



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΤΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ:

Παιδαγωγική και Διδακτική Πράξη
Διοίκηση και Επιμόρφωση στην Εκπαίδευση

Επιβλέπουσα: Αργυροπούλου Ελευθερία

A μέλος Επιτροπής Κρίσης: Ελευθεράκης Θεόδωρος

B μέλος Επιτροπής Κρίσης: Οικονομίδης Βασίλειος

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

“Ο Διευθυντής – Ηγέτης και ο ρόλος του στη διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας”

ΚΑΣΤΡΙΝΑΚΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ (ΠΕ70)

A.M. 576

Χανιά, Ιούλιος 2022

Ευχαριστίες

Αυτό το υπέροχο ταξίδι μου στο Πανεπιστήμιο Κρήτης έφτασε στο τέλος. Θέλω ολόψυχα να ευχαριστήσω όλους όσους με υποστήριξαν και με ενθάρρυναν σε αυτό το εγχείρημα, πραγματοποιώντας μια μεγάλη επιθυμία μου, που περίμενε υπομονετικά στην καρδιά μου την κατάλληλη στιγμή.

Ευχαριστώ τα παιδιά μου, Γιώργο και Σοφηλία, για τις ατέλειωτες ώρες που με στερήθηκαν και αντί να διαμαρτύρονται με προέτρεπαν να διαβάσω.

Ευχαριστώ τον σύζυγό μου για την υπέρμετρη υπομονή, κατανόηση και υποστήριξη σε αυτήν τη μεγάλη μου επιθυμία, γιατί πάντα ήταν παρών, δίνοντάς μου κουράγιο να προχωρώ και να ξεπερνάω κάθε εμπόδιο μέχρι να φτάσω στο στόχο μου.

Ευχαριστώ πολύ όλους τους συναδέλφους μου, που συμμετείχαν στην έρευνά μου και άμεσα ανταποκρίθηκαν με χαρά χωρίς καμία αναβολή.

Ευχαριστώ όλους τους συναδέλφους μου συνταξιδιώτες, που μοιραστήκαμε αυτήν την όμορφη εμπειρία στο ΠΜΣ και συμπορευτήκαμε με ειλικρινή συνεργασία και ευγένεια.

Τέλος, ευχαριστώ από καρδιάς τους καθηγητές μας, που κράτησαν ένα υψηλό επίπεδο παροχής γνώσεων που μας γεμίζει αυτοπεποίθηση για τα επόμενα βήματά μας.

Ιδιαίτερος ευχαριστώ την επιβλέπουσά μου, την κα Ελευθερία Αργυροπούλου για την εξαιρετική καθοδήγηση, τη συνέπεια, την ενσυναίσθηση, τη σπουδαία διδασκαλία αλλά και την μοναδική προσωπικότητά της. Η σιγουριά και ο δυναμισμός που μου μετέδωσε, θα είναι επιπλέον εφόδια στη μετέπειτα πορεία μου, ευχόμενη να την είχα συναντήσει νωρίτερα στην επαγγελματική μου ζωή.

Περίληψη

Σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη περίοδο σε σχέση με τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντα των εκπαιδευτικών και των στελεχών της εκπαίδευσης, δημιουργούνται αναμφίβολα, πολλά ερευνητικά ερωτήματα. Βασικός στόχος της παρούσας έρευνας είναι η αναζήτηση των απόψεων των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με το πώς θα πρέπει να είναι ο ιδανικός διευθυντής - ηγέτης, ποια θα πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά που θα τον διακρίνουν σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο και ποιες δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις πρέπει να διαθέτει, έτσι ώστε να διαμορφώσει μια αποτελεσματική σχολική μονάδα.

Επιπλέον πεδίο έρευνας, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, που θα πρέπει να διακρίνουν τους διευθυντές - ηγέτες, όπως η ηλικία, το φύλο, η εμπειρία, καθώς και η συγκρότηση της προσωπικότητάς τους, προκειμένου να καθοδηγήσουν και να διοικήσουν αποτελεσματικά μια σχολική μονάδα.

Η ερευνητική μέθοδος που υιοθετήθηκε ήταν η ποιοτική έρευνα. Για τη συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκαν 21 συνεντεύξεις σε εκπαιδευτικούς διαφόρων ειδικοτήτων με τη χρήση ημιδομημένου πρωτοκόλλου. Οι συνεντεύξεις έλαβαν χώρα τον Φεβρουάριο του 2022. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης. Τα στοιχεία που προέκυψαν από την ανάλυση των συνεντεύξεων είναι εξαιρετικά ενδιαφέροντα και καταδεικνύουν τις διαφορετικές απόψεις που υφίστανται, αλλά και τη γενική αποδοχή της σπουδαιότητας του ρόλου του διευθυντή-ηγέτη για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Από την διεξαχθείσα έρευνα προέκυψε το συμπέρασμα ότι οι διευθυντές των σχολικών μονάδων επηρεάζουν με ποικίλους τρόπους την αποτελεσματικότητά των σχολείων και έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο στο πώς διαμορφώνεται η κατάσταση μέσα σε αυτά. Ειδικότερα, διαπιστώθηκε ότι τόσο τα δημογραφικά δεδομένα των διευθυντών, όσο και τα στοιχεία της προσωπικότητάς τους, μπορούν να καθορίσουν, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, την αποτελεσματικότητα του σχολείου.

Τέλος, κατέστη σαφές ότι τα υποψήφια στελέχη της εκπαίδευσης είναι απαραίτητο να επιμορφώνονται σε θέματα εκπαίδευσης και διοίκησης προκειμένου να επιτυγχάνονται οι στόχοι της σχολικής μονάδας.

Λέξεις κλειδιά : διευθυντής-ηγέτης, δημογραφικά στοιχεία, προσωπικότητα, αποτελεσματικότητα σχολικής μονάδας.

Abstract

In a continuously changing period according to the obligations and duties of teachers and executives of education, there are undoubtedly many research questions.

The main goal of this research is to seek and analyze the views of primary school teachers on what should be the ideal school principal, what should be the characteristics that will distinguish him professionally and personally and, what skills, abilities and knowledge must have, so as to form an effective school unit. The research questions of the research are related to the demographics of the leader-principals such as age, gender, experience, as well as to the formation of their personality.

The method adopted was the one of the qualitative research. 21 interviews with primary school teachers, with a semi-structured questionnaire protocol were used for the data collection. The data analysis was done by using the thematic method.

The data obtained from the analysis of the interviews are extremely interesting and demonstrate the different prospects, but also the general acceptance of the importance of the role of principal-leader for the efficient operation of the school.

The research concludes that school principals influence their effectiveness in various ways and play a leading role on how the school reality is shaped within them.

In particular, it was found that both the principals' demographic data and their personality can determine, to a more or less degree, the effectiveness of the school.

Keywords:

principal-leader, demographics, personality, school efficiency

Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες	2
Περίληψη	3
Λέξεις κλειδιά	4
Abstract	5
Keywords:	5
Εισαγωγή	8
Θεωρητικό μέρος	12
Κεφάλαιο 1	12
1.1. Ο ορισμός και τα στοιχεία της Ηγεσίας	12
1.2 Η ηγεσία στην εκπαίδευση	14
1.2 Σχολική Ηγεσία	14
1.3 Ο διευθυντής και ο ηγέτης	14
1.4 Ο θεσμικός ρόλος του διευθυντή	15
1.5 Ανάγκη επιμόρφωσης διευθυντών	16
Κεφάλαιο 2	18
Σχολική αποτελεσματικότητα	18
2.1 Αποτελεσματική σχολική μονάδα	18
2.2 Βασικά χαρακτηριστικά αποτελεσματικού σχολείου	19
Κεφάλαιο 3	20
3.1 Συστηματική βιβλιογραφική επισκόπηση	20
3.2 Αποτελεσματική σχολική μονάδα και ηγεσία	20
3.3 Επιτυχημένη σχολική ηγεσία	22
3.4 Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του ηγέτη διευθυντή	25
3.5 Επίλυση συγκρούσεων και σχολικό κλίμα	27
3.6 Ο αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του	28
Ερευνητικό μέρος	30
Κεφάλαιο 4	30
4.1 Στόχος της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα	30

4.1.1 Ερευνητικά ερωτήματα	30
4.2 Μέθοδος έρευνας	31
4.3 Διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας	32
4.4 Εργαλεία συλλογής δεδομένων	33
4.5 Εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας	33
4.6 Συμμετέχοντες -δείγμα έρευνας	34
4.7 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων	34
Κεφάλαιο 5	35
5.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων	35
5.1.1 Πίνακας δημογραφικών στοιχείων συμμετεχόντων στην έρευνα	35
5.2 Δημογραφικά στοιχεία διευθυντών και αποτελεσματικότητα σχολικής μονάδας	36
5.2.1 Ο παράγοντας φύλο στη διαφοροποίηση της διοικητικής επάρκειας	36
5.2.2 Ηλικία και εμπειρία ως παράγοντες επίδρασης στον τρόπο διοίκησης	39
5.2.3 Οι σπουδές ως παράγοντας επίδρασης στον τρόπο διοίκησης	41
5.3 Η προσωπικότητα του διευθυντή ως παράγοντας αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας ..	45
5.3.1 Τα χαρακτηριστικά του διευθυντή επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας	46
5.3.2 Η αξία των τυπικών / μετρήσιμων προσόντων ως παράγοντας επίδρασης στη διοίκηση	49
5.3.3 Αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων και στυλ ηγεσίας	52
5.3.4 Δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις που είναι απαραίτητο να έχει ο διευθυντής	56
5.3.5 Οφέλη για τη σχολική μονάδα	61
Συζήτηση – συμπεράσματα	65
Προτάσεις της έρευνας	69
Περιορισμοί της έρευνας	69
Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	70
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	79

Εισαγωγή

Η σημαντικότητα του ρόλου του διευθυντή-ηγέτη σε κάθε σχολική μονάδα, προκειμένου αυτή να λειτουργεί αποτελεσματικά, απαιτεί άμεση αναβάθμιση του επιπέδου σπουδών και γνώση του αντικειμένου. Η ηγεσία των εκπαιδευτικών μονάδων είναι πολύ σημαντική όπως έχουν αποδείξει πολλές έρευνες, μιας και είναι η κινητήριος δύναμη που μπορεί να εγγυηθεί και να οδηγήσει στη βελτίωση αλλά και την αποτελεσματικότητα τους (Day & Sammons, 2016).

Τα σχολεία βρίσκονται σε συνεχείς και μεταβαλλόμενες συνθήκες, πράγμα που σημαίνει ότι οι διευθυντές-ηγέτες τους έχουν αυξημένες υποχρεώσεις. Πρέπει να είναι ευαισθητοποιημένοι, δίκαιοι και να φροντίζουν για τη βελτίωση των εκπαιδευτικών εμπειριών για όλες τις ομάδες των μαθητών, δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή σε εκείνους, που προέρχονται από κατώτερα κοινωνικά στρώματα ή από μειονεκτικά περιβάλλοντα. Ως προτεραιότητα πρέπει να έχουν την προώθηση της ισότητας και των καλών πρακτικών, χωρίς αποκλεισμούς προς όφελος όλων των μαθητών (Day et al.2020). Οι ηγέτες επίσης πρέπει να διασφαλίζουν ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι στη σχολική κοινότητα (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς, βοηθητικό προσωπικό, ευρύτερη κοινότητα) συμμετέχουν μέσα από διαδικασίες εμπιστοσύνης, πρακτικών διανεμημένης ηγεσίας και δράσεις αυξημένης συλλογικής ευθύνης για την επίτευξη των στόχων της ομάδας, που δεν είναι άλλος από την ευημερία και την πρόοδο των μαθητών.

Οι συνθήκες που επικρατούν, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, στη σύγχρονη εποχή σε όλους τους χώρους αλλά και σε οργανισμούς, όπως οι σχολικές μονάδες, άμεσα επηρεάζουν όλους τους τομείς τους και αυτομάτως δημιουργούν νέες απαιτήσεις μέσα στο περιβάλλον της εκπαίδευσης (Leithwood & Riehl, 2003).

Στην ελληνική πραγματικότητα, πιο συγκεκριμένα, οι διευθυντές των σχολείων όλων των βαθμίδων καλούνται καθημερινά να αντιμετωπίσουν μία πληθώρα στρατηγικών και οργανωτικών θεμάτων, όπως τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με ζητήματα εκπαιδευτικής φύσεως, την βελτίωση της υλικοτεχνικής υποδομής, την συνεργασία με τις προϊστάμενες αρχές, με τους γονείς και την ευρύτερη τοπική κοινότητα, την ένταξη των νέων τεχνολογιών κ.τ.λ. Οι νέες αυτές συνθήκες προϋποθέτουν στελέχη εκπαίδευσης με εφόδια όπως ισχυρή προσωπικότητα, ηγετικές ικανότητες, αλλά κυρίως απαιτούν άριστη

γνώση του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας των εκπαιδευτικών μονάδων προκειμένου αυτές, να οδηγηθούν με επιτυχία στην αποτελεσματικότητα .

Οι Leithwood & Riehl (2003), τονίζουν επίσης, ότι υπάρχουν κάποιες πολύ καλές πρακτικές που μπορεί να οδηγήσουν στην αποτελεσματική ηγεσία των σχολικών μονάδων. Αρχικά θα πρέπει ο ηγέτης να γνωστοποιεί το όραμα που έχει για το σχολείο, να δημιουργεί υψηλές προσδοκίες και να βοηθάει τους άλλους να αποδεχθούν τους στόχους που έχει θέσει. Πέρα από αυτά μεγάλη σημασία έχει και η σωστή επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού που θα μπορούσε να γίνει με τη σωστή καθοδήγηση του ηγέτη. Ο διευθυντής-ηγέτης που είναι ενδυναμωμένος, έχει τη δυνατότητα να ενισχύει την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και να τους υποστηρίζει. Οι εκπαιδευτικοί εφοδιάζονται με γνώσεις απαραίτητες όπως η νομοθεσία και το καθηκοντολόγιο, τις οργανωτικές δομές της εκπαίδευσης καθώς και με γνώσεις και πληροφορίες γύρω από θέματα διαχείρισης της σχολικής τάξης. Επίσης εκπαιδεύονται σε θέματα διδακτικής, μεθοδολογίας ή ψυχολογίας καθώς και στη χρήση και αξιοποίηση νέων τεχνολογιών στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Τα τελευταία χρόνια αυξάνονται ολοένα και περισσότερο οι έρευνες που ασχολούνται με τη σχέση που μπορεί να έχει η σχολική ηγεσία με τις επιδόσεις του κάθε μαθητή και κατ' επέκταση στην αποτελεσματικότητα της κάθε σχολικής μονάδας (Πασιαρδής, 2015). Όπως αναφέρουν οι Day & Sammons (2016), η ηγεσία μπορεί να επηρεάσει ποικιλότροπα την αποτελεσματικότητα του σχολείου.

Η παρούσα εργασία διερευνά τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης με σκοπό να αναδειχθούν οι απόψεις τους σχετικά με το πώς μπορεί να επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα μιας σχολικής μονάδας τα δημογραφικά στοιχεία του διευθυντή- ηγέτη και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του. Η έρευνα είναι πλαίσιοθετημένη στην ελληνική πραγματικότητα μιας και στην παρούσα εργασία ενδιαφέρει η διερεύνηση του χώρου και των συνθηκών που ζουν και εργάζονται οι εκπαιδευτικοί της χώρας.

Η έρευνα θέτει ερωτήματα σε εκπαιδευτικούς και τους ζητά να αναλύσουν και να διατυπώσουν τις απόψεις τους σχετικά με το κατά πόσο πιστεύουν ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά ενός διευθυντή επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα μιας σχολικής μονάδας και ποιο ρόλο συγκεκριμένα μπορεί να έχει η ηλικία, η εμπειρία και οι σπουδές, τα μετρήσιμα δηλαδή προσόντα ενός διευθυντή. Επίσης ζητά την άποψη των

εκπαιδευτικών σχετικά με το ποια είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός διευθυντή-ηγέτη, ποιες οι δεξιότητες, οι ικανότητες και οι γνώσεις του, προκειμένου να επιτευχθεί ο παραπάνω στόχος, της αποτελεσματικής δηλαδή διοίκησης κάθε σχολικής μονάδας. Η μελέτη αυτή φιλοδοξεί να συμβάλλει στην πρόοδο της έρευνας σε αυτή τη συγκεκριμένη ερευνητική περιοχή.

Πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με τα παραπάνω ερωτήματα και όπως φαίνεται από τη συστηματική βιβλιογραφική επισκόπηση, υπάρχουν πολλά δεδομένα που στηρίχθηκε η παρούσα έρευνα. Ωστόσο, είναι χρήσιμο να διεξαχθούν αντίστοιχα συμπεράσματα που σχετίζονται με την ελληνική πραγματικότητα και που αφορούν στις απόψεις των εκπαιδευτικών, ως υφιστάμενοι, έτσι ώστε να παραχθούν χρήσιμα αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα αυτά θα βοηθήσουν τα στελέχη της εκπαίδευσης να γνωρίσουν τις απόψεις και τις επιθυμίες των εκπαιδευτικών που εργάζονται στα σχολεία, έτσι ώστε να επιτευχθεί καλύτερη συνεργασία προς όφελος της σχολικής μονάδας με τελικό αποδέκτη τους μαθητές της. Για τη συγκεκριμένη έρευνα υιοθετείται η ποιοτική ερευνητική μέθοδος με τη διεξαγωγή συνεντεύξεων σε εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης όλων των ειδικοτήτων.

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη, το Θεωρητικό και το Ερευνητικό.

Το Θεωρητικό μέρος αποτελείται από τρία κεφάλαια.

Το πρώτο κεφάλαιο σχετίζεται με τον εννοιολογικό προσδιορισμό της ηγεσίας, προσδιορίζει τη σχολική ηγεσία, περιλαμβάνει τις βασικές μορφές της και επικεντρώνεται στο διευθυντή ηγέτη και το ρόλο του.

Το δεύτερο κεφάλαιο αποσαφηνίζει όρους, όπως είναι η σχολική αποτελεσματικότητα και τα βασικά χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού σχολείου.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στη συστηματική βιβλιογραφική επισκόπηση και σε σχετικές με την παρούσα εργασία έρευνες, που έχουν πραγματοποιηθεί στον ελληνικό και στον διεθνή χώρο. Η βιβλιογραφία είναι πολύ πλούσια στο συγκεκριμένο πεδίο, πράγμα που καθιστά πολύ δύσκολο να μελετηθούν όλες διεξοδικά. Έτσι γίνεται μια επιλογή ανάλογα με τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες της συγκεκριμένης εργασίας. Το ενδιαφέρον εστιάζεται σε έρευνες για τη σχολική αποτελεσματικότητα, την επιτυχημένη σχολική ηγεσία, τις επιδράσεις της ηγεσίας στη σχολική μονάδα, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, στην επίλυση συγκρούσεων και τέλος στο ποιος θεωρείται αποτελεσματικός ηγέτης και ποια χαρακτηριστικά πρέπει να έχει.

Το δεύτερο μέρος παρουσιάζει την έρευνα που πραγματοποιήθηκε. Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη μέθοδο, τη διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας, τα υλικά συλλογής των δεδομένων, το δείγμα της έρευνας και τη μέθοδο ανάλυσης των δεδομένων που προέκυψαν.

Στη συνέχεια στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, η συζήτηση, τα συμπεράσματα, οι περιορισμοί της έρευνας, καθώς και οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Θεωρητικό μέρος

Κεφάλαιο 1

1.1. Ο ορισμός και τα στοιχεία της Ηγεσίας

Στόχος της συγκεκριμένης μελέτης είναι να διερευνηθεί ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη καθώς και ποια χαρακτηριστικά θα πρέπει να διαθέτει, σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών, προκειμένου να διοικεί αποτελεσματικά μια σχολική μονάδα. Είναι απαραίτητο να παρατεθεί η έννοια της ηγεσίας, έτσι όπως θα εννοηθεί σε αυτή την εργασία. Αρχικά θα καταγραφούν θεωρίες και απόψεις διαφόρων μελετητών. Στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι στη συνέχεια, όπου αναφέρεται ο όρος διευθυντής -ηγέτης αφορά και στα δύο φύλα.

Ο όρος «ηγεσία» αποτελεί μια από τις βασικές έννοιες στη θεωρία της Διοικητικής Επιστήμης και είναι σύμφωνη με πολλές έρευνες, μια από τις βασικές συνιστώσες στην επιτυχία ή στην αποτυχία κάθε κοινωνικής οργάνωσης. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς (Κατσαρός 2008). Η έννοια της ηγεσίας, ωστόσο, σύμφωνα με πολλούς μελετητές, είναι πολύπλοκη και για αυτό τον λόγο, μέχρι σήμερα δεν έχουμε ένα συγκεκριμένο ορισμό. Σύμφωνα με τον Yukl (1994) οι περισσότεροι ορισμοί στις κοινωνικές επιστήμες είναι υποκειμενικοί και αυθαίρετοι. Σε αυτό συμφωνεί και ο Bennis (2007), υπογραμμίζοντας ότι είναι αδιαμφισβήτητο το γεγονός ότι λείπει ένας συγκεκριμένος ορισμός για την ηγεσία που να είναι κοινά αποδεκτός.

Στην παρούσα εργασία επιλέγεται ένας κλασικός ορισμός για την ηγεσία σύμφωνα με τον οποίο «ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δράσεων μιας οργανωμένης ομάδας ατόμων, έτσι ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων» (Stogdill (1950), Koontz & O'Donnell (1982). Πολλοί άλλοι ερευνητές όπως οι Yukl

(1994), Σαΐτης (2000), Μπουραντάς (2002), Πασιαρδής (2004), Bush (2005), Μπουραντάς (2005), Αθανασούλα-Ρέππα (2008), συμφωνούν με το γεγονός ότι είναι κοινός τόπος στην πλειονότητα των ορισμών. Η θεώρηση της ηγεσίας αναφέρεται ως διαδικασία άσκησης επιρροής. Ως επιρροή ορίζεται η ικανότητα επίδρασης του ηγέτη

στη συμπεριφορά των άλλων και που σε κάθε περίπτωση, αυτή την επιρροή, του την έχουν αναγνωρίσει τα μέλη της ομάδας τους. Όλοι συγκλίνουν στην άποψη ότι η ηγεσία έχει τρεις πολύ σπουδαίες πλευρές: το όραμα που έχει ένας ηγέτης, τις αξίες του και κυρίως την επιρροή που ασκεί στους άλλους, προκειμένου να λειτουργήσουν εθελοντικά για την υλοποίηση κοινών στόχων. Η δυναμική έχει σκοπό να κινητοποιήσει κάποιους, να δραστηριοποιηθούν εθελοντικά, για την επιτυχία των στόχων της ομάδας της οποίας ηγείται ο ηγέτης.

Ωστόσο, η έρευνα για την ηγεσία δεν περιορίζεται στο πεδίο των οργανισμών και της πολιτικής. Η ηγεσία είναι ένα φαινόμενο που συναντάται σε όλες τις πτυχές της κοινωνικής ζωής και σε κάθε πεδίο της ανθρώπινης δραστηριότητας. Έχοντας ως δεδομένα τα παραπάνω η έρευνα δεν αφορά μόνο στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και στον τρόπο που συμπεριφέρεται ένας ηγέτης, αλλά συσχετίζεται με το συγκείμενο κάθε εποχής, κάθε περιοχής αλλά και τα ιδεώδη και τα πιστεύω των υποστηρικτών του. Από αυτά τα άτομα αναδύεται ο ηγέτης και τα ίδια άτομα είναι αυτά που υφίστανται και τις δράσεις ή τις αποφάσεις του. Σύμφωνα με την Αργυροπούλου (2017) πέντε είναι τα στοιχεία που μπορούν να συνθέσουν ένα περιγραφικό ορισμό για την ηγεσία και είναι τα εξής:

- τα χαρακτηριστικά και οι συμπεριφορές του ηγέτη
- τα χαρακτηριστικά και οι συμπεριφορές των υποστηρικτών του ηγέτη
- οι σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των υποστηρικτών του
- το συγκείμενο, στο οποίο λαμβάνει χώρα το φαινόμενο της ηγεσίας
- οι σχέσεις μεταξύ ηγέτη, υποστηρικτών και συγκείμενου.

1.2 Η ηγεσία στην εκπαίδευση

1.2 Σχολική Ηγεσία

Οι περισσότεροι ορισμοί που αφορούν στη Σχολική Ηγεσία εμπεριέχουν την παραδοχή (Σταύρου, 2019) ότι η Ηγεσία είναι η σκόπιμη και εκούσια κοινωνική επιρροή μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού η οποία ασκείται από κάποιο άτομο (ή ομάδα) προς άλλα άτομα, προκειμένου να επηρεαστούν οι δραστηριότητες και οι σχέσεις μέσα στον οργανισμό (Μπουραντάς, 2005 Σαΐτης, 2008, OECD 2008 Κουτούζης, 2016).

Μετά το 2008 και την αναφορά του ΟΟΣΑ (OECD 2008) η επιστημονική κοινότητα υιοθετεί τον όρο «Σχολική Ηγεσία» (School Leadership) ή αλλιώς σύμφωνα με άλλους συγγραφείς «Εκπαιδευτική Ηγεσία» και χρησιμοποιείται σαν γενικός όρος για να συμπεριλάβει εννοιολογικά τρία στοιχεία του επικεφαλής σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό. Τα τρία αυτά στοιχεία έχουν σχέση με την ηγεσία, τη διεύθυνση- διαχείριση και την εποπτεία των απλών διοικητικών πράξεων (Αργυροπούλου, 2018). Να σημειωθεί ότι η σχολική ηγεσία σε σχέση με τα τρία αυτά στοιχεία, «είναι τόσο στενά συνυφασμένα που είναι μάλλον απίθανη η χρήση-εφαρμογή του ενός μόνον να είναι επιτυχής χωρίς την ύπαρξη των άλλων δύο», (OECD 2008a). Στο εννοιολογικό περιεχόμενο του παραπάνω όρου της σχολικής ηγεσίας εμπεριέχονται και θεματικές κατηγορίες των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που πρέπει να έχει ο επικεφαλής κάθε οργανισμού.

1.3 Ο διευθυντής και ο ηγέτης

Σύμφωνα με τους Law and Glover, (2000) Ebbeck and Waniganayake, (2003) Moyles and Yates, (2004) κ.α. οπ. αν. στο Αργυροπούλου (2018) στις αντιπαραβολές και συζεύξεις σχετικά με τους όρους διευθυντής και ηγέτης παρατηρούνται τα παρακάτω:

Ως διευθυντής ορίζεται ο manager που ισοδυναμεί με τον Διοικητή-Διαχειριστή σε αντιπαραβολή με τον Ηγέτη (Leader).

Πιο αναλυτικά ο διευθυντής :

- Σχεδιάζει και προγραμματίζει, θέτει στόχους, προβλέπει, αναλύει προβλήματα, λαμβάνει αποφάσεις και διαμορφώνει την πολιτική του οργανισμού, ενώ ο ηγέτης δίνει κατευθύνσεις βρίσκοντας νέους τρόπους για να προχωρήσει μπροστά,

μεταδίδοντας μια σαφή κατεύθυνση προς την οποία πρέπει να κινηθεί ο οργανισμός. Επίσης θέτει νέους στόχους, εισάγει νέες δομές και άλλα.

- Ο διευθυντής οργανώνει, δηλαδή προσδιορίζει ποιες δράσεις /δραστηριότητες πρέπει να γίνουν για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι και παράλληλα κατηγοριοποιεί και διανέμει δίκαια τον φόρτο εργασίας αναθέτοντας ρόλους και αρμοδιότητες. Από την άλλη ο ηγέτης εμπνέει, έχοντας νέες ιδέες και προσφέροντας ερεθίσματα για νέες πρωτοβουλίες.
- Ο διευθυντής συντονίζει παρακινώντας το προσωπικό να συνεισφέρει ατομικά και συλλογικά στους επιδιωκόμενους στόχους που έχει θέσει ο συγκεκριμένος οργανισμός. Αντίστοιχα, ο ηγέτης οικοδομεί συνεργασίες, χρησιμοποιώντας τη δυναμική της ομάδας ως την πιο ενδεδειγμένη μορφή διαχείρισης και αφιερώνει ουσιαστικό χρόνο ενθαρρύνοντας τη συνεργατικότητα .
- Ο διευθυντής ελέγχει τη συμπίεση της αποδοτικότητας των σχεδίων δράσης φροντίζοντας για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών στην περίπτωση των σχολικών οργανισμών συμβάλλοντας στη μεγέθυνση των δυνατοτήτων τους έτσι ώστε να πετύχουν τους προκαθορισμένους στόχους. Ο ηγέτης, τέλος, αποτελεί παράδειγμα. Είναι πρότυπο μίμησης σε σχέση με το τι πρέπει να κάνουν οι ηγέτες και τέλος κερδίζει την αποδοχή όλων με το να γίνεται αποδεκτός από την ομάδα του, διεγείροντας την αντίληψη της ποιότητας στους υποστηρικτές του.

1.4 Ο θεσμικός ρόλος του διευθυντή

Η σχολική διεύθυνση είναι ένας σημαντικός παράγοντας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Συνακόλουθα, ο ρόλος του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας είναι πολύ σπουδαίος, τόσο για την ίδια την σχολική μονάδα όσο και για ολόκληρο το σχολικό σύστημα, καθώς η αποτελεσματική διοίκηση των σχολείων, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει τη λειτουργία και ανάπτυξή της, σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται αντίστοιχα από αποτελεσματικούς διευθυντές.

Σύμφωνα με αυτά, πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν και ο θεσμικός ρόλος του διευθυντή του σχολείου, ο οποίος συνοψίζεται σε διοικητικές, διαχειριστικές και διεκπαιρωτικές αρμοδιότητες, ενώ ταυτόχρονα θεωρείται επιστημονικός και παιδαγωγικός υπεύθυνος της σχολικής μονάδας.

Ο διευθυντής έχει τον ρόλο του οργανωτή, του επόπτη, του εκπαιδευτή, του καθοδηγητή, του συντονιστή, του εκπροσώπου του σχολείου και του ρυθμιστή λειτουργικών ζητημάτων (Σαϊτής, 2007). Μέσα στη διατύπωση του Νόμου 4823/2021, «Αναβάθμιση του σχολείου, ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις», περιλαμβάνεται ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που αναφέρεται σε κάθε πτυχή της σχολικής ζωής με επιπλέον αρμοδιότητες του διευθυντή. Στη χώρα μας εξάλλου οι ηγετικές και διοικητικές διαστάσεις του ρόλου του διευθυντή περιλαμβάνουν (ΥΑ 105657/2002, Αργυροπούλου, 2010) :

- τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του σχολείου ○ τις επιδόσεις, την πρόοδο και την ευημερία των μαθητών ○ την διεκπεραίωση όλων των διοικητικών διαδικασιών
- την τήρηση του αναλυτικού προγράμματος και την πραγμάτωση της διδακτικής πράξης
- τη σχέση της σχολικής μονάδας με το εξωτερικό διοικητικό περιβάλλον ○ την εικόνα και τη θέση της σχολικής μονάδας μέσα στο κοινωνικό περιβάλλον ○ την επίδειξη αρχών και παραδείγματος προς μίμηση
- και τέλος τη διαχείριση συγκρούσεων και τη διατήρηση υγιούς κλίματος Σε συνάρτηση με τα παραπάνω, ο διευθυντής πρέπει να γνωρίζει πώς να εμπνέει και να συντονίζει μέσα από ανοιχτές και συμμετοχικές δράσεις όλους τους συμμετέχοντες, ώστε να διατηρούν τον δυναμισμό, το πάθος και την πρωτοβουλία για την ανάληψη καινοτόμων δραστηριοτήτων και δράσεων που συμβάλλουν στην αλλαγή νοοτροπίας, πρακτικών, ρόλων και κλίματος της σχολικής κοινότητας.

1.5 Ανάγκη επιμόρφωσης διευθυντών

Ένα από τα πιο σοβαρά προβλήματα που σήμερα απασχολεί την παγκόσμια εκπαιδευτική κοινότητα είναι η επάρκεια των προσόντων των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων που πρέπει να έχουν οι διευθυντές (Starratt, 2017). Ένα διοικητικό στέλεχος σύμφωνα με πολλούς ερευνητές, (Σαϊτή, 2007, Αργυροπούλου & Συμεωνίδης, 2017) για να φέρει σε πέρας τα καθήκοντά του πρέπει να διαθέτει αρκετά προσόντα. Έτσι, η επιτυχία του

φαίνεται να εξαρτάται από ένα συνδυασμό γνώσεων, εμπειριών, διοικητικών ικανοτήτων, θέλησης και επιμονής. Η επιμόρφωση, ως θεσμός στρατηγικής σημασίας, χωρίς αμφιβολία παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την επιτυχία της διοικητικής κατάρτισης των εκπαιδευτικών. Η επιμόρφωση μπορεί να διαδραματίσει πολύ σπουδαίο ρόλο στην κατεύθυνση προς μια ποιοτική εκπαίδευση.

Έρευνα του Σαββαΐδη, (2010) έδειξε ότι η επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης τόσο των εκπαιδευτικών, όσο και των στελεχών της εκπαίδευσης είναι απαραίτητη και πολύ ουσιαστική προκειμένου οι εκπαιδευτικοί να αντιμετωπίζουν καλύτερα τα καθημερινά θέματα ή προβλήματα της σχολικής μονάδας. Είναι αναγκαία η κατάρτιση τόσο των στελεχών διοίκησης όσο και των εκπαιδευτικών. Προτείνεται να επιμορφώνονται όλοι και όχι μόνο όσοι ενδιαφέρονται για να διοικήσουν στη συνέχεια.

Κεφάλαιο 2

Σχολική αποτελεσματικότητα

Για να είναι επιτυχημένο το σχολείο, ο διευθυντής, σύμφωνα με την έρευνα του Geleta (2015), πρέπει να εξισορροπήσει τα διοικητικά και τα εκπαιδευτικά καθήκοντα. Εξάλλου, οι διευθυντές πρέπει να εκπαιδεύονται στη διοίκηση και την ηγεσία του σχολείου ώστε να είναι ικανοί ως εκπαιδευτικοί ηγέτες.

2.1 Αποτελεσματική σχολική μονάδα

Η αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων είναι ένα κριτήριο που απασχολεί όλη την εκπαιδευτική κοινότητα από το παρελθόν. Παραδοσιακά, η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα τοποθετείται σε σχέση με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και στην κατανάλωση των λιγότερων δυνατών πόρων (Πασιαρδής, 2004). Είναι πολύ δύσκολο να υπάρξει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για τη σχολική αποτελεσματικότητα γιατί το σχολείο είναι ένας ζωντανός, πολυσύνθετος οργανισμός που έχει διευρυμένη στοχοθεσία και επηρεάζεται από το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον (Πασιαρδής, 2014 Παπαναούμ, 1995). Η διερεύνηση της σχολικής αποτελεσματικότητας είναι ιδιαίτερη μιας και εξαρτάται από παράγοντες που είναι πολύ διαφορετικοί μεταξύ τους όπως, το δείγμα των σχολείων, η μεθοδολογία που ακολουθείται, ο προσδιορισμός των εκροών, το χρονοδιάγραμμα και άλλα (Sammons, 1999). Αυτός είναι και ο λόγος που οι ορισμοί είναι πολλοί και διαφορετικοί.

Ο ΟΟΣΑ (2015), συσχετίζει τη σχολική αποτελεσματικότητα με την πρόοδο των παιδιών. Μελετάται η πρόοδος τόσο στο γνωστικό όσο και στο κοινωνικό και συναισθηματικό επίπεδο λαμβάνοντας υπόψιν την κοινωνικοοικονομική και οικογενειακή κατάσταση σε σχέση με προηγούμενη επίδοση. Πιο συγκεκριμένα, ο παραπάνω οργανισμός δίνει προτεραιότητα στην ανάπτυξη προσωπικών αξιών και δεξιοτήτων που αποκτά ένας μαθητής και τον κάνουν ανεξάρτητο, υπεύθυνο, τίμιο και φιλομαθή.

Επίσης, δίνει σημασία στην απόκτηση προσόντων και ικανοτήτων που θα χρησιμεύσουν στην αγορά εργασίας, κάτι που καθιστά τα παιδιά ικανά απέναντι στον ανταγωνισμό. Είναι πολύ σημαντικό επίσης τα παιδιά να έχουν την αίσθηση ότι είναι μέλη της παγκόσμιας κοινότητας.

Συνεπώς, ο ΟΟΣΑ (2015), θεωρεί ότι ένα αποτελεσματικό σχολείο και μια στοχευμένη εκπαίδευση πρέπει να εστιάζει στη συνεχή-δια βίου καλλιέργεια των ικανοτήτων των μαθητών και στη διαμόρφωση αξιών που θα δώσουν νόημα στην ζωή τους, καθιστώντας τους ανεξάρτητους και δυνατούς.

2.2 Βασικά χαρακτηριστικά αποτελεσματικού σχολείου

Σε όλες τις διεθνείς έρευνες που έγιναν σχετικά με το ποιο είναι το αποτελεσματικό σχολείο και ποιοι οι παράγοντες που διέπουν τη λειτουργία του, αναφέρονται κοινά χαρακτηριστικά (Θεοφιλίδης, 2012 MacBeath & Mortimore, 2001 ,Πασιαρδή, 2001 Sammons et al. 1995 Teddlie & Reynolds, 2003).

Οι κυριότεροι από αυτούς τους κοινούς παράγοντες- γνωρίσματα είναι:

- η εκπαιδευτική ηγεσία ○ η ποιότητα της διδασκαλίας ○ το σχολικό κλίμα ○ οι υψηλές προσδοκίες
- η παρακολούθηση και η αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών ○ η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και
- η συνεργασία και η συμμετοχή των γονέων και της κοινωνίας στο έργο του σχολείου.

Κεφάλαιο 3

3.1 Συστηματική βιβλιογραφική επισκόπηση

Η μελέτη πραγματοποιείται με τη μέθοδο της συστηματικής βιβλιογραφικής επισκόπησης. Η ερευνήτρια αφιέρωσε σημαντικό χρόνο και προσπάθεια για να μελετήσει τις έρευνες που σχετίζονται με τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας. Έγινε συστηματική αναζήτηση σε διάφορες επιστημονικές πλατφόρμες χρησιμοποιώντας λέξεις κλειδιά. Οι έρευνες κατηγοριοποιήθηκαν. Στη συνέχεια έγινε μια καταγραφή των σημαντικότερων αποτελεσμάτων των ερευνών, ανάλυση του περιεχομένου των εγγράφων και μια κριτική αποτίμηση. Αναπόφευκτα ενδέχεται να υπάρχουν ορισμένα λάθη εξαιτίας της φύσης της επισκόπησης και του μεγάλου όγκου των εγγράφων που υπάρχουν.

Είναι δεδομένο ότι δεν μπορεί να υπάρξει συμπερίληψη όλων των ερευνών ή των άρθρων που αφορούν σε αυτό το θέμα μιας και είναι αρκετά ενδιαφέρον και απασχολεί πολλούς ερευνητές. Σίγουρα μπορεί να υπάρχουν και πάρα πολλές άλλες μελέτες που δεν υπάρχει η δυνατότητα ή ο χρόνος να μελετηθούν. Αυτό είναι και το πρόβλημα όλων σχεδόν των μελετών που πραγματοποιούνται με το συγκεκριμένο τρόπο. Η εξαίρεση αυτών των σημαντικών πηγών μπορεί να θεωρηθεί ως ένας περιορισμός της μελέτης αυτής.

3.2 Αποτελεσματική σχολική μονάδα και ηγεσία

Η έρευνα για τις αποτελεσματικές σχολικές μονάδες ή τα αποτελεσματικά σχολεία ξεκίνησε συστηματικά πολλά χρόνια πριν, από τη δεκαετία του 1960. Οι έρευνες έδειξαν ότι σε σχολεία που υπήρχαν μαθητές με υψηλές επιδόσεις, υπήρχαν μεγάλες διαφορές στη διοίκηση της σχολικής μονάδας καθώς και στην οργάνωση και το κλίμα που είχαν τα σχολεία σε σχέση με άλλα σχολεία που οι μαθητές είχαν χαμηλότερες επιδόσεις

(Brookover & Lezotte, 1979). Στη συνέχεια η έρευνα οδηγήθηκε στο «Ποιες ακριβώς πρακτικές συμβάλλουν στη βελτίωση ενός σχολείου;» (Teddle & Reynolds, 2000). Αν και την ισχυρότερη επίδραση στους μαθητές ασκούν οι εκπαιδευτικοί λόγω της εκπαιδευτικής διαδικασίας, φαίνεται ότι η διοίκηση της σχολικής μονάδας επιδρά τόσο στα κίνητρα των εκπαιδευτικών όσο και στην ποιότητα του διδακτικού τους έργου (Fullan, 2001 Leithwood et.al. 2004, Sergiovanni,2001, Silins et.al. 2002, Silins & Mulford 2007).

Οι συνθήκες που επικρατούν στη σύγχρονη εποχή σε όλους τους χώρους αλλά και σε οργανισμούς, όπως οι σχολικές μονάδες, άμεσα επηρεάζουν όλους τους τομείς τους και αυτομάτως δημιουργούν νέες απαιτήσεις μέσα στο περιβάλλον της εκπαίδευσης (Leithwood & Riehl, 2003). Η ηγεσία των εκπαιδευτικών μονάδων είναι πολύ σημαντική όπως έχουν αποδείξει πολλές έρευνες μιας και είναι η κινητήριος δύναμη που μπορεί να εγγυηθεί και να οδηγήσει στη βελτίωση αλλά και την αποτελεσματικότητά τους (Day & Sammons, 2016).

Τα τελευταία χρόνια αυξάνονται ολοένα και περισσότερο οι έρευνες που ασχολούνται με τη σχέση που μπορεί να έχει η σχολική ηγεσία με τις επιδόσεις του κάθε μαθητή και κατ' επέκταση στην αποτελεσματικότητα της κάθε σχολικής μονάδας (Πασιαρδής, 2015). Όπως αναφέρουν οι Day & Sammons (2016), η ηγεσία μπορεί να επηρεάσει ποικιλότροπα την αποτελεσματικότητα του σχολείου. Πιο αναλυτικά, επηρεάζει τις επιδόσεις των μαθητών, τη διαδικασία της μάθησης, τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των παιδιών και γενικότερα τα αποτελέσματα που σημειώνουν, αλλά και την ευρύτερη λειτουργία του σχολείου. Επηρεάζει δηλαδή και την αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών. Σε άλλη έρευνα αναφέρεται ότι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας είναι και η ίδια η διδασκαλία (Sammons, 2007). Εξάλλου για να είναι επιτυχημένη η ηγεσία μιας σχολικής μονάδας είναι πολύ σημαντικό το όραμα που έχει ο ηγέτης και η καθοδήγηση που προσφέρει στους εκπαιδευτικούς. Επίσης, είναι σημαντικός ο τρόπος οργάνωσης του σχολείου, η έμφαση που δίνει σε κάποιες αξίες και κυρίως η ύπαρξη σχέσεων συνεργασίας και αμοιβαιότητας (Day & Sammons, 2016).

Οι Leithwood & Riehl (2003) τονίζουν ότι υπάρχουν κάποιες πολύ καλές πρακτικές που μπορεί να οδηγήσουν στην αποτελεσματική ηγεσία. Αρχικά θα πρέπει ο ηγέτης να

γνωστοποιεί το όραμα που έχει το σχολείο, να δημιουργεί υψηλές προσδοκίες και να βοηθάει τους άλλους να αποδεχθούν τους στόχους που έχει θέσει. Πέρα από αυτά μεγάλη σημασία έχει και η σωστή επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού που θα μπορούσε να γίνει με τη σωστή καθοδήγηση του ηγέτη. Ο ηγέτης λοιπόν, ενισχύει την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και τους υποστηρίζει. Σε έρευνά τους οι Day & Sammons (2016) έδειξαν ότι ένας επιτυχημένος ηγέτης περνάει από τρεις φάσεις: Στην πρώτη φάση που είναι η θεμελιώδης, ο ηγέτης επικεντρώνεται κυρίως στο να βελτιώσει το περιβάλλον του σχολείου, να εξασφαλίσει τις καλύτερες συνθήκες εργασίας για τους εκπαιδευτικούς, αλλά και να δημιουργήσει κατάλληλες συνθήκες για τη διδασκαλία και τη μάθηση. Πέρα από αυτό, διαρθρώνει την ηγετική ομάδα και να επαναπροσδιορίζει τους ρόλους και τις αρμοδιότητές της. Στη συνέχεια, στην αναπτυξιακή φάση, ο ηγέτης κατανέμει τους ρόλους και τις αρμοδιότητες στους συνεργάτες του εκπαιδευτικούς δίνοντας πολύ μεγάλη σημασία στην υλοποίηση των στόχων. Στην τρίτη και τελευταία φάση του εμπλουτισμού, ο ηγέτης προχωρά στον εμπλουτισμό του προγράμματος σπουδών, σχεδιάζοντας και βοηθώντας στην υλοποίηση διαφόρων προγραμμάτων, με βασική του προτεραιότητα τις ανάγκες των μαθητών, ώστε να βελτιωθούν οι επιδόσεις των παιδιών.

Φαίνεται λοιπόν, ότι υπάρχουν πάρα πολλές αποδείξεις για το ότι η αποτελεσματική ηγεσία σε ένα σχολείο μπορεί να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότητα και την ομαλή λειτουργία του (Ιορδανίδης, 2005). Για να εξασφαλιστεί η σχολική αποτελεσματικότητα κάθε ηγέτης θα πρέπει να επιλέγει τις κατάλληλες στρατηγικές που θα χρησιμοποιήσει ώστε να ενισχυθεί η διαδικασία της μάθησης και να παρακινηθούν οι υφιστάμενοι εκπαιδευτικοί.

3.3 Επιτυχημένη σχολική ηγεσία

Πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με το ποιος ηγέτης-διευθυντής σχολικής μονάδας θεωρείται επιτυχημένος και πως μπορεί να επηρεάζει την κοινότητα. Συγχρόνως αναζητούν ποια μπορεί να είναι τα χαρακτηριστικά του. Επίσης πολλές έρευνες έχουν γίνει σχετικά με το πόσο επηρεάζει τη μάθηση και τη διδασκαλία των μαθητών μια επιτυχημένη ηγεσία. Ένας άλλος παράγοντας που εξετάζεται είναι το κατά πόσο η ηγεσία επηρεάζει το κλίμα του σχολείου καθώς και πόσο σημαντικό είναι το να νιώθουν

εμπιστοσύνη οι εκπαιδευτικοί στην ηγεσία της σχολικής μονάδας, να αισθάνονται δηλαδή σιγουριά και ασφάλεια.

Η διεθνής έρευνα μας έχει δώσει πολλά στοιχεία που καταδεικνύουν τις πιθανές θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις της ηγεσίας, που σχετίζονται με την οργάνωση και την κουλτούρα που δημιουργείται στο σχολείο καθώς και τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτό. Εξίσου σημαντικό να αναφερθεί, είναι το γεγονός ότι η ηγεσία του σχολείου, όπως φαίνεται στις έρευνες των Bruggencate, Luyten, Scheerens & Sleegers (2012) και Day, Qing, Sammons (2016) με κάποιο τρόπο επηρεάζει την εκπαίδευση των μαθητών. Αυτό συνεπάγεται ότι επηρεάζει και την επίδοση των μαθητών που είναι ένας από τους βασικούς δείκτες αποτελεσματικότητας ενός σχολείου (ΟΟΣΑ, 2016).

Οι Senol & Lesinger (2018), Day, Gu & Sammons (2016), λαμβάνοντας υπόψιν και όσα αναφέρονται στον ΟΟΣΑ (2016) σχετικά με τις αξιολογήσεις των σχολικών μονάδων σε σχέση με την αποτελεσματικότητα ενός σχολείου, έδωσαν μέσα από εμπειρικά στοιχεία απαντήσεις για το αν οι επιτυχημένοι διευθυντές άμεσα και έμμεσα, επιτυγχάνουν και διατηρούν τη βελτίωση των σχολικών μονάδων. Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι ικανότητες των σχολείων να βελτιώνουν και να διατηρούν την αποτελεσματικότητα μακροπρόθεσμα δεν είναι κατά κύριο λόγο αποτέλεσμα του στυλ ηγεσίας των διευθυντών, αλλά της κατανόησης και διάγνωσης των αναγκών του σχολείου. Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι ηγέτες των σχολείων παίζουν βασικό ρόλο στη διαμόρφωση και στη δημιουργία μιας θετικής σχολικής κουλτούρας, συμπεριλαμβανομένης της σχολικής νοοτροπίας και της ενίσχυσης των κινήτρων του προσωπικού, προκειμένου να προωθηθεί η βελτίωση της σχολικής μονάδας και να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί εξ αρχής, ακόμα και σε δύσκολες συνθήκες.

Σε νεότερη έρευνα των Day et al. 2020, τα στοιχεία που εξετάστηκαν δείχνουν ότι η αποτελεσματική σχολική ηγεσία είναι σημαντική, αλλά σε μεμονωμένες περιπτώσεις δεν αποτελεί επαρκή προϋπόθεση για επιτυχή σχολική βελτίωση. Η έρευνα δείχνει ότι η ηγεσία έχει σημαντικό ρόλο στην οργάνωση του σχολείου, στο σχολικό κλίμα καθώς και στην υποστήριξη των δασκάλων. Οι επιδράσεις της ηγεσίας στα αποτελέσματα των μαθητών λειτουργούν σε μεγάλο βαθμό έμμεσα και άμεσα. Επομένως, σύμφωνα με τους παραπάνω ερευνητές οι διευθυντές των σχολείων έχουν να διαδραματίσουν βασικό ρόλο

καθορίζοντας την κατεύθυνση, τη δημιουργία και τη διατήρηση μιας θετικής σχολικής κουλτούρας. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας συνεργατικής σχολικής νοοτροπίας, υποστήριξης και ενίσχυσης του προσωπικού, καθώς και κίνητρα για την ευημερία των μαθητών.

Πολλές έρευνες έχουν επικεντρωθεί στους μηχανισμούς και το μέγεθος των επιπτώσεων της διδασκαλίας και της ηγεσίας στα μαθησιακά αποτελέσματα των μαθητών. Μελέτες διαπίστωσαν ότι οι ηγέτες έχουν άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις στη μάθηση των μαθητών. Οι άμεσες επιπτώσεις προκύπτουν μέσω της οικοδόμησης της οργανωτικής μάθησης που γίνεται σε συνεργασία με το προσωπικό καθώς και την ηγετική ικανότητα που είναι σαφώς εστιασμένη στη διδασκαλία και τη μάθηση που και αυτή με τη σειρά της σχετίζεται με την εκπαιδευτική ηγεσία, του Leithwood & all (2020) και Robinson, Hohera and Lloyd (2009) στη Νέα Ζηλανδία. Στις ίδιες έρευνες προκύπτει ότι υπάρχουν και έμμεσες επιπτώσεις για τα κίνητρα, τη συμπεριφορά, τη δέσμευση, τη μάθηση και την επίδοση των μαθητών. Παρόμοιες έρευνες έχουν διεξαχθεί σε άλλες μελέτες στην Αγγλία και την Αυστραλία αντίστοιχα των Day et al. (2011), Sammons et al. (2014). Στην έρευνα τους οι Yulk, Mahsud, Prussia & Shahidul (2019) αναφέρουν ότι πρωταρχικός στόχος στις σχέσεις του ηγέτη και των εκπαιδευτικών είναι η διατήρηση της εμπιστοσύνης και της συνεργασίας, η υποστήριξη, η βοήθεια για προσωπική ανάπτυξη, η αναγνώριση, η ανταμοιβή και η ενδυνάμωση.

Συνοψίζοντας, τα αποτελέσματα των ερευνών έδειξαν ότι τα χαρακτηριστικά του ηγέτη ενός σχολείου είναι σημαντικοί παράγοντες για την προώθηση συστημάτων και δομών που επιτρέπουν στο σχολείο να είναι αποτελεσματικό και να βελτιώνεται, δηλαδή εν συντομία, να λειτουργεί ως ένας οργανισμός που μαθαίνει. Οι ηγέτες των σχολείων πρέπει να είναι ειδικευμένοι σε πρακτικές μετασχηματιστικής ηγεσίας που λειτουργούν, άμεσα και έμμεσα μέσω άλλων, για την επίτευξη συναίνεσης στην αποστολή που έχει κάθε οργανισμός καθώς και για την κοινή λήψη αποφάσεων. Η αποτελεσματική και συνεχής μάθηση μέσω καλών πρακτικών οδηγεί σε υψηλά πρότυπα επαγγελματισμού. Αυτό επιτυγχάνεται σε ένα κλίμα υποστήριξης και εκτίμησης που προάγει μια κουλτούρα εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Μέσα από την έρευνα φαίνεται ότι η ηγεσία μπορεί να βοηθήσει στο να δημιουργηθεί ένα σύστημα και μια δομή λειτουργίας στον οργανισμό που προωθεί ένα συνεργατικό και αξιόπιστο εργασιακό περιβάλλον με κοινή αποστολή την ενδυνάμωση των μελών της, το μοίρασμα στη λήψη αποφάσεων και πρωτοβουλιών

καθώς και στην επιθυμία για επαγγελματική ανάπτυξη. Αυτοί οι σχολικοί παράγοντες ηγεσίας και οργανωτικής μάθησης, σύμφωνα με τις έρευνες, αποδεικνύεται ότι επηρεάζουν ό,τι συμβαίνει στον πυρήνα των δραστηριοτήτων του σχολείου και κυρίως τη διδασκαλία και τη μάθηση.

Σε συνάρτηση με τα παραπάνω η αποτελεσματική σχολική ηγεσία περιλαμβάνει πολλές ικανότητες δεξιότητες και συμπεριφορές που έχουν εξελιχθεί τον τελευταίο αιώνα, συμπεριλαμβανομένης της ηγεσίας και της διαχείρισης του σχολείου με τρόπο που να είναι εμπνευσμένος και να μπορεί να ενδυναμώσει τους εκπαιδευτικούς. Ωστόσο, η ανάπτυξη κατάλληλων ηθικών συμπεριφορών εκ μέρους των διευθυντών των σχολείων δεν συμβαίνουν απλώς. Οι επίδοξοι ηγέτες πρέπει να μάθουν, να κατανοήσουν και να εφαρμόσουν τις αρχές όχι μόνο της αποτελεσματικής ηγεσίας αλλά και της φιλοσοφίας της ηθικής και της λήψης αποφάσεων που σχετίζονται με την επιτυχία των εκπαιδευτικών και των μαθητών με τρόπο που είναι προφανές και αναμφισβήτητο .

3.4 Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του ηγέτη διευθυντή

Στην έρευνά του ο Δημητρόπουλος (2020), αναφέρει σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία των διευθυντών σχολικών μονάδων που σχετίζονται τόσο με τα μετρήσιμα προσόντα που διαθέτουν, όσο και με την ηλικία τους, ότι τόσο οι εκπαιδευτικοί, όσο και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων πιστεύουν ότι οι διευθυντές που έχουν περισσότερα προσόντα έχουν καλύτερες σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς και είναι πιο προσεγγίσιμοι σε σχέση με τους διευθυντές που έχουν λιγότερα προσόντα. Αυτό ίσως να οφείλεται στο ότι οι πρώτοι έχουν πιο διευρυμένους πνευματικούς ορίζοντες και κατά συνέπεια, είναι πιο ανοιχτοί σε συζητήσεις και προτάσεις.

Σχετικά με την ηλικία, η έρευνα έδειξε ότι όταν οι διευθυντές είναι σε μικρή ηλικιακά απόσταση με τους εκπαιδευτικούς, δημιουργείται καλύτερη σχέση, καθώς οι αντιλήψεις και οι ιδέες δεν επηρεάζονται από το χάσμα γενεών, αλλά έχουν κοινά σημεία σκέψης και δράσης. Δεν αποδεικνύεται ότι κάποιος μεγαλύτερης ηλικίας διευθυντής θα αντιμετώπιζε καλύτερα τις διάφορες καταστάσεις. Ακόμα και οι νέοι διευθυντές διακρίνονται για τη φιλοσοφία τους και μπορούν να χτίσουν μια σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης, αλληλοεκτίμησης και αλληλοσεβασμού, σεβόμενοι τις προσωπικότητες των εκπαιδευτικών, τις ιδέες και τις απόψεις τους.

Όπως συμπεραίνει ο Δημητρόπουλος (2020), οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των διευθυντών και των εκπαιδευτικών αποτελούν τον πιο σπουδαίο σύνδεσμο για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας, αφού είναι προϋπόθεση για τη δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος και θεμελίωσης ουσιαστικών σχέσεων μεταξύ τους.

Τα μετρήσιμα προσόντα όπως η διδακτική και διοικητική εμπειρία, οι μεταπτυχιακές σπουδές, η πιστοποιημένη γνώση νέων τεχνολογιών, η συνεχής επιμόρφωση κ.α. καθώς και οι δεξιότητες των διευθυντών-ηγέτων είναι ένα σημαντικό θέμα που έχει απασχολήσει πολύ τη διεθνή αλλά και την ελληνική επιστημονική κοινότητα. Οι δεξιότητες είναι οι ικανότητες και οι συμπεριφορές που επιδεικνύει ένα άτομο προκειμένου να αναπτύξει ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία θα το βοηθήσουν στην επιτυχή εκτέλεση ενός έργου. Ως δεξιότητες θεωρούνται οι δυνάμεις που κατέχει ένα άτομο προκειμένου να εκτελέσει και να φέρει σε πέρας μια ενέργεια που στοχεύει στην τελειότητα (Hoy & Miskel, 2008). Υπάρχουν ορισμένες δεξιότητες οι οποίες μπορούν να συμβάλουν στην ομαλή κοινωνική και επαγγελματική ανάπτυξη του ατόμου. Οι δεξιότητες αυτές είναι οι επικοινωνιακές, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, οι ηγετικές ικανότητες, η ικανότητα οργάνωσης και προγραμματισμού και η ικανότητα να συναισθάνονται τα κίνητρα και τα συναισθήματα των άλλων (Παναγιωτόπουλος & Παναγιωτοπούλου, 2005).

Από την εμπειρική έρευνα των Αργυροπούλου & Συμεωνίδη (2017), προέκυψε ότι παρόλο που τα χαρακτηριστικά των διευθυντών δεν μπορούν να απαριθμηθούν, έχουν πολύ μεγάλη σημασία γιατί αποτελούν δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης. Εξάλλου, σύμφωνα με την ίδια έρευνα όσα περισσότερα προσόντα συγκεντρώνει στο πρόσωπό του ο διευθυντής -ηγέτης τόσο καλύτερα και πιο αποτελεσματικά ασκεί τα καθήκοντά και τις αρμοδιότητές του. Συνοψίζοντας, προκειμένου να κατακτήσει κάποιος μια ανώτερη ιεραρχικά θέση, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι δεξιότητες που κατέχει, τα χαρακτηριστικά όπως η ηλικία ή το φύλο και τέλος τα κοινωνικά χαρακτηριστικά του που αφορούν στην κοινωνική θέση, το μορφωτικό επίπεδο τη συμπεριφορά του κ.α.

Ένα άλλο ζήτημα είναι η διοίκηση της σχολικής μονάδας σε σχέση με το φύλο του διευθυντή-ηγέτη. Σε έρευνα των Mulawarman & al. (2021) η εκπροσώπηση των γυναικών σε ηγετικές θέσεις εξακολουθεί να είναι χαμηλή γιατί επικρατεί η άποψη ότι οι γυναίκες δεν μπορούν να είναι ηγέτες. Αυτές οι απόψεις αποδεικνύουν τη χαμηλή

συμμετοχή των γυναικών σε ηγετικούς ρόλους. Η πατριαρχική κουλτούρα εξακολουθεί να επηρεάζει έντονα την προοπτική των ανθρώπων. Θα πρέπει να σημειωθεί όμως, ότι το κοινωνικόοικονομικό πλαίσιο σε αυτές τις κοινωνίες από τις οποίες προέρχεται η συγκεκριμένη έρευνα είναι διαφορετικό από τη δυτική πραγματικότητα. Σε άλλη έρευνα των Munir & al. (2018), που σκοπό είχε να διερευνήσει τις διαφορές στην μετασχηματιστική ηγεσία των συμπεριφορών των διευθυντών σχολείων σε σχέση με την ακαδημαϊκή αποτελεσματικότητα τους, δεν αναφέρθηκε καμία σημαντική διαφορά σε σχέση με το φύλο.

3.5 Επίλυση συγκρούσεων και σχολικό κλίμα

Η σύγκρουση ανάμεσα σε υπαλλήλους και τους διευθυντές τους πολλές φορές μοιάζει αναπόφευκτη σε κάθε οργανισμό. Το ίδιο συμβαίνει και στο χώρο της εκπαίδευσης. Μάλιστα τα τελευταία χρόνια το σύγχρονο σχολείο δέχεται πάρα πολλές επιδράσεις από τις διάφορες κοινωνικές, οικονομικές, περιβαλλοντικές και επιστημονικές αλλαγές που συντελούνται. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα και το σχολικό περιβάλλον να είναι ολοένα πιο σύνθετο (Πασιαρδής, 2012).

Στις σχολικές μονάδες το στυλ διαχείρισης από το διευθυντή μπορεί να είναι καθοριστικό αφού μπορεί να αυξήσει το βαθμό αποτελεσματικότητας και να εξασφαλίσει υγιές κλίμα στον εργασιακό χώρο. Σε έρευνά της η Σαΐτη (2015), ανέδειξε ότι οι συγκρούσεις στα ελληνικά σχολεία στα οποία αναφέρεται και η παρούσα έρευνα. Οι κύριες αιτίες είναι δύο:

- η έλλειψη συνοχής μεταξύ διδακτικού προσωπικού
- και κυρίως η αναποτελεσματικότητα της σχολικής ηγεσίας.

Η ίδια έρευνα έδειξε ότι οι σχολικές συγκρούσεις επηρεάζουν πολύ το κλίμα και αυτό έχει αρνητικές συνέπειες στην διαδικασία της μάθησης. Ένα άλλο συμπέρασμα στο οποίο καταλήγει η έρευνα αυτή είναι ότι για την αποτελεσματική διαχείριση είναι απαραίτητη η συνεργασία, η ολοκλήρωση και η συνοχή της ομάδας και κάθε σχολικός ηγέτης που επιθυμεί να είναι επιτυχημένος πρέπει να κατανοήσει ότι αυτές οι αξίες συνδέονται άρρηκτα. Στην ίδια κατεύθυνση είναι και οι έρευνες των Ράπτη & Βιτσιλάκη (2007) όπου αναφέρουν ότι ο ρόλος του σχολικού διευθυντή ηγέτη είναι καταλυτικός τόσο στην αποτελεσματική διαχείριση όσο και στην επίλυση συγκρούσεων. Σε συνάρτηση με όλα τα παραπάνω αντιλαμβάνεται κανείς ότι για να πετύχει ένας σχολικός ηγέτης και να

καταστήσει αποτελεσματική τη σχολική μονάδα θα πρέπει να διαθέτει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και δεξιότητες.

Πρέπει αρχικά να έχει και να αναπτύσσει το όραμά του για τη σχολική μονάδα, αλλά και να συμβάλλει στη δημιουργία ομαλών σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών (Πασιαρδής, 2004). Τέλος ο σχολικός ηγέτης είναι αυτός που υποκινεί και υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς διαμορφώνοντας το απαραίτητο κλίμα επικοινωνίας και αντιμετώπισης των οποιονδήποτε συγκρούσεων βάζοντας σε προτεραιότητα τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις που δημιουργούν φιλικό σχολικό κλίμα, το οποίο με τη σειρά του επιδρά θετικά στην επίδοση των μαθητών αλλά και στο σύνολο της εκπαιδευτικής μονάδας (Κούλα, 2011).

Αναφορικά με τα παραπάνω, σύμφωνα με τους Παρασκευά & Παπαγιάννη, (2008) η ενσυναίσθηση που μπορεί να έχουν κάποιοι διευθυντές είναι σημαντική καθώς μέσω αυτής επιτυγχάνεται ένα ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον χωρίς προβληματικές διαπροσωπικές σχέσεις και εντάσεις, καθώς ο διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί έρχονται πιο κοντά δημιουργώντας φιλικές και επαγγελματικές σχέσεις, αναπτύσσουν αλληλοσεβασμό, αμοιβαία εμπιστοσύνη, κατανόηση και αποδοχή των απόψεων, ελεύθερη έκφραση συναισθημάτων.

3.6 Ο αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του

Πολύς λόγος γίνεται για το ποιος τελικά είναι ο αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης. Σύμφωνα με τον (Manders, 2008) ο αποτελεσματικός ηγέτης συνδυάζει πρακτικές που έχουν σχέση με την ηγεσία και τη διοίκηση. Αυτές οι πρακτικές αναφέρονται στην προβολή, τη σχολική κουλτούρα και το κλίμα που διαμορφώνεται, στο όραμα, στη διασφάλιση της πειθαρχίας και της τάξης, την αλλαγή, τον μετασχηματισμό του σχολείου, καθώς και την αξιοποίηση του χρόνου, τις πολιτικές παράθησης καινοτομιών, την προώθηση της ομαδικότητας, της συνεργασίας και της επικοινωνίας στη σχολική κοινότητα, την προσήλωση σε ακαδημαϊκούς στόχους, την εξασφάλιση πόρων και πηγών και τελικά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Πέρα από αυτά θα πρέπει να είναι

υποστηρικτικός, να ακούει, να είναι επικοινωνιακός, να έχει πολλαπλές δεξιότητες και ικανότητες αλλά και πυγμή ταυτόχρονα. Θα πρέπει να είναι αποφασιστικός, να διαθέτει δυναμισμό, να έχει τη δυνατότητα για παραγωγική χρήση του χρόνου, υψηλό επίπεδο γνώσεων, σεβασμό, ανθρωπιά, δικαιοσύνη, ενδιαφέρον για το προσωπικό και τους μαθητές, να είναι αξιόπιστος και συνεπής, να διαθέτει όραμα, να ρισκάρει προς όφελος των μαθητών του, να διανέμει την ηγεσία, να ενδυναμώνει με επιμορφώσεις τους εκπαιδευτικούς, να προωθεί δηλαδή την επαγγελματική τους ανάπτυξη, να μην αποφεύγει τις αλλαγές αλλά αντίθετα να τις επιδιώκει, να έχει την εποπτεία και τέλος να διαμορφώνει τη σχολική κουλτούρα.

Συμπληρωματικά έρχονται τα ευρήματα της μελέτης του Geleta (2015), που έδειξαν ότι ο εκπαιδευτικός ηγετικός ρόλος εκτελείται στους οργανισμούς κυρίως από το διευθυντή και τον υποδιευθυντή. Ωστόσο αποκαλύπτεται ότι ο διευθυντής πρέπει να συμμετέχει σε πολλές δραστηριότητες ως εκπαιδευτικός ηγέτης για τη βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης των παιδιών. Επομένως σύμφωνα με τον ερευνητή, ο διευθυντής πρέπει να θέσει το όραμα, την αποστολή του σχολείου, τους στόχους με το προσωπικό του σχολείου, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η συνεργασία των μελών της κοινότητας. Επίσης ο διευθυντής πρέπει να οργανώσει επιμορφώσεις για το προσωπικό του και να δημιουργεί θετικό κλίμα διασφαλίζοντας την αποτελεσματικότητα της διδασκαλίας και της μάθησης στο σχολείο. Σε πιο πρόσφατη έρευνα στον ελλαδικό χώρο, ο Δημητρόπουλος (2020) αναφέρει ότι «ο αποτελεσματικός διευθυντής είναι αυτός που πετυχαίνει να διεκπεραιώσει όλες τις πτυχές του ρόλου του και να εξασφαλίσει την επιτυχία των στόχων που έχουν τεθεί στη σχολική μονάδα. Οι εξαιρετικά επιτυχημένοι διευθυντές είναι ανοιχτόμυαλοι, περίεργοι και αναλυτικοί. Είναι ακροατές, ριζοσπάστες και αμφισβητίες του status quo. Είναι έτοιμοι να μάθουν από άλλους και στην πραγματικότητα αναζητούν απόψεις και καθοδήγηση από άλλους εκτός του οργανισμού τους».

Η παρούσα εργασία στοχεύει στα χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη μιας και σήμερα η Ηθική Ηγεσία που εκπροσωπεί, θεωρείται η πιο ενδεδειγμένη σχολική ηγεσία. Ένας ηγέτης θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από (Αργυροπούλου 2013):

- αυθεντικότητα, κάνοντας πράξεις που αφορούν όλα τα άτομα σε όλες τις περιστάσεις και καλλιεργώντας συνεχώς την αυθεντική διδασκαλία στη μάθηση.
- υπευθυνότητα, λαμβάνοντας αποφάσεις και αναλαμβάνοντας ευθύνες για όσες αποφάσεις έχουν παρθεί .

- ο και παρουσία, που είναι βασική προϋπόθεση διαλόγου και διαπροσωπικών σχέσεων.

Ερευνητικό μέρος

Κεφάλαιο 4

4.1 Στόχος της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Ο θεσμικός ρόλος του διευθυντή του σχολείου συνοψίζεται σε διοικητικές, διαχειριστικές και διεκπαιρευτικές αρμοδιότητες ενώ ταυτόχρονα θεωρείται επιστημονικός και παιδαγωγικός υπεύθυνος του σχολείου. Βασικό στόχο της έρευνας αποτέλεσε η αναζήτηση των απόψεων των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με το πώς θα πρέπει να είναι ο ιδανικός διευθυντής- ηγέτης, ποια θα πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά που θα τον διακρίνουν σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο και ποιες δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις πρέπει να διαθέτει, έτσι ώστε να διαμορφώσει μια αποτελεσματική σχολική μονάδα.

Τα παραπάνω αναλύονται στα εξής ερευνητικά ερωτήματα :

4.1.1 Ερευνητικά ερωτήματα

- 1. Τα δημογραφικά στοιχεία των διευθυντών-ηγετών επηρεάζουν και πώς στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας ;*
- 2. Η συγκρότηση της προσωπικότητας του διευθυντή-ηγέτη επηρεάζει και πώς τη διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής σχολικής μονάδας;*

Άξονες ερευνητικού ερωτήματος 1

1α) Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά ενός διευθυντή ως παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα μιας σχολικής μονάδας.

1β) Ο ρόλος της ηλικίας, της εμπειρίας και των σπουδών ενός διευθυντή ως παράγοντες διαμόρφωσης μιας αποτελεσματικής σχολικής μονάδας.

Άξονες ερευνητικού ερωτήματος 2

2α) Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός διευθυντή ως παράγοντες αποτελεσματικής διοίκησης μιας σχολικής μονάδας.

2β) Οι δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις που θα πρέπει να διαθέτει ο διευθυντής για να διοικεί αποτελεσματικά μια σχολική μονάδα.

4.2 Μέθοδος έρευνας

Η επιλογή της κατάλληλης ερευνητικής μεθόδου είναι απαραίτητη για την επιτυχία κάθε έρευνας και σχετίζεται με ποικίλους παράγοντες, μεταξύ των οποίων οι πηγές άντλησης των δεδομένων που έχει ο ερευνητής στη διάθεσή του, η δυνατότητα πρόσβασης σε αυτές καθώς και η εξοικείωσή του ερευνητή με τη συγκεκριμένη ερευνητική μεθοδολογία. Σημαντικός επίσης παράγοντας είναι ο διαθέσιμος χρόνος και οι οικονομικές δυνατότητες του ερευνητή.

Στο πλαίσιο αυτό εξετάζεται συχνά η αντιπαράθεση μεταξύ ποσοτικών και ποιοτικών μεθοδολογικών προσεγγίσεων. Στην παρούσα εργασία διεξάγεται ποιοτική έρευνα «καθώς ασχολείται περισσότερο με τις διαδικασίες που καθορίζουν τη συμπεριφορά και τις εμπειρίες στη ζωή μας» (Newby, 2019). Η ποιοτική έρευνα έχει υποκειμενική βαρύτητα στις ατομικές ερμηνείες των γεγονότων. Συλλέγονται δεδομένα, παρατηρήσεις και διενεργείται η συνέντευξη σε βάθος. Εκτός από αυτό, υπάρχει ευελιξία στο στάδιο του σχεδιασμού.

Η ποιοτική έρευνα αποτελεί διαδικασία διερεύνησης και κατανόησης που στηρίζεται σε συγκεκριμένες μεθοδολογικές παραδόσεις στρατηγικής οι οποίες εξετάζουν ένα ατομικό ή κοινωνικό ζήτημα (Creswell, 2015).

Έτσι, η παρούσα έρευνα ακολουθεί την ποιοτική προσέγγιση, καθώς επιτρέπει στον ερευνητή να διερευνήσει σε βάθος τις απόψεις και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών όλων

των ειδικοτήτων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, σχετικά με το ρόλο που μπορεί να παίζει η προσωπικότητα και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του διευθυντή -ηγέτη μιας σχολικής μονάδας στην αποτελεσματικότητά της.

Επιλέγεται η ποιοτική έρευνα, γιατί πρόθεση της ερευνήτριας δεν είναι η γενίκευση των αποτελεσμάτων, αλλά η καταγραφή μέσα από γενικά και ανοικτά ερωτήματα των απόψεων και των εμπειριών των συμμετεχόντων, έτσι ώστε να αναπτυχθούν οι απόψεις τους, που είναι πολύ σημαντικές, μιας και είναι οι άμεσοι αποδέκτες του τρόπου διοίκησης μιας σχολικής μονάδας από τον εκάστοτε διευθυντή -ηγέτη.

Ειδικότερα η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε ήταν η μελέτη περίπτωσης καθώς χρειάστηκε να γίνει μια λεπτομερής αναζήτηση απόψεων σε μια μεμονωμένη ομάδα π.χ. εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (Newby,2019).

Τα ερευνητικά δεδομένα συλλέχθηκαν από την ερευνήτρια μέσω συνεντεύξεων σε εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης χρησιμοποιώντας ημιδομημένα ερωτηματολόγια.

4.3 Διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε, αφού σχεδιάστηκε το εργαλείο της συνέντευξης, ένα ημιδομημένο ερωτηματολόγιο, που παρείχε τη δυνατότητα στην ερευνήτρια την ώρα της πραγματοποίησης της συνέντευξης, να θέσει συμπληρωματικές ερωτήσεις ώστε να συλλέξει τα δεδομένα που απαιτούνταν.

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν από τις 2 Φεβρουαρίου έως 6 Μαρτίου 2022. Οι περισσότερες συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν δια ζώσης μετά από τηλεφωνικό ραντεβού με τα υποκείμενα της έρευνας. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν σε χώρους που είχαν επιλεγεί με κριτήριο την ησυχία για να εξασφαλιστεί η διαδικασία της συνέντευξης. Ορισμένες συνεντεύξεις έγιναν τηλεφωνικά λόγω των δυσκολιών που προκαλούσαν τα πρωτόκολλα για την προστασία από την covid19 ή η επιθυμία των υποκειμένων να παραμείνουν στον προσωπικό τους χώρο. Εξαιτίας του τρόπου διεξαγωγής των συνεντεύξεων δε χρειάστηκε να ζητηθεί άδεια από κάποιο πρόσωπο ή φορέα, αφού τα υποκείμενα της έρευνας ερχόταν σε απευθείας συνεννόηση με την ερευνήτρια.

Η ερευνήτρια πριν την έναρξη της συνέντευξης ενημέρωνε τα υποκείμενα για την ηχογράφηση των δεδομένων και τη δυνατότητα να δώσει οποιαδήποτε διευκρίνιση έτσι

ώστε να είναι απολύτως κατανοητές οι ερωτήσεις. Δόθηκε ο απαραίτητος χρόνος στα υποκείμενα για να απαντήσουν και επανάφερε τη συζήτηση όποτε οι ερωτώμενοι ξέφευγαν από τη διαδικασία.

Έγιναν δυο πιλοτικές συνεντεύξεις προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν προβλήματα και αδυναμίες στο πρωτόκολλο της συνέντευξης.

4.4 Εργαλεία συλλογής δεδομένων

Για την υλοποίηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκε κινητό τηλέφωνο με το οποίο καταγράφονταν η συνομιλία του ερευνητή με το υποκείμενο της συνέντευξης. Στη συνέχεια απομαγνητοφωνούνταν από την ερευνήτρια. Το πρωτόκολλο της συνέντευξης δίνονταν και φωτοτυπημένο στα υποκείμενα, ενώ όσοι απάντησαν τηλεφωνικά, το έλαβαν με email.

Η αξιοπιστία σε μια ποιοτική έρευνα αναφέρεται στη δύναμη του σχεδιασμού της μεθοδολογίας καθώς και στην ποιότητα των δεδομένων τα οποία συλλέγονται από τον ερευνητή κατά τη διάρκειά της. Επίσης είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί ότι αυτός ο σχεδιασμός και τα συγκεκριμένα δεδομένα, οδήγησαν σε αληθινά και άξια εμπιστοσύνης ευρήματα, υπό την έννοια ότι αναπαριστούν την πραγματικότητα (Lincoln,2001).

4.5 Εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας

Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκαν εκπαιδευτικοί διαφόρων ειδικοτήτων και φύλου, από όλο το ηλικιακό εύρος, αναπληρωτές ή μόνιμοι που είχαν διαφορετικό μορφωτικό υπόβαθρο, προκειμένου να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της διαδικασίας. Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων η ερευνήτρια δεν ανέφερε τις προσωπικές της ιδέες ή αντιλήψεις και σε καμία περίπτωση δεν έγινε προσπάθεια να αλιευθούν απαντήσεις. Πρωταρχικό μέλημα της ερευνήτριας ήταν η καθοδήγηση της διαδικασίας. Οι αρχικές τοποθετήσεις της ερευνήτριας καθώς και οι διευκρινιστικές ερωτήσεις-όπου χρειάστηκαν- έγιναν με τον ίδιο ακριβώς τρόπο και ελαχιστοποιήθηκαν τυχόν παρανοήσεις (Creswell 2016).

4.6 Συμμετέχοντες - δείγμα έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα εξυπηρετεί την ανάγκη εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Επελέγη ένα μικρό σχετικά βολικό δείγμα από μια συγκεκριμένη περιοχή. Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 21 εκπαιδευτικοί, διαφόρων ειδικοτήτων, από σχολεία διαφορετικής οργανικότητας και διαφορετικής γεωγραφικής θέσης.

4.7 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Η ανάλυση των συνεντεύξεων έγινε με βάση τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης και τα βήματα που περιγράφονται από τον Τσιώλη (2017).

Ειδικότερα, η ανάλυση έγινε ως εξής:

1. Απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν αποδίδοντας τα λόγια των συμμετεχόντων με ακρίβεια.
2. Προσεκτική ανάγνωση των κειμένων των συνεντεύξεων, έτσι ώστε να εντοπιστούν και να συγκεντρωθούν τα αποσπάσματα που σχετίζονται με τα ερευνητικά ερωτήματα και υποερωτήματα που έχουν τεθεί.
3. Κωδικοποίηση των πληροφοριών, έτσι ώστε να διευκολυνθεί η κατανόηση και η ερμηνεία τους. Σε αυτή τη διαδικασία, δημιουργήθηκαν πίνακες που περιλάμβαναν τις απαραίτητες πληροφορίες, τους κωδικούς που χρησιμοποιήθηκαν και τα αντίστοιχα αποσπάσματα.
4. Μετάβαση από τους κωδικούς στα θέματα, έτσι ώστε να καταγραφούν τα θέματα που αναδείχθηκαν από τους συμμετέχοντες.

5. Έκθεση των ευρημάτων, με βάση συγκεκριμένα αποσπάσματα που τεκμηριώνουν τα ευρήματα.

Ακολούθως, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης των συνεντεύξεων. Για τη διασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων, καθώς και για την κατανόηση της προέλευσης των αποσπασμάτων που παρατίθενται, αυτά διαχωρίζονται με βάση τους κωδικούς των συμμετεχόντων Σ1 έως Σ21, ανάλογα με τη σειρά διεξαγωγής της συνέντευξής τους.

Κεφάλαιο 5

5.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Παρατίθεται πίνακας των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων στην έρευνα :

5.1.1 Πίνακας δημογραφικών στοιχείων συμμετεχόντων στην έρευνα

A/A	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΑΝΩΤΑΤΟΣ ΤΙΤΛΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ	ΕΤΗ ΠΡΟΥΠ.	ΜΟΝΙΜΟΣ /ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ	ΟΡΓΑΝΙΚΟΤΗΤΑ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ
	Γ*	40	Πτυχίο ΑΕΙ	14	Μόνιμη	6/θέσιο
1	Α	53	Πτυχίο ΑΕΙ	29	Μόνιμος	9/θέσιο
2	Γ	51	Πτυχίο ΑΕΙ	19	Μόνιμη	6/θέσιο
3	Γ	43	Μεταπτυχιακό	19	Μόνιμη	9/θέσιο
4	Γ	32	Μεταπτυχιακό	4	Αναπληρώτρια	12/θέσιο
5	Γ	52	Πτυχίο ΑΕΙ	28	Μόνιμη	12/θέσιο
6	Γ	50	Μεταπτυχιακό	23	Μόνιμη	10/θέσιο
7	Α	41	ΠΤΔΕ/ΦΚΣ ΑΕΙ	17	Μόνιμος	ΔΠΕ
8	Α	47	Πολυτεχνείο	20	Μόνιμος	12/θέσιο
9	Γ	43	Πτυχίο ΑΕΙ	20	Μόνιμη	12/θέσιο
10	Γ	38	Πτυχίο ΑΕΙ	10	Μόνιμη	12/θέσιο
11	Γ	51	Διδασκαλείο	21	Μόνιμη	12/θέσιο
12	Γ	50	Μεταπτυχιακό	21	Μόνιμη	12/θέσιο
13	Γ	46	Διδακτορικό	18	Μόνιμη	10/θέσιο
14	Γ	43	Πτυχίο ΑΕΙ	15	Μόνιμη	12/θέσιο
15	Γ	45	Πτυχίο ΑΕΙ	19	Μόνιμη	6/θέσιο
16	Γ	47	Μεταπτυχιακό	20	Μόνιμη	12/θέσιο

17	Γ	28	Μεταπτυχιακό	3	Αναπληρώτρια	6/θέσιο
18	A	35	Μεταπτυχιακό	8	Αναπληρώτρια	12/θέσιο
19	Γ	32	Μεταπτυχιακό	3	Αναπληρώτρια	7/θέσιο
20	Γ	38	Μεταπτυχιακό	12	Μόνιμη	12/θέσιο
21	A	37	Μεταπτυχιακό	10	Μόνιμη	6/θέσιο

*A: Άντρας *Γ: Γυναίκα

Από τους συμμετέχοντες αυτούς, οι 16 ήταν γυναίκες και οι 5 άνδρες. Αναφορικά με την ηλικία τους, οι συμμετέχοντες ήταν από 28 έως 53 ετών, ενώ, ανάλογα κυμαινόταν και η προϋπηρεσία τους, από 3 έως 30 έτη. Η οργανικότητα των σχολείων στα οποία υπηρετούν οι εκπαιδευτικοί είναι διαφορετική. Από αυτούς, 4 ήταν αναπληρωτές και οι υπόλοιποι μόνιμοι. Αυτό το εύρος επιλέχθηκε να υπάρχει, έτσι ώστε να συγκεντρωθούν απόψεις από εκπαιδευτικούς διάφορων ηλικιακών ομάδων και ετών προϋπηρεσίας καθώς και διαφορετικής οργανικότητας σχολείων. Με αυτόν τον τρόπο επιδιώκεται τα δεδομένα να είναι περισσότερο αντιπροσωπευτικά μιας και κάθε ένας από αυτούς μπορεί να είχε διαφορετική εμπειρία σε σχέση με το θέμα της έρευνάς.

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο, οι 9 από τους συμμετέχοντες είναι κάτοχοι πτυχίου και οι 9 κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Δύο συμμετέχουσες έχουν αποφοιτήσει από το διδασκαλείο ενώ ένας είναι κάτοχος διδακτορικού τίτλου. Τέλος, οι δέκα διδάσκουν σε 12/θέσιο σχολείο, δύο σε 10/θέσιο, δύο σε 9/θέσιο, τέσσερις σε 6/θέσιο, ένας στη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και τέλος, ένας συμμετέχων διδάσκει σε 7/θέσιο σχολείο.

5.2 Δημογραφικά στοιχεία διευθυντών και αποτελεσματικότητα σχολικής μονάδας

5.2.1 Ο παράγοντας φύλο στη διαφοροποίηση της διοικητικής επάρκειας

Το φύλο είναι ένας παράγοντας που συχνά διερευνάται όταν επιδιώκεται η κατανόηση της επίδρασης που οι δημογραφικοί παράγοντες έχουν σε διάφορα ζητήματα. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, οι συμμετέχοντες στην έρευνα, όταν ρωτήθηκαν, σχετικά στην πλειοψηφία τους απάντησαν ότι δεν θεωρούν ότι υπάρχει διαφοροποίηση του τρόπου με τον οποίο διοικείται το σχολείο με βάση το φύλο του διευθυντή-ηγέτη.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται:

Σ3. Το φύλο του διευθυντή δεν επηρεάζει τον τρόπο που διοικεί. Ο παράγοντας «φύλο» είναι ανεξάρτητος από τον τρόπο άσκησης της διοίκησης και πρέπει να σταματήσουν να υπάρχουν έμφυλες κοινωνικές προκαταλήψεις.

Σ6. Νομίζω ότι το φύλο του διευθυντή δεν παίζει κανένα ρόλο στον τρόπο διοίκησης της σχολικής μονάδας γιατί άντρες και γυναίκες είναι ισότιμα μέλη με ίδιες υποχρεώσεις και ίσα δικαιώματα.

Σ12. Όχι δεν πιστεύω ότι επηρεάζει τον τρόπο διοίκησης γιατί στις μέρες μας και οι γυναίκες και οι άντρες λαμβάνουν την ίδια μόρφωση και έχουν τις ίδιες ευκαιρίες και τις ίδιες δυνατότητες αντίστοιχα.

Από την άλλη πλευρά, η Σ13 δίνει έμφαση στην αντίδραση του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος σε ό,τι αφορά στην επίδραση που έχουν κυρίως οι άντρες διευθυντές.

Ειδικότερα, αναφέρει ότι:

Σ13. στην Ελλάδα που είμαστε μια ανδροκρατούμενη κοινωνία ίσως να συμβαίνει λίγο αυτό. Δε θα ήθελα να συμβαίνει εγώ προσωπικά, αλλά αυτή την εντύπωση έχω γιατί ένας άντρας διευθυντής έχει μεγαλύτερη πειθώ σε συλλόγους διδασκόντων, γονέων κτλ.

Παρόμοια παρατήρηση έκανε και ο Σ8 που επεσήμανε ότι υπάρχει διαφορά σε ό,τι αφορά στον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται η συμπεριφορά απέναντι στους άνδρες και τις γυναίκες.

Σ8. αλλιώς φέρεται κάποιος σε ένα άντρα και αλλιώς σε μια γυναίκα.

Σ18: Ίσως δεν επηρεάζει τον ίδιο τον διευθυντή ή τη διευθύντρια στον τρόπο που ενεργεί, καθώς οι περισσότεροι έχουν ως στόχο τη βέλτιστη λειτουργία της σχολικής μονάδας, αλλά τους υπόλοιπους στο πώς αντιδρούν αν το σχολείο έχει άντρα η γυναίκα διευθύντρια. Συνήθως οι γονείς είναι λίγο πιο συγκρατημένοι στις αντιδράσεις τους όταν υπάρχει ένας άντρας διευθυντής.

Η Σ2 από τη δική της πλευρά, επισημαίνει ότι, πράγματι, παρατηρεί διαφορά μεταξύ των διευθυντών που την αποδίδει στο φύλο.

Σ2. *Οι γυναίκες τηρούν πιο πολύ τη νομοθεσία. Είναι πολύ πιο τυπικές και αυστηρές. Είναι και πιο οργανωτικές, οι άντρες τα κάνουν όλα πρόχειρα.*

Μία ενδιαφέρουσα άποψη διατυπώθηκε από την Σ5 που έφερε στην επιφάνεια το θέμα της ύπαρξης στερεοτύπων σχετικά με το φύλο των διευθυντών σχολικών μονάδων και των επιπτώσεων που αυτά τα στερεότυπα έχουν στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Σ5.*Τα στερεότυπα για τους ρόλους των δύο φύλων θεωρούν τις γυναίκες λιγότερο ικανές από τους άντρες για να ασκήσουν ηγεσία. Οι γυναίκες διευθύντριες έχουν συνολικά πολύ μεγαλύτερο άγχος, καθώς βρίσκονταν υπό συνεχή ψυχολογική πίεση τόσο στη δουλειά, όσο και στο σπίτι. Η απαλοιφή όμως των διακρίσεων λόγω φύλου, η εισαγωγή της έμφυλης διάστασης και της διαμόρφωσης του ρόλου του γυναικείου φύλου στο χώρο της εκπαίδευσης, νομίζω καταστούν σαφές ότι ο τρόπος διοίκησης της σχολικής μονάδας εξαρτάται μόνο από το χαρακτήρα, την επιστημονική κατάρτιση και την προσωπικότητα του διευθυντή/τριας.*

Σ20. *Η συμπεριφορά ενός διευθυντή ακόμα και αν είναι αυστηρή είναι αποδεκτή, ενώ μία γυναίκα εύκολα θα τη χαρακτηρίσουν αν είναι αυστηρή ως στρίγγλα κακιά στριμμένη, παράξενη, απότομη.*

Από αρκετούς συμμετέχοντες τονίζεται η σημασία που έχει ο χαρακτήρας, η συμπεριφορά γενικά, καθώς και οι κοινωνικές δεξιότητες στη διοίκηση μιας σχολικής μονάδας.

Σ5. *Η απαλοιφή όμως των διακρίσεων λόγω φύλου, η εισαγωγή της έμφυλης διάστασης και της διαμόρφωσης του ρόλου του γυναικείου φύλου στο χώρο της εκπαίδευσης, νομίζω καταστούν σαφές ότι ο τρόπος διοίκησης της σχολικής μονάδας εξαρτάται μόνο από τον χαρακτήρα, την επιστημονική κατάρτιση και την προσωπικότητα του διευθυντή/τριας.* **Σ10.** *Η διαχείριση της σχολικής μονάδας δεν επηρεάζεται από το φύλο του διευθυντή. Κατά τη γνώμη μου ,επηρεάζεται από την προσωπικότητα και τον τρόπο σκέψης του, τις γνώσεις του κτλ.*

Σ14. *Γιατί έχουν τις ίδιες ικανότητες διοίκησης και οι άντρες και οι γυναίκες. Ο χαρακτήρας επηρεάζει όχι το φύλο..*

Σ18. Πιστεύω ότι το φύλο δεν έχει τόσο σημασία όσο η προσωπικότητα και οι δεξιότητες του προσώπου.

