

# Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία

Τόμ. 3 (2024)

Πρακτικά του 3ου Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου "Ελλάδα - Ευρώπη 2030: Εκπαίδευση, Έρευνα, Καινοτομία, Νέες Τεχνολογίες, Θεσμοί και Βιώσιμη Ανάπτυξη"



Οργάνωση, διοίκηση, διεύθυνση και ηγεσία των  
εκπαιδευτικών οργανισμών

Θεόδωρος Κωνσταντινίδης

doi: [10.12681/elrie.7193](https://doi.org/10.12681/elrie.7193)

Copyright © 2024, Θεόδωρος Κωνσταντινίδης



Άδεια χρήσης [Creative Commons Αναφορά 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

# Οργάνωση, διοίκηση, διεύθυνση και ηγεσία των εκπαιδευτικών οργανισμών

Κωνσταντίνος Θεόδωρος

MSc Εκπαιδευτικός Φυσικής Αγωγής, Υποδιευθυντής στο 4<sup>ο</sup> Δημοτικό Σχολείο  
Πυλαίας,  
Thokonst@gmail.com

## Περίληψη

Οι σχολικές μονάδες όπως είναι φανερό διαφέρουν ως προς τη λειτουργία τους αλλά και τη δομή τους, σε σχέση όχι μόνο τον ιδιωτικό τομέα αλλά και τους υπόλοιπους δημόσιους οργανισμούς, γιατί αποτελεί έναν ξεχωριστό θεσμό της κοινωνίας μας. Το σχολείο έχει έναν διττό ρόλο να διαδραματίσει. Από τη μία το ρόλο του δημόσιου οργανισμού και από την άλλη τον ρόλο του κοινωνικού θεσμού (Μπουραντάς, 2005). Στην ελληνική πραγματικότητα επικρατεί η γραφειοκρατική οργάνωση του σχολείου (Κατσαρός, 2008). Αυτό σημαίνει ότι το βάρος της ηγεσίας δίνεται στην απλή διεκπεραίωση υποχρεώσεων και όχι στο όραμα για τον οργανισμό και την προσπάθεια για καινοτόμες δράσεις. Το συγκεντρωτικό κεντρικό σύστημα διοίκησης των σχολικών μονάδων, μειώνει τη δυνατότητα αυτονομίας στους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς και αποδυναμώνει την ουσιαστική διοίκηση της σχολικής μονάδας. Λειτουργεί αποτρεπτικά στην εφαρμογή ηγετικών πρακτικών που δίνουν έμφαση στο μετασχηματισμό και τη καινοτομία. Αρνητικός συντελεστής είναι και η έλλειψη επιμόρφωσης και κατάλληλης εκπαίδευσης των διευθυντών σε θέματα ηγεσίας και διοίκησης της σχολικής μονάδας. Στο υπόβαθρο αυτό η διοικητική ηγεσία περιγράφεται ως μια πρακτική της επιτυχίας των αποτελεσμάτων, των στόχων και των σκοπών της εκπαιδευτικής μονάδας. Επιπλέον, ο Behn (1998) θεωρεί ότι η άσκηση ηγεσίας επιβάλλεται στο χώρο της εκπαιδευτικής διοίκησης προκειμένου να συνεισφέρει στην επιδιόρθωση ατελειών της, ενώ η διαχείριση των επιμέρους τμημάτων και διαδικασιών είναι τμήμα της.

**Λέξεις κλειδιά:** διεύθυνση, διοίκηση, οργάνωση, ηγεσία, εκπαιδευτικοί οργανισμοί.

## Abstract

The school units, as is clear, differ in terms of their function but also their structure, in relation not only to the private sector but also to the rest of the public organizations, because it is a separate institution of our society. The school has a dual role to play. On the one hand the role of the public organization and on the other the role of the social institution (Bouradas, 2005). In the Greek reality, the bureaucratic organization of the school prevails (Katsaros, 2008). This means that the weight of leadership is given to the simple fulfillment of obligations and not to the vision for the organization and the effort for innovative actions. The centralized central management system of school units reduces the possibility of autonomy for managers and teachers and weakens the effective management of the school unit. It acts as a deterrent to implementing leadership practices that emphasize transformation and innovation. A negative factor is also the lack of training and proper training of the principals in matters of leadership and management of the school unit. In this background, administrative leadership is described as a practice of achieving the results, goals and purposes of the educational unit. In addition, Behn (1998) considers that the exercise of leadership is imposed in the field of educational administration in order to contribute to the correction of its imperfections, while the management of individual departments and processes is part of it.

**Keywords:** management, administration, organization, leadership, educational organizations.

## Εισαγωγή

Επιδίωξη του συγγράμματός αυτού είναι ο αναγνώστης να διαχωρίσει και να κατανοήσει όχι μόνο εννοιολογικά, αλλά και ουσιαστικά τις έννοιες οργάνωση, διοίκηση, διεύθυνση και ηγεσία. Πολλοί εκπαιδευτικοί και μη ταυτίζουν τις έννοιες αυτές. Παρόλο που έχουν πολλά κοινά στοιχεία, ωστόσο αποτελούν ξεχωριστές έννοιες και λειτουργίες, με διακριτά σημεία. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για τη συγγραφή της παρούσας εργασίας ήταν η μέθοδος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης/επισκόπησης. Ανασκόπηση και σε βάθος ανάλυση και παρουσίαση της διαθέσιμης βιβλιογραφίας. Περιλαμβάνει τη σύνθεση πληροφοριών από διαφορετικές πηγές αλλά και την κριτική ανάλυσή τους. Καταγεγραμμένα με απλό και ξεκάθαρο τρόπο απευθύνεται τόσο σε εξοικειωμένο αναγνωστικό κοινό με βαθιά γνώση του θέματος, αλλά και σε εκπαιδευτικούς που τώρα αναλαμβάνουν διοικητικά καθήκοντα και χρειάζονται εισαγωγικές γνώσεις. Έγινε αναζήτηση και ο εντοπισμός της κατάλληλης βιβλιογραφίας και παρουσιάστηκε αυθεντική και χωρίς αλλοιώσεις. Στόχος μου να αναδείξω τους καταγεγραμμένους ορισμούς, να γίνει αποσαφήνιση των εννοιών τους και να επισημανθούν οι κύριες λειτουργίες τους, τα κοινά αλλά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Το διαρκώς εξελισσόμενο και μεταβαλλόμενο πεδίο της εκπαιδευτικής διοίκησης, που επιφορτίζει τα στελέχη εκπαίδευσης με πολλά επιπλέον καθήκοντα και αρμοδιότητες, καθιστά αναγκαία τη σε βάθος γνώση όλων των λειτουργιών της διοικητικής επιστήμης, συμβάλλοντας αποφασιστικά στην αποτελεσματική και αποδοτική εκτέλεση των καθημερινών καθηκόντων τους και κατά επέκταση την αποτελεσματικότερη απόδοση του συνόλου του εκπαιδευτικού μας συστήματος, καθώς τα στελέχη αποτελούν βασικό του παράγοντα. Δυστυχώς υπάρχουν περιορισμένες ερευνητικές καταγεγραμμένες μελέτες που να εστιάζουν στο διαχωρισμό και την αποσαφήνιση των εν λόγω εννοιών.

### **Διαχωρισμός των εννοιών οργάνωση, διοίκηση, διεύθυνση και ηγεσία**

Οργάνωση είναι η ενέργεια με βάση την οποία το καθολικό έργο που προσδιορίζεται στον προγραμματισμό διαχωρίζεται σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα. Ο όρος οργάνωση είναι ταυτόσημος με τη λέξη διαχείριση και αφορά την καθημερινή λειτουργία του σχολείου (έγγραφές μαθητών, αρχειοθέτηση εγγράφων, διαχείριση οικονομικών πόρων, καταγραφή αναγκών κ.α.). Ο διευθυντής προχωράει στην κατανομή εργασίας μέσα στη σχολική μονάδα ώστε να διασφαλίσει σε συνεργασία με το υπόλοιπο προσωπικό του σχολείου την ομαλή, αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία του. Ο απώτερος σκοπός είναι μέσα από την καθημερινή και συνεχή προσπάθεια να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν από την αρχή της σχολικής χρονιάς τεθεί. Η εφαρμογή των κανονισμών και των διαδικασιών αποτελεί και τον βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό του σχολείου (Κυθραιώτης, 2009). Σύμφωνα με τους Gray και Smeltzer (1989): *«Η οργάνωση είναι η δραστηριότητα εκείνη που καθορίζει τον (επίσημο) ρόλο που κάθε εργαζόμενος θα έχει στον οργανισμό, καθώς και τους κανόνες και όρους μέσα στους οποίους θα γίνεται η κάθε δραστηριότητα»*. Ο Draft (1991) θεωρεί ότι: *«Ο προγραμματισμός ορίζει τι πρέπει να γίνει και η οργάνωση ορίζει το πώς θα γίνει»*. Επομένως, η οργάνωση είναι αράγιστα συνδεδεμένη με τη διαδικασία του προγραμματισμού. Η διοίκηση θα πρέπει να αντιμετωπίζεται και ως η τέχνη μέσω της οποίας επιδιώκεται η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος εκπαίδευσης (Ανδρέου και Παπακωνσταντίνου, 1994). Διαπιστώνουμε ότι το μοντέλο «οργάνωση και διοίκηση» του ελληνικού εκπαιδευτικού μακροσυστήματος εξακολουθεί μέχρι και σήμερα να είναι γραφειοκρατικά οργανωμένο (Μπρίνια, 2008). Εάν ο τρόπος οργάνωσης του εκπαιδευτικού συστήματος αφήνει περιθώρια πρωτοβουλίας στις εκπαιδευτικές μονάδες που το αποτελούν αυτό θα έχει επίδραση

και στον τρόπο διοίκησής τους. Αποτελεσματική διοίκηση σημαίνει σωστή εκτέλεση των καθημερινών λειτουργιών της διοίκησης, οι οποίες αλληλοεπηρεάζονται και είναι πολύ δύσκολο να διαχωριστούν από έναν παρατηρητή. Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινά με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και καταλήγει στον έλεγχο, ο οποίος εν συνεχεία οδηγεί στην αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού. Η οργάνωση διακρίνεται σε τυπική και άτυπη. Η τυπική οργάνωση καθορίζεται από την οργανωτική δομή του εκπαιδευτικού συστήματος και απεικονίζεται στο οργανόγραμμα του υπουργείου παιδείας. Μέσω της τυπικής οργάνωσης πραγματοποιείται η μεταβίβαση εξουσίας στα επιμέρους επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας. Η άτυπη οργάνωση όπως φαίνεται από τον ορισμό της δεν απεικονίζεται πουθενά και αφορά τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ατόμων που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία. Η άτυπη οργάνωση συμβαδίζει με την τυπική και μας ενδιαφέρει γιατί μπορεί να συμβάλλει καθοριστικά στην ολοκλήρωση των στόχων του σχολείου. Επομένως επιβάλλεται να ενθαρρύνεται η δημιουργία από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας. Η οργάνωση καθιστά αναγκαία την υπόσταση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού με καθορισμένη δομή και λειτουργική διάρθρωση, ενώ συνήθως εκφράζεται με: (α) οργανόγραμμα, που παρουσιάζει την οργανωτική δομή, (β) διανομή των εργασιών, (γ) εκχώρηση εξουσίας σε χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης, (δ) τμηματοποίηση των λειτουργιών ή με άλλη μορφή τμηματοποίησης.

## **Διοίκηση**

Ο όρος διοίκηση και ο αντίστοιχος αγγλικός *managment*, όταν τους συναντάμε στην εκπαίδευση και στις μαθησιακές διαδικασίες, ακούγονται κατά πάσα πιθανότητα ξενικά (Ζαβλανός, 1998). Εάν όμως θεωρήσουμε τη διοίκηση ή το *management* του εκπαιδευτικού οργανισμού σαν διαδικασία συντονισμού συνολικά των πόρων για την προσφορά υψηλού επιπέδου εκπαίδευσης (Bush, 1986) τότε η καθορισμένη έννοια δεν είναι ασυμβίβαστη με το θεσμό του σχολείου. Εάν ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης του εκπαιδευτικού συστήματος παρέχει δυνατότητες αυτενέργειας στις σχολικές μονάδες που το αποτελούν αυτό θα έχει επίδραση και στον τρόπο διοίκησής τους. Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί για το τι σημαίνει διοίκηση. Κρίνεται χρήσιμο να ξεχωρίσει η έννοια της ηγεσίας από την έννοια της διοίκησης. Οι δύο αυτοί όροι τις περισσότερες φορές εμφανίζονται από τους θεωρητικούς (Σαϊτης, 1994) ως ταυτόσημες έννοιες, ενώ στην πραγματικότητα υπάρχουν αρκετές διαφορές μεταξύ τους. Όπως αναφέρει ο Πασιαρδής (2014), η διοίκηση εμπεριέχει τη διεκπεραίωση καθημερινών εργασιών ρουτίνας με στόχο την απρόσκοπτη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Όπως τονίζει ο Daft (2015), μια ουσιαστική διαφορά ανάμεσα στη διοίκηση και την ηγεσία είναι ότι η πρώτη ετοιμάζει αναλυτικά προγράμματα για να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους του σχολείου και εξασφαλίζει τους απαραίτητους πόρους και την σωστή κατανομή τους, ενώ αντίθετα η δεύτερη προωθεί τον στρατηγικό προσανατολισμό του οργανισμού, με άξονες την καινοτομία, τη αλλαγή και το όραμα. Ετυμολογικά, ο όρος «διοίκηση» προέρχεται από το ρήμα «διοικώ», που σημαίνει διευθύνω, διαχειρίζομαι και ρυθμίζω συλλογικές υποθέσεις (Κωνσταντίνου, 2005). Σύμφωνα λοιπόν με τον Κωνσταντίνου (2005) διοίκηση είναι η εκτέλεση διαφόρων δραστηριοτήτων (π.χ. προγραμματισμός, εφαρμογή, συντονισμός, καθοδήγηση, έλεγχος), από το διοικητή του οργανισμού, οι οποίες συμβάλουν στην αποτελεσματική λειτουργία του και στην επιτυχία συγκεκριμένων σκοπών και στόχων που επέρχεται όμως διαμέσου του σεβασμού και της ικανοποίησης των ανθρώπινων αναγκών. Κατά συνέπεια θεωρείται ότι οι ανθρώπινοι πόροι, το ανθρώπινο δυναμικό είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της σχολικής μονάδας. Όλες λοιπόν οι διεργασίες γίνονται καλύτερα, πιο

σωστά και πιο γρήγορα (Μπρίνια, 2008). Κατά τον Πασιαρδή (2004) ο όρος διοίκηση, έχει σχέση με την καθημερινή ολοκλήρωση εργασιών, ώστε ο οργανισμός να λειτουργεί. Ο Σαΐτης (2008) αναφέρει ότι «διοικώ σημαίνει πετυχαίνω στόχους μέσω σωστής καθοδήγησης και υποκίνησης του προσωπικού που διευθύνω». Οι Montana και Charpon (1993), υποστηρίζουν πως διοίκηση είναι ο τρόπος εργασίας με άλλους και μέσου άλλων για την επίτευξη αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Κουτούζη (1999), οι λειτουργίες της διοίκησης είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση – καθοδήγηση και ο έλεγχος. Ο Bush (2005) θεωρεί ότι η διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών είναι «η διαδικασία συντονισμού πόρων (ανθρώπων, υλικών και τεχνικών) για την παροχή εκπαίδευσης με αποτελεσματικό τρόπο». Η σχολική μονάδα διοικείται με έναν αμιγώς επαγγελματικό τρόπο καλύπτοντας και ικανοποιώντας τόσο τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (κυβερνητικές πολιτικές, νομοθετικές, οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές κ.α), όσο και του εσωτερικού όπως καθήκοντα εκπαιδευτικών, ορισμός προγράμματος, κ.α. Εφαρμόζονται τα καταλληλότερα προληπτικά μέτρα για την αποφυγή δυσάρεστων καταστάσεων και για να αυξήσουν την εμπιστοσύνη μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων μερών (Κριεμάδης και Θωμοπούλου, 2012). Η διαχείριση του ανθρώπινου προσωπικού, η οργάνωση δομών, τα σχέδια δράσης, η κατανομή πόρων, η επίλυση προβλημάτων και φυσικά η διαρκής αξιολόγηση με ανατροφοδότηση είναι στοιχεία επιθυμητής διοίκησης που οδηγούν σε ένα ποιοτικό και λειτουργικό σχολείο. Η διοίκηση του σχολείου απαιτεί ο διευθυντής να διαθέτει γνώσεις μανάτζμεντ και μια πολύπλευρη και συνεχή επιστημονική κατάρτιση σε θέματα όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η συμβουλευτική υποστήριξη, η αξιολόγηση, η παρακίνηση, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η επίτευξη στόχων, η διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Μάρδας και Βαλκάνος, 2002). Η εφαρμογή της στρατηγικής μέσω της ορθής διοίκησης της σχολικής μονάδας αποτελεί το μεσοπρόθεσμο προγραμματισμό. Για να καταλήξουμε στο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό που είναι αλληλένδετος με το όραμα της ηγεσίας. Δηλαδή η διοίκηση, είτε στον εκπαιδευτικό χώρο είτε αλλού σχετίζεται βασικά με την πραγματοποίηση στόχων μέσω της συνεργασίας (Σαΐτης, 2008). Παρόμοια τοποθετούνται και οι Hersey και Blanchard, (1988) που θεωρούν ότι διοίκηση είναι μία λειτουργία που ασκείται συστηματικά και περιλαμβάνει τις λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου των δραστηριοτήτων με χρήση και αξιοποίηση όλων των παραγωγικών πόρων του οργανισμού και με σκοπό την επίτευξη των στόχων του. Άρα δεν πρόκειται για μια ξεχωριστή ενέργεια, αλλά για μια διαδικασία διαρκής, η οποία χρειάζεται να εμπεριέχει την πολύ ουσιαστική φάση της ανασκόπησης πριν από την αρχή κάθε διαδικασίας, και τελειώνει με την αξιολόγηση της και των αποτελεσμάτων της, καθώς και με πιθανή μεταβολή της (Adams, 1987, Everard, 1986).

## **Διεύθυνση**

Διεύθυνση είναι η λειτουργία μέσω της οποίας επηρεάζεται η ανθρώπινη συμπεριφορά, έτσι ώστε κάθε εμπλεκόμενος στην εκπαιδευτική διαδικασία από τη μεριά του να έχει την προθυμία και την επιδεξιότητα να συμβάλλει αποτελεσματικά στην υλοποίηση των στόχων που έχουν προσδιοριστή στην αρχή κάθε σχολικής χρονιάς.. Είναι το στάδιο της εποπτείας και καθοδήγησης των υφισταμένων για την επίτευξη των σκοπών. Η διεύθυνση αφορά τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα στην καθοδήγηση, την ενθάρρυνση και την ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την επίτευξη όχι μόνον των βραχυπρόθεσμων αλλά και των μακροπρόθεσμων στόχων του εκπαιδευτικού οργανισμού. Ο όρος «διεύθυνση» έχει να κάνει με τη με καθημερινή

διοίκηση του οργανισμού και ξεπερνά τα όρια της απλής έκδοσης οδηγιών και εντολών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη της μονάδας. Αποτελεσματική διεύθυνση φανερώνει και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού του σχολείου, καθώς τα περισσότερα προβλήματα μέσα στο σχολείο δημιουργούνται από έλλειψη επικοινωνίας. Οι διαπροσωπικές σχέσεις και η διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας, επικοινωνίας και κατανόησης μεταξύ όλων όσων συμμετέχουν στη λειτουργία μιας σχολικής μονάδας (διευθυντής, εκπαιδευτικοί, προσωπικό, μαθητές, γονείς, τοπικοί φορείς και τοπικοί κοινότητες) είναι μια απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία και ανάπτυξη της. Η διεύθυνση είναι η διαμόρφωση του οργανωσιακού κλίματος και η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, που αναφέρεται στην παροχή κινήτρων, τη συγκέντρωση του προσωπικού στους οργανωσιακούς σκοπούς και στόχους, στην κατεύθυνση όλων των ενεργειών προς τον κοινό σκοπό. Η εξασφάλιση μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας, η συνεχής και ακριβή πληροφόρηση και η επίλυση κρίσεων που προέρχονται από τη δυναμική των ομάδων είναι στοιχεία της αποτελεσματικής διεύθυνσης.

## **Ηγεσία**

Όπως και στις παραπάνω περιπτώσεις της οργάνωσης της διοίκησης και της διεύθυνσης, έτσι και για την ηγεσία δεν υπάρχει ένας ευρύτερα κοινά αποδεκτός ορισμός. Στη βιβλιογραφία αναφέρονται πάνω από 350 ορισμοί, χωρίς να γίνεται ξεκάθαρο ποιο είναι το χαρακτηριστικό που ξεχωρίζει τους ηγέτες (Harris, 2005). Οι γνώμες των ειδικών είναι αλληλοσυγκρουόμενες στο βαθμό να μην γίνεται αποδεκτοί οι ορισμοί που δίνονται από άλλους ερευνητές (Bush, 2003, Yukl, 2002). Παρόλα αυτά οι ειδικοί συμφωνούν στις διαστάσεις της ηγεσίας που είναι η επιρροή, οι αξίες και το όραμα. Αυτή η εκδοχή μπορεί να αναπτυχθεί ώστε να σημαίνει όχι μόνο να εργαστούν, αλλά και τη διάθεση τους να εργαστούν με ζήλο και εμπιστοσύνη. Ο ζήλος αντανάκλαζε, διάθεση και ένταση στην εκτέλεση της καθημερινής εργασίας, ενώ η εμπιστοσύνη αντικατοπτρίζει εμπειρία και τεχνική ικανότητα. Με τον τρόπο αυτό ο εκάστοτε διευθυντής θα καταφέρνει να επιφέρει εξαιρετικά αποτελέσματα με τη αρωγή ικανοποιημένων συνεργατών. Ο Stogdill (1981) αναφέρει ότι υπάρχουν τόσοι πολλοί ορισμοί για την ηγεσία, όσα είναι και τα άτομα που έχουν προσπαθήσει να την ορίσουν. Πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να ορίσουν την έννοια της ηγεσίας στο σχολείο. Σύμφωνα με την άποψη του Πασιαρδή (2004) ηγεσία είναι το δίκτυο εκείνων των συμπεριφορών που μεταχειρίζεται ένα άτομο με τους άλλους όταν αποπειράται να κατευθύνει τη δική τους συμπεριφορά. Εν ολίγης υποστηρίζει ότι, ηγέτης είναι αυτός που έχει την ικανότητα να επηρεάσει κάποιους ανθρώπους να πραγματοποιήσουν κάτι που αυτός θέλει, με τη θέληση τους. Ο Chemers (1997) γράφει ότι η ηγεσία είναι μια προσπάθεια κοινωνικού επηρεασμού κατά την οποία πετυχαίνει ένα πρόσωπο να διασφαλίσει τη βοήθεια άλλων, για να κατορθώσει το σκοπό του. Οι Katz και KJahn (1978) αναφέρουν για τρία βασικά στοιχεία της ηγεσίας: α) την απόδοση μιας θέσης, β) τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου, γ) την κατηγορία μιας ορισμένης διοικητικής συμπεριφοράς. Άλλη μια προσέγγιση του θέματος, είναι αυτή του Yukl (1998) που πιστεύει ότι αυτοί οι ορισμοί είναι περισσότερο ορθολογικοί και δεν συνάδουν με τη σημερινή εποχή που χρειάζεται χαρισματικούς ηγέτες. Στους πιο πρόσφατους ορισμούς γίνεται αναφορά για τη σπουδαιότητα των συναισθημάτων, ώστε να γίνεται χρησιμοποίηση της συναισθηματικής επιρροής των προϊσταμένων να εμπνεύσουν τους υφισταμένους τους. Στην έρευνα του Πασιαρδή (1998) παρουσιάστηκε το αποτέλεσμα ότι οι αποτελεσματικοί διευθυντές σχολείων παρουσιάζουν ένα στυλ ηγεσίας το οποίο ονόμασε Διοίκηση Μέσω Συναισθημάτων.

Μια άλλη έρευνα του Mullins (1994) αναφέρει ότι η διοίκηση διδάσκεται ενώ η ηγεσία είναι χάρισμα και βασίζεται κυρίως στην προσωπικότητα και τα ατομικά χαρακτηριστικά του διευθυντή. Οι κυριότερες διαφοροποιήσεις βρίσκονται στη σχέση μεταξύ του ανθρώπου που ασκεί την ηγεσία και των υπολοίπων που επηρεάζει, καθώς και στα διαφορετικά στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει το άτομο που ασκεί την ηγεσία (Αγγελίδης, 2011). Οι περισσότεροι ορισμοί θεωρούν την ηγεσία ως την ικανότητα των ανθρώπων να παρακινήσουν άλλους, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι (Bush, 2003, Cunnigham & Cordeiro, 2006, Θεοφανίδης, 1999, Hersey and Blanchard 1977, Μπουραντάς, 2005, Welte, 1978). Συγκεκριμένα, η εκπαιδευτική ηγεσία, συνδέεται με την δραστηριοποίηση και ενεργοποίηση όλων των εμπλεκόμενων φορέων, με στόχο την επίτευξη των στόχων της γνωστικής διαδικασίας (Κατσαρός, 2008). Επίσης πολλές απόψεις συγκλίνουν στην άποψη ότι ηγεσία είναι η διαδικασία άσκησης επιρροής, όπου ως επιρροή ορίζεται η ικανότητα επίδρασης πάνω στη συμπεριφορά των άλλων (Yukl, 1994, Bush, 2005, Ζαβλανός, 2003). Είναι δηλαδή μια άτυπη και αμφίδρομη αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων (Διερωνίτου, 2016). Η ιδέα της ηγεσίας πρέπει να βασίζεται στο χαρακτήρα του ηγέτη, ο οποίος εκδηλώνεται με τη μορφή πανανθρώπινων εκπαιδευτικών αξιών, οι οποίες αντανάκλουν τους σκοπούς του εκπαιδευτικού ιδρύματος (Bush, 2003, Smith and Piele, 1997). Αρκετοί ερευνητές θεωρούν πραγματικό ηγέτη αυτόν που έχει οράματα για την σχολική μονάδα και τα μεταβιβάζει και στο υπόλοιπο προσωπικό. Για το λόγο αυτόν, ολοένα και περισσότερο τα τελευταία χρόνια, το όραμα θεωρείται βασικό στοιχείο της ηγεσίας. (Bennis and Nanus 1985, Southworth, 2002). Σύμφωνα με τον Goldman (2000) ηγεσία είναι έμπνευση και καθοδήγηση ατόμων και ομάδων σε ένα κοινό στόχο και η σωστή διαχείριση της αλλαγής. Αποτελεί εδώ και δεκαετίες την κυριότερη έννοια στη διοικητική επιστήμη και βρίσκει καθημερινή εφαρμογή στη διοίκηση και λειτουργία των σχολικών μονάδων (Πασιαρδής, 2014).

## **Συμπεράσματα**

Από όλα τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι ο ρόλος της διοίκησης, τη διεύθυνσης, της οργάνωσης και της ηγεσίας είναι καθοριστικός, αφού ουσιαστικά ο διευθυντής καλείται να καθοδηγήσει και να συντονίσει ένα σύνολο ατόμων το οποίο δεν αποτελεί μια στατική μάζα, αλλά μια δυναμική συνολική οντότητα με τη δική της δυναμική, το δικό της τρόπο λειτουργίας, τα δικά της χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Ο πολυδιάστατος ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι κοινά αποδεκτό πλέον από όλους τους μελετητές ότι συνδράμει καθοριστικά στη πορεία προς ένα αποτελεσματικό σχολείο. Μόνο με έναν αποτελεσματικό διευθυντή θα έχουμε ένα σχολείο που θα πετυχαίνει τους στόχους του και θα είναι το επιθυμητό από όλους. Η ποιότητα της σχολικής διοίκησης είναι πρωταρχικής σημασίας στη καλή λειτουργία του σύγχρονου και απαιτητικού σχολείου. Οι απαιτήσεις της σημερινής εποχής απαιτούν και ανανέωση του τρόπου λειτουργίας και του ρόλου του σχολείου. Οι περισσότεροι από 350 ορισμούς για την έννοια της ηγεσίας δείχνουν πως είναι μια αμφιλεγόμενη έννοια, που έχει ερμηνευτεί ποικιλοτρόπως στο πέρασμα των χρόνων. Αν και ως έννοια εξακολουθεί να είναι απροσδιόριστη, ασαφής και συγκεκριμένη, δεν συμβαίνει το ίδιο και με την παραδοχή της σημασίας της, ως σύνθεσης φαινομένων ισχύος, εξουσίας και επιρροής (Hemphill, 1968), για την αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας. Παρόλο που διαφοροποιείται από τους όρους διοίκηση, διεύθυνση και οργάνωση παρόλα αυτά ταυτίζεται σε πάρα πολλά σημεία. Ο Πασιαρδής (2003) θεωρεί ότι ο όρος ηγεσία είναι πάνω από αυτό της διοίκησης και της διεύθυνσης και ότι επιπρόσθετα όποιος είναι καλός ηγέτης οφείλει να είναι και καλός διοικητικός,

οργανωτικός και καλός διευθυντής. Η μία διάσταση λειτουργεί συμπληρωματικά με την άλλη χωρίς καμία να μπορεί από μόνη της να απεικονίσει αυτό που πρέπει να κάνει κάποιος ηγέτης στη σημερινή εποχή. Τα αποτελεσματικά σχολεία χρειάζονται και καλό ηγέτη και καλό διευθυντή. Η ηγεσία είναι η ομπρέλα κάτω από την οποία βρίσκονται η διοίκηση και η διεύθυνση (Πασιαρδής, 2004). Οι αξίες, οι στάσεις και οι συμπεριφορές του διευθυντή καθώς και η ακεραιότητα, η συνέπεια και η προσήλωση στο έργο του είναι στοιχεία απαραίτητα για την επιτυχία των στόχων της σχολικής μονάδας, αν και σαφέστατα οι ενέργειες τους καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από τις επιταγές της κεντρικής εξουσίας. Η ηγεσία είναι ένα από τα πιο πολυσυζητημένα θέματα στη σημερινή εποχή και ταυτόχρονα ένα από τα πιο πολυσύνθετα. Η ηγεσία δεν είναι αποκλειστικό προνόμιο ορισμένων, αλλά πολλοί άνθρωποι έχουν τις δυνατότητες να γίνουν αποτελεσματικοί ηγέτες μέσω της αυξημένης γνώσης της έννοιας της ηγεσίας και της αυξημένης αυτογνωσίας. Με βάση την παραπάνω συζήτηση, θα μπορούσαμε να ορίσουμε την ηγεσία ως την ικανότητα εκείνη που επηρεάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά, ώστε τα άτομα να αγωνίζονται ομαδικά για την επίτευξη κοινών στόχων (Καρατάσιος και Παπασταμάτης, 2014). Τα σχολεία δε χρειάζονται διευθυντές που απλά θα διεκπεραιώνουν καθημερινές διοικητικές λειτουργίες, αλλά διευθυντές με στέρεο θεωρητικό υπόβαθρο, γνώσεις και δεξιότητες σε θέματα διοίκησης και κυρίως με όραμα για το σχολείο που θα επιτυγχάνει τους στόχους του. Όπως ορθά επισημαίνουν και οι Bolman & Deal (1997: xiii-xiv, όπ. αναφ. στο Bush, 2007) «η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι διακριτά, αλλά εξίσου αναγκαία». Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι η ερμηνεία της ηγεσίας εμπεριέχει το άτομο που ασκεί την ηγεσία, τον τρόπο με τον οποίο την ασκεί, το αποτέλεσμα της άσκησης ηγεσίας και κατά πόσο τα μέλη της ομάδας επηρεάζονται από αυτήν, καθώς και τον σκοπό για τον οποίο ασκείται (Yukl, 2009, Κάντας, 1998). Η ηγεσία και η διοίκηση στους σχολικούς οργανισμούς αν και αποτελούν όρους παρεμφερείς αποτελούν τις δύο πλευρές του ζητήματος της αποτελεσματικής διεύθυνσης και δεν πρέπει να ταυτίζονται (Groop, 2004, Σαϊτης, 2005). Ο Μπουραντάς (2002) επισημαίνει ότι διεύθυνση είναι η λειτουργία κατά την οποία τα ηγετικά στελέχη επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα, μέσω της ηγεσίας. Από τα παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτό πως η διοίκηση και η διαχείριση μιας σχολικής μονάδας συμπεριλαμβάνει μεγάλη ποικιλία καθηκόντων για τον διευθυντή, που πηγάζει από τη κυβερνητική πολιτική και τη μορφή του εκπαιδευτικού μας συστήματος. Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η λειτουργία της διεύθυνσης έχει να κάνει με την ανθρώπινη πλευρά της διοίκησης και το πλέγμα των ανθρώπινων σχέσεων και συσχετισμών που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών (Hoy and Miskel, 1991 και Ζαβλανός, 1998). Ο όρος οργάνωση είναι ταυτόσημος με τη λέξη διαχείριση και αφορά την καθημερινή λειτουργία του σχολείου. Οι πολλοί ορισμοί των παραπάνω εννοιών, καθώς και τα πολλά κοινά τους σημεία, αλλά και οι ουσιαστικές διαφορές τους, επιβεβαιώνουν την ανάγκη της βαθιάς τους γνώσης από τα στελέχη εκπαίδευσης και τους εκπαιδευτικούς που ασκούν διοίκηση σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο.

### **Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Η συγκεκριμένη βιβλιογραφική έρευνα ανέδειξε την ανάγκη για επιπλέον έρευνα στοχευμένα σε εκπαιδευτικούς που κατέχουν θέσεις ευθύνης και κυρίως διευθυντές και υποδιευθυντές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς και σε εκπαιδευτικούς της αντίστοιχης βαθμίδας. Οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να έχουν γνώσεις διοίκησης και διεύθυνσης της σχολικής του τάξεως τους. Επιπλέον θα μπορούσε να γίνει γεωγραφική τμηματοποίηση κατά διεύθυνση εκπαίδευσης,



περιφέρειας η και σε πανελλήνιο επίπεδο. Θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν στην έρευνα στελέχη εκπαίδευσης και εκπαιδευτικοί από ιδιωτικά δημοτικά σχολεία, νηπιαγωγεία και δευτεροβάθμια εκπαίδευση ώστε να μπορέσει να γίνει και μια εποικοδομητική σύγκριση γνώσεων απόψεων και αντιλήψεων. Επίσης, θα μπορούσαμε να επικεντρωθούμε και σε συγκεκριμένες δημογραφικές παραμέτρους όπως η ηλικία, τα χρόνια υπηρεσίας, το μέγεθος του σχολείου και το φύλο. Τέλος, θα μπορούσε να γίνει μια έρευνα σε κατάτμηση κατά τις ειδικότητες που υπηρετούν στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

## Βιβλιογραφία

- Adams, N. (1987). *Secondary school management today*. London: Hutchinson.
- Αγγελίδης, Α. Π. (2011). *Παιδαγωγικές τις συμπερίληψης*. Αθήνα: Διάδραση.
- Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και οργάνωση-Διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Λιβάνη.
- Behn, R. (1998). What Right Do Public Managers Have to Lead? *Public Administration Review* 58(3), 209-225.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). *Leaders*, New York: Harper and Row.
- Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Bush, J. (2003, 2005). *Theories of Educational Leadership and Management* (3rd edn). London: Sage Pub.
- Bush, T. (2007). *Educational leadership and management: theory, policy, and practice*. South African Journal of Education, 27(3), 391-406.
- Bush, T. and Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts & Evidence*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Chemers, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cohen, W. A. (1990) *The art of the leader*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
- Cunningham, W. G. and Cordeiro, P.A. (2006). *Educational Leadership: a problem-based approach*. Boston, MA: Pearson Education.
- Διερωνίτου, Ε. (2016). «Τάσεις στη σύγχρονη σχολική ηγεσία: η μετασχηματιστική ηγεσία», στο Πέτρου, Α. & Αγγελίδης, Π. (επιμ.), *Εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία. Επιστημονική βάση, ερευνητικές προσεγγίσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Διάδραση.
- Draft, R.L. (1991). *Management*, The Dryden Press, Chicago
- Everard, B. (1986). *Developing management in schools*. Oxford: B. Blackwell.
- Goldman, D. (2000, 2011). *Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας*. Αθήνα: Πεδίο.
- Gray, E.R., Smeltzer, L.R. (1989). *Management. The competitive edge*, Macmillan Publishing Company, New York
- Gronn, P. (2004). Distribution of leadership. In G.R Goethals, G.J. Sorenson, & J. M. Burns (Eds), *Encyclopedia of leadership*, I. (pp. 351-355). Thousand Oakw, CA: Sage.
- Harris, A. (2005). *Leading from the chalk-face: An overview of school leadership*. *Leadership*, Vol. 1, No 1, pp.73-87.
- Hemphill, J.K. (1968). *What is Leadership? The Canadian Administrator*.8, 2, σσ.5-8.
- Hersey, P.& Blanchard, K.H. (1977). *The Management of Organizational Behavior* (3rd ed. ) Upper Saddle River. N.J.: Prentice Hall.
- Hoy, W. & Miskel, C. (1991). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. New York: McGraw Hill.

- Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.
- Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Καντάς, Α. (1995). *Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα.
- Καρατάσιος, Γ. και Παπασταμάτης, Α. (2014). *Διοίκηση και Διαχείριση Σχολικής Μονάδας*. Θεσσαλονίκη: Αυτοέκδοση.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Kenzevich, S. (1975). *Administration of Public Education*, 3rd edn, New York: Harper and Row.
- Koontz, H. et all (1982). *Management*, 6th edition. London.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1995). *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Κουουζής, Μ. (1999). *Γενικές αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων* (Τόμος Α). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Κριεμάδης, Θ. και Θωμοπούλου, Ι. (2012). *Διοίκηση Σχολικών Μονάδων με Έμφαση στη Ποιότητα*. Σπάρτη: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου (Οικονομική βιβλιοθήκη).
- Κυθραιώτης, Α. (2009). *Πρακτικές διαχείρισης του χρόνου του διευθυντή, Προγράμματα επιμόρφωσης νέο προαχθέντων Διευθυντών Σχολείων Δημοτικής και Μέσης Εκπαίδευσης*. Κύπρος: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κωνσταντίνου, Α. (2005). *Πώς θα διευθύνεις αποτελεσματικά το σχολείο σου*. Λευκωσία: Καντζηλάρης.
- Κωτσίκη, Β. (2003). *Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική, οργάνωση και διοίκηση εκπαιδευτικών συστημάτων και συστημάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης*. Αθήνα: Έλλην.
- Μάρδας, Γ. και Βαλκάνος, Ε. (2002). *Οργάνωση, διοίκηση και Οικονομία του συστήματος της Δια βίου εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Montana, P. & Charnov B.H. (1991). *Μάνατζμεντ*, (Σειρά Οικονομία & Διοίκηση). Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένος.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπρίνια, Β. (2008). *Μάνατζμεντ Εκπαιδευτικών μονάδων και εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Πασιάρδης, Π. (1994). «Αποτελεσματικός Διευθυντής: Αυτοαξιολόγηση των αναγκών των Διευθυντών σχολείων Δημοτικής Εκπαίδευσης στην Κύπρο». Στο *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, τ.26. Θεσσαλονίκη.
- Πασιάρδης, Π. (2004, 2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Σαϊτής, Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαϊτής, Χ. (2008). *Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Σαϊτής, Χ. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης: θεωρία και πράξη*. (2η έκδοση). Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Smith S.C. and Piele P.K. (1997). *School Leadership: Handbook for excellence*, Eugene. OR: University of Oregon.
- Southworth, G (2002). *Instructional leadership in schools: reflections and empirical evidence*. *School Leadership and Management*, 22.

- Stogdill, R.M. (1981). Traits of leadership: A follow-up to 1970. In B.M. Bass (Ed.) *Stogdill's Handbooks of leadership* (p.p. 73-97). New York: Free Press.
- Yukl, G. (1998). «Managerial Leadership: A Review of Theory and Research». *Journal of Management*, 15, 251-289.
- Yukl, G. (1999). «An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories». *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organization* (3rd ed.). Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organization*. Upper Saddle River, N.J: Prentice-Hall.
- Welte, C.E. (1978). «Management and Leadership: concepts with an important difference». In *Personnel Journal*, 57, 11, pp.630-632, 642.