

# Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης

Τόμ. 8 (2018)

8ο ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΙΔΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ



Υπό την αιγίδα του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και  
Θρησκευμάτων

8<sup>ο</sup> ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΑΔΑ

Ιδεολογικές – Πολιτικές – Ψυχολογικές – Παιδαγωγικές  
Προϋποθέσεις Εκπαίδευσης Χαρισματικών Ατόμων

ΤΟΜΟΣ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ  
ISSN: 2529-1157

Σε Συνεργασία με την Ένωση Ελλήνων Φυσικών και την  
Ελληνική Μαθηματική Εταιρεία  
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ DIVANICARAVEL  
14-17 Ιουνίου 2018

**Αναζητώντας την ηγεσία και τους ηγέτες στην  
εκπαίδευση**

ΓΙΑΝΝΗΣ ΚΟΥΜΕΝΤΟΣ

doi: [10.12681/edusc.3020](https://doi.org/10.12681/edusc.3020)

## Βιβλιογραφική αναφορά:

ΚΟΥΜΕΝΤΟΣ Γ. (2020). Αναζητώντας την ηγεσία και τους ηγέτες στην εκπαίδευση. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 8, 1308–1318. <https://doi.org/10.12681/edusc.3020>

## **Αναζητώντας την ηγεσία και τους ηγέτες στην εκπαίδευση**

Γιάννης Ν. Κουμέντος

### **Περίληψη**

Ο τρόπος οργάνωσης του κάθε εκπαιδευτικού συστήματος στηρίζεται σε μια πολιτική φιλοσοφία αξιών και σε μια συγκεκριμένη παιδαγωγική και εκπαιδευτική ιδεολογία, συνδέεται δε με τις παραγωγικές ανάγκες της κάθε χώρας.

Οι επιλογές αυτές προσδιορίζουν το βαθμό συγκεντρωτισμού ή αποκέντρωσης του συστήματος, διαμορφώνουν τις κατανομές εξουσίας, αρμοδιότητας και ευθύνης μεταξύ των επιμέρους δομών, καθορίζουν το πλαίσιο λειτουργίας και τα είδη των σχολικών μονάδων, τα συστήματα υποστήριξης, επιμόρφωσης και αξιολόγησης των στελεχών και των εκπαιδευτικών. Ο χαρακτήρας του εκπαιδευτικού συστήματος καθορίζει και τα περιθώρια που έχουν τα στελέχη εκπαίδευσης στη διοίκηση και καθοδήγηση και οι εκπαιδευτικοί της τάξης στη διδασκαλία.

Η εισαγωγή εκπαιδευτικών καινοτομιών και η απαίτηση για ανταπόκριση στις μαθησιακές ιδιαιτερότητες των μαθητών, οριοθετούν το πλαίσιο αυτονομίας της σχολικής μονάδας και του βαθμού ελευθερίας σε προγράμματα, στόχους, διδακτικές μεθοδολογίες, επιλογής εκπαιδευτικού υλικού. Οι διαφοροποιημένες εκπαιδευτικές πολιτικές απαιτούν ευελιξία στη στοχοθεσία, στη διδακτική μεθοδολογία, στην καθοδήγηση για την οικοδόμηση γνώσεων, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην καλλιέργεια θετικών αξιών.

Η υλοποίηση αυτής της εκπαιδευτικής πολιτικής προϋποθέτει την αναγόρευση των στελεχών εκπαίδευσης ως «μετασχηματιστικούς ηγέτες» και τους εκπαιδευτικούς της τάξης ως «ηγέτες-καταλύτες» της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

### **Seeking leadership and leaders in education**

#### **Abstract**

The way in which each educational system is organized is based on a political philosophy of values and a specific pedagogical and educational ideology and is linked to the productive needs of each country.

These options determine the degree of centralization or decentralization of the system, shape the distributions of power, responsibility and responsibility between the individual structures, determine the operating framework and types of school units, support, training and evaluation systems for executives and teachers. The nature of the education system also determines the scope that management and guidance educators and class teachers have in teaching.

The introduction of educational innovations and the requirement to respond to students' learning specificities define the framework of school unit autonomy and the degree of freedom in programs, objectives, teaching methodologies, choice of educational material. Diversified educational policies require flexibility in goal setting, teaching methodology, knowledge-building guidance, skills development and positive values development.

Implementation of this educational policy presupposes that education executives are 'transformational leaders' and classroom teachers as 'catalyst leaders' in the educational process.

### **Το διεθνές περιβάλλον ,τα εκπαιδευτικά συστήματα και η ελληνική εκπαίδευση**

Στη σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης, οι τεχνολογικές εξελίξεις δημιουργούν νέα δεδομένα και ωθούν τα εκπαιδευτικά συστήματα να μεταβάλλονται και να προσαρμόζονται, για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις ανάγκες και απαιτήσεις της ταχύτατα μεταβαλλόμενης οικονομικής και κοινωνικής πραγματικότητας, αλλά και του διεθνούς ανταγωνισμού.