5.2.2 Ηλικία και εμπειρία ως παράγοντες επίδρασης στον τρόπο διοίκησης

Σε γενικές γραμμές, οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η ηλικία και η εμπειρία μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο διοίκησης.

Σ21. Ο συνδυασμός ηλικίας, εμπειρίας επηρεάζει καταλυτικά τον τρόπο διοίκησης.

Σ16. Πιστεύω ότι και η εμπειρία και η ηλικία παίζουν ρόλο στον τρόπο διοίκησης. Ένας εκπαιδευτικός ο οποίος έχει ανάλογη εμπειρία μέσα στην τάξη μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικός ως διευθυντής, γιατί ξέρει ακριβώς τις δυσκολίες που έχει η σχολική τάξη, μπορεί να ακούσει και να καταλάβει καλύτερα το συνάδελφο και φυσικά να τον συμβουλευσει να βρουν μαζί λύσεις. Από την άλλη, η εμπειρία, σίγουρα σε φέρνει αντιμέτωπο με περισσότερες περιπτώσεις παιδιών γονέων εκπαιδευτικών και έτσι μαθαίνεις μέσα από όλα αυτά και αντιμετωπίζεις πιο ώριμα και πιο ψύχραιμα τις καταστάσεις που συναντάς στην πορεία σου.

Ενδιαφέρουσα είναι η άποψη της Σ4 που αναφέρει σχετικά ότι οι πιο νέοι διευθυντές τείνουν, κατά τη γνώμη της να είναι περισσότερο σωστοί στον τομέα της διοίκησης της σχολικής μονάδας. Επίσης προσπαθούν να εφαρμόζουν δημιουργικές λύσεις που έχουν πιο θετικά αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα, η συμμετέχουσα τεκμηριώνει τη θέση της ως εξής:

Σ4. πρώτον δεν έχουν κουραστεί, δεύτερον δεν έχουν επηρεαστεί από τους γύρω τους δηλαδή δεν επηρεάζονται από τις κλίκες γιατί, κακά τα ψέματα, αν είσαι πολλά χρόνια στον ίδιο χώρο κατευθύνεσαι ουσιαστικά από τις κλίκες που έχουν γίνει... ένας νέος άνθρωπος

όμως, ακόμα και αν δεν έχει εμπειρία, σίγουρα έχει γνώσεις και διάθεση... οπότε θεωρώ ότι οι νέοι χωρίς εμπειρία είναι πολύ καλύτεροι από αυτούς με εμπειρία, γιατί αυτοί εξακολουθούν να διατηρούν μια πεπατημένη, ίσως και να έχουνε κουραστεί, ίσως και να έχουν επηρεαστεί και σίγουρα δεν έχουν τις ίδιες ιδέες και την ίδια όρεξη.

Από την άλλη πλευρά, η Σ6 επισημαίνει το αντίθετο, καθώς συνδέει την αποτελεσματική διοίκηση όχι με την ηλικία, αλλά με την εμπειρία που έχει αποκτηθεί εξαιτίας αυτής:

Σ6. *Η ηλικία δε νομίζω ότι επηρεάζει, αλλά η εμπειρία νομίζω ότι είναι πολύ σημαντική. Ένας έμπειρος διευθυντής έχει πειραματιστεί, έχει μάθει από τα λάθη του, έχει διορθώσει τις αδυναμίες του.*

Τις διαφορές και τα δυνατά σημεία που σχετίζονται με την ηλικία και την εμπειρία των διευθυντών συνοψίζει η Σ14:

Σ14. *Η ηλικία και η εμπειρία σίγουρα επηρεάζουν, γιατί όσο πιο πολλή επαφή έχεις με το αντικείμενο και έχεις δουλέψει και έχεις συναντήσει πολλές περιπτώσεις στην καθημερινότητά σου, τόσο πιο εύκολα εργάζεσαι, παίρνεις αποφάσεις, συντονίζεις και γίνεσαι πιο αποτελεσματικός και πιο γρήγορος. Από την άλλη όμως, αν είσαι νέος και έχεις πολύ όρεξη, θα δουλέψεις γρήγορα και θα προσαρμοστείς. Άρα μέχρι σε ένα σημείο παίζει και η ηλικία ρόλο. Βοηθάει να είσαι έμπειρος αλλά τελικά έχει να κάνει με το χαρακτήρα σου.*

Στο ίδιο πνεύμα κινείται και ο Σ7:

Σ7. *Η ηλικία νομίζω επηρεάζει γιατί σίγουρα ένας νέος διευθυντής έχει περισσότερη όρεξη αφενός να κάνει περισσότερα πράγματα... Βασικά δεν υπάρχει κούραση... και επιπλέον... συνήθως οι νέοι έχουν καλύτερη σχέση με την τεχνολογία και τους υπολογιστές, έτσι υπάρχει δυνατότητα να κάνουν περισσότερα πράγματα πέρα από το πρακτικό που χρειάζεται. Από την άλλη βεβαίως η εμπειρία παίζει πολύ μεγάλο ρόλο. Ότι χάνει στην ουσία ο παλιός από την έλλειψη γνώσης τεχνολογικών μέσων, την κερδίζει από την εμπειρία που έχει, διότι έχοντας δει πάρα πολλές περιπτώσεις και έχοντας διαχειριστεί ένα σωρό θέματα κατά τη σχολική του θητεία, σίγουρα ότι έχει ξανακάνει θα του είναι ευκολότερα διαχειρίσιμο είτε το έχει κάνει σωστά είτε το έχει κάνει λάθος. Θα πατήσει*

πάνω σε αυτά γιατί γνωρίζει καλύτερα που θα καταλήξει όλη αυτή η προσπάθεια. Άρα η εμπειρία είναι πάρα πολύ σημαντική και ένας έμπειρος διευθυντής σίγουρα μπορεί να αποδώσει καλύτερα.

Η εμπειρία, πάντως, θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική και, με δεδομένο ότι σχετίζεται άμεσα με την ηλικία του ατόμου, επικρατεί η άποψη ότι οι νεότεροι σε ηλικία διευθυντές, ακόμη και αν διαθέτουν όλα τα προσόντα, ενδέχεται να έχουν σημαντικές ελλείψεις.

Σ12. *Σε κάθε περίπτωση ο πολύ νέος διευθυντής θα έχει κάποια κενά. Μπορεί να είναι διαβασμένος, να έχει μελετήσει το γράμμα του νόμου αλλά πιθανόν να του λείπουν πράγματα που δεν τα έχει αποκομίσει από την τριβή που θα έχει μέσα στο σχολείο.*

Από την άλλη πλευρά, η Σ4 διατυπώνει διαφορετική θέση, καθώς θεωρεί ότι οι παράγοντες αυτοί, η ηλικία και η εμπειρία, δεν μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο διοίκησης της σχολικής μονάδας και την αποτελεσματικότητα του διευθυντή.

Σ4. *Θεωρώ ότι η ηλικία και η εμπειρία δεν μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο διοίκησης. Δεν είναι η διδακτική εμπειρία που κάνει τον διευθυντή πιο ικανό και αποτελεσματικό.*

5.2.3 Οι σπουδές ως παράγοντας επίδρασης στον τρόπο διοίκησης

Σε συνέχεια του παραπάνω, η Σ3, όπως και οι περισσότεροι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν την αξία της επιμόρφωσης και των σπουδών για την αποτελεσματική ηγεσία:

Σ4. *Η επιμόρφωση και οι μεταπτυχιακές σπουδές μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο διοίκησης, καθώς μπορούν να διοικήσουν πιο αποτελεσματικά οι διευθυντές. Η επιμόρφωση σε θέματα εκπαιδευτικής ηγεσίας, εκπαιδευτικών αλλαγών, οικονομικής διαχείρισης σχολείων, διαχείρισης συγκρούσεων συμβάλλει στην επιτυχή άσκηση των διοικητικών καθηκόντων του διευθυντή.*

Οι σπουδές θεωρείται από τους συμμετέχοντες ότι αποτελούν ένα στοιχείο ιδιαίτερα σημαντικό σε ό,τι αφορά την αποτελεσματικότητα του διευθυντή και του τρόπου

διοίκησης του σχολείου. Η γνώση, εξάλλου, οδηγεί στη βελτίωση των προσόντων που ήδη υπάρχουν. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη δια βίου μάθηση μέσω της επιμόρφωσης, η οποία εμπλουτίζει το υπάρχον γνωστικό υπόβαθρο σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του εκπαιδευτικού και δη του διευθυντή.

Σ21. Σε μεγάλο βαθμό όλα τα παραπάνω επηρεάζουν τον τρόπο διοίκησης της σχολικής μονάδας καθώς προσθέτουν γνώσεις σε ένα διευθυντικό στέλεχος σχετικά με θέματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και υλικών, ηγεσίας και χρηστής διοίκησης.

Σ19. Μιλώντας από την προσωπική μου εμπειρία, κατέχοντας ένα μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, τόσο ο εκπαιδευτικός όσο και τα ανώτερα στελέχη της εκπαίδευσης αποκτούν περισσότερες και πιο εξειδικευμένες δεξιότητες στον τομέα τους, διευρύνοντας παράλληλα το γνωστικό τους υπόβαθρο. Όσον αφορά στις επιμορφώσεις και τα σεμινάρια, θεωρώ ότι για να ασκήσουν θετική επίδραση στον τρόπο διοίκησης ενός διευθυντή χρειάζεται να είναι άρτια οργανωμένα, σωστά δομημένα και να αφογκράζονται τους προβληματισμούς των συμμετεχόντων.

Την αξία των σπουδών και των τυπικών προσόντων των διευθυντών τονίζει και η Σ12, που δίνει έμφαση στην ανάγκη για ανανέωση των προσόντων αυτών μέσω της επιμόρφωσης, όχι μόνο για τον διευθυντή, αλλά και για τους εκπαιδευτικούς του σχολείου:

Σ12. Η διοικητική εμπειρία και τα μετρήσιμα προσόντα που μπορεί να διαθέτει ο διευθυντής είναι αδιαμφισβήτητα σημαντικά γιατί με τον τρόπο αυτό αναβαθμίζεται και η σχολική μονάδα και ο καθένας εκπαιδευτικός ατομικά. Οπότε ο καθένας διασφαλίζοντας μία ατομική επιμόρφωση καταφέρνει να βοηθήσει και ένα συνάδελφο που υπολείπεται κάποιων στοιχείων που αυτός έχει πάρει από μία επιπλέον επιμόρφωση, γιατί κακά τα ψέματα, επειδή όλα αυτά είναι χρηματοδοτούμενα από τον καθένα, η αλήθεια είναι ότι κάποιοι δεν μπορούν να τα παρακολουθήσουν. Ωραία, λοιπόν... και πρέπει επίσης να δίνει διέξοδο στους συναδέλφους αυτούς προς κάποιοι ίσως λίγα διαθέσιμα επιμορφωτικά προγράμματα στους δημόσιους φορείς ή κάποια σεμινάρια που ακολουθούν κάποιου είδους επιμόρφωση για να μη χάνουν και αυτή την όρεξη τους.

Ωστόσο, όπως αναφέρουν αρκετοί συμμετέχοντες είναι σημαντικό οι σπουδές να είναι προσανατολισμένες στην κατεύθυνση της διοίκησης της εκπαίδευσης προκειμένου να είναι πιο αποτελεσματική η ηγεσία. Θεωρείται μεγάλο προσόν να είναι εστιασμένη η επιμόρφωση μιας και ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη μιας σχολικής μονάδας είναι πολυσύνθετος και δύσκολος.

Σ3. *Η επιμόρφωση και οι μεταπτυχιακές σπουδές μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο διοίκησης, καθώς μπορούν να διοικήσουν πιο αποτελεσματικά οι διευθυντές. Η επιμόρφωση σε θέματα εκπαιδευτικής ηγεσίας, εκπαιδευτικών αλλαγών, οικονομικής διαχείρισης σχολείων, διαχείρισης συγκρούσεων συμβάλλει στην επιτυχή άσκηση των διοικητικών καθηκόντων του διευθυντή.*

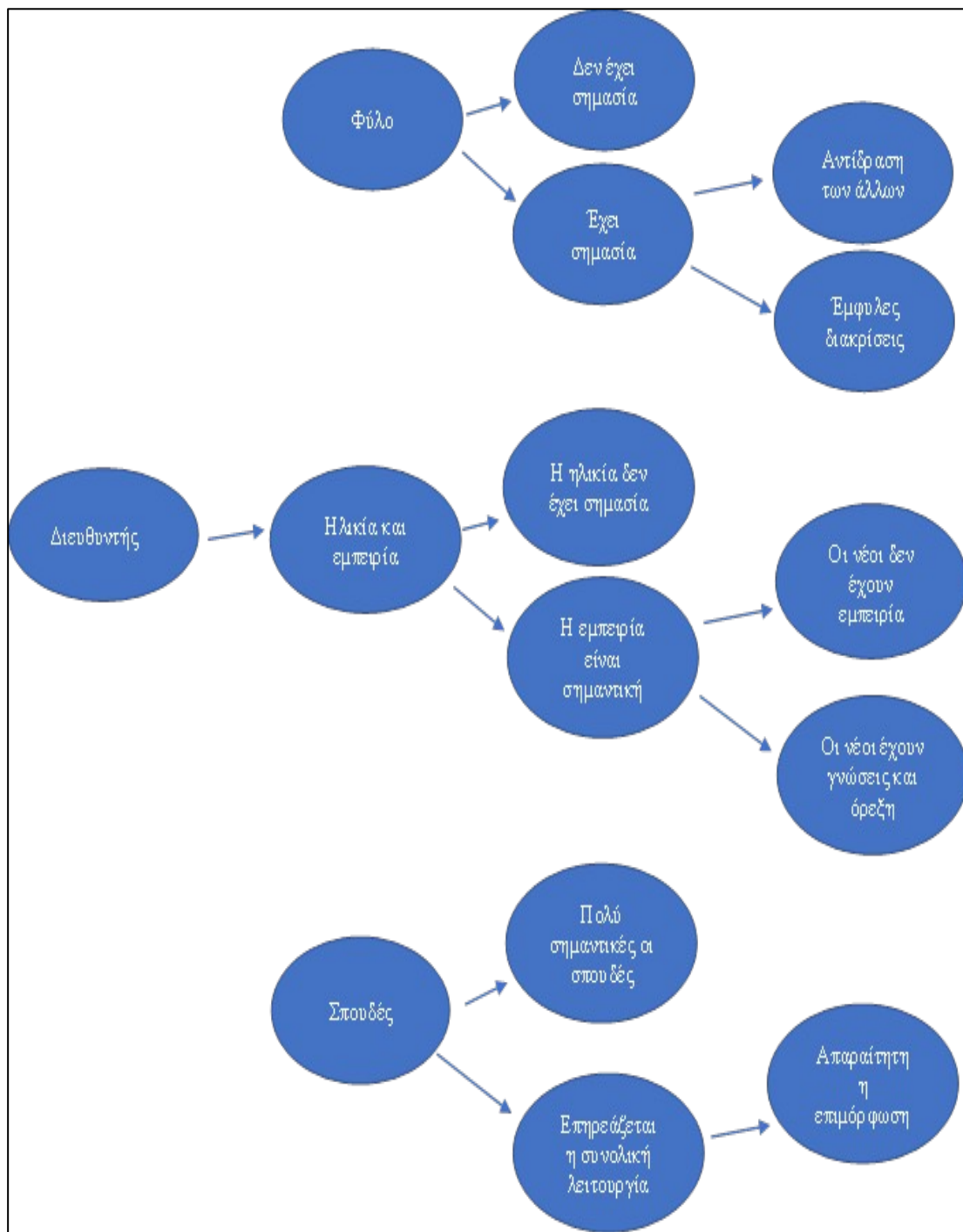
Σ11. *Ναι, πιστεύω ναι, σε ικανοποιητικό βαθμό, γιατί και με την εξειδίκευση σε κάποιους τομείς που κάνουν στα μεταπτυχιακά υπάρχει μεγάλη διαφορά στον τρόπο διοίκησης. Γιατί η αλήθεια είναι ότι αν είναι και σχετικά με τη διοίκηση ο διευθυντής γίνεται πολύ καλύτερος.*

Τουλάχιστον γνωρίζει τι κάνει.

Σε γενικές γραμμές, θεωρείται απαραίτητο, ο διευθυντής να γνωρίζει τα διοικητικά του καθήκοντα, να είναι ενήμερος και να μπορεί να τα φέρει εις πέρας, έτσι ώστε να μην παρεμποδίζεται η ομαλή λειτουργία του σχολείου και να μην υπάρχει επιπλέον φόρτος εργασίας για τους εκπαιδευτικούς. Από αυτή την παράμετρο επηρεάζονται διάφοροι τομείς, όπως είναι η οργάνωση και η διοίκησης της σχολικής μονάδας, η διεκπεραίωση των εγγράφων και της αλληλογραφίας, η συμμετοχή σε διάφορες δράσεις και η επικοινωνία με εμπλεκόμενους φορείς (Σ10). Από την άλλη πλευρά, τονίζεται ότι, αν και είναι απαραίτητη η ύπαρξη των σπουδών και των επιμορφώσεων, αυτή δεν αποτελεί τη μοναδική προϋπόθεση για την αποτελεσματική ηγεσία:

Σ7. *... ή οποιαδήποτε μόρφωση ή επιμόρφωση ας το πούμε έτσι συμβάλλει θετικά. Από την άλλη όμως δεν είναι θέσφατο... δεν σημαίνει ότι οποιοσδήποτε έχει πολλά πτυχία μπορεί να είναι οργανωτικός, πιο δίκαιος, πιο ορεξάτος μέσα στη δική του θέση. Οι επιμορφώσεις σίγουρα είναι χρήσιμες για να γνωρίζουν οι διευθυντές τα νέα δεδομένα, δηλαδή τι καινούργιο υπάρχει και αν μπορεί να ωφελήσει τη σχολική κοινότητα. Ένα μεταπτυχιακό στην οργάνωση και τη διοίκηση είναι πάρα πολύ χρήσιμο εάν μπορεί να το κάνει.*

Παρατίθεται το ιστόγραμμα που είναι δομημένο σύμφωνα με τον πρώτο ερευνητικό άξονα που είναι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του διευθυντή- ηγέτη και ο τρόπος επίδρασής τους στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.



Σχήμα 1. Ιστόγραμμα για τον πρώτο άξονα

5.3. Η προσωπικότητα του διευθυντή ως παράγοντας αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας

5.3.1 Τα χαρακτηριστικά του διευθυντή επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας

Συνολικά, οι συμμετέχοντες στην έρευνα φαίνεται ότι αναγνωρίζουν τη σημασία της προσωπικότητας του διευθυντή για την αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων και την επίλυση των προβλημάτων που εντοπίζονται σε αυτές και σχετίζονται με τις επιμέρους πτυχές της. Επίσης θεωρούν ότι η προσωπικότητα του διευθυντή είναι αυτή η οποία δίνει ώθηση στους εκπαιδευτικούς για να πετύχει τους στόχους της η σχολική μονάδα.

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα φαίνεται ότι η προσωπικότητα του διευθυντή-ηγέτη αποτελεί ένα στοιχείο που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο διοικείται η σχολική μονάδα, ενδεχομένως περισσότερο από ό,τι τον επηρεάζουν οι προαναφερθέντες δημογραφικοί παράγοντες. Όπως επισημαίνεται από τους Σ4, Σ8:

Σ4. Ο διευθυντής εμπνέει τους εκπαιδευτικούς, τους οργανώνει προωθεί τη συνεργασία, προωθεί καινοτόμες δράσεις, την επαφή με τους γονείς κτλ

Σ8. Αυτός δίνει τον τόνο του σχολείου. Έχει τύχει ας πούμε να έχεις ένα διευθυντή ο οποίος είναι ηγέτης, όπως λες που δουλεύει πάρα πολύ, που σου επιτρέπει να εξελιχθείς και εσύ και υπάρχουν και άλλοι που δεν έχουν ικανότητες, είναι διαφορετικά περιβάλλοντα αυτά και έχουν διαφορετικά αποτελέσματα.

Στο ίδιο πνεύμα ακολουθεί και ο Σ10.

Σ10. Εφόσον ο διευθυντής συμβάλει στη δημιουργία καλού κλίματος τότε και οι επιδόσεις των μαθητών, οι οποίες εξαρτώνται από την απόδοση του εκπαιδευτικού, θα είναι μεγαλύτερες.

Το στυλ της διοίκησης και οι αποφάσεις του διευθυντή φαίνεται ότι έχουν σημαντική επιρροή στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, την οποία σε μεγάλο βαθμό καθορίζουν. Το κλίμα και η κουλτούρα της μονάδας είναι στοιχεία που συνδέονται άμεσα με τον τρόπο διοίκησής της. Ενδεικτικά, αναφέρεται ότι:

Σ3. Ένας διευθυντής θα πρέπει να έχει την ικανότητα να διαμορφώνει μια συλλογική κουλτούρα στο σχολείο, θετικό κλίμα, να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς, να εξασφαλίζει

την επικοινωνία και τη συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία. Επίσης, ένας διευθυντής θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά την εκπαιδευτική νομοθεσία, να είναι οργανωτικός, αποφασιστικός και να λαμβάνει πρωτοβουλίες.

Σ5. Μερικές από τις αιτίες που οδηγούν σε χαμηλή σχολική επίδοση είναι η δυσκολία σε κοινωνικές συναναστροφές, ο τρόπος διδασκαλίας των εκπαιδευτικών αλλά και η συμπεριφορά τους απέναντι σε κάθε μαθητή χωριστά. Ένα βοηθητικό σχολικό περιβάλλον, λοιπόν διευκολύνει τις σχολικές επιδόσεις...Και αφού αυτό εξαρτάται από τον διευθυντή, άρα μπορεί να επηρεάσει στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών και στις επιδόσεις των μαθητών.

Σ21. ...το συνολικό σχολικό κλίμα διαμορφώνεται από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντικού στελέχους.

Εξάλλου, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας θεωρείται ότι αποτελεί το σημείο αναφοράς για όλους τους εμπλεκόμενους στη λειτουργία της, γι' αυτό και είναι σημαντικό να δίνει έμφαση στη διαμόρφωση του κλίματος κατά τέτοιο τρόπο ώστε να ευνοείται η ομαλή λειτουργία της μονάδας.

Σ1. Καταρχάς ο διευθυντής είναι ένα σημείο αναφοράς για τους συναδέλφους και για τους μαθητές αλλά και για τους ίδιους τους γονείς. Όταν ο διευθυντής δεν είναι δίκαιος ή σωστός ή δεν μπορεί να επιλύει προβλήματα, δημιουργεί ένα πάρα πολύ αρνητικό κλίμα... το έχω ζήσει αυτό σε μερικά σχολεία, έτσι μεταξύ μας στα λέω τώρα... ενώ σε κάποια άλλα σχολεία από την ώρα που έμπαινες μέσα αισθανόσουνα μια σιγουριά γιατί ήξερες ότι η διευθύντρια ανά πάσα στιγμή μπορεί και επιλύει καταστάσεις και επίσης ένιωθες ότι είναι δίκαιη και ανά πάσα στιγμή θα δώσει τη σωστή λύση... για μένα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο αυτό. **Σ6.** Η αποτελεσματικότητα του σχολείου είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αποτελεσματική σχολική ηγεσία. Το αποτελεσματικό σχολείο αναπτύσσεται μέσα από τη δράση της σχολικής ηγεσίας. Πρέπει να καθορίζονται σαφείς στόχοι και να εφαρμόζονται. Όταν υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης και ενθάρρυνσης, οι εκπαιδευτικοί εφαρμόζουν αυτούς τους στόχους και αυτό συντελεί στην καλύτερη αποτελεσματικότητα για τους μαθητές.

Απολύτως απαραίτητο θεωρείται ο διευθυντής να είναι σε θέση να ενισχύσει τα μέλη της ομάδας και να προσφέρει λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν, έτσι ώστε να γίνεται αντιληπτός ως στήριγμα για τους εκπαιδευτικούς.

Σ10. *Να επιλύει προβλήματα και να ενισχύει την ομάδα, να εμπνέει με πνεύμα συνεργασίας και αλληλεγγύης. Να είναι δηλαδή αποφασιστικός, δίκαιος και να μπορείς να στηρίζεις σε αυτόν.*

Σ19. *Ο διευθυντής ηγέτης χρειάζεται πρώτα από όλα να έχει όραμα, στόχους αλλά και υψηλές προσδοκίες από όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας για την επίτευξη των βέλτιστων ποιοτικά σχολικών αποτελεσμάτων καθώς η ηγεσία είναι μια συλλογική διαδικασία στην οποία μπορούν να συμπεριληφθούν όλοι. Ο διευθυντής θα πρέπει να έχει αγάπη, κατανόηση, φροντίδα, σεβασμό, αποδοχή, υπομονή, και συνεργατική κουλτούρα. Να είναι καλός ακροατής και σύμβουλος, τόσο για τους εκπαιδευτικούς, όσο και για τους μαθητές, τους γονείς και για όλα ανεξαιρέτως τα μέλη της σχολικής κοινότητας.*

Ένας αποτελεσματικός διευθυντής, που μπορεί να φέρει εις πέρας το έργο του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, μπορεί να είναι βοηθητικός ως προς τους εκπαιδευτικούς, αφήνοντάς τους να επικεντρωθούν στο δικό τους έργο και να έχουν καλύτερα αποτελέσματα για τους ίδιους και τους μαθητές τους. Όπως χαρακτηριστικά επισημαίνεται:

Σ7. *Όταν ο κάθε εκπαιδευτικός γνωρίζει ότι ο διευθυντής του θα κάνει όλο το εκπαιδευτικό κομμάτι και θα τον έχει καλυμμένο, εφόσον κάνει σωστά τη δουλειά του από οποιοδήποτε διοικητικό ζήτημα του σχολείου, θα δώσει ο εκπαιδευτικός έμφαση στη διδασκαλία του και στην ψυχολογική ενίσχυση των μαθητών του, που αυτό είναι και το ζητούμενο. Ένας εκπαιδευτικός που ξέρει, ότι μπορεί με μεγάλη ευχέρεια να ασχοληθεί με την διδασκαλία και την εκπαιδευτική διαδικασία, τη στήριξη και την εμφύσηση της αυτό αξίας του μαθητή σίγουρα θα αποδώσει πολύ περισσότερο. Αυτό προϋποθέτει την εμπιστοσύνη στο διευθυντή. Όταν ένας διευθυντής δεν παράγει σωστά το διοικητικό κομμάτι και δεν ανταπεξέρχεται κανονικά στις δυσκολίες που έχει μία σχολική μονάδα και βάζει τους εκπαιδευτικούς να κάνουν τη δική του δουλειά, στερεί από τους εκπαιδευτικούς, όχι μόνο χρόνο αλλά και όρεξη για το δικό τους το εκπαιδευτικό κομμάτι. Επομένως έμμεσα τα παιδιά στερούνται αυτά που δικαιούνται ουσιαστικά.*

Σ16. *Ένας διευθυντής που κάνει σωστά τη δουλειά του δίνει το χώρο και το χρόνο στους εκπαιδευτικούς να ασχοληθούν με τα μαθήματά τους και με τους μαθητές τους. Από την άλλη μπορεί να είναι καθοδηγητικός να έχει όραμα και ιδέες έτσι ώστε να παρασύρει τους εκπαιδευτικούς σε ποιο εναλλακτικές καταστάσεις πάλι με απώτερο στόχο την βελτίωση ή την καλύτερη παροχή γνώσεων στους μαθητές.*

Ένα ενδιαφέρον στοιχείο, που σχετίζεται άμεσα και με την τρέχουσα περίοδο και τις ανάγκες που έχουν προκύψει έπειτα από την έναρξη της πανδημίας του COVID-19 και στην εκπαίδευση προσθέτει ο Σ2 που κάνει αναφορά για την ανάγκη ο διευθυντής των σχολικών μονάδων να είναι σε θέση να διαχειριστεί τις κρίσεις που κατά καιρούς προκύπτουν με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.

Σ1. *Είναι πολύ σημαντικό να μπορεί να διαχειρίζεται κρίσεις, ειδικά στις μέρες μας και να είναι σωστά παρεμβατικός... πώς να το πω τώρα... δηλαδή, να δίνει σωστά την κατάλληλη λύση και να μην επηρεάζεται από υποκειμενικά κριτήρια.*

5.3.2 Η αξία των τυπικών / μετρήσιμων προσόντων ως παράγοντας επίδρασης στη διοίκηση

Εκτός των παραπάνω, έμφαση δίνεται και σε τυπικά στοιχεία όπως είναι η γνώση του διευθυντή σε ό,τι αφορά την υφιστάμενη νομοθεσία και τα διοικητικά του καθήκοντα, έτσι ώστε να είναι σε θέση να επιλύσει τα προβλήματα που προκύπτουν και να διαχειριστεί τις υπάρχουσες καταστάσεις. Τα μετρήσιμα στοιχεία σε κάθε περίπτωση είναι απαραίτητα, καθώς καταδεικνύουν τη γνώση και τα προσόντα που διαθέτει ο διευθυντής. Χωρίς να παραγνωρίζει την αξία των μετρήσιμων προσόντων, ο Σ8 αναφέρει τα στοιχεία που κατά τη δική του γνώμη, είναι εξίσου ή και περισσότερο σημαντικά:

Σ8.*Είναι σημαντικά γιατί είναι αντικειμενικά. Από την άλλη όμως υπάρχουν και πολλά πράγματα που δεν μετριούνται όπως τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που μπορεί να έχει ένας διευθυντής, τα οποία δεν φαίνονται στα χαρτιά που έχει ο άλλος. Δηλαδή το γεγονός ότι κάποιος έχει κάνει θητεία ως διευθυντής μετριέται σαν προϋπηρεσία. Πού φαίνεται όμως τι έκανε τα χρόνια που ήταν διευθυντής; Αυτό για μένα ας πούμε είναι πολύ σημαντικό. Είπαμε και προηγουμένως ότι είναι χρήσιμο να έχεις ένα διδακτορικό. Αν όμως το διδακτορικό σου δεν σχετίζεται με τη διοίκηση τότε ποια είναι η χρησιμότητά του; Όπως ας πούμε κάτι ψευδό μεταπτυχιακά που έχουν ορισμένοι, που ναι, είναι μετρήσιμα όμως αυτά δεν αντικατοπτρίζουν κάτι ούτε δείχνουν αν μπορεί να ανταπεξέλθει στις ανάγκες ενός σχολείου ο διευθυντής όχι να το κάνει και αποτελεσματικό.*

Σε κάθε περίπτωση, θεωρείται ότι ο διευθυντής, προφανώς, θα πρέπει να έχει συγκεκριμένα, μετρήσιμα προσόντα, ωστόσο εξίσου σημαντικό είναι να διαθέτει και άλλες, απαραίτητες δεξιότητες που σχετίζονται με την προσωπικότητά του και το στυλ διοίκησης:

Σ4.*Τα μετρήσιμα προσόντα και οι γνώσεις είναι σημαντικές για την ικανότητα ενός διευθυντή αλλά δεν αρκούν. Είναι απαραίτητο να διαθέτει και δεξιότητες που είπαμε παραπάνω.*

Σ13.*Είναι σημαντικά σε μέτριο βαθμό. Είναι μεν απαραίτητα, αλλά έχω την εντύπωση ότι είναι πολύ σημαντικά και τα ατομικά χαρακτηριστικά του διευθυντή... όσο και τα ακαδημαϊκά... από συζητήσεις έχω την εντύπωση ότι οι εργαζόμενοι αλλά και τα παιδιά και οι γονείς θέλουν ένα διευθυντή ικανό, ευφυή με γνώσεις και ακαδημαϊκά προσόντα αλλά θέλουν ένα άνθρωπο με ενσυναίσθηση.*

Σ14. *Γιατί έχω δει στην πράξη ότι ο χαρακτήρας είναι πολύ σημαντικός και αν ο άλλος δεν κερδίζει με το χαρακτήρα του το σύλλογο, δεν τον δένει και τον αποξενώνει, δεν με ενδιαφέρει εμένα πόσα πτυχία έχει... πώς είναι 15 και 105. Με ενδιαφέρει ότι παρόλα τα πτυχία δεν κατάφερε να ενώσει το σύλλογο, τον δίχασε, δεν ήταν αποτελεσματικός με αυτά που έκανε γιατί ασχολούταν με άλλα πράγματα. Οπότε για μένα είναι πολύ πιο σημαντικός ο χαρακτήρας και τα πτυχία έρχονται σε δεύτερη μοίρα.*

Αυτό, ωστόσο, δεν συνεπάγεται την απόρριψη της αξίας των τυπικών προσόντων που είναι απολύτως απαραίτητα για την εκτέλεση του έργου του διευθυντή καθώς και την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.

Σ6. *Τα ακαδημαϊκά προσόντα και η διοικητική εμπειρία που μπορεί να διαθέτει ένας διευθυντής ηγέτης είναι πολύ σημαντικά γιατί, με αυτό τον τρόπο μπορεί να αναβαθμίσει την ποιότητα της εκπαίδευσης. Μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα του έργου των εκπαιδευτικών. Να τους μνήσει σε νέες μεθόδους και εκπαιδευτικά υλικά. Να προωθήσει την ανάπτυξη της συλλογικής εργασίας και να απαιτήσει νέα προσόντα.*

Από την άλλη όμως παρατηρείται μια συνειδητή επιθυμία των εκπαιδευτικών τα τυπικά προσόντα των διευθυντών να σχετίζονται με τη διοίκηση και να έχουν συνάφεια με το αντικείμενο της εργασίας τους.

Σ16. *Για μένα είναι σημαντικό να έχει κάποια μετρήσιμα προσόντα ακαδημαϊκά. Ωστόσο αυτά θα πρέπει να είναι σχετικά με το αντικείμενο της διοίκησης, γιατί δυστυχώς πολλές φορές βλέπουμε διευθυντές οι οποίοι έχουν πολλούς τίτλους που είναι άσχετοι με το αντικείμενο και δεν προσφέρουν τίποτα ούτε στους ίδιους πάνω σε αυτό το ρόλο αλλά ούτε και στη σχολική μονάδα.*

Σ17. *Συνήθως τα τυπικά προσόντα που είναι σχετικά με το επάγγελμα, μας βοηθούν στο να βελτιωθούμε. Επομένως, οποιοδήποτε μετρήσιμο προσόν σχετικό με την ηγεσία βοηθάει στο έργο ενός διευθυντή. Παρόλα αυτά υπάρχουν και περιπτώσεις που χωρίς να έχουν μετρήσιμα προσόντα έχουν αναδειχθεί σε πολύ αποτελεσματικούς ηγέτες.*

Σίγουρα συμφωνώ πως στα κριτήρια επιλογής των διευθυντικών στελεχών πρέπει να προσμετρούνται μόνο οι σχετικές πιστοποιήσεις με την ηγεσία και τις διοικητικές

ικανότητες, καθώς συμβάλλουν αρκετά στην αποτελεσματική διεκπεραίωση των καθηκόντων ενός διευθυντή.

Από την άλλη πλευρά, η προσωπικότητα και, γενικώς, ο τρόπος λειτουργίας του διευθυντή θεωρείται ότι επηρεάζει συνολικά το σχολείο, τους εκπαιδευτικούς και, κατ' επέκταση τις επιδόσεις των μαθητών:

Σ14. Ένας διευθυντής που αισθάνεται όμορφα μαζί του και έχει άνεση και ωραία συναδελφική σχέση και η καθημερινότητα είναι όμορφη, αυτομάτως και εσύ γίνεσαι πιο χαρούμενος, είσαι πιο δημιουργικός στη δουλειά σου, έχεις πιο πολλή όρεξη... βέβαια να μου πεις είναι άσχημο αυτό που λέω, γιατί εμείς έπρεπε να είμαστε τέλειοι όπως και να ναι, όταν έχουμε να κάνουμε με παιδιά. Είμαστε όμως και εμείς άνθρωποι και όταν είμαστε σε ένα περιβάλλον που δεν είναι καλό, ένα περιβάλλον που έχει προβλήματα, που δημιουργούνται θέματα, και υπάρχει αμφισβήτηση και υπάρχει κακή πρόθεση... Δυστυχώς σε επηρεάζει άμεσα. Γιατί ανθρώπινα και εσύ και θα λυγίσεις και θα απογοητευτείς. Μπορούν να σου κοπούν και τα φτερά ενδεχομένως, αν θες να κάνεις κάτι διαφορετικό, και έτσι να κάνεις τα μισά από ότι θα 'κανες. Οπότε 100% επηρεάζει για μένα ο διευθυντής ολόκληρο το κλίμα του σχολείου.

Εκτός από το κλίμα, ο διευθυντής επηρεάζει, κατά τους συμμετέχοντες, συνολικά την οργάνωση, την εύρυθμη λειτουργία και την κουλτούρα της σχολικής μονάδας:

Σ18: Ναι, βεβαίως και διαμορφώνεται η κουλτούρα της σχολικής μονάδας από το σύλλογο διδασκόντων και εδώ παίζει και πολύ μεγάλο ρόλο ο διευθυντής ... Ο διευθυντής είναι αυτός που θα εμφυσήσει τη διάθεση στους εκπαιδευτικούς για τη δημιουργία κουλτούρας. Το θέμα είναι να καταφέρεις να το περάσεις στους εκπαιδευτικούς του σχολείου για αυτό θα πρέπει να διαθέτεις υψηλό δείκτη νοημοσύνης και δεξιότητες επικοινωνίας.

Σ14. Απόλυτα, γιατί αυτός δίνει και την έμπνευση στους δασκάλους να κάνουν πράγματα, αυτός τους ενισχύει, αυτός τους υποστηρίζει, αυτός τους κόβει και τα φτερά αντίστοιχα. Εννοείται και η οργάνωση, γιατί αν οτιδήποτε οργανωθεί σωστά, όλα θα κυλήσουν ομαλά όλη τη χρονιά. Αν δεν το κάνει ή αν δεν μπορεί να οργανωθεί, υπάρχουν δυσκολίες... το μεταφέρει και στους άλλους. Γι' αυτό επιμένω ότι είναι πολύ σημαντικό πρόσωπο διευθυντής.

5.3.3 Αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων και στυλ ηγεσίας

Ένα βασικό στοιχείο που τονίζεται σχετίζεται με το στυλ διοίκησης που υιοθετείται από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας. Ειδικότερα, αναφέρεται ότι είναι σημαντικό ο διευθυντής να μην αναλαμβάνει το σύνολο των αρμοδιοτήτων ο ίδιος, αλλά, αντίθετα, να τις διανέμει, έτσι ώστε να έχουν όλοι λόγο στις διαδικασίες της σχολικής μονάδας και την ευκαιρία να συμμετέχουν ενεργά σε αυτές. Με τον τρόπο αυτό, οι εκπαιδευτικοί αποκτούν κίνητρο ώστε να συμμετέχουν ενεργά, ενώ το κλίμα του σχολείου βελτιώνεται.

Σ13. *Αν ο διευθυντής είναι αποκεντρωτικός δηλαδή δίνει πρωτοβουλίες και αξιοποιεί το προσωπικό του δίνει ευκαιρίες και ελευθερία στους εργαζόμενους, δεν κρίνει υποκειμενικά τη δουλειά τους αλλά θέτει οράματα πιο ανοιχτά και ταυτόχρονα είναι και στα νομικά πλαίσια μέσα, δηλαδή κρατάει μια ισορροπία ανάμεσα στους νόμους, στους θεσμούς και τα θέλω των εκπαιδευτικών ότι αυτό δημιουργεί ένα καλό εκπαιδευτικό κλίμα που αυτό δημιουργεί την επιθυμία να συνεργαστούν και να εργαστούν περισσότερο. Να δώσει δηλαδή κίνητρα κατά κάποιο τρόπο.*

Το στυλ ηγεσίας θεωρείται ότι είναι ένας παράγοντας που καθορίζει, σε μεγάλο βαθμό, τον τρόπο με τον οποίο διοικείται το σχολείο. Η τήρηση των δημοκρατικών αξιών και η δικαιοσύνη βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος, ενώ δίνεται έμφαση στην ικανότητα του διευθυντή να εμπλέκει όλους στη διαδικασία της διοίκησης και να τους εμπνέει ώστε να εργαστούν με στόχο τη βελτίωση της σχολικής μονάδας σε όλα τα επίπεδα.

Όσον αφορά τη σχέση τους με τους εκπαιδευτικούς, τονίζονται τα ακόλουθα:

Σ13. *Με τους εκπαιδευτικούς θα πρέπει πάλι να είναι δημοκρατικός, γιατί είμαστε συνάδελφοι θα πρέπει να τους κεντρίσει το ενδιαφέρον και να τους καλλιεργεί το αίσθημα της εμπιστοσύνης ώστε να μπορούν να του ανοιχτούν και για διάφορα οικογενειακά προβλήματα που τους ταλαιπωρούν. Μια μέρα μπορεί κάποιος να μην είναι καλά και να μπορεί να εξηγήσει και ο διευθυντής τη συμπεριφορά τους. Μπορεί να είναι επίσης και*

υποστηρικτικός... αν έχουν κάποιο πρόβλημα... και βοηθητικός ο όσο του επιτρέπουν, γιατί και αυτό το πράγμα το καλλιεργεί και ανάμεσα στους υπόλοιπους συναδέλφους. Είναι πολύ σημαντικό να τους καταλάβει γιατί μετά πραγματικά θα αποδώσουν καλύτερα στο σχολείο. Γιατί υπάρχουν εκπαιδευτικοί που ενώ έχουμε τη συνέλευση δε μιλάνε καθόλου ή φεύγουν και στα διαλείμματα δεν παρευρίσκονται στο σύλλογο διδασκόντων.

Σ16. *...Όχι αυταρχικά αλλά όχι και με ελευθεριότητα αλλά με την πραγματική έννοια της δημοκρατίας... Που σημαίνει τηρώντας την αρχή... Ακολουθώντας τους κανόνες. Δημοκρατία δεν είναι να κάνει ο καθένας ότι να ναι και ψηφίζω για τα πάντα, υπάρχουν κανόνες και πρέπει να υπάρχει και πάντα ένας από πάνω που να είναι υπεύθυνος... όλα πρέπει να τηρούνται κατά γράμμα με την ιεραρχία.*

Την αξία της προσωπικότητας για την αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας σκιαγραφεί μέσα από ένα προσωπικό παράδειγμα η Σ11 που αναφέρει χαρακτηριστικά:

Σ11. *Ο διευθυντής βοηθάει πάρα πολύ. Εξαρτάται βέβαια και από την προσωπικότητά του, αν μπορεί να πείσει τους εκπαιδευτικούς στη διαμόρφωση μιας συγκεκριμένης κουλτούρας στο σχολείο. Είναι σημαντικό γενικά ο διευθυντής να μπορεί να πείσει τον Σύλλογο Διδασκόντων ότι ένα σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία που αναλαμβάνει προγράμματα, project, που έχει μία κουλτούρα πιο ανοιχτή στην κοινωνία, είναι πιο αποτελεσματικό για τα παιδιά και σίγουρα επηρεάζεται από το διευθυντή.*

Έχω πρόσφατο παράδειγμα για αυτό... παράδειγμα πέρσι μας μας ζήτησε η διευθύντρια μας να συμμετέχουμε στο πιλοτικό πρόγραμμα του εργαστηρίου δεξιοτήτων. Οι περισσότεροι διαφωνούσαν όμως μας έπεισε, γιατί πραγματικά έχει μία κουλτούρα αποδοχής του νέου και της δοκιμής η διευθύντρια μας και τελικά μας βγήκε σε καλό, γιατί μάθαμε πάρα πολλά πράγματα και φέτος που ξεκίνησα με τα εργαστήρια δεξιοτήτων, εξαρχής εμείς ήμασταν πιο προετοιμασμένοι. Στην ουσία μας ώθησε σε αυτό, γιατί αν δεν το κάναμε σίγουρα θα δυσκολευόμασταν περισσότερο.

Στο προαναφερθέν παράδειγμα διαπιστώνεται ότι η διευθύντρια της σχολικής μονάδας κατόρθωσε μέσα από την προσωπικότητά της και τις δεξιότητες που διαθέτει να πείσει όσους διαφωνούσαν με την επιμόρφωσή τους και, πράγματι, στο τέλος φάνηκε ότι ορθώς έπραξε και αναγνωρίστηκε η συνεισφορά της. Η ευχέρεια στην επικοινωνία και, γενικώς, ο

τρόπος αλληλεπίδρασης του διευθυντή με τους άλλους θεωρείται ότι είναι πολύ σημαντικό για την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.

Σ8. *Να υπάρχει μία ευκαιρία στην επικοινωνία, να μην φοβάσαι να του μιλήσεις, να του πεις και το δικό σου πρόβλημα, γιατί εσύ δεν είσαι καλά σήμερα επίσης είναι ωραίο να μη φοβάσαι να αστείευτεί... ή να μη φοβάσαι να του ζητήσεις συμβουλές. Να είναι η πόρτα του ανοιχτή... όχι όλη την ώρα, αλλά να ξέρεις ότι αν τον χρειαστείς μπορείς να πας να τον βρεις. Να έχει διδακτική εμπειρία... πάρα πολύ σημαντικό, έχω ένα θέμα με ένα μαθητή... να ξέρει, όταν τον ρωτήσω, να μου πει: «Εγώ στην περίπτωση σου θα έκανα αυτό.»... ένας διευθυντής που δεν έχει διδακτική εμπειρία, δεν γνωρίζει στην ουσία ποια είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ένας εκπαιδευτικός μέσα στην τάξη με τους μαθητές του. Πρέπει να γνωρίζει λοιπόν και να μπορεί να σε συμβουλευσει. Δεν θα σου λύσει απαραίτητα το πρόβλημα, αλλά θα σου δώσει μία λύση, θα σου πει τη γνώμη του, αν δεν έχεις διδακτική εμπειρία μέσα στην τάξη δεν μπορείς να το κάνεις εύκολα αυτό.*

Τέλος οι συμμετέχοντες εστιάζουν σε χαρακτηριστικά των διευθυντών που είναι σχετικά με την εγγύτητα, την προσφορά και την ικανότητα τους να διοικούν χωρίς προβλήματα και να τυχαίνουν της αποδοχής της σχολικής κοινότητας.

Σ7. *Γενικότερα μου αρέσει να υπάρχει μία χαλαρή διάθεση. Ερχόμαστε, κάνουμε τη δουλειά μας όσο καλύτερα μπορούμε... δεν είναι κάθε μέρα ίδια... προσπαθούμε για το καλύτερο και είναι ωραίο να υπάρχει κατανόηση στο ότι ο συνάδελφος προσπαθεί για το καλύτερο. Όταν ο συνάδελφος τα πηγαίνει καλά, να υπάρχει επιβράβευση με ένα χαμόγελο... δεν χρειάζεται δώρα... ένα χαμόγελο... σήμερα τα πήγες καλά, υπέροχα! Μπράβο! Έτσι ο εκπαιδευτικός θα νιώθει ότι το σχολείο είναι το δεύτερο του σπίτι.*

Θα ήθελα να μην είναι αυταρχικός να είναι δημοκρατικός και να μπορεί να συνεργάζεται με όλους τους συναδέλφους. Να έχει συνεργατική διάθεση, να προωθεί το ομαδικό πνεύμα σε όλο το σύλλογο... να είναι αμερόληπτος υποστηρικτικός και επικοινωνιακός...

Σ14. *Να σου πω θα ήθελα να είναι ένας άνθρωπος που θα τον σέβονται τα παιδιά που θα τον αγαπάνε κιόλας... δύσκολο θα μου πεις... Γιατί δεν υπάρχει το τέλειο αλλά να υπάρχει ένας συνδυασμός αγάπης και σεβασμού. Θέλω ταυτόχρονα να εμπνέει εμπιστοσύνη στους συναδέλφους και ταυτόχρονα να τον σέβονται κιόλας γιατί κακά τα ψέματα, είναι καλό να υπάρχει το κύρος του διευθυντή. Να είναι φιλικός και να είναι ένας άνθρωπος που θα*

μπορείς να στηριχτείς πάνω του και να μπορεί να σε ακούσει. Να έχεις ανταπόκριση και να εμπνέει στο σύλλογο εμπιστοσύνη. Να διατηρεί ένα καλό κλίμα... Μία ήρεμη καθημερινότητα. Όλο αυτό για μένα είναι πολύ σημαντικό...

Σ16. Ένας διευθυντής θα πρέπει καταρχήν να έχει βαθιά αγάπη για τα παιδιά και το βασικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητάς τους να είναι η προσφορά. Πρέπει να είναι δίκαιος, δημοκρατικός, με ποικίλα ενδιαφέροντα, κοινωνικός, ευέλικτος, καλλιεργημένος, έξυπνος και φυσικά γνώστης των καθηκόντων του.

5.3.4 Δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις που είναι απαραίτητο να έχει ο διευθυντής

Η ύπαρξη των γνώσεων που απαιτούνται ώστε ο διευθυντής να φέρει εις πέρας το έργο του τονίστηκε από τους συμμετέχοντες που, όπως προαναφέρθηκε, δίνουν έμφαση στην αξία της μόρφωσης και της επιμόρφωσης και την απόκτηση των γνώσεων που απαιτούνται ώστε να διοικηθεί η σχολική μονάδα. Εξίσου σημαντικό είναι ο διευθυντής, πέραν των τυπικών προσόντων, να διαθέτει γνώση της ισχύουσας νομοθεσίας:

Σ3. Ένας διευθυντής θα πρέπει να έχει την ικανότητα να διαμορφώνει μια συλλογική κουλτούρα στο σχολείο, θετικό κλίμα, να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς, να εξασφαλίζει την επικοινωνία και τη συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία. Επίσης, ένας διευθυντής θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά την εκπαιδευτική νομοθεσία, να είναι οργανωτικός, αποφασιστικός και να λαμβάνει πρωτοβουλίες.

Σ8. Το νομοθετικό κομμάτι είναι πάρα πολύ σημαντικό γιατί ο διευθυντής ανά πάσα ώρα και στιγμή θα πρέπει να γνωρίζει τη νομοθεσία, να ενημερώνει τους συναδέλφους, να ενημερώνει τους γονείς εφόσον χρειάζεται να κάνουν κάτι παραπάνω για το παιδί τους και να προασπίζει ανά πάσα ώρα και στιγμή τόσο τη λειτουργικότητα του σχολείου όσο και τη θέση των συναδέλφων σε όλα όσα αντιμετωπίζουν. Το νομοθετικό κομμάτι είναι δύσκολο αλλά ο διευθυντής θα πρέπει να το έχει, να το κατέχει και πρέπει να θεωρείται προαπαιτούμενο.

Σ15. Να έχει γνώσεις του ΤΠΕ. Να έχει γνώσεις νομοθεσίας και να μη φοβάται να την εφαρμόσει. Σε ιδιαίτερες περιπτώσεις παιδιών να μη φοβάται να πάει στον εισαγγελέα στο ΚΕΣΥ, όπου χρειάζεται τέλος πάντων. Να είναι κοντά στις οικογένειες και στα παιδιά να βοηθάει όσο μπορεί πριν φτάσουν σε τέτοια σημεία βέβαια... Να είναι επικοινωνιακός να ξέρει πώς θα μιλήσει στον καθένα... Πώς θα μιλήσει στα παιδιά στους συναδέλφους στους γονείς είναι άλλος τρόπος προσέγγισης για τον καθένα! Να τον σέβονται το διευθυντή να ξέρουν ότι είναι η αρχή του σχολείου έτσι ώστε όταν θα του πεις ότι θα πάει στο διευθυντή να καταλαβαίνει ότι θα έχει κυρώσεις.

Η δικαιοσύνη και η οργανωτικότητα αναφέρονται ως πολύ βασικές αρετές που είναι σημαντικό να έχει ο διευθυντής μίας σχολικής μονάδας, έτσι ώστε να είναι σε θέση να διαμορφώσει το κατάλληλο κλίμα μεταξύ των εμπλεκομένων.

Σ8. Προφανώς πρέπει να έχει συναισθηματική νοημοσύνη και να αντιλαμβάνεται τι γίνεται γύρω του. Επίσης είναι πολύ σημαντικό να είναι δίκαιος γιατί πολλά πράγματα ξεκινούν από το γεγονός ότι πιστεύεις ότι αδικείσαι... Δεν μπορεί να οργανώσει πράγματα να είναι δηλαδή οργανωτικός και αποφασιστικός σε κάθε περίπτωση που παρουσιάζεται και χρειάζεται μία λύση.

Σ9. Να είναι οργανωτικός, αποφασιστικός, δίκαιος και δημοκρατικός.

Επιπλέον, απαραίτητο είναι ο διευθυντής να ακούει τους υφισταμένους του, αλλά και κάθε ενδιαφερόμενο και να δίνει σημασία στις προτάσεις του συλλόγου ευνοώντας την ομαδική εργασία και την εξέλιξη.

Σύμφωνα με τη Σ5, ο διευθυντής θα πρέπει να έχει τις ακόλουθες δεξιότητες:

Σ5. Ο διευθυντής θα πρέπει να εργάζεται συστηματικά για να έχει επιτεύγματα στον ακαδημαϊκό τομέα, και να διαμορφώνει κλίμα συνεργασίας που τονίζει υψηλές προσδοκίες. Θα πρέπει να είναι πηγή αναφοράς σε θέματα δυσκολίας. Να είναι δυναμικός ηγέτης. Να συνεργάζεται αποτελεσματικά με άλλα άτομα να διατηρεί πειθαρχία και τάξη μέσα στο σχολείο, να αξιοποιεί τις πηγές που διαθέτει το σχολείο, να κάνει καλή χρήση του χρόνου και τέλος να αξιολογεί τα επιτεύγματα του σχολείου.

Παράλληλα, είναι σημαντικό ο διευθυντής να είναι σε θέση να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα στην σχολική μονάδα, να έχει όραμα, να εμπνέει τους άλλους και να εργάζεται μαζί τους προς την επιθυμητή κατεύθυνση και την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων.

Σ6. Είναι πολύ σημαντικό ο διευθυντής ηγέτης να έχει όραμα και αυτό να το μεταλαμπαδεύει στους εκπαιδευτικούς. Το όραμα της σχολικής μονάδας πρέπει να είναι κοινό από όλους και να καθορίζεται από την αρχή της χρονιάς για να μπορεί να πραγματοποιηθεί μέχρι το τέλος της χρονιάς. Είναι σημαντικό γιατί τα άτομα τείνουν να διαφοροποιούνται, να διαφωνούν μεταξύ τους. Θα πρέπει λοιπόν να δούμε αν αυτές οι διαφωνίες σχετίζονται με το όραμα και παρεκκλίνουν από τους στόχους και την κατεύθυνση που έχουμε ορίσει. Φυσικά το όραμα θα πρέπει να είναι απλό, κατανοητό, άμεσα συνδεδεμένο με τα ενδιαφέροντα του προσωπικού και των εμπλεκόμενων...

Σ11. *Το να έχει όραμα ο διευθυντής αλλά και ο κάθε εκπαιδευτικός νομίζω ότι είναι πολύ σπουδαίο και σημαντικό για μία σχολική μονάδα, γιατί το όραμα μας εμπνέει, μας πείθει και μας οδηγεί στο στόχο. Όταν έχει όραμα ο διευθυντής δείχνει ότι έχει προσδοκίες, ότι έχει αυτοπεποίθηση, ότι είναι ένας ενεργητικός ηγέτης. Είναι πολύ σημαντικό γιατί το όραμα ο ηγέτης στο μεταδίδει και δεν μπορείς παρά να ενεργοποιηθείς και εσύ.*

Η ύπαρξη του οράματος θεωρείται εξαιρετικά σημαντική παράμετρος, αφού ο διευθυντής είναι απαραίτητο να διαθέτει όραμα και να εμπνέει τους άλλους σε σχέση με αυτό. Από την άλλη πλευρά, η Σ12 θέτει μία ενδιαφέρουσα παράμετρο που σχετίζεται με το ότι το όραμα δημιουργείται όχι μόνο από τον διευθυντή, αλλά από τη συνεργασία όλων των μελών της σχολικής κοινότητας και την αλληλεπίδρασή τους.

Σ12. *Αυτό μπορούμε να το πετύχουμε δημιουργώντας όλοι μαζί το όραμα του σχολείου από την αρχή του σχολείου και δουλεύετε όλοι μαζί και αυτό. Αυτό δηλαδή που λέει το νομοθετικό πλαίσιο για μία κατανομή μες στη χρονιά, δραστηριοτήτων, εκδρομών, γιορτών... τα απλά δηλαδή πράγματα που διαμορφώνουν μία κουλτούρα, που χρονιά με τη χρονιά ο σύλλογος διδασκόντων χτίζει αυτό που λέμε στο σχολείο μέχρι που θέλουμε να φτάσουμε. Πόσο ευχαριστημένος είναι με τη λήξη της σχολικής χρονιάς.*

Εξίσου σημαντική είναι και η συνεργασία του διευθυντή με τους μαθητές με την κοινότητα, τους γονείς και, συνολικά κάθε ενδιαφερόμενο.

Όπως αναλυτικά εξηγείται:

Σ1. *Ας πάρουμε για παράδειγμα τους γονείς που είναι το πιο δύσκολο κομμάτι έτσι όπως το έχω ζήσει εγώ τα τελευταία χρόνια. Πρέπει να είναι κοντά στους γονείς αλλά την ίδια ώρα πρέπει να τους βάζει και όρια και να τους εξηγεί ότι από δω και πέρα είναι η δουλειά του σχολείου. Αυτά πρέπει να τα ξεκαθαρίζει στους γονείς. Το ίδιο πρέπει να κάνει και με τους συναδέλφους ότι στο σχολείο κουμάντο κάνουμε εμείς. Με λίγα λόγια στη σχολική κοινότητα υπάρχουν κανόνες οι οποίοι θα πρέπει να εφαρμόζονται. Τώρα με τους μαθητές θα πρέπει και αυτοί να ξέρουν ότι υπάρχει ένας διευθυντής που οργανώνει τη σχολική κοινότητα... Θα πρέπει να είναι και λίγο αυστηρός απέναντί τους. Θα πρέπει να ξέρουν οι μαθητές ότι δεν ζουν σε ένα καθεστώς ασυδοσίας και ότι υπάρχουν και ποινές που επιβάλλονται όταν ξεφύγει η κατάσταση από τα όρια. Την ίδια στιγμή όμως, τα παιδιά θα πρέπει να ξέρουν, ότι ο διευθυντής, μιας και μιλάμε για αυτόν, τα αγαπάει. Επειδή το έχω*

ζήσει τα τελευταία χρόνια τα παιδιά αγαπούν ένα συνάδελφο ακόμα και αν είναι πολύ αυστηρός. Αρκεί να ξέρουν ότι πραγματικά τα αγαπά και τα νοιάζεται. Επίσης όταν ξέρουν ότι είναι δίκαιος και κυρίως φροντίζει για το καλό τους. Το ίδιο ισχύει και για το διευθυντή. Αν λοιπόν τα παιδιά κατανοήσουν ότι ο διευθυντής μπορεί να είναι αυστηρός και να βάζει όρια, ταυτόχρονα όμως να νιώθουν ότι τα αγαπά και φροντίζει για το καλό τους και είναι δίκαιος, η λειτουργία της μονάδας είναι εξασφαλισμένη.

Σ6. Η σχέση του διευθυντή ηγέτη σε σχέση με τη σχολική κοινότητα θα πρέπει να είναι καθοδηγητική και υποστηρικτική. Δεν αρκεί να είναι απλός διεκπεραιωτής αλλά οφείλει να είναι δυναμικός ηγέτης, να θέτει υψηλούς στόχους, να έχει προσδοκίες για τη βελτίωση των επιδόσεων των μαθητών. Να καθοδηγεί σωστά το προσωπικό του σχολείου, να ενισχύει τον ενθουσιασμό και την παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών ως προς την επίτευξη των στόχων τους και την καλύτερη απόδοση στο έργο τους. Να δημιουργεί ένα κλίμα επαγγελματικής ικανοποίησης και θετικό κλίμα όσον αφορά στις σχέσεις των εκπαιδευτικών μεταξύ τους αλλά και των σχέσεων εκπαιδευτικών -μαθητών αλλά και μαθητών μεταξύ τους. Να δημιουργεί ένα αίσθημα ασφαλείας μέσα στη σχολική μονάδα και καλές σχέσεις του σχολείου και των οικογενειών των μαθητών. Να δημιουργεί ένα υγιές φυσικό και μαθησιακό περιβάλλον.

Εκτός των παραπάνω, δίνεται έμφαση και στην ύπαρξη εν συναίσθησης και κατανόησης από την πλευρά του διευθυντή προς τους εκπαιδευτικούς, έτσι ώστε να υπάρχει ανθρώπινη αντιμετώπιση στα προβλήματα που προκύπτουν, γεγονός που ευνοεί τη συνολική συνεργασία και εύρυθμη λειτουργία του σχολείου.

Σ11. Να έχει ενσυναίσθηση, να μη μας βλέπει μόνο ως συναδέλφους αλλά και ως ανθρώπους με τα καθημερινά μας σοβαρά ή μη προβλήματα.

Σ12. Με τους εκπαιδευτικούς θα πρέπει πάλι να είναι δημοκρατικός, γιατί είμαστε συνάδελφοι θα πρέπει να τους κεντρίσει το ενδιαφέρον και να τους καλλιεργεί το αίσθημα της εμπιστοσύνης ώστε να μπορούν να του ανοιχτούν και για διάφορα οικογενειακά προβλήματα που τους ταλαιπωρούν. Μια μέρα μπορεί κάποιος να μην είναι καλά και να μπορεί να εξηγήσει και ο διευθυντής τη συμπεριφορά του. Μπορεί να είναι επίσης και υποστηρικτικός... αν έχουν κάποιο πρόβλημα... και βοηθητικός όσο του επιτρέπουν, γιατί και αυτό το πράγμα το καλλιεργεί και ανάμεσα στους υπόλοιπους συναδέλφους. Είναι πολύ

σημαντικό να τους καταλάβει γιατί μετά πραγματικά θα αποδώσουν καλύτερα στο σχολείο. Γιατί υπάρχουν εκπαιδευτικοί που ενώ έχουμε τη συνέλευση δε μιλάνε καθόλου ή φεύγουν και στα διαλείμματα δεν παρευρίσκονται στο σύλλογο διδασκόντων...

Κλείνοντας την παρούσα ενότητα, τα χαρακτηριστικά του διευθυντή που θεωρούνται απαραίτητα μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα:

- Δεξιότητες διαχείρισης και αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού
- Δεξιότητες διαχείρισης και αξιοποίησης υλικών πόρων
- Δεξιότητες επικοινωνίας
- Ανοικτός στην επικοινωνία
- Κατανόηση
- Δικαιοσύνη
- Εντιμότητα
- Αποφασιστικότητα
- Δυναμική προσωπικότητα
- Φιλική προσέγγιση προς τους άλλους
- Ικανότητα οργάνωσης
- Προοδευτική αντιμετώπιση των πραγμάτων
- Διάθεση συνεργασίας
- Απουσία στερεοτυπικών αντιλήψεων
- Ανοικτός στην καινοτομία
- Δημιουργικότητα
- Ευελιξία
- Γνώση της τεχνολογίας
- Να έχει όραμα
- Να λειτουργεί ως πρότυπο
- Να εμπλέκει τους εκπαιδευτικούς στη διοίκηση
- Αξιοπιστία
- Ανάλυση πρωτοβουλιών
- Γνώση των διοικητικών θεμάτων
- Ήθος
- Ψυχραιμία
- Αισιοδοξία

5.3.5 Οφέλη για τη σχολική μονάδα

Σε κάθε περίπτωση, η αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου θεωρείται ότι σχετίζεται άμεσα με την αποτελεσματική ηγεσία, από την οποία η σχολική μονάδα ευνοείται σε μεγάλο βαθμό.

Σ6. Η αποτελεσματικότητα του σχολείου είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με αποτελεσματική σχολική ηγεσία. Το αποτελεσματικό σχολείο αναπτύσσεται μέσα από τη δράση της σχολικής ηγεσίας. Πρέπει να καθορίζονται σαφείς στόχοι και να εφαρμόζονται. Όταν υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης και ενθάρρυνσης, οι εκπαιδευτικοί εφαρμόζουν αυτούς τους στόχους και αυτό συντελεί στην καλύτερη αποτελεσματικότητα για τους μαθητές.

Σ21. Ένας διευθυντής ηγέτης με όραμα εμπνέει ολόκληρη τη σχολική κοινότητα να γίνεται καλύτερη και να εξελίσσεται.

Η ύπαρξη ενός διευθυντή που θέτει στο επίκεντρο τις ανάγκες της σχολικής μονάδας και προσπαθεί να κάνει το καλύτερο δυνατό γι' αυτή θεωρείται ότι έχει θετικά αποτελέσματα συνολικά για το σχολείο και για όλους τους εμπλεκόμενους συνολικά .

Σ5. Ο διευθυντής βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας είναι ο διοικητικός αλλά και επιστημονικός παιδαγωγικά υπεύθυνος στο χώρο αυτό θα πρέπει να καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα να θέτει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίζει τις προϋποθέσεις και την επίτευξη τους για ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοικτό στην κοινωνία, θα πρέπει να καθοδηγεί και να βοηθάει τους εκπαιδευτικούς.

Σ7... Επίσης να έχει ένα παιδαγωγικό προφίλ και ένα ψυχολογικό υπόβαθρο το οποίο θα μπορεί να προσφέρει τόσο στους μαθητές όσο και στους εκπαιδευτικούς και τους γονείς ,όποτε υπάρχει ανάγκη για βοήθεια. Τέλος να είναι διαλλακτικός με όλους δίκαιος με όλους και να έχει σαν στόχο του όχι την προσωπική φιλοδοξία αλλά το καλό όλης της σχολικής μονάδας.

Σ21. Είναι σημαντικό ένας διευθυντής ηγέτης να είναι κοντά και να υποστηρίζει όσο το δυνατό όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας ώστε να νιώθουν ότι μπορούν να τον εμπιστευτούν και να στηρίζονται σε αυτόν σε στιγμές ανάγκης αλλά και καθημερινά.

Πάντως, όπως επισημαίνεται από την Σ10, η διοίκηση του σχολείου είναι μία απαιτητική διαδικασία, που θα πρέπει να διαμορφώνεται έπειτα από προσεκτικό σχεδιασμό και συνεργασία του διευθυντή με τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων.

Σ10. Η διοίκηση της σχολικής μονάδας δεν είναι εύκολη υπόθεση. Το σχολείο είναι ένας ζωντανός οργανισμός που απαρτίζεται από παιδιά και εκπαιδευτικούς. Ο παιδαγωγικός προσανατολισμός του σχολείου δεν πρέπει να συγχέεται με άλλες δράσεις.

Η πορεία του σχολείου πρέπει να σχεδιάζεται στην αρχή της σχολικής χρονιάς από το διευθυντή και από το σύλλογο διδασκόντων.

Κλείνοντας, είναι ενδιαφέρουσα η παρατήρηση του Σ9, που επισημαίνει ότι ο διευθυντής στην ελληνική εκπαίδευση δεν έχει πάντοτε την απαιτούμενη εξουσία, έτσι ώστε να επιβάλλει τη γνώμη τους.

Σ9. Στο ελληνικό σχολείο εγώ θεωρώ ότι ο διευθυντής δεν έχει αρκετή εξουσία. Δεν τη χρησιμοποιεί για να επιβάλει κάποια πράγματα. Οπότε ο χαρακτήρας του από τη στιγμή που δεν έχουμε την κουλτούρα της διοίκησης του λέει κάτι ο προϊστάμενος και τελείωσε... ο τρόπος που λειτουργεί το ελληνικό σχολείο είναι πιο ομαδικός ας πούμε. Οπότε ο διευθυντής θα πρέπει να μπορεί να πείθει με διάφορους τρόπους για αυτό που πρέπει να γίνει.

Σ15. Γιατί θα πρέπει να χειρίζεται και τους μαθητές και τους γονείς και τους εκπαιδευτικούς. Είναι πάρα πολύ δύσκολη η δουλειά του. Εγώ θεωρώ ότι δεν πρέπει να είναι ιδιαίτερα δημοκρατικός... Δηλαδή κάποια πράγματα πρέπει να το παίρνει πάνω του... Δεν γίνεται όλα να γίνονται με το να ψηφίζουμε κάποια πράγματα... κάποια πρέπει να δίνονται από τον διευθυντή... Αυτή είναι η γραμμή που πρέπει να ακολουθήσουμε και αυτή θα ακολουθήσουμε... Αυτό να γίνεται σε θέματα νομοθεσίας και σε θέματα που μπορεί να γλιτώσει συγκρούσεις με συναδέλφους ή μεταξύ συναδέλφων.

Τέλος η δυσκολία, οι απαιτήσεις και ο πολύπλευρος ρόλος του διευθυντή αποτυπώνεται έξυπνα στην απάντηση της Σ13:

Σ13. *Εν τέλει ο διευθυντής είναι ένα φανταστικό πρόσωπο, άσχετο με πολλούς από εμάς... που δεν υπάρχει... πρέπει να είναι ολοκληρωμένο άτομο, ώριμο, εχέμυθο, με χιούμορ, τρυφερό ,με κατανόηση προς το συνάνθρωπο, να έχει ακαδημαϊκές ικανότητες, να γνωρίζει τις διοικητικές πράξεις και ανάγκες, να γνωρίζει την κοινωνία, να μην είναι εκτός κοινωνίας, να γνωρίζει τα κοινωνικά θέλω και τις κοινωνικές επιταγές, να μην πηγαίνει σπίτι του αλλά να κάθεται όλη μέρα εκεί... (γέλια) και τώρα που τα είπαμε όλα αυτά λέω να κάτσω στα αυγά μου...*

Παρατίθεται το ιστόγραμμα που αναλύει σχηματικά τα αποτελέσματα των δεδομένων που αφορούν στο δεύτερο ερευνητικό άξονα της παρούσας έρευνας.



Σχήμα 2. Ιστόγραμμα για τον δεύτερο άξονα

Συζήτηση – συμπεράσματα

Ο ρόλος του διευθυντή στη σύγχρονη εποχή έχει μετατοπιστεί από αυτόν του παρελθόντος και έχει αναδειχθεί η σπουδαιότητά του στη διαμόρφωση του οράματος του σχολείου και του προγράμματος σπουδών. Η αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας σχετίζεται άμεσα με τη δράση του διευθυντή, καθώς είναι αυτός που θέτει στόχους για το διδακτικό προσωπικό. Είναι ένας εκπαιδευτικός ηγέτης, που αναπτύσσει ξεκάθαρα διατυπωμένους στόχους που διασφαλίζουν την επιτυχία όλων των μαθητών που φοιτούν στο σχολείο. Οι στόχοι αυτοί είναι απαραίτητο να κοινοποιούνται ξεκάθαρα σε όλους τους μαθητές και το προσωπικό και να είναι κατάλληλοι ώστε να συμβάλουν στην ανάπτυξη ενός κοινού οράματος μεταξύ ηγεσίας και εκπαιδευτικού δυναμικού, αλλά και του συνόλου των μελών της σχολικής μονάδας.

Αυτοί οι στόχοι διασφαλίζουν ότι όλοι οι ενδιαφερόμενοι γνωρίζουν τις προσδοκίες και τον ρόλο τους στην επίτευξη αυτών των φιλοδοξιών. Μόλις καθοριστεί ένα σαφές όραμα και ξεκαθαριστούν οι στόχοι του σχολείου, ο διευθυντής μπορεί στη συνέχεια να αφιερώσει χρόνο σε διάφορες εργασίες που σχετίζονται με τη διδασκαλία. Ο αποτελεσματικός ηγέτης αφιερώνει χρόνο εκπαιδύοντας το εκπαιδευτικό δυναμικό του σχολείου και αναπτύσσοντας τον εκπαιδευτικό προγραμματισμό, όχι πάντοτε μόνος του, αλλά διανέμοντας αρμοδιότητες στους άλλους (Αργυροπούλου 2018). Αυτές οι δύο ενέργειες βελτιώνουν τη μάθηση των μαθητών, ενώ, παράλληλα, ευνοούν τη συνεργασία του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς. Οι αποτελεσματικοί διευθυντές, εξάλλου, επιλέγουν κάθε φορά και ανάλογα με τις απαιτήσεις της περίπτωσης τις βέλτιστες πρακτικές, ενώ παρέχουν οδηγίες και ενθαρρύνουν το διδακτικό προσωπικό να υιοθετήσει αυτές τις τεχνικές μάθησης στην τάξη. Είναι λοιπόν απαραίτητο για έναν διευθυντή να ενημερώνεται για την υφιστάμενη έρευνα και τα τρέχοντα δεδομένα της παιδαγωγικής και της διοίκησης, έτσι ώστε να μπορεί να τα εφαρμόσει στην καθημερινή του πρακτική στο σχολείο. Η ύπαρξη των απαιτούμενων γνώσεων, αλλά και η διάθεση για απόκτηση και άλλων προσόντων, τονίστηκαν από τους συμμετέχοντες από την έρευνα ως εξαιρετικά σημαντική.

Εξίσου σημαντικό για τον διευθυντή είναι να αναλαμβάνει ρίσκο, να δοκιμάζει νέες μεθόδους και να επιδιώκει την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων για τους μαθητές και για κάθε εμπλεκόμενο στην εκπαιδευτική διαδικασία. Ο διευθυντής, όπως υπαγορεύεται από το καθηκοντολόγιο ΥΑ 105657/2002 και το ΠΔ 97/2017, αλλά και όπως φαίνεται και από τις απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, έχει πολλαπλά καθήκοντα στην καθημερινότητά του.

Αυτά περιλαμβάνουν:

- (α) την καθοδήγηση της σχολικής κοινότητας ώστε να θέσει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους για ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοικτό στην κοινωνία,
- (β) την ενίσχυση και την καθοδήγηση των εκπαιδευτικών στην εκτέλεση των καθηκόντων τους,
- (γ) τη μέριμνα ώστε το σχολείο να αναδειχθεί σε μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε ποικίλα θέματα,
- (δ) τον συντονισμό των εκπαιδευτικών και του έργου τους και
- (ε) τον έλεγχο των διάφορων εργασιών που λαμβάνουν χώρα στη μονάδα.

Για την εκτέλεση αυτών των καθηκόντων, είναι σημαντικό ο διευθυντής να διαθέτει τα τυπικά προσόντα, αλλά και τα ουσιαστικά, που, όπως φαίνεται από τις διεξαχθείσες συνεντεύξεις, είναι ίσως σε κάποιες περιπτώσεις ακόμη και πιο σημαντικά.

Συνοψίζοντας, από την διεξαχθείσα έρευνα προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι διευθυντές των σχολικών μονάδων με διάφορους τρόπους επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά τους και έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο στο πώς διαμορφώνεται η κατάσταση μέσα σε αυτές. Ειδικότερα, διαπιστώθηκε ότι τόσο τα δημογραφικά δεδομένα των διευθυντών, όσο και τα στοιχεία της προσωπικότητάς τους μπορούν να καθορίσουν, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, την αποτελεσματικότητα του σχολείου. Τα στοιχεία που προέκυψαν από την ανάλυση των συνεντεύξεων είναι εξαιρετικά ενδιαφέροντα και καταδεικνύουν τις διαφορετικές απόψεις που υφίστανται, αλλά και τη γενική αποδοχή της σπουδαιότητας του ρόλου του διευθυντή-ηγέτη για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Ο πρώτος άξονας που διερευνήθηκε σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο τα δημογραφικά στοιχεία του διευθυντή μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Αναφορικά με το φύλο του διευθυντή, διαπιστώθηκε ότι δεν έχει ιδιαίτερο ρόλο. Όπως διαπιστώνεται μέσα από τα λεγόμενα των συμμετεχόντων στην έρευνα, πρόκειται για παράγοντα που δεν επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Αξίζει να σημειωθεί, πάντως, ότι επισημαίνεται μία διαφοροποίηση που αφορά όχι τον τρόπο διοίκησης και την αποτελεσματικότητά του, αλλά τη στάση των άλλων απέναντι στην ηγεσία της σχολικής μονάδας ως απόρροια του φύλου, που σχετίζεται με τα αποτελέσματα της έρευνας του Mulawarman et al. (2021). Ειδικότερα, αναφέρθηκε

ότι η στάση των άλλων είναι διαφορετική απέναντι στις γυναίκες, γεγονός που οφείλεται στα υφιστάμενα έμφυλα στερεότυπα.

Η ηλικία του διευθυντή της σχολικής μονάδας ήταν ένα από τα ζητήματα που προσεγγίστηκαν μέσω της συγκεκριμένης έρευνας, ενώ έχει αναδειχθεί και από την υφιστάμενη βιβλιογραφία. Ειδικότερα, κατά τον Δημητρόπουλο (2020), όταν οι διευθυντές είναι σε μικρή ηλικιακά απόσταση από τους εκπαιδευτικούς, δημιουργείται καλύτερη σχέση, καθώς οι αντιλήψεις και οι ιδέες δεν επηρεάζονται από τη μεγάλη ηλικιακή διαφορά, αλλά, αντίθετα, είναι πιο εύκολο να βρεθούν κοινά στοιχεία μεταξύ των εκπαιδευτικών και των διευθυντών. Το εύρημα αυτό δεν επιβεβαιώθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας. Αντίθετα, οι συμμετέχοντες στην πλειοψηφία τους φαίνεται ότι δίνουν έμφαση όχι στην ηλικία, αλλά στην εμπειρία που αυτή συνεπάγεται, που θεωρείται ότι είναι εξαιρετικά σημαντική για την αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας. Σε κάθε περίπτωση, επίσης, οι σπουδές και γενικότερα τα προσόντα του διευθυντή, θεωρείται ότι είναι απαραίτητα στοιχεία της αποτελεσματικής διοίκησης του σχολείου, καθώς έχουν σημαντική επίπτωση στην κουλτούρα και το κλίμα της σχολικής μονάδας (Bruggencate et al., 2012 Day et al., 2016).

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα στην πλειοψηφία τους έδωσαν έμφαση στην ανάγκη ο διευθυντής του σχολείου να διαθέτει αυτά τα προσόντα, αφού αποτελούν τη βάση για την ικανοποιητική αντιμετώπιση των καθημερινών ζητημάτων, αλλά και των κρίσεων που, ενδεχομένως, θα απασχολήσουν κάποια στιγμή το σχολείο και τον ίδιο. Εξάλλου, η αποτελεσματική ηγεσία είναι απαραίτητη προϋπόθεση της ύπαρξης ενός αποτελεσματικού σχολείου (Ιορδανίδης, 2005). Τέλος, η ύπαρξη ενός διευθυντή άρτια καταρτισμένου και επιμορφωμένου είναι προς όφελος όλων, αφού αυτός μπορεί να φέρει εις πέρας τα καθήκοντά του χωρίς να χρειάζεται οι εκπαιδευτικοί της σχολικής μονάδας να συνεισφέρουν στην εκτέλεσή τους, χάνοντας πολύτιμο χρόνο από τις δικές τους αρμοδιότητες. Αυτό έρχεται να υπογραμμίσει τις έρευνες πολλών και σπουδαίων ερευνητών που θεωρούν ότι η επιμόρφωση των στελεχών είναι απαραίτητη, (Σαΐτης, 2007, Σαββαΐδης 2010).

Εξάλλου, όπως προέκυψε από την έρευνα, οι διευθυντές για να είναι αποτελεσματικοί και να ασκούν καλύτερα τα καθήκοντά τους, είναι καλό να διαθέτουν πολλά προσόντα δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στις δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, (Αργυροπούλου 2017) .

Εκτός από τα δημογραφικά στοιχεία του διευθυντή, εξετάστηκε μέσω της παρούσας έρευνας και η επίδραση των στοιχείων της προσωπικότητάς του σε ό,τι αφορά την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, των δεξιοτήτων, ικανοτήτων και γνώσεων που είναι απαραίτητο να υπάρχουν. Ενδιαφέρον έχει το γεγονός ότι όλοι σχεδόν οι συμμετέχοντες κατέστησαν σαφές ότι θεωρούν την προσωπικότητα του διευθυντή το ίδιο ή και περισσότερο σημαντική σε σχέση με τα τυπικά προσόντα του. Αυτό δεν σημαίνει ότι η αξία των τελευταίων δεν αναγνωρίζεται, αλλά μάλλον ότι οι συμμετέχοντες προσανατολίζονται περισσότερο προς την αξία της διαμόρφωσης του κατάλληλου κλίματος και κουλτούρας στο σχολείο καθώς και της εν συναίσθησης που μπορεί να διαθέτει ο ηγέτης-διευθυντής (Παρασκευά & Παπαγιάννη, 2008). Πράγματι, οι παράγοντες αυτοί θεωρείται ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικοί, αφού επηρεάζουν κάθε πτυχή της λειτουργίας της σχολικής μονάδας, συμπεριλαμβανομένου του κινήτρου και της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών, όπως διαπιστώνεται και από τη σχετική βιβλιογραφία (βλ. σχετ. Fullan, 2001 Leithwood κ.ά. 2004 Sergiovanni, 2001 Silins κ.ά., 2002 Silins & Mulford 2007).

Σε αυτό το πλαίσιο, δεν προκαλεί εντύπωση το γεγονός ότι μέσα από τις συνεντεύξεις των εκπαιδευτικών δίνεται έμφαση στην ανάγκη ο διευθυντής να τους στηρίζει και να τους καθοδηγεί, να είναι δημοκρατικός και να τους παρέχει κίνητρα και αρμοδιότητες. Εξάλλου, μέσα από σχετικές μελέτες διαφαίνεται ξεκάθαρα ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις των διευθυντών-ηγέτων με τους εκπαιδευτικούς παίζουν πολύ σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας και συν εξαρτώνται από τις δεξιότητες που έχει ο ηγέτης της σχολικής μονάδας (Κούλα, 2011).

Τα ίδια στοιχεία αφορούν όχι μόνο τη σχέση του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς, αλλά και τις σχέσεις που αυτός διαμορφώνει με τους μαθητές, τους γονείς τους ή και συνολικά την εκπαιδευτική κοινότητα. Με τον τρόπο αυτό, προάγεται η συνεργασία και η αμοιβαία εμπιστοσύνη και τίθενται οι βάσεις για την αντιμετώπιση των ζητημάτων που, ενδεχομένως, κατά καιρούς θα προκύψουν στο σχολείο, ενώ ενισχύεται και η αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας σε όλα τα επίπεδα (Πασιαρδής, 2015). Παρατηρείται στους συμμετέχοντες να αναζητούν κυρίως την ισότητα και την κοινωνική δικαιοσύνη, τόσο για τους ίδιους όσο και για όλη τη σχολική κοινότητα (Αργυροπούλου, 2017).

Προτάσεις της έρευνας

Με βάση τα παραπάνω, είναι δυνατό να διαμορφωθούν προτάσεις προς εφαρμογή σε ό,τι αφορά την διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων με στόχο να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητά τους.

Η επιμόρφωση των διευθυντών των εκπαιδευτικών μονάδων σε ό,τι αφορά ζητήματα μετασχηματιστικής, συμμετοχικής και ηθικής ηγεσίας, (Day et al.2020), κρίνεται σχεδόν απαραίτητη. Εξίσου σημαντική είναι και η επιμόρφωση των στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης καθώς και η διαρκής κατάρτιση και επικαιροποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των διευθυντών σε όλη τη διάρκεια της θητείας τους. Από την άλλη κρίνεται ουσιαστική η ενίσχυση της διανομής αρμοδιοτήτων στους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας, έτσι ώστε να έχουν την ευκαιρία να συμμετέχουν στη διοίκηση και στα ζητήματα που επηρεάζουν και τη δική τους καθημερινότητα. Η αξιολόγηση στη συνέχεια των διευθυντών από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου προτείνεται, έτσι ώστε να διαπιστωθούν τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης. Τέλος θα ήταν καλό να η ενισχυθεί η ποιότητα των σχέσεων ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές, τους γονείς και την τοπική κοινωνία έτσι ώστε να υπάρξει ουσιαστική επαφή και επικοινωνία, να καταστεί γνωστό το έργο που παράγεται και να εξαλειφθούν ενδεχόμενες αρνητικές προς την ηγεσία στάσεις εξαιτίας του φύλου, της ηλικίας κοκ, εάν υπάρχουν.

Οι παραπάνω προτάσεις, ασφαλώς, είναι λίγες μόνο από τις ενέργειες που μπορούν να γίνουν έτσι ώστε να ενισχυθεί η επίδραση του διευθυντή στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας και να βελτιωθούν οι συνθήκες και οι επιδόσεις σε όλα τα επίπεδα. Εν κατακλείδι, δεν πρέπει να αγνοεί κανείς το γεγονός ότι οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών στην παρούσα έρευνα, αποτελούν τις ιδανικές αρχετυπικές εικόνες που έχουν για τον ιδανικό διευθυντή και οι απαντήσεις τους ανταποκρίνονται στις προσωπικές τους επιθυμίες.

Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα έρευνα αποτέλεσε μία προσπάθεια εξέτασης των απόψεων των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στη διαδικασία των συνεντεύξεων σχετικά με τα προσόντα και τα χαρακτηριστικά του διευθυντή μίας σχολικής μονάδας και την επίδρασή τους στην αποτελεσματικότητά της. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν είναι ενδιαφέροντα, αν και είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι, εξαιτίας του περιορισμένου

δείγματος, δεν είναι δυνατό να γενικευτούν. Εξάλλου πρέπει να συνυπολογιστεί το γεγονός ότι λόγω των αυξημένων μέτρων κατά της covid19, υπήρξε διαφοροποίηση στον τρόπο διεξαγωγής των συνεντεύξεων αφού ένα μέρος από αυτές διεξήχθησαν δια ζώσης ενώ οι υπόλοιπες μέσω τηλεδιάσκεψης. Αυτό ίσως προκάλεσε κάποια διαφοροποίηση και στον βαθμό επιρροής του εκάστοτε συμμετέχοντος από την ερευνήτρια. Και αυτό γιατί είναι ενδεχόμενο να αντιδρούν διαφορετικά και να απαντούν με συγκεκριμένο τρόπο δια ζώσης σε σχέση με αυτούς που απάντησαν στην τηλεδιάσκεψη. Πάντως δεν καταγράφηκαν ιδιαίτερες διαφορές ή τουλάχιστον δεν εντοπίστηκαν. Ωστόσο, δεν παύει να αποτελεί το γεγονός πιθανό περιορισμό, ο οποίος πρέπει να σημειωθεί.

Ένας άλλος πολύ σημαντικός περιορισμός αφορά στην πληθώρα ερευνών στη διεθνή βιβλιογραφία και η αδυναμία μελέτης. Η εξαίρεση σημαντικών πηγών εξαιτίας της προηγούμενης αδυναμίας μπορεί να θεωρηθεί άλλος ένας περιορισμός της παρούσας έρευνας.

Πέρα από αυτούς τους περιορισμούς τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων παρέχουν μια ενδιαφέρουσα εικόνα για το συγκεκριμένο ζήτημα που απασχόλησε την παρούσα έρευνα.

Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Προχωρώντας ένα βήμα ακόμη, θα είχε ενδιαφέρον στο μέλλον να διενεργηθεί ακόμη μία έρευνα με το συγκεκριμένο αντικείμενο, όπου θα διερευνηθούν οι απόψεις μεγαλύτερου αριθμού εκπαιδευτικών, ενδεχομένως από διαφορετικά σημεία της Ελλάδας, έτσι ώστε να διαπιστωθούν και οι ενδεχόμενες διαφορές που θα βρεθούν μεταξύ τους. Για την προσέγγιση μεγάλου αριθμού εκπαιδευτικών, είναι χρήσιμο να αξιοποιηθούν σε αυτή τη μελλοντική έρευνα οι μέθοδοι της ποσοτικής έρευνας, όπου, μέσω της χρήσης ενός τυποποιημένου ερωτηματολογίου θα συλλεχθούν γρήγορα και οικονομικά τα απαραίτητα δεδομένα. Επίσης θα είναι χρήσιμο να αποτυπωθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών και σε σχέση με νέους ρόλους που καλείται να πάρει ο διευθυντής -ηγέτης μιας σχολικής μονάδας, όπως και αυτός του αξιολογητή σύμφωνα με το νέο νόμο 4823/2021 «Αναβάθμιση του σχολείου, ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις».

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

Αθανασούλα -Ρέππα, Α (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά: Η παιδαγωγική της διοίκησης της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Εκδόσεις: Ιών

Αργυροπούλου, Ε. (2010). Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών των Σχολικών Μονάδων: Προσεγγίζοντας ερευνητικά το θέμα στο σύγχρονο εκπαιδευτικό γίνεσθαι. Στο Κ. Μαλαφάντης (Επιμ.), *7ο Πανελλήνιο Συνέδριο για την Ελληνική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Έρευνα, Α' Τόμος* (σσ. 553–565). Ρέθυμνο: Διάδραση.

Αργυροπούλου, Ε. (2015). *Προσεγγίζοντας το αβέβαιο μέλλον, η λειτουργία του προγραμματισμού στην εκπαίδευση*. Εκδόσεις: Δίσιγμα

Αργυροπούλου, Ε. (Επιμ) (2017). *Ηθική Ηγεσία στην εκπαίδευση*. Εκδόσεις: Δίσιγμα

Αργυροπούλου, Ε. & Συμεωνίδης, Α. (2017). Η ανάδειξη των προσόντων του αποτελεσματικού Διευθυντή Σχολικής Μονάδας μέσα από τις διαδικασίες επιλογής. Μια εμπειρική μελέτη περίπτωσης. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*. Τεύχος 1, Τόμος 6.

Αργυροπούλου, Ε. (2018). *Ηγεσία στην εκπαίδευση*. Αυτοτελές διδακτικό υλικό. Πάτρα.

Αργυροπούλου, Ε. (2018). *Οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

Δημητρόπουλος, Ν. (2020). *Ο ρόλος των διαπροσωπικών σχέσεων εκπαιδευτικού- διευθυντή στη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος*. Ιόνιο Πανεπιστήμιο

Θεοφιλίδης, Χ. (2012). *Σχολική ηγεσία και διοίκηση. Από τη γραφειοκρατία στη μετασχηματιστική ηγεσία*. Αθήνα: Γρηγόρη.

Ιορδανίδης, Γ. (2005). Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας στην Αγγλία: Θεωρητική προσέγγιση. *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*, 123-157

Koontz, H.& O'Donnell, C. (1982). *Οργάνωση και Διοίκηση: Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Κούλα, Β. (2011). *Διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντή και εκπαιδευτικών και θεωρίες διοίκησης. Καινοτομίες στην εκπαίδευση*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη

Θεωρητική προσέγγιση στο Α. Καψάλη, *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου.

Μπουραντάς, Δ (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα. Εκδόσεις Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Parazoglou, A.& Koutouzis, M. (2017). Τα σχολεία ως οργανισμοί μάθησης. *Λόγοι προϋποθέσεις και πρακτικά Μετασχηματισμού*.(Κείμενο Συνεδρίου)

Παναγιωτόπουλος, Γ. & Παναγιωτοπούλου, Π. (2005). Κοινωνικές δεξιότητες: η σχέση τους με το χώρο της αγοράς. *Εκπαίδευση ενηλίκων και κοινωνικές δεξιότητες, 2ο Διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο*. (113-124). Αθήνα.

Παπαναούμ, Ζ. (1995). *Η διεύθυνση του σχολείου. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Πασιαρδής, Π. (2012). *Επιτυχημένοι διευθυντές σχολείων: Διεθνείς Ερευνητικές Τάσεις και η Ελληνική πραγματικότητα*. Αθήνα: Ίων.

Πασιαρδής, Π. (2015). *Διαχείριση Αλλαγής, Σχολική Αποτελεσματικότητα και Στρατηγικός Σχεδιασμός* (Τόμος 1), Αθήνα: Ελλην.

Ράπτης, Ν. & Βιτσιλάκη, Χ.(2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών μονάδων. Η ταυτότητα του διευθυντή της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Σαββαΐδης, Π. (2010) *Μοντέλα σχεδιασμού και ανάπτυξης εκπαιδευτικών μονάδων*.

<http://hdl.handle.net/11610/14187>

Σαΐτης, (2000).*Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα.

Σαΐτης, Χ. (2007). *Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα.

Σαΐτης, Χ. & Σαΐτη, Α. (2011). *Εισαγωγή στη διοίκηση της εκπαίδευσης: Θεωρία και μελέτη περιπτώσεων*. Τόμος Α' Αθήνα: Αυτοέκδοση

Σαΐτης, Χ. Α. Πανάικας, Π., Σαΐτη, Α., & Κυριακή, Ρ. (2015). Αντιλήψεις Εκπαιδευτικών τμημάτων δημιουργικών δραστηριοτήτων σε θέματα σχετικά με τη στελέχωση και την προοπτική του Σχολείου Διευρυμένου Ωραρίου. *Παιδαγωγική επιθεώρηση*, 36.

Σταύρου, Δ. (2019). Μοντέλα ηγεσίας στο Ελληνικό Δημοτικό Σχολείο .Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, 9,749-760 <http://dx.doi.org/10.12681/edusc.3170>

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. *American psychologist*, 62(1), 2.

Brown, M. Trevino, L. Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

Bryk, A., Sebring, P., Allensworth, E., Luppescu, S., Easton, J. (2010). Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago. Chicago, IL: *University of Chicago Press*.

Brookover, W., & Lezotte, L. (1979). Changes in school characteristics coincident with changes in student achievement. Institute for research on teaching. East Lansing, MI.

Bruggencate, G., Luyten, H., Scheerens, J., Slegers, P. (2012). Modeling the influence of school leaders on student achievement: How can school leaders make a difference? *Educational Administration Quarterly*, vol 48, p.699-732.

Day, C., et al., (2009). The impact of school leadership on pupil outcomes: Final report. London, England: *UK Department for Children, Schools, and Families Research*.

Day, C. Gu Q. Sammons, P. (2016) The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference. *Educational Administration Quarterly*. vol 52 issue 2 p. 221-258

Day, C. Sammons, P. & Gorgen, C. (2020) Successful School leadership. *Education development trust*. University of Nottingham.

Di Fabio, A. (2017). The Psychology of Sustainability and Sustainable Development for Well-Being in Organizations. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01534>

Di Fabio, A., & Rosen, M. A. (2018). Opening the black box of psychological processes in the science of sustainable development: *A new frontier*. *European Journal of Sustainable Development Research*, 2(4), 47. doi: <https://doi.org/10.20897/ejosdr/3933>

Dos, I., Cezmi Savas A. (2015). Elementary School Administrators and Their Roles in

The Context of Effective Schools. <https://doi.org/10.1177/2158244014567400>

Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational leadership*, 37(1), 15-24.

Geleta, M. (2015). The Role of School Principal as Instructional Leader: The Case of Shambu Primary School. Addis Ababa University. DOI: [10.4236/oalib.1101709](https://doi.org/10.4236/oalib.1101709)

Grissom, J., Loeb S.& Master B. (2013) Effective Instructional Time Use for School Leaders: Longitudinal Evidence from Observations of Principal. Sage journals [Volume: 42 issue: 8](#), page(s): 433-444 (ανακτήθηκε 10/12/2021).

<https://doi.org/10.3102/0013189X13510020>

Gümüş, S., Bellibas, M. S., Esen, M., & Gümüş, E. (2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 25–48.

<https://doi.org/10.1177/1741143216659296>

Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). Ανακατανεμημένη ηγεσία για βιώσιμες επαγγελματικές κοινότητες μάθησης. *Journal of School Leadership*, 16 (5), 550–565.

<https://doi.org/10.1177/105268460601600507>

Hoy, W. & Miskel, C. (2008). *Educational Administration: Theory, Research and Practice* (8th ed.). New York: McGraw Hill Companies

James, P. Spillane (2005). Primary school leadership practice: how the subject matters, *School Leadership & Management*, 25:4, 383-397, DOI: [10.1080/13634230500197231](https://doi.org/10.1080/13634230500197231)

Karen Seashore Louis, Beverly Dretzke & Kyla Wahlstrom (2010) How does leadership affect student achievement? Results from a national US survey. *School Effectiveness and School Improvement*, 21:3, 315-336, DOI: [10.1080/09243453.2010.486586](https://doi.org/10.1080/09243453.2010.486586)

Kenneth Leithwood, Alma Harris & David Hopkins (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28:1, 27-42, DOI: [10.1080/13632430701800060](https://doi.org/10.1080/13632430701800060)

Kenneth Leithwood, Alma Harris & David Hopkins (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited, *School Leadership & Management*, 40:1, 5-22, DOI: <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>

Mortimore, P. (1992). Issues in school effectiveness. In D. Reynolds and P. Cuttance (Eds). *School Effectiveness, Research, policy and practice*. London: Cassel.

Manders, D.A. (2008). *Charακημξμγη μγηeristics that make principals effective leaders. A study of teacher perceptions of principal leadership*. Washington State University ProQuest Dissertations Publishing, Degree Year

Mulawarman, Widyatmike, Komariyah, Lailli, Suryaningsi (2021). Women and Leadership Style in School Management: Study of Gender Perspective
Cypriot Journal of Educational Sciences, v16 n2 p594-611 2021

OECD, (2015). Review of policies to improve the effectiveness of resource use in schools (School resources review). *National agency for school evaluation*. Lithuania.

Reynolds, D., Sammons, P., De Fraine, B., Van Damme, J., Townsend, T., Teddlie, C., & Stringfield, S. (2014). Educational effectiveness research (EER): A state-of-the-art review. *School effectiveness and school improvement*, 25(2), 197-230.

Robinson, V., Hohepa, M. and Lloyd, C. (2009) 'School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. Best Evidence Syntheses Iteration (BES).' New Zealand: Ministry of Education:

<https://www.educationcounts.govt.nz/publications/series/2515/60170>

(ανακτήθηκε :Δεκέμβριος 2021)

Rucinski, D. & Bauch, P. (2006). Reflective, ethical, and moral constructs in educational leadership preparation effects on graduates. *Journal of Educational Administration*, Vol. 44 (No 5), pp. 487-508.

Saiti, A. (2015). Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators Department of Home Economics and Ecology. *Educational Management Administration & Leadership* Vol. 43(4) 582–609

[DOI: 10.1177/1741143214523007](https://doi.org/10.1177/1741143214523007)

Saitis, C. & Saiti, A. (2018). Initiation of Educators into Educational Management Secrets.

Sammons, P. (1999). *School effectiveness (coming of age in the twenty- first century)*. Netherlands: Swets and Zeitlingre.

Senol, H. & Lesinger, Y. (2018). Leadership. The relationship between instructional Leadership. DOI:[10.5772/intecopen.75950](https://doi.org/10.5772/intecopen.75950) (ανακτήθηκε στις 10/12/2021)

Spillane, J., Halverson, R. and Diamond, J. (2001). Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective, *Educational Researcher*, vol.30,no3,pp.23-28

<http://dx.doi.org/10.3102/0013189X030003023>

Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership, and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0053857>

Silins, H. & Mulford, W. (2002b) Schools as learning organizations: The case for system, teacher, and student learning. *Journal of Educational Administration*, 40, 425–446.

Teddlie, C., & Stringfield, S. (1993). *Schools make a difference*. New York: Teacher College Press.

Yulk, G. (1994). *Leadership in organization: third edition*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations: 7th edition*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.

Yukl, G., Mehsud, R., Prussia, G., & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0100>

Νομοθεσία

Υ.Α. 105657/2002

N. 4823/2021

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Πρωτόκολλο ημιδομημένης συνέντευξης

Ημερομηνία

Ημέρα/ώρα

Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο

Ηλικία

Ανώτατος τίτλος σπουδών

Έτη προϋπηρεσίας

Μόνιμος/αναπληρωτής

Οργανικότητα σχολείου υπηρετήσης

1^ο ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τα δημογραφικά στοιχεία των διευθυντών-ηγετών επηρεάζουν και πώς στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας ;

2. Η συγκρότηση της προσωπικότητας του διευθυντή-ηγέτη επηρεάζει και πώς τη διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής σχολικής μονάδας;

Άξονες ερευνητικού ερωτήματος 1

1α) Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά ενός διευθυντή ως παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα μιας σχολικής μονάδας.

1β) Ο ρόλος της ηλικίας, της εμπειρίας και των σπουδών ενός διευθυντή ως παράγοντες διαμόρφωσης μιας αποτελεσματικής σχολικής μονάδας.

1. Νομίζετε ότι το φύλο του διευθυντή επηρεάζει τον τρόπο που διοικεί;

2. Πιστεύετε ότι η ηλικία και η εμπειρία μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο διοίκησης;

3. Η επιμόρφωση, ένα μεταπτυχιακό ή άλλα επιπλέον προσόντα μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο διοίκησης μιας σχολικής μονάδας; (Πώς; σε ποιους τομείς;)

- 4.Πόσο επηρεάζει την καθημερινότητα του σχολείου η καλή γνώση των διοικητικών καθηκόντων του διευθυντή; (Σε ποιους τομείς;)
5. Πιστεύετε ότι ο διευθυντής -ηγέτης παίζει ρόλο στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών και κατ' επέκταση στις επιδόσεις των μαθητών; 6.Πιστεύετε ότι το σχολικό κλίμα επηρεάζεται από το διευθυντή;
- 7.Πιστεύετε ότι η οργάνωση, η ευρύτερη λειτουργία και η κουλτούρα μιας σχολικής μονάδας επηρεάζεται από τον διευθυντή-ηγέτη;

2^ο ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ

2.Ποια χαρακτηριστικά στην προσωπικότητά του πρέπει να έχει ο διευθυντής -ηγέτης , για να έχει τη δυνατότητα να διαμορφώσει μια αποτελεσματική σχολική μονάδα.

Άξονες ερευνητικού ερωτήματος 2

2α) Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός διευθυντή ως παράγοντες αποτελεσματικής διοίκησης μιας σχολικής μονάδας.

2β) Οι δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις που θα πρέπει να διαθέτει ο διευθυντής για να διοικεί αποτελεσματικά μια σχολική μονάδα.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

8.Ποια χαρακτηριστικά θα πρέπει να έχει κατά τη γνώμη σας ο διευθυντής-ηγέτης όσον αφορά στην προσωπικότητά του, για να μπορεί να διοικεί αποτελεσματικά μια σχολική μονάδα;

9.Ποιες δεξιότητες πρέπει να έχει;

10.Πώς θα θέλατε να διοικεί τη σχολική μονάδα;

11.Πόσο σημαντικό είναι να έχει όραμα ο διευθυντής- ηγέτης;

12.Ποια θα θέλατε να είναι η σχέση του με τη σχολική κοινότητα;

13.Ποια προσόντα θεωρείτε απαραίτητα να έχει ένας διευθυντής -ηγέτης ;

14.Πόσο σημαντικά είναι για εσάς τα μετρήσιμα προσόντα που μπορεί να διαθέτει ένας διευθυντής -ηγέτης

Απομαγνητοφωνημένη συνέντευξη

7η

Ημερομηνία: 3/2/2022

Ημέρα/ώρα: Πέμπτη : 17:00

Τρόπος διεξαγωγής συνέντευξης: Δια ζώσης συνέντευξη Δημογραφικά στοιχεία:

Φύλο: Άντρας

Ηλικία: 41

Ανώτατος τίτλος σπουδών: Πτυχίο: Π.Τ.Δ.Ε., Φ.Κ.Σ.

Έτη προϋπηρεσίας: 17

Μόνιμος/αναπληρωτής: Μόνιμος

Οργανικότητα σχολείου υπηρετήσης: Αποσπασμένος σε ΔΠΕ.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Νομίζετε ότι το φύλο του διευθυντή επηρεάζει τον τρόπο διοίκησης της σχολικής μονάδας;

Το φύλο του ηγέτη διευθυντή δεν επηρεάζει και δεν πρέπει να επηρεάζει γιατί το έργο του είναι διοικητικό και οργανωτικό και το φύλο σε αυτό το κομμάτι δεν παίζει κανένα απολύτως ρόλο.

2. Πιστεύετε ότι η ηλικία και η εμπειρία μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο διοίκησης;

Η ηλικία νομίζω επηρεάζει γιατί σίγουρα ένας νέος διευθυντής έχει περισσότερη όρεξη αφενός να κάνει περισσότερα πράγματα.... Βασικά δεν υπάρχει κούραση.... και επιπλέον ... συνήθως οι νέοι έχουν καλύτερη σχέση με την τεχνολογία και τους υπολογιστές, έτσι υπάρχει δυνατότητα να κάνουν περισσότερα πράγματα πέρα από το πρακτικό που

χρειάζεται. Από την άλλη βεβαίως, η εμπειρία παίζει πολύ μεγάλο ρόλο. Ότι χάνει στην ουσία ο παλιός από την έλλειψη γνώσης τεχνολογικών μέσων, την κερδίζει από την εμπειρία που έχει, διότι έχοντας δει πάρα πολλές περιπτώσεις και έχοντας διαχειριστεί ένα σωρό θέματα κατά τη σχολική του θητεία, σίγουρα ότι έχει ξανακάνει θα του είναι ευκολότερα διαχειρίσιμο είτε το έχει κάνει σωστά είτε το έχει κάνει λάθος. Θα πατήσει πάνω σε αυτά γιατί γνωρίζει καλύτερα που θα καταλήξει όλη αυτή η προσπάθεια. Άρα η εμπειρία είναι πάρα πολύ σημαντική και ένας έμπειρος διευθυντής σίγουρα μπορεί να αποδώσει καλύτερα.

3.Οι επιμορφώσεις, ένας μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών ή τα επιπλέον προσόντα μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο διοίκησης μιας σχολικής μονάδας; (Σε ποιο βαθμό; Σε ποιους τομείς;)

Λοιπόν....η οποιαδήποτε μόρφωση ή επιμόρφωση, ας το πούμε έτσι, συμβάλλει θετικά. Από την άλλη όμως δεν είναι θέσφατο... δεν σημαίνει ότι οποιοσδήποτε έχει πολλά πτυχία μπορεί να είναι οργανωτικός, πιο δίκαιος, πιο ορεζάτος μέσα στη δική του θέση. Οι επιμορφώσεις σίγουρα είναι χρήσιμες για να γνωρίζουν οι διευθυντές τα νέα τεκταινόμενα, δηλαδή τι καινούργιο υπάρχει και αν μπορεί να ωφελήσει τη σχολική κοινότητα. Ένα μεταπτυχιακό στην οργάνωση και τη διοίκηση είναι πάρα πολύ χρήσιμο εάν μπορεί να το κάνει.

Αν έχει σε κάποιο άλλο τομέα μεταπτυχιακό το θεωρείς χρήσιμο ή τέλος πάντων είναι το ίδιο χρήσιμο;

Αν έχει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό σε ψυχολογία ή άλλα παιδαγωγικά σίγουρα θα βοηθούσε πάρα πολύ στο κομμάτι με το συνάδελφο. Νομίζω ακόμα θα βοηθούσε και τα παιδιά και τους γονείς σε ψυχολογικά ή παιδαγωγικά ζητήματα που υπάρχουν. Συνεπώς είναι όλα πάρα πολύ καλά. Από την άλλη όμως θεωρώ ότι ακόμα και χωρίς αυτά ένας διευθυντής που έχει όρεξη, που έχει οργάνωση, που είναι αντικειμενικός και το κάνει το λειτουργημά του, επειδή το πιστεύει και όχι από υποχρέωση, σίγουρα θα μπορέσει να αποδώσει.

4. Πόσο επηρεάζει την καθημερινότητα του σχολείου η καλή γνώση των διοικητικών καθηκόντων του διευθυντή; (Σε ποιους τομείς;)

Πέραν των επιπλέον σπουδών που μπορεί να έχει, το νομοθετικό κομμάτι είναι πάρα πολύ σημαντικό, γιατί ο διευθυντής ανά πάσα ώρα και στιγμή θα πρέπει να γνωρίζει τη νομοθεσία, να ενημερώνει τους συναδέλφους, να ενημερώνει τους γονείς εφόσον χρειάζεται να κάνουν κάτι παραπάνω για το παιδί τους και να προασπίζει ανά πάσα ώρα και στιγμή τόσο τη λειτουργικότητα του σχολείου όσο και τη θέση των συναδέλφων σε όλα όσα αντιμετωπίζουν. Το νομοθετικό κομμάτι είναι δύσκολο αλλά ο διευθυντής θα πρέπει να το έχει, να το κατέχει και πρέπει να θεωρείται προαπαιτούμενο.

Ενδιαφέρον αυτό γιατί ξέρεις υπάρχουν κάποιοι διευθυντές που λένε ότι έγιναν κατά τύχη διευθυντές...

Δυστυχώς πολλοί δεν γνωρίζουν τα καινούργια νομοθετικά διατάγματα, δεν τους απασχολεί. Απλώς έμαθαν ότι έμαθαν πριν μπουν, μαθαίνουν και 2-3 τυχαία άμα και όταν τύχει και τελειώνει το θέμα εκεί.

5. Πιστεύετε ότι ο διευθυντής-ηγέτης παίζει ρόλο στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών και κατ' επέκταση στις επιδόσεις των μαθητών;

Όταν ο κάθε εκπαιδευτικός γνωρίζει ότι ο διευθυντής του θα κάνει όλο το εκπαιδευτικό κομμάτι και θα τον έχει καλυμμένο, εφόσον κάνει σωστά τη δουλειά του από οποιοδήποτε διοικητικό ζήτημα του σχολείου, θα δώσει ο εκπαιδευτικός έμφαση στη διδασκαλία του και στην ψυχολογική ενίσχυση των μαθητών του, που αυτό είναι και το ζητούμενο. Ένας εκπαιδευτικός που ξέρει ότι μπορεί με μεγάλη ευχέρεια να ασχοληθεί με την διδασκαλία και την εκπαιδευτική διαδικασία, τη στήριξη και την εμφύσησή της αυτοαξίας του μαθητή, σίγουρα θα αποδώσει πολύ περισσότερο. Αυτό προϋποθέτει την εμπιστοσύνη στον διευθυντή. Όταν ένας διευθυντής δεν παράγει σωστά το διοικητικό κομμάτι και δεν ανταπεξέρχεται κανονικά στις δυσκολίες που έχει μία σχολική μονάδα και βάζει τους εκπαιδευτικούς να κάνουν τη δική του δουλειά, στερεί από τους εκπαιδευτικούς, όχι μόνο χρόνο αλλά και όρεξη για το δικό τους το εκπαιδευτικό κομμάτι. Επομένως έμμεσα τα παιδιά στερούνται αυτά που δικαιούνται ουσιαστικά.

6. Πιστεύετε ότι το σχολικό κλίμα επηρεάζεται από τον διευθυντή;

Όταν γνωρίζει ο εκπαιδευτικός ότι θα πάει στο σχολείο και θα υπάρχει ένα χαρούμενο κλίμα και δεν θα έχει κάτι να φοβηθεί θα πάει με χαρά..... και τη χαρά αυτή θα την εισπράξουν οι μαθητές και θα είναι όλοι χαρούμενοι. Όταν ο διευθυντής είναι στρυφνός ,είναι αγχωμένος και δεν γνωρίζει καλά τη δουλειά του....δεν μπορεί να αντιμετωπίσει τις καθημερινές προκλήσεις και έρχεται ο εκπαιδευτικός σε επαφή μαζί του και δεν υπάρχει σωστή επικοινωνία, σωστή συνεργασία... σίγουρα αυτό προσβάλλει όλη την εκπαιδευτική κοινότητα πολυεπίπεδα.

7. Πιστεύετε ότι η οργάνωση, η ευρύτερη λειτουργία και η κουλτούρα μιας σχολικής μονάδας επηρεάζεται από τον διευθυντή-ηγέτη;

Ο διευθυντής όντας ο ηγέτης, αυτό που οφείλει να κάνει είναι να εμπνεύσει και τους υπόλοιπους. Όταν ο διευθυντής έχει καινούργιες ιδέες, έχει όρεξη να υλοποιήσει πράγματα και έχει τους συναδέλφους τους συνοδοιπόρους στο όραμα του, μπορούν να διαμορφώσουν πλήρως μία σχολική μονάδα. Το πρόβλημα είναι να μην τους βλέπει ως αντιπάλους και ως ανθρώπους που ενδεχομένως στην παραμικρή στραβοτιμονιά θα τον εκθέσουν. Το να δομήσεις μία πάρα πολύ καλή σχέση με τους συναδέλφους είναι πάρα πολύ δύσκολο. Ο διευθυντής πρέπει να είναι δίκαιος και πολύ επικοινωνιακός. Είναι στοιχεία τα οποία είναι απαραίτητα! Όταν λοιπόν ο διευθυντής είναι δίκαιος, επικοινωνιακός και στηρίζει τους συναδέλφους και τον στηρίζουν σίγουρα όλα θα κυλάνε ομαλά. Όλοι θα χαμογελούν και θα επικρατεί μία ομαλότητα και μία χαρούμενη διάθεση παντού, πράγμα το οποίο θα φαίνεται και στις διαθέσεις των εκπαιδευτικών και τη διάθεση των μαθητών, γιατί όλα αυτά έχουν μία ροή συγκεκριμένη από τα ψηλά προς τα χαμηλά.....

8. Ποια χαρακτηριστικά θα πρέπει να έχει κατά τη γνώμη σας ο διευθυντής-ηγέτης όσον αφορά στην προσωπικότητά του, για να μπορεί να διοικεί αποτελεσματικά μια σχολική μονάδα;

Αυτή είναι η πιο δύσκολη και η πιο ουσιώδης ερώτηση από όλα..... Λοιπόν τι θέλω να έχει ο διευθυντής μου...

Ναι, πώς φαντάζεσαι αυτόν τον διευθυντή που θα κάνει το σχολείο τέλειο, που θα το απογειώσει... δηλαδή θα λειτουργούν όλα σωστά, τα παιδιά θα αγαπούν το σχολείο, οι συνάδελφοι θα πηγαίνουν χαρούμενοι... θα πετυχαίνουν τους στόχους τους, θα υπάρχει υψηλή απόδοση στις γνώσεις των παιδιών....

Πρώτον να έχει καλή διάθεση και αν δεν έχει καλή διάθεση να σου εξηγήσει γιατί δεν έχει καλή διάθεση...είναι άνθρωπος και αυτός, θα μπορεί να του έχει συμβεί κάτι στο σπίτι, κάτι στο δρόμο, όμως θα είναι ωραίο να το επικοινωνεί αυτό με τους συναδέλφους και να ξέρουν και αυτοί γιατί είναι κακοδιάθετος όχι απαραίτητα να σου εκμυστηρευτεί τα μυστικά του απλά να σου πει ότι με απασχολεί κάτι προσωπικό και σήμερα ας πούμε δεν είμαι στις καλές μου...

Να είναι δηλαδή ξεκάθαρος, ειλικρινής...Να μην κάθεται και εσύ να σκέφτεσαι αν του έχεις κάνει κάτι ή έχεις δημιουργήσει κάποιο θέμα στη σχολική μονάδα....

Αυτό ακριβώς...Να υπάρχει μία ευκαιρία στην επικοινωνία, να μην φοβάσαι να του μιλήσεις, να του πεις και το δικό σου πρόβλημα, γιατί εσύ δεν είσαι καλά σήμερα επίσης είναι ωραίο να μη φοβάσαι να αστειευτείς...ή να μη φοβάσαι να του ζητήσεις συμβουλές. Να είναι η πόρτα του ανοιχτή ...όχι όλη την ώρα, αλλά να ξέρεις ότι αν τον χρειαστείς μπορείς να πας να τον βρεις. Να έχει διδακτική εμπειρία...πάρα πολύ σημαντικό, έχω ένα θέμα με ένα μαθητή... να ξέρει, όταν τον ρωτήσω, να μου πει: «Εγώ στην περίπτωση σου θα έκανα αυτό»... ένας διευθυντής που δεν έχει διδακτική εμπειρία, δεν γνωρίζει στην ουσία ποια είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ένας εκπαιδευτικός μέσα στην τάξη με τους μαθητές του. Πρέπει να γνωρίζει λοιπόν και να μπορεί να σε συμβουλευτεί. Δεν θα σου λύσει απαραίτητα το πρόβλημα, αλλά θα σου δώσει μία λύση, θα σου πει τη γνώμη του, αν δεν έχεις διδακτική εμπειρία μέσα στην τάξη δεν μπορείς να το κάνεις εύκολα αυτό.

9. Ποιες δεξιότητες πρέπει να έχει;

Να έχει εμπειρία σε θέση ευθύνης, να έχει προϋπάρξει σε γραφείο ή σαν υποδιευθυντής ούτως ώστε να γνωρίζει από πριν ποιες είναι οι απαιτήσεις αυτής της θέσης, γιατί πολλοί γίνονται διευθυντές χωρίς να γνωρίζουν τι απαιτήσεις υπάρχουν. Πιστεύουν ότι θα γίνουν διευθυντές και θα τα καταφέρουν όπως τα καταφέρνουν και οι υπόλοιποι. Δεν γίνεται έτσι. Αυτοί οι διευθυντές συνήθως βρίσκουν πάρα πολλά εμπόδια, αγχώνονται, δεν κάνουν

σωστά τη δουλειά τους, δεν τους βρίσκεις, δεν μπορείς να τους συμβουλευτείς, δεν μπορείς να στηριχτείς πάνω τους...και όχι μόνο δεν κάνουν το έργο τους, βάζουν και τους εκπαιδευτικούς να κάνουν πολλά από αυτά που έπρεπε να κάνουν οι ίδιοι. Δεν γίνεσαι διευθυντής μόνο για τη δόξα, γίνεσαι διευθυντής για να πράξεις έργο και να βοηθήσεις τους υπόλοιπους...όχι για να σε βοηθήσουν. Οι σπουδές στην οργάνωση και τη διοίκηση είναι πάρα πολύ σημαντικές αν τις έχουν, γνωρίζουν που πάνε και είναι βασικό να ξέρεις που πας..... πάρα πολύ βασικό....άμα δεν ξέρεις που πας, κάποια στιγμή θα το χάσεις....ακόμα κι αν περάσουν 3-4 χρόνια να βρεις τα πατήματά σου αυτό το χρόνο τον στερείς από ανθρώπους που σε χρειάζονται, οπότε καλό είναι να υπάρχουν σπουδές επιμορφώσεις οποιουδήποτε τύπου πάνω στο διοικητικό κομμάτι.....Να γνωρίζουν υπολογιστές..... βλέπουμε πολλούς διευθυντές που δεν ξέρουν υπολογιστές και βάζουν τους εκπαιδευτικούς να στέλνουν email στη διεύθυνση ή στους γονείς ή όπου αλλού χρειάζονται. Να έχουν γνώση της νομοθεσίας...Δεν χρειάζεται να τα ξέρουν όλα...να ξέρουν τουλάχιστον τα βασικά πράγματα στη νομοθεσία. Πολλοί διαβάζουν πέντε νόμους για να πάνε να δώσουν συνέντευξη για να γίνουν διευθυντές και δεν ξανά ασχολούνται. Προχωράει το πράγμα και μετά χάνονται και ρωτάνε συνέχεια άλλους και αλλού για να τους τα πούνε και ούτε αυτό είναι λύση. Να είναι καλός συνεργάτης, συνεργάτης....όχι διευθυντής...συνεργάτης, ηγέτης που σε εμπνέει....Όχι αρχηγός πάνω στο κεφάλι σου. Να είναι αποφασιστικός...γίνεται ένας σύλλογος, θα μετρήσει τις αποφάσεις όλων, θα λάβει υπόψιν του τους συναδέλφους αλλά την τελική απόφαση θα την πάρει αυτός...και θα πρέπει να είναι έτοιμος να την υποστηρίξει να πάει με την πλειοψηφία...και να ξέρει γιατί πάει με την πλειοψηφία...και να είναι έτοιμος να στοιχειοθετήσει την άποψή του...την άποψή της πλειοψηφίας δηλαδή...τελικά να είναι με το μέρος του συλλόγου, να είναι διαλλακτικός. Μπορεί να μη συμφωνεί με την άποψή σου αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι θα σε αποπάρει...πρέπει να σε φέρει με τα νερά του. Να είναι δίκαιος δεν σημαίνει ότι επειδή είναι φίλος με κάποιον πρέπει να του κάνει και τα χατίρια σε μερικούς συλλόγους διδασκόντων βλέπουμε ότι κάποιοι σχολάνε κάθε μέρα τετράωρο...συνήθως οι πιο παλιοί και οι καινούργιοι φορτώνονται όλες τις αγγαρείες. Τους δίνουν τα χειρότερα τμήματα πολλές εφημερίες. Δεν πάει έτσι, όλοι πρέπει να έχουν ένα δίκαιο πρόγραμμα ή αν κάποιος συνάδελφος έχει κάποιο προσωπικό πρόβλημα πρέπει να τον ευνοήσει με τη σύμφωνη γνώμη του συλλόγου. Και θα το κάνουμε γιατί είμαστε πάνω από όλα άνθρωποι και δεν σημαίνει ότι ο καινούργιος πρέπει να πάρει τα πιο δύσκολα τμήματα. Τα δύσκολα τμήματα να τα πάρει ο πιο έμπειρος....δηλαδή το βάπτισμα του πυρός ο νέος να το πάρει. Δεν χρειάζεται να το πάρει με τα δυσκολότερα τμήματα που έχουν αφήσει οι μεγαλύτεροι οι μόνιμοι...ή η κλίκα του διευθυντή. Να είναι εργατικός και να

είναι πρότυπο για τους υπόλοιπους συναδέλφους. Δεν μπορεί να κάθεται στο γραφείο και να μην κάνει τίποτα και να βγαίνουν οι συνάδελφοι από τις τάξεις και να τους λέει κάντε αυτή τη δουλειά ή την άλλη. Έτσι δεν μπορώ να περιμένω από τους συναδέλφους να μπαίνουν στην τάξη και να αποδίδουν το 100%....Να είναι το παράδειγμα προς μίμηση. Να είναι σοβαρός εκεί που πρέπει και να ξέρει να κάνει και πλάκα και να έχει και χιούμορ γιατί οι εκπαιδευτικοί που έχουν μεγάλο ψυχολογικό φορτίο μέσα στην τάξη, βγαίνουν για το διάλειμμά τους για ένα κενό, να ξέρουν ότι θα δουν έναν άνθρωπο, που θα τους χτυπήσει στον ώμο....να μπορούν να πιούν ένα καφέ και να κάτσουν να πουν πέντε κουβέντες...Πώς είσαι; Είσαι καλά; Τι σε προβληματίζει; να μπορείς να του μιλήσεις γιατί ακόμη και να τα πεις σε κάνει να νιώθεις καλύτερα....

