



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

**ΠΜΣ «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων»**

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**<<Απόψεις εκπαιδευτικών για την σχολική ηγεσία  
και την σχολική αποτελεσματικότητα>>**

**Ζαλοκώστα Ζωή**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Γιαννάς Πρόδρομος**

Ακαδημαϊκό Έτος 2020-2021

## **Ευχαριστίες**

Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αισθάνομαι την υποχρέωση να ευχαριστήσω ορισμένους από τους ανθρώπους που γνώρισα, συνεργάστηκα μαζί τους και έπαιξαν πολύ σημαντικό ρόλο στην πραγματοποίησή της.

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέπων καθηγητή μου, κύριο Πρόδρομο Γιαννά για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε εξ' αρχής, αναθέτοντάς μου το συγκεκριμένο θέμα, την επιστημονική του καθοδήγηση, τις υποδείξεις του, την επιμονή του, τη συμπαράστασή του, τη συνεχή του υποστήριξη και το αμείωτο ενδιαφέρον που έδειξε από την αρχή μέχρι το τέλος.

Επιπλέον ιδιαίτερες ευχαριστίες σε όλη την ομάδα του Μεταπτυχιακού Προγράμματος για την καθοδήγηση που μου έδειξε σε όλη την διαδικασία.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στους κοντινούς μου ανθρώπους για όλη τη στήριξη, τη συμπαράσταση και την κατανόησή τους, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

10/03/2021

Ζαλοκώστα Ζωή

## Μέλη Επιτροπής Εξέτασης

Γιαννάς Πρόδρομος

Σπυριδάκος Αθανάσιος

Πιερράκος Γεώργιος

## Περιεχόμενα

Απόψεις εκπαιδευτικών για την σχολική ηγεσία και την σχολική αποτελεσματικότητα .....	1
Περίληψη .....	6
Abstract .....	7
Εισαγωγή .....	8
1ο Κεφάλαιο: Εκπαιδευτική ηγεσία.....	10
1.1 Η έννοια της ηγεσίας.....	10
1.2 Βασικές μορφές ηγεσίας .....	11
1.3 Εκπαιδευτική ηγεσία .....	13
1.3.1 Μοντέλα εκπαιδευτικής ηγεσίας .....	15
1.4 Εκπαιδευτικός διευθυντής-ηγέτης.....	19
2ο Κεφάλαιο: Σχολική αποτελεσματικότητα.....	22
2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός σχολικής αποτελεσματικότητας.....	22
2.2 Σύγχρονη σχολική αποτελεσματικότητα.....	24
2.2.1 Θεωρητικές προσεγγίσεις.....	24
2.2.2 Σχέση σχολικής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.....	25
2.2.3 Μοντέλα σχολικής αποτελεσματικότητας.....	26
2.2.4 Σχολική αποτελεσματικότητα και βελτίωση σχολείου.....	29
2.3 Τα αποτελεσματικό σχολείο.....	30
2.3.1 Βασικά χαρακτηριστικά αποτελεσματικού σχολείου.....	30
3ο Κεφάλαιο: Η αποτελεσματική ηγεσία του σχολείου .....	34
3.1 Η ηγεσία στο αποτελεσματικό σχολείο.....	35
3.2 Ο ρόλος του διευθυντή σε ένα αποτελεσματικό σχολείο.....	37
3.2.1 Βασικά καθήκοντα σχολικού διευθυντή.....	37
3.2.2 Οι ρόλοι του σχολικού διευθυντή σε ένα αποτελεσματικό σχολείο .....	38
3.1.3 Βασικά χαρακτηριστικά αποτελεσματικού σχολικού διευθυντή-ηγέτη .....	40
Μεθοδολογία.....	43

Σκοπός της έρευνας .....	43
Ερευνητικό εργαλείο.....	44
Ανάλυση δεδομένων .....	44
Περιγραφική στατιστική .....	45
Συμπεράσματα .....	74
Συζήτηση.....	76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	79

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Ζαλοκώστα Ζωή του Νικολάου, με αριθμό μητρώου DEM1923 φοιτήτρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τμήματος Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, δηλώνω υπεύθυνα ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου. Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι..... και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

**ΖΑΛΟΚΩΣΤΑ ΖΩΗ**



## Περίληψη

Η σχολική αποτελεσματικότητα είναι ένα ζήτημα με το οποίο έχει ασχοληθεί μεγάλο πλήθος ερευνητών. Από αυτό και μόνο φαίνεται η μεγάλη σημασία που έχει για τη βελτίωση της διαδικασίας της μάθησης. Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας είναι να παρουσιάσει τις απόψεις που έχουν οι εκπαιδευτικοί σχετικά με τα χαρακτηριστικά ενός διευθυντή που μπορούν να καθορίσουν την ηγεσία του. Στην έρευνα συμμετείχαν εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, οι οποίοι είχαν διαφορετικό μορφωτικό επίπεδο και διαφορετικά χρόνια εμπειρίας μεταξύ τους. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν υπέστησαν στατιστική ανάλυση και προέκυψαν πολύ σημαντικά συμπεράσματα. Με βάση αυτά λοιπόν φάνηκαν πολλά από τα χαρακτηριστικά που συγκεντρώνει ένας διευθυντής, μέσα στα οποία ανήκουν η ικανότητά του να δημιουργεί συνεργασίες με όλους, η διάθεση του να καινοτομήσει και να παρακινήσει τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων και η θέλησή του να ακούσει και τη δική τους γνώμη. Πέρα από αυτό φάνηκε ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων μπορούν να επηρεάσουν τις απόψεις τους σχετικά με τα προσόντα που θεωρούν ότι είναι πιο βασικά για να επιτευχθεί μέσα από την κατάλληλη ηγεσία του η σχολική αποτελεσματικότητα.

**Λέξεις κλειδιά:** εκπαιδευτική ηγεσία, σχολική αποτελεσματικότητα, αποτελεσματικό σχολείο, αποτελεσματικός διευθυντής

## **Teacher's opinion about school leadership and school effectiveness**

### **Abstract**

Various researchers have worked on school effectiveness which is an issue of great importance. This fact proves the crucial role school effectiveness has in the improvement of the learning process. The aim of this research is to present the teachers' opinion on a school principal's characteristics that can affect his leadership. The teachers who participated in the research came from primary education and had differences regarding their educational level and the years of experience. The data collected were statistically analyzed and led to important conclusions. Based on those results some characteristics a school principal has become evident including the ability to cooperate effectively with everyone, the positive attitude towards innovation and the ability to motivate teachers in order to participate in the process of decision-making along with the willingness to listen to their opinion. Apart from that, it also seems that the demographic characteristics of the participants may have an impact on their opinion concerning the qualifications they believe to be crucial so as to achieve school efficiency through an appropriate leadership.

**Key-words:** *educational leadership, school effectiveness, effective school, effective school principal*

## Εισαγωγή

Η εκπαίδευση είναι ένας από τους πιο σημαντικούς θεσμούς στη ζωή ενός ανθρώπου. Το εκπαιδευτικό σύστημα είναι μία απεικόνιση του συστήματος της κοινωνίας και για αυτόν τον λόγο πρέπει να οργανώνεται και να διοικείται με το σωστό τρόπο. Η σχολική μονάδα λοιπόν ως κοινωνικός οργανισμός σίγουρα θέτει κάποιους βασικούς στόχους και παλεύει για την πραγμάτωση αυτών. Κάθε πρόσωπο που ανήκει μέσα σε αυτήν αναλαμβάνει και κάποιον ρόλο ώστε να προωθήσει την επίτευξη της στοχοθεσίας που έχει τεθεί, ενώ πολύ σημαντικό ρόλο σε αυτό διαδραματίζει η σχολική αποτελεσματικότητα. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο ο διευθυντής ενός σχολείου ασκεί τον καθοριστικότερο ρόλο ώστε να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότητα της μονάδας του.

Είναι αποδεδειγμένο ότι για κάθε σχολείο τόσο ελληνικό όσο και ξένο ο διευθυντής είναι ο βασικός συντελεστής της αποτελεσματικότητας αυτού (Σαΐτης, 2008). Φαίνεται λοιπόν ότι η αποτελεσματικότητά του σχολικού διευθυντή είναι ένα σύνθετο και πολύπλοκο φαινόμενο καθώς είναι πάρα πολλοί παράγοντες που μπορεί να την επηρεάσουν. Όλοι αυτοί σχετίζονται άμεσα με τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα που συγκεντρώνει ο ίδιος ο διευθυντής, αφού η προσωπικότητά του είναι ουσιαστικά που θα καθορίσει αν ένα σχολείο είναι αποτελεσματικό ή όχι.

Η συγκεκριμένη διατριβή διερευνά εμπειρικά τον ρόλο του σχολικού διευθυντή στη σχολική αποτελεσματικότητα. Στόχος είναι να διερευνηθούν οι αντιλήψεις που έχουν οι εκπαιδευτικοί για την αποτελεσματικότητα του διευθυντή τους. Στο πρώτο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους παρουσιάζεται η εκπαιδευτική ηγεσία. Αρχικά γίνεται αναφορά στον εννοιολογικό προσδιορισμό της καθώς και στις βασικές μορφές που έχει ίδια. Ακολούθως η εργασία επικεντρώνεται στην εκπαιδευτική ηγεσία παρουσιάζοντας τα μοντέλα της, ενώ το πρώτο κεφάλαιο κλείνει με τον εκπαιδευτικό διευθυντή-ηγέτη. Στη συνέχεια στο δεύτερο κεφάλαιο περνάμε στη σχολική αποτελεσματικότητα. Αφού προσδιοριστεί εννοιολογικά και αυτή σειρά έχει η αναφορά στη σύγχρονη σχολική αποτελεσματικότητα. Πιο συγκεκριμένα παρουσιάζονται οι βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις γύρω από αυτή την έννοια, η σχέση που έχει με την αποδοτικότητα, τα μοντέλα της καθώς και το πώς αυτή μπορεί



να συμβάλλει στη βελτίωση του σχολείου. Τέλος αναφορά γίνεται στο αποτελεσματικό σχολείο και στα βασικά χαρακτηριστικά του. Το τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους επικεντρώνεται στην αποτελεσματική ηγεσία ενός σχολείου. Αρχικά αναφορά γίνεται στην ηγεσία του αποτελεσματικού σχολείου και στη συνέχεια περνάμε συγκεκριμένα στον ρόλο του διευθυντή μέσα σε αυτό. Για να παρουσιαστεί αυτός όσο το δυνατόν καλύτερα γίνεται αναφορά αρχικά στα βασικά καθήκοντα που έχει στους ρόλους που επιτελεί και στα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να συγκεντρώνει στο πρόσωπό του.

Ακολουθεί το ερευνητικό μέρος της εργασίας, στο οποίο αρχικά αναφέρεται ο σκοπός εκπόνησης της έρευνας και τα ερευνητικά ερωτήματα. Στη συνέχεια παρουσιάζεται το δείγμα των συμμετεχόντων καθώς και το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για να συλλεχθούν τα δεδομένα. Ακολουθεί η περιγραφή της διαδικασίας συλλογής των δεδομένων καθώς και η ανάλυσή τους. Πιο συγκεκριμένα τα δεδομένα που συλλέχθηκαν υπέστησαν αρχικά στατιστική ανάλυση. Ακολουθούν τα συμπεράσματα που προέκυψαν και στο τέλος γίνεται συζήτηση γύρω από αυτά.

## 1ο Κεφάλαιο: Εκπαιδευτική ηγεσία

### 1.1 Η έννοια της ηγεσίας

Η ηγεσία είναι μία από τις βασικότερες έννοιες μέσα σε κάθε επιστήμη που ανήκει στον χώρο της διοίκησης. Από όλους τους μελετητές θεωρείται από τις πιο βασικές πλευρές για να μπορέσει να πετύχει ή να αποτύχει κάποια κοινωνική οργάνωση. Είναι μία σύνθετη έννοια και για αυτόν τον λόγο και δεν υπάρχει ένας μόνο ορισμός που να είναι κοινά αποδεκτός και αυτήν (Σαΐτης, 2002). Για τους Αριστοτέλους & Αγγελίδη (2008) για να θεωρείται επιτυχημένη η ηγεσία θα πρέπει να συνδυάζει διάφορα χαρακτηριστικά. Παρά το ότι λοιπόν έχουν δοθεί πάρα πολύ ορισμοί γύρω από την έννοια της ηγεσίας οι επιστήμονες ακόμα δεν έχουν καταλήξει σε κάποιον αποκλειστικά. Κάποιοι από τους πιο σημαντικούς είναι οι ακόλουθοι.

Σύμφωνα με τους Borg & Kunkel (2002) η ηγεσία είναι η ικανότητα που έχει κάποιος να παρέχει έμπνευση και καθοδήγηση στους άλλους, προωθώντας με αυτό τον τρόπο και οικοδομώντας ένα όραμα. Ο Drath (2001) από την πλευρά του υποστηρίζει ότι η ηγεσία δεν είναι απλά η κυριαρχία ενός ηγέτη ηγέτη, αλλά είναι ολόκληρη η κοινότητα που μοχθεί για να πετύχει κάποιους κοινούς στόχους. Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2009) η ηγεσία είναι το συνονθύλευμα όλων των συμπεριφορών που μπορεί να χρησιμοποιήσει κάποιος για να επηρεάσει τη συμπεριφορά των άλλων. Τέλος ο Μπουραντάς (2001) θεωρεί ότι η ηγεσία είναι μία διαδικασία για να επηρεάσει κάποιος τα συναισθήματα, τις στάσεις, τις συμπεριφορές και τις σκέψεις μιας ομάδας ανθρώπων, μικρής ή μεγάλης, άτυπης ή τυπικής. Προσπαθεί να τους ασκήσει επίδραση έτσι ώστε με τη θέλησή τους να συνεργαστούν, να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό, να προοδεύσουν και να έχουν ένα πολύ πιο καλό μέλλον.

Αυτό που έχει μεγάλη αξία για κάποιον, ο οποίος διερευνά τους ορισμούς της ηγεσίας, είναι να ελέγξει τα στοιχεία εκείνα στα οποία συμφωνούν όλοι οι μελετητές. Όλοι λοιπόν συγκλίνουν στο ότι η ηγεσία αποτελείται από τις τρεις ακόλουθες και πολύ σημαντικές πλευρές: το όραμα, τις αξίες και την επιρροή. Η ηγεσία στην ουσία είναι η άσκηση επιρροής εκ μέρους ενός ατόμου σε κάποια άλλα άτομα για την υλοποίηση των κοινών στόχων. Η επιρροή αυτή είναι μία άτυπη, δυναμική και κυρίως αυτόνομη δύναμη που στόχο έχει να κινητοποιήσει κάποιον να

δραστηριοποιηθεί εθελοντικά για την επιτυχία της κοινής στοχοθεσίας (Bush, 2005). Φαίνεται λοιπόν ότι η ηγεσία αποβλέπει στη συνεργασία όλων των ατόμων μέσα από την υιοθέτηση κάποιων πολύ βασικών αξιών. Πρέπει να μπορεί να δώσει εγγυήσεις για τον χαρακτήρα του ηγέτη, να εμπνέει οράματα, να ασκεί επίδραση στα συναισθήματα των άλλων και γενικά να τους κάνει να θέλουν να συμμετάσχουν στο κοινό όραμα. Ο πραγματικός ηγέτης είναι αυτός που έχει ένα κοινό όραμα και μπορεί να το μεταδώσει στους υπόλοιπους συνεργάτες του (Αριστοτέλους & Αγγελίδη, 2008).

Από όλα τα παραπάνω λοιπόν γίνεται κατανοητό το ότι η ηγεσία είναι μία τέχνη, μία ιδιότητα, αλλά και μία ικανότητα που στόχο της έχει να ασκήσει μία θετική επίδραση στα μέλη μιας ομάδας και να τα κινητοποιήσει για να πετύχουν τους στόχους που έχει θέσει αυτή η ομάδα. Είναι πολύ σημαντικό να τονιστεί ότι η επικοινωνία, η επιρροή και η παρακίνηση των ανθρώπων είναι οι βασικότερες διαστάσεις της ηγεσίας σε όλους τους τομείς (Ζαβλανός, 2015).

## **1.2 Βασικές μορφές ηγεσίας**

Αφού έγινε μία διερεύνηση της έννοιας ηγεσίας είναι αναγκαίο να αναφερθούν οι κυριότερες μορφές που αυτή έχει. Οι επιστήμονες έχουν καταγράψει πάρα πολλές μορφές ηγεσίας, η διάκριση των οποίων γίνεται με βάση την Πηγή από την οποία προέρχονται και τον χαρακτήρα του ηγέτη. Βασικό χαρακτηριστικό πάντως σε όλες αυτές είναι η προσπάθεια που κάνει ο κάθε ηγέτης να μπορέσει να καθοδηγήσει και να επηρεάσει τους υφισταμένους του. Στην ουσία δηλαδή το ηγετικό στυλ είναι ένα σύνολο από διάφορες συμπεριφορές και παράγοντες που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο ηγέτης για να μπορέσει να καθοδηγήσει, να διοικήσει και να επηρεάσει όσους εργάζονται για αυτόν (Ζαβλανός, 2003). Το στυλ του ηγέτη προέρχεται από τις στάσεις που έχει απέναντι στους υπόλοιπους ανθρώπους, από την εξουσία του και από το πώς τη χρησιμοποιεί καθώς και από το μεγάλο ενδιαφέρον που δείχνει για να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί, για τη δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος και για την αναγνώριση της προσωπικότητας και των δυνατοτήτων όλων των εργαζομένων του (Πασιαρδή, 2004).

Οι βασικότερες μορφές ηγεσίας μπορεί να ακολουθήσει ένας ηγέτης είναι οι ακόλουθες.

#### Αυταρχικό στυλ ηγεσίας

Το αυταρχικό στυλ είναι μία μέθοδος εξουσίας που βασίζεται σε κάποια γραφειοκρατική ιεράρχηση όλων των σχέσεων που υπάρχουν ανάμεσα στον προϊστάμενο και στους υφισταμένους του. Με βάση λοιπόν τη συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας ο ηγέτης είναι πάρα πολύ απαιτητικός, αλλά και πάρα πολύ αυστηρός. Ο ίδιος διαμορφώνει μόνος του τους κανόνες και τους στόχους που πρέπει να έχει κάθε οργανισμός, εκμεταλλεύεται στο έπακρο τη δύναμη που του προσφέρει η θέση του και δε χαρακτηρίζεται από ομαδικότητα και συνεργασία. Όλα αυτά όμως οδηγούν στην έλλειψη εμπιστοσύνης εκ μέρους των εργαζομένων προς το πρόσωπό του ηγέτη και στη δημιουργία μιας πολύ απλής, τυπικής και επιφανειακής σχέσης μεταξύ τους καλούς (Μπουραντάς, 2001).

#### Εξουσιοδοτικό ή χαλαρό στυλ ηγεσίας

Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσία είναι το αντίθετο του αυταρχικού. Εδώ ο ρόλος του ηγέτη περιορίζεται, αφού οι εργαζόμενοι είναι σε μεγάλο βαθμό ανεξάρτητοι και ελεύθεροι. Στην ουσία η μορφή αυτή της ηγεσίας αφορά κυρίως τους εργαζόμενους, ο ηγέτης όμως παθητικοποιείται, δεν τους κατευθύνει και είναι κυρίως αδιάφορος απέναντι τους, αλλά και προς τον οργανισμό που διοικεί (Ζαβλανός, 2001).

#### Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας

Τέλος υπάρχει και το πολύ σημαντικό δημοκρατικό μοντέλο της ηγεσίας. Κάθε οργανισμός που ακολουθεί αυτή τη μορφή ηγεσίας βασίζει τη λειτουργία του στις αρχές της δημοκρατίας, της συνεργασίας και της εμπιστοσύνης ανάμεσα στους υφιστάμενους και στον προϊστάμενο, οι οποίοι επικοινωνούν συνεχώς μεταξύ τους.

Φυσικά ο βασικότερος είναι ο ρόλος του ηγέτη, ο οποίος όμως διαθέτει όραμα και το πραγματοποιεί με την εθελοντική συνεργασία όλων των υπόλοιπων μελών του οργανισμού (Ζαβλανός, 2003).

Δεν υπάρχει λοιπόν κάποια μόνο μία μόνο μορφή ηγεσίας, αλλά πολλές που μπορούν να παρουσιάσουν τη μεγαλύτερη ή μικρότερη συμμετοχή που έχει ο ηγέτης μέσα στη διαχείριση του οργανισμού. Η ύπαρξη όλων αυτών των μορφών δείχνει ότι καμία από αυτές από μόνη της δεν μπορεί να είναι πλήρως αποτελεσματική, αλλά όλες εξαρτώνται από τις ικανότητες που έχει ο ίδιος ο ηγέτης μαλακώνει (Bush, 2005).

### **1.3 Εκπαιδευτική ηγεσία**

Όπως κάθε άλλος οργανισμός έτσι και η ίδια η σχολική ομάδα για να μπορέσει να επιτύχει τη σωστή λειτουργία της θα πρέπει να διαχειρίζεται με αποτελεσματικό και ορθολογικό τρόπο, ώστε να συντονίζονται όλοι οι άνθρωποι, οι διαδικασίες και τα μέσα που χρειάζεται για να είναι αποτελεσματική. Ο διευθυντής-ηγέτης κάθε σχολικής μονάδας είναι αυτός, ο οποίος μπορεί να καθορίσει τον χαρακτήρα που θα έχει το σχολείο καθώς και τις αρχές και τις αξίες τις οποίες θα πρέπει να ακολουθούν τα μέλη του (Βελεγράκη κ.α., 2015).

Η εκπαιδευτική ηγεσία είναι πάρα πολύ σημαντική, σε καμία περίπτωση όμως δε θα πρέπει αυτή να ταυτίζεται με την έννοια της διοίκησης. Η διοίκηση στοχεύει κυρίως σε πιο καθημερινά και πρακτικά ζητήματα ώστε να διεκπεραιωθούν διάφορες εργασίες και να λειτουργεί σωστά ο σχολικός οργανισμός (Ιορδανίδης, 2002). Η διοίκηση στον χώρο της εκπαίδευσης είναι ένα σύστημα, το οποίο βασίζεται στη σωστή διαχείριση όλων των διαθέσιμων πόρων που υπάρχουν, είτε ανθρώπινων είτε υλικών για να υλοποιηθούν οι στόχοι που έχει θέσει ο συγκεκριμένος εκπαιδευτικός οργανισμός (Σαϊτής, 2005). Πέρα από αυτό είναι και ένας γόνιμος συνδυασμός διαφόρων δραστηριοτήτων μέσα στις οποίες ανήκει και η συνεργατική δράση όλων των διοικητικών στελεχών του χώρου της εκπαίδευσης που θα πρέπει να υπηρετεί κάποιους συγκεκριμένους στόχους. Εδώ θα πρέπει να τονιστεί ότι η λειτουργία κάθε

σχολικής μονάδας εξαρτάται και υποστηρίζεται συνεχώς από τον ηγέτη για να μπορέσουν να υλοποιηθούν οι στόχοι που έχει θέσει (Βελεγράκη κ.α., 2015).

Όλοι σχεδόν οι μελετητές συμφωνούν στο ότι η ηγεσία είναι πάρα πολύ σημαντική μέσα σε κάθε σχολική μονάδα (Ζαβλανός, 2003), αφού μπορεί να προβλέψει σε πολύ μεγάλο βαθμό και την αποτελεσματικότητα που η ίδια έχει (Θεοφιλίδης, 2012). Στη σημερινή εποχή έχει πραγματοποιηθεί ένας ιδεολογικός μετασχηματισμός της εκπαίδευσης, σύμφωνα με τον οποίο η ίδια αποτελείται από διάφορες παραγωγικές μονάδες, τα σχολεία, αλλά και από τους εκπαιδευτικούς, τους γονείς και τους διευθυντές (Harris et al., 2003). Βασικό χαρακτηριστικό της ηγεσίας λοιπόν είναι να μπορέσει να εξασφαλίσει την ποιότητα και καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει ο ίδιος ο ηγέτης. Αυτός είναι που θα εισάγει διάφορες καινοτομίες, θα αυξήσει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού του και θα εξασφαλίσει την αποτελεσματική επικοινωνία με τους υφιστάμενους εκπαιδευτικούς (Καραγιάννης, 2014).

Η εκπαιδευτική ηγεσία είναι ένας τρόπος να επηρεαστούν οι γνώμες των άλλων που βασίζεται σε ένα ξεκάθαρο όραμα και σε αξίες. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω το όραμα είναι ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά της ηγεσίας. Για να είναι αυτή αποτελεσματική θα πρέπει να βασίζεται σε ένα όραμα, το οποίο ο ηγέτης θα περνάει σε όλη την υπόλοιπη σχολική κοινότητα και θα δεσμεύει τα μέλη της για να το υλοποιήσουν. Το πλαίσιο του οράματος, αλλά και των στόχων που θέτει ένα σχολείο αποτελείται από τέσσερα επίπεδα. Το πιο βασικό είναι το πρώτο, στο οποίο οι στόχοι που έχει θέσει ένα σχολείο διαχειρίζονται πάντα ακολουθώντας τις οδηγίες του Υπουργείου Παιδείας. Το δεύτερο, δηλαδή το μεσαίο, σύμφωνα με το οποίο οι στόχοι πρέπει να ταυτίζονται με το όραμα που έχει ο ηγέτης. Το τρίτο επίπεδο είναι το προχωρημένο. Εδώ οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται μεταξύ τους για να πετύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί, οι οποίοι όμως θεωρούν ότι είναι και δικοί τους. Το τέταρτο είναι το εξειδικευμένο. Σε αυτό ο ηγέτης συνεργάζεται ομαλά με όλη τη σχολική κοινότητα ώστε το όραμα και οι στόχοι του να μπορέσουν να υλοποιηθούν (Βιτσιλάκη & Ράπτης, 2007).

### 1.3.1 Μοντέλα εκπαιδευτικής ηγεσίας

Η εκπαιδευτική ηγεσία εδράζεται κυρίως σε διάφορα μοντέλα εκπαίδευσης που σχετίζονται με τη διοίκηση στον χώρο αυτό. Το σχολείο σε καμία περίπτωση δε θα πρέπει να διοικείται ακολουθώντας τις αρχές που ισχύουν για τις επιχειρήσεις, αφού η στοχοθεσία τους είναι πολύ διαφορετική. Στόχος των επιχειρήσεων πιο συγκεκριμένα είναι να αυξήσουν τα κέρδη τους. Για αυτόν τον λόγο γίνονται όλες οι προσπάθειες μέσα σε αυτές. Στόχος όμως στο σχολείο είναι η εξέλιξη της προσωπικότητας, αλλά και των ικανοτήτων και της προσωπικότητας κάθε μαθητή που ανήκει μέσα σε αυτή και τη βελτίωση της μάθησης ώστε να θεωρηθεί επιτυχημένη (Αθανασούλα & Ρέππα, 2008).

Σύμφωνα με τον Bush (2003) όλες οι θεωρίες που σχετίζονται με την διοίκηση της εκπαίδευσης τοποθετούνται σε έξι μοντέλα, τα οποία πρώτη φορά ακολουθήθηκαν στο εκπαιδευτικό σύστημα της Βρετανίας. Τα μοντέλα αυτά είναι το συναδελφικό, το τυπικό, το πολιτικό, το υποκειμενικό, της κουλτούρας και της ασάφειας (Βιτσιλάκη & Ράπτης, 2007). Οι θεωρίες αυτές έχουν τέσσερα κοινά σημεία μεταξύ τους. Το πρώτο είναι ότι συμφωνούν με τη στοχοθεσία που θέτει κάθε οργανισμός. Ακολουθώς τονίζουν τη σημασία και την εγκυρότητα που πρέπει να έχουν οι εργασιακές οργανωσιακές δομές κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού. Στη συνέχεια πολύ σημαντική είναι η σχέση που έχει ο οργανισμός με το περιβάλλον γύρω του και τέλος βασικές είναι οι σωστές ηγετικές στρατηγικές που ακολουθούν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Πάρα πολλοί μελετητές τονίζουν ότι οι στόχοι σε κάθε σχολείο τίθενται από τους ίδιους τους ηγέτες τους (Βιτσιλάκη & Ράπτης, 2007).

Ο τομέας της εκπαίδευσης είναι ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί να ασκηθεί η διοικητική εξουσία, ενώ παρουσιάζει πολλά κοινά στοιχεία, αλλά και κάποιες διαφορές από τους υπόλοιπους οργανισμούς. Για αυτό άλλωστε θα πρέπει να εφαρμοστούν οι κατάλληλες αρχές του management και πάρα πολλές καινοτομίες μέσα στο σχολείο (Κατσαρός, 2008). Εξαιτίας λοιπόν αυτού συνεχώς γίνεται μία διερεύνηση ώστε να βρεθούν κάποιες νέες, αποτελεσματικές και εναλλακτικές προσεγγίσεις που θα βασίζονται στην εμπειρία που προέρχεται από την καθημερινή παρατήρηση της ζωής μέσα στο σχολείο. Σύμφωνα λοιπόν με τις σύγχρονες

προσεγγίσεις οι ερευνητές αναφέρουν διάφορα μοντέλα ηγεσίας στον χώρο της εκπαίδευσης (Κατσαρός, 2008).

Οι Bush & Glover (2003) συμπληρώνοντας την ταξινόμηση της εκπαιδευτικής ηγεσίας με βάση τους Leithwood et al. (1999), οι οποίοι έδιναν έξι μοντέλα ηγεσίας, προσέθεσαν ένα ακόμα, το οποίο ήταν το καθοδηγητικό που αφορούσε κυρίως την άσκηση επιρροής στη μάθηση και στη διδασκαλία (Βιτσιλάκη & Ράπτης, 2007). Σε καμία περίπτωση δεν είναι εύκολο να διαχωριστούν απόλυτα οι διάφοροι τύποι της εκπαιδευτικής ηγεσίας, αφού τα κοινά χαρακτηριστικά τους είναι πολλά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτού του γεγονότος είναι η ύπαρξη της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας, οι οποίες παρά το ότι είναι πολύ διαφορετικές μεταξύ τους έχουν και κάποια κοινά στοιχεία (Ζαβλανός, 2003).

