

## Σχολικός Σύμβουλος και Διευθυντής στον ρόλο του ηγέτη στο σχολείο

Γρηγόρης Σκιαδάς  
Σχολικός Σύμβουλος Αγγλικής Γλώσσας  
[griskiadass@sch.gr](mailto:griskiadass@sch.gr)

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην εργασία αυτή μελετώνται οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα δύο στελεχών της εκπαίδευσης, του Σχολικού Συμβούλου και του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας όπως αυτά περιγράφονται στη σχετική νομοθεσία. Καταδεικνύεται ο στατικός τους χαρακτήρας σε σχέση με τη διαχείριση ενός “ανθρωπίνου εκπαιδευτικού κεφαλαίου” και των χαρακτηριστικών του σύγχρονου σχολικού περιβάλλοντος υπό το πρίσμα του ρόλου του ηγέτη στην εκπαιδευτική διαδικασία. Αναλύονται τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ηγέτη Σχολικού Συμβούλου και Διευθυντή Σχολικής μονάδας και καταγράφεται η ανάγκη αλλαγής της σχετικής νομοθεσίας. Στη συνέχεια, προβαίνουμε σε μια συγκριτική καταγραφή των στοιχείων τα οποία οριοθετούν τις ομοιότητες και τις διαφορές του ηγετικού ρόλου των δύο παραπάνω στελεχών της εκπαίδευσης. Η σύγκριση αυτή καταλήγει στη διαμόρφωση συμπερασμάτων και προτάσεων σχετικά με το πώς ο ρόλος του στελέχους - ηγέτη στην εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση του παραγόμενου έργου όλων των εμπλεκομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία και την όσο το δυνατόν ικανοποιητικότερη διαχείριση του ανθρωπίνου εκπαιδευτικού κεφαλαίου ως πολύτιμο πόρο.

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:** Ηγέτης Σχολικός Σύμβουλος, Διευθυντής, καθήκοντα, αρμοδιότητες, ηγεσία, ανθρώπινο εκπαιδευτικό κεφάλαιο.

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην εργασία αυτή θα επιχειρήσουμε να μελετήσουμε τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των Σχολικών Συμβούλων και των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων έτσι όπως αυτά καθορίζονται από τη σχετική νομοθεσία. Κάνοντας μια γενική αναφορά στα χαρακτηριστικά του σύγχρονου σχολικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί το σχολείο ως ιδεολογική και φυσική υπόσταση και υλοποιείται η εκπαιδευτική πολιτική, θα αναλύσουμε τις βασικές λειτουργίες που περιγράφονται στα σχετικά άρθρα της νομοθεσίας και αφορούν το καθοδηγητικό - παιδαγωγικό και διοικητικό έργο τους στην εκπαίδευση. Με γνώμονα την ιδιαίτερη ταυτότητα του ηγέτη στη διοίκηση μιας ομάδας ατόμων στην οποία καλείται να ασκήσει τα καθήκοντά του προβαίνουμε σε μια συγκριτική αναφορά και ανάλυση των ομοιοτήτων και των διαφορών των χαρακτηριστικών του Σχολικού Συμβούλου ως ηγέτη και του Διευθυντή ως ηγέτη της Σχολικής Μονάδας. Στόχο της εργασίας αυτής αποτελεί η διαμόρφωση συγκεκριμένων προτάσεων οι οποίες θα καθορίζουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που πρέπει τα παραπάνω στελέχη της εκπαίδευσης να διαθέτουν και θεωρούνται απαραίτητα για την ανάπτυξη και βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου. Τα χαρακτηριστικά αυτά διαμορφώνουν ουσιαστικά το ρόλο του Σχολικού Συμβούλου και του Διευθυντή στο εκπαιδευτικό γίγνεσθαι μετασχηματίζοντάς τους σε σύγχρονους μάνατζερ ενός “ανθρωπίνου εκπαιδευτικού κεφαλαίου” (Σκιαδάς, 2013).

### ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΣΧΟΛΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το σχολείο αποτελεί ένα κοινωνικό σύστημα, έναν οργανισμό. Η επιβίωσή του ως παραγωγικός θεσμός με ουσιαστική συμβολή στη γνωστική, πνευματική και ψυχική διαμόρφωση του ατόμου εξαρτάται αφενός από το βαθμό που το ίδιο παρακολουθεί τα νέα και συνεχώς μεταβαλλόμενα δεδομένα αφετέρου από την συνεργασία - αποδοχή και ανταπόκριση των συντελεστών του σε αυτά. Σημαντικό στοιχείο στο σχολείο αποτελεί η

παρουσία του ανθρώπινου παράγοντα και ενός συνόλου στόχων, οδηγιών, στρατηγικών που απορρέουν από την υλοποίηση του Αναλυτικού Προγράμματος Σπουδών και τις διαδικασίες της σχολικής τάξης.

Στον πολυδιάστατο αυτό χώρο του σχολείου, ο Σχολικός Σύμβουλος και ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας καλούνται να ασκήσουν τα καθήκοντά τους σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και απαιτητικό περιβάλλον της εκπαίδευσης. Η ανταγωνιστικότητα οφείλεται στις συνεχείς μεταβολές του ευρύτερου κοινωνικοπολιτισμικού, οικονομικού γίνεσθαι αλλά και στην “εισβολή” των τεχνολογιών και των νέων μορφών πληροφόρησης στην κοινωνία των ανθρώπων.

Ο Σχολικός Σύμβουλος και ο Διευθυντής οφείλουν να συνεργαστούν με μια ομάδα εκπαιδευτικών - διαφορετικής σύνθεσης η κάθε μια - και να αξιοποιήσουν το ανθρώπινο κεφάλαιο μέσω μιας αποτελεσματικής διαχείρισης ή ανάπτυξής του. Κάθε εκπαιδευτικός, ως αυτόνομη προσωπικότητα, αναδεικνύει τις δικές του προσδοκίες, εμπειρίες, αντιλήψεις ή στάσεις όταν κινείται στο χώρο αυτό και συνυπάρχει, με σχέση αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης, με διαφορετικά άτομα με διαφορετικές αρμοδιότητες, υποχρεώσεις και δικαιώματα. Οι αλληλεπιδράσεις αυτές “γεννούν” συμπεριφορές ως αποτέλεσμα των προσωπικών χαρακτηριστικών των ατόμων και των χαρακτηριστικών του οργανισμού, η κατανόηση των οποίων οδηγεί γρήγορα στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς του μέσα στον οργανισμό.

