



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

ΠΜΣ «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων»

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΗΘΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ
ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΕ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ/ΤΡΙΕΣ
ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»**



ΠΑΛΙΒΑΝΗΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ DEM 1916

Επιβλέπων Καθηγητής: ΓΙΑΝΝΑΣ ΠΡΟΔΡΟΜΟΣ

Ακαδημαϊκό Έτος 2020-2021

Πρόλογος

Μετά από πολλές σελίδες εργασίας, ώρες ατελείωτης μελέτης και έρευνας, ανάλυσης άρθρων, διδακτορικών διατριβών, διπλωματικών εργασιών και συγγραμμάτων, αίφνης, συνειδητοποιείς πως το δυσκολότερο κομμάτι όλων είναι η συγγραφή ενός απλού και μεστόυ προλόγου αντάξιου αυτού του ταξιδιού εδώ και δύο περίπου έτη, δύσκολο να αποτυπωθεί και να περιγραφεί μέσα σε λίγες μόλις λέξεις. Σ' αυτό το ταξίδι μου, δεν έχω παρά τη χαρά και την υποχρέωση να στολίσω με απεριόριστη ευγνωμοσύνη και πολλές ευχαριστίες τους καθηγητές και δασκάλους μου, που μου έδωσαν την τιμή να συνεργαστώ μαζί τους και να αξιοποιήσω εποικοδομητικά τις πλούσιες γνώσεις τους. Μεγάλος δάσκαλος και οδηγός για μένα, και νιώθω ιδιαίτερα την ανάγκη να τον ευχαριστήσω, στάθηκε ο κ. Γιαννάς Πρόδρομος καθώς υπήρξε εμπνευστής και καθοδηγητής μου στο μεγαλύτερο μέρος της πορείας μου στο μεταπτυχιακό αυτό κύκλο σπουδών.

Έχω επίσης την χαρά να ευχαριστήσω τον κ. Σπυριδάκο Αθανάσιο και τον κ. Ψαρομίληγκο Ιωάννη που ήταν δίπλα μου σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού με συμβουλές και ουσιώδη βοήθεια σε θέματα καινοτομίας και τεχνολογίας στη σύγχρονη και απαιτητική εκπαιδευτική πραγματικότητα. Η διδασκαλία των μαθηματικών δεν θα είναι ποτέ πια ίδια και όσα έμαθα και με δίδαξαν θα τα αξιοποιήσω με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στη διδακτική διαδικασία. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Πιεράκο Γεώργιο ο οποίος αποτέλεσε παράδειγμα σε πολλά σημεία της διαδρομής μου.

Με εκτίμηση

ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ ΠΑΛΙΒΑΝΗΣ

Περίληψη

Η πολυπλοκότητα και πολυσυνθετικότητα των σύγχρονων κοινωνιών απαιτούν μεταξύ άλλων αποτελεσματικούς και ικανούς ηθικούς ηγέτες σε κάθε βαθμίδα της εκπαίδευσης καθώς καλούνται να αντιμετωπίσουν πολυδιάστατα προβλήματα και προκλήσεις, δεδομένου ότι η εκπαιδευτική κοινότητα αποτελεί ένα “ζωντανό κύτταρο” της κοινωνίας και βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση μαζί της και απορροφά οποιουσδήποτε κραδασμούς της. Παράλληλα οι ηθικοί ηγέτες μπορούν να αποτελέσουν με τη στάση τους, πρότυπο, να εμπνεύσουν και να δώσουν όραμα και ελπίδα στους νέους μας, να φωτίσουν το δρόμο τους και να τους καθοδηγήσουν. Η παρούσα εργασία μου, στόχο έχει να εντοπίσει τα βασικά χαρακτηριστικά ενός Αριστοτελικού Ηθικού Ηγέτη: τη Σύνεση-φρόνηση, το Σθένος-Θάρρος, την Εγκράτεια και τη Δικαιοσύνη σε Διευθυντές/τριες της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και να μελετήσει τα χαρακτηριστικά αυτά σε σχέση με κοινωνικοδημογραφικούς παράγοντες. Θα παρουσιαστεί και θα αναλυθεί το Αριστοτελικό Αρετολογικό πρότυπο ηθικής ηγεσίας και θα επεκταθούμε σε αρετές που θεωρώ ότι θα πρέπει να είναι αναπόσπαστο δομικό κομμάτι των σύγχρονων ηθικών ηγετών. Όλη η κληρονομιά της γνώσης και η σοφία των λόγων και πράξεων του Αριστοτέλη, μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο παράδειγμα αξιοποίησής τους από τα σημερινά ηγετικά στελέχη της εκπαίδευσης και να προκαλέσει μια ώθηση της διοίκησης της εκπαίδευσης σε ένα άλλο επίπεδο κουλτούρας. Αυτή είναι η κληρονομιά μας, και στο δρόμο αυτό που κάθε φορά εμείς χαράζουμε, και εμείς οι ίδιοι περπατάμε...

“Η δ’ ηθική εξ έθους περιγίνεται”

ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ

Ηθικά Νικομάχεια, Β1.

Λέξεις Κλειδιά: Ηγεσία, Ηθική Ηγεσία, Σχολική Ηθική Ηγεσία, Αριστοτελική Ηθική και Αρετή, Αριστοτελικός Ηγέτης.

Abstract

The complexity and multi-syntheticity of modern societies require, among other things, effective and competent moral leaders at every level of education as they are called upon to face multidimensional problems and challenges, since the educational community is a "living cell" of society and is in constant interaction with it and absorbs any vibrations. At the same time, moral leaders can be a role model in their attitude, inspiring and giving vision and hope to our young people, illuminating their way and guiding them. My present work aims to identify the basic characteristics of an Aristotle Moral Leader: Prudence-Wisdom, Fortitude-Courage, Temperance and Justice in Secondary School Directors and to study these characteristics in relation to socio-democratic factors. The Aristotle Aretological model of moral leadership will be presented and analysed and we will expand on virtues that I believe should be an integral building block of modern moral leaders. All the legacy of knowledge and the wisdom of Aristotle's words and actions can be a useful example of their exploitation by today's education leaders and trigger a push of education administration to another level of culture. This is our heritage, and on the road what we carve every time, and we walk ourselves...

“Η δ’ ηθική ἐξ ἔθους περιγίνεται”

Aristotelis

Ηθικά Νικομάχεια, Β1.

Keywords: *Leadership, Moral Leadership, School Moral Leadership, Aristotle Ethics and Virtue, Aristotle Leader.*

Περιεχόμενα

Κατάλογος πινάκων.....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
Α΄ ΜΕΡΟΣ θεωρητικό.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Ηγεσία.....	13
1.1 Τα χαρακτηριστικά του Αριστοτελικού Ηγέτη-Αριστοτελικές Ηθικές Αρετές	22
1.2 Ο Αριστοτέλης και η Ηθική Αρετή	28
1.3 Το Αρετολογικό πρότυπο της Αριστοτελικής Ηθικής.....	35
1.4 Η έννοια του «τέλους»	40
1.5 Η έννοια της Αρετής ως μεσότητας και της Ακρασίας.....	43
1.6 Η Δικαιοσύνη η Φρόνηση και η Εγκράτεια.....	47
1.7 Άλλες Αριστοτελικές Αρετές.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Θεωρίες Ηγεσίας.....	56
2.1 Ηθική Ηγεσία.....	59
2.2 Σχολική Ηθική Ηγεσία	69
2.3 Ο Αριστοτελικός Ηγέτης και η Ηθική στη Σχολική Ηγεσία.	81
2.4 Ηθική Ηγεσία και Αυθεντικότητα.....	90
2.5 Ηθική και Ηθικότητα	101
2.6 Καντιανή Ηθική	102
2.7 Το Μακιαβελικό πρότυπο Ηθικής Ηγεσίας-Σύγκριση με το Αριστοτελικό Αρετολογικό πρότυπο.....	105
Β΄ ΜΕΡΟΣ Πρακτικό-Έρευνα	113
1. Η Μεθοδολογία της Έρευνας	114
2. Το Ερευνητικό Εργαλείο	119
3. Παρουσίαση αποτελεσμάτων	121
4. Τα Συμπεράσματα της Έρευνας	167
5. Οι Περιορισμοί της Έρευνας	170
6. Προτάσεις για μελλοντική αξιοποίηση των αποτελεσμάτων και Έρευνα	171
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....	173
1. Θεωρία Χ του Douglas McGregor.....	174
2. Θεωρία Υ του Douglas McGregor.....	175
3. Το Διευθυντικό Πλέγμα (Managerial Grid) Η Θεωρία των Blake και Mouton.....	179
4. Η Θεωρία των Χαρακτηριστικών (Traits theory).....	181
5. Θεωρία των Ικανοτήτων (Skills theory).....	183

6. Αποτελεσματική Ηγεσία/Αποτελεσματικός Ηγέτης στην Εκπαίδευση.....	184
7. Η Θεωρία του Χαρισματικού Ηγέτη (Charismatic leadership).....	186
8. Συναλλακτική Ηγεσία (Transactional Leadership)	190
9. Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership).....	192
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.....	194
1. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Σχολική Ηγεσία.	195
2. Τριπλή Εστίαση Daniel Goleman – Peter Senge και Σχολική Ηγεσία.....	202
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3 <i>Το Ερωτηματολόγιο της Έρευνας</i>	209
A. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	215
B. ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	217
Γ. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	219
Δ. ΑΡΘΡΑ	223

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1 Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και του μάνατζερ.....	16
Πίνακας 2 Τα έργα του Αριστοτέλη	28
Πίνακας 3 Η Διαίρεση των επιστημών στον Αριστοτέλη	31
Πίνακας 4 Αριστοτελικές Αρετές.....	36
Πίνακας 5 Ταξινόμηση των Θεωριών Ηγεσίας.....	56
Πίνακας 6 Παρουσίαση και ανάλυση των τεσσάρων κυριότερων χαρακτηριστικών τύπων κατανεμημένης ηγεσίας	76
Πίνακας 7 Συγκριτικός πίνακας των τριών κύριων μοντέλων της παιδαγωγικής ηγεσίας (Educational leadership for social justice).....	79
Πίνακας 8 Η Ηθική της Αυθεντικότητας για το Σχολικό Ηγέτη, R. Starratt	97
Πίνακας 9 Διαφορές Ηγέτη-Ηγεμόνα	110
Πίνακας 10 Κατανομή Σχολικών Μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	115
Πίνακας 11 Μεταβλητές.....	122
Πίνακας 12 Μεταβλητές.....	122
Πίνακας 13 Μεταβλητές.....	123
Πίνακας 14 Μεταβλητές.....	123
Πίνακας 15 Μεταβλητές.....	123
Πίνακας 16 Μεταβλητές.....	125
Πίνακας 17 Παρουσίαση αποτελεσμάτων Νομών.....	125
Πίνακας 18 Παρουσίαση αποτελεσμάτων πλήθους μαθητών σχολείου.....	125
Πίνακας 19 Παρουσίαση αποτελεσμάτων συλλόγου καθηγητών σχολείου.....	127
Πίνακας 20 Παρουσίαση αποτελεσμάτων τύπου σχολείου.....	128
Πίνακας 21 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ημερήσιων-εσπερινών σχολείων.....	129

Πίνακας 22	Παρουσίαση αποτελεσμάτων ειδικότητας Διευθυντών/ντριών.....	130
Πίνακας 23	Παρουσίαση αποτελεσμάτων φύλου Διευθυντών/ντριών.....	131
Πίνακας 24	Παρουσίαση αποτελεσμάτων ηλικίας Διευθυντών/ντριών.....	133
Πίνακας 25	Παρουσίαση αποτελεσμάτων οικογενειακής κατάστασης Διευθυντών/ντριών.....	135
Πίνακας 26	Παρουσίαση αποτελεσμάτων παιδιών Διευθυντών/ντριών.....	135
Πίνακας 27	Παρουσίαση αποτελεσμάτων τίτλων σπουδών Διευθυντών/ντριών.....	136
Πίνακας 28	Παρουσίαση αποτελεσμάτων κατόχου μεταπτυχιακού στη Διοίκηση.....	138
Πίνακας 29	Παρουσίαση αποτελεσμάτων κατόχου μεταπτυχιακού στα Παιδαγωγικά.....	138
Πίνακας 30	Παρουσίαση αποτελεσμάτων κατόχου μεταπτυχιακού στη Σχολική Ψυχολογία.....	139
Πίνακας 31	Παρουσίαση αποτελεσμάτων κατόχου μεταπτυχιακού στην Ειδική Αγωγή και Εκπαίδευση.....	140
Πίνακας 32	Παρουσίαση αποτελεσμάτων γνώσης Ξένων γλωσσών των Διευθυντών/ντριών.....	141
Πίνακας 33	Παρουσίαση αποτελεσμάτων επιπέδου γνώσης της πρώτης ξένης γλώσσας.....	142
Πίνακας 34	Παρουσίαση αποτελεσμάτων επιπέδου γνώσης της δεύτερης ξένης γλώσσας.....	143
Πίνακας 35	Παρουσίαση αποτελεσμάτων πιστοποιημένης γνώσης των Διευθυντών/ντριών στη γνώση νέων τεχνολογιών και στην εξ'αποστάσεως εκπαίδευση.....	144
Πίνακας 36	Παρουσίαση αποτελεσμάτων παρακολούθησης και συμμετοχής σε επιμορφώσεις και επιμορφωτικά σεμινάρια.....	145
Πίνακας 37	Παρουσίαση αποτελεσμάτων Επιμορφωτών Διευθυντών/ντριών.....	146
Πίνακας 38	Παρουσίαση αποτελεσμάτων ύπαρξης συγγραφικής δραστηριότητας και δημοσιεύσεων Διευθυντών/ντριών.....	147
Πίνακας 39	Παρουσίαση αποτελεσμάτων ετών υπηρεσίας Διευθυντών/ντριών.....	148
Πίνακας 40	Παρουσίαση αποτελεσμάτων αριθμού θητειών Διευθυντή/ντριας σε σχολεία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.....	149
Πίνακας 41	Παρουσίαση αποτελεσμάτων θητειών σε σχολεία Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης.....	150
Πίνακας 42	Παρουσίαση αποτελεσμάτων θητειών σε σχολεία Μειονοτικά.....	150
Πίνακας 43	Παρουσίαση αποτελεσμάτων θητειών σε Εσπερινά σχολεία.....	151
Πίνακας 44	Παρουσίαση αποτελεσμάτων θητειών σε Ειδικό σχολείο.....	151
Πίνακας 45	Παρουσίαση αποτελεσμάτων θητειών Διευθυντή/ντριας σε σχολείο Δεύτερης Ευκαιρίας.....	152
Πίνακας 46	Πίνακας αποτελέσματος Δείκτη Αξιοπιστίας Cronbach's Alpha.....	154
Πίνακας 47	Πίνακας αποτελεσμάτων συσχετίσεων των Αριστοτελικών αρετών με το φύλο.....	155
Πίνακας 48	Αποτελέσματα συσχετίσεων με το φύλο.....	156
Πίνακας 49	Παρουσίαση αποτελεσμάτων συσχετίσεων των τριών Νομών της	

Ελλάδας με τις Αριστοτελικές αρετές.....	158
Πίνακας 50 Πίνακας αποτελεσμάτων συσχετίσεων των ειδικοτήτων των διευθυντών με τις Αριστοτελικές αρετές.....	159
Πίνακας 51 Παρουσίαση αποτελεσμάτων συσχετίσεων των Αριστοτελικών αρετών με την ηλικία, τα έτη υπηρεσίας, τις διευθυντικές θητείες και τους τίτλους σπουδών των Διευθυντών/ντριών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.....	160
Πίνακας 52 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων συσχετίσεων των Αριστοτελικών αρετών με τις δράσεις που έχουν αναπτύξει στη σχολική μονάδα, το επίπεδο γλωσσομάθειάς τους και τις θητείες σε ιδιαίτερα σχολεία (Εσπερινά) των Διευθυντών/ντριών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.....	162
Πίνακας 53 Παρουσίαση του Μέσου όρου και της Τυπικής Απόκλισης.....	164
Πίνακας 54 Παρουσίαση των κυριότερων συμπερασμάτων της έρευνας.....	167
Πίνακας 55 Οι Θεωρίες των X και Y του Mc Gregor.....	176
Πίνακας 56 Κατάλογος των απόψεων σχετικά με την ανθρώπινη φύση, όπως αυτές εκφράζονται από τις θεωρίες των X και Y.....	177
Πίνακας 57 Συγκεντρωτικός πίνακας ερευνών για τα χαρακτηριστικά των ηγετών.....	181
Πίνακας 58 Συγκεντρωτικός πίνακας με τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη.....	188
Πίνακας 59 Πτυχές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης κατά George.....	198

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Παλιβάνης Στυλιανός του Παναγιώτη, με αριθμό μητρώου DEM 1916 φοιτητής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ του Τμήματος ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, δηλώνω υπεύθυνα ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της 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.

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι 26-02-2021 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο Δηλών



Μέλη Επιτροπής Εξέτασης

Α΄ Μέλος Επιτροπής και Επιβλέπων Καθηγητής κ. Πρόδρομος Γιαννάς

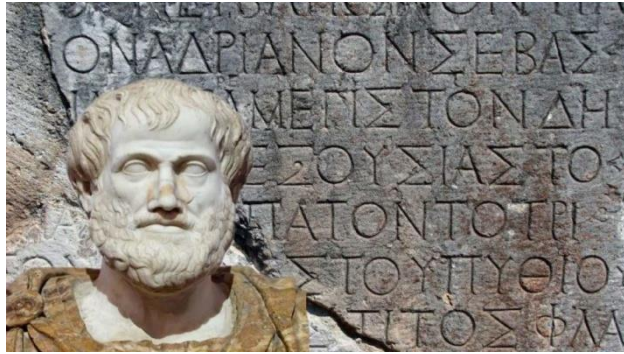
Β΄ Μέλος Επιτροπής Καθηγητής κ. Αθανάσιος Σπυριδάκος

Γ΄ Μέλος Επιτροπής Ε. Καθηγητής κ. Ιωάννης Σαλμόν

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένα από τα βασικότερα θέματα που με απασχόλησαν κατά την εκπόνηση της διπλωματικής, ερευνητικής μου εργασίας, ήταν η απάντηση στο ερώτημα γιατί είναι τόσο σημαντικός και επίκαιρος ο Αριστοτέλης; Ποια είναι εκείνα τα στοιχεία της ρητορικής του που έχουν εφαρμογή ακόμα και σήμερα στη διοίκηση και ειδικότερα στη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων; Με ποιο τρόπο αυτά σχετίζονται, αλληλοεπιδρούν και δημιουργούν σύγχρονους Αριστοτελικούς Ηγέτες; Η απάντηση είναι σύνθετη και έχει να κάνει με τον τρόπο σκέψης και αντίληψης της Αριστοτελικής Ηθικής Ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Barnes, «κανένας πριν από τον Αριστοτέλη δεν είχε συνεισφέρει τόσο πολύ στη γνώση και κανένας μετά από αυτόν δεν μπορεί να φιλοδοξεί να συναγωνιστεί τα επιτεύγματά του». Η σημαντικότητα και η πρωτοτυπία της έρευνας αυτής, θεωρώ ότι βρίσκεται στο γεγονός ότι οι αρετές τις οποίες προσβέβει το Αριστοτελικό Αρετολογικό πρότυπο Ηθικής Ηγεσίας, θα πρέπει να είναι τα ουσιαστικά δομικά στοιχεία των σύγχρονων σχολικών ηγετών. Η Σύνεση, η Ανδρεία, η Εγκράτεια και η Δικαιοσύνη είναι Αρετές της Αριστοτελικής ηθικής, που θα προσπαθήσουμε να διερευνήσουμε στους Διευθυντές της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σε σχέση με κοινωνικοδημογραφικούς παράγοντες. Είναι εξαιρετικά επομένως ενδιαφέρον και αρκετά επίκαιρο το θέμα και πιστεύω πως χρήζει πλούσιας ανάλυσης και μελέτης σε βάθος. Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η προσπάθεια ιχνηλάτησης των Αριστοτελικών αρετών σε διευθυντές/ντριες της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε σχέση με κοινωνικοδημογραφικούς παράγοντες και η προσπάθεια ερμηνείας και σύνδεσης των αποτελεσμάτων με φόντο την ελληνική κοινωνική και εκπαιδευτική πραγματικότητα. Σας προσκαλώ λοιπόν σε αυτό μου το ταξίδι, να γίνετε συνταξιδιώτες...

Α΄ ΜΕΡΟΣ θεωρητικό
ΘΕΩΡΙΑ

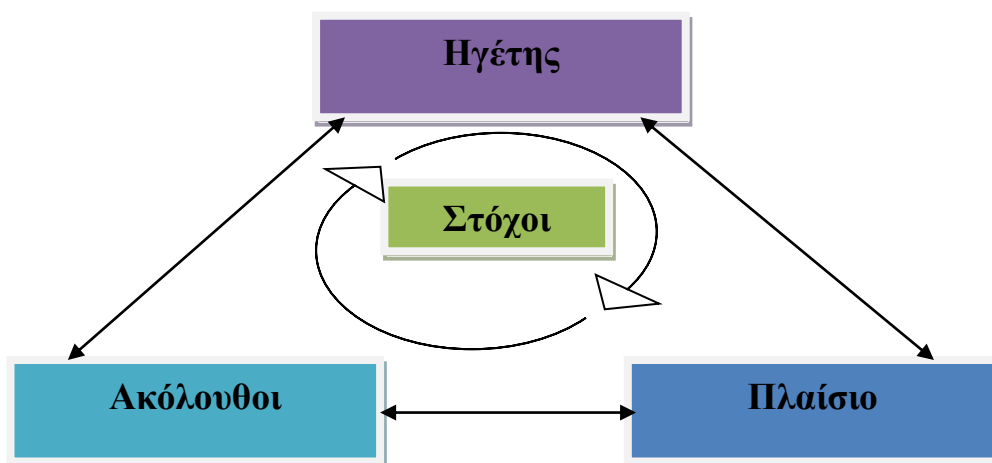


ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Ηγεσία

Είναι πια προφανές ότι οι αυξημένες, πολύπλοκες, πολυσύνθετες και έντονες καταστάσεις που αντιμετωπίζουμε στη σύγχρονη πραγματικότητα με προβλήματα όπως η ραγδαία αύξηση του πληθυσμού, το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, το μεταναστευτικό πρόβλημα όπως και το πιο πρόσφατό μας, η κρίση πανδημίας με τον ιό COVID-19, να εξαπλώνεται ραγδαία και να είναι δύσκολα προβλέψιμος και διαχειρήσιμος, επιβάλλουν και απαιτούν ανάληψη πρωτοβουλιών, γρήγορα και ευέλικτα αντανακλαστικά, άμεσους χειρισμούς από σύγχρονους δραστήριους και ηθικούς ηγέτες, που θα δώσουν ελπίδα, όραμα και ασφαλείς, έξυπνες καινοτόμες λύσεις στην αποτελεσματική διαχείριση όλων αυτών των προβλημάτων και στα παρακλάδια τους. Ηγέτες που θα εμπνεύσουν και θα παραδειγματίσουν. Όλα αυτά αντανακλώνται έντονα, έχουν άμεσα αντίκτυπο στην κοινωνία αλλά και στις σχολικές μονάδες, σε όλη την εκπαιδευτική κοινότητα αφού είναι πλήρως αλληλένδετα μεταξύ τους. Ηγέτες με όραμα, ζωντάνια και ενέργεια, να εμπνέουν και να αποτελούν πρότυπο, είναι απαραίτητοι πλέον και έχουν ρόλο ευθύνης και υποχρέωσης απέναντι στους πολίτες αλλά και την πολιτεία. Ο ρόλος τους έχει μεγάλη βαρύτητα, είναι αυξημένης ευθύνης και υπευθυνότητας και χρειάζεται σοβαρότητα, ενάργεια πνεύματος, ηθική συνείδηση, αποφασιστικότητα, αίσθηση δικαίου, ψυχραιμία και σύνεση, για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν όσο το δυνατό καλύτερα στο δύσκολο και απαιτητικό τους έργο. Ο ηγέτης πάνω απ' όλα υπηρετεί, όπως αναφέρει στο βιβλίο του «Εάν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος», ο Χαριδής Κ. Τσούκας. Η ηγεσία δεν είναι γι' αυτόν ευκαιρία για τίτλους, προνόμια και προβολή, αλλά ευθύνη. Ο καλός ηγέτης, ψυχικά ώριμος καθώς είναι, γνωρίζει ότι η μεγαλύτερη επιτυχία του είναι να γίνουν οι συνεργάτες του καλύτεροι από αυτόν. Και κατά τη γνώμη μου αυτό αποτελεί μεγαλείο ψυχής και δείγμα ικανού ηγέτη. Η μεγαλύτερη φιλοδοξία του είναι να αποτελέσει το εφελτήριο έτσι ώστε οι άνθρωποι των οποίων ηγείται να εκτιναχθούν στα ύψη της προσωπικής τους δημιουργίας. Όπως λέει και ο σοφός Λάο Τσού: «Τον πολύ μεγάλο ηγέτη μετά δυσκολίας γνωρίζουν οι άνθρωποι. Έπειτα έρχεται ο ηγέτης που γνωρίζουν και αγαπούν. Έπειτα ο ηγέτης που φοβούνται. Έπειτα ο ηγέτης που περιφρονούν. Τον ηγέτη που δεν εμπιστεύεται αρκετά δεν θα τον εμπιστευτούν». Όταν τα έργα γίνονται χωρίς περιττά λόγια οι άνθρωποι θα πουν «Το κάναμε μόνοι μας». (Αναφέρεται στο G. Pinchot, «Creating Organizations with Many Leaders», in F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (eds), *The Leader of the future*, ibid, pp. 25-39). Όπως αναφέρει και ο P. Senge, ο καλός ηγέτης διατηρεί τη «δημιουργική ένταση», μεταξύ οράματος και πραγματικότητας, επιθυμίας και ικανότητας και

μας ωθεί να γίνουμε καλύτεροι, «να σηκωθούμε λίγο ψηλότερα» (P. Senge, *The Fifth Discipline*, Doubleday/Currency, New York 1990, p.357). Ο ηγέτης δεν είναι απλά ονειροπόλος ή φαντασιόπληκτος, εντοπίζει τα εμπόδια στην υλοποίηση του ονείρου και προτείνει τρόπους για την υπέρβασή τους, διαφορετικά διολισθαίνει στη ναρκισσιστική φαντασίωση. (M. F. R. Kets de Vries, *Organizational Paradoxes: Clinical Approaches to Management*, Routledge, London 1995²). Τα τρία θεμέλια για να χτίσει εμπιστοσύνη ο ηγέτης, οι πυλώνες στους οποίους στηρίζεται η εμπιστοσύνη και τους οποίους οφείλει να δημιουργήσει ο ηγέτης είναι η ακεραιότητα (integrity), η ικανότητα (ability) και η καλοσύνη (benevolence). Μια άποψη του Korman (Korman, Abraham: *Industrial and Organisational Psychology* σελ. 115), είναι ότι ο ηγέτης προσπαθεί να επηρεάσει άλλα πρόσωπα, δίνοντας σ' αυτά κατευθύνσεις. Οι κατευθύνσεις αυτές εξαρτώνται από το είδος της ομάδας. Ηγεσία κατά τον Bass (Bass, Lindgren H. C.: *Einführung in die Sozialpsychologie* σελ. 404), είναι μια αλληλεπίδραση προσώπων εκ των άνω προς τα κάτω. Ο T. N. Whitenead (Hartley, E. und Hartley, R.: *Die Grundlagen der Sozialpsychologie*, σελ. 411), ορίζει τον ηγέτη σαν την προσωπικότητα εκείνη που εκλέγεται από την υπόλοιπη ομάδα με σκοπό να την οδηγήσει στην εκτέλεση εκείνου του στόχου προς τον οποίο ήδη τείνει. Ο ορισμός αυτός ισχύει βέβαια μόνο για συγκεκριμένους ηγέτες και συγκεκριμένες ομάδες. Όπως αναφέρει ο Πασιαρδής στο βιβλίο του «Εκπαιδευτική Ηγεσία», (Κεφ. 4 σελ.71-74), Ηγεσία είναι το πλέγμα εκείνων των συμπεριφορών που χρησιμοποιείς με τους άλλους όταν προσπαθείς να επηρεάσεις τη δική τους συμπεριφορά, πιο απλά ηγέτης είναι αυτός που έχει την ικανότητα να επηρεάσει κάποιους ανθρώπους να κάνουν κάτι που αυτός θέλει. Σύμφωνα με τον Chemers (1997), η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής επίδρασης κατά την οποία ένα άτομο καταφέρνει να εξασφαλίσει τη βοήθεια άλλων για να επιτύχουν κάποιον κοινό σκοπό. Οι Katz και Kahn (1978), εντοπίζουν τρία βασικά συστατικά της ηγεσίας: α) Την απόδοση μιας θέσης ή ενός αξιώματος, β) Τα χαρακτηριστικά του ατόμου, γ) Την κατηγορία μιας συγκεκριμένης διοικητικής συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τον Yukl (1998), οι ορισμοί αυτοί της «Ηγεσίας» είναι περισσότερο ορθολογικοί και δεν ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες για χαρισματικούς και μετασχηματιστικούς ηγέτες. Οι πιο σύγχρονοι ορισμοί κάνουν λόγο για τη σημασία των *συναισθημάτων*. Οι ηγέτες επομένως κάνουν χρήση της συναισθηματικής τους επιρροής έτσι ώστε να εμπνεύσουν τους υφισταμένους τους (Beatty & Brew, 2004). Ο Silva θεωρεί ότι «ηγεσία είναι η διαδικασία της διαδραστικής επιρροής η οποία λαμβάνει χώρα όταν, σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, μερικά άτομα αποδέχονται κάποιον ως

ηγέτη για να επιτύχουν κοινούς σκοπούς» (Silva, 2016: 3). Η Kellerman προσπάθησε να «οπτικοποιήσει» την ηγεσία ως ένα ισοσκελές τρίγωνο στο οποίο τις γωνίες τοποθετούνται ο ηγέτης, οι ακόλουθοι και το πλαίσιο άσκησης εξουσίας (Volckmann, 2012), όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα 1.



Σχήμα 1: Το Τρίγωνο της ηγεσίας.

Ένας άλλος διαχωρισμός γίνεται μεταξύ των εννοιών διευθυντής (manager) και ηγέτης (leader). Όπως αναφέρει ο Πασιαρδής ο διευθυντής/manager είναι συνήθως άτομο πολύ μορφωμένο και έμπειρο. Εργάζεται σκληρά και είναι άκρως ενημερωμένος σε θέματα που αφορούν την επιστήμη του. Σέβεται το σύστημα και ακολουθεί κατά γράμμα τους νόμους και τις διαδικασίες. Συνήθως είναι άτομο απόλυτο, δίνει σαφείς και λεπτομερείς οδηγίες στους εργαζομένους, περιορίζοντάς τους σχεδόν κάθε μορφή πρωτοβουλίας και δεν δέχεται αποκλίσεις. Είναι άτομο πολυάσχολο, δεν του αρέσουν τα λάθη και είναι αυστηρός τόσο με τους άλλους όσο και με τον εαυτό του. Ο ηγέτης/leader, από την άλλη είναι οραματιστής, ενθαρρύνει τις καινοτομίες και την άσκηση πρωτοβουλίας. Παραβιάζει την ιεραρχία και επικοινωνεί άμεσα με τη βάση όπου χρειάζεται. Τον διακρίνει η απλότητα, είναι ανθρώπινος και αναγνωρίζει τα λάθη του. Εκτιμά το προσωπικό του, βλέπει τον εαυτό του ως συνεργάτη και συμπαραστάτη. Ο ηγέτης κοινοποιεί τα προβλήματα και αναζητά από κοινού λύσεις, γενικά οι ηγέτες είναι κοινωνικά άτομα. Στο βιβλίο

«Ηγεσία στην εκπαίδευση» της Χ. Ταμίσογλου σελ. 34-35, παρουσιάζεται ο ακόλουθος συγκριτικός πίνακας 1 των χαρακτηριστικών του ηγέτη και του μάνατζερ:

Πίνακας 1: Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και του μάνατζερ

(προσαρμογή από Algahtani, 2004)

Χαρακτηριστικά ηγέτη	Χαρακτηριστικά μάνατζερ
----------------------	-------------------------

Zaleznik (1977)

<ul style="list-style-type: none"> • Επικεντρώνεται στα άτομα • Έχει ακολούθους • Ανεπίσημη επιρροή • Παίρνει ρίσκο • Διευκολύνει αποφάσεις • Κάνει τα σωστά πράγματα • Έχει μεγάλου εύρους προοπτική • Μετασχηματιστικός • Θέτει στρατηγικές και όραμα • Προκλήσεις • Αξίες • Καινοτομία 	<ul style="list-style-type: none"> • Επικεντρώνεται στο σύστημα και στη δομή • Έχει υφισταμένους • Επίσημη εξουσία • Ελαχιστοποιεί το ρίσκο • Αποφασίζει • Κάνει τα πράγματα σωστά • Μικρού εύρους προοπτική • Συναλλακτικός • Πλάνα και προϋπολογισμός • Συντηρεί • Κανόνες • Τυποποίηση
---	---

Bennis (1989)

<ul style="list-style-type: none"> • Καινοτομεί, δημιουργεί • Πρωτότυπο • Αναπτύσσει • Επικεντρώνεται στα άτομα • Εμπνέει εμπιστοσύνη • Μεγάλου εύρους προοπτική • Ρωτά τί και γιατί 	<ul style="list-style-type: none"> • Διοικεί • Αντίγραφο • Διατηρεί • Επικεντρώνεται στο σύστημα και στη δομή • Βασίζεται στον έλεγχο • Μικρού εύρους οπτική
---	--

- Βλέπει πέρα στον ορίζοντα
- Παράγει
- Προκαλεί το status quo
- Δική του προσωπικότητα
- Κάνει τα σωστά πράγματα

- Ρωτά πως και πότε
- Βλέπει την bottom line
- Μιμείται
- Δέχεται το status quo
- Κλασικός καλός στρατιώτης
- Κάνει τα πράγματα σωστά

Chapman (1989)

- Εξελίσσει τις διεργασίες
- Αναζητά την ανάληψη ευθύνης
- Αναλαμβάνει ρίσκο
- Γενικεύει τη δυνατότητα συμμετοχής
- Θέτει «άπιαστους» στόχους
- Ασχολείται με τα προβλήματα των εργαζομένων
- Επιδιώκει ένα εξαιρετικό περιβάλλον εργασίας
- Χρησιμοποιεί την εξουσία εμφατικά
- Αναθέτει με ενθουσιασμό
- Βλέπει τους εργαζόμενους ως δυνάμει ακόλουθους

- Προστατεύει τις διεργασίες
- Δέχεται την ανάληψη ευθύνης
- Περιορίζει το ρίσκο
- Δέχεται τη δυνατότητα συμμετοχής
- Θέτει λογικούς στόχους
- Κατευνάζει τα προβλήματα των εργαζομένων
- Επιδιώκει ένα άνετο περιβάλλον εργασίας
- Χρησιμοποιεί την εξουσία με προσοχή
- Αναθέτει προσεκτικά
- Βλέπει τους εργαζόμενους ως υπαλλήλους

Northouse (2007)

- Δίνει κατευθύνσεις
- Δημιουργεί όραμα
- Προσδιορίζει τη μεγάλη εικόνα
- Θέτει στρατηγικές
- Ευθυγραμμίζει τα άτομα
- Επικοινωνεί στόχους
- Αναζητά τη δέσμευση
- Δομεί ομάδες και συμμαχίες
- Κινητοποιεί και εμπνέει

- Προγραμματίζει και προϋπολογίζει
- Θέτει την ατζέντα
- Θέτει χρονοδιαγράμματα
- Κατανέμει τις πηγές
- Οργανώνει και επιλέγει προσωπικό
- Παρέχει δομή
- Κάνει κατανομή θέσεων
- Θέτει κανόνες και διαδικασίες
- Ελέγχει και λύνει προβλήματα

- Αναζωογονεί και ενεργοποιεί
- Ενδυναμώνει τους υφισταμένους
- Ικανοποιεί ανικανοποίητες ανάγκες

- Αναπτύσσει κίνητρα
- Αναπαράγει δημιουργικές λύσεις
- Κάνει διορθωτικές κινήσεις

Lunenburg (2011)

- Επικεντρώνεται στα άτομα
- Κοιτά εξωτερικά
- Διατυπώνει ένα όραμα
- Δημιουργεί το μέλλον
- Βλέπει το δάσος
- Εμφυλώνει
- Συνάδερφοι
- Εμπιστεύεται και αναπτύσσει
- Κάνει τα σωστά πράγματα
- Δημιουργεί την αλλαγή
- Υπηρετεί τους υφισταμένους
- Χρησιμοποιεί την επιρροή
- Χρησιμοποιεί τη σύγκρουση
- Δρά αποφασιστικά

- Επικεντρώνεται στα πράγματα
- Κοιτά εσωτερικά
- Εκτελεί τα σχέδια
- Βελτιώνει το παρόν
- Βλέπει το δέντρο
- Ελέγχει
- Υφιστάμενοι
- Διοικεί και συντονίζει
- Κάνει τα πράγματα σωστά
- Διαχειρίζεται την αλλαγή
- Υπηρετεί τους προϊσταμένους
- Χρησιμοποιεί την εξουσία
- Αποφεύγει τη σύγκρουση
- Δρά υπεύθυνα

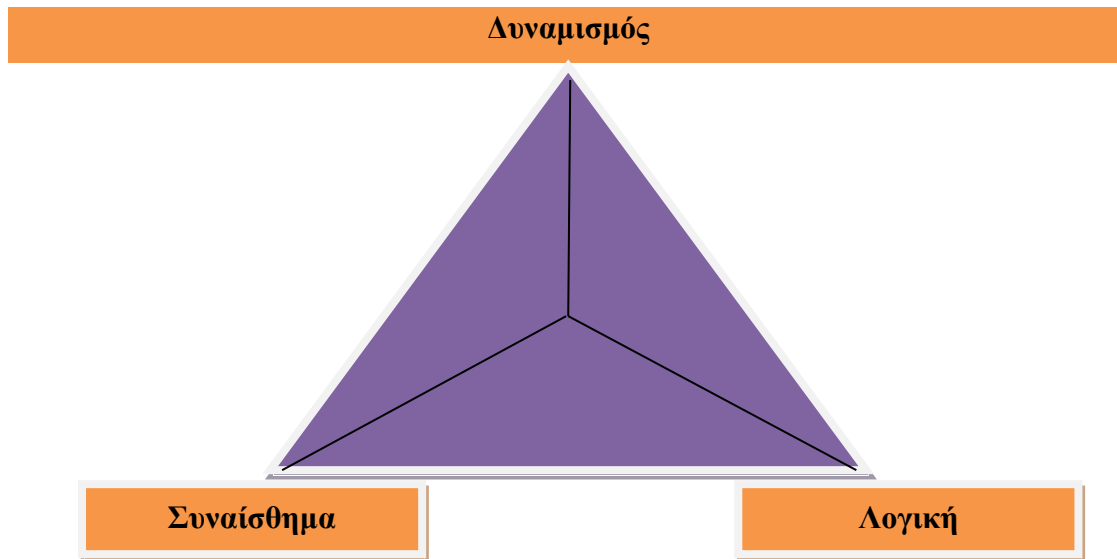
Η καλή διοίκηση οδηγεί τον οργανισμό, όπως αναφέρει η Ταμίσογλου, στο να ανταποκριθεί στις δεσμεύσεις του ενώ η καλή ηγεσία στο να πορευτεί στο μέλλον. Οι ανταγωνιστικές και συνεχώς μεταβαλλόμενες και πολυσύνθετες συνθήκες του 21^{ου} αιώνα δεν εξυπηρετούνται πλέον με την ύπαρξη των παραδοσιακών διοικητικών πρακτικών. Απαιτείται ηγεσία η οποία θα συνεισφέρει στην πορεία της μελλοντικής ανάπτυξης του οργανισμού για να ανταποκριθεί στις μελλοντικές προκλήσεις (Kotter, 1998). Οι διευθυντές πρέπει να γνωρίζουν να ασκούν ηγεσία και οι ηγέτες διοίκηση. Σε κάθε μια από τις δύο περιπτώσεις είναι απαραίτητη η σχετική γνώση και πρακτική, καθώς και η υιοθέτηση των βασικών αρχών του κάθε ρόλου ανάλογα με την κατάσταση και τη φύση της εργασίας (Nguyen & Hansen, 2016).

- Το τρίγωνο: **Δυναμισμός**, **Συναίσθημα**, **Λογική**.

Ο Ντικ Γουόλεν, καθηγητής εφαρμοσμένης ψυχολογίας, υποστηρίζει πως ένας απλός τρόπος ανάλυσης της ηγετικής συμπεριφοράς περιλαμβάνει τρεις παράγοντες : Δυναμισμό, Συναίσθημα, Λογική. Υποστηρίζει ότι ο βαθμός στον οποίο ο κάθε άνθρωπος έχει αναπτύξει τις τρεις αυτές ιδιότητες, προσδιορίζει και την ιδιότητά του ως μάνατζερ. Προχώρησε μάλιστα και στην απεικόνιση, οπτικοποίηση αυτής της άποψης σε ένα σχεδιάγραμμα, βλέπε σχήμα 2, τοποθετώντας τις τρεις ιδιότητες στις κορυφές ενός ισοπλεύρου τριγώνου. Όσο αναπτύσσεται η κάθε ιδιότητα στο ηγετικό στέλεχος, τόσο απομακρύνεται η απεικόνισή της από το κέντρο του τριγώνου και πλησιάζει προς την κορυφή. Οι αποστάσεις των κορυφών του τριγώνου της ηγετικής συμπεριφοράς από τις κορυφές του μοντέλου δείχνουν το βαθμό της βελτιωτικής αλλαγής που χρειάζεται για καθεμιά από τις τρεις ιδιότητες. Παράλληλα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας και τα εξής κριτήρια:

- Τα χαρακτηριστικά τους συναισθήματα
- Τους στόχους τους
- Τα μέτρα αξιολόγησης που χρησιμοποιούν
- Τους τρόπους με τους οποίους επιδρούν στους άλλους
- Τη χρησιμότητα που μπορεί να έχει η προσφορά τους για την εξυπηρέτηση των σκοπών της επιχείρησης

Η ρίζα της παραπάνω ανάλυσης, πρέπει να σημειωθεί ότι βρίσκεται στους αρχαίους Έλληνες φιλοσόφους Πλάτωνα και Αριστοτέλη. Όπως αναφέρει ο Αριστοτέλης, «άν θεωρήσουμε, σύμφωνα με τον Πλάτωνα, ότι η ψυχή διαιρείται σε τρία μέρη, η μέν *φρόνηση* είναι η αρετή του λογικού, η δε *πραότητα* και η *ανδρεία* είναι του θυμικού, ενώ η *σωφροσύνη* και η *εγκράτεια* του επιθυμητικού» (Ν.Σκούλας σελ.132).



Σχήμα 2: Το Τρίγωνο της Ηγετικής Συμπεριφοράς

Οι Daniel Goleman, Richard Boyatzis και Annie McKee στο βιβλίο τους «Ο νέος ηγέτης», τονίζουν και εξερευνούν το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία και στη διοίκηση επιχειρήσεων και οργανισμών, αναφέρουν για την αρμονία και το συντονισμό που θεωρούνται θεμελιώδη χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου οργανισμού. Αποκαλύπτουν τα ευρήματα της ψυχολογίας και των νευροεπιστημών για τους δεσμούς μεταξύ επιτυχίας ή αποτυχίας της επιχείρησης και της «γνήσιας ηγεσίας». Ισχυρίζονται πως ένας ηγέτης μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να προοδεύσουν και την εταιρία του να προοδεύσει, με την εφαρμογή των αρχών της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως θα δούμε και εκτενέστερα στη κεφάλαιο 10, της ευφύιας των συναισθημάτων, που μπορεί να καλλιεργηθεί και να αναπτυχθεί, με ένα μοντέλο για την καλλιέργεια των ηγετικών ικανοτήτων βασισμένο σε δεδομένα πολύχρονων ερευνών. Όπως συμπληρώνει και ο David Gergen, Καθηγητής Κοινωνικής Πολιτικής στο Πανεπιστήμιο Harvard : «Τα συναισθήματα γίνονται η καρδιά και η ψυχή της νέας γνήσιας, ουσιαστικής και αποτελεσματικής ηγεσίας». Ακολουθεί σύντομη και περιληπτική παρουσίαση των κυριότερων μορφών ηγεσίας. (Για περισσότερες πληροφορίες και ανάλυση σχετικές με τις κυριότερες μορφές ηγεσίας μπορείτε να δείτε στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1). Ο Warren Bennis στο βιβλίο του: «On Becoming a Leader, Random House, 1st published 1989), αναφέρει ότι υπάρχει μεγάλη διαφορά ανάμεσα στις έννοιες διοίκηση και ηγεσία, αλλά και οι δύο είναι

εξίσου σημαντικές. Χαρακτηριστική ρήση του Bennis είναι: «Οι μάνατζερ κάνουν τα πράγματα σωστά. Οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα». Η σύγχρονη ηγεσία χρειάζεται όραμα και δράση, χάραξη ξεκάθαρης στρατηγικής, να αποσαφηνίσει την αποστολή της, τα οράματά της, τις αξίες που διέπουν τη λειτουργία του οργανισμού, ποιοι είναι οι στόχοι και τα προσδοκώμενα αποτελέσματά της. Ο John P. Kotterⁱ σε μια βαθιά ανάλυση υποστηρίζει ότι το αποτελεσματικό όραμα του ηγέτη πρέπει να μεταφέρει μια εικόνα για το μέλλον και πως μπορεί να είναι αυτό, θα πρέπει να συμβαδίζει με τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα όλων των εμπλεκόμενων, να θέτει ρεαλιστικούς και πραγματοποιήσιμους στόχους, να είναι σαφές και να μπορεί εύκολα να εξηγηθεί. Παράλληλα να είναι σε θέση να υποδείξει την κατεύθυνση των αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν και να είναι αρκετά γενικό ώστε να επιτρέπει σε οπουδήποτε βαθμό την ανάληψη ατομικών πρωτοβουλιών όπου αυτό απαιτείται και την αναζήτηση εναλλακτικών δράσεων σε περίπτωση μεταβολής των υπαρχόντων συνθηκών. Θεωρεί επομένως ο Kotter, ότι το όραμα της ηγεσίας είναι αποτελεσματικό όταν είναι κατανοητό, επιθυμητό, εφικτό, επικεντρωμένο, ευέλικτο και μεταδόσιμο.ⁱⁱ Επομένως η μετάδοση του οράματος σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας αποτελεί την βασική πρωταρχική ενέργεια της ηγεσίας. Ακολουθεί λεπτομερής ανάλυση του Αριστοτελικού μοντέλου Ηθικής Ηγεσίας στηριζόμενο στο Αρετολογικό πρότυπο του Αριστοτέλη.

1.1 Τα χαρακτηριστικά του Αριστοτελικού Ηγέτη-Αριστοτελικές Ηθικές Αρετές

Όπως αναφέρουν σε άρθρο τους οι Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. A. (2010) (Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. A. Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership Virtues Questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 235ⁱⁱⁱ.), ορίζουν τον ηθικό ηγέτη ως κάποιον που εμμένει στις τέσσερις βασικές αρετές της **σύνεσης**, του **σθένους**, της **εγκράτειας** και της **δικαιοσύνης**, όπως ακριβώς μελετήθηκε και στα αρχαία κείμενα του Αριστοτέλη και αποδεικνύει τη χρησιμότητα της αρετής στην ηγεσία. «Ηθική και Ηγεσία» ήταν το σημαντικό έργο του Berns. Για τον Berns, η ηθική (όσον αφορά την εστίαση στο γενικότερο καλό) ήταν αυτό που διαχώρισε τους έως τότε ηγέτες από τους ηθικούς ηγέτες. Αυτός ο τομέας της έρευνας συνεχίστηκε και επεκτάθηκε από τον Avolio και τους συναδέλφους του (π.χ. Avolio & Gardner, 2005· Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008), στο έργο τους για την αυθεντική ηγεσία, η οποία αποτελείται από τέσσερα βασικά συστατικά: την αυτογνωσία, τη σχεσιακή διαφάνεια, την ηθική προοπτική, και την ισορροπημένη επεξεργασία. Η ηθική προοπτική μάλιστα είναι μια συνιστώσα της αυθεντικής ηγεσίας η οποία συνδέεται άμεσα με την ηθική ηγεσία. Οι Brown et al. (2005) ορίζουν την ηθική ηγεσία ως «επίδειξη της κανονιστικά κατάλληλη συμπεριφορά μέσω προσωπικών ενεργειών και διαπροσωπικών σχέσεων, και την προώθηση της συμπεριφοράς αυτής στους οπαδούς τους μέσω μιας αμφίδρομης επικοινωνίας, ενίσχυσης, και λήψης αποφάσεων» (σ. 120). Η αξιοπιστία, η ειλικρίνεια και η δικαιοσύνη, είναι επίσης βασικά συστατικά οικοδόμησης της ηθικής ηγεσίας. Το μοντέλο Brown et al. (2005) βασίζεται στη θεωρία της κοινωνικής μάθησης και προτείνει στους ηγέτες να αναπτύξουν τις ηθικές συμπεριφορές ηγεσίας τους μιμούμενοι ηθικά πρότυπα άλλων ηγετών. Στον αντίποδα, ένα πρόβλημα που δημιουργείται όμως με αυτή την προσέγγιση είναι ο ηθικός σχετικισμός, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι ηγέτες που είναι λανθασμένοι και πιστεύουν ότι βρίσκονται σε μια ηθικά θετική πορεία, αλλά στην πραγματικότητα συμμετέχουν σε ηθικά "λάθος" μαθήματα δράσης (π.χ., απαρτχάιντ, επιδίωξη κερδών σε βάρος της δημόσιας υγείας ή της ασφάλειας), μπορεί να οδηγήσουν τους οπαδούς τους σε καταστροφικές σκοπούς. Ενώ οι ηθικές συμπεριφορές των ηγετών να είναι πιθανώς εν μέρει το αποτέλεσμα των υποκείμενων ηθικών αξιών και των φιλοσοφικών απόψεων που κατέχει ένας ηγέτης, μπορεί κανείς να φανταστεί ότι ακόμη και οι εξαιρετικά διεφθαρμένοι ηγέτες μπορούν και συμμετέχουν ακόμα και εκείνοι σε ηθικές

συμπεριφορές, ιδιαίτερα αν ελέγχονται. Επιπλέον, οι ανήθικοι ηγέτες μπορεί να υπερασπιστούν την ηθική συμπεριφορά και να παροτρύνουν τους οπαδούς να συμπεριφέρονται με ηθικούς τρόπους. Η ηθική ηγεσία εκπροσωπείται καλύτερα από τη σύνθεση του ατόμου, τις αρετές και αξίες που κατέχει, την αυτογνωσία και την αυτοπειθαρχία που καθοδηγούν τις ηθικές ενέργειες του ηγέτη. Η ηθική ακριβώς του Αριστοτέλη βασίζεται στην αρετή. Η λέξη ηθική προέρχεται από την ελληνική λέξη ήθος που έχει μεταφραστεί ως «χαρακτήρας» (Toffler, 1986, σ. 10) καθώς και από τη σχετική ελληνική λέξη ethikos που έχει μεταφραστεί ως η «θεωρία της ζωής» (Ethos, 2007, παράγραφος 1). Ο Toffler (1986) ορίζει την ηθική ως «κανόνες ή πρότυπα» που «διέπουν τις συμπεριφορές» και ηθική ως «πράξεις που σχετίζονται με τις αρχές του σωστού και του λάθους» (σ. 10) και σύμφωνα με τους Kouzes & Posner, η αρετή ορίζεται ως «κάτι που ασκείται ανά πάσα στιγμή». Η εγκράτεια, το σθένος και η δικαιοσύνη θεωρούνται ηθικές αρετές και «αφορούν το μέσο μεταξύ του να κάνεις πάρα πολλά και πολύ λίγα» σε μια δεδομένη κατάσταση (Ακινάς, 2005, σ. 162). Η σύνεση είναι η σοφία που διαχειρίζεται ή υπαγορεύει μια σωστή ισορροπία μεταξύ δύο άκρων σε έναν κόσμο μεταβαλλόμενων πλαισίων και προτεραιοτήτων. Επειδή η σύνεση είναι κρίσιμη, ένας ηγέτης δεν μπορεί να είναι ηθικός αν δεν είναι συνετός. Ως εκ τούτου, η πρώτη βασική αρετή που θα συζητήσουμε είναι η σύνεση και συχνά συνδέεται με τη γνώση, την πρακτική σοφία και τη διορατικότητα. Σύνεση είναι η μετάφραση από την πραγματική λέξη φρόνηση που χρησιμοποίησε ο Αριστοτέλης για να περιγράψει την ικανότητα να βρει την ισορροπία μεταξύ δύο άκρων και να λάβει την κατάλληλη απόφαση που ελαχιστοποιεί τη ζημιά και μεγιστοποιεί το καλό (Αριστοτέλης, 2005). Σύνεση, ή πρακτική σοφία, είναι η ικανότητα να αποφασίσει, με βάση την εμπειρία, το σωστό πράγμα που πρέπει να κάνουμε.

Ο Αριστοτέλης δηλώνει ότι η εύρεση αυτού του 'ηθικού γλυκού σημείου' δεν είναι απλά μια ικανότητα, αλλά ένα είδος γνώσης, ή μια μαθησιακή διαδικασία. Δεν πρόκειται μόνο για την επίτευξη ενός τέλους, αλλά και για την ικανότητα να προβληματιστούμε και να καθορίσουμε αυτόν τον σκοπό. Ο Αριστοτέλης περιγράφει την κατάσταση στην οποία ένας νεαρός άνδρας βρίσκει τον εαυτό του αναρωτιούνται αν ή όχι να είναι ειλικρινής, διότι κάτι τέτοιο μπορεί να προκαλέσει πόνο και αδίκημα. Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, ο συνετός άνθρωπος ξέρει πώς να «εφαρμόσει» την ειλικρίνεια. Για παράδειγμα, γνωρίζοντας πότε να πει την αλήθεια και πότε όχι με βάση τις περιστάσεις. Μπορεί να μην είναι συνετός να είμαστε ειλικρινείς παράδειγμα με ένα διαταραγμένο άτομο, ή έναν τρομοκράτη που είναι έξω και περιμένει καρτερικά για να βλάψει

εμάς και τους άλλους. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η σύνεση συχνά θεωρείται η μητέρα όλων των αρετών δεδομένου ότι έχει μια «ικανότητα οδηγίας όσον αφορά τις άλλες αρετές. Φωτίζει το δρόμο στην «αρένα» για την καθημερινή άσκησή τους» (Delaney, 1911, σ. 1), με την καθοδήγηση πάντα των ανθρώπων προς τη σωστή κατεύθυνση. Χωρίς σύνεση, η άσκηση του σθένους μπορεί να φαίνεται περισσότερο σαν ανοησία, επιπολαιότητα και η εγκράτεια μπορεί να γίνει φανατισμός, όπως επίσης και η δικαιοσύνη μπορεί να μετατραπεί σε αδυναμία. Είναι, επομένως, απαραίτητο οι ηγέτες να είναι συνετοί να κατέχουν οποιαδήποτε από τις άλλες τρεις βασικές αρετές. Σύμφωνα με τον Άγιο Θωμά Ακινά (2005, σ. 5), η σύνεση απαιτεί τρεις διανοητικές ενέργειες: τη λήψη συμβουλών προσεκτικά συνετών με τον εαυτό τους και τους άλλους, οι οποίοι κρίνοντας σωστά από τα υπάρχοντα στοιχεία, και κατευθύνοντας τις υπόλοιπες δραστηριότητες κάποιου με βάση τις αποφάσεις που έλαβαν κάτω από πολύ προσεκτική εξέταση. Η "ηθικά σωστή" απόφαση, αποτελεί μια συνετή απόφασης (McManaman, 2006a). Επομένως η δεύτερη βασική αρετή είναι το σθένος (συχνά ονομάζεται θάρρος). Μερικές φορές ο φόβος μπορεί να πάρει τη θέση της λογικής και έτσι να αποθαρρύνει κάποιον από το να επιδιώξει αυτό που είναι σωστό και *συνετό*. Δεν πρέπει να υποτεθεί, ωστόσο, σε καμία περίπτωση ότι ο φόβος είναι το αντίθετο της λογικής, επειδή είναι απολύτως λογικό και αναμένεται ορισμένα πράγματα να μας προκαλούν φόβο (π.χ. ένας πρόωρος θάνατος ή και μια κακή φήμη είναι δύο παραδείγματα που χρησιμοποιεί ο Αριστοτέλης στα Ηθικά Νικομάχεια). Στην πραγματικότητα, χωρίς φόβο δεν υπάρχει ανάγκη για θάρρος. Άρα είναι αλληλένδετα σε ένα βαθμό μεταξύ τους. Το πεδίο των έξεων και της ηθικής είναι οι πράξεις και τα πάθη των ανθρώπων μέσα στην οργανωμένη κοινωνία. Τα πάθη όπως η επιθυμία, η οργή, ο φόβος, το θάρρος, ο φθόνος, η χαρά, ο πόθος, το μίσος, είναι φυσιολογικά βιώματα της ψυχής, δεδομένα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης φύσης. Τα περισσότερα πάθη δεν επιδέχονται ηθικούς προσδιορισμούς. Η αρετή δεν είναι πάθος αλλά μια παγιωμένη στάση του κάθε ανθρώπου απέναντι στα πάθη με την αποφυγή της υπερβολής και της έλλειψης και την αναζήτηση του μέτρου στη βίωση των παθών.

Το θάρρος είναι επίσης φόβος και η αγωνία για να κάνεις το σωστό. Ο φόβος παρεμβαίνει στην την ικανότητα κάποιου να κάνει ό, τι είναι σωστό, και σε ότι λειτουργεί κατά της λογικής (Floyd, 2006). Εν ολίγοις, οι ηγέτες ενεργούν με σθένος όταν επιμένουν απέναντι στις αντιξοότητες που συναντούν εκεί δοκιμάζεται η κράση του χαρακτήρα τους. Ο Αριστοτέλης υποστηρίζει ότι ακόμη και μπροστά στο θάνατο, ένα γενναίο και θαρραλέο άτομο θα πρέπει να

παραμένει ισχυρό: «Τώρα ο θάνατος είναι το πιο τρομερό από όλα τα πράγματα. γιατί είναι το τέλος, και τίποτα δεν θεωρείται ότι είναι πλέον καλό ή κακό για τους νεκρούς. Αλλά ο γενναίος άνθρωπος δεν φαίνεται να ασχολείται ακόμη και με το θάνατο» (Αριστοτέλης, 2005, σ. 30). Ο Αριστοτέλης αναφέρει επίσης ότι «είναι για ένα ευγενές τέλος που ο γενναίος άνθρωπος υπομένει και ενεργεί ως θάρρος κατευθύνει» (Αριστοτέλης, 2005, σ. 30).

Αυτή είναι μια σημαντική άποψη, διότι μόνο εάν οι ηγέτες αντιμετωπίσουν το θάνατο ή την απώλεια της ηγετικής τους θέσης για έναν ευγενή σκοπό θα πρέπει να θεωρούνται θαρραλέοι. Αν η αιτία δεν είναι ένας ευγενής σκοπός, τότε θα θεωρούνται απλά τολμηροί, αλλά όχι και θαρραλέοι. Ηγέτες που είναι θαρραλέοι ενεργούν με σύνεση και «στέκονται ακίνητοι εν μέσω κινδύνων» (Ακινάς, 2005, σ. 109). Η επιμονή, η υπομονή και η αντοχή παίζουν έτσι ζωτικής σημασίας ρόλους στην εξασφάλιση ότι κάποιος συμπεριφέρεται θαρραλέα, αλλά χωρίς σύνεση δεν μπορεί να υπάρξει θάρρος. Σύμφωνα με τα λόγια του Kidder, οι ηγέτες πρέπει να έχουν «την ποιότητα του νου και του πνεύματος που τους επιτρέπει να αντιμετωπίσουν τις ηθικές προκλήσεις με σταθερότητα και αυτοπεποίθηση, χωρίς να υποχωρούν ή να υποχωρούν» (Kidder, 2005, σ. 72). Η εγκράτεια είναι η ικανότητα να ελέγχεις τα συναισθήματά σου. Η ιδέα της μετριοπάθειας είναι το κλειδί για την κατανόηση και κατάκτηση της εγκράτειας ως αρετής. Οι ηγέτες που διαθέτουν ισχυρή εγκράτεια έχουν τον έλεγχο του σώματός τους, του νου και δεν ασκούν πράξεις βιαστικές, πράξεις αυταρέσκειας ή αυταπάρνησης. Οι επιλογές που θα κάνει ο άνθρωπος στο πεδίο της οργής ή του φόβου τον χαρακτηρίζουν ηθικά. Ο Αριστοτέλης συγκρίνει έναν άνθρωπο που στερείται της «εγκράτειας» με ένα στερεοτυπικά κακομαθημένο παιδί που δεν γνωρίζει να θέτει όρια και φραγμούς (Αριστοτέλης, 2005). Η εγκράτεια έχει να κάνει και με τη μετριοπάθεια των φυσικών απολαύσεων. Ο Ακινάς δηλώνει επίσης ότι η ταπεινότητα είναι ένα ζωτικό μέρος της εγκράτειας. Οι ηγέτες που είναι ταπεινοί δεν επικεντρώνονται υπερβολικά σε αυτό που δεν μπορούν να επιτύχουν είναι άτομα που έχουν πολύ καλή γνώση των δικών τους ελλείψεων και τις έχουν αποδεχθεί (McManaman, 2006b). Εάν τα άτομα αυτά είναι απρόθυμα στο να αποδεχθούν τις ελλείψεις και τις αδυναμίες τους, τότε οι πεποιθήσεις τους σχετικά με τις ικανότητές τους είναι εσφαλμένες και έχουν πολύ μεγάλη ιδέα για τον εαυτό τους. Οι ηγέτες που επιθυμούν να γνωρίζουν τα πάντα για όλους και οτιδήποτε συμβαίνει στον οργανισμό τους οφείλουν να είναι διακριτικοί. Τέλος, υπάρχουν ηγέτες μπορεί να είναι υπερβολικά απασχολημένοι με τον εαυτό τους την προσωπική προβολή με έντονα στοιχεία ναρκισσισμού (McManaman, 2006b). Επίσης, παρόλο που η βιβλιογραφία δείχνει ότι ο ναρκισσισμός του

ηγέτη έχει τόσο θετικές όσο και αρνητικές πτυχές σε ότι αφορά την αποτελεσματικότητά του (Maccoby, 2007), ο ναρκισσισμός, με τον ιδιοτελή βέβαια προσανατολισμό του, είναι εντελώς ασυμβίβαστος με την ηθική, και ιδιαίτερα ενάρετη, ηθική ηγεσία (βλέπε Rosenthal & Pittinsky, 2006). Είναι όμως επίσης σημαντικό να σημειωθεί ότι και οι ηγέτες που προσπαθούν να ενεργήσουν εντέχνως ταπεινά, παραβλέποντας τους εαυτούς τους και τις ανάγκες τους, μπορεί στην πραγματικότητα να αναζητούν με τον τρόπο αυτό την αρνητική προσοχή και είναι κάτι το οποίο επίσης θα πρέπει να προσέξουμε. Αυτή η ψεύτικη ταπεινότητα θα τους χαρακτήριζε ως ασυγκράτητους ηγέτες. Η τελική βασική αρετή, είναι η δικαιοσύνη, στην οποία δόθηκε μεγάλη προσοχή και έμφαση από τον Αριστοτέλη, είναι η μόνη αρετή για την οποία έχει αφιερώσει ένα ολόκληρο βιβλίο. Ο Αριστοτέλης μιλά για δύο διαφορετικούς τύπους δικαιοσύνης, τη γενική δικαιοσύνη που ασχολείται κυρίως με τους ακόλουθους νόμους (πότε κάτι είναι άδικο και πότε είναι παράνομο), και την ιδιαίτερη δικαιοσύνη που ασχολείται με τη δικαιοσύνη (πότε κάτι είναι άδικο αν πότε δεν είναι δίκαιο). Ο Αριστοτέλης επικεντρώνεται στην ιδιαίτερη δικαιοσύνη και περιγράφει μια άδικη πράξη ως μια πράξη που υποκινείται από άδικα κέρδη. Με άλλα λόγια, εάν οι ηγέτες συμπεριφέρονται με τρόπο που επιδιώκουν να επωφεληθούν εις βάρος των άλλων, τότε αυτές τους οι πράξεις είναι σαφώς άδικες. Σύμφωνα με τον Ακινά, η δικαιοσύνη είναι μια διαρκής προθυμία να δώσουμε στους άλλους αυτό που τους αξίζει (π.χ. βασικά ανθρώπινα δικαιώματα· Ακινάς, 2005, σ. 35). Μπορεί κανείς να πει ότι ο στόχος και των υπολοίπων αρετών δεν φαίνεται να διαφέρει σημαντικά από τη δικαιοσύνη, αφού κάθε μία από τις άλλες αρετές είναι εξίσου πιθανό με τη δικαιοσύνη να έχει επιπτώσεις στην ευημερία των άλλων ατόμων. Η διαφορά μεταξύ των άλλων τριών αρετών και της δικαιοσύνης είναι ότι κάθε μία από τις άλλες τρεις καθορίζει ένα συγκεκριμένο τέλος πέρα από τη συμβολή στην ευημερία των άλλων. Συγκεκριμένα, η σύνεση κάνει ό, τι είναι δίκαιο, ενώ η εγκράτεια και το σθένος προστατεύουν τη σύνεση από εσωτερικές και εξωτερικές απειλές. Η εγκράτεια και το σθένος επιδιώκουν να κάνουν κάποιον καλό άνθρωπο, ενώ μόνο ο μοναδικός στόχος της δικαιοσύνης είναι να γίνει ένα άτομο καλός πολίτης (Floyd, 2006). Η ηθική αρετή επομένως ενός χαρακτήρα συνδέεται με την ενάρετη ηγεσία. Τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί αξιοσημείωτη πρόοδος στην κατανόηση της δομής της ηθικής ηγεσίας και γίνεται προσπάθεια να μπορέσει να εφαρμοστεί όσο αποτελεσματικά γίνεται, και εισάγοντας μιας θεμελιακή, αρχαίας και φιλοσοφική προσέγγιση της ηθικής, εστιάζοντας στις αρετές του «καλού» ηγέτη. Οι ενάρετοι ηγέτες ενεργούν και συμπεριφέρονται ηθικά, προσπαθούν να κάνουν το σωστό, το ηθικό και παρόλο που μπορεί να

είναι δύσκολο να εκτιμηθεί ο πραγματικός χαρακτήρας των ηγετών, οι οπαδοί θα αναπτύξουν στάσεις και απόψεις σχετικά με το χαρακτήρα και την ηθική των ηγετών τους. Επιπλέον, οι φιλόσοφοι θα υποστήριζαν πιθανά ότι μόνο τα ενάρετα πρόσωπα θα μπορούσαν να κρίνουν με ακρίβεια τις αρετές των άλλων (επειδή θα είχαν οι ίδιοι την απαιτούμενη πρακτική σοφία/σύνεση). Παράλληλα οι ηθικές καταστάσεις σε οποιοδήποτε τομέα συχνά αντιμετωπίζονται με μία ή περισσότερες από τις παραπάνω αρετές ταυτόχρονα και είναι συχνά δύσκολο να διαχωριστούν η μία από την άλλη αφού πολλές φορές αλληλοσυμπληρώνονται. Είναι σημαντικό να τονιστεί, κλείνοντας, ότι κάθε μία από αυτές τις τέσσερις βασικές αρετές: σύνεση, σθένος, εγκράτεια και δικαιοσύνη θεωρείται αναγκαία για τον επαρκή καθορισμό της ηθικής ηγεσίας με βάση το αρετολογικό Αριστοτελικό ηθικό πρότυπο που θα μελετήσουμε στη συνέχεια.^{iv}

1.2 Ο Αριστοτέλης και η Ηθική Αρετή

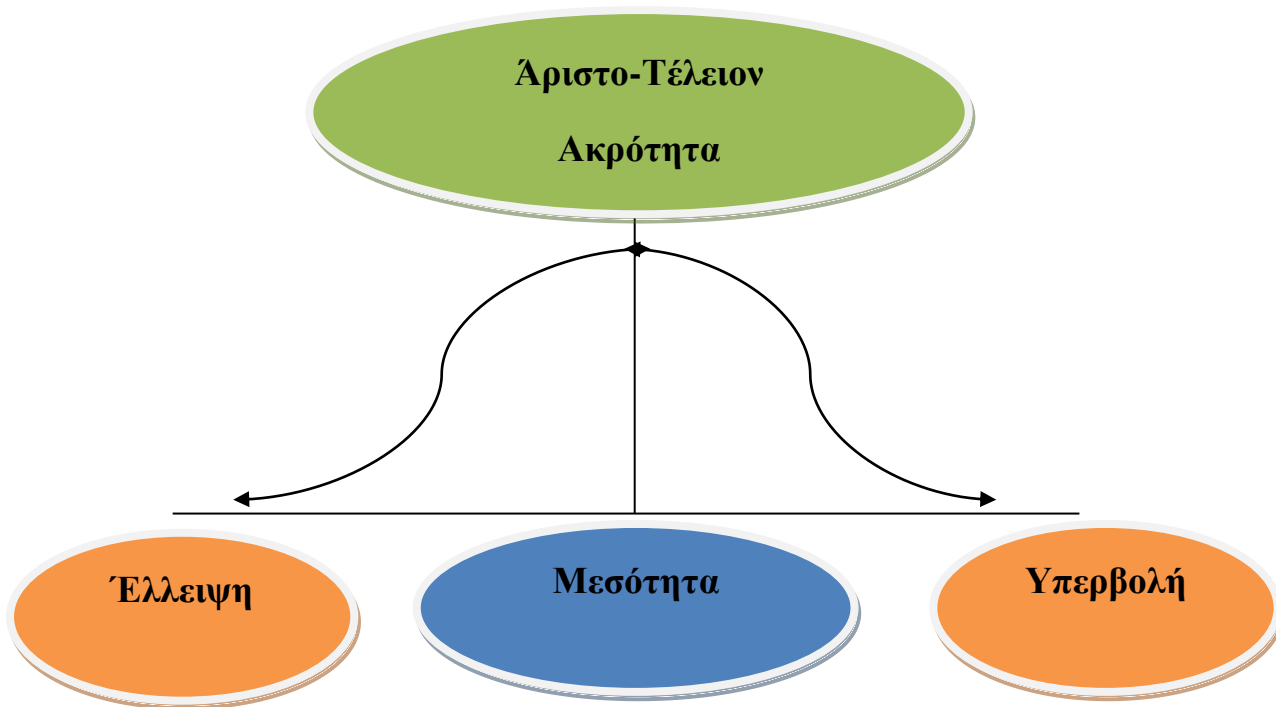
Ο Αριστοτέλης γεννήθηκε το 384 π.Χ. στα Στάγειρα της Χαλκιδικής, μια αποικία της Χαλκίδας ή της Άνδρου, που βρέθηκε στην επικράτεια του κράτους των Μακεδόνων. Οι γονείς του είχαν ιατρικές ρίζες. Στα 17 του χρόνια ο Αριστοτέλης εγκαθίσταται στην Αθήνα και εντάσσεται στην Ακαδημία του Πλάτωνα. Υπήρξε δάσκαλος του Μεγάλου Αλεξάνδρου. Ο Αλέξανδρος ήταν τότε μόλις 13 ετών. Στον πίνακα που ακολουθεί αναφέρονται τα έργα του Αριστοτέλη.

Πίνακας 2: Τα έργα του Αριστοτέλη

ΛΟΓΙΚΑ	ΜΕΤΑΦΥΣΙΚΑ-ΟΝΤΟΛΟΓΙΚΑ
Κατηγορίαι	Τα μετά τα φυσικά
Περί ερμηνείας	ΗΘΙΚΑ
Τοπικά	Ηθικά μεγάλα
Περί των σοφιστικών ελέγχων	Ηθικά Ευδήμεια
Αναλυτικά πρότερα	Ηθικά Νικομάχεια
Αναλυτικά ύστερα	ΠΟΛΙΤΙΚΑ
ΦΥΣΙΚΑ-ΒΙΟΛΟΓΙΚΑ	Πολιτικά
Φυσικά (Φυσική ακρόασις)	Αθηναίων Πολιτεία
Περί ουρανού	ΡΗΤΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΙΗΤΙΚΗ
Περί γενέσεως και φθοράς	Ρητορική τέχνη
Μετεωρολογικά	Περί ποιητικής
Περί τα ζώα ιστορίαι	ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ
Περί ζώων μορίων	Εύδημος
Περί ζώων γενέσεως	Περί φιλοσοφίας

Περί ζώων πορείας	Περί ιδεών
Περί ζώων κινήσεως	Προτρεπτικός
Περί ψυχής	Περί αγαθού
Μικρά φυσικά	

Κατά τον Αριστοτέλη, η ηθική αρετή, η οποία αξιοποιεί φυσικές μας προδιαθέσεις και καλλιεργείται με την κατάλληλη εκπαίδευση, μας επιτρέπει σε κάθε περίπτωση να πετύχουμε τη σωστή *μεσότητα*, τον μέσο όρο ανάμεσα σε υπερβολές και ελλείψεις. Την ενσαρκώνει εκείνος που έχει αναπτύξει επιπλέον την απαραίτητη διανοητική αρετή της φρόνησης, την ικανότητα να αναγνωρίζει το καλό για τον ίδιο και τους συνανθρώπους του και να σταθμίζει το πώς θα πράξει ελέγχοντας τα συναισθήματά του. Η ψυχή για τον Αριστοτέλη είναι άρρηκτα δεμένη με το σώμα και περιλαμβάνει ακόμα και δυνατότητες και λειτουργίες που σήμερα θα θεωρούνταν αποκλειστικά σωματικές (βλέπε σχήμα 4). Έδειξε επίσης, ότι οι ηθικές αρετές δεν είναι ούτε έμφυτες ούτε ενάντιες στη φύση του ανθρώπου, αλλά είναι επίκτητες. Υπάρχει η δυνατότητα να αποκτηθούν και να τελειοποιηθούν, γεγονός που συμβαίνει με την επανάληψη όμοιων ενεργειών και τη συνήθεια (*έθος*). Έτσι, η αρετή (ή η κακία) είναι κάτι που αποκτά στη ζωή του ο άνθρωπος και έκτοτε το έχει και τον χαρακτηρίζει (*έξις*). Για τον Αριστοτέλη, η έξις της αρετής (ή της κακίας) δεν είναι αφηρημένα μια στατική ενδοψυχική κατάσταση, αλλά συγκεκριμένη και συνειδητή επιλογή τρόπου ζωής, η οποία εκδηλώνεται έμπρακτα. Το πεδίο εφαρμογής της αρετής (ή της κακίας) είναι οι συναισθηματικές μεταβολές (πάθη) που βιώνει ο άνθρωπος ως μέλος της κοινωνίας αλλά και οι καθημερινές ανθρώπινες σχέσεις. Η Αριστοτελική ηθική είναι πολιτική ηθική (Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια, Β 1.5-8, 1103b2-25). Η Αρετή επομένως ταυτίζεται με τη μεσότητα, μπορεί να πραγματώνει το μέτρο ανάμεσα στα άκρα της υπερβολής και της έλλειψης, αλλά ως στάση ζωής η αρετή είναι ακρότης, δυσεπίτευκτη κορύφωση ενός αγώνα που κρατάει ολόκληρη ζωή. (Ηθικά Νικομάχεια, Β 6. 10-13 16, 1106 b 18-28 1106 b 36-1107 a 6). Ο Αριστοτέλης στο τέλος των Ηθικών Νικομαχείων, αφού έχει αναλύσει τον πρακτικό ηθικό βίο του φρονίμου και έχει δείξει ότι συντελεί στην επίτευξη της ευδαιμονίας, καταλήγει επαναφέροντας την ανωτερότητα του θεωρητικού βίου και πλέκοντας εγκώμιο στον βίο του σοφού, τον μόνο ελεύθερο, αυτάρκη, ηδονικό, τρόπον τινά θεϊκό βίο.