### **Παραδοσιακή ηγεσία**

Η παραδοσιακή εξουσία στηρίζεται σε πρακτικές που έχουν ακολουθηθεί κατά τα προηγούμενα χρόνια. Επίκεντρο της δηλαδή είναι δοκιμασμένα πράγματα που έχουν κριθεί αποτελεσματικά και για αυτόν τον λόγο υπάρχει ανάγκη να τα διατηρήσουν όλοι οι ηγέτες. Οι ίδιοι υπακούν στους ισχύοντες κανόνες και προσπαθούν να τους εφαρμόσουν. Αυτοί θα πρέπει να έχουν τις ικανότητες να ελέγχουν τους εκπαιδευτικούς τους ώστε να πειθαρχούν (Μπουραντάς, 2005). Η παραδοσιακή ηγεσία είναι ως ένα βαθμό πατερναλιστική και για αυτόν τον λόγο οι εκπαιδευτικοί νιώθουν ότι ο ηγέτης είναι που έχει τις περισσότερες ικανότητες σε σχέση με αυτούς και για αυτό τον θαυμάζουν και τον σέβονται (Θεοφιλίδης, 2012).

### **Χαρισματική ηγεσία**

Η χαρισματική ηγεσία επικεντρώνεται στον ίδιο τον ηγέτη. Οι υφιστάμενοι πρέπει να ακολουθούν πιστά τις αποφάσεις του, ενώ ο ίδιος θεωρείται ότι ποτέ δεν κάνει λάθη. Η σχέση που έχει με τους υφιστάμενους του είναι προσωπική, ενώ οι ίδιοι είναι πολύ αφοσιωμένοι στο πρόσωπό του. Για αυτόν τον λόγο ικανοποιούν τους



στόχους που θέτει, ακόμα όμως και όταν αυτοί δεν στοχεύουν στη βελτίωση της σχολικής μονάδας (Bush & Glover, 2003).

### **Λογική ηγεσία**

Η λογική ηγεσία βασίζεται στο ότι πάνω από όλα είναι ο νόμος και για αυτό όλοι πρέπει να τον υπακούουν, ο οποίος θα πρέπει να τονιστεί ότι είναι απρόσωπος. Εδώ ο σχολικός ηγέτης υπακούει πάντα στους κανονισμούς και για αυτόν τον λόγο η πειθαρχία των υφιστάμενων εκπαιδευτικών προς το πρόσωπό του δε σχετίζεται με τον ίδιο, αλλά με τους κανόνες που ακολουθούν τη θέση που έχει. Εξαιτίας όλων αυτών η δράση του ηγέτη περιορίζεται, αφού δε βασίζεται σε κάποιο συγκεκριμένο σχέδιο που θα αφορά τη λειτουργία των σχολικών μονάδων (Harris et al., 2003).

### **Διοικητική ηγεσία**

Μέσα στο πλαίσιο της διοικητικής ηγεσίας η ηγεσία ταυτίζεται σχεδόν με τη διοίκηση. Οι πολλές προσπάθειες στόχο έχουν να οδηγήσουν στη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων εκ μέρους των εκπαιδευτικών. Οι πιο πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι η συμπεριφορά των ηγετών εδώ πέρα είναι ορθολογική, ενώ η εξουσία ασκείται από διάφορα άτομα που βρίσκονται ψηλά στην ιεραρχία της εκπαιδευτικής μονάδας (Moos & Johansson, 2009). Ο Κατσαρός (2008) τονίζει ότι η διοικητική ηγεσία αφορά κυρίως τη συγκέντρωση και το ενδιαφέρον του κάθε ηγέτη στη συμπεριφορά και στους υφισταμένους του. Αν όλα λειτουργούν με σωστό τρόπο τότε η επιτυχία της σχολικής μονάδας είναι δεδομένη (Βιτσιλάκη & Ράπτης, 2007).

### **Διαπροσωπική ηγεσία**

Η διαπροσωπική ηγεσία συνδέεται με τη συναδελφικότητα και για αυτόν τον λόγο επικεντρώνεται στο μεγάλο ρόλο που έχει η συνεργασία και οι καλές σχέσεις

μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας (Harris, 2005). Το συγκεκριμένο είδος ηγεσίας επικεντρώνεται κυρίως στις σχέσεις που έχουν οι ηγέτες με τους μαθητές και με τους εκπαιδευτικούς και γενικότερα με όλα τα μέλη που αποτελούν τη σχολική μονάδα. Ο ηγέτης θέλει να συνεργάζονται όλοι μεταξύ τους και να αλληλεπιδρούν (Harris et al., 2003). Η διαπροσωπική ηγεσία εδράζεται κυρίως στη διαπροσωπική νοημοσύνη που προκύπτει από την αυτογνωσία και συγχρόνως διευκολύνει τις συνεργασίες μεταξύ των μελών. Εδώ μεγάλο ρόλο διαδραματίζει η συναισθηματική νοημοσύνη, μέσα στην οποία ανήκουν η αισιοδοξία, η κοινωνικότητα, η κινητοποίηση και η ενσυναίσθηση. Ο ηγέτης θα πρέπει να εμπνέει, να καινοτομεί και να πείθει όλους τους υφισταμένους του να ακολουθήσουν το όραμα του (Bush, 2008).

### **Κατανεμημένη ηγεσία**

Μέσα στα πλαίσια της κατανεμημένης ηγεσίας αυτή μοιράζεται σε αρκετά άτομα. Ο ηγέτης δηλαδή δεν είναι ένας, ενώ είναι πολύ σημαντική η συνεργασία μεταξύ των μελών (Bush, 2003). Οι Harris et al. (2003) θεωρούν ότι με την ηγεσία αυτή μπορεί να βελτιωθούν σε σημαντικό βαθμό οι επιδόσεις που παρουσιάζουν οι μαθητές. Έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματική σε κάθε σχολικό οργανισμό, αφού οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται μεταξύ τους και παίρνουν διάφορες πρωτοβουλίες. Ο ηγέτης σε καμία περίπτωση δεν τίθεται στο περιθώριο, αφού αυτός είναι που τελικά αξιολογεί κάθε διαδικασία και παίρνει τις τελικές αποφάσεις (Θεοφιλίδης, 2012).

### **Μετασχηματιστική ηγεσία**

Η μετασχηματιστική ηγεσία βασίζεται στη συμμετοχή όλων για ένα καλύτερο αποτέλεσμα. Είναι ένα είδος ηγεσίας που μπορεί να ανταποκριθεί πολύ καλύτερα σε κάθε ανάγκη που προκύπτει και έτσι βελτιώνει σημαντικά τη λειτουργία των σχολικών μονάδων. Οι ηγέτες εδώ έχουν πολλές ικανότητες με αποτέλεσμα να αυξάνουν την αποτελεσματικότητα των σχολείων. Έτσι δημιουργούν ένα κατάλληλο

περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσονται καλύτερα νέες ιδέες και συνεργάζονται οι εκπαιδευτικοί, ενώ ως ένα βαθμό αναλαμβάνουν και κάποιες ειδικές υποχρεώσεις (Avolio & Baas, 2004).

### **Συναλλακτική ηγεσία**

Η συναλλακτική ηγεσία βασίζεται στους ηγέτες, οι οποίοι προσπαθούν να παρέχουν αμοιβές ώστε να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους. Φυσικά εκτός από τις αμοιβαίες υπάρχουν και οι κυρώσεις. Πολύ σημαντικά είναι τα καθήκοντα που αναλαμβάνει εδώ ηγέτης, μέσα στα οποία ανήκουν η δημιουργία ενός σωστού κλίματος που θα περιλαμβάνει την εμπιστοσύνη όλων των υφιστάμενων, οι οποίοι κατανοούν τις ανάγκες που έχουν και θεωρούν ότι από την ικανοποίησή τους ενισχύεται η αποδοτικότητα της σχολικής τους μονάδας (Harris, 2005). Σύμφωνα με τους Avolio & Baas (2004) οι συναλλαγές που παρατηρούνται μεταξύ του ηγέτη και των υφιστάμενων είναι άλλες φορές επαναστατικές και άλλες φορές εποικοδομητικές. Οι εποικοδομητικές περιλαμβάνουν κάποιες έκτακτες ανταμοιβές που δίνει το ηγέτης. Αυτός αναγνωρίζει αυτά που προσφέρουν οι υφιστάμενοί του και έτσι είναι ικανοποιημένος εξαιτίας τους (Θεοφιλίδης, 2012).

#### **1.4 Εκπαιδευτικός διευθυντής-ηγέτης**

Ο διευθυντής ενός σχολείου είναι το σημαντικότερο κομμάτι αυτού, αφού είναι ο ίδιος υπεύθυνος για τη σωστή λειτουργία, την οργάνωση και τη διοίκηση της σχολικής μονάδας. Τα καθήκοντά του εξαιτίας αυτού έχουν διδακτικό, οικονομικό, εκπαιδευτικό, παιδαγωγικό και διοικητικό περιεχόμενο (Λαϊκάς, 2000). Ο Fayol (1950) τονίζει ότι ο ρόλος του ηγέτη είναι πολύπλοκος και απαιτητικός, αφού είναι αυτός που πρέπει να επηρεάσει και να καθοδηγήσει τα άτομα ώστε με τη θέλησή τους να τον ακολουθήσουν. Για αυτόν τον λόγο ο ίδιος θα πρέπει να έχει υπόψη του πέντε βασικές λειτουργίες που πρέπει να επιτελέσει: την οργάνωση, την ηγεσία, τον έλεγχο, την εφαρμογή και τον σχεδιασμό (Φασουλής, 2011).

Για να υπάρχει επιτυχία σε έναν οργανισμό θα πρέπει ένα πρόσωπο να είναι επικεφαλής εαυτού, το οποίο όμως έχει πάρει αυτή τη θέση του λόγω της υποστήριξης του από την πλειοψηφία των εργαζομένων. Ανώτερος στόχος του είναι η σωστή άσκηση της εξουσίας, ενώ το πόσο θα παραμείνει στη συγκεκριμένη θέση εξαρτάται από τις ικανότητες που θα δείξει, από τη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων του, αλλά και από τις δυνατότητες που έχει να εμπνέει και να προσφέρει τα κατάλληλα κίνητρα σε όλους τους υφισταμένους του (Πασιαρδής, 2004).

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2004) ο ηγέτης είναι ένα πάρα πολύ σημαντικό πρόσωπο στην ηγεσία της σχολικής μονάδας. Πρέπει να έχει το δικό του όραμα και το δικό του σύστημα εργασίας, να φέρεται σωστά, τα θέτει χρονικά διαγράμματα ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι και να επιδιώκει να συνεργάζεται με κάθε μέλος που ανήκει στη σχολική μονάδα. Ο διευθυντής με τη συμπεριφορά που θα έχει θα μπορέσει να μεταδώσει με πολύ δυναμικό τρόπο το όραμα που έχει για το σχολείο, αφού ο καθορισμός αυτού του οράματος και ο σχεδιασμός είναι πάρα πολύ σημαντικός για τη μελλοντική λειτουργία του οργανισμού. Όπως και σε κάθε άλλο οργανισμό μέσα στον χώρο της εκπαίδευσης για να υλοποιηθούν οι στόχοι που θέτει ο διευθυντής θα πρέπει να μπορεί να αξιοποιήσει με σωστό τρόπο τα διαθέσιμα μέσα που έχει. Έτσι πρέπει να είναι γνώστης της προσωπικότητας, των ικανοτήτων, των κλίσεων και των ενδιαφερόντων όλων των μελών του διδακτικού προσωπικού, για να μπορέσει να κατανοήσει με σωστό τρόπο τις ευθύνες και τις υποχρεώσεις του καθενός. Μέσα από τη δική του δράση και τη δική του συμπεριφορά θα μπορέσει να επικοινωνήσει και να συνεργαστεί σωστά με τους υφιστάμενους του ώστε να προχωρήσει στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού κλίματος που από τη μία θα ευνοεί την υλοποίηση της στοχοθεσίας της σχολικής μονάδας και από την άλλη θα ωθεί τους εκπαιδευτικούς να αυξήσουν ακόμη περισσότερο τις προσπάθειες που κάνουν (Πασιαρδής, 2004).

Σε πάρα πολλές έρευνες που έχουν γίνει έχει αποδειχθεί ότι τα αποτελεσματικά σχολεία βασίζονται σε ηγέτες που έχουν όραμα και γνωρίζουν την σχολική πραγματικότητα. Το όραμα είναι ένα πολύ βασικό χαρακτηριστικό της σχολικής ηγεσίας, αφού βοηθάει να τεθεί η κατάλληλη στοχοθεσία και να είναι σωστές οι σχέσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς. Ένας ηγέτης που έχει όραμα και προσπαθεί να το περάσει και στους υπόλοιπους υφιστάμενους του, τους δημιουργεί

διάφορα συναισθήματα ώστε να τους παρακινήσει, να τους κάνει να είναι ειλικρινείς και να τους ενδυναμώσει, ώστε να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους. Ο σχολικός ηγέτης θα πρέπει να μπορεί να επικοινωνεί με τους άλλους, να τους περνάει θετικά μηνύματα, να διαχειρίζεται σωστά όλο το ανθρώπινο δυναμικό και τέλος να διαθέτει τις ικανότητες της επίγνωσης και της αυτομόρφωσης (Καμπουρίδης, 2002).

Ο διευθυντής ενός σχολείου θα πρέπει να είναι πάντα παρών σε όλη την εκπαιδευτική διαδικασία, να αντιμετωπίζει με μεγάλο θάρρος τις δυσχέρειες, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και ευθύνες, να χαρακτηρίζεται από δημιουργικότητα, να μπορεί να κερδίζει την εκτίμηση και το σεβασμό όλων των υφισταμένων του, να είναι ειλικρινής, να λειτουργεί με βάση τις αρχές της δημοκρατίας και να είναι δίκαιος (Σαΐτης, 2008). Σύμφωνα με την βιβλιογραφία ο ηγέτης θα πρέπει να είναι αμερόληπτος ώστε να κρίνει με σωστό τρόπο το έργο που έχει πραγματοποιηθεί μέσα στη σχολική μονάδα, να δημιουργεί τις κατάλληλες διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες του, ώστε να τον εμπιστεύονται, να τους ενθαρρύνει, να εισάγει πρωτοβουλίες και καινοτομίες και να έχει υψηλές απαιτήσεις τόσο από τον ίδιο τον εαυτό του και από τους υπόλοιπους (Λαϊκάς, 2000).

Για να μπορέσει λοιπόν ένας σχολικός διευθυντής ηγέτης να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει αρχικά να καθοδηγεί και να συντονίζει όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, ώστε να συνεργάζονται μεταξύ τους και να υπάρχει ένα θετικό κλίμα μέσα σε αυτή. Πρωταρχικός στόχος του θα πρέπει να είναι η σωστή ενημέρωση όλου του εκπαιδευτικού προσωπικού, ενώ καθήκον του να στηρίζει και να παρέχει τις σωστές κατευθύνσεις προς τους εκπαιδευτικούς ώστε να μπορέσουν να υιοθετήσουν κατάλληλες τεχνικές διδασκαλίας για τους μαθητές τους. Οφείλει να έχει την ικανότητα να καινοτομεί, να εμπνέει και να παρακινεί τους υφισταμένους του. Τέλος είναι πολύ σημαντική η ύπαρξη αυτών των διοικητικών δεξιοτήτων, οι οποίες σε συνδυασμό με τις προσωπικές ικανότητες που έχει θα τον βοηθήσουν να ανταποκριθεί στα πολύ υψηλά καθήκοντα που ανέλαβε (Σαΐτης, 2015).

## 2ο Κεφάλαιο: Σχολική αποτελεσματικότητα

### 2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός σχολικής αποτελεσματικότητας

Όπως για την σχολική ηγεσία έτσι και για τη σχολική αποτελεσματικότητα δεν μπορεί να υπάρξει ένας ορισμός που να είναι αποδεκτός από όλους, αφού το σχολείο είναι ένα σύνθετο σύστημα με πάρα πολλούς στόχους και επηρεάζεται άμεσα από το περιβάλλον γύρω του (Πασιαρδής, 2015). Απώτερος στόχος κάθε εκπαιδευτικού συστήματος είναι να προοδεύσουν οι μαθητές και να συγκεντρώσουν υψηλές βαθμολογίες (Πασιαρδής, 2015). Ένας από τους ορισμούς της σχολικής αποτελεσματικότητας αναφέρει ότι ένα σχολείο είναι αποτελεσματικό όταν οι μαθητές του σημειώνουν υψηλές σχολικές επιδόσεις και μάλιστα είναι υψηλότερες από αυτές που αναμένονται (Sammons, 2007). Με αυτόν ακριβώς τον ορισμό συμφωνεί και ο OECD. Σύμφωνα λοιπόν με αυτόν η πραγματικότητα μέσα στον χώρο του σχολείου εξαρτάται από την πρόοδο που θα έχουν οι μαθητές του σε συναισθηματικό, σε κοινωνικό και σε γνωστικό επίπεδο, ενώ λαμβάνονται πάντα υπόψη η οικογενειακή τους κατάσταση, το κοινωνικό και οικονομικό τους υπόβαθρο και οι προηγούμενες επιδόσεις τους (Sammons, 2007).

Πιο αναλυτικά ο OECD (2015) θέτει όλους εκείνους τους παράγοντες που θα πρέπει να ισχύουν σε κάθε σχολείο ώστε να βελτιώνεται η πρόοδος των μαθητών του και επομένως και η αποτελεσματικότητά του. Αρχικά πολύ μεγάλη σημασία έχει η ύπαρξη προσωπικών αξιών και δεξιοτήτων που θα βοηθήσουν τους μαθητές να γίνουν υπεύθυνοι, τίμιοι, ανεξάρτητοι και να μπορούν να αναζητήσουν τη γνώση. Στη συνέχεια θα πρέπει το σχολείο να τους βοηθήσει να αποκτήσουν όλες εκείνες τις ικανότητες και τα προσόντα που είναι απαραίτητα για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό της αγοράς εργασίας και να ενσωματωθούν αργότερα μέσα στην κοινωνία. Ιδιαίτερη σημασία έχει η δημιουργία πολιτών που θα μπορούν να συμμετέχουν στην παγκόσμια κοινότητα. Σύμφωνα λοιπόν με τον OECD (2015) η εκπαίδευση θα πρέπει να έχει απώτερο στόχο την καλλιέργεια κάποιων συμπεριφορών στους μαθητές, αλλά και αξιών που θα μπορέσουν να δώσουν νόημα στη ζωή τους και να τους ανεξαρτητοποιήσει.

Σύμφωνα με τους σύγχρονους μελετητές η αποτελεσματικότητα βρίσκεται σε μία διαρκή αλληλεπίδραση με την ποιότητα και παρά τις διαφορές που έχουν μεταξύ τους μπορεί να οδηγήσουν στη σωστή λειτουργία και βελτίωση κάθε οργανισμού. Ειδικότερα τώρα μέσα στον χώρο της εκπαίδευσης οι δύο αυτές έννοιες θα πρέπει να λειτουργούν συμπληρωματικά η μία με την άλλη, χωρίς όμως να επικαλύπτονται. Η αποτελεσματικότητα μέσα στην εκπαίδευση σχετίζεται με την επίτευξη των στόχων που θέτει. Η ποιότητα από την άλλη σχετίζεται με την πνευματική και ηθική ανάπτυξη όλων των παιδιών, την επιτυχία των στόχων που έχουν τεθεί και την ικανοποίηση των αναγκών όλων των μελών της σχολικής μονάδας (Βαβουράκη κ.α., 2008). Θα πρέπει να τονιστεί ότι πάντα η αύξηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης είναι μία πολύ βασική προτεραιότητα ειδικά στη σύγχρονη εποχή, αφού μπορεί να οδηγήσει στην πρόοδο όχι μόνο το σχολείο, αλλά και ολόκληρες κοινωνίες (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2000).

Η σχολική αποτελεσματικότητα είναι πολύ δύσκολο να οριστεί με ακρίβεια. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω γενικότερα είναι το γνώρισμα κάποιου οργανισμού που μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχία του. Όπως κάθε άλλη εκπαιδευτική διαδικασία έτσι και η σχολική αποτελεσματικότητα δε στοχεύει πάντα στα ίδια πράγματα και για να γίνει καλύτερα κατανοητή είναι πολύ σημαντικό να διευκρινιστεί το εννοιολογικό πλαίσιο μέσα στο οποίο αυτή ανήκει (Wikeley & Murillo, 2005). Στη σύγχρονη βιβλιογραφία η σχολική αποτελεσματικότητα στην ουσία εκφράζει το βαθμό επιτυχίας των στόχων που έχουν τεθεί μέσα στο σχολείο (Scheerens, 2000). Ένας οργανισμός λοιπόν όπως είναι και το σχολείο μέσα από την εφαρμογή των σωστών μεθόδων θα μπορέσει να επιτύχει σε όλους στόχους που έχει θέσει. Σύμφωνα με τους Καρατζια-Σταυλιώτη & Λαμπρόπουλο (2006) η αποτελεσματικότητα είναι ένα μέγεθος που δείχνει την ικανότητα και τη δυνατότητα που έχει ένας οργανισμός να ανταποκριθεί στους στόχους του.

## 2.2 Σύγχρονη σχολική αποτελεσματικότητα

### 2.2.1 Θεωρητικές προσεγγίσεις

Όπως έχει αναφερθεί μέχρι τώρα η αποτελεσματικότητα σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να προσδιοριστεί ακριβώς, αφού έχει διάφορες διαστάσεις. Όταν μάλιστα γίνεται λόγος για τη σχολική αποτελεσματικότητα τότε μεγαλώνει ακόμη περισσότερο αυτή η δυσκολία, λόγω των πολλών διαφορετικών αναθεωρήσεων που μπορεί να έχει αυτή η έννοια εκ μέρους των εκπαιδευτικών, των μαθητών, των γονέων, των κοινωνικών φορέων και των πολιτικών (Δάρρα, 2002). Στη σύγχρονη λοιπόν βιογραφία η σχολική αποτελεσματικότητα σχετίζεται άμεσα με την αλλαγή που υφίσταται μέσα σε κάθε οργανισμό. Η ικανότητα που αυτός έχει να προσαρμόζεται στις αλλαγές μπορεί να καθορίσει την αποτελεσματικότητά του, η οποία είναι μία πολύ δυναμική διαδικασία που μπορεί να διαχειριστεί τις νέες αλλαγές για να πετύχει κάθε σχολική μονάδα του στόχους της (Πασιαρδής, 2006).

Μία άλλη άποψη είναι αυτή του Παμουκτσόγλου (2001), ο οποίος συσχετίζει τη σχολική αποτελεσματικότητα με τη σχολική επιτυχία. Παρόλα αυτά οι δύο αυτοί όροι δεν έχουν ίδια σημασία. Η σχολική αποτελεσματικότητα είναι μία έννοια που έχει προκαλέσει πολλές φορές το ενδιαφέρον των ερευνητών, αφού ασχολείται με πάρα πολλές όψεις του σύγχρονου σχολείου και στόχο της έχει να προσδιορίσει όλα εκείνα τα στοιχεία που θεωρούνται βασικά ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του. Σύμφωνα με τους Πασιαρδή & Πασιαρδή (2000) η σχολική αποτελεσματικότητα βασίζεται σε τέσσερις αρχές. Αρχικά όλοι οι μαθητές θα πρέπει να μπορούν να συμμετέχουν στη μάθηση και να υποστηρίζονται μέσα σε ένα κατάλληλο σχολικό περιβάλλον. Στη συνέχεια η αποτελεσματικότητα σχετίζεται με την παροχή ίσων ευκαιριών μάθησης σε όλους τους μαθητές και ακολουθεί το ότι το σχολείο είναι υπεύθυνο για τη σχολική αποτυχία και αποτυχία και όχι οι ίδιοι οι μαθητές και το κοινωνικό και οικονομικό το στάτους. Τέλος η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας της μάθησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις τακτικές διδασκαλίας που χρησιμοποιούνται και από τη σωστή ηγεσία μέσα στο χώρο της εκπαίδευσης.



Όλες οι παραπάνω αρχές μπορούν να καθορίσουν τη σχολική αποτελεσματικότητα, η οποία εστιάζει στις ευκαιρίες προς όλους τους μαθητές, αλλά και στην ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας, μέσα από την πολύ σημαντική εκπαιδευτική ηγεσία που θα μπορέσει να οδηγήσει το σχολείο στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει. Η υιοθέτηση των αρχών που διέπουν τη σχολική αποτελεσματικότητα σίγουρα δεν είναι εύκολη λύση στην σύγχρονη εκπαίδευση, παρόλα αυτά είναι αναγκαία (Πασιαρδής, 2001).

### 2.2.2 Σχέση σχολικής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας

Πολλές φορές γίνεται αναφορά στους όρους αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Και οι δύο αυτές έννοιες συναντώνται πολύ συχνά μέσα σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς και αφορούν τη λειτουργία τους. Πρέπει να τονιστεί ότι ο όρος αποτελεσματικότητα πολλές φορές ταυτίζεται με αυτόν της αποδοτικότητας, παρόλο που δεν είναι ίδιοι. Αυτό παρατηρείται κυρίως λόγω του ότι η εκπαίδευση προσπαθεί συνεχώς να εκσυγχρονιστεί και να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις. Τα αποτελέσματα του σχολείου κρίνονται και αξιολογούνται συνεχώς και το αποτέλεσμα είναι η λειτουργία της εκπαίδευσης πολλές φορές να περιγράφεται χρησιμοποιώντας όρους από τις οικονομικές επιστήμες. Μέσα σε ένα εκπαιδευτικό σύστημα οι όροι αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα είναι πιο εξειδικευμένοι, αφού πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες που έχει η σύγχρονη εκπαίδευση (Καραντζά & Σταυλιώτης, 1999). Και οι δύο αυτές έννοιες σχετίζονται με τη λειτουργία των οργανισμών και πιο συγκεκριμένα με τον τρόπο με τον οποίο οι εισροές του μπορούν να μετασχηματιστούν και να γίνουν εκροές. Σίγουρα από τη στιγμή που τα σχολεία είναι ένα σύστημα έχει και εισροές και εκροές. Η διαδικασία για να μετασχηματιστούν αυτές αποτελείται από διάφορες διδακτικές προσεγγίσεις, από το ίδιο το αναλυτικό πρόγραμμα και από τις συνθήκες που καθορίζουν τη μετάδοση της γνώσης (Scheerens, 2000).

Φαίνεται λοιπόν ότι οι έννοιες της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας σίγουρα διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της εκπαίδευσης. Ένας από τους βασικότερους στόχους της είναι η εφαρμογή μιας σώστης εκπαιδευτικής πολιτικής που θα έχει στόχο την ενίσχυση της

αποτελεσματικότητας κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού και θα υλοποιείται μέσα από την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αποδοτικότητα των υπαρχόντων πόρων, και των ανθρώπινων και των υλικών (Καρατζά-Σταυλιώτη, 1999).

### 2.2.3 Μοντέλα σχολικής αποτελεσματικότητας

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων χρόνων έχουν αναφερθεί διάφορα μοντέλα που αφορούν τη σχολική αποτελεσματικότητα. Τα συγκεκριμένα μοντέλα παρουσιάζουν διάφορες πλευρές αυτής. Πέρα όμως από αυτό όλα προσδιορίζουν κάποια βασικά κριτήρια και μεθόδους που οδηγούν ένα σχολείο στη βέλτιστη απόδοση του. Ένα τέτοιο σχολείο μπορεί να βελτιώσει τις σχολικές επιδόσεις των μαθητών του, τις ικανότητες των εκπαιδευτικών του και να διαχειριστεί αποτελεσματικά όλες τις αλλαγές (Ζαβλανός, 2003).

Σύμφωνα με τον Scheerens (2000) η σχολική αποτελεσματικότητα αποτελείται από τρία μοντέλα τα οποία είναι τα εξής:

- **Μοντέλο ανθρώπινων πόρων**

Με βάση το μοντέλο μπορεί να διαπιστωθεί η ικανοποίηση που νιώθει ένας εκπαιδευτικός από το έργο που προσφέρει. Εδώ οι στόχοι του σχολείου ταυτίζονται με τους στόχους των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας. Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για να πετύχει αυτό το μοντέλο είναι ο σεβασμός μεταξύ των συναδέλφων, των διοικητικών στελεχών και των γονέων, η δυνατότητα να συμμετέχουν όλοι στη λήψη των αποφάσεων, η επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών, η ανατροφοδότηση για τη μόρφωση και η κατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή.

- **Μοντέλο ανοιχτών συστημάτων**

Το συγκεκριμένο μοντέλο αφορά στην ικανότητα που έχει ένα σχολείο να μπορεί να ανταποκριθεί στις αλλαγές των απαιτήσεων της γύρω κοινωνίας. Πάρα πολύ σημαντικοί παράγοντες για να επιτευχθούν οι στόχοι ενός σχολείου είναι η ηγεσία, η ικανότητα αυτοαξιολόγησης, η συναδελφικότητα, η εμπλοκή των γονέων, η

διαφήμιση, η ανατροφοδότηση και η στήριξη από διάφορους εξωτερικούς παράγοντες.