Βασικό χαρακτηριστικό που σχολικού περιβάλλοντος είναι η συνεχής μεταβολή και διαφοροποίηση εξαιτίας των παραγόντων που το επηρεάζουν και το διαμορφώνουν. Σε αυτό το πλαίσιο το στέλεχος της εκπαίδευσης, ως Διευθυντής ή Σχολικός Σύμβουλος, καλείται να προσαρμόζεται συνεχώς στις νέες διαμορφούμενες καταστάσεις και να ανταποκρίνεται στις νέες προκλήσεις. Ωστόσο, τα καθήκοντά τους, όπως αυτά αποτυπώνονται μέσα από τη σχετική νομοθεσία φαίνεται να περιορίζονται στη στατική έννοια της διοίκησης και άσκησης της εξουσίας που απορρέει από τη θέση στον εργασιακό χώρο και τη διοικητική ιεραρχία παρά στην εξέλιξη και προώθηση του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος.

## **ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΟΥ ΣΧΟΛΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ**

Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των Σχολικών Συμβούλων Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης καθορίζονται με την Υπουργική απόφαση Αρ. Φ.353.1/324/105657/Δ1/02 (ΦΕΚ 1340/16-10-02). Η συγκεκριμένη απόφαση αποτελείται από δεκατρία άρθρα τα οποία περιλαμβάνουν τις αρμοδιότητες τους, σε όλο το φάσμα της εκπαίδευσης. Στη συγκεκριμένη εργασία, ωστόσο, περιορίζουμε τη μελέτη και ανάλυση των καθηκόντων των Σχολικών Συμβούλων σε αυτά τα οποία συσχετίζονται αποκλειστικά με τους εκπαιδευτικούς της ειδικότητας τους και τούτο γιατί η σχέση των εν λόγω στελεχών με τους εκπαιδευτικούς της αρμοδιότητάς τους, αποτελεί σημαντικό παράγοντα που επιδρά καταλυτικά στο παραγόμενο εκπαιδευτικό έργο. Η μελέτη των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων τους, αποκτά ιδιαίτερο νόημα αφού οριοθετούν τον καθοδηγητικό και παιδαγωγικό ρόλο τον οποίο αυτοί επιτελούν. Ο Σχολικός Σύμβουλος στα πλαίσια του παιδαγωγικού του ρόλου, ασκεί τα καθήκοντά του σε πνεύμα συνεργασίας με συχνές συναντήσεις ή κοινές συσκέψεις με τους εκπαιδευτικούς σε ομάδες ή σε ατομικό επίπεδο. Η επικοινωνία αυτή στοχεύει στην ανατροφοδότηση<sup>1</sup> και τον απολογισμό του εκπαιδευτικού έργου ή αποβλέπει στην ενημέρωσή του για τη διδακτική διαδικασία εντός της σχολικής τάξης. Οι εκπαιδευτικοί είναι εκείνοι, οι οποίοι τελικά υλοποιούν κάθε προγραμματισμό ή πραγματοποιούν κάθε εκπαιδευτικό στόχο, ο οποίος τίθεται από την πολιτεία ή το σχολείο.

Το έργο των Σχολικών Συμβούλων σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς αποτελεί τη σύνθεση τεσσάρων βασικών λειτουργιών, οι οποίες βρίσκονται σε σχέση αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης.

---

<sup>1</sup> Η ανατροφοδότηση προσδίδει στον εκπαιδευτικό την απαραίτητη γνώση σχετικά με την πορεία της εργασίας του και παράλληλα επιτελεί υποκινητικό ρόλο. Οι Deci (1975) και Deci & Ryan (1985), τονίζουν σε αυτή θετικά αποτελέσματα όσον αφορά την εργασιακή επάρκεια και αποφασιστικότητα.

- Στην πρώτη λειτουργία, ο Σχολικός Σύμβουλος εμφανίζεται ως **φορέας** και **διαχειριστής** της επίσημης εκπαιδευτικής πολιτικής. Διαχειρίζεται τη συγκεκριμένη πολιτική στις σχολικές μονάδες της περιοχής ευθύνης του και την καθιστά εφαρμόσιμη μέσω των εκπαιδευτικών της ειδικότητάς του. Διευκολύνει την υλοποίηση καινοτομιών, καθιστά τη φιλοσοφία και το περιεχόμενο κάθε προγράμματος κατανοητό στους εκπαιδευτικούς ενώ συμβάλλει στην αποτύπωση της εκπαιδευτικής πραγματικότητας προκειμένου να επισημανθούν τυχόν δυσκολίες ή αδυναμίες.
- Σε ένα δεύτερο επίπεδο ο Σχολικός Σύμβουλος ενεργεί ως **προγραμματιστής και συντονιστής** του εκπαιδευτικού έργου και της διδακτικής πράξης. Συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς και προτείνει τρόπους εφαρμογής της εκπαιδευτικής πολιτικής και των αναλυτικών προγραμμάτων. Επίσης, συντονίζει τη διαδικασία εφαρμογής τους μέσα στη σχολική τάξη ενθαρρύνοντας και καθοδηγώντας τους εκπαιδευτικούς των σχολείων ευθύνης του.
- Ως **επιμορφωτής** φροντίζει για τη συνεχή επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, αναλαμβάνοντας σχετικές πρωτοβουλίες σε σχέση με τις διδακτικές ανάγκες και τα ενδιαφέροντά τους. Συμμετέχει ο ίδιος σε επιμορφωτικά προγράμματα ως επιμορφωτής προκειμένου να διατηρεί σε υψηλό επίπεδο το επιστημονικό υπόβαθρο των εκπαιδευτικών και παράλληλα ενθαρρύνει κάθε μορφή αυτοεπιμόρφωσης και ενδοσχολικής κατάρτισης.
- Ο Σχολικός Σύμβουλος αποτελεί βασικό παράγοντα αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου και του εκπαιδευτικού. Ως **αξιολογητής** του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου οφείλει να επισημαίνει τις τυχόν αδυναμίες και δυσκολίες εφαρμογής των αναλυτικών προγραμμάτων στην περιφέρειά του. Παρέχει κάθε δυνατή βοήθεια στους εκπαιδευτικούς προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που τίθενται στον προγραμματισμό του εκπαιδευτικού έργου. Σε περιπτώσεις αδυναμίας εφαρμογής τους έχει τη δυνατότητα να προτείνει την αναίρεση ή τη μερική διόρθωση των σχετικών προγραμμάτων.

## ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ

Ο πολυδιάστατος ρόλος του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης καθορίζεται με την ίδια Υπουργική απόφαση **Αρ. Φ.353.1/324/105657/Δ1/02 (ΦΕΚ 1340/16-10-02)** στα άρθρα 27- 32. Είναι παράλληλα ο διοικητικός και παιδαγωγικός - επιστημονικός υπεύθυνος για την οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία του σχολείου. Αναλυτικότερα σύμφωνα με το Σαΐτη (2008) ο Διευθυντής του σχολείου μπορεί να χαρακτηριστεί οργανωτής, επόπτης, εκπαιδευτής, εκπαιδευτικός και συντονιστής, ρυθμιστής λειτουργικών θεμάτων καθώς και εκπρόσωπος του σχολείου. Σχετίζεται με το σύνολο των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων - στοιχείων που επιδρούν στην εύρυθμη λειτουργία μιας σχολικής μονάδας. Συνεργάζεται δηλαδή με το Σύλλογο των διδασκόντων και το μαθητικό δυναμικό του σχολείου του (εσωτερικοί παράγοντες), με τους γονείς, με στελέχη της εκπαίδευσης, αλλά και τους διάφορους διοικητικούς ή κοινωνικούς παράγοντες (εξωτερικοί παράγοντες) που ενδεχομένως εμπλέκονται στη σχολική ζωή και διαδικασία. Ο ρόλος του είναι:

- **διοικητικός.** Στα διοικητικά καθήκοντα του Διευθυντή εντάσσεται η ενημέρωση του διδακτικού προσωπικού για την εκπαιδευτική πολιτική καθώς συμβάλλει στην ορθή εφαρμογή της σχετικής εκπαιδευτικής πολιτικής του Υπουργείου αποτελώντας το συνδετικό κρίκο της διοίκησης και των εκπαιδευτικών. Στο εσωτερικό της σχολικής μονάδας, προεδρεύοντας στις συνεδριάσεις του συλλόγου των διδασκόντων, ενημερώνει για τους διοικητικούς στόχους και το έργο του σχολείου καθώς επίσης ελέγχει την πορεία των διαφορετικών διοικητικών και εκπαιδευτικών εργασιών οι οποίες ανατίθενται στους εκπαιδευτικούς όσον αφορά στην έγκαιρη ανταπόκρισή τους στις υποχρεώσεις που ανέλαβαν.
- **συντονιστικός** αφού προϊστάται των εκπαιδευτικών συντονίζοντας ή κατευθύνοντας το έργο τους και στοχεύει στη διατήρηση ή ενίσχυση των αρμονικών σχέσεων του

Συλλόγου Διδασκόντων. Συχνά καλείται στο πλαίσιο ισότιμης αντιμετώπισης να αμβλύνει τις διαφορετικότητες ή τις πιθανές αντιθέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και απευθύνει στους διδάσκοντες, όποτε αυτό κριθεί απαραίτητο, κατάλληλες συστάσεις στο πλαίσιο της συναδελφικής αλληλεγγύης. Ο ίδιος ως συντονιστής καλείται να ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες ή τις συνεργασίες μεταξύ των εκπαιδευτικών παρέχοντας τα κατάλληλα στοιχεία παρακίνησης<sup>2</sup> ώστε στο σύνολό του το σχολείο να συμβάλλει στη δημιουργία ελεύθερων, υπεύθυνων, δημοκρατικών και ευαισθητοποιημένων πολιτών. Ανιχνεύει και αξιοποιεί δημιουργικά τις δυνατότητες όλου του προσωπικού μέσα στο πλαίσιο των διακριτών ρόλων και αρμοδιοτήτων του.

- **καθοδηγητικός** σε σχέση με τη σχολική κοινότητα και με δημοκρατικό πνεύμα θέτει υψηλούς στόχους εξασφαλίζοντας τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους. Αποτελεί ο ίδιος χαρακτηριστικό παράδειγμα εντός της σχολικής μονάδας και αναλαμβάνει πρωτοβουλίες σε εκπαιδευτικό και παιδαγωγικό επίπεδο.
- **επιμορφωτικός** αφού προωθεί την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά. Στα πλαίσια των επιμορφωτικών του πρωτοβουλιών, αξιοποιεί κάθε μέσο εσωτερικής και εξωτερικής επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού του σχολείου του, διατηρώντας το επιστημονικό τους υπόβαθρο σε υψηλό επίπεδο. Ενισχύει παράλληλα κάθε προσπάθεια ή πρωτοβουλία αυτοεπιμόρφωσης από μέρους των εκπαιδευτικών.
- **Αξιολογικός**, αφού καλείται να αξιολογήσει τους εκπαιδευτικούς σύμφωνα με τους στόχους της αξιολόγησης. Ο ίδιος συνεργάζεται με το μαθητικό δυναμικό του σχολείου του σε επίπεδο τόσο ατομικό όσο και στο πλαίσιο των μαθητικών κοινοτήτων στοχεύοντας στην άριστη οργάνωση της σχολικής ζωής ενώ εμπνέει ένα αίσθημα κατανόησης και υπευθυνότητας οικοδομώντας συνθήκες φιλικού παιδαγωγικού κλίματος μεταξύ μαθητών και διδασκόντων.

## ΑΝΑΓΚΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ

Ο ρόλος του Σχολικού Συμβούλου και του Διευθυντή, στο πλαίσιο των λειτουργιών - καθηκόντων που αναφέρθηκαν, σχετίζεται άμεσα με τη διαχείριση ενός συνόλου εκπαιδευτικών το οποίο αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό μιας σχολικής μονάδας ή μιας ευρύτερης σχολικής κοινότητας (Σκιαδάς, 2013: 222-223). Η διαχείριση αυτή έχει ως σκοπό την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων, όπως καθορίζονται από την πολιτεία και το αναλυτικό πρόγραμμα, ενώ παράλληλα στοχεύει στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου, του ίδιου του εκπαιδευτικού καθώς επίσης και στην ομαλή - παραγωγική λειτουργία της σχολικής τάξης ή μονάδας.

Αναλαμβάνουν - από διαφορετική θέση - το συντονισμό, προγραμματισμό και αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου χωρίς όμως από το ίδιο νομοθετικό πλαίσιο να γίνεται λόγος για την αξιοποίηση του εκπαιδευτικού σε αυτές τις δράσεις. Η κατανομή των καθηκόντων τους περιορίζεται επίσης σε ένα μάλλον βραχυπρόθεσμο πλαίσιο και στην επίτευξη προδιαγεγραμμένων στόχων χωρίς να λαμβάνουν υπ' όψιν τη συμβολή ενός κατάλληλου περιβάλλοντος που θα ευνοήσει τη διδακτική διαδικασία. Ωστόσο, το σύγχρονο σχολικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται ως δυναμικό. Η δυναμικότητά του έγκειται στο ανθρώπινο κεφάλαιο, ως ανθρώπινο πόρο<sup>3</sup>, από το οποίο συνίσταται, δηλαδή τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές, καθώς και την άμεση επίδραση που δέχεται από τους συνεχώς μεταβαλλόμενους κοινωνικοπολιτισμικούς και οικονομικούς παράγοντες.

<sup>2</sup> Ο όρος αυτός συχνά ορίζεται και ως υποκίνηση (motivation). Αναφέρεται σε ένα σύνολο δράσεων στις οποίες καταφεύγει η Διοίκηση με απώτερο στόχο την επίτευξη αλλά και διατήρηση της διάθεσης των εργαζομένων να συμπεριφέρονται κατά συγκεκριμένο επιθυμητό τρόπο (Χυτήρης 2006:191).

<sup>3</sup> Στη γενικότερη έννοια του Μάνατζμεντ οι άνθρωποι πόροι αποτελούν μέρος του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα των επιχειρησιακών πόρων (Τζωρτάκης & Τζωρτάκη, 2007). “Ως ανθρώπινους πόρους στην εκπαίδευση θα μπορούσαμε να ονομάσουμε το σύνολο των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό χώρο όπως το σχολείο ή η σχολική τάξη” (Σκιαδάς, 2013).

Οι συγκεκριμένες αρμοδιότητες και καθήκοντα, όπως αναφέρονται στη σχετική νομοθεσία, προσδίδουν μεν “διοικητική” οντότητα - εξουσία αλλά υπολείπονται στην αντιμετώπιση της δυναμικότητας και του μεταβαλλόμενου χαρακτήρα του σχολικού περιβάλλοντος. Γίνεται λόγος για μια στατική καθοδήγηση - διοίκηση όπου ο Σχολικός Σύμβουλος ή Διευθυντής διαχειρίζεται και κατευθύνει μια υποθετικά “ομοιογενή” ομάδα εκπαιδευτικών, οι οποίοι ακολουθούν πιστά τις οδηγίες. Η σχετική νομοθεσία περιγράφει τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντά τους κατά τρόπο στατικό χωρίς να τον κατευθύνει σε ευέλικτες στρατηγικές υλοποίησης του έργου τους. Δεν καθορίζει το κατάλληλο θεωρητικό και πρακτικό πλαίσιο ώστε ο θεσμός του στελέχους στην εκπαίδευση να είναι ουσιαστικός και να εστιάζει όχι μόνο στη “διοίκηση” των εκπαιδευτικών αλλά στην ανάπτυξη, την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητά τους<sup>4</sup>. Δεν προβλέπει την εξελικτική πορεία του σχολείου αφού δε φαίνεται να λαμβάνει υπόψη τις μελλοντικές μεταβολές και δεν “εκπαιδεύει” το δάσκαλο ώστε να προσαρμόζεται σε κάθε διαφοροποίηση. Συνεπώς, η στατικότητα αυτή φαίνεται να αντιμετωπίζεται με τη διακριτική ευχέρεια των παραπάνω στελεχών μόνο στις περιπτώσεις ανάληψης προσωπικών παρεμβάσεων και πρωτοβουλιών στο χώρο και χρόνο άσκησης των καθηκόντων τους.

### ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια έντονη διερεύνηση της έννοιας της ηγεσίας στην προσπάθεια καθορισμού των χαρακτηριστικών του ηγέτη και του ρόλου που καλείται να διαδραματίσει εντός της ομάδας μέσα στην οποία δραστηριοποιείται. Η επιστημονική κοινότητα ανιχνεύει τη θέση του ηγέτη στη σύγχρονη διοίκηση και την απορρέουσα από αυτή τη θέση ταυτότητα του Διευθυντή με διοικητικά και ηγετικά χαρακτηριστικά. Το σχολείο ως ένα δυναμικά ζωντανό κοινωνικό κύτταρο με διαρκείς ανάγκες προσαρμογής στα μεταβαλλόμενα κοινωνικά, πολιτικά, οικονομικά και πολιτιστικά περιβάλλοντα μέσα στα οποία λειτουργεί, συνδέεται άμεσα με την έννοια του ηγέτη.

Ο Σαϊτς (2008: 132) συνοψίζοντας διαφορετικούς ορισμούς που έχουν αποδοθεί στην έννοια της ηγεσίας από τη διεθνή βιβλιογραφία τη χαρακτηρίζει ως διαδικασία η οποία δύναται να ασκεί επιρροή, από την πλευρά του ηγέτη, στις συμπεριφορές των μελών μιας ομάδας στην οποία αναφέρεται. Η συνθήκη αυτή μπορεί να οδηγεί στην εκούσια συνεργασία του ατόμου μέλους της ομάδας προς την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου της αποστολής της ομάδας.

Η ηγεσία φαίνεται να διαφοροποιείται από τη διοίκηση και να αποτελεί μέρος της δεύτερης και ταυτόχρονα ένα ιδιαίτερο στοιχείο της. Η διοίκηση συνδέεται με την οργάνωση και τις δραστηριότητες της ομάδας μέσω της αξιοποίησης τόσο των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων της όσο και των υλικών σε ένα βραχυπρόθεσμο πλαίσιο. Ο ρόλος του Διευθυντή εντοπίζεται στον τρόπο διαχείρισης και ελέγχου των ανθρώπινων και υλικών πόρων, στοιχεία τα οποία απορρέουν από την εξουσία της θέσης του ενώ ενδιαφέρεται κυρίως για την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας. Η ηγεσία - σε ένα μακροπρόθεσμο πλαίσιο - προσεγγίζει με όραμα την ανάγκη διαχείρισης και αλλαγής της συμπεριφοράς των ανθρώπινων πόρων λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η ομάδα. Στην περίπτωση του Διευθυντή - ηγέτη αυτός καθοδηγεί, καινοτομεί, εμπνέει, επηρεάζει και πείθει με τη συμπεριφορά του.

Ιδιαίτερη σημασία συνεπώς αποδίδεται στη δύναμη επίδρασης που μπορεί να ασκεί ο ηγέτης στα μέλη της ομάδας του σε επίπεδο συμπεριφορών, σκέψεων, συναισθημάτων, αρχών ή στάσεων στο επαγγελματικό και ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο. Κύριο στοιχείο αποτελεί επίσης η ύπαρξη στόχων, προγραμματισμού, οράματος συνδεδεμένα άμεσα με την αποστολή της ομάδας και τις προσωπικές ή ομαδικές φιλοδοξίες των μελών της. Βασική αρχή και προϋπόθεση στην παραπάνω τοποθέτηση αποτελεί η συμπεριφορά του ίδιου του ηγέτη αφού είναι κοινά αποδεκτό ότι η συμπεριφορά γεννά συμπεριφορά. Η ίδια η συμπεριφορά αποτελεί στοιχείο οδηγού, βοήθειας ή μίμησης στην ομάδα προς την εκπλήρωση των επιδιωκόμενων στόχων της.

<sup>4</sup> Σύμφωνα με τους Whetten and Cameron (1998) και Whittington & Evans (2005) η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασικό παράγοντα στην παραγωγικότητα.

Από τη μελέτη των ορισμών του ηγέτη μπορούμε να διακρίνουμε συγκεκριμένες ιδιότητες που του αποδίδονται και απορρέουν από την έννοια της ηγεσίας. Ο Fiedler (1967) αποδίδει στον ηγέτη στοιχεία καθοδηγητή και συντονιστή των δραστηριοτήτων ενός κοινωνικού συνόλου. Οι Hoy και Miskel (2005:377) προσδιορίζουν την ηγεσία ως ατομική ιδιότητα που οδηγεί σε “διαδικασία κοινωνικής επιρροής” χρησιμοποιώντας τόσο τη λογική όσο και τα συναισθήματα. Οι Τζωρτάκης & Τζωρτάκη (2007:275) ορίζουν την ηγεσία ως “ικανότητα” ενός ατόμου να ασκεί επιρροή σε μια ομάδα ανθρώπων προς την κατεύθυνση της επίτευξης συγκεκριμένων στόχων. Συνεπώς, η έννοια της ηγεσίας ορίζεται πάντα μέσα από την ομάδα αφού δεν μπορεί να γίνει λόγος για ηγέτη χωρίς μια ομάδα ατόμων στην οποία αυτός αναφέρεται. Η διπολική αυτή σχέση ενισχύει το στοιχείο της επιρροής και της αλληλεπίδρασης με κύριο στόχο την αποτελεσματική επίτευξη στόχων και την παραγωγικότητα.

### **ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ - ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥ Δ/ΝΤΗ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**

Από την ανάλυση των καθηκόντων των Σχολικών Συμβούλων και των Διευθυντών των Σχολικών μονάδων, όπως αυτά αναφέρονται στη σχετική νομοθεσία, καθώς επίσης και των χαρακτηριστικών ή του ρόλου που καλείται να διαδραματίσει ένας ηγέτης στο χώρο ευθύνης του παρατηρούμε αρκετά κοινά στοιχεία. Το έργο και οι αρμοδιότητες των δύο στελεχών της εκπαίδευσης εστιάζεται σε παιδαγωγικά - επιμορφωτικά, καθοδηγητικά, συντονιστικά, διοικητικά και αξιολογικά καθήκοντα όταν καλούνται να διαχειριστούν μια ομάδα εκπαιδευτικών.

Συγκεκριμένα ηγετικά χαρακτηριστικά εμφανίζονται κοινά λόγω του ανθρώπινου δυναμικού στο οποίο το κάθε στέλεχος προϊστάται. Συνεπώς, ο ηγετικός ρόλος και των δύο στελεχών της εκπαίδευσης συνίσταται στη(ν):

- αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των άυλων διαθέσιμων πόρων της εκπαιδευτικής κοινότητας με την ανάληψη των απαραίτητων ευθυνών και πρωτοβουλιών διατηρώντας την ομάδα τους ενωμένη,
- αξιοποίηση των κοινωνικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων τόσο στο εσωτερικό όσο και εξωτερικό περιβάλλον του χώρου ευθύνης τους,
- ικανότητα ανοιχτής συνεργασίας, διαπραγμάτευσης και μετάδοσης του οράματος,
- ικανότητα παρώθησης, κινητοποίησης και επίδρασης του ανθρώπινου δυναμικού προς την κατεύθυνση επίτευξης του οράματος και του σκοπού της κάθε εκπαιδευτικής ομάδας εστιάζοντας παράλληλα σε συνεχώς υψηλότερους στόχους δίνοντας ευκαιρίες για ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών,
- ανθρωποκεντρική διάσταση στα επιμέρους καθήκοντά τους όσον αφορά στις λειτουργίες της οργάνωσης, του προγραμματισμού και της διοίκησης των εκπαιδευτικών αλλά και του ελέγχου με στόχο να κερδίζουν από τις δεσμεύσεις τους,
- ικανότητα να εμπνέουν αξίες, να εμφυσούν δυναμισμό, δημιουργικότητα και υψηλές προσδοκίες και να αποτελούν πρότυπο μίμησης,
- ικανότητα διαχείρισης κάθε αλλαγής στο χώρο της εκπαίδευσης,
- οξυδέρκεια και διορατικότητα όσον αφορά στην ανάδειξη ή αξιοποίηση νέων ηγετών στο χώρο ευθύνης τους,
- ενσυναίσθηση (empathy) (Σκιαδάς, 2013)<sup>5</sup> και ευαισθησία στα προβλήματα των εκπαιδευτικών που προϊστανται,
- επίδειξη μιας ευελιξίας όσον αφορά στα καθήκοντά τους μέσα από καινοτόμες ιδέες δημιουργώντας νέες ευκαιρίες, στάσεις και συμπεριφορές και παράλληλα ενθαρρύνοντας ή επιδεικνύοντας εμπιστοσύνη σε κάθε προσπάθεια για καινοτόμες δράσεις από μέρους των εκπαιδευτικών.

<sup>5</sup> “Η ενσυναίσθηση (empathy) επιτελεί επίσης ένα ουσιαστικό παράγοντα για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων της υποκίνησης.”

Οι διαφορές των δύο στελεχών της εκπαίδευσης όσον αφορά στην έννοια της ηγεσίας μάλλον απορρέουν από τη φύση της θέσης ευθύνης τους. Συνεπώς ο Διευθυντής:

- είναι περισσότερο επιφορτισμένος με θέματα Διοίκησης των Σχολικών Μονάδων, στοιχείο που απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες στην παραγωγή διοικητικού έργου.
- παράλληλα η ανάγκη ύπαρξης ενός σχολείου ανοιχτό στην κοινωνία, επιβαρύνει το Διευθυντή με επιπλέον καθήκοντα, τα οποία όμως απαιτούν και ιδιαίτερες δεξιότητες.
- ο ίδιος αναδεικνύεται ηγέτης - με τα χαρακτηριστικά που του αποδόθηκαν πιο πάνω - όχι μόνο των εκπαιδευτικών των οποίων προϊστάται αλλά και του μαθητικού δυναμικού του σχολείου του.
- ταυτόχρονα έρχεται σε άμεση επαφή, συνεργασία και αλληλεπίδραση με τις οικογένειες των μαθητών, την ευρύτερη τοπική κοινωνία αλλά και με τους εξωτερικούς οργανισμούς με τους οποίους το σχολείο συνυπάρχει μέσα στο εκπαιδευτικό περιβάλλον.
- το συγκεκριμένο πλαίσιο καθιστά το έργο του ηγέτη Διευθυντή ευρύτερο, πολύπλευρο και πολυποίκιλο και εκτείνεται κυρίως σε ένα οριζόντιο αλλά και κάθετο άξονα δράσης καθιστώντας τον ίδιο ως τον ακρογωνιαίο λίθο της Σχολικής Μονάδας.

Το έργο του ηγέτη Σχολικού Συμβούλου κρίνεται πιο περιορισμένο - στην οριζόντια διάσταση - ως προς την ευρύτητα των αναγκών σε σχέση με αυτό του Διευθυντή. Επομένως ο Σχολικός Σύμβουλος:

- προϊστάται σε μια συγκεκριμένη ομάδα εκπαιδευτικών της ίδιας ειδικότητας με τα ίδια χαρακτηριστικά και παρόμοιες επαγγελματικές και επιστημονικές ανάγκες, οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε διαφορετικά σχολικά περιβάλλοντα και σαφώς επηρεάζονται από αυτά.
- το διοικητικό και συντονιστικό του έργο περιορίζεται στα επιμορφωτικά, καθοδηγητικά και αξιολογικά καθήκοντά του, στοιχείο ωστόσο που το καθιστά “βαθύτερο” και να εκτείνεται σε ένα κάθετο άξονα δράσης, αφού ο ίδιος στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του καλείται να εμβαθύνει τις δραστηριότητές του στα παιδαγωγικά, επιμορφωτικά και καθοδηγητικά ζητήματα, τα οποία αφορούν στις ανάγκες των εκπαιδευτικών.

## **Ο ΣΧΟΛΙΚΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΗΓΕΤΗΣ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Για να έχουμε ωστόσο έναν αποτελεσματικό Σχολικό Σύμβουλο ή Διευθυντή είναι απαραίτητο να διαμορφώσουμε ένα σύγχρονο και ευέλικτο σχολικό πλαίσιο το οποίο θα καταδεικνύει και θα αναδεικνύει τη θέση και το ρόλο τους ως ηγέτες στο εκπαιδευτικό γίγνεσθαι. Ο θεσμός του Σχολικού Συμβούλου και του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας οφείλει να είναι ουσιαστικός και να εστιάζει όχι στην απλή “διοίκηση” των εκπαιδευτικών αλλά σε μια παραγωγική “διαχείριση” τους. Ο Σχολικός Σύμβουλος αναλαμβάνει το ρόλο του συνδετικού κρίκου ανάμεσα στην εκπαιδευτική πολιτική της πολιτείας και τους εκπαιδευτικούς οι οποίοι καλούνται να την εφαρμόσουν. Είναι το πρόσωπο που αναλαμβάνει την εμπλοκή του εκπαιδευτικού δυναμικού στην υλοποίηση του αναλυτικού προγράμματος, αξιοποιεί τους ανθρώπινους πόρους και διαχειρίζεται προβλήματα της σχολικής τάξης. Από την άλλη, λαμβάνοντας υπόψη την έννοια της ηγεσίας και το ρόλο της στο σύγχρονο μάνατζμεντ κρίνεται απαραίτητος και ο μετασχηματισμός του Διευθυντή της σχολικής μονάδας σε ηγέτη - διοικητή. Η ιδιότητα αυτή προϋποθέτει έναν ιδιαίτερο συνδυασμό προσωπικών ποιοτικών χαρακτηριστικών τα οποία θα ενθαρρύνουν και θα εμπνέουν τα μέλη μιας ομάδας να τον ακολουθήσει. Όσον αφορά στο ρόλο του Διευθυντή ηγέτη κρίνουμε απαραίτητο να τονισθεί ότι αυτός συσχετίζεται άμεσα και ουσιαστικά όχι μόνο με την διαχείριση των εκπαιδευτικών ευθύνης του αλλά και με αυτή της μαθητικής κοινότητας.

Συνεπώς, είναι απαραίτητο και τα δυο στελέχη να εμφανίζουν ηγετικά χαρακτηριστικά και πιο συγκεκριμένα:

- να εστιάζουν στην αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου στο οποίο προϊστανται και με κατευθυντήριες - καθοδηγητικές στρατηγικές να το καθιστούν ικανό να

αντιλαμβάνεται και να αξιολογεί το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται μέσω συνεχούς προβληματισμού, κριτικής στάσης και παρατήρησης<sup>6</sup>,

- να διαμορφώνουν τις απαραίτητες κατευθύνσεις αλλά και να παραμένουν καλοί ακροατές ή διαπραγματευτές δημιουργώντας ιδανικές συνθήκες λειτουργίας της σχολικής κοινότητας ή μονάδας,
- να καθιστούν τον εκπαιδευτικό ικανό να προβαίνει σε προβλέψεις, να οργανώνει τη δράση του και να πραγματοποιεί τα σχέδιά του εναρμονίζοντάς τα στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της σχολικής κοινότητας,
- να επιδεικνύουν ομαδοσυνεργατικό πνεύμα εξοικειώνοντας παράλληλα τους εκπαιδευτικούς με μια μαθητοκεντρική και ανθρωποκεντρική κουλτούρα η οποία θα αφουγκράζεται τις συνεχείς αλλαγές στο σχολικό περιβάλλον,
- να στοχεύουν στην ανάπτυξη, ανάδειξη και αξιοποίηση των ηγετικών δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών στη σχολική τάξη αλλά και το ευρύτερο σχολικό περιβάλλον,
- ο Σχολικός Σύμβουλος να θέτει διδακτικούς - εκπαιδευτικούς στόχους και ο Διευθυντής αυτού που αφορούν το άμεσο - έμμεσο περιβάλλον της σχολικής μονάδας που προΐσταται και τους συνδυάζουν με τα ενδιαφέροντα, φιλοδοξίες, προσδοκίες και τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των εκπαιδευτικών τους δημιουργώντας κίνητρα<sup>7</sup>,
- να κατανέμουν ως “Κατανομείς Πόρων” στους εκπαιδευτικούς ρόλους οι οποίοι αφορούν τη διαχείριση και επιτέλεση ενός προγράμματος,
- μέσω προσωπικής επαφής να επιδεικνύουν ενδιαφέρον για την κατάσταση των συναδέλφων τους ως σύνολο αλλά και για τον καθένα ξεχωριστά και να τους αντιμετωπίζουν ως συνεργάτες,
- να στηρίζουν με στρατηγικές υποκίνησης συναισθηματικά τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους και να ικανοποιούν τις προσωπικές τους προσδοκίες προκαλώντας συγκεκριμένες συμπεριφορές, να εξετάζουν και να αναλύουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε εκπαιδευτικού, το βαθμό και το είδος της υποκίνησης<sup>8</sup> που έχει ανάγκη, ώστε να κάνουν χρήση των ανάλογων κινήτρων,
- κυρίως ο Διευθυντής στο επίπεδο της σχολικής μονάδας αλλά και ο Σχολικός Σύμβουλος σε ένα ευρύτερο επίπεδο να δημιουργεί ένα εργασιακό περιβάλλον ελκυστικό μέσα από εκπαιδευτικές δράσεις με ουσία και νόημα το οποίο θα υποκινεί τον εργαζόμενο εκπαιδευτικό και θα ικανοποιεί τις ανάγκες του σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο. Ένα παρόμοιο εργασιακό περιβάλλον σίγουρα συμβάλλει στην ευκολότερη και ταχύτερη επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων μιας σχολικής κοινότητας ή μονάδας,
- να διευκολύνουν τη διδακτική διαδικασία και να καθιστούν το δάσκαλο ενεργό μέλος της σχολικής κοινότητας συμβάλλοντας στο αίσθημα ασφάλειας και εμπιστοσύνης απαλείφοντας το φόβο του λάθους,
- να χρησιμοποιούν ποικίλες στρατηγικές ενθάρρυνσης, ανταμοιβής, επαίνου και ανατροφοδότησης μέσα σε ένα ανοικτό επικοινωνιακό πλαίσιο περιορίζοντας την άσκηση ελέγχου προς μια κατεύθυνση αυτονομίας των εκπαιδευτικών στις ενέργειές τους ενισχύοντας την αυτοπεποίθηση στις ικανότητές τους,
- να δημιουργούν τις στέρεες βάσεις για μια “λειτουργική ευελιξία” ώστε να διεκπεραιώνουν δημιουργικά και με επιτυχία κάθε εκπαιδευτικό στόχο

<sup>6</sup> “Οι άνθρωποι σε ένα οργανισμό ή μια επιχείρηση μεταβάλλονται σε ανθρώπινους πόρους μέσω των ρόλων που καλούνται να επιτελέσουν για την επίτευξη κάποιων στόχων.” (Σκιαδάς, 2013)

<sup>7</sup> Μέσα από την θεωρητική προσέγγιση της παρακίνησης - υποκίνησης και των αναγκών ως κίνητρα ορίζεται ένα σύνολο ανικανοποίητων αναγκών του ατόμου οι οποίες το οδηγούν σε συγκεκριμένη ανθρώπινη συμπεριφορά όταν ενεργοποιούνται από κάποιο ερέθισμα (Τερζίδης, 2004).

<sup>8</sup> Η υποκίνηση (motivation) μπορεί να οριστεί ως μια εσωτερική παρόρμηση ή δύναμη η οποία μπορεί να ωθεί το άτομο στη δράση (Valencia, 2005) και (Banks (1997) ενώ ορίζεται μια από τις πιο βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Schermerhorn et al. 2012: 102) και (Schermerhorn, 2012).



αξιολογώντας την πολυπλοκότητά του καθώς και τις διάφορες παραμέτρους που τον επηρεάζουν,

- μέσα από το διαφορετικό ρόλο και τα διαφοροποιημένα καθήκοντα που ορίζει η σχετική νομοθεσία να διαχειρίζονται ως “Διαχειριστές Κρίσεων” μη αναμενόμενα γεγονότα που αφορούν στον εκπαιδευτικό σε σχέση με τη σχολική μονάδα, τους γονείς ή και τους εκπαιδευτικούς μεταξύ τους,
- να συζητούν ως “Διαπραγματευτές” με τους εκπαιδευτικούς προβλήματα σχολικής τάξης - μονάδας και να “διαπραγματεύονται βιώσιμες λύσεις,”
- όσον αφορά στους εκπαιδευτικούς να καταδεικνύουν προς αυτούς ενσυναίσθηση (empathy)<sup>9</sup>, εκτίμηση, εμπιστοσύνη και αναγνώριση όταν επικοινωνούν μαζί τους με θετική σκέψη για κάθε προβληματισμό τους στον εργασιακό χώρο ενώ να μην διστάζουν να μοιραστούν τα δικά τους συναισθήματα,
- να είναι καινοτόμοι με όραμα και στόχους για το σχολείο και την εκπαίδευση γενικότερα. Να διέπονται από ευελιξία, προσαρμοστικότητα και δυναμικότητα στο μεταβαλλόμενο εκπαιδευτικό περιβάλλον, ώστε να στηρίζουν την ανάληψη πρωτοβουλιών, προγραμματισμού, εποπτείας και καθοδήγησης.
- το κάθε στέλεχος να συνεργάζεται αποτελεσματικά και δημιουργικά με τους εμπλεκόμενους φορείς στην εκπαιδευτική διαδικασία και να επικοινωνεί μαζί τους δημιουργώντας κλίμα ασφάλειας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης,
- να υιοθετούν μια σταθερή, σαφή και φιλική συμπεριφορά με αίσθημα ευθύνης για τις ενέργειες ή τις απόψεις τους αποτελώντας ταυτόχρονα ουσιαστικό υπόδειγμα μίμησης.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Μέσα στο δυναμικό και διαρκώς μεταβαλλόμενο εκπαιδευτικό περιβάλλον ο ρόλος του Σχολικού Συμβούλου και του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας, όπως ορίζεται από την κείμενη εκπαιδευτική νομοθεσία, φαντάζει στατικός και εστιάζει κυρίως στο αποτέλεσμα χωρίς να λαμβάνει υπόψη το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο στελεχώνει τη σχολική τάξη και σχολική κοινότητα. Οι εκπαιδευτικοί θεωρούνται ως μια ομοιογενής ομάδα, η οποία, κάτω από τη “μονόδρομη” σχέση Διοίκησης και δασκάλου, καλείται να υλοποιήσει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Η έννοια του ηγέτη Σχολικού Συμβούλου ή Διευθυντή Σχολικής Μονάδας, ως χάρισμα ή προσόν ή ευθύνη μπορεί να “μετασχηματίσει” το στέλεχος σε σύγχρονο Μάνατζερ ενώ ταυτόχρονα μετατοπίζει το ενδιαφέρον στην επένδυση και διαχείριση του “ανθρώπινου εκπαιδευτικού κεφαλαίου” ως βασικό συντελεστή στην επίτευξη παραγωγικών εκπαιδευτικών στόχων. Υπό αυτή την έννοια, τόσο η θέση του ηγέτη Σχολικού Συμβούλου όσο και του Διευθυντή παρουσιάζουν βασικές ομοιότητες όσον αφορά στα καθήκοντά τους αλλά και συγκεκριμένες διαφορές, οι οποίες απορρέουν από το χώρο στον οποίο προΐσταται ο καθένας.