Σχήμα 3: Η Αρετή ως μεσότητα

Η Edith Hall στο βιβλίο της: «Αριστοτέλης, Η αρχαία σοφία στη σύγχρονη ζωή», αναφέρει ότι είτε πρόκειται για την αρχαία Ελλάδα, είτε πρόκειται για το σύγχρονο κόσμο, οι προκλήσεις της ζωής παραμένουν οι ίδιες. Ο Αριστοτέλης με τον πρακτικό και διαχρονικό λογισμό του μας καλεί να εντρυφήσουμε στην ουσία της ύπαρξης και να πορευτούμε συνειδητά προς μια ευτυχισμένη ζωή. Με οδηγό και γνώμονα επομένως, την αρχαία σκέψη και σοφία του Αριστοτέλη, θα προσπαθήσουμε να ερμηνεύσουμε και να αναλύσουμε ηγετικές μορφές της εκπαίδευσης και συγκεκριμένα να ανιχνεύσουμε την ύπαρξη στοιχείων αριστοτελικής ηθικής ηγεσίας σε διευθυντικά στελέχη της σημερινής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ο J. Barnes γράφει για τον Αριστοτέλη : «κανένας πριν από αυτόν δεν είχε συνεισφέρει τόσο πολύ στη γνώση και κανένας μετά από αυτόν δεν μπορεί να φιλοδοξεί να συναγωνιστεί τα επιτεύγματά του» (J. Barnes, Ο Αριστοτέλης, σ.1). Με τον Αριστοτέλη η γλώσσα της φιλοσοφίας αλλάζει οριστικά. Οι όροι : «ύλη» , «δύναμη», «ενέργεια», «θεωρία», «πράξη», «ποιητική», «εμπειρία», «κατηγορία», «συλλογισμός», «επαγωγή», «γένος», «είδος», «θεολογία», «φυσική», «απόδειξη», «υποκείμενο», «λογική», «φαντασία», «εντελέχεια», «συμβεβηκός», πήραν το ακριβές

φιλοσοφικό τους νόημα και κάποιες επινοήθηκαν από τον Αριστοτέλη. Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τη διαίρεση των επιστημών κατά τον Αριστοτέλη.

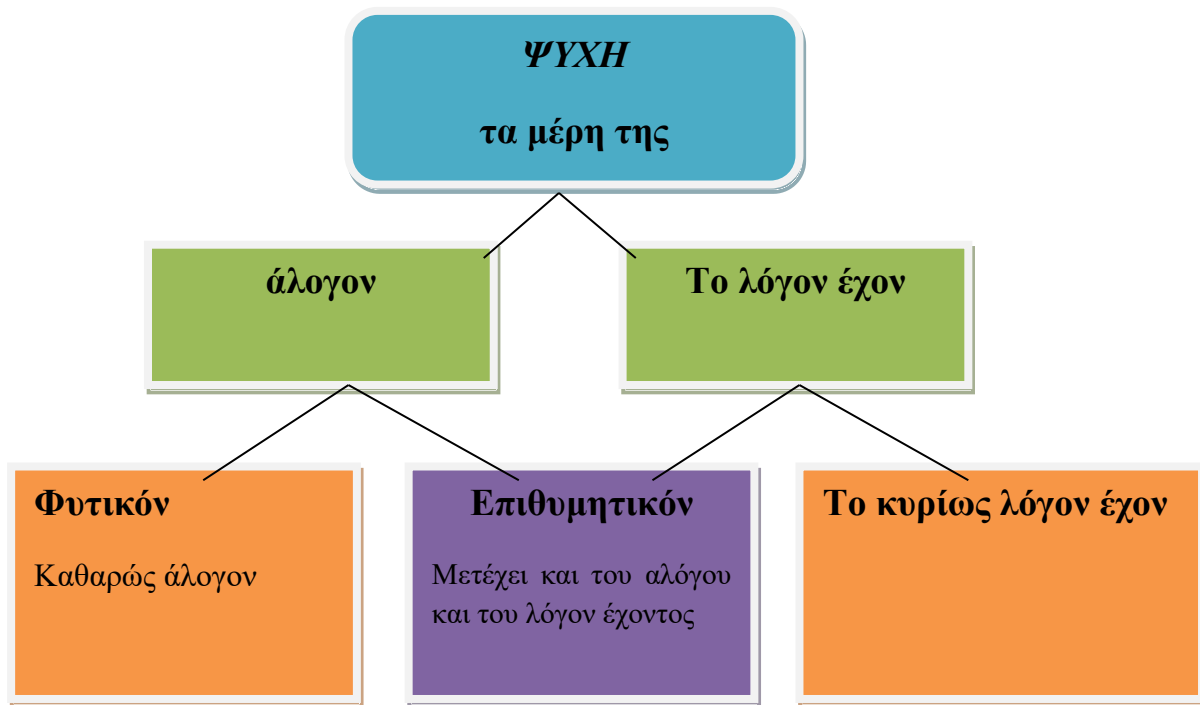
Πίνακας 3: Η Διαίρεση των επιστημών στον Αριστοτέλη

ΕΠΙΣΤΗΜΗ		
Θεωρητική	Πρακτική	Ποιητική
Πρώτη φιλοσοφία	Ηθική	Τέχνη
Μαθηματικά	Πολιτική	Ρητορική
Φυσική		Θεωρία ποίησης

Η *Πρακτική* επιστήμη ασχολείται με τις ανθρώπινες πράξεις. Η *Ποιητική* ασχολείται με την παραγωγή χρήσιμων και ωραίων πραγμάτων. Η *Θεωρητική* επιδιώκει την καθαρή γνώση. Η *Μαθηματική* ασχολείται με πράγματα που δεν έχουν χωριστή ύπαρξη και δεν υπόκεινται σε αλλαγή. Η *Φυσική* ασχολείται με πράγματα που έχουν χωριστή ύπαρξη και υπόκεινται σε αλλαγή και τέλος η *Θεολογική* επιστήμη ασχολείται με πράγματα που έχουν χωριστή ύπαρξη και δεν υπόκεινται σε αλλαγή. Η ηθική του Αριστοτέλη ανήκει στην πρακτική του φιλοσοφία, δεν αποτελεί ελεύθερη αναζήτηση γνώσης, αλλά είναι προσανατολισμένη προς την ανθρώπινη πράξη. Η φρόνηση, καθορίζει τον άξονα των επιλογών και των δράσεών μας. Η Αριστοτελική ηθική είναι επικεντρωμένη στην ανάδειξη ενός ιδεώδους τύπου ανθρώπου αυτού του «φρόνιμου», που θα αποτελέσει ο ίδιος το υπόδειγμα και το μέτρο της ηθικής συμπεριφοράς. Ο «φρόνιμος» λειτουργεί «σαν κανόνας και σαν μέτρο των πραγμάτων» (Ηθικά Νικομάχεια 1113a33). Σ' αυτό τον τύπο ανθρώπου, του «φρονίμου», ο Αριστοτέλης θα αποδώσει όλες τις βασικές αρετές, κυρίως όμως εκείνες που τον χαρακτηρίζουν είναι η σωφροσύνη, η ηρεμία και η ανιδιοτέλεια, δομικά στοιχεία της προσωπικότητας ενός κατά τη γνώμη μου σύγχρονου Αριστοτελικού ηγέτη. Όπως αναφέρει και ο Αριστοτέλης στα κείμενά του : «Η φρόνηση είναι ανθρώπινη έξη, που διέπεται από αλήθεια και ασκείται με λόγο, αναφέρεται στην πράξη, και έχει να κάνει με το καλό και το κακό για τον άνθρωπο» (Ηθικά Νικομάχεια 1140b5). Οι υπόλοιπες αρετές όπως η ανδρεία, η γενναιοδωρία, η μεγαλοφροσύνη, έχουν ηθικό χαρακτήρα και ορίζονται πάντοτε ως «μεσότητες» ανάμεσα σε δύο άκρα : στην «υπερβολή» και στην «έλλειψη». Η ανδρεία βρίσκεται στο μέσο ανάμεσα σε μια υπερβολή που είναι το θράσος και σε μια έλλειψη που είναι η δειλία όπως φαίνεται και αναλυτικά στον πίνακα του επόμενου

κεφαλαίου. Ο ελεύθερος πολίτης δηλαδή εκείνος που έχει τη δυνατότητα να άρχει και να άρχεται, που έχει τη δυνατότητα να ζει όπως θέλει και όχι να καθορίζεται από τους άλλους (Πολιτικά 1317b12), θα επιδιώξει την ευδαιμονία μέσα στους θεσμούς της πόλης. Θα επιδιώξει το «αγαθό», στη μετρημένη και έλλογη ζωή που καθιστά τον άνθρωπο ικανό να ασκήσει τα κοινωνικά του καθήκοντα σωστά ενώ παράλληλα του διασφαλίζει τόσο την εκτίμηση και τη φιλία όσο και την αναγνώριση. Ο ενάρετος πολίτης αποκτά με την προσωπική του άσκηση στον αυτοέλεγχο αλλά και με την καθοριστική συμβολή της παιδείας, μία «έξη», μια στάση ζωής ικανή να του επιτρέψει να υποτάσσει όλες τις ακραίες επιθυμίες και τα πάθη του «Οι νομοθέτες κάνουν καλούς τους πολίτες με τον εθισμό. Κι αυτή είναι η επιθυμία κάθε νομοθέτη, το να κάνει καλούς τους πολίτες, κι όσοι δεν το καταφέρνουν αποτυγχάνουν, και ως προς αυτό διαφέρει το καλό πολίτευμα από το κακό» (Ηθικά Νικομάχεια 1103b 3-6). Όπως αναφέρει και ο Αριστοτέλης: «τον λόγο και αυτό που επιτάσσει ο φρόνιμος άνθρωπος», ο ενάρετος επιλέγει την ηθική στάση ζωής με κριτήριο, δηλαδή εκείνος που πράττει έχει σκεφτεί προηγουμένως για την πράξη του και γνωρίζει τί ακριβώς πράττει, η «έξη» επομένως είναι «προαίρεση». Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, η ενάρετη ζωή έχει ένα «τέλος», ένα σαφή στόχο την «ευδαιμονία» την οποία επιδιώκουν να κατακτήσουν όλοι ως ανθρώπινο αγαθό. Το ανθρώπινο αγαθό καταλήγει να είναι η ενέργεια της ψυχής η σύμφωνη με την αρετή-κι αν οι αρετές είναι περισσότερες, τότε σύμφωνη με την καλύτερη και πληρέστερη αρετή (Ηθικά Νικομάχεια 1098a16-18). Για να είναι ο βίος «αγαθός», ενάρετος, «ευδαίμων», πρέπει να κατευθύνεται από τη φρόνηση και την εφαρμογή της στην προαγωγή του κοινού καλού της κοινωνίας στην οποία ζει ο «φρόνιμος». Επομένως ο καλός άνθρωπος είναι ο «φρόνιμος» και ο ιδεώδης φρόνιμος είναι ο «πολιτικός» αφού είναι επιφορτισμένος με την προαγωγή του κοινού καλού (Ηθικά Νικομάχεια 1278b 1-5). Κύριο μέλημα του Αριστοτέλη, ο προσδιορισμός των αρετών του ελεύθερου πολίτη και του βίου που αντιστοιχεί στην άσκηση των αρετών αυτών. Η ευδαιμονία που συνάδει στον ενάρετο πολίτη είναι μια ζωή μετρημένη και δημιουργική που στηρίζεται στην πολιτική συμμετοχή, εξασφαλίζει οικογενειακή γαλήνη, σημαντικές φιλίες αλλά και κοινωνική αναγνώριση. Όταν ο άνθρωπος έχει πλέον κατακτήσει τη γνώση και έχει την ικανότητα να την ασκεί ενεργητικά, ουσιαστικά και δημιουργικά, τότε επιτυγχάνει ένα ανώτερο επίπεδο ζωής που χαρακτηρίζεται από αυτάρκεια, πραγματική ελευθερία και μέγιστη ικανοποίηση (Ηθικά Νικομάχεια 1178b22). Η ενεργητική δράση της σοφίας είναι αυτή που ομολογουμένως προσφέρει τη μεγαλύτερη ευχαρίστηση (Ηθικά Νικομάχεια 1177a23). Με όπλο τις αρετές και τη σοφία θα πρέπει να

πορευθούν οι σύγχρονοι ηγέτες, στις απαιτήσεις των 'Σκληρών Καιρών' όπως θα έγραφε και ο Ι.Μ.Παναγιωτόπουλος, που με την πρακτική και τις αποφάσεις τους επηρεάζουν καταλυτικά τη φυσιογνωμία, τη λειτουργία αλλά και το παραγωγικό αποτέλεσμα όλων όσων ηγούνται. Όπως αναφέρει και στο βιβλίο του: «Ομάδα και Ηγεσία στην Εργασία», ο Γ. Μετζελίδης: «Μη λησμονούμε ότι μελετάμε ανθρώπινες συμπεριφορές μέσα σε ένα επίπλαστο και διαρκώς μεταβαλλόμενο εργασιακό πεδίο, το οποίο δέχεται, πολλές φορές με καταγιστικό ρυθμό, ποικίλες επιρροές από το ευρύτερο τοπικό και διεθνές οικονομικό, πολιτικό και πολιτιστικό περιβάλλον». Στο άρθρο «Management Decision Emerald Article: Virtues and leadership: An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues Rick D. Hackett, Gordon Wang» αναφέρεται μεταξύ άλλων ότι στο Λεξικό του Cambridge της Φιλοσοφίας, Αρετή είναι ένα χαρακτηριστικό χαρακτήρα που διαθέτει ένα άτομο για να κάνει ό, τι μπορεί να προσδιοριστεί ανεξάρτητα ως ηθικά απαιτείται ή τι είναι καλύτερο για τον εαυτό / άλλους. Στο Λεξικό της Παγκόσμιας Φιλοσοφίας Αρετή είναι ένας εξαιρετικός συνδυασμός χαρακτηριστικών ή χαρακτηριστικών - συνήθως κατανοητό ως διαθέσεις - των προσώπων, η οποία είναι σημαντική για την ανακάλυψη της αλήθειας και στην οδήγηση μιας καλής ζωής Το Λεξικό Blackwell της Δυτικής Φιλοσοφίας Αρετή είναι μια πάγια διάθεση του χαρακτήρα πρόθυμα να κάνει τα πράγματα που θαυμάζουν από την κοινωνία με τακτικό τρόπο Η On-Line Stanford Εγκυκλοπαίδεια της Φιλοσοφίας Αρετή είναι ένα χαρακτηριστικό χαρακτήρα - δηλαδή, μια διάθεση που είναι καλά εδραιωμένη στον κάτοχό της, η οποία ασχολείται με τις δράσεις, με συναισθήματα και συναισθηματικές αντιδράσεις, επιλογές, αξίες, επιθυμίες, αντιλήψεις, στάσεις, ενδιαφέροντα, προσδοκίες και ευαισθησίες.



Σχήμα 4: Η διαίρεση της Ψυχής κατά τον Αριστοτέλη

1.3 Το Αρετολογικό πρότυπο της Αριστοτελικής Ηθικής

Το βασικό χαρακτηριστικό του προτύπου αυτού, όπως αναφέρει η Ιωάννα Πατσιώτη-Τσακπουνίδη Δρ. Φιλοσοφίας-Παιδαγωγικής-Ψυχολογίας της Φιλοσοφικής Σχολής του Πανεπιστημίου Αθηνών στο βιβλίο της «Η Ηθική των επιχειρήσεων και ο Αριστοτελικός Ηγέτης», είναι η έμφαση που δίνεται στην ποιότητα του χαρακτήρα ενός προσώπου και όχι απλώς και μόνο στην ορθότητα των πράξεών του. Ο Alasdair MacIntyre (MACINTYRE, 1997, σς. 124-128) ισχυρίζεται ότι η έννοια της Αρετής θα πρέπει κατ' αρχάς να συσχετίζεται με το ηθικό ποιόν το οποίο απαιτείται για τη διατήρηση και πρόκριση ενός ρόλου, όπως τον ορίζει το συγκεκριμένο κοινωνικό πλαίσιο. Στην Ομηρική ηθική η έννοια της Αρετής ήταν συνυφασμένη με το ηρωικό πρότυπο της ανδρείας κατά τη διεξαγωγή της μάχης ή με την άριστη διοίκηση ενός παλατιού ή ενός οίκου. Όταν ο Αριστοτέλης ομιλεί περί ηθικής αναφέρεται σε αυτή ως την άριστη έκφανση πρακτικής της ανθρώπινης δραστηριότητας. Ο Αριστοτέλης στο περιώνυμο έργο του *Ηθικά Νικομάχεια*, ορίζει την «αρετή» ως έξη προαιρετική και ως μεσότητα μεταξύ δύο υπέρμετρων συναισθημάτων, η οποία προσδιορίζεται βάσει του εκάστοτε πράττοντος με γνώμονα τον ορθό λόγο (*Ηθικά Νικομάχεια*, Β6, 1106 b 36-1107 a 2). Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, η αρετή αποτελεί μια έξη, μια μόνιμη διάθεση της ψυχής, μια δυναμική συσσώρευση ενέργειας, η οποία σε δεδομένη στιγμή εξωτερικεύεται και δρα (Βλ. Κούτρα, 2002, σ.σ. 22-32). Ο Αριστοτέλης εκτός από το διαχωρισμό των μορίων της ψυχής προβαίνει και σε αντίστοιχη διαίρεση των αρετών. Συγκεκριμένα διαιρεί τις αρετές σε ηθικές αρετές και διανοητικές αρετές. Οι ηθικές αρετές είναι έξεις προαιρετικές, οι οποίες σχετίζονται με το μετριασμό των άλογων παθών του ανθρώπου, όπως αυτός αντικατοπτρίζεται στις πράξεις του (*Ηθικά Νικομάχεια*, Β3, 1104 b 15-16). Οι διανοητικές αρετές είναι τελειώσεις του διανοητικού μέρους της ψυχής και σχετίζονται με την ηθική αλήθεια κατά τη διαδικασία του πρακτέου. Καλούμαστε τώρα να προσδιορίσουμε τις ηθικές αρετές που συνιστώνται ως χαρακτηριστικά κριτήρια συμπεριφοράς ενός σχολικού ηγέτη. Στο αριστοτελικό αρετολογικό πρότυπο υφίστανται δώδεκα είδη αρετών, οι οποίες υπάγονται σε τέσσερις βασικές ομάδες. Στην πρώτη ομάδα ανήκουν οι αρετές οι οποίες αφορούν τα συναισθήματα του φόβου, της ηδονής και της οργής, στη δεύτερη ομάδα οι αρετές οι οποίες αναφέρονται στη χρήση υλικών αγαθών και στην επιδίωξη τιμών, όπως «ελευθεριότητας», «μεγαλοπρέπεια» και «μεγαλοψυχία», στην Τρίτη ομάδα ανήκουν οι αρετές που αφορούν στις κοινωνικές σχέσεις, όπως «αλήθεια», «ευτραπεία» και «φιλία» και τέλος στην τέταρτη εκείνες που αναφέρονται στις σχέσεις του ανθρώπου προς

τον πλησίον του, όπως η «αιδώς» και η «νέμεσις», δηλαδή η δίκαιη αγανάκτηση. Όσο αφορά τη μελέτη μας, από το Αριστοτελικό κατάλογο αρετών θα χρησιμοποιήσουμε και διερευνήσουμε εκείνες τις αρετές που σχετίζονται άμεσα με την ηθική προικοδότηση του σχολικού ηγέτη εντός της σχολικής μονάδας. Συγκεκριμένα θα περιοριστούμε και θα μελετήσουμε ορισμένες μόνο ηθικές αρετές, με κύρια έμφαση τη «φρόνηση». Οι αρετές αυτές είναι : η ανδρεία, η ελευθεριότητα, η μεγαλοψυχία, η δικαιοσύνη, η επιείκεια, η εγκράτεια, η φιλαλήθεια ή τιμιότητα, η φιλία και η νέμεση. Θα πρέπει επίσης να τονίσουμε και να λάβουμε υπόψιν το γεγονός ότι ένα αρετολογικό πρότυπο μπορεί να διανθίζεται και από άλλα χαρακτηριστικά στοιχεία χωρίς περιορισμούς κατά τη συνεκτίμηση καταστάσεων και προσώπων, σε ένα κόσμο με πολλές πολιτισμικές διαφοροποιήσεις αλλά και ομοιότητες.

Πίνακας 4: Αριστοτελικές Αρετές

ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΙΚΕΣ ΑΡΕΤΕΣ	ΗΘΙΚΑ ΝΙΚΟΜΑΧΕΙΑ		
	ΕΛΛΕΙΨΙΣ	ΜΕΣΟΤΗΣ ΑΡΕΤΗ	ΥΠΕΡΒΟΛΗ
Φόβος και Θάρρος	Δειλία Η ανανδρεία	Ανδρεία Η ανδροπρέπεια Η γενναία πράξις	Θρασύτης Η αυθάδεια Η προπέτεια
Ηδονές	Αναισθησία Η απάθεια Η αδιαφορία	Σωφροσύνη Η εγκράτεια	Ακολασία Η παραλυσία Η φιληδονία
Χρήμα και	Ευήθεια Ανελευθερία Η δουλικότητα Η φιλαργυρία Ζημία	Φρόνησις Ελευθεριότης Η γενναιοδωρία Η απλοχεριά Δίκαιον	Πανουργία Ασωτία Η σπατάλη Η κατάχρηση Κέρδος

Πλούτος	Όταν χάνεις στις Συναλλαγές	Δεν χάνω και δεν κερδίζω(συναλλαγές)	Όταν κερδίζεις στις συναλλαγές
	Μικροπρέπεια	Μεγαλοπρέπεια	Απειροκαλία/ Δαπανηρία
	Χορηγία με	Μεγαλείο	Επίδειξη πλούτου
	Παράπονα/δισταγμό	γενναιοδωρίας	Η ακαλαισθησία

Τιμές	Μικροψυχία	Μεγαλοψυχία	Χαυνότης
		Η γενναιοφροσύνη	Η διεκδίκηση
		Η αξιοσύνη για μεγάλα έργα και τιμές	μεγάλων έργων και αγαθών χωρίς αξιοσύνη
	Αφιλοτιμία	Φιλοτιμία	ΑΝΩΝΥΜΟΝ
	Η μη επιθυμία Προς διάκριση	Η υγιής φιλοδοξία Η αγάπη για τιμές	
Οργή	Αοργησία/ Αναληγσία	Πραότης	Οργιότης
	Η ηρεμία	Η γλυκύτητα	Η οξυθυμία
	Η ψυχραιμία	Η ηπιότητα	Η απάδα
Αλήθεια	Ειρωνεία	Αλήθεια	Αλαζονεία
	Η κρυψίνοια	Η πραγματικότητα	Ο κομπασμός
	Η προσποιητή άγνοια	Η ακρίβεια Η ειλικρίνεια	Η έπαρση Η μεγαλοστομία
Διασκέδαση και	Αγροικία	Ευτραπελία	Βωμολοχία
	Η τραχύτητα τρόπων	Η ευφυής αστειότης	Η χυδαιολογία

Γλυκύτητα Βίου	Δυσκολία/ Απέχθεια Η δυστροπία Η εναντιότης Η δυσαρέσκεια	Φιλία Η φιλική διάθεση ως αρμόζει Η αγάπη Η εύνοια	Κολακεία Η υπερβολική φιλοφροσύνη
Συναισθήματα σε σχέση με τους άλλους	Αναισχυντία Η αναίδεια Η αδιαντροπιά Επιχαιρεκακία Η ανικανότητα για λύπη Η χαρά για ξένα παθήματα Αυθάδεια Κακοπαθεία	Αιδώς Η εντροπή Ο σεβασμός Η σεμνότητα Νέμεσις Η δίκαιη Αγανάκτηση Σεμνότης Καρτερία	Κατάπληξις Ο ισχυρός θαυμασμός Το σάστισμα Φθόνος Η λύπη γενικώς για την ευτυχία των άλλων Αρέσκεια Τρυφερότης

Η αρετή και η κακία κρίνονται πάντα στις σχέσεις των ανθρώπων. Ο έπαινος και ο ψόγος, η επίκριση, η αποδοκιμασία, αποτελούν το χαρακτηριστικότερο παράδειγμα του πολιτικού χαρακτήρα της Αριστοτελικής ηθικής. Οι καθιερωμένες αξίες της κοινωνίας αποτελούν ένα αντικειμενικό δεδομένο για κάθε πολίτη και με τον τρόπο αυτό εξισορροπείται ο προσωπικός-υποκειμενικός χαρακτήρας της ηθικής. Η προαίρεση (έλλογη προτίμηση) τώρα, δεν δηλώνει μια άλογη και αδικαιολόγητη επιθυμία, αλλά είναι δομικά συνδεδεμένη με τη διανοητική ικανότητα του ανθρώπου, άμεσα συνδεδεμένη με τη σκέψη και την κρίση του. Στο πλαίσιο της ηθικής του

Αριστοτέλη είναι καθοριστικός ο ρόλος της προαίρεσης διότι αποτελεί ελεύθερη και συνειδητή επιλογή τρόπου ζωής, επιλογή που οδηγεί σε συγκεκριμένες αποφάσεις σε κάθε περίπτωση. Έτσι, δίκαιος δεν είναι εκείνος που τυχαίνει να κάνει κάποιες δίκαιες πράξεις, αλλά αυτός που συνειδητά επέλεξε τη δικαιοσύνη ως στάση ζωής και ακολουθεί σε αυτό μια σταθερή πορεία. Όπως είπαμε ο άνθρωπος διαμορφώνει στο πεδίο ηθικής ορισμένες «έξεις», παγιωμένα γνωρίσματα του χαρακτήρα και της συμπεριφοράς του. Κάποιες από αυτές αποτελούν υπερβολές και ελλείψεις, δηλαδή κακίες και κάποιες άλλες μεσότητες δηλαδή αρετές. Ο φρόνιμος άνθρωπος έχει ανεπτυγμένη προσληπτική ικανότητα γιατί όλο το σύνολο της προσωπικότητάς του μετέχει στη διάγνωση μιας συγκεκριμένης κατάστασης που έχει να αντιμετωπίσει. Το κοινωνικό πρότυπο του φρονίμου είναι επίσης είναι ένα σχετικά αντικειμενικό δεδομένο που μετριάξει τον προσωπικό-υποκειμενικό χαρακτήρα της Αριστοτελικής ηθικής και ηγεσίας. Ακολουθεί η ανάλυση των κυριότερων στοιχείων του Αριστοτελικού Αρετολογικού ηθικού προτύπου.

1.4 Η έννοια του «τέλους»

Ως «τέλος» στην αριστοτελική ηθική ορίζεται η έννοια της «ευδαιμονίας», το υπέρτατο αγαθό και ο απώτερος σκοπός κάθε πράξης, αυτό που υπογραμμίζει την αποκορύφωση της ηθικής δράσης και συνιστάται ως το υπέρτατο ανθρώπινο αγαθό. Στο Α' βιβλίο των Ηθικών Νικομαχείων του, που οφείλουν το όνομά τους μάλλον στο γιο του Νικόμαχο, ο οποίος πέθανε έφηβος, ο φιλόσοφος μίλησε διεξοδικά για το πιο μεγάλο αγαθό που επιδιώκουν με τις πράξεις τους οι άνθρωποι. Στο αγαθό αυτό έδωσε την ονομασία «ευδαιμονία» και προσπάθησε να καθορίσει τη φύση του και το περιεχόμενό του. Ο Αριστοτέλης σε αντίθεση με την Πλατωνική ιδέα του αγαθού, δεν παρουσιάζει την ευδαιμονία ως το ενιαίο περιεχόμενο του αγαθού, αλλά το εξετάζει στην εξειδικευμένη μορφή του, η οποία επιτελείται από την έννοια της αρετής (Κούτρας, Δ., σ. 146-147).

Στην Αριστοτελική διάνοηση το αγαθό διαφορίζεται, καθόσον συνδέεται άμεσα με την έννοια της πράξης, παραμένει όμως πάντοτε συνδεδεμένο με την έννοια της αρετής, εφόσον η «ευδαιμονία αποτελεί ψυχής ενέργεια κατ'αρετήν τελείαν» (A13, 1102 a 5-6). Ο Αριστοτέλης μάλιστα στο έργο του Ηθικά Ευδήμια (H15, 1248 b 34-37), παρουσιάζει το συσχετισμό της «ευδαιμονίας» με την αρετή της «καλοκαγαθίας», η οποία παρατίθεται ως η συνδυαστική αρετή που συμπεριλαμβάνει τις ηθικές και τις διανοητικές αρετές και η οποία καθορίζει το πλαίσιο εντός του οποίου καλούνται να δραστηριοποιηθούν οι ηθικές ποιότητες, εάν όντως συμβαδίζουν με το πεδίο της αρετής και της «ευδαιμονίας». Ο άνθρωπος ως πράττων καλείται να πραγματοποιήσει αυτό το οποίο είναι κάλλιστο για την ύπαρξή του, δηλαδή την ίδια την αρετή, η οποία τον προετοιμάζει για την αυτάρκεια του θεωρητικού βίου. Η «ευδαιμονία» δεν είναι απλώς ένα τέλος παρά το τέλος της πράξης, το «ου ένεκα», αυτό ένεκα του οποίου η ηθική δράση επιτελείται και το οποίο προσδίδει αξία στον ανθρώπινο βίο. Και εφόσον η ηθική δράση διαφοροποιείται από άνθρωπο σε άνθρωπο, η «ευδαιμονία» ως υπέρτατο αγαθό έχει διάφορες εκφάνσεις και είναι συνάθροισμα πολλών αγαθών. Είναι μια ηθικοπνευματική κυρίως ανωτερότητα, μια δυναμική ευτυχίας εν εξελίξει, η οποία ακόμη και αν προσβληθεί από κακοτυχίες της ζωής (Ηθικά Νικομάχεια, A 10, 1100 b 12-16 και 1100 b 35-1101 a 8), παραμένει ένα οργανωμένο και καλά καθορισμένο σύνολο σχέσεων. Αυτό είναι που δίνει νόημα στον ανθρώπινο βίο. Αν λοιπόν η *ευδαιμονία* είναι ενέργεια που ακολουθεί την αρετή, είναι εύλογο να ακολουθεί την ύψιστη αρετή – και αυτή θα είναι η αρετή του άριστου μέρους μας.

Είτε ο νους είναι αυτό είτε κάτι άλλο, αυτό που θεωρούμε ότι εκ φύσεως άρχει και ηγείται και έχει γνώση για τα καλά και τα θεϊκά, είτε γιατί είναι και το ίδιο θεϊκό είτε γιατί είναι το πιο θεϊκό πράγμα που έχουμε μέσα μας, η δική του ενέργεια, η σύμφωνη με την αρετή που του αντιστοιχεί, θα είναι η πλήρης ευδαιμονία. Σωστά πιστεύουμε ότι η θεωρία από μόνη της δεν φτάνει χρειάζεται άσκηση της θεωρίας (Ηθικά Νικομάχεια 1177a12 κ.ε.). Η ευδαιμονία νοείται ως η προοπτική του τέλειου βίου. Στη σημερινή εποχή βλέπουμε την κοινωνία να επιδιώκει την ανάπτυξη μονάχα του επιστημονικού πεδίου, ξεχνώντας τελείως να δε τα άτομα ως ηθικά όντα. Κάθε προσπάθεια έγκειται στην κοινωνική εξέλιξη του ατόμου και όχι της ίδιας της κοινωνίας. Στην Αριστοτελική διαίρεση της ψυχής, έχουμε να διαιρείται σε δύο μέρη: το πρώτο χαρακτηρίζεται από τον Αριστοτέλη ως Άλογο και το δεύτερο μέρος της ψυχής ως το λόγον έχον. Όσον αφορά τις Διανοητικές αρετές εκείνες σχετίζονται με την επιστήμη και τις τέχνες και μερικές από αυτές είναι η σοφία, η αντιληπτικότητα και η φρόνηση. Η ευδαιμονία θα έρθει μέσα από τις ηθικές αρετές. Για τον Αριστοτέλη η ευδαιμονία θα επιτευχθεί μέσα από τη μεσότητα. Ο Σταγειρίτης βρίσκει την ιδέα της μεσότητας σε όλες τις κοινωνικά αποδεκτές αρετές. Η ουσία των ηθικών πράξεων και των ηθικών αρετών είναι η μεσότητα. Η έλλειψη και η υπερβολή αποτελούν κακίες και πρέπει να αποφεύγονται. Η κοινωνική συνείδηση έφτιαξε τις αρετές με τη συναίσθηση ότι αυτές αποτελούν μεσότητα και χαρακτήρισε κακίες όλες εκείνες τις καταστάσεις που βγαίνουν από το μέτρο είτε προς τα πάνω είτε προς τα κάτω είτε προσεγγίζουν το πολύ λίγο είτε το πάρα πολύ και την υπερβολή. Η Ηθική του Αριστοτέλη είναι ορθολογιστική αλλά και ευδαιμονιστική. Η Ηθική αρετή χαρίζει ευτυχία, όχι μόνο γιατί δημιουργεί ευχάριστα συναισθήματα ικανοποίησης που προέρχονται από την εκτέλεση του καθήκοντος, αλλά γιατί εξασφαλίζει στον άνθρωπο ευρυθμία, ψυχική ελευθερία και ανάταση καθώς και ισορροπία. Ο Αριστοτέλης αναφέρει το ευχάριστο ή το δυσάρεστο συναίσθημα που συνοδεύει τις πράξεις μας, ως δείκτες για τη διαμόρφωση μιας έξης. Με τον τρόπο αυτό συνδέει άρρηκτα τον συναισθηματικό μας κόσμο με την ηθική αρετή (Αριστοτέλης Ηθικά Νικομάχεια, Β3.1-2, 1104b3-13). Η ευδαιμονία είναι αυτοσκοπός, όλα τα άλλα αγαθά, πλούτη και ηδονές, τιμές και δόξα, εξουσία και δύναμη, σε αυτήν στοχεύουν. Η ευδαιμονία δεν είναι κατάσταση σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, είναι ενέργεια, και δεν αποτελεί σε καμία περίπτωση αδράνεια και παθητική στάση αλλά είναι ένα σύνολο πράξεων και κρίνεται κάθε στιγμή στις σχέσεις του κάθε ανθρώπου με τους άλλους. Ο άνθρωπος έχει μια συγκεκριμένη φύση η οποία σε αντίθεση με τα άλλα είδη τον ωθεί πόρος ένα σκοπό ένα «τέλος» τον ενάρετο βίο. Η ευδαιμονία ως ύψιστο

αγαθό, συνίσταται στην ικανοποίηση εκείνων των επιθυμιών που είναι απαραίτητες προκειμένου ο άνθρωπος να ενάγει έναν ενάρετο βίο, «είναι ένα είδος ενέργειας της ψυχής που γίνεται σύμφωνα με την αρετή» (Ηθικά Νικομάχεια 1099b 27). Σε όλες τις καθημερινές περιστάσεις της ζωής μας, διαπιστώνεται η σημασία της ηθικής πράξης για την απόκτηση της ηθικής αρετής και η αρετή βρίσκεται στη μεσότητα όπως θα αναλύσουμε στο κεφάλαιο που ακολουθεί.

1.5 Η έννοια της Αρετής ως μεσότητας και της Ακρασίας

Υπάρχουν δύο ειδών αρετές οι διανοητικές και οι ηθικές. Οι διανοητικές μας βοηθούν να γνωρίσουμε την αλήθεια ενώ οι ηθικές να δρούμε σωστά σε πρακτικές περιστάσεις και οι δύο αυτές είναι απαραίτητες στους σύγχρονους ηγέτες. Σημαντικότερη από τις διανοητικές αρετές είναι η «φρόνησις» διότι σε αντίθεση με τη σοφία και την επιστήμη, ασχολείται με τα «ενδεχόμενα» με πράγματα που υπόκεινται σε μεταβολή και αφορά το πως οφείλουμε να συμπεριφερόμαστε σε κάθε περίπτωση. Η φρόνηση επομένως είναι μια διανοητική αρετή χωρίς την οποία καμιά ηθική αρετή δεν μπορεί να ασκηθεί και συνίσταται στην ανεπτυγμένη ικανότητα αφενός μεν να γνωρίζει κανείς τους καλούς τελικούς σκοπούς για τους ανθρώπους «προς τέλος τι σπουδαίον ευ λογίσωνται» (Ηθικά Νικομάχεια 1140a 30), αφετέρου να υλοποιεί τους τελικούς σκοπούς σε συγκεκριμένες και μεταβαλλόμενες καταστάσεις.

Η αρετή συνίσταται στη μεσότητα μεταξύ δύο άκρων της υπερβολής και της έλλειψης. Για κάθε αρετή υπάρχουν δύο αντίστοιχα ελαττώματα. Η *μετριοφροσύνη* είναι η μεσότητα μεταξύ μικροπρέπειας και αλαζονείας, το *θάρρος* η μεσότητα μεταξύ δειλίας και θράσους. Η έννοια της μεσότητας ουσιαστικά δηλώνει την αντίθεση μεταξύ αξίας και απαξίας, δεδομένου ότι το σύνολο των ηθικών αρετών αποτελεί την ηθική ουσία και υπόσταση του ανθρώπου. Η αρετή είναι μια σταθερή διάθεση, μία «ἔξις», που συνδέεται με την προαίρεση και αποτελεί μια μεσότητα σχετική με εμάς, που καθορίζεται από τον λόγο, με τον λόγο που θα την όριζε ο άνθρωπος που διαθέτει πρακτική σοφία τη «φρόνησιν» (Ηθικά Νικομάχεια 1106b36-1107a2). Η ύψιστη αρετή του πολίτη όπως προείπαμε είναι η «φρόνηση», που είναι μια μορφή *πρακτικής* σοφίας. Η φρόνηση είναι «διανοητική» αρετή, συνίσταται στην ικανότητα του ατόμου να διαχωρίζει με ορθή κρίση τη σωστή από τη λανθασμένη πράξη, το καλό από το κακό. Δεν ταυτίζεται με την έγκυρη γνώση (την επιστήμη), γιατί έχει άμεση σχέση με την ανθρώπινη πρακτική, και επομένως ενέχει κάτι το ενδεχομενικό, και μετατρέπει την «τέχνη» σε «ευπραξία». Είναι η εύστοχη εκτίμηση των περιστάσεων, περιλαμβάνει αποφάσεις που αφορούν τόσο το καθολικό όσο και το επιμέρους. Η αριστοτελική φρόνηση θυμίζει το δελφικό «μηδέν άγαν» ή την σωκρατική τέχνη του βίου: κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά συλλαμβάνοντας σε κάθε περίπτωση το σωστό μέτρο, προσφέρει ένα κριτήριο σωστού προσανατολισμού στη ζωή. Οι αρετές δεν είναι απλώς ένα μέσο για την επίτευξη της ευδαιμονίας, όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Η κρίση είναι ένα αναπόσπαστο γνώρισμα του ενάρετου ανθρώπου. Για

τον κακό άνθρωπο μια ενάρετη πράξη φαίνεται ακατανόητη, επώδυνη ή ανόητη. Για τον ανώριμο άνθρωπο, η ψυχή του οποίου δεν έχει ακόμα σχηματιστεί έτσι ώστε να επιδιώκει τον ενάρετο βίο, μια ενάρετη πράξη δεν εκτιμάται «Σε εκείνους όμως που κατευθύνουν τις ορέξεις και τις πράξεις τους σύμφωνα με το λόγο, η γνώση αυτών των πραγμάτων θα τους ήταν ιδιαίτερα ωφέλιμη» (Ηθικά Νικομάχεια 1095a 9-12). Η ηθική αρετή τώρα ως «έξις», σημαίνει ότι η ανθρώπινη φύση δεν είναι εξαρχής ενάρετη, έχει όμως τη δυνατότητα να αναπτύξει τις αρετές δια του έθους, με άσκηση σε ικανό βάθος χρόνου. Αρετή είναι ένα χαρακτηριστικό χαρακτήρα που διαθέτει ένα άτομο για να κάνει ό, τι μπορεί να προσδιοριστεί ανεξάρτητα ως ηθικά απαιτείται ή τι είναι καλύτερο για τον εαυτό του και τους άλλους. Διανοητικές αρετές είναι οι λειτουργίες και ικανότητες της διανοίας, του ανθρώπινου μυαλού και αποβλέπουν στην αλήθεια, κάποιες από αυτές είναι η σοφία, η σύνεση και η φρόνηση. Η σοφία δηλώνει την απόκτηση ολοκληρωμένης τεχνικής ή επιστημονικής γνώσης ενώ η σύνεση είναι η κριτική δύναμη, η δυνατότητα αξιολόγησης, αποτίμησης και σύγκρισης. Η ενάρετη δράση δεν είναι ένα μέσο για την επίτευξη της ευδαιμονίας, αλλά συνιστά την ίδια την ευδαιμονία. Επιλέγει την ηθική στάση ζωής, με κριτήριο, λέει ο Αριστοτέλης, «τον λόγο του φρονίμου» (Ηθικά Νικομάχεια 1107a1-2). Ο Αριστοτέλης επομένως δεν φαίνεται να πιστεύει σε αντικειμενικούς και απόλυτους ηθικούς κανόνες. Η ηθική του είναι μάλλον επικεντρωμένη στην ανάδειξη ενός ιδεώδους τύπου πολίτη, του «φρονίμου», που αποτελεί υπόδειγμα και μέτρο της ηθικής συμπεριφοράς. Η πρακτική φιλοσοφία του Αριστοτέλη στηρίζεται στην αναγκαία σύνδεση διανοητικής και ηθικής αρετής. Ο φρόνιμος αποτελεί κριτήριο της ηθικής αρετής, ενώ η έλλειψη μιας αρετής ή γενικότερα η διαταραγμένη συναισθηματική κατάσταση επηρεάζει κατ' ανάγκην την κρίση μας. Το έργο του ανθρώπου συντελείται τόσο σύμφωνα με τη φρόνηση όσο και με την ηθική αρετή. Γιατί η αρετή είναι αυτή που καθιστά σωστό τον σκοπό, ενώ η φρόνηση καθιστά σωστά τα μέσα γι' αυτόν τον σκοπό (Ηθικά Νικομάχεια 1144a6-9). Ο ενάρετος άνθρωπος μπορεί να προσανατολίσει σωστά τον εαυτό του στους σωστούς σκοπούς του βίου, ενώ η έλλειψη αρετής μας αποπροσανατολίζει και μας εξαπατά και δεν μας επιτρέπει να κρίνουμε σωστά τις καταστάσεις και να επιδιώκουμε αυτό που όντως αξίζει να επιδιώκουμε. Έτσι εξηγείται και η ανθρώπινη ηθική αδυναμία. Σε αντίθεση με τον Σωκράτη, που είχε υποστηρίξει ότι η αρετή είναι γνώση, και επομένως κακός γίνεται κάποιος μόνο από άγνοια και ποτέ με τη θέλησή του, ο Αριστοτέλης όμως δεν θα αρνηθεί το γεγονός της «ακρασίας», της ηθικής αδυναμίας. Πολλές φορές παρασυρόμαστε από έντονες επιθυμίες και με τη θέλησή μας

κάνουμε κάτι που γνωρίζουμε ότι είναι κακό. Ο Αριστοτέλης θα προσπαθήσει να συνδυάσει τη δική του αντίληψη ότι η ενάρτετη πράξη προϋποθέτει σκέψη και συνειδητή απόφαση με την πεποίθηση του κοινού νου ότι η αδυναμία της θέλησης είναι μια πολύ διαδεδομένη ανθρώπινη κατάσταση. Παρά την έμφαση στη μετρημένη και σωστή ζωή που διατρέχει τα ηθικά συγγράμματα του Αριστοτέλη, στην ευδαιμονία που εξασφαλίζει η άσκηση των αρετών και η φρόνηση, τα Ηθικά Νικομάχεια κλείνουν με ένα εγκώμιο στον βίο του σοφού και όχι του φρονίμου. Ο ελεύθερος πολίτης, αυτός που έχει τη δυνατότητα να άρχει και να άρχεται, αυτός που έχει τη δυνατότητα να ζει όπως θέλει και όχι να καθορίζεται από άλλους (Πολιτικά 1317b12), θα επιδιώξει την ευδαιμονία μέσα στους θεσμούς της πόλεως. Ο Αριστοτέλης στο πεδίο των παθών και των πράξεων υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος κάνει επιλογές και μπορεί να ξεπεράσει το μέσον-μέτρο (υπερβολή) ή να υστερήσει ως προς αυτό (έλλειψις). Στόχος του ενάρτετου ανθρώπου είναι σε κάθε περίπτωση το μέτρο, η επίτευξη της *μεσότητος*. Βέβαια πρέπει να παρατηρήσουμε ότι αρχικά είναι ο νόμος που συνηθίζει τους πολίτες να ενεργούν ενάρτετα και έπειτα έρχεται η λογική, η φρόνηση, που βοηθά το νόμο και τελειοποιεί το έργο του: «η μετά του ορθού λόγου έξις αρετή έστιν». Στο φρόνιμο άνθρωπο ενώνονται και συνυπάρχουν όλες οι αρετές όπως αναλυτικά θα μελετήσουμε στο ακόλουθο κεφάλαιο. Όταν υπάρχει φρόνηση, γράφει ο Αριστοτέλης, όλες οι αρετές θα υπάρξουν. Οι διάφορες αρετές μας δείχνουν πως αντιδρά ο φρόνιμος στις διάφορες περιστάσεις και αν λείπει μια αρετή, τότε αποδιοργανώνεται το όλον. Έτσι με τον τρόπο αυτό ο ηθικά σπουδαίος άνθρωπος (ηγέτης) αποτελεί μέτρο σύγκρισης για όλους τους άλλους. Για τον Αριστοτέλη οι διανοητικές και οι ηθικές αρετές δεν μπορούν να διαχωριστούν «δεν μπορούμε να είμαστε φρόνιμοι αν δεν είμαστε αγαθοί» (Ηθικά Νικομάχεια 1144a 37). Ο φρόνιμος άνθρωπος ενεργεί για το κοινό καλό και βρίσκει τρόπους να το πραγματοποιεί «... η αρετή κάνει σωστό το σκοπό ενός έργου και η φρόνηση καθορίζει τα μέσα που οδηγούν στην επίτευξη του σκοπού» (Ηθικά Νικομάχεια 1143b 9-10). Κατά τον Αριστοτέλη υπάρχει όμως και το ενδεχόμενο ένας άνθρωπος να γνωρίζει τι είναι ορθό να πράξει, αλλά να μην το πράττει. Το φαινόμενο αυτό το ονομάζει «ακρασία» και τον αντίστοιχο άνθρωπο «ακρατή», «ο ακρατής ειδώς ότι φαύλα πράττει δια πάθος» (Ηθικά Νικομάχεια 1145b 12-13). Ο ακρατής άνθρωπος είναι ανίκανος να ζήσει όπως θεωρεί ότι θα έπρεπε, πράττει εν γνώση του άσχημες πράξεις υπό το κράτος του πάθους του. Ο Αριστοτέλης πίστευε ότι η ακρασία είναι επικίνδυνη και υπαρκτή και συνιστά ένα από τα τρία ελαττώματα (που σχετίζονται με τα ήθη), που πρέπει να τα αποφεύγουμε την «κακία» την «ακρασία» και τη «θηριότητα». (Ηθικά

Νικομάχεια 1145a 17). Η ακρασία συμβαίνει όταν η κρίση του ανθρώπου, του πράττοντος, είναι μια συνειδητή αλλά ψευδής πεποίθηση. Η αντιμετώπιση της ακρασίας είναι δυνατόν να συμβεί μέσω της φρονήσεως ο Αριστοτέλης κάνει διαχωρισμό μεταξύ «ακρατούς» και «φρόνιμου», διότι ο φρόνιμος δεν κατέχει απλώς τη γνώση αλλά έχει «έξιν πρακτικήν», η οποία τον καθιστά ικανό να γνωρίζει πως να χρησιμοποιεί τη δεδομένη ηθική περίσταση, «ουδ' άμα φρόνιμον και ακρατή ενδέχεται είναι το αυτόν. Άμα γαρ φρόνιμος και σπουδαίος το ήθος δέδεικται ων» (Ηθικά Νικομάχεια 1152a 6-8 και 1152a 8-9). Ο ακρατής μπορεί και να μην είναι κακόβουλος καθώς οι εσφαλμένες ενέργειές του γίνονται «παρά την προαίρεσιν» (Ηθικά Νικομάχεια 1148a 10-11), ενώ οι ενέργειες ενός φαύλου ανθρώπου προϋποθέτουν προαίρεση, αυτό δεν σημαίνει όμως ότι δεν είναι επιρρεπής σε άστοχες εκτιμήσεις και πορίσματα και χαρακτηρίζεται από έλλειψη «φρονήσεως».

1.6 Η Δικαιοσύνη η Φρόνηση και η Εγκράτεια

Η δικαιοσύνη θεωρείται ως μια σημαντική μορφή ηθικής συμπεριφοράς ενός ηγέτη. Οι ηθικοί ηγέτες ενεργούν με ακεραιότητα και αντιμετωπίζουν τους άλλους δίκαια. Κάνουν σωστές και δίκαιες επιλογές, είναι αξιόπιστοι και ειλικρινείς, αποφεύγουν την ευνοιοκρατία, και αναλαμβάνουν πάντα την ευθύνη για τις δικές τους ενέργειες και πράξεις (Brown et al., 2005, De Hoogh & Den Hartog, 2008, Treviño et al., 2003). Η κατανομή της εξουσίας θεωρείται επίσης συνδεδεμένη με την ηθική συμπεριφορά του ηγέτη. Οι De Hoogh και Den Hartog (2009) υποστηρίζουν ότι οι ηθικοί ηγέτες επιτρέπουν στους υφισταμένους τους να έχουν λόγο στη λήψη αποφάσεων και να εκφράσουν ελεύθερα τις ιδέες και απόψεις τους αλλά και τις ανησυχίες τους. Γενικά οι ηθικοί ηγέτες παρέχουν στους οπαδούς τους φωνή και βήμα για να εκφράσουν τις απόψεις και τις ανησυχίες τους. Η από κοινού χρήση της εξουσίας επιτρέπει στους υφισταμένους να έχουν περισσότερο έλεγχο και αυτό τους καθιστά λιγότερο εξαρτημένους από τους ηγέτες τους μια και νιώθουν ότι μετέχουν ενεργά και συνδιαμορφώνουν την πολιτική και τη στρατηγική στον οργανισμό που ανήκουν (Yukl, 2006). Επίσης οι ηθικοί ηγέτες, σύμφωνα με τους De Hoogh και Den Hartog (2008), επισημαίνουν τη σημασία της διαφάνειας στην αποσαφήνιση των στόχων και των προσδοκιών και διακρίνουν το ρόλο τους ως μια σημαντική συνιστώσα της ηθικής ηγεσίας. Οι ηθικοί ηγέτες αποσαφηνίζουν τις ευθύνες, τις προσδοκίες και τους στόχους απόδοσης, έτσι ώστε οι υφιστάμενοι να γνωρίζουν εκ των προτέρων τι ακριβώς αναμένεται από αυτούς εκ των προτέρων και υπάρχει ισοτιμία και ισονομία. Οι υφιστάμενοι δεν ανησυχούν για ασαφείς προσδοκίες και γνωρίζουν πώς μπορούν να συμβάλλουν ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων της μονάδας ή του οργανισμού. Ένα σημαντικό στοιχείο είναι ο προσανατολισμός των ατόμων με βάση τη φρόνηση και τη δικαιοσύνη. Η συνιστώσα του προσανατολισμού των ανθρώπων αυτών από την ηθική ηγεσία αντανακλά και το σεβασμό και την υποστήριξη των υφισταμένων (Kanungo & Conger, 1993, Treviño et al., 2003). Οι Treviño et al. (2003) υποστηρίζουν ότι οι ηθικοί δίκαιοι ηγέτες αποτελούν πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς, οι ηθικοί ηγέτες καθοδηγούν τους οπαδούς τους με σωφροσύνη και σύνεση στον καθορισμό των προτεραιοτήτων τους και στα ηθικά διλήμματα που κάθε φορά προκύπτουν, γίνεται επεξήγηση των κανόνων δεοντολογίας, και γίνεται προώθηση και ανταμοιβή της ηθικής συμπεριφοράς μεταξύ των υφισταμένων. Η ποιοτική μελέτη του Treviño et al. (2003) δείχνει επίσης ότι οι ηθικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται από ευρεία ηθική συνείδηση. Η ηθική ευαισθητοποίηση συνεπάγεται ότι οι ηγέτες αυτοί ανησυχούν για τον αντίκτυπο και την επιρροή που εκείνοι

ασκούν στους εμπλεκόμενους φορείς αλλά και την κοινωνία, λαμβάνοντας υπόψη τον αντίκτυπο των ενεργειών τους πέρα από το στενό πεδίο εφαρμογής της δικής τους ομάδας εργασίας, αλλά και την επίδειξη φροντίδας για την ευημερία ολόκληρης της κοινωνίας. Οι συμπεριφορές ακεραιότητας χαρακτήρα, περιγράφονται ως ευθυγράμμιση στο κατά πόσο αυτό που λέει ο ηγέτης είναι σύμφωνο με αυτό που κάνει, αυτό που πράττει (Dineen, Lewicki, & Tomlinson, 2006, Palanski & K. Kalshoven et al. / *The Leadership Quarterly* 22 (2011) 51–69 53 Yammarino, 2007, 2009). Οι ηγέτες που τηρούν τις υποσχέσεις τους και συμπεριφέρονται με συνέπεια, δικαιοσύνη, ορθή κρίση και φρόνηση, μπορούν να εμπιστευθούν και να δώσουν ευκαιρίες αλλά και εξουσία στους άλλους. Ο Yukl (2013)^ν περιγράφει τους ηγέτες ως *ηθικούς* μόνο όταν εκείνοι τηρούν τις υποσχέσεις τους, είναι αξιόπιστοι και συμπεριφέρονται με συνέπεια. Έτσι, οι ηθικοί ηγέτες τηρούν τις υποσχέσεις τους και ενεργούν με συνέπεια, με προβλέψιμο τρόπο, τον οποίο και ονομάζουμε ακεραιότητα. Συνοψίζοντας, διακρίνουμε επτά ηθικές συμπεριφορές ηγετών: δικαιοσύνη, φρόνηση, προσανατολισμός των ανθρώπων, αποσαφήνιση ρόλων, ηθική καθοδήγηση, ισότιμη κατανομή της εξουσίας και ακεραιότητα χαρακτήρα. Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη τώρα, για να γίνει κανείς δίκαιος δεν αρκεί να γνωρίζει απλά τί είναι δικαιοσύνη, αλλά να εκτελεί διαρκώς δίκαιες πράξεις, εθίζοντας έτσι το *Άδολο* μέρος της ψυχής. Η Δικαιοσύνη ορίζεται ως «έξις» σύμφωνα με την οποία πράττει και βούλεται κάποιος να πράξει δίκαια. Η κοινωνία είναι το πλαίσιο αναφοράς της δικαιοσύνης και η εφαρμογή της προϋπόθεση της ευδαιμονίας. Η δικαιοσύνη μπορεί να νοηθεί τόσο ως ηθική όσο και ως πολιτική αρετή και είναι η κορωνίδα των αρετών αφού οι υπόλοιπες αρετές είναι αναγκαίες και ωφέλιμες για εκείνους που τις ασκούν, ενώ η δικαιοσύνη που έχει ως φορέα τον συγκεκριμένο άνθρωπο, προσφέρεται ως ευεργεσία στον συμπολίτη γιαυτό και ονομάζεται «*αλλότριον αγαθόν*». Εμβαθύνοντας ο Αριστοτέλης στις Ηθικές αρετές διαπίστωσε πως δεν αποκτώνται όπως πίστευε ο Σωκράτης με μια εις βάθος γνωσιολογική κατανόηση αλλά εμπεδώνονται με την άσκηση. Οι ηθικές αρετές επομένως υπάγονται στο πεδίο της εφαρμογής της ηθικής πράξης, είναι δηλαδή εκτελέσεις αυτών που οι διανοητικές αρετές συνέλαβαν στο χώρο της θεωρίας. Προβάλλεται επομένως η αντίθεση προς τη Σωκρατική θεωρία, η άποψη πως ενώ ο άνθρωπος γνωρίζει τί πρέπει να πράξει, δεν έχει τη δύναμη να το πράξει.

Αυτή επομένως είναι και η ηθική κληρονομιά που μας άφησε με τα έργα του ο Αριστοτέλης, μέσω της «φρονήσεως» ο άνθρωπος αντιλαμβάνεται τί είναι σωστό να πράξει δε μια δεδομένη ηθική κατάσταση και μπορεί να αλλάξει τα πράγματα προς το καλύτερο και προς μια νέα ηθική

κατεύθυνση. Με ορθό λόγο και συνδιασμό ηθικής, πνευματικότητας αλλά και διανοητικών αρετών, θα επιφέρει μια νέα αρετολογική διάσταση στο χώρο όπου εργάζεται. Η έννοια της δικαιοσύνης, η αίσθηση του δικαίου και η εξάσκηση ηθικών και διανοητικών αρετών του ανθρώπου μπορούν να οδηγήσουν στην επίτευξη ανώτερων στόχων και ενός οράματος πνευματικής ανάτασης της κοινωνίας. Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, ένας μοχθηρός άνθρωπος ποτέ δεν θα ήταν σε θέση να προβεί σε μια δίκαιη απόφαση ή να επιλύσει περιπτώσεις συγκρουόμενων συμφερόντων, αφού η διαστρέβλωση του χαρακτήρα του δεν του επιτρέπει να προβεί σε σωστή, ορθή επιλογή προς όφελος και του εαυτού του αλλά και των άλλων ανθρώπων (Ηθικά Νικομάχεια, Ι4, 1166b 25-28). Η «φρόνηση» βοηθά τον άνθρωπο να είναι αντικειμενικός και δίκαιος, να μπορεί να διακρίνει μέσω του «φρονικού ματιού» την αλήθεια και να εφαρμόζει τη δικαιοσύνη με ενάρετο τρόπο, «μεγαλοψυχία» και με «επιείκεια» (Ηθικά Νικομάχεια, Ε10, 1137b 1-10). Παράλληλα είναι σε θέση να γνωρίζει και τα κατάλληλα μέσα και τις πρακτικές τις οποίες θα εφαρμόσει για την επίτευξη των στόχων του. Όλα αυτά έχουν ως απώτερο σκοπό την επίτευξη μιας ανώτερης ηθικοπνευματικής κατάστασης της «ευδαιμονίας» η οποία και θεωρείται κατά τον Αριστοτέλη η ουσιώδης σημασία της ανθρώπινης ύπαρξής μας.

Ο Αριστοτελικός ηθικός ηγέτης με αίσθημα ευθύνης και σεβασμού στον άνθρωπο, προσπαθεί να παραδειγματίσει με τη στάση του, να εμπνεύσει, να βοηθήσει και άλλους στην επίτευξη των στόχων τους, να βοηθήσει να αναπτύξουν και άλλοι ηγετικά προσόντα, δίνει κίνητρα, δίνει ίσες ευκαιρίες σε όλους και όλοι μαζί σαν ομάδα συνδιαμορφώνουν στρατηγικές και πολιτικές για την αναβάθμιση του οργανισμού στον οποίο συμμετέχουν καθώς μετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Ο ενάρετος ηθικός ηγέτης, αναγνωρίζει και αξιολογεί τις αρετές των συναδέλφων του, χαίρεται με την προσωπική τους εξέλιξη και ανάπτυξη ως προσωπικότητες και προσπαθεί να ενισχύσει τα θετικά τους στοιχεία και τις αρετές τους και προωθεί την έννοια του δικαίου, της τιμότητας της φιλαλήθειας της αλληλεγγύης και της συναδερφικότητας σε ένα υγιές περιβάλλον εργασίας. Γεγονός είναι ότι παρουσιάζονται αρκετές ομοιότητες με το Μετασχηματιστικό ηγέτη η μεγάλη τους όμως διαφορά είναι ότι στην Αριστοτελική ηθική ηγεσία όλα γίνονται και διενεργούνται υπό το πρίσμα του Αρετολογικού ηθικού προτύπου. Οι αρετές αποτελούν μοχλό ανάπτυξης και κινητήρια δύναμη του ηγέτη με ηθική ενόραση, κρίση και ενάργεια πνεύματος μετατρέπει όλες τις ηθικοπνευματικές του δυνάμεις σε προαίρεση η οποία και τον οδηγεί στην πράξη. Με τον τρόπο αυτό πετυχένεται η εξύψωση του ατόμου σε ένα άλλο επίπεδο σκέψης και νόησης και με ασπίδα ηθικής προστασίας και πνευματικότητας

προσπαθεί να αντιμετωπίσει τις δύσκολες προκλήσεις της ζωής. Η ικανότητα αυτή δεν είναι απλά μια κατ' αίσθησιν αντίληψη του τί βλέπω και ακούω τί γίνεται αλλά μια διαισθητική αντίληψη η οποία και λειτουργεί με τη νόηση και την αντίληψη (Ηθικά Νικομάχεια, Z11, 1143b 11-14). Είναι μεγάλη η ευθύνη και το χρέος που αναλαμβάνει για τον άνθρωπο και την κοινωνία με πανοπλία την «εγκράτεια», απαραίτητη στη διαχείριση προβλημάτων και σε οποιαδήποτε ηθική επιλογή του πράττοντος. Εμμένει και υποστηρίζει με σθένος τις αποφάσεις του είναι συνεπής σε όσα πρεσβεύει και δεν αποπροσανατολίζεται. Χαράζει πορεία και με πυξίδα τις ηθικές αρετές πορεύεται. Οι ενέργειές του χαρακτηρίζονται από σωφροσύνη και διακρίνεται από σταθερότητα και σύνεση, χαλιναγωγεί πάθη και απολαύσεις και επιστρατεύει τη λογική. Είναι συνειδητοποιημένος και σε συνδυασμό με την αρετή της «φρονήσεως» μπορεί να εγγυηθεί μια αισιόδοξη και σταθερή πορεία για το μέλλον. Στο σημείο αυτό γίνεται κατανοητό σε μεγάλο πια βαθμό ότι χρειάζεται επαναπροσδιορισμός της έννοιας του σύγχρονου ηγέτη με υπόβαθρο το Αριστοτελικό αρετολογικό πρότυπο και την Αριστοτελική ηθική αρετή με πολλές έντονες πινελιές της δικαιοσύνης, της εγκράτειας και της φρόνησης.^{vi}

1.7 Άλλες Αριστοτελικές Αρετές

Η έννοια των Αριστοτελικών αρετών έχει συζητηθεί εκτενώς στην ελληνική και διεθνή λογοτεχνία σε θέματα ηθικής και ιδιαίτερα σε θέματα ηθικής αρετής. Στον δυτικό κόσμο, η ηθική της αρετής έχει τις ρίζες της στον αρχαίο ελληνικό πολιτισμό, και ιδιαίτερα στις σημειώσεις του αρχαίου Έλληνα φιλοσόφου Σταγειρίτη, του Αριστοτέλη. Συνολικά Ο Αριστοτέλης συζήτησε εκτενώς 15 αρετές, μεταξύ των οποίων του θάρρους, της εγκράτειας, της δικαιοσύνης, της γενναιοδωρίας, της μεγαλοπρέπειας, της μεγαλοψυχίας, της ηπιότητας, της ειλικρίνειας, της φιλικότητας, να είσαι επιρρεπής στην ντροπή, την κατάλληλη αγανάκτηση, τη σύνεση, τη σοφία, τη φρόνηση και άλλες. Το θάρρος, η εγκράτεια, η δικαιοσύνη και η σύνεση θεωρούνται οι κορονίδες των αρετών αυτών, υπό την έννοια ότι όλες οι άλλες αρετές είναι στενά ευθυγραμμισμένες και συνδεδεμένες με αυτές (Atjoon, 2000). Ο Αριστοτέλης μίλησε επίσης για τη θέση των αρετών αυτών στην ηγεσία (Dyck και Kleysen, 2001, Bragues, 2006) και σημείωσε ότι αυτές είναι οι αρετές που απαιτούνται από ένα "εξαιρετικό" ηθικό ηγέτη. Σύμφωνα με τα αριστοτελικά Ηθικά Νικομάχεια, ο Αριστοτέλης γράφει ότι αρετές είναι «ο μέσος όρος μεταξύ των άκρων» που αντικατοπτρίζουν μια κατάσταση του ανθρώπινου χαρακτήρα και εκφράζονται μέσω εθελοντικών ενεργειών (δηλαδή πραγματοποιούνται εν γνώσει, ούτε συμπτωματικά ούτε αναγκάζονται από οποιεσδήποτε εξωτερικές δυνάμεις). Οι αρετές θεωρούνται ότι είναι επίσης παρούσες, σε κάποιο βαθμό, από τη στιγμή της γέννησής μας, υποστηρίζει όμως ότι μπορούν επίσης να αποκτηθούν και μέσω της εκπαίδευσης και άσκησης, της αυτο-μάθησης και της συνεχούς επαναλαμβανόμενης πρακτικής έως ότου η έκφρασή τους να γίνει συνήθεια. Επίσης, όλες οι αριστοτελικές αρετές περιγράφονται σύμφωνα με συγκεκριμένες καταστάσεις. Για παράδειγμα, το θάρρος συζητείται και σχετίζεται με καταστάσεις που προκαλούν φόβο, και η δικαιοσύνη σχετίζεται συνήθως με καταστάσεις που σχετίζονται με τη διανομή πόρων. Οι Αριστοτελικές αρετές του θάρρους, εγκράτειας, δικαιοσύνης και σύνεσης καθοδηγούν τους ανθρώπους να κάνουν "καλό". Μια αρετή εκφράζεται πάντα οικειοθελώς. Οι αρετές είναι παρούσες στο άτομο και διατηρούνται μέσω της συνεχούς πρακτικής και μόλις χαθούν, μπορούν να επαναποκτηθούν μέσω της αυτο-μάθησης και της πρακτικής. Η αρετή νοείται ως βασικό χαρακτηριστικό του χαρακτήρα του ατόμου που εκφράζεται μέσω των εθελοντικών του ενεργειών, έτσι ένα άτομο αποκτά αρετές με την επαναλαμβανόμενη εξάσκηση τους μέχρις ότου να αναπτυχθούν σε συνήθεια, και με την εκπαίδευση και την αυτο-μάθηση. Επιπλέον, ο Αριστοτέλης εξέτασε τους ρόλους των αρετών στην ηγεσία αφού οι αρετές επιτρέπουν στους

ηγέτες να εκτελούν καλά τους ρόλους τους. Η αρετή του ηγέτη έχει τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά. Οι Αρετές είναι Αξίες και βοηθούν να σχηματίσει "καλό χαρακτήρα" το άτομο (Hartman, 1998). Έτσι, η αρετή είναι ένα συστατικό του προσωπικού χαρακτήρα του ατόμου. Οι ηθικές αρετές διακρίνονται επίσης από τα συναισθήματα, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τις αξίες του ατόμου. Οι Αρετές αποτελούν τη βάση των συναισθημάτων και των ενεργειών ενός «εξαιρετικού ατόμου». Ο Αριστοτέλης υποστήριξε ότι τα άτομα αναπτύσσουν, αποκτούν και διατηρούν αρετές μέσω της μάθησης και της συνεχούς πρακτικής και εξάσκησης. Αυτό έχει περιγραφεί ως μια διαδικασία συνήθειας (Klein, 2002, Bragues, 2006), όπου οι άνθρωποι μαθαίνουν συνεχώς όταν «ασκούν» (Whetstone, 2003). Αρετή επομένως, είναι μια πάγια ηθική διάθεση προς τους σκοπούς ενός ατόμου που θέλει να ακολουθήσει, δηλαδή προς τις πρωτογενείς αξίες κάποιου ατόμου (Tjeltveit, 2003). Αρετή είναι το καλύτερο μέρος της ανθρώπινης κατάστασης, συμπεριφορές και αποτελέσματα, η αριστεία του ατόμου και η ουσία της ανθρωπότητας, και μία από τις υψηλότερες προσδοκίες των ανθρώπων (Dawson, 2005). Αρετή, επομένως, είναι ένα χαρακτηριστικό χαρακτήρα που, όπως και ψυχολογικές διαθέσεις, είναι μοναδική για την προσωπικότητα ενός ατόμου, αλλά δεν αμετάβλητη, έτσι ώστε να μπορεί να τροποποιηθεί ή να εκπαιδευτεί με τη συνήθεια και την εκπαίδευση (Flynn, 2008). Με την πάροδο του χρόνου, οι ενέργειες των ηγετών, απεικονίζονται και ταυτίζονται με συγκεκριμένες αρετές, οι οποίες θα παρατηρηθούν και από τους υφισταμένους τους (Hursthouse, 2007). Η έννοια της αρετής του ηγέτη προέρχεται από το πρίσμα της αριστοτελικής προοπτικής δηλαδή η αρετή είναι ένα χαρακτηριστικό του χαρακτήρα και έτσι θα αναλύσουμε στη συνέχεια μερικές από τις Αριστοτελικές αρετές. Η Sison (2003), τέλος, ισχυρίζεται και εκείνη ότι η ηθική ηγεσία είναι βαθιά θεμελιωμένη στην όλη αξιοπιστία του ηγέτη, και ειδικότερα στην άσκηση εξουσίας με δικαιοσύνη, εγκράτεια, θάρρος, σύνεση, ειλικρίνεια, ειλικρίνεια, και συμπόνια.^{vii} Η «**ελευθεριότητα**» (Δ1, 1119b 22-26), αποτελεί την ικανότητα ορθής και δίκαιης διαχείρισης των οικονομικών. Μέσω της ηθικής αυτής αρετής ο εκάστοτε πράττων, προβαίνει στις κατάλληλες κάθε φορά ενέργειες, ώστε να εξασφαλίσει μακροπρόθεσμα μια καλή και συμφέρουσα οικονομική απόδοση. Η αρετή της «ελευθεριότητας» είναι σε ένα βαθμό αλληλένδετη με τη «**δικαιοσύνη**» ως προς την ορθή διανομή των αγαθών αλλά και στην εξισορρόπηση αντικρουόμενων συμφερόντων όπως και στην ορθή αξιολόγηση των προσώπων. Η «**δικαιοσύνη**» ως απόδοση της ισότητας, αποτελεί στην ουσία αυτό που προσδιορίζει μια χρηστή κοινωνία και θα πρέπει να καθορίζει κατ' επέκταση και όλες τις ανθρώπινες σχέσεις.

Χαρακτηριστικό επίσης στοιχείο της δικαιοσύνης είναι η αρετή της «*επιείκειας*», η οποία αφορά στην ικανότητα του πράττοντος, όπως αναφέρει ο Αριστοτέλης (Ηθικά Νικομάχεια, E10, 1137 a 31-1138 a 3, και Περί Ρητορικής Τέχνης, A13, 1374 b 19-22), να εφαρμόζει αυτό το οποίο ορίζει ο κανόνας ή μια γενική αρχή σε μια δεδομένη περίπτωση. Ο σύγχρονος ηθικός ηγέτης ως «δίκαιον έμψυχον», λειτουργεί ως ένα είδος αυτοδιορθωτικού μηχανισμού αυτορρύθμισης και παρεμβαίνει σε οποιεσδήποτε ιδιομορφίες και δυσλειτουργίες παρουσιάζονται σε μια δεδομένη κατάσταση. Να εφαρμόζει αυτό το οποίο ορίζει ο κανόνας ή μια γενική αρχή σε μια δεδομένη περίπτωση. Η «*μεγαλοψυχία*», αποτελεί βασικό δομικό συστατικό ενός ηθικού ηγέτη και ορίζεται ως η μεσότητα μεταξύ δύο άκρων της «χαυνότητας» και της μικροψυχίας (Δ3, 1123b 1-11). Εδώ ο πράττων είναι ικανός να διαμοιράσει εξωτερικά αγαθά. Σύμφωνα με την Τσακουνίδη I. (Ηθικά Νικομάχεια, NE b7, 1107b 16-17, βλέπε άρθρο της Τσακουνίδη I. 2000, σς 382-3) η αρετή της μεγαλοψυχίας εμπεριέχει δύο σημασιολογικές ιδιότητες: την απονομή τιμών ή αγαθών και την ενσυναίσθηση του πράττοντος για την ηθική ανωτερότητα που τον διακρίνει. Ο μεγαλόψυχος άνθρωπος γνωρίζει πως θα πρέπει να απονέμονται τα αγαθά ή οι τιμές και τί ο ίδιος αξίζει να λάβει. Η αρετή της «*τιμιότητας*» ή της φιλαλήθειας είναι επίσης μια σημαντική ηθική προϋπόθεση στο χώρο της ηγεσίας. Οι σχέσεις μας πρέπει να διέπονται από τιμιότητα και ειλικρίνεια σε όλες τις εκφάνσεις του βίου μας και με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται και η ανθρώπινη αξιοπρέπειά μας. Η αρετή της «*φιλίας*» είναι εξίσου σημαντική και εύκαιρη και είναι μέρος του αρετολογικού ηθικού προτύπου. Ο κάθε άνθρωπος που έχει αναπτύξει την αρετή της φιλίας προς έναν ή περισσότερους συνανθρώπους του, θα πρέπει να είναι σε θέση να διαχωρίζει την πραγματική φιλία από της φαινομενικές της μορφές. Ο Αριστοτέλης στο όγδοο βιβλίο των Ηθικών Νικομαχείων αναφέρει ότι: «Σε κάθε άνθρωπο προσφιλές είναι όχι αυτό το οποίο είναι πραγματικά καλό γι'αυτόν αλλά αυτό που του φαίνεται ως καλό» (Θ2, 1155 b 25-27), γεγονός που δηλώνει ότι δεν γνωρίζουν όλοι οι άνθρωποι τί σημαίνει πραγματική φιλία τί είναι μια αγνή και ανιδιοτελής σχέση φιλίας και τί ακριβώς την προσδιορίζει. Ο πραγματικός φίλος επιζητεί το αγαθό για το φίλο του και όχι για τον εαυτό του. Δεν κάνει εφήμερες σχέσεις φιλίας. Αξίζει να σημειωθεί όμως και να επισημανθεί το γεγονός ότι στο ολοένα και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον εργασίας και δημόσιας ζωής στο οποίο καλούμαστε να ανταπεξέλθουμε καθημερινά σε όλους τους τομείς της εργασίας μας αλλά και στις διαπροσωπικές μας σχέσεις, οι πραγματικές φιλίες δοκιμάζονται έντονα και δύσκολα βρίσκει εύφορο έδαφος η ανάπτυξη της «κατ'αρετή» **φιλίας** όπως την ονομάζει ο Αριστοτέλης.

