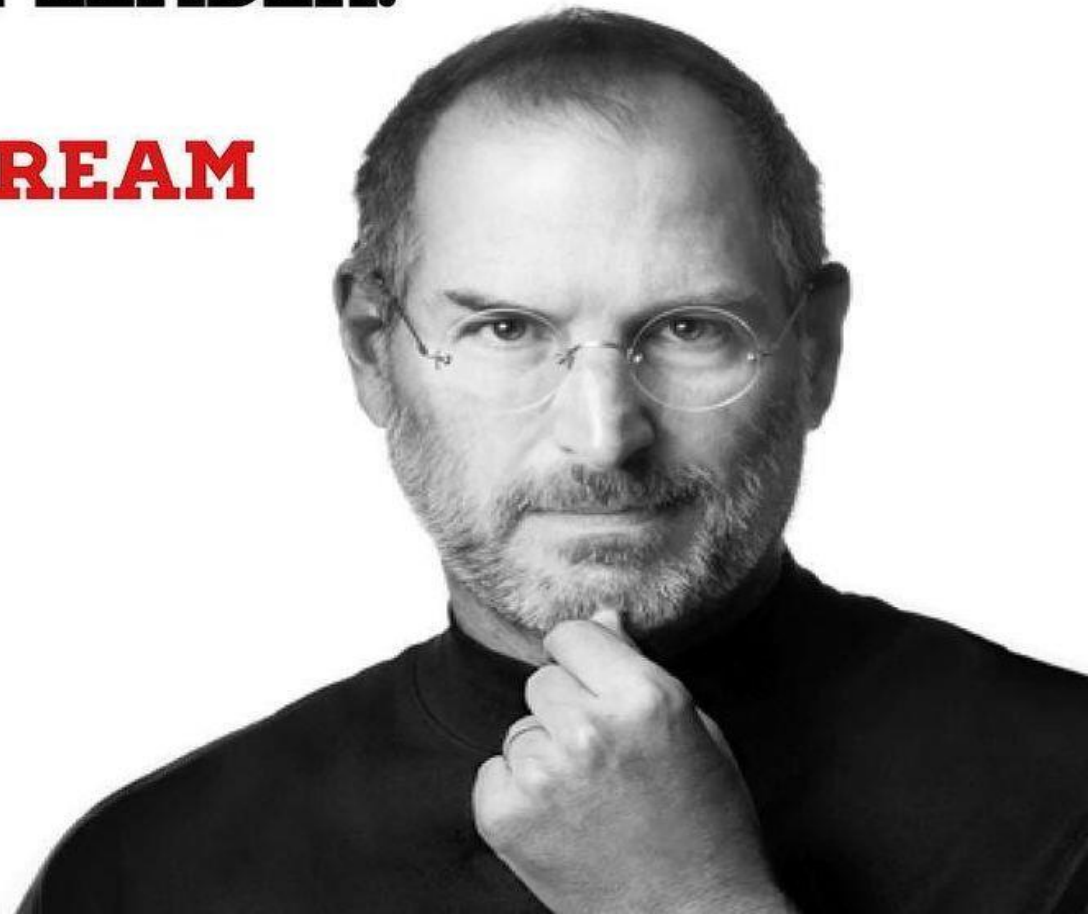
Ο Ρόλος των
Διευθυντών
Σχολείων

**IF YOU WANT TO MAKE
EVERYONE HAPPY**

DON'T BE A LEADER.