Ωστόσο, κρίνεται από την μελέτη μας, τόσο σε πρακτικό όσο και σε επίπεδο νομοθεσίας, η κατάλληλη πλαισίωση των καθηκόντων των παραπάνω στελεχών της εκπαίδευσης με τις προαναφερθείσες προτάσεις. Η εφαρμογή αυτών σε μια εκπαιδευτική κοινότητα - σχολική τάξη ή σχολική μονάδα - μπορεί να συμβάλει στην αξιοποίηση των ιδιαίτερων ικανοτήτων ή δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών, οδηγώντας στη βελτίωση του παραγόμενου έργου στη σχολική τάξη - μονάδα και την επιτυχή αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων μέσω πρωτίστως υποκινητικών δυνάμεων.

---

<sup>9</sup> Η ενσυναίσθηση ως ιδιότητα αποτελεί βασική ικανότητα ενός προσώπου στο περιβάλλον της διοίκησης των οργανισμών (Kellert et al, 2002). Περιγράφεται ως η ικανότητα επίγνωσης των συναισθημάτων αλλά και των διαφορετικών αναγκών των μελών μιας ομάδας ατόμων. Μπορεί να οδηγήσει στην αποδοχή της διαφορετικότητας αποτελώντας σημαντική προτεραιότητα για την ανάληψη ρόλων εντός της ομάδας ενισχύοντας τη διαμόρφωση καλών σχέσεων μεταξύ των μελών της καθώς επίσης και της αίσθησης του “ανήκειν.” Πρόκειται για μια ανταντακλαστική ιδιότητα - ικανότητα των ατόμων τα οποία εντός της ομάδας βρίσκονται σε μια διαρκή ενεργή αλληλοκατανόηση σε επίπεδο επικοινωνίας και συναισθημάτων (Ανθης & Κακλαμάνης, 2005).

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Banks, L. (1997). *Motivation in the workplace: inspiring your employees*. West Des Moines, Iowa: American Media Publishing.

Deci, E.L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Publishing Co. Japanese Edition, Tokyo: Seishin Shobo.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: Mc GrawHill.

Hoy, W., & Miskel, G. C. (2005). *Educational Administration: Theory Research and Practice*. (7 th edition). New York: Mc Graw-Hill.

Kellett, J.B., Humphrey, R.H., & Sleeth, R.G. (2002). Empathy and complex task performance: two routes to leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 523-544.

Schermerhorn, J.R., Osborn, R.N., Uhl-Bien, M. & Hunt, J.G. (2012). *Organizational Behavior. 12th Edition International Student Version* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

Schermerhorn, J. (2012). *Εισαγωγή στο Management*. Αθήνα: Εκδόσεις Π. Χ. Πασχαλίδης.

Valencia, C. (2005, Spring). *Motivation and Productivity in the Workplace. The Myriad*. Διαθέσιμο στο: <https://www.westminstercollege.edu/myriad/index.cfm?parent=2514&detail=4475&content=4798>. Ανακτήθηκε στις 10/03/2015.

Whetten D.A., & Cameron K.S, (1998). *Developing Management skills*. New York: Addison – Wesley, Wheelan.

Whittington, J. L., & Evans, B. (2005). General Issues in Management. The Enduring Impact of Great Ideas. *Problems and Perspectives in Management*, 2,114-122.

### ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Άνθης, Χ., Κακλαμάνης, Θ. (2005). Κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες ηγετικών στελεχών στην Εκπαίδευση. Στο Π. Γεωργογιάννης (Επιμ.), Διοίκηση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης. Πρακτικά 2ου Πανελλήνιου Συνεδρίου, Άρτα 2-4 Δεκεμβρίου 2005. Πάτρα: ΚΕ.Δ.ΕΚ. Πανεπιστήμιο Πατρών.

Μπουραντάς, Μ. (2002). *Μάνατζμεντ Θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Σαΐτης Χ., (2008). *Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ - ΠΙ.

Σκιαδάς, Γ. (2013). Εκπαίδευση και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Ο ρόλος του Σχολικού Συμβούλου στο σύγχρονο Μάνατζμεντ. Στο: Π. Γεωργογιάννης (Επιμ.), Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Διαπολιτισμικότητα και τα Ελληνικά ως Ξένη Γλώσσα, Τόμος ΙΙ (σ.219-231). Πρακτικά 16ου Διεθνούς Συνεδρίου «Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και τα Ελληνικά ως Δεύτερη ή Ξένη Γλώσσα», Πάτρα 28-30 Ιουνίου 2013. Πάτρα: Παντελής Γεωργογιάννης.

Υπουργική Απόφαση 353.1/324/105657/Δ1/02 (ΦΕΚ 1340/16-10-02) Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων.

Τερζίδης, Κ. (2004). *Μάνατζμεντ. Στρατηγική Προσέγγιση*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη Α. (2007). *Οργάνωση και Διοίκηση. Το Μάνατζμεντ της Νέας Εποχής* (4η Έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ. Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Interbooks.