



Ετήσιο Πρόγραμμα Παιδαγωγικής Κατάρτισης (ΕΠΠΑΚ)
Πρόγραμμα Ειδικεύσεως στη Συμβουλευτική & τον Προσανατολισμό (ΠΕΣΥΠ)
ΑΝΩΤΑΤΗ ΣΧΟΛΗ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΔΙΔΑΣΚΩΝ: ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΚΑΛΟΓΙΑΝΝΗΣ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2024-2025
ΕΞΑΜΗΝΟ: ΕΑΡΙΝΟ

ΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

- Η διοικητική ηγεσία (managerial leadership)

Η διοικητική ηγεσία συνιστά τη συνάντηση-συναίρεση της διοίκησης με την ηγεσία και συνιστά μία γραφειοκρατική και τεχνική ορθολογική μορφή άσκησης ηγεσίας που εξισώνει την ηγεσία με τη διοίκηση συστημάτων και διαδικασιών παρά με τη διοίκηση ανθρώπων.

Leithwood, Jantzi και Steinbach, 1999:

«Η διοικητική ηγεσία θεωρεί ότι οι ηγέτες θα πρέπει να εστιάζουν σε λειτουργίες, καθήκοντα και συμπεριφορές και ότι εάν αυτές οι λειτουργίες εκτελούνται ικανοποιητικά, το έργο των άλλων θα διευκολύνεται. Οι περισσότερες προσεγγίσεις της διοικητικής ηγεσίας διέπονται επίσης, από την παραδοχή ότι η συμπεριφορά των μελών του οργανισμού είναι κατά κύριο λόγο ορθολογική. Η εξουσία και η επιρροή κατανέμονται στις επίσημες θέσεις κατ' αναλογία με το καθεστώς αυτών των θέσεων στην οργανωσιακή ιεραρχία.»

Η έμφαση στις διοικητικές δραστηριότητες απαιτεί από τους διευθυντές και ηγέτες να διαθέτουν την ικανότητα να αναπτύσσουν μία κυκλική διαδικασία που περνά από επτά διοικητικές λειτουργίες:

- **Καθορισμός στόχων**
- **Προσδιορισμός αναγκών**
- **Ιεράρχηση προτεραιοτήτων**
- **Σχεδιασμός**
- **Οικονομικός προϋπολογισμός-Χρηματοδότηση**
- **Εφαρμογή**
- **Αξιολόγηση**

Από τις παραπάνω διοικητικές δραστηριότητες προκύπτει ότι **αυτό το μοντέλο ηγεσίας θεωρείται ως το πιο ενδεδειγμένο για συγκεντρωτικά, γραφειοκρατικά συστήματα**, καθώς εστιάζει στην αποτελεσματική εφαρμογή top-down δοσμένων εντολών που προέρχονται από τα ανώτερα κλιμάκια της γραφειοκρατικής ιεραρχίας.

