



Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών : «Εκπαιδευτική Πολιτική: Σχεδιασμός,

Ανάπτυξη και Διοίκηση»

Κατεύθυνση: **Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση**

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: «Ο αποτελεσματικός διευθυντής ως παράγοντας διαμόρφωσης σχολικής αποτελεσματικότητας. Η περίπτωση των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Αργολίδας»

Μεταπτυχιακός Φοιτητής : Τσεκρέκος Σπύρος

A.M. 3032202001523

Τριμελής Επιτροπή Επίβλεψης

Επιβλέπων : Μπαγάκης Γεώργιος, Ομότιμος Καθηγητής

Συνεπιβλέπων : Δημόπουλος Κωνσταντίνος, Καθηγητής

Συνεπιβλέπων : Φωτόπουλος Νίκος, Επίκουρος Καθηγητής

Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας Ομότιμο Καθηγητή κ. Μπαγάκη Γεώργιο για την άψογη καθοδήγηση σε όλα τα στάδια της εκπόνησης της εργασίας μου και για την άμεση ανταπόκριση του σε κάθε δυσκολία που αντιμετώπιζα κατά τη διάρκεια της συγγραφής. Επιθυμώ επίσης να ευχαριστήσω τους άλλους δυο συνεπιβλέποντες, τον Καθηγητή κ. Δημόπουλο Κωνσταντίνο και τον Επίκουρο Καθηγητή κ. Φωτόπουλο Νίκο, για τη συμμετοχή τους στην επίβλεψη της εργασίας μου.

Ευχαριστώ ακόμη τους εκπαιδευτικούς που υπηρετούν στην Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Ν. Αργολίδας για το χρόνο που αφιέρωσαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου της έρευνας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και ιδιαίτερα τα δυο παιδιά μου και να ζητήσω την κατανόησή τους για το χρόνο που τους στερήσα σε όλη τη διάρκεια της ερευνητικής μου προσπάθειας.

Περίληψη

Ο διευθυντής του σχολείου αποτελεί ένα ξεχωριστό πρόσωπο εξαιτίας του πολύπλευρου ρόλου του και της σημαντικής συμβολής του στην ενίσχυση της σχολικής αποτελεσματικότητας. Η παρούσα ερευνητική εργασία έχει στόχο να διερευνήσει μέσα από τις απόψεις των εκπαιδευτικών τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα μιας σχολικής μονάδας καθώς και τα γνωρίσματα, τις στάσεις και συμπεριφορές του αποτελεσματικού διευθυντή που θα τον βοηθήσουν να διοικήσει επιτυχημένα τη σχολική μονάδα. Για το σκοπό αυτό ο ερευνητής υλοποίησε ποσοτική έρευνα με χρήση ερωτηματολογίων σε δείγμα 109 εκπαιδευτικών όλων των ειδικοτήτων που υπηρετούν σε δημοτικά σχολεία του Ν. Αργολίδας.

Ύστερα από στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων αναδείχθηκαν οι κυριότεροι παράγοντες αποτελεσματικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας σημαντικότεροι από τους οποίους είναι το σχολικό κλίμα που επικρατεί, η συνεργασία μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών, η αλληλεπίδραση και η συνεργασία εκπαιδευτικών μαθητών και η συμπεριφορά του διευθυντή. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, τα σπουδαιότερα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή είναι να είναι αντικειμενικός και αμερόληπτος, να διαμορφώνει θετικό κλίμα στο σχολείο, να εμπνέει τους συναδέλφους του και να είναι οργανωτικός. Επίσης, στις στάσεις και συμπεριφορές που καλείται να επιδείξει ο αποτελεσματικός διευθυντής ξεχώρισαν το να επικοινωνεί και να συνεργάζεται αποτελεσματικά με τους εκπαιδευτικούς, να δημιουργεί θετικό κλίμα συνοχής, εμπιστοσύνης και ασφάλειας μέσα στο σχολείο, να σέβεται τις αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων, να υποστηρίζει και να βοηθά τους εκπαιδευτικούς.

Διαπιστώθηκε ταύτιση των απόψεων των εκπαιδευτικών της έρευνας με τα πορίσματα παρόμοιων ερευνών.

Λέξεις κλειδιά: αποτελεσματικός διευθυντής, σχολική αποτελεσματικότητα, χαρακτηριστικά, στάσεις και συμπεριφορές, εκπαιδευτικοί

Abstract

The school principal is a special person because of his/her multifaceted role and his/her important contribution to the enhancement of school efficiency. The present research paper aims to investigate, through the views of teachers, the factors that affect the effectiveness of a school as well as the traits, attitudes and behaviors of an effective principal that will help him/her to successfully manage the school. For this purpose, the researcher conducted a quantitative survey using questionnaires on a sample of 109 teachers of all specialties serving in various primary schools in the Prefecture of Argolida.

After statistical analysis and data processing, the main factors of effective operation of the school unit emerged, the most essential of which being: the prevailing school climate, the cooperation between the principal and the teachers, the interaction and cooperation among the students and the principal's behavior. According to the research findings, the most important characteristics of an effective principal are to be objective and impartial, to create a positive atmosphere in the school, to inspire his colleagues and to be organizational. Furthermore, what plays an important role concerning the attitudes and behaviors an effective principal is called to manifest, is his ability to communicate and cooperate effectively with other teachers, to create a positive atmosphere of cohesion, trust and security within the school, to respect the decisions of the teachers' association and to support the teachers.

The views of the teachers who undertook this particular research were found to be in agreement with the findings of similar surveys.

Keywords: effective principal, school effectiveness, characteristics, attitudes and behaviors, teachers

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	7
1^ο Κεφ. Α΄ ΜΕΡΟΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ – ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΕΝΝΟΙΩΝ	
1.1 Η έννοια «Σχολείο»	10
1.2 Η έννοια «αποτελεσματικό σχολείο».....	12
1.2.1 Ιστορική αναδρομή των ερευνών για τη σχολική αποτελεσματικότητα.....	15
1.3 Παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας.....	17
1.3.1 Ο ρόλος του διευθυντή ως παράγοντας σχολικής αποτελεσματικότητας.....	21
Σύνοψη 1 ^{ου} κεφαλαίου.....	23
2^ο Κεφ. Εκπαιδευτική ηγεσία	
2.1 Ο Σχολικός Διευθυντής.....	24
2.2 Ο σχολικός διευθυντής ως ηγέτης.....	27
2.3 Χαρακτηριστικά επιτυχημένης σχολικής ηγεσίας.....	29
Σύνοψη 2 ^{ου} κεφαλαίου.....	31
3^ο Κεφ. Αποτελεσματικός Διευθυντής	
3.1 Η έννοια του αποτελεσματικού Διευθυντή.....	32
3.2 Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή.....	36
3.3 Δεξιότητες και ικανότητες του αποτελεσματικού ηγέτη διευθυντή..	41
Σύνοψη 3 ^{ου} κεφαλαίου.....	51
4^ο Κεφ. Βιβλιογραφική ανασκόπηση	52
5^ο Κεφ. Β΄ ΜΕΡΟΣ - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ	

5.1	Η αναγκαιότητα της έρευνας.....	57
5.2	Σκοπός και στόχοι της παρούσας έρευνας	59
6^ο Κεφ. Μεθοδολογία της έρευνας		
6.1	Μεθοδολογική προσέγγιση και σχεδιασμός της έρευνας.....	60
6.2	Το δείγμα της έρευνας.....	61
6.3	Εργαλείο συλλογής δεδομένων.....	62
6.4	Συλλογή δεδομένων	63
6.5	Εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας	64
6.6	Ανάλυση δεδομένων.....	65
7^οΚεφ. Παρουσίαση αποτελεσμάτων		
7.1	Εισαγωγή.....	66
7.2	Δημογραφικά στοιχεία δείγματος.....	66
7.2.1	Φύλο.....	66
7.2.2	Ηλικία.....	67
7.2.3	Επίπεδο Σπουδών.....	67
7.2.4	Ειδικότητα εκπαιδευτικών.....	68
7.2.5	Εκπαιδευτική προϋπηρεσία.....	69
7.2.6	Σχέση εργασίας.....	69
7.2.7	Οργανικότητα σχολείου υπηρετήσης.....	70
7.2.8	Περιοχή σχολείου.....	71
7.3	Περιγραφική στατιστική.....	72
7.3.1	Πρώτο ερευνητικό ερώτημα.....	72
7.3.2	Δεύτερο ερευνητικό ερώτημα.....	80

7.3.3	Τρίτο ερευνητικό ερώτημα_.....	94
8^οΚεφ.	8.1 Συμπεράσματα	115
8.2	Συζήτηση.....	118
8.3	Περιορισμοί έρευνας.....	119
	Βιβλιογραφία.....	121
	Παράρτημα.....	132

Εισαγωγή

Η εκπαίδευση του 21^{ου} αιώνα επιβάλλει και απαιτεί ένα σχολείο σύγχρονο και ευέλικτο έτοιμο να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες προκλήσεις και να ακολουθεί τις εξελίξεις της παιδαγωγικής επιστήμης, εντάσσοντας δημιουργικά τη νέα γνώση στο καθημερινό πρόγραμμα με απώτερο σκοπό τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου που παρέχεται και την εξέλιξη των διδακτικών μεθόδων, τόσο στο ελληνικό όσο και στο διεθνές εκπαιδευτικό σύστημα. Οι αλματώδεις αλλαγές των τελευταίων χρόνων στις παιδαγωγικές επιστήμες και παράλληλα η ταχύτατη εξέλιξη των Τ.Π.Ε. (τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας), απ' τη μια παρέχουν νέα εργαλεία στον εκπαιδευτικό της τάξης και απ' την άλλη προσδιορίζουν ένα τελείως διαφορετικό μοντέλο άσκησης εκπαιδευτικής διοίκησης. Επίσης, το σχολείο προσφέρεται ως χώρος αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε άτομα με διαφορετικούς ρόλους όπως μαθητές, εκπαιδευτικοί, γονείς συνεπώς αποτελεί ένα οργανισμό ο οποίος βρίσκεται υπό συνεχή αλλαγή. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ότι τα πρόσωπα που λειτουργούν εντός του σχολείου καλούνται να ανταποκριθούν σε ρόλους και αρμοδιότητες οι οποίοι επηρεάζουν άμεσα τους ίδιους και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η σχολική μονάδα (Πατσατζάκη & Ιορδανίδης, 2018).

Σ' ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα πρωταγωνιστικό όλο έχει ο διευθυντής ο οποίος κατέχει και τον κυρίαρχο ρόλο και αποτελεί το πρόσωπο αναφοράς όλης της σχολικής μονάδας. Τα τελευταία χρόνια το ερευνητικό ενδιαφέρον έχει προσανατολιστεί στις μεθόδους που χρησιμοποιεί καθημερινά ο ηγέτης διευθυντής για να ανταποκριθεί στις ολοένα και περισσότερες απαιτήσεις της θέσης στη βαθμίδα εκπαίδευσης που κατέχει. Η σχολική διοίκηση αναλύεται από μια σειρά επιστημονικών προσεγγίσεων προσέχοντας πάντα τις δεξιότητες που έχει ο διευθυντής και τις στάσεις που εκδηλώνει κατά την άσκηση των καθηκόντων του. Ο διευθυντής στις μέρες μας οφείλει να ξεπεράσει τις παγιωμένες αντιλήψεις των παραδοσιακών μοντέλων διοίκησης για να μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά

σύμφωνα με τα νέα εκπαιδευτικά μοντέλα διοίκησης. Θα πρέπει να βάζει στόχους και να κατέχει το ρόλο του ηγέτη της σχολικής μονάδας που διευθύνει.

Η αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου επηρεάζεται κατά ένα σημαντικό βαθμό από τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων του διευθυντή. Θα πρέπει αναλαμβάνει και να εκτελεί με επιτυχία τα καθήκοντα που του αναλογούν και εργάζεται με στόχο την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Ένας αποδοτικός ηγέτης είναι επόμενο ότι θα εργάζεται προς την κατεύθυνση δημιουργίας ενός αποτελεσματικού σχολείου. Εκεί στοχεύουν και τα συνεχώς αυξανόμενα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης των διευθυντών σχολικών μονάδων στα εκπαιδευτικά συστήματα των ανεπτυγμένων κυρίως χωρών. Με την υλοποίηση τέτοιων προγραμμάτων επιτυγχάνεται η απόκτηση των γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για να μπορούν να ανταποκρίνονται επιτυχώς στα καθήκοντά τους. Αυτό σημαίνει ότι η εμπειρία σε συνδυασμό με την επαγγελματική κατάρτιση συμβάλλουν καθοριστικά στην αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων ενός σχολικού διευθυντή. (Ανάγνου και Βεργίδης, 2008). Σύμφωνα με τους Πασιαρδή και Πασιαρδή (2006) ο διευθυντής ηγέτης παίζει καθοριστικό παράγοντα στην αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας. Παράλληλα η Μυλωνά (2005) τονίζει ότι έχουν γίνει πολλές έρευνες που διαχωρίζουν τα αποτελεσματικά από τα λιγότερο ή καθόλου αποτελεσματικά σχολεία και οι οποίες εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στον τρόπο άσκησης των καθηκόντων του διευθυντή.

Επιπρόσθετα η Μπρίνια (2008) επισημαίνει ότι ο διευθυντής κρατάει τις ισορροπίες ανάμεσα σε όσους εμπλέκονται στην καθημερινή σχολική πραγματικότητα. Για να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να συμπεριφέρεται ως ηγέτης και manager δημιουργώντας ένα θετικό περιβάλλον στο σχολείο που θα προάγει τα μαθησιακά αποτελέσματα και θα ασκεί θετική επιρροή στη σχολική κοινότητα του τόπου. Παρόλο που ο διευθυντής στο δημοτικό σχολείο ανήκει στις χαμηλότερες βαθμίδες της διοίκησης της εκπαίδευσης έχει ρόλο πρωταγωνιστικό και πολυσήμαντο, διότι είναι αυτός που καλείται να εφαρμόζει την πολιτική της κυβέρνησης στο επίπεδο της σχολικής μονάδας. Οφείλει να λειτουργεί παράλληλα ως παιδαγωγός και ως

διοικητικός προϊστάμενος λαμβάνοντας υπόψη όλα τα καθήκοντα που συνεπάγονται αυτές οι ιδιότητές του.

Σύμφωνα με τις παραπάνω παραδοχές η παρούσα έρευνα επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στον διευθυντή, και στη σημασία του ρόλου του σχετικά με την αποτελεσματικότητα του σχολείου .

Στο **1^ο κεφάλαιο** γίνεται εννοιολογική αποσαφήνιση και αναφορά στις έννοιες «σχολείο», «αποτελεσματικό σχολείο» και «παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού σχολείου».

Στο **2^ο κεφάλαιο** θα συνεχίσουμε με την εκπαιδευτική ηγεσία θα επιχειρήσουμε την αποσαφήνιση και των εννοιών «διευθυντής» και «ηγέτης»

Στο **3^ο κεφάλαιο** θα εστιάσουμε στον αποτελεσματικό διευθυντή :

- Η έννοια του αποτελεσματικού διευθυντή.
- Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αποτελεσματικού διευθυντή.
- Δεξιότητες- ικανότητες αποτελεσματικού διευθυντή.

Στο **4^ο κεφάλαιο** θα επιχειρήσουμε βιβλιογραφική ανασκόπηση μέσα από έρευνες για τις πτυχές των γνώσεων και των ικανοτήτων που θα πρέπει να διαθέτει ένας αποτελεσματικός διευθυντής και πως μπορεί να συμβάλλει του στη σχολική αποτελεσματικότητα.

Στο **5^ο κεφάλαιο** παρουσιάζουμε την αναγκαιότητα της έρευνας, τους σκοπούς, τους στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα.

Στο **6^ο κεφάλαιο** αναλύεται η μεθοδολογία της έρευνας.

Στο **7^ο κεφάλαιο** το οποίο είναι ερευνητικό διεξάγουμε ποσοτική έρευνα μέσω ερωτηματολογίων και δείγμα εκπαιδευτικούς όλων των ειδικοτήτων δημοτικών σχολείων της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Ν. Αργολίδας και παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα της έρευνας.

Στο **8^ο κεφάλαιο** εξάγονται τα συμπεράσματα, ακολουθεί συζήτηση και γίνεται αναφορά στους περιορισμούς της έρευνας.

Α΄ μέρος

1^ο Κεφάλαιο: Θεωρητικό πλαίσιο – αποσαφήνιση εννοιών

1.1 Η έννοια «Σχολείο»

Η λέξη σχολείο προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη «σχολή» που είχε την έννοια της ασχολίας με ένα αντικείμενο κατά τον ελεύθερο χρόνο και αυτό διότι παλαιότερα δεν ήταν υποχρεωτική η φοίτηση όλων των νέων στα σχολεία. Κατά την περίοδο της Ρωμαϊκής αυτοκρατορίας η έννοια «σχολείο» ορίζεται ως ένα ίδρυμα μάθησης σε συγκεκριμένο τόπο όπου μορφώνονται οι νέοι μαθητές . Από την ελληνική λέξη «σχολή» προήλθε ετυμολογικά η λέξη «schola» και από αυτήν μετέπειτα η έννοια του σχολείου σε ορισμένες μεταγενέστερες λατινικές γλώσσες (στην αγγλική – school, στη γερμανική – schule), (Μετοχιανάκης, 2000). Το σχολείο, όπως και οι υπόλοιποι θεσμοί μιας κοινωνίας , είναι μια «κοινωνική κατασκευή» που έχει χρονική αφετηρία και συγκεκριμένα στάδια εξέλιξης στο χρόνο. Η λειτουργία του σχολείου αρχίζει στο σημείο εκείνο της ιστορίας ενός λαού που η κοινωνική και πολιτισμική ανάπτυξη ενός λαού απαιτεί την προγραμματισμένη, με οργάνωση και μέθοδο αγωγή και μάθηση (Κωνσταντίνου, 2015). Συνεκδοχικά δηλώνει το οργανωμένο εκείνο ίδρυμα που αποτελείται από εκπαιδευτές-διδάσκοντες , εκπαιδευόμενους-μαθητές αλλά και την εφαρμογή μιας συγκεκριμένης διαδικασίας διδασκαλίας ή εκπαιδευτικής πολιτικής.

Σύμφωνα με την ανάλυση της παιδαγωγικής επιστήμης το σχολείο ορίζεται ως ένας «παιδαγωγικός οργανισμός, η υπόσταση του οποίου διαφοροποιείται από τους άλλους οργανισμούς και αποκτά εξειδικευμένο χαρακτήρα, ως προς την οργάνωση, τη λειτουργία και τους προσανατολισμούς του δεδομένου ότι στο σχολείο κυριαρχούν παιδαγωγικές διαδικασίες, οι οποίες έχουν στο επίκεντρό τους την υπό διαμόρφωση γνωστική, συναισθηματική και κοινωνική ταυτότητα του ανήλικου μαθητή» (Κωνσταντίνου, 1994). Κατά τον Dewey το σχολείο αποτελεί μια κοινωνική μικρογραφία που αντικατοπτρίζει την υπάρχουσα κοινωνία αλλά και που σκοπό έχει να την καλυτερεύσει. Το σχολείο είναι η ίδια η ζωή και όχι απλά ένα στάδιο

προετοιμασίας διότι μέσα σε αυτό εκπροσωπείται η πραγματική και όχι η πλασματική εικόνα της ίδιας της τελευταίας (Κρίβας, 2002). Για την επιστήμη της κοινωνιολογίας το «σχολείο» είναι «ο κοινωνικός θεσμός, ο επίσημα και αποκλειστικά επιφορτισμένος με τη μετάδοση (αναπαραγωγή) της γνώσης, που έχει το δικαίωμα να πιστοποιεί την κατοχή γνώσεων» (Φραγκουδάκη, 1985), απαραίτητος για την παροχή «οργανωμένης παιδείας ύστερα από την εμφάνιση των πολιτικών κοινωνιών, τη συσσώρευση γνώσης και πείρας, την ανάπτυξη της τεχνολογίας και του πολιτισμού» (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999).

Στο πλαίσιο της οργάνωσης και της διοίκησης το σχολείο «νοείται ως κοινωνική οργάνωση (ή οργανισμός ή σύστημα), που χαρακτηρίζεται από μια αλληλεξάρτηση των στοιχείων της, όπως αξίες, κοινωνικοί ρόλοι, σύστημα διοίκησης κ.ά., τα οποία και υπηρετούν τις ειδικές λειτουργίες (π.χ. ιδεολογικές, οικονομικές κ.ά.), που αναλαμβάνει να επιτελέσει το σχολείο. Με την έννοια αυτή παρέχεται η δυνατότητα για καλύτερη κατανόηση της οργανωτικής δομής του σχολείου και των συνθηκών στο πλαίσιο των οποίων διαμορφώνεται η εκπαιδευτική διαδικασία» (Σαΐτης, 2008).

Το σχολείο είναι ένας οργανωμένος θεσμός της κοινωνίας που σκοπό έχει να συμβάλλει στην ικανοποίηση βασικών ανθρωπίνων αναγκών ή επιβλήθηκε για να υπηρετήσει συγκεκριμένες προσδοκίες και αξιώσεις της. Γι' αυτό άλλωστε έχει άμεση σχέση αλληλεξάρτησης με την ευρύτερη κοινωνία που λειτουργεί και είναι προσαρμοσμένο στις αξίες της οι οποίες διαπερνούν κάθε πτυχή της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Παπαναούμ, 1995).

Προσπαθώντας να βρούμε όλα τα κοινά στοιχεία των παραπάνω προσεγγίσεων καταλήγουμε στον εξής ορισμό: «Ως σχολείο αντιλαμβανόμαστε ένα κοινωνικό δημιούργημα (υποσύστημα της κοινωνίας), που δημιουργήθηκε ιστορικά με βάση τις επικρατούσες πολιτισμικές, οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες. Είναι ένας οργανισμός που επιτελεί προσδιορισμένες κοινωνικές λειτουργίες και ο οποίος αποτελείται από ανθρώπους που αναπτύσσουν δράση ανάμεσά τους» (Κωνσταντίνου, 2006). Το σχολείο μπορεί να θεωρηθεί ότι λειτουργεί αποτελεσματικά όταν μέσα από

τον τρόπο που είναι οργανωμένο και λειτουργεί πετυχαίνει τους παιδαγωγικούς, διδακτικούς και κοινωνικούς στόχους και κατ' επέκταση ανταποκρίνεται στην παιδαγωγική και κοινωνική αποστολή του (Κωνσταντίνου, 2015).

1.2 Η έννοια «αποτελεσματικό σχολείο»

Η έννοια «αποτελεσματικός» (από + τέλος = σκοπός) σημαίνει αυτόν που φέρνει το αναμενόμενο αποτέλεσμα, δηλαδή αυτόν που ενεργεί συντονισμένα και μέσα από τις αποφάσεις και τις πράξεις του επιτυγχάνει τον αναμενόμενο στόχο. Ο προσδιορισμός όμως ενός σχολείου ως αποτελεσματικό είναι ένα εξαιρετικά πολύπλοκο θέμα καθώς υπάρχουν αλληλοσυγκρουόμενες απόψεις για το ποια θα ορίσουμε ως αποτελέσματα μιας σχολικής μονάδας και πιο συγκεκριμένα ποια σχολεία θεωρούμε αποτελεσματικά ή μη.

Οι ερευνητές παραδέχονται τη δυσκολία στον ορισμό της έννοιας της αποτελεσματικότητας συμφωνούν όμως ότι πρόκειται για μια έννοια πολυδιάστατη με αρκετές παραμέτρους για μελέτη. Η πρώτη σοβαρή μελέτη για το αποτελεσματικό σχολείο έγινε από τον Coleman και μετέπειτα των Jensen και συνεργατών (Coleman et.al 1966, Jensen 1969, Jencks et.al 1972). Στο επίκεντρο της μελέτης τους ήταν ο βαθμός που το σχολείο επιδρά στην αντιμετώπιση των κοινωνικών ανισοτήτων. Οι μελέτες αυτές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το οικογενειακό/ κοινωνικό περιβάλλον των μαθητών είναι αυτό που επηρεάζει σημαντικά την ακαδημαϊκή επίδοση. Κατά συνέπεια το σχολείο – ως μια κοινωνική υποομάδα – δεν καταφέρνει σημαντική επίδραση στα μορφωτικά αποτελέσματα των μαθητών. Στις μελέτες αυτές διαπιστώθηκε η ύπαρξη χαρακτηριστικών γνωρισμάτων των σχολείων τα οποία επιδρούν στην πρόοδο των μαθητών και προσδίδουν μορφωτικά αποτελέσματα πολύ παραπάνω από εκείνα τα οποία θα ανάμενε κανείς λαμβάνοντας υπόψη την μορφωτική και κοινωνική τους προέλευση. Στο τέλος της δεκαετίας του '70 και στις αρχές του '80, το Κίνημα των Αποτελεσματικών Σχολείων παρουσίασε έναν

κατάλογο ο οποίος περιελάμβανε τους βασικούς παράγοντες που καθορίζουν ένα αποτελεσματικό σχολείο και ο οποίος μπορεί να εφαρμοστεί και σε άλλα σχολεία.

Για να οριοθετήσουν την αποτελεσματικότητα ή μη ενός σχολείου χρησιμοποιήθηκε από τους ερευνητές μια σειρά κριτηρίων ή μεθόδων ανάλογα με τον επιστημονικό τομέα που υπηρετούσε ο καθένας, προσδιορίζοντας ένα σύνολο χαρακτηριστικών, που μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα του μαθησιακού αποτελέσματος. Αυτά ήταν:

- α) Το αποτελεσματικό σχολείο προσφέρει μια οργανωμένη εργασιακή ατμόσφαιρα, η οποία έχει συγκεκριμένο σκοπό και παρέχει ασφάλεια. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον επικρατεί η διαπροσωπική επικοινωνία μεταξύ των μαθητών και των δασκάλων με βασικό άξονα τη συνεργασία.
- β) Υπάρχει παραδοχή ότι όλοι οι μαθητές μπορούν να επιτύχουν. Η προσδοκία αυτή στηρίζεται στη βοήθεια μέσω εποπτικών και διδακτικών υλικών, ώστε η «διδασκαλία» να μετατραπεί σε «μάθηση».
- γ) Η σχολική διοίκηση ολοκληρώνεται με τη συνεργασία του διευθυντή και του συλλόγου των διδασκόντων. Ειδικότερα, ο διευθυντής αναλαμβάνει το ρόλο του προπονητή, του συνεργάτη, του εμπυχωτή.
- δ) Το σχολείο έχει ένα σαφές όραμα στην κατεύθυνση της συναντίληψης για τα αποτελέσματα, τις προτεραιότητες, την αξιολόγηση και την ευθύνη, αναγνωρίζοντας την ευθύνη του σχολείου για την επίτευξή του.
- ε) Οι δάσκαλοι αξιοποιούν το πρόγραμμα σπουδών και κατανέμουν το σχολικό χρόνο διδάσκοντας ουσιαστικές ικανότητες.
- στ) Οι μαθητές αξιολογούνται συχνά ως προς την επίτευξη των μαθησιακών τους στόχων μέσα από μια ποικιλία εργαλείων αξιολόγησης. Τα αποτελέσματα αυτής της αξιολόγησης λαμβάνονται υπόψη για τη βελτίωση των επιδόσεων των μαθητών και των σχολικών προγραμμάτων. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα αποκαλύψουν αν υπάρχει σύνδεση μεταξύ προτιθέμενου, διδασκόμενου και αξιολογούμενου προγράμματος σπουδών.

Τέλος, ένα αποτελεσματικό σχολείο συνεργάζεται με τους γονείς, τους εμπιστεύεται και έχει τακτική επικοινωνία για να μοιραστούν και αναδιαμορφώσουν τα αποτελέσματα. Έτσι ο προσδιορισμός της αποτελεσματικότητας αρχίζει να φαίνεται πιο ρεαλιστικός και ξεκάθαρος.

Η διεθνής βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η σχολική αποτελεσματικότητα εξετάζει το ερώτημα γιατί τα σχολεία με αρχικά συγκρίσιμο επίπεδο μαθητών διαφέρουν σημαντικά στο κατά πόσο επιτυγχάνουν το στόχο τους (Reynolds et al., 1994). Ως αποτελεσματικό χαρακτηρίζεται το σχολείο εκείνο το οποίο διασφαλίζει την πρόοδο του συνόλου των μαθητών του χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις αρχικές προσδοκίες για τον καθένα ούτε τους εσωγενείς ή εξωγενείς παράγοντες που μπορεί να καθόριζαν την επίδοση ενός μαθητή. Το αποτελεσματικό σχολείο θα πρέπει να εξασφαλίσει στους μαθητές του τη δυνατότητα να αποδώσουν στο μέγιστο βαθμό των δυνατοτήτων τους, να ενισχύσει τις ικανότητές τους και να συντελέσει στη θετική εξέλιξή τους ως μελλοντικά μέλη του κοινωνικού συνόλου. Το αποτελεσματικό σχολείο θεωρείται αυτό που καταφέρνει να βελτιώσει την επίδοση των μαθητών του, γεγονός που μπορεί να διαπιστωθεί από τα αποτελέσματα στα καθιερωμένα κάθε είδους διαγωνίσματα.

Ενώ ο Scheerens παρατήρησε απλά ότι το σχολείο έχει συναισθηματική, ηθική και κοινωνική διάσταση ο Sergiovanni έδωσε ιδιαίτερη σημασία στις πτυχές του ρόλου της σχολικής μονάδας και υποστήριξε ότι «...αυτό που χρειαζόμαστε είναι τα παιδιά μας να γίνουν καλλιεργημένοι και μορφωμένοι πολίτες ικανοί να συμμετέχουν ενεργά στα οικονομικά και πολιτισμικά δρώμενα της κοινωνίας και να μην είναι απλοί εκπαιδευμένοι εργάτες με περιορισμένες δυνατότητες συμμετοχικότητας...» (Sergiovanni 1995).

Συμπερασματικά, η “σχολική αποτελεσματικότητα” είναι μια πολυδιάστατη έννοια, μιας και κανένα απολύτως κριτήριο, όπως είναι τα μαθητικά επιτεύγματα, η συνολική υπόσταση του σχολείου δεν μπορεί να αντιληφθεί τη σύνθετη φύση της αλλά ούτε οι στόχοι που έχουν τεθεί, όπως η καλλιέργεια αντιλήψεων, οι αξίες, τα πιστεύω, η

διάπλαση χαρακτήρων, συνειδήσεων, οι στάσεις, οι συμπεριφορές, μπορούν να αξιολογηθούν. Από παρόμοιες έρευνες δεν προέκυψαν συγκεκριμένοι κανόνες ,που να εξηγούν τι είναι αυτό που χαρακτηρίζει ένα αποτελεσματικό σχολείο. Σε κάθε περίπτωση όμως τα αποτελέσματα αποκάλυψαν τους παράγοντες που παίζουν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων, όπως και αρκετά μοντέλα αποτελεσματικότητας.

Παρ' όλα αυτά είναι κοινή παραδοχή σχεδόν απ' όλους ότι βασικός παράγοντας επίτευξης σχολικής αποτελεσματικότητας είναι ο διευθυντής του σχολείου. Αξιοποιώντας τη δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών που του δίνεται δεν μπορεί να λειτουργεί ως ένας απλός διεκπεραιωτής διοικητικών υποθέσεων αλλά στοχεύοντας στην αποτελεσματικότητα έχει την πρόκληση να αναλάβει ποικίλους ρόλους και να μετατραπεί σε σχολικό ηγέτη. Ο ηγέτης θα καταφέρει να οδηγήσει τον εκπαιδευτικό οργανισμό στην βαθμιαία επίτευξη των στόχων του και στην σχολική επιτυχία. Χρειάζεται ωστόσο να διαθέτει και ο ίδιος στοιχεία που τον θα τον καθιστούν αποτελεσματικό: να έχει όραμα για το σχολείο, να μοιράζεται την εξουσία με το σύλλογο διδασκόντων και τον υποδιευθυντή, να ενισχύει τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους , να προωθεί την επαγγελματική τους ανάπτυξη, να επιδιώκει την αλλαγή-καινοτομία και να διαμορφώνει κουλτούρα και κλίμα συνεργασίας.

1.2.1 Ιστορική αναδρομή των ερευνών για τη σχολική αποτελεσματικότητα

Στη διοίκηση ενός οργανισμού η έννοια της αποτελεσματικότητας έχει βαρύνουσα σημασία και αποτελεί αντικείμενο μελέτης από τα στελέχη της. Το 1938 ο Barnard στο έργο του κάνει για πρώτη αναφορά σε αυτή την έννοια ενώ στην εκπαιδευτική κοινότητα παρουσιάζεται από την δεκαετία του 1970 (Θεοφιλίδης, 2012). Από τότε και στη συνέχεια έχουν διεξαχθεί έρευνες για τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού σχολείου σε αρκετές χώρες όπως η Αγγλία, η Αυστραλία, η ΗΠΑ και η Νέα Ζηλανδία. Η διερεύνηση αυτή έδειξε κάποιους παράγοντες που παίζουν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας (Μυλωνά, 2005-

Πασιαρδής, 2014). Παράλληλα με τις παραπάνω έρευνες υλοποιήθηκαν και άλλες παρόμοιες που είχαν σχέση με τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού εκπαιδευτικού. Αυτές υποστηρίχτηκαν και από τις έρευνες για το αποτελεσματικό σχολείο (Βαρσαμίδου & Ρες, 2018).

Οι έρευνες για τα αποτελεσματικά σχολεία ξεκίνησαν το 1966 στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Ο Coleman και η ερευνητική του ομάδα του δημοσίευαν τα πορίσματα της ερευνάς τους για την «Ισότητα στις Εκπαιδευτικές Ευκαιρίες». Τα σημαντικότερα συμπεράσματα ήταν α) ότι το σχολικό κλίμα που επικρατεί σε κάθε σχολείο επηρεάζει σε σημαντικό ποσοστό την επιτυχία των μαθητών και β) ότι η σχολική μονάδα δεν μπορεί να καταφέρει να πετύχει πολλά για τους μαθητές της. Άρα το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον της οικογένειας του μαθητή επηρέαζε σε μεγαλύτερο βαθμό έναν μαθητή παρά η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. (Μυλωνά, 2005· Πασιαρδής, 2004). Έξι χρόνια αργότερα, το 1972, ήρθαν στο φως τα αποτελέσματα της έρευνας του ψυχολόγου Jencks. Τα ευρήματα της εργασίας του ταυτίζονταν κατά πολύ με αυτά του Coleman και κατά κύριο λόγο υποβίβαζαν την συνεισφορά του σχολείου στην εκπαίδευση των μαθητών (Θεοφιλίδης, 2012).

Με βάση την έρευνα του Coleman, ο Brookover και ο Edmonds το 1979 πραγματοποίησαν νέες έρευνες. Με τα ευρήματα των ερευνών τους δημιούργησαν τη βάση για την κίνηση των αποτελεσματικών σχολείων. Συμπέραναν ότι από μόνη της η κοινωνικοοικονομική προέλευση δεν συμβάλλει στην σχολική επιτυχία ή αποτυχία των μαθητών του σχολείου (Μυλωνά, 2005-Πασιαρδής, 2004). Μαθητές που κατάγονται από κατώτερες κοινωνικές και οικονομικές τάξεις κατάφεραν να ανελιχθούν κοινωνικά και επαγγελματικά επειδή πέτυχαν άριστες σχολικές επιδόσεις (Βαρσαμίδου & Ρες, 2018).

Είναι αυτονόητο ότι η σχολική αποτελεσματικότητα επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες όπως είναι το κλίμα ενός σχολείου. Ενισχύοντας τις παραπάνω έρευνες και άλλοι ερευνητές όπως οι Mackenzie, Smith και Purkey συντέλεσαν με τα πορίσματα των δικών τους ερευνών τους την κίνηση για τα αποτελεσματικά σχολεία

στις ΗΠΑ. Το συμπέρασμα που υπήρξε ήταν ότι τα σχολεία για να είναι αποδοτικά χρειάζονται αλλαγές (Μυλωνά, 2005· Πασιαρδής, 2004). Επιπρόσθετα, ένα σχολείο θεωρείται αποτελεσματικό όταν καταφέρνει να επιδείξει ισότητα ευκαιριών ανάμεσα στους μαθητές και ποιότητα στις εκπαιδευτικές υπηρεσίες που παρέχει (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006).

Οι σημερινές έρευνες δεν εξετάζουν την υπόθεση αν το σχολείο επηρεάζει τη σχολική επιτυχία επειδή θεωρούν δεδομένο ότι το πετυχαίνει. Στόχο έχουν να βελτιώσουν το σχολείο μέσα από τις στρατηγικές που πρέπει να εφαρμόζει (Παμουκτσόγλου, 2001).

1.3 Παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας

Στη διάρκεια του χρόνου έχουν γίνει αρκετές έρευνες με σκοπό να καταλήξουν σε μια σειρά κοινών παραγόντων που θα περιλαμβάνει κάθε αποτελεσματικό σχολείο. Αξίζει να αναφερθεί ότι δεν είναι και λίγες οι έρευνες που έχουν εντοπίσει τη στενή σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην σχολική αποτελεσματικότητα και στην κυρίαρχη κουλτούρα του σχολείου.

Παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας:

Σύμφωνα με τον Ανδρεαδάκη (2010), ο πρώτος που όρισε τους πέντε σπουδαιότερους παράγοντες του αποτελεσματικού σχολείου ήταν ο R. Edmonds το 1979: Πιο συγκεκριμένα αναφέρει:

- Την αυστηρή διοίκηση της σχολικής μονάδας.
- Τα υψηλά μαθησιακά αποτελέσματα που δέχονται επίδραση από το σχολικό κλίμα.
- Τις υψηλές προσδοκίες που υπάρχουν για την επίδοση των μαθητών.
- Το ξεκάθαρο νομοθετικό πλαίσιο αξιολόγησης των μαθητών.
- Τη σημασία που έχει η απόκτηση βασικών γνωστικών δεξιοτήτων.

Η έρευνα όμως δε σταματάει εδώ: συνέχεια έρχονται στο φως και προστίθενται καινούριοι παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας . Ο Mortimore με τους

συνεργάτες του (1991) αναφέρουν πως υπάρχουν 11 παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας, οι οποίοι αλληλοεπηρεάζονται μεταξύ τους.

- *Διοίκηση με επαγγελματισμό*: Αναφέρεται στο διευθυντή ο οποίος παίζει σημαντικό ρόλο ανάλογα με το στυλ διοίκησης που εφαρμόζει καθώς και στο βαθμό που προωθεί τα οράματα, τις αξίες και τους στόχους του σχολείου που διευθύνει.

- *Σύγκλιση οραμάτων και στόχων*: Οι σχολικές μονάδες μπορούν να είναι πιο αποτελεσματικές όταν οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν σε αυτό έχουν κοινά οράματα, υπηρετούν τους ίδιους στόχους και αξίες και λαμβάνουν από κοινού τις αποφάσεις.

- *Περιβάλλον μάθησης*: Ένα ήρεμο σχολικό περιβάλλον που επικρατεί η οργάνωση και υπάρχει έλεγχος για την εφαρμογή κανόνων τότε υπάρχουν πολλές πιθανότητες και οι μαθητές να λειτουργούν ισορροπημένα με αυτοέλεγχο χωρίς φαινόμενα χάους και αναρχίας.

- *Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον*: Όταν ένα διδακτήριο διατηρείται σε καλή κατάσταση και έχουν γίνει οι απαραίτητες συντηρήσεις και εικαστικές παρεμβάσεις τότε βελτιώνει τη διάθεση των μαθητών γεγονός που λειτουργεί ευεργετικά στη διαγωγή και τις επιδόσεις τους.

- *Ενδιαφέρον για τη διδασκαλία και τη μάθηση*: Καθοριστικός παράγοντας της καθημερινής λειτουργίας του σχολείου τόσο για τους μαθητές όσο και για τους εκπαιδευτικούς είναι το ενδιαφέρον για μια ποιοτική μάθηση. Πιο συγκεκριμένα αναφερόμαστε στο διαμοιρασμό του χρόνου σε ποικιλία δραστηριοτήτων όπως είναι η διδασκαλία μαθημάτων γενικής παιδείας αλλά και εξειδικευμένων γνώσεων, η παρακολούθηση προγραμμάτων με συγκεκριμένες θεματικές, η ανταλλαγή ιδεών μεταξύ μαθητών αλλά και μεταξύ σχολείων, ο συχνός έλεγχος για την επίτευξη των στόχων και η ανατροφοδότηση των μαθητών.

- *Σκοποθετική διδασκαλία*: Αναφέρεται στην οργάνωση και προετοιμασία του εκπαιδευτικού με στόχο την άρτια κάλυψη της ύλης την επόμενη μέρα, τον έλεγχο αν επιτεύχθηκαν οι διδακτικοί στόχοι που είχαν τεθεί, το δέσιμο της νέας γνώσης με τις προηγούμενες γνώσεις των παιδιών και την εφαρμογή κατάλληλων και ευέλικτων

μεθόδων διδασκαλίας τους.

- *Αυξημένες προσδοκίες:* Οι εκπαιδευτικοί βάζουν τα πλαίσια των προσδοκιών τους προς τους μαθητές και ενημερώνουν τους γονείς ώστε να προσπαθήσουν από κοινού για την επιτυχία.

- *Θετική ενίσχυση:* Είναι σημαντικό οι μαθητές να είναι πειθαρχημένοι και να εφαρμόζουν τους σχολικούς κανόνες όχι γιατί υπάρχει τιμωρία ή αυστηρότητα αλλά κυρίως γιατί αισθάνονται ότι συμμετέχουν και ανήκουν σε μια ομάδα με κανόνες και στόχους.

- *Έλεγχος της προόδου των μαθητών:* Σε ένα αποτελεσματικό σχολείο δίνεται ιδιαίτερη σημασία στις επιδόσεις των μαθητών και στην αξιολόγηση της προόδου τους.

- *Έμφαση στα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των μαθητών:* Εκπαιδευτικοί και μαθητές λειτουργούν στην καθημερινή σχολική τους ζωή εναρμονισμένοι σε ένα ενεργό πλαίσιο δικαιωμάτων και υποχρεώσεων ανάλογα με το ρόλο τους.

- *Συνεργασία σχολείου – οικογένειας:* Το σχολείο διατηρεί άμεση σχέση με την οικογένεια και σε τακτικές συναντήσεις ενημερώνει για τις δραστηριότητες που υλοποιούνται.

- *Το σχολείο ως οργανισμός μάθησης:* Τόσο ο διευθυντής όσο και οι εκπαιδευτικοί του σχολείου οφείλουν να επιμορφώνονται στις σύγχρονες μεθόδους της παιδαγωγικής.

Η Πασιαρδή (2001) αφού συνοψίσει τους παραπάνω παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας και αναφέρει τους επόμενους:

- *Εκπαιδευτική ηγεσία - Οργάνωση και διεύθυνση του σχολείου:* Ο ηγέτης διευθυντής πρέπει πρωταρχικά να νοιάζεται για την ποιότητα της εκπαίδευσης που παρέχεται στο σχολείο μεταδίδοντας το όραμά του και καλλιεργώντας κλίμα συνεργασίας και αμφίδρομης επικοινωνίας.

- *Έμφαση στη διδασκαλία:* Σ' ένα αποτελεσματικό σχολείο η διδασκαλία δεν είναι μια τυπική διαδικασία αλλά απαιτεί συγκεκριμένο χρόνο, οργάνωση και σχέδιο.

- *Διαπροσωπικές σχέσεις:* Οι στόχοι της σχολικής μονάδας, δηλαδή η επίτευξη της διδασκαλίας και της μάθησης, πραγματώνονται με τον καλύτερο τρόπο σ' ένα περιβάλλον που επικρατεί ευνοϊκό και θετικό σχολικό κλίμα.
- *Υψηλές μαθησιακές προσδοκίες για όλους:* Κάθε σχολείο οφείλει να υιοθετεί την προσδοκία ότι όλοι οι μαθητές έχουν την ικανότητα να πετύχουν αποτέλεσμα ανάλογο των δυνατοτήτων τους και για αυτό οι εκπαιδευτικοί πρέπει να εργάζονται προς αυτό το στόχο.
- *Αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών:* Μια σχολική μονάδα μετρώντας τις μαθητικές επιδόσεις μπορεί ταυτόχρονα να μελετήσει και να αξιολογήσει το βαθμό επιτυχίας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- *Συμμετοχή των γονέων στο σχολείο:* Οι γονείς και κηδεμόνες μπορούν με την ενεργό συμμετοχή τους στην σχολική ζωή να διευκολύνουν τη μαθησιακή διαδικασία.
- *Παροχή χωριστού προϋπολογισμού σε κάθε σχολική μονάδα:* Με αυτό το θεσμό λειτουργεί η αποκέντρωση και δίνεται σημασία στις ιδιαιτερότητες και στις ξεχωριστές ανάγκες κάθε σχολείου και των μαθητών του κατ'έκταση.

Κι άλλοι ερευνητές πρόσθεσαν τις δικές τους γνώσεις και πορίσματα ερευνών τα οποία τελικά έχουν συμπεριληφθεί στον μεγάλο κατάλογο των χαρακτηριστικών του αποτελεσματικού σχολείου. Οι Levine και Lezotte (1990) δίνουν σημασία στην ανάλυση της διάθεσης, της ψυχολογίας και της προόδου των μαθητών και πιο συγκεκριμένα εξετάζουν αν οι μαθητές αισθάνονται αισιόδοξοι, αν δέχονται μια διδασκαλία προσαρμοσμένη στο πολιτισμικό τους επίπεδο, αν αναπτύσσεται η προσωπικότητά τους, αν βιώνουν ίση μεταχείριση από τους εκπαιδευτικούς και αντιμετωπίζουν με υπευθυνότητα τη μάθηση. Γενικότερα, ένα αποτελεσματικό σχολείο χαρακτηρίζεται από έντονη κουλτούρα παραγωγικότητας, υψηλό ηθικό λόγω αποδοχής και μάθησης και συσπείρωση γύρω από κοινούς στόχους οι οποίοι επιβεβαιώνουν την αποστολή του (Παπαναούμ, 1995).

Αξίζει να επισημάνουμε πως η κατάταξη ενός σχολείου, ως αποτελεσματικού ή μη, έχει άμεση εξάρτηση από κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον λειτουργίας του.

Επεξηγηματικά, άλλα τα πρότυπα της αποτελεσματικότητας σε μία περιοχή και άλλα στην άλλη. Ένα σχολείο μπορεί να θεωρηθεί αποτελεσματικό σύμφωνα με τον αξιακό κώδικα μιας κοινωνίας αλλά όχι για μια άλλη. Γενικότερα, για να θεωρούνται έγκυρα και να είναι άξια αναφοράς τα συμπεράσματα της έρευνας που συνδέονται με το αποτελεσματικό σχολείο πρέπει να συνεξετάζονται με το αντίστοιχο κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο λειτουργίας του σχολείου μιας και οι παράγοντες της αποτελεσματικότητας δεν είναι επεξηγήσεις αλλά αλληλεπιδράσεις (MacBeath, 2001).

Συνοψίζοντας, για να χαρακτηρίσει κάποιος ένα σχολείο αποτελεσματικό θα πρέπει να μελετήσει τις παραμέτρους που θα πρέπει να πληρούνται όσο και ορισμένα τυπικά στοιχεία που θα πρέπει να το χαρακτηρίζουν σύμφωνα με τις διατυπώσεις των επιστημόνων ερευνητών πάνω στο θέμα. Δεν μπορεί να πει κανείς ότι υπάρχει κάποιος αυτόματος μηχανισμός που μπορεί να ενεργοποιήσει ένα σχολείο για να καταστεί αποτελεσματικό. Υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στην προέλευση και στα ενδιαφέροντα των μαθητών κάθε σχολείου με συνέπεια να διαφοροποιούνται και οι ανάγκες αλλά και ο τρόπος που θα καταφέρουν να καλυφθούν. Ακόμη, τα σχολεία ακολουθούν την κουλτούρα και τον αξιακό κώδικα της τοπικής κοινωνίας. Έτσι λοιπόν προκύπτει το χρέος στο διευθυντή και στο σύλλογο διδασκόντων να χρησιμοποιήσει τα μέσα εκείνα και τα εργαλεία που προσφέρουν οι διεθνείς έρευνες για να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν ένα πρόγραμμα βελτίωσης του σχολείου σύμφωνα με τις ανάγκες της εποχής και της περιοχής. (Davis, 1989).

1.3.1 Ο ρόλος του διευθυντή ως παράγοντας σχολικής αποτελεσματικότητας

Αναμφισβήτητα ο ηγέτης - διευθυντής του σχολείου αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας της σχολικής αποτελεσματικότητας σύμφωνα με τον Pashiaridis (1998). Όλη η διεθνής βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι μια επιτυχημένη και ποιοτική σχολική ηγεσία επιφέρει την αποτελεσματικότητα στο σχολείο και το πρόβλημα είναι να ξεκαθαρίσουμε ποιες ενέργειες των διευθυντών και ως ποιο σημείο την επηρεάζουν

(Bush, 2008). Ο Harris (2004) έχει καταλήξει στο συμπέρασμα ότι ένας αποτελεσματικός ηγέτης καταφέρνει να βελτιώσει όχι μόνο τη σχολική αποτελεσματικότητα αλλά και τις επιδόσεις των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στο σχολείο. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουν και οι Hallinger και Heck (2011) οι οποίοι μέσα από έρευνες που υλοποίησαν οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι μέσα στα καθήκοντα του επιτυχημένου ηγέτη είναι η οργάνωση του σχολικού περιβάλλοντος και η βελτίωση των μαθητικών επιδόσεων. Επίσης οι Orr και Orphanos (2011) εντοπίζουν μέσα από μελέτες ότι οι πρακτικές που υιοθετούν οι ηγέτες διευθυντές έχουν θετική επίδραση στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού σχολικού κλίματος. Στη συνέχεια και οι Terek, Glusac, Nikolic, Gligorovic και Tasic, (2015) επιβεβαιώνουν ότι και άλλες έρευνες που έχουν γίνει σε αρκετές χώρες δείχνουν την σημαντική συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στην ηγεσία και την σχολική αποτελεσματικότητα. Ακόμα η Γεράκη (2013) αναφέρει το σημαντικό ρόλο που παίζει η σχολική ηγεσία για την επιτυχία της σχολικής αποτελεσματικότητας.

Η υλοποίηση των στόχων κάθε σχολικής μονάδας εξαρτάται κατά ένα μεγάλο μέρος από τις ενέργειες και το όραμα του διευθυντή ο οποίος έχοντας γνώση των ενδιαφερόντων και των ιδιαίτερων δυνατοτήτων των διδασκόντων θα καταναείμει καθήκοντα και αρμοδιότητες σύμφωνα με τις κλίσεις του καθενός. Επίσης συντηρεί τις υλικοτεχνικές υποδομές της εκπαιδευτικής μονάδας και παράλληλα δημιουργεί ένα ευχάριστο μαθησιακό σχολικό περιβάλλον γεγονός που δίνει ώθηση προς την κατεύθυνση της σχολικής αποτελεσματικότητας (Pashiaridis, 1998). Κλείνοντας η Κούλα (2011) τονίζει πως το στυλ ηγεσίας που θα εφαρμόσει ο σχολικός διευθυντής, ο τρόπος που διαχειρίζεται τα ζητήματα που προκύπτουν καθημερινά και ο βαθμός συνεργασίας με τους γονείς και τους θεσμοθετημένους παράγοντες της τοπικής κοινωνίας συντελούν σε σημαντικό βαθμό στην σχολική αποτελεσματικότητα.

Σύνοψη 1^{ου} κεφαλαίου

Η λέξη «Σχολείο» περικλείει το έμψυχο υλικό (διευθυντής, εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς) και τις μεθόδους διδασκαλίας που εφαρμόζονται. Ως μια μορφή κοινωνικής οργάνωσης έχει ένα σαφές πλαίσιο καθηκόντων και λειτουργεί με συγκεκριμένο πρόγραμμα για να πετύχει τον παιδαγωγικό και κοινωνικό του ρόλο. Το να οριστεί όμως ένα σχολείο αποτελεσματικό είναι ένα πολυπαραγοντικό θέμα καθώς έχουν διατυπωθεί ποικίλες απόψεις για το ποια πρέπει να είναι τα αναμενόμενα αποτελέσματα από ένα σχολείο και στη συνέχεια πως ορίζεται ένα αποτελεσματικό σχολείο. Συμπερασματικά, και με μια διάθεση σύγκλισης όλων των απόψεων θα χαρακτηρίσαμε ένα σχολείο αποτελεσματικό όταν μεριμνά για την πρόοδο όλων ανεξαιρέτως των μαθητών του χωρίς να λαμβάνει υπόψη ατομικούς ή κοινωνικούς παράγοντες που σχετίζονται με τις επιδόσεις τους.

Διαπιστώθηκε επιπρόσθετα σχεδόν απ' όλους ότι βασικός παράγοντας επίτευξης σχολικής αποτελεσματικότητας είναι ο διευθυντής του σχολείου. Ο διευθυντής μπορεί να κατευθύνει το σχολείο προς το δρόμο της επιτυχίας και της υλοποίησης των στόχων του . Για να το πετύχει αυτό είναι απαραίτητο να έχει σαφές όραμα για τη σχολική μονάδα, να μην είναι ο αποκλειστικός διαχειριστής της εξουσίας, να στέκεται δίπλα στους εκπαιδευτικούς , να υποστηρίζει το έργο τους και την επαγγελματική τους ανάπτυξη, να προσαρμόζεται στις αλλαγές και να καλλιεργεί ένα ευχάριστο σχολικό κλίμα.

2^ο Κεφάλαιο: Εκπαιδευτική ηγεσία

2.1 Ο Σχολικός Διευθυντής

Ο σχολικός διευθυντής κατέχει θεσμοθετημένα την ανώτερη ιεραρχικά θέση στη σχολική μονάδα. Ο ρόλος του και οι αρμοδιότητες που αναλαμβάνει πηγάζουν από το διπλό του ρόλο: είναι ο διοικητικός και παιδαγωγικός υπεύθυνος του σχολείου. Με την έννοια του παιδαγωγού νοούνται οι παιδαγωγικές διαδικασίες των οποίων είναι υπεύθυνος ώστε να επιτευχθεί η αγωγή και η κοινωνικοποίηση του μαθητή. Ο ρόλος αυτός απαιτεί από το διευθυντή μια άρτια παιδαγωγική κατάρτιση που *«θα διαμορφώσει την προσωπικότητα του μαθητή σε παιδαγωγικά οργανωμένες καταστάσεις»* (Κωνσταντίνου,1997).

Ακόμα ο διευθυντής έχει το ρόλο του αξιολογητή. Με βάση αυτό το ρόλο πρέπει να εκφέρει την αιτιολογημένη γνώμη του για την ποιότητα της επίδοσης του μαθητή. Σκοπός του σχολείου είναι οι καλύτερες επιδόσεις των μαθητών, επομένως αξιολογώντας τα μαθησιακά αποτελέσματα, ο διευθυντής-εκπαιδευτικός ελέγχει εάν και κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι μάθησης, εντοπίζει ικανότητες, δυνατότητες, ανάγκες, ελλείψεις του μαθητή και μπορεί να ασκήσει κριτική στη διδακτική στρατηγική που εφαρμόστηκε.

Οι έρευνες που έχουμε ως τώρα στη διάθεσή μας γύρω από τον διευθυντή του σχολείου, καταλήγουν στο συμπέρασμα πως διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό τα επιτεύγματα των μαθητών. Οι διευθυντές των σχολείων διαμορφώνουν την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, καθορίζουν τους εκπαιδευτικούς στόχους του σχολείου, τις άμεσες εκπαιδευτικές εφαρμογές για την επίτευξη των στόχων, κάνουν συστάσεις για τις ρυθμιστικές πρακτικές της μεθοδολογίας των εκπαιδευτικών, βρίσκουν λύσεις για τα προβλήματα των δασκάλων των τάξεων και δίνουν κίνητρα για να βελτιώσουν την ποιότητα της εκπαίδευσης. Τα κύρια καθήκοντα των εκπαιδευτικών είναι να αναπτύξουν το μαθησιακό περιβάλλον στο σχολείο και να εξασφαλίσουν την ανάπτυξη μεθόδων διδασκαλίας για τους εκπαιδευτικούς. Οι αρμοδιότητές του είναι διευρυμένες καθώς διατηρεί επικοινωνία με όλα τα μέλη που συγκροτούν το σχολικό

πλαίσιο. Οι αποφάσεις του και οι ενέργειές του καθορίζουν τον τρόπο λειτουργίας της σχολικής μονάδας και επηρεάζουν τις επιδόσεις των μαθητών. Επιπλέον, όπως αναφέρουν οι Kahn et al (1964) ανάμεσα στους ρόλους του διευθυντή συγκαταλέγονται και οι προσδοκίες που έχουν οι υφιστάμενοί του εκπαιδευτικοί και το λοιπό προσωπικό, τα ανώτερα στελέχη της εκπαίδευσης, καθώς και οι μαθητές, για κάθε μια από τις εργασίες που πρέπει να φέρει εις πέρας. Γι αυτό το λόγο οφείλει να έχει αντίληψη των προσδοκιών της εκπαιδευτικής κοινότητας και να μπορεί να εμπλέκει όλα τα μέλη συντονίζοντας τις προσδοκίες όλων, οι οποίες συνάδουν με τους στόχους του σχολείου. Επιπλέον σύμφωνα με τον Καψάλη (2005) οφείλει να λαμβάνει υπόψη του τις δυνατότητες των εκπαιδευτικών οι οποίες συμβάλλουν θετικά ώστε να διαμορφωθεί το σχολικό κλίμα.

Ο ρόλος που έχει μέσα στο σχολείο έχει δυο διαστάσεις: Έχει το ρόλο του διορισμένου υπαλλήλου αλλά και του ηγέτη. Από την μια λειτουργεί σύμφωνα με τις προσδοκίες των διοικητικών εκπαιδευτικών αρχών και από την άλλη προσπαθεί να ικανοποιεί τις προσδοκίες των μελών του σχολείου. Ως προς τον πρώτο του ρόλο, ο διευθυντής λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος ανάμεσα στις διοικητικές εκπαιδευτικές αρχές και τα μέλη του σχολείου. Επιδιώκει την επίτευξη των γενικών κι ειδικών σκοπών του εκπαιδευτικού οργανισμού, όπως αυτοί έχουν οριστεί από το κράτος και έχουν εναρμονιστεί με τις ανάγκες του σχολείου που διευθύνει. Ως προς το ρόλο του ως ηγέτη, ο διευθυντής δρα ως εμπνευστής των μελών του σχολείου και τους παροτρύνει στη λήψη ορθών αποφάσεων και στην επινοήση κατάλληλων σχεδίων για την εκτέλεσή τους

Έχει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος. Οι δράσεις του και οι ενέργειές του πρέπει να στοχεύουν στη βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων και στη διατήρηση της συνοχής των μελών της σχολικής μονάδας αλλά και των άμεσα εμπλεκόμενων σε αυτή για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων (Πασιαρδής, 2004).

Ο ρόλος του όμως δεν περιορίζεται μόνο μέσα στο χώρο του σχολείου. Ο διευθυντής λειτουργεί ως σύνδεσμος του σχολείου με τους εξωτερικούς φορείς. Αναζητά την εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων στοχεύοντας στην παροχή διευκολύνσεων για τη βελτίωση των συνθηκών του σχολείου. Για την επιτυχία αυτού του ρόλου ο διευθυντής πρέπει να έχει επικοινωνιακές και κοινωνικές δεξιότητες. Φροντίζει για τη διατήρηση των καλών σχέσεων μεταξύ των στελεχών της εκπαίδευσης και των τοπικών φορέων.

Μελετώντας τη σχετική νομοθεσία με βάση την οποία επιλέγονται και ασκούν τα καθήκοντά τους οι διευθυντές σχολείων εξάγονται πολύτιμα συμπεράσματα για την αξία που προσδίδει το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας μας για το θεσμό του διευθυντή κάθε τύπου σχολικής μονάδας. Η Saiti (2012) αναφέρει πως η επιλογή των διευθυντών στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στα χρόνια προϋπηρεσίας τους και λιγότερο στην εξακρίβωση των διοικητικών τους ικανοτήτων. Στην πράξη όμως τα καθήκοντα του διευθυντή απαιτούν θεωρητικές γνώσεις και εξειδίκευση σε διοικητικά θέματα ώστε να είναι ικανός να ανταποκρίνεται σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο στις καθημερινές του ανάγκες. Κατά τη διαδικασία επιλογής στελεχών της εκπαίδευσης ο υποψήφιος διευθυντής συμμετέχει στη διαδικασία της συνέντευξης, σύμφωνα με την οποία αξιολογούνται στοιχεία τα προσωπικότητάς του σχετικά με την ικανότητα της διοίκησης, που όμως παρατηρείται περισσότερο το υποκειμενικό στοιχείο και λιγότερο η αντικειμενικότητα. Στην πράξη αυτό σημαίνει ότι εύκολα συναντάει κάποιος διευθυντές με πλούσια τυπικά προσόντα για τη θέση που υπηρετούν αλλά έλλειψη ουσιαστικών προσόντων, όπως είναι οι διοικητικές ικανότητες. Απαιτείται λοιπόν η καθιέρωση προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης που να επικεντρώνονται στην παροχή ειδικότερων γνώσεων στους εκπαιδευτικούς που επιθυμούν να επιλεγούν ως σχολικοί διευθυντές. Η νομοθεσία περί επιλογής στελεχών της εκπαίδευσης δεν πρέπει να αρκείται μόνο στην εκπαιδευτική προϋπηρεσία για την διοικητική επάρκεια ενός σχολικού διευθυντή αλλά και στην κατάρτιση του.

2.2 Ο σχολικός διευθυντής ως ηγέτης

Στη διοίκηση της εκπαίδευσης, ηγέτης, θεωρείται ουσιαστικά ο διευθυντής του σχολείου. Ο ρόλος του για τη λειτουργία της σχολικής μονάδας κατά τους Saitis και Saiti (2018) είναι ουσιώδης διότι μπορεί λόγω της θέσης που κατέχει να συμβάλει στην επίτευξη κάθε είδους στόχων που θέτει το σχολείο. Καθημερινά δέχεται προκλήσεις στις οποίες πρέπει να ανταποκριθεί και με αυτό τον τρόπο αποτελεί κινητήριο μοχλό ανάπτυξης και προόδου του σχολείου. (Σταραβάκου, 2003). Για να ανταποκριθεί στους αναρίθμητους ρόλους του πρέπει να έχει διοικητικές – διαχειριστικές – ηγετικές ικανότητες επηρεάζοντας εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς (Harris, 2005). Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2012) με τις γνώσεις του και τις αποφάσεις του εμπνέει το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου, ενεργοποιεί και πετυχαίνει την προθυμία για συνεργασία μεταξύ όλων των μελών του συλλόγου διδασκόντων. Η συμπεριφορά ενός ηγέτη διαφαίνεται από τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά (Μπουραντάς, 2012): Το πρώτο είναι η διασύνδεση των λόγων με τις πράξεις, η ειλικρίνεια και η εντιμότητα στη συμπεριφορά που συνοψίζονται σε μια λέξη: «ακεραιότητα». Δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η συναισθηματική ταύτιση, η κατανόηση και ο σεβασμός της προσωπικότητας του άλλου. Τρίτο χαρακτηριστικό είναι η το αυστηρό ύφος απέναντι σε γεγονότα που εκφράζονται από ασυνέπεια, ανεντιμότητα και δεν είναι σύννομες. Το τέταρτο χαρακτηριστικό είναι το ταλέντο να αναγνωρίζει τα σφάλματά του και να επιβραβεύει τις δυνατότητες των υπολοίπων, να αναλαμβάνει τις ευθύνες που του αναλογούν και να φέρεται με ταπεινότητα.

Ο διευθυντής-ηγέτης οφείλει να διαμορφώνει το κατάλληλο κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον του σχολείου που θα στηρίζεται στη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας, θα καλλιεργεί τη συνεργασία, την ομόνοια και θα συσπειρώνει το ανθρώπινο δυναμικό σε ένα κοινό όραμα (Saiti, 2012). Στοχεύοντας στη συνεχή βελτίωση του σχολείου, σύμφωνα με τους Day και Sammons (2013), ο διευθυντής οφείλει:

Να μεταδίδει το όραμά του σε όλη την εκπαιδευτική κοινότητα.

Να καλλιεργεί μια κουλτούρα μάθησης και ειδικότερα άριστων μαθησιακών επιδόσεων.

Να είναι συνεργάσιμος και να κερδίζει την εμπιστοσύνη εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων.

Να προάγει τη δική επαγγελματική ανάπτυξη αλλά και των συναδέλφων του.

Να συντηρεί και εκσυγχρονίζει τις υλικοτεχνικές υποδομές του σχολείου.

Να αξιοποιεί σύμφωνα με τις δυνατότητές τους το έμπυχο και άπυχο υλικό του σχολείου.

Να ανοίγει διαύλους επικοινωνίας και συνεργασίας με εξωτερικούς φορείς.

Προϋπόθεση για επιτύχει στο έργο του ως ηγέτης διευθυντής είναι να κατέχει τις απαραίτητες γνώσεις, να μελετά τη νομοθεσία και να διαθέτει διοικητικές ικανότητες. Επίσης πρέπει να έχει το χάρισμα της επικοινωνίας, την διάθεση για συνεργασία, να οραματίζεται ένα καλύτερο αύριο για το σχολείο του, να ενδιαφέρεται για τα καινοτόμα προγράμματα, να παίρνει τις αποφάσεις που πρέπει και να δείχνει αφοσίωση στο έργο του (Saiti, 2012). Πρέπει να χειρίζεται με ευελιξία τα θέματα της καθημερινότητας, να υποστηρίζει τις προσπάθειες μαθητών και εκπαιδευτικών, να εμπυχώνει και να παρακινεί (Γεωργιάδου και Καμπουρίδης, 2005). Επιπλέον, απαιτείται να έχει την ετοιμότητα να επιλύει προβλήματα, να λαμβάνει δίκαιες αποφάσεις, να επικοινωνεί αποτελεσματικά, να έχει σωματικές και ψυχικές αντοχές και να επιδεικνύει ικανότητες κοινωνικής και συναισθηματικής νοημοσύνης (Μπουραντάς,2012). Ωστόσο, σύμφωνα με τον Σαΐτη (2007) ένα ηγέτης διευθυντής πρέπει να διαθέτει ένα μεγάλο πλήθος χαρακτηριστικών και ικανοτήτων που όπως αναφέρουν και πολλές έρευνες δύσκολα απαριθμεί κανείς.

Βέβαια, όταν ο διευθυντής ηγέτης καταφέρει να συγκεντρώσει στο πρόσωπό του όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά, εφαρμόζοντας τις γνώσεις του στη διοίκηση, γνωρίζοντας τους τύπους ηγεσίας και νιώθοντας την αποδοχή και υποστήριξη των συναδέλφων του τότε μπορεί να ηγείται μιας αποτελεσματικής σχολικής μονάδας (Κιρκιγιάννη,2011).

Το σχολείο του 21^{ου} αιώνα απαιτεί ένα πρότυπο ηγέτη διευθυντή που ενισχύει τη συμμετοχική ηγεσία στα πλαίσια της δημοκρατίας στην οποία συγκροτούνται ομάδες εργασίας ώστε να μελετήσουν ένα θέμα και να λάβουν αποφάσεις επιτυγχάνοντας έτσι αρμονική συνεργασία και τόνωση των ανθρωπίνων σχέσεων. Όπως ανέφερε και ο Peter Drucker «πολύ λίγοι είναι γεννημένοι ηγέτες» με την έννοια ότι ένας ηγέτης διαπλάθεται, καθώς δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι υπάρχει ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας με ξεκάθαρα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που να ταιριάζει σε κάθε σχολική μονάδα. Για να είναι αποτελεσματικός στο έργο του ένας ηγέτης θα πρέπει να παρακολουθεί και να συμβαδίζει με τις ανάγκες της εποχής του και να φροντίζει να αξιοποιεί όποιο μέσο έχει στη διάθεσή του για την επιτυχία των στόχων του.

2.3 Χαρακτηριστικά επιτυχημένης σχολικής ηγεσίας

Η παγκόσμια επιστημονική κοινότητα μελετά το θέμα της ανάπτυξης της σχολικής ηγεσίας, επειδή θεωρείται ότι συμβάλει στη βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης και ενισχύει τα μαθησιακά αποτελέσματα. (Bush, 2013). Οι πραγματοποιηθείσες ως τώρα έρευνες σχετικά με τη σχολική αποτελεσματικότητα τονίζουν το σπουδαίο ρόλο του ηγέτη διευθυντή (Πασιαρδής, 2012). Όλες οι μελέτες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η σχολική ηγεσία έμμεσα επηρεάζει θετικά το σχολικό κλίμα και τα μαθησιακά αποτελέσματα. (Orphanos & Orr, 2014).

Οι Leithwood, Harris και Hopkins (2008) ανακεφαλαιώνοντας τα ευρήματα εμπειρικών μελετών καταλήγουν σε επτά γνωρίσματα, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι έχουν όλα την ίδια βαρύτητα και επιρροή :

Όσον αφορά την επίδραση στη μάθηση των μαθητών, η σχολική ηγεσία είναι δεύτερη σε σημαντικότητα παράγοντας σε σχέση με τη διδασκαλία στην τάξη.

Η πλειοψηφία των επιτυχημένων ηγετών αξιοποιούν την ίδια γκάμα πρακτικών που είναι ουσιώδεις για την ηγεσία.

Οι ηγέτες κάνουν εφαρμογή των βασικών πρακτικών ηγεσίας με τρόπο τέτοιο που ενεργούν ως ανταπόκριση στο περιβάλλον εργασίας τους.

Οι ηγέτες των σχολείων καλυτερεύουν με έμμεσο τρόπο τη διδασκαλία και τη μάθηση διαμέσου της παροχής κινήτρων, της ενθάρρυνσης και της βελτίωσης των συνθηκών εργασίας των εκπαιδευτικών.

Η ηγεσία όταν είναι κατανεμημένη ασκεί πιο μεγάλη επιρροή στο σχολικό περιβάλλον.

Κάποια από τα μοτίβα/μοντέλα κατανομής της εξουσίας είναι πιο αποτελεσματικά σε σύγκριση με κάποια άλλα.

Ένα μικρό ποσοστό προσωπικών χαρακτηριστικών εξηγεί σε μεγάλο βαθμό τη μεταβολή της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας.

Επιπλέον οι Day, Harris και Hadfield (2001) αναφέρουν ότι η επιτυχημένη ηγεσία ορίζεται κυρίως από ατομικά και συλλογικά συστήματα αξιών και λιγότερο από γραφειοκρατία και διοικητικά/διευθυντικά θέματα. Ακόμη ο Day (2005) ορίζει τους επιτυχημένους διευθυντές σχολείων ως αυτούς που δίνουν την ίδια σημασία στους ανθρώπους στις διαδικασίες και στα αποτελέσματα.

Ο Leithwood, Seashore, Anderson and Wahlstrom (2004) θεωρούν ότι για να είναι επιτυχημένοι οι σχολικοί ηγέτες θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό σχολείο και να το διατηρήσουν εφαρμόζοντας εναλλακτικές λύσεις απέναντι στο κοινό σχολείο. Ακόμη να ωθούν, να δίνουν κίνητρα στους άλλους να πάρουν σημαντικές αποφάσεις, να παρέχουν οδηγίες καθοδήγησης και να σχεδιάζουν στρατηγικές για τη βελτίωση του σχολείου τους

Η ηγεσία μπορεί να είναι επιτυχημένη ανεξαρτήτως από το οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον όταν χρησιμοποιήσει δύο προσεγγίσεις. Η μία συμπεριλαμβάνει πολιτικές εφαρμογές και πρωτοβουλίες όπως εκπαιδευτικά προγράμματα σε γονείς. Η άλλη να στοχεύει στην ισότιμη υλοποίηση των πρωτοβουλιών και την εφαρμογή πολιτικών. (Leithwood, et al., 2004).

Σύνοψη 2^{ου} κεφαλαίου

Ο σχολικός διευθυντής κατέχει τη σημαντικότερη θέση ευθύνης στη σχολική μονάδα λόγω του παιδαγωγικού και διοικητικού ρόλου που καλείται να επιτελέσει. Επίσης στην διοίκηση της εκπαίδευσης ηγέτης ορίζεται κυρίως ο διευθυντής του σχολείου. Από τη θέση αυτή και με την ισχύ της προσωπικότητάς του, παρόλο που βρίσκεται χαμηλά στην ιεραρχία των στελεχών της εκπαίδευσης, έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει το σχολείο σε μια επιτυχημένη αποτελεσματική πορεία με θετική επίδραση στα μαθησιακά αποτελέσματα. Καλείται να λειτουργήσει σε ένα πολύ ιδιαίτερο και ευαίσθητο τομέα της εκπαίδευσης και να αποτελεί το βασικό μηχανισμό λειτουργίας του σχολείου. Απαραίτητη προϋπόθεση για να ανταποκριθεί επιτυχώς στα καθήκοντά του είναι οι γνώσεις που οφείλει να κατέχει και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του που πρέπει να καλλιεργήσει. Οι διοικητικές ικανότητες και δεξιότητες που χρειάζεται είναι σύμφωνα με έρευνες αναρίθμητες αλλά όλες συγκλίνουν σε ορισμένα κοινά σημεία: Ο ηγέτης διευθυντής πρέπει να έχει όραμα για το σχολείο, διάθεση για συνεργασία και επικοινωνία, να στηρίζει την καινοτομία και να επιδεικνύει αποφασιστικότητα και αφοσίωση στο καθημερινό του έργο που σε συνδυασμό με τις γνώσεις επάνω στις τεχνικές της διοίκησης μπορεί να συντελέσει στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

3^ο Κεφάλαιο Αποτελεσματικός Διευθυντής

3.1 Η έννοια του αποτελεσματικού Διευθυντή

Ως αποτελεσματικός διευθυντής θεωρείται εκείνος που με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του και τις διοικητικές του ικανότητες έχει ενεργό ρόλο στη σχολική ζωή και συμβάλλει στην ομαλή λειτουργία και πρόοδο του σχολείου (Κιρκιγιάννη, 2011). Ο αποτελεσματικός διευθυντής λαμβάνει αποφάσεις με τη σύμφωνη γνώμη και συναίνεση των συναδέλφων του. Καταφέρνει να είναι οργανωτικός, συντονιστής και επιδέξιος χειριστής των καταστάσεων. Υπηρετεί υψηλούς και ξεκάθαρους στόχους (Αναγνωστοπούλου, 2001). Το έργο του έχει αυξημένες αρμοδιότητες λόγω των σύγχρονων κοινωνικών απαιτήσεων όπως το διοικητικό έργο στο σχολείο, η κατανομή αρμοδιοτήτων του προσωπικού και η εμπλοκή του στην εξέλιξη της σχολικής ζωής και πρακτικής. Το χρέος του είναι λοιπόν να παρακολουθεί τις απαιτήσεις αυτές, να βάζει υψηλούς στόχους και να ανανεώνει πάντα τις γνώσεις του (Σιάπκα, 2011, Κιρκιγιάννη, 2011). Σύμφωνα με τους Kimbrough & Burkett (1990), ο αποτελεσματικός διευθυντής αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο του σχολείου γιατί προωθεί την ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα στα μέλη. Αξιοσημείωτο είναι ότι ο ίδιος δεν αυτενεργεί αλλά μοιράζεται τις υποχρεώσεις του, ανεξάρτητα με τον χρόνο που θα χρειαστούν, με το προσωπικό του σχολείου, τους μαθητές με τις οικογένειές τους και τους κοινωνικούς φορείς (Καμπουρίδης 2002, Πασιαρδής 2004). Ο διευθυντής για να καταταχθεί στην κατηγορία των αποτελεσματικών διοικητικών στελεχών πρέπει να πληροί κάποιες προϋποθέσεις και να διακατέχεται από ορισμένα χαρακτηριστικά. Βασικό χαρακτηριστικό είναι να έχει όραμα με σκοπό τη βελτίωση της σχολικής μονάδας καθώς και να επιμένει στην επίλυση δύσκολων προβλημάτων με δημοκρατικές διαδικασίες από διάφορες οπτικές (Pashiaridis 1998 & Harris 2002, Σαΐτης, 2005). Ένα ακόμη χαρακτηριστικό είναι να δείχνει αγάπη και να έχει υψηλές βλέψεις για το επάγγελμα του ενώ παράλληλα να τηρεί τα χρονικά όρια υλοποίησης των καθηκόντων του. Το βασικό του χαρακτηριστικό είναι ότι πρέπει να λειτουργεί ως παρατηρητής της σχολικής μονάδας και ειδικότερα του έργου των εκπαιδευτικών

(Τσιάκκιρος, 2012). Σημαντικό είναι επίσης να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να παίρνουν πρωτοβουλίες και να έχουν την ευθύνη των αποφάσεών τους ενώ εξίσου σημαντικό είναι να τους μεταδώσει ορθούς τρόπους διαχείρισης της καθημερινής σχολικής πρακτικής για να μπορούν και οι ίδιοι να χειρίζονται αποδοτικά τις καταστάσεις. Επιπλέον έχει χρέος να συνεργάζεται και να έρχεται σε συζήτηση τόσο με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του όσο και με κοινωνικούς φορείς (Σαΐτης 2005). Οι Θεοφιλίδης και Στυλιανίδης (2000) τονίζουν ότι τα στοιχεία εκείνα που προσδιορίζουν τον αποτελεσματικό διευθυντή είναι οι βλέψεις που έχει για το σχολείο, η δεξιότητα μετατροπής των στόχων και των πληροφοριών, η διαχείριση των χρημάτων που χρειάζονται, η παρότρυνση των μελών να λαμβάνουν αποφάσεις, η αποφασιστικότητα και η επίγνωση που έχουν σχέση με τις τροποποιήσεις, η επινοητικότητα με σκοπό τη χρήση επαναστατικών μέσων και τέλος η επαγγελματική ολοκλήρωση που σχετίζεται με την δυνατότητα άσκησης διοικητικής και διδακτικής εργασίας στη σχολική μονάδα. Ο διευθυντής έχει την ικανότητα να διανέμει με κατάλληλο τρόπο τις δραστηριότητες και ενέργειες που αφορούν τα υπόλοιπα μέλη του σχολείου, σύμφωνα με τις δυνατότητές τους και με βάση τις δημοκρατικές συζητήσεις (Σαΐτης, 2008: 142-143). Επίσης είναι σε θέση να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν δημιουργικούς ρόλους στο χώρο του σχολείου ώστε να αισθάνονται ότι προσφέρουν. Η δημιουργία συζήτησης και υποστήριξης τους βοηθάει στην επίδραση της συμπεριφορά τους. Η συμβολή του στην εξισορρόπηση των ανθρωπίνων σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας είναι κι αυτή πολύ σημαντική διότι έτσι συμβάλλει στην πρόληψη των διενέξεων που εμποδίζουν την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας (Κιρκιγιάννη, 2011).

Επιπρόσθετα ο ίδιος επιδιώκει να προσφέρει τις διοικητικές του γνώσεις στους εκπαιδευτικούς του σχολείου ώστε να αναλαμβάνουν διοικητικά καθήκοντα (όπως είναι να διεκπεραιώνουν την υπηρεσιακή αλληλογραφία, να τηρούν επιμελώς το σχολικό αρχείο και τα σχολικά βιβλία) και να τους βοηθήσει να αναλάβουν τη θέση του διευθυντή αργότερα. Επιζητά να αντιμετωπίζει με κατάλληλο τρόπο τις διαφορές

που δημιουργούνται ανάμεσα στα μέλη της σχολικής μονάδας σε σχέση με τις ιδιότυπες συμπεριφορές και τις πολιτιστικές πεποιθήσεις των ατόμων καθώς επίσης αποβλέπει στη σύλληψη γεγονότων που συμβαίνουν στη σχολική μονάδα τη κατάλληλη χρονική στιγμή, προτρέποντας την εξάπλωση των προβλημάτων και ξεχωρίζοντας τα ευνοϊκά για αυτήν αποτελέσματα. Τέλος έχει ως στόχο να συνεργάζεται επικοινωνητικά με τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων αλλά και με το εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου όπως είναι η οικογένεια και οι Ο.Τ.Α. προκειμένου να προσφέρουν τη βοήθειά τους στο έργο του σχολείου. (Σαΐτης, 2008).

Σύμφωνα με τον Στιβακτάκη (2006) οι αρετές του αποτελεσματικού διευθυντή είναι να στοχεύει προς κάποια κατεύθυνση, δηλαδή σε όσα συμβαίνουν στη σχολική μονάδα και να κατευθύνει τα μέλη μοιράζοντάς τους εργασίες. Ακόμα, καλό είναι να δείχνει ευαισθησία στο εναλλασσόμενο εκπαιδευτικό κλίμα και να έχει επεκταμένες γνώσεις πάνω σε αυτό, να ενημερώνεται δηλαδή συνεχώς για τις παιδαγωγικές εξελίξεις. Εξίσου σημαντική είναι και η λήψη αποφάσεων, όπου ο διευθυντής εστιάζει στην αποτελεσματικότητα του σχολείου, θέτοντας στόχους και προωθώντας τη συνεργασία. Η συμβολική και πολιτιστική πεποίθηση είναι επίσης σημαντική καθώς ο διευθυντής εκμεταλλεύεται τις πληροφορίες που προκύπτουν από τη συμπεριφορά του με σκοπό να κατευθύνει τα υπόλοιπα μέλη. Η αξία του ρόλου του εξαρτάται από το είδος της ηγεσίας που υιοθετεί ενώ δίνει έμφαση στις σχέσεις με την οικογένεια και την κοινότητα. Σε ότι αφορά το μάθημα, ο διευθυντής εμπνυχώνει και καθοδηγεί τους μαθητές να λειτουργήσουν με τον επιθυμητό τρόπο προβάλλοντας κάποια κίνητρα. Τα καθήκοντά του περιλαμβάνουν επίσης και στοιχεία μάρκετινγκ όπου αναπτύσσει διαπροσωπικές σχέσεις με τους γύρω του και επιτυγχάνει την προβολή μιας θετικής εικόνας της σχολικής μονάδας. Τέλος προσανατολίζεται σε μελλοντικά σχέδια και προοπτικές προκειμένου να αναδειχθούν οι βλέψεις όλων για την εξέλιξη του σχολείου (Κιρκιγιάννη, 2011).

Οι σχολικοί διευθυντές μεταξύ των άλλων αρμοδιοτήτων έχουν και τη διαχείριση των σχολικών συγκρούσεων. Η σχολική μονάδα αποτελεί ένα εργασιακό χώρο όπου

μπορούν να προκληθούν συγκρούσεις ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέλη. Το άτομο που πρέπει να διακρίνει από νωρίς τις συγκρούσεις και να φροντίζει να παρεμβαίνει με σκοπό την επίλυσή τους είναι ο διευθυντής (Adeyemi, 2009). Ο διευθυντής πρέπει να έχει αρμονικές σχέσεις με όλο το προσωπικό και η παρέμβασή του είναι αναγκαίο να είναι διακριτική, ουδέτερη, τηρώντας ίσες αποστάσεις απέναντι στους εμπλεκόμενους. Η εικόνα που θα δημιουργήσει η σχολική μονάδα είναι σημαντικό να ταυτίζεται με την εικόνα του διευθυντή. Για το λόγο αυτό ο διευθυντής συμβάλλει στην βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών, επιδιώκει την δημιουργία ενός αποδοτικού περιβάλλοντος από την πλευρά όλων, διαχειρίζεται στο βέλτιστο τα προβλήματα που εμφανίζονται, διαρθρώνει την εκπαιδευτική λειτουργία, αξιολογεί το έργο των υπόλοιπων μελών και στοχεύει στην δημιουργία ενός αυτόνομου σχολείου (Κιρκιγιάννη, 2011).

Επιπλέον, ανάμεσα στα καθήκοντα του σχολικού διευθυντή είναι η διαμόρφωση μιας θετικής σχολικής κουλτούρας. Αναλυτικότερα, πρέπει να συνεργάζεται συνεχώς με τους διδάσκοντες για είναι σε θέση εντοπίζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του σχολείου. Η αποτελεσματική συνεργασία με τη σειρά της συντελεί στη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος (Huang, Hochbein & Simons, 2018). Ο διευθυντής πρέπει να έχει συγκεκριμένο τρόπο προσέγγισης και συνεργασίας με το προσωπικό του διότι έτσι διαμορφώνεται η σχολική κουλτούρα η οποία σύμφωνα με τον (Habegger, 2008) είναι σημαντικό να είναι θετική, ευέλικτη και με φιλική διάθεση προς όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας για την εύκολη επίτευξη των σχολικών στόχων.

Ένας αποτελεσματικός διευθυντής ενημερώνει το υπόλοιπο διδακτικό προσωπικό για τις προσδοκίες τόσο του ίδιου όσο και των ανώτερων στελεχών για να υπάρχει επιτυχής ανταπόκριση στο έργο τους. Έπειτα οι προσδοκίες αυτές μεταβιβάζονται στους μαθητές και έτσι όλη η σχολική μονάδα είναι πληροφορημένη για τους στόχους της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Μυλωνά, 2005). Τέλος, ο σχολικός διευθυντής για να λειτουργεί αποτελεσματικά έχει χρέος να προσαρμόσει ισάξια το ρόλο του ως διευκολυντής – καθοδηγητής σε ότι αφορά τις επαγγελματικές, υπηρεσιακές,

παιδαγωγικές και διδακτικές του υποχρεώσεις και ως υποστηρικτής σχετικά με τον πολυδιάστατο ρόλο του και τη συμμετοχή του σε νέες πρακτικές (Παρασκευά & Παπαγιάννη, 2008).

Συνοψίζοντας, ο αποτελεσματικός διευθυντής είναι οραματιστής και έχει το δύσκολο έργο να συμβαδίζει το όραμα και τους στόχους του σχολείου με τους πρωταγωνιστές της επίτευξής τους (ανθρώπινο δυναμικό της σχολικής μονάδας). Παίρνει πρωτοβουλίες, εμπνέει και εμπυχώνει, δημιουργεί θετικό και ζεστό κλίμα, επικοινωνεί και συνεργάζεται με το έμψυχο υλικό του σχολείου του ώστε να πετύχουν από κοινού πολύ υψηλά επίπεδα σχολικής αποτελεσματικότητας.

3.2 Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή

Ένας σημαντικός παράγοντας που συμβάλει στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου είναι η ποιοτική σχολική ηγεσία και γι' αυτό από ένας σχολικός διευθυντής πρέπει να έχει τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές ενός αποτελεσματικού ηγέτη (Σαϊτής, 2007). Ωστόσο, μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση διαπιστώθηκε ότι ως προς τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή δεν υπάρχει απόλυτη συμφωνία μεταξύ των ερευνητών.

Όπως αναφέρουν οι Γεωργιάδου & Καμπουρίδης (2005) ένας διευθυντής-ηγέτης πρέπει να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο στο σχολείο καθημερινά ώστε να δίνει ζωή σ' όλες τις καθημερινές δράσεις με σκοπό οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν σε αυτό να κάνουν εξαιρετο έργο. Ο Sergiovanni (1984) τονίζει ότι *«η θέση του διευθυντή είναι πολύ σημαντική. Κανείς άλλος στο σχολείο δε μπορεί να συμβάλει όσο αυτός στη διατήρηση και βελτίωση της ποιότητάς του»*. Γιατί, σύμφωνα με τους Bass & Stogdill (1990) *«η ηγεσία κάνει την «κρίσιμη διαφορά» στην επιτυχημένη ή αποτυχημένη λειτουργία ενός οργανισμού, σε όλες τις φάσεις των ανθρωπίνων ενεργειών, στο χώρο της εκπαίδευσης, στο χώρο λατρείας, στον επιχειρηματικό χώρο, στο στράτευμα και την πολιτική*. Ο Cleveland (1986) μέσα από τη μελέτη του που συμπεριελάμβανε πολιτικούς και κυβερνητικούς ηγέτες, παρατήρησε επτά ιδιότητες που διαθέτει ένας

αποτελεσματικός ηγέτης. Παρόλο που το αντικείμενο μελέτης σχετίζονταν με πολιτικούς ηγέτες κατ' επέκταση θα λέγαμε ότι τα γνωρίσματα που ανακάλυψε μπορούν να εφαρμοστούν και στους σχολικούς ηγέτες. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης διαθέτει:

- α) περιέργεια και ενδιαφέρον για όσα συμβαίνουν γύρω του.
- β) προβληματισμό για τον τρόπο σκέψης των ανθρώπων, το περιεχόμενο των σκέψεών τους και το γιατί του συγκεκριμένου τρόπου σκέψης.
- γ) μια τοποθέτηση ότι αξίζει να ρισκάρει κανείς τον κίνδυνο παρά να τον αποφύγει.
- δ) ένα συναίσθημα ότι πάντα θα υπάρχουν κρίσεις που αντιμετωπίζονται και ότι μέσα από το πρόβλημα βγαίνει η λύση.
- ε) το χαρακτηριστικό της αισιοδοξίας χωρίς να έπρεπε.
- στ) μια προσωπική ευθύνη για τα σχολικά επιτεύγματα και τις συνέπειές τους στην ευρύτερη κοινωνία.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Morgan (1996) ένας αποτελεσματικός διευθυντής-ηγέτης είναι εφοδιασμένος με εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες, έτσι ώστε να:

- 1) παρέχει διακριτική βοήθεια στους συνανθρώπους του καθημερινά χωρίς να έχει το ρόλο του επιβλέποντα.
- 2) συμπεριφέρεται ως ειλικρινές άτομο χωρίς να ελέγχει τους συνεργάτες του, έτσι ώστε να μη διστάζουν να απευθυνθούν σε αυτόν.
- 3) οραματίζεται ένα δημιουργικό μέλλον για το σχολείο του.
- 4) δημιουργεί προϋποθέσεις που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων.
- 5) λειτουργεί επιτυχώς τις «ικανότητες επιρροής», όπως η επίλυση ατομικών διαφορών και συλλογικές διαπραγματεύσεις.
- 6) συγκροτεί «ομάδες εργασίας», και μερινά για την συμμετοχή του προσωπικού σε συναδελφικές δράσεις.
- 8) δε φοβάται να αντιμετωπίζει άμεσα καταστάσεις που σχετίζονται με αβεβαιότητα και πολλαπλές επιλογές.

9) χαρακτηρίζεται «ανοικτός και ευέλικτος», ενώ τον διακρίνει η αποφασιστικότητα όταν χρειάζεται.

10) υποστηρίζει και κινητοποιεί τους συνεργάτες του και τους αποτρέπει από την αδράνεια.

11) διατηρεί προσωπικές επαφές και σύνδεσμο με τους συνεργάτες του.

12) ματαδίδει το όραμα και τις αξίες του οργανισμού.

13) ηγείται και δίνει πρώτος το παράδειγμα και τις κατευθύνσεις ενώ λαμβάνει υπόψη του όλους τους παράγοντες.

Οι Θεοφιλίδης & Στυλιανίδης (2000) προσπαθώντας να ταξινομήσουν τα βασικά χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή –ηγέτη, τονίζουν ότι οφείλει να οραματίζεται την εξέλιξη της σχολικής μονάδας που διευθύνει, ενδιαφέρεται για τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών για την υλοποίηση του οράματος, μοιράζει ρόλους και αρμοδιότητες για το συντονισμό του σχολείου, προγραμματίζει κάθε σχολική εργασία και δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στο σχεδιασμό και την εφαρμογή αλλαγών. Επιπρόσθετα να είναι προετοιμασμένος να αναθέσει αρμοδιότητες και να ενεργοποιήσει τους συναδέλφους του, να έχει αποτελεσματική επικοινωνία και να αναγνωρίσει τη συμβολή των συναδέλφων του, να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους άλλους και να φροντίζει να κρατά όλους ενήμερους για τα σημαντικά γεγονότα και αποφάσεις, να αποστασιοποιείται από την τρέχουσα πορεία εργασιών και έτσι να έχει τη δυνατότητα να επανεξετάζει τις διαδικασίες που εφαρμόζονται και να προλαμβάνει προβλήματα και να αξιοποιεί ευκαιρίες. Ακόμη, να νιώθει δέσμευση απέναντι στο σχολείο τα μέλη και την καλή του φήμη, να εκτιμά με αντικειμενικότητα τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες, έτσι ώστε να αξιοποιεί τις καλύτερες πρακτικές και να περιορίζει τα ελλείμματα, να δίνει μεγάλη έμφαση στην ποιότητα της διδασκαλίας και της μάθησης, να έχει υψηλές προσδοκίες από όλους, προσωπικό και μαθητές και τέλος, να αναγνωρίζει ότι όλοι έχουν ανάγκη υποστήριξης και ενθάρρυνσης για να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους.

Ο Λαΐνας (2004) επισημαίνει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας αποτελεσματικός διευθυντής και αυτά είναι:

- Να καθορίζει και να υποστηρίζει ένα κοινό όραμα για τη σχολική μονάδα με συμμετόχους τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του.
- Να έχει επικεντρώνεται στις μεθόδους διδασκαλίας και στον σωστό τρόπο διαπαιδαγώγησης των μαθητών.
- Να ενδιαφέρεται και να δίνει ύψιστη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου του.
- Να καλλιεργεί το έδαφος και να δημιουργεί τις προϋποθέσεις για να ευνοείται η μάθηση στο σχολείο.
- Να προσπαθεί συνεχώς για να βελτιώνει το σχολείο σε όλους τους τομείς.

Ο Σαΐτης (2005) αναφέρει πως ένας αποτελεσματικός διευθυντής πρέπει να έχει τις εξής ικανότητες:

- Να λαμβάνει πρώτα υπόψη του τα ιδιαίτερα προσόντα των εκπαιδευτικών του σχολείου του και στη συνέχεια μέσα από δημοκρατικές διαδικασίες να κατανέμει αρμοδιότητες σχετικές με τις διδακτικές και εξωδιδακτικές υποχρεώσεις του σχολείου.
- Να υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς να διερευνούν και να εισάγουν καινοτομίες στο διδακτικό τους έργο και να μη διστάζει να τους επαινεί.
- Να διευκολύνει την επικοινωνία με τα μέλη της σχολικής κοινότητας ώστε να είναι γνώστης των θεμάτων που απασχολούν τους συνεργάτες του.
- Να καθοδηγεί και να ενδυναμώνει τους συνεργάτες του να αποκτούν σταδιακά διοικητικές γνώσεις για να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους όταν αναλάβουν ηγετικές θέσεις.
- Να διαχειρίζεται αποτελεσματικά και με τρόπο επωφελή για τη σχολική μονάδα τις συγκρούσεις που παρουσιάζονται μεταξύ των μελών με σκοπό τη σύγκλιση των διαφορετικών απόψεων προς μια δημοκρατική θεώρηση των πραγμάτων.

- Να έχει την ικανότητα να διαχειρίζεται δημιουργικά τα προβλήματα που εμφανίζονται στο σχολείο και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται.
- Να έχει στενή σχέση με το εξωσχολικό περιβάλλον και τους κοινωνικούς φορείς ώστε να κερδίσει από αυτούς τα στοιχεία που απαιτούνται για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου.

Οι Hoy & Miskel (2008) οριοθετούν τους παράγοντες της αποτελεσματικής σχολικής ηγεσίας στις παρακάτω τρεις κατηγορίες:

- Στα στοιχεία της προσωπικότητας στα οποία συμπεριλαμβάνεται η αυτοπεποίθηση, ο ακέραιος χαρακτήρας, η ικανότητα διαχείρισης των εντάσεων και η συναισθηματική ωριμότητα.
- Στην εργασιακή παρότρυνση, που αφορά την ανταπόκριση στα υπηρεσιακά καθήκοντα, και
- Στις διοικητικές και διαπροσωπικές δεξιότητες.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω θα υποστηρίζαμε πως ο αποτελεσματικός διευθυντής πρέπει να συγκεντρώνει μια πληθώρα χαρακτηριστικών και ικανοτήτων, ώστε να με συστηματική εργασία να πετυχαίνει ένα εργασιακό περιβάλλον με υψηλές προσδοκίες και με θετικά αποτελέσματα. Πρέπει να τον χαρακτηρίζει η ευσυνειδησία στις αποφάσεις, η επινοητικότητα στις λύσεις των προβλημάτων και η ενεργητικότητα σε θέματα μάθησης και διδασκαλίας.

Επιπρόσθετα χαρακτηριστικά που οφείλει να διαθέτει είναι καλλιεργεί τη συνεργασία με τους διδάσκοντες που αποτελούν τους στενούς του συνεργάτες, να τους τονώνει την αυτοεκτίμηση και να δείχνει κατανόηση στα συναισθήματα και τις ανάγκες τους. Εκτός από δημιουργικός με ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών θα πρέπει να επιβάλλει την πειθαρχία στο σχολείο και να εκμεταλλεύεται σωστά το χρόνο για την επιτυχία των στόχων του.

Τέλος, να τονίζουμε πως ο αποτελεσματικός διευθυντής θα πρέπει ενημερώνει συνεχώς το «κεφάλαιο» με τις γνώσεις του και τις δεξιότητές του με νέες μεθόδους

που θα τον φέρουν στα ανώτερα επιθυμητά επίπεδα αποτελεσματικότητας κατά τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων του.

3.3 Δεξιότητες και ικανότητες του αποτελεσματικού ηγέτη διευθυντή

Για να διεκπεραιώνει σωστά και με αποτελεσματικό τρόπο το έργο του ο σχολικός διευθυντής οφείλει να διαθέτει μερικές βασικές δεξιότητες - ικανότητες (Ζαβλανός, 1998). Με τον όρο αυτό θεωρούνται οι επιδόσεις του ατόμου στην εργασία οι οποίες πρέπει να εκπληρώνουν ικανοποιητικά ορισμένους αντικειμενικούς σκοπούς κάτω από δεδομένες συνθήκες (Johnson, Shearson & Hensel, 1974). Στη συνέχεια της εργασίας κρίνουμε σκόπιμο να αναλύσουμε τις δεξιότητες-ικανότητες του αποτελεσματικού διευθυντή όπως αυτές προκύπτουν από επιστήμονες και ερευνητές, του χώρου της διοικητικής επιστήμης.

Καλή γνώση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας: Πρωταρχικά, να επισημάνουμε πως ο αποτελεσματικός διευθυντής για να εκτελεί τα διοικητικά του καθήκοντά σύννομα πρέπει να είναι γνώστης των βασικών αρχών του διοικητικού δικαίου, (Σαΐτης, 2008α). Επίσης, στο σημείο αυτό να τονίσουμε ότι επειδή τα νομοθετικά διατάγματα συνεχώς αλλάζουν είτε με τροποποίηση είτε με συμπλήρωση παραγράφων ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρέπει συνεχώς να τηρεί ένα φάκελο τον οποίο θα ενημερώνει συχνά με τις πιο πρόσφατες αλλαγές και ταυτόχρονα θα πρέπει να είναι γνώστης και συνεχώς ενημερωμένος για θέματα που αφορούν στη σχολική νομοθεσία. Ωστόσο, θα πρέπει να προσέξει ιδιαίτερα διότι η καλή γνώση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας που είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική άσκηση του ρόλου του μπορεί να τον οδηγήσει σ' ένα συγκεντρωτικό - γραφειοκρατικό τρόπο άσκησης εξουσίας όπου δεν θα είναι πλέον σε θέση να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής (Αργυροπούλου, 2010).

Πολύ καλός δάσκαλος : Ο αποτελεσματικός διευθυντής οφείλει να εκπαιδεύει και να καθοδηγεί τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων να μεταδίδει σε όλους τους εκπαιδευτικούς τις απαραίτητες εκείνες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που θα

συντελέσουν στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων και του διδακτικού έργου του προσωπικού. Επομένως, κρίνεται απαραίτητο να εκτελεί με τον καλύτερο τρόπο τα διοικητικά του καθήκοντα, να παίρνει μέρος σε επιμορφωτικά σεμινάρια, να ενημερώνεται για τις νέες εξελίξεις διαβάζοντας τη σχετική βιβλιογραφία ώστε να λειτουργεί ως ο σύνδεσμος που θα παρέχει όλες αυτές τις νέες γνώσεις και δεξιότητες στους συναδέλφους του εκπαιδευτικούς. Ο αποτελεσματικός διευθυντής λοιπόν της σχολικής μονάδας είναι αναγκαίο να ενεργοποιεί, να παρακινεί, να ενισχύει και να εκπαιδεύει τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του για να αποκομίσει από αυτούς τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Αυτό διότι, σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) η εξέλιξη του ανθρώπου, εκτός του ότι ολοκληρώνει την ανάγκη αυτοεκτίμησής του, ενισχύει την αυτοπεποίθησή του και συμβάλλει ουσιαστικά στην επαγγελματική του εξέλιξη και πρόοδο.

Στην πράξη λοιπόν, ο αποτελεσματικός διευθυντής οφείλει να στηρίζει, να καθοδηγεί και να ενθαρρύνει το προσωπικό του, έτσι ώστε αυτό να ενισχυθεί ψυχολογικά και να επιτύχει εξαιρετικά αποτελέσματα και επιδόσεις.

Οργανωτικός στη δουλειά του: Ο διευθυντής του σχολείου πρέπει να οργανώνει και να συντονίζει όχι μόνο τις δράσεις και το περιβάλλον του σχολείου αλλά και όλες εκείνες τις διοικητικές υποχρεώσεις που θα συντελέσουν σε μεγάλο βαθμό στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.

Ο αποτελεσματικός διευθυντής οργανώνει τον προσωπικό του χώρο, δηλαδή το διευθυντικό γραφείο του, με τέτοιο τρόπο που θα εξυπηρετείται στις κινήσεις του και θα διευκολύνεται η εκτέλεση του έργου του. (Cunningham & Cordeiro, 2006). Έτσι επιτυγχάνεται η αποφυγή καθυστερήσεων αλλά συγχρόνως δημιουργείται μια άνετη και ευχάριστη ατμόσφαιρα που θα εμπνέει τόσο τον ίδιο όσο και τους επισκέπτες που θα βρεθούν στο χώρο του γραφείου.

Αναγκαία κρίνεται επίσης η οργάνωση και διεύθυνση γραφικών εργασιών, όπως η επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας ή η σύνταξη υπηρεσιακών έγγραφων. Συνεπώς είναι απαραίτητο να οργανώνει και να ενημερώνει το σχολικό

αρχείο, αφού μετά την ολοκλήρωση όλων των σχετικών ενεργειών τόσο τα εισερχόμενα έγγραφα, όσο και τα σχέδια των εξερχόμενων εγγράφων πρέπει να αρχειοθετούνται κατά κατηγορίες θεμάτων σε ειδικούς φακέλους (Σαΐτης, 2007).

Λόγω της σημαντικότητας της διοικητικής αυτής δραστηριότητας διασφαλίζει προσεκτικά και συστηματικά όλο το αρχείο της γραμματειακής εργασίας διότι αυτό εξυπηρετεί ποικίλες λειτουργικές ανάγκες της σχολικής μονάδας. Η αναζήτηση και η ανεύρεσή διατάξεων ή εγκυκλίων πρέπει να είναι πάντα εύκολη και δυνατή ανά πάσα στιγμή.

Ακόμη μια πολύ στοιχειώδη οργανωτική δραστηριότητα του αποτελεσματικού διευθυντή αποτελεί η σωστή συντήρηση και αποθήκευση και προστασία του υλικοτεχνικού σχολικού εξοπλισμού ο οποίος κρίνεται απαραίτητος για την αποτελεσματική διδασκαλία και μάθηση. Επίσης, ιδιαίτερη φροντίδα πρέπει να υπάρχει από το διευθυντή για την οργάνωση τη λειτουργία και τον εξοπλισμό της σχολικής βιβλιοθήκης, διότι αποτελεί ένα χρήσιμο εποπτικό μέσο για τους μαθητές, αφού τους καλλιεργεί τη φιλιαναγνωσία , ενώ συγχρόνως αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για το εκπαιδευτικό προσωπικό το οποίο μπορεί να χρησιμοποιήσει τα βιβλία στην καθημερινή του διδασκαλία (Σαΐτης, 2005).

Πέρα από τα παραπάνω, ο αποτελεσματικός διευθυντής στο πλαίσιο του σχολείου συντονίζει και οργανώνει ποικίλες δραστηριότητες που εντάσσονται στο σχεδιασμό του σχολείου του. Πολιτιστικές εκδηλώσεις , περιβαλλοντικές δράσεις, σχολικές εορτές, αθλητικές δοκιμασίες που πραγματοποιούνται στο χώρο του σχολείου καθώς και επισκέψεις σε διάφορους χώρους με σκοπό να διευρυνθούν οι κοινωνικοί και πολιτισμικοί ορίζοντες των μαθητών. Οι παραπάνω δραστηριότητες κρίνονται επιτυχημένες όταν είναι συντονισμένες με ακρίβεια από το σχολικό διευθυντή γιατί σε αντίθετη περίπτωση, δεν επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα και οι προκαθορισμένοι στόχοι.

Ολοκληρώνοντας τις σκέψεις μας για την οργανωτική ικανότητα διοικητικών διαδικασιών του διευθυντή, οφείλουμε να τονίσουμε ότι για να είναι επιτυχημένος,

πρέπει να προγραμματίζει το πλήθος των ενεργειών του και να εκμεταλλεύεται αποτελεσματικά το χρόνο που διαθέτει. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί ο προκαθορισμός των επιθυμητών στόχων που σχεδιάζει να υλοποιήσει, καθώς και τη χρονική σειρά με την οποία θα εκτελείται η κάθε μία δραστηριότητα χωριστά. Παρότι η αξιοποίηση του χρόνου αποτελεί μια δύσκολη υπόθεση για τον διευθυντή μπορεί να τον χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά εάν (Ζαβλανός, 1998):

- Καταγράφει όλες τις δραστηριότητες και τις κατανέμει ορθολογικά μεταξύ των μελών του εκπαιδευτικού προσωπικού.
- Ταξινομεί τις δραστηριότητες του σχολείου σε βραχυπρόθεσμα σε προγράμματα.
- Οργανώνει προσεκτικά και σωστά τη διοικητική εργασία και τις επισκέψεις των γονέων και κηδεμόνων και υπολοίπων συλλογικών οργάνων.
- Αποφεύγει τη σπατάλη χρόνου κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων προσδιορίζοντας επακριβώς τα θέματα που πρόκειται να συζητηθούν.

Θέλοντας να επισημάνουμε τη σημαντικότητα της οργανωτικής ικανότητας του διευθυντή και τον απόηχο αυτής στους εκπαιδευτικούς του σχολείου παραθέτουμε την περιγραφή του προφίλ του από τον Stanley Williams, ο οποίος επισημαίνει ως πρώτη προσδοκία, την οποία περίμεναν τα άτομα από τους διευθυντές που συνεργάστηκαν, την άρτια οργάνωση και προετοιμασία των διάφορων δραστηριοτήτων του σχολείου (Ζαβλανός, 1998).

Καλός συνεργάτης. Απαραίτητη προϋπόθεση ομαλής και αποτελεσματικής λειτουργίας του σχολείου είναι η εποικοδομητική συνεργασία μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών (Καμπουρίδης, 2002). Ο αποτελεσματικός διευθυντής έχοντας την ικανότητα να επιλέξει τις κατάλληλες πρακτικές θα βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς να υιοθετήσουν μια νέα νοοτροπία και να ενσωματώσουν ένα μοντέλο συνεργατικής διδασκαλίας, με στόχο την ανάπτυξη αποτελεσματικών ομάδων στους σχολικούς οργανισμούς (Harris, 2002). Επιπρόσθετα, ο διευθυντής θα συμπεριλάβει στις

προτεραιότητές του στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών μέσα από την ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας και συλλογικότητας.

Καινοτόμος. Καταρχάς, ο αποτελεσματικός διευθυντής, είναι απαραίτητο να είναι διαθέσιμος και ανοιχτός στην εφαρμογή νέων ιδεών και πρακτικών για να διασφαλιστεί η εισαγωγή και η ανάπτυξη καινοτομιών στο σχολείο. Ένα ενδοσχολικό περιβάλλον που ενθαρρύνει και διευκολύνει την υιοθέτηση καινοτομιών μπορεί να καλλιεργηθεί μόνο με την παρέμβαση του διευθυντή του σχολείου και με χαρακτηριστικά ηγετικής συμπεριφοράς.

Στο διευθυντή, αναλογεί ένας διπλός ρόλος, όταν εισάγονται καινοτομίες στο σχολείο του: απ' τη μία πρέπει να ξεχωρίζει και να προωθεί την ανάπτυξη καινοτομικών ιδεών των εκπαιδευτικών του σχολείου και απ' την άλλη να είναι αυτός που θα εγγυηθεί την ομαλή εφαρμογή της καινοτομίας.

Επειδή η εισαγωγή της καινοτομίας αναπόφευκτα δημιουργεί αμφισβητήσεις, αντιπαραθέσεις και διαμάχες, ο διευθυντής οφείλει να είναι προετοιμασμένος για κάποιες ενδεχομένως δίκαιες αντιδράσεις και να αποδέχεται τις αντιπαραθέσεις για να μπορεί να αντεπεξέρχεται καλύτερα και να διευθύνει αποτελεσματικότερα την καινοτομία.

Οι διευθυντές που έχουν τα ιδιαίτερα γνωρίσματα που σχετίζονται με τον ηγέτη και την αποτελεσματικότητά του, που, κατά Yukl (1994), είναι η αυτοπεποίθηση, η αντοχή στην πίεση, η ακεραιότητα, η καθοδήγηση, η διαμόρφωση εργασιακής υποκίνησης, η γνωστική ικανότητα, η γνώση της οργάνωσης και η χαρισματικότητα, μπορούν ευκολότερα να αντεπεξέλθουν σε διαδικασίες εισαγωγής καινοτομιών στο σχολείο.

Επίσης, οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, όπως οι σχέσεις ηγέτη-μελών, η δομή των καθηκόντων, η δύναμη της θέσης του ηγέτη καθώς και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης, αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για την διαχείριση των καινοτομιών στο σχολείο (Μιχόπουλος, 2004).

Ο διευθυντής οφείλει να συνειδητοποιήσει ότι η αλλαγή θα γίνει από τους εκπαιδευτικούς, αφού ο ίδιος μόνο την υποδομή, τη δομή, τα εργαλεία και την καθοδήγηση-συντονισμό μπορεί να παρέχει σ' αυτούς. Το μεγαλύτερο μέρος της επιτυχίας των καινοτομιών εξαρτάται από τη στάση των εκπαιδευτικών και από το σκεπτικισμό και προβληματισμό τους για την αλλαγή που επέρχεται σε συνδυασμό με ένα υψηλό επίπεδο κατάρτισης στη διδακτική και την παιδαγωγική, οι οποίες αποτελούν την καλύτερη πηγή για μια διαρκή αλλαγή στο σχολείο.

Για να μειωθούν οι πιθανότητες αποτυχίας εφαρμογής των καινοτομιών, ο διευθυντής, οφείλει να διαγνώσει και να ταυτοποιήσει τους παράγοντες που είναι ευνοϊκοί, τους μοχλούς στους οποίους μπορεί να επιδράσει ή να ενεργήσει, τις διαδικασίες που πρέπει να ελέγξει. Ακόμη, ο διευθυντής οφείλει να διαγνώσει και να κατανοεί ποιες είναι οι δυνάμεις που αντιστέκονται ή πρόκειται να αντισταθούν στις αλλαγές, δεδομένου ότι είναι φυσικό να υπάρξουν αντιδράσεις για κάτι το οποίο είναι νεωτεριστικό και το οποίο εμπεριέχει σε μεγάλο βαθμό την αβεβαιότητα και ορισμένες φορές τον κίνδυνο να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα. Στο πλαίσιο μιας καινοτομίας ο διευθυντής θα πρέπει να εξετάσει βασικές παραμέτρους της λειτουργίας της σχολικής μονάδας οι οποίες αλληλεπιδρούν και σε μεγάλο βαθμό εξασφαλίζουν την επιτυχία των καινοτομιών.

Συμπερασματικά, ο διευθυντής προκειμένου να πείσει τους υφισταμένους ότι η καινοτομία είναι ευθύνη όλων και ότι θα αποβεί σε όφελος όλων, χωρίς να περιθωριοποιηθεί κάποιος που δεν θέλει ή δεν πείθεται για τους στόχους της καινοτομίας πρέπει να διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες ώστε να καταστρώσει μια στρατηγική για την εισαγωγή της καινοτομίας.

Διαμορφωτής θετικού κλίματος στο σχολείο. Ο αποτελεσματικός διευθυντής έχοντας την ικανότητα να δημιουργεί ζεστό, θετικό κλίμα το οποίο να εστιάζει την προσοχή στο μαθητή και να είναι προσανατολισμένο στη μάθηση δημιουργεί αυτόματα μια θετική αυτοεικόνα του σχολείου (Πασιαρδής, 1994 & Ζαβλανός, 2003). Ωστόσο είναι αναγκαίο να τονίσουμε πως η διαμόρφωση του θετικού σχολικού κλίματος δε γίνεται

τυχαία. Αντίθετα, υποστηρίζουμε ότι πίσω από κάθε αποτελεσματικό σχολείο κρύβεται ένας αποτελεσματικός διευθυντής (Carney,2006). Η ικανή σχολική ηγεσία προκύπτει, εκτός των άλλων, και από την επιδεξιότητα του διευθυντή. Μια επιδεξιότητα η οποία προσδιορίζεται με βάση τουλάχιστον τρεις παραμέτρους: α) την ικανότητα του διευθυντή- ηγέτη να αντιλαμβάνεται την παρακίνηση που χρειάζονται οι εκπαιδευτικοί, β) την ικανότητα του διευθυντή- ηγέτη να εμπνέει και να πείθει τους εκπαιδευτικούς- συνεργάτες του και γ) την ικανότητα του διευθυντή-ηγέτη να διαμορφώνει ένα κλίμα κατάλληλο και διευκολυντικό (Σαΐτης, 2007:185).

Συμπερασματικά, λόγω της σημαντικότητας του σχολικού κλίματος μιας και η πραγματική και δυναμική ισχύς του δημιουργεί μέσα στο σχολείο ευχάριστα και δυσάρεστα συναισθήματα, τα οποία επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την ψυχική διάθεση των εκπαιδευτικών για την εκτέλεση των καθηκόντων τους και κατ' επέκταση την επίδοση των μαθητών, ο διευθυντής θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να το διαμορφώσει κατάλληλα (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β:231).

Προσαρμογή των οδηγιών των ανωτέρων στα δεδομένα του σχολείου. Ο αποτελεσματικός διευθυντής θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες όλων των υποσυστημάτων που αλληλεπιδρούν στο σχολείο επιλέγοντας μια λεπτή ισορροπία μεταξύ των προτεραιοτήτων που θέτει το καθένα απ' αυτά (Καμπουρίδης, 2002). Είναι σημαντική δεξιότητα γι' αυτόν το να διαθέτει προσωπική ευελιξία και να μεταβάλλει την συμπεριφορά του έτσι ώστε αν οι ανάγκες και τα κίνητρα των υφισταμένων του είναι διαφορετικά, να αντιμετωπίζονται με διαφορετικό τρόπο (Hersey, Blanchard & Johnson, 1993).

Οι Hoy και Miskel (2014) αναφερόμενοι στον αποτελεσματικό διευθυντή ηγέτη προτείνουν ένα σύνολο δεξιοτήτων που περιλαμβάνει τις:

Τεχνικές δεξιότητες: δηλαδή εξειδικευμένες γνώσεις του επιστημονικού του πεδίου και της διοίκησης που τον καθιστούν ικανό να διεκπεραιώνει γραφειοκρατικά, διοικητικά θέματα και να κατευθύνει παιδαγωγικά το διδακτικό έργο.

Διαπροσωπικές δεξιότητες που σχετίζονται με τη δυνατότητά του να συνεργάζεται και να επικοινωνεί με τους ανθρώπους, να συναισθάνεται και να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες τους και εντέλει να δημιουργεί σχέσεις σεβασμού και εμπιστοσύνης.

Νοητικές ή αντιληπτικές δεξιότητες, που του δίνουν την ικανότητα να κατανοεί το σύνθετο πλαίσιο της σχολικής μονάδας, τις λειτουργίες της και τις σχέσεις που διαμορφώνονται και τελικά να αναλύει, να οργανώνει και να επιλύει τα προβλήματά της.

Στη συνέχεια, τα χαρακτηριστικά τα οποία περιγράφονται στη συνέχεια, εμπίπτουν στις κατηγορίες ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002) η οποία αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για τη δημιουργία ενός γόνιμου εργασιακού κλίματος που δραστηριοποιεί τους εργαζομένους και τους ενθαρρύνει να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό.

Εξωστρεφής και επικοινωνιακός. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες αποτελούν το κατεξοχήν στοιχείο των ανθρώπινων σχέσεων και έχει ιδιαίτερη σημασία να τις διαθέτει ή να τις αποκτήσει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, αφού ολόκληρη η ύπαρξη του θεσμού και η σπουδαιότητα του ρόλου του εξαρτάται από το ανθρώπινο στοιχείο (Αργυροπούλου, 2012)

Η επικοινωνία ως μια διεργασία με συγκεκριμένο σκοπό που εκτυλίσσεται σε συγκεκριμένο πλαίσιο, είναι συνυφασμένη με την αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων που επικοινωνούν. Η αλληλεπίδραση θεωρείται πολύ σημαντική για τη δημιουργία σχέσεων και επομένως η κάθε μορφή επικοινωνιακής διαδικασίας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για το είδος και την ποιότητα των ανθρώπινων σχέσεων, στοιχείο καταλυτικό για τη μορφή της κοινωνίας και του τρόπου που λειτουργούν τα άτομα μέσα σε αυτή.

Η επικοινωνία κυριαρχεί σε κάθε στοιχείο της σχολικής ζωής. Όπως υποστηρίζεται από τους Σαΐτη & Σαΐτης, (2012) «η φύση των εργασιών τους και η διδακτική πράξη πραγματοποιείται κατά κύριο λόγο μέσω λεκτικής ή μη λεκτικής επικοινωνίας». Ακόμη, λόγω της φύσεως των εργασιών του σχολείου όλο και περισσότερο οι άμεσα

εμπλεκόμενοι στην εκπαιδευτική διαδικασία (δάσκαλοι , καθηγητές, μαθητές, γονείς κ.ά.) απαιτούν περισσότερη πληροφόρηση από τον διευθυντή του σχολείου. Συγκεκριμένα, με την αμφίδρομη επικοινωνία (μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του σχολείου) καθίσταται πιο αποτελεσματική η διοίκηση της εκπαίδευσης, γιατί εκτός των άλλων: ελαχιστοποιούνται οι παρανοήσεις και οι συγκρούσεις ανάμεσα στα διοικητικά όργανα της εκπαίδευσης, αναπτύσσονται καλές σχέσεις και ομαδικό πνεύμα ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας.

Επιγραμματικά, τόσο η θεσμοθετημένη όσο και η άτυπη επικοινωνία μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών του σχολείου αποτελούν το υπόβαθρο για την λήψη ποιοτικών αποφάσεων, την ανάπτυξη λειτουργικών διαπροσωπικών σχέσεων, την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού και την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας (Κούλα, 2011, Σαΐτη & Σαΐτης, 2012)

Στην πράξη, σύμφωνα με τους (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012) υπάρχουν συγκεκριμένοι τρόποι με τους οποίους μπορεί ο διευθυντής σχολείου να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με τους διδάσκοντες όπως: ανακοινώσεις προσωπικού, συναντήσεις και συζητήσεις με το προσωπικό καθώς και φιλικές συναντήσεις του διδακτικού προσωπικού, εντός του εσωτερικού ή εξωτερικού περιβάλλοντος του σχολείου.

Συμπερασματικά, η επικοινωνία διευθυντή - εκπαιδευτικών στο χώρο του σχολείου: (α) συμβάλλει στη συνοχή των μελών της σχολικής κοινότητας (β) συντελεί στην ανάπτυξη αισθημάτων αμοιβαίας εμπιστοσύνης και ειλικρινείας και (γ) εξασφαλίζει τις βασικές προϋποθέσεις για τη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος.

Κατά πόσο, όμως, η συγκεκριμένη μορφή επικοινωνίας επιτυγχάνει τους στόχους της δηλαδή τη διαμόρφωση και διατήρηση καλού κλίματος στο σχολείο εξαρτάται πρωτίστως από τις επικοινωνιακές ικανότητες των διευθυντικών στελεχών. Δυστυχώς, σχετικές έρευνες έχουν δείξει πως η πράξη απέχει πολύ από τη θεωρία. Δηλαδή, οι διευθυντές (-ριες) δε διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες κατάλληλου χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα ούτε και βασικές διοικητικές αρχές με αποτέλεσμα να δυσχεραίνεται η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Το

έλλειμμα αυτό προέρχεται από τον τρόπο καθορισμού των απαραίτητων προσόντων-κριτηρίων των υποψηφίων διευθυντών (αρχαιότητα, τυπικά προσόντα) καθώς και τον τρόπο επιλογής τους στην Ελλάδα (Σαΐτης, 2005, Σαΐτης, 1997, Τόζιου, 2012, Παπαδάτου, 2013)

Επομένως, οι επικοινωνιακές δεξιότητες του αποτελεσματικού διευθυντή είναι σημαντικός παράγοντας στην επιτυχή διεξαγωγή της επικοινωνίας, αφού αυτός είναι που θα δώσει τις εντολές, θα παροτρύνει τους συναδέλφους του εκπαιδευτικούς και θα καθοδηγήσει τα μέλη της σχολικής κοινότητας στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Συγκεκριμένα, προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του σύγχρονου σχολείου, οφείλει να ξεφύγει από την παραδοσιακή-γραφειοκρατική αντίληψη, αναπτύσσοντας μια ηγετική φυσιογνωμία. Αποκτώντας, με άλλα λόγια, τα ιδιαίτερα προσωπικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά που θα τον κάνουν ικανό να θέτει στόχους, να επινοεί τρόπους για την επίτευξή τους και να προσελκύει τους εκπαιδευτικούς του σχολείου που ηγείται να τον ακολουθήσουν.

Επιπρόσθετα σε όλα τα παραπάνω, ο αποτελεσματικός διευθυντής πρέπει να είναι δημοκρατικός στη διοίκηση του σχολείου. Αφοσιωμένος στις δημοκρατικές αρχές και ιδιαίτερα στις αρχές της συνεργασίας και της συμμετοχής, διότι οι βασικές αυτές αξίες επηρεάζουν τη λειτουργία του σχολείου (Leithwood & Duke, 1999). Φροντίζει να αξιοποιεί τους συνεργάτες του κατά τη λήψη μιας απόφασης επιδιώκοντας την ουσιαστική συμμετοχή τους στη διαδικασία (Μπρίνια, 2008), ώστε να είναι συνυπεύθυνοι στη λήψη αποφάσεων και στον καθορισμό των στόχων (Ανθοπούλου, 1999). Επίσης, είναι αντικειμενικός, αμερόληπτος και ευθύς στις κρίσεις του για τους μαθητές και το διδακτικό προσωπικό (Πασιαρδής, 1998), ουδέτερος όταν διευθύνει τη συζήτηση στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων και δεν προσπαθεί να επιβάλει τη δική του βούληση (Σαΐτης, 2008β). Ακόμη είναι τίμιος απέναντι στον εαυτό του και τους συνεργάτες του καθώς οι αποφάσεις του πρέπει να είναι σύννομες και δίκαιες για όλους τους εκπαιδευτικούς (Μπρίνια, 2008).

Κλείνοντας, επισημαίνουμε πως ο αποτελεσματικός διευθυντής δεν κάθεται στο γραφείο του δίνοντας εντολές και οδηγίες (Ανθοπούλου, 1999) αλλά αντίθετα είναι «ορατός παντού μέσα στο σχολείο» (Andrews & Soder, 1987) και λειτουργεί ο ίδιος ως παράδειγμα προς μίμηση. Κερδίζει την εμπιστοσύνη των εκπαιδευτικών του σχολείου, τους οδηγεί και τους κατευθύνει με παρακίνηση, με εμπύχωση και με έμπνευση.

Σύνοψη 3^{ου} κεφαλαίου

Ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας για να καταταχθεί στην κατηγορία των αποτελεσματικών διοικητικών στελεχών πρέπει να πληροί κάποιες προϋποθέσεις και να διακατέχεται από ορισμένα χαρακτηριστικά. Το πιο βασικό χαρακτηριστικό είναι να έχει όραμα με σκοπό τη βελτίωση του σχολείου καθώς και να επιμένει στην επίλυση δύσκολων προβλημάτων με δημοκρατικές διαδικασίες από διάφορες οπτικές. Ο αποτελεσματικός διευθυντής οφείλει να είναι οραματιστής και να οικοδομήσει ένα κοινό σχέδιο για το όραμα και τους στόχους του σχολείου με τους συντελεστές επίτευξής τους (εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς, τοπική κοινότητα). Παίρνει πρωτοβουλίες, εμπνέει και εμπυχώνει, δημιουργεί θετικό και ζεστό κλίμα, επικοινωνεί με όλους τους συνεργάτες του σχολικού περιβάλλοντος, ώστε εκπαιδευτές και εκπαιδευόμενοι να επιτύχουν πολύ υψηλούς στόχους.

Σχετικά με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τις ικανότητες του αποτελεσματικού διευθυντή αυτός πρέπει να είναι εργατικός για να πετυχαίνει τους στόχους στον τομέα της μάθησης, να διαμορφώνει εργασιακό κλίμα που περιλαμβάνει υψηλές προσδοκίες, να καθορίζει μια θετική μελλοντική εικόνα για το σχολείο που διευθύνει, να λειτουργεί ευσυνείδητα, να είναι πηγή έμπνευσης σε θέματα διδασκαλίας, να είναι ένας δυναμικός και δραστήριος ηγέτης, να επινοεί ριζοσπαστικές λύσεις σε δύσκολες καταστάσεις, να τον διακρίνει δημιουργικότητα, να είναι ικανός να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να φροντίζει για την πειθαρχία και

την τάξη στο σχολικό περιβάλλον, να αξιοποιεί τα μέσα του σχολείου, να κάνει σωστή χρήση του χρόνου και να αξιολογεί την επιτυχία των στόχων.

Τέλος για να διεκπεραιώνει σωστά και αποτελεσματικά το έργο του ο διευθυντής του σχολείου πρέπει να έχει ορισμένες δεξιότητες όπως: καλή γνώση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας – τεχνικές δεξιότητες, αρμονική συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς – επικοινωνιακές δεξιότητες, εισαγωγή και ανάπτυξη καινοτομιών, διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο και επίλυση των διαφορών που υπάρχουν και είναι πολύ πιθανόν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις.

4^ο Κεφάλαιο – Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Όπως έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω η ανάγκη για αποτελεσματική ηγεσία στη σχολική μονάδα είναι μεγάλη. Για το λόγο αυτό έχουν εκπονηθεί πολλές μελέτες γύρω από την ηγεσία του σχολείου και το διευθυντή των σχολικών μονάδων.

Οι Αργυροπούλου και Συμεωνίδης (2017) σε πρόσφατη έρευνα τους προσπάθησαν να καταγράψουν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι αποτελεσματικοί διευθυντές σύμφωνα με τις γνώμες των εκπαιδευτικών. Όπως προέκυψε από την έρευνα τους οι εκπαιδευτικοί εστίασαν σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και σε δεξιότητες των διευθυντών. Πιο συγκεκριμένα, τα σημαντικότερα προσόντα που πρέπει να έχουν οι διευθυντές είναι να είναι ευσυνείδητοι και ηθικοί, καλοί συνεργάτες, δίκαιοι, αντικειμενικοί και αμερόληπτοι, οργανωτικοί και τίμιοι (Argyropoulou & Symeonidis, 2017). Η προηγούμενη έρευνα έδειξε επίσης ότι οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι για την επιλογή των διευθυντών πρέπει να δίνεται βαρύτητα στα παρακάτω προσόντα όπως παρουσιάζονται με φθίνουσα σειρά: διδακτική εμπειρία, εμπειρία σε θέσεις ευθύνης, πιστοποιημένη γνώση πληροφορικής/νέων τεχνολογιών, μεταπτυχιακά στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης, μεταπτυχιακές σπουδές σε παιδαγωγικά θέματα, συνεχής επιμόρφωση,

πτυχία ξένων γλωσσών, συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια, μεταπτυχιακές σπουδές στην ειδικότητά του, συγγραφικό/ερευνητικό έργο, ενώ προτείνουν ως εναλλακτικό αποτελεσματικό τρόπο επιλογής τα τεστ καταστάσεων, την παρατήρηση δηλαδή σε πραγματικές καταστάσεις. Επίσης, θεωρούν ότι η συνέντευξη δεν είναι αξιόπιστο μέσο για επιλογή διευθυντών και ότι άτομα με σπουδές στην οργάνωση και τη διοίκηση που δεν προέρχονται από τον παιδαγωγικό χώρο δεν είναι κατάλληλα για διευθυντές σχολείων (Argyropoulou & Symeonidis, 2017).

Ιδιαίτερα σημαντικά είναι και τα στοιχεία που αναδείχτηκαν από την έρευνα της Στραβάκου (2002) για τους διευθυντές. Ενδεικτικά αναφέρουμε κάποια από αυτά:

- Οι άνδρες διευθυντές των δημοτικών σχολείων είναι περισσότεροι σε σχέση με τις γυναίκες.
- Διευθυντές γίνονται κυρίως οι εκπαιδευτικοί με τη μεγαλύτερη διδακτική εμπειρία.
- Οι διευθυντές γνωρίζουν καλύτερα την εκπαιδευτική νομοθεσία από τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς.
- Οι διευθυντές διαφωνούν με την πρόταση να εκλέγονται από το σύλλογο διδασκόντων, σε αντίθεση με τους εκπαιδευτικούς.
- Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως η συνεργασία του διευθυντή με καθένα εκπαιδευτικό χωριστά είναι αποτελεσματική. Αξίζει να σημειωθεί πως με την άποψη αυτή συμφωνούν κυρίως εκπαιδευτικοί με αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας.

Ο Θεοφιλίδης (2012) πραγματοποίησε με τον Στυλιανίδη κατά το σχολικό έτος 1997 – 1998 ποσοτική έρευνα στην περιοχή της Κύπρου στην οποία συμμετείχαν διευθυντές και εκπαιδευτικοί δημοτικών σχολείων με σκοπό να καταθέσουν τις απόψεις τους για την αποτελεσματικότητα των διευθυντών βασιζόμενοι σε συγκεκριμένα κριτήρια. Από τα συμπεράσματα της έρευνας διαπιστώνεται ότι οι εκπαιδευτικοί επιθυμούσαν τα εξής βασικά χαρακτηριστικά από τους αποτελεσματικούς διευθυντές: να αναπτύσσουν επικοινωνία και να συνεργάζονται μαζί τους, να βελτιώνουν την ποιότητα της διδασκαλίας με σκοπό την πρόοδο των μαθητών, να ωθούν τους μαθητές ώστε να αναλαμβάνουν υπευθυνότητες, να

δημιουργούν κοινό όραμα και στόχους και να υποστηρίζουν τη συνεργασία μεταξύ σχολείου και οικογένειας. Στις παρατηρήσεις διαφαίνεται ακόμη ότι οι εκπαιδευτικοί έκριναν πιο αυστηρά από τους διευθυντές και επεσήμαναν τις ελλείψεις των διευθυντών σε ευθύνες διοίκησης και ηγεσίας.

Η Σιδηροπούλου (2015) υλοποίησε ποσοτική έρευνα στην Καβάλα κατά το σχολικό έτος 2013-2014 με δείγμα εκπαιδευτικούς και στόχο να διερευνήσει τα χαρακτηριστικά που διαθέτει ένας επιτυχημένος σχολικός διευθυντής και τις απόψεις τους για το ρόλο του. Συμπέρανε ότι ο διευθυντής οφείλει να είναι υποστηρικτικός μέσα στο σχολείο, να προωθεί καινοτόμα προγράμματα και δράσεις, να διαθέτει όραμα και να παρέχει επιβράβευση στους διδάσκοντες και τους διδασκόμενους. Σχετικά με την παροχή αυτονομίας από τους σχολικούς διευθυντές οι ερωτώμενοι έδειξαν ουδέτερη στάση. Θεωρούν επίσης μέρος των βασικών ρόλων του διευθυντή να επιλύει συγκρούσεις, να στηρίζει την επαγγελματική τους ανάπτυξη και να έχει καλή συνεργασία με την τοπική κοινωνία. Τέλος, κατά τη γνώμη τους, οι διευθυντές έχουν περιθώρια βελτίωσης.

Σε διεθνές επιστημονικό και ερευνητικό επίπεδο ακολουθούνται κυρίως ποιοτικές μέθοδοι για τη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας μιας σχολικής μονάδας και σε ορισμένες περιπτώσεις παρατηρούνται ποιοτικές και ποσοτικές μέθοδοι συνδυαστικά. Αρκετές έρευνες, κυρίως αυτές που έχουν ενταχτεί στο ερευνητικό πρόγραμμα ISSPP, που διενεργεί το Πανεπιστήμιο του Nottingham από το έτος 2001 στο οποίο συμμετέχουν 25 χώρες, μελετούν περιπτώσεις επιτυχημένων σχολικών διευθυντών σε περιοχές που διαφέρουν πληθυσμιακά, γεωγραφικά και κοινωνικοοικονομικά σύμφωνα με στοιχεία που λαμβάνονται από Σχολικούς Συμβούλους και Επιθεωρητές Εκπαίδευσης, που φανερώνουν την επιτυχημένη πορεία του σχολείου κατά τη διάρκεια της θητείας τους (The University of Nottingham, 2015).

Οι Johnson, Moller, Jacobson, & Wong (2008) αναφέρουν σε άρθρο τους τα πορίσματα από τις πρώτες χώρες (Αγγλία, Κίνα, Η.Π.Α., Αυστραλία, Νορβηγία, Σουηδία, Δανία) που είχαν πάρει μέρος στο πρόγραμμα. Καταλήγουν ότι η

πλειοψηφία των διευθυντών δείχνουν ενδιαφέρον για τις επιδόσεις των μαθητών, βάζουν στόχους, συντελούν στην επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού τους, προωθούν την ομαδικότητα και συνεργάζονται με την τοπική κοινωνία για να πετύχουν τους στόχους τους.

Από μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Αγγλία (Holligan, Menter, Hutchings & Walker, 2006) και αφορούσε νέους διευθυντές σχολείων προέκυψαν τα παρακάτω σημαντικά στοιχεία:

1. Το πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν οι νέοι διευθυντές ποικίλλει σημαντικά σε βαθμό μάλιστα που η διεύθυνση ενός σχολείου να μοιάζει σαν μια εντελώς διαφορετική δουλειά από τη διεύθυνση ενός άλλου σχολείου. Αυτό διαμορφώνεται τόσο από το μέγεθος και το ηλικιακό εύρος του σχολείου αλλά και από τη πρόσφατη ιστορία και την κουλτούρα του σχολείου.
2. Το υπόβαθρο του νέου διευθυντή παίζει σημαντικό ρόλο. Το υπόβαθρο δεν σχετίζεται μόνο με το μέγεθος της προηγούμενης διοικητικής εμπειρίας ή κατάρτισης αλλά κυρίως με το που αποκτήθηκε η προηγούμενη εμπειρία. Για παράδειγμα, ο διευθυντής ενός σχολείου που βρισκόταν ήδη σε αυτό πριν γίνει διευθυντής έχει πολύ διαφορετικές σχέσεις τόσο με το προσωπικό του σχολείου όσο και με τους ανώτερους του συγκριτικά με ένα νέο διευθυντή που αναλαμβάνει τα καθήκοντα ενός σχολείου μετά από συνταξιοδότηση του προηγούμενου επιτυχημένου διευθυντή.
3. Διαπιστώθηκε ότι οι νέοι διευθυντές είχαν κατανοήσει τη σημασία του να έχουν ένα «όραμα» για το σχολείο τους, ώστε να καταφέρουν με τη διοίκηση του να το οδηγήσουν μπροστά. Το πιο δύσκολο για τους περισσότερους νέους διευθυντές ήταν να εκπληρώσουν αυτό το όραμα και παράλληλα να καταφέρουν να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τα μικρά αλλά απαιτητικά καθημερινά προβλήματα του σχολείου τους.
4. Οι ανάγκες των νέων διευθυντών αλλάζουν πολύ γρήγορα: Ο πρώτος ή και ο δεύτερος χρόνος φαίνεται να είναι μια σειρά από προβλήματα -μικρά ή μεγάλα- που ζητούν άμεση λύση.

Οι Leithwood et al. (Leithwood et al., 2008) συγκεντρώνοντας τα ευρήματα

διαφόρων ερευνών σχετικά με τη σχολική ηγεσία κατέληξαν στις παρακάτω παραδοχές:

1. Οι σχολικοί ηγέτες επηρεάζουν τη μάθηση των μαθητών αμέσως μετά την ποιότητα της διδασκαλίας από το δάσκαλο. Η ηγεσία επιδρά σε μεγάλο βαθμό στην οργάνωση του σχολείου και στη μάθηση. Κάθε επιτυχημένο σχολείο συνήθως έχει ταλαντούχο ηγέτη.
2. Οι περισσότεροι επιτυχημένοι ηγέτες ακολουθούν τις ίδιες βασικές ηγετικές πρακτικές: Κάποιες από τις βασικές πρακτικές αυτές είναι η δημιουργία οράματος και η καθοδήγηση, η κατανόηση και η εξέλιξη των εκπαιδευτικών, η σωστή οργάνωση και διαχείριση του σχολικού προγράμματος.
3. Η εφαρμογή βασικών ηγετικών πρακτικών από τους ηγέτες δείχνει ανταπόκριση στο περιβάλλον και όχι επιβολή σε αυτό: Οι επιτυχημένοι ηγέτες διακρίνονται από υψηλό βαθμό ευαισθησίας στο πλαίσιο εργασίας τους.
4. Οι διευθυντές προσπαθούν να βελτιώσουν τη μαθησιακή διαδικασία μέσω της επιρροής που ασκούν και μέσα από τη διόρθωση των συνθηκών εργασίας. Για να είναι ικανή η ηγεσία να επηρεάσει τη μάθηση και την επιτυχία των μαθητών πρέπει να καταφέρει να βελτιώσει την απόδοση του προσωπικού. Η βελτίωση της απόδοσης είναι μια συνάρτηση των κινήτρων, των δεσμεύσεων των μελών του συλλόγου διδασκόντων, των γνώσεων και των συνθηκών κάτω από τις οποίες εργάζονται.
5. Η έρευνα έχει αποδείξει ότι στα σχολεία που εφαρμόζονται διάφορα σχήματα κατανεμημένης ηγεσίας τα επιτεύγματα των μαθητών είναι μεγαλύτερα.
6. Ορισμένα μοντέλα ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικά από άλλα.
7. Κάποια από τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τους αποτελεσματικούς διευθυντές είναι ότι εστιάζουν στη μάθηση των μαθητών, είναι ανοιχτοί και πρόθυμοι να μάθουν, είναι επίμονοι, διαλλακτικοί και αισιόδοξοι.

Σύμφωνα λοιπόν με τους ερευνητές, από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι ανάγκες των διευθυντών είναι ποικίλες και παράλληλα αλλάζουν διαρκώς. Γι' αυτό είναι σημαντική η δημιουργία ενός υποστηρικτικού προγράμματος επαγγελματικής

κατάρτισης, σε εθνικό επίπεδο το οποίο θα περιλαμβάνει εξατομικευμένη υποστήριξη και συμβουλές.

Β΄ ΜΕΡΟΣ – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ

5^ο Κεφάλαιο

5.1 Η αναγκαιότητα της έρευνας

Το θεωρητικό πλαίσιο και η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που προηγήθηκε, διαφώτισε με αναλυτικό τρόπο το πεδίο του αποτελεσματικού ηγέτη – διευθυντή προσδιορίζοντας το σύνολο σχεδόν των χαρακτηριστικών του γνωρισμάτων και την ουσιαστική συμβολή του στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας ολόκληρης της σχολικής μονάδας.

Η ανάγκη να ανταποκριθεί το σχολείο στους στόχους του, όπως την εννοεί το εκάστοτε κοινωνικό περιβάλλον, αναδεικνύει σημαντικά ερωτήματα σχετικά με τους παράγοντες που δρουν ενισχυτικά ή ανασταλτικά στη διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού σχολείου. Έτσι το ερευνητικό ενδιαφέρον για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας στο σχολείο στράφηκε από νωρίς στη διερεύνηση του παράγοντα «ηγεσία» και στην ανάδειξη της συμβολής του στο θέμα αυτό. Ο διευθυντής του σχολείου, άλλωστε, δεν μπορούσε να παραμεληθεί, τη στιγμή που ο ρόλος του θεωρείται από πολλούς μελετητές ως ο «βασικός μοχλός» στην προσπάθεια το σχολείο να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά (Hallinger & Huber, 2012).

Έχοντας, λοιπόν, σαφή αντίληψη του σημαντικού αυτού ρόλου του διευθυντή σχολείου σε διεθνές επίπεδο διενεργούνται ερευνητικά προγράμματα, προκειμένου να επανεξεταστεί ο ρόλος του και ο τρόπος που ασκεί ηγεσία, με στόχο την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας. Ένα από τα πιο γνωστά είναι το International Successful School Principal's Project (ISSPP) (The University of

Nottingham, 2015). Παράλληλα, σε πολλές χώρες έχουν καθιερωθεί προδιαγραφές της αποτελεσματικής άσκησης σχολικής ηγεσίας σε μία προσπάθεια αποτίμησης του έργου των διευθυντών σχολείων. Ενδεικτικά, αναφέρουμε το Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC) στις Η.Π.Α. και το National Standards for Headteachers στην Αγγλία, τα κριτήρια των οποίων επικαιροποιούνται κάθε χρόνο (Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 2002).

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας αντιμετωπίζει καθημερινά ποικίλα ζητήματα στην προσπάθειά του να επιτελέσει αποτελεσματικά το ρόλο του. Ο σύγχρονος διευθυντής δεν έχει μόνο το ρόλο του γραφειοκράτη. Εκτός από την ευθύνη για την ομαλή λειτουργία του σχολείου είναι υπεύθυνος για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά του. Συνεπώς, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η άσκηση εξουσίας στον ευαίσθητο χώρο της παιδείας είναι ένα ιδιαίτερα δύσκολο έργο (Σαΐτης, 2007), η επιτυχία του οποίου εξαρτάται από τις ενέργειες και την υποκίνηση των εργαζομένων.

Η επιλογή διερεύνησης του θέματος ξεκίνησε με αφορμή το έντονο επιστημονικό ενδιαφέρον γύρω από την ηγεσία στην εκπαίδευση, ένα μείζον ζήτημα προβληματισμού των επιστημόνων καθώς οι προκλήσεις και οι συνεχείς αλλαγές στο κοινωνικοπολιτισμικό παρασκήνιο επηρεάζουν τις αλλαγές στην εκπαιδευτική πραγματικότητα στην οποία ο διευθυντής καλείται να λειτουργήσει ως ηγέτης. Για το λόγο αυτό απαιτείται μία πιο ολοκληρωμένη και εμπειριστατωμένη εμβάθυνση στη γνώση της διοίκησης και της σχολικής οργάνωσης. Κατά τη γνώμη μας, ο ρόλος που θα αναλάβει στη σχολική μονάδα ο διευθυντής μπορεί πραγματικά να αλλάξει το υπάρχον τοπίο στα σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Πιο συγκεκριμένα, στη δική μας μελέτη, πρακτικά αυτό σημαίνει ότι ο διευθυντής ασφαλώς και πρέπει να έχει κατάρτιση και θεωρητικό υπόβαθρο στη διοικητική επιστήμη. Ταυτόχρονα όμως, πρέπει να είναι σε θέση να παρέχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, ώστε το σχολείο να είναι αποτελεσματικό. Η διοίκηση, λοιπόν, εκτός από επιστήμη είναι και ένα είδος τέχνης. Ασφαλώς βέβαια χρησιμοποιεί επιστημονικές μεθόδους και προσεγγίσεις αλλά την ίδια στιγμή μπορεί να θεωρηθεί

τέχνη, αφού παρέχει τη δυνατότητα ευελιξίας και πρωτοβουλίας σε εκείνους που την ασκούν (Ζαβλανός, 2003).

Με την υλοποίηση λοιπόν, αυτής της έρευνας, αναμένεται να καταγραφούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών όλων των ειδικοτήτων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ν. Αργολίδας για τον αποτελεσματικό ηγέτη διευθυντή και τη διοίκηση των σχολείων αναλογιζόμενοι τις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Παράλληλα θα μελετηθεί αν οι απόψεις των εκπαιδευτικών του Ν. Αργολίδας συγκλίνουν με αυτές που έχουν αναδειχθεί από την ελληνική και τη διεθνή βιβλιογραφία. Παρόμοια έρευνα δεν έχει πραγματοποιηθεί στην Αργολίδα και συνεπώς θεωρούμε ότι τα πορίσματα της μελέτης μας θα έχουν ανατροφοδοτικό χαρακτήρα και για τους ίδιους τους διευθυντές των σχολείων, προκειμένου να επαναπροσδιορίσουν το ρόλο τους και να λειτουργήσουν αποτελεσματικά στη σχολική πρακτική. Ακόμη η εργασία αυτή θα συνεισφέρει στον εμπλουτισμό των ερευνών που έχουν ασχοληθεί για τον αποτελεσματικό διευθυντή στην χώρα μας με τις απόψεις των ίδιων των εκπαιδευτικών. Έτσι θα αποτελέσει πηγή πληροφόρησης για τους αρμόδιους φορείς σχετικά με την αποτελεσματικότητα του διευθυντή.

5.2 Σκοπός και στόχοι της παρούσας έρευνας

Η παρούσα ερευνητική προσπάθεια εστιάζει στο βαθμό συμβολής του διευθυντή στην αποτελεσματικότητα του σχολείου, στις στρατηγικές και τις πρακτικές που οφείλει να υιοθετεί καθώς και στις δεξιότητες-ικανότητες που οφείλει να διαθέτει. Επίσης, στόχο έχει να καλύψει τα ερευνητικά κενά που αναδείχτηκαν από την κριτική αποτίμηση της βιβλιογραφίας, να αποσαφηνίσει το σύγχρονο ρόλο του αποτελεσματικού ηγέτη διευθυντή στη διαμόρφωση αποτελεσματικών σχολικών μονάδων και να καθορίσει με νέα εμπειρικά δεδομένα τα στοιχεία που καθιστούν ένα διευθυντή αποτελεσματικό σχολικό ηγέτη.

Σκοπός της έρευνας : Να διερευνηθεί σε ποιο βαθμό ο Διευθυντής επηρεάζει τη σχολική αποτελεσματικότητα και ποιο πρέπει να είναι το προφίλ ενός αποτελεσματικού Διευθυντή;

Ερευνητικά ερωτήματα

1. Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας;
2. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού διευθυντή;
3. Ποιες στάσεις και συμπεριφορές υποδεικνύουν έναν αποτελεσματικό διευθυντή;

6^ο Κεφάλαιο Μεθοδολογία της έρευνας

6.1 Μεθοδολογική προσέγγιση και σχεδιασμός της έρευνας

Η έρευνα αποτελεί έναν από τους τρόπους με τους οποίους η επιστημονική κοινότητα προσπαθεί να κατανοήσει και να ερμηνεύσει τον κόσμο. Η μεθοδολογία που ακολουθείται σε κάθε έρευνα σύμφωνα με τον (Gay et al., 2006) περιλαμβάνει τα εξής κατά σειρά στάδια μέχρι την ολοκλήρωσή της: Αναγνώριση και ορισμός του ερευνητικού προβλήματος, διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων, διεξαγωγή έρευνας για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων και στο τελικό στάδιο εξαγωγή συμπερασμάτων όπου επιβεβαιώνονται ή ανατρέπονται οι ερευνητικές υποθέσεις.

Υπάρχουν δυο κατηγορίες επιστημονικών ερευνών: Οι ποσοτικές και οι ποιοτικές. Η κατηγοριοποίηση αυτή έχει να κάνει με βάση τον τρόπο συλλογής, ανάλυσης και παρουσίασης των δεδομένων. Στην παρούσα έρευνα θα ακολουθήσουμε την ποσοτική περιγραφική προσέγγιση, με βασική επιδίωξη την κατανόηση των απόψεων των ερωτώμενων ώστε να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα. Ίδια προσέγγιση έχουν ακολουθήσει παρόμοιες έρευνες που αναφέρθηκαν παραπάνω εξάγοντας η καθεμία τα δικά της συμπεράσματα. Έτσι για να γίνει η συλλογή των δεδομένων συντάξαμε το αντίστοιχο ερωτηματολόγιο σύμφωνα με τους ερευνητικούς στόχους

που είχαν διατυπωθεί ύστερα από την ανασκόπηση της σχετικής με το θέμα βιβλιογραφίας. Η έρευνα γίνεται με σκοπό να διερευνηθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών για τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή.

6.2 Το δείγμα της έρευνας

Ένα από τα στάδια της έρευνας είναι η δειγματοληψία, η διαδικασία δηλαδή επιλογής μιας μερίδας ανθρώπων με τρόπο που αυτοί θα εκπροσωπούν το μεγαλύτερο δυνατό μέρος του πληθυσμού της έρευνας (Gay et al., 2006). Επιλέγουμε το δείγμα αναγκαστικά, διότι είναι πρακτικά αδύνατον να πάρουν μέρος στην έρευνα όλα τα άτομα του πληθυσμού που μελετάμε, και εδώ πρέπει να δώσουμε έμφαση στην αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος η οποία διασφαλίζεται από τον τρόπο που γίνεται η δειγματοληψία και από τον αριθμό των ατόμων που θα πάρουν μέρος, χωρίς ωστόσο να υπάρχουν σαφείς και αυστηρές οδηγίες σχετικά με το μέγεθος του δείγματος (Αθανασίου, 2007)

Στην παρούσα έρευνα τον πληθυσμό της έρευνας αποτελούν οι εκπαιδευτικοί όλων των ειδικοτήτων που διδάσκουν στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση και συγκεκριμένα στα Δημοτικά Σχολεία του Νομού Αργολίδας κατά το σχολικό έτος 2021-2022 οι οποίοι στο σύνολό τους μόνιμοι και αναπληρωτές είναι 873. Το δείγμα αποτελούν 109 εκπαιδευτικοί μόνιμοι και αναπληρωτές, γενικής και ειδικής αγωγής λόγω της φύσης της παρούσας εργασίας η οποία αποτελεί μια έρευνα μικρού μεγέθους στα πλαίσια πτυχιακής εργασίας μεταπτυχιακού προγράμματος.

Επίσης επιλέχθηκε η απλή τυχαία δειγματοληψία σύμφωνα με την οποία κάθε εκπαιδευτικός της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Ν. Αργολίδας μπορεί να αποτελέσει μέρος του δείγματος.

6.3 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Το ερωτηματολόγιο είναι ένα από τα μέσα για τη συλλογή δεδομένων, το οποίο περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με το θέμα της έρευνας. Οι ερωτήσεις είναι στοχευμένες και προσπαθούν να καλύψουν το θέμα που εξετάζεται. Ο Robson 2010 αναφέρει πως ένα καλό ερωτηματολόγιο πρέπει να εκμαιεύει ακριβείς σωστές πληροφορίες, να πετυχαίνει τη συνεργασία των συμμετεχόντων και να συνεισφέρει στην έγκυρη μέτρηση των ερωτημάτων που εξετάζονται.

Ο ερευνητής χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο μπορεί να συλλέξει πληροφορίες σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα και χωρίς σχεδόν καθόλου οικονομικό κόστος. Επιπλέον οι συμμετέχοντες μπορούν να δώσουν ειλικρινείς απαντήσεις μιας και δεν απαιτείται η παρουσία του ερευνητή που μπορεί να αγχώνει τους ερωτώμενους αλλά και επειδή εξασφαλίζεται και η ανωνυμία τους. Το μειονέκτημα και παράλληλα το ζητούμενο στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι να το δει με σοβαρότητα ο ερωτώμενος ώστε να δώσει ακριβείς απαντήσεις για να βγουν με τη σειρά τους ασφαλή συμπεράσματα. Το ερωτηματολόγιο λοιπόν κατά τον (Crewell 2011) θεωρείται το πιο κατάλληλο εργαλείο μέτρησης στάσεων και απόψεων των υποκειμένων μιας έρευνας, αν και υπάρχουν κάποια ελάχιστα μειονεκτήματα.

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας κατασκευάστηκε από τον ερευνητή λαμβάνοντας υπόψη την σχετική βιβλιογραφία και περιέχει ερωτήσεις κλειστού τύπου για την κάλυψη των ερευνητικών ερωτημάτων. Πιο συγκεκριμένα τα στοιχεία της δομής του ερωτηματολογίου είναι τα εξής:

- Το ερωτηματολόγιο συνόδευε επιστολή που αναφέρονταν σε πληροφορίες για τον ερευνητή, το φορέα που ασκούσε την έρευνα, το σκοπό της έρευνας, την σημασία που έχει η ορθή συμπλήρωσή του, παρέχοντας τη διαβεβαίωση περί ανωνυμίας και εμπιστευτικότητας των απαντήσεων. Τέλος γίνονταν ξεκάθαρη επισήμανση ότι οι απαντήσεις θα χρησιμοποιούνταν μόνο για ερευνητική χρήση .

- Στη συνέχεια ακολουθούσαν οχτώ (8) ερωτήσεις κλειστού τύπου με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων σχετικές με το φύλο, την ηλικία, τις σπουδές, την ειδικότητα, τη θέση εργασία κλπ.
- Το κύριο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελούνταν από εβδομήντα μία (71) ερωτήσεις κλειστού τύπου στις οποίες εφαρμόστηκε η πεντάβαθμη κλίμακα Likert, η οποία διαβαθμίζεται ως εξής: καθόλου, λίγο, μέτρια, πολύ, πάρα πολύ.

Οι κλειστές ερωτήσεις μπορούν εύκολα να κωδικοποιηθούν και να βγουν συμπεράσματα ενώ προσφέρουν μεγαλύτερη ευκολία συμπλήρωσης στον ερωτώμενο. Επίσης οι ερωτήσεις κλίμακας Likert δίνουν στους συμμετέχοντες την ευκαιρία να επιλέξουν μια από τις πέντε επιλογές που δίνονται τα διαστήματα μεταξύ των οποίων είναι ίσα.

6.4 Συλλογή δεδομένων

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με την ποσοτική μέθοδο κάνοντας χρήση ανώνυμων ερωτηματολογίων. Αρχικά πραγματοποιήθηκε δοκιμαστική έρευνα για να διαπιστωθεί αν οι ερωτήσεις είναι σαφείς και κατανοητές. Έτσι το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από έξι εκπαιδευτικούς διαφόρων ειδικοτήτων και ύστερα από τις απαραίτητες συντακτικές κυρίως διορθώσεις, πήρε την τελική του μορφή.

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με τη βοήθεια των ηλεκτρονικών φορμών της Google το οποίο πήρε την παρακάτω ηλεκτρονική διεύθυνση για αποστολή: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeJYhvhW59NPgIDQLwAlFzAmsgITOC_jpw5MnjNfbhEm-9iUg/viewform. Σύμφωνα με τον Cresswell (2011) η ηλεκτρονική συγκέντρωση δεδομένων είναι εξαιρετικά δημοφιλής για ποσοτικές έρευνες αφού μπορείς κάποιος να συγκεντρώσει ταχύτατα τα δεδομένα που χρειάζεται.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από 1 ως 30 Νοεμβρίου 2021 στο Νομό Αργολίδας. Το ερωτηματολόγιο εστάλη στα emails των σαράντα εννέα (49) δημοτικών σχολείων

με παράκληση οι προϊστάμενοι-διευθυντές να το προωθήσουν στα emails όλων των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στη σχολική τους μονάδα. Την πρώτη εβδομάδα παρατηρήθηκε πολύ μεγάλος αριθμός συμμετοχών στη συμπλήρωσή του ενώ όσο περνούσε ο καιρός η συμμετοχή αραιώνει.

6.5 Εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας

Η εξωτερική εγκυρότητα μιας ερευνητικής εργασίας, η οποία αποτελεί και βασικό στόχο κάθε ποσοτικής προσέγγισης, έγκειται στην δυνατότητα να μπορείς να γενικεύεις τα αποτελέσματα της από το δείγμα στον πληθυσμό (Cohen et al., 2008· Robson, 2010). Η συγκεκριμένη έρευνα, αν και έρευνα μικρού μεγέθους, μπορεί να παράγει σημαντικά συμπεράσματα για τις απόψεις των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Ν. Αργολίδας μιας και στο δείγμα έχουν συμπεριληφθεί εκπαιδευτικοί όλων των ειδικοτήτων, με ποικιλία στα χαρακτηριστικά του καθενός όπως συμβαίνει και στο σύνολο του πληθυσμού, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα να μπορούμε να γενικεύσουμε τα συμπεράσματα και η εξωτερική εγκυρότητα της έρευνά μας να θεωρείται ικανοποιητική.

Στη συνέχεια, η εσωτερική εγκυρότητα μια έρευνας αναφέρεται στην ικανότητά της να μετρά με σωστό και αντικειμενικό τρόπο το θέμα που διαπραγματεύεται. Για να καταφέρουμε λοιπόν έναν αξιόπιστο σχεδιασμό της έρευνας μας επιλέξαμε ένα ουδέτερο δείγμα, ακολούθησαν τυπικές διαδικασίες και κάναμε χρήση του ανώνυμου ερωτηματολογίου ως ερευνητικού εργαλείου με σκοπό να πετύχουμε ειλικρίνεια και συνέπεια στις απαντήσεις. Εφαρμόσαμε τους κανόνες αξιοπιστίας και εγκυρότητας που προτείνονται (Cohen et al., 2008· Creswell, 2011· Robson, 2010) και πιο συγκεκριμένα: Το ερωτηματολόγιο ήταν δομημένο με τρόπο που να είναι κατανοητό και να μη μπερδεύει τον ερωτώμενο ενώ οι ερωτήσεις ήταν σαφείς και απλές. Πριν μοιραστεί για κανονική συμπλήρωση έγινε δοκιμαστική χρήση από έξι εκπαιδευτικούς οι οποίοι δεν συμπεριλαμβάνονται στο δείγμα και με βάση τις υποδείξεις τους αλλά και τις παρατηρήσεις του επιβλέποντα έγιναν οι απαραίτητες

διορθώσεις. Με τη συνοδευτική επιστολή παρέχονταν πληροφορίες ηθικής και δεοντολογίας που όφειλαν να γνωρίζουν οι ερωτώμενοι σχετικά με τους σκοπούς της έρευνας και την ανωνυμία τους. Το ερωτηματολόγιο γίνεται ακόμη πιο αξιόπιστο με τη χρήση της κλίμακας Likert και η συνέπεια του ελέγχεται με τη διατύπωση ερωτήσεων ίδιου περιεχομένου αλλά με άλλες λέξεις-φράσεις (Παπαναστασίου και Παπαναστασίου 2005). Επίσης, ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας α με τιμή 0,971 για ολόκληρο το ερωτηματολόγιο (71 ερωτήματα) που μετρήθηκε σύμφωνα με το συντελεστή Cronbach's κρίνεται πολύ ικανοποιητικός (Creswell, 2011).

Συμπερασματικά, υλοποιήθηκαν από τον ερευνητή όλες οι απαραίτητες ενέργειες για να επιτευχθεί μια έγκυρη και αξιόπιστη έρευνα προσεγγίζοντας κατά ένα μεγάλο ποσοστό την αντικειμενικότητα και την ειλικρίνεια χρησιμοποιώντας ένα ευρύ πλαίσιο ερωτήσεων ώστε να καλυφθούν όλες οι μεταβλητές του θέματος.

6.6 Ανάλυση δεδομένων

Η επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας επιλέχτηκε να γίνει με το στατιστικό πρόγραμμα επεξεργασίας δεδομένων SPSS v.26 και με όρους περιγραφικής στατιστικής γιατί με αυτό υπηρετούνταν ο σκοπός της έρευνας. Αφού συμπληρώθηκαν πλήρως τα εκατόν εννέα (109) ερωτηματολόγια, χωρίς να επιτρέπεται να μείνει κάποια ερώτηση αναπάντητη, τότε όλα τα δεδομένα εισήχθησαν στο συγκεκριμένο πρόγραμμα.

7^ο Κεφάλαιο – Παρουσίαση αποτελεσμάτων

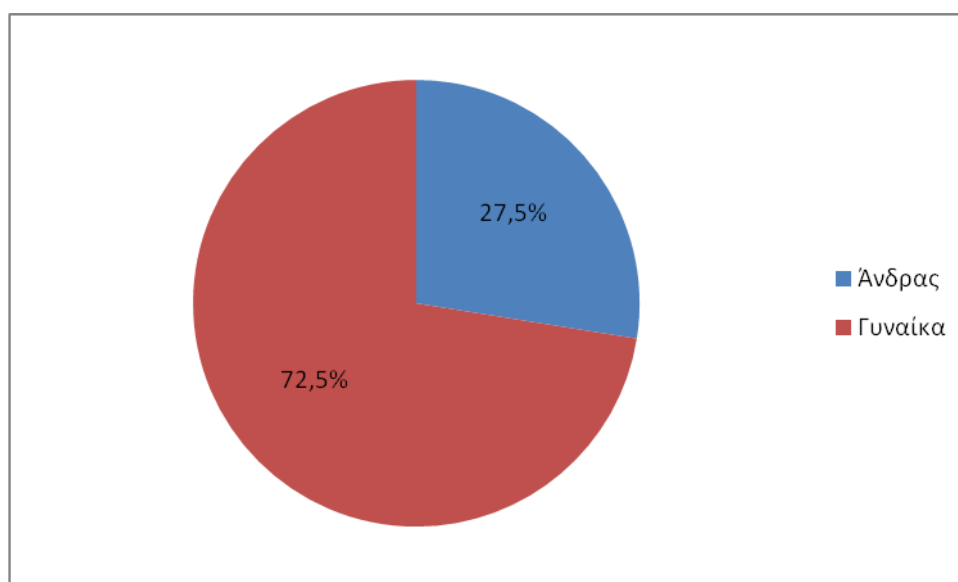
7.1 Εισαγωγή

Σε αυτή την ενότητα θα γίνει ανάλυση των απόψεων των εκπαιδευτικών όλων των ειδικοτήτων της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ν. Αργολίδας για τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού Διευθυντή. Μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων γίνεται η επεξεργασία τους με χρήση ενδεδειγμένων στατιστικών εργαλείων ενώ στη συνέχεια ακολουθεί παρουσίαση των αποτελεσμάτων με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που είχαν διατυπωθεί αρχικά.

7.2 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

7.2.1 Φύλο

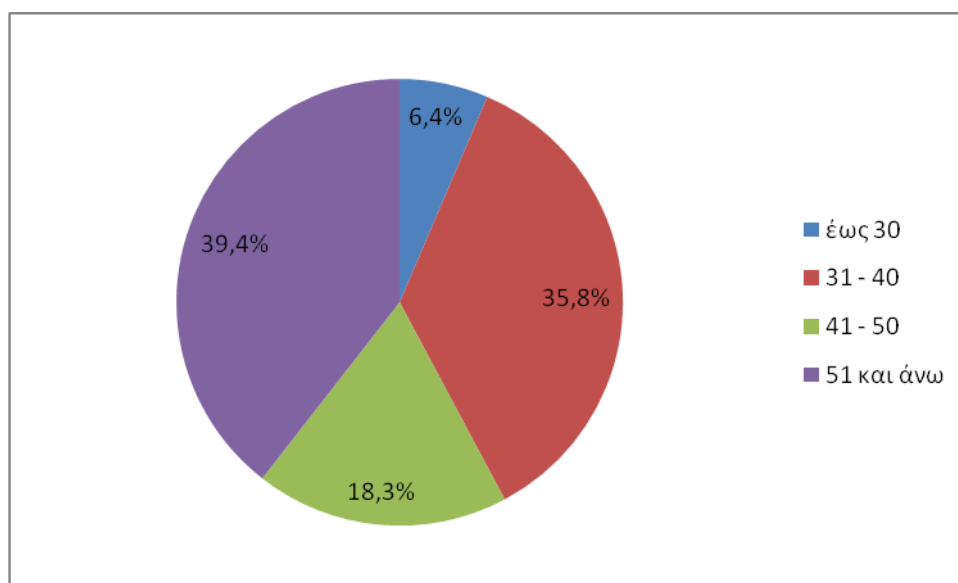
Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από 109 εκπαιδευτικούς εκ των οποίων 30 άνδρες και 79 γυναίκες. Οι γυναίκες εκπαιδευτικοί αποτελούν τη μεγάλη πλειοψηφία στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση και ειδικότερα στο Δημοτικό Σχολείο και αυτό φαίνεται και στην έρευνά μας, που οι γυναίκες είναι σχεδόν υπερδιπλάσιες από τους άνδρες.



Γράφημα 1 : Φύλο

7.2.2 Ηλικία

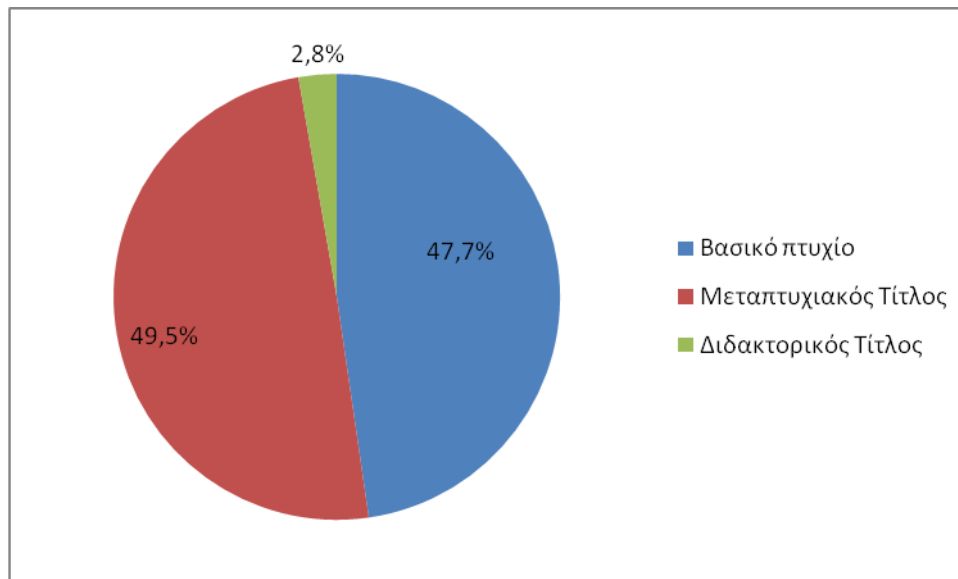
Το μεγαλύτερο ποσοστό στο δείγμα μας λοιπόν περιλαμβάνει εκπαιδευτικούς άνω των πενήντα ετών με μεγάλη εκπαιδευτική εμπειρία αλλά επίσης σημαντική συμμετοχή είχαμε και στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ τριάντα και σαράντα ετών. Πολύ χαμηλή ήταν η συμμετοχή νεώτερων εκπαιδευτικών ως τριάντα ετών και ικανοποιητική στις ηλικίες μεταξύ σαράντα και πενήντα.



Γράφημα 2: Ηλικία

7.2.3 Επίπεδο Σπουδών

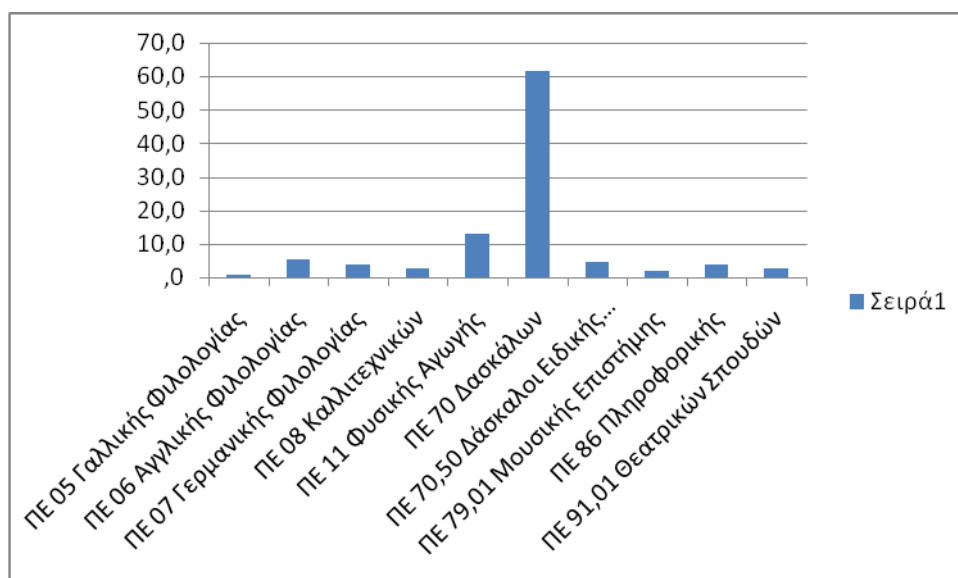
Τα ποσοστά των συμμετεχόντων στην έρευνα μαρτυρούν πως οι μισοί σχεδόν διαθέτουν μόνο το βασικό πτυχίο διορισμού ενώ σχεδόν οι άλλοι μισοί εκτός από το βασικό πτυχίο κατέχουν και μεταπτυχιακό τίτλο, ενώ ελάχιστοι είναι με διδακτορικό δίπλωμα.



Γράφημα 3: Επίπεδο Σπουδών

7.2.4 Ειδικότητα εκπαιδευτικών

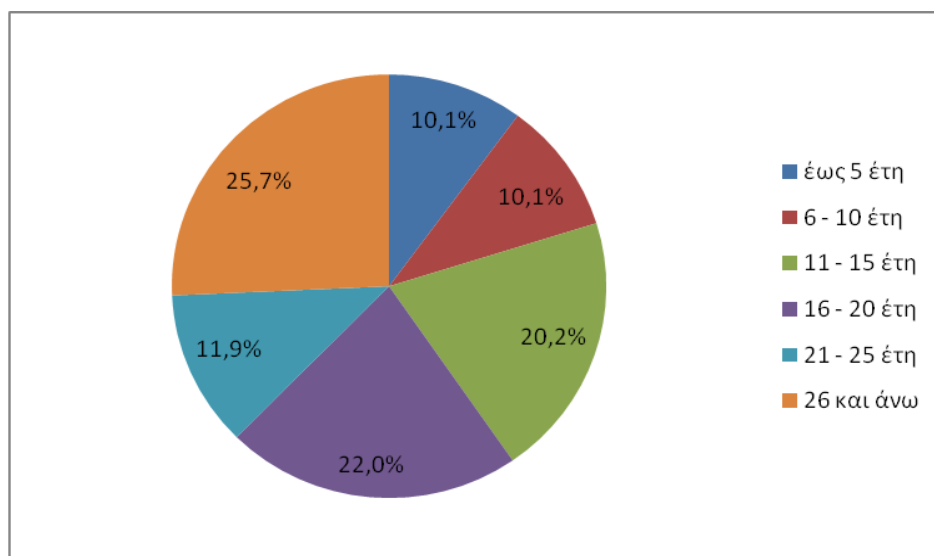
Η συντριπτική πλειοψηφία – πολύ περισσότεροι από τους μισούς – είναι δάσκαλοι/ες, και στη συνέχεια ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί Φυσικής Αγωγής και οι εκπαιδευτικοί των Αγγλικών. Η συμμετοχή των ερωτώμενων στην έρευνα ακολουθεί το ωρολόγιο πρόγραμμα του Δημοτικού Σχολείου στο οποίο οι δάσκαλοι διδάσκουν τις περισσότερες ώρες και ακολουθούν οι ειδικοί της Φυσικής Αγωγής και των Αγγλικών.



Γράφημα 4: Ειδικότητα

7.2.5 Εκπαιδευτική προϋπηρεσία

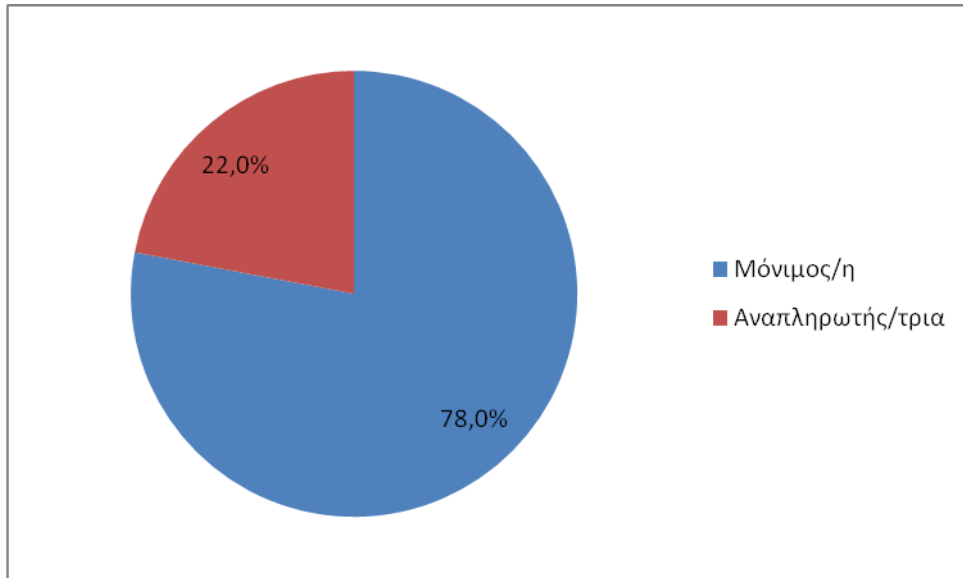
Σύμφωνα με το γράφημα που ακολουθεί υπερισχύουν οι εκπαιδευτικοί με πάνω από 26 έτη υπηρεσίας και ακολουθούν με μικρή μεταξύ τους διαφορά αυτοί μεταξύ 16 και 20 ετών και 11 ως 15 έτη. Χαμηλή συμμετοχή είχαμε από εκπαιδευτικούς μέχρι 10 έτη υπηρεσίας. Συνοπτικά, παραπάνω από τους μισούς ερωτώμενους έχουν εκπαιδευτική προϋπηρεσία άνω των 16 ετών.



Γράφημα 5 : Προϋπηρεσία

7.2.6 Σχέση εργασίας

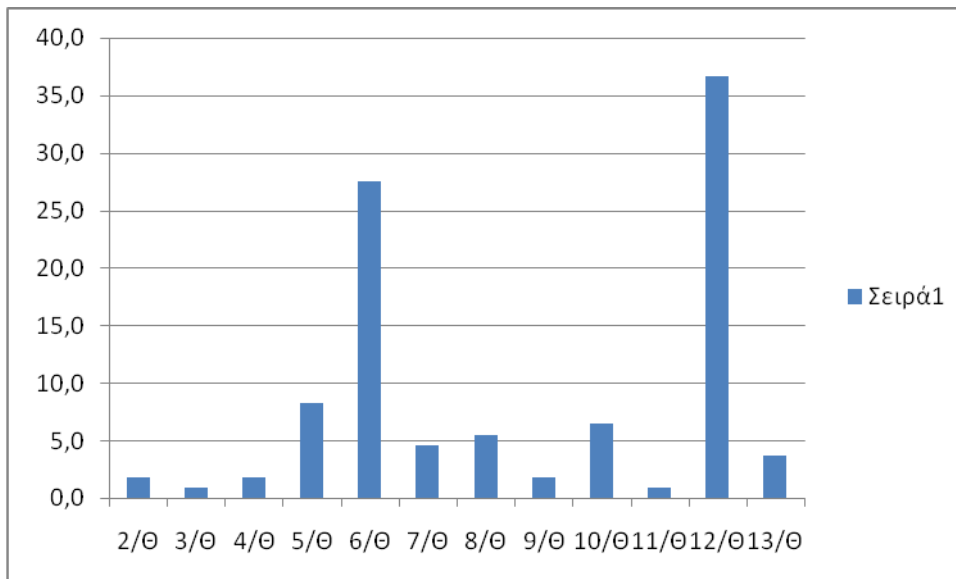
Η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων, περίπου τα 3/4 είναι μόνιμοι εκπαιδευτικοί του Δημοτικού Σχολείου και λιγότεροι, το 1/4 περίπου, είναι αναπληρωτές εκπαιδευτικοί.



Γράφημα 6 : Σχέση Εργασίας

7.2.7 Οργανικότητα σχολείου υπηρετήσης

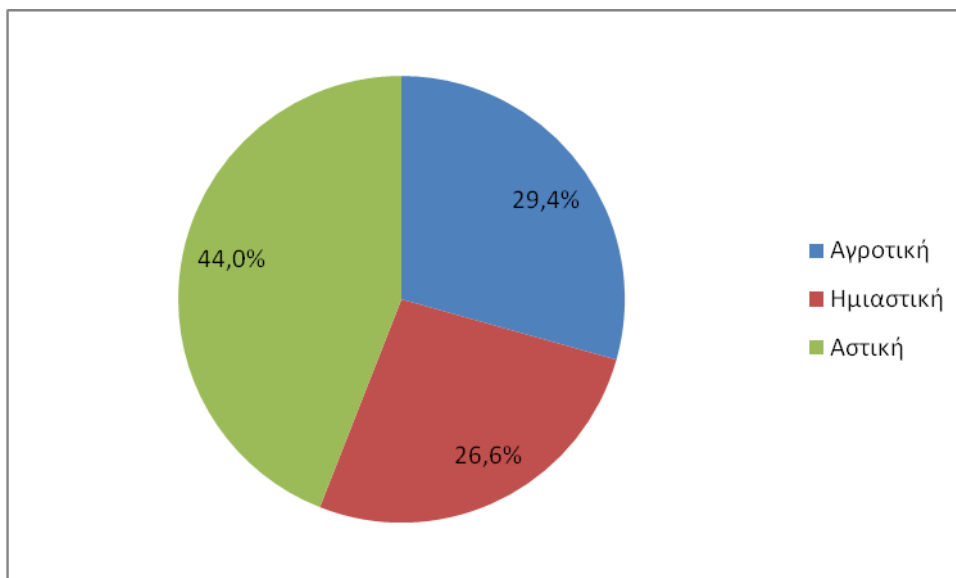
Από το δείγμα μας κατά το σχολικό έτος 2021-2022 η μεγάλη πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, σχεδόν το 1/3, υπηρετεί σε 12/θεσιο Δημοτικό Σχολείο και ακολουθεί το 6/θεσιο, με ποσοστό περίπου το 1/4 των συμμετεχόντων. Αυτοί είναι οι δύο επικρατέστεροι τύποι Δημοτικών Σχολείων ενώ οι υπόλοιποι διδάσκουν σε άλλους τύπους σχολείων σχετικά με την οργανικότητά τους.



Γράφημα 7: Οργανικότητα σχολείου

7.2.8 Περιοχή σχολείου

Σχετικά με την περιοχή που βρίσκεται το σχολείο οι μισοί σχεδόν συμμετέχοντες υπηρετούν σε Δημοτικά Σχολεία μεγάλων πόλεων του Ν. Αργολίδας και οι υπόλοιποι είναι μοιρασμένοι αγροτικές και ημιαστικές περιοχές.



Γράφημα 8: Περιοχή σχολείου

7.3 Περιγραφική στατιστική

Για την ανάλυση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου θα γίνει χρήση της περιγραφικής στατιστικής και συγκεκριμένα του υπολογιστικού δείκτη της μέσης τιμής. Η μέση τιμή ή αλλιώς ο μέσος όρος μας παρουσιάζει το άθροισμα των τιμών αφού πρώτα έχει διαιρεθεί με το πλήθος τους. Οι Παπαναστασίου και Παπαναστασίου (2005) θεωρούν αυτούς τους δείκτες χρήσιμους για την πληρέστερη ανάλυση των δεδομένων που εξάγονται από τα ερωτηματολόγια. Συνεχίζοντας, όλες οι ερωτήσεις συνοδεύονται από ένα πίνακα όπου φαίνονται τα ποσοστά σε κάθε απάντηση. Για να βγουν ευκολότερα τα συμπεράσματα προηγούνται οι απαντήσεις με τη μεγαλύτερη μέση τιμή και διαδέχονται η μια την άλλη με φθίνουσα σειρά.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα ήταν: «Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας». Οι ερωτώμενοι έπρεπε να επιλέξουν σε κάθε ερώτηση μια επιλογή από την πεντάβαθμη κλίμακα Likert στην οποία το *καθόλου* αντιστοιχεί στο βαθμό 1, το *λίγο* αντιστοιχεί στο βαθμό 2, το *μέτρια* αντιστοιχεί στο βαθμό 3, το *πολύ* αντιστοιχεί στο βαθμό 4 και το *πάρα πολύ* αντιστοιχεί στο βαθμό 5.

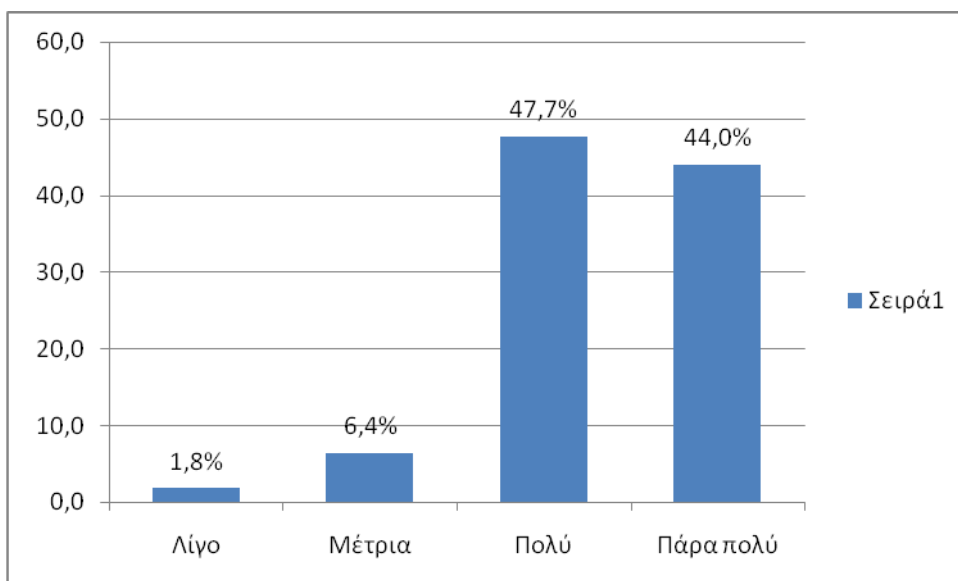
7.3.1 Πρώτο ερευνητικό ερώτημα : Παράγοντες αποτελεσματικής λειτουργίας σχολικής μονάδας

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	M. T.	T. A.
Το σχολικό κλίμα που επικρατεί στη σχολική μονάδα	4,596	0,640
Η συνεργασία μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών	4,541	0,631
Η αλληλεπίδραση και η συνεργασία εκπαιδευτικών - μαθητών	4,349	0,686
Η συμπεριφορά του διευθυντή	4,339	0,683
Η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών	4,321	0,622

Η ίση αντιμετώπιση όλων των μαθητών από τους εκπαιδευτικούς	4,312	0,836
Η έμφαση στην ποιότητα διδασκαλίας	4,083	0,783
Η συνεργασία σχολείου με τους γονείς	3,982	0,923
Η χρηματοδότηση της σχολικής μονάδας από τη σχολική επιτροπή	3,817	0,954
Η πολιτική του υπουργείου παιδείας	3,679	1,129
Τα μαθησιακά αποτελέσματα των μαθητών	3,651	0,798
Τα αναλυτικά προγράμματα σπουδών	3,560	0,985
Η κοινωνική και οικονομική προέλευση των μαθητών	3,266	1,119

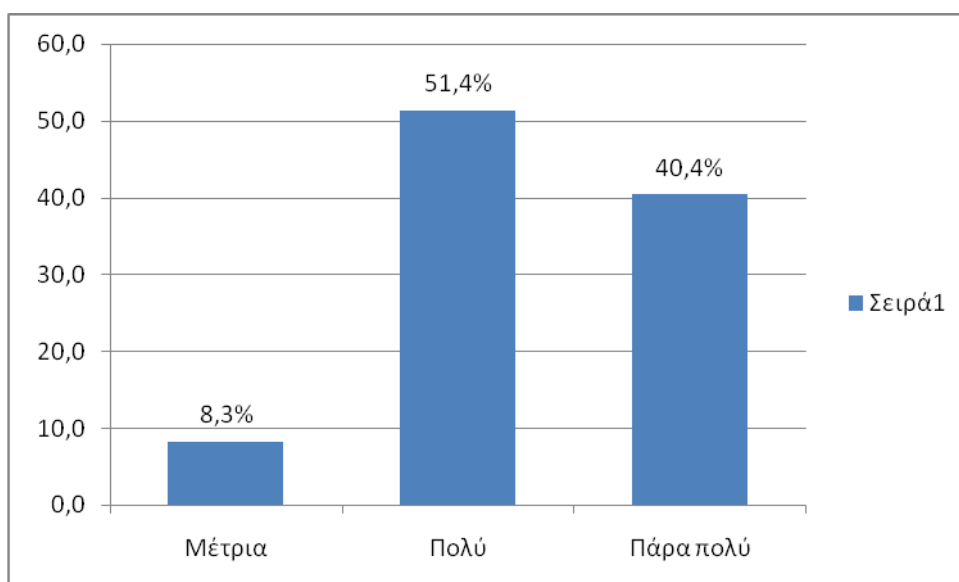
Από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών φαίνεται ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας αποτελεσματικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας είναι το σχολικό κλίμα που επικρατεί (Μ.Τ. 4,596) και δεύτερος σημαντικός παράγοντας με πολύ μικρή διαφορά είναι η συνεργασία μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών (Μ.Τ. 4,541). Στην τέταρτη θέση είναι πάλι η συμπεριφορά του διευθυντή (Μ.Τ. 4339) ενώ δεν φαίνεται να μην επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας η κοινωνικοοικονομική προέλευση των μαθητών, τα αναλυτικά προγράμματα σπουδών και τα μαθησιακά αποτελέσματα των μαθητών. Άρα, η συμπεριφορά του διευθυντή και οι σχέσεις που μπορεί να έχει τους εκπαιδευτικούς είναι παράγοντες που συνδιαμορφώνουν το σχολικό κλίμα.

Ανάλυση επιμέρους ερωτημάτων



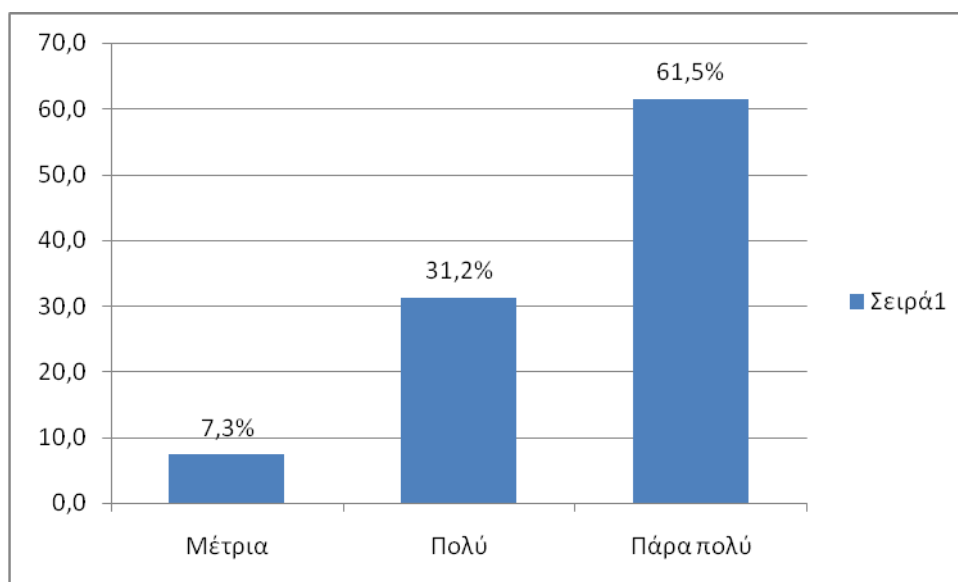
Γράφημα 1 : Η συμπεριφορά του Διευθυντή

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων (92%) , απάντησαν «πολύ» και «πάρα πολύ» στο ερώτημα αν η συμπεριφορά του διευθυντή αποτελεί βασικό παράγοντα σχολικής αποτελεσματικότητας.



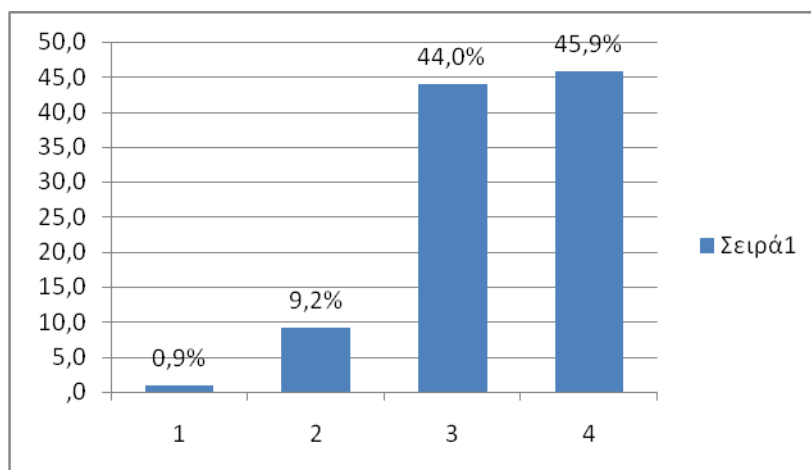
Γράφημα 2 : Η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών

Οι μισοί ερωτώμενοι απάντησαν στην κατηγορία «πολύ» πως η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών είναι αυτή που επηρεάζει τη σχολική αποτελεσματικότητα ενώ λίγοι λιγότεροι από τους μισούς απάντησαν στην κατηγορία «πάρα πολύ» .



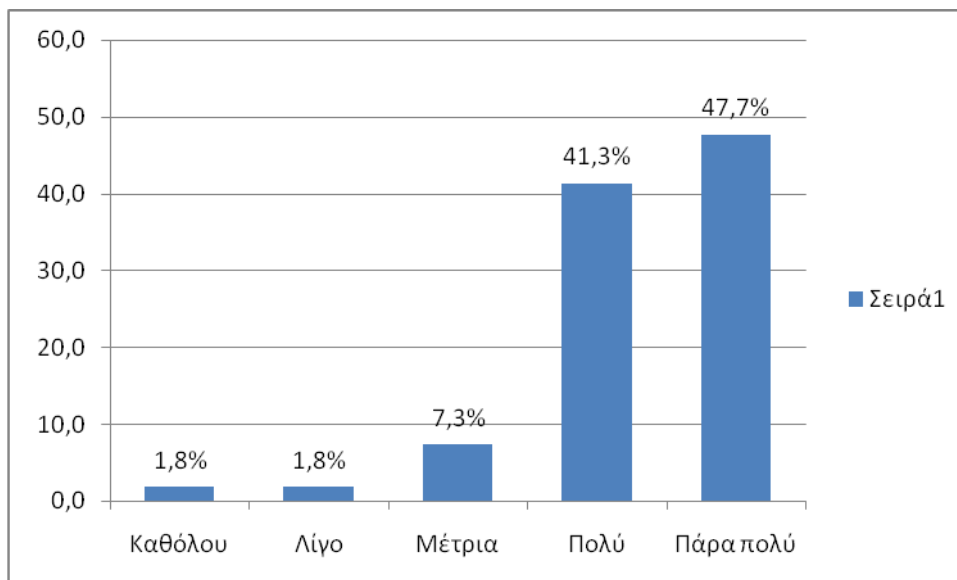
Γράφημα 3 : Η συνεργασία μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών

Στη συνεργασία μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών η προτίμηση «πάρα πολύ» συγκεντρώνει παραπάνω από τις μισές προτιμήσεις των ερωτώμενων και ακολουθεί η κατηγορία «πολύ».



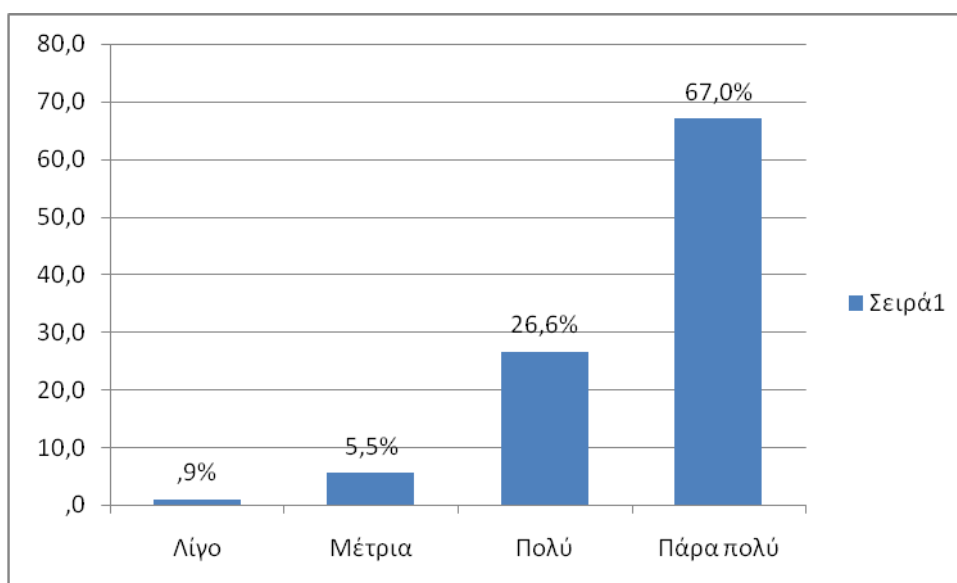
Γράφημα 4 : Αλληλεπίδραση και συνεργασία εκπαιδευτικών και μαθητών

Η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων στην αλληλεπίδραση και συνεργασία εκπαιδευτικών και μαθητών ως παράγοντα αποτελεσματικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας τοποθετήθηκαν στις κατηγορίες «πάρα πολύ» και «πολύ» .



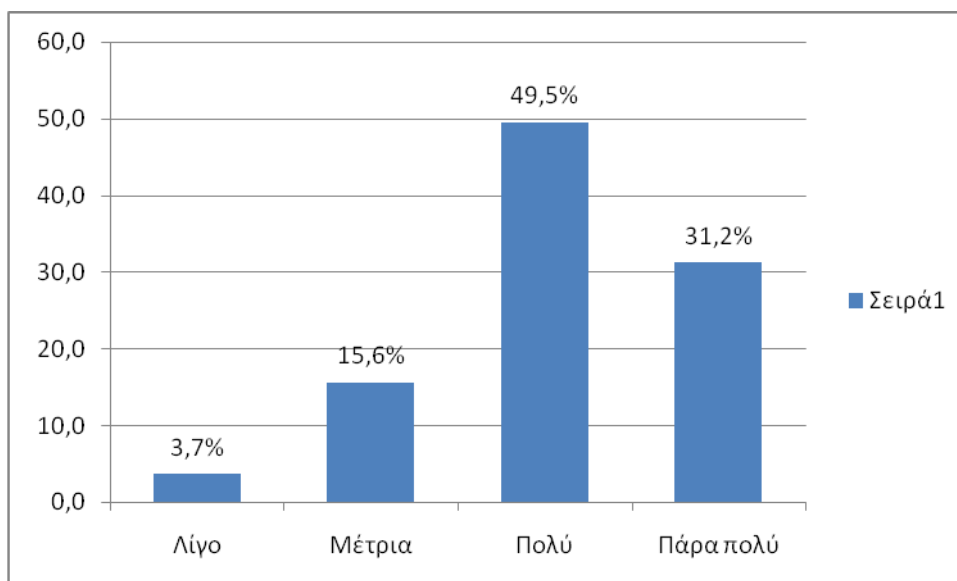
Γράφημα 5 : Η ίση αντιμετώπιση όλων των μαθητών από τους εκπαιδευτικούς

Η πλειοψηφία του δείγματος συμφώνησε στην ίση αντιμετώπιση όλων των μαθητών από τους εκπαιδευτικούς καθώς η επικρατούσα τιμή στις περισσότερες περιπτώσεις είναι το 4 και το 5 που αντιστοιχούν στην απάντηση «πολύ» και «πάρα πολύ» αντίστοιχα.



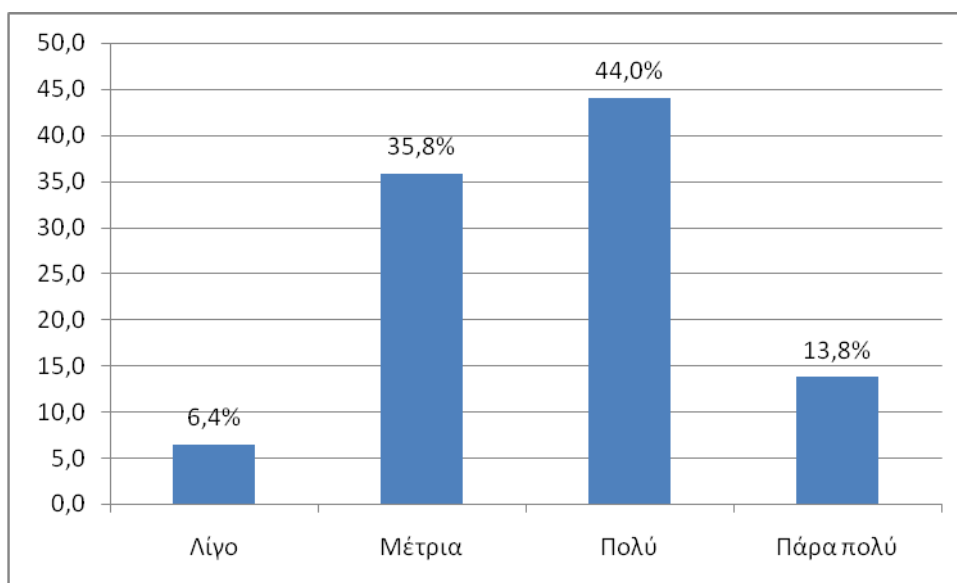
Γράφημα 6 : Το σχολικό κλίμα που επικρατεί στη σχολική μονάδα

Η επικρατούσα τιμή στο σχολικό κλίμα ως παράγοντα αποτελεσματικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας είναι το 5 που αντιστοιχεί στο «πέρα πολύ» .



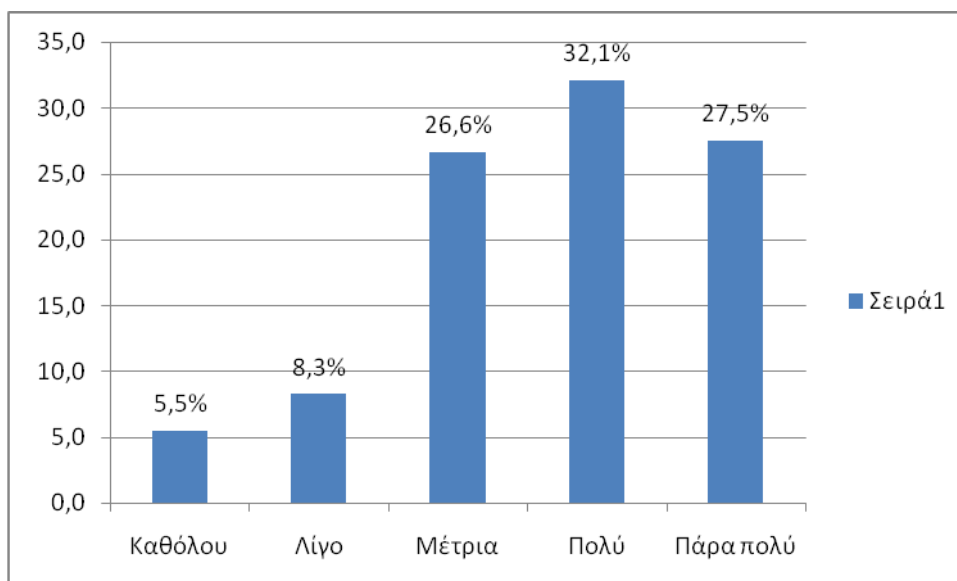
Γράφημα 7 : Έμφαση στην ποιότητα διδασκαλίας

Στον παράγοντα “έμφαση στην ποιότητα διδασκαλίας” οι μισοί ερωτώμενοι υποστηρίζουν «πολύ» ενώ ακολουθεί η κατηγορία «πέρα πολύ».



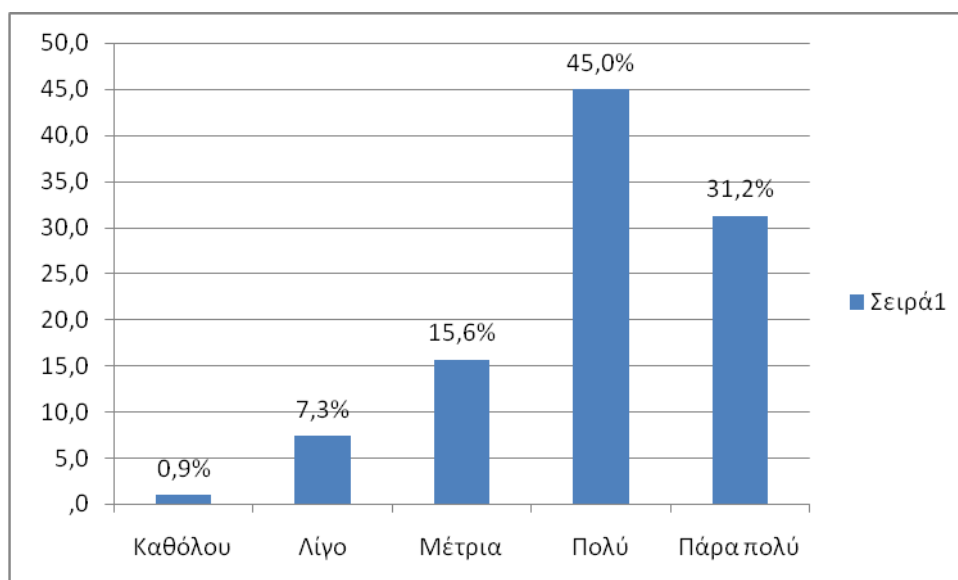
Γράφημα 8 : Τα μαθησιακά αποτελέσματα των μαθητών

Στα μαθησιακά αποτελέσματα των μαθητών ως παράγοντα αποτελεσματικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας επικρατεί περισσότερο το «πολύ» και ύστερα το «μέτρια».



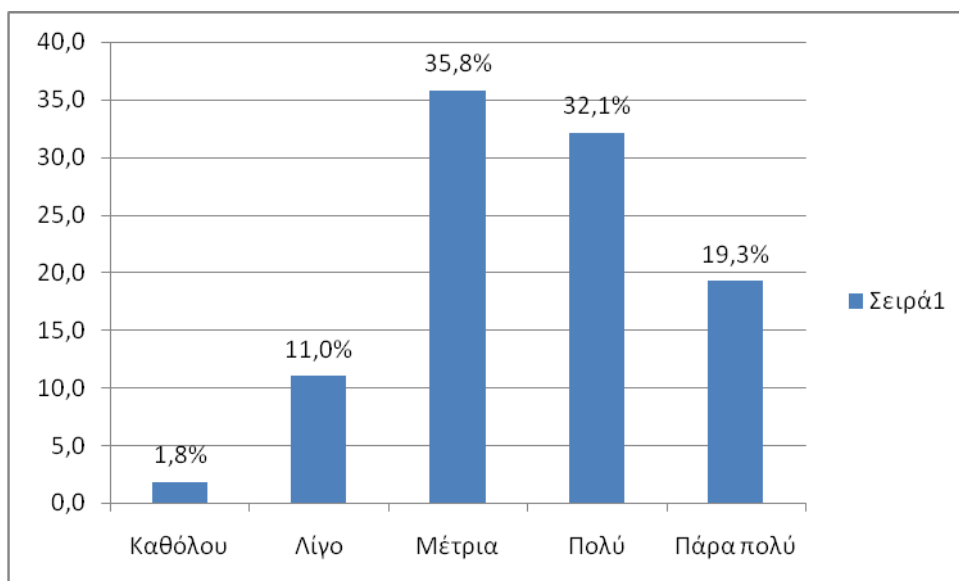
Γράφημα 9 : Η πολιτική του Υπουργείου Παιδείας

Στις απόψεις των εκπαιδευτικών για το αν η πολιτική του υπουργείου παιδείας επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του σχολείου η κατηγορία «πολύ» συγκεντρώνει τις περισσότερες προτιμήσεις και ακολουθεί η κατηγορία «πάρα πολύ».



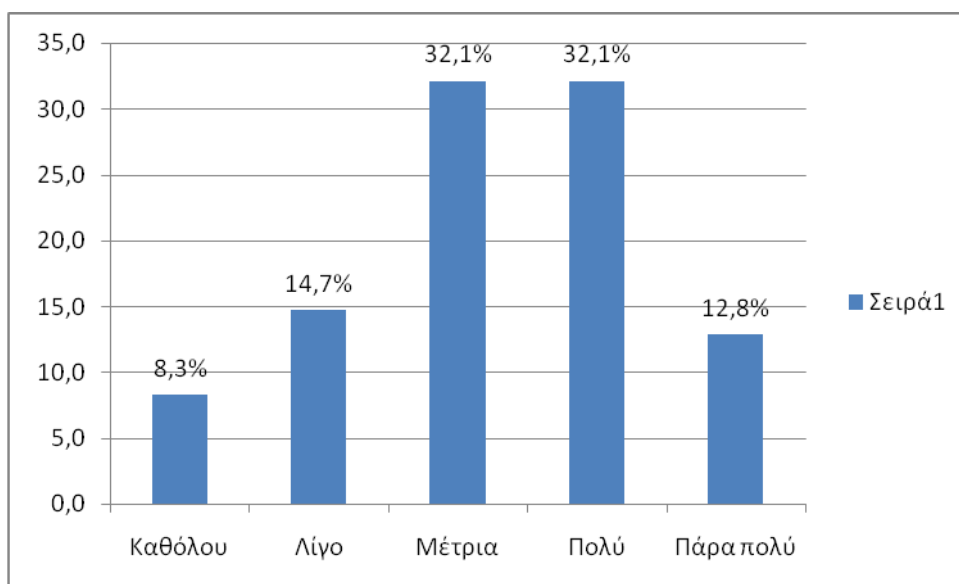
Γράφημα 10 : Η συνεργασία του σχολείου με τους γονείς

Στις αντιλήψεις των ερωτώμενων υπερέχει η κατηγορία «πολύ» και ακολουθεί η κατηγορία «πάρα πολύ» στο θέμα της συνεργασίας του σχολείου με τους γονείς και ποσό αυτή η συνεργασία επηρεάζει την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.



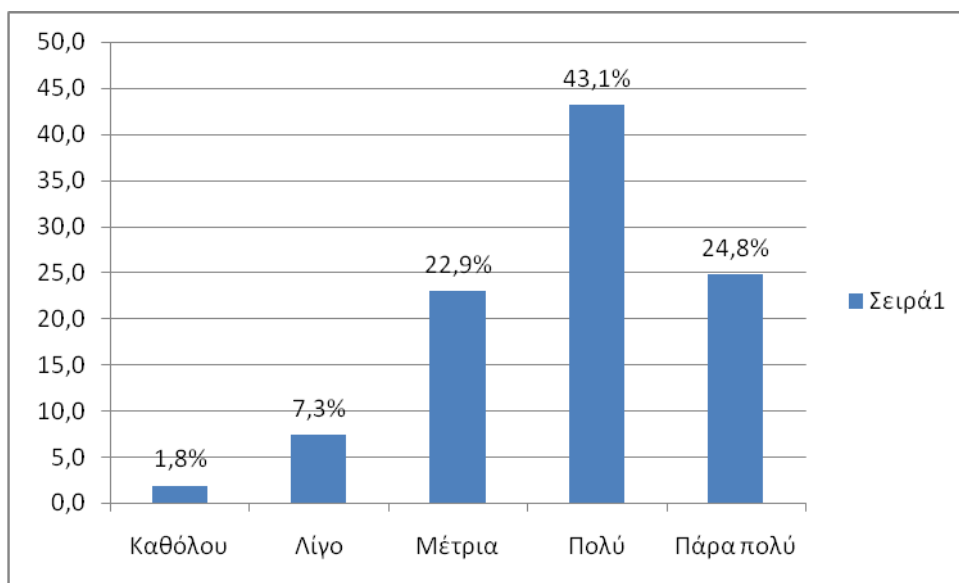
Γράφημα 11 : Τα αναλυτικά προγράμματα σπουδών

Στην κατηγορία "αναλυτικά προγράμματα σπουδών και παράγοντες αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας" η πλειοψηφία των ερωτώμενων έχει υποστηρίξει πρώτα την κατηγορία «μέτρια» και έπειτα την κατηγορία «πολύ».



Γράφημα 12 : Η κοινωνική και οικονομική προέλευση των μαθητών

Σε αυτό τον παράγοντα αποτελεσματικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας η πλειοψηφία των ερωτώμενων έχει μοιραστεί με ακριβώς τα ίδια ποσοστά στις κατηγορίες «μέτρια» και «πολύ».



Γράφημα 13 : Η Χρηματοδότηση της σχολικής μονάδας από τη σχολική επιτροπή

Η χρηματοδότηση της σχολικής μονάδας από τη σχολική επιτροπή επηρεάζει κατά «πολύ» την αποτελεσματικότητα του σχολείου σύμφωνα με τις αντιλήψεις των ερωτώμενων εκπαιδευτικών.

7.3.2 Δεύτερο ερευνητικό ερώτημα : Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού διευθυντή

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ	Μ. Τ.	Τ. Α.
Να είναι αντικειμενικός και αμερόληπτος	4,752	0,530
Να διαμορφώνει θετικό κλίμα στο σχολείο	4,734	0,538
Να εμπνέει τους συναδέλφους του	4,697	0,569
Να είναι οργανωτικός	4,615	0,607
Να ενδιαφέρεται για την συναισθηματική ασφάλεια των μαθητών	4,541	0,586

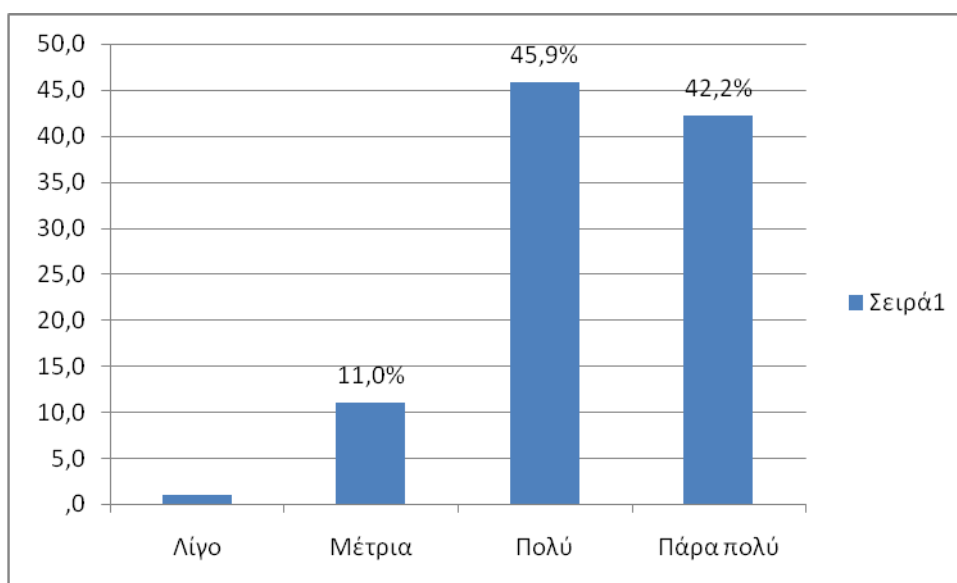
Να είναι εξωστρεφής και επικοινωνιακός	4,505	0,689
Να μεριμνά για την προμήθεια τεχνολογικού, εποπτικού υλικού και διδακτικού υλικού	4,468	0,646
Να αξιοποιεί αποδοτικά ανθρώπινους και υλικούς πόρους	4,450	0,687
Να είναι καινοτόμος	4,358	0,660
Να γνωρίζει άριστα την εκπαιδευτική νομοθεσία	4,294	0,698
Να συνεργάζεται με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων για θέματα που αφορούν την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου	4,266	0,676
Να κατανέμει σωστά τόσο το διδακτικό όσο και το εξωδιδακτικό έργο του σχολείου μεταξύ των διδασκόντων	4,257	0,738
Να λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος ανάμεσα στη Διεύθυνση Α/θμιας Εκ/σης και τα μέλη της σχολικής μονάδας	4,128	0,795
Να ενδιαφέρεται για τη μαθησιακή επιτυχία των μαθητών	4,119	0,729
Να επικοινωνεί με τους γονείς για παιδαγωγικά θέματα	4,110	0,854
Να φροντίζει για την εφαρμογή της εκπαιδευτικής νομοθεσίας	4,101	0,757
Να έχει διδακτική εμπειρία άνω των 10 ετών	3,862	0,918
Να συνεργάζεται συστηματικά με τη Διεύθυνση Α/θμιας Εκ/σης και το ΠΕΚΕΣ	3,798	0,900

Να μεριμνά για την έγκαιρη ενημέρωση των υπηρεσιακών βιβλίων	3,706	0,906
Να ασκεί τα διδακτικά του καθήκοντα	3,495	1,060
Να έχει μεταπτυχιακό τίτλο ή να έχει επιμορφωθεί στη διοίκηση και οργάνωση της εκπαίδευσης	3,220	1,075
Να ακολουθεί πιστά την πολιτική του Υπουργείου Παιδείας	3,174	0,961

Οι ερωτώμενοι απάντησαν ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού διευθυντή να είναι αντικειμενικός και αμερόληπτος και στη συνέχεια να διαμορφώνει θετικό κλίμα στο σχολείο. Επίσης πιστεύουν ότι πρέπει να εμπνέει τους συναδέλφους του και να είναι οργανωτικός στα καθήκοντά του. Τους ενδιαφέρει να νοιάζεται για την συναισθηματική ασφάλεια των μαθητών και να είναι εξωστρεφής και επικοινωνιακός.

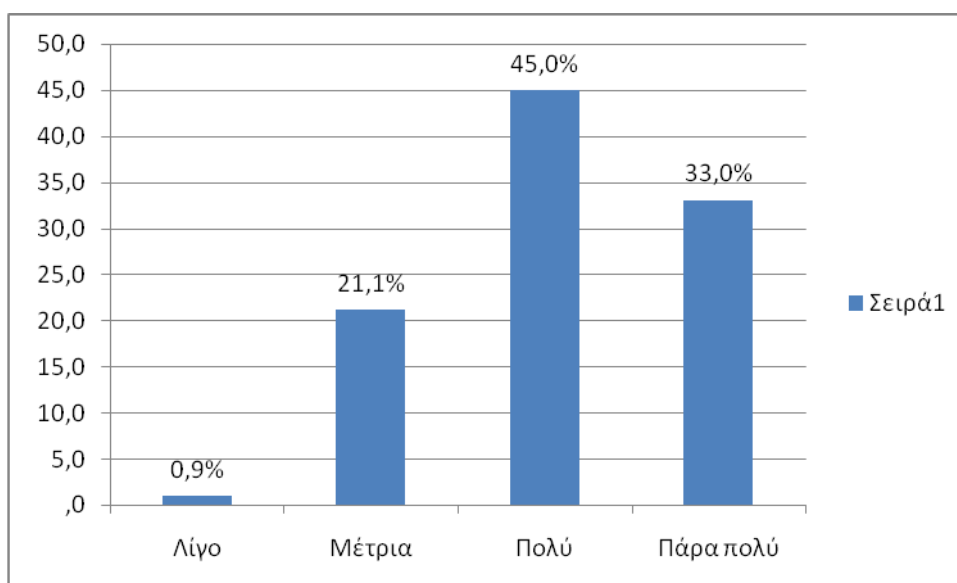
Αντίθετα, οι ερωτώμενοι δεν θεωρούν σημαντικό να ακολουθεί πιστά την πολιτική του Υπουργείου Παιδείας ή αυτόν που κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο ή επιμόρφωση στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Επίσης μικρή σημασία για τους εκπαιδευτικούς έχει η άσκηση των διδακτικών καθηκόντων του, η έγκαιρη ενημέρωση των υπηρεσιακών βιβλίων και η συστηματική συνεργασία με τη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και το Περιφερειακό Κέντρο Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού (ΠΕΚΕΣ).

Ανάλυση επιμέρους ερωτημάτων



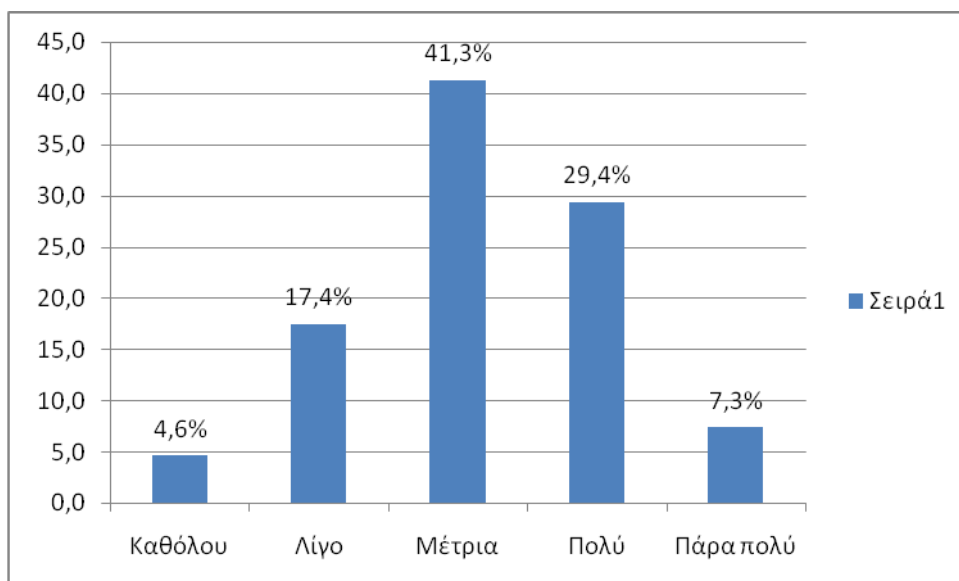
Γράφημα 14 : Να γνωρίζει άριστα την εκπαιδευτική νομοθεσία

Σύμφωνα με την πλειοψηφία των απόψεων των εκπαιδευτικών η άριστη γνώση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας από τον σχολικό διευθυντή προτιμάει την κατηγορία 4 που αντιστοιχεί στο «πολύ» και την κατηγορία 5 που αντιστοιχεί στο «πάρα πολύ».



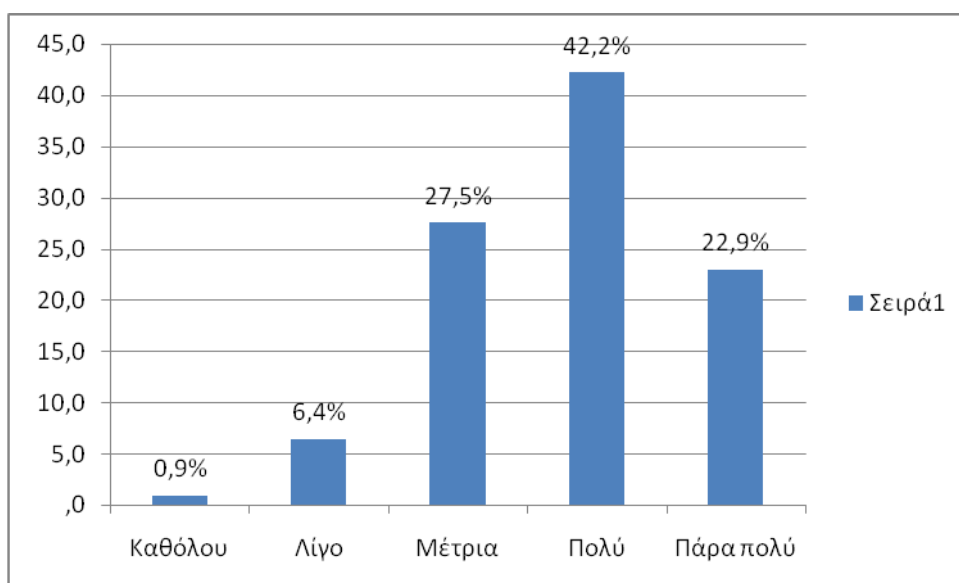
Γράφημα 15 : Να φροντίζει την εφαρμογή της εκπαιδευτικής νομοθεσίας

Τις περισσότερες προτιμήσεις με διαφορά από τις προηγούμενες στο χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού διευθυντή να φροντίζει την εφαρμογή της εκπαιδευτικής νομοθεσίας συγκεντρώνει η κατηγορία «πολύ».



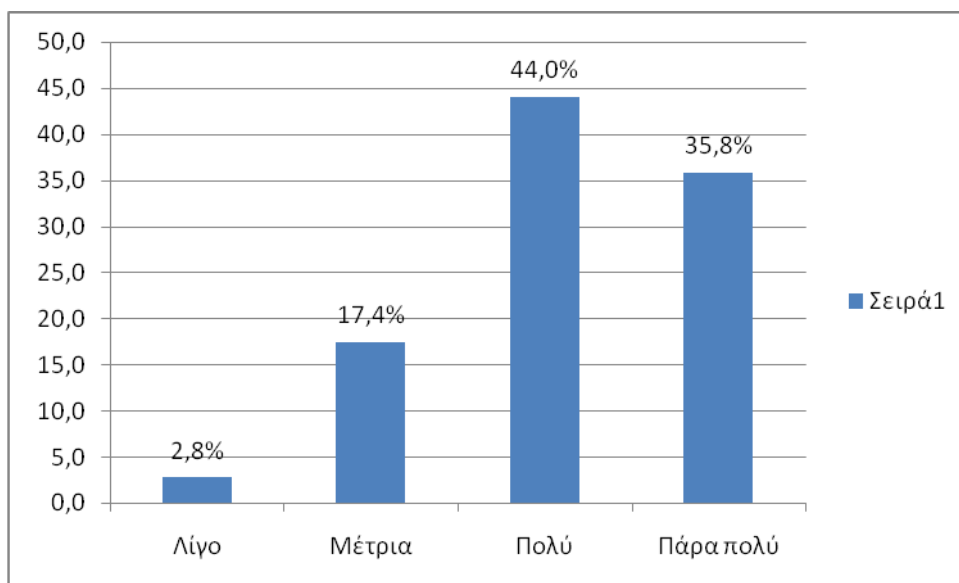
Γράφημα 16 : Να ακολουθεί πιστά την πολιτική του Υπουργείου Παιδείας

Οι συμμετέχοντες στο ερώτημα να ακολουθεί ο διευθυντής πιστά στην πολιτική του υπουργείου παιδείας επιθυμούν περισσότερο την κατηγορία 3 που σημαίνει «μέτρια».



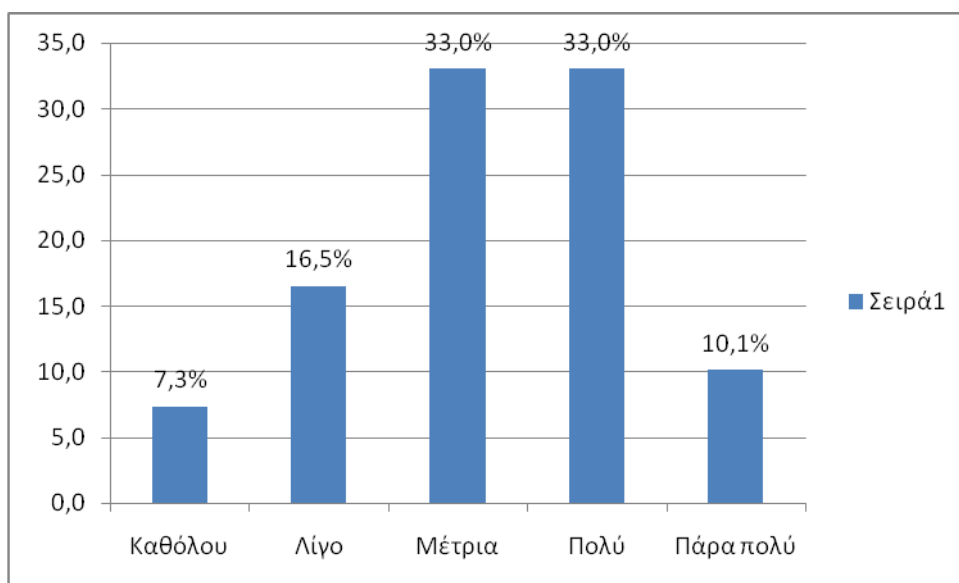
Γράφημα 17 : Να συνεργάζεται με τη Δ/ση Α/θμιας Εκ/σης και το ΠΕΚΕΣ

Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί επιθυμούν κατά «πολύ» και αμέσως μετά «μέτρια» να συνεργάζεται ο διευθυντής τους με τη Δ/ση και το ΠΕΚΕΣ.



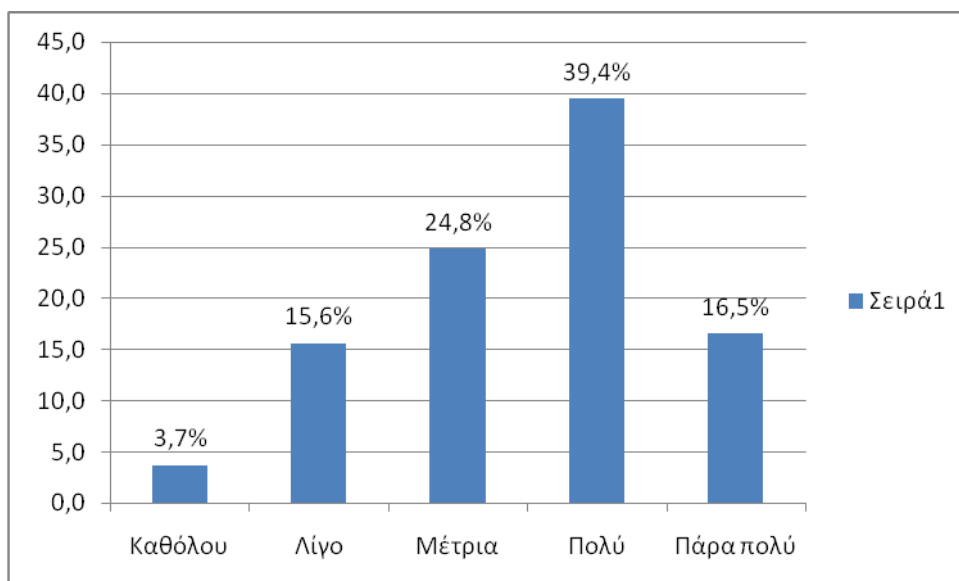
Γράφημα 18 : Να λειτουργεί ως συνδεδειγμένος κριτής ανάμεσα στη Δ/νση Α/θμιας Εκ/σης και τα μέλη της σχολικής μονάδας

Περισσότερες προτιμήσεις στο χαρακτηριστικό να λειτουργεί ο διευθυντής ως συνδεδειγμένος κριτής ανάμεσα στη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και τα μέλη της σχολικής μονάδας παίρνει η κατηγορία «πολύ».



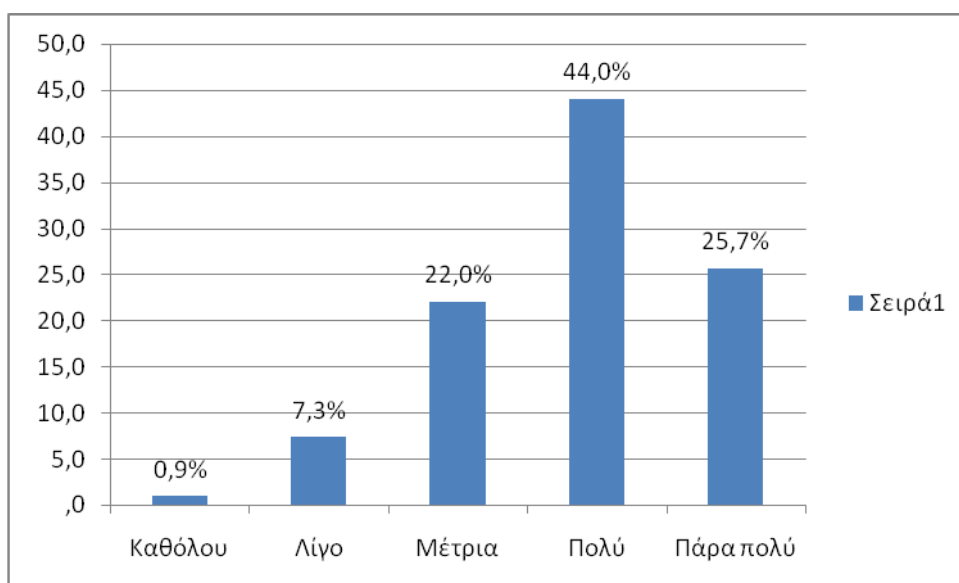
Γράφημα 19 : Να έχει μεταπτυχιακό τίτλο ή να έχει επιμορφωθεί στη διοίκηση και οργάνωση της εκπαίδευσης

Οι κατηγορίες «μέτρια» και «πολύ» παίρνουν ακριβώς το ίδιο ποσοστό και την πλειοψηφία των προτιμήσεων του δείγματος σχετικά με το μεταπτυχιακό τίτλο ή την επιμόρφωση στη διοίκηση και οργάνωση της εκπαίδευσης που πρέπει να έχει ένας σχολικός διευθυντής.



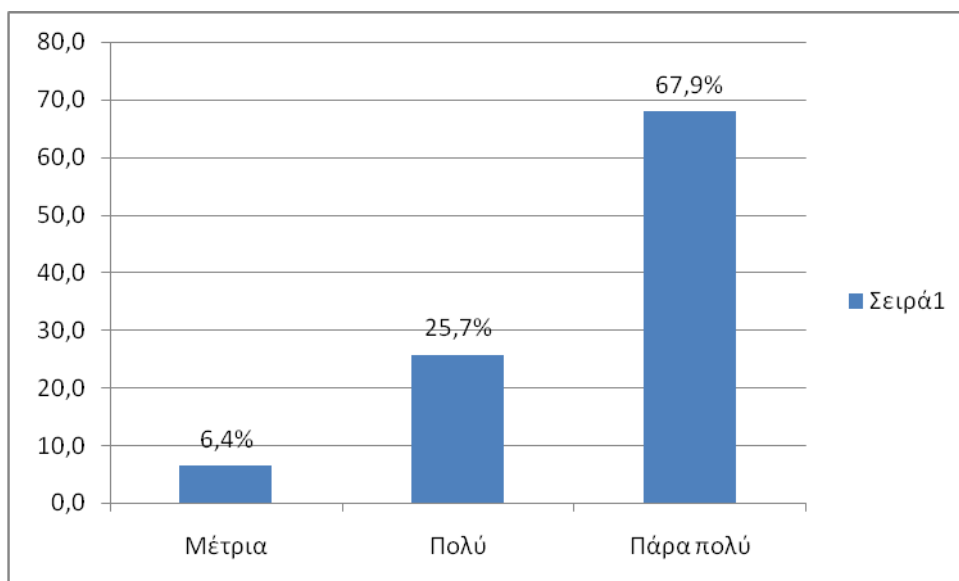
Γράφημα 20 : Να ασκεί τα διδακτικά του καθήκοντα

Οι συμμετέχοντες επιθυμούν να ασκεί ο διευθυντής τα διδακτικά του καθήκοντα πρώτα στο επίπεδο «πολύ» και στη συνέχεια στο επίπεδο «μέτρια».



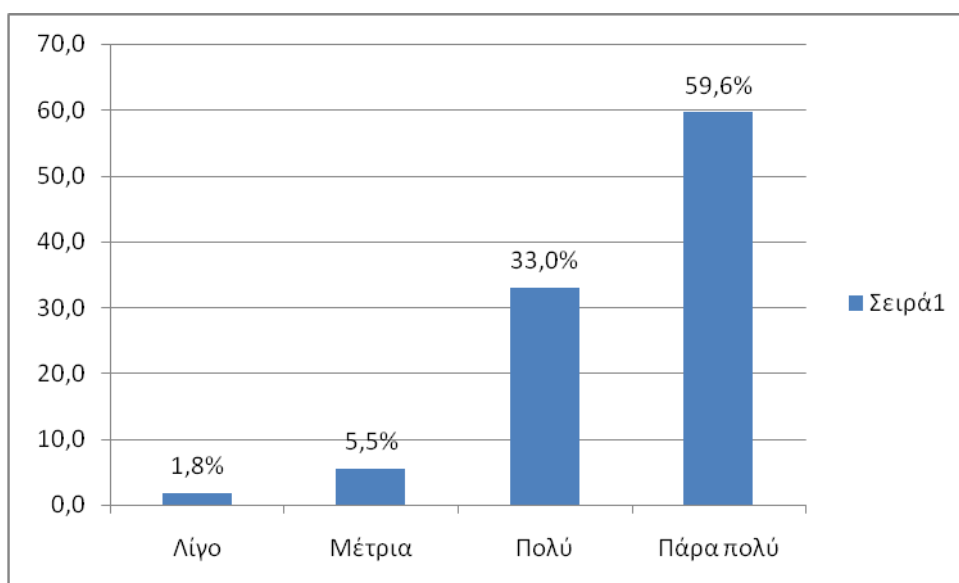
Γράφημα 21 : Να έχει διδακτική εμπειρία άνω των 10 ετών

Οι περισσότερες προτιμήσεις των εκπαιδευτικών στη διδακτική εμπειρία άνω των 10 ετών που πρέπει να έχει ο διευθυντής βρίσκονται στην κατηγορία «πολύ».



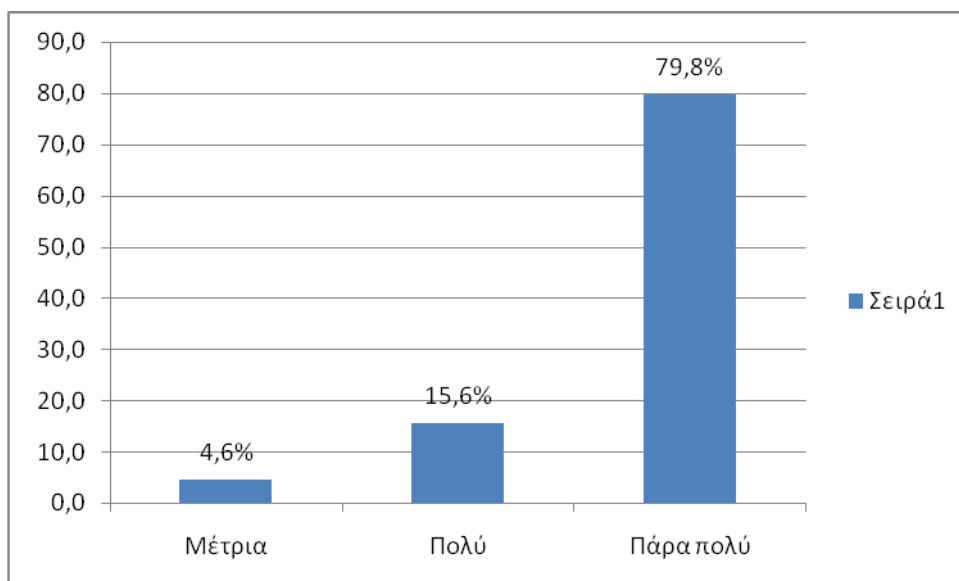
Γράφημα 22 : Να είναι οργανωτικός

Στο χαρακτηριστικό του διευθυντή "να είναι οργανωτικός" δεν υπάρχει καθόλου προτίμηση στο «καθόλου» και στο «λίγο» και οι πλειοψηφία βρίσκεται στο «πάρα πολύ»



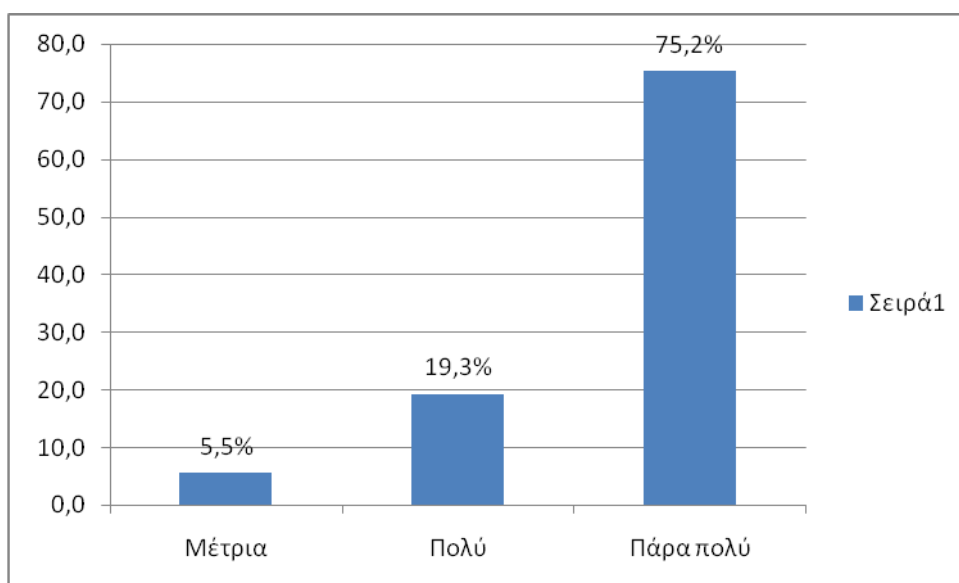
Γράφημα 23 : Να είναι εξωστρεφής και επικοινωνιακός

Πολύ σημαντικό ποσοστό των εκπαιδευτικών επιθυμεί «πάρα πολύ» να είναι ο διευθυντής τους εξωστρεφής και επικοινωνιακός.



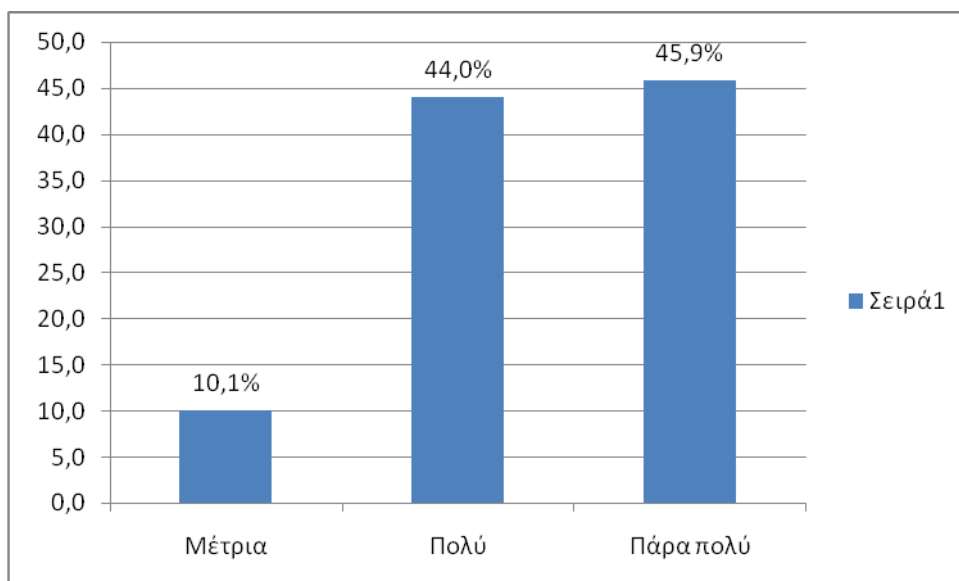
Γράφημα 24 : Να είναι αντικειμενικός και αμερόληπτος

Πολύ εντυπωσιακό ποσοστό προτιμάει την κατηγορία «πάρα πολύ» στην αντικειμενικότητα και την αμεροληψία του διευθυντή.



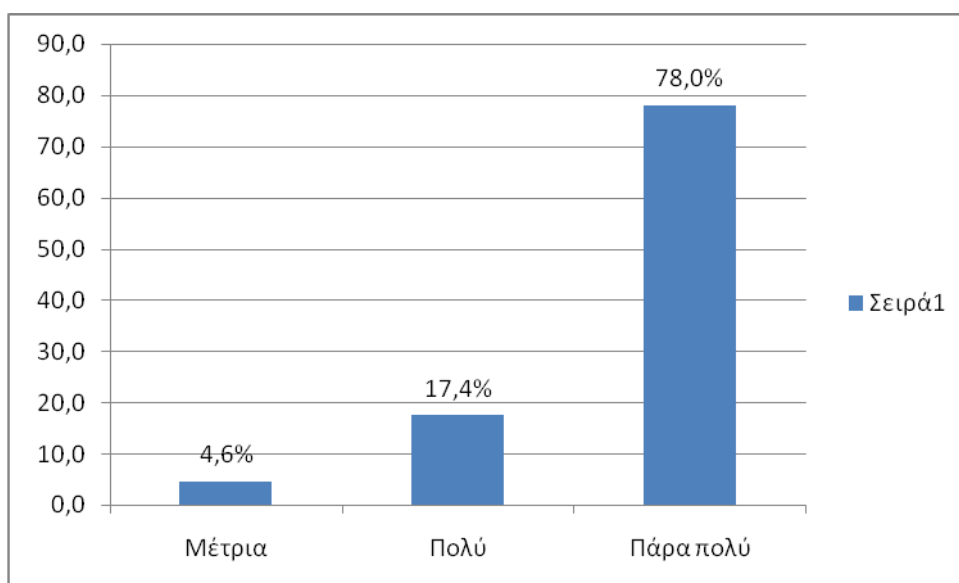
Γράφημα 25 : Να εμπνέει τους συναδέλφους του

Σε αυτό το χαρακτηριστικό, δηλαδή να εμπνέει τους συναδέλφους του, η συντριπτική πλειοψηφία βρίσκεται στην κατηγορία «πάρα πολύ».



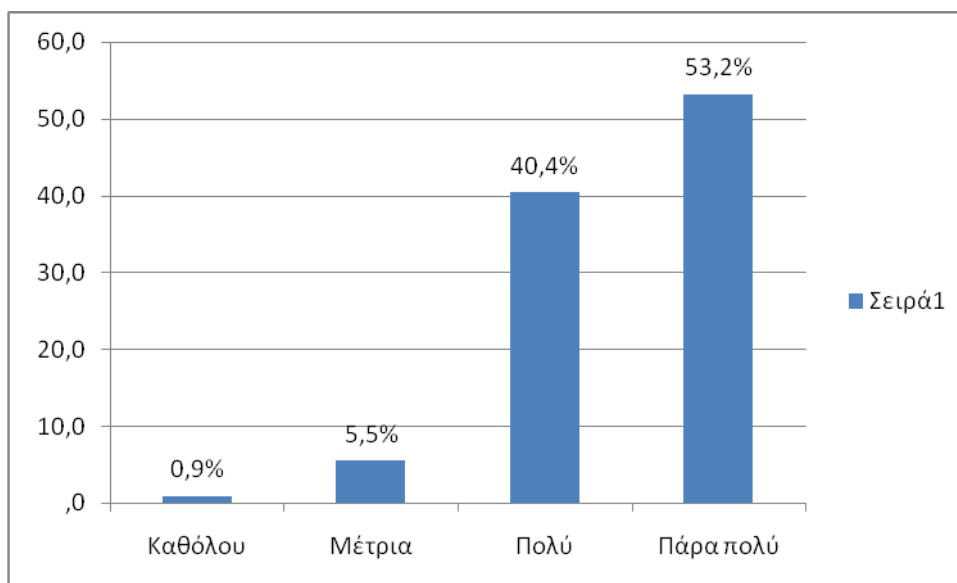
Γράφημα 26 : Να είναι καινοτόμος

Σχεδόν όλοι οι εκπαιδευτικοί της έρευνας μας διαμοιρασμένοι στις κατηγορίες «πολύ» και «πάρα πολύ» επιθυμούν ένα καινοτόμο διευθυντή.



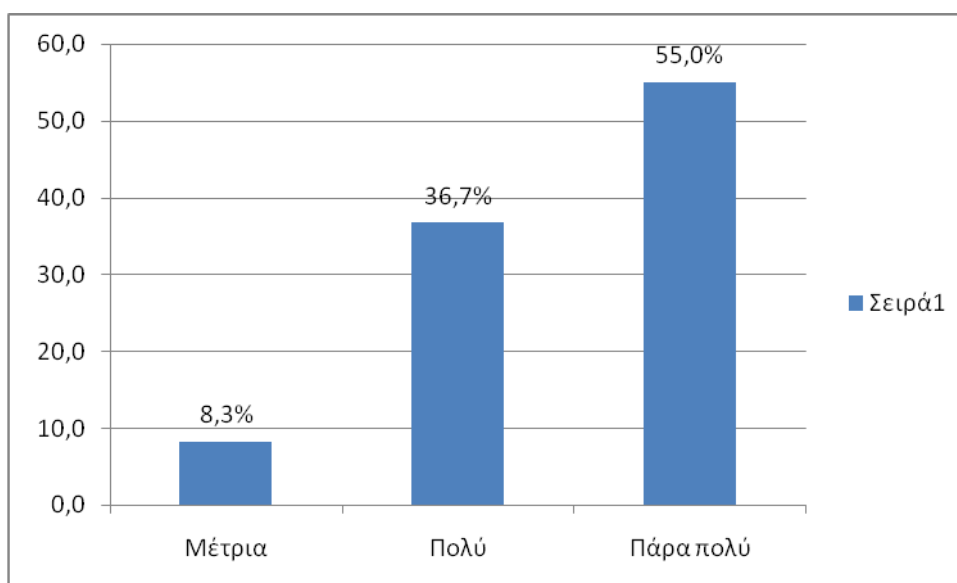
Γράφημα 27 : Να διαμορφώνει θετικό κλίμα στο σχολείο

Η κατηγορία «πάρα πολύ» συγκεντρώνει πολύ περισσότερες από τις μισές προτιμήσεις των εκπαιδευτικών στο χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού διευθυντή να διαμορφώνει ένα θετικό κλίμα στο σχολείο.



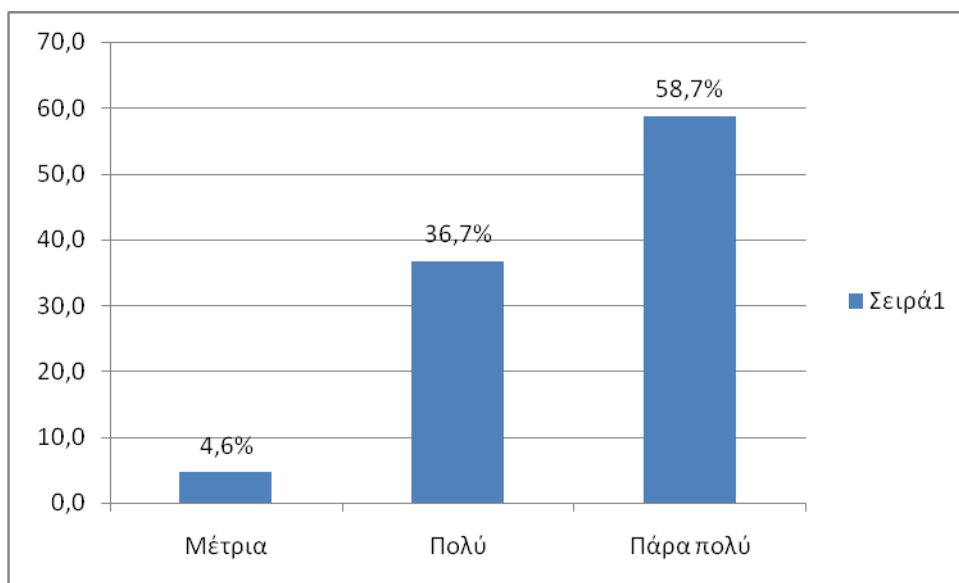
Γράφημα 28: Να αξιολογεί αποδοτικά ανθρώπινους και υλικούς πόρους

Οι μισοί συμμετέχοντες υποστηρίζουν στην κατηγορία «πάρα πολύ» και λίγο λιγότεροι την κατηγορία «πολύ» στο να αξιολογεί αποδοτικά ο διευθυντής ανθρώπινους και υλικούς πόρους.



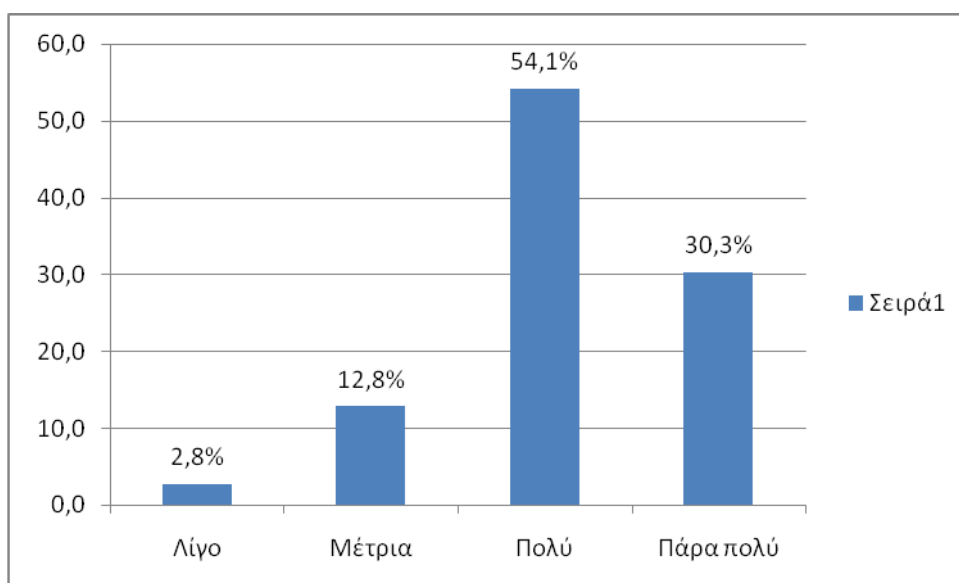
Γράφημα 29 : Να μεριμνά για την προμήθεια τεχνολογικού, εποπτικού και διδακτικού υλικού

Η πλειοψηφία επέλεξε την κατηγορία 5 «πάρα πολύ» στο γνώρισμα του διευθυντή να μεριμνά για την προμήθεια τεχνολογικού, εποπτικού και διδακτικού υλικού .



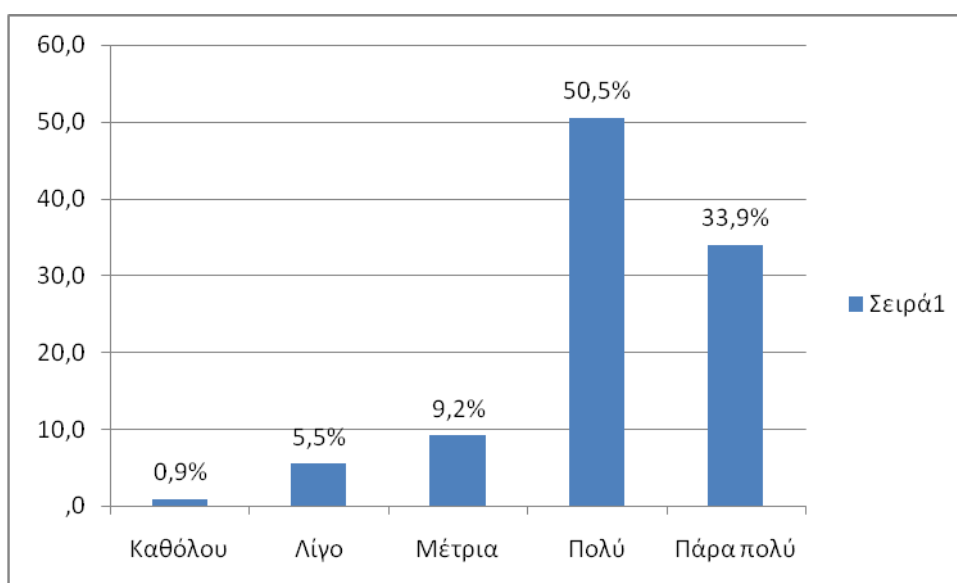
Γράφημα 30 : Να ενδιαφέρεται για τη συναισθηματική ασφάλεια των μαθητών

Η κατηγορία «πάρα πολύ» συγκεντρώνει τις περισσότερες προτιμήσεις των εκπαιδευτικών για το χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού διευθυντή να ενδιαφέρεται για τη συναισθηματική ασφάλεια των μαθητών.



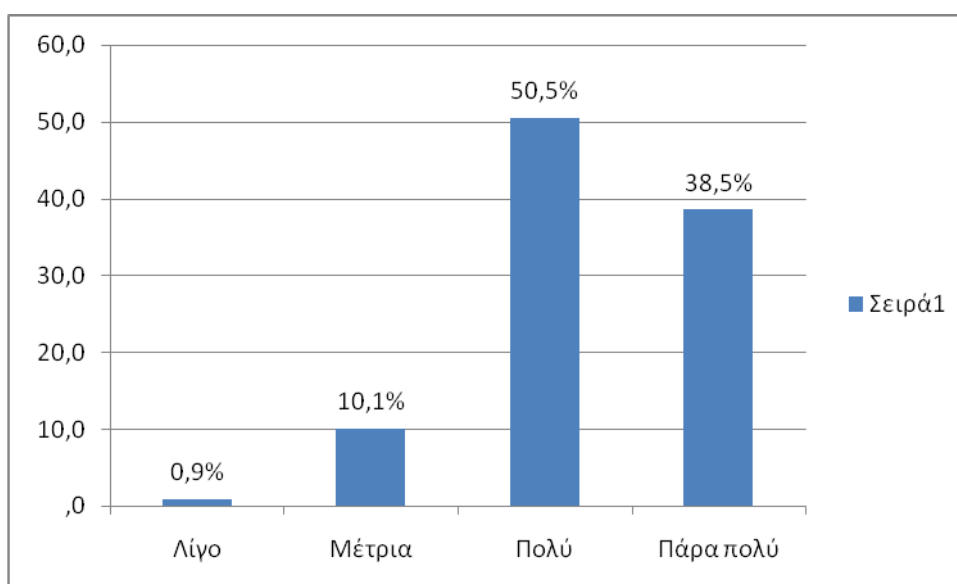
Γράφημα 31 : Να ενδιαφέρεται για τη μαθησιακή επιτυχία των μαθητών

Στο παραπάνω γράφημα που παρουσιάζει τις προτιμήσεις των εκπαιδευτικών για το χαρακτηριστικό γνώρισμα του διευθυντή να ενδιαφέρεται για τη μαθησιακή επιτυχία των μαθητών η κατηγορία που προτίμησαν οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί είναι η 4 που αντιστοιχεί στο «πολύ».



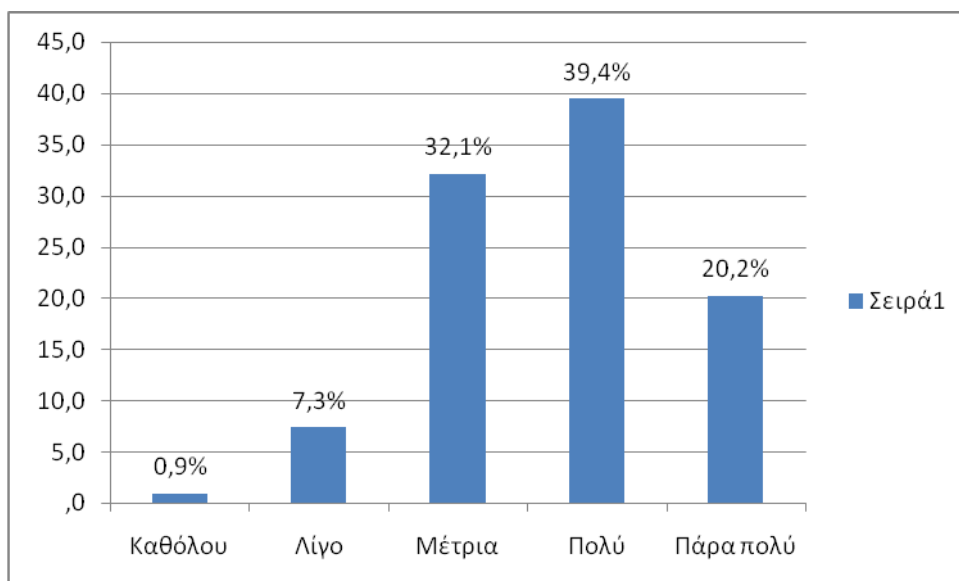
Γράφημα 32 : Να επικοινωνεί με τους γονείς για παιδαγωγικά θέματα

Οι περισσότερες προτιμήσεις στο χαρακτηριστικό του διευθυντή να επικοινωνεί με τους γονείς για παιδαγωγικά θέματα βρίσκονται στην κατηγορία «πολύ».



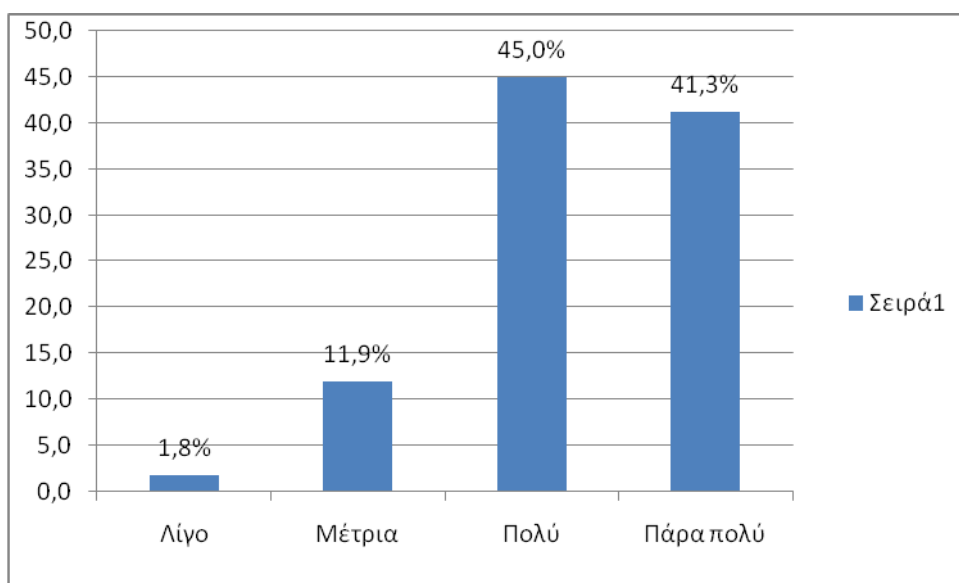
Γράφημα 33 : Να συνεργάζεται με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων για θέματα που αφορούν την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου

Η κατηγορία «πολύ» συγκεντρώνει τις απόψεις των μισών εκπαιδευτικών του δείγματος και ακολουθεί η κατηγορία «πάρα πολύ» στη συνεργασία του διευθυντή με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων για θέματα που αφορούν την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου.



Γράφημα 34 : Να μεριμνά για την έγκαιρη ενημέρωση των υπηρεσιακών βιβλίων

Στο ερώτημα να μεριμνά ο διευθυντής για την έγκαιρη ενημέρωση των υπηρεσιακών βιβλίων παρατηρούμε υπεροχή πρώτα στην προτίμηση «πολύ» και ύστερα στην προτίμηση «μέτρια».



Γράφημα 35 : Να κατανέμει σωστά το διδακτικό και εξωδιδακτικό έργο των εκπαιδευτικών

Οι συμμετέχοντες επιθυμούν να κατανέμει ο διευθυντής σωστά τα διδακτικά και εξωδιδακτικά καθήκοντα μεταξύ των διδασκόντων εκφράζοντας την προτίμησή τους πρώτα στην κατηγορία «πολύ» και στη συνέχεια «πάρα πολύ».

7.3.3 Τρίτο ερευνητικό ερώτημα : Στάσεις και συμπεριφορές του αποτελεσματικού διευθυντή

ΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ	M. T.	T. A.
Επικοινωνεί και συνεργάζεται αποτελεσματικά με τους εκπαιδευτικούς	4,633	0,603
Δημιουργεί ένα θετικό κλίμα συνοχής, εμπιστοσύνης και ασφάλειας μέσα στο σχολείο	4,615	0,637
Σέβεται τις αποφάσεις του συλλόγου Διδασκόντων	4,615	0,679
Υποστηρίζει και βοηθά τους εκπαιδευτικούς	4,587	0,641
Διαχειρίζεται δημιουργικά τις συγκρούσεις	4,569	0,614
Συντονίζει τη λειτουργία της σχολικής μονάδας	4,550	0,631
Επιλύει προβλήματα	4,550	0,673
Έχει όραμα για τη σχολική μονάδα	4,468	0,646
Μεταδίδει το όραμά του στην εκπαιδευτική κοινότητα του σχολείου	4,459	0,688
Εμπνέει και λειτουργεί ως πρότυπο	4,431	0,699
Επιζητά τη δημοκρατική συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και συμβουλευεται τους εκπαιδευτικούς	4,394	0,707
Ενισχύει και βελτιώνει τις υλικοτεχνικές υποδομές	4,349	0,738
Ενθαρρύνει την ανάπτυξη πρωτοβουλιών και καινοτομιών από τους εκπαιδευτικούς	4,339	0,697
Κατανέμει αρμοδιότητες και ευθύνες με βάση τις γνώσεις και τις εμπειρίες των εκπαιδευτικών	4,339	0,723

Παρακινεί και εμπλέκει τους εκπαιδευτικούς στην επίτευξη των παιδαγωγικών στόχων	4,303	0,714
Διαμοιράζεται τη γνώση και διαχέει πληροφορίες	4,284	0,734
Ωθεί τους εκπαιδευτικούς να βελτιώνονται	4,275	0,692
Διαχειρίζεται σωστά τα οικονομικά, βρίσκει πηγές και πόρους για τη βελτίωση του σχολείου	4,257	0,787
Να συνεργάζεται με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων για θέματα που αφορούν την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου	4,248	0,669
Στηρίζει την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και συντελεί στην επαγγελματική τους εξέλιξη	4,229	0,753
Οργανώνει, συντονίζει και υποστηρίζει ομάδες εργασίας	4,220	0,786
Εστιάζει στα θετικά στοιχεία του σχολείου τα ενισχύει και μαθαίνει μέσα από αυτά	4,220	0,699
Επικοινωνεί και συνεργάζεται αποτελεσματικά με άλλα σχολεία και κοινωνικούς φορείς	4,202	0,704
Δίνει έμφαση σε διαδικασίες βελτίωσης του σχολείου και επιδιώκει καινοτόμες δράσεις	4,202	0,803
Διεκπεραιώνει διοικητικά και γραφειοκρατικά καθήκοντα	4,193	0,739
Ενθαρρύνει τους μαθητές να αυξάνουν τις επιδόσεις τους	4,055	0,870
Ενδιαφέρεται για την πρόοδο των μαθητών	4,018	0,680
Είναι αυστηρός σε καταστάσεις ασυνέπειας κι ανεντιμότητας	4,018	0,770
Τον ενδιαφέρει να μεταβιβάσει γνώσεις και πρακτικές	3,917	0,873

στον υποδιευθυντή και σε άλλους διευθυντές με ελάχιστη εμπειρία

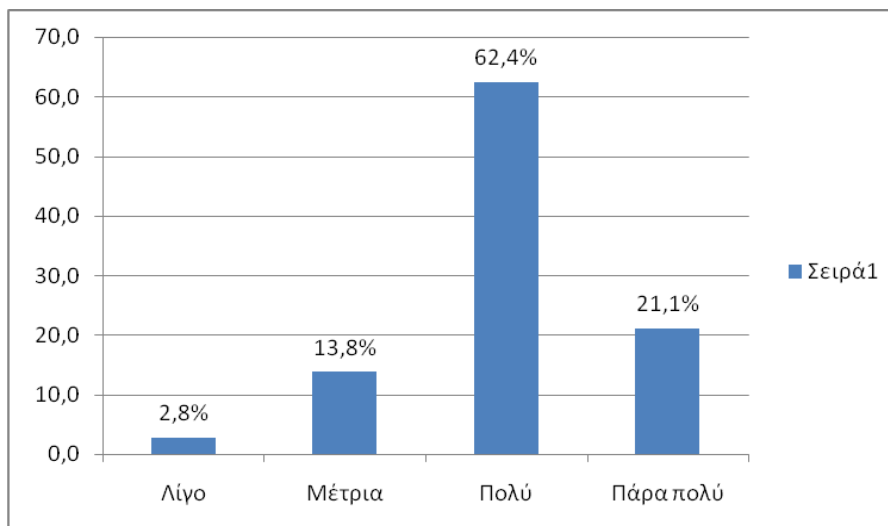
Αναγνωρίζει τις ευκαιρίες και ρισκάρει	3,780	1,048
Δίνει έμφαση στη διδασκαλία και τη μάθηση στοχεύοντας στις καλές επιδόσεις των μαθητών	3,725	0,961
Παρακολουθεί και αξιολογεί την πρόοδο των μαθητών	3,578	0,993
Επιβάλλει πειθαρχία και τάξη	3,431	1,075
Επιμένει στην εφαρμογή του αναλυτικού προγράμματος	3,138	0,957
Εκχωρεί στους εκπαιδευτικούς το δικαίωμα να αποφασίζουν αντί αυτού	2,606	1,326
Παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και τις επιβάλλει με την εξουσία που διαθέτει	2,028	1,287

Πρώτη προτίμηση, σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τις στάσεις και συμπεριφορές που πρέπει να υιοθετεί ο αποτελεσματικός διευθυντής, είναι να επικοινωνεί και να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς. Στη συνέχεια να δημιουργεί θετικό κλίμα συνοχής, εμπιστοσύνης και ασφάλειας μέσα στο σχολείο και να σέβεται τις αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων. Στην τέταρτη θέση στις προτιμήσεις των εκπαιδευτικών βρίσκεται η υποστήριξη και η βοήθεια που πρέπει να παρέχει στους εκπαιδευτικούς, στην πέμπτη θέση να μπορεί διαχειρίζεται δημιουργικά τις συγκρούσεις μέσα στο σχολείο, στην έκτη θέση να συντονίζει τη λειτουργία της σχολικής μονάδας και στην έκτη θέση να επιλύει τα προβλήματα που ανακύπτουν.

Οι εκπαιδευτικοί όμως δεν επιθυμούν σχεδόν καθόλου ο διευθυντής να παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και να τις επιβάλλει με την εξουσία που διαθέτει. Επίσης είναι ελάχιστοι αυτοί που θέλουν να εκχωρεί στους εκπαιδευτικούς το δικαίωμα να αποφασίζουν αντί αυτού. Παρατηρούμε επίσης, αναλύοντας τις απόψεις των

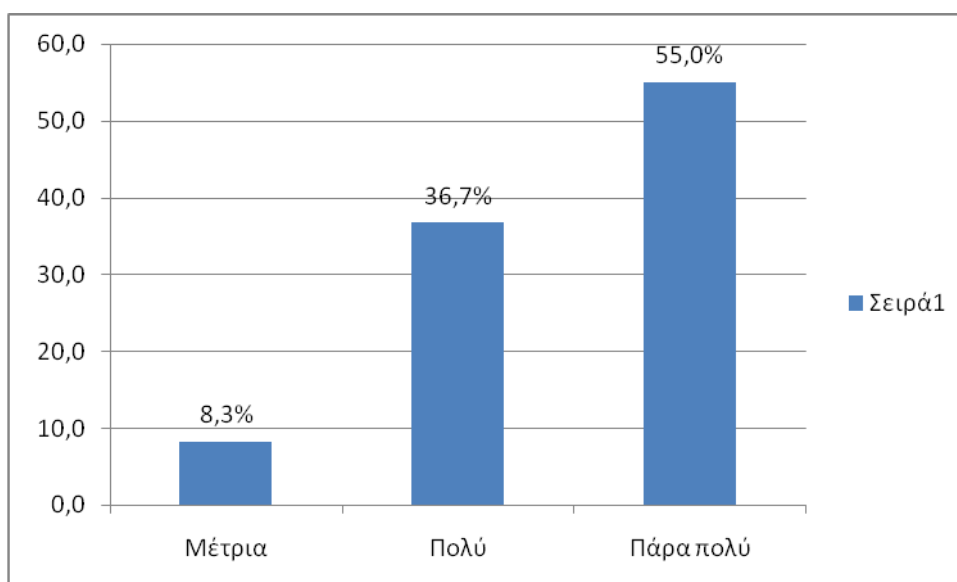
εκπαιδευτικών, ότι ο αποτελεσματικός διευθυντής δεν θα πρέπει να έχει ως προτεραιότητά του την εφαρμογή του αναλυτικού προγράμματος και την επιβολή της πειθαρχίας και της τάξης.

Ανάλυση επιμέρους ερωτημάτων



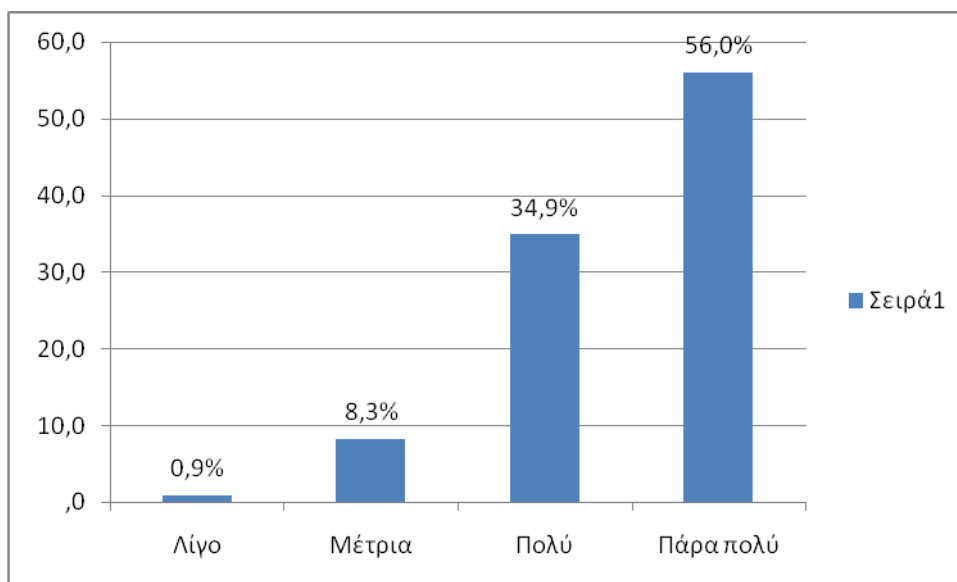
Γράφημα 36 : Ενδιαφέρεται για την πρόοδο των μαθητών

Η απάντηση της πλειοψηφίας των ερωτώμενων στο ερώτημα να ενδιαφέρεται ο διευθυντής για την πρόοδο των μαθητών είναι «πολύ».



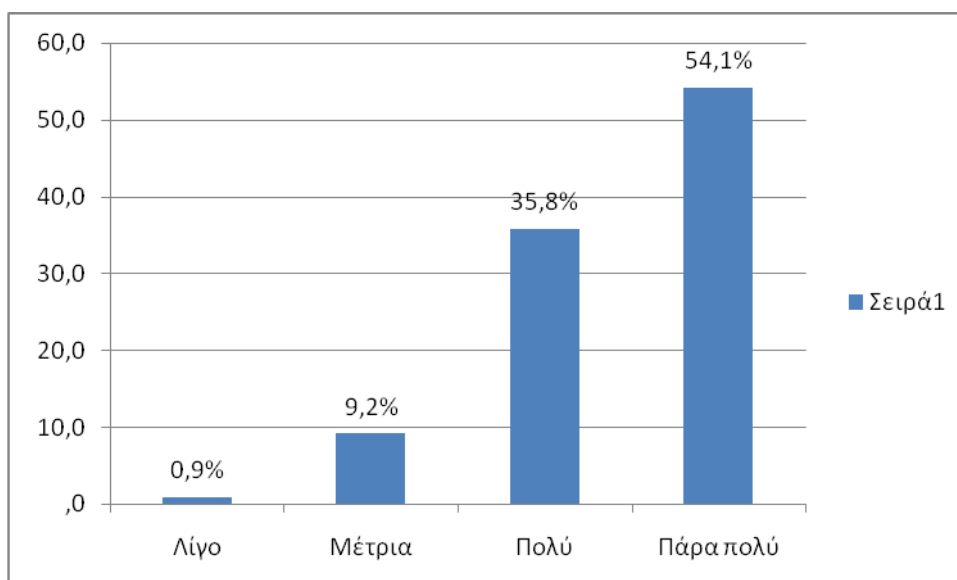
Γράφημα 37 : Να έχει όραμα για τη σχολική μονάδα

Η κατηγορία «πάρα πολύ» κερδίζει τις απόψεις των εκπαιδευτικών στη στάση του διευθυντή να έχει όραμα για τη σχολική μονάδα .



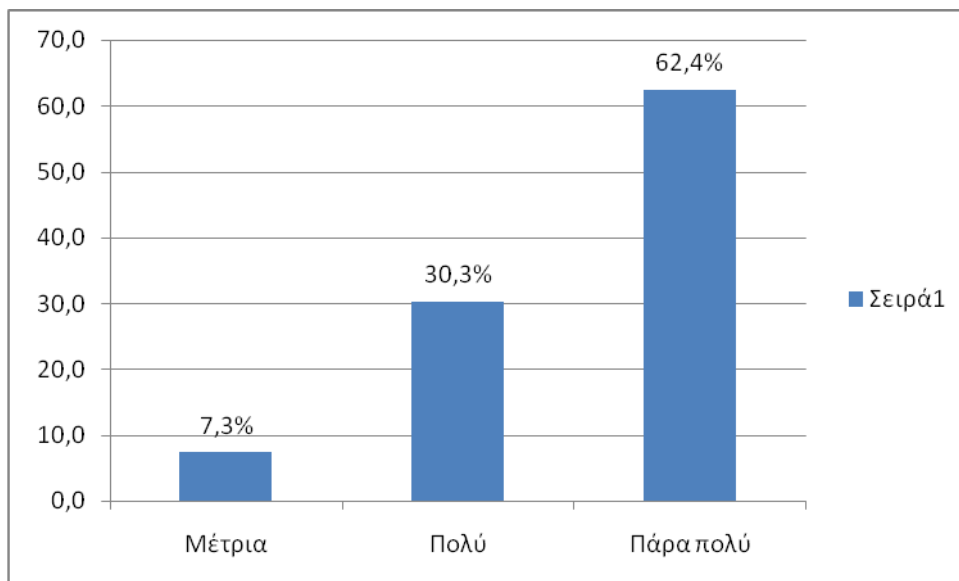
Γράφημα 38 : Μεταδίδει το όραμα του στην εκπαιδευτική κοινότητα του σχολείου

Όπως και παραπάνω οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί επιλέγουν την κατηγορία «πάρα πολύ» για τη στάση του διευθυντή τους να μεταδίδει το όραμα στην εκπαιδευτική κοινότητα.



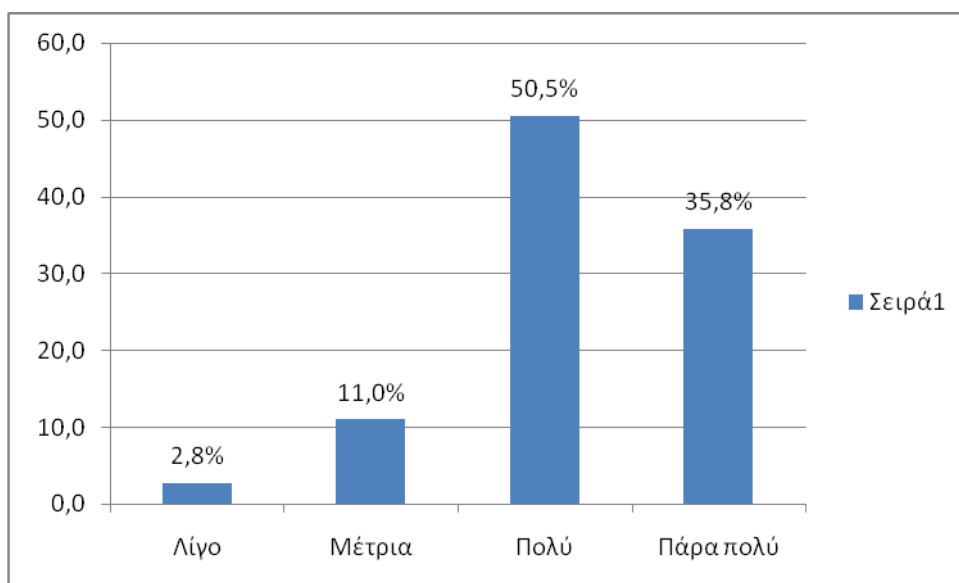
Γράφημα 39 : Εμπνέει και λειτουργεί ως πρότυπο

Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί επιλέγουν την κατηγορία πάρα πολύ για να δείξουν πως θέλουν ένα διευθυντή να τους εμπνέει και να λειτουργεί ως πρότυπο.



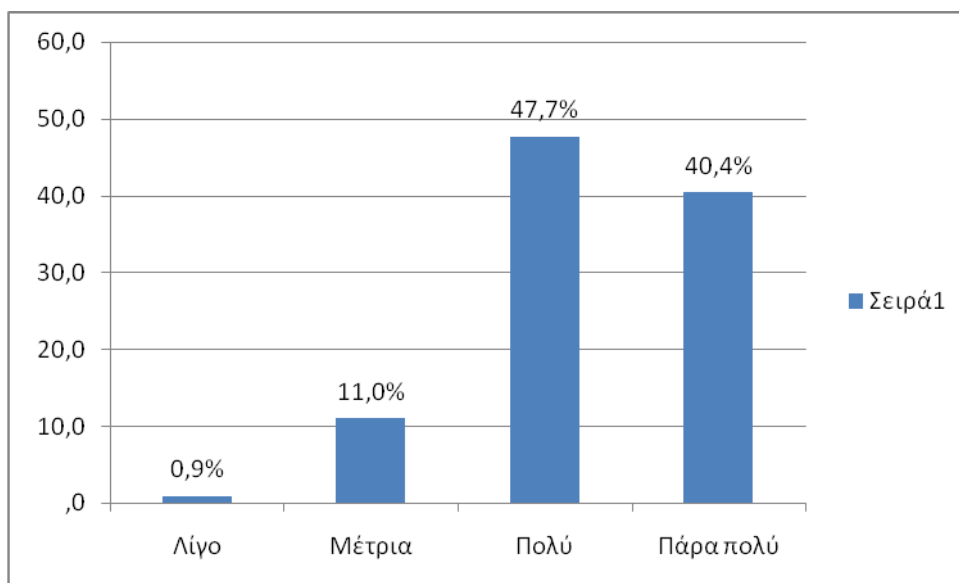
Γράφημα 40: Συντονίζει τη λειτουργία της σχολικής μονάδας

Μεγάλο ποσοστό του δείγματος επιλέγει «πάρα πολύ» στη συμπεριφορά του διευθυντή να συντονίζει τη λειτουργία της σχολικής μονάδας .



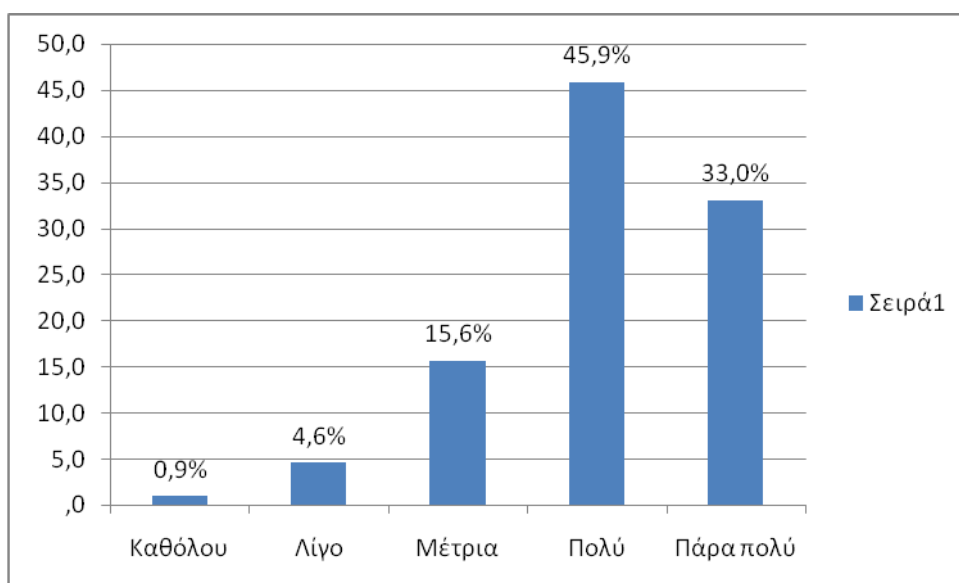
Γράφημα 41 : Διεκπεραιώνει διοικητικά και γραφειοκρατικά καθήκοντα.

Στη διεκπεραίωση διοικητικών και γραφειοκρατικών καθηκόντων από το διευθυντή επικρατεί η τιμή «πολύ» στις αντιλήψεις των ερωτώμενων.



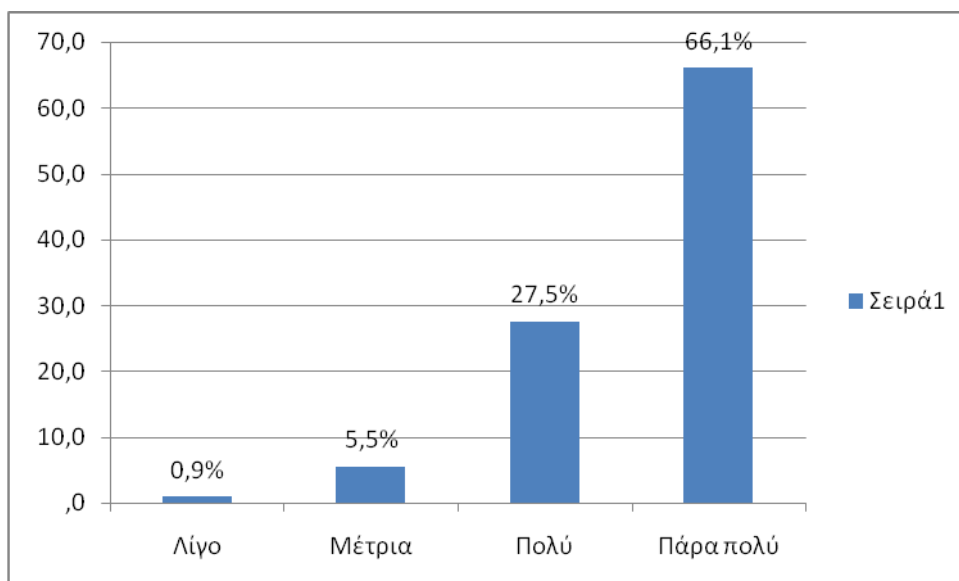
Γράφημα 42 : Ωθεί τους εκπαιδευτικούς να βελτιώνονται

Οι περισσότερες προτιμήσεις των ερωτώμενων στη συμπεριφορά του σχολικού διευθυντή να ωθεί τους εκπαιδευτικούς να βελτιώνονται βρίσκονται στην κατηγορία «πολύ» και ακολουθεί η κατηγορία «πάρα πολύ».



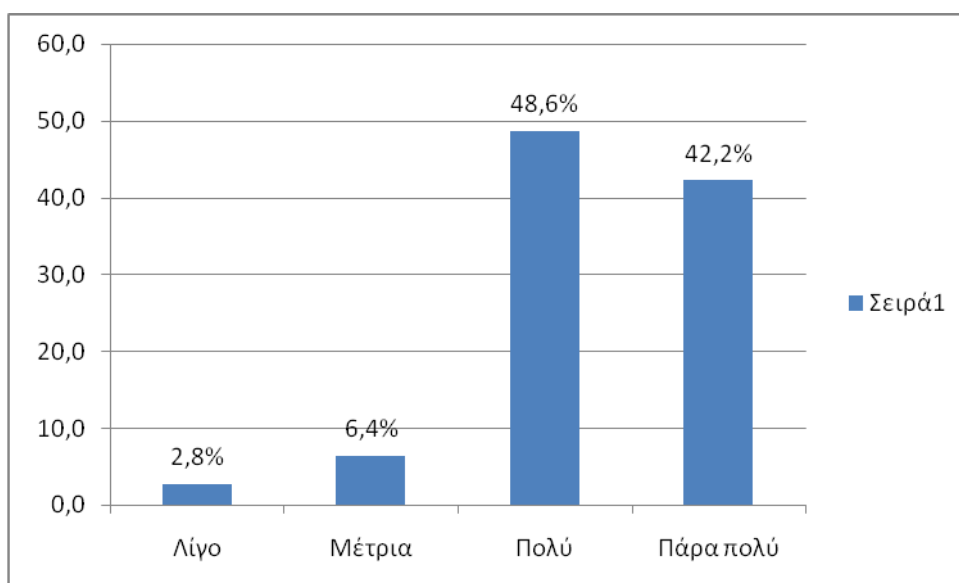
Γράφημα 43: Ενθαρρύνει τους μαθητές να αυξάνουν τις επιδόσεις τους.

Η πλειοψηφία του δείγματος επιλέγει «πολύ» στη συμπεριφορά του διευθυντή να ενθαρρύνει τις μαθητικές επιδόσεις.



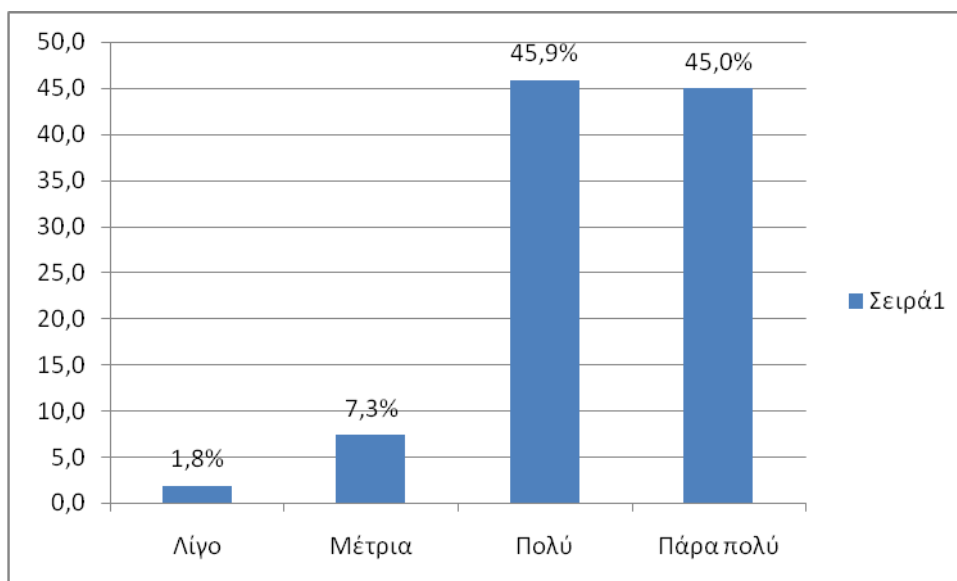
Γράφημα 44: Υποστηρίζει και βοηθά τους εκπαιδευτικούς

Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα δηλώνει την κατηγορία «πάρα πολύ» στο θέμα της υποστήριξης και της βοήθειας των εκπαιδευτικών από το διευθυντή του σχολείου.



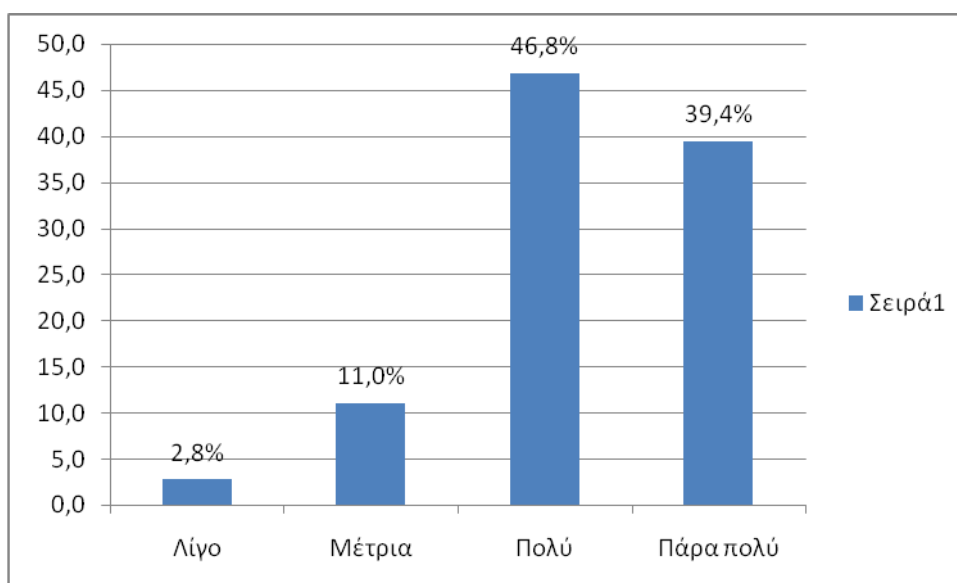
Γράφημα 45: Παρακινεί και εμπλέκει τους εκπαιδευτικούς στην επίτευξη παιδαγωγικών στόχων

Η κατηγορία «πολύ» κερδίζει τις προτιμήσεις των ερωτώμενων στη παρακίνηση και εμπλοκή των εκπαιδευτικών από το διευθυντή για την επίτευξη παιδαγωγικών στόχων.



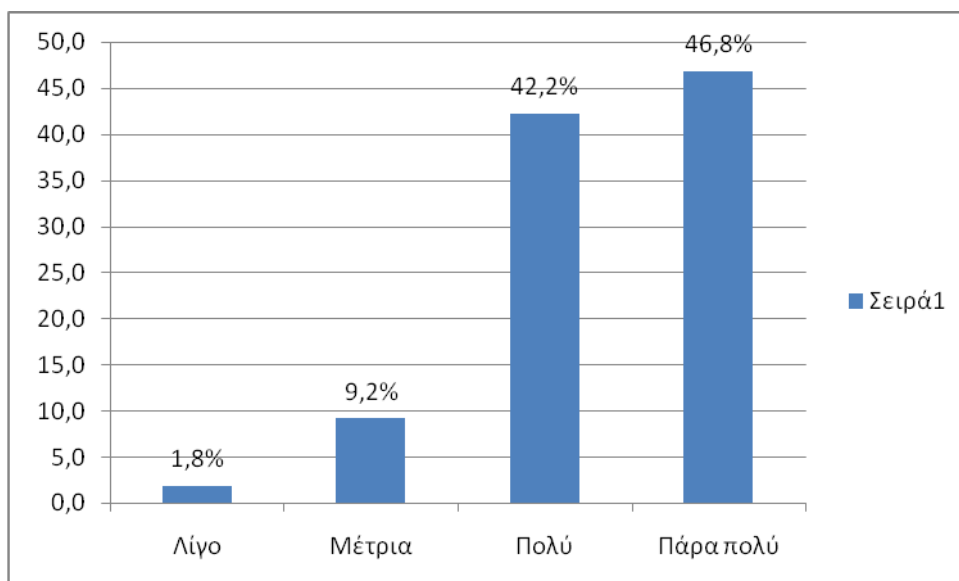
Γράφημα 46: Ενθαρρύνει την ανάπτυξη καινοτομιών και πρωτοβουλιών των εκπαιδευτικών

Η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών υποστηρίζει με τα ίδια περίπου ποσοστά τις κατηγορίες «πολύ» και «πάρα πολύ» στην ενθάρρυνση από το διευθυντή για ανάπτυξη καινοτομιών και πρωτοβουλιών προς τους εκπαιδευτικούς .



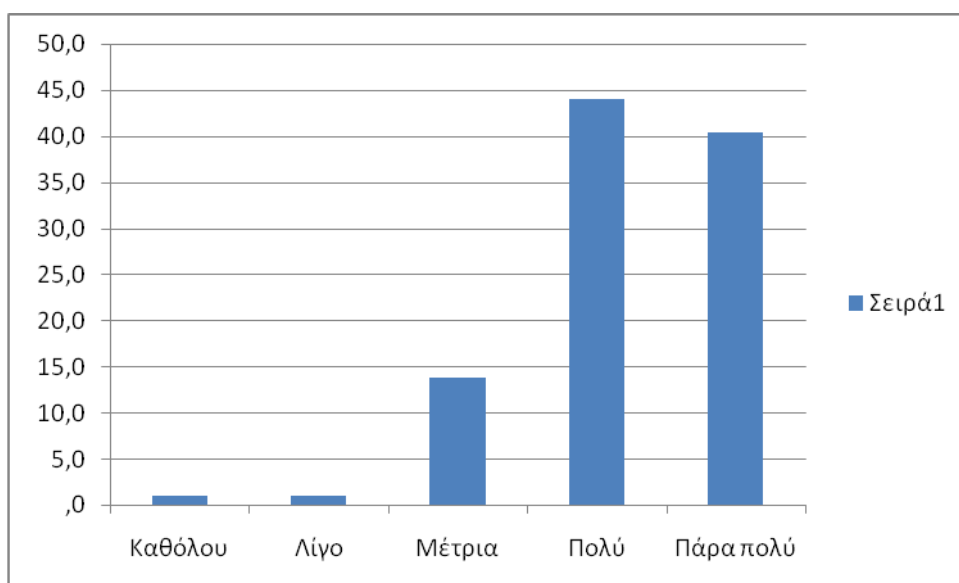
Γράφημα 47: Στηρίζει την επιμόρφωση και επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών

Στη στάση του διευθυντή «στήριξη της επιμόρφωσης και της επαγγελματικής εξέλιξης των εκπαιδευτικών» οι απόψεις των ερωτώμενων, όπως τις καταγράψαμε, συγκλίνουν πρώτα στην κατηγορία «πολύ» και έπειτα «πάρα πολύ».



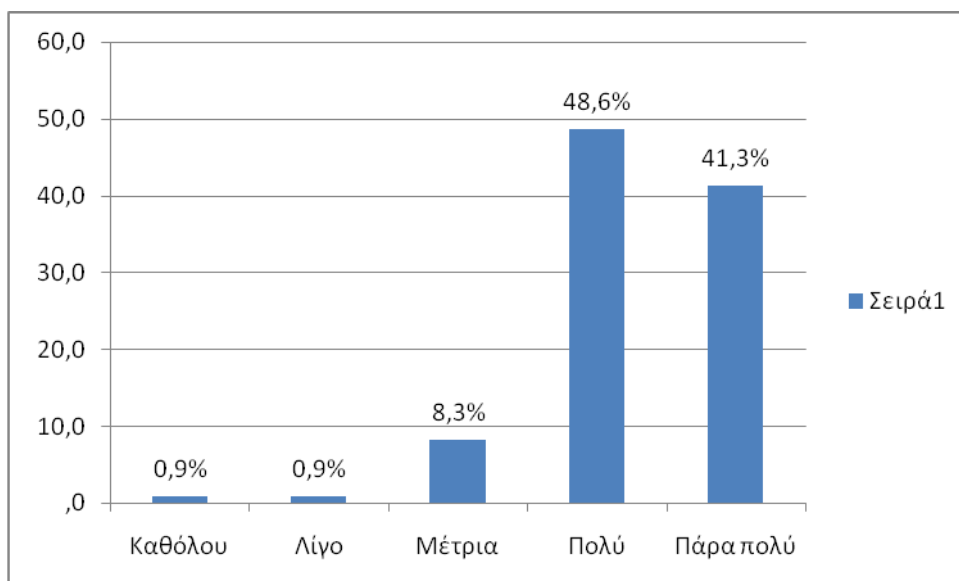
Γράφημα 48 : Κατανέμει αρμοδιότητες και ευθύνες με βάση τις γνώσεις και εμπειρίες των εκπαιδευτικών

Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα δηλώνει την κατηγορία «πάρα πολύ» στο θέμα του τρόπου κατανομής αρμοδιοτήτων από το διευθυντή του σχολείου.



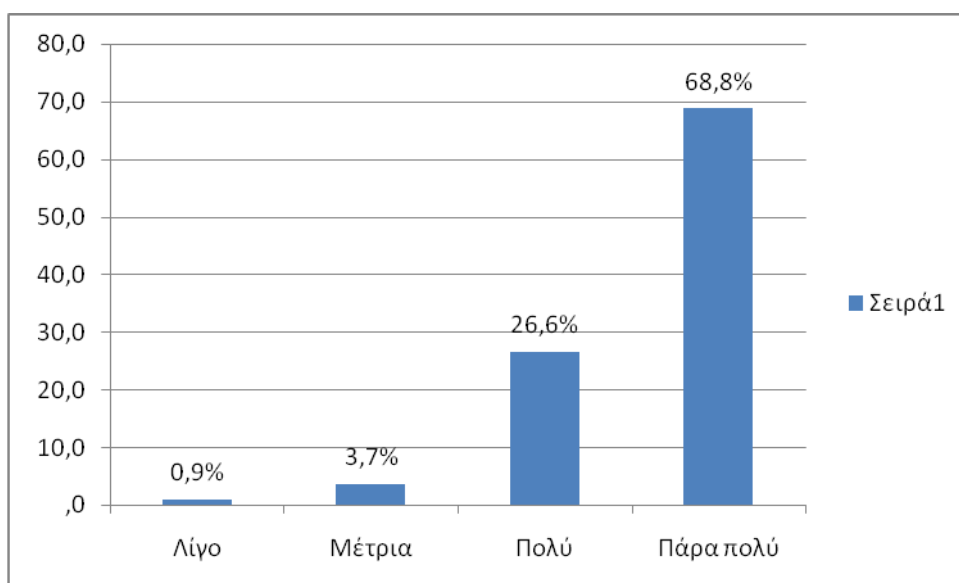
Γράφημα 49 : Οργανώνει, συντονίζει και υποστηρίζει ομάδες εργασίας.

Στη στάση του σχολικού διευθυντή για οργάνωση συντονισμό και υποστήριξη ομάδων εργασίας οι απόψεις των ερωτώμενων, όπως τις καταγράψαμε, συγκλίνουν πρώτα στην κατηγορία «πολύ» και έπειτα «πάρα πολύ».



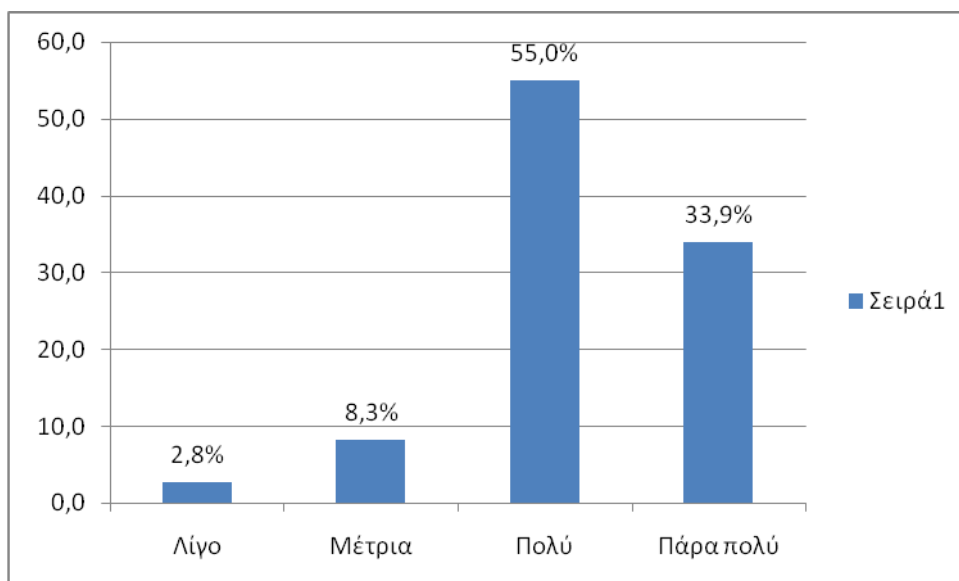
Γράφημα 50 : Διαμοιράζεται τη γνώση και διαχέει πληροφορίες.

Η πλειοψηφία του δείγματος επιλέγει «πολύ» στη συμπεριφορά του διευθυντή να διαμοιράζεται τη γνώση και να διαχέει πληροφορίες.



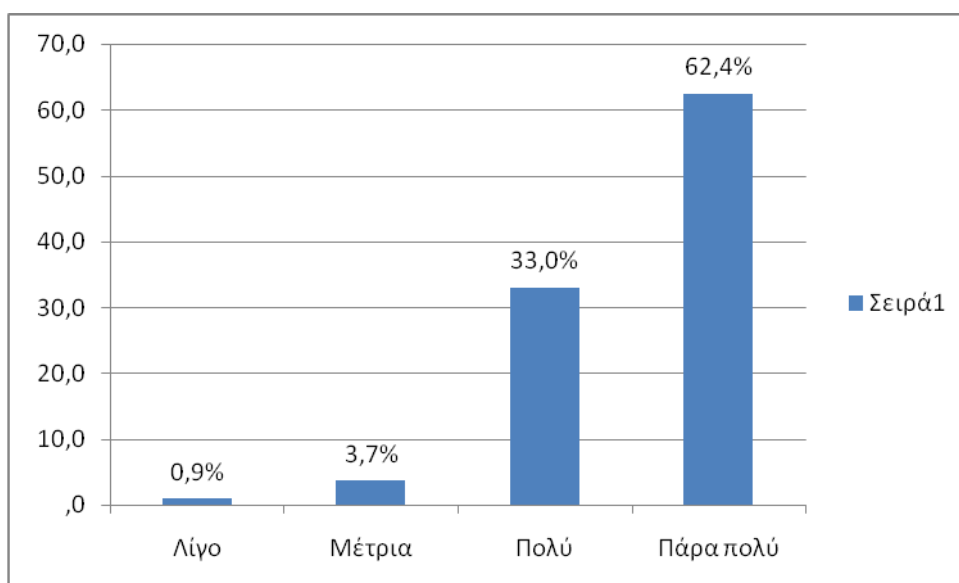
Γράφημα 51 : Επικοινωνεί και συνεργάζεται αποτελεσματικά με τους εκπαιδευτικούς

Το 69% περίπου των ερωτώμενων επιλέγουν την κατηγορία «πάρα πολύ» για να δηλώσουν την επικοινωνία και συνεργασία που επιθυμούν να έχει ως συμπεριφορά ο διευθυντής.



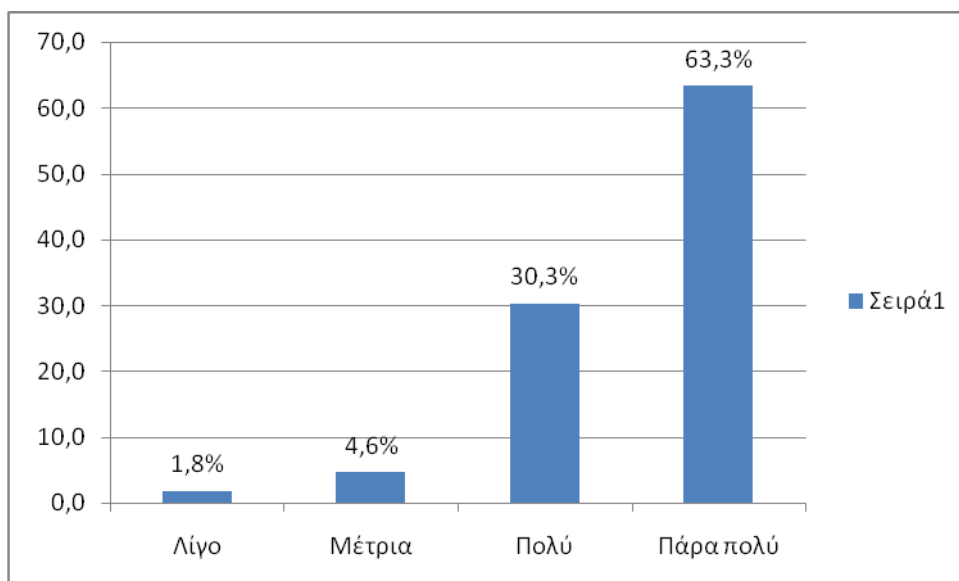
Γράφημα 52 : Επικοινωνεί και συνεργάζεται με άλλα σχολεία και κοινωνικούς φορείς

Η κατηγορία «πολύ» κερδίζει τις προτιμήσεις των ερωτώμενων στην επικοινωνία και συνεργασία του διευθυντή με άλλα σχολεία και κοινωνικούς φορείς.



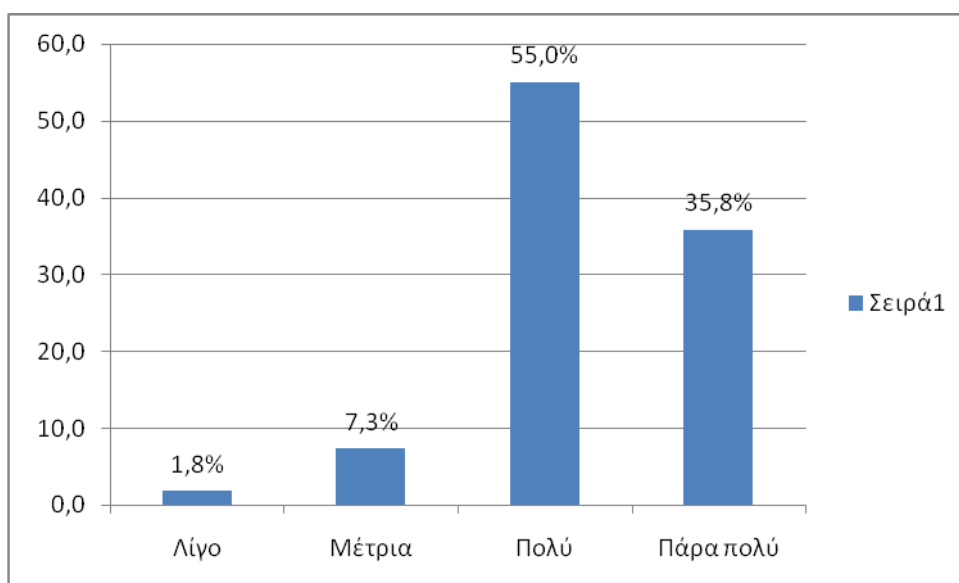
Γράφημα 53 : Διαχειρίζεται δημιουργικά τις συγκρούσεις

Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών επιλέγει την κατηγορία «πάρα πολύ» για να εκφράσει την προτίμηση στη συμπεριφορά του διευθυντή να διαχειρίζεται δημιουργικά τις συγκρούσεις.



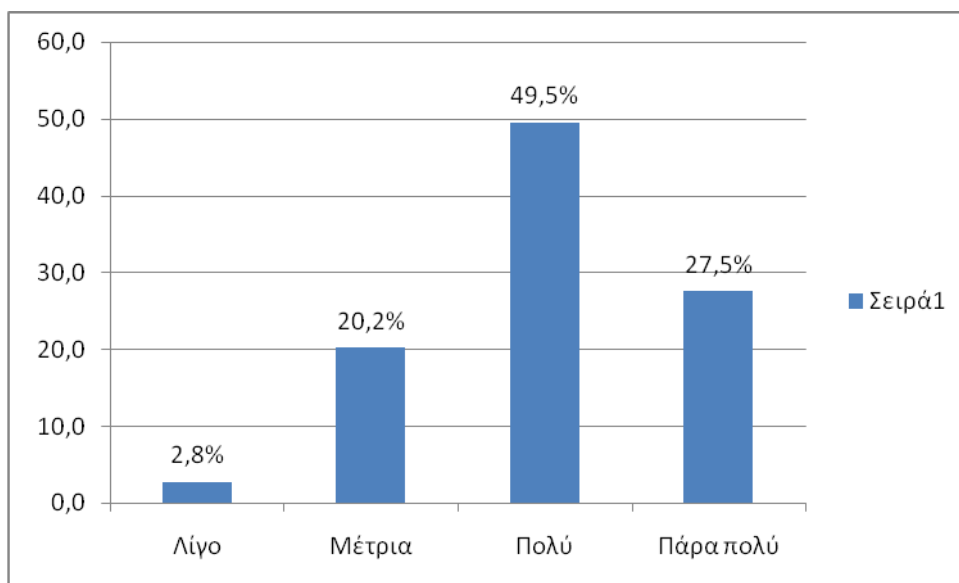
Γράφημα 54 : Επιλύει προβλήματα

Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα δηλώνει την κατηγορία «πάρα πολύ» στο θέμα της επίλυσης προβλημάτων από το διευθυντή του σχολείου.



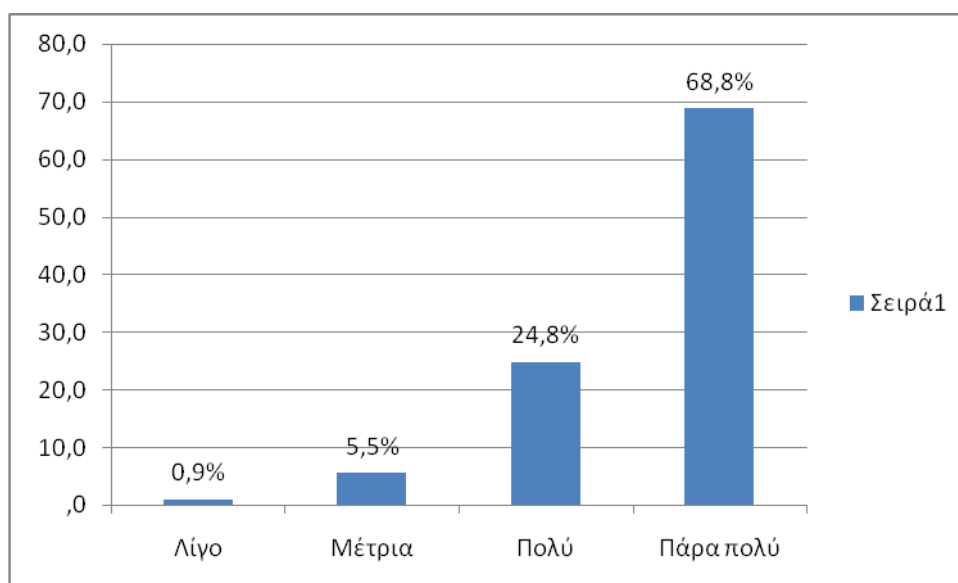
Γράφημα 55: Να συνεργάζεται με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων για θέματα που αφορούν την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου

Στη συμπεριφορά ενός αποτελεσματικού διευθυντή να συνεργάζεται με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων για θέματα που αφορούν την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών τοποθετείται στην κατηγορία 4 που αντιστοιχεί στο «πολύ».



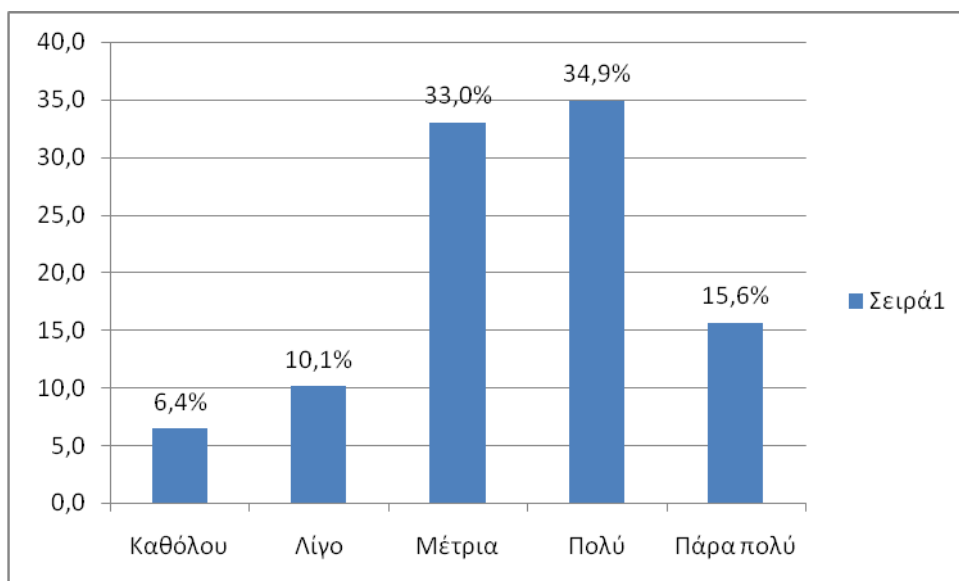
Γράφημα 56: Να είναι αυστηρός σε καταστάσεις ασυνέπειας και ανεντιμότητας

Οι μισοί εκπαιδευτικοί του δείγματος επέλεξαν ως πρώτη την κατηγορία «πολύ» και ως δεύτερη την κατηγορία «πάρα πολύ» στη συμπεριφορά του διευθυντή να είναι αυστηρός σε καταστάσεις ασυνέπειας και ανεντιμότητας.



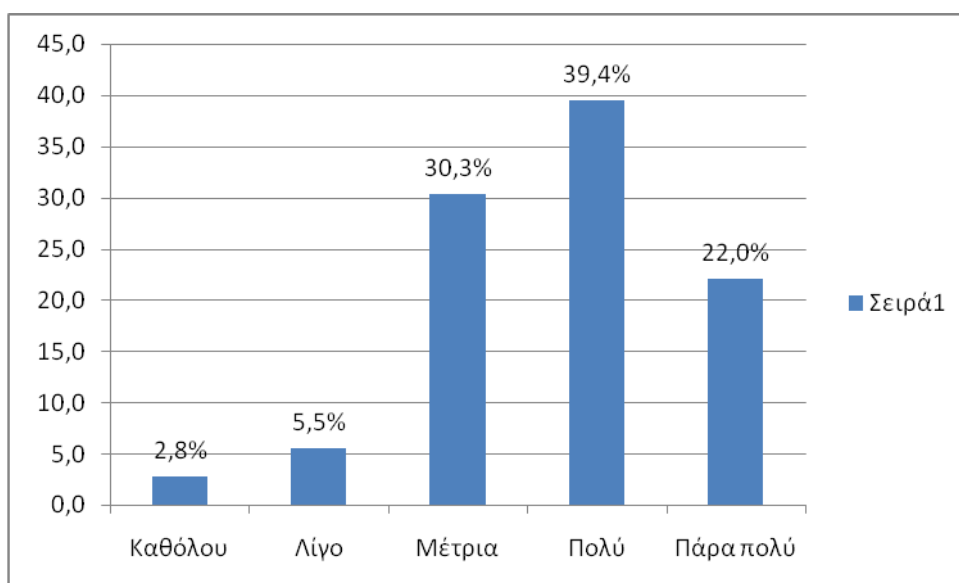
Γράφημα 57 : Δημιουργεί ένα θετικό κλίμα συνοχής, εμπιστοσύνης και ασφάλειας μέσα στο σχολείο

Το 70% σχεδόν των εκπαιδευτικών δηλώνει ξεκάθαρα μέσω της επιλογής «πάρα πολύ» την επιθυμία να δημιουργεί ο διευθυντής ένα θετικό κλίμα συνοχής, εμπιστοσύνης και ασφάλειας στο σχολείο.



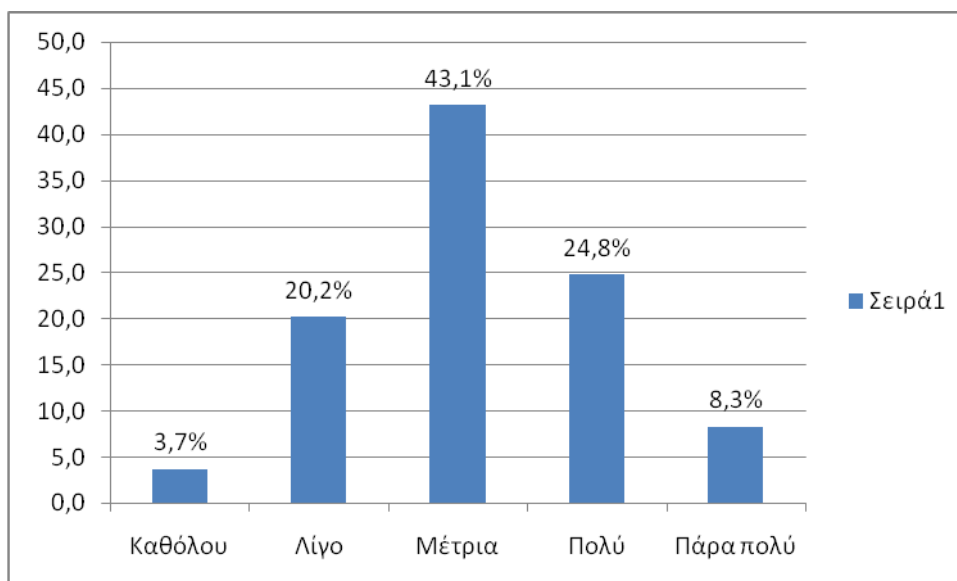
Γράφημα 58 : Επιβάλλει πειθαρχία και τάξη

Στο παρών γράφημα που παρουσιάζει τη στάση του διευθυντή να επιβάλλει πειθαρχία και τάξη οι περισσότερες προτιμήσεις των εκπαιδευτικών συγκεντρώνονται αρχικά στο «πολύ» και στη συνέχεια στο «μέτρια».



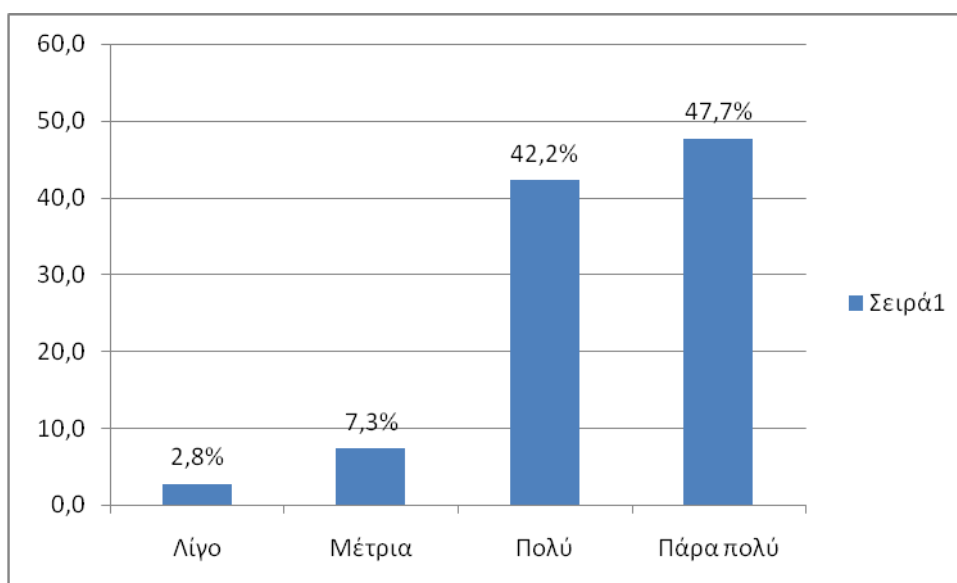
Γράφημα 59: Δίνει έμφαση στη διδασκαλία και τη μάθηση στοχεύοντας στις καλές επιδόσεις των μαθητών

Για την έμφαση του διευθυντή στη διδασκαλία και τη μάθηση με στόχο τις καλές επιδόσεις των μαθητών οι συμμετέχοντες προτιμούν την κατηγορία «πολύ» και στη συνέχεια «μέτρια».



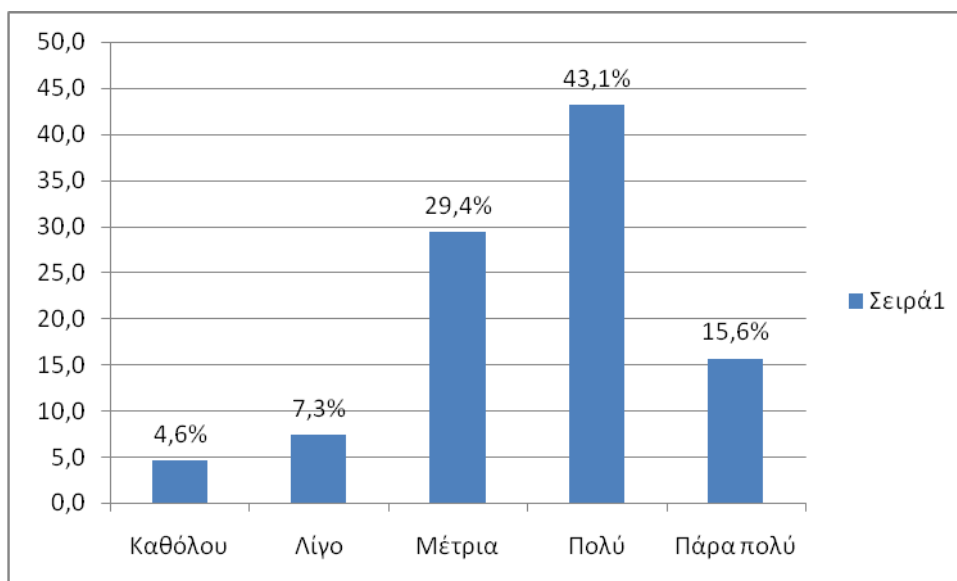
Γράφημα 60: Επιμένει στην εφαρμογή του αναλυτικού προγράμματος

Σχετικά με την επιμονή του διευθυντή για την εφαρμογή του αναλυτικού προγράμματος η πλειοψηφία επέλεξε την κατηγορία «μέτρια».



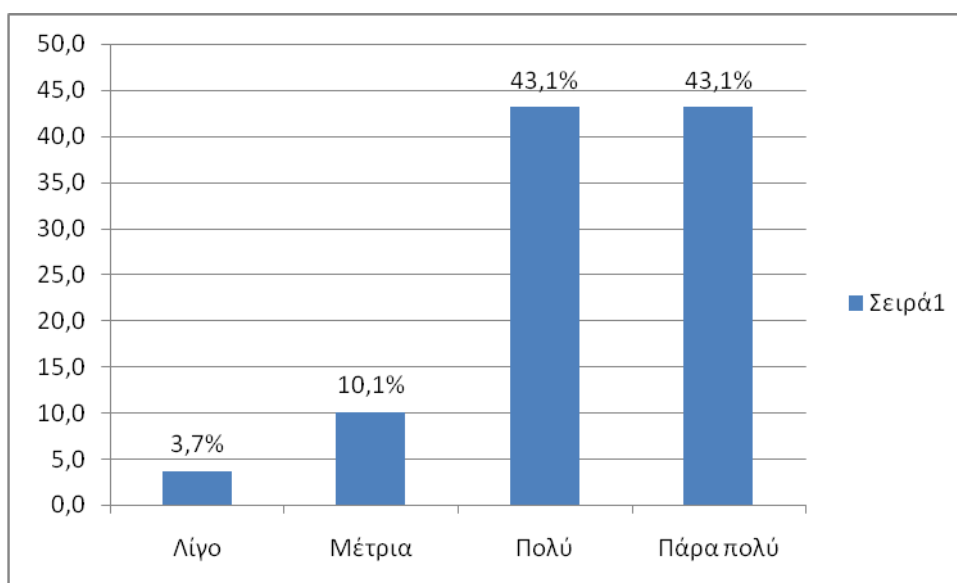
Γράφημα 61: Ενισχύει και βελτιώνει τις υλικοτεχνικές υποδομές

Το 48% σχεδόν του δείγματος επιλέγει «πάρα πολύ» στη στάση του διευθυντή να ενισχύει και να βελτιώνει τις υλικοτεχνικές υποδομές.



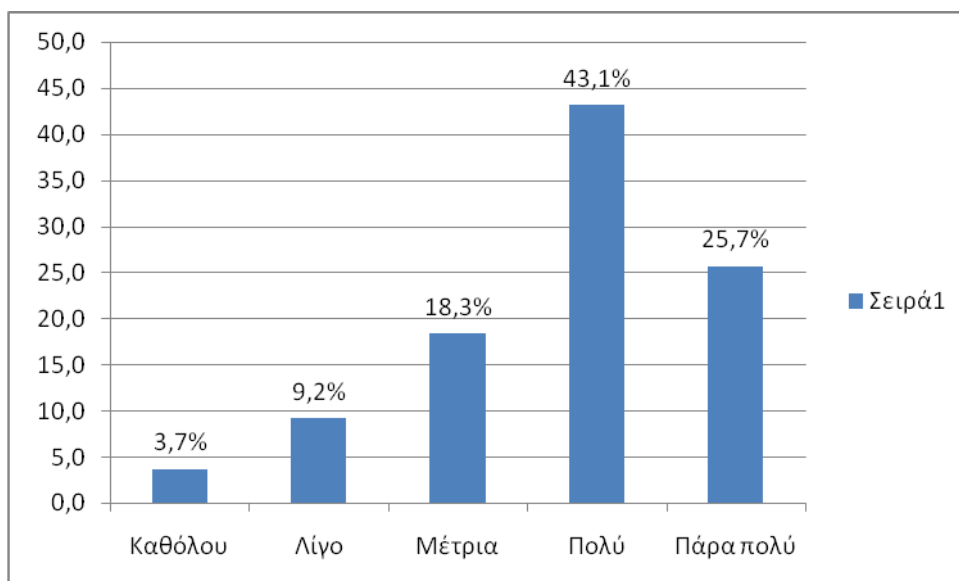
Γράφημα 62: Παρακολουθεί και αξιολογεί την πρόοδο των μαθητών

Η κατηγορία «πολύ» συγκεντρώνει τις περισσότερες προτιμήσεις των εκπαιδευτικών που πήραν μέρος στην έρευνα στη στάση του διευθυντή να παρακολουθεί και να αξιολογεί την πρόοδο των μαθητών.



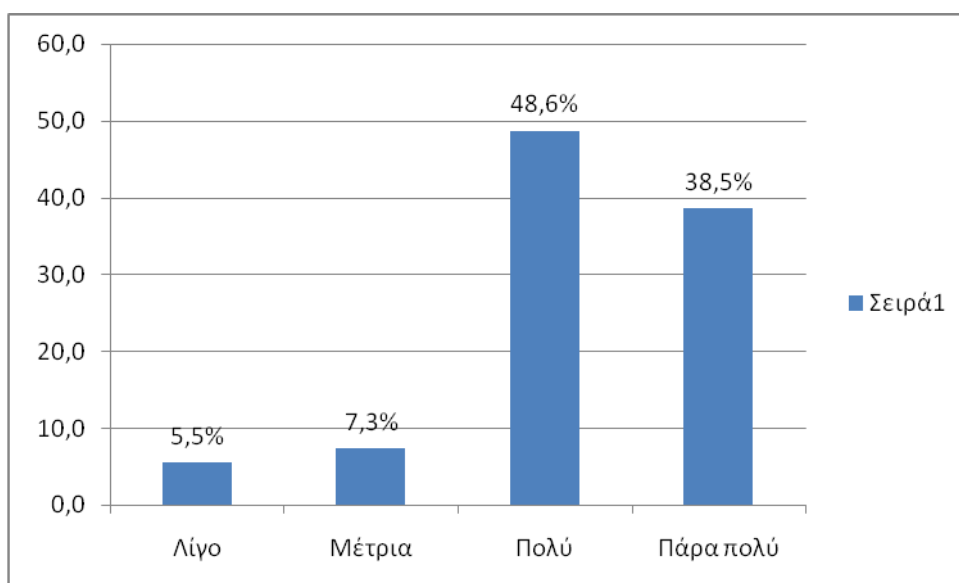
Γράφημα 63 : Διαχειρίζεται σωστά τα οικονομικά, βρίσκει πηγές και πόρους για τη βελτίωση του σχολείου

Στη στάση του διευθυντή να διαχειρίζεται σωστά τα οικονομικά, να βρίσκει πηγές και πόρους για τη βελτίωση του σχολείου ισοβαθμούν το «πολύ» και το «πάρα πολύ».



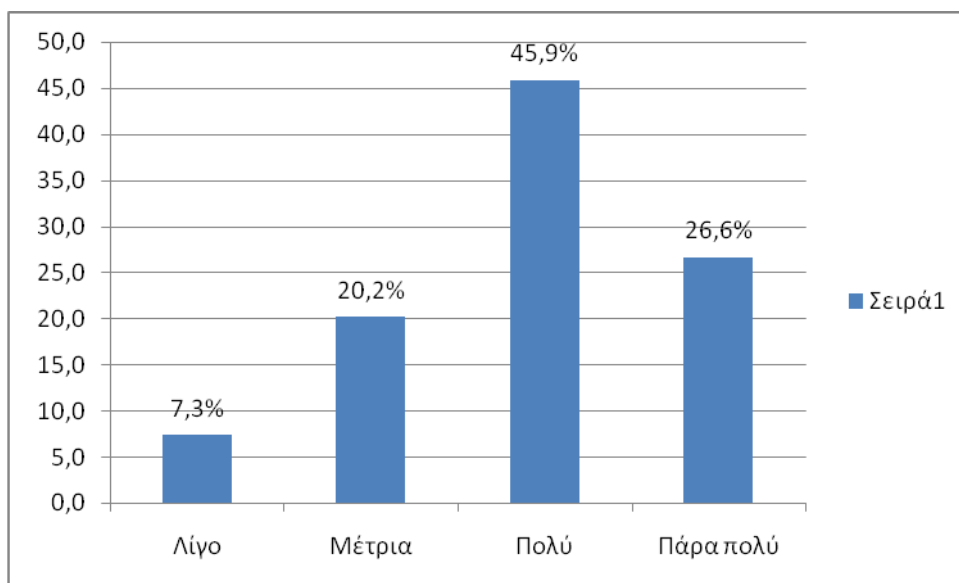
Γράφημα 64 : Αναγνωρίζει τις ευκαιρίες και ρισκάρει

Το μεγαλύτερο μέρος των ερωτώμενων επιλέγει «πολύ» με διαφορά από τις άλλες κατηγορίες στη συμπεριφορά του διευθυντή να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες και να ρισκάρει.



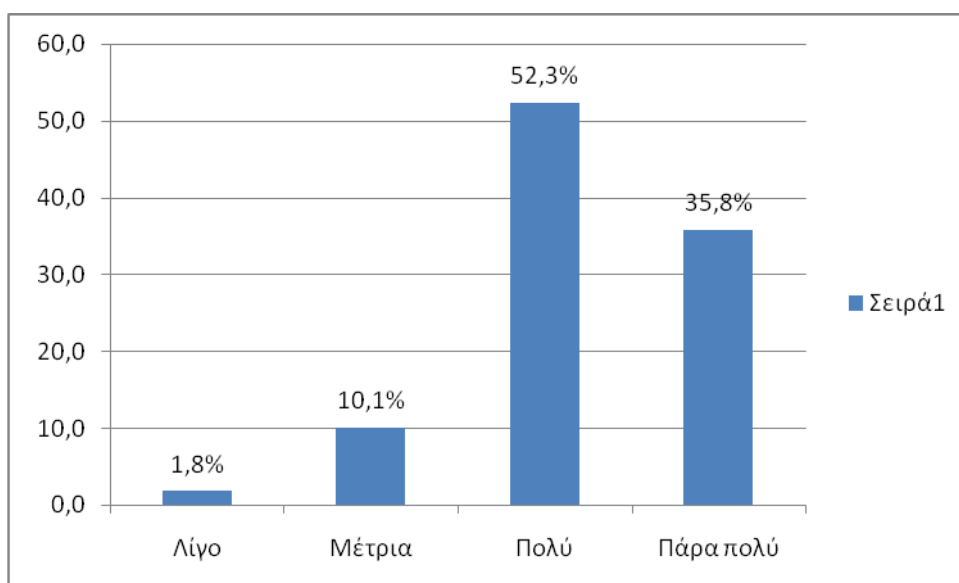
Γράφημα 65 : Δίνει έμφαση σε διαδικασίες βελτίωσης του σχολείου και επιδιώκει καινοτόμες δράσεις

Οι μισοί περίπου εκπαιδευτικοί του δείγματος επέλεξαν ως πρώτη την κατηγορία «πολύ» και ως δεύτερη την κατηγορία «πάρα πολύ» στη στάση του διευθυντή να δίνει έμφαση σε διαδικασίες βελτίωσης του σχολείου και να επιδιώκει καινοτόμες δράσεις.



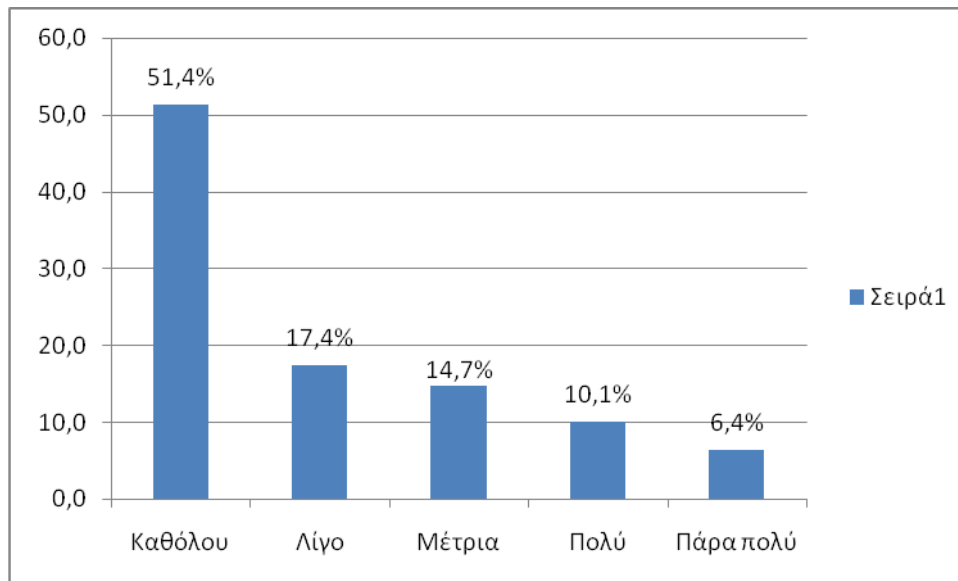
Γράφημα 66 : Τον ενδιαφέρει να μεταβιβάζει γνώσεις και πρακτικές στον υποδιευθυντή και σε άλλους διευθυντές με ελάχιστη εμπειρία

Η κατηγορία «πολύ» συγκεντρώνει τις περισσότερες προτιμήσεις των εκπαιδευτικών που πήραν μέρος στην έρευνα στο ερώτημα να ενδιαφέρει το διευθυντή να μεταβιβάζει γνώσεις και πρακτικές στον υποδιευθυντή και σε άλλους διευθυντές με ελάχιστη εμπειρία και στη συνέχεια με σημαντική διαφορά η κατηγορία «πάρα πολύ».



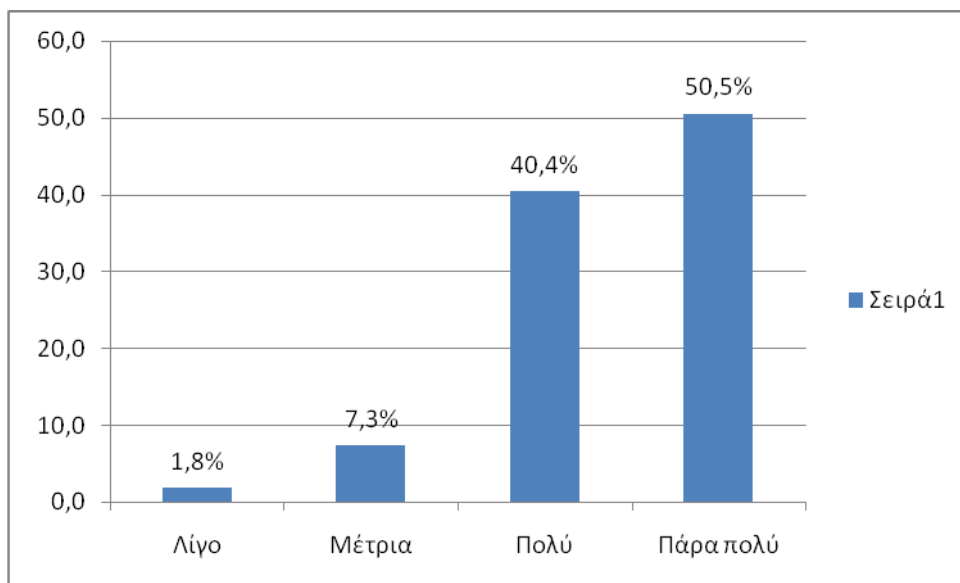
Γράφημα 67 : Εστιάζει στα θετικά στοιχεία του σχολείου και τα ενισχύει

Τις περισσότερες προτιμήσεις στη συμπεριφορά του αποτελεσματικού διευθυντή να εστιάζει στα θετικά στοιχεία του σχολείου και να τα ενισχύει συγκεντρώνει η κατηγορία «πολύ».



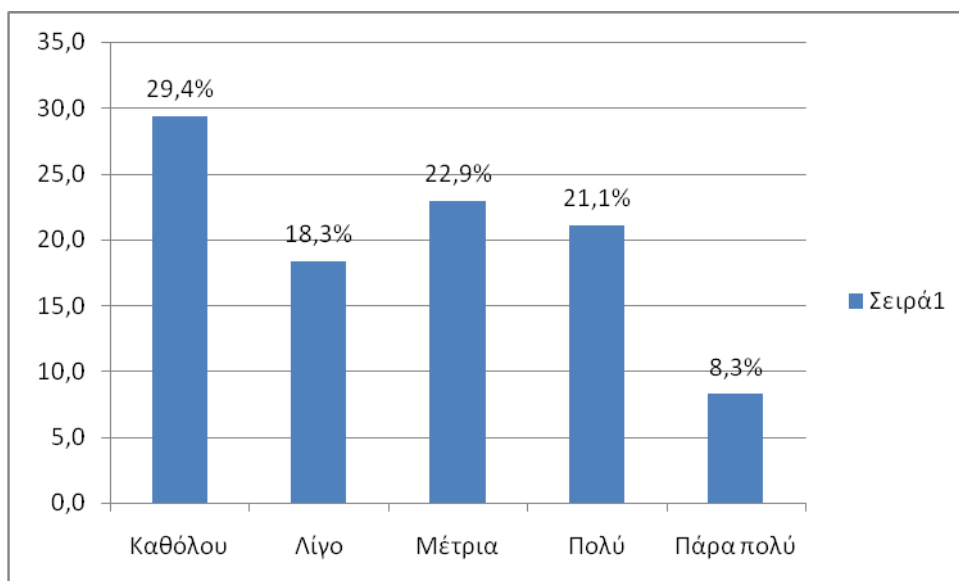
Γράφημα 68 : Παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και τις επιβάλλει με την εξουσία που διαθέτει

Το 50% περίπου των συμμετεχόντων απάντησε «καθόλου» πως δεν επιθυμεί δηλαδή ο διευθυντής να παίρνει μόνος τους τις αποφάσεις και να τις επιβάλλει με την εξουσία που διαθέτει.



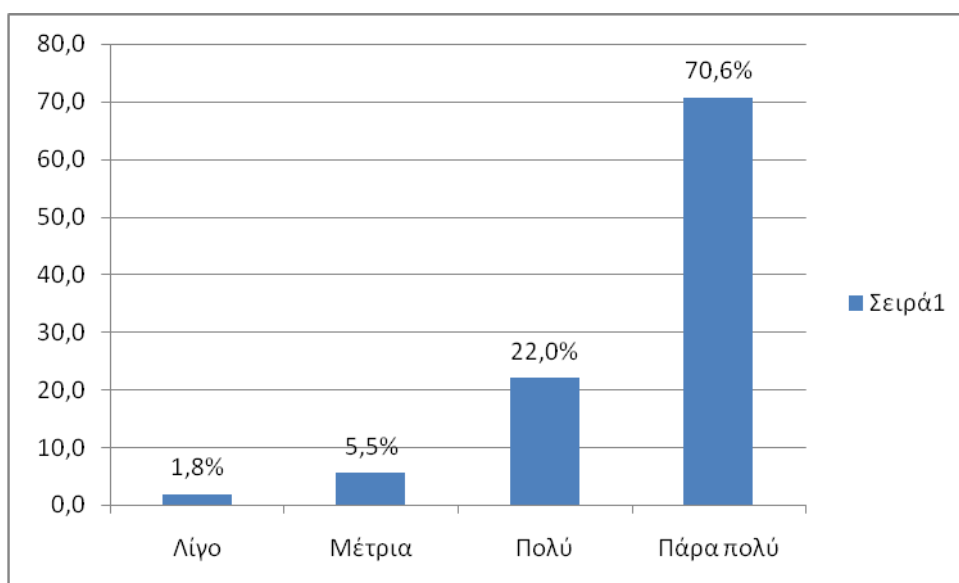
Γράφημα 69 : Επιζητά τη δημοκρατική συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και συμβουλευεται τους εκπαιδευτικούς

Στη δημοκρατική λήψη αποφάσεων οι περισσότεροι ερωτώμενοι επέλεξαν πρώτα την κατηγορία «πάρα πολύ» και μετά «πολύ» χωρίς μεγάλη διαφορά.



Γράφημα 70 : Εκχωρεί στους εκπαιδευτικούς το δικαίωμα να αποφασίζουν αντί αυτού

Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί επέλεξαν ως πρώτη προτίμηση «καθόλου» και δεύτερη «μέτρια» στην στάση του διευθυντή να εκχωρεί στους εκπαιδευτικούς το δικαίωμα να αποφασίζουν αντί αυτού.



Γράφημα 71 : Σέβεται τις αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων

Η κατηγορία «πάρα πολύ» υπερισχύει έναντι όλων των άλλων κατηγοριών στη στάση του διευθυντή να σέβεται τις αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων.

8^ο Κεφάλαιο

8.1 Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα σκοπό είχε να διερευνήσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών όλων των ειδικοτήτων για τους παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας και τα γνωρίσματα του αποτελεσματικού διευθυντή. Διατυπώθηκαν τρία ερευνητικά ερωτήματα από τα οποία προέκυψε ένα σύνολο ερωτήσεων με σκοπό την καταγραφή των απόψεων.

Το **πρώτο ερευνητικό ερώτημα** αφορά τους παράγοντες αποτελεσματικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με την ανάλυση των δεδομένων οι τέσσερις σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας είναι: Το σχολικό κλίμα (*γράφημα 6*), η συνεργασία μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών (*γράφημα 3*), η αλληλεπίδραση και η συνεργασία εκπαιδευτικών μαθητών (*γράφημα 4*) και η συμπεριφορά του διευθυντή (*γράφημα 1*). Παρατηρούμε ότι το σχολικό κλίμα που επικρατεί στη σχολική μονάδα αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα σχολικής αποτελεσματικότητας γεγονός που ταυτίζεται με παρόμοια έρευνα της Μυλωνά (2005) η οποία συμπεριέλαβε το σχολικό κλίμα στην πρώτη τριάδα των παραγόντων σχολικής αποτελεσματικότητας. Επίσης, σύμφωνα με τον Ανδρεαδάκη (2010), ο πρώτος που όρισε τα βασικά χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν ένα αποτελεσματικό σχολείο ήταν ο R.Edmonds (1979) ο οποίος αναφέρει την ισχυρή διοίκηση και το σχολικό κλίμα που εξασφαλίζει τη μαθησιακή πρόοδο ως δυο από τα σπουδαιότερα χαρακτηριστικά που διαθέτει ένα αποτελεσματικό σχολείο.

Εκτός από το σχολικό κλίμα, η συνεργασία μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών (*γράφημα 3*) και η συμπεριφορά του διευθυντή (*γράφημα 1*) βρίσκεται στις πρώτες θέσεις στις απόψεις των εκπαιδευτικών για τους παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας. Ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ως ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες σχολικής

αποτελεσματικότητας καλλιεργεί ένα περιβάλλον συναδελφικότητας και είναι υποστηρικτικός με τους εκπαιδευτικούς. Αυτό επιβεβαιώνει και ο Καμπουρίδης (2002) ο οποίος μεταξύ των παραγόντων σχολικής αποτελεσματικότητας αναφέρει την ικανότητα του διευθυντή να εμπνέει, να εμπυχώνει τους εκπαιδευτικούς και να δημιουργεί όλες εκείνες τις κατάλληλες συνθήκες για την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Να αναφέρουμε επίσης, με βάση την έρευνα ότι δε φαίνεται να επηρεάζουν ή καλύτερα επηρεάζουν ελάχιστα τη σχολική αποτελεσματικότητα η κοινωνική και οικονομική προέλευση των μαθητών (*γράφημα 12*) και τα αναλυτικά προγράμματα σπουδών (*γράφημα 11*). Αυτό σημαίνει ότι όλοι οι μαθητές μπορούν να αποδώσουν όταν βρεθούν κάτω από κατάλληλες συνθήκες και όταν γίνεται παροχή ίσων ευκαιριών σε ολόκληρο το μαθητικό πληθυσμό.

Το **δεύτερο ερευνητικό ερώτημα** αναφέρονταν στα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή μιας και η σχολική ηγεσία επηρεάζει την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Αναλύοντας τις απόψεις των εκπαιδευτικών ο αποτελεσματικός διευθυντής πρέπει να συγκεντρώνει μια πληθώρα χαρακτηριστικών και ικανοτήτων όπως να είναι αντικειμενικός και αμερόληπτος (*γράφημα 24*), να διαμορφώνει θετικό κλίμα στο σχολείο (*γράφημα 27*), να εμπνέει τους συναδέλφους του (*γράφημα 25*) και να είναι οργανωτικός (*γράφημα 22*). Ο διευθυντής καλείται μέσα από τη διαχείριση του προσωπικού του να οδηγήσει τη σχολική μονάδα στην επίτευξη των στόχων της. Όπως αναφέρει και ο Khan (2018) ο διευθυντής υποστηρίζει ατομικά αλλά και συλλογικά το εκπαιδευτικό προσωπικό του για να ολοκληρώσουν με επιτυχία το έργο τους. Σε παρόμοια έρευνα τους οι Lazaridou και Iordanides (2011) τονίζουν πως ο αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης διαμορφώνει ένα ανοιχτό σχολικό κλίμα όπου οι εκπαιδευτικοί εκφράζονται ελεύθερα, δε διστάζουν να ζητήσουν τη βοήθειά του και τη συνεργασία του ενώ αυτός τους δείχνει την εμπιστοσύνη του και την ικανοποίησή του για την επίτευξη των στόχων.

Στα βασικά επίσης χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή, όπως φαίνεται από τα πορίσματα της παρούσας έρευνας, συμπεριλαμβάνονται το ενδιαφέρον του για τη συναισθηματική ασφάλεια των μαθητών του (γράφημα 30), η εξωστρέφεια του και ο επικοινωνιακός του χαρακτήρας (γράφημα 23), η μέριμνα για την προμήθεια τεχνολογικού, εποπτικού και διδακτικού υλικού (γράφημα 29) καθώς και η αποδοτική αξιοποίηση των ανθρώπινων και υλικών πόρων (γράφημα 28). Πρέπει να τον διακατέχει ένας κοινωνικός ρόλος που συνεπάγεται υποχρεώσεις, ευθύνες και δικαιώματα για να μπορεί να ανταποκρίνεται σε όλες τις περιστάσεις που αντιμετωπίζει στο σχολικό περιβάλλον. Αυτό επιβεβαιώνει και ο Πρίντζας (2005) που αναφέρει ότι για να μπορεί ο διευθυντής να διοικήσει με επιτυχία πρέπει να αξιοποιήσει στον καλύτερο βαθμό τους οικονομικούς πόρους και το έμψυχο υλικό της σχολικής του μονάδας.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω δεδομένα, γίνεται αντιληπτό πως για να καταφέρει ο διευθυντής να παράγει ένα αποτελεσματικό έργο θα πρέπει να διαθέτει αρκετά χαρακτηριστικά που θα τον βοηθήσουν να ασκήσει αποτελεσματική ηγεσία με σκοπό να μεταδώσει στους μαθητές όλα εκείνα τα εφόδια που απαιτούνται για να ανταπεξέλθουν στη ζωή τους ως ενήλικες.

Αναφορικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα τα τυπικά προσόντα που έχει ένας σχολικός διευθυντής και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του που αναφέραμε παραπάνω ολοκληρώνονται και αποκτούν νόημα μέσα από τις στάσεις και συμπεριφορές που εκδηλώνει καθημερινά στο πλαίσιο άσκησης των καθηκόντων του. Συνοψίζοντας και κάνοντας μια αποτίμηση των απόψεων των εκπαιδευτικών για τις στάσεις και συμπεριφορές του αποτελεσματικού διευθυντή καταλήγουμε στις εξής: Επικοινωνεί και συνεργάζεται αποτελεσματικά με τους εκπαιδευτικούς (γράφημα 51) δημιουργεί ένα θετικό κλίμα συνοχής, εμπιστοσύνης και ασφάλειας μέσα στο σχολείο (γράφημα 57), σέβεται τις αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων (γράφημα 71) και υποστηρίζει και βοηθά τους εκπαιδευτικούς (γράφημα 44). Ένας διευθυντής – ηγέτης, σύμφωνα με τους Iordanidis et al., (2018) ξεφεύγοντας από το ρόλο του

γραφειοκράτη πετυχαίνει να διαμορφώσει ένα ευνοϊκό κλίμα στο οποίο προάγονται οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις που συντελούν με τη σειρά τους στην πολυπόθητη αποτελεσματικότητα

Διαπιστώνεται επίσης από την έρευνα ότι με τη στάση του και τη συμπεριφορά του ένας αποτελεσματικός διευθυντής διαχειρίζεται δημιουργικά τις συγκρούσεις (γράφημα 53), συντονίζει την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας (γράφημα 40) επιλύοντας προβλήματα (γράφημα 54) και έχει όραμα που το μεταδίδει σε όλη την εκπαιδευτική κοινότητα (γράφημα 38). Το όραμα όπως αναφέρουν οι Daft & Lengel (2000) συνδέει το παρόν με το μέλλον του σχολείου και λειτουργεί ως μηχανισμός ενεργοποίησης και παρότρυνσης των εκπαιδευτικών να θέτουν και να υλοποιούν μελλοντικούς στόχους. Το όραμα που δημιουργεί ένας σχολικός διευθυντής δεν είναι απλά μια σκηνή από το μέλλον αλλά μπορεί να εμπνεύσει, να ενεργοποιήσει και να συσπειρώσει τους εκπαιδευτικούς με στόχο τη βελτίωση των σχολικών αποτελεσμάτων (Zimmerman, 2006).

8.2 Συζήτηση

Όπως αναφέρθηκε εκτενώς παραπάνω και σύμφωνα με τα πορίσματα της έρευνας ο διευθυντής του σχολείου θεωρείται σε μεγάλο ποσοστό βασικός παράγοντας αποτελεσματικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Πολλοί ερευνητές έχουν διατυπώσει τις απόψεις τους για τα επιμέρους χαρακτηριστικά ενός ικανού και αποτελεσματικού διευθυντή από τις οποίες προκύπτει ότι πρέπει ότι εκτός από παιδαγωγικές και διοικητικές γνώσεις θα πρέπει να διαθέτει όραμα για την εξέλιξη του σχολείου του και βάση αυτού να υποστηρίζει και να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς για την από κοινού υλοποίηση του οράματος.

Με αφετηρία ότι το σχολείο αποτελεί ένα ζωντανό εκπαιδευτικό οργανισμό ο διευθυντής καλείται να οργανώνει, να προγραμματίζει, να συντονίζει, να εποπτεύει, να εμπνέει, να καθοδηγεί και να αξιολογεί δίκαια και αξιοκρατικά με στόχο τη

δημιουργία ενός άριστου σχολικού κλίματος που θα συμβάλει στη μέγιστη δυνατή αποτελεσματική λειτουργία του. Επιπλέον θα πρέπει να διαθέτει μια σειρά από δεξιότητες όπως η επικοινωνία, η διάθεση για συνεργασία, η ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων χωρίς να μένει στα στενά όρια του διεκπεραιωτικού χαρακτήρα της διοίκησης.

Ο αποτελεσματικός διευθυντής δεν παραμένει κλεισμένος στο γραφείο του αλλά κυκλοφορεί διαρκώς μέσα στο σχολείο, έχει επίγνωση της σχολικής ζωής, προσφέρει τη βοήθειά του και τις γνώσεις του όπου χρειαστεί και προτείνει λύσεις. Σε έρευνά του ο Σαΐτης (2005) αναφέρει πως ένας επιτυχημένος και αποτελεσματικός διευθυντής αφιερώνει κατά 50% περισσότερο χρόνο σε διάλογο με τους διδάσκοντες πάνω σε διδακτικά θέματα ενώ οι λιγότερο αποτελεσματικοί ξοδεύουν το χρόνο τους στο γραφείο ασκώντας τα διοικητικά τους καθήκοντα. Ο διευθυντής που έχει καθημερινή επίγνωση των όσων συμβαίνουν στο σχολείο του μπορεί εύκολα να συντελεί στην επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας και να ελέγχει το βαθμό επιτυχίας του εκπαιδευτικού έργου.

Οι διευθυντές όμως της εποχής μας έχουν υπερβολικά αυξημένες αρμοδιότητες και ευθύνες γεγονός που λειτουργεί ανασταλτικά στην εκτέλεση των καθηκόντων τους και στην άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας. Συναντούν εμπόδια που πηγάζουν από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου, από τους γονείς, από την ίδια την πολιτεία και από δικές τους αδυναμίες (Σαΐτης, 2007) γεγονότα που πρέπει να λάβουμε υπόψη μας, αν θέλουμε στο μέλλον να ενισχύσουμε την αποτελεσματικότητά τους.

8.3 Περιορισμοί έρευνας

Τα συμπεράσματα της έρευνας αντιμετωπίζουν περιορισμός που έχουν σχέση με τον τοπικό χαρακτήρα της έρευνας και το μεθοδολογικό πλαίσιο που ακολουθήθηκε. Η διερεύνηση των απόψεων πραγματοποιήθηκε στους εκπαιδευτικούς της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Ν. Αργολίδας με συγκεκριμένα κοινωνικά, οικονομικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά τα οποία διαφέρουν από αντίστοιχα

άλλων εκπαιδευτικών περιφερειών. Επίσης, αν το μέγεθος του δείγματος ήταν μεγαλύτερο και αντιπροσωπευτικότερο θα μπορούσε να υπάρχει μεγαλύτερη αξιοπιστία και θα ήταν πιο εύκολη η γενίκευση των αποτελεσμάτων. Τέλος, θα μπορούσαν να γίνουν περισσότερες συσχετίσεις με βάση το φύλο, τα χρόνια υπηρεσίας και την περιοχή του σχολείου.

Παρόλα αυτά η έρευνα δεν χάνει τον έγκυρο χαρακτήρα της, διότι περιείχε αρκετές ερωτήσεις που κάλυπταν όλες τις πτυχές του αποτελεσματικού διευθυντή και έγινε προσπάθεια να καταγραφούν όσο καλύτερα γίνεται οι απόψεις των εκπαιδευτικών. Οι μετρήσεις έγιναν με συνέπεια και αξιοπιστία και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν προσδιορίζουν τους παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας και τα γνωρίσματα του αποτελεσματικού διευθυντή για την εκπαιδευτική περιφέρεια του νομού Αργολίδας, αποτελώντας παράλληλα διαπιστώσεις των αντιλήψεων του συνόλου των εκπαιδευτικών της χώρας.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αθανασίου, Λ. (2007). *Μέθοδοι και τεχνικές έρευνας στις επιστήμες της αγωγής. Ποσοτικές και ποιοτικές προσεγγίσεις* (2η Εκδ.), Ιωάννινα: Εκδόσεις Εφύρα.
- Αθανασούλη-Ρέππα, Α. (2001). Κατάρτιση και Επιμόρφωση των στελεχών της εκπαίδευσης στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα. Στο Α. Ανδρέου (Επιμ.), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: ΟΙΕΛΕ, Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ Κλαδικό Εκπαιδευτικό Ινστιτούτο.
- Ανάγνου, Β. Α., & Βεργίδης, Δ. Κ. (2017). Ο αποτελεσματικός διευθυντής των σχολείων δεύτερης ευκαιρίας. *Το Βήμα των Κοινωνικών Επιστημών*, 13(52), 167-193.
- Αναγνωστοπούλου, Μ., (2001), Τάσεις στην έρευνα για τον αποτελεσματικό Διευθυντή, *Τα Εκπαιδευτικά*, τεύχος 61-62, σελ. 252-262.
- Ανδρεαδάκης, Ν. (2009-2010). *Αποτελεσματικός εκπαιδευτικός*. Πανεπιστημιακές σημειώσεις. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, ΤΕΠΑΕΣ, Ακαδημαϊκό έτος 2009-2010. Ρόδος.
- Ανθοπούλου, Σ.Σ. (1999). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Στο: Αθανασούλα Ρέππα κ.α. (1999). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων – Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. τ. Β' (σ. 17-92). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Αργυροπούλου, Ε. (2010). Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών των Σχολικών Μονάδων: Προσεγγίζοντας ερευνητικά το θέμα στο σύγχρονο εκπαιδευτικό γίγνεσθαι. Στο Κ. Μαλαφάντης (Επιμ.), *7 ο Πανελλήνιο Συνέδριο για την Ελληνική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Έρευνα*, Α' Τόμος (σσ. 553–565). Ρέθυμνο: Διάδραση.
- Αργυροπούλου, Ε. (2012). Η Οικονομική Διαχείριση της Σχολικής Μονάδας και ο Ρόλος του Διευθυντή. Στο Μ. Νικολαΐδου (Επιμ.) *Εκπαιδευτική ηγεσία. Χαρτογραφώντας το πεδίο της ηγεσίας στην εκπαίδευση: Από τη θεωρία στην έρευνα και στην πρακτική*. (σσ. 229–244). Αθήνα: Ίων.
- Argyropoulou, E., & Symeonidis, A. (2017). Η ανάδειξη των προσόντων του αποτελεσματικού Διευθυντή Σχολικής Μονάδας μέσα από τις διαδικασίες επιλογής. Μια εμπειρική μελέτη περίπτωσης. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 6(1), 53-72. DOI: 10.12681/hjre.10846.

- Βαρσαμίδου, Α. & Ρεζ, Γ. (2018). *Αποτελεσματικά σχολεία- μύθος και πραγματικότητα*. Ανακτήθηκε 12 Οκτωβρίου 2021, από <https://www.eduportal.gr/apotelesmatiko-sxoleio>.
- Γεράκη, Α. (2013). *Συμβολή των διευθυντών σχολικών μονάδων σε επιμέρους μεταβλητές αποτελεσματικότητας* (Διδακτορική διατριβή). Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Θεσσαλονίκη.
- Γεωργιάδου Β. & Καμπουρίδης Γ. (2005). Ο διευθυντής-ηγέτης. *Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων*, 10, 121-129. Ανακτήθηκε από <http://www.pi-schools.gr/download/publications/epitheorisi/teyxos10/121-129.pdf>.
- Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
- Θεοφιλίδης, Χ., & Στυλιανίδης, Μ. (2000). *Φιλοσοφία και Πρακτική της Διοίκησης Δημοτικού Σχολείου στην Κύπρο*. Λευκωσία: Αυτοέκδοση.
- Θεοφιλίδης, Χ. (2012). *Σχολική ηγεσία και διοίκηση-Από τη γραφειοκρατία στη μετασχηματιστική ηγεσία*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Καψάλης, Α (2005). *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Κιρκιγιάννη, Φ. (2011). Ο αποτελεσματικός διευθυντής του σχολείου. *Τα εκπαιδευτικά*, 96-113. Ανακτήθηκε από <https://docplayer.gr/1720628-O-apotelesmatikos-dieythytis-toy-sholeioly.html>.
- Κούλα, Β. (2011). *Οι διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντών σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών: Συμβολή στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας* (Διδακτορική διατριβή). Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Τμήμα Φιλοσοφίας και Παιδαγωγικής, Θεσσαλονίκη.
- Κρίβας, Σ. (2002). *Παιδαγωγική Επιστήμη: Βασική θεματική*. Αθήνα: Gutenberg.

- Κωνσταντίνου, Χ. (1994). *Το σχολείο ως γραφειοκρατικός οργανισμός και ο ρόλος του εκπαιδευτικού σ' αυτόν*. Αθήνα: Σμυρنيωτάκης.
- Κωνσταντίνου, Χ. (1997). *Σχολική πραγματικότητα και κοινωνικοποίηση του μαθητή*. Αθήνα: Gutenberg.
- Κωνσταντίνου, Χ. (2015). *Το καλό σχολείο, ο ικανός εκπαιδευτικός και η κατάλληλη αγωγή ως παιδαγωγική θεωρία και πράξη*. Αθήνα: Gutenberg.
- Λαΐνας, Α. (2004) «*Το Έργο του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας και η συμβολή του στην Αποτελεσματικότητα του Σχολείου*», Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης, 17.
- MacBeath, J. (2001). *Η αυτοαξιολόγηση στο σχολείο. Ουτοπία και πράξη*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μετοχιανάκης, Η. (2000). *Εισαγωγή στην παιδαγωγική Α'.* Έκδοση Δεύτερη. Ηράκλειο.
- Μιχόπουλος, Α., (2004), Η ηγεσία ως αναγκαίο λειτούργημα καινοτομικής δράσης και οργανωτικής αποτελεσματικότητας στα σχολεία σήμερα και αύριο, Στο συλλογικό, *Εκπαιδευτικές Καινοτομίες για το Σχολείο του Μέλλοντος*, Αθήνα, Τυπωθήτω Δαρδανός.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. (2012). Ο κρίσιμος ρόλος του διευθυντή – ηγέτη. Στο: Δ. Καρακατσάνη και Γ. Παπαδιαμαντάκη, (Επιμ.), *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Αναζητώντας το Νέο Σχολείο*, (σελ.149-151). Αθήνα: Επίκεντρο.
- Μπρίνια Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Μυλωνά, Ζ. (2005). *Διευθυντής και αποτελεσματική σχολική μονάδα*. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη.
- Μπρίνια, Β. (2008α). *Management εκπαιδευτικών μονάδων & εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλης.

- Παμουκτσόγλου, Α. (2001). Αποτελεσματικό σχολείο: χαρακτηριστικά και αντιλήψεις σε μια προσπάθεια αξιολόγησής του. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 5, 81-90.
- Παπαδάτου, Ε. (2013). *Σχολική ηγεσία και διαχείριση συγκρούσεων. Βιβλιογραφική ανασκόπηση στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση*. Πτυχιακή εργασία. Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης.
- Παπαναούμ, Ζ. (1995). *Η διεύθυνση του σχολείου. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη Α.Ε.
- Παπαναστασίου Κ., & Παπαναστασίου Ε. (2005). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Λευκωσία: Καΐλας.
- Παρασκευά, Φ. & Παπαγιάννη, Α. (2008). *Επιστημονικές & παιδαγωγικές δεξιότητες για τα στελέχη της εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Πασιαρδή, Γ. (2001). *Το σχολικό κλίμα: Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση των βασικών παραμέτρων του*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Πασιαρδής, Π. (2004) *Εκπαιδευτική ηγεσία*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ. (2006). *Αποτελεσματικά σχολεία: πραγματικότητα ή ουτοπία*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Πασιαρδής, Π., (2012). *Επιτυχημένοι διευθυντές σχολείων. Διεθνείς ερευνητικές τάσεις & η ελληνική πραγματικότητα*. Αθήνα: Ίων.
- Πασιαρδής, Π., (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. (2η εκδ). Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πατσατζάκη, Ε., & Ιορδανίδης, Γ. (2018). Η Λειτουργία του Δημοτικού Σχολείου ως Επαγγελματική Κοινότητα Μάθησης. *Education Sciences*, 2018(3), 7-27.
- Πρίντζας, Γ. (2005). Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση. στο Α. Καψάλης (Επιμ.), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, (σελ. 231-242). Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

- Robson, C. (2010). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου. Ένα μέσο για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές* (μτφ. Β. Νταλάκου και Κ. Βασιλικού, 2η εκδ.). Αθήνα :Gutenberg.
- Σαΐτης, Χ.(2005). *Οργάνωση και λειτουργία σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση .
- Σαΐτης, Χ.Α. (2007). *Οργάνωση και λειτουργία των σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση .
- Σαΐτης, Χ. (2007^α). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο: Από τη θεωρία στην πράξη* (γ' έκδοση) Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο/ΥΠΕΠΘ.
- Σιάπκα, Μ. (2011). *Ο ρόλος του διευθυντή στο αποτελεσματικό σχολείο*. Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων: Δημοσιευμένη Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Ανακτήθηκε στις 14/09/2021 http://edu.pep.uoi.gr/eeee/images/ergasies/siapka_kirios.pdf.
- Σιδηροπούλου, Μ. (2015). *Ο Διευθυντής στο σημερινό Ελληνικό Σχολείο – Μελέτη περίπτωσης: Σχολεία της Καβάλας*. Καβάλα: Εκδόσεις Σαΐτα.
- Στραβάκου, Π. Α. (2002). *Απόψεις και στάσεις εκπαιδευτικών και Διευθυντών Σχολείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για το έργο του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας – μία συγκριτική εμπειρική προσέγγιση*. 2ο Διεθνές Συνέδριο: Παιδεία στην αυγή του 21ου αιώνα, Πάτρα.
- Σταραβάκου, Π (2003). *Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη.
- Στιβακτάκης, Ε. (2006). *Ο διευθυντής του σχολείου ως φορέας και αντικείμενο αξιολόγησης. Συγκριτική μελέτη των απόψεων διευθυντών σχολείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Τμήμα

Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού.
Ρόδος.

- Τόζιου, Σ. (2012). *Η συμβολή του διευθυντή/τριας σχολείου της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στη διεύθυνση των συγκρούσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς: Η περίπτωση των νομών Ημαθίας και Θεσσαλονίκης*. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Τσιάκκικος, Α. (2012). *Το επαγγελματικό άγχος των διευθυντικών στελεχών πηγές που το προκαλούν και τρόποι αποτελεσματικής αντιμετώπισης*. Αθήνα: Όμιλος Ιών.
- Φραγκουδάκη, Α. (1985). *Κοινωνιολογία της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Adeyemi, T. O. (2009). Principals management of conflicts in public secondary Schools in Ondo State, Nigeria: A critical survey. *Educational Research and Reviews*.
- Andrews, R.L., & Soder, R. (1987). Principal Leadership and Student Achievement. *Educational Leadership*, 44, p. 9-11.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. 3rd Edition. New York, London: Free Press/Collier Macmillan.
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development*. London: SAGE.
- Bush, T. (2013). *Preparing Headteachers in England: Professional Certification*, not Academic Learning.
- Carney, M. (2006) *Understanding organizational culture: The key to successful middle manager strategic involvement in health care delivery* *Nurs Manag* 2006, 14:23–33.
- Cleveland, H.,(1986), *The world we're preparing our schoolchildren for* University published paper presented to the Study Commission on Global Education.

- Coleman, J.S. et al. (1966). *Equality of educational opportunity*. Washington: U.S. Department of Health, Education and Welfare, Office of Education.
- Creswell, J. (2011) . *Η έρευνα στην Εκπαίδευση*. Αθήνα : έλλην.
- Cunningham W. & Cordeiro P (2006), *Educational Leadership: A Problem – Based Approach*, Boston: Pearson.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (2000). *Fusion leadership: Unlocking the subtle forces that change people and organizations*. Berrett-Koehler Publishers.
- Davis, A.(1989) *Effective Schools and Effective Teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- Day, C., Harris, A. & Hadfield, M. (2001). Grounding knowledge of schools in stakeholder realities: a multi-perspective study of effective school leaders. *School Leadership & Management*.
- Day, C., & Sammons, P. (2013). Successful leadership: a review of the international literature. *CfBT Education Trust*. Retrieved from <http://eric.ed.gov/?id=ED546806>.
- Drucker, P.F. (20073). The essential Drucker: selections from the management works of Peter F. Drucker. Elsevier Ltd (Drucker, P.F., *Management's New Paradigms*, 54-70, <http://www.work-life-balance-tips.com/support-files/extractdrucker.pdf>).
- Gay, R. L., Mills, E. G. & Airasian, P. (2006). *Educational Research. Competencies for analysis and application*, 8rd Edition, New Jersey: Pearson-Merrill Prentice Hall.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Emotional intelligence: leadership competencies Appendix B. In D. Goleman, R. Boyatzis and A. McKee, *The New leaders: transforming the art of leadership into the science of results* (pp. 253–256). London: Little Brown.
- Habegger, S. (2008). The principal's role in successful schools: Creating a positive school culture. *Principal*, 42-46.
- Hallinger, P. & Heck, R. (2011). Exploring the journey of school improvement:

Classifying and analyzing patterns of change in school improvement processes and learning outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 22 (1), 1-27. doi: 10.1080/09243453.2010.536322.

- Hallinger, P. & Huber, S. (2012). School Leadership that Makes a Difference: International Perspectives. *School Effectiveness and School Improvement*, 23(4), 359- 367.
- Harris, A. (2002). Effective leadership in schools facing challenging contexts. *School Leadership & Management*, 22(1), 15-26. doi: 10.1080/13632430220143024a.
- Harris, A. (2004) Distributed leadership and school improvement: leading or Misleading . *Educational Management, Administration and Leadership*, 32(1): 11–24.
- Harris, A. (2005). Leading from the Chalk-face: An overview of school leadership. *Leadership*, 1(1), 73-87. doi: <https://doi.org/10.1177%2F1742715005049352>.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson D. (1996). Management of organizational behavior: *utilizing human resources* (7th ed.). London: Prentice Hall.
- Holligan, C., Menter, I., Hutchings, M. & Walker, M. (2006). Becoming a head teacher: the perspectives of new head teachers in twenty-first-century England, *Journal of In-service Education*, 32(1), 103–122.
- Hoy, W., & Miskel, C. (2008). *Educational Administration: Theory, Research and Practice* (8th ed.). New York: McGraw Hill.
- Hoy, W.K., & Miskel, G.G. (2014). *Educational Administration: Theory, Research and Practice* (9th edition). New York: McGraw Hill.
- Huang, T., Hochbein, C., & Simons, J. (2018). The relationship among school Contexts, principal time use, school climate, and student achievement. *Educational Management Administration & Leadership*.
- Iordanides, G., Lazaridou, A., & Babaliki, M. (2018). The principal’s role in achieving school effectiveness *Conference paper*. Retrieved from

<https://silo.tips/download/the-principal-s-role-in-achieving-school-effectiveness-conference-paper>.

- Johnson, L., Moller, J., Jacobson, S., & Wong, K. (2008). Cross - national comparisons in the International Successful School Principalism Project (ISSPP). *Scandinavian Journal of Education Research*, 52(4), 407-422. doi: 10.1080/00313830802184582.
- Johnson, C., Shearron, G. & Hensel, N. (1974). *A Meaning for Competency*. Georgia University, Athens. College of Education.
- Khan, N. (2017). Adaptive or transactional leadership in current higher education: A brief comparison. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3), 178-183.
- Kimbrough, R., Burkett, Ch. (1990) *The Principalship Concepts and Practices*. Boston, London, Toronto.
- Lazaridou, A., & Iordanides, G. (2011). The Principal's Role in Achieving School Effectiveness. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))*, 39(3), 3-19.
- Leithwood, K., & Duke, D.L. (1999). A century's quest to understand school leadership. In Murphy and K.S. Louis (Ed.), *Handbook of Research on Educational Administration: a project of the American Educational Research Association* (pp.45-72). San Francisco: Jossey-Bass.
- Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Philadelphia, PA: Open University Press.
- Leithwood, K., Seashore, K., Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2004). Review of Research: *How leadership influences student learning*.
- Levine, D.K., & Lezotte, L.W. (1990). Unusually Effective Schools: A Review and Analysis of Research and Practice. Madison, Wise: *Nat. Centre for*

Effective Schools Research and Development.

- Morgan, G. (1996). Empowering human resources. In C. Riches., & C. Morgan (Eds.), *Human Resource Management in Education* (p. 32-37). London: The Open University.
- Mortimore, P. (1991). School Effectiveness Research: Which Way at the Crossroads? *School Effectiveness and School Improvement*, 2, 3: 213-229.
- Orphanos, S. & Orr, M. (2014). Learning leadership matters: The influence of Innovative school leadership preparation on teachers' experiences and outcomes. *Educational Management Administration & Leadership*.
- Orr, M. & Orphanos, S. (2011). How Graduate-Level Preparation Influences the Effectiveness of School Leaders: A Comparison of the Outcomes of Exemplary and Conventional Leadership Preparation Programs for Principals. *Educational Administration Quarterly*, 47 (1), 18– 70.
- Saiti, A. (2012). Leadership and quality management: An analysis of three key Features of the Greek education system. *Quality Assurance in Education*, 20(2), 110-138 in Cyprus.
- Reynolds, D., & Cuttance, P. (1994). *School effectiveness. Research, policy and practice*. Cassell, USA.
- Saitis, C., & Saiti, A. (2018). *Initiation of Educators in to Educational Management Secrets*. Switzerland: Springer International Publishing. doi: 10.1007/978-3-319-47277-5.
- Sergiovanni, T. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Education Leadership*, 41(5), 6-13.
- Sergiovani, T., & Moore, J. (1989). *Schooling for tomorrow: directing reforms to issues that count*. Allyn and Bacon, Boston.
- Scheerens, J. (1989). *Process indicators of school functioning In .*
- Scheerens, J. (1990) School effectiveness research and the development of process indicators of school functioning. *School effectiveness and school improvement*, 1 (1), 61-80.

- Terek, D., Glusac, D., Nikolic, M., Gligorovic, B. & Tasic, I. (2015). The Impact of Leadership on the Communication Satisfaction of Primary School Teachers in Serbia. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15 (1), 73-84.
- The University of Nottingham (2015). *International Successful School Principals Project (ISSPP): multi-perspective research on school principals*. [Brochure]. Nottingham: Author.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zimmerman, J. (2006). Why some teachers resist change and what principals can do about it. *Nassp Bulletin*, 90(3), 238-249.

Παράρτημα

Ερευνητικά ερωτήματα - ερωτήσεις

1. Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Παράγοντες μιας αποτελεσματικής σχολικής μονάδας	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Η συμπεριφορά του διευθυντή					
Η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών					
Η συνεργασία μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών					
Η αλληλεπίδραση και η συνεργασία εκπαιδευτικών - μαθητών					
Η ίση αντιμετώπιση όλων των μαθητών από τους εκπαιδευτικούς					
Το σχολικό κλίμα που επικρατεί στη σχολική μονάδα					
Η έμφαση στην ποιότητα της διδασκαλίας των μαθητών.					
Τα μαθησιακά αποτελέσματα των παιδιών					
Η πολιτική του υπουργείου παιδείας					
Η συνεργασία του σχολείου με τους γονείς					
Τα αναλυτικά προγράμματα					
Η οικονομική και κοινωνική					

προέλευση των μαθητών					
Η χρηματοδότηση της σχολικής μονάδας από την οικεία σχολική επιτροπή					

2. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού διευθυντή;
Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις

Ο αποτελεσματικός διευθυντής πρέπει :	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
Να γνωρίζει άριστα την εκπαιδευτική νομοθεσία					
Να φροντίζει για την εφαρμογή της εκπαιδευτικής νομοθεσίας					
Να ακολουθεί πιστά την πολιτική του Υπουργείου					
Να συνεργάζεται συστηματικά με τη Διεύθυνση Α/θμιας Εκπαίδευσης και το ΠΕΚΕΣ					
Να λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος ανάμεσα στη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και τα μέλη της σχολικής μονάδας					
Να έχει μεταπτυχιακό τίτλο ή να έχει επιμορφωθεί στη διοίκηση και οργάνωση της εκπαίδευσης					
Να διατηρεί επαφή με τη σχολική τάξη					
Να έχει διδακτική					

εμπειρία					
Να είναι οργανωτικός					
Να είναι εξωστρεφής και επικοινωνιακός					
Να είναι αντικειμενικός και αμερόληπτος					
Να εμπνέει τους συναδέλφους του					
Να αποτελεί πρότυπο για τους συναδέλφους του					
Να είναι καινοτόμος					
Να διαμορφώνει θετικό κλίμα στο σχολείο					
Να αξιοποιεί αποδοτικά ανθρώπινους και υλικούς πόρους					
Να μεριμνά για την προμήθεια τεχνολογικού, εποπτικού υλικού και διδακτικού υλικού					
Να ενδιαφέρεται για την ψυχοσυναισθηματική ασφάλεια των μαθητών					
Να ενδιαφέρεται για την μαθησιακή επιτυχία των μαθητών					
Να επικοινωνεί με τους γονείς για τα παιδαγωγικά θέματα του σχολείου					
Να συνεργάζεται με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων για θέματα που αφορούν την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου					
Να μεριμνά για την ενημέρωση των υπηρεσιακών βιβλίων					
Να κατανέμει σωστά τόσο το διδακτικό όσο					

και το εξωδίδακτικό έργο του σχολείου μεταξύ των διδασκόντων					
--	--	--	--	--	--

3. Ποιες στάσεις και συμπεριφορές υποδεικνύουν έναν αποτελεσματικό διευθυντή;

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ένας αποτελεσματικός διευθυντής ηγέτης είναι σημαντικό να	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Ενδιαφέρεται για την πρόοδο των μαθητών					
Έχει όραμα για τη σχολική μονάδα					
Να μεταδίδει το όραμα του στην εκπαιδευτική κοινότητα του σχολείου					
Εμπνέει και λειτουργεί ως πρότυπο					
Συντονίζει τη λειτουργία της σχολικής μονάδας					
Διεκπεραιώνει διοικητικά και γραφειοκρατικά καθήκοντα					
Ωθεί τους εκπαιδευτικούς να βελτιώνονται					
Ενθαρρύνει τους μαθητές να αυξάνουν τις επιδόσεις τους					
Υποστηρίζει και βοηθά τους εκπαιδευτικούς					
Παρακινεί και εμπλέκει τους εκπαιδευτικούς στην επίτευξη των παιδαγωγικών στόχων που έχουν τεθεί από τον Σύλλογό Διδασκόντων					
Ενθαρρύνει την ανάπτυξη πρωτοβουλιών και καινοτομιών από τους εκπαιδευτικούς					
Στηρίζει την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και συντελεί στην επαγγελματική τους εξέλιξη					
Κατανέμει αρμοδιότητες και ευθύνες με βάση τις γνώσεις και τις εμπειρίες των εκπαιδευτικών					
Οργανώνει, συντονίζει και υποστηρίζει ομάδες εργασίας					

Διαμοιράζεται τη γνώση και διαχέει πληροφορίες					
Επικοινωνεί και συνεργάζεται αποτελεσματικά με τους εκπαιδευτικούς					
Επικοινωνεί και συνεργάζεται αποτελεσματικά με τους γονείς					
Επικοινωνεί και συνεργάζεται αποτελεσματικά με άλλα σχολεία και κοινωνικούς φορείς					
Διαχειρίζεται δημιουργικά τις συγκρούσεις					
Επιλύει προβλήματα					
Είναι αυστηρός σε καταστάσεις ασυνέπειας κι ανεντιμότητας					
Δημιουργεί ένα θετικό κλίμα συνοχής, εμπιστοσύνης και ασφάλειας μέσα στο σχολείο					
Επιβάλλει πειθαρχία και τάξη					
Δίνει έμφαση στη διδασκαλία και τη μάθηση στοχεύοντας στις καλές επιδόσεις των μαθητών					
Επιμένει στην εφαρμογή του αναλυτικού προγράμματος					
Ενισχύει και βελτιώνει τις υλικοτεχνικές υποδομές					
Παρακολουθεί και αξιολογεί την πρόοδο των μαθητών					
Διαχειρίζεται σωστά τα οικονομικά, βρίσκει πηγές και πόρους για τη βελτίωση του σχολείου					
Αναγνωρίζει τις ευκαιρίες και ρισκάρει					
Δίνει έμφαση σε διαδικασίες βελτίωσης του σχολείου και επιδιώκει καινοτόμες δράσεις					
Τον ενδιαφέρει να μεταβιβάσει γνώσεις και πρακτικές στον υποδιευθυντή και σε άλλους διευθυντές με ελάχιστη εμπειρία					
Εστιάζει στα θετικά στοιχεία του σχολείου τα ενισχύει και μαθαίνει μέσα από αυτά					
Παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και τις επιβάλλει με την εξουσία που διαθέτει					

Επιζητά τη δημοκρατική συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και συμβουλευεται τους εκπαιδευτικούς					
Εκχωρεί στους εκπαιδευτικούς το δικαίωμα να αποφασίζουν αντί αυτού					
Να παίρνει πρωτοβουλίες					
Σέβεται τις αποφάσεις του συλλόγου Διδασκόντων					