

## Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης

Τόμ. 8 (2018)

8ο ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΙΔΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ



Υπό την αιγίδα του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και  
Θρησκευμάτων

8<sup>ο</sup> ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΑΔΑ  
Ιδεολογικές - Πολιτικές - Ψυχολογικές - Παιδαγωγικές  
Προϋποθέσεις Εκπαίδευσης Χαρισματικών Ατόμων

ΤΟΜΟΣ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ  
ISSN: 2529-1157

Σε Συνεργασία με την Ένωση Ελλήνων Φυσικών και την  
Ελληνική Μαθηματική Εταιρεία  
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ DIVANICARAVEL  
14-17 Ιουνίου 2018

Η ηγετική ικανότητα ως ξεχωριστή διάσταση της  
χαρισματικότητας

Νικόλαος Ντάικος

doi: [10.12681/edusc.2726](https://doi.org/10.12681/edusc.2726)

### Βιβλιογραφική αναφορά:

Ντάικος Ν. (2020). Η ηγετική ικανότητα ως ξεχωριστή διάσταση της χαρισματικότητας. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 8, 822–831. <https://doi.org/10.12681/edusc.2726>

## Η ηγετική ικανότητα ως ξεχωριστή διάσταση της χαρισματικότητας

Νικόλαος Ντάικος, Msc, υποψ. Δρ. ΕΚΠΑ, διοικητικός υπάλληλος Δήμου Αθηναίων

nickdaik@yahoo.gr, n.ntaikos@athens.gr

### Περίληψη

Το ζήτημα της ηγεσίας απασχολεί πολύ τη σχετική βιβλιογραφία: αναπτύσσονται νέες θεωρίες, προτείνονται νέα μοντέλα διοίκησης και διεξάγονται συνεχώς έρευνες επιβεβαίωσής τους. Ωστόσο, η ηγεσία ως ξεχωριστό είδος χαρισματικότητας δεν έχει τύχει μεγάλης προσοχής, ούτε από άποψη έρευνας ούτε από αυτή της ανάπτυξης προγραμμάτων εκπαίδευσης χαρισματικών ατόμων. Επιπλέον, δεν υπάρχει ομοφωνία ως προς τη σχέση μεταξύ ηγετικής ικανότητας και χαρισματικής συμπεριφοράς. Η παρούσα εργασία επιχειρεί να δείξει τις διαφορές της χαρισματικής από άλλες μορφές ηγεσίας, με βάση κοινωνικοσυναισθηματικές, συμπεριφορικές και παιδαγωγικές διαστάσεις. Επιχειρείται μια εκτενής βιβλιογραφική επισκόπηση της σχετικής αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας, με σκοπό τη διερεύνηση των παραμέτρων που καθιστούν ένα άτομο «χαρισματικό» ηγέτη. Γίνεται προσπάθεια να αποσαφηνιστούν κρίσιμοι όροι και να απαντηθούν καιρία ερωτήματα: Τι είναι χαρισματικότητα; Τι είναι ηγετική ικανότητα; Υπάρχει το χάρισμα της ηγεσίας; Η ηγετική ικανότητα προέρχεται από χάρισμα ή είναι επίκτητη; Η ηγεσία μπορεί να διδαχθεί; Παράλληλα, διερευνώνται τα χαρακτηριστικά του «χαρισματικού» ηγετικού στελέχους και της συμπεριφοράς του, ώστε να ελεγχθεί η άποψη ότι η «χαρισματική» ηγεσία ενέχει αρνητικές συνδηλώσεις.

**Λέξεις-κλειδιά:** Ηγεσία; Χαρισματικότητα; Χάρισμα; χαρισματική ηγεσία; ηθική ηγεσία

### Abstract

The study of leadership is a rapidly evolving field: new theories are being developed, new models of management are being proposed, and research is being carried out continuously. However, leadership as a distinctive charisma has not received much attention, neither in terms of research nor from the development of charismatic training programs. Moreover, there is no consensus on the relationship between leadership and charismatic behavior. This paper attempts to demonstrate the differences of charisma from other forms of leadership, based on socio-emotional, behavioral and pedagogical dimensions. An extensive review of the relevant articles is made to explore the basic parameters that make a person a "charismatic" leader. An effort is being made to clarify critical terms and answer critical questions: What is charisma? What is leadership? Is there the charisma of leadership? Does leadership really come from charisma or is it acquired? Can leadership skills be taught? Finally, the traits of the "charismatic" leader and his behavior are investigated to check whether the "charismatic" leadership has negative meanings.

**Keywords:** Leadership; Charisma; Talent; charismatic leadership; moral leadership

## **Εισαγωγή**

Σήμερα η ανάγκη για πιο δυναμική, ακέραια, εμπνευσμένη και ηθική ηγεσία είναι κρίσιμης σημασίας για την πρόοδο της κοινωνίας μας. Αν και η συχνή έκφραση «έλλειψη ηγεσίας» περιγράφει αυτή την κρίση ηγεσίας, η ίδια η έννοια της ηγεσίας παραμένει παρεξηγημένη (Μπουραντάς, 2017). Επιπλέον, το ποια είναι η πιο αποτελεσματική διαδικασία για την ανάπτυξη καλών ηγετών εξακολουθεί να αποτελεί αντικείμενο ατέρμονων συζητήσεων από εκπαιδευτικούς, επιχειρηματίες και άλλα ενδιαφερόμενα μέλη. Αν όλοι, ως κοινωνία, επιθυμούμε να είμαστε πιο ενεργητικοί στις προσπάθειές μας να αντιμετωπίσουμε τα προβλήματα και τα διλήμματα του σήμερα, πρέπει να εφαρμοστεί μια πιο ολιστική και διορατική θεώρηση.

## **Ορίζοντας την ηγεσία**

Η σχετική με την ηγεσία βιβλιογραφία είναι γεμάτη από ορισμούς οι οποίοι κυμαίνονται από παλαιότερους, επικεντρωμένους σε ένα μόνο χαρακτηριστικό γνώρισμα, έως πιο πρόσφατους, πολύπλοκους, βασισμένους σε διαπροσωπικές προοπτικές. Οι Barr και Barr (1989) περιέγραψαν τον ηγέτη ως τον άνθρωπο που έχει όραμα, επικοινωνεί τις δυνατότητές του, πιστεύει στο επίτευγμά του, εμπνέει τους άλλους να συνεισφέρουν τον καλύτερο εαυτό τους. Ο Gardner (1990) ορίζει την ηγεσία ως τη διαδικασία πειθούς ή το παράδειγμα με το οποίο ένα άτομο παρακινεί μια ομάδα να επιδιώκει στόχους που θέτει ο ηγέτης. Η ηγεσία έχει οριστεί από τους Clark και Clark (1994) ως μια δραστηριότητα που συμβαίνει σε μια ομάδα, και περιλαμβάνει έναν ηγέτη και οπαδούς που προσχωρούν οικειοθελώς σε κοινούς σκοπούς και εργάζονται από κοινού για να τους επιτύχουν.

## **Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας**

Η ανάλυση της εξέλιξης των θεωριών της ηγεσίας αποκαλύπτει διάφορες φάσεις (Schriesheim, Tolliver, & Behling, 1984): Η αρχική αντίληψη περί ηγεσίας βασίστηκε στην υπόθεση ότι οι ηγέτες διέθεταν κάποια καθολικά χαρακτηριστικά. Η Θεωρία του Μεγάλου Άνδρα που υποστήριξε ο Galton (1869) αντιπροσωπεύει αυτή την ιδέα. Αρκετοί πρόωμοι ερευνητές (Mumford, 1909· Murphy, 1941· Person, 1928) εξήγησαν την εμφάνιση μεγάλων ηγετών ως αποτέλεσμα του χρόνου, του τόπου και των περιστάσεων. Αργότερα, ο Fiedler (1967) τόνισε τα χαρακτηριστικά του ικανού ηγέτη ως ιδιότητες που απαιτούνται κυρίως για να *φερθεί* κανείς σωστά ως αρχηγός και όχι τόσο για να *γίνει* κανείς αρχηγός. Μετά τον Fiedler, πολλές καταστάσεις αναγνωρίστηκαν πλέον ως παράγοντες που επηρεάζουν την ανάδυση της ηγεσίας: η φύση του έργου, η γνώση του έργου, τα κίνητρα των οπαδών, η διαθεσιμότητα ανθρώπινων και υλικών πόρων (Calder, 1977· Vroom & Yetton, 1974). Η Καταστασιακή (ή Περιστασιακή) Θεωρία της Ηγεσίας ενέπνευσε την περαιτέρω ανάλυση της σχέσης μεταξύ των ηγετικών συμπεριφορών, της ικανοποίησης και απόδοσης των οπαδών και της κατάστασης των διάφορων εμπειριών ηγεσίας (Blake & Mouton, 1985· Hersey & Blanchard, 1982). Το έργο του Stogdill (1974) και του Bass (1981) υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών του ηγέτη και των απαιτήσεων συγκεκριμένων καταστάσεων. Τις τελευταίες δεκαετίες, υπάρχει ενδιαφέρον για τις

θεωρίες της Μετασχηματιστικής και Συναλλακτικής Ηγεσίας (Bennis & Nanus, 1985· Hollander & Offerman, 1990· Yammarino & Bass, 1990). Μια επισκόπηση της σημερινής βιβλιογραφίας και έρευνας στον τομέα της ηγεσίας δείχνει ότι η πλειονότητα των εργασιών σχετίζεται με τους ενήλικες ηγέτες. Ωστόσο, αυξάνονται συνεχώς οι μελέτες που επικεντρώνονται στη σχέση ηγεσίας και παιδιών, γεγονός που ίσως δείχνει ότι η κοινωνία μας αναγνωρίζει την ανάγκη να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στην ανάπτυξη του *δυναμικού ηγεσίας* από την παιδική ηλικία.

### **Χαρισματικός ηγέτης**

Έχει αποτελέσει αντικείμενο ευρείας συζήτησης αν η χαρισματική μορφή ηγεσίας αποτελεί ξεχωριστό μέρος ή αν είναι μία από τις πολλές διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, εκδηλώθηκε ανανεωμένο ενδιαφέρον για την ιδέα του «χαρισματικού ηγέτη», μιας ιδέας που είχε εισαχθεί αρχικά από τον Max Weber (1947).

Ο House (1977) πρότεινε ότι οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν να διαμορφώνουν ένα ελκυστικό όραμα, να μεταδίδουν υψηλές προσδοκίες και να εκφράζουν εμπιστοσύνη στην ικανότητα των οπαδών τους. Από την άλλη, ενεργούν ως ένα ισχυρό μοντέλο και ορίζουν ιδεολογικούς στόχους με *ισχυρό ηθικό χαρακτήρα*. Ο Burns (1978) σημείωσε ότι το χάρισμα είναι ένα φαινόμενο που συχνά συνδέεται με πολιτικούς ηγέτες και διατύπωσε τα θετικά χαρακτηριστικά που συνδέονται με αυτό: εμπνέει εμπιστοσύνη, ασφάλεια, αποδοχή, εθελούσια υπακοή, συναισθηματική φόρτιση, στοργή για τον ηγέτη. Η πραγματική μετασχηματιστική ηγεσία, σύμφωνα με τον Burns εμφανίζεται όταν ένα ή περισσότερα πρόσωπα αλληλεπιδρούν ώστε οι ηγέτες και οι οπαδοί να φτάνουν σε υψηλότερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής.

Ο Bass (1985), όμως, παρουσίασε μια δυναμική αρνητική πλευρά στη συμπεριφορά χαρισματικού ηγέτη: πρότεινε ότι ορισμένοι χαρισματικοί ηγέτες θέτουν σε προτεραιότητα τα δικά τους συμφέροντα. Χαρακτήρισε δε αυτή τη συμπεριφορά ως ψευδο-μετασχηματιστική. Πολλές έρευνες επεξεργάστηκαν την πρωτοποριακή εργασία του Bass (1985) για τα μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά του χαρίσματος. Ωστόσο, μετά τον Burns, λίγες μελέτες μετασχηματιστικής ηγεσίας έχουν εξετάσει ηγέτες που να απευθύνονται σε *υψηλότερες αξίες* ή ηγέτες που να παρακινούν άτομα, οργανώσεις και κοινωνίες να λαμβάνουν αποφάσεις αυξημένης συνείδησης, να υπερβαίνουν τις αντίθετες προοπτικές ή να εξυπηρετούν το κοινό καλό (Schmidt, 1993).

### **Σχέση μεταξύ ηγεσίας και χαρισματικότητας**

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες, όπως και τα χαρισματικά άτομα, έχουν εξαιρετικές λεκτικές δεξιότητες, είναι κοινωνικά ευαίσθητοι, οραματιστές, διαθέτουν την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, χαρακτηρίζονται από δημιουργικότητα, υπευθυνότητα και ευελιξία (Karnes & Bean, 1996). Όμως ο Sternberg (2005, όπως αναφέρεται στο Καμπόλη και Αντωνίου, 2011) ισχυρίζεται ότι, όταν ένα παιδί συγκαταλέγεται σε κάποιο πρόγραμμα χαρισματικότητας, οι σχολικές δομές είθισται να παραμελούν την ηγεσία.

Στο σύγχρονο παγκόσμιο εκπαιδευτικό σκηνικό, η εκπαίδευση των χαρισματικών και ταλαντούχων μαθητών αρχίζει το 1870 στην Αμερική, όταν εμφανίζεται για πρώτη φορά το μοντέλο της επιτάχυνσης. Η κλασική μελέτη του Terman (1925) αποκάλυψε ότι οι ταλαντούχοι μαθητές ήταν συχνά οι ηγέτες στο σχολείο. Ο Lewis Terman επεξεργάστηκε την τοποθέτηση του Galton συμπεριλαμβάνοντας στον ορισμό το υψηλό IQ. Η Leta Stetter Hollingworth (1926) επίσης πίστευε πως η χαρισματικότητα μπορούσε να

κληρονομηθεί. Είναι εμφανές ότι η χαρισματικότητα για τους Galton, Terman και Hollingworth αποτελούσε συνώνυμο της νοημοσύνης.

Ωστόσο, η σχέση μεταξύ της έννοιας της ηγεσίας και της χαρισματικότητας έγινε εμφανής στην περίφημη «Εκθεση Marland» (1972): «Στα παιδιά με υψηλές επιδόσεις συμπεριλαμβάνονται εκείνα με αποδεδειγμένη επιτυχία ή/και δυναμική ικανότητα σε οποιαδήποτε από τις ακόλουθες περιοχές: 1) γενική νοητική ικανότητα, 2) ειδική ακαδημαϊκή κλίση, 3) δημιουργική ή παραγωγική σκέψη, 4) ηγεσία 5) εικαστικές ή θεατρικές τέχνες, 6) ψυχοκινητική ικανότητα».

### **Ορίζοντας τη χαρισματικότητα**

Σύμφωνα με την Εθνική Ένωση για τα Χαρισματικά Παιδιά των ΗΠΑ (NAGC), «χαρισματικό είναι το άτομο που επιτυγχάνει εξαιρετικές επιδόσεις σε έναν ή περισσότερους τομείς. Κάποιες από αυτές τις επιδόσεις είναι πολύ γενικές και μπορεί να καλύπτουν ένα μεγάλο φάσμα της ζωής του ατόμου, όπως οι αρχηγικές ικανότητες ή η ικανότητα της δημιουργικής σκέψης» (Delisle & Lewis, 2003).