SELL ICE CREAM

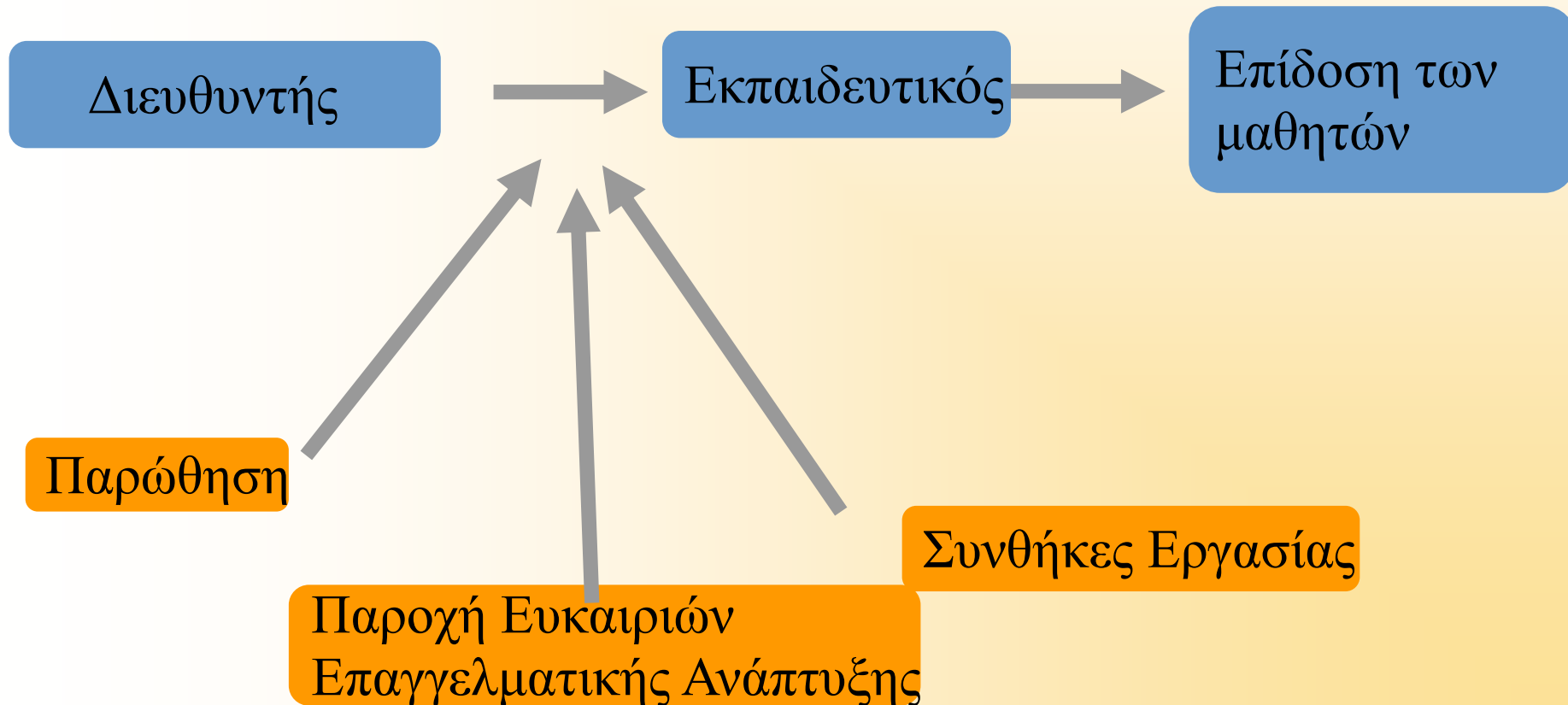
STEVE JOBS



Συμπεράσματα μέσα από περισσότερες των 40 μελετών

- Οι ηγέτες σχολείων έχουν μια μετρήσιμη, κυρίως έμμεση επίδραση στα μαθησιακά αποτελέσματα.
- Η επίδραση των ηγετών στη μάθηση λαμβάνει χώρα μέσα από άλλους ανθρώπους, γεγονότα και οργανωτικούς παράγοντες (Hallinger & Heck, 1998).
- Οι ηγέτες σχολείων επηρεάζουν τα κίνητρα, την επάρκεια και τις συνθήκες εργασίας των εκπαιδευτικών οι οποίοι στη συνέχεια διαμορφώνουν τις πρακτικές στην τάξη και τα μαθησιακά αποτελέσματα.

Οι διευθυντές έχουν (κυρίως) μια διαμεσολαβητική (έμμεση/mediated)* επίδραση στις επιδόσεις των μαθητών τους