Η αρετή της «*εγκράτειας*», βρίσκεται σε πλήρη αντίθεση με την «*ακρασία*». Ο εγκρατής άνθρωπος, επιλέγει συνειδητά να ακολουθήσει την ορθή απόφαση και να επιδείξει σωφροσύνη. Οι ενέργειές του διακρίνονται από σύνεση δεν κάνει γρήγορες βιαστικές και παρορμητικές κινήσεις αλλά έχει διακρίνεται από υπομονή, οι αποφάσεις του θα είναι προϊόν ωρίμου σκέψεως και οι αρχές που ακολουθεί πρέπει να είναι σταθερές. Η αρετή αυτή επομένως υποδηλώνει κυρίως την υπομονετική καρτερία ενόψει οποιονδήποτε πειρασμών, φαύλων σκέψεων ή άλογων επιθυμιών και συσχετίζεται με το 'κρατείν'. Η αρετή της «*ανδρείας*», ορίζεται ως το μέσον μεταξύ δειλίας και θράσους. Ο ανδρείος άνθρωπος είναι αυτός που προβαίνει στις αληθώς ανδρείες πράξεις την κατάλληλη στιγμή. Είναι εκείνος που γνωρίζει ποια ακριβώς είναι η ανδρεία ηθική συμπεριφορά και πως αυτή διαχωρίζεται από τη φαινομενική ανδρεία, καθόσον κατέχει την αλήθεια της ανδρείας ως ηθικής αρετής. Ο ανδρείος είναι ικανός στο να βλέπει και να επεξεργάζεται το μέγεθος ενός κινδύνου και υπολογίζει με αισιοδοξία και αποφασιστικότητα τις κινήσεις στις οποίες θα πρέπει να προβεί. Ο «*ανδρείος*» άνθρωπος ή ο «*σοφός*» είναι οι πράττοντες αυτοί οι οποίοι όχι μόνο γνωρίζουν τί σημαίνει ανδρεία ή σοφία, αλλά πρώτιστος φέρουν ως ενέργημα της ψυχής την ποιότητα αυτή και την επενδύουν κατά το πρακτόν. Οι ενάρτεοι άνθρωποι δεν είναι μόνο «*ειδότες*», αλλά είναι και «*πράττοντες*». Η «*εγκράτεια*», το «*σθένος*» και η «*δικαιοσύνη*» θεωρούνται ηθικές αρετές και «*αφορούν το μέσο μεταξύ του να κάνεις πάρα πολλά και πολύ λίγα*» σε μια δεδομένη κατάσταση (Ακινάς, 2005, σ. 162). Η «*σύνεση*» είναι η σοφία που διαχειρίζεται ή υπαγορεύει μια σωστή ισορροπία μεταξύ δύο άκρων σε έναν κόσμο μεταβαλλόμενων πλαισίων και προτεραιοτήτων. Επειδή η «*σύνεση*» είναι πολύ σημαντική, ένας ηγέτης δεν μπορεί να είναι ηθικός αν δεν είναι συνετός. Ως εκ τούτου, η πρώτη βασική αρετή που θα πρέπει να αναζητήσουμε στους σύγχρονους ηθικούς ηγέτες, είναι η σύνεση και συχνά συνδέεται και με τη γνώση, την πρακτική σοφία και τη διορατικότητα. Σύνεση είναι η μετάφραση από την πραγματική λέξη φρόνηση που χρησιμοποίησε ο Αριστοτέλης για να περιγράψει την ικανότητα να βρει την ισορροπία μεταξύ δύο άκρων και να λάβει την κατάλληλη απόφαση που ελαχιστοποιεί τη ζημιά και μεγιστοποιεί το καλό (Αριστοτέλης, 2005). Σύνεση, ή πρακτική σοφία, είναι η ικανότητα του ατόμου να αποφασίσει, με βάση την εμπειρία του, το σωστό, ηθικό και τίμιο 'πράγμα' που πρέπει να κάνουμε. Στο πεδίο της ηθικής ο Αριστοτέλης κάνει διάκριση ανάμεσα σε ένα δεδομένο υποχρεωτικό για όλους και την προσωπική επιλογή. Συγκεκριμένα θεωρεί ότι πολύ πιο σπουδαία είναι η προσωπική επιλογή που κατευθύνεται από τη γνώση και τη λογική: «*εν πάσι δε το μέσον το προς ημάς βέλτιστον, τούτο γαρ έστιν ως η*

επιστήμη κελεύει και ο λόγος» (Ηθικά Ευδήμια 1220 b27-28). Ο Αριστοτέλης δηλώνει ότι η εύρεση αυτού του «ηθικού γλυκού σημείου» δεν είναι απλά μια ικανότητα, αλλά ένα είδος γνώσης, μια μαθησιακή διαδικασία. Δεν πρόκειται μόνο για την επίτευξη ενός «τέλους», αλλά και για την ικανότητα να προβληματιστούμε και να καθορίσουμε αυτόν τον σκοπό, ως αυτοσκοπό για την ολοκλήρωσή μας. Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, ο συνετός άνθρωπος ξέρει πώς να εφαρμόσει την ειλικρίνεια. Μπορεί να μην είναι συνετό να είμαστε ειλικρινείς με ένα διανοητικά διαταραγμένο άτομο, ή έναν τρομοκράτη που είναι ελλοχεύει έξω στον κόσμο για να βλάψει εμάς και τους άλλους, είναι σημαντικό, όμως να σημειωθεί ότι η «*σύνεση*» συχνά θεωρείται η μητέρα όλων των αρετών δεδομένου ότι έχει μια «ικανότητα οδηγίας», θα λέγαμε, όσον αφορά τις άλλες αρετές, με κάποιο τρόπο τις «καθοδηγεί και συμβουλεύει». Σε αντίθεση με τις διανοητικές αρετές, οι ηθικές δεν διδάσκονται αλλά προέρχονται από τον «εθισμό» σε αυτές «η δ' ηθική εξ έθνους περιγίγνεται» (Ηθικά Νικομάχεια 1103a 17), «τις αρετές τις αποκτούμε αφού πρώτα τις ασκήσουμε όπως συμβαίνει και στις άλλες τέχνες...Με τον ίδιο τρόπο γινόμαστε δίκαιοι με το να κάνουμε δίκαιες πράξεις, σώφρονες με το να επιτελούμε σώφρονα έργα και ανδρείοι με το να κάνουμε ανδραγαθήματα» (Ηθικά Νικομάχεια 1103a 31-34 και 1103b 1-3). Αποκτούμε τις αρετές όταν κοινωνικοποιούμαστε σε αυτές και πράττουμε ενάρετες πράξεις «Επειδή απέχουμε από τις ηδονές, γινόμαστε σώφρονες, κι αφού γινόμαστε σώφρονες μπορούμε σε μεγαλύτερο βαθμό να απέχουμε από αυτές» (Ηθικά Νικομάχεια 1104a 33-35).

**«Των πολλών επιδίωξη η ηδονή,
των εκλεκτών η δόξα,
των επιλέκτων η Αρετή».**
Αριστοτέλης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Θεωρίες Ηγεσίας

Υπάρχουν πολλές και ενδιαφέρουσες θεωρήσεις σχετικές με την ηγεσία. Στη συνέχεια της μελέτης μου θα αναλύσω τις πιο σύγχρονες και ενδιαφέρουσες, κατά τη γνώμη μου, από αυτές. Ακολουθεί πίνακας, με μια πρώτη, συνοπτική αναφορά και παρουσίαση των σημαντικότερων θεωριών ηγεσίας.

Πίνακας 5: Ταξινόμηση των Θεωριών Ηγεσίας

Εστίαση	Θεωρήσεις
Στον ηγέτη	<p>Θεωρία της σημαντικής προσωπικότητας (Great man theory)</p> <p>Θεωρία των χαρακτηριστικών (Traits theory)</p> <p>Θεωρία των ικανοτήτων (Skills theory)</p> <p>Θεωρία του χαρισματικού ηγέτη (Charismatic leadership)</p> <p>Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία</p> <hr/> <p>Μελέτες του Πολιτειακού Πανεπιστημίου του Οχάιο</p> <p>Μελέτες του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν</p> <p>Θεωρία των Blake και Mouton ή του διευθυντικού πλέγματος (Managerial grid)</p> <p>Θεωρία του MacGregor ή θεωρίες X και Y</p>
Στις συνθήκες άσκησης της ηγεσίας	<p>Θεωρίες ενδεχομένων (Contingency theories)</p> <p>Θεωρία του γνωστικού πόρου (Cognitive resource theory)</p> <p>Θεωρία των στρατηγικών ενδεχομένων (Strategic contingencies theory)</p> <hr/> <p>Θεωρία του συνεχούς της ηγεσίας (Leadership continuum theory)</p> <p>Θεωρία της ηγεσίας της περίπτωσης (Situational leadership theory)</p>

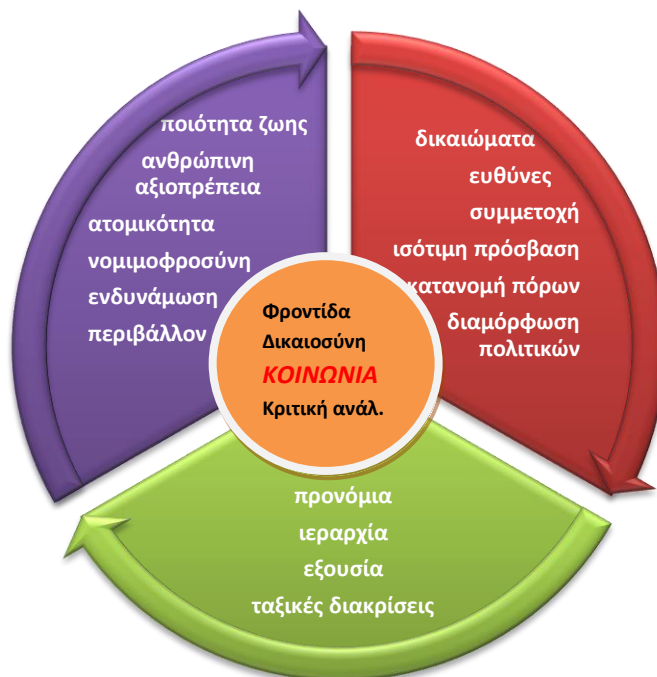
	Θεωρία διαδρομής-στόχου(Path-goal-theory) Θεωρία της συνδιαλλαγής ηγέτη-υφισταμένου (Leader-member exchange theory)
Στην κοινωνική διαδικασία	Θεωρία της συναλλαγής (Transactional theory) Μετασχηματιστική θεωρία (Transformational theory) Θεωρία της υπηρετικής ηγεσίας (Servant leadership theory) Κατανεμημένη ηγεσία (Distributed leadership)

Η παραπάνω ταξινόμηση έγινε σύμφωνα με συγκεκριμένους παράγοντες που ελήφθησαν υπόψη για την ταξινόμηση θεωρήσεων ηγεσίας όπως φαίνεται αναλυτικά στο ακόλουθο σχήμα 5. Ανάλυση των κυριότερων και σημαντικότερων από αυτές τις θεωρίες θα βρείτε στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ1.



Σχήμα 5: Παράγοντες που ελήφθησαν υπόψη για την ταξινόμηση των θεωρήσεων ηγεσίας (Ταμίσογλου «Ηγεσία στην εκπαίδευση» σελ. 39).

Όλες οι παραπάνω λειτουργίες συνδέονται και με ανάλογες δεξιότητες τις οποίες θα πρέπει να διαθέτει ή να αναπτύξει ο σύγχρονος σχολικός ηγέτης προκειμένου να ανταποκριθεί σε αυτές. Μερικές τέτοιες δεξιότητες είναι : η διορατικότητα, οι επικοινωνιακές ικανότητες, η ικανότητα διαχείρισης κρίσεων, η συνεργατικότητα, η επαγγελματική αυτοανάπτυξη, αλλά και η αυτοεπιμόρφωση και η αυτογνωσία (Θεοδωρίδης, 2010). Τα τελευταία χρόνια όμως είναι έντονο το ενδιαφέρον και έχει έρθει έντονα στο προσκήνιο η έννοια της Ηθικής Ηγεσίας και της αναγκαιότητας εφαρμογής της λόγω των πολλών σκανδάλων και ατασθαλιών που έχουν παρατηρηθεί σε αρκετούς δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς ακόμα και σε οργανισμούς μάθησης. Στο παρακάτω σχήμα, απεικονίζεται το μοντέλο πολυδιάστατης ηθικής του σχολικού πειβάλλοντος του Starrat, προσαρμοσμένο, όπως θα αναλυθεί παρακάτω στο επόμενο κεφάλαιο 2.1. Είναι επομένως επιβεβλημένη η εφαρμογή και ανάλυση σε βάθος του μοντέλου αυτού ηθικής ηγεσίας, θα εστιάσουμε και θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε συνιστάμενες που συνδέονται με τη σχολική ηγεσία. Στην παρούσα εργασία μου θα μελετήσω την άσκηση ηθικής ηγεσίας από διευθυντές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης υπό το πρίσμα των Αριστοτελικών αρετών, εισάγοντας μια νέα μορφή ηθικής ηγεσίας, της Αριστοτελικής ηθικής ηγεσίας.



2.1 Ηθική Ηγεσία

Είναι πλέον κοινώς αποδεκτό το γεγονός ότι η ηθική ηγεσία είναι επιβεβλημένη σε όλα τα οργανωσιακά επίπεδα και σε όλους τους τομείς της δημόσιας αλλά και της ιδιωτικής ζωής. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι πολλές συζητήσεις, έρευνες και μελέτες έχουν πυρήνα και κεντρικό θέμα την ηθική ηγεσία, την ηθικότητα καθώς τα πολλά σκάνδαλα και η διαφθορά σε εθνικό, ευρωπαϊκό αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο εγείρουν πολλά ερωτηματικά και πλούσιο προβληματισμό ως προς τη διαύγεια και διαφάνεια που συναντάμε σήμερα σε κάθε κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό επίπεδο. Πολλοί οργανισμοί αλλά και οργανισμοί μάθησης ξοδεύουν ετησίως αρκετά μεγάλα ποσά για την κατάρτιση, επιμόρφωση και την επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη των ηγετικών στελεχών τους. Ωστόσο, τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης αυτής δεν κατάφεραν να εκπληρώσουν και να αναδείξουν τις προσδοκίες τους για μακροπρόθεσμη αλλαγή στις ηγετικές δεξιότητες και συνήθειες των στελεχών τους, όπως αναφέρουν και οι πρόσφατες μελέτες των Kivland & King, (2015) και McNulty, (2017). Ιδιαίτερα ανησυχητικό δε, είναι το γεγονός της αποτυχίας τους στην ανάπτυξη και δημιουργία ηθικών ηγετών. Πολλές είναι οι κακές και λανθασμένες ηθικές αποφάσεις που έχουν οδηγήσει σε μεγάλη ζημιά τη φήμη των οργανισμών μάθησης και σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα επηρεάζουν αρνητικά ακόμη και ολόκληρους τομείς της κοινωνίας μας. Παρόλη τη σπουδαιότητα και την αναγκαιότητα ηθικής ηγεσίας όμως, μια και εξακολουθεί να υπάρχει έντονο και πολύ αυξημένο ενδιαφέρον για την ανάπτυξη της ηθικής της ηγεσίας, (συμπεριλαμβανομένων και άλλων θεωριών ηγεσίας και μοντέλων που ήδη υπάρχουν, για περισσότερες πληροφορίες και ανάλυση βλέπε ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ1), λίγα είναι τα στοιχεία στη διεθνή βιβλιογραφία που δείχνουν μια σύγκλιση όλων των προϋπαρχόντων μοντέλων ηγεσίας και ιδεών με κύριο στόχο την ανάπτυξη μιας ηγεσίας που να έχει την ηθική ως κυρίαρχο και αναπόσπαστο κεντρικό στοιχείο της. Για ποιο λόγο συμβαίνει όμως αυτό; Ποια είναι η αιτία αυτού του φαινομένου μη αποτελεσματικότητας ‘παραγωγής’ ηθικών ηγετών; Αρκετοί μελετητές έχουν υποστηρίξει ότι για δύο κυρίως λόγους συμβαίνει να αποτυγχάνει η ανάπτυξη της ηθικής ηγεσίας και αυτοί είναι οι εξής: **A.** Επειδή η κατάρτιση των ατόμων είναι συχνά γενική, αόριστη και στερείται της ευκαιρίας εφαρμογής της στο πλαίσιο της θέσης του εκάστοτε ηγέτη, **B.** Επειδή αποτυγχάνει να εξετάσει τον αντίκτυπο της οργανωσιακής κουλτούρας του εκάστοτε ηγέτη στον οργανισμό (Beer, Finnstrom & Schrader, 2016, Gurdjian, Halbeisen & Lane, 2014). Για να είναι πιο αποτελεσματική η ανάπτυξη της ηθικής ηγεσίας, θα πρέπει να

αντικατοπτρίζει όσο πιο στενά γίνεται τις πραγματικές καταστάσεις της καθημερινότητας και σε οποιοδήποτε στάδιο και αν προκύπτουν ηθικά διλήμματα, εκεί και θα πρέπει να ληφθούν έγκαιρα οι σχετικές αποφάσεις. Τα σενάρια αυτά δημιουργίας ηθικών ηγετών, θα πρέπει επομένως να λαμβάνουν πολύ καλά υπόψιν τους τις ανταγωνιστικές επιρροές και πιέσεις που ενδέχεται να ασκηθούν, γεγονός που τις καθιστά πολύπλοκες και δύσκολες (Soltes, 2017). Επιβάλλεται επομένως η ενσωμάτωση της ηθικής ηγεσίας σε ένα νέο μοντέλο ανάπτυξης ηγετών το οποίο θα έχει ως κύριο στόχο του να βοηθήσει στη μείωση των περιστατικών των κακών επιρροών και αποφάσεων από τους ηγέτες, όταν εκείνοι θα αντιμετωπίζουν διάφορα και δύσκολα ηθικά διλήμματα. Ως εκ τούτου, η ανάπτυξη προγραμμάτων ηγεσίας που εκπαιδεύουν τους ηγέτες θα έχουν σαν κύριο στόχο τους να προσπαθήσουν να μοντελοποιήσουν τα ήθη, όσο βέβαια αυτό είναι εφικτό, τις αξίες και τις συμπεριφορές που αναδεικνύουν τη συνολική ηθική κουλτούρα και τους στόχους του οργανισμού στον οποίο εργάζεται ο ηγέτης, γεγονός το οποίο είναι προς το συμφέρον και όφελός του αλλά και του οργανισμού στον οποίο εργάζεται. Η θεωρία της κοινωνικής μάθησης μας έχει διδάξει εξάλλου ότι οι άνθρωποι μαθαίνουν μιμούμενοι ελκυστικά και αξιόπιστα πρότυπα (Bandura, 1986), και ότι η μάθηση μπορεί να συμβεί τόσο μέσω της άμεσης εμπειρίας, συμμετέχοντας σε μια δραστηριότητα ο ίδιος, όσο και μέσω της παρακολούθησης κάποιων άλλων, οι οποίοι συμμετέχουν σε μια δραστηριότητα. Οι Brown, Trevino και Harrison (2005) έδωσαν επίσης έναν ορισμό της ηθικής ηγεσίας ο οποίος βασίζεται σε μια πλήρη αναθεώρηση, ανάλυση, και σύνθεση πολλών άλλων προγενέστερων προσπαθειών, και κατέληξαν στο ότι η ηθική ηγεσία, είναι : «η επίδειξη της κανονιστικής κατάλληλης συμπεριφοράς μέσω προσωπικών ενεργειών και διαπροσωπικών σχέσεων, και η προώθηση της εν λόγω συμπεριφοράς στους οπαδούς τους, μέσω μιας αμφίδρομης επικοινωνίας με στόχο την ενίσχυσή της στη λήψη αποφάσεων». Πιο πρόσφατα, οι Rochford, Jack, Boyatzis και French (2017) διατύπωσαν έναν άλλο ορισμό της ηθικής ηγεσίας. Για εκείνους ηθική ηγεσία είναι: «Η ικανότητα να εξετάζει κανείς τα ζητήματα από πολλαπλές θέσεις, συμπεριλαμβανομένου του τι είναι δίκαιο και τι είναι άδικο, και αποτελεί μια ισορροπία μεταξύ τους με εναλλακτικές προοπτικές, ενθαρρύνοντας τους οπαδούς τους να κάνουν το ίδιο, μέσω της επίδειξης μιας συνεπούς και εμπνευσμένης από εκείνους συμπεριφοράς, με την ενίσχυση της δίκαιης απόφασης, και την ενίσχυση αυτής της συμπεριφοράς στις ανθρώπινες διαπροσωπικές τους σχέσεις». Η Ηθική ηγεσία, επομένως, τονίζει τη σημασία των ηγετών στην οικοδόμηση των σχέσεων με τους οπαδούς τους οι οποίοι προσδοκούν και στην προώθηση της ηθικής

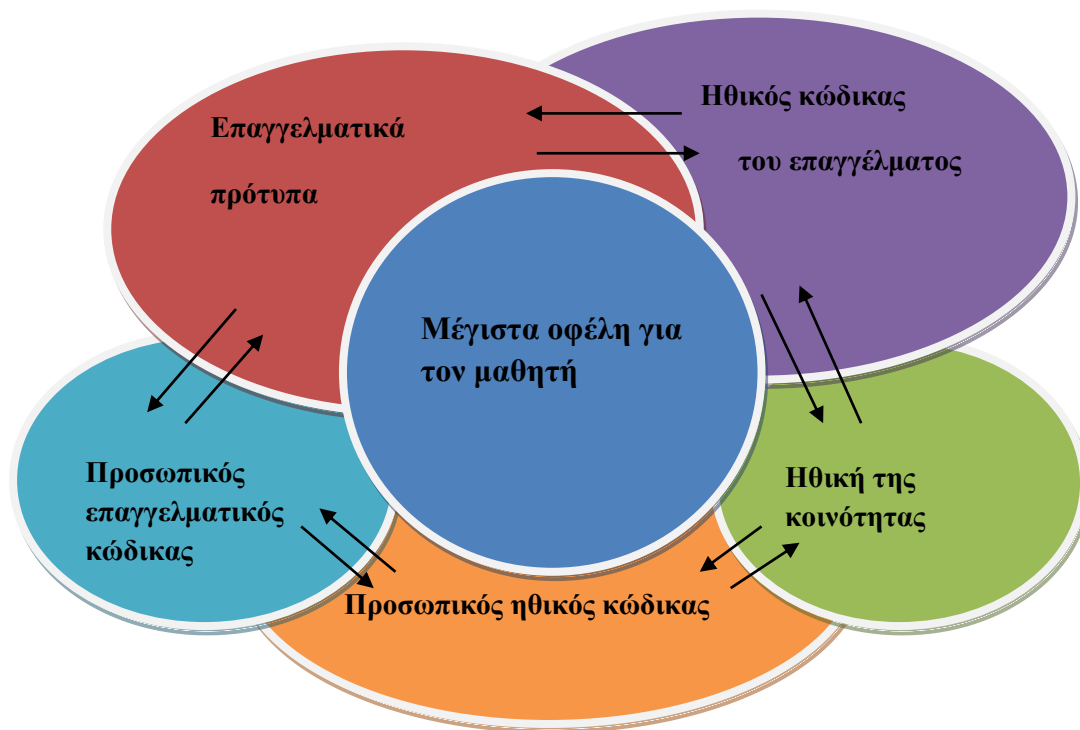
συμπεριφοράς και στη 'μοντελοποίηση' της ηθικής συμπεριφοράς με κύριο στόχο την ενίσχυσή της. Μια παλιά μελέτη του Trevino (1986) διαπίστωσε ότι οι περισσότεροι διευθυντές αναζήτησαν πολλές φορές πληροφορίες και βοήθεια σχετικά με το τι είναι σωστό και τί λάθος σε σχέση με τις συμπεριφορές σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον. Επομένως, σύμφωνα με αυτό, οι διευθυντές θα πρέπει να είναι κάθε φορά και ηθικά συνεπείς με τις αξίες του εκάστοτε οργανισμού, έτσι ώστε ο εργαζόμενος να κάνει κάθε φορά την πιο σωστή και ηθική επιλογή, βασιζόμενος στο γεγονός ότι η απόφασή του αυτή θα υποστηριχθεί και τελικά θα εισακουσθεί.

Οι Trevino, Hartman, και Brown (2000) δήλωσαν ότι «οι εργαζόμενοι σε μια οργάνωση με επικεφαλής έναν αποτελεσματικό ηθικό ηγέτη θα μιμηθούν τη συμπεριφορά του ηγέτη τους και ως εκ τούτου οι εργαζόμενοι θα είναι πιο ηθικοί και οι ίδιοι». Επιπλέον, οι ηθικοί ηγέτες «επιβραβεύουν με συνέπεια την ηθική συμπεριφορά και αποδοκιμάζουν έντονα την ανήθικη συμπεριφορά και απειθαρχία σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης» (Trevino et al., 2000, σ. 136). Αυτή η συμπεριφορά επιτρέπει στους υπαλλήλους/υφισταμένους να βλέπουν με συνέπεια και με ηθική την επιθυμητή συμπεριφορά η οποία και επιβραβεύεται και να λαμβάνουν ανάλογη ανταμοιβή ενώ αντίστοιχα με οποιαδήποτε ακατάλληλη συμπεριφορά να λαμβάνουν τιμωρία και στέρηση δικαιωμάτων, έτσι ώστε ο κάθε εργαζόμενος να μαθαίνει μέσα από τις κατάλληλες υποδείξεις ποια συμπεριφορά είναι τελικά η αποδεκτή και ποια όχι εντός του οργανισμού στον οποίο μετέχει ενεργά και εργάζεται. Σε επόμενη μελέτη τους οι Brown και Trevino, όρισαν τρία νέα πεδία στα οποία μπορεί να παρατηρηθεί και να διερευνηθεί η Ηθική Ηγεσία: **A.** Στον εαυτό του ατόμου, δηλαδή τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου και την ακεραιότητα του χαρακτήρα του, **B.** Στις συγκειμενικές σχέσεις και επιρροές του πλαισίου, δηλαδή στις σχέσεις του ηγέτη με τους υποστηρικτές του/οπαδούς του και τις καταστάσεις μέσα στις οποίες λαμβάνει χώρα η ηγεσία και αλληλεπίδραση με αυτούς, **Γ.** Στην επίδραση που μπορεί να έχει η ηθική ηγεσία στους υποστηρικτές, οπαδούς, με έμφαση στις διαδικασίες κοινωνικής μάθησης μέσω των προτύπων (μίμηση προτύπων) και των ρόλων. Η Trevino και οι συνεργάτες της (2006, οπ.π) προέβησαν επίσης και σε μια αντιπαραβολή της ηθικής ηγεσίας με άλλα δομήματα-σχήματα ηγεσίας όπως, την Μετασχηματιστική, τη Συναλλακτική, την Πνευματική και την Αυθεντική Ηγεσία και κατέδειξαν ότι τα δομήματα αυτά επικαλύπτονται από την Ηθική Ηγεσία (Βλέπε περεταίρω ανάλυση ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ1). Ειδικότερα, η Μετασχηματιστική Ηγεσία, λόγω χάρη, επικαλύπτεται από την Ηθική Ηγεσία στο ότι επικεντρώνεται στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου. Η Αυθεντική Ηγεσία επικαλύπτεται με την Ηθική Ηγεσία στο

θέμα των ατομικών χαρακτηριστικών, ενώ η Πνευματική είναι παρόμοια με την Ηθική Ηγεσία όσον αφορά το ενδιαφέρον για τους άλλους, την ακεραιότητα και τη διαμόρφωση προτύπων μέσω ανάληψης ρόλων (Argyropoulou, οπ,π).

Σύμφωνα με το άρθρο των: «Langlois, L., Lapointe, C., Valois, P., & de Leeuw, A. (2014). Development and validity of the ethical leadership questionnaire. *Journal of Educational Administration.*»^{viii}, στο οποίο έγινε ανάπτυξη καθώς και εκτενής ανάλυση της ηθικής ηγεσίας από τη Lyse Langlois, στο Πανεπιστήμιο Laval, Κεμπέκ, Καναδάς, και στα Claire Lapointe και Pierre Valois Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, με Πρακτική εξάσκηση στο Πανεπιστήμιο Laval, Κεμπέκ, και Astrid de Leeuw Πανεπιστήμιο του Λουξεμβούργου, πάνω στις εργασιακές σχέσεις, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι: «ένα ηθικό δίλημμα είναι μια κατάσταση που συχνά θα συνεπάγεται μια προφανή σύγκρουση μεταξύ των αξιών των ατόμων, στις οποίες η υπακοή σε κάποια από αυτές τις αξίες, θα είχε άμεσα ως αποτέλεσμα την υπέρβαση κάποιας άλλης. Τα κρίσιμα χαρακτηριστικά ενός ηθικού διλήμματος, σύμφωνα με τη μελέτη αυτή είναι τα εξής: «Όταν, συλλογίζομαι τον τρόπο που ενεργούν οι άλλοι στην εργασία μου, μπορώ να δω σε ποιο βαθμό έχω εμπιστοσύνη στις σχέσεις μου με άλλους, προσπαθώ παράλληλα να εξασφαλίσω την αρμονία στην οργάνωση, δεν ανέχομαι την αλαζονεία, ακολουθώ πιστά τις διαδικασίες και τους κανόνες που μου έχουν θέσει εκ των προταίρω και προσπαθώ να διατηρήσω την ασφάλεια και την ευημερία όλων όσων εργάζονται μαζί μου στον ίδιο χώρο. Παράλληλα προσπαθώ να μιλώ κατά των αθέμιτων πρακτικών, επιδιώκω να προστατεύσω την αξιοπρέπεια του κάθε ατόμου, περιμένω από τους ανθρώπους να κάνουν λάθη, έτσι είναι η ανθρώπινη φύση εξάλλου και δεν τους καταδικάζω για τα λάθη αυτά, μιλώ πάντα κατά της αδικίας, ανησυχώ όταν τα άτομα ή οι ομάδες έχουν πλεονεκτήματα σε σύγκριση με άλλους. Όποτε χρειαστεί διεξάγω έρευνα για λάθη και τυχόν παραλήψεις και τα επικυρώνω ανάλογα με τη σοβαρότητά τους, προσπαθώντας να αντιταχθώ στην αδικία, δίνω χρόνο για να ακούσω τους ανθρώπους που εμπλέκονται σε μια κατάσταση και επιδιώκω να διατηρήσω τους δεσμούς και την αρμονία εντός της οργάνωσης αποφεύγοντας να πληγώνω τα συναισθήματα των ανθρώπων, διατηρώντας την αξιοπρέπειά τους στο ακέραιο. Δίνω πάντα ιδιαίτερη προσοχή στα άτομα με τα οποία συνομιλώ, προωθώ πάντα το διάλογο για οποιαδήποτε επίμαχα θέματα φροντίζοντας η απόφασή μου για την επίλυση ενός ηθικού διλήμματος να βασίζεται σε νομικό πλαίσιο και να στηρίζεται στην όσο το δυνατόν μεγαλύτερη κοινωνική δικαιοσύνη».^{ix}

Οι Shapiro & Stefkovich (2011) παρουσίασαν ένα μοντέλο συζήτησης και ανάλυσης των ηθικών διλημμάτων της πραγματικής ζωής, όπως αναφέρει και ο Δ. Σταύρου στο βιβλίο του «Σχολική Ηγεσία & Νέο Δημόσιο Μανατζμεντ», εφαρμόζοντας τέσσερα διαφορετικά είδη ηθικής: την ηθική της δικαιοσύνης, την ηθική της κριτικής, την ηθική της πρόνοιας και την ηθική του επαγγέλματος και άρα καταλήγουν σε ένα νέο παράδειγμα ηθικής βασισμένο στα παραπάνω τέσσερα είδη και είναι περαιτέρω επεξεργασμένο, έτσι ώστε να απαντά στις περίπλοκες ανάγκες των σύγχρονων σχολείων και να βοηθά τους σχολικούς ηγέτες στη λήψη ορθών αλλά πρωτίστως ηθικών αποφάσεων, όπως φαίνεται ατού ακόλουθο Σχήμα 6.



Σχήμα 6: Αναπαράσταση της Επαγγελματικής Ηθικής (Shapiro & Stefkovich, 2011:26)

Τί είναι όμως τελικά η ηθική ηγεσία; Πώς αυτή μπορεί να οριστεί; Απάντηση στο ερώτημα αυτό προσπαθεί να δώσει στο άρθρο του και ο Michael E. Brown και οι συνεργάτες του (Ethical leadership: A review and future directions Michael E. Brown a,*, Linda K. Treviño b a Sam and Irene Black School of Business, The Pennsylvania State University-Erie, Erie, PA 16563-1400, United States b The Pennsylvania State University, United States). Αναφέρουν λοιπόν στο άρθρο ότι: «Λαμβάνοντας υπόψη τα προεξέχοντα ηθικά σκάνδαλα σχεδόν σε κάθε τύπο οργάνωσης, η σημασία μιας ηθικής διάστασης της ηγεσίας φαίνεται να είναι προφανής. Οι φιλόσοφοι έχουν

απαντήσει στο ερώτημα «τί είναι ηθική ηγεσία» από μια κανονιστική προοπτική, προσδιορίζοντας πώς οι ηθικοί ηγέτες θα «πρέπει» να συμπεριφέρονται (π.χ. Ciulla, 2004). Αντίθετα, η κοινωνική επιστημονική μας προσέγγιση του θέματος επικεντρώνεται περισσότερο στην περιγραφή της ηθικής ηγεσίας, καθώς και στον εντοπισμό των συνεπειών της. Μελετητές έχουν εδώ και πολύ καιρό διατυπώσει ότι η ακεραιότητα είναι σημαντικό στοιχείο της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας και έρευνες έχουν επιβεβαιώσει ότι υπάρχει άμεση σύνδεση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας με τις αρχές της τιμιότητας, της ακεραιότητας και της αξιοπιστίας ενός ηγέτη (Den Hartog et al., 1999, Kilpatrick, 1991, Kouzes & Posner, 1993, Posner & Smint, 1992). Πρόσφατες μελέτες αποδεικνύουν επίσης ότι μια σειρά από προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου σχετίζονται άμεσα με την ηθική ηγεσία. Οι ηθικοί ηγέτες θεωρούνται ειλικρινείς και αξιόπιστοι. Επίσης, οι ηθικοί ηγέτες θεωρούνται δίκαιοι και υπεύθυνοι στη λήψη αποφάσεων, νοιάζονται για τους ανθρώπους και την ευρύτερη κοινωνία και συμπεριφέρονται ηθικά στην προσωπική αλλά και επαγγελματική τους ζωή. Οι ερευνητές χαρακτήρισαν όλα αυτά ως την ηθική πτυχή στο πρόσωπο της ηθικής ηγεσίας, που αντιπροσωπεύει τις αντιλήψεις μας για τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη. Μελέτες αποκάλυψαν επίσης και μια άλλη σημαντική πτυχή της ηθικής ηγεσίας (Trevino και οι συνάδελφοί του). Αυτή η πτυχή της ηθικής ηγεσίας αντιπροσωπεύει τις προσπάθειες του ηγέτη να επηρεάσει την ηθική και ανήθικη συμπεριφορά των οπαδών του. Οι ηθικοί διευθυντές καθιστούν την ηθική ως ένα σαφές μέρος άσκησης της ηγεσίας τους, συνδεδεμένο με την επικοινωνία ενός μηνύματος ηθικής και αξιών με τους υφισταμένους τους. Με ρόλο ορατό και σκόπιμο προσπαθούν να διαμορφώσουν την ηθική συμπεριφορά που επιθυμούν, και με τη χρησιμοποίηση του συστήματος ανταμοιβής (ανταμοιβές και πειθαρχία) πετυχαίνουν να κρατήσουν τους οπαδούς τους υπόλογους για την ηθική τους συμπεριφορά. Μια τέτοια ρητή συμπεριφορά βοηθά τον ηθικό ηγέτη να μετατρέψει την ηθική σε ένα μήνυμα ηγεσίας που επικεντρώνει την προσοχή των οπαδών του στο να ξεχωρίζουν ως πιο κοινωνικά σημαντικό το ηθικό σε ένα οργανωτικό σκηνικό/περιβάλλον που συχνά τυχαίνει να είναι ηθικά ουδέτερο. Η ηθική ηγεσία σχετίζεται επίσης θετικά με την συναισθηματική εμπιστοσύνη που δείχνουν στον ηγέτη και σχετίζεται αρνητικά με την οποιαδήποτε καταχρηστική εποπτεία και καταναγκασμό. Οι ηθικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται ως έντιμοι και ακέρατοι, άτομα που λαμβάνουν δίκαιες και ισορροπημένες δίκαιες, ορθές αποφάσεις. Οι ηθικοί ηγέτες επικοινωνούν επίσης συχνά με τους οπαδούς τους για θέματα που σχετίζονται με την ηθική, θέτουν σαφή δεοντολογικά πρότυπα και

χρησιμοποιούν ανταμοιβές και τιμωρίες για να δουν ότι αυτά τα πρότυπα ακολουθούνται ευλαβικά. Τέλος, οι ηθικοί ηγέτες δεν μιλούν μόνο αλλά εφαρμόζουν και αυτό που κηρύττουν και αποτελούν πρότυπα για την ηθική τους άμεμπτη συμπεριφορά».

Η θεωρία της κοινωνικής μάθησης, όπως αναφέραμε και πιο πάνω, ρίχνει φως στο γιατί και το πώς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη και οι επιρροές που εκείνος ασκεί, σχετίζονται με τις αντιλήψεις των οπαδών του για έναν ηθικό ηγέτη. Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής μάθησης, για να θεωρούνται οι ηγέτες ως ηθικοί από τους οπαδούς τους, θα πρέπει να είναι ελκυστικά και αξιόπιστα πρότυπα με βάση τη συμπεριφορά τους. Στην βιβλιογραφική ανασκόπηση της ηθικής και της ηγετικής συμπεριφοράς, εντοπίζουμε μια σειρά από αναφορές στον τρόπο με τον οποίο ορισμένων ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, ενισχύουν την ελκυστικότητα και την αξιοπιστία του ηθικού του προτύπου ως μοντέλου παραδειγματισμού και μίμησης. Επιπλέον, η θεωρία της κοινωνικής μάθησης μας βοηθά στο να εξηγήσει και να ερμηνεύσει γιατί και με ποιο τρόπο οι ηθικοί ηγέτες επηρεάζουν τους οπαδούς τους και σε ποιο βαθμό. Η κοινωνική θεωρία μάθησης (Bandura) βασίζεται στην ιδέα ότι τα άτομα μαθαίνουν δίνοντας την απαραίτητη προσοχή και μιμούμενοι τις στάσεις, τις αξίες, τις πράξεις και τις συμπεριφορές των ελκυστικών και αξιόπιστων αυτών ηθικών μοντέλων ηγεσίας. Οι περισσότεροι ηγέτες κατέχουν εξουσία επειδή καταλαμβάνουν καιρίες θέσεις υψηλής ευθύνης σε σχέση με τους οπαδούς τους. Αλλά η ελκυστικότητα περιλαμβάνει πολύ περισσότερα από την απλή αίγλη της εξουσίας. Η αξιοπιστία ενισχύει επίσης την αποτελεσματικότητα του μοντέλου ηθικής ηγεσίας. Οι ηθικοί ηγέτες είναι αξιόπιστοι επειδή ασκούν, πράττουν αυτό το οποίο κηρύττουν. Όπως σημείωσε ο Bandura, «αν τα μοντέλα ηγεσίας δεν συμμορφώνονται με αυτά τα οποία κηρύττουν, γιατί θα πρέπει να το κάνουν αυτό οι άλλοι;» (1986: σελ.344). Σε ένα εταιρικό περιβάλλον, οι ηθικοί ηγέτες εστιάζουν επίσης την προσοχή τους και στην συχνή ηθική επικοινωνία με τους άλλους. Χρησιμοποιούν επίσης ανταμοιβές και τιμωρίες ως μέσο για να επηρεάσουν την ηθική συμπεριφορά των οπαδών τους. Η ενίσχυση επομένως, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη μοντελοποίηση της αποτελεσματικότητας, επειδή τα άτομα δίνουν ιδιαίτερη προσοχή σε εκείνους που παίρνουν τις αποφάσεις και επιβάλλουν τις ανταμοιβές και τις τιμωρίες. Η εκμάθηση της ηθικής και ανήθικης συμπεριφοράς είναι πολύ σημαντική σε όλα τα οργανωτικά πλαίσια του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι μπορούν να μάθουν για το τι είναι αποδεκτό και τί όχι, τί είναι απαράδεκτο και τί όχι, δίνοντας προσοχή στο πώς τα υπόλοιπα οργανωτικά μέλη ανταμείβονται ή πειθαρχούνται και έτσι ρυθμίζουν ανάλογα και τη

συμπεριφορά τους με γνώμονα τα παραπάνω αποτελέσματα». Επίσης πρέπει να αναφέρουμε ότι και η μετασχηματιστική ηγεσία (Βλέπε ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1) είναι μια μορφή ηθικής ηγεσίας επειδή οι ηγέτες αυτοί εμπνέουν τους οπαδούς τους να κοιτάζουν πέρα από το ατομικό τους συμφέρον και να συνεργαστούν για ένα συλλογικό σκοπό. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχει όραμα και προσπαθεί με πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει να προωθήσει μια διαδικασία αλλαγής συμπαρασύροντας μαζί και άλλους στις πτυχές του οράματός του. Ο ηγέτης αυτός έχει ελευθερία κινήσεων στο να δράσει, να πάρει πρωτοβουλίες κινήσεων και να αναδείξει διάφορα θέματα παίρνοντας ρίσκα όπου εκείνος θεωρεί ότι χρειάζεται. Σε μια συζήτηση σχετικά με την ηθική της μετασχηματιστικής ηγεσίας, (Βλέπε περισσότερες πληροφορίες στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1), οι Kanungo & Mendonca υποστήριξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία περιελάμβανε μια διαδικασία έντονης ηθικής επιρροής στα άτομα, ενώ π.χ. η συναλλακτική ηγεσία ή η χαρισματική ηγεσία όχι (Βλέπε ανάλυση των θεωριών στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1). Ο Bass παράλληλα, υποστήριξε ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες θα μπορούσαν να είναι ηθικοί ή ανήθικοι ανάλογα με τα προσωπικά τους κίνητρά. Οι Bass & Steidlmeier προχώρησαν κάνοντας διάκριση μεταξύ αυθεντικών και μη ηγετών. Ακολουθεί ανάλυση και σχέση αυθεντικής και ηθικής ηγεσίας στο κεφάλαιο 2.4. Συγκεκριμένα, ισχυρίστηκαν ότι οι αυθεντικοί μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι κύρια ηθικοί ηγέτες λόγω της νομιμότητας των ηθικών αξιών του ηγέτη (π.χ., ειλικρίνεια, δικαιοσύνη), των κοινωνικών κινήτρων του ηγέτη, και της αποφυγής οπουδήποτε εξαναγκασμού και χειραγωγικής επιρροής πάνω στα άτομα. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και ηγέτες που έχουν εγωιστικά και πολιτικά κίνητρα. Ο Howell παρατήρησε και έκανε μια διάκριση μεταξύ εξατομικευμένης και κοινωνικοποιημένης χαρισματικής ηγεσίας, χαρισματικών ηγετών, μελέτησε την ηθική και των δύο αυτών κατηγοριών και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ηθική ηγεσία έχει βρεθεί να συσχετίζεται σε σημαντικό βαθμό θετικά με την εξιδανικευμένη διάσταση της μετασχηματιστικής αυθεντικής ηγεσίας. Οι αυθεντικοί ηγέτες όπως θα αναλύσουμε σε επόμενο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 4), είναι «άτομα που έχουν βαθιά επίγνωση του τρόπου με τον οποίο σκέφτονται και συμπεριφέρονται και θεωρούνται από τους άλλους ότι γνωρίζουν τις δικές τους αξίες και τη δική τους ηθική προοπτική, αλλά και τη γνώση και τα δυνατά σημεία των άλλων, έχοντας επίγνωση του πλαισίου μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται και είναι σίγουροι για τον εαυτό τους, αισιόδοξοι, ανθεκτικοί σε οποιεσδήποτε προκλήσεις και βρίσκονται ψηλά όσο αφορά τον ηθικό τους ακεραίο χαρακτήρα» (Avolio, Luthens, & Walumbwa, 2004, σ. 4). Η αυτογνωσία, η διαφάνεια και η συνέπεια

βρίσκονται στον πυρήνα της αυθεντικής ηθικής ηγεσίας. Οι αυθεντικοί ηγέτες διαμορφώνουν θετικά χαρακτηριστικά όπως η ελπίδα, η αισιοδοξία και η ανθεκτικότητα, είναι ικανοί να κρίνουν διαφορούμενα ηθικά ζητήματα, να τα βλέπουν από πολλαπλές οπτικές γωνίες και να ευθυγραμμίζουν τις όποιες αποφάσεις με τις δικές τους ηθικές αξίες. Όπως και η μετασχηματιστική ηγεσία, η αυθεντική ηγεσία φαίνεται να επικαλύπτεται με την ηθική ηγεσία, ιδίως όσον αφορά τα ατομικά χαρακτηριστικά. Τόσο οι αυθεντικοί όσο και οι ηθικοί ηγέτες μοιράζονται ένα κοινωνικό κίνητρο και ένα ύφος ηγεσίας εκτίμησης. Και οι δύο είναι ηθικά αρχές ηγέτες που εξετάζουν τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεών τους. Η φροντίδα και η μέριμνα των ηθικών ηγετών για τους άλλους ήταν υψίστης σημασίας και αποτελείται από «τις αξίες, τις στάσεις, και τις συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για να παρακινήσει εγγενώς τον εαυτό τους και τους άλλους, έτσι ώστε να έχουν μια αίσθηση της πνευματικής επιβίωσης υπό την ιδιότητα του μέλους μιας ομάδας» (Fry, 2003, σ. 711). Οι ηθικοί ηγέτες μπορεί επίσης να οδηγούνται και από πιο ρεαλιστικές ανησυχίες, καταλαβαίνουν ότι μπορούν και θα πρέπει να επηρεάσουν την ηθική συμπεριφορά των οπαδών τους και, για να το κάνουν αυτό, χρησιμοποιούν μηχανισμούς επιρροής που συχνά συνδέονται με ένα στυλ συναλλακτικής ηγεσίας, έχουν αλτρουιστικά κίνητρα, επιδεικνύοντας πραγματική φροντίδα και ανησυχία για τους άλλους ανθρώπους. Όλοι τους επίσης πιστεύεται ότι είναι άτομα με ακεραιότητα, που λαμβάνουν ηθικές αποφάσεις και οι οποίοι αποτελούν πρότυπα για τους άλλους. Οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να θαυμάσουν τέτοιους ηγέτες, να ταυτιστούν με το όραμα και τις αξίες τους να εμπνευστούν, να παραδειγματιστούν και να επιθυμούν να γίνουν σαν αυτούς. Ωστόσο, εκτός από την ηθική ηγεσία, καμία από τις άλλες προσεγγίσεις δεν επικεντρώνεται στην επιρροή των ηγετών στην ηθική / ανήθικη συμπεριφορά των οπαδών στο πλαίσιο των οργανώσεων και της εργασίας. Οι ηθικοί ηγέτες εστιάζουν ρητά την προσοχή τους σε δεοντολογικά πρότυπα μέσω διαδικασιών επικοινωνίας και λογοδοσίας. Αυτή η πιο "συναλλακτική" πτυχή της ηθικής ηγεσίας είναι ένας βασικός παράγοντας διαφοροποίησης μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και αυτών των σχετικών με αυτήν παρακλαδιών της τα οποία περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά που δεν αποτελούν μέρος της ηθικής ηγεσίας (δηλαδή, μελλοντικό όραμα, προσανατολισμός, αυτογνωσία, αυτορρύθμιση). Έτσι, η ηθική ηγεσία είναι σαφώς συνδεδεμένη με άλλες θεωρίες ηγεσίας αλλά διαφοροποιείται διακριτά και από αυτές. Μέχρι στιγμής, έχουμε καθορίσει ηθική ηγεσία και να αρθρώσει τον τρόπο με τον οποίο επικαλύπτει, αλλά είναι διακριτή με άλλες σχετικές θεωρίες της ηγεσίας. Στη συνέχεια, θα διερευνήσουμε το θέμα της ηθικής ηγεσίας, υπό

το πρίσμα των καταστάσεων που προκαλούν οι ατομικές επιρροές και συμπεριφορές. Σύμφωνα με το άρθρο του Brown (Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.), πολλά έχουν γραφτεί για την ηθική και την ηγεσία από μια κανονιστική ή φιλοσοφική προοπτική, προτείνοντας τι οι ηγέτες πρέπει να κάνουν^x. Αλλά, μια πιο περιγραφική και προγνωστική κοινωνική επιστημονική προσέγγιση για την ηθική και την ηγεσία έχει παραμείνει σε αρχικό στάδιο κατακερματισμένη, αφήνοντας τους μελετητές και τους ηγέτες με λίγες απαντήσεις, ακόμη και στα πιο θεμελιώδη ερωτήματα, όπως του "τι είναι η ηθική ηγεσία". Σύμφωνα με έρευνες κατασκευής μοντέλων «ηθικής ηγεσίας» (Brown, Treviño, & Harrison, 2005, Τρεβίνιο, Μπράουν, & Χάρτμαν, 2003, Τρεβίνιο, Χάρτμαν, & Μπράουν, 2000), ορίζεται η ηθική ηγεσία ως «επίδειξη της κανονιστικά κατάλληλης συμπεριφοράς μέσω των προσωπικών ενεργειών και διαπροσωπικών σχέσεων του ατόμου, και την προώθηση της συμπεριφοράς αυτής στους οπαδούς τους μέσω μιας αμφίδρομης επικοινωνίας». Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα καθημερινά ηθικά σκάνδαλα, που λαμβάνουν χώρα σχεδόν σε κάθε τύπο οργάνωσης, ακόμα και σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς, η σημασία μιας ηθικής διάστασης της ηγεσίας φαίνεται όχι μόνο προφανής αλλά και αναγκαία. Η ηθική είναι στενά συνδεδεμένη με τις αξίες κάθε κοινότητας και έχει μεγάλη και άμεση επίδραση στην ομάδα και αυτό είναι το κλειδί για να αλλάξουμε όχι μόνο τις σχολικές μονάδες όπως θα δούμε και στο επόμενο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 3.1), αλλά και όλο το σύστημα γενικότερα. Όλοι οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να εκπαιδεύονται στην ηθική ηγεσία έτσι ώστε να είναι πιο αντικειμενικοί και να λαμβάνουν με δικαιότερο και ορθότερο τρόπο αποφάσεις στα σχολεία τους. Να υπάρχει κοινωνική δικαιοσύνη σχετικά με αδύναμους μαθητές, με μαθητές με ειδικές μαθησιακές ανάγκες, με μετανάστες κ.λπ. Ο διευθυντής οφείλει να είναι αμερόληπτος, να έχει ξεκάθαρες και σαφείς στάσεις και αξίες και το βασικότερο ικανότητα θέασης των πραγμάτων από διαφορετικές πλευρές. Θα πρέπει επίσης να λειτουργεί σωστά και δίκαια κάτω από οποιαδήποτε πίεση, από οπουδήποτε και αν αυτή προέρχεται, ανεπηρέαστος και σε όλα τα επίπεδα της πολιτισμικής ταυτότητας, λαμβάνοντας υπόψιν την πολυπλοκότητα των σχολικών τάξεων σε μια σύγχρονη πολυπολιτισμική κοινωνία.

2.2 Σχολική Ηθική Ηγεσία

Σύμφωνα με το Hartman (2006), ένας από τους στόχους της σχολικής εκπαίδευσης αλλά και γενικά όλων των επιχειρήσεων και εκπαιδευτικών οργανισμών, θα πρέπει να είναι η συνεχής βελτίωση του χαρακτήρα των ανθρώπων, ο οποίος χρησιμεύει ως μια λεωφόρος-γέφυρα για να προκαλέσει και να παρακινήσει το άτομο να ενεργήσει πάντα «σύμφωνα με τις κατάλληλες ηθικές αρχές». Οι Gunia, Wang, Huang, και Murningham (2012) αναφέρουν ότι «η έννοια της γνωστικής συνειδητοποίησης των σχετικών ηθικών αξιών είναι ένας σημαντικός πρόδρομος στις ηθικές αποφάσεις». (σελ. 15). Όλες αυτές οι προσπάθειες και μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί είχαν ως αποτέλεσμα η Ηθική Εκπαίδευση, συμπεριλαμβανομένης της ηθικής ηγεσίας και της ηθικής λήψης αποφάσεων, να συμπεριληφθούν πια στο προπτυχιακό αλλά και μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών πολλών πανεπιστημιακών σχολών. Όλα αυτά καταδεικνύουν την αναγκαιότητα, τη σπουδαιότητα και την υψηλή θέση ευθύνης σε επίπεδο ηθικής ηγεσίας στο οποίο καλούνται πια να ανταπεξέλθουν σήμερα οι διευθυντές όλων των σχολικών μονάδων, δεδομένου των εξαιρετικά δύσκολων συνθηκών κάτω από τις οποίες καλούνται να επιτελέσουν το δύσκολο και απαιτητικό έργο τους. Η ανάπτυξη της ηγεσίας με έμφαση στην ηθική, αναγνωρίζεται ως σημαντική και για την ανάπτυξη των ηγετών των οργανισμών μάθησης. Στην ουσία, προτού ένα άτομο να μπορέσει να αποφασίσει τι θα κάνει σε μια συγκεκριμένη, δεδομένη κατάσταση, θα πρέπει η ηθική φαντασία του να έχει αναπτυχθεί αρκετά και σε τέτοιο βαθμό ώστε να είναι αρχικά σε θέση να αναγνωρίζει το υπάρχον ηθικό ζήτημα, στη συνέχεια να το εξετάζει και επεξεργάζεται υπό το πρίσμα των ατομικών του ηθικών αξιών και τέλος να καταλήξει με λογική επεξεργασία στο πώς θα εφαρμόσει τις αξίες αυτές και με ποιο τρόπο στην πράξη. Για να γίνει αυτό, τα άτομα χρειάζονται πρώτα μια θεμελιώδη κατανόηση των «πραγματικών και πιθανών» αξιών τους. Ο Hartman, προτείνει επικέντρωση όλων των προγραμμάτων και επιμορφώσεων στην ανάπτυξη της ηθικής, ώστε να βοηθηθούν οι σχολικοί ηγέτες να ακονίσουν την ηθική τους αντίληψη μέσω της συνομιλίας και ανταλλαγής των εμπειριών τους και μέσω της καθοδήγησης και του συνεχούς προβληματισμού, να αναλύσουν τις αξίες και τα ιδανικά τους και να μάθουν πώς να τα εφαρμόσουν όλα αυτά κατάλληλα στη σχολική ηγεσία (Hartman, 2006). Ομοίως, και η Gunia et al. (2012) υποστηρίζει ότι μέσα από συζητήσεις εντός των διαφόρων σχολικών οργανισμών, ανακύπτουν κρίσιμα και αρκετά ενδιαφέροντα στοιχεία σχετικά με τη λήψη ορθών ηθικών αποφάσεων. Αρκετοί μελετητές έχουν κάνει προτάσεις για το πώς η ηθική ανάπτυξη είναι δυνατόν να επιτευχθεί και στους

οργανισμούς μάθησης. Οι Wilson (1975) και Haidt και Kesebir (2010) προτείνουν μια σύγκλιση διαφόρων διεπιστημονικών προσεγγίσεων σχετικών με την ηθική ηγεσία. Οι Haidt και Kesebir (2010) προτείνουν μια «νέα σύνθεση» βασισμένη σε τρία σημαντικά συστατικά που έχουν άμεσο αντίκτυπο στη σχολική ηθική ηγεσία, αυτά είναι **A.** «να υπάρχει ένα είδος διαισθητικής υπεροχής και όχι δικτατορίας», **B.** «η ηθική σκέψη είναι για την κοινωνική μας πράξη», και **Γ.** «η ηθική δεσμεύει και παράλληλα χτίζει» (σελ. 799). Η ιδέα της «διαισθητικής υπεροχής και όχι της δικτατορίας» (σελ. 799) υποστηρίζει την ανάπτυξη του κάθε ατόμου ξεχωριστά, χωρίς αυταρχισμό, διότι αν και οι άνθρωποι γεννιούνται με διαισθητικές, αυτόματες ηθικές στάσεις, προτιμήσεις και απαντήσεις, οι αντιδράσεις αυτές μπορούν να παρακαμφθούν μέσω ποικίλων παρεμβάσεων- κυρίως μέσω της συνομιλίας και της συζήτησης που επιτρέπουν στο άτομο να εξετάσει τις αρχικές του αντιδράσεις από τη σκοπιά των ηθών, των αξιών και της ηθικής συμπεριφοράς και να σκεφτεί πριν αποφασίσει (Haidt & Kesebir, 2010). Οι οποιεσδήποτε επομένως εστιασμένες δραστηριότητες στην ηθική ανάπτυξη του ατόμου, μπορούν να επηρεάσουν τις διαισθητικές προοπτικές ώστε να ταιριάζουν περισσότερο με τις κοινωνικές ή οργανωτικές αξίες και τις προσδοκίες της ηθικά καταλληλότερης συμπεριφοράς στο σχολικό οργανισμό. Έτσι, οργανισμοί που επιλέγουν, να υποστηρίζουν και ενθαρρύνουν τους ηθικούς ανθρώπους έχουν πολύ καλά αποτελέσματα. Παράλληλα, φροντίζοντας να εξασφαλιστεί η ανάπτυξη των ηγετών που λαμβάνουν καλές ηθικές αποφάσεις είναι πολύ θετικό για την οργανωτική απόδοση και για την αύξηση της ηθικής συμπεριφοράς σε όλη την οργάνωση. Ένα άλλο επιχείρημα για την ηθική ανάπτυξη της ηγεσίας έγκειται στις συνέπειες μιας ηγεσίας που είναι "ηθικά ουδέτερη." Αν και δεν θεωρείται απαραίτητα ανήθικη, αυτό το είδος της ηγεσίας μπορεί να έχει ανεπιθύμητα οργανωτικά αποτελέσματα μια και ελλείψει σαφώς θετικής ηθικής και ηθικής συμπεριφοράς, υπάρχει σημαντικό δυναμικό για αρνητικό αντίκτυπο σε όλο τον οργανισμό μάθησης εάν ένας ηγέτης θεωρείται ως «ηθικά ουδέτερος». Όταν δεν υπάρχουν ενδείξεις θετικών ηθικών αξιών και συμπεριφορών στο βαθμό που αυτές να είναι ορατές, οι οπαδοί κάνουν διάφορες υποθέσεις σχετικά με τους ηθικά ουδέτερους ηγέτες: « Πιστεύουν ότι είναι εγωκεντρικοί, με λιγότερους διαύλους επικοινωνίας, ότι έχουν μικρή ανησυχία για τους άλλους, ότι είναι λιγότερο συμπνετικοί, έχουν πάγιες αντιλήψεις, είναι άκαμπτοι σε διάφορα θέματα, επικεντρώνονται περισσότερο σε οικονομικούς σκοπούς και γύρω από τα μέσα για την επίτευξή τους, και έχουν χαμηλούς και βραχυπρόθεσμους στόχους» (Trevino, et al, 2000, σελ. 139). Ως εκ τούτου, προς το συμφέρον της κοινωνίας, χρειάζονται σχολικοί ηγέτες που θα

παρέχουν ένα κλίμα με πλούσιες ευκαιρίες για ηθική ανάπτυξη όλων, έτσι ώστε οι συμπεριφορές τους είναι ορατές και σημαντικές για εκείνους που ψάχνουν σε αυτούς για υποδείξεις κατάλληλης συμπεριφοράς και με τον τρόπο αυτό να παραδειγματίσουν, να εμπνεύσουν και μέσω συγκεκριμένων προγραμμάτων ανάπτυξης ηγεσίας με την ηθική στον πυρήνα της, θα μπορούσε να βοηθήσει στην ανάπτυξη όλων αυτών των ηγετών και κατ' επέκταση και ολόκληρης της εκπαιδευτικής μονάδας. Χρειάζεται όραμα για την ηθική ανάπτυξη της ηγεσίας με σημαντική επιστημονική υποστήριξη για τη διά βίου ηθική ανάπτυξη, ξεκινώντας με την κλασική από τους αρχαίους φιλοσόφους θεώρηση και συνεχίζοντας με σύγχρονους συγγραφείς του σήμερα. Ο Αριστοτέλης πιστεύει (θα ακολουθήσει εκτενέστερη ανάλυση σε επόμενο κεφάλαιο), ότι η υποστήριξη της συνεχούς ηθικής ανάπτυξης των ατόμων είναι ένας επιθυμητός στόχος από μόνος του, καθώς ο απώτερος στόχος κάθε προσπάθειας των ατόμων είναι να εξελιχθούν σε ενάρετα, ηθικά όντα (Crisp, 2000). Ο Καντ θα υποστήριζε (για περισσότερες πληροφορίες δείτε σε επόμενο κεφάλαιο), ότι οι οργανώσεις θα πρέπει να υποστηρίζουν τους υπαλλήλους τους, όχι μόνο σε ό,τι μπορούν να κάνουν για την οργάνωση, και ως εκ τούτου θα υποστήριζαν την ιδέα της ηθικής της ανάπτυξης, αλλά και για τη συνεχή βελτίωση του ίδιου του ατόμου τους (Patton, 1956). Η υποστήριξη για την ατομική ηθική και την ηθική ανάπτυξη υπάρχει και στη σύγχρονη επιστημονική βιβλιογραφία. Ο ορισμός πάντως του Αριστοτελικού ηθικού χαρακτήρα απαιτεί όχι μόνο να γνωρίζει κανείς τις αξίες ενός ατόμου, αλλά και το άτομο αυτό να είναι πάντα πρόθυμο και έτοιμο να ενεργήσει πάνω τους, να τις εφαρμόσει και να έχει την ικανότητα να βλέπει και να ξέρει πώς να ενεργήσει σε μια δεδομένη κατάσταση (Hartman, 2006). Η ανάπτυξη ηθικής επικεντρώνεται σε δύο κομβικά σημεία: **A.** στην αξιολόγηση των αξιών κάποιου ατόμου, και **B.** στην παροχή ευκαιρίας στη λήψη αποφάσεων όπου υπάρχει ένα δίλημμα, ώστε να αξιολογούν τις αξίες τους και να ενεργούν αναλόγως, με τη βοήθεια και της εμπειρίας, έτσι ώστε η ορθή λήψη συνετών αποφάσεων να γίνει πλέον συνήθεια. Ο Brown και ο Trevino (2006) προτείνουν να υπάρξουν ισχυρά κίνητρα για την ανάπτυξη της ηθικής ηγεσίας, δεδομένου του σημαντικού αριθμού των σκανδάλων που έχουν απασχολήσει την κοινή γνώμη τις τελευταίες δεκαετίες. Χρειάζεται οργανωσιακή ηθική κουλτούρα, και ανάπτυξη και υποστήριξη της ηθικής εντός των ίδιων των οργανισμών μάθησης. Στον απόηχο του κύματος πολλών εταιρικών σκανδάλων που συνέβησαν στις αρχές της δεκαετίας του 2000, η Diane Swanson, κορυφαία ακαδημαϊκή ερευνήτρια στη επιχειρηματική ηθική, αναγνώρισε την υποχρέωση των σχολείων να συμμετέχουν πλέον ενεργά στην ηθική

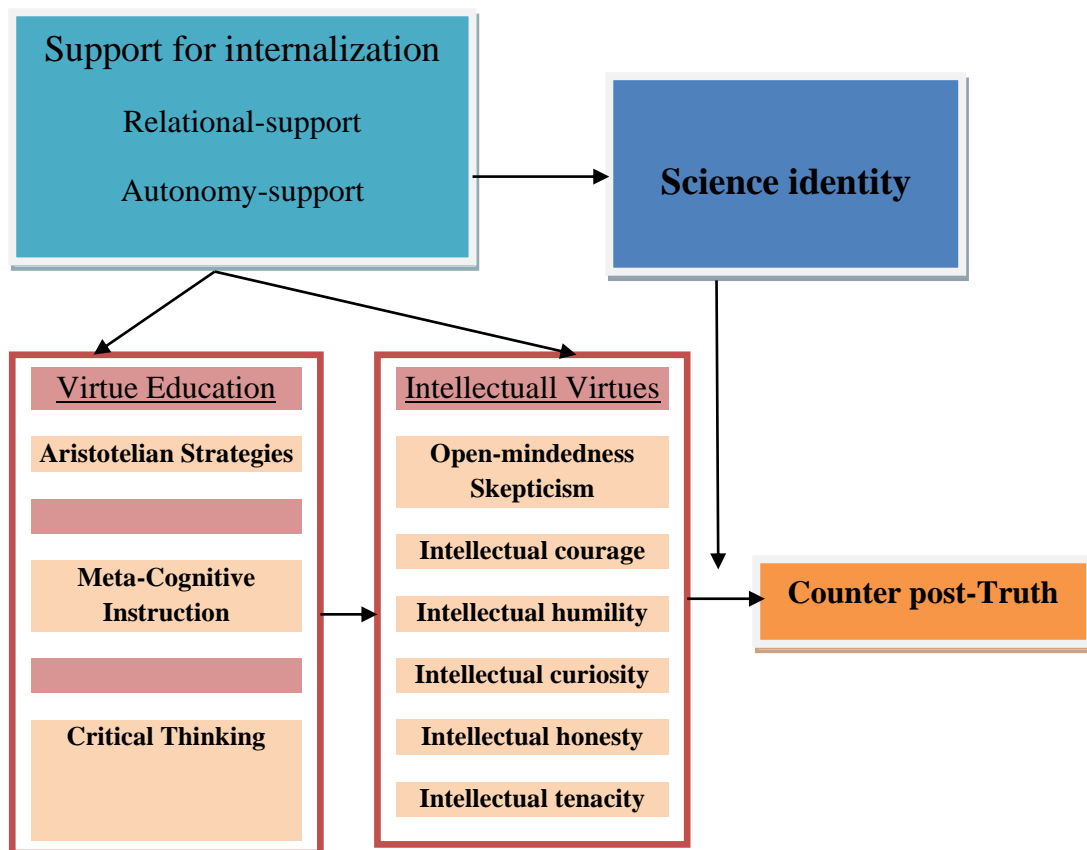
κατάρτιση και την ηθική ανάπτυξη των ηγετών τους (Swanson , 2004). Τέλος, και άλλες μελέτες δείχνουν μια σημαντική αύξηση της ηθικής κρίσης μέσω της γνωστικής εκπαίδευσης ηθικής ανάπτυξης από ό, τι μέσω των κλασσικών παραδοσιακών μεθόδων κατάρτισης (Trevino, 1986). Αρκετοί μελετητές υποστηρίζουν επίσης την ανάγκη να προχωρήσουμε πέρα από τις τυπικές εκτιμήσεις της προσωπικότητας, προκειμένου να κατανοήσουμε καλύτερα το πώς συνδιαμορφώνεται η συμπεριφορά ενός ατόμου (Hogan & Kaiser, 2005, Piccolo, & Kosalka, 2009). Υπάρχουν μια σειρά από μέσα που υπάρχουν σε μια ποικιλία κλάδων που μπορούν να παρέχουν τη βάση και τη βοήθεια για ένα πλαίσιο για την αξιολόγηση και τη μέτρηση πολλών βασικών στοιχείων της ηθικής ηγεσίας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της ηθικής συμπεριφοράς των σχολικών ηγετών. Πρέπει σε όλα αυτά να ληφθεί υπόψη, και η γενική αντίληψη των σημερινών ηγετών σχετικά με την αξιοπιστία, την ευγένεια, τον εγωκενισμό, την ειλικρίνεια και τη δικαιοσύνη.

Συμπερασματικά, η ηθική για να γίνει ένα πρότυπο συστατικό του πολιτισμού κάθε είδους εκπαιδευτικής μονάδας, πρέπει να δοθεί άμεσα έμφαση και να καθιερωθεί έγκαιρα η διαδικασία ανάπτυξης της ηγεσίας, να αξιολογείται και να επανεξετάζεται τακτικά και σε όλη τη διαδρομή του ατόμου, δεδομένου της υψηλής και αυξημένης θέσης την οποία κατέχει. Να υπάρξει η οικοδόμηση μιας βασικής εστίασης σε αξίες, ήθη, και γενικότερα στην ηθική ανάπτυξη και εξέλιξη του ατόμου. Οι ηθικοί ηγέτες αλλά και η σημερινή ηγεσία, θα πρέπει να δημιουργήσουν μια κουλτούρα ηθικής, και οι ηθικοί πολιτισμοί θα απαιτήσουν να αυξήσουν και να προσπαθήσουν να πετύχουν να αυξήσουν τους ηθικούς τους ηγέτες, δημιουργώντας έτσι έναν κύκλο θετικής ηθικής συμπεριφοράς που θα διατηρηθεί στο πέρασμα του χρόνου. Καθώς αυτοί οι ηθικοί ηγέτες θα αναχωρούν για νέους ρόλους σε νέους οργανισμούς, και προκλήσεις ο κύκλος αυτός θα επαναληφθεί, διευρύνοντας την ηθική επιρροή σιγά σιγά σε όλο τον κόσμο. Και σε όλο αυτό η εκπαίδευση πάντα θα έχει κυρίαρχο, πρωταγωνιστικό και καθοριστικό ρόλο καθώς εμπλέκεται και αλληλοεπιδρά με πολλούς τομείς της κοινωνίας μας, και θα λειτουργήσει ως ένα είδος φίλτρου για την ποιοτική αναβάθμιση πολλών θετικών μας χαρακτηριστικών και συμπεριφορών φιλτράροντας και απορρίπτοντας αρνητικές και λανθασμένες ανήθικες συμπεριφορές και επιλογές. Οι ηθικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα τα σχολεία είναι τεράστιες και χωρίς ηθική πυξίδα και προγραμματισμό υπάρχει ανεπάρκεια και κραδασμοί σε πολλούς τομείς. Χρειάζεται επομένως, κοινωνική δικαιοσύνη, αμοιβαία συνεργασία όλων όσων εμπλέκονται με τη σύγχρονη εκπαιδευτική διαδικασία και όπως πολύ εύστοχα παρατηρεί ο

Hargreaves «στην εκπαίδευση των εκπαιδευτικών, ποτέ στο παρελθόν δεν είχε υπάρξει μεγαλύτερη ανάγκη για κοινωνική ευρηματικότητα και ηθική ακεραιότητα» (Hargreaves, 2003, p.203). Οι σχολικοί ηγέτες θα πρέπει άμεσα να αντιληφθούν τους «σοβαρούς περιορισμούς που ενέχει η αδυναμία της διασύνδεσης της θεωρίας και της πρακτικής εφαρμογής της ηγεσίας με ευρύτερα κριτικά και κοινωνικά θέματα, όπως η οικονομική αποστέρηση και το χάος που δημιουργεί στις ζωές πολλών παιδιών και των οικογενειών τους» (Larson and Murtadha, 2002 :157). Διαφαίνεται ότι είναι επιβεβλημένη και άμεση η ανάγκη ηθικής ηγεσίας στις σχολικές μονάδες. Ανθρώπινες ηθικές προκλήσεις κάθε φύσης πάντα ελλοχεύουν και θα ανακύπτουν, και θα βγαίνουν στην επιφάνεια, οπότε οι εκπαιδευτικοί σε θέση μικρής ή μεγάλης ευθύνης, με μικρή και τολμώ να πω πολλές φορές ανύπαρκτη εμπειρία σε θέματα πρακτικής ηθικής ανάλυσης και αναστοχασμού, θα έχουν μειωμένα αντανακλαστικά, θολό ηθικό πεδίο και μειωμένη εστίαση και αποτελεσματικότητα στο να επιτύχουν μια ισχυρή, δυναμική και ηθική αντίδραση οποτεδήποτε αυτό χρειαστεί στις καθημερινές προκλήσεις.

Σύμφωνα με πρόσφατο άρθρο των Lapsley, D., & Chaloner, D. (2020). «Post-truth and science identity: A virtue-based approach to science education. *Educational Psychologist*, 55(3), 132-143»^{xi}, το οποίο αναφέρεται στην ανάπτυξη και τη διδασκαλία των αρετών στα σχολεία, υποστηρίζει ότι η διδασκαλία των αρετών θα πρέπει να αντλεί έμπνευση από τα Αριστοτελικά κείμενα (Baehr, 2013, Battaly, 2016). Αν και οι αρετές λέγεται ότι είναι διαφορετικές από τις δεξιότητες (Baehr, 2011), και οι δύο φαίνεται να μοιράζονται ένα κοινό πλαίσιο όσον αφορά την εκπαίδευση (Russell, 2009). Μαθαίνουμε τις αρετές κάνοντάς τις με τακτική και συνεπή πρακτική και πάντα υπό την καθοδήγηση ενός ενάρετου δασκάλου ηγέτη (Steutel & Spiecker, 2004). Από τον Αριστοτέλη, αντλούμε τρία μαθήματα: **A.** Ότι η ανάπτυξη της αρετής απαιτεί την καθοδήγηση από τους διδάσκοντες οι οποίοι να παρέχουν τη διδασκαλία της αρετής. **B.** Η αρετή απαιτεί μίμηση των χαρακτηριστικών συναισθημάτων του δασκάλου, των κινήτρων και των δράσεών του. **Γ.** Η συνήθεια και άσκηση της αρετής απαιτεί τακτική πρακτική. Η αριστοτελική προσέγγιση, όμως, όπως θα μελετήσουμε και σε επόμενο κεφάλαιο, με οποιουδήποτε διαφορετικούς τρόπους και αν εφαρμοστεί από τους εκπαιδευτικούς, επιφέρει θεαματικά αποτελέσματα στην άσκηση της ηθικής αρετής. Μέσω της άμεσης διδασκαλίας, με χρήση κατάλληλων παραδειγμάτων, γίνεται έντονη προσπάθεια για τον εντοπισμό των πνευματικών αρετών, δίνοντας στους μαθητές ευκαιρίες και να εξασκήσουν τις συμπεριφορές αυτές που χαρακτηρίζουν τις ηθικές αρετές, και να αναπτύξουν θετικά συναισθήματα γι' αυτές

και για την αυτοαξιολόγησή τους. Όλα αυτά είναι εμφανή σε όλες τις προσεγγίσεις μας όσον αφορά την εκπαίδευση του πνευματικού χαρακτήρα ενός ατόμου (Baehr, 2013, Battaly, 2016). Το σκεπτικό της διδασκαλίας, έμμεσης ή άμεσης, σχετικά με τις ηθικές αρετές, είναι να δοθούν στους μαθητές νέες εννοιολογικές κατηγορίες και ένα κοινό ενιαίο λεξιλόγιο για να τους βοηθήσει να αναπτύξουν ένα σχηματικό φακό ως προς την καθοδήγηση και την αξιολόγησή τους (Dwyer, 2017). Οι αρετές που διδάσκονται μέσω της άμεσης διδασκαλίας απεικονίζονται στο σχήμα 5 με αναφορά σε ειδικά παραδείγματα βασικών αρετών (Byerly, 2019). Ο ρόλος επομένως της σχολικής ηθικής ηγεσίας εκτός από τα στοιχεία έμπνευσης, παραδειγματισμού, σεβασμού και ηθικής καθοδήγησης και οράματος τα οποία πρεσβεύει, έχει και στοιχεία διδασκαλίας και εφαρμογής των ηθικών αρετών τις οποίες οι σχολικοί ηθικοί ηγέτες πρεσβεύουν και θα προσπαθήσουν να μεταλαμπαδεύσουν και να διδάξουν στους μαθητές τους. Αυτή είναι μια μεγάλη τους ηθική υποχρέωση και πρόκληση παράλληλα και έχουν χρέος να τα καταφέρουν. Η έκθεση των μαθητών σε παραδείγματα πνευματικών ηθικών αρετών, γίνεται τόσο για να αυξήσουν την ευαισθησία των μαθητών στην ποικιλομορφία των καταστάσεων που υπάρχουν, όσο και για να καταδείξουν τα χαρακτηριστικά συναισθήματα που προκαλούν τα παραδείγματα αυτά όσον αφορά την άσκησή τους (Battaly, 2016). Τα παραδείγματα ηθικής συμπεριφοράς δεν είναι απαραίτητα πάντα δάσκαλοι, ηθικοί ηγέτες, αν και έχοντας δασκάλους, μέντορες και επόπτες, η χρήση των στρατηγικών πνευματικής αρετής θα μπορούσε να είναι πιο αποτελεσματική για τη μάθηση (Zepeda et al., 2019). Υπάρχει προσπάθεια ομαδοποίησης των εκπαιδευτικών επιπτώσεων στην εκπαίδευση του χαρακτήρα του ατόμου, κάτω από τρεις πτυχές: **A.** Θέματα από την Αριστοτελική θεωρία αρετής, **B.** Μεταγνωστική διδασκαλία, και **Γ.** την εσωτερίκευση της ηθικής ταυτότητας, όπως απεικονίζεται στο σχήμα 7 που ακολουθεί και είναι ένα μοντέλο εργασίας για το πώς οι εκπαιδευτικές στρατηγικές σχετίζονται με το σχηματισμό των πνευματικών ηθικών αρετών, τις συνθήκες που δημιουργούνται σε συνάρτηση με την επιστημονική ταυτότητα (π.χ., σε μαθησιακά πλαίσια που χρειάζεται επιπλέον φροντίδα, παρέμβαση, αυτονομία), και τον τρόπο με τον οποίο η επιστημονική ταυτότητα μετριάξει την επιρροή της στην έρευνα και την αξιολόγηση των αποδεικτικών στοιχείων.



