

# Βασικές λειτουργίες της διοίκησης

- **Προγραμματισμός** (planning)
- **Οργάνωση** (organizing)
- **Διεύθυνση** (directing)
- **Έλεγχος** (controlling)

## ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Θέτει την κατεύθυνση  
Αποφάσισε πού θέλεις να πας  
Αποφάσισε τον καλύτερο τρόπο  
για να το πετύχεις

## ΗΓΕΣΙΑ

Εμπνέει την προσπάθεια  
Προκαλεί ενθουσιασμό  
Εμπνέει το πάθος για  
δέσμευση και σκληρή  
δουλειά

## Διοίκηση

## ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Δημιουργεί δομές  
- Διαχωρισμός της εργασίας  
- Διαρρύθμιση πόρων  
- Συντονισμός  
δραστηριοτήτων

## ΕΛΕΓΧΟΣ

Διασφαλίζει το  
αποτέλεσμα  
Με το μέτρημα της  
απόδοσης  
Με την ανάληψη  
διορθωτικής δράσης

## ΟΡΙΣΜΟΙ

- ▶ Η διαδικασία διέγερσης του ενθουσιασμού των ανθρώπων για σκληρή δουλειά και η παρακίνησή τους να προσπαθούν για την υλοποίηση των σχεδίων και την επίτευξη των στόχων (Schermerhorn: 2012)

## ΗΓΕΣΙΑ - ΗΓΕΤΗΣ

- ▶ “ Leadership is taking risks, making mistakes and learning from those mistakes. Leadership provides the very foundation for a sound educational program. When leadership is right, people are inspired to do their best.”  
(Gordon και Alston, 2009)
- ▶ O Cowley το 1920: “The leader is the one who succeeds in getting others to follow him [or her]”.

Ο Cheng (1996) εντόπισε δύο γενικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας που είναι κοινά σε όλους τους ορισμούς:

- Ότι η ηγεσία σχετίζεται με τη διαδικασία **επηρεασμού** της συμπεριφοράς των άλλων.
- Ότι έχει σχέση με την **ανάπτυξη** και την **επίτευξη** στόχων .

Ο Μπουραντάς (2005), συμφωνεί με τις δύο παραπάνω διαπιστώσεις, με τη διαφορά ότι κατ' αυτόν, για την επίτευξη των στόχων τα άτομα λειτουργούν **εθελοντικά** και με **προθυμία**.

Για την έννοια του ηγέτη αναφέρει ότι ηγέτης είναι αυτός που είναι σε θέση να κερδίσει την **πρόθυμη** και **εθελοντική** συμμετοχή των ατόμων για την πραγματοποίηση κάποιου σκοπού.

# ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΦΥΣΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

- 1) Γενετική θεωρία
- 2) θεωρίες των γνωρισμάτων της ηγεσίας (trait theories of leadership)
- 3) Συμπεριφορικές θεωρίες ηγεσίας (behavioral theories of leadership)
- 4) Ενδεχομενικές/συγκυριακές/περιστασιακές θεωρίες της ηγεσίας
- 5) Η ηγεσία στις μέρες μας

# ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΦΥΣΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ 1

## Γενετική θεωρία

- i. «ο ηγέτης γεννιέται, δε γίνεται»
- ii. Πίστη στη γενετική μεταβίβαση της ηγετικής ικανότητας και το κληρονομικό δικαίωμα στην ηγεσία (μέχρι τη βιομηχανική επανάσταση)
- iii. Ceasar -Καίσαρ, Kaiser-Κάιζερ, Czar-Τσάρος

# ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΦΥΣΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ 2

Θεωρίες των γνωρισμάτων της ηγεσίας: απομονώνουν χαρακτηριστικά (γνωρίσματα) που διαφοροποιούν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες.

**Δυναμισμός.** Οι επιτυχημένοι ηγέτες διαθέτουν υψηλό βαθμό ενέργειας, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και είναι πείσμονες.

**Αυτοπεποίθηση.** Οι επιτυχημένοι ηγέτες δείχνουν υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης στον εαυτό τους.

