

ΕΚΠΑ - ΠΤΔΕ.

Ψυχοπαιδαγωγική

Ηγεσία

Η έννοια ηγεσία αφορά τις ήπιες **δεξιότητες που χρειαζόμαστε** για να στηρίξουμε τους γύρω μας.

Η **σημασία της ηγεσίας**: κατέχει σημαντική θέση στη βιβλιογραφία της εκπαίδευσης και της τάξης (σχολικό κλίμα, κλίμα τάξης, την παιδαγωγική λειτουργία του σχολείου).

ΕΠΙΔΡΑ ΣΤΟ ΣΧΟΛΙΚΟ ΚΛΙΜΑ που ισοδυναμεί με την ποιότητα και στη συχνότητα των αλληλεπιδράσεων μεταξύ ενηλίκων, μαθητών π.χ.

ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΣΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ Σ.Ν., ΣΤΙΣ ΟΜΑΔΕΣ.

Η εκπαιδευτική ηγεσία δεν έχει όμως να κάνει μόνο με τον άνθρωπο αλλά και με την αλλαγή. Αυτό γιατί:

(α) σκοπός κάθε εκπαιδευτικού συστήματος είναι η αλλαγή – βελτίωση της κοινωνίας

(β) οι συνεχείς κοινωνικές κλπ αλλαγές επιβάλλουν στα κράτη και τα εκπαιδευτικά τους συστήματα να κάνουν μεταρρυθμίσεις.

Η υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων αυτών θα συντελεστεί εάν η πολιτεία πείσει τους πολίτες για την αξία τους από μικρή ηλικία μέσω του σχολείου (π.χ. περιβαλλοντική συνείδηση, αγωγή



Ηγεσία (έννοια)

- Ένας συνάδελφος πείθει εσάς και ένα φίλο σας, να τον βοηθήσετε σε μια μετακόμισή του , με την προοπτική ότι θα σας παρέχει «κάθε δυνατή στήριξη».
- Ένας συνάδελφος, πείθει εσάς και ένα φίλο σας να τον βοηθήσετε σε μια μετακόμιση του σχολείου.



Είδη ηγεσίας (α)

Επιχειρούμενη
Επιτυχής

ΕΙΝΑΙ
ΥΠΟΧΡΕΩΜΕΝΟΙ

ΤΟΥΣ ΣΤΗΡΙΖΕΙΣ ΓΙΑ ΝΑ
ΒΕΛΤΙΩΘΟΥΝ

ΣΕ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΓΙΑ ΑΥΤΟ ΠΟΥ
ΕΙΣΑΙ ΚΑΙ ΠΙΣΤΕΥΕΙΣ

Αποτελεσματική

Ηγεσία – Καθοδήγηση (έννοια ορισμοί)

Είδη ηγεσίας (β)

Είδη:

- ❖ Καλή/ κακή (ηθική -υποκειμενική χροιά)
- ❖ Τυπική/ Άτυπη



Η πηγή επιρροής ενός ηγέτη προέρχεται είτε από την θέση εξουσίας την οποία κατέχει (π.χ. τον έλεγχο των αμοιβών ή των ποινών, την παροχή υλικών και άυλων πόρων) είτε να πηγάζει από το εσωτερικό της ομάδας στην οποία ανήκει.

Η δεύτερη περίπτωση αναφέρεται στην άτυπη ηγεσία, την ικανότητα δηλαδή ενός ατόμου να ασκεί επιρροή εκτός της επίσημης δομής του



Η ηθική ηγεσία εστιάζει στις αξίες και τον ηθικό κώδικα του ηγέτη. Η επιρροή προέρχεται από τις ισχύουσες αντιλήψεις σχετικά με το τι είναι σωστό ή λάθος.

Ένα από τα βασικά θέματα που απασχολούν όσους διερευνούν τις οπτικές της ηγεσίας που σχετίζονται με την ηθική είναι οι αξίες και οι ηθικοί κώδικες που χρησιμοποιούνται από τους ηγέτες κατά τη λήψη των αποφάσεων και τον τρόπο με τον οποίο διευθετούνται οι συγκρούσεις μεταξύ αξιών. Στην εκπαίδευση απαιτούνται αποφάσεις και δράση με εκπαιδευτικό -παιδαγωγικό χαρακτήρα, με την έννοια ότι θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη της γνώσης και στο ψυχοπαιδαγωγικό κλίμα του σχολείου.

ΗΓΕΣΙΑ – ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ: Ποικίλες **προσεγγίσεις** για το ποιες δραστηριότητες συνιστούν την «ηγεσία» του ανθρώπινου δυναμικού.

Επικρατέστερες δραστηριότητες, συμπεριφορές για την ηγετική καθοδήγηση:

(α) η διαμόρφωση και η διάδοση ενός κοινού **οράματος**

(β) η επικοινωνία, **ενθάρρυνση και παρότρυνση** των συνεργατών

(γ) η ανάληψη πρωτοβουλιών ως συνάδελφοι- συνεργάτες και τα περιθώρια να αυτενεργούν και να εξελιχθούν (**αυτονομία**)

(δ) η διαχείριση των **αλλαγών**

(ε) η διαχείριση των **συγκρούσεων (κλίμα)**

Ορισμοί:

Ποικιλία ορισμών (ενδεικτικά):

Stogdill (1974): η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας προς θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων.

Koontz & O' Donnell (1982): η ηγεσία εκλαμβάνεται ως «η επιρροή, η τέχνη, η διαδικασία επηρεασμού των ατόμων έτσι ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη ομαδικών στόχων.

Μπουραντάς, (2005) ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) , με τέτοιο τρόπο ώστε πρόθυμα και εθελοντικά με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για να υλοποιήσουν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον.

Robbins & Judge, 2007 η ικανότητα να επηρεάζεται μια ομάδα για να υλοποιήσει ένα όραμα, ένα στόχο.

(Peterlin et al., 2015, Vyas et al., 2019) Η έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα , η ανάδειξη της δυναμικής του προκειμένου οργανισμός να συνεισφέρει στην κοινωνία, στην επιβίωση και τη μεγέθυνσή της.

Κοινά σημεία των ορισμών:

1. Η άσκηση επιρροής στο ανθρώπινο δυναμικό.
2. Συνδιαμόρφωση σκοπού-στόχων, κοινά αποδεκτών.
3. Η αλλαγή τρόπου σκέψης των μελών της οργάνωσης.
4. Το κοινωνικό και οργανωσιακό εσωτερικό περιβάλλον-συγκείμενο (π.χ. σχολεία ανά περιοχή, γειτονιά, ανά βαθμίδα, τύπο εκπαίδευσης).
5. Η επιτυχής λειτουργία στο τώρα και η διασφάλισή του στο μέλλον πρόοδό του

Βασικές προϋποθέσεις του όρου «(τυπική) ηγεσία»:

- την **ύπαρξη ηγέτη**, ο οποίος πρέπει να κατέχει μια «καίρια» θέση στην ιεραρχική κλίμακα της οργάνωσης. Πρέπει, δηλαδή, να βρίσκεται στο επίκεντρο της δραστηριότητας της ομάδας και να έχει «επίσημη» και «ουσιαστική» εξουσία,
- την **ύπαρξη μελών ομάδας**, που θα υλοποιήσουν τους στόχους της ομάδας (ο ρόλος της ωριμότητας)
- την **ύπαρξη αποτελεσματικής δράσης** μέσω της λειτουργίας της ομάδας στο μέγιστο των ικανοτήτων της (την επίτευξη των εκάστοτε επιδιωκόμενων στόχων).

Διοίκηση Vs Ηγεσία

- **Η διοίκηση** σχετίζεται με την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας (*complexity*) κυρίως μέσω βελτιώσεων υπαρχόντων λειτουργιών, επίλυσης των οργανωτικών – δομικών προβλημάτων. Οι πρακτικές και οι διαδικασίες (της) είναι αποτέλεσμα της εμφάνισης των μεγάλων οργανώσεων.
- **Αντίθετα η ηγεσία** σχετίζεται με την αντιμετώπιση της αλλαγής (ανταγωνισμός, ρευστότητα) πρώτιστα μέσω του ανθρώπινου δυναμικού (στήριξη, παρακίνηση κλπ).

Διοίκηση χωρίς Ηγεσία- Ηγεσία χωρίς Διοίκηση -

- Η μυωπική προσήλωση στην επίσημη εξουσία, η διαμόρφωση ιεραρχικών επιπέδων, η υποτίμηση της συμβολής των ατόμων και η εφαρμογή εξωτερικώς επιβεβλημένων αλλαγών, μετατρέπουν τη διαχείριση ζητημάτων ψυχοπαιδαγωγικής σε διαδικασία (διοικητισμού, νομιμότητας νομικισμού, τυπολατρίας) υπονομεύοντας την αυτενέργεια και πρωτοβουλία των ατόμων.
- Από την άλλη ας έχουμε υπόψη ότι το θεσμικό πλαίσιο της παιδαγωγικής λειτουργίας του σχολείου είναι αναγκαίο και προϋπόθεση της ηγεσίας αφού προφυλάσσει από αυθαιρεσίες και αναίτιες επιλογές.

Διοίκηση – Ηγεσία (έννοια - περιεχόμενο)

ΔΙΟΙΚΗΣΗ

- Εφαρμογή – Υλοποίηση
- Διαχειριστικά ζητήματα ρυθμιστές της υφιστάμενης κατάστασης
- Λήψη αποφάσεων Ορθολογισμός
- Εσωτερική Λειτουργία
- Ταυτίζονται με το ρόλο τους

- Συμμόρφωση
- *Problem solving*
- **Hard Power**
- **Once born...**



ΗΓΕΣΙΑ- ΗΓΕΤΗΣ

- Διορατικότητα - Όραμα
- Ζητήματα στρατηγικής δημιουργός υφιστάμενης κατάστασης
- Επικοινωνεί με το εξωτερικό περιβάλλον
- Ταυτίζεται με τους ανθρώπους
- Δημιουργεί δέσμευση
- Μετασχηματίζει ιδέες Εισάγει ιδέες
- Προλαμβάνει προβλήματα
- **Soft Power**
- **Twice born...**

Διοίκηση – Ηγεσία (ρόλοι)

Ο παραδοσιακός Διευθυντής

- Διορίζεται
- Χρησιμοποιεί τη νόμιμη εξουσία
- Δίνει εντολές & ανταμοιβές, τιμωρεί
- Ελέγχει
- Έμφαση σε κανόνες, διαδικασίες, λογική
- Προκαθορισμένα πλαίσια – αποδοχή της πραγματικότητας



Αυτός που Ηγείται

- Αναδεικνύεται
- Χρησιμοποιεί την προσωπική επιρροή
- Επηρεάζει, πείθει, εμπνέει, καθοδηγεί
- Εμπιστεύεται
- Έμφαση σε ανθρώπους & συναίσθημα
- Αλλάζει τα πλαίσια – Ερευνά και αμφισβητεί την πραγματικότητα

❖ Ερωτήματα - Δραστηριότητες

- Από την εμπειρία σας να περιγράψετε τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεστε τον αποτελεσματικό ηγέτη. Αξιοποιήστε παραδείγματα από τον χώρο της εργασίας, ή των σπουδών σας.

Επίσης, μπορείτε να λάβετε υπόψη τα ακόλουθα:

- Τυχόν αρμοδιότητές σας σε θέσεις ευθύνης.
- *Ποιος είναι «Ηγέτης»;*
- *Πώς καταφέρνει κάποιος να ηγηθεί;*
- *Είναι απαραίτητο να έχει διευθυντική θέση - εξουσία;*
- *Με τι αποτελέσματα;*

Προσεγγίσεις Ηγεσίας

α προσέγγιση των χαρακτηριστικών

α. Η σωματική ρώμη, εμφάνιση (Vugt & Grabo, 2015, Cherulnik, 1995)



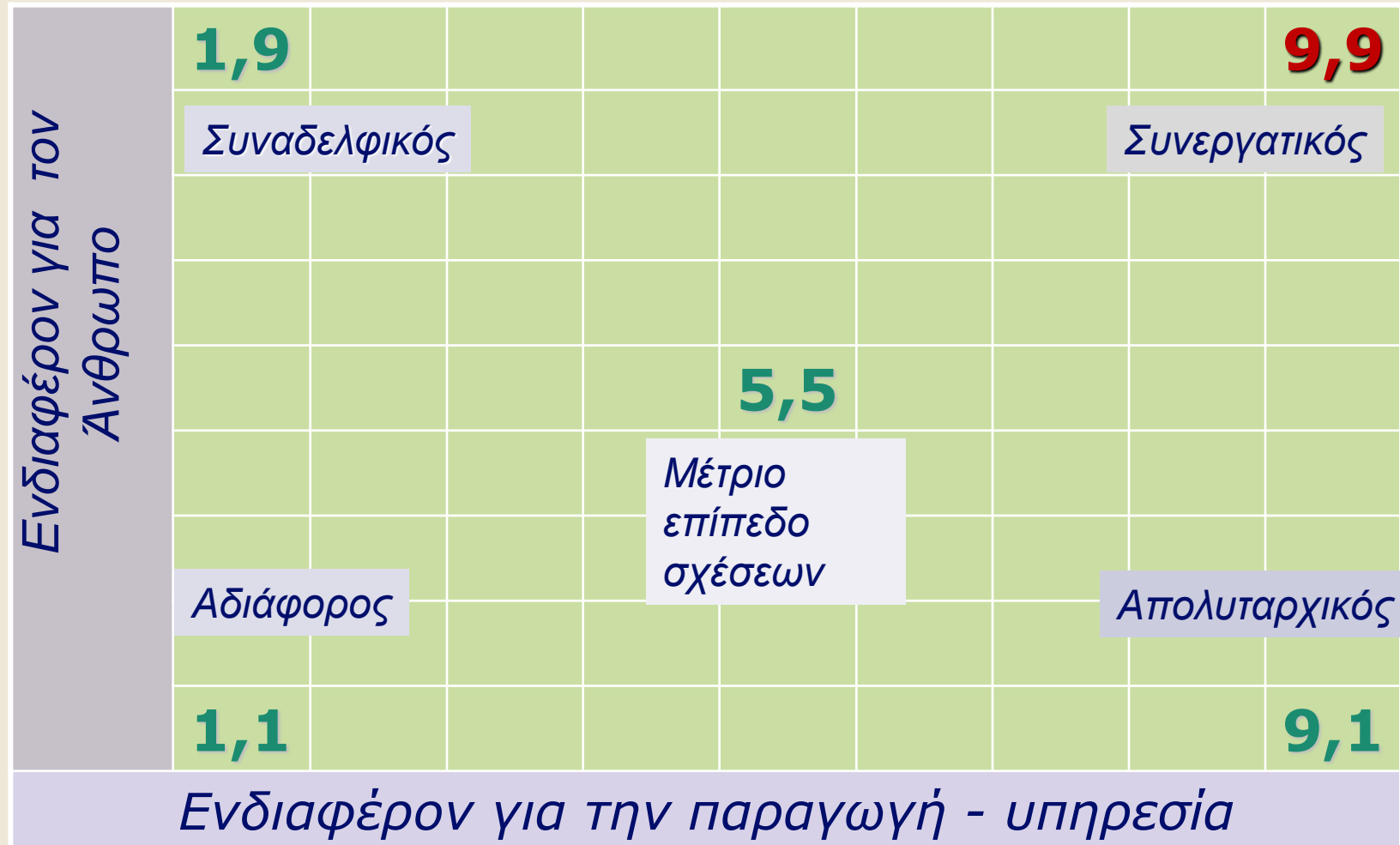
β. Το χάρισμα (great man) – Κληρονομικότητα. Γενετική θεωρία

γ. Συγκεκριμένα χαρακτηριστικά

Τα χαρακτηριστικά (*traits*) δεν είναι προγνωστικές μεταβλητές σε όλες τις περιστάσεις, είναι ένα απαραίτητο «συστατικό».

- Γνωστικές Ικανότητες.
- Χαρακτηριστικά Προσωπικότητας.
- Κίνητρα και Αξίες.
- Κοινωνικές Δεξιότητες (Κοινωνική και Συναισθηματική Νοημοσύνη).

Το πλέγμα σχέσεων/διεύθυνσης των Blake & Mouton



- Θέση 1,1 αδιαφορία τόσο για τους ανθρώπους όσο και για την παραγωγή
- Θέση 1,9 (μεγάλο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, μικρό για την παραγωγή συνεπώς η δουλειά «μένει» πίσω. **Ο ηγέτης είναι δημοφιλής;**
- Θέση 9,1 μεγάλο ενδιαφέρον για την επίτευξη της επιθυμητής παραγωγής αλλά ελάχιστο για τις ανάγκες των ανθρώπων
- Θέση 9,9 εξίσου μεγάλο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και την παραγωγή, σπάνια (δύσκολα) όμως εφαρμόζεται. **Γιατί κατά τη γνώμη σας συμβαίνει αυτό;**

▪ Μειονέκτημα;

Μειονεκτήματα της προσέγγισης της συμπεριφοράς: δέχεται μόνο δύο διαστάσεις της ηγεσίας (άνθρωποι /παραγωγή) (μαθητές/διδασκαλία). Ωστόσο υπάρχουν και άλλοι παράγοντες περιβάλλον κανόνες, πόροι (υλικοί χρηματικοί). . .

προσεγγίσεις της κατάστασης

Από καιρό σε καιρό βρισκόμαστε σε καταστάσεις που μπορούν να μας κάνουν ηγέτες ή να μας απομακρύνουν από την ηγεσία (παραδείγματα ιστορικών προσώπων).

- Ποια είναι η γνώμη σας είναι τελικά τα στοιχεία που κάνουν τον ηγέτη τα προσωπικά χαρακτηριστικά ή οι απαιτήσεις του έργου/ της κατάστασης.

3 ηγέτες και η αποφυγή της βροχής



«Φανταστείτε το εξής σκηνικό. Τρεις ομάδες των δέκα ατόμων βρίσκονται σε κάποιο πάρκο την ώρα του μεσημεριανού φαγητού και απ' ότι φαίνεται σύντομα θα ξεσπάσει καταιγίδα. Χωρίς χρονοτριβή ο ομαδάρχης της πρώτης ομάδας λέει: «Σηκωθείτε και ελάτε μαζί μου». Όταν αρχίζει να απομακρύνεται και βλέπει ότι τον ακολουθούν μερικοί μόνον από την ομάδα του, γυρίζει και φωνάζει σε αυτούς που κάθονται ακόμα στο παγκάκι: «Σηκωθείτε πάνω είπα! Τώρα!» Στη συνέχεια, ο ομαδάρχης της δεύτερης ομάδας λέει: «Πρέπει να φύγουμε. Ακούστε τι θα κάνουμε. Καθένας μας θα σηκωθεί και θα κατευθυνθεί προς εκείνη τη μηλιά. Θα σας παρακαλούσα να κρατάτε μισό τουλάχιστον μέτρο απόσταση μεταξύ σας και να μην τρέχετε. Φροντίστε να μην αφήσετε προσωπικά σας είδη στη ρίζα του δέντρου. Όταν φτάσουν όλοι εκεί....». Τέλος, ο ομαδάρχης της τρίτης ομάδας λέει στους άλλους: «Από λεπτό προς λεπτό θ' αρχίσει να βρέχει. Τι λέτε, δεν πάμε να καθίσουμε κάτω από εκείνη τη μεγάλη μηλιά; Έτσι και δε θα βραχούμε και μπορούμε να φάμε φρέσκα μήλα». (Διασκευή κειμένου από το βιβλίο του J. Kotter, 2001:81)

Στυλ & Μοντέλα Ηγεσίας

Παραδοσιακά στυλ διεύθυνσης/ηγεσίας

- Αυταρχικό/πατερναλιστικό
 - Γραφειοκρατικό
- Δημοκρατικό/συμμετοχικό
- Χαλαρό/μη παρεμβατικό

Πρόσθετα στοιχεία:

Έρευνες έδειξαν:

- **ότι υπάρχουν άτομα που ενώ δουλεύουν με το ανθρωποκεντρικό/δημοκρατικό στυλ αποτυγχάνουν και αντίστροφα**
- **δεν είναι πάντα ξεκάθαρο αν η παραγωγικότητα οδηγεί σε ανθρωποκεντρικό/δημοκρατικό στυλ ή αντίστροφα.**