

Μάνατζμεντ / Διοίκηση Εκπαίδευσης

6. Ηγεσία

Διδάσκων Δρ Ι. Μητρόπουλος

Προγραμματίζοντας εκ των προτέρων - Ερωτήσεις Μελέτης Κεφαλαίου 16

- Ποια είναι η φύση της ηγεσίας;
- Ποια είναι τα σημαντικότερα ηγετικά γνωρίσματα και οι σημαντικότερες ηγετικές συμπεριφορές;
- Ποιες είναι οι δυνατές προσεγγίσεις της ηγεσίας;
- Ποια είναι τα τρέχοντα ζητήματα στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων;

Ερώτηση Μελέτης 1: Ποια είναι η φύση της ηγεσίας;

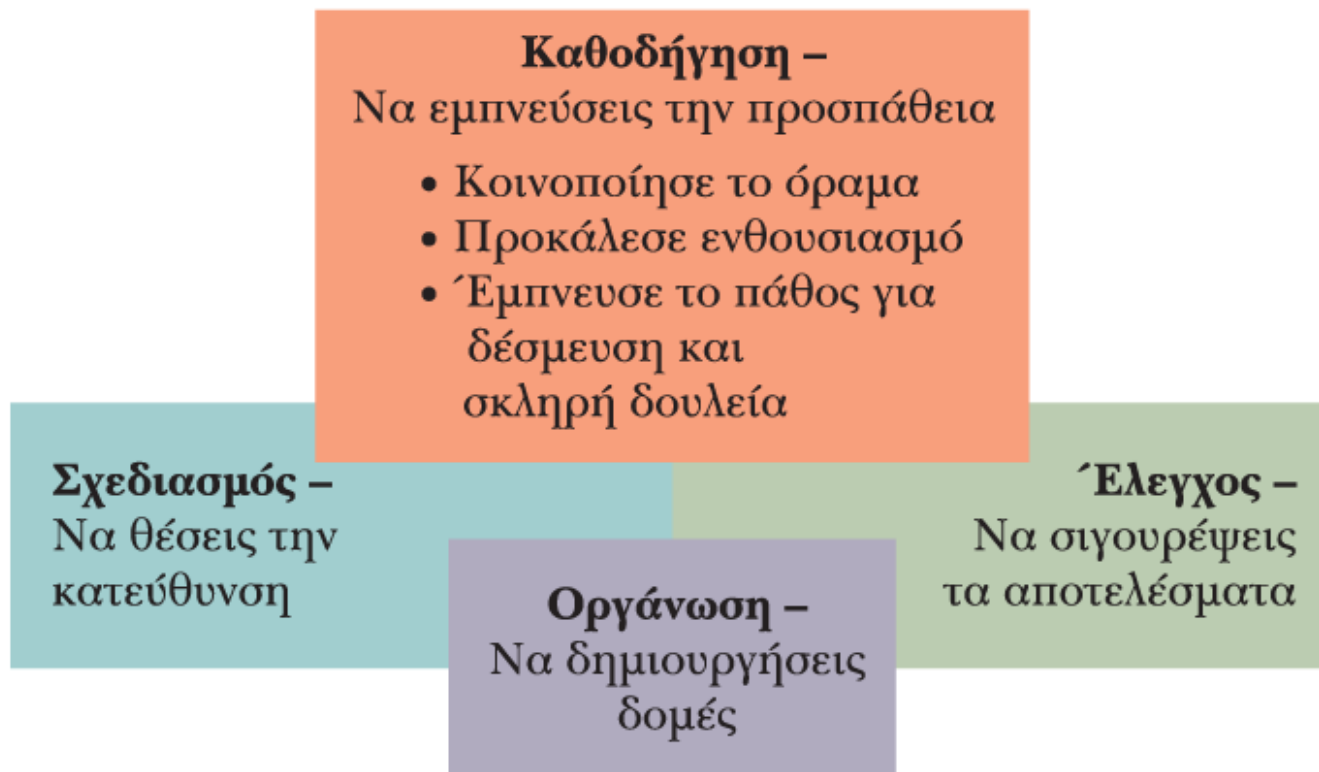
➤ Ηγεσία

- Η διαδικασία τού να εμπνέεις τους άλλους να δουλεύουν σκληρά για να επιτύχουν σημαντικούς στόχους.

➤ Σχολική Ηγεσία / Διεύθυνση

- Η παροχή κατευθύνσεων στο ανθρώπινο δυναμικό για πρόκληση ενσυνείδητων ενεργειών με σκοπό την αποδοτική και αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Σχήμα 16.1 Η καθοδήγηση όπως εμφανίζεται στη σχέση της με τις άλλες λειτουργίες του μάνατζμεντ.



Διεύθυνση και διοικητικές δραστηριότητες

Στο πλαίσιο της Ηγεσίας εντάσσονται οι κάτωθι διοικητικές δραστηριότητες

- Εκχώρηση Εξουσίας
- Υποκίνηση / Παρακίνηση
- Επικοινωνία
- Συντονισμός
- Διαχείριση Κρίσεων

Διεύθυνση και διοικητικές δραστηριότητες Εκχώρηση Εξουσίας

➤ **Εκχώρηση Εξουσίας** δηλαδή τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και αντίστοιχης εξουσίας προς τους υφισταμένους. Με την εκχώρηση εξουσίας δίνεται η ευκαιρία σε υφιστάμενα στελέχη να παίρνουν αποφάσεις και να χειρίζονται ζητήματα που αφορούν τον οργανισμό. Η δραστηριότητα αυτή όμως κρύβει κινδύνους για δημιουργία παρεξηγήσεων ως προς τον ρόλο του καθενός, συγκρούσεων και έντασης που γίνεται αντιληπτή και επηρεάζει τις σπουδές των μαθητών. Για τον λόγο αυτό είναι απαραίτητο ο διευθυντής να έχει ικανότητα να διαχωρίζει τις αρμοδιότητές του και να αντιλαμβάνεται ποιες από αυτές μπορούν να μεταβιβάζονται και ποιες αποτελούν τον πυρήνα του θεσμικού ρόλου του, και συνεπώς η μεταβίβασή τους θα ισοδυναμούσε με ουσιαστική εκχώρηση του ρόλου του και ίσως με παράλειψη καθήκοντος.

Διεύθυνση και διοικητικές δραστηριότητες Υποκίνηση / Παρακίνηση

Υποκίνηση / Παρακίνηση, δηλαδή την ενεργοποίηση της εσωτερικής διαδικασίας πρόθυμης κινητοποίησης των μελών του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων του, των οποίων η υλοποίηση έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών τους. Με αυτόν τον τρόπο η παρακίνηση γίνεται αντιληπτή ως μια διαδικασία που αποκτά δυναμική από τις σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ των αναγκών, των κινήτρων και των στόχων. Η ύπαρξη αναγκών αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία κινήτρων, για τη σύνδεση δηλαδή της ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων με συμπεριφορές που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Από τους παράγοντες αυτούς ο παράγοντας της ηγεσίας έχει καθοριστική σημασία, αφού ο ηγέτης είναι αυτός που με τον τρόπο του θα καθορίσει τις σχέσεις υφισταμένων - προϊσταμένων - οργανισμού και θα κινητοποιήσει τα μέλη, για να αξιοποιήσει τις δυνατότητές τους στο έπακρο.

Διεύθυνση και διοικητικές δραστηριότητες Επικοινωνία

➤ **Επικοινωνία** δηλαδή την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού δικτύου αμφίδρομης ροής της πληροφόρησης στο εσωτερικό του οργανισμού, καθώς επίσης από και προς το εξωτερικό περιβάλλον.

Διεύθυνση και διοικητικές δραστηριότητες Συντονισμός

➤ **Συντονισμός** δηλαδή τη διαδικασία συνδυασμού, συσχέτισης και εναρμόνισης όλων των δράσεων που αναπτύσσονται στο πλαίσιο ενός οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνεται η συνοχή και η ενότητα των στόχων του, διαδικασία στην οποία αναφερθήκαμε σε προηγούμενη ενότητα.

Διεύθυνση και διοικητικές δραστηριότητες Διαχείριση Κρίσεων

➤ **Διαχείριση Κρίσεων**, δηλαδή τον χειρισμό διαφορών και την επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την ανάπτυξη διαφωνιών ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό ή στις σχέσεις με τους γονείς και το εξωτερικό περιβάλλον, αλλά και την αξιοποίηση των διαφωνιών για τον εντοπισμό εναλλακτικών οπτικών και λύσεων, που μπορούν να φανούν ιδιαίτερα χρήσιμες (Everard & Morris, 1999:119). Η εμφάνιση αντιθέσεων και συγκρούσεων συνήθως συνδέεται με την προσπάθεια υλοποίησης αλλαγών, πρωτοβουλιών και καινοτομιών, αλλά συγκρούσεις προκύπτουν και στο πλαίσιο της καθημερινής λειτουργίας ενός οργανισμού. Ο ρόλος του διευθυντή σε αυτές τις περιπτώσεις αποτελεί αντίδραση που υπαγορεύεται από τις καταστάσεις που προκύπτουν μια αντίδραση την επιτυχία της οποίας κρίνει ο βαθμός μεθόδευσής της, αλλά και η ταχύτητά της.

Ερώτηση Μελέτης 1: Ποια είναι η φύση της ηγεσίας;

➤ Ισχύς

- Η δυνατότητα να βάζεις κάποιον άλλο να κάνει κάτι που θέλεις να γίνει ή να κάνεις τα πράγματα να γίνονται όπως εσύ θέλεις.

Η ισχύς πρέπει να χρησιμοποιείται για να επηρεάζουμε και να ελέγχουμε τους άλλους για το κοινό καλό και όχι ως άσκηση εξουσίας για προσωπική ικανοποίηση.

➤ Πηγές της ηγετικής ισχύος:

- Ισχύς θέσης
- Προσωπική ισχύς

Ερώτηση Μελέτης 1: Ποια είναι η φύση της ηγεσίας;

➤ Ισχύς θέσης

- Βασιίζεται στην επίσημη θέση ενός manager στην ιεραρχία εξουσίας στον οργανισμό.

➤ Πηγές ισχύος θέσης:

- Ισχύς ανταμοιβής
 - Η δυνατότητα επηρεασμού μέσω μιας προσφοράς αξίας.
- Ισχύς εξαναγκασμού
 - Η δυνατότητα επηρεασμού μέσω τιμωρίας ή αφαίρεσης προνομίων.
- Νόμιμη ισχύς
 - Το δικαίωμα ελέγχου των ατόμων που κατέχουν χαμηλότερες θέσεις, το οποίο απορρέει από τη θέση ή την ιδιότητα που έχει κάποιος μέσα στον οργανισμό.

Ερώτηση Μελέτης 1: Ποια είναι η φύση της ηγεσίας;

➤ Προσωπική ισχύς

- Βασίζεται στις μοναδικές προσωπικές ιδιότητες που φέρνει κάποιος στην κατάσταση ηγεσίας.

➤ Πηγές προσωπικής ισχύος:

- Ισχύς του ειδήμονα
 - Η δυνατότητα επηρεασμού των άλλων μέσω των γνώσεων και των ικανοτήτων.
- Ισχύς αναφοράς ή ταύτισης
 - Η δυνατότητα να επηρεάζεις τους άλλους επειδή σε θαυμάζουν και θέλουν να ταυτιστούν θετικά μαζί σου.

Σχήμα 16.2 Πηγές της ισχύος θέσης και της προσωπικής ισχύος που χρησιμοποιούνται από τους ηγέτες.

Πηγές ισχύος

Ισχύς θέσεως

Βασίζεται σε πράγματα που οι μάννατζερ μπορούν να προσφέρουν σε άλλους

Ανταμοιβές: «Αν κάνεις αυτό που σου ζήτησα, θα σου δώσω μία ανταμοιβή».

Εξαναγκασμός: «Αν δεν κάνεις αυτό που σου ζήτησα, θα σε τιμωρήσω».

Νομιμότητα: «Επειδή είμαι το αφεντικό, θα πρέπει να κάνεις αυτό που ζητώ».

Προσωπική Ισχύς

Βασίζεται στο πώς οι μάννατζερ αντιμετωπίζονται από τους άλλους

Αρτιότητα γνώσεων – ως μία πηγή ειδικής γνώσης και πληροφορίας.

Σημείο αναφοράς – ως πρότυπο με το οποίο οι άλλοι θέλουν να ταυτιστούν.

Ερώτηση Μελέτης 1: Ποια είναι η φύση της ηγεσίας;

➤ Ηγεσία και όραμα

▫ Όραμα

- Ένα μέλλον που ελπίζει κανείς να δημιουργήσει ή να επιτύχει για να βελτιώσει την παρούσα κατάσταση πραγμάτων.

▫ Ηγεσία με όραμα

- Ένας ηγέτης που διαθέτει και εκπέμπει μια σαφή και συναρπαστική αίσθηση για το μέλλον και έχει πλήρη συνείδηση των ενεργειών που απαιτούνται για να μετατραπεί με επιτυχία το μέλλον αυτό σε πραγματικότητα.

Ερώτηση Μελέτης 1: Ποια είναι η φύση της ηγεσίας;

➤ Πώς ανταποκρίνεται οι ηγέτης με όραμα στις προκλήσεις:

- Αμφισβητεί τη διαδικασία.
- Δείχνει ενθουσιασμό.
- Βοηθά τους άλλους να ενεργούν.
- Δίνει το παράδειγμα.
- Γιορτάζει τα επιτεύγματα.

Ερώτηση Μελέτης 1: Ποια είναι η φύση της ηγεσίας;

➤ Ηγεσία ως υπηρεσία

- Δέσμευση να υπηρετεί τους άλλους.
- Αυτοί που ακολουθούν τον ηγέτη είναι πιο σημαντικοί από τον ίδιο τον ηγέτη.
- «Εξωκεντρική» και όχι «εγωκεντρική».
- Η ισχύς δεν είναι μηδενική (“zero-sum”) ποσότητα.
- Επικεντρώνεται στην εξουσιοδότηση και όχι στην ισχύ.

Ερώτηση Μελέτης 1: Ποια είναι η φύση της ηγεσίας;

➤ Ηγεσία ως υπηρεσίας και εξουσιοδότηση

- Εξουσιοδότηση
 - Η διαδικασία μέσω της οποίας οι managers επιτρέπουν και βοηθούν τους άλλους να αποκτήσουν ισχύ και επιρροή.
- Οι αποτελεσματικοί ηγέτες εξουσιοδοτούν τους άλλους παρέχοντάς τους:
 - Πληροφορίες
 - Ευθύνη
 - Εξουσία
 - Εμπιστοσύνη

Ερώτηση Μελέτης 2: Ποια είναι τα σημαντικότερα ηγετικά γνωρίσματα και οι σημαντικότερες ηγετικές συμπεριφορές;

➤ Χαρακτηριστικά επιτυχημένου ηγέτη:

- Δυναμισμός
- Αυτοπεποίθηση
- Δημιουργικότητα
- Γνωστική ικανότητα
- Γνώσεις σχετικά με τη δουλειά
- Κίνητρο
- Ευελιξία
- Εντιμότητα και ακεραιότητα

Ερώτηση Μελέτης 2: Ποια είναι τα σημαντικότερα ηγετικά γνωρίσματα και οι σημαντικότερες ηγετικές συμπεριφορές;

➤ Ηγετικές συμπεριφορές

- Οι θεωρίες για την ηγετική συμπεριφορά επικεντρώνονται στο πώς συμπεριφέρονται οι ηγέτες όταν δουλεύουν με τους υφιστάμενούς τους.
- Τα στιλ ηγεσίας είναι τα επαναλαμβανόμενα πρότυπα συμπεριφοράς που επιδεικνύουν οι ηγέτες.
- Βασικές διαστάσεις των ηγετικών συμπεριφορών:
 - Μέριμνα για την εργασία που πρέπει να γίνει.
 - Μέριμνα για τους ανθρώπους που εκτελούν την εργασία.

Ερώτηση Μελέτης 2: Ποια είναι τα σημαντικότερα ηγετικά γνωρίσματα και οι σημαντικότερες ηγετικές συμπεριφορές;

➤ Μέριμνα του ηγέτη για την εργασία

- Σχεδιάζει και ορίζει την εργασία που πρέπει να γίνει.
- Αναθέτει εργασιακές αρμοδιότητες.
- Θέτει σαφή εργασιακά πρότυπα.
- Παροτρύνει να ολοκληρωθεί η εργασία.
- Παρακολουθεί τα αποτελέσματα των επιδόσεων.

➤ Μέριμνα του ηγέτη για τους ανθρώπους

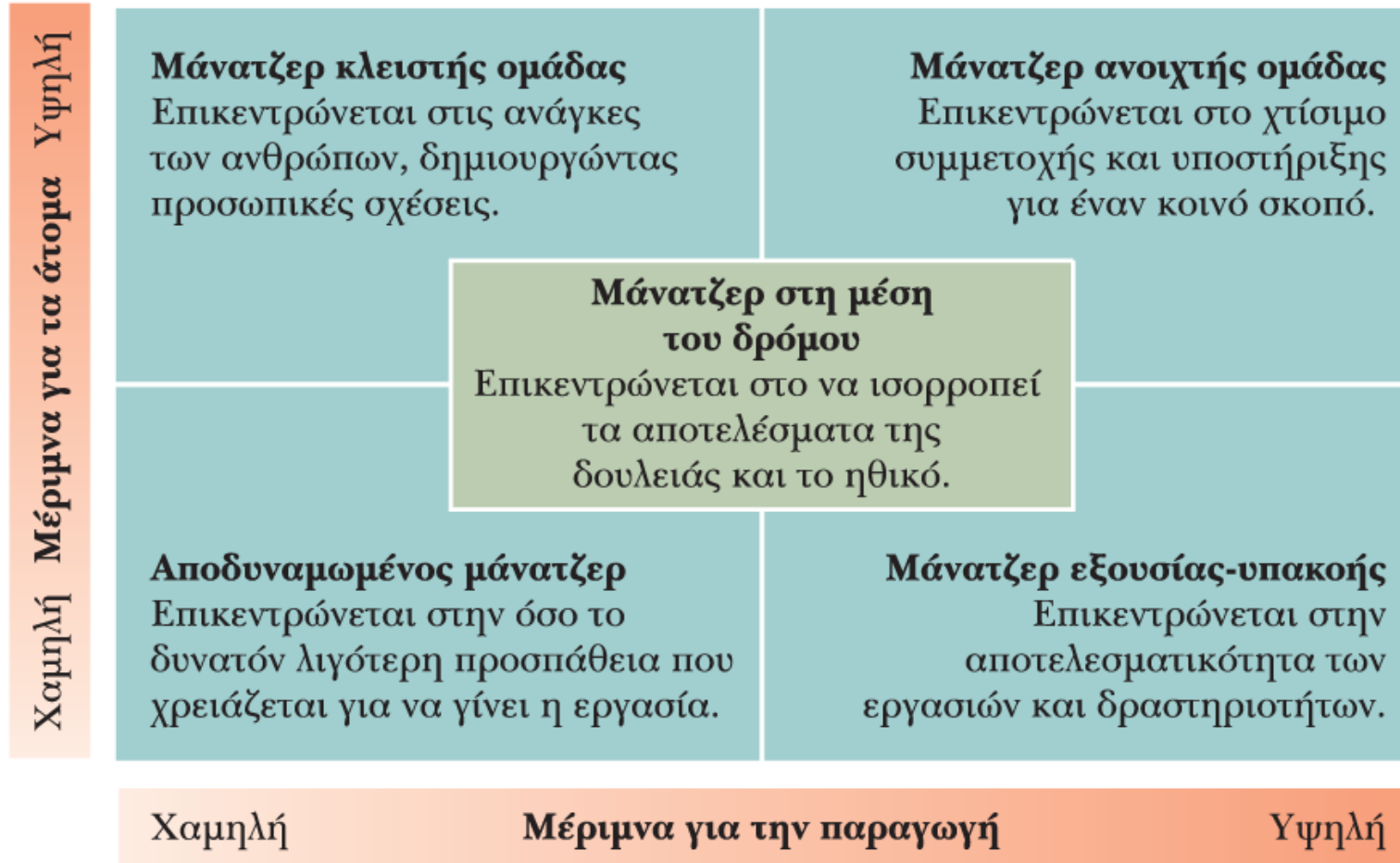
- Δρα με ζήλο και υποστηρικτικά προς αυτούς που καθοδηγεί.
- Αναπτύσσει κοινωνικές σχέσεις μαζί τους.
- Σέβεται τα συναισθήματά τους.
- Είναι ευαίσθητος στις ανάγκες τους.
- Τους δείχνει εμπιστοσύνη.

Ερώτηση Μελέτης 2: Ποια είναι τα σημαντικότερα ηγετικά γνωρίσματα και οι σημαντικότερες ηγετικές συμπεριφορές;

➤ Πλέγμα Ηγεσίας των Blake και Mouton®

- Ομαδικός manager (manager ανοικτής ομάδας)
 - Υψηλή μέριμνα για την εργασία, υψηλή μέριμνα για τους ανθρώπους.
- Manager εξουσίας-υπακοής
 - Υψηλή μέριμνα για την εργασία, χαμηλή μέριμνα για τους ανθρώπους.
- Manager κλειστής ομάδας
 - Υψηλή μέριμνα για τους ανθρώπους, χαμηλή μέριμνα για την εργασία.
- Αποδυναμωμένος manager
 - Χαμηλή μέριμνα για την εργασία, χαμηλή μέριμνα για τους ανθρώπους.
- Manager στη μέση του δρόμου
 - Επικεντρώνεται στην εξισορρόπηση των αποτελεσμάτων της εργασίας και του ηθικού.

Σχήμα 16.3 Στιλ ηγεσίας στο Πλέγμα Ηγεσίας των Blake και Mouton.



Ερώτηση Μελέτης 2: Ποια είναι τα σημαντικότερα ηγετικά γνωρίσματα και οι σημαντικότερες ηγετικές συμπεριφορές;

➤ Κλασικά ηγετικά στιλ:

- Αυταρχικό στιλ
 - Ο ηγέτης δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην εργασία παρά στους ανθρώπους, διατηρεί την εξουσία και την πληροφόρηση υπό αυστηρό έλεγχο και ενεργεί με μονομερή προστακτικό-ελεγκτικό τρόπο.
- Φιλελεύθερο (laissez-faire) στιλ
 - Ο ηγέτης επιδεικνύει ελάχιστη μέριμνα για την εργασία, αφήνει την ομάδα να παίρνει αποφάσεις και ενεργεί με τη λογική «κάντε το καλύτερο που μπορείτε και μη με ενοχλείτε».
- Δημοκρατικό στιλ
 - Ο ηγέτης είναι δεσμευμένος τόσο στους ανθρώπους όσο και στην εργασία, μοιράζεται πληροφορίες για να επιτευχθούν οι στόχοι, ενθαρρύνει τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και βοηθά τους άλλους να αναπτύξουν τις ικανότητες και τα ταλέντα τους.

Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιες είναι οι δυνατές προσεγγίσεις της ηγεσίας;

➤ Το πρότυπο ηγεσίας του Fiedler

- Η καλή ηγεσία εξαρτάται από το ταίριασμα του ηγετικού στιλ και των απαιτήσεων των καταστάσεων.
- Κατανόηση του ηγετικού στιλ:
 - Χαμηλό σκορ LPC* — ηγέτες με κίνητρο την εργασία.
 - Υψηλό σκορ LPC — ηγέτες με κίνητρο τις σχέσεις.
- Το στιλ ηγεσίας είναι μέρος της προσωπικότητας, συνεπώς είναι **σχετικά ανθεκτικό στο χρόνο και δύσκολο να αλλάξει**.
- Το στιλ ηγεσίας πρέπει να ταιριάζει με την κατάσταση.

LPC (Least preferable co – worker scale)

Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιες είναι οι δυνατές προσεγγίσεις της ηγεσίας;

➤ Το πρότυπο ηγεσίας του Fiedler (συνεχ.)

- Διάγνωση του βαθμού ελέγχου μιας κατάστασης:
- τρεις μεταβλητές
 1. Ποιότητα των σχέσεων ηγέτη-μέλους (καλές ή κακές).
 2. Βαθμός εργασιακής δομής (υψηλός ή χαμηλός).
 3. Ποσότητα ισχύος θέσης (δυνατή ή αδύνατη).

