



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
(ΠΡΩΗΝ ΤΕΙ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)

**Ο εκπαιδευτικός ως μετασχηματιστικός ηγέτης στη
σχολική τάξη.**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΤΗΣ
ΑΝΑΣΤΑΣΙΑΣ Φ. ΜΑΚΡΗ
ΑΜ: DN11697

Επιβλέπουσα: Μαρίνα Βέζου

Κοζάνη, Μάιος 2022

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία για τη λήψη του βασικού τίτλου σπουδών (προπτυχιακού πτυχίου) στη Διοίκηση Επιχειρήσεων έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου προπτυχιακού ή μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, ανιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι βιβλιογραφικές πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Υπογραφή

Συγγραφέα Φοιτητή

Αναστασία Μακρή

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία παρουσιάζει πώς ένας εκπαιδευτικός μπορεί να συμπεριφερθεί στην τάξη ως μετασχηματιστικός ηγέτης. Να έχει δηλαδή τα προσόντα ενός ηγέτη που τον ακολουθούν ηθελημένα οι μαθητές και παίρνοντας ως έναυσμα τα προβλήματα και τις αλλαγές της σημερινής κοινωνίας να προσπαθήσει να μετασχηματίσει τους μαθητές και κατ' επέκταση όλη την κοινωνία. Αρχικά παρουσιάζονται οι θεωρίες για την ηγεσία και τη διοίκηση και αναπτύσσονται οι τυπολογίες τους. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά της μετασχηματίζουσας μάθησης και τα χαρακτηριστικά ενός μετασχηματιστικού ηγέτη. Ακολουθεί η ερμηνεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας γενικά και η εργασία προχωράει με τα στοιχεία που πρέπει να διέπουν έναν μετασχηματιστικό εκπαιδευτικό ηγέτη, καθώς και με τη συναισθηματική νοημοσύνη που αποτελεί σημαντικό κομμάτι της εκπαιδευτικής μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η εργασία ολοκληρώνεται με τον τρόπο που πρέπει να συμπεριφέρεται ο εκπαιδευτικός μέσα στην τάξη αν θέλει να αποκαλείται μετασχηματιστικός ηγέτης και να συμβάλει στο μετασχηματισμό του εκπαιδευτικού συστήματος, αλλά και ολόκληρης της κοινωνίας.

Λέξεις κλειδιά: ηγέτης, μετασχηματίζουσα μάθηση, μετασχηματιστική ηγεσία, Κοινωνική αλλαγή, μετασχηματιστικός εκπαιδευτικός ηγέτης

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
Εισαγωγή.....	4
Κεφάλαιο 1.Θεωρίες Ηγεσίας και Διοίκησης.....	5
1.1 Η ανάπτυξη θεωριών και τυπολογιών ηγεσίας και διοίκησης.....	5
1.2 Η διοίκηση.....	5
1.3 Ηγεσία.....	9
1.3.1 Η προσέγγιση του «μεγάλου άνδρα» και μελέτες για τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.....	10
1.3.2 Συμπεριφορική προσέγγιση.....	11
1.3.3 Καταστασιακή προσέγγιση	14
1.3.4 Προσέγγιση μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	21
1.3.5 Ενδυνάμωση.....	26
Κεφάλαιο 2. Μετασχηματίζουσα μάθηση και μετασχηματιστικός ηγέτης.....	30
2.1 Η μετασχηματίζουσα μάθηση.....	30
2.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία	33
2.3 Μετασχηματιστικός εκπαιδευτικός Ηγέτης	35
2.4 Η θεωρία του Burns για την μετασχηματιστική ηγεσία.....	36
2.5 Η θεωρία του Bass	38
2.6 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Εκπαιδευτική Μετασχηματιστική Ηγεσία.....	39
2.7 Ο ηγετικός ρόλος του εκπαιδευτικού στην μετασχηματιστική ηγεσία.....	41
Κεφάλαιο 3. Ο μετασχηματιστικός εκπαιδευτικός στην τάξη.....	45
3.1 Εκπαιδευτική μετασχηματιστική ηγεσία στην τάξη.....	45
3.2 Κοινωνική Αλλαγή.....	47
3.3 Ο εκπαιδευτικός στην τάξη.....	50
Συμπεράσματα	54
Βιβλιογραφικές Αναφορές	55

Εισαγωγή

Η ηγεσία στους δασκάλους έχει αναφερθεί από διαφορετικούς συγγραφείς, μεταξύ των οποίων ξεχωρίζουν οι Assy & Tse. (2020) , οι οποίοι υποδεικνύουν την ευκολία του προσδιορισμού των συμπεριφορών που πρέπει να επιδεικνύει ένας εκπαιδευτής όταν κατευθύνει την τάξη και την αντίληψη των μαθητών σε σχέση με τους δασκάλους ως μετασχηματιστικούς ηγέτες . Διατυπώνει επίσης ένα πρόβλημα για τους ακαδημαϊκούς, όπως οι Bol & Hoorg (2020) προκαλώντας τους να παρατηρήσουν και να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην πανεπιστημιακή τάξη και τα μαθησιακά αποτελέσματα σε διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια. Με τον ίδιο τρόπο, ο Todor (2017) όταν μεταφράζει το άρθρο του διάσημου Bernard Bass (1990) για την ηγεσία, προτείνει να επιλυθεί ένα ερώτημα μέσω της επιστημονικής μεθόδου σχετικά με την αποτελεσματικότητα της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας σε οργανισμούς όπως τα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Σε σχέση με τις επιπτώσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, με βάση το μοντέλο του Leithwood (1999) (όπως αναφέρεται στο Mirron-Spector, 2019) και στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης των σχολείων, υπάρχουν πολλές πληροφορίες σε έρευνες που πραγματοποιήθηκαν από ακαδημαϊκούς διαφόρων εθνικοτήτων που δείχνουν με παγκόσμιο τρόπο ότι έχει έμμεσες και όχι άμεσες επιπτώσεις στις μεταβλητές του εκπαιδευτικού προϊόντος. Και αυτό δείχνει ότι η επιτυχία αυτού του μοντέλου μπορεί να μετρηθεί μόνο εάν έχει αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο οι εκπαιδευτικοί σκέφτονται και αλληλεπιδρούν με τους μαθητές στην τάξη. Η αλλαγή των τρόπων οργάνωσης των σχολείων δεν δικαιολογείται εάν δεν οδηγεί σε μετασχηματισμό της διδασκαλίας και της μάθησης (Mirron-Spector, 2019).

Με την ίδια έννοια, ο Argole (2019) διεξάγει μια μελέτη σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία στην τάξη ως βάση για την ανάπτυξη του ακαδημαϊκού προσωπικού. Αυτή η εργασία που πραγματοποιήθηκε στο Χονγκ Κονγκ προσκαλεί περαιτέρω έρευνα σχετικά με τα συλ ηγεσίας στην τάξη, τα αποτελέσματά τους και τη μέτρησή τους, προκειμένου να βελιωθεί η δυναμική και η μάθηση σε ένα πανεπιστημιακό πλαίσιο. Όσον αφορά τα παραπάνω, ο Γύπας (2019) υποδεικνύει ότι πολλές εργασίες επιδιώκουν να προσδιορίσουν το κυρίαρχο συλ ηγεσίας στους δασκάλους, αναλύοντας εάν το εφαρμοσμένο

προσαρμόζεται σε μία συναλλαγή (ο δάσκαλος ανταλλάσσει βαθμούς και ανταμοιβές για την προσπάθεια των μαθητών) ή μεταμορφωτικές (να παρακινήσει, να τονώσει την αναλυτική ικανότητα των μαθητών και να τους βοηθήσει να επιτύχουν τους στόχους τους).

Κεφάλαιο 1.Θεωρίες Ηγεσίας και Διοίκησης

1.1 Η ανάπτυξη θεωριών και τυπολογιών ηγεσίας και διοίκησης

Η ηγεσία και η διοίκηση φαίνεται να είναι σχεδόν άπιαστες έννοιες, και πολλές είναι οι προσεγγίσεις και οι ορισμοί της μελέτης που προτείνονται στον κοινωνικό τομέα και στις οργανωτικές θεωρίες. Οι δύο όροι με τις τρέχουσες κοινές τους έννοιες είναι αγγλοσαξονικής προέλευσης και παίρνουν αξίες με διαφορετικές αποχρώσεις ανάλογα με τις διαφορετικές χώρες, παραπέμποντας στις συζητήσεις και τις αντιλήψεις που έχουν αναπτυχθεί με την πάροδο του χρόνου. Οι εκφράσεις στον αγγλόφωνο κόσμο είναι: «administration», «leadership» και «management». Στη Βόρεια Αμερική και την Αυστραλία είναι η λέξη «διοίκηση» που παίρνει μια ευρύτερη σημασία και υποδηλώνει τη «φιλοσοφία της διαχείρισης», που χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο ως συνώνυμο της «ηγεσίας», ενώ η «διαχείριση» καλύπτει περισσότερο μια λειτουργική έννοια. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, ο πιο περιεκτικός όρος είναι αντ' αυτού «management» που περιλαμβάνει και «ηγεσία» και «διοίκηση», υποδηλώνοντας με την τελευταία έκφραση «διοικητικές πρακτικές». Οι τρεις όροι, σε κάθε περίπτωση, στη χρήση πάνω από όλα των εκφράσεων ηγεσία και διαχείριση, είναι ενδεικτική ενός λιγότερο σαφούς διαχωρισμού των δύο εννοιών εντός των οργανισμών (Afewio and Gikns, 2018).

1.2 Η διοίκηση

Οι πρώτες θεωρίες για τη Διοίκηση αναπτύχθηκαν στον μηχανολογικό-τεχνοκρατικό τομέα. Μεταξύ του τέλους του δέκατου ένατου και των αρχών του εικοστού αιώνα, οι μελετητές αναγνωρίζουν ότι υπάρχει άμεση σχέση

μεταξύ της αύξησης της παραγωγής και της υπολογισμένης οργάνωσης της εργασίας. Μια καλύτερη απόδοση προκύπτει από την ανάλυση της βελτιστοποιημένης απόδοσης, δηλαδή με μια καλύτερη αναλογία μεταξύ του χρόνου λειτουργίας και του ποσοτικό αποτέλεσμα. Αυτή η προσέγγιση γνωστή ως Επιστημονική Διοίκηση έχει τον πιο γνωστό εκφραστή της στον Frederick W. Taylor. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, κάθε χειροκίνητη λειτουργία ή μέθοδος πρέπει να αναλύεται στις κινήσεις που είναι απαραίτητες για την εκτέλεσή τους και να τους εκχωρείται ένας προκαθορισμένος τυπικός χρόνος (μέτρηση χρόνων και μεθόδων, MTM). Ο διαχειριστής, όπως είναι κοινώς κατανοητό σήμερα, δεν περιορίζεται στην παρακολούθηση της πρακτικής εκτέλεσης της εργασίας. Το μέγεθος και η πολυπλοκότητα των εταιρειών, επίσης από την άποψη των εσωτερικών και εξωτερικών σχέσεων, δείχνει όλα τα όρια μιας μηχανικής διοικητικής κουλτούρας που βασίζεται σε μια γραμμική ιεραρχική λογική, θέτοντας υπό αμφισβήτηση μια λειτουργική λογική, σε αναζήτηση ισορροπίας, πάντα επισφαλής, μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων του συστήματος (Baxed and Aik, 2019).

Ο σχεδιασμός και η διαχείριση πολύπλοκων οργανισμών δεν μπορεί να αγνοήσει κανόνες. Ο διευθυντής για να ελέγξει την εργασία πρέπει να έχει υπαγορεύσεις. Το «Management by instruction, MBI» ταυτίζεται με την κουλτούρα αρχών και οδηγιών που δημιουργούν μια γραφειοκρατική και ιεραρχική οργάνωση με όρους Weberian, η οποία αποκλείει τη διακριτική δράση του ατόμου στην εφαρμογή της. Όσο ένας οργανισμός δείχνει ότι είναι σταθερός και το κοινωνικό και οικονομικό πλαίσιο παραμένει προβλέψιμο, η κουλτούρα της κανονικότητας, της μείωσης στον κανόνα λειτουργεί επειδή αποδεικνύεται ότι είναι προσκολλημένος στις ανάγκες και επαρκής στα φαινόμενα που επαναλαμβάνονται με την πάροδο του χρόνου. Σε ιστορικές στιγμές που χαρακτηρίζονται από αλλαγές, η ρυθμιστική διαχείριση επιδεικνύει όρια, αποτρέπει την καινοτομία, ματαιώνει το δημιουργικό δυναμικό εντός του οργανισμού. Σε αυτήν την κατάσταση, η ρυθμιστική διαχείριση δεν εγγυάται πλέον την επίτευξη ενός αποτελέσματος που δεν μπορεί πλέον να είναι το άθροισμα των δραστηριοτήτων που εκτελούνται με προκαθορισμένες διαδικασίες, ο οργανισμός, ενώ παραμένει σε ένα ρυθμιστικό μοντέλο, προχωρά σύμφωνα με μια διαφορετική προσέγγιση,

που ονομάζεται "Management by Objects "(Management by Object, MBO). Οι στόχοι που πρέπει να επιδιωχθούν γίνονται ένας τρόπος ανιμετώπισης της αλλαγής που έρχεται από έξω, μέσα σε ένα σύστημα που πρέπει να παραμείνει σταθερό. Ο συγγραφέας της αναφοράς, Peter Druker εκφράζεται με αυτούς τους όρους: «Μόνο έχοντας στόχους ξέρεις πού να κάνεις την εταιρεία να πάει. Μόνο με τη δήλωσή τους μπορεί η Διοίκηση να δεσμευτεί για την επίτευξή τους, μόνο με τη βελτίωσή τους μπορεί η Διοίκηση να ανταμειφθεί (ή να πμωρηθεί) για ό,τι έχει κάνει». Ωστόσο, στο σημερινό κοινωνικό και οικονομικό πλαίσιο καθίσταται δύσκολο (Bash & Orun, 2013). Οι οργανισμοί θέτουν αξιόπιστους στόχους, όπως είναι το περιθώριο αβεβαιότητας και απρόβλεπτου που χαρακτηρίζει τη σύγχρονη ζωή. Η διοίκηση κατανοητή ως μια «προγνωστική επιστήμη της διαχείρισης» που καθιερώθηκε από τη δεκαετία του 1930, την εποχή της πρώτης μεγάλης κρίσης, αποδεικνύεται ανίκανη να ανταποκριθεί με τους εξορθολογισμούς της, την ανάπτυξη κανόνων ή τον σχεδιασμό στόχων, στην ιλιγγιώδη αλλαγή που χαρακτηρίζει τον κόσμο μας. Η διατήρηση αυτών των προσεγγίσεων σημαίνει προσπάθεια να προταθούν εκ νέου προκαθορισμένοι στόχοι για ένα μέλλον που φαίνεται μη αναγώγιμο σε αυτό το παρελθόν. Ο Senge αναφέρει σε πολλές περιπτώσεις τις ξεκάθαρες σκέψεις του WE Deming, του σπουδαίου μελετητή του "Total Management Quality" που έκανε για την κυκλοφορία του κειμένου του The Fifth Discipline:«Ο κυρίαρχος διοικητικός προσανατολισμός έχει καταστρέψει τα άτομα. Τα άτομα γεννιούνται με εγγενή κίνητρα, αυτοεκτίμηση, αξιοπρέπεια, περιέργεια και μια ορισμένη χαρά της μάθησης. Η αποδόμηση όλων αυτών ξεκινά από τα πρώτα κίολας βήματα - με το βραβείο της καλύτερης αποκριαπικής στολή, με τους βαθμούς στο σχολείο και με τις επαίνους γενικότερα, μέχρι το πανεπιστήμιο. Στο χώρο εργασίας, τα άτομα, οι ομάδες και τα τμήματα ταξινομούνται: αναγνώριση στην κορυφή, κυρώσεις για όσους βρίσκονται από κάτω. Η διαχείριση βάσει στόχων (MBO), οι διαχωρισμένοι στόχοι, τα κίνητρα, τα εμπορικά σχέδια, μαζί και η λειτουργία χωριστά ανά τομέα, προκαλούν περαιτέρω ζημίες, άγνωστες και δύσκολα αναγνωρίσιμες». Οι θεωρίες διαχείρισης αποδεικνύονται επαρκής αναφορά για τη διοίκηση των οργανισμών όσο περισσότερο συμβιβάζονται με την πραγματικότητα. Για να ανιμετωπίσουμε τα ασταθή και ακαθόριστα πλαίσια των οργανισμών, στα οποία ο

ανθρώπινος παράγοντας και οι διαπροσωπικές σχέσεις παίζουν θεμελιώδη ρόλο, δεν αρκεί πλέον μια κουλτούρα προγραμματισμού, είναι απαραίτητο να υποθέσουμε τον ορίζοντα της κουλτούρας σχεδιασμού, στην οποία τα κίνητρα, η μάθηση και η ικανότητα του υποκειμένου να επιλέγει είναι βασικοί πόροι για τον ίδιο τον οργανισμό (Haert et al, 2017).

Αυτή η αλλαγή προοπτικής στη θεωρία του Management έχει βρει έκφραση στην adhocratic προσέγγιση, ένα μοντέλο που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του οργανισμού με αμεσότητα και ευελιξία και εμφανίζεται επαρκές στην εφαρμογή σύνθετων καινοτομιών. Για να γίνει αυτό, είναι απαραίτητο να αποδεχθούμε να σπάσουμε πρότυπα και κανόνες που καθορίζουν μια γραφειοκρατική οργάνωση, να δώσουν τη θέση τους στην ατομική διακριτικότητα, αλλά και στην ανάθεση και μια σχέση που βασίζεται στην εμπιστοσύνη. Η εξέλιξη της θεωρίας της οργάνωσης που βλέπει το σημερινό σημείο άφιξης στα adhocratic μοντέλα είναι η «Management by project» (MBP). Η γνώση που έχουν παράγει οι μελέτες Διοίκησης σχετικά με τον σχεδιασμό, τη διαχείριση και τον έλεγχο των οργανισμών είναι εγκάρσιας σημασίας για κάθε τύπο επαγγέλματος. Η διοίκηση δεν είναι απλώς ένα επάγγελμα, αλλά σχεδόν κάθε επάγγελμα έχει μια διευθυντική συνιστώσα. Αυτό εξαρτάται από το γεγονός ότι στις μέρες μας, σε σαφή αντίθεση με ό,τι συνέβαινε στο παρελθόν, η άσκηση όλων σχεδόν των επαγγελματιών γίνεται μέσα σε έναν οργανισμό ή εξαρτάται κατά κάποιο τρόπο από αυτόν: η διοίκηση είναι το επάγγελμα που κάνει τους θεσμούς μιας σύγχρονης κοινωνίας αποτελεσματικούς. , αφού είναι η διευθυντική συνιστώσα κάθε επαγγέλματος που επιτρέπει στους ανθρώπους που εργάζονται στα ιδρύματα να είναι αποτελεσματικοί.

Η σύνθετη κοινωνία και οι προκλήσεις της, η «κοινωνία των οργανισμών» φαίνεται να απαιτεί κάτι άλλο, δηλαδή ότι αυτή η δομική αρμοδιότητα της Διοίκησης ανήκει όχι μόνο σε αυτές τις οντότητες, αλλά και στους ανθρώπους που τις εκφράζουν. Η αναγνώριση των δεξιοτήτων διαχείρισης για μια διάσταση που δεν είναι μόνο τεχνική αλλά και προσωπική, μπορεί να βρεθεί, λέει ο παιδαγωγός, «όπου το Management συνδέεται με την αυτοδιαχείριση, η επαγγελματική κατάρτιση με την αυτοεκπαίδευση και την εκπαίδευση. Για να υπογραμμίσει αυτή την πτυχή και σε σχέση με την ηγεσία, ο Bruscalioni προτείνει έναν νεολογισμό "προσωπικός ηγέτης", για

να υποδείξει "το άτομο που έχει την ηγεσία του εαυτού του"(Cader et al, 2020).

