

Ηγεσία και Διοίκηση στα Σχολεία: Μια νέα προσέγγιση

Leadership and Management at Schools: a new approach

Χαρίκλεια Γ. Μαργογιαννάκη, Καθηγήτρια Β/βάθμιας Εκπαίδευσης, Φιλολόγος, Διευθύντρια 3^{ου} Γενικού Λυκείου Δράμας, joymark2407@yahoo.gr

Θεόδωρος Α. Κουτρούκης, Επίκουρος καθηγητής Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης, theodoroskoutroukis@cyta.gr

Charikleia Markogiannaki, Secondary Education Teacher, Philologist, Director of 3rd General Lyceum of Drama, joymark2407@yahoo.gr

Theodoros Koutroukis, Assistant Professor of Democritus University of Thrace, theodoroskoutroukis@cyta.gr

Abstract: In this paper the terms and practice of leadership and management in schools are investigated, through literature review. What is observed a connection of leadership with vision, influence exercise, values, coordination of all structures and people, goals accomplishment through cooperation and assistance provision. On the other head, management is associated with the administration of resources in order to achieve mainly short-term objectives and results and with the functions of planning, organization, administration and control activities. This joint examination reveals a necessity not only for leaders with managing abilities to emerge in education but also managers with features suitable for a leader.

Keywords: leadership in education, management, school unit administration.

Περίληψη: Στην εργασία διερευνώνται οι όροι και η πρακτική εφαρμογή της ηγεσίας και του μανάτζμεντ στις σχολικές μονάδες, μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Διαπιστώνεται η διασύνδεση της ηγεσίας με το όραμα, την άσκηση επιρροής, τις αξίες, τον συντονισμό όλων των δομών και των ανθρώπων, την εκπλήρωση στόχων μέσω της συνεργασίας και την παροχή βοήθειας. Το μανάτζμεντ συσχετίζεται με τη διαχείριση των πόρων για την επίτευξη στόχων και αποτελεσμάτων βραχυπρόθεσμου κατά βάση προσανατολισμού και με τις λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου των δραστηριοτήτων. Από τη συνεξέταση προκύπτει η αναγκαιότητα ανάδειξης ηγετών στην

εκπαίδευση που να διαθέτουν χαρακτηριστικά μάνατζερ, αλλά και μάνατζερ με γνώρισμα που προσιδιάζουν σε ηγέτες.

Λέξεις κλειδιά: ηγεσία στην εκπαίδευση, μάνατζμεντ, διεύθυνση σχολικής μονάδας

Εισαγωγή

Η Εκπαίδευση περιγράφεται ως μία θεμελιώδης κοινωνική λειτουργία και συνιστά καθοριστικό συστατικό της κουλτούρας και του πολιτισμού ενός λαού, ενώ καθορίζει την οικονομική ζωή και την ευρύτερη πρόοδο, ατομική και εθνική (Πετρίδου, 2005). Συνιστά μία οργανωμένη κοινωνική οντότητα η οποία, για να επιτελέσει τους σκοπούς της, δηλαδή για να παράσχει κατά τρόπο συστηματικό το αγαθό της παιδείας, (υπο)στηρίζεται από ένα νομικό πλαίσιο και μία σειρά κανονιστικών κειμένων. Είναι μία δημόσια υπηρεσία, που λειτουργεί στο πλαίσιο της διοικητικής οργάνωσης του κράτους με διακριτό σύστημα δομών και αρμοδιοτήτων (Σκουρής, 1995, όπ. αναφ. στο Χατζηπαναγιώτου, 2005), ενώ το σχολείο προσδιορίζεται ως μία θεσμοθετημένη κοινωνική οντότητα, που στοχεύει στην επιτέλεση συγκεκριμένων στόχων (Χατζηπαναγιώτου, 2005).

Στο πλαίσιο αυτό ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας διαδραματίζει ή οφείλει να διαδραματίζει καίριο ρόλο. Ποιος ακριβώς είναι αυτός ο ρόλος; Του ηγέτη ή/και του μάνατζερ; Για να δοθεί απάντηση σε αυτό το κρίσιμο ερώτημα επιλέχθηκε η οδός της βιβλιογραφικής έρευνας.

