



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

**ΠΜΣ «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων»**

**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Τίτλος: Η Αισθητική Ηγεσία στην εκπαίδευση**

**ΙΩΑΝΝΑ ΚΑΦΙΔΑ**

DEM 2031

Επιβλέπων Καθηγητής: κ. Πρόδρομος Γιαννάς

Ακαδημαϊκό Έτος: 2022

## Πρόλογος

Η παρούσα διπλωματική εργασία με τίτλο "Αισθητική Ηγεσία στην Εκπαίδευση" πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών "Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων" του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Αποτελεί μία ερευνητική προσπάθεια εξέτασης της έννοιας της Αισθητικής Ηγεσίας και την εφαρμογή της στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Θέλαμε να παρατηρήσουμε την σύνδεση της Αισθητικής με την Ηγεσία, τα χαρακτηριστικά της, τις καλές πρακτικές της. Μέσω των ερευνητικών ερωτημάτων που θέσαμε, θέλαμε να ελέγξουμε τον τρόπο που η Αισθητική Ηγεσία γίνεται αντιληπτή στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Το γεγονός ότι δεν υπάρχει ελληνική βιβλιογραφία σχετική με την Αισθητική Ηγεσία, δεν μας έδωσε την δυνατότητα σε ερευνητικό επίπεδο να προχωρήσουμε βαθύτερα, παρόλα αυτά παρατηρήθηκε ότι οι εμπλεκόμενοι στην εκπαίδευση, τυπική και άτυπη, με τους οποίους συζητήσαμε, σε γενικές γραμμές μπόρεσαν να κατανοήσουν αυτό τον νέο όρο και να αναδείξουν δικές τους πρακτικές όπου βρήκαμε ψήγματα εφαρμογής Αισθητικής Ηγεσίας. Τα στοιχεία που προέκυψαν μας έδειξαν ότι υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για την μορφή που θα είχαν οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί ως προς την Αισθητική τους αν εφαρμοζόταν η Αισθητική Ηγεσία, καθώς οι ερωτώμενοι αναφέρθηκαν τόσο στις σχέσεις των ανθρώπων, όσο και στον χώρο που τους περιβάλλει, ζουν μέσα σ αυτόν και αλληλεπιδρούν.

Διαπιστώσαμε ότι η ΑιΗ είναι μία αχαρτογράφητη έννοια για τον τόπο μας. Επειδή όμως αυτός ο τόπος διαθέτει πλούτο, εξαιτίας κυρίως του ελληνικού πολιτισμού και της Τέχνης, η ΑιΗ μπορεί να αντλήσει περιεχόμενο και να προσφέρει σημαντικά όχι μόνο στο σύνολο της εκπαίδευσης και σε διαφορετικής ταυτότητας οργανισμούς, αλλά σε διεθνές επίπεδο.

Ο πρώτος σπόρος για αυτή την εργασία ρίφθηκε κατά την πρώτη επικοινωνία και επαφή μας με τους υπεύθυνους καθηγητές για την επιλογή μας στο Μεταπτυχιακό πρόγραμμα, κατά την διάρκεια της οποίας μιλήσαμε για την σύνδεση της δημιουργικής διαδικασίας της τέχνης (πως ένα έργο ξεκινά από μία ιδέα, πως δημιουργείται ένα έργο τέχνης, και πως αλληλεπιδρά με το κοινό) με την ηγεσία. Καθοριστική ήταν η διορατικότητα του επιβλέποντα καθηγητή κ. Πρόδρομου Γιαννά Καθηγητή Διεθνών Σχέσεων και Επικοινωνίας-Δημοσιότητας στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, ο οποίος πρότεινε το θέμα μας με πρωτοτυπία για την ελληνική

βιβλιογραφία αλλά και σε άμεση σχέση με την καλλιτεχνική μας ιδιότητα. Με την ιδιαίτερη ευγένειά του αλλά και την επιστημονική του εμβρίθεια, τις καίριες υποδείξεις και την υπομονή του προς έναν καλλιτέχνη που το αντικείμενό του, επιστημονικό και αισθητικό, είναι η ζωγραφική αλλά και η εκπαιδευτική πρακτική, μας καθοδήγησε στην περάτωση της παρούσας εργασίας.

Θερμές ευχαριστίες επίσης οφείλονται και στους συνεπιβλέποντες κ Γ. Πιερράκο και στον κ. Α. Σπυριδάκο, καθηγητές στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων για την συμβολή τους.

Ήταν ιδιαίτερη χαρά και τιμή για εμάς η συνάντηση με τους ερωτηθέντες, οι οποίοι έδειξαν μεγάλο ενδιαφέρον για τον τρόπο που εισάγουμε την Αισθητική Ηγεσία, και τους οφείλουμε ευχαριστίες.

Οφείλω ιδιαίτερες ευχαριστίες στον σύζυγό μου Γιώργο Ανανιάδη για την υπομονή του αλλά και για την συμβολή του στην Μεταπτυχιακή εργασία μου, κυρίως με τις ατέρμονες συζητήσεις μας για την Αισθητική, για την Ηγεσία, την Τέχνη και την Εκπαίδευση.

Ιούνιος 2022

Ιωάννα Καφίδα

### **Λέξεις κλειδιά:**

Ηγεσία, Αισθητική, Τέχνη, Αισθητική Ηγεσία, Αισθητικός Ηγέτης, Εκπαίδευση

### **Συντομογραφίες**

ΑιΗ/ης, Αισθητικός Ηγέτης

ΑιΗ, Αισθητική Ηγεσία

Α΄θμιας, Πρωτοβάθμια

Β΄θμιας, Δευτεροβάθμια

Γ΄θμιας, Τριτοβάθμια

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος .....	2
Περίληψη.....	7
Abstract.....	8
Εισαγωγή.....	9
<b><u>Α΄ ΜΕΡΟΣ</u></b> .....	11
<b>A. Αισθητική Ηγεσία</b> .....	11
A.1 Η Ηγεσία.....	12
A.2. Η Αισθητική .....	14
A.3 Η Αισθητική Ηγεσία .....	19
A.4 Η σχέση της Αισθητικής Ηγεσίας με την Τέχνη.....	25
A5. Τα χαρακτηριστικά του Αισθητικού ηγέτη.....	29
A.5.1 Αισθητική αντίληψη .....	30
A.5.2 Δημιουργική διάθεση .....	34
A.5.3 Αισθητική εφαρμογή-πρακτική.....	36
A.5.4 Πνευματικότητα .....	39
A.5.5 Αισθητική επικοινωνία.....	43
<b>B. Αισθητική Ηγεσία στην Εκπαίδευση</b> .....	46
<b>Γ. Ενδεικτικά Παραδείγματα Αισθητικών Ηγετών</b> .....	53
<b><u>Β΄ ΜΕΡΟΣ</u></b> .....	60
<b>A. Σκοπός έρευνας και Μεθοδολογία</b> .....	60
<b>B. Αποτελέσματα</b> .....	63
B.1. Πρώτος Άξονας.....	64
B.1.1 Η κατανόηση της ΑιΗ και της σχέση της με την δημιουργική διαδικασία της Τέχνης.....	64
B.1.2 Οι σχέσεις του ΑιΗ/η.....	65
B.1.3 Οργάνωση ομάδας - Οι σχέσεις της ομάδας.....	65
B.1.4 Η σχέση της ΑιΗ με την διαδικασία της Τέχνης.....	68

B.2 Δεύτερος άξονας.....	73
B.2.1 Η αλλαγή: δυσκολία εφαρμογής .....	73
B.2.2 Προβλήματα εφαρμογής στην εκπαίδευση .....	75
B.3 Τρίτος άξονας .....	78
B.3.1 Η προσφορά της ΑιΗ.....	78
B.3.2 Προσφορά ΑιΗ στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς .....	80
B.3.3 Τι προσδοκά ο εκπαιδευτικός οργανισμός από τον ΑιΗ/η.....	81
B.3.4 Καλές πρακτικές.....	83
<b>Γ. Συμπεράσματα.....</b>	<b>88</b>
Θέματα για περαιτέρω γενική και ειδική έρευνα.....	91
<b>Δ. Παράρτημα</b>	
Εισαγωγικό σημείωμα .....	92
Ερωτηματολόγιο συνέντευξης.....	94
Βιβλιογραφία.....	96

#### Υπεύθυνη Δήλωση

Η κάτωθι υπογεγραμμένη **ΚΑΦΙΔΑ ΙΩΑΝΝΑ του ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ**, με αριθμό μητρώου **2031** φοιτήτρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής **ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ, ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων»**, δηλώνω υπεύθυνα ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής/διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπόγραφή  


## Μέλη Επιτροπής Εξέτασης

Γιαννάς Πρόδρομος

Πιερράκος Γεώργιος

Σπυριδάκος Αθανάσιος

## Περίληψη

Αντικείμενο αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση των αντιλήψεων και των πρακτικών της Αισθητικής Ηγεσίας στην εκπαίδευση. Στο εμπειρικό μέρος, διερευνήθηκαν μια σειρά από ερωτήματα και βοηθητικά εργαλεία προς τον σκοπό της παρούσης. Τα ερευνητικά δεδομένα εξήχθησαν κατόπιν ανάλυσης 13 προσωπικών συνεντεύξεων με επαγγελματίες της εκπαίδευσης, και ειδικότερα: πρυτάνεις και καθηγητές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, σύμβουλοι αισθητικής αγωγής πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, διευθυντές δημόσιων και δημοτικών πολιτιστικών μονάδων, διευθυντές δημοσίων πολιτιστικών φορέων όπου πραγματοποιούνται εκπαιδευτικά προγράμματα, διευθυντές δημοσίων γενικών, καλλιτεχνικών και διαπολιτισμικών σχολείων, καθηγητές αισθητικής αγωγής.

Χρησιμοποιήθηκε η ποιοτικού τύπου μεθοδολογία, με εργαλείο συλλογής δεδομένων την ημιδομημένη συνέντευξη.

Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν ενδιαφέροντα και καινοτόμα ευρήματα σχετικά με τις αντιλήψεις και τις πρακτικές της εφαρμογής της Αισθητικής Ηγεσίας στην εκπαίδευση. Επιβεβαιώθηκε ότι υπάρχει σύνδεση της Ηγεσίας με την Αισθητική και την δημιουργική διαδικασία της Τέχνης. Έτσι, η Αισθητική Ηγεσία συνεισφέρει στην βελτίωση του ηγετικού ρόλου μέσω της αισθητικής, με έναν τρόπο ποιοτικό, σχετιζόμενο με την συμπεριφορά του Αισθητικού Ηγέτη. Μια συμπεριφορά που επηρεάζεται και επηρεάζει τις σχέσεις εντός και εκτός οργανισμού αλλά και την σχέση του με το ευρύτερο περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό, ο οργανισμός εμπλουτίζεται από την δημιουργική εμπειρία και νέες αντιλήψεις που προτείνει ο Αισθητικός Ηγέτης μέσω μιας οργανωτικής και δημιουργικής αισθητικής όχι μόνο εντός του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος αλλά και ευρύτερα στην κοινωνία.

## ***Title: Aesthetic Leadership in Education***

### **Abstract**

This dissertation aims to investigate the perceptions and practices of Aesthetic Leadership in the field of education. In the empirical part, a series of questions and auxiliary tools were explored for the purpose of the dissertation. The research data were extracted after analyzing 13 personal interviews with professionals related to education, and in particular: rectors and professors of higher education, consultants of aesthetic education of primary and secondary education, directors of public and municipal cultural units, directors of public cultural institutions where educational programs take place, directors of public general, artistic and intercultural schools, teachers of aesthetic education. Qualitative methodology was used, with a semi-structured interview as a data collection tool. The results of the survey highlighted interesting and novel findings on the perceptions and practices of the application of Aesthetic Leadership in education. It was confirmed that there is a connection between Leadership and Aesthetics and the creative process of Art. As such, Aesthetic Leadership contributes to the improvement of the leadership role through aesthetics, in a qualitative way, related to the behavior of the Aesthetic Leader. A behavior that is influenced and affects the relationships inside and outside the organization but also his interconnections with the wider environment. In this context, the organization is enriched by the creative experience and new perceptions proposed by the Aesthetic Leader through an organizational and creative aesthetic not only within the educational environment but also in society at large.

### **Keywords**

Leadership, Aesthetic, Art, Aesthetic leadership, Aesthetic leader, Education



## Εισαγωγή

Η εστίαση στην έννοια της ΑιΗ στην εκπαίδευση προκύπτει από την ανάγκη που υπάρχει στον τομέα της ηγεσίας τόσο εντός των εκπαιδευτικών οργανισμών που είναι οι μονάδες Α΄, Β΄ και Γ΄βάθμιας εκπαίδευσης όσο κυρίως και στο επίπεδο της ανώτερης ηγεσίας η οποία σχεδιάζει και διαμορφώνει τόσο το εκπαιδευτικό όσο και το εν γένει περιβάλλον που λειτουργεί η Παιδεία και η εκπαίδευση στην Ελλάδα. Ο σκοπός είναι ερευνηθεί και να παρουσιασθεί μια πρωτόλεια πρόταση για την οργανωτική και πρακτική αξία που έχει η ΑιΗ αλλά και την αποτελεσματικότητά της βάση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών των φορέων της, ΑιΗ/ων, οι οποίοι μπορούν να βελτιώσουν ή να επαναδημιουργήσουν ή να προτείνουν εναλλακτικούς τρόπους και νέες μεθόδους ηγεσίας με γνώμονα και κριτήριο την αγάπη για την εκπαίδευση και τους ανθρώπους που συμμετέχουν σε αυτή, την διάθεση και το ενδιαφέρον για την Παιδεία, την γνώση και εμπειρία των όρων και των ορίων της ηγεσίας και την επάρκεια της αισθητικής κουλτούρας.

Στο μέρος Α΄ αναλύεται η έννοια της ΑιΗ, η σχέση της ΑιΗ με την Τέχνη καθώς και τα χαρακτηριστικά του Αισθητικού ηγέτη, παρουσιάζουμε την ΑιΗ στην Εκπαίδευση και αναφερόμαστε σε παραδείγματα ΑιΗ/ων.

Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο, αναλύεται η έννοια της ΑιΗ, και συγκεκριμένα γίνεται μία σύντομη αναφορά στην έννοια της Ηγεσίας και στην έννοια της Αισθητικής. Επιχειρείται να γίνει η σύνδεση με τους κοινούς τόπους που συναντώνται η ΑιΗ και η Τέχνη οι οποίοι είναι θεμελιακοί και για την Ηγεσία και για την Τέχνη. Παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά του ΑιΗ/η, τα οποία είναι η Αισθητική αντίληψη, καθοριστική για τα συναισθήματα και τις πράξεις αλλά και την ικανότητα να προσλαμβάνουμε και να επεξεργαζόμαστε το νόημα ενός γεγονότος, την Δημιουργική διάθεση ως μία συνεχής πράξη δημιουργίας και μια διαδικασία που δημιουργεί κάτι νέο, την Αισθητική εφαρμογή-πρακτική, ως ικανότητα του ΑιΗ/η να οδηγείται από την θεωρία στην πράξη, και το αντίστροφο, με τους όρους της Αισθητικής, αλλά και την Πνευματικότητα σαν αρχή και το τέλος αυτής της μορφής Ηγεσίας. Επίσης αναφέρουμε την Αισθητική επικοινωνία ότι είναι ένα από τα βασικότερα στοιχεία του ΑιΗ/η όπως ακριβώς είναι και το βασικό στοιχείο της Αισθητικής δημιουργίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στην Αισθητική Ηγεσία στην Εκπαίδευση, πως μπορεί να προτείνει εναλλακτικούς τρόπους, καταλληλότερες μεθόδους με διαφορετικές προσεγγίσεις κυρίως για τον τρόπο συγκρότησης μιας κοινότητας-οργανισμού η οποία θα

μοιράζεται τα ίδια εκπαιδευτικά ενδιαφέροντα με κριτήριο την εν γένει Παιδεία αλλά διαμέσου μιας αισθητικής κουλτούρας.

Τέλος στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζουμε κατά την γνώμη μας παραδείγματα Αισθητικών Ηγετών.

Στο μέρος Β΄ αναφέρουμε τον σκοπό της παρούσης εργασίας, τα ερευνητικά ερωτήματα που αφορούν την ΑιΗ, αλλά και την μεθοδολογία που ακολουθήσαμε. Παραθέτουμε φωτογραφίες από το βίντεο που δώσαμε στους ερωτηθέντες, το εισαγωγικό σημείωμα και το ερωτηματολόγιο της συνέντευξης. Παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα της έρευνας, τα συμπεράσματα και κάνουμε μία σύντομη αναφορά σε θέματα για περαιτέρω γενική και ειδική έρευνα που σχετίζονται με το θέμα μας. Ακολουθεί η βιβλιογραφική και αρθρογραφική ανασκόπηση.

Αναλυτικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφεται η διαδικασία της έρευνας που διεξήχθη στα πλαίσια της παρούσης έρευνας, και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αυτής.

Η έρευνα έγινε στον Ελλαδικό χώρο. Λόγω χρονικού περιορισμού δεν μπόρεσε να γίνει σε διεθνές επίπεδο. Ένα πρόβλημα που αντιμετωπίσαμε ήταν η έλλειψη ελληνικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας. Αναζητήθηκε βιβλιογραφία και αρθρογραφία κυρίως στην Αγγλική γλώσσα. Έπειτα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας διαπιστώθηκε ότι υπάρχει ανάγκη για τη μελέτη και την συλλογή ποιοτικών δεδομένων για την αντίληψη αλλά και την κατανόηση της ΑιΗ ως έναν νέο καινοτόμο τρόπο ηγεσίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα σε τρεις άξονες:

Στον πρώτο άξονα, γίνεται προσπάθεια κατανόησης της ΑιΗ και της σχέσης της με την δημιουργική διαδικασία της Τέχνης, παρατήρηση των σχέσεων του ΑιΗ/η και της οργάνωσης της ομάδας και των σχέσεων αυτής. Τέλος, αναλύεται η σχέση της ΑιΗ με την διαδικασία της Τέχνης.

Στον δεύτερο άξονα, γίνεται προσπάθεια διερεύνησης των δυσκολιών εφαρμογής και των προβλημάτων της ΑιΗ στην εκπαίδευση.

Στον τρίτο άξονα, αναφερόμαστε γενικότερα στην συνεισφορά της ΑιΗ αλλά και ειδικότερα στην προσφορά της στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Παρουσιάζουμε απόψεις για το τι προσδοκά ο εκπαιδευτικός οργανισμός από τον ΑιΗ/η, αλλά και καλές πρακτικές της ΑιΗ.

Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζουμε τα συμπεράσματα, τα θέματα για περαιτέρω γενική και ειδική έρευνα, την βιβλιογραφία και το παράρτημα.

## **Α΄ ΜΕΡΟΣ**

### **A. Αισθητική Ηγεσία**

" Υπάρχουν τόσοι πολλοί ορισμοί για την ηγεσία όσοι και οι άνθρωποι που προσπάθησαν να την ορίσουν" (Yukl & Gary, 1989, σ.2). Η ηγεσία περιλαμβάνει χαρακτηριστικά που μπορεί να συναντήσει κανείς αλλά δεν περιγράφονται με σαφή τρόπο. Η έννοια της ηγεσίας δεν μπορεί να περιγραφεί με ακρίβεια και το ίδιο συμβαίνει και με άλλες έννοιες που έχουν να κάνουν με αισθητές λέξεις όπως η λέξη "ομορφιά" ή το "ωραίο". Η έννοια και το νόημα της ηγεσίας μπορεί να γίνουν αντιληπτοί με πολλούς τρόπους αλλά εφόσον σχετίζεται με σχέσεις ανθρώπων και εργασιακές σχέσεις το πεδίο είναι ευρύτατο. Η ηγεσία μπορεί να οριστεί σε σχέση με τη συμπεριφορά των ατόμων και την ικανότητά τους να επηρεάζουν τους άλλους, αλλά είναι δυνατόν να οριστεί και με την ικανότητα επηρεασμού και επίδρασης σε άτομα ώστε να πράττουν εκούσια και με τη θέλησή τους. Η ηγεσία βασίζεται στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη και ο ρόλος του δηλώνει τον βαθμό ικανότητας να επιτυγχάνει μια όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη απόδοση από αυτούς στους οποίους απευθύνεται. Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των πράξεων, της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν τους στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα (Μπουραντάς, Δ. 1992, σ. 199).

## A.1 Η Ηγεσία

Ηγεσία είναι μια σχέση ανάμεσα σε αυτούς που επιλέγουν να καθοδηγήσουν και σε αυτούς που αποφασίζουν να ακολουθήσουν<sup>1</sup>. Επειδή η ηγεσία είναι μία διαπροσωπική σχέση, ο ηγέτης χρειάζεται να έχει την ικανότητα να βοηθάει τους άλλους να αντιμετωπίζουν τις αβεβαιότητες και να προσαρμόζονται στις αλλαγές με τον καλύτερο τρόπο. Να δίνει π.χ. μία κατευθυντήρια γραμμή είτε για να εκτελεστεί με συγκεκριμένο τρόπο κάποιο έργο είτε για την επίτευξη κάποιου στόχου που έχει τεθεί και βοηθάει στην ανάπτυξη και την αποτελεσματικότητα σε έναν οργανισμό. Αποτελεί την ουσία της πρακτικής κάθε ηγεσίας, οι ηγέτες να διαθέτουν όραμα για το "τι" και το "πώς" πρέπει να επιτευχθεί κάτι, καθώς και να έχουν την ικανότητα να μεταδίδουν το όραμά τους αυτό στην ομάδα με τη χρήση σωστής επικοινωνίας. Με άλλα λόγια, ο ηγέτης είναι ο άνθρωπος που καλείται να βρει και να δώσει το νόημα που χρειάζεται η ομάδα, να προσφέρει διέξοδο και να καθοδηγήσει τις συναισθηματικές αντιδράσεις σε μια δεδομένη κατάσταση των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζεται (Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., 2002).

Μια συνοπτική αναφορά στις θεωρίες για την ηγεσία από τον 19ο-20ο αιώνα μας δείχνει πώς εξελίχθηκαν η έννοια της ηγεσίας και η εφαρμογή της: η θεωρία του μεγάλου άνδρα (Great Man Theory) (έως 1900) κατά την οποία οι ηγέτες είναι ξεχωριστοί άνθρωποι με ιδιαίτερες ικανότητες που έχουν γεννηθεί για να οδηγούν τους υπόλοιπους, οι θεωρίες των προσωπικών χαρακτηριστικών (Trait Approaches) (1900-1948): οι ηγέτες έχουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά-ικανότητες λόγω κληρονομικότητας, Θεωρίες της συμπεριφοράς (Behavioral Approaches) (1948-1950): οι ηγέτες υιοθετούν συγκεκριμένο τρόπο συμπεριφοράς για να πετύχουν τους στόχους τους, και ενδεχομενικές θεωρίες (Contingency Approaches) (1960-1970): οι ηγέτες επηρεάζονται από τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον.

Οι θεωρίες ηγεσίας (η τα μοντέλα ηγεσίας) βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στη ορθολογική προσέγγιση της γνώσης, (Yukl, G. 2002, Whetten and Cameron, 1998, Quinn, Faerman, Thompson and McGrath, 1996). Σε αυτά τα μοντέλα (τις θεωρίες) ηγεσίας, η παραγωγή της γνώσης καθώς και η αυτογνωσία του ηγέτη αντιμετωπίζονται ως διανοητική, στοχαστική και ορθολογική δραστηριότητα, όπου ο νους δεν λαμβάνει υπόψη το σώμα και τις προσωπικές εμπειρίες. (Erika Sauer, Arja Ropo, 2007). Η ηγεσία θεωρείται παραδοσιακά ως μια ατομική δραστηριότητα που στοχεύει στη σαφήνεια της λογικής αποφασιστικότητας.

---

<sup>1</sup> <http://www.stanswartz.com/dambrosio.htm>, ανάκτηση 11/12/2021

Διαφωτιστικό παράδειγμα αυτής της οπτικής είναι ένα οργανόγραμμα: φαινομενικά οργανωμένη συλλογή "κουτιών" που έχουν ονόματα και τίτλους, αλλά όχι εικόνες, σχέσεις, δραστηριότητα. Η γνώση για το τι είναι ηγεσία, ποιες ηγετικές ιδιότητες και πώς πρέπει να συμπεριφέρονται αποτελεσματικοί ηγέτες ακολουθεί μια πυραμοειδή ιεραρχία: ένα κουτί στην κορυφή και τα άλλα σε τακτοποιημένη καθοδική γραμμή με σειρές παρακάτω (Erika Sauer, Arja Ropo, 2007).

Πού είναι όμως η πράξη και η δράση; Πού είναι η πρακτική; Πού είναι οι ζωντανοί άνθρωποι που αλληλοεπιδρούν με το σώμα, τις αισθήσεις, την μνήμη, την ιστορία και τις εμπειρίες τους; Και σε ποιο χώρο και χρόνο βιώνονται οι σχέσεις; Είναι επαρκής η ορθολογική συγκρότηση και οργάνωση της ηγεσίας;

Οι Meisiek και Barry υπενθυμίζουν ότι οι ίδιες τεχνικές που χρησιμοποιούνται στο σχολείο τέχνης για να βοηθήσουν τους μαθητές να γίνουν καλλιτέχνες εφαρμόζονται για να βοηθήσουν τους μάνατζερ να γίνουν καλύτεροι μάνατζερ. Αν οι τέχνες έχουν βρει τρόπους εργασίας με την εμπειρία και την έκφραση της ανθρώπινης κατάστασης που είναι πολύτιμοι σε οποιοδήποτε περιβάλλον, για μελετητές οι εν λόγω τεχνικές και δεξιότητες πρέπει να αξιολογηθούν και να εξηγηθεί η αξία τους με βάση θεωρίες από τα αντίστοιχα πεδία εφαρμογής στη διαχείριση. (Meisiek, Barry, 2014).

Μήπως άραγε υπάρχει ένα μεγάλο περιθώριο εννοιολογικής επανεξέτασης του φαινομένου της ηγεσίας, ώστε να προταθεί ένα διαφορετικό πλαίσιο προσέγγισης της ηγεσίας και της ηγετικής ταυτότητας. Η διπλωματική αυτή εργασία προτείνει ότι μια εναλλακτική επανεξέταση της ηγεσίας θα πρέπει να εστιάσει στο χώρο της Αισθητικής.

## A.2. Η Αισθητική

Η Αισθητική ως όρος προέρχεται από την ελληνική λέξη "αίσθησις", "αισθάνομαι", δηλαδή χαρακτηρίζει τα συναισθήματα που προκαλούνται μέσω των αισθητηρίων οργάνων (ακοή, όραση, όσφρηση, αφή, γεύση). Ο όρος *αισθητική* με τη σημασία της μελέτης της γνώσης των αισθητών πραγμάτων (:τέχνη), σε αντίθεση με την εννοιολογική ή λογική γνώση (:επιστήμη-φιλοσοφία), δημιουργήθηκε από τον Γερμανό φιλόσοφο A. G. Baumgarten<sup>2</sup> με το έργο του *Aesthetica*. (γερμ. *Ästhetik*, γαλλ. *esthétique* (1753), ιταλ. *estetica* (1756), αγγλ. *aesthetic* (1798)). Ο Baumgarten είχε ως πρότυπο για τον σχηματισμό του λατινικού όρου την αρχαιοελληνική λέξη "αίσθητός" «που γίνεται αντιληπτός με τις αισθήσεις» και "αίσθητικός" «που είναι κατάλληλος για αντίληψη ή αίσθηση». Ο νέος αυτός φιλοσοφικός όρος κατά τον Baumgarten συμπεριλαμβάνει τους νόμους της αισθητής και ζωντανής γνώσης. Την συζήτηση για την αισθητική στον 20ο αιώνα άνοιξε ο Benedetto Croce, ο αισθητικός που αναμφισβήτητα είχε τη μεγαλύτερη επιρροή στην εποχή μας (Croce, 1976). Ο Croce πρόβαλε μία ριζικά νέα αντίληψη για την αισθητική μία αντίληψη που είχε δύο μεγάλες αρετές: πρώτον ερμήνευσε αισθητικά φαινόμενα στο πλαίσιο μιας ιδεαλιστικής μεταφυσικής και δεύτερον μετέτρεψε μία απλή φιλοσοφία της τέχνης σε μια πιο σύνθετη φιλοδοξώντας να αγκαλιάσει ένα πλήθος από πολύπτυχα ζητήματά της. Η θεωρία του Croce παρουσιάστηκε το 1900 στην *Academia Pontaniana* με τίτλο "Βασικές θέσεις μιας αισθητικής ως επιστήμης της έκφρασης και της γενικής γλωσσολογίας". Η "Γνωστική ενέργεια" αποσκοπεί είτε στην είτε *λογική γνώση* στη *εποπτική γνώση*. Η επιστήμη της λογικής γνώσης, δηλαδή των εννοιών, είναι η λογική, και η επιστήμη της εποπτικής γνώσης ή των εικόνων, είναι η αισθητική. Για τον Croce η "Εποπτεία"<sup>3</sup> είναι μία ορισμένη εικόνα που συλλαμβάνει η συνείδηση, μία αντικειμενοποιημένη εντύπωση. Κάθε τι που αντιλαμβανόμαστε με τις αισθήσεις μας είναι μία εποπτεία. (Beardsley, σ.306)

<sup>2</sup> Ο Alexander Gottlieb Baumgarten γεννήθηκε το 1714 στο Βερολίνο και πέθανε στη Φρανκφούρτη (Oder) του Βρανδεμβούργου το 1762, σε ηλικία 48 ετών. Το 1737, 23 μόλις χρόνων, διορίστηκε έκτακτος καθηγητής στο πανεπιστήμιο Halle, το 1740, έγινε καθηγητής στο πανεπιστήμιο της Φρανκφούρτης (Oder) και έλαβε τρεις φορές το αξίωμα του πρύτανη. Με τη διατριβή του *Meditationes philosophicae de nonnullis ad poema pertinentibus* (1735), και στην καθιερωμένη γερμανική μετάφραση *Einige Bedingungen des Gedichts* [*Μερικές προϋποθέσεις του ποιήματος*], ίδρυσε τον φιλοσοφικό κλάδο της Αισθητικής ως παράλληλη επιστήμη με τη Λογική. (Χαραλαμπίδης, 2019)

<sup>3</sup> Με τον όρο "εποπτεία" αποδίδει το λατινικό *intuitus* που σημαίνει «βλέπω μέσα» (εισβλέπω) και «κατευθύνω ευθέως το βλέμμα μου σε κάτι» (προσβλέπω).

Είναι η ετυμολογική ρίζα του όρου «αισθητική» που οδηγεί στον σωστό δρόμο. Το ρήμα "αισθάνομαι" της αρχαίας ελληνικής υπογραμμίζει την ανθρώπινη γνώση ως δράση μέσω των αισθήσεων, η οποία λαμβάνει χώρα από τις αντιληπτικές-αισθητηριακές ικανότητες. Οι αισθήσεις όμως δεν πρέπει να θεωρούνται σαν απλοί δέκτες και "τερματικοί αισθητήρες" (Maurice Merleau-Ponty), ελκρινείς αλλά προορισμένοι να συλλάβουν έναν εξωτερικό κόσμο, καθώς και τρόπους, ώστε το υποκείμενο να είναι ευαίσθητο στον κόσμο. Είναι όργανα μιας κυρίαρχης συνείδησης ενός υποκειμένου μπροστά σε ένα αντικείμενο η οποία δεν περιορίζεται σε μια απλή άμεση, φυσική, αντικειμενικά παρατηρήσιμη σχέση, αλλά, αντίθετα, εξηγεί έναν οικείο, προσωπικό τρόπο "ευαισθησίας" προς στον κόσμο. Η γνώση είναι τόσο μια "ευαίσθητη δράση" όσο και μια πνευματική δράση, και η διαδικασία της γνώσης μπορεί να ενεργοποιηθεί από τη φαντασία και ότι προκύπτει από αυτή. Η αίσθηση που αφήνει κάθε ευαίσθητη δράση-σχέση μας κάνει να νιώθουμε ή να προβλέψουμε, όπως για παράδειγμα μία πολύ προσωπική στιγμή που προκαλεί έντονη συγκίνηση, η εικόνα ενός χυμού από λεμόνι φέρνει τη ξινή γεύση, ένα έντονο κόκκινο χρώμα ανακαλεί μια ένταση κλπ. Με τη φαντασία λειτουργεί μια σημείωση που βρίσκεται όχι μόνο στο γνωστικό επίπεδο αλλά στο βιωματικό. Εδώ πρέπει να επισημανθεί ότι αυτό που ελκύει την προσοχή μας τόσο στην φύση όσο και στην τέχνη δεν είναι μόνο η αρμονία είτε των σχημάτων είτε των χρωμάτων, και στην τέχνη βέβαια των αναπαριστώμενων στοιχείων, αλλά και οι αισθητικές εμπειρίες που χαρακτηρίζονται από συγκίνηση, συναισθήματα και μνήμες και έχουν ένταση ή ηρεμία, προκαλούν δέος ή απέχθεια κ.ο.κ. Για παράδειγμα, όσο εντυπωσιάζει η γαλήνη της θάλασσας και η καλοκαιρία εντυπωσιάζει μια καταιγίδα ή ένας σκοτεινός και βαρύς νεφώδης ουρανός. Η αισθητική ιδιαιτερότητα αυτών των αισθητικών εικόνων χαρακτηρίζεται από την χρήση της έννοιας του "ωραίου", ή του "υψηλού" ή του "υπέροχου", σε σχέση με τις εμπειρίες αυτού που συγκινεί, εντυπωσιάζει ή ακόμη και δημιουργεί φόβο. Οι καλλιτέχνες του ρομαντισμού χρησιμοποιούσαν συχνά εικόνες για την απόδοση συναισθημάτων που συνδέονται με αυτή την ιδιάζουσα αισθητική εμπειρία ή δημιουργούσαν έργα-εικόνες που απέδιδαν ιδιαίτερες στιγμές φυσικών τοπίων, καλές ή κακές εμπειρίες προσωπικής ή κοινωνικής ζωής, όπως το έργο "Τρικυμία στο Σούνιο", 1856, Ivan Aivazovsky, Αθήνα, Εθνική Πινακοθήκη, "3η Μαΐου 1808", 1814, του Francisco Goya, Μουσείο του Πράδο κ.α.)

Είναι αναγκαίο λοιπόν να εξεταστούν οι προϋποθέσεις εκείνες που επιτρέπουν στον άνθρωπο και τα αισθητήρια του όργανα να λειτουργούν όχι μόνο με σκοπό την προσαρμογή αλλά κυρίως την ευαίσθητη δράση μιας κυρίαρχης συνείδησης που πηγάζει από την αισθητική θεώρηση του κόσμου σαν βάση δημιουργίας, κοινωνικών σχέσεων και οργάνωσης.

Ο Bollnow επισημαίνει με μεγάλη ακρίβεια την "τομή" που είναι αναγκαία ως προϋπόθεση της αντίληψης του κόσμου αλλά και της τέχνης ως "τέμνον όργανο" που χρειάζεται για τον προσδιορισμό της ταυτότητας του ανθρώπου: "... Με κανένα τρόπο όμως δεν υπάρχει στην αρχή η καθαρή θεώρηση (των πραγμάτων) αλλά, πιο σωστά, μια πολύ επιπόλαια προσέγγιση διαμέσου της καθημερινής ενασχόλησης. Για να επιτευχθεί η καθαρή, απροκατάληπτη θεώρηση που συλλαμβάνει τα πράγματα στην ανυπόκριτη όψη τους, χρειάζεται πρώτα μια τομή δια μέσου αυτού του στρώματος της συμβατικής συνήθειας. Αυτό συμβαίνει στον άνθρωπο σε σπάνιες ευνοϊκές στιγμές. Τότε, το βλέμμα ελευθερώνεται από τη δέσμευση στα ασήμαντα χαρακτηριστικά που καθοδηγούν τη συμπεριφορά και προσφέρεται ελεύθερο στο πλήθος των ποιοτήτων του αντικειμένου, που προσφέρονται με τις αισθήσεις. Ο κόσμος εμφανίζεται όπως την πρώτη ημέρα της δημιουργίας, αμόλντος ακόμη από την οποιαδήποτε ανθρώπινη χρήση. Όμως σε πολύ λίγους ανθρώπους επιτυγχάνεται αυτή η τομή με δική τους αποκλειστικά δύναμη. Συχνά επιτυγχάνεται με τη θεώρηση ενός τέλει έργου τέχνης. Είναι λοιπόν η τέχνη ένα μέσο που ενδείκνυται, για να επανα-οδηγούνται οι άνθρωποι στην άμεση θεώρηση του κόσμου". (Bollnow, 1986 σ.67)

Επιπλέον, η ανάπτυξη της νευροεπιστήμης σήμερα, επιτρέπει τον συσχετισμό της καλλιτεχνικής δημιουργίας και της αντίληψης των έργων τέχνης με την εγκεφαλική δραστηριότητα. Η γνώση του εγκεφάλου ενισχύει την αίσθηση της ομορφιάς και το δέος που μας προκαλούν τα εκπληκτικά του επιτεύγματα και μας επιτρέπει να θαυμάζουμε όχι μόνο τα έργα αλλά και το όργανο που τα δημιουργεί. Τα δεδομένα από την έρευνα του εγκεφάλου ενίοτε ξεπερνούν την έκπληξη ή την ομορφιά και την πιο πλούσια μυθοπλασία. Μελέτες απεικόνισης εγκεφάλου που διερευνούσαν τη νευροβιολογία της ομορφιάς έχουν δείξει ότι η εμπειρία της οπτικής, της μουσικής και της ηθικής ομορφιάς συσχετίζονται με τη δραστηριότητα σε ένα συγκεκριμένο τμήμα του συναισθηματικού εγκεφάλου, το πεδίο A1 του έσω τροχιακού-μετωπιαίου φλοιού, το οποίο πιθανώς περιλαμβάνει τμήματα των περιοχών Brodmann. (Zeki, Romaya, Benincasa, Atiyah, 2014) Από την άλλη βεβαίως πρέπει να τονισθεί ότι η εμπειρία της ομορφιάς που προέρχεται από μια αφηρημένη πνευματική πηγή, όπως π.χ. τα μαθηματικά, θα συσχετιστεί με τη δραστηριότητα στο ίδιο μέρος του συναισθηματικού εγκεφάλου με αυτήν της ομορφιάς που προέρχεται από άλλες πηγές. Εξάλλου, οι περισσότεροι άνθρωποι δεν έπαψαν να θαυμάζουν το ουράνιο τόξο, παρότι κατανοούν τις φυσικές προϋποθέσεις της ύπαρξής του, ούτε σταμάτησαν να θαυμάζουν την Τζοκόντα του Leonardo da Vinci παρότι ίσως να γνωρίζουν τα χρώματα που χρησιμοποίησε ο καλλιτέχνης και άλλες τεχνικές λεπτομέρειες για το έργο αυτό αλλά και δεν αποστράφηκαν την "χρυσή τομή" ως μαθηματική έννοια. Στόχος δεν είναι η απομυθοποίηση της



καλλιτεχνικής δημιουργίας αλλά η όξυνση της διαίσθησης και ο εμπλουτισμός της εμπειρίας ( Ντινόπουλος, 2019)

Σε αυτό το πλαίσιο η έννοια της ηγεσίας μπορεί να αποκτήσει μια εντελώς διαφορετική νοηματική και πρακτική προσέγγιση ως Αισθητική ηγεσία. Η αισθητική και η αισθητική εμπειρία μπορεί να συμπληρώσει και να προσφέρει πολύτιμα εργαλεία στην Ηγεσία ώστε αυτή να αρχίσει να αντιμετωπίζει ζητήματα με μια οργανωτική αισθητική ιδιαίτερα αποτελεσματική και κυρίως εστιασμένη με πραγματικό ενδιαφέρον στον ανθρώπινο παράγοντα.

Ο Antonio Strati <sup>4</sup> είναι ο πρώτος που εισάγει την αισθητική διάσταση της οργανωτικής ζωής και την αισθητική στο χώρο της ηγεσίας και τον τρόπο οργάνωσης-την πορεία των "οργανωτικών αλληλεπιδράσεων" με σκοπό να δώσει μια θεωρητική και μεθοδολογική μορφή στην αισθητική προσέγγιση της μελέτης του οργανισμού. Γι' αυτό και ενδιαφέρεται και διερευνά την αισθητική φιλοσοφία, την κοινωνιολογία της τέχνης, τη σημειωτική της τέχνη και την θεωρία της τέχνης. Η οργανωτική μελέτη κατευθύνεται προς την κατανόηση της αισθητικής διάστασης της οργανωσιακής ζωής θέλοντας να δώσει "αισθητική ποιότητα" στη θεωρητικοποίηση της οργανωσιακής ζωής. Για τον Strati η "φιλοσοφική αισθητική", η σχέση μεταξύ οργάνωσης και αισθητικής, αποτελεί το κύριο σχήμα, ενώ η "αισθητική προσέγγιση" αποτελεί το υπόβαθρό του.

