

ΕΚΠΑ - ΠΤΔΕ.

Ψυχοπαιδαγωγική

**Ηγεσία**

---

	<p>Ο ηγέτης λειτουργεί περισσότερο ως υποστηρικτικής και καθοδηγητής παρέχοντάς στους υφισταμένους πληροφορίες και κατευθύνσεις.</p>
	<p>Ο ηγέτης εκμεταλλεύεται τα πλεονεκτήματα της ομαδικής λήψης των αποφάσεων με ποιο σημαντικό την συνέργεια της σκέψης των πολλών.</p>
	<p>Ο ηγέτης επιδεικνύει υψηλό ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα και χαμηλό για τις ανάγκες των υφισταμένων του.</p>

# Μοντέλα Εκπαιδευτικής Ηγεσίας

Σήμερα γίνεται κυρίως λόγος για την διοικητική, συναλλακτική, μετασχηματιστική, κατανεμημένη και την παιδαγωγική ηγεσία.

- Από τα παραδοσιακά στυλ ηγεσίας στα «νεωτεριστικά» μοντέλα άσκησής της
- Όγκος βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας στην Ελλάδα
- Όγκος ερευνών σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης με ζητούμενα τόσο την σχολική ηγεσία όσο και τη μοντελοποίησή της λόγω της λειτουργίας πολλών προγραμμάτων μεταπτυχιακών σπουδών.
- Ο τρόπος προσέγγισης και κατηγοριοποίησης των μοντέλων αυτών διαφέρουν από μελετητή σε μελετητή.
- **Κυριότερα:** Διοικητική-διαχειριστική, συναλλακτική, μετασχηματιστική, διδακτική – παιδαγωγική, ηθική, κατανεμημένη.



## Το Μοντέλο της Διοικητικής ή Διαχειριστικής Ηγεσίας

- Η Διοικητική Ηγεσία (*managerial leadership*) εστιάζει στις λειτουργίες, τα καθήκοντα και τις συμπεριφορές. Προϋποθέτει ότι η συμπεριφορά των μελών του οργανισμού είναι σε μεγάλο βαθμό ορθολογική και ότι η επιρροή ασκείται μέσω της εξουσίας που παρέχει η ιεραρχία.

### Δίνει έμφαση:

- ❖ Σε λειτουργικού χαρακτήρα εργασίες, καθήκοντα και συμπεριφορές.
- ❖ Στη γραφειοκρατική οργάνωση της (σχολικής) διοίκησης και σε διαδικασίες (τήρηση κανόνων).
- ❖ Στην ιεραρχία και τον ιεραρχικό έλεγχο κυρίως την λογοδοσία.
- ❖ Στην ορθολογική λήψη των αποφάσεων σύμφωνα με τους σκοπούς της σχολικής μονάδας αλλά και την τήρηση της σχετικής νομοθεσίας.



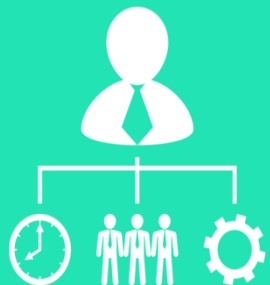
## Χαρακτηρίζεται από:

- Απουσία συγκρούσεων *αλλά και*
- Απουσία κλίματος συνεργασίας (π.χ. στη διατύπωση στόχων)
- Απουσία οράματος

**Διαμορφώνει** εκπαιδευτικούς που θέλουν να τηρούν προθεσμίες χρονοδιαγράμματα, κανονικότητες (**φόβος κυρωτικής αξιολόγησης**) αδυνατεί να παρασύρει σε **αλλαγές / καινοτομίες**. Αυξημένος κίνδυνος αποτυχίας του συστήματος λόγω απουσίας ενθουσιασμού.

**Ορισμός:** «Οι ηγέτες θα πρέπει να εστιάζουν σε λειτουργίες καθήκοντα και συμπεριφορές προκειμένου να διευκολύνεται το έργο όλων».

- ❖ Θα χαρακτηρίζατε ηγέτες όσους ασκούν αυτό το είδος ηγεσίας;
- ❖ Θα τα χρησιμοποιούσατε για να καθοδηγήστε σε ζητήματα σχολικής ζωής;



## ***Το Μοντέλο της Συναλλακτικής Ηγεσίας***

**Κύριο χαρακτηριστικό** είναι η ενδεχόμενη «ανταμοιβή προς το συμφέρον» του προσωπικού όταν ακολουθούν τις οδηγίες του ηγέτη τους.

**Χαρακτηρίζεται από αμοιβαίες υποχωρήσεις, πολιτικές συναλλαγές και δοσοληψίες.** Ο ηγέτης που ασκεί τη συναλλακτική ηγεσία επιθυμεί τις συνεργασίες. Χρησιμοποιεί **ό,τι κρίνει πρόσφορο** στις συναλλαγές με τους υφισταμένους του («εξαργύρωση» έργου, υποχωρήσεις σε θέματα αρχών και στόχων).

**Δεν υπάρχει αληθινό ενδιαφέρον, για τις σχέσεις, την αλληλεπίδραση και τις δεσμεύσεις αλλά** ωφελιμισμός, «δούναι λαβείν».

Κρατά παθητική στάση στην αλλαγή και είναι περιορισμένης αποτελεσματικότητας.



Θα λέγαμε επομένως ότι ο Συναλλακτικός ηγέτης

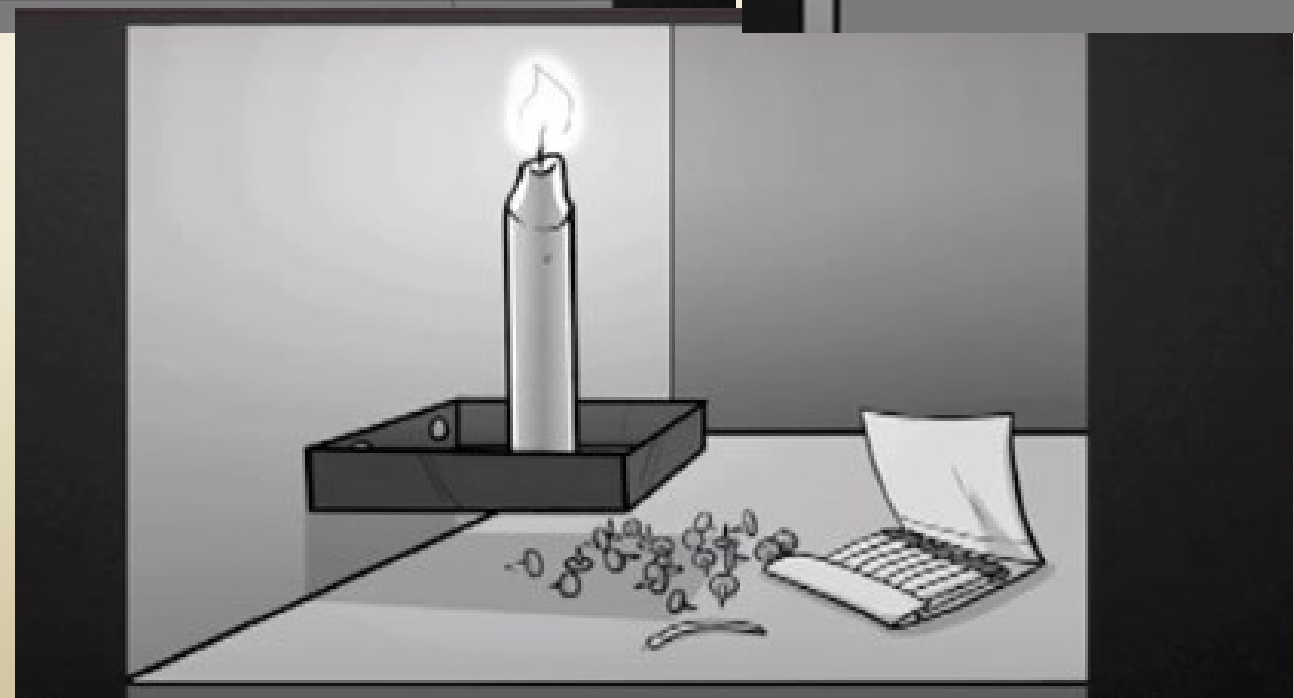
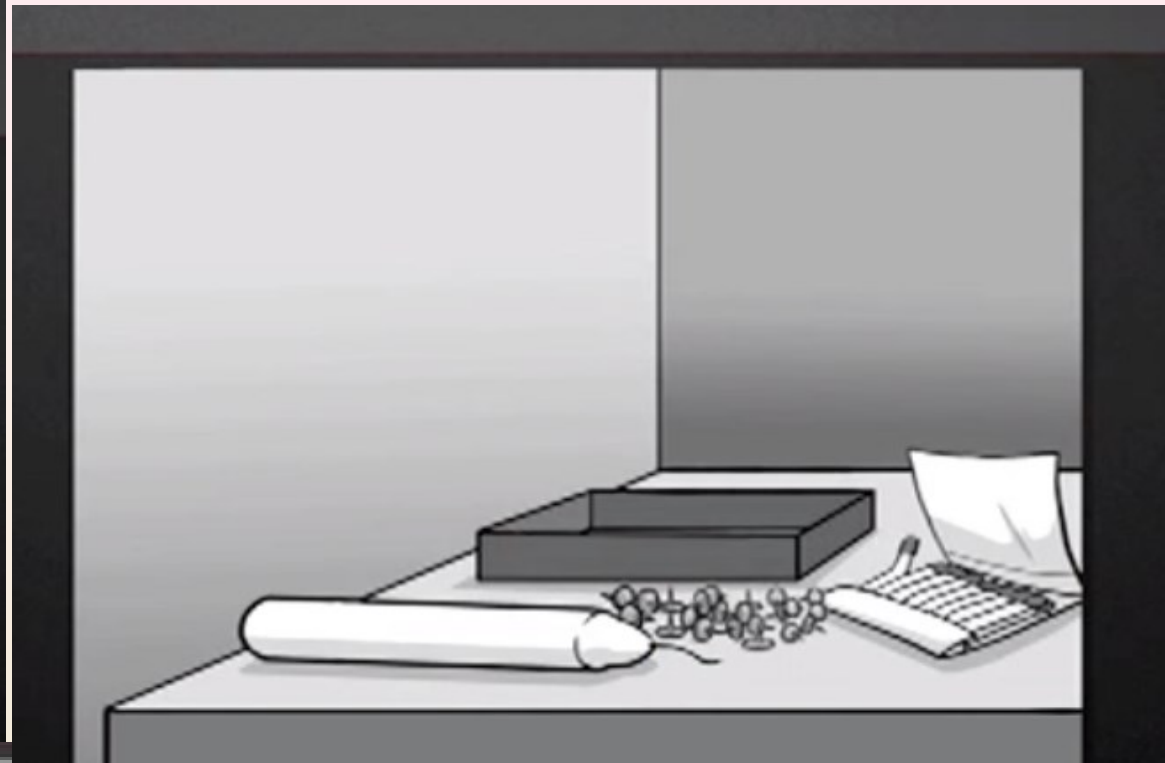
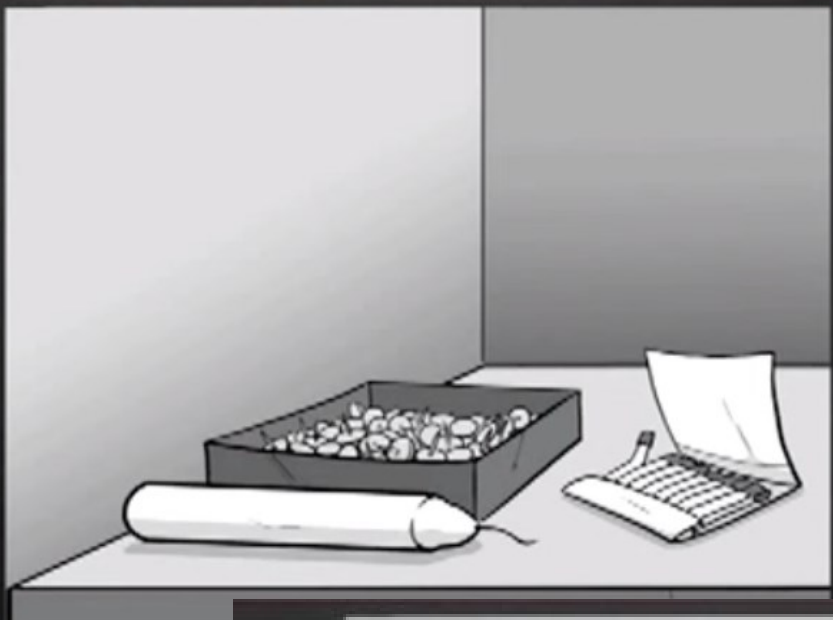
- λειτουργεί εντός και σύμφωνα με τα πλαίσια ενός υπάρχοντος συστήματος ή κουλτούρας, **χωρίς να μπορεί να τα αλλάξει.**
- συμβάλει στην **ενίσχυση των υπάρχουσών δομών, στρατηγικών και κουλτούρας** μέσα στον οργανισμό
- προσφέρει **υλικές ανταμοιβές** στους υφισταμένους του, ως ανταπόδοση για τις προσπάθειές τους.

❖ Ποιο είναι το μεγαλύτερο μειονέκτημα του μοντέλου που μπορείτε να αναγνωρίσετε για την καθοδήγηση στο σχολείο;

Μακροχρόνια δέσμευση, κουλτούρα, όραμα – προσανατολισμός, ψυχοκοινωνική ανάπτυξη μαθητών



# THE CANDLE PROBLEM





## Ανάγκη της σύγχρονης ηγεσίας:

- Να επηρεάσει το προσωπικό να διασφαλίσει τη δέσμευσή του καλλιεργώντας εμπιστοσύνη, συνεργασίες και σεβασμό για την αποδοχή **ριζικών αλλαγών**.
- Να παρακινήσει με βάση ένα ελκυστικό αλλά εφικτό **όραμα**. Να μεταφέρει αισιοδοξία.
- Ενεργοποίηση νοητικών δυνατοτήτων για καινοτομία και δημιουργικότητα (**παραγωγική – δημιουργική σκέψη, καινοτομία**) & **ενσυναίσθηση**.
- Εξατομικευμένη υποστήριξη. Να ληφθούν υπόψη **ατομικές ανάγκες – δυνατότητες**. Ευκαιρίες ανάπτυξης βασισμένες στη διαφορετικότητα την ουσιαστική επικοινωνία και τη συλλογική δράση.