Ο τρόπος οργάνωσης του κάθε εκπαιδευτικού συστήματος στηρίζεται στην ιστορική εξέλιξη της κοινωνίας και του εκπαιδευτικού συστήματος, επηρεάζεται από μια κυρίαρχη πολιτική φιλοσοφία αξιών, προσδιορίζεται από μια συγκεκριμένη παιδαγωγική και εκπαιδευτική ιδεολογία, και συνδέεται με τις κοινωνικές προτεραιότητες και τις παραγωγικές ανάγκες της κάθε χώρας και της κάθε εποχής.

Οι επιλογές αυτές προσδιορίζουν το βαθμό συγκεντρωτισμού ή αποκέντρωσης του εκπαιδευτικού συστήματος, διαμορφώνουν το μοντέλο εξουσίας, προσδιορίζουν τις αρμοδιότητες και το βαθμό ευθύνης και ελευθερίας επιλογών μεταξύ των επιμέρους δομών, καθορίζουν το πλαίσιο λειτουργίας και τα είδη των σχολικών μονάδων, τα υποστηρικτικά συστήματα, τα χαρακτηριστικά της επιμόρφωσης και αξιολόγησης των εκπαιδευτικών και των στελεχών.

Ο συγκεντρωτικός ή ο αποκεντρωτικός χαρακτήρας του εκπαιδευτικού συστήματος καθορίζει τα περιθώρια που έχουν τα στελέχη εκπαίδευσης στη διοίκηση και καθοδήγηση και οι εκπαιδευτικοί της τάξης στη διδασκαλία και στην επιλογή προγραμμάτων.

Το σχολείο ως «ανοικτό σύστημα» αλληλεπιδρά με το εξωτερικό του περιβάλλον, μεταλλάσσεται και προσαρμόζεται ανάλογα με τις αλλαγές προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός του, υποστηρίζει ο Πασιαρδής(2004)

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα επηρεάστηκε από τις συγκυρίες της κάθε εποχής και από την εγγενή αδυναμία του νεοελληνικού κράτους να ξεπεράσει τις μετα-οθωμανικές, φεουδαρχικές λειτουργίες του, καθώς και από την προσπάθεια για τη δημιουργία εθνικής αστικής τάξης.

Από την δημιουργία του νεοελληνικού κράτους (Σύνταγμα 1823-Προσωρινό πολίτευμα της Ελλάδος), μέχρι την εθνική ολοκλήρωση και την επίλυση των προβλημάτων της Μικρασιατικής καταστροφής, υπήρξαν προσπάθειες για τη δημιουργία ενός σύγχρονου ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, στις οποίες πρωτοστάτησαν πρωτοπόροι πολιτικοί και εκπαιδευτικοί ηγέτες. Ως παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε την ίδρυση των Πειραματικών Σχολείων Αθήνας και Θεσσαλονίκης, στα πλαίσια της μεταρρύθμισης του 1929-32(Κ.Γόντικας-Γ.Παπανδρέου), που είχαν στόχο την καλλιέργεια και προώθηση της καινοτομίας και της αριστείας.

Εκτός από τα οργανωτικά και οικονομικά προβλήματα, οι ιδεολογικές-εθνικές αντιθέσεις (π.χ. Γλωσσικό ζήτημα), καθόρισαν τα χαρακτηριστικά και τις προτεραιότητες της ελληνικής εκπαίδευσης.

Οι συγκρούσεις (Ευαγγελικά –Ορεστειακά, Αθεικά ) δημιούργησαν προοδευτικά εκπαιδευτικά κινήματα και πρωτοπόρους εκπαιδευτικούς ηγέτες(Α. Δελμούζος, Δ. Γληνός, Ρ. Ιμβριώτη, Μ. Τριανταφυλλίδης, Λ. Ακρίτας, Ε. Παπανούτσος κλπ).

Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των δασκάλων και των καθηγητών απετέλεσε κυρίαρχο ζήτημα για την εφαρμογή των εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων και αλλαγών (Ακαδημίες, Διδασκαλεία, ΣΕΛΜΕ κλπ).Οι πολιτικές και πολιτειακές αλλαγές και η ανυπαρξία εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής ,οδήγησαν σε συχνές ανολοκλήρωτες μεταρρυθμίσεις.

Στην μεταπολίτευση και στο Σύνταγμα του 1975 επιλύθηκαν δυο βασικά ζητήματα, το θέμα της δημοτικής Γλώσσας και η επιλογή της δομής και της διοίκησης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος (βασικοί νόμοι 309/1976 και 1566/1985 )

Η συμμετοχή της Ελλάδας στην ΕΕ και στην ευρωπαϊκή εκπαιδευτική πολιτική, ευνόησε την εισαγωγή καινοτόμων εκπαιδευτικών πολιτικών ,παρά τα προβλήματα της βραδυπορίας εφαρμογής.

### **Η ελληνική εκπαίδευση και οι σύγχρονες εκπαιδευτικές πολιτικές**

Όλες οι χώρες επιθυμούν να βελτιώσουν την θέση τους στον παγκόσμιο οικονομικό και παραγωγικό καταμερισμό, δίνοντας προτεραιότητα σε μεταρρυθμίσεις που προωθούν την «κοινωνία της γνώσης».