Η "αισθητική προοπτική" για τους οργανισμούς και την διοίκησή τους αναζητήθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1980 για να βελτιώσει κυρίως, αλλά και να επαναδιατυπώσει μπροστά στον παγιωμένο θετικιστικό και ορθολογικό καθεστώς που κυριάρχησε στη διοικητική σκέψη των οργανισμών, μια διαμαρτυρία (Ramirez, 1987; Strati, 1999). Στην αρχή τα οργανωτικά αντικείμενα π.χ. τα λογότυπα, τα brands ή οι χώροι των γραφείων και η αρχιτεκτονική τους, interior design, ήταν ένα πεδίο επί του οποίου αναπτύχθηκε μία αισθητική προοπτική, ένας αισθητικός τρόπος προσέγγισης των αναγκών που θα διόρθωναν

---

<sup>4</sup> Ο "φιλοσοφικός φακός" του Strati για την αισθητική προσέγγιση όπως λέει ο ίδιος (Strati, *Organizational Theory and Aesthetic Philosophies*, 2018) είναι θεμελιωμένος στη φιλοσοφική αισθητική που δημιουργήθηκε στις αρχές του 18ου αιώνα, στην ιταλική φιλοσοφία και στην κοινωνιολογία των αισθήσεων του Simmel. Η φιλοσοφική σκέψη του έχει τις ρίζες της κυρίως στη «Logica poetica» του Giambattista Vico (1725), την Αισθητική του Alexander Gottlieb Baumgarten (1750-58), στην αισθητική κοινωνιολογία του Georg Simmel (1908), στη φαινομενολογία του Maurice Merleau-Ponty (1947) και του υπαρξιστή και ερμηνευτή της αισθητικής του Luigi Pareyson (1954), στην ερμηνευτική του Hans-Georg Gadamer (1986), στην "weak thought" Gianni Vattimo ( Vattimo and Rovatti, 1983 ) και "living thought" του Roberto Esposito (2010)

την αγκύλωση μιας παρωχημένης αποκλειστικότητας στην μέχρι τότε διοικητική και ηγετική πρακτική. Το ενδιαφέρον για τους οργανισμούς, οι οποίοι ήταν άμεσα συνδεδεμένοι με την τέχνη, αυξήθηκε μεταξύ των μελετητών που αναζήτησαν να αναπτύξουν μια αισθητική προοπτική στην ηγεσία και την οργάνωση διαχείρισης.

Για να κάνουν τη γέφυρα μεταξύ τέχνης και διαχείρισης λίγο πιο εύκολη στη δημιουργία, οι μελετητές εξέτασαν επίσης εκείνους τους ηγέτες επιχειρήσεων που θα μπορούσαμε να πούμε ότι έχουν χαρακτηριστικά παρόμοια με εκείνα των καλλιτεχνών. (Meisiek, Barry, 2014).

Επιδίωξαν λοιπόν να εκμεταλλευτούν την ευκαιρία να μάθουν περισσότερα για τους κορυφαίους ανθρώπους σε δημιουργικά περιβάλλοντα Τέχνης (Roro & Sauer, 2003), εστιάζοντας π.χ. στον τρόπο με τον οποίο ένας διευθυντής ορχήστρας-μαέστρος ηγείται, επεξεργάζεται την ερμηνεία του έργου, διευθύνει, εμπνέει, συγχρονίζει, επικοινωνεί με τους μουσικούς, ή ένας σκηνοθέτης οριοθετεί τον χώρο, αποφασίζει και καθοδηγεί τους ηθοποιούς, οραματίζεται την σκηνή με βάση το σενάριο είναι ο συντονιστής όλης της κινηματογραφικής ή θεατρικής δουλειάς. Είναι φανερό ότι οι "καλλιτεχνικές οργανώσεις" αντιπροσωπεύουν εγγενώς την αισθητική προοπτική.

### A.3 Η Αισθητική Ηγεσία

Η Αισθητική Ηγεσία (ΑιΗ) είναι πολύ σημαντική αλλά κι ελάχιστα κατανοητή πτυχή της οργανωτικής ζωής. Η ΑιΗ λοιπόν διαμορφώνει την δράση της, τον σχεδιασμό και την οργάνωση σε έναν οργανισμό χωρίς να διακρίνει μεταξύ του γνωστικού (επιστήμης), πρακτικού (πράξη-δράση) και αισθητικού (τέχνη), στηριζόμενη στην εμπειρία με "αισθητική ποιότητα" που αποκτά περιεχόμενο από την αισθητική ευαισθησία-ικανότητα του ανθρώπου να συγκινείται. Τότε γίνεται μια μορφή "οργανωσιακής γνώσης" (Hoon Song et al., 2012) που εφαρμόζεται στην βασική θεωρία της ηγεσίας. Θα μπορούσαν να προσδιορισθούν τέσσερις ιδιότητες της αισθητικής ηγεσίας: η συναισθηματική αντίληψη, επίγνωση και ενσυναίσθηση, η αισθητηριακή και η σωματική αντίληψη, το ενδιαφέρον για την αισθητική ομορφιά της οργανωτική πρακτικής και η προώθηση του ηθικού σκοπού. (Schwarz, 2005).

Η αισθητική προσέγγιση της ΑιΗ αναφέρεται σε αυτή την γνώση που προκύπτει από τις αισθητηριακές εμπειρίες των αισθητηρίων οργάνων του ανθρώπου (όραση, ακοή, αφή, όσφρηση, γεύση) και γίνεται "αισθητική συνείδηση" και "αισθητική κρίση". Η καλλιτεχνική ευαισθησία διδάσκει ότι το να διακρίνουμε το ωραίο ως ιδιαίτερη αξία που υπάρχει και μπορεί να ειπωθεί ή να ανιχνευθεί στον κόσμο που μας περιβάλλει συντελείται όταν ο κόσμος ειπωθεί με τον κατάλληλο ψυχικό, πνευματικό και αισθητικό τρόπο. Η αισθητική συνείδηση και κρίση δεν είναι ατομική αλλά έχει μια συλλογική μορφή σε μικρότερες ή μεγαλύτερες κοινωνικές ομάδες και προσδιορίζει τη μέση ευαισθησία αυτών των ομάδων π.χ. προς την τέχνη γενικά ή την αισθητική ενός κτιρίου ή ενός γραφείου. Με άλλα λόγια χαρακτηρίζει τη μέση ικανότητα των ανθρώπων που συγκροτούν ένα κοινωνικό σύνολο ή έναν οργανισμό να σχετίζονται με την αισθητική και να διαθέτουν κρίση γι' αυτήν στην οποία δίνουν προτεραιότητα. Είναι η ίδια διαδικασία αισθητικής προσέγγισης όπως στην διαδικασία μελέτης π.χ. του σχεδίου στην Τέχνη. Το σχέδιο είναι ένας επικοινωνιακός τρόπος για να κοιτάξουμε ανθρώπους και αντικείμενα. Η πρώτη λειτουργία ενός μαθητή τέχνης είναι να παρατηρεί. Η δουλειά του καλλιτέχνη, στην αρχή, δεν μοιάζει με τη δουλειά του συγγραφέα, πρέπει πρώτα να απλώσει το χέρι του για την πρώτη ύλη. Πρέπει να αφιερώσει πολύ χρόνο σε επαφή με πραγματικά αντικείμενα. Το να μάθει να σχεδιάζει είναι πρωτίστως και ουσιαστικά θέμα του "να μάθει να βλέπει και να βλέπει σωστά" και αυτό σημαίνει βέβαια πολλά περισσότερα από το να κοιτά. Το είδος του «βλέμματος» είναι μια παρατήρηση που χρησιμοποιεί και τις πέντε αισθήσεις. Όλες οι αισθήσεις παίζουν ρόλο στο είδος της παρατήρησης. Στην πραγματικότητα, βλέπουμε "μέσα" από τα μάτια και όχι "με" αυτά και

μέσω των άλλων αισθήσεων κατανοούμε με τη συσσωρευμένη εμπειρία τους. (Nicolaidis, 1941, σ. 5-6). Πολύ κατατοπιστική είναι η χρήση της έννοιας της «εμπειρίας» στο έργο του Gadamer. Για τον Gadamer "το έργο τέχνης είναι και αυτό ένα προς κατανόηση και ερμηνεία κείμενο" (Δημητρακόπουλος, 2001). Η «ανάγνωση» ενός αντικειμένου ή δραστηριότητας συνιστά μια αισθητική διαδικασία και βρίσκεται στη βάση μιας μορφής ερμηνευτικής πρακτικής. Η "εμπειρία" για τον Gadamer αποδίδεται με δύο εντελώς διακριτούς όρους, Erlebnis (βιώματα) και Erfahrung (εμπειρία). Η πρώτη έννοια συνδέεται με την υποκειμενοποίηση της αισθητικής καθώς μεμονωμένες στιγμές «εμπειριών-βιωμάτων» αθροίζονται στο υποκείμενο. Η έννοια Erfahrung συγκροτεί τη βάση για τον ορισμένο ερμηνευτικό τρόπο με τον οποίο συνδεόμαστε με τους άλλους ανθρώπους στην πραγματική ζωή και ιδιαίτερα τον διάλογο<sup>5</sup>.

Η καλαισθητική κρίση είναι αισθητική όπως λέει ο Kant. Η καλαισθητική κρίση δεν έχει ως βάση παρά μόνο τη μορφή της σκοπιμότητας ενός αντικειμένου (ή του τρόπου παράστασής του). Η καλαισθητική κρίση βασίζεται σε a priori αρχές. Η καθαρή καλαισθητική κρίση είναι ανεξάρτητη από τη γοητεία και τη συγκίνηση και από την έννοια της τελειότητας. Η αισθητική κρίση είναι επίσης εντελώς διαφορετική από τη γνώση. Η αισθητική συγκίνηση είναι ένα παιχνίδι του πνεύματος που προκαλεί μια ιδιαίτερη αίσθηση. Είναι η φαντασία και η προσμονή που συμμετέχουν στη δημιουργία του συναισθήματος του ωραίου. Ο Kant λέει ότι "ως κρίση της αισθητικής αναστοχαστικής κριτικής δύναμης, θα πρέπει η αρέσκεια για το υψηλό όπως και για το ωραίο να είναι κατά το ποσόν καθολικώς έγκυρη, κατά το ποιόν χωρίς συμφέρον, κατά την αναφορά θα πρέπει να παριστάνει υποκειμενική σκοπιμότητα και κατά τον τρόπο να την παριστά ως αναγκαία" (Kant, 2020)

Η ΑιΗ βασίζεται στην αισθητική διαδικασία που ξεκινά με την εμπειρία της μη γνώσης, με ασάφεια και δυνατότητα, και τελειώνει με έναν "διάλογο", με μια ερμηνεία, μια εύλογη αφήγηση που περικλείει ένα νόημα. Για παράδειγμα, μια αποτυχημένη συζήτηση με έναν εργαζόμενο για την πρόοδό του μπορεί να αφήσει μια κακή γεύση στο στόμα ή να αισθανόμαστε εμπνευσμένοι από την απόδοσή του, με τρόπους που υπερβαίνουν κάθε περιεχόμενο της συνομιλίας.

Χρειάζεται μια διασαφήνιση στην προσέγγιση της αισθητικής. Η αισθητική δεν είναι συνώνυμη με την τέχνη ή την ομορφιά. Όταν μιλάμε για την αισθητική ως όρο της ΑιΗ η

---

<sup>5</sup> Δαμιανόγλου Δανάη, *Βασικές θέσεις της αισθητικής του Hans---Georg Gadamer και η κριτική του στην ιδεαλιστική αισθητική του Hegel μέσα από την έννοια του συμβόλου*, Ερευνητική εργασία, Σχολή Αρχιτεκτόνων ΕΜΠ, 2013.

σχέση με την ομορφιά είναι πολύ περιοριστική (Ανδριόπουλος, 2002) αντίστοιχα με την σχέση ανάμεσα στην Ομορφιά και την Τέχνη. Όπως λέει ο Ουμπέρτο Έκο, συχνά η ομορφιά θεωρήθηκε διαφορούμενη, γιατί, ακόμα και όταν η Ομορφιά της φύσης ήταν εκείνο που υπερίσχυε, ήταν κοινά αποδεκτό ότι η τέχνη μπορούσε να απεικονίζει με ωραίο τρόπο τη φύση, ακόμα και όταν η απεικονιζόμενη φύση ήταν από μόνη της επικίνδυνη ή απωθητική." (Eco, 2004)

Συχνά πιστεύουμε ότι η αισθητική αναφέρεται σε όμορφα πράγματα, όπως όταν βρίσκουμε κάτι αισθητικά ευχάριστο αλλά η ομορφιά είναι μόνο μία από τις πολλές αισθητικές κατηγορίες. Υπάρχει επίσης το αισθητικά άσχημο. Υπάρχουν οργανισμοί όμορφοι, άσχημοι, κιτς, γκροτέσκοι, τραγικοί, ιεροί. Όλα αυτά είναι κατηγορίες επιθέτων που ανήκουν στην αισθητική. Και οι οργανισμοί έχουν την αισθητική τους. (Strati, 1992). Και ενώ εμείς συχνά θεωρούμε τις αισθητικές κρίσεις ως αυτές που κάνουμε για την τέχνη, η αισθητική περιλαμβάνει αισθητηριακές εκτιμήσεις για το "πώς" αισθανόμαστε σχετικά με οτιδήποτε. Μπορούμε επίσης να εξετάσουμε τι προκαλεί συναισθηματικά ένα γεγονός, αντικείμενο ή αλληλεπίδραση σε εμάς. (Goleman, 2012). Θα μπορούσε να είναι όμορφο, άσχημο, εμπνευσμένο, ανατριχιαστικό, αστείο, ζεστό, ειρωνικό κ.λπ., σε αντίθεση με αυτό που μπορεί να σημαίνει για εμάς αντικειμενικά. (Strati, 1996). Αν το γραφείο μου θα είναι μεγαλύτερο, θα έχω περισσότερο ελεύθερο χρόνο. Αν η επικοινωνία με τους γονείς θα γίνει καλύτερη, οι μαθητές δεν θα δείξουν μηδενικό ενδιαφέρον για το μάθημα. Ή αντιθέτως ένας εκπαιδευτικός μπορεί να θέλει να μεταδώσει ενδιαφέρουσες και χρήσιμες γνώσεις στους μαθητές αλλά στη προσπάθεια του αυτή δεν επενδύει τις γνώσεις αυτές με αναφορές σε παραδείγματα ή καταστάσεις που μπορούν να γίνουν αντιληπτές από τους μαθητές με αποτέλεσμα οι μαθητές/τριες να μένουν αδιάφοροι χωρίς ενδιαφέρον για το μάθημα. Η κατάσταση αυτή ενδέχεται να δημιουργήσει στον δάσκαλο αισθήματα λύπης, δυσαρέσκειας, θυμού, απαισιοδοξίας, μειονεξίας, ενοχής κ.λπ.. Τα παραπάνω είναι παραδείγματα τα οποία καταδεικνύουν ότι πολλές φορές οι αισθητικές εμπειρίες και τα συναισθήματα που διαμορφώνονται μέσα στην εκπαιδευτική διαδικασία δημιουργούν άμεσα και αισθητά νοήματα. Η εστίαση της ΑιΗ βρίσκεται σε αυτά αισθητά νοήματα και τις επιπτώσεις που έχουν στην ίδια την ηγεσία σε αντίθεση με τις ορθολογικές, εργαλειακές, διανοητικές ή λογικές έννοιες που διαθέτει.

Η ΑιΗ αναγνωρίζει ότι οι αισθητικές έννοιες είναι εξίσου διαδεδομένες στο εργασιακό περιβάλλον όπως και στην καθημερινή ζωή. Το "αισθητικό νόημα" βρίσκεται στην καθημερινή ζωή και στηρίζομαστε σε αυτό, και μαζί με το ορθολογικό και λογικό συλλογισμό μας, καθοδηγούμε τις συμπεριφορές τις σκέψεις και τις πράξεις μας. Ομοίως οι

αισθητικές έννοιες δημιουργούν νοήματα στην εργασιακής ζωή ενός οργανισμού (Strati, 1999, 2000). Για παράδειγμα, συχνά δεν δίνεται ιδιαίτερη σημασία στο ότι ο σχεδιασμός ενός Διαπολιτισμικού Προγράμματος Εκπαίδευσης προσεγγίζεται και με κριτήρια αισθητικής. Παράδειγμα στον Οδηγό Εκπαιδευτικού του ΙΕΠ,(τ. Γ', 2019) στις επιμορφωτικές δράσεις για την υποστήριξη της εκπαίδευσης παιδιών προσφύγων σε ότι αφορά τον προτεινόμενο τρόπο αναγνώρισης των πολιτισμικών διαφορών υπάρχει το κείμενο «*Το σχολείο του κόσμου*» του βιβλίου της Γλώσσας της Δ' Δημοτικού με συγκεκριμένες πρακτικές εφαρμογής στο χώρο του σχολείου: *"Κάθε ομάδα μαθαίνει τη γλώσσα, τα τραγούδια, την ιστορία και τους χορούς του τόπου της, ... Μια μέρα τον μήνα κάνουμε μεγάλη παρέλαση. Περπατάμε γύρω από τέσσερα τετράγωνα και κρατάμε κάθε ομάδα τη σημαία της, τις πινακίδες με σπουδαία πρόσωπα και εικόνες με ωραία τοπία από τις χώρες μας. Εκείνη τη μέρα παρελαύνουμε φορώντας κάτι χαρακτηριστικό από τον τόπο μας: ζύλινα τσόκαρα ή ψηλές μπότες, ζωνάρι ή σάλι, σκούφο ή μαντήλα. Κάθε ομάδα τραγουδά, με τη σειρά, κάποιο τραγούδι του τόπου της"*. Είναι φανερό ότι οι επιλογές ακόμη και οι σημαντικές αποφάσεις που λαμβάνονται σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό ή στην σχεδίαση μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας διαθέτει σχεδόν πάντοτε ως βασικό στοιχείο το "αισθητικό νόημα". Έτσι χρησιμοποιώντας την αισθητική κρίση σε αντίθεση με την ορθολογική προσέγγιση ο εκπαιδευτικός στόχος αποκτά μεγαλύτερο βάθος νοήματος. Πρέπει να συνυπολογίσουμε ότι και στην αισθητική προσέγγιση αλλά και στην εκπαιδευτική πρακτική υπάρχει η εμπλοκή της συναισθηματικής κατάστασης είτε από την μεριά των εκπαιδευτικών είτε των μαθητών. Παρατηρούμε ότι τα «συναισθήματα» που υπάρχουν και δημιουργούνται στους εμπλεκόμενους αφενός διαμορφώνονται μέσω της αισθητικής και της μάθησης, αφετέρου μεταβάλλονται, πριν, κατά και μετά την εκπαιδευτική διαδικασία. Κι αυτό παρά την "αντικειμενικότητα" των δεδομένων μοντέλων εκπαίδευσης και εκπαιδ. Πρακτικών. Αυτά τα «συναισθήματα» οδηγούν τους εμπλεκόμενους σε διαφορετικά ψυχολογικά και λογικά συμπεράσματα. (Hansen, Roro, Sauer, 2007).

Αυτός ο τρόπος της ΑιΗ κατευθύνει την ιδέα της οργάνωσης και της διαχείρισης, όπως υποστήριξε ο Strati, προς μια "εναλλακτική ηγεσία" η οποία μπορεί να βοηθήσει στον επαναπροσδιορισμό του τι είναι ο οργανισμός και να προσθέσει νέα κριτήρια, εκτός από την αποτελεσματικότητα, με τα οποία θα μπορούσαν να κριθούν οι οργανισμοί. (Strati, 1995). Στην ουσία ξεκινάει μια νέα προσέγγιση στην ταυτότητα της ηγεσίας ο Strati (1999) θεωρώντας ότι η ενσυναισθητική γνώση, τα συναισθήματα και η διαίσθηση, το υλικό της αισθητικής, είχε και έχει σημαντική θέση στην επιστήμη της διαχείρισης και στην ηγεσία.

Στην ΑιΗ ένας από τους στόχους είναι να εισαχθεί μια νέα αισθητική οργάνωσης των οργανισμών και να εδραιωθεί η έρευνα για την αισθητική των οργανισμών. Οι Hansen, Roro και Sauer κάνουν μια εμπειριστατωμένη καταγραφή στις διάφορες κωδικοποιήσεις του τομέα της οργανωτικής αισθητικής (Dean, Ottensmeyer, & Ramirez, 1997, Gagliardi, 1996, Ramirez, 2005, Strati, 1999, Taylor & Hansen, 2005). Η έρευνα για την αισθητική διάσταση των οργανισμών συνεπάγεται διάφορες μορφές και μεθόδους (Carr & Hancock, 2003, Gagliardi, 1996, Guillet de Monthoux, 2004, Jones, Moore, & Snyder, 1988, Linstead & Hopfl, 2000, Taylor, 2002, Watkins, King, & Linstead, 2006).

Στην έρευνα για την αισθητική διάσταση των οργανισμών σκοπός είναι να διερευνηθεί η προοπτική εφαρμογής της ταυτότητα της ηγεσίας, του "τι" λειτουργεί αποτελεσματικά και ουσιαστικά, "τι" λειτουργεί αισθητικά, σε "τι" βοηθάει η αισθητική γνώση, τα συναισθήματα, η αισθητική κρίση περισσότερο από την «θέληση» για μια επιτυχημένη πορεία.

Επειδή κατά τους Hansen, Roro, Sauer (2007), τα οράματα έχουν μελλοντικό χρόνο, οπότε η αναζήτηση οραμάτων συνεπάγεται ένα άλμα πίστης, το κίνητρο για να γίνει αυτό το άλμα της πίστης δεν βασίζεται πάντα σε ορθολογικά, αντικειμενικά και εμπειρικά στοιχεία γιατί μπορεί να μην υπάρχουν. Η ΑιΗ λοιπόν αντίθετα εμπνέεται μέσα από το αισθητό νόημα του οργανωτικού οράματος. Δεδομένου ότι τα οράματα δεν έχουν ακόμη πραγματοποιηθεί, μια αισθητική περιγραφή είναι πιο χρήσιμη από μια ακριβή περιγραφή. Τα οράματα είναι πλούσια σε αισθητήρια επειδή δεν διαθέτουν λογικές λεπτομέρειες και προτεινόμενα επιχειρήματα. Η ΑιΗ πρέπει να παρέχει στον οργανισμό μια αίσθηση για το πώς θα είναι η ζωή εάν το όραμα τεθεί σε εφαρμογή (Hansen, Roro, Sauer, 2007). Στον χώρο των οργανώσεων και επιχειρήσεων το όραμα εκφράζεται από τον ηγέτη και τροφοδοτεί τη διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής του φορέα.

Αυτή η αίσθηση μπορεί να παραλληλιστεί για παράδειγμα με την αίσθηση που δίνει μέσα από την όλη δραματουργία ένα θεατρικό έργο. Ο τρόπος που έχει σκηνοθετηθεί, η σκηνογραφία, ο ίδιος ο θεατρικός λόγος και η ικανότητα του ηθοποιού να τον εκφράσει σε βάθος, είναι το αισθητικό νόημα, είναι ο αισθητικός παράγοντας (λόγος, αισθήσεις, συναίσθημα, θεατρικός χώρος και χρόνος) που κάνουν τον θεατή να αντιληφθεί ένα όραμα που μπορεί να έχει εφαρμογή στην πραγματική ζωή του: νόημα και επιρροή. Το όραμα άλλωστε που από τη φύση του χρειάζεται τις αισθητικές εμπειρίες και την αισθητική γνώση, μπορεί να μεταδοθεί τόσο με την επίκληση στο συναίσθημα όσο και με έναν ορθολογισμό ή μια αυστηρά λογική διατύπωση. Στην ΑιΗ λοιπόν τα οράματα μπορούν να μεταφέρουν ένα νόημα με μεγαλύτερη και ευρύτερη σαφήνεια (όπως για παράδειγμα οι θεατρικές ιστορίες)

και να επηρεάσουν τον άνθρωπο του οργανισμού παρέχοντας μια "βαθύτερη αίσθηση σκοπού" που υλοποιείται στο μέλλον με την υλοποίηση αυτού του ίδιου του οράματος. Το ίδιο ακριβώς συμβαίνει και στις ιστορίες που αφηγούνται ηγέτες για να εμπνεύσουν τα στελέχη του οργανισμού ή/και να προκαλέσουν αλλαγές στις οργανωσιακές λειτουργίες.

Εκεί που μεταβάλλεται μια δεδομένη κατάσταση ένα όραμα με βαθύτερη αίσθηση σκοπού βελτιώνει και επαναφέρει μια επιθυμητή ισορροπία σε ένα οργανισμό ή ένα σύστημα. Κάθε αλλαγή όμως χρειάζεται πρωτίστως εμπιστοσύνη σε αυτόν που προτείνει την βελτίωση, τον ικανό μετασχηματισμό και ορθό επαναπροσδιορισμό των δεδομένων και διαθέτει ανάλογα με την περίπτωση μια τυπολογία, π.χ. αλλαγή που εξελίσσεται σε στάδια, αλλαγή που οδηγεί σε μια προσαρμοστικότητα με μεγαλύτερη ακρίβεια κλ.π. (Dunphy & Stace, 1993)

Ο εμπνεόμενος λοιπόν άνθρωπος δεν είναι αντικείμενο τυφλής καθοδήγησης από μια ηγεσία, καθώς έχει αντιληφθεί και κατανοήσει με τα μέτρα της νόησης και της αισθητικής του, σε πολύ μεγάλο βαθμό, και βέβαια έχει πιστέψει την αλήθεια του οράματος, και με οικειοθελή βούληση ανταποκρίνεται. Αν λοιπόν η ηγεσία είναι μια διαδικασία που επηρεάζει τη σκέψη, τη συμπεριφορά, τα συναισθήματα μιας ομάδας ατόμων από ένα άτομο με τέτοιο τρόπο, ώστε οικειοθελώς να εξασφαλίσει τη συνεργασία τους για τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα (Μπουραντάς, 2005) τότε η ΑιΗ είναι η κατεξοχήν ικανή ηγεσία να δίνει έμπνευση και να οργανώνει μια διαδικασία επιρροής προς αληθινό όφελος, να καθοδηγεί μια ομάδα και να διαχειρίζεται σωστά κάθε αλλαγή (Goleman, 2000).

Σημειώνουμε ότι κάποιες διατυπωμένες θεωρίες για την ΑιΗ έχουν ασχοληθεί με την «καλλιτεχνία της ηγεσίας» με μια τάση να επικεντρώνονται στην απόδοση του μεμονωμένου ηγέτη στην "παραγωγική συνένωση" ατόμων, με την αισθητική στην υπηρεσία ανάπτυξης «χαρισματικών» ηγετών (Duke, 1986). Για τους Hansen, Ropo & Sauer (2007), το επίκεντρο της έρευνας για την ηγεσία είναι μια «αναζήτηση για υποκειμενικές ιδιότητες που δομούνται στην αλληλεπίδραση μεταξύ ηγέτη και οπαδού που επιτρέπουν την κοινωνική επιρροή. [...] Η αισθητική έρευνα επιχειρεί να συλλάβει το αισθητό νόημα που έχουν διάφορα γεγονότα και αλληλεπιδράσεις τόσο για τους ηγέτες όσο και για τους οπαδούς». Για παράδειγμα συσχετίζουν πτυχές του χορού, συμπεριλαμβανομένου του βλέμματος, του ρυθμού και του χώρου, με ένα παράδειγμα στο οποίο η ΑιΗ συν-δημιουργείται και συν-δημιουργεί μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών» (Ropo & Sauer, 2008) ως οργανωσιακή ΑιΗ ως συνεχής, συλλογική, κοινωνική διαπραγμάτευση [εντός] της καθημερινής εργασίας στους οργανισμούς (Strati, 2010).



#### A.4 Η σχέση της Αισθητικής Ηγεσίας με την Τέχνη

Αν ο πρώτος σκοπός της Τέχνης είναι να ανασυντάσσει την πραγματικότητα και ο δεύτερος να εξηγεί τη ζωή, η αρετή της είναι κυρίως ότι βοηθάει να κατανοούμε τη ζωή (Beardsley, 1989 σ.286) και η ΑιΗ χρειάζεται και επιδιώκει ακριβώς το ίδιο πράγμα, την κατανόηση της ζωής ενός ζωντανού οργανισμού και των ανθρώπων του για να μπορεί να βοηθήσει και να ενεργεί στην οργάνωση και την διαχείρισή του, στις σχέσεις και τις επιδιώξεις των στόχων. Οι αισθητικές διαδικασίες έχουν μια άμεση δυνατότητα να αντανακλούν και να δημιουργούν γνήσια και άμεση σύνδεση με τους άλλους.

Η ΑιΗ λοιπόν είναι μια μορφή τέχνης και στα νέα μοντέλα ηγεσίας έχει να προσφέρει περισσότερο χρήσιμα χαρακτηριστικά όπως π.χ. η επιδεξιότητα, η φαντασία και η αισθητική συνείδηση από ότι την γνωστική-επιστημονική επάρκεια και το χάρισμα ή την δύναμη.

Η ΑιΗ ορίζεται ως μια μορφή τέχνης από μόνη της, που είναι κοινωνικής φύσης, πολιτιστική στην έκφραση και αναδυόμενη στην πράξη, και αποτελεί απαραίτητη προοπτική για να έχει νόημα σε έναν πολύπλοκο κόσμο (Woodward, Funk, 2010, σ. 306). Η ΑιΗ και η Τέχνη έχουν πολλούς κοινούς τόπους και συναντώνται σε πολλά σημεία τα οποία είναι θεμελιακά και για την Ηγεσία και για την Τέχνη: στην αισθητική συνείδηση, την καλαισθητική κρίση (Καντ), στην αισθητική αντίληψη και γνώση του κόσμου και της ζωής, στον τρόπο κατανόησης μιας οργανωτικής δομής που απαιτεί τη συνεργασία της φαντασίας και της διάνοιας, της διαίσθησης και της λογικής, στην ικανότητα σύνθεσης σύμφωνα με κανόνες, στην οπτική επικοινωνία, την δημιουργική έμπνευση, την ενσυναίσθηση, το όραμα.

Μια διευκρίνιση είναι αναγκαία. Υπάρχουν δύο προσεγγίσεις για τον ορισμό της τέχνης που είναι εφαρμόσιμες ανεξαρτήτως πολιτισμικών συνόρων ακόμη και αν καμία τους δεν φαίνεται να έχει αρκετά οικουμενική εφαρμογή: η μία την εξετάζει με όρους αισθητικής η άλλη πραγματεύεται την τέχνη ως επικοινωνία η οποία διακρίνεται από μία ιδιαζόντως προσφυή χρήση των εικόνων. (Layton, 2003, σ. 20)

Ο κοινός τόπος μεταξύ ΑιΗ και Τέχνης είναι και η επικοινωνία και η αισθητική. Αυτό δεν σημαίνει βεβαίως ότι αντιλαμβανόμενος κάποιος την αισθητική έχει την ικανότητα να αντιληφθεί και την Τέχνη και να αντιστοιχίσει την επικοινωνία. Ή γνωρίζοντας περί αισθητικής διαθέτει και αισθητική καλλιέργεια και αισθητική συνείδηση. Όπως πολύ εύστοχα έλεγε ο Καντίνσκι ότι όταν ξέρω τους κανόνες του μαραγκού θα μπορώ πάντα να φτιάξω ένα τραπέζι. Ας μην είναι όμως ποτέ βεβαίως, όποιος ξέρει τους υποτιθέμενους κανόνες του ζωγράφου, ότι μπορεί να δημιουργήσει ένα έργο τέχνης (Kandinsky, 1986). Η ΑιΗ εμπεριέχει την αισθητική συνείδηση και αισθητική καλλιέργεια η οποία στους ηγέτες που αφοσιώνονται

στη βαθιά αλλαγή του εαυτού τους και των οργανώσεων αποτελεί ένα από τα κυρίαρχα πεδία ενδιαφέροντος και εκπαίδευσης. Και αυτό επιτυγχάνεται όχι μόνο με την επαφή με την Τέχνη, αλλά με τη συνεχή ενασχόληση με το στόχο της Τέχνης που είναι να παραστήσει όχι την εξωτερική εμφάνιση των πραγμάτων αλλά την εσωτερική σημασία τους (Αριστοτέλης). Άλλωστε η Τέχνη στο σύνολο της είναι μία μορφή ανθρώπινης επικοινωνίας, ένα προϊόν της ανθρώπινης ενέργειας και πνεύματος που ξεκινά από τις αισθήσεις και απευθύνεται καταρχήν σε αυτές. *"Το πνεύμα στο έργο τέχνης εμφανίζεται σαν δυναμικό στοιχείο, κάνοντάς το να φαίνεται παράδοξο σύστημα ασυμβίβαστων πραγμάτων... Το πνεύμα μιλάει μέσα από το έργο, είναι το ζωντανό περιεχόμενο αλήθειας του"* λέει ο Adorno (Adorno, 2000)

Και για να πάρουμε παράδειγμα από τις εικαστικές Τέχνες, σε μία ζωγραφιά, σε ένα γλυπτό, σε μία κατασκευή, βλέπουμε τα σχήματα, τα χρώματά τους όγκους τη σύνθεση. Οι μορφές και οι άπειρες παραλλαγές τους επικοινωνούν όταν αναγνωρίζονται σαν αισθητικές αξίες, περνάνε πάντα μέσα από διεργασίες νοητικές συναισθηματικές, διαισθητικές και αισθητικές όπου επεμβαίνει το συνειδητό το υποσυνείδητο και το ασυνείδητο, κι όλα αυτά γίνονται τόσο άμεσα και χωρίς ιδιαίτερη προσπάθεια από τον ίδιο τον άνθρωπο. Έτσι όταν κάνεις δει ένα σχέδιο, όπως για παράδειγμα το Περιστερί του Πικάσο, δεν βλέπει μόνο το σχέδιο, αλλά σκέφτεται το σχέδιο, συγκρίνει το σχέδιο, θυμάται μέσα από το σχέδιο, αισθάνεται μέσα από το σχέδιο, κι όλα αυτά γίνονται ασυνείδητα και ο θεατής "αισθάνεται" καθώς απλά βλέπει το έργο.



Η προσέγγιση της αισθητικής μέσα από την Τέχνη έχει ως βασικό στοιχείο στην κατανόηση της καλλιτεχνικής γλώσσας. Για παράδειγμα στην εικαστική γλώσσα η οποία έχει κυρίαρχο ρόλο στην Τέχνη, όπως όλες οι γλώσσες διαθέτει το δικό της "αλφάβητο" (το σημείο, τη γραμμή, το σχήμα, το χρώμα, τον τόνο, τη διεύθυνση κα.) και το δικό της οπτικό "συντακτικό" (τη σύνθεση και τους τρόπους μετάδοσης του οπτικού μηνύματος) με τις δικές της αρχές και τους νόμους που έχουν άμεση σχέση με τους νόμους της φύσης (ισορροπία), τις λειτουργίες του ίδιου μας του οργανισμού (ρυθμός, χαλάρωση, ένταση), αλλά και τις αρχές της ψυχολογίας (σύμβολα, αρχέτυπες μνήμες). Η μορφή που υπάρχει σε κάθε εικαστικό έργο είτε είναι αναπαραστατικό, είτε είναι συμβολικό, είτε είναι αφαιρετικό, υπακούει στους ίδιους νόμους που επιδρούν πάνω στη ζωή του ανθρώπου και την καθορίζουν, και αναδύεται από τις κοινωνικές δυνάμεις και το περιβάλλον που είναι καθοριστικά για τις μορφές και τη

σύνθεση του έργου τέχνης (Κοζάκου-Τσιάρα, 1991, σ. 14). Στην ΑιΗ και στην Τέχνη ισχύουν οι βασικοί νόμοι της διαλεκτικής μεθόδου: ο νόμος της αλληλεπίδρασης και της καθολικής σύνδεσης, ο νόμος της πάλης των αντιθέσεων και της αντίφασης, ο νόμος της καθολικής αλλαγής και της αδιάκοπης εξέλιξης, είναι νόμοι που μπορούν τόσο να ερμηνεύσουν την Τέχνη σαν φαινόμενο μέσα στο ιστορικό γίνεσθαι, να βοηθήσουν στην ανάλυση της δομής των στοιχείων ενός εικαστικού έργου όσο και να ερμηνεύσουν την λειτουργία ενός οργανισμού που διαχειρίζεται η ΑιΗ. Στην ουσία ενυπάρχει μια οργανωτική γνώση και πρακτική στην αισθητική της Τέχνης και της Ηγεσίας. Όπως πολύ εύστοχα σημειώνει ο Strati η αισθητική προσέγγιση στη μελέτη των οργανισμών (Strati, 1992) και ο οργανωτικός συμβολισμός (Turner, 1990) εξετάζουν την αισθητική προκειμένου να κατανοήσουν τους οργανισμούς. Έτσι, η ανάλυση των αισθητικών εμπειριών σε οργανισμούς μπορεί να αντιμετωπίσει θέματα όπως τη σχέση μεταξύ αισθητικής και εταιρικής κουλτούρας, δηλαδή εάν η αισθητική ενισχύει ή συγκρούεται με τις κυρίαρχες οργανωσιακές κουλτούρες - άλλωστε κοινό πεδίο μεταξύ ΑιΗ και Τέχνης είναι η διαμόρφωση κουλτούρας, και αντίστροφα, η ΑιΗ και η Τέχνη εκφράζουν μια κουλτούρα-. Επίσης θέματα όπως η σχέση μεταξύ της εταιρικής αισθητικής και της αισθητικής των επαγγελματιών και επαγγελματικών κοινοτήτων, όπως οι σχεδιαστές, οι αρχιτέκτονες κ.λπ., η μεταφορά της οργανωτικής αισθητικής στην κοινωνία γενικότερα (π.χ. στο σπίτι), η σχέση μεταξύ της οργανωτικής αισθητικής και των ηθικών αξιών των οργανισμών. Αυτά τα σημεία "συνοψίζονται" και μπορούν να επεξηγηθούν καλύτερα στο κλασικό παράδειγμα που φέρνει ο Strati την "organizational chair" που ορίζεται ως «ένα τεχνούργημα στο οποίο κάθεται κανείς». Τι σημαίνει, όμως να βλέπεις και να κατανοείς την αισθητική της καρέκλας; Μια καρέκλα μπορεί να έχει διάφορες μορφές, σχήματα, υλικό κατασκευής, να είναι ένα σκαμπό ή το κάθισμα σε μια θέση εργασίας ή μια διευθυντική καρέκλα κλπ., ένα δωμάτιο χωρίς καρέκλες δεν είναι γραφείο, καρέκλες τοποθετημένες γύρω από ένα μεγάλο οβάλ τραπέζι δείχνουν ότι δεν πρόκειται για κινηματογράφο, όπου τα καθίσματα είναι ευθυγραμμισμένα σε σειρές, κλπ.. Πώς, λοιπόν, η καρέκλα υποδηλώνει την οργάνωση; Όλα τα προηγούμενα είναι διακριτικές υποδηλώσεις σε έναν οργανισμό για τα οργανωτικά του επίπεδα, τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται εντός αυτού κ.ο.κ. Μέσω των αισθητικών χαρακτηριστικών αυτού του αντικειμένου μπορεί να γίνει αντιληπτή η ταυτότητα του οργανισμού, π.χ. είναι ένα θέατρο ή είναι ένα σχολείο. (Strati, *Organizations Viewed through the Lens of Aesthetics*, 1996). Με βάση τη γνώση που αφορά την αισθητική μιας "organizational chair" και όχι με βάση τη γνώση που αφορά τα οντολογικά χαρακτηριστικά της (είδος και μορφή) μπορούμε επίσης να αντιληφθούμε μια καλλιτεχνική και αρχιτεκτονική

σχολή, π.χ. η καρέκλα Wassily, ένα από τα διασημότερα αντικείμενα που σχεδίασε ο Marcel Lajos Breuer και ανήκει στο Bauhaus την καλλιτεχνική και αρχιτεκτονική σχολή που ιδρύθηκε από τον Walter Gropius και λειτούργησε κατά την περίοδο 1919-1933 στη Γερμανία, και επέδρασε καταλυτικά στην εξέλιξη της σύγχρονης τέχνης, της αρχιτεκτονικής και του βιομηχανικού σχεδιασμού <sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> <https://design-technology.org/MarcelBreuer.htm>

## **A5. Τα χαρακτηριστικά του Αισθητικού ηγέτη**

Ο ΑιΗ/ης ανακτά τις πληροφορίες και τους όρους που απαιτούνται για την ηγεσία από την αισθητική και την τέχνη και τις διοχετεύει στον οργανισμό και τους ανθρώπους του. Κατανοεί τις ανάγκες, τις δυνατότητες και τα χαρακτηριστικά του οργανισμού και ελέγχει, συμβουλεύει και εφαρμόζει την ΑιΗ. Ο ίδιος οφείλει να αποτελεί το παράδειγμα για ότι απαιτεί ώστε να μπορεί να εμπνέει και να κερδίζει την εμπιστοσύνη, όπως και να είναι δεκτικός σε κάθε νέα γνώμη και γνώση. Στην πρακτική εφαρμογή προγραμματίζει, αξιολογεί, σχεδιάζει και συνθέτει. Μέσω των χαρακτηριστικών του στο στυλ της ηγεσίας του ο ΑιΗ/ης διαθέτει στοιχεία χαρισματικού (ταπεινότητα εμπιστοσύνη, γλώσσα του σώματος και προφορικός λόγος, δημιουργία και μεθοδικότητα οράματος) δημοκρατικού, συμβουλευτικού και χαλαρού ηγέτη με όραμα και ανθρωπιστικό προφίλ.