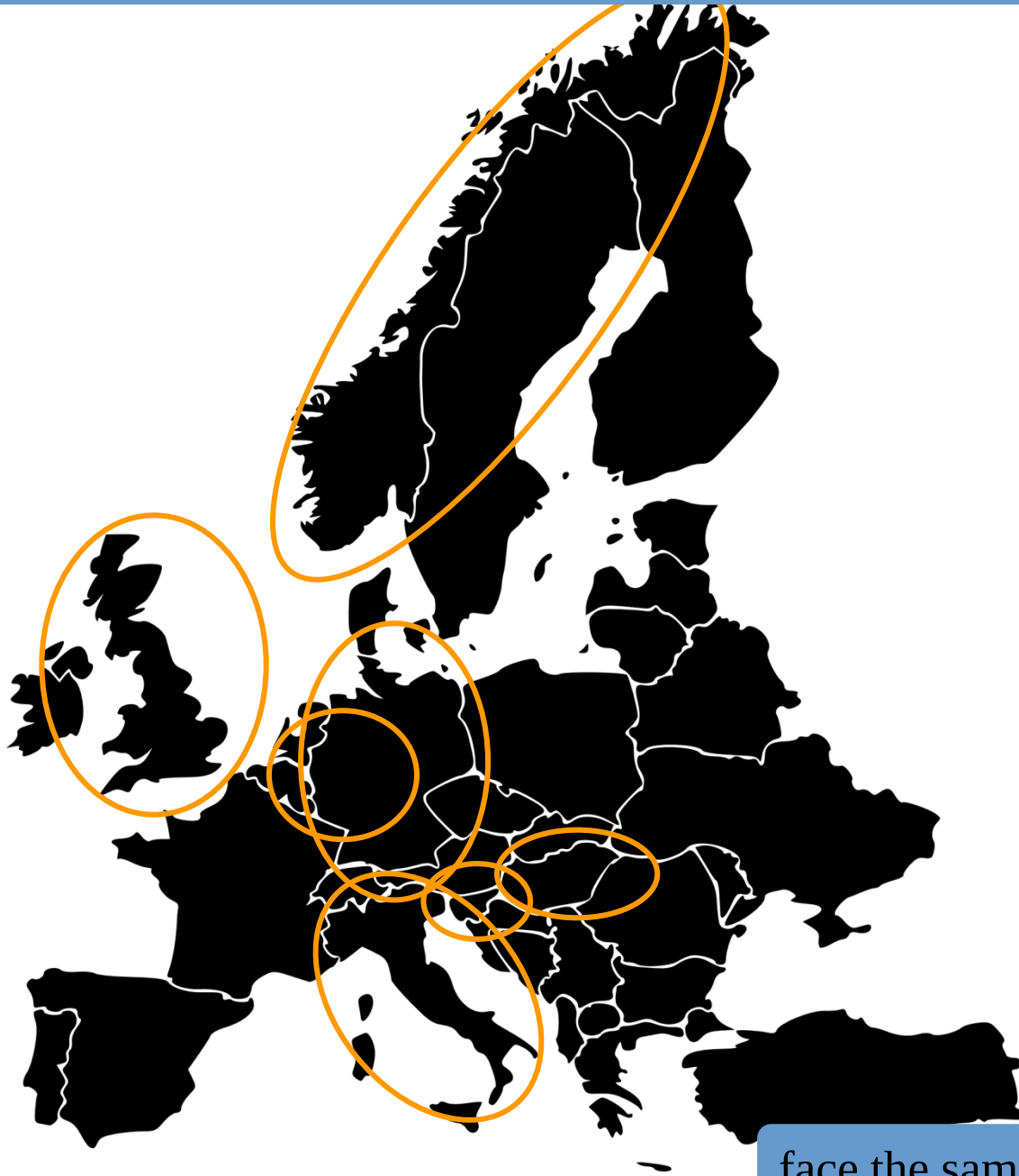


* e.g. Hallinger and Heck 1998



Το Ερευνητικό Πρόγραμμα
LISA [England, Germany (North
Rhine-Westphalia), Hungary,
Italy, Norway, Slovenia, and The
Netherlands]