1.3 Ηγεσία

Η έννοια της ηγεσίας έχει αναλάβει κεντρικό ρόλο στις μελέτες ιδίως για την ψυχολογία των οργανισμών, αλλά και σε δημοφιλές επίπεδο από το δεύτερο μισό του εικοστού αιώνα. Στην ετυμολογία του αγγλικού ρήματος «to lead» η έννοια του « να οδηγεί τους ανθρώπους σε ένα ταξίδι», περιλαμβάνει αυτό της «επιρροής» στην επιλογή του προορισμού. Ο ηγέτης, επομένως, είναι αυτός που οδηγεί επηρεάζοντας αυτούς που τον ακολουθούν (οπαδός) και η ηγεσία είναι η άσκηση αυτής της επιρροής. Εάν η βασική πτυχή της ηγεσίας είναι να οδηγεί τους ανθρώπους μέσα σε οργανωμένα κοινωνικά πλαίσια, κεντρικό στοιχείο αυτού του φαινομένου είναι η σχεσιακή του φύση. Ο ορισμός του Peter Drucker «ο ηγέτης είναι κάποιος που έχει οπαδούς» αναφέρεται συχνά για την αυθεντικότητά του. Με την φαινομενική απλότητά του, η έκφραση του μεγάλου Αμερικανού μελετητή του Management δείχνει πλήρως τους όρους της ερώτησης: το βασικό χαρακτηριστικό της ηγεσίας είναι η κινητοποίηση όλων όσων εμπλέκονται σε μια σχεσιακή διάσταση, μια θετική συμμαχία μεταξύ των διαφορετικών αλληλεπιδρώντων θεμάτων που μπορεί να δημιουργήσει η άσκησή της για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων(Cader et al, 2020). Στην ιστορική του εξέλιξη, όπως είπαμε και στην αρχή, το θεωρητικό corpus σχετικά με την ηγεσία είναι αξιοσημείωτο. Θα παρουσιαστούν παρακάτω τέσσερις κύριοι προσανατολισμοί γύρω από τους οποίους υπάρχει καλή συμφωνία στη βιβλιογραφία (Haert et al, 2017):

- Η προσέγγιση του «μεγάλου άνδρα» και μελέτες για τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας
- Συμπεριφοριστική προσέγγιση
- Καταστασιακή προσέγγιση
- Προσέγγιση μετασχηματιστικής ηγεσίας

1.3.1 Η προσέγγιση του «μεγάλου άνδρα» και μελέτες για τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας

Στο πρώτο μισό του εικοστού αιώνα, οι μελέτες επικεντρώθηκαν στα γνωρίσματα, τα κίνητρα και τις ικανότητες των «μεγάλων ανδρών», με την πεποίθηση ότι ορισμένοι άνθρωποι διαθέτουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, συγγενή και σταθερά, που τους καθιστούν «φυσικούς ηγέτες». Έχουν εντοπιστεί χαρακτηριστικά όπως η ταχύτητα, η δημιουργικότητα. Η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, το θάρρος να πάρεις ρίσκα, τον αυτοέλεγχο. ευφυΐα, αυτοεκτίμηση, φιλοδοξία, ενέργεια κ.λπ. Η έρευνα λοιπόν εσπάζει στις ιδιαιτερότητες των μεγάλων προσωπικοτήτων που απουσιάζουν σε μη ηγέτες. Μεταγενέστερες μελέτες, έδειξαν μια πολύ πιο περιορισμένη αξία της προσωπικότητας ως καθοριστικού παράγοντα της ηγεσίας και, αν μη τι άλλο, η συμβατότητα μεταξύ του ηγέτη και των συνεργατών του φαινόταν να παίζει πιο αποφασιστικό ρόλο. Οι μελέτες του Lewin για τα στυλ διαχείρισης ομάδας, που έχουν συμβάλει στην υπέρβαση της προσέγγισης χαρακτηριστικών και θεωρούνται πρόδρομοι της συμπεριφορικής προσέγγισης, θέτουν το πρόβλημα της επιρροής της ηγεσίας στην εσωτερική συμπεριφορική δυναμική στην ομάδα σε σχέση με το συναισθηματικό κλίμα και την ολοκλήρωση των καθηκόντων. Στην έρευνά του, ο Lewin εμπιστεύτηκε ομάδες παιδιών σε ενήλικες ηγέτες που, σύμφωνα με συγκεκριμένες ενδείξεις, υποδύθηκαν διαφορετικούς τρόπους ηγεσίας (Dede et al, 2020):

-**αυταρχικός** (συγκέντρωση εξουσίας, ανάληψη εξουσίας που απορρέει από τη θέση, διαχείριση της εξουσίας μέσω ελέγχου, ανταμοιβές και μορφές εξαναγκασμού).

-**δημοκρατικός** (ανάθεση εξουσίας, ενθάρρυνση της συμμετοχής, εξάρτηση από τις γνώσεις και τις δεξιότητες των οπαδών για τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελεστούν, εξουσία που βασίζεται στον σεβασμό και την επιρροή στους συνεργάτες).

- **επιτρεπτικός, laissez-faire ύφος** (παθητικότητα στη σχέση με την ομάδα, μη προληπτική δράση, παρεμβάσεις μόνο κατόπιν ρητού αιτήματος της ομάδας).

Τα πειράματα του Lewin και των συνεργατών τους αποκάλυψαν ότι η απόδοση της ομάδας που καθοδηγούνταν από αυταρχικά ήταν καλύτερη παρουσία του αρχηγού, αν και με εκδηλώσεις αρνητικών συναισθημάτων απέναντί του. Η ομάδα λειτούργησε καλύτερα σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Οι εμφανίσεις στις δημοκρατικά καθοδηγούμενες ομάδες ήταν εξίσου καλές, καλύτερες ποιοτικά και έγιναν σε θετικό κλίμα. Οι εμφανίσεις σε αυτό το γκρουπ ήταν θετικές, ωστόσο, ακόμη και απουσία του αρχηγού. Το έργο ήταν λιγότερο ενεργό και παρέλυσε από ατελείωτες συζητήσεις σε ομάδες που χαρακτηρίζονται από ένα επιτρεπτικό ύφος, όπου ο ηγέτης καταλήγει να γίνει αυταρχικός ή να εξαφανιστεί. Οι πιο συνεργατικές τεχνικές συμμετοχής και λήψης αποφάσεων φαίνεται να συμβάλλουν στη βελτίωση τόσο της απόδοσης όσο και του ομαδικού κλίματος (Giatre and Himan, 2017).

1.3.2 Συμπεριφορική προσέγγιση

Στη δεκαετία του 1950, οι μελέτες του Rensis Likert του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν, ο οποίος ανέπτυξε ένα ερωτηματολόγιο (Survey of Organization) για το ερευνητικό του πρόγραμμα και πραγματοποίησε ορισμένες συνεντεύξεις, κατέστησαν δυνατό τον εντοπισμό δύο μορφών αποτελεσματικής ηγεσίας (Cader et al, 2020):

- με επίκεντρο την εργασία, που προσδιορίζεται μέσα από κλίμακες που μετρούν την έμφαση στους στόχους και τη διευκόλυνση των εργασιών·
- με επίκεντρο το άτομο (εργατοκεντρικό) που προσδιορίζεται μέσα από κλίμακες που μετρούν την υποστήριξη των συνεργατών και τη διευκόλυνση των διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων.

Η ηγεσία είναι το αποτέλεσμα των δύο διαστάσεων και ποικίλλει ανάλογα με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο ηγέτης. Η μετέπειτα έρευνα επιτρέπει στον Likert να προσδιορίσει τέσσερα στυλ σχετικά με τη στάση της διοίκησης σε εταιρείες που αναφέρονται σε τέσσερα διαφορετικά πολιτισμικά μοντέλα (Δανός, 2020):

- απειλητικό αυταρχικό (εκμεταλλευτικό εξουσιαστικό): διαχείριση προσωπικού με μόχλευση φόβου και απειλών, μονόδρομη επικοινωνία από

πάνω προς τα κάτω, ψυχολογική απόσταση μεταξύ αφενικού και υφισταμένων, αποφάσεις που λαμβάνονται από την κορυφή του οργανισμού.

- καλοπροαίρετη εξουσιαστική: προσφυγή σε ανταμοιβές για την ενθάρρυνση της απόδοσης, επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω για τη μετάδοση πληροφοριών που μπορεί να ενδιαφέρουν τον ηγέτη, απόφαση που λαμβάνεται κυρίως από την κορυφή, αλλά η ανάθεση εμφανίζεται σε κάποιο βαθμό.

- συμβουλευτική: χρήση κατάλληλων ανταμοιβών, αμφίδρομη επικοινωνία, παρουσία της συμβολής των συνεργατών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά οι πιο σημαντικές πολιτικές αποφάσεις λαμβάνονται αυτόνομα από την ανώτατη διοίκηση.

- συμμετοχική: συζήτηση για οικονομικές ανταμοιβές, συμμετοχή και συμμετοχή της ομάδας στον προσδιορισμό στόχων και τη βελτίωση στην απόδοση, πολυκατευθυντική επικοινωνία, ψυχολογική εγγύτητα μεταξύ αφενικών και συνεργατών, ομαδική διαδικασία λήψης αποφάσεων αφορά ολόκληρο τον οργανισμό.

Μελέτες από τον Stogdill του Πανεπιστημίου του Οχάιο, μέσω του ερωτηματολογίου περιγραφής συμπεριφοράς ηγέτη - LBDQ, για τον καθορισμό του αποτελεσματικού στυλ ηγεσίας, τον προσδιορισμό δύο διαστάσεων, που επιβεβαιώνουν τα αποτελέσματα προηγούμενης έρευνας, προσθέτοντας στα στυλ αντίστοιχα με επίκεντρο την εργασία και το άτομο δύο διαστάσεις (Bezen et al, 2015):

- έναρξη συμπεριφοράς δομής, ένα σύνολο συμπεριφορών που εφαρμόζονται για την ολοκλήρωση της εργασίας
- υποστηρικτική συμπεριφορά (θεωρητική συμπεριφορά) σύνολο συμπεριφορών που υιοθετούνται για την αναγνώριση των αναγκών των συνεργατών και για την ανάπτυξη σχέσεων.

Τέσσερα στυλ ηγετών αναδύονται από τη διαπλοκή αυτών των διαστάσεων. Πολύ προσανατολισμένοι στην εργασία και απρόθυμοι ηγέτες προσωπικών σχέσεων που χρησιμοποιούν μονόδρομες επικοινωνίες και λαμβάνουν αποφάσεις μόνοι τους. Ηγέτες που είναι πολύ προσεκτικοί με τους ανθρώπους και λιγότερο στο έργο, που καταφεύγουν σε αμφίδρομες

επικοινωνίες και μοιράζονται αποφάσεις. Από αυτές τις μελέτες φαίνεται ότι δεν είναι δυνατό να καθιερωθεί ένα αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας ανεξάρτητα από τη συγκεκριμένη κατάσταση στην οποία λειτουργεί ο ηγέτης. Μια προοπτική που θα αναπτυχθεί πιο ξεκάθαρα σε επόμενες προσεγγίσεις. Οι μελέτες για τη συμπεριφορά του ηγέτη έχουν δείξει πώς, παράλληλα με τα προσωπικά χαρακτηριστικά, ο τρόπος δράσης του έχει σημαντικές επιπτώσεις τόσο στην απόδοση όσο και στη συναισθηματική σφαίρα και στην ικανοποίηση των συνεργατών. Οι ερευνητές αναγνώρισαν με το στυλ «υποκεντρικού» τον τρόπο επίτευξης μεγαλύτερου αριθμού στόχων: να αυξήσουν τα κίνητρα των συνεργατών, να αυξήσουν την ικανότητα αντιμετώπισης της αλλαγής, να βελτιώσουν την ποιότητα των αποφάσεων, να αναπτύξουν την εργασία της ομάδας, για την υποστήριξη της ανάπτυξης των εργαζομένων. Είναι ένα μοντέλο που επιτρέπει να καθοδηγηθεί το πιο αποτελεσματικό στυλ που πρέπει να υιοθετήσετε λαμβάνοντας υπόψη δεδομένα κατάστασης. Ειδικότερα, δίνεται προσοχή σε τρεις πτυχές (Γύπας, 2019):

- διευθυντές: όλοι έχουν μια ιδέα για την κατάλληλη ηγεσία, κάποιοι δεν εμπιστεύονται τους συνεργάτες, άλλοι θεωρούν την κατάσταση πολύ αβέβαιη για την οποία αποφασίζουν και ενεργούν μεμονωμένα.
- συνεργάτες: οι ηγέτες προδιαγράφουν ιδανικά χαρακτηριστικά για να κάνουν τον συνεργάτη να συμμετέχει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (να είναι ανεξάρτητος, υπεύθυνος, με εμπειρία και γνώση, ανεκτικός στην ασάφεια, ...)
- κατάσταση: η κουλτούρα ενός πλαισίου μπορεί να καθορίσει το στυλ ηγεσίας που υιοθετείται.

Άλλοι περιστασιακοί παράγοντες που αυξάνουν τις μεταβλητές που πρέπει να ληφθούν υπόψη για τη διαμόρφωση του στυλ βρέθηκαν στο μέγεθος της ομάδας, στην υλικοτεχνική διασπορά των συνεργατών, στην εμπιστευτικότητα των θεμάτων, στην πίεση του χρόνου εκτέλεσης κ.λπ. Τα επόμενα χρόνια, μια σημαντική συνεισφορά στη χαρτογράφηση των στυλ ηγεσίας προήλθε από τις συνεισφορές των Robert Blake και Jane Mouton του Πανεπιστημίου του Τέξας, γνωστού ως «το διευθυντικό πλέγμα» που

δείχνει την ισχυρή σχέση μεταξύ ηγεσίας και αλλαγής και προτείνει πιο κατάλληλο στυλ για μελλοντικές ενέργειες. Όσο για τα προηγούμενα μοντέλα, σε αυτό, η ηγεσία εμφανίζεται ως επιλογή ενός στυλ που μπορεί να ταλαντεύεται μεταξύ της διάστασης του «ενδιαφέροντος για το προϊόν» (ανησυχία για την παραγωγή) και ανησυχία για τους ανθρώπους, όπως είχαν προτείνει προηγούμενες μελέτες (Bagger & Tyiochio, 2016).

Ο David και ο Roger Johnson προτείνουν μια πολύ αποτελεσματική και υποδηλωτική εκδοχή του πλέγματος που απεικονίζει τις πέντε στρατηγικές ηγεσίας μέσω των χαρακτήρων ζώων, όπως ο Αίσωπος: Χειραγωγός είναι η μέλισσα, ο μέτριος είναι ο κάστορας και τον αρχηγό της ομάδας τον παίζει ο Αμερικανός λύκος. «Όταν ενεργείς ως λύκος, προσανατολίζεσαι έντονα τόσο στην επίτευξη των στόχων όσο και στη διατήρηση καλών εργασιακών σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας. Δίνονται και αναζητούνται πληροφορίες, συνοψίζονται και ενσωματώνονται οι γνώσεις των συντρόφων, επαληθεύεται ότι οι άλλοι έχουν καταλάβει, διευκολύνεται η επικοινωνία κι ενθαρρύνονται άλλα μέλη να συμμετέχουν Bart & Castor, 2017).

1.3.3 Καταστασιακή προσέγγιση

Ακόμη και το μοντέλο πλέγματος Blake and Mounion παραμένει ένα εργαλείο που δεν στοχεύει στον εντοπισμό του καλύτερου στυλ ηγεσίας, αλλά δείχνει το όριο της μη επαρκούς συσχέτισης του στυλ με τις συγκεκριμένες καταστάσεις άσκησης ηγεσίας. Αυτά τα στοιχεία, από την άλλη πλευρά, είναι κεντρικά στη «θεωρία έκτακτης ανάγκης της αποτελεσματικότητας του ηγέτη» που αναπτύχθηκε από τον Fred E. Fiedler στο δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1960 (Munon et al, 2020). Αυτό το μοντέλο επιχειρεί να προσδιορίσει εάν το στυλ ενός ηγέτη είναι προσανατολισμένο στην εργασία ή τη σχέση, και αν η κατάσταση στην οποία εργάζεται είναι κατάλληλη για αυτό το στυλ. Η υπόθεση του συγγραφέα είναι ότι το στυλ ηγεσίας είναι σταθερό και αντανάκλα την προσωπικότητα από τη μια και τη συμπεριφορά του ηγέτη από την άλλη. Έχει λοιπόν μια μερική δυνατότητα να το διαμορφώσει σε σχέση με τις διαφορετικές καταστάσεις γιατί πάντα θα αναδεικνύεται το κυρίαρχο στυλ. Η διαμόρφωση του στυλ και σε αυτή την

περίπτωση χαρακτηρίζεται από δύο διακριτές τάσεις (Poiano, 2011):

- κίνητρο για την εργασία (συνήθως αυτών που επιδιώκουν να επιτύχουν τους αναμενόμενους στόχους)

- κίνητρο για σχέσεις (χαρακτηριστικό αυτών που επιδιώκουν να ικανοποιήσουν πάνω από όλα την ανάγκη για σχέσεις με συνεργάτες). Ο συγγραφέας αναπτύσσει ένα ερωτηματολόγιο (Least Preferred Coworker - LPC), τη διαγνωστική φάση που επιτρέπει τον προσδιορισμό των δύο στυλ (καθορισμός εργασίας και σχέσης), προϋπόθεση για την περιγραφή της κατάστασης που θα οριστεί μέσα από τρεις διαστάσεις, επιτρέποντας έτσι το μοντέλο ανάπτυξης σε μεταβλητότητα και διακριτικότητα.

Η κατάσταση θα είναι ευνοϊκή για τον ηγέτη καθώς θα του επιτρέψει να ασκήσει μεγαλύτερη ή μικρότερη επιρροή στους συνεργάτες λαμβάνοντας υπόψη (Taylor et al, 2020):

- η σχέση ηγέτη-συνεργάτη: όσο καλύτερες είναι οι σχέσεις, τόσο πιο εύκολο είναι να ασκηθεί επιρροή στους συνεργάτες (η πιο σημαντική διάσταση για τον προσδιορισμό του εάν η κατάσταση είναι ευνοϊκή ή όχι για τον ηγέτη).
- η δομή της εργασίας: όσο πιο εύκολα κατανοούνται και εκτελούνται τα καθήκοντα, τόσο περισσότερο διευκολύνουν τη δόμηση της κατάστασης, επιτρέποντας στον ηγέτη να έχει επιρροή.
- η ισχύς της θέσης: όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο ισχύος της θέσης του ηγέτη (να αναθέτει καθήκοντα, να αναγνωρίζει και να τιμωρεί τους συνεργάτες), τόσο πιο ευνοϊκή είναι η κατάσταση για αυτόν και διαπιστώνεται ότι ασκεί επιρροή.

Με βάση τη συνάφεια αυτών των τριών παραγόντων, είναι δυνατό να προσδιοριστεί πόσο ευνοϊκή μπορεί να είναι η κατάσταση για τον ηγέτη (1: πολύ ευνοϊκή, 8: πολύ δυσμενής). Απαντώντας σε τρεις κύριες ερωτήσεις είναι δυνατό να προσδιοριστεί η μεγαλύτερη ή μικρότερη συνοχή του στυλ σε σχέση με την κατάσταση. Εάν το στυλ δεν φαίνεται κατάλληλο για την κατάσταση, ο ηγέτης μπορεί να προσπαθήσει να το τροποποιήσει ενεργώντας σε έναν ή περισσότερους παράγοντες, προκειμένου να το προσαρμόσει όσο το δυνατόν περισσότερο στο δικό του στυλ (Patock & Hiley, 2010).

Από την άποψη αυτή, ο Fiedler προτείνει (Niksen et al, 2019):

- ενεργούν με βάση τη δομή της εργασίας ή τη δύναμη της θέσης, παρά τη

σχέση, η οποία σε κάθε περίπτωση πρέπει να βελτιωθεί φρονίζοντας το ενδιαφέρον για τους συνεργάτες.

- εργασία για τα πρότυπα και τις διαδικασίες της εργασίας·
- χρησιμοποιήστε πιθανώς μόνο μια ισχυρή εξουσία που απορρέει από τη θέση και εάν είναι σπάνια, ζητήστε μια αντιπροσωπεία από τους ανωτέρους για να την αυξήσει.

