

# Οργάνωση και Διοίκηση Φορέων Αγωγής και Εκπαίδευσης

Διάλεξη 8η

Δρ. Σοφία Ασωνίτου

Παιδαγωγικά μέσω Καινοτόμων Προσεγγίσεων, Τεχνολογίες και Εκπαίδευση

8	12/1/2019	9:00-11:00	Ηγεσία και εμπιστοσύνη	Σοφία Ασωνίτου
9	19/1/2019	13:00-15:00	Οργάνωση της εκπαιδευτικής μονάδας - Έλεγχος & αξιολόγηση	Ανθή Προβατά
10	26/1/2019	9:00-11:00	Τα καθήκοντα του διευθυντή & του υποδιευθυντή της σχολικής μονάδας / Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού	Ανθή Προβατά
11	2/2/2019	13:00-15:00	Διαχείριση Κρίσεων στη σχολική μονάδα	Ιωάννης Παναγάκος
12	9/2/2019	12:30-13:30	Η Διοίκηση στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	Μαρία Δαλάπα
		13:30-15:00	Σύγχρονες προσεγγίσεις του management	Σοφία Ασωνίτου

# Ηγεσία & εμπιστοσύνη

# Μαθησιακά αποτελέσματα

- ❑ Να **ορίζετε** τον *ηγέτη* και την *ηγεσία*.
- ❑ Να **συγκρίνετε** και να αντιπαραβάλλετε τις πρώιμες θεωρίες για την ηγεσία.
- ❑ Να **περιγράφετε** τις τέσσερις κύριες ενδεχομενικές θεωρίες της ηγεσίας.
- ❑ Να **περιγράφετε** τις σύγχρονες απόψεις για την ηγεσία και τα ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες του σήμερα.
- ❑ Να **πραγματεύεστε** την εμπιστοσύνη ως πεμππουσία της ηγεσίας.

# Ηγέτης και ηγεσία

## Ηγέτης:

Κάποιος που μπορεί να επηρεάσει άλλα άτομα και κατέχει διοικητική εξουσία.

## Ηγεσία:

Διαδικασία καθοδήγησης και επιρροής ενός γκρουπ για να πετύχει τους στόχους του.

# Θεωρία των γνωρισμάτων της ηγεσίας



Sergiu Ungureanu/Shutterstock

# Ποια γνωρίσματα έχουν οι ηγέτες;

1

## **Δυναμισμός.**

Οι ηγέτες επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα προσπάθειας. Έχουν σχετικά έντονη την ανάγκη για επιτεύγματα, είναι φιλόδοξοι, γεμάτοι ενέργεια, επιδεικνύουν ακούραστη επιμονή στις δραστηριότητές τους και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.

2

## **Επιθυμία να ηγούνται.**

Νιώθουν έντονη την επιθυμία να επηρεάζουν και να καθοδηγούν άλλους. Επιδεικνύουν την προθυμία να επωμιστούν ευθύνες.

3

## **Εντιμότητα και ακεραιότητα.**

Σφρηπλατούν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους ακολούθους τους, καθώς συμπεριφέρονται με ειλικρίνεια και φιλανθρωπία και επιδεικνύουν συνέπεια λόγων και πράξεων.

4

## **Αυτοπεποίθηση.**

Οι ακόλουθοι αναζητούν ηγέτες που δεν αμφισβητούν τον εαυτό τους. Οι ηγέτες, λοιπόν, εκδηλώνουν αυτοπεποίθηση προκειμένου να πείθουν τους ακολούθους τους για την ορθότητα των στόχων και αποφάσεών τους.

5

## **Νοημοσύνη.**

Οι ηγέτες πρέπει να είναι αρκετά ευφυείς, ώστε να συγκεντρώνουν, να συνθέτουν και να ερμηνεύουν μεγάλο όγκο πληροφοριών, ενώ παράλληλα πρέπει να είναι ικανοί να δημιουργούν όραμα, να επιλύουν προβλήματα και να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις.

6

## **Γνώσεις συναφείς με την εργασία τους.**

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες θα πρέπει να γνωρίζουν σε βάθος την εταιρεία, τον κλάδο και θέματα τεχνικής φύσης. Η βαθιά γνώση τους επιτρέπει να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις και να κατανοούν τις συνέπειες αυτών.

