

## Εκπαιδευτική ηγεσία: ο ρόλος της ως παράγοντας προώθησης μεταρρυθμίσεων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση

Ευστάθιος Μπάλιας

Γεώργιος Μπέστιας

Πανεπιστήμιο Πατρών

Πανεπιστήμιο Πατρών

### Περίληψη

*Τα πανεπιστήμια διαδραματίζουν έναν καίριο ρόλο στην ανώτατη εκπαίδευση στα πεδία της μάθησης, της παραγωγής νέας γνώσης, της καινοτομίας, της οικονομίας και της ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών. Η διοίκηση και η αντίστοιχη ηγεσία των πανεπιστημίων, ο τρόπος που αυτή ασκείται, οι σκοποί που προωθεί και ο βαθμός υλοποίησής τους αποτελούν κρίσιμους παράγοντες της επιτυχίας των πανεπιστημίων. Οι θεωρίες της πανεπιστημιακής ηγεσίας που αναπτύχθηκαν τα τελευταία χρόνια, δίνουν έμφαση στην αποτελεσματικότητα (effectiveness) των ακαδημαϊκών οργανισμών μέσα από την ανάπτυξη της επικοινωνίας, της οργανωτικής κουλτούρας και της συμμετοχής των μελών της πανεπιστημιακής κοινότητας στη διοίκηση του πανεπιστημίου. Πολλοί μεταρρυθμιστές πιστεύουν ότι η αποτελεσματικότητα της πανεπιστημιακής ηγεσίας αποτελεί το κλειδί της προσαρμογής των πανεπιστημίων σε ένα μεταβαλλόμενο κόσμο και συνεπώς των μεταρρυθμίσεων που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των σκοπών τους. Όμως, η αποτελεσματικότητα των πανεπιστημίων είναι συνυφασμένη με μια ηγεσία η οποία δεν περιορίζεται στη δημιουργία καλύτερων οργανωτικών δομών, αλλά πρέπει ταυτόχρονα να προωθεί αλλαγές μέσα από τη συναίνεση και τη διάδραση όλων των παραγόντων της πανεπιστημιακής κοινότητας. Στο άρθρο αυτό, θα εξετάσουμε τις διάφορες μορφές εκπαιδευτικής ηγεσίας που συναντώνται στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και κυρίως τη μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία, στον χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, αποτελεί τον μοχλό προώθησης δημοκρατικών-συναινετικών πρακτικών με αποτελεσματικό τρόπο. Επιπλέον, θα εξετάσουμε τον ρόλο των ακαδημαϊκών ηγετών και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να συμβάλουν στην αποτελεσματική λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού μέσα από την εφαρμογή μιας δημοκρατικής ηγεσίας, των μορφών και των χαρακτηριστικών που αυτή πρέπει να έχει, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της.*

### Λέξεις-κλειδιά

*Εκπαιδευτική ηγεσία, μετασχηματιστική ηγεσία, αποτελεσματικότητα, δημοκρατική ηγεσία.*

## Εισαγωγή

Από την καθιέρωσή της, η δημόσια τριτοβάθμια εκπαίδευση έχει βιώσει περιοδικές πιέσεις για μεταρρύθμιση σε πολλές χώρες του κόσμου, κυρίως τις δυτικές. Το πιο πρόσφατο κύμα μεταρρύθμισης κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών, ιδιαίτερα στις ΗΠΑ, Ηνωμένο Βασίλειο, Καναδά, Αυστραλία και Νέα Ζηλανδία τόνισε την ανάγκη αναδιάρθρωσης των πανεπιστημίων ακολουθούμενη από μια ανανεωμένη εστίαση στη μάθηση, στην παραγωγή νέας γνώσης και στην καινοτομία. Πολλοί μεταρρυθμιστές πιστεύουν ότι το βασικό συστατικό για μια επιτυχή μεταρρύθμιση αποτελεί η πανεπιστημιακή ηγεσία, η οποία παρουσιάζεται με μια ποιοτικά διαφορετική προσέγγιση ως προς τη μορφή της στον χώρο των πανεπιστημίων (Gronn 2003: 7). Τα πανεπιστήμια, για να εξυπηρετήσουν το σκοπό τους και να επιβιώσουν, όπως συμβαίνει σε όλους τους οργανισμούς, οφείλουν να αλλάξουν ακολουθώντας τις γενικότερες αλλαγές που υφίστανται οι σύγχρονες κοινωνίες. Ωστόσο, καθώς η αλλαγή αποδεικνύεται δύσκολη, γινόμαστε μάρτυρες καταστάσεων όπου ξεπερασμένες εκπαιδευτικές δομές είναι ακατάλληλες και παρουσιάζουν δυσκολίες να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες που εμφανίζονται. Ο Bauman (2006) υποστήριξε ότι τα εκπαιδευτικά συστήματα, τα οποία είχαν σχεδιαστεί για τους εκπαιδευτικούς σκοπούς των αρχών του 20<sup>ου</sup> αιώνα, δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνικής πραγματικότητας.

Σε μεταβαλλόμενες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες, η αντιμετώπιση και η θετική ανταπόκριση στην αλλαγή που αφορά στους σκοπούς και στις λειτουργίες του πανεπιστημίου, αποτελεί επιτακτικό ζήτημα της πανεπιστημιακής ηγεσίας. Μέσω της πράξης της πανεπιστημιακής ηγεσίας μπορούμε να κατανοήσουμε τη φύση των

καθηκόντων που απαιτεί η σύγχρονη κοινωνία από το σημερινό πανεπιστήμιο και πώς οι ακαδημαϊκοί ηγέτες οφείλουν να εργαστούν με τρόπο, ώστε να δημιουργήσουν ουσιαστικές στρατηγικές και να αναζητήσουν λύσεις στον χώρο του πανεπιστημίου. (Mazurkiewicz 2011: 1031-1032). Πιο συγκεκριμένα, ο Hunt (2011) υπογραμμίζει ότι τα ζητήματα τα οποία πρέπει να διαχειριστεί η πανεπιστημιακή ηγεσία στη σύγχρονη κοινωνία, είναι: η έμφαση στη δια βίου μάθηση με ταυτόχρονη αναβάθμιση των δεξιοτήτων, ο αυξανόμενος αριθμός εισακτέων, η αλλαγή του προφίλ των φοιτητών, η ανεργία, η μεταβολή των μορφών εργασίας με την επείγουσα εισαγωγή νέων μορφών και η υψηλής ποιότητας έρευνα που αφορά στον σκοπό της μάθησης, υποστηρίζοντας ταυτόχρονα την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη. Η στρατηγική αυτή υποδεικνύει ότι υπάρχει ένας χωροχρόνος που όχι μόνον μετασχηματίζει το τοπίο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, αλλά αξιοποιεί παράλληλα τις ηγετικές ικανότητες του ακαδημαϊκού προσωπικού, προωθώντας τη μετασχηματιστική ηγεσία στο πανεπιστήμιο. Στα κεφάλαια που ακολουθούν θα αναλύσουμε τις έννοιες ‘διοίκηση’ (administration), ‘διαχείριση’ (management) και τη σχέση τους με την ‘ηγεσία’. Θα παρουσιάσουμε τις μορφές εκπαιδευτικής ηγεσίας και θα εξετάσουμε την αποτελεσματικότητα (effectiveness) της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο πανεπιστήμιο ερμηνεύοντας τον ρόλο των ακαδημαϊκών ηγετών που μπορούν να στηρίξουν τον μετασχηματισμό των πανεπιστημίων.

### **Διοίκηση και εκπαιδευτική ηγεσία**

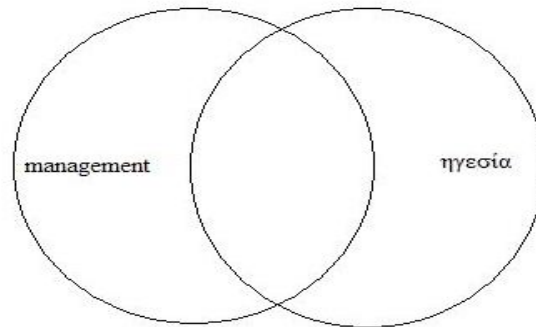
Η έρευνα για την εκπαιδευτική ηγεσία έχει αναπτυχθεί αλματωδώς τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Νωρίτερα, οι βασικές έννοιες που συνδέονταν με την οργάνωση και τη

λειτουργία των πανεπιστημίων ήταν η διοίκηση (administration) ή η διαχείριση (management). Εντούτοις, η έννοια του management σήμερα έχει ένα περιοριστικό περιεχόμενο και συνδέεται με τη συμμόρφωση, την ομοιογένεια και τις στάσεις (stasis) των μελών των οργανισμών, ενώ η έννοια της διοίκησης (administration) σχετίζεται με την πρόβλεψη, τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τον συντονισμό και τον έλεγχο στον οργανισμό. Μια αποτελεσματική διοίκηση σε έναν οργανισμό αποτελεί το χαρακτηριστικό στοιχείο της αποτελεσματικής διαχείρισης (management) και της κατάλληλης χρήσης των πόρων στον οργανισμό (Adair 2008: 132).