- **Μοντέλο εσωτερικής διεργασίας**

Το συγκεκριμένο μοντέλο επικεντρώνεται κυρίως στη μορφή, αλλά και δύναμη που έχει το περιβάλλον του σχολείου. Βασικοί παράγοντες είναι η τήρηση αρχείου οργανωτικών θεμάτων, η ύπαρξη συστήματος για τη διακίνηση των πληροφοριών, η συνέπεια της ηγεσίας, η πειθαρχία, η σωστή περιγραφή όλων των εργασιακών θεμάτων και των καθηκόντων, το αναλυτικό πρόγραμμα παρακολούθησης των μαθημάτων και η παροχή χρόνου στους μαθητές για να προετοιμάσουν καταλλήλως.

Όπως γίνεται φανερό όλα τα παραπάνω μοντέλα περιλαμβάνουν κάποιους κοινούς παράγοντες, μέσω στους οποίους ανήκουν η επικοινωνία, η συνεργασία, το αναλυτικό πρόγραμμα, η ηγεσία και η αξιολόγηση.

Ο Cameron (1984, όπως αναφέρεται στο Κοντάκος, 2010) διακρίνει οκτώ μοντέλα σχολικής αποτελεσματικότητας:

- **Στοχοκεντρικό μοντέλο:** Με βάση το μοντέλο αυτό ένα σχολείο για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει.
- **Μοντέλο συστημικών πόρων:** Το συγκεκριμένο μοντέλο επικεντρώνεται κυρίως στην απόκτηση όλων των πόρων που θεωρούνταν αναγκαίοι και στη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα δεδομένα και στα αποτελέσματα. Είναι στην ουσία ένα μοντέλο που ταυτίζει το αποτελεσματικό με το αποδοτικό σχολείο.
- **Μοντέλο εσωτερικής διαδικασίας:** Το μοντέλο αυτό τονίζει ιδιαίτερα τις εσωτερικές διεργασίες μέσα στον χώρο του σχολείου. Αυτές θα πρέπει να οδηγούν στη συνέχεια και στην ομαλότητα.
- **Μοντέλο νομιμότητας:** Με βάση το μοντέλο αυτό η αποτελεσματικότητα σε ένα σχολείο αξιολογείται σύμφωνα με τις δυνατότητες που έχει να επιβιώνει στο σύγχρονο περιβάλλον.
- **Μοντέλο οργανωσιακής μάθησης:** Το συγκεκριμένο μοντέλο επικεντρώνεται κυρίως στη δυνατότητα που έχει το σχολείο να προχωρήσει

στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των αλλαγών του κοινωνικού περιβάλλοντος.

- **Μοντέλα αποτελεσματικότητας:** Με βάση αυτό το μοντέλο ένα σχολείο είναι αποτελεσματικό όταν δεν έχει κανένα χαρακτηριστικό αναποτελεσματικότητας.
- **Μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.):** Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό κάθε σχολική μονάδα πρέπει να είναι ένα ανοιχτό σύστημα και να προχωρά σε μία επιτυχημένη αλληλεπίδραση με το γύρω περιβάλλον.

Ο Πασιαρδής (2015) αναφέρει 7 θεωρητικά μοντέλα που αφορούν τη σχολική αποτελεσματικότητα και που μπορεί να επηρεάσουν πάρα πολλούς διαφορετικούς παράγοντες στο σχολείο. Τα μοντέλα αυτά είναι τα ακόλουθα:

- **Μοντέλο επίτευξης στόχων και σκοπών (Goal and task model):** Εδώ η αποτελεσματικότητα ορίζεται ανάλογα με το πόσο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που έχουν τεθεί.
- **Μοντέλο αξιοποίησης πηγών (the resource utilization model):** Εδώ το μοντέλο αυτό επικεντρώνεται κυρίως στο να μεγιστοποιηθεί η αξιοποίηση των πηγών και της υποστήριξη που παρέχεται.
- **Μοντέλο λειτουργικής διαδικασίας (the working process model):** Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό η ποιότητα που έχει η διδασκαλία, αλλά και ολόκληρη η λειτουργική διαδικασία που αφορά στη μάθηση μπορούν να βοηθήσουν έναν εκπαιδευτικό και ολόκληρη τη σχολική μονάδα να πετύχουν τους στόχους τους.
- **Μοντέλο ικανοποίησης των εμπλεκόμενων φορέων (the school constituencies satisfaction model):** Η αποτελεσματικότητα του σχολείου στο μοντέλο αυτό εξαρτάται από το αν ικανοποιούνται οι ανάγκες όλων όσων συμμετέχουν στη διαδικασία της εκπαίδευσης.
- **Μοντέλο λογοδοσίας (the accountability model):** Το μοντέλο αυτό τονίζει την ανάγκη ύπαρξης κάποιων μηχανισμών λογοδοσίας των εκπαιδευτικών, αλλά και ολόκληρων των σχολικών μονάδων που θα αποδεικνύουν την

ικανότητα που έχουν οι ίδιοι ώστε να οδηγήσουν αυτές τις μονάδες στην αποτελεσματική λειτουργία τους.

- **Μοντέλο επίλυσης προβλημάτων (the absence of problems model):** Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό η σχολική αποτελεσματικότητα βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την έλλειψη ελαττωμάτων, ανεπαρκειών και αδυναμιών μέσα στον χώρο του σχολείου.
- **Μοντέλο συνεχούς επαγγελματικής βελτίωσης (the continuous learning model):** Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό η σχολική αποτελεσματικότητα οφείλεται στις προσπάθειες που κάνουν όλοι οι παράγοντες να βελτιώνονται και να προσαρμόζονται στο ολόένα και περισσότερο μεταβαλλόμενο περιβάλλον που κυριαρχεί στον χώρο της εκπαίδευσης.

#### 2.2.4 Σχολική αποτελεσματικότητα και βελτίωση σχολείου

Μία πολύ σημαντική πλευρά του αποτελεσματικού σχολείου είναι η βελτίωση του σχολείου, η έννοια της οποίας εμφανίστηκε πρώτη φορά το 1979, κατά τη διάρκεια του Κινήματος Σχολικής Βελτίωσης Σχολείων. Το συγκεκριμένο κίνημα συνδέεται με το Κίνημα των Αποτελεσματικών Σχολείων, αλλά σε καμία περίπτωση δε θα μπορούσαμε να πούμε ότι ταυτίζεται ολοκληρωτικά μαζί του. Η σχολική βελτίωση μέσα της περιλαμβάνει ουσιαστικά την αποτελεσματικότητα, αλλά στοχεύει σε διαφορετικές παραμέτρους. Αναλυτικότερα η σχολική αποτελεσματικότητα επικεντρώνεται κυρίως στο ίδιο το σχολείο, στην οργάνωση του και στα αποτελέσματα των μαθητών. Από την άλλη η σχολική βελτίωση αφορά κυρίως τους εκπαιδευτικούς και τις διαδικασίες μέσα στο σχολείο. Η διαφορά τους έγκειται στο ότι η σχολική αποτελεσματικότητα στοχεύει στην επίτευξη υψηλών σχολικών επιδόσεων και εύρεσης τρόπων για να επιτευχθεί αυτό, ενώ η σχολική βελτίωση επικεντρώνεται κυρίως στη διαδρομή που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι μαθητές για να επιτύχουν (Πασιαρδής, 2015). Η σχολική βελτίωση βέβαια μπορεί να θεωρηθεί ως ένας από τους παράγοντες της σχολικής αποτελεσματικότητας, αφού σχετίζεται με τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν σε κάθε εκπαιδευτικό οργανισμό (Creemers & Kyriakides, 2012).

## **2.3 Τα αποτελεσματικό σχολείο**

### **2.3.1 Βασικά χαρακτηριστικά αποτελεσματικού σχολείου**

Τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να περιλαμβάνει ένα αποτελεσματικό σχολείο, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο αυτό μπορεί να επιτευχθεί έχουν απασχολήσει σε μεγάλο βαθμό τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι είναι οι κύριοι εμπλεκόμενοι μέσα στη διαδικασία της μάθησης. Πέρα από αυτούς με αυτό το θέμα ασχολούνται και οι γονείς, αλλά και διάφοροι φορείς του κράτους, αφού στην ουσία επηρεάζεται ολόκληρος ο σχολικός θεσμός (Λαϊνάς, 2004). Έχουν πραγματοποιηθεί πάρα πολλές έρευνες που στόχο έχουν να ζητήσουν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που θεωρούνται αναγκαία για να μπορέσει ένα σχολείο να είναι αποτελεσματικό. Η πρώτη έρευνα που έγινε διενεργήθηκε από τον Edmonds (1979), σύμφωνα με τον οποίο πέντε είναι οι βασικοί παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν ένα σχολείο στην αποτελεσματικότητα. Ο πρώτος είναι η σωστή διοίκηση του, ο δεύτερος το σχολικό κλίμα που εγγυάται την πρόοδο των μαθητών, ο τρίτος οι υψηλές προσδοκίες που υπάρχουν για τους μαθητές, ο τέταρτος ένα ξεκάθαρο πλαίσιο αξιολόγησης των παιδιών και ο πέμπτος η έμφαση που πρέπει να δοθεί στην απόκτηση συγκεκριμένων μορφωτικών δεξιοτήτων εκ μέρους των μαθητών (Μπουραντάς, 2005).

Αμέσως μετά η έρευνα του Sergiouvanni (1991) αναφέρει ότι οι σχολικές μονάδες για να είναι αποτελεσματικές θα πρέπει αρχικά να επικεντρώνονται στον ίδιο το μαθητή και να του προσφέρουν ακατάλληλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Στη συνέχεια θα πρέπει να δίνονται διάφορες οδηγίες, να δημιουργείται ένα θετικό κλίμα μέσα στο οποίο θα μπορούν να αλληλεπιδράσουν στα παιδιά και να εκπαιδευτεί όλο το προσωπικό τους. Οι εργασίες που δίνονται θα πρέπει να έχουν από τη μία επιμεριστικό και από την άλλη κοινό χαρακτήρα και να προωθούν τη δημιουργική επίλυση των προβλημάτων. Τέλος απαραίτητη είναι η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών της σχολικής κοινότητας και των γονέων (Μπουραντάς, 2005). Ακολούθως ο Scheerens (1992) με βάση την έρευνα που διεξήγαγε τονίζει ότι πάρα πολύ σημαντικοί παράγοντες για να θεωρείται ένα σχολείο αποτελεσματικό είναι

αρχικά ο προσανατολισμός στην επιτυχία και η συνεργασία όλων των εμπλεκομένων στη διαδικασία της μάθησης. Στη συνέχεια είναι απαραίτητο να γίνεται συνεχής παρακολούθηση της προόδου των μαθητών και να εφαρμόζεται φυσικά η κατάλληλη εκπαιδευτική ηγεσία που θα υποστηρίζει τους γονείς και τη σωστή διδασκαλία, θα διαχειρίζεται αποτελεσματικά τον χρόνο και θα παρέχει σε όλα τα παιδιά τις ίδιες ευκαιρίες για μάθηση. Πολύ σημαντική είναι και η εξωτερική επιρροή, τα υλικά και φυσικά χαρακτηριστικά ενός σχολείου, οι εμπειρίες που έχουν οι εκπαιδευτικοί και το ίδιο το σχολικό περιεχόμενο.

Ο Sammons (2000) τονίζει ότι οι δείκτες που μπορούν να οδηγήσουν στη σχολική αποτελεσματικότητα είναι οι ακόλουθοι:

- Πρώτος δείκτης είναι η επαγγελματική καθοδήγηση και η σωστή ηγεσία. Εδώ οι στόχοι που τίθενται από τον ηγέτη ενός σχολείου βασίζονται σε κοινές αξίες και αφορούν ολόκληρη τη σχολική μονάδα. Η ηγεσία είναι υπεύθυνη να σχεδιάσει ένα κατάλληλο πρόγραμμα που θα περιλαμβάνει και την εμπλοκή όλων των εκπαιδευτικών μέσα στη διαχείριση της σχολικής μονάδας. Πέρα από αυτό όμως πρέπει να υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς ώστε να μπορούν να λειτουργούν και ως ηγέτες.
- Ο δεύτερος δείκτης είναι να υπάρχει ένα κοινό όραμα και κοινή στοχοθεσία. Όλοι όσοι ανήκουν στο αποτελεσματικό σχολείο νιώθουν ότι εργάζονται για να πετύχουν κοινούς στόχους και βασίζονται στις ίδιες αξίες. Ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς κυριαρχεί η συνεργασία και η συναδελφικότητα. Πάρα πολύ σημαντική είναι η δέσμευση που θα πρέπει να έχει το προσωπικό σε διάφορα ζητήματα που αφορούν την ποιότητα της σχολικής ζωής μέσα στο πλαίσιο του αποτελεσματικού σχολείου. πάντα υπολογίζεται η γνώμη των εκπαιδευτικών και όλου του προσωπικού
- Ο τρίτος δείκτης είναι να υπάρχει ένα σωστό περιβάλλον μάθησης. Στα αποτελεσματικά σχολεία δεν επικρατεί το χάος, αλλά η ηρεμία που οδηγεί στην αποτελεσματικότητα.
- Ο τέταρτος δείκτης είναι ότι θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη μάθηση και στη διδασκαλία. Το αποτελεσματικό σχολείο επικεντρώνεται στις τακτικές και στις μεθόδους που ακολουθούνται κατά τη διάρκεια της

μάθησης, αφού στόχος του είναι τα καλύτερα μαθητικά αποτελέσματα. Ένας πάρα πολύ σημαντικός παράγοντας είναι ο χρόνος που δίνεται στους μαθητές για να επεξεργαστούν διάφορα γνωστικά αντικείμενα ή ο χρόνος που αφορά τη μάθηση και το περιεχόμενο που θα έχει η δουλειά των μαθητών. Όλα αυτά σε σχέση με τον χρόνο που χρειάζεται για να γίνει η μείωση όλων των εξωτερικών περισπασμών.

- Ο πέμπτος δείκτης είναι οι αποτελεσματικοί τρόποι διδασκαλίας. Πολύ μεγάλο ρόλο στην αποτελεσματικότητα ενός σχολείου διαδραματίζει η ποιότητα που θα έχει η διδασκαλία, η οποία είναι άμεση συνάρτηση της ποιότητας των εκπαιδευτικών. Βασικό χαρακτηριστικό της διδασκαλίας για να είναι αποτελεσματική είναι η σωστή οργάνωση της εκ μέρους των εκπαιδευτικών σε καθημερινή βάση και ο ολοκληρωμένος σχεδιασμός και προγραμματισμός εκ των προτέρων των μαθημάτων που πρέπει να διδάξουν. Όλα τα διδασκόμενα μαθήματα θα πρέπει να γίνονται με έναν τρόπο δομημένο και οι ερωτήσεις που θα κάνουν οι εκπαιδευτικοί στους μαθητές θα πρέπει να αφορούν πάντα το περιεχόμενο του μαθήματος. Είναι πολύ σημαντικό τα παιδιά να μπορούν να διαχειρίζονται μόνα τους για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα τις εργασίες που έχουν κάνει.
- Ο έκτος δείκτης είναι οι υψηλές προσδοκίες. Για να μπορέσουν οι μαθητές να ανταποκριθούν στις προσδοκίες που υπάρχουν για αυτούς θα πρέπει οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί να έχουν ένα υψηλό επίπεδο διδασκαλίας και να δείχνουν τι περιμένουν από τους μαθητές τους. Οι εκπαιδευτικοί μπορούν πράγματι να επηρεάσουν θετικά σε πολύ μεγάλο βαθμό τις επιδόσεις των παιδιών. Οι υψηλές προσδοκίες σίγουρα σχετίζονται με το περιβάλλον μέσα στο σχολείο και με το κατά πόσο οι δάσκαλοι μπορούν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες που έχουν τα παιδιά, έχοντας πάντα φυσικά στο νου τους τα διαφορετικά επίπεδα των επιδόσεων τους.
- Ο έβδομος δείκτης είναι να υπάρχει μία θετική ενίσχυση προς τους μαθητές. Η θετική ενίσχυση αυτή αφορά την πειθαρχία και την ανατροφοδότηση. Η πειθαρχία είναι πολύ σημαντική για να είναι αποτελεσματικό το σχολείο, αλλά δε θα πρέπει να προέρχεται από τον φόβο, αλλά από την αίσθηση που έχουν τα παιδιά ότι θα πρέπει να πειθαρχήσουν για να μπορέσουν να



συμμετάσχουν μέσα στο σχολικό περιβάλλον. Πάντα οι εντολές πρέπει να είναι συνεπείς και οι κανόνες οφείλουν να είναι κατανοητοί και σε καμία περίπτωση να μην χρησιμοποιείται κατά κόρον η πραγματική τιμωρία. Η ανατροφοδότηση μπορεί να επιτευχθεί με την εκτίμηση και τους επαίνους προς κάθε μαθητή για όλες τις προσπάθειες που κάνουν. Οι επιβραβεύσεις και οι ανατροφοδοτήσεις έχουν πιο μεγάλη αποτελεσματικότητα στις επιδόσεις των μαθητών από ότι ο έλεγχος και η κριτική που μπορεί να τους ασκηθεί.

- Ο όγδοος δείκτης είναι ο συνεχής έλεγχος της προόδου που έχουν μαθητές. Θα πρέπει οι εκπαιδευτικοί να ανακαλύπτουν διάφορους μηχανισμούς ώστε να ελέγχουν την πρόοδο των παιδιών, γεγονός που είναι χαρακτηριστικό των αποτελεσματικών σχολείων. Η μορφή του ελέγχου μπορεί να είναι τυπική ή άτυπη και να εστιάζει στη διδασκαλία, αλλά και στη μάθηση. Οι επιδόσεις των παιδιών επηρεάζονται πάντα από την ύπαρξη ενός ελέγχου. Στην ουσία ο έλεγχος της απόδοσης μπορεί να δείξει το κατά πόσο οι μαθητές έχουν αντιληφθεί τους στόχους που έχει το σχολείο και την πρόοδο που έχουν σημειώσει.
- Ο ένατος δείκτης είναι ο σεβασμός των δικαιωμάτων, αλλά και των υποχρεώσεων που έχουν οι μαθητές. Όταν υπάρχει αυτός ο σεβασμός και τα παιδιά μπορούν να συμμετέχουν στη σχολική ζωή, τότε σίγουρα το σχολείο είναι αποτελεσματικό. Οι μαθητές μέσα σε αυτό το σχολείο μπορούν να διαχειριστούν μόνοι τη μάθηση τους για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και έτσι έχουν το δικαίωμα να ρυθμίζουν τη σχολική τους ζωή φυσικά πάντα με τον σεβασμό των ορίων της συμπεριφοράς τους. Ο αυτοσεβασμός των μαθητών φαίνεται από το πώς οι εκπαιδευτικοί μπορούν να επικοινωνήσουν μαζί τους.
- Ο δέκατος δείκτης είναι η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο σχολείο και στην οικογένεια. Η επικοινωνία μεταξύ σχολείου και οικογένειας μπορεί να βελτιώσει τις επιδόσεις των μαθητών. Το αποτελεσματικό σχολείο ενισχύει τις συνεργασίες με τους γονείς και την εμπλοκή τους στη διαδικασία της μάθησης. Οι εκπαιδευτικοί και οι γονείς σίγουρα έχουν κάποιες προσδοκίες από τους μαθητές. Για αυτόν τον λόγο θα πρέπει να υποστηρίζονται αμοιβαία στις προσπάθειές τους για να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

- Ο ενδέκατος δείκτης είναι το σχολείο να λειτουργεί ως ένας οργανισμός μάθησης. Το σχολείο πράγματι θα πρέπει να είναι ένας οργανισμός μάθησης, όπου όχι μόνο οι μαθητές, αλλά και εκπαιδευτικοί μαθαίνουν συνεχώς. Το ίδιο ισχύει και για την ηγεσία του.
- Ο δωδέκατος δείκτης είναι η σύνδεση του σχολείου με θεσμικούς φορείς. Η συνεργασία και η επικοινωνία της σχολικής μονάδας με στόχο την ενημέρωση των φορέων της κοινωνίας είναι πάρα πολύ σημαντική για να αντιμετωπίζονται και να επιλύονται διάφορες δυσκολίες που υπάρχουν μέσα στο σχολικό πλαίσιο. Έτσι θα δημιουργηθεί ένα σωστό κλίμα και θα διαμορφωθεί μία κατάλληλη κουλτούρα που θα οδηγήσει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του σχολείου.
- Ο δέκατος τρίτος δείκτης είναι η σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, αλλά και των οικονομικών. Οι υλικοτεχνικές υποδομές, μέσα στις ανήκουν και εργαστήρια, οι βιβλιοθήκες και η τεχνολογία είναι πολύ βασικές για τη σχολική μονάδα. Θα πρέπει να οργανώνεται ολόκληρη η σχολική ζωή με βάση κάποια κριτήρια σημαντικότητας των δραστηριοτήτων καθώς και με βάση την ύπαρξη εναλλακτικών προγραμμάτων και σχολικού προγράμματος. Όλα αυτά θα στηρίζονται στα μέσα που υπάρχουν και έτσι θα επιτυγχάνονται όλοι οι στόχοι και θα είναι πιο αποτελεσματικό το σχολείο,

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2015) υπάρχουν κάποια πάρα πολύ συγκεκριμένα γνωρίσματα που μπορούν να αυξήσουν ακόμα περισσότερο την αποτελεσματικότητα ενός σχολείου. Αυτά είναι η εκπαιδευτική ηγεσία, οι υψηλές προσδοκίες που υπάρχουν από τη συμπεριφορά των ,η έμφαση στη διδασκαλία, το κατάλληλο σχολικό κλίμα, η μέτρηση αλλά και η αξιολόγηση των επιδόσεων των μαθητών, η γονεϊκή εμπλοκή και η συνεργασία τους με τους εκπαιδευτικούς, η ύπαρξη προϋπολογισμών για να καλύπτονται οι ανάγκες κάθε σχολικής μονάδας, η ασφάλεια και η συνοχή στο σχολικό περιβάλλον.

### **3ο Κεφάλαιο: Η αποτελεσματική ηγεσία του σχολείου**

### 3.1 Η ηγεσία στο αποτελεσματικό σχολείο

Οι συνθήκες που επικρατούν στη σύγχρονη εποχή και επηρεάζουν όλους τους τομείς της αυτομάτως δημιουργούν νέες απαιτήσεις μέσα στο περιβάλλον της εκπαίδευσης (Leithwood & Riehl, 2003). Για να εξασφαλιστεί η σωστή διδασκαλία και η μάθηση, αλλά και η απόκτηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που πρέπει να έχουν όλα τα παιδιά. Θα πρέπει να εξευρεθούν τρόποι να διαχειρίζεται σωστά η συμπεριφορά τους, αλλά και διάφορες στρατηγικές σωστής διαχείρισης των πόρων που υπάρχουν, τρόποι να αναπτυχθούν οι συνεργασίες εντός και εκτός σχολείου και σωστά προγράμματα σπουδών. Σίγουρα όλα αυτά αποτελούν μεγάλες προκλήσεις για την ηγεσία κάθε σχολείου (Day & Sammons, 2016). Φαίνεται λοιπόν ότι η αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία είναι πάρα πολύ σημαντική για το σύγχρονο σχολείο. Η ηγεσία των εκπαιδευτικών μονάδων είναι η κινητήρια δύναμη που έχουν και που μπορεί να εγγυηθεί τη βελτίωση, αλλά και την αποτελεσματικότητά τους (Day & Sammons, 2016)

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων χρόνων αυξάνονται ολοένα και περισσότερο οι έρευνες που σχετίζονται με τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει η σχολική ηγεσία στις επιδόσεις του κάθε μαθητή και στην αποτελεσματικότητα επομένως του σχολείου (Πασιαρδής, 2015). Σύμφωνα με τους Day & Sammons (2016) η ηγεσία μπορεί να επηρεάσει άμεσα την αποτελεσματικότητά του σχολείου. Αναλυτικότερα επηρεάζει τις επιδόσεις των μαθητών, τη διαδικασία της μάθησης, τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των παιδιών και γενικότερα τα αποτελέσματα που σημειώνουν, αλλά και την ευρύτερη λειτουργία του σχολείου. Σύμφωνα με μία άλλη έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Rothchild & Scott (2006) η ηγεσία είναι ο βασικότερος παράγοντας για να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα ενός σχολείου. Άλλες έρευνες θεωρούν ότι μαζί με αυτήν πολύ σημαντικός παράγοντας είναι και η ίδια η διδασκαλία (Sammons, 2007). Οι ηγέτες μέσα στον χώρο της εκπαίδευσης μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά της επηρεάζοντας άμεσα την παρακίνηση των εκπαιδευτικών, τις συνθήκες που επικρατούν στο σχολείο και στην ουσία την ίδια τη μάθηση (Κουτούζης, 2012).

Φυσικά για να πετύχει η ηγεσία θα πρέπει να εστιάσει σε κάποιους πάρα πολύ βασικούς τομείς. Η αποτελεσματική ηγεσία φαίνεται από το αν ενισχύει και βελτιώνει

τις συνθήκες διδασκαλίας και μάθησης, από το αν αναδιαρθρώνει τα προγράμματα σπουδών και από το αν βελτιώνει την ποιότητα κάθε εκπαιδευτικού. Πέρα από αυτά για να είναι επιτυχημένη η ηγεσία μιας σχολικής μονάδας πολύ σημαντικό είναι το όραμα που έχει ο ηγέτης και η κατεύθυνση που προσφέρει προς εκπαιδευτικούς, ο τρόπος οργάνωσης του σχολείου, η έμφαση που δίνει σε κάποιες αξίες και κυρίως η ύπαρξη σχέσεων συνεργασίας και αμοιβαιότητας (Day & Sammons, 2016). Οι Leithwood & Riehl (2003) τονίζουν ότι υπάρχουν κάποιες πολύ καλές πρακτικές που μπορεί να οδηγήσουν στην αποτελεσματική ηγεσία. Αρχικά θα πρέπει ο ηγέτης να γνωστοποιεί το όραμα που έχει το σχολείο, να δημιουργεί υψηλές προσδοκίες και να βοηθάει τους άλλους να αποδεχθούν τους στόχους που έχει θέσει. Πέρα από αυτά μεγάλη σημασία έχει και η σωστή ανάπτυξη του προσωπικού. Ο ηγέτης λοιπόν ενισχύει την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και τους υποστηρίζει. Σε έρευνα τους οι Day & Sammons (2016) απέδειξαν ότι η επιτυχημένη ηγεσία έχει τρεις φάσεις: τη θεμελιώδη, την αναπτυξιακή και τη φάση του εμπλουτισμού. Στην πρώτη ο διευθυντής επικεντρώνεται κυρίως στο να βελτιώσει το περιβάλλον του σχολείου και να δημιουργήσει κατάλληλες συνθήκες για τη διδασκαλία και τη μάθηση. Πέρα από αυτό πρέπει να διαρθρώνει την ηγετική ομάδα και να επαναπροσδιορίζει τους ρόλους και τις αρμοδιότητες της. Στη συνέχεια ο ίδιος κατανέμει τους ρόλους και τις αρμοδιότητες και δίνει πολύ μεγάλη σημασία στην υλοποίηση των στόχων. Στην τρίτη και τελευταία φάση ο ηγέτης προχωράει στον εμπλουτισμό του προγράμματος σπουδών με βασική του προτεραιότητα την εξατομίκευση του, ώστε να βελτιωθούν οι επιδόσεις των παιδιών.

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

## 3.2 Ο ρόλος του διευθυντή σε ένα αποτελεσματικό σχολείο

### 3.2.1 Βασικά καθήκοντα σχολικού διευθυντή

Τα άρθρα 27 και 32 της 105657/Δ1/2010 Υπουργική Απόφαση δίνουν τα βασικά καθήκοντα που πρέπει να έχει ο διευθυντής κάθε σχολείου τόσο σε σχέση με τον σύλλογο των εκπαιδευτικών όσο και σε σχέση με τους διευθυντές του χώρου της εκπαίδευσης, με τους παιδαγωγικούς συνεργάτες του, με τους υπόλοιπους μαθητές, με τη γύρω κοινωνία και με τους συντελεστές της εκπαίδευσης. Αρχικά λοιπόν οφείλει να κατευθύνει και να στηρίζει κάθε εκπαιδευτικό ώστε να τον οδηγήσει στην ανάπτυξη του. Πρέπει να εξασφαλίζει την ομαδικότητα και τη συνεργασία χωρίς παραινέσεις, αλλά λειτουργώντας ο ίδιος ως πρότυπο. Με αυτό τον τρόπο θα δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον εργασίας στηριζόμενος βέβαια και στην παροχή των κατάλληλων ειδικών κινήτρων. Οφείλει να ενημερώνει τον κάθε εκπαιδευτικό για οποιοδήποτε θέμα αφορά την εκπαιδευτική νομοθεσία, τις Υπουργικές Αποφάσεις και τις Εγκύκλιους που μπορεί να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα του σχολείου.

Πέρα από τα παραπάνω θα πρέπει να συντονίζει το έργο των εκπαιδευτικών, να προγραμματίζει όλες τις συνεδριάσεις του συλλόγου των διδασκόντων και να επιλύει διάφορα θέματα που μπορεί να προκύψουν. Πολύ σημαντικό είναι να επιβραβεύει και να ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών εκ μέρους των εκπαιδευτικών. Βασικό καθήκον του είναι να εποπτεύει σωστά και να διευκολύνει το έργο κάθε εκπαιδευτικού, ώστε να γίνεται πιο εύκολα η υλοποίηση των καθηκόντων τους. Με όλα τα παραπάνω μπορεί να συμβάλει στο να δημιουργηθεί ένα κλίμα δημοκρατίας, συνεργασίας και πειθαρχίας. Πρέπει να παρέχει τις κατάλληλες οδηγίες προς τους υφιστάμενους του για να μπορούν να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά που έχουν. Συγχρόνως να φροντίζει για όλες τις υλικοτεχνικές υποδομές και τις εγκαταστάσεις κάθε σχολείου, να είναι υπεύθυνος για την κατάρτιση του προγράμματος που αφορά την ενημέρωση των γονέων, αλλά και για τη συνεργασία που θα έχουν με τους εκπαιδευτικούς. Ο ίδιος από την πλευρά του πρέπει να

ενημερώνει τους γονείς σχετικά με την πορεία των παιδιών τους, να συνεργάζεται μαζί τους και να τους προσκαλεί στο σχολείο όταν θεωρείται αυτό αναγκαίο. Με λίγα λόγια έχει την ευθύνη για την εφαρμογή όλου του νομοθετικού πλαισίου που ορίζει το ωρολόγιο πρόγραμμα και τη διδασκαλία, αλλά και για κάθε γραφειοκρατική διαδικασία. Οι προσδοκίες που έχει πρέπει να είναι υψηλές και για αυτόν τον λόγο οφείλει να κατευθύνει το σχολείο προς την υλοποίησή τους μέσα από τις ενέργειές του (Μπουραντάς, 2005).

### 3.2.2 Οι ρόλοι του σχολικού διευθυντή σε ένα αποτελεσματικό σχολείο

Έχουν γίνει πάρα πολλές έρευνες που αφορούν τους βασικούς ρόλους που έχει κάθε εκπαιδευτικός ηγέτης. Τελικά οι περισσότερες έχουν καταλήξει στην ύπαρξη τριών κατηγοριών, τις οποίες πρέπει αυτοί να διαπερνούν. Η πρώτη είναι ο τομέας των διαπροσωπικών σχέσεων, η δεύτερη ο τομέας διαχείρισης και αξιοποίησης πληροφοριών και η τρίτη η λήψη και η υλοποίηση των αποφάσεων (Λαϊνάς, 2004).

Όσον αφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις ο διευθυντής θα πρέπει να επικοινωνεί με κάθε μέλος της εκπαιδευτικής κοινότητας και να ηγείται αυτής. Η δράση του πρέπει να καθορίζεται με βάση τη νομοθεσία του χώρου της εκπαίδευσης, αλλά και τις ανάγκες που έχει η σχολική μονάδα του. Βασική αποστολή του είναι να παρέχει υποστήριξη σε κάθε εκπαιδευτικό, να τον ενθαρρύνει, να τον παρακινεί και να βοηθάει την επαγγελματική του ανάπτυξη. Οι σχέσεις που έχει με τους εκπαιδευτικούς θα πρέπει να βασίζονται στην εμπιστοσύνη, στην επικοινωνία και στη συνεργασία. Βασικό είναι να δημιουργεί ένα πολύ ευνοϊκό εργασιακό κλίμα που θα ενισχύει τη διαδικασία της μάθησης καθώς και την αποτελεσματικότητα κάθε σχολείου (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2000).

Ένας ακόμα πάρα πολύ σημαντικός ρόλος που έχει ο διευθυντής είναι να ισορροπεί τις ανάγκες που έχουν οι εκπαιδευτικοί με τους στόχους του σχολείου. Πέρα από αυτό πολύ σημαντική είναι και η σωστή επικοινωνία τόσο με τους γονείς όσο και τους μαθητές, ώστε να είναι συνεχώς ενημερωμένοι για τους στόχους που έχουν τεθεί. Στην ουσία ο διευθυντής είναι ο σύνδεσμος του σχολείου με το

εξωτερικό περιβάλλον (Λαϊνάς, 2004). Πέρα από αυτά θα πρέπει να μπορεί να διαχειρίζεται και να αξιοποιεί πολύ σωστά τις πληροφορίες που παίρνει καθώς και να συγκεντρώνει, να διαχέει και επεξεργάζεται κάθε πληροφορία του γύρω περιβάλλοντος. Μέσα από αυτήν την αναζήτηση μπορεί να βρει ποια προβλήματα υπάρχουν και να επιλέξει τους χειρισμούς που θεωρεί κατάλληλους για να τα αντιμετωπίσει. Πέρα από αυτό συγκεντρώνει διάφορες πληροφορίες για τη λειτουργία του σχολείου και για το εξωτερικό του περιβάλλον (Λαϊνάς, 2004).

Αναμφισβήτητα ο έλεγχος και η εποπτεία των εκπαιδευτικών είναι από τους πιο δύσκολους ρόλους που πρέπει να αναλάβει ο διευθυντής ενός σχολείου. Θα πρέπει λοιπόν να παρακολουθεί συνεχώς τις στάσεις και τις δράσεις των εκπαιδευτικών ώστε να τους συμβουλεύει και να προλαμβάνει τα λάθη τους. Η επιβράβευση είναι πολύ σημαντική για να τους παρέχει περισσότερα κίνητρα και να αυξήσει την αφοσίωση και τη ευσυνειδησία τους (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012). Πολύ σημαντικός είναι επίσης και ο ρόλος που έχει ως διαβιβαστής των πληροφοριών. Θα πρέπει δηλαδή να μεταφέρει πολλές και χρήσιμες πληροφορίες σε κάθε μέλος της εκπαιδευτικής κοινότητας και να χρησιμοποιεί κάθε μέσο που θεωρεί αναγκαίο για να το κάνει. Θα πρέπει ακόμα η διαδικασία αυτή να γίνεται με πολύ μεγάλη προσοχή ώστε να μπορεί να ξεχωρίζει τις πληροφορίες που είναι άχρηστες και περιττές από τις χρήσιμες (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012).

Ο διευθυντής είναι αυτός που έχει την ευθύνη να συνεργάζεται με όλα τα διοικητικά στελέχη, αλλά και με τους γονείς και τους φορείς της τοπικής κοινωνίας και της αυτοδιοίκησης. Το σχολείο θα πρέπει να φροντίζει να βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με το γύρω περιβάλλον και να ανταλλάσσει πληροφορίες με αυτό σε (Πασιαρδής, 2004). Πέρα από αυτό οφείλει να εισάγει διάφορες καινοτομίες, αλλαγές και μεταρρυθμίσεις. Ο ίδιος ως ένας πολύ σημαντικός φορέας πρέπει να καθοδηγεί κάθε εκπαιδευτικό για να μπορέσει να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του. Παρακολουθεί συνεχώς τη λειτουργία του σχολείου και λαμβάνει διάφορες πληροφορίες που μπορεί να τον βοηθήσουν στο έργο που έχει αναλάβει (Λαϊνάς, 2004).

Ο διευθυντής είναι που θα πρέπει να λύσει πάρα πολλά προβλήματα και πολλές φορές πολύ έκτακτα. Για αυτόν τον λόγο όταν δημιουργείται μία κρίση θα πρέπει να μεσολαβεί και να προτείνει λύσεις (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Πέρα από αυτό θα πρέπει να μπορεί να κατανέμει με σωστό τρόπο τους διαθέσιμους πόρους και να ρυθμίζει κάθε λειτουργικό θέμα που μπορεί να προκύψει. Ένα από αυτά είναι και η χορήγηση των αρμοδιοτήτων προς κάθε εκπαιδευτικό. Πάρα πολλές φορές ο διευθυντής θα χρειαστεί να κάνει διαπραγματεύσεις με εξωτερικούς φορείς για θέματα που αφορούν τη σχολική του μονάδα. Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να χρησιμοποιήσει διάφορους πόρους για να εκπληρώσει το όραμα του (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2000). Είναι ο οργανωτής του σχολείου, ο συντονιστής και ο εκπαιδευτής. Ως οργανωτής λοιπόν θα πρέπει να έχει τις κατάλληλες ικανότητες για να αξιοποιεί σωστά τους πόρους του σχολείου. Το γραφείο του πρέπει να είναι πάντα ανοιχτό και προσιτό σε κάθε μέλος της εκπαιδευτικής κοινότητας. Η τήρηση του αρχείου είναι πάρα πολύ σημαντική, αλλά και του πρωτοκόλλου. Ο ρόλος του συντονιστή σημαίνει ότι θα πρέπει να εναρμονίζει όλες τις δράσεις που γίνονται μέσα στο σχολείο και που αφορούν την εκπαιδευτική διαδικασία. Ο ίδιος θα πρέπει να αναθέτει διάφορες εργασίες στους εκπαιδευτικούς, οι οποίες βέβαια πάντα θα στοχεύουν στην υλοποίηση του οράματός του (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012).

### 3.1.3 Βασικά χαρακτηριστικά αποτελεσματικού σχολικού διευθυντή-ηγέτη

Ένας από τους βασικότερους στόχους των σχολικών μονάδων στη σύγχρονη εποχή είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας τους. Έχει αποδειχθεί ότι ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη είναι καθοριστικός, αφού μπορεί να την εξασφαλίσει η αποτελεσματικότητα μιας σχολικής μονάδας (Day & Sammons, 2016). Η αποτελεσματικότητα μιας σχολικής μονάδας είναι μία διαρκής πρόκληση για κάθε διευθυντή. Ο Θεοφιλίδης (2012) υποστηρίζει ότι ο διευθυντής του σχολείου θα πρέπει να είναι πολύ αποτελεσματικός σε κάθε στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Για αυτόν τον λόγο χρειάζονται διευθυντές που θα έχουν γνώσεις, διάθεση, αλλά και ικανότητες για να ανταπεξέλθουν σε κάθε ανάγκη που μπορεί να προκύψει μέσα σε ένα σχολείο (Brauckmann, 2008). Δεν πρέπει να είναι δηλαδή απλώς διευθυντής, αλλά ένας ηγέτης, ο οποίος μπορεί να παρακινήσει τους ανθρώπους για να πετύχουν



τους στόχους του (Πασιαρδής, 2004). Θα πρέπει να κάνει κάθε υφιστάμενο εκπαιδευτικό να δίνει τον καλύτερό του εαυτό, να αφοσιώνεται στον ίδιο, να τον σέβεται, να τον εμπιστεύονται και να τον ακολουθεί (Μπουραντάς, 2005).

Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη φαίνεται λοιπόν ότι έχει αλλάξει άρδην. Ο διευθυντής πλέον ενός σχολείου έχει ένα πολύ σημαντικό και διπλό ρόλο. Από τη μία τον ηγετικό και από την άλλη αυτό του διορισμένου εργαζόμενου που πρέπει να φέρει εις πέρας κάποια πολύ συγκεκριμένα εκπαιδευτικά ζητήματα (Αθανασούλα & Ρέππα, 2002). Μέσα από τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος ο διευθυντής-ηγέτης μπορεί να βελτιώσει τις αποδόσεις των εκπαιδευτικών του και να κάνει πολύ πιο αποτελεσματική τη διαδικασία της μάθησης (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012). Σύμφωνα με τους Day & Sammons (2016) η συμβολή ενός ηγέτη στη σχολική αποτελεσματικότητα είναι πάρα πολύ σημαντική. Τα αποτελέσματα της έρευνας τους έδειξαν ότι ο βασικότερος παράγοντας για την αποτελεσματικότητα ένα σχολείου είναι ίδιος ο ηγέτης του, ο οποίος μπορεί να αξιοποιήσει σωστά τις ικανότητες κάθε εκπαιδευτικού και να τον οδηγήσει στην επιτυχία, έχοντας υιοθετήσει τις κατάλληλες στρατηγικές, οι οποίες εναρμονίζονται πάντα με το όραμα που έχει. Ο επιτυχημένος διευθυντής μπορεί να χρησιμοποιεί διάφορες πρακτικές όπως είναι η οικοδόμηση ενός σχολικού οράματος, η παροχή κατευθύνσεων και βοήθειας, η κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων, ο σχεδιασμός ολόκληρου του προγράμματος της σχολικής μονάδας και η βελτίωση των σχολικών αποτελεσμάτων (Day & Sammons, 2016).

Για να θεωρείται λοιπόν ένας ηγέτης αποτελεσματικός θα πρέπει αρχικά να εφαρμόζει διάφορες στρατηγικές που μπορούν να οδηγήσουν στην άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας και να τις προσαρμόζει με βάση ανάγκες που έχει η σχολική του μονάδα. Πρέπει να είναι δηλαδή σε θέση να καταλάβει τις ανάγκες που έχει ο σχολικός οργανισμός, τον οποίο έχει υπό την εποπτεία του και να συντονίζει όλες τις μεθόδους που έχει επιλέξει. Στη συνέχεια ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να διαμορφώνει μία συγκεκριμένη κουλτούρα μάθησης μέσα από τον καθορισμό των προσδοκιών για να βελτιωθεί η ποιότητα των πρακτικών που χρησιμοποιούνται (Day & Sammons, 2016). Έχει υψηλές προσδοκίες τόσο για τον ίδιο τον εαυτό του όσο και για όλους όσους εμπλέκονται στη διαδικασία της μάθησης. Η κατανομή των αρμοδιοτήτων που κάνει οδηγεί στην αποτελεσματικότητά του

σχολείου, ενώ πολύ σημαντική είναι η ικανότητα που έχει να βελτιώνει τις σχέσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και τους μαθητές, αλλά και στους εκπαιδευτικούς μεταξύ τους. Συνεργάζεται παραγωγικά μαζί τους και βελτιώνει τις δεξιότητές τους (Day & Sammons, 2016).

Ο διευθυντής που εξασφαλίζει τη σχολική αποτελεσματικότητα εστιάζει κυρίως στη μάθηση. Βελτιώνει όλα τα επίπεδα αυτής καθώς και της διδασκαλίας και δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας. Για να γίνει αυτό εναρμονίζει ουσιαστικά το όραμα που έχει με τους στόχους του σχολείου. Δίνει πολύ μεγάλη σημασία στην έννοια της αυτο-αποτελεσματικότητας και δεσμεύεται να υλοποιήσει τα σχέδια που έχει επιλέξει. Όταν ο διευθυντής μπορεί να οδηγήσει στην αποτελεσματική μάθηση τότε σίγουρα η σχολική αποτελεσματικότητα είναι πολύ αυξημένη (Robinson et al., 2009).

Οι αποτελεσματικοί διευθυντές-ηγέτες βασίζονται σε κάποιες κοινές τεχνικές. Παρόλα αυτά δεν υπάρχει ένα μόνο μοντέλο που μπορεί να εξασφαλίσει την επιτυχία τους. Βασικό είναι ότι εργάζονται διαισθητικά και στηρίζονται πολύ στην εμπειρία που έχουν. Η επιτυχία τους βασίζεται στην ικανότητα να ανταποκρίνονται σε διάφορες απαιτήσεις, να αναγνωρίζουν τα κίνητρα που πρέπει να παρέχουν στους υφισταμένους σου και να κατανοούν τις ανάγκες τους. Μπορούν δηλαδή έτσι να ανταποκριθούν σε όλες οι ιδιαίτερες συνθήκες μέσα σε έναν σχολικό οργανισμό (Day & Sammons, 2016).

## Μεθοδολογία

### Σκοπός της έρευνας

Βασικό σκοπό της έρευνας, αποτέλεσε η διερεύνηση των παραγόντων που καθορίζουν την εκπαιδευτική ηγεσία σε μονάδες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Τα παραπάνω συνοψίζονται στα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων επηρεάζουν χαρακτηριστικά που θεωρούν σημαντικά για την αποτελεσματικότητα του διευθυντή;
- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων επηρεάζουν τους τομείς που θεωρούν πως είναι αποτελεσματικός ο διευθυντής;
- Οι απόψεις των ερωτηθέντων αναφορικά με το ποια χαρακτηριστικά είναι σημαντικά να έχει ένας διευθυντής για να είναι αποτελεσματικός επηρεάζουν τους τομείς που θεωρούν πως είναι αποτελεσματικός ο διευθυντής;

### Δείγμα

Στην έρευνα συμμετείχαν 103 εκπαιδευτικοί, με την πλειοψηφία να είναι γυναίκες κάτω των 30 ετών. Επιπλέον, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων είναι παντρεμένοι, απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ, με τις αποδοχές τους μετά τις κρατήσεις να κυμαίνονται από 1001 έως 1500 ευρώ. Επίσης, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων διαθέτουν έως 5 έτη προϋπηρεσίας στον εκπαιδευτικό τομέα.

## **Ερευνητικό εργαλείο**

Για τον σκοπό της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από 3 ενότητες, τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων, τα χαρακτηριστικά που θα έπρεπε να έχει ο διευθυντής για να είναι αποτελεσματικός και την αποτελεσματικότητά του διευθυντή σε διάφορους τομείς, βάση προσωπικής εμπειρίας των ερωτηθέντων. Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιέχει 6 ερωτήσεις κλειστού τύπου και η δεύτερη ενότητα αποτελείται από 26 ερωτήσεις τύπου Likert που ομαδοποιήθηκαν σε 5 κατηγορίες για την βέλτιστη ανάλυση τους. Τέλος, η τρίτη ενότητα περιέχει 29 ερωτήσεις τύπου Likert χωρισμένες σε τέσσερις θεματικές κατηγορίες.

## **Συλλογή δεδομένων**

Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε στους εκπαιδευτικούς μέσω διαδικτύου λόγω της πανδημίας του Covid-19. Κατόπιν παραχώρησης των κατάλληλων αδειών από τις αρμόδιες αρχές, χρησιμοποιήθηκε Google forms το οποίο διαμοιράστηκε στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των ερωτηθέντων. Αναλυτικότερα το αρχείο Google form πέραν του ερωτηματολογίου εμπεριείχε και οδηγίες για τη σωστή συμπλήρωση, το χρόνο συμπλήρωσης και την ανωνυμία των ερωτηθέντων ως προς τις απαντήσεις τους αλλά και την τελική έκθεση μελέτης.

## **Ανάλυση δεδομένων**

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS.25 και το πρόγραμμα Microsoft Excel. Πιο συγκεκριμένα, στην περιγραφική στατιστική, έγινε χρήση συχνοτήτων, ποσοστών, μέσων τιμών και τυπικών αποκλίσεων, για την ανάλυση όλων των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Επίσης, για την κατάλληλη παρουσίαση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν πίνακες και γραφήματα που δημιουργήθηκαν είτε στο πρόγραμμα Excel είτε στο SPSS. Επιπλέον,

για την ανάδειξη στατιστικά σημαντικών διαφοροποιήσεων και συσχετίσεων έγινε χρήση του παραμετρικού t-test, του μη παραμετρικού Kruskal-Wallis και του γραμμικού συντελεστή συσχέτισης Pearson.

## **Περιγραφική στατιστική**

Στην παρούσα έρευνα διερευνήθηκαν οι παράγοντες που καθορίζουν την εκπαιδευτική ηγεσία μιας σχολικής μονάδας. Για τον λόγο αυτό, χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο 3 ενοτήτων, όπου παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων, τα χαρακτηριστικά που μπορούν να κάνουν αποτελεσματικό έναν διευθυντή και η αποτελεσματικότητα του διευθυντή σε διάφορους τομείς.

## Δημογραφικά χαρακτηριστικά

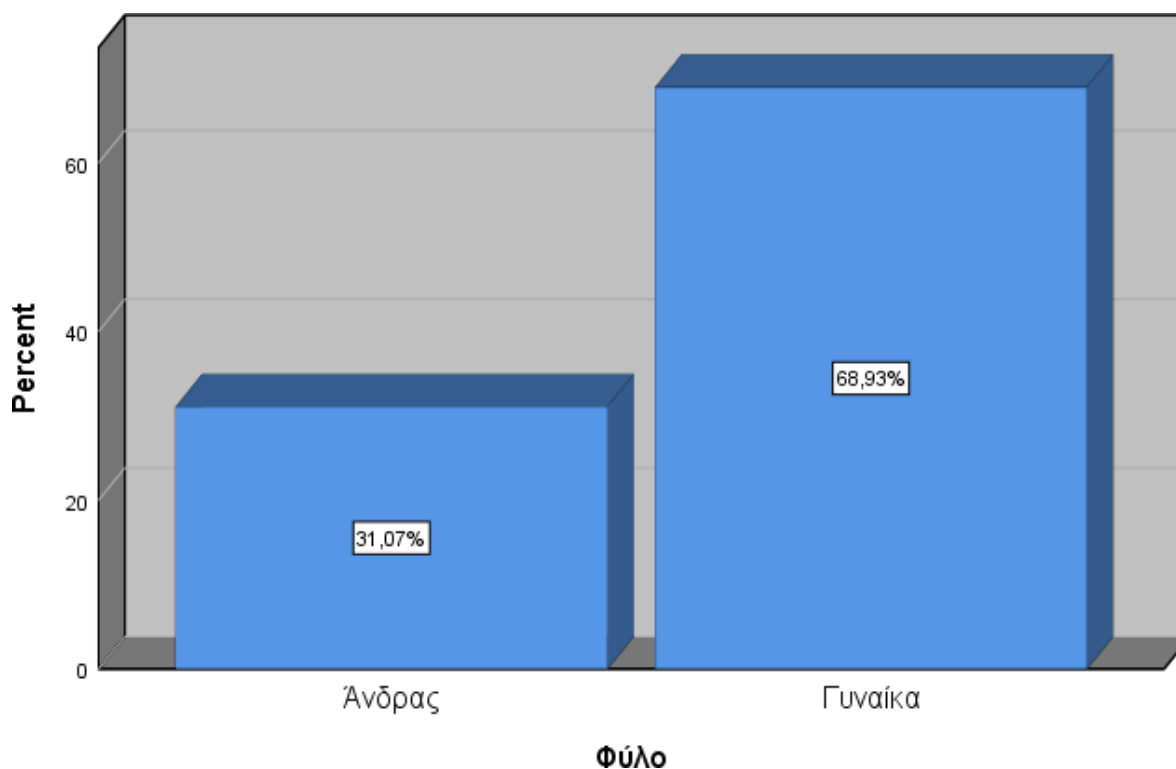
Σε αυτήν την ενότητα παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων.

Στον Πίνακα 1 και Γράφημα 1, φαίνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 68.9% καταλαμβάνουν οι γυναίκες, ενώ το 31.1% καταλαμβάνουν οι άντρες.

**Πίνακας 1: Φύλο**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	32	31,1	31,1
	Γυναίκα	71	68,9	100,0
	Total	103	100,0	

**Γράφημα 1: Φύλο**



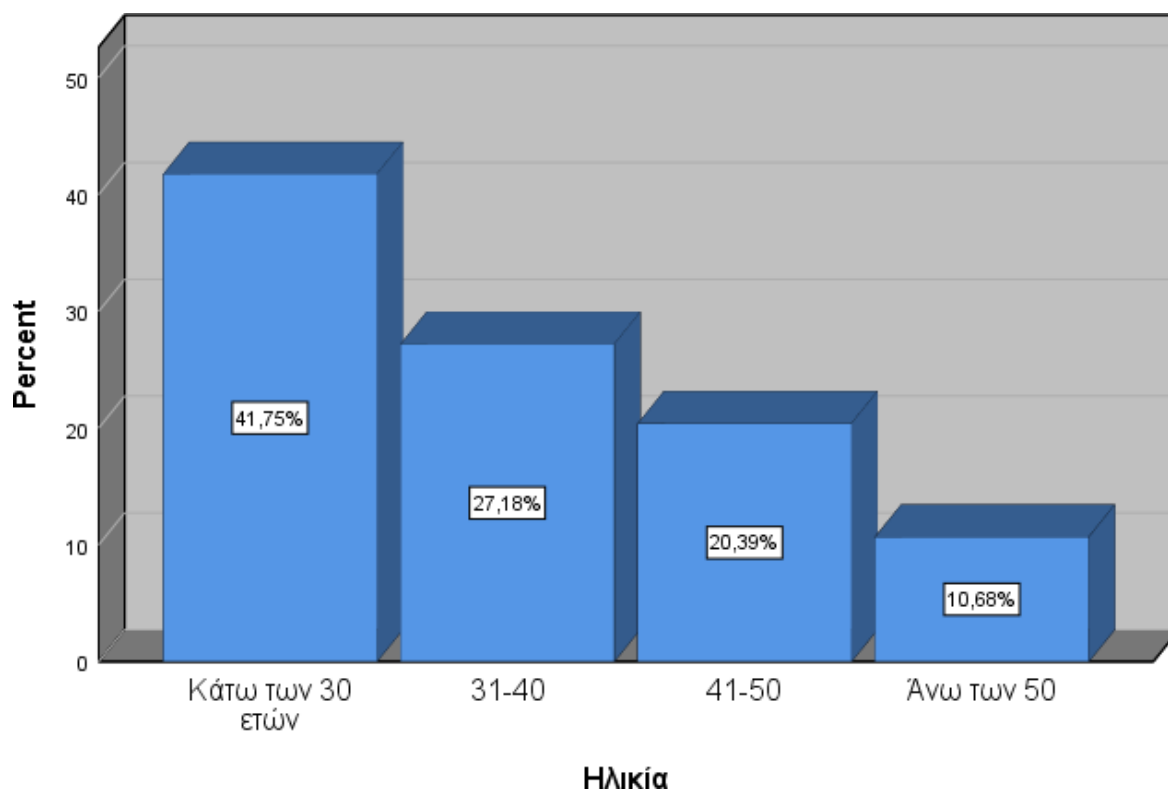
Στον Πίνακα 2 και Γράφημα 2, παρατίθεται το ηλικιακό φάσμα των ερωτηθέντων, όπου το 41.7% είναι κάτω των 30 ετών, το 27.2% είναι από 31 έως 40 ετών, ενώ το

20.4% είναι ηλικίας από 41 έως 50 ετών. Επιπλέον, το 10.7% των συμμετεχόντων είναι ηλικίας άνω των 50 ετών.

**Πίνακας 2: Ηλικία**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Κάτω των 30 ετών	43	41,7	41,7
	31-40	28	27,2	68,9
	41-50	21	20,4	89,3
	Άνω των 50	11	10,7	100,0
	Total	103	100,0	

**Γράφημα 2: Ηλικία**

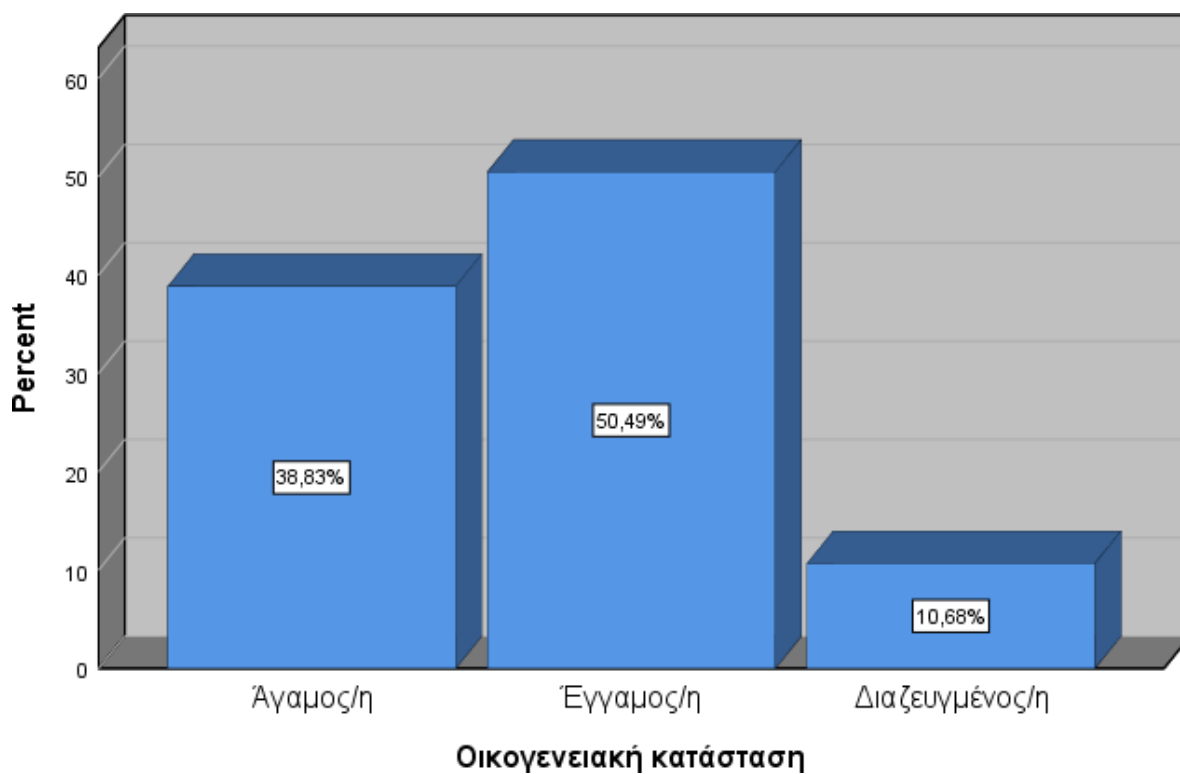


Στον Πίνακα 3 και Γράφημα 3, φαίνεται η οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων. Το 50.5% δηλώνουν παντρεμένοι, το 38.8% είναι άγαμοι, ενώ το υπόλοιπο 10.7% των συμμετεχόντων είναι διαζευγμένοι.

