

Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τα καθήκοντα του σχολικού ηγέτη

Μίζης Κοσμάς
Εκπαιδευτικός Π.Ε.70, M.Ed,
komezis@yahoo.gr

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το ερευνητικό πρόγραμμα με την επωνυμία Διεθνές Πρόγραμμα Επιτυχημένης Σχολικής Ηγεσίας ή *International Successful School Principal's Project (ISSPP)* κατέδειξε τις πρακτικές και τα χαρακτηριστικά των πετυχημένων σχολικών ηγετών προσφέροντας με αυτόν τον τρόπο μια πολυεπίπεδη και ολιστική οπτική της πετυχημένης σχολικής ηγεσίας. Μάλιστα αναγνώρισε την ισχυρή σχέση που υφίσταται μεταξύ της σχολικής ηγεσίας και της σχολικής αποτελεσματικότητας. Η μικροέρευνα, επομένως, επιχειρεί να διερευνήσει και να παράσχει απαντήσεις στον βαθμό τού δυνατού κατά πόσο ο διευθυντής της συγκεκριμένης σχολικής μονάδας μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένας επιτυχημένος σχολικός ηγέτης. Ως μέσο συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο και το δείγμα της έρευνας αποτελείτο από 50 εκπαιδευτικούς των 2ου και 5ου δημοτικών σχολείων Ν. Αλικαρνασσού της περιφερειακής ενότητας Ηρακλείου Κρήτης. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι εκπαιδευτικοί στο σύνολό τους παρουσιάζουν σχετικά μικρή ικανοποίηση ως προς τον βαθμό στον οποίο ο διευθυντής δρα ως σχολικός ηγέτης. Επίσης, η γενική διαπίστωση στην οποία καταλήγει η παρούσα ερευνητική εργασία είναι το γεγονός πως ο διευθυντής δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως ικανοποιητικά προσανατολισμένος στη δημιουργία ενός ξεκάθਾਰου εκπαιδευτικού οράματος και στην οικοδόμηση εποικοδομητικών διαπροσωπικών σχέσεων με το προσωπικό.

ABSTRACTS

The research project named the International Successful School Principal's Project (ISSPP) demonstrated the practices and characteristics of successful school leaders, thus offering a multi-level and holistic view of successful school leadership. In fact, he recognized the strong relationship that exists between school leadership and school effectiveness. The micro-research, therefore, attempts to investigate and provide answers as far as possible whether the principal of the particular school unit can be characterized as a successful school leader. The questionnaire was used as a means of data collection and the research sample consisted of 50 teachers of the 2nd and 5th primary schools of the Prefecture of Alikarnassos of the regional unit of Heraklion, Crete. From the analysis of the data, it is concluded that the teachers as a whole show relatively little satisfaction with the extent to which the principal acts as a school leader. Also, the general conclusion reached by this research work is the fact that the director cannot be characterized as satisfactorily oriented towards creating a clear educational vision and building constructive interpersonal relationships with the staff.

KEYWORDS

Successful school leaders, school leadership, school effectiveness, teachers' perceptions

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ερευνητικό πρόγραμμα με την επωνυμία Διεθνές Πρόγραμμα Επιτυχημένης Σχολικής Ηγεσίας ή *International Successful School Principal's Project (ISSPP)* κατέδειξε τις πρακτικές και τα χαρακτηριστικά των πετυχημένων σχολικών ηγετών προσφέροντας με αυτόν τον τρόπο μια πολυεπίπεδη και ολιστική οπτική της πετυχημένης σχολικής ηγεσίας. Μάλιστα αναγνώρισε την ισχυρή σχέση που υφίσταται μεταξύ της σχολικής ηγεσίας και της σχολικής αποτελεσματικότητας.

Στη θεωρία της Διοικητικής Επιστήμης γίνεται ένας σαφής διαχωρισμός ανάμεσα στις έννοιες ηγεσία και διεύθυνση. Ο Πασιαρδής (2005) επισημαίνει πως ο όρος διεύθυνση σχετίζεται με καθημερινή διοίκηση του οργανισμού και ταυτοχρόνος ο ίδιος ο ηγέτης προσδιορίζει την κατεύθυνση του οργανισμού μέσα στα πλαίσια ενός βραχυπρόθεσμου ορίζοντα. Εν αντιθέσει ο όρος ηγεσία

συμπεριλαμβάνει τον προηγούμενο όρο. Διότι η ηγεσία αναφέρεται στο όραμα και γενικότερα στην μακροπρόθεσμη κατεύθυνση που καταρτίζει ο ηγέτης προσδίδοντας κατά αυτόν τον τρόπο στον οργανισμό στρατηγικό προσανατολισμό. Επιπρόσθετα τονίζει πως «οι δύο αυτοί όροι αλληλοσυμπληρώνονται για να μας δώσουν όλα όσα πραγματικά πρέπει να κάνει ένας σύγχρονος ηγέτης» (ό.π. σελ. 212).

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να διερευνήσει και να παράσχει απαντήσεις στον βαθμό τού δυνατού κατά πόσο ο διευθυντής της συγκεκριμένης σχολικής μονάδας μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένας επιτυχημένος σχολικός ηγέτης.

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΜΙΚΡΟΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα εργασία αποπειράται να διερευνήσει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τα καθήκοντα του αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη και να διαπιστώσει σε ποιο βαθμό μπορεί να χαρακτηριστεί ως σχολικός ηγέτης ο διευθυντής της σχολικής μονάδας.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τον σκοπό της μικροέρευνας αποσκοπούσε να συλλέξει απαντήσεις στα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- Σε ποιο βαθμό ο διευθυντής της σχολικής μονάδας λειτουργεί ως σχολικός ηγέτης;
- Σε ποιο βαθμό ο διευθυντής δρα ως σχολικός ηγέτης, εξασφαλίζει το κατάλληλο μαθησιακό κλίμα στη σχολική μονάδα;
- Σε ποιο βαθμό ο διευθυντής δρα ως σχολικός ηγέτης και λειτουργεί ως φορέας ποιοτικής διδασκαλίας;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Τα ευρήματα σύγχρονων ερευνών καταδεικνύουν ότι η σχολική ηγεσία αποτελεί μία από τις βασικές συνιστώσες για τη συνολική επιτυχία του σχολείου (Greenberg & Baron, 2013). Ως εκ τούτου τη διεθνή επιστημονική έρευνα απασχολεί η εύρεση μίας αποτελεσματικής μορφής ηγεσίας, η οποία θα εξασφαλίσει την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία του σχολείου (Pashardis & Johansson, 2016· Armstrong, 2017). Πρόσωπο-κλειδί αποτελεί ο σχολικός ηγέτης, ο οποίος χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένες ικανότητες- δεξιότητες, που τον καθιστούν ξεχωριστό στη σχολική μονάδα, ενίοτε και ως πρότυπο προς μίμηση (Αντωνίου, 2006, 2008). Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η επιδίωξη της συνεχούς απτής βελτίωσης, η ορθή διαχείριση των πόρων, η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού και η λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων (Stedman, 1987· Bush, 2007, 2008, 2010· Danielson, 2007).

Οι απόψεις και οι αντιλήψεις των ερευνητών της Διοικητικής Επιστήμης αποκρυσταλλώνονται εν περιλήψει στα λόγια του Elmore (2000: 15.) που επισημαίνει μεταξύ χαρακτηριστικά :

«Αυτά που έχουν να φέρουν εις πέρας οι ηγέτες είναι πρωτίστως να ενισχύσουν τις δεξιότητες και τη γνώση των ανθρώπων στον οργανισμό, δημιουργώντας ένα κοινό κλίμα κουλτούρας και υψηλών προσδοκιών γύρω από την εφαρμογή εκείνων των δεξιοτήτων και εκείνης της γνώσης, κρατώντας συνδεδεμένα διάφορα μέρη του οργανισμού σε μια παραγωγική σχέση μεταξύ τους, και ταυτόχρονα καθιστώντας τα άτομα υπεύθυνα για τις συνεισφορές τους στο συλλογικό αποτέλεσμα».

Μέσα από μια συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, έχει διαφανεί ότι τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου ηγέτη, όπως έχουν προκύψει από τις διάφορες έρευνες (Green, 2001· Leithwood & Riehl, 2003· Mc Ewan, 2003· Day, 2005· Leithwood κ.ά, 2006), μπορούν να συνοψιστούν στις εξής κατηγορίες:

- Δημιουργία και μετάδοση κοινού οράματος.
- Προώθηση κατανεμημένης ηγεσίας.
- Δημιουργία συλλογικής κουλτούρας.
- Κατανόηση και ανάπτυξη προσωπικού (δημιουργία μαθησιακής κοινότητας).
- Προσωπικότητα.
- Δημιουργία παραγωγικών σχέσεων με τους γονείς και την κοινότητα.

Συνεπώς οι σχολικοί ηγέτες που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της σημερινής κοινωνίας της γνώσης, έχουν υψηλές προσδοκίες πρώτα απ' τον εαυτό τους και μετά από τους άλλους. Πρώτα από

όλα είναι διά βίου μαθητές και προσπαθούν να αυξήσουν και να βελτιώσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους καθιστώντας την σχολική μονάδα μια μανθάνουσα κοινότητα, ταυτόχρονα δεν είναι ποτέ ευχαριστημένοι από το επίπεδο του σχολείου και προσπαθούν πάντα να το βελτιώσουν (Bush, 2007, 2008, 2010· Danielson, 2007). Πράγματι, κάθε καλός σχολικός ηγέτης είναι ακούραστος. Καθημερινά προσπαθεί για το καλύτερο αποτέλεσμα του ίδιου και του σχολείου του, ενημερώνεται για τις εξελίξεις στο πεδίο της Εκπαιδευτικής Ηγεσίας, επενδύει χρόνο, αναπτύσσεται επαγγελματικά και βελτιώνεται έτσι ώστε να αναδύει και να οικοδομεί το όραμα που θα ακολουθήσουν ο ίδιος και τα μέλη του σχολείου του, ενώ φροντίζει να διατηρεί τον επαγγελματισμό του χωρίς ταυτόχρονα να κάνει κατάχρηση της εξουσίας που του δίνεται και να εκμεταλλεύεται τη θέση του για να επιβληθεί. Ενώ η πείρα δεν είναι κάτι που κερδίζεται και το απολαμβάνουμε για πάντα, αλλά είναι μια συνεχής διαδικασία που συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση των περιστάσεων

Υπό αυτό το πρίσμα η σχολική διεύθυνση είναι αποτελεσματική, όταν συγκλίνουν οι προσδοκίες του διευθυντή-ηγέτη, των υφισταμένων του και του μέλλοντος να παραχθεί έργο. Απαιτείται σταθερή προσήλωση στην επίλυση των πραγματικών σύγχρονων προβλημάτων με την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη έκταση ανάλυσης περιπτώσεων και την όλο μεγαλύτερη εφαρμογή της συμμετοχικής ηγεσίας και όχι εμμονή στην αναχρονιστική «αρχή του ενός» και αλυσιτελείς τρόπους αντιμετώπισης προβλημάτων. Φυσικά μέσα σε όλα θα πρέπει να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τη σχολική πραγματικότητα, δηλαδή, να προλαμβάνει τα προβλήματα του σχολείου και να διακρίνει τις ευκαιρίες. Πάνω από όλα ο ηγέτης του σύγχρονου σχολείου καλείται να ανακαλύψει το όραμα από κοινού με τους εκπαιδευτικούς της σχολικής του μονάδας και τους στόχους του σχολείου με τους συντελεστές επίτευξής τους (εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς, τοπική κοινότητα). Άλλωστε πραγματικός σχολικός ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να μεταδώσει. Τέλος, η διασαφήνιση των προσδοκιών στα πλαίσια μια συνεργατικής κουλτούρας που διατυπώνονται απ' το προσωπικό του σχολείου, οδηγεί σε ποιοτική διεύθυνση της σχολικής μονάδας (Green, 2001· Leithwood & Riehl, 2003· McEwan, 2003· Day, 2005· Leithwood κ.ά, 2006).

Επίσης, ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του σχολικού ηγέτη που χαρακτηρίζεται ως αποτελεσματικός αποτελεί και ο επαγγελματισμός του που στοχεύει στην αποτελεσματικότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Είναι αδιαμφισβήτητο πως ο σχολικός ηγέτης πρέπει να αξιοποιεί τις γνώσεις του προκειμένου να καθοδηγεί, να ενθαρρύνει και να εμπνέει τους υφισταμένους του, να συμβάλλει στη βελτίωση της συνεργασίας, να ασκεί αποτελεσματική επικοινωνία έτσι ώστε να χειρίζεται και να επιλύει αποτελεσματικά τις διάφορες καταστάσεις που προκύπτουν και μέσω αυτών να πετυχαίνει τους στόχους του σχολείου αλλά και να βελτιώνει την αποτελεσματικότητά του δρώντας ως μετασχηματιστικός ηγέτης.

Καταληκτικά οι Hall και Hord (1987), σε έρευνά τους σχετικά με τον αποτελεσματικό σχολικό ηγέτη, καταδεικνύουν πως είναι ο κύριος φορέας καινοτομιών στο σχολείο. Επεμβαίνει στη διαδικασία εισαγωγής νεωτερισμών και επιβλέπει τον τρόπο με τον οποίο εισάγονται αλλαγές.

Επιλογικά ο σχολικός ηγέτης αποτελεί φορέα ποιοτικής διδασκαλίας, παρακινεί το διδακτικό προσωπικό προς επιμόρφωση, διαμορφώνει ένα μελλοντικό όραμα, συμβάλλει στην επιτυχή συνεργασία του προσωπικού, λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις και έχει τη δυνατότητα να επιλύει τις κρίσεις στο σχολικό περιβάλλον (Godfrey, 2016).

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η μεθοδολογία της έρευνας βασίστηκε στη συλλογή ερευνητικών δεδομένων ποσοτικής μορφής. Ο βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τα καθήκοντα του σχολικού ηγέτη και να διαπιστώσει σε ποιο βαθμό μπορεί να χαρακτηριστεί ως σχολικός ηγέτης ο διευθυντής της σχολικής μονάδας.

ΕΙΔΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε 18 δηλώσεις που αναφέρονται στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τα καθήκοντα του διευθυντή-ηγέτη. Για μεθοδολογικούς σκοπούς οι 18 αυτές δηλώσεις ομαδοποιήθηκαν σε 3 υποκατηγορίες: α) Διοίκηση και Οργάνωση, β) Κλίμα και Σχέσεις, γ) Μάθηση και διδασκαλία. Επομένως στην υποκατηγορία Διοίκηση και η Οργάνωση περιλαμβάνονται ερωτήσεις για τις γνώσεις διοίκησης, το είδος ηγεσίας που εφαρμόζει, τις ικανότητες που διαθέτει, την στήριξη που παρέχει, την παρουσία του στη μονάδα, τις αποφάσεις που λαμβάνει,

την παρόθηση που εμπνέει, την κουλτούρα και το μαθησιακό κλίμα που καλλιεργεί και τέλος πώς οργανώνει τη λειτουργία της μονάδας. Στην υποκατηγορία Κλίμα και τις Σχέσεις περιλαμβάνονται ερωτήσεις αναφορικά με το επίπεδο σχέσεων που καλλιεργεί. Τέλος στη Μάθηση και Διδασκαλία αναφορικά με την προώθηση της ποιότητας στην διδασκαλία και μάθηση. Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις της κλίμακας αξιολογούνται με τη βοήθεια 5/θμης κλίμακας τύπου Likert, όπου 1=καθόλου, 2=λίγο, 3= αρκετά, 4=πολύ, 5= πάρα πολύ.

ΜΕΣΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Για την επίτευξη των στόχων της έρευνας θεωρείται απαραίτητος ο καταρτισμός ενός ερωτηματολογίου καθώς και η συμπλήρωσή του από ένα δείγμα εκπαιδευτικών. Το ερωτηματολόγιο αποτέλεσε τροποποίηση του ερευνητή του ερωτηματολογίου του κ. Πασιαρδή, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*, Μεταίχμιο, Αθήνα, 222-225.

ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν τα μέλη του διδακτικού προσωπικού των 2ου και 5ου δημόσιου δημοτικού σχολείου Ν. Αλικαρνασσού, εκτός των διευθυντών των σχολικών μονάδων. Συνολικά συμμετείχαν 50 εκπαιδευτικοί.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα ήταν επιτόπια. Η παράδοση και η συλλογή των ερωτηματολογίων έγινε από τον ερευνητή. Πριν από την επίσκεψη στο σχολείο, έγινε τηλεφωνική ενημέρωση του διευθυντή για το σκοπό της έρευνας και τον καθορισμό της μέρας και ώρας επίσκεψης. Οι οδηγίες δόθηκαν προφορικά σε όλους τους συμμετέχοντες μαζί με τις κατάλληλες διευκρινήσεις. Επιπλέον τονίστηκε ο ανώνυμος και εμπιστευτικός χαρακτήρας της παρούσας έρευνας. Για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων χρειάστηκε χρόνος 12' περίπου λεπτών εκπαιδευτικούς κατά τη συνεδρία προσωπικού. Μετά τη συμπλήρωση τους επεστράφησαν στον ερευνητή μέσα σε χρονικό διάστημα δύο ημερών. Στην αρχή διενεργήθηκε μια πιλοτική έρευνα σε πέντε (5) εκπαιδευτικούς με στόχο να διερευνηθεί αν οι ερωτήσεις ήταν κατανοητές. Στη συνέχεια έλαβε χώρα η διανομή των ερωτηματολογίων κατά τη συνεδρία προσωπικού, τα οποία οι εκπαιδευτικοί συμπλήρωναν και επέστρεφαν. Η συμμετοχή ήταν εθελοντική και όποιος επιθυμούσε μπορούσε να μην συμμετάσχει. Κατόπιν τα ερωτηματολόγια συλλέχτηκαν, ούτως ώστε να διαπιστωθεί ποια δεδομένα είναι χρήσιμα στην επίλυση του ερευνητικού προβλήματος.

Παραγοντική ανάλυση

Η παραγοντική ανάλυση ομαδοποίησε τις ερωτήσεις σε τρεις παράγοντες. Ο πρώτος παράγοντας περιλαμβάνει 10 μεταβλητές (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10) και παίρνει το όνομα διοίκηση και οργάνωση. Ο δεύτερος παράγοντας περιλαμβάνει 5 μεταβλητές (11,12,13,14,15) και παίρνει το όνομα κλίμα και σχέσεις. Ο τρίτος παράγοντας περιλαμβάνει 3 μεταβλητές (16,17,18) ενώ παίρνει το όνομα φορέας ποιοτικής διδασκαλίας.

ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΚΑΙ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

- Το ερωτηματολόγιο συνοδευόταν από επιστολή στην οποία αναφέρονται πληροφορίες σχετικά με το σκοπό της έρευνας, και την εμπιστευτικότητα των δεδομένων.
- Το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο και δόθηκε προσωπικά στους υποψήφιους, δεδομένου ότι η προσωπική επαφή αυξάνει το βαθμό αξιοπιστίας και εγκυρότητας του ερωτηματολογίου.
- Με την πιλοτική χορήγηση του ερωτηματολογίου περιορίστηκαν τα οποιαδήποτε θέματα αξιοπιστίας και εγκυρότητας του.
- Το ερωτηματολόγιο ήταν αποτέλεσμα της επισκόπησης της διεθνούς βιβλιογραφίας για τον σχολικό ηγέτη, ώστε να υπάρχει εγκυρότητα περιεχομένου και τα θέματα/ενότητες και παράγοντες που αυτό περιλαμβάνει να ανταποκρίνονται στα ευρήματα ερευνών και μελετών.
- Παρά τις όποιες επί μέρους δυσκολίες που αντιμετωπίστηκαν κατά τη συλλογή των δεδομένων, εντούτοις ο αριθμός του δείγματος θεωρείται ικανοποιητικός για τα δεδομένα της έρευνας μικρής κλίμακας.

ΗΘΙΚΑ ΔΙΔΗΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας και πριν την επιλογή του δείγματος, τηρήθηκαν οι κανόνες της δεοντολογίας. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν αναλυτικά για τη χρήση των κατάλληλων πληροφοριών για τον σκοπό της έρευνας, τις μεθόδους συλλογής πληροφοριών και της χρήσης των ευρημάτων της έρευνας μέσα από μια ουσιαστική περιγραφή των σταδίων διεξαγωγής της έρευνας. Ως προς τους περιορισμούς σχετίζονται με ζητήματα όπως (Bowling, 1997) η έλλειψη ελέγχου της ειλικρίνειας των ερωτηθέντων και η απώλεια των λεπτομερειών και του βάθους της πληροφορίας.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΕΡΕΥΝΑΣ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Ο συγκεντρωτικός πίνακας παρουσιάζει τους μέσους όρους, τις ελάχιστες και τις μέγιστες τιμές των απαντήσεων των εκπαιδευτικών στις ερωτήσεις σε ποιο βαθμό ο διευθυντής μπορεί να χαρακτηριστεί ως σχολικός ηγέτης.

Συγκεντρωτικός πίνακας 1

Μέσοι όροι, ελάχιστες και μέγιστες τιμές των απαντήσεων των εκπαιδευτικών για το βαθμό αποτελεσματικότητας του διευθυντή.

Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι ο διευθυντής...	Μέσοι όροι	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
1.εφαρμόζει συμμετοχικές πρακτικές στη λήψη αποφάσεων;	2,7	2	4
2.έχει δυναμική παρουσία στη σχολική μονάδα;	2,9	3	4
3.εφαρμόζει μια δημοκρατική και ανθρώπινη προσέγγιση ηγεσίας για να επιτύχει τα καλύτερα δυνατά μαθησιακά αποτελέσματα;	2,60	2	4
4.εμπνέει μια ξεκάθαρη εκπαιδευτική φιλοσοφία;	2,50	2	4
5.διαχειρίζεται εποικοδομητικά καταστάσεις και προβλήματα;	2,48	2	4
6.εφαρμόζει κατανεμημένη ηγεσία δίνοντας τόσο στους εκπαιδευτικούς όσο και στους μαθητές την ευκαιρία να ασκήσουν ηγετικούς ρόλους;	2,31	1	4
7.ενθαρρύνει υψηλές προσδοκίες και επίπεδα τόσο σε εκπαιδευτικούς όσο και σε μαθητές;	2,40	2	4
8.καλλιεργεί μια σχολική κουλτούρα συνεργασίας, εμπιστοσύνης και επικοινωνίας;	2,73	2	4
9.προωθεί τη συνεργασία με τους γονείς;	2,90	2	4

10.στηρίζει της επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού;	2,77	3	4
11.καλλιεργεί επικοινωνιακές σχέσεις με το προσωπικό;	2,41	2	4
12.κατανοεί τις ανάγκες, τους προβληματισμούς και τα προσωπικά προβλήματα των εκπαιδευτικών;	3,15	2	4
13.προωθεί υψηλά επίπεδα διαφάνειας και δικαιοσύνης μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας;	2,44	2	4
14.καλλιεργεί μια κουλτούρα συνεργασίας και επικοινωνίας στη σχολική μονάδα;	2,70	2	4
15.παρακινεί και εμπυχώνει τους εκπαιδευτικούς;	2,74	1	4
16. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι ο Διευθυντής ηγέτης προωθεί και μεταδίδει με ενθαρρυντικό τρόπο τις προσδοκίες του για υψηλή απόδοση τόσο από τους μαθητές όσο και από το προσωπικό;	2,70	2	4
17. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι ο Διευθυντής κατευθύνει και ενσωματώνει αποτελεσματικά σε όλα τα προγράμματα γενικής παιδείας αλλά και τα προγράμματα των παιδιών με ειδικές ανάγκες;	2,44	1	4
18. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι ο Διευθυντής εντοπίζει, αναλύει και εφαρμόζει τα αποτελέσματα ερευνών για να βελτιώσει το σχολείο του;	2,38	1	4

Ο πίνακας παρουσιάζει τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του διευθυντή στον νομοθετικό και ιδιογραφικό του ρόλο.

Ο συγκεντρωτικός πίνακας παρουσιάζει τους μέσους όρους, τις ελάχιστες και τις μέγιστες τιμές των απαντήσεων των εκπαιδευτικών στις μεταβλητές που συνιστούν την αποτελεσματική ηγεσία. Παρατηρούμε ότι η χαμηλότερη μέση (2,31) αναφέρεται στη μεταβλητή 6 υποδεικνύοντας ότι σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών ο διευθυντής δεν εφαρμόζει ικανοποιητικά τις πρακτικές της κατανεμημένης ηγεσίας με αποτέλεσμα οι εκπαιδευτικοί να μην μπορούν να αναπτύξουν ηγετικούς ρόλους. Επίσης χαμηλό μέσο όσο παρουσιάζουν τόσο η μεταβλητή 18 (2,38) που αφορά το κατά πόσο ο διευθυντής εντοπίζει, αναλύει και εφαρμόζει τα αποτελέσματα ερευνών για να βελτιώσει το σχολείο του, όντας θιασώτης της δια βίου μάθησης και συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης.

Τέλος χαμηλή τιμή παρουσιάζει και η μεταβλητή 7 (2,40) που αφορά την ενθάρρυνση από τον διευθυντή υψηλών προσδοκιών και επίπεδων τόσο σε εκπαιδευτικούς όσο και σε μαθητές. Γεγονός που μας δείχνει ότι σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών δεν κρίνονται ικανοποιητικές οι συμπεριφορές και οι πρακτικές του διευθυντή τόσο στη συνεργασία με τους γονείς όσο και στην ενθάρρυνση υψηλών προσδοκιών.

Απεναντίας ως υψηλότερες τιμές αναφέρονται στη μεταβλητή 12 (3,15) η οποία αφορά εκ μέρους του την κατανόηση των αναγκών, των προβληματισμών και τα προσωπικών προβλημάτων των εκπαιδευτικών και η μεταβλητή 9 (2,90) η οποία αφορά τη συνεργασία με τους γονείς.

Πίνακας 2. Αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για το βαθμό που ο διευθυντής της σχολικής μονάδας λειτουργεί ως σχολικός ηγέτης

Δηλώσεις	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Πλήθος
1 Εφαρμόζει συμμετοχικές πρακτικές στη λήψη αποφάσεων.	2,7	1,11	40
2 Έχει δυναμική παρουσία στη σχολική μονάδα;	2,9	1,15	40
3 Εφαρμόζει μια δημοκρατική και ανθρώπινη προσέγγιση ηγεσίας για να επιτύχει τα καλύτερα δυνατά μαθησιακά αποτελέσματα.	2,60	1,13	40
4 Εμπνέει μια ξεκάθαρη εκπαιδευτική φιλοσοφία.	2,50	1,13	39
5. Διαχειρίζεται εποικοδομητικά καταστάσεις και προβλήματα	2,48	1,12	40
6. Εφαρμόζει κατανομημένη ηγεσία δίνοντας τόσο στους εκπαιδευτικούς όσο και στους μαθητές την ευκαιρία να ασκήσουν ηγετικούς ρόλους.	2,31	1,16	40
7. Ενθαρρύνει υψηλές προσδοκίες και επίπεδα τόσο σε εκπαιδευτικούς όσο και σε μαθητές.	2,40	1,10	40
8. Καλλιεργεί μια σχολική κουλτούρα συνεργασίας, εμπιστοσύνης και επικοινωνίας.	2,73	1,10	40
9 Προωθεί τη συνεργασία με τους γονείς.	2,90	1,05	40
10 Στηρίζει της επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού.	2,77	1,07	40

Πίνακας 3. Στάσεις και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για βαθμό ο σχολικός ηγέτης εξασφαλίζει το κατάλληλο μαθησιακό κλίμα στη σχολική μονάδα;

Δηλώσεις	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Πλήθος
11. Καλλιεργεί εποικοδομητικές σχέσεις με το προσωπικό;	2,41	1,11	40
12. Κατανοεί τις ανάγκες, τους προβληματισμούς και τα προσωπικά προβλήματα των εκπαιδευτικών.	3,15	1,12	40
13. Προωθεί υψηλά επίπεδα διαφάνειας και δικαιοσύνης μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας;	2,44	1,09	39
14. Καλλιεργεί μια κουλτούρα συνεργασίας και επικοινωνίας στη σχολική μονάδα;	2,70	1,23	40
15. Παρακινεί και εμπυγχώνει τους εκπαιδευτικούς;	2,74	1,01	39

Πίνακας 4. Στάσεις και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για το βαθμό που ο σχολικός ηγέτης λειτουργεί ως φορέας ποιοτικής διδασκαλίας

Δηλώσεις	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Πλήθος
16. Προωθεί και μεταδίδει με ενθαρρυντικό τρόπο τις προσδοκίες του για υψηλή απόδοση τόσο από τους μαθητές όσο και από το προσωπικό.	2,70	1,23	40
17. Κατευθύνει και ενσωματώνει αποτελεσματικά σε όλα τα προγράμματα γενικής παιδείας αλλά και τα προγράμματα των παιδιών με ειδικές ανάγκες.	2,44	1,01	39
18. Εντοπίζει, αναλύει και εφαρμόζει τα αποτελέσματα ερευνών για να βελτιώσει το σχολείο του.	2,68	1,11	39

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ T-TEST ΓΙΑ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ ΜΕ ONE WAY ANOVA.

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των αναλύσεων με t-test (t-test για Ανεξάρτητα Δείγματα) για όλες τις δηλώσεις με μεταβλητή δύο επιλογών (Φύλο) και η Ανάλυση διακύμανσης (oneWayANOVAtest) για όλες τις δηλώσεις με μεταβλητή πάνω από δύο επιλογές (Επίπεδο Σπουδών, Έτη Υπηρεσίας, Θέση στην Υπηρεσία).

Παρατηρούμε ότι η δήλωση 9 «Προωθεί τη συνεργασία με τους γονείς.» (Μ.Ο.=2,90 Τ.Α.=1,08) και η δήλωση 12 «Κατανοεί τις ανάγκες, τους προβληματισμούς και τα προσωπικά προβλήματα των εκπαιδευτικών» (Μ.Ο. Ανδρών =2,44 – Τ.Α Ανδρών =1,02) αξιολογήθηκαν με του υψηλότερους μέσους όρους από τους άνδρες εκπαιδευτικούς. Αντίστοιχα με τους υψηλότερους μέσους όρους αξιολογήθηκαν από τις γυναίκες οι δηλώσεις: 9 «Προωθεί τη συνεργασία με τους γονείς.» (Μ.Ο.=2,90 Τ.Α.=1,08) και 2 «έχει δυναμική παρουσία στη σχολική μονάδα » (Μ.Ο. Γυναικών = 3,09 – Τ.Α Γυναικών=1,13).

Αντίθετα με τους χαμηλότερους μέσους όρους αξιολογήθηκαν από τους άνδρες οι δηλώσεις : Παρατηρούμε ότι η δήλωση 6 «Εφαρμόζει κατανοημένη ηγεσία δίνοντας τόσο στους εκπαιδευτικούς όσο και στους μαθητές την ευκαιρία να ασκήσουν ηγετικούς ρόλους.» (Μ.Ο.=2,31 Τ.Α.=1,08), η δήλωση 11 «Προωθεί υψηλά επίπεδα διαφάνειας και δικαιοσύνης μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας» (Μ.Ο. Ανδρών =2,41 – Τ.Α Ανδρών = 1,13) και η δήλωση 14 «κατευθύνει και ενσωματώνει αποτελεσματικά σε όλα τα προγράμματα γενικής παιδείας αλλά και τα προγράμματα των παιδιών με ειδικές ανάγκες » (Μ.Ο. Ανδρών =2,44 – Τ.Α Ανδρών =1,02). Ενώ με τους χαμηλότερους μέσους όρους αξιολογήθηκαν από τις γυναίκες αντίστοιχα οι δηλώσεις: 15 «Παρακινεί και εμπνέει τους εκπαιδευτικούς » (Μ.Ο. Γυναικών = 2,43 – Τ.Α Γυναικών=1,07), και δήλωση 8 «Καλλιεργεί μια σχολική κουλτούρα συνεργασίας, εμπιστοσύνης και επικοινωνίας» (Μ.Ο. Γυναικών = 2,38 – Τ.Α Γυναικών=1,08).

Παρατηρούμε ότι υπάρχει διαφορά στους μέσους όρους ανάμεσα στις δύο κατηγορίες αλλά δε γνωρίζουμε αν η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική. Προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των απόψεων των ανδρών και γυναικών εκπαιδευτικών, διενεργήθηκαν αναλύσεις με κριτήρια t-test για ανεξάρτητα δείγματα.

Η στατιστική ανάλυση t-test για ανεξάρτητα δείγματα δεν έδειξε οποιεσδήποτε στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο ομάδων σχετικά με το φύλο των εκπαιδευτικών. Πιο συγκεκριμένα τα αποτελέσματα των στατιστικών αναλύσεων δεν έδειξαν οποιεσδήποτε στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των απόψεων των δύο ομάδων αναφορικά με τους μέσους όρους, διότι η τιμή του $p > 0,05$ σε όλες τις δηλώσεις. Δηλαδή οι άνδρες και οι γυναίκες εκπαιδευτικοί βλέπουν με τον ίδιο τρόπο τον διευθυντή ως σχολικό ηγέτη.

Αντίθετα η ανάλυση διακύμανσης (oneWayANOVAtest) για το επίπεδο μόρφωσης των εκπαιδευτικών του δείγματος έδειξε ότι οι ερωτώμενοι είχαν σαφή διαφορά στην άποψή τους σε σχέση με τη δήλωση 1 «εφαρμόζει συμμετοχικές πρακτικές στη λήψη αποφάσεων» ($F=4,736, p<0,01$), τη δήλωση 3 «εφαρμόζει μια δημοκρατική και ανθρώπινη προσέγγιση ηγεσίας για να επιτύχει τα καλύτερα δυνατά μαθησιακά αποτελέσματα» ($F=5,612, p<0,01$), στη δήλωση 6 «εφαρμόζει κατανοημένη ηγεσία δίνοντας τόσο στους εκπαιδευτικούς όσο και στους μαθητές την ευκαιρία να ασκήσουν ηγετικούς ρόλους» ($F=3,749, p<0,05$), τη δήλωση 7 «ενθαρρύνει υψηλές προσδοκίες και επίπεδα τόσο σε εκπαιδευτικούς όσο και σε μαθητές» ($F=4,345, p<0,05$), τη δήλωση 10 «στηρίζει της επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού» ($F=4,435, p<0,05$), τη δήλωση 14 «καλλιεργεί μια κουλτούρα συνεργασίας και επικοινωνίας στη σχολική μονάδα» ($F=3,749, p<0,05$), τη δήλωση 16 «προωθεί και μεταδίδει με ενθαρρυντικό τρόπο τις προσδοκίες του για υψηλή απόδοση τόσο από τους μαθητές όσο και από το προσωπικό» ($F=4,345, p<0,05$) και τη δήλωση 18 «εντοπίζει, αναλύει και εφαρμόζει τα αποτελέσματα ερευνών για να βελτιώσει το σχολείο του» ($F=3,705, p=0,05$).

Από τον πίνακα πολλαπλών συγκρίσεων διαφαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις απόψεις των εκπαιδευτικών με πτυχίο Πανεπιστημίου και αυτών με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο, όπου ήταν πιο αρνητικοί στις σχετικές δηλώσεις. Φαίνεται ότι η δεύτερη ομάδα διαθέτει περισσότερη εξοικείωση με τη διαδικασία από την ομάδα των πτυχιούχων, ίσως, λόγω του ότι τα μεταπτυχιακά προσόντα δύνανται να υποδηλώνουν καλύτερη γνώση των νέων επιστημονικών δεδομένων στον τομέα της σύγχρονης Εκπαιδευτικής Ηγεσίας και Διοίκησης. Δεν υπήρξαν οποιεσδήποτε άλλες σαφείς διαφορές με βάση τις αναλύσεις διακύμανσης στις απόψεις των εκπαιδευτικών του δείγματος.

Η ανάλυση διακύμανσης (oneWayANOVAtest) για τα έτη υπηρεσίας των εκπαιδευτικών του δείγματος έδειξε ότι οι ερωτώμενοι δεν είχαν καμία διαφορά στην άποψή τους σχετικά με τις δηλώσεις του ερωτηματολογίου, αφού δεν υπήρχαν οποιεσδήποτε στατιστικά σημαντικές διαφορές.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ερώτημα 1: Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τον βαθμό στον οποίο ο διευθυντής της σχολικής μονάδας λειτουργεί ως σχολικός ηγέτης.

Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι εκπαιδευτικοί στο σύνολο τους παρουσιάζουν σχετικά μικρή ικανοποίηση ως προς το βαθμό στον οποίο ο διευθυντής δρα ως σχολικός ηγέτης. Επιπρόσθετα παρουσιάζεται έλλειμμα στήριξης των εκπαιδευτικών αλλά και δημιουργία ενός ουσιαστικού δικτύου επικοινωνίας με τους γονείς και γενικά τους εξωτερικά εμπλεκόμενους φορείς. Αξιοσημείωτο είναι και το γεγονός της μη εφαρμογής μιας κατανεμημένης ηγεσίας που να παρέχει στο προσωπικό ευκαιρίες ανάπτυξης ηγετικών ρόλων και συμπεριφορών. Επίσης τα ευρήματα της έρευνας υποδεικνύουν πως δεν έχει δημιουργηθεί σε ικανοποιητικό βαθμό μια κουλτούρα συνεργασίας, επικοινωνίας και αλληλοϋποστήριξης, τέτοια δηλαδή που να ευνοεί την ανάπτυξη υψηλών προσδοκιών από τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές αλλά και ενός αισθήματος ευθύνης, αφοσίωσης και δέσμευσης έναντι του κοινού οράματος (Green,2001· Leithwood & Riehl,2003· McEwan, 2003·Day,2005· Leithwood κ.ά, 2006). Επιλογικά διαπιστώνεται ότι οι εκπαιδευτικοί που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών ή/και διδακτορικών τίτλων σπουδών επιδεικνύουν κάποια επικριτικότερη στάση απέναντι στο διευθυντή ως σχολικό ηγέτη σε σύγκριση με τους εκπαιδευτικούς που κατείχαν μόνο το βασικό τίτλο σπουδών.

Εν κατακλείδι, η αποτελεσματικότητα του διευθυντή αναφορικά με τα τρία πλαίσια πετυχημένης σχολικής ηγεσίας όπως τα ανέδειξε το μεγάλο διεθνές ερευνητικό πρόγραμμα ISSPP (International Successful School Principalship Project) ή Διεθνές Ερευνητικό Πρόγραμμα Επιτυχημένης Σχολικής Ηγεσίας και τα οποία κατά σειρά είναι δημοκρατική και ανθρώπινη προσέγγιση ηγεσίας, σχολικό κλίμα και κουλτούρα συνεργασίας, δίκτυα συνεργασίας και επικοινωνίας και όραμα και προσωπικό σύστημα αξιών κρίνεται από λίγο έως αρκετά ικανοποιητική, σίγουρα όμως δεν μπορεί να χαρακτηριστεί επιτυχημένη.

Ερώτημα 2: Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για το βαθμό που ο σχολικός ηγέτης εξασφαλίζει το κατάλληλο μαθησιακό κλίμα στη σχολική μονάδα;

Η γενική διαπίστωση στην οποία καταλήγει η παρούσα ερευνητική εργασία είναι το γεγονός πως ο διευθυντής δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως ικανοποιητικά προσανατολισμένος στη δημιουργία ενός ξεκάθਾਰου εκπαιδευτικού οράματος και στην οικοδόμηση εποικοδομητικών διαπροσωπικών σχέσεων με το προσωπικό. Σχέσεων που να στηρίζονται στη διαφάνεια και τη δικαιοσύνη, για να καλλιεργηθεί η πολυπόθητη και υπεραπαραίτητη εμπιστοσύνη. Δεδομένου του ότι η εμπιστοσύνη αποτελεί το θεμέλιο της αποτελεσματικής ηγεσίας και εν γένει της αποτελεσματικής λειτουργίας ενός οργανισμού. Κοντολογίς είναι το κλειδί της συνεχούς ανάπτυξης (Bush, 2007, 2008, 2010· Danielson, 2007).

Ερώτημα 3: Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για το βαθμό που ο σχολικός ηγέτης αποτελεί φορέα ποιοτικής διδασκαλίας.

Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει το συμπέρασμα ότι ο διευθυντής δεν κατορθώνει αποτελεσματικά να προωθεί και να μεταδίδει με ενθαρρυντικό τρόπο τις προσδοκίες του για υψηλή απόδοση τόσο από τους μαθητές όσο και από το προσωπικό. Επίσης δεν είναι σε θέση να εντοπίζει, αναλύει και εφαρμόζει τα αποτελέσματα ερευνών για να βελτιώσει το σχολείο του σε ικανοποιητικό βαθμό σε αντίθεση με όσα καταδεικνύουν οι έρευνες των οι Hall και Hord (1987) και Godfrey (2016).

ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ

Ο ερευνητής βασιζόμενος στα πορίσματα και τις πληροφορίες που εντοπίστηκαν με την ολοκλήρωση της παρούσας μελέτης προτείνει τις ακόλουθες τρεις συστάσεις οι οποίες αφορούν θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής, διοίκησης σχολικής μονάδας και ανάπτυξης του προσωπικού.

1. Οι φορείς που ασκούν εκπαιδευτική πολιτική οφείλουν να εφαρμόσουν τα κατάλληλα κριτήρια επιλογής διευθυντών και να μην στηρίζουν πλέον το αναχρονιστικό μοντέλο

όπου κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζει η προϋπηρεσία και να πριμοδοτηθούν πιο ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως οι μεταπτυχιακοί και διδακτορικοί τίτλοι σπουδών, οι επιμορφώσεις και το ερευνητικό έργο των υποψήφιων διευθυντών.

2. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας θα πρέπει αποδεδειγμένα να κατέχει τις απαραίτητες δεξιότητες επικοινωνίας, σε συνδυασμό με τις εξειδικευμένες γνώσεις στο πεδίο της Εκπαιδευτικής Ηγεσίας και φυσικά να επιτελεί κι ερευνητικό έργο.
3. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας θα πρέπει να υποδυθεί επιτυχημένα το ρόλο του φορέα επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών και της ανάδυσης ενός κοινού συμπεφωνημένου οράματος και τη μεταφορά του στην πράξη καλλιεργώντας κουλτούρα συνεργασίας, δρώντας ως σχολικός-ηγέτης και όχι ως απλός διεκπεραιωτής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αντωνίου, Α.-Σ. (2006) Τακτικές άσκησης επιρροής μεταξύ διευθυντικών στελεχών και υφισταμένων σε ελληνικούς οργανισμούς. Στο: Π. Σ. Κορδούτης & Β. Γ. Παυλόπουλος (Επιμ.), *Πεδία έρευνας στην Κοινωνική Ψυχολογία* (σελ. 178-196). Αθήνα: Ατραπός.

Αντωνίου, Α.-Σ. (2008) Προοπτικές και δυνατότητες άσκησης ηθικής ηγεσίας. Στο: Α.-Σ. Αντωνίου (Επιμ.), *Ηθική των Επιχειρήσεων* (σελ. 1 -18). Αθήνα: Σάκκουλας.

Αντωνίου, Α.-Σ. & Γαλακτίδου, Α. (2010) Διερεύνηση άσκησης μετασχηματιστικού τύπου ηγεσίας και ενδεχόμενη επίδρασή του στην επαγγελματική εξουθένωση (burnout). Στο: Α.-Σ. Αντωνίου (Επιμ.), *Στρες: Προσωπική Ανάπτυξη & Ευημερία* (σελ. 73-136). Αθήνα: Παπαζήσης.

Armstrong, P. (2017) Successful school leadership: international perspectives. *British Journal of Educational Studies*, 65(2), 263-264.

Brauckmann, S. & Paschiardis, P. (2011). A validation study of the leadership styles of a holistic leadership theoretical framework. *International Journal of Educational Management*, 25(1), 11-32.

Bush, T. (2007) Educational leadership and management: theory, policy and practice. *South African Journal of Education*, 27(3), 391-406.

Bush, T. (2008) From management to leadership. Semantic or meaningful change? *Educational Management Administration and Leadership*, 36(2), 271-288.

Bush, T. (2010) The national professional qualification for headship: The key to effective school leadership? *School Leadership & Management*, 18(3), 321-333

Bowling, E. (1997). *Measuring Health; a Review of Quality of Life Measurement Scales* (2nd ed.). Med Health Care Philos 1, 181-182.

Danielson, Ch. (2007). The many faces of leadership. *Educational Leadership*, 65(1), 14-19.

Day, C. (2005). Sustaining success in challenging contexts: leadership in English schools. *Journal of Educational Administration*, 43 (6), 573 – 583.

Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington: Albert Shanker Intitute.

Jacobson, S. & Day, C. (2007). The International Successful School Principalship Project (ISSPP): An overview of the project, the case studies and their contexts, *International Studies in Educational Administration*, 35(3), 3-10.

Greenberg, J. & Baron, R. A. (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά* (Α.-Σ. Αντωνίου, επιμ.-μτφρ.). Αθήνα: Gutenberg.

Green, H. (2001). Ten questions for school leaders. *School Leadership and Management*, 22(2), 143-161.

Hopkins, D. (2001). *School improvement for real*. London: Routledge/Falmer.

Leithwood, K. & Rielh, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Philadelphia, P.A.: Laboratory for students Success, Temple University.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*. Nottingham: NCSL.

Mc Ewan, K. E. (2003). *10 Traits of highly effective principals*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

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

Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ. (2006), *Αποτελεσματικά Σχολεία, (Επανέκδοση)* Αθήνα: Τυπωθήτω.

Πασιαρδής, Π.(2012). *Επιτυχημένη Διευθυντές Σχολείων. Διεθνείς Ερευνητικές Τάσεις & η Ελληνική Πραγματικότητα*. Αθήνα: Εκδοτικός Όμιλος Ίων.

Pashiardis, P. & Johansson, O. (2016). *Successful school leadership: International perspectives*. London: Bloomsbury Academic.

Southworth, G. (2005). Learning-centered leadership. *In: B. Davies (Ed.). The essentials of school leadership, (pp. 75-92)*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο

ΜΕΡΟΣ Α': Να σημειώσετε✓ στο κατάλληλο κουτάκι

1. Φύλο Άνδρας Γυναίκα

2. Επίπεδο σπουδών(επιλέξτε ειδικότητα και περαιτέρω προσόντα):

Παιδαγωγική Σχολή Μεταπτυχιακός Τίτλος Σπουδών Ειδικότητα (Δευτεροβάθμια) Διδακτορικός Τίτλος Σπουδών

3. Χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση:

Α. 0-8 Γ. 18-25 χρόνια Β. 9-17 χρόνια Δ. περισσότερα από 25 χρόνια

4. Χρόνια υπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο έως και 31/8/2015:

Α. Λιγότερο από ένα χρόνο Γ. 4-6 χρόνια Β. 1-3 χρόνια Δ. περισσότερα από 7 χρόνια

ΜΕΡΟΣ Β': Να δηλώσετε στο κουτάκι το γράμμα που σας αντιπροσωπεύει έχοντας υπόψη ότι το:

I. Διοίκηση και Οργάνωση

1. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι ο Διευθυντής εφαρμόζει συμμετοχικές πρακτικές στη λήψη αποφάσεων;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι ο Διευθυντής έχει δυναμική παρουσία στη σχολική μονάδα;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ

3. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι ο Διευθυντής εφαρμόζει μια δημοκρατική και ανθρώπινη προσέγγιση ηγεσίας για να επιτύχει τα καλύτερα δυνατά μαθησιακά αποτελέσματα;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ

4. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι ο Διευθυντής εμπνέει μια ξεκάθαρη εκπαιδευτική φιλοσοφία;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ

5. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι ο Διευθυντής διαχειρίζεται εποικοδομητικά καταστάσεις και προβλήματα;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ

6. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι ο Διευθυντής εφαρμόζει κατανομημένη ηγεσία δίνοντας τόσο στους εκπαιδευτικούς όσο και στους μαθητές την ευκαιρία να ασκήσουν ηγετικούς ρόλους;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ

7. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι ο Διευθυντής ενθαρρύνει υψηλές προσδοκίες και επίπεδα τόσο σε εκπαιδευτικούς όσο και σε μαθητές;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ

8. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι ο Διευθυντής καλλιεργεί μια σχολική κουλτούρα συνεργασίας, εμπιστοσύνης και επικοινωνίας;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ

9. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι ο Διευθυντής προωθεί τη συνεργασία με τους γονείς;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ

10. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι ο Διευθυντής στηρίζει της επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ

II. Κλίμα και Σχέσεις

11. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι ο Διευθυντής καλλιεργεί εποικοδομητικές σχέσεις με το προσωπικό;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ

12. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι ο Διευθυντής κατανοεί τις ανάγκες, τους προβληματισμούς και τα προσωπικά προβλήματα των εκπαιδευτικών;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ

13. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι ο Διευθυντής προωθεί υψηλά επίπεδα διαφάνειας και δικαιοσύνης μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ

--	--	--	--	--

14. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι ο Διευθυντής ηγέτης καλλιεργεί μια κουλτούρα συνεργασίας και επικοινωνίας στη σχολική μονάδα;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ

15. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι ο Διευθυντής ηγέτης παρακινεί και εμπνυχώνει τους εκπαιδευτικούς;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ

III. Ποιότητα διδασκαλίας

16. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι ο Διευθυντής ηγέτης προωθεί και μεταδίδει με ενθαρρυντικό τρόπο τις προσδοκίες του για υψηλή απόδοση τόσο από τους μαθητές όσο και από το προσωπικό;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ

17. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι ο Διευθυντής κατευθύνει και ενσωματώνει αποτελεσματικά σε όλα τα προγράμματα γενικής παιδείας αλλά και τα προγράμματα των παιδιών με ειδικές ανάγκες;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ

18. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι ο Διευθυντής εντοπίζει, αναλύει και εφαρμόζει τα αποτελέσματα ερευνών για να βελτιώσει το σχολείο του;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