Η έννοια της ηγεσίας εμφανίστηκε ως εναλλακτική μορφή των εννοιών management και administration, έχοντας ένα ευρύτερο περιεχόμενο. Η έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας παραπέμπει στην αλλαγή, στην ανάπτυξη και στην ενεργή στάση του οργανισμού, κατά τρόπο που συνιστά δομικό στοιχείο των εκπαιδευτικών οργανισμών και καταλύτη μιας συνολικότερης, βαθύτερης και αποτελεσματικότερης αναδιοργάνωσης των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων (Dimmock 2003: 4). Ωστόσο, δεν πρέπει να παραγνωρίζουμε ότι οι καλύτεροι managers είναι δυνατόν να διαθέτουν όλα τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και ότι οι καλύτεροι ηγέτες διοικούν αποτελεσματικά τον οργανισμό (MacBeath and Townsend 2011: vii) καθιστώντας βέβαιο, όπως φαίνεται στο Σχήμα 1, ότι το management και η ηγεσία είναι συμπληρωματικές και αλληλοεπηρεαζόμενες λειτουργίες (Domenici and Moreti 2011: 31).

## Σχήμα 1

## Ηγεσία και Management



Πηγή: (Adair 2008: 131)

Αξίζει να σημειωθεί εδώ ότι οι Smith και Langston ορίζουν ως manager εκείνον που ελέγχει, ενεργεί, οργανώνει, αποδέχεται ισχύουσες πρακτικές, διευθύνει, ακολουθεί, συντονίζει και έχει ως σκοπό την πειθάρχηση σε κανόνες που καθορίζουν τη λειτουργικότητα του οργανισμού. Οι παραπάνω συγγραφείς θεωρούν ότι ο ηγέτης, από την άλλη μεριά, εμπνέει, σκέφτεται, δίνει κίνητρα, προκαλεί αλλαγές, έχει όραμα, παίρνει αποφάσεις, καθορίζει τους στόχους και τον ρυθμό των λειτουργιών του οργανισμού, εμπνέει εμπιστοσύνη και είναι αυτάρκης. Θεωρούν τόσο την ηγεσία όσο και το management ως ζωτικής σημασίας στοιχεία για την καλή λειτουργία κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού (Moyles 2006: 5). Ο Bolam (1999: 194) ορίζει ως management την εκτελεστική λειτουργία για την υλοποίηση συμφωνημένων όρων πολιτικής, διαφοροποιώντας την έννοια του management από την ηγεσία, η οποία έχει ως κεντρικό χαρακτηριστικό την ευθύνη για την επεξεργασία πολιτικής και οργανωτικού μετασχηματισμού όπου αυτός είναι εφικτός. Σύμφωνα με τον Kladis (2011: 3) η διαχείριση (management) αποτελεί ένα στοιχείο της διοίκησης του οργανισμού το

οποίο σχετίζεται με την εκτέλεση των αποφάσεων της διοίκησης, τις καθημερινές δραστηριότητες του οργανισμού, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα την επίτευξη των στρατηγικών επιλογών και των στόχων του. Επιπλέον, ο Cuban (1988) εντοπίζει μία από τις πιο σαφείς διαφορές μεταξύ ηγεσίας και management, συνδέοντας την ηγεσία με την αλλαγή, ενώ το management συνιστά πρωτίστως μια διαχειριστική δραστηριότητα. Επίσης, δίνει έμφαση στη διαφορετική σημασία των δύο εννοιών υπογραμμίζοντας ότι “ηγεσία σημαίνει τον επηρεασμό των δράσεων κάποιων ανθρώπων με σκοπό την επίτευξη επιθυμητών στόχων”. Πιστεύει ότι “οι ηγέτες σχηματίζουν τους σκοπούς, τα κίνητρα και τις δράσεις των άλλων μελών του οργανισμού, δημιουργώντας τις βάσεις για την υλοποίηση υπαρχόντων και την επίτευξη νέων οργανωτικών στόχων ενώ, οι managers προωθούν τις τρέχουσες οργανωτικές συμφωνίες με αποτελεσματικό τρόπο”. Τέλος, η ηγεσία κατά τον Carnall (2007: 74) αποτελεί το κλειδί για τη διαχείριση (management) των οργανισμών σε περιόδους κρίσεων και συνεχών αλλαγών, ενώ το σύνολο των διαχειριστικών (managerial) ενεργειών είναι ένας συνδυασμός γνώσεων και ικανοτήτων που εφαρμόζονται στην πράξη.

### **Μορφές εκπαιδευτικής ηγεσίας**

Μέχρι σχετικά πρόσφατα, η θεωρητική προσέγγιση της εκπαιδευτικής ηγεσίας επικεντρώνονταν στο πρόσωπο του “ηρωϊκού” ηγέτη ο οποίος θεωρούνταν ότι αποτελεί τον κύριο εκφραστή της διοίκησης και της λειτουργίας του εκπαιδευτικού οργανισμού. Στο μοντέλο του “χαρισματικού” ηγέτη, όπως διαφορετικά περιγράφεται στη διεθνή βιβλιογραφία, ο προϊστάμενος του εκπαιδευτικού οργανισμού αναλαμβάνει

να θέτει νέους στόχους, να προωθεί την ευγενή άμιλλα στον οργανισμό, να δημιουργεί νέες οργανωτικές δομές και πρακτικές, ώστε να επιτύχει την αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας επιδιώκοντας πρωτίστως την ευρύτερη ικανοποίηση των διδασκόντων και των διδασκομένων ως προς τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα του οργανισμού (Spillane 2006: 2-4). Σήμερα, η ηγεσία που ασκεί ο “ηρωϊκός” ηγέτης είναι πλέον αποδυναμωμένη στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς (Storey 2004: 249-265), διότι η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας σύμφωνα με τον Spillane (2006: 5) είναι προβληματική για τέσσερις λόγους. Πρώτον, εξισώνει την ηγεσία με τον διευθυντή του εκπαιδευτικού οργανισμού και τις θαρραλέες πράξεις του. Δεύτερον, δεν δίνει προσοχή στην πράξη της ηγεσίας (practice). Στέκεται επί το πλείστον στην ερμηνεία των όρων ανθρώπινο δυναμικό, δομή, λειτουργία, διαδικασία και ρόλοι, αγνοώντας τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται οι παραπάνω όροι καθημερινά στον εκπαιδευτικό οργανισμό. Ενώ οι διευθυντές – ηγέτες γνωρίζουν το πλαίσιο των καθηκόντων τους αγνοούν το πώς να ασκήσουν την ηγεσία στην πράξη. Τρίτον, η άσκηση της ηγεσίας συγκεντρώνεται σε ατομικές δράσεις, μη προσδίδοντας σημασία στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού και τέταρτον, ορίζεται κυρίως με βάση τα αποτελέσματά της.

Οι θεωρίες για την εκπαιδευτική ηγεσία που αναπτύχθηκαν τις προηγούμενες δεκαετίες αναγνώρισαν ως ένα βαθμό την αλληλεπίδραση μεταξύ του ηγέτη, των μελών του οργανισμού και των συνθηκών που επικρατούν στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Έτειναν “να προτείνουν ένα σύνολο σχέσεων χωρίς να επεξηγούν και να διερευνούν τις βασικές διαστάσεις αυτών των σχέσεων” (Watkins 1989: 18) και απέφευγαν τα ευρύτερα μικροεπίπεδα και μακροεπίπεδα στα οποία αλληλεπιδρούν, ώστε να δώσουν στην εκπαιδευτική ηγεσία ουσιαστική υπόσταση (Dimmock and Walker, 2005: 80). Οι πρόσφατες εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο, όπως η ταχύτητα των αλλαγών, η μεταβολή

των ταυτοτήτων, ο πολιτισμικός πλουραλισμός, η φτώχεια, ο κοινωνικός αποκλεισμός και οι κοινωνικές διαιρέσεις, και, από την άλλη μεριά, η ανάδυση αιτημάτων για προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, για σεβασμό των δικαιωμάτων των μειονοτήτων και τα ανθρωπιστικά προβλήματα έχουν στρέψει την προσοχή των μελετητών στον επαναπροσδιορισμό της εκπαιδευτικής ηγεσίας σε θέματα που αφορούν στη δημοκρατία, στην ελευθερία και στην κοινωνική δικαιοσύνη. Είναι ανάγκη να αναγνωρίσουμε την πολύπλοκη και ταυτόχρονα δυναμική φύση της ηγεσίας στους δημόσιους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, ώστε να κατανοήσουμε ότι η δημοκρατία αποτελεί μια λειτουργία μέσα και έξω από τον χώρο των εκπαιδευτικών οργανισμών, η οποία πρέπει να συνδεθεί με την ηγεσία του οργανισμού, αναγνωρίζοντας τη δυναμική συμβολή όλων των μελών του οργανισμού και την αναγκαιότητα της ελεύθερης έκφρασης των απόψεων και της συμμετοχής τους (Jenlink 2009).