Το μοντέλο έκτακτης ανάγκης του Fiedler παρατίθεται και μελετάται σε βάθος, αλλά και επικρίνεται. «Οι αμηχανίες των κριτικών σχετίζονται κυρίως με την υπόδειξη του συγγραφέα να αλλάξει την κατάσταση, σε περίπτωση ασυμβατότητας μεταξύ του τελευταίου και του στυλ ηγεσίας, που θεωρείται αμετάβλητο». Το μοντέλο μονοπατιού-στόχου και η θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) περιλαμβάνονται συχνά μεταξύ των μοντέλων κατάστασης. Η «ηγεσία μονοπατιού-στόχου» στοχεύει να εξηγήσει πώς ο ηγέτης επηρεάζει την απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση των συνεργατών, εντοπίζοντας ορισμένους «συντονιστές καταστάσεων» μεταξύ του στυλ ηγεσίας που προσανατολίζεται προς την εργασία και του ανθρωποκεντρικού στυλ (Panski and Yarino, 2019).

Όσο για τα άλλα μοντέλα καταστάσεων, η ηγεσία δεν αποδίδεται σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας ή βασικές συμπεριφορές, αλλά θεωρείται ότι ο ηγέτης με βάση την κατάσταση χρησιμοποιεί ένα επιλεγμένο στυλ επειδή θεωρείται το καταλληλότερο μεταξύ τεσσάρων κύριων τύπων για τη βελτιστοποίηση τόσο της απόδοσης όσο και της ικανοποίησης των συνεργατών. Σε πρώτο πλάνο, σε αυτό το μοντέλο είναι ο ρόλος που διαδραματίζει ο ηγέτης στην αντίληψη των εργαζομένων σε σχέση με την αίσθηση ότι βρίσκονται στο «μονοπάτι προς τον στόχο», βοηθώντας τους να προσδιορίσουν τόσο τους στόχους όσο και τον δρόμο για την επίτευξή τους. Ο ηγέτης ενεργεί στα επίπεδα κινήτρων των συνεργατών, δουλεύοντας πάνω από όλα στους στόχους στους οποίους οι συνεργάτες αναγνωρίζουν τη μεγαλύτερη αξία και το κρίσιμο καθήκον του είναι να βοηθήσει τους άλλους να εντοπίσουν και να εφαρμόσουν τις καλύτερες συμπεριφορές για την επίτευξη των επιδιωκόμενων σκοπών (Nobak, 2019).

Στο μοντέλο, οι περιστασιακοί παράγοντες μπορούν να αναχθούν στα

χαρακτηριστικά που αφορούν συνεργάτες και το πλαίσιο (Radilla-Talker, 2016):

- **Συνεργάτες:** το επίπεδο της ανάγκης για καθοδήγηση στην εργασία, ο διακριτός «τόπος ελέγχου» σε εσωτερικές (αντίληψη ότι μπορείς να επηρεάσεις την επίτευξη των στόχων) ή εξωτερικό (αντίληψη ότι η επίτευξη των στόχων εξαρτάται από άλλους), δεξιότητες ολοκληρώστε την εργασία).
 - **Πλαίσιο:** η δομή της εργασίας, η επίσημη εξουσία του ηγέτη, η ποιότητα της ομάδας εργασίας.
 - Όταν μια κατάσταση έχει οριστεί χρησιμοποιώντας αυτούς τους παράγοντες, είναι δυνατό να επιλέγει το πιο κατάλληλο στυλ μεταξύ:
 - ♦ **Διευθυντικό:** οι συνεργάτες επιδεικνύουν έναν ιδιαίτερα εξωτερικό «τόπο ελέγχου», δηλαδή απαιτούν έγκυρη ηγεσία για να ολοκληρώσουν την εργασία και να επιδείξουν χαμηλό επίπεδο δεξιοτήτων. Το πλαίσιο σχετίζεται με το περίπλοκο και διφορούμενο καθήκον, την επίσημη εξουσία του ανυψωμένου ηγέτη και την ικανοποιητική ομαδική εργασία.
 - ♦ **Υποστηρικτικό:** οι συνεργάτες έχουν εσωτερικό «τόπο ελέγχου». Η ικανοποίηση στους συνεργάτες πρέπει να παρέχεται από τον ηγέτη).
 - ♦ **Συμμετοχικό:** οι συνεργάτες θέλουν να εμπλακούν, έχουν έναν εσωτερικό «τόπο ελέγχου» και είναι αρκετά έμπειροι. Ο συνεργάτης τείνει να συμμετέχει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
 - ♦ **πραγματοποιησιμότητα:** οι συνεργάτες είναι ανοιχτοί στην αυταρχική ηγεσία, έχουν έναν εσωτερικό «τόπο ελέγχου» και είναι πολύ έμπειροι. Το πλαίσιο αφορά ένα απλό έργο και ισχυρή εξουσία. ο ηγέτης θέτει υψηλούς αλλά εφικτούς στόχους και ξέρει πώς να αναγνωρίζει τις επιτυχίες που έχουν επιτευχθεί. ο ηγέτης είναι κατευθυντήριος και υποστηρικτικός.
- Τα αναγνωρισμένα πλεονεκτήματα αυτού του μοντέλου είναι ότι μπορεί να υποδείξει γραμμές δράσης για τον ηγέτη, ώστε να μπορεί να προσφέρει υψηλό επίπεδο κινήτρων στους συνεργάτες, αλλά φαίνεται, ειδικά στον πληθυσμό των διευθυντικών στελεχών, περίπλοκο καθώς είναι περίπλοκο να προσδιοριστεί το πιο κατάλληλο και δύσκολο στυλ (Pekoff et al, 2013).
- Η ανταλλαγή Leader-member (LMX) εσπάζει στη δυαδική σχέση που δημιουργείται μεταξύ του ηγέτη και κάθε συνεργάτη του ως αποτέλεσμα της ανάθεσης εργασιών που εκτελούνται από τον ηγέτη (θεωρία κάθετης

δυναμικής σύνδεσης). Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να δημιουργηθούν δύο τύποι σχέσεων (Pekoff et al, 2013):

- ανταλλαγή εντός ομίλου: σχέση μεταξύ ηγέτη και συνεργάτη που βασίζεται στην αμοιβαιότητα και την κοινή χρήση στόχων, σε αμφίδρομη εμπιστοσύνη και πίστη. Οι συνεργάτες συμμετέχουν ακόμη και σε σημαντικές αποφάσεις και έχουν ισχυρές ευθύνες. Ο ηγέτης καταφεύγει σε μια δύναμη που βασίζεται στην εμπειρία και την αναγνώριση των άλλων.
- ανταλλαγή εκτός ομάδας: ο ηγέτης εφαρμόζει ισχυρό έλεγχο στους συνεργάτες, αποτρέποντας τη δημιουργία κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης, σεβασμού και ανταλλαγής. Η σχέση βασίζεται σε συμβατικούς όρους και ο ηγέτης δεν ενθαρρύνει ένα κλίμα συνεργασίας. Ο ηγέτης κάνει επίσης χρήση της δύναμης καταναγκασμού και οι συνεργάτες καλούνται να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις που προβλέπονται για τον ρόλο τους. Η θεωρία δείχνει ότι η δυάδα τείνει να επεκτείνεται (από ένα προς ένα σε ένα δίκτυο μεταξύ ηγετών και συνεργατών), ότι η ποιότητα της δυναμικής σχέσης επηρεάζει την απόδοση, ότι ο συνδυασμός των σχέσεων και η ποιότητά τους έχουν συνέπειες στην οργανωτική απόδοση. Η επιρροή του ηγέτη είναι προφανώς μεγαλύτερη στο εσωτερικό παρά στο εξωτερικό και εάν χρησιμοποιήσει τη δύναμη της θέσης και την καταναγκαστική δύναμη μέσα στην ομάδα κινδυνεύει να χάσει τη νομιμότητα και να μειώσει το επίπεδο πίστης. Η θεωρία LMX έναντι κάθετης δυναμικής σύνδεσης εξετάζει πάνω απ' όλα την ποιότητα, τους λόγους και τις επιπτώσεις της δυναμικής σχέσης στους οργανωτικούς στόχους με την πάροδο του χρόνου. Αρκετές μελέτες υπογραμμίζουν πώς η ανταλλαγή ηγέτη-συνεργάτη έχει σημαντική επίδραση στην απόδοση, την ικανοποίηση από την εργασία, τον κύκλο εργασιών, την αίσθηση του ανήκειν, τη συμπεριφορά του πολίτη. Συνοπτικά, οι συνεργάτες με σχέσεις LMX υψηλής ποιότητας" επιβραβεύουν "τους ηγέτες τους με συμπεριφορές οργανωτικής ιθαγένειας και συμμετοχής που, με τη σειρά τους, επηρεάζουν θετικά την ποιότητα της οργανωτικής ζωής. Τα χαρακτηριστικά της κατάστασης φαίνεται να παίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της ποιότητας της ανταλλαγής ηγέτη-μέλους (χαμηλότερα όταν το φύλο είναι διαφορετικό μεταξύ ηγέτη και συνεργάτη, ο αριθμός των συνεργατών είναι υψηλός. Όσον αφορά τις διοικητικές επιπτώσεις, το μοντέλο υπογραμμίζει τη σημασία της εκπαίδευσης για τη βελτίωση της

ποιότητας της σχέσης μεταξύ ηγετών και συνεργατών, μια ποιότητα που ιδανικά θα πρέπει να υποστηρίζει την εργασιακή ικανοποίηση, την απόδοση και να μειώνει τον κύκλο εργασιών. Το μοντέλο των Paul Harsey και Ken Blanchard αντιπροσωπεύει το σημείο άφιξης του καταστατικού παραδείγματος, θεωρεί την παρουσία των συνεργατών ως την κρίσιμη μεταβλητή, η οποία πρέπει να «διαγνωσθεί» σωστά από τον ηγέτη. Η επιλογή του στυλ λοιπόν σχετίζεται άμεσα με την κατάσταση, εν προκειμένω την «ωριμότητα των συνεργατών», και στοχεύει στην επίτευξη της καλύτερης απόδοσης. Η «ωριμότητα των συνεργατών» πρέπει να αξιολογηθεί σε μια συνέχεια που έχει 4 θέσεις (Paus, 2014):

- ♦ χαμηλή ωριμότητα: οι συνεργάτες δεν μπορούν ή δεν θέλουν να εκτελέσουν την εργασία χωρίς λεπτομερείς οδηγίες και χρειάζονται συνεχή επίβλεψη.
- ♦ χαμηλή έως μέτρια ωριμότητα: οι συνεργάτες επιδεικνύουν εν μέρει επαρκείς δεξιότητες για την εργασία και χρειάζονται βοήθεια για να την εκτελέσουν σωστά, αλλά έχουν κίνητρα στην εργασία.
- ♦ μέτρια έως υψηλή ωριμότητα: οι συνεργάτες είναι ικανοί, αλλά δεν είναι σίγουροι στη δουλειά και χρειάζονται υποστήριξη και κίνητρο για να ολοκληρώσουν την εργασία.
- ♦ υψηλή ωριμότητα: οι συνεργάτες είναι σε θέση να φέρουν εις πέρας την εργασία χωρίς οδηγίες και υποστήριξη, μπορούν να την πραγματοποιήσουν με πλήρη αυτονομία.

Μόλις εντοπιστεί το επίπεδο ωριμότητας, ο ηγέτης θα επιλέξει το καταλληλότερο ανάμεσα σε τέσσερα στυλ ισορροπώντας μεταξύ της προσοχής στην εργασία και των διαπροσωπικών σχέσεων:

- **να συντάξει (αποτελεσματικός):** στυλ ηγεσίας με συναδέλφους χαμηλής ωριμότητας: πολλή καθοδήγηση και λίγη υποστήριξη (παροχή σε πολύ λεπτομερείς οδηγίες, αποφάσεις του ηγέτη χωρίς τη συμμετοχή συνεργατών, χρήση μεγάλου μέρους του χρόνου του/της περισσότερο για οδηγίες παρά για σχέσεις).
- να πείσει: πειστικό στυλ με συνεργάτες μεσαίου-χαμηλού επιπέδου: πολλή καθοδήγηση και πολλή υποστήριξη (παροχή οδηγιών με εξηγήσεις για την καλύτερη «πώληση» της εργασίας· τελική απόφαση του αρχηγού αλλά με

πιθανή διαβούλευση με τους συνεργάτες).

- να **εμπλέξει** (συμμετέχοντας): συμμετοχικό στυλ με συνεργάτες μεσαίου-υψηλού επιπέδου: λίγη καθοδήγηση και πολλή υποστήριξη (χρήση λίγου χρόνου για γενικές ενδείξεις και εστίαση στον τελικό στόχο· ο ηγέτης ενθαρρύνει τους συνεργάτες να υποστηρίξουν την αυτοπεποίθησή τους· στη διαδικασία η λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει τους συνεργάτες οι οποίοι πρέπει να μοιραστούν την τελική επιλογή).

- να **αναθέσει** (ανάθεση): στυλ ανάθεσης με συνεργάτες υψηλού επιπέδου: λίγη καθοδήγηση και λίγη υποστήριξη (παρέχει μόνο τις πληροφορίες που ζητούν οι συνεργάτες, με οποιαδήποτε διευκρίνιση αμφιβολιών· αποφάσεις σχετικά με την εργασία που αφήνονται στους συνεργάτες).

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η ηγεσία γίνεται ευέλικτη, με την έννοια ότι συνεπάγεται μια αναπτυξιακή διάσταση με την πάροδο του χρόνου, σε σχέση με τα επίπεδα ικανότητας και ασφάλειας που επιτυγχάνουν οι συνεργάτες, τα οποία επομένως τροποποιούν την ιστορία των σχέσεων μεταξύ ηγετών και συνεργατών. Με αυτόν τον τρόπο, το μοντέλο μπορεί να παρέχει χρήσιμες ενδείξεις για τη μετάβαση από ένα πιο «διαχειριστικό» στυλ σε ένα πιο «δημοκρατικό». Ωστόσο, είναι επίσης ένα μοντέλο που δείχνει τα όρια της καταστασιακής προσέγγισης που θα ανημετωπίσει η μετασχηματιστική αρχή από τα μέσα της δεκαετίας του 1980. Στο μοντέλο των Hanssey και Blanchard, μάλιστα, απευθύνει στους συνεργάτες του «ένα κατεξοχήν εργαλειακό ενδιαφέρον, αντικείμενο διάγνωσης ωριμότητας σε μια σχέση στην οποία η θέση τους είναι αυτή που είναι μέρος της κατάστασης, αλλά δεν έχει κανένα μέρος στον ορισμό του, στην τροποποίηση του». Οι συνεργάτες είναι όντως φιγούρες με ικανότητες και αυτονομία, αλλά ο ηγέτης είναι πάντα υπεύθυνος για την τελική ανάπτυξή τους προς αυτές τις κατευθύνσεις. Οι προοπτικές της σχεσιακής ανάπτυξης, διευκόλυνσης και μετασχηματισμού θα είναι οι προσανατολισμοί που θα διέπουν τα επόμενα μοντέλα (Pekoff et al, 2013).

1.3.4 Προσέγγιση μετασχηματιστικής ηγεσίας

Η υπέρβαση του παραδείγματος ηγεσίας της κατάστασης οφείλεται στο νέο πλαίσιο χαρακτηρίζεται έντονα από αβεβαιότητα και από ποια «αλλαγή» υποθέτει χαρακτηριστικά κατά κανόνα στην οργανωτική ζωή. Νέες απαιτήσεις τίθενται από την ηγεσία για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και την παρακίνηση των ανθρώπων που αποτελούν μέρος του (Munoz et al, 2020). Αν μέχρι τη δεκαετία του 1980 μιλάμε για «συναλλακτική» ηγεσία, δηλαδή τα μοντέλα βασίζονται στη σχεσιακή συναλλαγή μεταξύ ηγέτη και συνεργατών, συστήματα στα οποία ο ηγέτης υποστηρίζει τα κίνητρα των συνεργατών μέσω της χρήσης ανταμοιβών, διορθωτικών ενεργειών με σεβασμό στο δικό τους στυλ της ηγεσίας σε περίπτωση που αποτυγχάνουν να επιτύχουν τους αναμενόμενους στόχους, με τη «μετασχηματιστική» ηγεσία τείνουν να τονίζουν «τη συμβολική συμπεριφορά του ηγέτη, τα οραματικά και εμπνευσμένα μηνύματα, τη μη λεκτική επικοινωνία, την έκκληση στις αξίες, τόνωση και παρακίνηση συνεργατών σε πνευματικό επίπεδο και συναισθηματικό. Είναι μια προσέγγιση που βασίζεται στην προσοχή στις σχέσεις που βασίζονται στην εμπιστοσύνη, στην ικανότητα δημιουργίας και ανταλλαγής νέων οραμάτων, για την παραγωγή ανάπτυξης όχι μόνο οικονομικής, αλλά και προσωπικής, επαγγελματικής και πολιτιστικής (Pokoff et al, 2013).

Τα διάφορα μοντέλα έχουν κοινό το χαρακτηριστικό της τάσης προς τον μετασχηματισμό και την ανάπτυξη. Αποτελεσματικός ηγέτης δεν είναι μόνο κάποιος που έχει υψηλή αυτοεκτίμηση, αλλά που ξέρει πώς να υποστηρίξει την ανάπτυξη των κινήτρων στους συνεργάτες, της επιθυμίας να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού, έτσι ώστε και στους συνεργάτες να υπάρχει η αίσθηση της αυτο-εκτίμησης, η αυτοπεποίθηση και η αυτοαποτελεσματικότητα αυξάνονται. Η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως «μια σχέση που βρίσκεται επομένως σε ένταση προς τη μεταμόρφωση των συνεργατών. Σύμφωνα με τα λόγια του Burns (1978), ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι αυτός που αναγνωρίζει τις ανάγκες των συνεργατών και ξέρει πώς να μεταμορφώνει τους συνεργάτες τους σε νέους ηγέτες (Paus, 2014). Ο συγγραφέας αναφοράς αυτού του σημείου καμπής είναι ο Bernard Bass, ο οποίος με το μοντέλο που είναι γνωστό ως "τέσσερα εγώ" από το αρχικό

των επιθέτων που χρησιμοποιούνται για την περιγραφή των ενεργειών ηγεσίας, ανιχνεύει την πορεία του "μετασχηματιστικού" παραδείγματος. Το μοντέλο περιγράφει μια σειρά από συμπεριφορές, ικανότητες, δεξιότητες που διαμορφώνουν την ηγεσία ως μια αρθρωμένη και σύνθετη ικανότητα. Η δράση των ηγετών χαρακτηρίζεται από (Paus, 2014):

- **Ατομική εκτίμηση:** εξατομικευμένη επικοινωνία, κατανοητή ως βασική, ιδρυτική δράση, μέσω της οποίας διευκολύνεται η ανάπτυξη και δημιουργούνται νέες ευκαιρίες μάθησης σε ένα υποστηρικτικό κλίμα.
- **Διανοητική διέγερση:** είναι η ικανότητα ενθάρρυνσης της καινοτομίας και της δημιουργικότητας, αμφισβητώντας τις ενοποιημένες γνώσεις και συνήθειες.
- **Κίνητρο έμπνευσης:** είναι η δράση της παροχής νόημα στην εργασία, της νοηματοδότησης της καθημερινής ζωής, σκιαγραφώντας κοινές προκλήσεις για το μέλλον, στόχους που πρέπει να επιδιώξουμε που αυξάνουν τις προσδοκίες.
- **Εξιδανίκευση επιρροής:** ενέργειες για την απόκτηση, την παροχή και τη διαχείριση της εμπιστοσύνης, που γίνονται πρότυπο στο οποίο οι συνεργάτες μπορούν να εντοπίσουν και για το λόγο αυτό οι ανάγκες των άλλων πρέπει να θεωρούνται σημαντικές.

Ο Bennis και ο Nanus κινούνται επίσης σε αυτή τη γραμμή, αναγνωρίζοντας τη μεγάλη ανάγκη για ηγεσία σε μια ταραγμένη, μεταβαλλόμενη και αβέβαιη εποχή, η οποία θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από τέσσερις κρίσιμες ενέργειες (Patock & Hiley, 2010):

- **όραμα:** στόχευση στην προσοχή σκιαγραφώντας ένα όνειρο που πρέπει να επιδιωχθεί
- **επικοινωνία:** μετάδοση του νοήματος μέσω διαφορετικών καναλιών, προκαλώντας ενθουσιασμό και αφύπνιση δέσμευσης και συμμετοχής.
- **αυτοπεποίθηση:** διατήρηση της θέσης παρακολουθώντας την κατάσταση του πλαισίου, διασφαλίζοντας τη σαφήνεια της όρασης, θέτοντας τα θεμέλια που πρέπει να ακολουθηθούν καθώς και τη σωστή κατεύθυνση
- **αυτοεκτίμηση:** επίτευξη θετικής αυτο-αποκάλυψης με προσεκτική και συνεχή άσκηση αναγνώρισης των δυνατών και των αδυναμιών.