Στη ΑιΗ τονίζονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ΑιΗ/η (Woodward, Funk, 2010) που αφορούν την σχέση του με την Αισθητική και την πρωτεύουσα σημασία Αισθητική αντίληψη, τον προσανατολισμό του προς την Αισθητική ως δημιουργική διάθεση, την πνευματικότητα ως όρο ήθους και προϋπόθεση επιτέλεσης της Ηγεσίας, και την Επικοινωνία μέσω της Αισθητικής ως εξωτερική και πεδίο αλληλεπίδρασης με τον κόσμο.

### A.5.1 Αισθητική αντίληψη

Η τέχνη αφορά τον νου και τις αισθήσεις και παράγει ένα διαφορετικό είδος αντίληψης με το οποίο οι αισθητηριακές και οι νοητικές εκτιμήσεις, το πως αισθανόμαστε και πως αντιλαμβανόμαστε, καθορίζουν τα συναισθήματα και τις πράξεις αλλά και την ικανότητα να προσλαμβάνουμε και να επεξεργαζόμαστε το νόημα ενός γεγονότος, το νόημα της στάσης ενός ανθρώπου απέναντι σε ένα γεγονός, την αλληλεπίδραση και επικοινωνία με άλλους ανθρώπους κλπ. Ως αισθητικός τρόπος γνώσης εννοούμε την αισθητηριακή αντίληψη και τη γνώση μέσα και μέσω του σώματος. Η αισθητική γνώση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αίσθηση και το συναίσθημα, από την ενσυναίσθηση και τη διαίσθηση (Ramirez, 2005).

Υπό αυτούς τους όρους ο Strati (2000) υποστηρίζει ότι η οργανωσιακή αισθητική εστιάζει το ενδιαφέρον της στην αισθητική γνώση και αντίληψη που γίνεται κριτική ικανότητα. Χαρακτηριστικό λοιπόν του ΑιΗ/η είναι αυτή η κριτική ικανότητα της αισθητικής αντίληψης η οποία του προσφέρει την δυνατότητα να δίνει έμφαση σε μια αισθητική πρακτική. Σε αυτό το πλαίσιο η αισθητική αντίληψη και προσέγγιση όσο και η κατανόηση μέσω αυτής της λειτουργίας των οργανισμών, προσφέρει μια καινοτόμα και πρωτότυπη ανάλυση, που μπορεί να δώσει λύσεις όπως π.χ. σε μια πολυπλοκότητα εργασιακών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων σε έναν οργανισμό, πως αυτές θα ειδωθούν με την οπτική της αισθητικής κουλτούρας (π.χ. με σύνθεση και ισορροπία των αντιθέσεων). Ο ΑιΗ/ης έχει την ικανότητα να οργανώνει και να επαναπροσδιορίζει τον προσανατολισμό σε "μπερδεμένες πραγματικότητες και συνήθειες", να βλέπει και να αντιλαμβάνεται από πολλές πλευρές μια δεδομένη κατάσταση, ακριβώς όπως και ένας καλλιτέχνης αντικρίζει πολύπλευρα και ποικιλότητα ένα θέμα με το οποίο πρόκειται να ασχοληθεί για να δημιουργήσει. Έτσι με βάση την αισθητική εμπειρία με την οποία σχεδιάζει μια ενέργεια θα χρειαστεί να δει από πολλές πλευρές το θέμα, την σχεδίαση και την υλοποίηση η οποία θα διαθέτει ως σύνθεση μια ισορροπία, αρμονία κ.ο.κ. Ο ΑιΗ/η μετακινείται εύκολα μεταξύ διαφορετικών «χώρων» δίνοντας στην εφαρμογή της ιδέας-λύσης-πρότασης μια διαφορετική, πρωτότυπη δημιουργική σκέψη και δράση, όπως ένας καλλιτέχνης στην δημιουργική πορεία ενός έργου, ή ένας σκηνοθέτης ο οποίος αποφασίζει και κατευθύνει τη δημιουργία μιας σκηνής. Όπως πολύ γλαφυρά αλλά με ακρίβεια παρομοιάζει ο Lindqvist (2007), η ηγεσία είναι "έναν χορός μεταξύ διαφορετικών χώρων και ατμοσφαιρών». Ο ΑιΗ/ης διαθέτει την ενέργεια αλλά έχει και το αφήγημα για να δημιουργήσει τον "αισθητικό χώρο" όταν χρειάζεται (Guillet de Monthoux, 2007). Αυτός ο "αισθητικός χώρος" είναι κάτι περισσότερο από ένα παγιωμένο περιβάλλον όπου η χρήση εδραιωμένων μεθόδων και η εφαρμογή καθιερωμένων

ορθολογικών κανόνων κυριαρχούν. Ο "αισθητικός χώρος" διαθέτει στοιχεία που αναζωογονούν τις παγιωμένες εργασιακές ή εκπαιδευτικές δραστηριότητες, προτρέπει στην χρήση της δημιουργικής φαντασίας, του αναστοχασμού, π.χ. στους εμπλεκόμενους στην δημιουργία ενός εκπαιδευτικού project για την εκπαίδευση μιας ομάδας σε έναν οργανισμό προτρέπει τους εκπαιδευτές να διερευνήσουν το αντικείμενο με πολυεπίπεδη επεξεργασία από διαφορετική σκοπιά με βάση την φαντασία τους.

Για τον ΑιΗ/η η κριτική ικανότητα της αισθητικής αντίληψης χρησιμοποιείται ως εργαλείο αλληλεπίδρασης στη ζωή του οργανισμού. Για παράδειγμα ο προσανατολισμός ενός γραφείου ενός εργαζόμενου με ικανότητα επικοινωνίας, ο σχεδιασμός ενός project με την χρήση ψηφιακών μέσων, η οργάνωση των θέσεων των μαθητών σε ένα μάθημα με αντικείμενο τα μαθηματικά, είναι παραδείγματα για εφαρμογή αισθητικής αντίληψης και γνώσης στην οποία ο ΑιΗ/ης με κριτήριο τους ανθρώπους (το συναισθηματικό τους κόσμο, την διανοητική τους ικανότητα, την δημιουργική τους διάθεση κ.α.) δίνει έμφαση κάθε φορά στην οργάνωση πρακτικών που θα ενισχύσουν τη διάθεση για δουλειά, θα εμπνεύσουν προς την πρόοδο και την επιτυχία του οράματός του κ.ο.κ.

Σημαντικό ρόλο παίζει η Αισθητική του χώρου και ιδιαίτερα ο σχεδιασμός της αρχιτεκτονικής του χώρου με σκοπό την μάθηση. Σημειώνεται ότι η σύγχρονη Αρχιτεκτονική δημιουργεί "αρχιτεκτονικές αισθητικές εικόνες" παρά κτίρια, σε κάθε δομημένο περιβάλλον που χρησιμοποιείται από ανθρώπους και ειδικά σε χώρους στους οποίους η εγκεφαλική δραστηριότητα είναι σημαντική και ο ψυχολογικός παράγοντας ενεργός. Κατά τον Marco Frascari "*το δομημένο περιβάλλον στο οποίο ζούμε θέτει ένα σημαντικό σκηνικό φόντο (backdrop) για το "τι είμαστε" και "τι κάνουμε", διότι χτίζουμε αρχιτεκτονική αλλά σε αντάλλαγμα η ίδια η αρχιτεκτονική μας χτίζει*" (Frascari, 2011). Σύγχρονες μελέτες της νευροαρχιτεκτονικής (η οποία μελετά τον τρόπο με τον οποίο το δομημένο περιβάλλον και ο σχεδιασμός των κτιρίων αλληλεπιδρούν με το ανθρώπινο κεντρικό νευρικό σύστημα)<sup>7</sup> έχουν δείξει ότι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος χώρου μπορεί να επηρεάζει τη μνήμη, να βελτιώνει τις γνωστικές ικανότητες, να μειώνει το στρες ή να διεγείρει τον εγκέφαλο. Διαδικασίες με θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα που μπορούν να επιφέρουν αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας του νευρικού συστήματος στη διάρκεια χρήσης και εργασίας ή

---

<sup>7</sup> Ουγγρικής Κ. Α., Γουργιώτου Ε. (2015). Το 2003 ο αρχιτέκτονας Alison Whitelaw συνέδεσε αρχιτεκτονική και νευροεπιστήμες ιδρύοντας στο San Diego την Ακαδημία της Νευροεπιστήμης για την Αρχιτεκτονική (ANFA- Academy of Neuroscience for Architecture) από το τμήμα του Αμερικανικού Ινστιτούτου Αρχιτεκτονικής (San Diego Chapter of American Institute of Architects – AIA-)

εκπαίδευσης μιας εκτεταμένης χρονικής περιόδου. Παράδειγμα αποτελεί το πρόγραμμα «*Η αντίληψη του χώρου από τα παιδιά*» του Kevin Lynch, Αμερικανού πολεοδόμου, γνωστού για το έργο του σχετικά με την αντιληπτική μορφή των αστικών περιβαλλόντων και υποστηρικτή της νοητικής χαρτογράφησης. Σε αυτό το πολύ σημαντικό έργο του που σχετίζεται με παιδιά, οργάνωσε έρευνα στις αρχές της δεκαετίας του '70 (ως μέρος προγράμματος της UNESCO) στην Αργεντινή, την Αυστραλία, το Μεξικό και την Πολωνία (Lynch 1977). Τη δεκαετία του '90 το πρόγραμμα επαναλήφθηκε σε οκτώ χώρες. Σε αυτά τα προγράμματα φάνηκε ότι η αντίληψη του "φιλικού χώρου και των εικόνων" προς τα παιδιά είναι κοινή στον κόσμο ανεξαρτήτως τόπου και χρόνου. Είναι εξαιρετικά σημαντικός ο σωστός σχεδιασμός της κλίμακας στον χώρο, για χώρους που ζουν παιδιά όπως χώρος της εκπαίδευσης (σχολική αρχιτεκτονική) ή ο υπαίθριος χώρος παιχνιδιού, οι οποίοι πρέπει να έχουν διαφορετικά γεωμετρικά χαρακτηριστικά και χρωματισμούς ώστε να εξυπηρετούν τις ανάγκες τους. Στην Ελλάδα ένα παράδειγμα σχολικής αρχιτεκτονικής η οποία εντάσσει τα ελληνικά στοιχεία αισθητικής και αρχιτεκτονικής σε ένα σχολικό χώρο είναι το πειραματικό σχολείο του πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, το οποίο στεγάζεται σε οίκημα που σχεδιάστηκε με τη φροντίδα και την αισθητική του μεγάλου αρχιτέκτονα Δημήτρη Πικιώνη, το 1937 και διακρίνεται η επίδραση της λαϊκής παράδοσης, όπου αποτυπώνεται ελληνικό στοιχείο μακεδονίτικης αρχιτεκτονικής, και κυριαρχεί η σύνθεση της μοντέρνας και λαϊκής αρχιτεκτονικής. Ένα άλλο παράδειγμα μοντέρνας αρχιτεκτονικής είναι το νηπιαγωγείο Fuji Kindergarten, στο Τόκιο της Ιαπωνίας, σχεδιασμένο με γνώμονα το παιδί και το παιχνίδι. Σχεδιάστηκε από τον αρχιτέκτονα Takaharu Tezuka, έχει σχήμα ωοειδές, περίμετρο 183 μέτρα και μπορεί να φιλοξενήσει έως και 500 παιδιά, όλες οι αίθουσες έχουν πρόσβαση στην κεντρική αυλή- αίθριο και η οροφή του κτηρίου λειτουργεί ως χώρος παιχνιδιού. Ο διαχωρισμός επιτυγχάνεται με έπιπλα ή άλλα μικρής κλίμακας στοιχεία του εσωτερικού χώρου, πολύ σημαντικό στοιχείο της κεντρικής ιδέας του σχεδιασμού αποτέλεσαν τα δέντρα. Με απαρχή μία φτελιά σχεδιάστηκε μία κυκλική κατασκευή πέντε επιπέδων, «το δαχτυλίδι γύρω από το δέντρο», που προωθεί το κινητικό παιχνίδι και την ανακάλυψη και εκδηλώνει ξεκάθαρα την «κεντρική» σημασία του φυσικού στοιχείου<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> <http://www.tezuka-arch.com/english/>





Ένα άλλο παράδειγμα με την αισθητική των χρωμάτων να συνδυάζεται με την σχολική αρχιτεκτονική είναι το Kekec kindergarten στην Λιουμπλιάνα της Σλοβενίας με επιλογή υλικών, που σέβονται τη φύση και τα παιδιά, κυρίως ξύλου ως καταλληλότερο υλικό για την κατασκευή νηπιαγωγείων. Η ζεστασιά του υλικού συμπληρώνεται με τη ζωντάνια των χρωμάτων. Με έμφαση στο χρώμα, οι εξωτερικοί τοίχοι είναι φτιαγμένοι από πολύχρωμες ξύλινες σανίδες που περιστρέφονται, δίνοντας τη δυνατότητα στα παιδιά να γνωρίσουν τα χρώματα, αλλάζοντας παράλληλα την εξωτερική εμφάνιση του σχολείου. Οι ξύλινες σανίδες είναι ρυθμιζόμενες και διαθέσιμες στα παιδιά που μπορούν να δημιουργήσουν μόνα τους την εικόνα της πρόσοψης του νηπιαγωγείου τους.

Με αυτόν τον τόπο διεγείρουν την δημιουργικότητα, την προσωπική πρωτοβουλία και την ευελιξία, δίνουν στα παιδιά μια οπτική απόδειξη της «δουλειάς» τους<sup>9</sup>.



<sup>9</sup> <https://www.archiexpo.it/prod/riko-hise/product-60433-1022935.html>

### A.5.2 Δημιουργική διάθεση

Για τον (ΑιΗ/η) η ηγεσία του είναι σχετική με την εμπλοκή των ανθρώπων σε μια διαδικασία που δημιουργεί κάτι νέο. Είναι από τη φύση της μια συνεχής πράξη δημιουργίας που εκτελείται από τον ίδιο και μεμονωμένα άτομα ή ομάδες η οποία απαιτεί αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων. Ο ΑιΗ/ης ως "κορυφαίος" (αντίστοιχα με τον Κορυφαίο του Χορού<sup>10</sup> στην αρχαιοελληνική κωμωδία ή τραγωδία) διαθέτει μια ηγετική δύναμη και δίνει μια ώθηση για δράση, μια κλήση σε κάτι βαθύτερο σχετικά με τη δημιουργικότητα και τον συντονισμό τόσο "εντός" του οργανισμού όσο και προς τα έξω, επικοινωνώντας την δράση και πρακτική του οργανισμού .

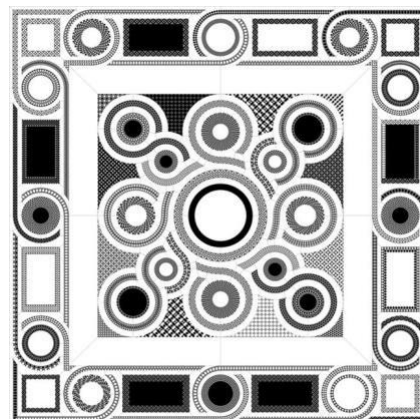
Κατανοώντας το πλαίσιο, το περιβάλλον και τον πολιτισμό ο ΑιΗ/ης (όπως και ο καλλιτέχνης) αναπτύσσει συνεχώς μια δημιουργική διάθεση και εμπλουτίζει την αισθητική του ικανότητα. Και τότε ως ηγετική προσωπικότητα εισάγει αφενός ένα αισθητικό περιεχόμενο στην ηγετική επικοινωνία σε οργανωτική βάση, αφετέρου εκφράζει ένα οργανωτικό κλίμα και μια κουλτούρα τα οποία εστιάζονται στην αισθητική οργάνωση, κατευθύνονται από την δημιουργικότητα, βλέπουν με φαντασία την υλοποίηση, υποστηρίζονται από την υψηλή διάθεση για άσκηση αισθητικής ηγεσίας βασισμένη σε ένα διαρκώς εμπνεόμενο όραμα για τον οργανισμό. Με τις συνιστώσες αυτές ο ΑιΗ/ης καθίσταται ένα πρόσωπο που οργανώνει, εμπνέει και οδηγεί όχι με βάση ένα άθροισμα οποιονδήποτε προσωπικών ικανοτήτων και χαρακτηριστικών αλλά στην προοπτική ότι η ηγετική συμπεριφορά του ηγέτη προέρχεται από την αρμονική σύνθεση ενός συστήματος χαρακτηριστικών δημιουργικής προσωπικότητας και αισθητικών ικανοτήτων, φαντασίας, καλλιτεχνικής δημιουργίας και "παιχνιδιού" (Nikolaidis, 1969). Έτσι για παράδειγμα θα μπορούσε να γίνει για τον ΑιΗ/η αλλά και για τους εργαζόμενους ενός οργανισμού μια πρόκληση, το να βρεθεί μια σειρά από δράσεις που θα μετακινούσαν τους "συμμετέχοντες" μέσω ενός «προοδευτικού» συνόλου καθεαυτών αισθητικών δραστηριοτήτων οι οποίες θα

<sup>10</sup> Το ομοιογενές και το αδιαχώριστο του Χορού αντανακλά τον ρόλο του στην κοινωνία από την οποία εκπορεύεται. Οι χορικές παραστάσεις αποτελούν ορόσημα στη ζωή της κοινωνίας της πόλεως τόσο στην αρχαϊκή όσο και στην κλασική περίοδο (γάμοι, κηδείες, θρησκευτικές ή άλλες γιορτές, κλπ) ο χορός αποτελεί καθρέφτισμα της κοινότητας· η δράση του εκφράζει το σύνολο και αποσκοπεί στο όφελος του συνόλου. (<https://antonispetrides.wordpress.com/2015/05/04/the-chorus-in-tragedy-and-comedy-1/>).

Η ομοιογένεια του χορού προσδιορίζει και τον ρόλο του ως ομάδας ανθρώπων που κινούνται - αλληλεπιδρούν ανάμεσα στα πρόσωπα του δράματος και στους θεατές όπως σε έναν οργανισμό υπάρχει σχέση και αλληλεπίδραση τόσο εντός του, ανάμεσα στους εργαζόμενους, όσο και ανάμεσα στον οργανισμό και τον έξω κόσμο προς τον οποίο αναφέρεται και απευθύνεται .

βασίζονταν σε καλλιτεχνικές διαδικασίες: κολάζ, ζωγραφική, θέατρο, φωνή και ρυθμός, πηλός, Lego, γραφή, προς την δημιουργική πράξη ενός τεχνουργήματος, δηλαδή αυτήν καθεαυτήν την καλλιτεχνική δημιουργία! Η ενεργητική συμμετοχή σε κάτι που σχετίζεται με την Αισθητική δίνει αυτόματα και την ενεργητική δύναμη που λέγεται "διάθεση", (κέφι, όρεξη, καλή ενέργεια) "να κάνω κάτι" και σχετίζεται με την καλή ψυχολογική κατάσταση που βρίσκεται κάποιος ώστε να έχει όρεξη και ενθουσιασμό για δουλειά.

Είναι επίσης πολύ σημαντικό να φανεί ότι οι αισθητικές διαδικασίες δημιουργίας απαιτούν την ικανότητα αντίληψης της έννοιας της αναγωγής σε ένα "συμβολικό πεδίο". Τα δημιουργήματα-τεχνουργήματα που παράγονται από τις αισθητικές διαδικασίες, είτε είναι κινήσεις, πίνακες, γλυπτά ή ρυθμοί, αναδεικνύουν την ικανότητα ανάγνωσης και ερμηνείας συμβόλων (Woodward, 2005). Ο ΑιΗ/ης συνδέει τη δημιουργία με την διαδικασία νοηματοδότησης και ερμηνείας, ότι δηλαδή συμβαίνει με βάση τη συμβολική φύση ενός έργου τέχνης. Σε επιφανειακό επίπεδο, αυτή η συμβολική αισθητική μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εξηγήσει ή να δώσει νόημα σε ένα γεγονός που συμβαίνει εντός το οργανισμού. Βέβαια στην ΑιΗ με τον όρο αισθητική αναφερόμαστε στο «αισθητό νόημα» και «αισθητή εμπειρία» (Hansen et al., 2007) παρά στην ίδια την τέχνη ή την ομορφιά. Εφόσον τα σύμβολα χρησιμοποιούνται ως αφετηρία για τη δημιουργία νοημάτων, σε ένα βαθύτερο επίπεδο οι συμβολισμοί γίνονται πολιτισμικές έννοιες και μπορούν να ενταχθούν στη δραστηριότητα ενός οργανισμού. Η συμβολική ικανότητα ανοίγει την πόρτα σε ευρύτερα και βαθύτερα επίπεδα νοήματος, για παράδειγμα, η χρήση μοτίβων με κυκλικά σχήματα (Νίκος Αλεξίου) σε ένα χώρο εκπαίδευσης έχει ένα νόημα ολοκλήρωσης στην διαδικασία της γνώσης ή μια εικόνα μιας κουκουβάγιας (Picasso) έχει έναν συμβολισμό που σχετίζεται με την σοφία της γνώσης.



### A.5.3 Αισθητική εφαρμογή-πρακτική

Ο ΑιΗ/ης διαθέτει την ικανότητα να οδηγείται από την θεωρία στην πράξη, και το αντίστροφο, με τους όρους της Αισθητικής, όπως ένας χορευτής ακολουθεί την χορογραφία με πίστη σε αυτήν, και με την δική του ικανότητα την κάνει πράξη η οποία ταυτόχρονα είναι η δική του πράξη και δημιουργία μιας "θεωρίας".

Ο ΑιΗ/ης έχει την ικανότητα, με βάση την θεωρία και την πρακτική-δημιουργία που προκύπτει από την υλοποίηση της Αισθητικής, να λειτουργεί δημιουργικά στην πράξη εξαιτίας ακριβώς της Αισθητικής πρακτικής. Στην ουσία η δημιουργικότητα έχει μια μεγάλη δυναμική με την οποία μπορεί ο ΑιΗ/ης για παράδειγμα να συγκροτήσει-δημιουργήσει μια κοινότητα-οργανισμό ανθρώπων που θα μοιράζονται τα ίδια ενδιαφέροντα με κριτήριο εκτός των άλλων μια αισθητική κουλτούρα η οποία θα μπορέσει να ενσωματώσει στοιχεία από τις πολιτισμικές κουλτούρες όσων συγκροτούν αυτήν την κοινότητα-οργανισμό .

Όπως ένας διευθυντής ορχήστρας συγκροτεί έναν οργανισμό, εντάσσει με αισθητική τρόπο με βάση την μουσική διαφορετικούς μουσικούς και διαφορετικά όργανα σε μια πρακτική εφαρμογή εκτέλεσης ενός μουσικού έργου. Στην πράξη αυτή η κοινή συνισταμένη που λέγεται "Αισθητική", προσφέρει μια ενεργή προοπτική ομοφωνίας και συλλογικότητας προς τον σκοπό μιας αποτελεσματικότητας αλλά και μιας συντονισμένης κοινής προσπάθειας που κάνει τους ανθρώπους αφενός να ενδιαφέρονται για το πώς θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν οι αισθητικές διαδικασίες-πρακτικές για συστηματική δουλειά, αφετέρου για να αναπτύσσουν τον οργανισμό και να επιτύχουν με βάση την στοχοθεσία του. Σημαντικό είναι ένα αποτέλεσμα που αφορά τον ίδιο τον ΑιΗ/η: η ανατροφοδότησή του. Βασικό στοιχείο που προηγείται της πρακτικής είναι η ανατροφοδότηση του σχεδιασμού των ενεργειών της ΑιΗ. Με μια διαδικασία συνεχούς ανατροφοδοτούμενης διερεύνησης ο ΑιΗ/ης στην ουσία αντικρίζει ξανά και ξανά από πολλές οπτικές γωνίες το "αντικείμενο-θέμα" του, δηλαδή την κάθε ενέργειά του και ταυτόχρονα όλο τον οργανισμό, ώστε να γίνεται πιο έμπειρος και ακριβής "διαμεσολαβητής" ανάμεσα στην Αισθητική θεωρία και την πρακτική που εισάγει στον οργανισμό. Η μεθοδική και προσεκτική παρατήρηση του δίνει την δυνατότητα να δημιουργεί δεδομένα για το "αντικείμενο-θέμα" και να καταλήγει σε επαγωγικά συμπεράσματα και εξηγήσεις με την χρήση, εκτός των άλλων, των μη λογικών στοιχείων. Ο ΑιΗ/ης αναγνωρίζει τη φαντασία, εμπιστεύεται την διαίσθηση, λαμβάνει υπόψη του την πρόβλεψη, και επιδιώκει την κατανόηση του απρόοπτου ή τυχαίου με βάση την αισθητική αντίληψη. Όλα αυτά τα σημαντικά εργαλεία βοηθούν στην πρακτική εφαρμογή της ΑιΗ στην οργάνωση ή την λήψη αποφάσεων σε έναν οργανισμό. Η πολύπλευρη προσέγγιση

ενός θέματος με τα παραπάνω με σκοπό να αντιμετωπιστεί με φαντασία και δημιουργικότητα, δίνει την ευκαιρία και στους εργαζομένους να αναπτύξουν μια προσωπική εκτίμηση για την επίλυση καταστάσεων με βάση όχι μόνο την λογική προσέγγιση ή την καθιερωμένη και συμβατική πρόταση λύσης αλλά με το θάρρος της δυνατότητας πρόβλεψης με βάση την εμπειρία, την χρήση της φαντασίας που ανοίγει νέους δρόμους, της σύνθεσης μιας αποτελεσματικής πρότασης με διαισθητικό τρόπο.

Μπορεί στο πλαίσιο αυτό να δοθεί η δυνατότητα για μια πιο παραστατική παρουσίαση ως παράδειγμα πρακτικής εφαρμογής με αισθητικές διαδικασίες. Δίνοντας την ευκαιρία συνάντησης με ένα πολιτισμικό τοπίο και το φυσικό του περιβάλλον, ερμηνεύοντας και καλλιεργώντας την αισθητική του (αρχιτεκτονική δομή, σύνθεση και ένταξη στο χώρο-τοπίο, οικολογική συνείδηση κλπ.), ο ΑιΗ/ης προσθέτει μια πλούσια εμπειρία με σκοπό την αναζήτηση των πολύπλευρων αισθητικών στοιχείων και πως αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν και να υλοποιηθούν ως στοιχεία π.χ. οργάνωσης μιας δομής, διαχείρισης μικρών ή μεγάλων αλλαγών εντός του οργανισμού. Έτσι, για παράδειγμα, θα ήταν πολύ ενδιαφέρουσα και αποδοτικότερη η οργάνωση μιας διαζώσης συνάντησης με την αισθητική εικόνα και το περιεχόμενο που αντλείται από αυτή σε ένα πολιτισμικό τοπίο και το φυσικό του περιβάλλον. Το πολιτισμικό τοπίο είναι μια περιοχή με φυσικά στοιχεία τα οποία τροποποιήθηκαν και επηρεάστηκαν από πολιτιστικές τάσεις και αποτελεί μια καταγραφή του ανθρώπου πάνω στο τοπίο: άυλες αξίες και πολιτιστικές εκφράσεις - λογοτεχνία, ποίηση, φωτογραφία, έθιμα και παραδόσεις.<sup>11</sup>

Η επίσκεψη στο Υπαίθριο Μουσείο Υδροκίνησης στην Δημητσάνα που αποτελεί πολιτισμικό τοπίο και η συνάντηση με στοιχεία τόσο αισθητικής - αρχιτεκτονικής, όσο και κουλτούρας και οργάνωσης κοινωνικού-οικονομικού-πολιτιστικού πυρήνα (τα εργαστήρια αυτά μαρτυρούν την τεχνολογία που χρησιμοποιούσαν οι παραδοσιακές κοινότητες της περιοχής ήδη από τον 16ο αιώνα, προκειμένου να καλύπτουν τις βασικές ανάγκες τους) μπορεί να γίνει παράδειγμα της λειτουργίας και δομής ενός οργανισμού με οικολογικά κριτήρια (νεροτριβή, αλευρόμυλος), με οργάνωση "οικιακής" ή "κοινοτικής" οικονομίας (δώμα με τζάκι όπου ζούσε ο μυλωνάς με την πολυμελή, κατά κανόνα., οικογένειά του), ισχυρό στοιχείο πολιτισμικής ταυτότητας (μπαρουτόμυλος), με αισθητική κουλτούρα (βυρσοδεψείο). Επίσης παράδειγμα αισθητικής προσέγγισης ως προς την αρχιτεκτονική που

---

<sup>11</sup> Sauer, C.O. *The Morphology of Landscape*. University of California Publications in Geography, 1925.

εναρμονίζεται με το φυσικό τοπίο, τον ρυθμό στην ρυθμική κίνηση του μπαρουτόμυλου, και την λειτουργία του κινούμενου μηχανισμού του μπαρουτόμυλου με κοπάνια.

#### A.5.4 Πνευματικότητα

Η πνευματικότητα είναι το εσώτερο βαθύ και ιδιαίτερο περιβάλλον της ύπαρξης από το οποίο ο άνθρωπος νοσηματοδοτεί την ζωή και τα έργα του. Πνευματική καλλιέργεια σημαίνει συγχρονισμένη καλλιέργεια γνωστικού, βουλευτικού, ψυχικού και συναισθηματικού πεδίου. Στην ουσία είναι αυτό που απορρέει ως πολύτιμο αγαθό της ψυχής και του νου όταν ο άνθρωπος αναζητά και ερωτά μέσα από την μεταφυσική, την φιλοσοφία και την τέχνη. Η πνευματικότητα οδηγεί στην γνώση και την σοφία, σε μια ποιότητα αντίληψης και πράξης του ανθρώπου και μετουσιώνονται σε αξίες και αρετές οι οποίες στην συνέχεια κατευθύνουν την πνευματική και ψυχική πορεία αλλά και τη στάση ζωής και την κοσμοθεωρία του μπροστά στην πραγματικότητα και τις κοινωνικές του σχέσεις.

Στην γλώσσα, την τέχνη και τον πολιτισμό η διαδικασία εξωτερίκευσης και έκφρασης του λόγου και της ψυχής του ανθρώπου, ακολουθεί πάντα την ίδια διαδρομή: από την δημιουργία της εικόνας στον νου και την ψυχή, σε μια "αισθητική μορφή" (γλωσσική, καλλιτεχνική, πολιτισμική) . Αυτή η "αισθητική μορφή" αναπτύσσει ένα νόημα. Σε αυτήν την έκφραση λοιπόν ενσωματώνονται όλα τα πνευματικά στοιχεία, η ίδια η πνευματικότητα του ανθρώπου, για να δημιουργήσουν το μέλλον του. Αντίστοιχα και στην δημιουργία ενός έργου τέχνης ή μιας χορογραφίας ή ενός μουσικού έργου συντελείται η μορφοποίηση πνευματικών δυνάμεων του καλλιτέχνη και η έκφραση, τέχνης ή λόγου, χαρακτηρίζεται και χαρακτηρίζει την πνευματικότητά του. Στην ΑιΗ συμβαίνει ακριβώς το ίδιο, οι πνευματικές δυνάμεις και η πνευματικότητα του ΑιΗ/η μορφοποιούν την ίδια την Ηγεσία του, το λόγο, την πράξη, την οργάνωση, τον σχεδιασμό, την επικοινωνία, την συμπεριφορά, την κρίση κ.ο.κ. Δεν αρκούν λοιπόν οι οργανωσιακές θεωρίες και οι λογικές διαρρυθμίσεις για να γίνει αποτελεσματική και εφαρμόσιμη η ΑιΗ χωρίς την πνευματικότητα. Είναι ίσως, θα τολμούσαμε να πούμε, η αρχή και το τέλος αυτής της μορφής Ηγεσίας υπό το φως της Αισθητικής. Ο Στρατής Μυριβήλης γράφει στο δοκίμιο "Μιλάμε για την τέχνη": *"Η Τέχνη προχωρεί από τη στατική στη δυναμική της μορφή μόνο όσες φορές κινηθεί σα στοιχείο ζωής ανάμεσα στους ανθρώπους. Το αληθινό έργο Τέχνης είναι μια προσθήκη στη ζωή [...] Κάθε προσπάθεια δηλαδή για την εξήγηση της ζωής και των φαινομένων της, ουσιαστικά δεν είναι παρά μια προσωπική ομολογία, που αγωνίζεται να δικαιωθεί με λογικά σχήματα.*» (Μυριβήλης, 1958). Αυτή η προσέγγιση ορίζει και την πνευματικότητα της ΑιΗ ως ένα "στοιχείο ζωής" και βεβαίως ως "προσωπική ομολογία" του ΑιΗ/η τα οποία εισέρχονται ως πυρηνικά στοιχεία δομής, λειτουργίας και ζωής ενός οργανισμού.

Στην έρευνα περί ΑιΗ οι Hatch, Kostera & Kozminski (2004) κάνουν μια κατηγοριοποίηση σύμφωνα με την έννοια της πνευματικότητας σε τρία πρόσωπα ηγεσίας ως παράδειγμα, τον διευθυντή, τον καλλιτέχνη και τον ιερέα.

	διευθυντής	καλλιτέχνης	ιερέας
Κοινή περιγραφή	Πειθαρχημένος, ορθολογικός	Περίεργος, ανεξάρτητος	Ενσυναίσθηση ηθική
Βασικές αρμοδιότητες	Οργάνωση ελέγχου	Δημιουργία πρόκλησης	Εμπνευσμένη παρηγοριά
Βοηθά τους άλλους να αναπτυχθούν	Τεχνική	Φαντασία	Πίστη
Ψυχικός τομέας	Διάνοια	Συναισθήματα	Ψυχή
Τύπος όρασης	Στρατηγική	Καλλιτεχνικά (αισθητηριακά)	Υπερβατικός, μεταφυσικός
Πηγή δύναμης και επιρροής	Εξειδίκευση	Πρωτοτυπία	Καθαρότητα
Ηρωικό ιδανικό	Υπεύθυνος λήψης αποφάσεων	Νεωτεριστής	Σωτήρας

Ο ΑιΗ/ης λοιπόν καλείται να κινηθεί και να εμπνευσθεί σε αυτό το πεδίο που ορίζεται από τα χαρακτηριστικά αυτά που κατά την γνώμη μας συνθέτουν σε γενικούς άξονες την πρακτική της ΑιΗ με το πνευματικό στοιχείο. *"Οι μεγάλοι ηγέτες παίρνουν τον χαρακτήρα των καλλιτεχνών όταν δημιουργούν την αλλαγή, και των ιερέων όταν συμβολίζουν τις βαθιές αξίες που επιτρέπουν στους οπαδούς τους να αντιμετωπίσουν την αλλαγή..."* (Hatch, ect 2004)

Η πνευματικότητα έχει δύο πεδία τα οποία αφενός χαρακτηρίζουν τον ίδιο τον ΑιΗ/η ως προσωπικότητα στην σχέση του με τους ανθρώπους, αφετέρου είναι κύρια προϋπόθεση για την οργάνωση και την πρακτική εφαρμογή, δηλαδή "τι" δημιουργεί ένας ΑιΗ/ης. Ο ΑιΗ/ης για να βρίσκεται στην ψηλότερη βαθμίδα ευθύνης σε έναν οργανισμό αλλά και ικανότητας και επάρκειας να εμπνέει και να εκπαιδεύει, και να μπορεί να βρίσκει τον τρόπο να προσφέρει όλα όσα χρειάζεται ένας οργανισμός και οι άνθρωποί του, απαιτείται να έχει μία «πνευματική πηγή». Από την πνευματικότητα προκύπτει το ήθος και η αρετή του ΑιΗ/η και αντίστροφα, από το ήθος εκπορεύεται η πνευματικότητα. Είναι μια πνευματική πορεία όχι ατομικής αλλά συλλογικής φύσεως, ένας μηχανισμός διύλισης της γνώσης μέσα από την σοφία και την πείρα, την δική του και των άλλων, είναι ένα μέτρο αυθεντικότητας του ανθρώπου, σχετίζεται με την τάση για εξέλιξη με αυτογνωσία και ικανότητα αυτομεμψίας, αυτοελέγχου και ταπείνωσης, διαθέτει την διάκριση ως συνισταμένη αυτοσυνειδησίας και σοφίας, ορθής νόησης και κρίσης για μια κατάσταση, και πάντοτε σχετίζεται με την μεταφυσική αναζήτηση του ανθρώπου (με θετικό ή αρνητικό πρόσημο). Η πνευματικότητα για τον ΑιΗ/η είναι ένας τρόπος ύπαρξης, κοσμοθεώρησης και επικοινωνίας. Είναι η πηγή της έμπνευσής του, της φαντασίας του, της δημιουργίας του, των ενεργειών του. Περιέχει μια βιωματική γνώση, μέσω της άμεσης προσωπικής επαφής με πρόσωπο, τόπο ή πράγμα, είναι η γνώση μέσω της αμεσότητας της αντίληψης, μέσω της ενσυναίσθησης, και παρέχει την



πρώτη μορφή έκφρασης ενός νοήματος και μιας σημασίας (μέσω του σχεδίου, για εκφραστικές μορφές εικόνας μέσω κίνησης, χορού, ήχου, μουσικής, σχεδίου, ζωγραφικής, γλυπτικής, ποίησης, ιστορίας κ.ο.κ. Περιέχει επίσης και την θεωρητική γνώση μέσω ιδεών και θεωριών, φιλοσοφίας, θεωρίας της τέχνης και θρησκείας (Taylor, 2005).

Ο ΑιΗ/ης ενδιαφέρεται για την προσωπική του πνευματικότητα ώστε να αναπτύξει συνειδητά τη σοφία και την πείρα του για να ερμηνεύει τα καθημερινά γεγονότα με διαφορετικούς όρους χωρίς τους περιορισμούς της ορθολογικής ηγεσίας αλλά με την ελευθερία που του δίνει η αισθητική του καλλιέργεια, ελευθερία που του εμπνέει το ωραίο, το καλό, το αγαθό. Η ουσία του «ευ ζην», είναι η επιστήμη της τέχνης να ζεις, ξεκινάει από το «κατά φύσιν και κατά μέτρον ζην» και καταλήγει στο «ως Λόγος Αγάπη ζην»<sup>12</sup>.

Στο πλαίσιο της αισθητικής ο μηχανισμός λειτουργίας, με τον οποίο η γνώση μέσω των αισθησιακών περιοχών λειτουργεί όταν οι αισθητικές διεργασίες περνούν από τις αισθήσεις στα συναισθήματα και μετά πάλι στη γνώση, σχετίζεται με τη συναισθηματική νοημοσύνη. (Goleman, 2012).

Είναι σημαντική για την επιτυχία της ΑιΗ και του οργανισμού, ο ΑιΗ/ης να έχει την ικανότητα να καταλαβαίνει τι πραγματικά συμβαίνει και να βοηθάει τους ανθρώπους να κατανοήσουν τις αδυναμίες και τα δυνατά τους στοιχεία προς όφελος του οργανισμού. Η ενσυναίσθηση του ΑιΗ/η είναι ένας τρόπος να αντιληφθεί συναισθήματα, αξίες, ανάγκες, προβλήματα και ανησυχίες των άλλων ανθρώπων και να συμπεριφέρεται απέναντί τους ή να χειρίζεται αυτά τα δεδομένα με το σωστό τρόπο ώστε να γίνεται θεμελιώδης ικανότητα η ενσυναίσθηση για τον ΑιΗ/η εξασφαλίζοντάς του την άσκηση αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς σε ανθρώπους οι οποίοι με βούληση και σίγουρη επιλογή, πρόθυμα θα τον ακολουθούν.