**Δημιουργικότητα.** Οι επιτυχημένοι ηγέτες είναι δημιουργικοί

**Γνωστική ικανότητα.** Οι επιτυχημένοι ηγέτες έχουν την ικανότητα να συνοψίζουν, να αναλύουν και να συνθέτουν πληροφορίες.

**Γνώσεις σχετικές με τη δουλειά.** Οι επιτυχημένοι ηγέτες έχουν εξειδικευμένες γνώσεις για τις εργασίες που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό και για βασικά θέματα τεχνικής φύσης

**Ευελιξία.** Οι επιτυχημένοι ηγέτες έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται στις ιδιαίτερες συνθήκες της κάθε κατάσταση και ανταποκρίνονται στις ανάγκες των ακολούθων.

**Κίνητρο.** Οι επιτυχημένοι ηγέτες απολαμβάνουν την επιρροή που ασκούν στους άλλους (Kirkpatrick & Locke στο Schermerhorn, 2012: 527)



# ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΦΥΣΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ 3

Συμπεριφορικές θεωρίες ηγεσίας: απομονώνουν συμπεριφορές οι οποίες διαφοροποιούν τους αποτελεσματικούς ηγέτες από τους αναποτελεσματικούς

- 1) Οι μελέτες του πανεπιστημίου της Iowa, οι οποίες διερεύνησαν τρία στυλ ηγεσίας
  - i. Η αυταρχική (autocratic)
  - ii. Η δημοκρατική ή συμμετοχική (democratic or participative)
  - iii. Η χαλαρή ηγεσία (Laissez Faire)

# ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΦΥΣΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ 3

2) Οι μελέτες του πανεπιστημίου της πολιτείας του Ohio

Η συμπεριφορά η προσανατολισμένη προς τη **δομή μύησης** (δηλαδή η δόμηση της εργασίας και των εργασιακών σχέσεων ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού), και η συμπεριφορά προσανατολισμένη στο **ενδιαφέρον** για τις ιδέες και τα συναισθήματα των υφισταμένων.

# ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΦΥΣΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ 3

## 3) Οι μελέτες του πανεπιστημίου του Michigan

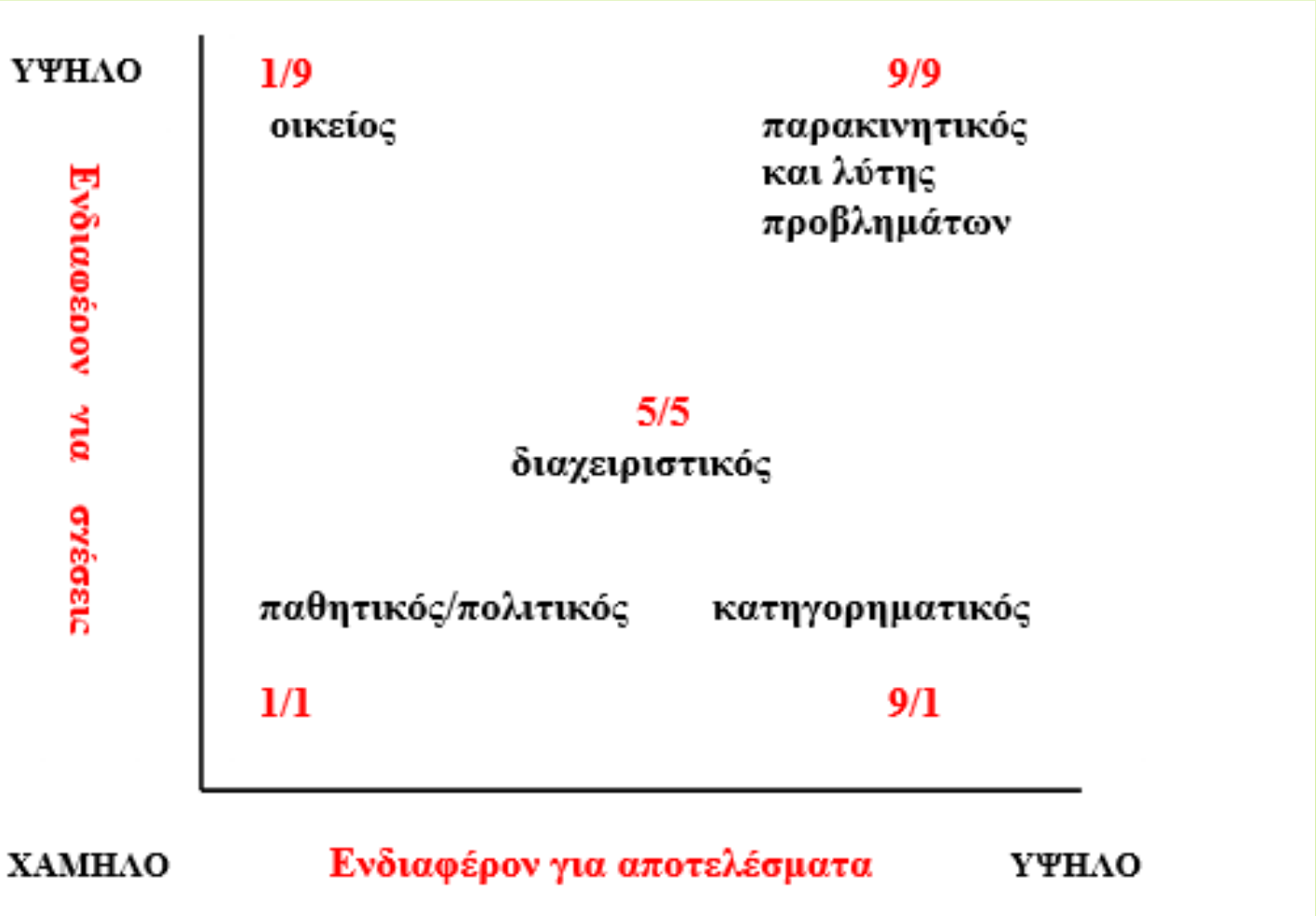
- α) στον προσανατολισμό στους ακολούθους, εστιάζοντας τόσο στην ικανοποίηση των αναγκών τους, όσο και στις διαπροσωπικές σχέσεις και
- β) στον προσανατολισμό στην παραγωγή, εστιάζοντας σε πτυχές τεχνικής φύσεως ή σε συγκεκριμένα εργασιακά καθήκοντα.

# ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΦΥΣΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ 3

## 4) Το διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton

α) Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους (μετρήθηκε το ενδιαφέρον του ηγέτη για τους ακολούθους του σε μια κλίμακα από το 1 (χαμηλό) έως το 9 (υψηλό)).

β) Ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα (μετρήθηκε το ενδιαφέρον του ηγέτη για την εργασία σε μια κλίμακα από το 1 (χαμηλό) έως το 9 (υψηλό)).



# ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΦΥΣΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ 4

## Ενδεχομενικές/συγκυριακές θεωρίες της ηγεσίας

1. Το ενδεχομενικό/συγκυριακό μοντέλο του Fielder (**Fielder contingency model**). Θεωρία της ηγεσίας που προτείνει ότι η αποτελεσματική απόδοση του γκρουπ εξαρτάται από το κατάλληλο συνταίριασμα του στυλ του ηγέτη και του βαθμού στον οποίο η κατάσταση του επιτρέπει να ελέγχει και να επηρεάζει. ( Robbins και συν., 2017: 398).

# ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΦΥΣΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ 4

## 1. Το ενδεχομενικό/συγκυριακό μοντέλο του Fielder (Fielder contingency model).

Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη ή της ομάδας εξαρτάται από δύο παράγοντες:

1. την προσωπικότητα του ηγέτη που εκδηλώνεται με το στυλ της ηγεσίας του
2. το βαθμό ευμένειας της συγκεκριμένης περίπτωσης προς τον ηγέτη
  1. Από τη σχέση του ηγέτη με το προσωπικό
  2. Από τη δομή του έργου
  3. Από το βαθμό που η οργανωσιακή δομή δίνει τη δυνατότητα στον ηγέτη να κάνει χρήση ποινών ή αμοιβών

\* (τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη θεωρούνται σταθερά και δυσμετάβλητα)

# ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΦΥΣΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ 4

- 2) Η καταστασιακή θεωρία για την ηγεσία των Hersey και Blanchard (Situational Leadership Theory - SLT): Ενδεχομενική θεωρία που εστιάζεται στο βαθμό που οι άνθρωποι έχουν την ικανότητα και την προθυμία να διεκπεραιώσουν μια συγκεκριμένη εργασία (Robbins και συν., 2017: 400).



# Η καταστασιακή θεωρία για την ηγεσία των Hersey και Blanchard



# ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΦΥΣΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ 4

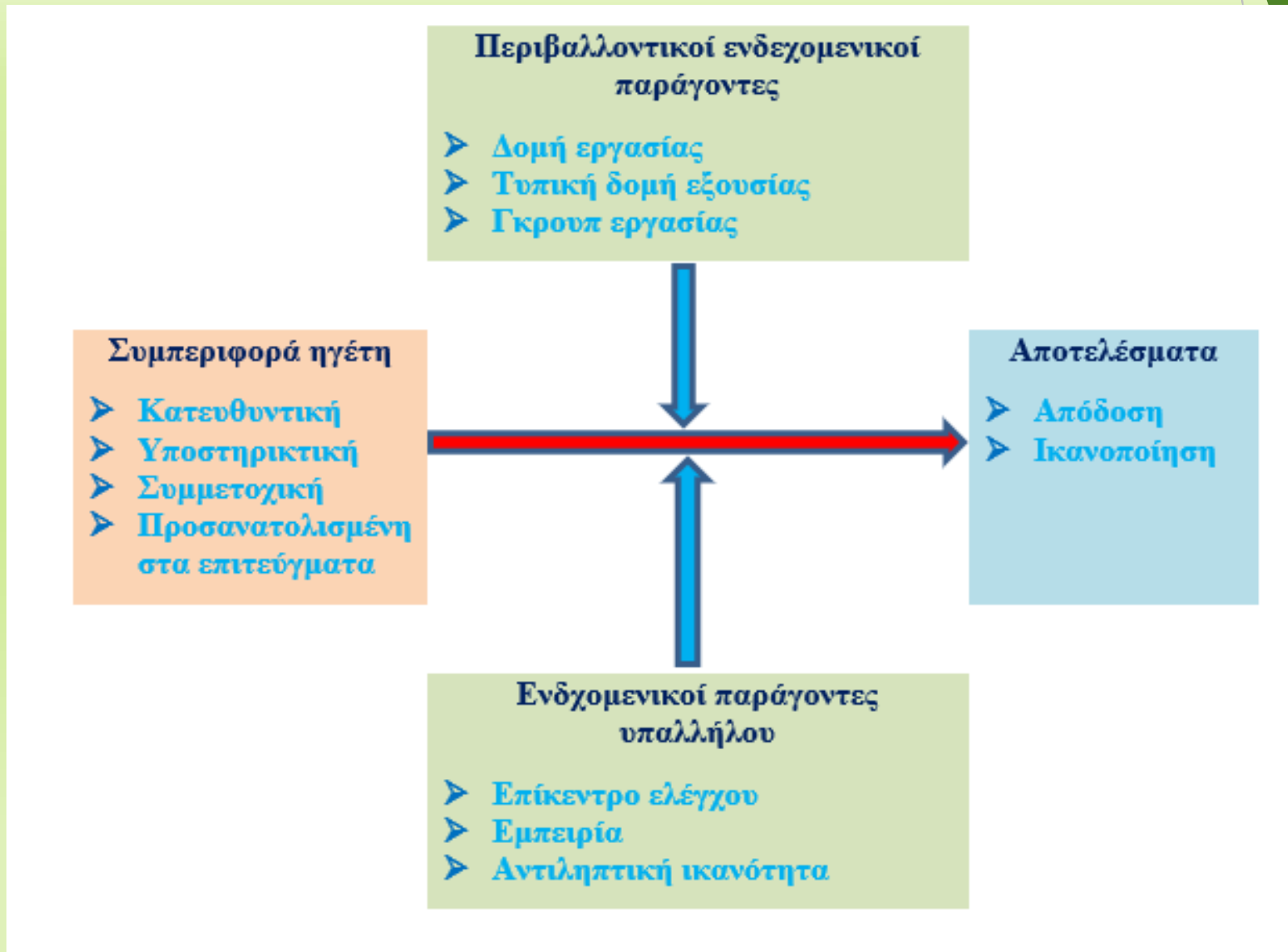
- 3) Το συμμετοχικό μοντέλο ηγεσίας (**leader participation model**). Ενδεχομενική θεωρία για την ηγεσία που βασίζεται σε ένα σύνολο διαδοχικών κανόνων για τον καθορισμό του βαθμού συμμετοχής του ηγέτη στη λήψη αποφάσεων ανάλογα με τις διαφορετικές καταστάσεις (Robbins και συν., 2017: 402).

Το συγκεκριμένο μοντέλο συσχετίζει την ηγετική συμπεριφορά με το βαθμό συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων. Η ηγετική συμπεριφορά δεν είναι άκαμπτη και επιπλέον η έρευνα για την ηγεσία θα πρέπει να κατευθύνεται προς την κατάσταση και όχι προς τα άτομα

# ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΦΥΣΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ 4

4) Η θεωρία του μονοπατιού-στόχου (path-goal theory). Θεωρία ηγεσίας που υποστηρίζει ότι ευθύνη του ηγέτη είναι η αρωγή προς τους ακολούθους του στην επίτευξη των στόχων τους και η παροχή της απαραίτητης καθοδήγησης ή υποστήριξης για τη διασφάλιση της συμβατότητας των στόχων τους με τους στόχους του οργανισμού ή του γκρουπ ( Robbins και συν., 2017: 403).

# ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΜΟΝΟΠΑΤΙΟΥ ΣΤΟΧΟΥ



# Η συστημική προσέγγιση της ηγεσίας

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ		
ΕΙΣΡΟΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΕΚΡΟΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ
Τι πρέπει να διαθέτει ο/η ηγέτης/διευθυντής/ρια	Τι και πώς πρέπει να κάνει ο ηγέτης/διευθυντής/ρια	Τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης/διευθυντής/ρια
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Αξίες</li><li>✓ Χαρακτηριστικά προσωπικότητας</li><li>✓ Ικανότητες</li><li>✓ δύναμη</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ ηγετικές/διευθυντικές συμπεριφορές</li><li>✓ ρόλοι</li><li>✓ στυλ ηγεσίας/διοίκησης</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ στάσεις, συμπεριφορές και ικανότητες στους συνεργάτες του και στους εκπαιδευόμενους</li><li>✓ στρατηγικές, κουλτούρα και κατάλληλες δομές στον οργανισμό</li><li>✓ τους σκοπούς του οργανισμού</li><li>✓ την κάλυψη των μετόχων</li></ul>
<b>ΕΙΔΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ</b> ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΓΕΤΩΝ - ΕΚΤΡΟΧΙΑΣΜΟΣ ΗΓΕΤΩΝ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ, ΟΥΔΕΡΟΠΟΙΗΤΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΙΕΡΑΡΧΙΚΑ ΕΠΙΠΕΔΑ		

Πηγή: Μπουραντάς, *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. 1<sup>η</sup> έκδ., 2005: 206, Εκδόσεις Κριτική.

# Περιβάλλον

- Πολιτική και νομική διάσταση
- Δημογραφική διάσταση
- Οικονομική διάσταση
- Κοινωνικο-οικονομική διάσταση
- Τεχνολογική διάσταση
- Παγκόσμια διάσταση

# Ηγετικοί ρόλοι

- 1) Ενεργοποίηση - παρακίνηση συνεργατών
- 2) Υποστήριξη συνεργατών
- 3) Ανάπτυξη ομάδας και συνεργασίας
- 4) Υλοποίηση έργου
- 5) Διοίκηση συντονισμού
- 6) Διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών
- 7) Ανάπτυξη συνεργατών
- 8) Προσωπική ανάπτυξη
- 9) Ανάπτυξη κουλτούρας
- 10) Διοίκηση στρατηγικής με όραμα
- 11) Διοίκηση καινοτομιών και συνεχούς βελτίωσης
- 12) Ανάπτυξη δικτύου συνεργατών-υποστηρικτών και φήμης

# Χαρακτηριστικά ηγετικής συμπεριφοράς

- Δυναμισμός
- Αυτοπεποίθηση
- Εντιμότητα και ακεραιότητα,
- Ευελιξία
- Δημιουργικότητα
- Γνωστική ικανότητα-νοημοσύνη