Ο Schein έχει μια πιο συγκεκριμένη οπτική, καθώς για αυτόν τον συγγραφέα, η δράση του ηγέτη είναι να «δημιουργεί, να διαχειρίζεται και - όπου χρειάζεται - να καταστρέφει» την εταιρική κουλτούρα, και σε αυτό διακρίνεται από τη διοίκηση. Για να γίνει αυτό, είναι απαραίτητο η ηγεσία «να γνωρίζει πώς να κατέχει και να μεταδίδει κίνητρα, να έχει μια ευαίσθητη δύναμη να απορροφά τα άγχη και να εξαλείφει το τοξικό συναίσθημα που εκλύεται από την οργανωτική διαπλοκή. Ακόμα ξέρει να αλλάζει πολιτιστικές παραδοχές, που διεγείρουν τη συμμετοχή, έχουν επαρκές βάθος όρασης για να δουν μπροστά και να δουν «κάτω», «μέσα» από τις επιφανειακές εκδηλώσεις των οργανωτικών διαδικασιών(Panski and Yarino, 2019).

Από αυτούς τους συγγραφείς αναδύεται μια ιδανική έννοια ηγεσίας, ένα προφίλ ηγέτη που ξέρει πώς να ασκεί τη σωστή επιρροή στους ακόλουθους, θεωρούμενους ως απαραίτητους συνομιλητές για την επίτευξη των στόχων, αλλά και ως αποδέκτες συγκεκριμένων ενεργειών του ηγέτη για την ανάπτυξη και τη βελτίωσή τους. Σε αυτές τις προοπτικές αναδεικνύονται συμπεριφορές, λειτουργίες, τρόποι δράσης, ποιότητες και διακριτικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας. Ο ορίζοντας αλλαγής προς τον οποίο συζεύγνυται η ηγεσία του μετασχηματισμού συνεπάγεται ένα βλέμμα που δεν περιορίζεται πλέον μόνο στη διάσταση του παρόντος, αλλά είναι στραμμένο προς το μέλλον. Όταν η αλλαγή δεν είναι απλώς μια προοπτική που πρέπει να αντιμετωπίσεις, αλλά γίνεται κάτι που πρέπει να προβλέψεις και να προωθήσεις, το έργο γίνεται «πρόκληση». Η πρόκληση ηγεσίας σύμφωνα με τους Kouzes και Posner βασίζεται σε πέντε λειτουργίες(Patock & Hiley, 2010):

- πρόκληση της διαδικασίας: είναι η στάση εκείνων που επιδιώκουν να βελτιώσουν τον οργανισμό, ενθαρρύνοντας την κοινή χρήση και αναζήτηση καινοτομίας για να κάνουν τις διαδικασίες πιο αποτελεσματικές.
- ένα κοινό όραμα: είναι η φαντασία των μελλοντικών σεναρίων ικανή να δημιουργήσει μια κοινή ένταση για να κινηθεί προς την κατεύθυνση των προκαθορισμένων στόχων.
- ενδυνάμωση άλλων να δράσουν: είναι η δημιουργία των συνθηκών για την προώθηση της συμμετοχής και της συνεργασίας μέσω της ανταλλαγής δύναμης και γνώσης.
- μοντελοποίηση του τρόπου: είναι η προώθηση συμπεριφορών που

συνάδουν με την κουλτούρα του οργανισμού, ενεργώντας πάντα προς την κατεύθυνση κοινών αξιών και έτσι γίνεται το σημείο αναφοράς για τους άλλους.

- ενθάρρυνση: είναι η δημιουργία προσδοκιών και δέσμευσης για βελτίωση εστιάζοντας στο πάθος και το θάρρος για προκλήσεις και υποστηρίζοντας την καινοτομία με στιγμές δημόσιας αναγνώρισης.

Η «πρόκληση της διαδικασίας» περιλαμβάνει μια συνεχή ανπιπαράθεση με τη μνήμη του παρελθόντος, συνεπάγεται την ανάληψη κινδύνων με καλό λόγο και τη μάθηση από τα λάθη. Για να γίνει αυτό, είναι απαραίτητο να υποστηριχθούν οι δεξιότητες ανάλυσης και προβληματισμού των συνεργατών και να μεγιστοποιηθούν οι δυνατότητες επιλογής. «Εμπνέει ένα κοινό όραμα» σημαίνει ξεκάθαρα στραμμένο το βλέμμα του ατόμου στο μέλλον, κατανόηση του παρελθόντος και του τρέχοντος αναγκών και προσδοκιών και γνώση του πώς να εμπλέκει τους ανθρώπους μέσω της βελτίωσης των διαπροσωπικών δεξιοτήτων (ενεργητική ακρόαση, δεξιότητες επικοινωνίας, ...). Η «ενθάρρυνση της ευκαιρίας για τους συνεργάτες να δράσουν» συνεπάγεται την ικανότητα προώθησης της συνεργασίας, μέσω της ανάπτυξης αμοιβαίας εμπιστοσύνης, της αναγνώρισης των κοινών αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχθεί, της έμφασης στις επιτυχίες, της διεύρυνσης των εταιρικών ενεργειών και της κατανομής της εξουσίας, μέσω δράσεων που αυξάνουν την επιλογή των συνεργατών, αλλά και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους (Panski and Yarino, 2019).

Με αυτόν τον τρόπο ο ηγέτης αναλαμβάνει το ρόλο του εκπαιδευτή, ώστε να επιτρέψει την ανάπτυξη της αυτονομίας και της επιρροής των συνεργατών, ακόμη και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. «Δείξε τον τρόπο» ετυμολογικά την πλησιέστερη έννοια στον ηγέτη, σημαίνει να είσαι παράδειγμα, να ασκείς τις δηλωμένες αξίες στις πράξεις σου με συνοχή, να εκφράζεις έτσι ξεκάθαρα τις προθέσεις σου, αλλά και να παρακολουθείς διαχρονικά την αντιστοιχία αυτών με τις νέες συνθήκες που έχουν να δημιουργήσει στη ζωή του οργανισμού. και σημαίνει επίσης εμπέδωση της αίσθησης του ανήκειν (δέσμευση), υποστήριξη κάθε δράσης των εργασιακών διαδικασιών ως συνδεδεμένη με τον τελικό στόχο. Η «ενθάρρυνση των ανθρώπων» αναφέρεται στην αναγνώριση των συνεισφορών κάθε μέλους της οργάνωσης από τον ηγέτη, ο οποίος

αναλαμβάνει τις τυπικές λειτουργίες του προπονητή, αλλά και μέσω μιας δημόσιας και έκδηλης χειρονομίας προς ολόκληρη την κοινότητα, αναλαμβάνοντας έτσι μια κινητήρια λειτουργία (Pokoff et al, 2013).

Ένας άλλος συγγραφέας, ο Kotter, περιγράφει τα χαρακτηριστικά της προκλητικής ηγεσίας, μια απάντηση στην αυξανόμενη ζήτηση για ηγεσία από κάθε επίπεδο της νέας επιχειρηματικής δομής. Σε αντίθεση με το προφίλ που σχεδίασαν οι Kouzes και Posner, το οποίο φαίνεται να ενδιαφέρει περισσότερο τις κορυφαίες προσωπικότητες, για τον Kotter το σημείο αναφοράς είναι ο οργανισμός στο σύνολό του, που καλείται να αυξήσει όλους τους ηγετικούς πόρους του για να αντιμετωπίσει τις αλλαγές που συμβαίνουν. Η προοπτική του Kotter είναι αυτή της ευρείας ηγεσίας, μια έννοια που θα επαναληφθεί αργότερα, με ιδιαίτερη αναφορά στον κόσμο του σχολείου που έχει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον εδώ. Θα ληφθούν υπόψη διάφορα στοιχεία που έχουν ήδη αναφερθεί: η ανάγκη για ένα όραμα που προβάλλεται για το μέλλον και η κοινή χρήση του για ηγέτες και συνεργάτες, η ικανότητα παρακίνησης των συνεργατών, η ενθάρρυνση της συμμετοχής και της συνεργασίας τους (Paus, 2014).

Μια χρήσιμη ένδειξη από τον Kotter είναι ότι τα ηγετικά χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για την ανώτατη διοίκηση είναι απαραίτητα και για εκείνα των μεσαίων και κατώτερων επιπέδων, αν και σε μικρότερο βαθμό. Έχει ήδη τονιστεί ότι η μετάβαση από την περιστασιακή στη μετασχηματιστική προσέγγιση των μελετών ηγεσίας πρέπει να συσχετιστεί με μια πραγματική αλλαγή παραδείγματος, μια αντανάκλαση των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στον ετερόκλητο και πολύπλοκο κόσμο των οργανισμών που καλούνται να αναλάβουν νέα και συνεχώς αμφισβητούμενα αιτήματα, καθήκοντα και στόχους. Οργανισμοί που από άκρως ιεραρχικές, με πολύ ακριβή δομή εργασίας, εμφανίζουν πλέον πιο οριζόντιες διευθετήσεις, αμφισβητούν τις δεξιότητες παρακίνησης, την προσωπική βελτίωση παρά τις πυραμιδικές σχέσεις. Η ηγεσία που προηγουμένως αποτελούσε παράγοντα σταθερότητας του συστήματος πρέπει τώρα να εισχωρήσει στη ροή της αλλαγής, να την κατανοήσει και να την καθοδηγήσει. Γίνεται διερμηνέας αλλά και οδηγός αλλαγής, γιατί είναι ένα εργαλείο που καλείται να δώσει μια προσωρινή απάντηση σε εκείνη την πηγή ενέργειας που πρέπει να αξιοποιηθεί ως ευκαιρία ανάπτυξης και συνεχούς βελτίωσης τόσο

για τον οργανισμό όσο και για τα άτομα(Patock & Hiley, 2010).

1.3.5 Ενδυνάμωση

Για την καθοδήγηση της αλλαγής, για την ενίσχυση των πόρων των οργανισμών, για την προώθηση του ατομικού δυναμικού, η πιο σύγχρονη έννοια της ηγεσίας χαρακτηρίζεται ολοένα και περισσότερο από την ένταση προς την ενδυνάμωση. Οι πιο πρόσφατες συνεισφορές των μελετητών αυτού του φαινομένου χαρακτηρίζονται από τη μετάβαση «από μια λογική εργασίας που βασίζεται στον έλεγχο σε μια πρακτική σχέσεων που εμπνέονται από την ενδυνάμωση που έχει γίνει ένα κρίσιμο θέμα στις οργανωτικές μελέτες. Πάντα περισσότεροι άνθρωποι διεκδικούν περισσότερη δύναμη στη ζωή τους (τόσο προσωπικά όσο και επαγγελματικά), μεγαλύτερη συμμετοχή και εμπλοκή σε διαφορετικά επίπεδα. Παράλληλα με αυτό, ήταν προφανές πόσο ανπαραγωγικές είναι οι άκαμπτες δυναμικές ελέγχου σε επίπεδο κινήτρων(Panski and Yarino, 2019).

Με τον όρο ενδυνάμωση εννοούμε με μια πολύ γενική ψυχοκοινωνιολογική έννοια, το σύνολο των συνθηκών και συμπεριφορών που τίθενται σε εφαρμογή έτσι ώστε οι άλλοι να μπορούν να αναπτύξουν ένα θετικό συναίσθημα της αξίας τους και μεγαλύτερο έλεγχο (δύναμη) της εργασιακής τους κατάστασης, ώστε να κινητοποιήσουν ενέργειες για να επιτυγχάνουν προσωπικά και συλλογικά αποτελέσματα. Αυτή η δύναμη είναι εκείνη η ενέργεια που πρέπει να κινητοποιηθεί, και η οποία με τη σειρά της κινητοποιεί, την οποία οι οργανισμοί χρειάζονται για να ανταποκριθούν στην πρόκληση του σύγχρονου κόσμου. Για έναν ηγέτη, η ενδυνάμωση είναι στόχος αλλά ταυτόχρονα και εγκάρσια διάσταση της δράσης του(Pokoff et al, 2013). Συνοπτικά, η ενδυνάμωση της ηγεσίας θα λειτουργήσει(Radilla-Talker, 2016):

- οι συνεργάτες λαμβάνουν έγκαιρη και συνεχή ενημέρωση σχετικά με την απόδοση του οργανισμού.
- οι συνεργάτες μπορούν να μάθουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που είναι κατάλληλες για να συνεισφέρουν στους στόχους του οργανισμού.

- να ενδυναμώσει τους συνεργάτες να λαμβάνουν ουσιαστικές αποφάσεις.
- βοηθούν τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τη σημασία του αντίκτυπου της εργασίας τους·
- αναγνωρίζουν τη συμβολή των συνεργατών σύμφωνα με τα αποτελέσματα της οργάνωσης».

Μέσω αυτών των ενεργειών, θα είναι δυνατή η μετάβαση από καταστάσεις με χαμηλή ενδυνάμωση (συνεργάτες με ελάχιστες δυνατότητες λήψης αποφάσεων) σε καταστάσεις με υψηλότερο βαθμό (οι συνεργάτες αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις διαδικασίες και τις στρατηγικές του οργανισμού). Για να συμβεί αυτό, ωστόσο, είναι απαραίτητο ο ηγέτης να υιοθετήσει τις συμπεριφορές που περιγράφονται, αλλά και οι ακόλουθοι να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να αναλάβουν αυτές τις ευθύνες (Paus, 2014). Ο ηγέτης παίζει το ρόλο του προπονητή, συνοδεύοντας τους συνεργάτες στη διαδικασία εκμάθησης και εμπάθουσας της δύναμής τους και στην προοδευτική, συνειδητή και αποτελεσματική χρήση της. Σε αυτή την εκπαίδευση, ο ηγέτης αναγνωρίζεται ως ειδικός στη χρήση της εξουσίας. Η φιγούρα ηγέτη αναδύεται ολοένα και πιο αφοσιωμένη στην υποστήριξη και προώθηση των συνεργατών του σε ένα οργανωτικό πλαίσιο ανοιχτό στην καινοτομία, ικανό να ανημετωπίσει επίσης πιθανές καταστάσεις «αποδυνάμωσης» που προκαλούνται από τυχόν αρνητικές συνέπειες που προκύπτουν από τα αποτελέσματα της καινοτομίας και που θα μπορούσαν να ανηχούν σε μείωση της ανάληψης κινδύνων και της ευθύνης των εργαζομένων(Niksen et al, 2019).

Ένας ηγέτης τόσο αφοσιωμένος στην αλλαγή, τη μάθηση και την ενδυνάμωση ορίζεται από τον Kets de Vries, ξεκινώντας από τις βιογραφίες μεγάλων σύγχρονων επιχειρηματιών, ενός «χαρισματικού ηγέτη» . Αυτοί οι ηγέτες εξ ορισμού είναι «πράκτορες αλλαγής» και γνωρίζουν ότι πρέπει να το κάνουν αυτό απαιτεί τη μέγιστη προσπάθεια από την πλευρά όλων των μελών του οργανισμού. Οι ηγέτες αυτού του τύπου γνωρίζουν ότι για να δρομολογηθεί η διαδικασία μετασχηματισμού, είναι απαραίτητο να δοθεί σε κάθε ενδιαφερόμενο μέρος αυτονομία και ευθύνη, ώστε όλοι να θεωρούν απαραίτητη τη συμμετοχή τους στο παιχνίδι(Radilla-Talker, 2016). Η αλλαγή προκαλεί επίσης άγχος, αντίσταση, γι' αυτό τα μέλη της οργάνωσης πρέπει να είναι προετοιμασμένα. Ο ηγέτης πρέπει να ενεργήσει για να ξεπεράσει τη

φυσική αντίσταση των συνεργατών και θα το πράξει έχοντας ένα ξεκάθαρο όραμα και ικανό να οικοδομήσει κάτι σταθερό στη βάση του. Εάν το καινοτόμο έργο πηγάζει από τα ιδανικά και το όραμα του ηγέτη το υλικό που απαιτείται για την οικοδόμησή του αποτελείται από επικοινωνία, εμπιστοσύνη και ανταμοιβές. Ένας επιτυχημένος ηγέτης ενδυναμώνει, είναι σε θέση να βγάλει τα καλύτερα από τους ανθρώπους. Για να γίνει αυτό, ο ηγέτης ευνοεί τη συμβολή των συνεργατών, μοιράζεται πληροφορίες και γνώση, δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης, αναγνωρίζει την ευθύνη και τις ικανότητές τους, επιτρέποντάς τους να πειραματιστούν ακόμη και κάνοντας λάθη(Taylor et al, 2020).

Ένας ενδυναμοτικός ηγέτης διευκολύνει και προωθεί τη μάθηση, η οποία αναγνωρίζεται ευρέως ως βασικό ζήτημα για τους οργανισμούς, για την ίδια την επιβίωσή τους. Για τον Senge (2018), η «οικοδόμηση οργανισμών που μαθαίνουν» είναι η νέα δουλειά του ηγέτη(Muon et al, 2020):

- ♦ Ένας ηγέτης σε έναν οργανισμό που μαθαίνει αναλαμβάνει πολλαπλούς ρόλους. Αυτοί οι ρόλοι απαιτούν νέες δεξιότητες: την ικανότητα να δημιουργείς ένα κοινό όραμα, να φέρνεις στο φως και να αμφισβητείς καθιερωμένα νοητικά μοντέλα και να ενθαρρύνεις πιο συστημικά μοντέλα σκέψης. Εν ολίγοις, ο ηγέτης στον οργανισμό που μαθαίνει είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία ενός οργανισμού στον οποίο τα άτομα μπορούν συνεχώς να επεκτείνουν τις ικανότητές τους για να διαμορφώσουν το δικό τους μέλλον - που σημαίνει ότι είναι υπεύθυνοι για τη δική τους μάθηση».

- ♦ Ένας ηγέτης «σχεδιαστής» (σχεδιάζοντας) εργάζεται στα παρασκήνια, πάνω στην «κοινωνική αρχιτεκτονική» του οργανισμού, καθορίζει τις κατευθυντήριες γραμμές, αλλά και τις πολιτικές, τις στρατηγικές και τις δομές που θα μετατρέψουν αυτά τα οράματα και τις αξίες σε πράξεις και θα εξασφαλίσουν την βελτίωση.

- ♦ Ένας ηγέτης «εκπαιδευτής» (διδασκαλία) διευκολύνει τον επαναπροσδιορισμό μιας συνολικής οπτικής της πραγματικότητας, δίνοντας προσοχή στα μοντέλα συμπεριφοράς και στην υποκείμενη συστημική δομή.

- ♦ Ο "βοηθός" ηγέτης (stewarship) εργάζεται για άτομα, που ηγούνται

και για τον οργανισμό, και είναι μια έκφραση μιας στάσης υπηρεσίας που γνωρίζει τον αντίκτυπο της ηγετικής δράσης κάποιου για τη δημιουργία ενός οργανισμού ικανού να φτάσει σε επίπεδα υψηλότερης παραγωγικότητας και προσωπικού ικανοποίησης.

Από τη σκοπιά της ενδυνάμωσης, η διάσταση του «εκπαιδευτή» του ηγέτη στον εκπαιδευτικό οργανισμό φαίνεται ξεκάθαρη, μια λειτουργία που δεν ασκείται με αυταρχικό τρόπο, ως ειδικός που διδάσκει στους άλλους το «σωστό» όραμα της ζωής, αλλά αντίθετα «στην οργάνωση βοηθά τους πάντες, συμπεριλαμβανομένου του εαυτού του, να φτάσουν σε ένα συνολικό όραμα της πραγματικότητας. Αυτή η ιδέα είναι σύμφωνη με την τρέχουσα εικόνα του ηγέτη ως προπονητή, οδηγού και διευκολυντή. Στον οργανισμό που μαθαίνει, ο ρόλος της διδασκαλίας αναπτύσσεται περαιτέρω χάρη στη ρητή προσοχή στα νοητικά μοντέλα των ατόμων και στην επιρροή μιας συστημικής προοπτικής (Poiano, 2011).

