

Η Ηγεσία στην Εκπαίδευση – Θεωρητική προσέγγιση

Leadership in Education - Theoretical approach

Μαρία Τεκτονοπούλου, Διδάκτορας Παιδαγωγικών Επιστημών του Π.Τ.Δ.Ε του Δ.Π.Θ. με ειδίκευση στην Εκπαιδευτική Ψυχολογία., Διευθύντρια Σχολικής Μονάδας, martekton@gmail.com

Maria Tektonopoulou, PhD in Pedagogical Sciences of Department of Primary Level Education of DUTH, with specialization in Educational Psychology, School principal, martekton@gmail.com

Abstract: This article attempts to conceptually clarify the issue of leadership and approach theoretically not only the role of the leader and the relationship between leadership and administration but also the characteristics of leadership in education with emphasis on effective leadership in educational institutions. It has been found that leadership is a process of influence built on values and perceptions which lead to a clear vision, thanks to which the administration introduces the necessary changes. Leadership is a subdivision of the administration but at the same time it binds a wider field than the administration and also declares something superior and more inclusive than it. Administration concerns resources (including human resources), while leadership is directed at people. We manage and control resources, but we can only lead people. Successful schools are linked to the existence of strong leadership. Leaders of these schools choose practices in terms of vision-building, setting objectives, management of the learning program, deep understanding and development of people.

Keywords: leadership, administration, leader-administrator-chief, effective leadership in education

Περίληψη: Το άρθρο επιχειρεί να αποσαφηνίσει εννοιολογικά το θέμα της ηγεσίας και να προσεγγίσει θεωρητικά τόσο τον ρόλο του ηγέτη και τη σχέση ηγεσίας και διοίκησης, όσο και τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας στην εκπαίδευση με έμφαση στην αποτελεσματική ηγεσία στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Διαπιστώθηκε ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής που οικοδομείται πάνω σε αξίες και αντιλήψεις που καταλήγουν σε ένα ξεκάθαρο όραμα, χάρη στο οποίο η οργάνωση εισάγει επιβεβλημένες αλλαγές. Η ηγεσία αντιπροσωπεύει μια υποδιαίρεση της διοίκησης αλλά την ίδια στιγμή δεσμεύει ευρύτερο πεδίο από τη διοίκηση και συνάμα δηλώνει κάτι υπέρτερο και περιεκτικότερο από εκείνη. Η διοίκηση αφορά τους πόρους (περιλαμβάνει και τους ανθρώπινους), ενώ η ηγεσία απευθύνεται στους ανθρώπους. Διαχειριζόμαστε και ελέγχουμε πόρους, αλλά ηγούμαστε μόνο επί των ανθρώπων. Τα επιτυχημένα σχολεία συνδέονται με την ύπαρξη ισχυρής ηγεσίας. Οι ηγέτες των σχολείων αυτών επιλέγουν πρακτικές σε ό,τι αφορά την οικοδόμηση οράματος, τη θέση και τον

επανασχεδιασμό στόχων, τη διαχείριση του προγράμματος μάθησης, τη βαθιά κατανόηση και ανάπτυξη των ανθρώπων.

Λέξεις κλειδιά: ηγεσία, διοίκηση, ηγέτης-manager-προϊστάμενος, αποτελεσματική ηγεσία στην εκπαίδευση

Εισαγωγή

Η *ηγεσία* είναι σήμερα ένα από τα πιο ευρέως συζητούμενα και ταυτόχρονα ένα από τα πιο σύνθετα θέματα, καθώς αποτελεί μια από τις κεντρικές έννοιες στη θεωρία της Διοικητικής Επιστήμης (Βιτσιλάκη & Ράπτης, 2007: 25). Θεωρείται δε ως μια από τις βασικές συνιστώσες στην επιτυχία ή στην αποτυχία των κοινωνικών οργανώσεων (Κατσαρός, 2008: 96), καθώς είναι το καθοριστικό στοιχείο που εξηγεί γιατί ένας οργανισμός πετυχαίνει και ένας άλλος όχι (Harris, 2005). Κρίσιμος συντελεστής της οργανωτικής και εκπαιδευτικής αποτελεσματικότητας και επιτυχίας, δεν εκπλήσσει το ότι η *ηγεσία* και η αναζήτηση αποτελεσματικής άσκησης της απασχολεί την επιστημονική έρευνα, τις επιχειρήσεις και γενικά τις παντοειδείς οργανώσεις (Καραγιάννης, 2014: 195).

1. Η Ηγεσία

1.1. Εννοιολογική αποσαφήνιση

Η *ηγεσία* ως όρος χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα ιδιαίτερο συνδυασμό προσωπικών ποιοτικών χαρακτηριστικών, «έναν τρόπο ζωής». Τα άτομα που αναμένεται δύναμει θέσης, προσωπικών γνωρισμάτων ή περιστάσεων να ασκούν ηγετικό ρόλο αναφέρονται ως ηγέτες. Τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την προσωπικότητα του ηγέτη ενθαρρύνουν και προσελκύουν τους άλλους να ακολουθήσουν. Η αντίληψη ότι κάποιος διαθέτει ηγετικά χαρακτηριστικά, σημαίνει πρακτικά ότι εφαρμόζει με επιτυχία ένα σύνολο από πρακτικές, οι οποίες διδάσκονται και καλλιεργούνται (Καμπουρίδης, 2002: 143). Ο προσδιορισμός ενός ατόμου ως ηγέτη κάποιου οργανισμού είναι σχετικά εύκολη υπόθεση, επειδή συγκεντρώνει ορισμένες εξαιρετικές ικανότητες για υψηλές θετικές επιδόσεις (Θεοφανίδης, 1999: 20-32). Η εξακρίβωση, όμως, των προσωπικών χαρακτηριστικών των ηγετών, αυτών δηλαδή των στοιχείων που ξεχωρίζουν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες, καθώς και ο ακριβής προσδιορισμός του περιεχομένου του όρου *ηγεσία* παραμένει ένα δύσκολο πρόβλημα (Σαΐτης, 2002: 107). Παρά το γεγονός ότι η αναζήτηση των μυστικών της αποτελεσματικής άσκησης *ηγεσίας* εξακολουθεί να απασχολεί την επιστημονική έρευνα, το περιεχόμενό της δεν έχει προσδιοριστεί με τρόπο σαφή και κοινά αποδεκτό (Κατσαρός, 2008: 96). Η ασάφεια αυτή μπορεί να αποδοθεί τόσο στην ασυμφωνία των συγγραφέων για την αποδοχή ενός κοινού ορισμού, όσο και στις απρογραμμάτιστες προσεγγίσεις των ερευνητών στο θέμα αυτό (Σαΐτης, 2008: 132). Αδιάψευστο τεκμήριο τούτου η μεγάλη και αναπτυσσόμενη μάζα αποκλιόντων ορισμών και διοικητικών και ηγετικών προσεγγίσεων, τυπολογιών και

ταξινομήσεων που αποπειράται να συστηματοποιήσει και να ερμηνεύσει την ηγεσία (Καραγιάννης, 2014: 197).

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται πάνω από 350 ορισμοί της *ηγεσίας*, χωρίς, ωστόσο, να είναι δυνατό να οριστεί ποιο είναι το καθοριστικό στοιχείο που διακρίνει τον ηγέτη από το μη ηγέτη (Cuban, 1988: 190). Ο Yukl (1994: 4-5) υποστηρίζει ότι όπως όλες οι εννοιολογικές κατασκευές στις κοινωνικές επιστήμες, ο ορισμός της *ηγεσίας* είναι αυθαίρετος και πολύ υποκειμενικός. Κάποιοι ορισμοί είναι πιο χρήσιμοι από άλλους, αλλά δεν υπάρχει ένας και μόνο σωστός ορισμός. Ο Stogdill αναφέρει ότι υπάρχουν τόσοι ορισμοί για την *ηγεσία* όσοι και οι άνθρωποι που προσπάθησαν να την ορίσουν (Yukl, 1989: 2). Οι αναρίθμητοι ορισμοί της *ηγεσίας* διαφέρουν ως προς το ποιος την ασκεί, τον επιδιωκόμενο σκοπό της επιρροής, τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η επιρροή, τα αποτελέσματα της προσπάθειας επιρροής (Yukl, 2009). Αυτό που προκύπτει από τη βιβλιογραφική επισκόπηση είναι ότι η έννοια της *ηγεσίας* είναι σύνθετη και παρουσιάζει πολλές διαφοροποιήσεις. Γι' αυτό το λόγο θεωρείται μία «έννοια ομπρέλα», όπως τη χαρακτηρίζουν οι York-Barr&Duke (2004), η οποία καλύπτει πολλές παραμέτρους. Η θεωρία η σχετική με την ηγεσία είναι ένα πεδίο που παρουσιάζει εννοιολογική σύγχυση, αφού αυτοί οι οποίοι ασχολούνται με τη διοίκηση στην εκπαίδευση και την ηγεσία εξερευνούν μία πρόσφατα χαρτογραφημένη περιοχή. Κατά συνέπεια, τα θεωρητικά μοντέλα, ίσως με διαφορετικό τρόπο ανεπτυγμένα και με διαφορετική ορολογία ερμηνευμένα από πολυάριθμους ερευνητές, παρουσιάζουν αλληλοεπικαλύψεις (Dayetal, 2000:7).

Τρεις διαστάσεις της *ηγεσίας* μπορεί να οριστούν ως βάση, για να αναπτυχθεί ένας λειτουργικός ορισμός: α) η *ηγεσία* αφορά μια διαδικασία επιρροής από ένα πρόσωπο ή μια ομάδα πάνω σε άλλους ανθρώπους ή ομάδες για να δομηθούν οι δραστηριότητες και οι σχέσεις σε έναν οργανισμό, β) η *ηγεσία* θα πρέπει να βασίζεται σε σταθερές προσωπικές και επαγγελματικές αξίες και γ) η *ηγεσία* έχει σχέση με την ανάπτυξη και την έκφραση ενός οράματος για τον οργανισμό (Βιτσιλάκη & Ράπτης, 2007: 27). Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι βασικές προϋποθέσεις του όρου *ηγεσία* είναι αφενός η ύπαρξη ηγέτη (leader), ο οποίος πρέπει να κατέχει μια «καίρια» θέση στην ιεραρχική κλίμακα της οργάνωσης, η ύπαρξη μελών ομάδας/οπαδών (followers), που θα υλοποιήσουν τους στόχους, και αφετέρου η ύπαρξη αποτελεσματικής δράσης, δηλαδή το έργο (task) που επιτελεί ο ηγέτης και η επίτευξη επιδιωκόμενων στόχων, αλλά και η κατάσταση ή περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα ο ηγέτης. Τα συστατικά αυτά της ηγεσίας μεταβάλλονται συνεχώς (Σαΐτης, 2008: 133 · Καραγιάννης, 2014: 198).

Οι Leithwood, Jantzi&Steinbach (1999: 6) ισχυρίζονται ότι η επιρροή φαίνεται να είναι ένα απαραίτητο μέρος των περισσότερων αντιλήψεων για την *ηγεσία*. Σύμφωνα με τον Goleman (2000: 246), οι κοινωνικές δεξιότητες με την έννοια του επιδέξιου χειρισμού των συναισθημάτων κάποιων άλλων ατόμων, αποτελούν τη βάση για αρκετές ικανότητες, μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνεται και η επιρροή. Η επιρροή αποτελεί τη δυναμική, άτυπη, αλληλεπιδραστική και ακαθόριστη όψη της δύναμης, που προκαλεί την εθελοντική συμμόρφωση της συμπεριφοράς και διακρίνεται σαφώς από την εξουσία, που αποτελεί τη

δομική και τυπική όψη της δύναμης (Μπουραντάς, 2002: 311). Για να γίνει αντιληπτή η ηγεσία πρέπει να εξεταστεί η φύση και η ποιότητα των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων που εμπλέκονται. Η «καρδιά» και η ουσία του θέματος είναι η έννοια της δύναμης: τι είδους δύναμη περιλαμβάνεται και πώς αυτή ασκείται. Πράγματι, τα θέματα των συζητήσεων για τη δύναμη στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς είναι ότι η δύναμη είναι, εξ’ ορισμού, μια μορφή καταπίεσης εκείνων που βρίσκονται στα χαμηλότερα επίπεδα της οργάνωσης. Πολλοί συγγραφείς ενός συνόλου περιπτώσιολογικών μελετών της ηγεσίας στα σχολεία, προσπάθησαν απλά να αποφύγουν τη χρήση της λέξης ηγεσία, επειδή αντιλήφθηκαν ότι φορτιζόνταν η λέξη με την έντονα αρνητική άποψη που είχαν για την ιεραρχία ως ολέθρια καταπίεση. Κατά συνέπεια, προσπάθησαν να αντικαταστήσουν τον όρο ηγεσία με τον όρο *διανεμητική ηγεσία*, επειδή, κατά την άποψή τους, υπογραμμίζει τη διαδικασία πέρα από τη δύναμη (Owens, 2001).