School leaders in 7 different EU countries



Germany
Great Britain
Hungary
Italy
Netherlands
Norway
Slovenia

face the same global challenges

HOLISTIC LEADERSHIP FRAMEWORK PASHIARDIS-BRAUCKMANN

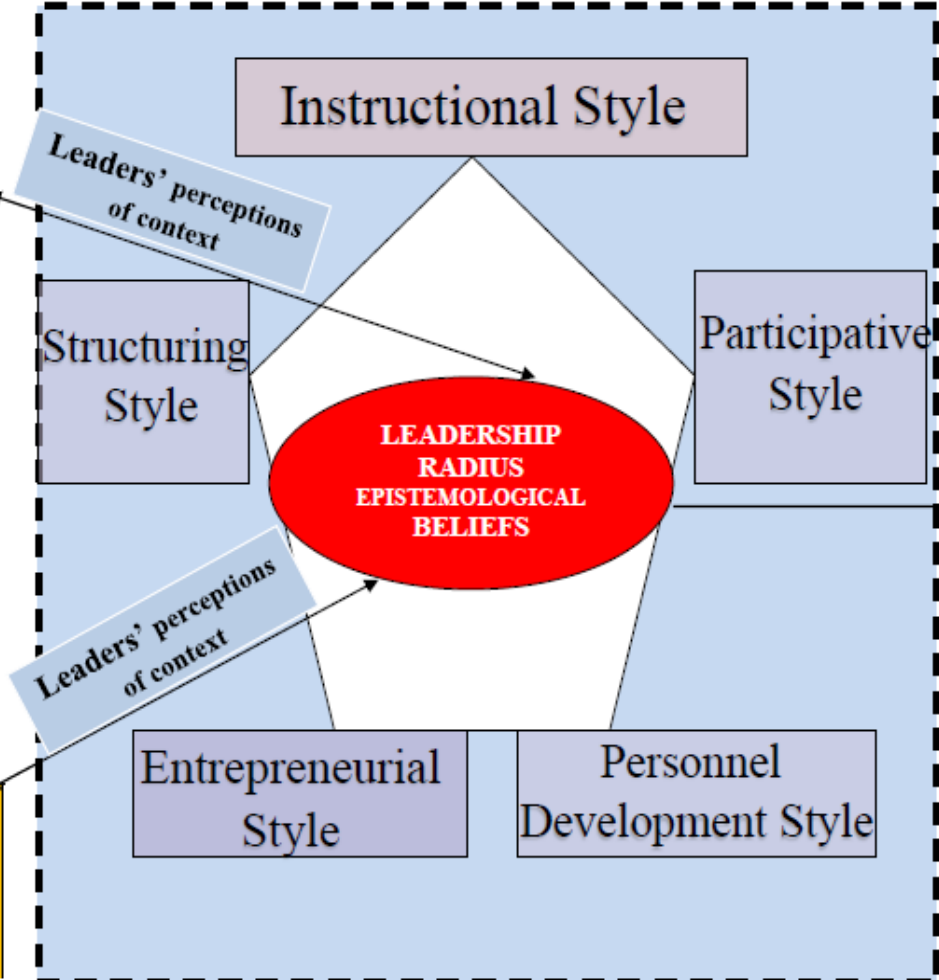
CONTEXT VARIABLES

System level
variables

Patterns of
centralization/
decentralization

Patterns of evaluation
and accountability
arrangements

School
level variables



INTERMEDIATE SCHOOL VARIABLES

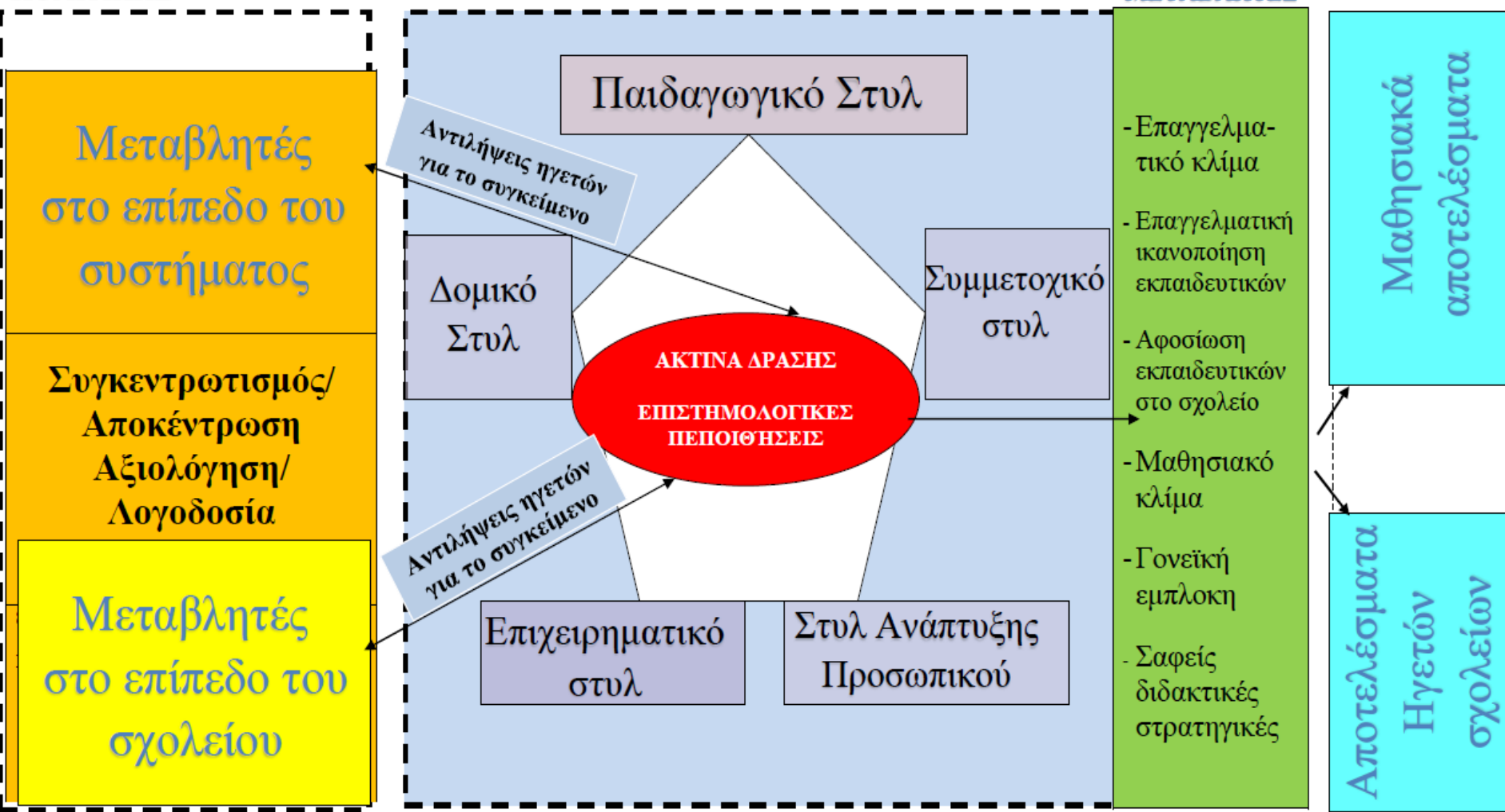
- Professional Climate
- Teachers' job satisfaction
- Teachers' Commitment to the school
- Learning Climate
- Orderly Climate
- Teacher/ Student interactions