Σχήμα 7: Ένα μοντέλο διαδικασίας για την διδασκαλία και την εσωτερίκευση των πνευματικών αρετών και της επιστημονικής ταυτότητας (EDUCATIONAL PSYCHOLOGIST,p.7,19June2020, <https://doi.org/10.1080/00461520.2020.1778480>)

Η αριστοτελική αρετή, η δικαιοσύνη, θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική καθώς οι αποφάσεις του Διευθυντή μιας σχολικής μονάδας πρέπει να είναι σύννομες και δίκαιες για όλους τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές (Μπρίνια, 2008). Η ευσυνειδησία επίσης περιλαμβάνεται στις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (για περισσότερες πληροφορίες βλέπε ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2) που θα πρέπει οπωσδήποτε να διαθέτει ένας αποτελεσματικός ηθικός ηγέτης της σχολικής μονάδας καθώς η ηθική ηγεσία έχει τεράστια επίδραση (Argyropoulou, 2012), καθώς εμπνέει τους υφισταμένους, τους καθοδηγεί και κατευθύνει, με σωστή κάθε φορά παρακίνηση, εμπύχωση και με έμπνευση. Ως διαμορφωτής θετικού ηθικού και υγιούς κλίματος, ο ηγέτης διευθυντής ωθεί με αποτελεσματικό τρόπο τη σχολική μονάδα σε ένα άλλο επίπεδο ηθικής σχολικής κουλτούρας. Στη συνέχεια παραθέτω συνοπτικά κυριότερες θεωρήσεις εκπαιδευτικής ηγεσίας ξεκινώντας με την κατανομημένη εκπαιδευτική ηγεσία (Distributed

educational leadership) και των τεσσάρων τύπων της με τα κύρια χαρακτηριστικά τους όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί:

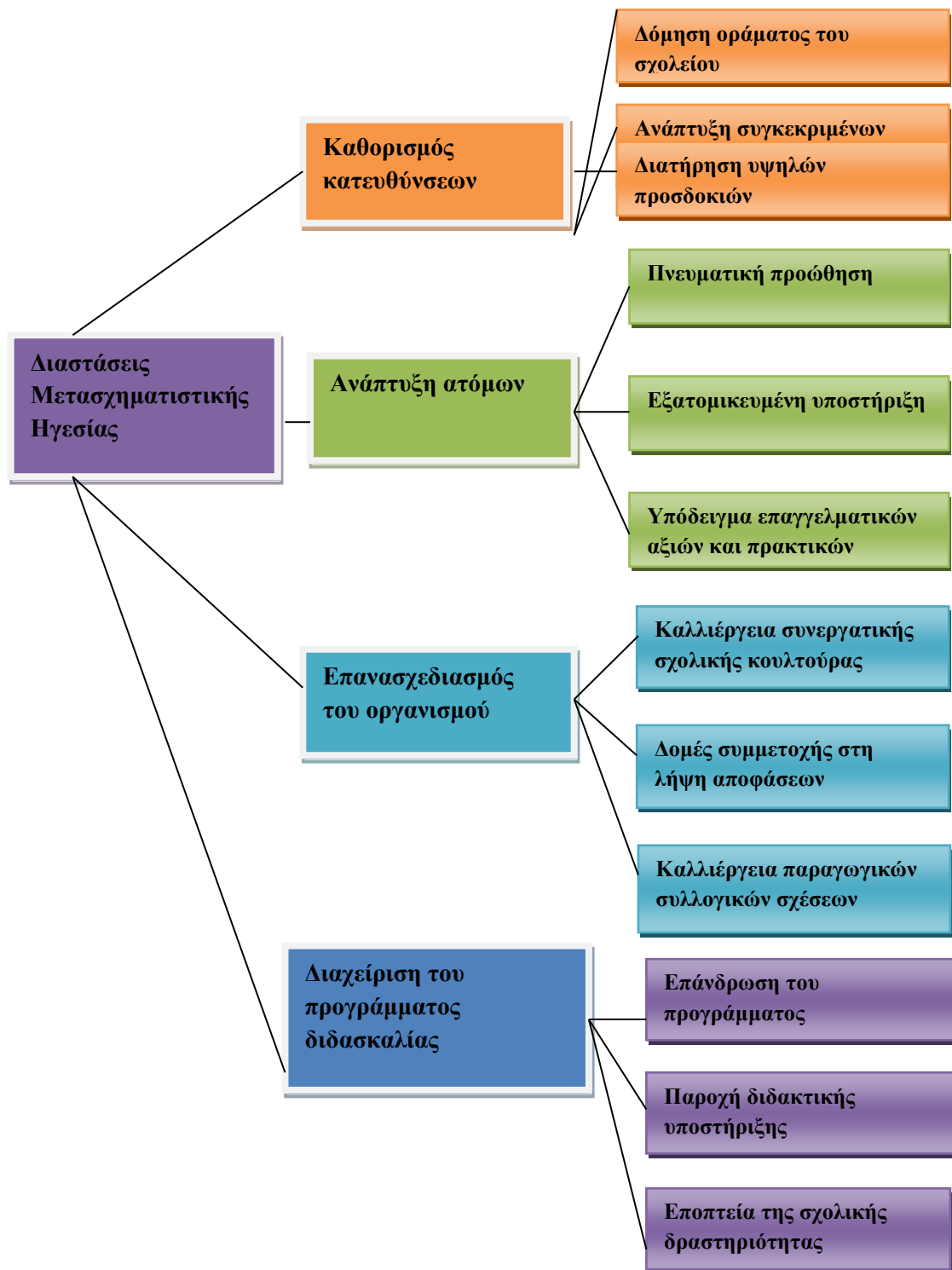
Πίνακας 6: Παρουσίαση και ανάλυση των τεσσάρων κυριότερων χαρακτηριστικών τύπων κατανομής ηγεσίας (Distributed educational leadership)

(Πηγή: Προσαρμογή Ταμίσογλου από Bolden, 2011)

Gronn (Gronn, 2002)	Leithwood et. al. (Leithwood, Day, Sammons, Hopkins, & Harris, 2006)	Mac Beth et. al. (Mac Beth, Oduro, & Waterhouse, 2004)	Spillance (Spillance, 2006)
Αυθόρμητη συνεργασία (Spontaneous collaboration): Ομάδες ή άτομα με διαφορετικές ικανότητες συνεργάζονται για την επίτευξη ενός έργου και μετά αποδεσμεύονται.	Σχεδιασμένη σύγκλιση(Planful alignment): Μετά από σχετική συμβουλευτική, οι αρμοδιότητες διαχέονται σκόπιμα στα άτομα ή στις ομάδες που δύναται να περατώσουν το έργο.	Επίσημη κατανομή(Formal distribution): Η ηγεσία κατανέμεται σκόπιμα με ανάθεση.	Συνεργατική κατανομή(Collaborated distribution): Δύο ή περισσότερα άτομα εργάζονται μαζί στον χρόνο και στον τόπο για την τέλεση της ηγετικής ρουτίνας.
Ενστικτώδεις εργασιακές σχέσεις(Intuitive working relations): Δύο ή περισσότερα άτομα αναπτύσσουν στενές σχέσεις και σταδιακά εμφανίζονται ηγετικές συμπεριφορές που πηγάζουν από τις σχέσεις αυτές.	Αυθόρμητη μη σύγκλιση(Spontaneous misalignment): Η ηγεσία κατανέμεται χωρίς σχεδιασμό και το αποτέλεσμα είναι αμφίρροπο.	Πραγματιστική κατανομή(Pragmatic distribution): Οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες της ηγεσίας τίθενται σε διαπραγμάτευση και κατανέμονται στους διάφορους παράγοντες ηγεσίας.	Ομαδική κατανομή(Collective distribution): Δύο ή περισσότερα άτομα ανεξάρτητα αλλά αλληλοεξαρτώμενα για την έκβαση της ηγετικής ρουτίνας.
Θεσμικοποιημένη πρακτική(Institutionalized practice): Οργανωσιακές δομές, επιτροπές, ομάδες, έχουν ως στόχο την καλλιέργεια σχέσεων συνεργασίας μεταξύ των ατόμων.	Αυθόρμητη σύγκλιση(Spontaneous alignment): Οι ηγετικές λειτουργίες κατανέμονται χωρίς σχεδιασμό, σιωπηρά και τυχαία.	Στρατηγική κατανομή(Strategic distribution): Όταν 'νέα' άτομα με επιθυμητές δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις, αναλαμβάνουν την κάλυψη συγκεκριμένων ηγετικών αναγκών.	Συντονισμένη κατανομή(Coordinated distribution): Δύο ή περισσότερα άτομα εργάζονται διαδοχικά για την έκβαση της ηγετικής ρουτίνας.
	Αναρχική σύγκλιση(Anarchic misalignment): Οι παράγοντες ηγεσίας δρουν ανεξάρτητα με	Σταδιακή κατανομή(Incremental distribution): Τα άτομα αναλαμβάνουν σταδιακά ηγετικές	

	ενδεχόμενα απόρριψης από άλλους παράγοντες ηγεσίας.	αρμοδιότητες καθώς αυξάνεται η εμπειρία τους.	
--	---	---	--

Στη μετασχηματιστική ηγεσία, τονίζεται έντονα η ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει τους υφισταμένους του, να τους προωθεί να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους, να στοχεύουν στην επίτευξη των συνολικών και ομαδικών στόχων τους, μέσω των οποίων θα αντλούν και οι ίδιοι την ικανοποίηση των προσωπικών τους αναγκών. Η μετασχηματιστική ηγεσία κάνει αναφορά στο όραμα Η Μετασχηματιστική ηγεσία στο χώρο της εκπαίδευσης προσπαθεί με όραμα και κατάλληλες πρωτοβουλίες να συμπαρασύρει όλους τους εμπλεκόμενους σε μια διαδικασία αλλαγής. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης προσπαθεί να τους ωθήσει όλους στις πτυχές του οράματός του, προσπαθεί να πάρει πρωτοβουλίες και να δράσει, να καινοτομήσει, να αναδείξει τα θέματα που τον απασχολούν, αναλαμβάνει ρίσκα, τολμά, πειραματίζεται, δρά και δε μένει παθητικός δέκτης. Βέβαια κάτι τέτοιο δεν είναι εύκολο αν σκεφτούμε ότι η Ελλάδα έχει ένα αυστηρά δομημένο απόλυτο συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα, σύμφωνα και με έκθεση του ΟΟΣΑ, αφήνοντας μικρά περιθώρια προσωπικών ελιγμών, με περιορισμένες ελευθερίες κινήσεων και λίγους βαθμούς ελευθερίας. Αυτή είναι και η μεγάλη προκλήση και επιτυχία του μετασχηματιστικού ηγέτη να μπορέσει κάτω από αντίξοες συνθήκες σε ένα σύστημα που αφήνει λίγα περιθώρια πρωτοβουλιών και μικρή δυνατότητα ευελιξίας, να εμφυσήσει το προσωπικό του όραμα στους άλλους και με το δικό του παράδειγμα να παρακινεί την ομάδα και να παραδειγματίζει. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης δίνει ενεργό ρόλο στους άλλους, δίνει βαρύτητα και στα άλλα μέλη της κοινότητας, αποκεντρώνει την εξουσία του και όλοι ως συνδιαμορφωτές του κοινού οράματός του δουλεύουν με όρεξη και επαγγελματισμό. Προσπαθεί να πετύχει μια επιτυχή διαδικασία αλλαγής φροντίζοντας να αντιληφθούν όλοι τη σπουδαιότητα και τα οφέλη του οράματός του κάνοντάς τους συνοδηγούς, ξετυλίγει το όραμα σαν στρατηγική θέτει ρεαλιστικούς στόχους και προσπαθεί να εμφυσήσει στον τρόπο σκέψης και τα συναισθήματα των άλλων. Πραγματοποιεί επιμερισμό των δράσεων σε φάσεις με χρονικό ορίζοντα, έτσι προωθείται η αλλαγή μέσα από βραχυπρόθεσμες επιτυχίες και κατακτιέται ένα ένα το κάθε επίπεδο, χαρίζοντας αυτοπεποίθηση δύναμη και κουράγιο να συνεχίσουμε χωρίς αδράνεια προωθώντας μια νέα κουλτούρα αλλαγής. Στη συνέχεια παραθέτω το κυριότερο μοντέλο μετασχηματιστικής εκπαιδευτικής ηγεσίας, το μοντέλο μετασχηματιστικής εκπαιδευτικής ηγεσίας του Leithwood, όπως φαίνεται στο σχήμα 8 που ακολουθεί:



Σχήμα 8: Μετασχηματιστική εκπαιδευτική ηγεσία (Transformational educational leadership): “Το μοντέλο του Leithwood” (Leithwood and Jantzi)

Τέλος ο παρακάτω συγκριτικός πίνακας παρουσιάζει αναλυτικά τα κύρια χαρακτηριστικά των κυριότερων μοντέλων της παιδαγωγικής ηγεσίας.

Πίνακας 7: Συγκριτικός πίνακας των τριών κύριων μοντέλων της παιδαγωγικής ηγεσίας (Educational leadership for social justice)

Μοντέλο Krug	Μοντέλο Halliger	Μοντέλο Walkers et al.
Κατευθύνσεις		
Καθορισμός αποστολής	Ανάπτυξη ξεκάθαρου οράματος επικεντρωμένο στην ακαδημαϊκή εξέλιξη των μαθητών/τριών.	Έμπνευση και καθοδήγηση καινοτομιών και νέων προκλήσεων
	Πλαισίωση και επικοινωνία των στόχων	Καθορισμός και διατήρηση ξεκάθαρων στόχων
Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού		
	Παροχή κινήτρων για τους εκπαιδευτικούς	Αναγνώριση και ανταμοιβή ατομικών προσπαθειών Γνώση των ατομικών ικανοτήτων των εκπαιδευτικών αλλά και του προσωπικού
	Προώθηση επαγγελματικής ανάπτυξης	Ενημέρωση για την κατάσταση των εκπαιδευτικών Προώθηση ενημέρωσης και συζήτησης γύρω από καλές πρακτικές
	Διατήρηση υψηλής διορατικότητας	Καλλιέργεια ποιοτικής επαφής και αλληλεπίδρασης με εκπαιδευτικούς αλλά και μαθητές/τριες
Επανασχεδίαση του οργανισμού		
Προώθηση κουλτούρας διδασκαλίας		Ενίσχυση κοινών πεποιθήσεων, αίσθηση κοινότητας και εργασίας Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και στην πολιτική του σχολείου

Παροχή κινήτρων για μάθηση		
		Εκπρόσωπος και συνήγορος του σχολείου σε πολιτικές αρχές
Διδακτικό πρόγραμμα		
Καθορισμός αναλυτικού προγράμματος	Επίβλεψη και αξιολόγηση της διδασκαλίας Συντονισμός του αναλυτικού προγράμματος	
Επίβλεψη διδασκαλίας		
Παρακολούθηση επίδοσης μαθητών/τριών	Παρακολούθηση επίδοσης μαθητών/τριών	Παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των σχολικών πρακτικών και των επιδράσεων στη μάθηση των παιδιών
	Προστασία του διδακτικού χρόνου	Προφύλαξη των εκπαιδευτικών από ζητήματα και επιδράσεις που τους αποσπούν και από τον διδακτικό χρόνο αλλά και από τον διδακτικό στόχο

Όλες οι παραπάνω λειτουργίες συνδέονται και με ανάλογες δεξιότητες τις οποίες θα πρέπει να διαθέτει ή να αναπτύξει ο σύγχρονος σχολικός ηγέτης προκειμένου να ανταποκριθεί σε αυτές. Τέτοιες δεξιότητες είναι : η διορατικότητα, οι επικοινωνιακές ικανότητες, η ικανότητα διαχείρισης κρίσεων, η συνεργατικότητα, η επαγγελματική αυτοανάπτυξη, αλλά και η αυτοεπιμόρφωση και η αυτογνωσία (Θεοδωρίδης, 2010).

2.3 Ο Αριστοτελικός Ηγέτης και η Ηθική στη Σχολική Ηγεσία.

Στο άρθρο: «Management Decision Emerald Article: Virtues and leadership: An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues Rick D. Hackett, Gordon Wang»^{xiii}, αναφέρεται μεταξύ άλλων ότι στο Λεξικό του Cambridge της Φιλοσοφίας, η Αρετή ορίζεται ως ένα χαρακτηριστικό του χαρακτήρα που διαθέτει ένα άτομο ώστε να πράξει ό, τι ηθικά καλύτερο μπορεί για τον εαυτό του και τους άλλους. Στο Λεξικό της Παγκόσμιας Φιλοσοφίας η Αρετή είναι ένας εξαιρετικός συνδυασμός διαφόρων χαρακτηριστικών του ατόμου, ο οποίος είναι αρκετά σημαντικός για την ανακάλυψη της αλήθειας και την καθοδήγηση προς μια καλή και ενάρετη ζωή. Το Λεξικό Blackwell της Φιλοσοφίας ορίζει την Αρετή ως μια πάγια διάθεση του χαρακτήρα του ατόμου ο οποίος είναι πρόθυμος να κάνει τα πράγματα που όλοι θαυμάζουν, επαινούν και επικροτούν στην κοινωνία με πολύ συχνό και τακτικό τρόπο. Η On-Line Stanford Εγκυκλοπαίδεια της Φιλοσοφίας ορίζει την Αρετή ως ένα αναπόσπαστο χαρακτηριστικό του χαρακτήρα ενός ατόμου, δηλαδή ως μια διάθεση που είναι καλά εδραιωμένη στον κάτοχό της, και η οποία ασχολείται ως επί το πλείστον με τις δράσεις, τα συναισθήματα και τις συναισθηματικές αντιδράσεις, τις επιλογές, τις αξίες, τις επιθυμίες, τις αντιλήψεις, τις στάσεις, τα ενδιαφέροντα, τις προσδοκίες και τις ευαισθησίες του κάθε ανθρώπου. Η Moberg (1997) υποστηρίζει ότι η Αρετή είναι μια διάθεση που ρυθμίζεται από την επιθυμία του ατόμου να ενεργήσει κάτω από την αντίστοιχη ηθική αρχή. Η Αρετή είναι απαραίτητη σε κάθε άνθρωπο και διορθώνει την ανθρώπινη φύση. Αρετή είναι μια προσωπική διάθεση που αποτελείται από βασικά συστατικά ενός καλού χαρακτήρα, διατηρεί τις πρακτικές και επιτρέπει στους ανθρώπους να επιτύχουν το καλό σε εσωτερικό και εξωτερικό επίπεδο, και παρέχει στους ανθρώπους αύξηση της αυτογνωσίας και της γνώσης του καλού. Ο Bass (1990) υποστηρίζει ότι Αρετή είναι η ίδια η ζωή. Η Αρετή είναι η καλή και ηθική ποιότητα των ανθρώπων, που διακατέχονται από ειλικρίνεια και πλήρη άρνηση οποιονδήποτε παραβατικών συμπεριφορών όπως π.χ. κλοπής, βασανιστηρίων κ.α. (Solomon, 1999). Η Αρετή είναι ένα διάχυτο χαρακτηριστικό του χαρακτήρα μας, που επιτρέπει σε κάποιον να ταιριάζει σε μια συγκεκριμένη κοινωνία, ακόμη και να υπερέχει, να ξεχωρίσει σε αυτήν (Arjoon, 2000). Αρετή είναι η προσωπική ποιότητα που επιτρέπει στους ανθρώπους να κατευθύνουν τις συμπεριφορές τους προς το κοινό καλό (Mc Cullough και Snyder, 2000). Αρετή είναι οποιαδήποτε ψυχολογική διαδικασία που επιτρέπει με συνέπεια σε ένα άτομο να σκέφτεται και να ενεργεί με σκοπό να αποφέρει οφέλη για τον εαυτό του αλλά και την κοινωνία (Whetstone, 2001). Επομένως η Αρετή

σύμφωνα με όλα όσα προαναφέρθηκαν είναι ένα βασικό ποιοτικό χαρακτηριστικό του ανθρώπου που θεωρείται γενικά μέρος του χαρακτήρα του και είναι μέρος της εσωτερικής αξίας και πνευματικής ουσίας του ατόμου και αυριανού σχολικού ηθικού ηγέτη. Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα προαναφερθέντα, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η αρετή ενός ηγέτη είναι μια διάθεση, ένα χαρακτηριστικό του χαρακτήρα, που ένας ηγέτης αποκτά και διατηρεί κυρίως μέσω της μάθησης και της συνεχούς πρακτικής και εκφράζεται μέσω εθελοντικών δράσεων που αναλαμβάνονται στο πλαίσιο διαφόρων καταστάσεων. Αυτή είναι και η άποψη του Σταγειρίτη φιλοσόφου. Σύμφωνα τώρα με το Cambridge Dictionary of Philosophy (Audi, 1999), ο χαρακτήρας είναι ένα ολοκληρωμένο σύνολο ηθικών και πνευματικών διαθέσεων ενός ατόμου. Και διάθεση είναι η τάση ενός ατόμου να ενεργεί ή να αντιδρά με χαρακτηριστικούς τρόπους σε ορισμένες καταστάσεις. Οι Αρετές απλά στοχεύουν στο να σχηματίσουν τον "καλό χαρακτήρα" ενός ατόμου (Hartman, 1998). Έτσι, η αρετή είναι ένα καθοριστικό συστατικό του προσωπικού χαρακτήρα μας. Ο χαρακτήρας παρέχει την ουσιαστική ηθική βάση για τις πράξεις μας, ενώ η προσωπικότητα «προβάλλει την ψυχοκοινωνική εικόνα που δημιουργεί επιφανειακές εντυπώσεις» (Petrick και Quinn, 1997, σ. 51). Έτσι, η αρετή παρέχει στον σχολικό ηγέτη, την ηθική βάση για τη δράση. Οι ηθικές τώρα αρετές διακρίνονται από τις δράσεις, τα συναισθήματα, τις δεξιότητες, τις ικανότητες, καθώς και τις αξίες του κάθε ατόμου και την προσωπικότητά του. Οι Αρετές αποτελούν τη βάση των συναισθημάτων και των ενεργειών ενός «εξαιρετικού ατόμου» και δίνουν έμφαση στο χαρακτήρα του, λαμβάνοντας όμως έντονα υπόψη ότι οι ενέργειες αυτές και οι ικανότητες αντικατοπτρίζονται και εστιάζονται πάνω σε έναν συγκεκριμένο ηθικό τομέα (Broadie και Rowe, 2002). Βεβαίως κάποιος μπορεί να κατέχει αξίες και αρετές χωρίς όμως να τις ασκεί. Οι Αρετές, θα πρέπει όμως και σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, να ασκούνται τακτικά (Ciulla, 2004). Ο Αριστοτέλης υποστήριξε ότι τα άτομα αναπτύσσουν και διατηρούν αρετές μέσω της μάθησης και της συνεχούς πρακτικής. Αυτό έχει περιγραφεί και ως μια διαδικασία συνήθειας (Klein, 2002, Bragues, 2006), όπου οι άνθρωποι μαθαίνουν συνεχώς όταν ασκούν συστηματικά (Whetstone , 2003). Η Αρετή είναι ένα χαρακτηριστικό του χαρακτήρα του ατόμου, όπως και οι ψυχολογικές διαθέσεις, και είναι μοναδική για την προσωπικότητα του κάθε ατόμου, αλλά δεν αμετάβλητη, έτσι μπορεί να τροποποιηθεί ή να εκπαιδευτεί και αυτό επιτυγχάνεται ως συνήθεια με τη συνεχή εκπαίδευση (Flynn, 2008). Συνοψίζοντας, Αρετή είναι ένα χαρακτηριστικό του χαρακτήρα μας, της πράξης που είναι ηθικά αξιόπαινη. Αρετή είναι οι κανόνες της συμπεριφοράς και συνηθίζονται μέσω της

επανάληψης και της δράσης. Η καλή ζωή, περιγράφεται από τον Αριστοτέλη, και αναφέρεται και στα «Ηθικά Νικομάχεια» και στα «Πολιτικά», όπου εκεί μας εξηγεί ο Σταγειρίτης φιλόσοφος ότι, ο άνθρωπος ζει καλά, όταν ενεργεί σωστά και κατέχει όλες τις αρετές τόσο τις διανοητικές όσο και εκείνες που σχετίζονται με το χαρακτήρα. Σύμφωνα με άρθρο του Richard Halverson του Πανεπιστημίου του Wisconsin-Madison (Halverson, R., 2004). Accessing, documenting, and communicating practical wisdom: The phronesis of school leadership practice. *American Journal of Education*, 111(1), 90-121.)^{xiii}, οι επιτυχημένοι σχολικοί ηγέτες, βασίζονται σε ένα σύνθετο μείγμα γνώσεων, δεξιοτήτων, θεωρίας, διάθεσης και αξιών στο έργο τους για τη βελτίωση της ποιότητας της μάθησης και των μαθητών τους. Η έννοια της φρόνησης του Αριστοτέλη, ή αλλιώς της πρακτικής σοφίας, αποτυπώνει το πεδίο εφαρμογής αυτής της γνώσης, αλλά επισημαίνει επίσης τις δυσκολίες της εκπροσώπησης της πρακτικής γνώσης εκτός πλαισίου άσκησης. Τεχνουργήματα, τεχνικές όπως ορίζουν οι διάφορες κάθε φορά πολιτικές, τα προγράμματα, τα παραπρογράμματα και οι διαδικασίες που οι διευθυντές σχολείων κάθε φορά αναπτύσσουν και ακολουθούν, μπορούν να χρησιμεύσουν ως περιπτώσεις έκφρασης και εφαρμογής της φρόνησης στο σχολικό περιβάλλον. Οι πετυχημένοι σχολικοί ηγέτες χρησιμοποιούν ευέλικτες τεχνικές για να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες βελτίωσης της μάθησης των μαθητών αλλά και της ηθικής ανάπτυξής τους. Αυτοσχεδιάζουν, ρισκάρουν, οραματίζονται, δρουν και συμπαρασύρουν τη σχολική μονάδα δημιουργώντας μια γόνιμη κουλτούρα ηθικής. Οι διευθυντές των σχολείων βρίσκονται επίσης αντιμέτωποι με το σύνθετο έργο της κατασκευής και διατήρησης των κατάλληλων συνθηκών για τη βελτίωση της μάθησης των μαθητών στο πλαίσιο των υφιστάμενων σχολικών συστημάτων. Η δημιουργία των προϋποθέσεων για σκόπιμη αλλαγή σε τέτοια δυναμικά αλλά οριοθετημένα πλαίσια σε ένα υπερβολικά συγκεντρωτικό σύστημα (όπως είναι στην Ελλάδα σύμφωνα με έκθεση του ΟΟΣΑ), απαιτεί διαφορετικά είδη γνώσεων, πρακτικών και ικανοτήτων (Merseth 1991). Οι υπεύθυνοι χάραξης εκπαιδευτικής πολιτικής, οι σχεδιαστές προγραμμάτων και οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να συμβάλλουν με διαφορετικές πτυχές γνώσεων που είναι απαραίτητες και αναγκαίες για τους διευθυντές σχολείων με στόχο τη βελτίωση της μάθησης και την ολόπλευρη ανάπτυξη των μαθητών. Ωστόσο, η γνώση για το πώς να εφαρμόσει κάποιος γενικές αρχές, είναι υπό διερεύνηση στη σφαίρα της γνώσης της σχολικής ηγεσίας. Ως αποτέλεσμα της εμπειρίας και του προβληματισμού, οι επιτυχημένοι ηθικοί ηγέτες χρησιμοποιούν την αίσθησή τους για να «δουν» τα προβλήματα των σχολείων τους ως επιλυτά μέσα στους τοπικούς περιορισμούς, και είναι σε

θέση να αναπτύξουν επιτυχή σχέδια δράσης για την αντιμετώπιση προβλημάτων. Χρειάζεται *πρόδραση* όπως αναφέρει και ο Π. Γιαννάς καθηγητής του ΠΑΔΑ. Ο τρόπος με τον οποίο οι διευθυντές των σχολείων διαχειρίζονται την αλλαγή των σχολείων απαιτεί μια νέα προσέγγιση στην έρευνα που δίνει έμφαση στον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες διαχειρίζονται την πολυπλοκότητα των στοιχείων προκειμένου να εφαρμόσουν καινοτόμες πρακτικές στηριζόμενοι στην εμπειρία τους και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Χρειάζεται να προβλέψουν να προδράσουν. Η Φρόνηση, στοιχείο ενός ηθικού Αριστοτελικού ηγέτη, όπως αναπτύξαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, είναι μια ουσιαστικά ηθική μορφή γνώσης, καθοδηγούμενη από τις συνήθειες της αρετής που έρχονται να σχηματίσουν το χαρακτήρα του (Flyvbjerg 2001, Gadamer 1989). Οι ηθικές μας δεσμεύσεις, αποκαλύπτονται από τις καταστάσεις που αντιμετωπίζουμε ως αξιόλογες και από τη στάση που επιδιώκουμε να κρατήσουμε κατά τη διάρκεια της ζωής μας και αυτό μας δίνει ένα ιδιαίτερο βάρος αλλά και ευθύνη ως προσωπικότητα. Με την πάροδο του χρόνου, ο Αριστοτέλης χρησιμοποίησε μια οπτική μεταφορά για να εξηγήσει πώς τα άτομα αποκτούν ένα «μάτι» για να προσδιορίσουν ορισμένα είδη καταστάσεων ως άξια δράσης, και είναι σε θέση να αναπτύξουν μαθήματα δράσης που να αντιμετωπίζουν ικανοποιητικά αυτές τις καταστάσεις που προκύπτουν (Αριστοτέλης σ. 1033, Dunne Accessing, Capturing και Documenting Phronesis 4 1993). Έτσι η ανάπτυξη αυτού του «φρωνικού ματιού» είναι μια καλή μεταφορική περιγραφή για τα είδη των συνηθειών που οι Αριστοτελικοί σχολικοί ηγέτες θα πρέπει να αναπτύξουν αλλά και για να γνωρίζουν οι επίδοξοι και φιλόδοξοι μελλοντικοί ηγέτες των σχολικών μονάδων ποιες αρετές θα πρέπει να αποκτήσουν. Η έννοια της φρόνησης του Αριστοτέλη επιβάλλει επίσης την ανταλλαγή ‘πρακτικής σοφίας’ και απόψεων μεταξύ των σχολικών ηγετών και αξιοποίησή τους. Η φρόνηση, η σύνεση, η εγκράτεια, το σθένος και η δικαιοσύνη βοηθούν τους ηγέτες να καθορίσουν ποιες τεχνικές θα (και μπορούν) να χρησιμοποιήσουν, ποιες θεωρίες είναι κατάλληλες να εφαρμόσουν, ποιες θα είναι οι σημαντικές και καθοριστικές συνέπειες των πράξεων και των αποφάσεών τους και τί αντίκτυπο θα έχουν όλα αυτά σε κάθε επίπεδο της εκπαιδευτικής μονάδας ώστε να υπάρχει θετικό κλίμα, ανταπόκριση και να μην διαταράσσονται οι ισορροπίες. Αυτό το έλλειμα πρακτικής σοφίας των σχολικών ηγετών καλείται να αναπληρώσει ο σύγχρονος Αριστοτελικός ηγέτης.^{xiv} Συμπέρασμα οι διευθυντές των σχολείων χρειάζονται μια νέα βάση γνώσεων και πρακτικών για να καθοδηγήσουν το απαιτητικό και πολυσύνθετο έργο της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Ενώ οι ηγέτες χρησιμοποιούν παραδοσιακά

δοκιμασμένες στην πράξη θεωρίες και δοκιμασμένες στο χρόνο τεχνικές, χρειάζονται πλέον και συγκεκριμένα παραδείγματα για το πώς αυτές οι τεχνικές και θεωρίες θα υλοποιηθούν και θα χρησιμοποιηθούν στα σχολεία που εφαρμόζουν χρόνια παραδοσιακές εκπαιδευτικές πρακτικές. Επομένως η έννοια του Αριστοτελικού ηθικού αρετολογικού προτύπου μας βοηθά να αναγνωρίσουμε έγκαιρα και συνετά το είδος της γνώσης που μας λείπει, πως θα αξιοποιηθεί με σύνεση και ότι η ανταλλαγή φρονικών απόψεων μεταξύ των ηγετών μπορεί να βοηθήσει να καλυφθεί αυτό το κενό γνώσης των εκπαιδευτικών ηγετών. Ο K. Grint αναφέρει στο άρθρο του (Grint, K. (2007), «Learning to lead: can Aristotle help us find the road to wisdom?». *Leadership*, 3(2), 231-246.)^{xv}, ότι: Μπορεί ο Αριστοτέλης να μας βοηθήσει να βρούμε το δρόμο προς τη Σοφία; «Ο νεαρός άνδρας» έγραψε ο Αριστοτέλης, «δεν είναι κατάλληλος φοιτητής ηθικής φιλοσοφίας, γιατί δεν έχει καμία εμπειρία στις πράξεις της ζωής». Ο Αριστοτέλης δίδαξε τον Μέγα Αλέξανδρο για πέντε χρόνια από το 343 π.Χ., όταν ο μελλοντικός βασιλιάς ήταν τότε μόλις 13 ετών, κάτι που μπορεί να φαίνεται ένα άλυτο αίνιγμα, ο Αριστοτέλης δεν υπαινίχθηκε ότι το πρόβλημα ήταν η βιολογική ηλικία του Αλέξανδρου, όσο η απουσία σοφίας: «δεν κάνω καμία διάκριση μεταξύ των νέων σε χρόνια, και τη νεανική ιδιοσυγκρασία και τη διάθεση: το ελάττωμα στο οποίο υπαινίσσομαι ότι δεν είναι άμεσο αποτέλεσμα της εποχής, αλλά της ζωής στο πνεύμα και το κάλεσμα του πάθους». Έτσι, αν ένας από τους μεγαλύτερους δασκάλους στην ιστορία είχε πρόβλημα να διδάξει την ηγεσία σε έναν από τους πιο επιτυχημένους ηγέτες στην ιστορία, πως μπορούμε εμείς να την διδάξουμε; Ενδεχομένως, όπως μας υπενθυμίζει και ο Doh (2003: 54), ακόμα κι αν μπορούμε να μάθουμε να ηγούμαστε σωστά αυτό δεν σημαίνει ότι η ηγεσία μπορεί εύκολα να διδαχθεί: είναι πιθανό ότι η διαδικασία της μάθησης είναι πολύ περίπλοκη, όμως μπορεί κάποιος να μάθει και ορισμένες πτυχές της μπορεί κάποιος και να τις διδαχθεί. Αλλά πώς οι ηγέτες μπορούν να μάθουν από τις δικές τους εμπειρίες, αφού κάθε εμπειρία μπορεί να είναι περιορισμένης αξίας, και για κάθε άτομο είναι μοναδική, έτσι ώστε κανένα μοντέλο μάθησης δεν θα μπορεί να προβλέψει τίποτα, εκτός από το γεγονός ότι την επόμενη φορά μπορεί όλα να είναι διαφορετικά. Πράγματι, το κρίσιμο ζήτημα δεν μπορεί να είναι απλώς «εμπειρία», αλλά πως και τι μαθαίνεται μέσω της εμπειρίας. Σε κάποιο βαθμό αυτή η θεώρηση συγκλίνει στο ότι η σημερινή πολυπλοκότητα και η μοναδικότητα των γεγονότων σε συνδυασμό με την αναποφασιστικότητα του μέλλοντος ουσιαστικά να απενεργοποιεί την κατασκευή οποιασδήποτε πρότυπης θεωρίας και μοντέλου μάθησης. Η ρευστότητα της εποχής δεν ακολουθεί συγκεκριμένους κανόνες θα πρέπει ο ηγέτης

να έχει την σύνεση και τόλμη να αποφασίσει γρήγορα και αποτελεσματικά. Αντικατοπτρίζει επίσης την υπόθεση του Soren Kierkegaard ότι «η ζωή μπορεί να γίνει κατανοητή μόνο προς τα πίσω, αλλά πρέπει να ζει προς τα εμπρός». Με άλλα λόγια, λίγο από την εμπειρία του παρελθόντος μας παρέχει τα μέσα για να γίνουμε επιτυχημένοι σχολικοί ηγέτες. Παρά όλες τις επενδύσεις που έχουν γίνει στην ανάπτυξη της ηγεσίας και παρόλες τις διαθέσιμες πληροφορίες που έχουμε, εξακολουθούμε να έχουμε κενά σχετικά με την ανάπτυξη της ηγεσίας σε βέλτιστες πρακτικές όσο αφορά τη διαχείριση κρίσεων (Hirsh et al., 2004). Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι η ανάπτυξη ηγεσίας είναι αναποτελεσματική, ή ότι μας λείπουν οι κατάλληλες μετρήσεις για την αξιολόγηση της ηγεσίας (Bolden & Gosling, 2006). Στην πραγματικότητα, πολλά πλαίσια ικανοτήτων κατασκευάζονται με βάση την αξιολόγηση των υφιστάμενων επιτυχημένων ηγετών σε έναν οργανισμό και με την παραδοχή ότι αυτές οι ικανότητες είναι η σίγουρη αιτία της επιτυχίας. Πολλοί θεωρούν ότι ο πιο επιτυχημένος ηγέτης είναι αυτός που κατάφερε να αποφύγει ή να διαχειριστεί ορθά μια κρίση (Badaracco, 2002). Καλό θα ήταν να εξετάσουμε επομένως την ηγεσία σε διαφορετικά πλαίσια για να διαπιστώσουμε αν ένας από τους λόγους που φαίνεται να αποτυγχάνουμε στη μετάφραση των "διδασμάτων ηγεσίας" είναι επειδή ο ηρωικός ηγέτης πολλές φορές δεν αποτελεί κατάλληλο πρότυπο σε όλες τις περιπτώσεις. Χρειάζεται να εξετάσουμε γενικότερα το σύνολο της οργάνωσης, το πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον και να καθοριστεί η αιτία και το αποτέλεσμα. Κάθε συλλογικό αγαθό σε μια συγκεκριμένη κατάσταση πραγματοποιείται με βάση την πρακτική σοφία των ηγετών (Kodish, 2006). Στην πραγματικότητα, οι άνθρωποι μπορεί να είναι σε θέση να μάθουν ορισμένα στοιχεία της ηγεσίας, αλλά υπάρχουν ορισμένες πτυχές που δεν μπορούν να διδαχθούν εύκολα και άμεσα είναι θέμα προσωπικότητας του ατόμου. Η υπόθεση ότι πρέπει να διακρίνουμε κάθε φορά τη λήψη ηθικών αποφάσεων για την επίλυση προβλημάτων και να παρέχουμε διαφορετικές μορφές προσωπικής ανάπτυξης, προέρχεται αρχικά από τα Ηθικά Νικομάχεια του Αριστοτέλη. Σε αυτό το κείμενο, γραμμένο για τον γιο του Αριστοτέλη, τον Νικομάχο, ο Αριστοτέλης περιγράφει ότι ο τρόπος που θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα και τα διάφορα ζητήματα που ανακύπτουν, εξαρτάται ουσιαστικά από τον τρόπο ερμηνείας τους, με σύνεση, εγκράτεια και πρακτική σοφία ο ηγέτης αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και εφαρμόζει μια ολόκληρη σειρά από τεχνικές, ώστε σε συνδυασμό με τις απαιτούμενες γνώσεις και τη σοφία που διαθέτει να μπορεί να ανταπεξέλθει σε προβλήματα που απαιτούν ακόμα και διαφορετικά είδη επίλυσης στη σχολική ηγεσία. Είναι γνωστή η έλλειψη αντικειμενικών μέτρων για τη βελτίωση της

ηγεσίας. Ο Αριστοτελικός ηγέτης έχει όραμα, σοφία, σύνεση, φρόνηση, σθένος, εγκράτεια και είναι δίκαιος και με την ηθική του προσέγγιση θα προσπαθήσει να κινητοποιήσει τους οπαδούς του στις προσπάθειές τους να βελτιώσουν και να επαναπρογραμματίσουν ηθικά τη ζωή τους.^{xvi} Η επίτευξη της δικαιοσύνης απαιτεί φρόνηση, τη σοφία να κατανοήσουν οι ηγέτες τι πρέπει να γίνει σε μια συγκεκριμένη κατάσταση και τότε, δεν είναι μόνο οι δεξιότητες που απαιτούνται και οι τεχνικές που εφαρμόζονται, η γνώση του νόμου και η εφαρμογή του, χρειάζονται και ηθικές αρετές του ηγέτη. Αλλά και η σοφία χωρίς την απαιτούμενη γνώση είναι άσκοπη και χρειάζονται και οι κατάλληλες τεχνικές να εφαρμοστούν για να πετύχουμε το σωστό αποτέλεσμα και αυτό είναι το σημαντικό, διότι ο Αριστοτέλης είναι σαφές ότι και τα τρία αυτά στοιχεία θεωρεί κρίσιμα. Το πρόβλημα είναι ότι συχνά καταφεύγουμε μόνο στην επιστημολογία, παραλείποντας το ρόλο της φρόνεσης που είναι η μόνη που μπορεί να μας πει προς ποια κατεύθυνση να στραφούμε. Αυτό είναι ζωτικής σημασίας, διότι οι ετυμολογικές ρίζες της σκανδιναβικής λέξης για την «ηγεσία», «Laed», υποδηλώνουν ακριβώς αυτή τη ρύθμιση κατεύθυνσης για ένα πλοίο. Αν θεωρήσουμε ως πλοίο το σχολικό οργανισμό, τότε πραγματικά αξίζει να εξετάσουμε σε ποιο βαθμό η δικαιοσύνη, για παράδειγμα, μπορεί να αποτελέσει πυξίδα και βοηθό στη χάραξη της νέας πορείας μας. Ο Αριστοτέλης θεωρεί ότι η φρόνηση είναι πάντα συνδεδεμένη με το «καλό», άρα ο Αριστοτελικός ηγέτης έχει πολλά «καλά» να προσφέρει και ο Stanlis (2002: 66), υποστηρίζει ότι «η σύνεση δεν είναι ένας απλός πνευματικός υπολογισμός αλλά είναι ηθική διακριτικότητα» και μέρος αυτής χρειάζεται η σημερινή σχολική ηγεσία. Μπορούμε επομένως να οραματιστούμε τη μέρα που η εκπαίδευση θα περιλαμβάνει κανονικά την εμπέδωση ουσιαστικών ανθρώπινων δεξιοτήτων, όπως είναι η αυτοεπίγνωση, ο αυτοέλεγχος, η ενσυναίσθηση, καθώς και τη μάθηση της τέχνης της προσοχής, της επίλυσης των διαφωνιών και της συνεργασίας. Στη φιλοσοφική του διερεύνηση γύρω από την αρετή, το χαρακτήρα και την ευημερία που πραγματεύεται στα Ηθικά Νικομάχεια, ο Αριστοτέλης, βρίσκεται αντιμέτωπος με την πρόκληση να χειριστεί τη συναισθηματική ζωή με τη νοημοσύνη. Συμπέρασμα, οι διευθυντές των σχολείων χρειάζονται μια βάση γνώσεων για να καθοδηγήσουν το σύνθετο έργο της εκπαιδευτικής τους ηγεσίας καινοτόμα και δημιουργικά. Ενώ γενικά οι ηγέτες απαιτούν δοκιμασμένες στην πράξη, βάση ερευνών, θεωρίες δοκιμασμένες στο χρόνο και συγκεκριμένες τεχνικές, χρειάζονται επίσης και συγκεκριμένα παραδείγματα για το πώς αυτές οι τεχνικές και οι θεωρίες θα χρησιμοποιηθούν σωστά και θα εφαρμοστούν στα σχολεία που έχουν ήδη χρόνια παραδοσιακές εκπαιδευτικές ηγετικές πρακτικές. Η έννοια της φρόνησης του Αριστοτέλη, μας

βοηθά να αναγνωρίσουμε το είδος της γνώσης που μας λείπει, και είναι απαραίτητη και ότι η ανταλλαγή ηθικών σκέψεων και αντιλήψεων μπορεί να βοηθήσει να καλυφθεί αυτό το γνωσιακό κενό της βάσης για ολοκληρωμένους ηθικά εκπαιδευτικούς ηγέτες. Τα πάθη μας, όταν αυτά ασκούνται σωστά, περιέχουν σοφία, καθοδηγούν τη σκέψη μας, τις αξίες μας, την επιβίωσή μας και τη στάση μας στην εκπαιδευτική και όχι μόνο μονάδα που υπηρετούμε. Μπορούμε όμως εύκολα να λοξοδρομήσουμε, κάτι που συμβαίνει αρκετά συχνά σε πολλούς τομείς. Αυτή είναι η μεγάλη μας υποχρέωση απέναντι στον εαυτό μας και την κοινωνία το χρέος μας αλλά και μια πρόκληση μιας συναισθηματικής ηθικής ωρίμανσης και πληρότητας ένα είδος ολοκλήρωσης «ευδαιμονίας» και όπως πολύ σωστά διέκρινε ο Αριστοτέλης, το πρόβλημα δεν είναι η συναισθηματικότητα αλλά η καταλληλότητα του συναισθήματος και της έκφρασής του. Τίθεται επομένως το εξής ερώτημα: «Πώς μπορούμε να εμφυσήσουμε νοημοσύνη στα συναισθήματά μας; και πώς μπορούμε να ξαναφέρουμε την πολιτισμένη συμπεριφορά στις πόλεις μας και την αλληλεγγύη στην κοινωνία μας;» (Εισαγωγή D. Goleman: Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εκδ. Πεδίο : «Η πρόκληση του Αριστοτέλη»). Ο Αριστοτέλης υπογράμμιζε την ανάγκη να καλλιεργούμε αρετές όπως το θάρρος, η εγκράτεια, η δικαιοσύνη και η γενναιοδωρία. Ο λόγος για τον οποίο οφείλουμε να καλλιεργήσουμε αυτές τις αρετές είναι απολύτως ιδιοτελής, να ζήσουμε την καλύτερη ζωή που μπορούμε, να κερδίσουμε την ευδαιμονία. Ο ενάρετος άνθρωπος οφείλει και έχει χρέος και ευθύνη να προσφέρει στην κοινωνία. Ο γενναιόδωρος άνθρωπος σύμφωνα με τον Αριστοτέλη «θα δώσει σωστά», γιατί θα δώσει στους σωστούς ανθρώπους, τη σωστή ποσότητα, τη σωστή στιγμή, και θα πληροί όλες τις προϋποθέσεις της σωστής δωρεάς. Και για το λόγο αυτό είναι αγαπητοί και χρήσιμοι και δημιουργικοί στην κοινωνία καθώς είναι ευεργετικοί για όλους τους άλλους. Είναι επομένως βέβαιο ότι τέτοιους ηθικούς Αριστοτελικούς ηγέτες χρειάζονται τα σχολεία και οι κοινωνίες μας, με αυτά τα χαρακτηριστικά που θα πετύχουν έναν αέρα ανανέωσης και ένα άλλο επίπεδο κουλτούρας. Χρειάζεται περισσότερα συστατικά ηγεσίας, σε σχέση με τα συστατικά διοίκησης, η σύγχρονη εκπαιδευτική μονάδα και τα χαρακτηριστικά του Αριστοτελικού ηθικού ηγέτη μπορούν να αποτελέσουν ένα φωτεινό παράδειγμα ουσιαστικής αλλαγής της σχολικής μονάδας και διαμόρφωσης μιας γόνιμης σχολικής κουλτούρας. Χρειάζεται επιδίωξη του κοινού καλού από ηγέτες που ενεργούν «φρόνιμα». Η φρόνηση ασκείται καλά όταν μαζί με τους καθολικούς σκοπούς το «καθ'όλου», λαμβάνει υπόψη και το «καθ'έκαστα» πράγμα το οποίο απαιτεί όχι μόνο εθισμό στις ηθικές αξίες αλλά και ενάργεια πνεύματος, διανοητική οξύνοια, συναισθηματική πληρότητα και

αυτογνωσία. Με τον τρόπο αυτό οι ηγέτες καθίστανται οι ίδιοι πρότυπα φρόνιμης ηθικής συμπεριφοράς, αυτοπεριορίζονται είναι εγκρατείς, κερδίζουν το σεβασμό και την εκτίμηση, καθώς λειτουργούν παιδαγωγικά και υπάγουν τη συμπεριφορά τους σε καθολικά αποδεκτούς θεσμοποιημένους κανόνες. Ο σύγχρονος ηγέτης για να ηγηθεί αποτελεσματικά στη σχολική μονάδα και να εμπνεύσει πρέπει πρώτα να μάθει να υπηρετεί, τους μαθητές, τους συναδέλφους, την κοινωνία. Ο Αριστοτελικός ηγέτης είναι συναισθηματικά ώριμος και ευφυής, γνωρίζει τον κίνδυνο της ακρασίας (βλέπε κεφάλαιο 1.5), και προσπαθεί να τον αποφύγει με την αυτογνωσία, και την προ-δέσμευση. Ο Αριστοτελικός ηγέτης είναι «φρόνιμος» και η φρόνηση ασκείται καλά (με σύνεση) όταν μαζί με τους καθολικούς σκοπούς και τον «εθισμό» στις ηθικές αξίες της κοινότητας, υπάρχει συναισθηματική πληρότητα και αυτογνωσία. Η ατομική δράση του ηγέτη προάγει το καλό της κοινωνίας στην οποία και ο ίδιος μετέχει, έτσι με τον τρόπο αυτό η ατομική ευδαιμονία συνδέεται στενά με τη συλλογική ευδαιμονία.

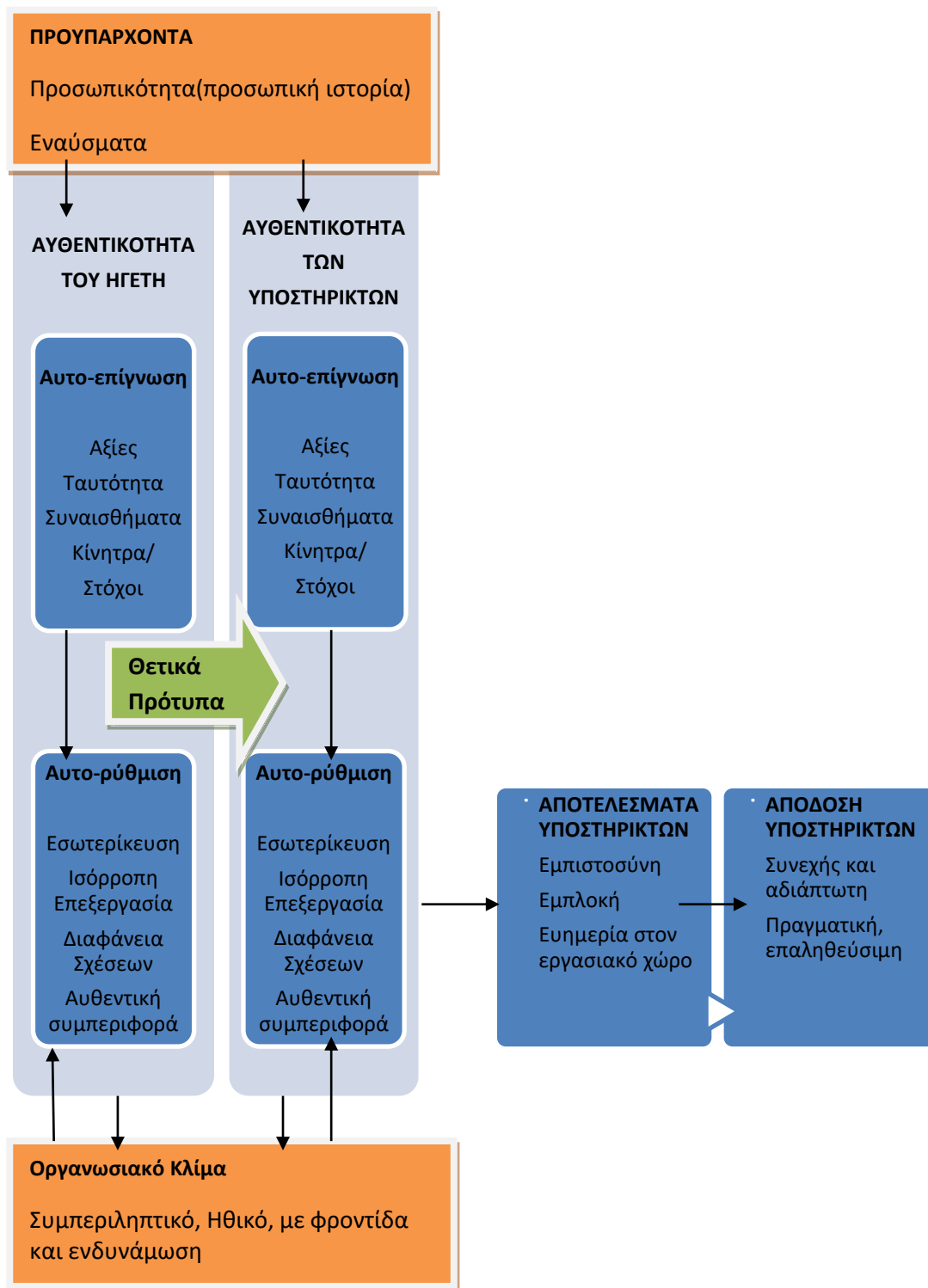
«Ο καθένας μπορεί να θυμώσει-αυτό είναι εύκολο.

**Αλλά το να θυμώσει κανείς με το σωστό άτομο,
στο σωστό βαθμό και στη σωστή στιγμή, για τη σωστή
αιτία και με το σωστό τρόπο-αυτό δεν είναι εύκολο».**

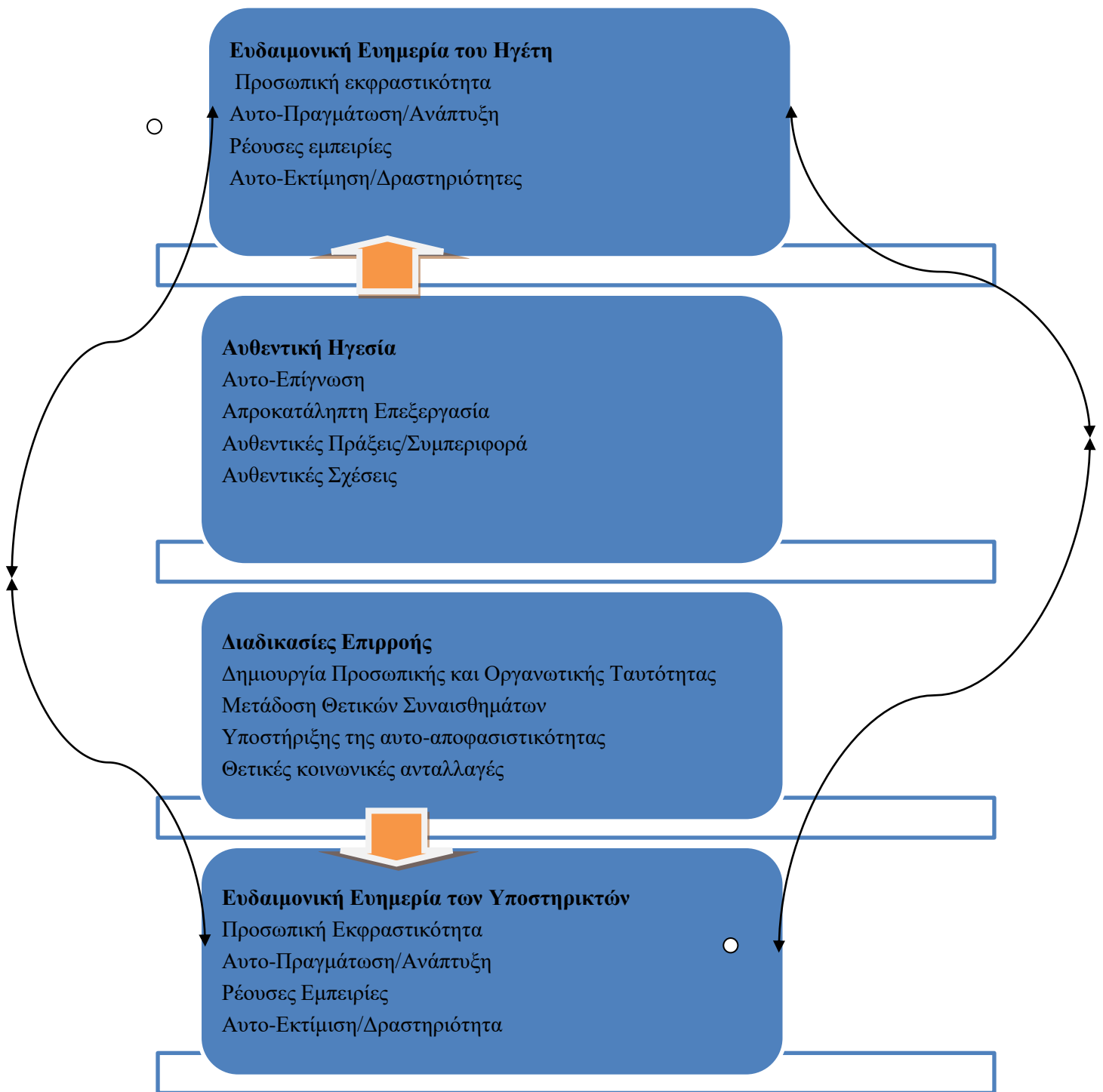
Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια

2.4 Ηθική Ηγεσία και Αυθεντικότητα

Στη συνέχεια, σε μια πρώτη ανάλυση και προσέγγιση, θα παρουσιάσουμε δύο μοντέλα αυθεντικής ηγεσίας που σχετίζονται και συνδέονται άμεσα και με την ηθική ηγεσία. Τα μοντέλα αυτά είναι τα ακόλουθα: **A.** Το αυτο-βασισμένο μοντέλο της αυθεντικής ανάπτυξης ηγεσιών και των ακόλουθών τους (The self-based model of authentic leader and follower development), μοντέλο των Gardner, Avolio, Luthans, May and Walumbwa (οπ.π. : 343-372), όπως φαίνεται και σχηματικά στο σχήμα 9. Σύμφωνα με το βασισμένο στον εαυτό μοντέλο ανάπτυξης του ηγέτη και των υποστηρικτών του, η έννοια της αυθεντικότητας αφορά την αυτο-επίγνωση, την αυτο-αποδοχή και τις αυθεντικές πράξεις και σχέσεις, αλλά, όταν πρόκειται για την πραγμάτωση της αυθεντικής ηγεσίας, η αυθεντικότητα υπερβαίνει το άτομο-ηγέτη και εκτείνεται για να συμπεριλάβει και την αυθεντικότητα των υποστηρικτών, όπως αναφέρει και η Αργυροπούλου. Η ανάπτυξη της αυθεντικότητας των υποστηρικτών, αντικατοπτρίζει κατά τους Gardner, Avolio κ.λ.π την ανάπτυξη της αυθεντικότητας του ηγέτη. Στο σχήμα φαίνεται ότι η αυθεντικότητα των υποστηρικτών αποτελεί συνέπεια της αυθεντικότητας του ηγέτη και παρουσιάζονται οι διεργασίες της αυτο-επίγνωσης και αυτο-ρύθμισης που επισυμβαίνουν στην προσωπικότητα του ηγέτη και των υποστηρικτών του αντίστοιχα. **B.** Το συμπληρωματικό μοντέλο ανάπτυξης του ηγέτη και των υποστηρικτών του ή ευδαιμονικό μοντέλο ευημερίας του ηγέτη και των υποστηρικτών του, μοντέλο των Pies , Morgenson and Nahrgang (οπ.π. 373-394). Το μοντέλο αυτό όπως φαίνεται και στο σχήμα 10, συνθέτει τα συστατικά στοιχεία της αυθεντικής ηγεσίας, που θεωρεί ως φέροντα ευδαιμονία, διαγράφει τον τρόπο με τον οποίο τα στοιχεία αυτά επηρεάζονται από την αυθεντική ηγεσία του ηγέτη και καταγράφει τους μηχανισμούς μέσω των οποίων επηρεάζεται η ευδαιμονική ευημερία των υποστηρικτών. Η σημασία του μοντέλου αυτού έγκειται στο ότι μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς στην επιλογή και την περαιτέρω επιμόρφωση αυθεντικών ηγετών για τις κομβικές θέσεις, προτείνοντας ποια στοιχεία και πως θα αξιολογηθούν κάθε φορά (σελ. 388-390). Σύμφωνα με τον Atewologun (2011), η αυθεντικής ηγεσία, έχει ως στόχο τη διεύρυνση των δραστηριοτήτων και των ικανοτήτων του ηγέτη αναπτύσσοντας την αυθεντικότητά του. Οι Wulffers, Bussin και Hewitt (2016), θεωρούν ότι στην αυθεντική ηγεσία ο ηγέτης οφείλει να είναι αληθινός σε όλες τις εκφάνσεις του και με τον εαυτό του και με τους υφιστάμενους του.



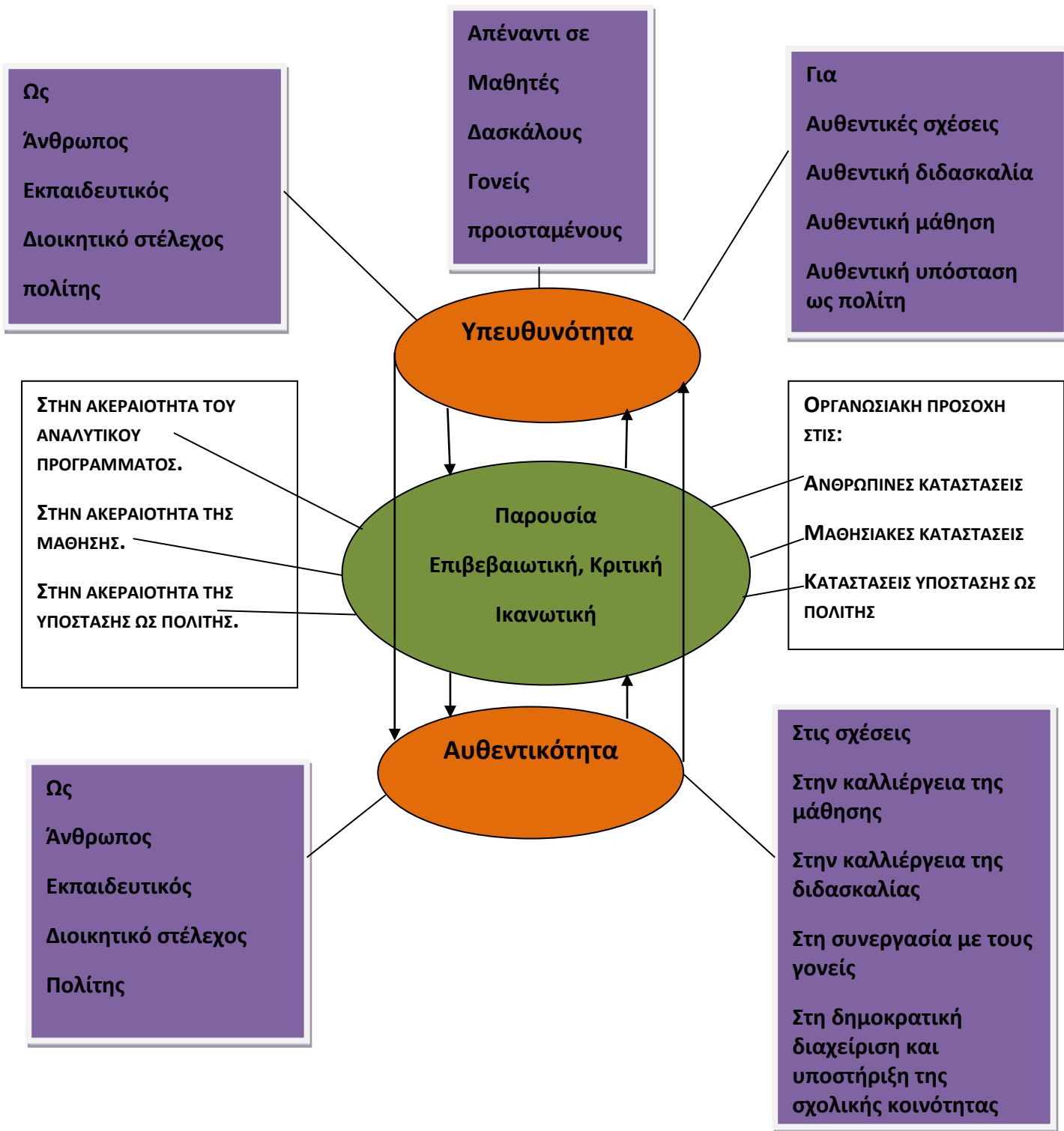
Σχήμα 9: Το μοντέλο ανάπτυξης της Αυθεντικής Ηγεσίας των Gardner et al (Πηγή: Gardner et al, 2005:346), μετάφραση και προσαρμογή Αργυροπούλου Ελευθερία.



Σχήμα 10: Το συμπληρωματικό μοντέλο ανάπτυξης της Αυθεντικής Ηγεσίας των Pies, Morgenson and Nahrgang (Πηγή:Pies, Morgenson and Nahrgang, 2005:377, μετάφραση και προσαρμογή της Ελευθερίας Αργυροπούλου Επίκουρη Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Κρήτης.

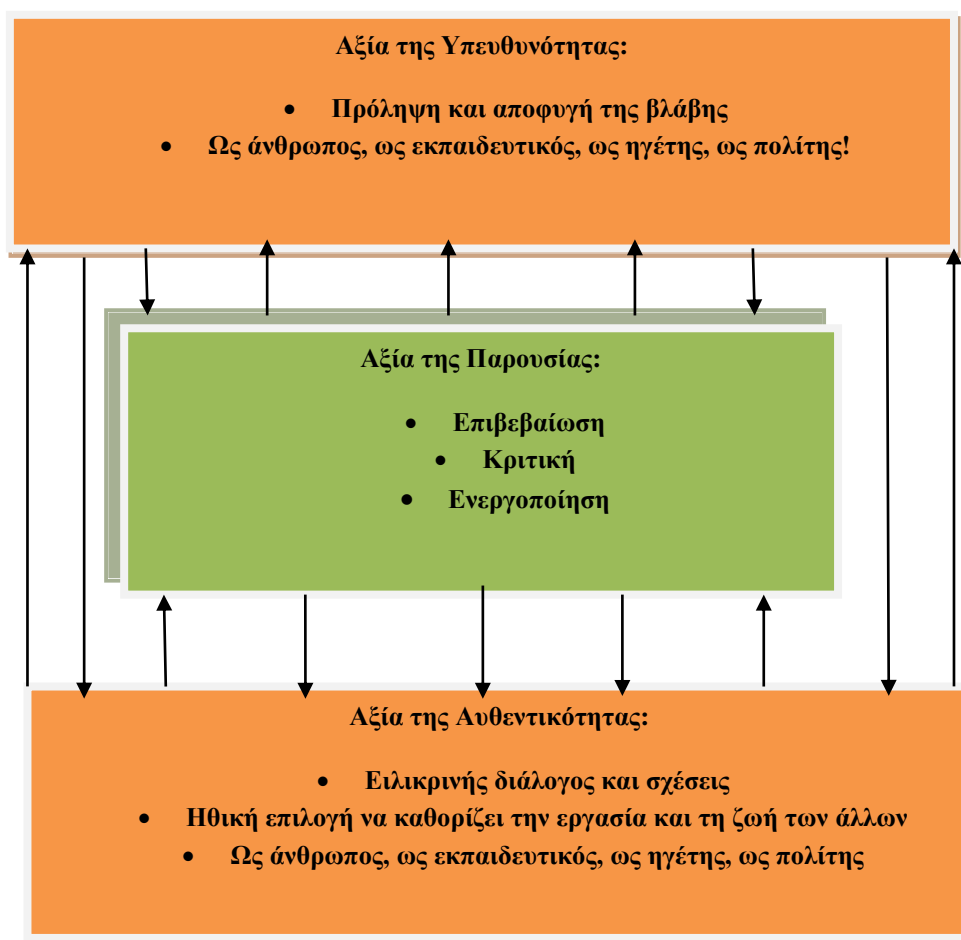
Οι Avolio & Walumbra (2008), μετά από μελέτες σε ΗΠΑ, Κέννα και Κίνα (Εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε είναι το: ALQ : Authentic Leadership Questionnaire), κατέληξαν στην επαναδιατύπωση του ορισμού της αυθεντικής ηγεσίας, έτσι «η αυθεντική ηγεσία είναι μια μορφή ηγετικής συμπεριφοράς που αντλεί και προωθεί τις θετικές ψυχολογικές ικανότητες και παράγει ένα θετικό ηθικό κλίμα για να καλλιεργήσει μεγαλύτερη αυτο-επίγνωση, καθώς και μια εξωτερικευμένη ηθική προοπτική, βασισμένη στην ισορροπημένη επεξεργασία των πληροφοριών και συγχρόνως απαιτεί διαφάνεια εκ μέρους των ηγετών, που εργάζονται με σκοπό την καλλιέργεια θετικής αυτοβελτίωσης στους υποστηρικτές τους» (σελ. 94). Στο ίδιο άρθρο η ομάδα αναφέρει ότι μετά από σχετική έρευνα προέβει σε σύγκριση και αντιπαραβολή των βασικών στοιχείων θεωριών ηγεσίας, της μετασχηματιστικής, της αυθεντικής και της ηθικής ηγεσίας και σημειώνει όλα τα σημαντικά κοινά στοιχεία τους (Walumbra et al, οπ.π. : 102). Συμπερασματικά, ο συνδυασμός των στοιχείων ηθικής και αυθεντικής ηγεσίας σε επιμορφωτικά προγράμματα μπορεί να οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα απόδοσης τον ηγέτη (οπ.π. : 121). Η έννοια της αυθεντικότητας πρωτοδιατυπώθηκε σε έρευνες που δημοσιεύτηκαν στο περιοδικό Leadership Quarterly (ειδικό τεύχος 16, 2005, αφιερωμένο στη θεωρητική τοποθέτηση και την τεκμηρίωση του δομήματος της Αυθεντικής Ηγεσίας), από ερευνητές που είχαν ασχοληθεί με την Μετασχηματιστική Θεωρία της Ηγεσίας. Η αυθεντικότητα θεωρήθηκε ως ένα από τα στοιχεία που συνθέτουν την Ηθική Ηγεσία. Σύμφωνα με τους Avolio and Gardner (οπ.π σελ.315-338), η αυθεντική ηγεσία είναι μια θετική μορφή ηγεσίας η οποία βασίζεται στην αυτο-επίγνωση και τις αυτο-οργανωμένες θετικές συμπεριφορές του ηγέτη αλλά και των συνεργατών του. Επομένως σύμφωνα με το συγκεκριμένο δόμημα η «αυθεντικότητα είναι να είναι το άτομο ειλικρινές με τον εαυτό του, όχι τους άλλους, αλλά όταν μιλάμε για αυθεντική ηγεσία αναπόφευκτα δημιουργούμε μια συσχέτιση με τους άλλους ανθρώπους και τη σχέση που αναπτύσσουμε με αυτούς»(οπ.π. σελ.332). Με βάση όλα τα παραπάνω, έχουν δημιουργηθεί διάφορα μοντέλα αυθεντικής ηγεσίας, όπως αναπτύξαμε δύο από αυτά, παραπάνω. Τα κοινά χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν είναι η αυξημένη αυτο-επίγνωση, η αυτο-ρύθμιση, την παρουσίαση θετικής εικόνας προτύπου καθώς και την ικανότητα του αυθεντικού ηγέτη να αναπτύξει την αυθεντικότητα των υποστηρικτών του. Οι Sergiovanni (1992), Dugan et al (2003), αναφέρουν την αυθεντικότητα ως ένα από τα πρώτιστα χαρακτηριστικά των ηθικών ηγετών. Ο Anton (2001:155), υποστηρίζει ότι η αυθεντικότητα είναι θέμα του με πόσο πάθος και αφοσίωση αντιμετωπίζει κανείς τη συμβολή στη μία και μοναδική ευκαιρία ύπαρξής του σαυτό τον κόσμο.

Ο αυθεντικός ηγέτης διακρίνεται για τον ηθικό του χαρακτήρα. Η ενσυναίσθηση, η αυτοπεποίθηση και η αυτογνωσία του αντικατοπτρίζεται στη δράση του, γίνονται αντιληπτά από τους υφιστάμενούς του (Avolio, Luthans et al., 2004). Ο Whitehead (2009), υποστηρίζει ότι ο αυθεντικός ηγέτης είναι ταπεινός, στοχεύοντας στην ευημερία των υφιστάμενων του και δεσμεύεται για την οργανωτική επιτυχία, οικοδομώντας πάντα ένα ηθικό πλαίσιο. Η αυθεντικότητα είναι επίσης κάτι που δημιουργεί μέσα του το άτομο και είναι αναπόσπαστο κομμάτι με την κουλτούρα του. Η κουλτούρα, δεν παρέχει μόνο μια πλούσια ανθρώπινη γλώσσα έκφρασης του εαυτού μας και των αξιών μας, μέσω της οποίας παρουσιάζω, προβάλλω και προσδιορίζω τον εαυτό μου, αλλά και μια αποθήκη δειγμάτων ηθικής αρετής, που με διδάσκει όλα τα απαραίτητα για τη ζωή, ηθικά μαθήματα. Όπως αναφέρει και ο Taylor (1991:33), «προσδιορίζουμε την ταυτότητά μας πάντα με συνεχή διάλογο, και συχνά με έντονη διαμάχη ενάντια, στις ταυτότητες που οι άλλοι θέλουν να προσάψουν σε μας». Η αυθεντικότητα του κάθε ατόμου «εδράζεται στην ελευθερία του να αυτοπροσδιορίζεται» (Taylor, 1991:39). Η ελευθερία που έχει να αυτοπροσδιορίζει κάποιος τον εαυτό του, γίνεται αντιληπτή μέσα σε μια κουλτούρα που πιστεύει ότι υπάρχει κάτι το «ευγενές», το «θαρραλέο» και αναπόφευκτα κάτι το «αποφασιστικό» στο να δίνω ο ίδιος σχήμα και χρώμα στη ζωή μου. Ο Starratt (2004), παρουσιάζει ένα μοντέλο στο Σχήμα 11, για να δείξει τη δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ των αρετών του σχολικού ηγέτη, καθώς και ένα δεύτερο μοντέλο Σχήμα σχετικά με τις αξίες του σχολικού ηγέτη προκειμένου αυτός να είναι ηθικός. Ο αυθεντικός και υπεύθυνος εκπαιδευτικός ηγέτης είναι εκείνος του οποίου η αυθεντικότητα διοχετεύεται και διαχέεται στις αυθεντικές σχέσεις του με μαθητές, στη σχέση με την ίδια τη διαδικασία της μάθησης και τέλος, στην αυθεντική σχέση με το ανθρωπιστικό, ακαδημαϊκό και πολιτικό αναλυτικό πρόγραμμα που συνιστά το από κοινού έργο με τους μαθητές του. Ο σχολικός ηγέτης πρέπει και οφείλει να είναι παρών στην ανάπτυξη των μαθητών αλλά και στα οποιαδήποτε πιθανά εμπόδια μπορεί να προκύψουν από τον τρόπο που είναι οργανωμένο το εκπαιδευτικό σύστημα αλλά και η ίδια η σχολική μονάδα ως αυτόνομη οντότητα. Με την παρουσία του ο σχολικός αυθεντικός ηγέτης στο σχολικό οργανισμό με τις δράσεις του ενεργεί ως καταλύτης στον πυρήνα του σχολικού έργου και της εκπαιδευτικής σχολικής μονάδας αναδεικνύοντας την προληπτική και ουσιαστική του ευθύνη να αλλάξει προς το καλύτερο τον τρόπο που λειτουργεί η εκπαιδευτική μονάδα.



