



Ετήσιο Πρόγραμμα Παιδαγωγικής Κατάρτισης (ΕΠΠΑΚ)
Πρόγραμμα Ειδικεύσεως στη Συμβουλευτική & τον Προσανατολισμό (ΠΕΣΥΠ)
ΑΝΩΤΑΤΗ ΣΧΟΛΗ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΔΙΔΑΣΚΩΝ: ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΚΑΛΟΓΙΑΝΝΗΣ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2024-2025

ΕΞΑΜΗΝΟ: ΕΑΡΙΝΟ

- **Ηγεσία: μία άυλη έννοια**

Η ηγεσία είναι μία έννοια άυλη και, ως εκ τούτου, δεν επιδέχεται εύκολα ανάλυση ενός καταλόγου λειτουργικών χαρακτηριστικών.

Ο Yukl (2006) υποστηρίζει ότι:

«όπως όλες οι εννοιολογικές κατασκευές στις κοινωνικές επιστήμες, έτσι και ο ορισμός της ηγεσίας είναι αυθαίρετος και πολύ υποκειμενικός. Κάποιοι ορισμοί είναι πιο χρήσιμοι από άλλους, αλλά δεν υπάρχει σωστός ορισμός».

Η ασάφεια που υπάρχει στην έννοια της ηγεσίας φαίνεται:

- **από το γεγονός ότι υπάρχουν εκατοντάδες ορισμοί της ηγεσίας παράλληλα με την απουσία σαφούς κατανόησης της διάκρισης του ηγέτη από τον μη ηγέτη**
- **ότι όσο προσπαθούμε να την ορίσουμε, ανακαλύπτουμε αμέσως ότι έχει πολύ περισσότερες σημασίες και**
- **ότι ακόμα και οι ίδιοι οι διευθυντές δεν μπορούν να διακρίνουν αν ηγούνται ή αν διοικούν, όταν ασκούν το έργο τους.**

Μπορούμε μόνο να εντοπίσουμε την ηγεσία, όταν παρατηρούμε αποδείξεις των επιδράσεών της και όχι γιατί υπάρχει ένας αναλυτικός ορισμός που καταγράφει γνωρίσματα ή συμπεριφορές της ηγεσίας.

Ως εκ τούτου, οι ορισμοί που συναντώνται συνιστούν περισσότερο μια απόπειρα παρά ένα τελικό ορισμό.

Τις δύο τελευταίες δεκαετίες υπάρχει μία τάση να διακρίνεται:

- **η ηγεσία (leadership) από τον ηγέτη (leader),**
- **να απομακρύνεται από την περιοριστική έννοια ενός διακριτού συνόλου ατομικών συμπεριφορών,**
- **να αποκτά συλλογικά χαρακτηριστικά και**
- **να θεωρείται ως η παραγόμενη ενέργεια του συνόλου της σχολικής κοινότητας.**

Η ηγεσία αποκτά πλέον μία νέα «πολιτική» διάσταση, καθώς εκδημοκρατίζεται διανεμόμενη σε μία ομάδα ευρύτερη του ηγέτη.

Οι βασικές παραδοχές που υποστηρίζουν αυτήν την εκδοχή της ηγεσίας συνοψίζονται στα εξής:

- **Τα σχολικά επιτεύγματα είναι αποτέλεσμα του συνόλου των προσπαθειών από τη σχολική κοινότητα.**
- **Η ευρεία συμμετοχή στην ηγεσία διασφαλίζει τη δέσμευση σε ένα κοινό όραμα.**
- **Οι αξίες, οι αντιλήψεις και οι πεποιθήσεις είναι προϊόν ενός συνεχιζόμενου διαλόγου και όχι μία άνωθεν επιβολή από ένα χαρισματικό άτομο.**
- **Η ηγεσία και η αλλαγή που επιφέρει, πολλαπλασιάζονται και προσλαμβάνουν έτσι αειφόρα χαρακτηριστικά.**
- **Η δημοκρατία ορίζει με σαφήνεια τα δικαιώματα των ατόμων να συμμετέχουν ενεργά στις αποφάσεις που επηρεάζουν τη ζωή τους.**
- **Ο εκδημοκρατισμός της ηγεσίας παράγει νέες κοινές πεποιθήσεις, σημασίες και γνώσεις σε μια διαδραστική διαδικασία μάθησης, η οποία έχει ως αποτέλεσμα κοινές δράσεις για την επίτευξη του σκοπού της σχολικής οργάνωσης.**

- **Ηγεσία: Οι διαστάσεις της**

Από τους ορισμούς της ηγεσίας προκύπτουν **τέσσερις βασικές διαστάσεις της, οι οποίες είναι:**

α) η άσκηση επιρροής από τον ηγέτη δια του παραδείγματός του, προκειμένου οι εκπαιδευτικοί να συνεργάζονται για να επιτύχουν τον σκοπό της συλλογικής τους δράσης,

β) η ύπαρξη σταθερών προσωπικών και επαγγελματικών αξιών και πεποιθήσεων του ηγέτη,

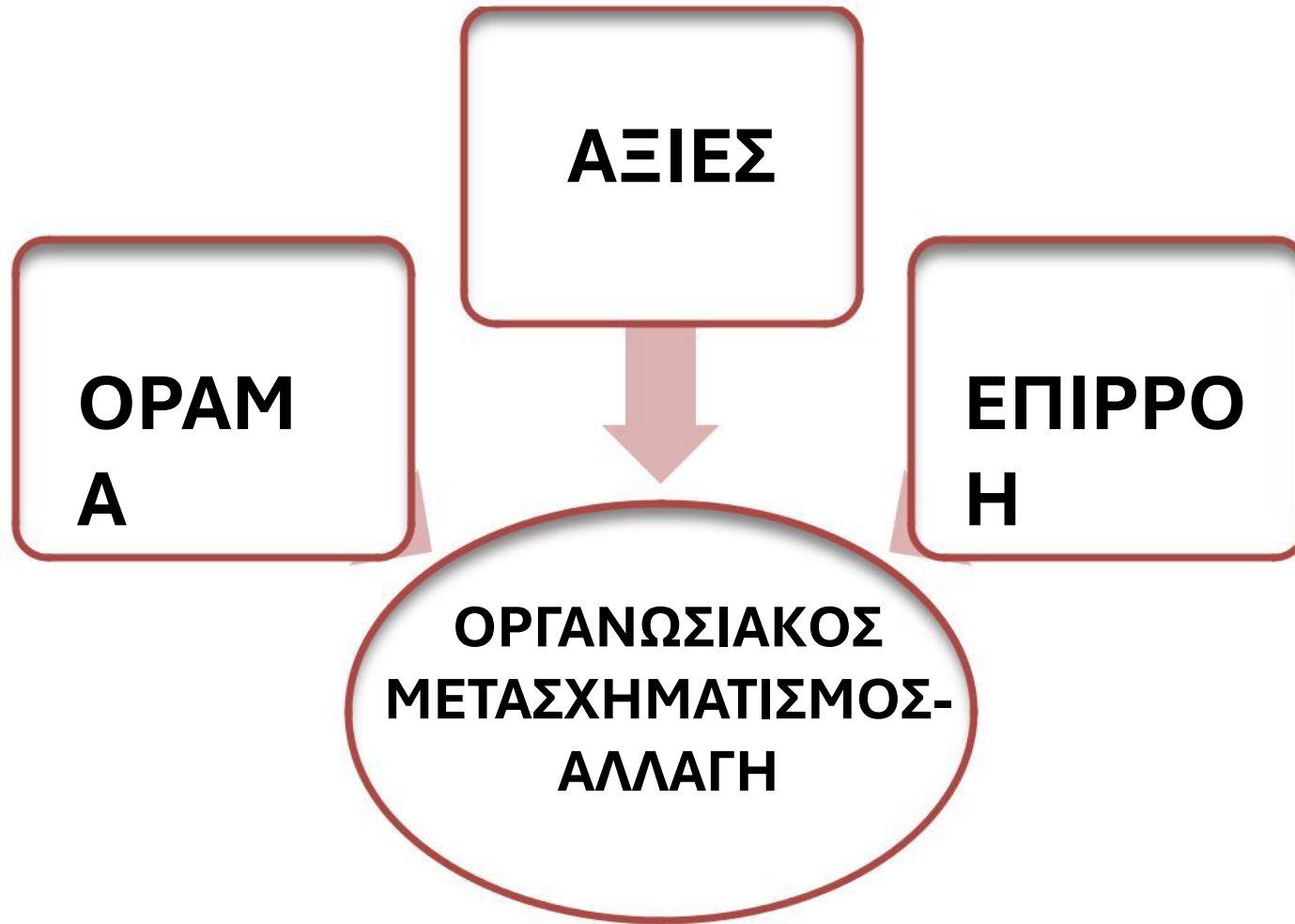
γ) η ανάπτυξη και η με σαφήνεια διατύπωση ενός συγκεκριμένου οράματος, που δίνει την κατεύθυνση στις προσπάθειες των ατόμων και των ομάδων και συνιστά την προβολή του οργανισμού στο μέλλον, και

δ) ο μετασχηματισμός της σχολικής οργάνωσης σε μια βελτιωμένη και αειφόρα εκδοχή.

Κατά συνέπεια, η άσκηση επιρροής σε συνδυασμό με το όραμα και τις αξίες του ηγέτη αποτελούν τις βασικές συνιστώσες της ορατής επιτυχίας του ηγέτη στην οργανωσιακή κουλτούρα και δομή, που δεν είναι άλλη από την αλλαγή.

Ο ηγέτης σε αντίθεση με τον μάνατζερ:

δεν επιδιώκει τη συντήρηση της υπάρχουσας οργανωσιακής δομής και κουλτούρας, αλλά αποβλέπει στη δημιουργική κινητοποίηση των δυνάμεων όλων των εταίρων, προκειμένου να υιοθετηθεί από όλους μία νέα οργανωσιακή κουλτούρα που από μόνη της συνιστά αλλαγή, αλλά και που εντέλει επιφέρει την ευρύτερη αλλαγή της σχολικής οργάνωσης και των εκπαιδευτικών προϊόντων της.



Οι διαστάσεις της ηγεσίας

- **Οι προϋποθέσεις της ηγεσίας**

Βασικές προϋποθέσεις για να υπάρξει και να διαπιστωθεί η «ηγεσία» ως φαινόμενο, οι οποίες **είναι:**

- **Η ύπαρξη ηγέτη, ο οποίος κατέχει «καίρια» θέση στην ιεραρχία της οργάνωσης και είναι περιβεβλημένος με «επίσημη» και «ουσιαστική» εξουσία.**
- **Η ύπαρξη μελών ομάδας (ακολουθών - οπαδών), τους οποίους ο ηγέτης κινητοποιεί και παρωθεί σε συλλογική δράση για την επίτευξη των στόχων της ομάδας, ικανοποιώντας παράλληλα προσδοκίες και ανάγκες τους.**
- **Η ύπαρξη αποτελεσματικής δράσης.**
- **Η επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων.**

**Η Διοίκηση και η Ηγεσία
συγκριτικά**

	ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΗΓΕΣΙΑ
Ιδιότητα	Απτή	Άυλη
Σκοπός	Συντήρηση της οργανωσιακής δομής	Μετασχηματισμός της Οργάνωσης
Προσανατολισμός	Επίτευξη των οργανωσιακών στόχων	Διατύπωση και επικοινωνία οράματος
Λειτουργία	Εκτελεστική (οργάνωση, προγραμματισμός, έλεγχος, λήψη αποφάσεων)	Στρατηγική (χάραξη πολιτικής)
Αξιακό σύστημα	Συστημικές – Οργανωσιακές αξίες	Δημοκρατικές και Ανθρωπιστικές αξίες
Εξουσία	Διαβίβαση εντολών	Άσκηση επιρροής
Προοπτική	Παρόν	Μέλλον
Ικανότητα	Να κάνει τα πράγματα σωστά	Να κάνει τα σωστά πράγματα

Διαφορές διευθυντή-ηγέτη

Personality dimension	Leader	Manager
Attitudes toward goals	Has a personal and active attitude; believes goals arise from desire and imagination	Has an impersonal, passive, functional attitude; believes goals arise out of necessity and reality
Conceptions of work	Looks for fresh approaches to old problems; seeks high-risk positions, especially with high payoffs	Views work as an enabling process that combines people, ideas, and things; seeks moderate risk through coordination and balance
Relationships with others	Is comfortable in solitary work activity; encourages close, intense working relationships; is not conflict averse	Avoids solitary work activity, preferring to work with others; avoids close, intense relationships; avoids conflicts
Sense of self	Is twice born; engages in a struggle for a sense of order in life; questions life	Is once born; makes a straightforward life adjustment; accepts life as it is

Ηγεσία-Διοίκηση: Η τομή



- **Διοίκηση και Ηγεσία: η συμπληρωματική τους σχέση**

Είναι αναγκαίο να δοθεί ίση σημασία και στις δύο έννοιες:

καθώς οι διαδικασίες που εμπεριέχουν είναι αλληλοεξαρτώμενες, συμπληρωματικές,

εξίσου σημαντικές και απαραίτητες,

προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού και η αποδοτικότητα των μελών του.

Διότι η ηγεσία από τη μία πλευρά, είναι προικισμένη με το ταλέντο του οραματισμού, χαράσσει την κατεύθυνση στο μέλλον, παρωθεί, εμπνέει και ενθουσιάζει τα μέλη της οργάνωσης

και από την άλλη πλευρά, η διοίκηση ως εκτελεστική-εφαρμοστική λειτουργία διασφαλίζει ότι οι καινοτομίες εφαρμόζονται αποδοτικά και ότι οι υπόλοιπες λειτουργίες του σχολείου εκτελούνται αποτελεσματικά, καθώς ορισμένες πτυχές της σχολικής οργάνωσης υφίστανται αλλαγή.

Κατά συνέπεια, **χρειάζεται:**

τον διευθυντή-μάνατζερ που διαθέτει την ικανότητα να σχεδιάζει, να προγραμματίζει, να συντονίζει τους πόρους (υλικούς και ανθρώπινους), να ελέγχει και να αξιολογεί,

αλλά και τον ηγέτη που έχει την ικανότητα να θέτει πριν από όλα αυτά ένα όραμα, να εμπνέει, να παρωθεί, να δείχνει τον δρόμο και να ενισχύει την πρωτοβουλία.

Γενικά, για να αναδείξουμε το αλληλένδετο της διοίκησης με την ηγεσία, μπορούμε να πούμε ότι:

οι λειτουργίες της διοίκησης είναι:

το ΠΙ,

οι αξίες είναι το ΓΙΑΤΙ και

οι ικανότητες που διακρίνουν την ηγεσία είναι το ΠΩΣ.