Σήμερα, η θεωρία για την εκπαιδευτική ηγεσία χρειάζεται να επανεξετάσει θέματα που αφορούν στις αξίες και στους σκοπούς του σύγχρονου εκπαιδευτικού οργανισμού και στην ιεραρχία εντός της οποίας οι εκπαιδευτικοί ηγέτες εναλλάσσονται. Χρειάζεται επίσης να δημιουργήσει και να συντηρήσει τον επικοινωνιακό διάλογο και τις συζητήσεις σε θέματα που σχετίζονται με την οργανωτική κουλτούρα του εκπαιδευτικού οργανισμού, διότι χωρίς διάλογο κανένας εκπαιδευτικός οργανισμός δεν θα μπορέσει να λειτουργήσει ικανοποιητικά και η εκπαιδευτική διαδικασία δεν θα αναπτυχθεί (Mazurkiewicz 2011: 1031). Συνακόλουθα, οι σημερινές συνθήκες ευνοούν τη στροφή προς μία μορφή ηγεσίας “που να διαμορφώνει ένα περιβάλλον οικοδομημένο σε συνεργατική κουλτούρα (...) και ανοικτό σε βελτιώσεις, δοκιμασίες και προκλήσεις” (Woods 2005: xv). Επομένως, ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί μια σχέση μέσα στην οποία, το άτομο ή μια ομάδα ατόμων είναι ικανή να επηρεάζει τις



συμπεριφορές, τις στάσεις, τα κίνητρα, τη γνώση ή τις πρακτικές ενός άλλου ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων προκειμένου να υιοθετηθούν νέες αξίες και στόχοι, με την ταυτόχρονη μετατροπή της ατομικής δράσης σε ομαδική (Spillane and Diamond 2007: 4). Στον πίνακα 1 παρουσιάζεται μια τυπολογία των μορφών ηγεσίας με βάση τη μελέτη των Bush and Glover (2003: 11-12). Σε αυτόν έχει προστεθεί η ηθικά μετασχηματίζουσα ηγεσία και η δημοκρατική ηγεσία.

Πίνακας 1: Τυπολογία μορφών εκπαιδευτικής ηγεσίας

Μορφή ηγεσίας	Κεντρική κατεύθυνση
Εκπαιδευτική (instructional)	Επηρεάζει τη διδασκαλία και τη μάθηση.
Μετασχηματιστική (transformational)	Μεταδίδει το «μεγάλο» στόχο και όραμα, αυξάνει τις υποχρεώσεις και ανυψώνει τις φιλοδοξίες.
Ηθικά Μετασχηματίζουσα (ethically transforming)	Αλλαγή του οργανισμού ως προς την ηθική, αμοιβαία βελτίωση της συνειδητοποίησης, διασκορπισμένη ενδυνάμωση.
Συναλλακτική (transactional)	Ανταλλαγή σχέσεων μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων.
Ηθική (moral)	Αναδεικνύει τις αξίες και τον ηθικό κώδικα του ηγέτη.
Κατανεμημένη (distributed)	Η ηγεσία αποτελεί προϊόν της συλλογικής δράσης ατόμων.
Μεταμοντέρνα (postmodern)	
Διαπροσωπική (interpersonal)	Συνεργασία και διαπροσωπικές σχέσεις

Ενδεχόμενη (contigent)	Προσαρμοστικότητα σε μοναδικές συνθήκες και προβλήματα που συμβαίνουν σε συγκεκριμένα μέρη και στιγμές.
Δημοκρατική (democratic)	Διανεμημένη διακυβέρνηση μεταξύ ηγετών που εργάζονται μαζί.

Η εκπαιδευτική (instructional) ηγεσία, για παράδειγμα, υπογραμμίζει τη σημαντικότητα της επιρροής του ηγέτη σε παράγοντες που άπτονται της μάθησης, όπως είναι οι μέθοδοι διδασκαλίας, το κλίμα στον εκπαιδευτικό οργανισμό ή το ήθος των μελών του. Η ηθική (moral) ηγεσία επικεντρώνει την προσοχή της στις αξίες και στην ηθική του ηγέτη (Leithwood and Duke 1999), ενώ η συγκυριακή (contigent) ηγεσία εστιάζει στην ανταπόκριση του ηγέτη σε εξαιρετικές οργανωτικές συνθήκες ή προβλήματα που αντιμετωπίζει στον εκπαιδευτικό οργανισμό (Horner 2003: 28). Ωστόσο, ούτε η συγκυριακή ούτε η μεταμοντέρνα ή η διαπροσωπική ηγεσία παρέχουν ένα ουσιαστικό θεωρητικό πλαίσιο αξιών και δράσεων. Ο Mazurkiewicz (2011: 1037) σημειώνει ότι η μετασχηματιστική (transformational) ηγεσία εφοδιάζει τα μέλη του οργανισμού με δύναμη ώστε να προχωρήσουν πέρα από τους παραδοσιακούς τρόπους λειτουργίας και να “μεταμορφωθούν”, απελευθερώνοντας τη δυναμική τους και τις ηγετικές τους ικανότητες. Εντούτοις ο Gunder (2001: 73) υποστηρίζει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία “στηρίζει υπάρχουσες δομές εξουσίας” και αποτελεί ουσιαστικά ένα ιεραρχικό μοντέλο ηγεσίας το οποίο εναρμονίζεται με τις ανάγκες του management.

Από την άλλη, ο Burns (1978) πιστεύει ότι η μορφή της συναλλακτικής ηγεσίας κατέχει κύρια θέση στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, αλλά ο ίδιος προτείνει το μοντέλο της

μετασχηματίζουσας (transforming) ηγεσίας. Θεωρεί ότι με τη μετασχηματίζουσα ηγεσία, οι ηγέτες μπορούν να οδηγήσουν τα άτομα προς την επίτευξη υψηλότερων αξιών, σκοπών και μορφών αυτοεκπλήρωσης, προωθώντας την ηθική ανάπτυξη των μελών του και την ενίσχυση των καθολικών αξιών της ελευθερίας, της ισότητας, της δημοκρατίας και της δικαιοσύνης. Αντίθετα, στη συναλλακτική μορφή ηγεσίας οι ηγέτες αντιλαμβάνονται τα μέλη του οργανισμού ως άτομα και η προσοχή τους είναι εστιασμένη στις ικανότητες, τις ανάγκες και τα κίνητρα των μελών. Ουσιαστικά, η πεποίθηση ότι ο ηγέτης χρησιμοποιεί συνειδητά την επιρροή του ώστε να κατευθύνει, να οργανώνει και να υποστηρίζει τις δράσεις και τις σχέσεις των μελών του εκπαιδευτικού οργανισμού, αποτελεί το κυρίαρχο γνώρισμα της συναλλακτικής ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, ο ηγέτης και τα μέλη του οργανισμού διαπραγματεύονται πραγματοποιώντας συναλλαγές μεταξύ τους, ενώ ο βαθμός της αποτελεσματικότητας αυτής της διαδικασίας εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει τα μέλη του οργανισμού ώστε να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι. Η ηγεσία διαμέσου της συναλλακτικής μορφής αντιμετωπίζει τον εκπαιδευτικό οργανισμό ως ένα κλειστό σύστημα, όπου τα καθήκοντα καθορίζονται εύκολα, ενώ ακριβείς κλίμακες επιτρέπουν με απλό τρόπο τη μέτρηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας των διαπροσωπικών σχέσεων (Mazurkiewicz 2011: 1036-1038).

Το μοντέλο της μετασχηματίζουσας ηγεσίας διασφαλίζει την αλλαγή στον οργανισμό ως προς τις ηθικές αξίες, ενώ η δημοκρατική ηγεσία αναγνωρίζει την ανάγκη για συμμετοχή πολλών ατόμων τόσο στην παραγωγή πολιτικής στον οργανισμό όσο και στη λήψη των αποφάσεων. Έτσι, ως έναν βαθμό η δημοκρατική ηγεσία ανάγεται σε κατανεμημένη, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι οι δύο μορφές ηγεσίας ταυτίζονται (Haydon 2007: 107). Ο πιο συνηθισμένος τρόπος σύλληψης της κατανεμημένης ηγεσίας είναι με

τη μορφή της διαμοιρασμένης (shared) ή της δημοκρατικής (democratic) ηγεσίας (Anderson, Moore and Sun 2009, Mayorwetz 2008, Leithwood, Mascall and Strauss 2009, Storey 2004). Εάν η κατανεμημένη ηγεσία θεωρηθεί ως αναλυτικό εργαλείο, μπορεί να συνυπάρξει και να ταυτιστεί τόσο με ιεραρχικές όσο και με δημοκρατικές μορφές ηγεσίας. Και στις δύο περιπτώσεις, η ηγεσία είναι κατανεμημένη με πιθανότητες δημιουργίας σχέσεων συνεργασίας αλλά και συγκρούσεων εντός του εκπαιδευτικού οργανισμού (Timperley 2008: 821-833). Ως εκ τούτου, η κατανεμημένη ηγεσία αφορά πρωτίστως στις αλληλεπιδράσεις και στις δυναμικές των πρακτικών που μπορεί να αναπτύξει ο εκπαιδευτικός ηγέτης, παρά στους ρόλους και στις ευθύνες των τυπικών (formal) ηγετών που διοικούν έναν εκπαιδευτικό οργανισμό. Σε ένα περιβάλλον κατάλληλων συνθηκών η κατανεμημένη ηγεσία είναι πιθανό να αποτελέσει μια στρατηγική η οποία μπορεί να εξασφαλίσει και να διατηρήσει καλύτερα οργανωτικά αποτελέσματα καθώς και να συμβάλει δυναμικά στη βελτίωση του εκπαιδευτικού οργανισμού (Harris 2014: vii, 5-12).

Αξίζει να αναφέρουμε εδώ τις θέσεις του Avery (2009), ο οποίος, εκτός από τη συναλλακτική (transactional) μορφή ηγεσίας, προτείνει την κλασική (classical), τη διορατική (visionary) και την οργανική (organic). Η κλασική μορφή ηγεσίας προϋποθέτει στην εξουσία του οργανισμού ένα διαπρεπές πρόσωπο ή μια ελίτ η οποία ασκεί ηγεσία στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού με εντολές και χειραγώγηση. Τα μέλη του οργανισμού ακολουθούν τις οδηγίες των ηγετών, συνήθως χωρίς να θέτουν ερωτήματα ή απορίες, από φόβο για τις συνέπειες ή από σεβασμό στο πρόσωπο του ηγέτη. Το συγκεκριμένο μοντέλο, δίνει έμφαση στις εντολές και στον έλεγχο των ανθρώπων και αποτέλεσε τον κυρίαρχο τρόπο οργάνωσης και διαχείρισης των οργανισμών κατά τον 20<sup>ο</sup> αιώνα. Η μορφή της διορατικής (visionary) ηγεσίας εμφανίζεται σε περιόδους αλλαγών και

αβεβαιότητας. Οι ηγέτες παρουσιάζουν ένα “ζωντανό” όραμα για το μέλλον, αναπτύσσουν ένα πλάνο για την επίτευξη κάποιων σκοπών και παρακινούν τα μέλη του οργανισμού να υλοποιήσουν το όραμα. Με βάση ερευνητικά δεδομένα, ο μύθος ότι οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί με όραμα συνιστούν ένα εργασιακό περιβάλλον για όλα τα μέλη του οργανισμού έχει καταρριφθεί. Τέλος, η οργανική (organic) μορφή ηγεσίας συναντάται σε δικτυωμένους οργανισμούς όπου η έννοια του μοναχικού – κεντρικού ηγέτη είναι περιττή. Τέτοιοι οργανισμοί λειτουργούν σε έναν πολυπολιτισμικό και διαφορετικό κόσμο ως μία ομάδα δυναμικών κόμβων και όχι ως ιεραρχικά δομικά συστήματα. Οι πολυλειτουργικές ομάδες εργασίας αποτελούν πλέον ένα καθημερινό φαινόμενο στους σύγχρονους οργανισμούς, στους οποίους η αλλαγή των μελών τους εξαρτάται από τις τρέχουσες ανάγκες και την ταυτόχρονη συμμετοχή σε πολλές διαφορετικές ομάδες. Ουσιαστικά, τέτοιας μορφής αλλαγές στους οργανισμούς προϋποθέτουν νέες μορφές ηγεσίας οι οποίες λαμβάνουν υπόψη την αυξημένη διασπορά – κατανομή της ηγεσίας στα μέλη του οργανισμού και την πολυπλοκότητα των σχέσεων μεταξύ τους.

### **Αποτελεσματική – μετασχηματιστική ηγεσία στο πανεπιστήμιο**

Η τριτοβάθμια εκπαίδευση συνεχίζει να υφίσταται σημαντικές αλλαγές που οφείλονται σε παράγοντες όπως είναι η συνεχιζόμενη αύξηση της ζήτησης για ακόμη υψηλότερα επίπεδα εκπαιδευτικών δεξιοτήτων και πιστοποιήσεων, οι απαιτήσεις για αυξημένη πρόσβαση, οι κυβερνητικές πολιτικές, η ταχεία οικονομική ανάπτυξη, η διάχυση και η ευρύτερη κοινωνική επίδραση των νέων τεχνολογιών, η διεθνοποίηση και η παγκοσμιοποίηση (Bolden κ.α. 2012, Jones κ.α. 2012). Επιπλέον, η κεντρική θέση που καταλαμ-

βάνει η “οικονομία της γνώσης” (knowledge economy) ως σημαντικός μοχλός οικονομικής ανάπτυξης, προκαλεί διαρκώς τον χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης υποχρεώνοντάς τον να παρέχει ένα ειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό που να μπορεί να υπηρετήσει την οικονομία (Bolden et al 2012; Tropp and Goldstein 2010; Universities Alliance 2010). Ως εκ τούτου, οι μεταβαλλόμενες απαιτήσεις στον χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αμφισβητούν παραδοσιακές αντιλήψεις που αφορούν όχι μόνο στη φύση και στον σκοπό της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, αλλά και στις μορφές διοίκησης και ηγεσίας που λειτουργούν στα πανεπιστήμια. Στον χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης η ηγεσία εμφανίζεται ως συναλλακτική (transactional) και κυρίως ως μετασχηματιστική (transformational). Πρόσφατα ερευνητικά αποτελέσματα των Jones et al (2012: 67-78) επιβεβαιώνουν ένα παλαιότερο επιχείρημα του Ramsden (1998: 4) ότι η ηγεσία στα πανεπιστήμια πρέπει να είναι κατανομημένη, παρά να βασίζεται σε μια αυστηρή ιεραρχία, ενώ οι Bolden et al (2012) αντιπαραβάλλουν στην παραδοσιακή μορφή διοίκησης του πανεπιστημίου μια κοινότητα ακαδημαϊκών οι οποίοι εφαρμόζουν μια δημοκρατική και αποκεντρωμένη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αντιπροσωπεύοντας μια ηγεσία που διαχέει υπευθυνότητα και συλλογικότητα στον χώρο του πανεπιστημίου. Βέβαια, ο τρόπος με τον οποίο ασκείται η ηγεσία στα πανεπιστήμια θα πρέπει να είναι αυστηρός με μια διαδικασία η οποία περιλαμβάνει συνεργασία με άλλους ακαδημαϊκούς, προώθηση ατομικών και ομαδικών πρωτοβουλιών και αναζήτηση, με ταυτόχρονη ευθυγράμμιση, στις οργανωτικές κατευθύνσεις του πανεπιστημιακού ιδρύματος (Pearson et al 2005: 89).

Οι Middlehurst, Goreham and Woodfield (2009: 311-329) αναγνωρίζουν τη συνάφεια και την αναγκαιότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση ως μία μορφή αποτελεσματικής ηγεσίας. Οι ακαδημαϊκοί ηγέτες που ασκούν

μετασχηματιστική ηγεσία μπορούν να διοικήσουν το πανεπιστήμιο αποτελεσματικά (Zaidatol Akmalih, Sdeghi and Habibah 2011: 1082), οδηγώντας τον οργανισμό στην μεγιστοποίηση των οργανωτικών αποτελεσμάτων. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική ηγεσία στον χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης γίνεται ουσιώδης για την οργανωτική επιτυχία των πανεπιστημίων και εξαρτάται άμεσα από τα οργανωτικά αποτελέσματα που επιφέρει η άσκηση της ηγεσίας στον εκπαιδευτικό οργανισμό (Yukl 2006). Ο Arsenault υποστηρίζει ότι «τα πανεπιστήμια έχουν καθοριστικά ανάγκη για αποτελεσματική ηγεσία, καθώς αντιμετωπίζουν παρόμοιες προκλήσεις με κάθε άλλο οργανισμό» (Arsenault 2007: 14). Παράδειγμα αποτελεσματικής ηγεσίας αποτελούν τα πανεπιστημιακά Τμήματα τα οποία θεωρείται ότι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία των πανεπιστημίων, δεδομένου ότι έχουν δημιουργηθεί για να αναπτύξουν, να προστατεύσουν και να μεταδώσουν τη γνώση. Θεωρείται ότι η επιτυχία κάθε πανεπιστημίου μετριέται με την επιτυχία των Τμημάτων του (Coats 2000: 767-773). Επιπλέον, οι πρόεδροι των Τμημάτων αποτελούν τους ακαδημαϊκούς ηγέτες οι οποίοι επιδρούν άμεσα στην ποιότητα των Τμημάτων που ηγούνται (Bowman 2002; Williams 2001), έχοντας καθήκον να διευκολύνουν την διαδικασία της αλλαγής στα Τμήματά τους (McArthur 2002: 1-10). Ένα από τα κύρια στοιχεία της ηγεσίας που συντελεί στην αποτελεσματικότητά της αποτελεί το στίλ του ηγέτη και πιο συγκεκριμένα η συμπεριφορά που επιδεικνύει ο ηγέτης οδηγώντας την πανεπιστημιακή κοινότητα σε αποτελεσματικές οργανωτικές κατευθύνσεις (Certo and Certo 2006).

Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί μια μορφή αποτελεσματικής ηγεσίας όπου ο ακαδημαϊκός ηγέτης παροτρύνει τους υπόλοιπους καθηγητές του Τμήματος σε ένα κοινό όραμα για το μέλλον, ενώ ταυτόχρονα έχει την τάση να μεταβιβάζει τις εξουσίες – υπευθυνότητες, να παρακολουθεί και να ελέγχει συστηματικά τα καθήκοντα για τα

οποία είναι υπεύθυνος, επικοινωνώντας τακτικά με τους υπόλοιπους καθηγητές. Επιπλέον, η μετασχηματιστική ηγεσία είναι συνδεδεμένη με την ποιοτική διαδικασία μάθησης των φοιτητών και τα μαθησιακά αποτελέσματα αυτών Martin κ.α. (2003). Στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρεται ως συλλογική, διαμοιρασμένη, διασκορπισμένη ή κατανεμημένη μορφή ηγεσίας, αποτελώντας το μέσο βελτίωσης και επαύξησης των ιεραρχικών δομών που υπάρχουν στο περιβάλλον της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Bolden, Petrov and Gosling 2008). Επιπλέον, η κατανεμημένη προοπτική της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει αναγνωριστεί ως η καταλληλότερη στον χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Bolden et al 2008; Rowley 1997; Anderson and Johnson 2006), εστιάζοντας στην κατανομή της ηγεσίας ανάμεσα στα ακαδημαϊκά μέλη τα οποία έχουν επαρκείς ικανότητες να διαχειριστούν συλλογικά το εύρος ηγετικών υπευθυνοτήτων που απαιτούνται σε διάφορες συνθήκες. Η μετασχηματιστική ηγεσία προσφέρει στους καθηγητές και τους φοιτητές “παροχές ώστε να επεκτείνουν τις γνωστικές δεξιότητες, την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και τη γνώση” Thoonen κ.α. (2011: 502).