Οι εξελίξεις στο διεθνές και ευρωπαϊκό περιβάλλον επηρεάζουν την εκπαιδευτική πολιτική της χώρας μας καθώς «υποχρέωσαν» την Ευρωπαϊκή Ένωση στην ανάγκη διαμόρφωσης του κοινού ευρωπαϊκού εκπαιδευτικού χώρου.

Η Ευρωπαϊκή Εκπαιδευτική Πολιτική δεν έχει τα χαρακτηριστικά του ενός συγκροτημένου εθνικού κράτους, αλλά προσδιορίζεται από μια συνθετική πορεία, με επιβραδύνσεις, αντιφάσεις, επιταχύνσεις και συναινέσεις.

Η Ευρωπαϊκή Εκπαιδευτική Πολιτική εξελίχθηκε και διαμορφώθηκε με τις αρχές της επικουρικότητας και στη βάση της δυναμικής διαμόρφωσης του ενιαίου Ευρωπαϊκού χώρου Εκπαίδευσης .

Με την απόφαση της Λισαβόνας και την απόφαση του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου (2007),ακολουθείται στη εκπαίδευση η στρατηγική πολιτική της «κατάκτησης της κοινωνίας της γνώσης».

Στην Ελλάδα το πολιτικό σύστημα αδρανεί ή παλινδρομεί μεταξύ μεταρρυθμίσεων και αντιμεταρρυθμίσεων, με αποτέλεσμα το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα να αδυνατεί να ανταποκριθεί έγκαιρα στις κοινωνικές και παραγωγικές ανάγκες της χώρας.

Οι αργοί ρυθμοί ανάπτυξης και αναπροσαρμογής του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος το εμφανίζει με στοιχεία συγκριτικής καθυστέρησης με τα άλλα εκπαιδευτικά συστήματα, όπως αυτά αποτυπώνονται από τους διεθνείς Οργανισμούς (π.χ. PISA,ΟΟΣΑ,Ε.Ε., κλπ)

«Η Ελλάδα παραμένει ένα από τα πιο συγκεντρωτικά σχεδιασμένα εκπαιδευτικά συστήματα στην Ευρώπη, καθώς άλλες χώρες έχουν προχωρήσει δυναμικά στην αποκέντρωση των εκπαιδευτικών συστημάτων τους, την αύξηση της ευελιξίας και της ανταπόκρισης των σχολείων και των τριτοβάθμιων ιδρυμάτων...»αναφέρει η Έκθεση του ΟΟΣΑ το 2011

Είναι εμφανές πως καμία εκπαιδευτική πολιτική δεν μπορεί να επιτύχει εάν δεν παρεμβαίνει μεταρρυθμιστικά σε όλες τις πτυχές του εκπαιδευτικού συστήματος ,

δηλαδή,στηνοργάνωση και στη δομή του, στο περιεχόμενο και στη διδακτική μεθοδολογία του, στην ποιότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού του.

Προκειμένου λοιπόν η εκπαίδευση να συμβαδίζει με τις ανάγκες της εποχής πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα εκάστοτε νέα δεδομένα και να δημιουργείται ένα κατάλληλο μαθησιακό, παιδαγωγικό περιβάλλον,το οποίο ταυτόχρονα να είναι ελκυστικό, ώστε να επιτυγχάνεται ευχάριστα η διαπαιδαγώγηση των παιδιών. Βασικοί παράμετροι που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό και στη λειτουργία ενός εκπαιδευτικού συστήματος, όπως έχουν αποδείξει καλές πρακτικές εφαρμογής σε διάφορα ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά συστήματα,είναι:

- Η εκπαίδευση με κέντρο το μαθητή, η οποία εστιάζει τη προσοχή της στη μάθηση ,τις δυνατότητες και τις πραγματικές ανάγκες του μαθητή. Δίνεται έμφαση στον αποτελεσματικό σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, των αναλυτικών προγραμμάτων και του περιβάλλοντος μάθησης
- Η διδακτική διαφοροποίηση. Οι μαθητές μαθαίνουν κατά διαφορετικό τρόπο και με διαφορετικό ρυθμό. Δίνεται έμφαση στην ενεργητική μάθηση, στην ανατροφοδότηση, στη διαμορφωτική αξιολόγηση και στη συγκριτική αξιολόγηση.
- Η διαχείριση των καινοτομιών. Δηλαδή η εισαγωγή και η εφαρμογή καινοτομιών και καλών πρακτικών, που βελτιώνουν τις υπηρεσίες του οργανισμού, η έμφαση στις νέες τεχνολογίες , η μέτρηση της απόδοσης του σχολείου, η λογοδοσία, η ευελιξία προσαρμογής.
- Η υποστήριξη και επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού, η συστηματική επιμόρφωση, η ανατροφοδοτικήαξιολόγηση του, η αξιοκρατία και η διαφάνεια στην επιλογή των στελεχών διοίκησης και παιδαγωγικής καθοδήγησης και υποστήριξης .
- Η υπευθυνότητα για το Δημόσιο και τους πολίτες.Τα σχολεία βρίσκονται κάτω από συνεχή έλεγχο και την κριτική από τους μαθητές ,τους γονείς ,την κοινωνία. Το σχολείο καλλιεργεί την κοινωνική υπευθυνότητα ,τη λογοδοσία και οφείλει να λειτουργεί με γνώμονα την βελτίωση του μορφωτικού επιπέδου της κοινότητας ,της χώρας.
- Η Συστημική λειτουργία.Όλα τα υποσυστήματα της εκπαίδευσης θα πρέπει να συνεργάζονται μεταξύ τους σε μία κοινή Εθνική Εκπαιδευτική Στρατηγική. Αποσπασματικές και ασυνεχείς εκπαιδευτικές πολιτικές είναι καταδικασμένες σε αποτυχία.

