

**11**

## Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΚΑΙ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

### Σύσταση 11

Τα συστήματα πρέπει να εξασφαλίζουν ότι οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης είναι διαθέσιμες εξίσου για τους εκπαιδευτικούς και διευθυντές όλων των σχολειών, ακόμη κι αυτών με χαμηλό προφίλ, δίνοντας έτσι έμφαση στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης πρέπει να δημιουργούνται σύμφωνα με τις εθνικές πολιτικές και προτεραιότητες, με πιθανές προβλέψεις για συνεργασία εντός του ιδίου κράτους στην παραγωγή κατάλληλων μεθόδων και υλικού.



Niedersächsisches Landesinstitut  
für schulische Qualitätsentwicklung

### Contact:

Niedersächsisches Landesinstitut für  
schulische Qualitätsentwicklung (NLQ)  
Keßlerstraße 52  
D 31134 Hildesheim  
Mail: europa@nlq.nibis.de

Web: [www.leadership-in-education.eu](http://www.leadership-in-education.eu)



Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

141730-2008-LLP-DE-COMENIUS-CNW

**This project has been funded with support  
from the European Commission.**

This publication reflects the views only of the author,  
and the Commission cannot be held responsible for  
any use which may be made of the information  
contained therein.

[www.leadership-in-education.eu](http://www.leadership-in-education.eu)

**EL**

## ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ Leadership in Education



## ΓΕΝΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΜΕΤΡΑ



Niedersächsisches Landesinstitut  
für schulische Qualitätsentwicklung

**1**

## ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ

### Σύσταση 1

Είναι πολύ παραγωγικό να αναπτύσσεται αμοιβαία κατανόηση μέσα από μια ευρεία διαχείριση δεδομένων σε διακρατικό επίπεδο: μέσω της ανάπτυξης μιας κοινής ορολογίας, που αποδίδει σωστά τόσο τις ομοιότητες όσο και τις διαφορές ανάμεσα σε επιχωριάζουσες καταστάσεις και προσδοκίες. Το Πλαίσιο Αναφοράς παρέχει ένα ακόμα βήμα προς αυτόν τον σκοπό.

**2**

## ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ

### Σύσταση 2

Υπό το πρίσμα της επιβεβαιωμένης αποτελεσματικότητας της δικτύωσης ως μορφής επαγγελματικής εξέλιξης, τα συστήματα πρέπει να διευκολύνουν τη δημιουργία και την καλλιέργεια δικτύων σχολικών ηγετών σε τοπικό, εθνικό και διεθνές δίκτυο.

**3****ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ****Σύσταση 3**

Είναι ανάγκη να βρεθεί η ισορροπία ανάμεσα στη σημασία της σχολικής ηγεσίας αφ' ενός, δηλ. των ικανοτήτων και της επαγγελματικής κατάστασης των διευθυντών, και στη σημασία που δίνεται στην κατανομή των ηγετικών καθηκόντων και ευθυνών σε ευέλικτα συστήματα, αφ' ετέρου. Αυτό μπορεί να ελαφρύνει το βάρος στον διευθυντή/ηγέτη ώστε να μπορεί να αναπτύξει όλες τις πτυχές ηγεσίας στη σχολική μονάδα. Θα είναι, έτσι, σε θέση να επιτύχει μεγαλύτερη ενδυνάμωση του προσωπικού και αύξηση της συνολικής ικανότητας του σχολείου για βελτίωση.

**5****Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ****Σύσταση 5**

Είναι αναγκαίο να βρεθούν τρόποι να εναρμονιστούν τα καθήκοντα που σχετίζονται με τη σχολική ηγεσία και τις πρακτικές μέσα στην τάξη, και στα διοικητικά προσόντα και στην πράξη στις επιμέρους δομές. Τα εκπαιδευτικά συστήματα χρειάζεται να ενθαρρύνουν τους σχολικούς ηγέτες να ασκήσουν καθοδηγητική ηγεσία μέσω ποιοτικού ελέγχου και να διευθύνουν το παιδαγωγικό πρόγραμμα του σχολείου. Αυτό υπονοεί ότι η σχολική ηγεσία θα έπρεπε κατά προτίμηση να ασκείται από προσωπικό με εκπαιδευτικό υπόβαθρο.