Σχήμα 11: Η δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ των Θεμελιωδών Αρετών της Σχολικής Ηγεσίας (Starratt, 2004:110).

Παράλληλα, δημιουργεί τις απαραίτητες προκλήσεις στους μαθητές σε συνεργασία με την υπόλοιπη εκπαιδευτική κοινότητα, και αναλαμβάνει την ευθύνη να συν-θεμελιώσει το σχολείο σε ένα ανθρώπινο χώρο για αυθεντική μάθηση και εξάσκηση της πολιτειότητας και των πολιτικών ευθυνών. Μέσα από την όλη αυτή διαδικασία και μέσα από την εργασία των δασκάλων οι μαθητές ενθαρρύνονται να είναι περισσότερο παρόντες ο ένας στον άλλο, επιβεβαιώνοντας και τις πολιτισμικές τους διαφορές, αλλά και το κοινό ανθρώπινο πλαίσιο που όλοι τους απολαμβάνουν.



Σχήμα 12: Θεμελιώδεις Αξίες για την Ηθική Ηγεσία (Starratt, 2004:107).

Το σκεπτικό και η λογική της αρετής της αυθεντικότητας είναι ότι μας υποχρεώνει να είμαστε ειλικρινείς με τον εαυτό μας και με τις σχέσεις που αναπτύσσουμε με άλλα άτομα και συγχρόνως

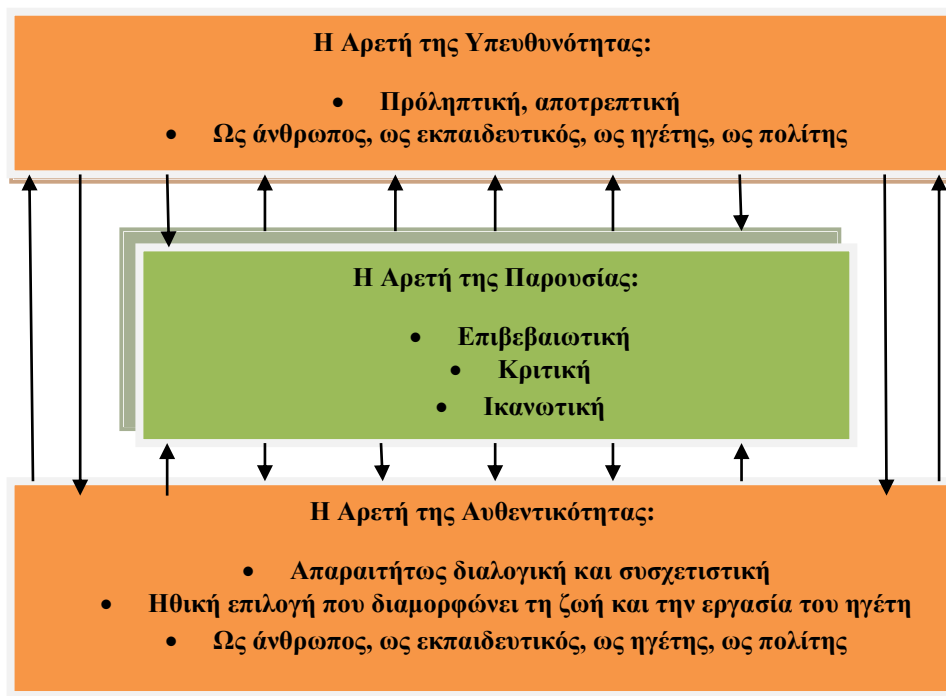
μας υποχρεώνει να τιμάμε και να διατηρούμε το δικαίωμα των άλλων, όπως αναφέρει ο Starratt, να είναι ειλικρινείς με τον εαυτό τους και με τις σχέσεις που αναπτύσσουν με άλλα άτομα. Επομένως έχει μια ατομική και μια κοινωνική δυναμική η αρετή της αυθεντικότητας. Ο αυθεντικός σχολικός ηγέτης καλλιεργεί και διατηρεί ένα περιβάλλον που προάγει το έργο της αυθεντικής διδασκαλίας και μάθησης. Στον πίνακα 8, συνοπτικά παρουσιάζεται η ηθική της αυθεντικότητας για σχολικούς ηγέτες. Στο πεδίο της εκπαίδευσης και της εκπαιδευτικής ηγεσίας ο αυθεντικός εκπαιδευτικός οικοδομεί αυθεντικές σχέσεις με τους μαθητές. Μαζί εμπλέκονται στο αυθεντικό έργο της μάθησης, αναγνωρίζουν την ευθύνη τους να τιμούν και να υποστηρίζουν την ακεραιότητα του μαθησιακού έργου.

Πίνακας 8: Η Ηθική της Αυθεντικότητας για το Σχολικό Ηγέτη, R. Starratt «Ηθική Ηγεσία στην Εκπαίδευση» σελ.211, μτφ./προσαρμογή Ε. Αργυροπούλου.

- Αυθεντικότητα σημαίνει να είσαι ο μοναδικός κυρίαρχος στον εαυτό σου και στη ζωή σου.
- Η αυθεντικότητα απαιτεί το άτομο να επιλέγει ελεύθερα να είναι αυθεντικό. Η αυθεντικότητα είναι μια συνεχής ηθική επιταγή.
- Η αυθεντικότητα προϋποθέτει το άτομο να συμμετέχει σε αμοιβαίες σχέσεις. Η αμοιβαιότητα είναι ουσιώδες στοιχείο της αυθεντικότητας.
- Η αυθεντικότητα ασκείται/πραγματοώνεται μέσα σε μια κοινωνία που υποστηρίζει, κατά το μάλλον ή ήττον, το δικαίωμα όλων των ανθρώπων στην αυθεντική ζωή. Επομένως η αυθεντικότητα, απαιτεί συμμετοχή στην κοινωνία με τέτοιο τρόπο ώστε να υποστηρίζεται και να συντηρείται η πραγμάτωσή της απ' όλους.
- Ο αυθεντικός εκπαιδευτικός αναπτύσσει αυθεντικές σχέσεις με τους μαθητές. Μαζί, πραγματοποιούν το έργο της αυθεντικής μάθησης.
- Ο αυθεντικός σχολικός ηγέτης καλλιεργεί ασταμάτητα το περιβάλλον που προάγει το έργο της αυθεντικής διδασκαλίας και μάθησης.

Η συνειδητοποίηση της διανοητικής δόμησης του εαυτού κάνει τους αυθεντικούς ανθρώπους να παραμένουν ταπεινοί, ευγνώμονες και ευγενικοί. Ο όρος αυθεντικός θα μπορούσε να υιοθετηθεί για να περιγράψει μια ουσιώδη αρετή των εκπαιδευτικών. Ο ηγέτης είναι υπεύθυνος να συντηρεί

και να αναπτύσσει περαιτέρω ένα υγιές περιβάλλον αυθεντικής διδασκαλίας και μάθησης, όπως αναφέρει ο Starratt, δημοκρατικών εργασιακών σχέσεων μεταξύ των στελεχών της εκπαίδευσης, των διδασκόντων, των γονέων και όλων των υπολοίπων που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία με στόχο τη μάθηση και την άσκηση πολιτικών αρετών. Ο ηγέτης είναι υπεύθυνος ως άνθρωπος, ως εκπαιδευτικός, ως διοικητικό στέλεχος του δημοσίου, ως πολίτης. Πρέπει να αποφασίσουμε και να αναλάβουμε την ευθύνη για τις δεσμεύσεις και τα έργα που αναλαμβάνουμε. Το να ζούμε και να πράττουμε με αυτόν τον τρόπο δηλώνει ότι είμαστε αυθεντικοί, ειλικρινείς προς εμάς τους ίδιους. Όμως, η ανάληψη ευθύνης για τους εαυτούς μας μπορεί να είναι ένα βάρος, μπορεί να είναι ένα έργο πολύ μοναχικό και κατά καιρούς φοβερό, δυσβάσταχτο» (Bonnet and Cuypers, 2003). Έτσι, για να είμαι αυθεντικός πρέπει να αναλάβω την ευθύνη για τον εαυτό που θέλω να είμαι. Για να είμαι υπεύθυνος, πρέπει να επιλέξω να είμαι αυθεντικός. Αλλά για να είμαι αυθεντικός και υπεύθυνος, πρέπει να είμαι παρών στον αυθεντικό μου εαυτό και παρών στις περιστάσεις και καταστάσεις, έτσι ώστε να συνδέσω τον αυθεντικό εαυτό μου με τους ρόλους που έχω επιλέξει να διαδραματίσω, όπως φαίνεται και στο σχήμα . Η παρουσία είναι ο «διακόπτης» εκείνος, σύμφωνα με το Starratt, που όταν είναι ανοικτός συνδέει την αυθεντικότητά μου με τις καταστασιακές μου ευθύνες και στη συνέχεια συνδέει τις ευθύνες αυτές με την ευθύνη προς τον εαυτό μου στις συγκεκριμένες περιστάσεις. Οι ευθύνες του ηγέτη ως εκπαιδευτικού και ως πολίτη τον προκαλούν να είναι αυθεντικός σε όλους αυτούς τους ρόλους όπως φαίνεται και στο σχήμα 13:



Σχήμα 13: Η θεμελιώδης Ηθική για τη σχολική Ηγεσία (Starratt, 2014)

Οι αρετές της υπευθυνότητας, της αυθεντικότητας και της παρουσίας είναι πάρα πολύ βασικές για τον αναστοχασμό και τη δράση των σχολικών ηθικών ηγετών. Υπάρχει μια αλληλεπίδραση και δυναμική σχέση μεταξύ αυτών των τριών αρετών. Η υπευθυνότητα στρέφεται στην αυθεντικότητα για την υποκειμενική θεμελίωση και το ηθικό βάρος της, μέσω της επιβεβαιωτικής και κριτικής παρουσίας, η αυθεντική εγκαθιδρύει τον αναγκαίο διάλογο με την αυθεντικότητα ή τη μη αυθεντικότητα του άλλου και η αυθεντικότητα θεσπίζει και ενεργοποιεί την υπευθυνότητα εκφράζοντας μια θετική ή αρνητική ηθική απόκριση. Η παρουσία είναι το μέσον ανάμεσα στην αυθεντικότητα και την υπευθυνότητα. Η αυθεντικότητα χρειάζεται και την παρουσία και την υπευθυνότητα. Οι τρεις αυτές αρετές διεισδύουν η μία στην άλλη και συμπληρώνουν η μία την άλλη σε ένα παζλ ηθικής εκπαιδευτικής ηγεσίας. Σύμφωνα με άρθρο των Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011)^{xvii}, η ηθική συμπεριφορά του ηγέτη τα τελευταία χρόνια, η ηθική και η ακεραιότητα έχουν λάβει όλο και μεγαλύτερη προσοχή στον τομέα της ηγεσίας. Τόσο η μεταμορφωτική όσο και η αυθεντική ηγεσία έχουν περιγραφεί ότι εμπεριέχουν ηθικά στοιχεία. Σχετικά με αυτό, οι Craig και Custafson (1998) ανέπτυξαν ένα μέτρο ακεραιότητας ηγέτης που επικεντρώθηκε περισσότερο στην αρνητική και όχι τη θετική πλευρά της ακεραιότητας. Η Ακεραιότητα του χαρακτήρα ενός ατόμου δείχνει κάποια εννοιολογική επικάλυψη με ηθική ηγεσία, αλλά αποτελεί ένα μόνο στοιχείο της ηθικής συμπεριφοράς (π.χ., Palanski & Yammarino, 2007). Η αυθεντικότητα, από την άλλη πλευρά, λειτουργεί ως ηθική πυξίδα δίνοντας έμφαση στην εξυπηρέτηση και τις απαιτήσεις της οργάνωσης (Bass & Steidlmeier, 1999). Πρόσφατα, η αυθεντική ηγεσία θεωρήθηκε ως μια μορφή ηγεσίας, η οποία έχει ηθικά στοιχεία (π.χ., Avolio & Gardner, 2005). Ωστόσο, υπάρχουν και επικριτές οι οποίοι δεν βλέπουν την ηθική ως απαραίτητο συστατικό της αυθεντικής ηγεσίας (π.χ., Shamir & Eilam). Η αυθεντική ηγεσία περιγράφεται ως άμεσα συνδεδεμένη με τη συμπεριφορά, με τον αληθινό μας εαυτό και με το γεγονός να γνωρίσει κανείς όσο καλά μπορεί τον εαυτό του (π.χ., Gardner, Avolio, Luthens, May, & Walumbwa et al., 2008). Ο Walumbwa μάλιστα έδειξε εμπειρικά ότι η ηθικής ηγεσίας σχετίζεται με την αυθεντική, αλλά είναι σε μεγάλο βαθμό διακριτή από την αυθεντική ηγεσία. Με άλλα λόγια, ηθική πειθαρχία στους ηγέτες και η προσφερόμενη ανταμοιβή σε ηθικές συμπεριφορές, είναι κάποιες φορές σύμφωνη με την αυθεντική ηγεσία (Walumbwa et al., 2008). ηθική ηγεσία ως ένα σύνολο συμπεριφορών ή ένα

ξεχωριστό στυλ ηγεσίας από μόνη της και όχι εστιάζοντας μόνο στις ηθικές συνιστώσες των άλλων στυλ ηγεσίας (De Hoogh & Den Hartog, 2008, 2009). Οι βασικές αρχές της ηθικής σύμφωνα με το λεξικό Webster ασχολούνται με το τι είναι καλό και κακό, ηθικό καθήκον και ηθική υποχρέωση. Αυτή η προσέγγιση υποδηλώνει ότι ένας ηθικός ηγέτης καθοδηγείται από ένα σύστημα αποδεκτών πεποιθήσεων και κατάλληλων αποφάσεων και όχι ιδιοτέλειας, το οποίο είναι ευεργετικό για τους οπαδούς, τις οργανώσεις και την κοινωνία. Με αυτόν τον τρόπο, Kanungo (2001) και Aronson (2001) τονίζουν την επίδραση των ενεργειών του ηγέτη σε άλλους ως ένα σημαντικό μέλημα στην ηθική ηγεσία. Οι ηθικοί ηγέτες ενεργούν ως πρότυπα της κατάλληλης συμπεριφοράς και χρησιμοποιούν την ανταμοιβή και την τιμωρία για να υποκινήσουν την ηθική συμπεριφορά (Treviño et al., 2003). οι οπαδοί θα έρθουν να συμπεριφέρονται παρόμοια με τον ηγέτη τους μέσω της απομίμησης και παρατήρησης μάθηση (βλ., Bandura, 1986). Εκτός από αυτή την προσέγγιση κοινωνικής μάθησης, άλλοι βλέπουν την ηθική ηγεσία από μια προσέγγιση κοινωνικής ανταλλαγής (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, & Salvador, 2009; Turner et al., 2002). Οι ερευνητές που χρησιμοποιούν μια προσέγγιση κοινωνικής ανταλλαγής επικεντρώνονται περισσότερο στον κανόνα της αμοιβαιότητας (Cropanzano & Mitchell, 2005) και θεωρούν ότι οι οπαδοί είναι πρόθυμοι να ανταποδώσουν όταν αντιμετωπίζονται δίκαια και με ανησυχία από τους ηγέτες τους (π.χ., Mayer et al., 2009). Και οι δύο απόψεις βοηθούν να κατανοήσουν τις αντιδράσεις των ατόμων στην ηθική συμπεριφορά ηγέτη. Επομένως το βάρος και η ευθύνη των πράξεων του έχουν ιδιαίτερα μεγάλο αντίκτυπο σε πολλούς τομείς. Υπάρχει μια σιωπηρή ηθική επιταγή να είναι ο ηγέτης ειλικρινής με τον εαυτό του και με τους άλλους αλλιώς θα χάσει το νόημα της ζωής. Ο ηγέτης έχει την ελευθερία αλλά και την επιλογή να φέρει αυτό το φορτίο, να απολαύσει αυτό το ταξίδι αλλά και να αποδεχτεί τις προκλήσεις του και κατ' αυτήν την έννοια αυτό απαιτεί ένα συνεχές, μια διαδοχή των πιο αποφασιστικών και ειλικρινών ηθικών επιλογών.

2.5 Ηθική και Ηθικότητα

Η ηθική αποτελεί ένα σύστημα εννοιών και αξιών ενώ η ορθότητα (morality) είναι η έμπρακτη έκφραση των εννοιών και των αξιών. Η ηθική επομένως είναι στενά συνδεδεμένη με τις αξίες της κοινωνίας. Ο Robert Starratt στην εισαγωγή του βιβλίου του «Ηθική Ηγεσία στην εκπαίδευση» αναφέρει ότι υπάρχει διάκριση μεταξύ ηθικής και ηθικότητας. Ο ηθικός φιλόσοφος B. Williams γράφει: «Στην πραγματικότητα, σχεδόν κάθε αξιολογός βίος τίθεται ανάμεσα στα άκρα που θέτει ενώπιόν μας η ηθικότητα. Η ηθικότητα τονίζει μια σειρά αντιθέσεων: ανάμεσα στη δύναμη και στον λόγο, στην ψυχολογική πειθώ και στην έλλογη πεποίθηση, στην αιδώ και στην ενοχή, στην απαρέσκεια και στην αποδοκιμασία, στην απλή απόρριψη και στην αποδοχή ευθυνών» (Williams, 2009, σ. 312). Ο Cooper όχι μόνο έφερε στο προσκήνιο το θέμα της ηθικής των διαπροσωπικών σχέσεων μέσα στο γραφειοκρατικό συγκείμενο, αλλά επίσης τόνισε την ηθική υποχρέωση των διοικητών-διευθυντών να μετασχηματίσουν τις γραφειοκρατικές και οργανωτικές δομές (εν γένει) με τέτοιον τρόπο ώστε να εκπληρώσουν την αποστολή της υπηρεσίας που τους έχει ανατεθεί: έχουν επιφορτιστεί να ενεργοποιήσουν και να εφαρμόσουν τις δημοκρατικές αρχές στην κοινωνία. Το έργο της Εκπαιδευτικής και Σχολικής Ηγεσίας, όπως αναφέρει ο R. Starratt, οφείλει να είναι συγχρόνως διανοητικό και ηθικό, με αρχές και αξίες που υποστηρίζουν έναν ηθικό τρόπο ζωής. Να χαρακτηρίζεται από ανά μίγμα ανθρώπινης, ανθρωπιστικής, επαγγελματικής και πολιτειακής κοινωνικής μέριμνας και ενδιαφέροντος και για τη επίτευξη ενός τέτοιου περιβάλλοντος οι σχολικοί ηγέτες ενεργοποιούν θεμελιώδεις αρετές όπως αναλύσαμε και στο κεφάλαιο 2.2 της υπευθυνότητας, της αυθεντικότητας και της παρουσίας. Σαφώς και είναι δεδομένο ότι υπάρχει έντονη ανάγκη για ηθική ηγεσία στα σχολεία. Επομένως οι δύο αυτές έννοιες είναι διαφορετικές αλλά και σε μεγάλο βαθμό αλληλένδετες η ηθική παρουσιάζει και καταγράφει όλα όσα είναι απαραίτητο να πράξει κανείς προκειμένου να ζήσει μια ηθική ενάρετη ζωή ενώ η ηθικότητα είναι να ζει κάποιος πραγματοποιώντας όλες τις ηθικές του δεσμεύσεις. Κατανοούμε επομένως ότι η σύγχρονη σχολική ηγεσία έχει χρέος, υποχρέωση να είναι ένα κράμα, ένα μείγμα ηθικής και ηθικότητας με υψηλές αρχές, αξίες και να «προωθήσει» μια νέα κουλτούρα στη σχολική μονάδα.

2.6 Καντιανή Ηθική

Ο ίδιος ο Καντ δεν δίστασε να χαρακτηρίσει την όλη φιλοσοφία του ως «Κοπερνίκεια στροφή» στην ιστορία της σκέψης, υπό την έννοια ότι το έργο του αποτελεί μια επανάσταση αντίστοιχη με εκείνη του ηλιοκεντρικού συστήματος του Κοπέρνικου για την επιστήμη. Με το έργο του ολοκληρώνεται η στροφή προς την υποκειμενικότητα και θεωρείται αναμφισβήτητα ο θεμελιωτής της σύγχρονης φιλοσοφίας. Όπως αναφέρει ο Κάντ στα Θεμέλια της μεταφυσικής των ηθών: 'Από όλα όσα μπορούν να νοηθούν μέσα στον κόσμο ή έξω απ' αυτόν δεν υπάρχει τίποτα άλλο που να μπορεί να θεωρηθεί ως καλό χωρίς περιορισμό εκτός από μια καλή θέληση. Ο νους, η οξυδέρκεια, η κριτική ικανότητα, και όπως αλλιώς λέγονται τα ταλέντα του πνεύματος, ή το θάρρος, η αποφασιστικότητα, η επιμονή στην απόφαση, ως ιδιότητες της ιδιοσυγκρασίας, είναι αναμφίβολα από πολλές απόψεις καλές και επιθυμητές, μπορούν όμως να γίνουν και εξαιρετικά κακές και βλαβερές, εάν δεν είναι καλή η θέληση που πρόκειται να τις χρησιμοποιήσει.[...] Θα εξεταστεί η έννοια του καθήκοντος που εμπεριέχει την έννοια της καλής θέλησης.[...] Η ηθική αξία μιας πράξης που γίνεται από καθήκον δεν έγκειται στον σκοπό ο οποίος επιδιώκεται με αυτή την πράξη, αλλά στον γνώμονα σύμφωνα με τον οποίο αυτή η πράξη αποφασίζεται. Η ηθική αξία δεν μπορεί να υπάρχει αλλού παρά μόνο στο αξίωμα που καθορίζει τη θέληση, άσχετα από τους σκοπούς, οι οποίοι μπορούν να πραγματοποιηθούν με μια τέτοια πράξη.[...] Το καθήκον είναι η αναγκαιότητα μιας πράξης που προκύπτει από σεβασμό για τον ηθικό νόμο.[...] Αυτονομία της θέλησης είναι η ιδιότητα της θέλησης να είναι η ίδια νόμος για τον εαυτό της.[...] Η πρόταση: «η θέληση είναι σε όλες τις πράξεις νόμος στον εαυτό της» αναδιατυπώνει απλά τα αξίωμα: δεν πρέπει να πράττουμε σύμφωνα με κανένα άλλο γνώμονα από εκείνον που μπορεί να εκληφθεί ως καθολικός νόμος. Αλλά αυτή ακριβώς είναι η διατύπωση της καθολικής προστακτικής και το αξίωμα της ηθικότητας-άρα μια ελεύθερη θέληση και μια θέληση κάτω από ηθικούς νόμους είναι ένα και το αυτό...''(Ι. Καντ, Τα θεμέλια της μεταφυσικής των ηθών, μτφ. Γ. Τζαβάρας, εκδ. Δωδώνη, Αθήνα-Γιάννινα 1984, σ.33, 42-43, 97, 106-107). Ο Κάντ υποστήριξε ότι ορισμένες πράξεις μας ήταν εγγενώς σωστές, και άλλες εγγενώς λανθασμένες, ανεξάρτητα από τις συνέπειές τους οι οποίες συχνά είναι περίπλοκες και δύσκολα υπολογίσιμες. Πώς λοιπόν ελέγχουμε αν μια πράξη είναι εγγενώς αξία; Δύο είναι τα κριτήρια, Α. Η καθολικότητα. Πίσω από κάθε πράξη κρύβεται ένα κρυφό αξίωμα που κυβερνά σιωπηρά την απόφαση του ατόμου να εκτελέσει την πράξη. Με τον τρόπο αυτό κρίνουμε την ηθική αξία μιας πράξης, βλέποντας αν το αξίωμά του θα μπορούσε να καθολικοποιηθεί ως

γενικότερος κανόνας. **B.** Θα πρέπει να δράσετε με τέτοιο τρόπο ώστε ποτέ να μην μεταχειρίζεστε τα ανθρώπινα όντα, απλά ως μέσο για τον σκοπό αλλά ως αυτοσκοπό. Επομένως η άσκηση ελευθερίας είναι θεμελιώδη για την ανθρώπινη αξιοπρέπεια, με το σφετερισμό της ελευθερίας του ατόμου περιορίζεται η ανθρωπιά και η αξιοπρέπειά του. Η έννοια της κατηγορικής προσταγής (μεράφραση του όρου «Categorical Imperative» Βλ. Rachels, 2007), την οποία ορίζει ο Καντ και η οποία αναφέρεται σε κάθε ηθική αρχή που έχει αποδειχτεί μέσω της λογικής και της εμπειρίας ότι έχει καθολική ισχύ και ως εκ τούτου πρέπει να ακολουθείται ως ηθικός κανόνας σε κάθε περίπτωση κατά τον ίδιο τρόπο. Το μοντέλο αυτό έχει φορμαλιστικό χαρακτήρα, αποδέχεται δηλαδή την ύπαρξη κάποιων *a priori* γενικών αρχών οι οποίες λειτουργούν ως το πλαίσιο βάση του οποίου καλείται να εξεταστεί κάθε ηθική πράξη. Η Καντιανή θεώρηση δίνει πολύ σημαντική έμφαση, στην έννοια της αυτονομίας του προσώπου, καθόσον έτσι στηρίζεται η ελευθερία επιλογής της πράξης από τον κάθε άνθρωπο και η αποφυγή εξαναγκασμού ή πειθήνιας στάσης στο χώρο εργασίας του, όπως αναφέρει στο βιβλίο της η Ι. Πατσιώτη-Τσακουνίδη «Η Ηθική των επιχειρήσεων και ο Αριστοτελικός Ηγέτης», (σελ. 61-65). Αυτό θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό για τις σχέσεις, διότι προσδίδει ελευθερία στην ηθική επιλογή της κάθε πλευράς με βάση κάποιους γενικώς αποδεκτούς κανόνες ηθικής συμπεριφοράς. Ένα άλλο στοιχείο του Καντιανού μοντέλου είναι η έμφαση που δίνει στην ανθρώπινη αξιοπρέπεια και στην αρχή ότι ο άνθρωπος αποτελεί μια αυτοτελή αξία και όχι απλώς ένα μέσο διεκπεραίωσης στόχων ή μεγιστοποίησης κέρδους. Ο Φρήντριχ Σίλλερ αναφέρει: «Ασφαλώς δεν έχει ειπωθεί ποτέ σπουδαιότερος λόγος από τούτον τον Καντιανό, που αποτελεί συνάμα και το περιεχόμενο ολόκληρης της φιλοσοφίας του: Όρισε εσύ ο ίδιος τον εαυτό σου!». Τέλος, το Καντιανό μοντέλο, δίνει έμφαση στην ηθική ευθύνη του προσώπου. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό το ότι θεωρεί τον κάθε άνθρωπο ηθικώς ελεύθερο να προβεί μέσω της λογικής, σε μια ηθική επιλογή, αλλά και εξίσου υπεύθυνο για τις επιπτώσεις τις οποίες η επιλογή του αυτή τυχόν θα έχει. Ο συνδυασμός αυτός ηθικής αυτονομίας και ηθικής ευθύνης είναι αρκετά χρήσιμος και ουσιώδης. Η συναίσθηση των δικαιωμάτων αλλά και των καθηκόντων τα οποία έχει ένας άνθρωπος, καθιστά το έργο του, σε έναν εταιρικό οργανισμό, πιο αποδοτικό και κοινωνικώς πιο υπεύθυνο, καθόσον του δημιουργείται το αίσθημα της συλλογικής κοινωνικής ευθύνης. Όπως αναφέρει και ο Κ. Ανδρουλιδάκης, στο βιβλίο «Καντιανή Ηθική», η καντιανή ηθική φιλοσοφία είναι αναμφίβολα, από κοινού με την Αριστοτελική ηθική και τον ωφελιμισμό, μία από τις κυριότερες ηθικές θεωρίες. Ο Κάντ αναπτύσσει μια εντελώς πρωτοποριακή ηθική η οποία δεν

αποβλέπει στην ατομική εγωιστική ευτυχία και επιτυχία, αλλά στο να γίνει ο άνθρωπος ενεργητικά άξιος της ευδαιμονίας και της ανθρώπινης φύσης. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ηθικής αυτής είναι ότι στηρίζεται στον ορθό λόγο, και δεν ασχολείται με το τί κάνουν πράγματι οι άνθρωποι, αλλά με το ηθικά εύλογο και τις αληθινές αξίες, ανεξάρτητα από την κυρίαρχη, συμβατική ή κατεστημένη ηθική εισάγει μια απολύτως νέα έννοια της ελευθερίας ως ανεξαρτησίας από την φυσική και κάθε άλλη αναγκαιότητα, συμπεριλαμβανομένης ιδίως της κοινωνικής και ψυχικής, ως αυτονομίας και ως αυτενέργειας. Συνάμα δεν παραγνωρίζει ότι απευθύνεται σε ανθρώπους, δηλαδή σε πεπερασμένα, ατελή, εύθραυστα -και απλώς δυνάμει έλλογα- όντα (Από την παρουσίαση στο οπισθόφυλλο του βιβλίου).

2.7 Το Μακιαβελικό πρότυπο Ηθικής Ηγεσίας-Σύγκριση με το Αριστοτελικό Αρετολογικό πρότυπο

Όπως αναφέρει ο Χρήστος Ζέρβας στη Μεταπτυχιακή Διπλωματική του Εργασία με τίτλο: «Διοίκηση, Ηγεσία και Ηθική: το μακιαβελικό πρότυπο», στο Κεφάλαιο 5 σελ.37(<http://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/4132/%CE%96%CE%AD%CF%81%CE%B2%CE%B1%CF%82%20%CE%A7%CF%81%CE%AE%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y>), «η άποψη ότι η άσκηση της ηγεσίας εξαρτάται από τη μόρφωση του ηγέτη, «αλλά περισσότερο από την ικανότητά του να εμπνέει, να καθοδηγεί να κατευθύνει και να παραδειγματίζει τα μέλη της ομάδας της οποίας ηγείται» δεν φαίνεται να διαφέρει πολύ από την αντίληψη του Μακιαβέλλι για την ηγεσία και το μάνατζμεντ. Ο Μακιαβέλλι αντιτίθεται στην άποψη ότι «αυτός που χτίζει για τους ανθρώπους χτίζει πάνω σε λάσπη». Κατ' αυτόν: «[...] αυτός που χτίζει πάνω τους, είναι ένας ηγέτης που μπορεί να διοικεί, είναι ένας θαρραλέος άνδρας που δεν διστάζει όταν υπάρχουν δυσμενείς συνθήκες, δεν στερείται άλλων προετοιμασιών, και μέσω της ανδρείας του και της διοίκησής του συντηρεί ανορθωμένο το πνεύμα των μαζών, ποτέ δεν εξαπατάται από αυτούς, αλλά λαμβάνει εγγυήσεις ότι έθεσε γερά θεμέλια». Σύμφωνα με τον Μακιαβέλλι η ηγεσία δεν μπορεί να ασκείται από τον οποιονδήποτε «διαίτερα στα κρίσιμα στάδια της θεμελίωσης και της διαχείρισης των κρίσεων». Για να κατακτήσει κανείς και να διατηρήσει την ηγεσία δεν είναι εξ ολοκλήρου απαραίτητη ούτε η ικανότητα, ούτε η τύχη, αλλά μάλλον η τύχη σε συνδυασμό με την διορατικότητα. Παράλληλα, κατά τον Μακιαβέλλι, ένας άνθρωπος για να βρεθεί στη θέση να ασκήσει ηγεσία «χρειάζεται την βοήθεια είτε των πολλών, είτε των πλουσίων», καθόσον «σε κάθε πόλη υπάρχουν αυτές οι δυο αντίθετες τάξεις». Οι πολλοί επιθυμούν να μην αισθάνονται την κυριαρχία και την καταπίεση των πλουσίων και οι πλούσιοι επιθυμούν να κυριαρχούν και να καταπιέζουν. Οι δυο αυτές επιθυμίες είναι οι δυο εκείνοι πόλοι που καθορίζουν τα αποτελέσματα στις πόλεις. Κατά τον Μακιαβέλλι όμως «οι πολλοί δεν μπορούν να προσεγγίσουν αυτή την ιδιαίτερη γνώση», όπως υποστήριζε και ο Πλάτων. Επιπλέον, αν ο ηγέτης αναδειχθεί από τους πολλούς και επομένως έχει την εύνοια των πολλών, τότε είτε δεν έχει κανέναν πλάι του ή μόνο ορισμένους που είναι διατεθειμένοι να τον υπακούσουν. Ωστόσο, μπορεί να ικανοποιήσει τους πολλούς, γιατί ο Μακιαβέλλι υποστηρίζει ότι ο σκοπός των πολλών είναι περισσότερο αξιόπαινος από τον σκοπό των πλουσίων. Ένας σώφρων ηγέτης που ανέρχεται στην ηγεσία μέσω της βοήθειας των πολλών, διατηρεί με αυτούς μια καλή σχέση, για ένα λόγο επιπλέον. Όπως πολύ απλά

υποστηρίζει ο Μακιαβέλλι, αυτό συμβαίνει πολύ εύκολα και απλά, εφόσον οι πολλοί δεν ζητούν τίποτε παραπάνω από το να μην καταδυναστεύονται. Με όποιο όμως τρόπο ο ηγέτης θα μπορέσει να αναδειχθεί, ακόμη και στην περίπτωση που η κίνησή του αυτή ή ο τρόπος που αποκτά την εξουσία είναι αντίθετος με τους πολλούς; Προτού κάνει οτιδήποτε άλλο πρέπει να επιδιώξει να κερδίσει την στήριξη και την εμπιστοσύνη του συνόλου, πράγμα εύκολο, εάν συμπεριλαμβάνει εκ προοιμίου στις δεσμεύσεις του να αναλαμβάνει την ευθύνη σχετικά με την προστασία τους. Κάτι ακόμα που μπορεί να συμβάλει στην ανάδειξη και επικράτηση ενός ηγέτη, σύμφωνα με τον Μακιαβέλλι, είναι να αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας σπουδαία, μεγάλα έργα, αλλά και να δίνει επίσημες μελλοντικές υποσχέσεις. Συνάμα αυτό που μπορεί να βοηθήσει στην ανέλιξή του είναι οι ασυνήθιστες αξιολογες πράξεις. Ένα παράδειγμα που αναφέρει ο Μακιαβέλλι είναι εκείνο του βασιλιά της Ισπανίας Φερδινάρδου, ενός σύγχρονου του βασιλιά, ο οποίος αναγνωρίστηκε ως νέος βασιλιάς εξαιτίας της φήμης και της δόξας, αφού ο ίδιος «μετέτρεψε τον εαυτό του από ασήμαντο άρχοντα στον πλέον ονομαστό βασιλιά μεταξύ των Χριστιανών». Επίσης, σχετικά με την φήμη που μπορεί να προκαλέσει ένας άνθρωπος για την επιδίωξη της εξουσίας ο Μακιαβέλλι υποστηρίζει πως «επίσης βοηθά έναν ηγέτη πάρα πολύ να εντυπωσιάζει με την ικανότητά του να χειρίζεται εσωτερικές υποθέσεις». Με τον τρόπο αυτό, σε οποιονδήποτε και αν παρουσιάσει μια ευκαιρία να πράξει κάτι ασυνήθιστο, που είναι είτε καλό, είτε κακό, τότε αντίστοιχα βρίσκει έναν τρόπο επιβράβευσης ή τιμωρίας και έτσι η πράξη του αυτή θα συζητηθεί. Αυτό, σύμφωνα με τον Μακιαβέλλι, είναι και το αποτέλεσμα της επιδίωξης του ηγέτη, να κερδίσει μέσα από τις ενέργειές του, κατά το δυνατό, όση περισσότερη φήμη και αναγνωρισιμότητα ως ένας ιδιαιτέρως ισχυρός άνδρας με ανώτερες δυνατότητες και χαρίσματα. Από την άλλη μεριά ένας άνθρωπος μπορεί να ανέλθει στην εξουσία και με άλλους τρόπους πέραν της τύχης των φιλοδοξιών και της διορατικότητάς του. Και αυτό μπορεί να συμβεί είτε μέσω ορισμένων κακόβουλων πράξεων και μέσω αηθούς συμπεριφοράς, είτε μέσω της βοήθειας των ανθρώπων που τον ακολουθούν. Ο Μακιαβέλλι παρουσιάζει δυο παραδείγματα του πρώτου τρόπου με τον οποίο μπορεί κανείς να ανέλθει στην εξουσία, σημειώνοντας ότι «κρίνει πως αυτά τα δυο παραδείγματα είναι αρκετά για μίμηση αν κάποιος είναι υποχρεωμένος να τα χρησιμοποιήσει». Τα παραδείγματα αυτά είναι ένα παλαιότερο παράδειγμα του Αγαθοκλή της Σικελίας, ο οποίος έχοντας ταπεινή καταγωγή κατάφερε και έγινε βασιλιάς των Συρακουσών, και ένα σύγχρονό του παράδειγμα, τον Ολιβερόττο της επαρχίας του Φέρμο της Ιταλίας, ο οποίος επίσης «εκβίασε» κατά κάποιο τρόπο και ανέλαβε την ηγεσία. Ο Χ. Ζέρβας, μελετά την

ηθική στο έργο του Μακιαβέλλι στο κεφάλαιο 6 της διπλωματικής του εργασίας με τίτλο: «Διοίκηση, Ηγεσία και Ηθική: το Μακιαβελικό πρότυπο»(<https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/4132/%CE%96%CE%AD%CF%81%CE%B2%CE%B1%CF%82%20%CE%A7%CF%81%CE%AE%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y>),σελ. 59-62 και αναφέρει ότι: «Ανάμεσα στους μελετητές του Μακιαβέλλι υπάρχει μια διαμάχη σχετικά με την φιλοσοφία του. Ειδικότερα η διαμάχη αφορά το ερώτημα αν υπήρξε θεωρητικός φιλόσοφος. Ακόμα η διαμάχη επεκτείνεται στη φύση και στην σημασία των γνώσεων του περί πολιτικής. Επομένως, η θεωρητική και η πρακτική σημασία του έργου του κρίνονται ως τα κομβικά σημεία γύρω από τα οποία περιστρέφονται οι δυο αντίθετες αντιλήψεις. Ο Μακιαβέλλι δεν προτείνει έναν ηθικό σύστημα για ηγεμόνες που θα είναι διάφορο από το ηθικό σύστημα των υπόλοιπων ανθρώπων. Οι ηγεμόνες δεν τοποθετούνται έξω από την ηθικότητα, ακόμη κι αν ορισμένες φορές αναγκάζονται να την παραβιάσουν. Σύμφωνα με ορισμένους μελετητές, το θέμα της ηθικής στο έργο του Μακιαβέλλι εναπόκειται σε μια ορισμένη παράμετρο, δηλαδή στο πως κάποιος ηγεμόνας ή ηγέτης θα φερθεί αν περιβάλλεται από πολλούς οι οποίοι δεν δρουν με βάση την ηθική. Η εποχή του Μακιαβέλλι χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια ανάδειξης της εθνικότητας και του κράτους σε αντιδιαστολή με τους εκκλησιαστικούς άρχοντες και την εξουσία τους που κυριαρχούσε στα χρόνια του Μεσαίωνα. Η αναγνώριση αυτής της εθνικότητας μετέβαλε την ηθική από αμιγώς θεολογική σε κοινωνική και πολιτική. Κατά συνέπεια, οι αρχές της ηθικής δεν αφορούν πλέον ιδανικές και απόλυτες έννοιες, με τον τρόπο που ίσχυαν κατά την κλασσική αρχαιότητα, την ελληνιστική περίοδο και τον χριστιανισμό, αλλά προσδιορίζονται από την σχετικότητα των πράξεων, κοινωνικών και πολιτικών, εφόσον επιδιώκεται η καθαρώς πρακτική τους χρήση για την επιδίωξη των συμφερόντων. Αμιγώς ηθικά η πραγμάτευση των θεμάτων της πολιτικής, της διοίκησης και της ηγεσίας δεικνύει πως κάθε προγραμματισμός, οργάνωση και έλεγχος, αλλά και κάθε προσπάθεια ανάπτυξης δεξιοτήτων και ικανοτήτων χάριν της «εξουσίας» ενέχει πλευρές σκοτεινές που μπορούν να χαρακτηρισθούν έως και ανήθικες. Η ανάπτυξη αυτών των ικανοτήτων κατ' αυτόν τον τρόπο αποτελεί μεταηθικό πρόβλημα. Ο Μακιαβέλλι προσεγγίζει την ηθική μέσω μιας κριτικής προσέγγισης της μέχρι τότε καθιερωμένης ηθικής. Η κριτική της παραδοσιακής ηθικής από τον Μακιαβέλλι, έγκειται στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται και ερμηνεύει τις έννοιες. Η αφετηρία των εννοιών που χρησιμοποιεί ανήκει στην αρχαιότητα και ακολούθως η χρήση τους ενυπάρχει μέχρι την εποχή του. Η διαφορά

έγκειται στο νόημα που λαμβάνουν στο έργο του, καθώς χάνουν την νοηματική φόρτιση που τους έχει δοθεί στο παρελθόν. Από την σκοπιά της μεταηθικής, η πρακτική αυτή εμπίπτει στην χρηστική θεωρία, δεδομένου ότι το νόημα της έννοιας εξαρτάται από τον τρόπο που την χρησιμοποιεί ο Μακιαβέλλι. Για παράδειγμα ας πραγματευτούμε τις δυο βασικές έννοιες στο έργο του Μακιαβέλλι: «virtù» και «fortuna». Η «virtù» και η «fortuna» είναι όροι κομβικής σημασίας για την σκέψη του Μακιαβέλλι, αφού αποτελούν τους δυο πόλους και τα πλαίσια όπου οι ανθρώπινες εμπειρίες λαμβάνουν χώρα. Ο Μακιαβέλλι έχει την πεποίθηση ότι η «fortuna» ελέγχει την μισή ανθρώπινη ζωή και ότι η «virtù» λειτουργεί ως το αντίβαρό της, με τις πολιτικές και κοινωνικές της επιπτώσεις. Η σημασία της «virtù» έγκειται στην συμβολή της στην πολιτική, διοικητική και ηγετική επιτυχία καθώς αποτελεί το είδος εκείνος της συμπεριφοράς που είναι απαραίτητο για κάθε είδους επιτυχία. Η σημασία όμως αυτών των ηθικών όρων, και η σχέση αυτής της σημασίας με την διοίκηση και την ηγεσία εν γένει, αναδεικνύεται μέσα από τη θέση του Μακιαβέλλι, όπως αυτή προβάλλεται στο έκτο κεφάλαιο του «Ηγεμόνα». Συγκεκριμένα, ο Μακιαβέλλι υποστηρίζει ότι σε νέα πριγκιπάτα, όπου ο ηγεμόνας είναι καινούργιος, υπάρχει περισσότερη ή λιγότερη δυσκολία στο να τα κρατήσει κανείς, σύμφωνα με το πόσο ικανός είναι ο ηγεμόνας. Και επειδή η μεταμόρφωση ενός ανθρώπου, από ένα απλό πρόσωπο σε έναν ηγέτη, λαμβάνεται συνήθως υπό το πρίσμα είτε της ικανότητας («virtù»), είτε της τύχης («fortuna»), καμία εκ των δυο αποδεδειγμένα δεν απομειώνουν πολλές δυσκολίες. Παρ' όλα αυτά, κατά τον Μακιαβέλλι, αυτός που βασίζεται λιγότερο στην «fortuna», κι επομένως περισσότερο στις ικανότητές του, δηλαδή στην «virtù», διατηρείται στην εξουσία για περισσότερο χρόνο. Πέραν όμως της συσχέτισής των εννοιών αυτών με την σύγχρονη διοίκηση και ηγεσία, αυτές επίσης έχουν μια αντιθετική σημασία με την πολιτική σκέψη του Μακιαβέλλι, και ταυτόχρονα αφορούν την προβληματική στην οποία εντάσσεται και το ίδιο το μακιαβελικό έργο. Η αξιολόγηση του νοήματός τους και της σημασίας τους εντάσσεται σε αυτή την προβληματική, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν κάποιες ξεκάθαρες αντιλήψεις για αυτούς τους όρους. Αντίθετα, ενώ πολλές φορές οι απόψεις των ερευνητών σχετικά με αυτές συγκλίνουν, ωστόσο δεν είναι λίγες οι φορές που λαμβάνουν διαφορετικό νόημα, αναλόγως του τρόπου με τον οποίο τείνουν να προσεγγίζονται» Συμπερασματικά, λοιπόν καταλήγει στην εργασία του στα εξής ερωτήματα: «Μπορούν οι αρχές της διοίκησης να λάβουν υπόψη τους τη σκέψη του Μακιαβέλλι; Αυτό θα προϋπέθετε μια νέα τάξη πραγμάτων; Στη σύγχρονη πραγματικότητα υπάρχει πραγματική δυνατότητα αυτής της νέας γνώσης και αντίληψης που εισάγει ο

Μακιαβέλλι ή αυτή η αντίληψη δεν είναι τόσο νέα; Είναι αυτή η αντίληψη ανεξάρτητη από τις προθέσεις που θέτει ο Μακιαβέλλι; Μήπως οι προθέσεις του Μακιαβέλλι έχουν ήδη επηρεάσει την σύγχρονη διοίκηση και την σύγχρονη ηγεσία, με τον ίδιο τρόπο που πιθανόν έχουν επηρεάσει τη σύγχρονη πολιτική; Όπως υποστηρίζει και ο ίδιος ο Μακιαβέλλι «[...] Θα πρέπει τολμηρά και ανοιχτά να πω («saro animoso in dire manifestamente») τι πιστεύω για τους προγενέστερους καιρούς και για το παρόν, ώστε να διεγείρω το μυαλό των νέων ανδρών που μπορεί να διαβάσουν στα γραπτά μου την επιθυμία να αποφευχθούν οι κακίες των σύγχρονων, και να προετοιμάσουν τους εαυτούς τους να μιμηθούν τις αρετές των παλαιότερων, όποτε η τύχη τους δώσει την ευκαιρία». Με βάση αυτή τη δήλωση δεν είναι δυνατό να μιλάμε για την επιθυμία του Μακιαβέλλι να παρουσιάσει μια συστηματική θεωρία είτε πολιτικής, είτε ηγεσίας. Ωστόσο αυτό που γίνεται εμφανές μέσα από μια τέτοια δήλωση είναι η επιθυμία της συστηματικής παράθεσης περιπτώσεων, όπου πολιτικοί άρχοντες και ηγέτες βίωσαν τα δεινά των επιλογών τους με βάση τις πράξεις τους και συνάμα περιπτώσεων που η ‘ενάρτη’ –με τον τρόπο που ο Μακιαβέλλι εκλαμβάνεται την αρετή «virtu»– συμπεριφορά τους επέφερε σε αυτούς επιτυχίες. Οι φιλόσοφοι της κλασσικής αρχαιότητας και της ελληνιστικής περιόδου, αλλά και οι θεολόγοι των χριστιανικών χρόνων επικεντρώθηκαν περισσότερο σε ένα θεωρητικό πλαίσιο και ενδιαφέρθηκαν κυρίως για την ηθική και την πνευματική καλλιέργεια. Το ίδιο ίσχυσε ακόμη και για φιλοσόφους μεταγενέστερους του Μακιαβέλλι που ακολούθησαν τα δεδομένα μέχρι τότε πρότυπα. Αυτό που πράγματι επιδίωκε να πράξει ο Μακιαβέλλι ήταν διαφορετικό από την δημιουργία ενός θεωρητικού, πόσο μάλλον ηθικού συστήματος. Ωστόσο ο Μακιαβέλλι δεν αποκηρύττει εντελώς τις παραδοσιακές φιλοσοφικές αρχές, καθώς σε ένα βαθμό τις ακολουθεί και αποκομίζει πολλές από τις αρχές της πολιτικής του θεωρίας (βλ. Αριστοτέλη και Ακινάτη), αλλά επειδή ενδιαφέρθηκε πιο ουσιαστικά για την πραγματική πορεία της πολιτικής ζωής, προσέγγισε ένα πιο πρακτικό πλαίσιο. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι ο Μακιαβέλλι είχε οποιαδήποτε πρόθεση να προωθήσει την ανηθικότητα. Διέβλεπε απλώς πως στην εποχή του δεν μπορούσε κάποιος να μιλά για ύπαρξη ηθικής στην πολιτική. Επίσης επειδή οι προσταγές του δεν αφορούσαν την ηθική, ο ισχυρισμός ότι ο Μακιαβέλλι μέσω του έργου του επιδίωκε μια κριτική στην χριστιανική μεσαιωνική αντίληψη περί ηθικής δεν είναι απολύτως ορθός. Ούτε κάποιος μπορεί να υποστηρίξει ότι απέρριπτε ρητά την χριστιανική αντίληψη περί αρετής. Το γεγονός ότι ο Μακιαβέλλι ποτέ δεν αρνήθηκε την σπουδαιότητα της καλλιέργειας των αρετών και ταυτόχρονα η πεποίθηση ότι η αρετή μερικές φορές μπορεί να αντισταθεί στην τύχη, πράγμα

που σημαίνει ότι αντιμετωπίζεται ως μια δύναμη ικανή να κυβερνήσει τον κόσμο, και συνάμα οι ενδοιασμοί του σχετικά με το τι μπορεί να ορισθεί ως αρετή, και ως καλό, προβάλλουν την έντονη αίσθηση του καθήκοντος και της ευθύνης των λόγων του. Το έργο του επειδή έχει μια θετική προσέγγιση απέναντι στο τι απαιτεί η διακυβέρνηση και η ηγεσία, η κριτική του δεν μπορεί παρά να είναι έμμεση και να αφορά την παραδοσιακή πολιτική πρακτική που την εποχή του ήταν απόλυτα συνδεδεμένη με το κάλυμμα της ηθικής της προοπτικής. Επομένως, βασική επιδίωξη του ήταν να αφαιρεθεί αυτό το κάλυμμα, ώστε να επιτευχθεί η πρακτική και όχι η φαινομενική -υπό το πρίσμα του ιδεώδους- διασφάλιση του κράτους. Από την σκοπιά τώρα της διοίκησης και της ηγεσίας, εφόσον ο υπέρτατος σκοπός του ηγέτη είναι η διατήρηση της εξουσίας του και η επιβολή του, κανένα μέσο προς αυτό τον σκοπό δεν κρίνεται ως απορριπτέο. Ακόμα και η σκληρότητα είναι σημαντική για τον ηγεμόνα, αρκεί να την χρησιμοποιεί όποτε χρειάζεται με γρήγορο αντιστάθμισμα την πράξη κάποιου θετικού πράγματος. Οι κακίες που πρέπει να αποφεύγει είναι εκείνες που μπορεί να προκαλέσουν την απώλεια της εξουσίας. Αυτές και πολλές άλλες αρχές που εισάγει ο Μακιαβέλλι στο έργο του αφορούν αυτή την επίτευξη της εξουσίας που απετέλεσαν προϊόν είτε της άμεσης δικής του εμπειρίας στην πολιτική πραγματικότητα της εποχής του, είτε παράδειγμα προς αποφυγή και προς μίμηση από την ζωή εκείνων που βρέθηκαν στην εξουσία στο παρελθόν. Το παράδειγμα αυτών των ανδρών, συνάμα με τα συμπεράσματα του Μακιαβέλλι, σχετικά με τη ζωή και τη δράση τους, μπορούν να χρησιμεύσουν και έχουν χρησιμεύσει στο παρελθόν σε όλους όσους επιδιώκουν ανάλογους διοικητικούς και ηγετικούς στόχους.^{xviii} Στο βιβλίο «Ηγεσία» (Δ. Μπουραντάς: Ηγεσία, Μικρές Εισαγωγές, σελ. 26), ο Μπουραντάς αναφέρει αρκετές και ουσιαστικές διαφορές των εννοιών: «Ηγέτης» και «Ηγεμόνας», όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα 9:

Πίνακας 9: Διαφορές Ηγέτη-Ηγεμόνα

ΗΓΕΤΗΣ	ΗΓΕΜΟΝΑΣ
<p>Στηρίζεται στον Αριστοτέλη.</p> <p>Έχει ως νόημα ζωής να υπηρετεί το «κοινό καλό».</p>	<p>Στηρίζεται στον Μακιαβέλλι.</p> <p>Έχει ως νόημα ζωής το «ατομικό καλό και το καλό όσων το υπηρετούν».</p>

Αναδεικνύεται λόγω της συνεισφοράς στο κοινό καλό, της επίτευξης αποτελεσμάτων, στη βάση των θεμελιωδών αξιών.

Αντλεί τη δύναμή του από την «κοινωνία» και ασκεί κυρίως επιρροή.

Διακρίνεται από ταπεινότητα, ακεραιότητα, ηθική, σοφία, υπευθυνότητα, γενναιοδωρία, συναίνεση, σύνεση, τόλμη, θάρρος.

Κερδίζει τους ανθρώπους μέσω οράματος, αξιών, πειθούς, συναίνεσης, ικανοτήτων, αποτελεσμάτων και προσωπικού παραδείγματος.

Αναδεικνύεται μέσω μακιαβελικών τακτικών αναρρίχησης στην εξουσία (π.χ. διαπλοκή, δημαγωγία, λαϊκισμός, κληρονομικότητα, οικονομική δύναμη, μάρκετινγκ).

Αντλεί τη δύναμή του από συμφέροντα και μηχανισμούς και ασκεί κυρίως εξουσία.

Διακρίνεται από αλαζονεία, πανουργία, επιθετικότητα, θράσος, είναι αδιάτακτος, ανελέητος, υιοθετεί το «ο σκοπός αγιάζει τα μέσα».

Υποχρεώνει τους ανθρώπους ασκώντας νοητική και ψυχολογική βία

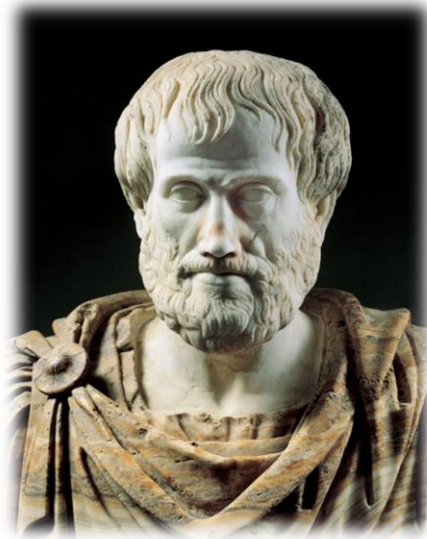
(π.χ. χρησιμοποιώντας τη δύναμη της ανταμοιβής και της τιμωρίας).

Όπως είπε και ο Βίας ο Πριηνεύς ένας από τους επτά σοφούς της αρχαίας Ελλάδας... «Αρχή Άνδρα Δείκνυσι», τον άντρα θα τον «δείς» όταν έρθει στην εξουσία, όταν καλείται να *Ηγηθεί*... Τελικά η εξουσία αποκαλύπτει τον πραγματικό μας χαρακτήρα, ένα χαρακτήρα που ίσως και εμείς οι ίδιοι να μην γνωρίζουμε και να μην έχουμε ανακαλύψει...



Β' ΜΕΡΟΣ Πρακτικό-Έρευνα

ΕΡΕΥΝΑ



1. Η Μεθοδολογία της Έρευνας

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια της **ποσοτικής μεθοδολογίας και ανάλυσης** και χρησιμοποιήθηκε ως βασικό εργαλείο ερωτηματολόγιο προκειμένου να διασφαλιστεί η μεγαλύτερη αξιοπιστία και εγκυρότητα των δεδομένων. Η μέθοδος βασίζεται σε μια δειγματοληπτική έρευνα με τυποποιημένο ερωτηματολόγιο των Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership Virtues Questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 235. (<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0022286>). Η μέθοδος δειγματοληψίας που επιλέχθηκε ήταν η δειγματοληψία κατά συστάδες (Cluster Sampling) όπου η πρωταρχική δειγματική μονάδα δεν είναι ένα μεμονωμένο άτομο αλλά μια ομάδα από άτομα. Οι ομάδες επιλέχθηκαν με τυχαίο τρόπο από τη συνάρτηση του στατιστικού πακέτου SPSS έκδοση 22. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε με mail στους διευθυντές των σχολείων της κάθε συστάδας του κάθε νομού. Τη μέθοδο της δειγματοληψίας κατά συστάδες, εφάρμοσα στους δύο μεγάλους νομούς της χώρας μας καθώς το μεγαλύτερο πληθυσμιακά μέρος του πληθυσμού της χώρας μας βρίσκεται εκεί, επίσης στο Νομό Αττικής ζω και εργάζομαι ως εκπαιδευτικός τα τελευταία 22 έτη, επέλεξα όμως παράλληλα να περιλάβω στη μελέτη μου και το Νομό Λέσβου από τον οποίο και κατάγομαι, καθώς πέρα από τους συναισθηματικούς δεσμούς μου με το νησί, είναι και ένα μέρος που «ταλαιπωρήθηκε» πολύ έντονα τα τελευταία χρόνια με το μεταναστευτικό πρόβλημα και βρέθηκε αρκετές φορές στο επίκεντρο του ελλαδικού αλλά και παγκόσμιου χώρου. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν μέσω mail στους διευθυντές των σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ο διαμοιρασμός των ερωτηματολογίων και η συλλογή των δεδομένων με τον συγκεκριμένο τρόπο πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα από τις 2 Νοεμβρίου 2020 έως και τις 23 Δεκεμβρίου 2020. Στη συνέχεια, ακολουθήθηκε ποσοτική μέθοδος επεξεργασίας και ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν, προκειμένου να διαπιστωθούν και να καταγραφούν τα αποτελέσματα της έρευνας που υλοποιήθηκε. Η συγκεκριμένη μέθοδος, επιλέχθηκε, με σκοπό να αναλυθούν τα αποτελέσματα με τη χρήση της περιγραφικής στατιστικής, να γίνουν συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών και για αυτόν τον λόγο, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS. Στο τέλος της όλης ερευνητικής διαδικασίας, θα γίνει η εξαγωγή των συμπερασμάτων και η συζήτηση των αποτελεσμάτων, με

σκοπό τον έλεγχο του αρχικού ερευνητικού μου ερωτήματος το οποίο είναι να συσχετίζονται οι Αριστοτελικές αρετές σύνεση, εγκράτεια, δικαιοσύνη και σθένος με κοινωνικοδημογραφικούς παράγοντες. Τα σχολεία, τα οποία συμμετείχαν στην έρευνα βρίσκονται στους νομούς Αττικής, Θεσσαλονίκης και Λέσβου. Ο συνολικός αριθμός των σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ανέρχεται σε 3455. Από αυτά 1677 είναι Γυμνάσια, 1060 Λύκεια, 508 ΕΠΑΛ και 10 σχολεία εκκλησιαστικής Εκπαίδευσης. Από τα σχολεία αυτά το 34% βρίσκεται στην περιοχή της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης. Το 18% των σχολείων βρίσκεται σε νησιά. Το 6% των σχολείων είναι δυσπρόσιτα εκ των οποίων το 55% βρίσκεται στα νησιά. Το 6% των σχολείων της Β/θμιας βρίσκεται σε Δήμους με πληθυσμό λιγότερο από 3000 κατοίκους ενώ το 39% βρίσκεται σε Δήμους με πληθυσμό μέχρι 10000 κατοίκους. **Οι σχολικές μονάδες** με βάση τα στοιχεία του myschool το 2014 ήταν συνολικά 3455 με 1877 Γυμνάσια (198 εκ των οποίων με Λυκειακές Τάξεις), 1060 ΓΕΛ, 508 μονάδες Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και 10 εκκλησιαστικά σχολεία. Το 2017 ο συνολικός αριθμός των σχολικών μονάδων σε όλη την εκπαίδευση είναι 13.071 με 1.365.116 μαθητές και 142.088 εκπαιδευτικούς. Στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση οι σχολικές μονάδες ανέρχονται σε 3463 με 623.265 μαθητές και 66.283 εκπαιδευτικούς. Από αυτές 1793 είναι Γυμνάσια με 310.734 μαθητές και 32.807 εκπαιδευτικούς, 1066 ΓΕΛ με 221.356 μαθητές και 20.253 εκπαιδευτικούς, 516 ΕΠΑΛ/ΕΚ με 87.998 μαθητές και 11.361 εκπαιδευτικούς, 88 ΕΕΕΚ με 3.177 μαθητές και 1805 εκπαιδευτικούς και 10 σχολεία εκκλησιαστικής Εκπαίδευσης με 730 μαθητές και 165 εκπαιδευτικούς.

Η κατανομή των σχολικών μονάδων σε όλη την επικράτεια είναι η ακόλουθη:

Πίνακας 10: Κατανομή Σχολικών Μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

ΠΔΕ	ΣΧΟΛΕΙΑ	ΜΑΘΗΤΕΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ	% ΣΧΟΛΕ	% ΕΚΠ.
ΑΝ. ΜΑΚ.ΘΡΑΚ	192	35442	3652	5,54	5,50
ΑΤΤΙΚΗΣ	897	199907	19541	25,90	29,48
ΒΟΡ. ΑΙΓΑΙΟΥ	108	11913	1618	3,11	2,44
ΔΥΤ. ΕΛΛΑΔ.	264	40512	4561	7,62	6,88

ΔΥΤ. ΜΑΚΕΔ.	125	18500	2168	3,60	3,27
ΗΠΕΙΡΟΥ	149	18165	2393	4,30	3,61
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	243	42606	5110	7,01	7,70
ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣ.	90	13285	1580	2,60	2,38
ΚΕΝΤ. ΜΑΚΕΔ.	566	112423	11736	16,34	17,70
ΚΡΗΤΗ	221	44147	4485	6,38	6,76
ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙ.	149	21843	2463	4,30	3,71
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣ.	220	32176	3409	6,35	5,14
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛ.	224	30240	3284	6,46	4,95
ΣΙΒΙΤΑΝΙΔΕΙΟΣ	5	1376	118	0,14	0,17
ΕΚΚΛΗΣΙΑΣΤ	10	730	165	0,28	0,24
ΣΥΝΟΛΑ	3463	623265	66283		

Το 6% των σχολείων είναι δυσπρόσιτα εκ των οποίων το 55% βρίσκεται στα νησιά. Η νησιωτικότητα και η γεωμορφολογία της χώρας επηρεάζει σημαντικά τη γεωγραφική διασπορά των σχολικών μονάδων και την ευκολία πρόσβασης σε αυτές. Χαρακτηριστικά το Νότιο Αιγαίο έχει 50 δυσπρόσιτες σχολικές μονάδες, το Βόρειο Αιγαίο 24 και η Ανατολική Μακεδονία και Θράκη 23. Το 6% των σχολείων της Β/θμιας βρίσκεται σε Δήμους με πληθυσμό λιγότερο από 3000 κατοίκους ενώ το 39% βρίσκεται σε Δήμους με πληθυσμό μέχρι 10000 κατοίκους. Στην Περιφέρεια Αν. Μακεδονίας & Θράκης εργάζονται 3652 εκπαιδευτικοί, στην Αττική 19541 εκπαιδευτικοί (**29,5% των υπηρετούντων**), στο Βόρειο Αιγαίο 1618, στη Δυτική Ελλάδα

4561 (6,9% των υπηρετούντων), στη Δυτική Μακεδονία 2168, στην Ήπειρο 2393, στη Θεσσαλία 5110 (7,7% των υπηρετούντων), στα Ιόνια Νησιά 1580, στην Κεντρική Μακεδονία 11736 (17,7% των υπηρετούντων), στην Κρήτη 4485(6,8% των υπηρετούντων), στο Νότιο Αιγαίο 2463, στην Πελοπόννησο 3409 και τέλος στην Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας 3284 εκπαιδευτικοί. Η περιφέρεια Αττικής συγκεντρώνει το 31,6% του σχολικού πληθυσμού των γυμνασίων και το 35,% των Λυκείων της χώρας και το 26,1% των ΕΠΑΛ (για περισσότερες πληροφορίες:https://www.alfavita.gr/ekpaideysi/267488_ola-ta-dysprosita-sholeia-sti-deyterobathmia-ekpaideysi-deite-analytiko-pinaka). Ειδικότερα, για την πραγματοποίηση της έρευνάς μου, στάλθηκαν συνολικά 150 ερωτηματολόγια και στους τρεις νομούς της Αττικής, της Θεσσαλονίκης και της Λέσβου. Από αυτά, επεστράφησαν πίσω τα 140, δηλαδή το ποσοστό συμμετοχής ήταν 93,3%, κάτι το οποίο αποδεικνύει την προθυμία των Διευθυντών/ντριών, ειδικά στο νομό Λέσβου η ανταπόκριση ήταν άμεση και 100% γεγονός που με προβλημάτισε ιδιαίτερα. Όχι μόνο υπήρξε μεγάλη συμμετοχή και προθυμία να συμμετάσχουν στην έρευνά μου αλλά κάποιοι από τους Διευθυντές/ντριες ζήτησαν και τα αποτελέσματα και συμπεράσματα της έρευνάς μου να τους στείλω όταν ολοκληρωθεί η έρευνα δείχνοντας εξαιρετικό ενδιαφέρον και ζήλο, πολλοί επίσης μου τόνισαν την πρωτοτυπία και το ενδιαφέρον του θέματος. Το δείγμα της έρευνάς μου αποτελείται από 140 άτομα , από τα οποία 72 ήταν άντρες δηλαδή το 51,4% είναι άντρες και 68 γυναίκες δηλαδή το 48,6 % είναι γυναίκες, δηλαδή οι γυναίκες αποτελούν ποσοστό ελάχιστα μικρότερο σε σχέση με τους άντρες.



Σχήμα 14: Οι νομοί της μελέτης μου



Σχήμα 15: η περιοχή της μελέτης μου

2. Το Ερευνητικό Εργαλείο

Η χρήση **ερωτηματολογίου** στην παρούσα έρευνα μας δίνει τη δυνατότητα συλλογής πολλών πληροφοριών από πολλά μέρη της Ελλάδας και σε σύντομο χρονικό διάστημα. Εγώ στην έρευνά μου επικεντρώθηκα στην ανάλυση αποτελεσμάτων τριών νομών για τους λόγους που προανέφερα. Για να είναι όσο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτικό το δείγμα έλαβα απαντήσεις από διευθυντές όχι μόνο του νομού Αττικής στην οποία διαμένω και εργάζομαι ως εκπαιδευτικός αλλά και από άλλα μέρη της Ελλάδας. Το ερωτηματολόγιο τύπου Lickert είναι σύντομο ώστε να ελκύσει τους διευθυντές να απαντήσουν, με 20 ερωτήσεις απλές, σύντομες και κατανοητές. Υπήρχε εισαγωγική ενημέρωση για το θέμα της μελέτης μου, ευχαριστήριο σημείωμα καθώς και ενημέρωση και προσωπική μου δέσμευση ότι θα χρησιμοποιηθούν οι απαντήσεις τους αποκλειστικά και μόνο για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής ερευνητικής εργασίας. Επέλεξα να χρησιμοποιήσω το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο διότι είναι σταθμισμένο και έγκυρο, έχει πολλές ετεροαναφορές είναι δημοσιευμένο στο έγκυρο και αναγνωρισμένο APA PsycNet AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION (Consulting Psychology Journal: Practice and Research © 2010 American Psychological Association 2010, Vol. 62, No. 4, 235–250 1065-9293/10/\$12.00 DOI: 10.1037/a0022286). Παράλληλα επικεντρώνεται με στοχευμένες και έξυπνες ερωτήσεις στην ανίχνευση τεσσάρων Αριστοτελικών ηθικών Αρετών της Σύνεσης, του Σθένους, της Εγκράτειας και της Δικαιοσύνης. Για την εκτίμηση της αξιοπιστίας μιας εξέτασης, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha, μπορεί να θεωρηθεί η αναμενόμενη συσχέτιση δύο δοκιμών που μετρούν το ίδιο αποτέλεσμα. Πιο συγκεκριμένα, ο όρος αξιοπιστία (reliability), αναφέρεται στη συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ μίας μεταβλητής ή ενός παράγοντα στη συγκεκριμένη περίπτωση, με κάτι υποθετικό, που μετρά αληθινά, αυτό που σκοπεύουμε να μετρήσουμε. Πρόκειται για τον βαθμό, στον οποίο οι μετρήσεις δεν θα περιέχουν κάποιου είδους σφάλματα και έτσι θα μπορούν να μας παρέχουν ασφαλή και έγκυρα αποτελέσματα. Στη συγκεκριμένη στατιστική δοκιμασία, για τον έλεγχο της αξιοπιστίας, υπολογίζεται ο συντελεστής Cronbach's Alpha, σύμφωνα με τον οποίο, γίνεται έλεγχος της αξιοπιστίας του κάθε παράγοντα, μέσω της μέτρησης της μέσης διακύμανσης μεταξύ των ζευγών των μεταβλητών του παράγοντα, από τη συνολική διακύμανση του παράγοντα, φανερώνοντας με αυτόν τον τρόπο την εσωτερική συνοχή των μεταβλητών. Σχετικά με την κλίμακα του

συντελεστή α , ο συντελεστής αυτός, λαμβάνει τιμές από 0 έως και 1, με το 0 να φανερώνει έλλειψη αξιοπιστίας και το 1 ισχυρά αξιόπιστη τιμή. Ένας συντελεστής θεωρείται ικανοποιητικός, όταν οι τιμές του είναι κοντά στο 0.7. Αναλυτικότερα, το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, αποτελείται από 20 ερωτήσεις κλειστού τύπου, στις οποίες υπάρχει κλίμακα ιεράρχησης τύπου Likert (likert scale) από το 1 έως το 5, όπου 1= Ποτέ, 2= Σχεδόν Ποτέ, 3= Μερικές φορές, 4= Αρκετά συχνά και 5= Πάντα. Σε γενικές γραμμές, μπορεί να ειπωθεί, ότι ερωτήσεις κλειστού τύπου, είναι πιο εύκολες στη συμπλήρωση από την πλευρά των συμμετεχόντων, καθώς επίσης και στην κωδικοποίηση και στην μετέπειτα ανάλυση από την πλευρά του ερευνητή. Στην αρχή του ερωτηματολογίου, υπάρχουν πάλι κάποιες ερωτήσεις κλειστού τύπου, που αφορούν τα κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων και η μεγάλη τους συμμετοχή συνηγορεί σε αυτό. Επίσης αφαιρέθηκαν κάποιες ερωτήσεις με στόχο την αύξηση της αξιοπιστίας και του δείκτη Cronbach's Alpha. Οι ερωτήσεις 1 έως και 6 του ερωτηματολογίου αφορούν τη Σύνεση, οι ερωτήσεις 10, 11, 14, 15, 17 και 18 τη δικαιοσύνη, οι ερωτήσεις 7, 13 και 16 την εγκράτεια και τέλος οι ερωτήσεις 8, 9, 12, 19 και 20 αφορούν το σθένος του ηγέτη (το ερωτηματολόγιο βρίσκεται στο παράρτημα 3). Αξίζει να σημειωθεί επίσης ότι απάντησαν σε όλες τις ερωτήσεις ακόμα και σε προσωπικές ερωτήσεις σχετικές με την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση κ.λπ., δεν βρέθηκε στο ερωτηματολόγιο καμία ερώτηση χωρίς απάντηση.

3. Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Ανάλυση δεδομένων Μέτρα θέσης και διασποράς και ο έλεγχος των στατιστικών ερευνητικών μου υποθέσεων. Στους παρακάτω πίνακες, εμφανίζονται τα μέτρα θέσης και διασποράς για όλα τα κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά, αλλά και για τους 4 παράγοντες που δημιουργήθηκαν και μελετήθηκαν: Σύνεση, Σθένος, Εγκράτεια και Δικαιοσύνη, τις τέσσερις βασικές Αριστοτελικές Αρετές. Παρουσιάζονται οι μέσοι όροι, καθώς και οι τυπικές αποκλίσεις των παραγόντων. Παράλληλα ομαδοποίησα τις 15 δράσεις διευθυντών στα σχολεία τους (αδελφοποίηση με άλλα σχολεία, εθελοντικές δράσεις κ.λ.π.), τη συγγραφική τους δραστηριότητα και την ιδιότητά τους ως επιμορφωτές, όσοι είχαν, τις ξένες γλώσσες(γλωσσομάθεια), τις θητείες ως διευθυντής σε ιδιαίτερα σχολεία(μειονοτήτων, ειδικά σχολεία, εσπερινά κ.λπ.), και τέλος επιμορφώσεις, σεμινάρια, επιμορφώσεις β επιπέδου στις νέες τεχνολογίες και την εξ 'αποστάσεως εκπαίδευση, δημιουργώντας 4 επιπλέον παράγοντες τις Δράσεις, τη Γλωσσομάθεια τις Θητείες σε ιδιαίτερα σχολεία και τις επιμορφώσεις/σεμινάρια. Ακολουθούν τα αποτελέσματα.

(FREQUENCIES VARIABLES=perioxi arithmos Syllogos Typos_School hmerisio_epserino Specialization Gender Age family Children Spoudes Management Paidagogika Psychology Eidiki Glosses Glossa1 Glossa2 ICT Seminars Trainer Author Eti Thities diapolitismika meionotites esperino eidiko deysteris

/ORDER=ANALYSIS.)