Θεωρίες ηγεσίας

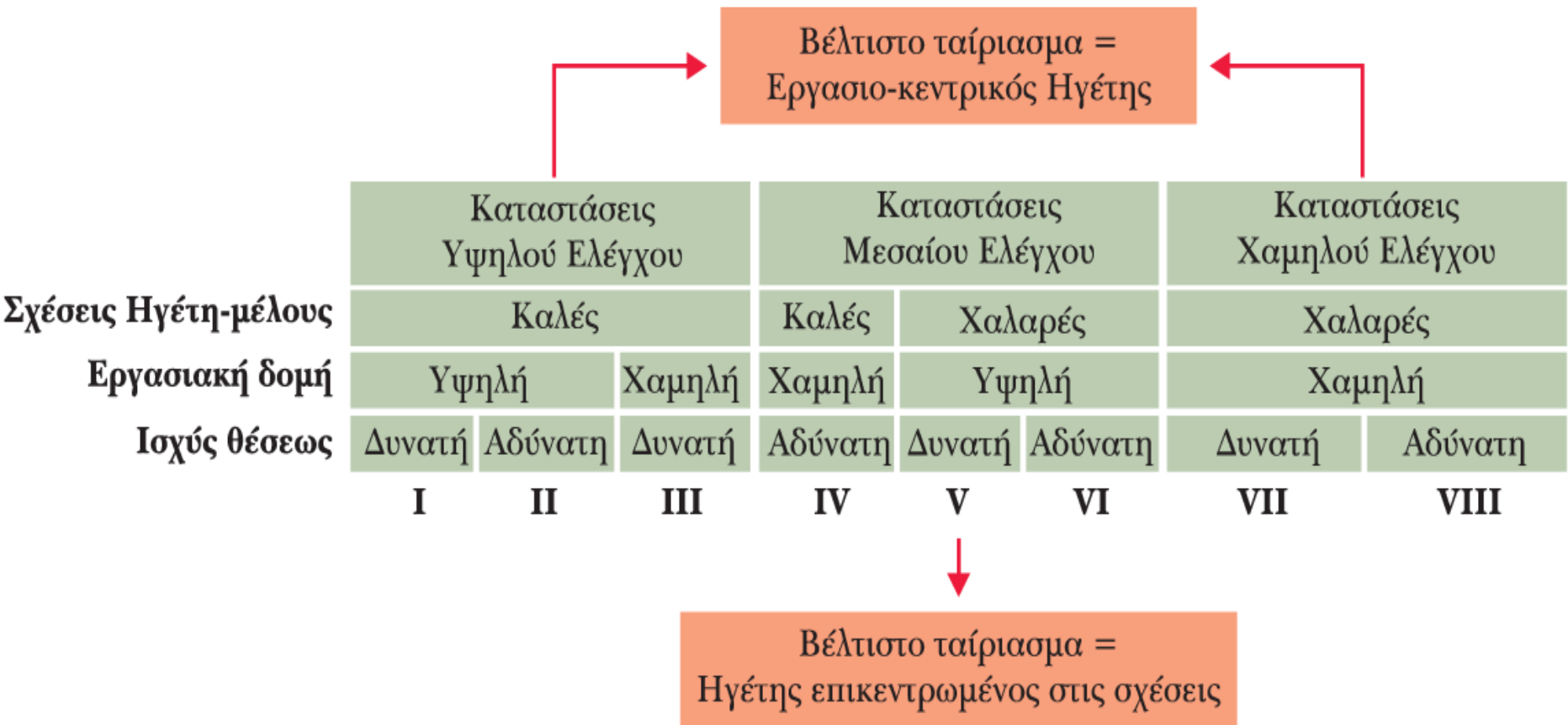
□ Μοντέλο Fiedler

- 3 ακόμη μεταβλητές (σχέση ηγέτη-μέλους οργανισμού, πλαίσιο εργασίας εργαζομένων, εξουσία ηγέτη)

Κατηγορία ηγέτη	Σχέση ηγέτη-μέλους	Πλαίσιο εργασίας	Εξουσία ηγέτη
1	θετική	Δομημένο	Ισχυρή
2	θετική	Δομημένο	Περιορισμένη
3	θετική	Μη δομημένο	Ισχυρή
4	θετική	Μη δομημένο	Περιορισμένη
5	αρνητική	Δομημένο	Ισχυρή
6	αρνητική	Δομημένο	Περιορισμένη
7	αρνητική	Μη δομημένο	Ισχυρή
8	αρνητική	Μη δομημένο	Περιορισμένη

- 1,2,3,8 προσανατολισμός στην εργασία

Σχήμα 16.4 Προβλέψεις από το μοντέλο πιθανοτήτων ηγεσίας του Fiedler.



Προβλέψεις από το μοντέλο πιθανοτήτων ηγεσίας του Fiedler.

Οι **προσανατολισμένοι στην εργασία ηγέτες** είναι πιο επιτυχημένοι:

Στις πολύ ευνοϊκές (υψηλού ελέγχου) καταστάσεις.

Στις πολύ δυσμενείς (χαμηλού ελέγχου) καταστάσεις.

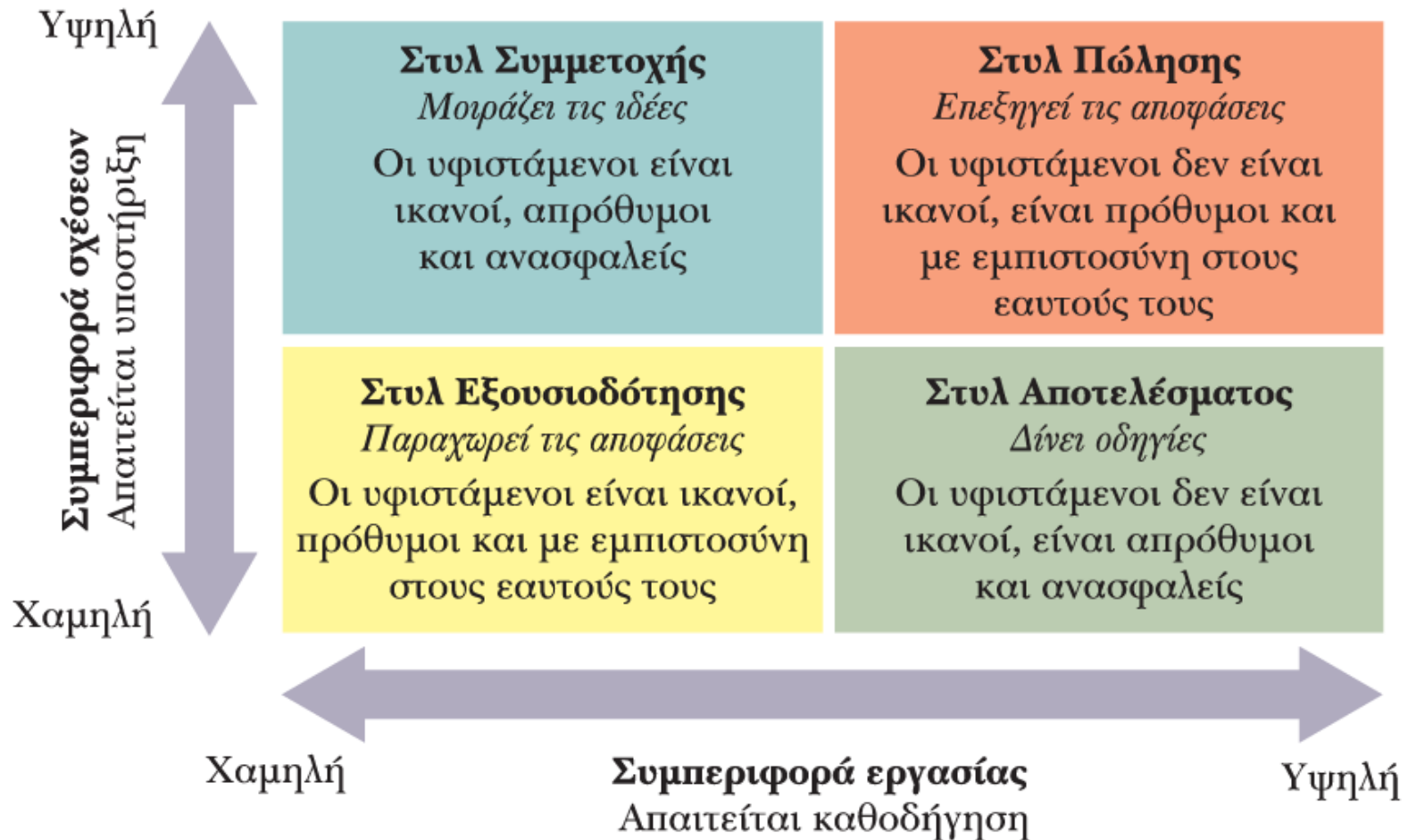
Οι **προσανατολισμένοι στις σχέσεις ηγέτες** είναι πιο επιτυχημένοι:

Στις καταστάσεις μέτριου ελέγχου

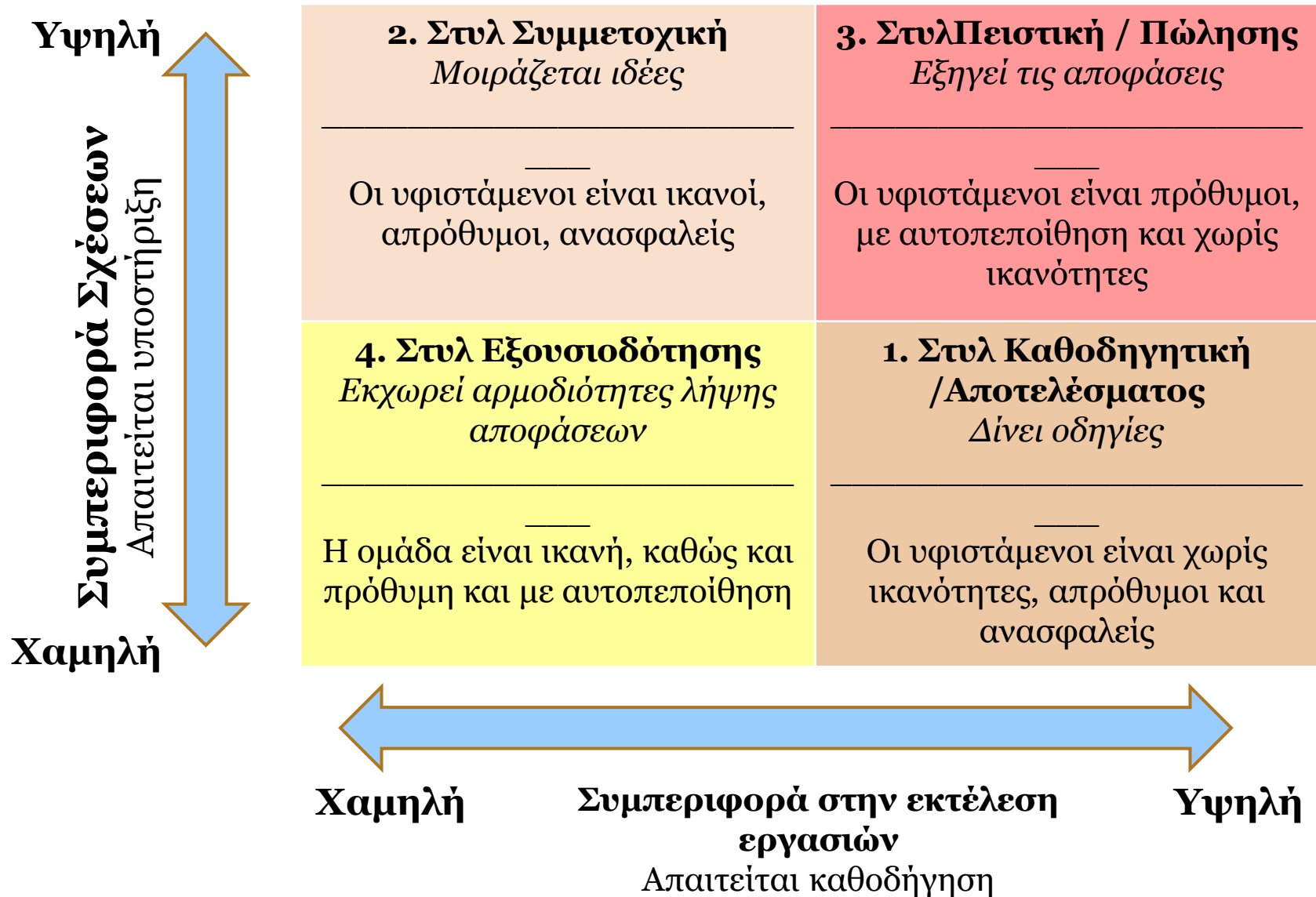
Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιες είναι οι δυνατές προσεγγίσεις της ηγεσίας;

- Πρότυπο ηγεσίας καταστάσεων Hersey-Blanchard
 - Οι ηγέτες προσαρμόζουν τα στιλ τους ανάλογα με την ετοιμότητα εκείνων που τους ακολουθούν να αποδώσουν σε μια δεδομένη κατάσταση.
 - Ετοιμότητα – πόσο ικανοί, πρόθυμοι και με αυτοπεποίθηση είναι οι υφιστάμενοι να εκτελέσουν τις εργασίες.

Σχήμα 16.5 Επιπτώσεις στην ηγεσία από το μοντέλο ηγεσίας καταστάσεων Hersey-Blanchard.



Σχήμα 16.5 Επιπτώσεις στην ηγεσία από το μοντέλο ηγεσίας καταστάσεων Hersey-Blanchard.



Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιες είναι οι δυνατές προσεγγίσεις της ηγεσίας;

➤ Στιλ ηγεσίας των Hersey-Blanchard:

- Εξουσιοδότησης
 - Χαμηλά στην εργασία, χαμηλά στις σχέσεις.
 - Αποδίδει καλύτερα σε καταστάσεις υψηλής ετοιμότητας.
- Συμμετοχής
 - Χαμηλά στην εργασία, υψηλά στις σχέσεις.
 - Αποδίδει καλύτερα σε καταστάσεις χαμηλής έως μεσαίας ετοιμότητας.

Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιες είναι οι δυνατές προσεγγίσεις της ηγεσίας;

➤ Στιλ ηγεσίας των Hersey-Blanchard:

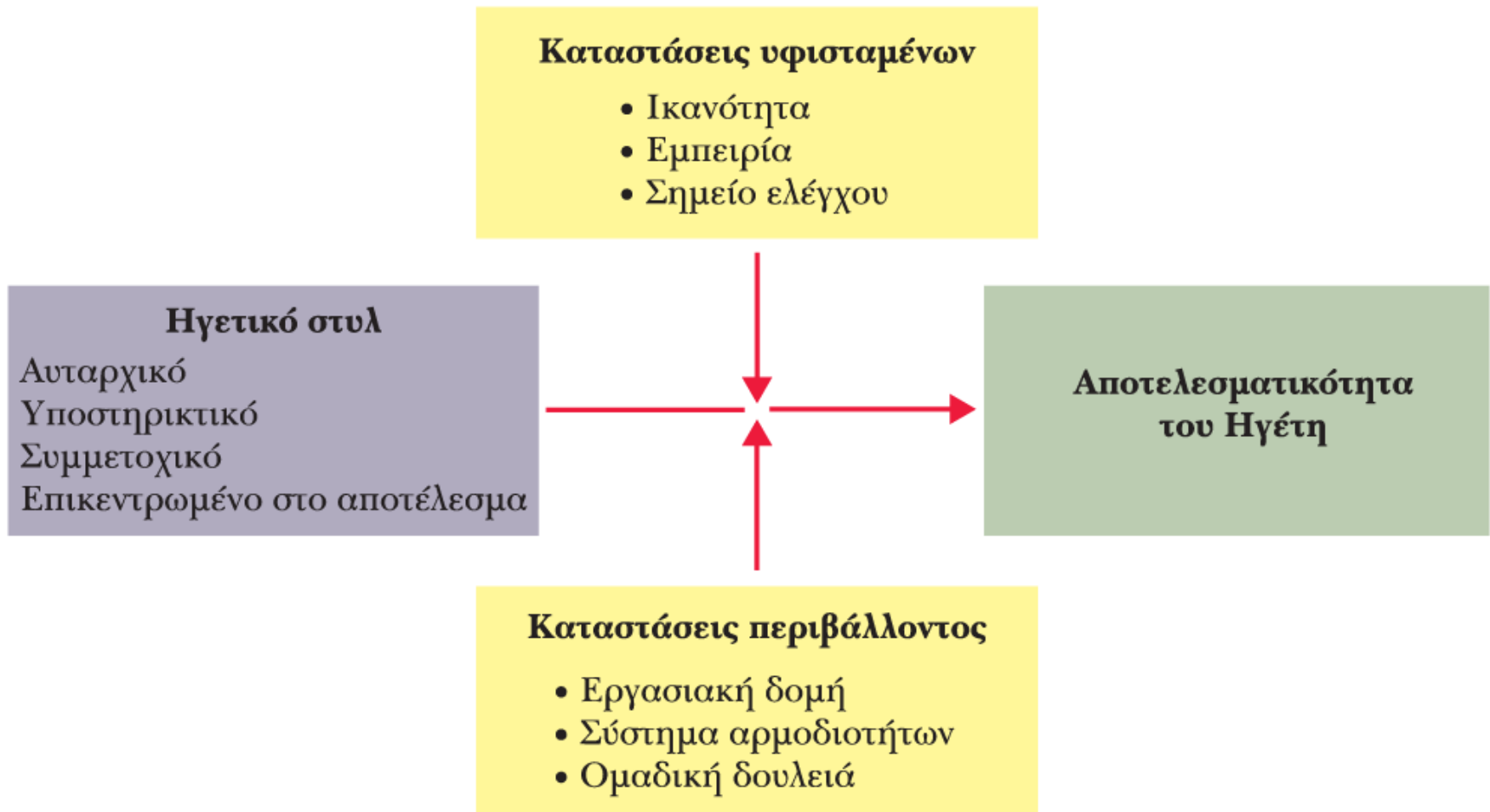
- Πώλησης/ Πειστική
 - Υψηλά στην εργασία, υψηλά στις σχέσεις.
 - Αποδίδει καλύτερα σε καταστάσεις μεσαίας έως υψηλής ετοιμότητας.
- Αποτελέσματος
 - Υψηλά στην εργασία, χαμηλά στις σχέσεις.
 - Αποδίδει καλύτερα σε καταστάσεις χαμηλής ετοιμότητας.

Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιες είναι οι δυνατές προσεγγίσεις της ηγεσίας;

➤ Θεωρία ηγεσίας μονοπατιών-στόχων του House

- Ο αποτελεσματικός ηγέτης καθορίζει τα μονοπάτια μέσα από τα οποία μπορούν οι υφιστάμενοι να επιτύχουν τους στόχους.
- Στιλ ηγεσίας για τη δημιουργία σωστών συνδυασμών μεταξύ των μονοπατιών των στόχων:
 - Αυταρχική ηγεσία
 - Υποστηρικτική ηγεσία
 - Ηγεσία προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα
 - Συμμετοχική ηγεσία.

Σχήμα 16.6 Δυνατές σχέσεις στη θεωρία μονοπατιών-στόχων του House.



Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιες είναι οι δυνατές προσεγγίσεις της ηγεσίας - στιλ ηγεσίας κατά House

- Αυταρχική ηγεσία
 - Ο ηγέτης γνωστοποιεί τις προσδοκίες που έχει από τους υφιστάμενους.
 - Τους δίνει οδηγίες.
 - Προγραμματίζει τη δουλειά.
 - Διατηρεί τα πρότυπα απόδοσης.
 - Διευκρινίζει το ρόλο του ηγέτη στην ομάδα.
- Υποστηρικτική ηγεσία
 - Ο ηγέτης κάνει την εργασία ευχάριστη.
 - Μεταχειρίζεται τα μέλη της ομάδας ως ίσα.
 - Είναι φιλικός και προσιτός.
 - Δείχνει ενδιαφέρον για την ευημερία των υφισταμένων.

Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιες είναι οι δυνατές προσεγγίσεις της ηγεσίας - στιλ ηγεσίας κατά House (συνεχ.)

- Ηγεσία προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα
 - Ο ηγέτης θέτει ανταγωνιστικούς στόχους.
 - Αναμένει υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.
 - Δίνει έμφαση στη συνεχή βελτίωση.
 - Δείχνει εμπιστοσύνη για την επίτευξη υψηλών στόνταρ.
- Συμμετοχική ηγεσία
 - Ο ηγέτης εντάσσει τους υφιστάμενους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
 - Συσκέπτεται μαζί τους.
 - Ζητά τις προτάσεις τους.
 - Χρησιμοποιεί τις προτάσεις τους.

Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιες είναι οι δυνατές προσεγγίσεις της ηγεσίας;

➤ Πότε πρέπει να χρησιμοποιούνται τα στιλ ηγεσίας του House:

- Η αυταρχική ηγεσία να χρησιμοποιείται όταν οι αναθέσεις εργασιών δεν είναι ξεκάθαρες.
- Η υποστηρικτική ηγεσία να χρησιμοποιείται όταν η αυτοπεποίθηση των εργαζομένων είναι χαμηλή.
- Η συμμετοχική ηγεσία να χρησιμοποιείται όταν τα κίνητρα απόδοσης είναι πτωχά.
- Η προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα ηγεσία να χρησιμοποιείται όταν οι προκλήσεις της εργασίας είναι ανεπαρκείς.

Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιες είναι οι δυνατές προσεγγίσεις της ηγεσίας;

➤ Θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX*)

- Οι ηγέτες δεν μεταχειρίζονται με τον ίδιο τρόπο όλους τους ανθρώπους σε καταστάσεις ηγεσίας. Τα άτομα κατατάσσονται σε:
 - «Μέσα ομάδες» (“In groups”)
 - Υψηλή LMX
 - «Έξω ομάδες» (“Out groups”)
 - Χαμηλή LMX

**LMX (Leader Member Exchange, Ανταλλαγή Ηγέτη Μέλους)*

Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιες είναι οι δυνατές προσεγγίσεις της ηγεσίας;

➤ Θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX)

Η φύση της ανταλλαγής βασίζεται στα θεωρούμενα χαρακτηριστικά του ηγέτη

- Σχέση υψηλής LMX:
 - ευμενής προσωπικότητα
 - επάρκεια ικανοτήτων
 - εναρμόνιση
- Σχέση χαμηλής LMX:
 - χαμηλή επάρκεια ικανοτήτων
 - δυσμενής προσωπικότητα
 - χαμηλή εναρμόνιση

Σχήμα 16.7 Στοιχεία της θεωρίας (LMX) ανταλλαγής ηγέτη-μέλους.



Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιες είναι οι δυνατές προσεγγίσεις της ηγεσίας;

➤ Θεωρία ηγέτη-συμμετοχή Vroom-Jago βασίζεται στην πεποίθηση ότι η επιτυχία της ηγεσίας εξαρτάται από το ακολουθούμενο μοντέλο λήψης αποφάσεων

- Βοηθά τους ηγέτες να επιλέγουν τη μέθοδο λήψης αποφάσεων που ταιριάζει καλύτερα στη φύση της κατάστασης του προβλήματος.
- Βασικές επιλογές λήψης αποφάσεων:
 - Απόφαση εξουσίας
 - Γνωμοδοτική απόφαση
 - Ομαδική απόφαση

Σχήμα 16.8 Συνέπειες στην ηγεσία από το μοντέλο ηγέτη-συμμετοχής των Vroom-Jago.



Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιες είναι οι δυνατές προσεγγίσεις της ηγεσίας;

➤ Επιλογές για τη λήψη αποφάσεων στη θεωρία ηγέτη-συμμετοχής των Vroom-Jago:

- Αποφάσισε μόνος.
- Συμβουλέψου ατομικά.
- Διασκέψου με την ομάδα.
- Διευκόλυνε την ομάδα.
- Εξουσιοδότησε την ομάδα.

Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιες είναι οι δυνατές προσεγγίσεις της ηγεσίας;

- Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου λήψης αποφάσεων στη θεωρία ηγέτη-συμμετοχής των Vroom-Jago διέπεται από τους εξής παράγοντες:
 - Ποιότητα απόφασης
 - Ποιος έχει τις πληροφορίες που απαιτούνται για τη λύση του προβλήματος.
 - Αποδοχή απόφασης
 - Σπουδαιότητα της αποδοχής της απόφασης από τον υφιστάμενο όσον αφορά την τελική εφαρμογή της.
 - Χρόνος απόφασης
 - Διαθέσιμος χρόνος για να ληφθεί και να εφαρμοστεί η απόφαση.

Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιες είναι οι δυνατές προσεγγίσεις της ηγεσίας;

➤ Σύμφωνα με τη θεωρία ηγέτη-συμμετοχή των Vroom-Jago, ένας ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιεί μεθόδους προσανατολισμένες στην εξουσία όταν:

- Ο ηγέτης διαθέτει την εξειδικευμένη γνώση που απαιτείται για να λυθεί το πρόβλημα.
- Ο ηγέτης έχει αυτοπεποίθηση και είναι ικανός να ενεργήσει μόνος του.
- Οι άλλοι είναι πιθανό να δεχτούν και να εφαρμόσουν την απόφαση.
- Υπάρχει ελάχιστος ή καθόλου χρόνος για συζήτηση.

Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιες είναι οι δυνατές προσεγγίσεις της ηγεσίας;

- Σύμφωνα με τη θεωρία ηγέτη-συμμετοχή των Vroom-Jago, ένας ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιεί γνωμοδοτικές και ομαδικές αποφάσεις όταν:
 - Ο ηγέτης υστερεί σε εξειδικευμένη γνώση και πληροφόρηση για να λύσει το πρόβλημα μόνος του.
 - Το πρόβλημα δεν είναι ξεκάθαρο και απαιτείται βοήθεια για να διασαφηνιστεί η κατάσταση.
 - Η αποδοχή της απόφασης και η δέσμευση εκ μέρους των άλλων είναι απαραίτητες για την εφαρμογή της.
 - Υπάρχει αρκετός χρόνος διαθέσιμος για πραγματική συμμετοχή.

Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιες είναι οι δυνατές προσεγγίσεις της ηγεσίας;

➤ Οφέλη των συμμετοχικών μεθόδων λήψης αποφάσεων:

- Βοηθούν στη βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων.
- Βοηθούν στη βελτίωση της αποδοχής της απόφασης.
- Βοηθούν στην ανάπτυξη ηγετικών προτύπων.

➤ Πιθανά μειονεκτήματα των συμμετοχικών μεθόδων λήψης αποφάσεων:

- Μικρή αποτελεσματικότητα.
- Δεν είναι ιδιαίτερα χρήσιμες όταν τα προβλήματα πρέπει να λυθούν άμεσα.

Ερώτηση Μελέτης 4: Ποια είναι τα τρέχοντα ζητήματα στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων;

➤ Υπερηγέτες

- Άτομα των οποίων το όραμα και η ισχυρή προσωπικότητα ασκούν πολύ σημαντική επιρροή στους άλλους.

➤ Χαρισματικοί ηγέτες

- Αναπτύσσουν ιδιαίτερες σχέσεις ηγέτη-καθοδηγούμενου και εμπνέουν τους άλλους με εξαιρετικούς τρόπους.

Χαρισματικός ηγέτης

	Χαρισματικός ηγέτης	Μη χαρισματικός ηγέτης
Σχέση με την υπάρχουσα τάξη πραγμάτων	Δεν την αποδέχεται, προσπαθεί να την αλλάξει	Αποδέχεται, επιδιώκει να τη συντηρήσει
Μελλοντικοί στόχοι	Ιδεαλιστικοί και εξιδανικευμένοι στόχοι	Όχι ασύμβατοι με την κατεστημένη τάξη
Αρέσκεια από τα μέλη της ομάδας	Αρεστός στα μέλη της ομάδας, που τον εξιδανικεύουν και ταυτίζονται μαζί του	Αρεστός, αποδεκτός
Χρήση των μέσων για την επιτυχία των στόχων	Ιδανικός στη χρήση μη συμβατικών μέσων	Κατάλληλος στη χρήση συμβατικών μέσων
Πηγή εξουσίας και δικαιοδοσίας	Εμπειρία και σεβασμός-θαυμασμός από μέλη ομάδας	Θέση και εμπειρία
Σχέση με τα μέλη της ομάδας	Αρχηγική στάση απέναντι στα μέλη	Ισότιμη ή βασισμένη σε εντολές

Ερώτηση Μελέτης 4: Ποια είναι τα τρέχοντα ζητήματα στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων;

➤ Ηγεσία συναλλαγής

- Ασκείται από κάποιον που κατευθύνει τις προσπάθειες των άλλων μέσω εργασιών, ανταμοιβών και δομών.

➤ Μετασχηματιστική ηγεσία

- Ασκείται από κάποιον που εμπνέει πραγματικά ως ηγέτης και διεγείρει τους άλλους να επιδιώκουν εντυπωσιακά αποτελέσματα απόδοσης.

Ερώτηση Μελέτης 4: Ποια είναι τα τρέχοντα ζητήματα στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων;

- Χαρακτηριστικά μετασχηματιστικών ηγετών:
 - Όραμα
 - Χάρisma
 - Συμβολισμός
 - Ενδυνάμωση
 - Πνευματική διέγερση
 - Ακεραιότητα

Ερώτηση Μελέτης 4: Ποια είναι τα τρέχοντα ζητήματα στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων;

➤ Συναισθηματική νοημοσύνη

- Η ικανότητα των ανθρώπων να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τον εαυτό τους και τις σχέσεις τους.
- Συστατικά συναισθηματικής νοημοσύνης:
 - Αυτογνωσία
 - Αυτορρύθμιση
 - Κίνητρα συμπεριφοράς
 - Κατανόηση / ενσυναίσθηση
 - Κοινωνική συναίσθηση

Ερώτηση Μελέτης 4: Ποια είναι τα τρέχοντα ζητήματα στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων;

➤ Συναισθηματική νοημοσύνη

- Η ικανότητα των ανθρώπων να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τον εαυτό τους και τις σχέσεις τους.
- Συστατικά συναισθηματικής νοημοσύνης:
 - Αυτογνωσία
 - Αυτορρύθμιση
 - Κίνητρα συμπεριφοράς
 - Κατανόηση / ενσυναίσθηση
 - Κοινωνική συναίσθηση

Ερώτηση Μελέτης 4: Ποια είναι τα τρέχοντα ζητήματα στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων;

➤ Συναισθηματική νοημοσύνη

- Χαρακτηριστικά του ηγέτη με συναισθηματική νοημοσύνη:
 - Υψηλή αυτό-επίγνωση
 - Ενθουσιώδης και επίμονος
 - Υψηλή κοινωνική ευαισθητοποίηση
 - Υψηλά επίπεδα αυτοδιαχείρισης
 - Καλή διαχείριση των σχέσεων

Ερώτηση Μελέτης 4: Ποια είναι τα τρέχοντα ζητήματα στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων;

➤ Ηθική ηγεσία

- Η ηθική ηγεσία είναι πιστή στα ηθικά πρότυπα, σύμφωνα με τα οποία είναι «καλή» και «σωστή».
- Υπάρχει η προσδοκία να τηρούν όλοι οι ηγέτες υψηλά ηθικά πρότυπα.
- Η μακροπρόθεσμη, βιώσιμη επιτυχία προϋποθέτει ηθική συμπεριφορά.
- Ακεραιότητα στην ηγεσία σημαίνει εντιμότητα, αξιοπιστία και συνέπεια στην εφαρμογή των αξιών στην πράξη.

Ερώτηση Μελέτης 4: Ποια είναι τα τρέχοντα ζητήματα στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων;

➤ Ηθική ηγεσία

- Οι ηγέτες με ακεραιότητα κερδίζουν την εμπιστοσύνη αυτών που καθοδηγούν.
- Οι ηγέτες έχουν την ηθική υποχρέωση να οικοδομούν ικανότητες απόδοσης αφυπνίζοντας τις δυνατότητες των ανθρώπων.
- Η αυθεντική ηγεσία ενεργοποιεί την απόδοση μέσω των θετικών ψυχολογικών καταστάσεων της εμπιστοσύνης, της ελπίδας, της αισιοδοξίας και της προσαρμοστικότητας.
- Η αυθεντική ηγεσία βοηθά στη σαφή οριοθέτηση των ηθικών διλημμάτων και στην ανταπόκριση σε αυτά, καθώς επίσης και στη λειτουργία του ηγέτη ως ηθικού προτύπου.

Εκπαιδευτική ηγεσία

Η «εκπαιδευτική» ηγεσία αποτελεί ξεχωριστή περίπτωση ενός ιδιαίτερου τύπου ηγεσίας που εμφανίζεται στον χώρο της εκπαίδευσης, όπου ο ρόλος της διοίκησης και της ηγεσίας θεωρείται ότι είναι να στηρίζουν, να υποβοηθούν και να διευκολύνουν το βασικό έργο των εκπαιδευτικών οργανισμών, που είναι η διδασκαλία και η μάθηση. Αν και δεν έχουν γίνει σαφείς περιγραφές, τυπικά αυτός ο τύπος ηγεσίας θεωρείται ότι «εστιάζει στις συμπεριφορές των εκπαιδευτικών κατά την εμπλοκή τους σε δραστηριότητες οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την ανάπτυξη των μαθητών» (Leithwood & Duke, 1999: 47). Παρά το γεγονός ότι η βασική εστίασή του είναι στην κατεύθυνση της επιρροής και όχι στη φύση και στην πηγή της (Bush, 2005:15), οι περισσότερες προσεγγίσεις αυτού του τύπου θεωρούν ότι οι ηγέτες αντλούν δύναμη εξουσίας και επιρροής τους από τις διοικητικές θέσεις, αλλά και από την εξειδικευμένη γνώση την οποία κατέχουν, δεδομένου ότι επιλέγονται για τις θέσεις αυτές και με βάση τις εξειδικευμένες σπουδές τους. Βέβαια, υπάρχουν και προσεγγίσεις που θεωρούν ότι «εκπαιδευτικοί» ηγέτες δεν είναι μόνο οι Διευθυντές και τα τοπικά στελέχη της εκπαίδευσης, αλλά και πολλοί εκπαιδευτικοί των σχολείων.