Το 1978 το Κογκρέσο πρότεινε τον εξής ορισμό: «Τα ευφυή και ταλαντούχα παιδιά και έφηβοι είναι όσοι αναγνωρίζονται στην προσχολική, πρωτοβάθμια ή δευτεροβάθμια εκπαίδευση ότι κατέχουν ικανότητες ή το δυναμικό που αντιστοιχεί σε υψηλή επίδοση σε περιοχές όπως η νοητική, η δημιουργική, η ειδική ακαδημαϊκή ή η ηγετική, ή σε εικαστικές και θεατρικές τέχνες και εκ τούτου χρήζουν υπηρεσιών και δραστηριοτήτων που δεν παρέχονται συστηματικά από το σχολείο» (U.S. Congress, Educational Amendment of 1978 [P.L. 95-561, IX (A)], όπως αναφέρεται στο Φουστάνα, 2007).

Δεν υπάρχει ακόμη ένας μοναδικός και κοινά αποδεκτός ορισμός σχετικά με το τι θεωρείται προικισμένη ή χαρισματική συμπεριφορά, και οι προσπάθειες για τον ορισμό της συμπεριλαμβάνουν πολλαπλά κριτήρια, τόσο γνωστικά-νοητικά όσο και ιδιοσυγκρασιακά. Σημασία όμως έχει ότι μετά το 1972 ο ομοσπονδιακός ορισμός της χαρισματικότητας επεκτάθηκε πέρα από τις γνωστικές ικανότητες, και έφτασε να συμπεριλάβει την ηγεσία ως ξεχωριστό είδος χαρισματικότητας. Ως εκ τούτου, ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δίνεται στην αναγνώριση του δυναμικού των μαθητών καθώς και στην προώθηση της ανάπτυξής του (Φώτη, 2018).

### **Η εισαγωγή της ηγεσίας στην εκπαίδευση**

Οι Feldhusen και Kennedy (1988) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι δεξιότητες ηγεσίας και η θεωρία ηγεσίας πρέπει να είναι σαφείς στόχοι στην εκπαίδευση των προικισμένων νέων. Η έρευνα της Lindsay (1988) έδειξε την ανάγκη να συνδεθεί περαιτέρω η ηγεσία με την παιδεία και την ηθική εκπαίδευση και να προσφέρει ηθικές ηγετικές εμπειρίες μέσω της εκπαίδευσης.

Οι Smith, Smith και Barnette (1991) περιέγραψαν επίσης την επίδραση ενός προγράμματος εκπαίδευσης ηγετών για προικισμένους εφήβους σπουδαστές. Ως αποτέλεσμα του προγράμματος, παρουσιάστηκαν αλλαγές στην προθυμία των μαθητών να ανταποκριθούν στα μέλη της ομάδας, στην ικανότητα να επηρεάζουν τους άλλους, στη λεκτική βεβαιότητα, στη λήψη αποφάσεων, στην αυτοπεποίθηση και σε πολλές άλλες δυναμικές δεξιότητες. Μια άλλη μελέτη που διεξήχθη από τους Myers, Slavin και Southern (1990) σε χαρισματικούς μαθητές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης εξέτασε τη σχέση μεταξύ μορφών ηγεσίας και διάφορων απαιτήσεων των καθηκόντων. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν την ανάγκη να δοθεί λιγότερη έμφαση στον ηγέτη και

μεγαλύτερη στο έργο. Η ηγεσία θεωρείται πλέον μια δυναμική διαδικασία, η οποία μπορεί να αναπτυχθεί μέσω κατάλληλων παρεμβάσεων (Sisk, 1993). Όμως η ταυτοποίηση των νέων προικισμένων ηγετών φαίνεται να είναι πιο δύσκολη συγκριτικά με την ανίχνευση της ακαδημαϊκής χαρισματικότητας. (Καμπόλη και Αντωνίου, 2011).

Οι Karnes και Bean (1996) αναφέρουν μια σειρά ερευνών που καταλήγουν στα εξής συμπεράσματα: α) ελάχιστες προσπάθειες έχουν γίνει για να ενσωματωθεί η ηγεσία στο πρόγραμμα σπουδών β) το ηγετικό δυναμικό μπορεί να εντοπιστεί χωρίς στα παιδιά και είναι μια δυναμική διαδικασία γ) τα χαρακτηριστικά των προικισμένων παιδιών τα καθιστούν εξαιρετικούς υποψήφιους ως ηγέτες· σε αυτά περιλαμβάνονται η δημιουργική ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, η τάση για αμφισβήτηση, οι κρίσιμες δεξιότητες συλλογισμού, η επιμονή, η πρωτοβουλία κλπ.