### **Ο νέος ρόλος των εκπαιδευτικών.**

Το σχολείο, ως ανοιχτό κοινωνικό σύστημα υπάρχει και λειτουργεί μέσα σε ένα ευρύτερο περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτό. Κατά την επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον, το σχολείο δέχεται εισροές – μαθητές, τους οποίους μετασηματίζει στο εσωτερικό του, ώστε να αποδώσει το προϊόν ή την υπηρεσία – εκπαίδευση των μαθητών, στο εξωτερικό περιβάλλον ως εκροές. Ωστόσο, ένα ταραχώδες εξωτερικό περιβάλλον είναι πιθανό να εμποδίζει την επίτευξη του σκοπού και των επιμέρους στόχων του συστήματος αυτού. Γι' αυτό το λόγο, ο εκπαιδευτικός της τάξης, ως υποσύστημα σε σχέση με τη σχολική μονάδα, καλείται να αντιμετωπίσει τα πιθανά προβλήματα που φέρουν οι μαθητές κατά την είσοδό τους στο σχολικό σύστημα και ο ρόλος του να είναι εξισορροπητικός στην

ενδεχόμενη ασυμφωνία μεταξύ ατομικών και οργανωτικών στόχων ,αναφέρουν οι Everard και Morris, (1999).

Στις αλλαγές ,στις μεταρρυθμίσεις των εκπαιδευτικών συστημάτων καθοριστικό ρόλο έχει ο ανθρώπινος παράγοντας. Η διαχείριση της σχολικής καθημερινότητας είναι πολύπλοκη και απαιτητική. Η εκπαίδευση καλείται να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις μετασχηματίζοντας το ρόλο του εκπαιδευτικού.

Οι νέες συνθήκες στις σύγχρονες κοινωνίες απαιτούν από τον εκπαιδευτικό συνεχή εμπλουτισμό και εκσυγχρονισμό των γνώσεων και επαγγελματικών δεξιοτήτων του, ικανότητα για σωστές επιλογές στόχων και κριτική σύνθεση των παρεχόμενων γνώσεων και θετική στάση απέναντι στη διαδικασία συνεχούς εκπαίδευσης.

«η σύγχρονη κοινωνία της μάθησης, η οποία χαρακτηρίζεται από συνεχείς και ραγδαίες αλλαγές, καθιστά αναγκαία και επιτακτική την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών στο πλαίσιο της διά βίου μάθησης. ...ο εκπαιδευτικός αναπτύσσεται επαγγελματικά, όταν στις τυπικές και άτυπες μορφές επιμόρφωσής του συμμετέχει ενεργητικά, εμπλέκεται σε συγκεκριμένες διδακτικές δραστηριότητες και ενέργειες παρατήρησής τους και κριτικής ανασκόπησης». Παιδαγωγικό Ινστιτούτο( 2008)

Ο ρόλος του σχολείου διαρκώς αλλάζει και απαιτεί εκπαιδευτικό προσωπικό ικανό να εναρμονίζεται με τις αλλαγές αυτές (Παπαναούμ, 2003).

Ο ρόλος του δασκάλου αλλάζει, από «ταϊστής» γνώσεων μετασχηματίζεται σε καθοδηγητή, σε εμπυχωτή στην πορεία μαζί με τον μαθητή για την αναζήτηση γνώσεων και την οικοδόμηση της κριτικής σκέψης, της ανάπτυξης των δεξιοτήτων και της διαμόρφωσης θετικών και δημιουργικών στάσεων.

«Ο ιδανικός δάσκαλος είναι εκείνος που γίνεται γέφυρα για να περάσει αντίπερα ο μαθητής του. Κι όταν πια του διευκολύνει το πέρασμα, αφήνεται χαρούμενα να γκρεμιστεί, ενθαρρύνοντας το μαθητή του να φτιάξει δικές του γέφυρες», αναφέρει ο Ν. Καζαντζάκης

Ο ανθρώπινος παράγοντα είναι καθοριστικός για την επιτυχία ή την αποτυχία των εκπαιδευτικών πολιτικών. Όλα τα επίπεδα της εκπαιδευτικής λειτουργίας, ηγεσία, στελέχη ,εκπαιδευτικοί τάξης, θα πρέπει να κινούνται με κοινό προσανατολισμό την εξυπηρέτηση των αναγκών των μαθητών.

Σημαντική παράμετρος για την ανάπτυξη των πρωτοβουλιών των εκπαιδευτικών, αποτελούν τα μοντέλα διοίκησης και τα περιθώρια ελευθερίας που παρέχονται.

