

# Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

**Γ.ΠΑΠΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ**

Καθηγητής

Πανεπιστημίου Αθηνών

# ΗΓΕΣΙΑ

## ΟΡΙΣΜΟΙ

1. **TERRY:** Η ηγεσία είναι ενέργεια για παρακίνηση των υφισταμένων να αγωνίζονται με τη θέλησή τους για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού
2. **KATZ & KAHN:** Μηχανιστική συμμόρφωση των υπαλλήλων στις απαιτήσεις του οργανισμού
3. **HERSEY & BLANCHAR:** Διαδικασία επηρεασμού των ενεργειών των ατόμων ώστε μέσα από συγκεκριμένες καταστάσεις να επιτυγχάνει στόχους
4. **STAGDILL:** Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας για την επιτυχία στόχων.

5. **BUSH & GLOVER:** Η ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής, η οποία οδηγεί στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Οι επιτυχημένοι ηγέτες αναπτύσσουν ένα όραμα για το σχολείο τους βασισμένο σε προσωπικές και επαγγελματικές αξίες. Διευκρινίζουν και υπενθυμίζουν αυτό το όραμα σε κάθε ευκαιρία και επηρεάζουν το προσωπικό και τους λοιπούς εμπλεκόμενους με τέτοιο τρόπο ώστε να μοιράζονται αυτό το όραμα.

Όλη η φιλοσοφία, οι δομές και οι δραστηριότητες του σχολείου στοχεύουν στην επίτευξη αυτού του κοινού οράματος

6. **LEADERSHIP & MANAGEMENT**

# LEADERSHIP & MANAGEMENT

- ◆ **LEADERSHIP** (Ηγεσία) Η ηγεσία συνήθως πιστεύει στην αναγκαιότητα της αλλαγής του τρόπου συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων, όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν, ακόμα και στην αλλαγή του τρόπου λειτουργίας ενός οργανισμού
- ◆ **MANAGEMENT** (Διοίκηση) αναφέρεται στη διατήρηση και υποστήριξη των ενεργειών, των λειτουργιών και των εργασιών της επιχείρησης. Έχει δηλαδή ρόλο εφαρμογής

# ΣΤΥΛ (ΤΡΟΠΟΙ) ΗΓΕΣΙΑΣ

1. Ηγεσία που δίνει έμφαση στις ομαδικές διαδικασίες
2. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην προσωπικότητα του ατόμου και στα αποτελέσματα αυτής
3. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην τέχνη της συμμόρφωσης
4. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην άσκηση της επιρροής
5. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πράξη ή στην συμπεριφορά
6. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πειθώ
7. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην επίτευξη του στόχου
8. Ηγεσία που δίνει έμφαση στο αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης
9. Ηγεσία που δίνει έμφαση στο διαφοροποιημένο ρόλο
10. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πρωτοβουλία

## ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΗΓΕΤΗ - ΜΑΝΑΤΖΕΡ

ΗΓΕΤΗΣ (Συναίσθημα-πως)	ΜΑΝΑΤΖΕΡ (Λογική-τι;)
Οραματιστής	Ορθολογιστής
Ένθερμος	Συμβουλευτικός
Δημιουργικός	Επίμονος
Ευέλικτος	Λύτης προβλημάτων
Εμπνέων	Ισχυρογνώμων
Καινοτόμος	Αναλυτικός
Θαρραλέος	Συγκροτημένος
Επινοητικός	Γνωστικός
Πειραματιστής	Εξουσιαστικός
Φορέας αλλαγής	Ισορροπιστής
Προσωπική δύναμη	Δύναμη θέσης

# ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ - ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

**1.ΟΡΑΜΑ** (Vision)

**2.ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ** (Empowerment)

**3.ΔΙΑΙΣΘΗΣΗ** (Intuition)

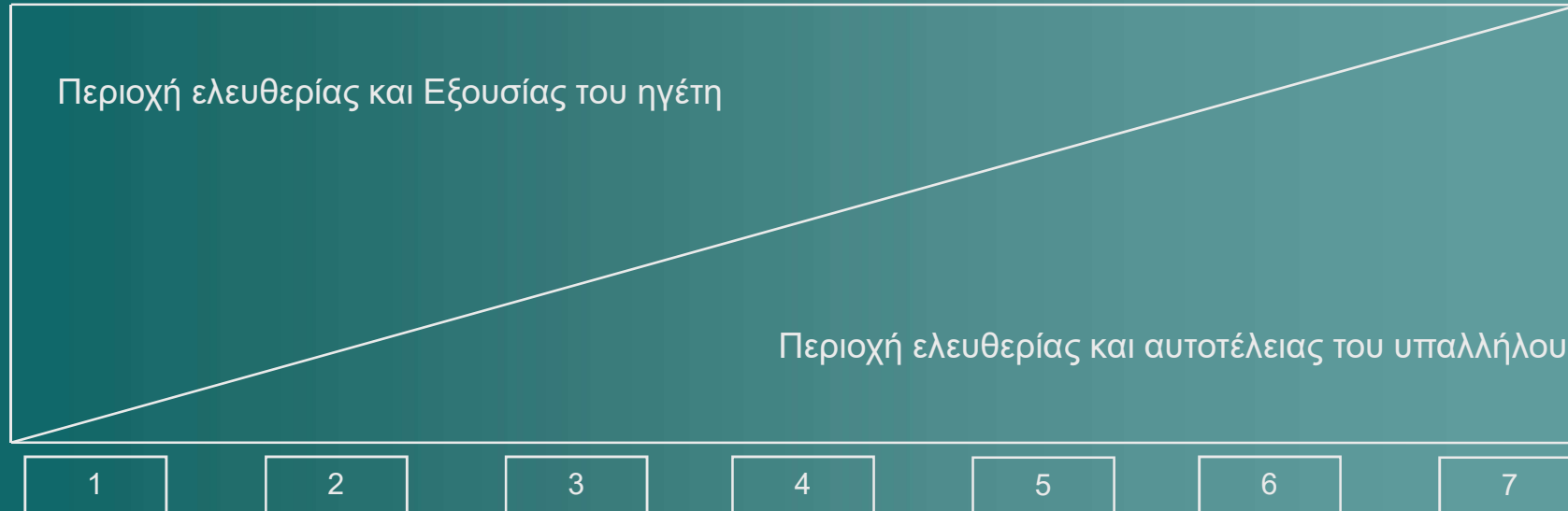
**4.ΣΥΜΒΑΤΟΤΗΤΑ ΑΞΙΩΝ** (Value congruence)

# ΗΓΕΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

1. ΑΥΤΑΡΧΙΚΟΣ
2. ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΟΣ
3. ΑΔΙΑΦΟΡΟΣ
4. ΠΕΙΣΤΙΚΟΣ
5. ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ



## ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ ΠΟΥ ΕΥΝΟΕΙ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ



1. Ο ηγέτης παίρνει απόφαση και την ανακοινώνει και γίνεται δεκτή από τους υφισταμένους
2. Ο ηγέτης αναγγέλλει την απόφαση πριν γίνει δεκτή
3. Ο ηγέτης παρουσιάζει αποφάσεις που μπορούν να αλλάξουν
4. Ο ηγέτης παρουσιάζει τις ιδέες του και απαντά σε ερωτήσεις των υφισταμένων
5. Ο ηγέτης εξηγεί το πρόβλημα, επιτυγχάνει προτάσεις μετά παίρνει (μόνος) την απόφαση
6. Ο ηγέτης εξηγεί το πρόβλημα, δείχνει τα όριά (μέσα στα οποία οι υφιστάμενοι πρέπει να αποφασίσουν) τις πιθανές επιλογές και αφήνει την ομάδα να αποφασίσει
7. Η ομάδα ταχτοποιεί το πρόβλημα, απαριθμεί και επιλέγει τις εναλλακτικές λύσεις. Τα μόνα όρια προέρχονται από την ιεραρχία

# ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ - LBDQ – XII (Leader Behavior Description Questionnaire –From XII)

1. Εκπροσώπηση
2. Αναζήτηση συμβιβαστικής λύσης
3. Ανοχή στην αβεβαιότητα
4. Πειστικότητα
5. Πρωτοβουλία ή σαφήνεια στη δομή
6. Ανοχή στην ελευθερία
7. Ανάληψη του ρόλου
8. Θεώρηση του ατόμου και μέριμνα
9. Έμφαση στην παραγωγή
10. Ακρίβεια στις προβλέψεις
11. Ολοκλήρωση ή Ακεραιότητα
12. Σχέσεις με τους ανωτέρους

# ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

(με βάση τη θεωρία των Blake και Mouton)



# ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΚΥΡΙΩΤΕΡΩΝ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

## ΑΝΕΜΙΚΟ (1.1)

- 10 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ (Χωρίς κίνδυνο, οπαδός των ελαχίστων λύσεων)
- 10 ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ (οχυρώνεται-προστατεύεται-καλύπτεται πίσω από τους νόμους και την ιεραρχία)
- 10 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ (ιερό τέμενος, *tour d'ivoire*)
- 10 ΕΛΕΓΧΟΣ (ανύπαρκτος)
- 10 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ (*LAISSER FAIRE*, Λιποτάκτης, Παραιτημένος)
- 10 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (Συγκρούσεις και πάλη για την κατάληψη εξουσίας, κακή ατμόσφαιρα στο σχολείο)

## ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ (1.9)

- 10 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ (Μέγιστη φροντίδα των εργαζομένων)
- 10 ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ (όπου φυσά ο άνεμος αλλά να μην βλάπτει τους εργαζόμενους)
- 10 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ (αυτάρεσκα ακούσματα)
- 10 ΕΛΕΓΧΟΣ (έχει εμπιστοσύνη στον εργαζόμενο)
- 10 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ (πατερναλιστική – συναισθηματικός, ιεραποστολικός)
- 10 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (\*Χαλαρή ατμόσφαιρα, \*κίνδυνοι ζήλειας, \*χειρισμός του διευθυντή από τους συνεργάτες, \*κλονισμός εμπιστοσύνης)

## ΕΝΔΙΑΜΕΣΟ (5.5)

- 10 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ (\*σταθερή αναζήτηση της μέσης οδού, \*παίζει ανάμεσα σε δυο ταμπλό χωρίς θεμελιώδη δέσμευση)
- 10 ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ (ανάλογα με τις περιστάσεις)
- 10 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ (επιλεκτική)
- 10 ΕΛΕΓΧΟΣ (διακριτικός)
- 10 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ (ΕΥΚΑΙΡΙΑΚΗ, διπλωματική, διαμεσολαβητική)
- 10 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (Δυσπιστία, Μιμητισμός)

# ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΚΥΡΙΩΤΕΡΩΝ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

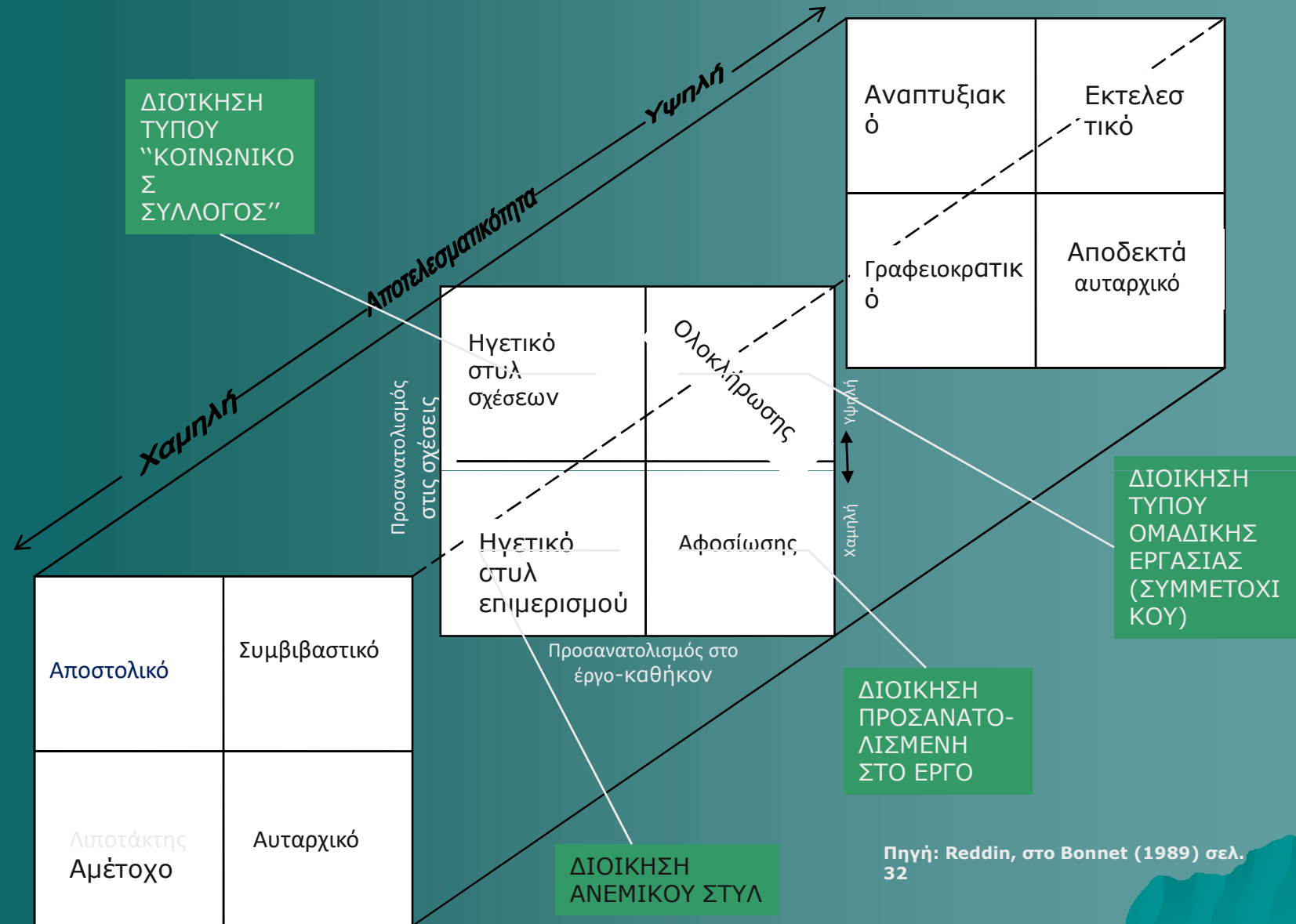
## ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ (9.1)

- 10 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ( *Οι διαταγές δεν συζητούνται, τα πάντα ελέγχονται*)
- 10 ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ( *μοναχικές, από τον διευθυντή*)
- 10 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ( *κατερχόμενη* )
- 10 ΕΛΕΓΧΟΣ ( *αυστηρός*)
- 10 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ( *ΑΥΤΑΡΧΙΚΗ, παραγωγική*)
- 10 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ( *\*εξάρτιση από τους συνεργάτες, \*απάθεια, αδράνεια, \*επιθετικότητα*)

## ΣΥΜΕΤΟΧΙΚΟ (9.9)

- 10 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ( *\*οπαδός των βέλτιστων λύσεων, \*ενσωμάτωση σε υψηλό βαθμό των συμφερόντων της οργάνωσης και αυτών των εργαζομένων*)
- 10 ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ( *συλλογικές ή κατά αντιπροσωπία*)
- 10 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ( *ενθαρρυμένη*)
- 10 ΕΛΕΓΧΟΣ ( *Επικέντρωση στα προβλήματα και όχι στα άτομα*)
- 10 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ( *ΔΥΝΑΜΙΚΗ, ομαδικό πνεύμα , προπονητής*)
- 10 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ( *\*δέσμευση, \*πρωτοβουλία και δημιουργικότητα, \*κίνδυνοι εντάσεων*)

# Θεωρία ηγεσίας 3D Reddin: Αποτελεσματικότητα των μοντέλων ηγεσίας



## ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

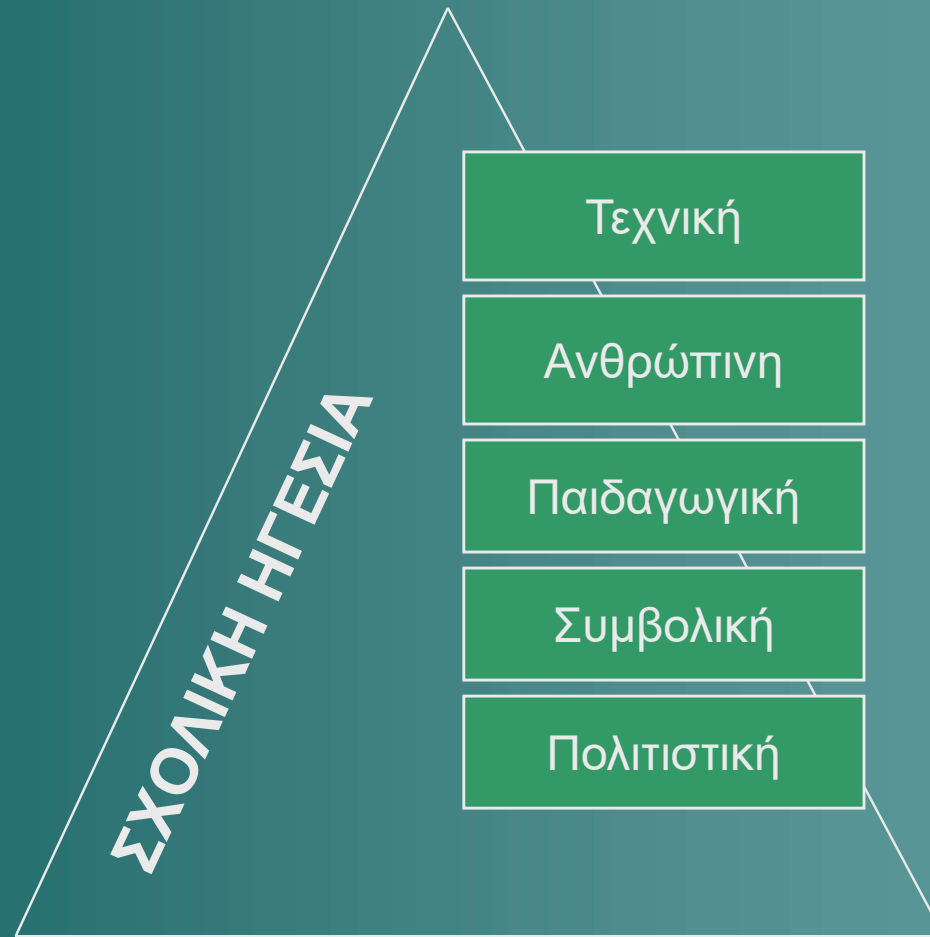


## ΣΤΥΛ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ (COLEMAN, 1998)

- ◆ Καταναγκαστική → («Κάνε αυτό που σου λέω»)
- ◆ Οραματική – εξουσιαστική → («ελάτε μαζί μου»)
- ◆ Ανθρωποκεντρική → («Εν αρχήν ην οι εργαζόμενοι»)
- ◆ Δημοκρατική → («Τι πιστεύετε;»)
- ◆ Επιβαλλόμενη → («Κάντε το όπως το κάνω τώρα»)
- ◆ Καθοδηγητική – Ενδυνάμωσης → («Προσπάθησε αυτό»)



# ΠΛΑΙΣΙΟ ΜΑΘΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ



Τα πεδία αυτά ανάπτυξης και εφαρμογής εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής μπορούν να σκιαγραφηθούν:

