



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**«ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ:
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ»**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (ΜΔΕ)

«Ο ηγετικός ρόλος του διευθυντή και η αναγκαιότητα επιμόρφωσης του για ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος»

« The principal's leadership role and the necessity for training towards an effective school administration»

Της φοιτήτριας **ΧΟΥΣΣΕΙΝ ΤΖΕΝΕΤ (ΑΜ: III20051)**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του

μεταπτυχιακού διπλώματος στις

**ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ:
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ**

Θεσσαλονίκη, 2022

© ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ, 2022

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Μ.Δ.Ε.), η οποία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών: Επιστήμες της Αγωγής και της Διά Βίου Μάθησης: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία και τα λοιπά αποτελέσματα αυτής αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης και αναπαραγωγής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα και το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, όπου εκπονήθηκε η Μ.Δ.Ε. καθώς και τον Επιβλέποντα Καθηγητή και την Επιτροπή Αξιολόγησης



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**«ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ:
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ»**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (ΜΔΕ)

«Ο ηγετικός ρόλος του διευθυντή και η αναγκαιότητα επιμόρφωσης του για ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος»

« The principal's leadership role and the necessity for training towards an effective school administration»

Της φοιτήτριας **ΧΟΥΣΕΙΝ ΤΖΕΝΕΤ (ΑΜ:III20051)**

Τριμελής Συμβουλευτική Επιτροπή

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Γκιώση Στυλιανή, Διδάσκουσα και Επιστημονικός
Συνεργάτης

Μέλη: Παπαγιάννης Γεώργιος, Συντονιστής Εκπαιδευτικού Έργου-Εκπαιδευτικός

Μιλτιάδης Σταμπουλής, Επίκουρος Καθηγητής-Μέλος ΔΕΠ

Θεσσαλονίκη, 2022

Πρόλογος

Η παρούσα έρευνα αποτελεί τη Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που εκπονείται στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών της Σχολής Κοινωνικών, Ανθρωπιστικών Επιστημών και Τεχνών του Τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας με τίτλο «Επιστήμες της Αγωγής και της Διά Βίου Μάθησης: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία». Η συγκεκριμένη έρευνα εστιάζει στο ρόλο του διευθυντή-ηγέτη του σχολικού περιβάλλοντος και στην επιμόρφωση που ενδέχεται να αποκομίσει, ώστε να φτάσει στο προσδοκώμενο αποτέλεσμα και στην ανέλιξη του ίδιου και του εκπαιδευτικού προσωπικού, αλλά και στην ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας τον κύκλο των μεταπτυχιακών σπουδών μου, αρχικά θέλω να εκφράσω τις πιο θερμές ευχαριστίες μου στην επόπτρια καθηγήτρια κ. Γκιώση Στυλιανή, Διδάσκουσα και Επιστημονικό Συνεργάτη, για την καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές της κατά την περίοδο διεκπεραίωσης της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, οφείλω ευχαριστίες στα μέλη, τον κ. Παπαγιάννη Γεώργιο, Συντονιστή Εκπαιδευτικού Έργου-Εκπαιδευτικό και τον κ. Μιλτιάδη Σταμπουλή, Επίκουρο Καθηγητή-Μέλος ΔΕΠ, που με την εμπειρία και τις αξιότιμες συμβουλές τους συνέβαλαν στην αρτιότητα της διπλωματικής μου εργασίας.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους διευθυντές και διευθύντριες που δέχτηκαν και αφιέρωσαν χρόνο για τις συνεντεύξεις της έρευνας μου.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στους δικούς μου ανθρώπους για την αμέριστη συμπαράσταση και υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Η αφιέρωση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας στη μητέρα μου είναι το ελάχιστο ευχαριστώ απέναντι στην ανιδιοτελή υποστήριξή της καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΧΟΥΣΕΙΝ ΤΖΕΝΕΤ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΠΕ71

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο χώρος της εκπαίδευσης βιώνει πολλές μεταβολές και συνεχείς καινοτομίες. Παράλληλα με την κοινωνία, όντας μία μικρογραφία της κοινωνίας, ο θεσμός του σχολείου ακολουθεί το ίδιο μοτίβο. Έτσι, παράλληλα με τις αλλαγές που βιώνει η σχολική μονάδα τα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να ακολουθούν αυτή τη μεταβολή. Τα διευθυντικά στελέχη είναι χρήσιμο να έχουν διοικητικές γνώσεις, να είναι ευέλικτοι και να εφαρμόζουν καινοτόμες ιδέες.

Στην παρούσα έρευνα επιχειρείται μία παρουσίαση των κυριότερων χαρακτηριστικών και ζητημάτων της διοίκησης και της ηγεσίας που συνδέεται με την εκπαίδευση. Γενικά γίνεται διαχωρισμός των δύο εννοιών: ηγεσία και διοίκηση, ενώ διατυπώνονται τα τρία στυλ ηγεσίας που υπάρχουν: ο μετασχηματιστικός ηγέτης, ο συναλλακτικός ηγέτης και ο παθητικός ηγέτης. Μετά από αυτή την ανάλυση καταλήγουμε στο ιδανικό στυλ ηγεσίας του σχολικού περιβάλλοντος.

Προχωρώντας στο επόμενο κεφάλαιο επισημαίνεται το θέμα της επιμόρφωσης του διευθυντικού προσωπικού που κρίνεται ως αναγκαίο για την πνευματική τους και επαγγελματική τους ανέλιξη. Τίθεται ως βασική παράμετρος η συμπεριφορά του ηγέτη-διευθυντή, ενώ γίνεται ευρύτερη ανάλυση των μοντέλων εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών. Η διατύπωση του νομοθετικού πλαισίου σχετικά με το καθηκοντολόγιο των διευθυντών εκπαιδευτικών είναι κατατοπιστική σχετικά με τις ευθύνες που πρέπει να αναλάβει κατά τη διάρκεια της θητείας του. Τέλος, διατυπώνεται ο αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης μίας σχολικής μονάδας και τα στοιχειώδη γνωρίσματά του.

Η εργασία ολοκληρώνεται με την έρευνα που διεξήχθη σε σχολεία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης λαμβάνοντας πληροφορίες για το ρόλο του διευθυντικού προσωπικού και τη συσχέτιση της επιμόρφωσης με την ηγεσία-διεύθυνση μετά από συνέντευξη με δέκα διευθυντές/τριες, υποδιευθυντές/τριες.

Απαντώντας σε 13 ερωτήσεις δόθηκαν οι απαντήσεις στα ερωτήματα σχετικά με το ρόλο του διευθυντικού προσωπικού και τη σπουδαιότητά του στη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος, όπως και για τη σπουδαιότητα και τη συμβολή της επιμόρφωσης στη βελτίωση και ανέλιξη των διευθυντικών στελεχών.

Λέξεις-κλειδιά: διευθυντής/τρια σχολείου, υποδιευθυντής/τρια σχολείου, ηγεσία, διεύθυνση, επιμόρφωση, αποτελεσματικό σχολείο

Abstract

The educational system is undergoing numerous changes and continuous innovations. Along with the evolution of the society, being a miniature of it, the institution of the school follows the same pattern. Thus, in parallel with the changes that the school unit is experiencing, the executives must also follow suit. It is useful for the school managers to have managerial knowledge, be flexible and apply innovative ideas. In this present research, a presentation of the main characteristics of management and administration is given as well as the relation in between them. A basic distinction of the two concepts is drawn: leadership and administration whereas the three forms of leadership are mentioned: the transformational leader, the transactional leader and the passive leader. After this analysis we conclude to the ideal leadership for the school administration.

Moving on to the next chapter, the issue of the training of the managerial staff proved to be necessary for their intellectual and professional development is pointed out. The behavior of the leader-director is set as a basic factor while a broader analysis of the teachers' training models takes place. The legislative framework regarding a principal's duties and responsibilities during his term of office is quite informative and in place. Finally, the effective way of school administration and its basic features is stated.