Για τη δημιουργία μιας συναισθηματικά ευφυούς κουλτούρας, μιας κοινωνικής νοημοσύνης υπάρχουν κάποιοι όροι. Ο ΑιΗ/ης έχει την πεποίθηση ότι υπάρχει ελπίδα και ότι τα πράγματα σε μια κατάσταση μπορούν να αλλάξουν προς το καλύτερο, ότι είναι δυνατή η αληθινή μεταμόρφωση του ανθρώπου και των καταστάσεων που εμπλέκεται, αναγνωρίζει το συναισθηματικό βάρος ή τον πόνο που κουβαλούν οι άνθρωποι και υποκινεί τη διαδικασία της επούλωσης αναπτύσσει και δείχνει θετικά συναισθήματα (συμπόνια), υποστηρίζει,

<sup>12</sup> <https://appansite.wordpress.com/2017/06/30/%CF%8C%CF%84%CE%B1%CE%BD-%CE%B7-%CF%84%CE%AD%CF%87%CE%BD%CE%B7-%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%AC-%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CF%80%CE%BD%CE%B5%CF%85%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7/>

συγχωρεί και αποδέχεται την συγγνώμη, κατανοεί τις αδυναμίες ή τα σφάλματα και δείχνει πίστη στις δυνατότητες των ανθρώπων, ενθαρρύνει την διαφορετικότητα, προσφέρει ευκαιρίες για έμπνευση και παραδειγματίζει με την έκφραση ευγνωμοσύνης αλλά και εμπιστοσύνης στις φιλότιμες και με αληθινή διάθεση και όχι υστερόβουλες, συνεισφορές των ανθρώπων.

Ο ΑιΗ/ης στην ουσία διαμορφώνει μια ταυτότητα. Όπως στους καλλιτέχνες, όσο και στους ηγέτες ο σχηματισμός "εαυτού" είναι μια συνεχής αλληλεπίδραση με άλλους (συμπεριλαμβανομένων συναδέλφων, κριτικών φίλων και μεντόρων) που τους βοήθησαν να χτίσουν την ταυτότητά τους μέσα στα διάφορα πλαίσια τους για να αποδώσουν στον οργανισμό αυτήν την βοήθεια σαν ανατροφοδότηση. (English & Ehrich, 2020).

### A.5.5 Αισθητική επικοινωνία

Ο ΑιΗ/ης έχει την ικανότητα να εκφράζεται και να εκφράζει ότι γνωρίζει και αυτό που επιθυμεί, έχει την ικανότητα να κοινοποιεί αυτό που χρειάζεται με ακρίβεια σε κάθε περίπτωση με όλες τις μορφές μη λεκτικής επικοινωνίας (η γλώσσα του σώματος (body language), οι κινήσεις (kinesics) (εκφράσεις του προσώπου, στάσεις και χειρονομίες) η επικοινωνία που σχετίζεται με το χώρο (proxemics communication), η τεχνητή επικοινωνία (artifactual communication), η επικοινωνία μέσω της αφής (tactile communication), η οπτική επικοινωνία (eye contact) στις οποίες υπάρχει ή δημιουργεί η αισθητική.

Αυτή η επικοινωνιακή ικανότητα ΑιΗ/η είναι βασικό στοιχείο και στην Αισθητική δημιουργία. Ένας καλλιτέχνης δημιουργεί και έχει νόημα το έργο του όταν επικοινωνείται και επικοινωνεί με τον θεατή, όταν το όραμά του και η ιδέα του συναντιέται με τον άλλο. Και εδώ βεβαίως υπάρχουν συγκεκριμένοι όροι όπως η αίσθηση-συγκίνηση-κατανόηση από τον θεατή των αναπαραστατικών ή συμβολικών στοιχείων ή των πρωτογενών λεκτικών νοημάτων τα οποία θέτει ο καλλιτέχνης στο έργο, όπως επίσης και η επικοινωνία-ερμηνεία υπό το φως των καλλιτεχνικών ή πολιτισμικών ρευμάτων που ισχύουν στο χωροχρόνο δημιουργίας του έργου. Ο ΑιΗ/ης βλέπει το δικό του όραμα όπως το βλέπει κι ένας π.χ. ζωγράφος ο οποίος δεν προσβλέπει στο αποτέλεσμα-έργο, να εκτελεσθεί ή να κατασκευασθεί ως αντικείμενο, αλλά ενδιαφέρεται για το πως το όραμα που είχε όταν οργάνωνε και σχεδίαζε το ζωγραφικό έργο θα επικοινωνήσει τόσο με τον ίδιο όσο, και κυρίως, με το κοινό.

Η αισθητική διαδικασία ως δημιουργική δραστηριότητα που αφορά αλλά και πυροδοτεί τις αισθήσεις, αναφέρεται αλλά και εμπλέκει τα συναισθήματα, παρέχει τη βάση της δόμησης και ανάπτυξης εμπιστοσύνης μέσα στον οργανισμό.

Η επικοινωνία λοιπόν για τον ΑιΗ/η έχει τα παραπάνω στοιχεία τα οποία λειτουργούν από εκείνον προς τους ανθρώπους του οργανισμού αλλά και όταν απευθύνεται ως ηγέτης του οργανισμού προς τα έξω δείχνοντας μια συμπεριφορά η οποία θεσπίζεται μέσω της επικοινωνίας (Holladay & Coombs (1993). Το περιεχόμενο αλλά και ο τρόπος που εκπέμπει τα μηνύματα ο ΑιΗ/ης κατά την επικοινωνία προς τα έξω διαμορφώνει και την εικόνα του.

Από την άλλη τα μηνύματα περιέχουν γνωσιακές στρατηγικές και συναισθηματικές στρατηγικές (Hall & Lord, 1995) και επικοινωνούν π.χ. το όραμα του ΑιΗ/η, κερδίζουν την εμπιστοσύνη των ανθρώπων του οργανισμού. Η επικοινωνία δημιουργεί ισχυρούς δεσμούς ανάμεσα στον ΑιΗ/η και τους γύρω του και τοποθετεί τους ανθρώπους του οργανισμού μέσα σε ένα κύκλο εμπιστοσύνης, στην ουσία δημιουργεί ισχυρούς κοινωνικούς δεσμούς προς

όφελος όλων. Όπως υποστηρίζει ο Goleman «ο εγκέφαλός μας είναι κοινωνικός» και «είμαστε συνδεδεμένοι για να επικοινωνούμε». Με βάση τις νευροαπεικονιστικές μεθόδους αποδεικνύεται ότι πληθώρα εγκεφαλικών περιοχών ενεργοποιούνται όταν συμμετέχει ο άνθρωπος σε μια κοινωνική αλληλεπίδραση. Το μοντέλο του Goleman συνθέτουν δυο στοιχεία, η κοινωνική επίγνωση, δηλαδή η κατανόηση του εσωτερικού κόσμου του άλλου, τι αισθάνεται και τι σκέφτεται μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, (πρωτογενής ενσυναίσθηση, και η κοινωνική ευχέρεια, η ικανότητα και δυνατότητα αντίδρασης προς τον άλλο αφού υπάρχει η κοινωνική επίγνωση. Έτσι διευκολύνεται η κοινωνική αλληλεπίδραση (Goleman, 2012). Σε ένα τέτοιο πλαίσιο επικοινωνίας η ερμηνεία στοχεύει να προσδιορίσει την νοηματική του πρόθεση και όχι απλά τι σημαίνουν οι λέξεις. Για τον ΑιΗ/η αφενός η πρόθεσή του καθορίζει το νόημα των λεγομένων του, αλλά κυρίως αυτό το ίδιο το πρόσωπο καθεαυτό του ΑιΗ/η που είναι η εγγύηση των λεγομένων και έχει προκύψει από την εμπιστοσύνη την οποία ο ίδιος έχει δημιουργήσει.

Ο ΑιΗ/ης λειτουργεί αμφίδρομα στην αλληλεπίδραση της επικοινωνίας με δύο κατευθύνσεις: εκφράζει ως πομπός με σαφήνεια και βεβαιότητα τις απόψεις του (εντολές καλής επικοινωνίας, Cheney, 2011), αλλά λειτουργεί ταυτόχρονα και σαν δέκτης λαμβάνοντας και κατανοώντας το μήνυμα από την ανταπόκριση που έχει ο λόγος του λαμβάνοντας υπόψη του τόσο ατομικές όσο και τις συλλογικές απόψεις που έρχονται προς αυτόν (κανόνες καλής ακρόασης, Kneen, 2011). Αυτή η δυναμική κατάσταση παραδειγματίζει και φέρνει το ανάλογο είδος επικοινωνίας και μεταξύ των ανθρώπων στον οργανισμό. Η αποτελεσματική δε, μετάδοση νοήματος και η αποτελεσματική υποδοχή της ανταπόκρισης, η ορθή και αποτελεσματική χρήση του λόγου, της φωνής και της γλώσσας του σώματος δημιουργεί μια θετική και άνετη χωρίς εμπόδια διάθεση για ανοιχτή και ειλικρινή επαφή και καθαρή επικοινωνία. Ο προσανατολισμός προς τους ανθρώπους του οργανισμού δείχνει το βαθμό εμπιστοσύνης, υποστήριξης και σεβασμού που τρέφει ο ΑιΗ/ης προς αυτούς ενώ ο προσανατολισμός προς τα καθήκοντα φανερώνει το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης καθορίζει τις αλληλεπιδράσεις για την επίτευξη των στόχων.

Ο ΑιΗ/ης χρησιμοποιεί και την τεχνητή επικοινωνία (Artifactual communication) η οποία είναι αισθητικής φύσεως, «η επικοινωνία στην οποία τα άτομα χρησιμοποιούν σύμβολα για να καθορίσουν και να ερμηνεύσουν το νόημα στο περιβάλλον τους» (West & Turner, 2010). Στην τεχνητή επικοινωνία χρησιμοποιείται ένα αντικείμενο-έργο τέχνης-τεχνούργημα το οποίο αποτελεί έναν αισθητικό κώδικα (Davis, 1992) και η τεχνητή επικοινωνία είναι η αισθητή κωδικοποίηση και αποκωδικοποίηση αυτού του αισθητικού κώδικα (Rundrow, 2014) και των συμβόλων που εκφράζουν και συμπυκνώνουν ένα νόημα. Η τεχνητή επικοινωνία,

όπως κάθε άλλη μορφή επικοινωνίας, είναι συναλλακτική και υπάρχει μεταξύ αποστολέα και δέκτη αποστέλλοντας μηνύματα μεταξύ τους βάσει ερεθισμάτων (West & Turner, 2010). Έτσι π.χ. τα χρώματα ενός αντικειμένου έχουν μια συμβολική έννοια στην επικοινωνία, όπως παράδειγμα το μαύρο αντανακλά μια θλίψη και μελαγχολία, το πράσινο χαρά, το μπλε ηρεμία κ.ο.κ. Κι εδώ κυρίαρχος παράγοντας ερμηνείας είναι η αισθητική καλλιέργεια την οποία διαθέτει αλλά και προσφέρει ο ΑιΗ/ης. Παράδειγμα για το πως μπορούν εικόνες έργων τέχνης να χρησιμοποιηθούν στην επικοινωνία του ΑιΗ/η μπορεί να είναι ο τρόπος που θα σχεδιαστεί και θα υλοποιηθεί (κειμένο, εικόνες, χρώματα, ήχοι) μια ομιλία του Διευθυντή της σχολικής Μονάδας με πολυπολιτισμικό χαρακτήρα, με αποδέκτες τους γονείς του σχολείου. Το θέμα της ομιλίας μπορεί να είναι «Η ενσυναίσθηση και η ανθρωπιστική προσέγγιση ισότητας, ίσων και ισότιμων ευκαιριών στην εκπαίδευση για όλα τα παιδιά». Έτσι στην υλοποίηση μπορεί να ξεκινήσει η παρουσίαση με μία ζωγραφιά ενός προσφυγόπουλου, του Jamal, η οποία εκτέθηκε στο Μουσείο Ευρωπαϊκών και Μεσογειακών Πολιτισμών της Μασσαλίας και έγινε πρωτοσέλιδο ειδικής έκδοσης της εφημερίδας Le Monde. Η ζωγραφιά αποτύπωνε την θλίψη και τον θυμό που ένιωθε για τον πόλεμο στην Συρία αλλά και τις συνθήκες διαμονής του στο Κέντρο Υποδοχής του ελληνικού νησιού. Μπορεί να γίνει συσχέτιση της αισθητικής έκφρασης και της ψυχολογικής αποτύπωσης, ως αφορμή κατανόησης των αποτελεσμάτων της βίας και του πολέμου, και πως οφείλει να σταθεί ένας άνθρωπος με Παιδεία και Πολιτισμό απέναντι στους ανθρώπους που χωρίς δική τους υπαιτιότητα καλούνται να ξαναδημιουργήσουν εκ του μηδενός την ζωή τους και να επανεπενταχθούν σε μια ειρηνική κοινωνία, η οποία δεν τους «ανέχεται» αλλά τους «υποδέχεται και τους καταδέχεται»!

## **B. Αισθητική Ηγεσία στην Εκπαίδευση**

Στο χώρο της εκπαίδευσης ο προβληματισμός σε ότι αφορά την σχέση της ΑιΗ με την οργάνωση της σχολικής εκπαίδευσης και της διοίκησής της με στόχο μία ποιοτική εκπαίδευση με αισθητική, και ως στάση-θεώρηση και ως αντικείμενο, δεν έχει πάρει μια πραγματική διάσταση ώστε να επηρεάσει τις δομές του εκπαιδευτικού συστήματος.

*"Το ζωντανό εκπαιδευτικό σύστημα είναι αυτό που ανιχνεύει τις ανάγκες της κοινωνίας και αποδίδει στην κοινωνία ανθρώπους που θα τη βοηθήσουν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών. Είναι αυτοί που θα αναζητήσουν την καινοτομία, θα ερευνήσουν και θα προτείνουν λύσεις σε προβλήματα, θα αναλάβουν ευθύνες στρατηγικής και θα ανοίξουν νέους ορίζοντες στο πνεύμα και στην τέχνη"* (Πιερράκος Γ.).

Η ΑιΗ μπορεί να προτείνει εναλλακτικούς τρόπους, καταλληλότερες μεθόδους με διαφορετικές προσεγγίσεις κυρίως για τον τρόπο συγκρότησης μιας κοινότητας-οργανισμού η οποία θα μοιράζεται τα ίδια εκπαιδευτικά ενδιαφέροντα με κριτήριο την εν γένει Παιδεία αλλά διαμέσου μιας αισθητικής κουλτούρας. Η επαφή με πολιτιστικά στοιχεία που εκφράζονται στην τέχνη γίνεται ένα εφόδιο εμπάθυνσης της ηγεσίας της εκπαίδευσης κι ένα εργαλείο για την λύση προβλημάτων μέσω της τέχνης. Νέες πλευρές, νέες αναγνώσεις, νέες δυνατότητες έρχονται στην επιφάνεια.

Η «αντιληπτική βελτίωση» και οι μέθοδοι της διοίκησης της εκπαίδευσης που βασίζονται στην τέχνη αφορούν στην ηγεσία και ειδικά την ΑιΗ (Springborg, 2010). Στην σύγχρονη εκπαιδευτική ηγεσία ο ΑιΗ/ης διαθέτει νέες ιδέες και ανοιχτό μυαλό ως προς τους στόχους ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, εμπνέει εμπιστοσύνη, γνωρίζει καλά το γνωστικό του αντικείμενο και έχει επικαιροποιημένες τις γνώσεις του. Γνώσεις που έχουν να κάνουν τόσο με το γνωστικό αντικείμενο και την παιδαγωγική όσο και με την τεχνολογία και με την Τέχνη (ιστορία Τέχνης, εφαρμοσμένες Τέχνες, σύγχρονες μορφές Τέχνης).

Έχοντας τεταμένη την προσοχή ειδικά προς τα ενδιαφέροντα, τις ανάγκες και την κουλτούρα των μαθητών, ο ΑιΗ/ης οργανώνει και σχεδιάζει μέσω της αισθητικής και του "αισθητικού νοήματος" αλλά και με λογικό συλλογισμό καθοδηγώντας τις συμπεριφορές, τις σκέψεις και τις πράξεις των μαθητών, όσο αυτό είναι εφικτό, προς την κατεύθυνση σε μια κοινή συνισταμένη που λέγεται "Αισθητική". Προσφέρει μια ενεργή προοπτική συντονισμένης κοινής προσπάθειας ώστε οι μαθητές να ενδιαφερθούν για τον τρόπο που θα χρησιμοποιήσουν τις αισθητικές διαδικασίες-πρακτικές σε ένα συστηματικό εκπαιδευτικό

πρόγραμμα. Τελικός σκοπός είναι να αναπτύξουν τον εαυτό τους και έρθουν σε μια επαφή με την Αισθητική που θα λειτουργήσει στο μυαλό και την καρδιά τους. Παράδειγμα, σε μία σχολική μονάδα μπορεί να σχεδιαστεί μία δραστηριότητα η οποία θα συσχετίζει την έννοια της οικολογίας (τα δέντρα του σχολείου, τα φυτά, συλλογή φύλλων, επίσκεψη σε βιοκλιματικά και περιβαλλοντικά πάρκα και κήπους) με τη δημιουργική διαδικασία κατασκευής και δημιουργίας ενός “εικαστικού δάσους”. Οι μαθητές θα καθοδηγηθούν για να παρατηρήσουν και να αντιληφθούν το αισθητικό νόημα τόσο σε αποτυπώσεις δέντρων σε ιστορικές περιόδους και τόπους (π.χ. Αίγυπτος, Ιαπωνία κ.α) όσο και καλλιτεχνικές εκφράσεις, μέσα από έργα καλλιτεχνών με θέμα το δέντρο ή το δάσος.

Βέβαια σε έναν π.χ. σχολικό οργανισμό δεν είναι εύκολο να προσδιορισθεί η αποτελεσματικότητα αυτής της στοχοθεσίας διότι σχετίζεται με τα επιτεύγματα των μαθητών την απόδοσή τους αλλά και με την συνολική εικόνα του εκπαιδευτικού οργανισμού. Είναι μία σύνθετη κατάσταση εφόσον αφορά ατομικές αλλά και συλλογικές αντιλήψεις που ενδεχομένως δεν επιδέχονται αλλαγές, παρ’ όλα αυτά μέσω τη Αισθητικής και της Τέχνης (εικαστική γλώσσα, αλληλεπίδραση με το έργο τέχνης, βίωση ενός μουσικού έργου ή μια χορογραφίας) μπορεί να μιλήσουμε για μια «δυναμική διάπλαση συνειδήσεων» (ΟΕΠΕΚ, 2010).

Η οργανωσιακή αισθητική με την αισθητική γνώση, αντίληψη και κριτική ικανότητα του ΑιΗ/η, του προσφέρει την δυνατότητα μιας αισθητικής πρακτικής εντός του εκπαιδευτικού χώρου που αφορά τους μαθητές- εκπαιδευόμενους, αλλά και τη διαχείριση ενός έμψυχου δυναμικού σε χώρους αλλά και ατμόσφαιρα εργασίας που όταν εφαρμοσθεί η αισθητική πρακτική θα μπορούν να αισθάνονται όμορφα, να λειτουργούν σε ένα περιβάλλον που η εκπαίδευση ή η εργασία η οποία θα προσφέρουν θα έχει ήρεμο κλίμα, χωρίς στρες και κυρίως δημιουργική διάθεση. Έτσι π.χ. οι αίθουσες διδασκαλίας, τα εργαστήρια, η βιβλιοθήκη, οι διάφοροι άλλοι συμπληρωματικοί χώροι οι οποίοι υποστηρίζουν τις ανάγκες του εκπαιδευτικού οργανισμού χρειάζεται να έχουν έναν καλό φωτισμό, αναρτημένα έργα τέχνης των μαθητών, χρώματα, καλή και λειτουργική διάταξη αντικειμένων, ευταξία κλπ. Βέβαια, γνωρίζουμε ότι π.χ. μία σχολική μονάδα είναι ένα μέρος ενός μεγαλύτερου συστήματος που σημαίνει ότι ανάλογα με τις μεταβλητές που ορίζει η ανώτερη εκπαιδευτική διοίκηση μπορούν να σχεδιαστούν και να υλοποιηθούν βελτιωτικές προτάσεις.

Ο εκπαιδευτικός οργανισμός βρίσκεται συνεχώς σε μία κατάσταση αλληλεπίδρασης με το εξωτερικό το εσωτερικό του περιβάλλον. Ο ΑιΗ/ης χρειάζεται να έχει την ικανότητα να διαχειριστεί πολλαπλάσια καθήκοντα για θέματα και καταστάσεις οι οποίες προκύπτουν από την σχέση του εκπαιδευτικού οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον, όπως π.χ.

συνεργασία με τον Σύλλογο Γονέων, τους εκπροσώπους των μαθητικών κοινοτήτων, καθώς και τους εκπροσώπους αποφοίτων της σχολικής μονάδας, εφόσον υπάρχει σύλλογος αποφοίτων, συνεργασία με την τοπική αυτοδιοίκηση, εκπροσώπους του Δήμου στη σχολική επιτροπή και ιδίως στα θέματα που σχετίζονται με την υλικοτεχνική υποδομή της σχολικής μονάδας, τη χρηματοδότηση αυτής από άλλες πηγές, πλην της τακτικής κρατικής επιχορήγησης, συνεργασίες με Ανώτατα Ιδρύματα, συνεργασία στα θέματα που σχετίζονται με την προσφορά της σχολικής μονάδας την τοπική κοινωνία, με ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς κλπ. (Γιαννάς Π.).

Οι εφαρμογή της ηγεσίας των εκπαιδευτικών περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα λειτουργιών και ρόλων μέσα στο σχολείο, από τον συντονισμό και τη διαχείριση έως την ανάπτυξη του προγράμματος σπουδών, την επαγγελματική ανάπτυξη των συναδέλφων. Είναι αποδεδειγμένο ότι οι ηγέτες των εκπαιδευτικών τους επηρεάζουν με πολλούς τρόπους (μοντελοποίηση, συνεργασία, καθοδήγηση, ενίσχυση συλλογικών σχέσεων, υπεράσπιση κ.α.), τόσο εντός του εργασιακού χώρου επίσημα, όσο και σαν προσωπικότητες στις διαπροσωπικές σχέσεις.

Για να μπορέσει να είναι αποτελεσματικός ο τρόπος προσφοράς της ΑιΗ στο εκπαιδευτικό σύστημα, θα πρέπει να λάβει υπόψη της το πολιτιστικό χαρακτήρα του τόπου, ποιες ιδιαιτερότητες και ποια τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, τους ανθρώπους που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα, ποια είναι τα στοιχεία που παίζουν καθοριστικό ρόλο, ποιο είναι το μορφωτικό επίπεδο της κοινωνίας, τα οικονομικά δεδομένα, το μαθητικό δυναμικό, η πληθυσμιακή σύσταση και μέγεθος, ενδεχομένως οι εθελοντικές ομάδες.

Ο ΑιΗ/ης λοιπόν κατανοώντας το πλαίσιο, το περιβάλλον και τον πολιτισμό που τον περιβάλλει οφείλει να αναπτύσσει συνεχώς μια δημιουργική διάθεση και ως ηγετική προσωπικότητα με αισθητικό περιεχόμενο να δίνει έμφαση στην επικοινωνία με προϋπόθεση μια αισθητική κουλτούρα με δημιουργικότητα και φαντασία βασισμένη σε ένα διαρκώς εμπνεόμενο όραμα για την διαχείριση και την ανάπτυξη του οργανισμού του.

Από την άλλη η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και του γενικότερου περιβάλλοντος του οργανισμού με πνεύμα συνοχής και δημιουργικής συνεργασίας, σχετίζεται με την αισθητική επικοινωνία για να διαμορφωθεί ένας οργανισμός με πολιτιστική και αισθητική ταυτότητα και δυναμική ώστε να γίνει κέντρο πνευματικού και αισθητικού παραδείγματος και για την εκπαιδευτική κοινότητα αλλά και για όλη την κοινωνία ταυτόχρονα με το κύριο μέλημα σε σχέση πρωτίστως με την ικανότητά της να βελτιώνει την εκπαιδευτική πρακτική μέσα στα σχολεία.



Η ΑιΗ προτείνει μια νέα οπτική για το πώς μπορεί να υπάρξει μία νέα πρακτική στο χώρο της ηγεσίας με μία αισθητική και πολιτιστική κουλτούρα. Μέσα από τη σχέση μας με την δημιουργική διαδικασία της τέχνης μπορούμε να επανασχεδιάσουμε ή να ξανασκεφτούμε πράγματα που θεωρούνται δεδομένα, να λειτουργήσουμε πέραν του ορθολογικού τρόπου σκέψης και ενός καθιερωμένου μοτίβου, και να εμπλουτίσουμε τον τρόπο ηγεσίας. Καλλιερμώντας τον τρόπο που εκφράζουμε τα νοήματα, το πώς διαχειριζόμαστε τις συναισθηματικές καταστάσεις, πώς μέσα από ένα διαφορετικό σύστημα συμβόλων χτίζουμε την γλωσσική καλλιέργειά μας, πως μέσα από την θέαση και αντίληψη της Τέχνης εισπράττουμε έννοιες και προβληματισμούς που ενυπάρχουν και σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, πως θα αποκτήσουμε την ικανότητα να ερμηνεύουμε πολύπλοκα σχήματα που διαμορφώνονται στις καθημερινές ανάγκες διοίκησης ενός οργανισμού, με ποιο τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς θα χτίσουμε, υποστηρίξουμε τις αξίες στον εκπαιδευτικό οργανισμό και στους μαθητές, πως θα οδηγήσουμε την αντίληψή μας να εξαρτάται και από την ιστορία, τη γλώσσα και τον πολιτισμό.

Είναι γεγονός ότι κυριαρχεί μία συγκεκριμένη κουλτούρα σε κάθε κοινωνία. Η κουλτούρα που υπάρχει σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό είναι επίσης γεγονός ότι επηρεάζει την ηγεσία του. Έτσι υπάρχουν δεδομένες καταστάσεις κατά τις οποίες ενώ ο ΑιΗ/ης έχει όλα τα χαρακτηριστικά της ΑιΗ και είναι ικανός ηγέτης, η κουλτούρα π.χ. του σχολείου, ή της περιφέρειας του σχολείου, ή της κοινωνικής ιδιαιτερότητας μπορεί να είναι ένα εμπόδιο που δυσκολεύει και επηρεάζει τον στόχο ή το εκπαιδευτικό περιβάλλον στο οποίο δρα ο ΑιΗ/ης. Στην πράξη διαπιστώνουμε ότι κάθε εκπαιδευτική μονάδα έχει διαφορετική κουλτούρα αλλά σε σύγκριση με άλλα εκπαιδευτικά περιβάλλοντα διαπιστώνονται πολλά κοινά χαρακτηριστικά. Από την άλλη ενδέχεται οι άνθρωποι να μοιράζονται διαφορετικές εμπειρίες και αυτό να επηρεάσει τις σχέσεις εντός του εκπαιδευτικού οργανισμού με προέκταση και στους στόχους του ΑιΗ/η. Βάσει λοιπόν τα πολιτιστικά στοιχεία της κοινωνίας, ο ΑιΗ/ης λαμβάνει υπόψη τα δεδομένα που προσφέρει η συγκεκριμένη κοινωνία εκτός και εντός του εκπαιδευτικού οργανισμού. Ως πολιτισμός-κοινωνική κουλτούρα εννοούνται οι αξίες, οι κανόνες και η παράδοση, ο τρόπος συμπεριφοράς και επικοινωνίας των ανθρώπων. Όλα αυτά είναι τα δεδομένα που πρέπει να διαχειριστεί ο ΑιΗ/ης για να μπορέσει να σχεδιάσει και να οργανώσει τους στόχους του (ΟΕΠΕΚ, 2010). Αν οι πολιτισμικές αξίες είναι αυτές που μπορούν να διαμορφώσουν τον τρόπο σκέψης, την πνευματικότητα και την κοινωνική ευαισθησία του ΑιΗ/η, αυτές ακριβώς οι αξίες είναι που θα κάνουν και τον οργανισμό να διαφοροποιηθεί και να προσφέρει κάτι νέο στον πολιτισμό και στην εκπαίδευση. Και επειδή η ΑιΗ συνδέεται άμεσα με τον πολιτισμό, τις αξίες, τον

τρόπο σκέψης, τις συνήθειες, την ιστορία και τις παραδόσεις των ανθρώπων όπως αυτά εκφράζονται μέσω της Αισθητικής και της Τέχνης, παρατηρούμε ότι υπάρχει ένας άμεσος συσχετισμός με την έννοια του εθνικού πολιτισμού. Ο πολιτισμός είναι αυτός που θα μας δώσει τα στοιχεία για το πως πρέπει να προσανατολιστεί ο ΑιΗ/ης τα οποία θα τον βοηθήσουν στην οργάνωση δειγματικών διδασκαλιών αλλά και την ανταλλαγή καλών επαγγελματικών πρακτικών. (Γιαννάς Π.) Για παράδειγμα σε μία σύγχρονη πόλη με ανεπτυγμένη τεχνολογία, θα μπορούσε να παρουσιάσει μέσω της δημιουργίας εκπαιδευτικών προγραμμάτων έναν συνδυασμό ψηφιακής τέχνης και παραδοσιακού πολιτιστικού στοιχείου, συνδυασμός ψηφιακών σύγχρονων μέσων και παραδοσιακής έκφρασης ταυτόχρονα με έργα τα οποία θα είναι αφορμή για προβληματισμό για την πολιτισμική ταυτότητα που αναζητά ο άνθρωπος. Ο ΑιΗ/ης θα πάρει διαφορετικές αποφάσεις ανάλογα με το περιβάλλον που βρίσκεται. Για παράδειγμα αλλιώς θα κινηθεί σε μία πόλη με τεχνολογία αιχμής, σε ένα αγροτικό περιβάλλον ή σε μία παραδοσιακή πόλη, και διαφορετικά σε μία πρωτεύουσα. Άρα το περιβάλλον παίζει σημαντικό ρόλο για το πώς θα διαχειριστεί την οργάνωση της εκπαίδευσης. Είτε πρόκειται για σχολική μονάδα είτε για μουσείο ή για οποιοδήποτε άλλο εκπαιδευτικό οργανισμό που μπορεί να συμπεριλαμβάνει εκπαιδευτικά προγράμματα που καλύπτουν τυπική και άτυπη εκπαίδευση. Η οργάνωση ημερίδων συμπεριλαμβάνονται στον τρόπο άτυπης εκπαίδευσης που βοηθούν την εξωστρέφεια και την επικοινωνία με σκοπό να καθοδηγήσει τους ανθρώπους στην αισθητική, να τους εντάξει την αισθητική μέσα στη ζωή τους.

Στην τυπική εκπαίδευση ο ΑιΗ/ης εισάγει έναν εναλλακτικό, εμπλουτισμένο τρόπο ηγεσίας, που αφορά στον τρόπο επικοινωνίας του με τους εμπλεκόμενους εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς, τοπική κοινωνία και φορείς. Έχει νέες πρακτικές οι οποίες δημιουργούν έναν πιο όμορφο οργανισμό στον οποίο είναι απαραίτητη η αισθητική αντίληψη και συνείδηση και εισάγει καινοτόμα εκπαιδευτικά εργαλεία διδασκαλίας και τα αξιολογεί. (Γιαννάς Π.) Για παράδειγμα μπορεί να δείξει στους μαθητές τι είναι αυτή η ίδια η ΑιΗ. Χρησιμοποιώντας την εκπαίδευση ως αγωγό ο ΑιΗ/ης π.χ. μπορεί να εισαγάγει τους μαθητές στην ηγετική κατάσταση και πρακτική μέσω της διεύθυνσης από κάποιους μαθητές της χορωδίας. Η ιδέα πίσω από αυτή την εκπαίδευση δεξιοτήτων έχει το νόημα της: η καλλιτεχνική εκπαίδευση, και όχι η ίδια η τέχνη, περιέχει μαθήματα για τη διαχείριση και την ηγεσία (Meisiek, Barry, 2014).

Μέσα λοιπόν από την εμπειρία του με την Τέχνη και την Αισθητική, θα έχει την δυνατότητα:

Να γνωρίζει το πολύτιμο στοιχείο της Τέχνης και ποια μορφικά στοιχεία θα μπορούσε να αξιοποιήσει στο χώρο του σχολείου.

Να μπορεί να αντιλαμβάνεται τις ικανότητες που μπορεί να έχουν οι εμπλεκόμενοι στον οργανισμό για να τους αξιοποιήσει στην εκπαιδευτική διαδικασία. (Αντωνόπουλος Ι. Δουκάκη Μ., 2006)

Να γνωρίζει την προσφορά των τεχνών ούτως ώστε να έρχεται σε επαφή με ανθρώπους που εργάζονται επαγγελματικά και να μπορεί επίσης να τους αξιοποιήσει. Για παράδειγμα σε μία σχολική μονάδα μπορεί να προσκαλέσει καλλιτέχνες που έχουν καταφέρει να αγγίζουν υψηλές ποιότητες στο έργο τους, να παρουσιάζουν τον τρόπο σκέψης τους και την δημιουργία τους στους μαθητές. (Αντωνόπουλος Ι. Δουκάκη Μ., 2006)

Να αντιλαμβάνεται τον τρόπο με τον οποίο αξιοποιείται για παράδειγμα ο χώρος του σχολείου. Ο τρόπος που θα διακοσμήσει το χώρο, που θα προτείνει δράσεις για την συλλογή από τους μαθητές και την έκθεση αντικειμένων, κατασκευών κλπ. (κοχύλια, σφραγίδες, καρτ ποστάλ, παλιά παιχνίδια). Στην Τέχνη είναι πολύτιμες οι συλλογές, κάτι το οποίο μπορούν να γνωρίσουν οι μαθητές σαν δημιουργική εκπαιδευτική διαδικασία, ως πεδίο ανάλυσης και τεκμήριο ερμηνείας (Κανιάρη Α., 2015). Ένα σημαντικό πεδίο στην σημερινή πραγματικότητα είναι η πολυπολιτισμικότητα (διαπολιτισμικά σχολεία) η οποία ενισχύεται από την μετανάστευση. Στο πεδίο αυτό ο ΑιΗ/ης αναγνωρίζοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε πολιτισμού και κάθε ανθρώπου, ενσωματώνει τη διαφορετικότητα σε μία σύνθεση εκπαιδευτικής διαδικασίας και ηγεσίας η οποία συμπεριλαμβάνει κουλτούρες, ήθη και τα έθιμα, αλλά κυρίως αυτά ίδια τα πρόσωπα των μαθητών στην προτεραιότητά του για να δημιουργήσει μία εκπαιδευτική κοινότητα με ένα πολιτισμικό ήθος ανθρωπισμού συναλληλίας και ενότητας, με αισθητική η οποία θα αγγίζει κάθε μαθητή. Τέλος με την οργάνωση εξωσχολικών δραστηριοτήτων (επισκέψεις σε μουσεία, γκαλερί, εργαστήρια καλλιτεχνών και χώρους δημιουργίας) και οργάνωση εκδηλώσεων με το πολιτιστικό χαρακτήρα ούτως ώστε να ενισχύεται το αισθητικό ενδιαφέρον των μαθητών. Μέσα από προγράμματα ενισχύεται η παρατηρητικότητα, εμπλουτίζεται η δημιουργική φαντασία, αυξάνει η αυτοσυγκέντρωση και η κατανόηση της ιστορίας κλπ. (ΦΕΚ 303/13-03-03)

Η επαφή με τα πραγματικά έργα τέχνης καλλιεργούν την αίσθηση και την έννοια του τι μπορεί να είναι το ωραίο, την οικολογική συνείδηση, την ποιότητα των συναισθημάτων, και με αφορμή τα έργα τέχνης συνδιαλέγεται ο θεατής με την πολιτιστική ταυτότητα κάθε ανθρώπου αλλά και του ίδιου του εαυτού του. Έτσι, με γνώμονα την Τέχνη, μπορεί να εισηγείται στον Διευθυντή ή στον Προϊστάμενο και στον Σύλλογο Διδασκόντων σχέδια δράσης της σχολικής μονάδας που αφορούν ενδεικτικώς στην οργάνωση και λειτουργία της,

στην υποστήριξη του εκπαιδευτικού έργου, και συγκεκριμένου σχεδίου αντιμετώπισης των κρίσεων που εμφανίζονται εντός της σχολικής μονάδας, στις συνθήκες υγιεινής, στην επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των γονέων/κηδεμόνων τους, καθώς και κάθε άλλο θέμα αναφορικά με την ταυτότητα και τον προσανατολισμό της σχολικής μονάδας. (Γιαννάς Π.)

Επίσης τα Πολιτιστικά ιδρύματα αποτελούν ένα χώρο άτυπης εκπαίδευσης (Μαριολοπούλου Ε., 2021). Οι πολιτιστικοί χώροι, ιδιωτικοί και δημόσιοι, όπως μουσεία, αίθουσες τέχνης, πινακοθήκες βιβλιοθήκες, πλατείες, βιομηχανικά κτίρια κτλ., προσφέρουν μια εκπαιδευτική και ψυχαγωγική λειτουργία μέσω των εκθέσεων, εκδηλώσεων, παραστάσεων κτλ. τόσο των εικαστικών όσο και των μουσικών και θεατρικών-παραστατικών τεχνών.