DEPENDENT VARIABLES

Student Outcomes

School Leader
Outcomes

ΟΛΙΣΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ PASHIARDIS-BRAUCKMANN



Μεταβλητές στο Επίπεδο Συστήματος

Συγκεντρωτισμός/Αποκέντρωση

- Μεταβίβαση Εξουσίας στη Λήψη Αποφάσεων (1. Πού λαμβάνεται η απόφαση, 2. Βαθμός αυτονομίας στη λήψη αποφάσεων, 3. Περιοχή λήψης αποφάσεων)
- Οργανωτική επάρκεια/συστήματα υποστήριξης
- Συνεργασία Τύπου Δικτύωσης (Δημόσιοι/ Ιδιωτικοί Συνεταιρισμοί)
- Ιδιωτικοποίηση/ Γονεϊκή Επιλογή (Σχολεία Ελεύθερης Αγοράς, Θρησκευτικά Σχολεία, Σύστημα Κουπονιών, Εκπαίδευση στο Σπίτι)

Αξιολόγηση και Λογοδοσία

- Είδη λογοδοσίας (1. Τεχνική λογοδοσία, 2. Προοπτική του πελάτη)
- Επάρκεια Αξιολόγησης/Συστήματα Υποστήριξης (Δομικά και τεχνικά μέσα)
- Κουλτούρα αξιολόγησης
- Εναλλακτικοί μηχανισμοί ελέγχου σε σύγκριση με την αξιολόγηση (π.χ. πολιτική εισδοχής διευθυντών, εκπαιδευτικών, μαθητών)
- Ρόλος σχολικής ηγεσίας στη διαδικασία αξιολόγησης της εκπαίδευσης

Μεταβλητές στο επίπεδο του σχολείου

- Είδος σχολείου (δημοτικό, γυμνάσιο, λύκειο, τεχνική)
- Μέγεθος σχολείου
- Τοποθεσία (αστικό - ύπαιθρος)
- Σύνθεση του μαθητικού πληθυσμού (ΚΟΕ, Εθνικότητα, Φύλο)
- Σχολικοί πόροι
- Αναλογία εκπαιδευτικών-μαθητών
- Σύνθεση και χαρακτηριστικά των ηγετών του σχολείου σύμφωνα με το είδος και το επίπεδο της εκπαίδευσης



- Επαγγελματικό κλίμα
- Πρακτικές αξιολόγησης και ανατροφοδότησης
- Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών
- Αφοσίωση εκπαιδευτικών στο σχολείο
- Μαθησιακό κλίμα
- Κλίμα πειθαρχίας
- Αλληλεπιδράσεις εκπαιδευτικών/ μαθητών
- Ευκαιρίες για μάθηση
- Γονεϊκή εμπλοκή
- Σαφείς διδακτικές στρατηγικές

Μαθησιακά Αποτελέσματα

- Επίδοση σε βασικές δεξιότητες
- Στάσεις απέναντι στη δια βίου μάθηση
- Επίτευξη στόχων Ε.Ε.
- Χαρακτηριστικά μαθητικής πολιτότητας

Αποτελέσματα Ηγετών Σχολείων

- Ενισχυμένη αυτοεικόνα ενός επιτυχημένου διευθυντή
- Αυξημένη ερευνητική ικανότητα
- Μεγαλύτερη ενημερότητα ως προς τα ποικίλα μοντέλα ηγεσίας

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

Ερώτηση για συζήτηση

- Ποιο είναι το καλύτερο κοκτέιλ μιξ ηγεσίας για τα σχολείο/περιοχή σας?
- Γιατί?