**7****ΧΩΡΟΣ ΓΙΑ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ****Σύσταση 7**

Οι πολιτικές δομές χρειάζεται να αναγνωρίζουν ότι οι απαιτήσεις που τίθενται στα σχολεία και στους σχολικούς ηγέτες μπορούν να ικανοποιηθούν, μόνον αν οι ηγέτες λάβουν τη δύναμη να παίρνουν τις σχετικές αποφάσεις στα σχολεία τους.

**9****ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ****Σύσταση 9**

Σε συστήματα όπου οι απαιτούμενες προϋποθέσεις γίνονται όλο κι ευρύτερες λόγω της μεγάλης αυτονομίας των σχολείων, τα συστήματα απαιτείται να επιτρέπουν την εισαγωγή νέων ηγετικών ρόλων και προσωπικού στα σχολεία, για παράδειγμα αναπτύσσοντας αρμοδιότητες επιχειρηματικότητας στο Διευθυντή του Σχολείου.

**4****ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ****Σύσταση 4**

Είναι ανάγκη να γίνουν οι εργασιακές συνθήκες και οι αμοιβές των σχολικών ηγετών αρκετά ελκυστικές ώστε να καταστεί βέβαιο ότι τα συστήματα μπορούν να προσελκύσουν υποψηφίους υψηλής ποιότητας για το ρόλο του σχολικού ηγέτη. Πολλές χώρες, αυτή τη στιγμή, αντιμετωπίζουν προβλήματα επιλογής, με πολύ λίγους εκπαιδευτικούς να ενδιαφέρονται να κάνουν το βήμα προς την ηγεσία σχολείου, καθώς οι αναμενόμενες απαιτήσεις της θέσης ευθύνης ξεπερνούν κατά πολύ τις οικονομικές απολαβές. Συγκεκριμένα, οι αυξημένες απαιτήσεις των σχολικών ηγετών απαιτούν έναν αισθητά μειωμένο διδακτικό ρόλο, αν πρόκειται να εκτελεστούν σωστά.

**6****ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΣΧΟΛΙΚΟΥΣ ΗΓΕΤΕΣ****Σύσταση 6**

Υπάρχει ανάγκη για υποστηρικτικές δομές σε όλα τα επίπεδα (εθνικό, περιφερειακό, τοπικό, και από σχολείο σε σχολείο) για να βοηθηθούν οι σχολικοί ηγέτες να παρεμβαίνουν ανάμεσα σε εξωτερικές προσδοκίες και εσωτερικές κουλτούρες και παραδόσεις. Είναι επίσης σημαντικό να διευκρινιστεί ο επίσημος ρόλος των σχολικών ηγετών, ώστε αυτοί να είναι σε θέση να διαχειριστούν κατάλληλα τις προσδοκίες και του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της σχολικής μονάδας.

**8****ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ****Σύσταση 8**

Τα εθνικά συστήματα χρειάζεται να αναλάβουν την ευθύνη ώστε οι σχολικοί ηγέτες λαμβάνουν κατάλληλη εκπαίδευση και εξέλιξη σε αυτές τις δεξιότητες που τα συστήματα περιμένουν από αυτούς να ασκήσουν. Αυτά τα συστήματα θα έπρεπε να απευθύνονται στις ανάγκες των σχολικών ηγετών στα διαφορετικά στάδια εξέλιξης και εμπειρίας, όπως προετοιμασία για ηγεσία, εισαγωγή νεοδιορισθέντων διευθυντών και επιπλέον εξέλιξη ενεργών διευθυντών.

**10****Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΚΑΙ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ****Σύσταση 10**

Τα συστήματα θα έπρεπε να διερευνούν το ποσοστό, κατά το οποίο οι στρατηγικές τους για ανάπτυξη ηγεσίας καλύπτουν επαρκώς όλα τα πεδία της σχολικής ηγεσίας. Πρακτικές από άλλα συστήματα μπορεί να παρέχουν χρήσιμα παραδείγματα, εκεί όπου δεν υπάρχουν αντίστοιχα.