Η άσκηση διοίκησης και ηγεσίας στα πλαίσια των σχολικών μονάδων αποτελεί μία από τις πολλαπλές εκφάνσεις της δημόσιας διοίκησης, καθώς ενδιαφέρει η εκπαίδευση ως δημόσιο αγαθό. Ο όρος, λοιπόν, «Δημόσια Διοίκηση» αναφέρεται στη μελέτη και επιτέλεση του μάνατζμεντ αλλά και της ηγεσίας στους δημόσιους οργανισμούς και μπορεί να προσδιοριστεί ως η πρακτική και θεωρία που ενασχολείται με το να κάνει σωστά τα σωστά πράγματα για την προσφορά υπηρεσίας στην κοινωνία. Επιγραμματικά, η δημόσια διοίκηση είναι το έργο του μάνατζμεντ και της ηγεσίας (Fairholm, 2004). Περαιτέρω, ο Behn (1998) υποστηρίζει ότι η άσκηση ηγεσίας απαιτείται στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης προκειμένου να επιλύσει τις εγγενείς ατέλειές της, ενώ η διαχείριση των συστημάτων και διαδικασιών δεν είναι παρά ένα μέρος της. Και αυτό γιατί οι πρωτοβουλίες, η παρακίνηση και η έμπνευση διαδραματίζουν έναν κρίσιμο ρόλο, ώστε η κυβέρνηση και οι κρατικοί οργανισμοί (εν προκειμένω οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί) να ασκήσουν το έργο τους.

Στο πλαίσιο αυτό η διοικητική ηγεσία (administrative leadership) ορίζεται ως η διαδικασία της επίτευξης των αποτελεσμάτων που απαιτούνται από μία νόμιμη αρχή κατά τρόπο αποδοτικό, αποτελεσματικό και νόμιμο. Ή η διαδικασία της ευθυγράμμισης του οργανισμού με το περιβάλλον, με εστίαση στην παροχή υπηρεσιών. Ή μία σύνθεση που παρέχει τεχνικές επιδόσεις, εσωτερική καθοδήγηση προς τους εργαζομένους, εξωτερική κατεύθυνση του

οργανισμού - όλα αυτά με έναν προσανατολισμό προς την εξυπηρέτηση των πολιτών (Wart, 2003).

1. Ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας ως ηγέτης

Η ηγεσία, μέσω της εφαρμογής νέων θεωριών στη διοίκηση, προκαλεί τη θέληση, την επιμονή και το πάθος να επιτύχουν υψηλούς στόχους σε όλους όσους εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία (Ζωνάφος, 2009, όπ. αναφ. στο Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012). Η ηγεσία περιγράφεται ως δρόμος διπλής κατεύθυνσης, εφόσον ο ηγέτης έχει την ικανότητα αφενός να εμπνέει τους άλλους με ένα όραμα και αφετέρου να υλοποιεί αυτό το όραμα μέσω της εφαρμογής συγκεκριμένων στρατηγικών και προγραμμάτων δράσης (Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012). Γι' αυτό δεν νοείται εξέλιξη στην εκπαίδευση χωρίς ένα ρητά διατυπωμένο όραμα, ορμώμενο συνήθως από την εκπαιδευτική ηγεσία.

Περαιτέρω, ερευνητές όπως οι Leithwood (1999), Yukl (2002), Cuban (1988) τονίζουν την απουσία ενός ευρέως αποδεκτού ορισμού της ηγεσίας στην εκπαίδευση (όπ. αναφ. στο Bush & Glover, 2003). Ωστόσο, στους περισσότερους ορισμούς αναδεικνύεται η συσχέτισή της με τις αξίες και το όραμα αλλά και η συμβολή της ως μία διαδικασία άσκησης επιρροής. Έτσι, οι Orawa & Bossert (1995, όπ. αναφ. στο Bush & Glover, 2003) τονίζουν ότι η ηγεσία ξεκάθαρα εμπεριέχει την άσκηση επιρροής που μπορεί να ασκηθεί από τον καθένα, εφόσον εκπορεύεται και κινείται είτε από πάνω προς τα κάτω, είτε το αντίθετο - συνδέοντας έτσι τα διάφορα επίπεδα του εκπαιδευτικού οργανισμού. Ανάλογες αντιλήψεις εκφράζουν οι Cuban και Feidler (1988, όπ. αναφ. στο Bush, 2007 ; Bush, 2008).