The research is completed with an interview from ten principals of primary and secondary schools receiving information about the role of managerial staff and the correlation of training with the leadership- administration. The participants answered 13 questions about the role of management and its importance as well as the importance and the contribution of the training to the improvement and the development of the principals.

Keywords: principal, deputy manager, leadership, administration, training

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Πρόλογος.....σελ. v
Δήλωση Λογοκλοπής.....σελ. vi
Ευχαριστίες..... σελ vii
Περίληψη.....σελ.viii
Abstract.....σελ. x
Εισαγωγή.....σελ. 1

Α΄ ΜΕΡΟΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Κεφάλαιο 1^ο Ηγεσία και Σχολικός Διευθυντής

Εννοιολογικός διαχωρισμός: Ηγεσία – Διεύθυνση..... σελ. 13
1.1 Σχολική Ηγεσία.....σελ. 15
1.2 Τύποι Ηγεσίας..... σελ. 17
1.2.1 Συναλλακτικός Ηγέτης..... σελ 17
1.2.2 Μετασχηματιστικός Ηγέτης.....σελ.18
1.2.3 Παθητικός Ηγέτης..... σελ 19

1.3 Ο ιδανικός ηγέτης για το σχολικό περιβάλλον..... σελ. 20

1.4 Το όραμα ενός ηγέτη..... σελ. 21

Κεφάλαιο 2^ο – Η επιμόρφωση διευθυντών των σχολικών μονάδων

2.1 Ο θεσμός της επιμόρφωσης και η αναγκαιότητά του για τον διευθυντή-ηγέτη.....σελ. 22

2.1.1 Η συμπεριφορά ηγέτη.....σελ. 26

2.2 Μοντέλα επιμόρφωσης- εκπαίδευσης εκπαιδευτικών..... σελ. 27

2.3. Νομοθετικό πλαίσιο της επιμόρφωσης των διευθυντικών μονάδων στην εκπαίδευση.....σελ.31

2.3.1.Νομοθετικό πλαίσιο επιμόρφωσης υποδιευθυντικών μονάδων στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.....σελ. 33

Κεφάλαιο 3^οΑποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας

3.1. Αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος.....σελ. 37

3.2. Θεμελιώδη γνωρίσματα ενός αποτελεσματικού σχολείου.....σελ. 41

3.3. Διαχείριση συγκρούσεων στη σχολική μονάδασελ. 43

Β΄ ΜΕΡΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Κεφάλαιο 4^ο Μεθοδολογία της Έρευνας

4.1 Αναγκαιότητα-Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα της Έρευνας.....σελ. 47
4.2 Μεθοδολογία Συλλογής Δεδομένων.....σελ.48
4.3 Ερευνητικά Εργαλεία.....σελ.49
4.4 Πληθυσμός Δείγματοςσελ 49
4.5 Συλλογή Δεδομένων.....σελ. 50
4.6 Εγκυρότητα- Αξιοπιστία.....σελ. 53

Κεφάλαιο 5^ο Αποτελέσματα της Έρευνας

5.1 Θεματική Ανάλυση Δεδομένων.....σελ. 54
5.2 Η Εξειδικευμένη Επιμόρφωση των Διευθυντών.....σελ. 56
5.3 Η ιδανική στρατηγική για ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης σχολείου.....σελ. 59
5.4 Η συμβολή της συνεργασίας του διευθυντικού με το εκπαιδευτικό και μαθητικό προσωπικό για την αποδοτικότερη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος.....σελ. 62
5.5 Το όραμα του διευθυντικού προσωπικού για τη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος.....σελ. 65
5.6 Οι αλλαγές για ένα αποτελεσματικό σχολικό σύστημα διοίκησης.....σελ. 68
5.7 Η διαχείριση συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον.....σελ. 71
5.8 Η συσχέτιση του ηγετικού ρόλου του διευθυντή με την επιμόρφωση και τον αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος.....σελ. 74
5.9 Η επιλογή του καταλληλότερου τύπου ηγεσίας.....σελ. 77

Γ' ΜΕΡΟΣ ΕΡΜΗΝΕΙΑ/ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΠΟΡΙΣΜΑΤΩΝ

Κεφάλαιο 6^ο Συμπεράσματα- Συζήτηση-Προτάσεις

6.1 Συμπεράσματα-Συζήτηση.....	σελ.81
6.2 Περιορισμοί της έρευνας.....	σελ. 84
6.3 Επίλογος – Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	σελ. 85
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	σελ. 88
Παράρτημα Ι.....	σελ. 102
Παράρτημα ΙΙ.....	σελ. 104

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ανθρώπινοι οργανισμοί θεωρούνται λειτουργικά συστήματα, τα οποία περιέχουν ένα πλήθος αλληλεξαρτώμενων και αλληλεπιδρώντων συστατικών μερών, ενώ χαρακτηρίζονται από σύνθετες διαδικασίες και σύνθετες οργανωτικές δομές. Οι οργανισμοί αυτοί πρέπει να ανιχνεύουν σήματα από το περιβάλλον τους (εσωτερικά και εξωτερικά) και να προσαρμόζονται ανάλογα. Το μόνο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η ικανότητά τους να μαθαίνουν γρήγορα. Ο Parsons (2008) αντιλαμβάνεται το σχολείο ως ένα σύστημα και δίνει έναν ορισμό σύμφωνα με τον οποίο ένα εκπαιδευτικό σύστημα ορίζεται ως ένα σύνολο μερών με δυναμική σχέση και αλληλεξάρτηση των συστατικών του. Η λειτουργία των μερών είναι διαφορετική από τη λειτουργία του συνόλου. Αυτά τα μέρη ονομάζονται υποσυστήματα και είναι συστήματα μέσα στο ίδιο το σύστημα. Ο διευθυντής του σχολείου και το διδακτικό προσωπικό είναι υποσύνολα του σχολικού συστήματος (Parsons, 2008).

Για κάθε οργανισμό, η ηγεσία είναι ένας σημαντικός παράγοντας που του αποφέρει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και επιτυχία. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης έχει τη δυνατότητα να παρακινεί το προσωπικό με το στυλ ηγεσίας, ενώ με τις στρατηγικές του μπορεί να παροτρύνει το προσωπικό χρησιμοποιώντας τις δεξιότητες και τους πόρους του για να επιτύχει τους προσδοκώμενους στόχους του (Limbare, 2012).

Ένας ηγέτης μπορεί να οραματίζεται μελλοντικές ανάγκες και να εξουσιοδοτεί το προσωπικό, να μοιράζεται και να υλοποιεί ένα όραμα. Ειδικότερα, η εκπαιδευτική ηγεσία είναι ο παράγοντας που βοηθά στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού σχολικού περιβάλλοντος. Ο Fullan (2002: 19) γράφει: «Μόνο οι διευθυντές των σχολείων που είναι εξοπλισμένοι για να χειριστούν ένα πολύπλοκο, γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον μπορούν να υλοποιήσουν τις μεταρρυθμίσεις που οδηγούν σε συνεχή βελτίωση των μαθητών».

Λαμβάνοντας υπόψη τον σημαντικό ρόλο της σχολικής ηγεσίας και υπό το πρίσμα των αλληλένδετων συστημάτων εντός του σχολικού συστήματος και ειδικά για τα υποσυστήματα του σχολικού διευθυντή και του διδακτικού προσωπικού, είναι σημαντικό να εξεταστούν τέσσερις παράμετροι. Πρώτον, τι είδους άτομο χρειάζεται να είναι ένας διευθυντής σχολείου, δεύτερον τι είδους πολιτική κινήτρων ακολουθεί ένας

διευθυντής σχολείου για να παρακινήσει τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας που διαχειρίζεται, τρίτον ποια είναι η επιρροή του διευθυντή του σχολείου στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, στην επαγγελματική εξέλιξη του διδακτικού προσωπικού στη σχολική μονάδα που διαχειρίζεται και στον τρόπο διαχείρισής του και τέταρτον η επιρροή ενός διευθυντή σχολείου στην αποτελεσματικότητα και στην καθημερινή απόδοση του διδακτικού προσωπικού στη σχολική μονάδα που διαχειρίζεται (Fullan, 2002).

Ο τρόπος με τον οποίο ένα άτομο παρακινεί και επηρεάζει τους άλλους λέγεται ηγεσία. Ως φαινόμενο είναι από τα περισσότερο μελετημένα και ελάχιστα κατανοητά. Σύμφωνα με το Λεξικό του Ιδρύματος Τριανταφυλλίδη, ηγεσία σημαίνει άσκηση ανώτατης εξουσίας, αρχηγίας και διοίκησης (Λ.Κ.Ν, 2009). Από την άλλη, οι Hughes και οι συνεργάτες του (1995) αναφέρουν ότι η ηγεσία είναι ένα φαινόμενο εκ φύσεως περίπλοκο που αναλόγως με τις περιστάσεις μεταβάλλει το σύνολο των χαρακτηριστικών και των ικανοτήτων που οφείλουν να εκδηλώσει ο εκάστοτε ηγέτης. Κάποιοι βασικοί ορισμοί που χρησιμοποιούνται κατά καιρούς είναι ο μετασχηματισμός των ακολούθων, η δημιουργία οράματος για τους στόχους που τυχόν επιδιώκονται και η διαμόρφωση για τους ακολούθους των τρόπων με τους οποίους θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι (Bass, 1985), όπως και η διατύπωση του Kane (2018) ότι η ηγεσία είναι μία σχέση επιρροής που στοχεύει στη μετακίνηση των οργανώσεων ή ομάδων ανθρώπων προς ένα φανταστικό μέλλον που εξαρτάται από την ευθυγράμμιση των αξιών και την καθιέρωση αμοιβαίων σκοπών.

Μιλώντας πιο εξειδικευμένα για την εκπαιδευτική ηγεσία. Η εκπαιδευτική ηγεσία παραπέμπει στην αλλαγή, στην ανάπτυξη και στην ενεργή συμμετοχή ενός οργανισμού με τρόπο που δύναται να αποτελέσει δομικό στοιχείο των εκπαιδευτικών οργανισμών και καταλύτη μίας συνολικής και βαθειάς αποτελεσματικής αναδιοργάνωσης των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων (Μπάλιας & Μπέστιας, 2016). Σύμφωνα με τον Κουτούζη (1999), η διοίκηση των σχολικών μονάδων προέκυψε από την βιομηχανοποίηση και την αστικοποίηση οδηγώντας στη δημιουργία θέσεων εργασίας διευθυντών σε σχολικές μονάδες. Η προσπάθεια διαμόρφωσης ενός πιο εξελιγμένου και αποτελεσματικού σχολείου έδωσε στους διευθυντές/ τρεις σχολικών μονάδων νέες αρμοδιότητες και ευθύνες. Βασική ανάγκη των διευθυντών είναι να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πολυσύνθετων εκπαιδευτικών οργανισμών αντιμετωπίζοντας οποιαδήποτε κοινωνικο-οικονομική αλλαγή (Αργυρίου, 2016).

Όπως έχει υποστηριχθεί, δεν υπάρχει κάποιο μοναδικό στυλ ηγεσίας που να είναι κατάλληλο για οποιονδήποτε συγκεκριμένο οργανισμό, καθώς οι συνθήκες (εσωτερικές, εξωτερικές, αγορές) αλλάζουν, ένας οργανισμός προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας που είναι καταλληλότερο. Έτσι, διαφορετικά στυλ διοίκησης ή ηγεσίας φαίνεται να είναι σε γενικές γραμμές κατάλληλα για μια συγκεκριμένη επιχειρηματική μορφή ή δομή, αλλά υπάρχουν φορές που το στυλ μεταβιβάζεται εύκολα σε οργανισμούς που στο παρελθόν λειτουργούσαν με αρκετά διαφορετικούς τρόπους (Pawar, 2014).

Σύμφωνα με το στυλ ηγεσίας του Likert τα στυλ ηγεσίας που συναντάμε στην ηγεσία είναι: αυταρχικός ηγέτης, ηγέτης οδηγός, συνταγματικός ή συμμετοχικός ηγέτης, ιεραποστολική ηγεσία, ηγεσία *laissezfaire* και πατερναλιστικός ηγέτης. Ο αυταρχικός ηγέτης είναι αποτελεσματικός όταν βασίζεται σε μια ιεραρχική οργανωτική δομή και όταν απαιτείται γρήγορη αναδιάρθρωση. Η διανεμητική δικαιοσύνη και το αυταρχικό στυλ ηγεσίας αλληλεπιδρούν προκειμένου να επηρεάσουν τα αρνητικά συναισθήματα των υφισταμένων. Η σχέση μεταξύ διανεμητικής δικαιοσύνης και αρνητικών συναισθημάτων ήταν σημαντική όταν το στυλ ηγεσίας ήταν χαμηλό σε αυταρχική συμπεριφορά (Pawar, 2014· Μπουραντάς, 2015).

Ο συνταγματικός ή συμμετοχικός ηγέτης διαβουλεύεται με τους υφισταμένους του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Pellegrini&Scandura, 2008 · Μπουραντάς, 2015). Η ιεραποστολική ηγεσία είναι αυτή που καθοδηγεί ένας ηγέτης μέσα από τις πεποιθήσεις του. Είναι σημαντικό γι' αυτό το στυλ ηγεσίας οι εργαζόμενοι να έχουν τις ίδιες πεποιθήσεις (Pellegrini&Scandura, 2008 · Μπουραντάς, 2015). Η ηγεσία *laissez faire* είναι αυτή που αφήνει το προσωπικό να είναι καλά μόνο του. Η εξουσία λήψης των αποφάσεων και όλα τα δικαιώματα δίνονται στο προσωπικό. Είναι ελεύθεροι να λαμβάνουν αποφάσεις και να ολοκληρώνουν τις εργασίες τους. Ο ηγέτης τους παρέχει όλη την υποστήριξη και τα υλικά που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων τους, αλλά δεν τους εμπλέκει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων εκτός αν τα ζητήσουν (Arnold, Connolly, Walsh, & Martin-Ginis, 2015). Τέλος, ο πατερναλιστικός ηγέτης είναι αυτός που εργάζεται δρώντας ως πατέρας/μητέρα με τη φροντίδα των υφισταμένων τους, ως γονέας και φροντίζει το προσωπικό και σε αντάλλαγμα λαμβάνει εμπιστοσύνη και αφοσίωση (Pellegrini&Scandura, 2008 · Μπουραντάς, 2015).

Ο Bass (1985) στο βιβλίο του *Leadership and Performance beyond Expectations* υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι που ακολουθούν την πατερναλιστική ηγεσία έχουν

καλύτερες δεξιότητες στον οργανισμό. Το προσωπικό ολοκληρώνει τις εργασίες του με αυτοπεποίθηση και εργάζεται σκληρά για να πετύχει τους στόχους (Pawar, 2014· Μεντής,2020). Από την άλλη πλευρά, οι υποστηρικτές της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας μπορούν να επιδείξουν την ηγεσία σε διαφορετικό βαθμό. Η μετασχηματιστική ηγεσία υπερβαίνει την άμεση σχέση ανταλλαγής μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων του, όπως ακριβώς το ίδιο συμβαίνει και με τη συναλλακτική ηγεσία. Στη μετασχηματιστική ηγεσία παρέχονται βαθύτερα επίπεδα σύνδεσης και υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης, απόδοσης και ηθικής μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων. Επίσης, τα συνηθέστερα είδη ηγεσίας που απαντώνται είναι η μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία. Το πρώτο από αυτά, η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ένα στυλ που έχει θετικό αντίκτυπο στις απόψεις και τους στόχους των εργαζομένων. Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης παρακινεί το προσωπικό να κατανοεί και να υποστηρίζει τις αποφάσεις του. Δημιουργεί δύναμη σε άτομα και ομάδες, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η απόδοση του προσωπικού. Μπορεί να παρακινεί το προσωπικό όταν μοιράζεται μαζί του τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τους στόχους της. Από την άλλη πλευρά η συναλλακτική ηγεσία επικεντρώνεται στις ανταλλαγές που συμβαίνουν μεταξύ των ηγετών και των ακολούθων. Η συναλλακτική ηγεσία παρατηρείται στους πολιτικούς που προσφέρουν διευκολύνσεις χωρίς φορολογική επιβάρυνση, στον εργασιακό χώρο όπου με την ολοκλήρωση μίας δουλειάς έπεται η προαγωγή και στο σχολείο η ολοκλήρωση μίας άσκησης με ένα βαθμό. Εν ολίγοις η διάσταση της ανταλλαγής στη συναλλακτική ηγεσία είναι πολύ κοινή και παρατηρείται σε πολλά επίπεδα. Μέσω αυτής της μεθόδου επιτυγχάνονται οι στόχοι των ηγετών παρακινώντας παράλληλα τους ακολούθους μέσω της ανταπόδοσης (Hoffmanetal., 2011 ·Trottier, Van Wart, & Wang, 2008).

Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών, ένας ηγέτης θα συμμετέχει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και θα διατηρεί τη συνεργασία με το προσωπικό. Υποκινώντας τον εργαζόμενο με συγκεκριμένο σκοπό μπορεί να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο εργαζόμενος γνωρίζοντας ότι οι προσπάθειες του θα ανταμειφθούν μπορεί να συντελέσει στην επίτευξη του στόχου. Η διάθεση και η απόδοση του εργαζόμενου συνδέεται με το βαθμό προσπάθειας που θα καταβάλλει για να το επιτύχει.

Ακόμη, η θεωρία της απόφασης συνδέεται με την ηθική, τις αρχές και τις συμπεριφορές των ατόμων που καθορίζουν. Η συμπεριφορά του προσωπικού είναι εξίσου σημαντική με τη συμπεριφορά του ηγέτη.

Στηριζόμενοι σε αυτές τις θεωρίες και αρχές, το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας περιέλαβε την ανταμοιβή του προσώπου. Κατά κύριο λόγο το συγκεκριμένο σύστημα βασίζεται σε ανταμοιβές. Έτσι, η αποτελεσματικότητα αυτού του στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμη (Sahaya, 2012).

Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες περιγράφονται ως ισχυροί ηγέτες οδηγιών που έχουν επιτυχία στο να διαμορφώσουν το σχολικό σύστημα. Ο Hallinger (2005), από την ευρεία ανάγνωση της βιβλιογραφίας για την ηγεσία που σχετίζεται με την εκπαίδευση τα τελευταία είκοσι πέντε χρόνια, δείχνει ότι ο εκπαιδευτικός ηγέτης πρέπει να επικεντρωθεί στη δημιουργία μιας κοινής αίσθησης σκοπού στη σχολή, συμπεριλαμβανομένων σαφών στόχων που επικεντρώνονται στη μάθηση των μαθητών, την προώθηση της συνεχούς βελτίωσης του σχολείου μέσω του κυκλικού προγραμματισμού της σχολικής ανάπτυξης που περιλαμβάνει ευρύ φάσμα ενδιαφερομένων, την ανάπτυξη κλίματος υψηλών προσδοκιών και σχολικής κουλτούρας με στόχο την καινοτομία και τη βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης· τον συντονισμό του προγράμματος σπουδών και την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της μαθησιακής μάθησης, τη διαμόρφωση της δομής ανταμοιβών του σχολείου ώστε να αντικατοπτρίζει την αποστολή του σχολείου, την οργάνωση και παρακολούθηση ευρέος φάσματος δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στη συνεχή ανάπτυξη του προσωπικού και να είναι μια ορατή παρουσία στο σχολείο, μοντελοποιώντας τις επιθυμητές αξίες της κουλτούρας του σχολείου. Πρέπει να σημειωθεί ότι το μοντέλο ηγεσίας για εκπαιδευτικούς σκοπούς συχνά ερμηνεύεται ως ανατρεπτικό και καθοδηγητικό.

Η καθοδηγητική- εκπαιδευτική ηγεσία εστιάζει στη διδασκαλία, τη μάθηση και τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών όταν εργάζονται. Η βασική της αρχή είναι η βελτίωση της μάθησης των μαθητών μέσω των εκπαιδευτικών. Δίνεται έμφαση στην κατεύθυνση και στην αποτελεσματικότητα της επίδρασης παρά της επιρροής (Wahlstrom & Seashore-Louis, 2008). Ο σχολικός ηγέτης αναλαμβάνει το ρόλο του ανατροφοδότη, ο οποίος υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς και τους καθοδηγεί με διάφορες εκπαιδευτικές μεθόδους. Για την ανάληψη ενός τέτοιου ρόλου οι ηγέτες των σχολείων οφείλουν να κατέχουν γνώσεις διαφόρων τομέων εκπαίδευσης. Μέσω της εποπτείας του σχολικού διευθυντή δίνεται η δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να λαμβάνουν αποφάσεις που εξυπηρετούν τα συμφέροντα των μαθητών (Leithwood & Louis, 2011).

Ο Lambert (2002:4) υποστηρίζει ότι, «Οι μέρες του μοναχικού καθοδηγητικού ηγέτη έχουν τελειώσει. Δεν πιστεύουμε πλέον ότι ένας διοικητικός υπάλληλος μπορεί να υπηρετήσει ως εκπαιδευτικός ηγέτης για ολόκληρο το σχολείο χωρίς την ουσιαστική συμμετοχή άλλων εκπαιδευτικών». Ο Hallinger (2005) γράφει για την πιο φιλόδοξη προσπάθεια μελέτης της κοινής διδακτικής ηγεσίας εμπειρικά, την οποία είχαν αναλάβει οι Marks&Printy (2003). Αυτή η μελέτη υποδεικνύει ότι η ισχυρή μετασχηματιστική ηγεσία από τον διευθυντή είναι απαραίτητη για την υποστήριξη της δέσμευσης των δασκάλων. Όταν οι καθηγητές αντιλαμβάνονται ότι οι συμπεριφορές εκπαιδευτικής ηγεσίας των ηγετών είναι κατάλληλες, τότε αποκτούν μεγαλύτερη δέσμευση, επαγγελματική συμμετοχή, και προθυμία για καινοτομία. Έτσι, η καθοδηγητική ηγεσία μπορεί να είναι και μετασχηματιστική.

Οι ανάγκες των οργανισμών ορίζουν με διαφορετικό τρόπο τις ηγεσίες. Άλλωστε, καθώς αλλάζουν οι συνθήκες, αλλάζουν και οι τύποι ηγεσίας. Είναι σαφές ότι οι συμπεριφορές και οι στρατηγικές ηγεσίας που χρησιμοποιούνται από τους ηγέτες έχουν ζωτική σημασία για τους οργανισμούς και την επιτυχία του οργανισμού.

Σε όλες σχεδόν τις μελέτες σχετικά με την αποτελεσματικότητα των σχολείων, ένα από τα σαφέστερα μηνύματα είναι ότι η ικανή ηγεσία του σχολείου είναι σημαντικός παράγοντας. Φέρει κυρίως την ευθύνη για ένα άριστο σχολικό και επικοινωνιακό κλίμα. Μελετώντας τη βιβλιογραφία της εκπαιδευτικής ηγεσίας, συνειδητοποιούμε ότι τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα των σχολείων και υπάρχει ένα ευρύ φάσμα απόψεων για την ικανή ηγεσία στο σχολείο. Ο όρος ικανή ηγεσία περιλαμβάνει τρεις λέξεις-κλειδιά: αξίες, όραμα, και στρατηγική. Οι αξίες ενός ηγέτη, για παράδειγμα η εντιμότητα και η ακεραιότητα, είναι αρετές σε όλα τα άτομα, αλλά έχουν ιδιαίτερη σημασία για τους ηγέτες. Η ακεραιότητα είναι η αντιστοιχία μεταξύ λόγου και πράξης, και η ειλικρίνεια αναφέρεται στο να είναι κανείς ειλικρινής ή όχι παραπλανητικός. Και οι δύο αποτελούν τη βάση για μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ ηγέτη και προσωπικού (Fullan, 2002).

Επίσης, αναφορικά με τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη η αυτοπεποίθηση είναι απαραίτητη για τη λήψη αποφάσεων και για την απόκτηση της εμπιστοσύνης των άλλων. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους ένας ηγέτης χρειάζεται αυτοπεποίθηση. Για παράδειγμα, πρέπει να συγκεντρώσει και να επεξεργαστεί πολλές πληροφορίες, να επιλύσει πολλά προβλήματα, να λάβει αποφάσεις, να ξεπεράσει τις καθυστερήσεις, να ικανοποιήσει τα ανταγωνιστικά συμφέροντα και να αντιμετωπίσει

τυχόν κινδύνους. Η συναισθηματική σταθερότητα είναι ιδιαίτερα σημαντική κατά την επίλυση διαπροσωπικών συγκρούσεων και κατά την εκπροσώπηση του οργανισμού. Οι επιτυχημένοι ηγέτες είναι ήρεμοι, σίγουροι, και προβλέψιμοι κατά τη διάρκεια της κρίσης. Η γνωστική ικανότητα είναι απαραίτητη για τη συλλογή, την ενοποίηση, και την ερμηνεία πληροφοριών. Η ευφυΐα μπορεί να είναι ένα χαρακτηριστικό που αναζητά το προσωπικό σε έναν ηγέτη (Kirkpatrick & Lock, 1991).

Το όραμα ενός ηγέτη συμβαδίζει με τους στόχους που θέτει. Ένας ηγέτης προσδιορίζεται από τους στόχους που θέτει. Έτσι, ένας ηγέτης πρέπει να έχει σαφείς στόχους, ώστε να μπορέσει να πείσει το προσωπικό για την αξιοπιστία και την αποτελεσματικότητα των στόχων του. Ένα όραμα είναι ένας στόχος που επιδιώκεται να γίνει πραγματικότητα. Αυτό πρέπει να μεταδίδεται στο προσωπικό μέσω ομιλιών, γραπτών μηνυμάτων. Έτσι, ο διευθυντής ενεργεί ως πρότυπο και προάγει το όραμά του με διπλωματία και σύνεση. Για την υλοποίηση ενός οράματος απαιτούνταν τουλάχιστον έξι δραστηριότητες: διάρθρωση, επιλογή και κατάρτιση, παροχή κινήτρων, διαχείριση πληροφοριών, δημιουργία ομάδων και προώθηση της αλλαγής και της καινοτομίας (Birasnavetal, 2010).

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να προωθούν την αλλαγή και την καινοτομία. Ένα όραμα είναι ένα σημείο εκκίνησης για αλλαγή. Οι αλλαγές πρέπει να ενισχύονται από τη συνεχή αναδιάρθρωση, τη συνεχή επανακατάρτιση για την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, τον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων για καινοτομία και βελτίωση, την ανταμοιβή για καινοτομία, την ενθάρρυνση της συνεχούς ροής πληροφοριών προς όλες τις κατευθύνσεις. Παράλληλα, ένας ηγέτης πρέπει να αναπτύξει μια στρατηγική. Οι οργανισμοί και τα στελέχη επιχειρήσεων αναπτύσσουν στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων. Οι στρατηγικές είναι κρίσιμες για τη βιωσιμότητά τους και καθορίζουν ποιους πόρους θα χρησιμοποιήσουν για να υλοποιήσουν τα οράματα και τους σκοπούς. Οι στρατηγικές απαιτούν από τους ηγέτες να σκέφτονται με κριτικό πνεύμα για το κοινό καλό (Kirkpatrick & Lock, 1991).

Οι ηγέτες έχουν κοινές συμπεριφορές, όπως αφοσίωση, ταπεινότητα, και ενσυναίσθηση. Αυτές οι συμπεριφορές είναι σημαντικές για ένα αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό. Επίσης, στις περισσότερες έρευνες οι ηγέτες χαρακτηρίζονται από σταθερότητα και αποφασιστικότητα, συμμετοχική προσέγγιση και κορυφαίο επαγγελματισμό. Ειδικότερα, όσον αφορά το πρώτο χαρακτηριστικό, τη σταθερότητα και την αποφασιστικότητα του σχολικού διευθυντή, πρέπει να σημειωθεί ότι θεωρείται

βασικός παράγοντας για την αλλαγή των παραγόντων που σχετίζονται με τη σχολική ζωή. Ο διευθυντής του σχολείου προσπαθεί να βελτιώσει τις διαδικασίες, καθοδηγούμενος από εξωτερικούς παράγοντες, όπως το Υπουργείο Παιδείας και διατηρεί αυτές τις αλλαγές. Έτσι, η επιδέξια ηγεσία της σχολικής μονάδας είναι ένας βασικός παράγοντας που εξηγεί την επιτυχημένη αλλαγή και βελτίωση (Hallinger, 2005).

Όσον αφορά το δεύτερο χαρακτηριστικό, η συμμετοχική προσέγγιση είναι απαραίτητη για να σημειωθεί ότι ο Διευθυντής του Σχολείου είναι καλό να κατανέμει τις ευθύνες στο σχολείο στην Υποδιάρρηση ή ακόμη και να εμπλέκει το διδακτικό προσωπικό σε αποφάσεις που σχετίζονται με τα σχολικά μαθήματα, όπως ο σχολικός σχεδιασμός. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων και η ύπαρξη ενός θετικού κλίματος στη σχολική μονάδα, η οποία δημιουργεί και υποστηρίζει πρώτα απ' όλα τον διευθυντή του σχολείου, συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητά του. Αλλά χρειάζεται προσεκτική αξιολόγηση των υποθέσεων λήψης αποφάσεων που πρέπει να λαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο και του τι είναι καλό για τη συμμετοχή των άλλων (Berryetal., 2008).

Τέλος, στο τρίτο χαρακτηριστικό, τον κορυφαίο επαγγελματισμό, επισημαίνεται ότι είναι ένα ισχυρό εργαλείο για την πραγματοποίηση αλλαγών σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό και τον κοινωνικό έλεγχο. Ο επαγγελματισμός πρέπει να βασίζεται στην ισχυρή επαγγελματική ταυτότητα, ικανότητα, συνεργασία και εμπιστοσύνη. Θεωρείται σημαντική και άκρως επιθυμητή αξία στην οποία οι σχέσεις χαρακτηρίζονται ως συλλογική, συνεργατική και αλληλέγγυα. Αυτές οι επαγγελματικές σχέσεις εμπιστοσύνης διασφαλίζονται από την εκπαίδευση, την κατάρτιση, την επαγγελματική ανάπτυξη και σε ορισμένες περιπτώσεις και την «έγκριση», που πρέπει να δοθεί στο διδακτικό προσωπικό (Evetts, 2009).

Πρέπει να είναι σαφές ότι ο διευθυντής του σχολείου εκτελεί μια σειρά εργασιών-δραστηριοτήτων. Στη βιβλιογραφία χωρίζονται σε επίσημες και ανεπίσημες (Ash & Persall, 2000). Αυτοί οι δύο όροι πρέπει να αποσαφηνιστούν για να καταδειχθεί η διαφορά μεταξύ τους. Σχετικά με το πρώτο, το επίσημο, πρέπει να αναφερθεί ότι έχουν να κάνουν με τους επίσημους ηγετικούς ρόλους που σχετίζονται με τη λογοδοσία, τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το έμψυχο και άψυχο υλικό μιας σχολικής μονάδας, συντονίζοντας και επιβλέποντας όλες τις λειτουργίες και, ως εκ τούτου, ο διευθυντής του σχολείου στερείται των καθηκόντων διδασκαλίας του προκειμένου να εκτελέσει τα ηγετικά καθήκοντα του. Σχετικά με το δεύτερο κομμάτι, αυτό των ανεπίσημων

καθηκόντων, θα πρέπει να αναφερθεί ότι σχετίζονται με δραστηριότητες που αφορούν την τάξη, όπως ο σχεδιασμός, η επίτευξη στόχων επικοινωνίας, ο καθορισμός δραστηριοτήτων, η δημιουργία ενός ευχάριστου περιβάλλοντος στον χώρο εργασίας για το προσωπικό των σχολικών μονάδων (Ash & Persall, 2000).

Ο διευθυντής του σχολείου πρέπει να γνωρίζει τι συμβαίνει στην τάξη, τα προγράμματα σπουδών και την παρακολούθηση της προόδου των μαθητών. Επίσης, πρέπει να υποστηρίζει τους δασκάλους, να τους ενθαρρύνει και να τους βοηθά πρακτικά. Ο διευθυντής του σχολείου ανέκαθεν αναλάμβανε διάφορους ρόλους - πολιτικούς, διοικητικούς και εκπαιδευτικούς. Επομένως, η αποτελεσματικότητά του επιτυγχάνεται με την εύρεση της σωστής ισορροπίας μεταξύ αυτών των ρόλων (Hallinger, 2005).

Υπάρχουν αρκετά στοιχεία σχετικά με την επίδραση του Διευθυντή του σχολείου στην παρακίνηση του διδακτικού προσωπικού και στην καταβολή πρόσθετων προσπαθειών από τους εκπαιδευτικούς. Κατά βάση τα κίνητρα των εκπαιδευτικών σχετικά με τις πρακτικές διδασκαλίας και μάθησης, διαπιστώθηκε ότι η συμμετοχή τους σε επαγγελματικές δραστηριότητες μάθησης και πρακτικές διδασκαλίας σχετίζεται με τα κίνητρα που τους προσφέρονται. Τα κίνητρα από τον διευθυντή του σχολείου για τους δασκάλους και η υποστήριξη για αυτό που η επαγγελματική τους ανάπτυξη χρειάζεται να φέρνουν θετική στάση απέναντι στον διευθυντή του σχολείου και να επηρεάζουν την εργασία τους στην τάξη (Ash & Persall, 2000).

Τα κίνητρα που δίνει ο ηγέτης στους εργαζόμενους μπορούν να επιτυγχάνουν τη εφαρμογή των στόχων του και να επιτείνουν την προσπάθεια των εργαζομένων. Βέβαια, ο τρόπος μετάδοσης των στόχων και πειθούς των εργαζομένων περιλαμβάνει δράσεις που σχετίζονται με αναπτυξιακούς στόχους και αφορούν άμεσα τη σχολική ζωή. Οι τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων είναι οι εξής. Πρώτον, ο προσδιορισμός και η δομή ενός οράματος παρακινεί τους εργαζόμενους. Ο Διευθυντής βοηθά στην ανάπτυξη και στην έγκριση οραμάτων που ενσωματώνουν τις καλύτερες ιδέες για τη διδασκαλία και τη μάθηση και εμπνέουν το διδακτικό προσωπικό για την επίτευξη φιλόδοξων στόχων.

Δεύτερον, προωθεί την ανάπτυξη κοινών εννοιών που υποστηρίζουν κοινά οράματα, αφού οι άνθρωποι συνήθως βασίζονται τις ενέργειές τους στον τρόπο που αντιλαμβάνονται τα πράγματα. Η νομιμότητα και η αποτελεσματικότητα ενισχύονται

όταν αμφότερα τα μέρη, τα μέλη της σχολικής μονάδας και η ευρύτερη κοινωνία μοιράζονται σαφείς αντιλήψεις σχετικά με τους μαθητές, τη μάθηση και τη σχολική ζωή.

Τρίτον, ο διευθυντής του σχολείου δημιουργεί προσδοκίες για υψηλή απόδοση και πραγματοποιεί προσδοκίες για ποιότητα και υψηλή απόδοση. Η θετική έκφραση υψηλών προσδοκιών βοηθά τους ανθρώπους να συνειδητοποιήσουν ότι αυτό που αναμένεται είναι πραγματικά εφικτό (Ash & Persall, 2000).

Τέταρτον, ένας διευθυντής σχολείου πρέπει να υποστηρίζει τους στόχους της ομάδας. Ο Διευθυντής του σχολείου θα πρέπει να προωθεί τη συνεργασία και την κοινή προσπάθεια για την επίτευξη στόχων, τονίζοντας την αξία των συλλογικών στόχων και της συνεργασίας. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι, αν υπάρχει συνέπεια μεταξύ των εκπαιδευτικών σχολικών μονάδων, αισθάνονται πιο αφοσιωμένοι και είναι πιο πρόθυμοι να υιοθετήσουν κοινούς στόχους και αξίες. Πέμπτον, είναι απαραίτητο ο Διευθυντής του σχολείου να ελέγχει την απόδοση της σχολικής μονάδας. Ο Διευθυντής παρακολουθεί τη λειτουργία και την απόδοση σε διαφορετικούς τομείς, συλλέγει και ερμηνεύει πληροφορίες, δημιουργώντας μια παράδοση στην έρευνα και τον προβληματισμό (Ash & Persall, 2000).

Τέλος, είναι καλό για τον διευθυντή του σχολείου να επικοινωνεί, αφού οι στρατηγικές επικοινωνίας επηρεάζουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Έχει υποστηριχθεί ότι για μια αποτελεσματική σχέση-αλληλεπίδραση μεταξύ του σχολικού διευθυντή και των εκπαιδευτικών στην εκπαιδευτική διαδικασία απαιτείται προβληματισμός, έρευνα, πειραματισμός, αποτελέσματα. Δύο σημαντικά θέματα που πρέπει να αφιερωθούν αφορούν, πρώτον, την ενίσχυση της συζήτησης μεταξύ του σχολικού διευθυντή και των εκπαιδευτικών, ώστε να υπάρχει ανατροφοδότηση και, δεύτερον, την προώθηση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Στο πρώτο θέμα, είναι σημαντικό ο διευθυντής του σχολείου να ενθαρρύνει το διάλογο με τους δασκάλους σε θέματα που σχετίζονται με τη μάθηση και τις επαγγελματικές πρακτικές. Η βασική αρχή του σχολείου, που διευκολύνει τον διάλογο, είναι καλό να ακολουθεί στρατηγικές, όπως η υποβολή προτάσεων, η παροχή ανατροφοδότησης, η μοντελοποίηση, η αναζήτηση απόψεων, οι συμβουλές και η παροχή ανταμοιβής (Berryetal, 2008).

Όσον αφορά το δεύτερο θέμα, την προώθηση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, είναι σημαντικό ο διευθυντής να ακολουθεί στρατηγικές που σχετίζονται με την ανάγκη γνώσης θεμάτων που σχετίζονται με τη διδασκαλία και τη μάθηση, με την υποστήριξη της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών, την ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών, με την ενθάρρυνση και την υποστήριξη του επανασχεδιασμού των προγραμμάτων, εφαρμόζοντας τις αρχές της εκπαίδευσης ενηλίκων για τη μάθηση και την επαγγελματική ανάπτυξη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Berryetal, 2008).

Η κατάρτιση των εκπαιδευτικών θα πρέπει να διέπεται από ορισμένες αρχές, όπως να γίνεται αντιληπτή ως μέρος της επαγγελματικής τους ανάπτυξης. Είναι σημαντικό να διαπιστωθεί ότι η μάθηση στον χώρο εργασίας αποτελεί σημαντικό στοιχείο της εκπαίδευσης ενηλίκων στη ζωή τους, καθώς οι δάσκαλοι ενθαρρύνονται να αναπτυχθούν με την κατάρτιση νέων δεξιοτήτων, να αισθάνονται πιο δημιουργικοί, να πατάξουν τη μονοτονία και τα αρνητικά συναισθήματα που προκύπτουν από την εργασία και να γίνουν πιο αποτελεσματικοί (Hallinger, 2005).

Η εν λόγω εργασία, επιδιώκοντας την ενδότερη ενδοσκόπηση των παραπάνω τοποθετήσεων, στοχεύει να εξετάσει περαιτέρω τη συμβολή της επιμόρφωσης του διευθυντικού προσωπικού στην αποτελεσματικότερη διοίκηση μίας σχολικής μονάδας, την ιδανικότερη στρατηγική που μπορεί να εφαρμοστεί για να επιτευχθεί η επιδιωκόμενη αποτελεσματική διοίκηση μίας σχολικής μονάδας και το κύριο όραμα των διευθυντών- ηγετών για το ιδανικό σχολείο.

Α΄ ΜΕΡΟΣ
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Κεφάλαιο 1^ο

Ηγεσία και Σχολικός Διευθυντής

Εννοιολογικός διαχωρισμός: Ηγεσία –διοίκηση

Η θέση του διευθυντή και του υποδιευθυντή αποτελεί τη βάση της σχολικής μονάδας. Το νέο σύγχρονο σχολείο προϋποθέτει την ευελιξία του εκπαιδευτικού και του διευθυντικού προσωπικού. Έτσι, ο διευθυντής του σχολείου ενδέχεται να διαθέτει γνώσεις προγραμματισμού, μánατζμεντ και καλής λειτουργίας του σχολείου, ώστε να μπορεί να επιλύσει σοβαρά ζητήματα και να ανταπεξέλθει σε κρίσιμα συμβάντα (Βιτσιλακή & Ράπτης, 2007).

Ο ορισμός της ηγεσίας σημαίνει ότι δεν υπάρχει κάποια ικανότητα ή χαρακτηριστικό που ενυπάρχει στον ηγέτη, αλλά μία συνδιαλλαγή μεταξύ ηγετών και υφισταμένων. Η ηγεσία προϋποθέτει την επιρροή, είναι ένα αναπόσπαστο μέρος της, καθώς ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι επικοινωνούν μεταξύ τους και παράλληλα αλληλεπιδρούν (Ruben & Gigliotti, 2017). Σε αυτό το σημείο θα μπορούσε να γίνει διαχωρισμός των εννοιών ηγεσία και διοίκηση. Παρά το γεγονός ότι οι δύο έννοιες της ηγεσίας και της διοίκησης συχνά συγχέονται, παρόλα αυτά εντοπίζονται σημαντικές διαφορές. Ο Everald (2004) διαπίστωσε ότι η ηγεσία είναι ένα αναπόσπαστο μέρος της διοίκησης που βασικό του χαρακτηριστικό είναι η επιρροή. Έχοντας ως βασικό θεμέλιο την παρακίνηση ο διευθυντής μπορεί να τη χρησιμοποιήσει για να καταλήξει σε ένα όραμα και να προωθήσει τις βελτιωτικές προτάσεις του. Ξεκινώντας από την αρχαιότητα ακόμα ο Αριστοτέλης έκανε μία σπουδαία τοποθέτηση στη Γενετική Θεωρία όπου αναγνώρισε ότι τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη καθορίζονται από τα δυνατά γονίδιά τους που είναι υπεύθυνα για την ηγετική τους φυσιογνωμία (Βιτσιλακή & Ράπτης, 2007).

Βέβαια στη μετέπειτα εξέλιξη των θεωριών σχετικά με την ηγεσία τέθηκε ως βασική προϋπόθεση η αποτελεσματικότητα των ηγετών και όχι των βασικών χαρακτηριστικών τους (Μπουραντάς, 2002). Ειδικά στη δεκαετία του '60 ο Fiedler (1993) στην Ενδεχομενική Θεωρία της Ηγεσίας διαπίστωσε ότι μπορούμε να μιλάμε για ηγέτη κρίνοντας από την αποτελεσματικότητά του και όχι από τα χαρακτηριστικά

του. Κυμαινόμενος στον ίδιο τόνο ο Σαΐτης (2005) τόνισε ότι τα μέλη μίας οργάνωσης επηρεάζονται από κάποιον που μπορεί να συντονίσει μια ομάδα συνεργατών.

Για περαιτέρω ενδοσκόπηση παρακάτω δίνονται ορισμοί σχετικοί με την ηγεσία. Οι Katz&Kahn (1968) διατύπωσαν την ηγεσία ως τη βασική συμμόρφωση και επιρροή πάνω σε συνηθισμένες γενικές κατευθύνσεις του οργανισμού, ενώ ο Rahim (1983) αναφέρει ότι η έννοια της ηγεσίας συνδέεται με τη διαδικασία επίδρασης της συμπεριφοράς και των πράξεων ενός συνόλου ή ακόμα και ενός ατόμου μεμονωμένα με άμεσο σκοπό την επίτευξη στόχων για το κοινό καλό.

Τέλος, αξιοσημείωτη είναι και η τοποθέτηση του Σαΐτη (2008) και του Καραγιάννη (2014) οι οποίοι αναφέρουν ότι βασικές προϋποθέσεις του όρου ηγεσία είναι αφενός η ύπαρξη ηγέτη, ο οποίος πρέπει να κατέχει μία καίρια θέση στην ιεραρχική κλίμακα της οργάνωσης και αφετέρου η ύπαρξη μελών ομάδας και οπαδών που θα υλοποιήσουν τους στόχους αυτούς. Η αποτελεσματική δράση, δηλαδή το έργο που επιτελεί ο ηγέτης και η επίτευξη επιδιωκόμενων στόχων, αλλά και η κατάσταση ή το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα ο ηγέτης είναι συστατικά που συνεχώς μεταβάλλονται.

Από την άλλη μεριά, η έννοια του διευθυντή διακρίνεται από αυτή του ηγέτη, καθώς ο πρώτος περιορίζεται στη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος, ενώ ο δεύτερος αποτελεί μία πιο γενική έννοια. Το βασικότερο χαρακτηριστικό όλων είναι η αξιοποίηση των δυνατοτήτων στο μέγιστο βαθμό του ανθρωπίνου δυναμικού που στελεχώνει τον οργανισμό (Πάνου, 2009). Πιο συγκεκριμένα, κάνοντας αναφορά στα βασικά άρθρα της εκπαιδευτικής νομοθεσίας του Υπουργείου Παιδείας, όπου δίνονται οι εξής κύριες αρμοδιότητες στο διευθυντή. Συγκεκριμένα, στο άρθρο 14 του ΦΕΚ 1340/2002 σχετικά με το έργο των διευθυντών εκπαίδευσης, οι διευθυντές της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης έχουν τη γενική ευθύνη της διοίκησης και της λειτουργίας των σχολικών μονάδων της εκπαιδευτικής τους περιφέρειας. Επιβάλλεται να ελέγχουν, να συντονίζουν και να καθοδηγούν τη λειτουργία των γραφείων εκπαίδευσης, των γραφείων της τεχνικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης και Φυσικής Αγωγής, καθώς και τη λειτουργία των σχολικών ομάδων της ευθύνης τους. Πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης, όπως ορίζεται από την επικείμενη νομοθεσία, ενώ ως διοικητικοί και πειθαρχικοί προϊστάμενοι των Προϊστάμενων Γραφείων και των εκπαιδευτικών και διοικητικών υπαλλήλων

