

Η Ηγεσία στην εκπαίδευση, Προκλήσεις και προοπτικές

Leadership in education, Challenges and perspectives

Δήμητρα Παπαϊωάννου, Διοικητικός Υπάλληλος Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δράμας,
dimitrakrapaioannou@gmail.com

Dimitra Papaioannou, Administrative Officer of the Secondary Education Directorate of Drama,
dimitrakrapaioannou@gmail.com

Abstract: This paper undertakes a historical review of leadership theories, from the early 20th century to the present day. It analyzes the primary trends and approaches that have dominated each period, as well as the factors that have influenced them. Specifically, it examines the evolution of leadership from an authoritarian and hierarchical approach to a more participatory and transformational one. Finally, the paper focuses on the application of leadership theories in the educational context, analyzing various leadership models and the challenges faced by educational leaders.

Keywords: *Leadership research, leadership models, transformational leadership, teacher leadership, achieving goals, distributive leadership.*

Περίληψη: Η παρούσα εργασία πραγματοποιεί μια ιστορική αναδρομή στις θεωρίες ηγεσίας, από τις αρχές του 20ού αιώνα έως σήμερα. Αναλύονται οι κύριες τάσεις και προσεγγίσεις που έχουν κυριαρχήσει σε κάθε χρονική περίοδο, καθώς και οι παράγοντες που τις επηρέασαν. Ειδικότερα, εξετάζεται η εξέλιξη της ηγεσίας από μια αυταρχική και ιεραρχική προσέγγιση σε μια πιο συμμετοχική και μετασχηματιστική. Τέλος, η εργασία εστιάζει στην εφαρμογή των θεωριών ηγεσίας στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, αναλύοντας διάφορα μοντέλα ηγεσίας και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες στην εκπαίδευση.

Λέξεις κλειδιά: *επίτευξη στόχων, έρευνα στην ηγεσία, μοντέλα ηγεσίας, μετασχηματιστική, διανεμημένα.*

Εισαγωγή

Η έννοια της ηγεσίας αποτελεί αντικείμενο έντονης επιστημονικής έρευνας και συζήτησης εδώ και δεκαετίες, με διάφορες θεωρίες και προσεγγίσεις να αναδύονται για την κατανόηση της σύνθετης και πολύπλευρης φύσης αυτού του φαινομένου. Στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, η ηγεσία έχει αποτελέσει βασικό συστατικό στοιχείο για την επιτυχία των μαθητών και τη βελτίωση του σχολείου. Το άρθρο αυτό παρουσιάζει μια ιστορική ανασκόπηση των θεωριών ηγεσίας, παρακολουθώντας την εξέλιξη της ηγεσίας από τις αρχές του 20ού αιώνα έως σήμερα. Εξετάζει τις κύριες τάσεις και προσεγγίσεις που κυριάρχησαν σε κάθε χρονική περίοδο, καθώς και τους παράγοντες που τις επηρέασαν. Ειδικότερα, η εργασία εστιάζει στη

μετατόπιση από μια αυταρχική και ιεραρχική προσέγγιση σε μια πιο συμμετοχική και μετασχηματιστική.

Οι αρχές του 20ού αιώνα σηματοδεύτηκαν από την εμφάνιση των θεωριών ηγεσίας που βασίζονται στα χαρακτηριστικά, οι οποίες έδιναν έμφαση στα εγγενή χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες των επιτυχημένων ηγετών. Ωστόσο, οι θεωρίες αυτές σύντομα επικρίθηκαν για το περιορισμένο πεδίο εφαρμογής τους και την αδυναμία τους να λάβουν υπόψη τους παράγοντες του πλαισίου που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

Στη δεκαετία του 1970, τα μοντέλα ηγεσίας βάσει της κατάστασης κέρδισαν την προβολή τους, αναγνωρίζοντας τη σημασία της προσαρμογής των στυλ ηγεσίας στις συγκεκριμένες ανάγκες και απαιτήσεις του οργανισμού ή του περιβάλλοντος. Τα μοντέλα αυτά υπογράμμισαν την ανάγκη οι ηγέτες να είναι ευέλικτοι και να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες δυναμικές του περιβάλλοντός τους.

1. Η συζήτηση σχετικά με την ταξινόμηση της ηγεσίας

Ο Peter Northouse (2019) αναφέρει πως η ηγεσία είναι μια πολύπλοκη και πολυδιάστατη διαδικασία, για την οποία δύσκολα μπορούμε να καταλήξουμε σε έναν καθολικά αποδεκτό ορισμό. Στο πλαίσιο αυτό συγκεντρώνοντας στοιχεία από διάφορους ερευνητές ταξινομεί χρονικά μία σειρά από ορισμούς οι οποίοι αρχικά και κατά την περίοδο 1900-1929 επικεντρώνονταν στον έλεγχο και τη συγκέντρωση της εξουσίας, με κοινό θέμα την κυριαρχία.

Στη συνέχεια και κατά τη δεκαετία του 1930, η αναδύομενη προσέγγιση της ηγεσίας περισσότερο ως επιρροής παρά ως κυριαρχίας έφερε στο επίκεντρο τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, αλλά και της αλληλεπίδρασης μεταξύ της προσωπικότητας του ηγέτη και των συλλογικών χαρακτηριστικών μιας ομάδας ατόμων. Αργότερα κατά τη δεκαετία του 1940 διαφοροποιήθηκε η ηγεσία μέσω πειθούς από την ηγεσία μέσω εξαναγκασμού, ενώ κατά τη δεκαετία του 1950 κυριάρχησαν τρεις τάσεις: η συνεχιζόμενη απήχηση της θεωρίας ομάδων, βάσει της οποίας η ηγεσία ορίζεται ως οι δραστηριότητες των ηγετών εντός της ομάδας, η ηγεσία ως σχέση που αναπτύσσει κοινούς στόχους, βάσει της οποίας η ηγεσία συσχετίζεται με τη συμπεριφορά του ηγέτη και η αποτελεσματικότητα, βάσει της οποίας η ηγεσία ορίζεται ως ικανότητα επηρεασμού της συλλογικής απόδοσης της ομάδας.

Στη δεκαετία του 1960 επικράτησε ο ορισμός της ηγεσίας ως συμπεριφοράς, η οποία επηρέασε τους ανθρώπους αποσκοπώντας στην επίτευξη κοινών στόχων, ενώ στη δεκαετία 1970 η ομαδοκεντρική προσέγγιση έδωσε τη θέση της στην προσέγγιση της οργανωσιακής συμπεριφοράς, βάσει της οποίας η ηγεσία αντιμετωπίζεται ως συγκρότηση και συντήρηση ομάδων ή οργανισμών για την επίτευξη αμοιβαίων, σε επίπεδο ομάδας ή οργανισμού, στόχων.

Τη δεκαετία του 1980 καταγράφεται μία σημαντική αύξηση δημοσιεύσεων σχετικών με τη φύση της ηγεσίας, φέρνοντας το θέμα στο επίκεντρο της ακαδημαϊκής και δημόσιας σφαίρας. Ως αποτέλεσμα προέκυψε ένα ευρύ φάσμα ορισμών για την ηγεσία, το οποίο χαρακτηρίζεται

από γόνιμες παραλλαγές πάνω σε προϋπάρχουσες θεματικές, όπως η διάκριση της ηγεσίας από το μάνατζμεντ, τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη και η ηγεσία ως μετασχηματιστική διαδικασία.

Από τη δεκαετία του 1990 έως τον 21ο αιώνα, η αντιπαράθεση σχετικά με το εάν η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι ανεξάρτητες διαδικασίες συνεχίζεται έως σήμερα, ωστόσο, οι νέες έρευνες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη διαδικασία της ηγεσίας, μέσω της οποίας ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων ώστε να επιτύχουν έναν κοινό σκοπό, χωρίς να επιδιώκουν να βρουν νέους ορισμούς. Στο πλαίσιο αυτό κυριάρχησαν έννοιες όπως η αυθεντική ηγεσία που δίνει έμφαση στην αυθεντικότητα των ηγετών και της ηγεσίας τους, η πνευματική ηγεσία που επικαλείται αξίες και χρησιμοποιεί την αίσθηση καθήκοντος και συναδελφικότητας για να κινητοποιήσει τους υφιστάμενους, η ηγεσία μέσω του «υπηρετείν» η οποία τοποθετεί τον ηγέτη στην υπηρεσία των άλλων, ή και η ηγεσία μέσω του «ακολουθείν» η οποία εστιάζει στους υφιστάμενους και στον ρόλο που διαδραματίζουν στη διαδικασία της ηγεσίας. Ακόμη η προσαρμοστική ηγεσία, μέσω της οποίας οι ηγέτες ενθαρρύνουν τους υφισταμένους να προσαρμόζονται μέσω της επίλυσης προβλημάτων και της αντιμετώπισης προκλήσεων και αλλαγών, αλλά και η διαλεκτική ηγεσία, η οποία βασίζεται στην αρχή ότι η ηγεσία δεν διαμορφώνεται τόσο από τα χαρακτηριστικά, τις ικανότητες και τις συμπεριφορές του ηγέτη, αλλά μέσω της σχέσης και των επικοινωνιακών πρακτικών που γίνονται αντικείμενο διαπραγμάτευσης μεταξύ του ηγέτη και του υφιστάμενου.

Γενικά η συζήτηση σχετικά με την ταξινόμηση της ηγεσίας, έχει μία μακρόχρονη πορεία καθώς από τη δεκαετία του 1930 ακόμη, οι σχετικές μελέτες προσδιόρισαν δύο βασικές τάσεις ηγεσίας, αλλά και μία ενδιάμεση. (Lewin., Lippitt, & White, 1939)

Η πρώτη από αυτές, εκφράζοντας ουσιαστικά την κλασική σχολή της διοίκησης, ήταν η αυταρχική μορφή ηγεσίας, όπου ο αυταρχικός ηγέτης παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και εποπτεύει στενά τους υφισταμένους του.

Η δεύτερη μορφή η δημοκρατική, παίρνοντας στοιχεία από τη νεοκλασική σχολή, στρέφει το ενδιαφέρον προς τον εργαζόμενο και βασίζεται στην τάση ο δημοκρατικός ηγέτης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και να μη τους εποπτεύει πολύ στενά.

Ανάμεσα σε αυτές τις μορφές, μία τρίτη εκδοχή ηγεσίας η «Laissez-faire» ή αλλιώς το εξουσιοδοτικό μοντέλο ηγεσίας, ισορροπεί στο να μην παρεμβαίνει ο ηγέτης καθόλου επιτρέποντας στους εργαζομένους να πάρουν μόνοι τους αποφάσεις.

Η προσέγγιση αυτών των πρώτων μορφών ταξινόμησης της ηγεσίας, επιβεβαιώνει εξ αρχής και το αυτονόητο: ότι η αξία ή η απαξία ενός μοντέλου, δεν καθορίζεται αποκλειστικά και μόνο από τη δομή του, όσο από τους ανθρώπους που το υλοποιούν, αλλά και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτό εφαρμόζεται.

Έτσι, λοιπόν, όταν μία ομάδα ανθρώπων διαθέτει κουλτούρα συνεργασίας και έχει υψηλά εσωτερικά κίνητρα απασχόλησης, δε χρειάζεται, ίσως, στενή επιτήρηση προκειμένου να επιτελέσει το έργο της. Κατά συνέπεια ένα δημοκρατικό στυλ ηγεσίας θα μπορούσε να είναι

ιδιαίτερα αποτελεσματικό. Απεναντίας, κάθε άλλη περίπτωση έρχεται να ενισχύσει την επιχειρηματολογία υπέρ της αυταρχικής μορφής ηγεσίας. Τέλος, ένα «Laissez-faire» μοντέλο θα μπορούσε να αποτελέσει και μία ευκαιρία αποφυγής ευθυνών για έναν αδιάφορο ηγέτη.

Είναι γεγονός ότι τα ιδιαίτερα στοιχεία που συνθέτουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ατόμου επιδρούν καταλυτικά και στην άσκηση του διοικητικού του έργου. Έτσι μία χαρισματική προσωπικότητα θα έχει ίσως όλα τα εχέγγυα επίτευξης των στόχων μιας σύγχρονης διοίκησης. Η χαρισματική ηγεσία περιλαμβάνει πίστη, δέσμευση, αφοσίωση, εμπιστοσύνη, έμπνευση, θαυμασμό, ανάληψη ρίσκου, αυτοθυσία, διάρθρωση οράματος, μη συμβατική συμπεριφορά, ευαισθησία, κατανόηση και ενσυναίσθηση (Weber, 1968).

Ο Conger, (1989) διέκρινε τέσσερις στρατηγικές ή στάδια στη δράση της χαρισματικής ηγεσίας, κυρίαρχο στοιχείο των οποίων είναι:

- (α) η διαμόρφωση ενός οράματος που ανταποκρίνεται στις συνθήκες και τις ανάγκες του οργανισμού,
- (β) η χρήση μιας ρητορικής που υποστηρίζει την αναγκαιότητα και τους λόγους της υλοποίησης του οράματος,
- (γ) η οικοδόμηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης, καθώς και
- (δ) η ενδυνάμωση των μελών στην υλοποίηση του οράματος μέσα από την παραδειγματική συμπεριφορά του ηγέτη.

Με την έννοια και τη σημασία αυτή η οραματική ηγεσία, (Sashkin (1986), φιλοδοξεί να συμπεριλάβει τρεις βασικούς παράγοντες διαμόρφωσης της ηγεσίας, που κυριαρχούν ξεχωριστά σε άλλες θεωρίες: τη συμπεριφορά, τα προσωπικά χαρακτηριστικά και την κουλτούρα της οργάνωσης.

Πρωταρχική ενασχόληση του ηγέτη που ασκεί οραματική ηγεσία, σύμφωνα με τον Sashkin, (1986) θα πρέπει να είναι ο μετασχηματισμός της οργανωσιακής κουλτούρας, ώστε να αποτελεί το κατάλληλο πλαίσιο για την υλοποίηση του οράματος, στο οποίο προσβλέπει η οργάνωση. Το όραμα αυτό θα πρέπει να προσφέρει μία προοπτική του μέλλοντος, η οποία να είναι ξεκάθαρη. Θα πρέπει συνάμα το όραμα να είναι πραγματοποιήσιμο, να υποκινεί και να παρακινεί προς την επίτευξη των στόχων, να διεγείρει το πνεύμα, να δημιουργεί ενθουσιασμό και να προκαλεί τις ικανότητες και τα ταλέντα των μελών της οργάνωσης.

Τα βασικά, βέβαια, χαρακτηριστικά της οραματικής ηγεσίας συνδέονται με ηγέτες, οι οποίοι/ες, επιδεικνύουν προσωπικό ενδιαφέρον, ενέργεια, ζωτικότητα και επιμονή σε βασικές αξίες, ασκούν ηθική ηγεσία όταν τους αποδίδεται η δύναμη και δεν διαφθείρονται όταν η εξουσία παραμένει σε αυτούς. Επιπρόσθετα, διατηρούν καλές σχέσεις, αναπτύσσουν ομαδικό πνεύμα και γενικότερα εμπνέουν για προσωπική βελτίωση των υφισταμένων τους.

Στο σημείο όμως αυτό θα πρέπει να κάνουμε μία σημαντική αναγωγή της έννοιας «ηγεσία» από τα άτομα στις δομές και γενικότερα στην εκάστοτε εκπαιδευτική πολιτική. Το βασικό ερώτημα είναι κατά πόσο η ηγεσία περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά της χαρισματικής και της

οραματικής ηγεσίας. Αυτό είναι ένα ερώτημα το οποίο μπορεί να διερευνηθεί και ίσως να απαντηθεί εξετάζοντας αν η εκάστοτε εκπαιδευτική πολιτική αποπνέει εμπιστοσύνη, έμπνευση, θαυμασμό, διάρθρωση οράματος, κατανόηση και ενσυναίσθηση.

Θα πρέπει μάλιστα να σκεφτούμε πως η άσκηση της εξουσίας από τα άτομα που την ασκούν είναι αλληλένδετη με την εξουσία που προσλαμβάνουν από το γενικότερο πλαίσιο μέσα στο οποίο δρουν και εξελίσσονται.

Στο χώρο της εκπαιδευτικής ηγεσίας η πιο γνωστή ίσως ταξινόμηση της ηγεσίας σε μοντέλα και τύπους, ξεκινά με την ταξινόμηση των Leithwood & Duke (1999) οι οποίοι περιέγραψαν έξι (6) τύπους ηγεσίας:

Η ενδεχομενική ηγεσία (contigent), (Χρονοπούλου,2012), αναδεικνύει τη σχέση που έχει το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα ένας εκπαιδευτικός οργανισμός, με τη συμπεριφορά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ατόμου που ασκεί στον οργανισμό αυτό εξουσία. Σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση κάθε ηγετικό στέλεχος ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, θα πρέπει να διαθέτει ευελιξία προσαρμογής στα διάφορα προβλήματα που αναδύονται.

Η διοικητική ή διαχειριστική (managerial) ηγεσία αποτελεί ένα σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα, δεδομένου ότι βασίζεται στην τυπική διεκπεραίωση συγκεκριμένων ιεραρχικά εντολών. Το εν λόγω μοντέλο συμπληρώθηκε αργότερα από τους Bush & Glover, (2003) με την έννοια της συναλλακτικής (transactional) ηγεσίας και με παρόμοια με τη διοικητική χαρακτηριστικά.

Σε αντίθεση με την αυστηρή δομή της διοικητικής, διαχειριστικής ή συναλλακτικής ηγεσίας, η μετασχηματιστική (transformational) ηγεσία έρχεται να προσδώσει ένα διαφορετικό περιεχόμενο στη συζήτηση που εξελίσσεται προβάλλοντας τα στοιχεία της καινοτομίας και της αλλαγής. Στην προοπτική αυτή συμπεριλαμβάνει και στοιχεία της συμμετοχικής (participative) ηγεσίας.

Σύμφωνα με την ταξινόμηση των Leithwood & Duke, η διοικητική ηγεσία προσεγγίζει περισσότερο την έννοια της κλασσικής διοίκησης και πρόκειται για μία μορφή η οποία εξισώνει την ηγεσία με τη διαχείριση των συστημάτων και των διαδικασιών παρά με τη διαχείριση των ανθρώπων. Την αναφέρουμε ωστόσο εδώ δεδομένου ότι συνάδει σχεδόν απόλυτα με τη διοικητική δομή και τη λειτουργία του εκπαιδευτικού μας συστήματος. Στη μορφή αυτής της ηγεσίας η δύναμη και η επιρροή του ηγέτη εξαρτώνται αναλογικά από τη διοικητική θέση που κατέχει στην ιεραρχία. Αν και δε συνδέεται με την προοπτική και το όραμα, η σημαντικότητα του μοντέλου αυτού της ηγεσίας έγκειται στο ότι αποτελεί το απαραίτητο προαπαιτούμενο της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού, καθώς η ικανοποιητική διεκπεραίωση καθηκόντων, λειτουργιών και συμπεριφορών διευκολύνει τόσο το έργο των μελών του οργανισμού όσο και της διοίκησης γενικότερα (Shamir, House, & Arthur, 1993). Αυτός είναι και ο κύριος λόγος για τον οποίο τόσο έμμεσα, για λόγους δηλαδή αυτοσυντήρησης, όσο και άμεσα, ως επιλογή, επικρατεί σε ένα μεγάλο βαθμό στο σύγχρονο εκπαιδευτικό γίγνεσθαι.

Μία μορφή της ηγεσίας η οποία έχει να δώσει πολλά στοιχεία στη σύγχρονη προοπτική της ηγεσίας είναι η μετασχηματιστική ηγεσία. Πρόκειται για μια μορφή ικανή να μεταμορφώνει τους ανθρώπους, καθώς περιλαμβάνει συναισθήματα, αξίες, ηθικές, ιδανικά και μακροπρόθεσμους στόχους, την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και την αντιμετώπιση ή τη μεταχείρισή τους ως ολοκληρωμένα ανθρώπινα όντα από τους ηγέτες τους (Shamir, House, & Arthur, ό.π.). Με την έννοια αυτή η μετασχηματιστική ηγεσία δεν επιδιώκει να συντηρήσει μία κατεστημένη κατάσταση όπως ενδεχομένως αυτή ορίζεται από την κεντρική διοίκηση, ενώ το βασικό κίνητρο που εμφυσά στα μέλη ενός οργανισμού είναι η διάθεση για αλλαγή και η καινοτομία. Βεβαίως, όλα αυτά εκπέμπουν μία θετική αύρα ως προς τη θεωρητική τους πλαισίωση, αν και πρακτικά εμπίπτουν σε μία σειρά από περιορισμούς.

Ο Bass (1985) αναλύοντας περαιτέρω τη μετασχηματιστική ηγεσία αναφέρει πως αυτή αποτελείται από τέσσερις αλληλένδετους παράγοντες που είναι: το χάρισμα, η εμπνευσμένη κινητοποίηση, η πνευματική διέγερση και το εξατομικευμένο ενδιαφέρον.

Η μετασχηματιστική ηγεσία, ωστόσο, διαφοροποιείται από τη χαρισματική ηγεσία, υπό την έννοια ότι το χάρισμα διεγείρει ισχυρά υφιστάμενα συναισθήματα και αναγνώριση, παράλληλα με μια πιθανή εξάρτηση στον ηγέτη, αλλά αυτό δεν παρακινεί απαραίτητα τους υφιστάμενους να παρακάμψουν το ενδιαφέρον για τον εαυτό τους. Αντίθετα, η μετασχηματιστική προσέγγιση ενδυναμώνει τους υφιστάμενους ώστε να αλλάξουν από μόνοι τους τα κίνητρα τους μέσω της εκπαίδευσης και της καθοδήγησης (Kouzes, 1989) και αυτό αποτελεί ένα ισχυρό στοιχείο διαφοροποίησης από τη χαρισματική.

2. Σύγχρονες προεκτάσεις

Είναι γεγονός ότι το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας μοιάζει να είναι αρκετά συμβατό και με την προοπτική της αυτονομίας των σχολικών μονάδων όπως αυτή προωθείται μέσα από το Ν. 4823/2021, η οποία προϋποθέτει τις δύο βασικές αρχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας: την αλλαγή και την καινοτομία.

Ενδεικτικά στοιχεία ως προς αυτό αποτελούν το πολλαπλό βιβλίο και η δυνατότητα επιλογής διδακτικού βιβλίου σε κάθε μάθημα που διδάσκεται στις σχολικές μονάδες της δημόσιας ή ιδιωτικής Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, η σύναψη συμφωνιών συνεργασίας με σκοπό τη συμμετοχή της σχολικής μονάδας σε προγράμματα και δράσεις πολιτιστικού, αθλητικού, κοινωνικού ή εκπαιδευτικού ενδιαφέροντος, η λειτουργία Εκπαιδευτικών Ομίλων, αλλά και μία σειρά από θεσμούς που άπτονται της εσωτερικής λειτουργίας των σχολικών μονάδων, όπως είναι οι Ενδοσχολικοί Συντονιστές και οι Μέντορες.

Ωστόσο, μία σειρά από περιορισμούς που αφορούν στο ισχύον συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα, δημιουργούν φραγμούς, καθώς η σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα φαίνεται συχνά να συνάδει περισσότερο με τα πρότυπα μιας διοικητικής ηγεσίας. Μέσα μάλιστα από τη φιλοσοφία της διοικητικής ηγεσίας και συνακόλουθα ενός αυστηρά δομημένου εκπαιδευτικού συστήματος, προκύπτει η συναλλακτική μορφή της ηγεσίας (Kuhnert, Lewis, 1987), η οποία

επικεντρώνεται στον ρόλο της εποπτείας, της οργάνωσης και της απόδοσης των στελεχών που την εφαρμόζουν.

Ουσιαστικά οι ηγέτες που εφαρμόζουν το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας εστιάζουν σε συγκεκριμένα καθήκοντα και χρησιμοποιούν ανταμοιβές και τιμωρίες για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους. Αυτή η θεωρία υιοθετεί μία συμπεριφορική τάση στην ηγεσία, βασιζόμενη σε ένα σύστημα ανταμοιβών και τιμωριών. Βασικές της αρχές είναι ότι οι άνθρωποι εκτελούν το καλύτερο δυνατό όταν η αλυσίδα εντολής είναι σαφής, καθώς και ότι οι υφιστάμενοι πρέπει να παρακολουθούνται προσεκτικά ώστε να διασφαλίζεται ότι οι προσδοκίες ικανοποιούνται.

Η συναλλακτική ηγεσία μοιάζει να είναι πιο αποτελεσματική σε καταστάσεις κρίσεων, όταν η εστίαση πρέπει να βρίσκεται στην εκπλήρωση ορισμένων καθηκόντων. Έτσι, με την ανάθεση σαφώς καθορισμένων καθηκόντων σε συγκεκριμένα άτομα, οι ηγέτες μπορούν να διασφαλίσουν ότι αυτά θα υλοποιηθούν. Ωστόσο, το ενδιαφέρον των στελεχών της εκπαίδευσης για τη συναλλακτική ηγεσία, συνδέεται σε ένα μεγάλο βαθμό και με τον παράγοντα της γραφειοκρατικής και ιεραρχικής δομής του εκπαιδευτικού μας συστήματος και με την έννοια αυτή η εφαρμογή της συχνά παρουσιάζεται και ως μία αναγκαιότητα.

Ωστόσο, η έννοια της «μετασχηματιστικής ηγεσίας», όπως ορίζεται από τον Burns (1978) βασίζεται στην από κοινού συνεργασία ηγετών και μελών μιας ομάδας, ώστε να εξυψώνουν ο ένας τον άλλο σε ανώτερα επίπεδα δραστηριοποίησης και ηθικής. Όμως ως πρακτική δεν προχώρησε στην ανάπτυξη μιας πλήρους θεωρίας και αντίστοιχων τεχνικών μέτρησης αυτής της διαδικασίας. Μάλιστα ο Burns (1978) θεώρησε πως ένας ηγέτης μπορεί να χαρακτηρίζεται είτε ως συναλλακτικός είτε ως μετασχηματιστικός. Με την έννοια αυτή θα μπορούσαμε να έχουμε μία σειρά από ηγέτες οι οποίοι/ες σε καθαρά θεωρητικό επίπεδο θα ήθελαν να εφαρμόσουν την μετασχηματιστική ηγεσία, θα μιλούν ίσως για αυτή με τα καλύτερα λόγια, θα την υποστηρίζουν ενδεχομένως σε ανακοινώσεις σε συνέδρια, σε άρθρα ή σε διατριβές, ωστόσο εκ των πραγμάτων θα είναι υποχρεωμένοι να ακολουθούν ένα διοικητικό προφίλ με προσανατολισμό στη συναλλακτική ηγεσία.

Όμως το ζήτημα αυτό έχει αποτελέσει αντικείμενο διαπραγμάτευσης και συζήτησης σε επιστημονικό επίπεδο έτσι ο Bass (1985) καλύπτοντας κατά μία έννοια τις αδυναμίες της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ανέπτυξε μία θεωρία κατά την οποία ο ίδιος ο ηγέτης μπορεί να χαρακτηρίζεται από στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας και παράλληλα από στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η πλήρης θεωρία αυτής της μορφής ηγεσίας παρουσιάζει το ηγετικό στυλ «Full Range Leadership Theory» ως μια πολυδιάστατη δομή που περιλαμβάνει παράγοντες συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας (Antonakis, House, 2002).

Οπωσδήποτε οι απόψεις του Bass αποτελούν ένα σημαντικό εφαλτήριο μίας διαφορετικής συζήτησης περί ηγεσίας, καθώς στην ιδιότυπη αυτή συνύπαρξη συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας, η συναλλακτική καλύπτει τις συνθήκες του εκπαιδευτικού μας συστήματος που είναι συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό, με ιεραρχική δομή, κεντρικά αποφασισμένη εκπαιδευτική πολιτική και με στελέχη ως εντολοδόχους και εκτελεστές

προκαθορισμένων πολιτικών, τη στιγμή που η μετασχηματιστική ηγεσία, συνεισφέρει στο όραμα της αλλαγής και της καινοτομίας.

Με την έννοια αυτή, η Full Range Leadership Theory, εκφράζει μία σύγχρονη πραγματικότητα, καθώς μπορεί να εξηγήσει την πολυδιάστατη φύση της ηγεσίας και να μετρήσει εμπειρικά συμπεριφορές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προβλέψουν την έκβαση ηγεσίας. Μία βασική πάντως παράμετρος επιτυχίας αυτού του ιδιότυπου συνδυασμού ηγεσίας αποτελεί η ισχυρή προσωπικότητα των ηγετών οι οποίοι/ες καλούνται όχι μόνο να ισορροπήσουν, αλλά και να νοηματοδοτήσουν ένα πρότυπο ηγεσίας το οποίο δε θα είναι τόσο συμβατό με την υπάρχουσα κατάσταση. Πάντα βέβαια θα ελλοχεύει ο κίνδυνος μια αποτυχίας ή παρεκτροπής προς τη μία ή την άλλη κατάσταση.

3. Η διανεμημένη ηγεσία στη σύγχρονη πραγματικότητα

Μέσα από την προβληματική που αναπτύξαμε έως τώρα μπορούμε να αναδείξουμε ως μία πρόταση τη φιλοσοφία της διανεμημένης ηγεσίας (distributive leadership), η οποία αποτελεί περισσότερο ένα τρόπο σκέψης σχετικά με την ηγεσία παρά μια ακόμα τεχνική ή πρακτική (Bennett, Wise, Woods, Philip and Harvey, Janet (2003). Άλλωστε, η διανεμημένη ηγεσία εκφράζεται με διαφορετικές ονομασίες, όπως:

- συνηγεσία (co-leadership),
- ηγεσία ενδυνάμωσης (empowerment leadership),
- αυτοηγεσία (self-management),
- ηγεσία που υπηρετεί (servant leadership)
- συμμετοχική (participative leadership),
- κατανεμημένη (shared leadership).

Η διανεμημένη ηγεσία, (Greenleaf, 1977), παρουσιάζεται συχνά απέναντι στην παραδοσιακή διοικητική και συναλλακτική έννοια της ηγεσίας που αναφέρεται σε μία σειρά χαρακτηριστικών, ικανοτήτων και δραστηριοτήτων διαφόρων ατόμων, τα οποία βρίσκονται στην κορυφή μιας ιεραρχικής οργάνωσης. Προκειμένου να συζητήσουμε όμως για τη διανεμημένη ηγεσία θα πρέπει να κάνουμε μία υπέρβαση: να ξεπεράσουμε την κλασσική έννοια του μοναδικού ηγέτη που ιεραρχικά βρίσκεται στην κορυφή της διοίκησης και του ελέγχου (Spillane, Camburn, Stitzel Pareja, 2007).

Ουσιαστικά στη διανεμημένη ηγεσία η ατομική και συλλογική ικανότητα ενισχύονται προκειμένου να ενδυναμωθεί η αποτελεσματικότητα ενός έργου και αυτό γίνεται με τη διανομή των λειτουργιών της ηγεσίας μεταξύ των διαφόρων εκπροσώπων μιας ομάδας ή οργάνωσης. Με την έννοια αυτή η διανεμημένη ηγεσία, αποτελεί ουσιαστικά μία δυναμική λειτουργία, που προϋποθέτει δέσμευση για κάποια κοινή αποστολή και ένα κοινό όραμα.

Στην διανεμημένη προοπτική της ηγεσίας ο ρόλος του ενός ατόμου που ασκεί ηγεσία δεν αφαιρείται ούτε υπονομεύεται, απλά διαφοροποιείται. Οι ηγέτες εδώ μπορούν να είναι πολλοί. Έτσι σε επίπεδο μιας σχολικής μονάδας, το ρόλο αυτό μπορεί να έχουν ο σύλλογος διδασκόντων, οι μαθητές/τριες, ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων των μαθητών/τριών κ.ά. Αντίστοιχα, σε επίπεδο μίας Διεύθυνσης Εκπαίδευσης, ο ρόλος μπορεί να επιμερίζεται στο προσωπικό της διεύθυνσης, στους διευθυντές και στις διευθύντριες των σχολικών μονάδων ευθύνης της Διεύθυνσης κ.ο.κ. Σε κάθε περίπτωση όλοι/ες μαζί αποτελούν μια ηγετική ομάδα, στην οποία διαμοιράζεται η ηγεσία και κάθε πρόσωπο μπορεί να συμμετέχει στην άσκηση της ηγεσίας και υπό αυτήν την έννοια έχουμε μια μορφή συλλογικής εργασίας με διανομή ευθυνών και ρόλων.

Πολύ σημαντικό παράγοντα λοιπόν αυτής της προοπτικής αποτελούν οι εκφάνσεις της διανεμημένης ηγεσίας, που προαναφέραμε. Έτσι η έννοια της συνηγεσίας βασίζεται στην λογική συνεργασίας περισσοτέρων του ενός ηγετών σε μία διαδικασία, οι οποίοι/ες μπορεί να μην είναι πρόσωπα με τη συμβατική τους μορφή, αλλά ομάδες, σύλλογοι, θεσμοί, κ.ά.

Επίσης, η ηγεσία ενδυνάμωσης αποτελεί μία εξαιρετική παράμετρο στη βάση της οποίας η ενδυνάμωση των ατόμων που αποτελούν το δυναμικό ενός οργανισμού, βρίσκεται σε προτεραιότητα. Με την έννοια αυτή, όλοι και όλες συμμετέχουν σε μία διαδικασία, προσφέρουν τον καλύτερό τους εαυτό στην υλοποίηση ενός έργου και τα αποτελέσματα μπορούν να είναι εντυπωσιακά.

Σημαντική θέση στην όλη φιλοσοφία της διανεμημένης ηγεσίας έχει και η αυτοηγεσία, η οποία θα μπορούσε να είναι και η πιο σημαντική παράμετρος της ηγεσίας, δεδομένου ότι ένας αποτελεσματικός ηγέτης, θα πρέπει πρωτίστως να διαθέτει αυτοέλεγχο προκειμένου να ελέγχει τον εαυτό του. Με απλά λόγια θα πρέπει κάποιος/α να είναι σε θέση να ηγηθεί του ίδιου του/της του εαυτού. Σε κάθε διαφορετική περίπτωση ελλοχεύει ο κίνδυνος οποιεσδήποτε ενέργειες να κατευθύνονται από κίνητρα ανιδιοτελή που βλάπτουν το κοινό συμφέρον.

Τέλος, η ηγεσία που υπηρετεί προϋποθέτει έναν ανώτερο βαθμό συνείδησης και αντίληψης των πραγμάτων και οπωσδήποτε βασική συνθήκη επίτευξης κάθε συλλογικού στόχου σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό. Ουσιαστικά η ηγεσία που υπηρετεί συνδέεται και με την ηθική αλλά και την εκπαιδευτική ηγεσία, με την έννοια ότι το σχολείο και γενικότερα η εκπαίδευση δεν μπορούν να κυριαρχούνται από την ίδια λογική που διέπει τις επιχειρήσεις και αυτή η αντίθεση πηγάζει από τους στόχους των δύο ειδών οργάνωσης (Wong, 1998).

Στόχος μιας επιχείρησης είναι το κέρδος και κάθε απόφαση και πρακτική κινείται σύμφωνα με αυτό. Αντίθετα, ο στόχος του σχολείου έχει μία έντονα ηθική διάσταση, καθώς αφορά όχι μόνο στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, αλλά και αρχών.