Ωστόσο, το να θεωρείται ότι κάποιος ασκεί ηγεσία, οποτεδήποτε επηρεάζει κάποιον άλλο, αποτελεί μία υπεραπλουστευμένη και λανθασμένη αντίληψη της ηγεσίας (Spillane, 2006). Σύμφωνα με μία πιο εστιασμένη άποψη, η άσκηση επιρροής συνδέεται με την ηγεσία όταν οι δραστηριότητες συμβάλλουν στην αλλαγή του οργανισμού και την ανάπτυξή του (Harris, 2004b) και όταν προωθούνται διαδικασίες αμοιβαίας μάθησης, που οδηγούν στην επίτευξη κοινών στόχων (Spillane, 2005; Harris & Lambert, 2003). Η διεργασία της επιρροής απαλλάσσεται από την ουδετερότητα από την οποία περιβάλλεται σημασιολογικά, όταν εξειδικεύεται σε μέσα, στόχους και δράσεις. Οι λειτουργίες της επιρροής και της κατεύθυνσης, που ενέχονται στην πλειονότητα των ορισμών της ηγεσίας, κανονικά έχουν θετική χροιά, ιδίως όταν γίνεται λόγος περί αποτελεσματικής ηγεσίας. Τούτη τη θετική συνεκδοχή, κατά τα ειωθότα, ενσαρκώνει η ηγεσία. Στην περίπτωση αυτή εξαιρούνται οι στρατηγικές που αποβαίνουν σε ουδέτερη ή απρόθυμη υπακοή και εξακριβώνονται οι ανοίκειες πρακτικές, οι οποίες θα πρέπει να εξοβελίζονται (Καραγιάννης, 2014: 201).

Τα άτομα με την ικανότητα της επιρροής διαθέτουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για να κερδίζουν τους άλλους, συντονίζουν καλά τις παρουσιάσεις τους, ώστε να είναι ελκυστικές για τους ακροατές, χρησιμοποιούν σύνθετες στρατηγικές, όπως την έμμεση επιρροή, για να κερδίσουν τη συναίνεση και την υποστήριξη των άλλων και, τέλος, συνθέτουν με τον κατάλληλο τρόπο τα σημαντικά δεδομένα έτσι ώστε να αναδείξουν την άποψή τους με αποτελεσματικό τρόπο (Goleman, 2000: 247). Η επιρροή ασκείται και από ομάδες, όχι μόνο από μεμονωμένα άτομα. Στις οργανώσεις, ο βαθμός της ικανότητας ενός φορέα να επηρεάζει ένα άλλο μέρος αποδίδεται με την έννοια της ισχύος. Οι ορισμοί της ηγεσίας συχνά δεν αποκλείουν την αμφίδρομη επιρροή, κάνοντας δεκτό ότι επιρροή ασκείται από τους ηγέτες προς τα μέλη ή και προς άλλους ηγέτες, αλλά και ότι οι ηγέτες επηρεάζονται από άλλους ηγέτες ή από τα μέλη της ομάδας (Καραγιάννης, 2014: 201). Επομένως, η ηγεσία συνιστά αλληλεξάρτηση και σχετίζεται με την εναλλαγή ηγετικών ρόλων ανεξάρτητα από την ιεραρχική θέση των ατόμων. Αναφέρεται στο πώς ηγέτες σε διάφορα επίπεδα και με διαφορετικούς ρόλους μοιράζονται την ευθύνη (Harris, 2002) και γι’ αυτόν το λόγο συνδέεται άμεσα με την επίδειξη υπευθυνότητας και τη δέσμευση για την πραγματοποίηση

των στόχων που τίθενται. Γι’ αυτόν το λόγο, εκλαμβάνεται ως αναδυόμενη ιδιότητα μίας ομάδας ή ενός δικτύου ανθρώπων που αλληλεπιδρούν. Η δυνατότητα για ανάληψη ηγετικού ρόλου είναι παρούσα και προκύπτει κατά τη ροή των δραστηριοτήτων στις οποίες εμπλέκονται κάθε φορά κάποια από τα μέλη ενός οργανισμού (Gronn, 2000: 331). Δεδομένου ότι ο επηρεασμός των μελών της ομάδας δε γίνεται τυχαία, η ηγεσία προϋποθέτει κάποιο άτομο που να ηγείται αποτελεσματικά και να δραστηριοποιεί όλα τα στοιχεία του ρόλου του, ώστε να εξασφαλίσει τη διάθεση των συνεργατών του να εργαστούν με ζήλο και εμπιστοσύνη (Σαΐτης, 2008: 132-133).

1.1.1. Ο ρόλος του ηγέτη

Το άτομο που επηρεάζει περισσότερο την ομάδα και αναμένεται να αναλάβει εξειδικευμένο ηγετικό ρόλο είναι ο ηγέτης, ο οποίος αποτελεί πρωτεύον στοιχείο της ηγεσίας. Εκλαμβάνεται ως το άτομο το οποίο μέσω της ηθελημένης συμπεριφοράς του ασκεί επιρροή σε άλλα άτομα, διευκολύνει την πρόοδό τους και τους κάνει εθελοντικά και πρόθυμα να τον ακολουθούν (Hersey&Blanchard, 1993: 94 · Hoy&Miskel, 2005: 375-377 · Μπουραντάς, 2005: 197-198). Ο ρόλος του ηγέτη είναι από τους δυσκολότερους και πολυπλοκότερους μέσα σε μια ομάδα. Η παραδοσιακή αντίληψη για το ρόλο του ηγέτη επικεντρώνει τις δραστηριότητές του σε πέντε λειτουργίες (Fayol, 1950): α) σχεδιασμός, β) οργάνωση, γ) ηγεσία, δ) έλεγχος, ε) εφαρμογή.

Άλλοι ερευνητές κατατάσσουν το ρόλο του ηγέτη σε τρεις κατηγορίες: 1) διαπροσωπικός ρόλος, όπου ο ηγέτης αλληλεπιδρά με τους εργαζομένους και δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές του οργανισμού, 2) πληροφοριακός ρόλος, όπου ο ηγέτης συνδέεται με τα καθήκοντα που απαιτούνται για την απόκτηση της πληροφορίας και τη μετάδοσή της από τη διοίκηση προς τους υφισταμένους και αντίστροφα, 3) ρόλος λήψης απόφασης, που σχετίζεται με τις μεθόδους που χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να σχεδιάσει τη στρατηγική που θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Mintzberg, 1990). Σύμφωνα με τον Olmstead (2000: 227), οι βασικές διαδικασίες που ακολουθεί ένας αποτελεσματικός ηγέτης είναι: α) η δημιουργία και διατήρηση ομάδας, β) η ανάπτυξη των μελών της και γ) η επίτευξη των στόχων της. Συγκεκριμένα, ο ρόλος του ηγέτη σε μια ομάδα είναι και ρόλος προσπάθειας επιρροής της συμπεριφοράς των μελών της, ώστε αυτά να εκτελούν το έργο τους, αφιερώνοντας σε αυτό όλες τις δυνατότητές τους. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει η εκτέλεση του έργου τους να τους προσφέρει ατομικές ικανοποιήσεις και να ικανοποιεί ταυτόχρονα τους προσωπικούς τους στόχους. Ένας άλλος πολύ σημαντικός ρόλος του ηγέτη είναι ο καθορισμός του στόχου της ομάδας. Για να το επιτύχει αυτό θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά το αντικείμενό του, ώστε να το γνωστοποιήσει στην ομάδα. Επομένως, θα πρέπει οι στόχοι που έχουν καθοριστεί από τον ηγέτη και την ομάδα να είναι ρεαλιστικοί και εφικτοί, χρονικά προσδιορισμένοι και προκλητικοί.

Η σύγχρονη αντίληψη για το ρόλο του ηγέτη αντιμετωπίζει τον ηγέτη ως μεταμορφωτή/μετασχηματιστή. Ο ηγέτης «μεταμορφώνει» τους υφισταμένους ανεβάζοντάς

τους σε υψηλότερα επίπεδα και αυτό επιτυγχάνεται με το να τους βοηθά στην εκπλήρωση των στόχων τους (Polychroniou, 2008). Ο ηγέτης που υιοθετεί το ρόλο του μετασχηματιστή, έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: 1) χαρισματικό στοιχείο: ο ηγέτης κάνει τους υφισταμένους του να νιώσουν πίστη, σεβασμό και έμπνευση, 2) εξατομικευμένη φροντίδα: ο ηγέτης αντιμετωπίζει κάθε εργαζόμενο ως ξεχωριστό άτομο, που εκχωρεί αρμοδιότητες και συμβάλλει στην προσωπική του ανάπτυξη, 3) διανοητικά ερεθίσματα: ο ηγέτης προσπαθεί να κάνει τους υφισταμένους να σκέφτονται και να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις (Bass, 1985). Μερικοί από τους ρόλους που χρειάζεται να αναλάβει ο ηγέτης για διοικήσει αποτελεσματικά τον οργανισμό, σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), είναι οι ακόλουθοι: α) ενεργοποίηση και παρακίνηση συνεργατών, β) υποστήριξη συνεργατών, γ) ανάπτυξη ομάδας και συνεργασίας, δ) υλοποίηση του έργου, ε) διοίκηση συντονισμού, στ) ανάπτυξη συνεργατών, ζ) ανάπτυξη κουλτούρας και η) διοίκηση στρατηγικής-όραμα.

Σε ό,τι αφορά την ενεργοποίηση και παρακίνηση συνεργατών, ο ηγέτης αναλαμβάνει να παρακινήσει και να πείσει τους εργαζόμενους να προσπαθήσουν και να αποδώσουν. Για να το καταφέρει αυτό χρειάζεται να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα, να εμπνέει, να ενεργοποιεί και να συμπαρασύρει τους υφισταμένους του, ώστε να δίνουν τον καλύτερο εαυτό (Μπουραντάς, 2002: 215-225). Επειδή η αλλαγή είναι καθήκον της ηγεσίας, η ικανότητα παρακίνησης μιας πολύ δραστήριας συμπεριφοράς είναι σημαντική για την αντιμετώπιση των εμποδίων που κλείνουν το δρόμο προς την αλλαγή. Η παρακίνηση και η εμφύσηση ενδιαφέροντος διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι θα έχουν την ενεργητικότητα να υπερπηδήσουν τα εμπόδια, ικανοποιώντας τις βασικές αλλά συχνά αναξιοποίητες ανθρώπινες ανάγκες, αξίες και συναισθήματα. Παραδείγματος χάρη, η ανάγκη για επιτεύγματα, για αναγνώριση, για την αίσθηση ότι έχουν τον έλεγχο της ζωής τους, για την αίσθηση ότι ανήκουν κάπου, για την ικανότητα να πετυχαίνουν τα ιδανικά τους είναι συναισθήματα που αγγίζουν βαθιά τους ανθρώπους και βγάζουν από μέσα τους μια ισχυρή ανταπόκριση (Kotter, 1998: 44). Σε ό,τι αφορά την υποστήριξη συνεργατών, ο ηγέτης χρειάζεται να αξιολογήσει και να αξιοποιήσει τους συνεργάτες του κατάλληλα, ώστε να μπορούν να αποδώσουν το μέγιστο δυνατό. Γι' αυτό το λόγο χρειάζεται να κάνει σωστή ανάθεση καθηκόντων, σωστό καθορισμό στόχων, αποτελεσματική καθοδήγηση και ενθάρρυνση, καθώς και ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης, έτσι ώστε οι υφιστάμενοι να μη φοβούνται να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Σε ό,τι αφορά την ανάπτυξη ομάδας και συνεργασίας, η αποτελεσματικότητα της ομάδας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το αν τα μέλη της λειτουργούν ομαδικά έχοντας αναπτύξει κλίμα συνεργασίας μεταξύ τους. Η ανάπτυξη του κλίματος αυτού είναι αρμοδιότητα του ηγέτη, ο οποίος είναι αυτός που θα πρέπει να αναλάβει να αναπτυχθεί αυτό το κλίμα και θα φροντίσει για τη διατήρησή του. Εάν δεν επιτευχθεί η διατήρηση του κλίματος συνεργασίας, τότε θα ακυρωθεί αυτομάτως όλη η προσπάθεια και τα αποτελέσματα δε θα είναι τα αναμενόμενα (Μπουραντάς, 2002: 215-225). Οι λύσεις στις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής βρίσκεται στη συλλογική ευφυΐα των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, οι οποίοι πρέπει να χρησιμοποιήσουν ο ένας τον άλλον ως πόρους υπερβαίνοντας κάθε διαχωριστική γραμμή (Heifetz&Laurie, 1998: 180).