Εκπαιδευτική ηγεσία

Άξονες της ηγετικής συμπεριφοράς στην εκπαίδευση

(προσαρμογή από Μπουραντά, 2002:377)



Εκπαιδευτική ηγεσία/Ως μετασχηματιστικός ηγέτης, διαμορφώνοντας το μέλλον:

- Διασφαλίζει ότι το όραμα για το σχολείο είναι ξεκάθαρο, κατανοητό, αποδεκτό από όλους, σύμφωνο με τις αξίες και τις ανάγκες του σχολείου και της τοπικής κοινωνίας και συμβατό με τις αρχές της εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής.
- Εργάζεται στη σχολική κοινότητα για την υλοποίηση του οράματος, εξειδικεύοντας σαφείς κοινούς στόχους και σχέδια.
- Επιβεβαιώνει την αναγκαιότητα του συγκεκριμένου το οράματος και των αξιών στην καθημερινή πρακτική. Κινητοποιεί τα μέλη και συνεργάζεται με αυτά για τη διαμόρφωση της κοινής κουλτούρας.
- Ηγείται της αλλαγής, στηρίζει τη δημιουργικότητα και προωθεί την καινοτομία.

Εκπαιδευτική ηγεσία / Ως Εκπαιδευτικός ηγέτης:

- Διασφαλίζει με συνέπεια και σταθερότητα εστίαση της λειτουργίας του σχολείου στην ικανοποιητική μάθηση για κάθε μαθητή, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο διδακτικό έργο του σχολείου.
- Καλλιεργεί υψηλές προσδοκίες μάθησης και συμπεριφοράς/καταπολεμά τον εφησυχασμό.
- Εξασφαλίζει κατάλληλες συνθήκες διδασκαλίας/μάθησης (ασφάλεια, αποτελεσματικότητα).
- Προωθεί την εφαρμογή, αξιολόγηση, ανάπτυξη, ανανέωση των Προγραμμάτων Σπουδών. Είναι πηγή αναφοράς σε θέματα διδασκαλίας, παρακολουθεί, κατευθύνει, αξιολογεί και ανατροφοδοτεί.
- Κάνει πράξη όσα πρεσβεύει, αποτελώντας παράδειγμα για τους συνεργάτες του.
- Προωθεί την αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής, Τεχνητής Νοημοσύνης και Επικοινωνίας για τη διδασκαλία/μάθηση. Συμβάλλει στην ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Εκπαιδευτική ηγεσία / Ως Εκπαιδευτικός ηγέτης του εκπαιδευτικού οργανισμού (συνεχ.)

Για τη συνεργασία στο σχολείο και την προσωπική ανάπτυξη όλων:

- Αντιμετωπίζει όλους δίκαια, ισότιμα, με αξιοπρέπεια, σεβασμό και ενδιαφέρον, δημιουργώντας θετικό κλίμα. Διαμορφώνει συνεργατική κουλτούρα στο σχολείο και προωθεί συνεργασίες με άλλα σχολεία για τη δημιουργία αποτελεσματικών κοινοτήτων μάθησης.
- Καλλιεργεί την ομαδικότητα, τη συνεργασία και τη συμμετοχική λήψη των αποφάσεων.
- Φροντίζει για τη στήριξη των νέων εκπαιδευτικών.
- Προωθεί τη διαρκή επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου.
- Ανταμείβει τους συνεργάτες του, άτομα ή ομάδες, αναγνωρίζοντας το έργο τους και επαινώντας την αξία του είτε ανεπίσημα είτε επίσημα, με τη διοργάνωση εκδηλώσεων για την προβολή των επιτευγμάτων τους. Ενδυναμώνει τους συνεργάτες του, εμπνέοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητάς τους.
- Αναγνωρίζει, αναδεικνύει και αξιοποιεί τις ηγετικές ικανότητες των συνεργατών του.
- Αναστοχάζεται τις πρακτικές του, θέτει προσωπικούς στόχους και φροντίζει για την ανάπτυξή του

Εκπαιδευτική ηγεσία / Ως *Διοικητικός ηγέτης* του εκπαιδευτικού οργανισμού (συνεχ.)

- Φροντίζει για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου με βάση τις θεωρίες της διοίκησης και τα προβλεπόμενα από το θεσμικό πλαίσιο.
- Φροντίζει για τη διαμόρφωση της άτυπης οργανωτικής δομής του σχολείου με βάση τις αξίες της ομαδικότητας, της συνεργασίας, της αλληλεγγύης.
- Ελαχιστοποιεί τους παράγοντες που παρεμποδίζουν τη μάθηση.
- Φροντίζει για τη βελτίωση του εξοπλισμού και των κτιριακών εγκαταστάσεων και την προσαρμογή τους στις απαιτήσεις του Προγράμματος Σπουδών.
- Φροντίζει για την αποδοτική αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων πόρων (ανθρώπινων, υλικών, οικονομικών, χρόνου).
- Αξιοποιεί αποτελεσματικά και αποδοτικά τις σύγχρονες τεχνολογίες για τη διοίκηση του σχολείου.

Εκπαιδευτική ηγεσία / Ως *Διοικητικός ηγέτης του εκπαιδευτικού οργανισμού* (συνεχ.)

Διασφαλίζοντας την απόδοση λόγου για τις ευθύνες:

- Φροντίζει για την εκπλήρωση των στόχων του κεντρικού προγραμματισμού.
- Αναπτύσσει την ατομική και ομαδική υπευθυνότητα.
- Διασφαλίζει ότι είναι αποσαφηνισμένες οι ευθύνες κάθε εκπαιδευτικού, κάθε μέλους του βοηθητικού προσωπικού και κάθε συλλογικού οργάνου του σχολείου.
- Παρέχει πληροφορίες, συμβουλές και υποστήριξη στα συλλογικά όργανα, ώστε να αντεπεξέλθουν στις ευθύνες τους.
- Προβαίνει σε απολογισμό προς τους γονείς, την τοπική κοινωνία και κάθε ενδιαφερόμενο για την απόδοση του σχολείου.
- Αναδεικνύει την προσωπική συνεισφορά και διοχετεύει την ανατροφοδότηση από άλλους.

Εκπαιδευτική ηγεσία / Ως Διοικητικός ηγέτης του εκπαιδευτικού οργανισμού (συνεχ.)

Για την ενδυνάμωση της σχολικής κοινότητας μέσα από τη συνεργασία με το εξωτερικό περιβάλλον:

- Φροντίζει για τη διαμόρφωση μιας σχολικής κουλτούρας που λαμβάνει υπόψη όλες τις πολιτισμικές και κοινωνικές συνιστώσες της τοπικής κοινωνίας και της σχολικής κοινότητας.
- Αναπτύσσει στρατηγικές αντιμετώπισης ρατσιστικών και άλλων προκαταλήψεων και διακρίσεων.
- Προωθεί τη σύνδεση & συσχέτιση των μαθησιακών εμπειριών με την κοινοτική πραγματικότητα.
- Φροντίζει για την ανάπτυξη μαθησιακών εμπειριών με κέντρο την κοινωνία.
- Συνεργάζεται με φορείς της τοπικής κοινωνίας για την ακαδημαϊκή, πνευματική, κοινωνική, συναισθηματική, ηθική και πολιτισμική ευημερία των μαθητών.
- Αναπτύσσει σχέσεις συνεργασίας με τους γονείς για τη στήριξη και βελτίωση της απόδοσης των μαθητών και την προσωπική τους ανάπτυξη.
- Καλεί σε κάθε ευκαιρία γονείς και τοπικούς φορείς, για να αναβαθμίσει τη σχέση σχολείου - κοινωνίας. Συμβάλλει στην ανάπτυξη της εκπαίδευσης, προωθώντας καινοτομίες, αναπτύσσοντας διασχολικές συνεργασίες κτλ. Συνεργάζεται με άλλους φορείς για την υγεία και την ασφάλεια των μαθητών