7

## **Εξωστρέφεια.**

Οι ηγέτες είναι άνθρωποι γεμάτοι ενέργεια και ζωντάνια. Είναι κοινωνικοί, δυναμικοί και σπάνια σιωπηλοί ή απομονωμένοι.

8

## **Ροπή στην αναγνώριση ενοχής.**

Η ροπή στην αναγνώριση ενοχής σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, επειδή δημιουργεί έντονη την αίσθηση της ευθύνης απέναντι στους άλλους.

*Πηγές Βασισμένο στα S. A.Kirkpatrick και E. A. Locke, «Leadership: Do Traits Really Matter?», Academy of Management Executive (Μάιος, 1991), σελ. 48-60 και T. A. Judge, J. E. Bono, R. Ilies και M. W. Gerhardt, «Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review», Journal of Applied Psychology (Αύγουστος, 2002), σελ. 765-80.*

# Συμπεριφορικές Θεωρίες της ηγεσίας



Vege/Fotolia



# Έρευνες του Πανεπιστημίου της Iowa και του Πανεπιστημίου της Πολιτείας του Ohio

## ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΗΣ ΙΩWA<sup>3</sup>

### Συμπεριφορική διάσταση

**Δημοκρατικό στιλ:** εμπλέκει τους υφισταμένους στη λήψη αποφάσεων, εκχωρεί εξουσία, ενθαρρύνει τη συμμετοχή

**Αυταρχικό στιλ:** υπαγόρευση μεθόδων εργασίας, συγκεντρωτική λήψη αποφάσεων, περιορισμένη συμμετοχή

**Φιλελεύθερο στιλ (laissez-faire):** παρέχει στο γκρουπ πλήρη ελευθερία να λαμβάνει αποφάσεις και να ολοκληρώνει την εργασία του

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας ήταν πιο αποτελεσματικό, αν και μεταγενέστερες μελέτες εμφάνισαν ανάμεικτα αποτελέσματα.

## ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΕΙΑΣ ΤΟΥ ΟΗΟ<sup>4</sup>

### Συμπεριφορική διάσταση

**Εκδήλωση ενδιαφέροντος:** το ενδιαφέρον για τις ιδέες και τα συναισθήματα των ακολούθων

**Δομή μύησης:** η δόμηση της εργασίας και των εργασιακών σχέσεων ώστε να επιτυγχάνονται οι εργασιακοί στόχοι

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Ο ηγέτης που εμφάνισε υψηλό βαθμό και στις δύο διαστάσεις (εκδήλωση ενδιαφέροντος και δομή μύησης) πέτυχε υψηλή απόδοση και ικανοποίηση των υφισταμένων του, αλλά όχι σε όλες τις περιπτώσεις.

# Έρευνα του Πανεπιστημίου του Michigan και Διοικητικό Πλέγμα

## ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΟΥ MICHIGAN<sup>5</sup>

### Συμπεριφορική διάσταση

Προσανατολισμός στους υπαλλήλους: έδωσε έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις και στην ικανοποίηση των αναγκών των υπαλλήλων

Προσανατολισμός στην παραγωγή: έδωσε έμφαση σε πτυχές τεχνικής φύσης ή σχετικές με συγκεκριμένα εργασιακά καθήκοντα

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Ηγέτες προσανατολισμένοι προς τους υπαλλήλους συσχετίστηκαν με υψηλότερη παραγωγικότητα του γκρουπ και υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση.

## ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ<sup>6</sup>

### Συμπεριφορική διάσταση

Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους: μετρήθηκε το ενδιαφέρον του ηγέτη για τους υφιστάμενους του σε μια κλίμακα από το 1 ως το 9 (χαμηλό προς υψηλό)

Ενδιαφέρον για την παραγωγή: μετρήθηκε το ενδιαφέρον του ηγέτη για την εκτέλεση της εργασίας σε μια κλίμακα από το 1 ως το 9 (χαμηλό προς υψηλό)

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Οι ηγέτες απέδιδαν καλύτερα με ένα 9,9 στιλ (υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και υψηλό ενδιαφέρον για τους εργαζομένους).

# Καταστασιακή ηγεσία

Ποια ηγετικά στυλ ενδείκνυνται σε διαφορετικές περιπτώσεις και ποιες είναι αυτές οι διαφορετικές περιπτώσεις;



Coloures-pic/Fotolia

# Ερωτηματολόγιο του λιγότερο επιθυμητού συνεργάτη

Ενδεχομενικό μοντέλο του Fiedler (αν-τότε)



David Wood/Dallas Morning News/Corbis

# Ενδεχομενικό μοντέλο του Fiedler (αν-τότε)

- Ο Fiedler υποστήριξε ότι καίριος παράγοντας για την επιτυχία του ηγέτη είναι η ύπαρξη ενός βασικού ατομικού στυλ ηγεσίας, προσανατολισμένου **είτε προς την εργασία** είτε **προς τις σχέσεις**
- Η έρευνα του Fiedler αποκάλυψε **3 ενδεχομενικές παραμέτρους** που όριζαν τους κύριους καταστασιακούς παράγοντες για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη:
  - 1. Σχέσεις ηγέτη-μέλους:** Ο βαθμός σιγουριάς, εμπιστοσύνης και σεβασμού που οι υπάλληλοι έτρεφαν για τον ηγέτη τους· αξιολογούνται ως καλές ή κακές.
  - 2. Δομή εργασιών:** Ο βαθμός στον οποίο οι επιμέρους εργασίες γίνονται τυπικές και δομούνται· αξιολογείται ως υψηλή ή χαμηλή.
  - 3. Ισχύς της θέσης:** Ο βαθμός επιρροής που ο ηγέτης έχει επί δραστηριοτήτων, όπως η πρόσληψη, η απόλυση, η πειθαρχία, οι προαγωγές και οι μισθολογικές αυξήσεις· αξιολογείται ως έντονη ή ασθενής.

# Ενδεχομενικό μοντέλο του Fiedler (αν-τότε)

- Κάθε κατάσταση ηγεσίας αξιολογήθηκε ως προς αυτές τις τρεις ενδεχομενικές μεταβλητές, ο συνδυασμός των οποίων παρήγαγε οχτώ πιθανές καταστάσεις ευνοϊκές ή δυσμενείς για τον ηγέτη.
- Μελέτησε 1.200 γκρουπ όπου συνέκρινε το προσανατολισμένο στις σχέσεις με το προσανατολισμένο στο έργο στη ηγεσία για καθεμία από τις οχτώ καταστασιακές κατηγορίες.
- Συμπέρανε ότι οι **προσανατολισμένοι στο έργο ηγέτες** απέδιδαν καλύτερα στις **πολύ ευνοϊκές** και τις **πολύ δυσμενείς** καταστάσεις
- Από την άλλη, οι **προσανατολισμένοι στις σχέσεις ηγέτες** απέδιδαν καλύτερα σε **μετρίως ευνοϊκές καταστάσεις**.

# Καταστασιακή Θεωρία της ηγεσίας Situational Leadership Theory

Γιατί μια θεωρία περί ηγεσίας εστιάζεται  
τους **ακολούθους**;

Τι σημαίνει ο όρος **ετοιμότητα**;

# Καταστασιακή θεωρία της ηγεσίας (συν.)

---

Ο ΗΓΕΤΗΣ

---

4 στυλ  
ηγεσίας

---

ΟΙ ΑΚΟΛΟΥΘΟΙ

---

4 στάδια  
ετοιμότητας

---

Και τώρα – ας τα βάλουμε μαζί!

---



# Καταστασιακή θεωρία της ηγεσίας

Ακόλουθοι	Ηγετικό Στυλ
E1: Οι εργαζόμενοι είναι ανίκανοι και απρόθυμοι να αναλάβουν ευθύνες για τις πράξεις τους. Οι ακόλουθοι δεν είναι ικανοί ή δεν τρέφουν εμπιστοσύνη στις δυνάμεις τους	Κατευθυντικό
E2: Οι εργαζόμενοι είναι ανίκανοι αλλά πρόθυμοι να διεκπεραιώσουν τις απαιτούμενες εργασίες. Είναι παρακινημένοι, αλλά δεν έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες.	Ενισχυτικό
E3: Οι εργαζόμενοι είναι ικανοί αλλά απρόθυμοι να κάνουν αυτό που τους ζητάει ο ηγέτης. Οι ακόλουθοι είναι ικανοί, αλλά δεν θέλουν να εργαστούν.	Συμμετοχικό
E4: Οι εργαζόμενοι είναι ικανοί και πρόθυμοι να κάνουν ό,τι τους ζητείται.	Εκχώρηση

# Μοντέλο της συμμετοχής του ηγέτη

Συσχετίζει την ηγετική συμπεριφορά με τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

12 Ενδεχομενικές μεταβλητές στο αναθεωρημένο μοντέλο της συμμετοχής του ηγέτη

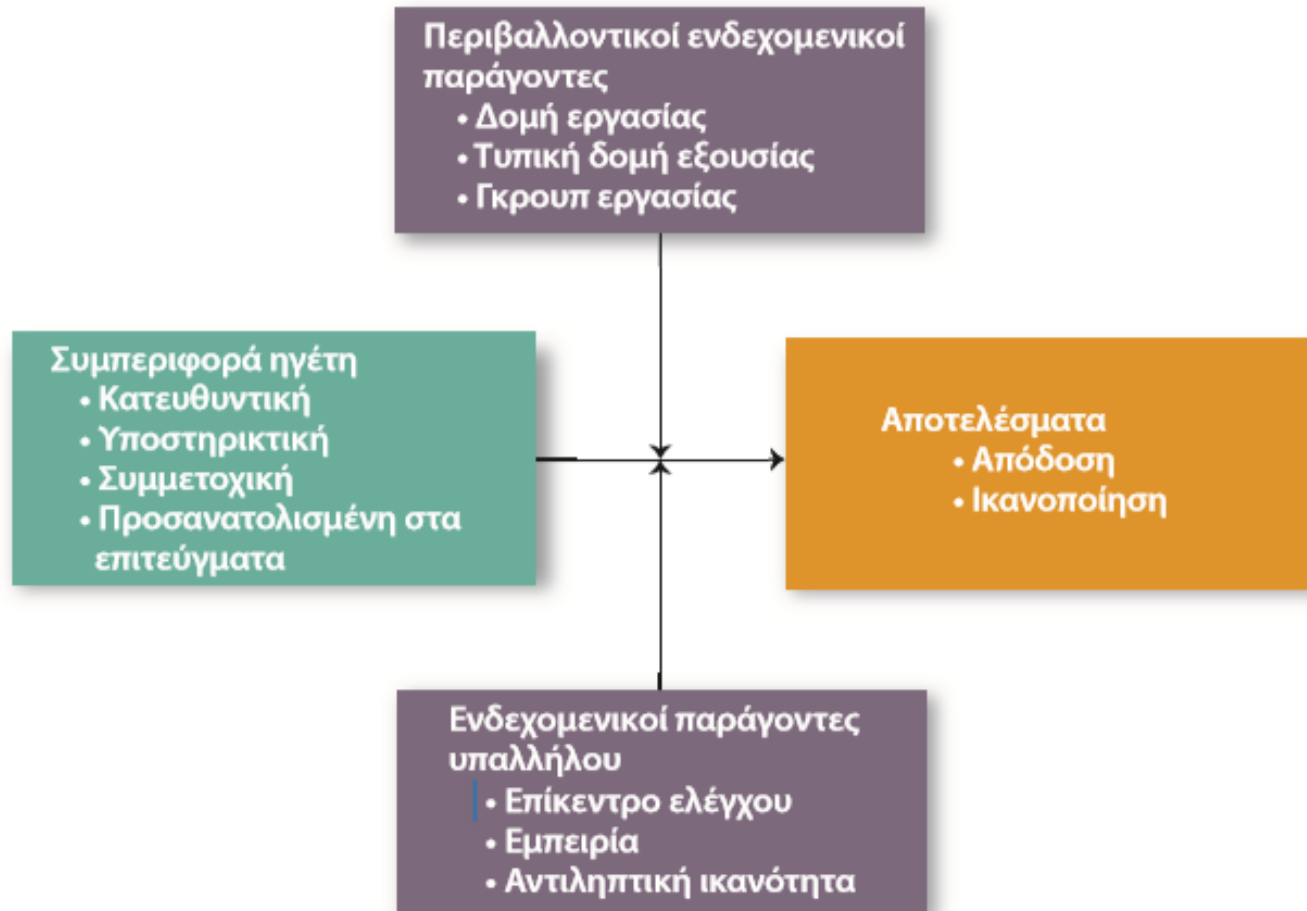
1. Η σημασία της απόφασης
2. Η σημασία εξασφάλισης της αφοσίωσης των ακολούθων στην απόφαση
3. Αν ο ηγέτης διαθέτει επαρκείς πληροφορίες για τη λήψη μιας καλής απόφασης
4. Πόσο καλά δομημένο είναι το πρόβλημα
5. Αν μια αυταρχική απόφαση θα εξασφάλιζε την αφοσίωση των ακολούθων
6. Αν οι ακόλουθοι «πείθονται» από τους στόχους του οργανισμού
7. Αν είναι πιθανή η σύγκρουση μεταξύ ακολούθων αναφορικά με εναλλακτικές λύσεις
8. Αν οι ακόλουθοι διαθέτουν επαρκείς πληροφορίες για τη λήψη μιας καλής απόφασης
9. Χρονικοί περιορισμοί που τίθενται στον ηγέτη ίσως περιορίσουν τη συμμετοχή των ακολούθων
10. Αν μπορεί να δικαιολογηθεί το κόστος για τη συγκέντρωση μελών που είναι γεωγραφικά διασκορπισμένα
11. Σημασία που έχει για τον ηγέτη η ελαχιστοποίηση του χρόνου που αφιερώνεται στη λήψη της απόφασης
12. Σημασία της χρήσης της συμμετοχής ως μέσου για την ανάπτυξη δεξιοτήτων των ακολούθων για τη λήψη αποφάσεων

# Θεωρία του μονοπατιού-στόχου (path-goal theory)

Τέσσερις ηγετικές συμπεριφορές:

- Κατευθυντικός ηγέτης
- Υποστηρικτικός ηγέτης
- Συμμετοχικός ηγέτης
- Ηγέτης προσανατολισμένος στα επιτεύγματα

# Μοντέλο του μονοπατιού-στόχου – 2 ενδεχομενικές μεταβλητές



# Θεωρία της συναλλαγής ηγέτη-μέλους leader – member exchange theory LMX

Θεωρία ηγεσίας που υποστηρίζει ότι οι ηγέτες δημιουργούν κλίκες και περιθώρια και όσοι ανήκουν στην κλίκα εμφανίζουν υψηλότερες βαθμολογίες απόδοσης, λιγότερες αποχωρήσεις και υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση.

# Συναλλακτικοί έναντι μετασχηματιστικών ηγετών

## Συναλλακτικοί ηγέτες:

Καθοδηγούν πρωτίστως μέσω κοινωνικών ανταλλαγών (ή συναλλαγών).

## Μετασχηματιστικοί ηγέτες:

Κινητοποιούν και εμπνέουν (μετασχηματίζουν) τους ακολούθους, ώστε να πετύχουν εξαιρετικά αποτελέσματα.

# Χαρισματική έναντι οραματιστικής ηγεσίας



Reed Saxon/AP Images

# Ηγέτες και ομάδες





# Ηγεσία ομάδας

- Πιθανώς το 15% των μάνατζερ είναι φυσικοί ηγέτες μιας ομάδας.
- Ένα άλλο 15% δεν θα μπορούσε ποτέ να ηγηθεί μιας ομάδας επειδή αυτό έρχεται σε ρήξη με την προσωπικότητά τους – δηλ. αδυνατούν να υποτάξουν το δεσποτικό τους στυλ στο καλό της ομάδας.
- Επίσης υπάρχει ένα μεγάλο σύνολο στη μέση: « η ηγεσία της ομάδας δεν επέρχεται με φυσικό τρόπο αλλά μπορούν να τη μάθουν»
- Δύσκολη ισορροπία: πότε να αφήνουν την ομάδα μόνη της και πότε να παρεμβαίνουν
- (Ζήτημα Ηθικής: undercover boss)

Το πιο επικίνδυνο ηγετικό γνώρισμα:  
32% των μελών μιας ομάδας  
απαντούν ότι είναι η  
αναποφασιστικότητα & η υπέρμετρη  
επιφυλακτικότητα και 28% αναφέρουν  
των εγωισμό.

# Σύγχρονα ζητήματα: Εξουσιοδότηση υπαλλήλων

---

Τι λέτε; Ηγήσου ΧΩΡΙΣ να ηγείσαι

---

Οι μάνατζερ όλο και συχνότερα ηγούνται χωρίς να ηγούνται· με άλλα λόγια, **εξουσιοδοτούν** τους υπαλλήλους.

delegation - empowerment

# Σύγχρονα ζητήματα: Εθνική κουλτούρα

- Οι κορεάτες ηγέτες είναι κατά κανόνα πιο πατερναλιστικοί απέναντι στους υπαλλήλους.
- Οι άραβες ηγέτες που επιδεικνύουν καλοσύνη και γενναιοδωρία χωρίς να τους ζητηθεί θεωρούνται αδύναμοι από τους άλλους Άραβες.
- Οι ιάπωνες ηγέτες αναμένεται να είναι ταπεινοί και να μιλούν συχνά.
- Οι σκανδιναβοί και οι ολλανδοί ηγέτες που ξεχωρίζουν άτομα και τα επαινούν δημοσίως πιθανότατα θα τα φέρουν σε αμήχανη θέση, παρά θα τα κινητοποιήσουν.
- Οι αποτελεσματικοί ηγέτες στη Μαλαισία πρέπει να επιδεικνύουν συμπόνια, ενόσω υιοθετούν ένα περισσότερο αυταρχικό παρά συμμετοχικό στιλ.
- Οι αποτελεσματικοί γερμανοί ηγέτες χαρακτηρίζονται από έντονο προσανατολισμό στην απόδοση, ασθενή συμπόνια, χαμηλά επίπεδα αυτοπροστασίας, χαμηλά επίπεδα προσανατολισμού στην ομάδα, έντονη αυτονομία και υψηλά επίπεδα συμμετοχής.

---

*Πηγές:* Βασισμένο στα J. Kennedy, «Leadership in Malaysia: Traditional Values, International Outlook», *Academy of Management Executive* (Αύγουστος 2002), σελ. 15-17· F. C. Brodberk, M. Frese και M. Javidan, «Leadership Made in Germany: Low on Compassion, High on Performance», *Academy of Management Executive* (Φεβρουάριος 2002), σελ. 16-29· M. F. Peterson και J. G. Hunt, «International Perspectives on International Leadership», *Leadership Quarterly* (Φθινόπωρο 1997), σελ. 203-31· R. J. House και R. N. Aditya, «The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?», *Journal of Management* 23, αρ. 3 (1997), σελ. 463 και J. R. House, «Leadership on the Twenty-First Century», στο A. Howard (επιμ.), *The Changing Nature of Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), σελ. 442.

# Σύγχρονα ζητήματα: Συναισθηματική νοημοσύνη

---

## Εξέλιξη σε ΚΟΡΥΦΑΙΟ ηγέτη

---

Η συναισθηματική νοημοσύνη, περισσότερο από κάθε άλλο παράγοντα, αποτελεί την παράμετρο με βάση την οποία προβλέπεται πιο εύστοχα ποιος θα αναδυθεί ως ηγέτης.

# Η σημασία της εμπιστοσύνης

## Σφυρηλάτηση εμπιστοσύνης:

- Εξασκηθείτε στην ευθύτητα
- Να είστε δίκαιος
- Εκφράστε τα συναισθήματά σας
- Πείτε την αλήθεια
- Να είστε συνεπής
- Εκπληρώστε τις υποσχέσεις σας
- Να είστε εχέμυθος
- Επιδείξτε αυτοπεποίθηση

# Μια τελευταία σκέψη αναφορικά με την ηγεσία

Η ηγεσία ίσως τελικά να μην έχει  
πάντα σημασία!

Ευχαριστώ!

Dr Sofia Asonitou  
Ass. Professor  
Accounting Education  
Dept. of Business Administration  
University of West Attica  
sasonitou@uniwa.gr