



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΦΙΛΟΛΟΓΙΑΣ



ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΦΙΛΟΣΟΦΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ
ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ - ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ - ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΚΑΙ ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ «ΗΘΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ»

Τίτλος:

«Ο βασιλιάς –φιλόσοφος του Πλάτωνα και το πρότυπο του ηγέτη στη σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα. Ηθικές προεκτάσεις στο ρόλο του διευθυντή/ντριας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

της

Τυροκόμου Α. Δήμητρας

Διπλωματούχου Τμήματος Ηθικής Φιλοσοφίας του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου,
2018

Επιβλέπων Καθηγητής : Παντελόπουλος Γεώργιος, Διδάκτωρ τμήματος
Οικονομικών Επιστημών Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Συνεπιβλέποντες : Πανταζάκος Παναγιώτης, Καθηγητής του Τμήματος Φ.Π.Ψ.
Του Ε.Κ.Π.Α.

Αναστασίου Αθανάσιος, Επίκουρος Καθηγητής Οικονομικών
Επιστημών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Καλαμάτα, Ιούλιος 2018

Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία αποτελεί διπλωματική εργασία στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Ηθική Φιλοσοφία» του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του τμήματος Φιλολογίας.

Αισθάνομαι την υποχρέωση να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής εργασίας, τον κ. Παντελόπουλο Γεώργιο για την πολύτιμη καθοδήγησή του και την εμπιστοσύνη που μου επέδειξε. Με υπομονή, πολύτιμες συμβουλές και αδιάλειπτη ενθάρρυνση, υπήρξε αρωγός και σύμβουλος στην πορεία και την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον πρόεδρο του τμήματος τον κο Πανταζάκο Παναγιώτη που μου έδωσε την ευκαιρία και τη δύναμη να συνεχίσω αυτή μου την προσπάθεια και με στήριξε στην επιθυμία μου για διηλεκτή πνευματική αναζήτηση και βελτίωση.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5-12
Α.Η ΠΛΑΤΩΝΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΒΑΣΙΛΙΑ-ΦΙΛΟΣΟΦΟ	
1. Ο ΠΛΑΤΩΝΑΣ ΚΑΙ Η ΕΠΟΧΗ ΤΟΥ.....	12-13
1.1. Ο ΒΑΣΙΛΙΑΣ ΦΙΛΟΣΟΦΟΣ Ή ΦΙΛΟΣΟΦΟΣ ΒΑΣΙΛΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΡΙΣΤΗ ΠΟΛΙΤΕΙΑ.....	13-19
1.2 Η ΠΡΑΓΜΑΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΡΙΣΤΗΣ ΠΟΛΙΤΕΙΑΣ.....	19-23
1.3 ΦΙΛΟΣΟΦΟΙ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΛΑΤΩΝΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ.....	24-25
Β. ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	
2. ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	26-27
2.1. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ.....	28-30
2.2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ.....	30-32
2.3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	32-33
2.3.1.ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	33-35
2.4. ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ.....	35-38
3. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	
3.1 ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΩΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ.....	38-39
3.2. Ο ΗΓΕΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ – Ο ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ.....	39-41
4. ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	
ΑΠΟ ΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΗ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΕΜΗΜΕΝΗ ΘΕΩΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	

4.1.ΚΛΑΣΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ Ή ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ.....	41-42
4.2. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	43-45
4.3. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.....	45-47
4.4.ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ – Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	47-49
4.5. ΚΑΤΑΝΕΜΗΜΕΝΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	49-50
4.6. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	50-51
4.7. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	51-54
5. Ο ΣΧΟΛΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ ΣΤΙΣ ΔΟΜΕΣ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ - ΗΘΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΟΥ	
5.1.ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ.....	54-55
5.2.ΗΘΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ - Διευθυντικές δεξιότητες και χαρακτηριστικά σε σχολική μονάδα πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.....	55-58
5.3. Η ΗΓΕΤΙΚΗ ΦΥΣΙΟΓΝΩΜΙΑ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	58-61
5.4.ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	61-66
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	67-70
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	71-73

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συγκεκριμένη εργασία αποτελείται από δύο μέρη: στο πρώτο μέρος γίνεται μια προσέγγιση της θέσης του Πλάτωνα για το βασιλιά - φιλόσοφο και στο δεύτερο μέρος εξετάζεται ο ηγέτης στη σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα. Γίνεται μια προσπάθεια να διαφανούν κάποια κοινά σημεία μεταξύ των σημερινών θεωριών γύρω από την ηγεσία στην εκπαίδευση και της πλατωνικής αντίληψης για τον ηγέτη. Πιο αναλυτικά. Στην ιδανική του *Πολιτεία* ο Πλάτων απευθύνεται στον Γλαύκωνα και του επισημαίνει ότι:

«αν δεν κυβερνήσουν τις πολιτείες οι φιλόσοφοι ή αν αυτοί που τώρα λέγονται βασιλείς και κυβερνήτες, δεν ασχοληθούν με τη φιλοσοφία γνήσια και ικανοποιητικά και, αν δεν συμπέσουν στο ίδιο πρόσωπο η πολιτική δύναμη και η φιλοσοφία και αν το πλήθος όσων τώρα πορεύονται χωριστά προς το ένα ή προς το άλλο από αυτά τα δύο δεν εμποδιστούν με βία να το κάνουν, δεν θα έχουν, φίλε Γλαύκωνα, τελειωμό των κακών τους οι πόλεις και νομίζω, ούτε το ανθρώπινο γένος, ούτε και το πολίτευμα που έχουμε αναπτύξει δε θα αποκτήσει αληθινή υπόσταση και δε θα βγει στο φως του ήλιου»¹

Ο ιδανικός κόσμος για τον Πλάτωνα στηρίζεται στην ηθική και στη λογική και σκοπός του ιδανικού κράτους θα πρέπει να είναι η καθοδήγηση των πολιτών προς μια ζωή που τους αρμόζει και θα τους φέρει ευτυχία. Στην πλατωνική αντίληψη εκφράζεται η άποψη ότι: «οι πόλεις θα ευτυχήσουν, αν τις κυβερνήσουν οι φιλόσοφοι ή αν φιλοσοφήσουν οι κυβερνώντες». Στο έργο του Πλάτωνα «*Πολιτεία*» θεμελιώδης είναι η ιδέα του βασιλιά- φιλόσοφου· ο φιλόσοφος οφείλει να είναι ο ηγέτης ή ο βασιλιάς της Πολιτείας, σύμφωνα με τον αρχαίο φιλόσοφο και εδώ εμφανίζεται για πρώτη φορά ο όρος *βασιλεύς-φιλόσοφος*.

Ο φιλόσοφος – βασιλιάς της Πλατωνικής *Πολιτείας* αντικατοπτρίζει το ιδεώδες ενός δίκαιου και συνετού ανθρώπου, ο οποίος είναι γνώστης της απόλυτης αρετής και της αλήθειας και σύμφωνα με το πρότυπο του οποίου, οφείλουμε να προσαρμόσουμε και τη δική μας ζωή.

¹ Πλάτων, Πολιτεία, 473 c 11 - e 3, Oxford classical texts

Ο ρόλος του συνίσταται αφενός μεν να διοικήσει την πόλη με βάση την έννοια του Αγαθού, αφετέρου δε να μεταδώσει και να κάνει κατανοητή στους άλλους την έννοια της αλήθειας και της δικαιοσύνης. Η γνώση της αρετής, την οποία κατέχει, προϋποθέτει ένα πρόγραμμα συνεχούς και επίπονης εκπαίδευσης.

Στο έργο του γνωστού φιλοσόφου « *Πολιτεία* » δίνονται πληροφορίες αλλά και απαντήσεις σε ένα ευρύ φάσμα ερωτημάτων που έχουν σχέση με την ηθική και την πολιτική, τη γνώση και τη μεταφυσική: πεδία που ο Πλάτων θεωρεί αλληλένδετα και αλληλοεξαρτώμενα. Σύμφωνα με τον Κογρε, ο Πλάτων εκφράζει την άποψη ότι:

« μια καλή παιδεία θα καταστήσει όλα τα μέλη της ικανά να σχηματίσουν την ορθή ιδέα, όσον αφορά τη φυσική και αληθινή ιεραρχία αξιών, το σεβασμό προς τους καλύτερους και κυρίως το σεβασμό προς τη γνώση » (Κογρε,1993:132).

Η εκπαίδευση εξετάζεται εκτενώς στα δύο τελευταία έργα του : στην «*Πολιτεία*» και στους «*Νόμους*». Στόχος της εκπαίδευσης για τον Πλάτωνα δεν είναι μόνο η εκμάθηση τεχνών και δεξιοτήτων αλλά η αρμονική ανάπτυξη της ψυχής του ανθρώπου. Σύμφωνα με τον Lesky: «από την αρχή - αρχή τα προβλήματα της παιδείας κατέχουν το κέντρο. Μόνο αυτή μπορεί να προσφέρει στον Πλάτωνα τη δυνατότητα κάτω από τον αξιολογικό ουρανό της θεωρίας του για τις ιδέες, να πάρουν μορφή οι ελληνικές σκέψεις για το βασιλιά, ο οποίος πρέπει να συγκεντρώνει δύναμη και δικαιοσύνη (Lesky,2011:733) ».

Ιεραρχικά ανώτερος στην πλατωνική πολιτεία είναι αυτός που κατέχει τη μεγαλύτερη γνώση. Οι σοφοί είναι υποχρεωμένοι να κυβερνήσουν την Πολιτεία αφού αυτοί κατέχουν την υπέρτατη, αληθινή γνώση του Αγαθού και του Όντος. Η δε γνώση τους ακτινοβολεί και κάνει όλη την Πολιτεία να συμμετέχει στη γνώση (Κογρε,1993:133). Ο Πλάτων συνθέτει ένα μανιφέστο, όπως αναφέρει η Julia Annas (Annas,1981,:9), αλλά είναι τόσο καλός φιλόσοφος, ώστε στην πορεία της σύνθεσης να εγείρει σημαντικά και δύσκολα φιλοσοφικά ζητήματα. Το έργο «*Πολιτεία*», που γράφεται γύρω στα 380 π.Χ. στους κλασικούς χρόνους, έχει προκαλέσει πλήθος συζητήσεων και έχει εγείρει ερμηνείες διαφορετικές.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας εξετάζονται οι σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας που αφορούν στην εκπαιδευτική πραγματικότητα, όπως αυτή διαμορφώνεται και κάτω από το πρίσμα της παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας. Οι εκπαιδευτικές πολιτικές στον κόσμο είναι προσανατολισμένες τα τελευταία χρόνια στην εφαρμογή νεοφιλελεύθερων πολιτικών και τη σύνδεση του σχολείου με την αγορά εργασίας . Οι

χώρες επιχειρούν να προσδιορίσουν και να εφαρμόσουν τις «δομικές αναπροσαρμογές» που απαιτούνται για την καπιταλιστική μεταρρύθμιση του σχολείου, το σχολείο δηλαδή προσαρμοσμένο και προσανατολισμένο στις ανάγκες της αγοράς, ενώ ταυτόχρονα η αγορά είναι αυτή που ορίζει το εκπαιδευτικό οικοδόμημα. Επιβάλλεται η *αλλαγή από ένα κοινοτικό-συλλογικό μοντέλο οργάνωσης*, στο οποίο στόχος της εκπαίδευσης είναι η κοινωνικοποίηση των ανθρώπων μέσα από την ενσωμάτωση τους στην κοινωνία, την προετοιμασία τους για τους ρόλους που θα αναλάβουν, την ανάπτυξη συνεργασίας και την ετοιμότητα για μάθηση *,σε ένα διαχειριστικό ορθολογικό μοντέλο*, που δημιουργεί ένα διαφορετικό πλαίσιο για την εκπαίδευση, όπου οι επαγγελματικές δεξιότητες, η αποδοτικότητα, η κατάρτιση, η κατάρκτηση και η ανταγωνιστικότητα είναι έννοιες και αξίες που ακούγονται όλο και περισσότερο.

Στον παγκόσμιο χώρο παρουσιάζεται τα τελευταία χρόνια τόσο η εκπαιδευτική πολιτική ως η βασική υποδομή της οικονομικής πολιτικής, όσο και η ποιοτική εκπαίδευση για την αγορά εργασίας. «Στόχος είναι να γίνει ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη η οικονομία της γνώσης ανά την υφήλιο»-σύνοδος της Λισαβόνας-, ενώ η ευρωπαϊκή επιτροπή του 2000, υποβάλλει έκθεση στην οποία προωθείται το μοντέλο για την ποιότητα στην εκπαίδευση: αυτό που έχει σχέση με τους δείκτες επίδοσης, τα επίπεδα αναφοράς, τη μέτρηση και τη λογοδοσία ,τη διαδικασία αξιολόγησης των σχολικών μονάδων και πώς θα μετρούμε την επίδοση των μαθητών. Ο όρος της επίδοσης στο σχολείο παραπέμπει στην έννοια της απόδοσης· όρος που χρησιμοποιείται σε εμπορικές και παραγωγικές δραστηριότητες. Στην οικονομία της αγοράς, στο βιομηχανικό και παραγωγικό ανταγωνισμό, στον αθλητικό, σχολικό καλλιτεχνικό χώρο και όπου γενικά οι άνθρωποι συγκρίνονται και ανταμείβονται με πριμοδοτήσεις ή βαθμούς, η επίδοση αντανakλά και καταγράφει όχι μόνο τη σύνδεση με την σημερινή παγκόσμια κοινωνία αλλά αποτελεί και ασφαλή δείκτη ποσοτικής μέτρησης και ποιοτικής εκτέλεσης συγκεκριμένου έργου. Το σχολείο λειτουργεί και χρησιμοποιείται ως όργανο των κυρίαρχων οικονομικών δυνάμεων, ως μέσο παραγωγής εργοστασιακού τύπου «προϊόντων» που θα εξυπηρετήσουν στο μέλλον συγκεκριμένου τύπου ανάγκες της κοινωνίας. Προσφέρει και κυρώνει γνώσεις δηλαδή, αναγνωρισμένες για την αγορά εργασίας, ειδικεύσεις που επιτρέπουν στο άτομο να βγει στην αγορά εργασίας μέσα όμως ταυτόχρονα και από μια ιδεολογία των δυνάμεων που κατέχουν την δύναμη και την εξουσία.

Στις περισσότερες σχολικές μονάδες αλλά και σε οργανισμούς που σχετίζονται με την εκπαίδευση (π.χ. γραφεία εκπαίδευσης) διατηρείται στερεοτυπικά το γραφειοκρατικό-κλασικό σύστημα με μερική εφαρμογή των ανοικτών συστημάτων (μαθητοκεντρικό σύστημα). Έτσι παρατηρούμε τον απόλυτο και αδιαφιλονίκητο ηγέτη - διευθυντή στη κορυφή της ιεραρχίας, ο οποίος επικοινωνεί σε μικρό βαθμό με τους υφιστάμενούς του και κυρίως για τους θυμίζει τον εκτελεστικό τους ρόλο. Στη βάση κάθε απόκτησης και μεταβίβασης γνώσεως, όμως έλεγε ο Πλάτων, είναι το κίνητρο. Τα κίνητρα και οι ανάγκες των εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων φαίνεται πως παραγκωνίζονται με τη σχολική μονάδα να παρουσιάζει, σύμφωνα με τη θεωρία του F.Fiedler, υψηλή LPC Least Preferred CO – worker (ενδεικτικός δείκτης για την αντίσταση στις αλλαγές που προτείνει ο ηγέτης).²

Αν επιχειρούσαμε να εξετάσουμε τη σημερινή εκπαιδευτική πραγματικότητα και κατά πόσο αυτή εξυπηρετεί την εποχή και τις ανάγκες του σύγχρονου ανθρώπου ,θα ανακαλύπταμε αγκυλώσεις και μια εμμονική προσήλωση σε κοινωνικές επιταγές του παρελθόντος και της μεταπολεμικής εποχής, όπου η ανάγκη για συστηματική οργάνωση και πειθαρχία ήταν επιβεβλημένη. Η γραφειοκρατική οργάνωση και η προσήλωση στην κλασική θεώρηση των πραγμάτων αντανακλά ένα μεγάλο μέρος της ζωής του σχολείου και του χρόνου ενασχόλησης των εκπαιδευτικών αλλά και του διευθυντή του σχολείου.

Η σημερινή εποχή ιδιαίτερα ανταγωνιστική αλλά και απαιτητική σε πολλά επίπεδα (γνωστικό, πληροφορίας, ευελιξίας, προσαρμογής) ανταποκρίνεται κατά την άποψή μου, σε ένα μοντέλο μετασχηματιστικής θεωρίας σε συνδυασμό με τη συναλλακτικού τύπου θεωρία, η οποία, θα ήταν η πιο ενδεδειγμένη για τη σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα. Ο ηγέτης στο χώρο της εκπαίδευσης, θεωρώ, ότι οφείλει να είναι οραματιστής, να έχει την έμπνευση, ώστε να επηρεάσει και να κινητοποιήσει τα υπόλοιπα μέλη της κοινότητας του σχολείου, τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές αλλά και τους γονείς.

² Η σχέση ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη και στη μέτρηση LPC εξαρτάται από μια σύνθετη περιπτωσιακή μεταβλητή, η οποία ονομάζεται «περιπτωσιακός έλεγχος» ή «περιπτωσιακή προτίμηση» (situational control or situational favourability). Η μεταβλητή αυτή καθορίζει το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης έχει έλεγχο της κατάστασης και του προσωπικού του (Smith & Peterson, 1988)

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης μεταλλάσσει το σύλλογο διδασκόντων σε ηγέτες, βοηθά τα μέλη του διδακτικού προσωπικού να υιοθετήσουν υψηλές προσδοκίες, να θέτουν από κοινού στόχους και να εργάζονται συστηματικά για να πραγματοποιηθούν. Οι εκπαιδευτικοί στη μετασχηματιστική ηγεσία με την ενθάρρυνση και υποστήριξη του ηγέτη, αλλάζουν συμπεριφορά και στρατηγικές διδασκαλίας, υιοθετούν νέες προσεγγίσεις, εφαρμόζουν νέα προγράμματα έχοντας αρωγό στις προσπάθειές τους τον ηγέτη-διευθυντή του σχολείου. Η ηγεσία, με αυτόν τον τρόπο, αποτελεί μια ολότητα και συνακόλουθα δεν είναι ευθύνη ενός μόνο ατόμου. Εξάλλου και οι πηγές ηγεσίας είναι πολλαπλές. Δημιουργούνται στη σχολική μονάδα κοινότητες πρακτικής και οι άνθρωποι που αποτελούν την κοινότητα αλληλοστηρίζονται και επικοινωνούν.

Ο μετασχηματιστικός σχολικός ηγέτης κατανοεί και εργάζεται να επέλθει η αλλαγή σε προβλήματα του παρελθόντος με νέες προσεγγίσεις έχοντας δίπλα του τους εκπαιδευτικούς, τους οποίους εκπαιδεύει, ώστε να γίνουν ηγέτες στο ρόλο τους. Ο διευθυντής επιδιώκει την αλλαγή μέσω της συμμετοχής και της προσέγγισης από τη βάση προς την κορυφή και παράλληλα με το προσωπικό του παράδειγμα εμπνέει τους εκπαιδευτικούς του και γίνεται καθοδηγητής των προσπαθειών για να επιτευχθούν οι στόχοι. Παρακολουθεί την πορεία της μαθησιακής διαδικασίας σε κάθε βήμα της και είναι πρόθυμος να προσφέρει τη στήριξη που απαιτείται, είτε εξατομικευμένα βοηθώντας τα άτομα χωριστά είτε ενθαρρύνοντας τα να συνεργάζονται αρμονικά, δημιουργώντας υποστηρικτικές δομές για συνεργασία.

Από την άλλη πλευρά, το εκπαιδευτικό προσωπικό λειτουργεί ενσυνείδητα, συμμετέχει ενεργητικά στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων για το τι είναι σημαντικό. Αναπτύσσεται συλλογική νοημοσύνη στη σχολική μονάδα και τους εκπαιδευτικούς που έχουν έντονο το συναίσθημα του «ανήκειν». Στα σχολεία όπου ο διευθυντής ασκεί μετασχηματιστική ηγεσία έχει παρατηρηθεί βελτιωμένη επίδοση των μαθητών, με τα σχολεία να μετατρέπονται σε ερευνητικές κοινότητες που προωθούν την αποτελεσματική και αυθεντική γνώση. Οι γονείς, με τους οποίους ο μετασχηματιστικός ηγέτης συνεργάζεται και κτίζει σχέσεις εμπιστοσύνης, γίνονται συμμετοχοί στο όραμα και αρωγοί των προσπαθειών του ίδιου και του εκπαιδευτικού προσωπικού προσφέροντας κι αυτοί με τη σειρά τους τη στήριξη. Σε αυτές τις σχολικές μονάδες που διοικούνται με πνεύμα συλλογικότητας, κατανοούν τα μέλη ότι υπάρχει χώρος δράσης για όλους και με συμμετοχική διοίκηση οφείλουν να αναδεικνύουν όλοι τον καλύτερό τους εαυτό.

Η καταναεμημένη ηγεσία εξάλλου αποτελεί μια σύγχρονη θεωρία και προκύπτει μέσα από τις περιπτωσιακές ανάγκες του σχολικού οργανισμού. Αναδύεται δε στην προσπάθεια των εκπαιδευτικών και του διευθυντή να αντιμετωπίσουν μια κατάσταση ή ένα πρόβλημα. Ο ίδιος ο ηγέτης ,για να ασκήσει καταναεμημένη ηγεσία, θα πρέπει να είναι το πρότυπο της υπομονής, της καλοσύνης και της ενεργούς ακρόασης, ενώ ως άτομο λειτουργεί παραδειγματικά. Από την άλλη πλευρά, τα μέλη σχηματίζουν ένα δίκτυο ατόμων που καταθέτουν την τεχνογνωσία τους και συνεργάζονται από κοινού για τη βελτίωση του σχολείου τους. Ο ηγέτης δεν παραμένει στο περιθώριο, αντίθετα λαμβάνει αποφάσεις, αξιολογεί τα δεδομένα, διαπιστώνει δυνατότητες επίλυσης των προβλημάτων, ενθαρρύνει τα άτομα σε ρόλους και συμπεριφορές και διευκολύνει τις κάθετες και οριζόντιες σχέσεις του προσωπικού μέσω δυναμικών αλληλεπιδράσεων. Ωστόσο απαιτείται ευελιξία και προσαρμοστικότητα από τον ηγέτη για να καθορίσει μέσα από διάλογο με το σύλλογο εκπαιδευτικών τα κριτήρια που πρέπει να πληρεί κάποιος, για να ανταποκριθεί στις ευθύνες. Σύμφωνα με έρευνες, η άσκηση περισσότερης εξουσίας από τους εκπαιδευτικούς είχε θετική επίδραση τόσο στους ίδιους όσο και στους μαθητές τους, οι οποίοι επικεντρώνονταν στη διδασκαλία με μεγαλύτερο ενδιαφέρον.

Στις δομές της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, ο δημιουργικός ηγέτης επενδύει στη συνεργατική δημιουργικότητα και χρησιμοποιεί την τεχνολογία για υποστήριξη και επέκταση των επιπτώσεων της ηγεσίας με αντίκτυπο σε μεγάλη κλίμακα ,ενώ ταυτόχρονα διαθέτει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό στοιχείο, το οποίο είναι πλεονέκτημα και μειονέκτημα συγχρόνως: τις συνεργατικές ικανότητες δημιουργικότητας και την τεχνογνωσία, τις μεθοδολογίες και τις καλές πρακτικές χρησιμοποιώντας αυτά τα εργαλεία με συνειδητή οξυδέρκεια. Παρ' όλα αυτά, είναι εξαιρετικά δύσκολο να ανοίγει δρόμους σε καταστάσεις χάους και κρίσης και γι' αυτό το λόγο χρειάζεται καλούς συνεργάτες και χρόνο. Η σκέψη με διαφορετικό τρόπο και το όραμα για έναν καλύτερο κόσμο, εξακολουθούν να δρουν με ανάπτυξη ενθουσιασμού και όρεξη για εργασία σε οποιαδήποτε ηλικία, ακριβώς επειδή η δημιουργικότητα είναι μια εγγενής ανθρώπινη ικανότητα.

Προβληματική και ξεπερασμένη θεωρία για την ηγεσία στην εκπαίδευση ,κατά τη γνώμη μου, είναι η θεωρία του «μεγάλου ανδρός». Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, κάποια άτομα αφενός διαθέτουν έμφυτες ικανότητες και γνωρίσματα, αφετέρου είναι γεννημένα για να γίνουν ηγέτες. Η θεωρία του μεγάλου ανδρός αποκλείει τη γυναίκα από ηγετική θέση, αφού είναι συνυφασμένη με το αρσενικό στοιχείο και τη σωματική

δύναμη. Παρωχημένη αντίληψη για την εποχή και επιπλέον ρατσιστική που δεν μπορεί να σταθεί στις μέρες μας αποκλείει τις γυναίκες από θέσεις ηγεσίας και αναφέρεται μόνο σ' ένα μέρος του ενεργού πληθυσμού. Η συγκεκριμένη θεωρία δεν μπορεί να σταθεί σε αναπτυγμένες κοινωνίες με καλλιεργημένους ανθρώπους, ενώ αναμφίβολα θυμίζει εποχές όπου επικράτησαν θεωρίες επικίνδυνες, όπως η ευγονική.

Εντούτοις, στην Ελλάδα παρατηρείται ποιοτική ανισότητα στις διευθυντικές θέσεις στην εκπαίδευση με τη μεγάλη υπεροχή των ανδρών σε θέσεις ηγεσίας. Κι ενώ θα περίμενε κανείς πως οι γυναίκες, που αποτελούν την αριθμητική πλειοψηφία στο χώρο της εκπαίδευσης, να κατέχουν αντίστοιχα ικανοποιητικές θέσεις ηγεσίας, παρόλα αυτά, στον τομέα της εκπαιδευτικής διοίκησης, αποτελούν τη μεγάλη μειοψηφία. Μολαταύτα, η θέση του Πλάτωνα για τη γυναίκα στην Αρχαία Αθήνα υπήρξε ριζοσπαστική και είχε προκαλέσει αντιδράσεις στην εποχή του. Είχε υποστηρίξει την ιδέα της συμμετοχής των γυναικών στην ηγεσία, εφόσον αυτές λάμβαναν την κατάλληλη εκπαίδευση και επιλέγονταν μέσα από επιτυχείς δοκιμασίες.

Όσον αφορά την εκπαίδευση που παρέχεται σήμερα, η αναγνώριση και προώθηση της ποιοτικής διδασκαλίας απαιτεί τη δημιουργία ενός αξιόπιστου συστήματος που θα λειτουργεί προτρεπτικά προς όλους τους εκπαιδευτικούς που ενδιαφέρονται για τη βελτίωση της απόδοσής τους και της αποτελεσματικότητάς τους προσφοράς μέσα στο χώρο εργασίας τους. Η βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης μέσω της ποιοτικής αναβάθμισης των εκπαιδευτικών αλλά και όλων των παραγόντων που συντελούν στο εκπαιδευτικό έργο (διευθυντές, υποδιευθυντές, παιδαγωγικοί σύμβουλοι) κρίνεται αναγκαία και επιβεβλημένη σε μια σύγχρονη εποχή. Το κόστος που πληρώνει μία κοινωνία που δεν αναγνωρίζει τη σημασία της ποιότητας στην εκπαίδευση είναι τεράστιο καθώς φτωχά προετοιμασμένα άτομα μειώνουν σοβαρά την ικανότητα παραγωγής, ανάπτυξης και εισαγωγής καινοτομιών σε μια κοινωνία. Η σχολική αποτυχία θέτει σε κίνδυνο την κοινωνική συνοχή και κινητικότητα και θέτει νέα έξοδα για αναπλήρωση / εκμηδενισμό της αποτυχίας του εκπαιδευτικού συστήματος.

Οι εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις, όπως βαπτίζονται από τους εκάστοτε υπουργούς που αναλαμβάνουν το πολύπαθο Υπουργείο Παιδείας στην Ελλάδα, αποδεικνύονται αναποτελεσματικές και ατελέσφορες για όσους εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία. Κατά την προσωπική μου άποψη, χρειάζεται μια ουσιαστική αλλαγή της νοοτροπίας που κυριαρχεί σήμερα σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να διοικείται το σχολείο και αυτή η αλλαγή να ξεκινά από τον κεντρικό φορέα αυτόν του Υπουργείου.

Λέξεις – κλειδιά: βασιλιάς-φιλόσοφος, αγαθό, ηγέτης, σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα, όραμα, μετασχηματιστική ηγεσία, πρωτοβάθμια εκπαίδευση

Α.Η ΠΛΑΤΩΝΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΒΑΣΙΛΙΑ-ΦΙΛΟΣΟΦΟ

1. Ο ΠΛΑΤΩΝΑΣ ΚΑΙ Η ΕΠΟΧΗ ΤΟΥ

Ο Πλάτων γεννήθηκε το 427 π.Χ. και πέθανε το 347 π.Χ. Γόνος ισχυρής αθηναϊκής οικογένειας και στενός συγγενής με σημαντικές πολιτικές προσωπικότητες της εποχής του, διάλεξε την φιλοσοφία από την πολιτική, όπως θα ήταν αναμενόμενο. Ο Πλάτων ήλπιζε σε όλη τη διάρκεια της ζωής του ότι η φιλοσοφία μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση του κόσμου, αλλά και ότι αξίζει να έχουμε περιορισμούς στην επιδίωξη του προσωπικού οφέλους, επειδή μπορούμε να εμπιστευόμαστε την ηθική τάξη. Εκθέτει ριζοσπαστικές απόψεις με τις οποίες προκαλεί τους σύγχρονούς του (κοινοκτημοσύνη, διακυβέρνηση από ειδήμονες, μοίρασμα ερωτικών συντρόφων) και αμφισβητεί ριζικά τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνεται η έννοια «αγαθός βίος».

Απογοητευμένος από την πολιτική κατάσταση στην Αθήνα και τη διαφθορά των ατόμων με δύναμη, όπως διαμορφώθηκε με την επιβολή της δικτατορίας 30 ολιγαρχικών (μεταξύ των οποίων και ο ξάδελφος και ο θείος του) χάρηκε όταν η εξουσία τους τελικά ανατράπηκε και αποκαταστάθηκε η δημοκρατία. Η διδασκαλία των σοφιστών από την άλλη, τους οποίους ο Πλάτων αποστρεφόταν, επηρέαζε τη σκέψη τότε και αντικαθιστούσε το ερώτημα «πώς να ζήσουμε έναν αγαθό βίο» με το ερώτημα «πώς να πετύχουμε στη ζωή». Πολλοί άνθρωποι, θα λέγαμε σήμερα οι πνευματικοί άνθρωποι της εποχής, επηρεασμένοι από τους σοφιστές, απομακρύνονταν από τις πατροπαράδοτες αξίες και άρχισαν να αμφισβητούν τον τρόπο οργάνωσης του κοινωνικού και πολιτικού βίου. Η δίκη και η καταδίκη του δασκαλού του Σωκράτη όμως οδηγούν τον Πλάτωνα στην απογοήτευση για τη βελτίωση της κοινωνίας και την απαλλαγή από τη διαφθορά.

Στα ταξίδια του στη Σικελία αποπειράται σύμφωνα με την έβδομη επιστολή, να κάνει πράξη όσα περιγράφει στην Πολιτεία και να μετατρέψει ένα βασιλιά σε φιλόσοφο. Ο Διονύσιος ο Β΄, ο νέος ηγεμόνας των Συρακουσών, εκδήλωσε αυτό το ενδιαφέρον. Το εγχείρημα όμως απέτυχε.

Ο φιλόσοφος-βασιλεύς της αρίστης πολιτείας αποτελεί το κεντρικό θέμα των τριών μεσαίων βιβλίων Ε', ΣΤ' και Ζ' «Πολιτείας». Όταν ο Πλάτων διατύπωσε τη θεωρία του για το βασιλιά-φιλόσοφο, ήταν ήδη 50 χρονών και ίσως σκεφτόταν με αυτή του τη θεωρία τη δική του σταδιοδρομία. Όμως οι κατάλληλες συνθήκες δε δημιουργήθηκαν ούτε στην Αθήνα αλλά ούτε και στις Συρακούσες όπως είδαμε, όπου το εγχείρημα της πραγμάτωσης της θεωρίας του στον Διονύσιο το Β' το βασιλιά των Συρακουσών κατέληξε σε αποτυχία. Στη Ζ' επιστολή του που τη γράφει σε περασμένη ηλικία, 75 χρόνων, ο Πλάτων γράφει ότι τα ανθρώπινα δεινά δε θα τελειώσουν αν δεν πάρουν την πολιτική εξουσία οι φιλόσοφοι.

Το έργο του Πλάτωνος περικλείει πλήθος σημαντικών πληροφοριών, ιδεολογικών τοποθετήσεων και φιλοσοφικών αποφθεγμάτων ενώ ο Πλάτων θεωρείται πνευματικός κληρονόμος του Σωκράτη.

1.1 Ο φιλόσοφος - βασιλεύς ή ο βασιλεύς - φιλόσοφος

Όπως αναφέρει ο Κορδάτος, «κανένας φιλόσοφος δεν αδιαφόρησε για την πολιτική ζωή της χώρας του και η φιλοσοφία ήταν σαν να πούμε βοηθητική επιστήμη της πολιτικής» (Κορδάτος,1972:46). Ο προσεκτικός μελετητής της αρχαίας ελληνικής ιστορίας διαπιστώνει ότι οι Έλληνες φιλόσοφοι έπαιρναν ενεργό μέρος στην πολιτική ζωή και πως οι πιο πολλοί απ' αυτούς καταπιάστηκαν συστηματικά με πολιτειακά και κοινωνιολογικά ζητήματα. Φιλόσοφοι όπως ο Παρμενίδης, ο Εμπεδοκλής, ο Σωκράτης, ο Πλάτων, ο Αριστοτέλης, οι σοφιστές, οι Στωικοί και οι Επικούρειοι ασχολήθηκαν με την πολιτική και πολλοί έγραψαν και τις απόψεις τους. Στο σύγγραμμά του τα «Πολιτικά», ο Αριστοτέλης αναπτύσσει την άποψή του για την επιστήμη της πολιτικής ζωής.

Η ταύτιση ηθικής και πολιτικής υπάρχει σε όλη την αρχαιοελληνική παράδοση ακόμη και στους Σοφιστές και ο καλός άνθρωπος ταυτίζεται με τον καλό πολίτη και το καλό του πολίτη επεκτείνεται και ταυτίζεται με το γενικό καλό της πολιτείας (Μανιάτης,2005). Εξάλλου, διατυπώθηκε πολλές φορές το ερώτημα αν η Πολιτεία

πρέπει να θεωρηθεί ως συμβολή στη θεωρία της ηθικής ή της πολιτικής. Όπως γράφει ο Taylor: «θέμα της άραγε αποτελεί η ενάρετη συμπεριφορά ή το ιδανικό κράτος; Η απάντηση είναι ότι, από τη σκοπιά του Σωκράτη και του Πλάτωνα, δεν υπάρχει διάκριση παρά μόνο συμβατική και διευκολυντική μεταξύ ηθικής και πολιτικής. Η πολιτική βασίζεται στην ηθική και όχι το αντίθετο»(Taylor,1997:311).

Από τους πρώιμους πλατωνικούς διαλόγους ακόμα, βλέπουμε ότι ο Πλάτων πιστεύει ότι οι πολιτικοί θα πρέπει να κατέχουν την *βασιλικήν τέχνην* ή *επιστήμην* αλλά και να διαθέτουν αυτογνωσία για να μπορέσουν μέσα από την αληθινή γνώση να δώσουν σοφές συμβουλές στην πολιτεία. Στο *Γοργίαν*³ θέλοντας να μας δώσει ένα ψήγμα της πολιτικής του θεωρίας για το βασιλιά-φιλόσοφο, ο Σωκράτης καταλήγει στο συμπέρασμα ότι αυτός είναι ο μοναδικός αληθινός πολιτικός, διότι μόνο αυτός επιδιώκει να κάνει τους ανθρώπους καλύτερους και πως ο φιλόσοφος οφείλει να είναι ή ο ηγέτης ή ο βασιλιάς της Πολιτείας. Την πορεία αυτή ακολουθεί και ο Πλάτων όπου στην *Πολιτεία* κατασκευάζει μια φανταστική πόλη, την Καλλίπολη, όπου κυβερνώντες θα είναι οι φιλόσοφοι.

Την περίοδο της παρακμής της αθηναϊκής δημοκρατίας ,ο Πλάτων αντανακλώντας σκέψεις φιλο-ολιγαρχικές⁴ υποστήριξε ότι η πολιτεία θα σωθεί, αν κυβερνήσουν οι φιλόσοφοι. Αργότερα οι Στωικοί αλλά και ο Πλούταρχος θα υποστηρίξουν ότι «*Οί λόγοι τῶν φιλοσόφων ἐάν ψυχᾶς ἡγεμονικῶν και πολιτικῶν ἀνδρῶν ἐγγραφῶσει βεβαίως καί νόμων, δύναμιν λαμβάνωσιν*»⁵

³Πλάτων, Γοργίας, 515c,517c,512d ,Oxford classical texts

⁴Σύμφωνα με τον Κορδάτο «*ένα μέρος από την άρχουσα τάξη το πιο αντιδραστικό, αντικρίζοντας κάθε μέρα κοινωνικές ανωμαλίες, κομματικές φαγωμάρες και ταξικούς ανταγωνισμούς, σα μόνο όπλο για να φέρει την κοινωνική ηρεμία και γαλήνη πρόβαλε το αίτημα της ηθικής*» (Κορδάτος,1972,σελ.316)

⁵ Πλούταρχου Πολιτικά I, 779,B-F

Στο μέσο περίπου της Πολιτείας προκύπτει η φράση που αποτελεί την κεντρική ιδέα του έργου: *το αγαθό τότε μόνο μπορεί να συμβεί όταν οι φιλόσοφοι πάρουν στα χέρια τους την αρχή ή οι άρχοντες γίνουν φιλόσοφοι*⁶. Η αναζήτηση της δικαιοσύνης και η απόπειρα δομής του κρατικού οικοδομήματος από τον Πλάτωνα περνά στην περιοχή της καθαρής φιλοσοφίας και της οντολογικής θεωρίας, όπου γίνεται λόγος για την αγωγή και τη φύση των ανθρώπων που πρόκειται να διοικήσουν σε φιλόσοφοι σε ένα ιδανικό πολίτευμα.

Η επιδίωξη για *αρετή* και η συνεχής αναζήτησή της μέσα από τη μελέτη, με την πρακτική εφαρμογή της στην πολιτική ζωή συνιστούν δύο διαφορετικά πράγματα, μάλλον ασυμβίβαστα. Για τον Πλάτωνα η φιλοσοφία απαιτεί ανδρεία και επίπονη προσπάθεια. Οι φιλόσοφοι μετά από μακρές και επίπονες προσπάθειες θα φτάσουν στην αλήθεια. Στην πλατωνική πολιτεία θα γίνει η επιλογή μεταξύ αυτών, των αληθινών ηγετών, των βασιλέων-φιλοσόφων. Θα απαιτηθεί μια προϋπηρεσία 15 ετών, υπηρετώντας σε βοηθητικές θέσεις ως επίκουροι των σοφών «βασιλέων-φιλοσόφων» και στην ηλικία περίπου των 50 χρόνων, όσοι θα έχουν διακριθεί για την προσφορά τους στο κοινωνικό σύνολο και στην επιστήμη, θα κατευθύνουν την Πολιτεία, τους ιδιώτες αλλά και τους εαυτούς τους ασχολούμενοι με τη φιλοσοφία αλλά και με τη διοίκηση, στην οποία θα εναλλάσσονται.

Η ανάληψη της διοίκησης από το φιλόσοφο θα είναι υποχρέωσή τους · απέναντι στην Πολιτεία θα είναι αναπόφευκτη, αφού καλούνται να υπηρετήσουν το κοινό καλό. Και, αφού διαμορφώσουν πολλούς άλλους πολίτες σύμφωνα με το πρότυπό τους έτσι ώστε να μπορούν να αντικατασταθούν στη φρουρά του Κράτους, θα μετοικήσουν στις νήσους των Μακάρων. Η Πολιτεία θα τους μνημονεύσει και θα τους προσφέρει δημόσιες τελετουργίες, ωσάν να ήταν δαίμονες, αν το επιτρέψει αυτό ο νόμος. Διαφορετικά, θα τιμηθούν ως ψυχές μακάριες και θείες (Κογρε,1993). Σε μια δίκαιη πολιτεία, στην *Πολιτεία* του Πλάτωνα, η άσκηση εξουσίας νομιμοποιείται μέσω της γνώσης.

⁶«ἐάν μή... ἢ οἱ φιλόσοφοι βασιλεύσωσιν ἐν ταῖς πόλεσιν ἢ οἱ βασιλεῖς τε νῦν λεγόμενοι καὶ δυνάσται φιλοσοφήσωσι γνησίως τε καὶ ἰκανῶς καὶ τούτο εἰς ταῦτόν συμπέσῃ, δυνάμεις τε πολιτικὴ καὶ φιλοσοφία, ...οὐκ ἔστι κακῶν παῦλα...ταῖς πόλεσι, δοκῶ δέ οὐδέ τῷ ἀνθρωπίνῳ γένει...»Πλάτων, Πολιτεία,473 c-d

Η τριχοτόμηση του πολιτεύματος *άρχοντες, φύλακες δημιουργοί* παραλληλίζεται με τα τρία μέρη της ψυχής και αποδίδει σε κάθε τμήμα την αρετή που το συνοδεύει. Δημιουργείται έτσι το εξής σύστημα:

άρχοντες - λογιστικών- σοφία

φύλακες - θυμοειδές-ανδρεία

δημιουργοί - επιθυμητικών –σωφροσύνη

Η αρετή της δικαιοσύνης ,όταν όλα είναι όπως πρέπει, βρίσκεται μέσα σε όλα και πάνω από όλα. Σύμφωνα με το Lesky «αυτή, όταν τα πράγματα είναι τακτοποιημένα, βρίσκεται μέσα σε όλα και πάνω από όλα, γιατί υποδείχνει στο κάθε τμήμα τη σωστή του θέση και συγκρατεί την αρμονία του συνόλου»(Lesky,2011:375). Στην πλατωνική Πολιτεία οι σοφοί κυβερνώντες φιλόσοφοι είναι στην κορυφή της ιεραρχίας και αυτό γιατί κατέχουν τη γνώση, την ανώτερη και αληθινή γνώση του Αγαθού και του Όντος (νόησις,νοῦς). Αναφέρει χαρακτηριστικά ο Κογρε: «Η δε γνώση τους ακτινοβολεί κατά κάποιον τρόπο, σ' ολόκληρη την Πολιτεία, κάνει ολόκληρη την πολιτεία να συμμετέχει στη γνώση» (Κογρε,1993:133).

Στην *Πολιτεία* περιγράφεται ως απώτερος πολιτικός στόχος, η επίτευξη ενός άριστου, αγαθού και δίκαιου κράτους πολιτών. Η μοναδική όμως κλειδα-προϋπόθεση για την πραγμάτωση της αρίστης πολιτείας είναι ο φιλόσοφος-βασιλεύς, ο οποίος αποτελεί γι' αυτόν το λόγο και την κορωνίδα της πολιτικής φιλοσοφίας του Πλάτωνα. Πώς ορίζει όμως ο Πλάτωνας το φιλόσοφο; Όπως αναφέρει ο Κογρε : «Ο φιλόσοφος, ξένος προς την πολιτεία, προς οποιαδήποτε επίγεια «Πολιτεία», είναι πολίτης του Βασιλείου του πνεύματος, πολίτης του κόσμου» και σε άλλο σημείο αναφέρει «Ο φιλόσοφος δεν έχει θέση στην Πολιτεία ,αν δεν είναι ο ίδιος ηγέτης της» (Κογρε,A.,1993:86).

Η θέση του Πλάτωνα, την οποία υποστήριξε ισχυρά, ορίζει ότι η ανθρώπινη ζωή δεν μπορεί να είναι πλήρης και ακέραια, αν βρεθεί εκτός πολιτείας. Ο φιλόσοφος-βασιλεύς ως κάτοχος της σοφίας είναι ο ειδήμονας που έχει όλα τα απαραίτητα εφόδια να κυβερνήσει. Η καθολική γνώση του και η υπεροχή του είναι η αιτία που μπορεί να αποφασίζει για όλα τα θέματα της πολιτείας και να γνωρίζει τι πρέπει να γίνει στο χώρο της πολιτικής. Οι φιλόσοφοι διαθέτουν ηθικές αρετές και προσόντα ενώ η φυσική ταυτότητά τους θεμελιώνεται πάνω στην γνωσιολογική και οντολογική

υπεροχή τους· με ό,τι καταπιάνονται το κάνουν καλά στην εντέλεια, είναι τελειομανείς.

Μολαταύτα είναι γνωστό, πως ο Πλάτων έχει συχνά αμφισβητηθεί ως ουτοπιστής με την ίδρυση μιας ιδανικής πολιτείας στους ουραμούς και την ιδέα της ένωσης της πολιτικής δύναμης με τη φιλοσοφική σοφία. Όμως δε μας είπε ποτέ με ποιο τρόπο θα μπορούσε αυτό να επιτευχθεί παρά μόνο ότι οι πολιτικές του προτάσεις είναι *χαλεπά μέν, δυνατά δε*⁷. Η θεωρία του αμφισβητήθηκε έντονα από την αρχαιότητα ως σήμερα, θεωρούμενη ως ανέφικτη να συμβεί.

Κατά το Σκουτερόπουλο, εστιάζει κυρίως το ενδιαφέρον του σε καταστατικές αρχές και ελάχιστα σε ρυθμιστικούς κανόνες για τα επιμέρους, στην εξέταση των επιστημολογικών, οντολογικών-μεταφυσικών και παιδαγωγικών ζητημάτων (Σκουτερόπουλος,2017). Ο Lesky πιστεύει ότι το κρατικό αυτό σχέδιασμα ήταν ένα διανοητικό πείραμα, για να ανακαλύψει τη δικαιοσύνη και μολονότι ο Πλάτων δεν το προτείνει σα συγκεκριμένη πρόταση για μια ορισμένη περίπτωση, ωστόσο αφήνει οπωσδήποτε ανοικτή τη σκέψη ότι μπορεί να πραγματοποιηθεί (Lesky,2011:735).

Οφείλουμε να αναφέρουμε εδώ και την άδικη βιασύνη με την οποία τον τελευταίο καιρό παραλλήλισαν τα πολιτειακά σχέδια του Πλάτωνα ούτε λίγο ούτε πολύ με την ανάπτυξη αυταρχικών συστημάτων και τα καταδίκασαν στο όνομα μιας αδικαιολόγητης διάθεσης για επικαιρότητα. Γιατί το να ισχυριστούμε μαζί με τον Fite W.,ότι τα σχέδια του Πλάτωνα ξεφύτρωσαν από την ιδεολογία μας αργόσχολης τάξης που μισούσε το λαό, αποτελεί ανεύθυνη αδικία. Δεν αναφέρεται πουθενά σε ολόκληρο τον Πλάτωνα η άποψη ότι αξίζει κανείς να κυνηγά τη δύναμη για το ατομικό ή το ταξικό συμφέρον, αλλά απεναντίας μια τέτοια προσπάθεια για δύναμη αποδοκιμάζεται ριζικά στην εικόνα του τύραννου. Η *αρίστη πολιτεία* σύμφωνα με τον Σκουτερόπουλο:«είναι η πολιτεία της ανθρώπινης ψυχής - μια ιδιότυπη αλληγορία που προβάλλει θεμελιώδεις ιδέες και αρχές και δεν αποτελεί μανιφέστο ή πολιτικό πρόγραμμα για εφαρμογή στην πράξη ,όπως πεπλανημένα την εκλαμβάνουν ο Popper και άλλοι «μοντέρνοι αντιπλατωνικοί» (Σκουτερόπουλος,2017:21).

⁷Πλάτων, Πολιτεία 540d, Oxford classical texts

Κοινή αντίληψη στα έργα του Πλάτωνα αποτελεί ότι η πολιτική είναι επιστήμη ή τέχνη, η γνώση του καλού και του κακού. Σκιαγραφώντας τον αληθινό πολιτικό στον *Μένωνα* αποφαινεται ότι αυτός που κατέχει την πολιτική επιστήμη και είναι σε θέση, πριν αποχωρήσει, να τη μεταλαμπαδεύσει στους διαδόχους του είναι μόνον ο βασιλιάς-φιλόσοφος, ενώ η «βασιλική επιστήμη» δεν μπορεί παρά να είναι η επιστήμη του καλού και του κακού, του δίκαιου και του άδικου, που δεν είναι άλλη από τη φιλοσοφία. Η απόδειξη της πλατωνικής θεωρίας του φιλοσόφου, ως βασιλέως της αρίστης πολιτείας θεμελιώνεται πάνω σε μια οντολογική και γνωσιολογική υπεροχή των φιλοσόφων έναντι όλων των άλλων μη-φιλοσόφων πολιτών.

Αφού ορίζει ο Πλάτων την έννοια του φιλόσοφου, διακρίνει τους πολίτες σε φιλόσοφους και μη-φιλόσοφους. Η διαφορά τους έγκειται στο ότι οι φιλόσοφοι αγαπούν την αλήθεια και τη σοφία, ενώ οι μη-φιλόσοφοι αγαπούν ένα μέρος της, αυτό που έχει σχέση με την επίλυση πρακτικών θεμάτων, τα θεάματα, τις τέχνες και αυτός είναι ο λόγος που οι φιλόσοφοι θα έπρεπε να προηγούνται στην ανάληψη εξουσίας.

Ο φιλόσοφος σύμφωνα με τον Πλάτωνα διακρίνεται από ηθικές αρετές και ικανότητες, όπως η φιλαλήθεια και η απευδεια, η ελευθερία και η αφοβία θανάτου, το καλό μνημονικό, η ευχέρεια στη μάθηση, η δικαιοσύνη και η ευγένεια, το μέτρο και η αρμονία. Ο φιλόσοφος – βασιλεύς λαμβάνει ακόμα στην *αρίστη πολιτεία*, τη μακρότερη εκπαίδευση και εξέχουσα παιδαγωγική κατάρτιση καθιστώντας τον ικανό και γνώστη μιας ολοκληρωμένης θεωρητικής και πρακτικής παιδείας. Είναι γνωστό ότι οι Αρχαίοι Έλληνες και περισσότερο οι Αθηναίοι συμμετείχαν ενεργά στην πολιτική ζωή και οι φιλόσοφοι συχνά καλούνταν από το λαό να γίνουν σύμβουλοι στην πολιτική ζωή των Ελλήνων. Η κληρονομιά του Πλάτωνα ως απόγονου πολιτικών ήταν βαριά και ο ίδιος μπήκε σε πειρασμό να ασχοληθεί ενεργά με την πολιτική όταν οι Τριάκοντα ανέλαβαν την εξουσία και τον κάλεσαν. Όμως η σύμπτωση πολιτικής και φιλοσοφίας δεν έγιναν ποτέ.

Συγκεκριμένα όπως αναφέρει ο Μανιάτης: «ο Πλάτων ταξινομεί σε συγκεκριμένες κατηγορίες τους φιλοσόφους και αιτιολογεί ότι αυτοί είναι α) οι ευγενικοί και εξαιρετικά μορφωμένοι άνθρωποι που διέφυγαν στην εξορία, απομακρύνθηκαν από τους διαφθορείς και κράτησαν τη φυσική φιλοσοφική κλίση τους β) κάποιος που γεννήθηκε σε μικρή πόλη και απαξιώνοντας την πολιτική δεν αναμείχθηκε αλλά

ασχολήθηκε μόνο με τη φιλοσοφία γ) άλλοι που αφοσιώθηκαν στη φιλοσοφία αλλά ασχολήθηκαν κυρίως με το επάγγελμά τους και τις τέχνες δ) αυτοί που η ανάγκη να φροντίζουν το άρρωστο σώμα τους συγκρατεί στη φιλοσοφία ε) το σπανιότατον δαιμόνιον σημείον του Σωκράτη, το οποίο, σύμφωνα με τον Πλάτωνα, δεν έχει ξανά υπάρξει στην αρχαιότητα» (Μανιάτης,2005:158).

Ο Πλάτων αρχικά απαυδισμένος από την ολιγαρχία που επέβαλλαν οι Τριάκοντα Τύρρανοι, με κάποιους από τους οποίους είχε και συγγενικές σχέσεις, τη φρίκη των εγκλημάτων των δημοκρατικών και ιδιαίτερα τον άδικο θάνατο του Σωκράτη εγκαταλείπει εντελώς τις σκέψεις για την ενεργό δράση στην πολιτική και μένει απλώς στη θεωρία και τη φιλοσοφία. «Ο φιλόσοφος κατά τον Πλάτωνα, δεν έχει θέση στην Πολιτεία, αν δεν είναι ο ίδιος ηγέτης της. Ειδάλλως, η Πολιτεία που είναι κακή και νοσηρή τον σκοτώνει, γιατί ούσα άδικη, δεν ανέχεται ένα δίκαιο εντός της και ούσα αμαθής δεν υποφέρει ένα άνθρωπο της γνώσης, που της επισημαίνει την άγνοια και την αδικία της» (Μανιάτης, 2005).

1.2 Η πραγμάτωση της αρίστης πολιτείας

Μολονότι τα πολιτεύματα είναι κακά και ακατάλληλα για το βασιλιά-φιλόσοφο και ο λαός είναι ο μεγαλύτερος διαφθορέας και διώκτης των φιλοσόφων, ο φιλόσοφος είναι η σωτήρια λύση της πολιτείας. Μόνον αν βρει την *αρίστην πολιτείαν*, η οποία είναι η μόνη που διαθέτει αρίστευση ανάλογη με την αρίστην φύσιν του, θα αναδειχθεί η θεϊκή προέλευση και υπεροχή του έναντι των άλλων ανθρώπων με τα κοινά και μέτρια επαγγέλματα⁸.

⁸ «εἰ δὲ λήψεται τὴν ἀρίστην πολιτείαν, ὥσπερ καὶ αὐτό ἄριστον ἐστίν, τότε δηλώσει ὅτι τοῦτο μὲν τῷ ὄντι θεῖον ἦν, τὰ δὲ ἄλλα ἀνθρώπινα, τὰ τε τῶν φύσεων καὶ τῶν ἐπιτηδευμάτων» Πλάτων , Πολιτεία,497 b7-c3 ,Oxford classical texts

Η άριστη πολιτεία, όπου θα κυβερνούν οι φιλόσοφοι, δεν αποτελεί προϊόν μυθοπλασίας, υποστηρίζει ο Πλάτων, μπορεί να υπάρξει και θα υπάρξει σίγουρα κάποτε στο μέλλον, αλλά μόνο όταν η Μούσα, δηλαδή η φιλοσοφία, αναλάβει την πολιτική εξουσία «ὡς γέγονεν ἡ εἰρημένη πολιτεία καὶ ἐστὶν καὶ γενήσεται γε, ὅταν αὕτη ἡ Μούσα πόλεως ἐγκρατῆς γένηται» (Πλάτων, Πολιτεία, 499d 2-4). Η φιλοσοφία είναι μεγαλειώδης αλλά μπορεί να αποβεί και επικίνδυνη, αν δε χρησιμοποιηθεί σωστά. Στο ερώτημα «*τίνα τρόπον μεταχειριζομένη πόλις φιλοσοφίαν οὐ διολεῖται*» ο Πλάτων προτείνει αλλαγές σε σχέση με την εξάσκησή της καθ'όλη τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου από την παιδική έως το τέλος της ζωής του ανθρώπου πετυχαίνοντας έτσι ο άνθρωπος τον ευδαιμονικό βίο. Καθώς η αντίδραση στη θεωρία του υπήρξε συνεχής και έντονη, ο Πλάτων επιμένει και ελπίζει ότι κάποτε στο μέλλον θα αποδειχθεί η ορθότητα της θεωρίας του και θα εφαρμοστεί.

Βέβαια ακόμα έως τις μέρες μας δεν έχει εφαρμοστεί και άνθρωπος με αρετές και αξίες δεν έχει κυβερνήσει σε μια άριστη πολιτεία, καθώς το κατάλληλο κλίμα και οι συνθήκες δεν έχουν δημιουργηθεί. Ίσως ο Γκάντι στην Ινδία να αποτελεί παράδειγμα για την προσπάθειά του, που δεν ευοδώθηκε τελικά. Αν ο φιλόσοφος καταφέρει όσα ο ίδιος αντιλαμβάνεται με τη φιλοσοφία σε ατομικό επίπεδο, να τα εφαρμόσει πέραν του εαυτού του και στην κοινωνία, θα δημιουργήσει με όμορφο τρόπο την σωφροσύνη, τη δικαιοσύνη και την πολιτική αρετή⁹.

Είναι λογικό το συμπέρασμα που προκύπτει ότι δεν υπάρχει λόγος να υπάρξουν διαφωνίες και αντιρρήσεις στο να κυβερνήσει ένας φιλόσοφος, που θα δημιουργήσει προϋποθέσεις για ευδαιμονία στην πόλη και στα άτομα¹⁰. Και σαν να πρόκειται για πίνακα, να σβήσουν οι φιλόσοφοι όλα τα προηγούμενα, να τον καθαρίσουν εντελώς προτού θεσμοθετήσουν (*tabula rasa*). Μετά την κάθαρση, θα σχεδιάσουν από την αρχή την *άριστη πολιτεία*. Και σαν καλλιτέχνες ζωγράφοι να σχεδιάσουν το *ανδρείκελον*, το ομοίωμα του άριστου ανθρώπινου τύπου που μοιάζει με το θεό και την πολιτεία.

⁹ Πλάτων, Πολιτεία 500d 4-8, Oxford classical texts

¹⁰ Πλάτων, Πολιτεία 499d 8-500e5, Oxford classical texts

Η αποφυγή της διαφθοράς ακόμη και για έναν φιλόσοφο μπορεί να είναι δύσκολη, όπως όλα όσα προτείνει άλλωστε ο Πλάτων για την πολιτειακή διακυβέρνηση και το βασιλιά-φιλόσοφο. Δεν είναι όμως αδύνατη. Γνήσια φιλόσοφος, ονειρεύεται ένα ηγέτη με όραμα και υψηλές τις υψηλότερες προσδοκίες για την πόλη του. Η φιλοσοφία αποτελεί φυσική αρμονία λόγου και πράξης, θεωρίας και πρακτικής. Ο φιλόσοφος κατοικεί σε έναν δίκαιο, αρμονικό κόσμο, ο οποίος διαπνέεται από λογική και νόμους. Εάν βρισκόταν ένας αληθινός φιλόσοφος να κάνει πράξη όσα θεάται τότε θα είχαμε μια συμφιλίωση μεταξύ του ιδανικού και της πραγματικότητας (Μανιάτης,2005,σελ.168).

Ο βασιλιάς-φιλόσοφος αρωγός και σύμμαχος στις προσπάθειες των ανθρώπων, συμφιλιώνεται με την κοινωνία και «κατεβαίνει» προς αυτήν. Με πίστη στον άνθρωπο θεωρεί ο Πλάτων ότι ο άνθρωπος δεν είναι κακός αλλά αγνοεί.

Οι ριζοσπαστικές απόψεις του Πλάτωνα είναι σίγουρο ότι προκάλεσαν αντιδράσεις στην εποχή του και εξακολουθούν να προκαλούν και στις μέρες μας, για παράδειγμα, οι τρεις παράδοξοι λόγοι στο Ε΄ βιβλίο της Πολιτείας ,στους οποίους αναφέρεται στην ισότητα των ανδρών και γυναικών και την απόκτηση ίσων δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, την κοινοκτημοσύνη γυναικών και παιδιών και την απαγόρευση οικογένειας για τους φύλακας και ο τρίτος στην ανάληψη της εξουσίας από πρόσωπα φιλοσόφους ανεξαρτήτου φύλου. Μην αντέχοντας άλλο την πολιτική σκηνή που έβριθε από διεφθαρμένους αλλά και την περιθωριοποίηση και απομόνωση των φιλοσόφων από τα πολιτικά πράγματα εκφράζει επαναστατικές ιδέες .

Στη θεωρητική οικοδόμηση του πλατωνικού κράτους την πρώτη θέση την καταλαμβάνει η τάξη των πολεμιστών και των φυλάκων, που απ' αυτήν βγαίνει η αφρόκρεμα των αρχόντων (LeskyA,2011:733). Στην ιδανική πολιτεία του Πλάτωνα περιγράφεται η τάξη των φυλάκων. Οι στρατιωτικοί φύλακες με ανώτερη παιδεία στους οποίους ανατίθεται η φύλαξη της πόλης και οι φύλακες τελέους(428d7) οι οποίοι πρέπει να είναι σοφοί, δηλαδή φιλόσοφοι-βασιλείς. Οι βασιλείς-φιλόσοφοι εκπροσωπούν την υπερβατική γνώση, είναι ο νους. Οι υπόλοιποι φύλακες, οι επίκουροι και οι συμπαραστάτες τους, δεν έχουν φτάσει σε τέτοιο επίπεδο γνώσης. Το δικό τους επίπεδο έχει τα χαρακτηριστικά της επιστημονικής μελέτης και αντιστοιχεί στο λόγο, τη διαλεκτική σκέψη (διάνοια), την ανάλυση και τη σύνθεση. Οι απλοί πολίτες αρκούνται στην ορθή κρίση την αληθή δόξα την οποία έχουν

εμπεδώσει μέσω της διδασκαλίας που τους παρέχουν οι σοφοί. (Κογρε,1993). Η άρχουσα αυτή τάξη είναι προορισμένη να κυβερνήσει και είναι φτιαγμένη από χρυσό, έπεται η τάξη των επίκουρων από ασήμι και τέλος η τάξη των δημιουργών από σίδηρο και χαλκό.

Ο Πλάτων πιστεύει ότι θα πρέπει να κυβερνούν μόνο τα παιδιά από χρυσό αν και μπορεί να προέρχονται από γονείς και των άλλων τάξεων. Εκφράζοντας την αριστοκρατική του καταγωγή και φιλοσοφία θεωρεί ότι δεν έχουν γεννηθεί όλοι οι άνθρωποι ίσοι σε αξία παρόλα αυτά πιστεύει ότι οι καλύτεροι θα πρέπει να κυβερνήσουν την πολιτεία και ας προέρχονται από κατώτερα κοινωνικά στρώματα, αναγνωρίζοντας την πραγματική τους αξία να είναι οι ίδιοι χρυσοί και όχι με κριτήριο την καταγωγή.

Αυτές οι τρεις τάξεις δεν είναι κάστες.¹¹ Πιστεύει στην κληρονομικότητα και την κοινοκτημοσύνη, όμως δε θεωρεί ότι συνιστά δικαίωμα στην Πολιτεία των φιλοσόφων απλώς λαμβάνεται υπόψη ως θετικός παράγοντας (οικογενειοκρατία).¹² Η αυθαίρετη ταξινόμηση των ανθρώπων μπορεί να φέρει αδικία και οι υψηλότερες φύσεις όπως είναι οι φιλόσοφοι που έχουν εξάισιες ποιότητες να αναλώνονται σε χαμηλές θέσεις και το χειρότερο ακόμη θα ήταν οι κατώτερες φύσεις να ανεβαίνουν ιεραρχικά στην εξουσία και να καταλαμβάνουν θέσεις εξουσίας, όπως άλλωστε γίνεται και σήμερα.

¹¹Η άποψη του Κορδάτου(βλ Κορδάτος, Ιστορία της Αρχαίας Ελληνικής Φιλοσοφίας,1972,σελ.306) είναι, ότι ο Πλάτων οραματιζόταν μια κοινωνία χωρισμένη σε τάξεις, κληρονομικές και προνομιούχες (κάστες), όπως ήταν η αιγυπτιακή. Στην πολιτεία αυτή θα κυβερνούν οι σοφοί. Αυτοί θα είναι οι άρχοντες αυτοί θα αποτελούν την πρώτη, την ανώτερη τάξη. Ύστερα έρχονται οι φρουροί που θα φροντίζουν για την άμυνα της Πολιτείας. Και φυσικά θα φυλάνε την Πολιτεία, όχι μόνο από τους εξωτερικούς αλλά και τους εσωτερικούς εχθρούς. Η τρίτη τάξη είναι οι δημιουργοί, δηλαδή οι εργαζόμενοι, οι τεχνίτες και καλλιεργητές των χωραφιών. Αυτοί θα δουλεύουν χωρίς να παίρνουν μέρος στη διοίκηση των κοινών. Εννοείται πως και δούλοι θα υπάρχουν μα αυτοί δε λογαριάζονταν για άνθρωποι και γι' αυτό δε γίνεται ξεχωριστός λόγος για δαύτους.

¹²Πρέπει τα παιδιά να είναι παιδιά της Πολιτείας για να μη γεννηθούν φιλοδοξίες, ανταγωνισμοί καθώς και προσωπικές και οικογενειακές φατρίες (βλ.Κορδάτος,1972:306)

Ο Πλάτων προφητεύει ότι αυτό θα σήμαινε το τέλος του κράτους¹³. Στο βιβλίο Η αναφέρει τα *κακά και ήμαρτημένα* πολιτεύματα ότι είναι αυτά στα οποία οι κατώτερες φύσεις ανεβαίνουν στην πολιτική εξουσία¹⁴. Οι φύλακες θα πρέπει, όπως αναφέρθηκε, να μην έχουν δική τους περιουσία και οικογένεια θα πρέπει να τρέφονται και να υποστηρίζονται από το δημόσιο κράτος, έχοντας ως μοναδικό χρυσάφι και περιουσία της θεϊκό χρυσάφι της ψυχής τους (Πλάτων Πολιτεία,416d).

Σκοπός του η απαλλαγή από κάθε είδους ιδιοκτησία ακόμα και από την «ιδιοκτησία» των γονιών πάνω στα παιδιά τους.¹⁵ Η Πολιτεία των ανθρώπων όπως κρίνει ο Ηρόδοτος, είναι κατ' ουσίαν κακή και άδικη με όλες τις μορφές με τις οποίες μας παρουσιάζεται, τη μοναρχία, την αριστοκρατία, τη δημοκρατία και δεν καλύπτουν παρά μόνο μία πραγματικότητα την πραγματικότητα της δεσποτικής εξουσίας. Ποιες επιλογές όμως έχει κανείς αν πρέπει να ζήσει μέσα στην πολιτεία του και δεν μπορεί να την αγνοήσει; Η μόνη λύση είναι η μεταρρύθμιση και θα ωφελούνταν από αυτή τη λύση και ο φιλόσοφος και η πολιτεία. Γιατί η πολιτεία που καταδικάζει ένα Σωκράτη είναι κακή και νοσεί. Τον καταδικάζει επειδή, ούσα άδικη, δεν αντέχει την ύπαρξη ενός δικαίου στους κόλπους της. Επειδή ούσα αμαθής, δεν μπορεί να υποφέρει την παρουσία εντός των τειχών της ενός ανθρώπου που κατέχει τη γνώση (Koyre,1993). Η μεταρρύθμιση της άδικης και αμαθούς πολιτείας, πρέπει να προέλθει από τον επαΐοντα, το φιλόσοφο, στον οποίο πρέπει να δοθεί εξουσία ή οι βασιλείς να γίνουν φιλόσοφοι.

¹³ Πλάτων, Πολιτεία, 415c, Oxford classical texts

¹⁴ Πλάτων, Πολιτεία, 546d-547a, Oxford classical texts

¹⁵ Παρότι ο Πλάτων εννοεί την κοινοκτημοσύνη με παραπέμπει στα λόγια του σύγχρονου ποιητή και στοχαστή Khalil Gibran: «Τα παιδιά δεν είναι δικά σας παιδιά. Είναι οι γιοι και οι κόρες της λαχτάρας της ζωής για τον εαυτό της. Έρχονται στον κόσμο μέσα από σας αλλά δεν προέρχονται από εσάς και παρότι είναι μαζί σας, δεν ανήκουν σε σας. Μπορείτε να τους δώσετε την αγάπη σας όχι όμως τις σκέψεις σας. Γιατί έχουν τις δικές τους σκέψεις. Μπορείτε να στεγάσετε το σώμα τους όχι όμως την ψυχή τους. Γιατί η ψυχή τους ζει στο σπίτι του αύριο που εσείς δεν μπορείτε να το επισκεφτείτε ούτε καν στα όνειρά σας. Μπορείτε να πασχίσετε να τους μοιάσετε μην προσπαθείτε όμως να τα κάνετε να σας μοιάσουν. Γιατί η ζωή δεν πηγαίνει πίσω ούτε μένει στο χτες. Είστε τα τόξα απ' τα οποία τινάζονται σαν ζωντανές σαΐτες τα παιδιά σας. Ο τοξότης βλέπει στόχο στη γραμμή του Απείρου και σας λυγίζει με τη δύναμή Του ώστε οι σαΐτες Του να φύγουν γοργά και να φτάσουν μακριά. Δεχτείτε το λυγισμό σας στα χέρια Του με χαρά. γιατί αυτός, όπως αγαπά τη σαΐτα που εκτοξεύεται, αγαπά και το τόξο που είναι σταθερό» Χαλίλ Γκιμπράν, *Ο προφήτης*

1.3 ΦΙΛΟΣΟΦΟΙ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΛΑΤΩΝΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ

Οι φιλόσοφοι δε δικαιούνται να απομονωθούν όπως θα προτιμούσαν οι περισσότεροι και να απολαύσουν την ευτυχία του διαλογισμού και της ενόρασης. Είναι υποχρεωμένοι έναντι της Πολιτείας, στην οποία οφείλουν αυτό που έγιναν αυτό που είναι. Ο αληθινός φιλόσοφος δε συναντάται συχνά, σύμφωνα με τον Πλάτωνα, αποτελεί ένα εξαιρετικά σπάνιο είδος ανάμεσα στους ανθρώπους και απαντά σε ελάχιστο αριθμό¹⁶.

Οι λιγостоί φιλόσοφοι αντιμετωπίστηκαν σαν «ιδιαιτερότητες» από τη μάζα και πολεμήθηκαν με μανία. Ο μεγαλύτερος διαφθορέας κατά τον Πλάτωνα, είναι ο λαός επειδή επιβάλλει στις δημόσιες συναθροίσεις του τις διαθέσεις του και ό,τι αυτός θεωρεί καλό και κακό. Ο Πλάτωνας εκφράζει την αντιπάθειά του για το λαό και τους δημοκόπους πολιτικούς του αλλά και τους σοφιστές και γενικά την κοινωνία που δε συνειδητοποιεί την ανάγκη να αφήσουν τους φιλόσοφους που γνωρίζουν τα ηθικά πρότυπα και διαθέτουν παιδεία να αναλάβουν τη διακυβέρνηση. Συνειδητοποιώντας ότι οι πολιτικοί είναι άνθρωποι ποταποί, άδικοι, απαίδευτοι και χωρίς ηθική, κατέληξαν στο ότι θα έπρεπε να παραμείνουν μακριά από την πολιτική και τα κοινά. Ο φιλόσοφος, ως άλλος ασκητής, απομονώνεται από την πολιτική και έτσι θα βρει την τελική και πλήρη λειτουργία του μόνο στην πολιτεία, ως ηγέτης της, σώζοντας έτσι τον εαυτό του και αυτήν.

Το επόμενο στάδιο είναι η επικοινωνία του φιλοσοφικού στοχασμού και της αλήθειας με την κοινωνία των συμπολιτών του, το πέρασμα από τη θεωρία στην πολιτική πράξη. «Διότι στον Πλάτωνα, όπως αναφέρει ο Μανιάτης, «δεν υπάρχει πραγματική αντίθεση μεταξύ του θεωρητικού στοχασμού και της πολιτικής πράξης» (Μανιάτης, 2005, σελ. 159).

¹⁶Πλάτων Πολιτεία 496a11-b, Oxford classical texts

Η απομόνωση των φιλοσόφων από τα πολιτικά δρώμενα και η επιλογή τους να παραμείνουν αφοσιωμένοι στο γλυκό και μακάριο απόκτημα της φιλοσοφίας, είναι συνειδητή, αφού αντιλαμβάνονται ότι στην πολιτική δεν υπάρχει δικαιοσύνη και λογική. Μένουν λοιπόν στην ασφάλειά τους αλλά και «ανεκμετάλλευτοι» για την Πολιτεία και τον εαυτό τους .

Η πολιτική αχρηστία τους, για την οποία τους κατηγορεί ο Αδείμαντος, υποσκελίζεται από το επιχείρημα, ότι δεν ευθύνονται οι ίδιοι οι φιλόσοφοι που δεν κυβερνούν, αλλά η κακή κοινωνία που ,αν δεν αλλάξει, δε θα μπορέσει να αναγνωρίσει το φιλόσοφο ως ενεργό και άξιο κυβερνήτη της.

Όμως στο έβδομο βιβλίο του έργου *Πολιτεία* ο Πλάτων, χρησιμοποιεί ένα αλληγορικό μύθο, το μύθο του σπηλαίου¹⁷. Οι φιλόσοφοι μπορούν να δουν το φως, την έξοδο από το σπήλαιο και οφείλουν να πουν αυτά που είδαν και ξέρουν στους ακαλλιέργητους, στους δεσμώτες· ακτινογραφεί την κοινωνία και τον άνθρωπο, τη φύση και τους νόμους. Στους αιώνες που πέρασαν από τότε που γράφτηκε, δόθηκαν δεκάδες ερμηνείες, αλλά αυτό που μένει κοινό σε όλους είναι το καταναγκαστικό σκοτάδι που επιβάλλουν στους ανθρώπους από την ώρα που γεννιούνται ενταγμένοι σε μια κοινωνία που έχει ως δεδομένο την σκλαβιά και την υπηρετήση των ανωτέρων και την επιβολή της ιεραρχίας, που ατσαλώνει το επίσημο κράτος με νόμους, καθαγιάζει η θρησκεία και επιβάλλει ο φόβος και με τους δύο.

B. ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

2. ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ο κόσμος της πληροφορίας έφερε τον κόσμο πιο κοντά, τα σύνορα διευρύνθηκαν και η γη έγινε ένα «οικουμενικό χωριό», όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο κορυφαίος ανατόμος των μέσων μαζικής επικοινωνίας Marshall Mac Luhan. Η κοινωνική πραγματικότητα προσδιορίζεται από παγκόσμιες διεργασίες που ακυρώνουν εθνικές οικονομίες, κουλτούρες και σύνορα και αναδεικνύουν μια παγκόσμια οικονομία που καθοδηγείται από τις ανεξέλεγκτες δυνάμεις της αγοράς.

¹⁷ Πλάτων, Πολιτεία, 514a–521b ,Oxford classical texts

Η παγκόσμια αγορά υποτάσσει εντελώς όλες τις διεργασίες που συντελούνται σε εθνικό ή περιφερειακό/τοπικό επίπεδο, συρρικνώνοντας δραστικά το φάσμα των διαθέσιμων ρεαλιστικών εναλλακτικών πολιτικών (Μπουζάκης,2006).

Θεμελιώδη παράγοντα σε αυτήν την παγκόσμια κοινωνία αποτελεί η γνώση, η οποία είναι βασική για την κοινωνική, ατομική, οικονομική ανάπτυξη. Το σχολείο διαμορφώνεται από το εξωτερικό περιβάλλον και τις εκπαιδευτικές πολιτικές που υπαγορεύει η παγκόσμια αγορά, ενώ αντιμετωπίζεται ως μια επιχείρηση που προσπαθεί να προσελκύσει πελάτες και, αν δεν τα καταφέρει, κλείνει. Λειτουργεί με οικονομικούς όρους και αρχές, αυτές του ιδιωτικού χώρου και του ανταγωνισμού.

Η εθνική εσωστρέφεια εγκαταλείπεται, αλλάζει ο ρόλος που αναλαμβάνει το έθνος-κράτος στον έλεγχο του εκπαιδευτικού συστήματος σε συνθήκες παγκοσμιοποίησης, στις οποίες αδυνατεί να παίζει το ρόλο που έπαιξε στο παρελθόν: να ελέγξει τη νομισματική πολιτική, να οργανώσει την παραγωγή και το εμπόριο, να ασκήσει κοινωνική πολιτική, αφού όλα αυτά υποσκάπτονται από τις παγκόσμιες ροές κεφαλαίου, αγαθών και υπηρεσιών, τεχνολογίας, επικοινωνίας και πληροφορίας που σηματοδοτούν ίσως, την πλήρη εξαφάνιση των εθνικών οικονομιών, όπως τις γνωρίσαμε ως τώρα (Reich, 1991, Ohmae, 1995).

Παραμένει όμως η εκπαίδευση δημόσιο αγαθό με στόχο την ανταποδοτικότητα στην κοινωνία. Στο σημερινό σχολείο προωθούνται αλλαγές - το παραδοσιακό μοντέλο του Τεϊλορισμού έχει υποχωρήσει - και δίνει τη θέση του σε περισσότερο νεοφιλελεύθερες πολιτικές διοίκησης ακολουθώντας αυτές της διοίκησης επιχειρήσεων, που υπαγορεύονται από πνεύμα αυτονομίας και εγκατάλειψης της κάθετης ιεράρχησης. Στο σημερινό σχολείο υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία ενώ παρατηρείται το εκπαιδευτικό συγκείμενο (γονείς, μαθητές, κοινότητα) να απαιτεί μεγαλύτερη συμμετοχή και επιρροή στα εκπαιδευτικά πράγματα.

Εξάλλου, η οικονομική κρίση και η συνακόλουθη μείωση των δαπανών για την παιδεία απαιτεί σωστότερο σχεδιασμό κρατικών προϋπολογισμών. Επιπλέον, μέσα σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον οι λεπτομερειακές και πλείστες γραφειοκρατικές διαδικασίες από τον κεντρικό φορέα δεν εξυπηρετούν την καθημερινότητα του διευθυντή, ο οποίος αντιμετωπίζει άλλου είδους προκλήσεις, που αφορούν σε προβλήματα προερχόμενα από το πολυπολιτισμικό περιβάλλον (εισροή μεταναστευτικών ρευμάτων), όπως έχει πλέον διαμορφωθεί.

Η παγκοσμιοποίηση έθεσε νέους όρους στο παιχνίδι. ο μαθητής αντιμετωπίζεται ως πελάτης-καταναλωτής, οι όροι αποδοτικότητα, παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα, ανταγωνιστικότητα, απασχολησιμότητα είναι αυτοί που έχουν νόημα σε ένα τέτοιο περιβάλλον.Εδώ, στο σχολείο, η αποδοτικότητα αυξάνεται, όταν οι αποφάσεις λαμβάνονται στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο με την εμπλοκή των άμεσα ενδιαφερόμενων (H. Avenarius,T. Liket,2000). Το σχολείο μετατρέπεται σε ίδρυμα που εκπαιδεύει τον μαθητή, τον καταρτίζει πώς να γίνεται ανταγωνιστικός παρά τον εκπαιδεύει πώς να γίνεται πολίτης. Οι επικρατούσες αξίες σήμερα οδηγούν στην εμπορευματοποίηση της εκπαίδευσης και απομάκρυνση από την ιδεολογία που υπαγορεύει το σχολείο ως δημόσιο αγαθό. Τα σχολεία είναι κρίσιμες δομές που έχουν οικοδομηθεί, για να διασφαλίζουν της ποιοτική δημοκρατία και τη μετάδοση υψηλών νοημάτων και αξιών και, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Αριστοτέλης, για την εκπαίδευση: «μέγιστον δε πάντων...προς το διαμένειν τας πολιτείας...το παιδεύεσθαι προς τα πολιτείας»¹⁸.

2.1 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Το μοντέλο της εκπαίδευσης, ως παραγωγή, είναι αρκετά αντιπροσωπευτικό για πολλά εκπαιδευτικά συστήματα παγκόσμια. Τα τελευταία χρόνια η εκπαιδευτική πολιτική μιας χώρας τείνει να θεωρείται κομμάτι της οικονομικής πολιτικής. Η εκπαιδευτική πολιτική στον παγκόσμιο χώρο παρουσιάζεται τα τελευταία χρόνια ,ως η βασική υποδομή της οικονομικής πολιτικής και η ποιοτική εκπαίδευση για την αγορά εργασίας. «Στόχος είναι να γίνει ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη η οικονομία της γνώσης ανά την υφήλιο» (σύνοδος της Λισαβόνας), ενώ η ευρωπαϊκή

¹⁸Αριστοτέλης: Πολιτικά, 1295 β40, oxford classical texts

επιτροπή του 2000, υποβάλλει έκθεση στην οποία προωθείται το μοντέλο για την ποιότητα στην εκπαίδευση αυτό που έχει σχέση με τους δείκτες επίδοσης, τα επίπεδα αναφοράς, τη μέτρηση και τη λογοδοσία για το πώς θα γίνεται η αξιολόγηση των σχολικών μονάδων και πώς θα μετρούμε την επίδοση των μαθητών. Ο όρος της επίδοσης στο σχολείο παραπέμπει στην έννοια της απόδοσης, όρος που χρησιμοποιείται σε εμπορικές και παραγωγικές δραστηριότητες.

Είναι όμως τα σχολεία επιχειρήσεις; Είναι λογική μια τέτοια προσέγγιση; Μια αποτυχία στο σχολικό μοντέλο η οποία υπαγορεύεται από άστοχες εκπαιδευτικές πολιτικές, οδηγούν σε φτωχό εργατικό δυναμικό με συνέπεια τη δημιουργία ανισοτήτων στον κοινωνικό και οικονομικό τομέα. Συγκρίνοντας τις δομές των σχολείων με αυτές των επιχειρήσεων μπορούμε να διακρίνουμε σημαντικές ομοιότητες σε έννοιες όπως ηγεσία, δομές, προγραμματισμός, στόχοι, προϋπολογισμός, υπηρεσίες, ανθρώπινο δυναμικό. Από την άλλη οι στόχοι της εκπαίδευσης είναι πολλοί και ποικίλοι:

- προετοιμάζει τον αυριανό πολίτη
- παρέχει γνώσεις και καθοδηγεί το μαθητή ώστε να μάθει να μαθαίνει
- βοηθά το μαθητή να υιοθετήσει αξίες και ιδανικά
- βοηθά στην άμβλυση των κοινωνικών ανισοτήτων
- βοηθά το μαθητή να αποκτήσει συναισθηματική ισορροπία

Στην οικονομία της αγοράς, στο βιομηχανικό και παραγωγικό ανταγωνισμό, στον αθλητικό, σχολικό, καλλιτεχνικό χώρο και όπου γενικά οι άνθρωποι συγκρίνονται και ανταμείβονται με πριμοδοτήσεις ή βαθμούς, η επίδοση αντανακλά και καταγράφει όχι μόνο τη σύνδεση με την σημερινή παγκόσμια κοινωνία αλλά αποτελεί και ασφαλή δείκτη ποσοτικής μέτρησης και ποιοτικής εκτέλεσης συγκεκριμένου έργου. Η ύπαρξη ή όχι της έννοιας της «καμπύλης παραγωγικών δυνατοτήτων» στην εκπαίδευση, που συνδέεται με το οικονομικό σκεπτικό, είναι ένα ζήτημα στο οποίο βασίζονταν πολλές συζητήσεις στην εκπαίδευση και κυρίως στο πεδίο του μοντέλου εισροών-εκροών (Καρατζιά-Σταυλιώτη 2004, Cohn&Geske 1998). Η παραγωγή πινάκων με πορίσματα για τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών σχολείων προϋποθέτει ότι οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να τα εφαρμόσουν στην καθημερινή τους διδασκαλία, μολονότι ενδέχεται να μην τα αποδέχονται θεωρώντας τα μη αξιόπιστα.

Στο όνομα της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών ευκαιριών και του συντονισμού της δράσης των σχολείων, επικρατεί η τεχνοκρατική αντίληψη και η διείσδυση του τεχνοκρατικού γραφειοκρατικού ελέγχου των εκπαιδευτικών. Το εκπαιδευτικό έργο ορίζεται πλέον με τεχνοκρατικό και παραγωγικό τρόπο ως το « προϊόν » άσκησης ενός επαγγέλματος που η άσκησή του καταγραφόταν παραδοσιακά ως λειτούργημα. Οι αντιδράσεις δείχνουν ότι οι εκπαιδευτικοί βαθμιαία αισθάνονται ότι οδηγούνται στην υπαλληλοποίησή τους και αποϊδεολογικοποίηση του έργου τους, ενώ προσπαθούν να καθορίσουν την επαγγελματική τους δραστηριότητα (πολλές φορές μάταια). Φαίνεται πως το σχολείο λειτουργεί και χρησιμοποιείται ως όργανο των κυρίαρχων οικονομικών δυνάμεων ως μέσο παραγωγής εργοστασιακού τύπου « προϊόντων » που θα εξυπηρετήσουν στο μέλλον συγκεκριμένου τύπου ανάγκες της κοινωνίας. Προσφέρει και κυρώνει γνώσεις δηλαδή, αναγνωρισμένες για την αγορά εργασίας, ειδικεύσεις που επιτρέπουν στο άτομο να βγει στην αγορά εργασίας, μέσα όμως ταυτόχρονα και από μια ιδεολογία των δυνάμεων που κατέχουν την δύναμη και την εξουσία.

Εξετάζοντας το εκπαιδευτικό σύστημα μέσα από μια μαρξιστική θεώρηση και δίνοντας έμφαση στις εισροές μιας κοινωνίας, διαπιστώνουμε ότι όλα τα παιδιά δεν επωφελούνται το ίδιο από τη λειτουργία του σχολείου και στο μαύρο κουτί, στις διεργασίες των εκπαιδευτικών μονάδων, δεν επιτυγχάνονται παντού τα ίδια αποτελέσματα. Διαφέρουν σημαντικά οι εκροές, όπως η αποκόμιση γνώσης και δεξιοτήτων, η απόκτηση πτυχίου. Η σύγκριση μαθητών, η οποία είναι αναπόφευκτα ταξικά προσδιορισμένη, οδηγεί στον εξοστρακισμό μαθητών προς διάφορες κατευθύνσεις και αργότερα στη διαμόρφωση των κοινωνικών και επαγγελματικών διαβαθμίσεων.

Η εκπαιδευτική πολιτική που είναι προσανατολισμένη στην παραγωγικότητα και την εργονομία και λειτουργεί μέσα από ένα πρίσμα βαθμοθηρισμού και ωφελιμισμού, απόδοσης και αποτελεσματικότητας, ως θεώρηση, παραβλέπει τις κοινωνικές και ανθρώπινες διαστάσεις.

Με τις εκπαιδευτικές πολιτικές στον κόσμο να είναι προσανατολισμένες τα τελευταία χρόνια στην εφαρμογή νεοφιλελεύθερων πολιτικών και τη σύνδεση του σχολείου με την αγορά εργασίας, επιχειρείται από τις χώρες ο προσδιορισμός και η εφαρμογή των « δομικών αναπροσαρμογών » που απαιτούνται για την καπιταλιστική

μεταρρύθμιση του σχολείου, το σχολείο δηλαδή προσαρμοσμένο στις ανάγκες της αγοράς. Το σχολείο βρίσκεται προσανατολισμένο στις ανάγκες της αγοράς και η αγορά είναι που ορίζει το εκπαιδευτικό οικοδόμημα. Μοιραία παρατηρείται η αλλαγή από ένα *κοινοτικό-συλλογικό μοντέλο οργάνωσης* στο οποίο στόχος της εκπαίδευσης είναι η κοινωνικοποίηση των ανθρώπων μέσα από την ενσωμάτωση τους στην κοινωνία, την προετοιμασία τους για τους ρόλους που θα αναλάβουν, την ανάπτυξη συνεργασίας και την ετοιμότητα για μάθηση, σε ένα *διαχειριστικό ορθολογικό μοντέλο* που δημιουργεί ένα διαφορετικό πλαίσιο για την εκπαίδευση όπου όπως αναφέρθηκε, οι επαγγελματικές δεξιότητες, η αποδοτικότητα, η κατάκτηση και η ανταγωνιστικότητα είναι έννοιες και αξίες που ακούγονται όλο και περισσότερο.

2.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

Η Ελλάδα ως χώρα μέλος της Ε.Ε. συμμετέχει σε μια πολιτική εκπαίδευσης και κατάρτισης με άξονα τους κοινούς προβληματισμούς με τις άλλες, όπως ο παγκόσμιος ανταγωνισμός, οι τεχνολογικές εξελίξεις, η έλλειψη δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού. Στον τομέα της εκπαίδευσης, η Ε.Ε. έχει ορίσει για το 2020 τα ακόλουθα κριτήρια αναφοράς:

- τουλάχιστον το 95% των παιδιών (από 4 ετών μέχρι την ηλικία υποχρεωτικής σχολικής φοίτησης) πρέπει να συμμετέχει σε [προσχολική εκπαίδευση](#)
- Στον τομέα της εκπαίδευσης, η ΕΕ έχει ορίσει για το 2020 τα ακόλουθα κριτήρια αναφοράς:
- το 15% τουλάχιστον των ενηλίκων πρέπει να συμμετέχει στη [διά βίου μάθηση](#).
- το 20% τουλάχιστον των πτυχιούχων ανώτατης εκπαίδευσης και το 6% των ατόμων ηλικίας 18-34 ετών με αρχική επαγγελματική κατάρτιση θα πρέπει να έχουν [περάσει κάποιο διάστημα σπουδών ή κατάρτισης στο εξωτερικό](#).

Η έννοια της εκπαίδευσης ανάμεσα στα άλλα, αφορά στην ανάπτυξη της κριτικής σκέψης, την ανάλυση και σύνθεση ιδεών και την ικανότητα διαχείρισης και επίλυσης προβλημάτων. Η κατάρτιση από την άλλη, έχει να κάνει με την εκμάθηση του τρόπου με τον οποίο διεκπεραιώνεται μια εργασία καλά και αποδοτικά και δεν μπορεί να

υποκαταστήσει την εκπαιδευτική διαδικασία και αντιμετωπίζεται μόνο συμπληρωματικά ως προς την εκπαίδευση. Ο Deming(1986) επισημαίνει τη ματαιοπονία της κατανόησης μιας εργασίας από τους συνεργάτες ή από την πληθώρα των έντυπων οδηγιών και καταδεικνύει τη σπουδαιότητα της κατάρτισης στην πράξη. Όπως αναφέρει ο Κριεμάδης, για τους Latzko & Saunders: «ακόμα και η Ηγεσία-Διοίκηση χρήζει κατάρτισης, ώστε να μάθει όλα εκείνα, που αφορούν σε ζητήματα στρατηγικής αλλά και λειτουργικότητας του οργανισμού» (Latzko & Saunders,1995).

Σήμερα το παγκόσμια μεταβαλλόμενο περιβάλλον πιέζει προς τη διαμόρφωση εκπαιδευτικής πολιτικής σύμφωνης με τις τεχνολογικές, οικονομικές, παραγωγικές μεταβολές. Στην Ελλάδα η επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση φανερώνεται εδώ και δεκαετίες άναρχα σχεδιασμένη (η εκπαίδευση είναι προσανατολισμένη κυρίως στις κλασικές σπουδές) ,με συνέπεια η ενορχήστρωση να συντελείται από τους κοινοτικούς πόρους και όχι τις πραγματικές ανάγκες της ελληνικής κοινωνίας. Η φανερή αδυναμία των θεσμών της εκπαίδευσης να ανταποκριθούν στις ανάγκες και τις απαιτήσεις της σύγχρονης αγοράς, απομακρύνουν τη συσχέτιση μάθησης και εργασίας από τα δημόσια ιδρύματα και γίνεται εσωτερικό θέμα των επιχειρήσεων, η συνεχής κατάρτιση και εκπαίδευση του μόνιμου προσωπικού, του πυρήνα δηλαδή των επιχειρήσεων γίνεται με τρόπο ώστε να διευκολύνεται η μάθηση συνδυαζόμενη με την οικογενειακή ζωή και την εργασία.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις που επιθυμούν την εκπαίδευση των εργαζομένων στρέφονται σε οργανισμούς που συνεργάζονται με πανεπιστήμια ενώ η μέθοδος του e-learning της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος. Όπως αναφέρει η Τσουνάκου : «ο εγκλωβισμός της ελληνικής οικονομίας σε παραδοσιακές μορφές ανάπτυξης και οι συνακόλουθες περιορισμένες ανάγκες της ελληνικής αγοράς εργασίας για αναβάθμιση των δεξιοτήτων των απασχολούμενων, εξηγεί σε ένα βαθμό την καθυστερημένη και ελλιπή ανάπτυξη του ελληνικού συστήματος συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης» (Τσουνάκου,2003). Ο σχεδιασμός του Εθνικού Πλαισίου για τη διασφάλιση της ποιότητας στη Διά Βίου Μάθηση είναι σε ευθυγράμμιση με τη 2009/C 155/01 (Σύσταση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 18ης Ιουνίου 2009) για τη δημιουργία ευρωπαϊκού πλαισίου αναφοράς για τη διασφάλιση της ποιότητας στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση.

Για να επιστρέψουμε όμως στις σχολικές μονάδες, σύμφωνα με τον Hynt: «η κατάρτιση συνιστά μονόδρομο, η ανάγκη για το σχεδιασμό και την εφαρμογή προγραμμάτων που να καλύπτουν τις ανάγκες του εκπαιδευτικού προσωπικού των διευθυντών και όσων εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία έχει χαρακτήρα επιτακτικό και επιβεβλημένο. Η κατάρτιση αποτελεί το εχέγγυο, τρόπον τινά, για τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας» (Hynt,1993).

Παρά το αυξανόμενο ενδιαφέρον ή την προώθηση των πολιτικών κατάρτισης, αυτές δεν μπορούν να υποκαταστήσουν το βασικό ρόλο και την αποστολή της γενικής παιδείας, την οποία οφείλουμε να καλλιεργούμε και να αναπτύσσουμε δυναμικά και απαρέγκλιτα με προσανατολισμό προς τη νέα εποχή (Γούλας, Ζάγκος, 2013). Ο κίνδυνος να υποταχθεί η εκπαίδευση (άρα και η κοινωνία) στο «βασιλείο της αγοράς» θα υπάρχει πάντα, όσο μέσα στους εκπαιδευτικούς μηχανισμούς θα υποχωρούν οι αξίες μιας ανθρωποκεντρικής παιδείας και θα καλλιεργείται η ηθική ενός άψυχου και χυδαίου ατομικισμού στη βάση της αμάθειας και της κυριαρχίας του τεχνοκρατικού εργαλειακού Λόγου (Horkheimer & Adorno, 1986).

Ο Πλάτωνας θεωρούσε ότι η εκμάθηση της τέχνης και του εμπορίου και γενικά οποιαδήποτε δραστηριότητα είχε σχέση με την παροχή εκπαίδευσης και ταυτόχρονα σχέση οικονομική, θεωρούνταν χυδαία (βάνουσον έργον). Στον διάλογό του «Πρωταγόρας» ο Σωκράτης κατηγορεί φανερά το σοφιστή για εμπορευματοποίηση της γνώσης και προειδοποιεί τον Ιπποκράτη και τους νέους για το πού εμπιστεύονται το σώμα τους και το πνεύμα τους.

Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη αναφορικά με την κατάρτιση είναι επικουρικός, βοηθάει τα μέλη όπου και όσο χρειάζονται. Ενδιαφέρεται για το ανθρώπινο δυναμικό, επιτρέπει και ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και αναγνωρίζει τη συμβολή όλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Είναι με λίγα λόγια, έργο της ηγεσίας να καταστήσει τα μέλη ικανά να επιτύχουν τους στόχους τους (Rosen, 1996).

2.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση που συνδέεται και με την αξιολόγηση, είναι μια αμφισβητούμενη έννοια και δεν είναι εύκολο να οριστεί. Όπως αναφέρει ο

Δούκας: «η ποιότητα αποτελεί μια αμφισβητούμενη έννοια όπως η «τέχνη», η «θρησκεία» και η «δημοκρατία» και θα πρέπει να εστιάζουμε την προσοχή μας όχι σε μια μάταιη αναζήτηση του εννοιολογικού προσδιορισμού της αλλά όπως υποδεικνύει ο Wittgenstein(1953), στις χρήσεις της έννοιας σε συγκεκριμένο συγκεκριμένο στο πλαίσιο του οποίου γίνεται η επίκλησή της (Δούκας,1999).

Τα νέα δεδομένα όπως διαμορφώνονται στην αγορά εργασίας, οι αλλαγές στις συνθήκες διαβίωσης, η ανάπτυξη της τεχνολογίας καθιστούν αναγκαία τη βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης, μέσω της ποιοτικής αναβάθμισης των εκπαιδευτικών αλλά και όλων των παραγόντων που συντελούν στο εκπαιδευτικό έργο. Η αναγνώριση και προώθηση της ποιοτικής διδασκαλίας απαιτεί τη δημιουργία ενός αξιόπιστου συστήματος που θα λειτουργεί προτρεπτικά προς όλους τους εκπαιδευτικούς που ενδιαφέρονται για τη βελτίωση της απόδοσής τους και της αποτελεσματικής τους προσφοράς μέσα στο χώρο εργασίας τους.

Ο καθορισμός των στοιχείων που ορίζουν την αποτελεσματικότητα των σχολείων, των εκπαιδευτικών και γενικότερα της μαθησιακής διαδικασίας δεν είναι εύκολη υπόθεση και δεν μπορεί να είναι κοινός για όλα τα σχολικά περιβάλλοντα. Η εκπαιδευτική πολιτική συνδέεται με οικονομικά κριτήρια και πολιτικές σκοπιμότητες. Τα μοντέλα που προωθούνται στην εκπαίδευση έχουν σχέση με τις οικονομικές επιστήμες και έννοιες όπως τις καμπύλες εκπαιδευτικής παραγωγής, εισροές, εκροές. Από την άλλη η εκπαίδευση ως δημόσιο αγαθό έχει ανάγκη τον επαναπροσδιορισμό της σε βασικές θεσμικές της λειτουργίες και τον επανακαθορισμό του ρόλου του σχολείου, ώστε αυτό να επανακτήσει τη χαμένη παιδαγωγική και μορφωτική του ιδιότητα. Τα ποιοτικά σχολεία εμφορούνται από κώδικες δεοντολογίας με σκοπό να διασφαλίσουν τις αρχές της διαφάνειας και της λογοδοσίας (Κριεμάδης,2012 :152). Υιοθετούν πρακτικές κοινωνικής ευθύνης ενώ δεσμεύονται όλα τα μέλη προκειμένου να εκφραστούν οι αξίες και να ενσωματωθούν στον κορμό των λειτουργιών της σχολικής μονάδας.

2.3.1 Δείκτες ποιότητας

Η επίδραση των διεθνών οργανισμών και της παγκοσμιοποίησης στην εκπαιδευτική πολιτική είναι δεδομένη. Τις τελευταίες δεκαετίες υπάρχει έντονη συζήτηση γύρω από θέματα που σχετίζονται με την αξιολόγηση στο χώρο της

εκπαίδευσης. Για παράδειγμα το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο και Κοινοβούλιο συνιστά στα κράτη- μέλη να δημιουργήσουν δομές και διαφανείς διαδικασίες για την αξιολόγηση, παρέχεται δε η υποστήριξη από την Ε.Ε. για την κατάρτιση και την υποστήριξη όσων εμπλέκονται στη σχολική διαδικασία σε θέματα διαχείρισης και χρήσης εργαλείων αυτοαξιολόγησης, η συνεργασία και η δημιουργία εκπαιδευτικών κοινοτήτων και η δικτύωσή τους σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Η έρευνα είναι πολυδάπανη και η οικονομική δυσπραγία αντανακλά σε όλον τον πληθυσμό. Για την υποστήριξη των ερευνητικών προσπαθειών αξιοποιούνται τεχνικές, όπως οι δείκτες ποιότητας ή δείκτες επίδοσης.

Το 2001 η Ε.Ε. δημοσίευσε την «Έκθεση για την ποιότητα στην εκπαίδευση- δεκαέξι δείκτες ποιότητας» (Brussels COM 2001 59) ενώ ο ΟΟΣΑ έχει διαμορφώσει τη διεθνή βάση δεδομένων με δείκτες εκπαίδευσης. Ωστόσο οι δείκτες ποιότητας και η χρήση τους στην εκπαίδευση αμφισβητήθηκαν από ακαδημαϊκούς κύκλους, οι οποίοι πιστεύουν ότι αυτοί δεν έχουν επιστημονικό υπόβαθρο και δεν μπορούν να εφαρμοστούν παρά την επίμονη προώθησή τους από πολιτικές. Επίσης αντιμετωπίζουν με προβληματισμό τη χρήση οικονομικών εργαλείων όπως λ.χ. καμπύλες παραγωγής, στην εκπαιδευτική διαδικασία και το θέμα περιπλέκεται με τεχνικής φύσεως προβλήματα όπως η μέτρηση εισροών-εκροών. Το βασικό επιχείρημά τους είναι ότι προορίζεται για τις ανάγκες της διοίκησης και του μάνατζμεντ και δεν μπορεί να υιοθετηθεί από σχολικά περιβάλλοντα. Όπως αναφέρουν οι Καρατζιά-Σταυλιώτη: «οι Δείκτες Ποιότητας χρησιμοποιήθηκαν στην εκπαίδευση κυρίως για να εκφράσουν με συνοπτικό και συχνά ποσοτικό τρόπο, την επίδοση των μαθητών σε εξετάσεις, το κόστος της εκπαίδευσης ανά μαθητή, τον αριθμό μαθητών που εγκαταλείπουν το σχολείο, τον αριθμό μαθητών που εισάγονται στην τριτοβάθμια εκπαίδευση ή τον αριθμό μαθητών που εισέρχονται στην αγορά εργασίας με επιτυχία». Όπως τα όργανα του αυτοκινήτου δείχνουν ότι κάτι δεν πάει καλά, έτσι οι Δείκτες Ποιότητας προειδοποιούν έγκαιρα αναφορικά με την κατάσταση στην εκπαίδευση.

Προκύπτουν σημαντικά όμως προβλήματα, όπως για παράδειγμα ότι υπάρχει η πιθανότητα η ανάπτυξή τους να μεροληπτεί προς τις ασκούμενες πολιτικές και να γίνεται σε βάρος της επιστημονικής ισχύος τους. Η διασφάλιση της αντικειμενικότητας και της αξιοπιστίας είναι ένα άλλο ζήτημα καθώς και το κόστος εκπόνησης, που θα πρέπει να είναι λογικό. Η ευθύνη για την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος δεν μπορεί βέβαια να βαρύνει μόνο μεμονωμένους παράγοντες όπως ο εκπαιδευτικός, αλλά επιμερίζεται σε όλους τους συντελεστές

(κράτος, κοινωνία, κοινότητα ,σχολείο, διοίκηση, κ.α.).Ένας δείκτης από μόνος του δεν αποτελεί αξιόπιστη πληροφορία αντίθετα μπορεί να έχει νόημα αν χρησιμοποιηθεί σε σχέση με άλλους δείκτες. «Είναι ένα μη ιεραρχικό μοντέλο αλλά συμπεριληπτικό μοντέλο ηγεσίας που στηρίζεται στη συνεργασία και την ηθική δέσμευση απέναντι στην εργασία (Hodgkinson, 1991· Ryan, 2003· Starratt, 2004).

2.4 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Οι εισηγητές των φιλοσοφικών θεωριών επιχείρησαν πρωτίστως να ορίσουν ποιο είναι το ηθικά σωστό, το αγαθό, και κατ' επέκτασιν, να υποδείξουν στους ανθρώπους πώς πρέπει να συμπεριφέρονται¹⁹.Ωστόσο, όπως αναφέρει και ο Δημητρούλης για τους Φέρελ και Φρίντριχ (Ferrell & Fraedrich) αυτοί επισημαίνουν ότι: «Οι ηθικές φιλοσοφίες περιέχουν τις αρχές και τους κανόνες, τους οποίους οι ηγέτες, ίσως χρησιμοποιήσουν για να αποφασίσουν το σωστό και το λάθος»²⁰.Πόσο λογικό φαίνεται η εξουσία να ανατεθεί σε ανθρώπους που διακρίνουν το καλό από το κακό και το εφαρμόζουν, την αλήθεια από την πλάνη, το πραγματικό από το απατηλό φαινόμενο;

Η ηθική θεμελίωση της ηγεσίας στηρίζεται στην ηθική του ηγέτη και των συνεργατών του αλλά και στις αξίες που υιοθετούν στη ζωή τους.

Η έννοια του Φιλόσοφου-βασιλιά που εισάγει ο Πλάτων πρεσβεύει την άποψη ότι η πολιτική δύναμη πρέπει να *συμπέση εις ταυτόν* με τη φιλοσοφία, η πολιτική δύναμη και η φιλοσοφία να συναντηθούν στο αυτό πρόσωπο, θα πρέπει απαραίτητως να κυβερνήσουν οι φιλόσοφοι²¹, αν είναι να λάβουν τέλος κάποτε τα δεινά του ανθρώπινου γένους. Όμως και με μια νεωτερική ματιά για την εποχή του υποστηρίζει ότι και οι

¹⁹ Πελεγρίνης, Ηθική φιλοσοφία, 2015:13

²⁰ C .O. Ferrell & P. J. Fraedrich, 1994:200

²¹Πολιτεία, Πλάτων 473d 3 , Oxford classical texts

γυναίκες²² θα μπορούν να συμμετάσχουν ισάξια στην ηγεσία συμμετέχοντας σε μακροχρόνια εκπαίδευση και να επιλεγούν να κυβερνήσουν εφόσον αποδείξουν ότι είναι ικανές. Μαζί με τους άνδρες θα αποτελούν αυτό το ανώτερο στρώμα με την άριστη πνευματική προετοιμασία και τη μεγάλη επιστημονική και φιλοσοφική συγκρότηση από τους οποίους θα επιλέγονται μετά από πετυχημένες και συνεχείς δοκιμασίες. Οι άρχοντες αυτοί θα κυβερνούν με σοφία και θα έχουν το βλέμμα τους στραμμένο όχι σε κάποιους τεθειμένους νόμους αλλά σε αυτό καθαυτό το Αγαθό, *τό πάσι φῶς παρέχον* (540a 8) ενώ παράλληλα θα προετοιμάζουν και θα επιλέγουν τους μελλοντικούς ηγέτες της πόλης.

Πόση διαφορά θα έκανε η ανάληψη της ευθύνης από ένα ηγέτη-φιλόσοφο, έναν πνευματικό ταγό της μόρφωσης των νέων, της διάπλασης των πολιτών, της εκπαίδευσης και της εκλογής των μελλοντικών ηγετών της πολιτείας; Η ιδέα του Πλάτωνα για την τέλεια Πολιτεία είναι πράγματι ουτοπική ή μήπως οφείλουμε να την επανεξετάσουμε;

Στα πρώτα έργα του ο Πλάτων φαίνεται να υποστηρίζει ότι οι αρετές και η επιστήμη της ηγεσίας δε διδάσκονται («*Μένωνας*») αλλά και στα επόμενα («*Πρωταγόρας*») αντιτίθεται στο σοφιστή και επαναλαμβάνει την άποψη ότι η ηγεσία είναι τέχνη, που όμως διδάσκεται, και επικαλείται γνωστούς πολιτικούς με ορθογνώμια και που γεννήθηκαν ηγέτες, όπως ο Περικλής, ο Θεμιστοκλής. Όμως οι άρχοντες της πόλης για να αποφασίσουν πάνω σε ένα ζήτημα της πόλης ζητούν τη γνώμη όλων των Αθηναίων πολιτών ανεξαρτήτου επαγγέλματος ή κοινωνικής τάξης. Στο ώριμο έργο του την *Πολιτεία* θα αναφερθεί στον φιλόσοφο-βασιλιά ο οποίος λαμβάνει την πολυετή αγωγή που απαιτείται για να ηγηθεί της πόλης και δεν αρκείται στα θεϊκά του χαρίσματα και την ευγενή του φύση. Στον Αλκιβιάδη θα συνεχίσει με την ίδια φιλοσοφική σκέψη ότι δηλαδή αυτός που κατέχει την ηγετική επιστήμη θα

²² Πολιτεία 540c 5, Oxford classical texts: «και τις αρχόντισσες βέβαια, μη φανταστείς πως έστω κάτι από όσα έχω πει, το είπα πιο πολύ για τους άνδρες παρά για τις γυναίκες, όσες από αυτές παρουσιαστούν να είναι από τη φύση τους αρκούντως προικισμένες».

πρέπει να την μεταδώσει και σε άλλους κατάλληλους για ηγεσία διαδόχους. Στον *Πολιτικό* θα αφήσει να διαφανεί μέσα από το παράδειγμα του ολοκληρωμένου υφαντού, ότι όποιος επιδιώκει μια θέση ηγεσίας ανεξάρτητα από την κατάρτισή του πάνω σε ένα αντικείμενο, θα πρέπει να έχει διδαχθεί και την ηγετική τέχνη. Ακόμα θεωρεί ότι επειδή δεν είναι διδακτέα η επιστήμη της διοίκησης γι' αυτό το λόγο δεν είναι ούτε ισχυρή, ούτε ηγεμονική και, όπως αναφέρει και ο Σκουτερόπουλος: «συνιστά ένα επίσημο πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης για τους κυβερνήτες».²³

Ο Πλάτων θεωρεί ότι μπορούμε να επηρεάσουμε και να εμφυτεύσουμε οποιαδήποτε πεποίθηση στους ανθρώπους αρκεί να επαναλαμβάνουμε πολλές φορές εκείνο που θέλουν να πιστέψουν και να αρχίσουμε όπως θα λέγαμε με όρους σημερινούς, την προπαγάνδα από νωρίς. Το κριτήριο της καταγωγής, της οικογενειοκρατείας, της αποδοχής της «αυθεντίας», αποδείχθηκε ελλιπές ενώ η απουσία σχεδιασμού, μεθόδευσης και κυρίως η απουσία ηθικών αρχών και αξιών, οδήγησαν και οδηγούν λαούς σε περιπέτειες. Ο Πλάτων αποφαινεται μέσω του Σωκράτη «και η πιο μεγάλη τιμωρία είναι να εξουσιάζεται από χειρότερό του». Αυτό ακριβώς είχε εκφράσει και ο αβδηρίτης φιλόσοφος Δημόκριτος (DK68 B49) «χαλεπόν ἄρχεσθαι υπό χειρίονος».

Η δίκαιη Πολιτεία δεν υπήρξε πουθενά ως τώρα στον κόσμο. Ο Πλάτων όμως ήταν βέβαιος για την δυνατότητα να γίνει πραγματικότητα, αν βρεθούν ένας ή περισσότεροι φιλόσοφοι που αδιαφορούν για τις τιμές και τις δόξες, που θα τις θεωρούν ευτελείς, ανάξιες ενός μεγάλου άνδρα, που θα εκτιμούν όμως το καθήκον και τις τιμές που εφορμούν από την δικαιοσύνη που είναι το σημαντικότερο αγαθό.

Μπορεί να φαντάζει αδύνατη η πρακτική εφαρμογή της θεωρίας του βασιλιά-φιλόσοφου στις μέρες μας, το μέγεθος του πληθυσμού και της έκτασης της αρχαίας πόλις ήταν σαφώς μικρότερη από τα σημερινά κράτη, μπορούμε παρόλα αυτά να τη φανταστούμε ως μια *ιδεώδη «Πολιτεία»* να τη χρησιμοποιούμε ως κριτήριο για την κατανόηση και αποδοχή των ατελών Πολιτειών όπου ίσως και η έλλειψη μεγάλων

²³Πλάτων, *Πολιτεία*, μτφρ. Ν. Μ. Σκουτερόπουλος, 2002εκδ. Ν. Μ. Σκουτερόπουλος και Πόλις, 2002(2007), Δ', 430b 7, επίσης στο 431e 10 - 432a 9 και σ. 832)

ιδεών μας υποχρεώνει να ζούμε. Σύμφωνα με τον Kouye, «είναι ελάχιστα πιθανόν να γίνουν αρχηγοί κράτους οι φιλόσοφοι, όμως στην ατέρμονα ροή του χρόνου κάθε δυνατότητα εκλαμβάνεται ως καταρχήν, πραγματοποιήσιμη» (Kouye,1993,σελ.139). Η μεγάλη διαφθορά στην πολιτική ζωή έχει φέρει την απαξίωση της πολιτικής ζωής. Η ταλαιπωρία που υφίσταται η ανθρωπότητα παγκόσμια, οφείλεται σε μεγάλο ποσοστό, ίσως το μεγαλύτερο, στους κακούς πολιτικούς της που δεν είναι ταυτόχρονα και ηγέτες. Όπως αναφέρει και ο Σκουτερόπουλος για τον Jaeger: «Έτσι, η *Πολιτεία* σημαδεύει την επιστροφή της ψυχής στον εαυτό της, την ανύψωση του ηθικού εγώ πάνω από το παρακμάζον κράτος, μια τελευταία αναλαμπή της ιδέας της ελληνικής πόλης σε μια χρονική στιγμή που οι δυνάμεις, οι οποίες την είχαν βαστάξει επί τόσους αιώνες, διαλύονταν και εντελώς νέες ιστορικές δυνάμεις διαφαίνονταν στον ορίζοντα» και ίσως η λύση και στη σύγχρονη εποχή να βρίσκεται στην επανεξέταση της θεωρίας του Πλάτωνα πάντοτε διαχρονικής, προσαρμοσμένης στην σύγχρονη εποχή και τις ανάγκες της για την ανάδειξη του ορθού, ανθρωπιστικού και λελογισμένου συλλογισμού της. (W.Jaeger,1959,τ.3,σ.86).

3. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

3.1. Το Σχολείο ως οργανισμός

Ηγεσία είναι η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μια ομάδα με στόχο την υλοποίηση ενός οράματος ή μιας σειράς στόχων (RobbinsS.,& JudgeT:4). Οργανισμός είναι μια εκούσια συνένωση ανθρώπων που λειτουργούν προς την επίτευξη συγκεκριμένου κοινού στόχου. Τα τρία χαρακτηριστικά των οργανισμών είναι: ο στόχος-οι, οι άνθρωποι, και η δομή (κανόνες, κανονισμοί, ιεραρχία κ.α.). Οι διευθυντές -μάνατζερ σε έναν οργανισμό αναλαμβάνουν το διοικητικό έργο και οι υφιστάμενοι - μέλη της ομάδας αποτελούν τους συνεργάτες. Οι αρμοδιότητες των μάνατζερ - αλλιώς το μάνατζμεντ²⁴ αφορά στη διαδικασία διεκπεραίωσης των απαιτούμενων εργασιών, αποτελεσματικά και αποδοτικά μέσω άλλων ανθρώπων και σε συνεργασία με αυτούς (Robbins,Decenzo,Διοίκηση επιχειρήσεων,σελ43).Οι μάνατζερ εκτελούν τέσσερις βασικές λειτουργίες: σχεδιασμό, οργάνωση, ηγεσία και έλεγχο.

1. Ο σχεδιασμός αφορά στη στοχοθεσία, τη θέσπιση στρατηγικής και τη σωστή εστίαση στην εργασία που πρέπει να εκτελεστεί. Η οργάνωση αφορά στη δομή, στον καθορισμό καθηκόντων των ατόμων για την επιτέλεση των εργασιών.

2. Η ηγεσία αφορά στον συντονισμό και την καθοδήγηση των υφιστάμενων, την αποτελεσματική επικοινωνία και την επίλυση συγκρούσεων. Η ηγεσία δεν ταυτίζεται με το μάνατζμεντ. Η ηγεσία είναι τέχνη.
3. Ο έλεγχος δηλαδή η παρακολούθηση και η αξιολόγηση της πορείας της απόδοσης των εργαζομένων
4. Οι δεξιότητες που χαρακτηρίζουν τους μάνατζερ είναι: νοητικές (επίλυση προβλημάτων), διαπροσωπικές (επικοινωνία και καλή συνεργασία με τα άλλα άτομα), και τεχνικές δεξιότητες (οι επαγγελματικές γνώσεις, η κατάρτιση και εμπειρία)

3.2 Ο ηγέτης εκπαιδευτικός - ο εκπαιδευτικός ως ηγέτης

Ο ηγέτης εκπαιδευτικός είναι μια νέα έννοια που συναντάται σε εκπαιδευτικά συστήματα που θα χαρακτηρίζαμε ως αποκεντρωτικά και σε χώρες όπως η Αγγλία, ο Καναδάς, η ΗΠΑ και η Αυστραλία. Στη Μ. Βρετανία οι εκπαιδευτικοί έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν τις ηγετικές τους ικανότητες μέσα από το σχεδιασμό της ανάπτυξης της σχολικής τους μονάδας, την ανάληψη καθηκόντων (π.χ. σύμβουλοι) αλλά και τη συμμετοχή τους σε διάφορα ερευνητικά προγράμματα. Η εκπαιδευτική ηγεσία ως έννοια δεν μπορεί να καθοριστεί επακριβώς, διότι δεν περιλαμβάνεται στην περιγραφή ορισμένων καθηκόντων. Η εννοιολογική σύγχυση, πέραν των δυσκολιών αποσαφήνισης του ρόλου του διευθυντή ως εκπαιδευτικού ηγέτη, επιδεινώνεται και από τις προσπάθειες των ερευνητών να εστιάσουν στο «στυλ» ηγεσίας ή στη συμπεριφορά. Η έννοια παρουσιάζει ομοιότητες αλλά και διαφορές με την έννοια της ηγεσίας στους οργανισμούς. (Bamburg & Andrews 1991,σελ.179).

Σε μία προσπάθεια αποσαφήνισης της έννοιας της εκπαιδευτικής ηγεσίας (educational leaders), όρου που είναι κυρίαρχος στις εκπαιδευτικές έρευνες, διαφωτιστικό παραμένει το άρθρο του Slater (1995,σελ.451-453) για την ηγεσία στην εκπαιδευτική διοίκηση. Υπάρχουν λεπτές εννοιολογικές διαφορές στους όρους: Μάνατζερ, Ηγέτης, Προϊστάμενος (Torrington & Chapman 1983,σελ.229). Παρότι η χρήση των όρων γίνεται εναλλακτικά, θεωρείται σκόπιμο να αναφερθούν οι

²⁴ Ο όρος χρονολογείται αρκετούς αιώνες πριν. Σύμφωνα με τους Robbins, Decenzo η λέξη εμφανίζεται για πρώτη φορά το 1588 για να περιγράψει κάποιον που διοικεί. Σύμφωνα με μια άλλη

διαφορές της διοίκησης και της ηγεσίας όπως περιγράφονται από τον Kotter (2001,σελ.86) . Οι ηγέτες προκειμένου να προωθήσουν την αλλαγή θέτουν μία κατεύθυνση, δηλαδή δημιουργούν ένα όραμα για το μέλλον (μακρινό), και τις στρατηγικές που απαιτούνται προκειμένου το όραμα να πραγματοποιηθεί. Ακόμα οι ηγέτες δημιουργούν ομάδες με άτομα στα οποία μεταδίδουν το όραμα, προκειμένου να το κατανοήσουν και να δεσμευτούν για την επιτυχία του. Οι μάνατζερ από την άλλη οργανώνουν και στελεχώνουν τον οργανισμό προκειμένου να επιτύχουν τα σχέδια τους και εγγυώνται την επίτευξη των σχεδίων, υιοθετώντας τον έλεγχο και την επίλυση των προβλημάτων που δημιουργούνται. Αυτό σημαίνει παρακολούθηση των αποτελεσμάτων μέσω αναφορών, συναντήσεων, και άλλων μηχανισμών ελέγχου, αναγνώριση των παρεκκλίσεων, όπως επίσης σχεδιασμό και οργάνωση της επίλυσης των προβλημάτων. Ο κυρίαρχος προσανατολισμός του ρόλου των διευθυντών σχολείων, αφορά δραστηριότητες που τους βοηθούν να διατηρήσουν την σταθερότητα. Οι ηγέτες προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα ποικίλα εμπόδια που χαρακτηρίζουν την αλλαγή, πρέπει να υποκινούν και να εμπνέουν τους συνεργάτες τους προς την σωστή κατεύθυνση. Η εκπαιδευτική ηγεσία και η εκπαιδευτική βελτίωση, συνεχίζουν να είναι προσανατολισμοί που επιθυμούν, οι περισσότεροι όμως καθορίζουν συγκεκριμένους στόχους ή δεσμεύονται σε ενέργειες που συνδέονται με την σταθερότητα.(Greenfield,1985a, σελ.110).Τα τελευταία χρόνια οι κατηγορίες των ηγετικών στυλ έχουν διευρυνθεί. Ο Lewin (1935) αναφέρει 3 είδη ηγεσίας που άλλα κληρονομούνται και άλλα δημιουργούνται από τις καταστάσεις.

1.Το αυταρχικό είδος (authoritarian),ο ηγέτης είναι συγκεντρωτικός και απολυταρχικός, επιβάλλει τη γνώμη του, διατάζει, αποφασίζει μόνος τους. Το προσωπικό επιπλήττεται ή επιβραβεύεται ανάλογα με το αν ακολουθεί τις οδηγίες του.

2.Το δημοκρατικό είδος (democratic) στηρίζεται στο ομαδικό πνεύμα εργασίας και η δημοκρατική λήψη αποφάσεων. Υπάρχει συνεργασία, συνυπευθυνότητα και αλληλοστήριξη του προσωπικού που μπορεί να παίρνει πρωτοβουλίες και να συμμετέχει στις αποφάσεις.

πηγή ετυμολογείται (1555-1565) από τη λέξη maneggolare που σήμαινε «να χειρίζεσαι ή να εκπαιδεύεις άλογα». Ο Peter Drucker είπε: «όταν οι πρώτες επιχειρηματικές σχολές άνοιξαν στις ΗΠΑ στις αρχές του 20ου αιώνα δεν πρόσφεραν κανένα μάθημα για το μάνατζμεντ. Η λέξη μάνατζμεντ κατέστη δημοφιλής χάρη στον πατέρα του επιστημονικού μάνατζμεντ όπως ονομάστηκε, Frederick Winslow Taylor και το βιβλίο του για Αρχές επιστημονικού μάνατζμεντ.

3. Το φιλελεύθερο είδος (laissez-faire), ο ηγέτης είναι σχεδόν ανύπαρκτος, το προσωπικό μπορεί να κάνει ό,τι θέλει, έχει πλήρη ελευθερία ακόμα και να λαμβάνει αποφάσεις και να τις υλοποιεί.

Στις μεταμοντέρνες κατηγορίες ηγεσίας ανήκουν η χαρισματική ηγεσία, η ηθική και πνευματική ηγεσία.

4. ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Από το γραφειοκρατικό μοντέλο στη μετασχηματιστική και καταναεμημένη θεωρία ηγεσίας

4.1 Κλασική θεωρία ή γραφειοκρατία

Η κλασική θεωρία ξεκίνησε από τις αντιλήψεις μιας ομάδας μηχανικών και αυτός είναι και ο λόγος που αλλιώς ονομάζεται και θεωρία της μηχανιστικής σχολής ή του επιστημονικού μανάτζμεντ (scientific management). Πρωτοπόροι υπήρξαν ο F. Taylor στις ΗΠΑ αρχιμηχανικός, H. Fayol στη Γαλλία και συνεχιστές τους οι Gulick, Urwick, Cayatt, Max Weber. Ο Taylor (1856-1915) ανέπτυξε μια φιλοσοφία για τη διοίκηση με βασικό στοιχείο τη χρησιμοποίηση της επιστημονικής μεθόδου εργασίας (Πασιαρδής 2007:185). Μέσα από αναλύσεις στοιχείων και καταμετρήσεις σχετικά με τα μέσα που χρησιμοποιούσαν οι εργάτες κατάφερε με την κατάλληλη προσαρμογή των εργαλείων και την εκπαίδευσή τους να αυξήσει σημαντικά την παραγωγή (20πλάσια). Η επίδραση των αρχών του Taylor στην παραγωγική διαδικασία είναι τόσο σημαντική ώστε καθιερώθηκε ο όρος *Τείλορισμός* ως δηλωτικός της αποδοτικότητας της γραμμής παραγωγής στις επιχειρήσεις (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008:46). Ο Fayol την ίδια εποχή γράφει ένα βιβλίο με τίτλο “Administration Industrielle et Generale” στο οποίο καταγράφει τις απόψεις του για την αποτελεσματική διοίκηση και γι αυτό χαρακτηρίζεται δίκαια, ως ο πατέρας της ηγεσίας στην διοίκηση.

Η ολοκληρωμένη ανάλυση όμως του γραφειοκρατικού μοντέλου έγινε από τον Max Weber (1864-1920), Γερμανό κοινωνιολόγο, ο οποίος υποστήριξε ότι ο νόμος είναι ανώτερος και θα πρέπει να υπάρχει πειθαρχία σε αυτό που αποφασίζεται με

νομική διαδικασία. Προσπάθεια του Weber ήταν να αναγάγει τη διοίκηση οργανισμών σε άσκηση λογικής-νομικής εξουσίας (Θεοφιλίδης, Σχολική ηγεσία και διοίκηση:207). Ο Weber συνέδεε την ανάπτυξη του γραφειοκρατικού τρόπου οργάνωσης με την εμφάνιση του αστικού κράτους και του αστικού τρόπου παραγωγής και θεωρούσε τη γραφειοκρατία ως τον πιο ορθολογικό τρόπο οργάνωσης(Νικολαΐδου,2012:47).Η κλασική και η Βεμπεριανή θεωρία επέδρασε σημαντικά στην εκπαίδευση και αυτό φτάνει και στις μέρες μας. Τα σχολεία ως εκπαιδευτικοί οργανισμοί έχουν πολλά γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά. Τα ειδολογικά γνωρίσματα της γραφειοκρατίας είναι: α) ιεραρχία, ασκείται εξουσία από τον προϊστάμενο προς τους υφισταμένους β) εξειδίκευση του εκπαιδευτικού προσωπικού με βάση το γνωστικό αντικείμενο και καταμερισμός της εργασίας γ) πρόγραμμα και κανόνες, η σχέση με την εξουσία ρυθμίζονται από κανονισμούς και τέλος δ) οι απρόσωπες σχέσεις, αποκλείονται προσωπικές σχέσεις, εύνοιες και διαφορετική μεταχείριση των ατόμων. Σύμφωνα με το Weber, η τήρηση της ιεραρχίας και των απρόσωπων σχέσεων και ο καθορισμός των συμπεριφορών σύμφωνα με τους κανόνες οδηγούν σε σωστά αποτελέσματα και επίτευξη των οργανισμικών στόχων. Η πορεία είναι ξεκάθαρα από πάνω προς τα κάτω και δεν υπάρχει περίπτωση αμφισβήτησης.

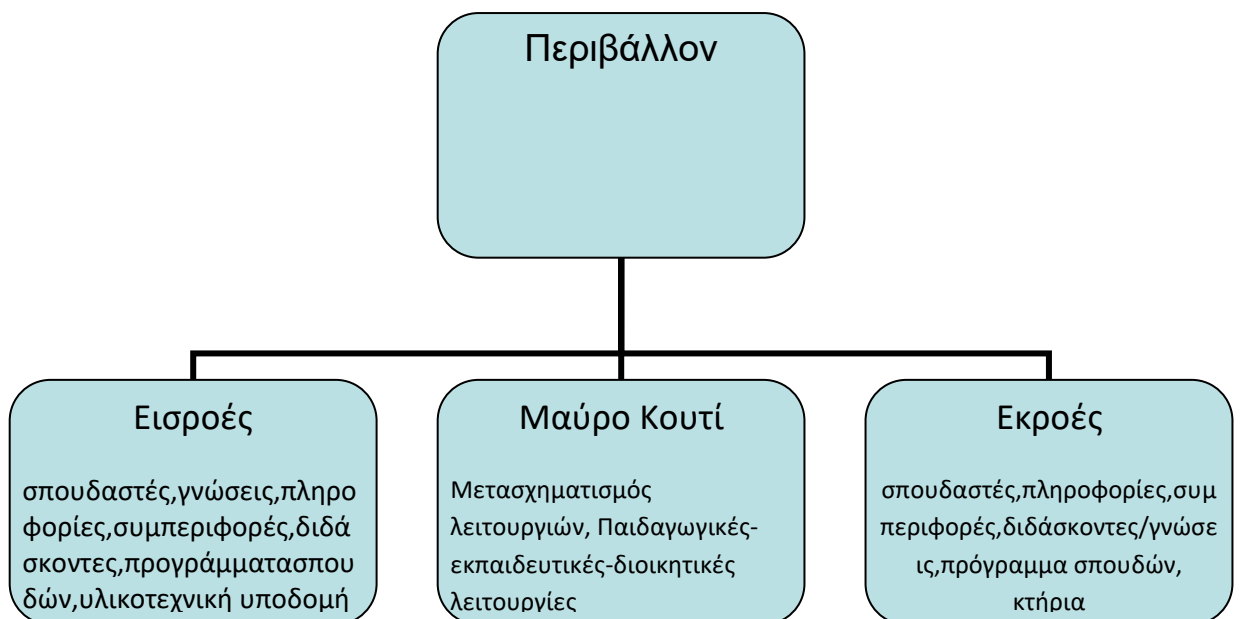
Η σχολική διοίκηση έχει επηρεαστεί σημαντικά από τη γραφειοκρατία σε βαθμό μάλιστα που κάποιες φορές να συνιστά ανυπέρβλητο εμπόδιο στις σχολικές διαδικασίες και να αποκαλείται υποτιμητικά και γραφειοκρατισμός. Η τήρηση της ιεραρχίας, οι τυπικοί και άτυποι κανόνες της σχολικής ζωής, η εξειδίκευση του εκπαιδευτικού προσωπικού συνιστούν χαρακτηριστικά όλων των σχολείων σε οποιαδήποτε βαθμίδα. Ωστόσο, αν και θα μπορούσαμε να αναφέρουμε και πλεονεκτήματα του γραφειοκρατικού μοντέλου όπως είναι η οργάνωση, όμως η εμμονή και η τυπολατρία στον γραφειοκρατισμό (χρονοβόρες διαδικασίες, πλείστα έγγραφα), οδηγεί εντέλει τον εκπαιδευτικό στη διεκδίκηση, όπως είναι φυσικό, αυτονομίας και ανάληψης πρωτοβουλιών. Οι εκπαιδευτικές πολιτικές σήμερα στοχεύουν στον σχεδιασμό και στην εφαρμογή πιο ευέλικτων διοικητικών σχημάτων και την απογραφειοκρατικοποίησή τους ως θεωρία αναχρονιστική και ξεπερασμένη.

4.2 Η θεωρία των κοινωνικών συστημάτων

Η θεωρία των συστημάτων ή αλλιώς και συστημική θεωρία θεωρείται από τις σημαντικότερες στην Εκπαιδευτική Διοίκηση.

Σύστημα είναι η σκόπιμη επιλογή ανθρώπων, διεργασιών και αντικειμένων ώστε να λειτουργήσουν μέσα σε συγκεκριμένο περιβάλλον με σκοπό να δημιουργήσουν επιθυμητά αποτελέσματα (Πασιαρδής,2004:19). Η συστημική θεωρία αναφέρεται στο πεδίο της συνολικής απόδοσης ενός συστήματος και την επιθυμία για μεταβολή και αλλαγή. Τα στοιχεία που αφορούν στην διαδικασία της αλλαγής είναι τα εξής:

1. *εισροές/εισδοχές* οι μαθητές, οι εκπαιδευτικοί, οι γονείς.
2. *Το μαύρο κουτί* των διεργασιών ονομάζεται έτσι διότι οι διεργασίες που συμβαίνουν εδώ δεν είναι ορατές αλλά ούτε και μετρήσιμες. Έχουν σχέση με την ποιότητα, την αποτελεσματικότητα, την απόδοση, την ευελιξία, το μετασχηματισμό.
3. *Εκροές/αποτελέσματα* προκύπτουν από το μαύρο κουτί και είναι τα αποτελέσματα των διεργασιών που συμβαίνουν εκεί. Ο μετασχηματισμός των εισροών σε εκροές που θεωρούνται χρήσιμες για το περιβάλλον του συστήματος.
4. *Περιβάλλον* προσφέρει τις εκροές και βάζει τα όρια προκειμένου να λειτουργήσει το σύστημα. Οι αντιδράσεις του περιβάλλοντος παρακολουθούνται συνεχώς για να επέρχονται οι μεταβολές χωρίς καθυστερήσεις.



Τα βασικά χαρακτηριστικά των συστημάτων είναι η *ανατροφοδότηση* (feedback) η *ισορροπία* και η *προσαρμογή*. Η ανατροφοδότηση στο σχολείο γίνεται μέσα από γραπτές δοκιμασίες, εργασίες ερωτηματολόγια. Η ισορροπία συνιστά την κατάσταση ηρεμίας μεταξύ αντίθετων δυνάμεων που μπορεί να χαθεί από αλλαγές στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό περιβάλλον. Με την προσαρμογή το σύστημα επιβιώνει χάριν της διαδικασίας της προσαρμογής δηλαδή της αφομοίωσης των αλλαγών που συμβαίνουν για να μην εξαφανιστεί. Για παράδειγμα, η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση και οι αλλαγές που έχουν επιφέρει καταστούν αναγκαία την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και τον εξοπλισμό των σχολείων με υλικοτεχνική υποδομή.

Σε ένα σύστημα είναι σημαντική η σύμπλευση των στόχων του οργανισμού με τις προσδοκίες του προσωπικού, ώστε να επιτυγχάνεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Οι Getzels και Guba (1957) τα δύο βασικά στοιχεία του μοντέλου των κοινωνικών συστημάτων είναι το *θεσμικό στοιχείο* (νομοθετική διάσταση) και από την άλλη το *ατομικό στοιχείο* το οποίο αφορά σε προσωπικότητες και ανάγκες όσων εμπλέκονται στο σύστημα. Το κράτος είναι ένα υπερσύστημα που κυβερνά, προστατεύει και εκπαιδεύει. Τα σχολεία αποτελούν μέρος αυτού το συστήματος είναι υποσυστήματα μπορούν να οργανωθούν και υπάρχουν ρόλοι και προσδοκίες σύμφωνα με τους Getzels και Guba, που είναι οι εκπαιδευτικοί, ο διευθυντής, οι σύμβουλοι.

Οι συμπεριφορές των ατόμων είναι ανάλογες των ρόλων. Επιπλέον υπάρχουν οι στόχοι που επιθυμεί το σχολείο και η ευρύτερη κοινότητα να πετύχει: η μάθηση, η δημιουργία καλών πολιτών κ.α. Στο ατομικό στοιχείο το κάθε άτομο δεν είναι απλός εκτελεστής ή ηθοποιός. Έχει δική του προσωπικότητα και ανάγκες και οι ρόλοι τυποποιούνται σύμφωνα με τη θέση και τη δική τους προσωπικότητα. Αν οι στόχοι του ιδρύματος εναρμονίζονται με τις ανάγκες των ατόμων οι συγκρούσεις θα μειώνονται και οι στόχοι θα επιτυγχάνονται αρμονικά. Εάν η ανώτατη εκπαιδευτική ηγεσία έχει υπόψη της το συγκεκριμένο μοντέλο όταν στελεχώνει τα σχολεία ενός τόπου, είναι πιθανό να υπάρχουν λιγότερες συγκρούσεις.

Η θεωρία των κοινωνικών συστημάτων είναι η πιο διαδεδομένη σύγχρονη θεωρία Διοίκησης της Εκπαίδευσης σύμφωνα με τον Πασιαρδή, διότι είναι η πρώτη που συνέδεσε την οργανική θέση ενός ιδρύματος με την προσωπικότητα του ατόμου που την κατέχει (Πασιαρδής,2004:27). Έννοιες όπως η αποτελεσματικότητα, η

ικανοποίηση και η χαρά της δημιουργικής εργασίας έχουν άμεση σχέση με τη λειτουργικότητα του συστήματος.

4.3 Η θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων

Η θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων διατυπώνεται την εποχή της αναγνώρισης των κοινωνικών επιστημών, της Κοινωνιολογίας και της Ψυχολογίας. Αναγνωρίζοντας τον παράγοντα άνθρωπο και την ψυχολογία του θεωρεί ότι οι άνθρωποι δεν λειτουργούν μηχανιστικά αλλά η συμπεριφορά τους εξαρτάται και χαρακτηρίζεται σε σημαντικό βαθμό από τις διαπροσωπικές σχέσεις, που αναπτύσσονται μέσα στην ομάδα. Η παραγωγή επηρεάζεται από την ανθρώπινη συμπεριφορά. Ειδικότερα, οι σχέσεις προϊσταμένου και υφισταμένων και η δημιουργία κατάλληλου ψυχολογικού κλίματος, επηρεάζει την παραγωγικότητα. Το ηθικό των εργαζομένων ενισχύεται από τη στάση του προϊστάμενου που επιθυμεί να εμπλέκει τους υφισταμένους του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τους μεταχειρίζεται με ισότιμο τρόπο, δείχνει ενδιαφέρον για τα προβλήματά τους και τους δίνει την ευκαιρία να επικοινωνούν τα προβλήματά τους. Η θεωρία αυτή στηρίζεται στις θεωρητικές απόψεις της Mary Parker Follett (1924) τις οποίες απέδειξε πειραματικά ο Elton Mayo στο κτήριο Hawthorne της Western Electric στο Σικάγο. Βελτιώσεις στο φωτισμό, την εισαγωγή διαλείμματος και την καθιέρωση χρόνου γεύματος δεν έδειξαν σημαντικές αυξήσεις στην παραγωγή, όταν όμως ήρθαν στις κοινωνικές σχέσεις τα πράγματα άλλαξαν.

Φάνηκε ότι δύο βασικοί συντελεστές επηρέαζαν την παραγωγή και αυτοί ήταν α) το ηθικό των ανθρώπων και η διάθεση β) το ψυχολογικό κλίμα για τις ανθρώπινες διαθέσεις, η διαμόρφωση και κατεύθυνσή τους και οι επιπτώσεις του κλίματος αυτού πάνω στην απόδοση (Πασιαρδής,2004:9).Κυρίαρχο ρόλο φαίνεται να έχουν οι σχέσεις προϊσταμένου – υφισταμένου, με την παραγωγικότητα να αυξάνει σημαντικά καθώς οι δεύτεροι αποδίδουν όταν το ηθικό τους ενισχύεται από τον προϊστάμενο. Η αναγνώριση της δουλειάς τους, η συμμετοχή τους στην λήψη αποφάσεων, η ισότιμη μεταχείριση και το προσωπικό του ενδιαφέρον για τα προβλήματά τους, φέρνει τους υφισταμένους σε θέση σημαίνουσα, τους κάνει να νιώθουν μέρος του οργανισμού. Ο ψυχολόγος A. Maslow(1954) διατυπώνοντας τη *θεωρία της παρώθησης και των κινήτρων* ισχυρίζεται ότι τα κίνητρα και οι ανάγκες είναι αυτά που ωθούν τον άνθρωπο.



Η ιεραρχία των αναγκών, κατά Maslow, περιλαμβάνει πέντε κατηγορίες αναγκών όπου κάθε μία προϋποθέτει την ικανοποίηση της προηγούμενης. *Φυσιολογικές*: στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται όλες οι ανάγκες που συνδέονται με την επιβίωση του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού. *Ασφάλεια, σιγουριά* : αφού ικανοποιήσει τις φυσιολογικές ανάγκες, ο άνθρωπος έχει ανάγκη να αισθάνεται ασφαλής για την ύπαρξή του μέσα στο περιβάλλον το οποίο ζει. Σε αυτό το επίπεδο ενδιαφέρεται για το περιβάλλον στο οποίο ζει και τους παράγοντες που το μεταβάλλουν. *Κοινωνικές ανάγκες*: Ο άνθρωπος παρακινείται να καλύψει τις κοινωνικές του ανάγκες όταν έχει εκπληρώσει τις φυσιολογικές και τις ανάγκες ασφάλειας. *Ανάγκες αναγνώρισης*: Κύρος, φήμη, σεβασμός, γνώση, επιρροή, δύναμη, ελευθερία, ανεξαρτησία, σεβασμός και αυτοεκτίμηση. Διόλου τυχαία, κάποιοι αποκαλούν τη συγκεκριμένη κατηγορία «εγωιστικές» ανάγκες, ενώ η ικανοποίησή τους παρουσιάζει μεγάλη δυσκολία. Για να μπουν σε τροχιά παρακίνησης πρέπει ο άνθρωπος να έχει περάσει τα προηγούμενα τρία στάδια. *Αυτοπραγμάτωση*: Πρόκειται για την ανώτερη κατηγορία αναγκών και αφορά στις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος για να γίνει αυτό που ονειρεύεται. Οτιδήποτε και αν είναι αυτό και μπορεί να το πετύχει, εξαντλώντας όλη τη δυναμικότητά του.

Ο Chris Argyris καθηγητής του Yale επίσης διατύπωσε τη θεωρία της ωριμότητας-ανωριμότητας, με την οποία ο τρόπος που ασκείται η διοίκηση, εμποδίζει τα άτομα να ωριμάσουν και να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Τα κυριότερα συμπεράσματα της θεωρίας των ανθρωπίνων σχέσεων συνοψίζονται στα εξής:

- ικανοποιητική επικοινωνία όλων των μελών και όλων των επιπέδων της ιεραρχίας ενός οργανισμού
- Στη δύναμη των άτυπων ομάδων των οργανισμών
- Τα κοινωνικά πρότυπα της ομάδας είναι εξίσου σημαντικά με τη φυσική και πνευματική δύναμη των μελών και ο καλύτερος καταμερισμός της εργασίας δεν είναι πάντα συνάρτηση του υψηλού επιπέδου εξειδίκευσης (Αθανασούλα-Ρέππα 1999α).

4.4 Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Ο ρόλος του μετασχηματιστικού ηγέτη

Το παραδοσιακό μοντέλο ηγεσίας εγκαταλείπεται σταδιακά καθώς οι ανάγκες του σημερινού σχολείου επιβάλλουν τη μετακίνηση από το εργοστασιακό μοντέλο σε ένα προοδευτικό μοντέλο όπου θα επιτρέπει την έκφραση από όλα τα μέλη του οργανισμού και την ανάδειξη των ιδιαίτερων ικανοτήτων τους. Το παραδοσιακό μοντέλο εξουσίας μένει προσηλωμένο στην τυπική οργάνωση αδιαφορώντας για την ανθρώπινη πλευρά και τις ανάγκες σε αντιδιαστολή με τα σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας που τονίζουν τη σημασία της πορείας του ανθρώπου προς την αυτοπραγμάτωση. Ο Argyris (1969) μιλά για ασυμβατότητες μεταξύ των τάσεων που εκδηλώνονται σε μια υγιή προσωπικότητα στο πολιτιστικό μας συγκείμενο και των απαιτήσεων της τυπικής οργάνωσης. Όπως αναφέρει ο Θεοφιλίδης: «το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας παρουσιάστηκε την περίοδο 1970-80 και έγινε δεκτό από την εκπαιδευτική κοινότητα κατά τη διάρκεια της περιόδου 1990 ,ως γενική αντίδραση στην πολιτική από την κορυφή προς τη βάση που επικρατούσε κατά την περίοδο 1980 αλλά και στο διδακτικό μοντέλο, το οποίο ήταν αποτέλεσμα της έρευνας για το αποτελεσματικό σχολείο (Θεοφιλίδης,2012:210). Θα μπορούσε κανείς να διακρίνει οκτώ σημεία που χαρακτηρίζουν τη μετασχηματιστική ηγεσία και είναι τα εξής:

1. Εξατομικευμένη στήριξη
2. Κοινοί στόχοι
3. Όραμα
4. Νοητική παράωθηση
5. Οικοδόμηση οργανωσιακής κουλτούρας

6. Αμοιβές
7. Υψηλές προσδοκίες
8. Παράδειγμα προς μίμηση

Ο ηγέτης λειτουργεί με *όραμα* το οποίο εμπνέει στους εκπαιδευτικούς του. Διατυπώνει από κοινού στόχους με το σύλλογο, βασισμένους στο όραμά του-που υιοθετείται από όλους-για τη σχολική μονάδα, παρέχοντας εξατομικευμένη στήριξη με βάση τις προσωπικές ανάγκες των εκπαιδευτικών. Δεν υπόκειται σε έλεγχο ο σύλλογος προκειμένου για την επίτευξη των στόχων αλλά με συνεχή στήριξη και καθοδήγηση ο ηγέτης οικοδομεί την κουλτούρα του σχολείου, ενθαρρύνονται οι αλλαγές και οι πηγές ηγεσίας γίνονται πολλές. Εισάγεται η έννοια των *άτυπων ομάδων* που διευκολύνουν την συνέχεια και τις συλλογικές αποφάσεις. Το σημαντικότερο στοιχείο όλων κατά την άποψή μου είναι ότι κάθε εκπαιδευτικός μπορεί να μετασχηματιστεί με την εμπλοκή του, σε ηγέτη. Τα άτομα λειτουργούν με υψηλές προσδοκίες, ο ηγέτης αποτελεί το παράδειγμα προς μίμηση και η άσκηση ηγεσίας γίνεται από τη βάση προς την κορυφή κυρίως, παρά από την κορυφή προς τη βάση. Οι διευθυντές αυτών των σχολείων «εκπαιδύουν» τους εκπαιδευτικούς τους, κατά το πρότυπο του φιλόσοφου-ηγέτη που προετοιμάζει τους διαδόχους του-προσφέρουν στήριξη, αναγνωρίζουν τις προσπάθειές τους και τις επιβραβεύουν. Είναι φανερό η κατανεμημένη μορφή της του μοντέλου και ο στόχος για ανάπτυξη με κοινή αποδοχή. Στο μοντέλο αυτό εγκαταλείπεται η μορφή του αυστηρού, απρόσιτου διευθυντή και έχουμε έναν διευθυντή που λειτουργεί με αποστολή: να βοηθήσει τα μέλη του διδακτικού προσωπικού και κατά συνέπεια της σχολικής μονάδας. Ο τρόπος που χρησιμοποιεί διαφέρει από τις παραδοσιακές νόρμες και ενδιαφέρεται για τα προβλήματα και συναισθήματα του άλλου. Η εργασία των Leithwood και Jantzi(2005) που έγινε πάνω στο ερώτημα «τι ηγετική συμπεριφορά ακολουθεί ο μετασχηματιστικός ηγέτης;» έδειξε ότι ο σχολικός ηγέτης:

- ✚ Εμπνέεται και ενεργεί βάσει οράματος για το σχολείο
- ✚ Γίνεται παράδειγμα μίμησης για όλο το εκπαιδευτικό συγκείμενο
- ✚ Δημιουργεί πνευματική εγρήγορση
- ✚ Στηρίζει ψυχολογικά τους εκπαιδευτικούς και ενδιαφέρεται για τα συναισθήματά τους

- ✚ Επιδιοκιμάζει και ενισχύει
- ✚ Βοηθά τους εκπαιδευτικούς να συστήσουν ομάδες εργασίας με κοινούς στόχους
- ✚ Εργάζεται πάνω στη βάση υψηλών προσδοκιών
- ✚ Ενθαρρύνει τη συνεργασία και δομεί την κουλτούρα του σχολείου προς αυτήν την κατεύθυνση
- ✚ Διεκπεραιώνει διοικητικές εργασίες
- ✚ Ανοίγει τις πόρτες του σχολείου προς την κοινωνία. Δημιουργεί σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα

Εν κατακλείδι, ο μετασχηματιστικός ηγέτης απορρίπτει την παραδοσιακή εξουσιαστική μορφή ηγεσίας, δηλαδή αυτή με τη μορφή του εντολέα που διαθέτει δύναμη και την ασκεί από πάνω προς τα κάτω ενώ απαιτεί συμμόρφωση. Υιοθετεί μια εμπειρική-λογική φιλοσοφία ενεργώντας έτσι ώστε οι συνάδελφοί του να γίνουν εταίροι που κατανοούν την ανάγκη της προτεινόμενης δράσης και συναποφασίζουν την κουλτούρα μέσα στον οργανισμό.

4.5 Η θεωρία της κατανεμημένης ηγεσία

Οι πρόσφατες έρευνες που έγιναν από τους Leithwood και Jantzi (2000) για την κατανεμημένη ηγεσία έδειξε ότι όταν ασκείται περισσότερη ηγεσία από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς, γίνονται περισσότερο αποτελεσματικοί και αυτό έχει θετική επίδραση και στους μαθητές οι οποίοι επικεντρώνονται καλύτερα στη διδασκαλία και τη μάθηση. Όπως αναφέρει ο Θεοφιλίδης για το θέμα «κρατώντας σταθερή τη μεταβλητή οικογενειακό υπόβαθρο διαπίστωσαν οι ερευνητές ότι η επίδραση των εκπαιδευτικών υπερσκελίζει αυτήν που διαδραματίζει ο διευθυντής στην επικέντρωση των μαθητών στη διδασκαλία και μάθηση» (Θεοφιλίδης, 2012:224). Έρευνα στην Κύπρο έδειξε ότι όταν εφαρμόζεται κατανεμημένη ηγεσία στο σχολείο αξιοποιείται το πνευματικό κεφάλαιο που υπάρχει σε όλο το σχολικό περιβάλλον (δάσκαλοι, μαθητές, γονείς, κοινότητα).

Στη συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας δεν αθροίζονται οι δυνατότητες του κάθε μέλους του οργανισμού αλλά πολλαπλασιάζονται οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ ηγετών,

εκπαιδευτικών και μαθητών. Ο διευθυντής – ηγέτης ενορχηστρώνει το πνευματικό κεφάλαιο που βρίσκεται σε λανθάνουσα μορφή στους εκπαιδευτικούς του και όλοι θα αναδεικνύονται σε ηγέτες. Ο ρόλος του ηγέτη-διευθυντή δεν αποδυναμώνεται, αντίθετα αποκτά νέα οπτική. Δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για να γίνει η κατανομή των ανεπίσημων ηγετικών ρόλων. Ακολουθώντας τις αρχές του μάνατζμεντ, αρχικά καθορίζονται οι στόχοι, επιλέγονται εκπαιδευτικοί με τεχνογνωσία για την συγκεκριμένη εργασία και τους ανατίθενται τα καθήκοντα. Ο ηγέτης θα πρέπει να διέπεται από πνεύμα συνεργασίας, να είναι ευέλικτος και να προσαρμόζεται σε νέα δεδομένα. Το άτομο στην κατανεμημένη ηγεσία παρωθείται από την ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης.

4.6. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο E.Deming²⁶ συνειδητοποίησε ότι ο βασικότερος παράγοντας, για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένας οργανισμός, είναι ο μάνατζερ και όχι οι υπάλληλοι και οι εργατές. Η υψηλή παραγωγικότητα δεν μπορεί παρά να προέρχεται από «καλούς ανθρώπους» στη διοίκηση (Robbins,Decendo,2012:729).

Κάθε οργανισμός για να λειτουργήσει, να επιβιώσει και να ευημερήσει έχει ανάγκη από πελάτες. Για να υπάρχουν και να παραμείνει υψηλή η ζήτηση θα πρέπει να υπάρχει η αξία του προϊόντος. Πώς παρέχεται ή αξία στους πελάτες; Μέσω του αλυσίδας αξιών δηλαδή μέσω μιας σειράς εργασιών και δραστηριοτήτων και πληροφοριών ολόκληρης της αλυσίδας έως την τελική παραγωγή του προϊόντος, από την αρχή έως και το τελικό προϊόν.

²⁶Ο William Edwards Deming ήταν ένας αμερικανός στατιστικολόγος, καθηγητής, συγγραφέας και σύμβουλος. Σ' αυτόν αποδίδεται η τόνωση της παραγωγής στις ΗΠΑ κατά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, παρότι είναι πιο γνωστός για το έργο του στην Ιαπωνία. Από το 1950 και εξής δίδαξε στους Ιάπωνες υψηλόβαθμους μάνατζερ πώς να βελτιώσουν το σχεδιασμό των προϊόντων, την ποιότητά τους, τον έλεγχο και τις πωλήσεις, εφαρμόζοντας κατά κύριο λόγο στατιστικές μεθόδους. Η φιλοσοφία του συνοψίζεται ως εξής: ο Dr.W.Edwards Deming δίδαξε ότι υιοθετώντας τις κατάλληλες αρχές της διοίκησης, οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την ποιότητα και ταυτόχρονα να μειώσουν τα έξοδα (μειώνοντας τη σπατάλη, την εκτέλεση εκ νέου κάποιας εργασίας, τη φθορά των εργαζομένων και τις αγωγές και ενισχύοντας την αφοσίωση των πελατών). Το κλειδί είναι η εφαρμογή διαρκών βελτιωτικών τροποποιήσεων και η θεώρηση της μεταποίησης ως σύστημα και όχι ως μεμονωμένες ενέργειες.

Η φιλοσοφία του Deming περιλαμβάνει 14 σημεία :

1. Προγραμματισμός του μακροπρόθεσμου μέλλοντος
 1. Η διαρκής αναζήτηση ποιότητας
 2. Θέσπιση στατιστικού ελέγχου των διαδικασιών παραγωγής και των προμηθευτών αντίστοιχα
 3. Συναλλαγή με όσο το δυνατόν λιγότερους προμηθευτές και τους πιο εκλεκτούς
 4. Εντοπίστε την προέλευση των προβλημάτων αν περιορίζονται σε συγκεκριμένα μέρη ή αν απορρέουν από τη συνολική διαδικασία
 5. Εκπαιδεύστε τους εργαζόμενους για την εργασία που τους έχετε ζητήσει να εκτελούν
 6. Βελτιώστε την ποιότητα των υπεύθυνων
 7. Εξοβελίστε το φόβο
 8. Ενισχύστε τη στενή συνεργασία των τμημάτων
 9. Αποφύγετε την υιοθέτηση επιτυχίας αυστηρών αριθμητικών στόχων
 10. Απαιτήστε από τους υφισταμένους ποιότητα εργασίας
 11. Επιμορφώστε τους εργαζομένους
 12. Εκπαιδεύστε τους εργαζομένους ώστε να είναι ευέλικτοι στις νέες δεξιότητες όταν προκύπτει ανάγκη
 13. Οι υψηλόβαθμοι μάνατζερ είναι υπεύθυνοι και ελέγχουν την εφαρμογή αυτών των αρχών
-

4.7 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση

Σύμφωνα με τον Babbar (1995) η εκπαίδευση είναι βασικός παράγοντας για την ατομική και κοινωνική πρόοδο αλλά και την ευημερία των πολιτών και έτσι η ποιότητα και η αποτελεσματικότητά της πρέπει να θεωρούνται ως απαραίτητος όρος κάθε εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης. Ο ίδιος θεωρεί ότι η χρήση μεθόδων που έχουν χρησιμοποιηθεί στο χώρο της διοίκησης (management), όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, έχει αποδειχθεί αποτελεσματική σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και σε θέματα διασφάλισης της ποιότητας και της αποδοτικότητας συνολικά στους οργανισμούς. Έρευνες διεθνώς έχουν αποδείξει ότι το περιεχόμενο της Δ.Ο.Π, εναρμονίζεται πλήρως και βρίσκει απόλυτη εφαρμογή στο πεδίο της εκπαίδευσης. Η ακτινοβολία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο πεδίο της

εκπαίδευσης βασίζεται στη *μετουσίωση* των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, όπου το ενδιαφέρον τους και η προσοχή τους εστιάζονται σε θέματα όπως της ποιότητας, της οργανωσιακής κουλτούρας, της ασφάλειας, της μείωσης του λειτουργικού κόστους, των υποδομών, των εξωτερικών και εσωτερικών σχέσεων, της εμπιστοσύνης των αποδεκτών και ούτω καθεξής. Η οργάνωση του σχολείου με τρόπο τέτοιο ώστε να εξυπηρετεί τις ανάγκες των πελατών (οικονομικό μοντέλο) θα μπορούσε να περιλαμβάνει εκπαιδευτικά προγράμματα, πληροφόρηση, συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης και επιμόρφωσης, αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών και διοικητικές διαδικασίες εντός του σχολείου που θα εξυπηρετούν τους γονείς, μαθητές αλλά και την ευρύτερη κοινωνία.

Σύμφωνα με τον Berry (1997), δεν πρόκειται για μια νέα μόδα αλλά, τουναντίον, αποτελεί αναπόσπαστη συνιστώσα της στρατηγικής ανάπτυξης της σχολικής μονάδας και είναι ευθύνη όλων αφού, όπως υποστηρίζεται, οι αρχές της Δ.Ο.Π. ενισχύουν τη μάθηση τόσο σε οργανωσιακό όσο και σε ατομικό επίπεδο, γεγονός το οποίο είναι απαραίτητο για την καθιέρωση πραγματικών οργανισμών μάθησης. Για να εφαρμοστεί η Δ.Ο.Π. σε μια σχολική μονάδα θα πρέπει να αλλάξει σύμφωνα με τους μελετητές ο τρόπος σκέψης και δράσης και ο Fox (όπως αναφέρεται στον Κριεμάδη, 2004) κάνει λόγο για ορίζουσες και δίνει ιδιαίτερη προσοχή στα εξής στάδια:

- ✚ Δέσμευση της ηγεσίας-Διοίκησης
- ✚ Αποτύπωση της τρέχουσας κατάστασης της ποιότητας
- ✚ Καθορισμός των στρατηγικών ποιότητας
- ✚ Εκπαίδευση της Ηγεσίας στα θέματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
- ✚ Κατάρτιση όλου του ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με την ποιότητα
- ✚ Εφαρμογή μεθόδων συνεχούς βελτίωσης και ανάπτυξης

Τονίζεται ο στρατηγικής σημασίας ρόλος της Ηγεσίας, της οποίας η συμβολή είναι καθοριστική. Η ηγεσία, το όραμα και η κουλτούρα ποιότητας παραμένουν οι βασικές αρχές για την επίτευξη της αλλαγής. Η Αρίστη Ηγεσία είναι η βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή της ΔΟΠ σε οποιονδήποτε οργανισμό άρα και στα σχολεία, και δίνεται βαρύτητα στα εξής:

1. Η ηγεσία είναι προσιτή και επικοινωνεί με το εκπαιδευτικό συγκείμενο και με όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη μαθητές, εκπαιδευτικοί, γονείς, κοινότητα, τοπική αυτοδιοίκηση, κοινωνία
2. Ενισχύει τη συνεργασία και ενδυναμώνει το αίσθημα της εμπιστοσύνης και της ασφάλειας μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας
3. Εμπλέκεται δυναμικά στη διασφάλιση της ποιότητας, εξασφαλίζει προγράμματα κατάρτισης και εμπνέει την ανάγκη της δια βίου μάθησης, της συνεχούς εξέλιξης και μάθησης μέσα στο σχολείο.
4. Ο ηγέτης παρέχει εξουσία στους εκπαιδευτικούς. Τα μέλη της σχολικής μονάδας, που λειτουργούν σύμφωνα με τις αρχές της Δ.Ο.Π., αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και ενθαρρύνονται από την ηγεσία προκειμένου να εκφράσουν τις οποιοσδήποτε ικανότητες και χαρίσματα διαθέτουν.
5. Τίθενται στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν ώστε όλοι να φτάσουν στο μέγιστο επίπεδο των δυνατοτήτων τους. Μέσα από την διαδικασία της ανατροφοδότησης τα άτομα γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή αν χρήζουν στήριξης ώστε να βελτιωθούν. Το λάθος γίνεται δημιουργικό μέσα από την ανατροφοδότηση και την εφαρμογή νέων τακτικών.
6. Τα μέλη του σχολικού οργανισμού ενισχύονται θετικά μέσα από την συνεχή επιβράβευση και αναγνώριση των προσπαθειών τους. Η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού χτίζεται πάνω στο ευχάριστο, θετικό εργασιακό κλίμα που εμπνέει και ενθαρρύνει ο ηγέτης.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι οι σχολικές μονάδες που ακολουθούν τις αρχές της Δ.Ο.Π. έχουν σαν στόχο τη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη του οργανισμού και δε φοβούνται την αξιολόγηση και την αλλαγή. Η υιοθέτηση της θεωρίας του Deming ευαγγελίζεται το μετασχηματισμό (transformation) των σχολείων σε οργανισμούς που θα διέπονται από ποιότητα (Κριεμάδης, 2004) και αποβλέπει στη συνολική ωφέλεια στις εισροές αλλά και θα διασφαλίσει τις καλύτερες δυνατές εκροές. Η εφαρμογή ποιοτικής ηγεσίας στους σχολικούς οργανισμούς είναι επιβεβλημένη όπως μας δείχνει και η διεθνής εμπειρία. Μέσα από τις σύγχρονες μορφές ηγεσίας επιτυγχάνεται η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού με επιτυχία, επανακαθορίζονται οι ρόλοι και οι στόχοι, επιδιώκεται η συνεχής βελτίωση στο σχολικό οργανισμό, ο οποίος ικανοποιεί τους πελάτες-αποδέκτες με την παροχή προϊόντων υπηρεσιών ποιότητας ενώ εκμεταλλεύεται κάθε ευκαιρία εξέλιξης.

Όπως αναφέρει ο Κριεμάδης (Κριεμάδης,2004) για τον Gore: «η συνεχής βελτίωση και ανάπτυξη ,που αποτελεί κεντρική ιδέα της ΔΟΠ, έχει κεφαλαιώδη σημασία στην εκπαίδευση, αφού είναι το ίδιο το περιεχόμενο της εκπαίδευσης προσανατολισμένο στην υποστήριξη της ανάπτυξης και της ατομικής προόδου».Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι η Δ.Ο.Π. ικανοποιεί τους «πελάτες» μαθητές, γονείς, κοινότητα αλλά και τους εσωτερικούς αποδέκτες διευθυντές και εκπαιδευτικό προσωπικό. Με έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό και την ενδυνάμωσή του, με ηθικό προσανατολισμό προς τις ανθρώπινες αξίες όπως αυτές του σεβασμού, της ειλικρίνειας και της εμπιστοσύνης και ενισχύοντας το δρόμο προς τη συνεργασία, η Δ.Ο.Π φαίνεται να αποτελεί μια πρόταση αποτελεσματικής πρότασης για την εκπαίδευση.

5. Ο ΣΧΟΛΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ ΣΤΙΣ ΔΟΜΕΣ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ - ΗΘΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΟΥ

5.1. Δημιουργικός ηγέτης

Δημιουργική ηγεσία είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού όταν προσφέρει απτό όραμα και ενθαρρύνει, συλλαμβάνει, καλλιεργεί και εφαρμόζει καινοτομικές λύσεις, στρατηγικές και διαδικασίες (Λαμπροπούλου,2016). Η δημιουργική ηγεσία υποστηρίζει τα μέλη της ομάδας ή της ευρύτερης κοινότητας ώστε να παράγουν καινοτομικά και αποτελεσματικά προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες που συχνά επαναπροσδιορίζουν τον τρόπο εργασίας, το προϊόν, μια ομάδα, μια οργάνωση ή μεγαλύτερη κοινότητα. Οι δημιουργικοί ηγέτες αναγνωρίζουν την αποτυχία και τις δύσκολες συνθήκες και κατανοούν τις ανάγκες, τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες για δημιουργική επίλυση προβλημάτων. Έχουν αυτοπεποίθηση για τον σκοπό τους, δεν φοβούνται την απόρριψη, ξεκλειδώνουν το ανεκμετάλλευτο δυναμικό, και γνωρίζουν τρόπους, ώστε να οδηγήσουν την ομάδα τους σε αποτελεσματική και προοδευτική πορεία μακροπρόθεσμα.

Σήμερα, ο δημιουργικός ηγέτης δεν είναι ο αυτόνομος ηγέτης, αλλά αυτός που χρησιμοποιεί τη συλλογική σκέψη και πράξη στην εποχή των νέων τεχνολογιών για την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και την τόνωση της παγκόσμιας οικονομίας. Ως εκ τούτου, ο δημιουργικός ηγέτης επενδύει στη συνεργατική

δημιουργικότητα και χρησιμοποιεί την τεχνολογία για υποστήριξη και επέκταση των επιπτώσεων της ηγεσίας με αντίκτυπο σε μεγάλη κλίμακα. Έτσι, ο δημιουργικός ηγέτης έχει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μειονέκτημα: έχει τις συνεργατικές ικανότητες δημιουργικότητας και την τεχνογνωσία, τις μεθοδολογίες και τις καλές πρακτικές χρησιμοποιώντας αυτά τα εργαλεία με συνειδητή οξυδέρκεια. Παρ' όλα αυτά, είναι εξαιρετικά δύσκολο να ανοίγει δρόμους σε καταστάσεις χάους και κρίσης και γι' αυτό το λόγο χρειάζεται καλούς συνεργάτες και χρόνο. Η σκέψη με διαφορετικό τρόπο και το όραμα για έναν καλύτερο κόσμο, εξακολουθούν να δρουν με ανάπτυξη ενθουσιασμού και όρεξη για εργασία σε οποιαδήποτε ηλικία, ακριβώς επειδή η δημιουργικότητα είναι μια εγγενής ανθρώπινη ικανότητα.

5.2. Διευθυντικές δεξιότητες και χαρακτηριστικά σε σχολική μονάδα πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ηθικές προεκτάσεις του ρόλου του ηγέτη

«Δάσκαλος δεν είναι εκείνος που μαθαίνει στα παιδιά μας τα σχολικά "γράμματα", καλούς τρόπους ή μουσική, κολύμπι, ξιφασκία και άλλα αθλητικά ή ψυχαγωγικά παιχνίδια. Αυτά τα "μαθήματα" είναι εξωτερικά, μένουν στην επιφάνεια, σαν τα ρούχα που φορούμε και τ' αλλάζουμε ή τα πετούμε. Δεν εισχωρούν παραμέσα, στην ψυχή μας, δεν μας πλάθουν, δεν διαμορφώνουν αυτό που ονομάζουμε προσωπικότητά μας: το πνεύμα, το ήθος, το χαρακτήρα μας» (Παπανούτσος, Ευ., Οι δρόμοι της ζωής).

Ο ηγέτης μιας σχολικής μονάδας πρώτα από όλα είναι δάσκαλος. Ο κύριος ρόλος του δεν περιορίζεται στην απλή μετάδοση γνώσεων αλλά έχει βαθύτερη σημασία. Η διάπλαση του χαρακτήρα και της προσωπικότητας του μαθητή του, η μετάδοση αξιών και η διαμόρφωση ήθους, η επιμέλεια της ψυχής του.

Στον δάσκαλο, όμως, που έχει αμφίβολο ήθος, εμπαθή και διεστραμμένο χαρακτήρα, πώς να παραδώσουμε το παιδί μας να το μορφώσει; Σ' αυτόν, καθώς λέει ο Πλάτων στο περίφημο προοίμιο του *"Πρωταγόρα"* με το στόμα του Σωκράτη «πάμε και δίνουμε όχι το σώμα, αλλά την ψυχή μας· είναι λοιπόν δυνατόν να αδιαφορήσουμε για τον ψυχικό του κόσμο, για το ποιόν της προσωπικότητάς του; — Μα είναι λαμπρός μαθηματικός, εξάίρετος φιλόλογος, θαυμάσιος γυμναστής... Παρ' όλες, όμως, αυτές τις ιδιότητές του μπορεί να μην είναι «άνθρωπος» στις ηθικές

διαστάσεις του, οπότε κάνει για ερευνητής, για συγγραφέας, για συνδικαλιστής, αλλά δεν κάνει για δάσκαλος. Κάτι περισσότερο, κάτι πιο πέρα από τα προσόντα αυτά χρειάζεται ο δάσκαλος: μέταλλο ψυχής, γνήσιο και υψηλής ποιότητας. Δάσκαλος μικρών παιδιών, δάσκαλος και οραματιστής για τους εκπαιδευτικούς του.

Ο ηγέτης μιας σχολικής μονάδας διαθέτει όραμα, λειτουργεί σε ανώτερες σφαίρες. Ο Πλάτων πιστεύει για το Φιλόσοφο-βασιλιά ότι τον οδηγεί: το *Ἄγαθό, το πάσι φῶς παρέχον*. Αναφέρει ο Σκουτερόπουλος χαρακτηριστικά: «το «Ἄγαθό» στον Πλάτωνα περιγράφεται ως κάτι πέρα από την ουσία και το «είναι», ως μια απόλυτη οντολογική αρχή που συγκρατεί τον κόσμο με όλα τα περιεχόμενα του, ενώ συνάμα αποτελεί τον όρο της γνώσης, ο οποίος καθιστά τον κόσμο κατανοητό». Η γνώση έχει δύο όψεις την εξωτερική και την εσωτερική. Η εσωτερική γνώση αφορά στην ενατένιση της εσωτερικής ζωής και των νόμων της. Το Ἄγαθό θεωρεί ότι είναι η ύψιστη μορφή γνώσης και ό,τι υπάρχει στον κόσμο είναι άτεχνα και πρόσκαιρα αντίγραφα των Ιδεών που απορρέουν από το Ένα. Ο τρόπος να προσεγγίσει ο άνθρωπος το Ένα δηλαδή να ανεβεί από τα πολλά στο Ένα, είναι να οράται τις Ιδέες, δηλαδή *το Δίκαιο, το Καλό, το Ωραίο*.

Όπως αναφέρει για τον Schneiderman, η Λαμπροπούλου: «ο ηθικός δημιουργικός ηγέτης υιοθετεί υγιείς προσεγγίσεις για να προωθήσει τις ανθρώπινες ικανότητες με προοδευτικό θετικό πρόσημο και ένα κατάλληλο πλαίσιο μέσα από τους εξής μηχανισμούς: (α) Συλλογή: Συγκέντρωση πληροφοριών και πόρων, (β) Σύνθεση: Εργασία σε συνεργατικές δημιουργικές ομάδες, (γ) Δημιουργία: Ανάπτυξη φιλόδοξων σχεδίων και υλοποίησης, και (δ) Δωρεά: Παραγωγή αποτελεσμάτων που έχουν νόημα για τους άλλους και την ευρύτερη κοινότητα». (Schneiderman, 2002).

Ο ηγέτης του σχολείου σήμερα δεν είναι ο αυτόνομος ηγέτης, αλλά αυτός που χρησιμοποιεί τη συλλογική σκέψη και πράξη στην εποχή των νέων τεχνολογιών για την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και την τόνωση της παγκόσμιας οικονομίας. Ως εκ τούτου, ο δημιουργικός ηγέτης επενδύει στη συνεργατική δημιουργικότητα και χρησιμοποιεί την τεχνολογία για υποστήριξη και επέκταση των επιπτώσεων της ηγεσίας με αντίκτυπο σε μεγάλη κλίμακα. Έτσι έχει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μειονέκτημα: έχει τις συνεργατικές ικανότητες δημιουργικότητας και την τεχνογνωσία, τις μεθοδολογίες και τις καλές πρακτικές χρησιμοποιώντας αυτά τα εργαλεία με συνειδητή οξυδέρκεια.

Παρ' όλα αυτά, είναι εξαιρετικά δύσκολο να ανοίγει δρόμους σε καταστάσεις χάους και κρίσης και γι' αυτό το λόγο χρειάζεται καλούς συνεργάτες και χρόνο. Η σκέψη με διαφορετικό τρόπο και το όραμα για έναν καλύτερο κόσμο, εξακολουθούν να δρουν με ανάπτυξη ενθουσιασμού και όρεξη για εργασία σε οποιαδήποτε ηλικία, ακριβώς επειδή η δημιουργικότητα είναι μια εγγενής ανθρώπινη ικανότητα.

Με ποιους τρόπους ένας Διευθυντής αναπτύσσει δημιουργικό και παραγωγικό κλίμα και περιβάλλον για την επίλυση προβλημάτων και δημιουργία νέων προτάσεων για την καλύτερη λειτουργία του σχολείου και της ποιότητας εργασίας των εκπαιδευτικών;

Η διαμόρφωση οργανωσιακής κουλτούρας και η υιοθέτηση κοινού οράματος και αξιών πιστεύω ότι είναι η βάση για τη διαμόρφωση θετικού κλίματος μέσα στο σχολείο. Η κουλτούρα παρότι χρειάζεται ικανό χρόνο για να αναπτυχθεί, ευνοεί το κτίσιμο υγιών σχέσεων που βασίζονται στην εμπιστοσύνη. Ο σεβασμός των άτυπων ομάδων από τη μεριά του ηγέτη και η ενίσχυσή τους θα μπορούσε να αποτελέσει ένα βασικό κριτήριο για το σχηματισμό δημιουργικών ομάδων εργασίας. Ο διευθυντής με το προσωπικό του παράδειγμά και την αποτελεσματική επικοινωνία μιας επίπεδης ιεραρχίας, μπορεί να παρέχει τις πληροφορίες και τα μέσα στους εκπαιδευτικούς. Δεν είναι λίγες οι φορές που διαπιστώνουμε ότι βιώνουμε οι εκπαιδευτικοί «μοναξιά» σε σχέση με τις δημιουργικές μας ιδέες ,που είτε δεν εκφράζονται ποτέ μέσα στο γενικότερα διαμορφωμένο κλίμα είτε λόγω βεβαρημένου προγράμματος δεν υπάρχει ο χρόνος να εκφραστούν.

Η αποδοχή της διαφορετικής άποψης και η προστασία των εκπαιδευτικών από το διευθυντή της σχολικής μονάδας ,σε περίπτωση μη πετυχημένης έκβασης μιας, κατά τ' άλλα πολλά υποσχόμενης πρότασης, θα διασφαλίσει το ασφαλές κλίμα για την παραγωγή ιδεών και την υιοθέτηση της ρήσης «μαθαίνω από τα λάθη μου». Η έμφαση στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των παλιών αλλά και η ενίσχυση των νέων εκπαιδευτικών, οι οποίοι αποτελούν πολλές φορές και φορείς νέων ιδεών, η ομαλή ένταξη και προσαρμογή τους στο σχολικό περιβάλλον κρίνεται επίσης σημαντική.

Επιπλέον, η παροχή των υλικών μέσων όπως τα τεχνολογικά εργαλεία αλλά και του αναγκαίου χρόνου (εντός σχολικού ωραρίου) προκειμένου για την επικοινωνιακή συνεργασία και την εισαγωγή πρακτικών συνεργασίας που συνιστούν οι εκπαιδευτικές κοινότητες μάθησης.Ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας ως ηγέτης αλλά και ως διοικητικό στέλεχος του οργανισμού ασχολείται με το σχεδιασμό και την

υλοποίηση των αποφάσεων και της στρατηγικής του οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη μοντέλα και τεχνικές λήψης αποφάσεων, το εκπαιδευτικό συγκείμενο και την σύγχρονη πραγματικότητα και τεχνολογία. Προϋποθέτει λοιπόν μια σφαιρική αντιμετώπιση όπου προκειμένου να ληφθεί και να υλοποιηθεί με επιτυχία μια περίπλοκη απόφαση ή ένας στόχος, λαμβάνονται υπόψη και καλλιεργούνται οι απαιτούμενες προϋποθέσεις, όπως το κλίμα συνεργασίας και η εξωτερική στήριξη των ομάδων.

Η ενσυναίσθηση του ηγέτη απέναντι στα μέλη της ομάδας του αλλά και η ανάπτυξη της μεταξύ των μελών είναι ακόμα ένα βασικό στοιχείο. Επιστρατεύει την νόηση και την κρίση και ενεργοποιεί άμεσα προς το πιθανό ζήτημα που προκύπτει. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί και διευθυντές σχολείων καταβάλλουν καθημερινά συνειδητή και επίπονη προσπάθεια, εκτός των άλλων, και για την καλλιέργεια θετικού κλίματος μέσα και έξω από την τάξη. Αν ψάξει όμως κάποιος στην ελληνική εκπαίδευση για οργανωμένα σχετικά προγράμματα, θα διαπιστώσει ότι απουσιάζει η υλοποίηση οργανωμένων σχετικών προγραμμάτων. Ιδιαίτερα αισθητή είναι η απουσία προγραμμάτων που να στοχεύουν στην καλλιέργεια θετικού κλίματος πρώτα-πρώτα ανάμεσα στους εργαζόμενους στο σχολείο, διευθυντή και εκπαιδευτικούς. Σα συνέπεια όλων όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, προβάλλει ως επιτακτική αναγκαιότητα η υλοποίηση δράσεων για την ευαισθητοποίηση όλων των μελών της σχολικής κοινότητας στο ζήτημα των διαπροσωπικών σχέσεων και για αποφόρτιση, κατά το δυνατό και εφικτό, των ποικίλων εντάσεων στον χώρο του σχολείου. Επισημαίνεται η ανάγκη για τη χρηματοδότηση προγραμμάτων με στόχο την επιμόρφωση, τη δημιουργία ομάδων εργασίας, την δημιουργία θετικού κλίματος στο σχολείο, με τη συμμετοχική δημιουργία και εφαρμογή δράσεων και καλών πρακτικών για τη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, με βάση τις αρχές της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης.

5.3 Η ηγετική φυσιογνωμία των γυναικών στο χώρο της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης

Σήμερα ο χώρος της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αριθμεί περισσότερες γυναίκες ,όμως μια προσεκτική ανάγνωση των «γυναικείων κατακτήσεων» στην εκπαίδευση δείχνει ότι υπάρχει διάκριση αναφορικά με το είδος της εκπαίδευσης και την αξιοποίηση του διπλώματος. Διαπιστώνεται πως οι γυναίκες είναι πλειοψηφία σε

σχολές που οδηγούν σε επαγγέλματα με μέτρια οικονομική απόδοση και με σχετικά μειωμένο κοινωνικό κύρος. Ο προσανατολισμός τους σ' αυτές συνδέεται με την κυριαρχία του στερεότυπου περί «γυναικείας φύσης και δυνατοτήτων».

Ανισότητες υπάρχουν στις προοπτικές του επαγγέλματος και τις προϋποθέσεις της σταδιοδρομίας καθώς οι γυναίκες είναι μειοψηφία όσο ανεβαίνουν οι βαθμίδες και το κύρος της θέσης, δεν προάγονται δηλαδή, με την ίδια συχνότητα ούτε ανεβαίνουν στην επαγγελματική κλίμακα εξίσου με τους άνδρες.

Η γυναικεία εκπροσώπηση σε διευθυντικές θέσεις στο χώρο της εκπαίδευσης δε βρίσκεται σε αναλογία με την εκπροσώπηση σε άνδρες. Αντίθετα, είναι πολύ μικρός ο αριθμός των γυναικών στην ηγεσία του σχολείου τόσο στην πρωτοβάθμια όσο και στη δευτεροβάθμια και την επαγγελματική εκπαίδευση. Αυτό έρχεται σε αντίφαση ανάμεσα σε όσα νομοθετικά έχουν θεσπιστεί σχετικά με το ζήτημα της ισότιμης μεταχείρισης των δύο φύλων και σε όσα ισχύουν στην πραγματικότητα όπου οι γυναίκες διευθύντριες, αποτελούν μειονότητα. Το φαινόμενο αυτό μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι αφενός στην ελληνική κοινωνία για δεκαετίες, η θέση της γυναίκας ήταν πολλαπλά υποβαθμισμένη, αφετέρου στην ύπαρξη θεσμών, όπως για παράδειγμα η νομοθεσία για την εκπαίδευση. Οι κοινωνικές προκαταλήψεις, τα στερεότυπα και οι παρωχημένες αντιλήψεις στήριζαν αυτή τη διάκριση και μόλις μέχρι πριν από 30 χρόνια συνέβη νομοθετική αλλαγή προς την κατοχύρωση της ισότητας των δύο φύλων

Αυτό επιβεβαιώνεται και σε ό,τι έχει να κάνει με την ευρύτερη παρουσία της γυναίκας στον εργασιακό χώρο· ως σημαντικότερα εμπόδια για τη δημιουργία καριέρας θα μπορούσαν να θεωρηθούν ο άνισος καταμερισμός εργασίας στην οικογένεια και οι στερεοτυπικές αντιλήψεις σε συνδυασμό με τα κυρίαρχα ανδρικά πρότυπα στις ηγετικές θέσεις. Η μητρότητα και οι αυξημένες οικογενειακές υποχρεώσεις άλλωστε, θέτουν τη γυναίκα απέναντι σ' ένα δίλημμα: να επιλέξει ανάμεσα στην καριέρα ή την ήρεμη οικογενειακή ζωή.

Οι γυναίκες σε όλα τα επίπεδα θεσμικά και θεωρητικά μπορούν να αναλάβουν θέσεις ηγεσίας στην εκπαίδευση, όπως αναφέρει όμως χαρακτηριστικά εκπαιδευτικός σε έρευνα

« τις γυναίκες ακόμα και αν τις κατευθύνεις δεν ξέρω κατά πόσο θα πάνε να κάνουν αιτήσεις για στελέχη εκπαίδευσης»²⁶ (Κανταράκη, Παγκάκη, Σταματελοπούλου, 2008). Πιστεύεται συχνά ότι στις γυναίκες λείπει η αφοσίωση στη σταδιοδρομία και αυτό γιατί η καριέρα σημαίνει ότι η εργασία αντιμάχεται την οικογενειακή ζωή.

Ο εργασιακός χώρος αναγνωρίζει και αποδέχεται τους άνδρες στην εξουσία. Θεωρούνται α priori ικανοί και δρουν εκ του ασφαλούς ενώ οι γυναίκες πρέπει να αποδεικνύουν σε κάθε βήμα την αξία τους. Οι γυναίκες βρίσκονται συχνότερα σε αμυντική θέση, γεγονός που περιορίζει τις φιλοδοξίες τους για ανέλιξη. Αλλά ακόμα κι αν προσπαθήσουν να διεκδικήσουν μια ηγετική θέση, δύσκολα θα επιλεγούν από άνδρες προϊσταμένους.

Τα εκπαιδευτικά μας συστήματα διδάσκουν, αντανακλούν και συντηρούνται από τον ανδροκεντρισμό, ο οποίος επιβάλλει ένα συγκεκριμένο σύστημα προτύπων. Ο ανδροκεντρισμός παραμένει παρά τις φαινομενικές προσπάθειες των σχολείων να ανταποκριθούν στο εντεινόμενο αίτημα της «ισότητας των φύλων». Αυτή η τεχνητή φυλετική ουδετερότητα διαιώνίζει τον ανδροκεντρισμό και αν θέλουμε να πετύχουμε τον στόχο της βελτίωσης του προσωπικού πρέπει να ακολουθήσουμε προσεγγίσεις ευαισθητοποιημένες απέναντι στο θέμα των φύλων. Καταρχήν απαιτεί από μας να βλέπουμε τον κόσμο μέσα από την οπτική των ανδρών και να δεχόμαστε ότι αυτός ο τρόπος αντίληψης δεν είναι επιλεκτικός ούτε περιορισμένος.

²⁶ Κανταράκη, Παγκάκη, Σταματελοπούλου, Μελέτη «Κατά Φύλο Επαγγελματικός Διαχωρισμός (κάθετος και οριζόντιος): Διακρίσεις και ανισότητες κατά των γυναικών στην εκπαίδευση», Παρατηρητήριο για την ισότητα στην εκπαίδευση Π.Ι.Ε., Αθήνα 2008

Ο ανδροκεντρισμός ανάγει την ανδρική εμπειρία σε καθολική, επιβάλλοντας στερεοτυπικές ανδρικές αξίες και χαρακτηριστικά αγνοώντας ό,τι έχει σχέση με τις γυναίκες. Τα σχολεία υποχρεώνονται να διατηρούν όλα τα στοιχεία αυτού του προτύπου. Επιβάλλει ένα συγκεκριμένο πλαίσιο θεώρησης και αντίληψης του κόσμου. Χαρακτηριστικά του αντρικού προτύπου αποτελούν ο ανταγωνισμός, η ιεραρχία, η κυριαρχία, η σύγκρουση.

Οι Calabrese και Anderson(1986) επιβεβαιώνουν ότι οι γυναίκες εκπαιδευτικοί αισθάνονται μεγαλύτερη πίεση από τους άνδρες συναδέλφους τους και πως ο ανδρικός προσανατολισμός του αναλυτικού προγράμματος, της διοίκησης και του περιβάλλοντος του σχολείου συμβάλλουν στην δημιουργία μιας διαρκώς εντεινόμενης αίσθησης αποκλεισμού στις γυναίκες εκπαιδευτικούς με την επαγγελματική πορεία τους διαρκώς να αναχαιτίζεται. Οι γυναίκες θεωρούν αναμενόμενο σύμφωνα με έρευνα των Heilman και Kram, ότι θα αξιολογηθούν πιο αυστηρά και πιο αρνητικά από τους άνδρες συναδέλφους τους σε περίπτωση αποτυχίας ενώ θα τους δοθεί μικρότερη αναγνώριση σε περίπτωση επιτυχίας «Το να είσαι άνδρας στην κοινωνία μας σηματοδοτεί και ερμηνεύει τους διαφορετικούς ρόλους και τη διαφορετική κατανομή εξουσίας και δύναμης στην πολιτική, οικονομική και επαγγελματική σφαίρα».²⁷

5.4. Προτάσεις αποτελεσματικής εκπαιδευτικής ηγεσίας-

Δια βίου μάθηση – Φιλόσοφος βασιλιάς

Αν θέλαμε να εξετάσουμε τη σημερινή εκπαιδευτική πραγματικότητα και κατά πόσο αυτή εξυπηρετεί τη σημερινή εποχή και τις ανάγκες του σύγχρονου ανθρώπου θα ανακαλύπταμε αγκυλώσεις στο παρελθόν και μια εμμονική προσήλωση σε κοινωνικές επιταγές του παρελθόντος και της μεταπολεμικής εποχής όπου η ανάγκη για συστηματική οργάνωση και πειθαρχία ήταν επιβεβλημένη.

Η γραφειοκρατική οργάνωση και η προσήλωση στην κλασική θεώρηση των πραγμάτων αντανακλά ένα μεγάλο μέρος της ζωής του σχολείου και του χρόνου ενασχόλησης των εκπαιδευτικών αλλά και του διευθυντή του σχολείου.

²⁷ Κανταρτζή Ε. και Ανθόπουλος Κ.,2006,ο.π

Οι «εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις» όπως βαπτίζονται από τους εκάστοτε υπουργούς που αναλαμβάνουν το πολύπαθο υπουργείο παιδείας στην Ελλάδα αποδεικνύονται αναποτελεσματικές και ατελέσφορες για όσους εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Κατά την προσωπική μου άποψη χρειάζεται μια ουσιαστική αλλαγή της νοοτροπίας που κυριαρχεί σήμερα σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να διοικείται το σχολείο και αυτή η αλλαγή να ξεκινά από τον κεντρικό φορέα αυτόν του Υπουργείου. Στις περισσότερες σχολικές μονάδες αλλά και σε οργανισμούς που σχετίζονται με την εκπαίδευση (π.χ. γραφεία εκπαίδευσης) διατηρείται στερεοτυπικά το γραφειοκρατικό-κλασικό σύστημα με μερική εφαρμογή των ανοικτών συστημάτων (μαθητοκεντρικό σύστημα). Παρατηρούμε συχνά τον απόλυτο και αδιαφιλονίκητο ηγέτη διευθυντή στη κορυφή της ιεραρχίας ο οποίος επικοινωνεί σε μικρό βαθμό με τους υφιστάμενούς του και κυρίως για τους θυμίζει τον εκτελεστικό τους ρόλο. Υπάρχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με τους σκοπούς, τους στόχους, τις κοινωνικές και πολιτικές προεκτάσεις και λειτουργίες της εκπαίδευσης.

Η αξιολόγηση της σχολικής μονάδας είναι μια πολύπλοκη διαδικασία και αυτό γιατί οι παράγοντες (εξωτερικοί και εσωτερικοί) που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι πολλοί και σύνθετοι και είναι αναγκαίο να λαμβάνεται υπόψη ο πολυδιάστατος χαρακτήρας της προτού αποφανθούμε και καταλήξουμε σε συμπεράσματα αναφορικά με το τι συνιστά έναν εκπαιδευτικό αποτελεσματικό και πώς αυτό επιτυγχάνεται.

Θεωρώ ότι η εκπαίδευση στην Ελλάδα χρειάζεται αναμόρφωση και διαδικασίες αξιολόγησης που θα ενισχύσουν και θα βελτιώσουν την παρεχόμενη εκπαίδευση. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες για την αξιολόγηση κατά τη γνώμη μου είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός και η υιοθέτηση συγκεκριμένης φιλοσοφίας. Αρχές όπως η δικαιοσύνη, η ακεραιότητα, ο σεβασμός, η συλλογικότητα, η συνεχής αξιολόγηση και η ενημέρωση της πολιτείας, είναι βασικές για την επίτευξη της ποιοτικής αξιολόγησης.

Οι αλλαγές στους νόμους και οι εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα γίνονται κυρίως διαισθητικά, εκ του προχείρου και απουσία σχεδιασμού. Κατά τη γνώμη μου απαιτείται σταδιακή αλλαγή και εφαρμογή των διαδικασιών. Κάθε αλλαγή συνδέεται με φόβο, αναστάτωση, σύγχυση για τα εμπλεκόμενα μέρη και απαιτείται χρόνος για την προσαρμογή και την υιοθέτηση νέας κουλτούρας.

Τα πιο σημαντικά στοιχεία αξιολόγησης σήμερα του εκπαιδευτικού για την ανέλιξή του στην ιεραρχία είναι η αρχαιότητα και τα τυπικά προσόντα. Πηγές αξιολόγησης όμως χρειάζονται πολλές για να έχουμε πληρέστερη εικόνα του εκπαιδευτικού. Ποια θεωρείται σημαντική; Η αξιολόγηση από τον διευθυντή, η αξιολόγηση από τους γονείς, τους μαθητές ή μήπως από τα μαθησιακά αποτελέσματα; Ή από την επαγγελματική του δραστηριότητα, τη συμμετοχή του σε ομάδες εργασίας και την αξιολόγηση συναδέλφων; Ή μήπως την αυτοαξιολόγηση; Όλες αυτές θα μπορούσαν να θεωρηθούν σημαντικές πηγές αν δεν υπεισέρχονταν τα υποκειμενικά κριτήρια και τα προσωπικά συμφέροντα. Τα τυπικά προσόντα είναι μετρήσιμα όμως δεν είναι βέβαιο ότι δίνουν επαρκή και ασφαλή εικόνα και για το ψυχολογικό προφίλ.

Ένας εκπαιδευτικός μπορεί να έχει τη δυνατότητα βελτίωσης καθ' όλη τη διάρκεια της θητείας του μέσα από διαδικασίες όπως επιμορφώσεις, μεταπτυχιακά, σπουδές σε άλλα αντικείμενα γίνεται πιο αποτελεσματικός. Παρατηρούνται τα εξής:

- Η επαγγελματική επιμόρφωση του εκπαιδευτικού στην Ελλάδα όπως συμβαίνει σήμερα να έχει εθελοντικό χαρακτήρα ενώ μπορεί να μην έχει και συνέχεια (οι ώρες επιμόρφωσης, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, θα πρέπει να είναι τουλάχιστον 80 για να υπάρξει ουσιαστική μάθηση).
- Οι εφαρμογές των όσων έμαθε, σε θέματα προγραμματισμού και διδασκαλίας μέσα από τη διαμορφωτική αξιολόγηση, απουσιάζουν και μένει στη θεωρία.
- Η διδασκαλία τεχνικών διαδικασίας μάθησης είναι σημαντικό, να μην είναι γενικόλογη και αφηρημένη αλλά να αφορά σε ένα καθορισμένο σχολικό πλαίσιο, σύμφωνα με τις ανάγκες του εκάστοτε σχολείου και προσαρμοσμένη στο αναλυτικό πρόγραμμα. Κάθε σχολείο έχει διαφορετικές ανάγκες. Οι προτεραιότητες και οι ανάγκες κάθε σχολείου διαμορφώνουν και το πλαίσιο των επιμορφώσεων έτσι ώστε να έχουν νόημα για τον εκπαιδευτικό.

Η αλλαγή κουλτούρας προς μια κατεύθυνση συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών είναι μια πολύ σημαντική παράμετρος και δεν παρατηρείται στα ελληνικά σχολεία. Η μη πρόβλεψη ωρών στο σχολικό πρόγραμμα για τη δημιουργία ομάδων συνεργασίας, με όλα τα δυνατά οφέλη που προκύπτουν δημιουργούν ή και ενισχύουν το αίσθημα απομονωτισμού και το αυξημένο αίσθημα αυτονομίας.

Τα κίνητρα και οι ανάγκες των εκπαιδευτικών ,μαθητών και γονέων παραγκωνίζονται και η σχολική μονάδα παρουσιάζει αντίσταση στις αλλαγές που προτείνει ο ηγέτης. Η σημερινή εποχή ιδιαίτερα ανταγωνιστική αλλά και απαιτητική

σε πολλά επίπεδα (γνωσιακό ,πληροφορίας ,ευελιξίας ,προσαρμογής) ανταποκρίνεται κατά την άποψή μου σε ένα μοντέλο μετασχηματιστικής θεωρίας η οποία θεωρώ ότι θα ήταν η πιο ενδεδειγμένη για τη ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα. Ο ηγέτης στο χώρο της εκπαίδευσης συμφωνώ ότι οφείλει να είναι οραματιστής να έχει την έμπνευση ώστε να επηρεάσει και να κινητοποιήσει τα υπόλοιπα μέλη της κοινότητας του σχολείου, τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές αλλά και τους γονείς. Η «δια βίου μάθηση», η επιστημονική κατάρτιση και η διαρκής ενημέρωση είναι παράγοντες που ενισχύουν και στηρίζουν το έργο του.

Ο φιλόσοφος-βασιλιάς του Πλάτωνα εκπαιδεύεται πολλά έτη προτού γίνει ηγέτης και στη συνέχεια μεταλαμπαδεύει τις γνώσεις του στους διαδόχους του. Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας υπαγορεύει στους ηγέτες να λειτουργούν ανάλογα. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης μετασχηματίζει τα μέλη σε ηγέτες, βοηθά τα μέλη του διδακτικού προσωπικού να υιοθετήσουν υψηλές προσδοκίες, θέτουν από κοινού στόχους και εργάζονται συστηματικά για να πραγματοποιηθούν . Η ηγεσία με αυτόν τον τρόπο αποτελεί μια ολότητα δεν είναι ευθύνη ενός μόνο ατόμου και οι πηγές ηγεσίας είναι πολλαπλές. Δημιουργούνται στη σχολική μονάδα κοινότητες πρακτικής και οι άνθρωποι που αποτελούν την κοινότητα αλληλοστηρίζονται και επικοινωνούν. Ο μετασχηματιστικός σχολικός ηγέτης κατανοεί και εργάζεται να επέλθει η αλλαγή σε προβλήματα του παρελθόντος με νέες προσεγγίσεις έχοντας δίπλα του τους εκπαιδευτικούς, τους οποίους εκπαιδεύει ώστε να γίνουν ηγέτες στο ρόλο τους. Μ' αυτόν τον τρόπο αντί ένα άτομο, ο διευθυντής, να συντονίζει και να ελέγχει από την κορυφή επιδιώκει την αλλαγή μέσω της συμμετοχής και της προσέγγισης από τη βάση προς την κορυφή. Από την άλλη με το προσωπικό του παράδειγμα ο ηγέτης εμπνέει τους εκπαιδευτικούς του και γίνεται καθοδηγητής των προσπαθειών για να επιτευχθούν οι στόχοι.

Όπου ασκείται μετασχηματιστική ή κατανεμημένη ηγεσία ο ηγέτης παρακολουθεί την πορεία της μαθησιακής διαδικασίας σε κάθε βήμα της και είναι πρόθυμος να προσφέρει τη στήριξη που απαιτείται, είτε εξατομικευμένα βοηθώντας τους ανθρώπους χωριστά είτε ενθαρρύνοντας τους εκπαιδευτικούς του να συνεργάζονται αρμονικά, δημιουργώντας υποστηρικτές δομές για συνεργασία. Το προσωπικό λειτουργεί ενσυνείδητα, συμμετέχει ενεργητικά στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων για το τι είναι σημαντικό ή όχι. Αναπτύσσεται συλλογική νοημοσύνη στη σχολική μονάδα και τους εκπαιδευτικούς που έχουν έντονο το συναίσθημα του

ανήκειν. Στα σχολεία όπου ο διευθυντής ασκεί μετασχηματιστική ηγεσία έχει παρατηρηθεί βελτιωμένη επίδοση των μαθητών με τα σχολεία να μετατρέπονται σε ερευνητικές κοινότητες που προωθούν την αποτελεσματική και αυθεντική γνώση. Οι γονείς με τους οποίους ο μετασχηματιστικός ηγέτης συνεργάζεται και κτίζει σχέσεις εμπιστοσύνης, γίνονται συμμετοχοί στο όραμα και αρωγοί των προσπαθειών του ίδιου αλλά και του εκπαιδευτικού προσωπικού προσφέροντας κι αυτοί με τη σειρά τους, τη στήριξη σε πεδία που πιθανά απαιτηθούν. Ο ηγέτης μιας μετασχηματιστικής θεωρίας μέσα από την κατανεμημένη εργασία, δίνει κίνητρα και είναι ορατός σε όλα τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Βοηθά τα μέλη του διδακτικού προσωπικού να υιοθετήσουν επιδιώξεις και να εργαστούν συστηματικά. Τηρεί τις δεσμεύσεις απέναντι στα μέλη και χτίζει μέσα από συνεργατικές μεθόδους σχέσεις εμπιστοσύνης. Ο ηγέτης βοηθά τους ακόλουθούς του, τους αντιμετωπίζει ισότιμα, είναι προσιτός, κατανοεί τα προβλήματά τους. Εφαρμόζει καινοτομίες για να πετύχει τη βελτίωση στις επιδόσεις των μαθητών και εν τέλει μετασχηματίζει τους εκπαιδευτικούς του σε ηγέτες, πράγμα που αναδεικνύει τις ιδιαίτερες ικανότητές τους αλλά και τις ανάγκες τους ,ανάγκες που εξελίσσονται, σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow σε υψηλότερα επίπεδα και οδηγούν στην αυτοπραγμάτωση.

Οι σχολικές μονάδες διοικούνται αποτελεσματικά, όταν διαπνέονται από πνεύμα συλλογικότητας και όταν κατανοούν τα μέλη της ότι υπάρχει χώρος δράσης για όλους και με συμμετοχική διοίκηση να αναδεικνύουν όλοι τον καλύτερό τους εαυτό. Η άλλη θεωρία που θα πρότεινα είναι η θεωρία της κατανεμημένης ηγεσίας. Προκύπτει μέσα από τις περιπτώσιακές ανάγκες του σχολικού οργανισμού και αναδύεται στην προσπάθεια των εκπαιδευτικών και του διευθυντή να αντιμετωπίσουν μια κατάσταση ή ένα πρόβλημα. Ο ίδιος ο ηγέτης, για να ασκήσει κατανεμημένη ηγεσία θα πρέπει να διαπνέεται από ανώτερες αξίες, όπως αυτές της συνεργασίας, της ταπεινοφροσύνης, της υπομονής, της καλοσύνης και της ενεργής ακρόασης ενώ ο ίδιος λειτουργεί παραδειγματικά. Στην κατανεμημένη ηγεσία τα μέλη σχηματίζουν ένα δίκτυο ατόμων καταθέτουν την τεχνογνωσία τους και συνεργάζονται από κοινού για τη βελτίωση του σχολείου τους. Ο ηγέτης δεν παραμένει στο περιθώριο. Λαμβάνει αποφάσεις, αξιολογεί τα δεδομένα, διαπιστώνει δυνατότητες επίλυσης των προβλημάτων ενθαρρύνει τα άτομα σε ρόλους και συμπεριφορές και διευκολύνει τις κάθετες και οριζόντιες σχέσεις του προσωπικού μέσω δυναμικών αλληλεπιδράσεων. Απαιτείται ευελιξία και προσαρμοστικότητα από τον ηγέτη για να καθορίσει μέσα

από διάλογο με το σύλλογο εκπαιδευτικών τα κριτήρια που πρέπει να πληρεί κάποιος για να ανταποκριθεί στις ευθύνες. Η ενεργητική συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων από το εκπαιδευτικό προσωπικό είναι σημαντική και καθοριστική. Σύμφωνα με έρευνες η άσκηση περισσότερης εξουσίας από τους εκπαιδευτικούς είχε θετική επίδραση τόσο στους ίδιους όσο και στους μαθητές τους οι οποίοι επικεντρώνονταν στη διδασκαλία με μεγαλύτερο ενδιαφέρον.

Η λήψη σωστών αποφάσεων είναι δύσκολη υπόθεση για έναν διευθυντή σχολείου. Οι ηγέτες καλούνται καθημερινά σε ένα σχολείο να επιλύουν προβλήματα και να αποφασίζουν πάνω σε ζητήματα. Η συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων μπορεί να βοηθήσει σημαντικά να λάβει αποφάσεις. Η ποικιλότητα, η διαφορετική οπτική των μελών του συλλόγου, οι φρέσκες ιδέες και οι διαφορετικές ερμηνείες πάνω σε ένα ζήτημα οδηγούν στην καλύτερη και δημοκρατικότερη επίλυση προβλημάτων. Ενίοτε παρατηρούνται γλωσσικοί ή νοητικοί φραγμοί στην επικοινωνία αμφοσημίες και ασάφειες παρόλα αυτά η επιλογή της ενεργητικής συμμετοχής του συνόλου είναι προτιμότερη.

Οι αλλαγές στη σύγχρονη εποχή συμβαίνουν πολύ γρήγορα. Η πληροφορία μεταδίδεται αυτόματα, οι ιδέες και οι γνώσεις το ίδιο. Το σχολείο θα πρέπει να εναρμονίζεται με τις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και τα νέα περιβάλλοντα. Το νεαρό της ηλικίας των μαθητών και οι ανάγκες της σύγχρονης εποχής απαιτούν να αφουγκραζόμαστε και να ανατροφοδοτούμε τις στάσεις μας. Είναι αναμενόμενο κάθε οργανωσιακή αλλαγή να συνοδεύεται από αντίσταση.

Η ενίσχυση της συνεργασίας των μελών της σχολικής μονάδας είναι εξαιρετικής σημασίας για το σχολείο. Με την έννοια μέλη μπορεί να εννοούμε τους γονείς, τους μαθητές τους εκπαιδευτικούς και κάθε εξωτερικό συνεργάτη ή φορείς (δήμος, κοινότητα, κρατικοί φορείς). Κοινό άξονα μπορεί να αποτελέσουν τα κοινά συμφέροντα ή σημεία των μελών. Η ομαδική προσπάθεια έχει άμεση σχέση με την κατανόηση των μερών και την αποτελεσματική επικοινωνία και τη δεκτικότητα των διαφορετικών μελών. Η επικοινωνιακή ανατροφοδότηση μπορεί να χρησιμοποιείται τακτικά και είναι επιβεβλημένη.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το κυρίαρχο ερώτημα που τίθεται σε όλο το έργο « Πολιτεία » του Πλάτωνα είναι το πώς μπορεί να κερδίσει ή να χάσει ένας άνθρωπος την αιώνια λύτρωση (Taylor, A.E., 1997:312). Ο άνθρωπος έχει μια ψυχή που μπορεί να φτάσει στην ύψιστη και αιώνια ευτυχία και αυτή είναι η επιδίωξη του ανθρώπου σε όλο του το βίο. Αυτή θα την εξασφαλίσει μέσα από τους θεσμούς και την παιδεία. Ο φιλόσοφος είναι ο άνθρωπος που ακολουθεί αυτή την οδό και βρίσκει την ευτυχία. Κάθε άλλος θεσμός, κάθε άλλη παιδεία είναι λάθος. Η αποστολή του είναι να μεταλαμπαδεύσει στο κοινωνικό σύνολο τις γνώσεις του και να ηγηθεί ως βασιλιάς-φιλόσοφος. «Όταν θα έχουν βγει σώοι και θα έχουν αποδειχθεί άριστοι πρέπει να σηκωθούν πια στον τελευταίο αναβαθμό και να αναγκαστούν σηκώνοντας τα μάτια τα λαμπερά της ψυχής τους να τα κατευθύνουν σ' αυτό που χαρίζει σε όλους και σε όλα το φως και να αντικρύσουν το Αγαθό στην καθεαυτότητά του κι έχοντας εκείνο ως υπόδειγμα στην υπόλοιπη ζωή τους να στολίσουν την πόλη» (Πλάτων, 540b 8)

Ο φιλόσοφος δεν μπορεί να είναι ειλικρινής με τον εαυτό του και να κερδίσει τη λύτρωση παρά μονάχα μέσα στην κοινωνία όχι απομονωμένος για να την προσφέρει στους ανθρώπους. Κατά τη συλλογική του Θρασύμαχου στην *Πολιτεία* «δίκαιο είναι το συμφέρον του ανώτερου» μια λογική που υπαγορεύεται από την απολυταρχία του ηγεμόνα, όμως σύμφωνα με τον Taylor, δεν υπάρχει σύστημα «κάστας». Αν και ο Σωκράτης πιστεύει ότι η κληρονομικότητα είναι παράγοντας για την ηθική και νοητική του ατόμου, γενικότερα θεωρεί ότι το άτομο ανεξάρτητα από το τυχαίο γεγονός της γέννησής του σε ορισμένη κοινωνική τάξη, θα πρέπει να υποβάλλεται σε δοκιμασία, ώστε να υποβιβάζονται οι ανάξιοι και να προβιβάζονται οι άξιοι. Η θέση αυτή τροποποιεί την αρχή του κληρονομικού δικαιώματος της κάστας αλλά και της διαδοχής στην ηγεσία. Οι βασιλείς φιλόσοφοι δεν αποτελούν κάστα άλλωστε οι δημιουργοί, δηλαδή οι επαγγελματίες και το εργατικό δυναμικό, διαθέτουν όλο το κεφάλαιο, καθώς οι δύο άλλες τάξεις βασιλείς-φιλόσοφοι και επίκουροι, δεν δικαιούνται περιουσίας.

Η σύγχρονη εποχή στην εκπαίδευση διαμορφώνεται κάτω από το πρίσμα της οικονομίας με έμφαση στην μικροοικονομική διαχείριση και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της παραγωγικότητας. Όπως αναφέρει ο Παντελόπουλος: «η ποιότητα κάθε φορά της ρυθμιστικής παρέμβασης του κράτους, η χρηστή διοίκηση (μείωση των αλόγιστων δαπανών, καταπολέμηση της διαφθοράς και της διαπλοκής),

η καλή λειτουργία της δικαιοσύνης, η ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου μέσα από την παιδεία, ο ρόλος του δημόσιου τομέα γενικότερα, παραμένει κρίσιμος».

Ο κόσμος αλλάζει και το σχολείο ως φορέας πολιτισμού και χώρος μετάδοσης γνώσης δεν μπορεί να μένει πίσω από τις εξελίξεις και την εποχή του. Σημαντική εκπαιδευτική πολιτική φαίνεται να αποτελεί η οργανωμένη, συστηματική, συνεχής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, που βιώνουν πολλές φορές την ανυπαρξία της πολιτείας και την έλλειψη στήριξης στην καθημερινή τους ζωή στην τάξη. Τα τελευταία χρόνια και κάτω από τις επιταγές της Ε.Ε. σχετικά με την παιδεία η εκπαιδευτική πολιτική που υιοθετείται στην Ελλάδα κάνει προσπάθεια να ακολουθήσει το παγκόσμιο γίγνεσθαι.

Τα σχολεία όλων των βαθμίδων με αρχή τα σχολεία της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, καλούνται να αντιμετωπίσουν καθημερινά πληθώρα στρατηγικών και οργανωτικών θεμάτων, όπως τη λήψη αποφάσεων για εκπαιδευτικά θέματα, τη βελτίωση της υλικοτεχνικής υποδομής, τη συνεργασία με τις προϊστάμενες αρχές, με τους γονείς και την ευρύτερη τοπική κοινότητα. Ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας ως ηγέτης αλλά και ως διοικητικό στέλεχος του οργανισμού ασχολείται με το σχεδιασμό και την υλοποίηση των αποφάσεων και της στρατηγικής του οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη μοντέλα και τεχνικές λήψης αποφάσεων και την σύγχρονη πραγματικότητα και τεχνολογία.

Όπως αναφέρει ο Θανόπουλος: «Η θεωρία της φιλοσοφίας και της ηθικής αναπτύχθηκε μέσα σε χιλιάδες χρόνια και σε ποικίλες γεωπολιτικές πραγματικότητες αντικατοπτρίζοντας τον τρόπο ζωής τις αντιθέσεις και την διαφορετικότητα του πλανήτη (Θανόπουλος, 2009:20). Μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο τοπίο η φιλοσοφική σκέψη δεν πρόλαβε να αναπτυχθεί με «δικλείδες ασφαλείας». Η φύση της εκπαίδευσης από μόνη της υπαγορεύει την ασφαλή μετάδοση αξιών και ιδανικών εκκινώντας από το είδος του ηγέτη στο σχολείο. Ιδανικό διευθυντή σχολείου συνιστά το μοντέλο του μετασχηματιστικού ηγέτη, ο οποίος κατανοεί και εργάζεται να επέλθει η αλλαγή σε προβλήματα του παρελθόντος, με νέες προσεγγίσεις έχοντας δίπλα του τους εκπαιδευτικούς, τους οποίους εκπαιδεύει ώστε να γίνουν ηγέτες στο ρόλο τους. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης μετασχηματίζει τα μέλη σε ηγέτες βοηθώντας τα μέλη του διδακτικού προσωπικού να υιοθετήσουν υψηλές προσδοκίες θέτουν από κοινού στόχους και εργάζονται συστηματικά για να πραγματοποιηθούν .

Η ηγεσία με αυτόν τον τρόπο αποτελεί μια ολότητα δεν είναι ευθύνη ενός μόνο ατόμου και οι πηγές ηγεσίας είναι πολλαπλές. Δημιουργούνται στη σχολική μονάδα κοινότητες πρακτικής και οι άνθρωποι που αποτελούν την κοινότητα αλληλοστηρίζονται και επικοινωνούν. Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού διευθυντή σχολικής μονάδας επίσης αποτελούν: οι επικοινωνιακές δεξιότητες του διευθυντή, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις του με όλα τα μέλη της κοινότητας, η δημιουργία πνεύματος συνεργασίας και συναδελφικότητας μεταξύ των εκπαιδευτικών και μεταξύ αυτών και της Διεύθυνσης. Ο ηγέτης-διευθυντής του σχολείου οφείλει να οράται, να είναι οραματιστής να έχει την έμπνευση ώστε να επηρεάσει και να κινητοποιήσει τα υπόλοιπα μέλη της κοινότητας του σχολείου, τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές αλλά και τους γονείς. Ο ρόλος της κατάρτισης μέσω της δια βίου μάθησης μέσα σε ένα απαιτητικό ανταγωνιστικό και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον προβάλλει αναγκάιος και επιτακτικός.

Οι αλλαγές που συντελούνται παγκόσμια επηρεάζουν τις εκπαιδευτικές πολιτικές που οφείλουν να προσαρμόζονται και να προετοιμάζουν τους μελλοντικούς πολίτες. Οι σχολικές μονάδες είναι προτιμότερο όχι απλώς να διοικούνται, αλλά να λειτουργούν με πνεύμα συλλογικότητας, να κατανοούν τα μέλη της ότι υπάρχει χώρος δράσης για όλους και με συμμετοχική διοίκηση να αναδεικνύουν όλοι τον καλύτερό τους εαυτό.

Η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. που υιοθετείται από πολλές χώρες για την εκπαίδευση έχει συγκριτικά πλεονεκτήματα παρόλα αυτά δεν μπορεί να θεωρηθεί πανάκεια και πρέπει να εξετάζεται υπό το πρίσμα της φύσης της εκπαίδευσης που δεν μπορεί να θεωρηθεί μόνο μέσα από μετρήσιμα οικονομικά ή στατιστικά στοιχεία. Η σχέση πελάτη-εκπαιδευτικού υποβαθμίζει την συναισθηματική σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ του μαθητή και του εκπαιδευτικού. Όπως αναφέρει ο Κριεμάδης (Κριεμάδης, 2004:128): «η Δ.Ο.Π. θέτει ως απαράβατο όρο την κάλυψη των αναγκών του πελάτη», γεγονός το οποίο αποτελεί πεδίο διαπραγμάτευσης, αμφισβήτησης και συζήτησης εκπαιδευτικής πολιτικής ετών, είναι δε ανάλογο με το ήθος και το αξιακό σύστημα που προβάλλει κάθε κοινωνία και εποχή. Επίσης εκφράζεται από πολλούς κυρίως στους ακαδημαϊκούς κύκλους, ο κίνδυνος η εκπαίδευση να βιομηχανοποιηθεί, αφού η Δ.Ο.Π. προέρχεται από το χώρο των επιχειρήσεων με τις συγκεκριμένες μορφές διοίκησης. Όμως ο στόχος της εκπαίδευσης είναι πάντα η συνεχής μάθηση και εξέλιξη τόσο των μαθητών όσο και των εκπαιδευτικών μέσα από

την κατάρτιση. Άλλωστε, σύμφωνα με τον Αριστοτέλη ο άνθρωπος επιθυμεί από τη φύση του τη γνώση (*πάντες άνθρωποι φύσει ὀρέγονται τοῦ εἰδέναι*). Η εκπαίδευση χρήζει ηγετών που σε όλα τα επίπεδα θα λειτουργούν ως «δεξαμενή ελπίδας» όπως αναφέρεται στον Flintham,2003 (για τους West-Burnham). Οι ηγέτες στην εκπαίδευση λειτουργούν ως μέντορες, σύμφωνα με την αρχαιοελληνική έννοια του ὄρου και στο όνομα πάντα του Ἡθους («*Ἡθος ἀνθρώπω δαίμων*», απόφθεγμα Ηράκλειτου).

Ο Πλάτωνας πρότεινε το βασιλιά- φιλόσοφο ή το φιλόσοφο- βασιλιά ως τον ιδανικό ηγέτη της πολιτείας. Η τριμερής διαίρεση των πολιτών της ιδανικής πολιτείας σε παραγωγούς, φύλακες και βασιλείς-φιλόσοφους, όπως αναφέρθηκε, αντιστοιχίζεται με το *επιθυμητικόν*, *θυμοειδές* και *λογιστικό* μέρος της ψυχής. Το λογιστικό ελκύεται από το καλό και το ηθικό, τις γνώσεις και την πνευματική απασχόληση, ιδιότητες που αποδίδονται στους βασιλείς-φιλοσόφους τους μόνους άξιους, σύμφωνα με τον Πλάτωνα, να ηγηθούν και να κυβερνήσουν. Για να αναδειχθεί κάποιος ως φιλόσοφος θα πρέπει να περιέλθει όλα τα στάδια μιας μακράς εκπαίδευσης.

Όπως στον αλληγορικό μύθο του σπηλαίου έτσι και ο εν δυνάμει φιλόσοφος θα κατακτήσει τη γνώση του αγαθού και θα φτάσει στο φως. Θα γυρίσει όμως πίσω για να μεταδώσει τη γνώση του και στους άλλους δεσμώτες, στη σπηλιά που εξακολουθούν να βλέπουν σκιές και να ακούν τον αντίλαλο των ήχων. Οι δεσμώτες βάσει της λανθασμένης γνώσης για την πραγματικότητα έχουν θεσπίσει νόμους και ακολουθούν μια κοινωνική ιεραρχία. Όμως ο μελλοντικός βασιλιάς-φιλόσοφος έχει ως εφόδιο τη γνώση, έχει λάβει την καλύτερη εκπαίδευση και δεν μπορεί να απαλλαγεί από τις πολιτικές του ευθύνες ακόμη και αν το επιθυμεί. Η ευδαιμονία για αυτόν επιτυγχάνεται μέσα από την ολοκλήρωση των ηθικών του καθηκόντων. Έχει υποχρέωση να οδηγήσει την Πολιτεία κυβερνώντας με σοφία και σύνεση και να μεταλαμπαδεύσει-μετασχηματίσει στους επόμενους φιλόσοφους –βασιλείς τη σοφία και το όραμά του.

²⁸Αριστοτέλης, Μετά τα φυσικά I 2, 980 α 22

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αριστοτέλης, *Πολιτικά*, Βιβλίο Δ, 2009, Αθήνα, Ζήτρος
- Γεράκη, Α, 2017 στα πλαίσια του προγράμματος σχολική διοίκηση του ΕΕΠΕΚ και του μαθήματος Διοίκηση της Εκπαίδευσης και σχολική αποτελεσματικότητα
- Δήμας Π., *Η Φιλοσοφία του Πλάτωνα*, στο Βιρβιδάκης κ.ά., *Η Ελληνική Φιλοσοφία από την Αρχαιότητα έως τον 20ό Αιώνα*, 2000, Πάτρα, εκδόσεις ΕΑΠ,
- Δημητρούλης, *Στρατιωτικό ήθος και ηγεσία*, 2015:53, Αθήνα, Γενικό επιτελείο εθνικής άμυνας
- Δούκας, Χ., (1999), Ποιότητα και αξιολόγηση στην εκπαίδευση. Συνοπτική ερευνητική επισκόπηση, *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, Αθήνα, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
- ΗΛΙΟΥ Μαρία, *Εκπαιδευτική και Κοινωνική Δυναμική*, (1990), Αθήνα, εκδ. ΠΟΡΕΙΑ
- ΗΛΙΟΥ Μαρία, *βήματα εμπρός βήματα πίσω*, (1991), Αθήνα, εκδ. ΠΟΡΕΙΑ, Αθήνα
- Θανόπουλος, Γ., (2009), *Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία*, Αθήνα, Interbooks
- Κανταράκη, Μ., Παγκάκη, Μ., Ε., (2008), «*Κατά Φύλο Επαγγελματικός Προσανατολισμός (κάθετος και οριζόντιος): Διακρίσεις και Ανισότητες Κατά των Γυναικών στην Εκπαίδευση*», Αθήνα, Παρατηρητήριο για την Ισότητα στην Εκπαίδευση
- Καρατζιά-Σταυλιώτη, Ε., Λαμπρόπουλος, Χ., (2006), *Αξιολόγηση, αποτελεσματικότητα και ποιότητα*, Αθήνα, Gutenberg
- Κατσίκας Χ, Καββαδίας Γ., Κ., (2000), *Η Ανισότητα στην Ελληνική Εκπαίδευση*, Αθήνα, Gutenberg Παιδαγωγική σειρά
- Κορδάτος, Γ., (1972), *Ιστορία της αρχαίας ελληνικής φιλοσοφίας*, Αθήνα, Μπουκουμάνη
- Κριεμάδης, Θ., Θωμοπούλου, Ι., (2012), *Διοίκηση σχολικών μονάδων με έμφαση στην ποιότητα*, Αθήνα, Νομική βιβλιοθήκη

- Μανιάτης, Γ., *Φιλοσοφία και Πολιτεία στον Πλάτων, ο φιλόσοφος-βασιλεύς και η αρίστη πολιτεία*, (2005), Αθήνα, εκδ. Έννοια
- Μακιαβέλλι, Ν., (2012), *Ο ηγεμών*, Αθήνα, εκδ. Πατάκης
- Μιχόπουλος, Α., (1998α), «*Εκπαιδευτική διοίκηση, Διαδικασίες δομικής μορφολογίας*», εκδ. ιδίου, Αθήνα
- Μιχόπουλος, Α.Β. (1993), *Η Εκπαίδευση στο πλαίσιο της οργανωτικής θεωρίας*. Αθήνα: τυπ. Γ. Παπαϊωάννου
- Μπουζάκης, Σ., (2006), *Συγκριτική παιδαγωγική*, Αθήνα, Gutenberg
- Νικολαΐδου Μ., (2012), *Εκπαιδευτική ηγεσία, ε και*; Αθήνα, εκδ. ΙΩΝ
- Παγκάκη Μ., Σταματελοπούλου Ε., Μελέτη (2008), «*κατά φύλο επαγγελματικός διαχωρισμός (κάθετος και οριζόντιος) Διακρίσεις και Ανισότητες κατά των γυναικών στην Εκπαίδευση*», Αθήνα
- Παπανούτσος, Ε., (2003), *Οι δρόμοι της ζωής*, Αθήνα, Νόηση
- Πλάτων, *Πολιτεία*, μτφρ. Θεόδωρος Γ. Μαυρόπουλος, (2006), Θεσσαλονίκη, Ζήτρος, 473 c 11 - e 3
- Πλάτων, *Πολιτεία*, εισαγωγή-μετάφραση, Μαυρόπουλος, Θ., Θεσσαλονίκη, Ζήτρος
- Πλάτων, *Πολιτεία*, μτφρ. Σκουτερόπουλος, (2017), Αθήνα, εκδ. Πόλις
- Πλάτων, *Σοφιστής*, εισαγωγή μτφρ, Γληνός Δ., (χχ), Αθήνα, εκδ. Ζαχαρόπουλος
- Τσουνάκου Αικατερίνη, (2003), 'Συνεχιζόμενη Κατάρτιση, Δια βίου Μάθηση στην Ελλάδα και στην Ευρώπη', ΙΔ Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Κοινωνικής Διοίκησης, Πρόγραμμα Διοίκησης Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- AVENARIUS, H., LIKET, T., (2000), «*Systems of Public Administration: Patterns of School Legislation and Management*», στο Swing, E., S., Schriewer, J., and Orivel, F., «*Problems and Prospects in European Education*», USA, Praeger σσ.23-44.
- Annas, J., (2006), *εισαγωγή στην πολιτεία του Πλάτωνα*, μτφρ. Γραμμένου Χ., Αθήνα, Καλέντης

- HARGEREAIVES Andy, FULLAN G.Michael,(1995),*H εξέλιξη των εκπαιδευτικών*,Αθήνα,Πατάκη
- Kotter,J.P.,(2001),“*What leaders really do*” *Harvard Business Review*,December, 85-97
- Kouyre,A.,(1993),*Φιλοσοφία και Πολιτεία*, Αθήνα, εκδ. Αλεξάνδρεια
- Lesky,A.,(1964), *Ιστορία της αρχαίας ελληνικής λογοτεχνίας*, μτφρ. Α.Γ. Θεσσαλονίκη,Τσοπανάκης
- LEWIN K., (1935), *A Dynamic Theory of Personality*,New York,McGraw Hill
- OHMAE, K., (1995), *The End of the National State: The Rise of Regional Economies – How New Engines of Prosperity are Reshaping Global Market*, Harper Collins Publishers, London
- REICH, R., (1991),*The Work of Nations: A Blueprint for the Future*, New York, Vintage
- StephenP. Robbins, Decenzo, Coulter, (2012),*Διοίκηση επιχειρήσεων, Αρχές και εφαρμογές*,,Αθήνα,Κριτική
- Taylor,A.E., (1992), *Πλάτων ο άνθρωπος και το έργο του*,,Αθήνα, Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τραπέζης
- UNESCO, *ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: (1999),Ο θησαυρός που κρύβει μέσα της-Έκθεση της Διεθνούς επιτροπής για την εκπαίδευση στον 21^ο αιώνα* (προεδρία Ζ. Ντελόρ), μετ. ΚΕΕ, Αθήνα,Gutenberg
- Wittgenstein,L.,(1993),*Φιλοσοφικές παρατηρήσεις*, μετάφραση Κωβαίος ,Αθήνα,Γνώση
- C. O. Ferrell & P. J. Fraedrich, (1994),*Ethics:Ethical decision making and cases*, Boston, MA: Houghton Mifflin, , στο The Bass ..., p. 200)

Διαδίκτυο

- <http://ec.europa.eu/programmes/Erasmus-plus/>,τελευταία επίσκεψη 21/01/2018
- <http://eu.europa.eu/education/policy.school> en, τελευταία επίσκεψη 21/01/2018
- <http://apollonios.pblogs.gr/2013/02/platwnas-h-ypsisth-idea-toy-agathoy-einai-ena-me-thn-theia-arhh-.html>,τελευταία επίσκεψη 11/02/2018