Σε ό,τι αφορά την υλοποίηση του έργου, ο ηγέτης αναλαμβάνει την πραγματοποίηση του έργου και αυτόματα αναλαμβάνει και τις ενέργειες που συνθέτουν το ρόλο αυτό, δηλαδή τον καθορισμό του στόχου, τον προγραμματισμό, τη σχεδίαση, τον έλεγχο του έργου, την επίλυση προβλημάτων και την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων. Σε ό,τι αφορά τη διοίκηση συντονισμού, ο ηγέτης αποτελεί το συνδετικό κρίκο τόσο μέσα στον οργανισμό (ιεραρχικά επίπεδα, οργανωτικές μονάδες) όσο και έξω από αυτόν (σχέση με εξωτερικό περιβάλλον). Έτσι, αναλαμβάνει να μεταδίδει τις πληροφορίες, να εξασφαλίζει τη συνεργασία, να κατανοεί και να εφαρμόζει πολιτικές και αποφάσεις, να συντονίζει και να συγχρονίζει τις λειτουργίες και το έργο για την καλύτερη λειτουργία του οργανισμού. Σε ό,τι αφορά την ανάπτυξη συνεργατών, επειδή ο επιτυχημένος οργανισμός προϋποθέτει την ύπαρξη κατάλληλων και ικανών εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, κρίνεται απαραίτητη η ουσιαστική ανάπτυξη των εργαζομένων μέσα από την καθημερινότητα και την εμπειρία. Επομένως, τον κύριο ρόλο του δασκάλου τον αναλαμβάνει ο ηγέτης-προϊστάμενος (Μπουραντάς, 2002: 215-225). Η ανάπτυξη των εκπαιδευτικών σε κάθε σχολική μονάδα επηρεάζεται ισχυρά από το διευθυντή, ο οποίος, εκτός των άλλων, πρέπει να σχεδιάσει και να εφαρμόσει ένα πρόγραμμα που να καλύπτει όλες τις όψεις της ζωής και λειτουργίας του σχολείου (Ιορδανίδης, 2005: 123-158). Σε ό,τι αφορά την ανάπτυξη κουλτούρας, κύριος διαμορφωτής της κουλτούρας, η οποία προσδιορίζει το «είναι» και το «γίνεσθαι» του οργανισμού, είναι ο ηγέτης, που περνά αξίες, πιστεύω και αρχές μέσω των ενεργειών στις οποίες δίνει προσοχή, μέσω των ανταμοιβών και των ποινών, μέσω του ελέγχου και της αξιολόγησης (Μπουραντάς, 2002: 215-225). Την κουλτούρα προσδιορίζουν οι γνώσεις, οι πεποιθήσεις, οι αξίες, τα σύμβολα, οι ανεπίγνωστες διαδικασίες και οι ψυχολογικές δομές (Smircich, 1983). Στο πλαίσιο αυτό ο διευθυντής-ηγέτης έχει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία και στήριξη των κεντρικών αξιών και πεποιθήσεων που διαμορφώνουν την κουλτούρα του σχολείου, αλλά και για τη διάχυση αυτών των αξιών και πεποιθήσεων στην τοπική κοινωνία (Κατσαρός, 2008: 52-53).

Τέλος, σε ό,τι αφορά τη διοίκηση στρατηγικής-όραμα, η στρατηγική του οργανισμού διαμορφώνεται από τις αποφάσεις του ηγέτη. Αυτός είναι υπεύθυνος για τη δέσμευση πόρων, για την επιλογή υπηρεσιών, για την παρακολούθηση και την πρόβλεψη των ευκαιριών, των απειλών και των εκάστοτε προκλήσεων του περιβάλλοντος. Πέραν των παραπάνω η επιτυχημένη πορεία του οργανισμού απαιτεί και την ύπαρξη κάποιου οράματος από τη μεριά του ηγέτη, έτσι ώστε να προσανατολίζονται όλες οι ενέργειες προς την επίτευξή του (Μπουραντάς, 2002: 215-225). Το όραμα χρειάζεται τουλάχιστον όσο και η στρατηγική για την επιτυχία. Παρόλο που ο καθένας μπορεί να γίνει ειδικός στη χάραξη στρατηγικής, ελάχιστοι τελικά γίνονται και διατηρούν τη θέση του δημιουργού. Το όραμα, που είναι η σφραγίδα της ηγεσίας, είναι περισσότερο προϊόν του μυαλού που ονομάζεται φαντασία (Zaleznik, 1998: 70). Οι περισσότερες αναλύσεις σχετικά με το όραμα έχουν την τάση να εκφυλίζονται αποκτώντας αποκρυφιστική χροιά. Έμμεσα συνάγεται ότι το όραμα είναι κάτι μυστηριώδες που οι κοινοί θνητοί, ακόμη και όσοι διαθέτουν ταλέντο, ποτέ δεν πρέπει να ελπίζουν ότι θα αποκτήσουν. Όμως, για να αναπτυχθεί μια καλή κατεύθυνση που θα ακολουθήσει ο οργανισμός δε χρειάζεται να διαθέτει κανείς μαγικές ικανότητες. Είναι μια

δύσκολη και μερικές φορές εξαντλητική διαδικασία συγκέντρωσης και ανάλυσης πληροφοριών. Τα άτομα που αρθρώνουν τέτοιου είδους οράματα δεν είναι μάγοι, αλλά στρατηγικοί στοχαστές με ευρύ πεδίο σκέψης που είναι πρόθυμοι να αναλάβουν κινδύνους (Kotter, 1998: 48).

Ο ηγέτης είναι αυτός ο οποίος εκφράζει ο ίδιος και εμπνέει στους άλλους ενθουσιασμό για ένα όραμα και μια κοινή αποστολή, τους βοηθά να έχουν καλή επίδοση, ενώ ταυτόχρονα τους θεωρεί υπεύθυνους για τη δουλειά τους, τους καθοδηγεί με το παράδειγμά του και παίρνει την πρωτοβουλία να δρα ως ηγέτης, άσχετα από τη θέση του (Goleman, 2000: 266). Η ηγεσία και ο ηγέτης δεν ταυτίζονται υποχρεωτικά με την ανώτατη διοίκηση, αλλά δυνητικά ενυπάρχουν σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο, οπότε η ηγεσία συνδέεται περισσότερο με τη διαθέσιμη δημιουργικότητα, πρωτοβουλία, δύναμη επιρροής κλπ. Στην πράξη, φυσικά, οι ηγέτες συχνά κατέχουν υψηλές θέσεις στη διοικητική ιεραρχία. Αυτό είναι φυσικό, διότι η ηγεσία αναμένεται να σχετίζεται πρωτίστως με τη συμπεριφορά ατόμων που διαθέτουν τυπική εξουσία και ανάλογη δυνατότητα επιρροής (Καραγιάννης, 2014: 200). Θα πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι εκείνοι που ηγούνται, είναι απαραίτητως ισχυροί άνθρωποι, επειδή η δύναμη είναι η βασική ενέργεια για την έναρξη και τη στήριξη της δράσης, που μεταφράζει την πρόθεση σε πραγματικότητα, όταν οι άνθρωποι προσπαθούν να εργαστούν μέσα σε πλαίσια συνεργασίας. Δεν μπορεί κάποιος που καθοδηγεί να είναι ανίσχυρος. Αλλά η άσκηση της εξουσίας δεν είναι απαραίτητα και καταπιεστική (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Σύμφωνα με τον Weber, η κυριαρχία του ηγέτη μπορεί να είναι «παραδοσιακή», όταν στηρίζει τη νομιμότητά της στην ιερότητα του αξιώματος, «χαρισματική» όταν οφείλεται στην αξιολογημένη προσωπικότητα του ατόμου, και «νομική», όταν θεσμοθετείται από ένα πρόσωπο και αφηρημένο δίκαιο, το νόμο που προσδιορίζει σε ποιον θα ανατεθεί η εξουσία. Στην τρίτη περίπτωση η εξουσία του ηγέτη είναι τυπική, έλλογη και γραφειοκρατική και ορίζεται από αντικειμενικά κριτήρια ενός νομοθετικού πλαισίου (Κούλα, 2011:124-125).

Υπάρχουν διαφορετικά είδη εξουσίας μέσω των οποίων κάποιος μπορεί να προσπαθήσει να επηρεάσει άλλους και τα είδη αυτά προέρχονται από διαφορετικές πηγές. Για να κατανοήσει κάποιος την ηγεσία πρέπει να καταλάβει τη διαφορά μεταξύ της εξουσίας εκείνων που καθοδηγούν και της εξουσίας εκείνων που διατάζουν. Η διαφορά μεταξύ της ηγεσίας και της διαταγής (εντολής) βρίσκεται στις πηγές από τις οποίες προέρχεται η εξουσία (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Η οριοθέτηση εννοιών που από πολλούς χρησιμοποιούνται η μία στη θέση της άλλης ενώ στην πραγματικότητα δεν είναι ταυτόσημες, αλλά έχουν διαφορετικό εννοιολογικό φορτίο, πολλές φορές αποτελεί πρόβλημα. Δύο από αυτές τις έννοιες είναι η ηγεσία και η διοίκηση. Τα άτομα ενδέχεται να ηγούνται αλλά να μη διοικούν και το αντίστροφο. Μια διένεξη κινείται γύρω από την ηγεσία και τη διοίκηση και τον αμφιλεγόμενο βαθμό αλληλοσυμπλήρωσής τους.

1.2. Σχέση Ηγεσίας και Διοίκησης

Οι όροι *ηγέτης* και *ηγεσία* στο χώρο της διοικητικής επιστήμης δεν ταυτίζονται με τη θεσμική έννοια των όρων που εκφράζει την ανώτατη διοίκηση ενός οργανισμού (Σαΐτης, 2002: 109). Κάθε διοικητικό στέλεχος, κάθε προϊστάμενος δεν αποτελεί εξ’ ορισμού έναν ηγέτη, παρά το γεγονός ότι, για να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να μπορεί να ασκεί ηγεσία. Το διοικητικό στέλεχος έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει τη συμπεριφορά των άλλων, λόγω της επίσημης εξουσίας που του παρέχει η θέση του. Αυτό, όμως, δεν τον καθιστά ηγέτη, αφού, όπως προαναφέρθηκε, η *ηγεσία* εξαρτάται από την ικανότητα άσκησης επιρροής και δεν εξασφαλίζεται μόνο από τη θέση (Κατσαρός, 2008: 98-99). Η *ηγεσία* σε κάθε κοινωνικό οργανισμό είναι κάτι περισσότερο από την απλή εφαρμογή των διευθυντικών λειτουργιών, πολλές από τις οποίες σχετίζονται με τη *διοίκηση* (Σαΐτης, 2002: 109). Επομένως, σημαντική για την εννοιολογική αποσαφήνιση της *ηγεσίας* είναι η διάκρισή της από αυτή.

Η *διοίκηση* είναι ένα πολυσύνθετο και πολυδιάστατο φαινόμενο, το οποίο εκδηλώνεται στους οργανισμούς μέσα από ένα σύνολο δυναμικά αλληλεξαρτώμενων δραστηριοτήτων (Κατσαρός, 2008: 23). Όπως αναφέρει ο Σαΐτης (1992: 26), πολλοί θεωρητικοί δέχονται τους όρους «διοίκηση» και «management» ως ταυτόσημους. Η λέξη διοίκηση (*administration*) είναι μια άλλη λέξη για το *management*, η οποία λέγεται για τα σχολεία, τους δημόσιους οργανισμούς και τα νοσοκομεία (Ζαβλανός, 1998: 19). Η πλειονότητα των συγγραφέων δεν εμμένει στη διάκριση των όρων *διοίκηση* και *management*, με αποτέλεσμα να χρησιμοποιούνται οι όροι αυτοί ως συνώνυμοι. Στο παρόν άρθρο κάθε αναφορά στις δύο αυτές έννοιες θα έχει την ίδια σημασία. Πώς, όμως, ορίζεται η «διοίκηση»; Κατά τον Fayol (1949) η *διοίκηση* ορίζεται ως μια λειτουργική διαδικασία που περιλαμβάνει πέντε επιμέρους ενέργειες: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο» (Γεωργόπουλος, 2006: 40-41). Για το Θεοφανίδη (1985: 64) η *διοίκηση* είναι η εξειδικευμένη δραστηριότητα που γίνεται στο πλαίσιο μιας οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας και επιδιώκει την πραγματοποίηση στον καλύτερο δυνατό βαθμό, κάποιου κοινού σκοπού με την αξιοποίηση των διαθέσιμων μέσων μέσα από λειτουργίες, όπως είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος. Ο Σαΐτης (1992:25) με τον όρο *management* εννοεί τη μεθοδική προσπάθεια προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου δραστηριοτήτων για την επιτυχία δεδομένων σκοπών. Ο Κατσαρός (2008:24) υιοθετεί επτά βασικά στοιχεία ή λειτουργίες της διοικητικής δραστηριότητας, που είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η διεύθυνση-ηγεσία, η επικοινωνία, ο έλεγχος και η αξιολόγηση και, τέλος, ο προϋπολογισμός.

