



Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Παιδαγωγικό Τμήμα Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

Εισαγωγικές Έννοιες στη Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων

Μάθημα: Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων

Διδάσκων: Παύλος Πετσάβας | ppetsavas@eds.uoa.gr

Ακαδημαϊκό Έτος 2025–2026

Περιεχόμενα Παρουσίασης

01 Εισαγωγή – Τι είναι η Διοίκηση Εκπαίδευσης

02 Ο Εκπαιδευτικός Οργανισμός

03 Λειτουργίες Διοίκησης

04 Διοίκηση vs Ηγεσία

05 Μοντέλα Διοίκησης

06 Ρόλος Διευθυντή Σχολείου

07 Λήψη Αποφάσεων

08 Σχολική Κουλτούρα & Κλίμα

09 Αποτελεσματικότητα Σχολείων

10 Σύγχρονες Τάσεις & Ελληνικό Σύστημα

01

Εισαγωγή

Τι είναι η Διοίκηση στην Εκπαίδευση;

Τι είναι η Διοίκηση;

Ορισμός: Η διοίκηση είναι η διαδικασία συντονισμού ανθρώπινων και υλικών πόρων για την επίτευξη οργανωσιακών στόχων με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο.



Στόχοι

Σαφής ορισμός
εκπαιδευτικών στόχων



Άνθρωποι

Συντονισμός εκπαιδευτικών
και προσωπικού



Πόροι

Διαχείριση υλικών
και οικονομικών πόρων



Αποτελέσματα

Μέτρηση αποτελεσματι-
κότητας και ποιότητας

02

Ο Εκπαιδευτικός Οργανισμός

Χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες των σχολείων

Τι είναι ο Εκπαιδευτικός Οργανισμός;



Γραφειοκρατικός Οργανισμός

Ιεραρχία, κανόνες
και τυποποιημένες
διαδικασίες (Weber)



Κοινότητα Μάθησης

Συνεργασία, κοινό
όραμα, επαγγελματική
ανάπτυξη



Πολύπλοκο Κοινωνικό Σύστημα

Πολλαπλοί stakeholders,
δυναμικές σχέσεις,
παιδαγωγικός σκοπός

Ιδιαιτερότητες σχολείων: Πολλοί stakeholders · Υψηλή επαγγελματική αυτονομία · Παιδαγωγικός σκοπός · Δημόσιος χαρακτήρας

03 | Λειτουργίες της Διοίκησης

1



Προγραμματισμός

Planning

Σχολικός προγραμματισμός,
Ετήσιο σχέδιο δράσης

2



Οργάνωση

Organizing

Κατανομή αρμοδιοτήτων,
Δομή τμημάτων

3



Διεύθυνση / Ηγεσία

Leading

Παιδαγωγική καθοδήγηση,
Εμπύχωση εκπαιδευτικών

4



Έλεγχος

Controlling

Αξιολόγηση έργου,
Παρακολούθηση στόχων

04 | Διοίκηση vs Ηγεσία στην Εκπαίδευση

ΔΙΟΙΚΗΣΗ (Management)



- Διαδικασίες & συστήματα
- Οργάνωση & δομή
- Κανονισμοί & γραφειοκρατία
- Βραχυπρόθεσμη σκέψη
- Επίβλεψη & έλεγχος

VS

ΗΓΕΣΙΑ (Leadership)



- Όραμα & στρατηγική
- Επιρροή & κινητοποίηση
- Αλλαγή & καινοτομία
- Μακροπρόθεσμη σκέψη
- Έμπνευση & εμπύχωση

Σύνθεση:

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία, το αποτελεσματικό σχολείο χρειάζεται και τα δύο. Κυριαρχεί η έννοια της «Educational Leadership» ως ολοκληρωμένης προσέγγισης.

05 | Μοντέλα Διοίκησης στην Εκπαίδευση

1

Γραφειοκρατικό Μοντέλο

Ιεραρχία & κανόνες
Τυποποιημένες διαδικασίες
Κλασική δομή εξουσίας

Weber

2

Συμμετοχικό Μοντέλο

Συλλογική λήψη
αποφάσεων · Δημοκρατική
συμμετοχή στελεχών

Bush (2011)

3

Μετασχηματιστική Ηγεσία

Όραμα & έμπνευση
Μεταμόρφωση οργανισμού
Δέσμευση στην αλλαγή

Leithwood & Jantzi (2005)

4

Κατανεμημένη Ηγεσία

Ηγεσία από πολλά άτομα
Διανομή αρμοδιοτήτων
Οριζόντια δομή

Spillane (2006)

06 | Ο Ρόλος του Διευθυντή Σχολείου

Διοικητικό Πεδίο

Τήρηση κανονισμών
Διαχείριση προσωπικού
Αλληλογραφία



ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Παιδαγωγικό Πεδίο

Instructional Leadership
Αξιολόγηση διδασκαλίας
Επαγγελματική ανάπτυξη

Οργανωσιακό Πεδίο

Σχολικός σχεδιασμός
Διαχείριση πόρων
Ανάπτυξη δικτύων

Κοινωνικό Πεδίο

Σχέσεις με γονείς
Σύνδεση με κοινότητα
Διαχείριση συγκρούσεων

07–08 | Λήψη Αποφάσεων & Σχολική Κουλτούρα

07 | Λήψη Αποφάσεων

- Ορθολογική λήψη αποφάσεων
- Συμμετοχική διοίκηση
- Διαχείριση συγκρούσεων στον οργανισμό

Παραδείγματα:

Κατανομή ωρών · Διαχείριση κρίσεων · Σχολικός προγραμματισμός

08 | Σχολική Κουλτούρα & Κλίμα

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Culture
Αξίες & νοοτροπία
Βαθιές πεποιθήσεις
Μακροχρόνια

ΚΛΙΜΑ

Climate
Ατμόσφαιρα & σχέσεις
Αντιλήψεις μελών
Άμεσα μετρήσιμο

Schein (2010) · Hoy & Miskel (2013)

Η σχολική κουλτούρα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους άυλους παράγοντες αποτελεσματικότητας ενός σχολείου — επηρεάζει άμεσα τη μαθησιακή επίδοση.

Schein (2010) · Hoy & Miskel (2013)

09 | Αποτελεσματικότητα Σχολείων



Ισχυρή Ηγεσία

Εκπαιδευτική ηγεσία
με όραμα & στόχους



Συνεργασία Εκπ/κών

Ομαδική εργασία και
επαγγελματικές κοινότητες



Σαφείς Στόχοι

Ξεκάθαρη αποστολή
και κοινός σκοπός



Αξιολόγηση

Τακτική παρακολούθηση
επίδοσης & βελτίωσης



Θετικό Κλίμα

Ασφαλές & υποστηρικτικό
σχολικό περιβάλλον

Ερώτημα: Τι κάνει ένα σχολείο αποτελεσματικό; Δεν αρκεί μόνο η ηγεσία — απαιτείται ολιστική προσέγγιση που αγκαλιάζει ολόκληρο τον οργανισμό.

10 | Σύγχρονες Τάσεις & Ελληνικό Σύστημα

Σύγχρονες Τάσεις Διεθνώς



School Autonomy

Αυτονομία σχολείου στη λήψη αποφάσεων



Accountability

Λογοδοσία & μέτρηση αποτελεσμάτων



Digital Leadership

Ψηφιακή διοίκηση & τεχνολογία



Data-Driven Decisions

Αποφάσεις βασισμένες σε δεδομένα



Inclusion Management

Διοίκηση συμπεριληπτικής εκπαίδευσης

Η Διοίκηση στην Ελλάδα

Συγκεντρωτικό σύστημα

Κεντρικός σχεδιασμός
από Υπουργείο Παιδείας

Ρόλος Υπουργείου

Χάραξη πολιτικής, αναλυτικά
προγράμματα, διορισμοί

Αρμοδιότητες Διευθυντή

Διοικητική εκτέλεση εντολών
και παιδαγωγική καθοδήγηση

Συλλογικά Όργανα

Σύλλογος διδασκόντων,
Σχολικό Συμβούλιο

12 | Μελέτη Περίπτωσης (Case Study)



ΣΕΝΑΡΙΟ

Σε ένα σχολείο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης υπάρχει σύγκρουση μεταξύ εκπαιδευτικών για την κατανομή ωρών διδασκαλίας. Τρεις εκπαιδευτικοί αμφισβητούν τη δίκαιη κατανομή και αρνούνται να αναλάβουν συγκεκριμένα τμήματα. Ο διευθυντής καλείται να διαχειριστεί την κατάσταση πριν από την έναρξη του νέου σχολικού έτους.

Ερωτήσεις προς συζήτηση:

- 01** Ποια διοικητική λειτουργία (Planning, Organizing, Leading, Controlling) εμπλέκεται κυρίως στο συγκεκριμένο σενάριο;
- 02** Ποιο μοντέλο ηγεσίας (γραφειοκρατικό, συμμετοχικό, μετασχηματιστικό, καταναεμημένο) θα ήταν αποτελεσματικό;
- 03** Πώς επηρεάζει η σχολική κουλτούρα τη διαχείριση τέτοιων συγκρούσεων; Ποιος ο ρόλος του διευθυντή;

Βιβλιογραφία

Bush, T. (2011). Theories of Educational Leadership and Management. SAGE.

Bush, T. & Bell, L. (2002). The Principles and Practice of Educational Management. SAGE.

Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal. Peabody Journal of Education, 80(1).

Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. Educational Management Administration & Leadership.

Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2013). Educational Administration: Theory, Research and Practice. McGraw-Hill.

Leithwood, K. & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. The Leadership Quarterly, 16(4).

Leithwood, K. et al. (2020). How school leadership influences student learning. J. of Educational Administration.

Sammons, P., Hillman, J. & Mortimore, P. (1995). Key Characteristics of Effective Schools. OFSTED.

Schein, E.H. (2010). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.

Spillane, J.P. (2006). Distributed Leadership. Jossey-Bass.



Ευχαριστώ για την προσοχή σας!

Πάυλος Πετσάβας

ppetsavas@eds.uoa.gr

Παιδαγωγικό Τμήμα Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης | ΕΚΠΑ