Τα στελέχη εκπαίδευσης συμβάλλουν με τις ηγετικές τους ικανότητες στην επιτυχή ομαδική εργασία, οργανώνουν την επιμόρφωση και τη βελτίωση του προσωπικού, καλλιεργούν ταυτόχρονα τις δικές τους δεξιότητες, διαχειρίζονται κρίσιμα ζητήματα και ηγούνται σε κάθε προσπάθεια βελτίωσης της εκπαίδευσης σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο.

Το σχολείο, εκτός από ανοιχτό στην κοινωνία, πρέπει να είναι και αποτελεσματικό στους στόχους του. Κάθε τυπική ή επίσημη οργάνωση βασίζεται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και κανόνες, ώστε να εκπληρώνονται οι λειτουργίες της και να πραγματοποιούνται οι σκοποί της. Αρχικά, σημαντικό ρόλο παίζει η κατάλληλη οργάνωση – ο κατάλληλος συντονισμός των λειτουργιών, των δραστηριοτήτων, των ενδιαφερόντων και των καθηκόντων για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Η

οργάνωση αυτή εξασφαλίζει την ομαλή και αποδοτική έκβαση των ειδικών σκοπών του σχολείου, δηλαδή την προώθηση της γνώσης και την ανάπτυξη καθορισμένων στάσεων μεταξύ των μελών του, υποστηρίζει ο Σαΐτης, (2008).

Είναι χαρακτηριστικό ότι στα τελευταία δέκα χρόνια έχουν ψηφισθεί πέντε νόμοι με αντικείμενο την οργάνωση και τη δομή του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Οι τέσσερις νόμοι κατά τη διάρκεια της τετραετούς διακυβέρνησης από τη ίδια κυβέρνηση. Κατ' επέκταση υπήρξε και διαφορετική ή μη σταθερή αντιμετώπιση στην επιλογή των στελεχών της εκπαίδευσης.

Στα πλαίσια της διεύθυνσης έγκειται ο κατάλληλος χειρισμός των ατόμων που αποτελούν τον οργανισμό, η προώθηση της συνεργασίας μεταξύ τους και η ενθάρρυνση των προσπαθειών τους. Η εκπαιδευτική μονάδα είναι ένας οργανισμός που χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και ιδιομορφία, συγκριτικά με τους άλλους οργανισμούς (Κουτούζης, 1999).

Η αξιολόγηση των συντελεστών της παρεχόμενης εκπαίδευσης αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ανατροφοδότηση και τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών της τάξης, των στελεχών της καθοδήγησης και της διοίκησης είναι σύμφυτη με την ποιοτική και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Παρέχει δε κίνητρα βελτίωσης και επαγγελματικής εξέλιξης για τους εκπαιδευτικούς.

Το σχολείο, ως φορέας εκπαίδευσης, απαιτεί προσωπικό ικανό και δημιουργικό, ώστε να ανταποκρίνεται στα δεδομένα των συνεχιζόμενων αλλαγών της κοινωνίας, αλλά και να προσαρμόζεται στις διαφορετικές καταστάσεις που βιώνει κάθε εκπαιδευτική μονάδα (Ματσαγγούρας, 2005).

Η συνεργασία είναι απολύτως απαραίτητη για την αποδοτική του λειτουργία, καθώς το σχολείο πρέπει να λειτουργεί ως μία οργανωτική μονάδα με όλα τα μέλη και τα διάφορα τμήματα να εργάζονται μαζί, ενώ κάθε μέλος εκτελεί τον κατάλληλο ρόλο του. Επιπροσθέτως, ο σχολικός οργανισμός πρέπει να διαθέτει έναν αποτελεσματικό μηχανισμό για τον σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων. Ο μηχανισμός αυτός θα στοχεύει στην υλοποίηση και την επιτυχία των σκοπών του οργανισμού. Τέλος, βασικό γνώρισμα της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού, είναι η ύπαρξη αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης. Τα προγράμματα και οι εφαρμογές του σχολείου περιοδικά θα αξιολογούνται από έγκυρους και καθολικούς μηχανισμούς, ώστε να υπάρχει ανατροφοδότηση και πρόοδος. Στα πλαίσια του σχολείου, για να αξιολογηθεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, για παράδειγμα, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλα τα στοιχεία που σχετίζονται με την εκπαιδευτική διαδικασία, όπως η συμπεριφορά και οι στάσεις των μαθητών και του προσωπικού καθώς και την αξιοποίηση των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού υποστηρίζει ο Σαΐτης, (2008).

### **Οι εκπαιδευτικοί ως ηγέτες**

Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας επηρεάζει το συνεργατικό κλίμα μεταξύ των εκπαιδευτικών, αποτελεί παράδειγμα συμπεριφοράς και δημιουργίας θετικών στόχων. Επίσης παίζει σπουδαίο ρόλο στην ανάπτυξη του σχολικού κλίματος, το οποίο πρέπει να εστιάζει την προσοχή στο μαθητή και να είναι προσανατολισμένο στη μάθηση.

Η άσκηση της διεύθυνσης, δεν αποτελεί καθήκον μόνο των ηγετικών στελεχών που βρίσκονται στην κορυφή της διοίκησης του οργανισμού, αλλά και όλων εκείνων που προϊστούνται μικρών τμημάτων ή ομάδων (Καννελόπουλος, 1990).

