****

**ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ**

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ**

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»**

**ΣΥΝΤΑΚΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: MSc ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΓΡΟΥΔΟΣ**

**ΜΟΝΙΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΠΕ 07**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΤΣΑΛΙΔΗΣ**

****

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2018 - 2019**

Πίνακας περιεχομένων

[Εισαγωγή 1](#_Toc535062711)

[1. Ηγεσία 2](#_Toc535062712)

[1.1 Ορισμός 2](#_Toc535062713)

[1.2 Τα 5 επίπεδα ηγεσίας του Maxwell 3](#_Toc535062714)

[2. Ηγέτης 4](#_Toc535062715)

[3. Μοντέλα ηγεσίας 8](#_Toc535062716)

[3.1 Μετασχηματιστική ηγεσία 8](#_Toc535062717)

[3.2 Κατανεμημένη ηγεσία 9](#_Toc535062718)

[Βιβλιογραφικές αναφορές 11](#_Toc535062719)

# Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια ετήσιου σεμιναρίου με τίτλο «Διοίκηση Σχολικών Μονάδων», το οποίο διοργανώθηκε από τα Τ.Ε.Ι Στερεάς Ελλάδας με σκοπό να διερευνηθεί ο ρόλος της ηγεσίας στη διοίκηση σχολικών μονάδων.

Η εργασία δομείται σε τρία κεφάλαια. Στο πρώτο ορίζεται και αποσαφηνίζεται η έννοια της ηγεσίας.

Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύονται τα χαρακτηριστικά της εκπαιδευτικής ηγεσίας και οι δεξιότητες που απαιτούνται από τους σχολικούς ηγέτες για την αειφόρο ανάπτυξη και συμπεριφορά εντός των σχολικών μονάδων.

Στο τελευταίο κεφάλαιο περιγράφονται δύο βασικά μοντέλα ηγεσίας, η κατανεμημένη και η μετασχηματιστική, και αναλύεται η συμβολή τους στην ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας.

# 1. Ηγεσία

# 1.1 Ορισμός

Ο Μπουραντάς (2005) ορίζει την ηγεσία (leadership) ως μία διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων και των συμπεριφορών μίας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), ώστε πρόθυμα και εθελοντικά μέσω της κατάλληλης συνεργασίας να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για την υλοποίηση αποτελεσματικών στόχων που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία για πρόοδο και για ένα καλύτερο μέλλον.

Η ηγεσία, η οποία κατά άλλους διδάσκεται και κατά άλλους όχι, ως όρος υπονοεί το συνδυασμό προσωπικών ποιοτικών χαρακτηριστικών, τα οποία προσδίδουν ένα ξεχωριστό τρόπο ζωής παρακινώντας άλλους να τον ακολουθήσουν θέτοντας εξίσου υψηλούς στόχους και επιδιώκοντας την επίτευξή τους. Ο ηγέτης εφαρμόζει ιδιαίτερες πρακτικές, οι οποίες και μεταδίδονται και καλλιεργούνται (Γεωργιάδου, Β. & Καμπουρίδης, Γ. 2018).

Ο Bass (1985) αναφέρει ότι η ηγεσία αποτελεί:

α) Τον πυρήνα των διεργασιών ενός συνόλου.

β) Το εγγενές συστατικό μίας προσωπικότητας.

γ) Έναυσμα συμμόρφωσης, συνεργασίας και συμπόρευσης.

δ) Αιτία εκδήλωσης ξεχωριστών στάσεων, αντιδράσεων και συμπεριφορών.

ε) Μορφή πειθούς

στ) Μέσο για την ανάληψη διαφοροποιημένων πρωτοβουλιών μέσω διαφορετικών ρόλων και επίσης μέσο επίτευξης στόχων.