### **Ερευνητικά και εκπαιδευτικά Εργαλεία ηγεσίας**

Δεν υπάρχει μια μοναδική τυποποιημένη μέτρηση της ηγεσίας. Τρεις μέθοδοι αναγνώρισης προτάθηκαν αρχικά από τον Olivero (1977): 1) Γονείς (καλοί δείκτες δυναμικού ηγεσίας σε μικρά παιδιά) 2) Κοινωνιομετρικά τεστ (για τα πρώτα στάδια της εφηβείας) 3) Αυτοεκτίμηση/αυτοαναφορές (για τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση). Η Addison (1985) ανέφερε επίσης διάφορες μεθόδους οι οποίες έχουν αποδειχθεί χρήσιμες: 1) εκτιμήσεις από συνομηλίκους ή εκπαιδευτικούς 2) Παρατήρηση δραστηριοτήτων προσομοίωσης 3) Βιογραφικές πληροφορίες για εμπειρίες ηγεσίας του παρελθόντος 4) Συνεντεύξεις 5) Τεστ προσωπικότητας 6) διάφορα εργαλεία ηγετικής συμπεριφοράς.

Οι Karnes και Meriweather-Bean (1991) χαρακτήρισαν περιορισμένα και ανεπαρκή τα εργαλεία ανίχνευσης και μέτρησης της ηγετικής ικανότητας στη στοιχειώδη και δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Το ίδιο φαίνεται να ισχύει ακόμη και σήμερα· ο αριθμός έγκυρων και αξιόπιστων εργαλείων εξακολουθεί να είναι περιορισμένος (Karnes και Bean, 1996· Φώτη, 2018): Από όλα τα εργαλεία που έχουν δοκιμαστεί, το Leadership Skills Inventory (LSI) έχει αναγνωριστεί ως το μοναδικό σχεδιασμένο για να μετράει την ηγεσία σε εφήβους και παιδιά (Oakland κ.ά., 1996).

### **Προγράμματα ηγεσίας**

Ένα από τα πρώτα οργανωμένα προγράμματα για την καλλιέργεια των επιθυμητών χαρακτηριστικών ηγεσίας σε παιδιά ήταν το Πρόγραμμα Ανάπτυξης Δεξιοτήτων Ηγεσίας (Leadership Skills Development Program) (Karnes & Chauvin, 1985). Το Πρόγραμμα δίνει έμφαση στην απόκτηση και εφαρμογή των απαραίτητων ηγετικών ιδεών και δεξιοτήτων με βάση εκείνες που κρίνονται απαραίτητες για να λειτουργήσει κανείς ως ενήλικος ηγέτης στην κοινωνία.

Βασική προϋπόθεση για το πρόγραμμα είναι η εφαρμογή των αποκτηθεισών ιδεών και δεξιοτήτων ηγεσίας, η οποία διευκολύνεται από την ανάπτυξη και την εφαρμογή ενός «σχεδίου για ηγεσία». Μετά την ολοκλήρωση του διδακτικού μέρους, οι μαθητές εντοπίζουν ο καθένας έναν τομέα στον οποίο μπορούν να ξεκινήσουν κάτι νέο ή να αλλάξουν κάτι (στο σχολείο, την τοπική κοινότητα ή σε μια ομάδα). Κάθε αναπτυγμένο σχέδιο παρουσιάζεται στην τάξη για αξιολόγηση από ομότιμους (peer review). Οι Karnes και Meriweather (1989) έχουν παρουσιάσει ένα τέτοιο ολοκληρωμένο σχέδιο που εκπόνησαν μαθητές και μαθήτριες κατά τη διάρκεια ενός ολόκληρου έτους.

Το εργαλείο και το υλικό αυτού του προγράμματος αποτέλεσαν τη βάση και ενός αντίστοιχου θερινού προγράμματος (Karnes, Meriweather, & D'Illo, 1987). Μάλιστα, πρόσθετη υποστήριξη για το πρόγραμμα δίνεται πλέον από γονείς, την τοπική κοινότητα και από το Πανεπιστήμιο Νότιου Μισισσιπή (<https://www.usm.edu/karnes-gifted>) που έχουν συμβάλει σημαντικά. Το πρόγραμμα έχει εφαρμοστεί έκτοτε σε δημόσια, και ιδιωτικά σχολεία. Ο Roets (1986) σχεδίασε ένα ακόμη εκπαιδευτικό πρόγραμμα για μαθητές ηλικίας 8-18 ετών, με τίτλο *Leadership: A Skills Training Program*. Οι τέσσερις εκπαιδευτικές θεματικές του είναι: επιτυχημένοι άνθρωποι, γλώσσα ηγεσίας, σχεδιασμός του έργου και διάλογος/συζήτηση.

### **Εγχειρίδια ηγεσίας**

Έχουν δημοσιευθεί πολλά βιβλία που απευθύνονται σε νέους και καθηγητές δημοτικής και μέσης εκπαίδευσης. Καθένα περιλαμβάνει πολλές διαφορετικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες για την εκπαίδευση στην ηγεσία. Το εμβληματικό βιβλίο των Richardson & Feldhusen (1987) παρουσιάζει μια ισορροπημένη μίξη θεωρίας και αρχών. Βασικό χαρακτηριστικό του βιβλίου είναι ότι υποστηρίζει πως η ηγεσία μπορεί να διδαχθεί και παρέχει ασκήσεις δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών που απαιτούνται για να βελτιωθεί η ηγετική ικανότητα κάποιου (Καμπόλη και Αντωνίου, 2011).