Με βάση αυτό, αντίστοιχα για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, προκύπτει πως και ο εκπαιδευτικός της τάξης πρέπει να εμφανίζει ηγετικές δεξιότητες. Αυτό συμβαίνει γιατί, ο εκπαιδευτικός στο εκάστοτε εκπαιδευτικό σύστημα είναι ο επικεφαλής μιας τάξης που αποτελείται από μαθητές. Λόγω της θέσης του, κατέχει κομβικό ρόλο στην ομάδα, βρίσκεται στο επίκεντρο των δραστηριοτήτων της και έχει «επίσημη» και «ουσιαστική» εξουσία.

Ο εκπαιδευτικός της τάξης διαμορφώνει το κλίμα της τάξης, οικοδομεί προσωπικές σχέσεις με τους μαθητές του, «χαρτογραφεί» τις ιδιαίτερες ικανότητες και ανάγκες τους, τους βοηθά να αποκτήσουν κριτική σκέψη, να αναπτύξουν δεξιότητες, να καλλιεργήσουν θετικές αξίες και στάσεις, αξιολογεί δίκαια και επανατροφοδοτεί την υποστηρικτική του παρέμβαση.

«Οι ηγέτες της εκπαίδευσης πρέπει να λαμβάνουν μέρος στην ανάπτυξη των στρατηγικών, των συστημάτων και των μεθόδων που θα οδηγήσουν την εκπαίδευση στην τελειότητα. Η φιλοσοφία τους πρέπει να είναι η συνεχής βελτίωση των λειτουργιών του σχολείου», υποστηρίζει ο Μ. Ζαβλανός (2003)

Τα στελέχη εκπαίδευσης, οι Διευθυντές, οι εκπαιδευτικοί τάξης για να λειτουργήσουν ως ηγέτες θα πρέπει:

Να γνωρίζουν, να έχουν την ικανότητα, να έχουν όραμα, να έχουν στόχους, να εμπνέουν, να έχουν επικοινωνιακή ικανότητα, να έχουν διαρκή επαγγελματική ανάπτυξη.

Εκτός από την καίρια θέση, ο εκπαιδευτικός θα πρέπει να είναι «επιδέξιος στην τέχνη της ηγεσίας», ώστε η τάξη να λειτουργεί στο μέγιστο των δυνατοτήτων της και να δρα αποτελεσματικά. Η επιδεξιότητα αυτή προκύπτει ως αποτέλεσμα τριών βασικών ικανοτήτων. Η πρώτη είναι η ικανότητα του ηγέτη να αντιλαμβάνεται ότι οι μαθητές υποκινούνται διαφορετικά σε διαφορετικές περιπτώσεις και σε διαφορετικές καταστάσεις. Η δεύτερη είναι να τους εμπνέει και να τους εμπυχώνει. Η τρίτη ικανότητα του ηγέτη εκπαιδευτικού είναι να επιλύει τα προβλήματα που τυχόν προκύπτουν και να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα για υποκίνηση. Τα προβλήματα αυτά μπορεί να είναι ενδοσχολικά ή εξωσχολικά. Το σχολείο βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον, καθώς θεωρείται ένα ανοιχτό κοινωνικό σύστημα αναφέρει ο Σαΐτης, (2008).

Η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών με τη διαμόρφωση πλαισίου υποστήριξης, επιμόρφωσης και σταθερών κανόνων επιλογής στις θέσεις ευθύνης αποτελούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την βελτίωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος

Επόμενο χαρακτηριστικό είναι η ικανή ηγεσία, με ένα σύστημα επιλογής και κατάρτισης ηγετικών στελεχών με ποικίλο εύρος εξουσίας και ευθυνών, που θα ανταποκρίνονται με επιτυχία στα καθήκοντά τους υποστηρίζει ο Φασούλης, (2001).

Η επαγγελματική εξέλιξη του εκπαιδευτικού, όπως προσεγγίστηκε παραπάνω, αποδεικνύεται ότι έχει πολύπλευρη σημασία. Οι διαρκείς αλλαγές που συμβαίνουν σε παγκόσμιο βεληνεκές δημιουργούν την ανάγκη το σχολείο να αποκτήσει ηγετικό ρόλο στη διαμόρφωση των ατόμων που θα αποτελέσουν τη δυναμική της κοινωνίας (Κουτούζης, 1999. Day, 2003)

Ο ηγέτης δεν γεννιέται κυρίως γίνεται. Ο Αριστοτέλης υποστήριξε ότι οι αρετές είναι έξι , δηλαδή συνήθεια που δημιουργείται μέσω της επανάληψης. Το ίδιο και οι ηγετικές αρετές και ικανότητες αναπτύσσονται κυρίως στην παιδική και εφηβική ηλικία.

Ο Deming προσδιόρισε κατά το «σύστημα της βαθιάς γνώσης» τις ακόλουθες ικανότητες –δεξιότητες του ηγέτη.