### **Ο ρόλος των ακαδημαϊκών ηγετών**

Οι ακαδημαϊκοί ηγέτες μπορούν να δρουν ως μετασχηματιστικοί ηγέτες ενσωματώνοντας ένα κοινό όραμα αλλαγής, ενδυναμώνοντας τις απόψεις της πανεπιστημιακής κοινότητας και κάνοντας κριτική στις αξίες του οράματος. Πρωτίστως, οι ακαδημαϊκοί ηγέτες ηγούνται διευκολύνοντας τα μέλη της πανεπιστημιακής κοινότητας «να ενδυναμωθούν, να αφοσιωθούν στο επιστημονικό τους αντικείμενο, να λάβουν υπευθυνότητες και να είναι δημιουργικοί» (Sousa 2003: 42). Ο Amey (2006: 58) εξηγεί ότι οι ακαδημαϊκοί ηγέτες χρειάζεται να οδηγούν τα πανεπιστήμια προς το μέλλον με



κριτική σκέψη και εμβριθή κατανόηση της κουλτούρας και των αξιών που οφείλουν να τα διέπουν. Η προαγωγή της κριτικής σκέψης παρέχει στους υπόλοιπους ακαδημαϊκούς την ικανότητα να παρακολουθούν τον προς επίτευξη στόχο, να μελετούν τις ανάγκες των Τμημάτων τους, να λαμβάνουν υπόψη τον αξιακό κώδικα και να συνδιαμορφώνουν ένα περισσότερο αποτελεσματικό όραμα για το μέλλον. Οι ακαδημαϊκοί ηγέτες χρειάζεται να σκέφτονται με ευρύτητα πνεύματος, αναπτύσσοντας τις δημιουργικές ικανότητές τους και καλλιεργώντας την εφευρετικότητα στα υπόλοιπα μέλη της πανεπιστημιακής κοινότητας ώστε να εξευρεθούν καινοτόμοι τρόποι που θα φέρουν την αλλαγή στον χώρο του πανεπιστημίου (Sousa 2003: 34).

Ταυτόχρονα, οι ακαδημαϊκοί ηγέτες συν-δημιουργούν, ενδυναμώνουν τους καθηγητές και τους φοιτητές, υποστηρίζουν το δημοκρατικό σύστημα αξιών, καθορίζουν τους στόχους και τις προτεραιότητες των πανεπιστημιακών τμημάτων, δημιουργώντας κατάλληλες συνθήκες διδασκαλίας και μάθησης. Αντιλαμβανόμενοι τις αλλαγές ως ευκαιρία, προωθούν τη συνεργασία με την τοπική κοινωνία οικοδομώντας μια οργανωτική κουλτούρα οι οποία μετατρέπει το πανεπιστήμιο ως μια κοινότητα μάθησης. Με κάθε τρόπο ενισχύουν την αίσθηση ασφάλειας προωθώντας τις ανοικτές σχέσεις μεταξύ καθηγητών και φοιτητών, τον αμοιβαίο σεβασμό και την έλλειψη φόβου. Καθημερινά οφείλουν να διαβεβαιώνουν τους φοιτητές ότι το βασικό καθήκον τους δεν αποτελεί η επίδειξη της αξίας τους, αλλά η μάθηση ώστε να συμπεριφέρονται με αυτοπεποίθηση, να σκέφτονται κριτικά, να αναλύουν τα γεγονότα με ρεαλισμό, να επιλύουν προβλήματα και να συνεργάζονται με τους άλλους. Παράλληλα, εξασφαλίζουν στους καθηγητές την υποστήριξη και την συναίνεση, ώστε να δημιουργούνται σχέσεις που ευνοούν την ανάπτυξη (Mazurkiewicz 2011: 1035-1038).

Οι ακαδημαϊκοί ηγέτες σήμερα έρχονται αντιμέτωποι με την ευθύνη της εκπαίδευσης των μελλοντικών γενεών δημοκρατικών πολιτών, οι οποίες θα είναι έτοιμες να εργαστούν για τη δημοκρατία σε μια μεταβαλλόμενη κοινωνία διεθνώς. Συνακόλουθα, οι πανεπιστημιακές αρχές έρχονται αντιμέτωπες με την αυξανόμενη και δύσκολη ευθύνη της προετοιμασίας των μελλοντικών ακαδημαϊκών ηγετών, οι οποίοι θα ενσωματώσουν στην τριτοβάθμια εκπαίδευση εκείνες τις αξίες και αρχές που σχετίζονται με το δημοκρατικό ιδεώδες. Οι πρακτικές των ακαδημαϊκών ηγετών πρέπει να επικεντρώνονται στα σημερινά προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα πανεπιστήμια όπως είναι: η πολιτικοποίηση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ο ελλιπής εκδημοκρατισμός των πανεπιστημίων, η προσκόλληση των πανεπιστημιακών Τμημάτων στην τυπολατρία, η διαίωσιση των κοινωνικών ανισοτήτων και ο αποπροσανατολισμός από τα σημερινά πιεστικά προβλήματα (Trafford 2003: 91-93). Η εφαρμογή των δημοκρατικών πρακτικών από τους ακαδημαϊκούς ηγέτες κατά τον Giroux (Jenlink 2009: 7) είναι αναγκαία, ώστε να προβλέπεται ωφέλιμος χώρος –ιδεολογικός και οργανωτικός– στους φοιτητές προκειμένου «να εμπλακούν σε διάλογο και πρακτικές με σκοπό τη δημιουργία ενεργής κοινωνικής κουλτούρας που προάγει τις δημοκρατικές αξίες και αρχές». Ως εκ τούτου, οι ακαδημαϊκοί ηγέτες πρέπει να ηγούνται με τέτοιο τρόπο ώστε η λειτουργία των πανεπιστημίων να κατευθύνει τους φοιτητές άμεσα προς έναν δημοκρατικό τρόπο ζωής βασισμένο στην ηθική ανάπτυξή τους (Trafford 2003: 91-93). Επιπλέον, οι ακαδημαϊκοί ηγέτες πρέπει να οραματίζονται τα πανεπιστήμια ως δημοκρατικές σφαίρες όπου κύριες δραστηριότητες αποτελούν η έρευνα, η καινοτομία και ο ουσιώδης διάλογος, επιτυγχάνοντας την αντικατάσταση παραδοσιακών μορφών ηγεσίας που δίνουν έμφαση σε μη-εκπαιδευτικές και κανονιστικές πρακτικές, με άλλες που βασίζονται στην ελευθερία σκέψης και στην προώθηση μιας χειραφετημένης

εξουσίας (emancipator authority). Οι ακαδημαϊκοί ηγέτες χρειάζεται να επιμένουν σε πρακτικές που επιτρέπουν στους καθηγητές και στους φοιτητές να εμπλακούν σε κρίσιμες αναλύσεις και να κάνουν επιλογές σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα και τη γνώση που οδηγούν σε μια δημοκρατική μάθηση (Jenlink 2009: 38-48), διαδραματίζοντας παράλληλα σημαντικό ρόλο στον καθορισμό και θεμελίωση ενός πλαισίου αξιών, στο οποίο πρέπει να βασίζονται η διδασκαλία, η μάθηση και η οργανωτική συνοχή. Ειδικότερα, οι εκπαιδευτικοί ηγέτες θα χρειαστεί να προστατέψουν και να προωθήσουν ιδέες, αντιλήψεις και αξίες της δημοκρατίας «στη γλώσσα της εκπαίδευσης» (Woods 2004: 22), προσπαθώντας παράλληλα να εισάγουν και να εφαρμόσουν εκπαιδευτικές καινοτομίες.

Καθήκον των ακαδημαϊκών ηγετών είναι να αναγνωρίζουν και να τονίζουν το δικαίωμα στη λήψη των αποφάσεων όλων των μελών της πανεπιστημιακής κοινότητας, χωρίς αυτό το δικαίωμα να ταυτίζεται μόνο με την ανταλλαγή απόψεων και ιδεών με την ηγεσία του πανεπιστημίου, αλλά τα μέλη της πανεπιστημιακής κοινότητας να έχουν δικαίωμα ψήφου, να μπορούν με απλές διαδικασίες να θέτουν θέματα προς συζήτηση, να εγκρίνουν αποφάσεις και να ελέγχουν την τυπική ηγεσία του πανεπιστημίου. Επιπλέον, βασική προτεραιότητα των ακαδημαϊκών ηγετών αποτελεί η άμβλυνση των διαφορών στο επίπεδο της εξουσίας και των αποφάσεων μεταξύ των μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας (καθηγητές, φοιτητές, διοικητικό προσωπικό) σε καθημερινή βάση, η οποία τελικά, εξασφαλίζει μια αποτελεσματική συμμετοχή όλων των μελών του οργανισμού. Για παράδειγμα, ο Trafford αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «εκείνο που αρέσει περισσότερο στους φοιτητές είναι η ιδέα της κατανομής της εξουσίας, η οποία αποτελεί έναν ζωντανό όρο που τους προσελκύει άμεσα». Και προσθέτει: «βέβαια είναι

μια γραφική περιγραφή, διότι χωρίς αληθινή κατανομή της εξουσίας δεν υπάρχει δημοκρατία στο πανεπιστήμιο» (Woods 2005: 14).

Βέβαια, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι ακαδημαϊκοί ηγέτες δεν πρέπει να επιβαρύνονται υπερβολικά με διοικητικά καθήκοντα, ώστε να επικεντρώνονται σε θέματα όπως είναι η διαμόρφωση κατάλληλου φοιτητικού περιβάλλοντος, ο έλεγχος της απόδοσης των καθηγητών, η αποτελεσματικότητα των πανεπιστημιακών Τμημάτων, η παροχή κινήτρων, οι πρακτικές διδασκαλίας και η συμπεριφορά και οι φιλοδοξίες των φοιτητών (Leithwood, Mascall, and Strauss 2009).

Ουσιαστικά, οι ακαδημαϊκοί ηγέτες πρέπει να προσπαθούν επίπονα για την επίτευξη των στόχων και των σκοπών του εκπαιδευτικού οργανισμού. Αναμένεται με τη δική τους συμπεριφορά και δράση, με σωστή επικοινωνία και συνεργασία τόσο με τους υπόλοιπους καθηγητές, όσο και με τους φοιτητές να δημιουργήσουν τέτοιο εργασιακό περιβάλλον που από τη μια να ευνοεί την προώθηση των στόχων του εκπαιδευτικού οργανισμού και από την άλλη να παροτρύνει τους καθηγητές να μεγιστοποιούν τις προσπάθειές τους (Early and Weindling 2004). Να επεμβαίνουν συχνά στη διαδικασία εισαγωγής των νεωτερισμών και να επιβλέπουν τον τρόπο με τον οποίο εισάγονται οι αλλαγές (Hall and Hord 1987: 249). Να έχουν μια προσωπικότητα η οποία να τους κινητοποιεί, ώστε να παίρνουν πρωτοβουλίες για να επηρεάζουν τους υπόλοιπους καθηγητές να πάρουν πρωτοβουλίες με τη σειρά τους. Ταυτόχρονα, οφείλουν να καλλιεργούν την ομαδικότητα και τη συνεργασία με τους συναδέλφους τους, εμπνέοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους (Moyles, 2006). Να παραβιάζουν την ιεραρχία και να επικοινωνούν άμεσα με τη βάση όπου χρειάζεται. Να εκτιμούν το προσωπικό τους και σε ανταπόδοση αυτό να τείνει να κάνει ακόμα και θυσίες για να τους ικανοποιήσει. Να είναι διακριτικοί, πρόσχαροι, υπομονετικοί και να προβάλλουν μια

συμπεριφορά που να δημιουργεί κλίμα ηρεμίας με τους συναδέλφους τους. Οι ακαδημαϊκοί ηγέτες οφείλουν να γνωρίζουν με σαφήνεια τα προβλήματα που υπάρχουν, να τα κοινοποιούν στους υφισταμένους τους και να αναζητούν από κοινού λύσεις, κατανοώντας ότι δεν μπορούν να τα κάνουν όλα μόνοι τους, αλλά έχουν την ανάγκη όλων (Sergiovanni 2001). Τέλος, σύμφωνα με τον McEwan οι ακαδημαϊκοί ηγέτες διαμέσου της αποτελεσματικής πανεπιστημιακής ηγεσίας θα πρέπει:

- ◆ Να καθιερώνουν, να εφαρμόζουν και να επιτυγχάνουν ακαδημαϊκά πρότυπα.
- ◆ Να δημιουργούν ένα οργανωτικό κλίμα και μια κουλτούρα που να ευνοούν τη μάθηση, την απόκτηση γνώσης και την προώθηση καινοτομιών.
- ◆ Να έχουν συγκεκριμένο όραμα και αποστολή για το πανεπιστήμιο.
- ◆ Να θέτουν υψηλές προσδοκίες για το εκπαιδευτικό προσωπικό και τον εαυτό τους.
- ◆ Να αναπτύσσουν και να υποστηρίζουν τις ηγετικές ομάδες των καθηγητών.
- ◆ Να καθιερώνουν και να διατηρούν θετικές σχέσεις με τους φοιτητές, τους καθηγητές και το διοικητικό προσωπικό του πανεπιστημιακού ιδρύματος (Moyles 2006: 6).

### **Ηθικά μετασχηματίζουσα – δημοκρατική ηγεσία στην τριτοβάθμια εκπαίδευση**

Η ηθικά μετασχηματίζουσα ηγεσία αναφέρεται ουσιαστικά σε άτομα που συνεργάζονται και προσπαθούν να καλλιεργήσουν ανάμεσά τους «τη συνειδητοποίηση για ανώτερες ηθικές αξίες, ωθώντας τους προς αυτές, ως ηγέτες οι οποίοι ασχολούνται με πρακτικά θέματα και προβλήματα της καθημερινότητας» (Woods 2003: 122). Η ηθικά μετασχηματίζουσα ηγεσία δεν ταυτίζεται «με μία παγιωμένη δυαδική κατάταξη των ανθρώπων είτε ως ηγέτες είτε ως υφιστάμενοι» αλλά περιλαμβάνει μια περισσότερο εξεζητημένη αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων του εκπαιδευτικού οργανισμού «σε

σχέση με τον τρόπο χρήσης της δυαδικότητας ηγέτης–υφιστάμενος, όπως συμβαίνει στο μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας» (Woods 2003: 122). Ουσιαστικά, η έννοια της ηθικά μετασχηματίζουσας ηγεσίας αποτελεί μια δημοκρατικότερη εκδοχή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, όπου δίδεται βαρύτητα στη διασκόρπιση της ενδυνάμωσης ανάμεσα στα μέλη της πανεπιστημιακής κοινότητας. Πιο συγκεκριμένα, η διασκορπισμένη ενδυνάμωση σημαίνει πρώτον, την αναγνώριση της ικανότητας και της σαφούς υπευθυνότητας των μελών της πανεπιστημιακής κοινότητας, δεύτερον, την καθιέρωση μιας ηθικοκεντρικής αλλαγής στον χώρο του πανεπιστημίου, τρίτον, τον σεβασμό του δικαιώματος κάθε ατόμου να αναγνωρίζονται οι πραγματικές του ανάγκες και τέταρτον, την υποστήριξη της συμμετοχής και της ελεύθερης έκφρασης της άποψης όλων. Οποσδήποτε, η διασκορπισμένη ενδυνάμωση χρειάζεται επεξεργασία και μια πιο ουσιαστική θεωρητική υποστήριξη που να αντιλαμβάνεται τα μέλη του πανεπιστημίου ως εμπλεκόμενα στην ηγεσία και ως αυτόβουλα κοινωνικά όντα σε συγκεκριμένα πολιτισμικά περιβάλλοντα και σχέσεις. Ενώ, η ηθικά μετασχηματίζουσα ηγεσία και η δημοκρατική ηγεσία συνδέονται με την προτεραιότητα που δίνουν στην προώθηση των ηθικών αξιών (ethical imperative), επιπλέον η δημοκρατική ηγεσία φέρνει μια κοινωνική προοπτική παραγόμενη από προβληματισμούς που αφορούν στην κοινωνική εξέλιξη σύμφωνα με τα προτάγματα της νεωτερικότητας (Woods 2005: 24-25). Επιπλέον, η δημοκρατική ηγεσία εστιάζει την προσοχή της «στη σημαντικότητα των κοινωνικών ρυθμίσεων που πρέπει να τίθενται σε συζήτηση και στην από κοινού εξέταση των αξιώσεων των ηγετών, ως μορφή ελέγχου των ατομικιστικών παραλογισμών» (Hill 1975: 95). Συνακόλουθα, η δημοκρατική ηγεσία αντιλαμβάνεται τον χώρο του πανεπιστημίου ως μια εκπαιδευτική κοινότητα με ενεργή, συμμετοχική μάθηση και αυθεντικές παιδαγωγ-

γικές. Στον πυρήνα της δημοκρατικής ηγεσίας βρίσκεται μια παιδαγωγική και μια ανοικτή προσέγγιση της γνώσης η οποία περιλαμβάνει τη δημιουργική εφαρμογή στην πράξη των δημοκρατικών αξιών, τον διάλογο, την ανταλλαγή θέσεων και απόψεων, την ειδικευμένη γνώση και πληροφόρηση ανάμεσα στους φοιτητές και την εποικοδομητική μάθηση, η οποία παρακινεί τους φοιτητές να δομούν νέα γνώση διαμέσου της χρήσης δημοκρατικών λογικών. Τέλος, η δημοκρατική παιδαγωγική και πρακτική περιβάλλει φοιτητές και καθηγητές μέσα σε μία πανεπιστημιακή κοινότητα όπου με την κατανεμημένη ηγεσία των ακαδημαϊκών ηγετών προωθούνται στην πράξη τα ιδεώδη της δημοκρατίας Ylimaki κ.α. (2011: 54-55).

### **Συμπεράσματα - σκέψεις**

Η ανάπτυξη της αποτελεσματικής πανεπιστημιακής ηγεσίας είναι σημαντική για τη σωστή λειτουργία και την επιτυχία της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης Braun et al (2009: 203). Στις σημερινές συνθήκες των μεγάλων και ταχέων μεταβολών, η αποτελεσματική ηγεσία είναι πρωτίστως αυτή που προωθεί τον μετασχηματισμό του πανεπιστημίου μέσα από τη συναίνεση και τη συμμετοχή όλων των μελών της πανεπιστημιακής κοινότητας. Οι ακαδημαϊκοί μετασχηματιστικοί ηγέτες θα πρέπει να είναι ικανοί να υποστηρίζουν και να καθοδηγούν τους συναδέλφους προς την κατεύθυνση καινοτόμων αναπτυξιακών προγραμμάτων με στόχο τη συμμετοχή όλων. Θα πρέπει να ηγούνται προωθώντας τις απαραίτητες αλλαγές σε παρωχημένες οργανωτικές δομές, κινούμενοι προς την εύρεση και εφαρμογή νέων θεσμικών πλαισίων. Είναι συνεπώς αναγκαίο να καθιερωθούν στο πανεπιστήμιο μορφές κατανεμημένης ηγεσίας, ώστε τα μέλη του ακαδημαϊκού προσωπικού να αντιληφθούν τους εαυτούς τους ως ηγέτες, αναγνωρί-

ζοντας τις ανάγκες και επιλέγοντας τον τρόπο για την προώθηση της συνεργατικότητας στον χώρο του πανεπιστημίου. Επιπλέον, οι ακαδημαϊκοί ηγέτες είναι σημαντικό να λαμβάνουν υπόψη τους θέματα που αφορούν στις σχέσεις των συναδέλφων, στη δημιουργική σκέψη και στη δημοκρατία, η οποία αποτελεί ένα σύνολο αξιών και πρακτικών που οφείλουν να αναπτύσσονται τόσο μέσα όσο και έξω από τον χώρο του πανεπιστημίου.

Η δημοκρατία έχει κατ' εξοχήν ανάγκη σήμερα από ένα πανεπιστήμιο με δημοκρατική ηγεσία που θα προωθήσει τις αξίες της. Προκειμένου το πανεπιστήμιο να συμβάλει στη διάπλαση δημοκρατικών πολιτών, η πανεπιστημιακή ηγεσία πρέπει να ασκείται σε εκπαιδευτικά περιβάλλοντα όπου οι δημοκρατικές αξίες, οι ικανότητες και οι συμπεριφορές να διδάσκονται διαμέσου της συμμετοχής σε διαβουλεύσεις, της από κοινού έρευνας και της συλλογικής λήψης των αποφάσεων. Πρωτίστως, η τριτοβάθμια εκπαίδευση θα πρέπει να είναι οργανωμένη δημοκρατικά, να διέπεται από μια κουλτούρα δημοκρατικών σχέσεων και να αποτελεί έναν μικρόκοσμο μιας ευρύτερης δημοκρατικής κοινωνίας (Harber and Mncube 2012: 35). Σύμφωνα με τον Giroux, (Jenlink 2009: 4) η εκπαιδευτική πολιτική των χωρών της Δύσης και κυρίως της Αμερικής δεν έχει εστιάσει επαρκώς στον τρόπο με τον οποίο πρέπει να εκπαιδεύονται οι ακαδημαϊκοί ηγέτες, ώστε να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα των δημόσιων πανεπιστημίων, όπως για παράδειγμα είναι η κρίση της ιδιότητας του πολίτη, της εξουσίας, και εν γένει της δημοκρατικής ηθικής. Οι Quantz, Cambron – Mc-Cabe και Dantley σημειώνουν ότι, σήμερα, οι δημοκρατικές κοινωνίες, διαμέσου των προϊστάμενων εκπαιδευτικών αρχών, έχουν μια ιστορική ευκαιρία να επανακαθορίσουν της έννοιες της δημοκρατίας, της ιδιότητας του πολίτη και της κοινωνικής ευθύνης. Δύνανται να εκπαιδεύσουν τους ακαδημαϊκούς ηγέτες με τέτοιο τρόπο, ώστε να ασκούν



συνεργατικά μοντέλα ηγεσίας με σκοπό να διαμορφωθεί μια τριτοβάθμια εκπαίδευση συνώνυμη των αγώνων για προώθηση της δημοκρατικής ζωής και του πολιτισμού (Jenlink 2009: 7). Ο Starratt (2001: 333) τονίζει ότι «η ηγεσία πρωτίστως, αφορά την καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος που ενισχύει τη συμμετοχή, τον διάλογο, τις αρετές της ειλικρίνειας, της ελευθερίας και της ευελιξίας». Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, συνεχίζει ο Starratt, «ο πλούτος και η πληρότητα της ανθρωπιάς αντιμετωπίζεται και ενεργοποιείται από δρώντα κοινωνικά όντα». Είναι προφανές ότι η σημερινή ενασχόληση με την ανάγκη για μια δημοκρατική ηγεσία στα πανεπιστήμια χρωστάει πολλά στον Tocqueville, ο οποίος είχε υποστηρίξει πως το πρώτιστο καθήκον των σύγχρονων ηγετών «είναι να μάθουν να ενεργούν δημοκρατικά, προσδίδοντας μια νέα ζωή στις πεποιθήσεις τους» (Danoff 2010: 9).

Με βάση τα παραπάνω, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι μία από τις κυριότερες προτεραιότητες της πανεπιστημιακής ηγεσίας σήμερα πρέπει να είναι η διεύρυνση της συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και η ενίσχυση της αίσθησης υπευθυνότητας μεταξύ καθηγητών και φοιτητών σε θέματα που αφορούν κυρίως στις συνθήκες και διαδικασίες διδασκαλίας, ενώ παράλληλα οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να συνδέουν τον μικρόκοσμο των πανεπιστημιακών Τμημάτων με την υπόλοιπη κοινωνία και να συνεργάζονται μαζί της (Mazurkiewicz 2011: 1032,1035). Επίσης, η δημιουργία δημοκρατικών πανεπιστημίων χρειάζεται αποτελεσματικούς ηγέτες οι οποίοι να είναι ικανοί να ενισχύσουν την ανάπτυξη της συνεργασίας ανάμεσα στους φοιτητές και τους καθηγητές, τόσο σε θέματα δημοκρατικών αρμοδιοτήτων όσο και σε θέματα δικαιοσύνης. Οι αποτελεσματικοί ακαδημαϊκοί ηγέτες θα πρέπει να προετοιμάζουν τους φοιτητές ώστε να αντιμετωπίζουν την πρόκληση του συμβιβασμού με τη διαφορετικότητα σε όλο το εύρος της κοινωνίας, να κατανοούν το νόημα της

διεκδίκησης της ατομικής τους ταυτότητας καταφέροντας, κατά τον Kearney, (Jenlink 2009: 7) «να εμπλουτίζουν τις δημοκρατικές αξίες και τα δικαιώματα του ατόμου τόσο στο χώρο του πανεπιστημίου όσο και στον ευρύτερο δημόσιο χώρο». Ως εκ τούτου, η δημιουργία αποτελεσματικών πανεπιστημίων πρέπει να αποτελεί κύρια προτεραιότητα της εκπαιδευτικής πολιτικής, αφού, σύμφωνα με τον (Dimmock 1995: 166), οι φοιτητές σε αποτελεσματικά πανεπιστήμια «πρέπει να αντιμετωπίζονται με αξιοπρέπεια και να ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στις διάφορες λειτουργίες του πανεπιστημίου (...). Κατά τον Dimmock, η κουλτούρα ενός αποτελεσματικού πανεπιστημίου περιλαμβάνει δημοκρατικές αξίες όπως είναι η ανοχή και ο σεβασμός των άλλων, η συμμετοχή και η ελεύθερη έκφραση απόψεων, η ανταλλαγή και η διάδοση των γνώσεων, η αξία της ισότητας και η ευκαιρία που δίνεται στους φοιτητές ώστε να έχουν το δικαίωμα της κριτικής και της ελεύθερης επιλογής. Στο βαθμό που η πανεπιστημιακή ηγεσία είναι ικανή να προωθήσει τις αξίες αυτές σε όλο το εύρος της πανεπιστημιακής ζωής, όχι μόνο το πανεπιστήμιο θα πετύχει καλύτερα τους στόχους του, αλλά θα υπάρχουν αυξημένες πιθανότητες οι αξίες αυτές να προωθηθούν και στην κοινωνία, ενισχύοντας έτσι και τη δημοκρατία.

### **Βιβλιογραφικές Αναφορές**

- Adair, J. (2008). *The Best of John Adair on Leadership and Management*. London: Thorogood Publishing.
- Amey, M.J. (2006). Leadership in higher education. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 38/6 : 55-58.

- Anderson, D. and R. Johnson (2006). *Ideas of leadership underpinning proposals to the Carrick institute: a review of proposals from the 'leadership for excellence in teaching and learning program'*. Sydney: Carrick Institute Leadership Forum .
- Anderson, S. E., S. Moore and J. Sun (2009). Positioning the principals in patterns of school leadership distribution. In K. Leithwood, B. Mascall and T. Strauss(eds), *Distributed Leadership According to The Evidence*. New York: Routledge, 111-136.
- Arsenault, P.M. (2007). A case study of a university leadership seminar. *Journal of Leadership Education*, 6: 14-24.
- Avery, G. (2009). *Przywództwo w Organizacji. Paradygmaty i Studia Przypadkow*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Bauman, Z. (2006). *Pynnna Nowoczesn*. Krakow: Wydawnictwo Literackie.
- Bolam, R. (1999). Educational administration, leadership and management: towards a research agenda. In T. Bush, L. Bell, R. Bolam, R. Glatter, and P. Ribbins (eds), *Educational Management: Redefining Theory, Policy and Practice*. London: Paul Chapman Publishing.
- Bolden, R., J. Gosling, A. O'Brien, K. Peters, M. Ryan and A. Haslam (2012). Academic leadership: changing conceptions, experiences and identities in higher education in UK universities. In *Final Report, Research & Development Series*. London: Leadership Foundation for Higher Education.
- Bolden, R., G. Petrov and J. Gosling (2008). Developing collective leadership in higher education. In H. Goreham (ed.), *Research and Development Series*. London: Leadership Foundation for Higher Education.

- Bowman, R.F. (2002). The real work of department chair. *The Clearing House*, 75/3: 158-162.
- Braun, S., T. Nazlic, S. Weisweiler, B. Pawlowska, C. Peus and D. Frey (2009). Effective leadership development in higher education: individual and group level approaches. *Journal of Leadership Education*, 8/1: 195-206.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bush, T. and D. Glover (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence*. Nottingham: National College of School Leadership.
- Carnall, C. (2007). *Managing Change in Organizations, 5th Edition*. Essex: Pearson Education Limited.
- Certo, S.C. and S.T. Certo (2006). *Modern Management, 10th Edition*. Upper Saddle River: NJ: Pearson Education Inc.
- Coats, L.T. (2000). Interpersonal behavior and the community college department chairperson. *Community College Journal of Research and Practice*, 24: 767-773.
- Cuban, L. (1988). *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Danoff, B. (2010). *Educating Democracy: Alexis de Tocqueville and Leadership in America*. New York: State University of New York Press, Albany.
- Dimmock, C. (1995). Building democracy in the school setting: the principal's role. In J. Chapman, I. Froumin, and D. Aspin (eds), *Creating and Managing the Democratic School*. London: Falmer Press, 166-167.

- Dimmock, C. (2003). Leadership in learning-centred schools:cultural context, functions and qualities. In M. Brundrett, N. Burton and R. Smith (eds), *Leadership in Education*. London: Sage Publications.
- Dimmock, C. and A.D. Walker (2005). *Educational Leadership: Culture and Diversity*. London: Sage.
- Domenici, G. and G. Moreti (2011). *Leadership Educative e Autonomia Scolastica*. Roma: Armando.
- Early, P. and D. Weindling (2004). *Understanding School Leadership*. London: Paul Chapman Publishing.
- Gronn, P. (2003). *The New Work of Educational Leaders:Changing Leadership Practice in An Era of School Reform*. London: Paul Chapman Publishing.
- Gunder, H. M. (2001). *Leaders and Leadership in Education*. London: Paul Chapman.
- Hall, G. and S. Hord (1987). *Change in Schools:Facilitating the Process*. New York: State University of New York Press.
- Harber, C. and V. Mncube (2012). *Education, Democracy and Development:Does Education Contribute to Democratisation in Developing Countries?* United Kingdom: Symposium Books.
- Harris, A. (2014). *Distributed Leadership Matters:Perspectives, Practicalities and Potential*. California: Corwin.
- Haydon, G. (2007). *Values for Educational Leadership*. London: Sage.
- Hill, C. (1975). *The World Turned Upside Down*. Harmondsworth: Penguin.

- Horner, M. (2003). Leadership theory reviewed. In N. Bennett, M. Crawford and M. Cartwright (eds), *Effective Educational Leadership*. London: Paul Chapman.
- Hunt, C. (2011). *National Strategy for Higher Education 2030. Report of The Strategy Group*. Dublin: Department of Education Skills.
- Jenlink, P. M. (2009). *Dewey's Democracy and Education Revisited: Contemporary Discourses for Democratic Education and Leadership*. New York: Rowman & Littlefield Education.
- Jenlink, P. M. (2009). Introduction: Dewey's democracy and education revisited. In P. M. Jenlink (ed.), *Dewey's Democracy and Education Revisited: Contemporary Discourses for Democratic Education and Leadership*. New York: Rowman & Littlefield Education, 1-11.
- Jenlink, P.M. (2009). Dewey's legacy for democratic education and leadership. In P.M. Jenlink (ed.), *Dewey's Democracy and Education Revisited: Contemporary Discourses for Democratic Education and Leadership*. New York: Rowman & Littlefield Education, 21-51.
- Jones, S., G. Lefoe, M. Harvey and K. Ryland (2012). Distributed leadership: a collaborative framework for academics and professionals in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34/1: 67-78.
- Kladis, D. (2011). Democracy vs efficiency in higher education governance. In Editors CoE, *Leadership and Governance in Higher Education Handbook, Volume I*. IAU and RAABE Academic Publishers, 1-22.

- Leithwood, K. and D.L. Duke (1999). A century's quest to understand school leadership. In J. Murphy and K. Seashore Louis (eds), *Handbook of Research on Educational Administration* ,*Second Edition*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Leithwood, K., B. Mascal and T. Strauss (2009). *Distributed Leadership According to The Evidence*. New York: Routledge.
- MacBeath, J. and T. Townsend (2011). Preface. In J. MacBeath, and T. Townsend (eds), *International Handbook of Leadership for Learning, Volume25* . London: Springer, vii-viii.
- Martin, E., K. Trigwell, M. Prosser and P. Ramsden, (2003). Variation in the experience of leadership of teaching in higher education. *Studies in Higher Education*,28/3: 247-259.
- Mayorwetz, D. (2008). Making sense of distributed leadership:exploring the multiple usages of the concept in the field. *Educational Administration Quarterly*, 44/3: 424-435.
- Mazurkiewicz, G. (2011). Educational leadership with eyes and hearts wide open. In T. Townsend and J. MacBeath (eds), *International Handbook of Leadership Learning, Volume 25*. London: Springer, 1031-1045.
- McArthur, R.C. (2002). Democratic leadership and faculty empowerment at the community college:a theoretical model for the department chair. *Community College Review*, 30/3: 1-10.

- Middlehurst, R., H. Goreham and S. Woodfield (2009). Why research leadership in higher education? Exploring contributions from the UK's leadership foundation for higher education. *Leadership*, 5/3: 311-329.
- Moyles, J. (2006). *Effective Leadership and Management in the Early Years*. London: Open University Press.
- Pearson, M. and C. Trevitt (2005). Alignment and synergy: leadership and education development. In K. Fraser (ed.), *Education Development and Leadership in Higher Education: Developing An Effective Institutional Strategy*. London: RoutledgeFalmer.
- Ramsden, P. (1998). *Learning to Lead in Higher Education*. London: Routledge.
- Rowley, J. (1997). Academic leaders: made or born? *Industrial and Commercial Training*, 29/3: 78-84.
- Sergiovanni, T. (2001). *Leadership: What's In It for Schools?* New York: Routledge - Falmer.
- Sousa, D. (2003). *The Leadership Brain: How to Lead Today's Schools More Effectively*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Spillane, J. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Spillane, J. P. and J.B. Diamond (2007). Taking a distributed perspective. In J. P. Spillane and J. B. Diamond (eds), *Distributed Leadership in Practice*. New York: Teachers College Press, 1-15.
- Starratt, R.J. (2001). Democratic leadership theory in late modernity: an oxymoron or ironic possibility? *International Journal of Leadership in Education*, 4/4: 333-352.



- Storey, A. (2004). The problem of distributed leadership in schools. *School Leadership and Management*, 24/3: 249-265.
- Storey, J. (2004). Changing theories of leadership and leadership development. In J. Storey (ed.), *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends*. London: Routledge.
- Thoonen, E.E.J, F.J. Oort, T.T.D. Peetsma, F.P. Geijsel and P.J.C. Slegers (2011). How to improve teaching practices: the role of teacher motivation, organizational factors, and leadership practices. *Educational Administration Quarterly*, 47/3: 496-536.
- Timperley, H.S. (2008). A distributed perspective on leadership and enhancing valued outcomes for students. *Journal of Curriculum Studies*, 40/6: 821-833.
- Tporp, H. and B. Goldstein (2010). *Engines of Innovation: The Entrepreneurial University in The Twenty-First Century*. Chapel Hill: University of North Carolina Press.
- Trafford, B. (2003). *School Councils, School Democracy and School Improvement: Why, What, How*. Leicester: Secondary Heads Association.
- Universities Alliance (2010). *21st Century Universities: Engines of An Innovation Driven Economy*. London: Universities Alliance.
- Watkins, P. (1989). Leadership, power and symbols in educational administration. In J. Smyth (ed.), *Critical Perspectives on Educational Administration*. London: Falmer Press, 9-38.

Williams, J.O. (2001). Academic department head as key university administrator.

*Education*, 112/2: 164-167.

Woods, G.J. (2003). *Spirituality, Educational Policy and Leadership: A Study of Headteachers*. PhD Thesis, The Open University, Milton Keynes.

Woods, P. A. (2005). *Democratic Leadership in Education*. London: Paul Chapman Publishing.

Woods, P.A. (2004). Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 7/1: 3-26.

Ylimaki, R. M., D. Gurr, L. Moos, K. Kofod and L. Drysdale (2011). Democratic instructional leadership in Australia, Denmark, and the United States. *Studies in Educational Leadership*, 12/4: 51-73.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations, 6th Edition*. Upper Saddle River: NJ: Pearson Education, Inc.

Zaidatol Akmalih, L., A. Sdeghe and E. Habibah (2011). Analysis of heads of departments leadership styles: implication for improving research university management practice. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29: 1081-1090.