### Γ. Ενδεικτικά Παραδείγματα Αισθητικών Ηγετών

Παραδείγματα ΑιΗ/η μπορούμε να δούμε σε ανθρώπους που έχουν άμεση σχέση με την αισθητική σε πολλούς χώρους της τέχνης. Ο **Κάρολος Κουν (1908-1987)** ήταν δημιουργός τέχνης και παιδαγωγός του θεάτρου. Σπούδασε στη Σορβόνη Αισθητική και το 1929 επέστρεψε στην Ελλάδα. Το όραμά του ήταν να δημιουργήσει μία δική του ομάδα το «Θέατρο Τέχνης» με κύρια χαρακτηριστικά την αφοσίωση στο σκοπό αλλά και την αισθητική αντίληψη και πρακτική όπως ακριβώς ορίζει ένας ΑιΗ/ης. Αυτά συμπυκνώνονται στα λόγια του "Δεν κάνουμε θέατρο για το θέατρο. Δεν κάνουμε θέατρο για να ζήσουμε. Κάνουμε θέατρο για να πλουτίσουμε τους εαυτούς μας, το κοινό που μας παρακολουθεί κι όλοι μαζί να βοηθήσουμε να δημιουργηθεί ένας πλατύς, ψυχικά πλούσιος και ακέραιος πολιτισμός στον τόπο μας. ... Το θέατρο, ως μορφή Τέχνης, δίνει τη δυνατότητα να συνδεθούμε, να συγκινηθούμε, ν' αγγίζουμε ο ένας τον άλλον, να νιώσουμε μαζί μια αλήθεια"<sup>13</sup>. Θεωρούσε σημαντικό να μπορέσει να υπάρξει μία σταθερότητα στον προσανατολισμό μέσω της Τέχνης σε ότι αφορά τόσο την αισθητική, όσο και την σχέση του με τους μαθητές του, με σκοπό να εμπνεύσει ηθοποιούς που θα σχετίζονται με το θέατρο όχι διεκπεραιωτικά αλλά με την λογική και το αίσθημα της προσφοράς προς τους ίδιους αλλά και τους θεατές ενός *ψυχικά*

<sup>13</sup><https://www.theatrotechnis.gr/%CE%B4%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CF%83%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%AE/%CE%BA%CE%AC%CF%81%CE%BF%CE%B%CE%BF%CF%82-%CE%BA%CE%BF%CF%85%CE%BD>

πλούσιου και ακέραιου πολιτισμού. Στην πορεία του μέσα στο θέατρο ο Κουν καταφέρνει να οργανώνει και να εμπνέει ηθοποιούς, σκηνοθέτες, συγγραφείς, μουσικούς, σκηνογράφους και δημιούργησε νέους συγγραφείς, τον Καμπανέλλη, την Αναγνωστάκη, τον Κεχαΐδη, τον Σκούρτη, τον Μουρσελλά, τον Αρμένη. Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο στην ΑιΗ του Κουν είναι το γεγονός ασχολήθηκε με πολύ μεγάλη εκπαιδευτική μέριμνα και δημιουργική διάθεση με τον "Λόγο", με τα κείμενα και τα νοήματά τους που αποτελούν τον καθοριστικό ορίζοντα του πολιτισμού του τόπου του, την ιστορία της Τέχνης και της αισθητικής του τόπου. Καθοριστική για τον Κουν υπήρξε η γνωριμία του με τον Φώτη Κόντογλου (1985-1965), στην εναρκτήρια παράσταση της Ερωφίλης του Χορτάτση, στις 20 Απριλίου '34 στο Θέατρο Ολύμπια, ο Κουν τοποθετεί τους ηθοποιούς σύμφωνα με τις αιογραφίες του Κόντογλου και τους φωτίζει σαν από φως καντηλιού. Όπως έλεγε ο ίδιος, τον βοήθησε να γνωρίσει την Ελλάδα, να νιώσει το ξάνοιγμα προς κάθε τι το Ελληνικό. Φέρνοντας το ελληνικό κοινό σε επαφή με μεγάλους κλασικούς αλλά και σύγχρονους Έλληνες συγγραφείς του θεάτρου πρόβαλε έργα ελληνικής ταυτότητας με στοιχεία ελληνικότητας (Βυζάντιο, Κορομηλά, Καπετανάκη, Ξενόπουλο) όπως και με ξένους συγγραφείς (Ιονέσκο, Μαξ Φρις, Μπέκετ, Άλμπυ, Βάις, Πίντερ, Αραμπάλ, Ουίλλιαμς, Πιραντέλλο, Τσέχωφ, Μπρεχτ, Μίλλερ, Σαίξπηρ) αλλά και εισήγαγε μια νέα ερμηνευτική προσέγγιση του αρχαίου δράματος την οποία παρουσίασε και στην Ευρώπη. Η αισθητική και πνευματική ζωή του ως ΑιΗ/ης είχε τα στοιχεία, όπως έλεγε ο ίδιος, της "αποστολής": *"Λέμε αποστολή κι ούτε σκιαζόμαστε τη λέξη, μήτε μας ενοχλεί η ιδέα, γιατί μονάχα με απόλυτη πίστη, με απόλυτη θυσία του εαυτού μας σε μια ανώτερη ιδέα, μπορούμε ν' αποκτήσουμε τη δύναμη, την Οντότητα, και να φέρουμε στην επιφάνεια τον ψυχικό πλούτο που βρίσκεται θαμμένος μέσα μας για την πραγματοποίησή της."*<sup>14</sup> Ένα ακόμη στοιχείο ΑιΗ το οποίο είναι σημαντικό στον τρόπο ηγεσίας του Κουν είναι η αναζήτηση αλληλεπίδραση και ανταπόκρισης από τους θεατές, μια ανατροφοδότησης δηλαδή από τον τρίτο παράγοντα προς τον οποίο απευθυνόταν η αισθητική δημιουργία και πρακτική του. *"Όλοι όσοι είναι πρόθυμοι να χαρούν και να εργαστούν μαζί μας, πλούσιοι και φτωχοί, πονηροί και αφελείς, αλήτες και νοικοκυραίοι, όλοι είναι ευπρόσδεκτοι. Φτάνει μονάχα να καταλάβουν και να πιστέψουν τον προορισμό ενός Θεάτρου Τέχνης. Με το ίδιο πνεύμα προχωρήσαμε και στην εσωτερική διοργάνωση του θεάτρου... Χρειάζεται σκληρότητα και*

<sup>14</sup> Από την Διάλεξη-μανιφέστο που έδωσε ο Κουν στους φίλους του Θεάτρου Τέχνης 17 Αυγούστου 1943, <https://www.theatro-technis.gr/%CE%B4%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%83%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%AE/%CE%BA%CE%AC%CF%81%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CF%82-%CE%BA%CE%BF%CF%85%CE%BD>

*πνεύμα αγωνιστή. Για να φτιάσουμε να είμαστε καλλιτέχνες άξιοι της αποστολής μας, πρέπει πρώτα να φτιάξουμε τον εσωτερικό μας κόσμο, πρέπει να πλουτίσουμε τους εαυτούς μας και να αποβάλουμε τις φθηνιές που ο καθένας μας σέρνει πίσω του.... Εκτελεστές και θεατές συνδέονταν στο μοίρασμα μιας χαράς που πήγαζε απ' τη βαθύτερη κατανόηση των αξιών της ζωής, κι ακόμα περισσότερο, άρχιζε να δημιουργείται ένα αίσθημα αγάπης, συνενοχής αν θέτε, μπροστά στο μυστήριο του ξεσκεπάσματος μιας πνευματικής αλήθειας."<sup>15</sup>*

Ο Κουν ήταν ολοκληρωτικά αφοσιωμένος στο έργο του και το ίδιο ζητούσε από τους «ακολούθους» του: ολοκληρωτική αφοσίωση. Έθετε υψηλούς στόχους. Πάντοτε είχε μια ασυμβίβαστη καλλιτεχνική πορεία χωρίς βεντετισμούς και επιχειρηματική λογική αγοράς αλλά με αγάπη και κέντρο το θέατρο. Το Θέατρο Τέχνης από την αρχή ήταν ένα «θέατρο συνόλου» με τους «εργάτες» του από τον τεχνικό και τους ηθοποιούς ως τον σκηνοθέτη, οι οποίοι θεωρούνταν ισότιμοι.

Ο μεγάλος αυτός δημιουργός τέχνης και παιδαγωγός του θεάτρου, γεννήθηκε το 1908, στην Προύσα της Μικράς Ασίας ζώντας μέσα σε έναν πολιτισμό, τον "ρωμαίικο πολιτισμό", ο οποίος είχε τις ίδιες ρίζες του στη αρχαία ελληνική γλώσσα και την Ορθόδοξη εκκλησιαστική παράδοση. Και δεν είναι τυχαίο, ότι αυτή η καταγωγή και παιδεία τον έφερε σε "πνευματική επαφή" με τον δάσκαλό του Φώτη Κόντογλου, όπως ειπώθηκε παραπάνω, και οι δύο άλλωστε είχαν ρίζα από τη χώρα με τις βαθιές ψυχές. Όπως λέει ο Ιάκωβος Καμπανέλλης ο Κουν αγαπούσε να λέει ότι ο Κόντογλου ήταν δάσκαλος του, ήταν ο άνθρωπος από τον οποίο έμαθε τα πιο ακριβά και τα καλύτερα<sup>16</sup>.

**Ο Φώτης Κόντογλου** (1895-1965), γεννήθηκε στο Αϊβαλί της Μικράς Ασίας ήταν ζωγράφος, αγιογράφος και συγγραφέας. Ο Κόντογλου μπορεί να χαρακτηριστεί ως κατεξοχήν ΑιΗ/ης και αποτέλεσε τον μοχλό που έστρεψε και ενέπνευσε πολλούς Έλληνες καλλιτέχνες προς την «ελληνικότητα της Τέχνης», με την αυθεντική έκφρασή του κοιτώντας μπροστά και εμπνεόμενος από την ελληνική παράδοση. Το βυζαντινοπρεπές και λαϊκότροπο ύφος του Κόντογλου δεν συνηθιζόταν στις τεχνοτροπίες της ευρωπαϊκής ζωγραφικής, αλλά αντίθετα καινοτομούσε αναπλάθοντας δημιουργικά στοιχεία παραδοσιακής τέχνης σε έργα κοσμικού περιεχομένου, προτείνοντας την επιστροφή στην «ξεχασμένη» κοσμοθεωρία της Ρωμοσύνης και της βυζαντινής αγιογραφίας. Η πολυσήμαντη προσφορά του Κόντογλου στη νεοελληνική ζωγραφική θα μπορούσε να συνοψιστεί σε τρεις εκφάνσεις: στο δημιουργικό

<sup>15</sup> ό.π.

<sup>16</sup> Ιάκωβος Καμπανέλλης, Μικρό αλληλούια στον Φώτη Κόντογλου, από το συλλογικό: *Φώτης Κόντογλους. Εν Εικόνη Διαπορευόμενος, Εκατό χρόνια από την γέννηση και τριάντα από την κοίμησή του*, εκδ. Ακρίτας, 2005

ζωγραφικό έργο που βασιζόταν στη Βυζαντινή τεχνική, στο αγιογραφικό του έργο που ξαναέφερε την Ορθόδοξη ζωγραφική στις εκκλησίες, στο διδακτικό τέλος έργο είτε άμεσο είτε και έμμεσο που υπήρξε από τους ισχυρότερους μοχλούς της στροφής της πορείας της Νεοελληνικής ζωγραφικής στην ανακάλυψη των ζωγραφικών αλλά και ουσιαστικότερο πνευματικών αξιών της Ελληνικής παράδοσης (Ζίας,1975).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της σύνθεσης της συνέχειας του Ελληνικού πολιτισμού αποτελεί η σύνθεση "Αρματωλοί και κλέφτες" στην οποία συναντιέται η αρχαία, η Βυζαντινή και η νεότερη Ελλάδα στον ίδιο ζωγραφικό πίνακα. Αυτό αποτελεί ένα από τα αγαπημένα θέματα του Κόντογλου. Στο έργο αυτό με το παραστατικό και εύλωττο σχέδιο κεφάλι και χέρι μαρμάρινα, αποσπασμένο άγαλμα, κίονες και κιονόκρανα όλα αυτά συμβολίζουν την αρχαία Ελλάδα. Το Βυζάντιο είναι παρών στα πρόσωπα των Αγωνιστών αλλά και στα βουνά του σκηνικού με την βυζαντινότροπη φόρμα και τα χρώματα. Οι ένοπλοι, με τις στολές και τα καρυοφύλλια σε στάση αναμονής για την Εθνεγερσία, εκφράζουν τη νεότερη Ελλάδα.



Τόσο το λογοτεχνικό όσο και το ζωγραφικό του έργο γίνονται πηγή έμπνευσης όχι μόνο αισθητικής αλλά και πολιτισμού για την γενιά του, αλλά και πολλών επόμενων γενεών έως σήμερα (Γ. Τσαρούχης, Σπ. Παπαλουκάς, Ν. Εγγονόπουλος, Ρ. Κοψίδης, και σύγχρονους Τ. Μαντζαβίνος, Κ. Παπανικολάου, κ.α.).

Όντας λοιπόν "δάσκαλος" στο πλαίσιο της άτυπης εκπαίδευσης ο Φώτης Κόντογλου είναι παράδειγμα ΑιΗ/η, δημιουργεί ΑιΗ μέσα από την προσωπικότητα του αλλά και το ίδιο το έργο. Σε αυτή την περίπτωση το έργο και η αισθητική αποκτά ηγετική μορφή, έχει οπαδούς, εμπνέει, δημιουργεί νέα οράματα και μία νέα συνθήκη που προχωράει την αισθητική, την Τέχνη και τον άνθρωπο.

Ένας άλλος ΑιΗ/ης, ο **Νίκος Κεσσανλής (1930-2004)**, άφησε το δικό του στίγμα στην σύγχρονη ελληνική τέχνη και την εκπαίδευση. Το 1982 εκλέχτηκε καθηγητής στην Ανωτάτη Σχολή Καλών Τεχνών της Αθήνας, ενώ το διάστημα 1991-1995 έγινε Πρύτανης της Σχολής με όραμα την ανανέωσή της. Ο Νίκος Κεσσανλής ανανέωσε τον ελληνικό εικαστικό λόγο. Κατά τη διάρκεια των τεσσάρων σχεδόν δεκαετιών παρουσίας του στο καλλιτεχνικό προσκήνιο, ο Κεσσανλής έχει στο ενεργητικό του περισσότερες από 30 ατομικές εκθέσεις στην Ευρώπη και την Ελλάδα και πολυάριθμες συμμετοχές σε σημαντικές διεθνείς εκδηλώσεις.

Ο Κεσσανλής ήταν μία έντονη προσωπικότητα ΑιΗ/η που ενθάρρυνε την καλλιτεχνική έρευνα, τον πειραματισμό. Πρωτοπορεί ως δημιουργός, ήταν ένας από τους πρώτους Έλληνες εικαστικούς καλλιτέχνες που θ' ανοίξουν διάλογο με το χώρο της "καθαρής" φωτογραφίας, μια νέα φιλοσοφική ανάγνωση του μέσου της φωτογραφίας την οποία ως ένα νέο διαφορετικό σύστημα συμβόλων στην θέαση της τέχνης της φωτογραφίας θα εισάγει έννοιες και προβληματισμούς που θα γίνουν υλικό έμπνευσης για τους νέους καλλιτέχνες. Η έμπνευσή του έχει πηγή την ελληνική παράδοση (*"Μου ήρθε η ιδέα να φτιάξω εκ του μηδενός το φαινόμενο που ήθελα με τον μπερντέ του Καραγκιόζη"*, Φαντασμαγορίες της Ταυτότητας) παρότι θεωρείται νεορεαλιστής.

Ως ΑιΗ/ης ενδιαφέρεται για την αισθητική πρωτοπορία και την αντίληψη της πνευματικότητας στην τεχνολογική εποχή του, ενδιαφέρεται να δημιουργήσει και να καθοδηγήσει τους νέους καλλιτέχνες στην επιλεκτική πρόσληψη των σημαντικών πραγμάτων και νοημάτων αυτής της πραγματικότητας. *"Ο καλλιτέχνης"*, έλεγε σε μια συνέντευξή του *"έχοντας συνειδητοποιήσει τη νέα σημασία που αποκτά η τέχνη στον σύγχρονο βιομηχανικό πολιτισμό, και επιχειρώντας να παίξει ένα ρόλο σ' αυτόν, αναγκάζεται να χρησιμοποιήσει καινούργια υλικά και να εκμεταλλευτεί στο έπακρο τα τεχνικά του μέσα για να προσδώσει καινούργιο περιεχόμενο στη τέχνη. Ο καλλιτέχνης σήμερα, είναι υποχρεωμένος να ενημερώνεται για όλες τις πιθανές τεχνικές δυνατότητες της εποχής του, προκειμένου να δημιουργήσει παρόμοιες πλαστικές φόρμες. Χρησιμοποιώ, λοιπόν, τις νέες τεχνικές στην υπηρεσία μιας επανασύνταξης της τέχνης και κατά συνέπεια, του ανθρώπου στις πραγματικές χρονικές του διαστάσεις".*<sup>17</sup> Επίσης ο ΑιΗ/ης Κεσσανλής ενδιαφέρεται και για τις πρακτικές

<sup>17</sup> Κεσσανλής Νίκος, "Να δώσουμε νέο περιεχόμενο στη τέχνη", Απάντηση σε άρθρο-ερωτηματολόγιο "Quel est l' avenir de l' art?", 22-28 Σεπτεμβρίου 1965, αναδημοσιεύεται στον κατάλογο: Νίκος Κεσσανλής, Τζιρτζιλιάκης Γ. (επιμ), Μακεδονικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης,



ανάγκες που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη και την εξέλιξη της αισθητικής δημιουργίας του εκπαιδευτικού οργανισμού και την κοινωνική διάσταση της τέχνης.

Ενδιαφερόταν για την αναδιαμόρφωση και την ανανέωση της Σχολής. Οργανώνει και επιτυγχάνει να λύσει το κτιριακό πρόβλημα της Ανωτάτης Σχολής Καλών Τεχνών (ΑΣΚΤ), κατά τη θητεία του ως πρύτανης. Αποτελούν δική του σχεδίαση και υλοποίηση οι νέες εγκαταστάσεις και το νέο κτίριο της ΑΣΚΤ στα πρώην Ελληνικά Υφαντήρια Σικιαρίδη. Κατασκευάζονται βάση των αναγκών τις οποίες γνώριζε πολύ καλά, νέα εργαστήρια ζωγραφικής, γλυπτικής, χαρακτηριστικής κλπ., εκθεσιακός χώρος, βοηθητικοί χώροι, χώρος εστίασης, η νέα βιβλιοθήκη κ.α..

Η αισθητική επικοινωνία του Κεσσανλή ήταν ένα από τα βασικά στοιχεία της ΑιΗ του. Το όραμά του και η ιδέα του στα έργα του αλλά και στην εκπαιδευτική του πορεία στην ΑΣΚΤ συναντιέται με τον θεατή αλλά και με τον κόσμο της Τέχνης και μη, ως ερμηνεία-επικοινωνία των καλλιτεχνικών και πολιτισμικών ρευμάτων της εποχής του. Ήταν ακαταπόνητος πρεσβευτής της καλλιτεχνικής δημιουργίας στην Ελλάδα και της ανάγκης συνεχούς διαλόγου με τη διεθνή κοινότητα.

Μια άλλη ΑιΗ/ης η **Pina Bausch (1940 - 2009)**, Γερμανίδα χορεύτρια, χορογράφος, δασκάλα χορού και διευθύντρια μπαλέτου του Χοροθεάτρου του Βούπερταλ, εμπλούτισε το λεξικό της γλώσσας, του σώματος και της ψυχής, με αλήθεια. Ήταν μαθήτρια του Kurt Jooss, υπέρμαχου της εξπρεσιονιστικής χορογραφίας και ιδρυτή του κινήματος Ausdruckstanz (ελεύθερος χορός), του οποίου η διδασκαλία συνδύαζε τα στοιχεία του χορού, της μουσικής και του δράματος. Η αισθητική αντίληψη της Bausch για την χορογραφία δημιούργησε και καθιέρωσε την νέα "σχολή" ευρωπαϊκού χοροθεάτρου το «Tanztheater».

Απορρίπτοντας τις παραδοσιακές χορογραφικές τεχνικές της αφήγησης ενδιαφέρθηκε για μια οντολογική προσέγγιση της αισθητικής με σκοπό να εμπνεύσει τους μαθητές της να συλλάβουν την πολυπλοκότητα του εαυτού τους, τα συναισθήματα και τις κινήσεις της ψυχής τους. Αυτός ήταν και ο βασικός σκοπός της πνευματικότητας της ΑιΗ της αλλά και ο σκοπός στην αισθητική πρακτική και δημιουργία της. Υλοποίησε μία εκπαιδευτική διαδικασία μέσα από την οποία αντιμετώπιζε τον χορό, όχι ως μια τέχνη αμιγούς απομίμησης της ζωής μέσω της τεχνικής του χορού, αλλά ως την ίδια την ζωή, με στολίδι την εσωτερική ψυχοσύνθεση του χορευτή. Το ανθρώπινο συναίσθημα ήταν στο επίκεντρο του έργου της και όπως έλεγε η

ίδια σκοπός της ήταν η γενεσιουργός αιτία στην τέχνη της *"Δεν με ενδιαφέρει πώς κινούνται οι άνθρωποι, αλλά τι τους κινεί"*.

Η πρωτοποριακή φύση της ΑιΗ της διατυπώνεται και συνοψίζεται στην αισθητική πρότασή της, ότι όλη η ζωή βρίσκεται σε κάθε χορευτικό βήμα. Λόγος ίσον κίνηση και το αντίστροφο. Έκανε σαφή την πίστη της στην «άρθρωση» του σωματικού λόγου ως βάση της αισθητικής θεωρίας, εναρμονίζοντας την τέχνη του χορού, την πρακτική-δημιουργία, με την υποκριτική, την παντομίμα και τη μουσική. Αυτό που προκύπτει από την υλοποίηση της Αισθητικής είναι το χοροθέατρο της Bausch, που λειτουργεί δημιουργικά στην πράξη εξαιτίας ακριβώς της Αισθητικής της Τέχνης. Η Bausch έχει μια μεγάλη δυναμική ως ΑιΗ/ης με την οποία μπορεί να συγκροτήσει μια κοινότητα ανθρώπων σε χορευτική ομάδα-θίασο που θα μοιράζονται τα ίδια ενδιαφέροντα με κριτήριο μια αισθητική κουλτούρα αυτοσυνειδησίας. Στις πρόβες, η Bausch προκαλούσε τους χορευτές της σε κίνηση, ζητώντας τους να εμβαθύνουν στις δικές τους εμπειρίες. Χρησιμοποιώντας ψυχολογικές προτροπές: *"Δείξε μου εν κινήσει την ανάμνηση της πρώτης φοράς που γέλασες πολύ δυνατά"* ή *«Πώς συμπεριφέρεσαι όταν έχεις χάσει κάτι;»*, μετέτρεπε τις απαντήσεις σε χορογραφία καθώς το ανθρώπινο συναίσθημα ήταν στο επίκεντρο του έργου της ως μοχλός, ως αυτό το "τι", το αίτιο που κινεί τα σώματα. Η αισθητική της πρωτοπορία ως ΑιΗ/η, δεν σταματά στο νέο χοροθέατρο αλλά έχει και κοινωνικές προεκτάσεις, εναλλακτικού χαρακτήρα και ρηξικέλευθες ως προς την ηγετική πρακτική. Η αισθητική ηγετική της ικανότητα φαίνεται στην σύλληψη και δημιουργία του «Kontakthof». Η Bausch αρνείται τα στερεοτυπικά στοιχεία που αφορούν ανθρώπους και την ζωή τους, τα οποία έχουν ένα στερεοτυπικό αρνητικό πρόσημο. Ως ΑιΗ/ης αντί να τα απορρίψει εκείνη τα επιλέγει, τα αξιολογεί, τα χρησιμοποιεί ως πολύτιμα στοιχεία, και τα μεταμορφώνει αναδεικνύοντας την αξία που έχουν. Στο «Kontakthof» λοιπόν, η Bausch θέλησε να ανακαλύψει την κινησιολογική – χορευτική μαγεία του γεμάτου από εμπειρίες σώματος και επιλέγει 27 ερμηνευτές και ερμηνεύτριες, άνω των 65 χρόνων, οι οποίοι δεν είχαν προγενέστερα καμία επαφή με τον χορό, και στην παράσταση όπου ηγούν τραγούδια της δεκαετίας του '30, οι χορευτές φλερτάρουν και μαλώνουν μεταξύ τους, βιώνοντας μέσω του χορού όλες τις κοινωνικές τους στιγμές. Η επιλογή μεγάλων ηλικιακά ατόμων προσφέρει μεγαλύτερο ενδιαφέρον καθώς η ζωηράδα που κρύβει ακόμα και η πειθαρχία τους, είναι αναμφισβήτητα μοναδική.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> <https://www.culturenow.gr/ena-afieroma-stin-pina-mpaoyis-tin-iereia-tis-kinisis-me-aformi-tin-pagkosmia-hmera-xoroy/>

Η αισθητική επικοινωνία με τον θεατή, της Bausch, ακολουθεί μια πρακτική αισθητική στην οποία οι μεμονωμένες χειρονομίες χορευτών αντικατοπτρίζουν πλήρως ένα συγκεκριμένο συναίσθημα και η «χαρμόσυνη» οδός των κινήσεων, εσκεμμένα σε πλήρη αντίθεση με το δράμα των παραστάσεων, γίνεται ώστε να τονισθεί η εσωτερική ψυχοσύνθεση των αντίρροπων συναισθημάτων του ανθρώπου που συνομιλούν με τον συναισθηματικό κόσμο και την ψυχοσύνθεση του θεατή.

## **B. ΜΕΡΟΣ**

### **A. Σκοπός έρευνας και Μεθοδολογία**

Σκοπός και αντικείμενο της έρευνας είναι να διαπιστώσουμε την συσχέτιση Αισθητικής με την Ηγεσία στους δημόσιους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Ερευνητικά ερωτήματα:

- 1. Πώς γίνεται αντιληπτή η έννοια της ΑιΗ και του ΑιΗ/η**
- 2. Πώς κατανοείται η έννοια της ΑιΗ σε σχέση με τη δημιουργική διαδικασία της τέχνης.**
- 3. Εφαρμογή της ΑιΗ, ποιες είναι οι επιτυχημένες-καλές πρακτικές, ποια είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζει. Ποιοι είναι οι προβληματισμοί όσων συμμετέχουν στην εφαρμογή της ΑιΗ.**

Στα πλαίσια της παρούσης διπλωματικής εργασίας, διεξήχθη έρευνας με την μορφή συνεντεύξεων. Η έρευνα διεξήχθη τον Φεβρουάριο και Μάρτιο του 2022 και επιλέξαμε την ποιοτική μέθοδο της συνέντευξης ως ερευνητική μέθοδο με ημιδομημένη συνέντευξη, διότι με αυτό τον τρόπο υπήρξαν προκαθορισμένες ερωτήσεις που μας έδωσαν την δυνατότητα να λάβουμε απαντήσεις και ερμηνείες σε συγκεκριμένα θέματα και άξονες. Τηρήσαμε τη σειρά και διαδοχή των ερωτήσεων και επίσης συμπεριελήφθησαν και πρόσθετες διευκρινιστικές ερωτήσεις που δεν υπάρχουν στο ερωτηματολόγιο, με αφορμή κάποια απάντηση που δόθηκε και σκοπό την περαιτέρω διερεύνηση.

Εφόσον μέσω της ποιοτικής μεθόδου αναπτύσσεται η δια ζώσης επικοινωνία, μας δίνεται η δυνατότητα της περαιτέρω κατανόησης και μέσω της γλώσσας του σώματος.

Επίσης έχουμε τη δυνατότητα να καθοδηγούμε τον ερωτώμενο σε περαιτέρω διευκρινήσεις για σκέψεις και σημαντικά ζητήματα που ανακύπτουν κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης. Αυτά τα ζητήματα και οι σκέψεις είναι πολύτιμα για την έρευνα. (Ασημόπουλος Χ. 2021)

Η έρευνά μας επικεντρώθηκε στο να χαρτογραφήσουμε τις πρακτικές εκπαιδευτικών όλων των βαθμίδων και αφορά σε όσους μετέχουν στην τυπική και άτυπη δημόσια εκπαίδευση. Στην Α'βάθμια, Β'βάθμια και Γ'βάθμια εκπαίδευση αλλά και σε οργανισμούς στους οποίους υπάρχει μία μορφή εκπαιδευτικής διαδικασίας ή είναι οι μετέχοντες

εμπλεκόμενοι με την στενότερη ή ευρύτερη έννοια της εκπαιδευτικής διαδικασίας, όπως είναι τα Μουσεία, Διοίκηση εκπαίδευσης, Δημόσιοι και Δημοτικοί φορείς με εκπαιδευτικά προγράμματα, κλπ.

Για την έρευνα επιλέχθηκαν άνθρωποι οι οποίοι σχετίζονται με την εκπαίδευση, και ειδικότερα: πρυτάνεις και καθηγητές Γ΄βάθμιας εκπαίδευσης, σύμβουλοι αισθητικής αγωγής Α΄βάθμιας και Β΄βάθμιας εκπαίδευσης, διευθυντές δημόσιων και δημοτικών πολιτιστικών μονάδων, διευθυντές δημοσίων πολιτιστικών φορέων όπου πραγματοποιούνται εκπαιδευτικά προγράμματα, διευθυντές δημοσίων γενικών, καλλιτεχνικών και διαπολιτισμικών σχολείων, καθηγητές αισθητικής αγωγής.

Επίσης η δειγματοληψία έγινε στον νομό Αττικής και στο νομό Θεσσαλίας, διότι πιστεύουμε ότι έχει ενδιαφέρον να παρατηρήσουμε και να συγκεντρώσουμε δεδομένα που αφορά στην έρευνά μας, και από την περιφέρεια, δηλαδή από μία επαρχιακή πόλη που ενδεχομένως κάποιες διαδικασίες να λειτουργούν διαφορετικά από ότι στην πρωτεύουσα.

Η έρευνα είχε σχεδιαστεί και προγραμματιστεί να γίνει σε 15 ερωτώμενους, και τελικά έγινε σε 13. Οι 2 περιπτώσεις που αρνήθηκαν και δεν συμμετείχαν στη συνέντευξη στις οποίες είχε προηγηθεί η αποστολή με e-mail όπως ζητήθηκε, του Εισαγωγικού Σημειώματος του Ερωτηματολογίου και του βίντεο, ήταν της υπεύθυνης πολιτιστικών και περιβαλλοντολογικών προγραμμάτων Β΄βάθμιας διεύθυνσης (επανειλημμένως ακύρωσε τα ραντεβού) και της δ/σης καλλιτεχνικού σχολείου (παρά τις αλλεπάλληλες προσπάθειες ώστε να υπάρξει κάποιο ραντεβού για να δοθεί η συνέντευξη, η οποία ισχυρίστηκε ότι οι ερωτήσεις χρειάζονται εμβάθυνση και δεν υπάρχει χρόνος για αυτό).

Η έρευνα έγινε σε ατομικό επίπεδο, δια ζώσης, σε 6 άνδρες και 7 γυναίκες με ηλικίες από 45 έως 60 ετών. Στους ερωτώμενους συμπεριλαμβάνονται τα άτομα που σχετίζονται επιστημονικά με την Αισθητική, την Τέχνη και την Διοίκηση, καθώς και άτομα που σχετίζονται μόνο με τη Διοίκηση Εκπαιδευτικών Οργανισμών. Το μορφωτικό επίπεδο ήταν: 3 ερωτηθέντες με διδακτορικό τίτλο, 5 ερωτηθέντες με μεταπτυχιακό τίτλο, 5 ερωτηθέντες πανεπιστημιακής εκπαίδευσης.

Πριν τη διεξαγωγή της συνέντευξης δόθηκε το *Εισαγωγικό Σημείωμα* (βλ Παράρτημα) σχετικό με την ΑιΗ, το οποίο ζητήθηκε να το αναγνώσουν ως εισαγωγή για την συνέντευξη και την ποιοτική έρευνα. Στην συνέντευξη δόθηκε το *Ερωτηματολόγιο* (βλ Παράρτημα) στο οποίο βασίστηκε η έρευνα και η συζήτηση με τους ερωτώμενους. Επίσης κατά τη διάρκεια της συνέντευξης στην ερώτηση 8 δόθηκε ένα 5΄ βίντεο το οποίο και αφορούσε τη σχέση ανάμεσα στην ΑιΗ και τη δημιουργική διαδικασία της Τέχνης

Το *Εισαγωγικό Σημείωμα* είχε σκοπό να εισάγει τους ερωτώμενους που επιλέχθηκαν στους όρους Ηγεσία και Αισθητική, αλλά και συνοπτικά, στις σχέσεις του φαινομένου της ηγεσίας, της Αισθητικής και της Τέχνης ώστε μέσα από αυτές τις σχέσεις να μπορεί να συμπληρωθεί μια νέα προοπτική στην Ηγεσία. Το *Ερωτηματολόγιο* στηρίχθηκε στα ερευνητικά ερωτήματα και έγινε εργαλείο έρευνας και κατανόησης των πεποιθήσεων και των αντιλήψεων των ερωτωμένων. Επίσης το συνοδευτικό video της 8ης ερώτησης ήταν μια εικονοποίηση των πρακτικών αλλά και παρουσίαση των ίδιων των ΑιΗ/των, που προσέφερε παράδειγμα για τα όσα τίθενται στην συζήτηση της έρευνας αλλά και ένα "έργο έργων" που στόχευε στην πρόκληση προς ερμηνεία και εμβάθυνση στην ΑιΗ.

Σε δεύτερο στάδιο συγκεντρώνονται όλα τα δεδομένα των συνεντεύξεων των πληροφοριών, μετέπειτα γίνεται ανάλυση των δεδομένων, καταγράφονται οι σκέψεις, ομαδοποιούνται σύμφωνα με τις ερωτήσεις και ξεκινάει η κωδικοποίηση των δεδομένων ώστε να μπορέσουμε να καταλήξουμε στα συμπεράσματα. Σημειώνουμε ότι στο κείμενο που ακολουθεί καταγράφονται και αναλύονται οι λόγοι των 13 ερωτηθέντων τους οποίους αναφέρουμε με κωδική ονομασία χ1- χ13.

## **B. Αποτελέσματα**

Το ερωτηματολόγιο που δόθηκε και το οποίο στηρίχθηκε πάνω στους τρεις άξονες των ερευνητικών ερωτημάτων, όπως ειπώθηκε είχε σκοπό να κεντρίσει το ενδιαφέρον το συμμετεχόντων σε ότι αφορά την ΑιΗ σε σχέση με τους δημόσιους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Επειδή κατά τις συνεντεύξεις προέκυψε καταρχάς άγνοια για την έννοια/όρο ΑιΗ, αλλά και γενικότερα για τον όρο "ηγεσία", δόθηκε στους συνεντευξιζόμενους, προς διευκόλυνση τους, ένα εισαγωγικό κείμενο και παρουσιάστηκε συνοπτικά ο πυρήνας του έννοιας ΑιΗ, οι σχέσεις αυτής με την αισθητική και την τέχνη, καθώς και μία γενική περιγραφή του προφίλ και του τρόπου δράσης ενός ΑιΗ/η. Για αυτό το λόγο κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων τόσο οι ερωτήσεις όσο και η συζήτηση που διεξήχθη ήταν μία προσπάθεια να ενεργοποιηθεί η αντίληψη τους, η παρατήρηση τους, βάσει εργασιακής εμπειρίας και σε συνδυασμό με το μορφωτικό επίπεδο και τις σπουδές τους. Σε ότι αφορά την ΑιΗ προτάθηκε ένα καινούργιο πεδίο εφαρμογής και πρακτικής της ηγεσίας και της αισθητικής το οποίο θα προσφέρει νέες, αποτελεσματικότερες λύσεις και δυνατότητες κυρίως στη σύγχρονη ελληνική εκπαίδευση.

**Ο πρώτος άξονας ερωτήσεων-απαντήσεων αφορά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι ερωτώμενοι την έννοια της ΑιΗ και του ΑιΗ/η και πως μπορούν να ορίσουν και να προσδιορίσουν αυτές τις δύο έννοιες.** Επίσης αναζητείται ο τρόπος με τον οποίο παρατηρούν την σχέση μεταξύ της ΑιΗ και της δημιουργικής διαδικασίας της τέχνης.

**Ο δεύτερος άξονας αφορά τα προβλήματα που αντιμετωπίζει στην εφαρμογή της η ΑιΗ** και προσπαθούμε να ερευνήσουμε αν αυτά τα προβλήματα γίνονται κατανοητά και αντιληπτά από τους ερωτώμενους. Επίσης αν μπορούν να τα προσδιορίσουν ώστε να δουλέψουν πάνω σε αυτά για να βρουν λύσεις μέσω της ΑιΗ.

**Τέλος, ο τρίτος άξονας στοχεύει στο να γίνει αντιληπτή η δυναμική προσφορά της ΑιΗ αλλά και το πως και τι προσφέρει στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.** Επίσης ζητήθηκε να βρουν ποιες είναι οι επιτυχημένες καλές πρακτικές οι οποίες έχουν εφαρμοστεί σε οργανισμούς, να εξηγήσουν πως τις αντιλαμβάνονται και τις ερμηνεύουν.

## B.1. Πρώτος Άξονας

### B.1.1 Η κατανόηση της ΑιΗ και της σχέσης της με την δημιουργική διαδικασία της Τέχνης

Από τους 13 ερωτηθέντες, η πλειονότητα προσπάθησε να πλησιάσει την έννοια της ΑιΗ και να την συσχετίσει με το όραμα, την συμπεριφορά των ατόμων, με την ικανότητα επηρεασμού ομάδας ανθρώπων με σκοπό την οικειοθελή βούληση ανταπόκρισης, την ποιότητα, την συλλογικότητα, την σημαντικότητα της διαμόρφωσης του περιβάλλοντος χώρου.

Ανέφεραν ότι ο ΑιΗ/ης αναπτύσσει αισθητικές στρατηγικής και αυτό που επιθυμεί για τον εαυτό του αντίστοιχα το επιθυμεί και για τους ανθρώπους που μετέχουν στον οργανισμό του. Αν χρειάζεται πειθαρχία και σεβασμό, θα πρέπει πρώτα ο ίδιος να πειθαρχεί και να σέβεται. Ο ΑιΗ/ης θεωρεί τον εαυτό του πρώτο μεταξύ ίσων.

Επισημάνθηκε από τους 8 στους 13 ότι μια ηγετική μορφή επηρεάζει τις διαδικασίες στον παρόντα χρόνο αλλά αφήνει και παρακαταθήκη, επίσης γίνεται πρότυπο και λειτουργεί ως παράδειγμα ακόμη και μέσα από τα δημιουργήματά του. Ο χ2 αναφέρει «...Ο ΑιΗ/ης αφογκράζεται το κοινό και αξιοποιεί ανάλογα μέσω της διπλωματικής οδού, την κατάλληλη μέθοδο, έχει την ευαισθησία να αντιλαμβάνεται τον παλμό της ομάδος ή του προσώπου.»

Ο ΑιΗ/ης δίνει χώρο στους άλλους, σε συναδέλφους, μαθητές, γονείς, σε όλους όσους εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία και λειτουργεί σαν μεσολαβητής ανάμεσα στην θεωρία και την πράξη, ανάμεσα στην αισθητική και την εφαρμογή της, ανάμεσα στα προβλήματα και τις λύσεις, και βέβαια ανάμεσα στις σχέσεις τα ενδιαφέροντα και τα συμφέροντα όπως και τις απαιτήσεις των εμπλεκομένων. Μέσω της εμπειρίας του στην τέχνη, αντιλαμβάνεται και στηρίζεται στην αρμονία, δημιουργεί σχέσεις και λειτουργεί μέσα σε αυτές, όπως ειπώθηκε από τους 8 στους 13 με αισθητική και με κανόνες (χ1, χ4). Αναπτύσσει τη δημιουργικότητά όπως αυτή την ζει ένας καλλιτέχνης και προσφέρει το πνεύμα της δημιουργικότητας στον οργανισμό. Ακριβώς όπως κάνει ένας δημιουργός: εμπνέει και εμπνέεται, ξεφεύγει από τα στεγανά, αναγνωρίζει κρυφές έννοιες, σημειολογία, έχει την ικανότητα να διαβάζει εικόνες «να διαβάζει έννοιες πίσω από τις λέξεις» (χ3).



### **B.1.2 Οι σχέσεις του ΑιΗ/η**

Από όλους τους ερωτώμενους επισημάνθηκε ότι ο ΑιΗ/ης ενδιαφέρεται και συνεργάζεται με όλους τους εμπλεκόμενους σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό και προσπαθεί να πάρει τα "θετικά στοιχεία" που διαθέτει κάθε άνθρωπος και βεβαίως δεν θα επιλέξει συνεργάτες αυτούς που συμπαθεί, ούτε βάσει στερεοτύπων, για παράδειγμα βάση φύλου. Δεν είναι απαραίτητο να συνεργάζεται με αυτούς που έχουν την ίδια άποψη με τον ίδιο. Ταυτόχρονα έχει τεταμένη την προσοχή του και παρατηρεί ώστε να μπορεί να προβλέψει π.χ. όπως παρατήρησε ο χ1 *«αν κάποιος προσπαθεί να του στήσει μία παγίδα, να αποφύγει το εμπόδιο... αν κάποιος είναι ζηλιάρης, θα προσπαθήσει από αυτό το στοιχείο να πάρει το καλό, παρότι σαν χαρακτηριστικό είναι κάτι κακό»*. Επίσης τονίστηκε (χ1,χ4,χ6) ότι για τον ΑιΗ/η, στόχος είναι το συλλογικό συμφέρον και όχι το ατομικό του. Η προσπάθεια του ΑιΗ/η εστιάζεται ιδιαίτερα σε έναν κεντρικό στόχο, στο να μπορέσουν όλοι να καταλάβουν ότι λειτουργούν σαν μέλη μιας ομάδας, τηρώντας τους κανόνες. Έχει μία βιωματική σχέση με τα πράγματα και θέλει να αναπτύξει το ομαδικό συνεργατικό πνεύμα. *«Είναι όλοι συνδημιουργοί στον οργανισμό»* (χ4) εφόσον τίθεται από τον ΑιΗ/η ένας κοινός σκοπός και γίνεται προσπάθεια κατανόησής του από τον οργανισμό.

Ο ΑιΗ/ης δεν φοβάται να "ανοιχτεί" προσωπικά ώστε να πετύχει το σκοπό του, μπαίνει στην θέση του άλλου και αφουγκράζεται την συναισθηματική συνθήκη των άλλων αποφεύγοντας τις εντάσεις π.χ. στη συνομιλία, έχοντας χαμηλό προφίλ και όχι υπεροπτική στάση λόγω θέσης, χαμηλό τόνο φωνής, ισορροπώντας τις δυνάμεις και τις εντάσεις.

Φροντίζει για συνεργατικές σχέσεις και δίνει χρόνο να αναπτυχθούν συναισθήματα και να ανοίξει ο διάλογος. Ο χ3 σημείωσε *"... μόνο τότε μπορεί να φανεί η σχέση, και ο ΑιΗ/ης μπορεί να παρέμβει αλλά ποτέ δεν επιβάλλει. Προτείνει, εφόσον έχει επιχειρήματα και θέλει να γίνεται κατανοητός. Στόχος του είναι να έρθει κοντά με όλους μέσω του διαλόγου και όχι να δημιουργήσει αποστάσεις"*. Αφήνει τον άλλον να προτείνει λύσεις και δεν επιβάλλεται ο ίδιος.

### **B.1.3 Οργάνωση ομάδας - Οι σχέσεις της ομάδας.**

Σε ότι αφορά την οργάνωση της ομάδας και τις σχέσεις μέσα στην ομάδα οι περισσότεροι ερωτώμενοι προσέγγισαν τις έννοιες ικανοποιητικά, αντιλήφθηκαν την έννοια της οργάνωσης σε σχέση με την ΑιΗ.