Οι Sisk και Shallcross (1986) συνέγραψαν έναν πλήρη οδηγό ηγεσίας. Το βιβλίο χωρίζεται σε 10 κεφάλαια, το καθένα εκ των οποίων ασχολείται με τις δεξιότητες της ηγεσίας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια ευρεία ποικιλία εκπαιδευτικών καταστάσεων (πχ: Αυτογνωσία, Διαισθητικές Ικανότητες, Επικοινωνία κλπ). Στο Karnes & Bean (1993) έχουν συλλεχθεί ενδιαφέρουσες ιστορίες ηγεσίας κοριτσιών από το δημοτικό σχολείο μέχρι το κολέγιο, που παρέχονται ως πρότυπα για την ηγεσία. Το Karnes & Bean (1995) είναι ένα βιβλίο για νέους ηγέτες ηλικίας 8 έως 18 ετών, με συμβουλές σχετικά με την προετοιμασία για ηγετικές θέσεις στο σπίτι, στο σχολείο και στην κοινότητα.

### **Ενσωμάτωση των αρχών και των δεξιοτήτων ηγεσίας**

Χωρίς ολοκληρωμένα προγράμματα, λίγοι μαθητές είναι πιθανόν να αναδειχθούν ως ηγέτες (Karnes & Bean, 1996). *Ο στόχος της καλλιέργειας νέων ηγετών* είναι τόσο κρίσιμης σημασίας για το άτομο και την κοινωνία, ώστε αξίζει να αποτελέσει αναπόσπαστο μέρος σχολικών και κοινωνικών προγραμμάτων. Αν και τα σχολεία παρέχουν ορισμένες ευκαιρίες για ανάπτυξη ηγεσίας (μέσω των συλλόγων, των αθλητικών ομάδων κλπ), αυτές οι εμπειρίες είναι χρήσιμες μόνο σε λίγους χαρισματικούς. Θα πρέπει λοιπόν να καταρτιστεί ένα *ευρύτερο και διευρυμένο πρόγραμμα σπουδών*. Οι αποτελεσματικοί εκπαιδευτικοί θα πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργούν ασφαλή μαθησιακά περιβάλλοντα για χαρισματικούς μαθητές (Φουστάνα και Καλέμης, 2012).

Πολλές προσεγγίσεις θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην προετοιμασία των νέων για τους ηγετικούς ρόλους: θεατρικό παιχνίδι, ομαδικές συζητήσεις, συνεργατικές εργασίες. *Μονάδες διδασκαλίας σχετικά με την ηγεσία* πρέπει να υπάρχουν σε κάθε βαθμίδα εκπαίδευσης.

Άλλες επιλογές για την ανάπτυξη της ηγεσίας μπορούν να παρέχονται μέσω mentoring, πρακτικής άσκησης, εθελοντικής εργασίας. Αυτές οι εμπειρίες πραγματικής ζωής θα επιτρέπουν στους ηγέτες της τοπικής κοινότητας να συνεργαστούν με τα σχολεία για τον κοινό σκοπό της ανάπτυξης νέων ηγετών. Η συνεργασία των ενήλικων ηγετών με φοιτητές που ενδιαφέρονται να μεγιστοποιήσουν το δυναμικό ηγεσίας τους έχει αποδειχθεί ότι αποτελεί θετική πρακτική τόσο για τους μαθητές όσο και για τους ενήλικες ηγέτες (Karnes & Bean, 1996).

### **Μελλοντικές κατευθυντήριες οδηγίες**

Η έρευνα σχετικά με την ανάπτυξη της ηγεσίας στους νέους θα πρέπει να επεκταθεί. Μερικοί ερευνητές έχουν την ανάγκη να εξεταστούν διάφορα επίπεδα ή στάδια ηγεσίας (Clark & Clark, 1990). Η μελλοντική έρευνα πρέπει επίσης να αντιμετωπίσει τα ζητήματα της ηγεσίας ως προς τα αποτελέσματα και την αποτελεσματικότητα του ηγέτη (Clark & Clark, 1994). *Περισσότερη προσοχή πρέπει να δοθεί στις ηθικές/δεοντολογικές διαστάσεις της ηγεσίας* (Clark & Clark, 1990· Gardner, 1990), προκειμένου να εξασφαλιστεί η ύπαρξη μελλοντικών ηγετικών στελεχών που θα χαρακτηρίζονται από ακεραιότητα.

Τίποτα το παρεξηγήσιμο ή μεμπτό δεν έχει η εκπαίδευση ηγεσίας. Άλλωστε, είναι ένα ζήτημα που αφορά όλους μας: Αν κίνητρό μας είναι να υπηρετούμε και όχι να μας υπηρετούν, αν μπορούμε να νοιαζόμαστε λιγότερο για τον εαυτό μας και περισσότερο για τους άλλους, είμαστε όλοι αληθινοί ηγέτες. Κάθε φορά που επηρεάζουμε τις σκέψεις ενός άλλου ανθρώπου, επιδεικνύουμε ηγετικές ικανότητες, σε αντίθεση με την περιορισμένη και λανθασμένη αντίληψη των περισσότερων για την έννοια της ηγεσίας (Βασιλείου, 2017). Αν μας απασχολεί το πώς θα αναγνωρίσουμε και θα προετοιμάσουμε ικανά άτομα που θα αποτελέσουν την αυριανή πνευματική, κοινωνική ή πολιτική ηγεσία της χώρας, τότε θα πρέπει να στραφούμε προς μια εκπαίδευση αυτών των παιδιών (Μπογδάνου, 2009).

### **Συμπεράσματα**

Ποιος θα διαμορφώσει τα όνειρα που θα γίνουν το όραμα της νέας εποχής; Ποιος θα έχει την ικανότητα να μεταδώσει στους άλλους αυτό το όραμα; Και ποιος θα έχει τη δύναμη να τους βοηθήσει να μετατρέψουν αυτό το όραμα σε πραγματικότητα; Η πρόβλεψη για τους ηγέτες του αύριο είναι σημαντική τόσο σε τοπικό όσο και σε κρατικό επίπεδο, αλλά ο εντοπισμός και καθορισμός δυναμικού ηγεσίας σε νεαρά χαρισματικά παιδιά είναι ένα δύσκολο έργο. Στην αναζήτησή μας αυτή, δεν θα ήταν λογικό να στραφούμε στους πιο ικανούς; Το χαρισματικό παιδί του σήμερα είναι η ελπίδα του αύριο. Από αυτές τις σημερινές σχολικές τάξεις θα βγουν οι ηγέτες του 21ου αιώνα. Όλα τα παιδιά πρέπει να αναπτύξουν δεξιότητες ηγεσίας. Όπως συμβαίνει με τους ταλαντούχους μαθητές στις εικαστικές τέχνες ή στον αθλητισμό ή οπουδήποτε αλλού, έτσι και τα παιδιά που εμφανίζουν ταλέντο στην ηγεσία πρέπει να έχουν όλες τις προϋποθέσεις να το αναπτύξουν. Χρειάζονται απλώς ευκαιρίες να βελτιώσουν και να αναπτύξουν τις ηγετικές τους ικανότητες σε ποικίλα περιβάλλοντα.

## Βιβλιογραφικές αναφορές

Addison, L. (1985). Leadership skills among the gifted and talented. Reston, VA: ERIC Clearinghouse on Handicapped and Gifted Children (ERIC Document Reproduction Service No. ED262511). Ανακτήθηκε 15/4/2018 από: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED262511.pdf>

Barr, L., & Barr, N. (1989). *The leadership equation*. Austin, TX: Eakin Press.

Bass, B.M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1985), *Leadership and performance beyond expectation*, New York: Free Press

Bennis, W.G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

Blake, R.R., & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III*. Houston: Gulf Publishing.

Burns, J.M. (1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.

Calder, B.J. (1977). *An attribution theory of leadership*. In B.M. Staw & G.R. Salancic (Eds.), *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair Press.

Clark, K.E., & Clark, M.B. (1990). *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America.

Clark, K.E., & Clark, M.B. (1994). *Choosing to lead*. Charlotte, NC: Iron Gate Press.

Delisle, J., & Lewis, B. (2003). *The Survival Guide for Teachers of Gifted Kids: How to Plan, Manage and Evaluate Programms for Gifted Youth K-12*. Minneapolis: Free Spirit Publishing.

Feldhusen, J.F., & Kennedy, D.M. (1988). Preparing gifted youth for leadership roles in a rapidly changing society. *Roeper Review*, 10(4), 226-230. doi: 10.1080/02783198809553135

Fiedler, F.E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.

Galton, F. (1869). *Hereditary genius: An inquiry into its laws and consequences*. London: Macmillan. (paperback edition by Meridan Books, New York, 1962).

Gardner, J.W. (1990). *On leadership*. New York: Free Press.

Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1982). *Leadership style: Attitudes and behaviors*. *Training & Development Journal*, 36(5), 50-52.

Hollander, E.P., & Offerman. (1990). *Power and leadership in organizations: Relationships in transition*. In K.E. Clark & M.B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America.

Hollingworth, L.S. (1926). *Gifted children: Their nature and nurture*. New York: Macmillan.

House, R.J. (1977), "A theory of charismatic leadership". In J.G. Hunt and L.L. Larson (eds.), *Leadership: the cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

- Karnes, F.A., & Chauvin, J.C. (1985). Leadership skills inventory activities manual. East Aurora, NY: D.O.K
- Karnes, F. A., Meriweather, S., & D'Ilio, V. (1987). The effectiveness of the Leadership Studies Program. *Roeper Review*, 9(4), 238-241.
- Karnes, F.A., & Meriweather, S. (1989). Developing and implementing a plan for leadership: An integral component for success as a leader. *Roeper Review*, 11(4), 214-217.
- Karnes, F.A., & Meriweather-Bean, S. (1991). Leadership and gifted adolescents. In M. Bireley & J. Genshaft (Eds.), *Understanding the gifted adolescent: Educational, developmental, and multicultural issues* (pp. 122-138). New York: Teachers College Press.
- Karnes, F.A., & Bean, S.M. (1993). *Girls and young women leading the way*. Minneapolis: Free Spirit.
- Karnes, F.A., & Bean, S.M. (1995). *Leadership for students: A practical guide*. Waco, TX: Prufrock Press.
- Karnes, F.A., Bean, S.M. (1996). *Leadership and the Gifted*. *Focus on Exceptional Children*, 29(1), 1-12. Ανακτήθηκε 23/4/2018 από: <https://journals.ku.edu/FOEC/article/download/6859/6211>
- Lindsay, B. (1988). A lamp for Diogenes: Leadership giftedness and moral education. *Roeper Review*, 1(1),8-11. doi: 10.1080/02783198809553150
- Marland, S. (1972). *Education of the gifted and talented: Report to the congress*. (Document 72-5020). Washington, DC.: U.S.Government Printing Office.
- Mumford, E. (1909). *The origins of leadership*. Chicago: University of Chicago Press.
- Murphy, A.J. (1941). *A study of the leadership process*. *American Sociological Review*, 6, 674-687.
- Myers, M. R., Slavin, M. J., & Southern, W. T. (1990). Emergence and maintenance of leadership among gifted students in group problem solving. *Roeper Review*, 12(4), 256-260. doi: 10.1080/02783199009553287
- Oakland, T., Falkenberg, B.A., & Oakland, C. (1996). Assessment of leadership in children, youth and adults. *Gifted Child Quarterly*, 40(3), 138-146.
- Olivero, J.L. (1977). Leading leaders. In A.H. Passow (Ed.), *A new generation of leadership*. Ventura, CA: Ventura County Superintendent of Schools.
- Person, H.S. (1928). *Leadership as a response to environment*. *Education Records* (Supplement No. 6), 9, 10-21.
- Richardson, W.B., & Feldhusen, J. F. (1987). *Leadership education: Developing skills for youth*. New York: Trillium.
- Roets, L. S. (1986). *Leadership: A Skills Training Program*. New Sharon, IA: Leadership Publications.

Schriesheim, C.A., Tolliver, J.M., & Behling, O.C. (1984). *Leadership theory: Some implications for managers*. In W.E. Rosenbach & R.L. Taylor (Eds.), *Contemporary issues in leadership*. Boulder, CO: Westview Press.

Schmidt, J.E. (1993), Transformational Leadership: The Relationship Between Consciousness, Values, and Skills. *Dissertations*. 1882. Διαθέσιμο online στο <https://scholarworks.wmich.edu/dissertations/1882>

Sisk, D.A., & Shallcross, D.J. (1986). *Leadership: Making things happen*. Buffalo, NY: Bearly Limited.

Smith, D.L., & Smith, L., & Barnette, J. (1991). Exploring the development of leadership giftedness. *Roeper Review*, 14(1), 7-12. doi: 10.1080/02783199109553372

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.

Terman, L. M. (1925). *Genetic study of genius: Vol. I. Mental and physical traits of a thousand gifted children*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Vroom, V., & Yetton, P.W. (1974). *Leadership and decision-making*. New York: Wiley.

Weber, M. (1947). *Theory of Social and Economic*. New York: Free Press. Δημοσιευμένο αρχικά το 1922 στα γερμανικά με τον τίτλο *Wirtschaft und Gesellschaft* διαθέσιμο online στο <https://www.textlog.de/7415.html>

Yarnmarino, F.J., & Bass, B.M. (1990). *Long-term forecasting of transformational leadership and its effect among naval officers: Some preliminary findings*. K.E. Clark & M.B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 151-169). West Orange, NJ: Leadership Library of America.

Βασιλείου, Ν. (2017). Ο ρόλος του ηγέτη, *Manager*, τ. 42, σελ. 10.

Καμπόλη, Γ. και Αντωνίου, Α.Σ. (2011), *Ηγετικές ικανότητες χαρισματικών και ταλαντούχων παιδιών*, 3<sup>ο</sup> Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, Αθήνα.

Μπογδάνου, Δ. (2009). Αναγνώριση και ταυτοποίηση των παιδιών υψηλών ικανοτήτων μάθησης. Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων, Τεύχ. 15, 135-147. Ανακτήθηκε 1/3/2018 από: <http://www.pi-schools.gr/download/publications/epitheorisi/teyxos15/135-147.pdf>

Μπουραντάς, Δ. (2017), *Ηγεσία*, Αθήνα, Παπαδόπουλος.

Φουστάνα, Α. (2007). *Διαδικασίες μάθησης παιδιών με υψηλό νοητικό πηλίκιο*. Διδακτορική Διατριβή. ΕΚΠΑ.

Φουστάνα, Α., Καλέμης, Κ. (2012), *Διεθνή κριτήρια εκπαιδευτικού σχεδιασμού αναλυτικών προγραμμάτων για τους χαρισματικούς μαθητές*, Πανελλήνιο Συνέδριο: Η ποιότητα στην Εκπαίδευση: Τάση και προοπτικές, Αθήνα. Διαθέσιμο online: [http://www.primedu.uoa.gr/fileadmin/primedu.uoa.gr/uploads/Panellinio\\_Synedrio/A\\_tomos.pdf](http://www.primedu.uoa.gr/fileadmin/primedu.uoa.gr/uploads/Panellinio_Synedrio/A_tomos.pdf)

Φώτη, Θ. (2018), *Διαστάσεις της χαρισματικότητας σε σχέση με την ηγετική ικανότητα*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Παν/μίο Ιωαννίνων, Σχολή Επιστημών Αγωγής, Τμήμα Νηπιαγωγών