



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
"ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ"

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ Ο ΗΓΕΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ
ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ-ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑΣ ΣΤΑ ΣΧΟΛΕΙΑ
ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΛΑΡΙΣΑΣ»**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΓΩΓΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

ΕΠΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΣΠΡΙΔΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ,
ΕΠΤΡΟΠΗ: ΜΠΕΚΙΑΡΗ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ, ΜΠΕΛΙΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

Λάρισα, 2020



«School Management and the Leadership of the Director in Primary
Schools of Larissa»

Στην οικογένειά μου

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ	- 8 -
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ</u>	- 10 -
1.1. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	- 10 -
1.2. Η ΕΝΝΟΙΑ, ΤΟ ΕΡΓΟ ΚΑΙ ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	- 10 -
1.3 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΩΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ, ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ – ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ	- 16 -
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</u>	- 20 -
2.1. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ, ΟΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΗΓΕΤΩΝ	-20-
2.2. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	-25-
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ</u>	- 27-
3.1. Ο ΝΕΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	- 28 -
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</u>	- 34 -
4.1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ	- 34-
4.2. ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	- 34 -
4.3. ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	- 36 -
4.4. ΗΘΙΚΑ ΔΙΛΛΗΜΑΤΑ	- 37 -
4.5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	- 38 -
4.5.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	- 38 -
4.5.2. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	- 41-
4.5.3. ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ	- 50-
4.5.3.1. ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΦΥΛΟ*ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	-50-
4.5.3.2. ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ*ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	-51-
4.5.3.3. ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ*ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	-53-
4.5.3.4. ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΥΠΑΡΞΗ ΠΑΙΔΙΩΝ*ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	-55-
4.5.3.5. ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΓΕΘΟΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ*ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	-56-
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ</u>	- 60 -
5.1. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	-64-
5.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ	-65-
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	- 67 -
ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ	- 67 -
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ	- 70 -
<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</u>	- 74-

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, του τμήματος «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων» με τίτλο «Διοίκηση Σχολικής Μονάδας και ο Ηγετικός ρόλος του Διευθυντή στα σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπ/σης Λάρισας».

Ολοκληρώνοντας τη συγγραφή της παρούσας διατριβής αισθάνομαι την υποχρέωση να ευχαριστήσω θερμά όλους τους ανθρώπους, στους οποίους είμαι ευγνώμων για τη βοήθεια, τη στήριξη, τις συμβολές και τις συμβουλές τους.

Πρώτα και κύρια θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Ασπρίδη Γεώργιο, επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας, για την παρότρυνσή του να ασχοληθώ με το αντικείμενο της διπλωματικής μου εργασίας, καθώς και για την αμέριστη συμπαράσταση και καθοδήγηση που μου προσέφερε.

Επίσης, ευχαριστώ την κ. Μπεκιάρη Αλεξάνδρα, ως β' επιβλέπουσα και τον κ. Μπελιά Δημήτριο ως γ' αξιολογητή της διπλωματικής μου εργασίας για τις πολύτιμες συμβουλές τους.

Επιπλέον, επιθυμώ να ευχαριστήσω το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας για την ευκαιρία εκπόνησης των μεταπτυχιακών μου σπουδών και όλους τους καθηγητές μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων» για την καθοδήγηση, τις προτροπές, τις συμβουλές και τις ευκαιρίες που μου δώσανε κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Θα ήταν μεγάλη παράλειψη, αν δεν ευχαριστούσα εκ βαθέων τους διευθυντές /ντριες των δημοτικών σχολείων και νηπ/γείων για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων της ερευνητικής μου εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η σχολική μονάδα όπως και κάθε άλλος οργανισμός, ώστε να μπορέσει να λειτουργήσει, απαιτείται αποτελεσματική και ορθολογική διαχείριση, όπως επίσης και ανάγκη συντονισμού ανθρώπων, μέσω των αλλά και των διαδικασιών διοίκησης. Ως διοίκηση νοείται «η επίτευξη οργανωσιακών επιδιώξεων και στόχων με τη συνεργασία ή και την εποπτεία ατόμων ή ομάδων» καθώς και «ο τρόπος εργασίας με άλλους και μέσω άλλων για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού αλλά και των μελών του».

Σκοπός της παρούσας μελέτης αποτελεί η διερεύνηση των απόψεων των διευθυντών αναφορικά με τα καθήκοντα που θεωρούν πρωτίστης σημασίας ώστε να ανταπεξέλθουν στο μέγιστο στο έργο τους και να χαρακτηριστεί αποτελεσματική η δουλειά τους στο σχολείο. Η παρούσα έρευνα είναι συγχρονική, ποσοτική έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε με τη χρήση νεοδομημένου ερωτηματολογίου.

Οι διευθυντές να θέτουν στις προτεραιότητές τους οτιδήποτε αφορά τους μαθητές, άρα για να αποδώσει το διευθυντικό έργο πρέπει να φροντίζει για τους μαθητές του. Επιβεβαιώνεται επίσης ότι οι διευθυντές θεωρούν σημαντικό να συνεργάζονται ώστε να έχουν τα αποτελέσματα που επιθυμούν και ο διευθυντής πρέπει να παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται μεταξύ τους. Η συνεργασία με τα μέλη της σχολικής μονάδας είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν στο αποτελεσματικό έργο του διευθυντή. Αναφορικά με τις απαιτήσεις των γονέων, οι απόψεις των εκπαιδευτικών διαφοροποιούνται.

Καθήκον του διευθυντή είναι και η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, οι διευθυντές δεν δείχνουν να συμφωνούν διότι το συγκεκριμένο θέμα δημιουργεί πολλές διαφωνίες στο χώρο της εκπαίδευσης. Απόλυτη συμφωνία έχουμε ότι για να είναι αποτελεσματικό το έργο του διευθυντή εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συνεργασία με το διδακτικό προσωπικό. Στον τρόπο με τον οποίο γίνεται σήμερα η επιλογή των διευθυντών οι απόψεις διχάζονται καθώς ισομοιράζονται οι απαντήσεις τους και τέλος οι διευθυντές επιλέγουν για επιβράβευση – γόητρο και υλοποίηση αλλαγών και τελευταία τα οικονομικά κίνητρα.

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ: Διευθυντής, ηγέτης, Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, Λάρισα.

Abstract

The school unit, like any other organization, needs effective and rational management, as well as the need to coordinate people, resources and management processes in order to function. Management means "the achievement of organizational goals and objectives through the co-operation and / or supervision of individuals or groups" as well as "the way we work with others and through others to achieve the objectives of the organization and its members".

The purpose of this study is to explore the views of principals on the tasks they consider to be of prime importance in order to maximize their work and to qualify their work at school. The present study is a cross-sectional, quantitative study conducted using a newly developed questionnaire.

The principals should set everything that concerns the pupils in their priorities, so in order to perform the managerial task they must take care of their pupils. It is also confirmed that principals find it important to work together to get the results they want and the manager should encourage teachers to work together. Collaboration with school unit members is one of the most important factors contributing to the effective work of the principal. Regarding the requirements of parents, teachers' views are different.

The job of the director is also to evaluate the teachers, the principals do not seem to agree because this issue is causing a lot of controversy in the field of education. It is our absolute agreement that to be effective the work of the director depends to a large extent on the cooperation with the teaching staff. The way in which managers are selected today, opinions are divided as their responses are equated and finally managers are chosen for reward - prestige and change, and ultimately financial incentives.

KEYWORDS: KEYS: Director, Leader, Primary Education, Larissa.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ

Η σχολική μονάδα όπως και κάθε άλλος οργανισμός, ώστε να μπορέσει να λειτουργήσει, απαιτείται αποτελεσματική και ορθολογική διαχείριση, όπως επίσης και ανάγκη συντονισμού ανθρώπων, μέσων αλλά και των διαδικασιών διοίκησης. Ως διοίκηση νοείται «η επίτευξη οργανωσιακών επιδιώξεων και στόχων με τη συνεργασία ή και την εποπτεία ατόμων ή ομάδων» (Georges et al., 1998:32) καθώς και «ο τρόπος εργασίας με άλλους και μέσω άλλων για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού αλλά και των μελών του» (Montana & Charnov, 1993).

Στην πλειάδα των ορισμών, σύμφωνα με το Σαϊτή (2005), καταγράφονται δύο κοινά στοιχεία: I) μια οργανωτική δομή, ιεραρχικά σχεδιασμένη, στην οποία κάθε άτομο αναλαμβάνει κάποιο ρόλο με επικεφαλής αυτόν που συντονίζει όλες τις προσπάθειες και λαμβάνει τις τελικές αποφάσεις και II) αντικειμενικοί σκοποί, κατανοητοί από όλους, και διαδικασίες για την πραγματοποίηση αυτών των σκοπών ενώ σύμφωνα με τον Κουτούζη (1999) τα κοινά είναι: I) η ύπαρξη και προσπάθεια επίτευξης συγκεκριμένων στόχων, II) η διαδικασία και III) ο συντονισμός πόρων και προσπαθειών. Σύμφωνα με τους Ανδρέου και Παπακωνσταντίνου (1994), στην περίπτωση που ορίσουμε την οργάνωση σαν εργαλείο για την επίτευξη ενός αντικειμενικού σκοπού, τότε η διοίκηση θα είναι η λειτουργία και δραστηριοποίηση του εργαλείου αυτού.

Πρώτιστη μέριμνα της διοίκησης ενός εκπαιδευτικού οργανισμού αλλά και της σχολικής μονάδας, αποτελεί η επίτευξη των σκοπών και στόχων του, καθώς επίσης και η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας, όπως αυτή διαμορφώνεται μέσα από τις σχέσεις που αναπτύσσονται στον οργανισμό. Συγχρόνως, ως διοίκηση, θα μπορούσαν να περιγραφούν όλες οι διαδικασίες ή δραστηριότητες που οφείλουν να σχεδιαστούν, οργανωθούν και συντονιστούν ώστε να είναι εφικτοί και πραγματοποιήσιμοι οι σκοποί του εκπαιδευτικού οργανισμού (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008; Σαϊτής, 2005).

Καθ' όλη τη διάρκεια της καθημερινής αλληλεπίδρασης με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εκπαιδευτικής μονάδας, ο διευθυντής έχει να αντιμετωπίσει καταστάσεις ή προβλήματα τα οποία απαιτούν άμεση επίλυση και λήψη σοβαρών αποφάσεων. Η ορθή λήψη αποφάσεων από τον ηγέτη ενός εκπαιδευτικού οργανισμού απαιτεί συνδυασμό επιστημονικών γνώσεων, ικανοτήτων και εμπειρίας. Απαιτεί, πάνω

απ' όλα γνώση των βασικών αρχών του εκπαιδευτικού μάνατζμεντ, της διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, της διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων. Όλα αυτά σημαίνουν, ότι οι διευθυντές θα πρέπει να έχουν ειδικές σπουδές και επιμόρφωση. Το παράδοξο λοιπόν είναι, πως οι διευθυντές από τη μια αποτελούν φορείς οράματος για τη σχολική μονάδα και από την άλλη περιορίζονται στα πλαίσια του συγκεντρωτικού, γραφειοκρατικού συστήματος, με εμμονή στην τήρηση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας.

Σκοπός της παρούσας μελέτης αποτελεί η διερεύνηση των απόψεων των διευθυντών-διευθυντριών αναφορικά με τα καθήκοντα που θεωρούν πρωτίστης σημασίας ώστε να ανταπεξέλθουν στο μέγιστο στο έργο τους και να χαρακτηριστεί αποτελεσματική η δουλειά τους στο σχολείο.

Η παρούσα έρευνα είναι συγχρονική, ποσοτική έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε με τη χρήση νεοδομημένου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο μοιράσθηκε σε διευθυντές-διευθύντριες σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας κατά το χειμερινό εξάμηνο 2019-2020. Η επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS-23 με τις μεθόδους της περιγραφικής και επαγωγικής ανάλυσης. Η περιγραφική ανάλυση περιλαμβάνει την κατανομή συχνοτήτων των ποιοτικών μεταβλητών (απόλυτη και σχετική % συχνότητα) και εκτιμήσεις των παραμέτρων θέσης και διασποράς των ποσοτικών μεταβλητών (μέση τιμή, διάμεσος τιμή, σταθερή απόκλιση, ελάχιστη και μέγιστη τιμή). Εφαρμόστηκε επίσης ο έλεγχος χ^2 για τη διερεύνηση τυχόν συσχετίσεων των ποιοτικών μεταβλητών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Εκπαιδευτική Διοίκηση

Η διοικητική επιστήμη άσκησε σημαντική επιρροή και στο χώρο της εκπαίδευσης. Η εκπαιδευτική διοίκηση έχει γνωρίσει σημαντική άνθιση τα τελευταία εξήντα περίπου χρόνια, διάστημα κατά το οποίο μπορούμε να ισχυριστούμε ότι αυτή αποτελεί ξεχωριστό επιστημονικό αντικείμενο. Στη χώρα μας, ωστόσο, η ορθή άσκηση εκπαιδευτικής διοίκησης αντιμετωπίζει αρκετά προβλήματα, αν αναλογιστούμε τους υπάρχοντες περιορισμούς που τη διακρίνουν και εμποδίζουν την ορθή εφαρμογή της. Στα πλαίσια του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος συγκεκριμένοι παράγοντες που το χαρακτηρίζουν, το κατατάσσουν ως ένα από τα πιο συγκεντρωτικά που υπάρχουν διεθνώς. Αναπόφευκτα, επομένως, επηρεάζεται και η άσκηση της εκπαιδευτικής ηγεσίας σε επίπεδο σχολικής μονάδας – σχολείου, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό έντονα προβλήματα στους βασικότερους εκφραστές της σχολικής ηγεσίας, δηλαδή στο διευθυντή και στον υποδιευθυντή (Ellili-Cherif, et al., 2012).

1.1. Εκπαιδευτική Διοίκηση

Η διοίκηση της εκπαίδευσης φαίνεται να έχει έναν κρίσιμο ρόλο για κάθε χώρα, αφού υπάρχει έντονη η αντίληψη ότι παρέχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ικανό να οδηγήσει σε προστιθέμενη αξία, η οποία μεταφράζεται ως ένα ισχυρό εργαλείο προς το δημόσιο όφελος και απαραίτητο για την ευρύτερη ευημερία της κοινωνίας. Πλήθος ερευνών έχει στραφεί προς την ανίχνευση της διοίκησης της εκπαίδευσης, επιχειρώντας με τον τρόπο αυτό να καταστεί δυνατή η όσο γίνεται πιο αποτελεσματική εφαρμογή της, προς όφελος φυσικά ολόκληρης της εκπαιδευτικής διαδικασίας γενικότερα (Piaw & Don, 2014).

1. 2. Η έννοια, το έργο και οι αρχές της εκπαιδευτικής διοίκησης

Οι θεωρίες και οι προσεγγίσεις της διοικητικής σκέψης δεν άφησαν ανεπηρέαστο και το χώρο της εκπαίδευσης (Αθανασούλα-Ρέππα κ. συν., τόμ. Α΄, 1999). Η εκπαιδευτική διοίκηση ως επιστημονικός κλάδος εμφανίστηκε γύρω στα 1950, δανειζόμενη στοιχεία από τη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Πασιαρδής, 2004). Ως επιστήμη και θεωρία αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια του 20^{ού} αιώνα, εφαρμόζοντας τις θεωρίες και τις πρακτικές της διοικητικής επιστήμης (Σαΐτης, 2007).

Η προσπάθεια εφαρμογής των αρχών του επιστημονικού μάνατζμεντ από το χώρο των επιχειρήσεων στην εκπαίδευση δεν είναι καινούρια (Καμπουρίδης, 2002). Η εκπαιδευτική διοίκηση στηρίζεται στις θεωρίες του μάνατζμεντ και της διοίκησης γενικά που κατά καιρούς έκαναν την εμφάνισή τους και προσαρμόστηκαν στην εκπαίδευση. Οι θεωρίες αυτές εξετάζουν το σχολείο ως οργάνωση που άλλοτε λειτουργεί ως απλή μηχανή (κλασική θεωρία), άλλοτε με βάση τις ανθρώπινες σχέσεις (θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων), άλλοτε με βάση τους ρόλους και τους κανόνες ενός ανοικτού κοινωνικού συστήματος (θεωρία των συστημάτων) και άλλοτε με συγκερασμό στοιχείων από όλες τις παραπάνω θεωρίες (σύγχρονη θεώρηση της εκπαιδευτικής διοίκησης) (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999). Σε κάθε περίπτωση, ωστόσο, διαχρονικά, ο πρωταρχικός σκοπός της εκπαιδευτικής διοίκησης σχετίζεται με την αναβάθμιση της διδασκαλίας και της μάθησης (Σαϊής, 2005).

Πιο συγκεκριμένα, σε ό,τι αφορά τις θεωρίες για την εκπαίδευση, η έμφαση στην αύξηση της παραγωγικότητας του οργανισμού, όπως αυτή εκφράστηκε με τις κλασικές προσεγγίσεις του επιστημονικού μάνατζμεντ από τον Taylor, σημάδεψε και τον τρόπο διοίκησης των εκπαιδευτικών οργανισμών, αλλά και ολόκληρων των εκπαιδευτικών συστημάτων, αν λάβουμε υπόψη μας το ρόλο των επιθεωρητών στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Η προσέγγιση των ανθρωπίνων σχέσεων από την άλλη πλευρά, η οποία έδωσε έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, εκφράστηκε στο χώρο της εκπαίδευσης μέσα από το παιδοκεντρικό σχολείο, αλλά και μέσα από την αλλαγή του ρόλου των επιθεωρητών και διευθυντών που παρατηρήθηκε τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας. Τέλος, η θεωρία των συστημάτων τόνισε ότι ο κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός είναι μέρος ενός συστήματος, του εκπαιδευτικού στη συγκεκριμένη περίπτωση και επηρεάζεται άμεσα από αυτό, αλλά και από το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον (Αθανασούλα-Ρέππα κ. συν., τόμ. Α', 1999). Γενικότερα, η αντιμετώπιση του τρόπου διοίκησης των εκπαιδευτικών οργανισμών δεν έρχεται σε αντίθεση με τον τρόπο διοίκησης των επιχειρηματικών οργανισμών (Καμπουρίδης, 2002) και στηρίζεται στον ορθολογικό συνδυασμό των διαφόρων δραστηριοτήτων που περιλαμβάνει η συνεργατική προσπάθεια των ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης (Σαϊής, 2007; Murtedjo & Suharningsih, 2018; Tatlah & Iqbal, 2012).

Πριν επιχειρήσουμε να ορίσουμε την εκπαιδευτική διοίκηση, θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο να επιχειρήσουμε να αποσαφηνίσουμε τους όρους «εκπαίδευση» και «εκπαιδευτικός». Όπως ορίζει ο Claxton (2008), *«η εκπαίδευση νοείται ότι συμπληρώνει την ανατροφή που παρέχεται από τις οικογένειες και τις κοινωνίες με μία πιο συστηματική προετοιμασία για το μέλλον. Αυτή η προετοιμασία περιλαμβάνει την καλλιέργεια της γνώσης, των δεξιοτήτων, των συνηθειών, των στάσεων, των αξιών και των πεποιθήσεων που θεωρούμε ότι οι νέοι άνθρωποι πρόκειται να χρειαστούν, αν είναι να προοδεύσουν στον κόσμο που προβλέπουμε ότι αυτοί θα ζήσουν»*.

Σε ό,τι αφορά στον όρο «εκπαιδευτικός», μπορούμε να ισχυριστούμε ότι συναρτάται με τη μάθηση μίας σειράς γνώσεων και την ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων, καθώς και τη δημιουργία ατόμων με ενιαία κατανόηση που εδράζεται σε θεωρητικές επιστημονικές βάσεις, αλλά και σε ηθικές κατηγορίες και ιδέες (παραδοσιακή έννοια του όρου). Παράλληλα βέβαια, ο όρος «εκπαίδευση» συνδέεται με τη μάθηση μίας κουλτούρας, των συναρτημένων με αυτήν αξιών, οι οποίες συνήθως συνιστούν ένα σύστημα, αλλά και συγκεκριμένων κοινωνικών ρόλων (κοινωνιολογικός ορισμός). Τέλος, ο όρος αφορά, επίσης, θέματα υλικοτεχνικής υποδομής (π.χ. σχολικά κτήρια), καθώς και λειτουργών – εμπλεκομένων προσώπων (εκπαιδευτικών). Επιπλέον, όμως, αφορά και οτιδήποτε συνδέεται με τη διασφάλιση των απαραίτητων προϋποθέσεων για τη διεξαγωγή της διαδικασίας διδασκαλίας – μάθησης και τη δημιουργία του μορφωμένου ατόμου, δηλαδή μία σειρά άλλων πραγμάτων που δρουν βοηθητικά – συμπληρωματικά σε αυτό που είναι εκπαιδευτικό είτε με την παραδοσιακή παιδαγωγική είτε με την κοινωνιολογική έννοια (βοηθητική – συμπληρωματική εκδοχή). Η σύνθεση όλων των παραπάνω μας επιτρέπει μία συνολική θέαση του χαρακτηρισμού «εκπαιδευτικός» (Παπαδάκης, 2003; Bahadur, et al., 2017).