Άλλοι ορισμοί εστιάζουν στη συσχέτιση της εκπαιδευτικής ηγεσίας με τις αξίες, καθώς αυτές ακριβώς οι αξίες είναι που τη διαφοροποιούν - όπως και τις σχολικές μονάδες στις οποίες αυτή ασκείται. Ο Wasserberg (1999) επισημαίνει ότι ο πρωτεύων ρόλος του ηγέτη είναι η συνένωση όλων των συντελεστών της σχολικής κοινότητας με αξίες, ενώ οι Greenfield & Ribbins (1993) τονίζουν πως η εκπαιδευτική ηγεσία έχει την αφετηρία της στο χαρακτήρα των ηγετών που εκφράζεται διαμέσου των προσωπικών τους αξιών, της αυτό-αντίληψής τους και της συναισθηματικής και ηθικής τους ικανότητας (όπ. αναφ. στο Bush & Glover, 2003). Αναφορικά με το όραμα οι Beare, Caldwell & Millikan (1989) διατείνονται ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης εμφορείται από ένα ορισμένο όραμα για το σχολείο - μία εσωτερική, νοητική εικόνα για το προσδοκώμενο μέλλον το διακατέχει και ασπάζονται όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας (όπ. αναφ. στο Bush & Glover, 2003).

Εντέλει, οι Bush & Glover (2003) λαμβάνοντας υπ' όψιν τις τρεις διαστάσεις της ηγεσίας (διαδικασία επιρροής, αξίες και όραμα) καταλήγουν σε έναν περιεκτικό προσδιορισμό της ηγεσίας στο σχολείο. Η ηγεσία είναι μία διαδικασία επιρροής, η οποία οδηγεί στην πραγμάτωση των επιθυμητών στόχων. Οι πετυχημένοι ηγέτες ξεδιπλώνουν ένα όραμα για το σχολείο του οποίου ηγούνται, όραμα το οποίο εδράζεται σε προσωπικές και επαγγελματικές αξίες. Φροντίζουν να καθιστούν σαφές και να υπενθυμίζουν αυτό το όραμα και έτσι

επηρεάζουν όλους όσοι εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία. Μάλιστα η όλη φιλοσοφία, οι δομές αλλά και οι δραστηριότητες του σχολείου αποβλέπουν στην επιτυχία αυτού του κοινού οράματος.

Σε ανάλογο πλαίσιο έχει περιγραφεί η εκπαιδευτική ηγεσία ως μία διαδικασία που αποβλέπει στην εκπλήρωση στόχων διαμέσου της συνεργασίας, άλλως ένα σύστημα δράσης που χρησιμοποιεί τους διαθέσιμους πόρους για την επίτευξη στόχων που επιδιώκονται από εκπαιδευτικούς οργανισμούς (Σαΐτης, 2005). Υποστηρίχθηκε ότι «οι μάνατζερ είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα» (Bennis & Nanus, 1985 όπ. αναφ. στο Μπουραντάς, 2005, σελ. 201) - αν και οι Leithwood & Levin (2005) κρίνουν τη σύγκριση μάλλον ανεπιτυχή.

Ο Terry (1960) προσδιόρισε το πρόβλημα της ηγεσίας ως προσπάθεια αναζήτησης του τρόπου επηρεασμού των ανθρώπων ώστε αυτοί να προσπαθούν συστηματικά και ηθελημένα για τους στόχους της ομάδας. Αναλόγως επισημαίνονται δύο συστατικά της ηγεσίας: η εστίαση στον επηρεασμό των άλλων (η διαδικασία της) και ο καθορισμός των σκοπών για την υλοποίηση των οποίων ασκείται ο επηρεασμός (το σκοπούμενο «προϊόν» της). Συνεπώς, οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να παρέχουν βοήθεια σε άτομα ή ομάδες, να αναγνωρίζουν τους συμφωνημένους σκοπούς αλλά και να ασκούν επιρροή πάνω τους ώστε να εργαστούν για την πραγμάτωσή αυτών των σκοπών (Leithwood et al., 1994). Αυτό είναι που ο Sergiionanni (1987) αποκάλεσε «ηγεσία με στόχευση» (όπ. αναφ. στο Leithwood et al., 1994, σελ. 6).

2. Ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας ως διοικητής-μάνατζερ

Η διοίκηση ορίζεται ως η επίτευξη των στόχων του οργανισμού που επέρχεται διαμέσου του σεβασμού και της ικανοποίησης των ανθρώπινων αναγκών. Μάλιστα, τοποθετεί στο επίκεντρό του τον άνθρωπο, ο οποίος αναγνωρίζεται ως το πολυτιμότερο «περιουσιακό του στοιχείο». «Management σημαίνει μέθοδος για την καλύτερη διαχείριση πόρων και στόχων ή με απλά λόγια όλα να γίνονται πιο καλά, πιο σωστά και πιο γρήγορα» (Μπρίνια, 2008, σελ. 18). Συνάγεται, λοιπόν, ότι το μάνατζμεντ υπερβαίνει τα όρια του κλασικού οργανισμού και ενεργοποιείται-υλοποιείται και σε οργανισμούς, όπως αυτόν της εκπαίδευσης.

Άλλοι συγγραφείς περιγράφουν το μάνατζμεντ των εκπαιδευτικών οργανισμών ως μία διαδικασία που συντονίζει τους πόρους προκειμένου να προσφέρει εκπαίδευση κατά τρόπο αποτελεσματικό (Bush, 1986, όπ. αναφ. στο Χατζηπαναγιώτου, 2005). Η η διοίκηση είναι μία δραστηριότητα που ασκείται κατά τρόπο συστηματικό και εμπεριέχει τις λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου των δραστηριοτήτων. Χρησιμοποιεί και αξιοποιεί όλους τους παραγωγικούς πόρους του οργανισμού και αποβλέπει στην επίτευξη των στόχων του (Hersey & Blanchard, 1988, όπ. αναφ. στο Χατζηπαναγιώτου, 2005). Γίνεται, συνεπώς, αντιληπτό ότι το μάνατζμεντ είναι μία συνεχόμενη διαδικασία που προϋποθέτει την ανασκόπηση πριν ξεκινήσει η κάθε διαδικασία και την αξιολόγησή της, όταν αυτή ολοκληρωθεί - όπως και τυχόν τροποποιήσεις.

Σε ανάλογο πλαίσιο κινείται η Πετρίδου (2005) που ορίζει τη Διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων ως «μία συνεχή και δυναμική διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου όλων των παραγωγικών πόρων που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική προσπάθεια, ώστε οι αποφάσεις, οι ενέργειες και τα προϊόντα της γνώσης να είναι αποτελεσματικά» (σελ. 184-185). Αποτελεί κρίσιμη παράμετρο της εκπαιδευτικής διαδικασίας και συνδέεται με την εφαρμογή συγκεκριμένων πρακτικών, κανόνων, τεχνικών και μεθόδων για την διευκόλυνση του έργου των εκπαιδευτικών και την επίτευξη από τους σπουδαστές καλύτερων αποτελεσμάτων. Γι' αυτό, ως «μία επισταμένη λειτουργία που συντονίζει, ρυθμίζει και ελέγχει την ενότητα και αλληλουχία επιμέρους πρακτικών, καταλαμβάνει ένα σημαντικό μερίδιο στην εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα» (Φωτόπουλος, 2012, σελ. 73). Ο Κουτούζης (2012) θεωρεί το μάνατζμεντ ως μία διαδικασία που συντονίζει ανθρώπους (μαθητές, εκπαιδευτικούς, βοηθητικό προσωπικό), δραστηριότητες αλλά και τα διαθέσιμα μέσα για να παράσχει εκπαίδευση με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο. Για να επιτευχθεί αυτό, το έργο της διοίκησης πρέπει να εδράζεται κατά βάση στην πειθώ και δευτερευόντως στην επιβολή και στην πειθαρχία (Gulick, όπ. αναφ. στο Φραγκούλης & Παπαδιαμαντάκη, 2012).

Η εκπαιδευτική ηγεσία και διοίκηση ασχολούνται με τη λειτουργία των σχολείων και γενικά των εκπαιδευτικών οργανισμών. Ο Bolam (1999, όπ. αναφ. στο Bush, 2008) ορίζει το εκπαιδευτικό μάνατζμεντ ως «μία εκτελεστική λειτουργία για την υλοποίηση μιας συμφωνημένης πολιτικής», ενώ για την εκπαιδευτική ηγεσία θεωρεί ότι «στον πυρήνα της έχει την ευθύνη για τη διαμόρφωση-χάραξη πολιτικής και στην περίπτωση που το κρίνει αναγκαίο και για την οργανωσιακή μεταμόρφωση» (σελ. 194). Ο Sapre (2002, όπ. αναφ. 2002, στο Bush, 2008) υποστηρίζει ότι το μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων που κατευθύνονται προς την αποδοτική και αποτελεσματική αξιοποίηση των οργανωσιακών πόρων για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού (σελ. 102). Ο Glatter (1979, όπ. αναφ. στο Bush, 2008) εκφράζει τη θέση ότι οι σπουδές μάνατζμεντ ενδιαφέρονται για την εσωτερική λειτουργία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων καθώς και για τις σχέσεις που αναπτύσσουν με τις κοινότητες, όπου δραστηριοποιούνται καθώς και με όργανα της διοίκησης στα οποία υπάγονται. Δηλαδή το μάνατζμεντ καλείται να διαχειριστεί παράγοντες του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος (σελ. 16). Ο Bush (2008) σημειώνει ότι «το πετυχημένο μάνατζμεντ απαιτεί ένα ξεκάθαρο δεσμό μεταξύ σκοπών, στρατηγικής και λειτουργικού μάνατζμεντ» (σελ. 2).

3. Συνεξετάζοντας την εκπαιδευτική ηγεσία και διοίκηση

Η ηγεσία και η διοίκηση στις σχολικές μονάδες αποτελούν τις δύο όψεις του προβλήματος της αποτελεσματικής διεύθυνσης. Πολλοί μελετητές προσεγγίζουν την ηγεσία και διοίκηση στην εκπαίδευση ως ανθρωπιστικό και ηθικό εγχείρημα παρά ως επιστημονικό. Ταυτόχρονα, επιδεικνύουν ενδιαφέρον σχετικά με το έργο των μάνατζερ (πχ εργασιακές δραστηριότητες, λήψη αποφάσεων, επίλυση προβλημάτων, διαχείριση πόρων), αλλά και σχετικά με το τί

υπάρχει στο έργο τους που δημιουργεί τη διαφορά (πχ καθοδήγηση της αλλαγής, προώθηση της μάθησης και επηρεασμός της οργανωσιακής μάθησης και των εκπαιδευτικών διαδικασιών). Από την άλλη, το ενδιαφέρον για την ηγεσία στην εκπαίδευση επικεντρώνεται στις στοχεύσεις της (πχ ηθικές, αξιακές) και όχι μόνο στα αποτελέσματα που η άσκησή της επιφέρει (Heck & Hallinger, 2005).

Οι Heck & Hallinger (2005) ορίζουν το μάνατζμεντ και τη διοίκηση (administration) ως τις διοικητικές-διαχειριστικές διαδικασίες που διατηρούν τη σταθερότητα των οργανισμών (πχ σχεδιασμός, οργάνωση, συντονισμός, άσκηση ελέγχου). Επιπλέον, περιγράφουν την ηγεσία ως μία σειρά λειτουργιών που παραπέμπουν στον προσδιορισμό του οράματος και των σκοπών του σχολείου και την κινητοποίηση των εμπλεκόμενων μερών (stakeholders), ώστε να κινηθούν για την πραγματοποίησή τους. Βέβαια, υπάρχουν συγγραφείς που θεωρούν τη διοίκηση (administration) ως έννοια γένους (υπερσύνολο) και το μάνατζμεντ ως έννοια είδους (υποσύνολο), που επικεντρώνεται στα πρακτικά ζητήματα των οργανισμών. Άλλοι, πάλι, ερμηνεύουν τη διοίκηση ως διεύθυνση και με αυτό το σκεπτικό την υποτάσσουν στην έννοια του μάνατζμεντ (Χατζηπαναγιώτου, 2005. Σαΐτης 2005). Η κυρίαρχη τάση πάντως είναι οι όροι διοίκηση (administration) και μάνατζμεντ να εκλαμβάνονται ως συνώνυμοι γιατί, όπως επισήμαναν οι Koontz et al., (1982, όπ. αναφ. στο Σαΐτης, 2005) «ένας που εκτελεί τα καθήκοντα του manager ή του διευθυντή σε επιχείρηση, νοσοκομείο και σε άλλους οργανισμούς κάνει το ίδιο έργο διοίκησης» (σελ. 27).

Μάλιστα, ο Sergiovanni υποστήριξε ότι υπάρχουν σε ένα διευθυντικό στέλεχος συγκεκριμένες ικανότητες (τεχνικές, ανθρωπιστικές και εκπαιδευτικές), που συνδέονται με βραχυπρόθεσμα, τακτικά και οργανωτικά αποτελέσματα. Αυτές είναι ως προς τον προσανατολισμό τους διαχειριστικές. Χάρη σε αυτές τις ικανότητες επιτελεί σωστά το έργο του, αλλά για να ασκήσει ηγεσία απαιτείται να αναλάβει έναν συμβολικό ή και πολιτιστικό ρόλο, ενώ ο προσανατολισμός του επιβάλλεται να είναι στρατηγικός και μακροπρόθεσμος (Sergiovanni, 1985, όπ. αναφ. στο Ιορδανίδης, 2005).

Ο Murphy αναφέρεται στην αλλαγή του νοήματος της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Πρόκειται για ένα επάγγελμα, επισημαίνει, που χτίζεται πάνω στα θεμέλια της κοινωνικής δικαιοσύνης, της σχολικής βελτίωσης (διαμέσου του ρόλου του ηγέτη ως εκπαιδευτή) και της δημοκρατικής κοινωνίας. Έτσι, η ηγεσία ως ηθική υπηρεσία σημαίνει ότι η εστίαση αποδίδεται στις επιπτώσεις των χιλιάδων καθημερινών αποφάσεων που λαμβάνονται από το διευθυντή ενός σχολείου σε ζητήματα αξιών και ηθικής. Γι' αυτό, η νέα επιστήμη της διοίκησης θα είναι μία επιστήμη με αξίες και από αξίες, ενώ το έργο του διευθυντή είναι περισσότερο αποστολή παρά μία δουλειά. Ταυτόχρονα δημιουργεί μια ηθική τάξη που θα συνδέει τον ηγέτη και τους ακολούθους του (followers) γύρω από ένα σύνολο αξιών και πεποιθήσεων (Murphy, 2005).

Από την άλλη, ο Cuban (1988, όπ. αναφ. στο Bush, 2008) παρέχει μία διαφοροποίηση αναφορικά με την ηγεσία και το μάνατζμεντ. Συνδέει την ηγεσία με την αλλαγή, ενώ το μάνατζμεντ το προσδιορίζει ως μία δραστηριότητα διατήρησης της υφιστάμενης κατάστασης. «Ως ηγεσία εννοώ» αναφέρει «τον επηρεασμό των ενεργειών των άλλων για την επίτευξη επιθυμητών σκοπών. Οι ηγέτες είναι οι άνθρωποι που διαμορφώνουν τους σκοπούς, τα

κίνητρα και τις ενέργειες των άλλων. Συχνά ξεκινούν την αλλαγή για την πραγμάτωση υπαρχόντων ή νέων στόχων. Η ηγεσία απαιτεί μεγάλη ευστροφία, ενέργεια και ικανότητες» (σελ. 4). Αντίθετα, τονίζει ότι το μανάτζμεντ διατηρεί κατά τρόπο αποδοτικό και αποτελεσματικό την υπάρχουσα κατάσταση του οργανισμού. Μολονότι το μανάτζμεντ επιδεικνύει και ηγετικές ικανότητες, η λειτουργία του προσανατολίζεται προς τη σταθερότητα παρά την αλλαγή.

Οι Day et al., (2001, όπ. αναφ. στο Bush, 2008) συσχετίζουν το μανάτζμεντ με τα συστήματα και το «χαρτί» (γραφειοκρατικές διαδικασίες) και την ηγεσία με την ανάπτυξη των ανθρώπων, ενώ ο Bush (2008) συνδέει την ηγεσία με τις αξίες ή τον σκοπό και το μανάτζμεντ με την εφαρμογή ή με τεχνικά ζητήματα.

Αντιθέτως, οι Imants & de Jong (1999, όπ. αναφ. στο Huber, 2004,) αντιλαμβάνονται την ηγεσία και το μανάτζμεντ σε ρόλους συμπληρωματικούς και ονομάζουν τη σύλληψή τους περί ηγεσίας «ενοποιημένη σχολική ηγεσία», καθώς στο πλαίσιο της συντελείται η ενοποίηση των καθηκόντων ηγεσίας και μανάτζμεντ (σελ. 673). Αυτό σημαίνει ότι η καθοδήγηση των εκπαιδευτικών διαδικασιών και η εκτέλεση των καθηκόντων διαχείρισης συμπίπτουν και επικαλύπτονται. Σε έρευνα που διεξήχθη προέκυψε ότι οι διευθυντές των σχολικών οργανισμών αντιλαμβάνονται σε σημαντικότατο βαθμό τον ρόλο τους ως διαχειριστικό-διεκπεραιωτικό, αλλά και τα κύρια προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν είναι διαχειριστικής φύσεως και συνδέονται με την διεκπεραίωση καθημερινών προβλημάτων λειτουργίας της σχολικής μονάδας (Κουτούζης, 2008, όπ. αναφ. στο Κουτούζης 2012). Σε ένα σχολείο, εκπαιδευτική ηγεσία σημαίνει τον έλεγχο των δράσεων των εκπαιδευτικών και των διαδικασιών μάθησης των μαθητών. Το κεντρικό ζήτημα για τον ηγέτη μιας σχολικής μονάδας είναι πώς θα επηρεάσει θετικά τις δράσεις των εκπαιδευτικών και τις «μαθησιακές δραστηριότητες» των μαθητών. Ως εκ τούτου, ο συνδυασμός της εκπαιδευτικής ηγεσίας και της διοικητικής διαχείρισης, που συχνά θεωρείται (εσφαλμένα) από τους ηγέτες του σχολείου ως αντίθετη προς την ηγεσία, οδηγεί σε άρση της όποιας μεταξύ τους αντίφασης.

Συμπεράσματα

Εν κατακλείδι, δεν αρκεί πλέον οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί να έχουν διευθυντές-διεκπεραιωτές των καθημερινών προβλημάτων που ανακύπτουν.

Επομένως, οι σχολικές μονάδες έχουν ανάγκη όχι απλώς ικανούς διευθυντές με γνώσεις και ικανότητες αλλά και ηγέτες με όραμα, διαπροσωπική επιρροή και συγκεκριμένη στοχοθεσία. Λαμβάνοντας υπ' όψιν ότι η ηγεσία «είναι το άνοιγμα της οπτικής ενός ανθρώπου σε υψηλότερες βλέςεις, η ανύψωση των επιδόσεων ενός ανθρώπου σε ανώτερα επίπεδα και η οικοδόμηση της προσωπικότητας ενός ανθρώπου πέρα από τα φυσιολογικά του όρια» (Μπρίνια, 2008, σελ. 159), προκύπτει ότι ο διευθυντής-ηγέτης καθοδηγεί, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και αναβαθμίζει το επίπεδο της εκπαιδευτικής μονάδας και το επιτελούμενο στα όριά της έργο. Διαμέσου, λοιπόν, της αυτογνωσίας, της αυτοπεποίθησης, της ανάληψης

πρωτοβουλιών και της άσκησης υπεύθυνης πολιτικής μπορεί να αναδειχθεί ένας καλός διευθυντής που θα διαθέτει τις ιδιότητες τόσο του διοικητή όσο και του ηγέτη.

Ως απόρροια, συνάγεται το συμπέρασμα ότι ηγεσία και μάνατζμεντ επιβάλλεται να τύχουν ανάλογης και ισότιμης προσοχής, αν και εφόσον η στόχευση είναι τα σχολεία να λειτουργούν αποτελεσματικά και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Γιατί, όπως και οι Bolman & Deal (1997:xiixiv, όπ. αναφ. στο Bush, 2007) επισημαίνουν «η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι διακριτά, αλλά εξίσου αναγκαία... η πρόκληση που οι μοντέρνοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν απαιτεί την αντικειμενική προοπτική του μάνατζερ όπως και τις λάμπεις του οράματος και την αφοσίωση που η σοφή ηγεσία προσφέρει» (σελ. 392). Μία συμπαρουσία που σήμερα περισσότερο από ποτέ κρίνεται απολύτως αναγκαία, καθώς «οι καιροί ου μενεοί».

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Behn, R. (1998). What Right Do Public Managers Have to Lead? *Public Administration Review* 58(3), 209-225.
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: theory, policy, and practice. *South African Journal of Education*, 27(3), 391-406.
- Bush, T. (2008). *Leadership and Management Development in Education*. Hawker Brownlow Education, SA4170.
- Bush, T. & Glover, D. (2003), *School Leadership: Concepts and Evidence*, National College for School Leadership
- Fairholm, R. M. (2004). Different Perspectives on the Practice of Leadership. *Public Administration Review* 64(5), 577-590.
- Heck, H.R. & Hallinger, P. (2005). The Study of Educational Leadership and Management Where Does the Field Stand Today? *Educational Management Administration & Leadership* 33(2), 229-244.
- Huber, G.S. (2004). School leadership and leadership development Adjusting leadership theories and development programs to values and to the core purpose of school. *Journal of Educational Administration*, 42(6), 669-684.
- Leithwood, K. & Levin, B. (2005). *Assessing School Leader and Leadership Programme Effects on Pupil Learning Conceptual and Methodological Challenges*, Department for Education and Skills.
- Leithwood, K., Begley, T.P., & Cousins, J.B., (1994). *Developing Expert Leadership for Future Schools*. The Falmer Press.
- Murphy, J. (2005). Reculturing the Profession (Chapter 4), in *Reculturing the Profession of educational Leadership: New Blueprints*, 65-82.
- Wart, V.M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment, *Public Administration Review*, 63(2), 214-228.

- Ιορδανίδης, Ι. (2005). Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας στην Αγγλία: Θεωρητική προσέγγιση. Στο Α. Καψάλης (Επιμ.), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων* Θεσ/νίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας, σελ. 123-157.
- Κουτούζης, Μ. (2012). Διοίκηση-Ηγεσία-Αποτελεσματικότητα: Αναζητώντας Πεδίο Εφαρμογής. Στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα. Στο Δ. Καρακατσάνη & Γ. Παπαδιαμαντάκη (Επιμ.), *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής πολιτικής*, Αθήνα: Επίκεντρο, σελ. 211-225.
- Κριεμάδης, Θ. & Θωμοπούλου, Ι. (2012). *Διοίκηση Σχολικών Μονάδων με έμφαση στην ποιότητα*. Αθήνα: Οικονομική Βιβλιοθήκη.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.
- Πετρίδου, Ε. (2005). Ο προγραμματισμός της δράσης της εκπαιδευτικής μονάδας ως βασικό στοιχείο της διοίκησης ποιότητας στην εκπαίδευση. Στο Α. Καψάλης (Επιμ.) *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας. σελ. 183-194.
- Σαΐτης, Αθ. Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα.
- Φραγκούλης, Γ. & Παπαδιαμαντάκη, Γ. (2012). Η Σχολική Μονάδα ως Πεδίο Διαπραγμάτευσης της εκπαιδευτικής Πολιτικής. Στο Δ. Καρακατσάνη & Γ. Παπαδιαμαντάκη (Επιμ.), *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής πολιτικής*, Αθήνα: Επίκεντρο. σελ. 227-256.
- Φωτόπουλος, Ν. (2012). Πολιτική εξουσία, Εκπαίδευση και διοικητική κουλτούρα. Θεσμικές και έξω-θεσμικές παράμετροι στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής πολιτικής. Στο Δ. Καρακατσάνη & Γ. Παπαδιαμαντάκη (Επιμ.), *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής πολιτικής*, Αθήνα: Επίκεντρο, σελ. 69-87.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2005). Το σχολείο ως εκπαιδευτικός οργανισμός. Στο Α. Καψάλης (Επιμ.), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας, σελ. 31-73.