Κεφάλαιο 2. Μετασχηματίζουσα μάθηση και μετασχηματιστικός ηγέτης

2.1 Η μετασχηματίζουσα μάθηση

Η ερμηνεία της εμπειρίας παίζει κεντρικό ρόλο στη μαθησιακή διαδικασία, επομένως η μάθηση μπορεί να γίνει κατανοητή ως η χρήση προηγούμενων ερμηνειών για τη δημιουργία νέων ή αναθεωρημένων ερμηνειών και οδηγός για μελλοντική δράση. Η διαδικασία της μεταφοράς παίζει βασικό ρόλο σε αυτή την προσέγγιση, η οποία επανεξετάζεται στο επίπεδο των διαδικασιών απόδοσης νοήματος και σημασίας στις εμπειρίες κάποιου. Ο Mezirow, δεδομένης της κεντρικής σημασίας της απόδοσης του νοήματος στο περιβάλλον του, διευκρινίζει ότι αυτό προέρχεται από τη χρήση ενός πραγματικού πλαισίου αναφοράς, που ορίζεται ως «προοπτική του νοήματος», το οποίο περιλαμβάνει τις γνωστικές, τις συναισθηματικές και τις συνθετικές διαστάσεις (ή ισχυρή θέληση) (Boi & Hoorg, 2020). Η «προοπτική του νοήματος» υποδηλώνει «τη δομή των προϋποθέσεων μέσα στις οποίες η προηγούμενη εμπειρία μας αφομοιώνει και μετασχηματίζει τη νέα εμπειρία». Η μάθηση θεωρείται επομένως ως μια διαλεκτική ερμηνευτική διαδικασία, μέσω της οποίας αλληλεπιδρούμε με αντικείμενα και γεγονότα, καθοδηγούμενη από ένα σύνολο προσδοκιών που ήδη υπάρχουν. Με άλλα λόγια, χρησιμοποιούμε καθιερωμένες προσδοκίες για να εξηγήσουμε και να κατασκευάσουμε αυτό που ανιλαμβανόμαστε ότι είναι η φύση μιας πτυχής της εμπειρίας, η οποία μέχρι τώρα δεν έχει σαφήνεια ή έχει παρερμηνευθεί (Argole, 2019).

Ωστόσο, στη μετασχηματιστική μάθηση ερμηνεύουμε ξανά μια εμπειρία του παρελθόντος μέσω ενός νέου συστήματος αναμονής, δίνοντάς της έτσι ένα νέο νόημα και μια νέα προοπτική. Ο Mezirow καθορίζει τέσσερις μορφές μάθησης που περιλαμβάνουν μια σταδιακά όλο και πιο απαιτητική διαδικασία μεταφοράς (Mirron-Spector, 2019):

- Η πρώτη μορφή αφορά τη μάθηση μέσω των ήδη κατεχόμενων ερμηνευτικών σχημάτων, τα οποία μπορούν να διαφοροποιηθούν περαιτέρω και να επεξεργαστούν ώστε να προσαρμοστούν στη νέα εμπειρία ή μπορούν να χρησιμοποιηθούν αμέσως χωρίς την ανάγκη προσαρμογής. Στην τελευταία περίπτωση, αυτό που αλλάζει από το

παρελθόν είναι μόνο η συγκεκριμένη απάντηση.

- Η δεύτερη μορφή μάθησης αφορά τη διαμόρφωση ενός νέου ερμηνευτικού σχήματος, δηλαδή τη δημιουργία νέων σημασιών, επαρκώς συνεπών και συμβατών με τις ήδη υπάρχουσες νοηματικές προοπτικές, ώστε να τις ενσωματώνουν και με αυτόν τον τρόπο να επεκτείνουν τους στόχους τους.
- Η τρίτη μορφή μάθησης λαμβάνει χώρα μέσω του μετασχηματισμού των προτύπων νοήματος ή των προτύπων ερμηνείας. Αυτός ο τύπος μάθησης περιλαμβάνει προσεκτικό στοχασμό σχετικά με την ποιότητα των υποθέσεων ή των προϋποθέσεων στις οποίες βασίζονται. Σε αυτό το πλαίσιο, οι συγκεκριμένες απόψεις μας και οι ιδιαίτερες πεποιθήσεις μας εκδηλώνονται ως όχι πολύ λειτουργικές ή εντελώς ανεπαρκείς μπροστά σε μια νέα κατάσταση ή εμπειρία και, κατά συνέπεια, βιώνουμε μια αυξανόμενη αίσθηση ανεπάρκειας των παλιών μας τρόπων όρασης και κατανόησης.
- Η τέταρτη μορφή είναι η λανθασμένη φύση των προϋποθέσεων στις οποίες βασίζεται μια παραμορφωμένη ή ημιτελής προοπτική του νοήματος και, ξεκινώντας από αυτή τη συνειδητοποίηση, δεσμευόμαστε να μεταμορφώσουμε αυτήν την προοπτική μέσω μιας αναδιοργάνωσης των νοημάτων.

Σύμφωνα με τον Mezirow (1998), η δραστηριότητα επίλυσης προβλημάτων είναι παρούσα σε όλες τις μορφές μάθησης, αν και διαφορετικής φύσης ανάλογα με τον μαθησιακό τομέα. Ο συγγραφέας, στην πραγματικότητα, χρησιμοποιεί τη διάκριση που γίνεται πολλές φορές μεταξύ ορθολογισμού και τεχνικού ή οργανικού ενδιαφέροντος, και ορθολογισμού και πρακτικού ή επικοινωνιακού ενδιαφέροντος. Στην πρώτη περίπτωση, αυτή της μάθησης στον τομέα των οργάνων, η διαδικασία επίλυσης βασίζεται σε διαδικασίες σκέψης υποθετικής-απαγωγικής φύσης: διαμόρφωση υποθετικών πορειών δράσης, πρόβλεψη των συνεπειών τους, υλοποίηση των πιο εύλογων και επαλήθευση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν. Στη δεύτερη περίπτωση, αυτή της μάθησης στον επικοινωνιακό τομέα, εμπλέκονται διαδικασίες που βασίζονται κυρίως στη συναίνεση: προσωρινές κρίσεις ανοιχτές σε νέα

επιχειρήματα και μαρτυρίες και σε νέα παραδείγματα κατανόησης. Στη μετασχηματιστική προοπτική, ο προβληματισμός είναι η διαδικασία με την οποία αξιολογούμε κριτικά το περιεχόμενο, τη διαδικασία ή τις προϋποθέσεις των προσπαθειών μας να ερμηνεύσουμε μια εμπειρία και να της δώσουμε νόημα (Todor, 2017).

Ο συγγραφέας διακρίνει μεταξύ μη αντανάκλαστικής δράσης και αντανάκλαστικής δράσης: η πρώτη λαμβάνει χώρα με απρόθυμο και συνειδητό τρόπο και σχετίζεται με συνήθειες ή διαλογιζόμενες ενέργειες. Στην περίπτωση αυτή αναφερόμαστε σε προηγούμενες μάθηση και μνήμες που γενικεύονται για να σχεδιάσουν μελλοντικές ενέργειες, αλλά δεν αμφισβητούνται οι προοπτικές του νοήματος, τα θεμέλια και οι δικαιολογίες των πεποιθήσεών μας. Ο προβληματισμός υπερβαίνει την επίγνωση αυτού που βιώνουμε και της ίδιας της επίγνωσης, στην πραγματικότητα υπονοεί την κριτική του πώς ανηλαμβανόμαστε, σκεφτόμαστε, κρίνουμε, αισθανόμαστε και ενεργούμε. Επιπλέον, το να στοχαζόμαστε στις υποδομές μας σημαίνει να λαμβάνουμε υπόψη τους λόγους σκέψης και δράσης με συγκεκριμένους τρόπους (Αργύριου, 2019).

Ο προβληματισμός μπορεί να ενσωματωθεί σε ενεργές διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων και να γίνει ουσιαστικό συστατικό της διαλογιζόμενης δράσης ή μπορεί να συμβεί μπροστά σε ένα εμπόδιο, επομένως αναδρομικά. Τα αντικείμενα του προβληματισμού μπορεί να είναι τα περιεχόμενα, οι διαδικασίες, οι υποδομές. Σε αυτή την περίπτωση εμπλέκεται μια θεωρητική αναστοχαστικότητα. Αυτή είναι η περίπτωση που μπορεί να οδηγήσει στην ανάληψη κριτικής στάσης απέναντι σε γνωσιολογικές, κοινωνικές, ψυχοπαιδαγωγικές προϋποθέσεις. Ο στοχασμός στις υποδομές δημιουργεί μάθηση και γίνεται ουσιαστικό συστατικό της διαλογιζόμενης δράσης, ή συμβαίνει μπροστά σε ένα εμπόδιο, επομένως αναδρομικά. Τα αντικείμενα του προβληματισμού μπορεί να είναι τα περιεχόμενα, οι διαδικασίες, οι υποδομές. Σε αυτή την περίπτωση εμπλέκεται μια θεωρητική αναστοχαστικότητα. Αυτή είναι η περίπτωση που μπορεί να οδηγήσει στην ανάληψη κριτικής στάσης απέναντι σε γνωσιολογικές, κοινωνικές, ψυχοπαιδαγωγικές προϋποθέσεις (Blak & Moton, 2014).

Ο στοχασμός στις υποδομές δημιουργεί μάθηση και γίνεται ουσιαστικό συστατικό της διαλογιζόμενης δράσης, ή συμβαίνει μπροστά σε ένα εμπόδιο,

επομένως αναδρομικά. Τα ανκείμενα του προβληματισμού μπορεί να είναι τα περιεχόμενα, οι διαδικασίες, οι υποδομές. σε αυτή την περίπτωση εμπλέκεται μια θεωρητική αναστοχαστικότητα. Αυτή είναι η περίπτωση που μπορεί να οδηγήσει στην ανάληψη κριτικής στάσης απέναντι σε γνωσιολογικές, κοινωνικές, ψυχοπαιδαγωγικές προϋποθέσεις. Ο στοχασμός στις υποδομές δημιουργεί μάθηση μετασχηματιστικό και περιλαμβάνει ένα κενό, ένα διάλειμμα απαραίτητο για να επαναπροσδιορίσουμε το πρόβλημα και να μπορέσουμε να αναπροσανατολίσουμε τη δράση. ενώ ο στοχασμός στο περιεχόμενο ή στη διαδικασία μπορεί να γίνει ουσιαστικό στοιχείο για τη διαλογιζόμενη δράση, τροποποιώντας μοτίβα νοήματος, ο προβληματισμός στις υποδομές δημιουργεί έναν άλλο τύπο μάθησης, που προκύπτει από μπερδεμένα διλήμματα: ο στοχασμός στις υποδομές οδηγεί σε προοπτικές νοήματος καλύτερα διατυπωμένο, πιο περιεκτικό, διακριτικό, διαπερατό (ανοιχτό) και ολοκληρωμένο της εμπειρίας» (Assay &Tse, 2020).

2.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία

Ο Ντάουντον ήταν ο πρώτος που επινόησε τον όρο «μετασχηματιστικός εκπαιδευτικός ηγέτης» το 1973, στο μοντέλο της «νέας ηγεσίας», που αρχίζει από τη δεκαετία του 1980 και εστιάζει στα συναισθήματα και το χάρισμα του μάνατζερ. Η μετασχηματιστική ηγεσία εξετάζει τα συναισθήματα, τις αξίες, τα κίνητρα και την εξέλιξη των ατόμων. Μπορούμε να πούμε ότι εξετάζει τις ανάγκες τους, τους θεωρεί ανθρώπινα όντα και όχι απλά εκπαιδευτικούς. Η ηγεσία του ηγέτη πρέπει να είναι χαρισματική και με όραμα και πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη και πίστη, αυτό επηρεάζει τους άλλους με τέτοιο τρόπο ώστε να αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους και να εμπνέουν θετικές αλλαγές σε αυτούς που τον ακολουθούν. Έτσι, αυτό το μοντέλο ηγεσίας εξετάζει τις δεξιότητες και την αφοσίωση των εκπαιδευτικών, καθώς ο εκπαιδευτικός ηγέτης πρέπει να βοηθά κάθε μέλος της ομάδας να πετύχει τη δική του επιτυχία και συνεπώς τη συνολική. Συνοπτικά, ο εκπαιδευτικός ηγέτης πρέπει να παρέχει ένα σαφές όραμα των στόχων στην ομάδα (Assy &Tse, 2020). «Μεταχειριστείτε έναν άνθρωπο όπως είναι και θα παραμείνει αυτό που είναι.

Αντιμετωπίστε έναν άνθρωπο για ό,τι μπορεί και πρέπει να είναι, και θα γίνει αυτό που μπορεί και πρέπει να είναι» (Goethe) (Bol & Hoorg, 2020).

Η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας που εισήχθη από τον Ντάουτον αναπτύχθηκε από τον εμπειρογνώμονα ηγεσίας και προεδρικό βιογράφο James MacGregor Burns. Σύμφωνα με αυτά, η μετασχηματιστική ηγεσία είναι παρούσα όταν «οι ηγέτες και οι ακόλουθοι βοηθούν ο ένας τον άλλον να προχωρήσουν σε υψηλότερο επίπεδο ηθικού και κινήτρων» (Bol & Hoorg, 2020). Μέσω της δύναμης του οράματος και της προσωπικότητάς τους, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι σε θέση να εμπνεύσουν τους άλλους να αλλάξουν τις προσδοκίες, τις ανηλπίσεις και τα κίνητρα για να εργαστούν προς κοινούς στόχους. Στη συνέχεια, ο ερευνητής Bernard M. Bass επέκτεινε τις αρχικές ιδέες του Burns για να αναπτύξει αυτό που σήμερα αναφέρεται στη θεωρία του Bass για τη μετασχηματιστική ηγεσία. Σύμφωνα με το τελευταίο, η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να οριστεί από τον ανίκητο που έχει στους άλλους και κερδίζει στους ηγέτες που την υιοθετούν εμπιστοσύνη, σεβασμό και θαυμασμό. Ο Bass περιέγραψε επίσης τέσσερις πτυχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας:

1. Διανοητική τόνωση: Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα των ατόμων, ωθώντας τους να αναζητήσουν νέους και διαφορετικούς τρόπους δράσης
πραγμάτα, ενθαρρύνοντας επίσης διαφορετικούς τρόπους μάθησης, δημιουργώντας έτσι ένα νέο μοντέλο εταιρικής κουλτούρας.
2. Ατομική εκτίμηση: Κάθε άτομο εκτιμά ότι λαμβάνεται υπόψη, επομένως ο μετασχηματιστικός εκπαιδευτικός ηγέτης πρέπει επίσης να μπορεί να υποστηρίξει και να ενθαρρύνει τα μεμονωμένα μέλη της ομάδας ξεχωριστά, καθώς το καθένα αντιδρά σε διαφορετικούς μοχλούς. Για την προώθηση αυτού του τύπου σχέσης, οι γραμμές επικοινωνίας πρέπει απαραίτητα να είναι ανοιχτές, έτσι ώστε οι εκπαιδευτικοί να μπορούν να μοιράζονται τις ιδέες τους και οι ηγέτες να μπορούν να προσφέρουν άμεση αναγνώριση σε κάθε ακόλουθο για τη συνεισφορά τους.
3. Κίνητρο εμπνευσης: Ο εκπαιδευτικός ηγέτης πρέπει να έχει ένα σαφές και στοχαστικό όραμα που είναι σε θέση να διατυπώσει και να μοιραστεί με τους υπαλλήλους. Ο ρόλος του είναι επίσης να προσελκύει τους άλλους

μεταφέροντάς τους το πάθος και το κίνητρό του για την επίτευξη των στόχων.

4. Εξιδανικευμένη επιρροή: Ο εκπαιδευτικός ηγέτης γίνεται το πρότυπο για τους άλλους, καθώς τον εμπιστεύονται και τον σέβονται. Ο στόχος του μετασχηματιστικού εκπαιδευτικού ηγέτη είναι επομένως να επηρεάσει θετικά τους υπαλλήλους, κάνοντάς τους να εσωτερικεύσουν τα ιδανικά του.

Στο έργο τους, η Μετασχηματιστική ηγεσία, οι συγγραφείς Bass και Riggio εξηγούν: «Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι εκείνοι που διεγείρουν και εμπνέουν τους άλλους να επιτύχουν εξαιρετικά αποτελέσματα και, στη διαδικασία, αναπτύσσουν τις ηγετικές τους δεξιότητες. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες βοηθούν τους άλλους να αναπτυχθούν και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των μεμονωμένων ατόμων, ενισχύοντάς τους και ευθυγραμμίζοντας τους στόχους της ομάδας με αυτούς του ατόμου, του ηγέτη και του ευρύτερου οργανισμού» (Hoorg, 2020). Οι δύο ερευνητές διαπίστωσαν ότι αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να έχει θετική επίδραση στην ομάδα. «Τα ερευνητικά στοιχεία δείχνουν ξεκάθαρα ότι οι ομάδες που καθοδηγούνται από μετασχηματιστικούς ηγέτες έχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και ικανοποίησης από τις ομάδες που καθοδηγούνται από άλλους τύπους ηγετών» (Blak & Moton , 2014).

2.3 Μετασχηματιστικός εκπαιδευτικός Ηγέτης

Οι ομάδες που ηγούνται αυτού του τύπου ηγέτη τείνουν να είναι και επιτυχημένες και πιστές. Κρίσιμο σε αυτό το στυλ ηγεσίας είναι η ανάπτυξη ενός ισχυρού και θετικού οράματος για το μέλλον και η κοινή χρήση και η εμπλοκή όλων των μελών της ομάδας σε αυτό το όραμα. Το να είσαι γνήσιος, παθιασμένος, υποστηρικτικός και αξιόπιστος είναι όλα βασικά χαρακτηριστικά που θα βοηθήσουν τους άλλους να υποστηρίξουν τους στόχους του ηγέτη για την ομάδα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα μιας μελέτης, αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί επίσης να έχει θετική επίδραση στην ευημερία των εκπαιδευτικών. Η μελέτη που δημοσιεύτηκε στο Journal of Occupational and Environmental Medicine αφορούσε εξέχοντες εκπαιδευτικούς σε αγγλικά σχολεία. Οι ερευνητές ζήτησαν από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με το στυλ ηγεσίας του διευθυντή τους. Στη συνέχεια προσδιορίστηκε μια βαθμολογία για τη μετασχηματιστική ηγεσία με βάση ιδιότητες όπως η παροχή πνευματικής διέγερσης, η παροχή θετικής ανατροφοδότησης για καλή

απόδοση, η παροχή παραδείγματος και η βοήθεια των εκπαιδευτικών να αισθάνονται ενεργοί για τη συμβολή στους ομαδικούς στόχους. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι οι εκπαιδευτικοί που εντόπισαν υψηλότερο επίπεδο μετασχηματιστικής ηγεσίας στους εργοδότες τους είχαν επίσης υψηλότερα επίπεδα ευημερίας. Το αποτέλεσμα παρέμεινε σημαντικό ακόμη και αφού οι ερευνητές έλεγξαν παράγοντες που συνδέονται με την ευημερία, όπως το εργασιακό άγχος, η εκπαίδευση και η ηλικία.

Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης υποδεικνύουν ότι ένα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας εκτός από το να μεταδίδει μια αίσθηση εμπιστοσύνης και σημασίας έχει επίσης θετική επίδραση στην ευημερία των εκπαιδευτικών (Boi & Hoorg, 2020).

Όπως με κάθε στυλ ηγεσίας, η μετασχηματιστική ηγεσία δεν είναι η απόλυτη καλύτερη - μπορεί να είναι εξαιρετικά αποτελεσματική όταν χρησιμοποιείται σωστά, αλλά μπορεί να μην είναι απαραίτητα η καλύτερη επιλογή για κάθε κατάσταση. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι ομάδες μπορεί να απαιτούν ένα πιο διευθυντικό ή αυταρχικό στυλ που περιλαμβάνει πιο προσεκτικό έλεγχο και μεγαλύτερη κατεύθυνση, ιδιαίτερα σε καταστάσεις όπου τα μέλη της ομάδας είναι ανειδίκευτα και απαιτούν υψηλή επίβλεψη. Μπορούμε να πούμε πώς το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας επικαλύπτεται με τις φιλοσοφίες των (Blak & Moton, 2014):

- Αυθεντική ηγεσία - στην έκκλησή της στις αξίες.
- Ηθική ηγεσία - στην επιμονή της στην ηθική.
- Υπηρέτρια Ηγεσία - βοηθώντας τους άλλους να επιτύχουν μεγαλύτερους στόχους και προσωπικές δυνατότητες.

Όπως προτάθηκε αρκετές φορές παραπάνω, βλέπουμε ότι αυτές οι διαφορετικές ιδέες ηγεσίας μπορεί να είναι διακριτές, αλλά δεν είναι απαραίτητα ξεχωριστές η μία από την άλλη.