10. Πόσο σημαντικά είναι για εσάς τα μετρήσιμα (ακαδημαϊκά προσόντα-διοικητική εμπειρία) προσόντα που μπορεί να διαθέτει ένας διευθυντής-ηγέτης;

Όσα μετρήσιμα προσόντα, όσο πτυχία όσους ακαδημαϊκούς τίτλους, και αν έχει ένας διευθυντής, άμα δεν είναι άνθρωπος και δεν έχει όρεξη ...και δεν το κάνει σαν λειτουργήμα, για μένα δεν έχουν να προσφέρουν τίποτα.... βλέπουμε διευθυντές οι οποίοι δεν έχουν τα προσόντα και προσπαθούν και έχουν μία εξαιρετική διοικητική θητεία και βλέπουμε ανθρώπους με μεταπτυχιακά, διδακτορικά και μεταδιδακτορικά οι οποίοι πηγαίνουν σε ένα σχολείο και επειδή νομίζουν ότι έχουν σπουδές και θα τα καταφέρουν τελικά καταλήγει το σχολείο ένα κουρέλι, όλος ο σύλλογος και όλη η σχολική μονάδα.

11.Πώς θα θέλατε να διοικεί τη σχολική μονάδα;

Γενικότερα μου αρέσει να υπάρχει μία χαλαρή διάθεση. Ερχόμαστε, κάνουμε τη δουλειά μας όσο καλύτερα μπορούμε...δεν είναι κάθε μέρα ίδια...προσπαθούμε για το καλύτερο και είναι ωραίο να υπάρχει κατανόηση ότι ο συνάδελφος προσπαθεί για το καλύτερο. Όταν ο συνάδελφος τα πηγαίνει καλά, να υπάρχει επιβράβευση με ένα χαμόγελο...δεν χρειάζεται δώρα...ένα χαμόγελο...σήμερα τα πήγες καλά, υπέροχα! Μπράβο! Έτσι ο εκπαιδευτικός θα νιώθει ότι το σχολείο είναι το δεύτερο του σπίτι .

Θα ήθελα να μην είναι αυταρχικός να είναι δημοκρατικός και να μπορεί να συνεργάζεται με όλους τους συναδέλφους. Να έχει συνεργατική διάθεση, να προωθεί το ομαδικό πνεύμα σε όλο το σύλλογο...να είναι αμερόληπτος υποστηρικτικός και επικοινωνιακός....

12. Πόσο σημαντικό είναι να έχει όραμα ο διευθυντής-ηγέτης;

Το όραμα για το σχολείο το χτίζεις σιγά σιγά... αν πας εσύ με ένα όραμα στο μυαλό σου ότι εγώ το σχολείο θα το κάνω έτσι και δεν σου βγει θα οδηγήσει σε γκρίνιες απογοητεύσεις και πολύ γρήγορα σε σοβαρούς τσακωμούς. Το όραμα το χτίζεις με το σύλλογο σου, συζητάς με τους εκπαιδευτικούς. Σκέφτεσαι τι μπορείς να κάνεις παραπάνω για τη σχολική μονάδα. Γιατί, είναι διαφορετικό να είσαι σε μία σχολική μονάδα σε ένα χωριό και διαφορετικό να βρίσκεσαι στο κέντρο της πόλης. Όραμα από όραμα διαφέρει. Μπορεί ένα όραμα να είναι να φτιαχτεί ένας κήπος ή να μπούμε σε ένα πρόγραμμα ρομποτικής ή σε ένα πρόγραμμα erasmus. Βλέπεις μέχρι που μπορούν να ανταποκριθούν οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές που έχεις, μέχρι που μπορούν να στηρίζουν οι γονείς και το χτίζεις βήμα βήμα. Αν πάει ένας διευθυντής κάπου και πει «εγώ θέλω να κάνω αυτό» και είναι ανέφικτο μόνο προβλήματα θα δημιουργήσει .

13. Ποια θα θέλατε να είναι η σχέση του με τη σχολική κοινότητα;

Για τους εκπαιδευτικούς έχουμε μιλήσει πάνω-κάτω... να τους υποστηρίζει, να τους βοηθάει και να τους δημιουργεί όλες τις συνθήκες για να γίνονται καλύτεροι. Όσον αφορά τους γονείς να είναι ανοιχτή η πόρτα του να τους μιλάει. Να τους ακούει να τους συμβουλεύει και να μπορεί να τους βοηθάει στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν γιατί κάθε οικογένεια έχει τα δικά της θέματα. Όσον αφορά τώρα τους συλλόγους να μπορεί να συνεργαστεί, να δημιουργεί εκδηλώσεις μαζί τους και με τους μαθητές εκεί που πρέπει υποστηρικτικός και εκεί που πρέπει αυστηρός. Γιατί ειδικά, όταν υπάρχουν παραβατικοί μαθητές θα πρέπει να μπορεί να κάνει αυτό που δεν μπορεί να κάνει ο εκπαιδευτικός μες στην τάξη. Σε συνεργασία με τους γονείς και οποιαδήποτε άλλη υπηρεσία που είναι αρμόδια να μπορούν να υποστηρίζουν το παιδί.

14. Ποια προσόντα θεωρείτε απαραίτητα να έχει ένας διευθυντής-ηγέτης;

Τα τρία πιο σημαντικά;

Πες μου όσο θέλεις τα πιο σημαντικά σχετικά με όλα αυτά που είπαμε.

Ωραία, να συνοψίσουμε λοιπόν.....οργανωτική διοικητική εμπειρία και γνώση όσων συμβαίνουν...

Ναι αλλά εάν έχουμε ένα διευθυντή που γίνεται πρώτη φορά διευθυντής τι συμβαίνει; Πώς θα έχει η οργανωτική και διοικητική εμπειρία;

Μα πρέπει να είναι οργανωτικός άνθρωπος. Δεν γίνεται να μην είσαι οργανωτικός και να λάβεις μία σχολική μονάδα. Πρέπει να έχεις το γνώθι σαυτόν πρέπει να ξέρεις ότι αυτό μπορείς να το κάνεις. Εννοείται ότι θα έχεις βοήθεια από τους συναδέλφους στα πρώτα βήματα. Δεν γίνεται όμως να ξεκινάει κάποιος και να λέει θα πάω εκεί και ότι γίνει.... Δεν θα γίνεις βάρος στο σχολείο....να το βοηθήσεις θέλεις! Επίσης να έχει ένα παιδαγωγικό προφίλ και ένα ψυχολογικό υπόβαθρο το οποίο θα μπορεί να προσφέρει τόσο στους μαθητές όσο και στους εκπαιδευτικούς και τους γονείς, όποτε υπάρχει ανάγκη για βοήθεια. Τέλος να είναι διαλλακτικός, να είναι με όλους δίκαιος, με όλους να έχει σαν στόχο του όχι την προσωπική φιλοδοξία αλλά το καλό όλης της σχολικής μονάδας. Και εδώ κλείνω.

Θεματική ανάλυση -Κωδικοί

<p>1.Νομίζετε ότι το φύλο του διευθυντή επηρεάζει τον τρόπο διοίκησης της σχολικής μονάδας;</p>	<p>ΚΩΔΙΚΟΙ</p>
<p>2.Εννοείται Αυτό έχω παρατηρήσει εγώ πάντως. Οι γυναίκες τηρούν πιο πολύ τη νομοθεσία. Είναι πολύ πιο τυπικές και αυστηρές .Είναι και πιο οργανωτικές, οι άντρες τα κάνουν όλα πρόχειρα.</p>	<p>ΣΧΕΣΗ ΦΥΛΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-ΔΕΝ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΟ ΦΥΛΛΟ</p>
<p>3.Θεωρώ όχι σημαντικά.... Γιατί κατά τη γνώμη σου; Γιατί παίζουν ρόλο κάποια άλλα προσόντα ,όχι το φύλο, εγώ ας πούμε που πήγαίνα ως αποσπασμένος στη διεύθυνση σε πολλά σχολεία είδα ότι δεν παίζει ρόλο. Όταν έχεις οργανωτικές ικανότητες, τις έχεις ,είτε είσαι άντρας είτε είσαι γυναίκα ,δεν παίζει ρόλο... έτσι πιστεύω εγώ...</p>	<p>ΣΧΕΣΗ ΦΥΛΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ- ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΟ ΦΥΛΟ</p>
<p>4. Το φύλο του διευθυντή δεν επηρεάζει τον τρόπο που διοικεί. Ο παράγοντας «φύλο» είναι ανεξάρτητος από τον τρόπο άσκησης της διοίκησης και πρέπει να σταματήσουν να υπάρχουν έμφυλες κοινωνικές προκαταλήψεις.</p>	
<p>5.Τα στερεότυπα για τους ρόλους των δυο φύλων θεωρούν τις γυναίκες λιγότερο ικανες από τους άντρες για να ασκησουν ηγεσία.Οι γυναίκες διευθυντριες έχουν συνολικά πολύ μεγαλύτερο αγχος, καθώς βρισκόταν υπό συνεχή ψυχολογική πίεση τόσο στη δουλειά, όσο και στο σπίτι. Η απαλοιφή όμως των διακρίσεων λόγω φύλου, η εισαγωγή της έμφυλης διάστασης και της διαμόρφωσης του ρόλου του γυναικείου φύλου στο χώρο της εκπαίδευσης, νομίζω καταστούν σαφές ότι ο τρόπος διοίκησης της σχολικής μονάδας εξαρτάται μόνο από τον χαρακτήρα, την επιστημονική κατάρτιση και την προσωπικότητα του διευθυντή/τριας.</p>	<p>Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Ο ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ</p>

<p>6. Νομίζω ότι το φύλο του διευθυντή δεν παίζει κανένα ρόλο στον τρόπο διοίκησης της σχολικής μονάδας γιατί άντρες και γυναίκες είναι ισότιμα μέλη με ίδιες υποχρεώσεις και ίσα δικαιώματα.</p>	<p>ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ - ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ</p>
<p>7. Το φύλο του ηγέτη διευθυντή δεν επηρεάζει και δεν πρέπει να επηρεάζει. Γιατί το έργο του είναι διοικητικό και οργανωτικό και το φύλο σε αυτό το κομμάτι δεν παίζει κανένα απολύτως ρόλο.</p> <p>7Α. Ναι, Είτε γιατί υπάρχουν διαφορετικά αντικειμενικά χαρακτηριστικά στους άντρες και τις γυναίκες είτε γιατί η κοινωνία τους συμπεριφέρεται διαφορετικά .</p> <p>Δηλαδή;</p> <p>Δηλαδή αλλιώς φέρεται κάποιος σε ένα άντρα και αλλιώς σε μια γυναίκα .</p> <p>Ακόμα και σήμερα που μιλάμε;</p> <p>Σε κάποιο βαθμό ναι.</p> <p>Μπορεί να έχει σχέση αυτό με την περιοχή ;</p> <p>Ναι έτσι φαίνεται .Αυτή την αίσθηση έχω εγώ....</p>	
<p>8. Όχι. Δεν είναι το φύλο αυτό που επηρεάζειΘεωρώ ότι υπάρχουν άλλα χαρακτηριστικά.</p>	<p>ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ</p>

	ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
<p>9. Η διαχείριση της σχολικής μονάδας δεν επηρεάζεται από το φύλο του διευθυντή. Κατά τη γνώμη μου ,επηρεάζεται από την προσωπικότητα και τον τρόπο σκέψης του, τις γνώσεις του κτλ.</p>	
<p>10. Όχι.</p> <p>Γιατί;</p> <p>Α !πρέπει να πούμε και γιατί;</p> <p>Ναι είναι χρήσιμο...</p> <p>Πιστεύω ότι η διαχείριση και οργάνωση δεν έχει να κάνει με το φύλο. Έχει να κάνει με άλλες δεξιότητες.</p>	
<p>11. Όχι δεν πιστεύω ότι επηρεάζει τον τρόπο διοίκησης γιατί στις μέρες μας που και οι γυναίκες και οι άντρες λαμβάνουν την ίδια μόρφωση και έχουν τις ίδιες ευκαιρίες και τις ίδιες δυνατότητες αντίστοιχα ,έχουν και τη δυνατότητα να διοικούν ανάλογα με τις δυνατότητες του ο καθένας και όχι εξαιτίας του φύλου του .</p>	
<p>12. Έχω την εντύπωση ότι εξαρτάται από την περιοχή που είναι διευθυντής κάποιος. Γιατί στην Ελλάδα που είμαστε μια ανδροκρατούμενη κοινωνία ίσως να συμβαίνει λίγο αυτό .Δε θα ήθελα να συμβαίνει εγώ προσωπικά ,αλλά αυτή την εντύπωση έχω γιατί ένας άντρας διευθυντής έχει μεγαλύτερη πειθώ σε συλλόγους διδασκόντων, γονέων κτλ.</p>	

<p>13. Καθόλου , εξίσου και τα δύο φύλα μπορεί να είναι ικανοί διευθυντές ή όχι ικανοί. Δεν νομίζω πως το φύλο δεν καθορίζει καθόλου την ικανότητα.</p> <p>Ωραία γιατί δεν καθορίζει το φύλο;</p> <p>Γιατί τώρα πλέον δεν υπάρχουν διαφορές στις ικανότητες στα φύλλα..... Εξίσου και οι γυναίκες και οι άντρες μπορεί να είναι οργανωτικοί και ικανά στελέχη και φιλικοί. Και η μόνη παρατήρηση και η μικρή παρένθεση που θα ανοίξω είναι ότι οι άντρες διευθυντές δεν συνηθίζουν να μπλέκονται σε μικρές φασαρίες πώς να το πω τώρα πηγαδάκια κλίκες ,κουτσομπολιά και τα λοιπά..... Αυτό και πάλι λέω μερικές φορές από την εμπειρία μου αλλά και ακόμα η απάντησή μου παραμένει όχι δεν επηρεάζει το φύλο....</p>	
<p>14. Όχι απαραίτητα...</p> <p>Γιατί;</p> <p>Γιατί έχουν τις ίδιες ικανότητες διοίκησης και οι άντρες και οι γυναίκες. Ο χαρακτήρας επηρεάζει ,όχι το φύλο</p> <p>Ο χαρακτήρας γιατί επηρεάζει πιστεύεις;</p> <p>Γιατί ένας καλός διευθυντής πρέπει να έχει μερικά χαρακτηριστικά</p> <p>Ωραία ,Σε αφήνω να μου τα πεις παρακάτω.</p>	
<p>15. Το φύλο του διευθυντή θεωρώ ότι δεν έχει κανένα ρόλο στον τρόπο διοίκησης γιατί σήμερα και οι γυναίκες και οι</p>	

<p>άντρες έχουν τις ίδιες δυνατότητες μόρφωσης και επιμόρφωσης και αυτό σημαίνει ότι μπορούν να καλλιεργήσουν δεξιότητες διοίκησης και να είναι εξίσου επιτυχημένοι και οι μεν και οι δε....</p>	
<p>16. Νομίζω πως όχι. Ίσως δεν επηρεάζει τον ίδιο τον διευθυντή ή τη διευθύντρια στον τρόπο που ενεργεί, καθώς οι περισσότεροι έχουν ως στόχο τη βέλτιστη λειτουργία της σχολικής μονάδας, αλλά τους υπόλοιπους στο πώς αντιδρούν αν το σχολείο έχει άντρα ή γυναίκα διευθύντρια. Συνήθως οι γονείς είναι λίγο πιο συγκρατημένοι στις αντιδράσεις τους όταν υπάρχει ένας άντρας διευθυντής.</p>	
<p>17. Πιστεύω ότι η διοίκηση της σχολικής μονάδας δεν έχει να κάνει καθόλου με το φύλο του διευθυντή.</p>	
<p>18. Πιστεύω ότι το φύλο δεν τόσο σημασία όσο η προσωπικότητα και οι δεξιότητες του προσώπου.</p>	
<p>19. Θα ήθελα να απαντήσω ότι δεν έχει σημασία τι φύλο είναι ο διευθυντής, η αλήθεια είναι όμως ότι επηρεάζει. Η συμπεριφορά ενός διευθυντή ακόμα και αν είναι αυστηρή είναι αποδεκτή, ενώ μία γυναίκα εύκολα θα τη χαρακτηρίσουν αν είναι αυστηρή ως στρίγγλα κακιά στριμμένη ,παράξενη ,απότομη...</p>	
<p>20. Όχι, δεν πιστεύω ότι παίζει κανένα ρόλο</p>	
<p>2. Πιστεύετε ότι η ηλικία και η εμπειρία μπορούν να</p>	

<p>επηρεάσουν τον τρόπο διοίκησης;</p>	
<p>2. Έως σε ένα σημείο ναι ...σε σημαντικό βαθμό....κυρίως η εμπειρία...που όμως πάει με την ηλικία...ας πούμε ένας διευθυντής που είναι τρία τέσσερα χρόνια και ένα άλλος που είναι είκοσι πέντε χρόνια διευθυντής...ε ...παίζει ρόλο, για μένα παίζει ρόλο η εμπειρία...</p>	<p>Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</p>
<p>3. Εννοείται, όσο πιο μεγάλος είναι κάποιος ,τόσο πιο μεγάλη εμπειρία έχει.</p>	<p>ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΚΑΙ ΗΛΙΚΙΑ</p>
<p>4. Θεωρώ ότι η ηλικία και η εμπειρία δεν μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο διοίκησης. Δεν είναι η διδακτική εμπειρία που κάνει τον διευθυντή πιο ικανό και αποτελεσματικό.</p>	<p>Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΚΑΙ Η ΗΛΙΚΙΑ ΔΕΝ ΣΥΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΟΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΤΡΟΠΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</p>
<p>5. Αρνητικά ναι, όσο και να σου ακούγεται παράξενο... πιστεύω ότι οι νέοι άνθρωποι χωρίς εμπειρία είναι πιο σωστοί και δημιουργικοίπρώτον δεν έχουν κουραστεί , δεύτερον δεν έχουν επηρεαστεί από τους γύρω τους δηλαδή δεν επηρεάζονται από τις κλίκες γιατί ,κακά τα ψέματα ,αν είσαι πολλά χρόνια στον ίδιο χώρο κατευθύνεσαι ουσιαστικά από τις κλίκες που έχουν γίνει....ένας νέος άνθρωπος όμως ,ακόμα και αν δεν έχει εμπειρία ,σίγουρα έχει γνώσεις και διάθεση ...οπότε θεωρώ ότι οι νέοι χωρίς εμπειρία είναι πολύ καλύτεροι από αυτούς με εμπειρία, γιατί αυτοί εξακολουθούν να διατηρούν μια πεπατημένη, ίσως και να έχουνε κουραστεί, ίσως και να έχουν επηρεαστεί και σίγουρα δεν έχουν τις ίδιες ιδέες και την ίδια όρεξη.</p>	<p>ΑΛΛΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΟΙ ΝΕΟΙ ΚΑΙ ΒΟΗΘΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ</p>

<p>6. Σίγουρα η ηλικία και κατά συνέπεια η εμπειρία μπορούν να παίζουν ρόλο στο στυλ άσκησης ηγεσίας, γεγονός που δικαιολογεί και τη μοριοδότηση της εμπειρίας για την ανάληψη της θέσης. Εννοείται πως παίζει πολύ σημαντικό ρόλο και το επίπεδο των σπουδών που από μόνο του όμως δεν αρκεί. Αλλωστε ο πιο αντιπροσωπευτικός ορισμός της μάθησης : «Μάθηση είναι μια σχετικά σταθερή αλλαγή σε μια δυνατότητα της συμπεριφοράς, η οποία συμβαίνει ως αποτέλεσμα ενισχυμένης πρακτικής» (Kimble, 1980) ενισχύει τη βαρύτητα της εμπειρίας</p>	<p>ΣΠΟΥΔΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ</p>
<p>7. Η ηλικία δε νομίζω ότι επηρεάζει , αλλά η εμπειρία νομίζω ότι είναι πολύ σημαντική. Ένας έμπειρος διευθυντής έχει πειραματιστεί, έχει μάθει από τα λάθη του, έχει διορθώσει τις αδυναμίες του, ...Όλα αυτά είναι στοιχεία που επηρεάζουν και βελτιώνουν τον τρόπο διοίκησης.</p>	<p>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ -ΔΙΑΘΕΣΗ</p>
<p>8. Η ηλικία νομίζω επηρεάζει γιατί σίγουρα ένας νέος διευθυντής έχει περισσότερη όρεξη αφενός να κάνει περισσότερα πράγματα.... Βασικά δεν υπάρχει κούραση.... και επιπλέον ...συνήθως οι νέοι έχουν καλύτερη σχέση με την τεχνολογία και τους υπολογιστές , έτσι υπάρχει δυνατότητα να κάνουν περισσότερα πράγματα πέρα από το πρακτικό που χρειάζεται. Από την άλλη βεβαίως η εμπειρία παίζει πολύ μεγάλο ρόλο. Οτι χάνει στην ουσία ο παλιός από την έλλειψη γνώσης τεχνολογικών μέσων, την κερδίζει από την εμπειρία που έχει, διότι έχοντας δει πάρα πολλές περιπτώσεις και έχοντας διαχειριστεί ένα σωρό θέματα κατά τη σχολική του θητεία ,σίγουρα ότι έχει ξανακάνει θα του είναι ευκολότερα διαχειρισμο είτε το έχει κάνει σωστά είτε το έχει κάνει</p>	

<p>λάθος .Θα πατήσει πάνω σε αυτά γιατί γνωρίζει καλύτερα που θα καταλήξει όλη αυτή η προσπάθεια. Άρα η εμπειρία είναι πάρα πολύ σημαντική και ένας έμπειρος διευθυντής σίγουρα μπορεί να αποδώσει καλύτερα.</p>	
<p>9. Προφανώς ναι... Εντάξει σίγουρα η εμπειρία παίζει ρόλο αλλά αντίστοιχα οι καινούργιοι συνάδελφοι έχουν πιο πολλά προσόντα σε κάποιο βαθμό από τους παλαιότερους .Οι παλαιότεροι μπορεί να έχουν εμπειρία αλλά οι νέοι έχουν περισσότερα προσόντα συνήθως.</p>	
<p>10.Ναι. Η ηλικία σίγουρα μπορεί να επηρεάσει, κυρίως αν συνοδέυεται από αντίστοιχη εκπαιδευτική εμπειρία.</p>	
<p>11. Η εμπειρία σαφώς μπορεί να συμβάλει στον τρόπο διοίκησης. Αν υποθέσουμε ότι η εμπειρία αποκτάται μέσα από τα χρόνια της υπηρεσίας τότε και η ηλικία παίζει ρόλο αλλά μόνο όσον αφορά την εμπειρία.</p>	
<p>12. Πιστεύω πως ναι γιατί αν λάβουμε υπόψιν μας και εμάς τους ίδιους Παρατηρούμε ότι με το πέρασμα των χρόνων και της εμπειρίας γινόμαστε καλύτεροι ανεξάρτητα βέβαια από την κούραση στον τομέα όμως του να εκτελείς πράγματα με περισσότερη εγρήγορση είμαστε πολύ καλύτεροι</p>	
<p>13. Δεδομένου ότι η εμπειρία κατακτάται με το πέρασμα των χρόνων άρα μεγαλώνοντας η ηλικία του καθενός ,φυσικά και μπορεί να επηρεάσουν. Δηλαδή ένας νεότερος διευθυντής μη έχοντας την εμπειρία δεν μπορεί να ανταποκριθεί σε κάποια θέματα που ξεφεύγουν του νομοθετικού Πλαισίου και είναι</p>	

<p>θέμα διεκπαιρέωσης.</p> <p>Ωστόσο όμως και αυτός δεν πρέπει να αποκτήσει την εμπειρία;</p> <p>Θα αποκτήσει την εμπειρία περνώντας τα χρόνια. Άρα με την τριβή και περνώντας τα χρόνια θα αποκτήσει. Σε κάθε περίπτωση ο πολύ νέος διευθυντής θα έχει κάποια κενά. Μπορεί να είναι διαβασμένος, να έχει μελετήσει το γράμμα του νόμου αλλά πιθανόν να του λείπουν πράγματα που δεν τα έχει αποκομίσει από την τριβή που θα έχει μέσα στο σχολείο .</p>	
<p>14. Οποσδήποτε η επαφή με διάφορες καταστάσεις δίνει τη δυνατότητα στο άτομο να αντιμετωπίσει περισσότερες καταστάσεις του προσδίδει και ατομικά χαρακτηριστικά δηλαδή να μπορεί να διαχειριστεί δύσκολες καταστάσεις με περισσότερη ψυχραιμία να έχει πιο ώριμη κρίση... άρα πιστεύω ότι η ηλικία και εμπειρία παίζει ρόλο.</p>	
<p>15. Ε ναι, η ηλικία και η εμπειρία σίγουρα επηρεάζουν ,γιατί όσο πιο πολλή επαφή έχεις με το αντικείμενο και έχεις δουλέψει και έχεις συναντήσει πολλές περιπτώσεις στην καθημερινότητά σου ,τόσο πιο εύκολα εργάζεσαι ,παίρνεις αποφάσεις ,συντονίζεις και γίνεσαι πιο αποτελεσματικός και πιο γρήγορος. Από την άλλη όμως ,αν είσαι νέος και έχεις πολύ όρεξη ,θα δουλέψεις γρήγορα και θα προσαρμοστείς .Άρα μέχρι σε ένα σημείο παίζει και η ηλικία ρόλο .Βοηθάει να είσαι έμπειρος αλλά τελικά έχει να κάνει με το χαρακτήρα σου .</p>	

<p>16. Η εμπειρία σίγουρα και η ηλικία παίζει ρόλο εφόσον δεν έχεις εμπειρία....Ναι βελτιώνεται. Μπορεί να έχει ξεκινήσει από άλλη αφετηρία δηλαδή να είναι ένας που από την αρχή να φαίνεται ότι θα γίνει καλός και με τα χρόνια θα βελτιώνεται .</p>	
<p>17. Πιστεύω ότι και η εμπειρία και η ηλικία παίζουν ρόλο στον τρόπο διοίκησης .Ένας εκπαιδευτικός ο οποίος έχει ανάλογη εμπειρία μέσα στην τάξη μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικός σαν διευθυντής, γιατί ξέρει ακριβώς τις δυσκολίες που έχει η σχολική τάξη, μπορεί να ακούσει και να καταλάβει καλύτερα το συνάδελφο και φυσικά να τον συμβουλευσει να βρουν μαζί λύσεις. Από την άλλη, η εμπειρία σίγουρα σε φέρνει αντιμέτωπο με περισσότερες περιπτώσεις παιδιών γονέων εκπαιδευτικών και έτσι μαθαίνεις μέσα από όλα αυτά και αντιμετωπίζεις πιο ώριμα και πιο ψύχραιμα τις καταστάσεις που συναντάς στην πορεία σου. Για να αποκτήσει την εμπειρία, πρέπει να μεγαλώσεις .Επομένως και η ηλικία παίζει τον ίδιο ρόλο.</p>	
<p>18. Φυσικά. Συνήθως όσο πιο νέος είναι κάποιος έχει πιο πολλές ιδέες και διάθεση να κάνει περισσότερα πράγματα, χωρίς να λειτουργεί διεκπεραιωτικά. Ωστόσο αυτό δεν είναι ο κανόνας. Από την άλλη, όσο πιο πολλή εμπειρία έχεις κάποιος τόσο πιο εύκολα μπορεί να διαχειριστεί δύσκολες καταστάσεις και να προβλέπει πολλά πράγματα. Σίγουρα και τα δύο αυτά έχουν σημασία, αλλά στο τέλος υπερσχύει η όρεξη που διαθέτει κάποιος.</p>	
<p>19. Σίγουρα από τους δύο παράγοντες που ανέφερες η εμπειρία είναι πολύ σημαντική . η εμπειρία και η επιμόρφωση πάνω σε διοικητικά θέματα είναι δύο πολύ σημαντικοί</p>	

<p>παράγοντες</p>	
<p>20. Φυσικά, ενεργεί και αποφασίζει διαφορετικά ένα άνθρωπος μικρότερης ηλικίας από κάποιον μεγαλύτερο. Η ηλικία, τα χρόνια υπηρεσίας και οι εμπειρίες που έχει ο διευθυντής συνιστούν μεταβλητές ,οι οποίες επηρεάζουν τη διοικητική του αποτελεσματικότητα.</p>	
<p>21. Σίγουρα η ηλικία και η εμπειρία βοηθούν. Νομίζω όμως ότι είναι οι άνθρωποι που είναι καταρτισμένοι και έχουν τα πτυχία τους τα μεταπτυχιακά τους τις δεξιότητες τους τους υπολογιστές τους και τα λοιπά με λίγη στήριξη από το σύλλογο πιστεύω θα είχαν πολύ καλό αποτέλεσμα Με φρέσκιες ιδέες με όρεξη για δουλειά θα ήταν ωραίο ένας διευθυντής να ήταν πιο νέος και ας ήταν και πιο άπειρος.</p> <p>Η εμπειρία σίγουρα βοηθάει το βλέπω και στη δικιά μου δουλειά. Και εγώ που δεν έχω να κάνω με αυτό πέντε νόμους που έχω μάθει όλα αυτά τα χρόνια και τους έχω χρησιμοποιήσει με βοηθούν πολύ γιατί στην πραγματικότητα οι περισσότεροι δεν γνωρίζουμε τίποτα.</p>	