1. Η ικανότητα-δεξιότητα του ηγέτη να σκέπτεται συστημικά και να γνωρίζει παράλληλα να ηγείται συστημάτων

2. Η ικανότητα-δεξιότητα του ηγέτη να κατανοεί τις μεταβολές στην πραγματοποίηση της εργασίας, στον προγραμματισμό και στην επίλυση του προβλήματος

3. Η ικανότητα -δεξιότητα του ηγέτη να κατανοεί τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα μαθαίνουν ,αναπτύσσονται ,βελτιώνονται

4. Η ικανότητα-δεξιότητα του ηγέτη να κατανοεί τη συμπεριφορά των ατόμων και παράλληλα να κατανοεί τους λόγους για τους οποίους τα άτομα συμπεριφέρονται κατ' αυτό τον τρόπο.

5. Η ικανότητα-δεξιότητα του ηγέτη να κατανοεί την αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση μεταξύ των συστημάτων ,των μεταβολών της μάθησης και της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Να κατανοεί πως το καθένα από αυτά επηρεάζει τα άλλα

6. Η ικανότητα-δεξιότητα του ηγέτη να διατυπώνει το όραμα και την κατεύθυνση.

Ο προβληματισμός για τον ορισμό του ηγέτη και τη διαφοροποίηση ή την ταύτιση του με τον μάνατζερ οδήγησε στην ανάγκη για την περιγραφή των χαρακτηριστικών του ηγέτη και της ηγεσίας.

Ο Δ.Μπουραντάς αναφέρει σχετικά για το τι είναι ηγεσία και τι ηγέτης. Ηγεσία και ηγέτης δεν έχουν καμία σχέση με την έννοια «κορυφής», δηλαδή της ανώτατης διοίκησης της επιχείρησης και του οργανισμού

Ως ηγεσία θα μπορούσε να ορισθεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης ,των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης , τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο(ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιήσουν αποτελεσματικά οράματα και στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον.

Ηγέτης είναι εκείνο το άτομο, το οποίο ασκεί θετική επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και τα κάνει να τον «ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα». Ο ηγέτης είναι αυτός που κερδίζει τον ενθουσιασμό, το κέφι, το μεράκι, την όρεξη ,το πάθος, την αφοσίωση, τη δέσμευση, την πίστη, την εμπιστοσύνη, το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων και τους κάνει να δίνουν τον εαυτό τους ως άτομα και ως ομάδα για να επιτύχουν οράματα και στόχους ,σε μια πορεία προόδου για ένα καλύτερο μέλλον.

Ο ηγέτης έχει την ευθύνη για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων. Αυτό ο ηγέτης το επιτυγχάνει χτίζοντας τον οργανισμό (την κοινωνία) του μέλλοντος, καθώς και αναπτύσσοντας ικανούς, ίσως και καλύτερους από τον ίδιο διαδόχους.

Επομένως ηγέτης θα μπορούσε να είναι ένας υπουργός, ένας γενικός διευθυντής μια επιχείρησης, ένας δάσκαλος, ο πατέρας ,η μητέρα, ένα παιδί σε άλλα παιδιά της παρέας κλπ.

## Συμπεράσματα

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εξακολουθεί να είναι συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό, παρά τις προσπάθειες για τη δημιουργία περιφερειακών δομών διοίκησης και της εισαγωγής ευέλικτων αναλυτικών προγραμμάτων.

Επειδή δεν υπάρχει σταθερή και μακρόχρονη εκπαιδευτική στρατηγική για όλους τους συντελεστές της παρεχόμενης εκπαίδευσης, εμφανίζονται ανολοκλήρωτες μεταρρυθμίσεις και παλινδρομήσεις, ιδιαίτερα σε ότι αφορά την εισαγωγή καινοτομιών και την αξιολόγηση και ανατροφοδότηση όλων των συντελεστών της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Οι διάφορες αλλαγές και μεταρρυθμίσεις των τελευταίων δεκαετιών δεν ολοκληρώθηκαν και δεν αποτιμήθηκαν. Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δεν υπάρχει λειτουργία και «κουλτούρα» ελέγχου, αξιολόγησης, ανατροφοδότησης και επιμόρφωσης με αποτέλεσμα την απουσία στοχοθετικού πλαισίου ποιότητας και πολιτική διαμόρφωσης ηγεσίας. Οι πολιτικές ηγεσίες και οι ηγέτες στην ελληνική εκπαίδευση εμφανίζονται τυχαία και στη βάση της προσωπικής πρωτοβουλίας.

Η ανάπτυξη και ο εκσυγχρονισμός του εκπαιδευτικού συστήματος προϋποθέτουν την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη των εκπαιδευτικών (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999).

Πολλές χώρες, σε παγκόσμιο επίπεδο, διαφοροποιούν τις υπάρχουσες πολιτικές τους προσαρμόζοντας εκπαιδευτικά προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, ώστε να ανταποκριθούν σε αυτές (Υφαντή, 2011). Ούτως ή άλλως δεν είναι δυνατό να μιλάμε για βελτίωση της εκπαίδευσης, αποκλείοντας τους εκπαιδευτικούς.