**Πίνακας 3: Οικογενειακή κατάσταση**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος/η	40	38,8	38,8
	Έγγαμος/η	52	50,5	89,3
	Διαζευγμένος/η	11	10,7	100,0
Total		103	100,0	

**Γράφημα 3: Οικογενειακή κατάσταση**



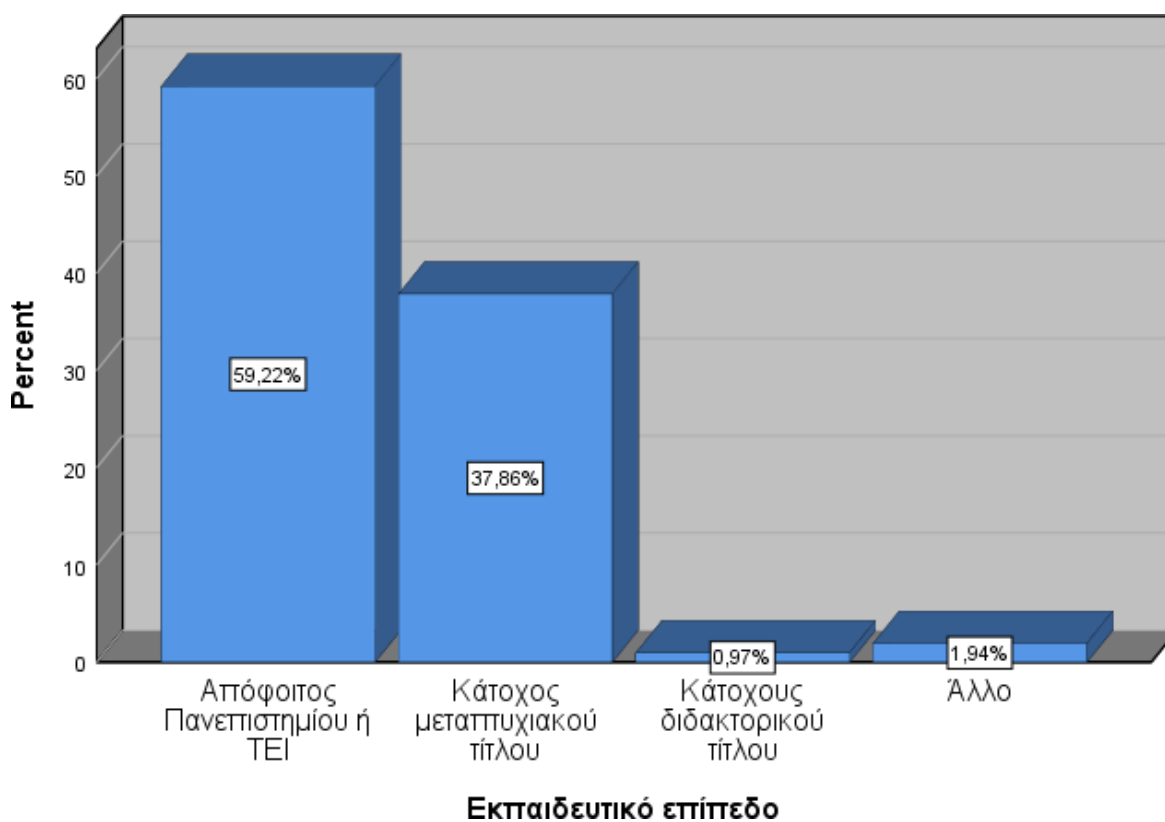


Στον Πίνακα 4 και Γράφημα 4, παρατίθεται το εκπαιδευτικό επίπεδο των ερωτηθέντων, όπου το 59.2% έχει αποφοιτήσει από ΑΕΙ ή ΤΕΙ και το 37.9% είναι κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου. Επίσης, σε μικρότερα ποσοστά ανήκουν οι ερωτηθέντες που έχουν κάποιο άλλον εκπαιδευτικό επίπεδο με 1.9% και όσοι κατέχουν διδακτορικό τίτλο με 1%.

**Πίνακας 4: Εκπαιδευτικό επίπεδο**

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Απόφοιτος Πανεπιστημίου ή ΤΕΙ	61	59,2	59,2
Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	39	37,9	97,1
Κάτοχος διδακτορικού τίτλου	1	1,0	98,1
Άλλο	2	1,9	100,0
Total	103	100,0	

**Γράφημα 4: Εκπαιδευτικό επίπεδο**

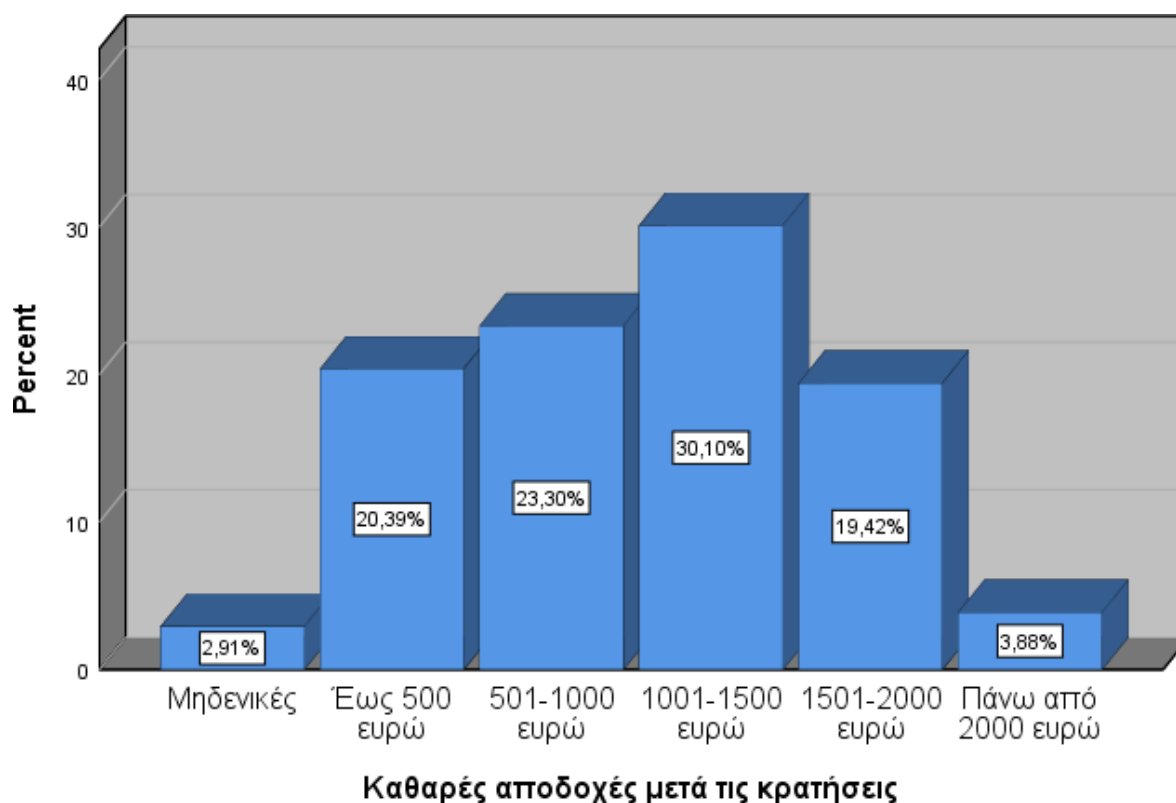


Στον παρακάτω Πίνακα 5 και Γράφημα 5, παρουσιάζονται οι καθαρές απολαβές των ερωτηθέντων μετά τις κρατήσεις. Το 30.1% δήλωσε ότι οι καθαρές αποδοχές του είναι από 1001 έως 1500 ευρώ, το 23.3% δήλωσε ότι λαμβάνει από 501 έως 1000 ευρώ, ενώ το 20.4% των ερωτηθέντων έχει καθαρές αποδοχές έως 500 ευρώ. Επιπλέον, το 19.4% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι οι καθαρές τους αποδοχές κυμαίνονται από 1501 έως 2000 ευρώ, το 3.9% έχει αποδοχές πάνω από 2000 ευρώ, ενώ το 2.9% των συμμετεχόντων δήλωσε μηδενικές καθαρές αποδοχές.

**Πίνακας 5: Καθαρές αποδοχές μετά τις κρατήσεις**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μηδενικές	3	2,9	2,9
	Έως 500 ευρώ	21	20,4	23,3
	501-1000 ευρώ	24	23,3	46,6
	1001-1500 ευρώ	31	30,1	76,7
	1501-2000 ευρώ	20	19,4	96,1
	Πάνω από 2000 ευρώ	4	3,9	100,0
	Total	103	100,0	

**Γράφημα 5: Καθαρές αποδοχές μετά τις κρατήσεις**

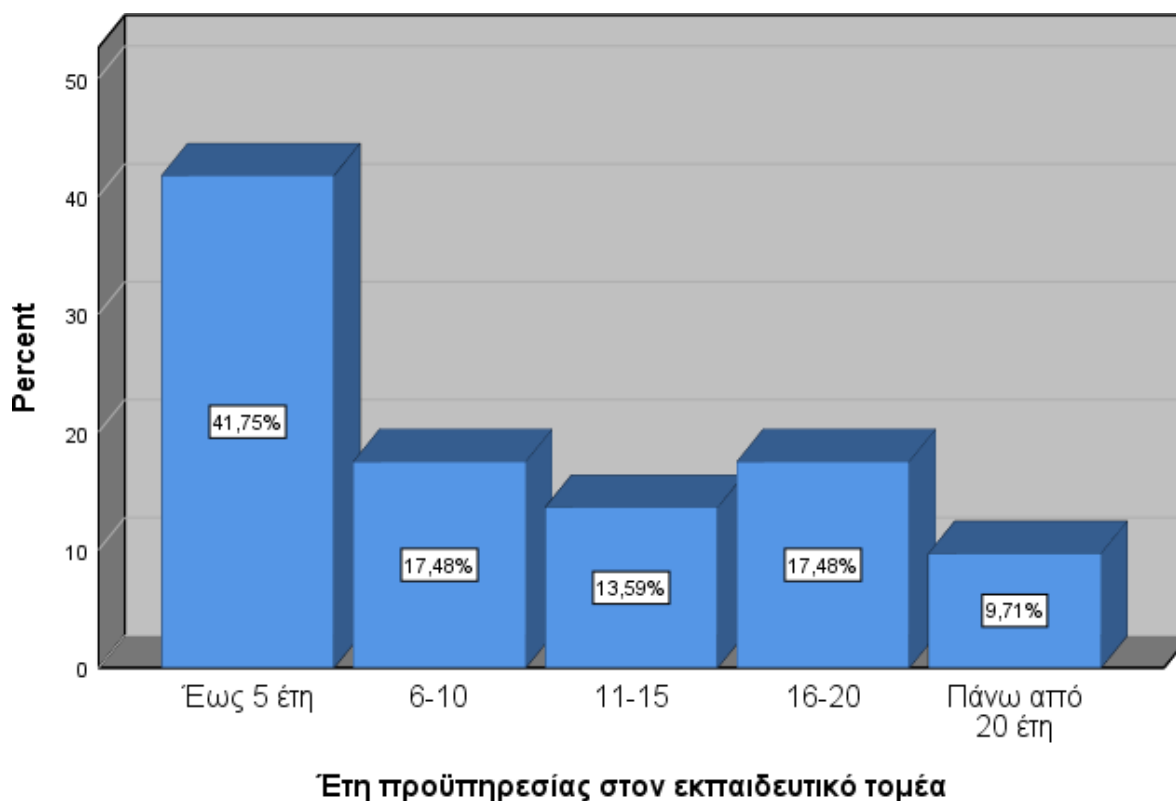


Στον Πίνακα 6 και Γράφημα 6, παρατίθεται η προϋπηρεσία των ερωτηθέντων στον εκπαιδευτικό τομέα σε έτη. Όπως φαίνεται το 41.7% έχουν έως 5 έτη προϋπηρεσίας, ενώ οι ερωτηθέντες με προϋπηρεσία από 6 έως 10 έτη και 16 έως 20 έτη καταλαμβάνουν από 17.5% έκαστος. Επίσης, το 13.6% των ερωτηθέντων έχουν από 11 έως 15 έτη και το υπόλοιπο 9.7% έχει πάνω από 20 έτη προϋπηρεσίας στον εκπαιδευτικό τομέα.

**Πίνακας 6: Έτη προϋπηρεσίας στον εκπαιδευτικό τομέα**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έως 5 έτη	43	41,7	41,7
	6-10	18	17,5	59,2
	11-15	14	13,6	72,8
	16-20	18	17,5	90,3
	Πάνω από 20 έτη	10	9,7	100,0
Total		103	100,0	

**Γράφημα 6: Έτη προϋπηρεσίας στον εκπαιδευτικό τομέα**



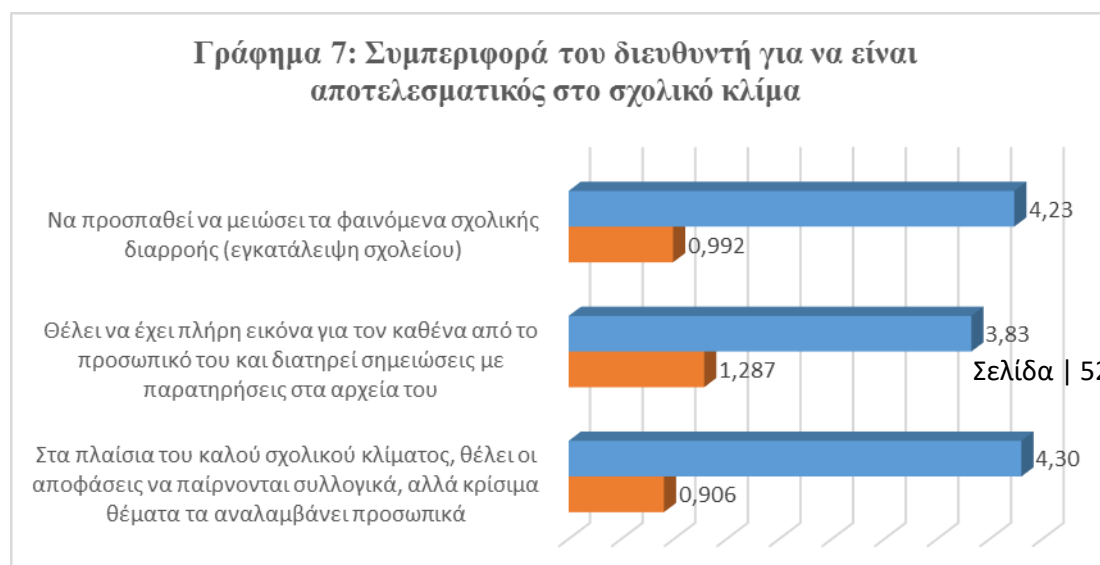
## Αποτελεσματικότητα διευθυντή

Σε αυτήν την ενότητα αναλύονται τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο διευθυντής για να είναι αποτελεσματικός, σύμφωνα με την άποψη των ερωτηθέντων. Οι απαντήσεις παίρνουν τιμές από 1 έως 5 (1- Ασήμαντο, 2- Λίγο σημαντικό, 3- Μέτρια σημαντικό, 4- Πολύ σημαντικό, 5- Πάρα πολύ σημαντικό) και η αύξηση του μέσου όρου συνεπάγεται με την αύξηση σημαντικότητας του εκάστοτε χαρακτηριστικού στην αποτελεσματικότητα του διευθυντή.

Στον Πίνακα 7 και Γράφημα 7, παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά σχετικά με το σχολικό κλίμα για να είναι ο ρόλος του διευθυντή αποτελεσματικός. Μεταξύ του «Πολύ σημαντικό» και «Πάρα πολύ σημαντικό» με τάση προς το πρώτο, τοποθετούνται οι συμμετέχοντες σχετικά με το ότι ο διευθυντής πρέπει να θέλει οι αποφάσεις να παίρνονται συλλογικά, αλλά κρίσιμα θέματα να τα αναλαμβάνει ο ίδιος (4.30). Επίσης, αρκετά σημαντική φαίνεται να είναι η προσπάθεια του διευθυντή να μειώσει τα φαινόμενα σχολικής διαρροής (4.23), καθώς και η θέληση του για πλήρη εικόνα του προσωπικού με την διατήρηση σημειώσεων με παρατηρήσεις στα αρχεία του (3.83).

**Πίνακας 7: Συμπεριφορά του διευθυντή για να είναι αποτελεσματικός στο σχολικό κλίμα**

	Mean	Std. Deviation
Να προσπαθεί να μειώσει τα φαινόμενα σχολικής διαρροής (εγκατάλειψη σχολείου)	4,23	0,992
Θέλει να έχει πλήρη εικόνα για τον καθένα από το προσωπικό του και διατηρεί σημειώσεις με παρατηρήσεις στα αρχεία του	3,83	1,287
Στα πλαίσια του καλού σχολικού κλίματος, θέλει οι αποφάσεις να παίρνονται συλλογικά, αλλά κρίσιμα θέματα τα αναλαμβάνει προσωπικά	4,30	0,906

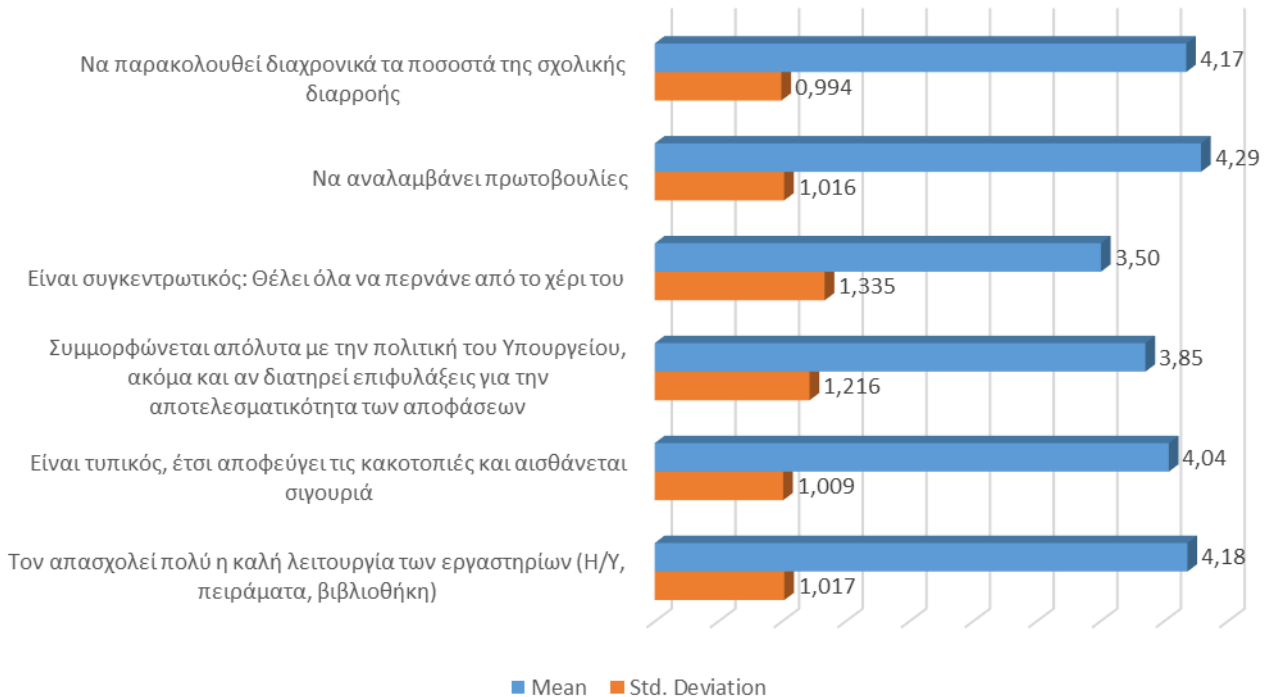


Στον Πίνακα 8 και Γράφημα 8, παρατίθεται η σημαντικότητα των χαρακτηριστικών του διευθυντή στον τομέα της διοίκησης και της οικονομικής διαχείρισης της σχολικής μονάδας για την αποτελεσματικότητα του. Ανάμεσα στο «Πολύ σημαντικό» και στο «Πάρα πολύ σημαντικό» με τάση προς το πρώτο, εντάσσονται οι ερωτηθέντες όσον αφορά το ότι ο διευθυντής πρέπει να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες (4.29) για να είναι αποτελεσματικός. Επίσης, οι ερωτηθέντες θεωρούν πολύ σημαντικό τον διευθυντή να τον απασχολεί η καλή λειτουργία των εργαστηρίων (Η/Υ, πειράματα, βιβλιοθήκη) (4.18), να παρακολουθεί διαχρονικά τα ποσοστά της σχολικής διαρροής (4.17), καθώς και να είναι τυπικός, ώστε να αποφεύγει τις κακοτοπιές και να έχει το αίσθημα σιγουριάς (4.04). Επιπλέον, οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι είναι πολύ σημαντικό για την αποτελεσματικότητα του διευθυντή η απόλυτη συμμόρφωση στην πολιτική του Υπουργείου, ακόμα και αν υπάρχουν επιφυλάξεις ως προς την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων (3.85). Τέλος, μεταξύ του «Μέτρια σημαντικό» και του «Πολύ σημαντικό» με τάση προς το πρώτο, φαίνεται να είναι οι συμμετέχοντες στο ότι ο διευθυντής πρέπει να είναι συγκεντρωμένος και να περνάνε όλα από το χέρι του (3.50) για να είναι αποτελεσματικός.

**Πίνακας 8: Συμπεριφορά του διευθυντή για να είναι αποτελεσματικός στην διοίκηση και οικονομική διαχείριση**

	Mean	Std. Deviation
Να παρακολουθεί διαχρονικά τα ποσοστά της σχολικής διαρροής	4,17	0,994
Να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες	4,29	1,016
Είναι συγκεντρωτικός: Θέλει όλα να περνάνε από το χέρι του	3,50	1,335
Συμμορφώνεται απόλυτα με την πολιτική του Υπουργείου, ακόμα και αν διατηρεί επιφυλάξεις για την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων	3,85	1,216
Είναι τυπικός, έτσι αποφεύγει τις κακοτοπιές και αισθάνεται σιγουριά	4,04	1,009
Τον απασχολεί πολύ η καλή λειτουργία των εργαστηρίων (Η/Υ, πειράματα, βιβλιοθήκη)	4,18	1,017

**Γράφημα 8: Συμπεριφορά του διευθυντή για να είναι αποτελεσματικός στην διοίκηση και οικονομική διαχείριση**



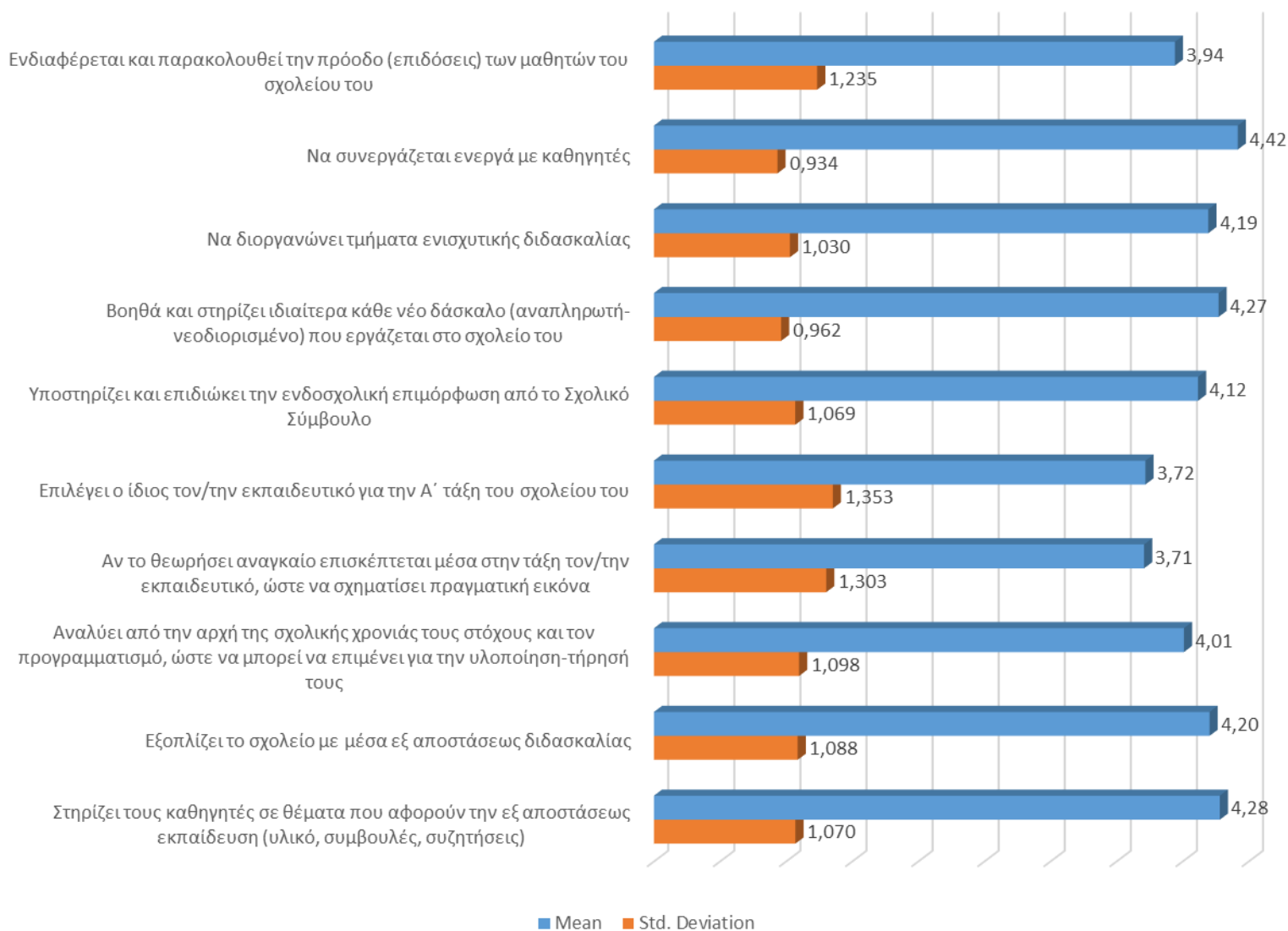
Στον παρακάτω Πίνακα 9 και Γράφημα 9, αναλύεται η σημαντικότητα των χαρακτηριστικών και συμπεριφορών του διευθυντή που αποσκοπούν στη βελτίωση του σχολείου, για την αποτελεσματικότητα του διευθυντή. Μεταξύ του «Πολύ σημαντικό» και του «Πάρα πολύ σημαντικό» με τάση προς το πρώτο, τοποθετούνται οι ερωτηθέντες σχετικά με το ότι ο διευθυντής θα πρέπει να συνεργάζεται με τους καθηγητές (4.42), να τους στηρίζει σε θέματα που αφορούν τη εξ αποστάσεως εκπαίδευση (4.28), και να στηρίζει ιδιαίτερα κάθε νέο δάσκαλο (4.27) για να είναι αποτελεσματικός διευθυντής. Επίσης, οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι είναι πολύ σημαντικό για την αποτελεσματικότητα του στην βελτίωση του σχολείου, ο διευθυντής να εξοπλίζει το σχολείο με μέσα εξ αποστάσεως διδασκαλίας (4.20), να διοργανώνει τμήματα ενισχυτικής διδασκαλίας (4.19), καθώς και να υποστηρίζει την ενδοσχολική επιμόρφωση από το σχολικό συμβούλιο (4.12). Παράλληλα, πολύ σημαντικό είναι ο διευθυντής να αναλύει από τη αρχή της σχολικής χρονιάς τους στόχους και τον προγραμματισμό, ώστε να επιμένει στην υλοποίησή τους (4.01) και

να ενδιαφέρεται για την πρόοδο των μαθητών του σχολείου του (3.94). Επιπλέον, ανάμεσα στις απαντήσεις «Μέτρια σημαντικό» και «Πολύ σημαντικό», με τάση προς το δεύτερο, τοποθετούνται οι ερωτηθέντες στο ότι ο διευθυντής θα πρέπει να επιλέγει ο ίδιος τον εκπαιδευτικό της Α' τάξης (3.72) και αν το θεωρεί αναγκαίο να επισκέπτεται τον εκπαιδευτικό μέσα στην τάξη για να σχηματίσει μια πραγματική εικόνα (3.71).

**Πίνακας 9: Συμπεριφορά διευθυντή για να είναι αποτελεσματικός στην βελτίωση του σχολείου**

	Mean	Std. Deviation
Ενδιαφέρεται και παρακολουθεί την πρόοδο (επιδόσεις) των μαθητών του σχολείου του	3,94	1,235
Να συνεργάζεται ενεργά με καθηγητές	4,42	0,934
Να διοργανώνει τμήματα ενισχυτικής διδασκαλίας	4,19	1,030
Βοηθά και στηρίζει ιδιαίτερα κάθε νέο δάσκαλο (αναπληρωτή-νεοδιορισμένο) που εργάζεται στο σχολείο του	4,27	0,962
Υποστηρίζει και επιδιώκει την ενδοσχολική επιμόρφωση από το Σχολικό Σύμβουλο	4,12	1,069
Επιλέγει ο ίδιος τον/την εκπαιδευτικό για την Α' τάξη του σχολείου του	3,72	1,353
Αν το θεωρήσει αναγκαίο επισκέπτεται μέσα στην τάξη τον/την εκπαιδευτικό, ώστε να σχηματίσει πραγματική εικόνα	3,71	1,303
Αναλύει από την αρχή της σχολικής χρονιάς τους στόχους και τον προγραμματισμό, ώστε να μπορεί να επιμένει για την υλοποίηση-τήρησή τους	4,01	1,098
Εξοπλίζει το σχολείο με μέσα εξ αποστάσεως διδασκαλίας	4,20	1,088
Στηρίζει τους καθηγητές σε θέματα που αφορούν την εξ αποστάσεως εκπαίδευση (υλικό, συμβουλές, συζητήσεις)	4,28	1,070

Γράφημα 9: Συμπεριφορά διευθυντή για να είναι αποτελεσματικός στην βελτίωση του σχολείου



Στον παρακάτω Πίνακα 10 και Γράφημα 10, παρουσιάζεται η σημαντικότητα των συμπεριφορών του διευθυντή που σχετίζονται με τις σχέσεις σχολείου και κοινωνίας για την αποτελεσματικότητα του. Πολύ σημαντική για την αποτελεσματικότητα του διευθυντή, φαίνεται να είναι η δυνατότητα συνεργασίας και στενής επαφής του με γονείς από συγκεκριμένους μαθητές (4.16). Ακόμα, ανάμεσα στο «Μέτρια σημαντικό» και στο «Πολύ σημαντικό», με τάση προς το δεύτερο, εντάσσονται οι ερωτηθέντες σχετικά με το ότι ο διευθυντής προκειμένου να ξεχωρίσει επιδιώκει να καταφέρει μετρήσιμα αποτελέσματα επίδοσης στον ετήσιο



απολογισμό (3.74), καθώς και ότι κάθε σχολική γιορτή αποτελεί ένα καλλιτεχνικό γεγονός του σχολείου του (3.67).

**Πίνακας 10: Συμπεριφορά διευθυντή για να είναι αποτελεσματικός στο σχολείο και την κοινωνία**

	Mean	Std. Deviation
Να συνεργάζεται και να κρατά στενή επαφή με γονείς συγκεκριμένων μαθητών	4,16	1,046
Προκειμένου να ξεχωρίσει επιδιώκει να καταφέρει μετρήσιμα αποτελέσματα επίδοσης, για τον ετήσιο απολογισμό και την εσωτερική αξιολόγηση	3,74	1,306
Κάθε σχολική γιορτή αποτελεί "καλλιτεχνικό γεγονός" για το σχολείο του	3,67	1,279

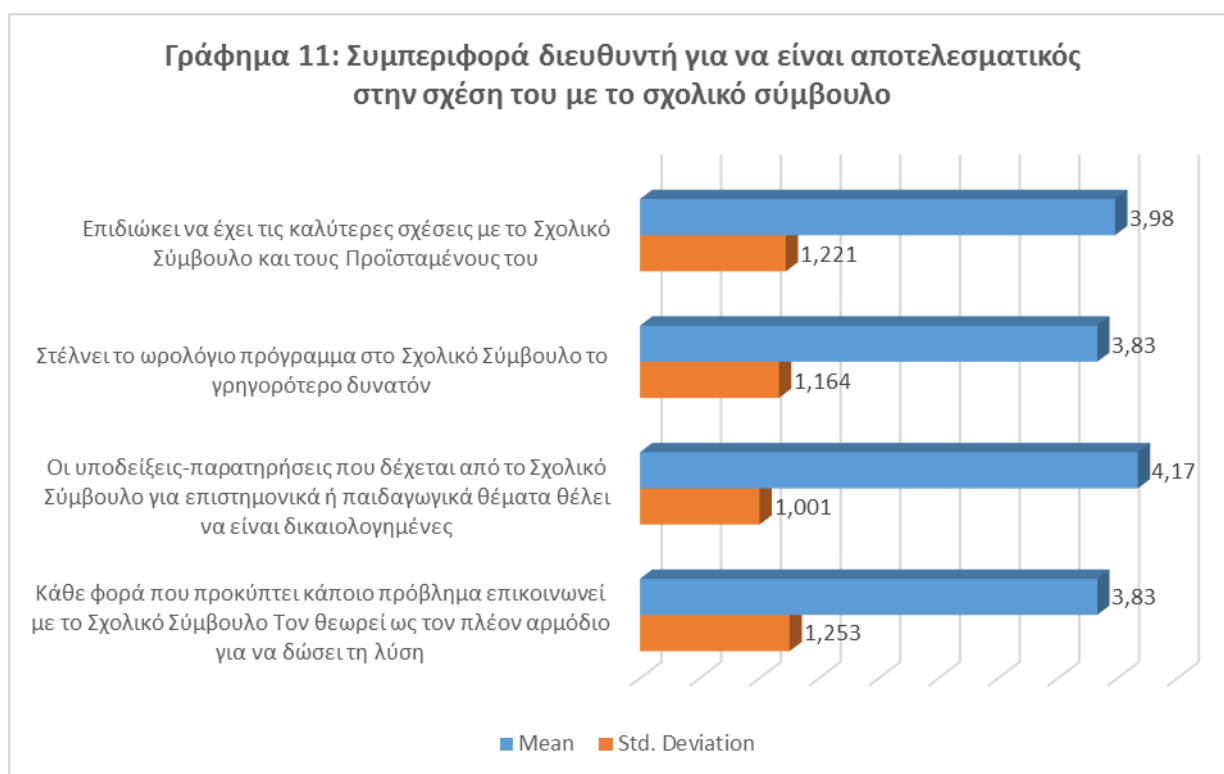


Ολοκληρώνοντας αυτήν την ενότητα, στον Πίνακα 11 και Γράφημα 11, παρουσιάζεται πόσο σημαντική είναι η συμπεριφορά του διευθυντή στην σχέση του με τον σχολικό σύμβουλο για να είναι αποτελεσματικός ο ρόλος τους. Οι ερωτηθέντες πιστεύουν πως είναι πολύ σημαντικό ο διευθυντής να θέλει οι υποδείξεις που δέχεται από τον σχολικό σύμβουλο για επιστημονικά ή εκπαιδευτικά θέματα να είναι δικαιολογημένες (4.17), καθώς και ότι ο διευθυντής θα πρέπει να επιδιώκει τις καλύτερες σχέσεις με τον σύμβουλο αλλά και τους προϊσταμένους του (3.98). Παράλληλα, αρκετά σημαντικό είναι ο διευθυντής να στέλνει το ωρολόγιο πρόγραμμα στον σύμβουλο το γρηγορότερο δυνατόν (3.83) και κάθε φορά που

προκύπτει κάποιο πρόβλημα να επικοινωνεί μαζί του διότι τον θεωρούν τον πλέον αρμόδιο για να δώσει την λύση (3.83).

**Πίνακας 11: Συμπεριφορά διευθυντή για να είναι αποτελεσματικός στην σχέση του με το σχολικό σύμβουλο**

	Mean	Std. Deviation
Επιδιώκει να έχει τις καλύτερες σχέσεις με το Σχολικό Σύμβουλο και τους Προϊσταμένους του	3,98	1,221
Στέλνει το ωρολόγιο πρόγραμμα στο Σχολικό Σύμβουλο το γρηγορότερο δυνατόν	3,83	1,164
Οι υποδείξεις-παρατηρήσεις που δέχεται από το Σχολικό Σύμβουλο για επιστημονικά ή παιδαγωγικά θέματα θέλει να είναι δικαιολογημένες	4,17	1,001
Κάθε φορά που προκύπτει κάποιο πρόβλημα επικοινωνεί με το Σχολικό Σύμβουλο Τον θεωρεί ως τον πλέον αρμόδιο για να δώσει τη λύση	3,83	1,253



## **Αποτελεσματικότητα του διευθυντή σε διάφορους τομείς**

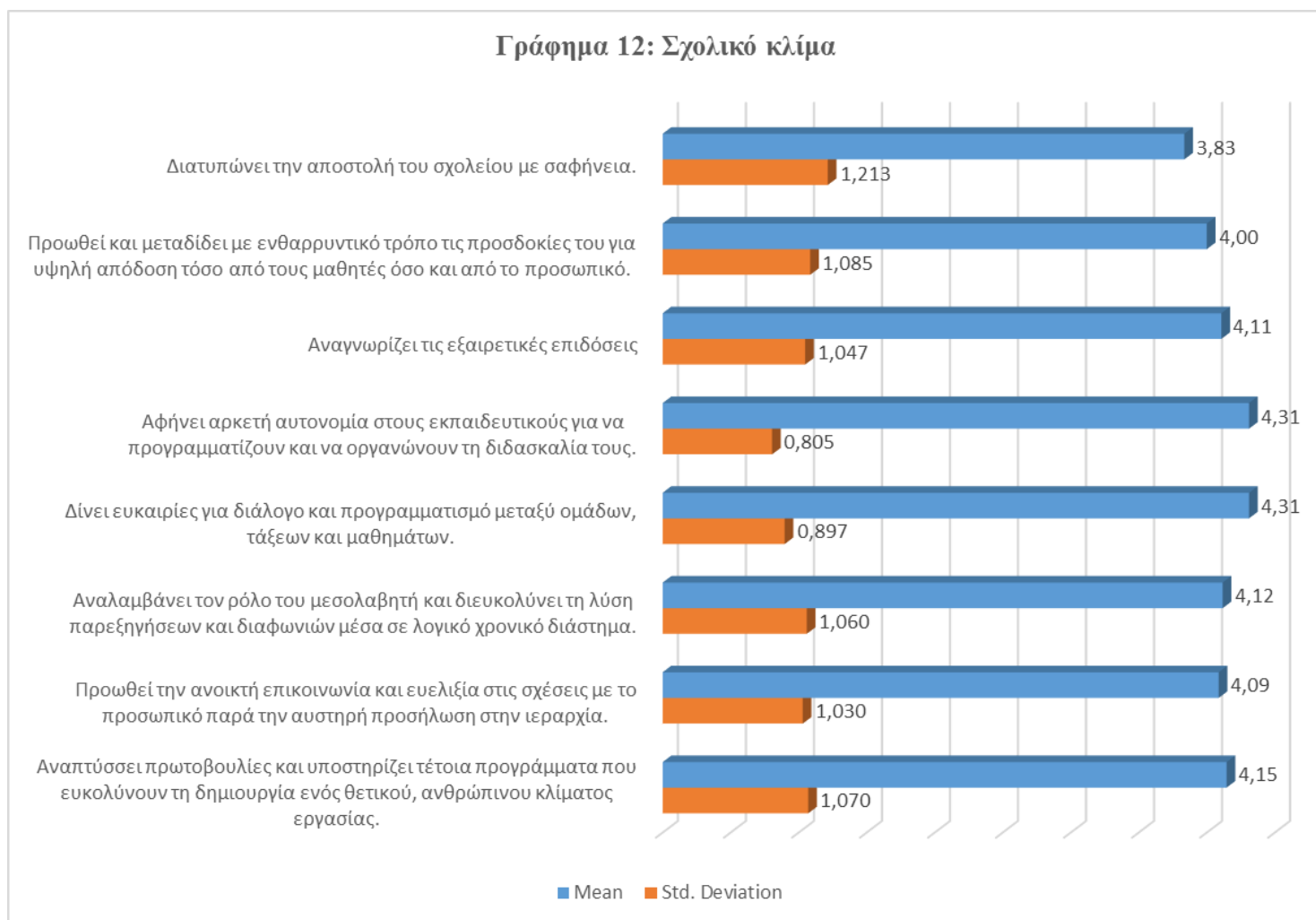
Στην τελευταία ενότητα της έρευνας, παρουσιάζεται η αποτελεσματικότητα του διευθυντή σε διάφορους τομείς με βάση την προσωπική εμπειρία των ερωτηθέντων. Οι απαντήσεις παίρνουν τιμές από 1 έως 5 (1- Διαφωνώ απόλυτα, 2- Διαφωνώ, 3- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4- Συμφωνώ, 5- Συμφωνώ απόλυτα) και η αύξηση του μέσου όρου συνεπάγεται με την αύξηση της συμφωνίας των ερωτηθέντων ως προς την αποτελεσματικότητα του διευθυντή στον εκάστοτε τομέα.

Στον Πίνακα 12 και Γράφημα 12, παρατίθεται η αποτελεσματικότητα του διευθυντή στον τομέα του σχολικού κλίματος. Μεταξύ της συμφωνίας και της απόλυτης συμφωνίας, με τάση προς το πρώτο, φαίνεται να είναι οι ερωτηθέντες σχετικά με το ότι ο διευθυντής είναι αποτελεσματικός διότι αφήνει αρκετή αυτονομία στους εκπαιδευτικούς για να οργανώσουν τη διδασκαλία τους (4.31) και δίνει ευκαιρίες για διάλογο και προγραμματισμό μεταξύ των μαθητών (4.31). Παράλληλα, οι ερωτηθέντες συμφωνούν ότι ο διευθυντής αναπτύσσει αποτελεσματικά πρωτοβουλίες και υποστηρίζει προγράμματα που διευκολύνουν τη δημιουργία ενός θετικού ανθρώπινου κλίματος εργασίας (4.15) και αναλαμβάνει τον ρόλο του μεσολαβητή για την λύση διαφωνιών (4.12). Ακόμα, συμφωνία υπάρχει σχετικά με το ότι ο διευθυντής είναι αποτελεσματικός, διότι αναγνωρίζει τις εξαιρετικές επιδόσεις (4.11), προωθεί την ανοικτή επικοινωνία στις σχέσεις με το προσωπικό (4.09), καθώς και προωθεί με ενθαρρυντικό τρόπο τις προσδοκίες του για υψηλές αποδόσεις (4.00). Τέλος, οι ερωτηθέντες συμφωνούν πως ο διευθυντής είναι αποτελεσματικός ως προς το σχολικό κλίμα εφόσον διατυπώνει την αποστολή του σχολείου με σαφήνεια (3.83).

**Πίνακας 12: Σχολικό κλίμα**

	Mean	Std. Deviation
Διατυπώνει την αποστολή του σχολείου με σαφήνεια.	3,83	1,213
Πρωθεί και μεταδίδει με ενθαρρυντικό τρόπο τις προσδοκίες του για υψηλή απόδοση τόσο από τους μαθητές όσο και από το προσωπικό.	4,00	1,085
Αναγνωρίζει τις εξαιρετικές επιδόσεις	4,11	1,047
Αφήνει αρκετή αυτονομία στους εκπαιδευτικούς για να προγραμματίζουν και να οργανώνουν τη διδασκαλία τους.	4,31	0,805
Δίνει ευκαιρίες για διάλογο και προγραμματισμό μεταξύ ομάδων, τάξεων και μαθημάτων.	4,31	0,897
Αναλαμβάνει τον ρόλο του μεσολαβητή και διευκολύνει τη λύση παρεξηγήσεων και διαφωνιών μέσα σε λογικό χρονικό διάστημα.	4,12	1,060
Πρωθεί την ανοικτή επικοινωνία και ευελιξία στις σχέσεις με το προσωπικό παρά την αυστηρή προσήλωση στην ιεραρχία.	4,09	1,030
Αναπτύσσει πρωτοβουλίες και υποστηρίζει τέτοια προγράμματα που ευκολύνουν τη δημιουργία ενός θετικού, ανθρώπινου κλίματος εργασίας.	4,15	1,070

**Γράφημα 12: Σχολικό κλίμα**

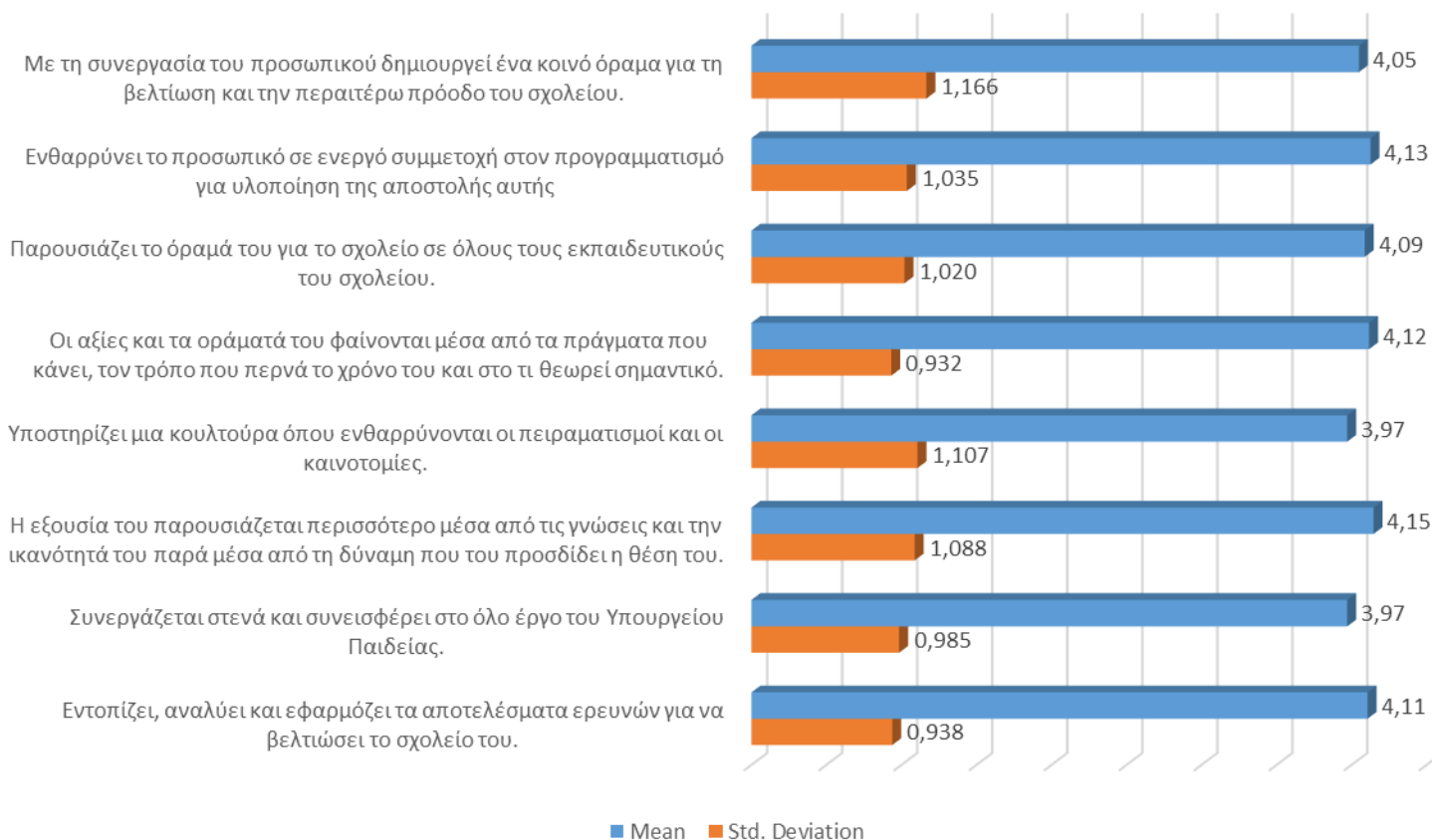


Στον παρακάτω Πίνακα 13 και Γράφημα 13, παρουσιάζεται η αποτελεσματικότητα του διευθυντή στον τομέα της ηγεσίας και διεύθυνσης του σχολείου. Οι ερωτηθέντες συμφωνούν πως ο διευθυντής είναι αποτελεσματικός διότι παρουσιάζει την εξουσία του περισσότερο μέσα από τις γνώσεις και τις ικανότητές του παρά από την δύναμη που του προσδίδει η θέση του (4.15). Επίσης, συμφωνούν πως ο διευθυντής ενθαρρύνει αποτελεσματικά το προσωπικό σε ενεργό συμμετοχή στον προγραμματισμό για την υλοποίηση της αποστολής του σχολείου (4.13) και πως οι αξίες του φαίνονται μέσα από τις πράξεις τους (4.12). Ακόμα, σύμφωνα βρίσκει τους ερωτηθέντες η αποτελεσματικότητα του διευθυντή καθώς εντοπίζει, αναλύει και εφαρμόζει τα αποτελέσματα ερευνών για να βελτιώσει το σχολείο του (4.11), ενώ παράλληλα παρουσιάζει το όραμα του για το σχολείο στο προσωπικό του (4.09). Επιπλέον, οι ερωτηθέντες συμφωνούν πως ο διευθυντής συνεργάζεται με το προσωπικό δημιουργώντας ένα κοινό όραμα για την βελτίωση του σχολείου (4.05), συνεργάζεται στενά και συνεισφέρει στο έργο του Υπουργείου Παιδείας (3.97) και υποστηρίζει μια κουλτούρα που ενθαρρύνει τον πειραματισμό και την καινοτομία (3.97).

**Πίνακας 13: Ηγεσία και διεύθυνση σχολείου**

	Mean	Std. Deviation
Με τη συνεργασία του προσωπικού δημιουργεί ένα κοινό όραμα για τη βελτίωση και την περαιτέρω πρόοδο του σχολείου.	4,05	1,166
Ενθαρρύνει το προσωπικό σε ενεργό συμμετοχή στον προγραμματισμό για υλοποίηση της αποστολής αυτής	4,13	1,035
Παρουσιάζει το όραμά του για το σχολείο σε όλους τους εκπαιδευτικούς του σχολείου.	4,09	1,020
Οι αξίες και τα οράματά του φαίνονται μέσα από τα πράγματα που κάνει, τον τρόπο που περνά το χρόνο του και στο τι θεωρεί σημαντικό.	4,12	0,932
Υποστηρίζει μια κουλτούρα όπου ενθαρρύνονται οι πειραματισμοί και οι καινοτομίες.	3,97	1,107
Η εξουσία του παρουσιάζεται περισσότερο μέσα από τις γνώσεις και την ικανότητά του παρά μέσα από τη δύναμη που του προσδίδει η θέση του.	4,15	1,088
Συνεργάζεται στενά και συνεισφέρει στο όλο έργο του Υπουργείου Παιδείας.	3,97	0,985
Εντοπίζει, αναλύει και εφαρμόζει τα αποτελέσματα ερευνών για να βελτιώσει το σχολείο του.	4,11	0,938

**Γράφημα 13: Ηγεσία και διεύθυνση σχολείου**



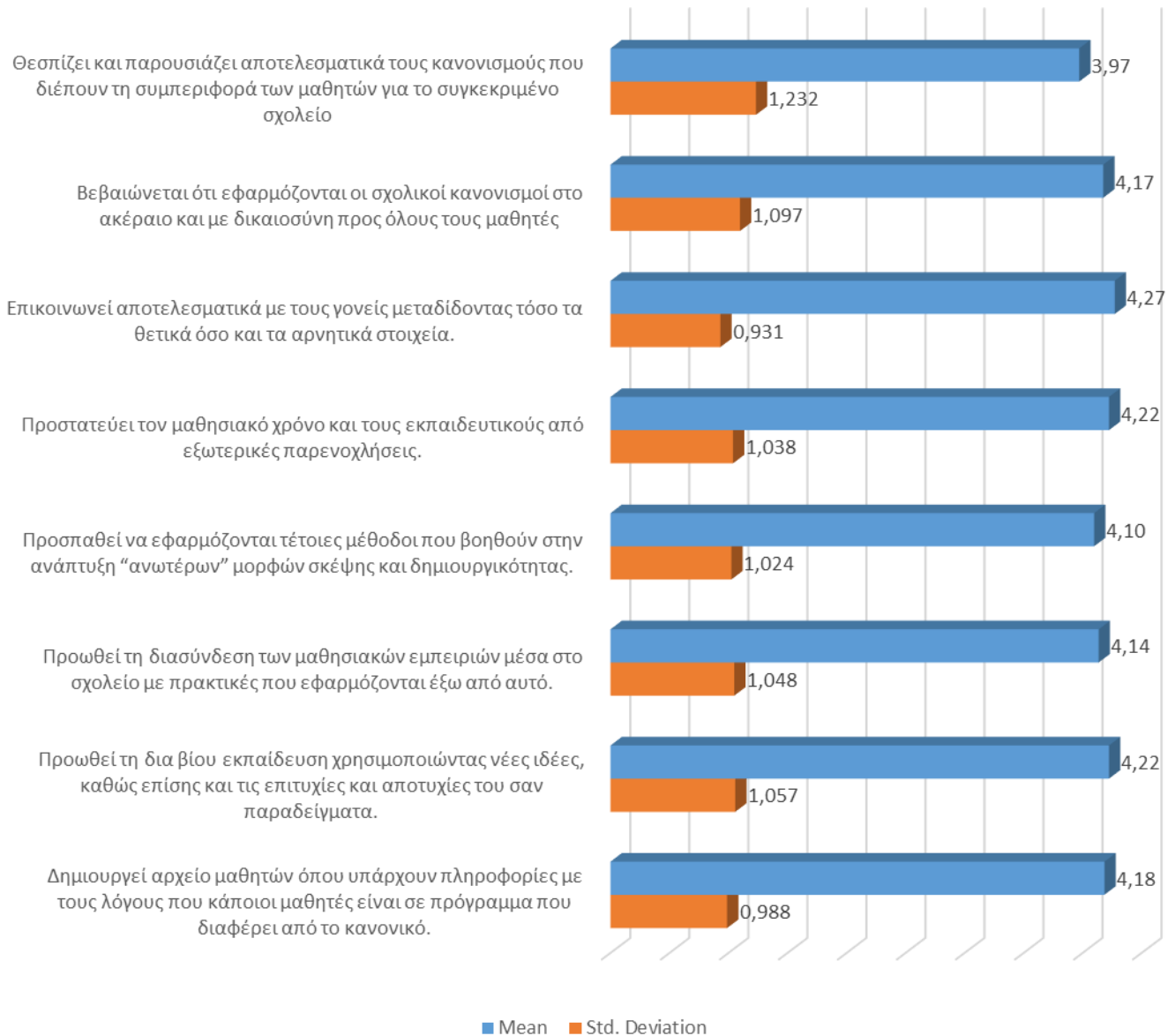
Στον Πίνακα 14 και Γράφημα 14, παρατίθεται η αποδοτικότητα του διευθυντή σχετικά με την μεταχείριση των μαθητών. Οι ερωτηθέντες τοποθετούνται μεταξύ του «Συμφωνώ» και του «Συμφωνώ απόλυτα» με τάση προς το πρώτο, σχετικά με το ότι ο διευθυντής επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους γονείς μεταδίδοντας τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά στοιχεία των μαθητών (4.27). Ακόμα, οι ερωτηθέντες συμφωνούν πως ο διευθυντής προστατεύει αποτελεσματικά τον μαθησιακό χώρο και τους εκπαιδευτικούς από εξωτερικές παρενοχλήσεις (4.22), ενώ προωθεί τη δια βίου εκπαίδευση χρησιμοποιώντας νέες ιδέες, όπως και τις επιτυχίες, αποτυχίες του σαν παράδειγμα (4.22). Επιπλέον, σύμφωνα φαίνεται να είναι οι ερωτηθέντες σχετικά με την αποτελεσματικότητα του διευθυντή καθώς δημιουργεί αρχεία μαθητών όπου υπάρχουν πληροφορίες με τους λόγους που κάποιοι μαθητές είναι σε πρόγραμμα που διαφέρει από το κανονικό (4.18), ενώ βεβαιώνεται πως εφαρμόζονται οι σχολικοί κανόνες (4.17). Στην συμφωνία τοποθετούνται οι ερωτηθέντες σχετικά με το ότι ο αποτελεσματικός διευθυντής προωθεί τη διασύνδεση των μαθησιακών εμπειριών

μέσα στο σχολείο με πρακτικές που εφαρμόζονται έξω από αυτό (4.14), ενώ προσπαθεί να εφαρμόσει τέτοιες μεθόδους που βοηθούν στην ανάπτυξη ανώτερων μορφών σκέψης και δημιουργικότητας (4.10). Τέλος, στην συμφωνία βρίσκονται οι ερωτηθέντες που πιστεύουν ότι ο διευθυντής θεσπίζει και παρουσιάζει αποτελεσματικά τους κανονισμούς που διέπουν τη συμπεριφορά των μαθητών στο σχολείο του (3.97).

**Πίνακας 14: Μεταχείριση μαθητών**

	Mean	Std. Deviation
Θεσπίζει και παρουσιάζει αποτελεσματικά τους κανονισμούς που διέπουν τη συμπεριφορά των μαθητών για το συγκεκριμένο σχολείο	3,97	1,232
Βεβαιώνεται ότι εφαρμόζονται οι σχολικοί κανονισμοί στο ακέραιο και με δικαιοσύνη προς όλους τους μαθητές	4,17	1,097
Επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους γονείς μεταδίδοντας τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά στοιχεία.	4,27	0,931
Προστατεύει τον μαθησιακό χρόνο και τους εκπαιδευτικούς από εξωτερικές παρενοχλήσεις.	4,22	1,038
Προσπαθεί να εφαρμόζονται τέτοιες μέθοδοι που βοηθούν στην ανάπτυξη "ανωτέρων" μορφών σκέψης και δημιουργικότητας.	4,10	1,024
Πρωθυεί τη διασύνδεση των μαθησιακών εμπειριών μέσα στο σχολείο με πρακτικές που εφαρμόζονται έξω από αυτό.	4,14	1,048
Πρωθυεί τη δια βίου εκπαίδευση χρησιμοποιώντας νέες ιδέες, καθώς επίσης και τις επιτυχίες και αποτυχίες του σαν παραδείγματα.	4,22	1,057
Δημιουργεί αρχείο μαθητών όπου υπάρχουν πληροφορίες με τους λόγους που κάποιοι μαθητές είναι σε πρόγραμμα που διαφέρει από το κανονικό.	4,18	0,988

**Γράφημα 14: Μεταχείριση μαθητών**



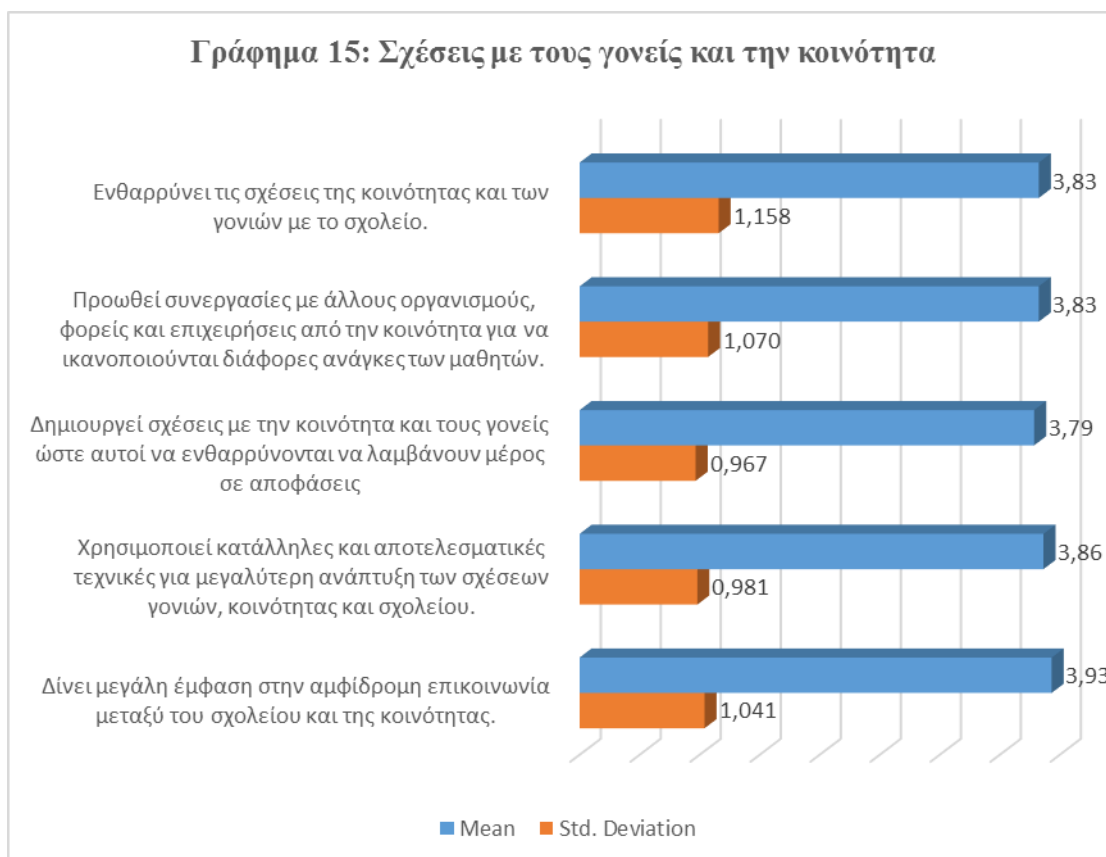
Στον παρακάτω Πίνακα 15 και Γράφημα 15, παρατίθεται η αποτελεσματικότητα του διευθυντή σχετικά με την σχέση του με τους γονείς και την κοινότητα. Οι ερωτηθέντες συμφωνούν πως ο αποτελεσματικός διευθυντής δίνει μεγάλη έμφαση στην αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ του σχολείου και της κοινότητας (3.93), ενώ χρησιμοποιεί κατάλληλα και αποτελεσματικά τεχνικές για μεγαλύτερη ανάπτυξη των σχέσεων γονιών, κοινότητας και σχολείου (3.86). Παράλληλα, σύμφωνοι φαίνεται να είναι οι συμμετέχοντες σχετικά με προώθηση συνεργασίας από τον διευθυντή με άλλους οργανισμούς, φορείς και επιχειρήσεις από



την κοινότητα για την ικανοποίηση αναγκών των μαθητών (3.83), ενθαρρύνει τις σχέσεις της κοινότητας και των γονιών με το σχολείο (3.83), ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί σχέσεις με την κοινότητα και τους γονείς ώστε αυτοί να ενθαρρύνονται να λαμβάνουν μέρος σε αποφάσεις (3.79).

