



Εκπαιδευτικό Δίκτυο Ηγεσίας Ευρώπης (ELNE)

Συστάσεις πολιτικής σχετικά με την πρόταση
ενός
ευρωπαϊκού ορισμού της συνεργατικής σχολικής
και εκπαιδευτικής ηγεσίας

2025



**Co-funded by
the European Union**



European Federation
of Education
Employers



EUROPEAN
PARENTS'
ASSOCIATION



ECNAIS



FÉDÉration for European Education
FÉDÉration Européenne des Ecoles



OBESSU
Organising Bureau of
European School Student Unions



Network of Education Policy Centers



ATEE

Association for Teacher Education in Europe



Hungarian Rectors' Conference



SIVISTYSTYÖNANTAJAT

UAB
Universitat Autònoma
de Barcelona



OIENE

Associação de Instituições de Ensino Superior



LŠMPS
Lietuvos švietimo ir
mokslo profesinė sąjunga



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI
FEDERICO II

universität
innsbruck



Associação de Estabelecimentos
de Ensino Particular e Cooperativo



University of
Central Lancashire
UCLan Cyprus



University of Jyväskylä

Το δίκτυο ELNE συγκεντρώνει ενδιαφερόμενους φορείς και κοινωνικούς εταίρους στον τομέα της εκπαίδευσης με στόχο την ενίσχυση της συνεργατικής σχολικής και εκπαιδευτικής ηγεσίας, η οποία είναι απαραίτητη για την κάλυψη των αναγκών των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και των εκπαιδευτικών συστημάτων.

Ο γενικός στόχος του έργου είναι η ανάπτυξη και η υποστήριξη ενός ευρέος και βιώσιμου πανευρωπαϊκού δικτύου σχετικών και αξιόπιστων οργανισμών σε



ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο, καθώς και τοπικών ιδρυμάτων που εκπροσωπούν φορείς χάραξης πολιτικής, επαγγελματίες, ερευνητές και ενδιαφερόμενους φορείς. Στόχος του δικτύου είναι η συλλογή και η προβολή υφιστάμενων ερευνών και ορθών πρακτικών που έχουν εκπαιδευτικό χαρακτήρα και μπορούν να αποτελέσουν πηγή έμπνευσης για άλλους οργανισμούς και ιδρύματα, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του Ευρωπαϊκού Χώρου Εκπαίδευσης. Το δίκτυο προωθεί τη συνεργασία και την ανάπτυξη και εφαρμογή της πολιτικής της ΕΕ σε διάφορα επίπεδα διακυβέρνησης και υποστηρίζει το έργο της Επιτροπής στον τομέα της πολιτικής στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Χώρου Εκπαίδευσης. Ως εκ τούτου, το έργο δημιουργεί και αναπτύσσει συνεχώς ένα ευρύ, βιώσιμο και χωρίς αποκλεισμούς δίκτυο και κοινότητα για τη διευκόλυνση του διαλόγου και της συνεργασίας μεταξύ εμπειρογνομόνων από τους τομείς της πολιτικής, της έρευνας και της πρακτικής. Σε συμφωνία με τους στόχους του έργου¹, το δίκτυο σκοπεύει να προσδιορίσει, να μοιραστεί και να προωθήσει αποτελεσματικές πρακτικές πολιτικής και να τονώσει την καινοτομία και τη στρατηγική ανάπτυξη σε θέματα πολιτικής, εφαρμογής και παροχής σε διάφορα επίπεδα διακυβέρνησης.

Στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων του δεύτερου έτους, η κοινοπραξία επικεντρώθηκε στις διαστάσεις της συνεργατικής ηγεσίας των σχολείων και της συνεργατικής ηγεσίας στην εκπαίδευση. Το δίκτυο ELNE ασχολήθηκε με τη συνεργατική ηγεσία για την πράσινη και ψηφιακή μετάβαση, την χωρίς αποκλεισμούς ηγεσία και την ισότητα στην εκπαίδευση, την ανθεκτικότητα των σχολείων και την επαγγελματική ανάπτυξη των ηγετών των σχολείων και των εκπαιδευτικών. Η Επιτροπή Έρευνας του ELNE συνέταξε επίσης έρευνα για την ανάπτυξη ενός ορισμού της ΕΕ για τη συνεργατική ηγεσία στην εκπαίδευση και τα σχολεία.

Η παρούσα σειρά συστάσεων βασίζεται και αποτελεί συνέχεια των [συστάσεων πολιτικής του ELNE σχετικά με τη συνεργατική σχολική και εκπαιδευτική ηγεσία από την προοπτική των μαθησιακών κοινοτήτων και της χάραξης πολιτικής και πρακτικής βάσει τεκμηριωμένων στοιχείων](#) (Ιούνιος 2024).

Το δίκτυο ELNE θεωρεί σημαντικό να προτείνει έναν ορισμό σε επίπεδο ΕΕ για τη συνεργατική σχολική και εκπαιδευτική ηγεσία για τους ακόλουθους κύριους λόγους:

1. Εναρμόνιση πολιτικών: Το δίκτυο ELNE υποστηρίζει το έργο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, ιδίως στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Χώρου Εκπαίδευσης (ΕΕΑ). Ωστόσο, η έλλειψη ενός κοινού ορισμού σε επίπεδο ΕΕ εμποδίζει την αποτελεσματική πολιτική και έρευνα της ΕΕ σε αυτό το θέμα, το οποίο το ELNE επιδιώκει να αντιμετωπίσει προτείνοντας έναν τέτοιο ορισμό.
2. Αποτελεσματική εφαρμογή των εκπαιδευτικών πολιτικών της ΕΕ: Πολλές εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες της ΕΕ, όπως ο Ευρωπαϊκός Χώρος Εκπαίδευσης (ΕΕΑ) και η Ένωση Δεξιοτήτων, βασίζονται στη συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών στον τομέα της εκπαίδευσης. Ένας κοινός ορισμός

και κοινές αρχές θα βοηθούσαν τις χώρες και τα ιδρύματα να εφαρμόσουν τις πολιτικές της ΕΕ και τις εθνικές πολιτικές.

3. Συμβολή στη δημοκρατικοποίηση² των εκπαιδευτικών συστημάτων και ιδρυμάτων: Ένας ορισμός σε επίπεδο ΕΕ για τη συνεργατική ηγεσία επιτρέπει στους φορείς του εκπαιδευτικού τομέα σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο, καθώς και σε διάφορους παράγοντες των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, να αυτοαξιολογούν τις πρακτικές συνεργατικής ηγεσίας τους και να βελτιώνουν τις διαδικασίες τους.
4. Υποστήριξη της έρευνας: Η τρέχουσα έρευνα πρέπει να υποστηριχθεί, ώστε να επικεντρωθεί περισσότερο στη συνεργατική ηγεσία των σχολείων και στην εκπαιδευτική ηγεσία. Ένας κοινός ορισμός της ΕΕ για μια ευρύτερη κατανόηση της συνεργατικής ηγεσίας στα εκπαιδευτικά συστήματα και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα θα καθοδηγήσει τη μελλοντική έρευνα και θα ενισχύσει τις ερευνητικές προσπάθειες του ELNE τα επόμενα χρόνια.

Στο πλαίσιο αυτό, το δίκτυο ELNE προσδιορίζει τον ακόλουθο ορισμό για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής σε επίπεδο ΕΕ, εθνικό, περιφερειακό, τοπικό και θεσμικό για όλους τους τομείς της εκπαίδευσης³.

