



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.**

**ΜΟΝΤΕΛΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΗΓΕΣΙΑΣ
ΣΧΟΛΙΚΩΝ
ΜΟΝΑΔΩΝ**

Πού βασίζεται η κατηγοριοποίηση των μοντέλων διοίκησης;

- ▶ Στο επίπεδο της συμφωνίας σχετικά με τους στόχους και τους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού
 - ▶ Επίπεδο καθορισμού στόχων
 - ▶ Διαδικασία καθορισμού στόχων
 - ▶ Σχέση μεταξύ των στόχων και των αποφάσεων
 - ▶ Η φύση της διαδικασίας απόφασης
- ▶ Στη σημασία και την εγκυρότητα των οργανωσιακών δομών μέσα στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.
- ▶ Στη σχέση μεταξύ του οργανισμού και του εξωτερικού του περιβάλλοντος.
- ▶ Στις πιο κατάλληλες στρατηγικές ηγεσίας για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς (Bush, 2020).

Τυπολογία μοντέλων διοίκησης και ηγεσίας

Μοντέλα διοίκησης	Μοντέλα ηγεσίας
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. 5th Edt., 2020: 30

Η πολυπλοκότητα της φύσης της ηγεσίας δεν εξαντλείται με τα παραπάνω μοντέλα

- **Στρατηγική ηγεσία (strategic leadership)**
- **Ηθική ηγεσία (ethical leadership)**
- **Εποικοδομηστική ηγεσία (constructivist leadership)**
- **Ποιητική ηγεσία (poetical leadership)**
- **Επιχειρηματική ηγεσία (Entrepreneurial leadership)**
- **Αειφορική Ηγεσία (Sustainable leadership)**
- **Ανεξίτηλη ηγεσία (indelible leadership)**
- **Εμπυχωτική ηγεσία (uplifting leadership)**
- **Χαρισματική ηγεσία (charismatic leadership)**

Κατηγορίες διοίκησης	Τύπους μοντέλων					
	Τυπικό (Formal)	Συναδελφικό (Collegial)	Πολιτικό (Political)	Υποκειμενικό (Subjective)	Ασάφειας (Ambiguity)	Κουλτούρας (Cultural)
Επίπεδο καθορισμού στόχων						
Διαδικασία καθορισμού στόχων						
Σχέση μεταξύ των στόχων και των αποφάσεων						
Η φύση της διαδικασίας απόφασης						
Η φύση της δομής του οργανισμού						
Οι σχέσεις με το περιβάλλον						
Το στυλ της ηγεσίας						
Ποιο μοντέλο ηγεσίας έχει σχέση με το κάθε μοντέλο διοίκησης						

Κατηγορίες διοίκησης	Τύπους μοντέλων					
	Τυπικό (Formal)	Συναδελφικό (Collegial)	Πολιτικό (Political)	Υποκειμενικό (Subjective)	Ασάφειας (Ambiguity)	Κουλτούρας (Cultural)
Επίπεδο καθορισμού στόχων	Οργανωσιακό	Οργανωσιακό	Υπομονάδας	Ατόμου	Ασαφές	Οργανωσιακό ή Υπομονάδας
Διαδικασία καθορισμού στόχων	Από τους ηγέτες	Συμφωνία	Σύγκρουση	Προβληματική και μπορεί να επιβληθεί από τους ηγέτες	Μη προβλέψιμη	Βασίζεται σε συλλογικές αξίες
Σχέση μεταξύ των στόχων και των αποφάσεων	Οι αποφάσεις βασίζονται πάνω στους στόχους	Οι αποφάσεις βασίζονται πάνω σε συμφωνημένους στόχους	Οι αποφάσεις βασίζονται στους στόχους των κυρίαρχων συμμαχιών	Η ατομική συμπεριφορά βασίζεται πάνω στους προσωπικούς στόχους	Οι αποφάσεις είναι άσχετες από τους στόχους	Οι αποφάσεις βασίζονται στους στόχους του οργανισμού ή των υπο-μονάδων
Η φύση της διαδικασίας απόφασης	Ορθολογιστική	Συναδελφική	Πολιτική	Προσωπική	Σκουπιδοτενεκέ (Garbage can)	Ορθολογιστική φύση πάντα μέσα σ' ένα πλαίσιο αξιών
Η φύση της δομής του οργανισμού	Αντικειμενική πραγματικότητα και την ιεραρχική φύση	Αντικειμενική πραγματικότητα και την πλευρική φύση	Το περιβάλλον για την υπο-μονάδα	Διαμορφώνεται μέσω της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης	Προβληματική	Φυσική εμφάνιση της κουλτούρας
Οι σχέσεις με το περιβάλλον	Μπορεί να είναι ανοιχτές ή κλειστές, πάντως ο διευθυντής είναι υπόλογος	Το να είναι κάποιος υπόλογος σκιάζεται από την κοινή λήψη αποφάσεων	Ασταθή εξωτερικά σώματα τα οποία απεικονίζονται ως ομάδες συμφερόντων	Την πηγή των ατομικών νοημάτων	Την πηγή της αβεβαιότητας	Την πηγή αξιών και πιστεύω
Το στυλ της ηγεσίας	Ο διευθυντής καθορίζει τους στόχους και εγκαταλείπει την πολιτική	Ο διευθυντής επιζητεί να προωθήσει την ομοφωνία	Ο διευθυντής είναι και συμμετέχοντας και διαμεσολαβητής	Είναι προβληματικό και μπορεί να γίνει κατανοητό σαν μια μορφή ελέγχου	Τακτικό ή διακριτικό	Συμβολικό
Ποιο μοντέλο ηγεσίας έχει σχέση με το κάθε μοντέλο διοίκησης	διοικητική ηγεσία	Διανεμητική Συμμετοχική Μοντέλο του εκπαιδευτικού	Διεκπεραιωτική Μετασηματιστική	Μεταμοντέρνα Συναισθηματική	Πιθανοτήτων	Ηθικό

Συναλλακτικοί vs Μετασχηματιστικοί Ηγέτες

Συναλλακτικοί ηγέτες (transactional leaders)

Ηγέτες που καθοδηγούν πρωτίστως μέσω κοινωνικών ανταλλαγών (ή συναλλαγών). Κάνουν χρήση ανταμοιβών και δομών για επηρεάσουν και να διευθύνουν τις προσπάθειες άλλων.

Μετασχηματιστικοί ηγέτες (transformational leaders)

Ηγέτες που κινητοποιούν και εμπνέουν (μετασχηματίζουν) τους ακολούθους τους, ώστε να πετύχουν εξαιρετικά αποτελέσματα.

Robbins, coulter & DeCenzo (2017: 406)

**Η βελτίωση του σχολείου βασίζεται στη
διαχείριση της γνώσης.**

**Θεωρείται η γνώση σημαντικός πόρος για έναν
οργανισμό (σχολικό);**

Η Δ.Γ. είναι ο σκόπιμος-εκούσιος και συστηματικός συντονισμός των ανθρώπων, της τεχνολογίας, των διεργασιών και της δομής ενός οργανισμού, με στόχο την προσθήκη αξίας μέσω της επαναχρησιμοποίησης της γνώσης και της καινοτομίας. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της προώθησης της δημιουργίας, του διαμοιρασμού και της εφαρμογής της γνώσης, όπως και μέσω της τροφοδότησης της οργανωσιακής μνήμης με πολύτιμα διδάγματα και βέλτιστες πρακτικές, ώστε να προάγεται η συνεχής οργανωσιακή μάθηση (Dalkir, K. 2021: 4).

Πότε ένα σύστημα θεωρείται νοήμον;

1. Έχει συγκροτηθεί και είναι δομημένο πάνω στη βάση των γνώσεων και της τεχνογνωσίας
2. Στοχεύει στη διευκόλυνση της μάθησης
3. Διαθέτει εργαλεία μέτρησης των αποτελεσμάτων
4. Διαθέτει δείκτες, όργανα διακυβέρνησης, βάσεις δεδομένων, εργαλεία αξιολόγησης και μάθησης
5. Είναι διαρθρωμένο στο περιβάλλον του
6. Είναι δομημένο γύρω από μηχανισμούς που αξιολογούνται και επανεξετάζονται καθημερινά
7. Διαπνέεται από την κουλτούρα της ποιότητας, του benchmarking, της προσομοίωσης, της καινοτομίας και του πειραματισμού
8. Ευνοεί τις συνεργασίες και την εργασία σε δίκτυα (εσωτερικές/ά και εξωτερικές/ά)

**Υπάρχει στο χώρο μας η διαχείριση της γνωσιακής
συνέχειας;**

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)