Με το νεοεισηγμένο όρο «εκπαιδευτική ηγεσία» αποτυπώνεται η αναγκαιότητα εξέλιξης στελεχών της εκπαίδευσης, η εναρμόνισή τους με τα νέα κοινωνικοοικονομικά δεδομένα και ο προσανατολισμός του ενδιαφέροντός τους στην εισαγωγή και καθιέρωση καινοτομιών, στην ανάληψη πρωτοβουλιών καθώς επίσης και στη συμμετοχική διοίκηση (Θεοφιλίδης, 2012).

Η υψηλού περιεχομένου και υψηλής ποιότητας παρεχόμενη εκπαίδευση σε συνδυασμό με την επίτευξη υψηλών μαθησιακών αποτελεσμάτων αποτελούν εφικτούς στόχους της σχολικής ηγεσίας, οι οποίοι επιτυγχάνονται, όταν οι εκπαιδευτικοί ηγέτες διακρίνονται από ευσυνειδησία, σοβαρή ηθική αίσθηση της διοίκησης, ενσυναίσθηση και αυτογνωσία, έντονο πάθος για την εργασία – αποστολή τους, αξιοπιστία, το χάρισμα της επιτυχημένης και αποτελεσματικής επικοινωνίας, που επιφέρει την παρώθηση των εκπαιδευτικών, προκειμένου να σταθούν στο ύψος των προσδοκιών του ρόλου του διευθυντή μίας σύγχρονης σχολικής μονάδας (Πασιαρδής, 2014).

Η αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία είναι το «*πλέγμα εκείνων των στάσεων και συμπεριφορών απέναντι στους άλλους προκειμένου να επηρεαστούν η δική τους στάση και συμπεριφορά*» (Πασιαρδής, 2004).

Μέσα από μία ισχυρή σχολική ηγεσία προκύπτει η ενδυνάμωση της θέσης της σχολικής μονάδας στο μέλλον, η υποστήριξη και τόνωση του διδακτικού προσωπικού και των διδασκόμενων μέσω της μαθησιακής διαδικασίας και της επιδίωξης της αριστείας (Smith & Riley, 2012).

Η σχέση «ηγεσίας – διεύθυνσης – διοίκησης» έχει περιορισμένα διαχωριστικά. Εκτιμώντας ότι η διοίκηση είναι η καθιερωμένη διεκπεραίωση εργασιών για την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού υπό την εποπτεία του ηγέτη, η ηγεσία αποτιμάται ως ο συγκερασμός αυτών των δύο, που προσδίδει προσανατολισμό στον οργανισμό (Μπουραντάς, 2005, Πασιαρδή, 2001, Πασιαρδής,2004).

# 1.2 Τα 5 επίπεδα ηγεσίας του Maxwell

Για να φτάσει ο Maxwell (2014) στη διάκριση των πέντε επιπέδων ηγεσίας δέχεται ως προϋπόθεση ότι η ηγεσία δεν αποτελεί απλώς μία θέση, αλλά πολύ περισσότερο μία διαδικασία άμεσα συνυφασμένη με τους ανθρώπους και επομένως μία διαδικασία διαρκώς μεταβαλλόμενη και εξελισσόμενη.

Επίπεδο 1: Θέση

Αποτελεί απλώς το εφαλτήριο κάθε ηγέτη, από το οποίο όμως οφείλει να αποδράσει άμεσα καθώς παραμένοντας προσκολλημένος σε αυτό ασκεί μία τυπική εξουσία, η οποία προκύπτει από την ιεραρχική δομή της εκπαίδευσης. Οι υφιστάμενοι του «θέσει ηγέτη» τον ακολουθούν γιατί πρέπει επιτυγχάνοντας έτσι μόνο την ελάχιστη απόδοσή τους (Maxwell, 2014).

Επίπεδο 2: Συγκατάθεση

Οι υφιστάμενοι έχουν πεισθεί για την αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ αυτών και του ηγέτη τους καθώς αντιμετωπίζονται από εκείνον ως άτομα ικανά και αυτόνομα και σε αυτό το πλαίσιο τον ακολουθούν εκούσια (Maxwell, 2014).

Επίπεδο 3: Παραγωγή

Είναι το επίπεδο στο οποίο ο κάθε ηγέτης επιδιώκει να οδηγήσει την ομάδα του καθώς στο σημείο αυτό θεωρείται δεδομένο το θετικό κλίμα, από το οποίο εμπνέεται η ομάδα ώστε να δρα και να παράγει έργο ακόμη και εν απουσία του ηγέτη – φορέα της αλλαγής. Η ομάδα ακολουθεί τον ηγέτη εξαιτίας των επιτευγμάτων του (Maxwell, 2014).

Επίπεδο 4: Εξέλιξη ανθρώπων

Αποτελεί το μεγάλο στοίχημα του ηγέτη καθώς επενδύει τα μέγιστα στο ανθρώπινο δυναμικό δίνοντας άμεση προτεραιότητα στην ανάπτυξη και εξέλιξη των μελών της ομάδας του μεριμνώντας για την εκπαίδευση και ανάδειξη νέων ηγετών. Από αυτή τη διαδικασία προκύπτει η μεγιστοποίηση της απόδοσης όλων και η δημιουργία στενών σχέσεων μεταξύ τους. Οι υφιστάμενοι ακολουθούν τον ηγέτη εκτιμώντας και επικροτώντας όλα όσα έχει κάνει για τον καθένα τους προσωπικά (Maxwell, 2014).

Επίπεδο 5: Κορυφή

Σηματοδοτεί το απόλυτο επίπεδο της ηγεσίας, το οποίο, εκτός των άλλων, προϋποθέτει και το φυσικό χάρισμα. Οι νέοι ηγέτες που έχουν προκύψει (επίπεδο 4) βλέπουν στο πρόσωπο του τωρινού ηγέτη τους τον αρτιότερο και καταλληλότερο σύμβουλο, παράγουν άριστο έργο, ενώ ο ίδιος δικαιούται να απολαμβάνει τους καρπούς του έργου του μέσα από τα επιτεύγματα των ανθρώπων που καθοδήγησε και ανέδειξε (Maxwell, 2014).

# 2. Ηγέτης

Ως ηγέτης γενικά εκλαμβάνεται το άτομο εκείνο, το οποίο ασκεί ηγεσία, διαχειρίζεται εξουσία, ελέγχει και διακρίνεται καθώς επηρεάζει ομάδες ατόμων σε ιδεολογικό καταρχήν και κατόπιν σε κοινωνικοπολιτικό επίπεδο και το οποίο εκλαμβάνεται ως αρχηγός, επικεφαλής, ηγεμόνας, κινητήρια δύναμη, διότι αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και διαδραματίζει πρωτεύοντα ρόλο μεταξύ των μελών μίας ομάδας δικαιολογώντας με τον τρόπο αυτόν την περίοπτη θέση που κατέχει (Στραβάκου, 2003).

Ο ηγέτης μέσω της συμπεριφοράς του προσπαθεί να ασκήσει επιρροή στη συμπεριφορά όλων απαρέγκλιτα των συνεργατών του, να τους μυήσει στο ρεαλιστικό, αξιόπιστο και ελκυστικό όραμα που έχει αναπτύξει και να το επεξεργαστούν από κοινού κάτω από επιτρεπτές συνθήκες ως την οριστική διαμόρφωση μιας νοητικής εικόνας του επιθυμητού μέλλοντος. Με τον τρόπο αυτόν επιτυγχάνεται έστω και εμμέσως εκούσια δέσμευση όλων για την επίτευξη αυτού του οράματος με απώτερο στόχο τη μέγιστη αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας (Πασιαρδής, 2014).

Στο φάσμα των αρμοδιοτήτων του ο σχολικός ηγέτης καθιστά σαφή το σκοπό της εκπαίδευσης και την αποστολή της και καλείται να αξιοποιήσει καταλλήλως και στο μέγιστο βαθμό τις αποκαλούμενες εισροές του εκπαιδευτικού συστήματος (οικονομικά κονδύλια, εκπαιδευτικό προσωπικό, μαθητικό δυναμικό και υλικοτεχνική υποδομή) αποσκοπώντας στα μέγιστα μαθησιακά αποτελέσματα (Πετρίδου, 2005).

Στα πλαίσια μίας ομαδικής λειτουργίας και αλληλεπίδρασης ο χαρισματικός ηγέτης κατορθώνει να επηρεάσει σκόπιμα στάσεις και συμπεριφορές ώστε οι άλλοι να θέλουν να συμμορφώνονται με εμπιστοσύνη, εκούσια και αυτοπροαίρετα και όχι μέσω πίεσης ή εξαναγκασμού που απορρέουν από την άνωθεν παρεχόμενη νόμιμη θέση του σχολικού ηγέτη (Μπουραντάς, 2005, Αθανασούλα – Ρέππα, 2008).

Ο ηγέτης που περιγράφεται από τον Πασιαρδή (2004) έχει ξεχωρίσει και γνωρίζει τους στόχους και τις επιδιώξεις του οργανισμού, είναι επικοινωνιακός προς τα υφιστάμενα μέλη της ομάδας του, συμπεριφέρεται απέναντί τους με σεβασμό, κατανόηση, αξιοπρέπεια και εκτίμηση προκειμένου να ξεπεραστούν τα εμπόδια και να επιλυθούν τα προβλήματα, διοχετεύει ζήλο προς την πραγμάτωση των στόχων (Πασιαρδής, 2014).

Ως σημαντικό γνώρισμα ενός επιτυχημένου ηγέτη, ο οποίος αποποιείται το συγκεντρωτικό του ρόλο, θεωρείται η ικανότητά του να θεμελιώνει και να προάγει τη συλλογική κουλτούρα, η οποία περιγράφεται από το Southworth (2005) ως ένα σύνολο αξιών αναφορικά με συμπεριφορά, αντίληψη και κατανόηση που στηρίζονται σε ισχυρούς κοινούς δεσμούς αξιών.

Σε προσωπικό επίπεδο ο σχολικός ηγέτης απαιτείται να διακρίνεται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία διέπουν τόσο τις αποφάσεις του όσο και τις ενέργειές του. Οι Leithwood et.al. (2006) επιμένουν στην άποψη ότι η ευρύτητα πνεύματος που απαιτείται να διαθέτει ο επιτυχημένος σχολικός ηγέτης, τον ωθεί ώστε να είναι καλός ακροατής και δέκτης των απόψεων των άλλων θέτοντας τον εαυτό του στο ρόλο του μαθητή και επιδεικνύοντας ελαστική και ευέλικτη σκέψη.

Ο Dean (1999) εστιάζει σε ευρήματα προηγούμενων ερευνών (Bradley, 1998 & Leigh, 1994) για να τονίσει ότι ο επιτυχημένος σχολικός ηγέτης καταρχήν προγραμματίζει, κατόπιν διακρίνεται από ωριμότητα σκέψης και στάσης, προκαλεί ενθουσιασμό για την εργασία, ανησυχεί για τα τεκταινόμενα στην τάξη, ασκεί υποστηρικτική και ανατροφοδοτική κριτική, προλαμβάνει ή έστω αντιμετωπίζει με ψυχραιμία και επιτυχία τις εντάσεις, είναι παρών σε όλες τις φάσεις της καθημερινότητας, χωρίς αυτό να πρέπει να γίνεται πάντα αντιληπτό, και τέλος εφαρμόζει συνδυαστικά και στοχευμένα όλα όσα αναφέρθηκαν.

Ο αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης δίνει αυξημένη βαρύτητα στις σχέσεις του με το εξωτερικό περιβάλλον δηλ. με τους γονείς των παιδιών και την τοπική κοινότητα ώστε να δημιουργήσει στέρεες και εποικοδομητικές βάσεις παραγωγικής συνεργασίας αποσκοπώντας στη στενή σύνδεση μίας συνεργατικής σχολικής μονάδας με το ευρύτερο περιβάλλον, στο οποίο αυτή υπάγεται και δρα (Leithwood κ.ά., 2006).

Εξάλλου το σχολείο ως εκπαιδευτικός οργανισμός δεν έπαψε ποτέ να στοιχειοθετεί ένα ανοιχτό κοινωνικό σύστημα, το οποίο βρίσκεται σε αέναη αλληλεπίδραση με το εξωτερικό του περιβάλλον μέσα από το οποίο διαμορφώνεται και το οποίο διαμορφώνει (Μιχόπουλος, 1998).

Η συγκρότηση ενός αποτελεσματικού σχολείου, το οποίο στέκεται θετικά απέναντι σε νέες προκλήσεις, επενδύει τα μέγιστα στην εξέλιξη των ανώτερων νοητικών λειτουργιών του μαθητικού δυναμικού και λειτουργεί βασιζόμενο σε εποικοδομητική και αποτελεσματική επικοινωνία θέτοντας υψηλούς στόχους, συνιστά καθήκον, αρμοδιότητα αλλά και όραμα του σχολικού ηγέτη (school leader) (Θεοφιλίδης, 2012).

Για την επίτευξη αυτής της συγκρότησης απαιτείται να αποσαφηνιστούν καταρχήν ο σκοπός και ο ρόλος – η αποστολή της εκπαίδευσης και στη συνέχεια να αξιοποιηθούν καταλλήλως οι αποκαλούμενες εισροές του εκπαιδευτικού συστήματος, στις οποίες συγκαταλέγονται οι οικονομικοί πόροι, το εκπαιδευτικό προσωπικό, το μαθητικό δυναμικό και η υλικοτεχνική υποδομή (Πετρίδου, 2005).

Ο επιτυχημένος σχολικός ηγέτης δίνει μακροπρόθεσμη κατεύθυνση δημιουργώντας όραμα μέσα από την αμφισβήτηση του status quo, επιδιώκοντας την πρωτοβουλία, την καινοτομία και την πρωτοπορία. Εστιάζει την προσοχή του και τη στάση του στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο εκτιμά, σέβεται και ενθαρρύνει, εμπνέοντας εμπιστοσύνη και προωθώντας τη συνεργατικότητα. Επιθυμεί να πληροφορηθεί το «τι» και το «γιατί» αποσκοπώντας στη βελτίωση της κείμενης κατάστασης. Διακρίνεται από την αναγνώριση των λαθών του και τη σταθερή εποικοδομητική επικοινωνία (Πασιαρδής, 2014).

Τα εφόδια που καλείται να χειριστεί ο σχολικός ηγέτης δεν είναι οι κείμενοι νόμοι, αλλά ο ορθός διπλωματικός χειρισμός των σχολικών θεμάτων και η οργανωτική φαντασία καθιστώντας την εργασία του απολύτως επικοινωνιακή (Meyer, 1997β).

Μία έρευνα του Morgan, η οποία πραγματοποιήθηκε το 1996, επισημαίνει ότι ο διευθυντής ηγέτης οφείλει να διαθέτει εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες ώστε να:

**α)** Συνεισφέρει στο καθημερινό έργο των άλλων χωρίς να είναι ο επιβλέπων.

**β)** Αποτελεί την πηγή σκέψεων και δράσεων. Δεν εποπτεύει-ελέγχει, αλλά δίνει το περιθώριο στους άλλους να απευθύνονται σε αυτόν, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.

**γ)** Διαπλάθει όραμα για το σχολείο και συγκροτεί βάσεις για τη στήριξή του και προϋποθέσεις για την επίτευξή του.

**δ)** Διαθέτει και εξασκεί με επιτυχία «ικανότητες επιρροής». Κατευθύνει, δε διατάζει.

**ε)** Υποστηρίζει και προάγει τη συλλογικότητα μέσω της συγκρότησης «ομάδων εργασίας» δίχως να αποτελεί αυτοσκοπό η ομοιογένειά τους, την οποία πολλές φορές σκόπιμα αποφεύγει.

**στ)** Παραμένει προσιτός και ευέλικτος επιδεικνύοντας αποφασιστικότητα και αμεσότητα δράσης, όταν αυτές απαιτούνται.

**ζ)** Δε συμβιβάζεται με την αδράνεια των υφιστάμενών του και επιδιώκει διαρκώς να τους παρακινεί, να τους εμπνέει και να τους εμψυχώνει μεριμνώντας ταυτόχρονα για την επιμόρφωσή τους σε θέματα άσκησης της παιδαγωγικής και της διδακτικής.

**η)** Μέσω προσωπικών επαφών στοχεύει στην αρραγή συνεργασία μεταξύ των μελών των ομάδων, αλλά και του ιδίου με τις ομάδες, αναπτύσσοντας έτσι τη θετική στάση του υπηρέτη – ηγέτη, η οποία διακρίνεται από τακτική επικοινωνία, ενθάρρυνση και κατανόηση. Για το λόγο αυτό η ηγεσία εκλαμβάνεται ως έναυσμα συμπόρευσης.

**ι)** Αποτελεί ο ίδιος πρότυπο και παρέχει κατευθυντήριες γραμμές δίχως να απορρίπτει τις απόψεις των άλλων

# 3. Μοντέλα ηγεσίας

Στη σημερινή εποχή απαιτείται από το σχολικό ηγέτη, ο οποίος επιδιώκει να τονώσει ή ακόμη και να κορυφώσει την ατομική του αποτελεσματικότητα αλλά και αυτήν του σχολικού οργανισμού που ηγείται, να υιοθετήσει και να εφαρμόσει με ακρίβεια ένα μοντέλο συμμετοχικής ηγεσίας με την εμπλοκή όλων των συμμετεχόντων. Για το σκοπό αυτό οφείλει να προσανατολιστεί προς τα δύο μοντέλα συμμετοχικής ηγεσίας που επικρατούν και πιο συγκεκριμένα προς τη μετασχηματιστική ηγεσία και την κατανεμημένη ηγεσία (Θεοφιλίδης, 2012).

# 3.1 Μετασχηματιστική ηγεσία

Η Μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί την απαραίτητη δίοδο προκειμένου να επιτευχθούν αλλαγές στη λειτουργία του σχολείου, ώστε να εξυπηρετούνται οι απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας καθώς επικεντρώνεται στην οικοδόμηση σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εκτίμησης, στις οποίες στηρίζεται ο σχολικός ηγέτης για να κατορθώσει να μετασχηματίσει τις ιδέες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές όλων των υφιστάμενων μελών (Πασιαρδής, 2012).

Εξάλλου ο Northouse (2001) την αποκαλεί ως δεξιότητα να πείσει κάποιος τους άλλους να επιθυμούν να αλλάξουν, να βελτιωθούν και να καθοδηγηθούν.

Ο Leithwood εξειδίκευσε τη γενικότερη θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας στα πλαίσια του εκπαιδευτικού συγκείμενου ορίζοντας οκτώ κύριους άξονες πάνω στους οποίους αυτή στηρίζεται: *«κοινοί στόχοι, όραμα, νοητική παρώθηση, οικοδόμηση κουλτούρας, αμοιβές, υψηλές προσδοκίες, παράδειγμα προς μίμηση»* (Θεοφιλίδης, 2012).

Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας κατέχει μία περίοπτη θέση τόσο στις πρόσφατες θεωρίες όσο και σε εμπειρικές μελέτες αναφορικά με την ηγεσία. Μέσα από πορίσματα πολλών τέτοιων μελετητών διαφαίνεται θετικός συσχετισμός μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και αποτελεσματικότητας (Leithwood & Jantzi 2003).

Βασική παράμετρο και όρο – κλειδί στη συγκεκριμένη ηγεσία αποτελεί η *εμπλοκή*. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης επιδιώκει την από κοινού με τα υπόλοιπα μέλη διαμόρφωση ενός ενιαίου οράματος θέτοντας στόχους, οι οποίοι συγκλίνουν προς τους προσωπικούς στόχους των μελών ή ταυτίζονται με αυτούς επιτυγχάνοντας έτσι τη δέσμευση όλων στην υπηρέτηση των στόχων της σχολικής μονάδας. Οι υφιστάμενοι λειτουργούν καταρχήν ως ακόλουθοι και στη συνέχεια και οι ίδιοι τους ως ηγέτες (Θεοφιλίδης, 2012).

Επιπλέον ο ηγέτης αυτού του τύπου αφουγκράζεται τις ανάγκες των υφιστάμενών του και ενδιαφέρεται προσωπικά για αυτές εμπνέοντας υψηλές προσδοκίες αποτελώντας ο ίδιος πρότυπο τόσο για τους εκπαιδευτικούς όσο και για τους μαθητές. Προσφέρει αμέριστη στήριξη και ενθάρρυνση σε κάθε πρωτοβουλία τους επιθυμώντας και στοχεύοντας στο μετασχηματισμό των ατόμων, από τον οποίο θα επέλθει ο μετασχηματισμός ολόκληρου του σχολείου (Θεοφιλίδης, 2012).

Το έργο του μετασχηματιστικού ηγέτη ολοκληρώνεται με την επιβράβευση των συμπεριφορών που εξυπηρετούν την υλοποίηση του οράματος και με την ενεργοποίηση υψηλότερων αναγκών στους υφιστάμενούς του προκειμένου να ενθαρρύνει τη συνεργασία ως μέσο προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης και ανέλιξης (Sergiovanni, 2001).

# 3.2 Κατανεμημένη ηγεσία

Στην κατανεμημένη ηγεσία είναι δυνατόν να παρατηρηθούν περισσότερες από μία πηγές ηγεσίας από διάφορα μέλη του σχολικού οργανισμού, οι οποίες δεν εκδηλώνονται υποχρεωτικά ταυτόχρονα, αλλά εξαρτώνται άμεσα από το επιτελούμενο έργο, την εξειδίκευση και την τεχνογνωσία του εκάστοτε μέλους. Η θέση αυτή του Θεοφιλίδη (2012) ολοκληρώνεται με τη διαπίστωση ότι η κατανεμημένη ηγεσία ορίζεται ενδεχομένως ως ένα πλέγμα ηγετικών δράσεων.

Στην άποψη αυτή συνηγορεί και η θέση του Gronn (2000) κατά την οποία κάθε μεμονωμένο άτομο διαθέτει ηγετικές ικανότητες, οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν εφόδιο για τη δράση της ομάδας σε ξεχωριστό για τον καθένα συγκείμενο ώστε να αξιοποιείται καταλλήλως ολόκληρο το πνευματικό κεφάλαιο μίας σχολικής μονάδας και επιφέροντας ως συνέπεια την αύξηση της ικανότητας και την εδραίωση στέρεων σχέσεων συνοχής και εμπιστοσύνης μέσα στους κόλπους της.

Μία παράμετρος που πρέπει να διευκρινιστεί και να επισημανθεί ιδιαιτέρως είναι το γεγονός ότι ο τυπικός διευθυντής δεν κατανέμει τις δικές του αρμοδιότητες – ευθύνες με απώτερο στόχο την προσωπική του ελάφρυνση και αποφόρτιση, αλλά απεναντίας επωμίζεται την ευθύνη να διερευνά και να διαπιστώνει το επίπεδο καταλληλότητας – ωριμότητας των συνεργατών του ώστε να καταστρώνει αντίστοιχο σχέδιο δράσης για την κατανομή της ηγεσίας υποστηρίζοντας απαρέγκλιτα τη λειτουργία των κοινοτήτων μάθησης (Θεοφιλίδης, 2012).

Σύμφωνα με τους Harris & Spillane (2008) η κατανεμημένη ηγεσία αποτελεί την εν μέρει απάντηση στις διαρκείς και ταχύτατες αλλαγές που διαδραματίζονται εντός μίας σχολικής μονάδας, αρκεί βέβαια αυτή να είναι σκόπιμη και ενεργή αποφορτίζοντας το σχολικό ηγέτη από ένα μεγάλο όγκο ευθυνών που έχει. Στην καθιέρωση της κατανεμημένης ηγεσίας συντελούν και δύο ακόμη παράγοντες: η αναδιοργάνωση των σχολικών μονάδων ώστε να εναρμονίζονται και να ανταποκρίνονται πλήρως στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας καθώς η ανάγκη για ευελιξία στην άσκηση της ηγεσίας. Οι Harris & Spillane (2008) επισημαίνουν επίσης ότι αυτό το μοντέλο ηγεσίας εξυπηρετεί σε μεγάλο βαθμό τη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων και της σχολικής οργάνωσης.

# Βιβλιογραφικές αναφορές

**Ελληνόγλωσσες**

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). Ο εκπαιδευτικός οργανισμός στο διεθνές και ευρωπαϊκό περιβάλλον. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα & Μ. Κουτούζης (Επιμ.), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων – Κοινωνική και Ευρωπαϊκή Διάσταση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης* (Τόμος Γ, σσ. 93-135). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Γεωργιάδου, Β. & Καμπουρίδης, Γ. (2018) *Ο Διευθυντής ηγέτης*.

Θεοφιλίδης, Χρ. (2012). *Σχολική ηγεσία και διοίκηση: Από τη Γραφειοκρατία στη Μετασχηματιστική Ηγεσία*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.

Μιχόπουλος, Α. (1998). *Εκπαιδευτική διοίκηση Ι*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.

Μπουραντάς, Δ. (2005) *Ηγεσία: Ο δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις

Κριτική.

Πασιαρδή, Γ. (2001) *Το Σχολικό κλίμα: Θεωρητική και Εμπειρική Διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του.* Αθήνα: Εκδόσεις Τυπωθήτω.

Πασιαρδής, Π. (2004) *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή.* Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

Πασιαρδής, Π. (2012). *Επιτυχημένοι διευθυντές σχολείων: Διεθνείς ερευνητικές τάσεις και η ελληνική πραγματικότητα*. Αθήνα: Όμιλος Ίων.

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 εκπαιδευτική μονάδας ως βασικό στοιχείο της διοίκησης της ποιότητας στην εκπαίδευση. Στο Αχ. Καψάλης (Επιμ.), *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδ*ων (σσ. 183-194). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Στραβάκου, Π. (2003). *Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*

**Ξενόγλωσσες**

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press

Dean, J. (1999). Improving the primary school. London: Routledge.

Harris, A. & Spillane, J. (2008). *Distributed leadership through the looking glass. British Educational Leadership, Management & Adminostration Society*. 22(1), pp. 31-34.

Gronn, P. (2000). *Distributed properties: A new architecture for leadership. Educational Management and Administration.* 28(3), pp. 317-338.

Leithwood, K. and Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on student engagement with school. In M. Wallace & L. Poulson (ed). *Educational Leadership and Management.* London: Sage Publications.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership.* Nottingham: NCSL.

Maxwell, J. (2014).  *Τα πέντε επίπεδα της ηγεσίας* (Κ. Καρανικολός, Μετάφρ.). Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος. (Πρωτότυπη έκδοση, 2011).

Meyer, H. (1997β). *Schulpädagogik.*  Band II: Für Fortgeschrittene, Berlin

Morgan, G. (1996). Empowering human resources. In C. Riches, & C. Morgan (Eds), *Human Resource Management in Education* (pp. 32-37). London: The Open University.

Northouse, P.G. (2001). *Leadership theory and practice.* Second edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc

Sergiovanni, Th. (2001). *Leadership. What’s in it for schools*. London: Routledge & Falmer.

Smith, L. & Riley, D. (2012) *School leadership in times of crisis School Leadership & Management.* Vol. 32, No. 1, February 2012, pp. 57-71, Taylor & Francis.

Southworth, G. (2005). *Learning - centered leadership. In: B. Davies (Ed.). The essentials of school leadership.* (pp. 75-92). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.