2.4 Η θεωρία του Burns για την μετασχηματιστική ηγεσία

Οι διευθυντές χρησιμοποιούν διαφορετικά στυλ διαχείρισης, που κυμαίνονται από σχετικά πρακτικά στυλ διευκόλυνσης έως αυταρχικά στυλ

μικροδιαχείρισης. Οι ηγέτες μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν διάφορες παρακινητικές στρατηγικές και τεχνικές για να ενισχύσουν την απόδοση των υφισταμένων ή να κάνουν εσωτερικές αλλαγές. Η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία βρίσκονται στο ίδιο συνεχές που τελειώνει με το μοντέλο Laissez-faire όπου ο εκπαιδευτικός ηγέτης δεν είναι αποτελεσματικός καθώς δεν είναι σε θέση να ορίσει και να αναθέσει σαφή καθήκοντα και να αναλάβει ευθύνες τυπικές του ρόλου του. Ο εκπαιδευτικός ηγέτης πρέπει να επηρεάσει και να πείσει τουλάχιστον εκείνους τους υφισταμένους που μπορούν να παρέχουν την πιο σημαντική υποστήριξη. Ο εκπαιδευτικός ηγέτης παρακινεί τους άλλους του παρέχοντας όσο το δυνατόν περισσότερες ανταμοιβές (Blak & Moton , 2014).

Η εστίαση του συναλλακτικού σκέλους είναι πρωτίστως στην ιδέα ότι κάθε μέλος της ομάδας θέτει στόχους. Δεύτερον, έχει αποδειχθεί ότι οι άνθρωποι επαναλαμβάνουν συμπεριφορές που έχουν αποφέρει οφέλη ή οφέλη, τόσο ατομικά όσο και συλλογικά. Στη συνέχεια, θα γίνει μια επιλογή των ενεργειών που θα εκτελεστούν, με απόρριψη εκείνων που έχουν περιγράψει αρνητικές συνέπειες. Τέλος, θα πρέπει να θυμόμαστε πώς οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ ηγετών και ατόμων διαχειρίζονται από εγγενή σχήματα αμοιβαιότητας. Ο μετασχηματιστικός εκπαιδευτικός ηγέτης, από την άλλη πλευρά, βασίζει την ηγεσία του στην αυτοεκτίμηση, την εμπιστοσύνη και το κίνητρο της ομάδας για την επίτευξη υψηλότερων επιδόσεων. Ο Bass ενίσχυσε επίσης την ιδέα ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο καθώς δηλώνει, "Οι συναλλακτικοί ηγέτες εργάζονται στο οργανωτικό περιβάλλον όπως είναι, ενώ ο μετασχηματιστικός εκπαιδευτικός ηγέτης αλλάζει την οργανωτική κουλτούρα". Ο Bass υποστήριξε ότι υπάρχουν τέσσερα κλειδιά για μια επιτυχημένη μετασχηματιστική ηγεσία(Αργύριου, 2019):

1. Εμπιστοσύνη: Οικοδόμηση υψηλού βαθμού εμπιστοσύνης μεταξύ ηγετών και ατόμων θέτοντας ένα υψηλό ηθικό και ηθικό παράδειγμα (Idealized Influence).
2. Έμπνευση: Παροχή σε ένα όραμα ή στόχους που εμπνέουν και παρακινούν τους άλλους να αναλάβουν δράση επειδή αισθάνονται ότι η κατεύθυνση που πηγαίνουν έχει νόημα και χρήσιμο
3. Δημιουργικότητα: δίνοντας στους ανθρώπους μια επισκόπηση και έναν τρόπο εργασίας που τους επιτρέπει να αμφισβητούν τη συμβατική σοφία και να

βρίσκουν νέες λύσεις σε παλιά προβλήματα

4. Προσωπική Ανάπτυξη: Δίνοντας προσοχή στους ακόλουθους ως άτομα με τις δικές τους ανάγκες και φιλοδοξίες, προσφέροντάς τους καθοδήγηση και καθοδήγηση, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να αναπτυχθούν και να αισθάνονται ικανοποιημένοι

2.5 Η θεωρία του Bass

Συνεχίζοντας το λογικό νήμα των θεωριών των Burns (1978) και House (1974), ο Bass το 1985 επεξεργάζεται μια ανάπτυξη της προηγουμένως καθορισμένης μετασχηματιστικής ηγεσίας. Συγκεκριμένα, εσπάζει περισσότερο στα συναισθηματικά στοιχεία και παρέχει μια νέα ερμηνεία της έννοιας του χαρίσματος του ηγέτη, το οποίο είναι πράγματι απαραίτητο στοιχείο αλλά όχι αρκετό από μόνο του. να ορίσει έναν ηγέτη ως μετασχηματιστικό. Το βασικό σημείο της έρευνας του Bass σχετίζεται με το γεγονός ότι αυτό το στυλ ηγεσίας καταφέρνει να παρακινήσει τους άλλους να επιτύχουν καλύτερες επιδόσεις από αυτές που θα περίμεναν από αυτούς, μέσω ορισμένων μοντέλων δράσης (Todor, 2017):

- Παρακίνηση ατόμων με φιλόδοξους στόχους και με επίγνωση της σημασίας τους.
- Δημιουργώντας ομαδική ατμόσφαιρα τόσο έντονη ώστε να μπορεί να βάλει τους στόχους αυτής της ομάδας πριν από αυτούς των ατόμων.
- Με την αύξηση της αυτοεκτίμησης των ατόμων με πιστοποιητικά εκτίμησης και εμπιστοσύνης.

«Η μετασχηματιστική ηγεσία χαρακτηρίζεται επομένως από την εστίαση σε σχέσεις που βασίζονται κυρίως στην εμπιστοσύνη, στην ικανότητα για όραμα και κίνητρα και στους στόχους που τίθενται που δεν εξετάζουν μόνο την παραγωγική πλευρά αλλά και κυρίως την πλευρά της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης : είναι μια άσκηση συνέπειας και συγκεκριμένης, αποφασιστικότητας και ακρόασης και αφήγησης». Η μετασχηματιστική ηγεσία φτάνει στο αποκορύφωμά της όταν στην πραγματικότητα καταφέρνει να μεταμορφώσει τους άλλους σε νέους ηγέτες (Assy & Tse, 2020).

2.6 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Εκπαιδευτική Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η συναισθηματική νοημοσύνη (γνωστή και ως EI ή EQ, ή συναισθηματικό πηλίκο) μπορεί να οριστεί με διάφορους τρόπους, γενικά μπορεί να ειπωθεί ότι είναι η στάση ενός υποκειμένου να διαισθάνεται, να διακρίνει, να καταλογίζει και να κυβερνά τα συναισθήματά του όταν τα βιώνει και στη συνέχεια αυτά τους γύρω του. Αυτή η έννοια εισήχθη το 1990 από τους Αμερικανούς ψυχολόγους P. Salovey και John D. Mayer, αλλά άρχισε να διαδίδεται αποτελεσματικά διεθνώς και εκτός του ακαδημαϊκού περιβάλλοντος μόνο, το 1995 με τη δημοσίευση του «Emotional Intelligence: What is 'is and Why μπορεί να σε κάνει ευτυχισμένο» από τον ψυχολόγο D. Goleman (Assy & Tse, 2020). Ακριβώς ως αποτέλεσμα αυτού του βιβλίου αναπτύχθηκε η έννοια της ΣΝ τόσο στον οργανωτικό όσο και στον ψυχολογικό τομέα, συνδέοντάς την έντονα με τις έννοιες της απόδοσης των εκπαιδευτικών και της ηγεσίας. Στην ανάλυση Six Seconds, "State of the Heart 2018", η οποία αναφέρει τις παγκόσμιες τάσεις για τη ΣΝ με βάση αξιολογήσεις που πραγματοποιήθηκαν σε περίπου 200.000 άτομα σε 160 χώρες, υπάρχουν σημαντικά δεδομένα που υποστηρίζουν τη συσχέτιση μεταξύ της υψηλής EI και των θετικών αποτελεσμάτων. Συγκεκριμένα, αυτά τα αποτελέσματα αποτελούν το σύνολο τεσσάρων στοιχείων (Argole, 2019):

- Αποτελεσματικότητα
- Ευεξία
- Ποιότητα ζωής
- Συγγένειες

Για τους Salovey και Mayer η συναισθηματική νοημοσύνη είναι «Η ικανότητα ελέγχου στα συναισθήματα και τις πληροφορίες για να καθοδηγήσουν τις σκέψεις και τις πράξεις του». Η "Συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει την ικανότητα αντίληψης, αξιολόγησης και έκφρασης ενός συναισθήματος, την ικανότητα πρόσβασης στα συναισθήματα ή/και τη δημιουργία τους όταν

διευκολύνουν τις σκέψεις, την ικανότητα κατανόησης του συναισθήματος και της συναισθηματικής γνώσης, την ικανότητα ρύθμισης των συναισθημάτων για την προώθηση της συναισθηματικής και διανοητικής ανάπτυξης» (Todori, 2017).

Για τον Assy & Tse (2020), υπάρχουν έξι στυλ μετασχηματιστική εκπαιδευτικής ηγεσίας: οραματιστής, δημοκρατικός, βοηθητικός, αρμονιστής, απαιτητικός και αυταρχικός. Αυτά ανηππροσωπεύουν μια ροή που ο εκπαιδευτικός ηγέτης πρέπει να ξέρει πώς να διαχειρίζεται. Καθένα από αυτά είναι πιο κατάλληλο σε ορισμένες περιπτώσεις και για ορισμένα χαρακτηριστικά του κλίματος της ομάδας εργασίας ή του σχολείου, δεν ισχύουν πάντα όλα. Αυτό που τους ενώνει είναι το κίνητρο του ηγέτη και οι στέρεες συναισθηματικές του δεξιότητες, οι τεχνικές και επαγγελματικές του δεξιότητες από μόνες τους δεν αρκούν, καθώς ένας εκπαιδευτικός ηγέτης είναι τέτοιος μόνο όταν ακολουθείται από τους συνεργάτες του, επομένως το σχεσιακό μέρος είναι θεμελιώδες, «Το μόνο χαρακτηριστικό που πραγματικά ενώνει όλους είναι το κίνητρο, μια μορφή αυτοδιαχείρισης που μας επιτρέπει να κινητοποιήσουμε τα θετικά μας συναισθήματα για να προβάλλουμε τον εαυτό μας προς τον στόχο». (Daniel Goleman, 2017).

Οι διαφορετικές προσεγγίσεις ποικίλλουν ανάλογα με το πλαίσιο αναφοράς, τους στόχους, τα χαρακτηριστικά της ομάδας και του ίδιου του εκπαιδευτικού ηγέτη, την σχολική κουλτούρα, το οργανωτικό κλίμα και πολλές άλλες μεταβλητές που ο εκπαιδευτικός ηγέτης πρέπει να γνωρίζει πώς να διαχειρίζεται και να τις μεταδίδει για το καλύτερο δυνατό κοινό αποτέλεσμα. Δεν υπάρχει στυλ παγκοσμίως αναγνωρισμένο ως το καλύτερο, στην πραγματικότητα το έργο του μετασχηματιστικού εκπαιδευτικού ηγέτη, και η γνώμη για το στυλ που υιοθετείται, μπορεί να εκφραστεί μόνο εκ των υστέρων και δεν είναι πάντα εύκολο να εντοπιστούν οι συνέπειες του τύπου ηγεσίας, καθώς θα μπορούσε να δημιουργηθεί άριστο οργανωτικό κλίμα όχι υποστηριζόμενο από εξίσου εξαιρετικές επιδόσεις και το αντίστροφο, σε αυτή την περίπτωση δεν είναι πάντα εύκολο το πόσο ο εκπαιδευτικός ηγέτης έχει επηρεάσει τον έναν και τον άλλον (Blak & Moton, 2014).

Η εκπαιδευτική μετασχηματιστική ηγεσία στην πιο συγκεκριμένη πτυχή της βασίζεται σε δύο συστατικά: τον ηγέτη και τους άλλους. Ο πρώτος πρέπει να έχει την ικανότητα να εμπνέει και να εκπνέει με τέτοιο τρόπο ώστε να τον

ακολουθεί ο δεύτερος. Για να το κάνει αυτό πρέπει να έχει άριστες διαπροσωπικές και συναισθηματικές δεξιότητες, ελλείψει αυτών, ακόμη και με σημαντικές επαγγελματικές δεξιότητες δεν θα μπορούσε να ακολουθηθεί αυθόρμητα. Καθήκον του ηγέτη είναι επίσης να διαχειρίζεται τις συναισθηματικές καταστάσεις των συνεργατών του, μόνο έτσι μπορεί να αποκτήσει αυτό το ιδανικό περιβάλλον και κλίμα για τη βελτίωση της απόδοσης των ατόμων και κατά συνέπεια ολόκληρης της ομάδας. Η μετασχηματιστική εκπαιδευτική ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σταθερά μεταξύ των δεξιοτήτων που απαιτούνται από τον τρέχοντα και τον μελλοντικό κόσμο του σχολείου. Αυτό συμβαίνει επειδή τέτοιες δυνατότητες δεν μπορούν να αναπαραχθούν από τεχνητή νοημοσύνη και ρομπότ. Ο εκπαιδευτικός ηγέτης με συναισθηματική νοημοσύνη ξέρει πότε πρέπει να αλλάξει τη στάση του και να αλλάξει το στυλ ηγεσίας του, καθώς δεν υπάρχει στυλ που να είναι απολύτως καλύτερο από τα άλλα, αλλά περισσότερα στυλ που να προσαρμόζονται στο πλαίσιο (Assay & Tse, 2020).

2.7 Ο ηγετικός ρόλος του εκπαιδευτικού στην μετασχηματιστική ηγεσία

Με βάση τις κοινωνικές και παιδαγωγικές λειτουργίες του σχολείου, οι εκπαιδευτικοί αναλαμβάνουν τις ευθύνες των παιδαγωγών, των δασκάλων, των αξιολογητών, των κηδεμόνων και των δημοσίων υπαλλήλων. Ωστόσο, ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται οι λειτουργίες κοινωνικοποίησης της σκέψης του σχολείου, οι λειτουργίες τεχνικής μάθησης, επιλογής και κηδεμονίας εξαρτάται από τις λειτουργίες του κάθε εκπαιδευτικού και το όραμά του, καθώς ο ηγετικός του ρόλος καθορίζει τον τρόπο εφαρμογής τους. Και όλες οι παραπάνω λειτουργίες και δυνατότητες θα αξιοποιηθούν σε επίπεδο σχολικής μονάδας και σε επίπεδο σχολικής τάξης. Με λίγα λόγια, οι εκπαιδευτικοί αναλαμβάνουν εποπτικό, συμβουλευτικό και υποστηρικτικό ρόλο. Ο παιδαγωγικός και οργανωτικός του ρόλος στις σχολικές λειτουργίες είναι πολύ σημαντικός (Αργύριου, 2019).

Συγκεκριμένα, οργανώνει τις διαδικασίες εκπαίδευσης, διδασκαλίας και αξιολόγησης για τις οποίες είναι άμεσα υπεύθυνος. Είναι επίσης άτομο με το

οποίο οι μαθητές έχουν συχνή επαφή και επικοινωνία. Διαμορφώνει επίσης την ποιότητα και το είδος των παιδαγωγικών σχέσεων μέσω των οποίων εκφράζει κοινωνικές αξίες, προσανατολισμό, αποδοχή πολιτισμικής διαφορετικότητας, ορθολογικό επιχείρημα, διαφορετικότητα σκέψης, ισότητα, αυτοκριτική, κατανόηση, σεβασμό. Επιπλέον, οι πολλαπλοί του ρόλοι καθορίζουν τους στόχους του. Το αν επιδιώκει να προωθήσει την αυτογνωσία των μαθητών ή, από την άλλη, αναπτύσσει υποτακτικούς, ανασφαλείς και εγωκεντρικούς μαθητές, εξαρτάται από το πώς εκπληρώνει τον απαιτούμενο ρόλο του και ταυτόχρονα επιλέγει να αποδώσει. Με λίγα λόγια, ο χαρακτήρας του είναι και ανιψιαστικός και δυναμικός. Το αν ένας δάσκαλος επιλέξει να γίνει και γραφειοκράτης εξαρτάται από τη δική του κουλτούρα και προσωπικότητα, και τα κριτήρια με τα οποία αποφασίζει να ακολουθήσει το επάγγελμα. Το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί δεν παρακινούνται να βελτιώσουν την ποιότητα της εργασίας τους είναι ένας αρνητικός παράγοντας που προάγει την ακούσια, γνωστική, ψυχολογική και συναισθηματική ενεργοποίηση των εκπαιδευτικών και μειώνει περαιτέρω τον διδακτικό τους ρόλο. Ο δάσκαλος που ασπάζεται το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας, για τους παραπάνω λόγους, τον καθιστά σταδιακά περιπτό στον μαθητή βοηθώντας τον να ενεργεί μόνος του, σεβόμενος την ελευθερία του και επιτρέποντάς του να πάρει πρωτοβουλίες. Ουσιαστικά ο κύριος ρόλος του είναι να απελευθερώνει το ενεργειακό δυναμικό των μαθητών» (Αργύριου, 2019).

Ειδικότερα, η εκπαιδευτική ηγεσία επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το πολιτικό σύστημα και τον επιχειρηματικό κόσμο. Οι δάσκαλοι, ως ηγέτες στην τάξη, πρέπει να προετοιμάσουν τους μαθητές για μέλλοντα που μπορεί να μην είναι σε θέση να επιτύχουν μόνοι τους. Η εκπαιδευτική ηγεσία πρέπει να είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από τις κοινωνικές δομές που απαξιώνουν και απαξιώνουν τους υπάρχοντες θεσμούς για να τους διατηρήσουν. Η διάσταση της πνευματικής διέγερσης συμβάλλει σε αυτό ενισχύοντας την ενθάρρυνση που παρέχουν οι ηγέτες της μετασχηματιστικής εκπαίδευσης στα μέλη να ανακαλύψουν πώς μπορούν να λειτουργήσουν καλύτερα και να αναπτύξουν την πρωτοτυπία τους. Οι ηγέτες της μετασχηματιστικής εκπαίδευσης προτείνουν νέους τρόπους επίλυσης προβλημάτων και προωθούν μη συμβατικούς, καινοτόμους τρόπους σκέψης. Η χρήση αυτής της διάστασης από τους ηγέτες οδηγεί σε καινοτομία και καλύτερη ανάπτυξη απόδοσης εντός

των ομάδων. Οι δάσκαλοι πραγματοποιούν διδακτικές παρεμβάσεις στην άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας, ασκώντας μια ενδυναμωτική επιρροή αναπτύσσοντας την πίστη κάθε μαθητή στην αποτελεσματικότητά του. Η πίστη ενός ατόμου στην ικανότητα κάποιου να ολοκληρώσει με επιτυχία οποιαδήποτε εργασία ονομάζεται αυτο-αποτελεσματικότητα. Η συλλογική αποτελεσματικότητα ορίζεται ως η εμπιστοσύνη που έχει ένα άτομο στην ομάδα στην οποία ανήκει και είναι σε θέση να λειτουργεί αποτελεσματικά και να εκτελεί τους στόχους της με επιτυχία. Οι ηγέτες της μετασχηματιστικής εκπαίδευσης επιφορτίζονται με την ενίσχυση της ταύπισης κάθε μαθητή με την ομάδα, αυξάνοντας παράλληλα την πίστη στις συλλογικές ικανότητες της ομάδας (Todor, 2017).