Frequencies

Πίνακας 11: Μεταβλητές

Statistics

		perioxi Περιοχή	arithmos Πλήθος μαθητών	Sylogos Σύλλογος Καθηγητών	Typos_School Τύπος Σχολείου	hmerisio_epseri no Ημερήσιο/Εσπε ρινό
N	Valid	140	140	140	140	140
	Missing	0	0	0	0	0

Πίνακας 12: Μεταβλητές

Statistics

		Specialization Ειδικότητα	Gender Φύλο	Age Ηλικία	family Οικογενειακή Κατάσταση	Children Παιδιά
N	Valid	140	140	140	140	140
	Missing	0	0	0	0	0

Πίνακας 13: Μεταβλητές

Statistics

		Sroudes Τίτλοι Σπουδών	Management Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση	Paidagogika Μεταπτυχιακό στα Παιδαγωγικά	Psychology Μεταπτυχιακό στην Σχολική Ψυχολογία	Eidiki Μεταπτυχιακό στην Ειδική Αγωγή
N	Valid	140	140	140	140	140
	Missing	0	0	0	0	0

Πίνακας 14: Μεταβλητές

Statistics

		Glosses Ξένες Γλώσσες	Glossa1 Επίπεδο 1ης Ξένης Γλώσσας	Glossa2 Επίπεδο 2ης Ξένης Γλώσσας	ICT Νέες Τεχνολογίες	Seminars Επιμορφωτικά Σεμινάρια
N	Valid	140	140	140	140	140
	Missing	0	0	0	0	0

Πίνακας 15: Μεταβλητές

Statistics

		Trainer Επιμορφωτής	Author Συγγραφική Δραστηριότητα	Eti Έτη Υπηρεσίας	Thities Αριθμός Θητειών	diapolitismika Θητεία σε Διαπολιτισμικό σχολείο
--	--	------------------------	---------------------------------------	----------------------	----------------------------	--

N	Valid	140	140	140	140	140
	Missing	0	0	0	0	0

Πίνακας 16: Μεταβλητές

Statistics

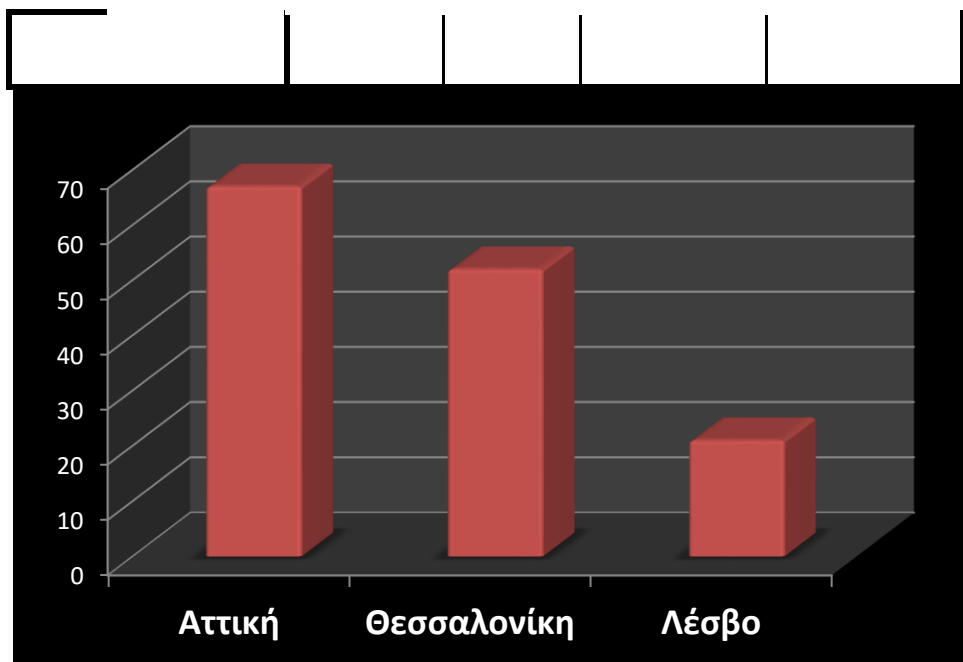
		μειονοτιες Θητεία σε Μειονοτικό σχολείο	esperino Θητεία σε Εσπερινό σχολείο	ειδικο Θητεία σε Ειδικό σχολείο	deyteris Θητεία σε σχολείο Δεύτερης Ευκαιρίας
N	Valid	140	140	140	140
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

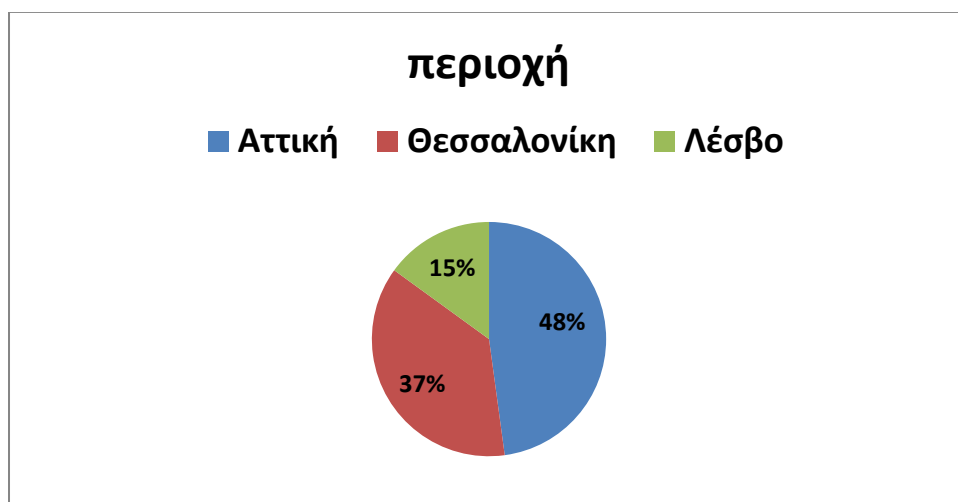
Πίνακας 17: Παρουσίαση αποτελεσμάτων Νομών

perioxi Περιοχή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αττική	67	47,9	47,9	47,9
	Θεσσαλονίκη	52	37,1	37,1	85,0
	Λέσβο	21	15,0	15,0	100,0
	Total	140	100,0	100,0	



Σχήμα 16: πλήθος σχολικών μονάδων ανά νομό

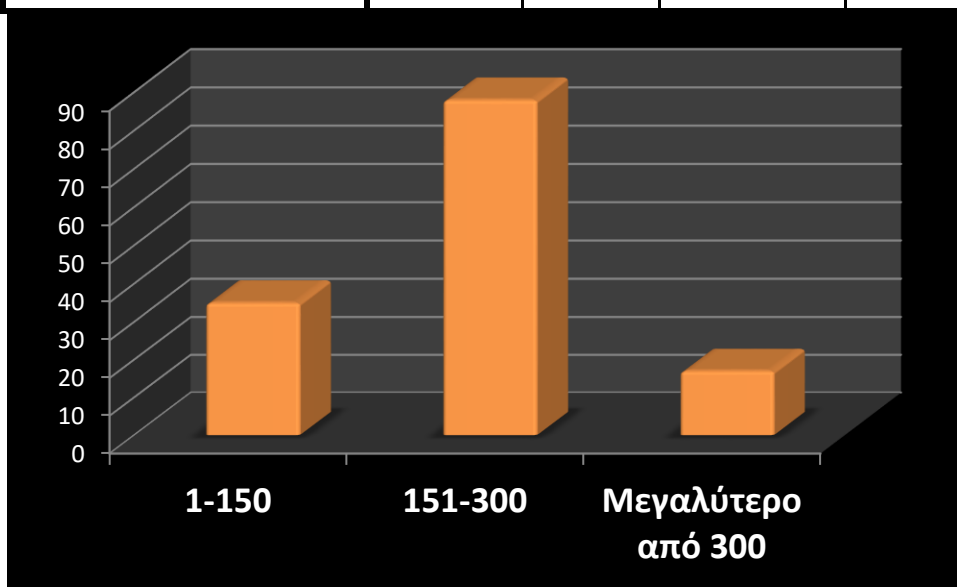


Σχήμα 17: ποσοστά συμμετοχής σχολικών μονάδων

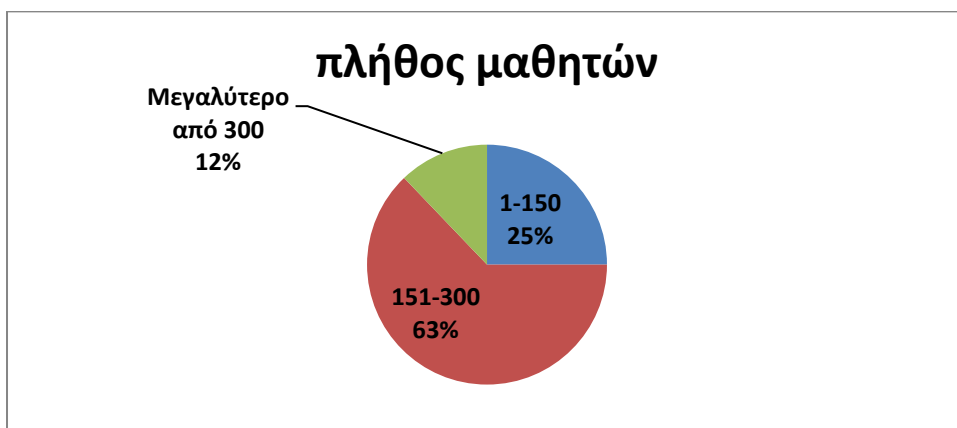
Πίνακας 18: Παρουσίαση αποτελεσμάτων πλήθους μαθητών σχολείων

αριθμος Πλήθος μαθητών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-150	35	25,0	25,0	25,0
	151-300	88	62,9	62,9	87,9
	Μεγαλύτερο από 300	17	12,1	12,1	100,0
	Total	140	100,0	100,0	



Σχήμα 18: πλήθος μαθητών σχολικών μονάδων

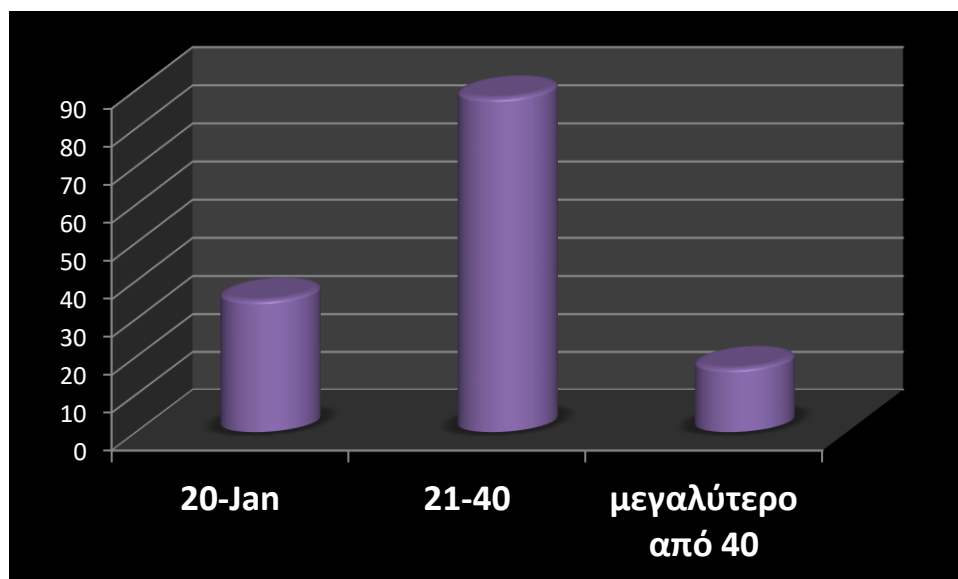


Σχήμα 19: ποσοστό μαθητών σχολικών μονάδων

Πίνακας 19: Παρουσίαση αποτελεσμάτων συλλόγου καθηγητών σχολείου

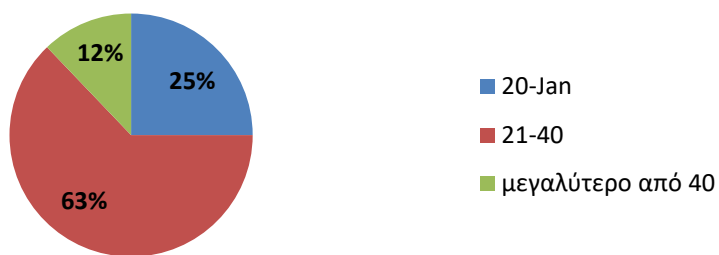
Syλλogos Σύλλογος Καθηγητών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-20	35	25,0	25,0	25,0
21-40	88	62,9	62,9	87,9
μεγαλύτερο από 40	17	12,1	12,1	100,0
Total	140	100,0	100,0	



Σχήμα 20: πλήθος καθηγητών σχολικού συλλόγου

σύλλογος διδασκόντων

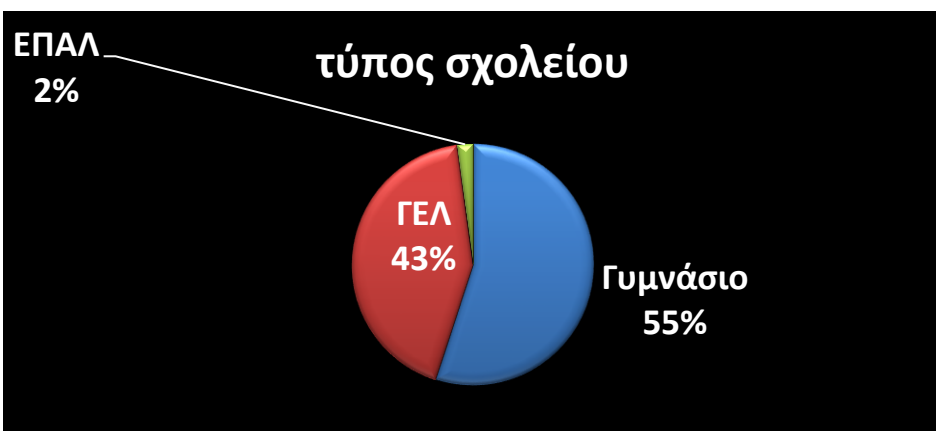


Σχήμα 21: ποσοστό καθηγητών σχολικού συλλόγου

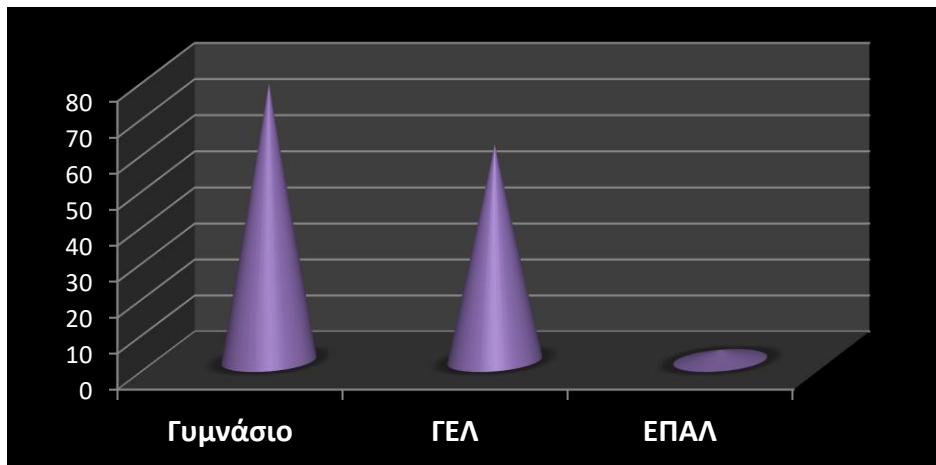
Πίνακας 20: Παρουσίαση αποτελεσμάτων τύπου σχολείου

Τυπος_School Τύπος Σχολείου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Γυμνάσιο	77	55,0	55,0	55,0
ΓΕΛ	60	42,9	42,9	97,9
ΕΠΑΛ	3	2,1	2,1	100,0
Total	140	100,0	100,0	



Σχήμα 22: ποσοστά σχολικών μονάδων

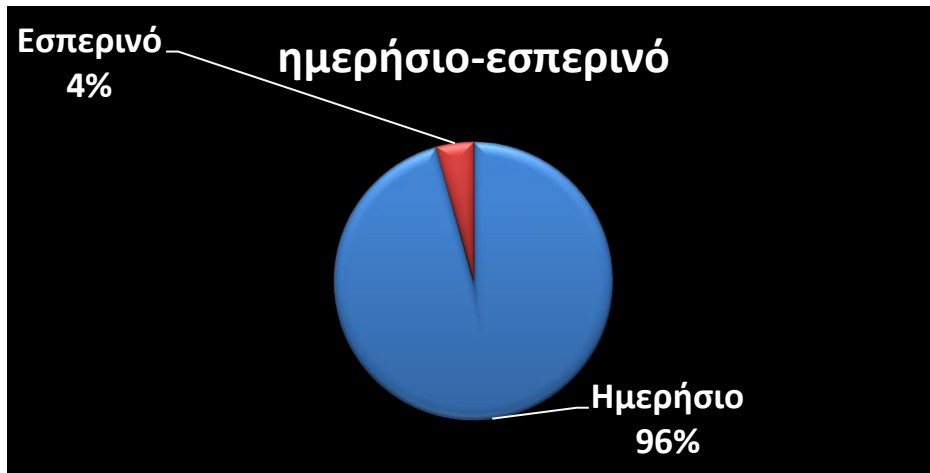


Σχήμα 23: πλήθος σχολικών μονάδων

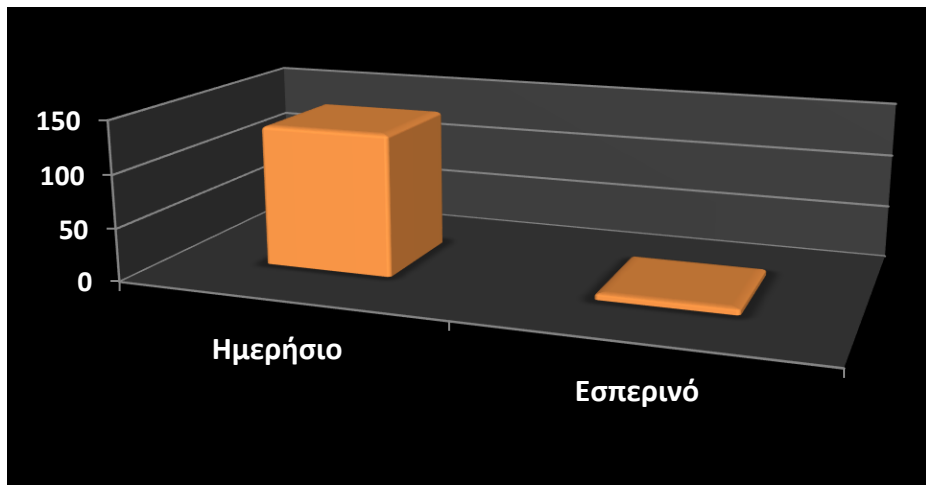
Πίνακας 21: Παρουσίαση αποτελεσμάτων ημερήσιων – εσπερινών σχολείων

hmerisio_epserino Ημερήσιο/Εσπερινό

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ημερήσιο	134	95,7	95,7	95,7
Εσπερινό	6	4,3	4,3	100,0
Total	140	100,0	100,0	



Σχήμα 24: ποσοστά ημερήσιων-εσπερινών σχολικών μονάδων



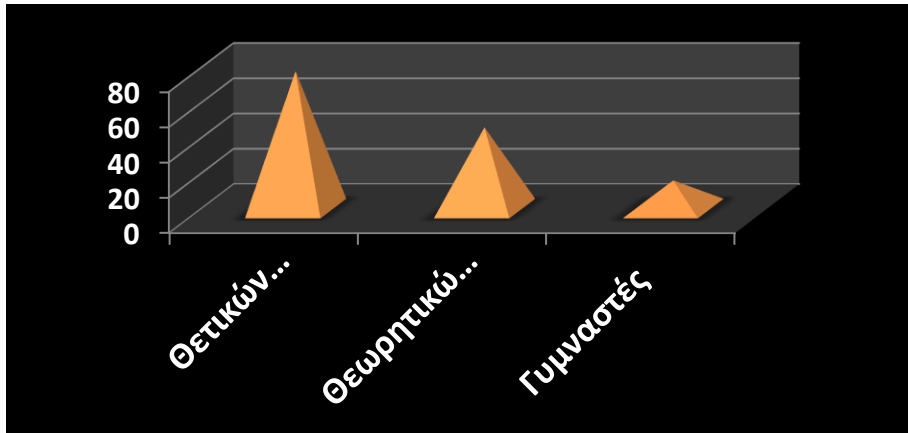
Σχήμα 25: πλήθος ημερήσιων-εσπερινών μονάδων

Πίνακας 22: Παρουσίαση αποτελεσμάτων ειδικοτήτων Διευθυντών/ντριών

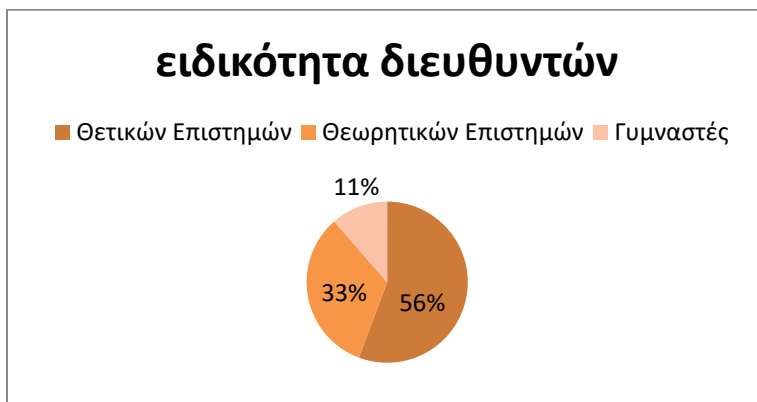
Specialization Ειδικότητα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Θετικών Επιστημών	78	55,7	55,7	55,7
	Θεωρητικών Επιστημών	46	32,9	32,9	88,6

Γυμναστές	16	11,4	11,4	100,0
Total	140	100,0	100,0	



Σχήμα 26: πλήθος ειδικοτήτων Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων



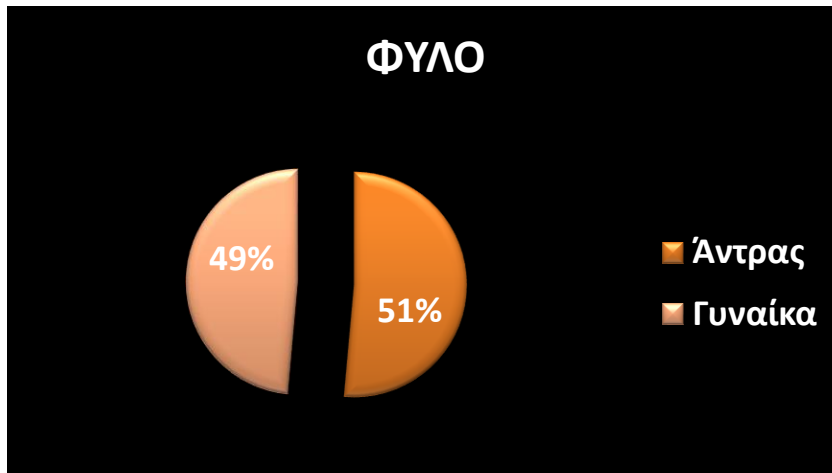
Σχήμα 27: ποσοστά ειδικοτήτων Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων

Πίνακας 23: Παρουσίαση αποτελεσμάτων φύλου Διευθυντών/ντριών

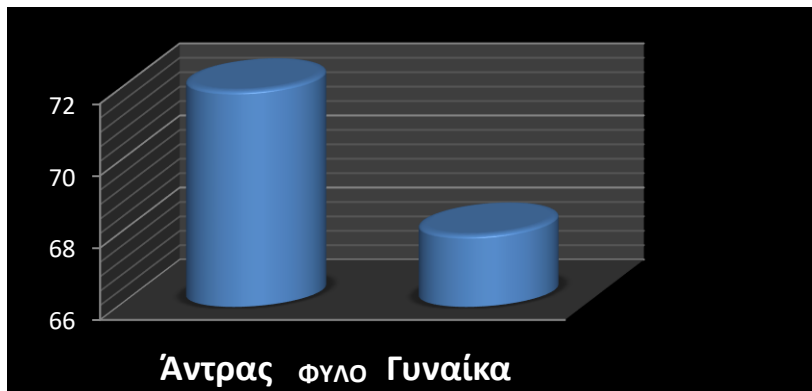
Gender Φύλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Άντρας	72	51,4	51,4	51,4
	Γυναίκα	68	48,6	48,6	100,0
	Total	140	100,0	100,0	



Σχήμα 28: ποσοστά Διευθυντών-Διευθυντριών σχολικών μονάδων

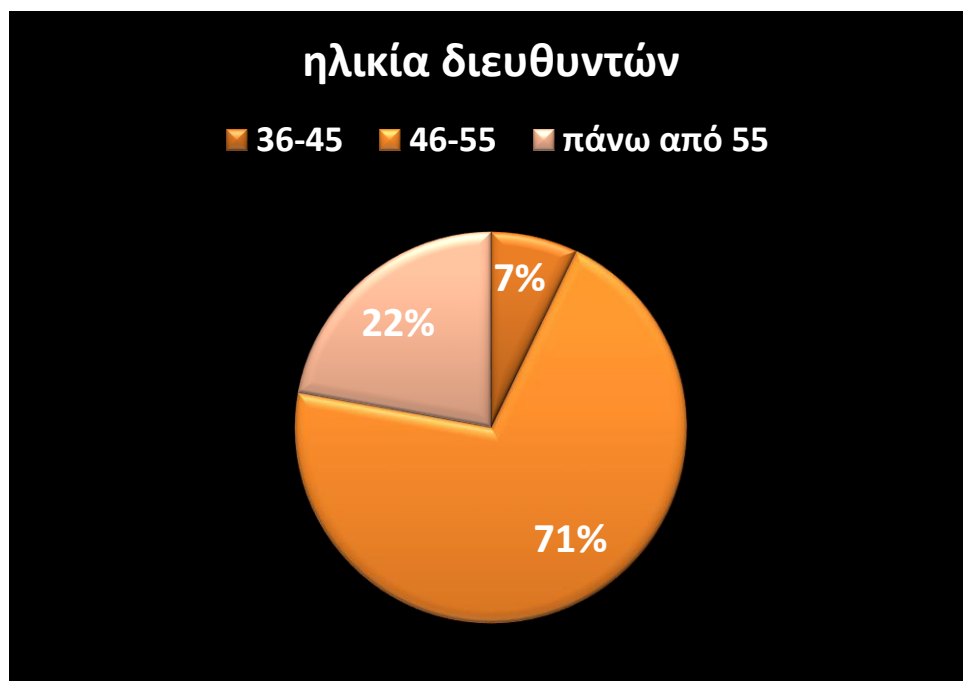


Σχήμα 29: πλήθος Διευθυντών- Διευθυντριών σχολικών μονάδων

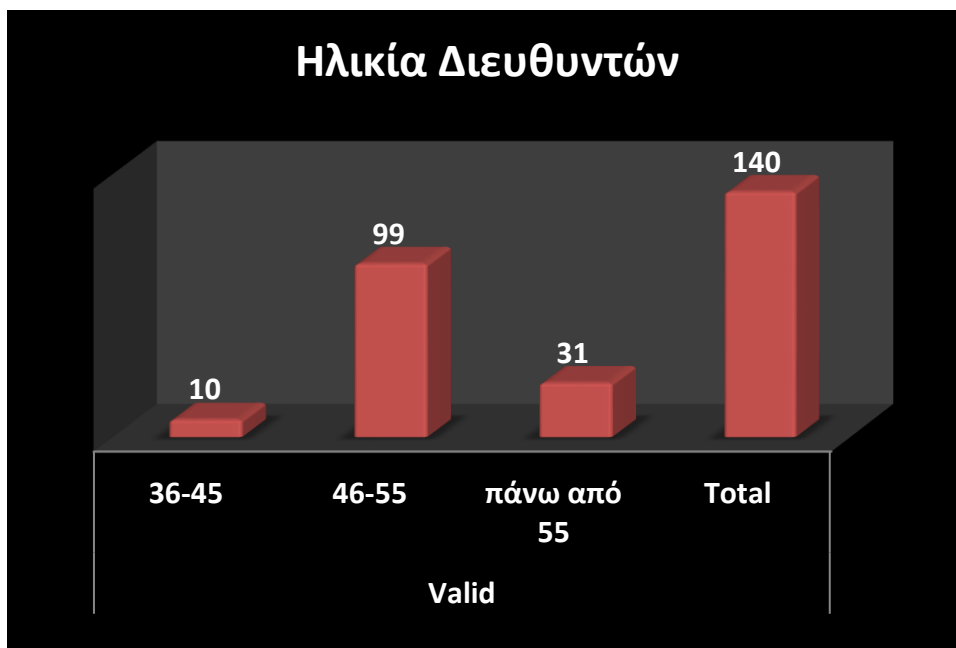
Πίνακας 24: Παρουσίαση αποτελεσμάτων ηλικίας Διευθυντών/ντριων

Age Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 36-45	10	7,1	7,1	7,1
46-55	99	70,7	70,7	77,9
πάνω από 55	31	22,1	22,1	100,0
Total	140	100,0	100,0	



Σχήμα 30: ποσοστά ηλικιών Διευθυντών-Διευθυντριών σχολικών μονάδων

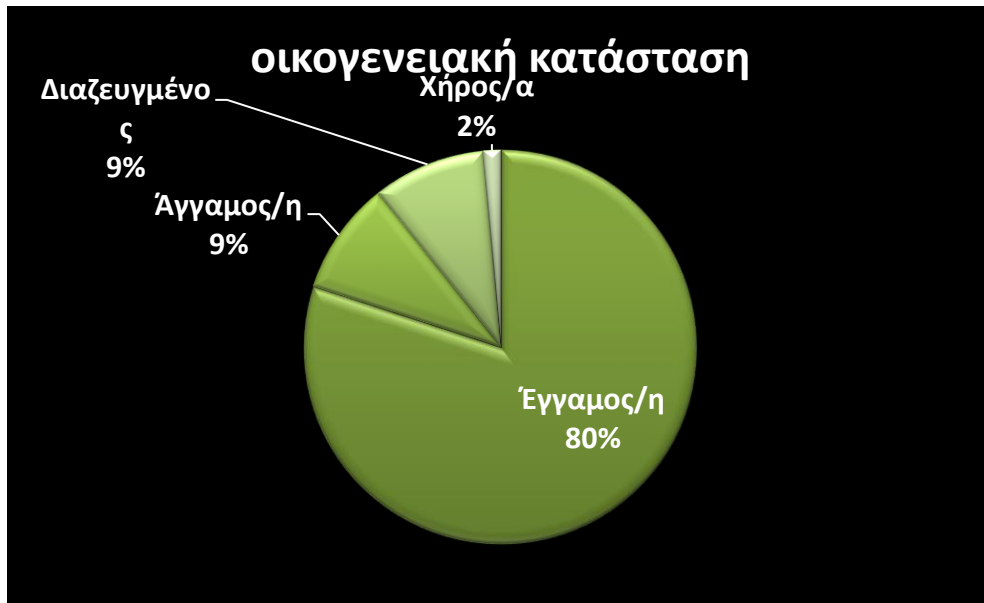


Σχήμα 31: το πλήθος των διευθυντών/ντριων με βάση την ηλικία τους

Πίνακας 25: Παρουσίαση αποτελεσμάτων οικογενειακής κατάστασης Διευθυντών/ντριών

family Οικογενειακή Κατάσταση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Έγγαμος/η	112	80,0	80,0	80,0
Άγαμος/η	13	9,3	9,3	89,3
Διαζευγμένος	13	9,3	9,3	98,6
Χήρος/α	2	1,4	1,4	100,0
Total	140	100,0	100,0	



Σχήμα 32: ποσοστά οικογενειακής κατάστασης

Πίνακας 26: Παρουσίαση αποτελεσμάτων παιδιών

Children Παιδιά

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	112	80,0	80,0	80,0
Όχι	28	20,0	20,0	100,0
Total	140	100,0	100,0	

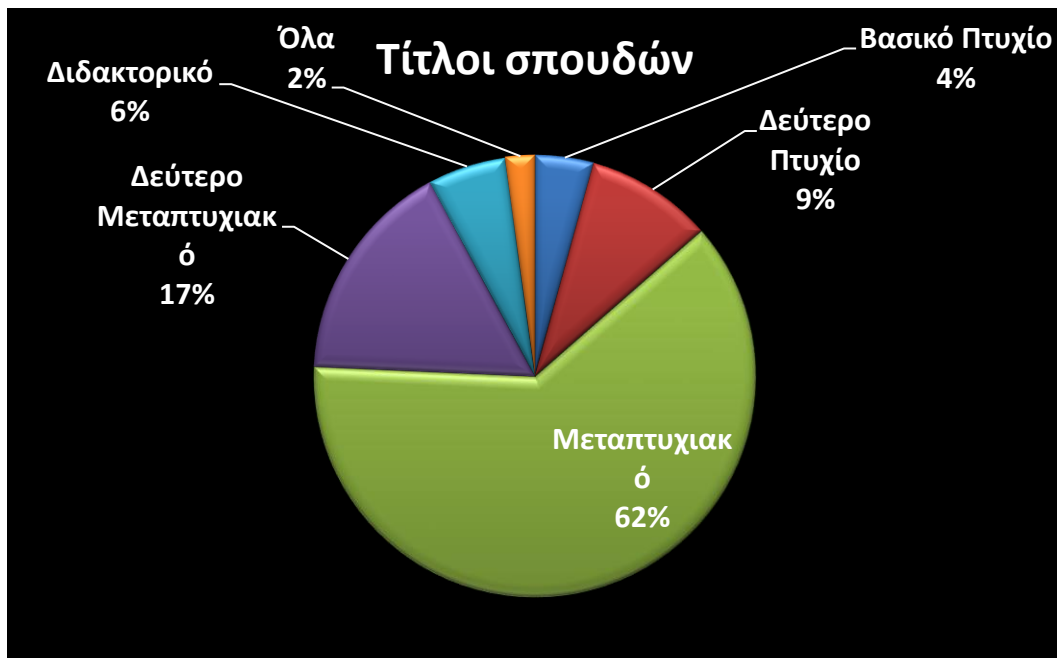


Σχήμα 33: ποσοστά παιδιών

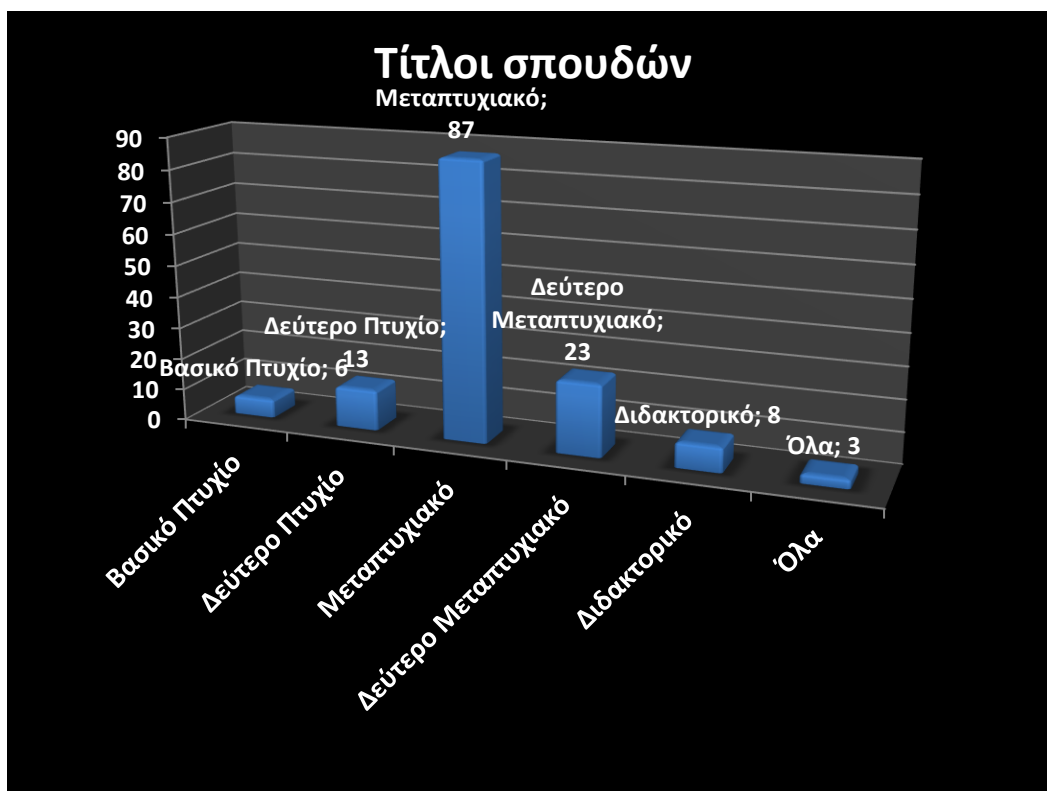
Πίνακας 27: Παρουσίαση αποτελεσμάτων τίτλων σπουδών Διευθυντών/ντριών

Spoudes Τίτλοι Σπουδών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Βασικό Πτυχίο	6	4,3	4,3	4,3
Δεύτερο Πτυχίο	13	9,3	9,3	13,6
Μεταπτυχιακό	87	62,1	62,1	75,7
Δεύτερο Μεταπτυχιακό	23	16,4	16,4	92,1
Διδακτορικό	8	5,7	5,7	97,9
Όλα	3	2,1	2,1	100,0
Total	140	100,0	100,0	



Σχήμα 34: ποσοστά τίτλων σπουδών των Διευθυντών/ντριών

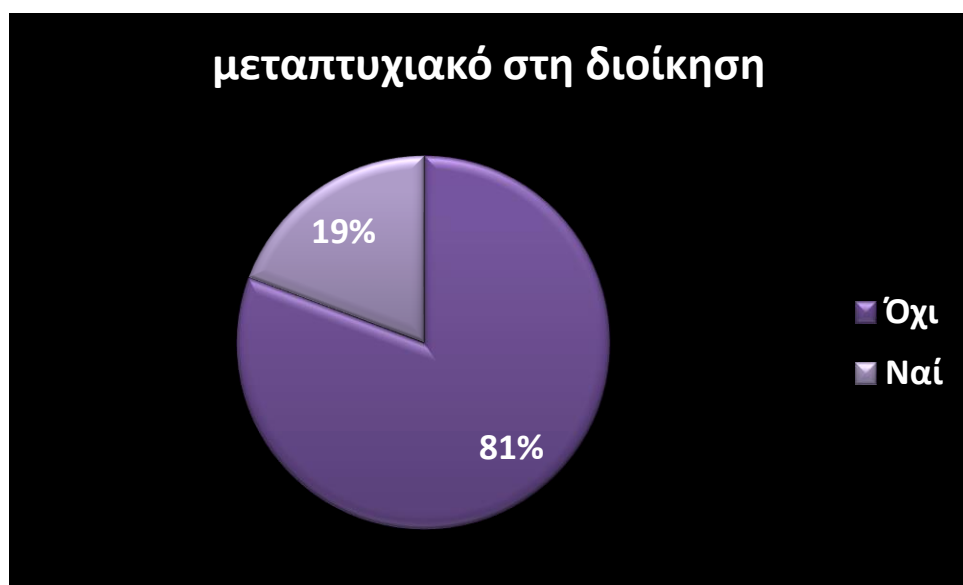


Σχήμα 34: το πλήθος των Διευθυντών/ντριών με κατοχή τίτλων σπουδών

Πίνακας 28: Πίνακας αποτελεσμάτων κατόχου μεταπτυχιακού στη Διοίκηση

Management Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	113	80,7	80,7	80,7
Ναί	27	19,3	19,3	100,0
Total	140	100,0	100,0	



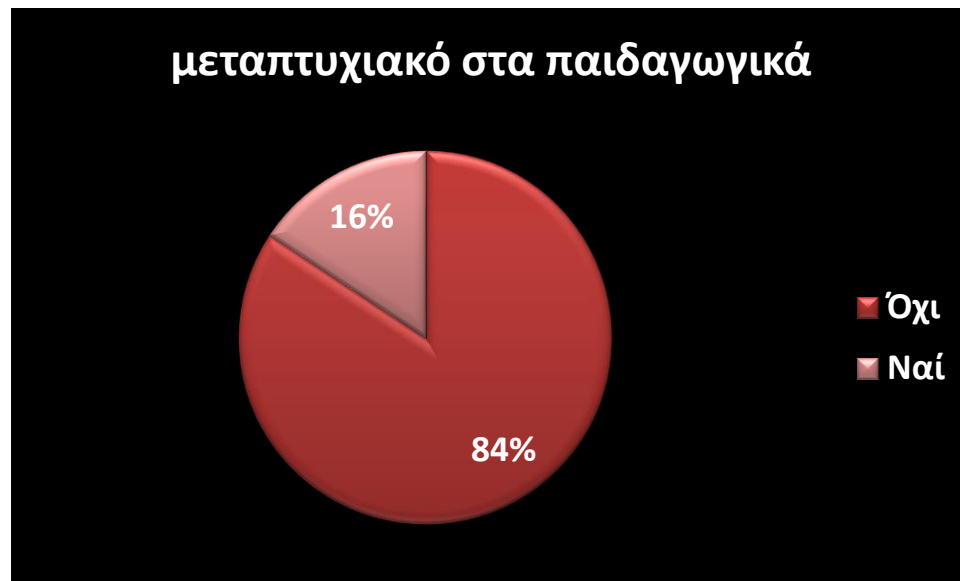
Σχήμα 35: ποσοστό κατοχής μεταπτυχιακού στη διοίκηση

Πίνακας 29: Πίνακας αποτελεσμάτων κατόχου μεταπτυχιακού στα Παιδαγωγικά

Paidagogika Μεταπτυχιακό στα Παιδαγωγικά

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	118	84,3	84,3	84,3

Ναί	22	15,7	15,7	100,0
Total	140	100,0	100,0	

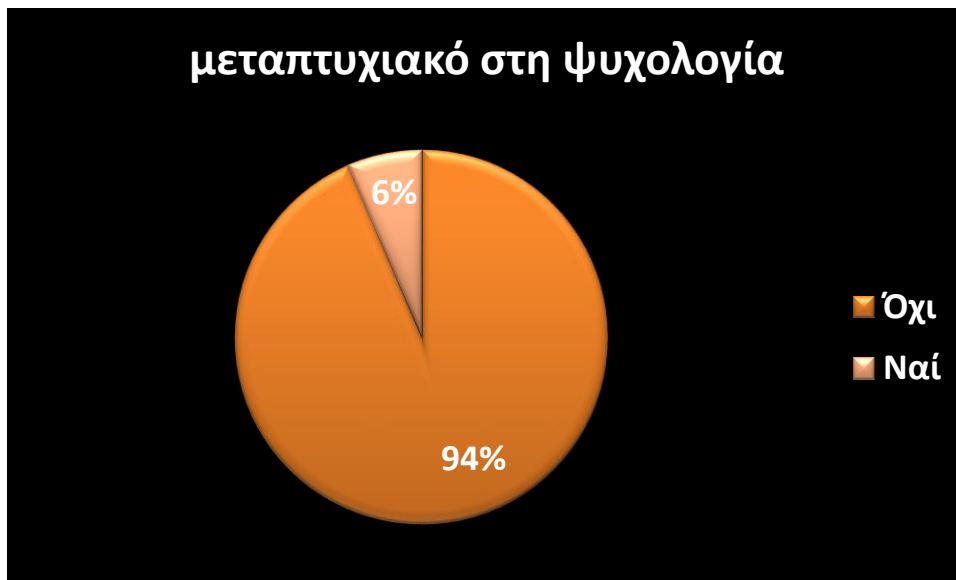


Σχήμα 36: ποσοστό κατοχής μεταπτυχιακού στη διοίκηση

Πίνακας 30: Πίνακας αποτελεσμάτων κατόχου μεταπτυχιακού στη Σχολική Ψυχολογία

Psychology Μεταπτυχιακό στην Σχολική Ψυχολογία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	131	93,6	93,6	93,6
Ναί	9	6,4	6,4	100,0
Total	140	100,0	100,0	

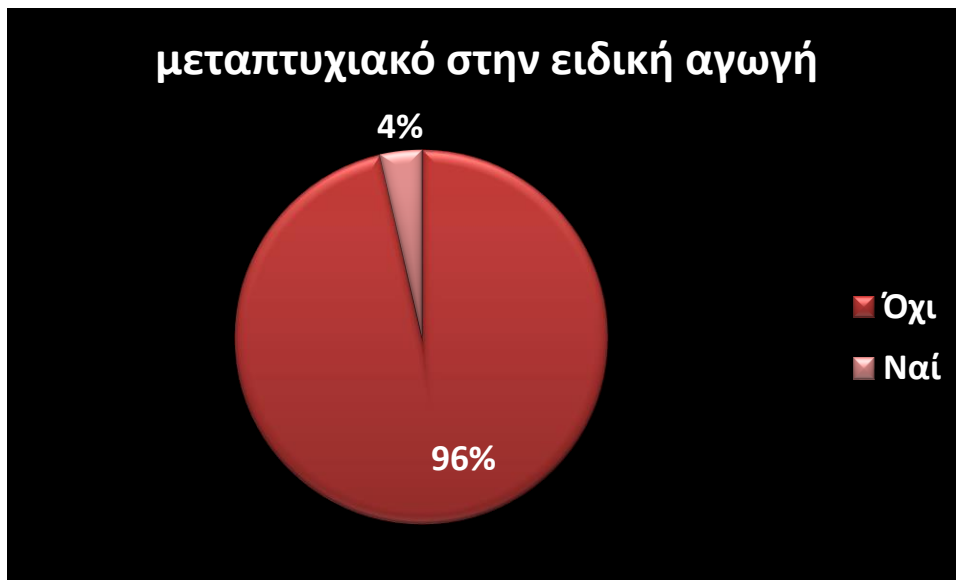


Σχήμα 37: ποσοστό κατοχής μεταπτυχιακού στη σχολική ψυχολογία

Πίνακας 31: Πίνακας αποτελεσμάτων κατόχου μεταπτυχιακού στην Ειδική Αγωγή και Εκπαίδευση

Ειδίκι Μεταπτυχιακό στην Ειδική Αγωγή

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	135	96,4	96,4	96,4
Ναί	5	3,6	3,6	100,0
Total	140	100,0	100,0	

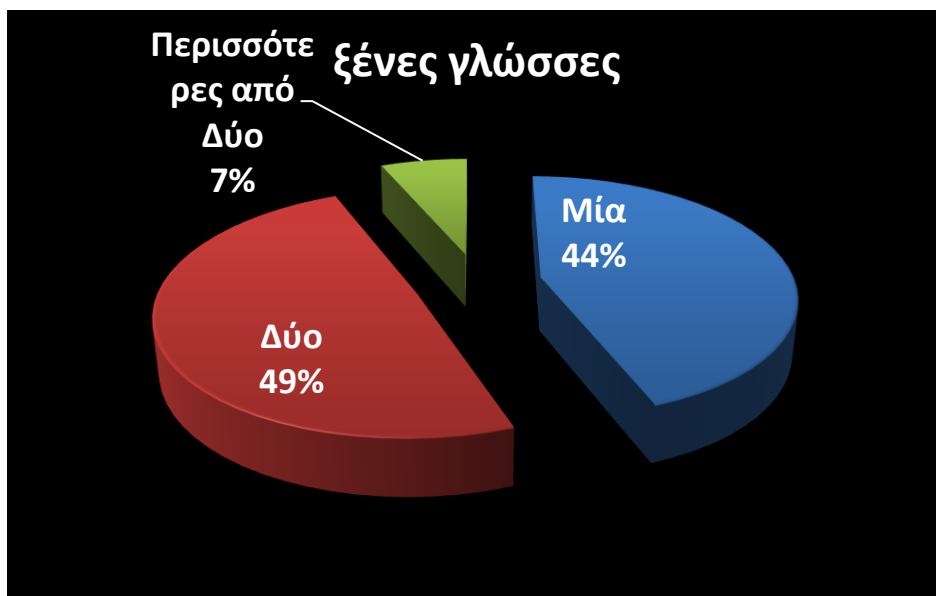


Σχήμα 38: ποσοστό κατοχής μεταπτυχιακού στην ειδική αγωγή και εκπαίδευση

Πίνακας 32: Πίνακας αποτελεσμάτων γνώσης ξένων γλωσσών των Διευθυντών/ντριών

Glosses Ξένες Γλώσσες

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μία	62	44,3	44,3	44,3
Δύο	69	49,3	49,3	93,6
Περισσότες από Δύο	9	6,4	6,4	100,0
Total	140	100,0	100,0	

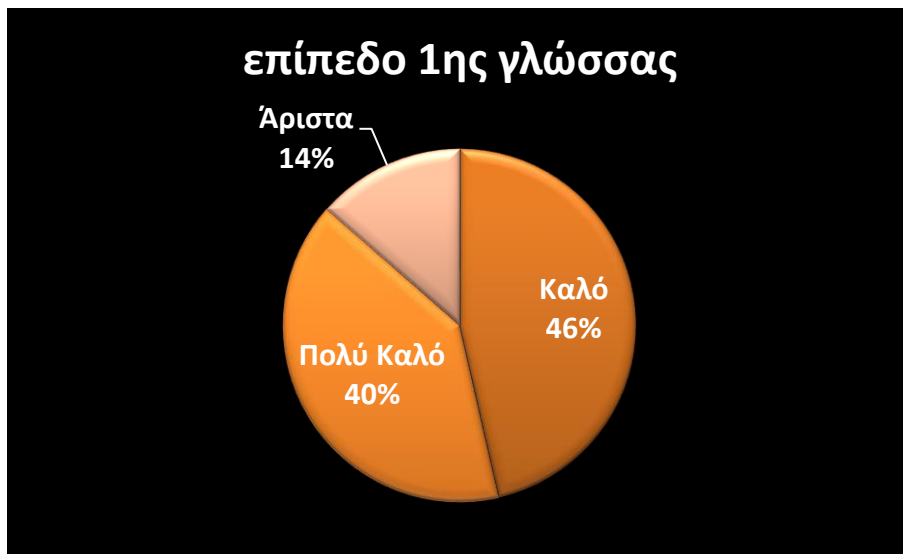


Σχήμα 39: ποσοστά γνώσης ξένων γλωσσών

Πίνακας 33: Πίνακας αποτελεσμάτων επιπέδου πρώτης ξένης γλώσσας

Glossa1 Επίπεδο 1ης Ξένης Γλώσσας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καλό	65	46,4	46,4	46,4
Πολύ Καλό	56	40,0	40,0	86,4
Άριστα	19	13,6	13,6	100,0
Total	140	100,0	100,0	

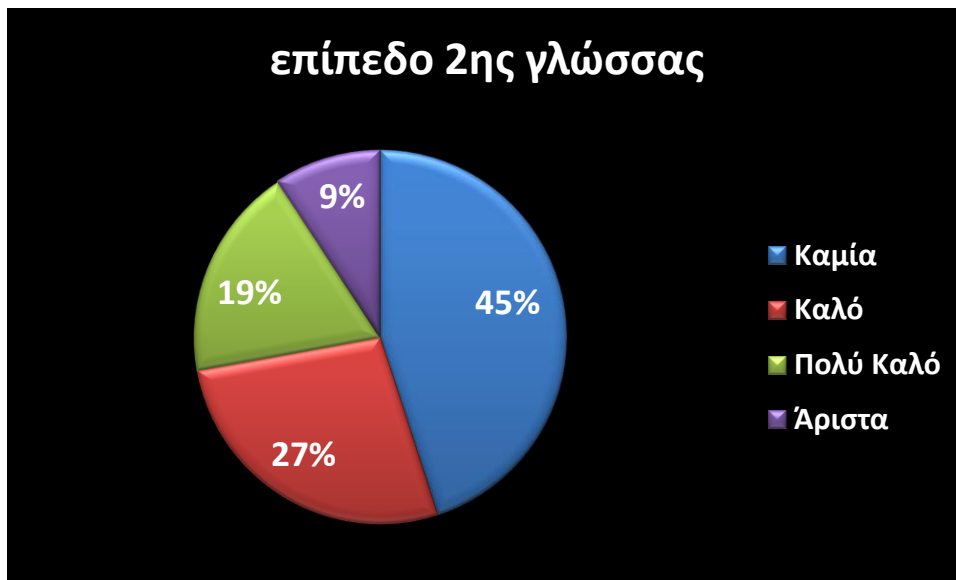


Σχήμα 40: ποσοστά γνώσης της 1^{ης} γλώσσας

Πίνακας 34: Πίνακας αποτελεσμάτων επιπέδου δεύτερης ξένης γλώσσας

Glossa2 Επίπεδο 2ης Ξένης Γλώσσας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καμία	63	45,0	45,0	45,0
Καλό	38	27,1	27,1	72,1
Πολύ Καλό	26	18,6	18,6	90,7
Άριστα	13	9,3	9,3	100,0
Total	140	100,0	100,0	

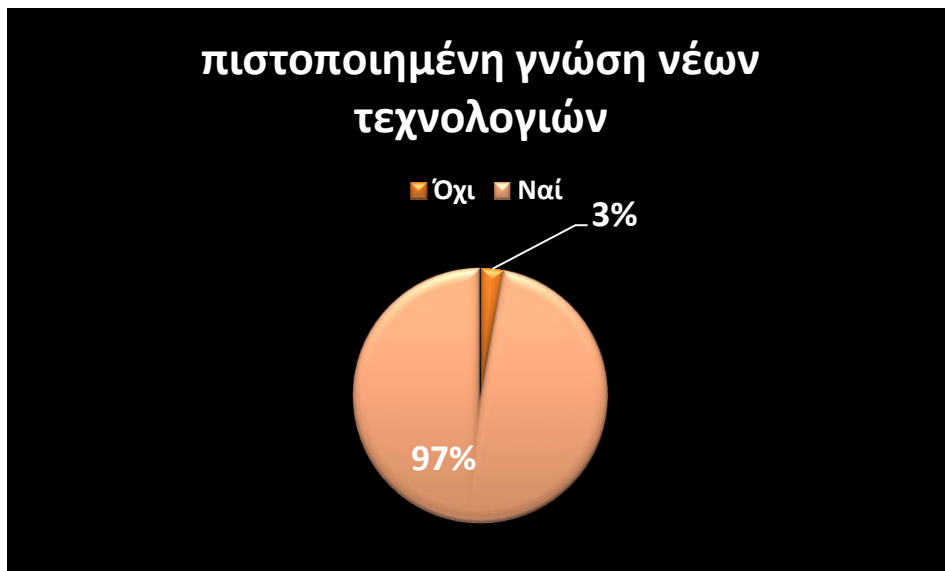


Σχήμα 41: ποσοστά γνώσης της 2^{ης} γλώσσας

Πίνακας 35: Πίνακας αποτελεσμάτων πιστοποιημένης γνώσης νέων τεχνολογιών και εξ'αποστάσεως εκπαίδευσης

ICT Νέες Τεχνολογίες

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	4	2,9	2,9	2,9
Ναί	136	97,1	97,1	100,0
Total	140	100,0	100,0	



Σχήμα 42: ποσοστά πιστοποιημένης γνώσης Η/Υ και νέων τεχνολογιών

Πίνακας 36: Παρουσίαση αποτελεσμάτων παρακολούθησης και συμμετοχής των Διευθυντών/ντριών σε επιμορφώσεις και επιμορφωτικά σεμινάρια

Seminars Επιμορφωτικά Σεμινάρια

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	2	1,4	1,4	1,4
Ναί	138	98,6	98,6	100,0
Total	140	100,0	100,0	

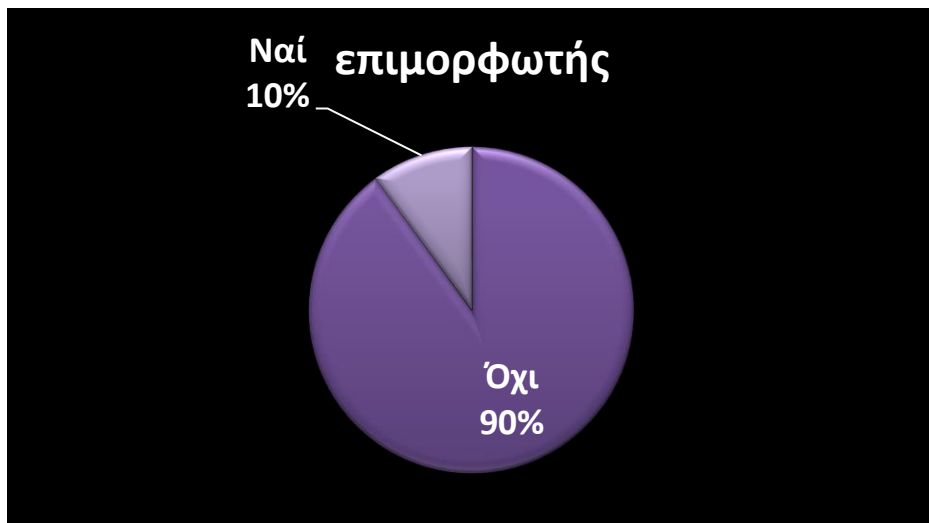


Σχήμα 43: ποσοστά συμμετοχής/παρακολούθησης σεμιναρίων-επιμορφώσεων

Πίνακας 37: Παρουσίαση αποτελεσμάτων Επιμορφωτών Διευθυντών/ντριών

Trainer Επιμορφωτής

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	126	90,0	90,0	90,0
Ναί	14	10,0	10,0	100,0
Total	140	100,0	100,0	

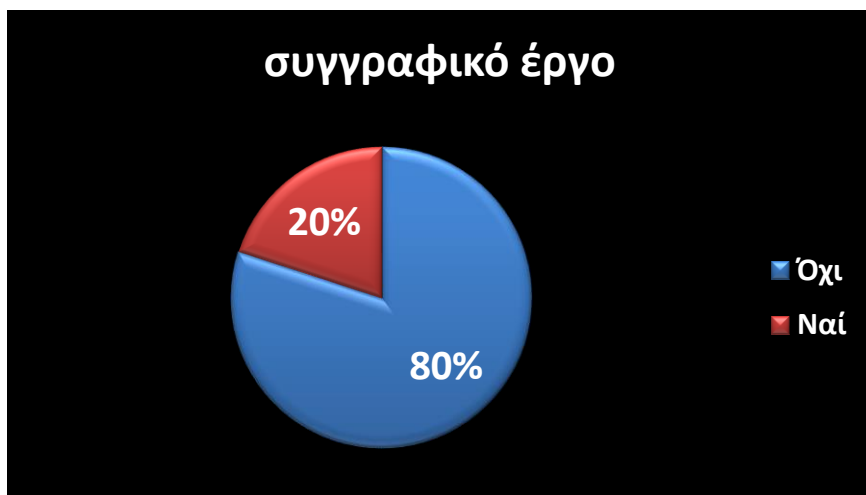


Σχήμα 44: ποσοστά Επιμορφωτών Διευθυντών/ντριων

Πίνακας 38: Παρουσίαση αποτελεσμάτων συγγραφικής δραστηριότητας και δημοσιεύσεων Διευθυντών/ντριών

Author Συγγραφική Δραστηριότητα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	112	80,0	80,0	80,0
Ναί	28	20,0	20,0	100,0
Total	140	100,0	100,0	

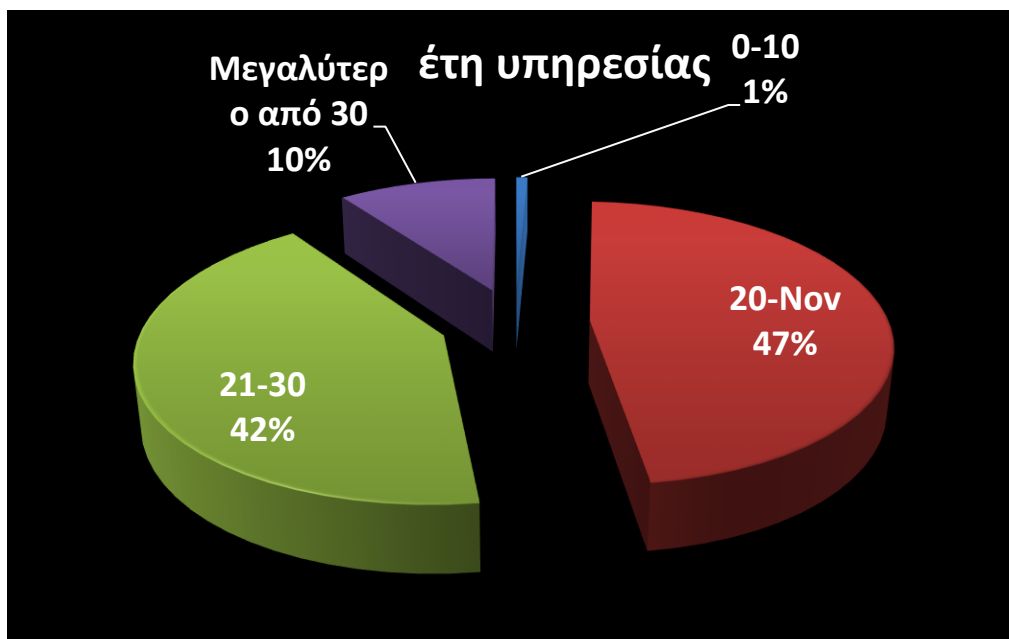


Σχήμα 45: Ποσοστά Διευθυντών/ντριών με συγγραφικό έργο-δημοσιεύσεις

Πίνακας 39: Παρουσίαση αποτελεσμάτων ετών υπηρεσίας Διευθυντών/ντριών

Ετι Έτη Υπηρεσίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-10	1	,7	,7	,7
11-20	66	47,1	47,1	47,9
21-30	59	42,1	42,1	90,0
Μεγαλύτερο από 30	14	10,0	10,0	100,0
Total	140	100,0	100,0	

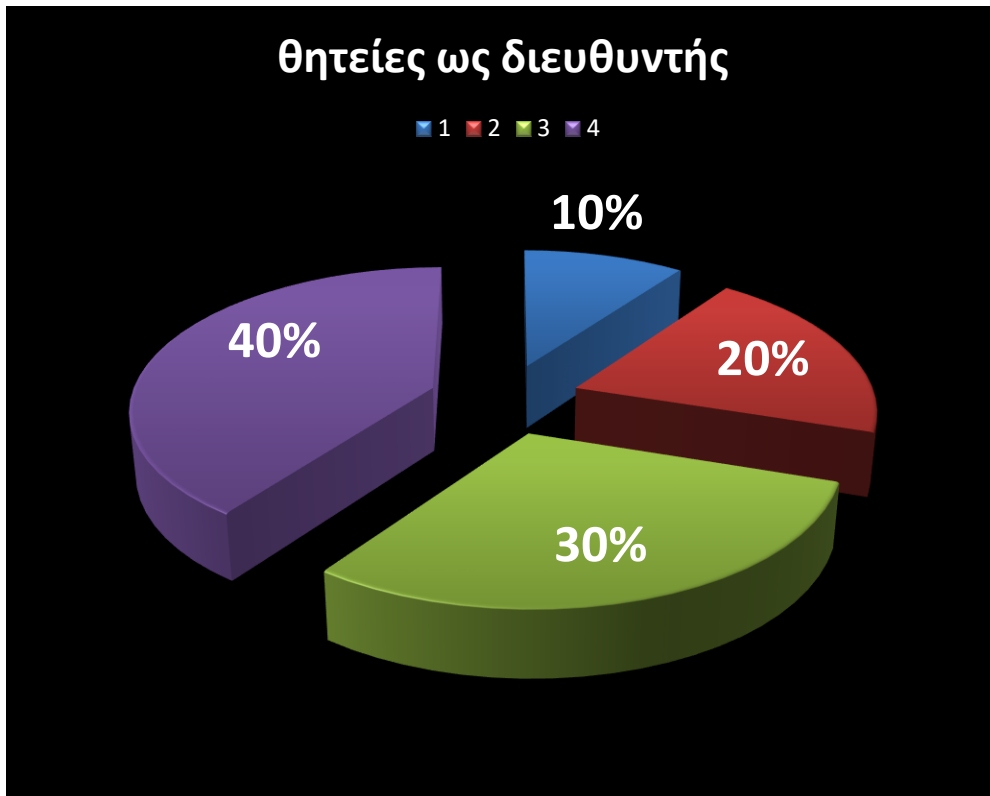


Σχήμα 46: ποσοστά ετών υπηρεσίας των Διευθυντών/ντριών

Πίνακας 40: Παρουσίαση αποτελεσμάτων αριθμού θητειών Διευθυντών/ντριών σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

Θητίες Αριθμός Θητειών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	101	72,1	72,1	72,1
2	21	15,0	15,0	87,1
3	17	12,1	12,1	99,3
4	1	,7	,7	100,0
Total	140	100,0	100,0	



Σχήμα 47: ποσοστά θητειών σε θέση Διευθυντή

Πίνακας 41: Παρουσίαση αποτελεσμάτων θητειών διευθυντή/ντριας σε σχολεία Διαπολιτισμικά

diapolitismika Θητεία σε Διαπολιτισμικό σχολείο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	140	100,0	100,0	100,0

Πίνακας 42: Παρουσίαση αποτελεσμάτων θητειών σε σχολεία Μειονοτικά

meionotites Θητεία σε Μειονοτικό σχολείο

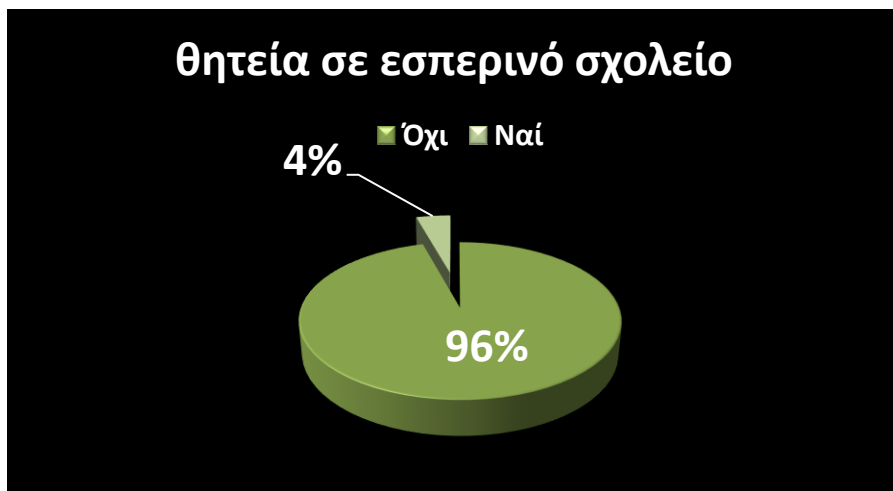
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Όχι	140	100,0	100,0	100,0
-------	-----	-----	-------	-------	-------

Πίνακας 43: Παρουσίαση αποτελεσμάτων θητειών σε Εσπερινά σχολεία

esperino Θητεία σε Εσπερινό σχολείο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	134	95,7	95,7
	Ναί	6	4,3	100,0
Total	140	100,0	100,0	



Σχήμα 48: ποσοστά Διευθυντών/ντριών σε εσπερινά σχολεία

Πίνακας 44: Παρουσίαση αποτελεσμάτων θητειών σε Ειδικό σχολείο

ειδικο Θητεία σε Ειδικό σχολείο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Όχι	140	100,0	100,0	100,0
-------	-----	-----	-------	-------	-------

Πίνακας 45: Παρουσίαση αποτελεσμάτων θητειών σε σχολείο Δεύτερης Ευκαιρίας

deyteris Θητεία σε σχολείο Δεύτερης Ευκαιρίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	140	100,0	100,0

Σύμφωνα με τα παραπάνω στη μελέτη μου συμμετείχαν 140 Διευθυντές/ντριες, από τους 150 που ρωτήθηκαν, σχολείων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (πίνακες 10-15) από τρεις νομούς της Ελλάδας, το νομό Αττικής ποσοστό συμμετοχής 47,9% (67 Διευθυντές/ντριες), το νομό Θεσσαλονίκης ποσοστό 37,1% (52 Διευθυντές/ντριες) και το νομό Λέσβου με ποσοστό 15% (21 Διευθυντές/ντριες) όπως φαίνεται στον πίνακα 16. Τα σχολεία με πλήθος μαθητών 1-150 ήταν το 25% (35 σχολεία), με πλήθος 151-300 το 62,9% (88 σχολεία) και με πλήθος μαθητών μεγαλύτερο από 300 το ποσοστό ήταν 12,1% (17 σχολεία), όπως φαίνεται στον πίνακα 17. Αυτό είναι λογικό μια και η έρευνα είχε στο μεγαλύτερο ποσοστό σχολεία από δύο νομούς με μεγάλο πληθυσμό. Σύλλογος καθηγητών με 1-20 καθηγητές συναντάται στο 25% των σχολείων, σύλλογοι με 21-40 άτομα στο 62,9% και τέλος σύλλογος με περισσότερους από 40 καθηγητές συναντάται στο 12,1% των σχολείων (βλέπε πίνακα 18). Όσο αφορά τον τύπο των σχολείων της έρευνας τα γυμνάσια ήταν το 55% (77 σχολεία), ΓΕΛ (Γενικά Λύκεια) ήταν το 42,9% (60 σχολεία) και ΕΠΑΛ (Επαγγελματικά Λύκεια) το 2,1% (3 σχολεία) και από αυτά το 95,7% ήταν ημερήσια (134 σχολεία) και το 4,3% εσπερινά (6 σχολεία) όπως φαίνεται στους πίνακες 19 και 20. Όσο αφορά τις ειδικότητες των διευθυντών τις χώρισα σε τρεις κατηγορίες Θετικών επιστημών και Τεχνικές ειδικότητες, Θεωρητικών επιστημών και Γυμναστών/Σχολής καλών τεχνών. Σύμφωνα με αυτές τις τρεις ειδικότητες, το 55,7% των Διευθυντών/ντριών προέρχονται από το χώρο των Θετικών επιστημών (78 Διευθυντές/ντριες), το 32,9% είναι θεωρητικής

κατεύθυνσης (46 Διευθυντές/ντριες), και 11,4% είναι γυμναστές/καλών τεχνών (16 Διευθυντές), όπως φαίνεται στον πίνακα 21. Οι άντρες Διευθυντές αποτελούν το 51,4% (72) ενώ οι γυναίκες Διευθύντριες το 48,6% (68) όπως φαίνεται στον πίνακα 22. Όσο αφορά την ηλικία 36 έως 45 ήταν το 7,1% (10 άτομα), 46 έως 55 το 70,7% των Διευθυντών/ντριών (99 άτομα) και πάνω από 55 το 22,1% (31 άτομα), όπως φαίνεται στον πίνακα 23. Η οικογενειακή τους κατάσταση και τα παιδιά φαίνονται στους πίνακες 24 και 25. Στον πίνακα 26 φαίνονται αναλυτικά οι τίτλοι σπουδών των Διευθυντών και των διευθυντριών. Έτσι βασικό πτυχίο έχει το 4,3% (6 άτομα), δεύτερο πτυχίο το 9,3% (13 άτομα), μεταπτυχιακό το 62,1% (87 άτομα), δεύτερο μεταπτυχιακό το 16,4% (23 άτομα), κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών το 5,7% (8 άτομα) και τέλος όλα 2,1% των διευθυντών/ντριών (3 άτομα). Στην κατηγορία «Όλα», εντάχθηκαν Διευθυντές οι οποίοι εκτός από διδακτορικό τίτλο σπουδών διέθεταν και επιπλέον ένα ή και δύο μεταπτυχιακά. Υπήρξαν και περιπτώσεις διευθυντών με βασικό τίτλο μόνο σπουδών αλλά με πολλά έτη υπηρεσίας και πολλές θητείες σε θέση διευθυντή/ντριας. Τέτοιες περιπτώσεις εμφανίστηκαν κυρίως στο νομό Λέσβου. Μεταπτυχιακό στη διοίκηση είχε το 19,3% (27 άτομα) των Διευθυντών/ντριών, μεταπτυχιακό στα παιδαγωγικά κατέχει το 15,7% (22 άτομα), μεταπτυχιακό στη σχολική ψυχολογία και γενικά σε ψυχολογία το 6,4% (9 άτομα) και τέλος μεταπτυχιακό στην Ειδική Αγωγή και εκπαίδευση κατέχει το 3,6% (6 άτομα), όπως φαίνεται αναλυτικά στους πίνακες 27-30. Για τις ξένες γλώσσες το 44,3% (62 άτομα) γνωρίζουν μία ξένη γλώσσα, το 49,3 δύο ξένες γλώσσες (69 άτομα), και το 6,4% (9 άτομα) γνωρίζει περισσότερες από δύο ξένες γλώσσες. Δεν βρέθηκε Διευθυντής/ντρια να μην γνωρίζει καλά τουλάχιστον μία ξένη γλώσσα. Τα αποτελέσματα και το επίπεδο γνώσης κάθε γλώσσας φαίνονται στους πίνακες 31-33. Πιστοποιημένη γνώση νέων τεχνολογιών και γνώση της εξ 'αποστάσεως εκπαίδευσης είχε το 97,1% (136 άτομα) των Διευθυντών/ντριών (πίνακας 34). Παρακολούθηση και συμμετοχή σε επιμορφώσεις και σεμινάρια είχε το 98,6% (138 άτομα) των Διευθυντών/ντριών (πίνακας 35). Από τους διευθυντές/ντριες επιμορφωτές είναι το 10% (14 άτομα) όπως δείχνει ο πίνακας 36, ενώ συγγραφικό έργο καθώς και δημοσιεύσεις έχει το 20% (28 άτομα) των Διευθυντών/ντριών (πίνακας 37). Όσο αφορά τα έτη υπηρεσίας έως και 10 έτη υπηρεσίας είχε το 0,7% (1 άτομο), από 11-20 το 47,1% (66 άτομα), από 21-30 το 42,1% (59 άτομα) και τέλος περισσότερο από 30 έτη το 10% (14 άτομα), των διευθυντών/ντριών όπως φαίνεται στον πίνακα 38. Από τους ενεργούς Διευθυντές/τριες το 72,1% (101 άτομα) έχει μία διευθυντική θητεία, το 15% (21 άτομα), έχει δύο, το 12,1 (17 άτομα) έχει τρεις διευθυντικές θητείες και τέλος περισσότερες από

τρεις το 0,7% (1 άτομο), όπως αναλυτικά δείχνει ο πίνακας 39. Σε ειδικά σχολεία, σχολεία μειονοτήτων, διαπολιτισμικά και σχολεία δεύτερης ευκαιρίας δεν έχει διευθυντική θητεία κανένας Διευθυντής/ντρια (πίνακες 40, 41, 43 και 44). Σε εσπερινά τώρα σχολεία, θητεία Διευθυντή/ντριας έχει το 4,3% (6 άτομα), όπως φαίνεται και στον πίνακα 42.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ Cronbach's Alpha, αποτέλεσμα

πίνακας 46: Πίνακας αποτελέσματος Δείκτη Αξιοπιστίας Cronbach's Alpha

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,609	13

Ο δείκτης αξιοπιστίας μας είναι κοντά στο 0,7 το ιδανικό θα ήταν, να ήταν λίγο μεγαλύτερος. Ο δείκτης αυτός λαμβάνει τιμές στο [0,1]. Το 0 ερμηνεύεται ως έλλειψη αξιοπιστίας, ενώ η τιμή 1 ως ισχυρά αξιόπιστη κλίμακα. Εξαρτάται από το πλήθος των ερωτήσεων στην κλίμακα. Τιμές μεγαλύτερες του 0.7 είναι πολύ ικανοποιητικές. Θα πρέπει πριν υπολογισθεί ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's α , εάν υπάρχουν ερωτήματα με αρνητική βαθμολογία αυτά να αντιστραφούν (Field, 2009), ώστε η εξ αυτών προκληθείσα αρνητική συνδιακύμανση να μην επιφέρει μείωση του συνολικού δείκτη, αφού ο αριθμητής της εξίσωσης του Cronbach's α ενσωματώνει τον μέσο όρο όλων των συνδιακυμάνσεων μεταξύ των ερωτημάτων. Δείκτης α του Cronbach, ο οποίος μετρά πόσο αξιόπιστα προσχεδιασμένες ερωτήσεις εκτιμούν την ίδια σύνθεση. Σε κάθε ερωτηματολόγιο εκτιμούμε τη διακύμανση κάθε ερώτησης και τη διακύμανση του αθροίσματος της κλίμακας μέτρησης. Αν οι ερωτήσεις μετρούν την ίδια μεταβλητότητα μεταξύ των ερωτώμενων τότε η διακύμανση του αθροίσματος αναμένεται να είναι μικρότερη της διακύμανσης όλων των ερωτήσεων. Ειδικότερα, ο δείκτης α αποτελεί μέτρηση της ενδοσυνέπειας ενός συνόλου ερωτήσεων και μετρά πόσο ικανοποιητικά συγκεκριμένες ερωτήσεις αξιολόγησης που έχουν συνταχθεί να περιγράφουν και να μετρούν μία σύνθετη φρασεολογία, φέρονται ικανές να το πραγματοποιήσουν. Ο δείκτης παίρνει τιμές από 0 μέχρι 1 και αν όλες οι ερωτήσεις μετρούν με πλήρη αξιοπιστία την ίδια νοητική σύνθεση τότε το αποτέλεσμα ισούται με 1. Αν οι μετρήσεις δεν είναι πραγματικές, δηλαδή προκύπτει μεγάλο

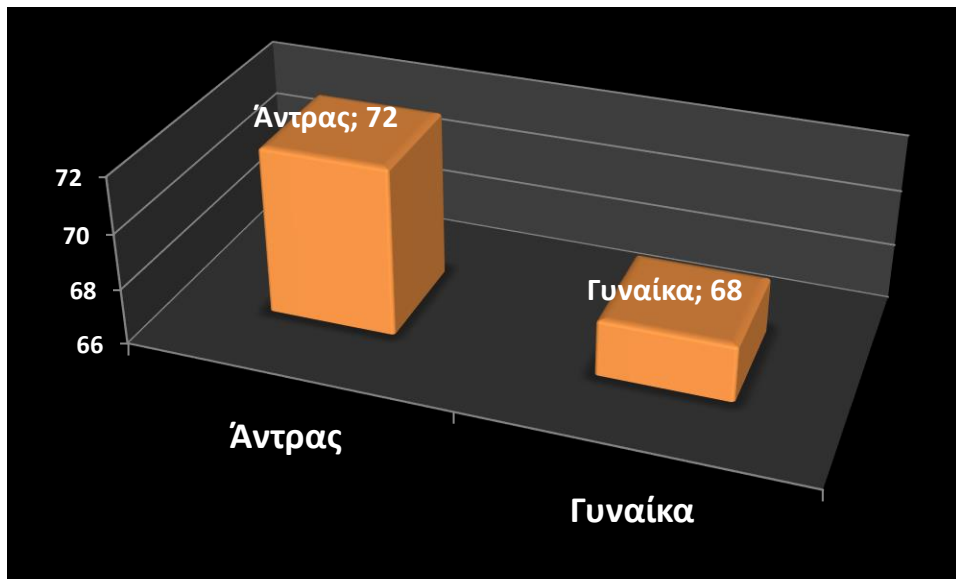
σφάλμα μεταξύ των ερωτήσεων με συνέπεια οι ερωτήσεις να μην συσχετίζονται αξιόλογα μεταξύ τους, τότε η διακύμανση του αθροίσματος των ερωτήσεων (της κλίμακας μέτρησης) θα ισούται με το άθροισμα των διακυμάνσεων των ερωτήσεων και ο συντελεστής θα ισούται με 0. Υψηλές τιμές του δείκτη υπονοούν υψηλή ενδοσυνέπεια και σύμφωνα με τη διεθνή παραδοχή, τιμές α μεγαλύτερες από 0,700 θεωρούνται ως απαρχή της υπόθεσης ότι κάποιες τουλάχιστον ερωτήσεις μετρούν την ίδια φρασεολογία. Αν η τιμή α είναι γενικώς χαμηλή τότε οι ερωτήσεις περιέχουν μικρή συνοχή μεταξύ τους και δεν θεωρούνται ικανοποιητικές μετρήσεις της μοναδικότητας της φραστικής σύνθεσης (πρότασης). Ο δείκτης α παρέχει επίσης πρόσθετη πληροφόρηση ειδικά μετά την απομάκρυνση μίας ερώτησης κάθε φορά από την ανάλυση. Εκφράζει το ποσοστό της διακύμανσης της μέτρησης που αναλογεί σε κάθε ερώτηση τη φορά και υπολογίζεται διαιρώντας το άθροισμα των ατομικών διακυμάνσεων όλων των λοιπών ερωτήσεων με τη διακύμανση του αθροίσματος της κλίμακας μέτρησης. Σταθερές σχετικά τιμές του δείκτη α για όλες τις αφαιρούμενες ερωτήσεις δείχνουν ότι όλες οι ερωτήσεις μετρούν την ίδια σύνθεση. Μία σημαντική αύξηση του δείκτη σε αφαιρούμενη ερώτηση παρέχει ένδειξη ότι αυτή δεν μετρά την ίδια σύνθεση και, συνεπώς, θα πρέπει να απομακρυνθεί από το ερωτηματολόγιο οριστικά ώστε να μην μειώνει το δείκτη αξιοπιστίας.

Πίνακας 47: Παρουσίαση αποτελεσμάτων συσχετίσεων των Αριστοτελικών Αρετών με το φύλο

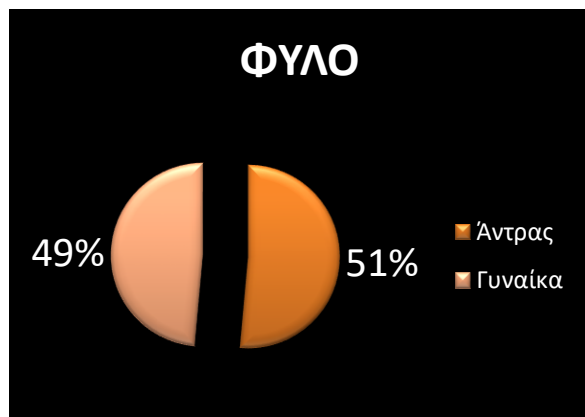
Mann-Whitney Test

Ranks				
	Gender Φύλο	N	Mean Rank	Sum of Ranks
sthenos Σθένος	Αντρας	72	68,51	4933,00
	Γυναίκα	68	72,60	4937,00
	Total	140		
Sinesi Σύνεση	Αντρας	72	72,98	5254,50
	Γυναίκα	68	67,88	4615,50
	Total	140		
Dikaiosini Δικαιοσύνη	Αντρας	72	67,49	4859,00
	Γυναίκα	68	73,69	5011,00
	Total	140		
Egkrateia Εγκράτεια	Αντρας	72	77,83	5604,00

Γυναίκα	68	62,74	4266,00
Total	140		



Σχήμα 49: πλήθος Αντρών/Γυναικών



Σχήμα 50: ποσοστά συμμετοχής Διευθυντών/ντριών

Πίνακας 48: Αποτελέσματα συχτίσεων των Αριστοτελικών Αρετών με το φύλο

Test Statistics ^a				
	sthenos Σθένος	Sinesi Σύνεση	Dikaiosini Δικαιοσύνη	Egkrateia Εγκράτεια

Mann-Whitney U	2305,000	2269,500	2231,000	1920,000
Wilcoxon W	4933,000	4615,500	4859,000	4266,000
Z	-,629	-,755	-,914	-,251
Asymp. Sig. (2-tailed)	,529	,450	,361	,024*

a. Grouping Variable: Gender Φύλο
 p<0.05 statistical significance

Effect size $r=0.190$

Ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman r_s αντικαθιστά το γραμμικό συντελεστή συσχέτισης του Pearson όταν η κατανομή των συνεχών μεταβλητών X και Y δεν είναι κανονική. Ο συντελεστής του Spearman χρησιμοποιείται σε διαβαθμισμένες συνεχείς μεταβλητές ή και σε εξαρχής διαβαθμισμένες (τακτικές), όπου η διαφορά των κατά ζεύγη διαβαθμίσεων των στηλών Y και X και n ο αριθμός των παρατηρήσεων. Ο συντελεστής του Spearman παίρνει τιμές από -1 μέχρι +1 και τιμές ίσες με ± 1 δηλώνουν πλήρη θετική ή αρνητική συσχέτιση των διαβαθμίσεων. Τιμές κοντά στο μηδέν δηλώνουν έλλειψη συσχέτισης. Ο συντελεστής του Spearman μπορεί να θεωρηθεί ως ισοδύναμος ερμηνευτικά με το συντελεστή r του Pearson, αναφορικά βέβαια ως προς το ποσοστό της μεταβλητότητας που εξηγείται από τις διαβαθμισμένες τιμές (και όχι από τις πραγματικές). Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται οι γυναίκες να παρουσιάζουν μεγαλύτερη εγκράτεια σε σχέση με τους άντρες. Βέβαια παρατηρείται χαμηλή έως μέτρια συσχέτιση.

Πίνακας 49: Παρουσίαση αποτελεσμάτων συσχετίσεων Νομών Ελλάδας-Αριστοτελικών Αρετών

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Σύνεση is the same across categories of Περιοχή.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.415	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Δικαιοσύνη is the same across categories of Περιοχή.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.236	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Σθένος is the same across categories of Περιοχή.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.353	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Εγκράτεια is the same across categories of Περιοχή.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.590	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Από την ανάλυση προκύπτει ότι δέν υπάρχει στατιστικά διαφορά των Αριστοτελικών αρετών σε σχέση με τον κάθε νομό. Δέν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση Νομών και Αριστοτελικών ηθικών αρετών.

Πίνακας 50: Παρουσίαση αποτελεσμάτων συσχετίσεων Ειδικοτήτων των Διευθυντών/ντριών (θετικών σπουδών,θεωρητικών σπουδών,γυμναστές) με τις Αριστοτελικές Αρετές

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Σύννεση is the same across categories of Ειδικότητα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,735	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Δικαιοσύνη is the same across categories of Ειδικότητα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,835	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Σθένος is the same across categories of Ειδικότητα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,324	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Εγκράτεια is the same across categories of Ειδικότητα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,790	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Ο παραπάνω πίνακας μας δείχνει ότι δεν υπάρχει συσχέτιση των Αριστοτελικών αρετών με την ειδικότητα του κάθε διευθυντή/ντριας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Θετικών σπουδών, Θεωρητικών σπουδών, Γυμναστών και Καλών Τεχνών).

Πίνακας 51: Παρουσίαση αποτελεσμάτων συσχετίσεων των Αριστοτελικών Αρετών με την ηλικία, τα έτη υπηρεσίας, τις διευθυντικές θητείες και τους τίτλους σπουδών των Διευθυντών/ντριών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Correlations

			sthenos Σθένος	Sinesi Σύνεση	Dikaiosini Δικαιοσύνη	Egkrateia Εγκράτεια	Thities Αριθμός Θητειών	Spoudes Τίτλοι Σπουδών	Age Ηλικία	Eti Έτη Υπηρεσίας
Spearman's rho	sthenos Σθένος	Correlation Coefficient	1,000	,008	,265**	,144	,060	-,096	,087	-,038
		Sig. (2- tailed)	.	,928	,002	,089	,478	,261	,306	,653
		N	140	140	140	140	140	140	140	140
Sinesi Σύνεση	Correlation Coefficient	,008	1,000	,297**	,226**	,318**	-,016	,063	,245**	
	Sig. (2- tailed)	,928	.	,000	,007	,000	,847	,459	,004	
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	
Dikaiosini Δικαιοσύνη	Correlation Coefficient	,265**	,297**	1,000	,272**	,362**	-,003	,149	,209*	
	Sig. (2- tailed)	,002	,000	.	,001	,000	,976	,078	,013	
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	
Egkrateia Εγκράτεια	Correlation Coefficient	,144	,226**	,272**	1,000	,146	-,081	,208*	,028	
	Sig. (2- tailed)	,089	,007	,001	.	,086	,340	,014	,744	
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	
Thities Αριθμός Θητειών	Correlation Coefficient	,060	,318**	,362**	,146	1,000	-,135	,189*	,583**	
	Sig. (2- tailed)	,478	,000	,000	,086	.	,112	,025	,000	
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	
Spoudes Τίτλοι Σπουδών	Correlation Coefficient	-,096	-,016	-,003	-,081	-,135	1,000	,026	-,079	
	Sig. (2- tailed)	,261	,847	,976	,340	,112	.	,757	,354	
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	
Age Ηλικία	Correlation Coefficient	,087	,063	,149	,208*	,189*	,026	1,000	,279**	

	Sig. (2-tailed)	,306	,459	,078	,014	,025	,757	.	,001
	N	140	140	140	140	140	140	140	140
Eti Έτη Υπηρεσίας	Correlation Coefficient	-,038	,245**	,209*	,028	,583**	-,079	,279**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,653	,004	,013	,744	,000	,354	,001	.
	N	140	140	140	140	140	140	140	140

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Από την ανάλυση του παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση του σθένους των διευθυντών με τη δικαιοσύνη, της σύνεσης με τις θητείες και τα έτη υπηρεσίας του διευθυντή της σχολικής μονάδας, τη δικαιοσύνη και την εγκράτεια. Η δικαιοσύνη επίσης έχει σημαντικά στατιστική συσχέτιση με τις άλλες Αριστοτελικές αρετές, με τον αριθμό των θητειών και τα έτη υπηρεσίας κάθε διευθυντή. Η εγκράτεια έχει σημαντική στατιστική συσχέτιση με σύνεση και τη δικαιοσύνη αλλά και με την ηλικία. Ο αριθμός των θητειών ενός διευθυντή έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τη σύνεση, τη δικαιοσύνη, τα έτη υπηρεσίας και την ηλικία. Οι τίτλοι σπουδών απ'ότι προκύπτει από την έρευνά μου δέν παρουσιάζουν καμία συσχέτιση. Η ηλικία έχει στατιστική συσχέτιση με την εγκράτεια, τις θητείες και τα έτη υπηρεσίας του διευθυντή/ντριας. Τέλος τα έτη υπηρεσίας έχουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τη σύνεση, τον αριθμό θητειών καθώς και τα έτη υπηρεσίας του διευθυντή/ντριας της σχολικής μονάδας.

Πίνακας 52: Παρουσίαση αποτελεσμάτων συσχετίσεων των Αριστοτελικών Αρετών με τις δράσεις που έχουν αναπτύξει στη σχολική μονάδα, το επίπεδο γλωσσομάθειάς τους και τις θητείες τους σε ιδιαίτερα σχολεία (εσπερινά) των Διευθυντών/τριών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

			Correlations						
			sthenos Σθένος	Sinesi Σύνεση	Dikaiosini Δικαιοσύνη	Egkrateia Εγκράτεια	DRAS ΕΙΣ Δράσεις	Glosomathia Γλωσσομάθεια	IDIAITE RA Ιδιαίτερα σχολεία
Spearman's rho	sthenos Σθένος	Correlation Coefficient	1,000	,008	,265**	,144	,111	-,023	-,037
		Sig. (2-tailed)	.	,928	,002	,089	,191	,784	,662
		N	140	140	140	140	140	140	140
Sinesi Σύνεση	Σύνεση	Correlation Coefficient	,008	1,000	,297**	,226**	,141	,069	,080
		Sig. (2-tailed)	,928	.	,000	,007	,096	,421	,349
		N	140	140	140	140	140	140	140
Dikaiosini Δικαιοσύνη	Δικαιοσύνη	Correlation Coefficient	,265**	,297**	1,000	,272**	,135	,006	-,035
		Sig. (2-tailed)	,002	,000	.	,001	,111	,949	,679
		N	140	140	140	140	140	140	140
Egkrateia Εγκράτεια	Εγκράτεια	Correlation Coefficient	,144	,226**	,272**	1,000	-,001	-,113	,144
		Sig. (2-tailed)	,089	,007	,001	.	,993	,185	,090
		N	140	140	140	140	140	140	140

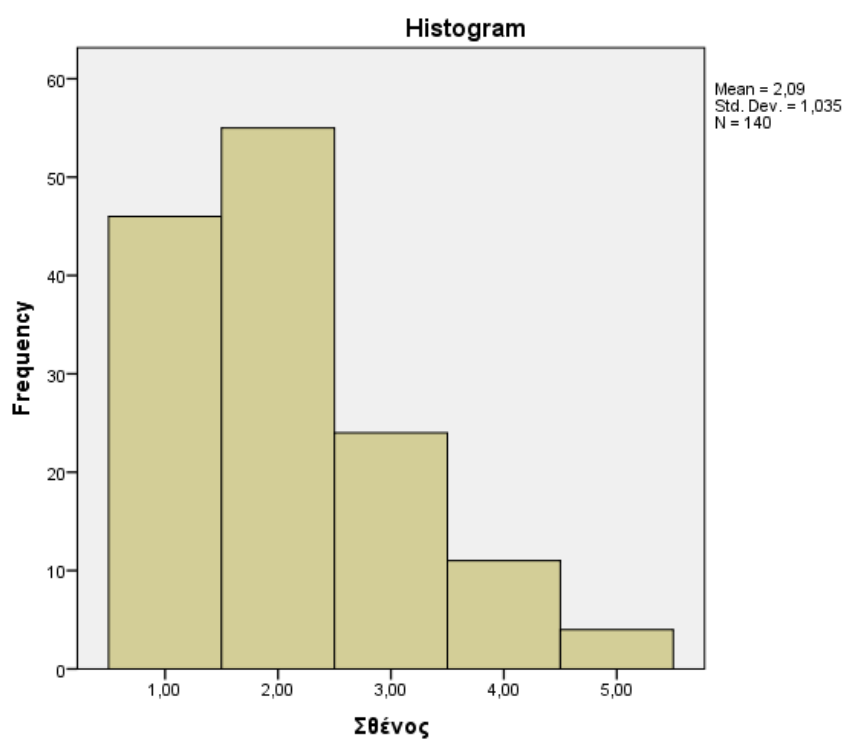
DRASEIS Δράσεις	Correlati on Coeffici ent Sig. (2- tailed) N	,111 ,191 140	,141 ,096 140	,135 ,111 140	-,001 ,993 140	1,000 . 140	,283** ,001 140	-,164 ,054 140
Glosomathi a Γλωσσομά θεια	Correlati on Coeffici ent Sig. (2- tailed) N	-,023 ,784 140	,069 ,421 140	,006 ,949 140	-,113 ,185 140	,283** ,001 140	1,000 . 140	-,093 ,273 140
IDIAITERA Ιδιαίτερα σχολεία	Correlati on Coeffici ent Sig. (2- tailed) N	-,037 ,662 140	,080 ,349 140	-,035 ,679 140	,144 ,090 140	-,164 ,054 140	-,093 ,273 140	1,000 . 140

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

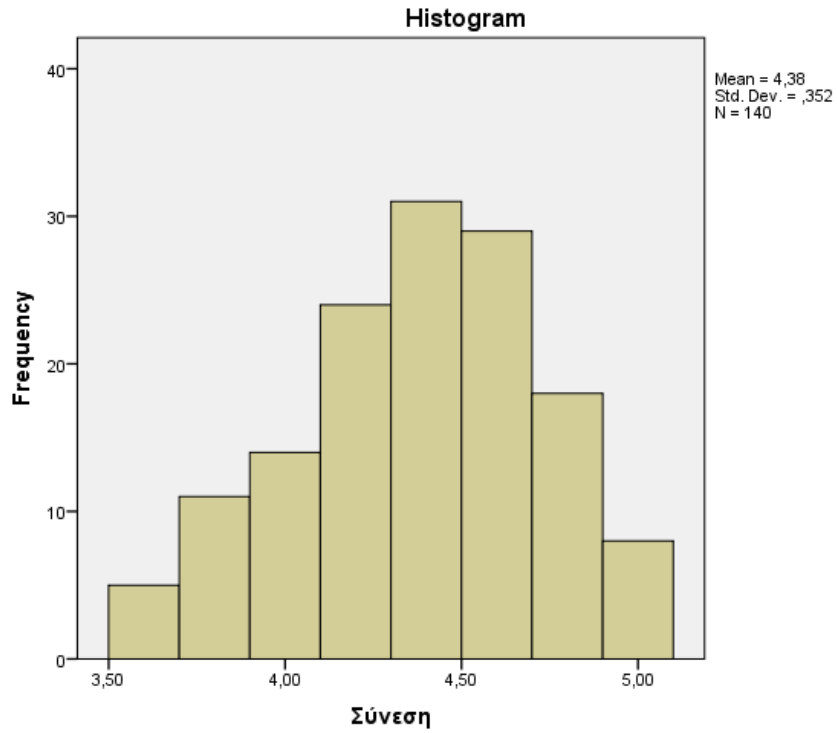
Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων του παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικές δράσεις (αδερφοποίηση με άλλα σχολεία συμμετοχή σε προγράμματα Erasmus κλπ) των διευθυντών/ντριών έχουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το επίπεδο γλωσσομάθειας που κατέχουν ενώ η υπηρεσία σε ιδιαίτερα σχολεία (εσπερινά) δεν παρουσιάζει καμία συσχέτιση.

Πίνακας 53: Παρουσίαση Αποτελεσμάτων του μέσου όλου και της τυπικής απόκλισης

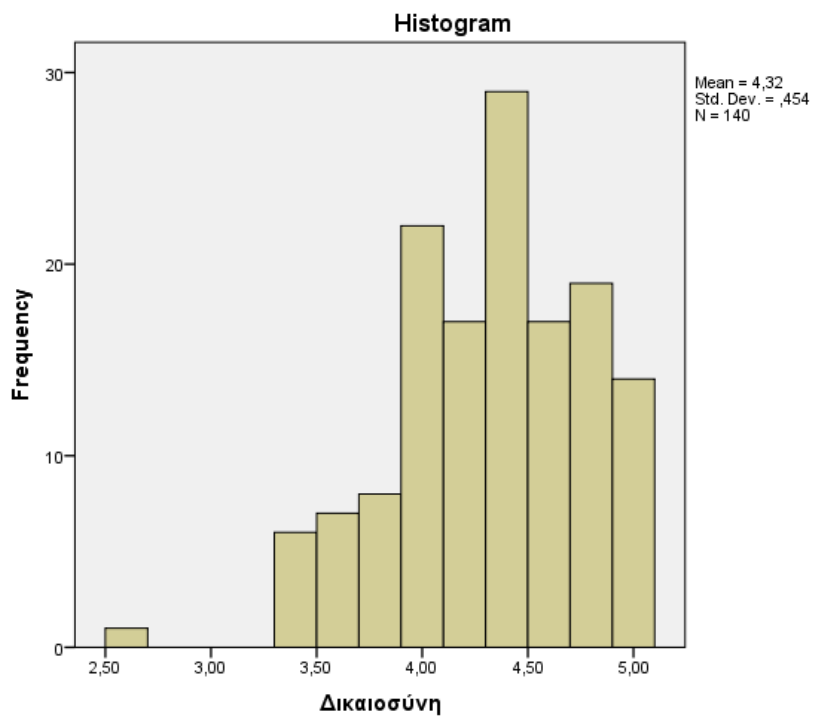
Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
epimorfosi Επιμόρφωση	140	0	2	1,96	,265
sthenos Σθένος	140	1,00	5,00	2,0857	1,03525
Sinesi Σύνεση	140	3,60	5,00	4,3771	,35184
Dikaiosini Δικαιοσύνη	140	2,60	5,00	4,3214	,45436
Egkrateia Εγκράτεια	140	2,50	5,00	3,7000	,68067
Valid N (listwise)	140				



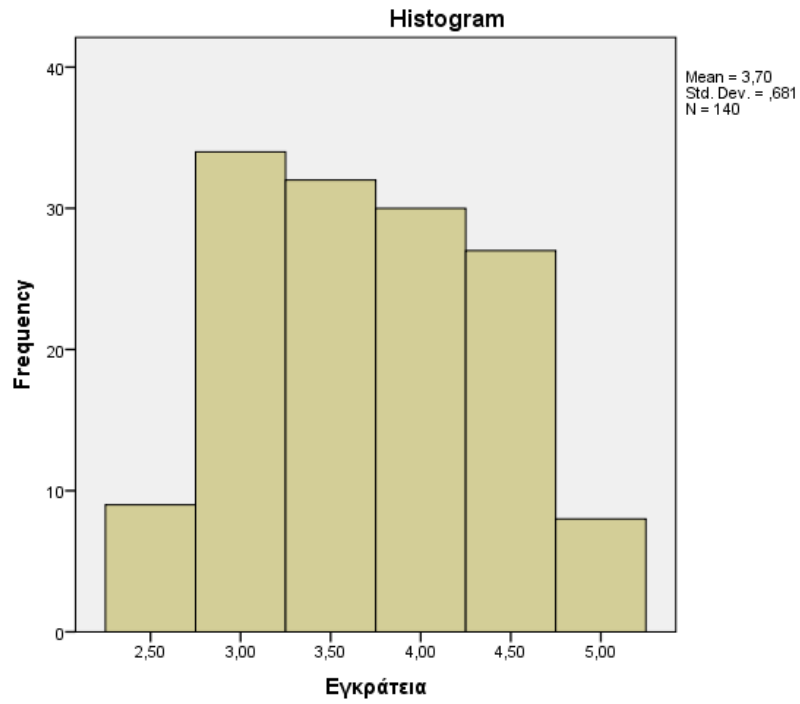
Σχήμα 51: Πίνακας συχνοτήτων της αρετής του «Σθένους»



Σχήμα 52: Πίνακας συχνοτήτων της αρετής της «Σύνεσης»



Σχήμα 53: Πίνακας συχνοτήτων της αρετής της «Δικαιοσύνης»



Σχήμα 54: Πίνακας συχνοτήτων της αρετής της «Εγκράτειας»

4. Τα Συμπεράσματα της Έρευνας

Συζήτηση Αξίζει να σημειωθεί, ότι η συγκεκριμένη έρευνα που υλοποιήθηκε και τα ερευνητικά ζητήματα που έθεσε, συμβάλουν σημαντικά στην ενίσχυση του ερευνητικού πεδίου, που σχετίζεται με την επίδραση της Αριστοτελικής ηθικής ηγεσίας στους διευθυντές/ντριες εκπαιδευτικούς. Είναι από τις πρώτες έρευνες, που πραγματοποιήθηκαν σε εθνικό επίπεδο και από τις ελάχιστες σε παγκόσμιο επίπεδο, η οποία μελετάει τη συσχέτιση της ηθικής ηγεσίας με τις Αριστοτελικές αρετές της Σύνεσης του Σθένους της Εγκράτειας και της Δικαιοσύνης. Στη συνέχεια παρουσιάζω ένα συνοπτικό πίνακα των κυριότερων αποτελεσμάτων της έρευνάς μου.

Πίνακας 54: Παρουσίαση των Κυριότερων Αποτελεσμάτων της έρευνας

1. ΝΟΜΟΙ ΑΤΤΙΚΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ ΛΕΣΒΟΥ	Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση των Αρετών των Διευθυντών/ντριών με το νομό στον οποίο ζουν και εργάζονται. Στο νομό Λέσβου εμφανίζονται οι Διευθυντές να έχουν λίγο περισσότερο Σθένος.
2. ΦΥΛΟ	Υπάρχει σημαντική στατιστικά συσχέτιση του φύλου σε σχέση με την Εγκράτεια αφού οι γυναίκες εμφανίζονται να είναι περισσότερο εγκρατείς σε σχέση με τους άντρες συναδέλφους Διευθυντές Για τις υπόλοιπες Αριστοτελικές Αρετές της Σύνεσης του Σθένους και της Δικαιοσύνης έχουν περίπου τα ίδια ποσοστά.
3. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ	Δεν παρουσιάζουν καμία συσχέτιση με καμία Αριστοτελική Αρετή

4. ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ/ΝΤΡΙΑΣ	Δεν παρουσιάζουν καμία συσχέτιση με καμία Αριστοτελική Αρετή
5. ΘΗΤΕΙΕΣ ΣΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	Παρουσιάζουν σημαντική συσχέτιση με τη Δικαιοσύνη και τη Σύνεση
6. ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	Παρουσιάζουν σημαντική συσχέτιση με τη Δικαιοσύνη και τη Σύνεση
7. ΗΛΙΚΙΑ	Παρουσιάζει μικρή συσχέτιση με την Εγκράτεια
8. ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ	Δεν παρουσιάζουν καμία συσχέτιση με καμία Αριστοτελική Αρετή
9. ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ	Παρουσιάζουν συσχέτιση με το επίπεδο γλωσσομάθειας
10. ΓΛΩΣΣΟΜΑΘΕΙΑ	Παρουσιάζει συσχέτιση με τις Δράσεις στη σχολική μονάδα
11. ΑΡΕΤΕΣ	Η Δικαιοσύνη συσχετίζεται με τη Σύνεση περισσότερο αλλά και με το Σθένος και την Εγκράτεια

Από τα παραπάνω συμπεράσματα προκύπτει ότι οι Αριστοτελικές αρετές κάθε Διευθυντή/ντριας δεν σχετίζονται με τον τόπο διαμονής και άσκησης των

καθηκόντων τους, σε όποιο νομό και να διαμένουν τα αποτελέσματα είναι τα ίδια. Επίσης είτε ο Διευθυντής είναι των Θετικών/τεχνολογικών επιστημών είτε είναι θεωρητικής κατεύθυνσης, είτε γυμναστής ή της σχολής καλών τεχνών τα αποτελέσματα δεν διαφοροποιούνται. Η ηλικία επίσης σχετίζεται με την Εγκράτεια, η Σύνεση επομένως, η πρακτική σοφία δεν είναι θέμα ηλικίας αλλά εμπειριών του κάθε ανθρώπου και πολλών άλλων παραγόντων. Επίσης οι τίτλοι σπουδών, οι επιμορφώσεις και τα σεμινάρια και κάθε είδους εξειδικεύσεις, μας παρέχουν χρήσιμες γνώσεις, αναγκαίες για τη σύγχρονη σχολική πραγματικότητα, ανοίγουν και διευρύνουν τους ορίζοντες του ατόμου αλλά δεν σχετίζονται με τις Αριστοτελικές αρετές και το ήθος του ηγέτη της σχολικής μονάδας. Πράγματι συναντάμε στη ζωή μας απλούς ανθρώπους, με πλούσια αποθέματα ψυχής και πολύ σοφία, οι οποίοι δεν είναι κάτοχοι Διδακτορικών και μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών αλλά έχουν κοινωνική παιδεία και μόρφωση. Οι Διευθυντικές θητείες και τα έτη υπηρεσίας παρουσιάζουν συσχέτιση με τη Σύνεση και τη Δικαιοσύνη. Συμπερασματικά ο σύγχρονος Αριστοτελικός ηθικός ηγέτης χρειάζεται αρετές οι οποίες που είναι αποτέλεσμα πολλών συσχετίσεων και όχι απλά στείρων μόνο γνώσεων χωρίς να απαξιώνονται τα πτυχία και οι γνώσεις. Δεν χρειάζονται μόνο γνώσεις αλλά και δεξιότητες απαραίτητες πλέον για σύγχρονους ηγέτες του 21^{ου} αιώνα χρειάζεται να είσαι επικοινωνιακός, να μπορείς να συνεργάζεσαι, να είσαι διορατικός, καινοτόμος, γνώστης των νέων τεχνολογιών κ.α., όλα αυτά συνθέτουν σε συνδυασμό με τα αριστοτελικά αρετολογικά χαρίσματα τη σύγχρονη Αριστοτελική ηγεσία που έχουν ανάγκη τα σχολεία μας. Αλλά όπως είπε και ένας μεγάλος γλύπτης, όταν τον ρώτησαν πώς κατάφερε και έφτιαξε ένα τόσο όμορφο άγαλμα, με αρμονία, με τέλειες αναλογίες και συμμετρίες, τους απάντησε: «το άγαλμα βρισκόταν πάντα εκεί, στο μάρμαρο, εγώ απλά αφαίρεσα τα περιττά κομμάτια...» Αυτό είναι και ο Αριστοτελικός Ηγέτης που χρειάζονται τα σχολεία μας... ένα κομμάτι ψυχής, απαλλαγμένο από κάθε τι άλλο περιττό και άχρηστο...

5. Οι Περιορισμοί της Έρευνας

Η έρευνα που πραγματοποιήσα στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής ερευνητικής μου εργασίας αφορά τον Ελλαδικό μόνο χώρο, συγκεκριμένα η έρευνά μου πραγματοποιήθηκε σε τρεις νομούς της Ελλάδας, στους νομούς της Αττικής, της Θεσσαλονίκης και της Λέσβου, για τους λόγους τους οποίους έχω αναφέρει σε προηγούμενο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 1). Αυτό σημαίνει ότι τα συμπεράσματα της μελέτης και της έρευνάς μου δεν μπορούν να γενικευτούν καθώς αφορούν τρεις μόνο νομούς και μάλιστα του Ελλαδικού μόνο χώρου. Η έρευνα δεν περιλαμβάνει στοιχεία και δεδομένα από όλους τους νομούς της Ελλάδας. Επίσης η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε μία μόνο χώρα και μάλιστα σε μια χώρα με ένα σκληρό συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα, όπου το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων έχει τη διοικητική ευθύνη και παίρνει τις αποφάσεις. Η έρευνα δεν περιλαμβάνει άλλες χώρες με αποκεντρωτικά εκπαιδευτικά συστήματα ή ακόμη και χώρες με παρόμοιο εκπαιδευτικό σύστημα με αυτό της Ελλάδας όπως η Κύπρος, η Μάλτα, το Λουξεμβούργο κ.λ.π. Επίσης η έρευνα δεν συμπεριλαμβάνει πρότυπα πειραματικά σχολεία καθώς και Ιδιωτικά σχολεία και Εκπαιδευτήρια.

Παράλληλα υπήρχαν περιπτώσεις άρνησης συμπλήρωσης, ελάχιστες, καθώς θα προτιμούσαν κατά δήλωσή τους, κάποιο εντελώς ανώνυμο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, στην περίπτωση όμως αυτών των ερωτηματολογίων δεν μπορεί να υπάρξει τρόπος να γνωρίζεις αν όντως συμπληρώνεται από εκείνον στον οποίο και απευθύνεται. Κάποιοι σε απαντητικό τους όμως mail μου δήλωσαν ότι μόνο κάποιο τέτοιας μορφής ερωτηματολόγιο θα συμπλήρωναν. Επίσης στη μελέτη υπήρξε, λόγω τυχαίας επιλογής δείγματος συστάδων ενός πολύ μικρού αριθμού Εσπερινών σχολείων και ΕΠΑΛ και ενός μόνο Καλλιτεχνικού σχολείου. Στη μελέτη δεν υπήρχαν εκκλησιαστικά σχολεία η επιλογή ήταν τυχαία. Επίσης η επιλογή τριών μόνο νομών απέκλεισε από την περιοχή έρευνάς μου ακριτικές απομακρυσμένες περιοχές με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και αρκετά μεγάλα προβλήματα.

6. Προτάσεις για μελλοντική αξιοποίηση των αποτελεσμάτων και Έρευνα

Η παρούσα έρευνα, η οποία και πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής, ερευνητικής μου εργασίας, αναδεικνύει την ύπαρξη αριστοτελικών ηθικών αρετών στη σχολική ηγεσία. Μελέτησα την ηθική Αριστοτελική ηθική σε σχέση με κοινωνικοδημογραφικούς παράγοντες, τεσσάρων Αριστοτελικών αρετών της σύνεσης, της δικαιοσύνης, της εγκράτειας και σθένους καθώς τις θεωρώ αναπόσπαστο κομμάτι της σύγχρονης σχολικής ηγεσίας. Ο σύγχρονος σχολικός ηγέτης επιβάλλεται να είναι συνετός να διαθέτει πρακτική σοφία, να είναι δίκαιος και εγκρατής ώστε να εμπνέει το σεβασμό και την αποδοχή όλων και να πετυχαίνει την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου ενώ παράλληλα να έχει θάρρος τόλμη και σθένος και να είναι αποφασιστικός όπου αυτό απαιτείται δεδομένων των εξαιρετικά πολύπλοκων καταστάσεων προβλημάτων και προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι σχολικές μονάδες τα τελευταία χρόνια με πιο πρόσφατο την κρίση της πανδημίας την οποία και ακόμα αντιμετωπίζουμε. Η έρευνα όμως που πραγματοποιήθηκε, περιορίστηκε σε εθνικό επίπεδο, και σε τρεις μόνο νομούς της χώρας μας, το νομό Αττικής στον οποίο ζω 45 έτη και εργάζομαι 22 από αυτά έτη ως εκπαιδευτικός, το νομό Θεσσαλονίκης και το νομό Λέσβου από τον οποίο και κατάγομαι και αφορά ξεκάθαρα τον τομέα μόνο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τέλος, θα ήταν ενδιαφέρον, σε μία μελλοντική έρευνα, να μελετηθεί η σχέση της ηθικής ηγεσίας με άλλους παράγοντες, όπως τη φιλότιμη συμπεριφορά ή με βάση την επιτυχή έκβαση της μαθησιακής και εκπαιδευτικής διαδικασίας μπορούν επίσης να μελετηθούν και άλλες αρετές του Αριστοτελικού Αρετολογικού ηθικού μοντέλου ηγεσίας σε σχέση με κοινωνικοδημογραφικούς παράγοντες. Θα πρότεινα επίσης τη μελέτη των αρετών της φρόνησης, τη μεγαλοψυχίας, της γενναιοδωρία κλπ. σε σχέση με κοινωνικοδημογραφικούς παράγοντες. Εξαιρετικά ενδιαφέρουσα μελέτη θα ήταν και να ερωτηθούν οι εκπαιδευτικοί αν οι διευθυντές τους έχουν Αριστοτελικές αρετές; Η παραπάνω έρευνα θα μπορούσε να γίνει και με συνεντεύξεις διευθυντών/ντριών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με ημιδομημένες συνεντεύξεις και τα αποτελέσματα να παρουσιαστούν σε αντιπαραβολή κάτι τέτοιο θα ήταν εξαιρετικά ενδιαφέρων δεδομένου ότι σήμερα οδεύουμε προς μια μικτή μέθοδο αποτελούμενη και από στοιχεία ποσοτικών αλλά και ποιοτικών μεθόδων και αξιοποίηση των ήδη

υπαρχόντων αποτελεσμάτων. Η Ελλάδα έχει ένα σκληρό συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα, ενδιαφέρον επομένως και πρόκληση, μπορώ να πω, είναι να μπορούσε να πραγματοποιηθεί μια παρόμοια με αυτή έρευνα και σε άλλες χώρες με παρόμοια εκπαιδευτικά συστήματα και χαρακτηριστικά με αυτά της Ελλάδας (κλίμα, κουλτούρα, κοινωνικο-οικονομικοί παράγοντες) αλλά και σε χώρες με αποκεντρωμένα εκπαιδευτικά συστήματα όπως η Δανία, η Φινλανδία κ.λ.π. Θα ήταν εξαιρετικά ενδιαφέροντα τα αποτελέσματα, οι συγκρίσεις και οι συσχετίσεις που θα προκύψουν. Από τα εκπαιδευτικά συστήματα διοίκησης που θα επιλεγούν να μελετηθούν, καλό θα ήταν να επιλεγούν και συστήματα που να μην έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά με αυτό της Ελλάδας, η κουλτούρα, η ιστορία, η στάση ζωής των λαών αυτών να είναι εντελώς διαφορετική, να έχουν άλλη μια φιλοσοφία και αυτό να αποτυπώνεται έντονα και στα αναλυτικά προγράμματα σπουδών των σχολείων τους. Επίσης δεδομένου ότι η έρευνά μου πραγματοποιήθηκε αποκλειστικά και μόνο σε διευθυντές/ντρίες Δημοσίων σχολείων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, ενδιαφέρον θα ήταν να πραγματοποιηθεί και μια ανάλογη μελέτη και σε Ιδιωτικά σχολεία και Εκπαιδευτήρια της Ελλάδας διαφόρων νομών της χώρας μας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Οι Κυριότερες Θεωρίες ηγεσίας



1. Θεωρία X του Douglas McGregor

Η άσκηση της διοικητικής εξουσίας στο πρώτο ήμισυ του 20ού αιώνα ήταν φύσει αυταρχική. Ως αποτέλεσμα όπως αναφέρει ο Ν. Σκούλας στο βιβλίο «Ηγεσία Μάνατζμεντ Ομαδικότητα», η ηγεσία εφάρμοζε αυστηρά, σκληρά και αυθαίρετα μέτρα στη μεταχείριση των υφισταμένων. Η αντιμετώπιση αυτή της ηγετικής λειτουργίας ήταν απόρροια μιας ορισμένης αντίληψης που κατά τον καθηγητή Douglas McGregor, του Τεχνολογικού Ινστιτούτου της Μασαχουσέτης, συνοψίζεται στις εξής θέσεις, γνωστές και ως «Θεωρία X». Σύμφωνα λοιπόν με τη θεωρία αυτή:

Η Θεωρία X του Douglas McGregor

- Ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για την οργάνωση των στοιχείων της παραγωγής (άνθρωποι, μηχανές, εφόδια, μέθοδοι κλπ).
- Ο ηγέτης κατευθύνει, ελέγχει και τροποποιεί τη συμπεριφορά των υφισταμένων.
- Οι άνθρωποι είναι νωθροί και αδιάφοροι. Ευθύνη του ηγέτη είναι να πείθει, να ανταμείβει, να τιμωρεί και να ελέγχει τους υφιστάμενους.

Ο μέσος άνθρωπος επομένως, κατά τη θεωρία αυτή, απεχθάνεται την εργασία και την αποφεύγει όταν και όσο μπορεί. Έχει ελάχιστες φιλοδοξίες, αποφεύγει την ανάληψη ευθυνών και προτιμά να τον κατευθύνουν. Είναι έμφυτα εγωκεντρικός και δεν ενδιαφέρεται για τις ανάγκες του οργανισμού. Επίσης, εναντιώνεται σε κάθε αλλαγή, είτε αυτή αφορά τον ίδιο, είτε τον οργανισμό και προτιμά τη διατήρηση του status quo. Δημιουργείται επομένως ένας 'φαύλος κύκλος'. Ο ηγέτης-διευθυντής που δεν εμπιστεύεται τους υφιστάμενους του, τους παρακολουθεί ασφυκτικά, αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο υφιστάμενος να το εισπράττει αυτό, να εισπράττει δηλαδή αυτή την έλλειψη εμπιστοσύνης και να αντιδρά ανάλογα. Έτσι αποδίδει στο ελάχιστο 'ανεκτό' επίπεδο, με αποτέλεσμα να δικαιώνεται η εκτίμηση του ηγέτη-αφεντικού για την ανθρώπινη συμπεριφορά, έχουμε δηλαδή ένα είδος αυτοεκπληρούμενης προφητείας της «Θεωρίας X» (Ν. Σκούλας).

2. Θεωρία Y του Douglas McGregor

Είναι πλέον γνωστό ότι «ηγεσία» η οποία στηρίζεται σε αυταρχικές μεθόδους έχει σημειώσει παταγώδεις αποτυχίες και δεν έχει πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, στην προσπάθειά της να κατευθύνει το ανθρώπινο δυναμικό με τρόπο τέτοιο ώστε να εξυπηρετεί την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού. Η σωστή εκτίμηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη ν ανθρώπινη υποκίνηση επιβάλλει την επανεξέταση του θέματος μέσα από το πρίσμα διαφορετικών πεποιθήσεων και αντιλήψεων για την ουσία της ανθρώπινης φύσης (Σκούλας). Οι αντιλήψεις αυτές συνοψίζονται σε μια εντελώς διαφορετική θεωρία που ο McGregor ονομάζει «Θεωρία Y». Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή:

Η Θεωρία Y του Douglas McGregor

- Η ηγεσία είναι υπεύθυνη για την οργάνωση των στοιχείων της παραγωγής (άνθρωποι, μηχανές, γη, μέθοδοι, εφόδια, αγορές κλπ.
- Οι άνθρωποι δεν είναι νωθροί από τη φύση τους (μπορεί να έγιναν νωθροί εξαιτίας των εμπειριών τους μέσα στον οργανισμό).
- Η υποκίνηση, η δυνατότητα για ανάπτυξη, η ικανότητα ανάλυσης ευθυνών υπάρχουν σε όλους τους ανθρώπους. Η ηγεσία αναγνωρίζει την ύπαρξή τους και τις αξιοποιεί.
- Η ηγεσία οφείλει να δημιουργεί συνθήκες και λειτουργικές διαδικασίες μέσα στις οποίες οι άνθρωποι πραγματοποιούν τους δικούς τους στόχους, παράλληλα με τους στόχους της επιχείρησης.

Ο ηγέτης της «Θεωρίας Y» περιβάλλει τους υφισταμένους του με εμπιστοσύνη, τους παρέχει μεγάλη ελευθερία κινήσεων για να αναπτυχθούν και να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους (Αυτοεκπληρούμενη προφητεία της «Θεωρίας Y»). Οι υφιστάμενοι εκτιμούν και σέβονται την εμπιστοσύνη αυτή και ανταποκρίνονται ανάλογα, με αύξηση της αποδοτικότητάς τους, με επινοητικότητα αλλά και δημιουργικότητα. Δίνοντας μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων και αναθέτοντας

ουσιαστικότερες ευθύνες ο ηγέτης ενισχύει την πεποίθηση των υφισταμένων πως τους έχει εμπιστοσύνη και εκείνοι ανταποκρίνονται με ικανοποίηση και μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Η Θεωρία Y δε συνεπάγεται άμβλυνση της ηγετικής λειτουργίας και υποβιβασμό των στόχων. Δεν είναι μια αδύναμη και ‘αναιμική’ ηγεσία αλλά αντιθέτως μια δυναμική και αυτοενισχυόμενη διαδικασία που ενεργοποιεί ολόκληρο τον άνθρωπο (Ν. Σκούλας). Συμπερασματικά έχουμε να πούμε ότι στην πραγματικότητα είναι δύσκολο να βρει κάποιος ένα πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς που να ταυτίζεται απόλυτα με τις θεωρίες του McGregor. Οι έμπειροι και κατασταλαγμένοι, καταξιωμένοι ηγέτες έχουν συνειδητοποιήσει πως δεν υπάρχει μόνιμη, σίγουρη και καθολική συνταγή για όλα τα διαφορετικά και πολύπλοκα προβλήματα που αντιμετωπίζει κάθε φορά η εκάστοτε διοίκηση. Γνωρίζουν επίσης πως οποιαδήποτε προσπάθεια υπεραπλούστευσης των προβλημάτων που αφορούν τον επηρεασμό και χειραγώγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι μαθηματικά καταδικασμένη σε αποτυχία.

Πίνακας 55: Οι θεωρίες X και Y του McGregor

Θεωρία X	Σφαίρες	Θεωρία Y
Απεχθάνεται την εργασία, τη βρίσκει βαρετή και προσπαθεί να την αποφύγει, αν είναι δυνατόν.	Στάση (Attitude)	Λατρεύει την εργασία, την αναζητά και αντλεί μέγιστη ευχαρίστηση.
Πρέπει να του ασκηθούν πιέσεις και να οδηγηθεί σε συμμόρφωση.	Καθοδήγηση (Direction)	Αυτοκαθοδηγείται με γνώμονα την άψογη υλοποίηση στόχων.
Αποφεύγει οποιαδήποτε υπευθυνότητα.	Υπευθυνότητα (Responsibility)	Αναζητά υπευθυνότητες.
Κινητοποιείται από φόβο, ελλείπει χρημάτων και επαγγελματικής ασφάλειας.	Παρώθηση (Motivation)	Κινητοποιείται από την επιθυμία για αυτοβελτίωση και συμβολή στην κοινωνία.
Έχει μειωμένη δημιουργικότητα.	Δημιουργικότητα (Creativity)	Υψηλή δημιουργικότητα όταν του δίνεται δυνατότητα και αναγνώριση.

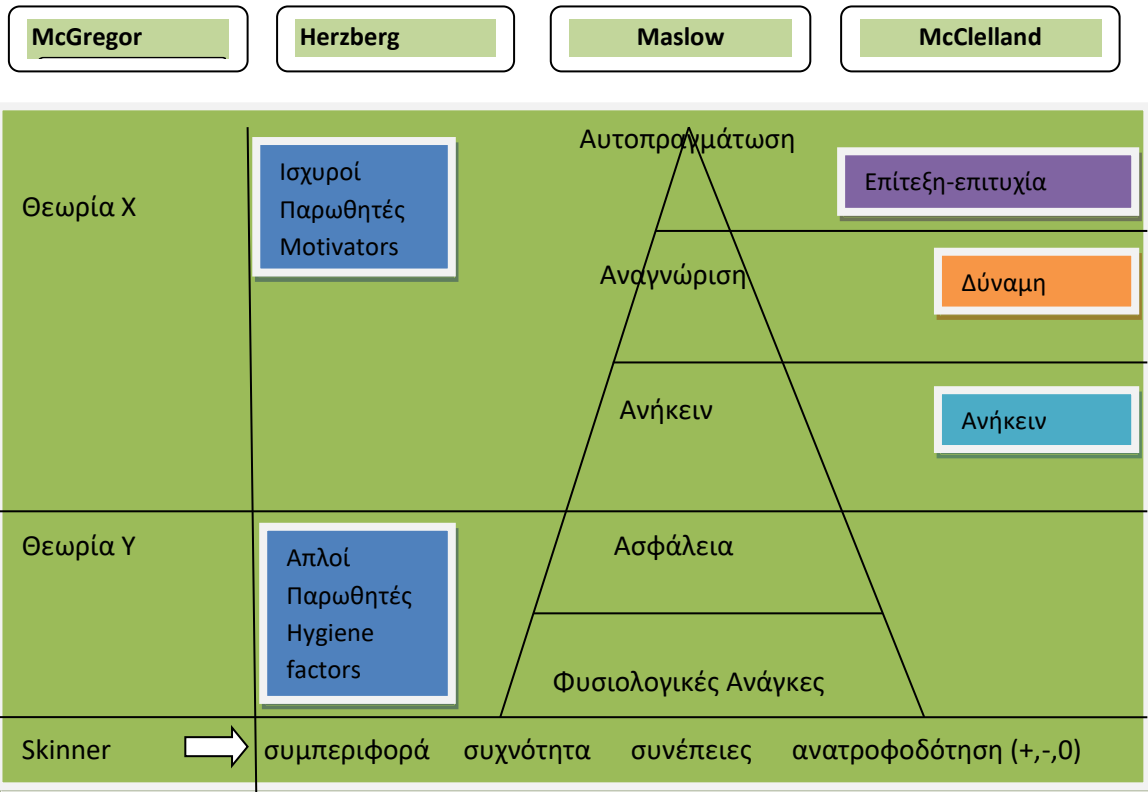
ΠΗΓΗ: Προσαρμογή από Hersey, Blanchard, & Johnson, 2012.

Στη συνέχεια ακολουθεί αναλυτικός πίνακας με τον κατάλογο των απόψεων σχετικά με την ανθρώπινη φύση όπως αυτές εκφράζονται από τις θεωρίες των X και Y (Πασιαρδής: Εκπαιδευτική Ηγεσία, σελ.55).

Πίνακας 56: Κατάλογος των απόψεων σχετικά με την ανθρώπινη φύση όπως αυτές εκφράζονται από τις θεωρίες των X και Y.

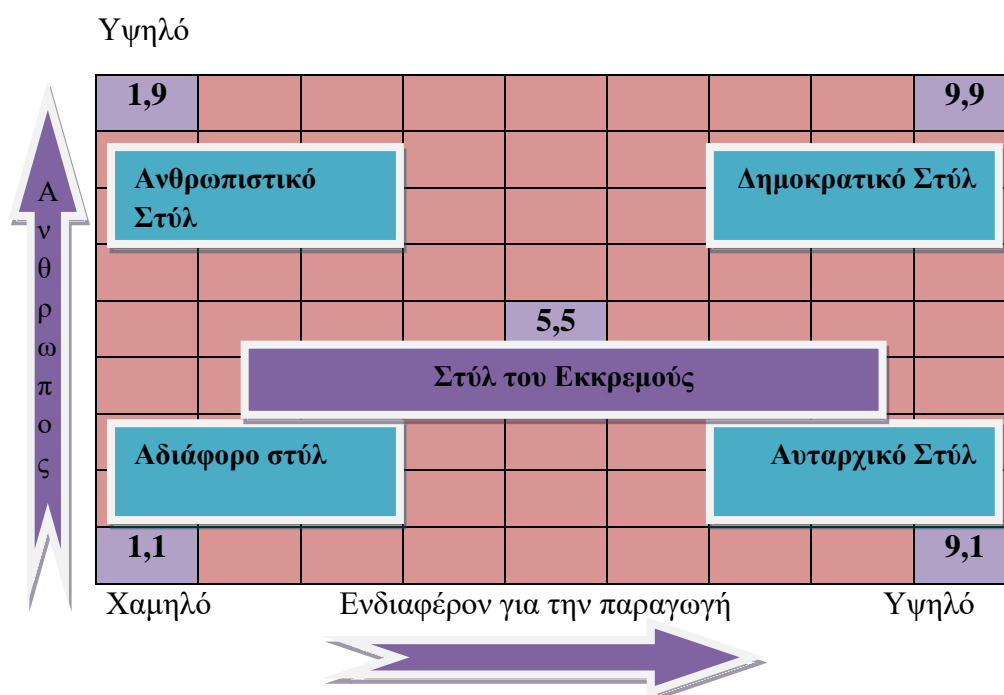
Θεωρία X	Θεωρία Y
Η εργασία είναι αποκρουστική για τους περισσότερους ανθρώπους.	Η εργασία είναι τόσο φυσιολογική όσο είναι και το παιχνίδι για το παιδί, εάν οι συνθήκες είναι ευνοϊκές.
Οι περισσότεροι άνθρωποι δεν είναι φιλόδοξοι, έχουν μικρή επιθυμία για ανάληψη ευθυνών και προτιμούν να καθοδηγούνται στην εργασία τους.	Ο αυτοέλεγχος είναι πολύ συχνά μια σημαντική προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού/ιδρύματος
Οι πιο πολλοί άνθρωποι έχουν μικρές δυνατότητες για δημιουργικότητα στη λύση προβλημάτων του οργανισμού.	Η δυνατότητα για δημιουργία κατά τη διάρκεια λύσης προβλημάτων είναι πλατιά διαδεδομένη μέσα στον οργανισμό.
Κίνητρα υπάρχουν μόνο στο φυσιολογικό επίπεδο και στο επίπεδο ανάγκης για ασφάλεια της πυραμίδας του Maslow.	Κίνητρα υπάρχουν στο κοινωνικό επίπεδο και στο επίπεδο της αυτοπραγμάτωσης της πυραμίδας του Maslow.
Οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να ελέγχονται συνεχώς και μάλιστα να απειλούνται, για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.	Οι άνθρωποι έχουν τη δυνατότητα να είναι αυτοκατευθυνόμενοι και δημιουργικοί στη δουλειά τους, εάν τους δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα.

Στο παρακάτω σχήμα 55 υπάρχει σύγκριση με άλλες θεωρίες (Πασιαρδης, σελ.68)



3. Το Διευθυντικό Πλέγμα (Managerial Grid) Η Θεωρία των Blake και Mouton

Το Διευθυντικό Πλέγμα πήρε το όνομά του από το σχήμα του, ένα είδος σταυρόλεξου με εννιά κάθετα και εννιά οριζόντια τετράγωνα, βλέπε σχήμα. Κάθε διευθυντικό στυλ αντιπροσωπεύεται από δύο αριθμούς. Ο ένας αποδίδει την κάθετη διάσταση του ‘πλέγματος’ δηλαδή έχει να κάνει με το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και ο άλλος αποδίδει την οριζόντια διάσταση δηλαδή το ενδιαφέρον για την παραγωγή όπως φαίνεται αναλυτικά στο ακόλουθο σχήμα 56.



Σχήμα 56: Το διευθυντικό πλέγμα κατά Blake και Mouton

ΠΗΓΗ: Προσαρμογή από το An introduction to Organizational Communication, διαθέσιμο: <http://2012books.lardbucket.org>. (Ταμίσογλου σελ.63).

Ειδικότερα, ο Διευθυντής που ανήκει στο **9-1**, θεωρεί τους ανθρώπους μέσα παραγωγής και δίνει μεγάλη έμφαση στην αυστηρή άσκηση της διοικητικής εξουσίας. Δεν υπάρχει ανεκτικότητα για οποιοδήποτε ανθρώπινο λάθος και το ηθικό των εργαζομένων είναι ως επί το πλείστον πολύ χαμηλό. Όσοι διευθυντές τώρα, υιοθετούν το διευθυντικό στυλ **1-9**, έχουν ελάχιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή και μέγιστο ενδιαφέρον για τον άνθρωπο, το ανθρώπινο στοιχείο. Συγκεκριμένα η αλληλεγγύη και η συναδελφικότητα προς τον εργαζόμενο, το ανθρώπινο δυναμικό,

είναι η κυρίαρχη συμπεριφορά και μέριμνα του διευθυντικού αυτού στελέχους. Οι συνθήκες εργασίας θα πρέπει να έχουν κύριο στόχο όχι μόνο την παροχή άνεσης αλλά και την παροχή και αίσθηση πλήρους ασφάλειας σε όλους τους εργαζομένους.

Διεύθυνση 5-5: Εδώ υπάρχει μέτριο ενδιαφέρον και για τον ανθρώπινο παράγοντα αλλά και για την παραγωγή, γιατί και η διεύθυνση επιδιώκει τη μέση λύση, ελπίζοντας ότι με τον τρόπο αυτό θα εξασφαλίσει την επιβίωσή του μέσα στον οργανισμό.

Διεύθυνση 9-9: Δεν υπάρχει αντίθεση ανάμεσα στις ανάγκες της παραγωγής, τον ανθρώπινο παράγοντα και τις ανθρώπινες ανάγκες. Ο «Ηγέτης» αυτός αναλύει πολύπλευρα τις καταστάσεις και πετυχαίνει σε αρκετά μεγάλο βαθμό υψηλό επίπεδο παραγωγής αλλά σε συνδυασμό πάντα με υψηλό φρόνημα μεταξύ των υφισταμένων του. Όπως αναφέρει και ο Ν. Σκούλας στο βιβλίο του: «Ηγεσία Μάνατζμεντ Ομαδικότητα», σελ126, 'Ο ηγέτης 9-9 προωθεί τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στην άσκηση της διοικητικής λειτουργίας, θεμελιώνοντας έτσι την αλληλεξάρτηση του οργανισμού και του εργαζομένου στην επιδίωξη κοινών στόχων, στο πλαίσιο αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού'. Αναφέρει επίσης ότι το ηγετικό στυλ 9-9, έχει υιοθετηθεί από τους περισσότερους οργανισμούς του κόσμου που διακρίνονται για την αποτελεσματικότητά τους και έχουν τις καλύτερες προοπτικές για το μέλλον.

Διεύθυνση 1-1: Ο Διευθυντής εδώ δεν ενδιαφέρεται να κερδίσει το σεβασμό και την αφοσίωση των υφισταμένων του, αλλά ούτε και για την υλοποίηση και προώθηση των στόχων του οργανισμού του, ενδιαφέρεται αυστηρά και μόνο για τις δικές του προσωπικές φιλοδοξίες. Στοχεύει στην ικανοποίηση των προσωπικών του και μόνο στόχων, αναγκών και φιλοδοξιών αγνοώντας πλήρως για τους στόχους του οργανισμού και των υφισταμένων του.

Οι Robert Blake και Jane Mouton, ανέλυσαν και μελέτησαν σε βάθος διάφορους συνδυασμούς συσχέτισης του πραγματικού ενδιαφέροντος ηγετικών στελεχών για τον ανθρώπινο παράγοντα, καθώς και για την παραγωγικότητα και παρουσίασαν τα αποτελέσματα στο βιβλίο τους «*Διευθυντικό Πλέγμα*».

4. Η Θεωρία των Χαρακτηριστικών (Traits theory)

Όπως αναφέρει στο βιβλίο της «Ηγεσία στην Εκπαίδευση» η Χρύσα Ταμίσογλου, η συγκεκριμένη θεώρηση αναζητά τα χαρακτηριστικά εκείνα που συγκεντρώνονται στη μορφή του ηγέτη και συνδέεται με αυτήν των σπουδαίων προσωπικοτήτων, υπό την έννοια ότι τα χαρακτηριστικά αυτά τα διαθέτει από τη γέννησή του. Διαφοροποιείται όμως ως προς την κληρονομική μεταφορά των χαρακτηριστικών αυτών στους απογόνους (Κουτούζης, 1999). Στη συνέχεια παραθέτουμε ένα συγκριτικό πίνακα 57, ερευνών για τα χαρακτηριστικά των ηγετών.

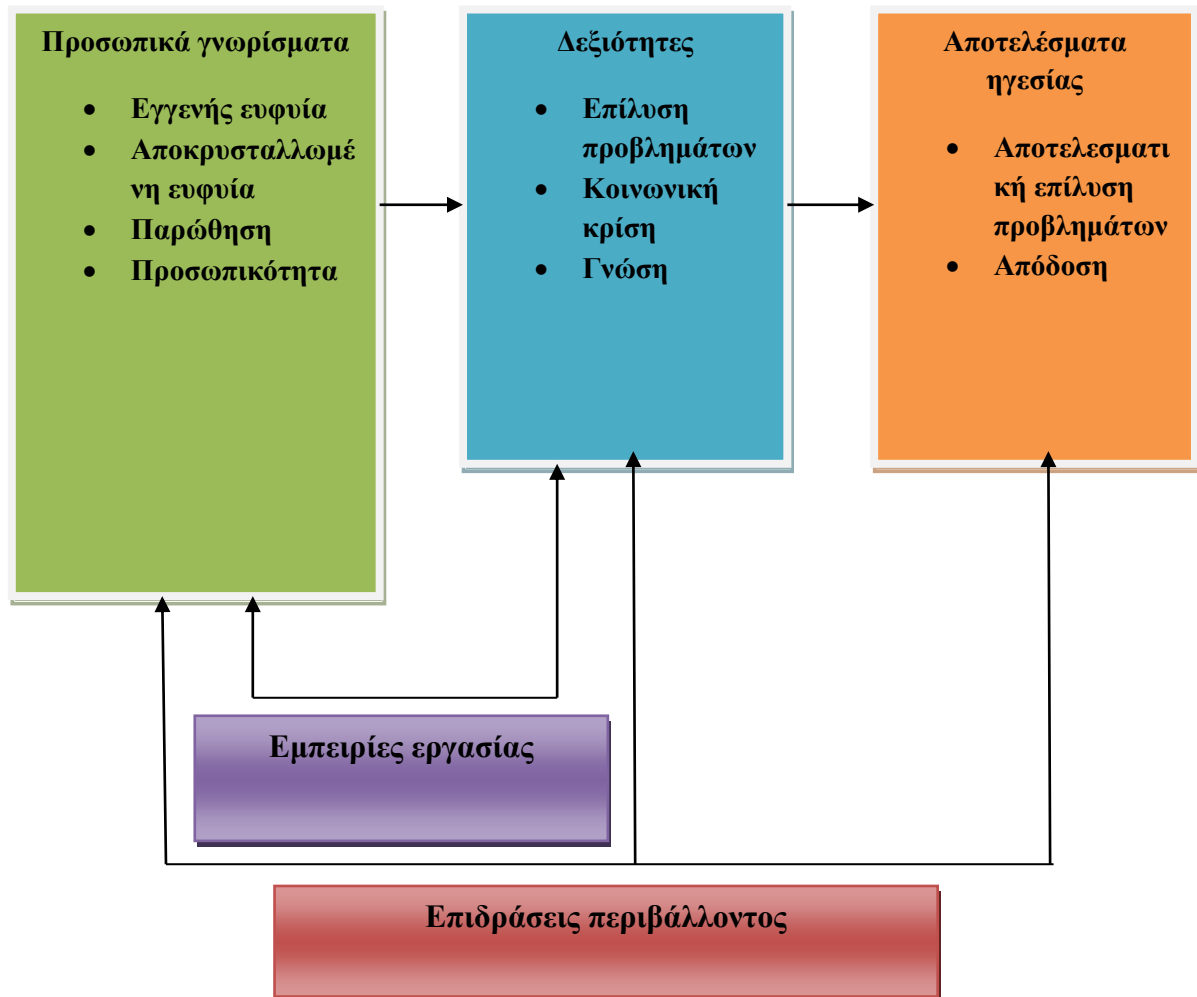
Πίνακας 57: Συγκριτικός πίνακας ερευνών για τα χαρακτηριστικά των ηγετών.

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, De Vader, & Alliger (1986)	Kirkpatrick & Locke (1991)	Zaccaro, Kemp, & Bader (2004)
Ευφύια	Ευφύια	Επιτευξι-	Ευφύια	Δυναμισμός	Γνωστικές
Ετοιμότητα	Αρρενω-	μότητα	Αρρενω-	Κίνητρο	Ικανότητες
Διορατικότητα	πότητα	Επιμονή	πότητα	Ακεραιότητα	Εξωστρέφεια
Υπευθυνότητα	Προσαρμο-	Διορατικότητα	Κυριαρχία	Αυτοπε-	Σχολαστι-
Πρωτοβουλία	στικότητα	Πρωτοβουλία		ποίθηση	κότητα
Επιμονή	Κυριαρχία	Αυτοπε-		Γνωστική	Συναισθη-
Αυτοπε-	Εξωστρέφεια	ποίθηση		Ικανότητα	ματική
ποίθηση	Συντηρη-	Υπευθυνότητα		Γνώση	Σταθερότητα
Κοινωνι-	τισμός	Συνεργατι-		Καθήκοντος	Ανοιχτό
κότητα		κότητα			μυαλό
		Ανοχή			Προθυμία
		Επιρροή			Κίνητρο
		Κοινωνικότητα			Κοινωνική
					Ευφύια
					Αυτοπαρακο-
					λούθηση
					Συναισθημα-
					τική νοημο-
					σύνη
					Επίλυση
					Προβλημάτων

ΠΗΓΗ: http://www.sagepub.com/upm-data/30993_Northouse_Chapter_2.pdf.

5. Θεωρία των ικανοτήτων (Skills theory)

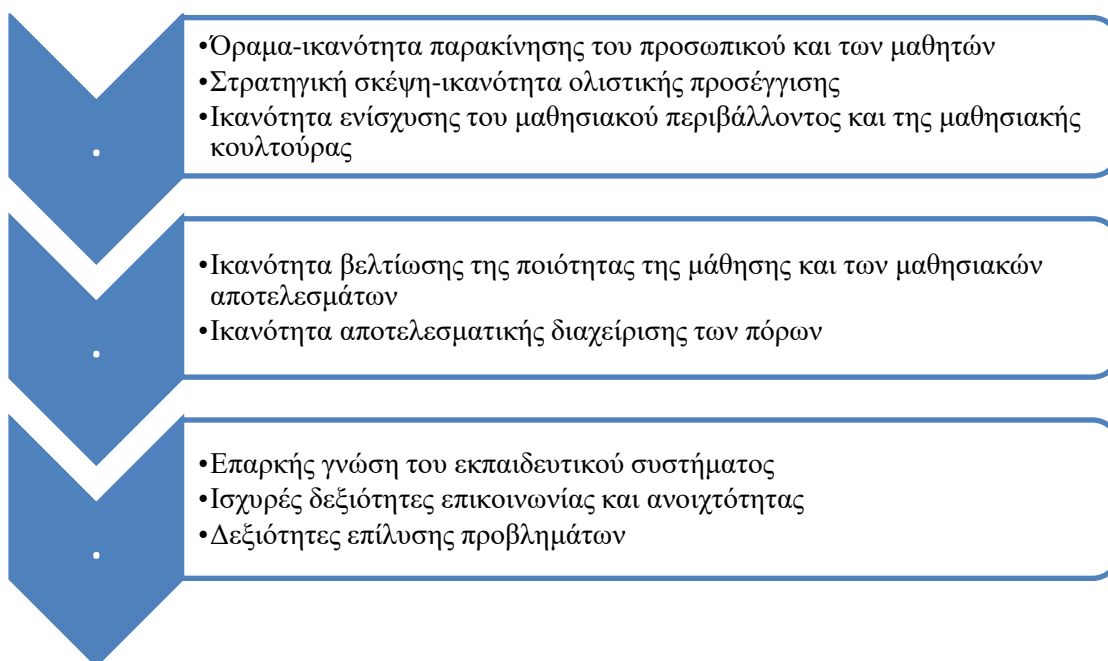
Μια συνοπτική παρουσίαση της θεωρίας των ικανοτήτων μπορούμε να δούμε στο σχήμα 57 που ακολουθεί.



Σχήμα 57: Σχέσεις μεταξύ κατηγοριών ικανοτήτων σύμφωνα με τους Mumford, Zaccaro, Conelly και Marks (Πηγή: Προσαρμογή από Mumford, Zaccaro, Conelly και Marks, 2000, Ταμίσογλου σελ. 47).

6. Αποτελεσματική Ηγεσία/Αποτελεσματικός Ηγέτης στην Εκπαίδευση

Οι διευθυντές των σχολείων όχι μόνο πρέπει να είναι διαχειριστές, αλλά και ηγέτες που δρουν διαδραστικά με τους εκπαιδευτικούς προκειμένου να δημιουργήσουν μια παραγωγική και συνεκτική μαθησιακή κοινότητα (ΟΟΣΑ, 2008:16). Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (European Commission, 2010:5) επιχειρεί να καθορίσει ένα πλαίσιο βασικών ικανοτήτων, οι οποίες συνδέονται με την αποτελεσματική σχολική ηγεσία. Ως βασικές ικανότητες θεωρούνται, μεταξύ άλλων, οι ακόλουθες:



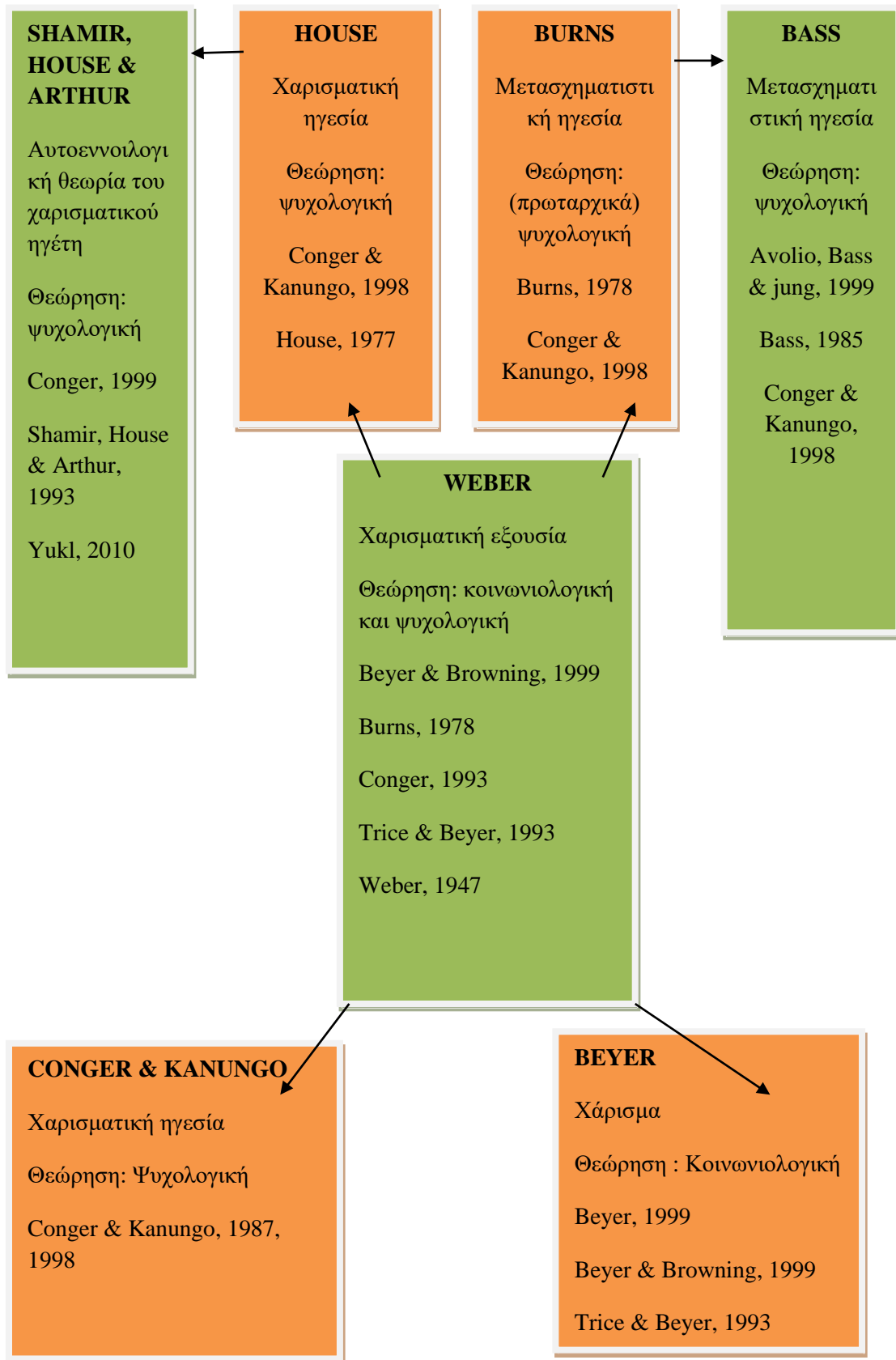
Έτσι αυτόματα δημιουργείται και μια θετική αυτοεικόνα του σχολείου. Η αυτοεικόνα του σχολείου είναι στενά συνυφασμένη με την αυτοεικόνα του διευθυντή για το άτομό του και τις ικανότητές του (NAESP, 1986). Επίσης, οι Andrews και Sober (1987, σ. 6), ανακάλυψαν ότι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού ηγέτη/διευθυντή είναι το «να είναι ορατός παντού μέσα στο σχολείο». Οι αποτελεσματικοί εκπαιδευτικοί ηγέτες, δημιουργούν επίσης ένα όραμα και «οδηγούν» τη σχολική μονάδα προς αυτό. Οι Shoemaker και Fraser (1981) ανακάλυψαν τη συνάφεια που υπάρχει μεταξύ των υψηλών προσδοκιών τόσο των

εκπαιδευτικών όσο και των μαθητών και της επίδοσης των μαθητών. Οι αποτελεσματικοί διευθυντές πιστεύουν στην ικανότητα των εκπαιδευτικών και των μαθητών της σχολικής τους μονάδας, να φτάσουν σε πολύ υψηλά επίπεδα. Οι διευθυντές αυτοί έχουν υψηλές προσδοκίες όμως πρώτα από τους εαυτούς τους και μετά από τους άλλους (U.S. Department of Education, 1987), είναι δια βίου μαθητές και συνεχίζουν να αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες. Σύμφωνα με τους Johnson και Johnson (1989), «η πείρα δεν είναι κάτι που κερδίζεται και το απολαμβάνουμε για πάντα. Είναι μια συνεχής διαδικασία» (σ. 7). Σύμφωνα με μελέτη του Cleveland (1986), για πολιτικούς ηγέτες, ο αποτελεσματικός ηγέτης έχει:

7. Η Θεωρία του Χαρισματικού Ηγέτη (Charismatic leadership).

Θεμελιωτής της θεωρίας αυτής θεωρείται ο Weber, ο οποίος πρώτος χρησιμοποίησε τον όρο «χάρισμα» για να περιγράψει «τις ιδιαίτερες χάρες του σώματος και του πνεύματος οι οποίες δεν είναι προσιτές στον καθένα» (Weber, 1968: στο Antonakis, 2012). Ο Antonakis (2012), υποστηρίζει ότι οι απαρχές του χαρισματικού ηγέτη, πρωτίστως, πρέπει να αναζητηθούν στη *Ρητορική* του Αριστοτέλη, ο οποίος πρώτος αναφέρθηκε στα χαρίσματα του ηγέτη. Το «χάρισμα», ορίζεται επίσης ως η ικανότητα του ηγέτη να ασκήσει έντονη επίδραση στα πιστεύω, στις αξίες, στις συμπεριφορές και στη στάση των ηγετούμενων διαμέσου του οράματος, των συμπεριφορών του, των πεποιθήσεών του και του προσωπικού του παραδείγματος (Conger & Kanungo, 1987, House et al., 1991).

Άλλοι συγγραφείς αναφέρουν ότι το «χάρισμα» είναι η ικανότητα θετικής επίδρασης των άλλων μέσων φυσικής, συναισθηματικής και πνευματικής διασύνδεσης (Aaltio-Marjosola & Takala, 2000). Ο Weber περιγράφει τον χαρισματικό ηγέτη ως έναν ηγέτη με «υπερφυσικές, υπερανθρώπινες ή τουλάχιστον με ιδιαίτερα ξεχωριστές δυνάμεις και ποιότητες» (Choi, 2006) και αποδίδει σημαντικότητα στο ρόλο ενός τέτοιου ηγέτη για τη σηματοδότηση κοινωνικής αλλαγής. Η Χ.Ταμίσογλου στο βιβλίο «Ηγεσία στην Εκπαίδευση», δεδομένου ότι η θεωρία του χαρισματικού ηγέτη, πέρα από τη στόχευση στο πρόσωπο του ηγέτη, ασχολήθηκε και με άλλους παράγοντες της ηγεσίας, παρουσιάζει τον εννοιολογικό χάρτη των θεωριών της χαρισματικής ηγεσίας, καθώς και πίνακα με τους κυριότερους εκφραστές της θεωρίας αυτής. Τα παραπάνω φαίνονται αναλυτικά στο σχήμα 58 και στον πίνακα 58 που ακολουθούν.