συμμετέχουν ενεργά σε κοινό προβληματισμό και λήψη αποφάσεων για την εκπλήρωση της εκπαιδευτικής αποστολής των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και των εκπαιδευτικών συστημάτων, συμπεριλαμβανομένης της προστασίας της εκπαίδευσης ως κοινό αγαθό για τη διασφάλιση δημοκρατικών αξιών. Με αυτό τον τρόπο η ηγεσία θεμελιώνεται πάνω σε αμοιβαίο σεβασμό και εμπιστοσύνη, κοινή αποστολή, αξίες και συλλογικές δράσεις και εστιάζει στην πραγματοποίηση στόχων που εξυπηρετούν την κοινότητα.

Προτεινόμενος ορισμός της ΕΕ για τη συνεργατική εκπαιδευτική και σχολική ηγεσία

Οι ακόλουθες διαστάσεις και προϋποθέσεις της συνεργατικής ηγεσίας υποστηρίζουν την κοινή κατανόηση του ορισμού της ΕΕ. Βοηθούν επίσης τους διάφορους φορείς του εκπαιδευτικού τομέα και τους σχολικούς παράγοντες να τον χρησιμοποιούν ως μέρος της αυτοαξιολόγησης και να τον αναπτύσσουν περαιτέρω για το εκπαιδευτικό και θεσμικό τους περιβάλλον.

Διαστάσεις και προϋποθέσεις της συνεργατικής εκπαιδευτικής και σχολικής ηγεσίας

Η συνεργατική εκπαιδευτική και σχολική ηγεσία εξαρτάται από ένα σύνολο **αλληλένδετων διαστάσεων και προϋποθέσεων** που της επιτρέπουν να λειτουργεί αποτελεσματικά και να συμβάλλει στην ποιοτική εκπαίδευση, την επιτυχία των μαθητών, την ένταξη και τη βιώσιμη ανάπτυξη του σχολείου:

1. Πολιτιστική μεταμόρφωση και κοινές αξίες

- Είναι απαραίτητο να οικοδομηθεί και να αναπτυχθεί περαιτέρω μια κουλτούρα συνεργατικής ηγεσίας και διακυβέρνησης της εκπαίδευσης, η οποία πρέπει να βασίζεται σε κοινές αξίες, αμοιβαία ευθύνη, σεβασμό, αναγνώριση, ισότητα και τήρηση των δημοκρατικών αρχών. Αυτός ο πολιτισμικός μετασχηματισμός συμβάλλει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς, διαφανούς και ευέλικτου, στο οποίο όλοι οι ενδιαφερόμενοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται και ότι
- Για την ορθή λειτουργία της συνεργατικής ηγεσίας, είναι σημαντικό να αναγνωρίζονται οι διαφορετικές προοπτικές και μορφές εμπειρογνωμοσύνης κάθε ενδιαφερόμενου μέρους, καθώς και το γεγονός ότι αυτά κατέχουν διαφορετικά, κατάλληλα και συμπληρωματικά επίπεδα δράσης και ηγετικών ρόλων.
- Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα πρέπει να προωθούν την ανοιχτή στάση απέναντι στις οριζόντιες σχέσεις και την κοινωνική συνεργασία, ξεπερνώντας τα ιεραρχικά μοντέλα και μειώνοντας τις εσωτερικές συγκρούσεις και τις δια
- Η διασφάλιση μιας κουλτούρας διαλόγου είναι απαραίτητη για την ενθάρρυνση ενός αυθεντικού, ενημερωμένου διαλόγου και ψυχολογικής ασφάλειας, όπου η επικοινωνία είναι σχεσιακή και η κατανόηση συν-κατασκευάζεται.

