

# Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης

Τόμ. 1, Αρ. 1 (2022)

3ο Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης



ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΙΔΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ

3<sup>ο</sup> ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

02-05 ΙΟΥΝΙΟΥ 2011

ΥΠΟ ΤΗΝ ΑΙΓΙΔΑ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΠΑΙΔΕΙΑΣ

ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΣΥΝΕΔΡΙΟΥ

ΜΑΙΟΣ 2022

ISSN: 2529-1157

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:  
Παπαδάτος Γιάννης  
Πολυχρονοπούλου Σταυρούλα  
Μπαστέα Αγγελική

ΑΘΗΝΑ

1

**Ο ρόλος του Διευθυντή-Ηγέτη στο σύγχρονο εκπαιδευτικό περιβάλλον.**

*ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΤΕΝΤΖΕΡΗΣ, ΑΓΓΕΛΙΚΗ  
ΤΑΓΚΑΛΟΥ, ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΣΤΑΥΡΟΠΟΥΛΟΣ*

doi: [10.12681/edusc.4536](https://doi.org/10.12681/edusc.4536)

## Βιβλιογραφική αναφορά:

TENTZEPHS E., TAGKALOU A., & STAYROPOULOS B. (2022). Ο ρόλος του Διευθυντή-Ηγέτη στο σύγχρονο εκπαιδευτικό περιβάλλον. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 1(1), 74–90.  
<https://doi.org/10.12681/edusc.4536>

## **Ο ρόλος του Διευθυντή-Ηγέτη στο σύγχρονο εκπαιδευτικό περιβάλλον.**

### **Τεντζέρης Εμμανουήλ**

Δίπλωμα ειδίκευσης στην Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης

Υπ. Διδάκτορας ΠΤΔΕ-ΕΚΠΑ στην Ειδική Αγωγή

### **Ταγκάλου Αγγελική**

Διδάκτορας ΠΤΔΕ-ΕΚΠΑ

### **Σταυρόπουλος Βασίλειος**

Υπ. Διδάκτορας Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης, ΠΤΔΕ, Παν. Θεσσαλίας

## **1. Περίληψη**

Οι σύγχρονες τάσεις της μετανεωτερικής περιόδου που διέπουν τη σχολική πραγματικότητα, καθιστούν το ρόλο του διευθυντή/ηγέτη περισσότερο περίπλοκο και απαιτητικό. Ο ρόλος του Διευθυντή/Ηγέτη στο σύγχρονο εκπαιδευτικό περιβάλλον, προσεγγίζεται μέσα από σύγχρονες θεωρίες της σχολικής ηγεσίας που αφορούν στη βιώσιμη ηγεσία (sustainable leadership), την ηγεσία προσανατολισμένη σε αρχές και ηθικές αξίες (moral leadership) και τη δημοκρατική ηγεσία (democratic leadership). Ο σύγχρονος διευθυντής/ηγέτης είναι εκείνος που επιδίδεται σε συνεχή κριτικό αναστοχασμό και διαλεκτική σε θέματα που αφορούν αξίες, αρχές και προσανατολισμούς του σχολείου και του ευρύτερου κοινωνικού πλαισίου, προκειμένου να δομήσει μια «προσωπική θεωρία» στην οποία θα βασίσει και θα μεταλαμπαδεύσει το όραμα και την αποστολή του σχολείου στο οποίο ηγείται. Εξέχουσα θέση στην υλοποίηση αυτού του οράματος και της αποστολής έχει το σχολείο της γειτονιάς, προκειμένου οι αλλαγές και οι καινοτομίες να συμβάλλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη και αποτελεσματικότητά του.

## **2. Εισαγωγή**

Σε ένα κόσμο που συνεχώς μεταβάλλεται με γρήγορους ρυθμούς, το σχολείο καλείται να γίνει πιο ευέλικτο και αποδοτικό, σύμφωνα με τα προστάγματα της «νέας οικονομίας» και της αντίστοιχης «τάξης πραγμάτων». Νέες τεχνολογίες, νέα προγράμματα σπουδών, καινοτόμες δράσεις και διαδικασίες, τείνουν συνεχώς στο να

αυξάνονται και να ανανεώνονται καθιστώντας το έργο εκπαιδευτικών και διευθυντών ολοένα και περισσότερο απαιτητικό. Από την άλλη πλευρά, οι αξίες της μετανεωτερικότητας απεμπολούν το «γνωστό», το «σίγουρο», το «δεδομένο» της νεωτερικότητας και τη θέση τους δίνουν στη συνεχή αναζήτηση για το σωστό και το δίκαιο. Ο διευθυντής του σχολείου καλείται να εξισορροπήσει ανάμεσα σε στάσεις και αξίες που διέπουν το σχολικό και ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, εξασφαλίζοντας παράλληλα τη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη της σχολικής μονάδας. Με βάση τις σύγχρονες αυτές τάσεις, η φιλοσοφία του διευθυντή/ηγέτη προσεγγίζεται υπό το πρίσμα της άσκησης του ηγετικού αυτού ρόλου με στόχο τη βιωσιμότητα (sustainability) της σχολικής μονάδας, ο οποίος ρόλος θα βασίζεται τόσο σε ηθικές αρχές και αξίες, όσο και στις αξίες της δημοκρατίας, της συνεργασίας και του κοινοτισμού.

### **3. Προσεγγίσεις της σχολικής ηγεσίας. Η Φιλοσοφία του Διευθυντή/Ηγέτη**

Η βιωσιμότητα (sustainability) της σχολικής μονάδας και η ηγεσία που την προάγει αποτελεί επίκεντρο του στοχασμού σύγχρονων θεωρητικών της εκπαιδευτικής ηγεσίας (Fullan, 2005, 2006· Hargreaves & Fink, 2006· Hargreaves, 2007). Η έννοια της βιώσιμης ηγεσίας (sustainable leadership) αφορά στην ικανότητα ενός συστήματος (στην περίπτωση μας του σχολικού) στο να εμπλέκεται σε περίπλοκες διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης, οι οποίες διαδικασίες είναι σύμφωνες με τις βαθιές αξίες στις οποίες εδράζεται ο σκοπός της ανθρώπινης ύπαρξης (Fullan, 2005). Σε συνάφεια με την έννοια της βιώσιμης ηγεσίας, στο πλαίσιο των ανθρώπινων αξιών, βρίσκεται η έννοια της ηγεσίας που διέπεται από αρχές, αξίες και ηθικό προσανατολισμό (moral leadership). Η θεώρηση αυτή, τοποθετεί την έννοια της σχολικής ηγεσίας σε ένα ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο και τολμά να δώσει απαντήσεις στις δύσκολες εκείνες ερωτήσεις που αφορούν στο σκοπό του σχολείου (Dantley, 2005). Ο Fullan (2003) θεωρεί την παροχή δημόσιων εκπαιδευτικών υπηρεσιών που διέπεται από αρχές και ηθικό προσανατολισμό (moral purpose) ως ένα από τα οκτώ εκείνα στοιχεία που στοιχειοθετούν την ύπαρξη βιώσιμης ηγεσίας. Ο ηθικός αυτός προσανατολισμός αφορά στη βελτίωση των σχολικών επιδόσεων των μαθητών, με παράλληλο «κλείσιμο της ψαλίδας» μεταξύ αυτών των επιδόσεων· σεβασμό στους άλλους, χωρίς αυτό να θεωρείται ότι τρέφονται χαμηλές προσδοκίες

για εκείνους· βελτίωση του ευρύτερου περιβάλλοντος δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένων και των γειτονικών σχολικών μονάδων.

Ο σχολικός διευθυντής/ηγέτης του οποίου ο ρόλος διέπεται από τον προσανατολισμό σε ηθικές αρχές και αξίες (purpose-driven moral leadership), γνωρίζει τι συμβαίνει εκτός του σχολικού αυλείου χώρου, τοποθετεί το ρόλο του σχολείου στο ευρύτερο πλαίσιο της κοινότητας και θεωρεί το ρόλο το δικό του και την αποστολή του σχολείου σαν ηθική επιταγή (Dantley, 2005). Κάτι ανάλογο φαίνεται να υποστηρίζει και ο Fullan (2006) ο οποίος χαρακτηρίζει ως «συστημικούς στοχαστές εν δράσει» και συνάμα διευκολυντές της βιώσιμης ηγεσίας τους διευθυντές εκείνους που προάγουν το σύνδεσμο του σχολείου με την ευρύτερη κοινότητα και λειτουργούν για τους συναδέλφους τους ως παράγοντες ανάπτυξης μελλοντικών ηγετικών στελεχών· με άλλα λόγια δρουν και ως ηγέτες ηγετών.

Η βιώσιμη ηγεσία (sustainable leadership) και εκείνη που διέπεται από αρχές, αξίες και ηθικό προσανατολισμό (moral leadership), συνθέτουν την ευρύτερη εικόνα της δημοκρατικής ηγεσίας (democratic leadership). Σύμφωνα με αυτή, τα εμπλεκόμενα άτομα υιοθετούν ένα είδος συνεργασίας που βασίζεται στη δόμηση της έννοιας του κοινοτισμού από ομάδες ενδιαφέροντος εντός και εκτός της σχολικής κοινότητας (Kochan & Reed, 2005). Μέσα από τις αρχές της δημοκρατικής ηγεσίας, οι διευθυντές/ηγέτες των σχολικών μονάδων προχωρούν πέρα από τις «τετριμμένες» τυπικές υπηρεσιακές υποχρεώσεις (να είναι καλοί, να κάνουν σωστά τη δουλειά τους προκειμένου να προαχθούν) στις ευθύνες που έχουν αναλάβει ως ενεργοί και υπεύθυνοι πολίτες, έναντι των συμπολιτών τους (Kochan & Reed, 2005α). Η βιωσιμότητα της σχολικής μονάδας στις συνεχείς κοινωνικο-πολιτικο-οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις αφενός και η προαγωγή ηθικών αξιών, που ενδυναμώνουν τη συνεργασία και την ευρύτερη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά ζητήματα αφετέρου, αποτελούν το «στοίχημα» για τον διευθυντή/ηγέτη του σύγχρονου σχολείου προκειμένου να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στο έργο που έχει αναλάβει.

Οι προσεγγίσεις της σχολικής ηγεσίας που αναλύθηκαν, αντανάκλουν τις σύγχρονες αναζητήσεις της μετανεωτερικής εποχής. Παρ' όλα αυτά, οι προσεγγίσεις αυτές δεν πρέπει να θεωρούνται ως τωρινό επίτευγμα, αφού η σχολική ηγεσία της περιόδου 1837-1942, σε ό, τι αφορά το συγκεκριμένο των ΗΠΑ, ορίστηκε σε πιο ευρεία βάση, συμπεριλαμβανομένης της δημοκρατικής ηγεσίας και της εκπαίδευσης μέσα στην κοινότητα (Decker, 1975). Σε παγκόσμιο επίπεδο, όπως παρατηρεί ο Πασιαρδής (2004, σελ. xv), «επιτελείται μια συνειδητή στροφή προς τα παραδοσιακά», μια

στροφή προς παραδοσιακές αξίες όπως αυτή της κοινότητας και τίθενται οι βάσεις μιας νέας ηθικής τάξης πραγμάτων.

Ο διευθυντής/ηγέτης του σήμερα, δεν κινείται σε ένα «αποστειρωμένο» περιβάλλον και οι εξελίξεις που άπτονται της εκπαιδευτικής διαδικασίας δεν βρίσκονται εκτός της κοινωνικής πραγματικότητας. Ο διεκπεραιωτής, ο «ταιϋλορικά» προσανατολισμένος διευθυντής δεν μπορεί να θεωρηθεί αποτελεσματικός, απλά και μόνο διότι το σύγχρονο σχολείο δε λειτουργεί πια στη σκέψη των πολιτών μόνο σαν μηχανισμός παραγωγής ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και σαν πλαίσιο προετοιμασίας για την ίδια τη ζωή. Ο διευθυντής/ηγέτης του σήμερα κινείται εντός και εκτός σχολείου, επικοινωνεί με όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία φορείς και είναι βαθυστόχαστος σε θέματα που άπτονται της εκπαιδευτικής πραγματικότητας. Λειτουργεί ως παράγοντας διοικητικής ανάπτυξης για τους συναδέλφους του και προάγει δραστηριότητες που καθιστούν το σχολείο «ανοικτό» στην κοινωνία. Οι ενέργειές του κινούνται στην αξιακή βάση των αρχών της συμμετοχής και της προαγωγής του αισθήματος της κοινότητας εντός και εκτός σχολείου. Επομένως, όπως παρατηρεί και ο Fullan (2006), προκειμένου να εξασφαλιστεί η συνεχής ανάπτυξη της σχολικής μονάδας, χρειαζόμαστε διευθυντές που θα γνωρίζουν να δραστηριοποιούνται σε μεγαλύτερο μέρος του συστήματος και όχι μόνο εντός του σχολείου.

Η Φιλοσοφία του σχολικού ηγέτη που είναι προσανατολισμένη στη βιωσιμότητα (sustainability) της σχολικής μονάδας, είναι, πιστεύω, το ζητούμενο προκειμένου το σύγχρονο σχολείο να διέπεται από ευελιξία και ετοιμότητα σε συνεχείς αλλαγές και προκλήσεις όπως αυτές διαμορφώνονται με ιδιαίτερα ταχείς ρυθμούς. Επιπλέον, περισσότερο από κάθε άλλη φορά, ο διευθυντής/ηγέτης οφείλει να επιδίδεται σε συνεχή κριτικό αναστοχασμό και διαλεκτική σε θέματα αξιών, αρχών και προσανατολισμών του σχολείου και του ευρύτερου πλαισίου στο οποίο το σχολείο εντάσσεται. Με αυτό τον τρόπο θα δομήσει μια «προσωπική θεωρία» βάσει της οποίας θα είναι σε θέση να χαράξει και να μεταλαμπαδεύσει το όραμα και την αποστολή του σχολείου, έχοντας σαν στόχο την πολυεπίπεδη βελτίωση και αποτελεσματικότητα προς όφελος όλων όσων εμπλέκονται και μετέχουν της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

#### **4. Επίλογος**

Όπως εύστοχα παρατηρούν οι Γεωργιάδου και Καμπουρίδης (2005), προσωπικός στόχος, αλλά και στόχος όσων χαράσσουν την εκπαιδευτική πολιτική, είναι η μεταμόρφωση του διευθυντή-γραφειοκράτη σε διευθυντή-ηγέτη. Δεν αρκεί λοιπόν η, σε ατομικό επίπεδο, καλή πρόθεση και θέληση ορισμένων διευθυντών να «κάνουν ένα βήμα μπρος» τη στιγμή που το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό και η «εγγραφοπαθολογία» τείνει να γίνει μια συνώνυμη λέξη με την καθημερινή σχεδόν δραστηριότητα των διευθυντών των σχολικών μονάδων. Το σχολείο της γειτονιάς, ο πυρήνας της εκπαιδευτικής διαδικασίας, οφείλει να έρθει στο προσκήνιο προκειμένου να ανταποκριθεί στις ιδιαίτερες απαιτήσεις της κοινότητας στην οποία εντάσσεται. Με αυτό τον τρόπο θα έχει την ευκαιρία να καταστεί πιο ευέλικτο και δεκτικό σε καινοτομίες και αλλαγές, στοιχεία που συνθέτουν τη συνεχή ανάπτυξη και αποτελεσματικότητά του.

## 5. Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Γεωργιάδου, Β., & Καμπουρίδης, Γ. (2005). Ο διευθυντής-ηγέτης. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 10, 121-129.
- Dantley, M.E. (2005). Moral Leadership. In English, F.W. (Ed.), *The Sage Handbook of Educational Leadership* (pp.34-46). Thousand Oaks, London & New Delhi: Sage Publications.
- Decker, L. (1975). *Foundations of community education*. Midland, MI: Pendell. In English, F.W. (Ed.), *The Sage Handbook of Educational Leadership* (pp.7-33). Thousand Oaks, London & New Delhi: Sage Publications.
- Fullan, M. (2003). *The moral imperative of school leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press. In Fullan, M. (2006). The future of educational change: system thinkers in action. *Journal of Educational Change*, 7, 113-122.
- Fullan, M. (2005). *Leadership and sustainability*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press. In Fullan, M. (2006). The future of educational change: system thinkers in action. *Journal of Educational Change*, 7, 113-122.
- Fullan, M. (2006). The future of educational change: system thinkers in action. *Journal of Educational Change*, 7, 113-122.
- Hargreaves, A. (2007). Sustainable Leadership and Development in Education: creating the future, conserving the past. *European Journal of Education*, 42 (2), 223-233.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. San Fransisco: Jossey Bass. In Fullan, M. (2006). The future of educational change: system thinkers in action. *Journal of Educational Change*, 7, 113-122.
- Kochan, F.K., & Reed, C. J. (2005). Collaborative Leadership, Community Building, and Democracy in Public Education. In English, F.W. (Ed.), *The Sage Handbook of Educational Leadership* (pp.68-84). Thousand Oaks, London & New Delhi: Sage Publications.
- Kochan, F.K., & Reed, C. J. (2005α). Multiple Lenses of Democratic Leadership. In English, F.W. (Ed.), *The Sage Handbook of Educational Leadership* (pp.1-5). Thousand Oaks, London & New Delhi: Sage Publications.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

## 6. Βιβλιογραφία

- Γεωργιάδου, Β., & Καμπουρίδης, Γ. (2005). Ο διευθυντής-ηγέτης. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 10, 121-129.
- English, F.W. (Ed.) (2005). *The Sage Handbook of Educational Leadership*. Thousand Oaks, London & New Delhi: Sage Publications.
- Fullan, M. (2006). The future of educational change: system thinkers in action. *Journal of Educational Change*, 7, 113-122.
- Hargreaves, A. (2007). Sustainable Leadership and Development in Education: creating the future, conserving the past. *European Journal of Education*, 42 (2), 223-233.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.