Σχήμα 58: Εννοιολογικός χάρτης των θεωριών της χαρισματικής ηγεσίας.(Πηγή: Προσαρμογή από <http://carolannewheeler.com/Documents/poster2.pdf>.)

Πίνακας 58: Συγκριτικός πίνακας με τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη.

House (1977)	Robin (1992)	Choi (2006)	Ray & Ray (2011)	Bell (2013)
Πρότυπο	Αυτοπεποίθηση	Ενόραση	Χάραξη	Επικοινωνία
Είδωλο	Ισχυρή πίστη	Εμπάθεια	οράματος	Όραμα
Χάραξη στόχων	στο όραμα	Ενδυνάμωση	Αυτοεμπιστοσύνη	Εμπιστοσύνη
Αυτοπεποίθηση	Συμπεριφορά		Εμπιστοσύνη	Εντύπωση
Κινητοποίηση	πέρα από το		στους	Διοίκηση
των κινήτρων	τυπικό		ηγετούμενους	εξειδίκευση
των	Αναζήτηση της		Υψηλές	
ηγετούμενων	αλλαγής		προσδοκίες από	
			τους	
			ηγετούμενους	
			Αυτοπαράθεση	
			Αυτοπραγμάτωση	
			Αυτοβελτίωση	
			Ανοιχτός στην	
			αλλαγή	
			Υψηλή	
			εξειδίκευση	
			Ηθική και	
			ευαισθησία	
			Υψηλές	
			επικοινωνιακές	
			ικανότητες	
			Προστασία των	
			ηγετούμενων	
			Τάση για	
			διατήρηση της	
			ηγεσίας	

Όπως αναφέρουν στο βιβλίο τους: «Ηθική των επιχειρήσεων (business ethics)» Τόμος Ι, οι Α. Και Σ. Αντωνίου, σημαντικό χαρακτηριστικό του ηγέτη είναι η ύπαρξη συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ), η οποία αναφέρεται στην από μέρους του ηγέτη κατανόηση των συναισθηματικών αναγκών τόσο του ίδιου όσο και των εργαζομένων. Πρώτον, ο ηγέτης, έχοντας ο ίδιος αυτογνωσία και αυτοσυγκράτηση, είναι σε θέση να ορίσει ο ίδιος τα πλαίσια της δικής του συμπεριφοράς η οποία με τη σειρά της θα αποτελέσει πρότυπο μίμησης από τους υπαλλήλους (Miller, 2006). Δεύτερον, η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη, σχετίζεται με τα συναισθήματα των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα (θετικά ή αρνητικά) των υφιστάμενων. Κατόπιν, μπορεί είτε να ενισχύσει τα θετικά συναισθήματα ή να αντιστρέψει τα αρνητικά συναισθήματα σε θετικά με την πρόκληση ενθουσιασμού, αισιοδοξίας και πάθους για την εργασία, καθώς και με την καλλιέργεια κλίματος συνεργατικότητας και εμπιστοσύνης (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2002).

Επίσης, απομακρύνουν τους υφιστάμενους από καταστάσεις φόβου και άγχους, ενώ συγχρόνως, επιφέρουν θετικές αλλαγές στην επιχείρηση μεταβάλλοντας τις στρατηγικές, τις δομές, τις πρακτικές και την κουλτούρα έτσι ώστε να ανταποκρίνεται ο οργανισμός στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και να επιτύχει τους στόχους που του έχουν τεθεί. Οδηγούν, ακόμα τους υφιστάμενους στο να υπερβαίνουν τα προσωπικά τους συμφέροντα για το καλό της ομάδας και του οργανισμού, ενώ τέλος, τους παρακινούν στο να υιοθετήσουν μια ηθική συμπεριφορά η οποία θα χαρακτηρίζεται από το συναίσθημα της απονομής δικαιοσύνης (Jacobsen & House, 1999).

8. Συναλλακτική Ηγεσία (Transactional Leadership)

Η συγκεκριμένη θεώρηση περιεγράφηκε αρχικά από τον Max Weber και στη συνέχεια αναπτύχθηκε από τον Bernard Bass(1985). Ο Bass επικεντρώθηκε και τόνισε τη συναλλαγή μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων μέσα από το πρίσμα του «δούναι» και «λαβείν» μεταξύ των δύο μελών, καθορίζοντας έτσι την ηγεσία μέσα από καθαρά διαχειριστικά πλαίσια και συγκεκριμένες διαδικασίες.

Ο Burns επίσης το 1978 όρισε ως συναλλακτικούς τους ηγέτες ή τους πολιτικούς που παρωθούν τα μέλη του οργανισμού προσφέροντάς τους ανταμοιβές. Οι ηγέτες αυτοί βολιδοσκοπούν τις ανάγκες των υφισταμένων τους και προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν, εξαργυρώνοντας αυτή τους την ενέργεια με ανταπόδοση σε έργο ή υπηρεσία από τους υφισταμένους.

Όπως αναφέρει στο βιβλίο της «Ηγεσία στην Εκπαίδευση» η Χρύσα Ταμίσογλου (σελ. 79-80), η ηγεσία, σύμφωνα με τον Bass, στοχεύει στην ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών του εκάστοτε υφιστάμενου μέσα από τις οποίες θα επιτευχθούν και οι σκοποί και οι στόχοι της ηγεσίας. Η ικανοποίηση αυτή καθώς και όλη η συναλλαγή βασίζονται σε ένα σύστημα αμοιβών και ποινών το οποίο στοχεύει στην εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού. Εάν ο υφιστάμενος παρουσιάσει ικανοποιητική απόδοση στην εργασία του, θα ανταμειφθεί ανάλογα από τον ηγέτη, ενώ θα υπάρξει ανάλογη ποινή-επίπληξη στην περίπτωση ανεπαρκούς απόδοσης. Γίνεται επομένως εμφανές ότι η προώθηση των υφισταμένων βασίζεται σε ένα σύστημα ποινών και αμοιβών.

Παράλληλα, όπως αναφέρει, διαφαίνεται η αναγκαιότητα για πιστή τήρηση των οδηγιών και υποδείξεων του ηγέτη, ο οποίος είναι ο φορέας της επιβράβευσης και της παραπομπής. Ο Bass προτείνει τρεις μορφές συναλλαγής από την πλευρά της ηγεσίας:

A. Η εξαρτημένη αμοιβή (contingent reward), κατά την οποία ο ηγέτης υπόσχεται υψηλή αμοιβή για υψηλή απόδοση και επαινεί την προσπάθεια,

Β. Η ενεργητική διαχείριση μέσω εξαιρέσεων (active management-by-exceptions), όπου παρακολουθεί και διερευνά αποκλίσεις από σταθμισμένους κανόνες και οδηγίες, και:

Γ. Η παθητική διαχείριση μέσω εξαιρέσεων (passive management-by-exceptions), όπου ο ηγέτης παρεμβαίνει μόνο όταν το επιθυμητό αποτέλεσμα δεν έχει επιτευχθεί (Bass, 1990).

Έρευνες έχουν δείξει ότι το συγκεκριμένο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς της θεωρίας της συναλλαγής, έχει επιτυχή εφαρμογή σε καταστάσεις που αφορούν διαχείριση απλών καταστάσεων και παρουσιάζεται ανεπαρκές σε πολυσύνθετες διαχειριστικές καταστάσεις, οπότε κατά μία άποψη δεν μπορεί να θεωρηθεί ως ηγεσία διότι δεν βασίζεται στην έννοια της δέσμευσης (Yukl, 2013). Στο μοντέλο αυτό ανήκει επίσης, και η έννοια του γραφειοκράτη ηγέτη, σύμφωνα με την οποία το πρόσωπο που διαχειρίζεται την εξουσία απαιτεί από το προσωπικό να ακολουθεί τους κανονισμούς και να εφαρμόζει τον κώδικα δεοντολογίας. Ο ηγέτης δρα ως εγγυητής της ευρυθμίας και ασφάλειας του οργανισμού βάσει της πλήρους εφαρμογής των ηθικών αρχών καθώς και του νομικού πλαισίου που διέπει τις σχέσεις του με άλλους οργανισμούς και την κοινωνία. Επίσης μπορούμε να πούμε ότι και ο ωφελμιστής ηγέτης ανήκει σ' αυτό το μοντέλο αφού θέτει τους στόχους του οργανισμού και επιλέγει τα κατάλληλα μέσα με σκοπό την επίτευξή τους. Ο ηγέτης αυτός γενικά ποδηγετεί τους υφισταμένους μέσω της εφαρμογής κανόνων με στόχο την επιτυχή την διεξαγωγή των στόχων και τη συνέχιση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού, δεν θέτει νέα οράματα ή κατευθύνσεις ούτε και προσπαθεί να καθοδηγήσει τους ακολούθους του κατά τρόπο ανανεωτικό και ελεύθερο (Πατσιώνη-Τσακουνίδη Ι.).

9. Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership).

Σύμφωνα με τον Bass(1985) τα χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα σύγχρονο ηγέτη, σύμφωνα με τη μετασχηματιστική θεωρία ηγεσίας είναι τα 4 I:

- 1) **Idealized influence,**
- 2) **Inspirational motivation,**
- 3) **Intellectual stimulation,**
- 4) **Individualized consideration.**

Σύμφωνα με ανάλυση και ανάπτυξη των παραπάνω χαρακτηριστικών(Bass & Avolio 1994), όπως αναφέρει και ο Πασιαρδής, έχουμε:

- 1) **Idealized influence:** είναι ηγετικές συμπεριφορές του ηγέτη που προκαλούν τον θαυμασμό και τον σεβασμό από μέρους του υφιστάμενου. Σύμφωνα με αυτές προσδιορίζεται πως πρέπει κάποιος να συμπεριφέρεται μέσα από συγκεκριμένους ηθικούς κώδικες, έχοντας υπόψη τις ατομικές ανάγκες των υφισταμένων. Οι συμπεριφορές αυτές χαρακτηρίζουν κυρίως τους χαρισματικούς ηγέτες, των οποίων η εξουσία δεν πηγάζει από τη θέση που κατέχουν, αλλά από την προσωπικότητα και τον εξαιρετο χαρακτήρα τους. Οι υφιστάμενοι απλά τους ακολουθούν και εφαρμόζουν το όραμα των ηγετών, επειδή τους εμπιστεύονται.
- 2) **Inspirational motivation:** εδώ συμπεριλαμβάνονται όλες οι συμπεριφορές του ηγέτη που νοηματοδοτούν την εργασία που πρέπει να επιτελεστεί από τους εργαζομένους. Επίσης καθορίζουν με σαφήνεια τους στόχους τους οποίους πρέπει να επιτευχθούν αλλά και τα αναμενόμενα επίπεδα επίτευξης. Μέσα από συγκεκριμένες συμπεριφορές του ο ηγέτης καθοδηγεί προς την επίτευξη των στόχων και του οράματος του οργανισμού, οι οποίοι ενεργοποιούνται μέσα από τα αισθήματα αφοσίωσης που έχουν οι εργαζόμενοι προς τον οργανισμό στον οποίο οι ίδιοι μετέχουν.
- 3) **Intellectual stimulation:** στην περίπτωση αυτή, συμπεριλαμβάνονται οι συμπεριφορές μετασχηματιστικής ηγεσίας μέσω των οποίων ο ηγέτης δημιουργεί καταστάσεις που υποβοηθούν και ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να βρουν έξυπνους και καινοτόμους τρόπους για την επίτευξη

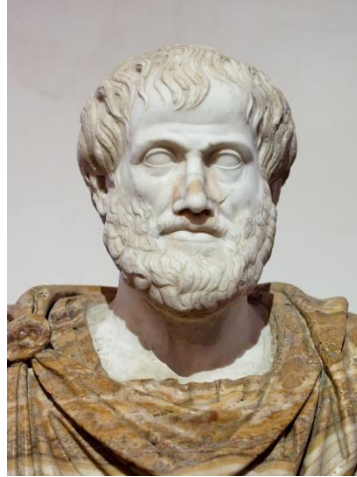
των στόχων του οργανισμού. Μέσω των συμπεριφορών αυτών της ηγεσίας, υποβοηθείται η δημιουργικότητα και η κριτική σκέψη των εργαζομένων έτσι ώστε να σκεφτούν και να βρουν ευφάνταστες λύσεις σε σύγχρονα απαιτητικά και πολυσύνθετα προβλήματα.

- 4) **Individualized consideration:** εδώ είναι όλες αυτές οι συμπεριφορές που αποδεικνύουν ότι ο ηγέτης διακρίνεται από την ικανότητα να ακροάται και να κατανοεί τους εργαζομένους, αλλά και να δείχνει ενσυναίσθηση στον τρόπο συμπεριφοράς του. Ενθαρρύνει όλους τους εργαζομένους του, να του μιλήσουν για τις ανησυχίες και τους προβληματισμούς τους, βρίσκει διεξόδους μέσα από συζήτηση μαζί τους, ενθαρρύνει κάθε εργαζόμενο να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις, έτσι ώστε μέσα από την επίτευξη των στόχων του οργανισμού να επιτυγχάνει και ο ίδιος τους προσωπικούς του στόχους.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ-ΤΡΙΠΛΗ ΕΣΤΙΑΣΗ

D. GOLEMAN & P.SENGE



1. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Σχολική Ηγεσία.

Όπως αναφέρει ο Daniel Goleman στο κεφάλαιο: «Στο Σχολείο των Συναισθημάτων» του βιβλίου του : «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη», πέρα από την εκπαίδευση των δασκάλων, η συναισθηματική αγωγή μεταβάλλει την άποψη περί του εύρους των καθηκόντων του σχολείου, διότι το καθιστά με πιο σαφή τρόπο σημαντικό παράγοντα άσκησης των παιδιών στα ουσιώδη μαθήματα ζωής. Απαιτείται η αξιοποίηση των ευκαιριών που παρουσιάζονται εντός και εκτός αίθουσας διδασκαλίας προκειμένου να βοηθούνται οι μαθητές να μετατρέπουν τις στιγμές της προσωπικής τους κρίσης σε μαθήματα συναισθηματικής επάρκειας.

Πολλά προγράμματα συναισθηματικής αγωγής έχουν οργανώσει ειδικές τάξεις για γονείς προκειμένου να τους διδάξουν αυτά που μαθαίνουν τα παιδιά τους. Στόχος είναι όχι απλώς να βοηθήσουν τα παιδιά να εμπεδώσουν όσα έμαθαν στο σχολείο, αλλά και να διευκολύνουν τους γονείς που νιώθουν την ανάγκη να ασχοληθούν πιο αποτελεσματικά με τη συναισθηματική ζωή των παιδιών τους. Η επικέντρωση στη συναισθηματική αγωγή αναδιαμορφώνει και το σχολείο και με έναν άλλο τρόπο: οδηγεί στην οικοδόμηση μιας σχολικής παιδείας που μεταβάλλει το σχολείο σε μια «κοινότητα που νοιάζεται», ένα μέρος όπου οι μαθητές αισθάνονται ότι τους σέβονται και τους φροντίζουν, και όπου νιώθουν δεμένοι με τους συμμαθητές, τους δασκάλους τους, ακόμα και με το ίδιο το σχολείο. Τα ιδανικά προγράμματα συναισθηματικής αγωγής πρέπει να ξεκινούν νωρίς, να είναι κατάλληλα προσαρμοσμένα στην εκάστοτε ηλικία, να συνεχίζονται καθ' όλη τη διάρκεια της σχολικής ζωής και να συνδυάζουν τις προσπάθειες στο σχολείο, στο σπίτι και στην κοινωνία (κοινότητες που νοιάζονται: Communities That Care, Hawkins et al.).

Πολλές αξιολογήσεις αποκάλυψαν τα ευρύτατα οφέλη που είχαν παιδιά από συγκεκριμένα προγράμματα σε τομείς που αφορούσαν τη συναισθηματική και κοινωνική τους επάρκεια, τη συμπεριφορά τους εντός και εκτός σχολείου και τη μαθησιακή τους ικανότητα. Συγκεκριμένα παρατηρήθηκαν:

Ως προς τη Συναισθηματική αυτοεπίγνωση:

- Βελτίωση στην αναγνώριση και κατονομασία των συναισθημάτων.
- Μεγαλύτερη ικανότητα κατανόησης των αιτίων των συναισθημάτων.
- Αναγνώριση της διαφοράς μεταξύ συναισθημάτων και πράξεων.

Ως προς το χειρισμό των συναισθημάτων:

- Μεγαλύτερη ανοχή στην απογοήτευση και αποτελεσματικότερος έλεγχος του θυμού.
- Λιγότερες φραστικές προσβολές, καβγάδες και διασπαστικές ενέργειες στην τάξη.
- Μεγαλύτερη ικανότητα εκδήλωσης του θυμού με σωστό τρόπο, χωρίς καβγάδες.
- Λιγότερες αποβολές και τιμωρίες.
- Λιγότερο επιθετική ή αυτοκαταστροφική συμπεριφορά.
- Πιο θετικά συναισθήματα για τον εαυτό, το σχολείο, την οικογένεια.
- Καλύτερος χειρισμός του άγχους.
- Λιγότερη μοναξιά και κοινωνικό άγχος.

Ως προς τη Δημιουργική χαλιναγωγήση συναισθημάτων:

- Περισσότερη υπευθυνότητα.
- Μεγαλύτερη εστίαση στο καθήκον και προσοχή σ' αυτό.
- Λιγότερες παρορμήσεις, περισσότερος αυτοέλεγχος.
- Καλύτερα αποτελέσματα σε τεστ επιδόσεων.

Ως προς την Ενσυναίσθηση: αντίληψη των συναισθημάτων των άλλων:

- Μεγαλύτερη ικανότητα κατανόησης των απόψεων του άλλου.
- Βελτιωμένη ενσυναίσθηση και ευαισθησία στα συναισθήματα των άλλων.
- Πιο προσεκτική ακρόαση των άλλων.

Ως προς το Χειρισμό των Σχέσεων:

- Μεγαλύτερη ικανότητα στην ανάλυση και κατανόηση των σχέσεων.
- Βελτίωση στην επίλυση των διαφορών και στη ρύθμιση των διαφωνιών.
- Βελτίωση της ικανότητας επίλυσης των προβλημάτων στις σχέσεις.
- Θετικότητα και επιδεξιότητα στην επικοινωνία.
- Μεγαλύτερη εξωστρέφεια, φιλικότητα και κοινωνικότητα με τους άλλους.
- Μεγαλύτερη δημοτικότητα ανάμεσα στους συνομηλίκους.
- Αυξημένη συμπόνια και ευαισθησία.
- Μεγαλύτερη κοινωνικότητα και εναρμόνιση στις ομάδες.
- Βελτίωση της ικανότητας συνεργασίας, αλληλοβοήθειας και μοιράσματος.
- Δημοκρατικότητα στις συναναστροφές.

Υπάρχει ένα στοιχείο στον προηγούμενο κατάλογο, το οποίο απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή: τα προγράμματα συναισθηματικής αγωγής βελτιώνουν τη βαθμολογία και τις σχολικές επιδόσεις των μαθητών γενικότερα. Ο Τιμ Σράιβερ λέει: «Η παλίρροια μετακινεί όλα τα καράβια». «Δεν είναι μόνο τα προβληματικά παιδιά που θα ωφεληθούν από αυτά τα μαθήματα. Όλα τα παιδιά θα ωφεληθούν. Είναι ένα εμβόλιο για τη ζωή τους». Όλα τα παραπάνω συνομολογούν ότι η σχολική μονάδα και ειδικότερα η σχολική ηγεσία έχει διευρυμένη πια αποστολή, ευθύνη και χρέος και υποχρέωση να επιτελέσει σημαντικό και υπεύθυνο ρόλο στις ολοένα και αυξανόμενες προκλήσεις της κοινωνίας. Αναλαμβάνει πολυσύνθετους και πολυπρισματικούς αυξημένης ευθύνης ρόλους σχολικής ηγεσίας και καλείται να ‘παίξει’ πρωταγωνιστικό ρόλο με την ενεργό εμπλοκή και όχι με παθητική, αδρανή στάση.

Ο Goleman κλείνει λέγοντας ότι : «Παρά το μεγάλο ενδιαφέρον που δείχνουν μερικοί εκπαιδευτικοί για τη συναισθηματική αγωγή, τα μαθήματα αυτά σπανίζουν ακόμα. [...] Αλλά αν συλλογιστούμε τις κρίσιμες καταστάσεις που τόσο εμείς όσο και τα παιδιά μας αντιμετωπίζουμε, και αν ζυγίσουμε την ποσότητα της ελπίδας που γεννιέται σε κάθε μάθημα συναισθηματικής αγωγής, είναι εύλογο να αναρωτηθούμε : Μήπως θα έπρεπε να διδάσκουμε σε κάθε παιδί αυτές τις τόσο ουσιαστικές δεξιότητες για τη ζωή-τώρα περισσότερο παρά ποτέ; Κι αν δεν το κάνουμε τώρα, τότε θα το κάνουμε;»

‘Η βασική ελπίδα ενός έθνους στηρίζεται
στη σωστή εκπαίδευση της νεολαίας του’

ΕΡΑΣΜΟΣ

Παράλληλα, η George (2000), βασιζόμενη στις θέσεις των Salovey και Mayer, παρουσιάζει τέσσερις πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης: την αξιολόγηση και την έκφραση του συναισθήματος, τη χρήση του συναισθήματος για τη βελτίωση της γνωστικής διαδικασίας και της λήψης απόφασης, τη γνώση για τα συναισθήματα και τη διαχείριση των συναισθημάτων. Ο παρακάτω πίνακας 59 παρουσιάζει αυτές τις πτυχές.

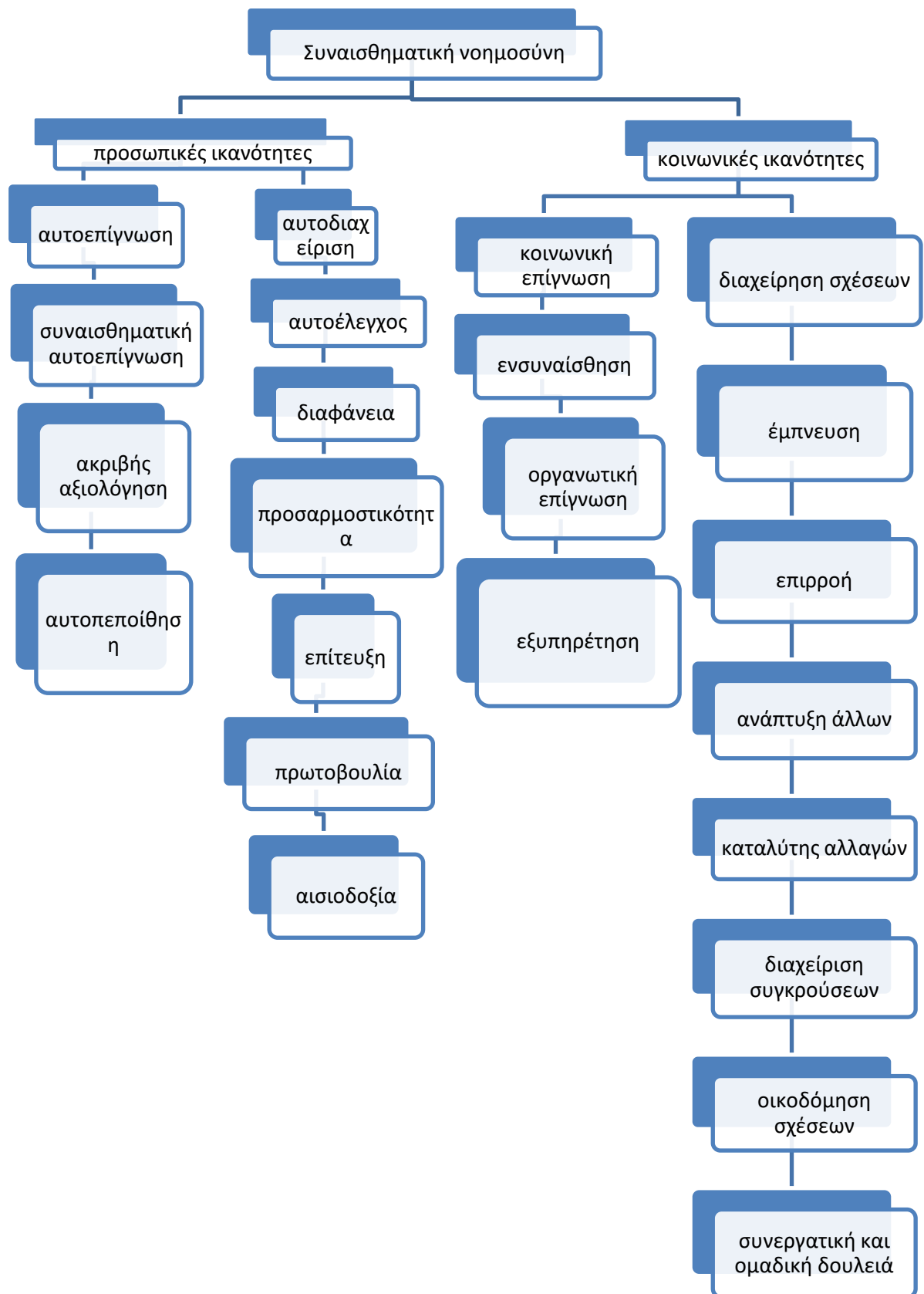
Πίνακας 59: Πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης κατά George

Οι τέσσερις πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης			
Αξιολόγηση και έκφραση του συναισθήματος	Η χρήση του συναισθήματος για τη βελτίωση της γνωστικής διαδικασίας και της λήψης απόφασης	Γνώση για τα συναισθήματα	Διαχείριση των συναισθημάτων
Γνώση των ατομικών συναισθημάτων	Τα συναισθήματα προσανατολίζουν που πρέπει να δοθεί προσοχή και με ποιο επίκεντρο	Γνώση για τις αιτίες των συναισθημάτων	Ανατροφοδότηση της διάθεσης(ανατροφοδότηση για τα αίτια, την καταλληλότητα και την εναλλαγή των συναισθημάτων)
Ικανότητα για ακριβή έκφραση των συναισθημάτων	Τα συναισθήματα διευκολύνουν την επιλογή λύσεων	Γνώση για τις συνέπειες των συναισθημάτων	Διατήρηση της θετικής διάθεσης
Γνώση των συναισθημάτων των άλλων	Χρήση συγκεκριμένων συναισθημάτων για την προώθηση της γνωστικής διαδικασίας	Γνώση για την εξέλιξη των συναισθημάτων με το χρόνο	Απαλοιφή και βελτίωση της αρνητικής διάθεσης
Ικανότητα για ακριβή έκφραση των συναισθημάτων των άλλων	Χρήση της μεταβολής στα συναισθήματα για την προώθηση της ευελιξίας		Διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων
Ενσυναίσθηση			

ΠΗΓΗ: George, 2000, βασισμένη στις μελέτες των Mayer και Salovey, Mayer et. Al., 1990, Mayer & Salovey, 1993, 1995, 1997 Salovey & Mayer, 1989-1990, 1994 Salovey et al., 1993, 1995, (Ταμίσογλου σελ. 52).

Όπως αναφέρει και στο Κεφάλαιο 10 «Διοικώντας με την καρδιά», του βιβλίου του : 'Η Συναισθηματική Νοημοσύνη', ο Goleman : «Βλέποντας τη θετική πλευρά, φανταστείτε τα πλεονεκτήματα που θα προκύψουν από την εκπαίδευσή μας στις βασικές συναισθηματικές δεξιότητες : είμαστε εναρμονισμένοι με τα συναισθήματα αυτών με τους οποίους συνεργαζόμαστε, είμαστε ικανοί να διευθετήσουμε τις διαφωνίες ώστε να μην κλιμακωθούν, έχουμε την ευχέρεια να μπαίνουμε σε κατάσταση ροής ενώ δουλεύουμε. Ηγεσία δεν είναι κυριαρχία, αντίθετα είναι η τέχνη να πείθεις τους ανθρώπους να εργάζονται για έναν κοινό στόχο. Και αν το δούμε αυτό από τη σκοπιά της ίδιας της επαγγελματικής μας πορείας, τίποτα δεν μπορεί να είναι περισσότερο ουσιαστικό από το να αναγνωρίζουμε τα βαθύτερα συναισθήματά μας για ό,τι κάνουμε και ποιες αλλαγές μπορούν να μας εξασφαλίσουν μεγαλύτερη ικανοποίηση στην εργασία μας.

Θα ήθελα, αναφέρει ο Goleman, να στηρίξω την άποψή μου, ανιχνεύοντας το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν σ' αυτές τις αλλαγές, τρεις εφαρμογές της συναισθηματικής νοημοσύνης : η ικανότητα να μετατρέπουμε τα παράπονα σε εποικοδομητικά σχόλια, η δημιουργία μιας ατμόσφαιρας όπου η διαφορετικότητα εκτιμάται περισσότερο παρά θεωρείται αιτία προστριβών και τέλος η ικανότητα της δικτυωμένης συνεργασίας». Στο σχήμα 59 που ακολουθεί παρακάτω, παρουσιάζονται οι τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης κατά Goleman, Boyatzis & McKee.



Σχήμα 59: Συναισθηματική Νοημοσύνη κατά Goleman, Boyatzis & McKee.

Μπορούμε να οραματιστούμε τη μέρα που η εκπαίδευση θα περιλαμβάνει κανονικά την εμπέδωση ουσιαστικών ανθρώπινων δεξιοτήτων, όπως είναι η αυτοεπίγνωση, ο αυτοέλεγχος, η ενσυναίσθηση, καθώς και τη μάθηση της τέχνης της προσοχής, της επίλυσης των διαφωνιών και της συνεργασίας. Στη φιλοσοφική του διερεύνηση γύρω από την αρετή, το χαρακτήρα και την ευημερία που πραγματεύεται στα Ηθικά Νικομάχεια, ο Αριστοτέλης βρίσκεται αντιμέτωπος με την πρόκληση να χειριστεί τη συναισθηματική ζωή με τη νοημοσύνη.

Τα πάθη μας, όταν ασκούνται σωστά, περιέχουν σοφία, καθοδηγούν τη σκέψη μας, τις αξίες μας, την επιβίωσή μας. Μπορούν όμως εύκολα να λοξοδρομήσουν, κάτι που συμβαίνει αρκετά συχνά. Όπως διέκρινε ο Αριστοτέλης, το πρόβλημα δεν είναι η συναισθηματικότητα αλλά η καταλληλότητα του συναισθήματος και της έκφρασής του. Τίθεται επομένως το εξής ερώτημα: “Πώς μπορούμε να εμφυσήσουμε νοημοσύνη στα συναισθήματά μας; και πώς μπορούμε να ξαναφέρουμε την πολιτισμένη συμπεριφορά στις πόλεις μας και την αλληλεγγύη στην κοινωνία μας;” (Εισαγωγή D. Goleman: Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εκδ. Πεδίο : «Η πρόκληση του Αριστοτέλη»).

«Ο καθένας μπορεί να θυμώσει-αυτό είναι εύκολο.

**Αλλά το να θυμώσει κανείς με το σωστό άτομο,
στο σωστό βαθμό και στη σωστή στιγμή, για τη σωστή
αιτία και με το σωστό τρόπο-αυτό δεν είναι εύκολο».**

Αριστοτέλη, Ηθικά Νικομάχεια

2. Τριπλή Εστίαση Daniel Goleman – Peter Senge και Σχολική Ηγεσία.

Ένα από τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη στο χώρο της εκπαίδευσης είναι να αφουγκράζεται τις εκάστοτε εκπαιδευτικές ανάγκες αλλά και τις ανάγκες της σύγχρονης και απαιτητικής κοινωνίας και να μπορεί να χρησιμοποιεί τα κατάλληλα δομικά υλικά και εργαλεία για να αναλύει συνθέτει και δημιουργεί σχέσεις ουσίας μεταξύ της σχολικής μονάδας, των μελών της και της κοινωνίας. Για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες και να επιτύχουν στην αποστολή τους σήμερα τα σχολεία, σύμφωνα με τους Goleman και Senge, χρειάζεται να καλλιεργήσουν τρεις κρίσιμες ομάδες δεξιοτήτων που οι συγγραφείς το ονομάζουν τριπλή εστίαση. Όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά: «Πιστεύουμε ότι καθώς όλο και περισσότεροι γονείς, εκπαιδευτικοί και μαθητές θα φέρνουν την κοινωνικοσυναισθηματική μάθηση και τη συστημική σκέψη στα σχολεία, θα βλέπουμε πιο χαρούμενους, πιο ήρεμους και πιο ώριμους μαθητές να πετυχαίνουν στη ζωή τους και να συνεισφέρουν σε ζωτικές κοινωνικές αλλαγές». Εκεί έγκειται και η βαρύτητα του ηγέτη διευθυντή αλλά και η μεγάλη του ευθύνη.

Η Τριπλή Εστίαση είναι πρώτον η εστίαση στον εαυτό δηλαδή η κατανόηση και η σύνδεση με τον εσωτερικό μας κόσμο, δεύτερον είναι η εστίαση στον άλλο δηλαδή η κατανόηση και η σύλληψη της πραγματικότητας των άλλων και τρίτον είναι η εστίαση στον έξω κόσμο δηλαδή η κατανόηση της αλληλεξάρτησης των συστημάτων του ευρύτερου περιβάλλοντος. Όπως αναφέρουν οι Peter Senge και Daniel Goleman στο κεφάλαιο «Η δυναμική σύμπραξη ανάμεσα στην κοινωνικο-συναισθηματική μάθηση και στη συστημική εκπαίδευση», όσο πιο πολύ κατανοούμε τη διεργασία ανάπτυξης της συστημικής νοημοσύνης, τόσο περισσότερο βλέπουμε τις στενές σχέσεις ανάμεσα στην κατανόηση του εαυτού, στην κατανόηση του άλλου και στην κατανόηση των ευρύτερων συστημάτων στα οποία όλοι ανήκουμε. Αυτό υποδηλώνει τη μεγάλη δυνατότητα συνεργασίας των εκπαιδευτικών της κοινωνικοσυναισθηματικής μάθησης με αυτούς της συστημικής εκπαίδευσης. Μόλις τώρα αρχίζουμε να αντιλαμβανόμαστε πόσο αληθινά συνδεδεμένα είναι αυτά τα τρία είδη νοημοσύνης και ποιες συνέργειες είναι δυνατόν να αναπτυχθούν από την ενοποίησή τους.

Επίσης, όλη η ηθική βασίζεται στην επίγνωση των συνεπειών μιας πράξης. Αν δεν βλέπω καμία επίπτωση των πράξεών μου στον άλλο, τότε δεν διακρίνω ηθικές επιλογές. Σύμφωνα με την εμπειρία μας, το «τυφλό σημείο» του πως προσεγγίζουμε την ηθική είναι η επίγνωση. Ο Αϊνστάϊν περιέγραψε με ωραίο τρόπο αυτή τη σύνδεση ανάμεσα στην έγνοια και στην καλλιέργεια της συστημικής νοημοσύνης:

Ο άνθρωπος αποτελεί μέρος ενός συνόλου που αποκαλούμε Σύμπαν,
ένα κομμάτι περιορισμένο στο χρόνο και στο χώρο. Βιώνει τον εαυτό του,
τις σκέψεις και τα συναισθήματά του ως κάτι ξεχωριστό από τους υπόλοιπους-
ένα είδος οπτικής απάτης της συνείδησής του... Στόχος μας πρέπει
να είναι να απελευθερώσουμε τον εαυτό μας από αυτή τη φυλακή,
διευρύνοντας τον κύκλο της αγάπης μας ώστε να αγκαλιάσει όλα τα
πλάσματα και όλη την ομορφιά της φύσης.

(Βλ. <http://www.lettersofnote.com/2011/11/delusion.html>.)

Το κλειδί, όπως αναφέρουν, είναι να αναπτυχθεί μια δυναμική με όσους είναι έτοιμοι για αλλαγές: τους φυσικούς ηγέτες του συστήματος σε κάθε επίπεδο. Πρέπει να μπορείς να βρίσκεις τα άτομα αυτά και να τα αφήνεις να μπαίνουν μπροστά. Και πρέπει να δώσεις αρκετό χρόνο στην όλη διεργασία, έτσι ώστε μέσα από την απτή επιτυχία και τα βελτιωμένα αποτελέσματα να αυξηθεί η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων σε αυτήν. Έχουμε ανακαλύψει ότι οι καλύτεροι συνήγοροι των νέων παιδαγωγικών πρακτικών είναι οι ίδιοι οι δάσκαλοι-ειδικά όταν μπορούν να παρουσιάσουν τις επιτυχίες των μαθητών τους. Αυτό συνήθως σημαίνει πολλές άτυπες σχετικές ανταλλαγές μεταξύ συναδέλφων στα δίκτυά τους, όπου οι εκπαιδευτικοί συζητούν τις εργασίες των μαθητών και μοιράζονται τις νέες πρακτικές. Τονίζουμε επομένως το πολυσυμμετοχικό πλαίσιο και την ηγεσία σε πολλαπλά επίπεδα καθώς έχουμε μάθει ότι από τη στιγμή που υπάρχει επαρκής ηγεσία στην τάξη και στο σχολικό σύστημα, και υπάρχει εμπλοκή γονέων και της ευρύτερης κοινότητας στη διεργασία, θα αρχίσει να δημιουργείται η απαιτούμενη δυναμική.

Είναι απαραίτητο να διαθέτουμε αυτό που ο Michael Fullan αποκαλεί <<ικανότητα ανάπτυξης στρατηγικών υψηλής μόχλευσης>> για εκπαιδευτικούς και φορείς διοίκησης της εκπαίδευσης. Υπάρχει ανάγκη για σαφή ορόσημα κατά τη διάρκεια του ταξιδιού, προβάλλοντας παραδείγματα από επιτυχίες των μαθητών, έτσι ώστε, όπως αναφέρουν, να ενθαρρύνεται η συναισθηματική αριστεία σε συνδυασμό με πιο μετρήσιμους δείκτες ακαδημαϊκής προόδου. Ο CASEL έχει καθιερώσει μερικές εμπειριστατωμένες πρακτικές οδηγίες αναφορικά με την εφαρμογή της κοινωνικοσυναισθηματικής μάθησης:

- **Εδραιώστε ένα κοινό όραμα της κοινωνικοσυναισθηματικής μάθησης με όλους τους εμπλεκόμενους.**

- **Δημιουργήστε έναν κατάλογο με τους πόρους και τις ανάγκες της κοινωνικοσυναισθηματικής μάθησης.**

- **Καταρτίστε ένα πολυετές πλάνο κοινωνικοσυναισθηματικής μάθησης όπου θα περιγράφετε αδρά το πώς θα υλοποιηθεί αυτό το όραμα, και μετράτε την πρόοδο σε βάθος χρόνου.**

- **Προσφέρετε στο προσωπικό συνεχείς δυνατότητες για επαγγελματική ανάπτυξη.**

- **Εφαρμόστε προγράμματα κοινωνικοσυναισθηματικής μάθησης που έχουν αποδείξει την αξία τους στην πράξη.**

- **Εντάξτε στο σύνολο του σχολείου πολιτικές και δραστηριότητες που προάγουν την κοινωνική, συναισθηματική και ακαδημαϊκή εκπαίδευση όλων των μαθητών.**

- **Χρησιμοποιήστε σαφή δεδομένα για να βελτιωθούν οι πρακτικές.**

(Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning(2013). CASEL Guide: Effective Social and Emotional Learning Programs: Preschool and Elementary School Edition. PDF.)

Οι ίδιες κατευθυντήριες γραμμές μπορούν να προσαρμοστούν για να συμπεριλάβουν τη συστημική εκπαίδευση. Στα παραπάνω οι Goleman και Senge προσθέτουν και τα εξής:

- **Δημιουργείτε υγιείς ηγετικές οικολογίες που συνδυάζουν την ηγεσία σε τάξεις, σχολεία, συστήματα και κοινότητα.**
- **Να ρωτάτε διαρκώς: «Πώς πρέπει να αλλάξουμε η ομάδα μου και εγώ;»**
- **Να προτιμάτε τη δέσμευση αντί για τη συμμόρφωση.**
- **Να δίνετε έμφαση στην εθελοντική συμμετοχή σε κάθε βήμα.**
- **Να σέβεστε τον επαγγελματισμό, την ικανότητα μάθησης, τη μαθησιακή διεργασία και τις ανάγκες των ενηλίκων.**
- **Να κινείστε αργά αν θέλετε να πάτε γρήγορα: αφήστε να αναπτυχθεί μια δυναμική από όσους είναι έτοιμοι να ηγηθούν.**
- **Εμπλέξτε στη διαδικασία το σχολικό συμβούλιο και τα μέλη της κοινότητας, για να αισθάνονται ότι συμμετέχουν από κοινού στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος συνεχούς καινοτομίας.**
- **Καλλιεργήστε την ευθύνη για αλλαγές σε όλους τους εμπλεκόμενους.**

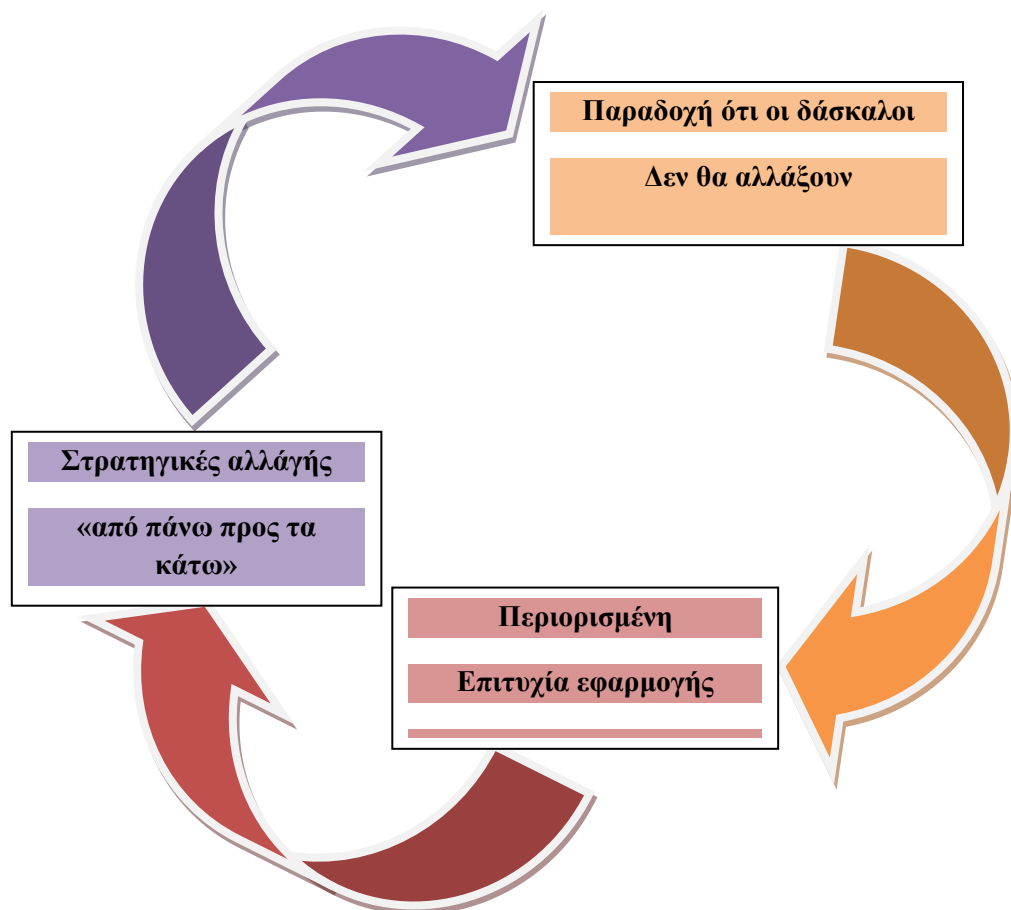
Η ορολογία «ηγετικές οικολογίες», βασίζεται στη θεωρία ότι ο εγκέφαλος μαθαίνει ευκολότερα με όρους οικολογίας παρά λογικής, και ότι η σύνδεση οικολογίας και ηγεσίας εννοιολογικά σημαίνει πως οι ηγεσίες πρέπει να λειτουργούν συνεργατικά – και όχι σε αντίθεση – με το περιβάλλον τους (από συνεργάτες μέχρι ανταγωνιστές).

Η ισχυρή, ενεργητική εμπλοκή και υποστήριξη από τον διευθυντή και τους άλλους «δομικούς» ηγέτες είναι καίρια όπως υποστηρίζει ο Senge. Σήμερα οι περισσότεροι ειδικοί επιδιώκουν την ανάπτυξη ικανοτήτων διευθυντών αλλά και καθηγητών έτσι ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι να δημιουργούν ένα περιβάλλον διαρκούς συνεργασίας

και καινοτομίας. Χρειάζεται καθοδήγηση των ηγετών σε όλα τα επίπεδα της εκπαίδευσης. Οι «ηγέτες» εντοπίζουν μια αναγκαία αλλαγή και κατόπιν την μετακυλούν μέσω του συστήματος (πρόγραμμα SEAL στη Μεγάλη Βρετανία). Ο ερευνητής της εκπαίδευσης Michael Fullan αναφέρει: «Σχεδόν όλοι υποστηρίζουμε ότι ‘όλα τα παιδιά μπορούν να μάθουν’, αλλά δύσκολα λέμε ότι ‘όλοι οι δάσκαλοι μπορούν να μάθουν’».

Επομένως οι υπεύθυνοι ηγέτες της εκπαίδευσης δεν πρέπει να παραμένουν εγκλωβισμένοι σε ένα ενισχυόμενο φαύλο κύκλο που φαίνονται ανίκανοι να σπάσουν. Από τη στιγμή που πιστεύουμε ότι οι εκπαιδευτικοί δεν θα αλλάξουν, ακολουθούμε μοντέλα «από πάνω προς τα κάτω», τα οποία εγγυώνται χαμηλή επιτυχία εφαρμογής. Αν οι ηγέτες του συστήματος σχεδίαζαν έναν κύκλο όπως φαίνεται στο σχήμα, θα μπορούσαν να στοχαστούν από κοινού για το «πώς να διακόψουν αυτόν τον φαύλο κύκλο. Οι ηγέτες των αλλαγών πρέπει να εγκαταλείψουν την πεποίθηση ότι «όλοι πρέπει να το κάνουν με αυτό τον τρόπο». Σε οποιαδήποτε απαιτητική διεργασία αλλαγής πρέπει και οφείλεις να αφήνεις τον κόσμο να κινείται, έως ένα βαθμό, με διαφορετικό βηματισμό. Σχεδόν πάντα θα υπάρχουν άνθρωποι που θέλουν να κινηθούν προς μια νέα κατεύθυνση.

Πόσοι αλήθεια από τους συμβούλους εκπαίδευσης που ευαγγελίζονται την κοινωνικοσυναισθηματική μάθηση αναγνωρίζουν ότι το ταξίδι αυτό ξεκινά με τους ίδιους και ότι η επιτυχής εφαρμογή απαιτεί εις βάθος εργασία μέσα στις δικές τους ομάδες. Οι αποτελεσματικοί υπεύθυνοι των αλλαγών εστιάζουν στην υποστήριξη επομένως εκείνων που ήδη τις εφαρμόζουν, ενώ συγχρόνως εντείνουν την ενασχόλησή τους με όσους είναι ανοιχτοί σε αυτές αλλά δεν προχωρούν αρκετά γρήγορα. Στο σχήμα 60 αντικατοπτρίζεται η αναπαράσταση των διαφόρων σταδίων διάδρασης για την επίτευξη του σκοπού. Παράλληλα, εγκαταλείπουν την προσπάθεια να πείσουν αυτούς που δεν έχουν πειστεί και έχουν την πεποίθηση ότι η διαδικασία, από τη στιγμή που αρχίσει να αποκτά δυναμική, σταδιακά θα φτάσει και σ' αυτούς.



Σχήμα 60: Σχηματική αναπαράσταση των παραπάνω σταδίων διάδρασης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3 *Το Ερωτηματολόγιο της Έρευνας*



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

ΠΜΣ «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων»

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΗΘΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΤΑ
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΕ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ/ΤΡΙΕΣ
ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»**

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί βασικό ερευνητικό εργαλείο ποσοτικής έρευνας της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα : **“ΗΘΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΕ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ/ΤΡΙΕΣ ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ”**, η οποία εκπονείται στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών **«Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων»** της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση της Αριστοτελικής Ηθικής Ηγεσίας σε σχέση με κοινωνικοδημογραφικούς παράγοντες.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας.

Ευελπιστώ στην πολύτιμη συμμετοχή σας.

Σας ευχαριστώ πολύ.

Ερωτηματολόγιο

A. Στοιχεία σχολείου:

Περιοχή:.....

Αριθμός Μαθητών σχολείου: 1-150 151-300 >300

Σύλλογος διδασκόντων καθηγητών, αριθμός: 1-20 21-40 >40

ΓΥΜΝΑΣΙΟ ΓΕΛ ΕΠΑΛ

ΗΜΕΡΗΣΙΟ ΕΣΠΕΡΙΝΟ

B. Ατομικά στοιχεία Διευθυντού

Ειδικότητα.....

Φύλο: Άντρας Γυναίκα

Ηλικία: 25-35 36-45 46-55 >55

Οικογενειακή Κατάσταση: Έγγαμος/η Άγαμος/η Διαζευγμένος/η

Χήρος/α

Παιδιά ΝΑΙ ΟΧΙ

Είμαι κάτοχος: 2^{ου} πτυχίου Μεταπτυχιακού 2^{ου} Μεταπτυχιακού

Διδακτορικού

Μεταπτυχιακές σπουδές σε θέματα διοίκησης ΝΑΙ ΟΧΙ

Μεταπτυχιακές σπουδές σε παιδαγωγικά θέματα ΝΑΙ ΟΧΙ

Μεταπτυχιακές σπουδές στη σχολική ψυχολογία ΝΑΙ ΟΧΙ

Μεταπτυχιακές σπουδές στην Ειδική Αγωγή και Εκπαίδευση ΝΑΙ ΟΧΙ

Πόσες ξένες γλώσσες γνωρίζεται 1 2 >2

1^η γλώσσα σε επίπεδο καλό πολύ καλό Άριστο

2^η γλώσσα σε επίπεδο καλό πολύ καλό Άριστο

Γνώση νέων τεχνολογιών πιστοποιημένη ΝΑΙ ΟΧΙ

Επιμορφώσεις-Σεμινάρια ΝΑΙ ΟΧΙ

Επιμορφωτής ΤΠΕ ΝΑΙ ΟΧΙ

Συγγραφικό έργο NAI OXI

Έτη υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός 0-10 11-20 21-30 >30

Θητείες σε Θέση Διευθυντή 1^η θητεία 2^η θητεία 3^η θητεία

Θητεία ως διευθυντής σε σχολείο Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης NAI OXI

Θητεία ως διευθυντής σε σχολείο Μειονοτήτων NAI OXI

Θητεία ως διευθυντής σε Εσπερινό σχολείο NAI OXI

Θητεία ως διευθυντής σε Ειδικό σχολείο NAI OXI

Θητεία ως διευθυντής σε σχολείο Δεύτερης Ευκαιρίας NAI OXI

Γ. Ως διευθυντής Σχολικής Μονάδας πραγματοποιήσατε ή επιδιώξατε:

1. Αδελφοποίηση με άλλα σχολεία; NAI OXI

2. Δημιουργία σχολείου eTwinning; NAI OXI

3. Συμμετοχή σε προγράμματα Erasmus; NAI OXI

4. Συμμετοχή σε προγράμματα Περιβαλλοντολογικής Εκπαίδευσης/Δενδροφυτεύσεις; NAI
OXI

5. Εθελοντικές Δράσεις; NAI OXI

6. Έκδοση σχολικής ψηφιακής εφημερίδας; NAI OXI

7. Αθλητικές διοργανώσεις στο σχολείο; NAI OXI

8. Φιλανθρωπικό Έργο/Bazaar σχολείου; NAI OXI

9. Εκδρομές εκπαιδευτικού χαρακτήρα; NAI OXI

10. Επισκέψεις σε αρχαιολογικούς χώρους; NAI OXI

11. Μουσικές εκδηλώσεις και θεατρικά δρώμενα; NAI OXI

12. Καλή συνεργασία με το Δήμο; NAI OXI

13. Εξοπλισμό σχολείου από εταιρίες στα πλαίσια εταιρικής κοινωνικής ευθύνης; NAI
OXI

14. Διοργάνωση έκθεσης ζωγραφικής/φωτογραφίας κ.λπ.; NAI OXI

15. Αειφόρο Ανάπτυξη στο σχολείο σας; NAI OXI

Δ. Παρακαλώ να συμπληρώστε με **X** τα παρακάτω ερωτηματολόγια έχοντας ως κλίμακα απόκρισης:

1 Ποτέ. 2 Σχεδόν ποτέ. 3 Μερικές φορές. 4 Αρκετά συχνά. 5 Πάντα.

Οι Ερωτήσεις αφορούν αποκλειστικά το σχολικό ηγέτη-διευθυντή/τρια της σχολικής μονάδας.

	1	2	3	4	5
1.Κάνω ότι είναι νομικά σωστό σε μια δεδομένη κατάσταση.					
2.Εξετάζω προσεκτικά όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες και παραμέτρους πριν λάβω μια σημαντική απόφαση.					
3. Αποφασίζω για μια κατάσταση αφού πρώτα έχω εξετάσει προσεκτικά τις συνέπειες των πράξεών μου.					
4.Αναζητώ πολλές πληροφορίες για ένα θέμα, ώστε να μπορώ να λάβω την ορθότερη απόφαση.					
5,Εξετάζω ένα πρόβλημα από όλες τις οπτικές γωνίες.					
6.Διαχωρίζω με ορθή κρίση τη σωστή από τη λανθασμένη πράξη.					
7.Ενδιαφέρομαι υπερβολικά για τα δικά μου επιτεύγματα, τις επιτυχίες μου και την προβολή τους.					
8.Αποφεύγω με οποιοδήποτε προσωπικό κόστος ενέργειες που θα ήταν άδικες για τον οποιονδήποτε.					
9.Μπορώ να πάρω την ηθικά ορθότερη απόφαση σε μια δεδομένη δύσκολη και απαιτητική κατάσταση.					
10.Αντιμετωπίζω τους άλλους, με τον ίδιο ακριβώς τρόπο που θα ήθελα και εγώ ο ίδιος προσωπικά να με αντιμετωπίζουν οι άλλοι.					
11.Δίνω πάντα πίστωση χρόνου στους άλλους, όπου και όταν αυτό απαιτείται.					

12.Αγνοώ οτιδήποτε μπορεί να με επηρεάσει στη λήψη μιας σοβαρής απόφασης.					
13.Επιθυμώ να γνωρίζω όλα όσα συμβαίνουν στον οργανισμό που διευθύνω.					
14.Σέβομαι πλήρως τα δικαιώματα και την ακεραιότητα των άλλων.					
15.Δέν θα λάβω τα εύσημα για τα επιτεύγματα των άλλων, δεν θα οικειοποιηθώ τους κόπους και τις θυσίες τους για να προβληθώ αποκλειστικά εγώ.					
16.Αφιερώνω αρκετό χρόνο στην άσκηση εξουσίας με τρόπο που να πραγματοποιήσω τις προσωπικές μου φιλοδοξίες.					
17.Θα λάβω την απόφαση προώθησης και επιβράβευσης, ενός υφισταμένου με βάση την πραγματική του αξία.					
18.Δείχνω σεβασμό για όλους τους ανθρώπους και τους συναδέλφους μου.					
19.Υποστηρίζω πάντα τις πεποιθήσεις μου ακόμα και με άτομα που δεν μοιράζονται τις ίδιες απόψεις με εμένα.					
20.Μπορώ να επιβάλλω δεοντολογικά ηθικά πρότυπα στους υφισταμένους μου.					

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας, για οποιαδήποτε απορία και διευκρίνηση μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο προσωπικό μου mail ,θα χαρώ πολύ να σας δώσω οποιαδήποτε διευκρίνηση.

Με εκτίμηση

Στυλιανός Παλιβάνης

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008), Ο Εκπαιδευτικός Οργανισμός στο Διεθνές και Ευρωπαϊκό Περιβάλλον. Στο: Αθανασούλα-Ρέππα, Α. & Κουτούζης, Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων. Κοινωνική και ευρωπαϊκή διάσταση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης. Τόμος Γ΄ Πάτρα: Ε.Α.Π.

Άνθης, Χ. & Κακλαμάνης, Θ. (2005), Ηγετικά στελέχη στην εκπαίδευση: Από τη θεωρία στην πράξη. Στο: Διοίκηση Α΄/Βάθμιας & Β΄/Βάθμιας Εκπαίδευσης, τόμος ΙΙ, Πρακτικά Συνεδρίου, Άρτα, σ.σ. 108-119.

Αριστοτέλης, (2020), Ηθικά Νικομάχεια, Τόμοι Α,Β,Γ,Δ, Εκδόσεις ΤΟ ΒΗΜΑ/ΑΛΤΕΡ ΕΓΚΟ Α.Ε., Αθήνα.

Αριστοτέλης, (2006), Ηθικά Νικομάχεια, Τόμοι Α,Β, Εκδόσεις ΖΗΤΡΟΣ, Θεσσαλονίκη.

Ηθικά Νικομάχεια, L. Bywater, Oxford Classical Texts, Εκδόσεις Καρδαμίτσα, Αθήνα.

Κατσαρός, Ι. (2008), Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.

Καψάλης, Α. (2005), Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Κωνσταντίνου, Α. (2005), Πως θα διευθύνεις αποτελεσματικά το σχολείο σου, Εκδόσεις Καντζηλάρη, Λευκωσία.

Machiavelli, (2011), Η χειραγώγηση του όχλου, Εκδόσεις Ροές microMEGA, Αθήνα.

Μετζελίδης Γ. (2016), Ομάδα & Ηγεσία στην Εργασία, Εκδόσεις Ownbook, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (2005), Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Μπρίνια, Β. (2008), Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Μυλωνά, Ζ. (2005), Διευθυντής και αποτελεσματική σχολική μονάδα, Εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε, Θεσσαλονίκη.

Παπαναούμ Ζ. (2008) «Για ένα καλύτερο σχολείο: ο ρόλος της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών. Εκπαίδευση και ποιότητα στο ελληνικό σχολείο», Στα πρακτικά διημερίδων, Αθήνα, σ.σ 54-61.

Πασιαρδής, Π. (2004), Εκπαιδευτική Ηγεσία - Από την Περίοδο της Ευμενούς Αδιαφορίας στην Σύγχρονη Εποχή, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.

Πασιαρδής, Π. (2012), Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων. Διεθνείς ερευνητικές τάσεις και η ελληνική πραγματικότητα, Εκδοτικός όμιλος Ίων, Αθήνα.

Πασιαρδής, Γ & Πασιαρδή, Π. (2006), Αποτελεσματικά σχολεία. Πραγματικότητα ή ουτοπία, Εκδόσεις Τυπωθήτω, Αθήνα.

Πατσιώνη-Τσακπουνίδη, Ι. (2015), Η Ηθική των Επιχειρήσεων και ο Αριστοτελικός Ηγέτης, Εκδοτικός Οργανισμός Λιβάνη.

Ράπτης, Ν & Βιτσιλάκη, Χ. (2007), Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Η Ταυτότητα του Διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.

Σαϊτής, Χ. (2008), Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, 5^η έκδοση, Αυτοέκδοση, Αθήνα.

Σκούλας, Ν. (2010), Ηγεσία Μάνατζμεντ και Ομαδικότητα, Εκδόσεις ΜΟΝΤΕΡΝΟΙ ΚΑΙΡΟΙ Α.Ε.Ε., Αθήνα.

Σταύρου, Δ. (2019), Σχολική Ηγεσία & Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Ταμίσογλου, Χ. (2020), Ηγεσία Στην Εκπαίδευση, Εκδόσεις Gutenberg.

Τσούκας Κ. Χαριδήμος, (2004), Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος, 4^η έκδοση, Εκδόσεις Καστανιώτη Α.Ε., Αθήνα.

B. ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Audi, R. (2015), *The Cambridge Dictionary of Philosophy* 3rd Edition, Cambridge University Press.

Brauckmann, S & Πασιαρδής, Π. (2008), *Επιμόρφωση Στελεχών της Εκπαίδευσης: Δράσεις – Αποτελέσματα – Προοπτικές*. Στο: *Πρακτικά Συνεδρίου, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Βόλος, σ.σ.199-240*.

Coleman, M. (2007), “Gender and educational leadership in England: A comparison of secondary head teachers’ views over time”, pp. 1-27.

Day, C. & Leithwood, K. (2007), *Successful school principalship in times of change: An international perspective*, Springer, Netherlands.

Hopkins,D , Harris,A, Stoll,L & Mackay,T (2010) “School and System Improvement: State of the Art Review”pp.1-25.

Hoy, W.K. and Miskel, C.G., (2007). *Educational administration: theory, research and practice* (8th ed.). New York:McGraw - Hill.

Muijs, D & Harris, A. (2007), “Teacher Leadership in (In)action: Three Case Studies of Contrasting Schools”, *Educational Management administration and Leadership*, Vol.35, No.1, pp. 111-134.

Mulford, B. (2005), “The International Context for Research in Educational Leadership”, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 33, No. 2, pp. 139–154.

National agency for education, (2004), “Descriptive data on childcare, schools and adult education in Sweden 2003”, National agency for education , report No.236.

National College for School Leadership, (2006), *What we know about school leadership*, National College for School Leadership, UK.

OECD, (2009), “Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS”, OECD, Europe.

Pashiardi, G. (2002), "School Climate in Elementary and Secondary Schools: Views of Cypriot principals and Teachers", *International Journal of Educational Management*, Vol. 14, No. 5, pp. 224-237.

Pashiardis, P, Costa, J, Mendes, A & Ventura, A. (2005), "The Perceptions of the Principal versus the Perceptions of the Teachers. A case study from Portugal", *International Journal of Educational Management*, Vol.19, No.7 pp. 587-604.

Raynor, A. (2004), *Individual Schools. Unique Solutions: Tailoring approaches to school leadership*, RoutledgeFalmer, London.

Rhodes, C, Brundrett, M & Nevill, A. (2008), "Leadership talent Identification and Development: Perceptions of Heads, Middle Leaders and Classroom Teachers in 70 Contextually Different Primary and Secondary Schools in England", *Educational Management Administration and Leadership*, Vol.36, No.3, pp. 311-335.

Ross W. David. (2010) *Αριστοτέλης*, Εκδόσεις MIET (ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΗΣ), Αθήνα.

Sammons, P. (2008), *Σχολική Αποτελεσματικότητα και Ισότητα: Συσχετισμοί. Στο: Πρακτικά Συνεδρίου Επιμόρφωση Στελεχών της Εκπαίδευσης: Δράσεις – Αποτελέσματα - Προοπτικές*, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Βόλος.

Saiti, A. (2007), "Main factors of job satisfaction among primary school educators: factor analysis of the Greek reality", *Management in Education*, Vol.21, No.2, pp. 23-27.

Su, Z, Gamage, D & Mininberg, E. (2003), "Professional Preparation and Development of School Leaders in Australia and the USA", *International Education Journal*, Vol. 4, No. 1, pp. 42-59.

UNESCO, (2007), *Educational Governance at local levels. Models for capacity.*, UNESCO, Paris.

Wilson, M. (2008), "Applied Virtue Ethics: A philosophic perspective on authentic school Leadership", New College, Oxford.

Γ. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Αβραμίδου, Ε. (2010) Διδακτορική Διατριβή. Ανακτήθηκε 11-9-2020 από:

<http://ikee.lib.auth.gr/record/126009/files/Avramidou.pdf>

Αντωνίου, Α. - Αντωνίου Σ. (2016) Ηθική των Επιχειρήσεων Τόμος Ι Ανακτήθηκε 10-9-2020 από:

<https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PSYCH178/%CE%92%CE%99%CE%92%CE%9B%CE%99%CE%9F%CE%93%CE%A1%CE%91%CE%A6%CE%99%CE%91%20%CE%91%CE%9D%CE%A4%CE%A9%CE%9D%CE%99%CE%9F%CE%A5%20%CE%95%CE%9B%CE%9B%CE%97%CE%9D%CE%99%CE%9A%CE%91/10-%CE%91%CE%98%CE%97%CE%9D%CE%91%CE%99%CE%9F%CE%A5%20%26%20%CE%91%CE%9D%CE%A4%CE%A9%CE%9D%CE%99%CE%9F%CE%A5.pdf>

Αντωνίου, Α. - Αντωνίου Σ. (2016) Ηθική των Επιχειρήσεων Τόμος ΙΙ Ανακτήθηκε 10-9-2020 από:

https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PRIMEDU282/%CE%92%CE%99%CE%92%CE%9B%CE%99%CE%9F%CE%93%CE%A1%CE%91%CE%A6%CE%99%CE%91%20%CE%91%CE%9D%CE%A4%CE%A9%CE%9D%CE%99%CE%9F%CE%A5%20%CE%95%CE%9B%CE%9B%CE%97%CE%9D%CE%99%CE%9A%CE%91/6-%CE%91%CE%9D%CE%A4%CE%A9%CE%9D%CE%99%CE%9F%CE%A5_.pdf

Βερέμης, Θ. (2011) Καθημερινή 21-12-2011 «Μακιαβέλλι ένας σύγχρονος στοχαστής» Ανακτήθηκε 2-9-2020 από:

<https://www.kathimerini.gr/opinion/728269/makiavelli-enas-sygchronos-stochastis-i-2/>

Γεροντίδου, Ρ. (2019) ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA) Διπλωματική εργασία Τίτλος: «Η Ηθική στη λήψη αποφάσεων» Ανακτήθηκε 29-8-2020 από:

<http://ikee.lib.auth.gr/record/305936/files/GRI-2019-24820.pdf>

Ζέρβας, Χ (2015) Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία με τίτλο: «Διοίκηση, Ηγεσία και Ηθική το Μακιαβελικό πρότυπο» σ. 59-81. Ανακτήθηκε 20-8-2020 από:

<http://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/4132/%CE%96%CE%AD%CF%81%CE%B2%CE%B1%CF%82%20%CE%A7%CF%81%CE%AE%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Κάλφας, Β. (2015) Ηλεκτρονικό Σύγγραμμα «Η φιλοσοφία του Αριστοτέλη»

https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/683/1/00.%209965_master_document.pdf

Μουρίκη, Μ. (2016) «Ηγεσία στην Εκπαίδευση» Scientific Journal Articles Παιδαγωγικής και Εκπαίδευσης Εκδοτικός Οίκος “VIPAPHARM” ISSN: 2241-4665 Ανακτήθηκε 6-9-2020 από:

<http://www.scientific-journal-articles.org/greek/free-online-journals/education/education-articles/mouriki-maria/leadership-in-education-maria-mouriki.htm>

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Παιδαγωγική Σχολή Φλώρινας, Πανελλήνιο Συνέδριο «Αριστοτέλης» 25,26,27-11-2016 Τόμος Πρακτικών Ανακτήθηκε 20-9-2020 από:

<http://aristotle.web.uowm.gr/wp-content/uploads/2017/12/Proceedings-Aristotle-isbn-2017-December.pdf>

ΠΡΑΚΤΙΚΑ 1ου Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αποτελεσματική Διοίκηση και Ηθικές Αξίες 24 - 26 Νοεμβρίου 2017 Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Θεσσαλονίκη Τόμος Α. Ανακτήθηκε 7-9-2020 από:

http://www.leadership2017.uom.gr/wp-content/uploads/2018/09/Volume_1.pdf

ΠΡΑΚΤΙΚΑ 1ου Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αποτελεσματική Διοίκηση και Ηθικές Αξίες 24 - 26 Νοεμβρίου 2017 Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Θεσσαλονίκη Τόμος Β. Ανακτήθηκε 7-9-2020 από:

http://www.leadership2017.uom.gr/wp-content/uploads/2018/09/Volume_2.pdf

ΠΡΑΚΤΙΚΑ 1ου Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αποτελεσματική Διοίκηση και Ηθικές Αξίες 24 - 26 Νοεμβρίου 2017 Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Θεσσαλονίκη Τόμος Γ. Ανακτήθηκε 7-9-2020 από:

http://www.leadership2017.uom.gr/wp-content/uploads/2018/09/Volume_3.pdf

Σαχανά, Ι (2019) ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗ: ΗΘΙΚΑ ΔΙΛΗΜΜΑΤΑ, ΗΘΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ. Ανακτήθηκε 8-9-2020 από:

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/23970/1/SachanaIfigeniaMSc2019.pdf>

Σταμάτης, Γ. (2019) ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ & ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ» Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία Τίτλος: «Η επίδραση της ηθικής ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς» Ανακτήθηκε 10-9-2020 από:

<http://ikee.lib.auth.gr/record/306078/files/GRI-2019-24922.pdf>

Σταύρου, Δ. (2018) ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ ΤΜΗΜΑ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ, ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ ΤΟΜΕΑΣ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ Διπλωματική Εργασία Τίτλος: «Σχολική Ηγεσία και Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στην Εκπαίδευση: Στάσεις και Αντιλήψεις Διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Αττικής» Ανακτήθηκε 20-8-2020 από:

<https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/frontend/file/lib/default/data/2673007/theFile>

Δ. AΠΟΠΑ

Beier, K. (2020). Virtue and Tradition: Alasdair MacIntyre's Thomistic-Aristotelian Naturalism. In *Aristotelian Naturalism* (pp. 209-222). Springer, Cham.

Blundell, B. G. (2020). Ethics and Education. In *Ethics in Computing, Science, and Engineering* (pp. 685-769). Springer, Cham.

Bowin, J. (2020). Aristotle's Virtue Ethics. *A Companion to World Literature*, 1-11.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.

Brown, S., & Chikeleze, M. (2020). A NEW CONCEPTUAL MODEL: Integrating Ethical Leadership into the Assess, Challenge and Support (ACS) Model of Leader Development. *Journal of Leadership Education*, 19(4).

Ciulla, J. B. (Ed.). (2014). *Ethics, the heart of leadership*. ABC-CLIO.

Ciulla, J. B. (2020). Ethics and effectiveness: The nature of good leadership. In *The Search for Ethics in Leadership, Business, and Beyond* (pp. 3-32). Springer, Cham.

Caskey, J. (2020). WHEN DISABILITY SERVICE OFFICERS BECOME STREET-LEVEL ADVOCATES IN QUEENSLAND TECHNICAL AND FURTHER EDUCATION CONTEXTS THROUGH ARISTOTLE'S NICOMACHEAN ETHICS. *European Journal of Social Sciences Studies*, 5(4).

Dahlbeck, J., & Korsgaard, M. T. (2020). Introduction: the role of the exemplar in Arendt and Spinoza: insights for moral exemplarism and moral education. *Ethics and Education*, 15(2), 135-143.

Enyiaka, J. U., Aminigo, I. M., & Osaat, S. D. Basis of Civic Education in the Philosophy of Aristotle: A Nigerian Reflection.

Henderson, E. I. (2020). *ON EMULATION: ILLUMINATING A NEO-ARISTOTELIAN APPROACH TO CHARACTER EDUCATION THROUGH ROLE MODELLING* (Master's thesis).

Hendriks, M., Burger, M., Rijssenbilt, A., Pleeging, E., & Commandeur, H. (2020). Virtuous leadership: a source of employee well-being and trust. *Management Research Review*.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly*, 22(1), 51-69.

Kotter, J. P. (2000). What leaders really do. *The Bottom Line*.

Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard business review*, 79(11).

Lapsley, D., & Chaloner, D. (2020). Post-truth and science identity: A virtue-based approach to science education. *Educational Psychologist*, 55(3), 132-143.

Pawar, M., Hugman, R., Anscombe, A. W., & Alexandra, A. (2020). Searching for virtue ethics: a survey of social work ethics curriculum and educators. *The British Journal of Social Work*, 50(6), 1816-1833.

Sandler, R. L. (2013). Environmental virtue ethics. *International Encyclopedia of Ethics*.

Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2016). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas*. Routledge.

Solomon, R. C. (2004). Aristotle, ethics and business organizations. *Organization Studies*, 25(6), 1021-1043.

Verharen, C. C. (2020). The future of ethics and education: philosophy in a time of existential crises. *Ethics and Education*, 1-19.

Walker, G. (2019). Higher Education Leadership and Management as “Practical Reasonableness”: A Phronetic Approach to Higher Education Research. In *Theory and Method in Higher Education Research*. Emerald Publishing Limited.

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 38-48.

-
- ⁱ Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard business review*, 79(11). (Ανακτήθηκε 5-9-2020)
- ⁱⁱ Kotter, J. P. (2000). What leaders really do. *The Bottom Line*. (Ανακτήθηκε 5-9-2020)
- ⁱⁱⁱ Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership Virtues Questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 235. (Ανακτήθηκε 17-8-2020)
- ^{iv} Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership Virtues Questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 235. (Ανακτήθηκε 17-8-2020)
- ^v Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 38-48. (Ανακτήθηκε 2-9-2020)
- ^{vi} Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Παιδαγωγική Σχολή Φλώρινας, Πανελλήνιο Συνέδριο «Αριστοτέλης» 25,26,27-11-2016 Τόμος Πρακτικών Ανακτήθηκε 20-9-2020 από:
<http://aristotle.web.uowm.gr/wp-content/uploads/2017/12/Proceedings-Aristotle-isbn-2017-December.pdf>
- ^{vii} [Hackett, R.D.](#) and [Wang, G.](#) (2012), "Virtues and leadership: An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues", *Management Decision*, Vol. 50 No. 5, pp. 868-899. <https://doi.org/10.1108/00251741211227564>
Virtues and leadership An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues Rick D. Hackett and Gordon Wang Department of Human Resources Management & Organizational Behaviour, DeGroote School of Business, McMaster University, Hamilton, Canada. (Ανακτήθηκε 20-8-2020)
- ^{viii} Langlois, L., Lapointe, C., Valois, P., & de Leeuw, A. (2014). Development and validity of the ethical leadership questionnaire. *Journal of Educational Administration*. (Ανακτήθηκε 29-8-2020)
- ^{ix} Langlois, L., Lapointe, C., Valois, P., & de Leeuw, A. (2014). Development and validity of the ethical leadership questionnaire. *Journal of Educational Administration*. (Ανακτήθηκε 5-9-2020)
- ^x Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616. (Ανακτήθηκε 20-10-2020)

^{xi} Lapsley, D., & Chaloner, D. (2020). Post-truth and science identity: A virtue-based approach to science education. *Educational Psychologist*, 55(3), 132-143. (Ανακτήθηκε 21-12-2020)

^{xii} Hackett, Rick D., and Gordon Wang. "Virtues and leadership." *Management Decision* (2012). (Ανακτήθηκε 25-8-2020)

^{xiii} Halverson, R. (2004). Accessing, documenting, and communicating practical wisdom: The phronesis of school leadership practice. *American Journal of Education*, 111(1), 90-121. (Ανακτήθηκε 22-8-2020)

^{xiv} Halverson, R. (2004). Accessing, documenting, and communicating practical wisdom: The phronesis of school leadership practice. *American Journal of Education*, 111(1), 90-121. (Ανακτήθηκε 22-8-2020)

^{xv} Grint, K. (2007). Learning to lead: can Aristotle help us find the road to wisdom?. *Leadership*, 3(2), 231-246. (Ανακτήθηκε 19-8-2020)

^{xvi} Grint, K. (2007). Learning to lead: can Aristotle help us find the road to wisdom?. *Leadership*, 3(2), 231-246. (Ανακτήθηκε 19-8-2020)

^{xvii} Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly*, 22(1), 51-69. (Ανακτήθηκε 19-8-2020)

^{xviii} Ζέρβας, Χ (2015) Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία με τίτλο: «Διοίκηση, Ηγεσία και Ηθική το Μακιαβελικό πρότυπο» σ. 59-81. Ανακτήθηκε 20-8-2020 από: <http://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/4132/%CE%96%CE%AD%CF%81%CE%B2%CE%B1%CF%82%20%CE%A7%CF%81%CE%AE%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y>