



ΑΝΩΤΑΤΗ  
ΣΧΟΛΗ  
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ  
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.

ΕΤΗΣΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ (ΕΠΠΑΙΚ)

Νοτίου Αιγαίου

Εαρινό εξάμηνο 2023-24

Μάθημα: *«Οργάνωση, Διοίκηση και Κοινωνιολογία της Εκπαίδευσης»*

**ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ.  
Ο ρόλος της σχολικής/εκπαιδευτικής ηγεσίας στην οικοδόμηση  
συλλογικής ικανότητας.**

**ΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ:** Να καταστεί η ηγετική πρακτική *αναστοχαστική* για όλους/ες μας

## ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΙΣΗΓΗΣΗΣ:

- 1) Να αναπτυχθεί ένας προβληματισμός αναφορικά με τις έννοιες της *διοίκησης* και της *ηγεσίας*
- 2) Να κατανοηθεί η αναγκαιότητα της ηγεσίας
- 3) Να κατανοηθεί η φύση της ηγεσίας
- 4) Να κατανοηθεί η ανάγκη της ανάπτυξης του *συστήματος συνεργατικότητας*
- 5) Να δοθούν παραδείγματα μορφών *συνεργασίας*
- 6) Να προσδιοριστούν τα ηγετικά χαρακτηριστικά που οικοδομούν τη συνεργαστικότητα

**Γιατί είναι σήμερα η εκπαιδευτική ηγεσία ένα  
από τα πιο ευρέως  
συζητούμενα και ταυτόχρονα ένα από τα πιο  
σύνθετα θέματα;**

ΣΤΟΧΟΣ 1: ΟΙ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ **ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ** ΚΑΙ ΤΗΣ **ΗΓΕΣΙΑΣ**

## Διοίκηση vs Ηγεσία

Δύο αλληλοσυμπληρούμενες έννοιες

**Υπουργική Απόφαση Αριθμ. Φ.361.22/6/149788/Ε3/2022**

**ΦΕΚ 6141/Β/3-12-2022**

**Ρύθμιση θεμάτων σχετικών με τη διαδικασία επιλογής και τοποθέτησης των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων και Εργαστηριακών Κέντρων.**