2. Δημοκρατικές και χωρίς αποκλεισμούς δομές

- Η συνεργατική ηγεσία πρέπει να δημιουργήσει και να διατηρήσει ισχυρές και διαφανείς δομές (σε όλα τα σχετικά επίπεδα) που διευκολύνουν την ουσιαστική ένταξη των διαφορετικών προοπτικών και μορφών εμπειρογνωμοσύνης των ενδιαφερόμενων μερών.
- Πρέπει να διασφαλιστεί μια προσέγγιση συνεργασίας από τη βάση προς την κορυφή, με την υποστήριξη ολόκληρου του εκπαιδευτικού συστήματος με ολιστικό τρόπο.
- Ο σεβασμός και η περαιτέρω ανάπτυξη δημοκρατικών δομών διακυβέρνησης είναι απαραίτητοι για την προώθηση της συμμετοχικότητας, της κοινής ευθύνης, της κατανομής ηγεσίας και της λήψης αποφάσεων με βάση τη συναίνεση.
- Αυτές οι δομές πρέπει να θεσμοθετήσουν πρακτικές διαλόγου, συναδελφικότητας και κοινής ηγεσίας μέσω τακτικών συναντήσεων, συνεργατικού σχεδιασμού και κύκλων ανατροφοδότησης, αυξάνοντας την ανθεκτικότητα σε περιόδους προκλήσεων, κρίσεων ή μεταβάσεων.



3. Μακροπρόθεσμη δέσμευση και βιώσιμη αλλαγή

- Η επίτευξη ουσιαστικής συνεργατικής ηγεσίας απαιτεί μακροπρόθεσμη προσαρμογή και δέσμευση από ολόκληρη τη σχολική/θεσμική κοινότητα⁴ για την υποστήριξη μόνιμης πολιτιστικής μεταμόρφωσης.
- Η ηγεσία πρέπει να επιτύχει την ισορροπία μεταξύ της βραχυπρόθεσμης λήψης αποφάσεων και μιας μακροπρόθεσμης οράματος που συνάδει με την αποστολή και τις αξίες του σχολείου.
- Η συνεργατική ηγεσία πρέπει να ενισχύει την προσωπική αποτελεσματικότητα καθώς και τη συλλογική ικανότητα και δεξιότητες, ενδυναμώνοντας όλους τους μέλη της σχολικής κοινότητας να ανταποκρίνονται δημιουργικά και αποτελεσματικά στις προκλήσεις και/ή τις αλλαγές.

4. Ενδυνάμωση, αυτονομία και υπευθυνότητα

- Η συνεργατική ηγεσία πρέπει να αναγνωρίζει και να ενδυναμώνει όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς στα εκπαιδευτικά ιδρύματα και την εκπαιδευτική κοινότητα, ενισχύοντας την ανθεκτικότητά τους και την αίσθηση της ενεργητικότητας.
- Η συνεργατική ηγεσία απαιτεί την εξισορρόπηση των δικαιωμάτων και των απαιτήσεων των μαθητών και των γονέων με τα δικαιώματα και τις απαιτήσεις του προσωπικού (συμπεριλαμβανομένων των συμβατικών δικαιωμάτων ως εργαζομένων και της επαγγελματικής αυτονομίας των εκπαιδευτικών και των διευθυντών των σχολείων) με κατάλληλες μορφές λογοδοσίας, διασφαλίζοντας ότι τόσο η ευθύνη όσο και η ελευθερία τους γίνονται σεβαστές.

5. Επαγγελματική και οργανωτική μάθηση

- Στη συνεργατική ηγεσία, κάθε παράγοντας πρέπει να γίνεται σεβαστός ως ηγέτης των δικών του ευθυνών και, για να επιτευχθεί αυτό, χρειάζεται τον κατάλληλο χρόνο, τους κατάλληλους πόρους και την κατάλληλη εμπιστοσύνη.
- Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα πρέπει να προωθούν την ατομική και συλλογική μάθηση σε όλα τα επίπεδα του εκπαιδευτικού συστήματος.
- Είναι σημαντικό να δημιουργηθούν συνθήκες που θα υποστηρίζουν όλους τους φορείς να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν τη συνεργατική ηγεσία, ατομικά και συλλογικά, και να συμμετέχουν και να λειτουργούν αποτελεσματικά στο πλαίσιο της επιθυμητής κουλτούρας συνεργατικής ηγεσίας.