### ❖ Ένα παράδειγμα:

Είναι λοιπόν δυο εργάτες και σπάζουν πέτρες, τις οποίες παίρνουν οι κτίστες και κτίζουν εκκλησία. Ο ένας από τους δύο δουλεύει εντελώς τεμπέλικα και με ελάχιστη παραγωγικότητα. Αισθάνεται ως κατάδικος σε καταναγκαστικά έργα. Ο άλλος εργάτης δίνει τον καλύτερό του εαυτό. Στο σπάσιμο της πέτρας. Δουλεύει με ενθουσιασμό, πάθος, μεράκι και φυσικά η παραγωγικότητα είναι πολλαπλάσια του πρώτου. Τους βλέπει κάποια στιγμή ένας περαστικός και πράγματι εντυπωσιάζεται από τη διαφορετική διάθεση των δύο εργατών. Αποφασίζει να τους ρωτήσει για να κατανοήσει τι συμβαίνει. Ρωτάει λοιπόν τον πρώτο: «Φίλε μου, με συγχωρείς, τι δουλειά κάνεις;» «Φίλε μου δεν βλέπεις; Σπάω πέτρες, αυτό κάνω». Στη συνέχεια ρωτά και τον δεύτερο. «Φίλε εσύ τι δουλειά κάνεις;» Αυτός απαντά: «Χτίζω εκκλησία».  
(Μπουραντάς, 2005:90).

- Πως θα προσδιορίζατε –χαρακτηρίζατε το είδος της ηγεσίας που ασκήθηκε.
- Τι είναι αυτό που έκανε το δεύτερο εργάτη να αισθάνεται σημαντικός και υπό ποιες προϋποθέσεις.



## ***Το Μοντέλο της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας***

**Οι ηγέτες δεν περιορίζονται εξαιτίας των αντιλήψεων των υφισταμένων τους. Βασίζονται σε αυτές αφού πρώτα τις μετασχηματίσουν.**

### **Επιδιώκει:**

- Την μακροχρόνια κουλτούρα συνεργασίας και την συναδελφική διάθεση.
- Να διασυνδέσει μέλη και ηγέτες για την από κοινού οικοδόμηση ενδιαφέροντος.
- Να καλλιεργήσει αίσθημα αποστολής και να μεταδώσει όραμα που θα κάνει το προσωπικό να αισθάνεται περήφανο για τον οργανισμό και την δουλειά του.

**Βασίζεται στην εσωτερική παρακίνηση** του παιδαγωγικού ηγέτη προς τον εκπαιδευτικό, στο μορφωτικό επίπεδο, την αυτονομία του εκπαιδευτικού και στην ανεμπόδιστη, άμεση, άνετη μεταξύ τους σχέση (διαφοροποιείται από τις εξωτερικές αμοιβές της Συναλλακτικής ηγεσίας)

**Προϋποθέσεις:** Αυτογνωσία, Αυτορρύθμιση, Κοινωνικές δεξιότητες, Ενσυναίσθηση.



## Συναλλακτική

1. Συναλλαγή μεταξύ του «ηγέτη» και των μελών
2. Παροχή (και υπόσχεση) ανταμοιβής για εργασία – υπηρεσία που προσφέρεται
3. Έλεγχος και παρακολούθηση απόδοσης - λήψη αναγκαίων μέτρων
4. Χωρίς παρέμβαση μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά



## Μετασχηματιστική

1. Εξιδανικευμένη επιρροή
2. Ενεργοποίηση νοητικών δυνατοτήτων



3. Παρακίνηση – αισιοδοξία
4. Εξατομικευμένη υποστήριξη



# Μετασχηματιστικός ηγέτης

- **Ευθυγραμμίζει** τους ανθρώπους και τα συστήματα, ώστε να επιτευχθεί συμφωνία προς το όραμα και ευθυγράμμιση μέσα σε ολόκληρο τον οργανισμό (π.χ. το νομοθετικό πλαίσιο ενός σχολικού συνεταιρισμού).
- **Παροτρύνει και στηρίζει** τους ανθρώπους του να πετύχουν μία σημαντική πρόκληση.
- **Δίνει προσοχή στις ανησυχίες** των ανθρώπων του και στις **ανάγκες** τους για ανάπτυξη.
- **Ενθαρρύνει και μεταδίδει ενθουσιασμό** στους ανθρώπους του ώστε να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια, προκειμένου να πετύχουν τους στόχους της ομάδας
- **Αλλάζει** τους ανθρώπους του, βοηθώντας τους να δουν παλιά προβλήματα με νέους τρόπους και τις συγκρούσεις ως ευκαιρίες.
- **Επικοινωνεί** ένα όραμα το οποίο **εμπνέει και κινητοποιεί** τους ανθρώπους του να πετύχουν κάτι «εξαιρετικό».



- Ωστόσο ενέχει τον κίνδυνο να αναδείξει σχολικούς ηγέτες ισχυρούς και χαρισματικούς που θα ελέγχουν τους εκπαιδευτικούς πλήττοντας τη δημοκρατία.
- Μονοδιάστατη προσέγγιση στο ζήτημα των ανθρωπίνων αναγκών.

❖ Ποια άλλα μειονεκτήματα μπορείτε να εντοπίσετε; (π.χ. ως προς την παρακίνηση, ευνοιοκρατία, επαγγελματική εξουθένωση, σχέση με την πραγματικότητα, ρίσκο, αποτυχία)

❖ Μπορεί να εφαρμοστεί η μετασχηματιστική ηγεσία στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα;



# Το Μοντέλο της Κατανεμημένης Ηγεσίας

Οι υποστηρικτές (π.χ. Harris, 2013, Mayrowetz, 2008, Hartley, 2007, Gronn, 2003,) προτείνουν οι λειτουργίες του σχολείου και οι διαδικασίες των αποφάσεων σε αυτό να βασίζονται στο σύνολο των εκπαιδευτικών που είναι ενταγμένοι ισότιμο ως ηγέτες στο δυναμικό του.

- **Συνεπάγεται** τον επιμερισμό των εργασιών και υπευθυνοτήτων σε ισότιμη βάση.
- **Εστιάζει** στις αλληλεπιδράσεις, αλληλεξαρτήσεις των μελών της σχολικής κοινότητας.
- **Εύκολα αποδεκτή από:**
  - την κυριαρχία της κοινωνικής δυναμικής, στο χώρο της εκπαίδευσης.
  - τον εκδημοκρατισμό των εκπαιδευτικών συστημάτων.
  - την ανάγκη καλύτερης αξιοποίησης του κοινωνικού κεφαλαίου των οργανώσεων.



- ✓ Βασική παραδοχή ότι στα σύγχρονα περιβάλλοντα ηγεσίας δεν υφίστανται παντοδύναμες προσωπικότητες γνώσεων ικανοτήτων και δεξιοτήτων (πεπερασμένες ικανότητες).
- ✓ Ο ασκών την συνεργατική ηγεσία στο σχολείο διευθυντής, καλείται να στηρίξει κατ' εξοχήν το **αίσθημα ομαδικότητας και αλληλοϋποστήριξης**.
- ✓ Επίκαιρος χαρακτήρας, σύμφωνος με τα σύγχρονα συνεργατικά περιβάλλοντα εργασίας και μάθησης που καθιστά την κατανεμημένη ηγεσία ολοένα και πιο σημαντική.
- ✓ Απαιτεί αλλαγή νοοτροπιών και αναθεώρηση των συγκεντρωτικών, κάθετα δομημένων ιεραρχικών δομών για να πετύχει. Οι αλλαγές αυτές δεν είναι εύκολες (απαιτείται εκχώρηση ουσιαστικών αρμοδιοτήτων, το σχολείο να συναποτελείται από πολλούς ηγέτες)





## Χαρακτηριστικά της κατανεμημένης ηγεσίας

- Ηγεσία ασκείται μέσα από την δυναμική της ομάδας
- Παρουσία πολλών και όχι ενός μόνο ηγέτη
- Εμπιστοσύνη
- Αξιοποίηση των ειδικών, γνώσεων και ικανοτήτων
- Η σύσταση των ομάδων δεν είναι στατική
- Οι υφιστάμενοι διαρκώς αναπτύσσονται ως προς τα ηγετικά τους χαρακτηριστικά.



## Το μοντέλο της Παιδαγωγικής Ηγεσίας

- ...στοχεύει στην μάθηση από την πλευρά του παιδιού διδακτική ηγεσία-instructional leadership **αλλά και α.** στην καθοδήγηση του εκπαιδευτικού **β.** στις συνεργασίες με το εξωτερικό περιβάλλον.
- ...δεν αντιμετωπίζει τους μαθητές ως κομμάτια του παζλ με σκοπό την εφαρμογή αναλυτικού προγράμματος αλλά στοχεύει στην νοητική και ψυχοκοινωνική τους ανάπτυξη.
- .....τα αποτελέσματά της αναγνωρίζονται εύκολα γιατί έχουν να κάνουν με την ποιότητα της παιδαγωγικής διάστασης του ρόλου των εκπαιδευτικών και την συμμετοχή των μαθητών στη διαδικασία της μάθησης.

### **Δηλαδή**

Η ηγεσία που στοχεύει στην αποτελεσματική παιδαγωγική και διδακτική λειτουργία του σχολείου (οι εκπαιδευτικοί επικαιροποιούν τις διδακτικές ικανότητες– παιδαγωγικές γνώσεις και οι μαθητές να μαθαίνουν και αποδίδουν περισσότερο)



## Γιατί είναι σημαντική;

1. Η καθολική αναγνώριση της σημασίας του σχολείου,
2. Το κίνημα της λογοδοσίας για ένα σχολείο που ανταποκρίνεται στον κοινωνικό του ρόλο (θα είναι δίκαιο, θα αποπνέει ευχάριστο συναίσθημα και συνοδεύεται από υψηλές επιδόσεις).
3. Η συμφωνία ερευνών και μεταναλύσεων ότι έργο του παιδαγωγικού ηγέτη είναι να συμβάλλει, από κοινού με τους εκπαιδευτικούς, στην βελτίωση της επίδοσης των μαθητών.



**Η άσκησης της παιδαγωγικής ηγεσίας περιλαμβάνει:** (π.χ. Nelson & Ehren, 2014, Klerks, 2012, Whitby, 2010, Wong & Li, 2010, Lopez, 2008)

- ✓ Υιοθέτηση παιδαγωγικής κουλτούρας: Ενθάρρυνση για τον καθορισμό εκπαιδευτικών στόχων για το σχολείο και διαμόρφωση κλίματος αμοιβαίας κατανόησης και συνεργασίας.
- ✓ Παρατήρηση των διδασκαλιών στην τάξη, ανατροφοδότηση και αναζήτηση από κοινού με τους εκπαιδευτικούς των βέλτιστων πρακτικών διδασκαλίας και ελέγχου της τάξης.
- ✓ Καλλιέργεια, καθοδήγηση και στήριξη της εσωτερικής ανάγκης των εκπαιδευτικών για επαγγελματική βελτίωση και ανάπτυξη.
- ✓ Συνεργασία με τους γονείς, τοπικούς και κοινωνικούς φορείς.
- ✓ **Οργάνωση των διαδικασιών επικοινωνίας και ανάδειξη του ρόλου των ομάδων.**

**Κριτική...**



## Η προστιθέμενη αξία της ομάδας

Η αποτελεσματική τους λειτουργία εξαρτάται από την ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών. Ως σημαντικότερα μπορούν να θεωρηθούν :

- ✓ Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ομάδας (ων) εκπαιδευτικών του σχολείου όπως το μέγεθος οι γνώσεις, η ωριμότητα και η συνοχή
- ✓ Ικανή ηγεσία.
- ✓ Κοινά αποδεκτούς και σαφείς κανόνες, στόχους
- ✓ Συνεργατικές σχέσεις, το ανοικτό δηλαδή κλίμα
- ✓ Ικανότητα αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων.



?	
.....	<p>Ο διευθυντής- ηγέτης δύναται να αξιοποιήσει ό,τι κρίνει πρόσφορο στην συνεργασία του με τους εκπαιδευτικούς του ακόμα και την «εξαργύρωση» έργου μια και δεν υφίστανται μακροχρόνιες δεσμεύσεις.</p>
.....	<p>Ο διευθυντής-ηγέτης αποθαρρύνει την πρωτοβουλία και ωθεί τους εκπαιδευτικούς να επιλέγουν ως προτεραιότητά τους το να τηρούν χρονοδιαγράμματα και προβλεπόμενες διαδικασίες.</p>
.....	<p>Ο διευθυντής-ηγέτης ίσως αγνοήσει αναγκαίους παράγοντες της διοίκησης του σχολείου όπως η διαχείριση της υλικοτεχνικής υποδομής της σχολικής μονάδας αλλά και ζητήματα οργάνωσης και διοικητικής δομής όπως η εκχώρηση των αρμοδιοτήτων στα μέλη του διδακτικού προσωπικού.</p>

Στα μέσα Δεκεμβρίου 2016 ανακοινώνεται από τη Δ/ντρια ενός Δημοτικού Σχολείου στο Σύλλογο Διδασκόντων, η επιθυμία του δασκάλου του Ε'1 τμήματος, κ. Α., να μετακινηθούν τρεις μαθητές του σε άλλα τμήματα της Ε' τάξης για τον λόγο ότι παρεμποδίζουν τη διεξαγωγή του μαθήματός του.

Η Δ/ντρια προβαίνει σε θετική εισήγηση επικαλούμενη σχετική διάταξη του Ν. 1566/85. Ωστόσο, η θέση της εκπαιδευτικού, κας Χ., είναι αντίθετη. Ισχυρίζεται ότι μια τέτοια απόφαση καταστρατηγεί τα όποια κριτήρια της κατανομής τμημάτων που έγινε στην αρχή της σχολικής χρονιάς και διαταράσσει το παιδαγωγικό κλίμα του σχολείου και της τάξης με αρνητικές συνέπειες πρώτιστα για τους τρεις μαθητές. Η εναλλακτική που προτείνεται από την κα Β. είναι ο συνάδελφός της, κ. Α. να συνεχίσει να διδάσκει τα «βασικά» μαθήματα της τάξης του μοιραζόμενος τα υπόλοιπα με τους εκπαιδευτικούς των τριών άλλων τμημάτων της Ε' τάξης.

Ο Σύλλογος Διδασκόντων συμφώνησε με πολλές επιφυλάξεις (λευκές ψήφους) πως δεν θα πρέπει να απομακρυνθούν τα παιδιά από το τμήμα τους. Όσον δε αφορά την ιδέα της κ. Β δεν θεωρήθηκε καλή, καθώς συνεπαγόταν αλλαγές στο ωρολόγιο πρόγραμμα της σχολικής μονάδας. Η φράση που έμεινε στα αυτιά όλων ήταν αυτή του αρχαιότερου εκπαιδευτικού του σχολείου: «Κοίταξε Α, είναι ένα κάτι που θα πρέπει να το χειριστείς μόνος σου στην τάξη».



❖ **Διερευνητικά ερωτήματα** (ως προς την αποτελεσματικότητα της ομάδας των εκπαιδευτικών και την έννοια της παιδαγωγικής ηγεσίας)

- 1. Ποια είναι τα ατομικά χαρακτηριστικά εντός της ομάδας;**
- 2. Ποια είναι η κουλτούρα του σχολείου ;**
- 3. Ποιο είναι το μοντέλο ηγεσίας που ασκήθηκε;**
- 4. Το περιστατικό και η απόφαση εξετάστηκε ως προς την αποτελεσματικότητά του μελετήθηκε και αξιοποιήθηκε (ως παιδαγωγική εμπειρία, γνώση);**
- 5. Λήφθηκε μια αποτελεσματική απόφαση;**

