

Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου

Η Μετασχηματιστική Ηγεσία στην Εκπαίδευση:

Ανάπτυξη και Αποτελεσματικότητα

ΧΡΗΣΤΟΥ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΜΠΟΥΡΜΑΛΗ ΙΩΑΝΝΑ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ2025



Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου

Η Μετασχηματιστική Ηγεσία στην Εκπαίδευση:

Ανάπτυξη και Αποτελεσματικότητα

Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση, κατεύθυνση Εκπαιδευτική Διοίκηση, στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος

ΧΡΗΣΤΟΥ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2025

Πνευματικά δικαιώματα Copyright © Ευαγγελία Χρήστου, 2025.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. Allrightsreserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Σελίδα Εγκυρότητας

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας:ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΧΡΗΣΤΟΥ

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Η Μετασχηματιστική Ηγεσία στην Εκπαίδευση: Ανάπτυξη και Αποτελεσματικότητα

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 05/02/2025 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος) Καμπουμαρλή Ιωάννα

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Γεωργίου Στάλω

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Κωνσταντινίδη Δέσποινα

Περίληψη

Η παρούσα εργασία εξετάζει τη μετασχηματιστική ηγεσία στην εκπαίδευση, εστιάζοντας στην ανάπτυξη και την αποτελεσματικότητά της. Μέσω βιβλιογραφικής επισκόπησης, διερευνώνται οι βασικές αρχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας, οι διαστάσεις που τη συνθέτουν, καθώς και ο ρόλος των εκπαιδευτικών ηγετών στην προώθηση της αλλαγής και της καινοτομίας στα εκπαιδευτικά συστήματα. Η μελέτη αναλύει πώς η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της σχολικής κουλτούρας, στην ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών/τριών, καθώς και στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που προάγει τη συνεχή ανάπτυξη και μάθηση. Εξετάζονται επίσης τα εργαλεία και οι στρατηγικές που μπορούν να υποστηρίξουν την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας, καθώς και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες κατά την υλοποίησή της. Η εργασία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί κεντρικό πυλώνα για την αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων και την εκπαιδευτική βελτίωση. Επιπλέον, προτείνονται συγκεκριμένες κατευθύνσεις για την ενίσχυση των ηγετικών δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών και την ενδυνάμωση της ηγεσίας στην εκπαίδευση.

Λέξεις-κλειδιά: Μετασχηματιστική ηγεσία, διευθυντής, εκπαιδευτικοί, κουλτούρα, διαπολιτισμική εκπαίδευση, αποτελεσματικότητα.

Περίληψη iii

1.Εισαγωγή 1

1.1 Ορισμός Ηγεσίας 2

1.1.1 Ο ρόλος του Ηγέτη 3

1.2 Εκπαιδευτική Ηγεσία 4

1.3 Στυλ Ηγεσίας 5

1.3.1 Σύγχρονα Μοντέλα Ηγεσίας 6

1.3.2 Συναλλακτική και Μετασχηματιστική Ηγεσία 8

1.3.3 Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικής Ηγεσίας 9

2. Μετασχηματιστική Ηγεσία 10

2.1 Μετασχηματιστική Ηγεσία στην Εκπαίδευση 11

2.2 Η Επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην Κουλτούρα του σχολείου 14

2.3 Μετασχηματιστική Ηγεσία και Σχολική Αποτελεσματικότητα 16

2.4 Η Σχέση Μεταξύ Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και Επαγγελματικής Ικανοποίησης των Εκπαιδευτικών 18

2.5 Η Επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην Καλλιέργεια του Ψυχολογικού Κεφαλαίου 19

2.6 Ο Ρόλος της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στη Διαπολιτισμική Εκπαίδευση 21

2.7 Μετασχηματιστική Ηγεσία και Ψηφιακή Ανάπτυξη 22

3. Ηγεσία και Αποτελεσματικότητα στην Εκπαίδευση 23

3.1 Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή-ηγέτη στην εκπαίδευση 25

3.1.1 Ηγετική Συμπεριφορά και Εκπαιδευτικές Δομές 27

3.2 Ιδιότητες Ενός Μετασχηματιστικού Ηγέτη 28

3.2.1 Ο Μετασχηματιστικός Ηγέτης στην Εκπαίδευση: Χαρακτηριστικά και Συμπεριφορές 29

3.2.2 Ο Ρόλος του Μετασχηματιστικού Ηγέτη στην Αποτελεσματική Διεύθυνση Σχολικών Μονάδων 30

4. Η Μετασχηματιστική Ηγεσία υπό Κριτική 32

5. Συμπεράσματα και Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα 34

Α. ΒιβλιογραφίασταΑγγλικά 37

Β. Βιβλιογραφία στα Ελληνικά 43

1.Εισαγωγή

Η εκπαιδευτική ηγεσία έχει εξελιχθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες, καθοδηγούμενη από τις αυξανόμενες απαιτήσεις για εκπαιδευτική αριστεία και την ανάγκη προσαρμογής σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Ιδιαίτερα, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει αναδειχθεί ως ένα πρότυπο που μπορεί να οδηγήσει σε ουσιαστική βελτίωση της σχολικής λειτουργίας και των μαθησιακών αποτελεσμάτων. Αυτή η προσέγγιση ηγεσίας βασίζεται στην ενίσχυση της συνεργασίας, την έμπνευση και την κινητοποίηση των μελών της σχολικής κοινότητας προς την επίτευξη ενός κοινού οράματος (Northouse, 2025).

Η μετασχηματιστική ηγεσία δεν περιορίζεται στη διαχείριση των καθημερινών λειτουργιών ενός σχολείου. Επικεντρώνεται στην ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών, στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού παιδαγωγικού περιβάλλοντος και στην προώθηση καινοτομιών που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της σύγχρονης εκπαίδευσης. Σύμφωνα με έρευνες, η εφαρμογή αυτής της προσέγγισης μπορεί να ενισχύσει την αφοσίωση των εκπαιδευτικών, την επαγγελματική ανάπτυξή τους και, τελικά, τα μαθησιακά αποτελέσματα (Bush, 2021). Ωστόσο, η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας παραμένει ένα πεδίο που χρειάζεται περαιτέρω διερεύνηση, ιδιαίτερα σε εθνικά εκπαιδευτικά συστήματα, όπως αυτό της Ελλάδας.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξετάσει τη σημασία και την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση, με έμφαση στη συμβολή της στην ανάπτυξη και τη συνολική αποτελεσματικότητα της σχολικής κοινότητας. Η εργασία επικεντρώνεται στην εκπαίδευση, με στόχο την καλύτερη κατανόηση του ρόλου της ηγεσίας στο πλαίσιο αυτό και τη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι ηγετικές πρακτικές μπορούν να προσαρμοστούν στις σύγχρονες απαιτήσεις.

Η παρούσα ανάλυση βασίζεται σε παλαιότερη και πρόσφατη βιβλιογραφία, αξιοποιώντας επιστημονικά άρθρα, βιβλία και αναφορές από διεθνείς και εθνικές πηγές. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη διαχρονική εξέλιξη της θεωρίας της μετασχηματιστικής ηγεσίας και στα εμπειρικά δεδομένα που αναδεικνύουν την εφαρμογή και τις επιδράσεις της σε εκπαιδευτικά περιβάλλοντα.

Η σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας έγκειται στη δυνατότητά της να μεταμορφώνει το σχολικό περιβάλλον μέσω της ενδυνάμωσης των εκπαιδευτικών, της καλλιέργειας θετικών σχέσεων και της έμπνευσης για συνεχή βελτίωση. Η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενισχύει την ακαδημαϊκή πρόοδο, προάγει την ισότητα και υποστηρίζει τη συναισθηματική ευημερία των μαθητών, θέτοντας στέρεες βάσεις για τη

μαθησιακή και προσωπική τους ανάπτυξη (Jantzi&Leithwood, 1996).Η παρούσα εργασία επιχειρεί να αναδείξει αυτές τις πτυχές και να συμβάλει στη συζήτηση για την ενίσχυση της εκπαιδευτικής ηγεσίας στη σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα.

Συνολικά, η εργασία αυτή εξετάζει τις διάφορες θεωρίες και την εξέλιξη της ηγεσίας, παρέχοντας τη βάση για την κατανόηση των πολύπλοκων πτυχών της. Η συνεχής έρευνα στον τομέα αυτό αποκαλύπτει ότι η ηγεσία είναι μια δυναμική διαδικασία, η οποία προσαρμόζεται στις ανάγκες της κοινωνίας και των οργανισμών.

1.1 Ορισμός Ηγεσίας

Η ηγεσία αποτελεί μια από τις πιο πολυσυζητημένες έννοιες στις κοινωνικές, εκπαιδευτικές και διοικητικές επιστήμες, αντανακλώντας τη σημασία της στη διαχείριση ανθρώπων και οργανισμών. Ως έννοια, χαρακτηρίζεται από την πολυπλοκότητά της, ενώ οι ορισμοί της ποικίλλουν ανάλογα με το πλαίσιο και την εποχή. Γενικά, η ηγεσία περιγράφεται ως η διαδικασία επηρεασμού ατόμων ή ομάδων με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων (Northouse, 2025). Οι βασικές διαστάσεις της περιλαμβάνουν τη λήψη αποφάσεων, την παρακίνηση, τη στρατηγική σκέψη, την οραματικότητα και την αποτελεσματική επικοινωνία.

Η ιστορική εξέλιξη της ηγεσίας αποκαλύπτει πώς διαφορετικές θεωρίες έχουν διαμορφώσει την κατανόηση και την εφαρμογή της στον χρόνο. Στα πρώτα στάδια ανάπτυξής της, η ηγεσία θεωρήθηκε έμφυτο χαρακτηριστικό, περιοριζόμενη σε ορισμένα άτομα με εγγενείς ικανότητες. Η "Θεωρία των Μεγάλων Ανδρών" (GreatManTheory), όπως περιγράφεται από τον Carlyle (1841), υποστήριζε ότι οι ηγέτες γεννιούνται με ειδικά προσόντα, όπως η αποφασιστικότητα, το θάρρος και η διορατικότητα. Παρότι αυτή η θεωρία έθεσε τα θεμέλια για τη μελέτη της ηγεσίας, επικρίθηκε έντονα, καθώς αγνοούσε την επίδραση του περιβάλλοντος και της εκπαίδευσης.

Η επόμενη φάση περιλάμβανε τη "Θεωρία των Χαρακτηριστικών" (TraitTheory), η οποία προσπάθησε να εντοπίσει τα κοινά χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι ηγέτες. Ιδιότητες όπως η αυτοπεποίθηση, η συναισθηματική νοημοσύνη και η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων θεωρήθηκαν κεντρικές για την αποτελεσματική ηγεσία (Bush, 2021). Παρά ταύτα, οι κριτικές υποστήριξαν ότι η αποκλειστική έμφαση στα χαρακτηριστικά αυτά παραγνώριζε τη δυναμική φύση της ηγεσίας και τη σημασία της συμπεριφοράς.

Η "Θεωρία της Συμπεριφοράς" (BehavioralTheory) αποτέλεσε ένα σημείο καμπής στις μελέτες ηγεσίας, τονίζοντας ότι η ηγεσία δεν είναι μόνο θέμα εγγενών χαρακτηριστικών αλλά και συγκεκριμένων συμπεριφορών που μπορούν να διδαχθούν

και να αναπτυχθούν (Lewin, Lippitt&White, 1939). Αυτή η θεωρία προσδιόρισε τρία βασικά στυλ ηγεσίας: το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το laissez-faire, επισημαίνοντας τη σημασία της ευελιξίας στις ηγετικές πρακτικές.

Κατά τον 20ο αιώνα, αναδείχθηκαν πιο σύνθετες θεωρίες ηγεσίας, όπως η "Θεωρία της Περίστασης" (ContingencyTheory) του Fiedler (1993). Αυτή η θεωρία υπογράμμισε τη σημασία του πλαισίου και των συνθηκών για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Fiedler, η επιτυχία ενός ηγέτη εξαρτάται όχι μόνο από τα προσωπικά του χαρακτηριστικά αλλά και από την ικανότητά του να προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες.

Η ελληνική βιβλιογραφία συμβάλλει σημαντικά στην κατανόηση της ηγεσίας, ειδικά στο πλαίσιο της διοίκησης και της εκπαίδευσης. Ο Θεοφανίδης (1999) αναφέρει ότι η ηγεσία είναι μια πολυδιάστατη έννοια που απαιτεί συνδυασμό προσωπικών δεξιοτήτων και στρατηγικής σκέψης. Ο Μπουραντάς (2005) ενισχύει αυτήν την άποψη, επισημαίνοντας τη σημασία της ηγεσίας στη διαχείριση ομάδων και οργανισμών, ιδίως σε περίοδο αλλαγών και προκλήσεων. Η έμφαση δίνεται στην ανάγκη για στρατηγική οραματικότητα και προσαρμοστικότητα.Η σύγχρονη θεώρηση της ηγεσίας αποδέχεται την πολυπλοκότητά της. Η ηγεσία δεν περιορίζεται σε ένα συγκεκριμένο μοντέλο αλλά εξετάζεται μέσα από έναν συνδυασμό θεωριών που λαμβάνουν υπόψη τις προσωπικές δεξιότητες, τη δυναμική των σχέσεων και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Η παγκοσμιοποίηση, η τεχνολογική εξέλιξη και οι κοινωνικές αλλαγές απαιτούν από τους ηγέτες να επιδεικνύουν ευελιξία, στρατηγική σκέψη και ανθεκτικότητα.

1.1.1Ο ρόλος του Ηγέτη

Το άτομο που ασκεί τη μεγαλύτερη επιρροή σε μια ομάδα και καλείται να αναλάβει εξειδικευμένο ρόλο καθοδήγησης είναι ο ηγέτης, ο οποίος αποτελεί κεντρικό στοιχείο της ηγεσίας. Μέσα από τις ενέργειές του, ο ηγέτης επηρεάζει τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, διευκολύνει την πρόοδό τους και τα εμπνέει να τον ακολουθούν πρόθυμα και συνειδητά (Hersey&Blanchard, 1969;Hoy&Miskel, 1991). Ο ρόλος αυτός θεωρείται ιδιαίτερα απαιτητικός και πολυδιάστατος, καθώς ο ηγέτης πρέπει να ανταποκρίνεται σε πλήθος λειτουργιών, όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση, η εφαρμογή και ο έλεγχος (Fayol, 2016).

Πολλοί ερευνητές κατατάσσουν τις δραστηριότητες του ηγέτη σε τρεις κύριες κατηγορίες: στον διαπροσωπικό ρόλο, που αφορά την επικοινωνία και τη διαμόρφωση σχέσεων, στον πληροφοριακό ρόλο, που περιλαμβάνει τη συλλογή και διάχυση πληροφοριών, και στον ρόλο λήψης αποφάσεων, ο οποίος επικεντρώνεται στον στρατηγικό σχεδιασμό για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Mintzberg, 1990).

Σύμφωνα με τον Olmstead (2002), οι βασικές διαδικασίες που ακολουθεί ένας αποτελεσματικός ηγέτης περιλαμβάνουν τη δημιουργία και διατήρηση ομάδας, την ανάπτυξη των μελών της και την επίτευξη των κοινών στόχων.

Ο ηγέτης, επιδιώκοντας τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας, στοχεύει να ενισχύσει την αφοσίωση των μελών της ομάδας στο έργο τους, φροντίζοντας ώστε η προσπάθειά τους να συνδέεται με την προσωπική τους ικανοποίηση και την εκπλήρωση των ατομικών τους στόχων. Παράλληλα, ένας από τους πιο κρίσιμους ρόλους του ηγέτη είναι ο καθορισμός στόχων, οι οποίοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, εφικτοί και χρονικά προσδιορισμένοι. Στη σύγχρονη εποχή, ο ηγέτης αναλαμβάνει τον ρόλο του μετασχηματιστή, ανυψώνοντας τους υφισταμένους του σε υψηλότερα επίπεδα μέσω της υποστήριξης και της ενδυνάμωσης (Chance, 2013). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης διαθέτει χαρισματικά χαρακτηριστικά, εξατομικευμένη φροντίδα και την ικανότητα να προσφέρει διανοητικά ερεθίσματα (Bass, 1985).

Όπως επισημαίνει ο Μπουραντάς (2002), για τη διοίκηση ενός οργανισμού, ο ηγέτης πρέπει να παρακινεί, να υποστηρίζει και να αναπτύσσει τους συνεργάτες του, ενώ παράλληλα καλλιεργεί ένα συνεργατικό κλίμα. Η επιτυχής υλοποίηση ενός έργου απαιτεί τη σωστή διαχείριση των πόρων και τη συνεχή παρακολούθηση της προόδου. Ο ηγέτης λειτουργεί και ως συνδετικός κρίκος, εξασφαλίζοντας τη συνοχή και τη συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού αλλά και με το εξωτερικό περιβάλλον.

Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στην ανάπτυξη της κουλτούρας ενός οργανισμού, που αποτελεί το θεμέλιο για τη συνολική του λειτουργία. Ο ηγέτης, μέσω της στάσης και των ενεργειών του, διαμορφώνει τις αξίες και τις αρχές που διέπουν τον οργανισμό, εξασφαλίζοντας τη διάχυση αυτών των αξιών στα μέλη της ομάδας και, σε ορισμένες περιπτώσεις, στην ευρύτερη κοινότητα (Μπουραντάς,2002; Κατσαρός,2008).

Τέλος, η διοίκηση στρατηγικής και οράματος αποτελεί βασική ευθύνη του ηγέτη. Μέσω της στρατηγικής του, ο ηγέτης δεσμεύει πόρους, προσανατολίζει τις δραστηριότητες και διασφαλίζει την προσαρμογή στις προκλήσεις του περιβάλλοντος, ενώ παράλληλα εμπνέει την ομάδα του να κινηθεί προς την κατεύθυνση ενός κοινού οράματος (Kotter, 1998).

1.2 Εκπαιδευτική Ηγεσία

Η εκπαιδευτική ηγεσία αποτελεί κεντρικό στοιχείο για τη λειτουργία και την ανάπτυξη των σχολικών μονάδων, καθώς συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων του εκπαιδευτικού συστήματος. Η εφαρμογή κατάλληλων ηγετικών προσεγγίσεων διασφαλίζει τη διαχείριση των πόρων, την επίτευξη της εκπαιδευτικής

αποστολής και την προσαρμογή στις σύγχρονες προκλήσεις. Σύμφωνα με τον Northouse (2025), η εκπαιδευτική ηγεσία περιλαμβάνει τον συντονισμό και την καθοδήγηση των εμπλεκόμενων φορέων για την εκπλήρωση κοινού οράματος και στόχων.

Στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα, ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας καλείται να διαχειρίζεται διοικητικές, παιδαγωγικές και κοινωνικές απαιτήσεις. Ο Μπουραντάς(2005) αναφέρει ότι η ηγεσία στον χώρο της εκπαίδευσης απαιτεί στρατηγική σκέψη, ευελιξία και την ικανότητα εμπλοκής όλων των ενδιαφερομένων για την επίτευξη υψηλών στόχων. Ο ρόλος αυτός περιλαμβάνει όχι μόνο τη λήψη αποφάσεων αλλά και την ενεργή συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές, τους γονείς και άλλους φορείς της κοινότητας.

Όπως τονίζουν οι Antonakisκαι Day(2017), η αποτελεσματική ηγεσία συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την ενεργή συμμετοχή όλων των μελών της σχολικής κοινότητας.Η εκπαιδευτική ηγεσία αποτελεί έναν από τους πιο κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία και την ανάπτυξη των σχολικών μονάδων. Η κατανόηση των διαφόρων μοντέλων και προσεγγίσεων της ηγεσίας είναι απαραίτητη για την επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών που θα ενισχύσουν την εκπαιδευτική ποιότητα και την αποτελεσματικότητα (Leithwood&Riehl, 2003). Στο πλαίσιο του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, οι διευθυντές καλούνται να ξεπεράσουν τις προκλήσεις του συγκεντρωτισμού και να λειτουργήσουν ως καταλύτες αλλαγής, προωθώντας τη συνεργασία, την καινοτομία και την προσαρμοστικότητα (Ainscow, Hopkins, Southworth&West, 1994; Fullan, 2001).

1.3 Στυλ Ηγεσίας

Στη βιβλιογραφία, παρατηρούνται εννοιολογικές αλληλοεπικαλύψεις μεταξύ των διαφόρων τύπων ηγεσίας, γεγονός που δυσχεραίνει την πλήρη αποσαφήνισή τους και την απόλυτη κατάταξη ενός ηγέτη σε ένα μόνο μοντέλο. Παρότι υπάρχουν διακριτά χαρακτηριστικά, οι διαφοροποιήσεις μεταξύ των μοντέλων, όπως η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία, συχνά δεν αποκλείουν την αλληλεπίδραση ή τη συνύπαρξη στοιχείων από διαφορετικές προσεγγίσεις (Northouse, 2025). Το ερώτημα που τίθεται είναι ποιο στυλ ηγεσίας μπορεί να ανταποκριθεί με επιτυχία στην πολυδιάστατη και σύνθετη φύση των εκπαιδευτικών οργανισμών.

Σύμφωνα με σύγχρονες έρευνες, δεν υπάρχει ένα ενιαίο μοντέλο ηγεσίας που να θεωρείται κατάλληλο για όλες τις σχολικές μονάδες. Η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί προσαρμογή στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε σχολικού περιβάλλοντος και ευελιξία στην επιλογή και εφαρμογή των ηγετικών πρακτικών (Day,Sammons&Gorgen, 2020).

Οι σχολικοί ηγέτες βρίσκονται συχνά αντιμέτωποι με ποικίλες συνθήκες και προκλήσεις, γεγονός που απαιτεί την υιοθέτηση μιας πολυδιάστατης προσέγγισης. Όπως επισημαίνει ο Σαΐτης (2005α, 2005β), η αποτελεσματική ηγεσία προϋποθέτει τον συνδυασμό διαφορετικών στυλ και πρακτικών, προσαρμοσμένων στις ανάγκες της σχολικής κοινότητας, προκειμένου να διασφαλιστεί η επιτυχία και η αποδοτικότητα.

Καμία ηγετική προσέγγιση δεν μπορεί να θεωρηθεί απόλυτα επαρκής για να ανταποκριθεί στις ποικίλες απαιτήσεις της εκπαιδευτικής πραγματικότητας. Η ηγεσία στον σχολικό χώρο χαρακτηρίζεται από πλούσιες και ποικιλόμορφες διαστάσεις, οι οποίες ενσωματώνονται με διαφορετικό τρόπο από τους σχολικούς ηγέτες, ανάλογα με τις προτεραιότητες και τις ανάγκες της σχολικής μονάδας. Όπως υποστηρίζει ο Bush (2021), η πολυπλοκότητα της εκπαιδευτικής ηγεσίας αναδεικνύει τη σημασία της προσαρμογής και της ευελιξίας, με στόχο τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού και αποδοτικού σχολικού περιβάλλοντος.

Οι διαφοροποιήσεις και οι επικαλύψεις μεταξύ των διαφορετικών στυλ ηγεσίας, σε συνδυασμό με τα συχνά δυσδιάκριτα όρια μεταξύ τους, αναδεικνύουν την ανάγκη να απομακρυνθούμε από τη στενή προσέγγιση της κατηγοριοποίησης. Είναι προτιμότερο να επικεντρωθούμε στην αναζήτηση εκείνων των ηγετικών προτύπων που μπορούν να οδηγήσουν σε θετικές αλλαγές και στη βελτίωση της λειτουργίας των σχολικών μονάδων (Jantzi&Leithwood, 1996).

1.3.1Σύγχρονα Μοντέλα Ηγεσίας

Η ηγεσία αποτελεί βασικό συστατικό της αποτελεσματικής διαχείρισης οργανισμών και ομάδων. Στη σύγχρονη εποχή, έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα ηγεσίας, που στοχεύουν στην κάλυψη των πολύπλοκων και διαρκώς μεταβαλλόμενων αναγκών των οργανισμών. Παρακάτω παρουσιάζονται με μεγαλύτερη λεπτομέρεια τα σημαντικότερα σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας.

Η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται ένα από τα πιο σημαντικά μοντέλα ηγεσίας στη σύγχρονη εποχή. Οι ηγέτες αυτού του στυλ επιδιώκουν να εμπνέουν και να κινητοποιούν τους εργαζομένους τους ώστε να υπερβούν τις προσωπικές τους προσδοκίες. Εστιάζουν στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, αναπτύσσοντας δεξιότητες και ικανότητες, ενώ παράλληλα ενθαρρύνουν την καινοτομία και την αλλαγή. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δεν περιορίζονται απλώς στη διαχείριση των καθημερινών λειτουργιών, αλλά προσπαθούν να διαμορφώσουν ένα όραμα που ενώνει και κινητοποιεί την ομάδα τους. Αυτό το μοντέλο έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματικό σε περιόδους κρίσης ή όταν απαιτείται ριζική αλλαγή (Bass, 2006).

Η συμμετοχική ηγεσία δίνει έμφαση στη συλλογική λήψη αποφάσεων και τη συνεργασία. Οι ηγέτες αυτού του στυλ ενθαρρύνουν τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, γεγονός που δημιουργεί ένα αίσθημα ιδιοκτησίας και ευθύνης στην ομάδα. Η ανοιχτή επικοινωνία και η προώθηση διαλόγου είναι θεμελιώδη στοιχεία αυτού του μοντέλου. Με τη συμμετοχική ηγεσία, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η γνώμη τους είναι σημαντική, γεγονός που οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης, ικανοποίησης και παραγωγικότητας (Yukl, 2008).

Η υπηρετική ηγεσία επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση των αναγκών των εργαζομένων και τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος. Οι ηγέτες αυτού του στυλ τοποθετούν τις ανάγκες των άλλων πάνω από τις δικές τους και επιδιώκουν την ανάπτυξη των ανθρώπων τους σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο. Βασικές αξίες αυτού του μοντέλου είναι η ενσυναίσθηση, η αλληλεγγύη και η ηθική συμπεριφορά. Το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία μιας κουλτούρας που προάγει την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία, ενώ οι εργαζόμενοι αισθάνονται εκτιμημένοι και ενθαρρύνονται να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό (Greenleaf, 1977).

Η αυθεντική ηγεσία αναφέρεται στην αυθεντικότητα και τη διαφάνεια στις σχέσεις μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων. Οι αυθεντικοί ηγέτες λειτουργούν με ειλικρίνεια, αξιοπιστία και αυτογνωσία. Επιδιώκουν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης, όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν ασφαλείς να εκφράσουν τις απόψεις τους και να συνεισφέρουν δημιουργικά. Οι σχέσεις βασίζονται στον αμοιβαίο σεβασμό και τη διαφάνεια, κάτι που ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων και την παραγωγικότητα (Avolio&Bass, 2004).

Η ανθεκτική ηγεσία είναι το μοντέλο που επικεντρώνεται στην ικανότητα προσαρμογής και υπέρβασης των προκλήσεων. Οι ηγέτες αυτού του τύπου είναι ιδιαίτερα ευέλικτοι και προσαρμοστικοί σε περιόδους κρίσης ή αλλαγών. Επιδιώκουν να ενισχύσουν την ανθεκτικότητα των εργαζομένων τους, δημιουργώντας ένα περιβάλλον που ευνοεί τη διαρκή μάθηση, την προσαρμοστικότητα και την καινοτομία. Αυτό το μοντέλο έχει ιδιαίτερη αξία σε δυναμικούς και αβέβαιους τομείς, καθώς παρέχει σταθερότητα και καθοδήγηση σε περιόδους αβεβαιότητας (Hamel&Välikangas, 2003).

Τα παραπάνω μοντέλα ηγεσίας παρέχουν ποικίλες προσεγγίσεις που μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να ανταποκριθούν στις σύγχρονες προκλήσεις. Η επιλογή του κατάλληλου στυλ εξαρτάται από τις ανάγκες του οργανισμού, το πλαίσιο λειτουργίας και τις προτεραιότητες που έχουν τεθεί.

1.3.2Συναλλακτική και Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η συναλλακτική και η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελούν δύο θεμελιώδη και διακριτά μοντέλα ηγεσίας, τα οποία έχουν μελετηθεί εκτενώς από ερευνητές, όπως ο Bass (2006). Το δίπολο αυτό βασίζεται σε αυστηρά εμπειρικά δεδομένα και παρέχει ένα πλαίσιο κατανόησης των διαφορετικών προσεγγίσεων ηγεσίας (Trottier, VanWart, &Wang, 2008).

Η συναλλακτική ηγεσία εστιάζει στις ανταλλαγές μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων, με κύριο μέσο τις ανταμοιβές και τις κυρώσεις. Ο ηγέτης χρησιμοποιεί συμφωνίες και ανταμοιβές για την παρακίνηση και τη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης. Αυτή η προσέγγιση είναι κατάλληλη για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων, την αποφυγή κινδύνων και τη διατήρηση της οργανωτικής σταθερότητας (Northouse, 2025). Ωστόσο, το μοντέλο αυτό επικεντρώνεται αποκλειστικά στη διαχείριση βραχυπρόθεσμων στόχων και μπορεί να περιορίσει τη δημιουργικότητα και την ανάληψη πρωτοβουλιών (McCleskey, 2014).

Αντίθετα, η μετασχηματιστική ηγεσία δίνει έμφαση στη δημιουργία οράματος και στην ανάπτυξη των υφισταμένων μέσω της ενδυνάμωσης και της εμπιστοσύνης. Ο Bass(1998) επισημαίνει ότι οι ηγέτες αυτού του τύπου κινητοποιούν και εμπνέουν τους συνεργάτες τους, όχι μόνο για να επιτύχουν υψηλά επίπεδα απόδοσης αλλά και για να αναπτυχθούν προσωπικά. Το μοντέλο περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως η ιδανική επιρροή, η κινητοποίηση μέσω έμπνευσης, η διανοητική ενεργοποίηση και η εξατομικευμένη μέριμνα.

Η συναλλακτική ηγεσία διακρίνεται σε δύο κύριες διαστάσεις: την ενδεχόμενη ανταμοιβή (contingentreward) και τη διαχείριση κατ’ εξαίρεση (managementbyexception). Η ενδεχόμενη ανταμοιβή αφορά στη σαφή ανταλλαγή προσπαθειών και ανταμοιβών, όπου οι ηγέτες διαπραγματεύονται συγκεκριμένα αποτελέσματα με τους υφισταμένους (Northouse, 2025). Από την άλλη, η διαχείριση κατ’ εξαίρεση, είτε ενεργητική είτε παθητική, περιλαμβάνει την παρακολούθηση των υφισταμένων για λάθη και αποκλίσεις, με σκοπό τη διόρθωση της απόδοσής τους (Northouse, 2025). Ενώ αυτές οι διαστάσεις παρέχουν σαφή δομή και έλεγχο, η υπερβολική εξάρτηση από τις ανταλλαγές και τις διορθωτικές ενέργειες μπορεί να οδηγήσει σε περιορισμένη εμπλοκή και αφοσίωση των υφισταμένων (McCleskey, 2014).

Η μετασχηματιστική ηγεσία, από την άλλη πλευρά, υπερβαίνει τις συναλλακτικές διαδικασίες, καθώς ενσωματώνει στοιχεία έμπνευσης και ενδυνάμωσης. Η ιδανική επιρροή(idealizedinfluence) προσφέρει ένα πρότυπο προς μίμηση για τους υφισταμένους, ενώ η κινητοποίηση μέσω έμπνευσης (inspirationalmotivation)

καλλιεργεί το ομαδικό πνεύμα και το κοινό όραμα. Επιπλέον, η διανοητικήενεργοποίηση (intellectualstimulation) ενθαρρύνει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, ενώ η εξατομικευμένη μέριμνα (individualizedconsideration) διασφαλίζει την προσωπική ανάπτυξη κάθε υφισταμένου (Bass, 1985).

Η κύρια διαφορά μεταξύ των δύο μοντέλων είναι η μακροπρόθεσμη προοπτική της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε αντίθεση με τον βραχυπρόθεσμο και διαδικαστικό χαρακτήρα της συναλλακτικής ηγεσίας. Ενώ, η συναλλακτική ηγεσία προσφέρει σταθερότητα και προβλεψιμότητα, δεν ανταποκρίνεται επαρκώς στις ανάγκες οργανισμών που απαιτούν στρατηγική προσαρμογή και αλλαγή. Αντίθετα, η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να εμπνεύσει και να παρακινήσει τους υφισταμένους, καθιστώντας την πιο αποτελεσματική σε περιβάλλοντα που απαιτούν καινοτομία και βιώσιμη ανάπτυξη (Avolio&Bass, 2004).

Συμπερασματικά, τα δύο μοντέλα ηγεσίας προσφέρουν διαφορετικά πλεονεκτήματα, με τη συναλλακτική ηγεσία να είναι ιδανική για τη διαχείριση ρουτίνας και τη μετασχηματιστική ηγεσία να υπερέχει στην υλοποίηση στρατηγικών αλλαγών. Η επιλογή μεταξύ των δύο εξαρτάται από τις ανάγκες του οργανισμού και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει.

1.3.3 Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικής Ηγεσίας

Η αποτελεσματική ηγεσία είναι μια σύνθετη διαδικασία που απαιτεί ένα συνδυασμό δεξιοτήτων, γνώσεων και προσωπικών χαρακτηριστικών. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης διαθέτει ξεκάθαρο όραμα και είναι ικανός να το επικοινωνεί με τρόπο που να εμπνέει και να κινητοποιεί τους άλλους. Η διαφάνεια και η ειλικρίνεια αποτελούν βασικές αρχές για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης, ενώ η ενσυναίσθηση επιτρέπει στους ηγέτες να κατανοούν και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των συνεργατών τους (Goleman, 1998).

Η ικανότητα λήψης αποφάσεων είναι ένα άλλο καθοριστικό χαρακτηριστικό αποτελεσματικής ηγεσίας. Οι ηγέτες που είναι σε θέση να λαμβάνουν γρήγορες και ορθολογικές αποφάσεις, βασιζόμενοι σε δεδομένα και εμπειρία, μπορούν να αντιμετωπίζουν προκλήσεις και να διαχειρίζονται κρίσεις με επιτυχία (Yukl, 2008). Παράλληλα, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα είναι κρίσιμες σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από συνεχή αλλαγή. Οι ηγέτες που δείχνουν ανθεκτικότητα στις δυσκολίες και ενισχύουν την προσαρμοστικότητα των ομάδων τους είναι σε θέση να εξασφαλίσουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία (Hamel&Välikangas, 2003).

Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι απαραίτητο συστατικό της αποτελεσματικής ηγεσίας. Οι ηγέτες με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης

μπορούν να διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με άλλους με μεγαλύτερη ευαισθησία, να παρακινούν και να δημιουργούν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον (Goleman, 1998). Η ικανότητα να ακούει ενεργά και να δείχνει ενδιαφέρον για τους συνεργάτες του είναι επίσης ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της συνεργασίας.

Τέλος, η δέσμευση για συνεχή ανάπτυξη και μάθηση αποτελεί χαρακτηριστικό των αποτελεσματικών ηγετών. Η προθυμία να αναγνωρίζουν τα λάθη τους και να αναζητούν ευκαιρίες βελτίωσης δημιουργεί ένα πρότυπο για τους συνεργάτες τους, ενισχύοντας μια κουλτούρα διαρκούς εξέλιξης (Bass, 2006).

2.Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία (transformationalleadership) είναι ένα ιδιαίτερα δημοφιλές μοντέλο που μπορεί να εφαρμοστεί τόσο σε εκπαιδευτικά όσο και σε άλλα επαγγελματικά περιβάλλοντα (Avolio&Bass, 2024). Αξίζει να σημειωθεί ότι η θεωρία αυτή θεμελιώθηκε από τον Burns (1978) στο πλαίσιο μη εκπαιδευτικών οργανισμών. Ο Burns επικεντρώθηκε στη μελέτη των χαρακτηριστικών του μετασχηματιστικού ηγέτη, δίνοντας έμφαση στην αλληλεπίδρασή του με παράγοντες όπως η οργανωσιακή κουλτούρα. Επιπλέον, σύμφωνα με τον ίδιο, ο ηγέτης κινητοποιεί τους υποστηρικτές του (followers) με τρόπο που τους ενθαρρύνει να επικεντρώνονται σε συλλογικούς και μακροπρόθεσμους στόχους αντί για ατομικές φιλοδοξίες (Avolio&Bass, 2004). Βασιζόμενος στο έργο του Burns, ο Bass (1985) και οι συνεργάτες του επέκτειναν την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας και στον χώρο της εκπαίδευσης. Αρχικά, ανέπτυξαν και εφάρμοσαν στον βιομηχανικό και στρατιωτικό τομέα ένα εργαλείο μέτρησης και αξιολόγησης της ηγεσίας, γνωστό ως Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (MultifactorLeadershipQuestionnaire). Στον εκπαιδευτικό τομέα, η μετασχηματιστική ηγεσία άρχισε να εφαρμόζεται λόγω της αναγνώρισης της σημαντικής της επίδρασης τόσο στις ακαδημαϊκές επιδόσεις των μαθητών όσο και στη συνοχή των εκπαιδευτικών οργανισμών (Avolio&Bass, 2004).

Στη συνέχεια, οι Avolio, Bass και Jung (1999) κατέληξαν, μέσα από τις έρευνές τους, σε τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά που ορίζουν τη μετασχηματιστική ηγεσία. Πρώτο είναι η **ιδανική επιρροή** (idealizedinfluence), η οποία περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες μεριμνούν για τις ανάγκες των άλλων και λειτουργούν σύμφωνα με τις αξίες του οργανισμού, αποτελώντας πρότυπα παραδειγματισμού. Αυτή η συμπεριφορά δημιουργεί εμπιστοσύνη και σεβασμό, ενθαρρύνοντας τους υφισταμένους να ταυτιστούν με τον ηγέτη και να υιοθετήσουν τις ιδέες του.

Δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η **πνευματική διέγερση** (intellectualstimulation), η οποία επιτυγχάνεται μέσω της ενθάρρυνσης της δημιουργικής σκέψης και της καινοτομίας. Οι ηγέτες προωθούν την αναγνώριση νέων ιδεών και προσεγγίσεων, κινητοποιώντας τα μέλη του οργανισμού να εξετάζουν τα προβλήματα με φρέσκες οπτικές και να εισάγουν καινοτόμες λύσεις. Ένα ακόμη χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η **εξατομικευμένη προσοχή** (individualconsideration), μέσω της οποίας ο ηγέτης παρέχει υποστήριξη και αφουγκράζεται τις ανάγκες κάθε εργαζομένου ξεχωριστά. Ο στόχος είναι να ενισχυθούν οι δυνατότητες των εργαζομένων και να επιτευχθούν υψηλά επίπεδα απόδοσης. Επίσης, η **έμπνευση κινήτρων** (inspirationalmotivation) αποτελεί βασική διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, καθώς ο ηγέτης προσφέρει νόημα στις εργασίες και προκλήσεις, εμπνέει ενθουσιασμό και ενισχύει το ομαδικό πνεύμα (Avolio, Bass&Jung, 1999).

Επιπλέον, η μετασχηματιστική ηγεσία διαφοροποιείται σαφώς από τη συναλλακτική ηγεσία (transactionalleadership), η οποία επικεντρώνεται στη σχέση ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων. Στη συναλλακτική ηγεσία, ο έλεγχος επιτυγχάνεται μέσω ανταμοιβών ή κυρώσεων, με κύριο στόχο τη συμμόρφωση στους κανονισμούς και τις πολιτικές του οργανισμού. Αντίθετα, η μετασχηματιστική ηγεσία δίνει έμφαση στην κατανόηση και την αποδοχή των ατομικών αναγκών, βοηθώντας τους εργαζομένους να μετατοπίσουν την οπτική τους από την ατομική ανταμοιβή σε μια ευρύτερη αντίληψη που περιλαμβάνει την ομαδική συνεισφορά, τη βελτίωση του οργανισμού και τη θετική επίδραση στην κοινωνία (Avolio&Bass, 1995).

Η μετασχηματιστική ηγεσία διαφέρει επίσης από τη **διδακτική ηγεσία** (instructionalleadership), όπως υποστηρίζει ο Hallinger (1992). Ενώ η διδακτική ηγεσία επικεντρώνεται άμεσα στον έλεγχο και τη διαχείριση του προγράμματος σπουδών και της διδασκαλίας, η μετασχηματιστική ηγεσία εστιάζει στη δημιουργία ενός κλίματος διαρκούς μάθησης. Παράλληλα, ενισχύει τον διαμοιρασμό της γνώσης μεταξύ των εκπαιδευτικών και προωθεί τη δέσμευσή τους για τη βελτίωση του σχολείου χωρίς την ανάγκη έντονης καθοδήγησης από ανώτερα στελέχη (Barth, 1990). Επιπλέον, ενδυναμώνει την αυτοεκτίμηση και την κοινωνική αναγνώριση των εκπαιδευτικών, προωθώντας στόχους που συνδέονται στενά με τις προσωπικές φιλοδοξίες και προσδοκίες τους (Shamir, House &Arthur, 1993).

2.1Μετασχηματιστική Ηγεσία στην Εκπαίδευση

Η μετασχηματιστική ηγεσία, όπως ορίζεται από τον Burns (1978), εστιάζει στην έμπνευση και κινητοποίηση των ατόμων, με στόχο τη δημιουργία ενός κοινού

οράματος και τη διαμόρφωση ενός θετικού και ενδυναμωτικού περιβάλλοντος. Σε αντίθεση με τη μεταβλητική ηγεσία, η οποία επικεντρώνεται στον συντονισμό και τον έλεγχο των καθημερινών διαδικασιών, η μετασχηματιστική ηγεσία αναπτύσσει μια κουλτούρα συνεργασίας και αμοιβαίας δέσμευσης για την επίτευξη κοινών στόχων. Οι ηγέτες, ειδικά στα σχολεία, καλούνται να εμπνεύσουν και να ενδυναμώσουν τους δασκάλους και τους μαθητές, προκειμένου να επιτύχουν τη συνεχιζόμενη επαγγελματική ανάπτυξη και να δημιουργήσουν ένα σχολικό περιβάλλον το οποίο προάγει την αριστεία στη διδασκαλία και τη μάθηση (Bass, 1985).

Στη μετασχηματιστική ηγεσία, οι ηγέτες επιδιώκουν να αναδείξουν την προσωπικότητα και την επαγγελματική ανάπτυξη των δασκάλων, ενθαρρύνοντάς τους να υιοθετήσουν νέες διδακτικές μεθόδους και να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους στις ανάγκες των μαθητών. Αυτή η προσέγγιση ενισχύει τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την ενεργή συμμετοχή όλων των μελών της σχολικής κοινότητας, επιδιώκοντας μια συνεχιζόμενη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου και της σχολικής κουλτούρας (Jantzi&Leithwood, 1996).

Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση έχει αναγνωριστεί ως κρίσιμη για τη βελτίωση των σχολικών επιδόσεων και της επαγγελματικής ανάπτυξης των δασκάλων. Καθώς οι σχολικές μονάδες εξελίσσονται και προσαρμόζονται στις σύγχρονες ανάγκες, η μετασχηματιστική ηγεσία προσφέρει ένα μοντέλο που επιτρέπει την ενδυνάμωση των δασκάλων και την αύξηση της συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων (Hallinger, 2003). Η έμφαση δεν είναι πλέον στη διαχείριση της τάξης ή στην εφαρμογή του αναλυτικού προγράμματος, αλλά στη δημιουργία ενός κοινώς αποδεκτού οράματος για την εκπαιδευτική κοινότητα και στην προώθηση της συνεργασίας μεταξύ όλων των εμπλεκομένων μερών.

Η μετασχηματιστική ηγεσία αναγνωρίζει ότι η ποιότητα της διδασκαλίας και η αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας εξαρτώνται από τη δυνατότητα των διευθυντών να εμπνεύσουν και να κινητοποιήσουν τους δασκάλους για τη συνεχιζόμενη επαγγελματική τους ανάπτυξη. Αυτό το μοντέλο ηγεσίας προάγει τη συνεργασία και την καινοτομία στο σχολικό περιβάλλον, ενώ παράλληλα διασφαλίζει ότι οι ανάγκες των μαθητών είναι στο επίκεντρο της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Leithwood&Jantzi, 2005).

Σύμφωνα με τις μελέτες του Jantzi και Leithwood (1996), η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται άμεσα με την αυξημένη σχολική αποτελεσματικότητα. Οι ηγέτες που εφαρμόζουν τη μετασχηματιστική ηγεσία προάγουν τη θετική σχολική κουλτούρα, ενδυναμώνουν τη διδασκαλία και ενισχύουν την αφοσίωση των δασκάλων και των μαθητών στους στόχους του σχολείου. Η συνεχής εξέλιξη και υποστήριξη των

δασκάλων οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα για τους μαθητές, καθώς οι δάσκαλοι αποκτούν την απαραίτητη εμπιστοσύνη και υποστήριξη για να εφαρμόσουν νέες καινοτόμες στρατηγικές.

Η αναγνώριση και εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας εξαρτάται από τις στάσεις και τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τον ρόλο του διευθυντή στο σχολικό περιβάλλον. Οι εκπαιδευτικοί, σύμφωνα με έρευνες, αναγνωρίζουν τη σημασία του ηγέτη ως καθοδηγητή και εμπνευστή, ο οποίος προάγει την καινοτομία, την ενδυνάμωση και τη συνεργασία (Baker, 1992). Η ηγεσία σε αυτό το μοντέλο έχει συμμετοχικό χαρακτήρα, όπου επιδιώκεται η αλλαγή μέσω της συμμετοχής όλων και της προσέγγισης από τη βάση προς την κορυφή, χωρίς να υπάρχει ένας μόνος ανώτατος υπεύθυνος για τον συντονισμό και τον έλεγχο (Dayetal, 2000). Συνεπώς, η μετασχηματιστική ηγεσία δεν ανήκει αποκλειστικά στον διευθυντή, αλλά και στους δασκάλους, οι οποίοι αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες που τους δίνονται (Leithwood&Jantzi, 2005). Με άλλα λόγια, η ηγεσία προκύπτει από τους ηγετικούς ρόλους που αναδύονται από όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, όπως η διευθυντική ομάδα, οι δάσκαλοι, τα μαθητικά συμβούλια και ο σύλλογος γονέων, με τον ηγέτη να αξιοποιεί τις ικανότητες όλων αυτών. Η έρευνα του Ματσαγγούρα (2003) τονίζει ότι οι στάσεις και οι αξίες των δασκάλων επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής συγκεκριμένων πολιτικών και στρατηγικών στις σχολικές μονάδες. Αν οι δάσκαλοι αισθάνονται υποστηριγμένοι και ενδυναμωμένοι από τον διευθυντή, είναι πιο πιθανό να επιδείξουν αυξημένη αφοσίωση και συμμετοχή στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης.

Η έρευνα των Leithwood και Jantzi (2005) και των συνεργατών του αναδεικνύει τη σημασία της από κοινού ηγεσίας και του κοινού οράματος στην εκπαιδευτική κοινότητα. Οι διευθυντές που αναγνωρίζουν τις ανάγκες των δασκάλων και επιτρέπουν τη συμμετοχή τους στη διαμόρφωση των στόχων και των στρατηγικών του σχολείου επιτυγχάνουν την καλύτερη εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Οι εκπαιδευτικοί, όταν εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ενθαρρύνονται να αναπτύξουν τις επαγγελματικές τους ικανότητες, αισθάνονται περισσότερο ενδυναμωμένοι και ικανοποιημένοι από το έργο τους (Baker, 1992).

Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση έχει σημαντικές θετικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων. Όπως σημειώνουν οι Leithwood&Jantzi (2005), οι διευθυντές που υιοθετούν αυτό το μοντέλο ηγεσίας προάγουν τη συνεργασία, την καινοτομία και την προσωπική ανάπτυξη των δασκάλων, ενισχύοντας έτσι τη σχολική απόδοση και την ποιότητα της διδασκαλίας. Συγκεκριμένα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επικεντρώνονται στη δημιουργία ενός

κοινού οράματος για το σχολείο, με σκοπό την ενίσχυση της συμμετοχής και της αφοσίωσης των δασκάλων στην επίτευξη κοινών στόχων (Bass, 1985). Η επιτυχία αυτής της προσέγγισης έγκειται στην ικανότητα του ηγέτη να ενσωματώνει τις ανάγκες και τις αξίες του προσωπικού, ενθαρρύνοντας τη συλλογική προσπάθεια και τη συνεχιζόμενη επαγγελματική ανάπτυξη.

Η αποδοχή και η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας από τους εκπαιδευτικούς εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη στάση και τις αξίες του διευθυντή, καθώς και από τη δυνατότητα για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (Hallinger, 2003). Οι εκπαιδευτικοί, όταν αισθάνονται ότι συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ότι οι αξίες τους αντικατοπτρίζονται στην ηγεσία, είναι πιο πιθανό να ενσωματώσουν τις μετασχηματιστικές πρακτικές στην καθημερινή τους διδασκαλία και να συμβάλουν στη δημιουργία ενός θετικού σχολικού κλίματος. Η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και η ενθάρρυνση της επαγγελματικής τους ανάπτυξης αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ενώ οι ηγέτες που καλλιεργούν τέτοιες αξίες συνήθως επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα σε επίπεδο σχολικής απόδοσης και ποιότητας (Bass, 1985).

2.2 Η Επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην Κουλτούρα του σχολείου

Η ποιότητα της ηγεσίας είναι καθοριστική για τη διαμόρφωση της κουλτούρας και της λειτουργίας ενός σχολείου. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχει τη δυνατότητα να εισάγει αλλαγές, να ενισχύει τη δημιουργικότητα και να ενδυναμώνει τα κίνητρα των υφισταμένων του. Σύμφωνα με τον Burns (1978), ο ηγέτης αυτός λειτουργεί υποστηρικτικά και κινητοποιεί τους συνεργάτες του για να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και αφοσίωσης. Μέσω αυτής της διαδικασίας, αναδεικνύονται οι δεξιότητες και οι ικανότητες του προσωπικού, ενώ κάθε μέλος ενθαρρύνεται να συνεισφέρει τα μέγιστα, ανάλογα με τις δικές του δυνατότητες.

Η μετασχηματιστική ηγεσία, όπως περιγράφεται από τον Sergiovanni (2001), εστιάζει στη βαθιά αλλαγή των οργανισμών. Ο βασικός στόχος αυτής της ηγεσίας είναι η ανάπτυξη και η προσαρμογή των οργανισμών στις νέες κοινωνικές και πολιτισμικές συνθήκες. Με έμφαση στους ανθρώπους και όχι μόνο στις δομές, η μετασχηματιστική ηγεσία επιδιώκει τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενισχύει τη συνεργασία, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Όπως υπογραμμίζουν οιAinscow, Hopkins, Southworth&West, (1994), αυτή η μορφή ηγεσίας έχει τη δύναμη να αναμορφώνει το

πολιτισμικό πλαίσιο ενός οργανισμού, ενισχύοντας την ικανότητά του να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες προκλήσεις.

Η επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας δεν περιορίζεται μόνο στις διαδικασίες, αλλά επεκτείνεται και στις αξίες, τις πεποιθήσεις και τα συναισθήματα των εμπλεκομένων. Στο σχολικό περιβάλλον, ο διευθυντής διαδραματίζει κεντρικό ρόλο, προωθώντας τη δημιουργία κοινού οράματος και ενισχύοντας τη δέσμευση όλων των μελών για την επίτευξη κοινών στόχων. Η εμπιστοσύνη που δείχνει στους εκπαιδευτικούς και η προώθηση ενός θετικού κλίματος είναι θεμελιώδη στοιχεία για την αποδοχή ριζικών αλλαγών.

Ο διευθυντής, ως μετασχηματιστικός ηγέτης, πρέπει να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες ώστε να εμπνέει και να κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς. Όπως σημειώνει ο Hallinger (1992), αυτό το μοντέλο ηγεσίας προϋποθέτει υψηλά επίπεδα αφοσίωσης, τόσο από τον ίδιο τον ηγέτη όσο και από τους δασκάλους. Μέσα από τη συνεχή συνεργασία και τον διάλογο, οι σχολικές μονάδες μπορούν να αποτελέσουν πεδία ουσιαστικής αλλαγής, προωθώντας την εκπαιδευτική πρόοδο.

Παρότι συχνά ο διευθυντής αποτελεί τον βασικό φορέα της αλλαγής, η μετασχηματιστική ηγεσία δεν περιορίζεται μόνο σε αυτόν. Οι εκπαιδευτικοί, όταν ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, μπορούν να λειτουργήσουν και οι ίδιοι ως φορείς αλλαγής. Όπως υπογραμμίζουν οι Leithwood και Jantzi (2005), η ηγεσία αυτή είναι συλλογική και προκύπτει από τη συντονισμένη δράση όλων των μελών της σχολικής κοινότητας, συμπεριλαμβανομένων των διευθυντών, των δασκάλων, των γονέων και των μαθητών.

Η επικοινωνία του οράματος από τον διευθυντή αποτελεί κεντρικό στοιχείο της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αυτό περιλαμβάνει τη διαμόρφωση κοινών στόχων και τη δέσμευση για την επίτευξή τους. Σύμφωνα με τον Sergiovanni (2001), η συνεργασία και η εμπιστοσύνη είναι απαραίτητα στοιχεία για την επιτυχία αυτής της προσέγγισης. Ωστόσο, όπως επισημαίνει ο Carney (2003), υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι διευθυντές δυσκολεύονται να επιφέρουν αλλαγές, είτε λόγω περιορισμών στο εκπαιδευτικό σύστημα είτε λόγω αντιστάσεων από το προσωπικό. Επομένως, ο διευθυντής πρέπει να κατανοεί την υπάρχουσα κουλτούρα του σχολείου και να σχεδιάζει προσεκτικά την εφαρμογή των αλλαγών.

Η μετασχηματιστική ηγεσία περιλαμβάνει επίσης τη διαχείριση της κουλτούρας του σχολείου, καθώς αυτή επηρεάζει την υιοθέτηση των αλλαγών. Οι διευθυντές, ως φορείς αυτής της μορφής ηγεσίας, πρέπει να προωθούν την ανάπτυξη μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης και συνεργασίας, ενισχύοντας τη δέσμευση του προσωπικού. Όπως σημειώνουν οι Bass (1985),Leithwood και Jantzi (2005), η ηγεσία αυτή επιδιώκει την

ανάπτυξη της αυτονομίας και της δημιουργικότητας των εκπαιδευτικών, ενισχύοντας την αίσθηση ευθύνης και αφοσίωσης στους στόχους του σχολείου.

Οι περιορισμοί, ωστόσο, δεν λείπουν από την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η επιτυχία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του διευθυντή να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τους εκπαιδευτικούς, καθώς και από τη δυνατότητα να προσαρμόσει το όραμά του στις ανάγκες της σχολικής κοινότητας. Η επιβολή αλλαγών χωρίς τη συναίνεση του προσωπικού μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις και αποτυχία της προσπάθειας. Συνεπώς, η κατανόηση της υπάρχουσας κουλτούρας και η σταδιακή προσαρμογή της είναι κρίσιμες παράμετροι για την επιτυχία της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

2.3 Μετασχηματιστική Ηγεσία και Σχολική Αποτελεσματικότητα

Οι σύγχρονες κοινωνικές και εκπαιδευτικές συνθήκες δημιουργούν νέες απαιτήσεις στον χώρο της εκπαίδευσης, επηρεάζοντας τη δομή και τη λειτουργία του σχολείου (Leithwood&Riehl, 2003). Για να διασφαλιστεί η ποιότητα της διδασκαλίας και η αποτελεσματική μάθηση, απαιτείται η σωστή διαχείριση των συμπεριφορών των μαθητών, η ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης πόρων, η προώθηση συνεργασιών εντός και εκτός του σχολείου, καθώς και η βελτίωση των προγραμμάτων σπουδών. Αυτές οι απαιτήσεις αποτελούν σημαντικές προκλήσεις για τη σχολική ηγεσία (Day&Sammons&Gorgen, 2020). Είναι φανερό ότι η αποτελεσματική ηγεσία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη βελτίωση και την αποδοτικότητα των σχολικών μονάδων, λειτουργώντας ως η κινητήρια δύναμη που προάγει την πρόοδό τους (Day&Sammons&Gorgen, 2020).

Τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί το ερευνητικό ενδιαφέρον σχετικά με την επίδραση της σχολικής ηγεσίας στην απόδοση των μαθητών και την αποτελεσματικότητα του σχολείου συνολικά (Πασιαρδής, 2014). Σύμφωνα με τους Day, Sammons&Gorgen(2020), η σχολική ηγεσία επηρεάζει άμεσα τις επιδόσεις των μαθητών, τη μαθησιακή διαδικασία, τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς τους και τα συνολικά αποτελέσματα της εκπαιδευτικής κοινότητας. Επίσης,oBlase(1999) υποστηρίζουν ότι η ηγεσία αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη της σχολικής αποτελεσματικότητας. Παράλληλα, άλλες έρευνες αναδεικνύουν τη διδασκαλία ως εξίσου σημαντικό παράγοντα (Sammons, 2006). Ηγετικές μορφές στον χώρο της εκπαίδευσης μπορούν να επηρεάσουν θετικά την αποτελεσματικότητα μέσω της παρακίνησης των εκπαιδευτικών, της διαμόρφωσης ευνοϊκών συνθηκών στο σχολείο και της ενίσχυσης της μαθησιακής διαδικασίας (Κουτούζης, 2019).

Η μετασχηματιστική ηγεσία, ως ένα σύγχρονο μοντέλο ηγεσίας, συνδέεται άμεσα με τη σχολική αποτελεσματικότητα, ενσωματώνοντας χαρακτηριστικά που ενισχύουν τη λειτουργία του σχολείου. Πρώτον, η **ιδανική επιρροή** (idealizedinfluence) του ηγέτη προάγει την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό των εκπαιδευτικών, οι οποίοι ταυτίζονται με τις αξίες του και υιοθετούν το όραμά του. Αυτό δημιουργεί ένα θετικό κλίμα συνεργασίας, θεμελιώδες για τη βελτίωση του σχολείου (Bass, 1998). Δεύτερον, η **πνευματική διέγερση** (intellectualstimulation) κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς να αναπτύξουν δημιουργικές και καινοτόμες λύσεις για τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει το σχολείο, ενισχύοντας έτσι τη διδασκαλία και τη μαθησιακή διαδικασία.

Επιπλέον, η **έμπνευση κινήτρων** (inspirationalmotivation) προσφέρει σαφείς στόχους και κατευθύνσεις, παρακινώντας τους εκπαιδευτικούς να επιδιώξουν υψηλά επίπεδα απόδοσης. Το χαρακτηριστικό αυτό ενισχύει την αίσθηση του σκοπού και της δέσμευσης σε κοινούς στόχους (Avolio&Bass, 1995). Τέλος, η **εξατομικευμένη προσοχή** (individualconsideration) παρέχει προσωπική υποστήριξη στους εκπαιδευτικούς, ενισχύοντας την επαγγελματική τους ανάπτυξη και την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στις μαθησιακές ανάγκες των μαθητών (Bass, 1998).

Η επιτυχία της σχολικής ηγεσίας εξαρτάται από την εστίαση σε βασικούς τομείς. Αυτή περιλαμβάνει τη βελτίωση των συνθηκών διδασκαλίας και μάθησης, την αναδιάρθρωση των προγραμμάτων σπουδών και την ενίσχυση της ποιότητας του εκπαιδευτικού προσωπικού. Κρίσιμος είναι επίσης ο ρόλος του οράματος του ηγέτη, το οποίο καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς, οργανώνει το σχολείο και προάγει τη συνεργασία και την αμοιβαιότητα (Day,Sammons&Gorgen, 2016). Οι Leithwood και Riehl (2003) τονίζουν ότι η αποτελεσματική ηγεσία βασίζεται σε πρακτικές όπως η σαφής γνωστοποίηση του οράματος, η δημιουργία υψηλών προσδοκιών και η υποστήριξη των στόχων του σχολείου. Η ανάπτυξη του προσωπικού αποτελεί επίσης βασική προτεραιότητα για τον ηγέτη, ο οποίος ενισχύει την επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών και προωθεί την ομαδική συνεργασία.

Σύμφωνα με τους Day, Sammons&Gorgen (2020), η αποτελεσματική σχολική ηγεσία αναπτύσσεται σε τρεις φάσεις: τη θεμελιώδη, την αναπτυξιακή και την εμπλουτιστική. Κατά τη θεμελιώδη φάση, ο ηγέτης επικεντρώνεται στη δημιουργία ενός θετικού σχολικού περιβάλλοντος και στη διαμόρφωση κατάλληλων συνθηκών για διδασκαλία και μάθηση. Στην αναπτυξιακή φάση, ο ηγέτης οργανώνει την ηγετική ομάδα, κατανέμει ρόλους και αρμοδιότητες και προσανατολίζεται στην υλοποίηση των στόχων. Στην τρίτη φάση, η έμφαση δίνεται στον εμπλουτισμό του προγράμματος

σπουδών, προσαρμόζοντάς το στις ατομικές ανάγκες των μαθητών για την ενίσχυση των επιδόσεών τους.

Η έρευνα αποδεικνύει ότι η σχολική ηγεσία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα και τη λειτουργικότητα του σχολείου (Ιορδανίδης, 2005). Για την επίτευξη της σχολικής αποτελεσματικότητας, οι ηγέτες καλούνται να επιλέγουν στρατηγικές που ενισχύουν τη μαθησιακή διαδικασία και να παρακινούν τους εκπαιδευτικούς για συνεχή βελτίωση.

2.4 Η Σχέση Μεταξύ Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και Επαγγελματικής Ικανοποίησης των Εκπαιδευτικών

Η ηγεσία και η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελούν δύο θεμελιώδεις παράγοντες στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Η μετασχηματιστική ηγεσία αναγνωρίζεται ως μία από τις πιο αποτελεσματικές προσεγγίσεις για την ενίσχυση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών (Nguni, Sleegers, &Denessen, 2006). Ο Griffin (1993) κατέληξε, μέσα από τη μελέτη πολλών ερευνών, ότι η ηγετική συμπεριφορά διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην επαγγελματική ικανοποίηση, επισημαίνοντας ότι επηρεάζει θετικά τους εργαζομένους, τόσο στους εκπαιδευτικούς όσο και σε άλλους επαγγελματικούς τομείς (Nguni, Sleegers&Denessen, 2006). Επιπλέον, έρευνες έχουν δείξει ότι η υποστήριξη, η επίβλεψη και η καθοδήγηση από τον διευθυντή είναι βασικοί παράγοντες που ενισχύουν την επαγγελματική ικανοποίηση (Bogler, 2001;Griffith, 2004).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενισχύουν την επαγγελματική ικανοποίηση μέσω της δημιουργίας εμπιστοσύνης, της έμπνευσης κινήτρων και της εξατομικευμένης υποστήριξης. Οι Aydin, Sarier και Uysal (2013) επιβεβαιώνουν ότι οι διευθυντές που ασκούν μετασχηματιστική ηγεσία κινητοποιούν τους εκπαιδευτικούς, τους παρέχουν υποστήριξη και ενισχύουν την αφοσίωσή τους στον οργανισμό. Παράλληλα, μελέτες όπως αυτές των Bogler (2001) και Ejimofor (2007) αναδεικνύουν τη θετική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση σε εκπαιδευτικά περιβάλλοντα, τόσο στην πρωτοβάθμια όσο και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Σύμφωνα με τους Jantzi και Leithwood (1996), τρία βασικά χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας, η έμπνευση και το χάρισμα, η εξατομικευμένη υποστήριξη και η εμπνευσμένη υποκίνηση, σχετίζονται άμεσα με την επαγγελματική ικανοποίηση. Οι Griffith (2004) και Emery και Barker (2007) σημειώνουν ότι η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών μέσω της μετασχηματιστικής ηγεσίας συμβάλλει στη βελτίωση της σχολικής αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης από την εργασία.

Η υιοθέτηση μετασχηματιστικών πρακτικών από τους σχολικούς διευθυντές αναγνωρίζεται ως βασικός παράγοντας για τη δημιουργία ενός ικανοποιητικού εργασιακού περιβάλλοντος. Σημαντικό είναι ότι οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται υπό την καθοδήγηση μετασχηματιστικών ηγετών είναι περισσότερο ικανοποιημένοι, καθώς αισθάνονται υποστήριξη, αναγνώριση και παρακίνηση. Με τη δημιουργία ενός κοινού οράματος, την προσφορά εξατομικευμένης υποστήριξης και την ενίσχυση της επικοινωνίας, οι διευθυντές ενδυναμώνουν την επαγγελματική δέσμευση και τις επιδόσεις των εκπαιδευτικών (Bogler, 2001; Ejimofor, 2007).

Η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται άμεσα με την επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς επηρεάζει θετικά τους εκπαιδευτικούς μέσω της ενδυνάμωσης, της έμπνευσης και της υποστήριξης. Η υιοθέτηση μετασχηματιστικών πρακτικών από τους σχολικούς διευθυντές αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη δημιουργία ενός ικανοποιητικού εργασιακού περιβάλλοντος και τη βελτίωση της απόδοσης του σχολείου(Bogler, 2001 Griffith, 2004).

2.5 Η Επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην Καλλιέργεια του Ψυχολογικού Κεφαλαίου

Το ψυχολογικό κεφάλαιο (PsyCap) αποτελείται από ένα σύνολο θετικών ψυχολογικών χαρακτηριστικών που συμβάλλουν στην ικανότητα ενός ατόμου να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις, να επιτυγχάνει στόχους και να παραμένει κινητοποιημένο. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει την αυτό-αποτελεσματικότητα, δηλαδή την πίστη του ατόμου στις ικανότητές του να ολοκληρώσει επιτυχώς ένα έργο ή να ξεπεράσει δυσκολίες, την αισιοδοξία, η οποία αναφέρεται στη θετική προσδοκία για το μέλλον και την πεποίθηση ότι τα πράγματα θα εξελιχθούν ευνοϊκά, την ελπίδα, που αφορά την ικανότητα να θέτει και να επιδιώκει στόχους, βρίσκοντας εναλλακτικές λύσεις όταν εμφανίζονται εμπόδια, και την ανθεκτικότητα, δηλαδή τη δύναμη να ξεπερνά αποτυχίες ή αρνητικές καταστάσεις και να ανακάμπτει αποτελεσματικά (Luthans, 2002).

Ο συνδυασμός αυτών των χαρακτηριστικών δημιουργεί έναν παράγοντα υψηλότερης τάξης, ο οποίος ενισχύει την παρακίνηση και την αποδοτικότητα του ατόμου, καθιστώντας το ψυχολογικό κεφάλαιο σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο (Luthans, 2002).

Η σύνδεση ανάμεσα στη μετασχηματιστική ηγεσία και το ψυχολογικό κεφάλαιο έχει προσελκύσει σημαντικό ερευνητικό ενδιαφέρον κατά τα τελευταία χρόνια, αποτελώντας ένα διαρκώς εξελισσόμενο αντικείμενο μελέτης. Ειδικότερα, τα τελευταία

τριάντα χρόνια, η έρευνα στον τομέα της ηγεσίας έχει επικεντρωθεί στη διερεύνηση της σχέσης της μετασχηματιστικής ηγεσίας με διάφορους δείκτες απόδοσης. Οι δείκτες αυτοί καλύπτουν τόσο ατομικά χαρακτηριστικά, όπως η προσωπική απόδοση και ικανοποίηση, όσο και οργανωσιακά αποτελέσματα, όπως η συνολική αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα (Lowe, Kroeck&Sivasubramaniam, 1996). Η μετασχηματιστική ηγεσία αναγνωρίζεται ως ένα δυναμικό στυλ ηγεσίας που εμπνέει, κινητοποιεί και παρακινεί τους εργαζομένους να υπερβούν τις προσδοκίες τους και να επιδιώξουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.

Τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια, η βιβλιογραφία δίνει αυξημένη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου, αναδεικνύοντάς το ως βασικό πυλώνα για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την ενίσχυση της οργανωσιακής επιτυχίας (Toor, 2009). Στο πλαίσιο αυτό, η έννοια του ψυχολογικού κεφαλαίου, που αντλεί τις ρίζες της από τη θετική ψυχολογία και τη θετική οργανωσιακή συμπεριφορά, έχει καταστεί βασικό αντικείμενο μελέτης (Toor, 2009). Η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά εστιάζει στη μελέτη και ανάπτυξη θετικών χαρακτηριστικών και δυνατοτήτων των ανθρώπινων πόρων, τα οποία μπορούν να μετρηθούν, να αναπτυχθούν και να διαχειριστούν συστηματικά για τη βελτιστοποίηση της απόδοσης και της επίτευξης των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού (Luthans, 2002; Wright, 2003).

Η σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και ψυχολογικού κεφαλαίου παρουσιάζεται ως πολυεπίπεδη, περιλαμβάνοντας τόσο άμεσες όσο και έμμεσες αλληλεπιδράσεις. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει θετικά το ψυχολογικό κεφάλαιο μέσω της ενδυνάμωσης της αυτοπεποίθησης, της βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης και της ενίσχυσης της οργανωσιακής δέσμευσης. Επιπλέον, οι ηγέτες που υιοθετούν μετασχηματιστικό στυλ ενθαρρύνουν τους ακολούθους τους να αναπτύξουν θετικές αντιλήψεις για τις δικές τους ικανότητες, καλλιεργώντας ένα περιβάλλον όπου η καινοτομία, η συνεργασία και η επίτευξη κοινών στόχων γίνονται βασικές προτεραιότητες. Ιδιαίτερα, η αυτοπεποίθηση, η οποία αποτελεί κεντρικό στοιχείο του ψυχολογικού κεφαλαίου, φαίνεται να ενισχύεται σημαντικά από την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας, οδηγώντας σε θετικές αλλαγές τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο (Jensenetal, 2007; Abdullah, 2009).

2.6Ο Ρόλος της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στη Διαπολιτισμική Εκπαίδευση

Στον σύγχρονο κόσμο του 21ου αιώνα, όπου κυριαρχούν διαρκείς αλλαγές και παγκόσμιες προκλήσεις, η ανάγκη για ηγεσία που δημιουργεί ένα προσαρμοστικό και συμπεριληπτικό μαθησιακό περιβάλλον γίνεται επιτακτική. Μελέτες που καλύπτουν περισσότερες από δύο δεκαετίες έχουν καταδείξει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία, ειδικά σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς, συμβάλλει καθοριστικά στη στρατηγική καινοτομία και την ενίσχυση της οργανωσιακής λειτουργικότητας (Leithwood&Jantzi, 2005).

Η μετασχηματιστική ηγεσία, ως συμμετοχικό μοντέλο, στοχεύει στην έμπνευση και την ενεργοποίηση των μελών της ομάδας, επικεντρώνοντας στις ιδιαίτερες ανάγκες και δυνατότητές τους, αντί για τη στενή επιτήρηση και τον έλεγχο (Θεοφιλίδης, 1994). Αυτή η προσέγγιση βασίζεται σε σχέσεις αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης, οδηγώντας σε συλλογική επιδίωξη κοινών στόχων (Leithwood&Jantzi, 2005).

Στο σχολικό περιβάλλον, ο ρόλος του διευθυντή είναι καθοριστικός για την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται υπό τη μετασχηματιστική ηγεσία έχουν σαφή εικόνα των δράσεων που πρέπει να υλοποιήσουν, αισθάνονται δεσμευμένοι και τις εφαρμόζουν με αυξημένη αποτελεσματικότητα. Έρευνες επιβεβαιώνουν ότι ο τρόπος με τον οποίο ασκείται η ηγεσία επηρεάζει σημαντικά την επαγγελματική εξέλιξη, την ικανοποίηση και την απόδοση των εκπαιδευτικών (Blair, 2002). Παράλληλα, η μετασχηματιστική ηγεσία αποδεικνύεται κατάλληλη για την αντιμετώπιση αλλαγών και προκλήσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, καθώς ενισχύει την αίσθηση του κοινού σκοπού, εμπνέει και παρακινεί τους εκπαιδευτικούς να υιοθετήσουν καινοτόμες πρακτικές (Boyne, 2004).

Στη διαπολιτισμική εκπαίδευση, ηγέτες που εφαρμόζουν τις αρχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας απαιτείται να καλλιεργούν την αποδοχή της διαφορετικότητας, ενισχύοντας την κατανόηση της πολυπολιτισμικότητας. Η υιοθέτηση ρηξικέλευθων αλλαγών και καινοτόμων δράσεων διασφαλίζει τη σεβαστή συνύπαρξη και την ενίσχυση των διαπολιτισμικών αρχών στην εκπαίδευση (Κατσαρός, 2008). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προωθούν την ποιότητα της εκπαίδευσης, αποτελώντας πρότυπο για τα μέλη της σχολικής κοινότητας και κινητοποιώντας το προσωπικό για την επίτευξη των στόχων της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης (Δημόπουλος & Ιορδανίδης, 2019).

Ταυτόχρονα, οι ηγέτες καλούνται να διαχειριστούν την αυξανόμενη ποικιλομορφία του μαθητικού πληθυσμού, λαμβάνοντας υπόψη πολιτιστικές, κοινωνικές και οικονομικές διαφορές. Πρέπει επίσης να δημιουργούν στρατηγικές συνεργασίες με κοινωνικούς φορείς, διασφαλίζοντας την ισότιμη πρόσβαση όλων των μαθητών στη γνώση (Leithwood&Riehl, 2003). Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας θεωρείται ιδανική για πολυπολιτισμικά σχολεία, καθώς προάγει τη δημοκρατία, τη συμμετοχικότητα και την ενσωμάτωση (Blair, 2002).

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενισχύει τη διαπολιτισμική κουλτούρα με βάση την κατανόηση, τον αλληλοσεβασμό και τη συνεργασία, ενώ καταπολεμά τα στερεότυπα, τις προκαταλήψεις και τον ρατσισμό (Διαλεκτόπουλος, 2017). Η συμμετοχική λήψη αποφάσεων, η συνεχής επιμόρφωση και η αξιολόγηση αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για την προώθηση της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης.

Με βάση τη βιβλιογραφία, το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας εξασφαλίζει ίσες ευκαιρίες για όλους, ανεξαρτήτως πολιτισμικής ή κοινωνικής καταγωγής (Δημόπουλος & Ιορδανίδης, 2019). Στον ελληνικό εκπαιδευτικό χώρο, η μετασχηματιστική ηγεσία σταδιακά υιοθετείται, ενισχύοντας τη σχολική αποτελεσματικότητα και προάγοντας τη συνεργασία και την επικοινωνία (Καλλιοντζή,& Ιορδανίδης,2019).

Επιπλέον, η διοργάνωση επιμορφωτικών προγραμμάτων από το Υπουργείο Παιδείας μπορεί να ενισχύσει το μετασχηματιστικό πνεύμα των διευθυντών, διασφαλίζοντας την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών μονάδων και την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών (Δημόπουλος& Ιορδανίδης, 2019).

2.7 Μετασχηματιστική Ηγεσία και Ψηφιακή Ανάπτυξη

Η μετασχηματιστική ηγεσία διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση και την εξέλιξη της εκπαιδευτικής κοινότητας, ιδιαίτερα σε περιόδους ταχύτατων κοινωνικών και τεχνολογικών αλλαγών. Σύμφωνα με τους Leithwood και Jantzi (2005), η φύση της εκπαιδευτικής ηγεσίας μεταβάλλεται συνεχώς, καθώς οι ηγέτες καλούνται να διαχειριστούν σύνθετα ζητήματα που συνδέονται με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την υιοθέτηση καινοτομιών και τη δημιουργία ενός συνεργατικού περιβάλλοντος. Αυτές οι απαιτήσεις επιβάλλουν τη διαμόρφωση στρατηγικών που προάγουν τη συλλογική δέσμευση, την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και την καθοδήγηση των μελών της σχολικής κοινότητας προς την επίτευξη κοινών στόχων.

Η τεχνολογική ενσωμάτωση αποτελεί έναν από τους βασικούς πυλώνες της σύγχρονης μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η χρήση εργαλείων όπως οι πλατφόρμες ψηφιακής μάθησης, τα μέσα επικοινωνίας και τα συστήματα ανάλυσης δεδομένων

βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της διοίκησης και ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών και των μαθητών. Όπως αναφέρουν οι Robbins και Judge (2017), η προσαρμογή στη νέα ψηφιακή πραγματικότητα απαιτεί όχι μόνο την απόκτηση τεχνικών δεξιοτήτων αλλά και την ικανότητα ενσωμάτωσης αυτών των εργαλείων σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων και ανάπτυξης πολιτικών. Οι ηγέτες που κατανοούν τις δυνατότητες της τεχνολογίας είναι σε θέση να δημιουργούν ένα περιβάλλον που υποστηρίζει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία.

Ωστόσο, η μετάβαση από το παραδοσιακό διοικητικό μοντέλο στη μετασχηματιστική ηγεσία δεν είναι χωρίς προκλήσεις. Ο Θεοφιλίδης (2012) επισημαίνει ότι η διαχείριση της αντίστασης στις αλλαγές αποτελεί συχνό φαινόμενο, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου η εισαγωγή καινοτομιών έρχεται σε σύγκρουση με μακροχρόνιες πρακτικές και δομές. Η ανάγκη για εξισορρόπηση μεταξύ καινοτομίας και παράδοσης δημιουργεί ένα σύνθετο πλαίσιο για τους ηγέτες, οι οποίοι πρέπει να διασφαλίζουν τη σταθερότητα ενώ παράλληλα κατευθύνουν την αλλαγή.

Οι Leithwood και Jantzi (2005) αναφέρουν επίσης ότι η μετασχηματιστική ηγεσία δεν περιορίζεται μόνο στη διαχείριση τεχνικών και οργανωτικών πτυχών, αλλά επεκτείνεται στη συναισθηματική δέσμευση των μελών της ομάδας. Η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών, η ανάπτυξη της αυτονομίας τους και η δημιουργία συνθηκών για τη συνεχή επαγγελματική τους εξέλιξη αποτελούν βασικά στοιχεία αυτής της προσέγγισης. Επιπλέον, οι ηγέτες καλούνται να υιοθετήσουν μια κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας και συμμετοχικής λήψης αποφάσεων, ενθαρρύνοντας τα μέλη της κοινότητας να συνεισφέρουν ενεργά στη διαμόρφωση των εκπαιδευτικών στόχων.

Συμπερασματικά, η μετασχηματιστική ηγεσία απαιτεί από τους ηγέτες να προσαρμόζονται στις ραγδαίες κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές, ενώ παράλληλα να ισορροπούν μεταξύ καινοτομίας και παράδοσης. Η ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων, η ενίσχυση της εμπιστοσύνης και η υποστήριξη της συλλογικής προσπάθειας αποτελούν απαραίτητα στοιχεία για την επιτυχή υλοποίηση αυτής της προσέγγισης. Όπως αναφέρουν οι Robbins και Judge (2017), η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στη σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα εξαρτάται από την ικανότητα των ηγετών να ενσωματώνουν καινοτόμες στρατηγικές και να προσαρμόζονται στις ανάγκες ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

3. Ηγεσία και Αποτελεσματικότητα στην Εκπαίδευση

Οι σύγχρονες συνθήκες που επηρεάζουν όλους τους τομείς της κοινωνίας δημιουργούν αναπόφευκτα νέες απαιτήσεις στον χώρο της εκπαίδευσης (Leithwood&Riehl, 2003). Για να διασφαλιστεί η ποιοτική διδασκαλία και η

ουσιαστική μάθηση, καθώς και η ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων από όλα τα παιδιά, είναι απαραίτητη η αποτελεσματική διαχείριση της συμπεριφοράς τους. Παράλληλα, χρειάζεται η υιοθέτηση στρατηγικών για τη σωστή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, η προώθηση συνεργασιών τόσο εντός όσο και εκτός σχολείου, και η εφαρμογή κατάλληλων προγραμμάτων σπουδών. Όλα αυτά αποτελούν σημαντικές προκλήσεις για τη σχολική ηγεσία (Day,Sammons&Gorgen, 2020). Επομένως, η ύπαρξη αποτελεσματικής εκπαιδευτικής ηγεσίας κρίνεται κρίσιμη για τη λειτουργία του σύγχρονου σχολείου. Η ηγεσία στις εκπαιδευτικές μονάδες λειτουργεί ως κινητήριος μοχλός, ικανός να εξασφαλίσει την πρόοδο και την αποτελεσματικότητα του σχολείου (Day, Sammons&Gorgen, 2020).

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αυξημένο ενδιαφέρον για έρευνες που εξετάζουν τον ρόλο της σχολικής ηγεσίας στις μαθητικές επιδόσεις και, κατ' επέκταση, στην αποτελεσματικότητα του σχολείου (Πασιαρδής, 2014). Οι Day, Sammons&Gorgen (2020) υποστηρίζουν ότι η ηγεσία επηρεάζει άμεσα την αποδοτικότητα ενός σχολείου. Συγκεκριμένα, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις μαθητικές επιδόσεις, στη μαθησιακή διαδικασία, στη διαμόρφωση συμπεριφορών, αλλά και στη συνολική λειτουργία του σχολικού περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με τον Blase (1999), η ηγεσία αποτελεί τον πιο κρίσιμο παράγοντα για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας του σχολείου. Παράλληλα, άλλες έρευνες τονίζουν ότι, πέρα από την ηγεσία, εξίσου καθοριστική είναι και η ποιότητα της διδασκαλίας (Sammons, 2006). Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να ενισχύσουν την αποδοτικότητα της σχολικής μονάδας επηρεάζοντας θετικά την παρακίνηση των εκπαιδευτικών, τις συνθήκες που επικρατούν στο σχολείο και τη συνολική διαδικασία της μάθησης (Κουτούζης, 2012).

Για να είναι αποτελεσματική η ηγεσία, πρέπει να επικεντρωθεί σε συγκεκριμένους θεμελιώδεις τομείς. Η επιτυχία της διαφαίνεται μέσα από την ενίσχυση και βελτίωση των συνθηκών διδασκαλίας και μάθησης, την αναδιοργάνωση των προγραμμάτων σπουδών και την αναβάθμιση της ποιότητας του εκπαιδευτικού δυναμικού. Επιπλέον, για να χαρακτηριστεί η ηγεσία μιας σχολικής μονάδας επιτυχημένη, απαραίτητο στοιχείο είναι το όραμα του ηγέτη, η καθοδήγηση που παρέχει στους εκπαιδευτικούς, η οργάνωση του σχολείου, η προσήλωση σε συγκεκριμένες αξίες, καθώς και η ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας και αμοιβαίου σεβασμού (Day, Sammons&Gorgen, 2020).

Σύμφωνα με τους Leithwood και Riehl (2003), η υιοθέτηση συγκεκριμένων πρακτικών μπορεί να οδηγήσει σε αποτελεσματική ηγεσία. Ο ηγέτης οφείλει να επικοινωνεί με σαφήνεια το όραμα του σχολείου, να προωθεί υψηλές προσδοκίες και να

υποστηρίζει την αποδοχή των στόχων από την ομάδα του. Η ανάπτυξη του προσωπικού παίζει επίσης καθοριστικό ρόλο, με τον ηγέτη να ενισχύει την επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών και να τους παρέχει υποστήριξη.

Οι Day, Sammons&Gorgen (2020) προτείνουν τρεις φάσεις για την επιτυχημένη ηγεσία: τη θεμελιώδη, την αναπτυξιακή και τη φάση του εμπλουτισμού. Στην πρώτη φάση, ο διευθυντής επικεντρώνεται στη δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για διδασκαλία και μάθηση, ενώ αναδιοργανώνει την ηγετική ομάδα και τους ρόλους. Στη δεύτερη φάση, δίνεται έμφαση στην επίτευξη των στόχων μέσα από τον σωστό καταμερισμό ευθυνών. Στην τρίτη φάση, ηγείται στον εμπλουτισμό του προγράμματος σπουδών, δίνοντας προτεραιότητα στην εξατομίκευσή του, ώστε να ενισχυθούν οι μαθητικές επιδόσεις.

Συνολικά, υπάρχουν σαφή στοιχεία που αποδεικνύουν ότι η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να εξασφαλίσει την εύρυθμη λειτουργία και την επιτυχία του σχολείου (Ιορδανίδης, 2005). Για τη διασφάλιση της σχολικής αποτελεσματικότητας, ο κάθε ηγέτης πρέπει να επιλέγει κατάλληλες στρατηγικές, με στόχο την ενίσχυση της μαθησιακής διαδικασίας και την παρακίνηση των εκπαιδευτικών.

3.1 Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή-ηγέτη στην εκπαίδευση

Πολλές μελέτες έχουν διερευνήσει τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού διευθυντή-ηγέτη. Σύμφωνα με τον Θεοφιλίδη (1994), ένας επιτυχημένος διευθυντής χρειάζεται να εργάζεται συστηματικά ώστε να επιτυγχάνει αποτελέσματα στον τομέα της μάθησης, να διαμορφώνει ένα εργασιακό κλίμα με υψηλές προσδοκίες, να αποτελεί σημείο αναφοράς σε θέματα διδασκαλίας, να είναι δραστήριος και ενεργός ηγέτης, να προάγει τη συνεργασία με το προσωπικό, να διατηρεί πειθαρχία και τάξη στο σχολείο, να αξιοποιεί τους διαθέσιμους πόρους του σχολείου, να διαχειρίζεται τον χρόνο αποτελεσματικά και να αξιολογεί την επιτυχία των στόχων που τίθενται. Ωστόσο, τα παραπάνω χαρακτηριστικά δεν εξαντλούν τις απαιτήσεις ενός τέτοιου ρόλου.

Ο Morgan (2011), όπως αναφέρεται στους Γεωργιάδου και Καμπουρίδη (2005), υποστηρίζει ότι ένας διευθυντής-ηγέτης οφείλει να διαθέτει εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να υποστηρίζει καθημερινά τους συναδέλφους του χωρίς να επιβάλλει έλεγχο, να λειτουργεί αυθόρμητα αντί για ελεγκτικά, να διαμορφώνει το όραμα του σχολείου και να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την επίτευξη στόχων. Επιπλέον, πρέπει να καλλιεργεί την ικανότητα επίλυσης διαφορών και διαπραγματεύσεων, να αναπτύσσει ομάδες εργασίας, να ενισχύει τη συνεργασία, να

διαχειρίζεται αποτελεσματικά καταστάσεις αβεβαιότητας, να παραμένει ευέλικτος και αποφασιστικός και να παρακινεί τους συνεργάτες του, προωθώντας τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού μέσω προσωπικών επαφών.

Ο Cleveland (1985) (αναφέρεται στον Πασιαρδή 2014), επισημαίνει ότι τα βασικά χαρακτηριστικά ενός διευθυντή-ηγέτη περιλαμβάνουν τη ζωηρή διανοητική περιέργεια, το ενδιαφέρον για τον τρόπο σκέψης των ανθρώπων, την προθυμία να αναλαμβάνει ρίσκα, την αποδοχή των κρίσεων ως φυσιολογικό μέρος της δημιουργικότητας, την αισιοδοξία και την προσωπική αίσθηση ευθύνης για τα αποτελέσματα του σχολείου και την κοινωνική του επίδραση.

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014), ένας διευθυντής-ηγέτης πρέπει να μεταδίδει αποτελεσματικά την αποστολή του σχολείου στο προσωπικό, στους γονείς, στην κοινότητα και στους μαθητές, αφιερώνοντας χρόνο για την υλοποίησή της. Επιδιώκει να καλλιεργεί ένα θετικό περιβάλλον, να καθοδηγεί συλλογικά, να εξασφαλίζει επαρκή υλικοτεχνική υποδομή και να ενθαρρύνει τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού. Παράλληλα, δημιουργεί ένα θερμό κλίμα μάθησης. Οι διευθυντές-ηγέτες συμμετέχουν ενεργά σε όλες τις πτυχές της σχολικής ζωής, ενώ, σύμφωνα με τους Andrews και Soder (1987) (αναφέρεται στον Πασιαρδή2014), η φυσική τους παρουσία στο σχολικό περιβάλλον είναι καθοριστική για την πρόοδο των μαθητών και τη διαχείριση του χρόνου μάθησης.

Η καινοτομία αποτελεί επίσης βασικό χαρακτηριστικό. Οι αποτελεσματικοί διευθυντές παρεμβαίνουν στη διαδικασία εισαγωγής αλλαγών και παρακολουθούν την υλοποίησή τους (Hall&Hord, 1987; Πασιαρδή, 2014). Παράλληλα, βοηθούν τους εκπαιδευτικούς να προγραμματίζουν και να εφαρμόζουν στρατηγικές που προάγουν τη μάθηση, ανταποκρινόμενοι στις μαθησιακές ανάγκες (Goodman, 1984). Πιστεύουν στις δυνατότητες των εκπαιδευτικών και των μαθητών να επιτύχουν υψηλές επιδόσεις, συχνά διαμορφώνοντας το ίδιο το όραμα που τους εμπνέει. Σύμφωνα με τονΠασιαρδή(2014), οι υψηλές προσδοκίες για εκπαιδευτικούς και μαθητές συνδέονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα του σχολείου.

ΟιBaldridge, Curtis, Ecker&Riley(1978), (αναφέρεται στους Βιτσιλάκη& Ράπτης 2007),τονίζει ότι ένας ηγέτης σε εκπαιδευτικό περιβάλλον που λειτουργεί συνεργατικά οφείλει να ακούει περισσότερο, να καθοδηγεί λιγότερο, να διευκολύνει τους συνεργάτες του και να χρησιμοποιεί την πειθώ αντί της διαταγής. Τέλος, ο αποτελεσματικός διευθυντής εμπνέει το ανθρώπινο δυναμικό της ομάδας του, καλλιεργεί μια αίσθηση αποστολής και σκοπού και προσαρμόζει τα χαρακτηριστικά του στις ανάγκες του περιβάλλοντος, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τη φύση του σχολείου (Βιτσιλάκη& Ράπτης, 2007).

3.1.1 Ηγετική Συμπεριφορά και Εκπαιδευτικές Δομές

Η ανάπτυξη της ηγετικής συμπεριφοράς αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επαγγελματική εξέλιξη των ηγετών που θα διαχειριστούν τα σχολεία του μέλλοντος. Η επαγγελματική ανάπτυξη της σχολικής ηγεσίας πρέπει να αντιμετωπιστεί ως ζήτημα προγραμματισμένης αλλαγής σε δύο βασικά επίπεδα: αφενός, στον τρόπο με τον οποίο η σχολική ηγεσία γίνεται αντιληπτή για να ανταποκριθεί στις ανάγκες των σχολείων του μέλλοντος και, αφετέρου, στο πώς οι εκπαιδευτικοί μπορούν να υποστηριχθούν στην απόκτηση των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την ανάληψη ηγετικών ρόλων (Ράπτης & Ψαράς, 2015).

Ο διευθυντής, προκειμένου να ξεφύγει από τα κλασικά πρότυπα, πρέπει να διοικεί μέσω εξαίρεσης, εστιάζοντας σε ειδικά και εξαιρετικά θέματα, ενώ παράλληλα διασφαλίζει ότι τα διοικητικά ζητήματα και ο προγραμματισμός των βασικών λειτουργιών του σχολείου έχουν ήδη διευθετηθεί. Βασικά διοικητικά θέματα περιλαμβάνουν το άνοιγμα του σχολικού κτηρίου στην ώρα του, τη συντήρηση της θέρμανσης και των κλιματιστικών, την παροχή χρόνου στον σύλλογο γονέων και διδασκόντων για τον σχεδιασμό δραστηριοτήτων και τη διασφάλιση της τήρησης των κανονισμών για την ασφάλεια του σχολείου και των μαθητών (Glanz, 2005; Ράπτης &Βιτσιλάκης, 2007).

Επιπλέον, ο διευθυντής πρέπει να φροντίζει για την έγκαιρη παρουσία των υπευθύνων εφημερίας, την παραγγελία υλικών γραφείου και τη διακόσμηση του κτηρίου. Παράλληλα, πρέπει να διασφαλίζει ότι το προσωπικό εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά του, να παρακολουθεί και να προετοιμάζει τον προϋπολογισμό, να συνεργάζεται με όλο το προσωπικό και να οργανώνει το σύστημα αρχειοθέτησης. Η ανάθεση αρμοδιοτήτων στο προσωπικό και η φροντίδα για την ομαλή συγκέντρωση των μαθητών, τόσο το πρωί όσο και το απόγευμα, μέσα και έξω από το σχολείο, αποτελούν επίσης σημαντικές διοικητικές διαδικασίες (Βιτσιλάκης& Ράπτης, 2007).

Η καθημερινή οργάνωση και διαχείριση αυτών των ζητημάτων επιτρέπει στον διευθυντή να επικεντρωθεί σε ηγετικές πρακτικές που ενισχύουν τη μάθηση και την ανάπτυξη. Ένας αποτελεσματικός διευθυντής συνδυάζει δεξιότητες στρατηγικής σκέψης και οργάνωσης, διασφαλίζοντας ότι οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές επωφελούνται από ένα περιβάλλον που ενισχύει τη συνεργασία και την πρόοδο (Ράπτης & Ψαράς, 2015).

3.2 Ιδιότητες Ενός Μετασχηματιστικού Ηγέτη

Το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας ξεπερνά κατά πολύ τα παραδοσιακά πρότυπα διοίκησης, καθώς εστιάζει στην αλλαγή και στη βελτίωση. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συχνά αμφισβητούν το κατεστημένο και επιδιώκουν τη ριζική μεταβολή του, κάτι που τους οδηγεί συχνά σε μη συμβατική συμπεριφορά. Με την έντονη προσωπικότητά τους και τον ενθουσιασμό τους, ασκούν επιρροή και έλξη στο περιβάλλον τους, κινητοποιώντας τους γύρω τους (VanderVoet, 2016).

Αντί να βασίζονται στην εξουσία ή τις τυπικές διοικητικές δομές, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιδιώκουν να εμπνέουν και να καθοδηγούν μέσω της συναισθηματικής και πνευματικής εμψύχωσης. Επικοινωνούν με σαφήνεια το όραμά τους, το οποίο υποστηρίζουν με ακλόνητη πίστη, παρακινώντας τους συνεργάτες τους να εργαστούν μαζί τους για την επίτευξή του. Επιδιώκουν να δημιουργούν ένα κοινό αίσθημα προοπτικής, που ενισχύει τη συνεργασία και καθιστά τον ηγέτη πρότυπο μίμησης και πηγή έμπνευσης (Johannsen, 2010).

Η παρακίνηση των εργαζομένων από έναν μετασχηματιστικό ηγέτη δεν βασίζεται μόνο σε υλικά κίνητρα, όπως μισθοί ή προαγωγές, αλλά και στη συναισθηματική σύνδεση με την εργασία. Ο ηγέτης ενισχύει τη σημασία και την αξία της εργασίας, δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι βλέπουν τον εαυτό τους ως μέρος μιας αποστολής με ουσιαστικό νόημα (Δελλατόλας, 2013).

Συνοψίζοντας, ο μετασχηματιστικός ηγέτης διακρίνεται για τη διαμόρφωση και την επικοινωνία ενός οράματος που εμπνέει τους συνεργάτες του να επιδιώξουν κάτι σημαντικό. Παράλληλα, διαθέτει την ικανότητα να ενθαρρύνει τους άλλους να αποδεχθούν υψηλότερες αξίες, προωθεί νέους τρόπους σκέψης και επίλυσης προβλημάτων και δίνει ιδιαίτερη προσοχή στις ανάγκες των συνεργατών του για εξέλιξη και ανάπτυξη. Επιπλέον, διαχέει ενθουσιασμό και εμψυχώνει την ομάδα, ενισχύοντας τη συνεργασία και τη δέσμευση για την επίτευξη κοινών στόχων (Bass, 1990).

Είναι σαφές ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αξιοποιούν το χάρισμα και την έμπνευση για να κινητοποιήσουν την ομάδα τους. Ωστόσο, για να λειτουργήσει αποτελεσματικά η μετασχηματιστική ηγεσία, απαιτείται η αναπροσαρμογή των εταιρικών αξιών και η ενίσχυση της καινοτομίας, προκειμένου να ευθυγραμμιστούν με τις απαιτήσεις αυτής της ηγετικής προσέγγισης. Οι ηγέτες αυτοί διασφαλίζουν την απόλυτη δέσμευση και προσπάθεια των συνεργατών, ενώ ταυτόχρονα ανταποκρίνονται στις ατομικές και ομαδικές τους ανάγκες (Bass, 1998).

3.2.1 Ο Μετασχηματιστικός Ηγέτης στην Εκπαίδευση: Χαρακτηριστικά και Συμπεριφορές

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχει την ικανότητα να εμπνέει τα μέλη της ομάδας του, παρακινώντας τους να ξεπεράσουν τις συνήθεις συμπεριφορές τους και να επικεντρωθούν σε συλλογικούς στόχους και οράματα που ενισχύουν την ενότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού (Yukl, 1999). Μέσα από τη διαρκή υποστήριξη και την εστίαση στις ατομικές ανάγκες των εκπαιδευτικών, δημιουργεί μια αίσθηση αποστολής που συνδέεται με ηθικούς και συλλογικούς στόχους, υπερβαίνοντας τις προσωπικές φιλοδοξίες.Παράλληλα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρουσιάζουν ένα ξεκάθαρο όραμα και λειτουργούν ως πρότυπα συμπεριφοράς για τους συνεργάτες τους. Με τη δύναμη του οράματος και την επιρροή της προσωπικότητάς τους, ενθαρρύνουν τους υποστηρικτές τους να αναθεωρήσουν τις αντιλήψεις τους, να τροποποιήσουν τις στάσεις και τα κίνητρά τους και να αναπροσαρμόσουν τις προσδοκίες τους. Ως αποτέλεσμα, οι ομάδες εργάζονται από κοινού για την επίτευξη κοινών στόχων, συχνά υπερβαίνοντας τις αρχικές τους δυνατότητες και προσδοκίες (Krishnan, 2005).

Η μετασχηματιστική ηγεσία δεν περιορίζεται αποκλειστικά στον διευθυντή, αλλά προέρχεται και από τους εκπαιδευτικούς, καθιστώντας την ένα είδος κατανεμημένης ηγεσίας. Αυτή η προσέγγιση στοχεύει στην προώθηση της αλλαγής μέσω της συμμετοχής όλων των μελών της σχολικής κοινότητας. Αντί να θεωρείται ως ιδιοκτησία ενός μόνο ατόμου, η μετασχηματιστική ηγεσία λειτουργεί ως οργανωτική αρχή που προάγει τη συλλογικότητα και την αλληλεπίδραση (Jackson, 2000).

Παρόλο που ο διευθυντής δεν λαμβάνει όλες τις αποφάσεις μόνος του, ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών, ενισχύοντας την αυτονομία και την εμπλοκή τους στις διαδικασίες αλλαγής. Αυτή η προσέγγιση τους ενδυναμώνει ως επαγγελματίες, καθιστώντας τους ικανούς να επικεντρωθούν στις εκπαιδευτικές ανάγκες των μαθητών και να υλοποιούν καινοτόμες ιδέες.

Η κατανεμημένη ηγεσία είναι ευέλικτη και ανταποκρίνεται άμεσα στις απαιτήσεις του σχολικού περιβάλλοντος, ενώ προσαρμόζεται εύκολα στις εκάστοτε συνθήκες. Όταν εμπλέκονται οι φωνές πολλών ενδιαφερομένων, όπως διευθυντών, εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων, οι πιθανότητες για ουσιαστικές αλλαγές και βελτιώσεις στο σχολικό σύστημα αυξάνονται. Συγκριτικά, αυτή η μορφή ηγεσίας είναι προτιμότερη από ένα αυστηρό, ιεραρχικό σύστημα διοίκησης, το οποίο βασίζεται σε άκαμπτους κανόνες και καθοδηγητική ιεραρχία (Jackson, 2000).

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την έννοια της αλλαγής, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της ενεργής συμμετοχής των ανθρώπων. Για να

καθοδηγήσει κανείς αποτελεσματικά αυτή την αλλαγή, είναι απαραίτητο να διαθέτει τις δεξιότητες καθοδήγησης που εμπνέουν και παρακινούν τους εκπαιδευτικούς. Η αναδιάρθρωση της εκπαιδευτικής μονάδας βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις αλλαγές που παρατηρούνται στις συμπεριφορές των εκπαιδευτικών, καθώς και στην υιοθέτηση νέων προγραμμάτων και διδακτικών τεχνικών. Αυτή η μορφή ηγεσίας επιφέρει σημαντικές μεταβολές στη νοοτροπία και τις αντιλήψεις, ενθαρρύνοντας τους εκπαιδευτικούς να αξιοποιήσουν πλήρως τις ικανότητές τους και να αναπτύξουν περαιτέρω δεξιότητες (Leithwood&Jantzi, 2005).

Τα σχολεία που χαρακτηρίζονται από υψηλή λειτουργικότητα εφαρμόζουν αρχές μετασχηματιστικής ηγεσίας, διαμορφώνοντας κοινό όραμα και μαθησιακές διαδικασίες που ενισχύουν μια θετική μαθησιακή κουλτούρα. Αυτή η μορφή ηγεσίας θεωρείται ιδιαίτερα αποτελεσματική, καθώς συμβάλλει στη δημιουργία ισχυρών κινήτρων για συνεχή βελτίωση. Οι βασικές διαστάσεις της περιλαμβάνουν την οικοδόμηση ενός κοινού οράματος, την πνευματική διέγερση, τη συμμετοχικότητα, τη συνεργατικότητα, τον παραδειγματισμό και την καθιέρωση υψηλών προσδοκιών. Όλες αυτές οι διαστάσεις ενισχύουν την απόδοση και τη συνοχή της σχολικής κοινότητας (Finnigan&Stewart, 2009; Smith&Bell, 2011).

3.2.2 Ο Ρόλος του Μετασχηματιστικού Ηγέτη στην Αποτελεσματική Διεύθυνση Σχολικών Μονάδων

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενθαρρύνει τη συνεργασία και την αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών ενός οργανισμού, συμβάλλοντας στην αναδιάρθρωση και τη διαμόρφωση της «οργανωσιακής κουλτούρας». Στο πλαίσιο του σχολείου, εμπνέει τόσο τους εκπαιδευτικούς όσο και τους μαθητές, προσκαλώντας τους να συμμετέχουν ενεργά όχι μόνο στην ενίσχυση της σχολικής κουλτούρας αλλά και στη διαμόρφωση ενός οράματος για την εκπαίδευση που θα πρέπει να προσφέρει το σχολείο.

Βασικές ιδιότητες ενός μετασχηματιστικού ηγέτη είναι η ικανότητά του να εμπνέει, το χάρισμά του, η προσαρμοσμένη προσέγγιση στις ανάγκες των άλλων, καθώς και η επιβράβευση των προσπαθειών των εμπλεκόμενων στη σχολική κοινότητα. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι αντικειμενικός, επιδέξιος στην αξιολόγηση και την κρίση, ενώ παράλληλα θέτει σαφείς στόχους και προσδοκίες. Αναθέτει συγκεκριμένα καθήκοντα στα μέλη του προσωπικού και ενισχύει τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, παρέχοντας έτσι ένα αίσθημα ενδυνάμωσης και συνεργασίας (Leithwood&Jantzi, 2005).

Για να χαρακτηριστεί ένας διευθυντής σχολικής μονάδας ως μετασχηματιστικός ηγέτης, είναι απαραίτητο να διαθέτει όραμα, το οποίο να κινητοποιεί και να εμπνέει

τόσο τους μαθητές όσο και τους συναδέλφους του. Μέσα από αυτό, μπορεί να αφουγκράζεται τις ανάγκες τους, να μεταδίδει τον ενθουσιασμό του και να τους παρακινεί να επιτύχουν τους στόχους τους. Το όραμα, συνεπώς, συνδέεται άμεσα με τη δυνατότητα του ηγέτη να επικοινωνεί αποτελεσματικά, να προάγει τη δημιουργικότητα, να ενισχύει την ανάπτυξη και να υποστηρίζει την αλλαγή.

Με αυτές τις ηγετικές συμπεριφορές, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να επιδρούν καταλυτικά στους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς, βοηθώντας τους να αξιοποιήσουν πλήρως τις ικανότητές τους και να φτάσουν σε κορυφαία επίπεδα απόδοσης (Leithwood&Jantzi, 2005).

Η Telford (1996) προσδιορίζει τέσσερις βασικούς τομείς που χαρακτηρίζουν τον μετασχηματιστικό διευθυντή. Ο πρώτος τομέας αφορά στην οργάνωση, η οποία επιτυγχάνεται μέσα από δημοκρατικές διαδικασίες που περιλαμβάνουν τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών, οι οποίοι συνεργάζονται στο πλαίσιο ενός κοινού οράματος.

Ο δεύτερος τομέας επικεντρώνεται στους ανθρώπινους πόρους και περιλαμβάνει τη διαδικασία μάθησης, την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων, την επιμόρφωση του προσωπικού, την καλλιέργεια εμπιστοσύνης και τη συνεργασία με γονείς και μαθητές.

Ο τρίτος τομέας σχετίζεται με την πολιτική και περιγράφει την πολιτική που ασκεί ο διευθυντής στον σχολικό χώρο, καθώς και την αντιμετώπιση των προβλημάτων με τρόπο που βασίζεται στις δημοκρατικές αρχές.

Τέλος, ο τέταρτος τομέας είναι ο τομέας των συμβολισμών, ο οποίος αφορά στην ενίσχυση του κοινού οράματος μέσα από τη χρήση συμβολισμών. Αυτό περιλαμβάνει την προώθηση κοινών αξιών και στάσεων, τη διαμόρφωση ενιαίων κανόνων συμπεριφοράς και την υποστήριξη πολιτιστικών εκδηλώσεων εντός του σχολείου (Μπουραντάς, 2002).

Ένας αποτελεσματικός διευθυντής-ηγέτης διακρίνεται από την ικανότητά του να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, παρέχοντας παράλληλα εξατομικευμένη υποστήριξη σε καθέναν από αυτούς. Παράλληλα, διαχειρίζεται δίκαια την κατανομή τόσο του διδακτικού όσο και του εξωδιδακτικού έργου, εξασφαλίζοντας ισορροπία και αποδοτικότητα μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας.Επιπλέον, ένας αποτελεσματικός διευθυντής πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται εγκαίρως τις προκλήσεις της καθημερινότητας στο σχολικό περιβάλλον, να προλαμβάνει προβλήματα και να τα διαχειρίζεται με τον κατάλληλο τρόπο. Σημαντικό είναι επίσης να οικοδομεί και να διατηρεί εποικοδομητικές σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου. Μέσα από αυτές τις σχέσεις, μπορεί να ενισχύσει τη συνεργασία με εξωτερικούς φορείς, κάνοντάς τους να αισθάνονται μέρος

της σχολικής κοινότητας και να συνεισφέρουν ενεργά στις ανάγκες της.Η σχολική διεύθυνση θεωρείται αποτελεσματική όταν καταφέρνει να εναρμονίσει τις προσδοκίες του διευθυντή, των εκπαιδευτικών και του ευρύτερου έργου που επιτελείται στον οργανισμό (Μπουραντάς, 2002).

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης-διευθυντής έχει την ικανότητα να μεταδίδει την αποστολή του σχολείου, η οποία αντανακλά το όραμά του, σε εκπαιδευτικούς, γονείς, μαθητές και την ευρύτερη κοινότητα. Με σαφή και ξεκάθαρη διατύπωση, αφιερώνει σημαντικό χρόνο για την προώθηση και την εκπλήρωση αυτής της αποστολής, διασφαλίζοντας την ποιότητα της διεύθυνσής του (Sergiovanni, 2001). Παράλληλα, προωθεί τη διαμοίραση πληροφοριών με τους εκπαιδευτικούς, ενθαρρύνοντάς τους να εκτελούν τα καθήκοντά τους με αποτελεσματικότητα και συνεργασία.

Ένα βασικό χαρακτηριστικό του μετασχηματιστικού διευθυντή είναι η ικανότητά του να διαμορφώνει ένα σχολικό περιβάλλον όπου, εκτός από την τήρηση της τάξης και της πειθαρχίας, κυριαρχεί η συμμετοχικότητα και η συνεργατικότητα για την επίτευξη των στόχων του σχολείου. Ο ίδιος αποτελεί ενεργό μέλος της σχολικής ζωής, προάγοντας καινοτομίες και λειτουργώντας ως βασικός μοχλός αλλαγής (Sergiovanni, 2001).

Επιπλέον, ο μετασχηματιστικός ηγέτης επικεντρώνεται στη διαρκή προσωπική του ανάπτυξη και αυτοβελτίωση, θεωρώντας ότι η επίτευξη υψηλών προσδοκιών για τον εαυτό του είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την κινητοποίηση και την έμπνευση των συνεργατών του. Η προσέγγισή του βασίζεται στην αυτονομία, τη συνεργασία και τη διαρκή εξέλιξη, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο (Sergiovanni, 2001).

4. Η Μετασχηματιστική Ηγεσία υπό Κριτική

Μια από τις σημαντικότερες κριτικές που έχει διατυπωθεί για τη μετασχηματιστική ηγεσία αφορά στη θεωρητική της βάση. Η προσέγγιση αυτή περιγράφει έναν ηγέτη με μεγάλη συναισθηματική επιρροή, αξιοσημείωτες ικανότητες και μοναδικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Σύμφωνα με τον Allix (2000), τα χαρακτηριστικά «χαρίσματος» και οι ισχυρές «ηρωικές» πτυχές που αποδίδονται στον μετασχηματιστικό ηγέτη ενδέχεται να οδηγήσουν σε μια δεσποτική μορφή ηγεσίας. Αυτό εγείρει σημαντικούς ηθικούς προβληματισμούς και αμφιβολίες σχετικά με την καταλληλότητα της εφαρμογής της σε δημοκρατικούς οργανισμούς, όπως είναι οι σχολικές μονάδες. Η ένταση της εξουσίας που συγκεντρώνει ο ηγέτης, καθώς και η συναισθηματική του επίδραση, μπορεί να προκαλέσουν ανισορροπία, θέτοντας υπό αμφισβήτηση την αρχή της συλλογικότητας και της συνεργασίας που πρέπει να διέπει τη λειτουργία τέτοιων οργανισμών.

Τα χαρισματικά χαρακτηριστικά που αποδίδονται στον μετασχηματιστικό ηγέτη αποτυπώνονται ξεκάθαρα στους παράγοντες της «εξιδανικευμένης επιρροής» και της «εμπνευσμένης παρώθησης». Σε αυτό το πλαίσιο, ο ηγέτης είναι σε θέση να καθορίζει το όραμά του και να εμπνέει τους υφισταμένους του, χωρίς να τους παρέχει την ευχέρεια να αμφισβητήσουν το όραμα αυτό ή να συνδιαμορφώσουν ένα εναλλακτικό, πιθανώς πιο κατάλληλο, όραμα για τον οργανισμό.

Αντίθετα, τα μοντέλα της μετασχηματιστικής ηγεσίας συχνά περιγράφουν διεργασίες που δίνουν έμφαση στη δυνατότητα του ηγέτη να παρωθεί τους υφισταμένους του, παρακάμπτοντας τις αντιστάσεις τους. Αυτό μετατρέπει την ηγετική επιρροή σε μια «μορφή αποπλάνησης», που μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο διαχειριστικού ελέγχου. Επιπλέον, μπορεί να χρησιμεύσει ως όχημα για την επιβολή αξιών και πολιτικών που δεν αντιστοιχούν στα πραγματικά συμφέροντα του οργανισμού και των μελών του (Allix, 2000; Gunter, 2001; Yukl, 1999).

Οι παραπάνω ισχυρισμοί υπογραμμίζουν τη σημασία των ηθικών και δημοκρατικών αξιών που πρέπει να διέπουν τη συμπεριφορά ενός ηγέτη. Σύμφωνα με τον Bass (1999), η απουσία ηθικών αξιών από τον ηγέτη, σε συνδυασμό με την εκμετάλλευση των χαρισματικών του χαρακτηριστικών για αρνητικούς σκοπούς, αποτελεί ένδειξη ενός «ψευδομετασχηματιστικού» ηγέτη, σε αντίθεση με τον αυθεντικό μετασχηματιστικό ηγέτη. Παρά ταύτα, δεν παρέχεται σαφής τρόπος για τη διάκριση αυτών των δύο διαφορετικών προσεγγίσεων ηγεσίας.

Ο Bass (1999) επισημαίνει ότι ο τρόπος με τον οποίο ασκείται η ηγετική επιρροή καθορίζει αν η μετασχηματιστική ηγεσία είναι καθοδηγητική ή συμμετοχική, καθώς και αν έχει αυταρχικό ή δημοκρατικό χαρακτήρα. Παρά τις θεωρητικές αυτές διευκρινίσεις, η άποψη ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει αυταρχικό και αντιδημοκρατικό προσανατολισμό εξακολουθεί να επικρατεί σε μεγάλο βαθμό (Lee, 2014).

Ο Yukl (1999) επισημαίνει ότι πολλές πρακτικές της μετασχηματιστικής ηγεσίας παρουσιάζουν ασάφεια, γεγονός που καθιστά δυσδιάκριτο το τι ακριβώς πράττει ο ηγέτης για να ενθαρρύνει την καινοτομία ή να δημιουργήσει παραγωγικές σχέσεις με τους γονείς και την τοπική κοινότητα. Αυτή η έλλειψη σαφήνειας στις δράσεις του ηγέτη οδηγεί σε έναν βαθμό πολυσημίας, καθώς οι πρακτικές της μετασχηματιστικής ηγεσίας επιδέχονται διαφορετικές ερμηνείες ανάλογα με την οπτική και τις ανάγκες του οργανισμού.

Μία ακόμη σημαντική κριτική προς τα μοντέλα μετασχηματιστικής ηγεσίας αφορά την έμφαση που δίνεται στις διαδικασίες μέσω των οποίων οι ηγέτες ασκούν την επιρροή τους, σε αντίθεση με τη φύση και την κατεύθυνση των επιδιωκόμενων

εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων. Σύμφωνα με τον Bush (2007), η μετασχηματιστική ηγεσία επικεντρώνεται περισσότερο στο πώς οι ηγέτες επηρεάζουν τα αποτελέσματα και λιγότερο στον προσδιορισμό των ίδιων των στόχων της εκπαίδευσης. Αυτή η ανισορροπία μπορεί να οδηγήσει σε ελλιπή κατανόηση των πραγματικών αναγκών του εκπαιδευτικού συστήματος και να περιορίσει την αποτελεσματικότητα των ηγετικών πρακτικών.

Οι προαναφερθείσες κριτικές οδήγησαν σε βελτιώσεις στα μεταγενέστερα μοντέλα μετασχηματιστικής σχολικής ηγεσίας, όπως αυτά του Leithwood. Οι βελτιώσεις αυτές επικεντρώθηκαν στη συγκεκριμενοποίηση των ηγετικών πρακτικών και στην ενσωμάτωση νέων, όπως η διαχείριση του εκπαιδευτικού προγράμματος. Οι σύγχρονες τάσεις στην εκπαιδευτική ηγεσία προτείνουν τη διαμόρφωση υβριδικών μοντέλων, τα οποία συνδυάζουν πρακτικές από διαφορετικές ηγετικές προσεγγίσεις και προσαρμόζονται στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες κάθε συγκειμένου (Marks&Printy, 2003; Mulford&Silins, 2003).

Σε αυτό το πλαίσιο, οι μετασχηματιστικές πρωτοβουλίες, όταν εφαρμόζονται με δημοκρατικό τρόπο, αποτελούν μια αξιόπιστη βάση για την αναδόμηση των σχολικών οργανισμών. Με αυτόν τον τρόπο, τα μέλη τους δεσμεύονται στην προώθηση της αλλαγής και ενδυναμώνονται. Παράλληλα, διαμορφώνονται οι απαραίτητες δομές ώστε ηγέτες και εκπαιδευτικοί να ηγούνται από κοινού και να εστιάζουν συλλογικά στη σχολική βελτίωση και την ενίσχυση των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων.

Η μετασχηματιστική ηγεσία, παρά τις κριτικές, διατηρεί τη σημασία της, καθώς αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο για τη δημιουργία ενός συνεργατικού και ενδυναμωτικού εκπαιδευτικού περιβάλλοντος.

5.Συμπεράσματα και Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Η μετασχηματιστική ηγεσία αναδεικνύεται ως μία από τις πλέον καινοτόμες και αποτελεσματικές προσεγγίσεις στον τομέα της εκπαιδευτικής διοίκησης. Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, εξετάστηκαν οι έννοιες της ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και ο ρόλος της εκπαιδευτικής ηγεσίας, με έμφαση στη μετασχηματιστική της διάσταση. Μέσα από την ανάλυση διαφορετικών στυλ ηγεσίας και την παρουσίαση θεωρητικών προσεγγίσεων, προέκυψε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία δεν περιορίζεται στη διοικητική διαχείριση, αλλά επεκτείνεται στην ενίσχυση της συνεργασίας, της εμπιστοσύνης και της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών.

Η επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην κουλτούρα του σχολείου είναι θεμελιώδης. Μέσα από την υιοθέτηση αυτής της προσέγγισης, οι ηγέτες διαμορφώνουν περιβάλλοντα που προάγουν τη συμμετοχικότητα, την ανοιχτή επικοινωνία και τη

δημιουργία κοινού οράματος. Παράλληλα, η σύνδεση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων αναδείχθηκε ως καίρια, καθώς ενισχύεται τόσο η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών όσο και η ψυχολογική ανθεκτικότητα, γνωστή ως ψυχολογικό κεφάλαιο. Επιπλέον, η μελέτη ανέδειξε ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να λειτουργούν ως παράγοντες αλλαγής σε διαπολιτισμικά εκπαιδευτικά περιβάλλοντα, ενισχύοντας την πολυπολιτισμική κατανόηση και συνεργασία.

Ένα άλλο κρίσιμο σημείο της ανάλυσης ήταν η ενσωμάτωση της ψηφιακής ανάπτυξης στη μετασχηματιστική ηγεσία. Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες που υιοθετούν καινοτόμα τεχνολογικά εργαλεία ενισχύουν όχι μόνο την εκπαιδευτική διαδικασία αλλά και τη διοικητική αποτελεσματικότητα. Οι Robbins και Judge (2017) επισημαίνουν ότι η σύγχρονη ηγεσία απαιτεί τη συνεχή προσαρμογή στις τεχνολογικές εξελίξεις, καθιστώντας την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων απαραίτητη για κάθε εκπαιδευτικό ηγέτη.

Παράλληλα, η ανάλυση ανέδειξε ότι η μετάβαση από το παραδοσιακό διοικητικό μοντέλο στη μετασχηματιστική ηγεσία συνοδεύεται από πολλαπλές προκλήσεις. Σύμφωνα με τον Θεοφιλίδη(2012), η αντίσταση στις αλλαγές και η ανάγκη εξισορρόπησης μεταξύ παράδοσης και καινοτομίας είναι ζητήματα που απαιτούν συνεχή προσοχή από τους ηγέτες. Επιπλέον, η κριτική ανάλυση της μετασχηματιστικής ηγεσίας αποκάλυψε την ανάγκη για ευελιξία, προσαρμοστικότητα και υποστήριξη, ώστε να εφαρμοστούν αποτελεσματικά οι αρχές της.

Συνολικά, η μετασχηματιστική ηγεσία στην εκπαίδευση αποδεικνύεται ότι προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα για την ανάπτυξη της σχολικής κοινότητας και την αύξηση της αποτελεσματικότητας των σχολικών μονάδων. Η ενίσχυση της συνεργασίας, η δημιουργία κοινού οράματος και η υποστήριξη της επαγγελματικής ανάπτυξης αποτελούν κεντρικούς πυλώνες αυτής της προσέγγισης. Ωστόσο, για να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας, απαιτείται η αντιμετώπιση συγκεκριμένων προκλήσεων, όπως η έλλειψη πόρων, η περιορισμένη αυτονομία των σχολικών μονάδων και η ανάγκη συνεχούς προσαρμογής σε νέες κοινωνικές και τεχνολογικές συνθήκες.

Η συμβολή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαιδευτική πραγματικότητα είναι αναμφισβήτητη, ωστόσο η πλήρης αξιοποίησή της εξαρτάται από την ικανότητα των ηγετών να ερμηνεύουν το περιβάλλον τους, να καλλιεργούν σχέσεις εμπιστοσύνης και να ενσωματώνουν καινοτόμες πρακτικές που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εποχής. Με την υιοθέτηση αυτών των αρχών, η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να

αποτελέσει τη βάση για την αναμόρφωση της εκπαίδευσης και τη δημιουργία ενός δυναμικού και βιώσιμου μέλλοντος.

Η διερεύνηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση ανέδειξε σημαντικές πτυχές που χρήζουν περαιτέρω μελέτης και εμβάθυνσης. Κατά τη διάρκεια της έρευνας, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με τέσσερα διευθυντικά στελέχη δημοτικών σχολείων, οι οποίες παρείχαν πολύτιμες πληροφορίες για την εφαρμογή της ηγεσίας στην πράξη. Ωστόσο, λόγω έλλειψης χρόνου, η συλλογή δεδομένων δεν ολοκληρώθηκε, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων. Αυτή η εμπειρία αναδεικνύει την ανάγκη για διεύρυνση της έρευνας σε μεγαλύτερο δείγμα και για πιο συστηματική ανάλυση.

Μία βασική πρόταση για περαιτέρω έρευνα αφορά στην αυτονομία των σχολικών μονάδων και στον βαθμό στον οποίο οι περιορισμοί της εκπαιδευτικής γραφειοκρατίας επηρεάζουν την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Είναι σημαντικό να εξεταστεί κατά πόσο οι σχολικές μονάδες μπορούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να λειτουργήσουν ανεξάρτητα από αυστηρές διοικητικές δομές. Παράλληλα, πρέπει να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ των διαδικασιών επιλογής στελεχών και της αποτελεσματικής εκπαιδευτικής ηγεσίας. Η ανάπτυξη αξιόπιστων διαδικασιών επιλογής, που θα εξασφαλίζουν την επιστημονική και πρακτική επάρκεια των ηγετικών στελεχών, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος.

Επιπλέον, η ανάγκη για συνεχή επιμόρφωση και κατάρτιση των ηγετών σε θέματα διοίκησης, ηγεσίας και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αναδεικνύεται από τα δεδομένα. Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες χρειάζονται υποστήριξη για να αναπτύξουν δεξιότητες κριτικής και αναστοχαστικής σκέψης, που είναι απαραίτητες για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Η ανάλυση του τρόπου με τον οποίο οι οργανωτικές και διαχειριστικές δομές του εκπαιδευτικού συστήματος μπορούν να ενισχύσουν την επιτυχία της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι επίσης ένας σημαντικός τομέας για μελλοντική έρευνα.Τέλος, η ψηφιακή ανάπτυξη και οι νέες τεχνολογίες προσφέρουν μία νέα διάσταση στη μετασχηματιστική ηγεσία. Ειδικότερα, η μελέτη της επίδρασης της ψηφιακής ανάπτυξης στις δεξιότητες των ηγετών και η διερεύνηση του τρόπου ενσωμάτωσης ψηφιακών εργαλείων στις σχολικές μονάδες μπορούν να προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες για τον εκσυγχρονισμό της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Η εστίαση σε αυτούς τους τομείς έρευνας θα μπορούσε να ενισχύσει σημαντικά τη θεωρητική και πρακτική κατανόηση της ηγεσίας στην εκπαίδευση, συμβάλλοντας στη δημιουργία πιο ευέλικτων, αποτελεσματικών και καινοτόμων σχολικών μονάδων.

Α. ΒιβλιογραφίαστααΑγγλικά

Ainscow, M., Hopkins, D., Southworth, G. & West, M. (1994). *Creating the Conditions for School Improvement.*David Fulton Publishers Ltd.

Allix, N. M. (2000). *Transformational leadership: democratic or despotic?*Educational Management & Administration.

Andrews, R. L., & Soder, R. (1987). *Principal leadership and student achievement*. Educational leadership.

Antonakis, J., & Day, D. V. (Eds.). (2017). *The nature of leadership*. Sage publications.

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire.*Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). *The multifactor leadership questionnaire: Manual leader form, rater, and scoring key for MLQ (Form 5x-Short)*. Mind Garden.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership.* Journal of occupational and organizational psychology.

Aydin, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2013). *The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction*.Educational sciences: Theory and practice.

Baker, C. (1992). *Attitudes and language. Multilingual matters.*Series Editor: Derrick Sharp.

Baldridge, J. V., Curtis, D. V., Ecker, G., & Riley, G. L. (1978). Policy making and effective leadership. A National Study of Academic Management.

Barth, R. S. (1990). *Improving schools from within: Teachers, parents, and principals can make the difference.*Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco.

Bass, B. & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.*

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*.New York: Free Press.

Bass, B. M. (2006). *Transformational leadership.*Lawrence Elabaum Associating.

Blair, M. (2002). Effective school leadership: The multi-ethnic context. British journal of sociology of education.

Blase, J., (1999). Effective Instructional Leadership: Teachers' Perspectives on How Principals Promote Teaching and Learning in Schools.Journal of educational administration.

Bogler, R. (2001). *The influence of leadership style on teacher job satisfaction.*Educational administration quarterly.

Boyne, G. A. (2004). *Explaining public service performance: Does management matter?*Public Policy and Administration.

Burns, J. M. (1978). *Leadership and followership.*Leadership.

Bush, T. (2007). *Educational leadership and management: Theory, policy, and practice*.South African journal of education.

Bush, T. (2021). *Educational Leadership and Management: Theory, Policy, and Practice*.South African journal of education

Carney, S. (2003). *Globalisation, neo-liberalism and the limitations of school effectiveness research in developing countries: The case of Nepal.* Globalisation, Societies and Education.

Chance, P. (2013). *Introduction to educational leadership & organizational behavior.*Routledge.

Cleveland, H. (1985). *The knowledge executive: Leadership in an information society*.Dutton/Plume.

Day, C., Sammons, P., & Gorgen, K. (2020). *Successful School Leadership.* Education development trust.

Ejimofor, F. O. (2007). *Principals' transformational leadership skills and their teachers' job satisfaction in Nigeria.*

Fayol, H. (2016). *General and industrial management*.Ravenio Books.

Fiedler, F. E. (1993). *The contingency model: New directions for leadership utilization.* In Matteson and Ivancevich (Eds.), Management and Organizational Behavior Classics.

Finnigan, K. S., & Stewart, T. J. (2009). *Leading change under pressure: An examination of principal leadership in low-performing schools*.Journal of School Leadership

Glanz, J. (2005). *What every principal should know about operational leadership.* Corwin Press.

Goodman, L. V. (1984). *Standards for quality elementary schools, kindergarten through eighth grade.* Reston, VA: National Association of Elementary School Principals.

Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness.*Paulist press.

Griffin, R. W. (1993). *Management*. Houghton Mifflin Company.

Goleman, D. (2005). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam.

Gunter, H. (2001). *Leaders and leadership in education*.

Hall, G. E., & Hord, S. M. (1987). *Change in schools: Facilitating the process*.Suny Press.

Hallinger, P. (1992). *The evolving role of American principals: From Managerialto instructional to transformational leaders*. Journal of educational administration,

Hallinger, P. (2003). *Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership*. Cambridge Journal of education.

Hamel &Välikangas, 2003. *The Quest for Resilience*. Harvard Business Review.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). Educational administration: Theory, research, and practice.

Jackson, D. S. (2000). *The school improvement journey: Perspectives on leadership*. School Leadership & Management.

Jantzi, D., &Leithwood, K. (1996). *Toward an explanation of variation in teachers' perceptions of transformational school leadership*. Educational administration quarterly.

Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). Essentials of organizational behavior. Pearson Education (us).Prentice Hall.

Kotter, JP, (1996 and 2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Krishnan, V. R. (2005). *Transformational leadership and outcomes: Role of relationship duration.*Leadership & Organization Development Journal.

Lee, M. (2014). *Transformational Leadership: Is It Time For A Recall?*International journal of management and applied research.

Leithwood, K. A., & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*.Nottingham: National College for School Leadership.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). *Transformational leadership. The essentials of school leadership*.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). *Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature*. The leadership quarterly, 7(3), 385-425.

Luthans, F. (2002). *Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths*.Academy of Management Perspectives.

Luthans, F. (2002). *The need for and meaning of positive organizational*.Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior.

Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional *leadership*. Educational administration quarterly.

McCleskey, J. A. (2014). *Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development*. Journal of business studies quarterly.

Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management.Strategic management journal.

Morgan, G. (2011). *Reflections on images of organization and its implications for organization and environment*.Organization & Environment, 24(4), 459-478.

Mulford, B., & Silins, H. (2003). *Leadership for organisational learning and improved student outcomes—What do we know?*Cambridge Journal of Education, 33(2), 175-195.

Nguni, S., Sleegers, P., &Denessen, E. (2006). *Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case*.School effectiveness and school improvement, 17(2), 145-177.

Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*.Sage publications.

Olmstead, J. (2002). *Creating the functionally competent organization: An open systems approach*. Bloomsbury Publishing USA.

Sammons, P. (2006). School effectiveness and equity: Making connections.

Sergiovanni, Th. (2001). *Leadership- What's in it for schools?*

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational *effects of charismatic leadership: A self-concept based theory*. Organization science, 4(4), 577-594.

Smith, P., & Bell, L. (2011). *Transactional and transformational leadership in schools in challenging circumstances:* A policy paradox. Management in Education, 25(2), 58-61.

Spector, B. A. (2016). Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered.Leadership, 12(2), 250-260.

Telford, H.(1995). Collaborative Leadership in Urban Schools of Melbourne.

Toor, S. U. R., & Ofori, G. (2009). *Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture*. *Journal of Business Ethics*, *90*, 533-547.

Trottier, T., Van Wart, M., & Wang, X. (2008). *Examining the nature and significance of leadership in government organizations*. Public administration review, 68(2), 319-333.

Van der Voet, J. (2016). *Change leadership and public sector organizational change: Examining the interactions of transformational leadership style and red tape*. *The American Review of Public Administration*, *46*(6), 660-682.

Wright, T. A. (2003). *Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come*.Journal of Organizational behavior, 24(4), 437-442.

Yukl, G. (1999). *An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories*. The leadership quarterly, 10(2), 285-305.

Yukl, G. (2008). *How leaders influence organizational effectiveness. Theleadershipquarterly*. 19(6), 708-722.

Β. ΒιβλιογραφίασταΕλληνικά

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

Δημόπουλος, Δ. & Ιορδανίδης, Γ. (2019). *Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας στην ελληνική δευτεροβάθμια εκπαίδευση.*Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Δελλατόλας, Α., (2013). *Συναισθηματική Νοημοσύνη & Μετασχηματιστική Ηγεσία στους καθηγητές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.*In 7 th International Conference in Open & Distance Learning-November.

Διαλεκτόπουλος, Θ. (2017). *Πολυπολιτισμικότητακαιαντίστροφοςθρησκευτικόςρατσισμός.*Ζητήματα Διδακτικής των Θρησκευτικών, 1, 181-188.

Θεοφιλίδης, Χ., (1994). *Ο ηγετικός ρόλος του διευθυντή στη δημιουργία αποτελεσματικού σχολείου*. Παρουσία, 1, 48-56.

Θεοφιλίδης, Χ. (2012). *Σχολική ηγεσία και διοίκηση. Από τη γραφειοκρατία στη μετασχηματιστική ηγεσία*. Αθήνα: Γρηγόρης.

Ιορδανίδης, Γ. (2005). *Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας στην Αγγλία: Θεωρητική προσέγγιση*. Στο: Α. Καψάλης (Επιμ.). Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων, 123-157.

Καλλιοντζή, Β. & Ιορδανίδης Γ. (2019). *Η μετασχηματιστική ηγεσία στη δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα: διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών.* Έρευνα στην Εκπαίδευση, 8(1), 112-128.

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Κουτούζης, Μ. (2019). *Διοίκηση - Ηγεσία - Αποτελεσματικότητα: Αναζητώντας πεδίο εφαρμογής στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.*Στο: Καρακατσάνη, Δ. &Παπαδιαμαντάκη, Γ.(Επιμ.), Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Αθήνα: Επίκεντρο.

Ματσαγγούρας, Η. (2003). *Η διαθεματικότητα στη σχολική γνώση.*Αθήνα: Γρηγόρης.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Πασιαρδής, Π. (2014) Ε*κπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίαςστη σύγχρονη εποχή*.

Ράπτης, Ν. & Ψαράς, Χ. (2015). *Η Συνεργατική Ηγεσία στην Εκπαίδευση: Ο Ρόλος της Διεύθυνσης και του Συλλόγου Διδασκόντων*. Αθήνα: Διάδραση.

Σαΐτης, Χ. (2005α). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: εκδ. ιδίου.

Σαΐτης, Χ. (2005β). *Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολικών Μονάδων*.Αθήνα: εκδ. ιδίου.