Το κέρδος ως πυρήνας της οργάνωσης μιας επιχείρησης καθορίζει και την οργανωσιακή της δομή. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής βασίζεται στην αποδοτικότητά της και όχι στην ηθική που τη διέπει, ενώ η λήψη αποφάσεων γίνεται κατά κύριο λόγο από τους/τις διευθυντές/ντριες και με έμφαση πάντα στο μεγαλύτερο κέρδος. Η όποια συμμετοχική λήψη αποφάσεων καθορίζεται, επίσης, από την πιθανότητα αύξησης του κέρδους. Από την άλλη, ένα

σχολείο που στοχεύει στην ανάπτυξη της προσωπικότητας και της κρίσης των μαθητών και μαθητριών, αλλά και τη μεταφορά σε αυτούς των αρχών της δημοκρατίας, οφείλει να ακολουθεί στρατηγικές λήψης αποφάσεων σχετικές με αυτές τις αρχές.

Συμπεράσματα

Η έρευνα πάνω στην ηγεσία έχει καταδείξει μια συνεχή εξέλιξη των θεωριών και των πρακτικών που τη διέπουν. Από τις αρχικές προσεγγίσεις, η ηγεσία εξελίχθηκε σε μια πιο συμμετοχική και μετασχηματιστική διαδικασία, που δίνει έμφαση στην ενδυνάμωση των μελών μιας ομάδας και στην επίτευξη κοινών στόχων.

Η ηγεσία δεν είναι μια στατική έννοια, αλλά εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως το ιστορικό πλαίσιο, τον οργανισμό, την κουλτούρα και τα άτομα που εμπλέκονται. Οι θεωρίες ηγεσίας έχουν εξελιχθεί από προσωποκεντρικές προσεγγίσεις σε προσεγγίσεις που δίνουν έμφαση στις σχέσεις και τη διαμόρφωση του οργανισμού. Η ηγεσία στην εκπαίδευση αντιμετωπίζει μοναδικές προκλήσεις και απαιτεί την εφαρμογή μοντέλων που να συνδυάζουν στοιχεία της μετασχηματιστικής και της διανεμημένης ηγεσίας. Η έρευνα στην ηγεσία συνεχίζει να εξελίσσεται, με νέες θεωρίες και προσεγγίσεις να αναδύονται.

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Antonakis, J. and House R. J. (2002). «Transformational and charismatic Leadership: The road ahead», US/Mountain, United States
- Antonakis, J., Avolio, B. J. and Sivasubramaniam, N. (2003) «Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire', The Leadership Quarterly», 14(3), pp. 261-295
- Bass, B.M. (1985). «Leadership and Performance beyond Expectations», Free Press, New York, NY, 19–27
- Bass, B.M. (1985). «Leadership and Performance beyond Expectations», Free Press, New York, NY, 19–27
- Bennett, N., Wise, C., Woods, Philip A and Harvey, Janet A. (2003). Distributed Leadership: A Review of Literature. National College for School Leadership.
- Burns, J. M. (1978) «Leadership». New York: Harper & Row, 63–87
- Bush, T. & Glover, D. (2003) School Leadership: Concepts & Evidence. Nottingham: National
- Conger, J.A. (1989) «The charismatic leader: beyond the mystique of exceptional leadership» Jossey-Bass, San Francisco
- Daniëls Ellen, Annie Hondeghem, Filip Dochy “A review on leadership and leadership development in educational setting”, 2019

- Greenleaf, R. K.(1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Kouzes, J.M. (1989). «Secret to success», *Executive Excellence*, Vol. 6, 3-6
- Kuhnert, K.W., Lewis, P. (1987) «Transactional and transformational leadership: A constructive developmental analysis». *Academy of Management Review*. 12, 648–657
- Leithwood, K. & Duke, D.(1999). *A Century's quest, to Understand school- Leadership*. Στο Murphy and Karen Seashore Louis (Eds.). *Handbook of Research on Educational Administration*, San Francisco:Jossey-Bass publishers.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939) «Patterns off aggressive behavior in experimentally created social climates», *Journal of Social Psychology*,10, 271-279
- Northouse P. (2019) *Ηγεσία: Θεωρία και πράξη*, 8η έκδοση, Παπασωτηρίου, Αθήνα
- Sashkin, M. (1986) «A manager's guide to performance management, checkmate books», New Mexico
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993) «The motivational effects of charismatic leadership: A selfconcept based theory», 17–32
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993), ό.π.
- Spillane, J., Camburn, E., Stitzel Pareja, A. (2007). Taking a distributed perspective to the school principal's workday. *Leadership and Policy in Schools*, 6(1), 103-125.
- Weber, M. (1968) «Economy and Society» (trans. ed. G. Roth and C. Wittich), Bedminster Press, New York, στο Καρκαλά, Α. (2020), «Το στοίχημα για μια αποτελεσματική ηγεσία στο σύγχρονο Δημόσιο Τομέα», *Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Αθήνα*
- Wong, K.(1998). Culture and moral leadership in education. *Peabody Journal of Education*, 73(2), 106-125.
- Χρονοπούλου, Σ. (2012). «Μορφές εκπαιδευτικής ηγεσίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Εμπειρική μελέτη.», *Διπλωματική Εργασία, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο*