

## Τα μοντέλα ηγεσίας στην εκπαίδευση και τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου ηγέτη εκπαιδευτικής μονάδας

Παρασκευή Λαφαζάνη

Εκπαιδευτικός ΠΕ 70

vivilafaz@gmail.com

### Περίληψη

Ο ρόλος της ηγεσίας είναι βασική παράμετρος της δημιουργίας σύγχρονης εκπαιδευτικής μονάδας, ενός οργανισμού «που μαθαίνει», που ανταποκρίνεται στις ανάγκες της σημερινής κοινωνίας, που καλλιεργεί στους μαθητές τις δεξιότητες του 21<sup>ου</sup> αιώνα και που στοχεύει στη συνολική βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Η επιτυχημένη σχολική ηγεσία έχει άμεση σχέση με την αποτελεσματικότητα του σχολείου και την επίτευξη των στόχων του. Η βιβλιογραφική επισκόπηση καταδεικνύει πως υπάρχουν πολλές και διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις της έννοιας της ηγεσίας. Ακόμη πολλά και διαφορετικά είναι τα μοντέλα ηγεσίας που εφαρμόζονται στις εκπαιδευτικές μονάδες και διακρίνονται με διάφορα κριτήρια όπως το γενικό προσανατολισμό της ηγεσίας ή τον τρόπο λήψης αποφάσεων ή άλλα πιο εξειδικευμένα κριτήρια. Είναι σημαντική η αποσαφήνιση του όρου της ηγεσίας, η μελέτη και ανάδειξη των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που οδηγούν έναν ηγέτη σε επιτυχία και αποτελεσματικότητα, τα στοιχεία της αποτελεσματικότητας και οι ταξινομήσεις των ηγετικών συμπεριφορών που παρατηρούνται στις εκπαιδευτικές μονάδες. Στην παρούσα εργασία αποσαφηνίζεται ο όρος «ηγεσία» και γίνεται διάκριση του όρου «ηγέτης» από εκείνον του «Διευθυντή» αν και το ιδανικό θα ήταν να αλληλοσυμπληρώνονται οι δύο έννοιες, όμως δε συμβαίνει αυτό. Ακόμη παρουσιάζονται τα πέντε επίπεδα ηγεσίας σύμφωνα με τον John Maxwell. Στη συνέχεια, καταγράφονται τα συλλ ηγεσίας που αναπτύσσονται στις σχολικές μονάδες καθώς και τα κύρια χαρακτηριστικά του επιτυχημένου ηγέτη στην εκπαίδευση. Αξίζει να τονίσουμε εδώ πως δεν είναι δυνατόν να κατατάξουμε απόλυτα έναν σχολικό ηγέτη σε ένα αποκλειστικά μοντέλο ηγεσίας παρότι είναι διακριτά τα χαρακτηριστικά του κάθε μοντέλου, καθώς παρουσιάζουν συχνά οι προσωπικότητες και η συμπεριφορά των ηγετών στοιχεία από διάφορα συλλ ηγεσίας. Στόχος μας είναι να καταγράψουμε μέσω των βιβλιογραφικών αναφορών τα στοιχεία που έχει ο επιτυχημένος ηγέτης σχολικής μονάδας καθώς και τα συλλ – μοντέλα ηγεσίας τα οποία αναβαθμίζουν το σχολικό οργανισμό.

**Λέξεις κλειδιά:** Ηγεσία, μοντέλα ηγεσίας, επιτυχημένος ηγέτης, διευθυντής.

### 1. Εισαγωγή

Η επιτυχημένη σχολική ηγεσία θεωρείται, σήμερα, ένα από τα βασικά στοιχεία και μια από τις βασικές προϋποθέσεις του αποτελεσματικού σχολείου (Πασιαρδής, 2014).

Η έννοια της εκπαιδευτικής ή σχολικής ηγεσίας καλύπτει τη σύγχρονη ανάγκη εξέλιξης της διοίκησης της εκπαίδευσης και την εναρμόνισή της με τα νέα κοινωνικά και οικονομικά δεδομένα και τη μετακίνηση του ενδιαφέροντος από τα τυποποιημένα καθήκοντα στην ανάληψη πρωτοβουλιών, την εισαγωγή καινοτομιών και τη συμμετοχική διοίκηση (Θεοφιλίδης, 2012).

Στην προοπτική της σχολικής ηγεσίας, πρόσωπο – κλειδί αποτελεί ο σχολικός ηγέτης, ο οποίος καλείται: (i) να αποσαφηνίσει το σκοπό και την αποστολή της εκπαίδευσης και (ii) να αξιοποιήσει καταλλήλως τις εισροές του εκπαιδευτικού συστήματος (οικονομικούς πόρους, διδακτικό προσωπικό, μαθητικό δυναμικό, υλικοτεχνική υποδομή) και να καθοδηγήσει το μετασχηματισμό τους μέσα από τις λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου, ώστε να εξασφαλιστούν τα βέλτιστα μαθησιακά αποτελέσματα (Πετρίδου, 2005).



Όμως, δεν υπάρχει μια σαφής, αυστηρή και κατηγορηματική αναφορά ως προς τα στοιχεία εκείνα που διακρίνουν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες (Cuban, 1988). Η εξακρίβωση των προσωπικών χαρακτηριστικών των ηγετών, δηλαδή των στοιχείων που ξεχωρίζουν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες, παραμένει ένα δύσκολο πρόβλημα. (Σαϊτής, 2008).

## 2. Έννοια και αποσαφήνιση του όρου «ηγεσία»

Σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές αναφορές, η έννοια της ηγεσίας είναι σύνθετη και συναντάται μεγάλος αριθμός ορισμών. Παραθέτουμε ενδεικτικά ορισμένους:

- 1) Ηγεσία είναι η διαδικασία άσκησης σκόπιμης επιρροής από ένα πρόσωπο ή ομάδα σε άλλους ανθρώπους ή ομάδες με στόχο την οικοδόμηση δραστηριοτήτων και σχέσεων σε μία ομάδα ή έναν οργανισμό (Yukl, 2009).
- 2) Ηγεσία είναι ένα πλέγμα συμπεριφορών που χρησιμοποιείς όταν προσπαθείς να επηρεάσεις τη συμπεριφορά των άλλων (Πασιαρδής, 2014).
- 3) Ηγεσία είναι η διαδικασία επιρροής της συμπεριφοράς των μελών μιας ομάδας ή ενός οργανισμού ώστε να εξασφαλίζεται τη θεληματική τους συνεργασία (Σαϊτής, 2000).
- 4) Ηγεσία είναι η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση των έργων που έχουν αναλάβει, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού (Χυτήρης, 1996).
- 5) Η ηγεσία αναφέρεται σε ανθρώπους που δαμάζουν τα κίνητρα και τις δράσεις των άλλων για την επίτευξη ορισμένων επιθυμητών στόχων και συνεπάγεται την ανάληψη πρωτοβουλιών και κινδύνων (Cuban, 1988).

Βασικό κοινό στοιχείο στους περισσότερους ορισμούς της ηγεσίας είναι η επιρροή. «Η επιρροή ως η ουσία της ηγεσίας» (Yukl G, 2009). Ως «επιρροή» νοείται η αλληλεπιδραστική, ακαθόριστη και άτυπη δύναμη που προκαλεί την εθελοντική συμμετοχή και τη συμμόρφωση της συμπεριφοράς των ατόμων και διακρίνεται σαφώς από την εξουσία της διοίκησης που αποτελεί μια δομική και τυπική ιεραρχική σχέση (Μπουραντάς, 2002).

Στο σημείο αυτό, είναι απαραίτητη η διάκριση ανάμεσα στις έννοιες ηγεσία και διεύθυνση, ώστε να κατανοηθεί σωστά το περιεχόμενό τους και να γίνεται συνεπώς και σωστή χρήση των όρων τους. Αν και το ιδανικό θα ήταν, αυτές οι δύο έννοιες να αλληλοσυμπληρώνονται και όχι να αλληλοαναιρούνται, εντούτοις για να κατανοηθεί καλύτερα η διαφορά τους και κατά συνέπεια να αποσαφηνισθεί πλήρως και οριστικά ο όρος «ηγεσία», ακολουθούν κάποια ενδεικτικά ζεύγη αντιθετικών συμπεριφορών, στάσεων και ενεργειών μεταξύ ενός διευθυντή και ενός ηγέτη (Πασιαρδής, 2014):