**Πίνακας 15: Σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα**

	Mean	Std. Deviation
Ενθαρρύνει τις σχέσεις της κοινότητας και των γονιών με το σχολείο.	3,83	1,158
Πρωθει συνεργασίες με άλλους οργανισμούς, φορείς και επιχειρήσεις από την κοινότητα για να ικανοποιούνται διάφορες ανάγκες των μαθητών.	3,83	1,070
Δημιουργεί σχέσεις με την κοινότητα και τους γονείς ώστε αυτοί να ενθαρρύνονται να λαμβάνουν μέρος σε αποφάσεις	3,79	0,967
Χρησιμοποιεί κατάλληλες και αποτελεσματικές τεχνικές για μεγαλύτερη ανάπτυξη των σχέσεων γονιών, κοινότητας και σχολείου.	3,86	0,981
Δίνει μεγάλη έμφαση στην αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ του σχολείου και της κοινότητας.	3,93	1,041



## *Επαγωγική στατιστική*

Στην ενότητα αυτή έγινε μια προσπάθεια ώστε να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία διατυπώνονται αναλυτικά ως εξής:

- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων επηρεάζουν χαρακτηριστικά που θεωρούν σημαντικά για την αποτελεσματικότητα του διευθυντή;
- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων επηρεάζουν τους τομείς που θεωρούν πως είναι αποτελεσματικός ο διευθυντής;
- Οι απόψεις των ερωτηθέντων αναφορικά με το ποια χαρακτηριστικά είναι σημαντικά να έχει ένας διευθυντής για να είναι αποτελεσματικός επηρεάζουν τους τομείς που θεωρούν πως είναι αποτελεσματικός ο διευθυντής;

Για την απάντηση των παραπάνω, αρχικά δημιουργήθηκαν 9 καινούργιες μεταβλητές-Score, οι οποίες παρουσιάζονται στον Πίνακα 16 που ακολουθεί. Πιο συγκεκριμένα, οι μεταβλητές αποτελούνται από τον μέσο όρο 3, 6, 10, 3, 4, 8, 8, 8 και 5 ερωτήσεων. Οι ομάδες αυτές ελέγχθηκαν ως προς τις αξιοπιστίες τους μέσω του δείκτη Cronbach's Alpha, οι οποίες προέκυψαν αποδεκτές αφού κυμαίνονται από 0.7 έως 0.925. Επομένως, οι καινούργιες μεταβλητές αποθηκεύουν αξιόπιστα τις πληροφορίες των ερωτήσεων που τις αποτελούν και τέλος, δέχονται τιμές από το 1 έως το 5, με την αύξηση του μέσου όρου να συνεπάγεται με αύξηση της σημαντικότητας των χαρακτηριστικών για την αποτελεσματικότητα του διευθυντή ή της αποτελεσματικότητας του διευθυντή στον εκάστοτε τομέα.

**Πίνακας 16: Cronbach's Alpha**

	Cronbach's Alpha	N of Items
Σημαντικότητα των χαρακτηριστικών του διευθυντή που τον καθιστούν αποτελεσματικό ως προς τη διαχείριση του σχολικού κλίματος	0.700	3
Σημαντικότητα των χαρακτηριστικών του διευθυντή που τον καθιστούν αποτελεσματικό ως προς τη διοίκηση και την οικονομική διαχείριση	0.841	6
Σημαντικότητα των χαρακτηριστικών του διευθυντή που τον καθιστούν αποτελεσματικό ως προς τη βελτίωση του σχολείου	0.907	10
Σημαντικότητα των χαρακτηριστικών του διευθυντή που τον καθιστούν αποτελεσματικό ως προς τις σχέσεις σχολείου και κοινωνίας	0.729	3
Σημαντικότητα των χαρακτηριστικών του διευθυντή που τον καθιστούν αποτελεσματικό ως προς τη σχέση του διευθυντή με τον σχολικό σύμβουλο	0.886	4
Αποτελεσματικότητα του διευθυντή ως προς τη διαχείριση του σχολικού κλίματος	0.918	8
Αποτελεσματικότητα του διευθυντή ως προς την ηγεσία και τη διεύθυνση του σχολείου	0.925	8
Αποτελεσματικότητα του διευθυντή ως προς τη μεταχείριση των μαθητών	0.928	8
Αποτελεσματικότητα του διευθυντή ως προς τις σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα	0.934	5

Επιπλέον, για την απάντηση του πρώτου και δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος έγινε χρήση του παραμετρικού t-test και του μη παραμετρικού Kruskal-Wallis. Η επιλογή στηρίχτηκε στο Κεντρικό Οριακό Θεώρημα, το οποίο υποδεικνύει πως όταν ένα δείγμα έχει περισσότερες από 30 παρατηρήσεις, τότε μπορεί να θεωρηθεί εκ παραδοχής ότι κάθε ποσοτική μεταβλητή σε αυτό, ακολουθεί την κανονική κατανομή. Ως προς την απάντηση του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος έγινε χρήση του γραμμικού συντελεστή συσχέτισης Pearson.

### **1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα**

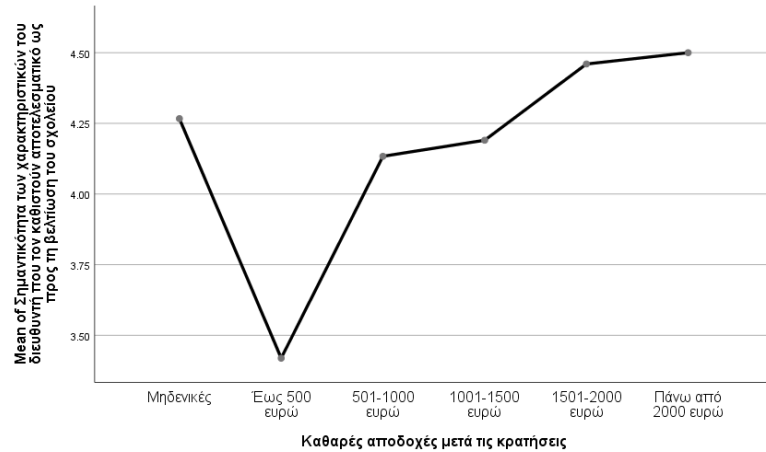
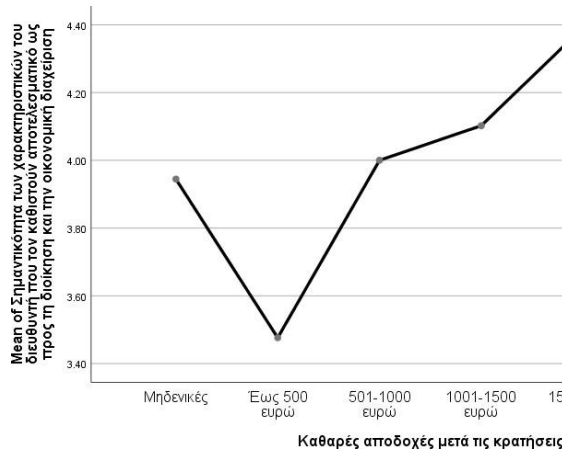
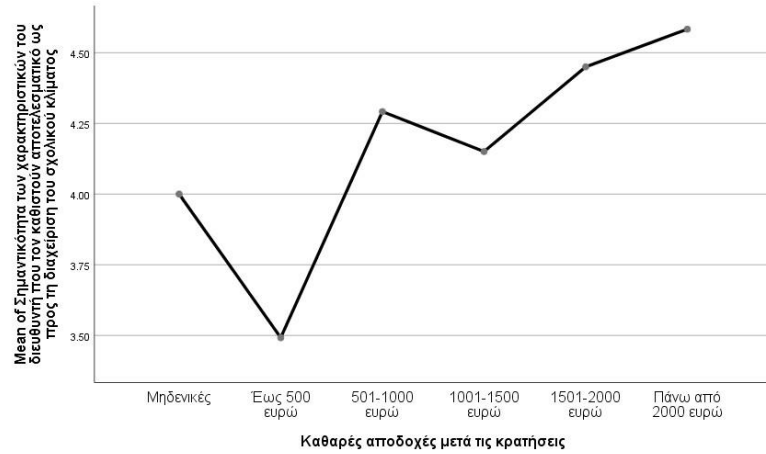
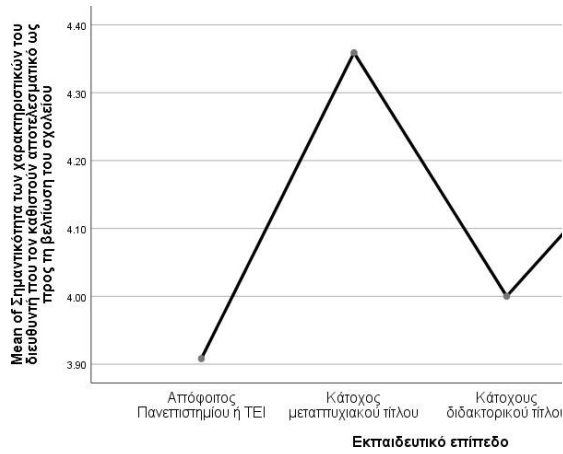
Στον Πίνακα 17, παρουσιάζονται οι τιμές των στατιστικών ελέγχων που πραγματοποιήθηκαν για την απάντηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος, από τις οποίες προέκυψαν 6 στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις.

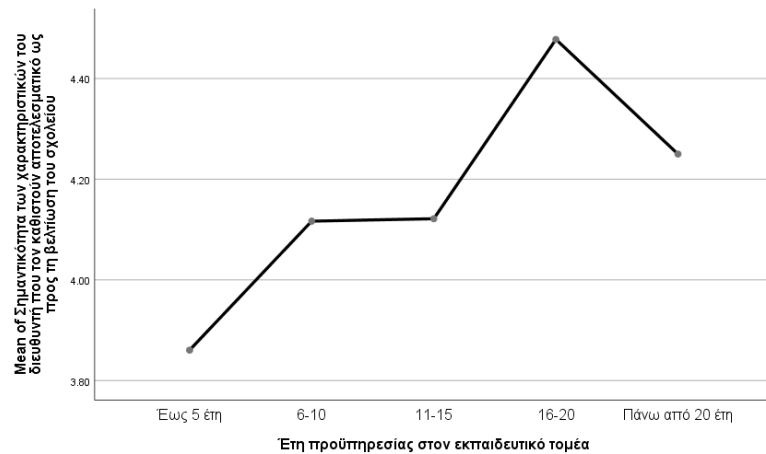
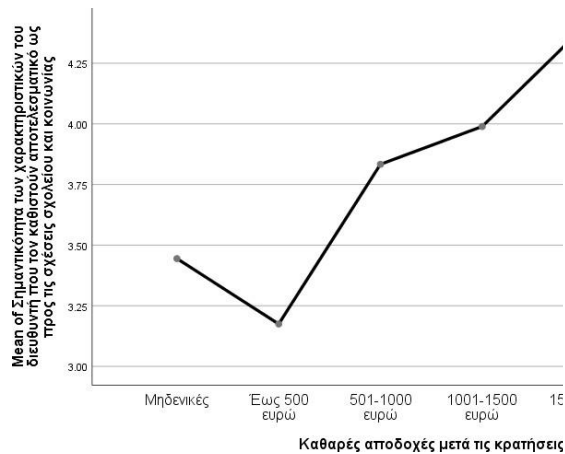
**Πίνακας 17: Διαφοροποιήσεις της σημαντικότητας των χαρακτηριστικών του διευθυντή για την αποτελεσματικότητά του**

	Σημαντικότητα των χαρακτηριστικών του διευθυντή που τον καθιστούν αποτελεσματικό ως προς τη διαχείριση του σχολικού κλίματος	Σημαντικότητα των χαρακτηριστικών του διευθυντή που τον καθιστούν αποτελεσματικό ως προς τη διοίκηση και την οικονομική διαχείριση	Σημαντικότητα των χαρακτηριστικών του διευθυντή που τον καθιστούν αποτελεσματικό ως προς τη βελτίωση του σχολείου	Σημαντικότητα των χαρακτηριστικών του διευθυντή που τον καθιστούν αποτελεσματικό ως προς τις σχέσεις σχολείου και κοινωνίας	Σημαντικότητα των χαρακτηριστικών του διευθυντή που τον καθιστούν αποτελεσματικό ως προς τη σχέση του διευθυντή με τον σχολικό σύμβουλο
Φύλο (t-test)	0.197	0.539	0.126	0.240	0.272
Ηλικία (Kruskal-Wallis)	0.313	0.289	0.165	0.275	0.690
Οικογενειακή κατάσταση (Kruskal-Wallis)	0.924	0.583	0.648	0.279	0.725
Εκπαιδευτικό επίπεδο (Kruskal-Wallis)	0.109	0.185	0.047	0.086	0.529
Καθαρές αποδοχές μετά τις κρατήσεις (Kruskal-Wallis)	0.003	0.005	0.000	0.002	0.187
Έτη προϋπηρεσίας στον εκπαιδευτικό τομέα (Kruskal-Wallis)	0.191	0.055	0.040	0.061	0.182

Στα Γραφήματα 16-21, παρουσιάζονται οι παραπάνω στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις. Όπως φαίνεται οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος θεωρούν τα χαρακτηριστικά του διευθυντή που συνδέονται με την βελτίωση του σχολείου περισσότερο σημαντικά για την αποτελεσματικότητά του, ενώ οι απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ κατατάσσονται τελευταίοι. Επιπλέον, οι ερωτηθέντες με εισόδημα άνω των 2000 ευρώ είναι πιο θετικοί όσον αφορά το ότι τα χαρακτηριστικά του διευθυντή που σχετίζονται με τη διαχείριση του σχολικού κλίματος και τη βελτίωση του σχολείου είναι σημαντικά για να είναι αποτελεσματικός, με όσους έχουν εισόδημα έως 500 ευρώ να τα θεωρούν λιγότερο σημαντικά. Ακόμη, οι ερωτηθέντες με καθαρό εισόδημα από 1501 έως 2000 ευρώ θεωρούν σε υψηλότερο επίπεδο πως τα χαρακτηριστικά του διευθυντή σχετικά με την διοίκηση και οικονομική διαχείριση του σχολείου είναι σημαντικά για την αποτελεσματικότητά του, με τους ερωτηθέντες με εισόδημα έως 500 ευρώ να κατατάσσονται για άλλη μια φορά τελευταίοι. Τέλος, οι ερωτηθέντες με 16 έως 20 έτη προϋπηρεσίας υποστηρίζουν σε υψηλότερο βαθμό πως τα χαρακτηριστικά του διευθυντή που σχετίζονται με τη βελτίωση του σχολείου είναι σημαντικά για την αποτελεσματικότητά του διευθυντή.

## Γραφήματα 16-21: Διαφοροποιήσεις της σημαντικότητας των χαρακτηριστικών του διευθυντή για την αποτελεσματικότητα του





## 2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα

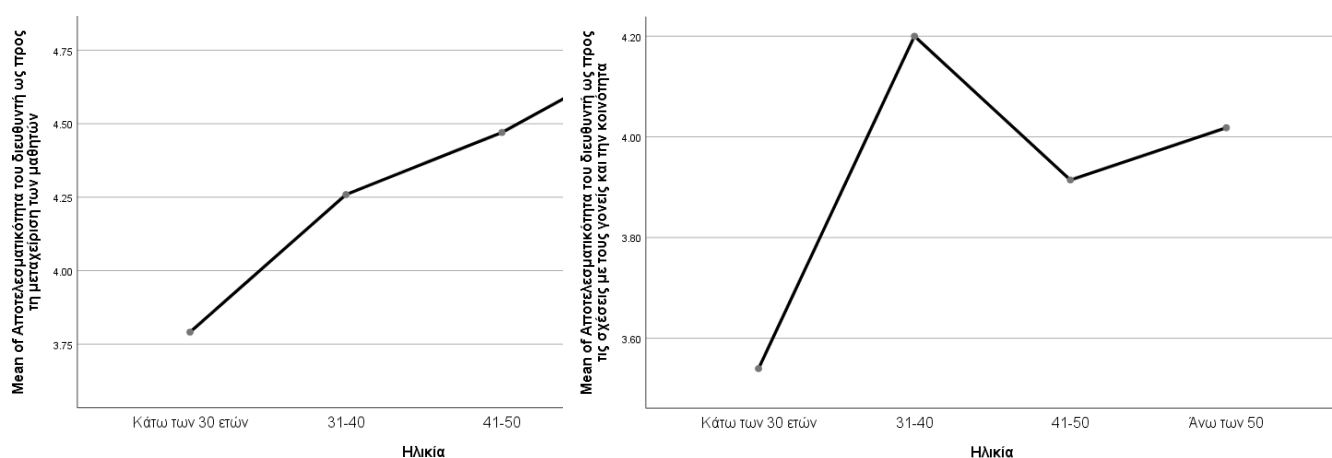
Στον Πίνακα 18, παρουσιάζονται οι τιμές των στατιστικών ελέγχων που πραγματοποιήθηκαν με σκοπό την απάντηση του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος. Αυτή τη φορά αναδείχθηκαν 10 στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις.

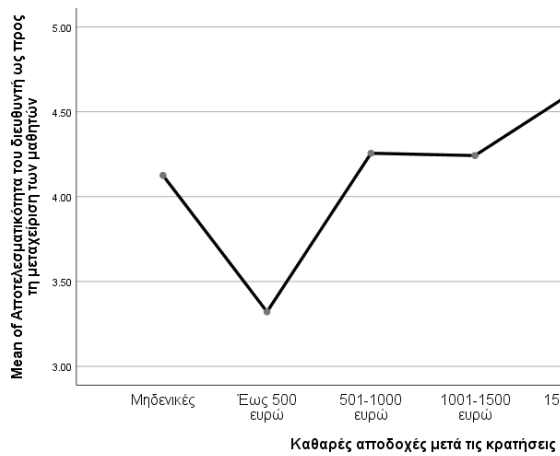
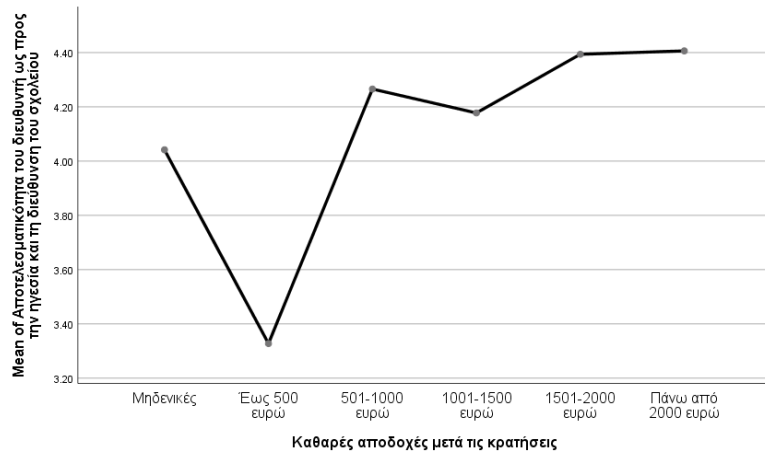
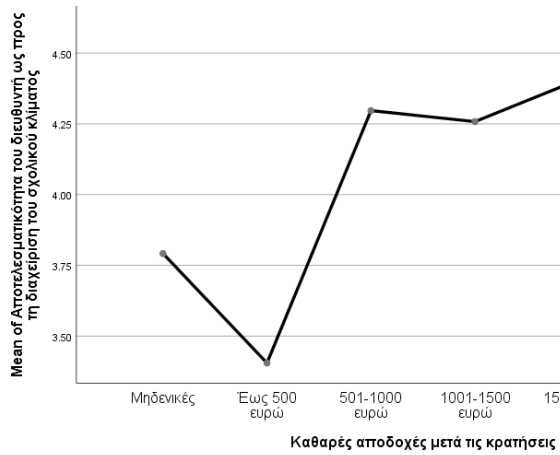
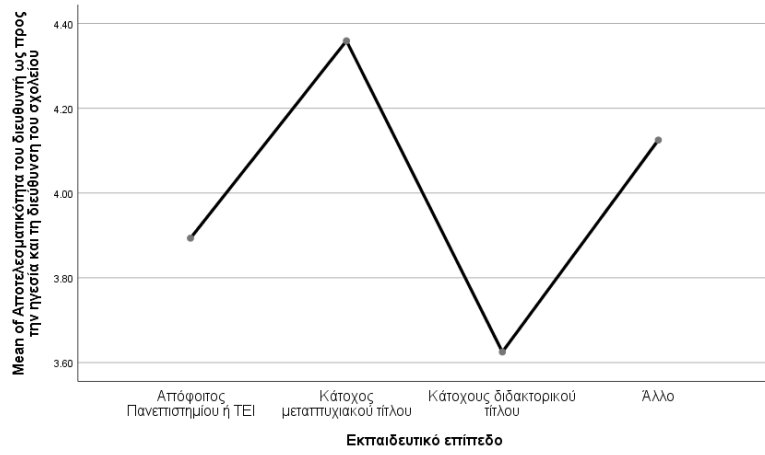
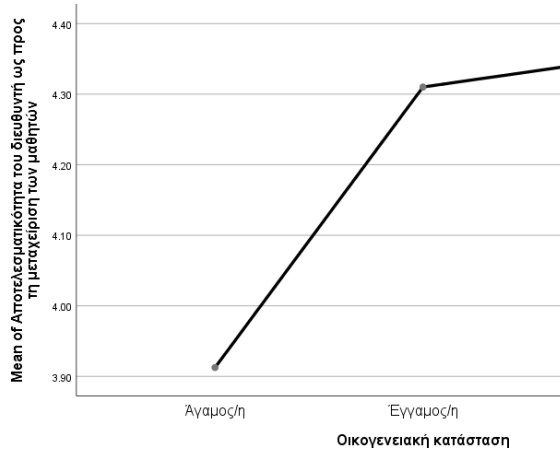
**Πίνακα 18: Διαφοροποιήσεις της αποτελεσματικότητας του διευθυντή**

	Αποτελεσματικότητα του διευθυντή ως προς τη διαχείριση του σχολικού κλίματος	Αποτελεσματικότητα του διευθυντή ως προς την ηγεσία και τη διεύθυνση του σχολείου	Αποτελεσματικότητα του διευθυντή ως προς τη μεταχείριση των μαθητών	Αποτελεσματικότητα του διευθυντή ως προς τις σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα
Φύλο (t-test)	0.244	0.219	0.496	0.667
Ηλικία (Kruskal-Wallis)	0.092	0.053	0.001	0.015
Οικογενειακή κατάσταση (Kruskal-Wallis)	0.573	0.573	0.047	0.123
Εκπαιδευτικό επίπεδο (Kruskal-Wallis)	0.092	0.042	0.090	0.426
Καθαρές αποδοχές μετά τις κρατήσεις (Kruskal-Wallis)	0.000	0.000	0.000	0.127
Έτη προϋπηρεσίας στον εκπαιδευτικό τομέα (Kruskal-Wallis)	0.092	0.012	0.000	0.020

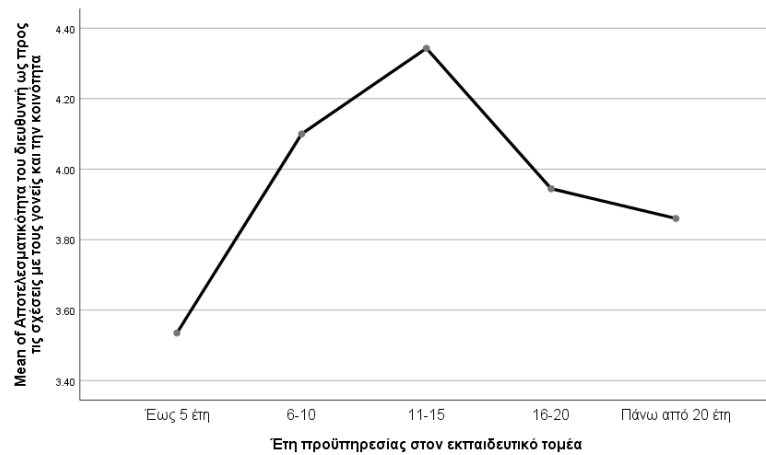
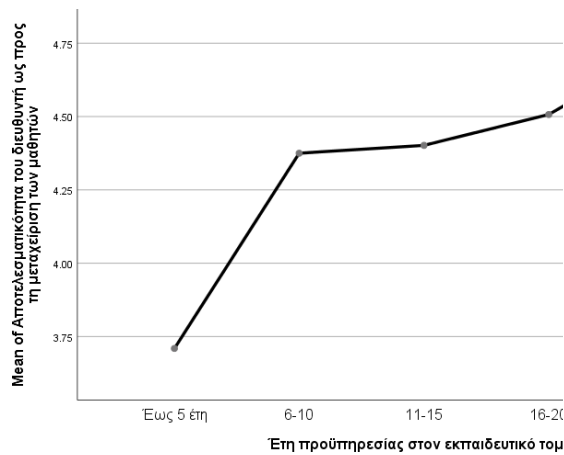
Στα Γραφήματα 22-31, είναι εμφανές πως όσο αυξάνεται η ηλικία των ερωτηθέντων τόσο περισσότερο θεωρούν πως ο διευθυντής είναι αποτελεσματικός στη διαχείριση των μαθητών. Επιπλέον, οι ηλικίες από 31 έως 40 ετών θεωρούν σε υψηλότερο επίπεδο πως ο διευθυντής είναι αποτελεσματικός στις σχέσεις του σχολείου με την κοινότητα και τους γονείς. Ακόμη, οι διαζευγμένοι ερωτηθέντες υποστηρίζουν σε υψηλότερο επίπεδο πως ο διευθυντής είναι αποτελεσματικός στη μεταχείριση των μαθητών, ενώ οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου θεωρούν πως ο διευθυντής είναι πιο αποτελεσματικός στη διοίκηση και την ηγεσία του σχολείου. Συνεχίζοντας, οι ερωτηθέντες με εισόδημα από 1501 έως 2000 ευρώ ή πάνω από 2000 ευρώ πιστεύουν σε υψηλότερο βαθμό πως ο διευθυντής είναι αποτελεσματικός ως προς τη διαχείριση του σχολικού κλίματος και την ηγεσία και διεύθυνση του σχολείου, με τους ερωτηθέντες με εισόδημα έως 500 ευρώ να είναι οι πιο αρνητικοί. Είναι επίσης εμφανές πως οι ερωτηθέντες με εισόδημα πάνω από 2000 ευρώ θεωρούν πως ο διευθυντής είναι πιο αποτελεσματικός ως προς τη μεταχείριση των μαθητών. Ως προς τα έτη προϋπηρεσίας, οι ερωτηθέντες με προϋπηρεσία από 11 έως 15 έτη φαίνεται να υποστηρίζουν περισσότερο πως ο διευθυντής είναι πιο αποτελεσματικός στη διεύθυνση του σχολείου και τη διατήρηση των σχέσεων μεταξύ σχολικής μονάδας και κοινότητας-γονέων. Τέλος, οι ερωτηθέντες με προϋπηρεσία άνω των 20 ετών είναι πιο θετικοί ως προς το ότι ο διευθυντής μεταχειρίζεται τους μαθητές αποτελεσματικά, συγκριτικά με τους υπόλοιπους ερωτηθέντες.