Η *ηγεσία* και το *management* είναι μάλλον δύο ξεχωριστά και συμπληρωματικά συστήματα δράσης. Το καθένα έχει τη λειτουργία του και τις δραστηριότητες που το χαρακτηρίζουν και είναι απαραίτητα και τα δύο για την επιτυχία στο σύγχρονο περιβάλλον των οργανισμών (Kotter, 1998:44). Η *ηγεσία* είναι ένα αναπόσπαστο μέρος της *διοίκησης* (Everardetal., 2004:22), μια σημαντική πλευρά της διοικητικής εργασίας, όμως δεν ταυτίζεται με τη *διοίκηση*: αποτελεί ένα μέρος αυτής και αποβλέπει κυρίως στην αναγκαιότητα της αλλαγής

στον τρόπο συμπεριφοράς και νοοτροπίας, όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν (Σαΐτης, 2008:132). OJ. Kotter, καθηγητής στο Harvard Business School, υποστηρίζει ότι το management συμπληρώνει την ηγεσία, αλλά δεν την υποκαθιστά (Mileman&Spacie, 1997:17). Μελετητές εντοπίζουν την ειδοποιό διαφορά ηγεσίας και διοίκησης στη στάση απέναντι στην αλλαγή. Το *management* ασχολείται με την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας. Οι πρακτικές και οι διαδικασίες του είναι σε μεγάλο βαθμό μια απάντηση στην εμφάνιση μεγάλων και πολύπλοκων οργανισμών τον εικοστό αιώνα. Αντίθετα, η ηγεσία ασχολείται με την αντιμετώπιση της αλλαγής. Σε ένα βαθμό, ο λόγος για τον οποίο έχει αποκτήσει τόσο μεγάλη σπουδαιότητα τα τελευταία χρόνια, είναι το γεγονός ότι ο κόσμος των οργανισμών έχει γίνει πιο ανταγωνιστικός και πιο ευμετάβλητος. Η επιτάχυνση του ρυθμού των αλλαγών απαιτεί πάντα περισσότερη ηγεσία (Kotter, 1998: 45-46). Η ηγεσία λειτουργεί καταλυτικά μεταβάλλοντας τον τρόπο σκέψης των ανθρώπων αναφορικά με το δυνατό και το αναγκαίο, ενώ η διοίκηση ασχολείται με το παρόν της οργάνωσης (Harris, 2005 · Μπουραντάς, 2005) και αναφέρεται στον κατάλληλο συνδυασμό των ανθρώπινων και υλικών πόρων για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών, καλύπτοντας όλες τις δραστηριότητες μιας οργάνωσης (Σαΐτης, 2008: 132). Σε αυτό το πλαίσιο ο Cuban (1988) παρέχει μια από τις σαφέστερες διακρίσεις μεταξύ της ηγεσίας και της διοίκησης τονίζοντας ότι οι ηγέτες είναι άνθρωποι που διαμορφώνουν τους στόχους, τα κίνητρα και τις ενέργειες των άλλων και συχνά ξεκινούν αλλαγές για την επίτευξη των υφιστάμενων αλλά και νέων στόχων. Ενώ στη διοίκηση εμφανίζονται συχνά ηγετικές δεξιότητες, η συνολική λειτουργία της είναι προς τη συντήρηση και όχι προς την αλλαγή, καθώς διατηρεί αποδοτικά και αποτελεσματικά τις τρέχουσες οργανωτικές ανάγκες. Πράγματι, η καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή είναι η ικανότητα που διακρίνει τον ηγέτη από τον manager. Τα άτομα με αυτή την ικανότητα αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή και απομακρύνουν τα εμπόδια, προκαλούν το κατεστημένο να παραδεχθεί την ανάγκη για αλλαγή, είναι υπέρμαχοί της και στρατολογούν και άλλους για την επιδίωξή της, ενώ αποτελούν οι ίδιοι υπόδειγμα της αλλαγής που περιμένουν από τους άλλους (Goleman, 2000: 279).

Επειδή η αλλαγή είναι καθήκον της ηγεσίας, η ικανότητα παρακίνησης μιας πολύ δραστήριας συμπεριφοράς είναι σημαντική για την αντιμετώπιση των αναπόφευκτων εμποδίων που κλείνουν το δρόμο προς την αλλαγή. Σύμφωνα με τη λογική του *management*, οι μηχανισμοί ελέγχου συγκρίνουν τη συμπεριφορά των συστημάτων με το σχέδιο και παίρνουν μέτρα, όταν διαπιστωθεί κάποια απόκλιση (Kotter, 1998: 53-54). Ο Zaleznik (1998: 69) θεωρεί ότι η νοοτροπία του *management* δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη λογική και τον έλεγχο. Ανεξάρτητα αν οι ενέργειες της διοίκησης στρέφονται προς στόχους, πόρους, οργανωτικές δομές ή πρόσωπα, ο manager είναι ένας φορέας επίλυσης προβλημάτων. Και για να ανταποκριθεί στα καθήκοντα αυτά πρέπει να φροντίσει ώστε πολλά άτομα να λειτουργούν αποδοτικά σε διάφορα επίπεδα ιεραρχίας και ευθυνών. Δε χρειάζεται ούτε μεγαλοφυΐα ούτε ηρωισμός, αλλά μάλλον επιμονή, σκληρή δουλειά, αναλυτική ικανότητα και, το σημαντικότερο, ανεκτικότητα και καλή διάθεση (Zaleznik, 1998: 70). Για μερικούς από τους ίδιους λόγους που ο έλεγχος παίζει τόσο κεντρικό ρόλο για το *management*, η ενθουσιώδης ή εμπνευσμένη συμπεριφορά είναι εκτός θέματος. Οι διαδικασίες *management* πρέπει να είναι όσο το

δυνατόν περισσότερο ανεπηρέαστες από ενδεχόμενες αστοχίες και περισσότερο ακίνδυνες. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορούν να στηρίζονται στο ασυνήθιστο ή στο δύσκολο να επιτευχθεί (Kotter, 1998: 53). Η στρατηγική ή η κοινωνική αλλαγή μπορεί να είναι χαοτική, αφού συχνά δεν είναι προγραμματισμένη και αλλάζει τη δομή και το γενικό προσανατολισμό του οργανισμού ή των τμημάτων του. Σε αντίθεση με την ηγεσία, που ενθαρρύνει νέα πρότυπα δράσης και συστήματα αντιλήψεων, το management προστατεύει παγιωμένα πρότυπα και αντιλήψεις. Όταν οι managers προσπαθούν να καθοδηγήσουν μία ομάδα εργαζομένων με οποιαδήποτε μέσα, για να πραγματοποιήσουν τους επιδιωκόμενους στόχους, που δεν έχουν οριστεί από το σύνολο, τότε αυτό που επιδεικνύουν είναι εξουσία και όχι ηγετικές ικανότητες (Barker, 1997 στο Μπινιάρη, 2012: 56).

Όμως, μια άλλη αντίληψη για την ηγεσία συνδέει σχεδόν μυστικιστικές δοξασίες με αυτό που είναι πραγματικά ο ηγέτης και υποθέτει ότι μόνον οι μεγάλοι άνθρωποι είναι αντάξιοι του δράματος της ισχύος και της πολιτικής. Εδώ η ηγεσία είναι ένα ψυχόδραμα στο οποίο ένα ευφυές, μοναχικό άτομο πρέπει να κερδίσει τον έλεγχο του εαυτού του ως προϋπόθεση για να ελέγχει τους άλλους. Γεννιούνται, λοιπόν, δύο ερωτήματα: μήπως αυτή η μαγεία που περιβάλλει την ηγεσία είναι απλώς ένα κατάλοιπο της παιδικής μας ηλικίας, ένα κατάλοιπο της αίσθησης εξάρτησης και της έντονης επιθυμίας για καλούς και ηρωικούς γονείς; Ή μήπως είναι αλήθεια ότι, ανεξάρτητα από το πόσο ικανοί είναι οι managers, η ηγεσία τους τελματώνεται λόγω των περιορισμένων ικανοτήτων τους να οραματιστούν σκοπούς και να δημιουργήσουν αξία στην εργασία; (Zalesnik, 1998: 70). Η ηγεσία προαπαιτεί την επιρροή, καταλήγει σε ένα όραμα και προωθεί βελτιωτικές αλλαγές. Σε αντιδιαστολή, η διοίκηση εδράζεται στην επίσημη εξουσία και επιδιώκει την εύρυθμη λειτουργία της οργάνωσης και την ορθολογική εκπλήρωση δηλωμένων στόχων. Η ηγεσία είναι, πράγματι, διαφορετική. Για να επιτευχθεί ένα μεγαλεπήβολο όραμα, απαιτείται πάντα μια περιστασιακή έκρηξη ενεργητικότητας. Η παρακίνηση και η εμφύσηση ενδιαφέροντος δίνουν ενέργεια στα άτομα, όχι ωθώντας τα στη σωστή κατεύθυνση, όπως συμβαίνει με τους μηχανισμούς ελέγχου, αλλά ικανοποιώντας βασικές ανθρώπινες ανάγκες για επιτεύγματα, για μια αίσθηση ότι ανήκουν κάπου, για αναγνώριση, για αυτοεκτίμηση και για την ικανότητα να πετυχαίνουν τα ιδανικά τους (Kotter, 1998: 53-54).

Ο Burns (1978) αναφέρεται στη διαφορά ηγεσίας και διοίκησης γράφοντας ότι το στοιχείο που τις διακρίνει είναι ο σκοπός. Οι ηγέτες ενεργούν με βάση το σκοπό της ομάδας και η πρόθεση τους αναφέρεται στη θέσπιση πολιτικών για πραγματική αλλαγή. Σύμφωνα με αυτή τη διάκριση, στη διοίκηση αποδίδεται ο ρόλος της εφαρμογής της πολιτικής και της διατήρησης της λειτουργικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού στο επίπεδο των καθημερινών λειτουργιών του. Αντίθετα, στην ηγεσία αποδίδεται ο ρόλος της χάραξης πολιτικής, της αντιμετώπισης των αλλαγών και των υψηλών στόχων που σχετίζονται με τη βελτίωση του διδακτικού προσωπικού, των μαθητών και του σχολικού έργου (Dimmock, 1999: 442). Εν κατακλείδι, η διοίκηση νοείται το είδος εκείνο της ηγεσίας όπου κυριαρχεί η τελεσφόρα εφαρμογή των αποφάσεων και η υλοποίηση των πολιτικών που αποσκοπούν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Απεναντίας, η ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής που

οικοδομείται πάνω σε αξίες και αντιλήψεις που καταλήγουν σε ένα ξεκάθαρο όραμα, χάρη στο οποίο η οργάνωση όχι μόνο εφαρμόζει επιβεβλημένες αλλαγές, αλλά και εισάγει νέες. Μέσα από την ηγεσία εμπνέονται οι άνθρωποι, ανυψώνονται οι επιδόσεις, σχεδιάζονται και υλοποιούνται φιλοπρόοδες αλλαγές και κατορθώνονται προκαθορισμένοι αλλά και μεγαλεπήβολοι στόχοι. Από μια άλλη σκοπιά η ηγεσία αφορά τους πόρους (περιλαμβάνει και τους ανθρώπινους), ενώ η ηγεσία απευθύνεται στους ανθρώπους. Διαχειριζόμαστε και ελέγχουμε πόρους, αλλά ηγούμαστε μόνο επί των ανθρώπων. Προκύπτει ότι η ηγεσία αντιπροσωπεύει μια υποδιαίρεση της διοίκησης αλλά την ίδια στιγμή δεσμεύει ευρύτερο πεδίο από τη διοίκηση και συνάμα δηλώνει κάτι υπέρτερο και περιεκτικότερο από εκείνη (Καραγιάννης, 2014: 209).

Ανεξάρτητα από την οπτική γωνία, που μελετά κάθε θεωρητικός τις έννοιες ηγεσία και διοίκηση, η προσοχή των μελετητών εστιάζεται στο ότι οι ρόλοι ή οι λειτουργίες της ηγεσίας και της διοίκησης είναι ισομεγέθεις και ταυτόχρονα αναγκαίες για την αποτελεσματικότητα των οργανισμών (Βιτσιλάκη & Ράπτης, 2007: 30). Παρά την ύπαρξη διαφορετικών απόψεων, η πλειονότητα των μελετητών υιοθετεί την άποψη ότι πρόκειται για επικαλυπτόμενους σε κάποιο βαθμό και αλληλοσυμπληρούμενους, αλλά σαφώς διακριτούς όρους (Κατσαρός, 2008: 98). Κατά τον Buch (2008) η υιοθέτηση μιας ηγετικής προσέγγισης δεν απογυμνώνει τους προϊσταμένους από το διοικητικό-διαχειριστικό τους ρόλο, ενώ οι Traceyetal (1998) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν τόσο ομοιότητες όσο και διαφορές μεταξύ των προσεγγίσεων και ότι στις κλασσικές ταξινομήσεις των διοικητικών συμπεριφορών περιλαμβάνονται ηγετικοί ρόλοι, όπως ακριβώς ισχύει το αντίθετο. Ίσως, ο διαχωρισμός ηγεσίας και διοίκησης θα πρέπει να αντικατασταθεί από μια άλλη προσέγγιση, που να συνθέτει αυτές τις δύο διαστάσεις (Lumby, 2001: 11). Κάθε διοικητικό στέλεχος για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να ασκεί ηγεσία και να συνδυάζει τεχνηέντως τις λειτουργίες της διοίκησης και της ηγεσίας (Μπουραντάς, 2005: 201). Η διάκριση ηγεσίας-διοίκησης, όπως και ηγέτη-διευθυντή, δεν έχει πρόθεση να υπεραπλουστεύσει τις έννοιες ή να προσδώσει ρηχή προοπτική. Κοινό στοιχείο των χαρακτηριστικών του ηγέτη, του διευθυντή και του ηγέτη-διευθυντή είναι ότι στην πράξη πρόκειται για ένα πρόσωπο ξεχωριστό, διακρινόμενο από απόσταση που τολμά και αποφασίζει (Παπούλιας, 2009: 165). Στη διαδικασία μετασχηματισμού της οργάνωσης, μαζί με την αναγκαιότητα ύπαρξης αποτελεσματικής ηγεσίας, υπάρχει ανάγκη και για καλή διοίκηση (Kotter, 2001).

Στις οργανώσεις εκείνες που απολαμβάνουν μια ακμάζουσα διοικητική οργάνωση και διοίκηση, η ηγεσία διαπιστώνεται συχνά και πάντως οπωσδήποτε διευκολύνεται. Εάν, όμως, σε μια οργάνωση με ευημερούσα διοίκηση εξακριβώνεται έλλειμμα ηγεσίας, τότε η οργάνωση κάποια στιγμή χάνει το αίσθημα του σκοπού, γίνεται προβλέψιμη, δύσκαμπτη και ασφυκτιά υπό το ζυγό των προθεσμιών, της σχολαστικότητας και της προσκόλλησης σε κανόνες. Αντίστοιχα, μια κραταιά ηγεσία δε δημιουργεί εύκολα δέσμευση και όραμα σε μια ανεπαρκώς διοικούμενη οργάνωση (Καραγιάννης, 2014: 210). Χρειάζεται, επομένως, να εκτιμώνται τόσο η ηγεσία όσο και η διοίκηση για την οργανωτική ευδαιμονία και να μην αποδίδεται σε

καμία ξεχωριστή αξία, καθώς οι καιροί και οι διαφορετικές περιστάσεις απαιτούν ποικίλες αντιδράσεις.

2. Ηγέτης – Manager/Προϊστάμενος

Ποιος είναι ο ιδανικός τρόπος για να αναπτυχθεί ένας ηγέτης; Κάθε κοινωνία δίνει τη δική της απάντηση σε αυτό το ερώτημα και οι οργανισμοί έχουν συμβάλλει με την απάντησή τους στο ερώτημα που αφορά τον ηγέτη καλλιεργώντας ένα νέο είδος που ονομάζεται *manager*. Αναπόφευκτα, η ηγεσία απαιτεί τη χρήση ισχύος για να επηρεάζει τις σκέψεις και τις πράξεις των άλλων ατόμων. Η ισχύς, όμως, όταν βρίσκεται στα χέρια ενός ατόμου, συνεπάγεται ανθρώπινους κινδύνους. Η ανάγκη να ξεπεραστούν αυτοί οι κίνδυνοι εξηγεί σε ένα βαθμό την ανάπτυξη συλλογικής ηγεσίας και της ηθικής του *management*. Συνεπώς, ένας εγγενής συντηρητισμός κυριαρχεί στη νοοτροπία των μεγάλων οργανισμών. Εξαιτίας αυτού του συντηρητισμού και της αδράνειας, οι οργανισμοί εξασφαλίζουν τη διαδοχή στην εξουσία αναπτύσσοντας *managers* και όχι ηγέτες. (Zaleznik, 1998: 68-69).

Ο ηγέτης θεωρείται ένα σημαντικό άτομο και η ύπαρξή του είναι πολύ ωφέλιμη για έναν οργανισμό. Για να μπορεί, όμως, ένα άτομο να παρακινεί και να αξιοποιεί τα μέλη μιας ομάδας θα πρέπει να έχει κάποια εξουσία, δηλαδή το δικαίωμα να ασκεί τη δύναμη που διαθέτει (Κούρτης, 1977 στο Σαΐτη & Σαΐτης: 2011, 146). Η δύναμη του ηγέτη μπορεί να προέρχεται όχι μόνο από τα χαρακτηριστικά των διαπροσωπικών σχέσεων με τους υφισταμένους του (φιλία και πίστη, χαρίσματα κλπ), αλλά και από τη θέση που κατέχει στον οργανισμό και η οποία είναι γνωστή ως δύναμη θέσης (Yukl, 1989: 14-15). Πρόκειται ουσιαστικά για το τυπικό δικαίωμα που κατέχει κάποιος στο να διοικεί και να αποφασίζει, δικαίωμα το οποίο απορρέει από το θεσμικό του ρόλο και από τη θέση που κατέχει στη διοικητική πυραμίδα. Η θέση αυτή δίνει το τυπικό θεσμικό δικαίωμα ελέγχου σχετικά με την εκπλήρωση των καθηκόντων και των υποχρεώσεων στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος (Φωτόπουλος, 2013: 25). Περιλαμβάνει τη νόμιμη εξουσία, τον έλεγχο πάνω στους πόρους και τις ανταμοιβές, τον έλεγχο πάνω στην τιμωρία, τον έλεγχο πάνω στις πληροφορίες και τον έλεγχο πάνω στο περιβάλλον, την τεχνολογία και την οργάνωση της εργασίας (Yukl, 1989: 14-15).

Υπάρχουν βέβαια εκείνοι που αναρωτιούνται ποιο το όφελος από τη διαφοροποίηση των δύο αυτών εννοιών, αφού συνήθως οι ηγετικές ικανότητες συνδέονται με άτομα που κατέχουν διευθυντικές σχέσεις. Επίσης, υποστηρίζουν ότι η δημιουργία ενός αποτελεσματικού οργανισμού, μακροπρόθεσμα βιώσιμου, απαιτεί *managers* με ηγετικά χαρίσματα. Επομένως, η ικανότητα του ίδιου ατόμου να μεταπηδήσει από το ρόλο *manager* σε ρόλο ηγέτη έχει ως αποτέλεσμα κάποιοι να αντιλαμβάνονται την ηγεσία ως ένα από τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτουν οι *managers* και όχι ως κάτι ξεχωριστό (Mintzberg, 1975 στο Μπινιάρη, 2012: 56). Η έννοια του ηγέτη θα πρέπει να συνυπάρχει με αυτήν του *προϊσταμένου*. Σε έναν δημόσιο οργανισμό, για παράδειγμα, για να έχει το δικαίωμα ένα άτομο να διατάζει και να αναμένει την υπακοή του άλλου, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να κατέχει υψηλή ιεραρχικά

θέση στον οργανισμό. Αυτό προκύπτει, επειδή στα συνταγματικά πολιτεύματα η εξουσία ανήκει στις οργανικές θέσεις (Κούρτης, 1977 στο Σαΐτη & Σαΐτης, 2011: 146).

Φαίνεται, λοιπόν, ότι οι δύο αυτές έννοιες αλληλοσυμπληρώνονται. Ιδανικός ηγέτης θεωρείται εκείνο το άτομο που συνδυάζει ηγετικές και διοικητικές ικανότητες ταυτόχρονα. Στην περίπτωση που κάποιος δεν έχει ηγετικές ικανότητες, αλλά μόνο διοικητικές, τότε μιλά κανείς απλώς για ένα διαχειριστή μιας κατάστασης. Επίσης, από μόνο του το όραμα δεν μπορεί να επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, οπότε, στην περίπτωση αυτή, γίνεται λόγος για έναν οραματιστή και μόνο ηγέτη. Τέλος, σε περίπτωση που ένας προϊστάμενος δεν έχει ούτε διοικητικές, αλλά ούτε και ηγετικές δεξιότητες, τότε μιλάμε για τη χειρότερη μορφή προϊσταμένου, αυτή του ακατάλληλου και του ανίκανου (Βιτσιλάκη & Ράπτης, 2007: 30). Αλλά και ο Μπουραντάς (2005: 201-205) υποστηρίζει ότι οι δύο αυτοί όροι είναι συμπληρωματικοί και εξίσου απαραίτητοι για την αποτελεσματικότητα των οργανισμών, διότι η τελική επιδίωξη τόσο του ηγέτη όσο και του προϊσταμένου είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω άλλων ανθρώπων με τη χρήση υλικών και άυλων πόρων. Οι οργανισμοί χρειάζονται και τους *managers* και τους ηγέτες για να επιβιώσουν και να επιτύχουν. Όμως, σε πολλούς οργανισμούς κάποιος «μυστικισμός του *management*» φαίνεται ότι έχει εδραιωθεί και διαιωνίζει την ανάπτυξη ανάλογων προσωπικοτήτων: ατόμων που στηρίζονται σε κάποια τακτικά, σταθερά εργασιακά μοντέλα και αγωνίζονται να τα διατηρήσουν. Η ηθική της ισχύος του *manager* ευνοεί τη συλλογική ηγεσία και επιδιώκει την αποφυγή κινδύνων. Όμως, αυτός ο «μυστικισμός του *management*» στραγγαλίζει την ανάπτυξη ηγετών. Πώς μπορεί το εργασιακό πνεύμα να αναπτυχθεί όταν είναι βυθισμένο σε ένα συντηρητικό περιβάλλον και δεν του δίνεται η κατάλληλη προσοχή; (Zaleznik, 1998: 68). Το πρώτο πράγμα που οφείλει να κάνει ο ηγέτης είναι η σύλληψη ενός οράματος και η προοπτική ενός σχεδίου δράσης. Αυτό σημαίνει πως θα πρέπει να διαμορφώσει ένα όραμα, το οποίο να μεταδώσει στους συνεργάτες του και να το επικοινωνήσει με τρόπο κατανοητό ώστε να το υιοθετήσουν (Φωτόπουλος, 2013: 22). Ο καλός ηγέτης διατυπώνει το όραμα του οργανισμού με τρόπο που τονίζει τις αξίες των εργαζομένων στους οποίους απευθύνεται. Αυτό κάνει την εργασία σημαντική γι' αυτά τα άτομα. Επίσης, ο ηγέτης εμπλέκει τακτικά τα άτομα στη λήψη αποφάσεων για τον τρόπο επίτευξης του οράματος του οργανισμού, δίνοντάς τους έτσι μια αίσθηση ελέγχου. Επιπλέον, υποστηρίζει τις προσπάθειες των εργαζομένων να υλοποιήσουν το όραμα παρέχοντας καθοδήγηση, ανατροφοδότηση και διαμόρφωση ρόλων. Με αυτό τον τρόπο βοηθά τους υφισταμένους του να αναπτυχθούν επαγγελματικά και να προωθήσουν την αυτοεκτίμησή τους (Kotter, 1998: 54).

Αντίθετα, η τυπική διεκπεραίωση από την πλευρά του *manager*, ο οποίος απλώς προϊσταται, σε πολλές περιπτώσεις αποδεικνύεται μια στεία λειτουργία, η οποία υποβαθμίζει την ανάπτυξη της ηγετικής συμπεριφοράς στο χώρο της εργασίας (Φωτόπουλος, 2013: 24). Ο *manager* τείνει να υιοθετεί απρόσωπες, αν όχι παθητικές, στάσεις απέναντι στους στόχους. Οι στόχοι του *manager* προκύπτουν από αναγκαιότητες παρά από έντονες επιθυμίες και, συνεπώς, είναι βαθιά ριζωμένοι στην ιστορία και τη νοοτροπία του οργανισμού του (Zaleznik, 1998: 71). Αυτό δημιουργεί σημαντικές δυσλειτουργίες στους εργασιακούς

χώρους, αφού δίνεται έμφαση περισσότερο στη διαχείριση και στην τυπική διεκπεραίωση και λιγότερο στην ανάπτυξη μιας δημιουργικής στρατηγικής στο χώρο της εργασίας (Φωτόπουλος, 2013: 24). Παρόλο που ο καθένας μπορεί να γίνει ειδικός στη χάραξη στρατηγικής, ελάχιστοι τελικά γίνονται και διατηρούν τη θέση του δημιουργού. Το όραμα, που είναι η σφραγίδα της ηγεσίας, είναι λιγότερο παράγωγο των λογιστικών φύλλων και περισσότερο του μυαλού που ονομάζεται φαντασία. Ο *ηγέτης* έχει πολύ περισσότερα κοινά σημεία με τους καλλιτέχνες, τους επιστήμονες και άλλους δημιουργικούς στοχαστές από ό,τι με τον *manager* (Zaleznik, 1998: 68-69).

Σύμφωνα με τον Owens (2001), η πηγή της διαταγής είναι η εξουσία που εκχωρείται με νόμιμο δικαίωμα, ενώ η πηγή της ηγεσίας είναι η εξουσία που ανατίθεται με εμπιστοσύνη (εμπιστευμένη εξουσία). Η εξουσία εκχωρείται σε ένα στέλεχος, όταν ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος προς την ιεραρχία και την εξουσία και ο υφιστάμενος οφείλει υπακοή προς τον *προϊστάμενο*, χάρη του ρόλου που ο καθένας κατέχει. Η εξουσία που έχει ένας *προϊστάμενος* του δίνει το δικαίωμα να μπορεί νόμιμα να επιβάλλει την υποταγή. Η εξουσία που έχει ο *ηγέτης* νόμιμα μπορεί μόνο να αφυπνίσει τους οπαδούς. Η σχέση μεταξύ του «ανώτερου» και του «κατώτερου» είναι σχέση εξαναγκασμού, ενώ μεταξύ του *ηγέτη* και του οπαδού είναι σχέση που προέρχεται από ελεύθερη επιλογή (αυτοπροαίρετη). Οι στόχοι του *manager* προκύπτουν από αναγκαιότητες μάλλον, παρά από επιθυμίες. Ο *manager* διακρίνεται στην εκτόνωση συγκρούσεων ανάμεσα σε άτομα καθησυχάζοντας όλες τις πλευρές και παράλληλα διασφαλίζοντας ότι θα εκτελούνται οι καθημερινές εργασίες στο πλαίσιο του οργανισμού. Ο *ηγέτης*, από την άλλη πλευρά, υιοθετεί προσωπική, ενεργό στάση απέναντι στους στόχους, αναζητά τις πιθανές ευκαιρίες και τις ανταμοιβές που βρίσκονται κάπου κρυμμένες, εμπνέοντας τους υφιστάμενους τους και πυροδοτώντας τη δημιουργική διαδικασία με την ενεργητικότητά τους (Zaleznik, 1998: 67).

Το σημερινό περιβάλλον των οργανισμών, σε σύγκριση με το παρελθόν, χαρακτηρίζεται από περισσότερη αβεβαιότητα και πολυπλοκότητα, εντονότερη ανταγωνιστικότητα και μεγαλύτερη απαιτητικότητα, αφού οι ρυθμοί των καινοτομιών που εισάγονται είναι ασύλληπτα γρήγοροι. Στις νέες αυτές διαμορφούμενες καταστάσεις η παρουσία *ηγέτων* σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού είναι επιτακτική (Βιτσιλάκη & Ράπτης, 2007: 29). Είναι γεγονός ότι σε μια εποχή που η κοινωνία απαιτεί όλο και αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη εκπαίδευση, το μοντέλο του διευθυντή – διεκπεραιωτή των υποθέσεων του σχολείου δεν μπορεί να προσφέρει και είναι ανάγκη να υπάρξει αλλαγή προς το μοντέλο του διευθυντή/-τριας – ηγέτη, έτσι ώστε και στροφή προς μια ανθρωποκεντρική «εσωτερική» πολιτική να συντελεστεί, αλλά και ενδυνάμωση του εκπαιδευτικού αποτελέσματος της σχολικής μονάδας να επιτευχθεί (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

3. Η Ηγεσία στην Εκπαίδευση

Η ηγεσία στην εκπαίδευση αποτελεί αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνητών παγκοσμίως και θεωρείται ένα από τα βασικά στοιχεία ενός αποτελεσματικού σχολείου. Ο στοχασμός για την

ηγεσία στην εκπαίδευση έχει ακολουθήσει τις γενικές ερευνητικές τάσεις πάνω στην ηγεσία. Κατά μία κυρίαρχη άποψη θεωρητικών της οργανωτικής και διοικητικής επιστήμης, οι αρχές της διοίκησης συμφιλώνονται σε μεγάλο βαθμό στην εκπαίδευση, ώστε να μην μπορεί να θεωρηθεί η εκπαιδευτική διοίκηση αυθύπαρκτο και ξέχωρο επιστημονικό πεδίο. Στην εκπαίδευση τίθεται συχνά επί τάπητος ο έλεγχος της εγκυρότητας και η επιμελημένη προσαρμογή γενικών αρχών διοίκησης, η εισαγωγή καλών πρακτικών και η ανάπτυξη νέων προσεγγίσεων (Bush, 1999). Οι ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης σε σχέση με τις οργανώσεις γενικά (Chevallier, 1993: 29-30) και η ανάπτυξη της εκπαιδευτικής διοίκησης ίσως εγείρουν τη ροπή αυτή.

Υπάρχει η διαδεδομένη πεποίθηση ότι η σχολική ηγεσία έχει έναν κεντρικό ρόλο στην ανάπτυξη του σχολείου (Huber, 2004b) και ότι μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητά του (Early&Weindling, 2004 Gold&Evans, 1998 Harris, 2005). Υπάρχει, επίσης, η κοινή αντίληψη ότι η σχολική ηγεσία μπορεί να διδαχθεί (Huber, 2004b Su, Gamage&Mininberg, 2003). Τα τελευταία χρόνια επισυμβαίνει ένας ιδεολογικός μετασχηματισμός που κρίνει την εκπαίδευση ως γινόμενο προστιθέμενης αξίας, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα ως παραγωγικές μονάδες, τους διευθύνοντες ως ηγετικά στελέχη, τους διδασκόμενους και τους γονείς ως καταναλωτές (Grace, 1995: 21). Έτσι, η εκπαίδευση υπόκειται σε έλεγχο ποιότητας και ενδίδει σε μια ολοένα πιο τεχνοκρατική εικόνα της ηγεσίας. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι εκείνοι που αναζητούν ποιότητα στην εκπαίδευση πρέπει να εξασφαλίσουν την παρουσία της στην εκπαίδευση και ότι χρειάζεται να δοθεί υψηλή προτεραιότητα στην ανάπτυξη ηγετών στα σχολεία (Beare, Caldwell&Millikan, 1989/1992: 99). Ο ρόλος του εκπαιδευτικού ηγέτη προσάγει ένα νέο, αναβαθμισμένο πρόσωπο και η απαντοχή περί αποτελεσματικότητας συνταυτίζεται με την υπόθεση ότι υπάρχει ανάγκη για ευέλικτα διοικητικά πρότυπα, που ενορχηστρώνουν τους μετόχους του διοικητικού πράττειν προς συντονισμένη δράση (Καραγιάννης, 2014).

3.1. Χαρακτηριστικά της ηγεσίας στην εκπαίδευση

Η εκπαιδευτική ηγεσία ορίζεται ως η διαδικασία της επιρροής που βασίζεται σε σαφείς αξίες και ηγείται σε ένα όραμα για το σχολείο. Οι επιτυχείς ηγέτες αναπτύσσουν ένα όραμα για τα σχολεία τους με βάση τις προσωπικές και επαγγελματικές τους αξίες. Το όραμα διαρθρώνεται από τους ηγέτες που επιθυμούν να εξασφαλίσουν τη δέσμευση του προσωπικού στο όνειρο για ένα καλύτερο μέλλον για το σχολείο, τους μαθητές του και τα ενδιαφερόμενα μέλη. Η φιλοσοφία, οι δομές και οι δραστηριότητες του σχολείου προσανατολίζονται προς την επίτευξη αυτού του κοινού οράματος. Ειδικότερα, για την ηγεσία στην εκπαίδευση υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις. Το National College for School Leadership τη διαχωρίζει σε ηγεσία ως όραμα, ηγεσία ως επιρροή, ηγεσία ως αξίες (Bush&Glover, 2003).

Ηγεσία και όραμα

Η ύπαρξη κάποιου οράματος θεωρείται, όλο και περισσότερο ως ένα σημαντικό συστατικό της ηγεσίας. Υπάρχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με το αν το όραμα είναι μια σημαντική

πτυχή της σχολικής ηγεσίας ή ένα χαρακτηριστικό που διακρίνει τους επιτυχείς από τους λιγότερο επιτυχείς ηγέτες. Οι Beare, Caldwell&Millikan, (1989: 99) ισχυρίζονται πως οι εξάριτοι ηγέτες έχουν όραμα για το σχολείο τους-μια νοερή εικόνα για το μέλλον που επιθυμούν-το οποίο μοιράζονται με όλους στη σχολική κοινότητα με τέτοιο τρόπο που να εξασφαλίζει τη δέσμευση των μελών, όπως τον προσδιορισμό της σημαντικότητας κάθε θέματος και κάθε ατόμου. Επειδή, όμως, αυτή η πρακτική στην εκπαιδευτική ηγεσία κάνει τους διευθυντές να αισθάνονται άβολα (Kouzes&Posner, 1996), δημιουργήθηκε ένα πλαίσιο οράματος και στόχων που χωρίζεται σε τέσσερα επίπεδα: 1) Βασικό (Basic): διαχειρίζεται τους στόχους με βάση τις οδηγίες του Υπουργείου Παιδείας. 2) Μεσαίο (Intermediate): προσδιορίζει τους στόχους με συνέπεια στο κλιμακούμενο όραμα του διευθυντή. 3) Προχωρημένο (Advanced): συνεργάζεται με το εκπαιδευτικό προσωπικό για να αναπτύξει τους στόχους του σχολείου, οι οποίοι αντανακλούν το κοινό τους όραμα. 4) Εξειδικευμένο (Expert): συνδιαλέγεται με αντιπροσωπευτικά μέλη της σχολικής κοινότητας για να αναπτύξει τους στόχους του σχολείου, οι οποίοι αντανακλούν ένα συνεργατικό όραμα.

Το όραμα εξυπηρετεί τρεις κυρίως σκοπούς: την αποσαφήνιση της κατεύθυνσης, την παρακίνηση των ατόμων, την ευθυγράμμιση και τον επιτυχή συντονισμό τους. Τα ουσιαστικά οράματα είναι αντιληπτά, επιθυμητά, εφικτά, εστιασμένα, ευέλικτα και μεταδόσιμα (Kotter, 2001: 84-87). Το όραμα συναρτάται με τη δηλωμένη πρόθεση του ηγέτη, που αναφέρεται σε μια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση. Γι’ αυτό και συσχετίζεται άμεσα με την αλλαγή και την καινοτομία, καθώς με σαφήνεια δείχνει την κατεύθυνση προς την οποία πρέπει να κινηθεί το σχολείο. Σύμφωνα με τον Kotter (2001), ο ρόλος των ηγετών είναι η αποτελεσματική μετάδοση του οράματος με απλότητα, πολλαπλότητα των μέσων (λεκτικά, μη λεκτικά), χρήση παραδειγμάτων, συχνή επανάληψη, εξήγηση αντιφάσεων και ανταλλαγή απόψεων, ενώ εξίσου σημαντική είναι η υποστήριξή τους για την υλοποίησή του.