## 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

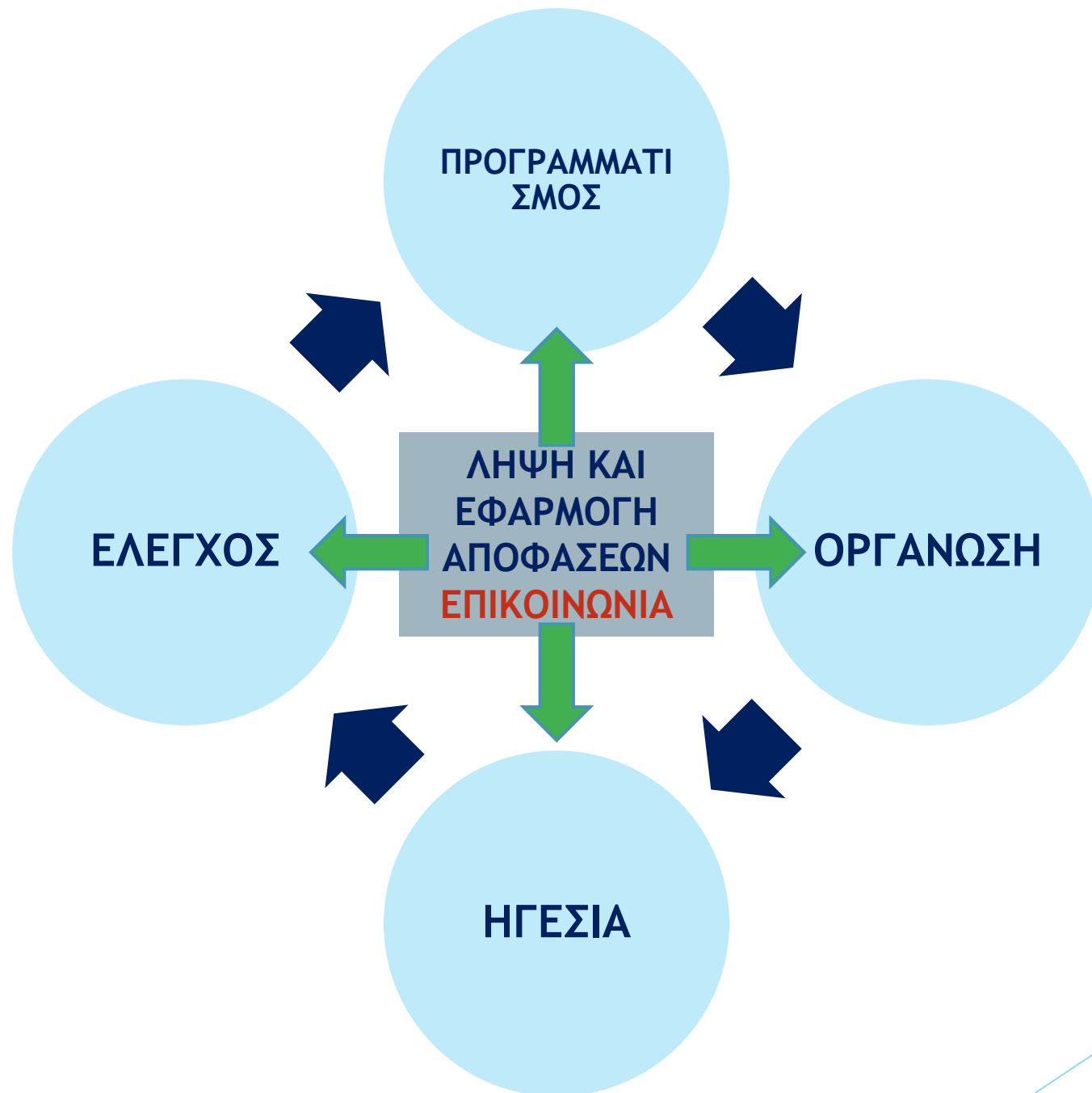
## Διοίκηση

## 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)



# 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

## ΣΤΟΧΟΣ 2: ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις

# Εσωτερικό περιβάλλον/πιέσεις

- ▶ Χαρακτηριστικά του μαθητικού πληθυσμού
- ▶ Χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού πληθυσμού
- ▶ Χαρακτηριστικά του σχολείου
- ▶ Σχέσεις, στάσεις, συμπεριφορές, αξίες

# Εξωτερικό περιβάλλον (external environment)/πιέσεις

## Πολιτικό/Νομικό

Εθνικοί και υπερεθνικοί οργανισμοί και νόμοι

## Δημογραφικό

Τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού (μορφές διαφορετικότητα, προσδόκιμο ζωής, σύνθεση οικογένειας)

## Οικονομικό

Πληθωρισμός, ανεργία, διαθέσιμο εισόδημα κ.λπ. - sharing economy (Airbnb, Uber, Zipcar κ.λπ.)

Διαστάσεις του οργανισμού

## Κοινωνικο-πολιτισμικό

Αξίες, στάσεις, τάσεις, συμπεριφορές, παραδόσεις, πεποιθήσεις

## Τεχνολογικό

Επιστημονικές ή βιομηχανικές καινοτομίες

## Παγκόσμιο

Πολιτική αστάθεια, τρομοκρατικές ενέργειες, πυρηνικά ατυχήματα, πανδημίες

# ΣΤΟΧΟΣ 3: 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

## 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.

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

**Δημιουργικότητα.** Οι επιτυχημένοι ηγέτες είναι δημιουργικοί

**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

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

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

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

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

# 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:

A) τη **δομή μύησης** (δηλαδή η δόμηση της εργασίας και των εργασιακών σχέσεων ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού), και

B) το **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 υφισταμένους, 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)).

ΥΨΗΛΟ

Ενδιαφέρον για σκέψεις

1/9

οικείος

9/9

παρακινητικός  
και λύτης  
προβλημάτων

5/5

διαχειριστικός

παθητικός/πολιτικός

κατηγορηματικός

1/1

9/1

ΧΑΜΗΛΟ

Ενδιαφέρον για αποτελέσματα

ΥΨΗΛΟ

# ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΦΥΣΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ 4

## Ενδεχομενικές/συγκυριακές θεωρίες της ηγεσίας

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

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

- 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).

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).**

**A) Υποστηρίζει ότι ευθύνη του ηγέτη είναι η αρωγή προς τους υφισταμένους στην επίτευξη των στόχων**

**B) 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).**



# 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.

## ΣΤΟΧΟΣ 4: Η ΑΝΑΓΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

**Πρώτο ερώτημα:** Ποιο είναι το ζητούμενο σήμερα στη λειτουργία των σχολικών μονάδων;

**Η βελτίωση του σχολείου.**

**Η βελτίωση του σχολικού συστήματος αποτελεί μια παγκόσμια κοινή στόχευση και φιλοδοξία εθνικών και υπερεθνικών οργανισμών.**

## **Δεύτερο ερώτημα**

**Ποια θα μπορούσε να ήταν μια βασική στρατηγική για τη βελτίωση του συστήματος;**

**Η ανάπτυξη της συνεργασίας ως βασική ηγετική δεξιότητα και ικανότητα για την επίτευξη κοινών στόχων**

**Τρίτο ερώτημα**  
**Ενθαρρύνονται;**  
**Παροτρύνονται;**  
**«Αναγκάζονται;»**

**Η έμφαση της διεθνούς βιβλιογραφίας για τη σημασία της συνεργασίας μέσα στις σχολικές μονάδες, μεταξύ των σχολικών μονάδων και ανάμεσα στις σχολικές μονάδες και το εξωτερικό τους περιβάλλον, συνεχώς αυξάνεται. Η συνεργασία τονίζεται επίσης ως προϋπόθεση για βαθιές μαθησιακές εμπειρίες [(Bush & Middlewood, 2019. Middlewood, Abbot & Robinson, 2018. Harris & West-Burnham, 2018).**

**(Fullan, 2017: xvi-xv)]**

## **Τέταρτο ερώτημα:** Ποια πρέπει να είναι η κατάσταση σήμερα στις εκπαιδευτικές μονάδες αναφορικά με τη συνεργασία;

Η συνεργασία δεν μπορεί να παρουσιάζεται ως μια επιφανειακή και υπεραπλουστευμένη διαδικασία, ούτε ως υποκατάστατο της αίσθησης της συλλογικότητας.

Η αίσθηση του «βάθους», είναι η βασική παράμετρος.

Άρα, απαιτείται η συνεργασία να αποτελεί για όλους/ες μια εμπλοκή:

- συνειδητή,
- πειθαρχημένη και
- εστιασμένη.

## ΣΤΟΧΟΣ 5: Μορφές συνεργασίας

- α) *Ένωση/σύλλογο (association)*, όπου η συνεργασία περιορίζεται σε μια τυπική συμμετοχή των μελών σε συναντήσεις και εκδηλώσεις που σχετίζονται κυρίως με την επαγγελματική τους εξέλιξη,
- β) *Σύμπραξη (co-operation)*, όπου η συμμετοχή περιλαμβάνει τη δυνατότητα περιορισμένης ανταλλαγής πληροφοριών και υλικού και είναι ένα επίπεδο πάνω από την *ένωση*,
- γ) *Αλληλεπίδραση (collaboration)*, όπου η ανάγκη αντιμετώπισης διάφορων θεμάτων οδηγεί στη μορφή συνεργασίας η οποία εμπεριέχει ανταλλαγή γνώσεων και πόρων και περιορισμένη δημιουργικότητα
- δ) *Συλλογικότητα/συναδελφικότητα (collegiality)*, η πιο βαθιά μορφή συνεργασίας που βασίζεται στη δημιουργία σχέσεων και περιλαμβάνει συμφωνία στα αποτελέσματα και στις απόψεις με σκοπό το αμοιβαίο όφελος όλων (Chapman, 2015: 48-9).

## ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 1: ΘΕΣΜΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

- Η πρωτοβουλία «No Child Left Behind» αποτελεί ένα παράδειγμα πολιτικών ενεργειών των Η.Π.Α.
- Η πολιτική πρωτοβουλία της Αγγλίας με την εισαγωγή εθνικών ηγετών στην εκπαίδευση (National Leaders of Education – NLEs), όπου οι προσδιορισμένοι/ε ως επιτυχημένοι/ες διευθυντές/ριες σχολικών μονάδων είχαν θεσμική υποχρέωση να υποστηρίξουν σχολεία με χαμηλότερη απόδοση.
- ▶ Στην Ελλάδα, αξιοσημείωτη είναι η θεσμοθέτηση των Σχολικών Δικτύων Εκπαιδευτικής Υποστήριξης (ΣΔΕΥ) και των Ειδικών Επιτροπών Διάγνωσης Αξιολόγησης και Υποστήριξης (ΕΔΕΑΥ).

▶ (Middlewood και συν., 2018: 7-8).



## ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 2 («αναγκαστική εκ των έσω συνεργασία» COVID-19 και school leadership

1,6 δισ.  
Μαθητές/τριες  
βρέθηκαν εκτός  
σχολείου.

Πώς  
αντιμετωπίστηκε η  
«βραχυπρόθεσμη»  
αυτή κρίση;

Πώς έγινε η  
επανεκκίνηση;

- Home-based
- Technology-enabled
- On-line activity

# **ΣΤΟΧΟΣ 6: Βασικό χαρακτηριστικό ηγετικής συμπεριφοράς που συμβάλλει στην οικοδόμηση της συνεργατικότητας**

- ▶ (Ευαισθησία, ενδιαφέρον για τον/την συνάδελφο/ισσα, η ακεραιότητα και η ταπεινότητα, οι αξίες)

# 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 συνεργατικής κουλτούρας
- 10) Διοίκηση στρατηγικής με όραμα
- 11) Διοίκηση καινοτομιών και συνεχούς βελτίωσης
- 12) Ανάπτυξη δικτύου συνεργατών-υποστηρικτών και φήμης

Ποια η βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική άσκηση των ηγετικών ρόλων;

▶ **Ανάπτυξη εμπιστοσύνης: η πεμπουσία της ηγεσίας**

**Εμπιστοσύνη** : Η θέληση ενός ανθρώπου (ή ομάδας), να είναι τρωτός σε ενέργειες ενός άλλου επειδή πιστεύει ότι ο άλλος θα έχει θετική συμπεριφορά απέναντί του, ανεξάρτητα αν έχει δυνατότητα να τον ελέγχει (Mayer, στο Μπουραντάς, 2015: 439-40).

**Εμπιστοσύνη** : Πίστη στην ακεραιότητα, τον χαρακτήρα και τις ικανότητες του ηγέτη (Robbins, Coulter & DeCenzo, 2017: 413).

## Οι παράμετροι οι οποίες συνθέτουν την έννοια της εμπιστοσύνης είναι:

- ▶ Ακεραιότητα
- ▶ Ικανότητες
- ▶ Συνέπεια
- ▶ Αφοσίωση/Καλοσύνη
- ▶ Ευθύτητα

Οι παράμετροι οι οποίες συνθέτουν την έννοια της εμπιστοσύνης I

- ▶ Ακεραιότητα: εντιμότητα, ειλικρίνεια, διαφάνεια στις πράξεις του/της, ηθική, δικαιοσύνη



Διαδικαστική δικαιοσύνη (procedural justice)	Διανεμητική δικαιοσύνη (distributive justice)	Αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη (interactional justice)
Φανερές διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων Εφαρμογή με δίκαιο τρόπο των πολιτικών και των κανόνων	Η ανταμοιβή και η προαγωγή των συνεργατών με δίκαιο, αντικειμενικό και αξιοκρατικό τρόπο (ισότιμη αντιμετώπιση των όποιων διαφορών)	Η αντιμετώπιση των «άλλων» εμπειρέχει αξιοπρέπεια και σεβασμό. Αποφεύγει τη δημόσια κριτική και δεν χειραγωγεί.

## Οι παράμετροι οι οποίες συνθέτουν την έννοια της εμπιστοσύνης II

► **Ικανότητες**: τεχνικές και διαπροσωπικές γνώσεις και δεξιότητες

Για παράδειγμα:

- Επιλύει προβλήματα
- Σκέφτεται αναλυτικά
- Να συνεργάζεται
- Οργανωτικότητα
- Μεθοδικότητα



Οι παράμετροι οι οποίες συνθέτουν την έννοια της εμπιστοσύνης III

- ▶ **Συνέπεια:** αξιοπιστία, προβλεψιμότητα και ευθυκρισία κατά το χειρισμό καταστάσεων
  - ▶ Κάνει πράξη τα όσα λέει (συνέπεια λόγων και πράξεων)
  - ▶ Αναλαμβάνει την ευθύνη

## Οι παράμετροι οι οποίες συνθέτουν την έννοια της εμπιστοσύνης III

- ▶ **Συνέπεια:** αξιοπιστία, προβλεψιμότητα και ευθυκρισία κατά το χειρισμό καταστάσεων
  - ▶ Κάνει πράξη τα όσα λέει (συνέπεια λόγων και πράξεων)
  - ▶ Αναλαμβάνει την ευθύνη
  - ▶ Πρότυπο διαφάνειας

**Οι παράμετροι οι οποίες συνθέτουν την έννοια της εμπιστοσύνης IV**

- ▶ **Αφοσίωση/Καλοσύνη:** προθυμία να προστατεύσουμε κάποιον, σωματικά και συναισθηματικά
  - ▶ Ευαισθησία και γνήσιο ενδιαφέρον για τον/την συνάδελφο/ισσα
  - ▶ Υποστήριξη

Οι παράμετροι οι οποίες συνθέτουν την έννοια της εμπιστοσύνης **V**

- ▶ **Ευθύτητα:** προθυμία ελεύθερης ανταλλαγής ιδεών και πληροφοριών

## Αναστοχασμός:

Υπάρχει μια **αντίφαση**, η οποία έγκειται στο ότι από τη μια μεριά ενθαρρύνεται συνεργασία ή διασφαλίζεται θεσμικά, ενώ ταυτόχρονα ενθαρρύνεται και ο ανταγωνισμός μεταξύ των σχολείων με σκοπό τη βελτίωση των προτύπων.