Οι λειτουργίες της διοικητικής ηγεσίας

Καθορισμός στόχων

Προσδιορισμός αναγκών

Ιεράρχηση προτεραιοτήτων

Σχεδιασμός

Οικονομικός προϋπολογισμός- Χρηματοδότηση

Εφαρμογή

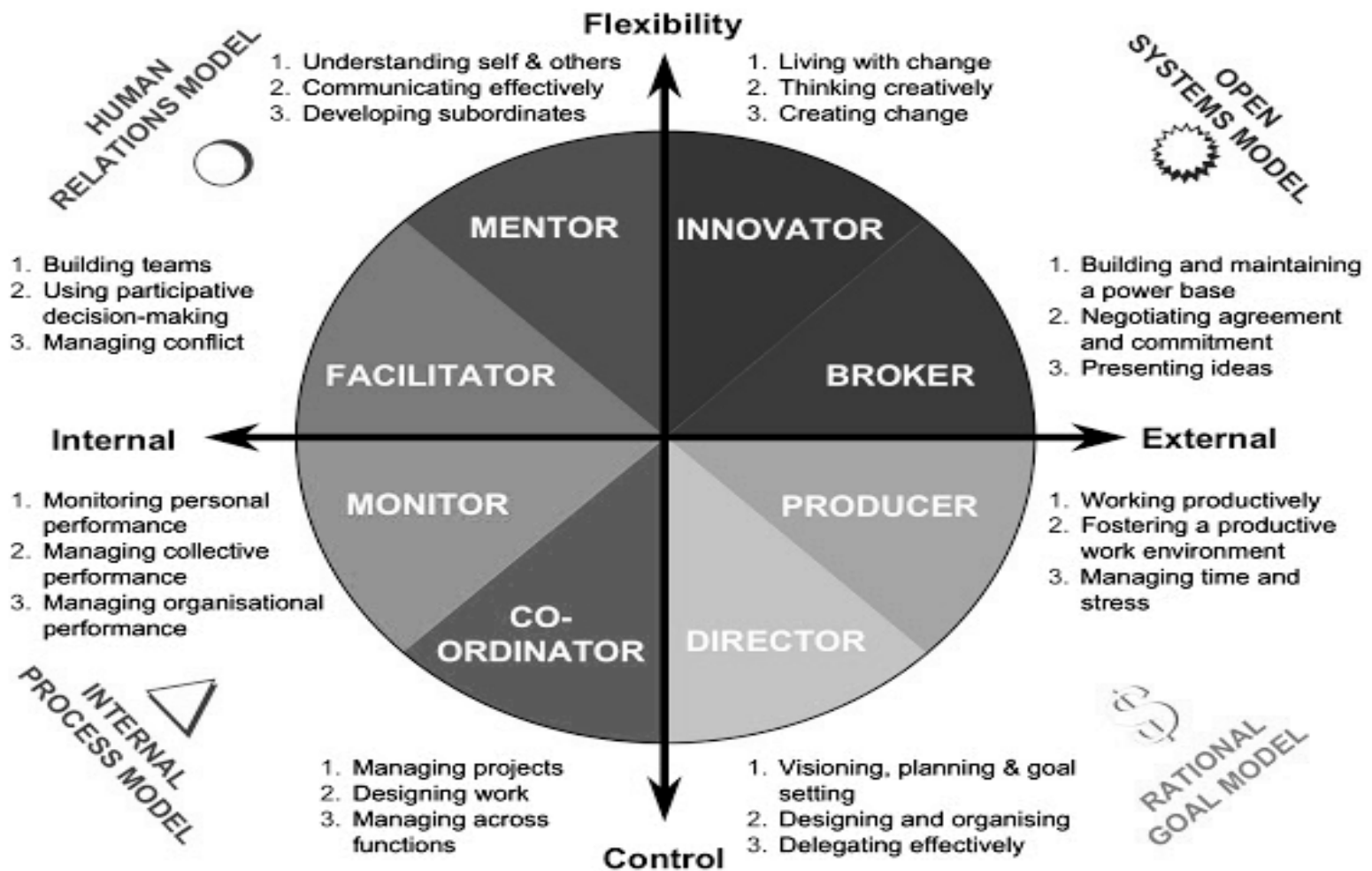
Αξιολόγηση

Οι λειτουργίες της διοικητικής ηγεσίας

- Οι Myers και Murphy (1995) εντοπίζουν, με τη σειρά τους, έξι συγκεκριμένα διοικητικές λειτουργίες για τους διευθυντές σχολικών μονάδων από τις οποίες οι τέσσερις περιγράφονται ως «ιεραρχικές»:
- **Επίβλεψη-supervision.**
- **Έλεγχοι των εισροών-input controls** (π.χ. μεταθέσεις των εκπαιδευτικών, εγγραφές μαθητών).
- **Έλεγχοι της συμπεριφοράς-behaviour controls** (π.χ. περιγραφές της θέσης εργασίας).
- **Έλεγχοι των εκροών-output controls** (π.χ. διαγωνίσματα και εξετάσεις των μαθητών).
- Οι άλλες δύο περιγράφονται ως «μη ιεραρχικές»:
- **Επιλογή/κοινωνικοποίηση-selection/socialization**
- **Περιβαλλοντικοί έλεγχοι-environmental controls** (π.χ. ανταπόκριση της κοινότητας).

Οι ρόλοι της διοικητικής ηγεσίας

Managerial Leadership Roles (Quinn)



- ***Η διδακτική ηγεσία (instructional leadership)***

Η διδακτική ηγεσία συνιστά μια κυρίαρχα βορειοαμερικανική κατασκευή που προήλθε από τις έρευνες για τη σχολική αποτελεσματικότητα και τη σχολική βελτίωση.

Η επισκόπηση των αρχικών ερευνών στη σχολική αποτελεσματικότητα έδειξε ότι οι αποτελεσματικοί σχολικοί ηγέτες ακολουθούν τις παρακάτω πρακτικές:

- **Προαγωγή ενός ομαλού και παρωθητικού εργασιακού κλίματος**
- **Έμφαση στις βασικές δεξιότητες**
- **Παρακολούθηση των μαθητών**
- **Συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς σε ζητήματα διδακτικού και αναλυτικού προγράμματος.**
- **Επίβλεψη και έλεγχος των εκπαιδευτικών**
- **Ενθάρρυνση και ανταμοιβή των εκπαιδευτικών**
- **Ενίσχυση των δεξιοτήτων, της ειδημοσύνης και του επαγγελματισμού των εκπαιδευτικών.**

Πρακτικές της διδακτικής ηγεσίας βάσει ερευνών

- Στην έρευνα των Blase και Blase (1998) που έγινε σε 800 εκπαιδευτικούς δημοτικών, γυμνασίων και λυκείων βρέθηκε ότι η αποτελεσματική συμπεριφορά της διδακτικής ηγεσίας περιλαμβάνει τρεις πτυχές:
 - **Συζήτηση με τους εκπαιδευτικούς**
 - **Ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών**
 - **Ενθάρρυνση του στοχασμού ως κατ' εξοχήν επαγγελματικής πρακτικής των εκπαιδευτικών.**
- Αυτά συνδέονταν με τη συμπεριφορά των διευθυντών ως προς το ότι:
 - **Ήταν ορατοί παντού μέσα στο σχολείο**
 - **Εξήραν τα αποτελέσματα**
 - **Ενίσχυαν την αυτονομία.**

Πρακτικές της διδακτικής ηγεσίας βάσει ερευνών

- Στην καρδιά όλων αυτών βρισκόταν το ζήτημα της **αλληλεπίδρασης**, όπου οι καλοί διδακτικοί ηγέτες είχαν συνειδητοποιήσει ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί επεκτείνουν τη διδακτική τους γκάμα μόνο όταν υπάρχει προσεκτικά σχεδιασμένη υποστήριξη και βοήθεια. Αυτή η ζωτικής σημασίας αλληλεπίδραση βρέθηκε να απαιτεί μία γκάμα ειδημοσύνης από τον διευθυντή που περιλάμβανε:
- **Παρατήρηση τάξης**
- **Συγκέντρωση δεδομένων**
- **Επίγνωση του σταδίου ανάπτυξης των εκπαιδευτικών**
- **Δεξιότητες στοχαστικής επικοινωνίας.**

- **Η κριτική στο μοντέλο της διδακτικής ηγεσίας**

Το μοντέλο της διδακτικής ηγεσίας περιλαμβάνεται ως μία από τις δέκα προτάσεις ηγεσίας του Αγγλικού Εθνικού Κολλεγίου για τη Σχολική Ηγεσία, ενώ συνιστά ουσιαστικά επιταγή των σύγχρονων πολιτικών για την εκπαιδευτική ηγεσία, που υπαγορεύουν την έμφαση στα σχολικά αποτελέσματα.

Αποτελεί επίσης, κατευθυντήρια γραμμή των Διεθνών Οργανισμών, που χρησιμοποιούν ως μηχανισμό διάχυσής της τα διάφορα εργαλεία μέτρησης των μαθητικών γνώσεων και δεξιοτήτων (π.χ. PISA) ή τα αντίστοιχα εργαλεία μέτρησης της αποτελεσματικότητας και του επιπέδου της διδασκαλίας και της μάθησης (π.χ. TALIS).

Ωστόσο, το μοντέλο αυτό έχει δεχθεί κριτική, γιατί:

- θεωρείται ότι υποτιμά άλλες εξίσου σημαντικές πτυχές της σχολικής ζωής, όπως είναι τα αθλήματα, η κοινωνικοποίηση, η μαθητική ευημερία και η αυτοεκτίμηση.

Ο Leithwood (1994) υποστηρίζει ότι οι πρακτικές της διδακτικής ηγεσίας δεν είναι πλέον επαρκείς γιατί:

- εστιάζουν μονομερώς στη διδασκαλία τάξης και δεν καταπιάνονται με αλλαγές δεύτερης τάξης, όπως η οικοδόμηση του οργανισμού. Προσθέτει, τέλος, ότι:
- η διδακτική ηγεσία είναι ένα παράδειγμα που έχει αρχίσει να ξεθωριάζει.

- ***Η εκτεταμένη ή ευρεία διδακτική ηγεσία***

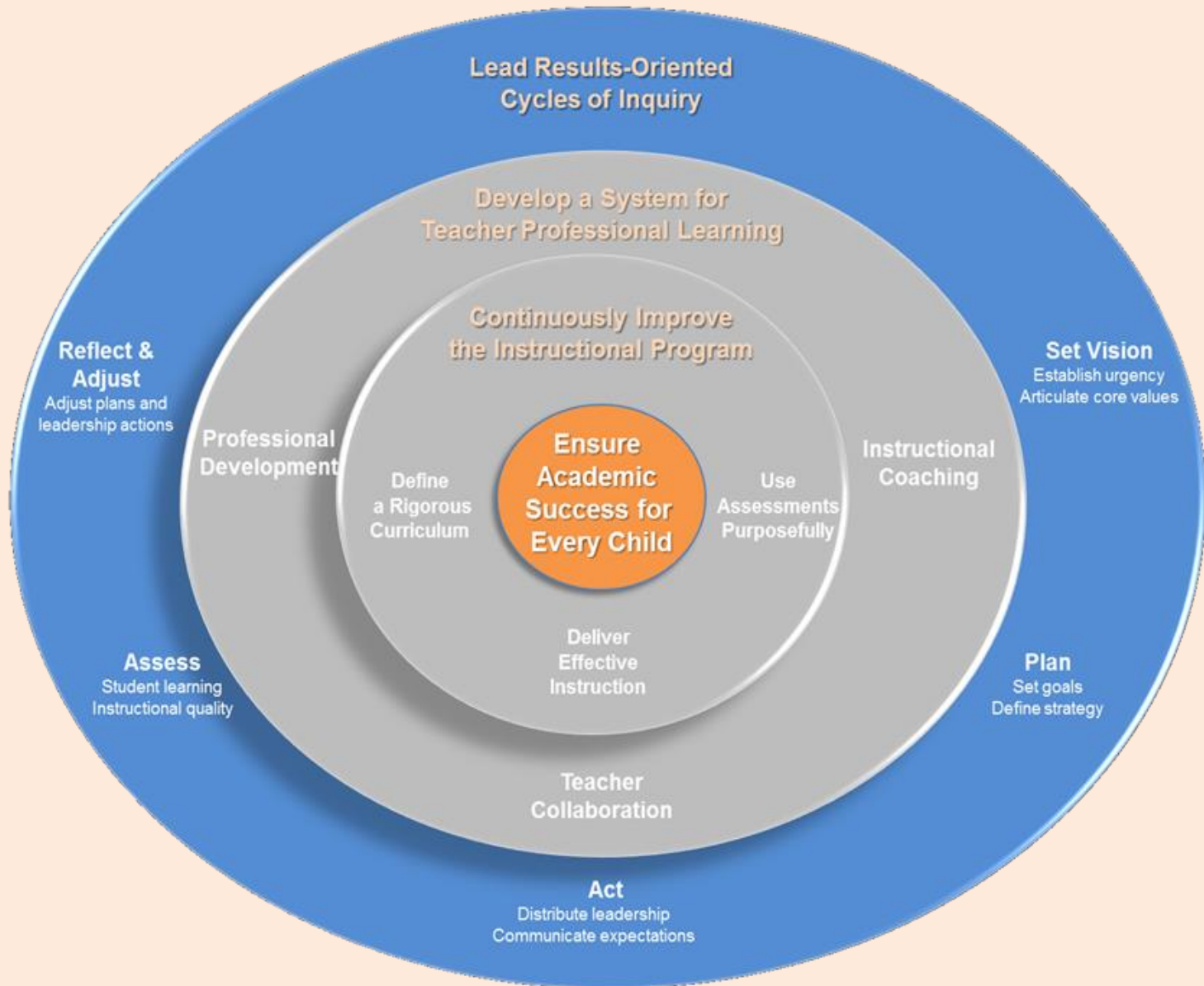
Με την πάροδο του χρόνου και μέσα από μία σειρά ερευνών οι κρίσιμες πρακτικές της διδακτικής ηγεσίας έχουν εμπλουτιστεί με ένα πλούσιο ρεπερτόριο ηγετικών πρακτικών που ξεπερνούν τη μονομερή έμφαση στη διδασκαλία και τη μάθηση.

