

Η «Ηγεσία για τη μάθηση»

Ο όρος «ηγεσία» ήρθε στο προσκήνιο κατά τη δεκαετία του 1990 με σκοπό την αναμόρφωση της διοικητικής λειτουργίας των οργανισμών. Με την εισαγωγή της έννοιας της ηγεσίας επιχειρήθηκε ο εμπλουτισμός, η διαφοροποίηση και η υποκατάσταση του παραδοσιακού χαρακτήρα των όρων της «διοίκησης» και της «διεύθυνσης» ενός οργανισμού.

Η έννοια της ηγεσίας (leadership) σχετίζεται με τους όρους της διαχείρισης/διεύθυνσης και της διοίκησης ενός οργανισμού, ωστόσο υπάρχουν και ουσιώδεις διαφορές μεταξύ τους. Η έννοια της διαχείρισης/διεύθυνσης αποτελεί έναν τεχνικό-διαχειριστικό όρο και συνδέεται με βραχυπρόθεσμους στόχους και ιεραρχικές προσεγγίσεις. Αντίθετα, ο όρος ηγεσία συνδέεται με την καινοτομία και το όραμα με έμφαση στην ηθική και δημοκρατική διάσταση των οργανισμών.

Η θεμελιώδης διαφορά μεταξύ ηγεσίας και διεύθυνσης/διοίκησης έγκειται στις λειτουργίες που επιτελούν στο πλαίσιο οργανισμών ή της κοινωνίας. Ο ρόλος και η θέση του διευθυντή είναι συνήθως θεσμοθετημένοι και αφορούν σε δραστηριότητες σχετικά με τη λειτουργία, τη σταθερότητα και την αναπαραγωγή ενός οργανισμού. Αντίστοιχα, η ηγεσία είναι μια έννοια πιο αφηρημένη, που αναφέρεται στην αλλαγή, στη διαμόρφωση στόχων, στην καθοδήγηση και την άσκηση επιρροής για την επίτευξή τους. Ο ηγέτης κινητοποιεί και συνεργάζεται με το προσωπικό του οργανισμού για την επίτευξη κοινών στόχων. Η διοίκηση χωρίς την άσκηση ηγεσίας αποτελεί μια δυνατή επιλογή, αλλά δεν μπορεί να υπάρξει ηγεσία που να μην περιλαμβάνει διοικητικά καθήκοντα.

Το ενδιαφέρον για τη σχολική ηγεσία και τον ρόλο του διευθυντή του σχολείου έχει αυξηθεί στον διεθνή χώρο τις τελευταίες δεκαετίες και έχει αποτελέσει πεδίο αιχμής των εκπαιδευτικών πολιτικών και μεταρρυθμίσεων. Η έννοια της ηγεσίας αποτελεί μια από τις βασικότερες παραμέτρους στη λειτουργία και την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών οργανισμών καθώς συνδέεται με τη σχολική βελτίωση και αποτελεσματικότητα. Ο ρόλος των διευθυντών συνδέεται στενά με τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου στο σχολείο και των μαθησιακών αποτελεσμάτων, την υποστήριξη και καθοδήγηση των εκπαιδευτικών, τη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος, την οικοδόμηση αποτελεσματικών σχέσεων μεταξύ της σχολικής μονάδας και των φορέων της ευρύτερης

κοινότητας. Υποστηρίζεται, επίσης, ότι η βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον διευθυντή, πολύ περισσότερο σε περιόδους όπου εισάγονται καινοτομίες και δομικές αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των σχολείων.

Οι σύγχρονες θεσμικές αλλαγές στη διακυβέρνηση των σχολείων (ενίσχυση βαθμού αυτονομίας, αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας, εξωστρέφεια και κοινωνική λογοδοσία, αξιολόγηση στελεχών και εκπαιδευτικών), αλλά και στις διαδικασίες της μάθησης (μεταρρυθμίσεις προγραμμάτων σπουδών, ανανέωση διδακτικών μεθόδων και πρακτικών, αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών, ανάπτυξη «ήπιων» δεξιοτήτων, έλεγχος μαθησιακών αποτελεσμάτων) σηματοδοτούν την έμφαση και το πέρασμα από τη «διοίκηση» στην «ηγεσία» του σχολείου.

Η «αλλαγή παραδείγματος» στον χώρο του σχολείου επιβάλλει την «αλλαγή νοήματος» στη θέση, στον διευρυμένο ρόλο και στις αρμοδιότητες της σχολικής διεύθυνσης/ηγεσίας.

Ο μετασχηματισμός του σχολείου σε «οργανισμό που μαθαίνει» και των εκπαιδευτικών σε «κοινότητα μάθησης», προϋποθέτει όσο και προωθεί την «ηγεσία για τη μάθηση» ως ένα συνολικό μοντέλο προώθησης αλλαγών στη διακυβέρνηση του σχολείου, που περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τον καθορισμό των στόχων και των πεδίων δράσης, τη διαμόρφωση δομών και σχέσεων, την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, την ανάπτυξη σχολικών πολιτικών, τη διαφάνεια και την κοινωνική λογοδοσία.

Το βασικό χαρακτηριστικό της «ηγεσίας για τη μάθηση» είναι ο σταθερός προσανατολισμός προς τη μάθηση όλων των μελών του οργανισμού, η σταθερή και διαρκής ανάπτυξη των μελών του και η βελτίωση του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου. Περιλαμβάνει έτσι την καθοδήγηση, την εμπιστοσύνη και ισοτιμία με τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού, αλλά και τη σταθερή προσήλωση προς την αλλαγή, τη βελτίωση και την εξέλιξη.

Η ηγεσία για τη μάθηση αποτελεί ουσιώδη παράμετρο στον μετασχηματισμό του σχολείου σε ΟΚΜ και βασικό συντελεστή στην ανάπτυξη και στην ενίσχυση της οργανωσιακής μάθησης του σχολικού οργανισμού. Η οργανωσιακή μάθηση συνδέεται άμεσα και επηρεάζει καθοριστικά βασικές λειτουργίες του σχολείου όπως ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός και ο συλλογικός προγραμματισμός, η κριτική ανατροφοδότηση των εκπαιδευτικών πρακτικών και η επαρκής αξιοποίηση των αποτελεσμάτων.

Τα σχολεία που λειτουργούν ως «οργανισμοί μάθησης» διακρίνονται για τη σαφή στοχοθεσία τους που αποτυπώνεται στο όραμά τους. Διαθέτουν έναν προσανατολισμό

προς το μέλλον που αφορά την εσωτερική τους λειτουργία και την προσφορά τους προς τους αποδέκτες τους και την κοινωνία. Η συμβολή της ηγεσίας στη διατύπωση, τη μετάδοση και την υλοποίηση οράματος στη σχολική κοινότητα είναι κομβικής σημασίας. Το όραμα είναι προσανατολισμένο προς το μέλλον, στηρίζεται στο παρόν και φέρει μαζί του το παρελθόν (την ιστορική παράδοση του οργανισμού). Το όραμα εκφράζει τις αξίες του οργανισμού, λειτουργεί ως πυξίδα για την ανάπτυξή του, αποτυπώνει τις προσδοκίες των μελών του και οδηγεί την εξέλιξη του οργανισμού.

Βασική έννοια-κλειδί σε ένα «σχολείο που μαθαίνει» θεωρείται η «πύκνωση της ηγεσίας» μέσα από την ενθάρρυνση της εμπλοκής και της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη διοίκηση, την κατανομή/ανάθεση ηγετικών ρόλων, τη διεύρυνση της συνευθύνης στη λήψη και υλοποίηση των αποφάσεων, την προώθηση της καινοτομίας και την υποστήριξη συστημικών αλλαγών στο σχολείο.

Τα επικρατέστερα μοντέλα της «ηγεσίας για τη μάθηση» είναι τα συμμετοχικά (καθοδηγητική/κατανεμητική/μετασχηματιστική ηγεσία) και θεωρούνται ως κοινωνικό κεφάλαιο του σχολείου με κύρια χαρακτηριστικά: διατύπωση οράματος, διεύθυνση με στοχοθεσία, διαμόρφωση κλίματος επικοινωνίας, συναδελφικότητας, συνεργασίας και εμπιστοσύνης, κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων και αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού, διασφάλιση προϋποθέσεων για την ανάπτυξη καινοτομιών και αλλαγών.

Η *μετασχηματιστική ηγεσία* αποτελεί μια κινητήρια μορφή ηγεσίας με στόχο να εξασφαλίσει τη δέσμευση των μελών του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και να βελτιώσει τις ικανότητές τους. Η μορφή αυτή ηγεσίας συνδέεται με την «μετασχηματιστική μάθηση», την εισαγωγή καινοτομιών, την αλλαγή της σχολικής κουλτούρας και τον χαρισματικό ηγέτη, ο οποίος προβάλλει ένα σαφές όραμα για το σχολείο, επηρεάζει και εμπνέει τους εκπαιδευτικούς να εργαστούν για την επίτευξή του, κατανοώντας τις ανάγκες τους και αξιοποιώντας τις δυνατότητές τους.

Η *κατανεμητική ηγεσία* αναφέρεται σε μια πλουραλιστική μορφή ηγεσίας, θεωρείται ως χαρακτηριστικό του σχολικού οργανισμού, βασίζεται στη συλλογική λήψη αποφάσεων και αφορά στην κατανομή ρόλων όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, μέσω της ενίσχυσης αμοιβαιότητας, συνεργασίας και αλληλεπίδρασης στο σχολικό περιβάλλον.

Ο ρόλος της «ηγεσίας για τη μάθηση» στον σχεδιασμό και την εφαρμογή καινοτόμων διδακτικών πρακτικών, στην υποστήριξη συνεργατικών πρακτικών αξιολόγησης και επιμόρφωσης στο σχολείο, την ανάπτυξη και εδραίωση των επαγγελματικών κοινοτήτων μάθησης στο σχολείο είναι καθοριστικός. Οι διευθυντές των σχολείων πρέπει να διαθέτουν ξεχωριστές και μεταβιβάσιμες ικανότητες, να εμπνέουν, να είναι κορυφαίοι

επαγγελματίες και πρότυπα για τις κοινότητες που υπηρετούν. Η ηγεσία τους αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη διασφάλιση υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικού έργου και επίτευξης των στόχων του σχολείου.

Στο σύγχρονο πλαίσιο ικανοτήτων της σχολικής ηγεσίας περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, οι ακόλουθες δεξιότητες, προδιαθέσεις και στάσεις:

- Όραμα για το σχολείο και ικανότητα παρακίνησης του εκπαιδευτικού δυναμικού και των μαθητών
- Στρατηγική σκέψη και ικανότητα ολιστικής προσέγγισης των ζητημάτων του σχολείου
- Ικανότητα ενίσχυσης του μαθησιακού περιβάλλοντος και της μαθησιακής κουλτούρας
- Ικανότητα βελτίωσης της ποιότητας της μάθησης και των μαθησιακών αποτελεσμάτων
- Επαρκής γνώση της εκπαιδευτικής διοίκησης και ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και των πόρων
- Ισχυρές δεξιότητες επικοινωνίας, ανοιχτότητας, συνεργασίας και συμμετοχής σε δίκτυα σχολείων σε εθνικό και διεθνές επίπεδο
- Προδιάθεση για αλλαγή, ευελιξία, συνεχή μάθηση και επαγγελματική βελτίωση, συμπεριλαμβανομένης της μελέτης και της έρευνας
- Δεξιότητες διαπραγμάτευσης, αλληλεπίδρασης, προσαρμογής και επίλυσης προβλημάτων με ποικίλους εκπαιδευτικούς και κοινωνικούς φορείς σε αστάθμητα περιβάλλοντα (από το μακρο-επίπεδο των κυβερνητικών πολιτικών μέχρι το μέσο-επίπεδο των σχολικών πλαισίων και το μικρο-επίπεδο της τάξης και της δυναμικής των μαθητών).

Ηγεσία και μάθηση είναι αλληλεξαρτώμενες έννοιες, αμοιβαία ενσωματωμένες η μία στην άλλη. Στην ηγεσία για τη μάθηση η βελτίωση του σχολείου συνδέεται άμεσα με την ενίσχυση των προσδοκιών και η έμφαση στρέφεται υποχρεωτικά στη δημιουργία ευκαιριών για συνεργασία, αμοιβαία συλλογική προσπάθεια, διαρκή υποστήριξη της επαγγελματικής μάθησης και ανάπτυξης των εκπαιδευτικών με σκοπό την ενίσχυση των ικανοτήτων και μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών.