

Η μετασχηματιστική ηγεσία στον εκπαιδευτικό οργανισμό. Στάσεις εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης για το προφίλ του μετασχηματιστικού διευθυντή – ηγέτη και την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο ελληνικό σχολείο

Πράττου Αρετή

Med Εκπαιδευτική Ηγεσία και Διοίκηση, MA TESOL (Διδ/λία της Αγγλικής ως Ξένη Γλώσσα)
prattoua00@hotmail.com

Περίληψη

Η ηγεσία σε μία σχολική μονάδα αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για τη συγκρότηση ενός αποτελεσματικού σχολείου. Αυτό προκύπτει και από το γεγονός ότι η ύπαρξη ενός επιτυχημένου ηγέτη με χαρακτηριστικά και πρακτικές ποιοτικής φύσεως σε μία σχολική μονάδα συμβάλλει δραστικά στην βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου και στην παροχή εκπαίδευσης υψηλής ποιότητας (Leithwood & Riehl, 2003). Η συγκεκριμένη μελέτη διερευνά τις στάσεις Ελλήνων εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης αναφορικά με το προφίλ του σχολικού διευθυντή ως μετασχηματιστικού ηγέτη και την αποτελεσματικότητά του στην εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στον εκπαιδευτικό οργανισμό. Στην έρευνα χρησιμοποιείται το ερωτηματολόγιο του Leithwood ως μέσο συλλογής δεδομένων. Γίνεται παρουσίαση της θεωρητικής πτυχής της μετασχηματιστικής ηγεσίας καθώς και των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του μετασχηματιστικού διευθυντή – ηγέτη. Τα κύρια ευρήματα της έρευνας, η ανάλυση των αποτελεσμάτων καθώς και οι εισηγητικές προτάσεις που ακολουθούν συμβάλλουν στον γενικότερο προβληματισμό αναφορικά με την υιοθέτηση αποτελεσματικών ηγετικών πρακτικών από τους διευθυντές για το «νέο» σχολείο.

Λέξεις – κλειδιά: μετασχηματιστική ηγεσία, μετασχηματιστικός ηγέτης, αποτελεσματικότητα σχολικού διευθυντή

Εισαγωγή

Για περισσότερο από δύο δεκαετίες διάφοροι μελετητές (Teddlie & Reynolds, 2000, Dean, 1999, Mortimore, 1998, Scheerens, 1992, Rutter et al., 1979) εστίασαν το ενδιαφέρον τους στην εύρεση εκείνων των παραγόντων που ορίζουν ένα σχολείο ως αποτελεσματικό. Τα τελευταία χρόνια, όμως, πολλοί ερευνητές (Leithwood et al 2006, Day 2005, Leithwood & Riehl 2003, Mc Ewan 2003) επεσήμαναν ποιοτικές ιδιότητες και στρατηγικές του σχολικού ηγέτη, που συντελούν στην αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ως εκ τούτου, το προφίλ του διευθυντή – ηγέτη στον σχολικό οργανισμό σκιαγραφείται κυρίως μέσα από τις διοικητικές και ηγετικές του ικανότητες. Ο νέος αυτός ηγετικός τύπος αντιτίθεται στον προϋπάρχοντα ρόλο του σχολικού ηγέτη ως επόπτη της εφαρμογής του αναλυτικού προγράμματος, ελεγκτή της ομοιομορφίας της διδασκαλίας και συντονιστή του εκπαιδευτικού έργου έχοντας ενισχυμένη εξουσία και απώτερο σκοπό την επίτευξη υψηλών μαθησιακών αποτελεσμάτων. Η μετάβαση σε πιο συμμετοχικά μοντέλα διοίκησης και το ενδιαφέρον για μορφές ηγεσίας με προσανατολισμό στην «από κοινού» ηγεσία και στοχοθεσία, στο αμοιβαίο όραμα, στην διαφοροποιημένη μάθηση και στην τροποποίηση δομών και κουλτούρας οδήγησαν στην υιοθέτηση του μοντέλου της μετασχηματιστικής ηγεσίας στη δεκαετία του 1990 ((Hallinger, 2003, Leithwood, 1994).

Ως απόρροια των παραπάνω προσεγγίσεων αναδύονται τα ακόλουθα ερωτήματα:

1. ποια είναι η γνώμη των εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με το προφίλ και τα χαρακτηριστικά του σχολικού διευθυντή ως μετασχηματιστικού ηγέτη;

2. τι πιστεύουν οι εκπαιδευτικοί της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του σχολικού διευθυντή στην εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας;

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να καταδείξει τις στάσεις των εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με τις ποιοτικές διαστάσεις που αφορούν στον διευθυντή - ηγέτη και στην αποτελεσματικότητά του ως προς την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στη σχολική μονάδα. Πιο συγκεκριμένα, η μελέτη επιχειρεί να καταγράψει τις απόψεις αλλά και τις γνώσεις των εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης αναφορικά με τη μετασχηματιστική συμπεριφορά του διευθυντή αποβλέποντας σε κατάλληλες βελτιωτικές προσπάθειες για την εφαρμογή της στην εκπαίδευση και στην αναδόμηση του σχολικού οργανισμού.

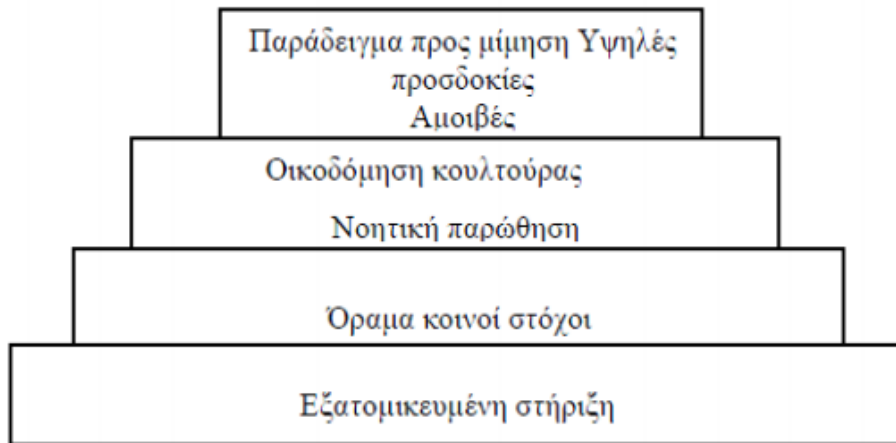
Θεωρητικό πλαίσιο

Μετασχηματιστική ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία παρουσιάστηκε στη βιβλιογραφία ως θεωρία ηγεσίας από τον Burns (1978), που ανέδειξε την συνεργασία ηγέτη και προσωπικού προς μία επικοινωνιακή κατεύθυνση αναβάθμισης του οργανισμού με στόχο την μετάβασή του σε βέλτιστα επίπεδα δράσεων και αξιών (Bush & Glover, 2003). Έτσι, για την μετασχηματιστική ηγεσία η εμπλοκή αποτελεί λέξη – κλειδί καθώς μέσα από αυτή τα μέλη αναπτύσσουν το όραμα του οργανισμού, δεσμεύονται σε ότι καθόρισαν και δημιουργούν μεταξύ τους δεσμούς εμπιστοσύνης. Πολύ περισσότερο, τα κίνητρα του ηγέτη ταυτίζονται με αυτά των υφισταμένων του και μέσα από συλλογικές διαδικασίες επιχειρείται να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό για τον οργανισμό μετατρέποντας τη σχολική μονάδα σε μανθάνουσα κοινότητα (Ράπτης & Βιτισλάκη, 2007).

Βασικό χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας αποτελεί η έμφαση στους ανθρώπους παρά στις δομές ενώ ο μετασχηματισμός αφορά όχι μόνο στον οργανισμό αλλά και στον ίδιο τον ηγέτη μέσα από βαθιές αλλαγές (Sergiovanni, 2001). Οι Hoy & Miskel (2005) χαρακτηρίζουν την μετασχηματιστική ηγεσία ως «πνευματικό κεφάλαιο για τον εκσυγχρονισμό της εκπαίδευσης». Η άτυπη εξουσία, που πηγάζει από τη δύναμη της επιρροής του ηγέτη και την ικανότητά του να μετασχηματίζει τις αντιλήψεις των υφισταμένων του για την αλλαγή και την επαγγελματική ανάπτυξη, μεταβάλλει ολόκληρη την κουλτούρα του οργανισμού (Fullan, 2002, Day et al., 2001).

Η μετασχηματιστική ηγεσία υποστηρίχτηκε από την εκπαιδευτική κοινότητα κατά τη δεκαετία 1990 ως αντίδραση στην «από την κορυφή-προς-τη βάση» (up-to-bottom) εκπαιδευτική πολιτική της προηγούμενης δεκαετίας. Έτσι, προέκυψε η μετατόπιση του βάρους από την ηγεσία του «χαρισματικού ηγέτη» σε μετασχηματιστικές μορφές ηγεσίας, «στις οποίες δεν είναι ένα το άτομο που ηγείται αλλά περισσότερα, συνδεδεμένα μεταξύ τους ως ομάδα» (Dieronitou, 2014). Οι Leithwood and Jantzi (2000) έχουν προσαρμόσει τη γενική έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας του Bass (1985) στην εκπαίδευση εντοπίζοντας οκτώ βασικούς τομείς: εξατομικευμένη στήριξη, κοινοί στόχοι, όραμα, νοητική παρώθηση, οικοδόμηση κουλτούρας, αμοιβές, υψηλές προσδοκίες, παράδειγμα προς μίμηση (Σχήμα 1).



Σχήμα 1: Το μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας (Leithwood et al., 1998)

Μέσα από το μοντέλο του Leithwood αντικατοπτρίζονται οι θεμελιώδεις αρχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας, η οποία εκλαμβάνει την ηγεσία ως μία «οργανισμική ολότητα παρά ως ευθύνη ενός μεμονωμένου ατόμου» (Θεοφιλίδης, 2012). Ως εκ τούτου, η προσπάθεια αλλαγής του σχολικού οργανισμού προέρχεται μέσω της προσέγγισης «από τη βάση-προς-την-κορυφή» (bottom-up), από τον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς μαζί και, συνεπώς, είναι κατανεμημένη ηγεσία (Leithwood & Jantzi, 2000). Επιπλέον, η εξατομικευμένη στήριξη, το όραμα και η νοητική παρώθηση δίνουν έμφαση στην κατανόηση των ατομικών αναγκών των εκπαιδευτικών παρά στο συντονισμό και τον έλεγχο από τον διευθυντή, ο οποίος ενθαρρύνει αλλαγές στα άτομα μέσα από το δικό του παράδειγμα και την προώθηση ομαδικών στόχων με την καλλιέργεια κουλτούρας υψηλών προσδοκιών.

Μετασχηματιστικός ηγέτης

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης διακατέχεται από ένα σύνολο δεξιοτήτων που απορρέουν από το «χάρισμα» του ηγέτη (House, 1976). Αντλώντας επιρροή από το μοντέλο της σύγχρονης διοίκησης, που εστιάζει στη συναισθηματική οπτική της ηγεσίας και αντιμετωπίζει τον σύγχρονο άνθρωπο ως μία σύνθετη προσωπικότητα με διαφορετικά κίνητρα και ανησυχίες, ο μετασχηματιστικός ηγέτης επικεντρώνεται στην εσωτερική παρώθηση, στην ομαδική δράση και στην ορθή αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Αναλαμβάνει πρωτοβουλία και είναι πάντα έτοιμος για διάλογο και επικοινωνία ενώ δημιουργεί γόνιμο κλίμα συνεργασίας και ασκεί κριτική υποστηρικτικά παρέχοντας επικοινωνιακή ανατροφοδότηση. Η ηγεσία είναι συμμετοχική, δεν προέρχεται αποκλειστικά και μόνο από τον ηγέτη αλλά και από τους υφιστάμενους, μέσα από την αυτενέργεια που τους παρέχεται και είναι το αποτέλεσμα των ηγετικών ρόλων που αναδύονται από όλα τα μέλη του οργανισμού (Hammersley et al., 2005, Leithwood & Jantzi, 2000). Έχοντας ενέργεια, θέληση, πίστη και αυτοπεποίθηση ο μετασχηματιστικός ηγέτης προωθεί καινοτομίες και αλλαγές αποβλέποντας στο να μετασχηματιστεί ο ίδιος, οι υφιστάμενοί του αλλά και ολόκληρος ο οργανισμός μέσα από την βέλτιστη επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων (Leithwood et al., 2006, Green, 2001).

Ο Bass (1985) με τη θεωρία των « 4 Is » επισημαίνει ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης πρέπει να διαθέτει τα ακόλουθα γνωρίσματα:

- Idealized influence (Ιδεαλιστική επίδραση), να αντανακλά στους υφιστάμενους έμπνευση, σεβασμό, επιρροή αφού αποτελεί για αυτούς πρότυπο με καθορισμένο όραμα και αξιοπιστία.
- Inspirational motivation (Εμπνευσμένη παρώθηση), να καλλιεργεί κουλτούρα συνεργασίας και ομαδικότητας καθώς και πνευματική παρακίνηση με σκοπό την

ταύτιση των εργαζόμενων με τον οργανισμό, την προσήλωσή τους στο έργο που επιτελούν και την αυτοκριτική.

- Intellectual stimulation (Διανοητικό ερέθισμα), να προωθεί την κριτική σκέψη και τον αναστοχασμό δίνοντας έμφαση στην καινοτομία και τη δημιουργικότητα.
- Individualized consideration (Εξατομικευμένη θεώρηση), να αντιμετωπίζει το προσωπικό εξατομικευμένα, διανέμοντας καθήκοντα και αρμοδιότητες αναλόγως προσόντων και δυνατοτήτων και συντελώντας στην προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των υφιστάμενων.

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης διακρίνεται για τον καθορισμό κατεύθυνσης του οργανισμού ώστε να διεγείρει το ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών και να δημιουργήσει σε αυτούς υψηλές προσδοκίες. Κατά τον Θεοφιλίδη (1999) το όραμα αποτελεί «μια συνολική αντίληψη των εκπαιδευτικών για το πώς θα ήθελαν το σχολείο τους... καθορίζοντας, έτσι, ακριβέστερα την αποστολή του». Επομένως, ο μετασχηματιστικός διευθυντής - ηγέτης προσδιορίζει έγκαιρα τις ανάγκες της σχολικής μονάδας, καθιερώνει μακροπρόθεσμους στόχους και προωθεί την αναδόμηση του σχολείου εκλαμβάνοντας αυτό στην ολική του διάσταση ως έναν οργανισμό μάθησης, όπου η παρουσία των εκπαιδευτικών είναι καίρια και ζωτική. Σημαντική παράμετρο αποτελεί η κοινή λήψη αποφάσεων μέσα από τον δημοκρατικό διάλογο και την οικοδόμηση σχέσεων μεταξύ ανθρώπων με διαφορετική ιδιοσυγκρασία και συλλογισμό (Fullan, 2002). Ταυτόχρονα, ο μετασχηματιστικός ηγέτης κατευθύνει τους προσωπικούς στόχους των υφιστάμενων πραγματοποιώντας, έτσι, μια σύνδεση ανάμεσα στα κίνητρα του προσωπικού για αυτοπραγμάτωση και αυτονομία με το όραμα ολόκληρου του οργανισμού. Το όραμα αυτό πρέπει να είναι κατανοητό και αποδεκτό από όλους και να διευκολύνεται η υλοποίησή του μέσα από τις αμοιβαίες δράσεις και την υποστήριξη των μελών ολόκληρου του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος (Alvy & Robbins, 1998). Επομένως, ο μετασχηματιστικός ηγέτης συνάπτει δημιουργικές σχέσεις με τους γονείς και την ευρύτερη κοινότητα και παραδειγματίζει με τις αξίες που προβάλλει.

Μεθοδολογία της Έρευνας

Μέσο Συλλογής Δεδομένων

Για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο ως μέσο άμεσης και ταχείας συλλογής πληροφοριών, που μπορούν να κατηγοριοποιηθούν, να ερμηνευτούν και να αναλυθούν ώστε να μετατραπούν σε δεδομένα απαραίτητα για την εξαγωγή αποτελεσματικών συμπερασμάτων (Κυριαζή, 2002, Δημητρόπουλος, 2001). Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από δύο μέρη με ερωτήματα κλειστού τύπου.

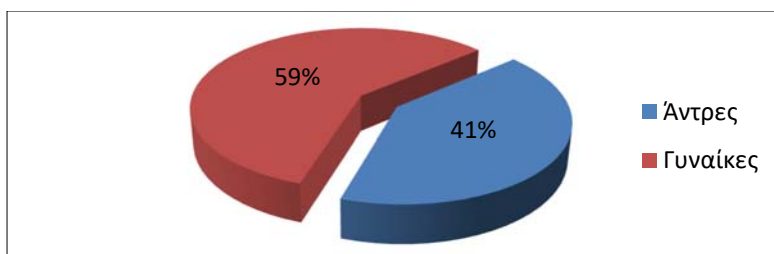
Στο πρώτο μέρος οι εκπαιδευτικοί έπρεπε να απαντήσουν σε ερωτήσεις μίας κατηγοριακής κλίμακας που αφορούσαν σε προσωπικά στοιχεία, όπως το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τα έτη προϋπηρεσίας και τη θέση τους στην εκπαίδευση καθώς και το επίπεδο μόρφωσης. Στο δεύτερο μέρος υπήρχαν ερωτήσεις όπου οι εκπαιδευτικοί έπρεπε να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σε μια πενταβάθμια διατακτική κλίμακα Likert (σε ελάχιστο βαθμό, σε αρκετό βαθμό, σε μεγάλο βαθμό, σε πολύ μεγάλο βαθμό, σε μέγιστο βαθμό). Ειδικότερα, το περιεχόμενο των ερωτήσεων επικεντρώθηκε στα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού διευθυντή ως προς την δημιουργία οράματος, την οικοδόμηση συλλογικής κουλτούρας, την κατανομή αρμοδιοτήτων και την κοινή λήψη αποφάσεων. Επιπρόσθετα, διερευνήθηκε ο βαθμός εφαρμογής της μετασχηματιστικής ηγεσίας από τους διευθυντές σχολείων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ως προς τους άξονες του προσανατολισμού στόχων, της ανάπτυξης προσωπικού, της ανασυγκρότησης του σχολικού οργανισμού και της βελτίωσης του εκπαιδευτικού έργου.

Το δείγμα

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν εκπαιδευτικοί της Β/θμιας Εκπαίδευσης προερχόμενοι από δημόσια σχολεία της Α', Β', Γ' και Δ' εκπαιδευτικής περιφέρειας της Αθήνας. Τα άτομα αυτά επιλέχτηκαν σε ένα τυχαίο δείγμα ως προς την εκπαιδευτική περιοχή για τον σκοπό της αντιπροσωπευτικότητας και όσον αφορά στον αριθμό και στο φύλο το δείγμα αποτελούνταν από ενενήντα εκπαιδευτικούς, άντρες και γυναίκες. Οι περισσότεροι ήταν ηλικίας άνω των τριάντα ετών και παντρεμένοι με δύο έως τρία παιδιά. Πολλοί κατείχαν μεταπτυχιακό τίτλο και άνω των δέκα ετών προϋπηρεσία ενώ οι περισσότεροι υπηρετούσαν στο συγκεκριμένο σχολείο πάνω από τέσσερα συναπτά έτη.

Αποτελέσματα

Στην παρούσα έρευνα η κατανομή των εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ανά φύλο ήταν 53 γυναίκες και 37 άνδρες εκπαιδευτικοί. Ειδικότερα, το ποσοστό γυναικών στην έρευνα ήταν 59% του συνόλου και το ποσοστό των ανδρών ήταν 41% του συνόλου (Γράφημα 1).



Γράφημα 1: Φύλο Εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

Χαρακτηριστικά μετασχηματιστικού διευθυντή - ηγέτη

Αναφορικά με τη «Δημιουργία Οράματος» ο μέσος όρος των απαντήσεων που έδωσαν οι εκπαιδευτικοί ήταν 3,63. Συγκεκριμένα, οι τιμές κυμάνθηκαν από 3,22 στο ελάχιστο μέχρι 4,37 στο μέγιστο, με την τυπική απόκλιση να ανέρχεται στο 0,44. Η «Οικοδόμηση Συλλογικής Κουλτούρας» συγκέντρωσε ένα μέσο όρο 3,53 με ελάχιστη τιμή 3,18, μέγιστη τιμή 4,29 και τυπική απόκλιση 0,46. Σχετικά με την «Κατανομή Αρμοδιοτήτων» οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών συγκέντρωσαν ένα μέσο όρο 3,60, ενώ οι τιμές ανήλθαν από 3,22 στην ελάχιστη έως 4,62 στη μέγιστη, με την τυπική απόκλιση να αγγίζει το 0,40. Τέλος, όσον αφορά την «Κοινή Λήψη Αποφάσεων», ο μέσος όρος των απαντήσεων ήταν 3,67, ελάχιστη τιμή 3,20 και μέγιστη 4,41, ενώ η τυπική απόκλιση ήταν 0,51. (Πίνακας 1).

Πίνακας 1: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις σχετικά με το προφίλ του μετασχηματιστικού διευθυντή – ηγέτη

Παράγοντας	Σύνολο	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Δημιουργία Οράματος	90	3,22	4,37	3,63	0,44
Οικοδόμηση Συλλογικής Κουλτούρας	90	3,18	4,29	3,53	0,46
Κατανομή Αρμοδιοτήτων	90	3,22	4,62	3,60	0,40
Κοινή Λήψη Αποφάσεων	90	3,20	4,41	3,67	0,51

Εφαρμογή Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Ο «Προσανατολισμός Στόχων» ανήλθε σε ένα μέσο όρο 3,67 με ελάχιστη τιμή 3,21 και μέγιστη τιμή 4,67 ενώ η τυπική απόκλιση ήταν 0,47. Αναφορικά με την «Ανάπτυξη Προσωπικού» ο μέσος όρος ήταν 3,56 ενώ οι τιμές ανήλθαν από 3,17 στην ελάχιστη έως 4,75 στη μέγιστη, με την τυπική απόκλιση να αγγίζει το 0,43. Σχετικά με την «Ανασυγκρότηση του Οργανισμού» οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών συγκέντρωσαν ένα μέσο όρο 2,83 με ελάχιστη τιμή 2,06 και μέγιστη τιμή 3,54 ενώ η τυπική απόκλιση έφτασε το 0,42. Τέλος, ως προς τη «Βελτίωση του Εκπαιδευτικού Έργου» ο μέσος όρος των απαντήσεων ανήλθε στην τιμή 2,91, με ελάχιστη τιμή 2,23 και μέγιστη τιμή 3,46, ενώ η τυπική απόκλιση ήταν 0,50 (Πίνακας 2).

Πίνακας 2: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις σχετικά με την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Παράγοντας	Σύνολο	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Προσανατολισμός Στόχων	90	3,21	4,67	3,67	0,47
Ανάπτυξη Προσωπικού	90	3,17	4,75	3,56	0,43
Ανασυγκρότηση Οργανισμού	90	2,06	3,54	2,83	0,42
Βελτίωση Εκπαιδευτικού Έργου	90	2,23	3,46	2,91	0,50

Ερμηνεία Αποτελεσμάτων

Η έρευνα ανέδειξε την άποψη των εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ότι ο σχολικός ηγέτης οφείλει να είναι μετασχηματιστικός και ιδεαλιστής ώστε να δομεί για τον οργανισμό όραμα με ρεαλιστικούς και ξεκάθαρους στόχους. Η παροχή έμπνευσης και κοινού οράματος συνδέεται και με την καλλιέργεια κουλτούρας αλληλεπίδρασης ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού για τη θέσπιση υψηλών προσδοκιών οδηγώντας στη δημιουργία ενός υψηλού αισθήματος σκοπού, πνευματικής διέγερσης και ανταμοιβών και καταλήγει στην εσωτερική παρώθηση και κινητοποίηση των εμπλεκόμενων (Hallinger, 2003, Noonan, 2003, Μπουραντάς, 2002, Leithwood & Jantzi, 2000). Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι ο σχολικός ηγέτης πρέπει να τους διεγείρει μέσα από μία εξατομικευμένη και δημιουργική αξιοποίηση των προσόντων, ικανοτήτων και αναγκών τους (Leithwood et al., 1998,). Διατηρώντας τον καθοδηγητικό και υποστηρικτικό του ρόλο, ο διευθυντής οφείλει να επικεντρώνει τις προσπάθειες στην δομική ανασυγκρότηση της σχολικής μονάδας μέσα από την συλλογική εργασία του προσωπικού προλαμβάνοντας και αντιμετωπίζοντας αποτελεσματικά τις συγκρούσεις. Οι εκπαιδευτικοί, επίσης, αξιώνουν από τον διευθυντή να είναι δημοκρατικός και να παρέχει στους υφισταμένους του την ελευθερία για επεξεργασία και κοινή λήψη αποφάσεων, αδέσμευτη άποψη της γνώμης τους αλλά και διαχείριση της ενίοτε μεταβίβασης μέρους της εξουσίας. Έτσι, δημιουργείται η «ενδυνάμωση» των εκπαιδευτικών ώστε να αποκτήσουν το ενδιαφέρον να μετασχηματίσουν τους στόχους σε πράξη και να μεταμορφώσουν τους πόρους και τις πηγές ανάλογα με τις συνθήκες (Θεοφιλίδης & Στυλιανίδης, 2000). Η ενεργός συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων, άλλωστε, οδηγεί στην ποικιλία και διαφορετικότητα της επεξεργασίας των προτεινόμενων απόψεων και γνώσεων αποφέροντας περισσότερες και πιο μελετημένες εναλλακτικές λύσεις και συνάδει με την προσέγγιση της δημοκρατικής διοίκησης του σχολείου (Παρίσης, 1989).

Αναφορικά με την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας από τους σχολικούς ηγέτες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης διαφάνηκε από τη μελέτη ότι οι διευθυντές έχουν σαφείς στόχους και καταφέρνουν να δώσουν έναν καθορισμό αξιόπιστου οράματος και συγκεκριμένο προσανατολισμό στους εκπαιδευτικούς. Οι αμοιβαίοι και σαφώς διατυπωμένοι στόχοι, άλλωστε, γίνονται ευκολότερα κατανοητοί και δεσμεύουν ηθικά το προσωπικό στην αφοσίωσή του για την υλοποίησή τους (Πασιαρδής, 2004, Σαΐτης, 2002). Επιπρόσθετα, οι εκπαιδευτικοί υποστήριξαν ότι τα διευθυντικά στελέχη αναγνωρίζουν την ανάγκη επιμόρφωσης του προσωπικού για την βελτίωση των διδακτικών και παιδαγωγικών τους πρακτικών και στηρίζουν τις προσπάθειες γενικότερης επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Με τον τρόπο αυτό οι σχολικοί διευθυντές συμβάλλουν στην ενεργή παρώθηση του προσωπικού με ταυτόχρονη αναγνώριση των προσπαθειών τους για προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007.).

Ωστόσο, τα διευθυντικά στελέχη αντιμετωπίζουν δυσκολίες σε θέματα σχετικά με την ανασυγκρότηση του σχολικού οργανισμού. Καθώς το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό, δεν αφήνει πολλά περιθώρια εφαρμογής μετασχηματιστικών ηγετικών πρακτικών (Κατσαρός, 2008). Οι απαιτήσεις του συστήματος για εστίαση των διευθυντικών στελεχών, κατά ένα μεγάλο βαθμό, στην γραφειοκρατική διοίκηση, όπως στην τυπική διεκπεραίωση εργασιών και στην αυστηρή τήρηση κανονισμών, φαίνεται να ωθεί τους σχολικούς διευθυντές στη συγκέντρωση μεγάλου μέρους της ηγεσίας στο πρόσωπό τους. Ως εκ τούτου, οι εκπαιδευτικοί νιώθουν ότι η εμπλοκή τους στην κοινή λήψη αποφάσεων αναφορικά με ζητήματα αναδόμησης του οργανισμού είναι περιορισμένη. Επιπρόσθετα, η σχολική μονάδα πλαισιώνεται και από άλλα μέλη της ευρύτερης κοινότητας, όπως οι γονείς και η τοπική αυτοδιοίκηση, τα οποία αλληλεπιδρούν άμεσα και αναπόσπαστα με τον εκπαιδευτικό οργανισμό (Everard & Morris, 1999). Κατά συνέπεια, η εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας επηρεάζεται σημαντικά από το «άνοιγμα» του σχολείου και την ενεργή επικοινωνία του διευθυντή με το εξωτερικό περιβάλλον. Η συγκεκριμένη έρευνα κατέδειξε

την περιορισμένη συνεργασία του σχολείου με την ευρύτερη κοινότητα με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνεται η απαραίτητη στήριξη και η κοινή προσπάθεια βελτίωσης της σχολικής μονάδας. Είναι, όμως, σημαντικό ο σχολικός ηγέτης να συνδέει τις λειτουργίες και τις ανάγκες του σχολείου με εξωτερικούς φορείς, να αποφασίζει δομές για να προάγει την συνεργασία, να αναγνωρίζει το ρόλο των γονέων και της ευρύτερης κοινωνίας και να δίνει κίνητρα συμμετοχής και παροχής υλικών πόρων (Leithwood et al., 2006).

Η παρούσα μελέτη έφερε στην επιφάνεια κωλύματα και αδυναμίες των σχολικών διευθυντών όσον αφορά την βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου. Ειδικότερα, η ελλιπής κρατική οικονομική ενίσχυση για την επαρκή εξασφάλιση εποπτικού υλικού και η ανορθόδοξη, πολλές φορές, διαχείριση των υλικών πόρων από τα στελέχη δυσχεραίνουν τις προσπάθειες για να βελτιωθούν οι διδακτικές και παιδαγωγικές πρακτικές των εκπαιδευτικών. Ωστόσο, η διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού όπως είναι το σχολείο αποτελεί μία δυναμική διαδικασία οργάνωσης, αξιοποίησης και ελέγχου όλων εκείνων των παραγωγικών πηγών που συνδράμουν στην εκπαιδευτική προσπάθεια ώστε οι δράσεις και τα προϊόντα της γνώσης να είναι αποτελεσματικά (Πετρίδου, 2002). Από την έρευνα, επίσης, διαφάνηκε ότι οι εκπαιδευτικοί χρειάζονται έναν διευθυντή, ο οποίος προωθεί διάφορες αλλαγές και παρέχει «πνευματική εγρήγορση» ώστε να δώσει σε αυτούς την ευκαιρία να αναπτύξουν πρωτοβουλία για την εφαρμογή καινοτόμων ιδεών και την υλοποίηση προγραμμάτων με στόχο την συνολική βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου. Ο διευθυντής - ηγέτης, άλλωστε, έχει την ικανότητα να εισάγει καινοτομίες, μιας και «η σύλληψη και εφαρμογή καινοτομιών θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για την προσαρμογή του σχολικού οργανισμού στις συνεχείς μεταβολές του σύγχρονου περιβάλλοντος ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται με επιτυχία στις...απαιτήσεις των μαθητών του» (Γιαννακάκη, 2005). Ως εκ τούτου, οι γνώσεις, οι εκπαιδευτικές και γενικότερες απόψεις του σχολικού ηγέτη επιδρούν σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της μαθησιακής και παιδαγωγικής διαδικασίας ενώ ο ικανός ηγέτης διαθέτει ικανότητες διοίκησης καινοτομιών και θετικής διάθεσης απέναντι στην υλοποίηση δραστηριοτήτων (Μπουραντάς, 2005, Πασιαρδής, 2004). Είναι, επιπλέον, απαραίτητο το διευθυντικό στέλεχος να προσφέρει βοήθεια και υποστήριξη στη διαμόρφωση του προγραμματισμού των μαθημάτων καθώς και στην οργάνωση και διοίκηση της τάξης μεταδίδοντας στους εκπαιδευτικούς την ενσυναίσθηση και τον αναστοχασμό.

Συμπεράσματα – Μελλοντικές Προτάσεις

Οι σύγχρονες έρευνες έχουν αναδείξει τον μετασχηματιστικό ηγέτη ως συντελεστή επιτυχημένης σχολικής ηγεσίας και βελτιωτικής εκπαιδευτικής αντίληψης και πρακτικής. Ο μετασχηματιστικός διευθυντής διακρίνεται ως μία ηγετική μορφή του σχολείου, που προάγει την συνεργασία σχολικού ηγέτη και εκπαιδευτικών στο δύσκολο και απαιτητικό έργο της ηγεσίας για την επίτευξη ενός κοινού οράματος μέσα από μία συλλογική κουλτούρα αμοιβαίας αποδοχής αξιών, αλληλεπίδρασης και αλληλοσεβασμού. Η επιτυχημένη ηγεσία συγκροτείται από μία συνάθροιση χαρακτηριστικών, τα οποία ο σχολικός ηγέτης οφείλει να αξιοποιεί και να βελτιώνει στο σχολικό πλαίσιο όπου ενεργεί, με την κατάλληλη κατανομή των εργασιών και την κοινή λήψη αποφάσεων. Επομένως, υπάρχει το μοίρασμα της ηγεσίας μεταξύ των εμπλεκόμενων για την επίτευξη αμοιβαίων στόχων (Hallinger, 2003, Μπουραντάς, 2002, Fullan, 2002, Day et al., 2000, Leithwood et al., 1998).

Η παρούσα μελέτη θα μπορούσε να αξιοποιηθεί από άτομα που απασχολούνται στο εκπαιδευτικό πλαίσιο και να οδηγήσει σε κριτική σκέψη και συλλογισμό σχετικά με την βελτίωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Τα αποτελέσματα της έρευνας προβάλλουν την ανάγκη της στελέχωσης των ελληνικών σχολείων από ηγέτες με αποφασιστικότητα και υπευθυνότητα για να διαμορφώσουν το «νέο» σχολείο ως έναν σύγχρονο μανθάνοντα οργανισμό, «ανοικτό» στην κοινωνία, με νέες εκπαιδευτικές προσεγγίσεις και αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου. Παράλληλα, είναι ενδιαφέρον να

διερευνηθεί με ποιες στρατηγικές η πολιτεία θα μπορούσε να προωθήσει την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας μέσα από τον σχεδιασμό και τη χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής.

Η ίδια έρευνα θα ήταν χρήσιμο να διεξαχθεί σε μεγαλύτερο δείγμα εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας αλλά και της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης ώστε να διερευνηθούν πιο σφαιρικά οι στάσεις των εκπαιδευτικών και ο βαθμός εφαρμογής της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο σύγχρονο σχολείο. Επιπλέον, η παρούσα έρευνα μπορεί να βοηθήσει σημαντικά εάν αποκτήσει πιο ποιοτικά χαρακτηριστικά μέσα από την πραγματοποίηση μεμονωμένων ή και συλλογικών συνεντεύξεων εκπαιδευτικών και των δύο βαθμίδων αλλά και μέσα από την μελέτη περιπτώσεων και συνεντεύξεων διευθυντικών στελεχών ως προς την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο ελληνικό σχολείο. Εκτενέστερα, θα μπορούσε να γίνει σύγκριση των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων μεταξύ σχολείων που εφαρμόζουν την μετασχηματιστική ηγεσία με άλλα της αντίστοιχης βαθμίδας που δεν την έχουν υιοθετήσει.

Ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δοθεί στην επιθυμία αλλά και πραγματική ανάγκη των εκπαιδευτικών για την ενεργή συμμετοχή τους στον εκπαιδευτικό σχεδιασμό και στην οργάνωση προγραμμάτων. Κατ' αυτό τον τρόπο διαμορφώνουν οι ίδιοι το έργο τους, ως βασικοί συντελεστές της μάθησης (Bredenson, 2002), Ταυτόχρονα, μέσω της χάραξης «εσωτερικής πολιτικής» πραγματοποιείται η «αυτοκαθοδηγούμενη επαγγελματική εξέλιξη» με έμφαση στην ενδοσχολική επιμόρφωση (Clark, 1995). Δεν πρέπει, επιπλέον, να παραβλέπεται το γεγονός ότι η αναδόμηση του εκπαιδευτικού οργανισμού αποτελεί μία διαρκή και συνεχή βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου. Με βάση αυτή τη ρητορική, η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι επιτυχημένη όταν βασίζεται σε καλά δομημένους, μακροπρόθεσμους στόχους, που οργανώνονται με βάση την ενίσχυση των γνωστικών, διδακτικών και παιδαγωγικών ικανοτήτων των εκπαιδευτικών, την ενεργή εμπλοκή τους στην άσκηση της ηγεσίας και τον δημοκρατικό διάλογο στη χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής.

Αναφορές

- Alvy, H. & Robbins, P. (1998). *If I only knew: Success and strategies for navigating the principalship*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bredenson, P.V. (2002). The architecture of professional development: Materials, messages and meaning. *International Journal of Educational Research*, 37, 661-675.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Bush, T. & Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Day, C., Harris, A., Hadfield, M., Tolley, H. & Beresford, J. (2000). *Leading schools in times of change*. Buckingham: Open University Books
- Day, C. & Leitch, R. (2001). Teachers' and teacher educators' lives: The role of emotion. *Teaching and Teacher Education*, 17, 403-415.
- Day, C. (2005). Sustaining success in challenging contexts: leadership in English schools. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 573 – 583.
- Dean, J. (1999). *Improving the primary school*. London: Routledge.
- Dieronitou, I. (2014) Unveiling the restricted and extended possibilities of distributed leadership, *Journal of Arts, Science and Commerce*, 5 (1) 37-43.
- Everard, K. B. & Morris, G., (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership*, 59 (8), 16- 21.
- Green, H. (2001). Ten questions for school leaders. *School Leadership and Management*, 22(2), 143-161.

Hallinger, Ph. (2003). Leading educational change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership. Μεταφ. Χρ. Θεοφιλίδης (Επιφέροντας εκπαιδευτική αλλαγή: σκέψεις για την άσκηση διδακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας). *Cambridge Journal of Education*, 33 (3), 329-351.

Hammersley-Fletcher, L. and Brundrett, M. (2005). Leaders on leadership: the impressions of primary school head teachers and subject leaders. *School Leadership and Management*, 25(1), 59-75.

Hoy, W. K. & Miskel, G. C. (2005). *Educational Administration: Theory Research and Practice*. (7th edition) New York: Mc Graw- Hill.

Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.

Leithwood, K., Jantzi, D. and R. Steinbach. (1998). Leadership and Other Conditions Which Foster Organizational Learning in Schools.

Leithwood, K. & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), p. 112

Leithwood, K. & Rielh, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Philadelphia: Laboratory for students Success, Temple University.

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

Mc Ewan, K. E. (2003). *10 Traits of highly effective principals* Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Noonan, J. S. (2003). *The elements of leadership. What you should know*.

USA: Scarecrow Press. How to turn a school around. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Rutter, M., Maughan, B., Mortimore, P., Ouston, J. & Smith, A. (1979). *Fifteen thousand hours: Secondary schools and their effects on children*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

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

Clark, C. (1995). Οι εκπαιδευτικοί ως σχεδιαστές στην αυτοκαθοδηγούμενη επαγγελματική εξέλιξη. Στο A. Hargreaves & M. Fullan *Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών* (Π. Χατζηπαντελή, μτφρ.), 124-138. Αθήνα: Πατάκης.

Γιαννακάκη, Μ. (2005), Η εφαρμογή καινοτομιών στη σχολική μονάδα, στο: *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, Επιμέλεια Αχ. Καψάλης, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 243-276.

Δημητρόπουλος, Ε. (2001). *Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας*. Αθήνα: Έλλην.

Θεοφιλίδης, Χ. (1999). *Εκπαιδευτικοί στοχασμοί: έλλογη παιδαγωγική δράση και διοίκηση σχολείου*. Λευκωσία: Έκδοση του συγγραφέα.

Θεοφιλίδης, Χ. και Στυλιανίδης Μ. (2000), *Φιλοσοφία και Πρακτική της Διοίκησης Δημοτικού Σχολείου στην Κύπρο*, Λευκωσία, Αυτοέκδοση.

Θεοφιλίδης, Χ. (2012). *Σχολική ηγεσία και διοίκηση, Από τη Γραφειοκρατία στη Μετασχηματιστική Ηγεσία*. Αθήνα: Γρηγόρης.

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Αθήνα.

Κυριαζή, Ν. (2002). *Η Κοινωνιολογική έρευνα*. Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Θεωρητικό Υπόβαθρο: Σύγχρονες Προοπτικές. Αθήνα: Μπένου.

Παρίσης, Ν., Κ. (1989). Συστημική θεώρηση της διευθυντικής συμπεριφοράς, στο: *Διοίκηση Συστημάτων*, Εισαγωγή-Επιμέλεια Μιχ. Δεκλερής, Αθήνα: Αν. Ν. Σάκκουλα, 411-453.

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

Πετρίδου, Ε. (2002). «Διοίκηση Ποιότητας στην Εκπαίδευση», Ενημέρωση 22.

Πράττου, Α. (2019, Σεπτέμβριος). Μετασχηματιστική Ηγεσία και Μετασχηματιστικός Ηγέτης – Βασικά Χαρακτηριστικά και Πρακτικές. Οι Εκπαιδευτικοί στο Προσκήνιο, *Physics News*, (19), 4 – 6.

Πράττου, Α. 9^ο Εκπαιδευτικό Συνέδριο, 29 – 30 Ιουνίου 2018. «ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ. Το σχολείο το σχεδιάζει η κοινωνία». Η σημασία και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στην ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Πρακτικά Εργασιών Συνεδρίου, Σεπτέμβριος 2018. Ένωση Ελλήνων Φυσικών.

Ράπτης Ν. και Βιτσιλάκη, Χ. (2007). Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Η ταυτότητα του Διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.

Σαΐτης, Χ. (2002). Οργάνωση & Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Ατραπός.
https://erkyna.gr/e_docs/periodiko/dimosieyseis/ekpaideytika/t03-09.pdf