- Οι μαθητές και οι γονείς πρέπει να εκπαιδεύονται στις μεθόδους και τις πρακτικές της συνεργατικής ηγεσίας, και αυτό πρέπει να συμπεριληφθεί στην αρχική εκπαίδευση και στη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, του λοιπού εκπαιδευτικού προσωπικού, των διευθυντών σχολείων και των ομάδων διαχείρισης.

6. Ηθική και φροντιστική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων

- Η συνεργατική ηγεσία πρέπει να προάγει τη δημοκρατική συμμετοχή, την εμπιστοσύνη και τον διάλογο, συμβάλλοντας στην ενίσχυση των επαγγελματικών και συνεργατικών σχέσεων, στη βελτίωση της ποιότητας και της συμμετοχικότητας της εκπαίδευσης, στην αύξηση των επιδόσεων των μαθητών, στην ενίσχυση της παρακίνησης των εκπαιδευτικών και στη βιώσιμη ανάπτυξη των σχολείων
- Η διοίκηση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων πρέπει να διαχειρίζεται την απόδοση και τους ρόλους του προσωπικού με τρόπο που να συνάδει με το πνεύμα της συνεργατικής ηγεσίας, το οποίο χαρακτηρίζεται από ενσωμάτωση, σεβασμό και υποστήριξη, ώστε να διασφαλίζεται ότι τα συστήματα εξυπηρετούν τους ανθρώπους και όχι το αντίστροφο.

7. Πόροι και θεσμική υποστήριξη

- Η συνεργατική ηγεσία πρέπει να βασίζεται σε αποτελεσματική, δομημένη και έγκαιρη συνεργασία και σε ουσιαστική εκπροσώπηση ολόκληρου του σχολείου, π.χ. σχολικά συμβούλια, μαθητικά συμβούλια, συλλογική διακυβέρνηση, κοινωνικός διάλογος και συλλογικές διαπραγματεύσεις. Πρέπει να αναγνωρίζει την ανάγκη για αποτελεσματικό κοινωνικό διάλογο και να εφαρμόζει πρακτικές που προάγουν τη συνεργατική διακυβέρνηση.
- Η αποτελεσματική συνεργατική ηγεσία πρέπει να βασίζεται σε κατάλληλους, επαρκείς και δίκαιους οργανωτικούς πόρους: χρόνο για προβληματισμό και διάλογο, κατάρτιση, διευκόλυνση και πρόσβαση σε πληροφορίες, υποστηρικτικά περιβάλλοντα μάθησης και εργασίας, αξιοπρεπείς συνθήκες εργασίας και διαχείριση, λογικό φόρτο εργασίας.
- Η συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών και των φορέων πρέπει να υποστηρίζεται από κατάλληλους υλικούς πόρους, συμπεριλαμβανομένων χώρων και ψηφιακών πλατφορμών που επιτρέπουν τη συνεργασία.
- Η υποστήριξη σε θεσμικό και συστημικό επίπεδο πρέπει να είναι ενεργή και διαρκής, αποδεικνύοντας μια πραγματική δέσμευση για κοινή ηγεσία πέρα από τη συμβολική υποστήριξη.
- Οι πόροι πρέπει να κατανέμονται ισότιμα, επιτρέποντας σε όλους τους φορείς του σχολείου να συμβάλλουν πλήρως και διασφαλίζοντας την ευθυγράμμιση με τις αξίες της ένταξης, του σεβασμού και της δημοκρατικής συμμετοχής.





Για να επιτύχει η σύσταση για έναν κοινό ορισμό, τα μέλη του δικτύου ELNE καλούνται να **διαδώσουν αυτόν τον ορισμό και να τον επεξεργαστούν περαιτέρω** για το εκπαιδευτικό και σχολικό τους περιβάλλον.