Συνεπώς, η εκπαιδευτική διοίκηση ή διοίκηση της εκπαίδευσης μπορεί να οριστεί ως *«η διαδικασία δημιουργίας και διατήρησης μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα του κατάλληλου σχολικού κλίματος, ώστε, μέσω του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου – αξιολόγησης, τα άτομα να συνεργάζονται συντονισμένα με στόχο να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην πραγματοποίηση των στόχων της εκπαιδευτικής μονάδας, με την αποτελεσματική χρησιμοποίηση όλων των διαθέσιμων πόρων»* (Μπρίνια, 2008).

Η διοίκηση της εκπαίδευσης, επίσης, «μπορεί να οριστεί ως ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων, δηλαδή ανθρωπίνων και υλικών, για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών» (Σαϊτής, 2005). Τέλος, «το μάνατζμεντ των εκπαιδευτικών οργανισμών μπορεί να χαρακτηριστεί ως η διαδικασία εκείνη του συντονισμού των ανθρώπινων, τεχνικών και υλικών πόρων για την παροχή εκπαίδευσης με αποτελεσματικό τρόπο» (Χατζηπαναγιώτου, 2005).

Με βάση τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι η διοίκηση της εκπαίδευσης αποτελεί ένα σύστημα δράσης, το οποίο συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων, οι οποίοι αξιοποιούνται από τους διάφορους τύπους των εκπαιδευτικών οργανισμών (Χρίστου, 2010). Η εκπαιδευτική διοίκηση αφορά κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα στα σχολεία και αναγνωρίζεται ευρέως ως το πιο σημαντικό εργαλείο για τη διαμόρφωση του σχολείου σε έναν προοδευόντα οργανισμό. Η σχολική διοίκηση βοηθάει τα σχολεία να υποστηρίξουν τις διαδικασίες της διδασκαλίας και της μάθησης. Η διδασκαλία περιλαμβάνει αξιοσημείωτη γνώση της διοίκησης, αφού η έλλειψη της ίσως οδηγήσει τους εκπαιδευτικούς να αποτύχουν στο καθήκον τους να διοικήσουν το σχολείο τους όσο πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά γίνεται (Saiti, 2003).

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς, το έργο της εκπαιδευτικής διοίκησης, το οποίο εκφράζεται με τη δραστηριότητα των ηγετικών της στελεχών, όπως είναι οι Προϊστάμενοι Γραφείων Εκπαίδευσης ή οι Διευθυντές-Διευθύντριες σχολείων, αποβλέπει (Σαϊτής, 2005):

- Στον ακριβή προσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων που εκφράζουν τη συνισταμένη των ατομικών στόχων όλων των μελών της εκπαιδευτικής – σχολικής κοινότητας. Δηλαδή όλου του ανθρώπινου δυναμικού που με τη μορφή οργανωμένων μονάδων δρα στις σχολικές μονάδες (π.χ. διδάσκοντες, μαθητές, γονείς κ.ά.) και το οποίο συμβάλλει στην πραγματοποίηση των στόχων του σχολείου.
- Στην εφαρμογή των κανόνων δικαίου που ρυθμίζουν τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των εκπαιδευτικών οργανισμών.
- Στη δημιουργία και διατήρηση του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, ώστε να προάγεται η ατομική προσπάθεια μέσω του συντονισμού και της

συνεργασίας όλων των ατομικών δραστηριοτήτων κατά τρόπο τόσο συστηματικό όσο και αποτελεσματικό.

- Στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων -ανθρωπίνων και υλικών- για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Στον προσδιορισμό του βαθμού αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού οργανισμού μέσω της μέτρησης του παραχθέντος εκπαιδευτικού προϊόντος και στον καθορισμό των αποκλίσεων μεταξύ των προγραμματισθέντων και των πραγματοποιηθέντων στόχων.
- Στον επαναπροσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων, σύμφωνα με τα νέα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος του εκπαιδευτικού οργανισμού, προκειμένου όλη η συμπεριφορά του να προσαρμόζεται στις εκάστοτε ανάγκες της κοινωνίας στην οποία λειτουργεί. Η διοικητική αυτή διαδικασία έχει σημαντική βαρύτητα, αν λάβουμε υπόψη μας ότι η οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη μίας χώρας είναι συνάρτηση της ποιοτικής στάθμης του εκπαιδευτικού συστήματος.

Η ύπαρξη βασικών αρχών διοίκησης συντελεί στην εκτίμηση της αποδοτικότητας μίας συγκεκριμένης οργάνωσης και στην ερμηνεία φαινομένων, τα οποία θα ήταν δυνατόν να περάσουν απαρατήρητα (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011). Σε ό,τι αφορά στις εκπαιδευτικές αρχές με τις οποίες χαρακτηρίζεται η εκπαιδευτική διοίκηση, αυτές είναι οι παρακάτω (Μπρίνια, 2008; Rehman et al., 2019; Aspridis, et al., 2014):

- Η αρχή της αρμονίας των στόχων, σύμφωνα με την οποία η αποτελεσματικότητα της διοίκησης εξαρτάται από το βαθμό της αρμονίας μεταξύ των στόχων του ανθρώπινου δυναμικού και των στόχων της εκπαιδευτικής μονάδας. Συνεπώς, θα πρέπει να εξασφαλιστεί η αρμονία μεταξύ των στόχων των ατόμων και των στόχων της εκπαιδευτικής μονάδας. Η τελική επιδίωξη είναι η πραγματοποίηση των στόχων της εκπαιδευτικής μονάδας, μέσω των οποίων θα πρέπει να επιτυγχάνεται και η υλοποίηση των ατομικών στόχων των εκπαιδευτικών.
- Η αρχή της ενότητας εντολής, σύμφωνα με την οποία ο κάθε υφιστάμενος είναι υπεύθυνος απέναντι σε έναν μόνο άμεσο προϊστάμενο.
- Η αρχή της άμεσης εποπτείας, σύμφωνα με την οποία το να διευθύνει κάποιος αποτελεσματικά σημαίνει να έχει άμεση και προσωπική εποπτεία του έργου που εκτελείται από το ανθρώπινο δυναμικό.

- Η αρχή της ποικιλίας των μεθόδων εποπτείας, σύμφωνα με την οποία, επειδή οι εργασίες που ανατίθενται στο ανθρώπινο δυναμικό ποικίλλουν, θα πρέπει οι μέθοδοι εποπτείας να είναι περισσότερο αποτελεσματικές. Άλλη εποπτεία ακολουθείται στο διοικητικό έργο και άλλη στο εκπαιδευτικό.
- Η δημοκρατική αρχή διοίκησης, σύμφωνα με την οποία ο διευθυντής της εκπαιδευτικής μονάδας κατά τη λήψη αποφάσεων πρέπει να επιδιώκει τη συμμετοχική διοίκηση, δηλαδή την ουσιαστική συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων.
- Η αρχή της προσωπικής εποπτείας, σύμφωνα με την οποία υπάρχει προσωπική επαφή του διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας με τους εκπαιδευτικούς.
- Η αρχή της δικαιοσύνης, σύμφωνα με την οποία οι αποφάσεις του διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας πρέπει να είναι σύννομες και δίκαιες για όλους τους εκπαιδευτικούς.
- Η αρχή της ορθολογικής λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με την οποία η λήψη κάθε απόφασης του διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας πρέπει να είναι αποτέλεσμα εφαρμογής των επιστημονικών αρχών του μάνατζμεντ.
- Η αρχή της προσαρμοστικότητας στο περιβάλλον, σύμφωνα με την οποία ο διευθυντής μίας εκπαιδευτικής μονάδας πρέπει να ενεργεί ανάλογα με τα περιβαλλοντικά δεδομένα και να προσαρμόζεται σε αυτά.

Παρατηρούμε ότι η εκπαιδευτική διοίκηση βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές και καλείται να διαδραματίσει έναν ιδιαίτερα σημαντικό και δύσκολο ρόλο. Τα παραπάνω γίνονται πιο κατανοητά, αν επιχειρήσουμε να εξετάσουμε τα ιδιαίτερα γνωρίσματα που χαρακτηρίζουν τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, τα οποία τους διαφοροποιούν αισθητά από όλους τους υπόλοιπους.

1.3. Η εκπαιδευτική μονάδα ως οργανισμός, τα χαρακτηριστικά – ιδιαιτερότητες και η διαδικασία διοίκησής της

Ως εκπαιδευτικοί οργανισμοί μπορούμε να ισχυριστούμε ότι θεωρούνται τα σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι οργανισμοί παροχής τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι οργανισμοί κατάρτισης και εκπαίδευσης ενηλίκων. Μπορούμε να ορίσουμε τον κάθε εκπαιδευτικό οργανισμό ως «*μία ομάδα ανθρώπων που εργάζονται για την παροχή εκπαίδευσης σύμφωνα με κάποιες καθιερωμένες σχέσεις*» (Αθανασούλα-Ρέππα κ. συν., τόμ. Α΄, 1999).

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί είναι πιο δύσκολοι και πολύπλοκοι σε σχέση με άλλους οργανισμούς εξαιτίας των επιδιώξεών τους και της σημαντικής θέσης που κατέχουν στην κοινωνία. Αγωνίζονται να συμφιλιώσουν αντικρουόμενες δυνάμεις, χωρίς να υπάρχει μία προκαθορισμένη δομή. Η επιτυχία τους βασίζεται στις ικανότητες αυτών που τους διοικούν (Handy&Aitken, 1986). Ωστόσο, η λειτουργία τους συνεχίζει να υφίσταται, άσχετα αν υπάρχουν κατά καιρούς κάποιες αλλαγές στη διοίκηση ή στο προσωπικό τους (Musgrave, 1968). Για το λόγο αυτό μπορούμε να ορίσουμε την εκπαιδευτική μονάδα ως «*μία οργανωμένη και διαρκή υπηρεσία στην οποία, ανεξάρτητα από την αλλαγή προσώπων, επιδιώκονται συγκεκριμένοι εκπαιδευτικοί στόχοι με τη συστηματική διδασκαλία μεγάλου αριθμού γνωστικών αντικειμένων*» (Μπρίνια, 2008).

Υπάρχουν δύο πολύ βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία διαφοροποιούν τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς από όλους τους υπόλοιπους: το πρώτο είναι ο σκοπός που οφείλουν να επιτελέσουν, δηλαδή αυτός της παροχής εκπαίδευσης. Στον όρο «εκπαίδευση», ο οποίος φυσικά είναι ευρύτατος, περιλαμβάνονται διάφορες παράμετροι, όπως η παροχή γνώσεων, η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η μετάδοση ηθικών αξιών, η εξασφάλιση της πνευματικής και σωματικής ανάπτυξης των εκπαιδευομένων, η κοινωνικοποίηση και η παραγωγή κατάλληλου δυναμικού για τις ανάγκες της κοινωνίας. Το δεύτερο χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς από όλους τους υπόλοιπους είναι η επικάλυψη ρόλων που παρατηρείται σε αυτούς σχετικά με τη μη σαφή διάκριση μεταξύ του εργαζόμενου, του πελάτη και του προϊόντος – αποτελέσματος που προσφέρεται (Αθανασούλα-Ρέππα κ. συν., τόμ. Α΄, 1999). Παρατηρούμε, συνεπώς, ότι οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί εμφανίζουν σαφώς ιδιαίτερη δομή και είναι ξεχωριστοί σε σχέση με όλους τους υπόλοιπους κερδοσκοπικούς ή κοινωφελείς οργανισμούς (Χατζηπαναγιώτου, 2005; Piaw & Ting, 2014; Ασπρίδης, Ρωσσίδης, 2016).

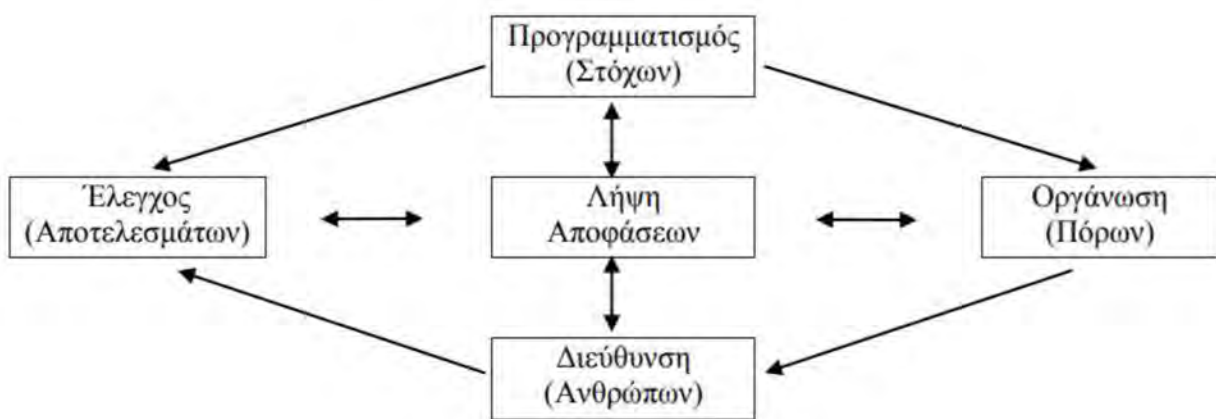
Είναι δεδομένο ότι στους περισσότερους οργανισμούς υπάρχει σαφής διάκριση ανάμεσα στους «εργαζόμενους», στους «πελάτες» και στο «προϊόν». Οι Handy & Aitken (1986) αναφέρουν ότι εργαζόμενος είναι ένα μέλος του οργανισμού που εργάζεται ή συνεργάζεται για την επίτευξη των σκοπών του, πελάτης είναι αυτός που ωφελείται ή εξυπηρετείται από το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει ο οργανισμός, ενώ προϊόν είναι το αποτέλεσμα της προσπάθειας του οργανισμού. Παρόλα αυτά, αντίθετα με τις περισσότερες επίσημες οργανώσεις, το σχολείο έχει ως προϊόν του στην έξοδο το μαθητή (Μπουραντάς, 2002).

Το πρόβλημα, επομένως, που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, αφού προηγουμένως γίνει κατανοητό το δεδομένο ότι η παροχή εκπαίδευσης αποτελεί το σκοπό τον οποίο αυτοί οφείλουν να επιτελούν, είναι η ορθή διάκριση του προσωπικού τους από τους πελάτες και το αποτέλεσμα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Κρίνεται εξαιρετικά δύσκολο να υπάρξει ισχυρισμός για τους μαθητές – σπουδαστές που απαρτίζουν έναν εκπαιδευτικό οργανισμό ότι ανήκουν σε κάποια συγκεκριμένη από τις παραπάνω τρεις κατηγορίες, αφού αυτοί είναι ταυτόχρονα και εργαζόμενοι και πελάτες, αλλά και έμμεσα αποτέλεσμα της λειτουργίας του οργανισμού (Αθανασούλα-Ρέππα κ. συν., τόμ. Α΄, 1999). Η πολλαπλότητα με την οποία μπορεί να ερμηνευτεί ο σκοπός της ύπαρξής τους και η επικάλυψη των ρόλων που παρουσιάζουν, καθιστά τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς ξεχωριστούς (Χατζηπαναγιώτου, 2005). Ο κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός οφείλει αρχικά να κατανοήσει ότι δεν είναι επιχείρηση και στη συνέχεια να αποφασίσει τι είδους επιχείρηση είναι, έτσι ώστε να γίνει η πολυπλοκότητά του επιτεύξιμη (Handy & Aitken, 1986). Η ιδιαιτερότητα αυτή έχει ως λογικό επακόλουθο να ανεβαίνει σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα ο πήχης της δυσκολίας σχετικά με τη διοίκηση κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού, δημιουργώντας έτσι πρόσθετες δυσκολίες σε όσους ασκούν διοικητικό έργο στους οργανισμούς της συγκεκριμένης αυτής κατηγορίας (Τίγκας, 2019).

Σε ό,τι αφορά στη λειτουργία διοίκησης ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, υπάρχουν συγκεκριμένες φάσεις – διαδικασίες, οι οποίες είναι (Αθανασούλα-Ρέππα κ. συν., τόμ. Α΄, 1999):

- I. Ο προγραμματισμός, κατά τον οποίο τίθενται οι στόχοι του εκπαιδευτικού οργανισμού. Ως πιθανοί στόχοι αυτής της κατηγορίας οργανισμών θα μπορούσαν για παράδειγμα να είναι: η αύξηση του αριθμού των μαθητών – σπουδαστών, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών για τη διδασκαλία των ξένων γλωσσών, η δημιουργία νέων αθλητικών εγκαταστάσεων, η αύξηση των αποφοίτων που απορροφώνται άμεσα από την αγορά εργασίας.
- II. Η οργάνωση, κατά την οποία καθορίζονται οι αρμοδιότητες, οι υποχρεώσεις του κάθε εργαζομένου μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό, αλλά και οι πόροι και η υλικοτεχνική υποδομή που έχει στη διάθεσή του. Για να επιτευχθούν σε έναν τέτοιο οργανισμό οι στόχοι που έχουν τεθεί στην προηγούμενη φάση, επιλέγονται, για παράδειγμα, οι διδάσκοντες – εκπαιδευτικοί για τα διάφορα αντικείμενα, συγκροτούνται ομάδες εργασίας, ορίζονται οι προϊστάμενοι – επικεφαλείς τμημάτων, καθορίζονται οι αίθουσες και τα μηχανήματα.
- III. Η διεύθυνση, κατά την οποία οι εργαζόμενοι σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, δηλαδή το διδακτικό και εκπαιδευτικό προσωπικό, καθοδηγούνται, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του. Θα μπορούσαν, για παράδειγμα, να επιμορφωθούν οι καθηγητές των ξένων γλωσσών στη χρήση των νέων τεχνολογιών, μετά από πιθανό εντοπισμό αδυναμιών τους στο θέμα αυτό.
- IV. Ο έλεγχος, κατά τον οποίο πιστοποιείται, αν οι ενέργειες που έχουν γίνει ή γίνονται, έχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Ελέγχεται, για παράδειγμα, ο αριθμός των διδασκομένων σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, η απορρόφηση των αποφοίτων στην αγορά εργασίας, η αποπεράτωση των νέων αθλητικών εγκαταστάσεων.

Παρατηρούμε ότι η διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας ξεκινά με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και καταλήγει στον έλεγχο, ο οποίος με τη σειρά του οδηγεί στην αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού. Βασικής, επίσης, σημασίας και στη διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών, όπως και σε όλους τους οργανισμούς, είναι η λήψη αποφάσεων (Μπρίνια, 2008), όπως παρατηρούμε στο παρακάτω σχήμα:



Εικόνα 1: Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς(Μπρίνια, 2008: 96)

Διαπιστώνουμε ότι εφαρμόζονται πλήρως όλες οι λειτουργίες-διαδικασίες του μάνατζμεντ στην εκπαιδευτική διοίκηση. Κάτι τέτοιο κρίνεται άκρως λογικό, αφού σύμφωνα με τον Καμπουρίδη (2002), η εφαρμογή των αρχών του επιστημονικού μάνατζμεντ δεν παραβιάζει κατ' ανάγκη τις ηθικές αρχές στις οποίες στηρίζεται και τις οποίες καλλιεργεί ο κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Εκπαιδευτική Ηγεσία

Μετά την καθιέρωση και εδραίωση της εκπαιδευτικής διοίκησης ως ενός ξεχωριστού επιστημονικού αντικειμένου της διοικητικής επιστήμης, ήταν εύλογο να στραφεί το ενδιαφέρον των ερευνητών στα επιμέρους στάδια – φάσεις της. Η εκπαιδευτική ηγεσία αποτελεί μία εκ των βασικών λειτουργιών της διοίκησης της εκπαίδευσης. Η ύπαρξη του εκπαιδευτικού ηγέτη ως εγγυητή για την επίτευξη της αποτελεσματικότερης και αποδοτικότερης λειτουργίας των εκπαιδευτικών οργανισμών, θεωρήθηκε ως ένα ισχυρό χαρτί για την επίτευξη καλύτερων μαθησιακών αποτελεσμάτων από την πλευρά των μαθητών. Η δυνατότητα σύνδεσης του ρόλου του σχολικού διευθυντή με αυτόν του ηγέτη κρίθηκε απαραίτητη για τη δημιουργία των συνθηκών εκείνων, οι οποίες θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην αναδιάρθρωση της λειτουργίας των σχολείων, προς όφελος φυσικά ολόκληρης της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Τίγκας, 2018).

2.1. Τα χαρακτηριστικά, οι συμπεριφορές και οι ικανότητες των αποτελεσματικών ηγετών

Οι μέχρι σήμερα μελέτες δεν έχουν κατορθώσει να αποδείξουν με συστηματικό τρόπο ότι κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά είναι εκείνα τα οποία συνδέονται με την αποτελεσματική ηγεσία (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003). Η εξακρίβωση των προσωπικών χαρακτηριστικών των ηγετών, δηλαδή εκείνων των στοιχείων που ξεχωρίζουν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες, παραμένει ένα δύσκολο πρόβλημα (Σαΐτης, 2005). Τα χαρακτηριστικά, όμως, τα οποία συνθέτουν την προσωπικότητα του ηγέτη είναι εκείνα που ενθαρρύνουν και προσελκύουν τους άλλους να ακολουθήσουν (Καμπουρίδης, 2002).

Για να κατανοηθεί, όμως, η έννοια της ηγεσίας είναι χρήσιμο να υπάρξει κατανόηση των ίδιων των ηγετών. Η κατοχή ορισμένων χαρακτηριστικών και γνωρισμάτων από αυτούς δε συνεπάγεται από μόνη της σε καμία περίπτωση επιτυχία στο όποιο έργο τους.

Η αιτιολογία για τη μελέτη των γνωρισμάτων της ηγεσίας είναι το δεδομένο ότι τα γνωρίσματα των ηγετών σχετίζονται στενά με το βαθμό στον οποίο διακρίνονται σαν ηγέτες. Βέβαια, υπάρχουν εκατοντάδες ανθρώπινες αρετές που έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε κάποιες περιπτώσεις. Τα βασισμένα σε

μελέτες συγκεκριμένα γνωρίσματα – χαρακτηριστικά που ακολουθούν θεωρείται ότι αποτελούν παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να αυξήσουν την ηγετική αποτελεσματικότητα σε μεγάλο αριθμό περιπτώσεων. Αυτά είναι τα παρακάτω (Dubrin, 2004):

- **Κίνητρο καθοδήγησης και επίτευξης.** Οι ηγέτες καταβάλλουν πολύ μεγάλες προσπάθειες για την επίτευξη των εργασιακών στόχων. Η καθοδήγηση στοχεύει σε συμπεριφορές, όπως είναι η φιλοδοξία, η ενέργεια, η επιμονή και η πρωτοβουλία. Κυρίως όμως στοχεύει στο κίνητρο επίτευξης, δηλαδή στην ανεύρεση ευχαρίστησης στην ίδια την επίτευξη. Όσοι πετυχαίνουν πολλά, βρίσκουν ικανοποίηση στην ολοκλήρωση προκλητικών εργασιών, στην ανταπόκριση στα υψηλά επίπεδα και στην ανάπτυξη καλύτερων τρόπων για τη διεξαγωγή των πραγμάτων.
- **Κίνητρο ισχύος.** Οι επιτυχημένοι ηγέτες νιώθουν μεγάλη ανάγκη να ελέγχουν άλλους ανθρώπους και πηγές. Το κίνητρο ισχύος αποτελεί μία ισχυρή επιθυμία να ελέγχει κάποιος τους άλλους και να τους βάζει να κάνουν πράγματα εκ μέρους του. Ένας ηγέτης με μεγάλη ανάγκη για ισχύ, χαιρέται να την ασκεί και να χρησιμοποιεί τακτικές επιρροής.
- **Αυτοπεποίθηση.** Συνεισφέρει στην αποτελεσματική ηγεσία με πολλούς τρόπους. Πάνω από όλα, οι ηγέτες οι οποίοι διαθέτουν αυτοπεποίθηση, παρουσιάζουν μία εικόνα που ενθαρρύνει τους υφισταμένους να τους εμπιστεύονται. Επίσης, η αυτοπεποίθηση βοηθάει τους ηγέτες να πάρουν τις δύσκολες επιχειρησιακές αποφάσεις που χρειάζεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.
- **Τιμιότητα, ακεραιότητα και η ιδιότητα να είσαι ανοικτός.** Η ηγεσία υπονομεύεται χωρίς την τιμιότητα και την ακεραιότητα. Η συνέπεια μεταξύ λόγων και πράξεων δημιουργεί μία φήμη ακεραιότητας. Η τιμιότητα απλά σημαίνει να είναι κάποιος ειλικρινής και να αποφεύγει την απάτη. Όμως σχετικό στενά με την τιμιότητα και την ακεραιότητα είναι το να είσαι ανοικτός στους υπαλλήλους για ευαίσθητες πληροφορίες της εταιρείας ή του οργανισμού, όπως είναι οι χρηματοοικονομικές, δίνοντας έτσι σ' αυτούς τη δυνατότητα για περισσότερες γνώσεις σχετικά με την εταιρεία ή τον οργανισμό.

- **Καλή διανοητική και τεχνική ικανότητα.** Η εξυπνάδα συνεισφέρει στην ηγετική αποτελεσματικότητα. Η εξυπνάδα ή η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων γίνεται όλο και πιο επιτακτική ανάγκη, επειδή οι διευθυντικές εργασίες γίνονται όλο και πιο περίπλοκες. Οι έξυπνοι και ικανοί ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί από εκείνους με λιγότερη εξυπνάδα και ικανότητα. Η διανοητική ικανότητα είναι στενά συνυφασμένη με την τεχνική ικανότητα ή τη γνώση της επιχείρησης – οργανισμού. Ευαισθησία προς τους ανθρώπους.
- **Ευαισθησία** προς τους ανθρώπους σημαίνει να λαμβάνει κάποιος υπόψη του τις ανάγκες και τα αισθήματα των ανθρώπων, όταν τους αντιμετωπίζει. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης φροντίζει να μην πληγώνει τα αισθήματα των ανθρώπων και να μην απογοητεύει τις ανάγκες τους. Ένας ευαίσθητος ηγέτης δίνει ενθάρρυνση στους υφισταμένους που τη χρειάζονται και δε μειώνει ούτε προσβάλλει εκείνους που δεν αποδίδουν καλά. Η αναισθησία, δηλαδή το να είναι κάποιος σκληρός και να μην έχει τακτ, μπορεί να καταστρέψει την καριέρα του.
- **Αίσθηση του χιούμορ.** Η αποτελεσματική χρήση του χιούμορ θεωρείται πολύ σημαντικό μέρος της εργασίας του ηγέτη, διότι εντός του εργασιακού χώρου αυτό ανακουφίζει την ένταση και τη βαρεμάρα και εξουδετερώνει την εχθρότητα. Επειδή το χιούμορ βοηθάει έναν ηγέτη να διαλύσει την ένταση και να εξουδετερώσει τις διαμάχες, μπορεί να τον βοηθήσει να ασκήσει ισχύ πάνω στην ομάδα. Η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της διεύθυνσης εξαρτάται από τις ηγετικές ικανότητες του κάθε διευθυντικού στελέχους (Πετρίδου, 2001;Bosah, et al., 2014).

Η αποτελεσματική ηγεσία σχετίζεται με την έμπνευση και την επίτευξη δέσμευσης (Tomlinson, 2004). Ωστόσο, τα παραπάνω γνωρίσματα δεν αρκούν από μόνα τους για να επιτευχθεί η αποτελεσματική ηγεσία. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει επίσης να (Dubrin, 2004; Heißenberger, 2016):

- **Προσαρμόζεται στην περίσταση.** Η προσαρμοστικότητα αντανakλά την άποψη του απρόοπτου. Κάθε στρατηγική επιλέγεται με βάση τις μοναδικές συγκεκριμένες περιστάσεις. Ο προσαρμοστικός ηγέτης επιλέγει μία οργανωτική δομή, η οποία είναι η πιο κατάλληλη για την περίπτωση. Η ικανότητα ζυγίσματος των ατόμων και των περιστάσεων και η προσαρμογή

τακτικών ανάλογα, θεωρείται μία ζωτική συμπεριφορά. Πηγάζει από μία εσωτερική αρετή που ονομάζεται διαίσθηση, η οποία δεν είναι άσχετη με την όποια δεδομένη διαδικασία διαλεκτικής ικανότητας.

- **Παρέχει σταθερή αποδοτικότητα.** Η σταθερότητα ενός διευθυντή κάτω από μεγάλο φόρτο εργασίας και αβέβαιες συνθήκες, βοηθάει τους υφισταμένους να αντιμετωπίσουν την κατάσταση. Οι περισσότεροι άνθρωποι αγχώνονται, όταν το αποτέλεσμα αυτού που κάνουν είναι αβέβαιο. Όταν ο ηγέτης παραμένει ψύχραιμος, οι υπάλληλοι ουσιαστικά έχουν τη διαβεβαίωση ότι το αποτέλεσμα θα είναι ικανοποιητικό. Επίσης, η σταθερότητα βοηθάει τον ηγέτη να ανταποκριθεί στην προσδοκία ότι ένας διευθυντής θα έπρεπε να είναι ψύχραιμος και κάτω από πίεση.
- **Απαιτεί υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας από τα μέλη της ομάδας.** Οι αποτελεσματικοί ηγέτες διατηρούν συνεχώς τα μέλη της ομάδας σε υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας, δεδομένο που προκαλεί αύξηση της παραγωγικότητας. Οι υψηλές προσδοκίες αποτελούν για τους υφισταμένους μία πρόβλεψη για προσωπική ολοκλήρωση. Οι άνθρωποι τείνουν να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες που τους θέτουν οι ανώτεροί τους. Οι υψηλές προσδοκίες θα μπορούσαν να έχουν τη μορφή ενθάρρυνσης των μελών της ομάδας για να τεθούν δύσκολοι αντικειμενικοί σκοποί.
- **Παρέχει συναισθηματική υποστήριξη στα μέλη της ομάδας.** Η υποστηρικτική συμπεριφορά προς τους υφισταμένους συνήθως αυξάνει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Υποστηρικτικός ηγέτης είναι εκείνος που δίνει συχνά ενθάρρυνση και επαίνους. Η συναισθηματική υποστήριξη γενικά βελτιώνει το ηθικό και κάποιες φορές βελτιώνει και την παραγωγικότητα. Η συναισθηματική υποστήριξη των υφισταμένων έρχεται συνήθως με φυσικό τρόπο στον ηγέτη, ο οποίος έχει κατανόηση για τους ανθρώπους και είναι θερμό άτομο.
- **Δίνει συχνά ανατροφοδότηση.** Η συνεχής παροχή ανατροφοδότησης στα μέλη της ομάδας για την αποδοτικότητά τους αποτελεί μία ζωτική συμπεριφορά ηγεσίας. Σπάνια κάποιος διευθυντής μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά των υφισταμένων χωρίς την κατάλληλη ανατροφοδότηση για την αποδοτικότητα. Η ανατροφοδότηση, δηλαδή η παροχή πληροφοριών, βοηθάει τους υπαλλήλους να διαπιστώσουν αν αυτοί πάνε καλά, παρέχοντάς τους διορθωτική δράση αν δεν πάνε καλά. Αν η

ανατροφοδότηση είναι θετική, ενθαρρύνονται κι αυτοί να συνεχίσουν την καλή εργασία.

- **Έχει ισχυρό πελατειακό προσανατολισμό.** Οι αποτελεσματικοί ηγέτες ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Ο ισχυρός προσανατολισμός τους προς τον πελάτη βοηθάει να εμπνευστούν οι υπάλληλοι προς την κατεύθυνση της ικανοποίησης των πελατών.
- **Ανακάμπτει γρήγορα από αναποδιές.** Οι αποτελεσματικοί διευθυντικοί ηγέτες είναι ευπροσάρμοστοι. Μπορούν και ανακάμπτουν γρήγορα από αναποδιές, όπως είναι οι μειώσεις του προϋπολογισμού, οι υποβιβάσεις και οι απολύσεις. Η ευπροσαρμοστικότητα της ηγεσίας εξυπηρετεί ως θετικό μοντέλο για τους υπαλλήλους σε όλα τα επίπεδα, όταν ο οργανισμός ή η επιχείρηση αντιμετωπίζει δύσκολες καταστάσεις. Οι υπάλληλοι εμπνέονται, όταν μεταδίδονται σε αυτούς ισχυρά μηνύματα με ειλικρίνεια.

Είναι γενικά παραδεκτή η άποψη ότι συνήθως ηγέτης αναδεικνύεται το μέλος της ομάδας που συντελεί περισσότερο στην επίτευξη των στόχων της (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003). Οι ηγέτες χρειάζονται ενέργεια, ένα ισχυρό αίσθημα κατεύθυνσης και ξεκάθαρο οράματος. Επίσης, απαιτείται από αυτούς να διαθέτουν και τέσσερα άλλα σημαντικά χαρακτηριστικά. Αυτά είναι: η αποκάλυψη των αδυναμιών τους, η ικανότητα κατανόησης των καταστάσεων, το ενδιαφέρον τους για το προσωπικό τους και τέλος η παρουσίαση και αποδοχή της διαφορετικότητάς τους (Tomlinson, 2004). Η ύπαρξη όλων των παραπάνω στοιχείων που αναφέρθηκαν στη συγκεκριμένη ενότητα συνθέτουν ένα πολύ ισχυρό ηγετικό προφίλ γι' αυτούς οι οποίοι επιδιώκουν να προσεγγίσουν την αποτελεσματική πλευρά της διοίκησης (Mestry, et al., 2013; Παύλου, 2015).

Συνολικά, όλα τα γνωρίσματα της αποτελεσματικής ηγεσίας μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες (Hoy & Miskel, 1996):

- *Στην προσωπικότητα, η οποία περιλαμβάνει την αυτοπεποίθηση, την ακεραιότητα, την αντοχή έντασης και τη συναισθηματική ωριμότητα.*
- *Στην εργασιακή παρακίνηση, η οποία περιλαμβάνει το καθήκον, τις διαπροσωπικές ανάγκες, τις αξίες και τις προσδοκίες.*
- *Στις δεξιότητες, τις οποίες αποτελούν οι τεχνικές, οι διαπροσωπικές και οι διοικητικές.*

2.2. Ηγεσία και σχολική διεύθυνση

Σε ό,τι αφορά στη σχολική ηγεσία, ο Lambert (1998) θεώρησε ότι αυτή είναι η ικανότητα να διαμορφώνεις τις παρακάτω δραστηριότητες και ιδέες, όπως: κοινή μάθηση, συνεργατική και συλλεκτική δόμηση του νοήματος – σημασίας και της γνώσης, δημιουργία ευκαιριών για να προκύψουν ιδέες, αντιλήψεις, αξίες, πεποιθήσεις, πληροφορίες και υποθέσεις μέσα από ένα συνεχή διάλογο (Schneider, & Burton, 2008). Σε ό,τι αφορά στο πλαίσιο της σχολικής ηγεσίας, ο Grace το ερεύνησε και το οριοθέτησε, κατατάσσοντάς το σε τρεις συγκεκριμένες χρονικές φάσεις (Tomlinson, 2004):

- Ηγεσία, τάξη και ιεραρχία που καλύπτει από βικτοριανές αξίες μέχρι και τη δεκαετία του 1940. Η σχολική ηγεσία ήταν ηθική ηγεσία. Τα πολιτιστικά, πατριαρχικά και ιεραρχικά χαρακτηριστικά της αγγλικής κοινωνίας βοήθησαν όλα στην άνοδο του «διευθυντή» ως σχολικού ηγέτη.
- Σχολική ηγεσία και κοινωνική δημοκρατία αποτέλεσε το βασικό θέμα από τη δεκαετία του 1940 μέχρι τη δεκαετία του 1970. Ήταν η εποχή της ηγεμονίας του επαγγελματισμού στην κοινωνική, πολιτική και πολιτιστική ζωή, όπου ο επαγγελματικά «ειδικός» αποτελούσε ένα παράδειγμα αξιοκρατικής επιτυχίας, δεσμευμένος με την καινοτομία, μοντερνιστής και αρχηγός της ομάδας.
- Ηγεσία, αξιοπιστία και αγορά εργασίας καλύπτει τις δεκαετίες του 1980 και του 1990. Ήταν η περίοδος ευρύτερου κρατικού ελέγχου, αποκέντρωση και θεσμική αυτονομία. Υπήρχαν παραδοσιακά ακαδημαϊκά πρότυπα, εκπαίδευση της επιχείρησης και ανταγωνιστική κουλτούρα αγοράς, καθώς επίσης και ένας τύπος επιχειρησιακής ενδυνάμωσης, παραθέτοντας την εικόνα του διευθύνοντος συμβούλου.

Στις μέρες μας, οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί έχουν πλέον κατανοήσει ότι για να εξασφαλιστεί η επιτυχία τους θα πρέπει να διαθέτουν διοικητικά στελέχη, τα οποία, όχι μόνο να είναι ικανοί διευθυντές με γνώσεις και δεξιότητες, αλλά ταυτόχρονα να είναι και ηγέτες (Μπρίνια, 2008). Η επιτυχημένη σχολική ηγεσία περιλαμβάνει (Leithwood et al., 2006):

- Τη δημιουργία οράματος και τον καθορισμό κατεύθυνσης.
- Την κατανόηση και την ανάπτυξη των ανθρώπων.
- Τον επανασχεδιασμό του οργανισμού.
- Τη διαχείριση του προγράμματος διδασκαλίας και μάθησης.

Διεθνώς, το να είσαι δυνατός διευθυντής σχολείου, προϋποθέτει επίδειξη ισχυρής ηγεσίας (Kim & Kim, 2005). Ο καλός ηγέτης καθοδηγεί, παίρνει πρωτοβουλίες, ανοίγει ορίζοντες και βελτιώνει συνεχώς το έργο της εκπαιδευτικής μονάδας. Η συνεχής εκπαίδευση, η αμφίδρομη επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς, η δυνατότητα αυτοκριτικής και αυτογνωσίας, η αυτοπεποίθηση, η πρωτοβουλία και η υπευθυνότητα είναι στοιχεία που συμβάλλουν στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών ικανοτήτων του ηγέτη (Μπρίνια, 2008), όπως βλέπουμε στο παρακάτω σχήμα:



Εικόνα 2: Οι κύκλοι της ηγεσίας στην εκπαιδευτική μονάδα (Μπρίνια, 2008: 161)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Ο διευθυντής του σχολείου

Η εκπαιδευτική μονάδα είναι ένα ανοιχτό σύστημα (Κουτούζης, 1999), και σαν τέτοιο πρέπει να γνωρίσει και να αξιοποιήσει αλλαγές, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις συνθήκες που μεταβάλλονται, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον. Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται σε παγκόσμιο και ευρωπαϊκό επίπεδο αλλά και οι ανάγκες της σύγχρονης ελληνικής κοινωνίας, τόσο σε πολιτικό–κοινωνικό επίπεδο όσο και σε οικονομικό–τεχνολογικό, δεν μπορούν να αφήσουν ανεπηρέαστη τη σχολική μονάδα, αφού είναι μέρος της κοινωνικής πραγματικότητας.

Ο βασικότερος εκφραστής της σχολικής διοίκησης είναι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας. Αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ της ανώτερης διοίκησης και του προσωπικού του κάθε σχολείου. Η υψηλού επιπέδου αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στην άσκηση των καθηκόντων του καθορίζει σε πολύ μεγάλο βαθμό τη γενικότερη εικόνα και το συνολικό κλίμα του σχολείου, όπως αυτά εκφράζονται κυρίως μέσω της επίτευξης καλύτερων επιδόσεων από την πλευρά των μαθητών (Shaked & Schechter, 2016).

Οι διευθυντές ως άνθρωποι, όπως είναι φυσικό, διαθέτουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Παρουσιάζει, επομένως, ιδιαίτερο ενδιαφέρον να επιχειρήσουμε να εξετάσουμε κάποια χαρακτηριστικά του προφίλ και του φύλου των διευθυντών, μέσα από διάφορες πολύ σημαντικές έρευνες που έχουν γίνει διεθνώς. Επίσης, κρίνεται αρκετά σημαντικό να παρουσιάσουμε μέσω διεθνών ερευνών τις απόψεις τους σε ό,τι αφορά τη θέση που φαίνεται να έχουν σχετικά με την αξιολόγηση της ίδιας της απόδοσής τους (Shirrell & Spillane, 2019).

Με βάση τα δεδομένα διεθνών ερευνών διαπιστώνουμε ότι οι γυναίκες διοικούν διαφορετικά από τους άντρες και επομένως, θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί ότι αυτή η διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλα μπορεί να καθιερώνει τις γυναίκες σε συγκεκριμένες θέσεις και τους άντρες σε άλλες θέσεις μέσα σε έναν οργανισμό. Αν, όμως, λάβουμε υπόψη ότι στην πράξη υπάρχουν γυναίκες που είναι δυναμικές και άντρες μη δυναμικοί, και ότι η διοίκηση στηρίζεται σε πολλούς παράγοντες, όπως είναι οι διοικητικές γνώσεις και ικανότητες, η εμπειρία, η προσωπικότητα του ατόμου, το κλίμα του οργανισμού και η κουλτούρα των υφισταμένων, είναι δύσκολο να δεχτούμε

πως η διαφορά άσκησης της εξουσίας οφείλεται μόνο στο γεγονός ότι ένα διευθυντικό στέλεχος είναι άντρας ή γυναίκα (Σαϊτής, 2007).

Οι διευθυντές διαδραματίζουν έναν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της ποιότητας των σχολείων τους μέσω της επιλογής των εκπαιδευτικών. Μια υπεροχή στοιχείων από τη βιβλιογραφία της οικονομικής και της εκπαιδευτικής πολιτικής δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί με ισχυρότερο ακαδημαϊκό υπόβαθρο προάγουν καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα. Αυτή η μελέτη των Baker & Cooper (2005) ερευνά τις σχέσεις μεταξύ των ιδιοτήτων των σχολικών διευθυντών και των χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών που προσλαμβάνονται από αυτούς τους διευθυντές στα σχολεία τους στις Η.Π.Α.

Υποθέτει ότι οι σχολικοί διευθυντές με συγκεκριμένες ιδιότητες είναι πιθανό να ευνοήσουν τους εκπαιδευτικούς με παρόμοιες ιδιότητες όπως οι δικές τους. Χρησιμοποίησε τις έρευνες των σχολείων από το 1993 ως το 1994 για να εξετάσει εάν οι σχολικοί διευθυντές που φοίτησαν στα περισσότερα επιλεκτικά πανεπιστήμια είναι περισσότερο ή λιγότερο πιθανό να προσλάβουν τους εκπαιδευτικούς εκείνους οι οποίοι φοίτησαν σε περισσότερο επιλεκτικά προπτυχιακά ιδρύματα. Τα συμπεράσματα δείχνουν ότι το προπτυχιακό υπόβαθρο των διευθυντών έχει σημασία, όταν σχετίζεται με τη στρατολόγησή τους, την επιλογή και ίσως τη διατήρηση των εκπαιδευτικών με ισχυρό ακαδημαϊκό προπτυχιακό υπόβαθρο, ειδικά σε σχολεία υψηλής φτώχειας. Οι διευθυντές στα σχολεία υψηλής φτώχειας, οι οποίοι φοίτησαν στα πιο εκλεκτά προπτυχιακά ιδρύματα, ήταν 3,3 φορές πιθανότερο να προσλάβουν εκπαιδευτικούς που φοίτησαν σε παρόμοια ιδρύματα (Egekvist, et al., 2017; Spillane, 2005).

3.1. Ο νέος διευθυντής.

Η μέρα της ανάληψης των καθηκόντων από τον νέο διευθυντή θεωρείται ιδιαίτερα καθοριστική. Η ορθή προσαρμογή του αποτελεί σημαντικό ζήτημα τόσο για τον ίδιο όσο και για όλο το σχολείο. Το διάστημα που ακολουθεί την πρώτη μέρα είναι πολύ κρίσιμο και σε μεγάλο βαθμό καθορίζει τη μετέπειτα πορεία και επιτυχία στο ρόλο του.

Τα προβλήματα που σχετίζονται με τη σχολική διοίκηση των νέων διευθυντών αναφέρθηκαν πριν από αρκετά χρόνια (Walker & Qian, 2006). Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 παρουσιάστηκαν τα εξής προβλήματα, τα οποία αντιμετώπιζαν οι νέοι διευθυντές (Daresh & Playko, 1994):

- Προβλήματα με τη διευκρίνιση του ρόλου ή την κατανόηση του ποιοι ήταν και τι σήμαινε να είναι διευθυντές, και πώς να κάνουν λογική χρήση της προσφάτως ανατεθείσας εξουσίας τους.
- Περιορισμένη τεχνική πείρα ή πώς να κάνουν τα πράγματα που έπρεπε να κάνουν.
- Δυσκολίες με την κοινωνικοποίηση στο επάγγελμα και το σύστημα ή πώς να κάνουν πράγματα σε ένα ιδιαίτερο περιβάλλον.

Σε ό,τι αφορά την κοινωνικοποίηση των νέων σχολικών διευθυντών, όπως αναφέρει ο Greenfield το 1985, η κοινωνικοποίησή τους χαρακτηρίζεται από δύο διαφορετικά και ευρέα είδη: την επαγγελματική και την οργανωσιακή. Η πρώτη σχετίζεται με την αρχική προετοιμασία για την ανάληψη ενός επαγγελματικού ρόλου, όπως αυτόν του σχολικού διευθυντή, και περιλαμβάνει γνώσεις, δεξιότητες και διαθέσεις απαραίτητες για τη θέσπιση του ρόλου, άσχετα με το περιβάλλον. Αντίθετα, η οργανωσιακή κοινωνικοποίηση σχετίζεται με το πλαίσιο και περιλαμβάνει γνώσεις, δεξιότητες και διαθέσεις απαραίτητες για να ασκηθεί ο ρόλος σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον. Οι συγκεκριμένοι δύο ρόλοι συχνά συγκρούονται, αφού η επαγγελματική κοινωνικοποίηση επικεντρώνεται στο εμφύσημα μίας αντίληψης του ρόλου των νεοεισερχομένων, ενώ η οργανωσιακή κοινωνικοποίηση εστιάζεται στο πώς να κάνει αυτούς τους νεοεισερχόμενους αποτελεσματικά οργανωσιακά μέλη (Crow, 2006; du Plessis, et al., 2019).

Ο σκοπός της έρευνας των (Wildy & Clarke, 2008) σε νέους διευθυντές σχολείων στοχεύει να συμβάλει στη βιβλιογραφία για την έναρξη της σχολικής διοίκησης με τον προσδιορισμό και την παρουσίαση των βασικών προκλήσεων που οι νέοι διευθυντές αντιμετωπίζουν στο πρώτο έτος τους, κατά το οποίο θα ωφελούνταν από τη βελτιωμένη προετοιμασία. Παρουσιάζονται οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι νέοι διευθυντές στην άσκηση των ρόλων τους. Επίσης, οι διευθυντές αντιμετωπίζουν διλήμματα, εντάσεις, ακόμη και αντιδράσεις στην καθημερινή τους εργασία, κατά την ασχολία τους με ποικίλες εκπαιδευτικές δικαιοδοσίες. Τέλος, υπήρξε μερική αναγνώριση ότι η ασχολία με τις ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις και τα σχετικά διλήμματα απαιτούν αρκετό συναισθηματικό κόπο.

Ο σκοπός μίας ενδιαφέρουσας έρευνας του Quong (2006) στην Αυστραλία ήταν να δώσει βαθιά γνώση στην εργασία των νέων διευθυντών για το πρώτο έτος τους, μέσω της εμπειρίας ενός νέου διευθυντή κατά τη διάρκεια του πρώτου έτους του στη θέση. Προκειμένου να φωτιστούν τα προβλήματα των νέων διευθυντών η έρευνα προτίθεται να απαντήσει στην προσωπική ερώτηση: «Τι μπορώ να πω εγώ από την εμπειρία μου που μπορεί να ωφελήσει άλλους νέους διευθυντές;» Για αυτόν τον λόγο, καταγράφει λεπτομερώς μια προσωπική εξερεύνηση του πρώτου έτους ενός νέου διευθυντή στη θέση του, χρησιμοποιώντας μια μεθοδολογία μάθησης στην πράξη. Βεβαιώνεται ότι το βασικό ζήτημα που προέκυψε ήταν το πόσο πολλή ή λίγη αλλαγή οι νέοι διευθυντές πρέπει να εφαρμόσουν κατά το πρώτο έτος τους στην εργασία. Η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ του να κάνεις πάρα πολλά και πάρα πολύ λίγα αποτελεί ένα ιδιαίτερα πιεστικό δίλημμα. Προτείνεται ένα βασικό μοντέλο – πρότυπο για να αντιμετωπιστεί το συγκεκριμένο δίλημμα. Στηρίζεται στην απάντηση τριών ερωτήσεων (δηλαδή τότε θα έπρεπε να επέμβω, είμαι έτοιμος να το αντιμετωπίσω, και τι πρέπει να μάθω για να το αντιμετωπίσω και τι μπορώ να μάθω από αυτήν την εμπειρία) που απαρτίζουν το πλαίσιο «κρίνω, αντιμετωπίζω και μαθαίνω».

Μια γρήγορη ματιά στο εκπαιδευτικό σύστημα Φιλανδίας και την επιλογή των νέων διευθυντών μας πληροφορεί πως οι Δήμοι, οι οποίοι προσλαμβάνουν τους διευθυντές/διευθύντριες, κάνουν την επιλογή λαμβάνοντας υπόψη πολλούς παράγοντες (σπουδές, επιμόρφωση, προϋπηρεσία) και βέβαια εκτιμούν την προσωπικότητα του υποψήφιου μέσα από συνέντευξη. Μεγάλη βοήθεια αποτελεί για τη διεύθυνση μιας σχολικής μονάδας ο οικονομικός παράγοντας, πράγμα που στη Φιλανδία αποτελεί πολιτική του κράτους καθώς τα χρήματα που προορίζονται για την εκπαίδευση είναι πάρα πολλά.

Οι διευθυντές/διευθύντριες μετά την πτώση στις επιδόσεις των μαθητών συνολικά και ειδικότερα των αγοριών στη γλώσσα (κυρίως στην έκθεση) σε σχολικές μονάδες της Φιλανδίας βγαίνοντας από τις πρώτες θέσεις της κατάταξης PISA του ΟΟΣΑ, κατανόησαν την ύπαρξη ανάγκης να γίνουν σεμινάρια επιμόρφωσής στο νέο αναλυτικό πρόγραμμα δίνοντας πάντα προτεραιότητα στις αξίες ως κοινωνία και ως έθνος και κατέληξαν στο συμπέρασμα, πως η υψηλή προτεραιότητα τους δεν είναι η κατάταξη τους στον κατάλογο της PISA, αλλά η ανάπτυξη ολοκληρωμένων προσωπικοτήτων των παιδιών και μελλοντικών ενηλίκων με αποτέλεσμα η παιδεία να είναι η κινητήριος δύναμη μιας

κοινωνίας ισονομίας για όλους τους μαθητές, ευγενούς άμιλλας με βάση στην εκπαίδευση στον πολιτισμό και τη γνώση.

Έρευνες απέδειξαν ότι ένας διευθυντής/διευθύντρια γεμάτος όραμα σε συνεργασία με το σύλλογο διδασκόντων μπορεί να αποτελέσει σταθμό στην εξέλιξη και την αναβάθμιση μιας σχολικής μονάδας. Όλα αυτά σε συνδυασμό με την συνεχή επιμόρφωση τους στα αναλυτικά προγράμματα για κάθε βαθμίδα, και μέσω αυτών, την ενημέρωση των συναδέλφων εκπαιδευτικών, επιτυγχάνεται το καλύτερο αποτέλεσμα για μια ολοκληρωμένη εκπαίδευση με απόσταγμα το μαθητή.

Προκειμένου να γίνει κάποιος διευθυντής/διευθύντρια στη Φινλανδία πρέπει αρχικά να έχει πενταετείς σπουδές (μεταπτυχιακό στα παιδαγωγικά) καθώς και άλλες σχετικές σπουδές ή και επιμόρφωση στη σχολική διοίκηση και στη συνέχεια να δώσει εξετάσεις για να πάρει πιστοποίηση ότι είναι ικανός για τη θέση του, ως διευθυντής σχολείου.

Στη Φινλανδία, όπως αναφέρθηκε, οι διευθυντές/διευθύντριες είναι μόνιμοι τοποθετούνται από το Δήμο, ενώ στην Ελλάδα έχουν τριετή θητεία και επιλέγονται μέσα από τα υπηρεσιακά συμβούλια, τα οποία βασίζονται σε αξιολογικούς πίνακες επιλογής με κριτήρια, σύμφωνα με την τελευταία τροποποίηση νόμο υπ' αριθμ. 4547/2018, που αφορά τις υπηρεσιακές μεταβολές στελεχών εκπαίδευσης, όπου και αναφέρεται το εβδομαδιαίο υποχρεωτικό ωράριο διδασκαλίας τους, ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας του καθενός και την οργανικότητα της σχολικής μονάδας στην οποία εκτελούν τα καθήκοντά τους.

Είναι επίσης απαραίτητο, με βάση τον παραπάνω νόμο, να έχουν δεκαετή τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία στη βαθμίδα αυτή, έχοντας οκτώ χρόνια με διδακτικά καθήκοντα σε σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και τρία χρόνια από αυτά, να είναι σε αντίστοιχους τύπους σχολείων με την προς κάλυψη θέση. Υποψηφιότητα για τις θέσεις διευθυντών/διευθυντριών στα δημοτικά σχολεία μπορούν να είναι εκπαιδευτικοί όλων των ειδικοτήτων των κλάδων που υπηρετούν στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Όσον αφορά τις θέσεις αυτές στα νηπιαγωγεία υποψήφιοι/υποψήφιες διευθύνσεις είναι εκπαιδευτικοί του κλάδου ΠΕ 60. Η επιλογή για τρίτη διαδοχική θητεία

διευθυντών/διευθύντριων-προϊσταμένων-υποδιευθυντών /υποδιευθυντριών σχολικών μονάδων δεν είναι επιτρεπτή, μετά από δύο χρόνια συνεχόμενης θητείας σε ίδια θέση στελέχους της εκπαίδευσης.

Στο Φινλανδικό εκπαιδευτικό σύστημα οι διευθυντές/διευθύντριες αμείβονται περίπου με τα διπλάσια χρήματα απ' ότι ο μέσος εκπαιδευτικός και λαμβάνουν από την κοινωνία θετικά σχόλια καθώς το κύρος τους και η θέση τους είναι μεγάλο. Στην Ελλάδα ο διευθυντής/διευθύντρια για το χρονικό διάστημα που ασκεί τα καθήκοντα του, λαμβάνει επίδομα θέσης, ανάλογα και σ' αυτή την περίπτωση με τη λειτουργικότητα της σχολικής μονάδας.

Στη Φινλανδία παρόλο που σχεδόν όλα τα σχολεία έχουν γραμματεία και βοηθητικό προσωπικό, αποδुकνύεται ότι οι διευθυντές/διευθύντριες εξακολουθούν να είναι υπερφορτωμένοι με πολλά διοικητικά καθήκοντα που τους αφαιρούν πολύτιμο χρόνο από το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, τον αναστοχασμό, τον πειραματισμό, την επικοινωνία και άλλες πολύτιμες και πιο σημαντικές δραστηριότητες και εργασίες του διευθυντή-ηγέτη, και γι αυτό το λόγο πρέπει να υπάρξει τρόπος να απαλλαγούν από το βάρος αυτών των διοικητικών καθηκόντων (Καλαϊτζίδης Δ. 2015).

Στην Ελλάδα, από την άλλη πλευρά στις σχολικές μονάδες ο διευθυντής/διεύθντρια δικαιούται υποδιευθυντή/υποδιευθύντρια, όταν φοιτούν περισσότεροι από 120 μαθητές, κι αν αυτοί ξεπερνούν τους 270, ορίζεται και δεύτερος υποδιευθυντής με ανάλογο επίδομα θέσης, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία και η αποτελεσματικότητα του έργου των σχολικών μονάδων. Οι μεγάλες ευθύνες και η καθημερινότητα, οι υποχεώσεις, η αρκετή διοικητική εργασία, ο χειρισμός των οικονομικών των σχολικών μονάδων, η αντιμετώπιση των συγκρούσεων, η καλή διαχείριση του συλλόγου διδασκόντων και του συλλόγου γονέων, η ανάληψη καινοτόμων δράσεων, η συμμετοχή σε προγράμματα, καθιστά το έργο του/της διευθυντή/διευθύντριας πολύπλοκο και «μετασχηματιστικό» με τα χαρακτηριστικά που τον συνοδεύουν. Λιγότερη, όμως, γραφειοκρατική εργασία, όπως διαφαίνεται και από την βιβλιογραφία, θα διευκόλυνε το ρόλο τους.

Ένας ακόμη παράγοντας, είναι αυτονομία που υπάρχει στα σχολεία της Φινλανδίας, καθώς εφαρμόζεται η αποκεντρωμένη διοίκηση που ισχύει και για την εκπαίδευση, όπου ο νέος διευθυντής/διευθύντρια, μπορεί να πάρει απόφαση και να επιλέξει μαζί με τους συνεργάτες του, καλύτερες πρακτικές πάνω στον τρόπο διδασκαλίας των μαθημάτων.

Το συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα στην Ελλάδα καθορίζει και το βαθμό ευελιξίας των διευθυντών/διευθυντριών, όπως επίσης και η διαφορετική κουλτούρα της χώρας. Το έργο του σχολικού-ηγέτη είναι αρκετά δύσκολο καθώς δε φροντίζει μόνο για τη σωστή διαχείριση του σχολείου αλλά και για τη σωστή χρήση των γνώσεων και των εμπειριών του για ένα υγιές σχολικό περιβάλλον.

Όλα τα παραπάνω μας αποκαλύπτουν πως ο ρόλος του νέου διευθυντή προσανατολίζεται λιγότερο στις εργασίες και απαιτεί περισσότερη ηγεσία και διαχείριση, ζήτημα που αποτελεί ένα από τα πιο αμφιλεγόμενα δηλαδή, το πώς να προετοιμάσεις εκπαιδευτές για να γίνουν διευθυντές και να συνεχίσουν τη μάθηση και την υποστήριξη κατά τη διάρκεια των πρώτων χρόνων στη θέση τους, διαδικασία που ονομάζεται το «πέραςμα της γέφυρας» (Walker & Qian, 2006).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ- ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής διατριβής αποτελεί η διερεύνηση του ρόλου των διευθυντικών στελεχών στα σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπ/σης Λάρισας και συγκεκριμένα τον τρόπο που ασκείται διοίκηση στις σχολικές μονάδες αυτές, καθώς και τους παράγοντες που την καθιστούν αποτελεσματικότερη.

Βασικά ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας είναι τα εξής:

1. Ποια τα επίπεδα ηγεσίας στους διευθυντές Πρωτοβάθμιας Εκπ/σης του Δήμου Λάρισας;
2. Παρατηρείτε συσχέτιση των κοινωνικο-δημογραφικών χαρακτηριστικών των διευθυντών με το επίπεδο ηγεσίας τους;

4.2. ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η παρούσα έρευνα είναι συγχρονική, ποσοτική έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε με τη χρήση νεοδομημένου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο βοηθά στη συλλογή πληροφοριών σε πολλούς τομείς, σχετικά με το θέμα που μελετάται, βοηθά στη συλλογή της πληροφορίας σε μικρό χρονικό διάστημα σε σύγκριση με άλλα μέσα συλλογής πληροφοριών.

Τα 120 ερωτηματολόγια μοιράστηκαν τυχαία, προκειμένου να ολοκληρωθεί το ζητούμενο δείγμα, σε διευθυντές-διευθύντριες σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (δημοτικά-νηπιαγωγεία) του Δήμου Λάρισας κατά το χειμερινό εξάμηνο 2019-2020 και ειδικότερα κατά την περίοδο Οκτωβρίου – Νοεμβρίου 2019. Τα 100 απαντήθηκαν (ποσοστό 82,5%).

Όλοι οι διευθυντές/διευθύντριες επέδειξαν μεγάλη προθυμία για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γιατί όπως είπαν τους αρέσει και εξέφρασαν την επιθυμία να μάθουν όλους τους δυνατούς τρόπους καλύτερης εκπαιδευτικής ηγεσίας και να λύσουν απορίες, που απορρέουν από την καθημερινότητα στις σχολικές μονάδες. Η έλλειψη χρόνου ήταν ο λόγος που δεν απαντήθηκαν τα 20 ερωτηματολόγια της παρούσας έρευνας.

Η επιλογή του δείγματος έγινε με απλή τυχαία δειγματοληψία από τις σχολικές μονάδες των δημοτικών σχολείων και των νηπιαγωγείων της πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας. Σ' αυτή τη μέθοδο, το κομμάτι του πληθυσμού που συμμετέχει στην έρευνα, κατέχει τις ίδιες ευκαιρίες να επιλεγεί.

Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν χέρι με χέρι και μέσα από ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Στην εισαγωγή αναφέρεται πολύ σύντομα στους σκοπούς της έρευνας και επισημαίνεται πόσο σημαντική είναι η συμμετοχή όλων των ερωτηθέντων καθώς η άποψη τους αποτελεί κριτήριο για ορθά αποτελέσματα. Αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου οι οποίες διατυπώνονται με τρόπο απλό και κατανοητό και συγκεκριμένο και απαιτούν πιο μικρή προσπάθεια πράγμα που δημιουργεί τη δυνατότητα να δοθούν περισσότερες απαντήσεις (Μπακάλμπαση Ε. 2010).

Επιλέχθηκε αυτή η μέθοδος γιατί σε μικρό χρονικό διάστημα συγκεντρώνονται πολλές απαντήσεις με το λιγότερο δυνατό κόπο και χωρίς ιδιαίτερες δαπάνες και είναι η πιο διαδεδομένη ερευνητική τεχνική για τη διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας απαρτίζεται από δύο μέρη:

Κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος: Στο πρώτο μέρος καταγράφονται τα προσωπικά στοιχεία των διευθυντών. Συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες καλούνται να δώσουν 8 απαντήσεις αναφορικά με το φύλο, την ηλικία, τις πρόσθετες σπουδές, την οικογενειακή κατάσταση, την ύπαρξη παιδιών, τα συνολικά έτη εργασίας, τα έτη εργασίας ως διευθυντής και το μέγεθος της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετούν.

Ερωτήσεις Ηγεσίας: Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από 18 ερωτήσεις. Στις πρώτες δεκατέσσερις ζητείτε από τους διευθυντές να σημειώσουν στο αντίστοιχο κουτί (σε μια 5βαθμη linkert κλίμακα) ανάλογα με τις απόψεις τους. Σχετικά με την 5βαθμη linkert χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα γιατί δίνει τη δυνατότητα στον ερωτώμενο να πάρει θέση σε ουδέτερο μεσαίο σημείο ή να διαλέξει μια σαφή απάντηση προς τη μία ή την άλλη κατεύθυνση της κλίμακας.

Από τις υπόλοιπες, τρεις είναι πολλαπλών επιλογών όπου έπρεπε να επιλέξουν αυτό που θεωρούν πιο σημαντικό και μία ερώτηση με απάντηση Ναι ή Όχι επιλέγοντας πάλι το αντίστοιχο κουτί.

Η επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS-23 με τις μεθόδους της περιγραφικής και επαγωγικής ανάλυσης.

Η περιγραφική ανάλυση ασχολείται με τη συλλογή παρουσίαση και χαρακτηρισμό των δεδομένων ανάλογα με το ακριβές προφίλ των γεγονότων, των ανθρώπων ή των καταστάσεων που περιγράφουν. Η περιγραφική ανάλυση περιλαμβάνει την κατανομή συχνοτήτων των ποιοτικών μεταβλητών (απόλυτη και σχετική % συχνότητα) και εκτιμήσεις των παραμέτρων των ποσοτικών μεταβλητών (μέση τιμή, διάμεσος τιμή, σταθερή απόκλιση, ελάχιστη και μέγιστη τιμή).

Οι συσχετίσεις με τα κοινωνικο-δημογραφικά στοιχεία του δείγματος πραγματοποιήθηκαν με τον έλεγχο χ^2 , με δεδομένα σε πίνακα συνάφειας διπλής εισόδου. Θετική συσχέτιση υπάρχει όταν οι υψηλές μεταβλητές της μεταβλητής X ακολουθούν τις υψηλές τιμές της μεταβλητής Y, ενώ οι χαμηλές τιμές της X ακολουθούν τις χαμηλές τιμές της Y. Δηλαδή, όταν αυξάνονται οι τιμές της X αυξάνονται και οι τιμές της Y, ή όταν μειώνονται οι τιμές της X μειώνονται και οι τιμές της Y. Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε στο 0,05 (5%), καθώς κάτω από αυτό το ποσοστό υπάρχει συσχέτιση (Ρούσσοι Π. & Τσαούσης Γ. 2011). Έγιναν συσχετίσεις και βρέθηκαν δεδομένα.

Η επαγωγική στατιστική επιτρέπει στον ερευνητή να καθορίσει με σχετική ακρίβεια την πιθανότητα σφάλματος που περιέχεται στα συμπεράσματα, τα οποία διατυπώνει με στατιστική ανάλυση, με βάση τα αποτελέσματα που βγαίνουν από τα ερωτηματολόγια του συγκεκριμένου δείγματος (Ρούσσοι Π. & Τσαούσης Γ. 2011).

4.3 ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής των Κλιμάκων εκτιμήθηκε με το συντελεστή Cronbach's Alpha. Τιμή του συντελεστή α μεγαλύτερη του 0,70 χαρακτηρίζει ως πολύ καλή την αξιοπιστία των ερωτήσεων μιας κλίμακας. Η τιμή του συντελεστή Cronbach's Alpha ήταν άνω του 0,70 > 0,782 γεγονός που δηλώνει υψηλή αξιοπιστία του ερωτηματολογίου για το δείγμα της παρούσας μελέτης. Ο συντελεστής α του Cronbach χρησιμοποιείται για να υπολογίσει τη συνέπεια των απαντήσεων ενός συνόλου ερωτήσεων (στοιχείων) για να μετρήσει μια συγκεκριμένη έννοια (Νόβα-Καλτσούνη, Χ. 2006).

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ

ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,782	19

4.4. ΗΘΙΚΑ ΔΙΛΛΗΜΜΑΤΑ

Όπως γίνεται αντιληπτό από τα προαναφερόμενα η παρούσα έρευνα δεν ενέχει κανένα είδος κινδύνου για τους διευθυντές της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Λάρισας. Η συμμετοχή όλων των διευθυντών ήταν εθελοντική, εξασφαλίστηκε η ανωνυμία τους και διασφαλίστηκαν όλοι οι κανόνες ηθικής και δεοντολογίας της έρευνας. Οι διευθυντές ενημερώθηκαν πλήρως για το σκοπό και τη μεθοδολογία της έρευνας τόσο γραπτά όσο και προφορικά.

Έχουν ληφθεί οι απαιτούμενες άδειες από τις αρμόδιες υπηρεσίες και τους συγγραφείς του ερωτηματολογίου για την εκπόνηση της μελέτης οι οποίες δίδονται στο παράρτημα I

4.5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.5.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

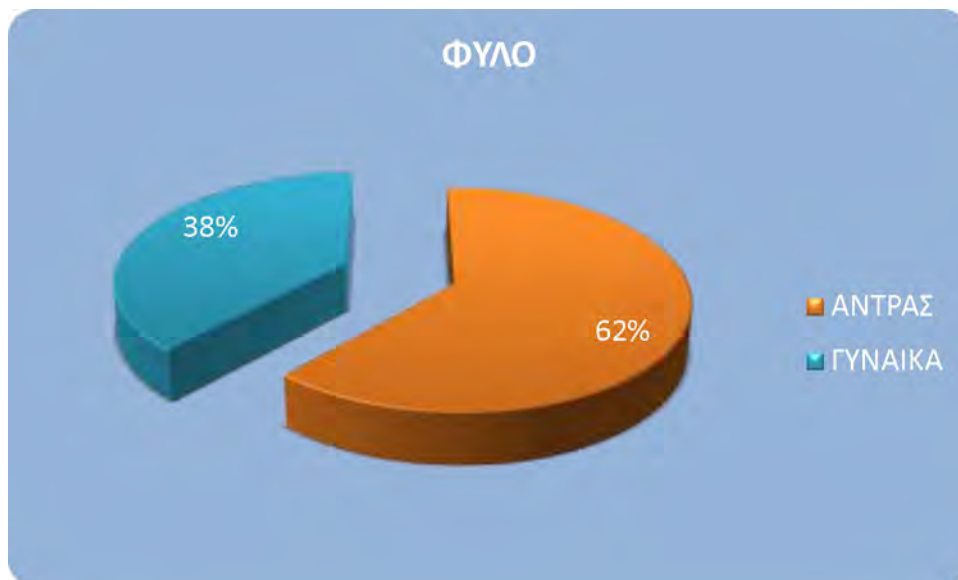
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	N	%
ΦΥΛΟ		
ΑΝΤΡΑΣ	58	58
ΓΥΝΑΙΚΑ	36	36
ΗΛΙΚΙΑ	Μ.Ο. ± Τ.Α.= 52,41 ± 5,465 ΕΛΑΧ.-ΜΕΓ.=38-63	
ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ		
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ	47	47
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ	8	8
ΥΠΑΡΞΗ ΠΑΙΔΙΩΝ		
ΝΑΙ	81	81
ΟΧΙ	12	12
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Μ.Ο. ± Τ.Α.= 26,41± 5, 656 ΕΛΑΧ.-ΜΕΓ.=13-37	
ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΩΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Μ.Ο. ± Τ.Α.= 5,88 ± 3,239 ΕΛΑΧ.-ΜΕΓ.=1-18	
ΜΕΓΕΘΟΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ		
ΛΙΓΟΤΕΡΟΙ ΑΠΟ 100 ΜΑΘΗΤΕΣ	28	28
100-250 ΜΑΘΗΤΕΣ	45	45
ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟΙ ΑΠΟ 250 ΜΑΘΗΤΕΣ	19	19

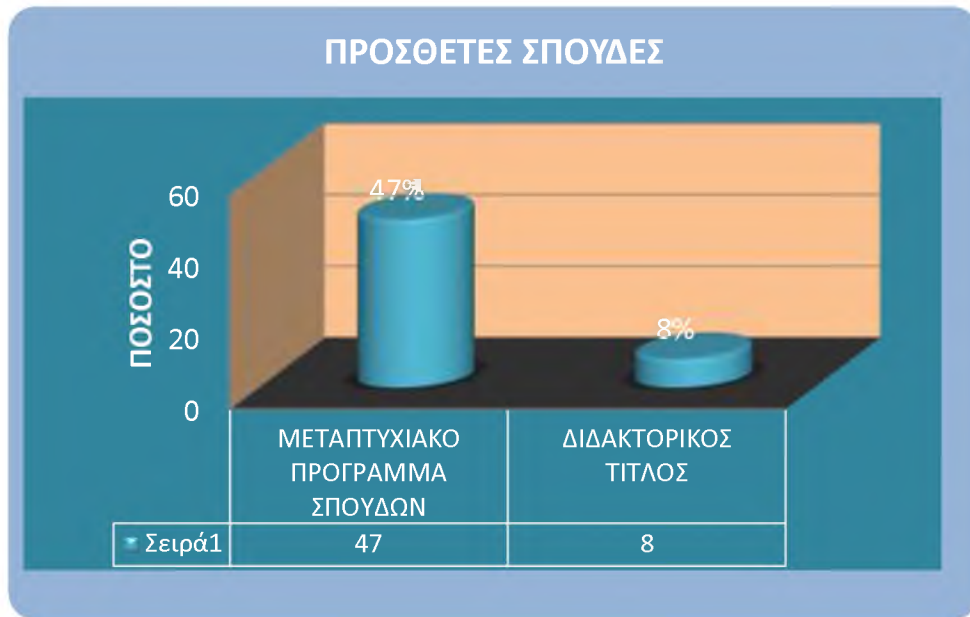
Σύμφωνα με τον πίνακα 2 και την ανάλυση των κοινωνικο-δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος μελέτης προκύπτει ότι η πλειοψηφία του δείγματος με 58% ήταν άντρες και 36% γυναίκες. Η μέση ηλικία του δείγματος ανέρχεται στα 52,41 έτη με σταθερή απόκλιση 5,465 και εύρος από 38 έως 63 έτη. Όσον αφορά τις πρόσθετες σπουδές το 47% του δείγματος είναι κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και το 8% έχει διδακτορικό τίτλο. Σχετικά με τα συνολικά έτη εργασίας του δείγματος προκύπτει μέση τιμή τα 26,41 έτη (σταθερή απόκλιση=5,656) και εύρος από τα 13 έως τα 37 έτη. Αναφορικά με τα έτη εργασίας τους στη θέση του διευθυντή/ντρια προκύπτει μέση τιμή 5,88 έτη με σταθερή απόκλιση 3,239 και εύρος από 1 έως 18 έτη. Τέλος, όσον αφορά το μέγεθος της σχολικής μονάδας το 45% έχει από 100 έως 250 μαθητές, το 28% έχει λιγότερους από 100 μαθητές και το 19% έχει περισσότερους από 250 μαθητές.

Στη συνέχεια δίνονται διαγραμματικά οι ποσοστιαίες απαντήσεις για τα κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος μελέτης.

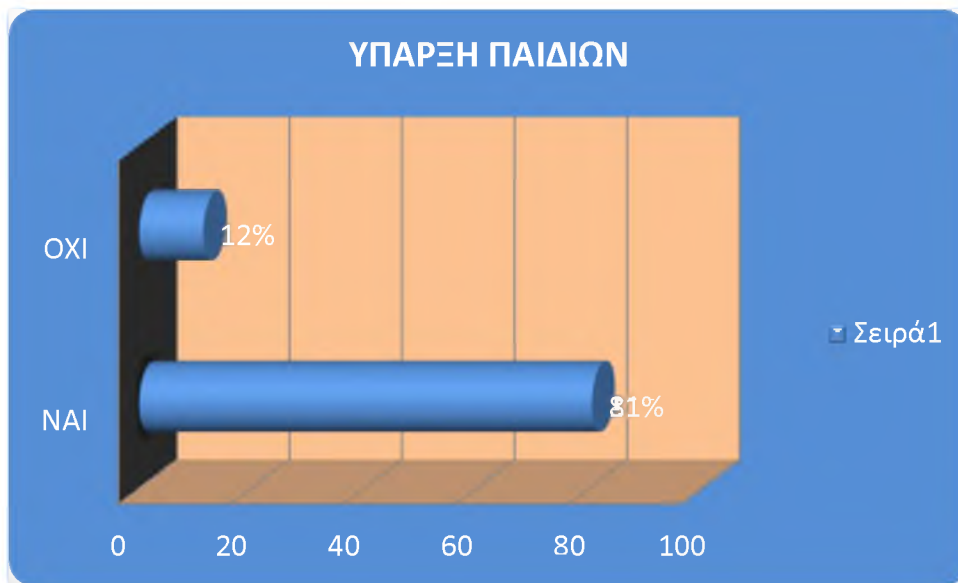
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: ΦΥΛΟ



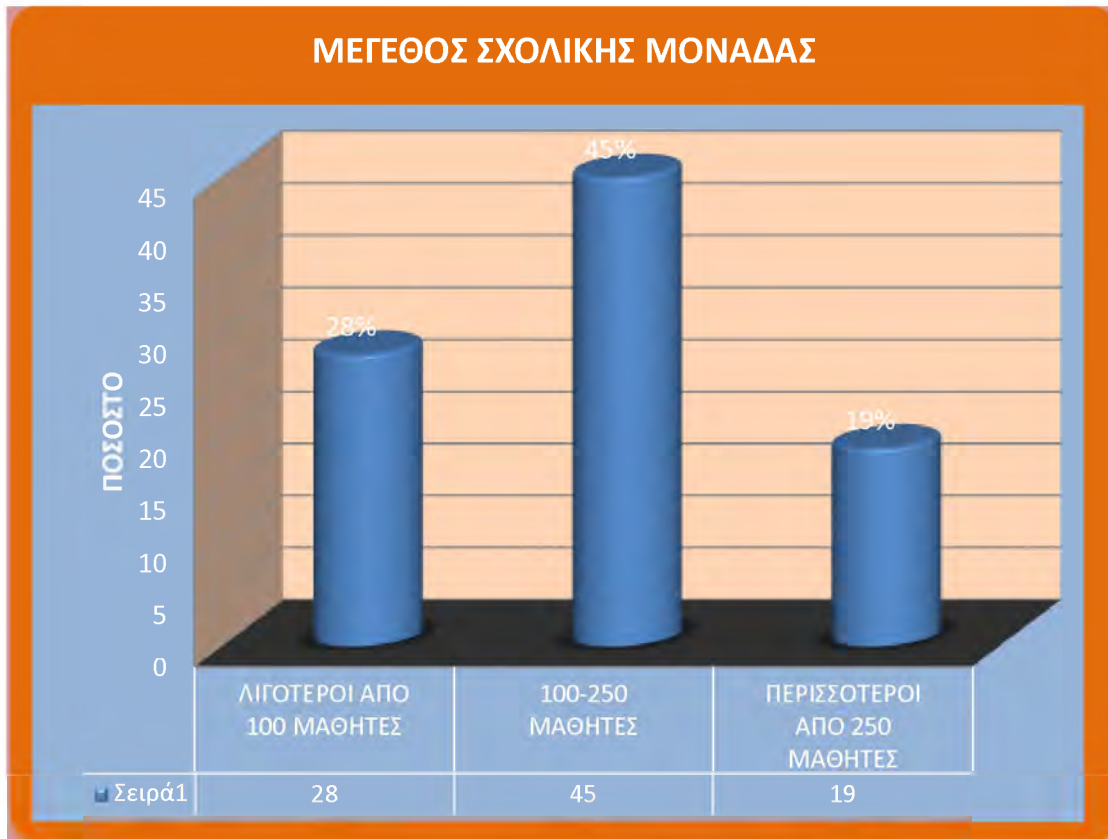
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: ΥΠΑΡΞΗ ΠΑΙΔΙΩΝ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: ΜΕΓΕΘΟΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ



4.5.2. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ (ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ)

	ΠΟΣΟΣΤΑ (%)				
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1. Ο Διευθυντής πρέπει να ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για το όραμα και τους στόχους που έχει για το σχολείο.	1	3	1	41	52
2. Να φροντίζει για την άμεση αντιμετώπιση προβληματικών και παιδαγωγικών καταστάσεων που αφορούν τους μαθητές του σχολείου.	-	2	5	35	56

3. Να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς για το σχεδιασμό διαφόρων στρατηγικών που αποσκοπούν στη βελτίωση της διδασκαλίας μάθησης στο σχολείο.	-	1	3	39	56
4. Να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους μαθητές του σχολείου.	1	-	8	26	65
5. Να καλλιεργεί την υπευθυνότητα των μαθητών.	-	-	9	32	59
6. Να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των γονέων.	15	22	40	12	7
7. Να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους γονείς.	1	2	6	52	39
8. Να ακούει τις διαμαρτυρίες και διαφωνίες των εκπαιδευτικών.	1	3	18	43	35
9. Να μεριμνά για την επίλυση των διαφόρων συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών.	1	7	13	42	37
10. Να παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται μεταξύ τους.	3	3	7	35	52
11. Να αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς.	10	12	33	24	17
12. Να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς.	1	5	7	36	51
13. Να ενθαρρύνει όλους τους εκπαιδευτικούς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.	2	1	8	39	50
14. Να ακολουθεί πιστά την πολιτική του Υπουργείου και να φροντίζει για την εφαρμογή της εκπαιδευτικής νομοθεσίας.	7	2	21	52	18

Σύμφωνα με τον πίνακα 3 και την αποτύπωση των ποσοστιαίων απαντήσεων αναφορικά με τις προτάσεις Ηγεσίας διαπιστώνουμε τα εξής:

- Στην πρόταση «Ο Διευθυντής πρέπει να ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για το όραμα και τους στόχους που έχει για το σχολείο» η πλειοψηφία με 52% συμφωνεί απόλυτα και το 1% διαφωνεί απόλυτα
- Στην πρόταση «Να φροντίζει για την άμεση αντιμετώπιση προβληματικών και παιδαγωγικών καταστάσεων που αφορούν τους μαθητές του σχολείου» η πλειοψηφία του δείγματος με 56% συμφωνεί απόλυτα ενώ δεν υπάρχει κανένας διευθυντής ο οποίος να διαφωνεί απόλυτα μόνο ένα 2% του δείγματος το οποίο απλά διαφωνεί.
- Στην πρόταση «Να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς για το σχεδιασμό διαφόρων στρατηγικών που αποσκοπούν στη βελτίωση της διδασκαλίας μάθησης στο σχολείο» το 56% του δείγματος των διευθυντών συμφωνεί απόλυτα ενώ καταγράφηκε κανένας διευθυντής ο οποίος να διαφωνεί παρα μόνο ένα ποσοστό της τάξης του 1% το οποίο απλά διαφωνεί.
- Στην πρόταση «Να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους μαθητές του σχολείου» η συγνηρηπτική πλειοψηφία με 65% συμφωνεί απόλυτα ενώ το 1% διαφωνεί απόλυτα.
- Στην πρόταση «Να καλλιεργεί την υπευθυνότητα των μαθητών» το 59% των διευθυντών συμφωνεί απόλυτα ενώ δεν υπήρξε κάποιος διευθυντής ο οποίος να διαφώνησε.
- Στην πρόταση «Να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των γονέων» η πλειονότητα του δείγματος των διευθυντών με 40% κρατάει ουδέτερη στάση καθώς ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.
- Στην πρόταση «Να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους γονείς» το 52% του δείγματος συμφωνεί ενώ το 1% διαφωνεί απόλυτα.
- Στην πρόταση «Να ακούει τις διαμαρτυρίες και διαφωνίες των εκπαιδευτικών» το 43% του δείγματος συμφωνεί ενώ υπάρχει κι ένα ποσοστό της τάξης του 1% το οποίο διαφωνεί απόλυτα.
- Στην πρόταση «Να μεριμνά για την επίλυση των διαφόρων συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών» το 42% συμφωνεί ενώ το 1% διαφωνεί απόλυτα.

- Στην πρόταση «Να παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται μεταξύ τους» η πλειοψηφία του δείγματος με 52% συμφωνεί απόλυτα ενώ υπήρξε κι ένα ποσοστό της τάξης του 3% το οποίο διαφωνεί απόλυτα.
- Στην πρόταση «Να αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς» το μεγαλύτερο ποσοστό καταγράφηκε στην επιλογή «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ».
- Στην πρόταση «Να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς» η πλειονότητα του δείγματος με 51% συμφωνεί απόλυτα ενώ το 1% διαφωνεί απόλυτα.
- Στην πρόταση «Να ενθαρρύνει όλους τους εκπαιδευτικούς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων» ο μισός πληθυσμός του δείγματος συμφωνεί απόλυτα ενώ το 2% διαφωνεί απόλυτα.
- Στην πρόταση «Να ακολουθεί πιστά την πολιτική του Υπουργείου και να φροντίζει για την εφαρμογή της εκπαιδευτικής νομοθεσίας» η πλειοψηφία με 52% συμφωνεί ενώ το 7% διαφωνεί απόλυτα.

Στη συνέχεια αποτυπώνονται διαγραμματικά οι ποσοστιαίες απαντήσεις του δείγματος διευθυντών αναφορικά με τις ερωτήσεις ηγεσίας.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ



Ο Διευθυντής πρέπει να ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για το όραμα και τους στόχους που έχει για το σχολείο	Να φροντίζει για την άμεση αντιμετώπιση προβλημάτων και παιδαγωγικών καταστάσεων που αφορούν τους μαθητές του...	Να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς για το σχεδιασμό διαφόρων στρατηγικών που αποσκοπούν στη βελτίωση της διδασκαλίας μαθητών στο...	Να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους μαθητές του σχολείου	Να καλλιεργεί την υπευθυνότητα των μαθητών	Να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των γονέων	Να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους γονείς	Να ακούει τις διαμαρτυρίες και διαφωνίες των εκπαιδευτικών	Να μεριμνά για την επίλυση διαφόρων συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών	Να παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται μεταξύ τους	Να αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς	Να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς	Να ενθαρρύνει όλους τους εκπαιδευτικούς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	Να ακολουθεί πιστά την πολιτική του Υπουργείου και να φροντίζει για την εφαρμογή της εκπαιδευτικής νομοθεσίας
---	--	---	---	--	---	---	--	--	--	----------------------------------	---	--	---

Σειρά1	4,43	4,48	4,52	4,54	4,5	2,8	4,26	4,08	4,07	4,3	3,27	4,31	4,34	3,72
--------	------	------	------	------	-----	-----	------	------	------	-----	------	------	------	------

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ (ΤΡΟΠΟΣ ΑΣΚΗΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ)

	ΑΥΤΑΡΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	ΧΑΛΑΡΗ Ή ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΗ Ή ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ
15. Ποιον από τους τρεις τρόπους άσκησης ηγεσίας θεωρείται ότι πρέπει να χρησιμοποιεί ένας Διευθυντής	8%	7%	84%

Όσον αφορά στον τρόπο άσκησης ηγεσίας και τις απαντήσεις του πίνακα 4 διαπιστώνουμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος επιλέγει την Δημοκρατική ή Συμμετοχική Ηγεσία. Το 8% των διευθυντών θεωρούν ότι πρέπει να χρησιμοποιείται η Αυταρχική Ηγεσία και το 7% την Χαλαρή ή Εξουσιοδοτική Ηγεσία. Ακολουθεί η διαγραμματική απεικόνιση των απαντήσεων.



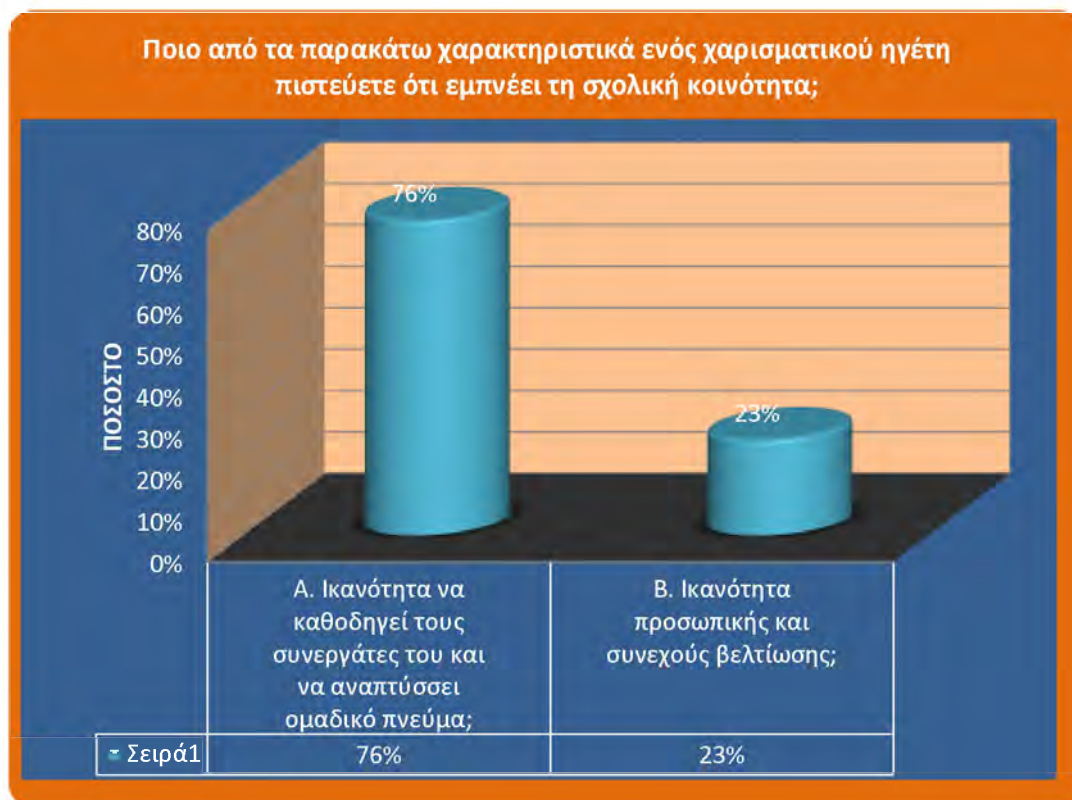
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ

(ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ)

16. Ποιο από τα παρακάτω χαρακτηριστικά ενός χαρισματικού ηγέτη πιστεύετε ότι εμπνέει τη σχολική κοινότητα;

A. Ικανότητα να καθοδηγεί τους συνεργάτες του και να αναπτύσσει ομαδικό πνεύμα;	76%
B. Ικανότητα προσωπικής και συνεχούς βελτίωσης;	23%

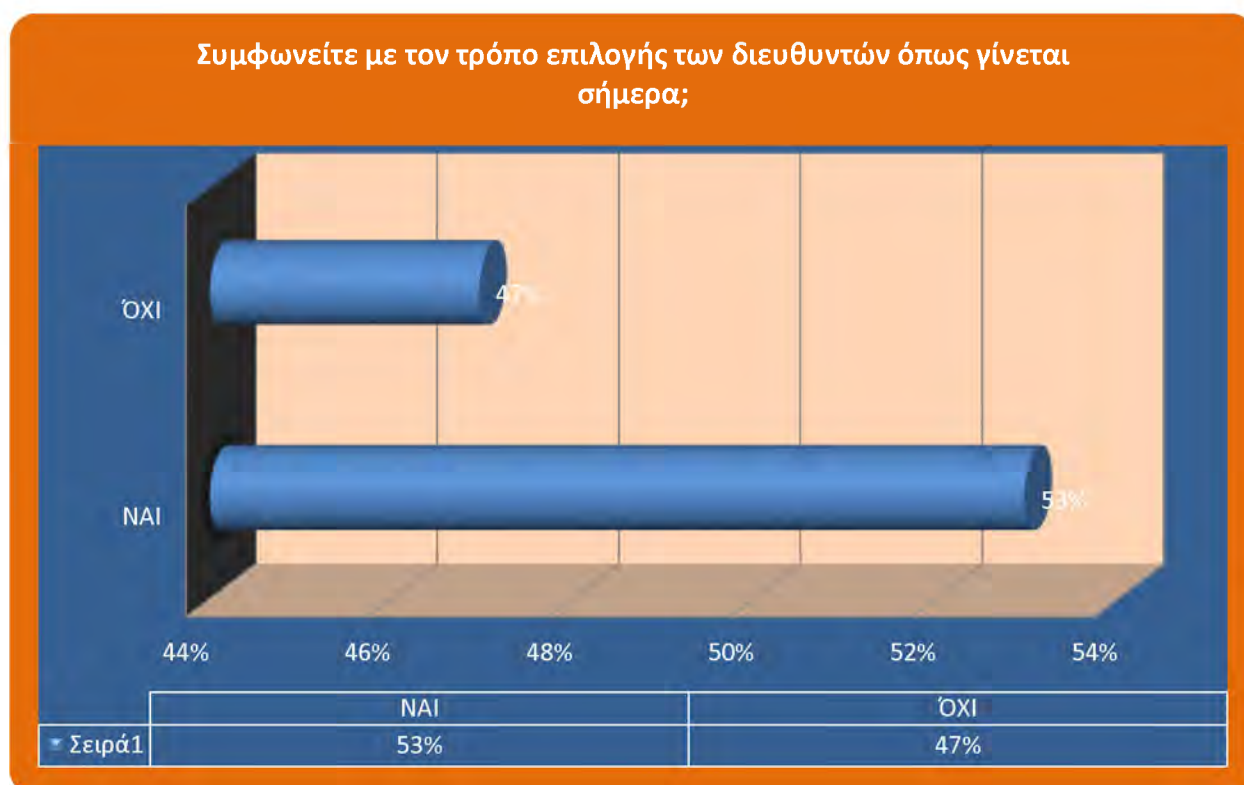
Σύμφωνα με τον πίνακα 5 και τις απαντήσεις του δείγματος των διευθυντών αναφορικά με τα χαρακτηριστικά ενός χαρισματικού ηγέτη η συντριπτική πλειοψηφία με 76% θεωρεί ότι είναι η «ικανότητα να καθοδηγεί τους συνεργάτες του και να αναπτύσσει ομαδικό πνεύμα» ενώ το 23% του δείγματος πιστεύει ότι είναι η «ικανότητα προσωπικής και συνεχούς βελτίωσης». Στη συνέχεια δίνεται η διαγραμματική απεικόνιση των απαντήσεων του δείγματος μελέτης.



ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
(ΤΡΟΠΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ)

	ΝΑΙ	ΌΧΙ
17. Συμφωνείτε με τον τρόπο επιλογής των διευθυντών όπως γίνεται σήμερα;	53%	47%

Όσον αφορά τον τρόπο επιλογής των διευθυντών όπως γίνεται σήμερα φαίνεται ότι οι απόψεις των διευθυντών του δείγματος δίστανται καθώς το 53% συμφωνεί και το 47% διαφωνεί. Ακολούθως δίνεται η διαγραμματική απεικόνιση των ποσοσטיών απαντήσεων.



ΠΙΝΑΚΑΣ 7: ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ

(ΑΝΑΛΗΨΗ ΚΑΙ ΔΙΕΚΔΙΚΗΣΗ ΘΕΣΗΣ)

18. Η ανάληψη και διεκδίκηση θέσης διευθυντή γίνεται:	
A. Για υλοποίηση αλλαγών;	35%
B. Για οικονομικά κίνητρα	25%
Γ. Επιβράβευση-γότητρο;	36%

Σύμφωνα με τους λόγους ανάληψης και διεκδίκησης θέσης διευθυντή και τα αποτελέσματα του πίνακα 7 το 36% των διευθυντών θεωρούν ότι είναι η επιβράβευση – γότητρο, το 35% η υλοποίηση αλλαγών και το 25% τα οικονομικά κίνητρα.



4.5.3. ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ

4.5.3.1. ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΦΥΛΟ*ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Διαπιστώνεται συσχέτιση του φύλου με τους παράγοντες «Να αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς» (0,006) όπου οι άντρες φαίνεται να διαφωνούν περισσότερο έναντι των γυναικών και «Η ανάληψη και διεκδίκηση θέσης διευθυντή γίνεται» (0,002).

		Να αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς					P Value
		ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	
ΦΥΛΟ	ΑΝΤΡΑΣ	10	4	20	14	7	0,006
	ΓΥΝΑΙΚΑ	0	8	8	9	10	

		Η ανάληψη και διεκδίκηση θέσης διευθυντή γίνεται:			P Value
		Για υλοποίηση αλλαγών	Για οικονομικά κίνητρα	Επιβράβευση - γόητρο	
ΦΥΛΟ	ΑΝΤΡΑΣ	20	22	16	0,002
	ΓΥΝΑΙΚΑ	16	2	18	

4.5.3.2. ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ*ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Προκύπτει ότι οι πρόσθετες σπουδές των διευθυντών σχετίζονται με τον παράγοντα «Να φροντίζει για την άμεση αντιμετώπιση προβληματικών και παιδαγωγικών καταστάσεων που αφορούν τους μαθητές του σχολείου» (0,006) όπου οι κάτοχοι μεταπτυχιακού φαίνεται να διαφωνούν περισσότερο έναντι των κατόχων διδακτορικού τίτλου. Οι πρόσθετες σπουδές σχετίζονται ακόμη με τον παράγοντα «Να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς για το σχεδιασμό διαφόρων στρατηγικών που αποσκοπούν στη βελτίωση της διδασκαλίας μάθησης στο σχολείο» (0,039) όπου οι κάτοχοι διδακτορικού εδώ διαφωνούν περισσότερο έναντι των κατόχων μεταπτυχιακών σπουδών. Επίσης οι πρόσθετες σπουδές σχετίζονται με τους παράγοντες «Να καλλιεργεί την υπευθυνότητα των μαθητών» (0,024), «Να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους γονείς» (0,037) και «Να ακούει τις διαμαρτυρίες και διαφωνίες των εκπαιδευτικών» (0,050) όπου οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου διαπιστώνεται ότι διαφωνούν περισσότερο έναντι των κατόχων διδακτορικού τίτλου.

		Να φροντίζει για την άμεση αντιμετώπιση προβληματικών και παιδαγωγικών καταστάσεων που αφορούν τους μαθητές του σχολείου				P Value
		ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	
ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ	1	1	14	29	0,006
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ	0	3	2	3	

		Να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς για το σχεδιασμό διαφόρων στρατηγικών που αποσκοπούν στη βελτίωση της διδασκαλίας μάθησης στο σχολείο			P Value
		ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	
ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ	0	21	25	0,039
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ	1	2	5	

		Να καλλιεργεί την υπευθυνότητα των μαθητών			P Value
		ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	
ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ	3	17	27	0,024
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ	3	3	2	

		Να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους γονείς				P Value
		ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	
ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ	2	1	25	19	0,037
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ	0	2	5	1	

		Να ακούει τις διαμαρτυρίες και διαφωνίες των εκπαιδευτικών			P Value
		ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	
ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ	10	24	13	0,050
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ	5	2	1	

4.5.3.3. ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ*ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Διαπιστώθηκε συσχέτιση της οικογενειακής κατάστασης των διευθυντών του δείγματος με τους παράγοντες «Να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς για το σχεδιασμό διαφόρων στρατηγικών που αποσκοπούν στη βελτίωση της διδασκαλίας μάθησης στο σχολείο» (0,014) και «Να μεριμνά για την επίλυση των διαφόρων συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών» (0,009) όπου οι άγαμοι διευθυντές του δείγματος φαίνεται να διαφωνούν περισσότερο έναντι των άλλων ομάδων. Η οικογενειακή κατάσταση σχετίζεται ακόμη με τους παράγοντες «Να ακολουθεί πιστά την πολιτική του Υπουργείου και να φροντίζει για την εφαρμογή της εκπαιδευτικής νομοθεσίας» (0,000) όπου οι έγγαμοι φαίνεται να διαφωνούν έναντι των άλλων κατηγοριών και «Ποιον από τους τρεις τρόπους άσκησης ηγεσίας θεωρείται ότι πρέπει να χρησιμοποιεί ένας Διευθυντής» (0,000).

		Να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς για το σχεδιασμό διαφόρων στρατηγικών που αποσκοπούν στη βελτίωση της διδασκαλίας μάθησης στο σχολείο				P Value
		ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΑΓΑΜΟΣ/Η	1	1	4	3	0,014
	ΕΓΓΑΜΟΣ/Η	0	1	19	43	
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η	0	0	4	6	
	ΧΗΡΟΣ/Α	0	0	7	2	
	ΑΛΛΟ	0	0	2	0	

		Να μεριμνά για την επίλυση των διαφόρων συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών					P Value
		ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΑΓΑΜΟΣ/Η	1	3	0	5	0	0,009
	ΕΓΓΑΜΟΣ/Η	0	4	10	22	28	
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η	0	0	0	6	4	
	ΧΗΡΟΣ/Α	0	0	2	5	2	
	ΑΛΛΟ	0	0	0	2	0	

		Να ακολουθεί πιστά την πολιτική του Υπουργείου και να φροντίζει για την εφαρμογή της εκπαιδευτικής νομοθεσίας					P Value
		ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΑΓΑΜΟΣ/Η	0	2	0	5	2	0,000
	ΕΓΓΑΜΟΣ/Η	5	0	16	31	12	
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ /Η	0	0	0	7	3	
	ΧΗΡΟΣ/Α	0	0	4	4	1	
	ΑΛΛΟ	2	0	0	0	0	

		Ποιον από τους τρεις τρόπους άσκησης ηγεσίας θεωρείται ότι πρέπει να χρησιμοποιεί ένας Διευθυντής			P Value
		ΑΥΤΑΡΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	ΧΑΛΑΡΗ Ή ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΗ Ή ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΑΓΑΜΟΣ/Η	3	0	6	0,000
	ΕΓΓΑΜΟΣ/Η	4	4	56	
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η	0	0	9	
	ΧΗΡΟΣ/Α	0	1	8	
	ΆΛΛΟ	0	2	0	

4.5.3.4. ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΥΠΑΡΞΗ ΠΑΙΔΙΩΝ*ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Διαπιστώθηκε ότι η ύπαρξη παιδιών σχετίζεται με τους παράγοντες «Να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς για το σχεδιασμό διαφόρων στρατηγικών που αποσκοπούν στη βελτίωση της διδασκαλίας μάθησης στο σχολείο» (0,007) και «Να μεριμνά για την επίλυση των διαφόρων συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών» (0,001) όπου όσοι δεν έχουν παιδιά φαίνεται να διαφωνούν εντονότερα. Η ύπαρξη παιδιών σχετίζεται ακόμη με τον παράγοντα «Να ακολουθεί πιστά την πολιτική του Υπουργείου και να φροντίζει για την εφαρμογή της εκπαιδευτικής νομοθεσίας» (0,003) όπου όσοι διευθυντές έχουν παιδιά φαίνεται να διαφωνούν εντονότερα.

		Να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς για το σχεδιασμό διαφόρων στρατηγικών που αποσκοπούν στη βελτίωση της διδασκαλίας μάθησης στο σχολείο				P Value
		ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	
ΥΠΑΡΞΗ ΠΑΙΔΙΩΝ	ΝΑΙ	0	1	28	51	0,007
	ΟΧΙ	1	0	8	3	

		Να μεριμνά για την επίλυση των διαφόρων συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών					P Value
		ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	
ΥΠΑΡΞΗ ΠΑΙΔΙΩΝ	ΝΑΙ	0	4	12	31	34	0,001
	ΟΧΙ	1	2	0	9	0	

		Να ακολουθεί πιστά την πολιτική του Υπουργείου και να φροντίζει για την εφαρμογή της εκπαιδευτικής νομοθεσίας					P Value
		ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	
ΥΠΑΡΞΗ ΠΑΙΔΙΩΝ	ΝΑΙ	5	0	18	42	16	0,003
	ΟΧΙ	2	2	2	4	2	

4.5.3.5. ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΓΕΘΟΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ*ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Το μέγεθος της σχολικής μονάδας που διοικούν οι διευθυντές του δείγματος μελέτης φαίνεται να συσχετίζεται με τους παράγοντες «Να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των γονέων» (0,039), «Να αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς» (0,000), «Να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των γονέων» (0,039) και «Να αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς» (0,000) όπου διευθυντές που διοικούν μικρότερες σχολικές μονάδες φαίνεται να διαφωνούν εντονότερα.

		Να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των γονέων					P Value
		ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	
ΜΕΓΕΘΟΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΛΙΓΟΤΕΡΟΙ ΑΠΟ 100 ΜΑΘΗΤΕΣ	7	7	10	0	4	0,039
	100-250 ΜΑΘΗΤΕΣ	5	13	19	8	0	
	ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟΙ ΑΠΟ 250 ΜΑΘΗΤΕΣ	2	2	8	4	1	

		Να αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς					P Value
		ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	
ΜΕΓΕΘΟΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΛΙΓΟΤΕΡΟΙ ΑΠΟ 100 ΜΑΘΗΤΕΣ	5	8	12	3	0	0,000
	100-250 ΜΑΘΗΤΕΣ	3	4	13	15	9	
	ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟΙ ΑΠΟ 250 ΜΑΘΗΤΕΣ	2	0	3	3	8	

		Να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των γονέων					P Value
		ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	
ΜΕΓΕΘΟΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΛΙΓΟΤΕΡΟΙ ΑΠΟ 100 ΜΑΘΗΤΕΣ	7	7	10	0	4	0,039
	100-250 ΜΑΘΗΤΕΣ	5	13	19	8	0	
	ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟΙ ΑΠΟ 250 ΜΑΘΗΤΕΣ	2	2	8	4	1	

		Να αξιολογή τους εκπαιδευτικούς					P Value
		ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	
ΜΕΓΕΘΟΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΛΙΓΟΤΕΡΟΙ ΑΠΟ 100 ΜΑΘΗΤΕΣ	5	8	12	3	0	0,000
	100-250 ΜΑΘΗΤΕΣ	3	4	13	15	9	
	ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟΙ ΑΠΟ 250 ΜΑΘΗΤΕΣ	2	0	3	3	8	

Ποια τα επίπεδα ηγεσίας στους διευθυντές Πρωτοβάθμιας Εκπ/σης του Δήμου Λάρισας;

- **ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**
- **ΕΠΙΡΡΟΗ**

- Έχουν όραμα (Ερ. 1,3,13)
- Φροντίζουν τους μαθητές (Ερ.2,4,5)
- Συνεργάζονται με τους εκπαιδευτικούς (Ερ. 8.9.10.12)
- Συνργάζεται με τους γονείς (Ερ.7)
- Αντιμετωπίζει συγκρούσεις (Ερ. 2,9)
- Εφαρμόζουν τη νομοθεσία (Ερ.14)
- Επιφυλακτικοί στην αξιολόγηση (Ερ.11)
- Επιφυλακτικοί στις απαιτήσεις των γονέων (Ερ. 6)

Παρατηρείτε συσχέτιση των κοινωνικο-δημογραφικών χαρακτηριστικών των διευθυντών με το επίπεδο ηγεσίας τους;

- **ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

- **ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ**
- Πρόσθετες σπουδές
- Οικογενειακή κατάσταση
- Ύπαρξη παιδιών
- Μέγεθος σχολικής μονάδας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα διπλωματική διατριβή με τίτλο «Διοίκηση σχολικής μονάδας και ο ηγετικός ρόλος του διευθυντή στα σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης Λάρισας» πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων».

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η διερεύνηση των απόψεων των διευθυντών αναφορικά με τα καθήκοντα που θεωρούν πρωτίστης σημασίας ώστε να ανταπεξέλθουν στο μέγιστο στο έργο τους και να χαρακτηριστεί αποτελεσματική η δουλειά τους στο σχολείο.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα η εκπαίδευση των διευθυντών θα πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες για ένα αποδοτικό σύγχρονο σχολείο βασιζόμενη στην ανάπτυξη και βελτίωση των ποιοτικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των εκπαιδευόμενων.

Παρατηρείται, στην έρευνα μας, με βάση το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, από τα κοινωνικο-δημογραφικά στοιχεία όσον αφορά τις πρόσθετες σπουδές(ερωτ.3), ότι μεγάλο ποσοστό διευθυντών έχουν μεταπτυχιακούς τίτλους και λιγостоί διδακτορικούς τίτλους πράγμα το οποίο αποδुकνύει - παρόλο, το μέσο όρο ηλικίας που είναι τα 52 έτη, οι διευθυντές/διευθύντριες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης Λάρισας ενδιαφέρονται να αναβαθμίσουν το επίπεδο ηγεσίας τους. Ο Σωκράτης έλεγε: «γηράσκω αεί διδασκόμενος».

Επίσης, σύμφωνα και με τη βιβλιογραφία φαίνεται πως οι διευθυντές της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας σε επίπεδο ηγεσίας έχουν πολλά χαρακτηριστικά ενός μετασχηματιστικού ηγέτη, ο οποίος σύμφωνα με το, (Θεοφιλίδης, 2012) έχουν όραμα το οποίο θέλουν να το περάσουν στους υφισταμένους τους, προσπαθώντας να χτίσουν κουλτούρα από το όραμά τους, και έχοντας κοινούς στόχους με τους υφισταμένους τους. Δίνουν μεγάλη σημασία στο πλαίσιο μέσα στο οποίο ζουν και εργάζονται οι εκπαιδευτικοί, φροντίζουν για την επαγγελματική ικανοποίησή τους, προσπαθούν για το κοινό συμφέρον και καλλιεργούν διαπροσωπικές σχέσεις.

Για να είναι λοιπόν αποτελεσματικό το έργο του διευθυντή και το εκπαιδευτικό έργο πρέπει να υπάρχει ένα κοινό όραμα και κοινοί στόχοι, τους οποίους πρέπει να γνωρίζουν και να ακολουθούν για να λειτουργήσουν οι στόχοι από όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας. Η έρευνα μας πιστοποιεί ότι οι διευθυντές θέτουν στις προτεραιότητές τους οτιδήποτε αφορά τους μαθητές (ερwt.2,4,5), άρα για να αποδώσει το διευθυντικό έργο πρέπει να φροντίζει για τους μαθητές του.

Επιβεβαιώνεται επίσης ότι οι διευθυντές θεωρούν σημαντικό να συνεργάζονται ώστε να έχουν τα αποτελέσματα που επιθυμούν και ο διευθυντής/διευθύντρια πρέπει να παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται μεταξύ τους. Η συνεργασία με τα μέλη της σχολικής μονάδας είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν στο αποτελεσματικό έργο του διευθυντή (ερwt. 3,8,9,10,12).

Μέσα από την έρευνα του κ. Ασπρίδη (2017) αναδεικνύεται η ανάγκη και τα οφέλη της συνεχούς επιμόρφωσης, η οποία συνδυάζει τη στόχευση, την αποτελεσματικότητα και την επιστημονική βαρύτητα. Επίσης προτείνεται η δημιουργία ενός αντικειμενικού και αξιόπιστου συστήματος ανάδειξης στελεχών της εκπαίδευσης που συνδυάζει τα προσόντα και την προσωπικότητα.

Τέλος, για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής ηγεσίας προτείνεται η συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών στην εκπαιδευτική διαδικασία, με στόχο τη δημιουργία σταθερού πλαισίου οργάνωσης και σχεδιασμού και η επικαιροποίηση και αποσαφήνιση της νομοθεσίας. Τα στελέχη εκπαίδευσης συμφωνούν πως για την αποτελεσματικότητα στην εκπαίδευση, πρέπει να εμπλέκονται και οι δυο παράγοντες: κανόνες και συνεργασίες με αξίες και ηθική (Ασπρίδης, 2017).

Αναφορικά με τις απαιτήσεις των γονέων, οι απόψεις των διευθυντών διαφοροποιούνται. Πολλές φορές και ειδικά στην ελληνική πραγματικότητα οι γονείς έχουν διαφορετικές απαιτήσεις που οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές δυσκολεύονται να ακολουθήσουν, όπως αποδεικνύει η παραπάνω έρευνα (ερwt.6). Από την άλλη θέλουν και επιδιώκουν τη συνεργασία με τους γονείς για την καλύτερη λειτουργία του σχολείου, για ένα σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία σε βαθμό που δεν επηρεάζουν αρνητικά τη λειτουργία του (ερwt.7).

Στην επίλυση οποιονδήποτε συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών, οι διευθυντές θεωρούν ότι ναι μεν πρέπει να επεμβαίνουν, αλλά όχι σε κάθε περίπτωση. Βασική προϋπόθεση, ο διευθυντής να επεμβαίνει συμβουλευτικά και με την παροχή βοήθειας.

Στο ερώτημα 11 και σύμφωνα με τη βιβλιογραφία αν αποτελεί καθήκον του διευθυντή και η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, οι διευθυντές δείχνουν να είναι επιφυλακτικοί, διότι το συγκεκριμένο θέμα δημιουργεί πολλές διαφωνίες στο χώρο της εκπαίδευσης και διχάζει κυρίως για το πώς και με ποια κριτήρια μπορεί να γίνει. Η θέση τους είναι φανερή, ίσως λόγω ελλιπούς ενημέρωσης για το ποιος είναι ο γενικός σκοπός και οι ειδικότεροι στόχοι.

Οι ξεκάθαρες ενέργειες με εφικτό χρονοδιάγραμμα και σαφείς απαιτήσεις από όλους του συμμετέχοντες, θα μετατρέψουν το εργαλείο τη αξιολόγησης σε σοβαρή υπόθεση με ευνοϊκά αποτελέσματα. για καλύτερη επαγγελματική ανάπτυξη και αναβάθμιση της σχολικής διαδικασίας, καθώς για κάθε εκπαιδευτική μεταρρύθμιση είναι απαραίτητη.

Έχει διαπιστωθεί με βάση τη βιβλιογραφία πως στο παρελθόν η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών έπασχε σε ότι έχει σχέση με την επιστημονική εγκυρότητα, δεν είχε συγκεκριμένους στόχους και αυτό δημιούργησε αρνητικά συναισθήματα σε όλο τον εκπαιδευτικό κόσμο.

Απόλυτη συμφωνία έχουμε ότι για να είναι αποτελεσματικό το έργο του διευθυντή εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συνεργασία με το διδακτικό προσωπικό και είναι σημαντικό ο διευθυντής να λαμβάνει υπόψη τις απόψεις των εκπαιδευτικών ώστε να υπάρχει σύμπνοια και να ενθαρρύνει τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (ερωτ.8,9,10).

Βασικό τύπο ηγεσίας θεωρούν σχεδόν ομόφωνα τη δημοκρατική ή συμμετοχική ηγεσία και το χαρακτηριστικό του χαρισματικού ηγέτη που εμπνέει τη σχολική κοινότητα είναι η ικανότητα να καθοδηγεί τους συνεργάτες του και να αναπτύσσει ομαδικό πνεύμα. Στον τρόπο με τον οποίο γίνεται σήμερα η επιθυμία των διευθυντών να αναλάβουν καθήκοντα, οι απόψεις διχάζονται καθώς ισομοιράζονται οι απαντήσεις τους και τέλος οι διευθυντές επιλέγουν την επιβράβευση – γόητρο και υλοποίηση αλλαγών και τελευταία τα οικονομικά κίνητρα, παρόλο την οικονομική κρίση που διέτρεξε την Ελλάδα.

Με βάση λοιπόν την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, μέσα από τις απαντήσεις των διευθυντών στο ερώτημα «Η ανάληψη και διεκδίκηση θέσης διευθυντή γίνεται», αντιλαμβάνεται κανείς, αν λάβουμε υπόψιν την πυραμίδα του Maslow (παράρτημα, εικ.3), ο οποίος πίστευε πως για να επιτευχθούν οι απώτεροι στόχοι, πρέπει να ικανοποιηθούν ορισμένες βασικές ανάγκες, φαγητό, ασφάλεια, αγάπη και αυτοεκτίμηση - αναθεωρείται και επιβεβαιώνεται η νέα τάση των ψυχολόγων, οι οποίοι τώρα υποστηρίζουν ότι οι ανάγκες μπορούν να λειτουργούν σε πολλά επίπεδα ταυτόχρονα.

Ένα άτομο μπορεί να παρακινείται από ανώτερες αναπτυξιακές ανάγκες ταυτόχρονα με τις ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου. Η ανάγκη λοιπόν για δημιουργική εκπλήρωση μπορεί να καλύψει, ακόμη και τις πιο βασικές ανάγκες. Πέντε είναι τα επίπεδα στη ιεραρχία των αναγκών του Maslow όπου τα τέσσερα ως «ανάγκες κατώτερης τάξης» θεωρούνται φυσιολογικές ανάγκες, σε αντίθεση με το πιο ψηλό επίπεδο τα πυραμίδας που αναφέρεται ότι είναι η «αναπτυξιακή ανάγκη» (Maslow, 1943).

Οι Παπαδόπουλος και Τσιούμης (2017) ως διευθυντές εκπαίδευσης μπορούν να επιλέγονται καθηγητές όλων των ειδικοτήτων, με συγκεκριμένα κριτήρια, αλλά όχι διοικητικοί υπάλληλοι, ενώ παράλληλα επισημάνθηκε η αναγκαιότητα ύπαρξης αξιοκρατίας κατά την επιλογή των διευθυντών. Ένα επίσης πολύ σημαντικό συμπέρασμα αφορά το ότι η Ελλάδα δεν είναι ακόμη έτοιμη για ένα αποκεντρωμένο σύστημα εκπαίδευσης, καθώς αυτό απαιτεί αλλαγή του τρόπου δομής, λειτουργίας και συνολικά φιλοσοφίας του εκπαιδευτικού συστήματος, πράγμα που αποφαίνεται και από τις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερώτημα 14, στο οποίο 52 απάντησαν, πως συμφωνούν να ακολουθούν πιστά την πολιτική του Υπουργείου και να φροντίζουν για την εφαρμογή της εκπαιδευτικής νομοθεσίας.

Τέλος, μέσα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα διαπιστώθηκε πως ο θεσμός του διευθυντή σχολικής μονάδας δεν οδηγεί απαραίτητα στην αποκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος. Συνεπώς, κρίνεται απαραίτητη η αναδιάρθρωση του ισχύοντος εκπαιδευτικού πλαισίου, προς την κατεύθυνση της αποκέντρωσης.

Σύμφωνα με την Τσιαφίλλη και τους συνεργάτες της (2017) κατέδειξαν ότι, η αυθεντικότητα της ηγεσίας είναι πολύ σημαντική για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας ενώ, οι διευθυντές στο σύνολό τους, ακολουθούν το μοντέλο της

αυθεντικής ηγεσίας (συνειδητά ή μη). Τα βασικά χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες του αυθεντικού ηγέτη, που φαίνεται να εμφανίζουν οι διευθυντές, χαρακτηρίστηκαν από τους ερωτώμενους ως πολύ σημαντικά, και συνοδεύονται από λειτουργικά και συναισθηματικά οφέλη για τη σχολική μονάδα.

Τέλος, σε έρευνα της Γιαννούλη (2017) το δείγμα της έρευνας επισημαίνει τις δυσκολίες που αντιμετώπισε κατά τη διάρκεια της θητείας του, όσον αφορά στις διοικητικές, γραφειοκρατικές και παιδαγωγικές αρμοδιότητές του, ενώ αποτυπώνει την άποψή του για το αν η κατοχή ενός μεταπτυχιακού στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης βοηθά στο έργο του σχολικού ηγέτη και ως εκ τούτου πρέπει να προσμετράται περισσότερο στη μοριοδότηση των κριτηρίων επιλογής του.

Κατά την ερμηνεία των ευρημάτων και σε απάντηση του δεύτερου βασικού ερωτήματος της έρευνας, που αφορά τη συσχέτιση των κοινωνικο-δημογραφικών στοιχείων σε σχέση με τα χαρακτηριστικά και το επίπεδο ηγεσίας τους, διαπιστώνεται ότι οι πρόσθετες σπουδές, οι έγγαμοι, η ύπαρξη παιδιών και το μέγεθος της σχολικής μονάδας υπερτερούν στα κίνητρα της προσωπικής βελτίωσης για επαγγελματική ανέλιξη και του οράματος για ένα αποτελεσματικό σχολείο, ενώ ως δυσκολίες μέσα και από τη βιβλιογραφία, αναγνωρίζονται το γραφειοκρατικό κομμάτι της διοίκησης και ο τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτομάτως, λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω χαρακτηριστικά μαζί με το προσωπικό όραμα, αναδεικνύονται ως τα βασικά χαρακτηριστικά στα οποία πρέπει να δίνει έμφαση ο σύγχρονος σχολικός ηγέτης.

5.1. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Όπως είναι αναμενόμενο η παρούσα πρωτογενή έρευνα είχε και ορισμένους περιορισμούς οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη. Αρχικά, το δείγμα της μελέτης ήταν αρκετά μικρό με συνέπεια τα αποτελέσματα της μελέτης να μη δύναται να γενικευτούν στον πληθυσμό της Περιφέρειας και της χώρας. Αυτό θα απαιτούσε μια εκ νέου έρευνα με πολύ μεγαλύτερο δείγμα μελέτης από πλειάδα σχολικών μονάδων.

Ακόμη, να σημειωθεί ότι ορισμένοι από το δείγμα εξέφρασαν άρνηση να πάρουν μέρος στην έρευνα και επίσης, ότι κάποιοι συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια ελλιπώς. Δεύτερο, το ερωτηματολόγιο της έρευνας είναι ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς που

εμπεριέχουν υποκειμενικότητα στις απαντήσεις, με αποτέλεσμα ορισμένοι διευθυντές να μην απάντησαν με απόλυτη ειλικρίνεια ούτως ώστε να μη στιγματιστούν.

Τα ερωτηματολόγια παρουσιάζουν κάποια μειονεκτήματα σαν ερευνητικό εργαλείο, όπως η έλλειψη αυθορμητισμού, καθώς οι ερωτήσεις διαβάζονται και ξαναδιαβάζονται πριν απαντηθούν.

5.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

Η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων μιας έρευνας είναι το κύριο ζητούμενο και καθώς η κοινωνία εξελίσσεται και οι αλλαγές είναι έντονες, έχει ανάγκη από συνεχή ανανέωση πληροφοριών, μέσων, γνώσεων, στοιχείων και πρακτικών προς όφελος όλων.

Μια νέα μελέτη θα μπορούσε να εφαρμοστεί στα πλαίσια του παρόντος αντικειμένου και με τη χρήση άλλων εργαλείων έρευνας, όπως παραδείγματος χάρη οι συνεντεύξεις ή η επιτόπια έρευνα. Η έρευνα είναι συγχρονική και αφορά αποτελέσματα της περιόδου που πραγματοποιήθηκαν.

Μέσα από την παρούσα έρευνα ακούστηκαν οι απόψεις των διευθυντών/διευθυντριών Λάρισας μέσα στα πλαίσια πραγματικών συνθηκών. Σημαντικό είναι ότι μέσα από το ερευνητικό πεδίο τέτοιων ερευνών, εάν πραγματοποιηθούν και σε άλλες σχολικές μονάδες άλλων περιοχών, άλλων νομών, θα γίνουν πιο σαφείς, τα καθήκοντα που θεωρούν βασικά ώστε να πραγματοποιήσουν στο έπακρο το έργο τους, ποια είναι τα επίπεδα ηγεσίας τους και κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση των κοινωνικο-δημογραφικών χαρακτηριστικών με το επίπεδο ηγεσίας.

Η συγκεκριμένη έρευνα είναι αναγκαία σε μια εποχή που γίνονται σημαντικές αλλαγές στο χώρο της ελληνικής εκπαίδευσης για να αποφευχθούν αναχρονιστικοί τρόποι θεώρησης εκπαιδευτικών θεμάτων και πρακτικών.