Ο χ2 αναφέρει *"Μέσα σε μία ομάδα, μπορεί να υπάρχουν και μονάδες οι οποίες δεν μπορούν να μιλήσουν μέσα σε ένα πλαίσιο ... είναι ενταγμένοι στην λειτουργία μιας ομάδας με"*

*δικό τους τρόπο. Μπορούν όμως να βοηθήσουν προς μία άλλη, διαφορετική προσέγγιση των καταστάσεων, διαφορετική και ως προς τον τρόπο που σκέφτονται οι υπόλοιποι." Ίσως μία ομάδα με διαφορετικούς ανθρώπους, με διαφορετικές εμπειρίες, να είναι πιο ενδιαφέρουσα για τον ΑιΗ/η, ο οποίος έχει την ικανότητα να την οδηγήσει, να την οργανώσει και να την υποστηρίξει.*

Σε ότι αφορά την διαδικασία οργάνωσης μιας ομάδας ο ΑιΗ/ης συνδυάζει αρμονικά τις αντιθέσεις, για παράδειγμα σε μία νέα δραστηριότητα σε έναν εκπαιδευτικό χώρο που συναντά ένα πλήθος ανθρώπων με ποικιλομορφία και διαφορετικότητα ή ακόμη και αντιθέσεις, στοιχεία που λαμβάνει υπόψη του, δημιουργεί την ενότητα της ομάδας ώστε αυτή να λειτουργήσει με αποδοτικό τρόπο αλλά και συλλογικότητα. Για παράδειγμα υπάρχουν στην ομάδα άνθρωποι πιο δημιουργικοί, επικοινωνιακοί, με ιδιαίτερες ικανότητες, λιγότερο ενεργητικοί, πιο διεκπεραιωτικοί κ.τ.λ.. Ο ΑιΗ/ης θα βάλει σε θέση ανάλογη αυτούς που θα δώσουν καινοτόμες ιδέες π.χ. για τον σχεδιασμό ενός ευέλικτου προγράμματος εκπαίδευσης, αντίστοιχα θα ωθήσει κάποιον με την ενεργητικότητά του να οργανώσει μια γιορτή, ή θα δώσει ιδέα σε κάποιον με έφεση και ικανότητα στα χειρονακτικά, να κατασκευάσει μαζί με τους μαθητές ένα "σπιτάκι" για τον κήπο του σχολείου. Θα βάλει σε θέση όπου θα μπορεί να αποδώσει ένας χαρακτήρας με λιγότερες δυνατότητες π.χ. αρχειοθέτηση, γραφειοκρατικά θέματα. Θα καθοδηγήσει στους επικοινωνιακούς εκπαιδευτικούς προς την κατεύθυνση των δημοσίων σχέσεων με εξωτερικούς φορείς, άλλες σχολικές μονάδες, δήμο, χορηγούς κ.τ.λ. Ταυτόχρονα οι παραπάνω συνεργάτες μαζί με τον ΑιΗ/η θα συνεργάζονται μεταξύ τους ώστε μέσα από κοινές πρακτικές και στόχους που αφορούν τον σχολικό τους οργανισμό να συνθέτουν ένα σύνολο σε πρώτο επίπεδο που θα είναι ενεργοποιημένο προς το κοινό όφελος, το προσωπικό όφελος του κάθε εκπαιδευτικού και την πρόοδο του εκπαιδευτικού έργου. Σε ένα ευρύτερο επίπεδο αυτή η ενεργοποίηση θα αφορά και θα βρίσκει δέκτες μαθητές και γονείς, οι οποίοι αναμένουν από την εκπαίδευση και την οργάνωσή της να είναι αποτελεσματική.

Άλλωστε στην Τέχνη η δημιουργία έρχεται μέσα από ποικιλία και αντιθέσεις, όπως για παράδειγμα στη ζωγραφική που χρησιμοποιούνται οι αντιθέσεις φως-σκιά, μικρή-μεγάλη φόρμα, ψυχρά-θερμά χρώματα, ή στο μπαλέτο χρησιμοποιούμε την στάση-κίνηση ή την «opposition» (κίνηση ή τοποθέτηση των χεριών αντίθετα προς την κατεύθυνση της κίνησης ή της τοποθέτησης των ποδιών) κ.ο.κ.

Ο ΑιΗ/ης όχι μόνο δέχεται την διαφορετικότητα στους ανθρώπους αλλά μπορεί και να την αναζητά για να προκύψει από την ποικιλότητα ένας συνδυασμός περισσοτέρων στοιχείων όπως η ανταλλαγή γνώσεων, σκέψεων, προτάσεων και πληροφοριών. Για τον ΑιΗ/η, η

οργάνωση μιας νέας δραστηριότητας σημαίνει πρόκληση συνύπαρξης ατόμων με διαφορετικές προσωπικότητες και ενδιαφέροντα, οπότε σε αυτό το σημείο πρέπει η καθοδήγηση, όπως λέει ο χ9 «να γίνεται μέσω γνώσεων ψυχολογίας και παιδαγωγικής. Ο ΑιΗ/ης φροντίζει η δυναμική μιας ομάδας να είναι απόρροια αλληλεπιδράσεων. Αφουγκράζεται τα συναισθήματα της, ώστε να εκτονώνεται κάθε αρνητικό και να έρχεται η ομαλότητα.»

Ο χ1 σημειώνει ότι «ο αισθητικός ηγέτης στην εξέλιξη κάποιας δραστηριότητας ως ειδικός ηγέτης προχωράει με μικρά έργα, με μικρά βήματα και παρακολουθεί την εξέλιξη.» Και ο χ4 σχετικά με αυτό αναφέρει πολύ καίρια ότι «είναι σημαντικό [οι εργαζόμενοι, οι μαθητές κλπ.] να μάθουν να δέχονται τη διαφορετικότητα. Μέσα από τις αντιθέσεις μπορεί να βγει θετικό αποτέλεσμα». Ο χ5 επισημαίνει ότι «η μίξη ετερόκλητων στοιχείων προσφέρει ποικιλομορφία, διαφορετικές απόψεις και προσεγγίσεις. Ο καθένας έχει τα όριά του και τα προσφέρει στην ομάδα δίχως να υπάρχει το στοιχείο της σύγκρισης. Ο καθένας μπορεί να προσφέρει από το δικό του πεδίο. Προϋπόθεση είναι η καλή επικοινωνία, δίχως πίεση, με μία ροή να προχωράει αυτό που πρόκειται να οργανωθεί.» Ο χ11 λέει ότι ο ΑΗ έχει την ικανότητα να κινητοποιεί την ομάδα, προσπαθεί να δημιουργεί ατμόσφαιρα σύμπνοιας, συνεργασίας, να μην υπάρχουν αδικίες και να ενεργοποιούνται όλοι ο καθένας από την πλευρά του. Καταλαβαίνει και κατανοεί τις ιδιαιτερότητες του καθενός και τις ανάγκες του. Για παράδειγμα αν κάποιος είναι άρρωστος δίνει χρόνο, κατανοεί τις δυσκολίες των ανθρώπων, δείχνει σεβασμό στις ιδιαιτερότητες της κάθε οικογένειας και των μαθητών.

Ο ΑιΗ/ης προσπαθεί με την αυτοοργάνωση να επιτύχει την ενότητα, εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο λειτουργίας της οργάνωσης, και όχι με την αποσπασματικότητα και τις αποστάσεις να περάσει την αγάπη και το ενδιαφέρον για κοινή δουλειά. Ο ΑιΗ/ης «συνθέτει» την ομάδα συνθέτοντας την διαφορετικότητα. Στο πλαίσιο αυτό ο χ3 διαπιστώνει ότι «είναι σημαντικό η ομάδα να οργανώνεται με τους δικούς της κανόνες όχι με εξωτερικούς που θα αντανakλούν άλλη νοοτροπία. Αυτή είναι και η έννοια της αυτοοργάνωσης σημαντικό στοιχείο στην ανάπτυξη προσωπικών σχέσεων. Πρέπει να δοθεί χρόνος να ανακαλύψουν τα άτομα της ομάδας τους εαυτούς τους και τους άλλους κι έτσι θα μπορέσουν να αναπτυχθούν και να εκφραστούν οι ιδιαιτερότητες του καθενός. ... ο ΑιΗ/ης δεν δημιουργεί αποστάσεις.»

Ο ΑιΗ/ης λαμβάνει υπόψη του και τη μορφή τόσο της ομάδας, δηλαδή των σχέσεων των ανθρώπων όσο και του χώρου. Η αισθητική λειτουργεί σε όλο τον «ορατό ορίζοντα». Υπάρχει αισθητική στην ενδυμασία, στην αρχιτεκτονική, στα αντικείμενα, στον περιβάλλοντα χώρο, εσωτερικό και εξωτερικό στον οποίο ζει και εργάζεται η ομάδα. Για παράδειγμα ο ΑιΗ/ης, εκτός των άλλων, φροντίζει το περιβάλλοντα χώρο ώστε οι υφιστάμενοι του να αισθάνονται θαλπωρή, να μην καταπιέζονται (χ1). Π.χ. δεν θα επέλεγε

έναν άτονο χρωματικά χώρο. Ο χώρος πρέπει να εμπνέει. Ακόμη και η διάταξη, για παράδειγμα, των καθισμάτων σε μια αίθουσα λειτουργεί με διαφορετικό τρόπο στους μαθητές όπως επισημαίνει ο χ6 κάνοντας μια εξαιρετική διαπίστωση «...η αλλαγή μπορεί να εμπνεύσει. Η διαφορετική εικόνα θα φέρει μία νέα εικόνα.»

«Μέσα από το διάλογο κοινών και αντιθέτων απόψεων έρχεται η λύση» ανέφερε ο χ11, ενώ ο χ12 με βεβαιότητα έθεσε το πλαίσιο: ο ΑιΗ/ης κοινοποιεί το σχέδιό του, ακούει τις γνώμες των άλλων και αναθέτει τους ρόλους, έχοντας υπόψη το χρόνο και το οργανόγραμμα. Εξασφαλίζει έναν υπέροχο χώρο, καθαρό, μια όμορφα βαμμένη αίθουσα, ωραίες κουρτίνες. Διαμορφώνει τον εργασιακό χώρο με έναν τρόπο ώστε να υπάρχει ηρεμία αλλά ταυτόχρονα και εγρήγορση στην εργασία. Λαμβάνει υπόψη του την ένταση του φωτισμού κ.α. Δημιουργεί ένα χώρο, όπου μαθητές, γονείς και συνεργάτες να έχουν θετική ψυχολογία. Αναπτύσσει δράσεις που σχετίζονται με την τέχνη, ώστε να αναπτυχθεί η πλευρά της αισθητικής στο σχολείο σε αντίθεση με τον συμβατικό ηγέτη, που ενδεχομένως δύσκολα θα φύγει από το πλάνο του.

Συμπεριφέρεται με ομορφιά, θέλει χαρούμενους ανθρώπους στο σχολείο και θα προσπαθήσει να διαμορφώσει το χώρο του σχολείου σύμφωνα με αυτό το ζητούμενο. Ο χ11 ανέφερε ότι έχει μεγάλο ενδιαφέρον η επιλογή χρωμάτων για το σχολείο, η δημιουργία εντός του σχολείου ενός ωραίου κήπου. Ειπώθηκε από τον χ12 ότι συγκριτικά με τον ΑιΗ/η ένας συμβατικός ηγέτης μπορεί να αρκестεί στο "γκρι χρώμα του τσιμέντου" χωρίς να ενδιαφέρεται πώς θα μπορούσε να δώσει με την αισθητική, χαρά στους ανθρώπους.

#### **B.1.4 Η σχέση της ΑιΗ με την διαδικασία της Τέχνης**

Θέλαμε να συσχετίσουν την τέχνη με την ΑιΗ, και τους δώσαμε να παρατηρήσουν κάποιες μορφές τέχνης και δημιουργήσαμε ένα 5' βίντεο από επιλεγμένα, κατάλληλα για τον στόχο μας, πρόσωπα που δημιουργούν (ο P. Picasso την ώρα που σχεδιάζει σ' ένα γυαλί, στιγμιότυπα από παραστάσεις της χορογράφου Pina Baus, απόσπασμα από την 9η συμφωνία του Beethoven και την Ωδή στη χαρά υπό την διεύθυνση μαέστρου (ορχήστρα-χορωδία) και προτείναμε να παρατηρήσουν και να εκφράσουν περιφραστικά ή και μονολεκτικά τα κοινά σημεία στην διαδικασία της Τέχνης με την ΑιΗ, και πώς αντιλαμβάνονται την έκφραση ενός ΑιΗ/η-καλλιτέχνη.

Αρκετοί ερωτώμενοι (χ1, χ2, χ3, χ4, χ5, χ6, χ9) οι οποίοι σχετίζονταν με την Τέχνη έκαναν συσχετισμούς με τις έννοιες της έμπνευσης, του οράματος, του ρυθμού, του κοινού

στόχου, της σύνδεσης, της αρμονίας, των αντιθέσεων, της μοναξιάς του ηγέτη, της φάσης οραματισμού, του αυτοσχεδιασμού, της σύλληψης της νέας ιδέας, της επαφή με το κοινό, της σχέσης αισθητικής και ποιότητας. Ανέφεραν ότι ο ΑιΗ/ης διαμορφώνεται, κάνει μία πορεία προς το στόχο του, και στην πορεία του προς το προσδοκώμενο συνδέεται με τους νόμους και κανόνες, όπως και στην τέχνη.

Επίσης κοινά στοιχεία τα οποία επισημάνθηκαν από 10 στους 13 ερωτώμενους στη σχέση της ΑιΗ με την διαδικασία της Τέχνης είναι: ο συντονισμός, η ικανότητα τόνωσης και συμπλήρωσης, το άνοιγμα σε νέους ορίζοντες, το σπάσιμο στερεοτύπων, η ορθή διαχείριση όταν κάτι ανατρέπεται, οι αυτοσχεδιασμοί, η απόλυτη οργάνωση, η ακρίβεια, η βλεμματική επικοινωνία, η καθοδήγηση, το "ξεκλείδωμα", η ενεργοποίηση, ο πειραματισμός ακόμα και με το ρίσκο αποτυχίας, το «τσαλάκωμα» της εικόνας του ηγέτη με στόχο την πραγμάτωση του ποιοτικού στόχου του, ο αυτοσαρκασμός, η έμπνευση, ο τρόπος για το πώς θα κινηθεί ο ίδιος σε σχέση με τον εαυτό του αλλά και με τη σύνδεση της ομάδας του, το επεξεργασμένο αποτέλεσμα, η υψηλή ποιότητα γνωστικού αντικειμένου, η επεξεργασία όλων των εργαλείων του ώστε να πετύχει τους στόχους του, η μεθοδολογία, η οργάνωση βήμα προς βήμα, η πειθαρχία, η υπομονή, η δύναμη, οι εντάσεις, οι αντιθέσεις, οι αρμονίες, η ανάλυση και σύνθεση, η σχέση του μέρους προς το σύνολο.

Ο ΑιΗ/ης γίνεται πρότυπο, βάζει σκληρή ατομική δουλειά ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός (χ9) και συντονίζει με "όμορφο τρόπο" για να υπάρχει το πολύτιμο στοιχείο της ροής.

Επίσης οι 11 στους 13 μίλησαν για τις αρετές του ΑιΗ/η, όπως η σοφία, η έμπνευση, οι αρετές, η επιρροή μέσω πνευματικών αξιών, η δύναμη αγαθού (χ9). Επίσης και για στοιχεία της προσωπικότητας όπως η λάμψη, η λογική της οργάνωσης, η φωτεινή ολοκλήρωση, η εφαρμογή με πάθος και ενθουσιασμό, με ένταση ενδιαφέροντος, χαρά. Παράδειγμα αναφέρθηκε από τον χ1 και τον χ10, η οργάνωση μιας γιορτής που έχει χαρά ή το κέρασμα μετά από την ολοκλήρωση ενός project ή μιας παράστασης που δείχνει φιλοξενία.

Ένα χαρακτηριστικό της ΑιΗ θεωρούν οι περισσότεροι ερωτώμενοι (χ3, χ4, χ6, χ8, χ9, χ10, χ11, χ13) είναι η ενσυναίσθηση. Επίσης, η λειτουργία της προσφοράς από τον ΑιΗ/η δημιουργεί ατμόσφαιρα σύμπνοιας και συνεργασίας, ικανοποίηση, χαρά, προσθέτει στοιχεία αλληλοκατανόησης, αλληλεγγύης, υποστήριξης (χ1, χ3, χ4, χ5, χ6, χ9, χ10, χ11, χ12, χ13).

Πολλοί επίσης ανέφεραν ότι είναι σημαντικό το "όραμα" για να μπορέσει ο ΑιΗ/ης να βγει από το «κανονικό» και σαν με «μέθη να φτάσει να γίνεται συναρπαστικός» (χ6). Ανάμεσα στην τάξη και στο χάος γίνεται "ζωντανός ο οργανισμός" (χ6). «Διαλύεις και ανασυνθέτεις, ψάχνεις, αναρωτιέσαι και αποφασίζεις. Άλλες φορές πρέπει να υπερβάλεις για να συναντήσεις την ισορροπία ακριβώς όπως και στην λειτουργία της τέχνης όπου αναγάγεις το φαινόμενο σε

*κάτι άλλο, συμπυκνώνοντας, δίνοντας έμφαση, δημιουργώντας σύμβολα, ερμηνεύοντας το αντικείμενο και την ζωή».*

Οι χ11, χ12, χ13 ερμηνεύοντας το βίντεο συσχέτισαν τις διαφορετικές ειδικότητες οι οποίες είναι συντονισμένες στην χορωδία και στην ορχήστρα, σημειώνοντας ότι έχουν σκοπό το «ωραίο έργο».

Ένα άλλο σχόλιο (χ4,χ6) αφορούσε το σώμα στον χορό, το οποίο γίνεται εργαλείο όπως και στην ΑιΗ και αξιοποιείται κατάλληλα, π.χ. ο τόνος της φωνής, η παύση, η σιωπή, η κίνηση του σώματος.

Επίσης σε ότι αφορά τα χαρακτηριστικά του ΑιΗ/η μας μίλησαν για την προβλεψιμότητα, την διορατικότητα, για την ομορφιά, αλλά και για την ασκητική, την χαρά δίνοντας χρόνο σε συνεργάτες ικανοποιώντας τις αισθήσεις μας μαζί τους, το χιούμορ, την συμμετοχικότητα με χαρά (χ9, χ10, χ11).

Το σχόλιο των χ8 και χ9 για τον μαέστρο στο βίντεο ήταν ότι διαθέτει την ικανότητα του συντονισμού της ομάδος και βλέπουμε ότι μόνος του αποφασίζει, διαβάζει τα δεδομένα και σκέφτεται ποια στοιχεία θα ενσωματώσει, παρατηρώντας και αναλύοντας τις δυσκολίες και τους στόχους.

Παρατηρήσαμε ότι υπήρχε δυσκολία σε 7 από τους 13 (περισσότερο στους μη σχετιζόμενους με την τέχνη) να συσχετίσουν τα κοινά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη ή διευθύνοντα, με την ΑιΗ η και την δημιουργική διαδικασία της τέχνης. Μετά από δική μας καθοδήγηση και συζήτηση, αντιλήφθηκαν και κατάφεραν να κάνουν συσχετισμούς.

Ο χ9 κατανόησε καλύτερα τα χαρακτηριστικά του ΑιΗ/η *«παρατηρώ την σύνθεση διαφορετικών υλικών, προσωπικοτήτων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων σε ένα ενιαίο σύνολο με κοινό σκοπό. Γίνεται αξιολόγηση ανάλογα με την στιγμή ή με την ανάγκη. Η δημιουργική διαδικασία εμπεριέχει την ομορφιά όπου μέσα σ αυτήν, κάποιες στιγμές υπάρχει η ανάγκη ο ΑιΗ/ης να είναι μόνος του ή μπροστά ώστε να τον μιμούνται ανάλογα με το χρόνο και το σκοπό. Χρησιμοποιεί την ομάδα ή και τον ίδιο του τον εαυτό για τον τελικό σκοπό... Μέσα στην γραμμή του Picasso βλέπουμε την εμπειρία και την σύνθεση. Προσθέτει και αφαιρεί όπου χρειάζεται. Μέσα στην γραμμή του, εμπεριέχονται όλα τα ερεθίσματα που μόνος του εισπράττει και μετά μας τα προσφέρει».*

Ο χ1 γνωρίζοντας τις ιστορίες πίσω από αυτό που έβλεπε συσχέτισε χαρακτηριστικά του ΑιΗ/η με παραδείγματα από την Bausch, τον Picasso και τον διευθυντή ορχήστρας με την ελληνική πραγματικότητα και τη δημόσια διοίκηση και εκπαίδευση, ασκώντας κριτική και συμπεραίνοντας ότι δεν μπορεί να εφαρμοστεί αισθητική ηγεσία στο ελληνικό δημόσιο με την ευρύτερη και στενότερη έννοια, σημείωσε *«η συγκεκριμένη ηγέτιδα, η Pina Bausch,*

ενέπνεε τους υφιστάμενους της, τους πίστευε και τους εμπιστευόταν, και αυτή η πίστη είναι η πίστη που είχαν και υφιστάμενοι προς την ηγέτιδα τους. Για αυτό μπορούν και αυτοσχεδιάζουν. Είναι απόλυτα αφοσιωμένοι σε αυτό που κάνουν, δούλευαν πέραν του ωραρίου τους ...Γνωρίζουμε ότι στην ομάδα της Pina Bausch κύριο στοιχείο ήταν η απόλυτη αφοσίωση, κάτι που είναι δύσκολο να συμβεί σε οργανισμούς διότι ο άνθρωπος έχει κι άλλα πράγματα να δημιουργήσει και έχουν αξία στη ζωή, όπως η δημιουργία οικογένειας» ενώ προχώρησε την σκέψη του λέγοντας «ο Picasso είχε διεισδυτικότητα όταν ζωγράφιζε, γνώριζε ποιος είναι, την αξία του, τους τρόπους διαπραγμάτευσης, πώς να παράγει πλούτο. Δεν κατανοούσε όμως τους άλλους παρά μόνο τον εαυτό του». Επίσης έκανε έναν παραλληλισμό του διευθυντή ορχήστρας με την ηγεσία όπως λειτουργεί σήμερα στην εκπαίδευση συμπεραίνοντας ότι δεν μπορεί να ακολουθηθεί με ευκολία η αφοσίωση σε αυτό το χώρο, όπως γίνεται με τους μουσικούς σε μια ορχήστρα «ο μαέστρος και η σχέση που αναπτύσσει με την ορχήστρα του, είναι δύσκολο να λειτουργήσει αντίστοιχα με τον τρόπο που είναι δομημένη η δημόσια εκπαίδευση και γενικότερα το δημόσιο στην Ελλάδα. Διότι οι δημόσιοι οργανισμοί δεν μπορούν να συντονιστούν εύκολα πρέπει να εφαρμόζονται ακριβώς οι κανόνες, να υπάρχει αυτοπειθαρχία και πειθαρχία στους νόμους, υπευθυνότητα και άριστη γνώση του γνωστικού αντικειμένου».

Αναφέρθηκαν παραδείγματα ΑιΗ/η, ο ζωγράφος και γλύπτης Γ. Μόραλης για την οργάνωσή του που φαίνεται μέσα στο έργο του, ο ζωγράφος Rembrandt για την ποιότητα του περιεχομένου του έργου του (υψηλή δεξιοτεχνία στη ζωγραφική και το σχέδιο, υψηλή ποιότητα και πλούτος εκφραστικότητας και συμβολισμών). Όπως διαφαίνεται από τη μελέτη του έργου του, υπήρξε καινοτόμος στην τεχνική, αναζητώντας διαρκώς νέους εκφραστικούς τρόπους, ο ζωγράφος Β. Δημητρέας για το τρόπο σκέψης του (όχι μόνο ευαίσθητη αλλά κοινωνικότερη ζωγραφική), την μεθοδικότητα του, και την αναλυτική του σκέψη (χ2), ο εικαστικός Ν. Κεσσανλής διότι κατάλαβε την δυναμική των νέων ανθρώπων, την επαφή με ένα σύγχρονο εικαστικό λόγο, για το όραμα υποστήριξης νέας ξενοδοχειακής μέριμνας, κατάφερε να σχετιστεί κατάλληλα με τα πολιτικά μέσα ώστε να φέρει αποτέλεσμα (χ1), η Μ. Λαμπράκη-Πλάκα για τον επικοινωνιακό της τρόπο, για τον τρόπο υποδοχής του άλλου, για το ενδιαφέρον της να ακούσει τις γνώμες των άλλων, για το ότι δεν την ενδιαφέρουν οι καθωσπρεπισμοί αλλά η ουσία των πραγμάτων (χ6).

Από τον χ5, έγινε αναφορά στον Picasso για την τόλμη, την ανατρεπτικότητά του, την πολύπλευρη ματιά του, και το ότι δεν φοβάται να αλλάξει προκειμένου να αυτοβελτιωθεί. Επίσης έγινε αναφορά στους μουσικοσυνθέτες Μ. Χατζηδάκη, Μ. Θεοδωράκη, Γ. Μαρκόπουλο. Σε αυτό το σημείο η πρότασή του χ5 «ότι είναι δύσκολο να βρεθεί κάποιος

*ΑιΗ/ης εκτός του καλλιτεχνικού χώρου»* έδειξε ότι δύσκολα κάποιος συσχετίζει την ΑιΗ με κάποιο στυλ ηγεσίας. Ο ΑιΗ/ης που έχει βιωματική εμπειρία με την τέχνη θα μπορέσει να συνδεθεί με την αισθητική αντίληψη και ως φιλότεχνος θα εμπνέεται από το πνευματικό πολιτισμό (χ3, χ4, χ6, χ9).

Επίσης αναφέρθηκε ο χ6 στον τοπικό δήμαρχο της πόλης που διαμένει, ο οποίος έπαιρνε αποφάσεις και πρωτοβουλίες ενώ συμβουλευόταν τους ειδικούς και υιοθετούσε τις συμβουλές τους και τις προτάσεις τους π.χ. καλλιτέχνες, αρχιτέκτονες, ιστορικούς τέχνης και όλους όσους είχαν επαφή με την αισθητική και την τέχνη και όχι τους πολιτικούς, για να κατασκευάσει και να αναδείξει π.χ. τους δημοτικούς χώρους με αισθητική και αρχιτεκτονική καλαισθησία αλλά και χρησιμότητα προς όφελος των δημοτών.

Σημειώνουμε ότι υπήρχε μεγάλη δυσκολία να αναφερθούν σε πρότυπα ΑιΗ/η ( 7 στους 13) και μετά από προσπάθεια ο Χ4 αναφέρθηκε σε συνάδελφό του, η οποία θεωρεί ότι έχει τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες ενός ΑιΗ/η, συνδέεται και αγαπά την Τέχνη, και δεν είναι καλλιτέχνης.

Οι 7 στους 13 ερωτώμενους δεν είχαν κάποιο πρότυπο ΑιΗ/η και προσπάθησαν πολύ να σκεφτούν κάποιο. Ανέφεραν μόνο κάποιους καθηγητές από τα μαθητικά τους χρόνια (χ11), ένα κινηματογραφικό έργο το οποίο τον ενέπνευσε (χ10), ένας μίλησε γενικότερα ότι εμπνέεται από την Τέχνη (χ12).

Ο χ9 μας ανέφερε τον Α. Κόκκο (Αναπληρωτή Καθηγητή στη θεματική ενότητα "Εκπαίδευση Ενηλίκων" στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο) του οποίου είχε παρακολουθήσει τα σεμινάρια και αποτελούσε σημείο αναφοράς και ιδιαίτερη εμπειρία που βοήθησε στην μετέπειτα πορεία του. Ο χ9 εμπνεόμενος από τον Α. Κόκκο, οδηγήθηκε σε νέες πρακτικές οι οποίες δίνουν λύσεις στο ηγετικό έργο που παρέχει στην εκπαίδευση, συσχέτισε την έννοια της ΑιΗ με την Τέχνη σε ότι αφορά την εφαρμογή της στο σχολείο, λέγοντας ότι *«θα προσπαθήσει να δημιουργήσει μικρότερα τμήματα διότι γνωρίζει το όφελος που προσφέρει ο μικρότερος αριθμός μαθητών σε ένα τμήμα και θα συνδυάσει αυτά που πρέπει να διδάξει, χρησιμοποιώντας έργα τέχνης»*.

Ο χ8 αναφέρθηκε επίσης στην Τέχνη, ύστερα από δική μας παρότρυνση, *«ο ΑιΗ/ης αναπτύσσει δράσεις που σχετίζονται με την τέχνη, ώστε να αναπτυχθεί η πλευρά της αισθητικής στο σχολείο σε αντίθεση με τον συμβατικό, που ενδεχομένως δύσκολα θα φύγει από το πλάνο του»*.



## B.2 Δεύτερος άξονας

Στον δεύτερο άξονα που αφορά τα προβλήματα αλλά και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει ο ΑιΗ/ης στην εκπαίδευση, κυριαρχεί η άποψη ότι μια δυσκολία εφαρμογής βρίσκεται στην μετάβαση, στην "αλλαγή" των δεδομένων από μια κατάσταση οργάνωσης και ηγεσίας σε μια άλλη, στον επαναπροσδιορισμό των χαρακτηριστικών της ηγεσίας, στην πιθανή αλλαγή των συνηθειών και των κεκτημένων. Επίσης οι δυσκολίες υπάρχουν εξαιτίας της έλλειψης της Τέχνης εντός του σχολικού περιβάλλοντος.

### B.2.1 Η αλλαγή: δυσκολία εφαρμογής

Η εφαρμογή της ΑιΗ η οποία κατά τους ερωτώμενους εισάγει αρκετά νέα στοιχεία που αφορούν την οργάνωση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού κατανοήθηκε ως αλλαγή η οποία θα επιφέρει κάποιες συνέπειες π.χ. δυσκολία στην υιοθέτηση από τους ανθρώπους του οργανισμού των νέων κανόνων ηγεσίας, την δυσκολία προσαρμογής των εμπλεκόμενων με διαφορετικές νοοτροπίες κ.α.

Όταν γίνεται προσπάθεια αλλαγής από τον ΑιΗ/η, ίσως φανεί σε ορισμένους ως μία «επαναστατική κίνηση» (χ4) ή εκληφθεί ακόμη και με ακραίο τρόπο κατά τον χ1 ως εξής: *«όλοι όσοι συνδέονται με τον εκπαιδευτικό οργανισμό, μαθητές, υφιστάμενοι, γονείς και λοιποί, υπάρχει πιθανότητα να χάσουν κάτι από τα κεκτημένα τους, ιδίως όταν αναφερόμαστε σε ενήλικες και συμφέροντα. Ο προηγούμενος που κατείχε την αντίστοιχη θέση θα είχε διαλέξει τους ανθρώπους του, είχε τα νούμερα του, τους ισολογισμούς του, τις ατζέντες του, ώστε να μπορέσει να δώσει την απόδοσης του... Υπάρχουν περιπτώσεις όπου ο υφιστάμενος στον δημόσιο οργανισμό, υπηρετεί κάποιο άλλο συμφέρον και αυτό φέρνει δυσκολία στη διαχείριση»*. Όλα αυτά συνδυάζονται, από την άλλη μεριά, με το υπαρκτό πρόβλημα που αναφέρεται στην δυσκολία αλλαγής που αφορά την εφαρμογή καθετί νέου στο οποίο βλέπουν να «κυριαρχεί η επιφυλακτικότητα και μία άρνηση» επισημαίνει ο χ10.

Στο πλαίσιο της αλλαγής ηγετικού στυλ υπάρχει η επισφάλεια και ίσως και η επικινδυνότητα, να θεωρήσουν τα μέλη της ομάδας ότι ΑιΗ/ης έχει κάποια χαλαρά όρια τα

οποία θα μπορούσαν να τα ξεπεράσουν με τον καιρό (χ9). Αλλά ο ΑιΗ βάζει πάντα τα όρια και κανόνες για να βοηθάει να λειτουργήσει ο οργανισμός<sup>19</sup>.

Ο χ6 επισήμανε «οι άνθρωποι έχουν συνηθίσει και περιμένουν από έναν ηγέτη, ένα προφίλ εξουσιαστικό, μία κεκτημένη νοοτροπία στο πώς πρέπει να είσαι σαν προϊστάμενος σε ένα χώρο. Ακόμα και στον χώρο του πολιτισμού υπάρχουν νοοτροπίες και στερεότυπα». Όταν υπάρχουν άνθρωποι που θέλουν να ακολουθήσουν έναν διαφορετικό τρόπο οργάνωσης και ηγεσίας όπως ΑιΗ, τότε υπάρχει για μία αλλαγή στην οποία συναντώνται δυσκολίες διότι πρέπει να υπάρξει συνεργασία π.χ. με φορείς και διευθύνσεις πέρα από τον εκπαιδευτικό οργανισμό, οι οποίοι έχουν συνηθίσει έναν άλλο τρόπο ηγεσίας με αποτέλεσμα να "μένουν αμήχανοι" επειδή ο ΑιΗ/ης διαθέτει μία άλλη γλώσσα και μέθοδο (χ3,χ4,χ5,χ6). Αυτό σημαίνει ότι θα υπάρχει δυσχέρεια στην επικοινωνία και την συνεργασία, έως και αποξένωση όπως επισήμανε ο χ6, διότι ενδέχεται να θεωρήσουν ότι ο ΑιΗ/ης είναι «παράξενος, περίεργος» και καθώς προσπαθεί για κάτι συγκεκριμένο, η απόρριψη αποκλείει μια καλή επικοινωνία και συνεργασία, δυσκολεύεται να επικοινωνήσει το όραμά του και να το μεταδώσει ώστε να λειτουργήσει η ΑιΗ. Επισημάνθηκε βέβαια ότι η αισθητική αντίληψη και πρακτική του ΑιΗ/η είναι ρηξικέλευθη και πρωτότυπη και μπορεί να έχει επιτυχία έχοντας όπως επισήμανε ο χ4 "μη στερεοτυπική λειτουργία".

Πρόβλημα αλλαγής επισημαίνεται από τον χ7 και για τα μέλη του οργανισμού τα οποία δεν έχουν τη βούληση να προχωρήσουν σε κάτι νέο και δημιουργικό, αλλά βρίσκονται καθηλωμένα σε αγκυλώσεις καθαρά χρησιμοθηρικού χαρακτήρα «οι εργαζόμενοι δεν ενδιαφέρονται για κάτι πιο ποιοτικό. Το θεωρούν δευτερεύον. Θέλουν να κάνουν την δουλειά τους και να φεύγουν. Δεν κινητοποιούνται μόνοι τους εκτός αν υπάρχουν κατευθύνσεις από το υποχρεωτικό πρόγραμμα του Υπουργείου. Κανείς δεν θέλει να κάνει το παραπάνω. Πρέπει ίσως να είναι απαλλαγμένοι από άλλα προβλήματα».

Και ο χ8 αναφέρθηκε επίσης σε σχέση με τα παραπάνω υπερθεματίζοντας «οι χαμηλές οικονομικές αποδοχές των εκπαιδευτικών, δεν βοηθά στο να θελήσουν να επιμορφωθούν, εκτός αν γίνει υποχρεωτικό. Δεν διαθέτουν χρόνο για να καλλιεργηθούν».

---

<sup>19</sup> Σημειώνουμε ότι η έννοια των «κανόνων» στην Αισθητική, λειτουργούν ακέραια αλλά στην εξέλιξη της Τέχνης, υπό προϋποθέσεις, διευρύνονται και επαναπροσδιορίζονται. Αυτή η ερμηνεία, σε αντίθεση με την αντίληψη ότι «πρέπει να σπάσουν οι κανόνες», στην ιστορία της τέχνης φαίνεται από το γεγονός ότι συγκεκριμένοι κανόνες που τέθηκαν κάθε περίοδο της ιστορίας ανάλογα με τον πολιτισμό και την κυριαρχούσα κοσμοθεωρία «μετασηματίστηκαν» για να αποδοθεί ένα νόημα το οποίο κινείται προς το μέλλον. Βέβαια στη μετανεωτερικότητα, οι όροι και τα όρια των κανόνων παραλείπονται ή αποσιωπούνται, ώστε να συντονιστεί η Τέχνη με άνευ όρων και ορίων σύνθεση της ποικιλότητας και των ανεξάρτητων δρόμων.

## B.2.2 Προβλήματα εφαρμογής στην εκπαίδευση

Ένα πρόβλημα εφαρμογής της ΑιΗ στην εκπαίδευση που παρατηρήθηκε από όλους τους ερωτώμενους αφορά την έλλειψη μελών σε οργανισμούς που ενδιαφέρονται για αισθητικούς και δημιουργικούς τρόπους ανάπτυξης.

Σε ότι αφορά τα προβλήματα εφαρμογής στην ίδια την εκπαίδευση ο χ5 λέει «σε σχολικούς οργανισμούς υπάρχει δυσκολία κατανόησης στις έννοιες της δημιουργικής διαδικασίας. Η γλώσσα είναι διαφορετική. Ο τρόπος που σκέφτεσαι ο ΑιΗ/ης είναι διαφορετικά ανεπτυγμένος».

Είναι γεγονός ότι στην ελληνική εκπαίδευση και εν γένει στην παιδεία του τόπου, έως και την Γ'βάθμια εκπαίδευση, η Αισθητική παιδεία δεν αποτελεί αντικείμενο καλλιέργειας και δεν συμπεριλαμβάνεται όπως θα έπρεπε - αντίστοιχα με την αξία και τις δυνατότητες που προσφέρει η αισθητική και η Τέχνη- στην τυπική και άτυπη εκπαίδευση. Ο χ5 συμπληρώνει ότι «υπάρχει μεγάλο πρόβλημα στην παιδεία. Πρέπει να ξαναχτιστούν νέα κανάλια. Αυτή τη στιγμή υπάρχει ένα πρόγραμμα του ΥΠΠΘ με δράσεις το οποίο αφορά την Τέχνη στον δημόσιο χώρο. Εξαρχής οι συνάδελφοι, δεν μπορούσαν να καταλάβουν τους συμβολισμούς που εμπεριέχει η Τέχνη. Οπότε, υπήρξε μία απαξίωση του προγράμματος. Ύστερα όμως από ξενάγηση και ακούγοντας τον ειδικό να μιλά για αυτά, ξεκίνησαν να κατανοούν ότι υπάρχει ένας μηχανισμός για να διαβαστεί ένα έργο τέχνης. Μπήκαν λοιπόν σιγά-σιγά όλοι μέσα και ξεκίνησαν να ανασύρουν οι ίδιοι τα βιώματα τους και να απολαμβάνουν αυτό που τους προσέφερε το πρόγραμμα».

Ένα άλλο σημείο με πολύ ιδιαίτερη σημασία αλλά και βαθύτερη ερμηνεία είναι αυτό που αναφέρθηκε από τους χ9 και χ7 και αφορά την παρουσία ενός ΑιΗ/η ο οποίος διαθέτει την ευαισθησία και την ευγένεια στις πράξεις και τις σχέσεις του και πως αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να λειτουργούν σε μια κοινωνία που διαθέτει βία, χαμηλό επίπεδο ενσυναίσθησης, αλλά και ενδεχομένως ημιμάθεια. «Οι άνθρωποι είναι συνηθισμένοι σε μία πιο βίαιη συμπεριφορά, ανταρχική. Οπότε η διαφορετική συμπεριφορά του ΑιΗ μπορεί να εκληφθεί ως αδυναμία. το όραμα του ΑιΗ/η, δύσκολα κοινοποιείται διότι δεν υπάρχει χρόνος για να μπορέσει να αποτιμηθεί σωστά από όλους. Δεν έχουμε προτεραιότητα σήμερα την σχέση μας με την τέχνη» (χ9).

Αλλά και από την άλλη πλευρά ο ΑιΗ/ης χρειάζεται να έχει μια επιτυχημένη και ακριβή στόχευση στο έργο του ώστε π.χ. να επιλέξει μια θέση ή μια εκπαιδευτική δραστηριότητα

που να μπορεί να επιτύχει κι όχι να αποτύχει ή να αντιληφθεί και να διακρίνει σε ποιο σημείο και επίπεδο μπορεί να φτάσει ο εργαζόμενος, ο μαθητής κλπ. οπότε να κινηθεί προς την ορθή καθοδήγηση και να επιτευχθεί ένα αποτέλεσμα.

