

Διεθνής
Ηλεκτρονική Περιοδική Έκδοση

Θεωρία και Έρευνα στις Επιστήμες της Αγωγής



Τεύχος 97

Φεβρουάριος 2025

Έκδοση: Παντελής Γεωργογιάννης

ISSN: 2407-9669

Πάτρα

Διεθνής
Ηλεκτρονική Περιοδική Έκδοση
με κριτές

Θεωρία και Έρευνα
στις
Επιστήμες της Αγωγής

Τεύχος 97

Πάτρα, Φεβρουάριος 2025

Title: Θεωρία και Έρευνα στις Επιστήμες της Αγωγής

ISSN: 2407-9669

σ.σ. 68, σχήμα 17,5 X 25 εκ.

Εκδότης:

Παντελής Γεωργογιάννης
Αντ. Οικονόμου 8, 26504 - Αγ. Βασίλειος, Πάτρα Αχαΐας
Tel/Fax: 2610993855, 2613019948
website: <http://periodiko.inpatra.gr>
email: periodiko@inpatra.gr

Γραμματεία:

Νικολακοπούλου Δήμητρα, Κοινωνική Λειτουργός και Φιλολόγος

Copyright ©:

Παντελής Γεωργογιάννης
Απαγορεύεται η μερική ή ολική αναδημοσίευση του έργου αυτού, καθώς και η αναπαραγωγή του με οποιοδήποτε άλλο μέσο, χωρίς σχετική άδεια του κατόχου του Copyright.

Πολιτική δημοσίευσης άρθρων:

Η Διεθνής Ηλεκτρονική Περιοδική Έκδοση «**Θεωρία και Έρευνα στις Επιστήμες της Αγωγής**» δημοσιεύει άρθρα τα οποία έχουν υποστεί διαδικασία τυφλής κρίσης. Ωστόσο, οι απόψεις που εκφράζονται σε κάθε άρθρο απηχούν εκείνες των συγγραφέων και δεν είναι απαραίτητως αποδεκτές από την Συντακτική Επιτροπή.

Θεωρία και Έρευνα στις Επιστήμες της Αγωγής

Περιοδική έκδοση

Για την επιλογή της ύλης εφαρμόζεται το σύστημα της τυφλής κρίσης

Διευθυντής έκδοσης

Γεωργγιάννης Παντελής, *τ. Καθηγητής Πανεπιστημίου Πατρών*

Συντακτική Επιτροπή

Baros Wassilios, Professor für Bildungsforschung, Universität Salzburg

Μήτσος Ναπολέων, Ομότιμος Καθηγητής Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Φυριπής Εμμανουήλ, Καθηγητής Πανεπιστημίου Αθηνών

Επιστημονική Επιτροπή

Καθηγητές

Αναστασιάδου Σοφία, Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας

Αρχάκης Αργύρης, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πατρών

Βεργίδης Δημήτριος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πατρών

Γαλανάκη Ευαγγελία, Καθηγήτρια Εθνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

Καψάλης Γεώργιος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

Kolioussi Lambrini, Profesora, Universidad Nacional Autónoma de México

Κουρκουτάς Ηλίας, Καθηγητής Πανεπιστημίου Κρήτης

Κροντήρη Τίνα, Καθηγήτρια Εθνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

Μαλαφάντης Κωνσταντίνος, Καθηγητής Εθνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

Πανταζής Σπύρος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

Παζιώνη-Καλλή Κατερίνα, Καθηγήτρια Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου

Πλακίτση Κατερίνα, Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

Ρεράκης Ηρακλής, Καθηγητής Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης

Σαραφίδου Γιασεμή-Όλγα, Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Σκούρτου Ελένη, Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Αιγαίου

Villar Lecumberri Alicia, Profesora honoraria, Universidad Autónoma de Madrid

Αναπληρωτές καθηγητές

Ασημάκη-Δημακοπούλου Άννη, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Πατρών

Βαμβακούση Ξαθή (Ξένια), Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

Γουργιώτου Ευθυμία, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Κρήτης

Θάνος Θεόδωρος, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

Καλεράντε Ευαγγελία, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Κεδράκα Κατερίνα, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια στο Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Μάγος Κωνσταντίνος, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Μαυρίλας Δημοσθένης, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Πατρών

Μπάκας Θωμάς, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

Ευδόπουλος Γιώργος, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Πατρών

Φραγκούλης Ιωσήφ, Αναπληρωτής Καθηγητής ΑΣΠΑΙΤΕ

Χατζηπαναγιωτίδη Άννα, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Frederick Κύπρου

Επίκουροι Καθηγητές

Αρβανίτη Ευγενία, Επίκουρη Καθηγήτρια ΤΕΕΑΠΗ Πανεπιστημίου Πατρών

Κασωτάκη-Γατοπούλου Αργυρώ, Δρ., Επίκουρη Καθηγήτρια, Hankuk University of Foreign Studies της Ν. Κορέας

Κιαπίδου Ειρήνη-Σοφία, Επίκουρη Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Πατρών

Λαζαρίδου Αγγελική, Επίκουρη Καθηγήτρια, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Νιφτανίδου Θεοχαρούλα, Επίκουρη Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Πατρών

Σαββάκης Μάνος, Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστημίου Αιγαίου

Στεργίου Λήδα, Επίκουρη Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

Τουρτούρας Χρήστος, Επίκουρος Καθηγητής Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης

Φωτεινός Δημήτριος, Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστημίου Αθηνών

Λέκτορες

Τσεσμελή Στυλιανή, Λέκτορας Πανεπιστημίου Πατρών

Διδάκτορες

Ακριτίδου Δήμητρα, Δρ. Τμήματος Κοινωνιολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου Αθηνών

Αρμάος Ρέμος, Σύμβουλος Καθηγητής ΕΑΠ, Εκπαίδευση Ενηλίκων

Βαρσαμίδου Αθηνά, Δρ. Πανεπιστημίου Κρήτης

Κατσιμάρδος Βασίλης, Δρ. Παιδαγωγικής, Σχολικός Σύμβουλος Δημοτικής Εκπαίδευσης 46ης Περιφέρειας Αθήνας

Μανιάτης Παναγιώτης, Δρ. Πανεπιστημίου Αθηνών Εξωτ. Συνεργάτης, Π.Δ. 407

Μουσένα Ελένη, Δρ Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πατρών

Μπρίνια Βασιλική, Δρ στις Επιστήμες της Αγωγής και της Εκπαίδευσης του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

Νεράντζης Λαμινός, Δρ. Ιονίου Πανεπιστημίου στη Μεταφρασεολογία και Διδακτική Ξένων Γλωσσών

Πλιόγκου Βασιλική, Δρ. στις Επιστήμες της Αγωγής-Ειδική Επιστήμονας, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Σαχανά Ιφιγένεια, Δρ. Κλασικής Αρχαιολογίας Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης

Σταυρόπουλος Αναστάσιος, Δρ. Τμήματος Μέσων Επικοινωνίας και Πολιτισμού της Σχολής Διεθνών Σπουδών Επικοινωνίας και Πολιτισμού Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

Τσιαβού Ευαγγελία, Διδάκτωρ Πανεπιστήμιο Potsdam Γερμανίας

Τσιμπουκλή Άννα, ΣΕΠ ΕΑΠ, Υπεύθυνη Τομέα Εκπαίδευσης ΚΕΘΕΑ

Χαμπηλομάτη Παρασκευή, Δρ. Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, Φιλολόγος, Διευθύντρια 2ου Λυκείου Άρτας

Περιεχόμενα

**Δεξιότητες ηγεσίας που θα πρέπει να διαθέτουν οι διευθυντές/
διευθύντριες στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς 7**

Κούτρας Γεώργιος

**Η Τεχνητή Νοημοσύνη στην Εκπαιδευτική Ηγεσία και τη Διοίκηση
του Σχολείου 37**

Πομπός Σάββας

Η παιδική ηλικία και η σύγχρονη κοινωνιολογική της προσέγγιση 53

Αγγελή – Δασκαλάκη Αθανασία

Κούτρας Γεώργιος

Δεξιότητες ηγεσίας που θα πρέπει να διαθέτουν οι διευθυντές/διευθύντριες στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς

Περίληψη

Σκοπός της εργασίας είναι η βιβλιογραφική εννοιολογική ανασκόπηση δεξιοτήτων ηγεσίας που θα πρέπει να διαθέτουν οι διευθυντές/διευθύντριες στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Με την έμφαση στις ηγετικές δεξιότητες στον σημερινό κόσμο, έχει καταστεί υψίστης σημασίας όλα τα άτομα που φιλοδοξούν να γίνουν ηγέτες/ηγέτιδες ότι πρέπει να γνωρίζουν πώς να αναπτύξουν το απαιτούμενο σύνολο δεξιοτήτων κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους¹. Άλλωστε, η ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας είναι μια συνεχής δια βίου διαδικασία σκέψης, μάθησης και επαγγελματικής ανάπτυξης. Συμπερασματικά, η ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας πρέπει να είναι πολυεπίπεδη, πράγμα που συνεπάγεται ότι οι συμμετέχοντες θα πρέπει να έχουν την ευκαιρία να αναπτύξουν πολύπλευρες ηγετικές δεξιότητες και ότι αυτές θα πρέπει να είναι πρωταρχικός στόχος στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Μέσω των ηγετικών δεξιοτήτων (με απόκτηση και εφαρμογή υποδειγματικών ηγετικών δεξιοτήτων και αντιλήψεων), οι ηγέτες/ηγέτιδες μπορούν να βοηθήσουν τους υπαλλήλους τους να φτάσουν στη δική τους κατάσταση επαγγελματικής ροής και να αυξήσουν την απόδοση της ομάδας και του εκπαιδευτικού οργανισμού. Έχοντας μια βαθύτερη κατανόηση του πραγματικού συνόλου ηγετικών δεξιοτήτων, αυτοί που είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να προσαρμόσουν τα προγράμματα κατάρτισης και τις πρωτοβουλίες ανάπτυξης του εκπαιδευτικού οργανισμού στηριζόμενοι στις πραγματικές δυνατότητες αλλά και στις προηγούμενες γνώσεις και εμπειρίες των ηγετών/ηγέτιδών τους.

1 Harrison, C. (2018). *Leadership theory and research. A critical approach to new and existing paradigms* (1th Ed.). Hamilton, UK: Palgrave Macmillan, p. 79.

Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, διευθυντής/διευθύντρια, δεξιότητες, εκπαίδευση, οργανισμός.

Leadership skills that directors in educational organizations should possess

Koutras George

Summary

The purpose of the paper is to conduct a conceptual literature review of leadership skills that managers in educational organizations should possess. With the emphasis on leadership skills in today's world, it has become of utmost importance for all individuals who aspire to become leaders to know how to develop the required set of skills throughout their careers. After all, leadership skills development is a continuous lifelong process of thinking, learning and professional development. In conclusion, leadership skills development should be multi-level, which implies that participants should have the opportunity to develop multi-faceted leadership skills and that these should be a primary goal in educational organizations. Through leadership skills (by acquiring and applying exemplary leadership skills and perceptions), leaders can help their employees reach their own state of professional flow and increase the performance of the team and the educational organization. With a deeper understanding of the true set of leadership skills, those responsible for managing human resources can tailor training programs and educational organization development initiatives based on the real capabilities as well as the previous knowledge and experiences of their leaders.

Key words: Leadership, manager, skills, training, organization.

1. Εισαγωγή

Οι δεξιότητες ηγεσίας ορίζονται ως «η ικανότητα ενός ατόμου να χρησιμοποιεί τις γνώσεις και τα προσόντα του για να επιτύχει ένα σύνολο στόχων ή σκοπών»². Ειδικότερα, ένας/μία αποτελεσματικός/ή ηγέτης/ηγέτιδα αναγνωρίζει ότι η ηγεσία δεν είναι μια συνταγή. Είναι μια συγκέντρωση ή ένα μείγμα δεξιοτήτων και γνώσεων σε ένα μόνο άτομο. Αυτές οι δεξιότητες και οι γνώσεις συνεργάζονται για να δημιουργήσουν μια λύση για κάθε νέα κατάσταση όπως αυτή προκύπτει.

2 Northouse, P. (2019). *Ηγεσία. Θεωρία και Πράξη (8^η Έκδοση)*. [Φ. Νταλιάνης (Επιστ. Επιμ.) - Β. Νταλιάνη, Δ. Καπράνου & Ρ. Σινοπούλου (Μετ.)]. Αθήνα: Παπασωτηρίου, σ. 44.

Κάθε κατάσταση είναι μοναδική και απαιτεί τις απαραίτητες δεξιότητες για να ανταποκριθεί στην πρόκληση της συγκεκριμένης κατάστασης³. Οι δεξιότητες του/της ηγέτη/ηγέτιδας, οι οποίες επιδέχονται βελτίωση μπορούν να γίνουν αντικείμενο μάθησης και να καλλιεργηθούν⁴, ώστε να έχουμε επιτυχή εκτέλεση κρίσιμων εργασιών, συγκεκριμένων λειτουργιών ή λειτουργίας σε συγκεκριμένο ρόλο ή θέση⁵.

2. Σκοπός της εργασίας

Σκοπός της εργασίας είναι να προσδιορίσει εννοιολογικά την ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας που θα πρέπει να διαθέτουν οι διευθυντές/διευθύντριες στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Ειδικότερα, σε κάθε δεδομένη στιγμή, ο αριθμός των ατόμων που είναι διαθέσιμα σε έναν οργανισμό που έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες δεν είναι συνήθως επαρκής για να ολοκληρώσει τη εργασία. Οι οργανισμοί, ωστόσο, λύνουν το πρόβλημα αξιοποιώντας το εύρος των απαραίτητων διαθέσιμων ηγετικών ρόλων, διαφοροποιώντας τους ρόλους σε σχέση με τη λειτουργία, το επίπεδο ευθύνης και τον τύπο και την ποσότητα των απαιτούμενων δεξιοτήτων⁶.

3. Αποσαφήνιση ανάπτυξης δεξιοτήτων ηγεσίας που θα πρέπει να διαθέτουν οι διευθυντές/διευθύντριες στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς

Δεξιότητες είναι οι φυσικές και οι νοητικές ικανότητες που μπορούν να αποκτήσουν οι άνθρωποι⁷. Κυρίως όμως με τον όρο δεξιότητες εννοούμε την ικανότητα ολοκλήρωσης κάποιου έργου το οποίο μπορεί να έχει τόσο θεωρητικές όσο και πρακτικές διαστάσεις⁸. Πολλές φορές όπως τα χαρακτηριστικά (ή τα γνωρίσματα) έτσι και οι δεξιότητες (που αναφέρονται στην ικανότητα του ατόμου να κάνει κάτι αποτελεσματικά) καθορίζονται από κοινού μέσω της (δια βίου) μάθησης, αλλά και μέσω της κληρονομικότητας⁹. Γενικά, η μελέτη

3 King, P. & Zhang, W. (2014). Chinese and western leadership models: A literature review. *Journal of Management Research*, 6 (2), 11.

4 Northouse, P. (2019). *Ηγεσία. Θεωρία και Πράξη (8^η Έκδοση)*. [Φ. Νταλιάνης (Επιστ. Επιμ.) - Β. Νταλιάνη, Δ. Καπράνου & Ρ. Σινοπούλου (Μετ.)]. Αθήνα: Παπασωτηρίου, σ. 43.

5 Chouhan, V.-S. & Srivastava, S. (2014). Understanding competencies and competency modeling - A literature survey. *Journal of Business and Management*, 16 (1), 16.

6 Mumford, M., Zaccaro, S., Harding, F., Jacobs, T. & Fleishman, E. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11 (1), 11-35.

7 Kalantzis, M. & Cope, B. (2013). *Νέα Μάθηση: Βασικές αρχές για την επιστήμη της εκπαίδευσης (1^η Έκδοση)* [Ε. Αρβανίτη (Εισαγ. & Επιμ.) - Γ. Χρηστίδης (Μετ.)]. Αθήνα: Κριτική, σ. 459.

8 Θεοφιλίδης, Χ. (2012). *Σχολική ηγεσία και διοίκηση. Από τη Γραφειοκρατία στη Μετασχηματιστική Ηγεσία (2^η Έκδοση)*. Αθήνα: Γρηγόρης, σ. 378.

9 Yukl, G. (2009). *Η Ηγεσία στους Οργανισμούς (6^η Έκδοση)* [Α-Σ. Αντωνίου (Επιστ. Επιμ.) - Α-Σ. Αντωνίου (Μετ.)]. Αθήνα: Κλειδάριθμος, σ. 240.

δεξιοτήτων έχει ιδιαίτερη σημασία για την αντιμετώπιση των προβλημάτων της εργασίας που κυρίως συνδέονται με τον ανθρώπινο παράγοντα και την απόδοσή του. Ο προσδιορισμός των δεξιοτήτων, οι οποίες χρησιμοποιούνται στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα υπευθυνότητας του οργανισμού μπορεί να αποβεί χρήσιμος για την επιλογή, την εκπαίδευση και την προαγωγή των ατόμων που ασκούν τη διοίκηση¹⁰.

Οι διευθυντές/διευθύντριες ως αναπτυσσόμενοι/ες ηγέτες/ηγέτιδες μιας σχολικής μονάδας χρειάζονται ποικίλες ευρύτερες εκπαιδευτικές και τεχνολογικές γνώσεις, αλλά και πολλές νέες ηγετικές δεξιότητες που διαμορφώνουν θετικές στάσεις και αντιλήψεις που μπορούν να οδηγήσουν σε θεμιτές κατάλληλες συμπεριφορές ώστε να επικοινωνήσουν αμφίδρομα με τους/τις μαθητές/μαθήτριες, τους/τις εκπαιδευτικούς και το υπόλοιπο βοηθητικό προσωπικό, μέσα σε ένα αυστηρά συγκεντρωτικό γραφειοκρατικό ή σε ένα ελάχιστα αποκεντρωμένο αυτόνομο εκπαιδευτικό σύστημα. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας πρέπει να είναι πολυεπίπεδη, πράγμα που συνεπάγεται ότι οι συμμετέχοντες θα πρέπει να έχουν την ευκαιρία να αναπτύξουν πολύπλευρες ηγετικές δεξιότητες και ότι αυτές θα πρέπει να είναι πρωταρχικός στόχος του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Με την έμφαση στις ηγετικές δεξιότητες στον σημερινό κόσμο, έχει καταστεί υψίστης σημασίας όλα τα άτομα που φιλοδοξούν να γίνουν ηγέτες/ηγέτιδες ότι πρέπει να γνωρίζουν πώς να αναπτύξουν το απαιτούμενο σύνολο δεξιοτήτων κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους¹¹. Λόγω της διαφοροποίησης των απαιτούμενων δεξιοτήτων, των ρόλων που παίζονται και των καθηκόντων που εκτελούνται, οι ηγέτες/ηγέτιδες πρέπει να χρησιμοποιούν τις ηγετικές τους δεξιότητες με αποτελεσματικό τρόπο¹².

Πώς όμως αναγνωρίζεται το καλύτερο άτομο για να ηγηθεί; Για τον Πλάτωνα, είναι αυτονόητο ότι αναγνωρίζουμε τις δεξιότητες των ανθρώπων λαμβάνοντας υπόψη την πείρα τους¹³. Αναλυτικότερα, οι καλύτεροι/ες ηγέτες/ηγέτιδες διαθέτουν σταθερά δεξιότητες ηγεσίας οι οποίες μπορούν να μαθευτούν και να βελτιωθούν σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού¹⁴.

Ακολούθως, οι σημαντικότερες δεξιότητες ηγεσίας που θα πρέπει να διαθέτουν οι διευθυντές/ διευθύντριες στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς είναι:

10 Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Θεωρία και Πράξη (4^η Έκδοση)*. Αθήνα: Αυτοέκδοση, σ. 245.

11 Harrison, C. (2018). *Leadership theory and research. A critical approach to new and existing paradigms (1th Ed.)*. Hamilton, UK: Palgrave Macmillan, p. 79.

12 Kapur, R. (2020). *Understanding Leadership Theories*. Στο: https://www.researchgate.net/publication/344374293_Understanding_Leadership_Theories (προσπελάστηκε στις 27/12/2024).

13 Grint, K. (2010). *Leadership: A Very Short Introduction (1th Ed.)*. New York: Oxford University Press, p. 37.

14 CCL (Center for Creative Leadership). (2024). *12 Essential Qualities of Effective Leadership*. Στο: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/characteristics-good-leader/> (προσπελάστηκε στις 27/12/2024).

1. Η ενεργητική ακρόαση.
2. Η συναισθηματική νοημοσύνη.
3. Η ακεραιότητα.
4. Η αντιπροσωπεία: Δυνατότητα ανάθεσης εργασιών και αναβάθμιση των δεξιοτήτων της ομάδας του οργανισμού.
5. Η επικοινωνία - πώς να αξιοποιήσετε άριστα τους ανθρώπους.
6. Η αυτογνωσία.
7. Η ευγνωμοσύνη.
8. Η μαθησιακή ευκινησία (ή ευελιξία).
9. Η επιρροή.
10. Η ενσυναίσθηση.
11. Το θάρρος.
12. Το όραμα.
13. Ο σεβασμός.
14. Η συνεργασία.
15. Η ανθεκτικότητα.

4. Θεωρητικό μέρος

4.1. Η ενεργητική ακρόαση

Οι ηγέτες/ηγέτιδες έχουν σε καθημερινή βάση ευκαιρίες να εφαρμόζουν τις δεξιότητες ακρόασης¹⁵. Η ενεργητική ακρόαση αναφέρεται στη διαδικασία σύζευξης των εξωτερικά ορατών θετικών ακουστικών συμπεριφορών με τις θετικές γνωστικές πρακτικές ακρόασης. Η ενεργητική ακρόαση μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση πολλών από τα περιβαλλοντικά, σωματικά, γνωστικά και προσωπικά εμπόδια¹⁶. Χωρίς τη δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης, ο/η ηγέτης/ηγέτιδα χάνει την ευκαιρία να λειτουργήσει ως σύμβουλος για τους εκπαιδευτικούς που βιώνουν κάποια προβλήματα. Επομένως, αν ο/η ηγέτης/ηγέτιδα κατέχει τη δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης μπορεί να βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς να μετατρέψουν τα προβλήματα σε ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη¹⁷.

Ως εκ τούτου, όταν το άλλο πρόσωπο βιώνει πρόβλημα, εφαρμόζουμε δεξιότητες ακρόασης. Όμως υπάρχει και η διαφορετική προσέγγιση που ο/η ηγέτης/ηγέτιδα δεν έχει καλύψει τις δικές του ανάγκες και βιώνει πρόβλημα.

15 Gordon, T. (2015). *Τα μυστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας* [Α. Παπάγος & Ε. Βασιλείου (Επιστ. Επιμ.) - Μ. Τζιαντζή (Μετ.)]. Αθήνα: Μάρτης & Gordon Hellas, σ. 99.

16 Walker, J. (2023). *Keys to Communication: An Essential Guide to Communication in the Real World*. Alabama: University of Montevallo, p. 63.

17 Gordon, T. (2015). *Τα μυστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας* [Α. Παπάγος & Ε. Βασιλείου (Επιστ. Επιμ.) - Μ. Τζιαντζή (Μετ.)]. Αθήνα: Μάρτης & Gordon Hellas, σ. 110.

Εκεί χρειάζεται να εφαρμόσουμε δεξιότητες αντιπαράθεσης. Άλλωστε πολλοί/ές ηγέτες/ηγέτιδες δυσκολεύονται να έρθουν σε αντιπαράθεση ανοιχτά με τους ανθρώπους των οποίων η συμπεριφορά τους προξενεί πρόβλημα και αυτή δεν είναι αποδεκτή. Αυτό συμβαίνει γιατί οι ηγέτες/ηγέτιδες φοβούνται ότι οι άλλοι μπορεί να πληγωθούν και έτσι να γίνουν αντιπαθείς στα μάτια τους. Επομένως, χρειάζεται πολύ θάρρος για να διεκδικήσουν τις ανάγκες τους και να αντιπαρατεθούν. Το τίμημα που πληρώνουν είναι ότι τα προβλήματα σπάνια εξαφανίζονται. Έτσι, οι ηγέτες αυτοί υποφέρουν σιωπηλά ή τρέφουν αισθήματα μνησικακίας για το άτομο (ή άτομα) που τους προξενεί το πρόβλημα¹⁸.

Συμπερασματικά, με τη δεξιότητα της αντιπαράθεσης, το μόνο που χρειάζεται ο/η ηγέτης/ηγέτιδα είναι να κατανοήσει τα δικά του συναισθήματα και να τα εξωτερικεύσει με μη επικριτικό τρόπο· ύστερα χρειάζεται να χρησιμοποιήσει τις δεξιότητες ακρόασης ώστε αυτός και τα μέλη της ομάδας του να φτάσουν σε αμοιβαία αποδεκτές λύσεις¹⁹.

4.2. Η συναισθηματική νοημοσύνη

Ο όρος «Συναισθηματική Νοημοσύνη» ή «Συναισθηματική Ευφυΐα» φαίνεται να έχει απασχολήσει τους ερευνητές τις τελευταίες δεκαετίες. Επιπλέον, έχει εισαχθεί στο λεξιλόγιο του Μάνατζμεντ και της ψυχολογίας²⁰. Ειδικότερα, η συναισθηματική νοημοσύνη από τη δεκαετία του 1990 ως σημαντικός τομέας μελέτης στην ψυχολογία, έχει γίνει απαραίτητη στην αξιολόγηση της επιτυχίας των ηγετών/ηγέτιδων, αλλά και τρόπος αξιολόγησης της επίδρασης των χαρακτηριστικών προσωπικότητας στην ηγεσία²¹. Επιπρόσθετα, θεωρείται ορόσημο για την αποτελεσματική ηγεσία, ενώ έχει αποδειχθεί ότι αυξάνει την δέσμευση του/της ηγέτη/ηγέτιδας αλλά και την οργανωσιακή του/της απόδοση²². Χωρίς συναισθηματική νοημοσύνη, το άτομο μπορεί να έχει λάβει εξαιρετική εκπαίδευση, να κατέχει εκπληκτικές αναλυτικές ικανότητες, αλλά να μην αποτελεί σπουδαίο/α ηγέτη/ηγέτιδα, ιδιαίτερα καθώς αναδύεται στις υψηλότερες βαθμίδες του οργανισμού²³.

Η σκιαγράφηση της προσωπικής ή συναισθηματικής νοημοσύνης ή

18 Gordon, T. (2015). *Τα μυστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας* [Α. Παπάγος & Ε. Βασιλείου (Επιστ. Επιμ.) - Μ. Τζιαντζή (Μετ.)]. Αθήνα: Μάρτης & Gordon Hellas, σ.σ. 119-121.

19 Gordon, T. (2015). *Τα μυστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας* [Α. Παπάγος & Ε. Βασιλείου (Επιστ. Επιμ.) - Μ. Τζιαντζή (Μετ.)]. Αθήνα: Μάρτης & Gordon Hellas, σ. 141.

20 Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2019). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις (1^η Έκδοση)*. Αθήνα: Προπομπός, σ. 579.

21 H.B.R. (2021). *Harvard Business Review. Το Εγχειρίδιο του Μάνατζερ. Οι 17 δεξιότητες που χρειάζονται οι ηγέτες για να διακριθούν (3^η Ανατύπωση)* [Γ. Γιαννούσης (Επιμ.) & Διόρθωση Κειμένου) - Μ. Συρέλλη (Μετ.)]. Αθήνα: Ψυχογιός, σ. 61.

22 Αντωνίου, Α.-Σ. (2023). *Σύγχρονη ηγεσία και εκπαιδευτικό πλαίσιο*. Αθήνα: Gutenberg, σ. 31.