Ο Day (2003) αναφέρει ότι η συνεχής και μακροχρόνια επαγγελματική εξέλιξη είναι απαραίτητη για όλους τους εκπαιδευτικούς, ώστε να αντιλαμβάνονται τις αλλαγές, να αναθεωρούν τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους και να ανανεώνουν τα χαρακτηριστικά τους για μια αποτελεσματική διδασκαλία.

Ας μην ξεχνάμε ότι ο Αριστοτέλης υποστήριξε: «Είμαστε ότι επαναλαμβάνόμενα κάνουμε» καθώς και ότι «Η αρετή είναι έξις» (συνήθεια)

Η εισαγωγή εκπαιδευτικών καινοτομιών και η απαίτηση για ανταπόκριση στις μαθησιακές ιδιαιτερότητες των μαθητών, οριοθετούν το πλαίσιο αυτονομίας της σχολικής μονάδας και του βαθμού ελευθερίας σε προγράμματα, στόχους, διδακτικές μεθοδολογίες, επιλογής εκπαιδευτικού υλικού.

Οι διαφοροποιημένες εκπαιδευτικές πολιτικές απαιτούν ευελιξία στη στοχοθεσία, στη διδακτική μεθοδολογία, στην καθοδήγηση για την οικοδόμηση γνώσεων, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην καλλιέργεια θετικών αξιών για τους μαθητές. Απαιτείται όμως και μία άλλη κουλτούρα συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών είτε στην τάξη, είτε στον προγραμματισμό δράσεων, είτε στη διοίκηση του σχολείου.

Η ικανότητα στη συνεργασία σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τη συναισθηματική νοημοσύνη, δηλαδή με «την ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα συναισθήματα ως πηγή γνώσης και επιρροής τόσο του εαυτού του, όσο και των άλλων ανθρώπων, με τους οποίους αλληλεπιδρά». Έτσι, το ηγετικό στέλεχος καλείται να έχει πρακτικές δεξιότητες που να βασίζονται στην συναισθηματική νοημοσύνη, όπως αυτεπίγνωση, αυτορρύθμιση, ενσυναίσθηση και κίνητρα συμπεριφοράς (Goleman, 2000).

Οι παρεμβάσεις και οι αλλαγές στο εκπαιδευτικό σύστημα μπορούν να αποδώσουν μόνο εάν γίνονται ταυτόχρονα και στους τρεις βασικούς «πυλώνες της εκπαιδευτικής πολιτικής: στις δομές και την οργάνωση, στο περιεχόμενο και τις διδακτικές μεθόδους, στον ανθρώπινο παράγοντα, δηλαδή στους εκπαιδευτικούς.

Η υλοποίηση αυτής της εκπαιδευτικής πολιτικής προϋποθέτει την αποκέντρωση και την ανάληψη ευθύνης των σχολικών μονάδων, τα ευέλικτα προγράμματα σπουδών, την δημιουργία ολοκληρωμένου συστήματος επιμόρφωσης, την αναγόρευση των στελεχών εκπαίδευσης ως «μετασχηματιστικούς ηγέτες» και τους εκπαιδευτικούς της τάξης ως «ηγέτες-καταλύτες» της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

## Βιβλιογραφία

Αθανασούλα- Ρέππα, Α. (1999). Συμβουλευτική υποστήριξη και παρακίνηση εκπαιδευτικού προσωπικού. Στο: Α. Αθανασούλα- Ρέππα, Σ-Σ. Ανθοπούλου, Σ.Κατσουλάκης, Γ.Μαυρογιώργος. *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Τόμος Β. Πάτρα: ΕΑΠ.

Everard, K., Morris, G. (1999). Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση. Πάτρα: ΕΑΠ.

Ζαβλανός, Μ.(2003) Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση. Αθήνα.  
Εκδόσεις Σταμούλη

Goleman, D. (2000). *Η συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της Εργασίας*.  
Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Αξιοποίηση Προσωπικού*. Αθήνα: αυτοέκδοση.

Κουτούζης, Μ. (1999α). *Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός στις εκπαιδευτικές μονάδες, στο Ε.Α.Π. Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, τ. Α΄*, Πάτρα: Ε.Α.Π.

Ματσαγγούρας, Η. (2005). *Η Σχολική Τάξη: Θεωρία και πράξη της διδασκαλίας*.  
Αθήνα: Γρηγόρης.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία*. Αθήνα: Κριτική.

Μπουραντάς, Δ. (2017) *Ηγεσία. Μικρές εισαγωγές*. Αθήνα. Εκδόσεις Παπαδόπουλος

Παπαναούμ, Ζ. (2005). Ο ρόλος της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών στην επαγγελματική τους ανάπτυξη: γιατί, πότε, πως, στο: Γ. Μπαγάκης (επιμ.), *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Σαΐτης, Χ. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: αυτοέκδοση.

Φασούλης, Κ. (2001). Η ποιότητα στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών και Επιστημονικών θεμάτων*. Τεύχος 4<sup>ο</sup>. Αθήνα.

Φασούλης, Κ., Κουτρομάνος, Κ., Αλεξόπουλος, Ν. (2008). Ηγετικά Διοικητικά Στελέχη της Εκπαίδευσης. *Πρακτικά τρίτου Πανελληνίου Συνεδρίου Πολιτικής Ψυχολογίας*. Αθήνα.