- Γνώσεις σχετικές με τη δουλειά
- Κίνητρο
- Επιθυμία να ηγούνται
- Εξωστρέφεια
- Ροπή στην αναγνώριση ενοχής



# Χαρακτηριστικά ηγετικής συμπεριφοράς

- Δυναμισμός
- Αυτοπεποίθηση
- Εντιμότητα και ακεραιότητα,
- Ευελιξία
- Δημιουργικότητα
- Γνωστική ικανότητα-νοημοσύνη

- Γνώσεις σχετικές με τη δουλειά
- Κίνητρο
- Επιθυμία να ηγούνται
- Εξωστρέφεια
- Ροπή στην αναγνώριση ενοχής

# Χαρακτηριστικά ηγετικής συμπεριφοράς

- ▶ Ευαισθησία, γνήσιο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και αυστηρότητα
- ▶ Η ακεραιότητα και ταπεινότητα
- ▶ Ανάγκη για επιτεύγματα
- ▶ Πίστη στις αξίες

# ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

- Δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων
- Συστημική σκέψη
- Ικανότητα επικοινωνίας
- Συναισθηματική νοημοσύνη
- Αυτοεπίγνωση
- αυτορρύθμιση

# Συναισθηματική νοημοσύνη και διευθυντές/ριες σχολικών μονάδων

Συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence) είναι η ικανότητα να παρατηρεί και να διαχειρίζεται κανείς συναισθηματικές ενδείξεις και πληροφορίες (Robbins, Coulter & DeCenzo, 2017: 306).

Η συναισθηματική νοημοσύνη απαρτίζεται από πέντε διαστάσεις:

1. Αυτογνωσία. Συνείδηση των συναισθημάτων που βιώνει το άτομο.
2. Αυτοδιαχείριση. Ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων και των παρορμήσεων του ατόμου.
3. Αυτοπαρακίνηση. Ικανότητα να επιμένει κανείς σε πείσμα των εμποδίων και των αποτυχιών.
4. Ενσυναίσθηση. Ικανότητα κάποιου να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων
5. Κοινωνικές δεξιότητες. Ικανότητα κάποιου να χειρίζεται τα συναισθήματα των άλλων.

# Οι άνθρωποι που χαρακτηρίζονται από υψηλή Σ.Ν. μπορούν να:

- Κατανοούν τον τρόπο με τον οποίο νιώθουν (αυτογνωσία)
- Επιδεικνύουν ευαισθησία στους άλλους (ενσυναίσθηση)
- Προσφέρουν εθελοντικά και πρόθυμα βοήθεια (κοινωνικά υπεύθυνοι)
- Βλέπουν την κατάσταση όπως είναι (προσανατολισμένοι στην πραγματικότητα)
- Αναπτύξουν διαπροσωπικές σχέσεις, να προσεγγίζουν τους άλλους και να τους απασχολούν τα ενδιαφέροντά τους (κοινωνικοί)
- Διαχειρίζονται καταστάσεις που τους προκαλούν αναστάτωση και θυμό (έλεγχος παρόρμησης)

## Πηγές ισχύος

### Ισχύς θέσεως

Βασίζεται σε πράγματα που οι μάνατζερ/ηγέτες μπορούν να προσφέρουν στους άλλους λόγω της θέσης του/της

1. Η ισχύς ανταμοιβής. Είναι η ικανότητα να επηρεάζεις άτομα ή ομάδες μέσω ανταμοιβών. Οι ανταμοιβές για παράδειγμα μπορεί να είναι αύξηση αποδοχών, άδεια, ιδιαίτερη μεταχείριση κ.λπ.

1. Η ισχύς εξαναγκασμού. Είναι η ικανότητα να επηρεάζεις τη συμπεριφορά των άλλων μέσω τιμωρίας ή αφαίρεσης προνομίων

1. Η νόμιμη ισχύς. Είναι η ικανότητα να επηρεάζεις τη συμπεριφορά των άλλων μέσω των εξουσιών που σου εξασφαλίζει η θέση.

### Προσωπική ισχύς

Βασίζεται στο πώς οι μάνατζερ/ηγέτες αντιμετωπίζονται από τους/τις άλλους/ες

1. Η ισχύς του ειδήμονα. Είναι η ικανότητα να επηρεάζεις τη συμπεριφορά των άλλων μέσω ιδιαίτερων γνώσεων και ικανοτήτων

1. Η ισχύς αναφοράς. Είναι η ικανότητα να επηρεάζεις τη συμπεριφορά των άλλων λόγω της επιθυμίας τους να ταυτιστούν μαζί σου.

# Διαφορές μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης *Πηγή : West-Burnham(1977)*

<b>Η ΗΓΕΣΙΑ (LEADING) ασχολείται με :</b>	<b>Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANAGING) ασχολείται με :</b>
<b>Το όραμα (vision)</b>	<b>Την εφαρμογή (implementation)</b>
<b>Στρατηγικά θέματα (strategic issues)</b>	<b>Τα λειτουργικά θέματα (operational issues)</b>
<b>Το μετασχηματισμό (transformations)</b>	<b>Τη συναλλαγή (transaction)</b>
<b>Τα αποτελέσματα (ends)</b>	<b>Τα νοήματα (means)</b>
<b>Τους ανθρώπους (people)</b>	<b>Τα συστήματα (systems)</b>
<b>Το να κάνει σωστά πράγματα (doing the right things)</b>	<b>Το να κάνει τα πράγματα σωστά (doing things right)</b>

Η προσοχή των μελετητών εστιάζεται στο ότι οι ρόλοι ή οι λειτουργίες της ηγεσίας και της διοίκησης είναι ισομεγέθεις και ταυτόχρονα αναγκαίες για την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών οργανισμών και όχι μόνο.

<b>ΗΓΕΤΗΣ</b>			
<b>M A N A T Z E P</b>		<b>ΝΑΙ</b>	<b>ΟΧΙ</b>
	<b>ΝΑΙ</b>	<b>Ιδανικός ηγέτης</b>	<b>Διαχειριστής</b>
	<b>ΟΧΙ</b>	<b>Οραματιστής</b>	<b>Ανίκανος προϊστάμενος</b>

Πηγή : Μπουραντάς (2015)



# Διαφορές μάνατζερ και ηγέτη Πηγή : Μπουραντάς (2015)

<b>MANATZER</b>	<b>ΗΓΕΤΗΣ</b>
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί νόμιμη-δοτή εξουσία	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
Δίνει εντολές, χρησιμοποιεί ανταμοιβές ή τιμωρίες και η παρακίνηση αναφέρεται σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου	Περνά όραμα , εμπνέει , πείθει και η παρακίνηση αναφέρεται σε ανάγκες ανώτερου επιπέδου
Επικεντρώνεται στις διαδικασίες , στα συστήματα και στη λογική	Επικεντρώνεται στους ανθρώπους και στα συναισθήματα
Ελέγχει	Κερδίζει εμπιστοσύνη και πίστη
Κινείται σε προκαθορισμένα τυπικά πλαίσια	Ανοίγει νέους ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
Ενδιαφέρεται για το «πώς»	Ενδιαφέρεται για το «γιατί»
Κάνει διαχείριση της παρούσας κατάστασής	Προκαλεί και προβαίνει σε αλλαγές
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα
Δίνει έμφαση στο τώρα	Δίνει έμφαση στο μέλλον
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα

*Τυπολογία μοντέλων διοίκησης και ηγεσίας*

<b>Μοντέλα διοίκησης</b>	<b>Μοντέλα ηγεσίας</b>
Τυπικό (Formal)	Διοικητικό (Managerial)
Συναδελφικό (Collegial)	Συμμετοχικό (Participative)
	Κατανεμημένη (Distributed)
	Εκπαιδευτικού (Teacher)
Πολιτικό (Political)	Συναλλακτικό (Transactional)
	Μετασχηματιστικό (Transformational)
Υποκειμενικό (Subjective)	Μεταμοντέρνο (Post-modern)
	Συναισθηματική (Emotional)
Ασάφειας (Ambiguity)	Πιθανοτήτων (Contingency)
Κουλτούρας (Cultural)	Ηθικό (Moral)

*Πηγή: Bush, Theories of Educational Leadership and Management. 5<sup>th</sup> Edt., 2020: 30*