- Ο διευθυντής ασχολείται με την καθημερινή γραφειοκρατική διεκπεραίωση. Ο ηγέτης δίνει κατεύθυνση σε βάθος χρόνου.
- Ο διευθυντής αποδέχεται και διατηρεί το status quo. Ο ηγέτης αμφισβητεί το status quo και οραματίζεται.
- Ο διευθυντής ακολουθεί κατά γράμμα νόμους και διαδικασίες. Ο ηγέτης παίρνει πρωτοβουλίες και καινοτομεί.
- Ο διευθυντής επιβάλλεται στους υφισταμένους του με την εξουσία που πηγάζει από τη θέση του. Ο ηγέτης εμπνέει τους υφισταμένους του και κερδίζει την εμπιστοσύνη τους.
- Ο διευθυντής σκέφτεται και ενεργεί με βραχυπρόθεσμο ορίζοντα. Ο ηγέτης έχει μακροπρόθεσμη προοπτική.
- Ο διευθυντής επικεντρώνει την προσοχή του σε δομές και συστήματα. Ο ηγέτης επικεντρώνει την προσοχή του στους ανθρώπους.
- Ο διευθυντής ελέγχει. Ο ηγέτης εμπνέει εμπιστοσύνη και προωθεί τη συνεργασία.
- Ο διευθυντής ρωτάει πώς και πότε. Ο ηγέτης ρωτάει τι και γιατί.



- Ο διευθυντής συντηρεί την υπάρχουσα κατάσταση. Ο ηγέτης διερευνά και βελτιώνει την υπάρχουσα κατάσταση.
- Ο διευθυντής δίνει σαφείς οδηγίες στους υφισταμένους και δε δέχεται αποκλίσεις. Ο ηγέτης εκτιμά τους συνεργάτες του και ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών.
- Ο διευθυντής εργάζεται απομονωμένος. Ο ηγέτης συνεργάζεται και επικοινωνεί.

Αξίζει να τονίσουμε πως οι άνθρωποι μπορούν να αναπτύξουν χαρακτηριστικά και ηγέτη και διευθυντή σε διαφορετικό βέβαια βαθμό. Η ηγεσία σχετίζεται με την ύπαρξη οράματος και τη διαμόρφωση στρατηγικής για την πραγματοποίησή του. Ο ηγέτης επικοινωνεί το όραμά του έτσι, ώστε να εμπνεύσει τα μέλη της ομάδας και να έχει την πλήρη και εθελοντική συναίνεση και κινητοποίησή τους για την πραγματοποίηση του οράματός του που θα γίνει κοινός στόχος όλων.

### **2.1. Τα πέντε Επίπεδα ηγεσίας**

Σύμφωνα με τον John Maxwell (2014), διακρίνονται πέντε επίπεδα ηγεσίας:

Επίπεδο 1: Θέση. Από εδώ ξεκινάει κάθε ηγέτης, αλλά δεν πρέπει να μείνει εδώ, καθώς σε αυτή τη θέση υπηρετεί απλώς τη νομοθετική διάσταση του ρόλου του και ασκεί τυπική εξουσία, που απορρέει από τη συγκεκριμένη θέση του μέσα στην ιεραρχία, κάνοντας τους υφισταμένους του να τον ακολουθούν όχι γιατί το θέλουν, αλλά επειδή πρέπει, με αποτέλεσμα να αποδίδουν συνήθως στον ελάχιστο βαθμό αυτό που θα μπορούσαν να δώσουν, ακριβώς επειδή οι θέσει ηγέτες δεν έχουν επιρροή στους υφισταμένους τους.

Επίπεδο 2: Συγκατάθεση. Βάση του 2<sup>ου</sup> επιπέδου είναι οι σχέσεις των ανθρώπων και ειδικότερα η εμπιστοσύνη που αναπτύσσεται μεταξύ ηγέτη και μελών της ομάδας, εφόσον αυτός τους αντιμετωπίζει ως άτομα ικανά και ανεξάρτητα, εμπιστοσύνη η οποία τους κάνει να τον ακολουθούν επειδή θέλουν. Ο ηγέτης ενδιαφέρεται να γνωρίσει τους συνεργάτες και – με την προϋπόθεση ότι διαθέτει ικανότητα και δεξιότητες επικοινωνίας- είναι σε θέση να προχωρήσει στο επόμενο επίπεδο.

Επίπεδο 3: Παραγωγή. Ο ηγέτης που θα καταφέρει να φέρει την ομάδα του στο 3<sup>ο</sup> επίπεδο, δεν έχει πετύχει απλώς τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος, αλλά αρχίζει να παράγει έργο – ακόμα και εν απουσία του η ομάδα λειτουργεί ομαλά. Γίνεται ο ίδιος φορέας αλλαγής και προωθεί την ανάπτυξη του οργανισμού, λαμβάνοντας κρίσιμες αποφάσεις και αναλαμβάνοντας δράση γεγονός που κάνει τους υφισταμένους του να τον ακολουθούν εξαιτίας των επιτευγμάτων του.

Επίπεδο 4: Εξέλιξη ανθρώπων. Στο επίπεδο αυτό, ο ηγέτης επενδύει τα μέγιστα στο ανθρώπινο κεφάλαιο και θέτει ως προτεραιότητα την ανάπτυξη των μελών της ομάδας του, επιλέγει το στενό κύκλο των συνεργατών του και φροντίζει για την εκπαίδευση και ανάδειξη και άλλων ηγετών μέσα στην ομάδα που θα μεγιστοποιήσουν την απόδοση όλων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται βαθιές σχέσεις μεταξύ τους και οι υφιστάμενοι να ακολουθούν τον ηγέτη εξαιτίας όλων όσων έχει κάνει αυτός για τον καθένα προσωπικά.

Επίπεδο 5: Είναι το υψηλότερο και δυσκολότερο επίπεδο ηγεσίας στο οποίο φτάνουν –όσοι εκτός των άλλων- διαθέτουν και το φυσικό χάρισμα. Είναι το σημείο στο οποίο ο ηγέτης έχει διαπλάσει νέους ηγέτες και αντιμετωπίζεται από την ομάδα του ως ο καλύτερος σύμβουλος, απολαμβάνοντας τα αποτελέσματα του έργου του μέσα από τα επιτεύγματα των ανθρώπων που καθοδήγησε, αφού κατάφερε να κάνει τους άλλους να τον ακολουθούν για αυτό που είναι και αντιπροσωπεύει.



## 2.2. Βασικά μοντέλα σχολικής ηγεσίας

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία υπάρχουν διάφορες και πολλές σε αριθμό ταξινομήσεις των μοντέλων ηγεσίας που γίνονται με βάση διαφορετικά κριτήρια και χαρακτηριστικά.

Ενδεικτικά, με κριτήριο διαφοροποίησης της ηγετικής συμπεριφοράς τον τρόπο λήψης των αποφάσεων, διακρίνονται τρία μοντέλα ηγεσίας (Μπουραντάς, 2005): (I) το αυταρχικό μοντέλο, στο οποίο ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, επιβάλλει τη στρατηγική του με ή χωρίς τη συναίνεση των συνεργατών του, (II) το δημοκρατικό μοντέλο, στο οποίο ο ηγέτης συνυπολογίζει την γνώμη των συνεργατών του στη λήψη των αποφάσεων, συντονίζει και καθοδηγεί την κοινή προσπάθεια, δίνει έμφαση στη συμμετοχή και την ανάληψη ευθυνών από όλους, (III) το εξουσιοδοτικό μοντέλο στο οποίο ο ρόλος του ηγέτη είναι περιορισμένος, καθώς δίνει σημαντικές αρμοδιότητες στους συνεργάτες του αναπτύσσοντας την αυτενέργεια τους και τη δυναμική της ομάδας.

Με κριτήριο περιγραφής και διαφοροποίησης της ηγετικής συμπεριφοράς το γενικό προσανατολισμό της, διακρίνονται δύο μοντέλα ηγεσίας: (I) το ανθρωποκεντρικό μοντέλο, στο οποίο ο ηγέτης δίνει προτεραιότητα στον ανθρώπινο παράγοντα, τις σχέσεις και τη συνεργασία, (II) το διοικητικό - διαχειριστικό μοντέλο, στο οποίο ο ηγέτης δίνει έμφαση στην τυπική άσκηση των καθηκόντων και σε διαχειριστικά ζητήματα για την υλοποίηση των στόχων

Μια εξειδικευμένη στο χώρο της εκπαίδευσης ταξινόμηση των μοντέλων ηγεσίας μας παρουσιάζει τα παρακάτω πέντε μοντέλα εκπαιδευτικής – σχολικής ηγεσίας (Sergiovani, 1984):

- Την τεχνική ηγεσία, που βασίζεται στις ορθολογικές τεχνικές διαχείρισης και αποτελεί μια διοικητική - διαχειριστική προσέγγιση.
- Τη διαπροσωπική ηγεσία, που βασίζεται στην αξιοποίηση των διαπροσωπικών και κοινωνικών πόρων.
- Την παιδαγωγική ηγεσία, που δίνει έμφαση στα θέματα διδασκαλίας και μάθησης.
- Τη συμβολική ηγεσία, που εστιάζει στην ανάπτυξη του ενδιαφέροντος όλων των εκπαιδευτικών για τα θέματα του σχολείου.
- Την πολιτισμική ηγεσία, που εστιάζει στην οικοδόμηση της κουλτούρας του σχολείου, τις ηθικές αξίες και τις πολιτισμικές πτυχές του.

Μια περισσότερο ολοκληρωμένη τυπολογία της ηγετικής συμπεριφοράς σ' ένα σχολικό περιβάλλον εργασίας περιλαμβάνει τα παρακάτω εννέα μοντέλα σχολικής ηγεσίας (Bush & Glover, 2003; Βιτσιλάκη & Ράπτης, 2007):

- Διοικητική ηγεσία: Δίνεται έμφαση στη διεκπεραίωση των υποχρεώσεων, τις λειτουργίες, τα καθήκοντα και τις συμπεριφορές.
- Διαπροσωπική ηγεσία: Κύρια στοιχεία της αποτελούν η αυξημένη αυτοεπίγνωση, η αυτοσυναίσθηση και η αυτογνωσία, οι ανεπτυγμένες διαπροσωπικές σχέσεις, η συναδελφικότητα και η συνεργατική οπτική.
- Μετασηματιστική ηγεσία: Βασικοί άξονες της είναι η εξατομικευμένη στήριξη, οι κοινοί στόχοι, το όραμα, η νοητική παρώθηση, η οικοδόμηση κουλτούρας, οι αμοιβές, οι υψηλές προσδοκίες, το παράδειγμα προς μίμηση. Διαμορφώνεται ένα κοινό όραμα για το σχολείο και στόχοι που ταιριάζουν με τους προσωπικούς στόχους των εκπαιδευτικών. Δημιουργούνται σχέσεις αμοιβαίας εκτίμησης και εμπιστοσύνης, ο ηγέτης αποτελεί πρότυπο συμπεριφοράς, ενώ η εμπλοκή αποτελεί τη λέξη - κλειδί (Θεοφιλίδης, 2012).
- Κατανεμημένη ηγεσία: Αναπτύσσονται διάφορες πηγές ηγεσίας από διάφορα άτομα στο σχολείο και σε διάφορες χρονικές στιγμές, ανάλογα με το έργο, την τεχνογνωσία που απαιτείται κάθε φορά και τις δυνατότητες κάθε μέλους. Η κατανεμημένη ηγεσία



αποτελεί ένα σύνολο ρόλων και συμπεριφορών που αλληλοσυμπληρώνονται. Η κατανομημένη ηγεσία μπορεί να προσδιοριστεί ως ένα δίκτυο ηγετικών ενεργειών (Θεοφιλίδης, 2012) και αξιοποιεί το σύνολο του ανθρώπινου κεφαλαίου της σχολικής μονάδας.

- **Συναλλακτική ηγεσία:** Κύριο στοιχείο της αποτελεί η ανάπτυξη καλής συνεννόησης, διαπραγμάτευσης και ανταλλαγής μεταξύ του ηγέτη και των συνεργατών του. Ανταμοιβές, ανταπόδοση και θετική ενίσχυση επιβραβεύουν την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων.
- **Ηθική Ηγεσία:** Κύριο στοιχείο της αποτελεί ένα ισχυρό σύστημα αξιών που προσφέρει στο σχολείο μια σαφή αίσθηση σκοπού και μια ηθική διάσταση. Το σχολείο δεν εστιάζει μόνο στην απόκτηση γνώσεων και την ανάπτυξη δεξιοτήτων αλλά και στην ανάπτυξη της προσωπικότητας και της κρίσης των μαθητών με βάση αρχές και αξίες.
- **Ηγεσία πιθανοτήτων:** Βασίζεται στη γενική εκδοχή της ενδεχομενικής ή συγκυριακής προσέγγισης. Κύριο στοιχείο της αποτελεί η ιδέα πως δεν υπάρχει μια ηγετική συμπεριφορά η οποία να ταιριάζει σε όλα τα σχολικά περιβάλλοντα. Η αποτελεσματικότητα απαιτεί διαφορετικές αντιδράσεις ηγεσίας ανά περίπτωση. Αποτελεί μια εναλλακτική προσέγγιση αναγνωρίζοντας την ποικιλομορφία και την πολυπλοκότητα των σχολικών περιβαλλόντων, όπου οι σχολικοί ηγέτες πρέπει να ανταποκρίνονται σε διαφορετικές οργανωσιακές καταστάσεις και να αντιδρούν σε διαφορετικά προβλήματα με διαφορετικό τρόπο.
- **Παιδαγωγική ή καθοδηγητική ηγεσία:** Κύρια στοιχεία της αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου, το ακαδημαϊκό και κοινωνικό κεφάλαιο εκπαιδευτικών και μαθητών, η ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού, η βελτίωση της διδασκαλίας και των προγραμμάτων σπουδών. Δίνεται έμφαση στην επιρροή της μάθησης και της διδασκαλίας.
- **Μεταμοντέρνα Ηγεσία:** Κύριο στοιχείο της αποτελεί η μεταμοντέρνα αντίληψη για την αναγνώριση της υποκειμενικότητας. Εστιάζει στις υποκειμενικές εμπειρίες και τις διαφορετικές ερμηνείες που δίνονται στα γεγονότα από τα άτομα - μέλη της ομάδας.

Παρατηρούμε ότι υπάρχουν εννοιολογικές αλληλοεπικαλύψεις των διαφορετικών μοντέλων της σχολικής ηγεσίας. Τα όρια μεταξύ των μοντέλων ηγεσίας δεν είναι πάντα εντελώς αποσαφηνισμένα.

### 3. Τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου ηγέτη

Βασική θέση στα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου σχολικού ηγέτη έχει το στοιχείο της επιρροής, καθώς αυτός με τη συμπεριφορά του επηρεάζει τη συμπεριφορά των άλλων, μοιράζεται μαζί τους το όραμά του και τους δεσμεύει στην εξυπηρέτησή του, εξασφαλίζοντας τη θεληματική συνεργασία τους, ενώ ταυτόχρονα δε φοβάται να προωθήσει αλλαγές και καινοτομίες με τη διαμόρφωση κατάλληλης κουλτούρας στη σχολική μονάδα (Πασιαρδής, 2014).

Η παρουσίαση των βασικών χαρακτηριστικών ενός αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη (Leithwood et al., 2008) έχει ως εξής:

- **Δημιουργία οράματος:** Ο σχολικός ηγέτης διαμορφώνει κοινό όραμα και θέτει στόχους και προσδοκίες, προωθεί τη συνεργασία, επικοινωνεί με αποτελεσματικούς τρόπους και παρακολουθεί την πρόοδο του σχολείου.
- **Κατανόηση και ανάπτυξη των εκπαιδευτικών:** Ο σχολικός ηγέτης παρέχει προσωπική στήριξη στους εκπαιδευτικούς και επενδύει στην επαγγελματική τους ανάπτυξη, ενώ





ταυτόχρονα ηγείται με το παράδειγμά του και αμείβει τις συμπεριφορές που υπηρετούν τους στόχους του σχολείου.

- Διαχείριση εκπαιδευτικού προγράμματος: Ο σχολικός ηγέτης διαχειρίζεται την υλοποίηση του προγράμματος μάθησης και υποστηρίζει το εκπαιδευτικό προσωπικό στην άσκηση της διδασκαλίας.
- Ανασχεδιασμός της σχολικής μονάδας: Ο σχολικός ηγέτης αναπτύσσει κουλτούρα συνεργασίας, διαχειρίζεται κατάλληλα τις εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες του σχολείου και ενθαρρύνει την ανάπτυξη παραγωγικών σχέσεων με τους γονείς και την τοπική κοινότητα.

Ο σχολικός ηγέτης είναι εκείνος που δίνει ζωντάνια και φρεσκάδα στις επαναλαμβανόμενες λειτουργίες του σχολείου και επιτυγχάνει με το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς, κοινότητα) τα καλύτερα δυνατά σχολικά επιτεύγματα.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η αποτελεσματικότητα ενός σχολικού ηγέτη καθορίζεται σε σημαντικό βαθμό από το εσωτερικό αλλά και το ευρύτερο σχολικό περιβάλλον, διακρίνονται τρεις βασικές ομάδες δεξιοτήτων και ικανοτήτων ενός αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη (Σαϊτής, 2008):

- Η ικανότητα του «συνεργάζεσθαι»: αφορά την ικανότητα ψυχολογικής διαχείρισης ατόμων και ομάδων, την αντικειμενικότητα, την ανεκτικότητα, την υπομονή και την καλή διάθεση, την ικανότητα επικοινωνίας και την ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων και κρίσεων.
- Η επαγγελματική ικανότητα: αφορά την ικανότητα εκτίμησης καθηκόντων, ευθυνών και προβλημάτων των συνεργατών, την ικανότητα αποτελεσματικής εποπτείας και την ικανότητα λήψης ορθολογικών αποφάσεων.
- Η αντιληπτική ικανότητα: αφορά την παρατηρητικότητα, τη διοικητική φαντασία και την ενεργητικότητα, την ικανότητα εντοπισμού αδυναμιών, την ικανότητα σχεδιασμού και εφαρμογής. Η ικανότητα αυτή μας υποδεικνύει ότι ένας σχολικός ηγέτης δεν πρέπει να ασχολείται μόνο με θέματα καθημερινής ρουτίνας, δηλαδή να ενεργεί ως απλό διοικητικό εκτελεστικό όργανο, αλλά να σκέπτεται και να συμπεριφέρεται με στρατηγική και όραμα.

Θέλοντας να τονίσουμε τη σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας θα παραπέμψουμε στον Πασιαρδή (2014) ο οποίος αναφέρει ότι ο Bass (1990) ορίζει τα τέσσερα «I» που χαρακτηρίζουν έναν σύγχρονο μετασχηματιστικό ηγέτη: *Idealised influence* (εξιδανικευμένη επιρροή). Ο όρος εμπερικλείει όλες εκείνες τις συμπεριφορές του ηγέτη οι οποίες προκαλούν το σεβασμό και το θαυμασμό του υφισταμένου του και προσδιορίζουν συγκεκριμένους ηθικούς κώδικες συμπεριφοράς, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των υφισταμένων. Οι συμπεριφορές αυτές χαρακτηρίζουν κυρίως τους χαρισματικούς ηγέτες των οποίων η εξουσία δεν πηγάζει από τη θέση που κατέχουν αλλά από την προσωπικότητά τους. Οι υφιστάμενοι τους ακολουθούν επειδή τους εμπιστεύονται, καθώς διακρίνονται για τις αξίες, τις πεποιθήσεις και την ισχυρή αίσθηση της αποστολής αποτελώντας θετικά πρότυπα. *Inspirational motivation* (εμπνευσμένη παρακίνηση). Μέσα από τις συμπεριφορές του ο ηγέτης καθοδηγεί προς την επίτευξη των στόχων και του οράματος του οργανισμού, οι οποίοι ενεργοποιούνται μέσα από το αίσθημα αφοσίωσης που έχουν οι εργαζόμενοι προς τον οργανισμό στον οποίο μετέχουν. *Intellectual stimulation* (πνευματική διέγερση). Είναι οι συμπεριφορές ηγεσίας μέσω των οποίων υποβοηθείται η δημιουργικότητα και η κριτική σκέψη των εργαζομένων, έτσι ώστε να σκεφτούν «έξω από το κουτί» και να βρουν ευφάνταστες λύσεις σε σύγχρονα προβλήματα. *Individualized consideration* (Εξατομικευμένο



ενδιαφέρον). Είναι όλες εκείνες οι συμπεριφορές του ηγέτη που ενθαρρύνουν τον κάθε εργαζόμενο να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις, έτσι ώστε μέσα από την επίτευξη των στόχων του οργανισμού ο εργαζόμενος να επιτυγχάνει και τους δικούς του στόχους.

Τέλος, σύμφωνα με το Θεοφιλίδη (2012), αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης είναι εκείνος ο οποίος δημιουργεί και μεταδίδει το όραμά του, εμπλέκει τους εκπαιδευτικούς στη λήψη αποφάσεων και ενθαρρύνει την ανάληψη ευθυνών. Δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον και προωθεί την επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού. Αποτελεί ο ίδιος παράδειγμα προς μίμηση. Δημιουργεί συνεργατικό περιβάλλον και θετικό κλίμα μάθησης. Παρακολουθεί την εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος και την πρόοδο εκπαιδευτικών και μαθητών. Αξιολογεί την ποιότητα του παρεχόμενου έργου και αναλαμβάνει διορθωτική δράση, όπου απαιτείται. Ενδιαφέρεται τόσο για τα σχολικά επιτεύγματα, όσο και για τις καλές ανθρώπινες σχέσεις. Δε φοβάται να ρισκάρει και εφαρμόζει συμμετοχική διοίκηση.

#### 4. Συμπεράσματα

Παρουσιάστηκαν σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και αναλύθηκαν τα κυριότερα από τα μοντέλα ηγεσίας που εφαρμόζονται σήμερα στις σχολικές μονάδες τα οποία κατηγοριοποιούνται με βάση διαφορετικά κριτήρια σε κάθε ταξινόμησή τους. Επίσης δόθηκε έμφαση στα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου ηγέτη στην εκπαίδευση.

Επιλογικά, μπορούμε να υποστηρίξουμε πως κύριο χαρακτηριστικό του επιτυχημένου σχολικού ηγέτη είναι το όραμα, το οποίο αποτελεί και το έναυσμα για καινοτομία, αλλαγή, ανάπτυξη, πρόοδο και αναβάθμιση της εκπαιδευτικής μονάδας και φυσικά αντικατοπτρίζει την εικόνα του μέλλοντος. Όμως, απαραίτητη προϋπόθεση για την υλοποίηση του οράματος του ηγέτη είναι η εξασφάλιση της απόλυτης συναίνεσης και της ενεργούς συμμετοχής των εκπαιδευτικών. Αυτό μπορεί να το πετύχει ο ηγέτης, εφαρμόζοντας ένα μοντέλο μετασχηματιστικής και κατανεμημένης ηγεσίας, καλλιεργώντας κλίμα συνεργατικότητας, ειλικρινούς επικοινωνίας, ενίσχυσης της συνοχής του συλλόγου διδασκόντων και κατανέμοντας ρόλους και αρμοδιότητες.

#### Βιβλιογραφικές αναφορές

- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Bennis, W. G. (1990). *A force for Change: How Leadership Differs From Management*. US/UK: Macmillan.
- Bush, T., & Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts & Evidence*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Cuban, I. (1988). *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*. NY: University of New York Press.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). *Seven Strong Claims About Successful School Leadership*. England: NCSL.
- Sergiovanni, T. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership*, 41(5), 4-13.
- Yukl, G. (2009). *Η ηγεσία στους οργανισμούς* (6η έκδ.). Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Βιτσιλάκη, Χ., & Ράπτης, Ν. (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.
- Θεοφιλίδης, Χρ. (2012). *Σχολική ηγεσία και διοίκηση: Από τη Γραφειοκρατία στη Μετασχηματιστική Ηγεσία*. Αθήνα: Γρηγόρη.



- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την Περίοδο της Ευμενούς Αδιαφορίας στη Σύγχρονη Εποχή* (2η έκδ.). Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πετρίδου, Ε. (2005). Ο προγραμματισμός της δράσης της εκπαιδευτικής μονάδας ως βασικό στοιχείο της διοίκησης της ποιότητας στην εκπαίδευση. Στο Αχ. Καψάλης (Επιμ.), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων* (σσ. 183-194). Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Σαΐτης, Χ. (2000). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ατραπός.
- Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Χυτήρης, Λ. (1996). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.