Αυτές οι πρακτικές οδήγησαν στην ***εκτεταμένη ή ευρεία διδακτική ηγεσία*** και αποβλέπουν:

- Στη διαμόρφωση και την επικοινωνία της αποστολής και των στόχων του σχολείου, οι οποίοι είναι σαφείς και μετρήσιμοι.
- Στην καλλιέργεια υψηλών προσδοκιών από όλους με απώτερο στόχο τη βελτίωση των ακαδημαϊκών αποτελεσμάτων των μαθητών.
- Στη διαμόρφωση της κατάλληλης κουλτούρας.
- Στην ανάπτυξη και υποστήριξη κοινών κανόνων συνεργασίας μαθητών, του προσωπικού και των οικογενειών των μαθητών.

- Στην παροχή προτύπου (modelling), υποστήριξη, αξιολόγηση, επίβλεψη και συνεχή συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς, προκειμένου να διασφαλιστεί η σχολική αποτελεσματικότητα.
- Στην ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών μέσω της παροχής επαγγελματικής ανάπτυξης για τη βελτίωση της διδακτικής πράξης.
- Στην εξασφάλιση και την παροχή πόρων στους εκπαιδευτικούς.
- Στον συντονισμό, τον έλεγχο και την αξιολόγηση του προγράμματος σπουδών και της διδασκαλίας.
- Στην ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην ανάπτυξη του προγράμματος σπουδών, τη διδασκαλία και την αξιολόγηση (συμμετοχική διδακτική ηγεσία).
- Στην τακτική παρακολούθηση της διδασκαλίας και της προόδου των μαθητών.
- Στην προώθηση θετικού σχολικού μαθησιακού κλίματος προσανατολισμένου στο καθήκον μέσω της προστασίας του διδακτικού χρόνου και της παροχής κινήτρων για μάθηση.

Ευρεία ή εκτεταμένη διδακτική ηγεσία



- **Η ηγεσία για τη μάθηση**

Η ηγεσία για τη μάθηση περιλαμβάνει χαρακτηριστικά από τη διδακτική, τη μετασχηματιστική και τη συμμετοχική ηγεσία. Βασικές της διαστάσεις συνιστούν:

- **Η ηγεσία αξιών.** Οι αξίες αποτελούν το πηδάλιο της σκέψης και των ενεργειών των σχολικών ηγετών και αποτελούνται **τόσο από τις οργανωσιακές αξίες όσο και από τις προσωπικές τους αξίες.**

Οι σχολικοί ηγέτες μπορεί να χρειαστούν **να προκαλέσουν αλλαγές στο μείγμα αξιών** του σχολείου, το οποίο πραγματοποιείται **μέσα από τις καθημερινές τους αποφάσεις για την κατανομή πόρων, τη στελέχωση, τον εντοπισμό προβλημάτων και την επίλυσή τους.**

- **Η εστίαση της ηγεσίας:** α) στο όραμα και τους στόχους, β) στις ακαδημαϊκές δομές και τις διαδικασίες, και γ) στους ανθρώπους.

Πώς αναπτύσσεται η διδακτική ηγεσία (Southworth, 2002)

Η διδακτική ηγεσία αναπτύσσεται μέσα από:

- **Τη μάθηση πάνω στη δουλειά.** Οι νέοι διευθυντές είναι πιθανό να επωφελούνται περισσότερο από ευκαιρίες κατά τις οποίες συζητούν και μαθαίνουν από την εργασία τους παρά από προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης με νέο περιεχόμενο σπουδών.
- **Την κατανόηση του προγράμματος σπουδών, των παιδαγωγικών μεθόδων, της μάθησης των μαθητών και των ενηλίκων.**
- **Τις κατάλληλες οργανωσιακές συνθήκες.**

- **Η μετασχηματιστική ηγεσία**

Τη δεκαετία του 1990 στο πλαίσιο της εφαρμογής των αρχών της ΝΔΔ (αποκέντρωση, γονεϊκή εμπλοκή, έμφαση στη σχολική αποτελεσματικότητα) εμφανίστηκε δυναμικά στο πεδίο της σχολικής διοίκησης **ένα ανταγωνιστικό μοντέλο στη διδακτική ηγεσία, εκείνο της μετασχηματιστικής ηγεσίας.**

Από εκεί και ύστερα το πεδίο της Εκπαιδευτικής Διοίκησης **ασχολείται** **εμφατικά με τη μελέτη της μετασχηματιστικής ηγεσίας**, γεγονός το οποίο υπαγορεύεται από τις σύγχρονες επιταγές της εκπαιδευτικής πολιτικής για υψηλά και βιώσιμα σχολικά αποτελέσματα και συνοψίζεται στο σύνθημα **«μετασχηματισμός του σχολείου για τον μετασχηματισμό των κοινωνιών».**

Ο διευθυντής καλείται:

- **να μετασχηματίσει ανθρώπους και σχολεία,**
- **να αλλάξει θεσμικές και οργανωσιακές διευθετήσεις με προσφυγή σε αξίες και μακροπρόθεσμους στόχους,** προκειμένου να εδραιώσει τις **απαραίτητες αλλαγές** για την επίτευξη της σχολικής βελτίωσης και αειφόρων μαθητικών επιτευγμάτων.

Εστιάζει δηλαδή, πιο πολύ **στην αλλαγή των ανθρώπων παρά στην αλλαγή δομών και διαδικασιών** επιχειρώντας να μετασχηματίσει **πρώτιστα** το πολιτισμικό πλαίσιο του σχολείου **(τη σχολική κουλτούρα).**

- **Οι πρακτικές της μετασχηματιστικής ηγεσίας**

Έρευνες για την αποτελεσματικότητα της σχολικής ηγεσίας εντόπισαν εννέα διαστάσεις στις λειτουργίες-πρακτικές της μετασχηματιστικής ηγεσίας που τις ομαδοποίησαν σε τρεις τομείς:

A. Έμφαση στην αποστολή του σχολείου:

- **Ανάπτυξη κοινού σχολικού οράματος**
- **Οικοδόμηση συναίνεσης για τους σχολικούς στόχους**
- **Καθορισμός προτεραιοτήτων**

B. Έμφαση στην απόδοση:

- **Καλλιέργεια προσδοκιών για υψηλές επιδόσεις**
- **Παροχή εξατομικευμένης υποστήριξης**
- **Παροχή διανοητικής διέγερσης**

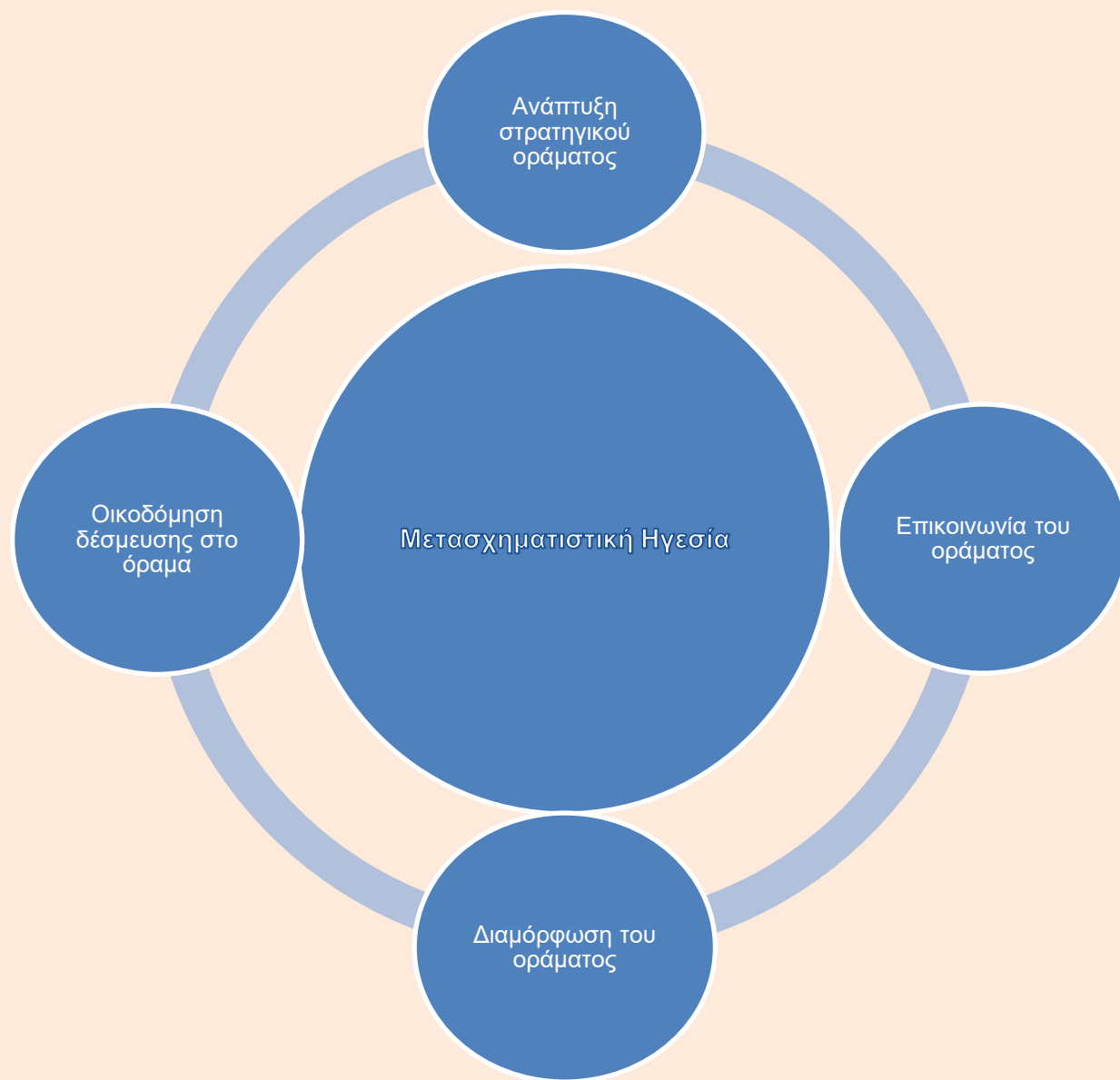
γ. Έμφαση στην κουλτούρα

- **Παροχή προτύπου για τις βέλτιστες πρακτικές και τις σημαντικές οργανωσιακές αξίες (είναι η συμβολική όψη της ηγεσίας που ισχυροποιεί τους δεσμούς του εκπαιδευτικού προσωπικού και δίνει αξία και νόημα στο έργο τους).**
- **Ισχυροποίηση μιας παραγωγικής σχολικής κουλτούρας.**
- **Ανάπτυξη δομών για τη διευκόλυνση της συμμετοχής εκπαιδευτικών και των άλλων ενδιαφερομένων πλευρών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.**

Άλλη επισκόπηση της βιβλιογραφίας για τη μετασχηματιστική ηγεσία περιγράφει μια κρίσιμη σειρά δραστηριοτήτων ηγεσίας, οι οποίες διαπιστώθηκε ότι προβλέπουν την οργανωσιακή μάθηση και αλλαγή. Οι δραστηριότητες αυτές είναι:

- **Καθορισμός κατεύθυνσης με την ενστάλαξη κοινού οράματος και πειστικών στόχων.**
- **Πρώθηση μιας εργασιακής και σχολικής κουλτούρας εμπιστοσύνης και ενδιαφέροντος.**
- **Καλλιέργεια υψηλών προσδοκιών απόδοσης και ανάπτυξη των ατόμων μέσω έμμεσης και άμεσης υποστήριξης.**
- **Ανάπτυξη οργανωσιακών συνθηκών (δομές, διαδικασίες, κουλτούρα) για τη διευκόλυνση της διδασκαλίας και της μάθησης.**
- **Ανάπτυξη δομών συνεργατικής λήψης αποφάσεων.**
- **Εμπλοκή των οικογενειών και της κοινότητας στη σχολική βελτίωση.**

Από τις δύο τελευταίες δραστηριότητες προκύπτει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία στοχεύει να εμπλέξει τα άτομα σε αποφάσεις που θα ενισχύσουν τη δυνατότητα της οργάνωσης να βελτιωθεί και να ανταποκριθεί στις αλλαγές στο περιβάλλον.



- ***Η κριτική στο μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας***

- ❑ Το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει δεχθεί κριτική για **αντιδημοκρατικά χαρακτηριστικά, λόγω της ισχυρής, ηρωικής και χαρισματικής φύσης της ηγεσίας, που μπορεί να την μετατρέψουν σε καθεστώς δεσποτείας.**
- ❑ Θεωρείται ότι μπορεί να καταστεί ακόμη και μηχανισμός ελέγχου των εκπαιδευτικών, οι οποίοι εντέλει υπάρχει το ενδεχόμενο να μην αποδεχθούν αυτού του είδους την ηγεσία και να προβάλουν ισχυρή αντίσταση.
- ❑ Η έμφαση στις χαρισματικές προσωπικότητες που εμπνέουν τους ακολούθους μέσω της παροχής προτύπου, της επικοινωνίας και της διέγερσης (Bass, 1985) θεωρείται λανθασμένη, καθώς αγνοεί την ενδεχομενικότητα και την καταστασιακότητα της ηγεσίας.

- **Η ηθική ηγεσία (*moral leadership*) και οι εναλλακτικές της εκδοχές**

Η ηθική ηγεσία συνδέεται με τη μετασχηματιστική ηγεσία μέσα από την έμφαση-επένδυση σε δραστηριότητες καθορισμού του κυρίαρχου σκοπού.

Κεντρική ιδεολογία αυτού του μοντέλου είναι ότι η σχολική ηγεσία ασκεί την εξουσία της και την επιρροή της με βάση τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τον ηθικό κώδικα του ηγέτη, τα οποία όμως, πρέπει να πηγάζουν από κοινά αποδεκτές αντιλήψεις για το τι θεωρείται ότι είναι σωστό ή καλό.

Βασική αξιακή πυξίδα που καθοδηγεί το έργο και τη συμπεριφορά του σχολικού ηγέτη είναι ο «ηθικός σκοπός» της εκπαίδευσης, ο οποίος εδράζεται στη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ των μαθητών υψηλών και χαμηλών επιδόσεων ή μεταξύ σχολείων υψηλών και χαμηλών επιδόσεων. Αυτός ο ηθικός σκοπός θεωρείται ως ένα από τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας σε μια κουλτούρα αλλαγής και, σε υψηλότερο επίπεδο, συνδέεται με την πρόθεση του σχολικού ηγέτη να κάνει τη θετική διαφορά στο κοινωνικό περιβάλλον

Η ηθική ηγεσία (moral leadership)

Βασική παραδοχή

- **Η εκπαίδευση, η μάθηση και η διδασκαλία** συνιστούν a priori κατεξοχήν ηθικές δραστηριότητες, γιατί **έχουν ως βασικό τους σκοπό** όχι μόνο τη μετάδοση γνώσεων και δεξιοτήτων αλλά και **την ηθική διαμόρφωση των μαθητών**, προκειμένου αυτοί να προσφέρουν στην κοινωνία με γνώμονα το κοινό καλό.

Αξιακός κώδικας

- Για να επιτύχει την αποστολή της μία τέτοιου είδους σχολική ηγεσία πρέπει να κάνει **ηθική χρήση της εξουσίας** της δίνοντας προτεραιότητα στο συμφέρον του παιδιού και στη «φωνή» του.
- είναι ηθικά θεμελιωμένη σε στέρεες προσωπικές ηθικές αξίες:
- της **δικαιοσύνης** (fairness),
- της **ισότητας ως προς τα αποτελέσματα** (equity),
- της **φροντίδας**,
- του **σεβασμού** και
- της **συμπόνιας για όλους τους ανθρώπους** ανεξαρτήτως υποβάθρου.

Η ηθική ηγεσία

Η σχολική ηγεσία πρέπει να γίνει συνώνυμη της θέσπισης αξιών (Miron, 1996), όπως:

- ο ηθικός διάλογος,
- ο σεβασμός της διαφορετικότητας,
- η ανεκτικότητα και
- η δημοκρατία.

- **Η δεοντολογική ηγεσία (*ethical leadership*)**

Μία άλλη μορφή αυτής της κατηγορίας ηγεσίας είναι η **δεοντολογική ηγεσία** που μαζί με την ηθική ηγεσία συνιστούν τις δύο βασικές πηγές ενημέρωσης του επαγγελματικού κώδικα των διευθυντών σχολικών μονάδων.

Η δεοντολογική ηγεσία έχει αναπτυχθεί διεξοδικά από πολλούς μελετητές του πεδίου της σχολικής ηγεσίας.

Όταν μάλιστα ξεπερνά την κανονιστική μορφή που εμπεριέχει η έννοια της δεοντολογίας, εμφανίζεται συχνά υπό τον τίτλο **«αυθεντική ηγεσία»**.

Κεντρική στόχευση των δεοντολογικών ηγετών είναι γενικότερα το **«βέλτιστο συμφέρον των μαθητών»** και ειδικότερα, η μάθηση που απαιτείται για την εισαγωγή στα πανεπιστήμια, την εργασία και τη ζωή.

Βασικές δεοντολογικές διευθετήσεις είναι εν γένει οι δημοκρατικές αρχές, όπως: η ελευθερία λόγου, ώστε να ακούγεται η «φωνή» όλων, ο σεβασμός στη γνώμη του άλλου και το δικαίωμα όλων να συμμετάσχουν στην ανάπτυξη της γνώσης και την επίτευξη της μάθησης.

Η δεοντολογική ηγεσία

- Σύμφωνα με τον Begley (2009), η δεοντολογία:
 - ✓ **αναφέρεται σε συγκεκριμένη μορφή αξιών** (όπως π.χ. τα ανθρώπινα δικαιώματα, η εντιμότητα, η δημοκρατία),
 - ✓ **αποτελείται από πολιτισμικά παραγόμενους κανόνες που έχουν σχέση με κανονιστικά κοινωνικά ιδανικά ή κώδικες συμπεριφοράς και**
 - ✓ **ως εκ τούτου, έχει κανονιστικό χαρακτήρα ως προς τη συμπεριφορά των ατόμων.**

Χρησιμοποιείται, στη στενή της έννοια, (ως επαγγελματικός ή οργανωσιακός κανονιστικός κώδικας) από τους διευθυντές σχολικών μονάδων ως πυξίδα δράσης σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές και σε συγκεκριμένες συνθήκες.

Η δεοντολογική ηγεσία

- Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιείται:
- **όταν υπάρχουν καταστάσεις υψηλής διακινδύνευσης ή επείγοντος,**
- **όταν η επίτευξη συναίνεσης είναι αδύνατη,**
- **όταν οι καταστάσεις είναι πρωτόγνωρες,**
- **όταν υπάρχουν καυτά κοινωνικά ζητήματα ή**
- **όταν πρέπει να επιτευχθεί συναίνεση γύρω από ένα κοινό κοινωνικό στόχο.**

Διαφορά ηθικής και δεοντολογικής ηγεσίας

- Η ηθική (moral) και η δεοντολογική (ethical) ηγεσία είναι παρόμοιες μορφές, καθώς και οι δύο έχουν να κάνουν με τη διαφορά μεταξύ σωστού και λάθους. Ωστόσο, η διαφορά τους έγκειται στο γεγονός ότι:
- η **δεοντολογική ηγεσία** έχει να κάνει κατεξοχήν με το σωστό και το λάθος, ενώ
- η **ηθική ηγεσία** πιο πολύ με το καλό και το κακό.
- Η **δεοντολογική ηγεσία** τείνει να αναφέρεται σε ένα σύστημα, θεωρία ή κώδικα σύμφωνα με τα οποία κρίνεται η ορθότητα ή το εσφαλμένο (αδικία) μιας πράξης.
- Η **ηθική ηγεσία** τείνει να αναφέρεται σε επιλογές και ζητήματα που προξενούν ισχυρά συναισθήματα.

- ***Η μετασχηματίζουσα ηγεσία (transformative leadership)***

Πλάι πλάι με τη **μετασχηματιστική** (transformational), την **ηθική** (moral) και τη **δεοντολογική** (ethical) ηγεσία πορεύεται και η νεοεμφανιζόμενη **μετασχηματίζουσα** προοπτική του σχολικού ηγέτη, η οποία εμπεριέχει όλες τις προηγούμενες.

Με βάση αυτή την προοπτική της σχολικής ηγεσίας, το όραμα του διευθυντή θα πρέπει να υπερβαίνει τον χώρο του σχολείου και να κατευθύνεται στην κοινωνική αλλαγή.

Σε μια τέτοια προοπτική η σχολική ηγεσία γίνεται μετασχηματίζουσα, καθώς μέσα από τους ηθικούς και δεοντολογικούς αξιακούς σκοπούς της ισότητας (ευκαιριών και αποτελεσμάτων), της κοινωνικής δικαιοσύνης, της δημοκρατίας και της εκπαίδευσης χωρίς αποκλεισμούς **προσβλέπει μέσα από τον μετασχηματισμό των ανθρώπων στον μετασχηματισμό της κοινωνίας.**

Αυτή η επιθυμητή αλλαγή της κοινωνίας περνά μέσα από την προσπάθεια για αλλαγή των γνώσεων και παραδοχών που γεννούν αδικίες και ανισότητες, περνά και επιτυγχάνεται με τον ακτιβισμό.

Θεωρητική αφετηρία της μετασχηματίζουσας ηγεσίας είναι η παραδοχή του Freire (1978) ότι **«η εκπαίδευση δεν είναι ο θεμελιώδης μοχλός για κοινωνικό μετασχηματισμό, αλλά χωρίς αυτή δεν μπορεί να συμβεί μετασχηματισμός».**

ΚΣΑΟs της μετασχηματίζουσας ηγεσίας (transformative leadership)

- ❑ Η σχολική ηγεσία θα πρέπει να αποκτήσει γνώσεις, δεξιότητες και διαθέσεις που θα τη βοηθούν:
- **να κατανοεί την κοινωνική δικαιοσύνη,**
- **να καταπολεμά τις διακρίσεις και τις προκαταλήψεις (λόγω φύλου, φυλής, θρησκείας, ηλικίας, γλώσσας, τάξης),**
- **να σχεδιάζει προγράμματα σπουδών που θα είναι πολυπολιτισμικά και θα ενσωματώνουν όλους τους μαθητές, και**
- **να καλλιεργεί κλίμα υψηλών προσδοκιών για όλους (Pounder et al., 2002).**
- Οι σύγχρονες πολυπολιτισμικές πραγματικότητες απαιτούν επίσης, **κατάρτιση των διευθυντών στις πολυπολιτισμικές αξίες** για να μην καταστρατηγούνται τα δικαιώματα των παιδιών μειονοτικών ομάδων λόγω αποκλεισμού ή περιθωριοποίησης (Woodrum, 2002).

ΚΣΑΟs της μετασχηματίζουσας ηγεσίας (transformative leadership)

- Απαιτούνται επίσης, **δεξιότητες επίλυσης συγκρούσεων** που οφείλονται σε θέματα θρησκείας, φύλου, φυλής, τάξης, εθνότητας, καθώς και γνώσεις των επιπτώσεων της πάσης φύσεως διαφορετικότητας στο σχολικό πρόγραμμα.
- Η επίλυση των συγκρούσεων προϋποθέτει:

- **γνώσεις κοινωνικής κουλτούρας,**
- **πολιτισμική επίγνωση και**
- **αναγνώριση των διαφορών,**

προκειμένου να δημιουργηθεί **κουλτούρα πολυπολιτισμικής διοίκησης και ισοδίκαιης πρόσβασης** στο εκπαιδευτικό αγαθό και σε καλύτερα αποτελέσματα.

Η σχολική ηγεσία για να έχει μετασχηματίζουσες ιδιότητες και να συμβάλει ουσιαστικά στην κοινωνική δικαιοσύνη και την κοινωνική αλλαγή **θα πρέπει να μάθει να εντοπίζει τις κοινωνικές αδικίες, τις διακρίσεις και τις ανισότητες που αναστέλλουν την αυτοεκτίμηση των μαθητών** και τους στερούν το βασικό τους δικαίωμα να μαθαίνουν και να επιτυγχάνουν .

- ***Η Ηγεσία για την Κοινωνική Δικαιοσύνη (Leadership for Social Justice)***

Αυτά τα μοντέλα σχολικής ηγεσίας και οι ρόλοι-πρακτικές που απορρέουν από αυτά για τους διευθυντές **υπαγορεύονται πλέον και από διεθνή νομικά κείμενα**, όπως είναι **η Σύμβαση για τα Δικαιώματα του Παιδιού** (Φασούλης και Καλογιάννης, 2013).

Ο διευθυντής σχολικής μονάδας που διασφαλίζει τα δικαιώματα του παιδιού προσλαμβάνει ένα νέο σημαινόμενο που υπερβαίνει την απλή διεκπεραίωση των προγραμματισμένων εργασιών του σχολείου σε ένα διοικητικό καθεστώς συγκεντρωτικής γραφειοκρατίας.

Αφήνει πίσω τον ρόλο του διευθυντή ή του μάνατζερ και γίνεται **ο σχολικός ηγέτης που, σε μια ακτιβιστική προοπτική, διασφαλίζει τα δικαιώματα του παιδιού.**

Πιο συγκεκριμένα, στις πολυπολιτισμικές κοινωνίες, όπου τα παιδιά και οι νέοι έχουν διαφορετικές κοινωνικές αφετηρίες και ταχύτητες, **η έμφαση δίνεται κατ' εξοχήν στη σχολική ηγεσία που στοχεύει στην κοινωνική δικαιοσύνη.**

Η σχολική ηγεσία αποκτά πλέον ένα νέο όραμα, γίνεται **Ηγεσία για την Κοινωνική Δικαιοσύνη**, που σημαίνει ότι **«οι σχολικοί διευθυντές καθιστούν τα ζητήματα φυλής, τάξης, φύλου, αναπηρίας, σεξουαλικού προσανατολισμού και άλλων συνθηκών περιθωριοποίησης κεντρικά για τις πρακτικές και το όραμά της διοίκησής τους».**

Κατά συνέπεια, η **ατζέντα της κοινωνικής δικαιοσύνης** αλλά και η σύγχρονη σύλληψη της σχολικής εκπαίδευσης **απαιτούν μεν, μία σχολική ηγεσία ολιστική, που είναι πρώτιστα ηθική (moral leadership), αλλά και μετασχηματιστική (transformational) και μετασχηματίζουσα (transformative leadership), διδακτική (instructional leadership) αλλά και συνάμα δημοκρατική-συμμετοχική (democratic-participative) (Φασούλης και Καλογιάννης, 2013).**

Δημοκρατική και συμμετοχική σχολική ηγεσία σημαίνει ότι ο διευθυντής ως σχολικός ηγέτης παρέχει βήμα στη «φωνή» όλων ανεξαιρέτως των μαθητών (Osler, 2000) δίνοντας έτσι έμφαση στην ενσωμάτωσή τους σε μία προοπτική διασφάλισης ίσων αποτελεσμάτων.

Η δημοκρατική ηγεσία επιδιώκει ό,τι και η μετασχηματιστική, να εμπλέξει τους μαθητές στο όραμα και την αποστολή του σχολείου που δεν είναι άλλο-η από τη διασφάλιση των δικαιωμάτων του παιδιού και του νέου.