Οι ίδιοι αποτελούν σημαντικό, αποτελεσματικό και ανεκτίμητο στοιχείο της ομάδας. Αυτοί οι μαθητές συχνά παρακινούνται και ενδυναμώνονται από την κατάλληλη συμπεριφορά του δασκάλου. Οι αρετές της συνεργασίας, της ομαδικής εργασίας και της αλληλεγγύης είναι θεμελιώδεις φιλοδοξίες και παιδαγωγικές πτυχές του μετασχηματιστικού ρόλου του δασκάλου και οι δάσκαλοι αναγνωρίζουν τους μαθητές ως ισότιμους εταίρους στις διδακτικές συνεδρίες. Ακόμη και στη διαχείριση συγκρούσεων, η συμπεριφορική διάσταση που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι μαθητές αντιλαμβάνονται τη σύγκρουση είναι η συνεργασία, ο βαθμός στον οποίο ο μαθητής επιθυμεί να ανταποκριθεί στα ενδιαφέροντα των συμμαθητών του ή του δασκάλου και οι συμβουλές καθοδηγούνται από τον μαθητή, που ο μαθητής επιθυμεί να καλύψει τις δικές του ανάγκες. Οι στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων που προτείνονται από τον Mirron-Spector (2019) είναι η ομαλοποίηση, η επίλυση προβλημάτων, ο συμβιβασμός, η αποφυγή και η μάχη, ανάλογα με το αν το ενδιαφέρον για τις σχέσεις και τα αποτελέσματα είναι υψηλό ή χαμηλό. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δεν πρέπει να υιοθετούν ανταγωνιστική συμπεριφορά, προσαρμοστικό και «κοινό» προσανατολισμό, καθώς ένας από τους κύριους στόχους της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι να επιτύχει έναν συνεργατικό προσανατολισμό σε σύγκρουση, όπου υπάρχει υψηλός βαθμός δογματισμού και η ηγεσία είναι πολύ ικανοποιημένη με την επίλυση προβλημάτων μαζί, Αντιμετωπίστε τις ανησυχίες όλων των μελών. «Η επίλυση των συγκρούσεων εκπληρώνει πραγματικά τις φιλοδοξίες και των δύο μερών, και η στρατηγική είναι "κερδίζω-κερδίζεις. Η επικοινωνία, τα

ανεκπλήρωτα ενδιαφέροντα, η απάθεια, η απόσυρση, η απάθεια δεν είναι τυπικά χαρακτηριστικά των μετασχηματιστικών ηγετών(Argole, 2019).

Κεφάλαιο 3. Ο μετασχηματιστικός εκπαιδευτικός στην τάξη

3.1 Εκπαιδευτική μετασχηματιστική ηγεσία στην τάξη

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η διδασκαλία και η εκπαιδευτική μετασχηματιστική ηγεσία είναι άρρηκτα συνδεδεμένες στην έννοια της μετασχηματιστικής εκπαιδευτικής ηγεσίας εκπαιδευτικών. Μια εικοσαετής βιβλιογραφική ανασκόπηση από τους Baxed and Aik (2019) δείχνει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες που σέβονται τους δασκάλους στους ηγετικούς τους ρόλους είναι βαθιά ριζωμένοι στη φήμη τους ότι τα πηγαίνουν καλά στην τάξη. Αναμφίβολα, αυτός ο σεβασμός είναι που δημιουργεί ένα περιβάλλον που ευνοεί τις μεταμορφωτικές τους ιδιότητες. Σε αυτό το πλαίσιο, η χρήση της μετασχηματιστικής ηγεσίας της μετασχηματιστικής εκπαίδευσης ως πλαίσιο αναφοράς για τη μελέτη της συμπεριφοράς του ηγέτη δασκάλου στην τάξη μπορεί να εξηγήσει γιατί οι καλοί εκπαιδευτικοί τείνουν να γίνουν μετασχηματιστικοί ηγέτες δασκάλων (Afewio and Gikns, 2018). Αντίθετα, γιατί οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εκπαιδευτικών είναι συχνά καλοί δασκάλους. Αυτά τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να έχουν μεταμορφωτικές ηγετικές ιδιότητες που τους επιτρέπουν να διαπρέψουν τόσο στη διδασκαλία όσο και στην ηγεσία (Basn & Orun, 2013).

Έρευνα του Haert et al (2017) στο Χονγκ Κονγκ, συμπεριλαμβανομένου ενός δείγματος 678 τάξεων σε 190 δημοτικά σχολεία, χρησιμοποίησε την εννοιολόγηση της μετασχηματιστικής εκπαιδευτικής ηγεσίας στην τάξη. Ο Haert et al πρότεινε την υπόθεση ότι η τάξη είναι ένας μικρός κοινωνικός οργανισμός με τους δασκάλους ως ηγέτες και τους μαθητές ως οπαδούς, μια υπόθεση που υποστηρίζεται από τον Cader et al, (2020). Επίσης, κατηγοριοποιεί τους δασκάλους με βάση τις απαντήσεις των μαθητών σε μια προσαρμοσμένη έκδοση του ερωτηματολογίου περιγραφής συμπεριφοράς ηγέτη. Ο Haert et al, συνδέει τη μετασχηματιστική ηγεσία στην τάξη με το κοινωνικό κλίμα της τάξης, μια ιδέα που βασίζεται στο έργο των Dede et al (2020), συμπεριλαμβανομένων των ακόλουθων παραγόντων: συμμετοχή, σύνδεση, υποστήριξη δασκάλου, προσανατολισμός εργασίας, ανταγωνισμός, τάξη και οργάνωση, κανόνες Σαφήνεια, έλεγχος εκπαίδευσης και καινοτομία. Μελέτησε επίσης την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση στην τάξη στη συναισθηματική απόδοση των μαθητών, συμπεριλαμβανομένων των διαστάσεων της

αυτοανίληψης, των στάσεων προς τους συμμαθητές, των στάσεων προς το σχολείο, των στάσεων προς τους δασκάλους και της μαθησιακής αυτό-αποτελεσματικότητας.

Οι Giatre and Himan (2017) διαπίστωσαν ότι τα επιτεύγματα και οι στάσεις των μαθητών στην τάξη σχετίζονταν σημαντικά και θετικά με την ηγεσία της μετασχηματιστικής εκπαιδευτικής αλλαγής των δασκάλων της τάξης. Άλλες διαστάσεις που συσχετίστηκαν θετικά με τις στάσεις και τα επιτεύγματα των μαθητών ήταν η εξυπηρετική/φιλική και κατανοητή συμπεριφορά των δασκάλων.

Ομοίως, στο Ηνωμένο Βασίλειο, έρευνα για την αποτελεσματικότητα της μετασχηματιστικής διδασκαλίας στα σχολεία εντόπισε τρεις παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά την πρόοδο των μαθητών: διδακτικές δεξιότητες, επαγγελματικά χαρακτηριστικά και κλίμα στην τάξη. Οι παράγοντες επαγγελματικής ταυτότητας περιστρέφονται ειδικότερα γύρω από τις μετασχηματιστικές ηγετικές συμπεριφορές των δασκάλων, όπως η πρόκληση και η υποστήριξη των μαθητών, η επίδειξη εμπιστοσύνης, συνέπειας και δικαιοσύνης, ο σεβασμός των άλλων, ο καθορισμός στόχων για τη βελτίωση της απόδοσης και η ευθύνη των μαθητών για την απόδοση. Η καλή απόδοση των τριών παραπάνω παραγόντων έχει θετικό αντίκτυπο στην ατμόσφαιρα της τάξης, η οποία με τη σειρά της σχετίζεται στενά με την ακαδημαϊκή πρόοδο των μαθητών (Bezen et al, 2015). Συνολικά, τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι οι μετασχηματιστικές συμπεριφορές ηγεσίας της μετασχηματιστικής εκπαίδευσης στην τάξη, που περιγράφονται ως επαγγελματικά χαρακτηριστικά, είναι ένας από τους σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών. Επομένως, η έρευνα σχετικά με τον αντίκτυπο της μετασχηματιστικής εκπαιδευτικής μετασχηματιστικής ηγεσίας στην τάξη δείχνει γενικά ότι η αποτελεσματική εκπαιδευτική μετασχηματιστική ηγεσία στην τάξη μπορεί να επηρεάσει θετικά τις στάσεις των μαθητών στην τάξη και την απόδοση των μαθητών (Δανός, 2020).

Ο Bezen et al (2015) εξετάζει τον αντίκτυπο της μετασχηματιστικής ηγεσίας της μετασχηματιστικής εκπαίδευσης στις τάξεις των κολεγίων. Αυτή η μελέτη χρησιμοποιώντας ένα μικρό υποσύνολο μεταπτυχιακών φοιτητών σε πανεπιστήμιο των ΗΠΑ (57) έδειξε ότι υπάρχει μια ισχυρή θετική σχέση μεταξύ των μετασχηματιστικών συλ ηγεσίας στην τάξη και των αποτελεσμάτων

εκπαιδευτικής μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως μετρούνται από τις ικανότητες των δασκάλων προκειμένου να αυξήσει της μαθησιακής προσπάθειας των μαθητών, των ανηλήψεων των μαθητών για την αποτελεσματικότητα των δασκάλων στην ηγεσία της εκπαιδευτικής αλλαγής στην τάξη και της ικανοποίησης των μαθητών από τους δασκάλους.

Συνολικά, υπάρχει μια συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής εκπαίδευσης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας που εμφανίζεται στην τάξη. Εάν οι ηγέτες μετασχηματιστικών δασκάλων είναι σε θέση να προάγουν τη μάθηση των μαθητών εκτός από τα οφέλη που φαίνονται στην έρευνα στην τάξη που συζητήθηκαν παραπάνω, οι συνέπειες για την ιδέα του δασκάλου της μετασχηματιστικής εκπαιδευτικής ηγεσίας είναι ουσιαστικές. Έρευνα για τη μετασχηματιστική εκπαίδευση, ειδικά τη μετασχηματιστική ηγεσία στην τάξη, δείχνει ότι αυτό το στυλ είναι εύκολο να υιοθετηθεί και παράγει υψηλά επίπεδα ικανοποίησης μεταξύ εκείνων που λαμβάνουν καθοδήγηση (δηλαδή, στην τάξη, μαθητές). Εκτός από τις θετικές απαντήσεις των μαθητών στα στυλ αλλαγής της τάξης, φαίνεται ότι αυτό το στυλ μπορεί επίσης να προσελκύσει συγκεκριμένα εκπαιδευτικά οφέλη. Η γενική βιβλιογραφία εκπαιδευτικής μετασχηματιστικής ηγεσίας προτείνει επίσης ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες της μετασχηματιστικής εκπαίδευσης στην τάξη έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν ενισχυμένη μάθηση, δημιουργικότητα και ηθική συμπεριφορά(Γύπας, 2019).

3.2 Κοινωνική Αλλαγή

Ένα όλο και πιο ασταθές περιβάλλον, οι επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης, η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, νέες αγορές, νέα νομοθεσία, οικονομικές κρίσεις, συγχωνεύσεις και εξαγορές, είναι μερικοί από τους μακρο-περιβαλλοντικούς παράγοντες που επηρεάζουν και αναγκάζουν τον κόσμο και τους οργανισμούς (αναπνοή και σχολείο τους μονάδες) να αλλάζουν γρήγορα (Van Tonder, 2004). Μικροπεριβαλλοντικοί παράγοντες όπως οι ενημερώσεις τεχνολογικών συστημάτων, οι πρακτικές διαχείρισης και η κουλτούρα δημιουργούν επίσης την ανάγκη αλλαγής των σχολικών οργανώσεων. Αυτοί οι παράγοντες τους αναγκάζουν να προσαρμοστούν στην απαιτούμενη αλλαγή και μόνο όσοι μπορούν να τη διαχειριστούν θα επιβιώσουν(Bagger & Tyiokio, 2016).

Οι αλλαγές χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες (Bart & Castor, 2017):

α) ειδικές πρωτοβουλίες αλλαγής που υλοποιούνται εντός καθορισμένης περιόδου·

β) συνεχής βελτίωση των αλλαγών και

γ) μετασχηματιστική αλλαγή.

Η μεγάλης κλίμακας οργανωτική αλλαγή ή μετασχηματιστική αλλαγή είναι πολύ περίπλοκη και προκλητική. Η οργανωτική αλλαγή είναι μια εξαιρετικά περίπλοκη ψυχοκοινωνική διαδικασία που επηρεάζει τα συναισθήματα ενός ατόμου. Η διαδικασία της αλλαγής μπορεί να προκαλέσει αρνητικά συναισθήματα στους ανθρώπους όπως άγχος, φόβος, άρνηση, άγχος, κυνισμός. Αυτό αυξάνει την αντίσταση των εκπαιδευτικών στις αλλαγές που απαιτούνται, γεγονός που συχνά τους προκαλεί αποτυχία και τελικά οδηγεί σε κρίση στο σχολείο. Στους περισσότερους σχολικούς οργανισμούς, οι κρίσεις συχνά αντιμετωπίζονται ως απειλές, ωστόσο, οι αποτελεσματικοί μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να δουν τις καταστάσεις κρίσης ως ευκαιρίες που μπορούν να ευδοκιμήσουν μέσα στην οργανωτική αλλαγή εντός του οργανισμού και των ενδιαφερομένων του (Munson et al, 2020).

Ο Roiano (2011) επισημαίνει ότι η αλλαγή μπορεί να είναι ένα σύνθετο περιβάλλον που ενθαρρύνει τους αποτελεσματικούς ηγέτες μετασχηματισμού να ανταποκρίνονται ταχύτερα και καλύτερα σε πολλές ευκαιρίες και απειλές. Η εκπαιδευτική μετασχηματιστική ηγεσία παίζει σημαντικό ρόλο σε αυτούς τους αβέβαιους και ανταγωνιστικούς καιρούς. Και να γίνει βασικός παράγοντας στη διαδικασία αλλαγής και στην υλοποίηση. Η εκπαιδευτική μετασχηματιστική ηγεσία είναι κρίσιμη για κάθε προσπάθεια αλλαγής. Οι συγγραφείς συμφωνούν ότι οι σχολικοί οργανισμοί χρειάζονται μετασχηματιστικούς εκπαιδευτικούς ηγέτες που μπορούν να προβλέψουν τις απαιτούμενες αλλαγές και να αντιμετωπίσουν κατάλληλα την ανάγκη για αλλαγή, να πείσουν, να παρακινήσουν και να παρακινήσουν τους δασκάλους να αγκαλιάσουν και να υιοθετήσουν την αντίστοιχη αλλαγή.

Σύμφωνα με τον Taylor et al (2020), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από την οργανωτική αλλαγή στα σχολεία. Η αποτελεσματική εκπαιδευτική μετασχηματιστική ηγεσία οδηγεί σε αποτελεσματική αλλαγή. Κάθε ηγέτης που εμπλέκεται στην αλλαγή έχει την ευθύνη να αναλάβει την πρωτοβουλία για την επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής

στον οργανισμό. Οι ικανοί μετασχηματιστικοί ηγέτες συνδέονται στενά με την επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής. Οι Patock & Hiley, (2010) πιστεύουν ότι ικανότητα σημαίνει αποτελεσματική διαχείριση γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων.

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει εξελιχθεί από ένα συμμετοχικό και προσανατολισμένο στην εργασία στυλ σε μετασχηματιστική ηγεσία, πράγμα που σημαίνει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να συμμετέχουν και να κατευθύνουν τις προσπάθειές τους να επιτύχουν επιτυχημένα και αποτελεσματικά αποτελέσματα. Εκτός από τα αναμενόμενα αποτελέσματα, η μετασχηματιστική εκπαιδευτική ηγεσία επηρεάζει επίσης τις εργασιακές σχέσεις καθώς περιλαμβάνει τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία αλλαγής. Αυτό σημαίνει ότι τόσο οι μετασχηματιστικοί ηγέτες όσο και οι οπαδοί υπερβαίνουν τους εγωισμούς τους και συνεργάζονται για ένα καλύτερο σχολείο. Η συνεργασία τους ενισχύει επίσης υψηλά επίπεδα κινήτρων και ηθικού. Επιπλέον, η μετασχηματιστική εκπαιδευτική ηγεσία μπορεί να μετριάσει τον αντίκτυπο των κρίσεων που προκύπτουν από αποτυχίες της οργανωτικής αλλαγής. Αυτή η κρίση απαιτεί αλλαγές στις συνήθεις διαδικασίες, οι οποίες μπορεί να έχουν σημαντικές επιπτώσεις για τους σχολικούς οργανισμούς και τους ενδιαφερόμενους φορείς και μπορεί να έχουν θετικές ή αρνητικές συνέπειες. Η συνεργασία (μέσω της ενδυνάμωσης) μεταξύ μετασχηματιστικών ηγετών και οπαδών μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία δημιουργικών εναλλακτικών λύσεων για τη διαχείριση κρίσεων (Niksen et al, 2019).

Για επιτυχημένη αλλαγή, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες πρέπει να σπάσουν τους κανόνες της αλλαγής, πράγμα που σημαίνει ότι πρέπει να έχουν βαθιά κατανόηση της διαδικασίας και της φύσης της αλλαγής. Σύμφωνα με τους Panski and Yarino (2019), εάν υπάρχει ένα αρνητικό γεγονός στο σχολικό περιβάλλον που πρέπει να αντιμετωπιστεί, ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για τη διάγνωσή του το συντομότερο δυνατό και ο ηγέτης πρέπει να επηρεάσει το άτομο για να επιτύχει τον επιθυμητό στόχο. Τέλος, για να επιτύχει επιτυχή αλλαγή και να αντιμετωπίσει την προκύπτουσα κρίση, ένας μετασχηματιστικός ηγέτης πρέπει να έχει τις κατάλληλες ικανότητες, χαρακτηριστικά και δεξιότητες.

3.3 Ο εκπαιδευτικός στην τάξη

Το σημερινό πολιτικό σύστημα διέρχεται κρίση αξιών. Αυτή η κρίση επηρεάζει την εκπαίδευση, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την εκπαίδευση. Ο ανθρωπισμός έχει δώσει τη θέση του στην ωφελιμιστική δράση, κυρίως για την κάλυψη κάποιων οικονομικών αναγκών. Η παρεχόμενη εκπαίδευση δεν φρονίζει για την ανάπτυξη της κριτικής σκέψης, της ευαισθησίας και της φαντασίας του μαθητή, με αποτέλεσμα να γίνεται άτομο χωρίς κοινωνική συνείδηση, βαθιά σκέψη, αλληλεγγύη και δικαίωμα διεκδίκησης των δικαιωμάτων του. Επομένως, είναι εγγράμματοι αλλά όχι κοινωνικά μορφωμένοι. Άνθρωποι που δεν ανησυχούν, δεν έχουν ψυχικά προβλήματα, δεν κρίνουν, αλλά δεν θέλουν ούτε να κριθούν. Καθώς το σύστημα πέρασε από τη βιομηχανική παραγωγή στην εκπαίδευση, οι δάσκαλοι σταδιακά έγιναν η απλή εξάρτηση από πολύπλευρους μαθητές για την παραγωγή μηχανών. Ωστόσο, η σοβαρότητα της τρέχουσας κατάστασης απαιτεί από τον δάσκαλο να συνειδητοποιήσει επιτέλους ότι είναι πρωτίστως παιδαγωγός και αρχηγός τάξης. Πρέπει να κατανοήσει τον περίπλοκο κοινωνικό του ρόλο, να παραβιάσει το αυστηρό πρόγραμμα σπουδών, να αφήσει τη θέση του και να «επικοινωνήσει» με τους μαθητές. Πρέπει να αναπτύξει έναν διάλογο που να αποκλείει τον μονόλογο και να περιέχει ανηφάσεις. Πάνω από όλα όμως πρέπει να εγκαταλείψει τη νοοτροπία των εργαζομένων και να λειτουργεί παράλληλα με τους μαθητές. Το καθήκον του δασκάλου που θέλει να αποκαλείται μετασχηματιστικός ηγέτης είναι να φέρει τον μαθητή στο σημείο όπου δεν χρειάζεται πλέον βοήθεια. Απαιτεί όμως να έχει χώρο ψυχής, πληρότητα πνεύματος και θάρρος, που θα του επιτρέψει να απελευθερωθεί από το εγώ, όπως είπε ο Πλάτων: «Δέχεσαι την αποτυχία, την αποτυχία των μαθητών σου» (Bagger & Tyiochio, 2016).

Έτσι, ο δάσκαλος μπορεί να ηγηθεί των προσπαθειών για την απελευθέρωση των μαθητών του από κάθε μορφή καταπίεσης. Η μετασχηματιστική ηγεσία προωθεί την εκπαίδευση που δεν ενσταλάζει στις συνειδήσεις των μαθητών ιδεολογικές δομές που κατευθύνουν την ανθρώπινη σκέψη σε ενέργειες που δεν είναι προς το συλλογικό συμφέρον. Η δημιουργία ελεύθερων και απελευθερωμένων πολιτών βασίζεται στην προώθηση ενός ριζικού μετασχηματισμού της κοινωνίας που βασίζεται σε συλλογικά συμφέροντα. Άλλωστε, τόσο ο Burns, που εισήγαγε την έννοια της μετασχηματιστικής

ηγεσίας, όσο και ο Bass, που εισήγαγε την έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας, πίστευαν ότι, σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow, οι ανάγκες των ακολούθων (μαθητών στην περίπτωση μας) πρέπει να κινηθούν προς τα πάνω (Bart & Castor, 2017).