Όσον αφορά την αλλαγή και την εφαρμογή νέας νοοτροπίας από τον ΑιΗ/η σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς αλλά και γενικότερα στην κοινωνία διαπιστώθηκε από τρεις ερωτώμενους (χ1, χ7, χ9) ότι *«το πρόβλημα δεν είναι η ΑιΗ αλλά η κοινωνία»*. Μία σημαντική επισήμανση και τεκμηρίωση για την παρουσία δυσκολιών στην εφαρμογή της ΑιΗ, αλλά και στην αλλαγή την οποία μπορεί να επιφέρει, έκανε ο χ7 λέγοντας ότι *«ο κόσμος δεν αντιλαμβάνεται την ΑιΗ, και θεωρείται δευτερεύον το θέμα της αισθητικής. Υπάρχει βαθύτερο πρόβλημα στην κοινωνία. Όταν [ο άνθρωπος] δεν είναι ευαισθητοποιημένος, δεν μπορεί να προστεθεί η αισθητική. Πρέπει πρώτα να λυθούν άλλα θέματα»* όπως π.χ. να ενισχυθεί το ενδιαφέρον καταρχάς των μαθητών των γονέων αλλά και των ηγετών δημοσίων και ιδιωτικών οργανισμών, ώστε στη συνέχεια να μπορούν εύκολα να αντιληφθούν όλοι οι εμπλεκόμενοι με την πρακτική της ΑιΗ, αυτά που έχει να προσφέρει. Από την άλλη κατά την γνώμη μας, αποτελεί πρόκληση και μεγάλη ευκαιρία για έναν ΑιΗ/η να προσπαθήσει να βρει τα εργαλεία, τις μεθόδους και τον τρόπο εφαρμογής των πρακτικών του, λαμβάνοντας υπόψη όλο αυτό το αρνητικό ή ουδέτερο κλίμα.

Στο σημείο αυτό κάποιои συσχέτισαν τις δυσκολίες της ΑιΗ στο σχολικό περιβάλλον με θέματα απόδοσης μαθητών, αξιολόγησης, δυσκολία κατανόησης και από ενήλικες που σχετίζονται με την σχολική κοινότητα, δηλαδή εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων.

Ενδιαφέρον έχει η άποψη του χ10, που αναφέρει ότι *«το να ηγηθεί κάποιος μέσω της αισθητικής, μπορεί να προσκρούσει με τη δυσπιστία των γονέων οι οποίοι δεν είναι έτοιμοι για κάτι τέτοιο. Οι γονείς δεν έχουν ψυχοθεραπευτεί»*. Είναι μεγαλύτερη η δυσκολία αντίληψης από τους ενήλικες από ότι με τα παιδιά όπως χαρακτηριστικά είπε ο χ10, *«τα παιδιά καταλαβαίνουν πιο πολλά από τους ενήλικους»* και συνέχισε *«...όταν έρχεσαι με ρηζικέλευθες προτάσεις πρέπει να είσαι έτοιμος να αντιμετωπίσεις την αρνητικότητα, και χρειάζεται να αγωνιστείς παραπάνω ώστε να έρθει η αλλαγή»*.

Όσον αφορά τους εκπαιδευτικούς, είναι βέβαιο ότι ως επί το πλείστον δεν έχουν εκπαιδευτεί στην ΑιΗ και τους τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων αλλά και της οργάνωσης με βάση την αισθητική και την Τέχνη. Άρα, συμπεραίνει ο χ10, χρειάζεται επιπλέον προσπάθεια από τον ΑιΗ/η με την ενσυναίσθησή του αφενός, αλλά και με την δημιουργική του αντίληψη και πρακτική αφετέρου, να ξεπεράσει αυτά τα προβλήματα.

Γενικά παρατηρήθηκε από τους ερωτώμενους ότι ο ΑιΗ /ης μέσα στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς χρειάζεται να ακολουθεί πολύ προκαθορισμένα χρονικά πλαίσια ταυτόχρονα με

συνεργασίες εντός και εκτός του οργανισμού. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα πολλές φορές να υπάρχει καθυστέρηση στην υλοποίηση -ή ακόμη και η μη ολοκλήρωση- ενός έργου. Επίσης είναι ένα πραγματικό πρόβλημα η ανυπαρξία ευελιξίας με αποτέλεσμα συνήθως τη μη δυνατότητα να ληφθούν πρωτοβουλίες, όπως παρατήρησε ο χ9, *«υπάρχουν τα προκαθορισμένα όρια (χρονικά) και πλαίσιο-προδιαγραφές από την διοίκηση ... δεν μπορείς να αναπτύξεις τις ενέργειες που χρειάζονται, πχ., κίνητρα, πρόσληψη-απόλυση, κατάλληλη σύνθεση ομάδων κτλ.»*. Οι ωραίες ιδέες και τα οράματα που μπορεί να προσφέρει ο ΑιΗ /ης, είναι δύσκολο να αναπτυχθούν. Στο ίδιο πλαίσιο οι 11 στους 13 μίλησαν για το πρόβλημα των χρηματοδοτήσεων και κυρίως οι χ8, χ9, χ11.

Όλοι κατανοούν την ωφέλεια της ΑιΗ /ας, αναφέρουν όμως ότι δεν υπάρχει εξοικείωση από τους "συναδέλφους" (χ8, χ13) και στην αρχή της εφαρμογής της ίσως να υπάρχουν αντιδράσεις (χ11). Για να μπορέσει να έχει αποτελεσματική λειτουργία η ΑιΗ στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και να ορίζει μια πολιτιστική ταυτότητα χρειάζεται και απαιτείται μια γενικότερη αναπροσαρμογή αφενός της πολιτικής και του σχεδιασμού από την ανώτερη διοίκηση Εκπαίδευσης -Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Υπουργείο Πολιτισμού -, αφετέρου της γνωριμίας της ΑιΗ με τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία.. Όπως πολύ ορθά επισήμανε ο χ1 *"πρέπει να γίνουν μεγάλες αλλαγές να ξανασχεδιάσουμε... Πρέπει να καθίσουμε όλοι μαζί στο τραπέζι και να είμαστε πολλοί για να ερευνήσουμε και να δώσουμε λύσεις... έχει ευθύνη το Υπουργείο να στελεχώνει τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς με βοηθητικό και διοικητικό προσωπικό και να γίνεται μία σωστή κατανομή"* ώστε να λειτουργήσει η ΑιΗ. Η διαμόρφωση λοιπόν από την ανώτερη διοίκηση ενός θεσμικού πλαισίου που θα αφορά τις τρεις βαθμίδες εκπαίδευσης προ είναι μία προϋπόθεση που θα βελτιώσει -κατά την γνώμη μας, θα προσδώσει μια εντελώς νέα κατεύθυνση- και θα εντάξει στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς την ΑιΗ. Ο χ3 επισήμανε *"Ανάλογα με το πλαίσιο και την πολιτική βούληση, αν υπάρξει, τότε μπορεί να βελτιωθεί η όλη κατάσταση. Να τοποθετηθούν άνθρωποι με καλλιέργεια αισθητικής ηγεσίας σε διοικητικές θέσεις σε υψηλές θέσεις ευθύνης στελεχών. Να υπάρξει επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά ως προς την αισθητική ανάπτυξη και της προσωπικότητάς τους"*.

Οι χ2, χ3, χ4, χ6, χ9, χ10 πρότειναν να υπάρχει και να διδάσκεται με τα ανάλογα προγράμματα σπουδών στην Γ' βάθμια Εκπαίδευση όχι μόνο η Αισθητική και η Τέχνη αλλά και η ΑιΗ.

Η κατανόηση λοιπόν του έργου της ΑιΗ αλλά και της πρότασης που εισάγει μέσω της αισθητικής και της Τέχνης ως άξονας ηγεσίας, ενισχύει και ενδυναμώνει την εκπαιδευτική κουλτούρα ανακουφίζοντας δυσκολίες και θεραπεύοντας προβλήματα. Η ΑιΗ και η Τέχνη

εκφράζουν και συνθέτουν κουλτούρα και πολιτισμό, μεταφέρουν ηθικές αξίες και αυτή την ίδια την ταυτότητα της δημιουργικής έκφρασης που αφορά έναν τόπο και πολιτισμό αλλά και κάθε άνθρωπο ως πανανθρώπινη γλώσσα, προτείνουν μια οργανωτική αισθητική στην κοινωνία γενικότερα.

### **B.3 Τρίτος άξονας**

Στον τρίτο άξονα ασχοληθήκαμε και παρατηρήσαμε τον τρόπο με τον οποίο κατανόησαν οι ερωτώμενοι την έννοια της ΑιΗ σε σχέση με την προσφορά της εντός του οργανισμού. Επίσης τον τρόπο με τον οποίο κατανόησαν τα στοιχεία και τα χαρακτηριστικά της τα οποία θεωρούν ότι μπορούν να λειτουργήσουν προς μία αποτελεσματική ΑιΗ, και πως περιγράφουν με βάση τις δικές τους εμπειρίες σε οργανισμούς σχετιζόμενους με την εκπαίδευση, αυτή την προσφορά και την αποτελεσματικότητα.

#### **B.3.1 Η προσφορά της ΑιΗ**

*"Πρέπει να πιστέψουν στη δύναμη της αισθητικής ηγεσίας"(χ4).*

Ο χ1 περιγράφοντας τον οργανισμό εκπαίδευσης στον οποίο υπηρετεί, επισήμανε ότι, ο ΑιΗ/ης συναντιέται με όλους, ακούει και δουλεύει με όλους για ένα σκοπό. Έχει την ικανότητα να διακρίνει τις διαφορετικές δεξιότητες του καθενός, τις οποίες και ενισχύει, είναι ο πρώτος που «χτίζει σχέσεις», με σκοπό το συνολικό καλό. Στόχος είναι να φανεί η δυναμική παρουσία του ΑιΗ/η που ενδιαφέρεται για το συλλογικό συμφέρον και όχι η κάλυψη των ατομικών φιλοδοξιών με αυταρχικό τρόπο (χ1,χ2,χ4).

*«Η διαδικασία της ΑιΗ δεν σε βοηθά μόνο να πειραματίζεσαι και να ανακαλύπτεις νέα πράγματα αλλά και να τα ολοκληρώνεις, θέλεις να βλέπεις το αποτέλεσμα και αυτό σε κινητοποιεί ακόμα περισσότερο. Εμπνέεσαι, σιγά-σιγά προχωράς παρατηρώντας, αναλύεις, συνθέτεις, απλοποιείς κτλ» (χ7).* Αντιλαμβάνεται και αναδεικνύει στοιχεία που προκύπτουν κατά την διαδικασία δημιουργικότητας. Εφόσον ο ΑιΗ/ης κρίνει και συγκρίνει βλέπει το καθετί ανά περίπτωση, παρατηρεί, ενδυναμώνει, για παράδειγμα «όταν ένας μαθητής είναι παραβατικός, αντί ο ΑιΗ/ης να είναι τιμωρητικός, θα αναπτύξει μία επικοινωνία μαζί του, διότι βλέπει τους ανθρώπους ίσους. Πιστεύει ότι όλοι βρίσκονται στην ίδια θέση, κρίνει τις πράξεις

των ανθρώπων και όχι τους ανθρώπους. Εξετάζει ανά περίπτωση, παρατηρεί τις συνθήκες σε ένα γεγονός, βοηθά τους ανθρώπους να αυτοαξιολογούνται. Φέρνει σε επαφή όλους τους ανθρώπους, διότι το θεωρεί γόνιμο και αποτελεσματικό. Λαμβάνει υπόψη ταλέντα και δεξιότητες των ανθρώπων, καθώς και ιδιαιτερότητες του καθενός τις οποίες φροντίζει να τα αναδεικνύει». (χ4)

Ο ΑιΗ/ης συμπληρώνει την πρακτική του, φέρνοντας το μέλος της ομάδας σε μία θέση αυτογνωσίας, θέση στην οποία αναλογίζεται τις πράξεις του, με σκοπό να απολογούνται όχι στον ηγέτη αλλά στον εαυτό τους αναλαμβάνοντας την ευθύνη των πράξεών τους, κάτι που είναι ωφέλιμο για την κοινωνία. Βλέπει την εξέλιξη στο περιβάλλον μορφολογικά και αφαιρετικά. Η μορφή δίνει και το περιεχόμενο. «Κατανοώντας την αισθητική μέσω των έργων τέχνης, αποκτούμε μια άλλη οπτική γωνία για να βλέπουμε τον κόσμο. Η τέχνη στηρίζεται στις αισθήσεις και ο ΑιΗ/ης μπορεί να το κρίνει, διότι εμπιστεύεται τις αισθήσεις του. Μέσω αυτών, υπάρχουν βαθύτερες γνωστικές λειτουργίες. Η τέχνη είναι βίωμα. Διαφορετικά θα ήταν μόνο φιλοσοφία» (χ4). Εφόσον ένας ΑιΗ/ης καταλαβαίνει πέρα από τα λόγια κι έχει εκπαιδευτεί στην αισθητική ανάγνωση της εικόνας, αποκτά μια διευρυμένη επαφή με τον κόσμο και βελτιώνει την επικοινωνία (χ4,χ6).

Ο χ6 επισήμανε «Τα έργα τέχνης είναι μόνιμα τα εργαλεία που αν μάθουμε να τα χρησιμοποιούμε βελτιώνεται ο τρόπος επικοινωνίας με τους συναδέλφους αλλά και με όλους τους ανθρώπους». Μέσα από αυτή τη διαδικασία πετυχαίνουμε την βαθύτερη παρατήρηση των συμπεριφορών των συνεργατών, τον χώρο και τον τρόπο δουλειάς, τους χαρακτήρες των ανθρώπων ώστε να η ΑιΗ να μπορεί τότε να προσφέρει μια αισθητική κουλτούρα και ένα συναισθηματικό επίπεδο το οποίο διαθέτει ενσυναίσθηση και εργάζεται πάνω σε συναισθήματα και καταστάσεις που μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους και τον οργανισμό μακριά από γραφειοκρατικές συνήθειες. (χ2)

Μέσα από το έργο τέχνης, την διαδικασία της δημιουργίας και την σχέση με την Τέχνη, οδηγούμε τον εαυτό μας στο να αποκτήσει γνώση του ιστορικού παρελθόντος, η οποία μας θα βοηθήσει διότι αναφέρεται σε ιστορικά γεγονότα και πρόσωπα, δηλαδή στην εμπειρία και τη σοφία, στην προσφορά των καλλιτεχνών και δημιουργών, ποιοι και πως άφησαν το στίγμα τους ώστε σήμερα, αλλά και πάντα, να προκύπτουν "δημιουργικές συγκρίσεις" (χ2,χ4). Θα μπορούσε ως δράσεις, για παράδειγμα, να γίνονται συναντήσεις, εκδηλώσεις, ημερίδες και παρουσιάσεις με καλλιτέχνες, ιστορικούς τέχνης κ.α. οι οποίοι θα καταθέτουν την εμπειρία τους και τις γνώσεις τους ή θα παρουσιάζουν το έργο τους ώστε να γίνουν ενεργές εμπνεύσεις (χ6, χ9).

### B.3.2 Προσφορά ΑιΗ στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς

Η ΑιΗ μπορεί να βοηθήσει στην εκπαίδευση, στην ανάπτυξη της κριτικής και δημιουργικής σκέψης, στην καλύτερη παρατήρηση, στην κατανόηση της αισθητικής, μέσω της χρήσης και αξιοποίησης της Τέχνης (χ4,χ9). Όπως παρατήρησαν οι ερωτώμενοι π.χ. ο τρόπος έκφρασης και ανάλυσης της γλώσσας του σώματος -στοιχεία που καλλιεργούνται όταν σχετιζόμαστε με την τέχνη- συνδέονται άμεσα με το βίωμα μας και χρειάζονται ειδική εκπαίδευση την οποία μπορούν να αποκτήσουν μέσω της ΑιΗ.

Έννοιες όπως οργανωτικότητα, δικαιοσύνη, ηθική, διορατικότητα, εφευρετικότητα, ουσιαστική και ποιοτική επικοινωνία, διαλλακτικότητα, χιούμορ, αποτελούν τους συνδετικούς κρίκους ανάμεσα στην ΑιΗ και την εκπαίδευση όπως ανέφεραν οι 9 στους 13.

Η Τέχνη εξομαλύνει, λειτουργεί θεραπευτικά (ART THERAPY). Ο χ6 είπε ότι *«ο ΑιΗ/ης σχετίζει τις γνώσεις του και τις συνδέει με την τέχνη, με την καθημερινότητα στο λόγο του, στις πράξεις του. Για παράδειγμα κάποιος λέει κάτι, και ο ΑιΗ/ης μπορεί να το συνδέσει με το λόγο κάποιου καλλιτέχνη ή φιλόσοφου. Έχει τη διακριτικότητα, την ευαισθησία και τον κατάλληλο τρόπο όταν υπάρχει μία δύσκολη στιγμή να την προσπεράσει με τρόπο που κανείς δεν θα έρθει σε αμηχανία»*.

Ο χ9 ανέφερε ότι ουσιαστικά ο ΑιΗ/ης χαρακτηρίζεται από στοιχεία όπως η κριτική σκέψη, η παρατήρηση κ.τ.λ. και μπορεί να αξιοποιήσει τα έργα τέχνης ως "οδηγούς", ή αλλιώς ως "πηγές ΑιΗ", αφού και τα ίδια τα έργα είναι ΑιΗ/ες. Αν λοιπόν εμπνευστούν οι άνθρωποι του εκπαιδευτικού οργανισμού θα χρησιμοποιήσουν αυτήν την έμπνευση π.χ. στην χωροταξική αρμονία προάγοντας την αισθητική του περιβάλλοντος, *«από το χρώμα των τοίχων, τα χρώματα που θα μπορούσε να γράψει σε ένα τοίχο του σχολείου "Καλημέρα", αλλά και με ποιο τρόπο και πόσο όλο αυτό θα το υποστηρίξουμε σαν προσωπικότητες»*(χ9).

Οι περισσότεροι ανέφεραν ότι ΑιΗ προσφέρει μια αίσθηση ελευθερίας και ταυτόχρονα αναβαθμίζει την αισθητική του χώρου, του κλίματος των σχέσεων, της εξωστρέφειας του εκπαιδευτικού οργανισμού-σχολείου (χ3, χ4, χ6, χ9, χ10, χ11, χ12).

Η επικοινωνία την οποία διαθέτει ο ΑιΗ/ης βρίσκεται πάντα σε προτεραιότητα *«επειδή ο ΑιΗ/ης δεν φοβάται να εκτεθεί, δεν φοβάται την ανταλλαγή σκέψεων και προτάσεων μέσα στην εκπαίδευση. Επιθυμεί να έρθει σε επαφή με άλλους ανθρώπους. Συνδέεται με την ποιότητα, δεν ικανοποιείται με τη μετριότητα»* (χ3). Στο ίδιο πλαίσιο αρκετοί ερωτώμενοι υποστήριξαν ότι η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, που δημιουργεί ο ΑιΗ/ης, επειδή αντιλαμβάνεται τα πράγματα με ευρύτητα, δίνει χώρο στους ανθρώπους της σχολικής κοινότητας να εκφραστούν και να συναποφασίζουν με αίσθημα ευθύνης (χ1, χ4, χ9).



Η προσφορά της ΑιΗ έγκειται στο να αναπτύσσει τους ανθρώπους του εκπαιδευτικού οργανισμού στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους, διακρίνοντας τις ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες του καθενός ώστε να αναπτυχθεί καλύτερα (χ4,χ9). Ο χ4 αναφέρει για το σχολικό περιβάλλον ότι *«μέσα από την ανάπτυξη όλων, θα υπάρχει μία χαρούμενη και αποδοτική ατμόσφαιρα, όπου θα εξελίσσεται ολόκληρος ο οργανισμός»*.

Στο ίδιο πλαίσιο ο χ9 ενέταξε την κατανόηση της Τέχνης στην πολιτιστική ταυτότητα που προσφέρει η ΑιΗ *«Μέσα από την παρατήρηση ενός έργου τέχνης κατανοούν τον πολιτισμό, τη διαφορετικότητα και την ταυτότητά τους. Πόσο ίδιοι και πόσο διαφορετικοί είμαστε»*.

### **B.3.3 Τι προσδοκά ο εκπαιδευτικός οργανισμός από τον ΑιΗ/η**

Η σημαντικότητα της έννοιας της «ροής» αναφέρθηκε από δύο ερωτώμενους (χ4, χ9) για την ΑιΗ *«Δηλαδή αυτό που θα δημιουργήσει είναι να μη γίνεται κάτι με αντιστάσεις και εντάσεις. Να γίνονται όλα ομαλά, να μη δημιουργείται μία αγχώδης κατάσταση. Ο ΑιΗ/ης είναι αυτός που θα φέρει τη διαφορά, η οποία βρίσκεται στις ποιότητες»* είπε ο χ9.

Η σχολική κοινότητα περιμένει από τον ΑιΗ/η τα εξής: να συσχετίσει και να συντονίσει τα πράγματα με αρμονία, να δίνει "ανάσες" στις εντάσεις (χ9), να δουλεύει το σύνολο των πραγμάτων μαζί, να έχει αναπτυγμένη την αίσθηση του σε απόλυτη αρμονία με το δίκαιο και το λογικό, *«Μέσα από την τέχνη συναντάς τις αξίες»* τόνισε ο χ9. Επίσης να έχει διάκριση, να ζυγίζει τα πράγματα, να πιάνει τις λεπτές ποιότητες και να συνθέτει σωστά, αρμονικά, ποιοτικά κάτι που φανερώνει την πνευματική κατάσταση του ΑιΗ/η. Αυτό σημαίνει ότι αναλύει τον εαυτό του ώστε να βελτιωθεί και κάνει αυτοκριτική. Είναι αποφασιστικός, έχει την χάρη, την προσοχή, την επικοινωνία με τον έσω εαυτό του, με τις αρχές του (χ9).

Ο χ8 προσέγγισε την προσφορά της ΑιΗ και του ΑιΗ/η λέγοντας *«ο οργανισμός περιμένει από τον ΑιΗ/η να πραγματοποιεί το όραμα του, να μπορεί να χωρά όλες τις απόψεις, να συνθέτει, να δίνει δυνατότητα έκφρασης σε όλους τους συνεργάτες του, να ενισχύει την ενεργητική συμπεριφορά, να αποφασίζει εφόσον εμπεδωθεί το όραμα και σε περίπτωση άμεσης λύσης στην απόφαση που θα παρθεί, να έχουν συμπεριληφθεί όλες οι απόψεις. Να καταφέρει να συνυπάρχει κοινό πλαίσιο αξιών, όλων όσων εμπλέκονται στη σχολική κοινότητα, να έχει πλήρη γνώση των σχολικών κανόνων, να δουλεύει και να συσχετίζεται με τρόπο ηθικό, δίχως αλαζονεία και εγωισμό»*.

Ο χ4 παρατήρησε τη σχέση και την ανταπόκριση των ανθρώπων του εκπαιδευτικού οργανισμού ως προς τον ΑιΗ/η, την αλληλεπίδραση και αποδοχή ώστε να αναζητούν οι ίδιοι

από τον ΑιΗ/η ένα αποτέλεσμα. Για παράδειγμα σ' ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα ο ΑιΗ/ης περιμένει από τους επιμορφωμένους να δώσουν τις δικές σου προτάσεις και όχι απλώς να ακούσουν προτάσεις που θα προτείνει ο ίδιος. Περιμένει να ενεργοποιηθούν δίνοντάς του έμπνευση, κάτι που συμπληρώνει και εμπλουτίζει τις ιδέες του.

Η άποψη των περισσότερων που ρωτήθηκαν ήταν ότι ο ΑιΗ/ης θα προσφέρει μία καθημερινότητα με λιγότερο άγχος, πιο χαρούμενη ατμόσφαιρα στον χώρο του σχολείου καθώς και την δημιουργία επικοινωνιακού και εξωστρεφή χαρακτήρα του οργανισμού με δημιουργικότητα και συμμετοχικότητα (προβολή προς στην κοινωνία του σχολείου και του έργου του, τόνωση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών του σχολείου αλλά και σε σχέση με άλλους τοπικούς φορείς, και την τοπική κοινωνία ( χ3, X5, χ8, χ10, χ11, χ12, χ13).

Ο χ10 έδωσε ένα άλλο παράδειγμα σχετικό με την συναισθηματική κατάσταση που πρέπει να δημιουργεί στο περιβάλλον του σχολείου ο ΑιΗ/ης σε σχέση με τους συνεργάτες του κάτι το οποίο χρειάζεται να υπάρχει ως "αυτονόητη συνθήκη", *«ο τρόπος που θα λύσει το πρόβλημα, ενός υφισταμένου του, ώστε μετά από κάποια άδειά του για προσωπικούς λόγους, με την επιστροφή του στο σχολείο, να είναι χαρούμενος και με καλή ψυχολογία. Να μην γυρίσει και ξεσπάσει στα παιδιά ή να κουβαλά το φορτίο της δυσκολίας του»*.

Ο ΑιΗ/ης διαφοροποιεί τις σχέσεις εντός του εκπαιδευτικού οργανισμού με κατεύθυνση την «ομορφιά», δηλαδή εισάγει μια αρμονική και ισορροπημένη πρακτική στην οποία οι σχέσεις των ανθρώπων του οργανισμού λαμβάνουν μια μορφή που δίνει χαρά, εμπιστοσύνη και ασφάλεια εξαιτίας μιας αισθητικής οπτικής αλλά και διαθέτει στοιχεία που πηγάζουν από την πνευματικότητα του ΑιΗ/η όπως η διάκριση και η ευαισθησία-ενσυναίσθηση για τον κάθε ένα ξεχωριστά αλλά και το σύνολο. όπως γίνεται π.χ. σε μια χορογραφία ή μια χορωδία.

Επειδή κάθε κοινότητα έχει αναπόφευκτα συγκρούσεις, ο ΑιΗ/ης αντιμετωπίζει τις αντιθέσεις οδηγώντας καταστάσεις και ανθρώπους προς μια «δημιουργική σύγκριση» σταδιακά όσο εξελίσσεται το έργο, όπως γίνεται π.χ. στην γλυπτική όπου μια μεγάλη επιφάνεια συγκρίνεται και συνομιλεί δίπλα σε μια μικρότερη, ή στην ζωγραφική με τα χρώματα σε αρμονική αντίθεση (θερμό-ψυχρό). *«Οι διαφωνίες θα λύνονται με ομορφιά, με ευγένεια και καλοσύνη δίχως εγωισμό, πρέπει να ζητάει συγνώμη»*. *«Γνωρίζει [ο ΑιΗ/ης] πώς να χτίζει τις σχέσεις του, και πως όλα γίνονται σιγά-σιγά»*.(χ11) *«Αναγνωρίζει ότι όλοι οι άνθρωποι δεν φτάνουν ψηλά, έτσι θα μπορεί να ελέγξει που θα επιβραδύνει το βήμα του, και πού θα το επιταχύνει, ώστε οι άνθρωποι να μη χάσουν τη χαρά τους μέσα στον οργανισμό»*.(χ3) . Όπως ένα έργο τέχνης ως δημιούργημα προσελκύει γιατί διαθέτει μια δυναμική και είναι από μόνο του μια αξία, ομοίως και *«ο ΑιΗ/ης θέλει να αφήσει το αποτύπωμά του, να αναπτύσσει*

*τις ανθρώπινες συνδέσεις, να κάνει τους ανθρώπους να θέλουν να βρίσκονται στο συγκεκριμένο οργανισμό και δουλεύουν σε αυτόν» (χ12)*

Ο χ12 παρότι δυσκολεύτηκε να κατανοήσει άλλες έννοιες, που συνδέονται με την ΑιΗ, αντιλήφθηκε ότι η αισθητική βοηθάει τον ηγέτη να κατανοεί με έναν άλλο τρόπο, να είναι ανοιχτός και ευέλικτος και αναφέρθηκε στο ότι *«πρέπει να ακούμε τους συναδέλφους, τους πολίτες, τους γονείς, και να είμαστε υπομονετικοί και να εξυπηρετούμε».*

Είναι αξιοσημείωτη η παρατήρηση που κάνει ο χ8 σχετικά με το έργο του ΑιΗ/η δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα και στοχεύσεις, τα οποία μπορούν να εφαρμοστούν και τα χρειάζεται ο εκπαιδευτικός οργανισμός. Η ΑιΗ όχι μόνο είναι αναγκαίο να εφαρμόσει τις πρακτικές της που έχουν μια αποτελεσματικότητα, και μία ουσιαστική συμβολή στο έργο της εκπαίδευσης, αλλά ταυτόχρονα και ο ίδιος εκπαιδευτικός οργανισμός αντιλαμβάνεται αυτή την προσφορά την αποδέχεται και έχει ανάγκη την ΑιΗ. *«Ίσως τροποποιήσει την κατεύθυνση του σχολικού οράματος με ένα τρόπο ΑΙΗ με περισσότερες δράσεις, επισκέψεις, διοργανώσεις πολιτιστικών εκδηλώσεων, συμμετοχή γονέων, πολλαπλά προγράμματα, να έχει μουσική στα διαλείμματα, να καθιερώσει μηνιαίες δραστηριότητες, προβολή ταινιών, ανάδειξη εικαστικών και μουσικής. ανάδειξης ταλέντων με στόχο να οξύνουν την κριτική σκέψη τους, αποδοχή του άλλου μέσα από την έκφραση, εξωστρέφεια σχολείου, συνεργασίες με άλλα σχολεία και με πολιτιστικούς φορείς».*(χ8)

Ο ΑιΗ/ης βεβαίως δεν νεφελοβατεί αλλά γνωρίζει εκ των προτέρων ότι έχει να εργαστεί μέσα σε ένα περιβάλλον άγνοιας, ακόμη και άρνησης όπου οι άνθρωποι που συμμετέχουν προσδοκούν ελάχιστα ή δεν προσδοκούν τίποτα. Ενδέχεται να μην υπάρχει καμία προσδοκία διότι ο κόσμος δεν κατανοεί τι είναι ΑιΗ και όπως επισήμανε ο χ7 κυριαρχεί η τάση της αυτοπροβολής, της αναγνώρισης, της κοινωνικής καταξίωσης μ' έναν εγωιστικό τρόπο. Ο ΑιΗ/ης προσφέρει έναν πιο ήπιο και ομαδικό χαρακτήρα στον οργανισμό με προτεραιότητα την ισονομία αλλά και την υποστήριξη αδυνάτων μελών, και κυρίως την αντιμετώπιση κάθε μέλους ως μοναδικού και άξιου "συνεργάτη". Όλα αυτά είναι βεβαίως αντίθετα σε σχέση με την κοινωνική πραγματικότητα που διαθέτει το στοιχείο του ανταγωνισμού, όπου πολλές φορές η κατάκτηση ηγετικών θέσεων γίνεται με αθέμιτα μέσα κλπ.

### **B.3.4 Καλές πρακτικές**

Οι καλές πρακτικές αφορούν αφενός τις ενέργειες του ΑιΗ/η σε σχέση με τον χώρο και τα υλικά πράγματα αφετέρου τις πρακτικές που αφορούν την ψυχολογία, την αλληλεπίδραση

και επικοινωνία των ανθρώπων μεταξύ τους αλλά και με τον περιβάλλοντα χώρο στον οποίο βρίσκονται. Σε ότι αφορά το πρώτο, οι ερωτώμενοι επικεντρώθηκαν στον χώρο ενός σχολικού οργανισμού και πως αυτός μπορεί να διαμορφωθεί από τον ΑιΗ/η, επίσης για υλικά και αντικείμενα τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν και με ποιο τρόπο. Σε ότι αφορά τις καλές πρακτικές για τις σχέσεις των ανθρώπων μέσα στη σχολική μονάδα αναφέρθηκαν σε διαθεματικές εφαρμογές (αντικείμενα εκπαίδευσης, μαθήματα και τομείς σε σύνδεση), στην επικοινωνία και συνεργασία, και επίσης στο πως πρέπει να αντιμετωπίζεται, κυρίως από τους μαθητές, ο χώρος του σχολείου στον οποίο ο ΑιΗ/ης έχει επέμβει αισθητικά.

Ο χ1 εξηγεί ότι δίνεται η δυνατότητα από την ΑιΗ μιας «σφαιρικής κατανόησης των γεγονότων, δανείζεται στρατηγικές όπως π.χ. από τον μαθηματικό ποσοτικά χαρακτηριστικά, αλλά αντίστοιχα και από τον ποιητή, τους κανόνες του» ώστε να πράξει. Είναι σημαντικό να επισημάνουμε μια πολύ εύστοχη παρατήρηση που έκανε χ6 αναφερόμενος στο θέμα της εξειδίκευσης με την οποία ο ΑιΗ/ης έχει άμεση σχέση. Είναι πρωτεύουσας σημασίας ο ΑιΗ/ης να ενδιαφέρεται για την συνεργασία με ανθρώπους άλλων ειδικοτήτων και τομέων π.χ. με έναν μουσικό, έναν καλλιτέχνη ή έναν αρχιτέκτονα ή έναν σκηνοθέτη ως συνοδοιπόρο/ους και συνεργάτη/ες. Έναν ειδικό λοιπόν ο οποίος μπορεί να υποστηρίξει και να βοηθάει στην πραγματοποίηση του οράματος του ΑιΗ/η για διεπιστημονική συνεργασία «ο ηγέτης να συνεργάζεται με τους ειδικούς ώστε να έχει υψηλό αισθητικό αποτέλεσμα».

Εφόσον ο ΑιΗ/ης καλλιεργεί την φαντασία, μιλάει για το διαφορετικό, το ανατρεπτικό, με την έννοια του πειραματισμού (βασική λειτουργία της τέχνης) και της ελευθερίας, χωρίς αυστηρά προκαθορισμένα αποτελέσματα αλλά βέβαια με καθορισμένους στόχους, όπου είναι εφικτό, όπως είπε ο χ6 «να μη γνωρίζει ακριβώς πού θα φτάσει». Όπως, για παράδειγμα, σε ένα έργο τέχνης πάνω στο οποίο εργάζεται ο καλλιτέχνης προκύπτουν συνεχώς νέα δεδομένα τα οποία έχει τη δυνατότητα και την ικανότητα να τα αναγνωρίσει και να τα αξιοποιήσει. Αναλόγως και ο ΑιΗ/ης όταν προκύψει το νέο, το οποίο θα γίνει αφορμή για νέα δημιουργία, αντίστοιχα θα ελέγξει πολλές διαφορετικές πλευρές για θέματα που αφορούν την εκπαιδευτική μονάδα στο σύνολό της (χ2, χ3, χ8).

Ο εμπλουτισμός του οργανισμού από την δημιουργική εμπειρία και τις νέες αντιλήψεις των ανθρώπων που συμμετέχουν δίνουν στον οργανισμό ένα στοιχείο προόδου. Ο ΑιΗ/ης όπως ένας συνθέτης, ένας μαέστρος ή ένας σκηνοθέτης, έχει την ικανότητα να συνθέσει τα θετικά στοιχεία, να διακρίνει τις ποιότητες που προκύπτουν και τις αναδεικνύει σε καλές πρακτικές. Ο ΑιΗ/ης έχοντας την εμπειρία της καλλιτεχνικής λειτουργίας έχει την αισθητική σοφία να μεγεθύνει το στοιχείο που εμφανίζεται έστω και τυχαία, το οποίο μπορεί να

προσφέρει και να δημιουργήσει μια νέα συνθήκη μια νέα καλή πρακτική ωφέλιμη στον οργανισμό.

Από την άλλη, χώρος και αντικείμενα μέσα σε αυτόν, δημιουργούν πάντα μια σύνθεση που αφορά τον άνθρωπο που σχετίζεται με αυτό τον χώρο εξωτερικό ή εσωτερικό. Η σχέση των αντικειμένων στον χώρο, η μορφή, τα χρώματα και τα σχήματά τους, λειτουργεί και επικοινωνεί με τους ανθρώπους καθώς σχετίζεται με τις αισθήσεις. Για αυτό, δίνεται από τον ΑιΗ/η ιδιαίτερη σημασία στο πως θα σχεδιάσει και θα υλοποιήσει καλές πρακτικές που αφορούν χώρο και αντικείμενα σε σχέση με την αισθητική αλλά και την πρακτική χρήση. Όπως ανέφεραν οι 8 στους 13 ερωτώμενους, τα παραπάνω αποτελούν αισθητικά στοιχεία μείζονος σημασίας, ώστε ο άνθρωπος να αισθανθεί όμορφα, να νιώσει θαλπωρή σε ένα χώρο φιλικό. Ο ΑιΗ/ης επιμελείται αισθητικά και η σύνθεση που προκύπτει επικοινωνεί με όλους.

Ο χ9 επίσης πρόσθεσε και ένα σημαντικό στοιχείο καλής πρακτικής *«Αξιοποιώντας έργα τέχνης θα ενεργοποιήσουν τις αισθήσεις μας, θα μας κάνουν να παρατηρήσουμε και να ακούσουμε. Ο ΑιΗ/ης θα λάβει υπόψη του όταν θα πραγματοποιήσει μία παρουσίαση, αν θα κυριαρχούν έντονα ή όχι χρώματα, με πολλές ή όχι εικόνες»* σημαντικά στοιχεία επικοινωνίας αλλά και ανάπτυξης συναισθηματικής αντίληψης και νοημοσύνης δίνοντας σημασία στην χωροταξική αρμονία. Στο ίδιο πλαίσιο ο χ10 έφερε παράδειγμα την οργάνωση *«αισθητικά έργων γιορτών στο σχολείο»*. Σε μια εκδήλωση, αισθητική θα έχει ο τρόπος πού θα γίνει ένα κάλεσμα-πρόσκληση. Με αισθητική θα σχεδιαστεί η είσοδος του χώρου, το κέρασμα, ο τρόπος ντυσίματος, το κλείσιμο μιας εκδήλωσης, (χ6, χ8, χ11, χ12, χ13). Ο χ10 ανέφερε ότι πάντα έχει στο μυαλό του ότι *«πρέπει να διαμορφώνεται ο χώρος ανάλογα με τις ανάγκες, τη χρήση και το σκοπό»*. Ανέφερε ότι π.χ. σε μία εκδήλωση, θα προσέφερε καφέ, δώρα, θα είχε βίντεο, ένα καλό ηχοσύστημα και θα εξέθετε κάποιες ζωγραφίες από τα παιδιά». Ακόμη και στην υλοποίηση από τον ΑιΗ/η πρακτικών στον οργανισμό όπως π.χ. μέσω ιστοσελίδας, e-mail, αφίσας κτλ. υπάρχει ως κυρίαρχη η αισθητική.

Η σωστή επικοινωνία στον σχολικό οργανισμό σχετίζεται με τις εικόνες, με το χωροχρόνο, με το ρυθμό, εντός των οποίων υπάρχουν και λειτουργούν, ο εκπαιδευτικός, ο μαθητής, κλπ. Ο ΑιΗ/ης *«αισθάνεται τις ανάγκες τους, τους ενθαρρύνει, πάντα στο πλαίσιο των κανόνων»* όπως ανέφερε ο χ12 για να υπάρχουν αρμονικά σε αυτό το πλαίσιο, στο βαθμό που μπορεί να πραγματοποιηθεί κι όσο αυτό είναι εφικτό,

Ο χώρος και ο χρόνος λειτουργεί θεραπευτικά στον άνθρωπο εφόσον η αισθητική λειτουργεί. Σ' έναν εκπαιδευτικό οργανισμό είναι σημαντικό να μπορεί να "συγκεντρώνεται" κανείς, να συγκεντρώνει την σκέψη του και κατ' επέκταση να απολαμβάνει και να χαίρεται

τόσο ο εκπαιδευτικός όσο και ο μαθητής την εκπαιδευτική διαδικασία. Η λειτουργία της αισθητικής βοηθά πολύ στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

Αναφέρθηκαν πολλά παραδείγματα καλών πρακτικών από τους ερωτώμενους, όπως για παράδειγμα, το να δίνεται προσοχή στον τρόπο που θα μπουν τα χρώματα στο χώρο του σχολείου, πώς θα διαμορφωθεί ο χώρος, ο κήπος, ο φωτισμός, η μουσική στο διάδρομο ή και σε άλλους χώρους, να υπάρχουν σωστά εξοπλισμένα εργαστήρια εικαστικών, μουσικής, χορωδίας, θεάτρου, τεχνολογίας, άλλο παράδειγμα που μας είπαν αφορούσε το «όνομα αίθουσας» με αντίστοιχο συμβολισμό σε κάθε πόρτα κ.α. (χ7, χ9, χ10, χ11).

Είναι χρήσιμο να υπάρχουν έργα τέχνης στους χώρους, με αναφορά σε διαφορετικές τεχνοτροπίες, π.χ. βυζαντινές εικόνες (Χριστός Παντοκράτωρ, Μονή Σινά) ή ακόμα αντίγραφα ανάγλυφων και γλυπτών της αρχαίας Ελλάδας. Επίσης σύγχρονες μορφές έργων τέχνης: videoart, ψηφιακές μορφές τέχνης κτλ. (χ6).

Όλα αυτά με σκοπό την ανάπτυξη της βιωματικής μάθησης μέσω των τεχνών,.

Η αποτελεσματικότητα αυτών των παραδειγμάτων δεν εξαντλείται μόνο στην εκπαιδευτική διαδικασία και τους παιδαγωγικούς στόχους αλλά σχετίζεται και με την ψυχολογία και την καλή διάθεση των ανθρώπων του σχολικού οργανισμού. Όλα αυτά «πιθανόν να βοηθήσουν στην ένταση, αποφορτίζουν τις εντάσεις, βοηθούν στο να μειώνεται η φωνή, και οι απότομες συμπεριφορές» παρατήρησε πολύ καιρία ο χ9.

Ο χ13 ανέφερε στοιχεία όπως «καθαριότητα, ποιότητα χώρου π.χ. κουρτίνες, δημιουργία καλού κλίματος ώστε ο υφιστάμενος να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει δίχως να του το λέει κάποιος ανώτερος του το τι καθήκοντα έχει, περίπατος και επαφή με τη φύση ώστε κατόπιν να πραγματοποιούνται παρουσιάσεις ανατροφοδότησης για να γίνει αντιληπτό πως μπορούν να προστατέψουν τους δημόσιους χώρους και να βελτιώσουν την κοινωνική τους συνείδηση και την υπευθυνότητα τους».

Η εργασιακή συνείδηση και κατ'επέκταση η κοινωνική συνείδηση που αναφέρει ο χ13 προκύπτει από την «δημιουργία ενός κλίματος μιας ατμόσφαιρας οικογενειακής», μια σχέση που αναπτύσσει και εμπνέει ο ΑιΗ/ης «όχι σχέση γραφείου και εταιρείας αλλά δημιουργία φιλικής προσέγγισης» (χ6,χ9).

Μία ακόμη καλή πρακτική ΑιΗ στον σχολικό οργανισμό είναι η προσοχή και εφαρμογή των στόχων των Αναλυτικών Προγραμμάτων τα οποία πρέπει να εμπλουτίζονται και με άλλες δραστηριότητες, π.χ. να γίνονται επισκέψεις σε χώρους τέχνης, σε εργαστήρια καλλιτεχνών, σε αρχαιολογικά, λαογραφικά αλλά και σύγχρονα μουσεία, συναντήσεις με όλες τις μορφές τέχνης κλπ. Μετά την επίσκεψη σε ένα χώρο τέχνης να συνεχίζεται η αισθητική εμπειρία με μια δημιουργία εντός του σχολείου (χ9). Επίσης πρέπει να

εμπλουτίζονται τα Α/Π και με δραστηριότητες με επιμέρους στόχους, τους οποίους ο ΑιΗ/ης μπορεί να ορίσει από κοινού με τους μαθητές, δίνοντας π.χ. πρωτοβουλία να αποφασίσει μια ομάδα μαθητών. Μπορούν να αναπτυχθούν συνεργασίες μεταξύ μαθημάτων ώστε να αναπτυχθεί η σχέση σκέψης και δημιουργίας (χ6). Ταυτόχρονα ο ΑιΗ/ης δημιουργεί και ένα "άνοιγμα" και προς τις επιστήμες, προσφέροντας την δυνατότητα για πολυεπιστημονική - διεπιστημονική - διαθεματική προσέγγιση σε σχέση με άλλους τομείς γνώσης για έναν εμπλουτισμό της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Άλλα παραδείγματα τέτοιων πρακτικών που κατέθεσαν οι ερωτώμενοι αφορούν π.χ. σχεδιασμό εγχειριδίου, προβολή όσων προσφέρουν καινοτομίες, όσων έχουν μεγάλη αγάπη και πάθος με το αντικείμενο τους, επιμόρφωση και προτάσεις για καλλιέργεια των γονέων, βιωματικά σεμινάρια, εκπομπές στην τηλεόραση, επισκέψεις σε χώρους τέχνης (χ6, χ12).

## Γ. Συμπεράσματα

Επιβεβαιώνοντας την αρχική μας υπόθεση, από την έρευνα προέκυψε ότι υπάρχει η σύνδεση της Ηγεσίας με την Αισθητική και την δημιουργική διαδικασία της Τέχνης. Είναι απαραίτητη βεβαίως μία διαπίστωση: δεν εντοπίστηκε καμία αναφορά του όρου και των χαρακτηριστικών καθώς και των καλών πρακτικών εφαρμογής της ΑιΗ στην ελληνική βιβλιογραφία. Γενικά δεν υπήρχαν αναφορές στην βιβλιογραφία οι οποίες να αφορούσαν την Αισθητική και την Τέχνη σαν στοιχεία κάποιου στυλ ηγεσίας. Αντίθετα στηριχθήκαμε στην ξενόγλωσση αρθρογραφία και βιβλιογραφία κυρίως στην Αγγλική γλώσσα. Αυτό αποτέλεσε ένα πρόβλημα το οποίο κυρίως φάνηκε κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων διότι δεν μπορούσαμε να παραπέμψουμε σε κάποια βιβλιογραφία τους ερωτώμενους ή και οι ίδιοι οι ερωτώμενοι στην πλειονότητα τους άκουγαν για πρώτη φορά τον όρο ΑιΗ.

Η πρόθεση μας ήταν να παρατηρήσουμε και να διαπιστώσουμε πως μπορεί να γίνει αντιληπτή η ΑιΗ κυρίως σε δημοσίους εκπαιδευτικούς οργανισμούς στην Ελλάδα αλλά και μέσω της δικής μας πρότασης, παρουσίασης και παρότρυνσης να επισημάνουμε, δίνοντας την ευκαιρία σε ανθρώπους που μετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία, την χρησιμότητα αλλά και την καινοτομία στην εφαρμογή της ΑιΗ.

Θέλαμε να γνωρίσουν την ΑιΗ, και να συσχετίσουν με την ΑιΗ πρακτικές που εφαρμόζουν στην εκπαιδευτική διαδικασία. Ή αντίθετα, πως συνδυάζονται με τα χαρακτηριστικά της ΑιΗ αισθητικές πρακτικές ή καλλιτεχνικές δημιουργίες ή γενικά ενασχολήσεις με την Τέχνη.

Μέσα από αυτή τη διαδικασία έγινε αντιληπτή τόσο η ΑιΗ ως έννοια όσο και η χρησιμότητά της εντός κι εκτός του οργανισμού, μέσα από την ανάδειξη της ποιότητας, της ομορφιάς, της αισθητικής διαμόρφωσης του χώρου και εν τέλει μέσα από την όλη στάση και συμπεριφορά ενός ΑιΗ/η. Στάση που προωθεί την ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων (συνεργάτες, μαθητές, εκπαιδευτικούς, γονείς κ.λπ.), αλλά και συσχέτισης των τελευταίων με τον υλικό κόσμο (χώροι, αντικείμενα, έργα τέχνης κ.ο.κ.).

Οι ερωτώμενοι κατανόησαν ότι καλλιεργεί την εξωστρέφεια του εκπαιδευτικού οργανισμού-σχολείου, την επικοινωνία και την συνεργασία, την φαντασία, συνθέτει κουλτούρα και πολιτισμό, μεταφέρει ηθικές αξίες και δημιουργεί την πολιτιστική ταυτότητα



του τόπου. Εμπλουτίζεται ο οργανισμός από την δημιουργική εμπειρία και νέες αντιλήψεις. Προτείνει μια οργανωτική αισθητική στην κοινωνία γενικότερα. Έγινε προσπάθεια από όλους τους ερωτώμενους να ισορροπήσουν μεταξύ των εννοιών της Αισθητικής και της Ηγεσίας. Υπήρχε δυσκολία εμβάθυνσης στις έννοιες από αρκετούς και οι απαντήσεις που δόθηκαν αφορούσαν περισσότερο, ή την Αισθητική ή την Διοίκηση-Ηγεσία. Πολλές φορές έπρεπε να παρέμβουμε ώστε να μην ξεφεύγουμε από το θέμα της έρευνάς μας. Οι 6 από τους 13 ερωτώμενους που είχαν άμεση επαφή με την τέχνη, έδιναν μεγαλύτερο βάρος στην αισθητική και τη δημιουργία, (σημαντικά για την έρευνά μας), θα θέλαμε όμως περισσότερα συσχετισμούς με την ηγεσία. Κατά ένα μέρος απομακρύνονταν από μία πιο ουσιαστική αντίληψη σύνθεσης των δύο. Συσχέτισαν την ΑιΗ και τα χαρακτηριστικά του ΑιΗ/η, με την έννοια της φάσης οραματισμού, της σύλληψης της νέας ιδέας, της καθοδήγησης, του πειραματισμού, του αυτοσχεδιασμού, της ενεργοποίησης, του ρυθμού, της αρμονίας, της επαφής με το κοινό, της σχέσης αισθητικής και ποιότητας, την λειτουργία του ΑιΗ/η σαν μεσολαβητής ανάμεσα στην θεωρία και την πράξη, ανάμεσα στην αισθητική και την εφαρμογή της.

Δύο από τους ερωτώμενους κατάφεραν να ισορροπήσουν ανάμεσα σ' αυτές τις δύο έννοιες, της Αισθητικής και της Ηγεσίας της εκπαίδευσης. Ίσως είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η θέση εργασίας τους είχε σχέση με την ηγεσία του οργανισμού τους, ο ένας είχε σπουδές στην ιστορία της τέχνης και ο άλλος είχε καλλιεργήσει τον εαυτό του σε σχέση με την τέχνη.

Από την άλλη μεριά οι 6 από τους 13 ερωτώμενους οι οποίοι δεν σχετίζονται με την τέχνη έδωσαν περισσότερο βάρος σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ΑιΗ/η, όπως η ευγένεια, η συναισθηματική νοημοσύνη και ενσυναίσθηση, η καλοσύνη, η χαρά, το χιούμορ και σε στοιχεία που αφορούσαν τις διαδικασίες εύρυθμης λειτουργίας και κανόνων. Επίσης εστίασαν στην ομορφιά του περιβάλλοντος χώρου, των αντικειμένων αλλά σε τρόπους διευθέτησης των υποχρεώσεων και σε καλές πρακτικές που αφορούσαν τον εξοπλισμό της εκπαιδευτικής μονάδας.

Μπορούμε να πούμε ότι ενώ δεν υπήρχε καμία πληροφορία και γνώση για την ΑιΗ, παρόλα αυτά, όλοι αισθάνθηκαν ότι πρόκειται για κάτι το οποίο, εφόσον σχετίζεται με τις αισθήσεις και την τέχνη, θα έχει μέσα του ποιότητα, αξία, βοηθά στην αποδοτικότητα, και σίγουρα την έννοια του “ωραίου” το οποίο είναι πολύτιμο για κάθε άνθρωπο και πολιτισμό.

Υπήρξαν βεβαίως και οι περιπτώσεις που οι ερωτώμενοι λόγω της προσωπικής τους καλλιέργειας, της καλής γνώσης της έννοιας της ηγεσίας αλλά και ενδιαφερόντων τους σε ότι αφορά την αισθητική και την τέχνη, μπόρεσαν να διεισδύσουν πιο εύκολα στο συσχετισμό

αισθητικής και ηγεσίας και να εμβαθύνουν πολύ, ώστε να προκύψει και εκ των υστέρων μία πολύ καλή συζήτηση για τα θέματα των ερωτήσεων της συνέντευξης δείχνοντας ενδιαφέρον για την ΑιΗ.

Υπήρξε δυσκολία να προχωρήσει η σκέψη μερικών, αλλά τελικά ανταποκρίθηκαν μετά από δική μας εστίαση, στην συσχέτιση της δημιουργικής διαδικασίας της τέχνης με την καλλιέργεια, μέσω αυτής, του εαυτού, ώστε να εμπλουτιστεί ο ηγετικός ρόλος στον σχολικό οργανισμό.

Μια κοινή διαπίστωση αφορούσε την δυνατότητα του ΑιΗ/η να χειρίζεται μορφωτικά καθώς και ψυχοκοινωνικά θέματα και να διαθέτει πολύ καλή επικοινωνία.

Επισημάνθηκε το χαρακτηριστικό της αφοσίωσης στο εκπαιδευτικό έργο από μία προσωπικότητα προσιτή, οικεία και με κατανόηση, ένα πιο ανθρώπινο προφίλ, με συναίσθηση και ενσυναίσθηση, επικοινωνιακό, συμμετοχικό, που κατανοεί τους ανθρώπους και τα προβλήματα τους, με ικανότητα κριτικής σκέψης, ευελιξίας στην αντιμετώπιση προβλημάτων και με έντονη την αυτοκριτική και τον σεβασμό.

Οι 8 στους 10 ενώ δυσκολεύτηκαν να σκεφτούν καλές πρακτικές, παρόλα αυτά μέσα από συζήτηση και κάποια βοήθεια από εμάς, προσέγγισαν τον τρόπο εφαρμογής της ΑιΗ. Επίσης, όλοι αναφέρθηκαν στις προϋποθέσεις που πρέπει να υπάρξουν για την καλή εφαρμογή της.

Μας έκανε εντύπωση και πρέπει να αναφερθεί ότι υπήρξε γενικά μία στερεοτυπική εικόνα για την έννοια και τον όρο "ηγέτης", η οποία περιγράφει έναν ρόλο εξουσίας με εγωκεντρισμό και κύριο στοιχείο την ισχύ, που ενδιαφέρεται για το προσωπικό συμφέρον ή το συμφέρον μιας συγκεκριμένης ομάδας. Παρατηρήσαμε δε μία λεκτική αλλά και σωματική αντίδραση όταν αναφέραμε για πρώτη φορά αυτό τον όρο.

Αυτό επίσης που πρέπει να τονίσουμε και να προσέξουμε είναι το γεγονός ότι όλοι οι ερωτώμενοι, πλην ενός, δεν ανέφεραν, όπως περιμέναμε, την σχέση της πνευματικότητας με την τέχνη, της πνευματικότητας με την εκπαιδευτική διαδικασία αλλά και της πνευματικότητας με τη δημιουργία. Παρότι μας μίλησαν για προσωπικές τους επιδιώξεις, γνώσεις, εμπειρίες, σπουδές, αποσιώπησαν την "πνευματικότητα" ως προσωπική αναζήτηση ενός νοήματος, στην ουσία, την σχέση τους με το ιερό και την μεταφυσική που νοηματοδοτεί την προσωπικότητα και το έργο του ανθρώπου.

### **Θέματα για περαιτέρω γενική και ειδική έρευνα**

Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων και βασισμένοι στο θεωρητικό σκέλος της παρούσης εργασίας, προκύπτουν θέματα που μπορούν να διερευνηθούν στο μέλλον .

- Η λειτουργία της ΑιΗ σε ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς
- Έρευνα / Μελέτη Περίπτωσης εφαρμογής της ΑιΗ και του ΑιΗ/η
- Οργάνωση μεθοδολογίας για την εφαρμογή της ΑιΗ (εξειδίκευση ανάλογα με τον οργανισμό)
  - ΑιΗ και οικονομία
  - ΑιΗ και ψυχολογία
  - ΑιΗ και ορθόδοξη πνευματικότητα
  - ΑιΗ και αστικό περιβάλλον
  - Σύγκριση ΑιΗ με άλλα στυλ ηγεσίας
  - Ο ρόλος του ΑιΗ/η στην λήψη αποφάσεων σε έναν οργανισμό
  - Ο ρόλος του ΑιΗ/η σε σχέση με την ψηφιακή τεχνολογία
  - Τρόποι αντιμετώπισης προβλημάτων και οργάνωση με βάση την ΑιΗ και την Τέχνη

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Εισαγωγικό σημείωμα

Υπάρχει ένα μεγάλο περιθώριο εννοιολογικής επανεξέτασης του φαινομένου της ηγεσίας ώστε να προταθεί ένα διαφορετικό πλαίσιο προσέγγισης της ηγετικής ταυτότητας και αυτό βρίσκεται στο χώρο της Αισθητικής.

Στη συγκεκριμένη έρευνα εξετάζουμε το πώς η αισθητική μπορεί να συμπληρώσει και να προσφέρει μια νέα προοπτική στην ηγεσία, ώστε αυτή όχι μόνο να αντιμετωπίσει ζητήματα με ένα "νέο βλέμμα" οργάνωσης, βελτίωσης κ.α. αλλά μέσω της αισθητικής αντίληψης, γλώσσας και συνείδησης να ενστερνισθεί μία οργανωτική αισθητική ιδιαίτερα αποτελεσματική, εμπνευσμένη από την γλώσσα της Τέχνης και εστιασμένη, με πραγματικό ενδιαφέρον, στον ανθρώπινο παράγοντα.

Άλλωστε η λέξη "αίσθητό" δηλώνει αυτό που γίνεται αντιληπτό με τις αισθήσεις και "αίσθητικό" αυτό που είναι κατάλληλο για αντίληψη ή αίσθηση.

Η "Αΐσθησις" χαρακτηρίζει τις εντυπώσεις και τα συναισθήματα που προκαλούνται μέσω των αισθητηρίων οργάνων (ακοή, όραση, όσφρηση, αφή, γεύση). Υπογραμμίζει την ανθρώπινη γνώση-δράση μέσω των αισθήσεων, η οποία λαμβάνει χώρα από τις αντιληπτικές αισθητηριακές ικανότητες στην αλληλεπίδραση ανάμεσα στον άνθρωπο και ένα γεγονός ή αντικείμενο. Από αυτήν την επικοινωνία προκύπτει το "αισθητικό νόημα" που συναντάμε στην καθημερινή μας ζωή, στο χώρο που ζούμε, στην σκέψη μας, είναι η αντίληψή μας για τον κόσμο και όχι μόνο η λογική παράσταση ή αναπαράστασή του. Π.χ. στο σπίτι μας δεν καταλαβαίνουμε μόνο το σχήμα του, τις γραμμές ή τις φόρμες, την κλίμακα, τα χρώματα και τους τόνους τους (η εικαστική γλώσσα) αλλά αντιλαμβανόμαστε το "κατοικείν", την ζωή που γεμίζει αυτό το αρεστό, επιθυμητό, ωραίο, κατά την υποκειμενική μας αντίληψη και διάθεση, σχήμα (αισθητική συνείδηση). Είναι φανερό ότι χρησιμοποιώντας την αισθητική κρίση και τον λογικό συλλογισμό προκύπτουν οι συμπεριφορές, οι σκέψεις, τα συναισθήματα και οι πράξεις.

Αν μιλώντας για Ηγεσία εννοούμε το όραμα, το πάθος για την αναζήτηση νέων δρόμων, το προσωπικό χάρισμα, και το ότι βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην διανοητική και ορθολογική κατανόηση της δομής ενός οργανισμού, η Αισθητική Ηγεσία διευρύνει τη θεωρία και πράξη, το πεδίο αντίληψης και τις επιλογές της δράσης ενός ηγέτη με την αισθητική συνείδηση και κρίση που προκύπτει από την μορφολογία των ανθρωπίνων σχέσεων, την

δραστηριότητα του σώματος και των αισθήσεων, την μνήμη και την εμπειρία-ιστορία, τις εικόνες, την μελέτη και κατανόηση της Τέχνης και της γλώσσας της.

Στην έρευνα για την αισθητική διάσταση της ηγεσίας και των οργανισμών, σκοπός είναι να διερευνηθεί η προοπτική εφαρμογής της ταυτότητας της Αισθητικής Ηγεσίας, το "πως" μπορεί να λειτουργεί και "τι" αλλάζει στο να γίνει αποτελεσματικότερη και ουσιαστικότερη, "πως και "τι" λειτουργεί αισθητικά, σε "τι" βοηθάει η αισθητική γνώση και αντίληψη σε σχέση με την ενσυναίσθηση και την συναισθηματική νοημοσύνη, "πως" η Αισθητική Ηγεσία επικοινωνεί με τον άνθρωπο. Για να απαντηθούν αυτά τα ερωτήματα, στον βαθμό που είναι εφικτό σε κάθε οργανισμό (Εκπαίδευση, πολιτιστικούς φορείς, επιχειρήσεις, κλπ), είναι αναγκαίο να εξεταστούν οι προϋποθέσεις εκείνες που επιτρέπουν στον ηγέτη και την αισθητική του να λειτουργούν όχι μόνο με σκοπό την προσαρμογή αλλά κυρίως την "ευαίσθητη" δράση μιας κυρίαρχης συνείδησης που πηγάζει από την αισθητική θεώρηση του κόσμου, έλκεται από την κατεξοχήν έκφραση του ανθρώπου, την Τέχνη, και έχει ως βάση οργάνωσης και δημιουργίας την διαμόρφωση ικανών αλλά και επιτυχημένων, "όμορφων" (=με ωραία μορφή) ανθρωπίνων σχέσεων, συν-ύπαρξης και συν-εργασίας.

Η αισθητική ηγεσία και η Τέχνη έχουν πολλούς κοινούς τόπους και συναντιώνται σε πολλά σημεία τα οποία είναι θεμελιακά και για την ηγεσία και για την Τέχνη.

Η αισθητική καλλιέργεια λοιπόν, η οποία στους ηγέτες που αφοσιώνονται στη βαθιά αλλαγή του εαυτού τους και των οργανισμών τους, αποτελεί ένα από τα κυρίαρχα πεδία ενδιαφέροντος και εκπαίδευσης, επιτυγχάνεται όχι μόνο με την επαφή με την Τέχνη, αλλά και με τη συνεχή ενασχόληση με το "σκοπό" της Τέχνης που είναι να κατανοεί, να δημιουργεί και να αναπαριστά, όχι την εξωτερική εμφάνιση των πραγμάτων αλλά την εσωτερική σημασία τους, το εσώτερό τους νόημα.

Ιωάννα Καρίδα

## .Ερωτηματολόγιο συνέντευξης

1. Κατά τη γνώμη σας ποια είναι τα επιπλέον γενικά στοιχεία που μπορεί να προσφέρει σε έναν οργανισμό ένας Αισθητικός Ηγέτης (ΑιΗ) σε σχέση με έναν συμβατικό ηγέτη;

2. Πρόκειται να οργανώσετε ένα σύνολο μαθητών/Εκπαιδευτικών/ εργαζομένων σε μία νέα δραστηριότητα ως ομάδα και να τους εντάξετε σε μία αίθουσα/χώρο εργασίας.

Τι λαμβάνετε υπόψη α) σε ότι αφορά την οργάνωση τους και β) σε ότι αφορά την κατανόηση των συναισθημάτων, της διάθεσής τους και των σχέσεων τους ως ομάδα;

3. Ποια προβλήματα και ποιες δυσκολίες αντιμετωπίζει ο ΑιΗ σε έναν οργανισμό;  
Δώστε δύο παραδείγματα.

4. Με ποιο τρόπο η Αισθητική Ηγεσία μπορεί να βοηθήσει:

την ανάπτυξη της κριτικής σκέψης,

στην καλύτερη παρατήρηση,

την κατανόηση της αισθητικής και των έργων τέχνης,

την κατανόηση της γλώσσας του σώματος;

5. Ποιες είναι οι προσδοκίες που έχουν οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό από τον ΑιΗ;  
Ποιες είναι οι προσδοκίες που έχει ο ΑιΗ από τον εαυτό του;

6. Τι προτείνει-συμπληρώνει και πώς παρεμβαίνει ο ΑιΗ σε μια εκπαιδευτική διαδικασία επιμόρφωσης;

7. Δώστε δύο παραδείγματα επιτυχημένων-καλών πρακτικών Αισθητικής Ηγεσίας που εσείς έχετε εφαρμόσει:

α) στο χώρο εργασίας, β) στις σχέσεις σας με τους συναδέλφους;

8. Γνωρίζετε πως η ΑιΗ μπορεί να συνδέεται με την δημιουργική διαδικασία της τέχνης;

Δώστε παραδείγματα.

Δείτε στο video την καλλιτεχνική έκφραση και κάντε το συσχετισμό με την πρακτική της Αισθητικής Ηγεσίας. Υπάρχουν κοινά στοιχεία και ποια είναι αυτά ;



9. Ένας ΑιΗ "βρίσκεται" ανάμεσα στον Απόλλωνα και τον Διόνυσο!

Ποια στοιχεία θα παίρνατε ως ΑιΗ από τους δύο θεούς;

Πώς θα τα συνδυάζατε στην καθημερινή πρακτική εφαρμογή της Αισθητικής Ηγεσίας;

10. Μπορεί η ΑιΗ να βρει πεδίο δράσης και να υιοθετηθεί ως αποτελεσματικός, βελτιωτικός και οργανωτικός τρόπος ηγεσίας στην ελληνική πραγματικότητα. Ποιες είναι οι προϋποθέσεις και ποια τα στοιχεία που θα οδηγήσουν σε μία καλή εφαρμογή στη ελληνική εκπαίδευση;

11. Μπορείτε να αναφέρετε παραδείγματα αισθητικών ηγετών οι οποίοι σας έχουν εμπνεύσει;

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

- Cheney, G. (2011). “Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices”, Long Grove, IL: Waveland Press
- Davis, F. (1992). “Fashion, Culture and Identity”, Chicago: University of Chicago Press
- Dunphy, D., & Stace, D. (1993). "*The strategic management of corporate change*", Human Relations, 46(8), 905–920
- Duke, D. L. (1986). "*The aesthetics of leadership*". *Educational Administration Quarterly*, 22(1), 7-27.
- Drutt M., Malevich K., (2003). "*Suprematism*", New York, The Guggenheim Museum
- English, F., Ehrich L., (2020). "Re-Examining the Philosopher's Stone of Leadership", *International Journal of Educational Management*, v34 n4 p653-663
- English, F., Ehrich L., (2020). "Leading beautifully": A phoenix arises in new research in educational leadership, *Leading and Managing*, 26(1), pp. 16-22.  
<https://eprints.qut.edu.au/206418/>
- Frascardi, M. (2011). *Eleven Exercises in the Art of Architectural Drawing*, Routledge
- Gagliardi, P.(1996). "*Exploring the Aesthetic Side of Organisational life*", in S.R. Clegg, C. Hardy and W. Nord (eds) *Handbook of Organizational Studies*, London: Sage
- Hancock, P. (2005). “Uncovering the Semiotic in Organizational Aesthetics”, *Sage* 12(1): 29- 50
- Hansen H., Ropo, A., Saue,r E., (2007). Aesthetic leadership, *The Leadership Quarterly* 18 544–560
- Hatch M.J., Kostera M. & Kozminski A., (2004). "*The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*", publ. Wiley-Blackwell
- Holladay, S. J., Coombs, W. T. (1993). “Communication visions: An exploration of the role of delivery in the creation of leader charisma”, *Management Communication Quarterly*, 6, pp.405-427
- Houston, P. D. - Sokolow, S. (2006). "*The Spiritual Dimension of Leadership: 8 key Principles to, Leading More Effectively, Thousand Oaks*", CA: Corwin Press



Hoon Song, J., Kolb, J. A., Hee Lee, U., & Kyoung Kim, H. (2012). Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: Mediating effects of employees' work engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 65–101.

Keyton, J. (2011). "Communication and organizational culture: A key to understanding work experience", Thousand Oaks, CA: Sage

Kneen, J. (2011). "Essential skills: Essential speaking and listening skills", New York, NY: Oxford University Press

Korac-Kakabadse, N., Kouzmin A., Kakabadse A., (2002). Spirituality and leadership praxis, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17 No. 3, pp. 165-182.  
<https://doi.org/10.1108/02683940210423079>

Lindqvist, K. "Eros and Apollo: The curator as pas-de-deux leader", Växjö University, In: *Aesthetic leadership: Managing fields of flow in art and business*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2007, p. 195-210

Lynch, K. (1977). *Growing up in Cities*, Massachusetts: The M.I.T. Press

Malandro, L., Barker, L., Barker, D. (1989). "*Nonverbal Communication*", 2nd Edition, New York: McGraw Hill

Meisiek, S. & Barry, D. (2014). "*The science of making management an art*" *Scandinavian Journal of Management*, Elsevier, vol. 30(1), pages 134-141.

Nicolaidis, K. (1969). "*The Natural Way to Draw, A Working Plan for Art Study*", Houghton Mifflin Company Boston

Polat, S. and Öztoprak-Kavak, Z. (2011). "*Aesthetic leadership (AL): Development and implementation of aesthetic leadership scale (ALS) of the school directors*", Department of Elementary Education, Education Faculty, Kocaeli University, 41300 Izmit-Kocaeli, Turkey.

Ramirez, R. (2005). The aesthetics of cooperation. *European Management Review*, 2.28– 35.

Ramirez, R. (1987). *Towards an aesthetic theory of social organization*. Unpublished doctoral dissertation. Social Systems Science Department. Philadelphia: The Wharton School, University of Pennsylvania.

Rohane, K. P. (1992). Behavior-based design concepts for comprehensive school playgrounds: a review of playground design evolution. Στο M. Matthews, *Making Sense of Place: Children's Understanding of Large Scale Environments*, σ. 222. Herdfordshire: Harvester Wheatsheaf.

Ropo, A., Parviainen, J. & Koivunen, N. (2002). Aesthetics in leadership. From absent bodies to social bodily presence. In Meindl, J. & Parry, K. (Eds.). *Grounding leadership theory and research: Issues and perspectives*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.

Ropo, A. (2007). Aesthetic leadership knowledge production and consumption, [https://www.researchgate.net/publication/222691759\\_Aesthetic\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/222691759_Aesthetic_Leadership)

Strati, A. (1999). *"Organization and Aesthetics"*, Sage Publications

Strati, A. (1999). "Organization and Aesthetics, London, Sage (Estetica e organizzazione, Mondadori, Milano, 2007)

Strati, A. (2004). *"L'analisi organizzativa. Paradigmi e metodi"*, Carocci, Roma.

Strati, A. (2007). *"La ricerca qualitativa nelle organizzazioni. La dimensione estetica"*, Carocci, Roma

Strati, A. (2007). *"Behind the scenes": qualitative research on the aesthetic dimension of the organization"*, published in: *Quality research in an organization, The aesthetic dimension*, Edited by Antonios Strati, Publisher Carocci

Strati, A. (2009). *"Organizational Aesthetics Research"*, in D. Buchanan, A. Bryman (eds.), *Handbook of Organizational Research Methods*, Sage, London

Strati, A. (2000). *"The aesthetic approach in organization studies"*. In Linstead, S. and Hopfl, H. (eds), *The Aesthetics of Organization*, pp .13-34, Sage Publications

Strati, A. (2018). "Organizational Theory and Aesthetic Philosophies", Routledge

Taylor, S., Hansen, H. (2005). "Finding form: Looking at the field of organizational aesthetics", *Journal of Management Studies*, 42 (6), pp. 1210-31

Springborg, C. (2010). *"Leadership as art - leaders coming to their senses"*, <https://doi.org/10.1177/1742715010368766>

Schwarz, R., Davidson, A., Carlson, P., & McKinney, S. (2005). *The skilled facilitator fieldbook: Tips, tools, and tested methods for consultants, facilitators, trainers, and coaches*. San Francisco: Jossey-Bass.

Taylor, S. (2013). What is Organizational Aesthetics?, *Organizational Aesthetics*, Vol.2, No. 1

Taylor, S. (2012). *Leadership craft, leadership art*. New York: Palgrave Macmillan

Woodward, J. B. Colin, F. (2010). "Developing the artist-leader" First Published August 13, Other, <https://doi.org/10.1177/1742715010368768>

Yukl, G. (1989). *"Leadership in organizations"*, Prentice Hall International Editions

Zeki S., Romaya J. P., Benincasa D. M. T., Atiyah M. (2014). " *The experience of mathematical beauty and its neural correlates*", *Frontiers in Human Neuroscience*, Published online 2014 Feb 13. doi: 10.3389/fnhum.2014.00068

## **ΒΙΒΛΙΑ ΜΕΤΑΦΡΑΣΜΕΝΑ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ / ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Adorno, T. (2000) "*Αισθητική θεωρία (Aesthetische Theorie)*" μετ. Αναγνώστου, Λ. εκδ. Αλεξάνδρεια
- Beardsley, M. (1989). "*Ιστορία των αισθητικών θεωριών*", εκδ. Νεφέλη
- Chapman, L. (1993). "*Διδακτική της τέχνης. Προσεγγίσεις στην καλλιτεχνική αγωγή*". Αθήνα, εκδ. Νεφέλη
- Croce, B. (1976). "*Κείμενα αισθητικής, ιστοριογραφίας*", μετ. - πρόλ. - σημ. Κώστα Ε. Λασσιθιωτάκη. Αθήνα : Δωδώνη
- Eco, U. (2004). *Ιστορία της ομορφιάς*, εκδ. Καστανιώτης
- Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. (2002). "*Ο νέος ηγέτης : η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*", Ελληνικά Γράμματα
- Goleman, D. (2012). "*Κοινωνική νοημοσύνη, Η νέα επιστήμη των ανθρώπινων σχέσεων*", εκδ. Πεδίο
- Goleman, D. (2011). "*Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*", εκδ. Πεδίο
- Heidegger, M. (1986) *Η προέλευση του έργου τέχνης*, εκδ. Δωδώνη
- Horkheimer, M. Adorno, T. (1986). "*Η διαλεκτική του διαφωτισμού*", μετ. Ζήση Σαρίκα, εκδ. Ύψιλον
- Marcuse, H. (1981). "*Έρως και Πολιτισμός*" μετ. Ι. Αρζόγλου. Αθήνα: εκδ. Κάλβος
- Marcuse, H. (1998). "*Η αισθητική Διάσταση*", μετ. Β. Τομανάς. Σκόπελος: εκδ. Νησίδες
- Kandinski, W. (1981). "*Για το πνευματικό στην τέχνη (Über das Geistige in der Kunst)*". μετ. Παράσχης Μ. Αθήνα: Νεφέλη
- Kandinsky, W. (1986). "*Τέχνη και καλλιτέχνες*", εκδ. Νεφέλη
- Kandinsky, W. (1996). *Σημείο -Γραμμή -Επίπεδο:συμβολή στην ανάλυση ζωγραφικών στοιχείων*, εκδ. Δωδώνη
- Kant, I. (2000). "*Η κριτική της Κριτικής Ικανότητας*", μετ. Τασάκος Χ. Αθήνα: εκδ. Printa

- Kant, I. (2004). "*Κριτική της κριτικής δύναμης*", μετ. Ανδρουλιδάκης, Κ. εκδ. Ιδεόγραμμα
- Kant, I. (2013). "*Κριτική της κριτικής δύναμης*", μετ. Ανδρουλιδάκης, Κ. εκδ. ΣΜΙΛΗ
- Klee, P.(1945). "*Για την μοντέρνα τέχνη · πρόλ. Herbert Read*", μετ. Κούρτοβικ. Δ.,  
Αθήνα: Κάλβος, χχ.
- Layton, R. (2003). "*Η ανθρωπολογία της τέχνης*", εκδ. του Εικοστού Πρώτου
- Walter, B. (1978). "*Δοκίμια για την Τέχνη*" μετ. Κούρτοβικ. Δ. Αθήνα: εκδ. Κάλβος
- Northouse, P.G. (2019). Ηγεσία, εκδ. Παπασωτηρίου
- Ανδριόπουλος, Γ. (2002) *Αισθητική και Αγωγή Το έργο τέχνης και η έννοια του ωραίου στις αισθητικές θεωρίες των Kant, Hegel και Adorno*, Ρέθυμνο, χ.ε.

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αντωνόπουλος, Ι., Δουκάκη, Μ. (2006). "*Εικαστικά*", βιβλίο Εκπαιδευτικού, Γ΄  
Γυμνασίου, εκδ. ΟΕΔΒ
- Ασημόπουλος, Χ. (2021) Διάλεξη διδάσκοντος στο μάθημα "Ποιοτική Μέθοδος Έρευνας" του ΠΜΣ Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
- Βότσου, Ε. (2014). "*Η καλλιτεχνική αγωγή στην εκπαίδευση: Το πρόγραμμα ΜΕΛΙΝΑ*".  
Μεταπτυχιακή εργασία, Α.Π.Θ., Τμήμα Δημοσιογραφίας & Μ.Μ.Ε.
- Γεωργίου, Θ. (2001). "*Αισθητική θεωρία και μοντέρνα τέχνη*", Futura
- Γεωργίου, Θ. (Δεκέμβριος 1989). "*Σε τι χρησιμεύει η αισθητική;*", εκδ. ΣΜΙΛΗ
- Γιαννάς, Π. (2021) Διάλεξη διδάσκοντος στο μάθημα Ηγεσία-Θεωρία και Πρακτική " και  
"Οργανωσιακή Επικοινωνία και Ηγεσία στην εκπαίδευση" του ΠΜΣ Διοίκηση  
Εκπαιδευτικών Μονάδων, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
- Γκούντμαν, Ν. (2005). "*Γλώσσες της Τέχνης*", Αθήνα: Εκκρεμές
- Δαμιανόγλου, Δ. (2013). "*Βασικές θέσεις της αισθητικής του Hans-Georg Gadamer και η κριτική του στην ιδεαλιστική αισθητική του Hegel μέσα από την έννοια του συμβόλου*".  
Εργασία, ΕΜΠ, σχολή Αρχιτεκτόνων
- Δημητρακόπουλος, Μ. (2001). "*Ο Gadamer και το ερμηνευτικό φαινόμενο*", χ.ε., Αθήνα  
Ελληνικής Φιλοσοφικής Εταιρείας. (1994). "*Αισθητική και Θεωρία της Τέχνης*", επιμ.  
Χριστοδουλίδης, Π., εκδ. Καρδαμίτσα
- Ζίας, Ν. (1975). "*Ο Φώτης Κόντογλου και η Νεοελληνική Ζωγραφική*", Μνήμη Κόντογλου,  
εκδ. Εκδοτικός οίκος Αστήρ
- Κανιάρη, Α.(2015). "*Το μουσείο ως χώρος της ιστορίας της Τέχνης*", εκδ. Γρηγόρη
- Κοζάκου-Τσιάρα, Ο. (1991). "*Εισαγωγή στην εικαστική γλώσσα*", εκδ. Gutenberg

Κόκκος Α. (2009). *"Ανάπτυξη της δημιουργικότητας μέσα από την επαφή με την Τέχνη"*, εκδ. Μεταίχμιο

Κόκκος, Α. (2009, 29-31 Μαΐου). *"Η Τέχνη ως εργαλείο εκπαίδευσης για το περιβάλλον Παιδαγωγικές/Εκπαιδευτικές προσεγγίσεις για το Δάσος/Δέντρο & την Ανακύκλωση"*, 1ο Πανελλήνιο Διεπιστημονικό Συνέδριο Τέχνης και Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αθήνα: Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ανατολικής Αττικής και Ίδρυμα Ευγενίδου

Κόκκος, Α. και Συνεργάτες. (2011). *"Εκπαίδευση μέσα από τις τέχνες"*, εκδ. Μεταίχμιο

Κουν Κάρολος, *"Κάνουμε θέατρο για την ψυχή μας"*, εκδ. Καστανιώτη, 1987

Μαριολοπούλου, Ε. (2021). *"Τα εκπαιδευτικά προγράμματα μουσείων ως μέσο επικοινωνίας"*. Μεταπτυχιακή εργασία. Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών Τμήμα Μουσειολογίας, Πανεπιστήμιο Πατρών

Μυριβήλης Στρ. (1958). *"Μιλάμε για την Τέχνη"*, εκδ. ΕΣΤΙΑ.

Μπουραντάς, Δ. (1992). *"Μάνατζμεντ, οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά"*, εκδ.

Team

Ντινόπουλος, Θ. (2008). *"Εγκέφαλος και τέχνη"*, εκδ. Παρισιάνου

Ντινόπουλος, Θ. (2019) *"Νευροεπιστήμες και Διεπιστημονικότητα. Η γεφύρωση του χάσματος μεταξύ των θετικών και των ανθρωπιστικών και κοινωνικών επιστημών"*, Culture and Research, Vol 7, σ.171-190

Ουγγρίνης Κ. Α., Γουργιώτου Ε. (2015). *Αρχιτεκτονικές και εκπαιδευτικές παρεμβάσεις για τη δημιουργία τόπων μάθησης στο νηπιαγωγείο*, εκδ Δίσιγμα

Πιερράκος, Γ.(2021). Διάλεξη διδάσκοντος στο μάθημα "Οργάνωση και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων" του ΠΜΣ Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Ράπτης, Ν. & Γρηγοριάδης, Δ. (2017). *"Ηγεσία Εκπαιδευτικών Μονάδων"*, εκδ. Αφοί Κυριακίδη

Ραφαηλίδης, Β.(1992). *"Στοιχειώδης αισθητική"*, εκδ. Εκδόσεις του Εικοστού Πρώτου

Σαϊτή, Α. & Σαϊτής, Χ. (2012). *"Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο"*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαναστασίου

Σαραβάκος, Κ. (2012). *"Σύγχρονες μορφές ηγεσίας σε οργανισμούς και επιχειρήσεις"*, πτυχιακή εργασία, Αθήνα: ΕΚΠΑ

Χαραλαμπίδης, Χ. (Μάιος 2019). *"Γλώσσο-λογικά & λεξικό-γραφικά"*, περιοδικό ΧΑΡΤΗΣ, τ.5

ΦΕΚ 303/13-03-03, Υπουργική Απόφαση 21072α/Γ2/2003, "Διαθεματικό Ενιαίο Πλαίσιο Προγραμμάτων Σπουδών (Δ.Ε.Π.Π.Σ) και Αναλυτικά Προγράμματα Σπουδών (Α.Π.Σ) Δημοτικού - Γυμνασίου".