Παιδαγωγική
ηγεσία

Παιδαγωγική ηγεσία

Είναι μια σειρά από καθημερινές ενέργειες, συμπεριφορές των διευθυντών που στοχεύουν στην προαγωγή της:

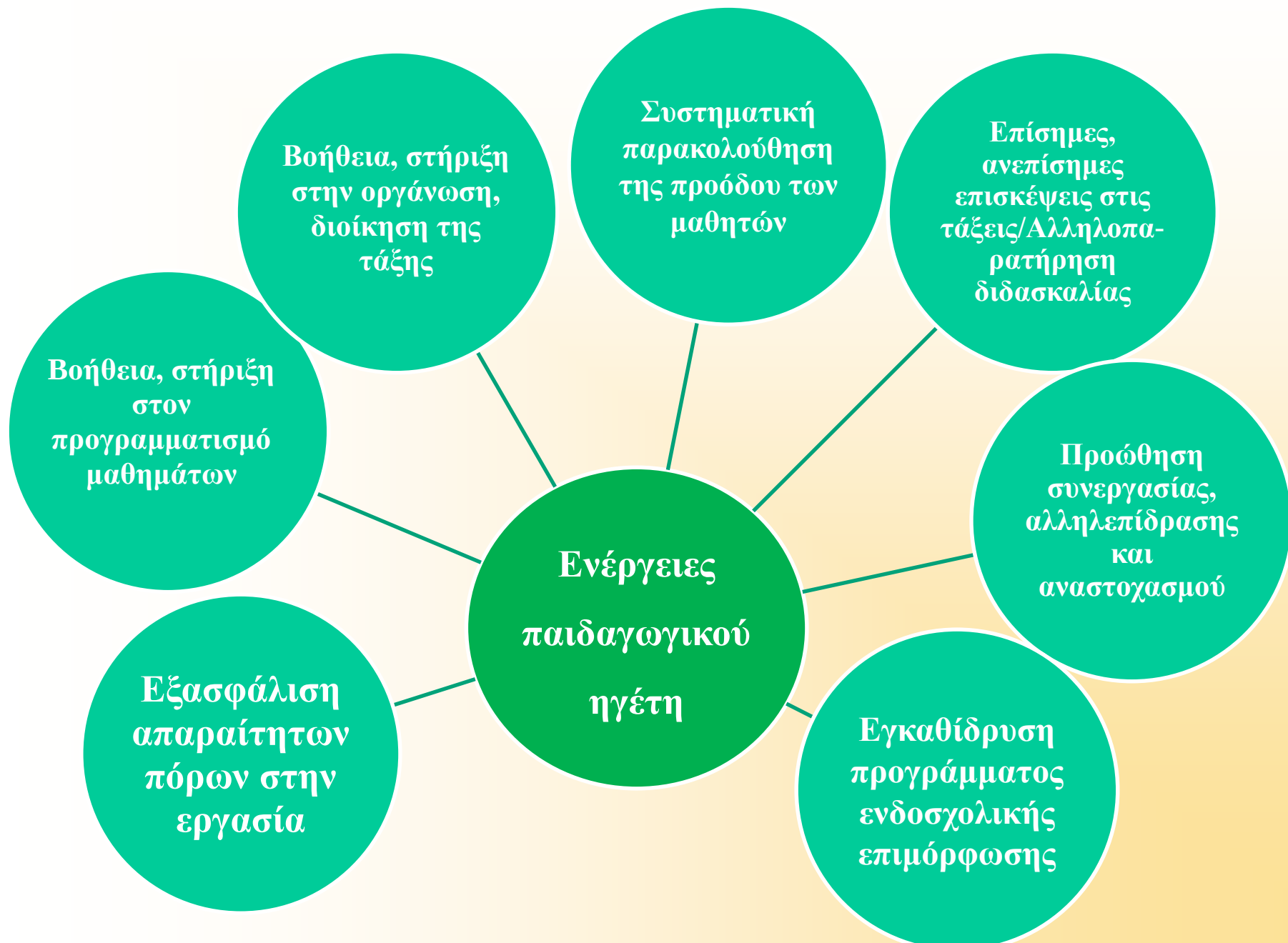
- ✓ αποτελεσματικής διδασκαλίας και της μάθησης στην τάξη
- ✓ συναδελφικότητας και της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών
- ✓ επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών και στη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων

Σε σχέση με το Ολιστικό μοντέλο Ηγεσίας Pashiaridis-Brauckmann, το Παιδαγωγικό στιλ συνεπάγεται:

- Στενή ευθυγράμμιση μεταξύ του περιεχομένου που διδάσκεται και του περιεχομένου που εξετάζεται
- Παροχή αναλυτικών εξηγήσεων και απαντήσεων στις ερωτήσεις των μαθητών
- Πρακτικές διδασκαλίας και μάθησης που αποτελούν την παιδαγωγική φιλοσοφία του σχολείου
- Ύπαρξη ατομικής αυτό-επάρκειας καθώς και συλλογικής αυτό-επάρκειας των εκπαιδευτικών

- Διάλογο με τους εκπαιδευτικούς προκειμένου να προωθηθεί ο αναστοχασμός σχετικά με τις διαδικασίες διδασκαλίας-μάθησης
- Επιβράβευση για εξαιρετικές πρακτικές διδασκαλίας
- Μοντελοποίηση εξαιρετικής διδασκαλίας
- Προσδοκίες για τους μαθητές οι οποίες ερμηνεύονται ως προσδοκίες των εκπαιδευτικών
- Μεγαλύτερη έμφαση στα ανώτερα επίπεδα μάθησης (ανάλυση, κριτική σκέψη, επίλυση προβλημάτων)