23 Robbins, S., Coulter, M. & DeCenzo, D. (2017). *Διοίκηση επιχειρήσεων. Αρχές και εφαρμογές (2^η Έκδοση)* [Ν. Ραχανιώτης & Γ. Τσουλόφρος (Επιμ.) - Η. Νικολάου (Μετ.)]. Αθήνα: Κριτική, σ. 411.

νοημοσύνης της καρδιάς είναι ουσιαστική και επεκτείνεται με τις ικανότητες σε πέντε βασικούς τομείς ή συνιστώσες που αντιπροσωπεύουν ένα σύνολο συμπεριφορών και αντιδράσεων που με τη σωστή προσπάθεια μπορούν να βελτιώνονται αδιάκοπα:

1. Γνώση των συναισθημάτων. Η αυτο-επίγνωση ενός συναισθήματος την ώρα που δημιουργείται είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της συναισθηματικής νοημοσύνης και εκφράζεται από τη ρήση του Σωκράτη «γνώθι αυτόν»: να αντιλαμβάνεσαι τα συναισθήματά σου μόλις γεννηθούν μέσα σου.
2. Έλεγχος των συναισθημάτων. Το να χειραγωγούμε και να ελέγχουμε τα συναισθήματά μας είναι η ικανότητα του ατόμου να ηρεμεί, να απαλλάσσεται από το ανεξέλεγκτο άγχος, την κατήφεια ή τον εύκολο θυμό.
3. Εξεύρεση κινήτρων για τον εαυτό μας. Ο έλεγχος των συναισθημάτων αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση ενός ουσιαστικού στόχου, την προσήλωση της προσοχής, την εξεύρεση κινήτρων, την αυτοκυριαρχία, την δημιουργικότητα, την καθυπόταξη της ανυπομονησίας, την χαλιναγώγηση της παρορμητικότητας και κυρίως την κατάσταση ροής του ατόμου ώστε να είναι πολύ περισσότερο αποτελεσματικό και να του επιτρέπει εκπληκτικές επιδόσεις μάθησης.
4. Αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων. Η ενσυναίσθηση, μια άλλη ικανότητα που έχει τη βάση της στη συναισθηματική αυτο-επίγνωση, είναι η θεμελιώδης ανθρώπινη δεξιότητα. Το κλειδί για να μαντέψει κανείς τα συναισθήματα του άλλου βρίσκεται στην ικανότητά του να διαβάζει τα μη λεκτικά στοιχεία της επικοινωνίας. Να ερμηνεύει τον τόνο της φωνής, τις χειρονομίες, την έκφραση του προσώπου, κ.ά. Επιπλέον, τα εν-συναισθητικά άτομα είναι πιο δεκτικά στα σιωπηλά κοινωνικά σήματα που υποδεικνύουν τι θέλουν ή τι έχουν ανάγκη οι άλλοι.
5. Χειρισμός των σχέσεων. Είναι οι ικανότητες που βρίσκονται πίσω από τη δημοτικότητα, την ηγετική δεινότητα και τη διαπροσωπική επιτυχία²⁴.

Επιπλέον, η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης λαμβάνει υπόψη τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου, τη συμπεριφορά του και την κατάσταση στην οποία πραγματοποιείται²⁵. Ουσιαστικά, όμως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα και η ετοιμότητα να κατανοήσουμε, να εκφράσουμε και να ρυθμίσουμε τα συναισθήματα στον εαυτό μας και τις σχέσεις καθώς αλληλεπιδρούμε και ερχόμαστε σε επαφή με τους άλλους. Είναι θεμελιώδεις δεξιότητες που πρέπει να υποστηρίζει τη νοοτροπία και τη συμπεριφορά του/της ηγέτη/ηγέτιδας καθ' όλη τη διάρκεια της πορείας του/της στην ηγεσία. Επιπλέον, στο πλαίσιο της ηγεσίας, οι διευθυντές/διευθύντριες πρέπει τόσο να εντοπίζουν τις συναισθηματικές καταστάσεις των υπαλλήλων τους, όσο και να τις ρυθμίζουν.

24 Goleman, D. (2011). *Η συναισθηματική νοημοσύνη. Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»*; [Ι. Νέστορος & Χ. Ξανάκη (Επιμ.) - Α. Παπασταύρου (Μετ.)]. Αθήνα: Πεδίο, σ.σ. 88-199.

25 Safonov, Y., Maslennikov, Y. & Lenska, N. (2018). Evolution and modern tendencies in the theory of leadership. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4 (1), 309.

Έτσι κατανοούν καλύτερα τους υπαλλήλους τους και προσαρμόζουν την ηγετική τους συμπεριφορά κατάλληλα στην εκάστοτε ιδιάζουσα κατάσταση.

Επιπλέον, οι ηγέτες/ηγέτιδες με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πιο ικανοί/ές να λύνουν σύνθετα προβλήματα, να σχεδιάζουν πώς να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τον χρόνο τους, να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους στην κατάσταση και να διαχειρίζονται κρίσεις. Ακόμη, ηγέτες/ηγέτιδες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη θα έχουν καλύτερη εικόνα για το είδος της λογικής ή συναισθηματικής έκκλησης που είναι πιο πιθανό να είναι αποτελεσματική σε μια συγκεκριμένη κατάσταση²⁶.

4.3. Η ακεραιότητα

Η ακεραιότητα είναι ουσιαστική για τη διατήρηση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας²⁷. Η ακεραιότητα στην ηγεσία σημαίνει ειλικρίνεια, αξιοπιστία και συνέπεια στο να θέτει σε εφαρμογή αξίες²⁸. Ειδικότερα, οι θεμελιώδεις αξίες είναι οι βαθύτερες πεποιθήσεις και αρχές τις οποίες μοιράζονται τα μέλη του οργανισμού²⁹. Επίσης, η ακεραιότητα είναι ένα ουσιαστικό ηγετικό χαρακτηριστικό για το άτομο και τον οργανισμό, αλλά και ιδιαίτερα σημαντικό για τα ανώτατα στελέχη που λαμβάνουν αμέτρητες αλλά σημαντικές αποφάσεις³⁰.

Ο/η ηγέτης/ηγέτιδα διαθέτει ακεραιότητα όταν οι συνεργάτες του/της πιστεύουν ότι περιβάλλεται τόσο από ηθικές αρχές, όπως εντιμότητα, συνέπεια, δικαιοσύνη, υπευθυνότητα, όσο και από διαφάνεια στις αποφάσεις και τη συμπεριφορά του/της³¹.

Χωρίς ακεραιότητα, καμία πραγματική επιτυχία δεν είναι δυνατή. Δεν μπορείτε να περιμένετε από τους οπαδούς/εργαζόμενούς σας να είναι ειλικρινείς όταν δεν έχετε ακεραιότητα. Οι ειλικρινείς και εξαιρετικοί/ές ηγέτες/ηγέτιδες πετυχαίνουν όταν τηρούν τον λόγο τους, δίνουν εξαιρετικό παράδειγμα για τους άλλους και ολοκληρώνουν τα πράγματα. Το να είσαι ειλικρινής και αξιόπιστος είναι το θεμέλιο της ηγεσίας. Μπορείτε να πείτε ότι ένα άτομο έχει ακεραιότητα

26 Yukl, G. & Gardner, W. (2020). *Leadership in organizations (9th Ed.)*. Boston: Pearson Education, Inc, p.p. 542-543.

27 Yukl, G. (2009). *Η Ηγεσία στους Οργανισμούς (6^η Έκδοση)*. [Α-Σ. Αντωνίου (Επιστ. Επιμ.) - Α-Σ. Αντωνίου (Μετ.)]. Αθήνα: Κλειδάριθμος, σ. 567.

28 Schermerhorn, J. (2010). *Εισαγωγή στο Management (10^η Έκδοση)*. [Γ. Πολλάλης, Δ. Ασκούνης & Λ. Μαρούδας (Επιμ.) - Μ. Ανθρόπελος & Σ. Ξεσφίγγη (Μετ.)]. Αθήνα: Πασχαλίδης, σ. 539.

29 Schermerhorn, J. (2010). *Εισαγωγή στο Management (10^η Έκδοση)*. [Γ. Πολλάλης, Δ. Ασκούνης & Λ. Μαρούδας (Επιμ.) - Μ. Ανθρόπελος & Σ. Ξεσφίγγη (Μετ.)]. Αθήνα: Πασχαλίδης, σ. 114.

30 CCL (Center for Creative Leadership). (2024). *12 Essential Qualities of Effective Leadership*. Στο: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/characteristics-good-leader/> (προσπελάστηκε στις 27/12/2024).

31 Μπουραντάς, Δ. (2022). *Μάνατζμεντ: Διοικητικές και ηγετικές ικανότητες - Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων. Γ' Λυκείου (2^η Έκδοση)*. Λευκωσία: Υπουργείο Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας - Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου - Υπηρεσία Ανάπτυξης Προγραμμάτων, σ. 131.

λαμβάνοντας υπόψη τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: Ζητώντας συγγνώμη για τα λάθη Παρουσιάζουν τα επιτεύγματα του προσωπικού τους, ελαχιστοποιώντας τα δικά τους Προσφέροντας χάρη όταν δεν την αξίζει ή μια κατάσταση δεν είναι ξεκάθαρη Δείχνοντας ευγνωμοσύνη για τον χρόνο των άλλων³².

Κατά κύριο λόγο, η ακεραιότητα καθιστά τον/την ηγέτη/ηγέτιδα άνθρωπο που πιστεύουμε και είναι άξιος/α εμπιστοσύνης. Επιπλέον η ακεραιότητα ως ηγετικό χαρακτηριστικό αφορά τα γνωρίσματα της ειλικρίνειας και της αξιοπιστίας. Άλλωστε οι άνθρωποι που ακολουθούν ένα ισχυρό κώδικα δεοντολογίας και ηθικής αναλαμβάνουν την ευθύνη των πράξεων και ενεργειών τους, επιδεικνύοντας ακεραιότητα και εμπνέουν εμπιστοσύνη στους άλλους. Είναι πιστοί, φερέγγυοι και άδολοι³³. Οι ηγέτες/ηγέτιδες ξεκινούν, λοιπόν, υποστηρίζοντας τον εαυτό τους, εμπνέοντας τον εαυτό τους, εμπιστεύονται τον εαυτό τους και τελικά εμπνέουν τους άλλους με το να είναι αξιόπιστοι³⁴.

4.4. Η αντιπροσωπεία: Δυνατότητα ανάθεσης εργασιών και αναβάθμιση των δεξιοτήτων της ομάδας του οργανισμού

Στην εργασία πολλοί/ές ηγέτες/ηγέτιδες ταλανίζονται από τα ίδια προβλήματα αναφορικά με την ανάθεση εργασιών στο προσωπικό τους. Έτσι επέρχεται το δίλημμα του/της διευθυντή-διευθύντριας/ηγέτη-ηγέτιδας: Θα γίνει πιο γρήγορα αν την κάνω μόνος/νη μου; Επομένως μία από τις πρώτες δεξιότητες που πρέπει να αποκτήσουν οι νέοι/ες ηγέτες/ηγέτιδες είναι ο τρόπος ανάθεσης. Αυτή είναι μια δύσκολη δεξιότητα για πολλούς ανθρώπους, αλλά, αν γίνει καλά, η ανάθεση μπορεί να δώσει στα μέλη της ομάδας ευθύνη και μια γεύση ηγεσίας που βοηθάει να παραμείνουν τα κίνητρα. Υπάρχουν περαιτέρω προκλήσεις για την ανάθεση εργασίας μέσα σε μια ομάδα, συμπεριλαμβανομένης της εξισορρόπησης του φόρτου εργασίας και της εξασφάλισης ότι δίνεται σε όλους η ευκαιρία να τους βοηθήσει να αναπτυχθούν³⁵. Όμως η αδυναμία των ηγετών/ηγέτιδων στην ανάθεση εργασιών εμποδίζει την πρόοδο των υφισταμένων τους, κάνοντας τους να νιώθουν φθόνο (που προκαλείται όταν νιώθουν ότι η έλλειψη ευκαιριών εμποδίζει την πρόδό τους) και στη συνέχεια αποστασιοποίηση³⁶. Ωστόσο, οι καλύτεροι/ες ηγέτες/ηγέτιδες χτίζουν εμπιστοσύνη στο χώρο εργασίας και στις

32 Smith, J. (2022). *11 + Leadership qualities: A list of skills to make a good leader*. Στο: https://www-formulate-com-au.translate.google.com/articles/11-leadership-qualities-a-list-of-skills-to-make-a-good-leader/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=el&_x_tr_hl=el&_x_tr_pto=sc (προσπελάστηκε στις 27/12/2024).

33 Northouse, P. (2019). *Ηγεσία. Θεωρία και Πράξη (8^η Έκδοση)*. [Φ. Νταλιάνης (Επιστ. Επιμ.) - Β. Νταλιάνη, Δ. Καπράνου & Ρ. Σινοπούλου (Μετ.)]. Αθήνα: Παπασωτηρίου, σ. 25.

34 Bennis, W. (2009). *On becoming a leader: The leadership classic (20th Ed.)*. New York: Basic Books, p. 60.

35 Kennedy, J. (2019). *Leading and managing others: Developing the skills you need to lead people and teams*. Part 3. Self-publishing: Skills You Need Ltd.

36 Walker, C. (2021). Πώς θα σώσετε τους αρχάριους μάνατζέρ σας από τον εαυτό τους. Στο: Γ. Γιαννούσης (Επιμ. & Διόρθωση Κειμένου) - Μ. Συρέλλη (Μετ.), *HBR'S 10 MUST READS. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (1^η Έκδοση)* (Κεφάλαιο 4, σ.σ. 118-119). Αθήνα: Ψυχογιός.

ομάδες τους μέσω της αποτελεσματικής ανάθεσης³⁷.

Εντούτοις, βασιζόμενοι σε πάνω από είκοσι χρόνια εξειδικευμένης έρευνας και εμπειρίας σε εκατοντάδες οργανισμούς και χιλιάδες ανθρώπους σε όλο τον κόσμο οι Reina & Reina³⁸, διαπίστωσαν ότι η εμπιστοσύνη από τους/τις ηγέτες/ηγέτιδες χτίζεται ή χαλάει γύρω από τρεις βασικές διαστάσεις, οι οποίες είναι αλληλο-ενισχυόμενες και αμοιβαίες στο χώρο της εργασίας. Αυτές είναι που βοηθούν τις ομάδες να κατανοήσουν τις συμπεριφορές που απαιτούνται για την οικοδόμηση και τη διατήρηση της εμπιστοσύνης. Η εξάσκηση των συμπεριφορών των τριών διαστάσεων της εμπιστοσύνης επιτρέπει στους άλλους να γνωρίζουν ότι μπορούν να εμπιστευτούν τον χαρακτήρα σας, τον λόγο σας και τις ικανότητές σας. Συγκεκριμένα, οι τρεις βασικές διαστάσεις εμπιστοσύνης είναι:

1. Εμπιστοσύνη του χαρακτήρα. Αντιπροσωπεύει αμοιβαίες προθέσεις εξυπηρέτησης και αποτελεί το σημείο εκκίνησης για όλες τις σχέσεις. Οικοδομείτε αυτή τη διάσταση εμπιστοσύνης όταν διαχειρίζεστε τις προσδοκίες, ορίζετε όρια, αναθέτετε τα κατάλληλα καθήκοντα, τηρείτε συμφωνίες, εργάζεστε «νίκη-νίκη» και συμπεριφέρεστε με συνέπεια. Οι άλλοι μαθαίνουν ότι κάνετε αυτό που λέτε ότι θα κάνετε, ότι δημιουργείτε υγιή όρια και προσδοκίες και ότι τους υποστηρίζετε καθώς προσπαθούν να μάθουν, να αναπτυχθούν και να ευδοκιμήσουν στον οργανισμό σας.
2. Εμπιστοσύνη της επικοινωνίας. Χτίζεται όταν μοιράζεστε πληροφορίες, λέτε την αλήθεια, παραδέχεστε λάθη, διατηρείτε την εμπιστευτικότητα, δίνετε και λαμβάνετε σχόλια και μιλάτε με καλό σκοπό. Δεν ασχολείστε πλέον με κουτσομπολιά ή δεν τροφοδοτείτε τις φήμες, καθώς μεταφέρετε με συμπόνια θέματα και ανησυχίες απευθείας στο ενδιαφερόμενο άτομο.
3. Εμπιστοσύνη στην ικανότητα. Οικοδομείτε αυτή τη διάσταση εμπιστοσύνης όταν αναγνωρίζετε τις δεξιότητες και τις ικανότητες των άλλων, εκφράζετε την εκτίμηση για την εργασία που έγινε καλά, εμπλέκετε τους άλλους στη λήψη αποφάσεων και ενθαρρύνετε τη μάθηση. Επομένως, οι ειλικρινείς, ανοιχτές συζητήσεις για την εμπιστοσύνη θέτουν το υπόβαθρο για βαθύτερες, πιο παραγωγικές συζητήσεις σχετικά με την απόδοση της ομάδας και δημιουργούν ισχυρότερους δεσμούς μεταξύ ηγετών/ηγέτιδων και υφισταμένων/εργαζομένων.

37 CCL (Center for Creative Leadership). (2024). *12 Essential Qualities of Effective Leadership*. Στο: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/characteristics-good-leader/> (προσπελάστηκε στις 27/12/2024).

38 Reina, M. & Reina, D. (2015). *Trust and Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationships in Your Organization (3rd Ed.)*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.

4.5. Η επικοινωνία - πώς να αξιοποιήσετε άριστα τους ανθρώπους

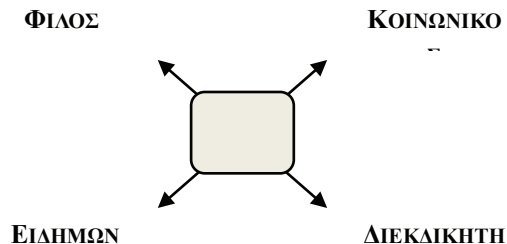
Η αποτελεσματική επικοινωνία και η αποτελεσματική ηγεσία είναι στενά αλληλένδετες³⁹. Πριν από μερικές χιλιετίες οι αρχαίοι Έλληνες έγραψαν ότι οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές προσωπικότητες, διαφορετικά κίνητρα και ανήκουν σε διαφορετικές κατηγορίες (τρόπους) επικοινωνίας. Γνωρίζοντας τόσο τους δικές μας κατηγορίες (τρόπους) επικοινωνίας (φίλος, κοινωνικός, διεκδικητής, ειδήμων) όσο και τις προτιμώμενες κατηγορίες (τρόπους) των άλλων ανθρώπων, μπορούμε να αυξήσουμε κατακόρυφα την αποτελεσματικότητα της επικοινωνιακής διαδικασίας αλλά και τις ικανότητες μας να διοικούμε, να εμπλεκόμαστε, να επηρεάζουμε και να παρακινούμε τους ανθρώπους που βρίσκονται στην καρδιά της ηγετικής μας πορείας. Ωστόσο, ενώ κάθε άνθρωπος διαθέτει στοιχεία και από τις τέσσερις κατηγορίες (τρόπους) επικοινωνίας, όλοι δείχνουν μια ισχυρή διαισθητική προτίμηση για μια συγκεκριμένη κατηγορία (τρόπο) επικοινωνίας. Αναλυτικότερα οι κατηγορίες (τρόποι) επικοινωνίας αποτελούν τα πιο πολύτιμα εργαλεία για κάθε ηγέτη/ηγέτιδα:

1. Ο φίλος δείχνει ενδιαφέρον και είναι υποστηρικτικός - έμμεσος. Τα βασικά του δυνατά σημεία σχετίζονται με τη συμπόνια και την αγάπη που δείχνει στους άλλους. Τα βασικά αδύνατα σημεία του είναι ότι είναι σχετικά μετριοφρων, υπερβολικά ευαίσθητος και πέφτει συχνά θύμα εκφοβισμού.
2. Ο κοινωνικός είναι χαρισματικός, αστείος και υποστηρικτικός - άμεσος. Τα βασικά του δυνατά σημεία είναι ο ενθουσιασμός, η πειθώ και η κοινωνικότητά του. Τα βασικά αδύνατα σημεία του είναι ότι αναλαμβάνει πολλά πράγματα ταυτόχρονα, έχει ανυπομονησία και διάσπαση της προσοχής, η οποία τον κάνει να βαριέται εύκολα.
3. Ο διεκδικητής είναι κυρίαρχος, ανταγωνιστικός και αυταρχικός - άμεσος. Τα δυνατά του σημεία είναι η ικανότητά του να ολοκληρώνει πράγματα, η επιθυμία του για ηγεσία και η ικανότητα λήψης αποφάσεων. Τα αδύνατα σημεία του είναι η «ακαμψία» και η ανυπομονησία, ενώ δεν είναι καλός ακροατής και δεν ξέρει πότε πρέπει να κάνει ένα διάλειμμα.
4. Ο ειδήμων είναι περίεργος, λογικός και αυταρχικός - έμμεσος. Τα βασικά του δυνατά σημεία είναι η ακρίβεια, η αξιοπιστία, η ανεξαρτησία, η συνέπεια και η οργάνωση. Τα βασικά του αδύνατα σημεία είναι η αναβλητικότητα και η συντηρητική φύση του, η οποία ενισχύει την τάση του να είναι επιλεκτικός και υπερβολικά προσεκτικός. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε όποια κατηγορία (τρόπο) και αν ανήκουμε θα δυσκολευτούμε να επικοινωνήσουμε με την διαφορετική κατηγορία (τρόπο) από εμάς, και ιδιαίτερα με αυτή που βρίσκεται απέναντί μας (Σχήμα 1)⁴⁰.

39 CCL (Center for Creative Leadership). (2024). *12 Essential Qualities of Effective Leadership*. Στο: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/characteristics-good-leader/> (προσπελάστηκε στις 27/12/2024).

40 Winston, N. (2016). *Άσκηση Ηγεσίας* [Κ. Τζωρτζάκης (Επιμ.) - Σ. Κώντσα (Μετ.)]. Αθήνα: Rosili, σ.σ.

Σχήμα 1. Κατηγορίες (τρόποι) επικοινωνίας από τον/την ηγέτη/ηγέτιδα



Στην πράξη όμως σαν ηγέτες/ηγέτιδες μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε εξαιρετικά τις κατηγορίες (τρόπους) επικοινωνίας ώστε να βελτιώσουμε και την δική μας κατηγορία (τρόπο) επικοινωνίας. Ακολουθούμε έτσι τα παρακάτω βήματα:

1. Αναγνωρίζουμε την κατηγορία (τρόπο) επικοινωνίας που ανήκουμε.
2. Ωστόσο, αν χρειαζόμαστε λίγη περισσότερη βοήθεια για να αναγνωρίσουμε τη δική μας κατηγορία (τρόπο) επικοινωνίας, προσπαθούμε να εξηγήσουμε το σύστημα κατηγοριών (τρόπων) επικοινωνίας σε ανθρώπους που μας γνωρίζουν καλά και ζητάμε την άποψή τους. Και δεν πρέπει να εκπλαγούμε (που είναι αρκετά πιθανό) αν πάρουμε διαφορετικές απαντήσεις από τους συναδέλφους μας και από την οικογένειά μας. Έτσι π.χ. μπορεί να είμαστε πιο πολύ 'φίλος' στο σπίτι και 'διεκδικητής' στην εργασία μας, ή πιο 'κοινωνικός' στο σπίτι και 'ειδήμων' στην εργασία μας.
3. Αναγνωρίζουμε τις κατηγορίες (τρόπους) επικοινωνίας των ανθρώπων με τους οποίους συναναστρεφόμαστε και πρέπει να επικοινωνούμε στην εργασία μας. Αν δεν είμαστε σίγουροι, το επιβεβαιώνουμε με την βοήθεια άλλων ανθρώπων εγγύτερης εμπιστοσύνης.
4. Αποφασίζουμε πως θα τους προσεγγίσουμε. Δηλαδή ποια θα είναι η κατηγορία (τρόπος) επικοινωνίας που θα χρησιμοποιήσουμε και τι θα κάνουμε για να τους πλησιάσουμε περισσότερο. Για την πληρέστερη ανταπόκριση των παραπάνω βημάτων δημιουργούμε ένα σχέδιο επικοινωνίας (Πίνακας 1).

Συμπερασματικά σε μια πρόταση: Δεν πρέπει να απευθυνόμαστε στους ανθρώπους με την κατηγορία (τρόπο) επικοινωνίας που θα θέλαμε να απευθύνονται σε εμάς. Πρέπει να απευθυνόμαστε στους ανθρώπους με την κατηγορία (τρόπο) επικοινωνίας που εκείνοι θέλουν να τους απευθύνονται⁴¹.

43-57.

41 Winston, N. (2016). *Άσκηση Ηγεσίας* [Κ. Τζωρτζάκης (Επιμ.) - Σ. Κώντσα (Μετ.)]. Αθήνα: Rosili, σ.σ.

Πίνακας 1. Σχέδιο επικοινωνίας από τον/την ηγέτη/ηγέτιδα

Είμαι: προσθέτω τη δική μου κατηγορία (τρόπο) επικοινωνίας και το τι παρακινεί εμένα σαν ηγέτη/ηγέτιδα		
Όνόματα ανθρώπων με τους οποίους πρέπει να επικοινωνήσω: π.χ. προσωπικό, υπεύθυνοι, υφιστάμενοι κ.λ.π.	Θεωρώ ότι η κατηγορία επικοινωνίας τους είναι: Π.χ. φίλος, ..., κ.λπ.	Για να επικοινωνήσω αποτελεσματικά πρέπει να: Καταγράψω λεπτομερώς τι είναι σημαντικό γι' αυτήν την κατηγορία επικοινωνίας, ώστε να ξέρω σε ποια σημεία θα επικεντρωθώ κατά την διάρκεια της συζήτησης. Σημειώνω επίσης πόσο γρήγορα πρέπει να μιλάω και τι είδους λέξεις πρέπει να χρησιμοποιώ.

Έχουμε πολλές επιλογές επικοινωνίας στη διάθεσή μας. Αν και αναγνωρίζει ο/η ηγέτης/ηγέτιδα το φάσμα των κατηγοριών (τρόπων) επικοινωνίας πρέπει να βελτιώσει τόσο τις δεξιότητές του και να αναπτύξει τις ικανότητές του να επικοινωνεί πιο αποτελεσματικά και κατάλληλα με άλλους, όσο και να λαμβάνει ορθές αποφάσεις σχετικά με τον κατάλληλο τρόπο επικοινωνίας που θα πραγματοποιήσει είτε μέσω μηνυμάτων κειμένου, είτε μέσω ιστοσελίδων κοινωνικής δικτύωσης, κλήση σε κινητό ή σταθερό τηλέφωνο, ανταλλαγή άμεσων μηνυμάτων, αποστολή e-mail ή συνομιλία πρόσωπο με πρόσωπο. Έτσι, μέσω των προσωπικών μας επαφών, χτίζουμε δεσμούς και δημιουργούμε σχέσεις για να ικανοποιήσουμε τις κοινωνικές μας ανάγκες και να πραγματοποιήσουμε τους προσωπικούς μας στόχους⁴².

4.6. Η αυτογνωσία

Η αυτογνωσία είναι μια διαρκής διαδικασία ενός υγιούς ανθρώπου που επιθυμεί να γνωρίζει που βρίσκεται και τι ακριβώς είναι σε όλα τα επίπεδα (ψυχολογικό, διανοητικό, συναισθηματικό, δυνατοτήτων κ.λπ.). Αρχίζει εντοπίζοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία μας, τις αξίες και τα κίνητρά μας, τις πεποιθήσεις και τα πιστεύω μας⁴³. Περιλαμβάνει αναγνώριση του «εαυτού», του χαρακτήρα μας, των δυνάμεων και των αδυναμιών μας, των επιθυμιών και των αντιπαθειών μας. Η ανάπτυξη της αυτογνωσίας μπορεί να μας βοηθήσει να αναγνωρίσουμε τότε είμαστε αγχωμένοι ή αισθανόμαστε υπό πίεση. Συχνά αποτελεί προϋπόθεση

61-64.

42 Gamble, T.-K. & Gamble, M. (2014). *Interpersonal Communication: Building Connections Together* (1st Ed.). Thousand Oaks, California: Sage. 1-2.

43 Φλωτσίου, Ε. (2018). *Τα τρία κλειδιά της προσωπικής ανάπτυξης*. Αθήνα: Κλειδάριθμος, σ. 225.

για την αποτελεσματική επικοινωνία και τις διαπροσωπικές σχέσεις, καθώς και για την ανάπτυξη ενσυναίσθησης με άλλους⁴⁴. Η αυτογνωσία δεν είναι αυτοσκοπός ή προορισμός, αλλά μια διαδικασία κατά την οποία κάποιος/α έρχεται να αναλογιστεί τις μοναδικές του αξίες, την ταυτότητα, τα συναισθήματα, τους στόχους, τις γνώσεις, τα ταλέντα και/ή τις ικανότητές του, που συχνά πυροδοτούνται από εξωτερικά γεγονότα⁴⁵.

Εντούτοις, η πραγματική αυτογνωσία δεν σημαίνει μόνο να γνωρίζεις τον εξιδανικευμένο εαυτό σου, το άτομο που επιθυμείς ή ελπίζεις να είσαι. Επίσης, σημαίνει να μαθαίνεις το πώς σε αντιλαμβάνονται οι άλλοι. Ειδικότερα, το *Παράθυρο Johari* σε εφαρμογή, μας προσφέρει τη δυνατότητα να συγκρίνουμε αυτό που γνωρίζουμε εμείς για τον εαυτό μας με αυτό που πιστεύουν οι άλλοι για εμάς. Οι “ανοικτές περιοχές”, που είναι γνωστές σε εμάς και στους άλλους είναι, συνήθως, περιορισμένες. Αντίθετα, το “τυφλό σημείο”, οι “άγνωστες” και οι “κρυφές” περιοχές μπορεί να είναι αρκετά μεγάλες, όμως προκαλούν τη θέληση και τις δυνατότητές μας για αυτο-εξερεύνηση⁴⁶.

Στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της αυτογνωσίας περιλαμβάνονται η αυτοπεποίθηση, η ρεαλιστική αυτο-αξιολόγηση, το αυτοσαρκαστικό χιούμορ και η λαχτάρα για εποικοδομητική κριτική⁴⁷. Το να ακούμε άτομα που είναι διαφορετικά από εμάς είναι βασικό συστατικό για την ανάπτυξη της αυτογνωσίας. Η ανάπτυξη της αυτογνωσίας και της συνείδησης του άλλου είναι μια συνεχής διαδικασία που θα συνεχίσει να προσαρμόζεται και να αναπτύσσεται καθώς συναντάμε νέες εμπειρίες⁴⁸.

Κάποιοι ξεκινούν τη διαδικασία της αυτογνωσίας νωρίς, και κάποιοι δεν την κάνουν παρά αργότερα. Εκείνοι οι άνθρωποι που αγωνίστηκαν να γνωρίσουν τον εαυτό τους και να γίνουν ο εαυτός τους ως παιδιά ή έφηβοι συνεχίζουν μέχρι σήμερα να εξερευνούν τα δικά τους βάθη, να αναλογίζονται τις εμπειρίες τους και να δοκιμάζουν τον εαυτό τους. Άλλωστε, η αυτογνωσία, η αυτο-εφεύρεση είναι διαδικασίες ζωής. Αλλά υπάρχουν μερικά πράγματα που έχουν κάνει άλλοι και είναι χρήσιμα να τα σκεφτούμε στη διαδικασία. Παρουσιάζονται ως τέσσερα μαθήματα αυτογνωσίας:

1. Είστε ο καλύτερος δάσκαλος του εαυτού σας.
2. Αποδεχτείτε την ευθύνη. Μην κατηγορείτε κανέναν.

44 Prabu, M. (2016). Life skill and soft skill, through teacher education program. *International Multidisciplinary Research Journal*, 3 (11), 2.

45 Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F., May, D. & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?”. A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 343-372.

46 Schermerhorn, J. (2010). *Εισαγωγή στο Management (10^η Έκδοση)*. [Γ. Πολλάλης, Δ. Ασκούνης & Λ. Μαρούδας (Επιμ.) - Μ. Ανθρόπελος & Σ. Ξεσφίγγη (Μετ.)]. Αθήνα: Πασχαλίδης, σ. 39.

47 Goleman, D. (2021). Τι κάνει κάποιον ηγέτη; Στο: Γ. Γιαννούσης (Επιμ. & Διόρθωση Κειμένου) - Χ. Μπαρουζής (Μετ.), *HBR'S 10 MUST READS. Συναισθηματική Νοημοσύνη (1^η Έκδοση)* (Κεφάλαιο 1, σ. 13). Αθήνα: Ψυχογιός.

48 Walker, J. (2023). *Keys to Communication: An Essential Guide to Communication in the Real World*. Alabama: University of Montevallo, p.p. 95-96.

3. Μπορείτε να μάθετε οτιδήποτε θέλετε να μάθετε.
4. Η αληθινή κατανόηση προέρχεται από τον προβληματισμό σχετικά με την εμπειρία σας.

Αυτά, λοιπόν, είναι τα τέσσερα μαθήματα αυτογνωσίας. Αλλά για να εφαρμόσετε αυτά τα μαθήματα, πρέπει να κατανοήσετε την επίδραση που είχαν οι παιδικές εμπειρίες, η οικογένεια και οι συνομήλικοι στο άτομο που έχετε γίνει. Με άλλα λόγια, οι περισσότεροι είμαστε φτιαγμένοι από τους μεγαλύτερους ή από τους συνομηλικούς μας. Αλλά οι ηγέτες/ηγέτιδες είναι αυτοκατευθυνόμενοι. Ας το σταματήσουμε και ας το σκεφτούμε για λίγο. Οι ηγέτες/ ηγέτιδες καθοδηγούνται από τον εαυτό τους, αλλά η μάθηση και η κατανόηση είναι τα κλειδιά για την αυτοκατεύθυνση, και στις σχέσεις μας με τους άλλους μαθαίνουμε για τον εαυτό μας. Με αυτόν τον τρόπο οι ηγέτες/ηγέτιδες μαθαίνουν από τους άλλους, αλλά δεν γίνονται από άλλους⁴⁹.

Έτσι, πολλοί/ές ηγέτες/ηγέτιδες είναι ηγέτες/ηγέτιδες επειδή εκφράζουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτούνται για έναν συγκεκριμένο ρόλο σε έναν οργανισμό ή μια ειδικότητα. Αυτοί οι ειδικοί/ές ηγέτες/ηγέτιδες πρέπει να διαθέτουν την αυτογνωσία για να μπορέσουν να βελτιώσουν αυτό που πραγματικά γνωρίζουν, σε τι μπορεί να μην είναι ειδικοί/ές και πώς να φέρουν αυτή τη γνώση. Είναι θεμιτό να μην γνωρίζει τα πάντα ένας/μία ηγέτης/ηγέτιδα και να βασίζεται σε άλλους ειδικούς θεμάτων⁵⁰. Η επίτευξη της αυτογνωσίας είναι ακόμη πιο δύσκολη καθώς εξελίσσονται οι ηγέτες/ηγέτιδες, διότι θα υπάρξουν συχνά άτομα που θα τους πουν αυτό που θεωρούν ότι θέλουν να ακούσουν⁵¹.

4.7. Η ευγνωμοσύνη

Το να δείχνεις ευγνωμοσύνη δεν σημαίνει μόνο να είσαι καλός, είναι να είσαι έξυπνος -πραγματικά έξυπνος- και είναι μια δεξιότητα που ο καθένας μπορεί εύκολα να μάθει. Οι εργαζόμενοι θέλουν και πρέπει να γνωρίζουν ότι η εργασία τους εκτιμάται. Το να δείχνετε ευγνωμοσύνη στους υπαλλήλους είναι ο ευκολότερος, ο ταχύτερος και ο πιο οικονομικός τρόπος για να αυξήσετε την απόδοση. Γι' αυτό η ευγνωμοσύνη είναι ευεργετική για όσους την εκφράζουν και είναι μια από τις πιο ισχυρές μεταβλητές για την πρόβλεψη της συνολικής ευημερίας ενός ατόμου πέρα από τα χρήματα, την υγεία και την αισιοδοξία⁵².

49 Bennis, W. (2009). *On becoming a leader: The leadership classic (20th Ed.)*. New York: Basic Books, p.p. 51-59.

50 Wike, E. (2023). *20 Leadership qualities that make a great leader*. Στο: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/leadership-qualities-that-make-a-great-leader> (προσπελάστηκε στις 27/12/2024).

51 Drucker, P. (2022). Ηγεσία του εαυτού σας. Στο: R. Ashkenas & B. Manville [Γ. Γιαννούσης (Επιμ.) - Γ. Κωστοπούλου (Μετ.)], *Το Εγχειρίδιο του Ηγέτη. Αφήστε το αποτύπωμά σας, εμπνεύστε τους συνεργάτες σας και ανεβείτε στο επόμενο επίπεδο (3^η Ανατύπωση)* (Κεφάλαιο 6, σ. 281). Αθήνα: Ψυχογίος.

52 Gostick, A. & Elton, C. (2020). *Leading with gratitude: Eight leadership practices for extraordinary business results (1th Ed.)*. New York: Harper Business.

Η ευγνωμοσύνη μπορεί να οριστεί ως ένα θετικό συναίσθημα που νιώθετε μετά τη λήψη κάτι πολύτιμου. Τα οφέλη της ευγνωμοσύνης περιλαμβάνουν βελτιωμένη αίσθηση ευεξίας, υψηλότερη αυτοεκτίμηση, λιγότερη κατάθλιψη και άγχος και καλύτερο ύπνο. Ωστόσο, λίγοι άνθρωποι λένε τακτικά «ευχαριστώ» σε εργασιακά περιβάλλοντα, παρόλο που οι περισσότεροι λένε ότι θα ήταν πρόθυμοι να εργαστούν σκληρότερα για ένα/μία ευγνώμον ηγέτη/ηγέτιδα⁵³.

Ωστόσο, προκύπτει ερευνητικά ότι οι ηγέτες/ηγέτιδες μπορούν να κάνουν απλά πράγματα τα οποία ενισχύουν την ευγνωμοσύνη στην εργασία, όπως:

1. Στείλτε ένα σημείωμα σε εργαζόμενο (π.χ. ένα e-mail ή ακόμα και ένα μήνυμα) εκφράζοντας την ευγνωμοσύνη σας που τον έχετε στη ζωή σας, ενημερώστε του ότι τον εκτιμάτε και ότι τον σκέφτεστε. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η σύνταξη επιστολών ευγνωμοσύνης αύξησε την ευτυχία και την ικανοποίηση από τη ζωή των συμμετεχόντων, ενώ μείωσε τα συμπτώματα κατάθλιψης⁵⁴.
2. Κρατήστε ένα ημερολόγιο ευγνωμοσύνης - ή ακόμα και απλώς μια λίστα. Το να κρατάτε ένα ημερολόγιο με άτομα και πράγματα για τα οποία είστε ευγνώμονες (π.χ. σημειώστε τρία πράγματα κάθε εβδομάδα για τα οποία είστε ευγνώμονες) μπορεί να αυξήσει τα θετικά συναισθήματα ευγνωμοσύνης σας και ιδιαίτερα να έχει θετικό αντίκτυπο στην ευημερία των εργαζομένων (συμπεριλαμβανομένης της ψυχολογικής και σωματικής ευεξίας τους)⁵⁵.
3. Αφιερώστε χρόνο για προβληματισμό ή κάνετε μια σύντομη «βόλτα ευγνωμοσύνης». Ο απλός προβληματισμός για πολλά πράγματα (π.χ. υποστηρικτικούς συναδέλφους, μέντορες, θυσίες ή συνεισφορές που έχουν κάνει άλλοι για εσάς, πλεονεκτήματα ή ευκαιρίες που έχετε λάβει· ή ακόμα και απλώς ευγνωμοσύνη για την ευκαιρία να έχετε την εργασία σας, να κάνετε την εργασία που κάνετε ή άτομα που εκτιμάτε γενικά) για τα οποία είστε ευγνώμονες μπορεί να αυξήσει τα επίπεδα ευγνωμοσύνης στην εργασία και στο σπίτι^{56, 57}.

53 CCL (Center for Creative Leadership). (2024). *12 Essential Qualities of Effective Leadership*. Στο: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/characteristics-good-leader/> (προσπελάστηκε στις 27/12/2024).

54 Toepfer, S.-M., Cichy, K. & Peters, P. (2012). Letters of Gratitude: Further Evidence for Author Benefits. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 13 (1), 187.

55 Emmons, R. & McCullough, M. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (2), 377.

56 Kaplan, S., Bradley-Geist, J., Ahmad, A., Anderson, A., Hargrove, A. & Lindsey, A. (2014). Test of Two Positive Psychology Interventions to Increase Employee Well-Being. *Journal of Business and Psychology*, 29 (3), 367-380.

57 CCL (Center for Creative Leadership). (2024). *12 Essential Qualities of Effective Leadership*. Στο: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/characteristics-good-leader/> (προσπελάστηκε στις 27/12/2024).

4.8. Η μαθησιακή ευκινησία (ή ευελιξία)

Η Μαθησιακή Ευκινησία (ή ευελιξία) ισούται με ηγετική επιτυχία⁵⁸. Μαθησιακή ευκινησία (ή ευελιξία) είναι η ικανότητα να ξέρεις τι να κάνεις όταν δεν ξέρεις τι να κάνεις. Αλλά οποιοσδήποτε μπορεί να προωθήσει και να αυξήσει τη μαθησιακή ευελιξία μέσω σκόπιμης εξάσκησης και προσπάθειας⁵⁹. Έτσι ορίζεται ως ικανότητα και προθυμία να μάθουμε από την εμπειρία και στη συνέχεια να εφαρμόσουμε αυτά τα μαθήματα για να αποδίδουμε επιτυχώς σε νέες ή καταστάσεις για πρώτη φορά. Εκτός όμως από τη συνολική έννοια της Μαθησιακής Ευκινησίας (ή ευελιξίας), υπάρχουν και πέντε ξεχωριστοί υπο-παράγοντες που καλύπτουν τις διαφορετικές πτυχές της Μαθησιακής Ευκινησίας (ή ευελιξίας). Αυτοί είναι οι ακόλουθοι:

1. Διανοητική ευκινησία: Ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο ασπάζεται την πολυπλοκότητα, εξετάζει προβλήματα με μοναδικούς και ασυνήθιστους τρόπους, είναι περίεργο και μπορεί να δημιουργήσει νέες συνδέσεις μεταξύ διαφορετικών εννοιών.
2. Ευκινησία ανθρώπων: Ο βαθμός στον οποίο κάποιος είναι ανοιχτόμυαλος προς τους άλλους, απολαμβάνει την αλληλεπίδραση με μια ποικιλία ανθρώπων, κατανοεί τις μοναδικές δυνάμεις, τα ενδιαφέροντα και τους περιορισμούς τους και τα χρησιμοποιεί αποτελεσματικά για να επιτύχει τους στόχους του οργανισμού.
3. Ευελιξία αλλαγής: Ο βαθμός στον οποίο αρέσει σε ένα άτομο η αλλαγή, εξερευνά συνεχώς νέες επιλογές και λύσεις και ενδιαφέρεται να ηγηθεί των προσπαθειών οργανωσιακής αλλαγής.
4. Ευκινησία αποτελεσμάτων: Ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο παρακινείται από την πρόκληση και μπορεί να αποφέρει αποτελέσματα σε καταστάσεις πρώτης φοράς ή/και δύσκολες μέσω της επινοητικότητας και της έμπνευσης των άλλων.
5. Αυτογνωσία: Ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο έχει προσωπική διορατικότητα, κατανοεί ξεκάθαρα τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του, εάν δεν έχει τυφλά σημεία, και χρησιμοποιεί αυτή τη γνώση για να αποδώσει αποτελεσματικά⁶⁰.

Εντούτοις, η μαθησιακή ευκινησία (ή ευελιξία) επικεντρώνεται στην ανθρώπινη συμπεριφορά, τη γνωστική επεξεργασία υψηλού επιπέδου και την επιλεκτική μεταφορά των διδαγμάτων σε ένα περιβάλλον και την εφαρμογή τους σε ένα μοναδικό διαφορετικό περιβάλλον. Περιλαμβάνει πειραματισμό,

58 Ryan, J. (2009, February 27). Learning agility equals leadership success. *BusinessWeek Online*.

59 CCL (Center for Creative Leadership). (2024). *12 Essential Qualities of Effective Leadership*. Στο: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/characteristics-good-leader/> (προσπελάστηκε στις 27/12/2024).

60 Clark, L. (2016). *Learning Agility and Competencies: Does one predict the other?* Chappaqua, NY: Larry Clark Group, p. 1.

αυτοστοχασμό, αξιοποίηση ατομικών δυνάμεων, συνεχή βελτίωση, επίγνωση και διανοητική σύνδεση εμπειριών που αποκτήθηκαν σε μια κατάσταση με διαφορετικές προκλήσεις σε μια άλλη νέα κατάσταση⁶¹.

Συμπερασματικά, όσοι/ες ηγέτες/ηγέτιδες έχουν εξαιρετική μαθησιακή ευκινησία (ή ευελιξία) είναι προσαρμοστικοί, ανθεκτικοί και ανοιχτοί στην καινοτόμο σκέψη. Επιπλέον, έχουν κίνητρα να μάθουν νέες πληροφορίες και δεξιότητες, να απολαμβάνουν αυτοκατευθυνόμενη μάθηση και είναι σε θέση να κατανοούν και να λύνουν σύνθετα προβλήματα.

4.9. Η επιρροή

Η επιρροή ή το να μπορείς να πείσεις τους ανθρώπους μέσω της στοχαστικής χρήσης κατάλληλων τακτικών επιρροής, όπως:

1. Οργανωσιακή νοημοσύνη: Κατανοούν πώς να κάνουν τα πράγματα και αγκαλιάζουν την πραγματικότητα της εργασίας στο πλαίσιο της οργανωτικής πολιτικής για να προωθήσουν ομάδες και σημαντικές πρωτοβουλίες.
2. Προώθηση ομάδας: Οι ηγέτες μειώνουν τον θόρυβο για να προωθήσουν αυθεντικά και αξιόπιστα τον εαυτό τους - ενώ παράλληλα προωθούν ότι είναι καλό για ολόκληρο τον οργανισμό.
3. Οικοδόμηση εμπιστοσύνης: Επειδή η ηγεσία συχνά περιλαμβάνει την καθοδήγηση των ανθρώπων μέσω του κινδύνου και της αλλαγής, η εμπιστοσύνη είναι απαραίτητη. Η εμπιστοσύνη περιλαμβάνει μια προσεκτική ισορροπία μεταξύ της ώθησης των ανθρώπων σε περιοχές όπου δεν νιώθουν άνετα, ενώ παράλληλα ακούτε προσεκτικά τις ανησυχίες και τα σχόλιά τους.
4. Δίκτυα μόχλευσης: Οι ηγέτες που ξέρουν πώς να επηρεάζουν τους ανθρώπους αναγνωρίζουν και καλλιεργούν τη δύναμη των δικτύων. Οι οργανισμοί γίνονται όλο και πιο δυναμικοί, μεταμορφώνονται σε μέγεθος και σχήμα με την πάροδο του χρόνου. Οι ηγέτες με επιρροή έχουν μια προοπτική δικτύου και αναγνωρίζουν ότι τα προσωπικά τους δίκτυα πρέπει επίσης να είναι δυναμικά και αναπτυσσόμενα⁶².

Μερικά πράγματα που μπορούν να κάνουν οι ηγέτες/ηγέτιδες για να αποκτήσουν μεγαλύτερη επιρροή είναι να: Εκφράζουν ρητά τις επιθυμίες σας; Δημιουργήσουν μια συναισθηματική σύνδεση με την ομάδα σας; Χτίσουν την εκτίμηση της ομάδας σας; Ζητήσουν σχόλια και προτάσεις; Δημιουργήσουν γνήσιες, μακροχρόνιες συνδέσεις; Αναπτύξουν την επαγγελματική τους εικόνα σε πλατφόρμες κοινωνικών μέσων όπως το Facebook, το Twitter και το LinkedIn;

61 De Meuse, K. (2017). Learning agility: Its evolution as a psychological construct and its empirical relationship to leader success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69 (4), 268.

62 CCL (Center for Creative Leadership). (2024). *12 Essential Qualities of Effective Leadership*. Στο: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/characteristics-good-leader/> (προσπελάστηκε στις 27/12/2024).

Προσέχουν τα λόγια και τις πράξεις τους⁶³.

Άσκηση επιρροής, ωστόσο, δε σημαίνει να περνάει το δικό μας. Σημαίνει κυρίως να συμβάλλει στη δημιουργία θετικών και επιθυμητών αποτελεσμάτων για τον οργανισμό, μαζί με άλλους και μέσω αυτών. Άλλωστε, η επιρροή των ηγετών/ηγέτιδων είναι ένας συνδυασμός δύο ειδών εξουσίας. Πρώτον, ο ρόλος ως μάνατζερ (του/της διευθυντή/διευθύντριας ως ηγέτη/ηγέτιδας) παρέχει αυτόματα εξουσία λόγω θέσης στο οργανισμό που σχετίζεται με τον τίτλο. Δεύτερον για την άσκηση επιρροής προς τα πάνω και προς τα κάτω στην αλυσίδα της διοίκησης θα πρέπει να χρησιμοποιείτε αποτελεσματικά η προσωπική εξουσία που καλλιεργεί το κοινωνικό κεφάλαιο, όπως οι σχέσεις, η φήμη, η αμοιβαιότητα, η γνώση των θεσμών και η άτυπη τεχνογνωσία που αντιπροσωπεύει όλη την εμπιστοσύνη, την αξία και την ευμείνεια που αποκτάει στον οργανισμό ο/η ηγέτης/ηγέτιδα⁶⁴.

4.10. Η ενσυναίσθηση

Η ενσυναίσθηση συσχετίζεται με την εργασιακή απόδοση και αποτελεί κρίσιμο μέρος της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας⁶⁵. Το να βλέπει τον κόσμο μέσα από τα μάτια των άλλων (με αξιοπρέπεια, σεβασμό και κατανόηση), είναι κάτι που πρέπει να κάνει ένας/μία ηγέτης/ηγέτιδα στην καθημερινή του αλληλεπίδραση με τους διαφορετικούς ανθρώπους που συναναστρέφεται. Ωστόσο, η πραγματική ενσυναίσθηση πρέπει να εκλάβει υπόψη της τη διαφορετικότητα στις κουλτούρες, στις προσδοκίες και αξίες των ανθρώπων⁶⁶.

Επιπλέον, η ενσυναίσθηση είναι κυρίως η αναγνώριση των διαθέσεων και των συναισθημάτων των άλλων, η κατανόηση μεταξύ της γνήσιας και της ψευδούς έκφρασης των συναισθημάτων, καθώς επίσης και η αναγνώριση του τρόπου με τον οποίο κάποιος αντιδρά στα δικά μας συναισθήματα, αλλά και τη δική μας συμπεριφορά⁶⁷. Όταν έχουμε ενσυναίσθηση, κατανοούμε τον άλλο σε νοητικό και συναισθηματικό επίπεδο χωρίς να χάνουμε επαφή με τις δικές μας σκέψεις και τα δικά μας συναισθήματα. Με αυτόν τον τρόπο συμμετέχουμε

63 Smith, J. (2022). *11 + Leadership qualities: A list of skills to make a good leader*. Στο: https://www-formulate-com-au.translate.google/articles/11-leadership-qualities-a-list-of-skills-to-make-a-good-leader/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=el&_x_tr_hl=el&_x_tr_pto=sc (προσπελάστηκε στις 27/12/2024).

64 H.B.R. (2021). Harvard Business Review. *Το Εγχειρίδιο του Μάνατζερ. Οι 17 δεξιότητες που χρειάζονται οι ηγέτες για να διακριθούν (3^η Ανατύπωση)* [Γ. Γιαννούσης (Επιμ. & Διόρθωση Κειμένου) - Μ. Συρέλλη (Μετ.)]. Αθήνα: Ψυχολόγος, σ.σ. 104-105.

65 CCL (Center for Creative Leadership). (2024). *12 Essential Qualities of Effective Leadership*. Στο: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/characteristics-good-leader/> (προσπελάστηκε στις 27/12/2024).

66 Carnegie, D. (2019). *Ηγεσία: Πώς να οδηγήσετε τον εαυτό σας και τους άλλους στην επιτυχία (1^η Έκδοση)* [Μ. Μπανούση (Επιμ.) - Χ. Μπαρουξής (Μετ.)]. Αθήνα: Διόπτρα, σ.σ. 280-281.

67 Yukl, G. (2009). *Η Ηγεσία στους Οργανισμούς (6^η Έκδοση)* [Α-Σ. Αντωνίου (Επιστ. Επιμ.) - Α-Σ. Αντωνίου (Μετ.)]. Αθήνα: Κλειδάριθμος, σ. 266.

στην ποιότητα, αλλά όχι στην ποσότητα και την ένταση των συναισθημάτων των άλλων. Σε ρόλο παρατηρητή κρατάμε τις αποστάσεις. Συνεπώς, δεν ταυτιζόμαστε, αλλά και αποφεύγουμε να αισθανόμαστε οίκτο για την κατάσταση του άλλου⁶⁸.

Ειδικότερα όμως, στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ενσυναίσθησης περιλαμβάνονται η ικανότητα προσέγκυσης και διατήρησης χαρισματικών στελεχών, η ικανότητα να παρακινεί τους άλλους να εξελίσσονται και η ευαισθησία στις διαπολιτισμικές διαφορές⁶⁹. Όμως ενσυναίσθηση δε σημαίνει ευσυγκινησία και συναισθηματική ταύτιση. Αντίθετα, ενσυναίσθηση σημαίνει ότι κατά τη διαδικασία λήψης ευφών αποφάσεων ο/η ηγέτης/ηγέτιδα λαμβάνει υπόψη του και συνυπολογίζει, σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες, τα συναισθήματα των υφισταμένων του⁷⁰.

Η ενσυναίσθηση μπορεί να μαθευτεί. Οι ηγέτες/ηγέτιδες μπορούν να αναπτύξουν και να ενισχύσουν την δεξιότητα της ενσυναίσθησής μέσω καθοδήγησης, εκπαίδευσης ή αναπτυξιακών ευκαιριών και πρωτοβουλιών. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί μπορούν να ενθαρρύνουν έναν πιο ενσυναίσθητο χώρο εργασίας και να βοηθήσουν τους διευθυντές/διευθύντριες ως ηγέτες/ηγέτιδες να βελτιώσουν την δεξιότητα της ενσυναίσθησης με διάφορους απλούς τρόπους:

1. Μιλήστε για ενσυναίσθηση. Εξηγήστε ότι το να δίνετε χρόνο και προσοχή στους άλλους ενισχύει την ενσυναίσθηση, η οποία με τη σειρά της ενισχύει την απόδοσή σας και βελτιώνει την αντιληπτή αποτελεσματικότητά σας.
2. Διδάξτε δεξιότητες ακρόασης. Όταν ένας διευθυντής-διευθύντρια ως ηγέτης-ηγέτιδα είναι καλός/ή ακροατής/τρια, οι άνθρωποι αισθάνονται σεβασμό και η εμπιστοσύνη μπορεί να αυξηθεί. Οι ειδικές δεξιότητες ακρόασης περιλαμβάνουν: α) Ακούστε για να ακούσετε το νόημα πίσω από αυτά που λένε οι άλλοι. Δώστε ιδιαίτερη προσοχή στις μη λεκτικές ενδείξεις (π.χ. εστίαστε στον τόνο της φωνής, τον ρυθμό ομιλίας, τις εκφράσεις του προσώπου και τις χειρονομίες). β) Να είστε ενεργός/ή ακροατής/τρια. Είναι η προθυμία και η ικανότητα ενός ατόμου να ακούσει και να καταλάβει κάποιον άλλο, να αντανακλά τα συναισθήματα που εκφράζονται και να συνοψίζει αυτά που ακούει.
3. Ενθαρρύνετε τη γνήσια προοπτική. Οι διευθυντές/διευθύντριες ως ηγέτες/ηγέτιδες πρέπει να βάζουν τον εαυτό τους στη θέση του άλλου. Για τους/τις διευθυντές/διευθύντριες ως ηγέτες/ηγέτιδες, αυτό περιλαμβάνει τη λήψη υπόψη της προσωπικής εμπειρίας ή της οπτικής γωνίας των υπαλλήλων τους.

68 Γαρυφαλάκη, Ε. (2013). *Πολλαπλή Νοημοσύνη. Ανακαλύψτε τις ικανότητες, τις κλίσεις και τα κρυφά ταλέντα των παιδιών σας! (1^η Έκδοση)*. Αθήνα: Διόπτρα, σ. 192.

69 Goleman, D. (2021). Τι κάνει κάποιον ηγέτη; Στο: Γ. Γιαννούσης (Επιμ. & Διόρθωση Κειμένου) - Χ. Μπαρουζής (Μετ.), *HBR'S 10 MUST READS. Συναισθηματική Νοημοσύνη (1^η Έκδοση)* (Κεφάλαιο 1, σ. 16). Αθήνα: Ψυχογίος.

70 Goleman, D. (2021). Τι κάνει κάποιον ηγέτη; Στο: Γ. Γιαννούσης (Επιμ. & Διόρθωση Κειμένου) - Χ. Μπαρουζής (Μετ.), *HBR'S 10 MUST READS. Συναισθηματική Νοημοσύνη (1^η Έκδοση)* (Κεφάλαιο 1, σ. 35). Αθήνα: Ψυχογίος.

Μπορεί επίσης να εφαρμοστεί για την επίλυση προβλημάτων, τη διαχείριση συγκρούσεων ή την προώθηση της καινοτομίας.

4. Καλλιεργήστε τη συμπόνια. Υποστηρίξτε τους/τις διευθυντές/διευθύντριες ως ηγέτες/ηγέτιδες που ενδιαφέρονται για το πώς αισθάνεται κάποιος/α άλλος/η ή εξετάζουν τις επιπτώσεις που έχουν οι διοικητικές αποφάσεις στους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές/μαθήτριες, τους γονείς και τις κοινότητες.
5. Υποστηρίξτε παγκόσμιους διαχειριστές. Η εργασία σε διαφορετικούς πολιτισμούς απαιτεί από τους διευθυντές/διευθύντριες ως ηγέτες/ηγέτιδες να κατανοούν τους ανθρώπους που έχουν πολύ διαφορετικές προοπτικές και εμπειρίες. Συνολικά, όμως καθώς οι διευθυντές/διευθύντριες ως ηγέτες/ηγέτιδες ακονίζουν την δεξιότητα της ενσυναίσθησης μέσω της ακρόασης, της λήψης προοπτικών και της συμπόνιας, βελτιώνουν την ηγετική τους αποτελεσματικότητα και αυξάνουν τις πιθανότητες επιτυχίας στην εργασία τους⁷¹.

Επομένως, οι δεξιότητες της ηγεσίας λειτουργούν βλέποντας τα γεγονότα και τις εξελίξεις μέσα από τα μάτια και τις εμπειρίες των άλλων. Αντιμετωπίζουν τις διαφορετικές κουλτούρες ή εργασιακά περιβάλλοντα με νέα οπτική διερεύνηση που αντανακλά ισορροπία, ταπεινότητα, ευαισθησία, αμοιβαίο σεβασμό και αλληλοκατανόηση. Οι ηγέτες/ηγέτιδες μπαίνουν στη θέση του άλλου, κατανοούν και αναγνωρίζουν τα συναισθήματά του, κρατώντας συνάμα και τις αναγκαίες αποστάσεις που θα τους βοηθήσουν να μην ταυτιστούν απόλυτα με την ιδιοσυγκρασία και την άποψη του άλλου, αλλά να διατηρήσουν την ακεραιότητα και αυτονομία της δικής τους ανοικτής και ευέλικτης σκέψης, ενισχύοντας την θετική κοινωνική συμπεριφορά βοηθώντας τους άλλους.

4.11. Το θάρρος

Το θάρρος δίνει τη δυνατότητα τόσο στα μέλη της ομάδας όσο και στους/στις ηγέτες/ηγέτιδες να κάνουν τολμηρές ενέργειες που κινούν τα πράγματα στη σωστή κατεύθυνση⁷². Ως ηγέτες/ηγέτιδες, πρέπει να γνωρίζουμε τους εαυτούς μας, να είμαστε προετοιμασμένοι για κάθε ενδεχόμενο, οπλισμένοι με θάρρος και να δείχνουμε πάντα εμπιστοσύνη στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη οργανωσιακή προσέγγιση. Γι' αυτό η ανάληψη ηγετικού ρόλου προϋποθέτει την αξιοποίηση των ευκαιριών, αλλά και το σθένος (θάρρος, τόλμη, αντοχή) να εμπιστευόμαστε τους υφισταμένους και οπαδούς στην ανάθεση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων (μοιράζοντας έτσι το βάρος σε άλλους/ες μικρούς/ές ηγέτες/

71 Gentry, W., Weber, T. & Sadri, G. (2007). *Empathy in the Workplace: A Tool for Effective Leadership*. New York: Center for Creative Leadership, p.p. 6-8.

72 CCL (Center for Creative Leadership). (2024). *12 Essential Qualities of Effective Leadership*. Στο: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/characteristics-good-leader/> (προσπελάστηκε στις 27/12/2024).

ηγέτιδες που έχουν δεσμευτεί για την εκπλήρωση των στόχων) και να μην προσπαθούμε να τα κάνουμε όλα μόνοι μας. Άλλωστε, το θάρρος και η ανάληψη κινδύνων, σε συνδυασμό με την παροχή κινήτρων και τις απαιτήσεις, είναι ασφαλώς βασικές αρετές για τους/τις ηγέτες/ηγέτιδες. Το να ονειρευόμαστε μεγάλα επιτεύγματα και να έχουμε το θάρρος να κυνηγάμε τα όνειρα αυτά, παρά τον κίνδυνο να αποτύχουμε, είναι απαραίτητο χαρακτηριστικό των ηγετών/ηγέτιδων. Εντούτοις, πρέπει να μοιραστούμε και με άλλους τα όνειρά μας, το όραμά μας, τον ευρύτερο σκοπό μας, τις αξίες και τις προσδοκίες μας⁷³.

4.12. Το όραμα

Το όραμα είναι η φιλοδοξία για το μέλλον. Η παροχή κινήτρων στους άλλους και η απόκτηση δέσμευσης προς αυτό το όραμα είναι βασικά μέρη της ηγεσίας. Οι ηγέτες/ηγέτιδες με γνώμονα το σκοπό διασφαλίζουν ότι συνδέουν τις καθημερινές εργασίες της ομάδας τους και τις αξίες των μεμονωμένων μελών της ομάδας με τη συνολική κατεύθυνση του εκπαιδευτικού οργανισμού. Αυτό μπορεί να βοηθήσει τους υπαλλήλους να βρουν νόημα στην εργασία τους - κάτι που αυξάνει τη δέσμευση, εμπνέει εμπιστοσύνη και οδηγεί τις προτεραιότητες προς τα εμπρός⁷⁴.

Ακόμη, το όραμα αποτελεί το πιο σημαντικό στοιχείο της ηγεσίας για τρεις βασικούς λόγους. Πρώτον, αποσαφηνίζει τη γενική κατεύθυνση την οποία ο εκπαιδευτικός οργανισμός πρέπει να ακολουθήσει στο μέλλον. Έτσι, μειώνει τις συγχύσεις και τις αμφιβολίες, θέτοντας τα πλαίσια των αποφάσεων και των συμπεριφορών των ατόμων και των ομάδων. Δεύτερον, το όραμα συμβάλλει στην ευθυγράμμιση και τον συντονισμό των μερών του εκπαιδευτικού οργανισμού, ομάδων και ατόμων, αφού προσδιορίζει μια κοινή πορεία στο μέλλον. Τρίτον, το όραμα ενεργοποιεί, κινητοποιεί, παρακινεί τα άτομα, δίνοντας νόημα στην καθημερινότητα της εργασιακής ζωής αφού ως «επιθυμητό μέλλον» αποτελεί πηγή για την ικανοποίηση και των ατομικών αναγκών, προσδοκιών, ονείρων και επιθυμιών⁷⁵.

4.13. Ο σεβασμός

73 Ashkenas, R. & Manville, B. (2022). *Το Εγχειρίδιο του Ηγέτη. Αφήστε το αποτύπωμά σας, εμπνεύστε τους συνεργάτες σας και ανεβείτε στο επόμενο επίπεδο (3^η Ανατύπωση)* [Γ. Γιαννούσης (Επιμ.) - Γ. Κωστοπούλου (Μετ.)]. Αθήνα: Ψυχογιός, σ.σ. 344-347.

74 CCL (Center for Creative Leadership). (2024). *12 Essential Qualities of Effective Leadership*. Στο: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/characteristics-good-leader/> (προσπελάστηκε στις 27/12/2024).

75 Μπουραντάς, Δ. (2022). *Μάνατζμεντ: Διοικητικές και ηγετικές ικανότητες - Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων. Γ' Λυκείου (2^η Έκδοση)*. Λευκωσία: Υπουργείο Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας - Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου - Υπηρεσία Ανάπτυξης Προγραμμάτων, σ. 129.

Το να αντιμετωπίζεις τους ανθρώπους με σεβασμό και συνέπεια σε καθημερινή βάση είναι ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα που μπορεί να κάνει ένας/μία ηγέτης/ηγέτιδα. Βοηθά στη μείωση των εντάσεων και των συγκρούσεων, ενισχύει την εμπιστοσύνη και βελτιώνει την αποτελεσματικότητά του. Η δημιουργία μιας κουλτούρας σεβασμού είναι κάτι περισσότερο από την απλή απουσία ασέβειας⁷⁶. Ο/η ηγέτης/ηγέτιδα αντιμετωπίζει την ομάδα του με σεβασμό, κερδίζοντας σεβασμό σε αντάλλαγμα. Εκτιμάει τα σχόλια και θέλει να ακούσει τις απόψεις των υφισταμένων και οπαδών του⁷⁷.

4.14. Η συνεργασία

Η συνεργασία είναι ένα χαρακτηριστικό που εμφανίζεται όταν οι ηγέτες εργάζονται αποτελεσματικά με διάφορους συναδέλφους διαφορετικών κοινωνικών ταυτοτήτων, τοποθεσιών, ρόλων και εμπειριών. Όταν οι ηγέτες εκτιμούν και αγκαλιάζουν τη συνεργασία, είτε εντός της ομάδας τους είτε διαλειτουργικά, προκύπτουν πολλά οφέλη - συμπεριλαμβανομένης της αυξημένης καινοτομίας, των ομάδων υψηλότερης απόδοσης και ενός πιο αφοσιωμένου και ενδυναμωμένου εργατικού δυναμικού⁷⁸.

4.15. Η ανθεκτικότητα

Η ανθεκτικότητα είναι κάτι περισσότερο από την ικανότητα να αναπηδάτε από εμπόδια και αναποδιές - είναι η ικανότητα να ανταποκρίνεστε προσαρμοστικά στις προκλήσεις. Η άσκηση της ανθεκτικής ηγεσίας σημαίνει ότι θα προβάλλετε μια θετική προοπτική που θα βοηθήσει τους/τις άλλους/ες να διατηρήσουν τη συναισθηματική δύναμη που χρειάζονται για να αφοσιωθούν σε ένα κοινό όραμα και το θάρρος να προχωρήσουν και να ξεπεράσουν τις αναποδιές. Ένας/μία καλός/ή ηγέτης/ηγέτιδα στον εκπαιδευτικό οργανισμό εστιάζει στην ανθεκτικότητα, φροντίζοντας τον εαυτό του/της και δίνοντας επίσης προτεραιότητα στην ευημερία των κορυφαίων εργαζομένων - επιτρέποντας έτσι καλύτερη απόδοση για τους ίδιους και τις ομάδες τους⁷⁹.

76 CCL (Center for Creative Leadership). (2024). *12 Essential Qualities of Effective Leadership*. Στο: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/characteristics-good-leader/> (προσπελάστηκε στις 27/12/2024).

77 Wike, E. (2023). *20 Leadership qualities that make a great leader*. Στο: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/leadership-qualities-that-make-a-great-leader> (προσπελάστηκε στις 27/12/2024).

78 CCL (Center for Creative Leadership). (2024). *12 Essential Qualities of Effective Leadership*. Στο: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/characteristics-good-leader/> (προσπελάστηκε στις 27/12/2024).

79 CCL (Center for Creative Leadership). (2024). *12 Essential Qualities of Effective Leadership*. Στο: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/characteristics-good-leader/> (προσπελάστηκε στις 27/12/2024).

5. Συμπεράσματα - Προτάσεις

Εντούτοις, το 70% των ηγετών/ηγέτιδων δεν διαθέτει τις απαραίτητες θεμελιώδεις ιδιότητες και δεξιότητες ώστε να ανταποκριθεί με επιτυχία στον ρόλο του, κάτι που οδηγεί σε αναποτελεσματικότητα και κυρίως σε υψηλά επίπεδα στρες στο σύνολο του οργανισμού. Ωστόσο, ένας/μία επιτυχημένος/η ηγέτης/ηγέτιδα οφείλει: α. να διαθέτει κάποιες βασικές ικανότητες (που αποτελούν την διαπιστωμένη επάρκεια γνώσεων, δεξιοτήτων και δυνατοτήτων) ηγεσίας, β. να ενισχύει την καλύτερη πλευρά των ανθρώπων στην εργασία και γ. να επικεντρώνεται σε ότι μπορεί να οδηγήσει στην πολυπόθητη επιτυχία⁸⁰.

Απαραίτητη, η συνεχής και κατάλληλη εκπαίδευση αλλά και η δια βίου μάθηση, η αμφίδρομη επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς και τους/τις μαθητές/μαθήτριες, η δυνατότητα αυτοκριτικής και αυτογνωσίας, η αυτοπεποίθηση, η πρωτοβουλία και η υπευθυνότητα αποτελούν βασικά στοιχεία που συμβάλλουν και βοηθούν στη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη των διοικητικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων ενός/μιας ηγέτη/ηγέτιδας⁸¹.

Συμπερασματικά, η ηγεσία περιλαμβάνει (και) ένα σύνολο ευέλικτων δεξιοτήτων που πρέπει όλοι οι άνθρωποι να αναπτύξουμε εάν θέλουμε να πετύχουμε. Χωρίς αυτές τις δεξιότητες, η αληθινή ηγεσία είναι αδύνατη. Όταν συνδυάζονται και εφαρμόζονται, οδηγούν σε μια αποτελεσματική ηγεσία. Επομένως, στη νέα εποχή που ανατέλλει (της οικονομικής κρίσης και των συνεπειών της πανδημίας σε παγκόσμιο επίπεδο) οι ηγέτες/ηγέτιδες των σχολείων χρειάζονται ένα νέο σύνολο δεξιοτήτων διπλωματίας που τους επιτρέπει να ανταποκριθούν καλύτερα στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν (λόγω των υφιστάμενων συνθηκών) ώστε να εξασφαλίσουν χωρίς αποκλεισμούς μια δίκαιη εκπαίδευση και δια βίου μάθηση για όλους/ες με υψηλή παροχή υπηρεσιών. Προτείνεται επομένως η κατάρτιση και η εκπαίδευση των εκπαιδευτικών και των υποψηφίων ηγετών/ηγέτιδων εκπαιδευτικών να δίνει έμφαση στη δημιουργικότητα (που είναι η γέννηση μιας καινοτόμου ιδέας ή μιας μοναδικής προσέγγισης στην επίλυση προβλημάτων ή την εκμετάλλευση ευκαιριών) και στην καινοτομία ώστε να απορροφά διαφορετικές δεξιότητες (που ενδέχεται να αποτελούν τη βάση της αποτελεσματικής απόδοσης σε οργανωτικά περιβάλλοντα) όπως: συνεργασία, ομαδική εργασία, ανταλλαγή επιτυχιών διδασκαλίας και επιτυχημένων πρακτικών, ανάληψη δράσης, ανάληψη ρόλων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Ως εκ τούτου, η καινοτομία μεταμορφώνει επίσης θεμελιωδώς την εκπαίδευση και απαιτεί επικαιροποίηση τόσο των γνώσεων όσο και των δεξιοτήτων που απαιτούνται. Σε μια μεταβαλλόμενη εποχή της γρήγορης αλλαγής της πληροφορίας και σε ένα

80 Roebuck, C. (2018). *Leadership with key shortcomings?* Στο: <https://hrpro.gr/igesia-me-vasikes-ellipsis/> (προσπελάστηκε στις 27/12/2024).

81 Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλης, σ.σ. 160-161.

ταραχώδες περιβάλλον οι δεξιότητες πρέπει να προσαρμόζονται στις ηγετικές καταστάσεις των εκπαιδευτικών οργανισμών του μέλλοντος.

Πράγματι, είναι επιτακτική ανάγκη να αναγνωρίσουμε ότι οι πρωτοβουλίες ανάπτυξης ηγεσίας δεν πρέπει να επικεντρώνονται μόνο στους/στις ηγέτες/ηγέτιδες, αλλά και στους οπαδούς/εργαζόμενους. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί θα πρέπει να προσπαθούν να καλλιεργήσουν ένα περιβάλλον που εκτιμά και επενδύει στην ανάπτυξη τόσο των ηγετών/ηγέτιδων όσο και των οπαδών/εργαζόμενων⁸². Αυτό που είναι σημαντικό είναι ότι οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί πρέπει να έχουν πολιτικές που να υποστηρίζουν την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Ενισχύοντας και υποστηρίζοντας την ανάπτυξη δεξιοτήτων παρακολούθησης, με σχέδια κατάρτισης και εκπαίδευσης, κατάλληλη επιμόρφωση και καθοδήγηση, τόσο των ηγετών/ηγέτιδων όσο και των οπαδών/εργαζόμενων, οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν ουσιαστικές βελτιώσεις⁸³.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Αντωνίου, Α.-Σ. (2023). *Σύγχρονη ηγεσία και εκπαιδευτικό πλαίσιο*. Αθήνα: Gutenberg.
- Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2019). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις (1^η Έκδοση)*. Αθήνα: Προπομπός.
- Γαρυφαλάκη, Ε. (2013). *Πολλαπλή Νοημοσύνη. Ανακαλύψτε τις ικανότητες, τις κλίσεις και τα κρυφά ταλέντα των παιδιών σας! (1^η Έκδοση)*. Αθήνα: Διόπτρα.
- Θεοφιλίδης, Χ. (2012). *Σχολική ηγεσία και διοίκηση. Από τη Γραφειοκρατία στη Μετασχηματιστική Ηγεσία (2^η Έκδοση)*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Μπουραντάς, Δ. (2022). *Μάνατζμεντ: Διοικητικές και ηγετικές ικανότητες - Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων. Γ' Λυκείου (2^η Έκδοση)*. Λευκωσία: Υπουργείο Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας - Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου - Υπηρεσία Ανάπτυξης Προγραμμάτων.
- Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Θεωρία και Πράξη (4^η Έκδοση)*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

82 Loyola, M.-S. & Aiswarya, B. (2023). Followership in organisational leadership studies: A systematic literature review. *Colombo Business Journal International Journal of Theory and Practice*, 14 (1), 134.

83 Akhilele, S., Buford, M., Shannon, M.-R. & Winston, B.-E. (2021). The role of organizational support in followership skills development. *International Leadership Journal*, 13 (1), 14.

Φλωτσίου, Ε. (2018). *Τα τρία κλειδιά της προσωπικής ανάπτυξης*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Ξενόγλωσση

- Akhilele, S., Buford, M., Shannon, M.-R. & Winston, B.-E. (2021). The role of organizational support in followership skills development. *International Leadership Journal*, 13 (1), 3-16.
- Ashkenas, R. & Manville, B. (2022). *Το Εγχειρίδιο του Ηγέτη. Αφήστε το αποτόπωμά σας, εμπνεύστε τους συνεργάτες σας και ανεβείτε στο επόμενο επίπεδο (3^η Ανατύπωση)* [Γ. Γιαννούσης (Επιμ.) - Γ. Κωστοπούλου (Μετ.)]. Αθήνα: Ψυχογιός.
- Bennis, W. (2009). *On becoming a leader: The leadership classic (20th Ed.)*. New York: Basic Books.
- Carnegie, D. (2019). *Ηγεσία: Πώς να οδηγήσετε τον εαυτό σας και τους άλλους στην επιτυχία (1^η Έκδοση)* [Μ. Μπανούση (Επιμ.) - Χ. Μπαρουξής (Μετ.)]. Αθήνα: Διόπτρα.
- CCL (Center for Creative Leadership). (2024). *12 Essential Qualities of Effective Leadership*. Στο: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/characteristics-good-leader/> (προσπελάστηκε στις 27/12/2024).
- Chouhan, V.-S. & Srivastava, S. (2014). Understanding competencies and competency modeling - A literature survey. *Journal of Business and Management*, 16 (1), 14-22. DOI: 10.9790/487X-16111422.
- Clark, L. (2016). *Learning Agility and Competencies: Does one predict the other?* Chappaqua, NY: Larry Clark Group.
- De Meuse, K. (2017). Learning agility: Its evolution as a psychological construct and its empirical relationship to leader success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69 (4), 267-295. DOI: 10.1037/cpb0000100.
- Drucker, P. (2022). Ηγεσία του εαυτού σας. Στο: R. Ashkenas & B. Manville [Γ. Γιαννούσης (Επιμ.) - Γ. Κωστοπούλου (Μετ.)], *Το Εγχειρίδιο του Ηγέτη. Αφήστε το αποτόπωμά σας, εμπνεύστε τους συνεργάτες σας και ανεβείτε στο επόμενο επίπεδο (3^η Ανατύπωση)* (Κεφάλαιο 6, σ.σ. 279-339). Αθήνα: Ψυχογιός.
- Emmons, R. & McCullough, M. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (2), 377-389. DOI: 10.1037/0022-3514.84.2.377.
- Gamble, T.-K. & Gamble, M. (2014). *Interpersonal Communication: Building Connections Together (1th Ed.)*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F., May, D. & Walumbwa, F. (2005). "Can

- you see the real me?». A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 343-372. DOI: 10.1016/j.leaqua.2005.03.003.
- Gentry, W., Weber, T. & Sadri, G. (2007). *Empathy in the Workplace: A Tool for Effective Leadership*. New York: Center for Creative Leadership.
- Goleman, D. (2011). *Η συναισθηματική νοημοσύνη. Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»*; [Ι. Νέστορος & Χ. Ξανάκη (Επιμ.) - Α. Παπασταύρου (Μετ.)]. Αθήνα: Πεδίο.
- Goleman, D. (2021). Τι κάνει κάποιον ηγέτη; Στο: Γ. Γιαννούσης (Επιμ. & Διόρθωση Κειμένου) - Χ. Μπαρουξής (Μετ.), *HBR'S 10 MUST READS. Συναισθηματική Νοημοσύνη (1^η Έκδοση)* (Κεφάλαιο 1, σ.σ. 9-42). Αθήνα: Ψυχογίος.
- Gordon, T. (2015). *Τα μυστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας* [Α. Παπάγος & Ε. Βασιλείου (Επιστ. Επιμ.) - Μ. Τζιαντζή (Μετ.)]. Αθήνα: Μάρτης & Gordon Hellas.
- Gostick, A. & Elton, C. (2020). *Leading with gratitude: Eight leadership practices for extraordinary business results (1th Ed.)*. New York: Harper Business.
- Grint, K. (2010). *Leadership: A Very Short Introduction (1th Ed.)*. New York: Oxford University Press. DOI: 10.1093/acrade/9780199569915.001.0001.
- H.B.R. (2021). *Harvard Business Review. Το Εγχειρίδιο του Μάνατζερ. Οι 17 δεξιότητες που χρειάζονται οι ηγέτες για να διακριθούν (3^η Ανατύπωση)* [Γ. Γιαννούσης (Επιμ. & Διόρθωση Κειμένου) - Μ. Συρέλλη (Μετ.)]. Αθήνα: Ψυχογίος.
- Harrison, C. (2018). *Leadership theory and research. A critical approach to new and existing paradigms (1th Ed.)*. Hamilton, UK: Palgrave Macmillan. DOI: 10.1007/978-3-319-68672-1.
- Kalantzis, M. & Cope, B. (2013). *Νέα Μάθηση: Βασικές αρχές για την επιστήμη της εκπαίδευσης (1^η Έκδοση)* [Ε. Αρβανίτη (Εισαγ. & Επιμ.) - Γ. Χρηστίδης (Μετ.)]. Αθήνα: Κριτική.
- Kaplan, S., Bradley-Geist, J., Ahmad, A., Anderson, A., Hargrove, A. & Lindsey, A. (2014). Test of Two Positive Psychology Interventions to Increase Employee Well-Being. *Journal of Business and Psychology*, 29 (3), 367-380. DOI: 10.1007/s10869-013-9319-4.
- Kapur, R. (2020). *Understanding Leadership Theories*. Στο: https://www.researchgate.net/publication/344374293_Understanding_Leadership_Theories (προσπελάστηκε στις 27/12/2024).
- Kennedy, J. (2019). *Leading and managing others: Developing the skills you need to lead people and teams. Part 3*. Self-publishing: Skills You Need Ltd.
- King, P. & Zhang, W. (2014). Chinese and western leadership models: A literature

- review. *Journal of Management Research*, 6 (2), 1-21. DOI: 10.5296/jmr.v6i2.4927.
- Loyola, M.-S. & Aiswarya, B. (2023). Followership in organisational leadership studies: A systematic literature review. *Colombo Business Journal International Journal of Theory and Practice*, 14 (1), 119-140. DOI: 10.4038/cbj.v14i1.150.
- Mumford, M., Zaccaro, S., Harding, F., Jacobs, T. & Fleishman, E. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11 (1), 11-35. DOI: 10.1016/S1048-9843(99)00041-7.
- Northouse, P. (2019). *Ηγεσία. Θεωρία και Πράξη (8^η Έκδοση)* [Φ. Νταλιάνης (Επιστ. Επιμ.) - Β. Νταλιάνη, Δ. Καπράνου & Ρ. Σινοπούλου (Μετ.)]. Αθήνα: Παπασωτηρίου.
- Prabu, M. (2016). Life skill and soft skill, through teacher education program. *International Multidisciplinary Research Journal*, 3 (11), 1-6.
- Reina, M. & Reina, D. (2015). *Trust and Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationships in Your Organization (3th Ed.)*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Robbins, S., Coulter, M. & DeCenzo, D. (2017). *Διοίκηση επιχειρήσεων. Αρχές και εφαρμογές (2^η Έκδοση)* [Ν. Ραχανιώτης & Γ. Τσούλφος (Επιμ.) - Η. Νικολάου (Μετ.)]. Αθήνα: Κριτική.
- Roebuck, C. (2018). *Leadership with key shortcomings?* Στο: <https://hrpro.gr/igesia-me-vasikes-ellipsis/> (προσπελάστηκε στις 27/12/2024).
- Ryan, J. (2009, February 27). Learning agility equals leadership success. *BusinessWeek Online*.
- Safonov, Y., Maslennikov, Y. & Lenska, N. (2018). Evolution and modern tendencies in the theory of leadership. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4 (1), 304-310. DOI: 0.30525/2256-0742/2018-4-1-304-310.
- Schermerhorn, J. (2010). *Εισαγωγή στο Management (10^η Έκδοση)* [Γ. Πολλάλης, Δ. Ασκούνης & Λ. Μαρούδας (Επιμ.) - Μ. Ανθρώπελος & Σ. Ξεσφίγγη (Μετ.)]. Αθήνα: Πασχαλίδης.
- Smith, J. (2022). *11 + Leadership qualities: A list of skills to make a good leader*. Στο: https://www-formulate-com-au.translate.google.com/articles/11-leadership-qualities-a-list-of-skills-to-make-a-good-leader/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=el&_x_tr_hl=el&_x_tr_pto=sc (προσπελάστηκε στις 27/12/2024).
- Toepfer, S.-M., Cichy, K. & Peters, P. (2012). Letters of Gratitude: Further Evidence for Author Benefits. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 13 (1), 187-201. DOI: 10.1007/s10902-011-9257-7.
- Walker, C. (2021). Πώς θα σώσετε τους αρχάριους μάνατζέρ σας από τον εαυτό

- τους. Στο: Γ. Γιαννούσης (Επιμ. & Διόρθωση Κειμένου) - Μ. Συρέλλη (Μετ.), *HBR'S 10 MUST READS. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (1^η Έκδοση)* (Κεφάλαιο 4, σ.σ. 115-135). Αθήνα: Ψυχογίος.
- Walker, J. (2023). *Keys to Communication: An Essential Guide to Communication in the Real World*. Alabama: University of Montevallo.
- Wike, E. (2023). *20 Leadership qualities that make a great leader*. Στο: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/leadership-qualities-that-make-a-great-leader> (προσπελάστηκε στις 27/12/2024).
- Winston, N. (2016). *Άσκηση Ηγεσίας* [Κ. Τζωρτζάκης (Επιμ.) - Σ. Κώντσα (Μετ.)]. Αθήνα: Rosili.
- Yukl, G. & Gardner, W. (2020). *Leadership in organizations (9th Ed.)*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Yukl, G. (2009). *Η Ηγεσία στους Οργανισμούς (6^η Έκδοση)* [Α-Σ. Αντωνίου (Επιστ. Επιμ.) - Α-Σ. Αντωνίου (Μετ.)]. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Βιογραφικά στοιχεία συγγραφέα

Ο κ. **Κούτρας Γεώργιος** του Ιωάννη και της Ελευθερίας γεννήθηκε στη Λαμία Φθιώτιδος. Είναι πτυχιούχος του Τ.Ε.Φ.Α.Α. Κομοτηνής, πτυχιούχος του Τ.Ε.Π.Α.Ε.Σ. Ρόδου και κατέχει μεταπτυχιακά στην «Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση», στην «Εκπαιδευτική Ηγεσία και Διοίκηση» και στις «Νέες Μορφές Εκπαίδευσης και Μάθησης». Επιπλέον, είναι απόφοιτος της Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε. (Ε.Π.ΠΑΙ.Κ.). Σήμερα υπηρετεί ως εκπαιδευτικός Φυσικής Αγωγής στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Υπήρξε Υποδιευθυντής στο Δ.Ι.Ε.Κ. Ρόδου και στο Γυμνάσιο Καλυθιών Ρόδου. Ακόμη, έχει ενταχθεί στο Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) και στο Υπο-Μητρώο Αξιολογητών για την Πιστοποίηση της Εκπαιδευτικής Επάρκειας των Εκπαιδευτών Ενηλίκων (Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π.). Επίσης, είναι εκπαιδευτής σε Δ.Ι.Ε.Κ. και στην Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε., αλλά και επιμορφωτής στο Ι.Ε.Π. και στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Επιπρόσθετα, είναι κριτής εργασιών σε Πανελλήνια Συνέδρια και περιοδικά. Το συγγραφικό και επιστημονικό του έργο περιλαμβάνει κεφάλαια σε συλλογικούς τόμους βιβλίων, εισηγήσεις σε Διεθνή-Πανελλήνια συνέδρια και δημοσιεύσεις άρθρων σε περιοδικά με κριτές. E-mail: georgios_koutras@yahoo.gr

Πομπός Σάββας

Η Τεχνητή Νοημοσύνη στην Εκπαιδευτική Ηγεσία και τη Διοίκηση του Σχολείου

Περίληψη

Η τεχνητή νοημοσύνη (TN) μετασχηματίζει την εκπαιδευτική ηγεσία και τη διοίκηση του σχολείου, προσφέροντας καινοτόμες λύσεις στη λήψη αποφάσεων, τη διαχείριση δεδομένων και την εξατομίκευση της μάθησης. Οι διευθυντές σχολείων μπορούν να αξιοποιήσουν την TN για τη βελτίωση της οργάνωσης, της αξιολόγησης εκπαιδευτικών και μαθητών, καθώς και για τη διαχείριση πόρων. Εφαρμογές όπως η ανάλυση δεδομένων επιδόσεων, οι προγνωστικοί αλγόριθμοι και τα συστήματα αυτοματοποίησης διευκολύνουν την εκπαιδευτική διοίκηση, καθιστώντας τις διαδικασίες πιο αποδοτικές. Παράλληλα, η TN μπορεί να ενισχύσει τη δημιουργία ευέλικτων μαθησιακών περιβαλλόντων. Ωστόσο, ηθικά ζητήματα, όπως η προστασία προσωπικών δεδομένων και η ανθρώπινη επίβλεψη, απαιτούν προσεκτική διαχείριση για την αποτελεσματική και υπεύθυνη ενσωμάτωση της TN στην εκπαιδευτική ηγεσία.

Λέξεις κλειδιά: Τεχνητή Νοημοσύνη (TN), εκπαιδευτική ηγεσία, διοίκηση σχολείου, λήψη αποφάσεων, ηθική.

Artificial Intelligence in Educational Leadership and School Administration

Pompos Savvas

Abstract

Artificial Intelligence (AI) is transforming educational leadership and school administration by offering innovative solutions in decision-making, data management, and personalized learning. School principals can leverage AI to enhance organization, teacher and student evaluation, and resource management. Applications such as performance data analysis, predictive algorithms, and automation systems facilitate educational administration, making processes more efficient. Additionally, AI can support the creation of flexible learning environments. However, ethical concerns, including data privacy and human oversight, require careful management to ensure the effective and responsible integration of AI in educational leadership.

Keywords: Artificial Intelligence (AI), educational leadership, school administration, decision-making, ethics.

1. Εισαγωγή

Η ανάδυση των εφαρμογών Τεχνητής Νοημοσύνης (TN) στο πεδίο της εκπαίδευσης έχει ήδη αρχίσει να μετασχηματίζει τον τρόπο με τον οποίο οι σχολικές μονάδες οργανώνονται, διοικούνται και καθοδηγούνται. Οι σχολικοί ηγέτες, οι οποίοι αντιμετωπίζουν ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις, ενώ καλούνται πλέον να ανταποκριθούν σε ένα δυναμικό περιβάλλον, όπου οι αποφάσεις δεν θα βασίζονται αποκλειστικά σε παραδοσιακούς τρόπους λήψης τους, αλλά σε ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων, πρόβλεψης μοτίβων συμπεριφοράς και δυνατοτήτων εξατομικευμένης παρέμβασης. Η παρούσα δημοσίευση εξετάζει τη σχέση της Τεχνητής Νοημοσύνης με την ηγεσία και τη διοίκηση του σχολείου, με έμφαση στο πώς η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να υποστηρίξει τη λήψη αποφάσεων, την αποτελεσματικότερη κατανομή πόρων, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την προαγωγή της καινοτομίας.

2. Σκοπός της δημοσίευσης

Ο κύριος σκοπός αυτής της δημοσίευσης είναι να διερευνήσει τον ρόλο της Τεχνητής Νοημοσύνης (TN) στην εκπαιδευτική ηγεσία και τη διοίκηση του σχολείου, αναλύοντας τις δυνατότητές της στη λήψη αποφάσεων, τη διαχείριση δεδομένων και την οργάνωση. Η εργασία συμβάλλει στην κατανόηση της

Τεχνητής Νοημοσύνης στην εκπαιδευτική ηγεσία, αναδεικνύοντας της εφαρμογές της αλλά και ηθικά ζητήματα.

3. Αποσαφήνιση των όρων

3.1 Τεχνητή Νοημοσύνη

Η τεχνητή νοημοσύνη (TN) αναφέρεται στην ικανότητα των μηχανών να αναπαράγουν γνωστικές λειτουργίες του ανθρώπου, όπως η μάθηση, ο σχεδιασμός και η δημιουργικότητα. Αυτό επιτρέπει στις μηχανές να «κατανοούν» το περιβάλλον τους, να επιλύουν προβλήματα και να δρουν για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων¹.

Η Τεχνητή Νοημοσύνη (TN) είναι ένας διεπιστημονικός τομέας της επιστήμης των υπολογιστών που στοχεύει στην ανάπτυξη μηχανών και συστημάτων με ικανότητες που προσομοιάζουν την ανθρώπινη νοημοσύνη. Αυτές οι ικανότητες περιλαμβάνουν τη μάθηση, τη συλλογιστική, την επίλυση προβλημάτων, την κατανόηση φυσικής γλώσσας και τη λήψη αποφάσεων².

Η TN μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε τρεις βασικές κατηγορίες. Η Στενή αφορά εξειδικευμένα συστήματα που έχουν σχεδιαστεί για συγκεκριμένες εργασίες, όπως chatbots και αλγόριθμοι αναγνώρισης εικόνας. Η Γενική αναφέρεται σε μηχανές που μπορούν να εκτελέσουν οποιαδήποτε γνωστική εργασία όπως ένας άνθρωπος, αν και βρίσκεται ακόμα υπό ανάπτυξη. Η Υπερνοημοσύνη είναι μια θεωρητική μορφή TN που θα ξεπερνά τη νοημοσύνη του ανθρώπου.

Η TN έχει ευρεία εφαρμογή σε διάφορους τομείς. Στην εκπαίδευση, χρησιμοποιείται για την εξατομικευμένη μάθηση και την ανάπτυξη εκπαιδευτικών βοηθών. Στην υγεία, αξιοποιείται για τη διάγνωση ασθενειών και τη ρομποτική χειρουργική. Στην οικονομία, βοηθά στην ανάλυση δεδομένων και τη διαχείριση επενδυτικών στρατηγικών.

Παρά τις δυνατότητές της, η TN εγείρει σημαντικά ηθικά ζητήματα και προκλήσεις³. Η προστασία των προσωπικών δεδομένων, η προκατάληψη στους αλγόριθμους και η απώλεια θέσεων εργασίας λόγω αυτοματοποίησης αποτελούν κρίσιμα ζητήματα που απαιτούν προσεκτική διαχείριση. Η ηθική χρήση της TN και η σωστή ρύθμισή της είναι απαραίτητες για τη βιώσιμη και υπεύθυνη αξιοποίησή της.

1 Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο. (2020, 27 Αυγούστου). *Τι είναι η τεχνητή νοημοσύνη και πώς χρησιμοποιείται*; Ανακτήθηκε από <https://www.europarl.europa.eu/topics/el/article/20200827STO85804/ti-einai-i-techniti-noimosuni-kai-pos-chrisimopoeitai> (προσπελάστηκε στις 09/12/2024).

2 Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4th ed.). Pearson.

3 Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W. W. Norton & Company.

3.2 Εκπαιδευτική ηγεσία

Η εκπαιδευτική ηγεσία αναφέρεται στις πρακτικές και τις στρατηγικές που εφαρμόζουν οι ηγέτες στον εκπαιδευτικό τομέα για τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης, την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και την ενίσχυση της μάθησης των μαθητών. Η αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία απαιτεί διοικητικά στελέχη που κατανοούν το εκπαιδευτικό πλαίσιο και μπορούν να δράσουν δημιουργικά και παραγωγικά σε υπεύθυνες θέσεις.⁴ Επιπλέον, η ηγεσία συνδέεται άμεσα με τη βελτίωση των σχολείων και την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών⁵. Συνολικά, η εκπαιδευτική ηγεσία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας και στην επίτευξη εκπαιδευτικής αποτελεσματικότητας.

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο για την Ψηφιακή Ικανότητα των Εκπαιδευτικών οι σύγχρονοι εκπαιδευτικοί ηγέτες πρέπει να ενσωματώνουν ψηφιακές τεχνολογίες στις παιδαγωγικές τους πρακτικές, να διαχειρίζονται ψηφιακούς πόρους και να καλλιεργούν τον ψηφιακό γραμματισμό των μαθητών τους. Αυτό απαιτεί συνδυασμό παιδαγωγικής κατάρτισης, διοικητικών ικανοτήτων και ψηφιακού εγγραμματισμού, ώστε να αξιοποιούνται αποτελεσματικά τα νέα μέσα στην εκπαιδευτική διαδικασία⁶.

4. Θεωρητικές προσεγγίσεις της Τεχνητής Νοημοσύνης στην Εκπαιδευτική Ηγεσία και τη Διοίκηση του Σχολείου

4.1 Η ένταξη της Τεχνητής Νοημοσύνης στις εκπαιδευτικές επιστήμες

Η ενσωμάτωση της Τεχνητής Νοημοσύνης (TN) στις εκπαιδευτικές επιστήμες έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στις διδακτικές πρακτικές και τη διοίκηση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Η TN προσφέρει εργαλεία που ενισχύουν τη δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών, παρέχοντας πολύτιμες γνώσεις σχετικά με τη μάθηση των μαθητών και βοηθώντας στην αυτοματοποίηση χρονοβόρων καθηκόντων⁷. Επιπλέον, η TN συμβάλλει στην

4 Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

5 Αγγελίδης, Π. (2014). *Εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία: Επιστημολογική βάση, ερευνητικές προσεγγίσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

6 Joint Research Centre. (2017). *European framework for the digital competence of educators: DigCompEdu*. Publications Office of the European Union. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/document/download/7e07db1a-d7ec-416d-a969-0b73972e9db5_en?filename=DigCompEdu_GR.pdf&utm_source=chatgpt.com (προσπελάστηκε στις 11/12/2024).

7 Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής. (2024). *Τεχνητή νοημοσύνη στην εκπαίδευση: Ανακοινώσεις*. Ανακτήθηκε από <https://iep.edu.gr/el/texniti-noimosyni-stin-ekpaidefsi-anakoinoseis> (προσπελάστηκε στις

εξατομίκευση της μάθησης, επιτρέποντας την προσαρμογή του εκπαιδευτικού περιεχομένου στις ανάγκες κάθε μαθητή, ενώ διευκολύνει την ανάλυση μεγάλων όγκων δεδομένων για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων στη διοίκηση των σχολείων. Ωστόσο, η εφαρμογή της TN στην εκπαίδευση συνοδεύεται από προκλήσεις, όπως η ανάγκη για κατάλληλη επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και η αντιμετώπιση ηθικών ζητημάτων που σχετίζονται με την ιδιωτικότητα και την ασφάλεια των δεδομένων.

Η TN δεν αποτελεί απλώς ένα εργαλείο τεχνολογίας πληροφοριών, αλλά μια ευρύτερη αλλαγή εκπαιδευτικού σχεδιασμού που μπορεί να επιδράσει στη λήψη αποφάσεων, στον στρατηγικό σχεδιασμό και στη συνεχή βελτίωση της λειτουργίας του σχολείου⁸. Ως εκ τούτου, η ενσωμάτωσή της στο καθημερινό πρόγραμμα των εκπαιδευτικών και μαθητών προϋποθέτει αλλαγές τόσο σε οργανωτικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο κουλτούρας. Τα σχολεία οφείλουν να αναπτύξουν μια κουλτούρα που θα βασίζεται σε δεδομένα, στη συνεχή μάθηση και στον πειραματισμό, επιτρέποντας στους διευθυντές να λαμβάνουν αποφάσεις που δεν στηρίζονται αποκλειστικά στη διαίσθηση, αλλά σε αντικειμενικούς δείκτες. Συνολικά, η TN διαμορφώνει νέες προοπτικές για την εκπαιδευτική διαδικασία, καθιστώντας αναγκαία την προσεκτική ενσωμάτωσή της στις εκπαιδευτικές πρακτικές.

4.2 Τεχνητή Νοημοσύνη και Λήψη Αποφάσεων

Η Τεχνητή Νοημοσύνη (TN) διαδραματίζει ολοένα και πιο σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη της λήψης αποφάσεων σε διάφορους τομείς, όπως οι επιχειρήσεις, η υγεία και η εκπαίδευση. Τα Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (ΣΥΑ), τα οποία ενσωματώνουν τεχνικές TN, έχουν σχεδιαστεί για να βοηθούν τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων στην αντιμετώπιση σύνθετων και αδόμητων προβλημάτων, παρέχοντας εργαλεία ανάλυσης δεδομένων και προγνωστικά μοντέλα. Η ενσωμάτωση της TN στα ΣΥΑ επιτρέπει την ανάλυση μεγάλων όγκων δεδομένων, την αναγνώριση προτύπων και τη δημιουργία προβλέψεων, διευκολύνοντας τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων. Ωστόσο, η εφαρμογή της TN στη λήψη αποφάσεων συνοδεύεται από προκλήσεις, όπως η ανάγκη για διαφάνεια στους αλγόριθμους, η αντιμετώπιση ηθικών ζητημάτων και η εξασφάλιση της αξιοπιστίας των συστημάτων. Συνεπώς, απαιτείται προσεκτικός σχεδιασμός και συνεχής αξιολόγηση των συστημάτων TN για την αποτελεσματική και υπεύθυνη ενσωμάτωσή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Στη σχολική διοίκηση η λήψη αποφάσεων αποτελεί σύνθετη διεργασία, καθώς συχνά απαιτεί να ληφθούν υπόψη ετερόκλητοι παράγοντες: επιδόσεις

10/01/2025)

8 Williamson, B. (2017). *Big data in education: The digital future of learning, policy and practice*. Sage.

μαθητών, οικονομικοί πόροι, εκπαιδευτικό προσωπικό, εμπλεκόμενοι φορείς, κοινωνικοπολιτικό πλαίσιο και μαθησιακές ιδιαιτερότητες. Η Τεχνητή Νοημοσύνη έχει αναδειχθεί ως κρίσιμο εργαλείο στην εκπαίδευση, ενισχύοντας τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε διάφορους τομείς. Η ΤΝ επιτρέπει την επεξεργασία μεγάλου όγκου δεδομένων με ταχύτητα και ακρίβεια, υποστηρίζοντας έτσι τη χάραξη πολιτικής που βασίζεται σε δεδομένα. Για παράδειγμα, προγνωστικά μοντέλα μηχανικής μάθησης μπορούν να εντοπίζουν μαθητές που πιθανώς να εμφανίσουν μειωμένη επίδοση ή κίνδυνο εγκατάλειψης του σχολείου, δίνοντας στους διευθυντές τη δυνατότητα έγκαιρης παρέμβασης⁹.

Η ΤΝ λειτουργεί ως πολυμαθής εικονικός βοηθός, επαναστατώντας στην εκπαιδευτική διαδικασία και παρέχοντας εξατομικευμένη υποστήριξη στους μαθητές¹⁰. Επιπλέον, η ΤΝ συμβάλλει στην αυτοματοποίηση διοικητικών καθηκόντων, όπως η βαθμολόγηση και η παρακολούθηση της προόδου των μαθητών, επιτρέποντας στους δασκάλους να επικεντρωθούν περισσότερο στη διδασκαλία¹¹. Η ΤΝ μπορεί να βελτιώσει την κατανομή ανθρώπινων και υλικών πόρων. Μέσω της ανάλυσης δεδομένων για την απόδοση των εκπαιδευτικών, τις ειδικότητές τους, τις ανάγκες κάθε τμήματος και τον βαθμό εμπλοκής των μαθητών, ο σχολικός διευθυντής μπορεί να επιτύχει αποτελεσματικότερο προγραμματισμό του ωρολογίου προγράμματος, της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του προσωπικού. Παράλληλα, συστήματα βασισμένα σε ΤΝ μπορούν να προτείνουν στοχευμένες επιμορφωτικές δραστηριότητες, εντοπίζοντας ανάγκες επαγγελματικής ανάπτυξης με μεγαλύτερη ακρίβεια από τις μέχρι σήμερα παραδοσιακές πρακτικές.

Ωστόσο, η ενσωμάτωση της ΤΝ στην εκπαίδευση εγείρει ηθικές ανησυχίες και κινδύνους, όπως η προστασία των προσωπικών δεδομένων και η διασφάλιση της διαφάνειας στους αλγόριθμους. Είναι απαραίτητο να αναπτυχθούν στρατηγικές καινοτομίας που να αντιμετωπίζουν αυτές τις προκλήσεις, εξασφαλίζοντας παράλληλα τα οφέλη της ΤΝ στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Συνολικά, η ΤΝ προσφέρει σημαντικές δυνατότητες για τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων στην εκπαίδευση, απαιτώντας ωστόσο προσεκτική και υπεύθυνη εφαρμογή για την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων της και την αντιμετώπιση των προκλήσεων που ανακύπτουν.

9 Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2020). Implications for educational practice of the science of learning and development. *Applied Developmental Science*, 24(2), 97–140. <https://doi.org/10.1080/10888691.2018.1537791>

10 Καραμπέλας, Α. (2022). Η παραγωγική τεχνητή νοημοσύνη στην εκπαίδευση. *Medium*. Ανακτήθηκε από <https://medium.com/@antonioskarampelas/η-παραγωγική-τεχνητή-νοημοσύνη-στην-εκπαίδευση-90e12e338227>

11 ΈρευνήματαFront. (2022). Η τεχνητή νοημοσύνη στην εκπαίδευση: Ευκαιρίες και προκλήσεις. Ανακτήθηκε από <https://ereismafront.edu.gr/η-τεχνητή-νοημοσύνη-στην-εκπαίδευση-ε/> (προσπελάστηκε στις 08/01/2025)

4.3 Προσωποποιημένη Μάθηση, Προσαρμοστικές Τεχνολογίες και Chatbots

Η ενσωμάτωση της Τεχνητής Νοημοσύνης (TN) στη διοίκηση των σχολείων έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές, ιδίως στους τομείς της εξατομικευμένης μάθησης, των προσαρμοστικών τεχνολογιών και της χρήσης chatbots¹² και εικονικών βοηθών για διοικητικούς σκοπούς και τη βελτίωση της επικοινωνίας. Η πρόοδος της TN επιτρέπει την ανάλυση δεδομένων, την προσαρμογή της διδασκαλίας στις ατομικές ανάγκες των μαθητών και την αυτοματοποίηση διοικητικών διαδικασιών, διευκολύνοντας τη λειτουργία των σχολικών μονάδων.

Η προσωποποιημένη μάθηση, η οποία υποστηρίζεται από αλγορίθμους TN, στοχεύει στην προσαρμογή του εκπαιδευτικού περιεχομένου στις ατομικές ανάγκες, ικανότητες και μαθησιακά στυλ κάθε μαθητή. Μέσω της συλλογής και ανάλυσης δεδομένων, όπως η πρόοδος του μαθητή, οι προτιμήσεις του και οι επιδόσεις του σε διαφορετικές δραστηριότητες, η TN μπορεί να δημιουργήσει ένα εξατομικευμένο εκπαιδευτικό μονοπάτι για κάθε μαθητή¹³.

Οι προσαρμοστικοί αλγόριθμοι της TN μπορούν να εντοπίσουν τα δυνατά και αδύναμα σημεία των μαθητών, προσαρμόζοντας τη διδασκαλία τους ανάλογα. Για παράδειγμα, μαθητές που δυσκολεύονται σε ένα συγκεκριμένο θέμα λαμβάνουν επιπλέον επεξηγήσεις ή δραστηριότητες προκειμένου να ενισχύσουν τις γνώσεις τους. Αντίστοιχα, οι προχωρημένοι μαθητές έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν ταχύτερα σε πιο σύνθετες έννοιες, χωρίς να περιορίζονται από τον γενικό ρυθμό της τάξης¹⁴.

Επιπλέον, η TN μπορεί να παρέχει στους εκπαιδευτικούς χρήσιμα δεδομένα σχετικά με τη μαθησιακή πρόοδο, βοηθώντας τους να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις για τη διδασκαλία. Για παράδειγμα, οι εκπαιδευτικοί μπορούν να εντοπίσουν μαθητές που διατρέχουν κίνδυνο σχολικής αποτυχίας και να παρέχουν στοχευμένη υποστήριξη, μειώνοντας έτσι τη μαθησιακή ανισότητα¹⁵.

Οι προσαρμοστικές τεχνολογίες, που βασίζονται στην TN, αναλύουν σε πραγματικό χρόνο τα δεδομένα που παράγουν οι μαθητές κατά τη διάρκεια της μάθησης και προσαρμόζουν δυναμικά το περιεχόμενο που τους παρέχεται.

12 Τα chatbots είναι προγράμματα λογισμικού που χρησιμοποιούν τεχνητή νοημοσύνη (TN) και επεξεργασία φυσικής γλώσσας για να επικοινωνούν με ανθρώπους μέσω γραπτού ή προφορικού λόγου. Λειτουργούν ως εικονικοί βοηθοί και μπορούν να ενσωματωθούν σε διάφορες πλατφόρμες, όπως ιστότοποι, εφαρμογές ανταλλαγής μηνυμάτων και έξυπνες συσκευές.

13 Zawacki-Richter, O., Marín, V. I., Bond, M., & Gouverneur, F. (2019). Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 16(1), 39.

14 Luckin, R., Holmes, W., Griffiths, M., & Forcier, L. B. (2021). *Artificial intelligence and education: Guidance for policy makers*. UNESCO.

15 Holmes, W., Bialik, M., & Fadel, C. (2021). *Artificial intelligence in education: Promises and implications for teaching and learning*. Center for Curriculum Redesign.

Τέτοιες τεχνολογίες χρησιμοποιούνται σε εκπαιδευτικές πλατφόρμες και ψηφιακά περιβάλλοντα μάθησης, όπως τα Έξυπνα Συστήματα Διδασκαλίας τα οποία καθοδηγούν τους μαθητές με εξατομικευμένο τρόπο¹⁶.

Οι προσαρμοστικές τεχνολογίες αυξάνουν τη δέσμευση των μαθητών και την αποτελεσματικότητα της μάθησης, καθώς προσαρμόζονται συνεχώς στο επίπεδο κατανόησης και τις ανάγκες του μαθητή. Για παράδειγμα, όταν ένας μαθητής απαντά εσφαλμένα σε μια ερώτηση, το σύστημα μπορεί να του παρέχει πρόσθετες εξηγήσεις ή να του προτείνει εναλλακτικές ασκήσεις για να βελτιώσει την κατανόησή του. Αντίθετα, αν ένας μαθητής κατανοεί γρήγορα ένα θέμα, το σύστημα μπορεί να τον προωθήσει σε πιο προχωρημένο υλικό, ενισχύοντας τη μάθηση χωρίς περιττές επαναλήψεις¹⁷.

Στον τομέα της σχολικής διοίκησης και της επικοινωνίας, τα chatbots και οι εικονικοί βοηθοί που υποστηρίζονται από ΤΝ έχουν αρχίσει να διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο. Τα chatbots μπορούν να διαχειρίζονται μεγάλο όγκο καθημερινών διοικητικών εργασιών, όπως η παροχή πληροφοριών για το σχολικό πρόγραμμα, οι διαδικασίες εγγραφής και η προώθηση ειδοποιήσεων στους γονείς και τους μαθητές.

Επιπλέον, τα chatbots μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επικοινωνία με μαθητές και εκπαιδευτικούς, παρέχοντας άμεσες απαντήσεις σε ερωτήσεις που αφορούν ακαδημαϊκά θέματα ή διοικητικές διαδικασίες. Μια μελέτη έδειξε ότι η χρήση chatbots στις πανεπιστημιακές υπηρεσίες μείωσε σημαντικά τον φόρτο εργασίας του προσωπικού και βελτίωσε την επικοινωνία μεταξύ σπουδαστών και διοίκησης¹⁸.

Παρόλο που η ενσωμάτωση της ΤΝ στη σχολική διοίκηση και τη μάθηση προσφέρει σημαντικά οφέλη, υπάρχουν προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Ένα από τα βασικά ζητήματα είναι η προστασία των προσωπικών δεδομένων των μαθητών, καθώς η χρήση τεχνολογιών ΤΝ απαιτεί την επεξεργασία μεγάλων όγκων δεδομένων. Επιπλέον, τίθενται ερωτήματα σχετικά με την ηθική διάσταση της χρήσης της ΤΝ στην εκπαίδευση, ιδιαίτερα όσον αφορά την πιθανή μεροληψία των αλγορίθμων¹⁹. Παρά τις προκλήσεις, η συνεχής εξέλιξη των τεχνολογιών ΤΝ αναμένεται να επηρεάσει ακόμη περισσότερο το σχολικό περιβάλλον τα επόμενα χρόνια. Η υπεύθυνη και ορθολογική αξιοποίησή τους μπορεί να συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης και της αποτελεσματικότητας των σχολικών διοικητικών διαδικασιών.

16 Baker, T., & Smith, L. (2019). *Educ-AI-tion rebooted? The future of artificial intelligence in schools and colleges*. NESTA.

17 VanLehn, K. (2019). *Adaptive learning and intelligent tutoring systems: The past, the present, and the future*. AIED Journal, 29(3), 237-256.

18 Winkler, R., & Söllner, M. (2018). *Unleashing the potential of chatbots in education: A state-of-the-art analysis*. Journal of Educational Technology, 34(4), 23-45.

19 Selwyn, N. (2022). *Should robots replace teachers? AI and the future of education*. Polity Press.

4.4 Ηγεσία Βασισμένη σε Δεδομένα και Αναλυτική Συλλογιστική

Η εισαγωγή της τεχνητής νοημοσύνης (TN) και της ανάλυσης δεδομένων στην εκπαιδευτική διοίκηση επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο οι σχολικοί ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις, διαμορφώνουν πολιτικές και διαχειρίζονται την καθημερινή λειτουργία των σχολείων. Σε έναν κόσμο όπου η εκπαίδευση καθίσταται ολοένα και πιο σύνθετη, οι σχολικοί διευθυντές δεν μπορούν πλέον να βασίζονται αποκλειστικά στη διαίσθηση ή στην παραδοσιακή εμπειρική γνώση για τη χάραξη στρατηγικής. Η ηγεσία βασισμένη σε δεδομένα και η αναλυτική συλλογιστική αποτελούν κρίσιμα εργαλεία που επιτρέπουν στους ηγέτες να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις, βασισμένες σε πραγματικά στοιχεία και αντικειμενικές μετρήσεις²⁰.

Ένας από τους βασικούς τομείς εφαρμογής της ηγεσίας βασισμένης σε δεδομένα είναι η παρακολούθηση της απόδοσης των μαθητών και η εξατομίκευση της μάθησης. Μέσω της συλλογής και ανάλυσης δεδομένων, οι διευθυντές μπορούν να εντοπίζουν τάσεις, να ενισχύουν τις διδακτικές πρακτικές και να παρεμβαίνουν εγκαίρως σε περιπτώσεις μαθητών που εμφανίζουν σημάδια ακαδημαϊκής υστέρησης. Οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης, όπως οι ετήσιες εξετάσεις, παρέχουν μια στατική εικόνα της μαθησιακής προόδου, ενώ οι σύγχρονες τεχνικές ανάλυσης δεδομένων επιτρέπουν μια πιο δυναμική και προσαρμοστική προσέγγιση²¹. Οι σχολικοί ηγέτες έχουν πλέον στη διάθεσή τους εργαλεία που επιτρέπουν τη συνεχή ανατροφοδότηση, βοηθώντας στη λήψη αποφάσεων που βασίζονται σε πραγματικά δεδομένα και όχι σε εικασίες.

Ένα άλλο κρίσιμο πεδίο όπου η αναλυτική συλλογιστική και η ηγεσία βασισμένη σε δεδομένα μπορούν να φέρουν σημαντικές βελτιώσεις είναι η διαχείριση των σχολικών πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσω της χρήσης αλγορίθμων πρόβλεψης και ανάλυσης δεδομένων, οι διευθυντές μπορούν να καταναείμουν αποτελεσματικότερα τους πόρους, να σχεδιάσουν προγράμματα σπουδών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των μαθητών και να βελτιώσουν τις εργασιακές συνθήκες των εκπαιδευτικών²². Η δυνατότητα ανάλυσης δεδομένων σχετικά με την απουσία μαθητών, την απόδοση των εκπαιδευτικών και τη χρήση των σχολικών υποδομών βοηθά τους διοικητικούς υπευθύνους να προλαμβάνουν προβλήματα και να λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις που ενισχύουν τη λειτουργικότητα του σχολείου.

Ωστόσο, η υιοθέτηση της ηγεσίας που βασίζεται σε δεδομένα δεν είναι

20 Datnow, A., & Park, V. (2019). *Professional collaboration with purpose: Teacher learning for equitable learning opportunities*. Routledge.

21 Mandinach, E. B., & Gummer, E. S. (2016). *Data literacy for educators: Making it count in teacher preparation and practice*. Teachers College Press.

22 Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID-19 – School leadership in crisis? *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 321-336. <https://doi.org/10.1108/JPC-06-2020-0045>

απλή διαδικασία και συνοδεύεται από προκλήσεις. Μία από τις σημαντικότερες δυσκολίες είναι η ανάγκη για κατάρτιση των σχολικών ηγετών στην επιστήμη των δεδομένων και στις αρχές της αναλυτικής συλλογιστικής. Οι διευθυντές δεν είναι απαραίτητα ειδικοί στην ανάλυση δεδομένων και συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην κατανόηση των μεθοδολογιών που χρησιμοποιούνται από τα εργαλεία ΤΝ. Η επιλογή των κατάλληλων μετρικών, η κατανόηση των περιορισμών των αλγορίθμων και η αποφυγή πιθανών μεροληψιών αποτελούν σημαντικές δεξιότητες που πρέπει να αναπτύξουν οι εκπαιδευτικοί ηγέτες²³.

Επιπλέον, ηθικά ζητήματα και ανησυχίες σχετικά με την ιδιωτικότητα των δεδομένων αποτελούν βασικούς προβληματισμούς. Η διαχείριση δεδομένων μαθητών απαιτεί αυστηρή συμμόρφωση με κανονισμούς προστασίας προσωπικών δεδομένων, όπως ο Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων. Οι σχολικοί ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να εξασφαλίζουν ότι η χρήση της τεχνολογίας και των δεδομένων γίνεται με διαφανή και υπεύθυνο τρόπο, αποφεύγοντας πρακτικές που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε διακρίσεις ή καταχρηστική χρήση των πληροφοριών²⁴.

Συνολικά, η ηγεσία βασισμένη σε δεδομένα και η αναλυτική συλλογιστική προσφέρουν σημαντικές δυνατότητες για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διοίκησης, της αποτελεσματικότητας των σχολείων και της μαθησιακής εμπειρίας. Ωστόσο, η επιτυχής εφαρμογή τους προϋποθέτει κατάλληλη εκπαίδευση των σχολικών διευθυντών, υιοθέτηση μιας κουλτούρας χρήσης δεδομένων και διασφάλιση της δεοντολογίας στη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης. Με την κατάλληλη στρατηγική, η εκπαιδευτική ηγεσία μπορεί να εξελιχθεί σε ένα πιο αποδοτικό και ευέλικτο μοντέλο διοίκησης, βασισμένο σε αποδείξεις και ανάλυση πραγματικών δεδομένων.

4.5 Επαγγελματική Ανάπτυξη Εκπαιδευτικών και Οργανωσιακή Μάθηση

Η τεχνητή νοημοσύνη επηρεάζει όχι μόνο τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στην εκπαίδευση, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί μαθαίνουν και εξελίσσονται. Τα σχολεία, ως οργανισμοί που βασίζονται στη γνώση, έχουν τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν προηγμένα εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης για να ενισχύσουν την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα οργανωσιακής μάθησης. Η χρήση τεχνολογιών προσαρμοστικής μάθησης επιτρέπει τη δημιουργία εξατομικευμένων προγραμμάτων επιμόρφωσης, τα οποία προσαρμόζονται στις ανάγκες και τις

23 Schildkamp, K., Poortman, C. L., Luyten, H., & Ebbeler, J. (2017). Factors promoting and hindering data-based decision making in schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 28(2), 242-258. <https://doi.org/10.1080/09243453.2016.1256901>

24 Williamson, B. (2021). Datafication and automation in education: The future of data-driven teaching. *Teaching in Higher Education*, 26(7/8), 928-941. <https://doi.org/10.1080/13562517.2021.1876013>

δεξιότητες κάθε εκπαιδευτικού. Μέσω αυτών των εργαλείων, η επιμόρφωση δεν είναι πλέον μια γενική διαδικασία που εφαρμόζεται ομοιόμορφα, αλλά μια στοχευμένη εμπειρία που βασίζεται στις πραγματικές ανάγκες των διδασκόντων, ενισχύοντας έτσι τη διαρκή επαγγελματική τους ανάπτυξη²⁵.

Η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί επίσης να συμβάλει στη δημιουργία και διατήρηση μιας οργανωσιακής μνήμης, συγκεντρώνοντας πληροφορίες από προηγούμενες δράσεις, επιτυχημένες παιδαγωγικές παρεμβάσεις και καινοτόμα προγράμματα που έχουν εφαρμοστεί στο σχολείο. Οι εκπαιδευτικοί και οι διοικητικοί υπεύθυνοι μπορούν να αντλούν πολύτιμα συμπεράσματα από τα δεδομένα που συγκεντρώνονται, βελτιώνοντας τη στρατηγική διδασκαλίας και διοίκησης. Με τη χρήση αναλυτικών εργαλείων, οι σχολικές ηγεσίες μπορούν να ανιχνεύσουν μοτίβα που υποδεικνύουν ποιες διδακτικές πρακτικές είναι πιο αποτελεσματικές και ποιες περιοχές απαιτούν βελτίωση. Παράλληλα, η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να ενισχύσει τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών, επιτρέποντας τη διαμοίραση γνώσεων και εμπειριών μέσα από ψηφιακές κοινότητες πρακτικής²⁶.

Η ανάλυση δεδομένων που παρέχεται από συστήματα τεχνητής νοημοσύνης μπορεί να αποκαλύψει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την απόδοση των μαθητών και τον βαθμό συνεργασίας ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς. Τα δεδομένα αυτά βοηθούν στην ανάπτυξη στρατηγικών για τη βελτίωση της διδακτικής πρακτικής, ενισχύοντας τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα του σχολικού περιβάλλοντος. Ειδικότερα, οι σχολικές ηγεσίες μπορούν να αξιοποιήσουν εργαλεία ανάλυσης δεδομένων για να εντοπίσουν τομείς στους οποίους οι εκπαιδευτικοί μπορεί να χρειάζονται επιπλέον υποστήριξη, διαμορφώνοντας εξατομικευμένα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης. Επιπλέον, η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να αξιοποιηθεί για την παροχή διαρκούς ανατροφοδότησης, επιτρέποντας στους εκπαιδευτικούς να προσαρμόζουν τις μεθόδους τους σε πραγματικό χρόνο, κάτι που αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για τη συνεχή βελτίωση της διδακτικής διαδικασίας²⁷.

Η μετάβαση προς μια πιο δυναμική και προσαρμοστική οργανωσιακή μάθηση δεν είναι χωρίς προκλήσεις. Απαιτείται αλλαγή στη νοοτροπία των εκπαιδευτικών και των διοικητικών στελεχών, ώστε να ενσωματωθεί η χρήση δεδομένων στη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, τίθενται ηθικά ζητήματα, όπως η προστασία της ιδιωτικότητας των εκπαιδευτικών και των μαθητών, η οποία

25 Trust, T. (2020). Professional learning networks designed for teacher learning. *Journal of Digital Learning in Teacher Education*, 36(1), 11-26. <https://doi.org/10.1080/21532974.2019.1694876>

26 Luo, T., Freeman, C., & Stefaniak, J. (2020). “Like, comment, and share” – professional development through social media in higher education: A systematic review. *Educational Technology Research and Development*, 68(4), 1659–1683. <https://doi.org/10.1007/s11423-020-09790-5>

27 Herold, B. (2019). How artificial intelligence is changing teaching. *Education Week*, 38(20), 10-13

πρέπει να διασφαλίζεται μέσω αυστηρών κανονισμών και πολιτικών χρήσης δεδομένων²⁸.

Συνολικά, η τεχνητή νοημοσύνη προσφέρει πρωτόγνωρες δυνατότητες για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών και τη διαμόρφωση μιας ισχυρής οργανωσιακής μνήμης που συμβάλλει στη διαρκή βελτίωση των σχολείων. Η επιτυχής εφαρμογή αυτών των τεχνολογιών απαιτεί μια στρατηγική προσέγγιση που περιλαμβάνει συνεχή επιμόρφωση, συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών και δέσμευση των σχολικών ηγεσιών στη δημιουργία ενός μαθησιακού περιβάλλοντος που στηρίζεται στη χρήση δεδομένων. Με την κατάλληλη υποστήριξη και καθοδήγηση, οι σχολικοί οργανισμοί μπορούν να εξελιχθούν σε δυναμικά συστήματα μάθησης, ικανά να προσαρμόζονται στις νέες προκλήσεις της εκπαίδευσης.

4.6 Ηθικές και Δεοντολογικές Διαστάσεις της TN στη Σχολική Ηγεσία

Η εισαγωγή της TN σε εκπαιδευτικά περιβάλλοντα θέτει επίσης σημαντικά ηθικά και νομικά ερωτήματα. Οι σχολικοί διευθυντές έχουν ευθύνη να διασφαλίσουν ότι η χρήση αλγορίθμων δεν παράγει μεροληψίες εις βάρος συγκεκριμένων μαθητών ή ομάδων και ότι τα προσωπικά δεδομένα προστατεύονται επαρκώς. Οι σχολικοί ηγέτες καλούνται να διασφαλίσουν ότι η χρήση της TN είναι συμβατή με τις αρχές της ηθικής και της κοινωνικής δικαιοσύνης²⁹. Η διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων, η ενημέρωση των εμπλεκόμενων και η ανάπτυξη ενός ηθικού πλαισίου για τη χρήση της TN είναι απαραίτητα στοιχεία για τη θεμελίωση εμπιστοσύνης ανάμεσα στη σχολική μονάδα και την κοινωνία.

Επιπλέον, η ενσωμάτωση της TN δεν πρέπει να αντικαταστήσει την ανθρώπινη κρίση. Αντίθετα, πρέπει να τη συμπληρώνει και να την ενισχύει. Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη παραμένει κομβικός στη διαχείριση των σχέσεων, στη διαμόρφωση οράματος και στη διασφάλιση ότι οι αποφάσεις εξυπηρετούν τον παιδαγωγικό σκοπό. Έτσι, η TN πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα υποστηρικτικό εργαλείο, και όχι ως απόλυτη αρχή.

5. Συμπεράσματα

Η ενσωμάτωση της Τεχνητής Νοημοσύνης (TN) στην εκπαιδευτική ηγεσία και τη διοίκηση του σχολείου έχει φέρει σημαντικές αλλαγές στη λήψη αποφάσεων και στη διαχείριση των σχολικών μονάδων. Οι σύγχρονοι σχολικοί ηγέτες αξιοποιούν την ανάλυση δεδομένων και τα αυτοματοποιημένα συστήματα για να λαμβάνουν

28 Williamson, B. (2021). Datafication and automation in education: The future of data-driven teaching. *Teaching in Higher Education*, 26(7-8), 928-941. <https://doi.org/10.1080/13562517.2021.1876013>

29 Selwyn, N. (2022). *Should robots replace teachers? AI and the future of education*. Polity Press.

πιο στοχευμένες και τεκμηριωμένες αποφάσεις, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα των σχολικών λειτουργιών και ενισχύοντας την ποιότητα της εκπαίδευσης.

Η χρήση της TN στην εκπαιδευτική ηγεσία συμβάλλει στην εξατομίκευση της μαθησιακής εμπειρίας, επιτρέποντας την προσαρμογή του εκπαιδευτικού περιεχομένου στις ανάγκες των μαθητών. Παράλληλα, διευκολύνει τη διοικητική διαχείριση μέσω εργαλείων όπως τα chatbots και οι εικονικοί βοηθοί, μειώνοντας το διοικητικό φόρτο των εκπαιδευτικών και ενισχύοντας την επικοινωνία μεταξύ μαθητών, εκπαιδευτικών και γονέων. Η εκπαιδευτική ηγεσία, εφοδιασμένη με τέτοια εργαλεία, μπορεί να διαμορφώσει πολιτικές και στρατηγικές που προωθούν τη συνεχή βελτίωση και την οργανωσιακή μάθηση.

Ωστόσο, η εφαρμογή της TN δεν είναι χωρίς προκλήσεις. Ζητήματα που αφορούν την προστασία των δεδομένων, την ηθική χρήση των αλγορίθμων και τη διατήρηση της ανθρωπίνης διάστασης στη διοίκηση του σχολείου απαιτούν προσεκτική αντιμετώπιση. Η επιτυχής ενσωμάτωση της TN στο σχολικό περιβάλλον προϋποθέτει την ανάπτυξη ενός πλαισίου ηθικής χρήσης. Με αυτόν τον τρόπο, η TN μπορεί να αποτελέσει έναν ισχυρό σύμμαχο στην αποστολή του σχολείου: να προσφέρει ποιοτική, δίκαιη και εξατομικευμένη εκπαίδευση σε όλους τους μαθητές.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Αγγελίδης, Π. (2014). *Εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία: Επιστημολογική βάση, ερευνητικές προσεγγίσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Καραμπέλας, Α. (2022). Η παραγωγική τεχνητή νοημοσύνη στην εκπαίδευση. *Medium*. Ανακτήθηκε από <https://medium.com/@antonioskarampelas/η-παραγωγική-τεχνητή-νοημοσύνη-στην-εκπαίδευση-90e12e338227>
- Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg

Ξενόγλωσση

- Baker, T., & Smith, L. (2019). *Educ-AI-tion rebooted? The future of artificial intelligence in schools and colleges*. NESTA.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W. W. Norton & Company.
- Datnow, A., & Park, V. (2019). *Professional collaboration with purpose: Teacher learning for equitable learning opportunities*. Routledge
- Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2020). Implications for educational practice of the science of learn-

- ing and development. *Applied Developmental Science*, 24(2), 97–140. <https://doi.org/10.1080/10888691.2018.1537791>
- Digital Learning in Teacher Education*, 36(1), 11-26. <https://doi.org/10.1080/21532974.2019.1694876>
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID-19 – School leadership in crisis? *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 321-336. <https://doi.org/10.1108/JPC-06-2020-0045>
- Herold, B. (2019). How artificial intelligence is changing teaching. *Education Week*, 38(20), 10-13
- Holmes, W., Bialik, M., & Fadel, C. (2021). *Artificial intelligence in education: Promises and implications for teaching and learning*. Center for Curriculum Redesign.
- Luckin, R., Holmes, W., Griffiths, M., & Forcier, L. B. (2021). *Artificial intelligence and education: Guidance for policy makers*. UNESCO.
- Luo, T., Freeman, C., & Stefaniak, J. (2020). “Like, comment, and share” – professional development through social media in higher education: A systematic review. *Educational Technology Research and Development*, 68(4), 1659–1683. <https://doi.org/10.1007/s11423-020-09790-5>
- Mandinach, E. B., & Gummer, E. S. (2016). *Data literacy for educators: Making it count in teacher preparation and practice*. Teachers College Press.
- Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4th ed.). Pearson.
- Selwyn, N. (2022). *Should robots replace teachers? AI and the future of education*. Polity Press.
- Schildkamp, K., Poortman, C. L., Luyten, H., & Ebbeler, J. (2017). Factors promoting and hindering data-based decision making in schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 28(2), 242-258. <https://doi.org/10.1080/09243453.2016.1256901>
- Trust, T. (2020). Professional learning networks designed for teacher learning. *Journal of Digital Learning in Teacher Education*, 36(1), 11-26. <https://doi.org/10.1080/21532974.2019.1694876>
- Van Lehn, K. (2019). Adaptive learning and intelligent tutoring systems: The past, the present, and the future. *AIED Journal*, 29(3), 237-256.
- Williamson, B. (2017). *Big data in education: The digital future of learning, policy and practice*. Sage.
- Williamson, B. (2021). Datafication and automation in education: The future of data-driven teaching. *Teaching in Higher Education*, 26(7/8), 928-941. <https://doi.org/10.1080/13562517.2021.1876013>
- Winkler, R., & Söllner, M. (2018). Unleashing the potential of chatbots in education: A state-of-the-art analysis. *Journal of Educational Technology*, 34(4), 23-45.

Zawacki-Richter, O., Marín, V. I., Bond, M., & Gouverneur, F. (2019). Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 16(1), 39.

Ιστοσελίδες

Ερευνήματα Front. (2022). *Η τεχνητή νοημοσύνη στην εκπαίδευση: Ευκαιρίες και προκλήσεις*. Στο <https://ereismafront.edu.gr/η-τεχνητή-νοημοσύνη-στην-εκπαίδευση-ε/> (προσπελάστηκε στις 08/01/2025)

Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο. (2020, 27 Αυγούστου). *Τι είναι η τεχνητή νοημοσύνη και πώς χρησιμοποιείται*; Ανακτήθηκε από <https://www.europarl.europa.eu/topics/el/article/20200827STO85804/ti-einai-i-techniti-noimosuni-kai-pos-chrisimopoieitai> (προσπελάστηκε στις 09/12/2024)

Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής. (2024). *Τεχνητή νοημοσύνη στην εκπαίδευση: Ανακοινώσεις*. Ανακτήθηκε από <https://iep.edu.gr/el/techniti-noimosyni-stin-ekpaidefsi-anakoinoseis> (προσπελάστηκε στις 10/01/2025)

Joint Research Centre. (2017). *European framework for the digital competence of educators: DigCompEdu*. Publications Office of the European Union. Ανακτήθηκε από: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/document/download/7e07db1a-d7ec-416d-a969-0b73972e9db5_en?filename=DigCompEdu_GR.pdf&utm_source=chatgpt.com (προσπελάστηκε στις 11/12/2024)

Βιογραφικά στοιχεία συγγραφέα

Ο κ. **Πομπός Σάββας** είναι Καθηγητής Πληροφορικής, διευθυντής ΕΠΑΛ Αρχαγγέλου Ρόδου, με (MPA) Μεταπτυχιακό στη Εκπαιδευτική Διοίκηση (Neapolis University Pafos) και (MSc) Ευρωπαϊκή Πολιτική και Διακυβέρνηση (Neapolis University Pafos).

Συγγραφικό Έργο "ChatGPT-η Τεχνητή Νοημοσύνη στην Εκπαίδευση- 2024".
Επιμορφώσεις: Πρόγραμμα Τεχνητή Νοημοσύνης ChatGPT (Παν. Πατρών), Πρόγραμμα Τεχνητή Νοημοσύνης στην Εκπαίδευση (Παν. Πατρών), Διαχείριση Κρίσεων στο Σχολικό Περιβάλλον (Παν. Πελοποννήσου), Παιδαγωγική Τεχνολογική Σχολή (ΠΑΤΕΣ), Μουσειολογία – Διαχείριση Πολιτιστικών Οργανισμών, (Hellenic American Union An educational public charity), Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Σχεδιασμός Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων, Χρηματοδοτικά Εργαλεία και Μηχανισμοί της Ευρωπαϊκής Ένωσης και Άλλων Διεθνών Φορέων- Διεθνές Δίκαιο (European Public Law Organization), Ανάπτυξη

και Υποστήριξη προηγμένων Τηλεματικών Υπηρεσιών, Επιμόρφωση Στελεχών & Εκπαιδευτών Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Google (Digital Marketing Grow Tourism Online, Certificate in ESOL International (CEFR C1).

Αγγελή – Δασκαλάκη Αθανασία

Η παιδική ηλικία και η σύγχρονη κοινωνιολογική της προσέγγιση

Περίληψη

Η παιδική ηλικία αποτελεί μια σημαντική περίοδο στη ζωή του ανθρώπου. Η έννοια της δεν ορίζεται με σαφήνεια, καθώς αποτελεί μια κοινωνική κατασκευή που μεταβάλλεται ανάλογα με τον εκάστοτε χώρο και χρόνο. Στη σύγχρονη κοινωνία η παιδική ηλικία έχει διευρυνθεί χρονικά σε σχέση με τους περασμένους αιώνες, καθώς οι κοινωνικές συνθήκες έχουν μεταβληθεί και κατά συνέπεια έχει αλλάξει ο τρόπος που βιώνεται η παιδική ηλικία. Στην εργασία αυτή, μέσα από μια σύντομη ιστορική ανασκόπηση στην εξέλιξη της έννοιας της παιδικής ηλικίας και την ερμηνεία της από σημαντικούς μελετητές, θα γίνει μια προσπάθεια να προσεγγίσουμε τον τρόπο με τον οποίο οι κοινωνικοί θεσμοί συμβάλλουν στη διαμόρφωσή της, ώστε να κατανοήσουμε τους παράγοντες που διαμορφώνουν τη σημερινή της έννοια, σύμφωνα με τις σύγχρονες κοινωνιολογικές προσεγγίσεις, σημείο άξιο αναφοράς.

Λέξεις κλειδιά: Παιδική ηλικία, κοινωνική κατασκευή, κοινωνικοί θεσμοί

Childhood and its modern sociological approach

Abstract

Childhood is an important period in a person's life. Its meaning is not clearly defined, as it is a social construction that changes depending on the space and time. In modern society childhood has expanded in time compared to past centuries, as social conditions have changed and consequently the way childhood is experienced has changed. In this paper, through a brief historical review of the evolution of the concept of childhood and its interpretation by important scholars, an attempt will be made to approach the way in which social institutions contribute to its formation, in order to understand the factors that shape its current meaning, according to modern sociological approaches, a point worth mentioning.

Keywords: Childhood, social construction, social institutions

1. Εισαγωγή

Η παιδική ηλικία είναι μία από τις πιο καθοριστικές φάσεις της ζωής του ατόμου, καθώς διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη, στη διαμόρφωση της προσωπικότητας και στην κοινωνικοποίησή του. Η σύγχρονη κοινωνιολογία εξετάζει την παιδική ηλικία όχι τόσο ως βιολογική περίοδο αλλά ως μια έννοια κατασκευασμένη από την κοινωνία ανάλογα με τους εκάστοτε πολιτισμικούς, ιστορικούς και κοινωνικούς παράγοντες.

Μέσα από τις αλλαγές στον τρόπο που προσλαμβάνεται η παιδική ηλικία αντανακλώνται οι ευρύτερες κοινωνικές εξελίξεις. Οι σύγχρονες κοινωνιολογικές προσεγγίσεις προσπαθούν να ερμηνεύσουν την παιδική ηλικία ως μια δυναμική διαδικασία, βάσει των κοινωνικών σχέσεων, των θεσμών και των παραγόντων στους οποίους το παιδί δρα ενεργητικά και όχι ως παθητικός αποδέκτης.

Η επιλογή του θέματος της εργασίας είναι σημαντική, καθώς οι μεταβαλλόμενες κοινωνικές συνθήκες, όπως η εκβιομηχάνιση, η μεταβολή στην οικογενειακή δομή και η εξέλιξη της τεχνολογίας επηρεάζουν καθοριστικά την εμπειρία της παιδικής ηλικίας. Στην ανάλυση που ακολουθεί, αρχικά γίνεται μια ιστορική αναδρομή στην έννοια της παιδικής ηλικίας. Έπειτα αναπτύσσεται ο ρόλος σημαντικών μελετητών στην ερμηνεία της και οι βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις στην κοινωνιολογία της παιδικής ηλικίας. Επίσης επισημαίνεται ο ρόλος των κοινωνικών θεσμών στη διαμόρφωσή της, ώστε να γίνουν κατανοητοί οι παράγοντες που διαμορφώνουν τη σύγχρονη έννοιά της.

2. Θεωρία

2.1 Σκοπός της εργασίας

Σκοπός της εργασίας είναι να εξετάσει την έννοια της παιδικής ηλικίας μέσα από κοινωνιολογική σκοπιά αναδεικνύοντας τον τρόπο με τον οποίο οι αντιλήψεις για την παιδική ηλικία μεταβάλλονται ιστορικά και κοινωνικά. Ο αναγνώστης μέσα από την παρούσα εργασία θα κατανοήσει την παιδική ηλικία ως μια κοινωνική κατασκευή βάσει των σύγχρονων κοινωνιολογικών προσεγγίσεων και θα αντιληφθεί τον τρόπο με τον οποίο έχει διαμορφωθεί η σημερινή έννοια για την παιδική ηλικία.

2.2 Αποσαφήνιση όρων

2.2.1. Παιδική ηλικία

Κρίσιμη και καθοριστική περίοδος της ανάπτυξης του ανθρώπου που ξεκινάει από τη γέννηση και φτάνει μέχρι το στάδιο της εφηβείας. Χαρακτηρίζεται από ταχεία σωματική, γνωστική και συναισθηματική εξέλιξη¹. Στη σύγχρονη κοινωνιολογία η παιδική ηλικία δεν αναγνωρίζεται ως σταθερή φάση στη ζωή του ανθρώπου αλλά ως μία κοινωνική και πολιτισμική κατασκευή η οποία διαμορφώνεται από τους εκάστοτε κοινωνικούς, οικονομικούς και πολιτισμικούς παράγοντες.²

2.2.2. Κοινωνιολογική προσέγγιση

Μελέτη της κοινωνίας, των δομών και των σχέσεων μεταξύ των κοινωνικών υποκειμένων βάσει της κατανόησης του τρόπου με τον οποίο οι δυνάμεις της κοινωνίας και τα πολιτισμικά πρότυπα επιδρούν στη συμπεριφορά και τις αντιλήψεις τους. Τα φαινόμενα εξετάζονται μέσα από την οπτική των κοινωνικών συστημάτων και η κοινωνική συγκρότηση αναγνωρίζεται ως βασικός συντελεστής διαμόρφωσης της εμπειρίας των ατόμων. Τα διάφορα κοινωνικά ζητήματα προσεγγίζονται με επιστημονικές μεθόδους, όπως είναι η παρατήρηση και η ανάλυση δεδομένων³.

2.3 Θεωρητικό μέρος

1 Piaget, J. (1972), *The Psychology of the Child*. Basic Books, σ. 45.

2 Δασκαλάκης, Ι. Δ. (2013), *Όψεις της παιδικής ηλικίας*. Αθήνα: Διάδραση.

3 Giddens, A., Duneier, M., Appelbaum, R. P., & Carr, D. (2017), *Introduction to Sociology*. New York: W.W. Norton&Company.

2.3.1 Η διαμόρφωση της έννοιας της παιδικής ηλικίας

Οι έννοιες του παιδιού και της παιδικής ηλικίας δεν είναι στατικές αλλά μεταβάλλονται στο πέρασμα του χρόνου και αποκτούν διαφορετικό νόημα ανάλογα με τον κοινωνικό χώρο και χρόνο. Η παιδική ηλικία λήγει με την ενηλικίωση του ατόμου η οποία δεν καθορίζεται πάντα χρονικά με τον ίδιο τρόπο⁴. Έτσι, κατά την προβιομηχανική εποχή μέχρι και τα μέσα του 18^{ου} αιώνα η παιδική ηλικία έληγε όταν το παιδί γινόταν επτά χρονών, καθώς μέχρι τα εφτά έτη ο κίνδυνος θνησιμότητας ήταν ιδιαίτερα μεγάλος. Η είσοδος του παιδιού στην ενήλικη ζωή οριοθετεί και το τέλος της παιδικής ηλικίας και καθώς το χρονικό όριο μεταβάλλεται από κοινωνία σε κοινωνία και από εποχή σε εποχή, γίνεται αντιληπτό ότι η παιδική ηλικία αποτελεί μία κοινωνική κατασκευή.

Συνεπώς, η παιδική ηλικία πρέπει να ερμηνεύεται ανάλογα με το εκάστοτε κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο. Το όριο ανάμεσα στο παιδί και τον ενήλικα καθορίζεται από δύο στοιχεία. Το ένα είναι η ωριμότητα και το άλλο η εξάρτηση. Το παιδί δεν διαθέτει τη βιολογική ωριμότητα των ενηλίκων, ενώ ταυτόχρονα η ικανοποίηση πολλών αναγκών του εξαρτάται από τους ενήλικες. Ωστόσο, παρόλο που τα στοιχεία της εξάρτησης και της ωριμότητας αποτελούν βιολογικά χαρακτηριστικά, η κάθε κοινωνία τα νοηματοδοτεί διαφορετικά μέσα στο εκάστοτε ιστορικό πλαίσιο, καθιστώντας την παιδική ηλικία μεταβλητή των κοινωνικών παραγόντων. Η χώρα, η εθνότητα, η κοινωνική τάξη, το φύλο επηρεάζουν τις προσλήψεις για την παιδική ηλικία. Με την έννοια της παιδικής ηλικίας δεν γίνεται αναφορά σε ένα άτομο αλλά στην κατάσταση που βρίσκεται το άτομο στην ορισμένη αυτή χρονική φάση του βίου του, η οποία καθορίζεται από τους ενήλικες όχι πάντα με τα ίδια κριτήρια, αλλά ανάλογα με τις προαναφερθείσες μεταβλητές⁵.

Στις μέρες μας το πλαίσιο αντιλήψεων σχετικά με την παιδική ηλικία είναι τελείως διαφορετικό σε σχέση με την προβιομηχανική εποχή. Σε αντίθεση με εκείνα τα χρόνια που το εργαζόμενο παιδί αποτελούσε μία μικρογραφία των ενηλίκων και αντιμετωπιζόταν με ιδιαίτερη σκληρότητα, σήμερα τα παιδιά ζουν προστατευμένα από τους ενήλικες, ενώ η παιδική ηλικία ταυτίζεται με μια περίοδο ευτυχίας και αθωότητας. Οι αλλαγές στις αντιλήψεις για το παιδί και την παιδική ηλικία ήρθαν ως επακόλουθο των δομικών εξελίξεων στον οικονομικό τομέα που επέφερε ο καπιταλισμός. Το παιδί έπρεπε να αποκτήσει τη βασική εκπαίδευση προκειμένου να μπορέσει ως ενήλικας να αποτελέσει το καταρτισμένο εργατικό δυναμικό της βιομηχανικής παραγωγής. Ως εκ τούτου, η ανειδίκευτη παιδική εργασία δεν ήταν πια ελκυστική για τους εργοδότες παρόλο που κόστιζε λιγότερο

4 Postman, N. (2001), *Η εξαφάνιση της παιδικής ηλικίας*, Μακρυγιώτη Δ. (Επιμ.), *Κόσμοι της Παιδικής Ηλικίας*, Αθήνα, Νήσος, σ. 142.

5 Gittins, D.(1998), *The child in question* London: Macmillan Press Ltd.

από την εργασία των ενηλίκων. Επίσης, μέσα από την εκπαίδευση των παιδιών το κράτος αποσκοπούσε να συμμορφώσει ηθικά «τις επικίνδυνες τάξεις», τη στιγμή που διάφορα ιδεολογικά κηρύγματα παρουσίαζαν την παιδική ηλικία ως χρονική περίοδο αθωότητας ενισχύοντας την εκπαίδευση των παιδιών και αποτρέποντας τους εργοδότες από την εργασιακή απασχόληση παιδιών στις επιχειρήσεις τους⁶.

Κατά τον 20^ο αιώνα η παιδική ηλικία αναφέρεται στη βρεφική και την παιδική ηλικία, καθώς και σε μια περίοδο της νεότητας. Αυτή η χρονική περίοδος της ζωής κατά την οποία το άτομο προετοιμάζεται για την ενήλικη κατάσταση, θέτει το όριο ανάμεσα στην παιδική ηλικία και την ενηλικίωση⁷.

2.3.2 Ιστορική εξέλιξη της έννοιας της παιδικής ηλικίας

Από τον Μεσαίωνα μέχρι τον 17ο αιώνα δεν υπήρχε σαφής προσδιορισμός για την έννοια της παιδικής ηλικίας. Κατά τον Μεσαίωνα και κατά το διάστημα της πρώιμης νεωτερικότητας, στις οικογένειες των λαϊκών στρωμάτων, το παιδί έμπαινε στον ενήλικο κόσμο από τη στιγμή που μπορούσε να φροντίσει μόνο του τον εαυτό του, δηλαδή στην ηλικία περίπου των εφτά ετών. Από την ηλικία αυτή τα παιδιά ακολουθούσαν τους γονείς τους σε όλες τις δραστηριότητες της ενήλικης ζωής, στις διάφορες εργασίες αλλά και στις διασκεδάσεις⁸.

Οι μεσαιωνικές παραδόσεις της εκκλησίας, αντλώντας στοιχεία από αρχαίες ιστορικές πηγές διέκριναν την παιδική ηλικία σε βρεφική, νηπιακή, παιδική και εφηβική. Η παιδική ηλικία διακρίνεται ως κοινωνική κατηγορία κατά τη σύγχρονη εποχή, μεταξύ 15ου και 18ου αιώνα, βάσει δύο αξόνων, του άξονα της οικογένειας και του άξονα της σχολικής ζωής⁹.

Σε σχέση με τον πρώτο άξονα, μέχρι τον Μεσαίωνα η οικογένεια ως έννοια δεν είχε σχηματιστεί. Από τον 15ο αιώνα η οικογένεια αρχίζει να προσεγγίζεται εννοιολογικά, όπως φαίνεται μέσα από ζωγραφικούς πίνακες της εποχής οι οποίοι αναπαριστούν σκηνές από την οικογενειακή ζωή. Σε σχέση με τον δεύτερο άξονα, η εκπαίδευση αποτέλεσε έναν καταλυτικό παράγοντα στη διαμόρφωση της έννοιας της παιδικής ηλικίας. Η έννοια της σχολικής εκπαίδευσης δεν υπήρχε πριν από τη βιομηχανική επανάσταση. Συγκεκριμένα, μέχρι τον 17ο αιώνα υπήρχε ο θεσμός της μαθητείας. Τα παιδιά από τα εφτά τους χρόνια μαθήτευαν σε κάποια άλλη οικογένεια προκειμένου να αποκτήσουν τεχνικές γνώσεις και εμπειρία. Συνεπώς η μαθητεία συνδεόταν αποκλειστικά με την εργασία. Με τη βιομηχανική επανάσταση, τις γενικότερες κοινωνικοοικονομικές αλλαγές που συντελέστηκαν κατά τον 18ο αιώνα και τη συνακόλουθη μετακίνηση των αγροτικών πληθυσμών στα μεγάλα αστικά κέντρα, δημιουργήθηκε η

6 Δασκαλάκης, Δ. (2013), Όψεις της παιδικής ηλικίας. Ζεφύρι: Διάδραση, σ.16.

7 Δασκαλάκης, Δ. (2013), Όψεις της παιδικής ηλικίας. Ζεφύρι: Διάδραση, σ.18-19.

8 Φιλίπ, Α. (1990), Οι αιώνες της παιδικής ηλικίας, μετ. Γ. Αναστόπουλου. Αθήνα: Γλάρος, σ.40

9 Φιλίπ, Α. (1990), Οι αιώνες της παιδικής ηλικίας, μετ. Γ. Αναστόπουλου. Αθήνα: Γλάρος, σ.40

αναγκαιότητα για σχολική εκπαίδευση των παιδιών προκειμένου να αποκτήσουν την κατάρτιση που απαιτούσε ο βιομηχανικός τομέας παραγωγής και να ελεγχθεί μέσω της σχολειοποίησης η ανήλικη παραβατικότητα¹⁰.

Στη μεσαιωνική κοινωνία δεν υπήρχε η συναίσθηση της ιδιαιτερότητας που διακρίνει τα παιδιά σε σχέση με τους ενήλικες, χωρίς αυτό να σημαίνει πως τα παιδιά παραμελούνταν από τους γονείς τους¹¹. Αντίθετη άποψη υποστηρίζει ότι κατά τον Μεσαίωνα δεν λείπει μόνο η συναίσθηση της παιδικής ηλικίας αλλά και η φροντίδα και το συναίσθημα απέναντι στο παιδί. Τα παιδιά αντιμετωπίζονταν με δεισιδαιμονικές αντιλήψεις και θεωρούνταν αποτέλεσμα του προπατορικού αμαρτήματος¹².

Οι αντιλήψεις σχετικά με την παιδική ηλικία στην προβιομηχανική εποχή εμφανίζουν ένα ευρύ φάσμα στάσεων που ξεκινά από τη βίαιη μεταχείριση των παιδιών και καταλήγει στην ευνοϊκή αντιμετώπισή τους και στην αναγνώριση της παιδικής ηλικίας ως διακριτής χρονικής περιόδου στη ζωή του ατόμου¹³.

Η Αναγέννηση έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην αλλαγή των αντιλήψεων για την ανατροφή, την αγωγή και την εκπαίδευση των παιδιών αλλά και για τον ρόλο της μητέρας. Η παιδική ηλικία θα αρχίσει να διαμορφώνει τα σύγχρονα χαρακτηριστικά της μετά τη βιομηχανική επανάσταση και τη μετατροπή του παιδιού σε βασικό οικονομικό παράγοντα και κυρίως υπό το πνεύμα του Διαφωτισμού. Το έργο των Locke και Rousseau επέδρασε καθοριστικά στη μεταβολή των προσλήψεων για την παιδική ηλικία¹⁴.

Ο Locke παρομοιάζει το παιδί με έναν άγραφο πίνακα που η διαμόρφωσή του ολοκληρώνεται από τις εμπειρίες που αποκτά. Επισήμανε τη σημασία της αγωγής, της σωστής διαπαιδαγώγησης από τον γονέα, καθώς και τον ρόλο της πειθαρχίας στη σωστή ανατροφή του παιδιού, κατακρίνοντας, ωστόσο, την αυστηρή σωματική τιμωρία. Υποστήριξε ότι τα παιδιά είναι ανεξάρτητα όντα και ότι οι πράξεις τους προέρχονται από την ελεύθερη βούλησή τους¹⁵.

Ο Jean-Jacques Rousseau αμφισβήτησε τις απόψεις του Locke και υποστήριξε ότι το παιδί θα πρέπει να αφήνεται ελεύθερο να μαθαίνει και να αποκτά εμπειρίες μέσα από την επαφή του με τον φυσικό κόσμο, θεωρώντας ότι είναι από τη φύση του πλάσμα αγνό και καθαρό. Προσπάθησε να αναιρέσει τις επικρατούσες αντιλήψεις που έβλεπαν το παιδί ως μικρογραφία των ενηλίκων. Η παιδοκεντρική του προσέγγιση κατέστησε το έργο του ιδιαίτερα σημαντικό για

10 Αυδίκος, Ε. (2012), Παιδική ηλικία και διαβατήριες τελετές. Αθήνα: Πεδίο, σ. 46.

11 Φιλίπ, Α. (1990). Οι αιώνες της παιδικής ηλικίας, μετ. Γ. Αναστόπουλου. Αθήνα: Γλάρος, σ.197.

12 DeMause, L. (1985), Ιστορία της Παιδικής ηλικίας. Αθήνα:Θυμάρι, σ. 30,43.

13 De Mause, L. The history of Childhood. Psychohistory Press 1974; Heywood C. (2001), A history of childhood, Polity press, σ. 14-16.

14 Δασκαλάκης Δ. (2009), Βιομηχανική Κοινωνιολογία. Αθήνα-Κομοτηνή: εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, σ.357-358).

15 Archard D.(2004), Children: Rights and Childhood, 2nd edition, Routledge, New York, σ. 10.

τις σημερινές παιδοκεντρικές προσλήψεις της παιδικής ηλικίας¹⁶.

Στην προβιομηχανική εποχή, η παιδική ηλικία διαρκούσε πολύ μικρότερο διάστημα σε σχέση με τη σύγχρονη εποχή, αφενός γιατί το προσδόκιμο ζωής ήταν χαμηλότερο, ώστε οι δραστηριότητες του ανθρώπου έπρεπε να συμπιεστούν προς τα κάτω και αφετέρου διότι το παιδί απασχολούνταν στις αγροτικές εργασίες της οικογένειας αποκτώντας τις απαραίτητες γνώσεις από τα μέλη της. Έτσι, δεν υπήρχε λόγος για παράταση της παιδικής ηλικίας. Η παράταση του χρονικού ορίου της παιδικής ηλικίας επηρεάστηκε καθοριστικά από τη βιομηχανική επανάσταση, αρχικά στα μεσαία και ανώτερα στρώματα, καθώς το παιδί έπρεπε να καταρτιστεί για τη μελλοντική του απασχόληση, η οποία πλέον ξεπερνούσε το πλαίσιο του οικογενειακού περιβάλλοντος και συνεπώς το παιδί έπρεπε να αποκτήσει βασικές γνώσεις μέσω της ολοκλήρωσης της βασικής εκπαίδευσης. Επιπρόσθετα, σημαντικό ρόλο στη διαφορετική προσέγγιση της έννοιας της παιδικής ηλικίας έπαιξε κατά τον 18^ο αιώνα, η μείωση της θνησιμότητας των παιδιών και η ενίσχυση του ρόλου της μητέρας στην ανατροφή, παράλληλα με τον περιορισμό του ρόλου των υπηρετών¹⁷.

Ωστόσο, οι ιδέες του Διαφωτισμού άργησαν να τεθούν σε εφαρμογή για τα παιδιά των λαϊκών στρωμάτων, καθώς η εκβιομηχάνιση του 18^{ου} και 19^{ου} αιώνα και οι δύσκολες συνθήκες ζωής στα αστικά κέντρα είχαν ως αποτέλεσμα την εργασία των παιδιών στις βιομηχανίες έναντι πολύ χαμηλής αμοιβής. Η εκμηχάνιση, η αναγκαιότητα της κατάρτισης και η βελτίωση των εισοδημάτων των λαϊκών τάξεων προς το τέλος του 19ου αιώνα επέτρεψε να αποσυρθούν σταδιακά τα παιδιά από την εργασία. Η κυρίαρχη τάξη μέσα από τη φιλανθρωπία προσπάθησε να μεταδώσει στα κατώτερα στρώματα τις νέες αντιλήψεις για την παιδική ηλικία¹⁸. Η σημασία στον θεσμό της οικογένειας, η αξία του σχολείου και η οικονομία αποτέλεσαν στοιχεία που υιοθετήθηκαν από τη νεοεμφανιζόμενη μικροαστική τάξη στην προσπάθειά της να διαμορφώσει την ταξική της ταυτότητα κατά το πρότυπο των αστών¹⁹.

Με την εκβιομηχάνιση και την ανάγκη απόκτησης βασικών γνώσεων που απαιτούσε επεκτάθηκε το χρονικό όριο της παιδικής ηλικίας και περιορίστηκε η παιδική εργασία. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την αστικοποίηση και τις κοινωνικοπολιτικές ταραχές εκμηδένισε τα παιδιά ως δρώντα οικονομικά υποκείμενα, με αποτέλεσμα τη φτώχεια, την περιθωριοποίηση και την παραβατικότητα του παιδιού²⁰.

Τα κράτη, επίσης, άρχισαν να εμπλέκονται περισσότερο κατά την περίοδο

16 Jenks, C. (2005). *Childhood*. London and New York:Routledge Taylor and Francis Group, p. 65-66.

17 Δασκαλάκης, Δ.(2013), Όψεις της παιδικής ηλικίας. Ζεφύρι: Διάδραση, σ. 20-21.

18 Platt, A. (2001), Η εμφάνιση του κινήματος «Σωτηρίας των Παιδιών», στο *Παιδική ηλικία*, Δ.Μακρυνιώτη επ., Νήσος, σ. 468-472.

19 Donzelot, J. (2001), Ο Έλεγχος των παιδιών και της οικογένειας, στο *Παιδική ηλικία*, Δ. Μακρυνιώτη επ., Νήσος, σ. 432.

20 Δασκαλάκης, Δ.(2013), Όψεις της παιδικής ηλικίας. Ζεφύρι: Διάδραση, σ.24.

αυτή στην προστασία των παιδιών, αφενός με τη ρύθμιση και την απαγόρευση της παιδικής εργασίας και αφετέρου με την παροχή φροντίδας σε παιδιά που βρίσκονταν σε ανάγκη μέσα από την ίδρυση ορφανοτροφείων και ιδρυμάτων και τη διαχείριση της ανήλικης παραβατικότητας. Επιπρόσθετα εγκαθιδρύθηκε ένα ενιαίο κρατικό σύστημα εκπαίδευσης²¹.

Καθώς η αναγκαιότητα ενιαίου εκπαιδευτικού συστήματος εξυπηρετούσε πολλαπλές σκοπιμότητες, κατά τα μέσα του 18ου αιώνα καθιερώθηκε στην εκβιομηχανισμένη Ευρώπη εκπαιδευτικό σύστημα. Η εκπαίδευση του παιδιού είχε ως αποτέλεσμα τη σταδιακή δημιουργία μιας νέας περιόδου στη ζωή του ατόμου που αποτέλεσε το μεταβατικό στάδιο μεταξύ παιδικής ηλικίας και ενηλικιότητας²².

Οι κρατικές παρεμβάσεις για την προστασία και την εκπαίδευση του παιδιού σε συνδυασμό με το κίνημα του Ρομαντισμού ανέδειξαν το παιδί σε κεντρικό σημείο ενδιαφέροντος στην πολιτική, την κοινωνική και την ιδιωτική σφαίρα. Το καπιταλιστικό σύστημα από την άλλη εκτιμούσε την αξία του παιδιού ως κεφαλαιακό αγαθό. Στο πλαίσιο αυτό, στα μεσοαστικά στρώματα της Αμερικής κι έπειτα της Αγγλίας, αντικαθίσταται η οικονομική αξία του παιδιού από τη συναισθηματική του αξία. Το πιο αξιοσημείωτο, όμως, χαρακτηριστικό στις αντιλήψεις για την παιδική ηλικία την περίοδο αυτή είναι η εισαγωγή της έννοιας της εφηβείας που θεωρείται καθοριστικό μεταβατικό στάδιο προς την ενηλικίωση²³.

Με τη δημιουργία του νέου αυτού ηλικιακού κύκλου αποδεικνύεται η μεταβλητότητα στα όρια της παιδικής ηλικίας ανάλογα με τους κοινωνικούς παράγοντες. Μέσα από την οικογένεια η παιδική ηλικία προσεγγίστηκε διαφορετικά και το παιδί από δεισιδαιμονικό υποκείμενο μεταβλήθηκε σε ευαίσθητο και αθώο πλάσμα που χρήζει προστασίας²⁴.

Ο Αριές αναφέρθηκε στην «ανακάλυψη της παιδικής ηλικίας», αλλά ουσιαστικά πρόκειται για μια διαφορετική πρόσληψη της παιδικής ηλικίας ανάλογα με το κοινωνικό και χρονικό της πλαίσιο. Από τη δεκαετία του 1970 άρχισαν να πραγματοποιούνται κοινωνικοϊστορικές έρευνες σχετικά με τη δομή των νοικοκυριών, τον ρομαντικό έρωτα των γονέων, την παιδική εγκατάλειψη και άλλους κοινωνικούς παράγοντες που είχαν επίδραση στη διαμόρφωση του φαινομένου της παιδικής ηλικίας. Αντίθετα στο έργο του Αριές, ο DeMause υποστήριξε ότι υπάρχουν πολλά ευρήματα, γραπτές μαρτυρίες και έργα τέχνης που αφορούν τη θέση των παιδιών και της παιδικής ηλικίας σε παλαιότερες

21 Φασούλης, Β. (2015), Τα δικαιώματα του παιδιού . Ιστορική διάσταση, σύγχρονη εξέλιξη και η διεθνής σύμβαση για τα δικαιώματα του παιδιού. Αθήνα: Παπαζήση, σ. 69-74.

22 Δασκαλάκης, Δ.(2009), Βιομηχανικές Σχέσεις. Αθήνα-Κομοτηνή:εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, σ. 278-279.

23 Archard D.(2004), Children: Rights and Childhood, 2nd edition, New York: Routledge, σ. 34.

24 Meyrowitz, J. (1984), The Adultlike Child and the Childlike Adult: Socialization in an Electronic Age. *Daedalus*, 113(3), 19-48. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/20024926>

κοινωνίες και κατά συνέπεια «δεν ανακαλύφτηκε» με την εκβιομηχάνιση. Σύμφωνα με το έργο του, η ανατροφή των παιδιών πέρασε ιστορικά από έξι φάσεις:

- 1η φάση: Αρχαιότητα- 4^{ος} αι. π.Χ.: Παρατηρούνται τα φαινόμενα των παιδοκτονιών και της κακοποίησης.
- 2^η φάση: 4^{ος} αι. π.Χ. – 13^{ος} αι. μ.Χ.: Το παιδί γίνεται αντικείμενο εγκατάλειψης και βίας.
- 3^η φάση: 14^{ος}-17^{ος} αι μ.Χ.: Ο ξυλοδαρμός θεωρείται η πάγια πρακτική στην ανατροφή του παιδιού.
- 18^{ος} αι. μ.Χ: Εφαρμόζεται ο παρεμβατικός τρόπος ανατροφής. Οι γονείς ελέγχουν το παιδί με απειλές και τιμωρίες, ενώ παράλληλα φροντίζουν για τη διατροφή και την υγεία του.
- 19^{ος} αι. μ.Χ. – μέσα του 20^{ου} αι. μ.Χ.: Χρησιμοποιείται ο κοινωνικοποιητικός τρόπος σύμφωνα με τον οποίο η ανατροφή του παιδιού γίνεται μέσω της κοινωνικοποίησής του, χωρίς την επιβολή του γονέα.
- Μέσα του 20^{ου} αι. κι έπειτα.: Εισάγεται ο βοηθητικός τρόπος ανατροφής που δίνει έμφαση στο σεβασμό του παιδιού και στην κάλυψη των πολύπλευρων (υλικών, πνευματικών, συναισθηματικών) αναγκών του²⁵

2.3.3 Κοινωνιολογική προσέγγιση της παιδικής ηλικίας

Η προσέγγιση της παιδικής ηλικίας από κοινωνιολογική σκοπιά εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι κοινωνικοί, πολιτισμικοί και ιστορικοί παράγοντες διαμορφώνουν και ερμηνεύουν την παιδική ηλικία. Οι κοινωνικές δομές, οι εκάστοτε πολιτικές και οι πολιτισμικές αξίες που μεταβάλλονται ανά τόπο και εποχή επηρεάζουν τις προσλήψεις για την παιδική ηλικία, καθιστώντας την, όπως προαναφέρθηκε, κοινωνική κατασκευή. Οι ενήλικες είναι αυτοί που διαμορφώνουν την παιδική ηλικία ως κοινωνική κατηγορία θέτοντας τα όριά και τους κανόνες που τη διέπουν. Η κατασκευή της παιδικής ηλικίας από τους ενήλικες συνδέεται με την εξουσία των ενηλίκων στη ζωή των παιδιών με την επίβλεψη και τον έλεγχό τους που συνεπάγεται τον περιορισμό της αυτονομίας τους²⁶.