Η εκπαίδευση έχει τη δύναμη να προωθή την ιδεολογία ως ιδεολογικό μηχανισμό. Τέτοιοι μηχανισμοί είναι η εκκλησία και τα ΜΜΕ. Οι μαθητές αποκτούν εμμονή με συγκεκριμένες πρακτικές, μαθαίνουν κανόνες συμπεριφοράς και ηθικής και αποκτούν πολιτική και προσωπική συνείδηση που πραγματικά εξυπηρετεί την κοινωνική ανισότητα. Ακόμη και κρατικοί κατασταλτικοί μηχανισμοί, όπως το νομικό σύστημα και η αστυνομία, προωθούν μια ιδεολογία που επηρεάζει τον τρόπο σκέψης και τις κοινωνικές συνήθειες των ανθρώπων, όπως «Ηγεμονία» (ανάλυση ηγεμονίας). Σύμφωνα με τον Γκράμσι, «οι άνθρωποι αποδέχονται ως κοινή λογική ορισμένες πεποιθήσεις και πολιτικές καταστάσεις που είναι αντίθετες με τα δικά τους συμφέροντα και εξυπηρετούν πιθανά συμφέροντα» (Paus, 2014).

Έτσι, στο πλαίσιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ο ρόλος του δασκάλου είναι να ωθεί τους μαθητές του να μην ενεργούν σύμφωνα με τα στερεότυπα που τους εμφυτεύονται. Οι εκπαιδευτικοί, δηλαδή ως ηγέτες μετασχηματισμού, επιδιώκουν να επιτύχουν «μια επιθυμητή αλλαγή στην υπάρχουσα κοινωνική κατάσταση, που θεωρείται ως η ενδυνάμωση και η απελευθέρωση του ατόμου». Αυτά τα στοιχεία θεωρούνται προαπαιτούμενα για τη μεταμόρφωση μιας ιδανικής κοινωνίας στην οποία υλοποιείται το όραμά του για μια δημοκρατική κοινωνία, με βασικό χαρακτηριστικό την ισότητα», που είναι επίσης χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας. διδακτική διαδικασία Ο σκοπός υπερβαίνει την πρακτική και στην κριτική πρακτική στην αναζήτηση της απελευθερωτικής γνώσης. Αυτή η γνώση θα ενισχύσει την κριτική σκέψη και θα αναδείξει το άνιστο πλέγμα των κοινωνικών σχέσεων». «Εν ολίγοις, θέτει τα θεμέλια για κοινωνική δικαιοσύνη, ισότητα και ενδυνάμωση». Εξάλλου, κατά την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας, δάσκαλοι και μαθητές και τα κίνητρά τους ενοποιούνται (Poiano, 2011).

Έτσι, ως μετασχηματιστικός ηγέτης, ο δάσκαλος καλείται να ανταποκριθεί στο πώς θα αφυπνίσει την επίγνωση των μαθητών του ώστε να μπορούν να αναλάβουν δράση. Πρέπει να δοθεί προσοχή στο πώς οι μαθητές του θα μάθουν να αμφισβητούν τις καθιερωμένες ιδεολογίες με ορθή λογική και να

επιτύχουν την ικανότητά τους να αναπτύσσονται ολιστικά και δημιουργικά. Μέσα από μια τέτοια εκπαιδευτική διαδικασία οι μαθητές θα μπορέσουν να κατανοήσουν την κοινωνική διάσταση των φαινομένων και να αποκτήσουν το θάρρος που χρειάζεται για την κοινωνική αλλαγή. Μέσω των μετασχηματιστικών ηγετικών συμπεριφορών τους, οι δάσκαλοι στοχεύουν να αλλάξουν το παρόν και να βελτιώσουν το μέλλον, όχι μόνο στην τάξη, αλλά στην κοινωνία ως σύνολο, καθώς οι μαθητές δεν ενεργούν μόνο στο περιβάλλον της τάξης. Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι σημαντική γιατί ξεκινά τη διαδικασία της οργανωτικής διαφώτισης και της οργανωτικής αλλαγής. Η σχέση εκπαίδευσης και κοινωνικής πραγματικότητας θεωρείται αμφίδρομη, δηλαδή ο τομέας της εκπαίδευσης δεν οργανώνεται ανεξάρτητα από το κοινωνικό πλαίσιο, αντανακλά τις υπάρχουσες συνθήκες και ταυτόχρονα μπορεί να τις επηρεάσει. Η μετασχηματιστική ηγεσία αναγνωρίζει ότι «τα ίδια τα σχολεία έχουν περιορισμένη ικανότητα να επιφέρουν κοινωνική αλλαγή, αλλά το γνωστικό περιεχόμενο και τα πρότυπα αξίας που μεταδίδονται μέσω της διδασκαλίας και οι αλληλεπιδράσεις που λαμβάνουν χώρα, μπορούν να ενσταλάξουν στα άτομα μια πίστη σε μια πιο δίκαιη κοινωνία. Η εκπαίδευση δεν είναι το υψηλότερο στάδιο του αγώνα για κοινωνικό μετασχηματισμό. Αλλά η κοινωνία δεν μπορεί να μεταμορφωθεί χωρίς αυτήν (Αργύριου, 2019).

Έτσι, όσοι ασχολούνται με την εκπαίδευση δεν μπορούν να ικανοποιηθούν με την επιρροή που πηγάζει το σχολείο από τις κοινωνικές δυνάμεις, αφού οποιαδήποτε αλλαγή σε κοινωνικό επίπεδο απαιτεί την ενσωμάτωση της διδακτικής διαδικασίας στις δράσεις του. Τότε, αυτό που πρέπει να θυμόμαστε είναι ότι η εκπαιδευτική πρακτική είναι κοινωνική πρακτική και η εκπαιδευτική μεταρρύθμιση είναι κοινωνική μεταρρύθμιση. «Ποιος είναι λοιπόν ο ρόλος των μαθημάτων και ιδιαίτερα των εκπαιδευτικών; Θεωρούνται επαγγελματίες επιστημονικού αναστήματος και καλούνται να διαδραματίσουν ενεργό ρόλο σε μια προσπάθεια που εκτός από τους διδακτικούς στόχους έχει και πολιτικό αντίστοιχο. πράγματα» (Blak & Moton, 2014). Δάσκαλοι που εφαρμόζουν τη μετασχηματιστική ηγεσία στην τάξη βλέπουν πιο θετικά τον ρόλο τους από άλλους δασκάλους. Αυτή η θετική στάση, μαζί με την παρέμβαση των εκπαιδευτικών, θεωρείται ότι συνάδει με τους ευρύτερους στόχους της κοινωνικής αλλαγής. Ως αποτέλεσμα, τα διάφορα κοινά θέματα ήταν αλληλένδετα. Η θεωρία και η πράξη ως σκέψη και πράξη πρέπει να

ενσωματωθούν στη διαλεκτική διαδικασία του στοχασμού.

Εκτός όμως από την άρρηκτη διαλεκτική σχέση θεωρίας και πράξης, ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζεται η σχέση μεταξύ ατόμων και κοινωνίας είναι συνεπής. Η δομή και η λειτουργία της κοινωνίας επηρεάζει τη συμπεριφορά του ατόμου, και οι ατομικές στάσεις με τη σειρά τους επηρεάζουν τις αναδυόμενες κοινωνικές πραγματικότητες. Η θεωρία και η πράξη, η σκέψη και η δράση είναι κοινωνικά δομημένες και ιστορικά ενσωματωμένες. Οι σκέψεις και οι πράξεις των ατόμων έχουν το νόημα και τη σημασία τους στο κοινωνικό και ιστορικό πλαίσιο, αλλά ταυτόχρονα συμβάλλουν στη διαμόρφωση του κοινωνικού και ιστορικού πλαισίου. Αυτή η διπλή διαλεκτική θεωρίας και πράξης, από την άλλη πλευρά αυτή της ατομικής κοινωνίας, βρίσκεται στο επίκεντρο της διαδικασίας της συμμετοχής στον αυτοστοχασμό. Το άτομο, ως υποκείμενο της κοινωνικής δράσης, δημιουργεί και δημιουργείται ταυτόχρονα από το κοινωνικό σύμπαν στο οποίο συμμετέχει (Blak & Moton, 2014). Όπως επισημαίνει ο Fryer, «Πολλοί άνθρωποι που κρατούνται δέσμιοι της μηχανοποιημένης αντίληψης της πραγματικότητας δεν καταλαβαίνουν ότι η ιδιαίτερη κατάταξη των ανθρώπων καθορίζει τη συνείδησή τους για τον κόσμο, η οποία με τη σειρά της καθορίζει τη στάση και τη συμπεριφορά τους. Έτσι, η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ότι συνυπάρχει με τον διαλεκτικό ορθολογισμό, ο οποίος επιδιώκει να ξεδιαλύνει τα διλήμματα «θεωρία ή πράξη» και «προσωπικό ή κοινωνικό». Η προσέγγιση των διαφορετικών διαστάσεων της πραγματικότητας σε ατομικό ή κοινωνικό επίπεδο είναι ολιστική, καθώς δεν συνεπάγεται υποκείμενο εκτός κοινωνίας, αλλά κοινωνικό σχηματισμό χωρίς υποκείμενο (Bagger & Tyiochio, 2016).

Συμπεράσματα

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ένα μοντέλο με ανώτερη δυναμική, κατανοητή ως υπέρβαση στις σχέσεις ηγέτη-ακολούθου και στα χαρακτηριστικά της διαδικασίας που την κινητοποιεί, δημιουργώντας μια συχνή ανησυχία για την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των συμφερόντων των οπαδών με τέτοιο τρόπο που επιπρέπει την ευνοϊκή τους βελτίωση και προσωπική ανάπτυξη. Επιπλέον, τείνει να τους πείσει να προχωρήσουν προς την επίτευξη ενός κοινού σκοπού και να εγκαταλείψουν τους συγκεκριμένους στόχους τους. Σε αυτή την έρευνα, η μετασχηματιστική ηγεσία νοείται ως μια «ολοκληρωτική ηγεσία» στην οποία τα χαρακτηριστικά γνώρισμα του ηγέτη, οι ατομικές του ικανότητες, το νόημα αυτού που είναι για τους οπαδούς του και οι συμπεριφορές που μελετώνται με ολοκληρωμένο, αρμονικό και συγχρονισμένο τρόπο, αναλαμβάνει κατά τη διάρκεια της δυναμικής εργασίας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω και με βάση τα αποτελέσματα που βρέθηκαν σε αυτή την βιβλιογραφική έρευνα, ο δάσκαλος ως μετασχηματιστικός ηγέτης υιοθετεί ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας σύμφωνα με τις καταστάσεις που παρουσιάζονται κατά τη διαχείριση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, τις κατευθυντήριες γραμμές που καθορίζονται στο παιδαγωγικό μοντέλο και τα χαρακτηριστικά στοιχεία των μαθητών που είναι υπό την ευθύνη τους. Υπό αυτή την προϋπόθεση, η αποδοχή της ηγεσίας του δασκάλου περιορίζεται βασικά στην τάξη και σε άλλους ακαδημαϊκούς χώρους όπου καθοδηγεί τις δραστηριότητες της ομάδας από τεχνικό (γνώση, δεξιότητες), ανθρωπινό (ενδιαφέροντα, στάσεις, αξίες) και κοινωνικό (έμμεση αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους).

Στη σημερινή εποχή με τις συνεχείς αλλαγές και προκλήσεις που αντιμετωπίζουμε είναι πιο επιτακτική από ποτέ η ανάγκη για μετασχηματισμό της κοινωνίας με τη βοήθεια των εκπαιδευτικών

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Αργύριου, (2019). Σχετικά με την οργανωτική μάθηση. 2η Έκδοση. Οξφόρδη, ΗΒ: Blackwell Business.
- Afewio, B. J. and Gikns, T. C. (2018). Καλλιέργεια μετασχηματιστικών ηγετών: μια ζωή μέθοδος. Στο J. Conger and R. Kanungo (επιμέλεια), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor Από πλευράς οργανωτικής αποτελεσματικότητας*: σελίδες 276-308. Νέα Υόρκη: Γουίλι.
- Argole, L., (2019). Οργανωτική μάθηση. Δημιουργία, διατήρηση και μεταφορά γνώσης. 2η Έκδοση. Νέα Υόρκη, Νέα Υόρκη: Σπρίνγκερ.
- Assy, NM, Tse, B. (2020). "Transformational leadership as management of emotion: a conceptual review", , *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*, Quorum Books, Westport, CT, pp. . 221-35.
- Bagger B. M., & Tyiokio, R. E. (2016). *Μετασχηματιστική ηγεσία* (2η έκδοση). Mahwah, Νιου Τζέρσεϊ: Έλμπαουμ.
- Bart, T., & Castor, G. (2017). Η σχέση μεταξύ ηγεσίας και οπαδών στο ρόλο Απόδοση και ικανοποίηση ηγετών: ενδυνάμωση και Εμπιστευτείτε τον ηγέτη. *Journal of Leadership and Organizational Development*, 28, 4-19. doi:10.1108/01437730710718218
- Basn, T. S., & Orun, D. W. (2013). Ικανοποίηση από την εργασία και καλοί στρατιώτες: Σχέση Η σχέση συναισθήματος και «ιθαγένειας» των εργαζομένων. *Journal of the Society of Management*, 26, 587-595. doi:10.2307/255908
- Baxed, V. V. and Aik, M. E. (2019). Σύμπτωση ηγεσίας: δομή εκκίνησης και Σκεφτείτε στην τάξη. *Interpersonal Relations*, 42, 509-525. doi:10.1177/001872678904200603
- Bezen, T. A., Cotren, A. L., Biikkist, W., Guooig, R. A., Canoin, A., Maryek, P., ... & Lour, H. E. (2015). Φόρουμ δασκάλων. *Διδασκαλία Ψυχολογίας*, 32, 237-270. doi:10.1207/s15328023top3204_8
- Blak, R., Moton, JS, (2014). *The Managerial Grid*, Gulf Publishing (μψφρ. *The styles of direction*, Etas Kompass, 1969
- Bol, KB, Hoorg, R., (2020). "Strategic leadership research: move on", *The Leadership Quarterly Yearly Review of Leadership*, Vol. 11 No. 4, pp. 515-50.
- Cader, J. A., Kayto, R. N. and Aucson, S. T. (2020). Χαρισματικοί ηγέτες και οπαδοί Αποτέλεσμα. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.

doi:10.1002/1099- 1379(200011)21:7<747::AID-JOB46>3.0.CO;2-J

- Dede, J., Josen, A. N., Jeson, T. D. and Tislan, D. L. (2020). Η αντίληψη του μαθητή Αποτελεσματική διδασκαλία στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Memorial University of Newfoundland, απόσταση Τεχνολογία εκπαίδευσης και μάθησης. doi: 10.1037/0022-0167.38.1.30
- Giatre, G. J. and Himan, D. L. (2017). Η πρώτη εντύπωση είναι μια μόνιμη εντύπωση: Α Το πρωταρχικό αποτέλεσμα στην επαναλαμβανόμενη μνήμη. *Psychonomic Bulletin and Review*, 4, 121–124. doi: 10.3758/BF03210784
- Haert, D. N., Mjen, J. J. and Kiman, P. L. (2017). Συναλλαγή και Μετασχηματιστική ηγεσία: ανάλυση MLQ. *Καριέρα και περιοδικό Οργανωτική Ψυχολογία*, 70, 19-34. doi:10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x
- Muon, K. D., Bron, S. D. and Lerrt, R. W. (2020). Η σχέση μεταξύ πεπιοθήσεων αυτο-αποτελεσματικότητας και ακαδημαϊκών επιδόσεων Αποτέλεσμα: Διερεύνηση μετα-ανάλυσης. *Journal of Counselling Psychology*, 38, 30-38.
- Niksen, K., Barker, J., Randal, R. and Muir, F. (2019). Ο μεσολαβητικός ρόλος της ομάδας και η αυτό-αποτελεσματικότητα Η σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης Ψυχική υγεία επαγγελματιών υγείας: ερωτηματολόγιο διατομής Δημοσκοπήσεις. *International Journal of Nursing Research*, 46, 1236-1244. doi:10.1016/j.ijnurstu.2009.03.001 108
- Nobak G. M. (2019). Έγκαιρη διδασκαλία. Νέες κατευθύνσεις στη διδασκαλία και τη μάθηση, 128, 63-73. doi:10.1002/tl.469
- Nanally, J.C. and Bernstein, I.H. (1994). *Ψυχομετρική Θεωρία* (3η έκδοση). Νέα Υόρκη: McGraw-Hill.
- Panski, M. E. and Yarino, F. J. (2019). Ακεραιότητα και ηγεσία: ένα πλαίσιο έννοιας πολλαπλών επιπέδων. *Leadership Quarterly*, 20, 405-420. doi:10.1016/j.leaqua.2009.03.008
- Patock, B. C., Hiley, J.. 2010. «What is everybody so excited about?»: Επίδραση Η επίδραση του ενθουσιασμού του δασκάλου στα εγγενή κίνητρα και τη ζωτικότητα των μαθητών. *Περιοδικό Πειραματική Εκπαίδευση*, 68, 217-236. doi:10.1080/00220970009600093
- Paus, D. L. (2014). Ένα μοντέλο δύο μερών ανταπόκρισης των κοινωνικών προσδοκιών. *Περιοδικό Personality and Social Psychology*, 46, 598-

609. doi: 10.1037/0022-3514.46.3.598

- Picciolo, R. F. and Coluitt, J. A. (2016). Μετασχηματιστική ηγεσία και εργασιακή συμπεριφορά: Ο μεσολαβητικός ρόλος των βασικών χαρακτηριστικών της εργασίας. *Journal of the Institute of Management*, 49, 327-340. doi:10.5465/AMJ.2006.20786079
- Pilai, R., & Williams, E. A. (2014). Μετασχηματιστική ηγεσία, αυτο-αποτελεσματικότητα, ομαδική συνοχή, δέσμευση. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 144-159. doi: 10.1108/09534810410530584
- Poiano, T. M. (2011). Προκαταρκτικά στοιχεία της ενδιάμεσης σχέσης μέντορα Ανατροφοδότηση και ανλήψεις των μαθητών για τις μεταβλητές της τάξης και του δασκάλου. *International Journal of Business and Economic Research*, 2(5), 105-110.
- Pokoff, P. M., Maczie, S. B., Lee, J. Y. (2013). Κοινή μέθοδος Μεροληψία στη Συμπεριφορική Έρευνα: Κριτική Ανασκόπηση και Σύσταση της Βιβλιογραφίας Μέτρα αποκατάστασης. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879 Οργανωτική συμπεριφορά του πολίτη. *Ηγεσία*, 1, 107-142. doi:10.1016/1048-9843(90)90009-7
- Radilla-Talker, L. M. (2016). Ο αντίκτυπος των καθημερινών πρόσθετων δοκιμών πίστωσης στις βαθμολογίες των τεστ. *Διδασκαλία της Ψυχολογίας*, 33, 236-239. doi:10.1207/s15328023top3304_4
- Taylor, J. C., Pritord, R. D. and Ilen, D. R. (2020). Η θεωρία της συμπεριφοράς σε οργανισμούς. νέος York: Academic Press.
- Γύπας, A. (2019). Αξιολόγηση μαθητή της διδασκαλίας και των επιδόσεων των μαθητών: Μετα-ανάλυση Πολυμερής μελέτη αποτελεσματικότητας. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικής Έρευνας*, 51, 281-309. doi: 10.2307/1170209
- Δανός, Γ. (2020). Εκπαιδευτικά Εργαλεία. Σαν Φρανσίσκο: Josey-Bass.
- Mirron-Spector, E., (2019). «Οργανωτική μάθηση. Από την εμπειρία στη γνώση». *Organization Science*, 22 (5), 1123-1137.
- Todor, G., (2017). «Οργανωτική μάθηση: Ανασκόπηση και μελλοντικές κατευθύνσεις» στο Hodgkinson GP, Ford JK, (Επιμ.). *Διεθνής επιθεώρηση βιομηχανικής και οργανωτικής ψυχολογίας* (σ. 193-234).

Νέα Υόρκη, Νέα Υόρκη: John Wiley and Sons.