Το όραμα του ηγέτη πρέπει να έχει την έννοια της έμπνευσης ή της αποστολής, να επικοινωνείται με διαύγεια, να ενδυναμώνει τα μέλη, να συνδέεται με την κουλτούρα και να θεμελιώνεται σε σχέσεις εμπιστοσύνης ανάμεσα στον ηγέτη και τα μέλη, ώστε να έχει πρόσφορο έδαφος για να ευοδωθεί (Bryman, 1992: 146-148). Ωστόσο, σύμφωνα με τα αποτελέσματα ερευνών (Bush&Glover, 2002), τα οράματα δε διατυπώνονται με σαφήνεια, συχνά είναι ασαφή ή πολύπλοκα και δεν αποτελούν κάτι ιδιαίτερο ή διαφορετικό από την επίσημη γραμμή των εκπαιδευτικών συστημάτων. Ο Fullan (1992) αναφέρει ότι το όραμα μπορεί να αποβεί ακόμη και καταστροφικό για το σχολείο όταν ο ηγέτης τυφλωμένος από το δικό του όραμα παραπλανεί τους εκπαιδευτικούς να συμμορφωθούν σε αυτό. Το σωστό όραμα δεσμεύει και ενεργοποιεί τα μέλη, δίνει νόημα στη ζωή τους, θέτει μέτρα αριστείας, γεφυρώνει το παρόν και το μέλλον (Namus, 1992: 16-18).

Ηγεσία και επιρροή

Η επιρροή στα πλαίσια της εκπαιδευτικής ηγεσίας δε συσχετίζεται με την αυθεντία και την εξουσία που παρέχει στο διευθυντή-ηγέτη η θέση του στην ιεραρχία του οργανισμού. Από τη θέση αυτή προκύπτει μόνο ο διοικητικός-διαχειριστικός του ρόλος, ενώ η ηγεσία ως άσκηση επιρροής μπορεί να αναδυθεί από κάθε μέλος του σχολείου, είτε από άτομα, είτε από ομάδες.

Η αντίληψη αυτή προβάλλει την έννοια της κατανεμημένης ηγεσίας (Bush, 2008), σύμφωνα με την οποία η ηγεσία σχετίζεται με την εναλλαγή ηγετικών ρόλων ανεξάρτητα από την ιεραρχική θέση των ατόμων (Harris, 2004) και τη δυναμική των θέσεων που αναπτύσσονται στο σχολείο. Η επιρροή αναφέρεται στη διαδικασία κοινωνικής επίδρασης ενός σε μια ομάδα για τη δόμηση δραστηριοτήτων και σχέσεων στον οργανισμό (Yukl, 2002). Αυτή η προσέγγιση είναι ουδέτερη και δεν προσδιορίζει ποιες ενέργειες πρέπει να αναληφθούν. Η ηγεσία μπορεί να εννοηθεί ως επιρροή, αλλά αυτή η έννοια μόνη της είναι ουδέτερη, καθώς δεν εξηγεί ποιο στόχοι ή δράσεις θα πρέπει να αναζητηθούν μέσω της διαδικασίας επιρροής. Ωστόσο, ορισμένοι εναλλακτικοί ορισμοί της σχολικής ηγεσίας εστιάζουν στην ανάγκη για σταθερές προσωπικές και επαγγελματικές αξίες.

Ηγεσία και αξίες

Οι ηγέτες καλούνται να εξηγήσουν τις ενέργειές τους σύμφωνα με τις προσωπικές και επαγγελματικές τους αξίες, επιδεικνύοντας συνέπεια και ακεραιότητα αλλά και προσήλωση στις αξίες που συναρτώνται άμεσα με την αποστολή του σχολείου. Ο Wasserberg (1999: 158) υποστηρίζει ότι ο πρωταρχικός ρόλος του κάθε ηγέτη είναι η ενοποίηση των ανθρώπων γύρω από τις βασικές αξίες. Οι αξίες αυτές συνοψίζονται στα εξής: α) τα σχολεία είναι άμεσα συνδεδεμένα με τη μάθηση και όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας είναι μαθητευόμενοι, β) κάθε μέλος της σχολικής κοινότητας έχει μοναδική αξία και αντιμετωπίζεται ως ιδιαίτερη προσωπικότητα, γ) το σχολείο υπάρχει για να εξυπηρετεί τη συνολική ανάπτυξη του ατόμου και συμβαίνει μέσα και έξω από τις αίθουσες διδασκαλίας, δ) οι άνθρωποι ευημερούν με την εμπιστοσύνη, την ενθάρρυνση και τον έπαινο. Το ερώτημα που προκύπτει αναφορικά με τις αξίες του σχολείου είναι κατά πόσο έχουν τη δυνατότητα οι ηγέτες να ενεργούν σύμφωνα με τις αξίες τους, όταν το εκπαιδευτικό σύστημα τους επιβάλλει τη συμμόρφωση με τις επιταγές της κεντρικής εξουσίας (Bush, 2008), ενώ από την άλλη εγείρονται ερωτήματα κατά πόσο ένα μοντέλο ηθικής ηγεσίας, που στηρίζεται στην ηθική συνείδηση του ηγέτη είναι το ίδιο προβληματικό αν δεν ελέγχεται από μια δημοκρατική πολιτική συναίνεση (Maxcy, 1991 στο Χρονοπούλου, 2012: 19).

Συμπεράσματα - Συζήτηση

Το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας στον εργασιακό χώρο αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα στις σύγχρονες κοινωνίες, ιδιαίτερα στις μέρες μας που οι συνθήκες κρίσεις διαμορφώνουν ανταγωνιστικές και ραγδαία μεταβαλλόμενες καταστάσεις στους χώρους δουλειάς. Η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί διαρκές ζητούμενο, αφού μια σειρά παραγόντων παρεμποδίζουν την οικοδόμηση συλλογικού οράματος, την ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων, τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος, τη διαμόρφωση μιας υγιούς εργασιακής κουλτούρας. Είναι σαφές ότι η μονοσήμαντα τυπική και γραφειοκρατική διεκπεραίωση των συμβατικών καθηκόντων σε ένα εργασιακό χώρο δεν παράγει αποτέλεσμα, το οποίο να ανταποκρίνεται στις δυνατότητες των εργαζομένων. Αντίθετα, εκεί που εμφανίζεται η παρέμβαση μιας ηγετικής φυσιογνωμίας, το παραγωγικό αποτέλεσμα

αντανακλά τη σύνθεση και την αξιοποίηση δυνάμεων, αναδεικνύοντας χαρακτηριστικά όπως η καινοτομία, η αυτενέργεια, η εθελούσια συμμετοχή σε ένα κοινό όραμα, η ηθική ικανοποίηση, η επαγγελματική αυτοπραγμάτωση (Φωτόπουλος, 2013: 4). Ο ορισμός που δίνεται κάθε φορά στην ηγεσία κρίνει επιμέρους τα κριτήρια αποτελεσματικότητας που επιλέγονται. Συνυφασμένη με την αποτελεσματική ηγεσία είναι και η διάκριση του τι πρέπει να αποφεύγεται και τι να τηρείται. Ένα επιτυχημένο συνταίριασμα της κατάστασης με το ύψος της ηγεσίας ή με τον ηγέτη δημιουργεί μια ευνοϊκή κατάσταση, όπου διευκολύνεται η άσκηση ηγεσίας. Ωστόσο, εξαιτίας της οργανωτικής πολυπλοκότητας και της ανθρώπινης ανομοιότητας, στην ηγεσία αρκετές ενέργειες και ρόλοι δεν είναι εφικτό να προβλεφθούν και μπορούν απλά να περιγραφούν, να κατανοηθούν ενδεχομενικά και να ιδωθούν ως πιθανότητες. Επομένως, η εννοιολόγηση της αποτελεσματικής ηγεσίας έχει νόημα να γίνεται ενδεχομενικά, στο εκάστοτε πλαίσιο και επίκεντρο προσοχής. Τούτο δηλώνει ότι η ιδέα του ενός άριστου ύψους ηγεσίας για όλες τις περιστάσεις ή οργανώσεις καταρρίπτεται. Ομοίως, δεν έχει νόημα να μιλάμε για έναν αποτελεσματικό ή αναποτελεσματικό ηγέτη. Μπορούμε μονάχα να κάνουμε λόγο για έναν ηγέτη που είναι αποτελεσματικός σε μια κατάσταση και μη αποτελεσματικός σε μια άλλη (Fiedler, 1967: 261).

Κάθε μορφή ηγεσίας εστιάζει σε επιμέρους χαρακτηριστικά του ηγέτη που τον καθιστούν αποτελεσματικό για το συγκεκριμένο μοντέλο. Η αποτελεσματική ηγεσία στην εκπαίδευση αναφέρεται τόσο στην επιλογή του μοντέλου ηγεσίας που θα υιοθετηθεί, όσο και στον τρόπο άσκησής του και στο συνδυασμό με άλλα μοντέλα και επιμέρους στρατηγικές και πρακτικές. Υπάρχουν, ωστόσο, κάποια χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας, στα οποία συγκλίνουν οι πολλές και αλληλοσυμπληρούμενες απόψεις που εμφανίζονται στη βιβλιογραφία. Όταν αναφερόμαστε στην έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας εννοούμε μια σύνθετη και δυναμική λειτουργία η οποία δεν μπορεί να ερμηνευθεί στατικά και μονοσήμαντα. Τρεις κατηγορίες δυνάμεων, εκείνες των συστατικών μερών της ηγεσίας, καθορίζουν την αποτελεσματικότητά της, που κάθε φορά ποικίλει: του ηγέτη, των οπαδών και της κατάστασης. Αυτό σημαίνει ότι για να κατανοηθεί στην ολότητά της, απαιτείται να ιδωθεί ως διαδικασία η οποία εδράζεται σε πυλώνες, όπως τα στοιχεία της προσωπικότητας του ηγέτη, το προφίλ της ομάδας των συνεργατών/μελών/υφισταμένων, την κουλτούρα που διέπει την ομάδα, το αξιακό της σύστημα, το πολιτισμικό της κεφάλαιο, την πηγή της ισχύος, το εξωτερικό περιβάλλον, τις ευκαιρίες, καθώς και τις απειλές του περιβάλλοντος χώρου (Φωτόπουλος, 2013:6). Η απόδοση αιτιότητας στις σχέσεις που αναπτύσσουν οι τρεις κατηγορίες δυνάμεων ενίοτε καθιστά βιώσιμη την πρόβλεψη και ερμηνεία της συμπεριφοράς του ηγέτη. Μεταβλητές όπως δομικές ιδιότητες της οργάνωσης, ρόλοι, γνωρίσματα των οπαδών και του ηγέτη, εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μπορούν να αναγνωρισθούν ως καταστασιακές ορίζουσες (Καραγιάννης, 2014: 211).

Ο Soder (1987) αναφέρει ότι το πιο σημαντικό γνώρισμα του αποτελεσματικού διευθυντή εστιάζεται στο να είναι παντού παρόν στο σχολείο, ενώ ο Fullan (2003) συνδέει την αποτελεσματικότητα του διευθυντή με την επιτυχία ή όχι των προωθημένων μέσα στο σχολείο καινοτομιών. Ο Θεοφιλίδης (1994) αναφορικά με τη σχολική αποτελεσματικότητα

και τους τρόπους βελτίωσης αναφέρει ότι ένας αποτελεσματικός διευθυντής θα πρέπει να εργάζεται συστηματικά και να έχει επιτεύγματα στον τομέα της μάθησης, να διαμορφώνει κλίμα εργασίας που τονίζει υψηλές προσδοκίες, να είναι πηγή αναφοράς σε θέματα διδασκαλίας, να είναι ένας ενεργητικός και δραστήριος ηγέτης, να επιδιώκει τη συνεργασία με το προσωπικό, να φροντίζει για την πειθαρχία και την τάξη στο σχολικό περιβάλλον, να κάνει σωστή χρήση του χρόνου και να αξιοποιεί την επιτυχία των στόχων (Βιτσιλάκη & Ράπτης, 2007:79). Ο αποτελεσματικός διευθυντής-ηγέτης του σχολείου συνδυάζει τις ηγετικές και τις διοικητικές πρακτικές που αναφέρονται στην προβολή, το όραμα, τους στόχους, την αλλαγή και το μετασχηματισμό του σχολείου, τη σχολική κουλτούρα και το κλίμα, τη διασφάλιση της τάξης και της πειθαρχίας, την αξιοποίηση του χρόνου, τις πολιτικές παρώθησης καινοτομιών, την προώθηση της ομαδικότητας, της συνεργασίας και της επικοινωνίας όλων των μελών του σχολείου, την οικοδόμηση της αίσθησης της κοινότητας, την προσήλωση σε ακαδημαϊκούς στόχους, την εξασφάλιση πόρων και πηγών και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Είναι υποστηρικτικός, ακούει, είναι επικοινωνιακός, διαθέτει ικανότητες, πυγμή, αποφασιστικότητα, δυναμισμό, παραγωγική χρήση του χρόνου, υψηλό επίπεδο γνώσεων, σεβασμό, ανθρωπιά, δικαιοσύνη, ενδιαφέρον για το προσωπικό και τους μαθητές. Επίσης, είναι αξιόπιστος, συνεπής, διαθέτει όραμα, παίρνει ρίσκα, μοιράζεται την ηγεσία, ενδυναμώνει τους εκπαιδευτικούς, προωθεί την επαγγελματική ανάπτυξη, είναι πρεσβευτής της αλλαγής, έχει την εποπτεία, οικοδομεί κουλτούρα και κοινότητα.

Σε γενικές γραμμές, αξιοποιώντας τα ευρήματα της νεότερης βιβλιογραφίας πάνω στην ηγεσία, οι ηγετικοί ρόλοι συνίστανται στη διοίκηση και το συντονισμό των συστημάτων και των ομάδων στο παρόν και το μέλλον, την υποκίνηση, υποστήριξη και ανάπτυξη των συνεργατών, την ανταγωνιστικότητα, την ενθάρρυνση της καινοτομίας, την εγκαθίδρυση και την προάσπιση κατάλληλης κουλτούρας, τη διαμόρφωση στρατηγικής και οράματος. Μέσα από την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης εξασφαλίζεται και η πραγμάτωση, κατά ένα βαθμό, των στόχων των μελών της, καθότι ο ηγέτης επηρεάζει τη συμπεριφορά των μελών προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Ενεργοποιώντας το πάθος, τον ενθουσιασμό και την αφοσίωση στα μέλη του, ο ηγέτης κινητοποιεί τα άτομα προς την υλοποίηση ενός οράματος. Γι' αυτό η ηγεσία δημιουργεί προσαρμοστικές αλλαγές και σχετίζεται με την επίτευξη ενός καλύτερου μέλλοντος που οδηγεί σε υψηλές αποδόσεις (Kotter, 2001).

Οι Leithwoodetal. (2006) αναφέρουν ότι σχεδόν όλοι οι επιτυχημένοι ηγέτες αντλούν πρακτικές από το ίδιο βασικό «ρεπερτόριο» πρακτικών ηγεσίας και ότι οι τρόποι με τους οποίους οι ηγέτες εφαρμόζουν αυτές τις πρακτικές και όχι οι πρακτικές καθαυτές προσδιορίζουν το πλαίσιο εργασίας των ηγετών. Άλλωστε, τα επιτυχημένα σχολεία συνδέονται με την ύπαρξη ισχυρής ηγεσίας. Οι ηγέτες των σχολείων αυτών επιλέγουν πρακτικές που συνοψίζονται σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες: την οικοδόμηση οράματος, τη θέση στόχων, τη βαθιά κατανόηση και ανάπτυξη των ανθρώπων, τον επανασχεδιασμό του σχολείου και τη διαχείριση του προγράμματος μάθησης και διδασκαλίας. Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες επηρεάζουν τη διδασκαλία και τη μάθηση έμμεσα αλλά δυναμικά μέσω της επιρροής που ασκούν, την παρακίνηση του προσωπικού, την εξασφάλιση δέσμευσης και των

ικανοποιητικών συνθηκών εργασίας. Επίσης, είναι ανοιχτόμυαλοι και έτοιμοι να μάθουν από τους άλλους, είναι περισσότερο ευέλικτοι παρά δογματικοί ως προς τον τρόπο σκέψης τους, είναι επίμονοι, δυναμικοί και αισιόδοξοι και διαθέτουν ένα ισχυρό σύστημα αξιών (Χρονοπούλου, 2014). Αξονική σημασία για την κατανόηση και επομένως για την ανάπτυξη και ενάσκηση της ηγεσίας καταλογίζεται στην εκφορά της μέσω των χαρακτηριστικών και της συμπεριφοράς του ηγέτη, δηλαδή στη σύνδεση της ηγεσίας με τα αποτελέσματα σε ατομικό, οργανωτικό και συστημικό επίπεδο (Μπουραντάς, 2005: 205-208). Εμφανώς, οι τυπικά διορισμένοι ηγέτες, τότε μόνο ασκούν πραγματική ηγεσία, όταν η συνεισφορά τους είναι περίοπτη (Hosking, 1988). Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη συναρτάται και με την προσωπική του δύναμη επιρροής. Ο ηγέτης θεωρείται αποτελεσματικός στην περίπτωση που μπορεί να επηρεάσει τους οπαδούς, ώστε να εργάζονται με ζήλο και αφοσίωση κάνοντας χρήση της προσωπικής του δύναμης και όχι όταν συμμορφώνει μηχανικά και καταναγκαστικά τα μέλη με την εξουσία που του προσάπτει η θέση του. Η διοίκηση που δεν επιτυγχάνει τους ευκαταίους στόχους μέσω της επιρροής των οπαδών δεν εμπεριέχει αποτελεσματική ηγεσία. Τούτο δηλοποιεί ότι τόσο το απαύγασμα της πράξης του ηγέτη όσο και τα μέσα που εκείνος χειρίζεται στο δρόμο του, καθορίζουν τη σχετική επιτυχία της ηγεσίας. Όταν διαπιστώνεται ηγεσία, η δύναμη του ηγέτη αποδεικνύεται συνεχώς και όχι σποραδικά ή συμπτωματικά (Καραγιάννης, 2014: 212-213).

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.
- Βιτσιλάκη, Χ. & Ράπτης, Ν. (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων - Η ταυτότητα του Διευθυντή Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Beare, H., Caldwell, B. & Millikan, R. (1989/1992). *Creating an Excellent School*. London: Routledge.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Bush, T. (1999). Crisis or crossroads? The discipline of educational management in the 1990s. *Educational Management Administration & Leadership*, 27, 3, 239-252.
- Bush, T. (2008). From Management to Leadership. Semantic or Meaningful Change? *Educational Management Administration and Leadership*, 36 (2), 271-288.
- Bush, T.&Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts & Evidence*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Chevallier, J. (1993). *Διοικητική Επιστήμη* (μτφρ. Ανδρουλάκης, Β., Σουλάνδρου, Β., επιμ.

Σπανού Κ.). Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκκουλας.

Cuban, I. (1988). *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*. Albany, NY: University of New York Press.

Γεωργόπουλος, Ν. (2006). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Day, C., Harris, A., Hadfield, M., Tolley, H. & Beresford, J. (2000). *Leading Schools in Times of Change*. Buckingham: Open University Press.

Dimmock, C. (1999). Principals and school restructuring: conceptualising challenges as dilemmas. *Journal of Educational Administration*, 37 (5), 441-462.

Early, P. & Weindling, D. (2004). *Understanding school leadership*. London: Paul Chapman Publishing.

Everard, K. B., Morris, G. & Wilson, L. (2004). *Effective School Management*. London: Paul Chapman Publishing.

Φασουλής, Κ. (2011). Η αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση του σχολείου: Γνωρίσματα της ποιοτικής ηγετικής συμπεριφοράς στα ξένα σχολεία υποχρεωτικής εκπαίδευσης (Έρευνα). *Μέντορας*, 13, 22-41.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Fullan, M. (1992). Vision that blind. *Educational Leadership*, 49 (5), 19-20.

Φωτόπουλος, Ν. (2013). *Αποτελεσματική εργασία στην ηγεσία-Εκπαιδευτικό υλικό για τα κέντρα δια βίου μάθησης*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ.

Gold, A. & Evans, J. (1998). *Reflecting on school management*. London: Falmer Press.

Goleman, D. (2000). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Grace, G. (1995). School leadership: Beyond education management: An essay in policy scholarship. *Psychology Press*.

Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 28, 337-347.

Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement/Leading or Misleading. *Educational Management Administration & Leadership* 32 (1), 11-24.

Harris, A. (2005). Leading from the chalk-face: an overview of school leadership. *Leadership*, 1 (1), 73-87.

Heifetz, R.A. & Laurie, D.L. (1998). Τα εργασιακά καθήκοντα του ηγέτη. Στο *Harvard Business Review για την Ηγεσία* (pp. 177-203). Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 6th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Hoy W. K. & Miskel, C. G. (2005). *Educational administration. Theory, research and practice*. 7th Ed., New-York: McGraw-Hill.
- Huber, S.G. (2004b). School leadership and leadership development. *Journal of Educational Administration*, 42(6), 669-684.
- Θεοφανίδης, Σ. (1985). *Θεωρία και Τεχνική της Κοινωνικής Λογιστικής*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Θεοφανίδης, Σ. (1999). *Ποιος είναι ο ηγέτης*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Ιορδανίδης, Γ. (2005). Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας στην Αγγλία: Θεωρητική προσέγγιση, στο *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων* (Επιμ. Α. Καψάλη). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου.
- Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Καραγιάννης, Α. (2014). Ηγεσία στη διοίκηση της εκπαίδευσης και τα δίκτυα συμμετοχής. *Διδακτορική διατριβή*. Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Νομικών, Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ).
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Kotter, J.P. (1998). Τα πραγματικά καθήκοντα των ηγετών. Στο *Harvard Business Review για την Ηγεσία* (pp 43-66). Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Kotter, J.P. (2001). *Ηγέτης στις αλλαγές* (μτφρ. Α. Σοκοδήμος, επιμ. Μ. Ανδρέου). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Kouzes, J. & Posner, B. (1996). Leadership Practices Inventory (LPI), A self-assessment and analysis. San Diego Pfeiffer 860. In Carless, S.A., Wearing, A.J. & Mann, L. (2000), A short measure of transformational leadership, *Journal of Business and Psychology*, 14(3).
- Κούλα, Β. (2011). *Διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντή και εκπαιδευτικών και θεωρίες διοίκησης*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός οίκος Αδερφών Κυριακίδη α.ε.
- Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham: Open University Press.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). *Seven Strong Claims about Successful School Leadership*. London: DfES.
- Lumby, J. (2001). *Managing further education: learning enterprise*. Vol.5. Sage.
- Mileman, P. & Spacie, K. (1997). *Transforming corporate leadership*. Pitman.
- Μπινιάρη, Λ. (2012). Ανάπτυξη εργαλείων αυτοαξιολόγησης σχολικής μονάδας με στόχο την ηγεσία για τη μάθηση. Πορτραίτο και προφίλ. *Διδακτορική διατριβή*. Πανεπιστήμιο Πατρών.

- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Namus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Olmstead, J. (2000). *Executive leadership*. Cashman Dudley.
- Owens, R. (2001). *Organizational behavior in education*. Allyn & Bakon.
- Παπούλιας, Δ. (2009). *Η κρίση αλλάζει τη ζωή μας και το management*. Αθήνα: Κριτική.
- Polychroniou, P. (2008). Transformational leadership and Work Motivation in Modern Organizations: A critical analysis. *Advances in Management*, 1, 3, 9-12.
- Σαΐτης, Χ. (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης - Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2002). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο – Από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης-Θεωρία και Πράξη* (4^η έκδοση). Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης Χ., (2008), *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης-Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτη, Α. και Σαΐτης, Χ. (2011). *Εισαγωγή στη διοίκηση της εκπαίδευσης: θεωρία και μελέτη περιπτώσεων*. Τόμος Α, Αθήνα.
- Στραβάκου, Π. (2003). *Ο Διευθυντής Σχολικής μονάδας Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης ως κινητήρια δύναμη λειτουργίας της - μια εμπειρική έρευνα*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός οίκος Αδερφών Κυριακίδη.
- Su, Z., Gamage, D.&Mininberg, E. (2003). Professional preparation and development of school leaders in Australia and U.S.A. *International Education Journal*, 4(1), 42-59.
- Tracey, J.&Hinkin, T. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices? *Group & Organizations Management*, 23, 220-236.
- Wasserberg, M. (1999). Creating the vision and making it happen. In Tomlinson, H., Gunter, H. & Smith, P. (Eds.), *Living Headship: Voice, Values and Vision*. London: Paul Chapman.
- Χρονοπούλου, Σ. (2012). Μορφές εκπαιδευτικής ηγεσίας στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση- Εμπειρική μελέτη. *Μεταπτυχιακή Διατριβή*. ΠΜΣ«Εκπαίδευση & πολιτισμός- Διοίκηση και διαχείριση εκπαιδευτικών μονάδων» του Τμήματος Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας του Χαροκόπειου Πανεπιστήμιου. Αθήνα.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall Internationals Editions.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5th edn). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Zaleznik, A. (1998). Μάνατζερ και Ηγέτες - υπάρχει διαφορά μεταξύ τους; Στο *Harvard Business Review για την Ηγεσία* (pp 67-94). Αθήνα: Κλειδάριθμος.