*Το σχολείο χρειάζεται ηγέτη
ο οποίος θα διατηρεί
άμεση επαφή με τις
πραγματικότητες του
σχολείου/της αίθουσας
διδασκαλίας και την
καθημερινή εργασία του
εκπαιδευτικού*



Χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής διδασκαλίας





Συμπερασματικά

Συμπερασματικά

Αυτό που απομένει να δούμε είναι αν θα φτάσουμε ποτέ στη δημιουργία μιας φόρμουλας για την ύπαρξη του καλύτερου **κοκτέιλ μιξ ηγεσίας** ή αν θα παραμείνει μια μυστική συνταγή για τον κάθε διευθυντή ξεχωριστά, ο οποίος οφείλει να γνωρίζει τα απαραίτητα συστατικά. Σε τελική, όμως ανάλυση, οφείλουμε να πούμε πως η δημιουργία αυτού του κοκτέιλ μιξ είναι μοναδική για τον καθένα ξεχωριστά.

Pashiardis, P. (2014). Modeling School Leadership across Europe: In Search of New Frontiers. Dordrecht: Springer Publications.

Brauckmann, S. and Pashiardis, P. (2011). A Validation Study of the Leadership Styles of a Holistic Leadership Theoretical Framework. *International Journal of Educational Management*, 25 (1), 11-32.

- Συνεπώς, 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

Petros Pashiardis *Editor*

Modeling School Leadership across Europe

in Search of New Frontiers

 Springer

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

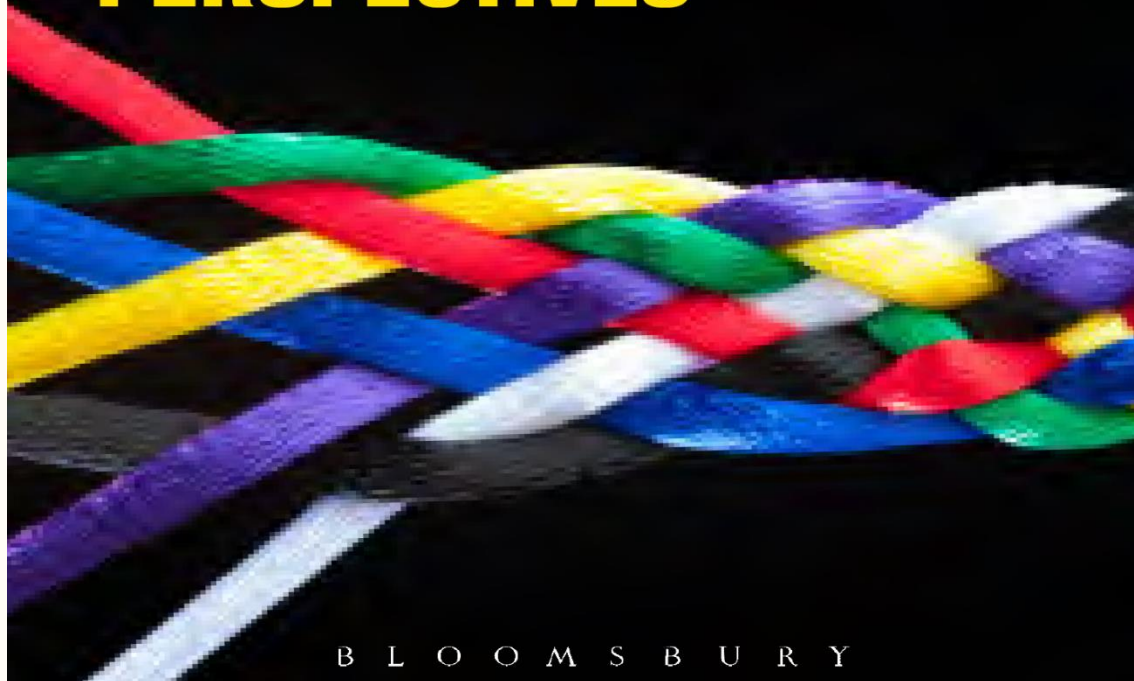
- Σήμερα αποτελεσματικό σχολείο θεωρείται αυτό που μπορεί να αποδείξει ότι υπάρχει **ποιότητα** και **ισότητα** στις σχολικές του αίθουσες.
- Η έννοια της **ισότητας** μπορεί να συνδεθεί με το **επιτυχημένο** σχολείο (να αποτελέσει περισσότερο μια διαδικασία προς το στόχο) και η έννοια της **ποιότητας** (ένα ελάχιστο 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

**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

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)

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Οι αποτελεσματικοί διευθυντές:

- Έχουν μια ρεαλιστική αισιοδοξία- μια θετική στάση απέναντι στη ζωή.
- Γνωρίζουν ότι αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία στη σχολική μονάδα είναι οι άνθρωποι και επομένως η ενσυναίσθηση αποτελεί το «modus operandi».
- Γνωρίζουν τους περιορισμούς τους και κατανοούν ότι δεν μπορούν να κάνουν τα πάντα-επομένως, θα πρέπει να μάθουν να συμβιώνουν και να συνεργάζονται με τους άλλους.
- Γνωρίζουν ότι χρειάζεται να λογοδοτούν σε αυτούς που ηγούνται, ακόμα και πριν τους ζητηθεί μια τέτοια λογοδοσία (είναι ταπεινόφρονες).
- Γνωρίζουν ότι είναι άνθρωποι με δυνατότητες και αδυναμίες.
- Γνωρίζουν ότι οι άνθρωποι αρέσκονται να ακούν ένα απλό ψέμα παρά μια πολύπλοκη αλήθεια.

**Αυτό που είναι σημαντικό για
έναν ηγέτη
Δεν είναι τι συμβαίνει όταν
είναι εκεί**

**Είναι τι συμβαίνει όταν ΔΕΝ
είναι εκεί**



**Ο Edupreneurial
Ηγέτης**

(Entrepreneurial/ Επιχειρηματικό)

X

(Pedagogical/ Παιδαγωγικό)

=

Edupreneurial

Ο Edupreneurial Ηγέτης*

- Εξετάζει σχολαστικά το περιβάλλον
- Κάνει σωστή διάγνωση για το προσωπικό του σχολείου διαχειριζόμενος με μαεστρία τις δημιουργικές δυνατότητες εκπαιδευτικών και μαθητών
- Είναι αρκετά ευέλικτος ώστε να μπορεί να χρησιμοποιεί μια ποικιλία από στυλ Ηγεσίας και τα Υβρίδιά της και να δέχεται νέες ιδέες
- Ενεργεί με την αθωότητα και την συνεχή περιέργεια ενός παιδιού

***Pashiaridis, P. & Brauckmann S. (2019). New Public Management in Education: A Call for the Edupreneurial Leader?, *Leadership and Policy in Schools*, 18 (3), 485-499. DOI: [10.1080/15700763.2018.1475575](https://doi.org/10.1080/15700763.2018.1475575).**

Να κάνετε περισσότερα...

Με λιγότερα...

...και καλύτερα (μαθησιακά αποτελέσματα)...

**...ευθυγραμμίζοντας τον εσωτερικό με τον
εξωτερικό κόσμο των σχολείων.**

Συνεπώς, οι **Edupreneurial Ηγέτες** είναι εκείνοι που επιδεικνύουν μεγάλη ικανότητα στη χρήση συγκεκριμένων παιδαγωγικών πρακτικών και που, ταυτόχρονα, μπορούν να κινητοποιήσουν όλες εκείνες τις εξωτερικές δυνάμεις έτσι ώστε να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητες για βελτίωση τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό του σχολείου του οποίου ηγούνται

Ἀρχεσθαι μαθὼν ἀρχειν ἐπιστήσσει

Όταν μάθεις να διοικεΐσαι, τότε θα
μάθεις να διοικεΐς.

**When you learn how to be led, then
you will learn how to lead**

**Solon, 630-560 BC. Ancient Athenian
Lawmaker & Philosopher**

- Power is always dangerous
- It attracts the worst and corrupts the best
- Power is only given to those who are prepared to lower themselves in order to pick it up (being humble)

from the series The Vikings

*“Τον άρχοντα τριών δει μεμνήσθαι:
ότι ανθρώπων άρχει· ότι κατά νόμους άρχει και ότι
ουκ αεί άρχει”.*

Αγάθων, αρχαίος τραγικός, 5ου π.Χ. αιώνα

Ο ηγέτης οφείλει να θυμάται τρία πράγματα:
ότι κυβερνάει ανθρώπους·
ότι κυβερνά σύμφωνα με τους νόμους
και ότι δε θα κυβερνά για πάντα.

New Public Management in Education: A Call for the Edupreneurial Leader?

https://www.researchgate.net/publication/325973851_New_Public_Management_in_Education_A_Call_for_the_Edupreneurial_Leader

A validation study of the leadership styles of a holistic leadership theoretical framework

https://www.researchgate.net/publication/241591337_A_validation_study_of_the_leadership_styles_of_a_holistic_leadership_theoretical_framework

Successful and effective schools: Bridging the gap

https://www.researchgate.net/publication/342241467_Successful_and_effective_schools_Bridging_the_gap

Σας Ευχαριστώ!

https://www.researchgate.net/profile/Petros_Pashiardis

https://www.researchgate.net/profile/Stefan_Brauckmann