**Γραφήματα 22-31: Διαφοροποιήσεις της αποτελεσματικότητας του διευθυντή**









### 3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα

Στον Πίνακα 19, παρουσιάζονται οι τιμές των συντελεστών που προέκυψαν από τους στατιστικούς ελέγχους, από τις οποίες όλες ανέδειξαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Πιο συγκριμένα, όσο πιο σημαντικά θεωρούν οι ερωτηθέντες τα χαρακτηριστικά του διευθυντή για την αποτελεσματικότητα του σε κάθε τομέα, τόσο πιο αποτελεσματικό βρίσκουν και τον ίδιο τον διευθυντή τους σε όλους τους τομείς. Οι συσχετίσεις είναι μέτριας έως υψηλής έντασης καθώς κυμαίνονται από 0.423 έως 0.783 και είναι στατιστικά σημαντικές σε 99% επίπεδο εμπιστοσύνης.

**Πίνακας 19: Συσχετίσεις Pearson**

	Αποτελεσματικότητα του διευθυντή ως προς τη διαχείριση του σχολικού κλίματος	Αποτελεσματικότητα του διευθυντή ως προς την ηγεσία και τη διεύθυνση του σχολείου	Αποτελεσματικότητα του διευθυντή ως προς τη μεταχείριση των μαθητών	Αποτελεσματικότητα του διευθυντή ως προς τις σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα
Σημαντικότητα των χαρακτηριστικών του διευθυντή που τον καθιστούν αποτελεσματικό ως προς τη διαχείριση του σχολικού κλίματος	.783**	.692**	.632**	.577**
Σημαντικότητα των χαρακτηριστικών του διευθυντή που τον καθιστούν αποτελεσματικό ως προς τη διοίκηση και την οικονομική διαχείριση	.711**	.691**	.610**	.579**
Σημαντικότητα των χαρακτηριστικών του διευθυντή που τον καθιστούν αποτελεσματικό ως προς τη βελτίωση του σχολείου	.784**	.760**	.698**	.546**
Σημαντικότητα των χαρακτηριστικών του διευθυντή που τον καθιστούν αποτελεσματικό ως προς τις σχέσεις σχολείου και κοινότητας	.654**	.653**	.574**	.493**
Σημαντικότητα των χαρακτηριστικών του διευθυντή που τον καθιστούν αποτελεσματικό ως προς τη σχέση του διευθυντή με τον σχολικό σύμβουλο	.524**	.541**	.423**	.450**

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Συμπεράσματα

Στην παραπάνω έρευνα διερευνήθηκαν οι παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής ηγεσίας σε μονάδες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα, στην έρευνα συμμετείχαν 103 εκπαιδευτικοί, η πλειοψηφία εκ των οποίων γυναίκες, κάτω των 30 ετών και απόφοιτοι πανεπιστημίου ή ΤΕΙ. Ακόμα, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων έχουν ως καθαρές αποδοχές από 1001 έως 1500 ευρώ, ενώ η προϋπηρεσία τους στον εκπαιδευτικό τομέα δεν ξεπερνάει τα 5 έτη.

Αναφορικά με την συμπεριφορά του διευθυντή για να είναι ο ρόλος του αποτελεσματικός, σημαντικότερες σε επίπεδο διατήρησης του σχολικού κλίματος αναδεικνύονται οι συλλογικές αποφάσεις σε γενικά θέματα και προσωπικές αποφάσεις σε κρίσιμα θέματα. Σχετικά με την διοίκηση και την οικονομικής διαχείρισης παρατηρήθηκε μέσω της έρευνας πως οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι είναι πολύ σημαντικό ο διευθυντής να μπορεί να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, καθώς και να προσπαθεί για την καλή λειτουργία των εργαστηρίων της σχολικής μονάδας. Επιπλέον, για να είναι αποτελεσματικός ο διευθυντής στην βελτίωση του σχολείου, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες σημαντικότερο είναι να συνεργάζεται ενεργά με τους καθηγητές και να τους στηρίζει είτε για θέματα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, είτε εάν είναι νέοι στο σχολείο. Ακόμα, όσον αφορά το σχολείο και την κοινωνία, αρκετά σημαντική φαίνεται η συνεργασία του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές και το να κρατάει στενές επαφές με γονείς από συγκεκριμένους μαθητές, ώστε ο ρόλος του να είναι αποτελεσματικός. Τέλος, για να είναι αποτελεσματικός ο ρόλος του διευθυντή στην σχέση του με το σχολικό σύμβουλο θα πρέπει οι υποδείξεις-παρατηρήσεις που δέχεται από αυτόν να είναι δικαιολογημένες, ενώ παράλληλα θα πρέπει να έχει ως διευθυντής καλές σχέσεις μαζί του και με τους προϊσταμένους του.

Συνεχίζοντας, μέσω την έρευνας παρατηρήθηκε ότι οι ερωτηθέντες συμφωνούν πως ο διευθυντής είναι αποτελεσματικός ως προς το σχολικό κλίμα καθώς δίνει αρκετή αυτονομία στους εκπαιδευτικούς για να προγραμματίσουν και να οργανώσουν τον τρόπο διδασκαλίας τους. Όσον αφορά την ηγεσία του σχολείου οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν πως ο διευθυντής είναι αποτελεσματικός σε αυτόν τον

τομέα διότι παρουσιάζει την εξουσία του περισσότερο μέσα από τις ικανότητές και τις γνώσεις του παρά μέσα από την δύναμη που του προσδίδει η θέση του. Επιπρόσθετα, οι συμμετέχοντες συμφωνούν περισσότερο πως ο διευθυντής επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους γονείς μεταδίδοντας τους τόσο θετικά όσο και αρνητικά στοιχεία, ενώ παράλληλα προστατεύει τον μαθησιακό χρόνο από εξωτερικές παρενοχλήσεις. Κλείνοντας, παρατηρήθηκε πως ο διευθυντής πιο συχνά δίνει μεγάλη έμφαση στην αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ του σχολείου και της κοινότητας.

Μέσω του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος, έγινε σαφές πως οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος θεωρούν τα χαρακτηριστικά του διευθυντή που συνδέονται με την βελτίωση του σχολείου περισσότερο σημαντικά για την αποτελεσματικότητά του. Ακόμη, οι ερωτηθέντες με εισόδημα άνω των 2000 ευρώ θεωρούν πιο σημαντικά τα χαρακτηριστικά του διευθυντή που σχετίζονται με τη διαχείριση του σχολικού κλίματος και τη βελτίωση του σχολείου για την αποτελεσματικότητά του, ενώ οι ερωτηθέντες με εισόδημα από 1501 έως 2000 ευρώ είναι πιο θετικοί ως προς το ότι τα χαρακτηριστικά του διευθυντή σχετικά με την διοίκηση και οικονομική διαχείριση του σχολείου είναι σημαντικά για την αποτελεσματικότητά του. Επίσης, παρατηρήθηκε πως οι ερωτηθέντες με προϋπηρεσία στον εκπαιδευτικό τομέα από 16 έως 20 έτη υποστηρίζουν σε υψηλότερο βαθμό πως τα χαρακτηριστικά του διευθυντή που σχετίζονται με τη βελτίωση του σχολείου είναι σημαντικά για την αποτελεσματικότητά του διευθυντή.

Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, αναδείχθηκε πως όσο αυξάνεται η ηλικία των ερωτηθέντων τόσο περισσότερο θεωρούν πως ο διευθυντής είναι αποτελεσματικός στη διαχείριση των μαθητών, ενώ οι ηλικίες από 31 έως 40 ετών θεωρούν σε υψηλότερο βαθμό πως ο διευθυντής είναι αποτελεσματικός στις σχέσεις του σχολείου με την κοινότητα και τους γονείς. Ως προς την οικογενειακή κατάσταση, οι διαζευγμένοι συμφωνούν σε υψηλότερο βαθμό επίπεδο πως ο διευθυντής είναι αποτελεσματικός στη μεταχείριση των μαθητών, ενώ οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου θεωρούν πως ο διευθυντής είναι πιο αποτελεσματικός στη διοίκηση και την ηγεσία του σχολείου. Ακόμη, οι ερωτηθέντες με εισόδημα από 1501 έως 2000 ευρώ ή πάνω από 2000 ευρώ πιστεύουν σε υψηλότερο βαθμό πως ο διευθυντής είναι αποτελεσματικός ως προς τη διαχείριση του σχολικού κλίματος και

την ηγεσία και διεύθυνση του σχολείου. Ωστόσο, όσοι έχουν εισόδημα άνω των 2000 ευρώ είναι πιο θετικοί αναφορικά με το ότι ο διευθυντής είναι πιο αποτελεσματικός ως προς τη μεταχείριση των μαθητών. Συνεχίζοντας με τα έτη προϋπηρεσίας, όσοι δηλώνουν από 11 έως 15 έτη υποστηρίζουν περισσότερο πως ο διευθυντής είναι πιο αποτελεσματικός στη διεύθυνση του σχολείου και τη διατήρηση των σχέσεων μεταξύ της σχολικής μονάδας και της κοινότητας και των γονέων, με τους εκπαιδευτικούς με προϋπηρεσία άνω των 20 ετών είναι πιο θετικοί ως προς το ότι ο διευθυντής μεταχειρίζεται τους μαθητές αποτελεσματικά.

Τέλος, στο τρίτο και τελευταίο ερευνητικό ερώτημα, αναδείχθηκε πως όσο πιο σημαντικά κρίνουν οι ερωτηθέντες τα χαρακτηριστικά του διευθυντή για να είναι αποτελεσματικός, τόσο πιο αποτελεσματικός υποστηρίζουν πως είναι και ο δικός τους διευθυντής σε όλους τους τομείς των καθηκόντων του.

## **Συζήτηση**

Μέσα στο πλαίσιο της προηγούμενης μελέτης διερευνήθηκαν οι απόψεις που έχουν οι εκπαιδευτικοί σχετικά με τα προσόντα που πρέπει να έχει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας του και το πώς αυτά σχετίζονται με την σχολική αποτελεσματικότητα. Συμπερασματικά θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι με βάση τα αποτελέσματα όσο πιο πολλές ικανότητες συγκεντρώνονται στο πρόσωπο του διευθυντή τόσο αυξάνεται και η ικανότητά του να ασκήσει αποτελεσματικά τα καθήκοντα που έχει, αλλά και τις αρμοδιότητες που απορρέουν από τη θέση του. Αυτό άλλωστε υποστηρίζει και η Στραβάκου (2003) στην έρευνα που διεξήγαγε, σύμφωνα με την οποία η ύπαρξη των κατάλληλων δεξιοτήτων εκ μέρους του διευθυντή οδήγησε σε μεγαλύτερη σχολική αποτελεσματικότητα.

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης μέσα στον χώρο της εκπαίδευσης είναι ο κύριος συντελεστής ώστε να δημιουργηθεί ένα θετικό κλίμα που θα βοηθήσει τα παιδιά να μάθουν, ενώ ο ίδιος είναι καθοριστικός παράγοντας για την επίτευξη της σχολικής αποτελεσματικότητας. Αναλυτικότερα μέσα από τη συγκεκριμένη μελέτη φάνηκε ότι ο ρόλος του πρέπει να είναι αποτελεσματικός, αφού είναι πολύ σημαντικός για να διατηρηθεί το καλό σχολικό περιβάλλον και να παρθούν οι σωστές

αποφάσεις. Οι συμμετέχοντες της έρευνας έκριναν την αποτελεσματικότητα του διευθυντή της μονάδας τους με βάση την εκτέλεση των καθηκόντων του σε διάφορους τομείς. Αρχικά όσον αφορά σε αυτόν της διοίκησης και της οικονομικής διαχείρισης θεώρησαν ότι είναι πολύ σημαντικό ο ίδιος να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να προσπαθεί πάντα να λειτουργούν με σωστό τρόπο τα εργαστήρια που βρίσκονται μέσα στη σχολική μονάδα. Με αυτό συμφωνούν και τα αποτελέσματα που διεξήγαγε ο Day (2007) σύμφωνα με τα οποία φάνηκε ότι ένας αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης είναι ο βασικότερος φορέας των καινοτομιών μέσα στο σχολείο, ενώ ο Πασιαρδής (2004) συμπληρώνει ότι ο αποτελεσματικός διευθυντής επεμβαίνει πάντα στην διαδικασία με την οποία εισάγονται οι νεωτερισμοί και επιβλέπει μάλιστα τον τρόπο εισαγωγής αυτών. Από αυτό συνάγεται το συμπέρασμα ότι είτε η αποτυχία είτε η επιτυχία όλων των εκπαιδευτικών καινοτομιών συνδέεται άρρηκτα με το ίδιο το πρόσωπο του σχολικού διευθυντή.

Άλλο ένα προσόν του διευθυντή, το οποίο οι συμμετέχοντες θεωρούν πολύ σημαντικό για την αποτελεσματικότητα του είναι η συνεργασία του με τους εκπαιδευτικούς και η στήριξη του σε θέματα κατάρτισης και εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, ειδικά όταν αυτοί είναι πιο νέοι. Μέσα στο σχολείο εκτός όμως από τη συνεργασία του με τους εκπαιδευτικούς πολύ σημαντική θεωρούν και τη συνεργασία που θα έχει με τους γονείς, με τους εκπαιδευτικούς και γενικότερα με την κοινωνία. Φυσικά από αυτή την συνεργασία δεν θα πρέπει να εκλείψει και η καλή σχέση που οφείλει να έχει με τον σχολικό σύμβουλο, αλλά και με τους προϊσταμένους του. Η στάση που πρέπει να έχει ο διευθυντής είναι τέτοια ώστε να συνεργάζεται και να επικοινωνεί με τους άλλους και να δείχνει ότι είναι πάντα έτοιμος να μάθει από αυτούς με στόχο να βελτιώνει όσο το δυνατόν περισσότερο την αποτελεσματικότητά του (Lightwood et al., 2006). Είναι απαραίτητο να δείχνει την εμπιστοσύνη που έχει στο πρόσωπο των εκπαιδευτικών του και να τους ωθεί να συμμετέχουν στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων ώστε να επιτευχθεί η δημοκρατικότητα μέσα στον χώρο του σχολείου (Sergiovanni & Starratt, 2002). Ουσιαστικά αυτό που θα πρέπει να κάνει ο αποτελεσματικός διευθυντής είναι να αναδιαμορφώσει το σχολείο και να το κάνει μία κοινότητα μάθησης, όχι μόνο για τους μαθητές, αλλά και για τους εκπαιδευτικούς. Μόνο έτσι θα μπορέσει να ανταποκριθεί καλύτερα στις επερχόμενες αλλαγές και να έχει καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα (Stoll & Louis, 2007). Πρέπει να δίνει πολύ μεγάλη έμφαση στην επαγγελματική πρόοδο, αλλά και στην

επιμόρφωση των εκπαιδευτικών του, αφού από την ποιότητα τους εξαρτάται η αποτελεσματικότητά της διαδικασίας της μάθησης (Stoll & Louis, 2007). Σύμφωνα με τα παραπάνω είναι και τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας αφού οι ερωτηθέντες τονίζουν ότι ο διευθυντής βοηθά στην επίτευξη της σχολικής αποτελεσματικότητας όταν αφήνει αυτόνομους τους εκπαιδευτικούς να προγραμματίσουν οι ίδιοι και να οργανώσουν τη διδασκαλία τους. Δε πιστεύουν ότι ο διευθυντής θα πρέπει να βασίζεται στην εξουσία του και με βάση αυτήν να επιβάλλει τις αποφάσεις του. Αντίθετα θα πρέπει να την παρουσιάζει έμμεσα μέσα από τις ικανότητες και τις γνώσεις που έχει. Μόνο έτσι θα μπορεί να έρθει σε αποτελεσματική επικοινωνία με τους γονείς και με την υπόλοιπη κοινωνία. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι διευθυντές που βασίζουν την άσκηση των καθηκόντων στην ανοιχτή επικοινωνία με όλους τους υφισταμένους τους έχουν πολύ θετική επίδραση τόσο μέσα σε όλον τον εκπαιδευτικό οργανισμό όσο και στις παιδαγωγικές ικανότητες αυτών.

Τέλος μέσα από αυτή την έρευνα και πιο συγκεκριμένα μέσα από την διερεύνηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος φάνηκε ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στα χαρακτηριστικά του διευθυντή που πιστεύουν ότι μπορεί να βελτιώσουν περισσότερο τη σχολική αποτελεσματικότητα. Όσον αφορά στην εισοδηματική κατηγορία στην οποία ανήκαν οι ερωτηθέντες, όσοι είχαν εισόδημα πάνω από 2.000 ευρώ θεωρούσαν ότι πιο σημαντικά είναι τα χαρακτηριστικά του διευθυντή που αφορούν στη διαχείριση του κλίματος μέσα στο σχολείο και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του, ενώ όσοι ερωτηθέντες είχαν εισόδημα από 1.501 μέχρι και 2.000 ευρώ έβαζαν σε πρώτη θέση τα χαρακτηριστικά που σχετίζονταν με τη διοίκηση με την οικονομική διαχείριση της σχολικής μονάδας. Πέρα από αυτό όσοι από τους συμμετέχοντες είχαν μεγαλύτερη προϋπηρεσία και πιο συγκεκριμένα από 16 μέχρι και 20 έτη είναι αυτοί που υποστήριξαν πως τα χαρακτηριστικά του διευθυντή σχετίζονται άμεσα και με την αποτελεσματικότητά του.

Σχετικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, που αφορά στην ηλικία που έχουν οι συμμετέχοντες, φάνηκε πως όσο αυξάνεται η ηλικία των εκπαιδευτικών τόσο περισσότερο θεωρούν ότι είναι αποτελεσματικός ο διευθυντής που μπορεί να ελέγχει σωστά τους μαθητές του, κάτι που δεν ισχύει για τους συμμετέχοντες που

είχαν ηλικία από 31 έως 40 ετών, οι οποίοι πιστεύουν ότι η αποτελεσματικότητά του φαίνεται κυρίως σε σχέση που έχει το σχολείο, με την κοινότητα και με τους γονείς και όχι μόνο από τη διαχείριση των μαθητών. Σε σχέση με την οικογενειακή τους κατάσταση όσοι ήταν διαζευγμένοι τόνισαν ότι ο αποτελεσματικός διευθυντής φαίνεται από τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται τους μαθητές του, ενώ σχετικά με το μορφωτικό τους επίπεδο όσοι είχαν κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο ανέφεραν ότι ο αποτελεσματικός διευθυντής φαίνεται από τη διοίκηση και την ηγεσία που ασκεί στο σχολείο. Σχετικά με αυτό το ερευνητικό ερώτημα όσοι συμμετέχοντες είχαν εισόδημα από 1.501 μέχρι και 2.000 ευρώ ή και πάνω από 2.000 ευρώ πίστευαν ότι ο αποτελεσματικός διευθυντής φαίνεται από τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται το σχολικό κλίμα και γενικότερα τη διεύθυνση του σχολείου, ενώ μόνο όσοι είχαν εισόδημα πάνω από 2.000 ευρώ θεώρησαν ότι η αποτελεσματικότητά του φαίνεται και από τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται τους μαθητές του. Σχετικά με τη σχέση των ετών προϋπηρεσίας με αυτό το ερώτημα φάνηκε ότι όσοι είχαν από 11 μέχρι και 15 χρόνια προϋπηρεσία υποστήριζαν ότι η αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή φαίνεται από τη σωστή διεύθυνση του σχολείου και από τις σχέσεις που έχει η σχολική μονάδα με τους γονείς, κάτι το οποίο δεν ισχύει για τους εκπαιδευτικούς που είχαν προϋπηρεσία πάνω από 20 έτη και θεωρούσαν ότι η αποτελεσματικότητα έγκειται στον τρόπο διαχείρισης των μαθητών.

Από όλα τα παραπάνω φαίνεται ότι τα βασικά χαρακτηριστικά που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα ενός σχολικού διευθυντή και φυσικά και τη σχολική αποτελεσματικότητα είναι πολύ σημαντικά για την εύρυθμη λειτουργία κάθε σχολικής μονάδας. Όλοι οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν να βλέπουν από τον διευθυντή τους να εφαρμόζει διάφορες τεχνικές και να ακολουθεί συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας ώστε να θεωρείται αποτελεσματικός. Για αυτόν τον λόγο τονίζουν ότι κάποια από τα απαραίτητα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του πρέπει να είναι ο επικοινωνιακός χαρακτήρας, η ενίσχυση των συνεργασιών και η παρακίνηση των εκπαιδευτικών να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2012). *Ηγεσία, η πυξίδα του εκπαιδευτικού οργανισμού*. Scientific network for adult education in Crete, December 16th, 2012.
- Αριστοτέλους, Φ. & Αγγελίδης, Π. (2008). *Ο επιτυχημένος ηγέτης: Μια μελέτη περίπτωσης. Ποιότητα στην εκπαίδευση, έρευνα και διδασκαλία*. Πρακτικά 10ου Συνεδρίου Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου. Λευκωσία: Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Βαβουράκη, Α., Ζουγανέλη, Α., Σοφού, Ε. & Κούτρα, Χ. (2008). *Η Ποιότητα στην Εκπαίδευση: Έρευνα για την αξιολόγηση ποιοτικών χαρακτηριστικών του συστήματος πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
- Βελεγράκη, Α., Ευθυμόπουλος, Α. & Πέτσιου, Ε. (2015). *Παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας. Η σημασία και ο ρόλος του Διευθυντή-Ηγέτη*. Επιστημονικό Δίκτυο Εκπαίδευσης Ενηλίκων Κρήτης, 16. Ανακτήθηκε από <http://cretaadulthoodeduc.gr/blog/?cat=34>
- Βιτσιλάκη, Χ., & Ράπτης, Ν. (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων - Η ταυτότητα του Διευθυντή Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη.
- Δάρρα, Μ. (2002). *Η εκπαίδευση απέναντι στις προκλήσεις του 21ου αιώνα*. Αθήνα: Α. Α. Λιβάνης.
- Ζαβλανός Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Σταμούλη
- Θεοφιλίδης, Χ. (2012). *Σχολική ηγεσία και διοίκηση. Από τη Γραφειοκρατία στη Μετασχηματιστική Ηγεσία*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Ιορδανίδης, Γ. (2002). *Ο Ρόλος του Προϊστάμενου Διεύθυνσης και Γραφείου Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.



- Ιορδανίδης, Γ. (2005). Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας στην Αγγλία. Στο Α. Καψάλη (Επιμ.), *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων* (σσ. 149-154). Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Κουτούζης, Μ. (2012). Διοίκηση- ηγεσία- αποτελεσματικότητα: αναζητώντας πεδίο εφαρμογής στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Στο: Δ. Καρακατσάνη, Γ. Παπαδιαμαντάκη & Δ. Ασημακοπούλου (Επιμ.), *Σύγχρονα θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής*. Αθήνα: Επίκεντρο.
- Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Καραγιάννης, Α. (2014). *Ηγεσία στη διοίκηση της εκπαίδευσης και τα δίκτυα συμμετοχής*. (Διδακτορική διατριβή). Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Νομικών, Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ), Αθήνα.
- Καρατζιά-Σταυλιώτη, Ε. (1999). Σχολική αποτελεσματικότητα: Μια συγκριτική οικονομική προσέγγιση. *Μέντορας*, 1, σελ. 49-75
- Καρατζιά-Σταυλιώτη, Ε. & Λαμπρόπουλος, Χ. (2006). *Αξιολόγηση, αποτελεσματικότητα και ποιότητα στην εκπαίδευση. Εκπαιδευτικός σχεδιασμός και οικονομία*. Αθήνα, Gutenberg.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κοντάκος, Α. (2010). *Θέματα επικοινωνίας στην εκπαίδευση και τη διοίκηση*. Πανεπιστημιακές σημειώσεις. Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Ρόδος: ΤΕΠΕΑΕΣ.
- Κουτούζης, Μ. (2012). Διοίκηση- ηγεσία- αποτελεσματικότητα: αναζητώντας πεδίο εφαρμογής στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Στο: Δ. Καρακατσάνη, Γ. Παπαδιαμαντάκη & Δ. Ασημακοπούλου (Επιμ.), *Σύγχρονα θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής*. Αθήνα: Επίκεντρο.
- Λαινάς, Α. (2000). Διοίκηση και προγραμματισμός σχολικών: επιστημονικές προσεγγίσεις και ελληνική πραγματικότητα. Στο Παπαναούμ, 2., (επιμ.). *Ο*

προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα, Θεσσαλονίκη: 23-40.

- Μπουραντάς Δ., (2005), *Ηγεσία: Ο δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*. Αθήνα:Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). Εισαγωγή στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παμουκτσόγλου, Α. (2001). Αποτελεσματικό σχολείο: Χαρακτηριστικά και αντιλήψεις σε μια προσπάθεια αξιολόγησής του. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 5, σελ. 81-90
- Πασιαρδή, Γ. (2006). *Το σχολικό κλίμα υπό το φακό των παιδιών*. Παρουσίαση στο Συνέδριο CCEAM.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Εκδόσεις: Μεταίχμιο.
- Πασιαρδής Π., (2015). *Διαχείριση Αλλαγής, Σχολική Αποτελεσματικότητα και Στρατηγικός Σχεδιασμός* (Τόμος 1), Αθήνα: Έλλην.
- Πασιαρδής Π., (2015). *Διαχείριση Αλλαγής, Σχολική Αποτελεσματικότητα και Στρατηγικός Σχεδιασμός* (Τόμος 2), Αθήνα: Έλλην.
- Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ. (2000). *Αποτελεσματικά σχολεία: Πραγματικότητα ή ουτοπία;* Αθήνα: Τυπωθήτω Γιώργος Δαρδανός.
- Σαΐτης, Χ.Α. (2002). *Οργάνωση & Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. 2η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Ατραπός.
- Σαΐτης, Χ. (2005α ). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.
- Σαΐτη, Α., & Σαΐτης, Χ. (2012). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο – Θεωρία, έρευνα και μελέτη περιπτώσεων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Στραβάκου, Π. (2003). *Διευθυντής και αποτελεσματική σχολική μονάδα: απόψεις και στάσεις διευθυντών και εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αδερφοί Κυριακίδη.

Φασούλης, Κ. (2011). Η αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση του σχολείου: γνωρίσματα της ποιοτικής ηγετικής συμπεριφοράς στα ξένα σχολεία υποχρεωτικής εκπαίδευσης, έρευνα. *Μέντορας*, 13, σ.σ 22-41

## ΞΕΝΗ

Avolio, B., & Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler Set. Manual, Forms and Scoring Key*. Mind Garden.

Brauckmann, S. (2008). The impact of school leadership on school results: exploring the foundations of a relationship. Workshop paper presented at the annual conference of the European School Heads Association (ESHA). *Conditions of School leadership in Europe*. Denmark.

Bush, T. (2003). *Theories of Leadership and Management*. London: SAGE Publications

Bush, T. (2005). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage Pub.

Bush, T. (2008). From Management to Leadership. Semantic or Meaningful Change? *Educational Management Administration and Leadership*, 36 (2), 271- 288.

Bush, T., & Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts & Evidence*. Nottingham: National College for School Leadership.

Creemers, B., & Reezigt, G. (1997). School effectiveness and school improvement: sustaining links. *School effectiveness and school improvement*, 8(4), 396-429.

Day, C. (2007). What Being a Successful Principal Really Means: An International Perspective. *Educational Leadership & Administration*, 19, p. 13-24.

Day, C., & Sammons, P. (2016). *Successful school leadership*. Educational development trust.

Harris, A. (2005). Leading from the chalk-face: an overview of school leadership. *Leadership*, 1 (1), 73-87.

- Harris, A., Day, C., Hopkins, D., Hadfield, M., Hargreaves, A., & Chapman, C. (2003). *Effective Leadership for School Improvement*. London and New York: RoutledgeFarmer, Taylor & Francis Group.
- Leithwood, K. A., & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful leadership*. National College for School Leadership.
- Moos, L., & Johansson, O. (2009). The International Successful School Principalship Project: success sustained?. *Journal of Educational Administration*, 47(6), 765- 780.
- OECD (2015). *Skills for Social Progress: The Power of Social and Emotional Skills*. Paris: OECD Publishing.
- Reynolds, D., Hopkins, D., Potter, D., & Chapman, C. (2001). *School improvement for schools facing challenging circumstances: a review of research and practice*. London: Department for education and skills.
- Rothschild, S. (2006). *Leadership crucial in teacher retention*. *Laurence Journal World*. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www2.ljworld.com>
- Sammons, P. (2007). *School effectiveness and equity: Making connections*. Reading: CfBT.
- Scheerens, J. (1992). *Effective schooling: research, theory and practice*. London: Cassell.
- Scheerens, J. (2000). *Improving School Effectiveness*. Paris: UNESCO – International Institute for Educational Planning.
- Sergiovanni, T., & Starratt, R. (2002). *Supervision: a Redefinition*. Singapore: McGraw-Hill.
- Stoll, L., & Louis, K.S. (2007). *Professional learning communities: Divergence, depths and dilemmas*. Maidenhead, UK: Open University Press.
- Wikeley, F., Stoll, L., Murillo, J. and Jong, R., (2005). *Evaluating Effective School Improvement: Case Studies of Programmes in Eight European Countries and*

their contribution to the Effective School Improvement Model. Στο: *School Effectiveness and School Improvement*, 16, 387--405.

Zimmerman, S., & Deckert- Pelton, M. (2003). Evaluating the Evaluators: Teachers' Perceptions of the Principal's Role in Professional Evaluation. *NASSP Bulletin*, 87, (636), 28-37.