# Επιλογικά: Ερωτήματα για αναστοχαστικότητα

- Τα σχολεία ενθαρρύνονται ή «αναγκάζονται» να συνεργαστούν προκειμένου να βελτιώσουν τα αποτελέσματά τους;
- Κατευθύνονται στη μείωση της «απομόνωσης»;
- Πού αποσκοπεί η συνεργασία;
- Είναι η συνεργατική δράση εστιασμένη, πειθαρχημένη και συστηματική;
- Ποιος ο ρόλος των περιφερειακών και εθνικών διοικητικών δομών στην ανάπτυξη της, συνεργασίας μεταξύ σχολικών μονάδων;
- Η συλλογική εργασία αποτελεί μια ισχυρή στρατηγική;
- Υπάρχει ενδιαφέρον από τη σχολική ηγεσία να επενδύσει στην ανάπτυξη της συνεργασίας;
- Υπάρχει μοίρασμα ορθών πρακτικών μεταξύ σχολείων;
- Μήπως βιώνουμε μια αντίφαση;

# ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ▶ Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership & Management* (5η εκδ.). London: SAGE.
- ▶ Bush, T. (2019). Models of Educational Leadership. In T. Bush, L. Bell & D. Middlewood (Eds). *Principles of Educational Leadership and Management* (pp. 3-17). New York-London: SAGE.
- ▶ Bush, T., Bell, L. , & Middlewood, D. (2019). *Principles of Educational Leadership and Management*. London : SAGE.
- ▶ Fullan, M. (2017). *Indelible Leadership. Always Leave Them Learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- ▶ Middlewood, D., Abbot, I. & Robinson, S. (2018). *Collaborative School Leadership. Managing a Group of Schools*. Blooms Bury.
- ▶ Ράπτης Ν. (2022). *Διαστάσεις Εκπαιδευτικού Management*. Αθήνα: Γκόνης
- ▶ Ράπτης, Ν. & Ψαράς, Χ. (2015). *Η Συνεργατική Ηγεσία στην Εκπαίδευση: Ο Ρόλος της Διεύθυνσης και του Συλλόγου Διδασκόντων*. Αθήνα: Διάδραση.
- ▶ Ράπτης, Ν. και Γρηγοριάδης, Δ. (2017). *Ηγεσία Εκπαιδευτικών Μονάδων. Ηγετικά χαρακτηριστικά των διευθυντών/ριών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη.
- ▶ Μουσένα, Ε. & Ράπτης, Ν. (2021). Πέρα από τη διδασκαλία – Σχολικό κλίμα και επικοινωνία σε εκπαιδευτικό πλαίσιο, στο: Ράπτης, Ν., Μουσένα, Ε. & Κουρουτσίδου Μ. *Ηγεσία και Σχολική Πρακτική*. Σελ. 51-74. Διάδραση. Αθήνα.

# ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ▶ Ράπτης, Ν., & Βιτσιλάκη, Χ. (2006). *Ηγεσία και διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: Η ταυτότητα του διευθυντή της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις: Αφοί Κυριακίδη.
- ▶ Σαΐτης, Χ., & Παπαγεωργάκης, Π. (2021). *Διοικητική ανάπτυξη στελεχών εκπαίδευσης. Σύγχρονες τάσεις και πρακτικές*. ΚΑΤΑΓΡΑΜΜΑ
- ▶ Σαΐτη, Α., & Σαΐτης, Χ. (2022). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης στην προσχολική και σχολική αγωγή*. ΚΑΤΑΓΡΑΜΜΑ
- ▶ Σαΐτης, Χ., & Αλεξόπουλος, Ν. (2022). *Διοίκηση και διαπροσωπικές σχέσεις στην προσχολική και σχολική εκπαίδευση*. ΚΑΤΑΓΡΑΜΜΑ.
- ▶ Μπουραντάς, Δ. & Πρωτόπαπα, Σ. (2019). *Ηγεσία για Παιδιά. Ένας οδηγός για τους γονείς και τους εκπαιδευτικούς για την ανάπτυξη ηγετικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων*. Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός.
- ▶ Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- ▶ Σταμάτης, Π.Ι. (2015). *Προσχολική και πρωτοσχολική παιδαγωγική: Επικοινωνιακές διαστάσεις της εκπαιδευτικής διαδικασίας*. Αθήνα: Διάδραση.
- ▶ Σταμάτης, Π.Ι. (2013). *Επικοινωνία στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Διάδραση.