Εν κατακλείδι, παρόλο που έχουν γίνει πολλές άλλες είναι απαραίτητο να συνεχίσουμε τις έρευνες καθώς οι αλλαγές στη δομή και τη σύνθεση του μαθητικού πληθυσμού, οι προκλήσεις και οι εξελίξεις σε όλους τους τομείς του σύγχρονου ελληνικού σχολείου επιβάλλουν τη στελέχωσή του με διευθυντές, οι οποίοι θα είναι, όχι μόνοι επιστημονικά καταρτισμένοι, αλλά να έχουν και χαρακτηριστικά ηγέτη, να είναι

ανθρώπινοι χωρίς κατάλοιπα ως προς την άσκηση της εξουσίας, να θέτουν ρεαλιστικούς στόχους για το σχολείο και τους εκπαιδευτικούς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

- Αδάμος, Α. (2014), *"Ικανότητες Απόδοσης των Ηγετών Εκπαίδευσης στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα και Συσχέτισή τους με Χαρακτηρολογικές Παραμέτρους"*. Διδακτορική διατριβή Σχολή Κοινωνικών, Ανθρωπιστικών Επιστημών και Τεχνών Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Θεσσαλονίκη.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (1999). *"Η Δευτεροβάθμια Τεχνική & Επαγγελματική Εκπαίδευση & η Περιφερειακή της διάσταση στην Ελλάδα (1980-1990) "*. Αθήνα: Έλλην
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Νισσόπουλος, Β. & Χαλκιώτης, Δ. (1999), *"Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική"*. Τόμος Α΄. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Αθανασούλα - Ρέππα Α. (2008), *"Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά"*, Αθήνα: Ίων.
- Ανδρέου Α. Παπακωνσταντίνου Γ. (1994), *"Εξουσία και Οργάνωση – Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος"*, Αθήνα: Νέα Σύνορα – Α. Λιβάνη.
- Ασπρίδης, Γ., Μαλέσκος, Α. (2017), *"Ηθική και αποτελεσματικότητα στην εκπαιδευτική ηγεσία: Χαρακτηριστικά ασύμβατα ή αλληλοεξαρτώμενα; "* Πρακτικά 1^{ου} Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αποτελεσματική Διοίκηση και Ηθικές Αξίες 24 - 26 Νοεμβρίου 2017 Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Θεσσαλονίκη, σελ. 19-30.
- Ασπρίδης, Γ., Ρωσσιδής, Ι. (2016), «Η στρατηγική της διοίκησης της γνώσης ως παράγοντας βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας των οργανισμών», *Δελτίον Διοικήσεως Επιχειρήσεων*, τ. 421,(8 -17)
- Γιαννούλη, Κ. (2017), *"Η ανίχνευση κινήτρων των διευθυντών σχολικών μονάδων για την κάλυψη της θέσης του σχολικού ηγέτη και η συμβολή τους στην αποτελεσματική διοίκηση μιας σχολικής μονάδας. Μία εμπειρική έρευνα"*. Πρακτικά 1 ου Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αποτελεσματική Διοίκηση και Ηθικές Αξίες 24 - 26 Νοεμβρίου 2017 Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Θεσσαλονίκη, σελ. 82-94.

- Durbin, A. (1998), "Βασικές αρχές μάνατζμεντ. 4η έκδοση". Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- Θεοφιλίδη, Χ. (2012), «Σχολική Ηγεσία και Διοίκηση». Αθήνα: Γρηγόρη
- Georges D.P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ. (1998), "Πρακτικός Προσανατολισμός στο Σύγχρονο Μάνατζμεντ", Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Καλαϊτζίδης, Δ. (2015). «Μια σύντομη ματιά στο εκπαιδευτικό σύστημα της Φινλανδίας- Πως επιλέγονται οι Διευθυντές Σχολείων». Ανάκτηση 24/01/2020.
<https://www.esos.gr/arthra/38270/mia-syntomi-matia-sto-ekpaidevtiko-systima-tis-finlandias-pos-epilegontai-oi>
- Καμπουρίδης, Γ. (2002), "Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων". Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Κουτούζης Μ. (1999), "Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων", τ. Α'. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Montana P. & Charnow B.H. (1993), "Μάνατζμεντ", Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Μπακάλμπαση, Ε. (2010). «Η σημασία της εκπαιδευτικής έρευνας για τον εκπαιδευτικό της φυσικής αγωγής». Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Σαραφίδου Όλγα-Γιασεμή, Διπλωματική εργασία, Βόλος.
- Μπουραντάς, Μ. (2002), "Μάνατζμεντ". Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Μπουραντάς, Μ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), "Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων". Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μπρίνια, Β. (2008), "Management εκπαιδευτικών μονάδων & εκπαίδευσης". Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Νόβα-Καλτσούνη, Χ. (2006). «Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες». Αθήνα: GUTENBERG.
- Παπαδάκης, Ν. (2003), "Εκπαιδευτική Πολιτική: Η εκπαιδευτική πολιτική ως κοινωνική πολιτική". Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Πασιαρδής, Π. (2004), "Εκπαιδευτική Ηγεσία". Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Παπαδόπουλος, Α., Τσιούμης, Κ. (2017), "Λειτουργική και πολιτική διάσταση του θεσμού του διευθυντή εκπαίδευσης". Πρακτικά 1^{ου} Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου

Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αποτελεσματική Διοίκηση και Ηθικές Αξίες 24 - 26 Νοεμβρίου 2017 Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Θεσσαλονίκη, σελ. 195-207

Παύλου, Ν. (2015), *"Τα στελεχη της εκπαίδευσης α. Ο διευθυντης εκπαίδευσης και ο διευθυντης σχολειου"*. Διδακτορική διατριβή.

Πετρίδου, Ε. (2001), *"Διοίκηση – μάνατζμεντ: μία εισαγωγική προσέγγιση"*. 2η έκδοση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.

Ρούσσος Π. & Τσαούσης, Γ. (2011). *«Στατιστική στις επιστήμες της συμπεριφοράς με τη χρήση του SPSS»*. Αθήνα: Τόπος

Σαϊτης Χ. (2005), *"Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης"*. 3η έκδοση. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαϊτης Χ. (2007), *"Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο"*. 4 η έκδοση. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαϊτη, Α. & Σαϊτης, Χ. (2011), *"Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Θεωρία και μελέτη περιπτώσεων"*. Τόμος Α'. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Τίγκας, Ι. (2018), *"Εκπαίδευση Εκπαιδευτικών για την Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης"*. Πρακτικά του 11ου Πανελληνίου Συνεδρίου της Παιδαγωγικής Εταιρείας Ελλάδος: «Βασική και συνεχιζόμενη εκπαίδευση των εκπαιδευτικών σε ένα σύνθετο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον», Πάτρα, 23-25 Νοεμβρίου.

Τίγκας, Ι. (2019), *"Σύγχρονες ερευνητικές τάσεις στο πεδίο της εκπαιδευτικής ηγεσίας"*. Ι.Α.Κ.Ε. Ινστιτούτο Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών, 5ο Διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο Η διεπιστημονικότητα ως γνωστική, εκπαιδευτική και κοινωνική πρόκληση, Ηράκλειο 5-7 Απριλίου.

Τσιαφίλλη, Χ., Παπαλόη, Ε., Ιορδανίδης, Γ. (2017), *"Η αυθεντικότητα του διευθυντή και η σημασία της σε σχολικό πλαίσιο"*. Πρακτικά 1^{ου} Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αποτελεσματική Διοίκηση και Ηθικές Αξίες 24 - 26 Νοεμβρίου 2017 Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Θεσσαλονίκη, σελ. 309-320.

Φούζα, Α. (2018), *"Η διερεύνηση των εκπαιδευτικών δομών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και ο διευθυντής-ηγέτης στη σύγχρονη σχολική μονάδα"*, Επιβλέπων καθηγητής: Γρηγόριος Γκίκας, Πτυχιακή εργασία, Πρέβεζα.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2005), "Το σχολείο ως εκπαιδευτικός οργανισμός". Στο Καψάλης Α. (επιμ.) Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων (σελ. 31-73). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Χρίστου, Ε. (2010), "Ηγεσία και Διεύθυνση στην Εκπαίδευση: Εμπειρική διερεύνηση σε σχολικές μονάδες της Κύπρου". Διπλωματική Εργασία. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.

Ξενόγλωσση

Aspridis, G., Sdrolas, L., Vasiliadis, L., Kyriakou, D., Grigoriou, I. (2014), 'Change management as marketing policy to attract adequate workforce. Case studies from international and greek experience'. *European Scientific Journal*, 10(16), 99-108.

Baker, B. & Cooper, B. (2005), 'Do Principals With Stronger Academic Backgrounds Hire Better Teachers? Policy Implications for Improving High-Poverty Schools'. *Educational Administration Quarterly*, 41(3), 449-479.

Bahadur, W., Amir, B., Waheed, Z., & Abdul Nasir, K. (2017), 'Multiple-oriented leadership behavior and school performance: A Multiple-case study'. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 5(2), 25-41.

Bosah, Ifeoma & Bosah, Humphrey & Onyekachukuwu,. (2014), 'The leadership role expectations of primary school head-teachers in making the school child friendly'. https://www.researchgate.net/publication/309642539_THE_LEADERSHIP_ROLE_EXPECTATIONS_OF_PRIMARY_SCHOOL_HEAD-TEACHERS_IN_MAKING_THE_SCHOOL_CHILD_FRIENDLY

Claxton, G. (2008), 'What's the Point of School? Rediscovering the heart of education'. Oxford: Oneworld.

Crow, G. (2006), 'Complexity and the beginning principal in the United States: perspectives on socialization'. *Journal of Educational Administration*. 44(4), 310-325.

Daresh, J.C. & Playko, M.A. (1994), 'Aspiring and Practising Principals' Perceptions of Critical Skills for Beginning Leaders'. *Journal of Educational Administration*, 32(3), 35-45.

- du Plessis, A.E., Wang, J., Hoang, N.T.H., Schmidt, A., Mertens, L., Cullinan, M., Cameron, V. (2019), 'New lenses to understand beginning teacher workforce concerns: Developing and justifying scale items for measuring beginning teachers' and school leaders' perceptions', *International Journal of Educational Research*, 98, 206-223
- Egekvist, U. E., Lyngdorf, N. E., & Du, X.-Y. (2017), 'Internationalization in schools— Perspectives of school leaders'. *International Journal of Educational Research*, 83, 20–31. doi:10.1016/j.ijer.2017.02.009
- Ellili-Cherif, M., Romanowski, M. H., & Nasser, R. (2012), All that glitters is not gold: Challenges of teacher and school leader licensure licensing system in Qatar. *International Journal of Educational Development*, 32(3), 471–481. doi:10.1016/j.ijedudev.2011.11.010
- Giossi, S. (2011), '*Recognizing dimensions of effective leadership in a lifelong learning world*'. Στο Β. Καραβάκου (επιμ.), Δια Βίου Μάθηση: Διεπιστημονικές Προσεγγίσεις. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Handy, C. & Aitken, R. (1986), '*Understanding school as organizations*'. London: Penguin.
- Heißenberger, P. (2016), 'Leadership for primary schools: An examination of innovation within an Austrian educational context'. *Global Education Review*, 3(1). 148-163
- Hoy, W. & Miskel, C. (1987), '*Educational administration: theory, research and practice*'. New York: Lene Akers Inc.
- Kim, S. & Kim, E. (2005), 'Profiles of School Administrators in South Korea. A Comparative Perspective'. *Educational Management Administration & Leadership*, 33(3), 289-310.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006), '*Seven strong claims about successful school leadership*'. Nottingham: National College of School Leadership.
- Maslow, (1943), « Maslow' s hierarchy of needs». <https://www.learning-theories.com/maslows-hierarchy-of-needs.html>

- Mestry, R., Moonsammy-Koopasammy, I., & Schmidt, M. (2013), 'The instructional leadership role of primary school principals'. *Education as Change*, 17(1), S49–S64. doi:10.1080/16823206.2014.865990
- Murtedjo, & Suharningsih (2018), 'The role of principal in optimizing school climate in primary schools'. *Journal of Physics: Conference Series*, 953, 012179. doi:10.1088/1742-6596/953/1/012179
- Musgrave, P. (1968), '*The school as an organisation*'. London: McMillan.
- Piaw, C. Y., & Don, Z. M. (2014), 'Predictors of Multiple Intelligence Abilities for Malaysian School Leaders'. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 5164–5168. doi:10.1016/j.sbspro.2014.01.1093
- Piaw, C. Y., & Ting, L. L. (2014), 'Are School Leaders Born or Made? Examining Factors of Leadership Styles of Malaysian School Leaders'. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 5120–5124. doi:10.1016/j.sbspro.2014.01.1084
- Quong, T. (2006), 'Asking the hard questions: being a beginning principal in Australia'. *Journal of Educational Administration*, 44(4), 376-388.
- Rehman, A., Khan, M. I., Waheed, Z. (2019), 'School Heads' Perceptions About Their Leadership Styles', *Journal of Education and Educational Development*, 6(1), 138-153.
- Saiti, A. (2003), 'Management in Education: Evidence from Greek Secondary Education'. *Management in Education*, 17(2), 34-38.
- Schneider, A. & Burton, N. (2008), 'Personal intelligences: The fourth pillar of school principalship?' *Management in Education*, 22(4), 22-30.
- Shaked, H., & Schechter, C. (2016), 'Systems thinking among school middle leaders'. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 699–718. doi:10.1177/1741143215617949
- Shirrell, M., & Spillane, J. P. (2019), 'Opening the door: Physical infrastructure, school leaders' work-related social interactions, and sustainable educational improvement'. *Teaching and Teacher Education*. doi:10.1016/j.tate.2019.05.012

- Spillane, J. P. (2005), 'Primary school leadership practice: how the subject matters'. *School Leadership & Management*, 25(4), 383–397. doi:10.1080/13634230500197231
- Tatlah, I. A., & Iqbal, M. Z. (2012), 'Leadership Styles and School Effectiveness: Empirical Evidence from Secondary Level'. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 69, 790–797. doi:10.1016/j.sbspro.2012.11.474
- Tomlinson, H. (2004), '*Educational Leadership: Personal growth for professional development*'. London: SAGE Publications.
- Walker, A. & Qian, H. (2006), 'Beginning principals: balancing at the top of the greasy pole'. *Journal of Educational Administration*, 44(4), 297-309.
- Wildy, H. & Clarke, S. (2008), 'Principals on L-plates: rear view mirror reflections'. *Journal of Educational Administration*, 46(6), 727-738.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ψηφιακά υπογεγραμμένο από CHRISTOS TSONAS
Ημερομηνία: 2019.12.12 13:14:22 EET



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΠΕΡΙΦΕΡΙΑΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΛΑΡΙΣΑΣ

Λάρισα: 12-12-2019

Αρ. Πρ. : 10745

Ταχ. Δ/ση : Δ. Τσάτσου 2 & Φαρσάλων
41335 Λάρισα

Πληροφορίες : Σ. Σίμου

Τηλέφωνο : 2414409866

FAX : 2414409870

e-mail : dipelar@sch.gr

ΠΡΟΣ: κ.Γώγου Βασιλική.

ΚΟΙΝ:

ΘΕΜΑ: «Άδεια εισόδου»

Σχετ.Εγγ.: 10739/12-12-2019

Με τη σύμφωνη γνώμη της Αναπληρώτριας Διευθύντριας Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και με βάση το Π.Δ 79/2017 διευκολύνουμε την είσοδο στα Δημοτικά Σχολεία της Λάρισας για την δυτλωματική εργασία (διανομή ερωτηματολογίων στους Διευθυντές/ντριες) της μεταπτυχιακής φοιτήτριας Βασιλικής Γώγου .

Η ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ

ΣΟΦΙΑ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΑΔΕΙΑ ΧΡΗΣΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Στις Τρι, 1 Οκτ. 2019 στις 11:43 μ.μ., ο χρήστης GRIGORIOS GIKAS
<gikas@teiep.gr> έγραψε:

Καλησπέρα,

Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το ερωτηματολόγιο ή κάθε άλλο στοιχείο από την εν λόγω εργασία της κ. Φουζας Αλεξάνδρας, υπό την προϋπόθεση, όμως, να γίνεται αναφορά της πηγής (βιβλιογραφία). Σας εύχομαι καλή συνέχεια στις σπουδές σας.

Με εκτίμηση

Γρηγόριος Γίκας

Καθηγητής Παν/μίου Δυτικής Αττικής

Στάλθηκε από την [Αλληλογραφία](#) για Windows 10



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
"ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ"

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που ακολουθεί αποτελεί μέρος της διπλωματικής διατριβής με τίτλο «Διοίκηση σχολικής μονάδας και ο ηγετικός ρόλος του Διευθυντή στα σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπ/σης Λάρισας», με σκοπό τη διερεύνηση του ρόλου των διευθυντικών στελεχών στα σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπ/σης Λάρισας και συγκεκριμένα τον τρόπο που ασκείται διοίκηση στις σχολικές μονάδες αυτές, καθώς και τους παράγοντες που την καθιστούν αποτελεσματικότερη.

Η συμπλήρωση του είναι ανώνυμη και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν μόνο για το σκοπό της παρούσας έρευνας, τηρώντας όλους τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας.

Με εκτίμηση

ΓΩΓΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

Υπεύθυνος Καθηγητής

ΑΣΠΡΙΔΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

1. ΦΥΛΟ

- ΑΝΤΡΑΣ
- ΓΥΝΑΙΚΑ

2. ΗΛΙΚΙΑ:

3. ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ:

- ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
- ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ

4. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

- ΑΓΑΜΟΣ/Η
- ΕΓΓΑΜΟΣ/Η
- ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η
- ΧΗΡΟΣ/Α
- ΑΛΛΟ

5. ΥΠΑΡΞΗ ΠΑΙΔΙΩΝ:

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

6. ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:.....

7. ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΩΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ:.....

8. ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΣΤΗΝ ΟΠΟΙΑ:

- ΛΙΓΟΤΕΡΟΙ ΑΠΟ 100 ΜΑΘΗΤΕΣ
- 100 – 250 ΜΑΘΗΤΕΣ
- ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟΙ ΑΠΟ 250 ΜΑΘΗΤΕΣ

ΗΓΕΣΙΑ

	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1. Ο Διευθυντής πρέπει να ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για το όραμα και τους στόχους που έχει για το σχολείο.					
2. Να φροντίζει για την άμεση αντιμετώπιση προβληματικών και παιδαγωγικών καταστάσεων που αφορούν τους μαθητές του σχολείου.					
3. Να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς για το σχεδιασμό διαφόρων στρατηγικών που αποσκοπούν στη βελτίωση της διδασκαλίας μάθησης στο σχολείο.					
4. Να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους μαθητές του σχολείου.					
5. Να καλλιεργεί την υπευθυνότητα των μαθητών.					
6. Να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των γονέων					
7. Να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους γονείς.					
8. Να ακούει τις διαμαρτυρίες και διαφωνίες των εκπαιδευτικών .					
9. Να μεριμνά για την επίλυση των διαφόρων συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών.					
10. Να παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται μεταξύ τους.					
11. Να αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς					

12. Να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς.

13. Να ενθαρρύνει όλους τους εκπαιδευτικούς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

14. Να ακολουθεί πιστά την πολιτική του Υπουργείου και να φροντίζει για την εφαρμογή της εκπαιδευτικής νομοθεσίας.

ΑΥΤΑΡΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	ΧΑΛΑΡΗ Ή ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΗ Ή ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ
---------------------	-------------------------------------	---

15. Ποιον από τους τρεις τρόπους άσκησης ηγεσίας θεωρείται ότι πρέπει να χρησιμοποιεί ένας Διευθυντής

16. Ποιο από τα παρακάτω χαρακτηριστικά ενός χαρισματικού ηγέτη πιστεύεται ότι εμπνέει τη σχολική κοινότητα;

A. Ικανότητα να καθοδηγεί τους συνεργάτες του και να αναπτύσσει ομαδικό πνεύμα;

B. Ικανότητα προσωπικής και συνεχούς βελτίωσης;

ΝΑΙ	ΌΧΙ
-----	-----

17. Συμφωνείτε με τον τρόπο επιλογής των διευθυντών όπως γίνεται σήμερα;

**18. Η ανάληψη και διεκδίκηση θέσης
διευθυντή γίνεται:**

A. Για υλοποίηση αλλαγών;	
B. Για οικονομικά κίνητρα	
Γ. Επιβράβευση-γότητρο;	

Η ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW



Εικ.3

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας: «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».