Η παιδική ηλικία διαμορφώνεται επίσης από βασικούς κοινωνικούς φορείς, όπως είναι η οικογένεια, το σχολείο αλλά και οι κρατικοί θεσμοί. Μέσα από την εκπαίδευση, το παιδί ενστερνίζεται τις αξίες που η κοινωνία τις υποστηρίζει, ενώ η νομοθεσία για την υποχρεωτική εκπαίδευση και την απαγόρευση της παιδικής εργασίας και η αντίστοιχη κρατική πολιτική συμβάλλουν στην προστασία της παιδικής ηλικίας ως διακριτής ηλικιακής κατηγορίας²⁷.

25 Δασκαλάκης, Δ.(2013), Όψεις της παιδικής ηλικίας. Ζεφύρι:Διάδραση, σ. 32-35.

26 James, A., & Prout, A. (1997), Constructing and Reconstructing Childhood: Contemporary Issues in the Sociological Study of Childhood (2η έκδ.). London: Falmer Press, σ. 98.

27 Bernstein, B. (1971), Class, Codes and Control: Theoretical Studies towards a Sociology of Language.

Η μελέτη της κοινωνιολογίας της παιδικής ηλικίας βασίζεται σε τρεις άξονες:

1. Η παιδική ηλικία ως κοινωνική κατασκευή. Σύμφωνα με την κοινωνιολογική προσέγγιση, το κοινωνικό περιβάλλον είναι αυτό που καθορίζει τη διαμόρφωση της παιδικής ηλικίας και, ενώ η παιδική ηλικία αναφέρεται σε συγκεκριμένα βιολογικά χαρακτηριστικά, επηρεάζεται από την κοινωνική πραγματικότητα, η οποία κάθε φορά προσδιορίζει το κοινωνικό της τέλος²⁸.
2. Το παιδί ως δρών κοινωνικό υποκείμενο με δικαιώματα. Παρόλο που η παιδική ηλικία κατασκευάζεται κοινωνικά, το παιδί νοείται ως δρών κοινωνικό υποκείμενο που επηρεάζει το κοινωνικό του περιβάλλον. Τα παιδιά ενεργούν επιφέροντας αλλαγές στην κοινωνία²⁹.
3. Η σχέση μεταξύ παιδικής ηλικίας και ενηλικότητας. Η κοινωνιολογική προσέγγιση της παιδικής ηλικίας δίνει ιδιαίτερη σημασία στις πρώτες αλληλεπιδράσεις και τις σχέσεις που έχουν τα παιδιά με τους ενήλικες³⁰.

Η σύγχρονη Κοινωνιολογία μελετά τα παιδιά ως αυτόνομες κοινωνικές οντότητες. Οι κοινωνιολόγοι Alan Prout και Allison James εισήγαγαν πρώτοι αυτή τη θεώρηση των παιδιών ως αυτόνομα κοινωνικά υποκείμενα σε αντίθεση με τις παραδοσιακές θεωρίες που προσέγγιζαν τα παιδιά ως ανώριμους ενήλικες. Τα παιδιά αναγνωρίζονται από αυτούς ως ενεργά μέλη της κοινωνίας που διαθέτουν ξεχωριστές απόψεις, βιώματα και ικανότητες. Θεωρούν ότι η εμπειρία τους είναι πλήρης και άξια μελέτης από μόνη της. Η «παιδική ηλικία» δεν αποτελεί βιολογική κατάσταση ούτε καθολική εμπειρία, αλλά κοινωνική κατασκευή που εξαρτάται από πολιτισμικούς, κοινωνικούς και ιστορικούς παράγοντες³¹. Η παιδική ηλικία έχει διαφορετικές εκφάνσεις, καθώς διαφέρει ανάλογα με τη φυλή, την κοινωνική τάξη και το φύλο³².

Τα παιδιά διαθέτουν διαφορετικούς τρόπους για την κατανόηση και την ερμηνεία του κόσμου που είναι το ίδιο αξιόλογοι με εκείνους που διαθέτουν οι ενήλικες. Η θεωρία της «παιδικής υποκειμενικότητας» επισημαίνει τον ρόλο του

London: Routledge, σ. 48; Zelizer, V. (1985), *Pricing the Priceless Child: The Changing Social Value of Children*. Princeton: Princeton University Press, σ. 112.

28 Gitins, D. (2009), Στο: Μπουγιούκος, Γ. (2017). Παιδική ηλικία, Φτώχεια και οι Επιπτώσεις στα παιδιά: Κοινωνικοϊστορικές και Σύγχρονες Διαστάσεις. Διδακτορική διατριβή. ΠΤΔΕ. ΕΚΠΑ, σ. 13-14.

ΠΑΙΔΙΚΗ ΗΛΙΚΙΑ, ΦΤΩΧΕΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΑ ΠΑΙΔΙΑ. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΪΣΤΟΡΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ.pdf

29 James, A., & Prout, A. (1997), *Constructing and Reconstructing Childhood Contemporary Issues in the Sociological Study of Childhood*. London: Routledge, σ. 8.

30 James, A., & Prout, A. (1997), *Constructing and Reconstructing Childhood Contemporary Issues in the Sociological Study of Childhood*. London: Routledge, σ. 109-110.

31 James, A., & Prout, A. (1997), *Constructing and Reconstructing Childhood: Contemporary Issues in the Sociological Study of Childhood* (2η έκδ.). London: Falmer Press, σ. 8-9.

32 Prout, A., & James, A. (1997). *The Sociology of Childhood*. Sage, σ. 101.

James, A., & Prout, A. (1997), *Constructing and Reconstructing Childhood: Contemporary Issues in the Sociological Study of Childhood* (2η έκδ.). London: Falmer Press, σ. 101.

παιδιού ως φορέα νόησης και δράσης³³. Η μελέτη των παιδιών χρειάζεται να γίνεται με τρόπο που αναδεικνύει την αυτονομία τους, μέσα από την ελεύθερη έκφραση των απόψεων και των αντιλήψεών τους³⁴.

Οι Prout και James αντίκεινται στην αποδοχή της παιδικής ηλικίας ως προπαρασκευαστικό στάδιο για την ενηλικίωση υποστηρίζοντας ότι η παιδική ηλικία έχει τη δική της αξία, ανεξάρτητα με την ενήλικη κατάσταση. Η προσέγγισή τους, που εστιάζει στην αναγνώριση της αυτονομίας των παιδιών, επέδρασε καθοριστικά στη διαμόρφωση πολιτικών που τα αντιμετωπίζουν ισότιμα με τους ενήλικες, ως πολίτες με δικαιώματα που δεν χρειάζονται την προστασία των ενηλίκων³⁵.

Τα παιδιά διαθέτουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που τα κάνουν να διακρίνονται από τους ενήλικες, τα οποία ταυτίζονται με την έννοια της παιδικότητας. Η έννοια της παιδικότητας ανασχηματίζεται δυναμικά επηρεαζόμενη από το εκάστοτε κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό πλαίσιο³⁶. Σύμφωνα με την έννοια της «παιδικότητας» (childhood), τα παιδιά πρέπει να προστατεύονται από τις ευθύνες των ενηλίκων. Όμως αυτή η προστασία περιορίζει τη συμμετοχή τους σε κοινωνικές δραστηριότητες που σχετίζονται με την παιδική ηλικία. Για τον λόγο αυτό, η κοινωνιολογία της παιδικής ηλικίας, λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις παραμέτρους, προσπαθεί να βρει τρόπους για να ενισχύσει την αυτονομία και τα δικαιώματα των παιδιών³⁷.

Για να ερμηνεύσει ο Postman τον τρόπο προστασίας του παιδιού από τους ενήλικες τοποθετεί ανάμεσα στις σχέσεις τους τον έντυπο λόγο. Υποστηρίζει ότι καθώς τα παιδιά έχουν άγνοια του συνολικού κόσμου των ενηλίκων, οι ενήλικες αποκρύπτουν στοιχεία μέσα από τα κείμενα που τα παιδιά δεν μπορούν να κατανοήσουν. Συνεπώς τα παιδιά εισέρχονται στην ενηλικίωση μέσα από την πνευματική και συναισθηματική ωρίμανση, μέσα από μια διαδικασία που μοιάζει με αποκάλυψη. Η εξέλιξη της τεχνολογίας και η επικράτηση της τηλεόρασης και του διαδικτύου ως βασικά μέσα επικοινωνίας στη σύγχρονη κοινωνία διαταράσσουν αυτή τη σχέση μεταξύ παιδιών και ενηλίκων, καθώς μέσα από την εικόνα τα παιδιά αντιλαμβάνονται πολλά περισσότερα σε σχέση με τον έντυπο λόγο, με αποτέλεσμα να εισέρχονται πρόωρα στον κόσμο των ενηλίκων. Με τον τρόπο αυτό επέρχεται το τέλος ή ο θάνατος ή η εξαφάνιση της παιδικής ηλικίας,

33 Prout, A. (2005). *The Future of Childhood: Towards the Interdisciplinary Study of Children*. London: Routledge, σ. 19.

34 James, A., & Prout, A. (1997), *Constructing and Reconstructing Childhood: Contemporary Issues in the Sociological Study of Childhood* (2η έκδ.). London: Falmer Press, σ. 13.

35 Prout, A. (2005). *The Future of Childhood: Towards the Interdisciplinary Study of Children*. London: Routledge, σ. 22.

36 James, A., & Prout, A. (1990), *Constructing and Reconstructing Childhood: Contemporary Issues in the Sociological Study of Childhood*. London: Falmer Press, σ. 23.

37 James, A., & Prout, A. (1997), *Constructing and Reconstructing Childhood: Contemporary Issues in the Sociological Study of Childhood* (2η έκδ.). London: Falmer Press, σ. 115.

διότι τα παιδιά αποκτούν γνώσεις οι οποίες δεν ταιριάζουν στην παιδικότητα και την αθωότητα τους³⁸.

Άλλοι μελετητές υποστηρίζουν ότι οι νέες τεχνολογίες έχουν ως αποτέλεσμα την απόκτηση επιπρόσθετων γνώσεων και ότι τα παιδιά μέσα από τη χρήση τους ελευθερώνονται από την ελεγχόμενη γνώση. Τα μέσα επικοινωνίας και οι νέες τεχνολογίες καταλαμβάνουν κυρίαρχο χώρο στη σύγχρονη εποχή σχετικά με την προσέγγιση της παιδικής ηλικίας. Τα παιδιά, παρόλο που δεν είναι ολοκληρωμένοι καταναλωτές, καθώς δεν διαθέτουν οικονομική ανεξαρτησία, ασκούν σοβαρή πίεση στην απόκτηση καταναλωτικών αγαθών. Η παγκόσμια αγορά διαθέτει μια τεράστια ποικιλία προϊόντων που απευθύνονται στα παιδιά. Η διαφήμιση που εννόησε μεταπολεμικά τον καταναλωτισμό επηρέασε στη διάκριση της παιδικής ηλικίας σε επιμέρους στάδια ανάλογα με τα καταναλωτικά πρότυπα, όπως η ομάδα των εφήβων που διαχωρίστηκε μετά το 1950. Η σύγχρονη ιστορική μελέτη εξετάζει τη σχέση του παιδιού με τον χώρο. Αρχικά το παιδί βρισκόταν έξω από το σπίτι, στον δρόμο, στις εξωτερικές εργασίες (κοινωνική σφαίρα), στη συνέχεια πέρασε στον χώρο του σπιτιού (ιδιωτική σφαίρα) και τέλος βρίσκεται στο υπνοδωμάτιο (προσωπικός χώρος)³⁹.

«Η τηλεόραση πάει τα παιδιά μας σε όλο τον κόσμο, πριν οι γονείς τους δώσουν την άδεια να διασχίσουν τον δρόμο». Το ίδιο μπορεί να ειπωθεί στις μέρες μας και για το διαδίκτυο, η επίδραση του οποίου είναι πλέον καθοριστική στη διαμόρφωση της παιδικής ηλικίας. Το παιδί σήμερα εντοπίζεται στον χώρο του σχολείου, στην οικογένεια και κυρίως στο διαδίκτυο με όποιες επιπτώσεις αυτή η παρουσία του συνεπάγεται. Οι παραπάνω αλλαγές συντέλεσαν στην αύξηση του ενδιαφέροντος για την παιδική ηλικία από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα, στην ερευνητική προσέγγιση της έννοιάς της και στη διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου για την υποστήριξη ασκούμενων πολιτικών⁴⁰.

Οι σύγχρονες κοινωνιολογικές προσεγγίσεις, λοιπόν, αναγνωρίζουν την αυτονομία του παιδιού και την επίδρασή του στον κόσμο των ενηλίκων. Υποστηρίζουν ότι η παιδική ηλικία δεν είναι μία, αλλά πολλές, όσες και οι κοινωνίες⁴¹. Αποτελεί μια κοινωνική μεταβλητή που κατασκευάζεται από ένα πλήθος κοινωνικών παραγόντων. Η σύγχρονη κοινωνιολογία εστιάζει στο δικαίωμα που έχουν τα παιδιά να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων για

38 Postman, N. (1982), *The disappearance of childhood*, Vintage books, New York 1994, p.121-123.

39 Buckingham, D. (2000), Στο: Μπουγιούκος, Γ. (2017). *Παιδική ηλικία, Φτώχεια και οι Επιπτώσεις στα παιδιά: Κοινωνικοϊστορικές και Σύγχρονες Διαστάσεις. Διδακτορική διατριβή. ΠΤΔΕ. ΕΚΠΑ, σ.10.*
ΠΑΙΔΙΚΗ ΗΛΙΚΙΑ,ΦΤΩΧΕΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΑ ΠΑΙΔΙΑ. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΪΣΤΟΡΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ.pdf

40 J. Meyrowitz (1984), Στο: Lee, N. (2001), *Childhood and society. Growing up in an age of uncertainty*. Maidenhead: Oren University Press, p. 37.

41 James, A., & Prout, A. (Eds.). (1990), *Constructing and reconstructing childhood: Contemporary issues in the sociological study of childhood*. London: Falmer Press.

το πρόσωπό τους⁴². Τα παιδιά μετατρέπονται από παθητικούς αποδέκτες που χρίζουν προστασίας σε δρώντα κοινωνικά υποκείμενα που φέρουν δικαιώματα αυτονομίας⁴³.

Συμπεράσματα

Η έννοια της παιδικής ηλικίας δεν ήταν πάντα η ίδια μέσα στους αιώνες. Η εξέλιξή της επηρεάστηκε από κοινωνικούς, πολιτισμικούς και οικονομικούς παράγοντες που διαμόρφωσαν διαφορετικές αντιλήψεις για τα παιδιά και τη θέση τους στην κοινωνία, με αποτέλεσμα η παιδική ηλικία να αναγνωρίζεται από τη σύγχρονη κοινωνιολογία ως κοινωνική κατασκευή. Στις αρχαίες κοινωνίες και στον Μεσαίωνα, η παιδική ηλικία δεν θεωρούνταν ξεχωριστό στάδιο στη ζωή του ατόμου. Τα παιδιά αντιμετωπιζόνταν ως μικρογραφία των ενηλίκων και συμμετείχαν σε όλες τις εργασίες στερούμενα φροντίδας και προστασίας. Κατά την Αναγέννηση και τον Διαφωτισμό εισάγονται αντιλήψεις φιλοσόφων που επισημαίνουν την ανάγκη προστασίας και εκπαίδευσης του παιδιού.

Η βιομηχανική επανάσταση και η αστικοποίηση, που είχαν ως αποτέλεσμα την ανάγκη κατάρτισης του παιδιού και την επέκταση του χρονικού ορίου της παιδικής ηλικίας, μετέτρεψαν το παιδί από μικρογραφία των ενηλίκων σε υποκείμενο που χρειάζεται φροντίδα, ενώ ταυτόχρονα η εκπαίδευση έγινε υποχρεωτική για το παιδί.

Στη σύγχρονη εποχή η παιδική ηλικία αναγνωρίζεται ως ένα ξεχωριστό στάδιο ανάπτυξης στη ζωή του ατόμου που περιλαμβάνει τη βρεφική ηλικία, την παιδική ηλικία (πρώιμη, μέση και προεφηβική) και την εφηβεία.

Η σύγχρονη κοινωνιολογία αναγνωρίζει τα παιδιά ως δρώντα κοινωνικά υποκείμενα που διαμορφώνουν την καθημερινότητα και τις σχέσεις τους και όχι ως παθητικούς δέκτες κοινωνικών επιρροών. Οι κρατικοί θεσμοί αλλά και ο θεσμός της οικογένειας και του σχολείου παίζουν καθοριστικό ρόλο στον τρόπο που διαμορφώνεται κάθε φορά η παιδική ηλικία. Στις μέρες μας η διαμόρφωσή της επηρεάζεται από τα τεχνολογικά επιτεύγματα, καθώς και την επικράτηση των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης και του Διαδικτύου, σηματοδοτώντας παράλληλα τον κίνδυνο για την εξαφάνιση της παιδικής ηλικίας.

42 Alanen, L., & Mayall, B. (Eds.). (2001), *Conceptualizing child-adult relations*. London: RoutledgeFalmer.

43 Δασκαλάκης, Δ. (2014), Κρίση, παιδική ηλικία και δικαιώματα. Στο: Χ. Μπαμπούνης (επιμ.), *Παιδική ηλικία: Κοινωνιολογικές, πολιτισμικές, ιστορικές και παιδαγωγικές διαστάσεις*, Πρακτικά συνεδρίου (Αθήνα 11-14 Απριλίου 2013). Αθήνα: Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών & Εργαστήριο Κοινωνικών Επιστημών, σσ. 34-44.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Αυδίκος, Ε. (2012), Παιδική ηλικία και διαβατήριες τελετές. Αθήνα: Πεδίο.
- Δασκαλάκης Δ. (2009), Βιομηχανική Κοινωνιολογία. Αθήνα-Κομοτηνή: εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα.
- Δασκαλάκης, Δ.(2009). Βιομηχανικές Σχέσεις. Αθήνα-Κομοτηνή: εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα.
- Δασκαλάκης, Δ.(2013), Όψεις της παιδικής ηλικίας. Ζεφύρι: Διάδραση.
- Δασκαλάκης, Δ. (2014), Κρίση, παιδική ηλικία και δικαιώματα. Στο: Χ. Μπαμπούνης (επιμ.), *Παιδική ηλικία: Κοινωνιολογικές, πολιτισμικές, ιστορικές και παιδαγωγικές διαστάσεις*, Πρακτικά συνεδρίου (Αθήνα 11-14 Απριλίου 2013). Αθήνα: Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών & Εργαστήριο Κοινωνικών Επιστημών.
- DeMause, L. (1985), Ιστορία της Παιδικής ηλικίας. Αθήνα: Θυμάρι.
- Donzelot, J. (2001), Ο Έλεγχος των παιδιών και της οικογένειας, στο Παιδική ηλικία, Δ. Μακρυνιώτηπ., Νήσος.
- Μπουγιούκος, Γ. (2017), Παιδική ηλικία, Φτώχεια και οι Επιπτώσεις στα παιδιά: Κοινωνικοϊστορικές και Σύγχρονες Διαστάσεις. Διδακτορική διατριβή. ΠΤΔΕ. ΕΚΠΑ, σ. 13-14. ΠΑΙΔΙΚΗ ΗΛΙΚΙΑ, ΦΤΩΧΕΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΑ ΠΑΙΔΙΑ. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΪΣΤΟΡΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ.pdf
- Platt, A. (2001), Η εμφάνιση του κινήματος «Σωτηρίας των Παιδιών», στο Παιδική ηλικία, Δ. Μακρυνιώτηπ., Νήσος.
- Φασούλης, Β. (2015), Τα δικαιώματα του παιδιού. Ιστορική διάσταση, σύγχρονη εξέλιξη και η διεθνής σύμβαση για τα δικαιώματα του παιδιού. Αθήνα: Παπαζήση.
- Φίλιπ, Α. (1990), Οι αιώνες της παιδικής ηλικίας, μετ. Γ. Αναστόπουλου. Αθήνα: Γλάρος.

Ξενόγλωσση

- Alanen, L., & Mayall, B. (Eds.). (2001), *Conceptualizing child-adult relations*. London: Routledge Falmer.
- Archard D.(2004), *Children: Rights and Childhood*, 2nd edition, Routledge, New York.
- Bernstein, B. (1971), *Class, Codes and Control: Theoretical Studies towards a Sociology of Language*. London: Routledge, σ. 48; Zelizer, V. (1985). *Pricing the Priceless Child: The Changing Social Value of Children*.

- Princeton: Princeton University Press.
- De Mause, L. (1974), *The history of Childhood*. Psychohistory Press.
- Giddens, A., Duneier, M., Appelbaum, R. P., & Carr, D. (2017), *Introduction to Sociology*. New York: W.W. Norton & Company.
- Gittins, D. (1998), *The child in question*, London, Macmillan Press Ltd.
- Heywood C. (2001), *A history of childhood*, Polity press.
- James, A., & Prout, A. (1990), *Constructing and Reconstructing Childhood: Contemporary Issues in the Sociological Study of Childhood*. London: Falmer Press.
- James, A., & Prout, A. (1997), *Constructing and Reconstructing Childhood Contemporary Issues in the Sociological Study of Childhood*. London: Routledge.
- Jenks, C. (2005), *Childhood*. London and New York: Routledge Taylor and Francis Group.
- Lee, N. (2001), *Childhood and society. Growing up in an age of uncertainty*. Maidenhead: Oren University Press.
- Piaget, J. (1972), *The Psychology of the Child*. Basic Books.
- Postman, N. (1982), *The disappearance of childhood*, Vintage books, New York 1994, p.121-123.
- Postman, N. (2001), *Η εξαφάνιση της παιδικής ηλικίας*, Μακρυγιώτη Δ. (Επιμ.), Κόσμοι της Παιδικής Ηλικίας, Αθήνα, Νήσος.
- Prout, A., & James, A. (1997). *The Sociology of Childhood*. Sage.
- Prout, A. (2005). *The Future of Childhood: Towards the Interdisciplinary Study of Children*. London: Routledge.

Ιστοσελίδες

- Meyrowitz, J., *The Adultlike Child and the Childlike Adult: Socialization in an Electronic Age*. Στο <http://www.jstor.org/stable/20024926> (προσπελάστηκε στις 12/1/2025)

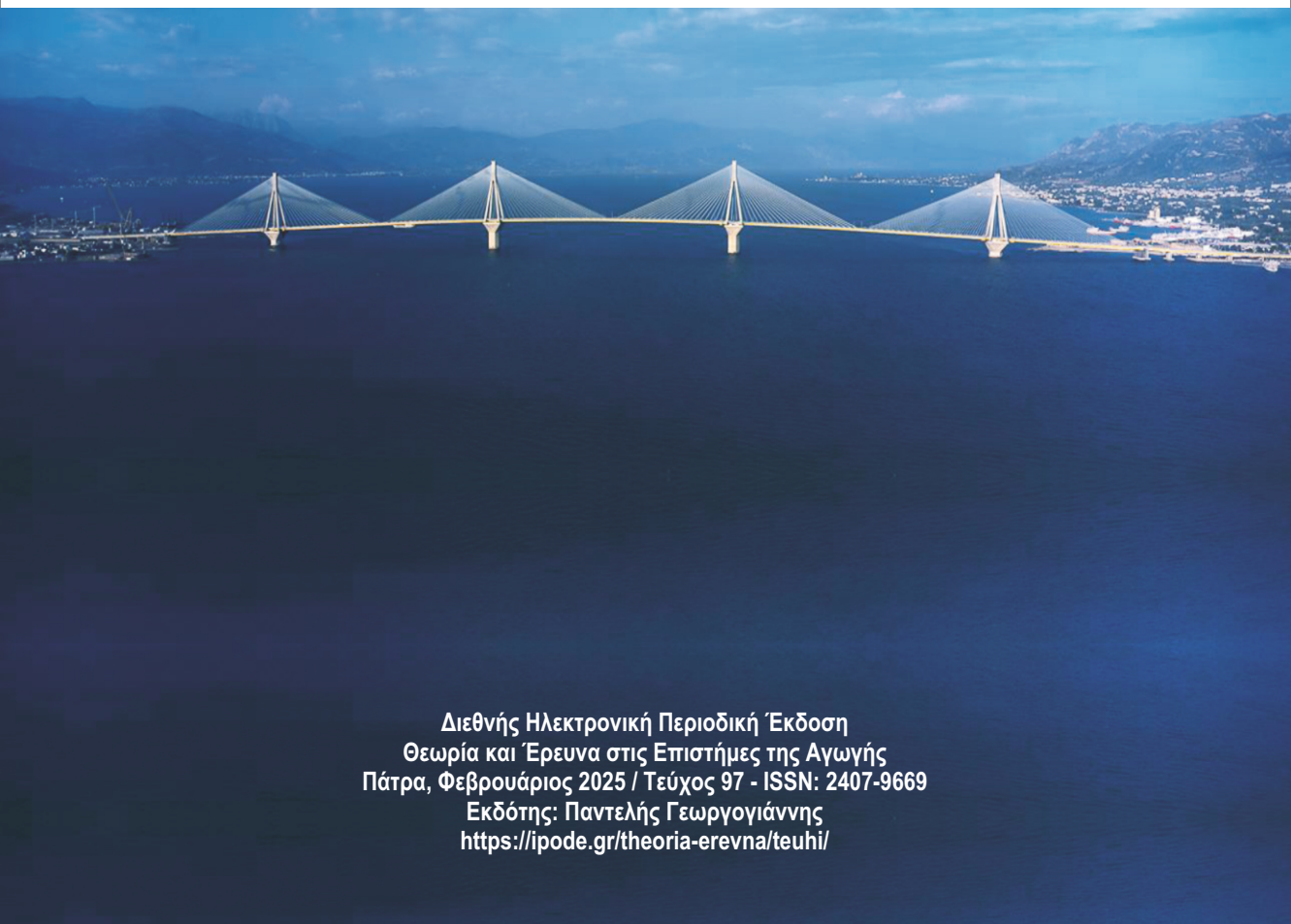
Βιογραφικά στοιχεία συγγραφέα

Η **Αθανασία Αγγελή – Δασκαλάκη** είναι πτυχιούχος του Τμήματος «Φιλοσοφίας- Παιδαγωγικών- Ψυχολογίας» του ΕΚΠΑ, είναι κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών από το ΠΜΣ του ΠΤΔΕ της Σχολής Επιστημών Αγωγής του ΕΚΠΑ «Κοινωνικές Επιστήμες & Ανθρωπιστικές Σπουδές στην Εκπαίδευση, Κατεύθυνση: Κοινωνιολογία και Σύγχρονη Κοινωνία», υποψήφια διδάκτορας του ίδιου Τμήματος, κάτοχος Πτυχίου OCN, Επίπεδο C2. Έχει εργασθεί ως Αναπληρώτρια Εκπαιδευτικός δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Στοιχεία επικοινωνίας:

Τηλ.: 6975680754

Email: athanasia_angeli@yahoo.gr



Διεθνής Ηλεκτρονική Περιοδική Έκδοση
Θεωρία και Έρευνα στις Επιστήμες της Αγωγής
Πάτρα, Φεβρουάριος 2025 / Τεύχος 97 - ISSN: 2407-9669
Εκδότης: Παντελής Γεωργογιάννης
<https://ipode.gr/theoria-erevna/teuhi/>