υπάγονται στη Διεύθυνση Εκπαίδευσης. Οφείλουν να μετέχουν στα περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια και στις νομαρχιακές επιτροπές εξετάσεων και παρακολούθησης- συντονισμού διδακτέας ύλης και να παρέχουν οδηγίες στους διευθυντές των σχολικών ομάδων σχετικά με τη διοίκηση και λειτουργία των σχολείων. Παράλληλα αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για καινοτόμες δράσεις και αξιοποιούν τις νέες τεχνολογίες στην εκπαίδευση, αντιμετωπίζουν ενδεχόμενα κρίσιμα προβλήματα, επιλύουν διαφορές, συμβάλλουν στη σύνθεση ιδεών και απόψεων και αίρουν αμφιβολίες και αμφισβητήσεις. Η βασική τους αρχή στηρίζεται στη διοίκηση της εκπαίδευσης και ασκείται όχι μόνο με την εφαρμογή νομικών διατάξεων και επιστημονικών αρχών, αλλά και με ανθρώπινο πρόσωπο για την εξυπηρέτηση των πολιτών και της κοινωνίας.

Επιπροσθέτως, στο άρθρο 18 ορίζονται οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες των διευθυντών και υποδιευθυντών σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς και τη διαχείριση της σχολικής μονάδας. Οι βασικές ευθύνες των διευθυντών σχετίζονται με τη μονιμοποίηση των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ακόμα, χορηγούν τα επιδόματα των μεταπτυχιακών σπουδών σύμφωνα με τις οδηγίες των υπηρεσιακών συμβουλίων. Επίσης, σε περίπτωση μη ολοκλήρωσης του υποχρεωτικού ωραρίου προσθέτουν ώρες από τμήματα ενισχυτικής διδασκαλίας ή με την απόσπασή τους σε άλλη σχολική μονάδα για ένα χρονικό διάστημα έως και τρεις μήνες. Ορίζουν τα κενά που υπάρχουν στο διδακτικό προσωπικό της σχολικής μονάδας και ενημερώνουν το Υπουργείο Παιδείας. Προσλαμβάνουν ωρομίσθιους εκπαιδευτικούς για τις σχολικές μονάδες ειδικής αγωγής (Σ.Μ.Ε.Α) από τους πίνακες.

Παράλληλα, ενημερώνουν τους ατομικούς υπηρεσιακούς φακέλους των εκπαιδευτικών και διοικητικών υπαλλήλων. Συμμετέχουν στις επιτροπές διεξαγωγής εξετάσεων για την εισαγωγή και τη φοίτηση των εκπαιδευτικών. Καθορίζουν τις εγγραφές των μαθητών των σχολικών μονάδων. Εγκρίνουν τη λειτουργία των τάξεων υποδοχής, των φροντιστηριακών τμημάτων, των κατευθύνσεων στο ενιαίο λύκειο, καθώς και των μαθημάτων επιλογής (ΦΕΚ 1340/2002 - Φ.353.1/324/105657/Δ1/2002).

1.1 Σχολική Ηγεσία

Στα πλαίσια της διοίκησης και διεύθυνσης του σχολείου απαραίτητη είναι η ύπαρξη ενός ηγέτη ο οποίος θα μπορέσει να αναλάβει αυτήν τη θέση. Ο κατάλληλος για αυτήν

τη θέση είναι ο διευθυντής που σε συνεργασία με τα μέλη της ομάδας και καθοδηγούμενοι από τις εντολές και τις οδηγίες του διευθυντή υλοποιούν τους προγραμματισμένους στόχους. Με την αρμονική συνεργασία αυτών των μελών μπορεί να επιτευχθεί η αποτελεσματική δράση (Σαΐτη, 2000).

Κατά κύριο λόγο μία επιτυχημένη και αποτελεσματική ηγεσία έγκειται στα χαρακτηριστικά που κατέχει ένας ηγέτης: επιβλητικότητα, αυτοπεποίθηση, ενθάρρυνση, ενσυναίσθηση, προσαρμοστικότητα και ανάληψη πρωτοβουλιών (Γινούδη & Σύβακα, 2014).

Πιο συγκεκριμένα, είναι απαραίτητο να διασαφηνιστεί ο ορισμός της έννοιας εκπαιδευτική ηγεσία, όπου από τον Σαΐτη (2000) ορίζεται ως μία διαδικασία προσδιορισμού και καθοδήγησης των ταλέντων και της ενέργειας των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των γονέων για την επίτευξη των κοινών εκπαιδευτικών-παιδαγωγικών στόχων. Ο ρόλος των διευθυντών, όντας απαιτητικός και απαραίτητος για τη στελέχωση και ανάπτυξη μίας νέας γενιάς σχολικών ηγετών πρέπει να στηρίζεται στις αντίστοιχες γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις που θα ανταποκρίνονται καλύτερα στην ορθή διαχείριση και σύσταση του εκπαιδευτικού συστήματος. Ο διευθυντής έχοντας υπεύθυνο ρόλο προσπαθεί να ηγείται της ομάδας του και να ενεργεί βάσει των προσδοκιών τους. Ως κυρίαρχο πρόσωπο είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, τον συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση νόμων και την εφαρμογή των αποφάσεων και των νόμων που κατοχυρώνονται από το συμβούλιο (Παπαδόπουλος, 1996).

Το σχολικό περιβάλλον αποτελεί μία μικρή αντανάκλαση της κοινωνίας μας, όπου σημαίνοντα ρόλο κατέχει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας. Η μεθοδική σχολική μονάδα στηρίζεται στη σωστή ηγεσία (Μυλωνά, 2005). Η ιδιαιτερότητα που διέπει τους σχολικούς οργανισμούς καθιστά επιτακτικότερη την ανάγκη να λειτουργούν και να διοικούνται αποτελεσματικότερα (Κουτούζη, 1999). Συμπερασματικά, η ποιότητα και ο βαθμός επίδοσης του διευθυντή, που αποτελεί θεσμικό όργανο της σχολικής ρύθμισης, προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα του σχολικού περιβάλλοντος (Shaskin, 1996).

1.2 Τύποι Ηγεσίας

Σύμφωνα με τον Downton υπάρχουν δύο τύποι ηγεσίας: η συναλλακτική και η μετασχηματιστική. Ο Downton (1973) ήταν ο πρώτος που διαχώρισε τους τύπους ηγεσίας, σε συναλλακτικές και μετασχηματιστικές. Εν συνεχεία ο Burns διαχώρισε τους συναλλακτικούς ηγέτες. Κυρίως χώρισε τους συναλλακτικούς ηγέτες σε αυτούς που προσφέρουν απτές αμοιβές για την αφοσίωση και την προσπάθεια των εργαζομένων και στους μετασχηματιστικούς που εστιάζουν στις ανάγκες των υφισταμένων και εγείρουν το ενδιαφέρον τους για το κοινό σκοπό του οργανισμού, αλλά και για τους τρόπους με τους οποίους μπορεί αυτός να κατακτηθεί (Cox, 2001). Βασιζόμενος στη συγκεκριμένη θεωρία, ο Bernard Bass (1985) επέκτεινε το βασικό διαχωρισμό προσθέτοντας μία ακόμη κατηγορία, αυτή του παθητικού ελευθεριάζοντος ηγέτη.

1.2.1 Συναλλακτικός Ηγέτης

Ξεκινώντας από τους συναλλακτικούς ηγέτες, ο James Burns όρισε αυτό το είδος ως ηγέτες που προωθούν τα μέλη τους παρακινώντας τους με αμοιβές (Πασιαρδής, 2004). Μέσω ενεργειών αναζητούν τις ανάγκες των μελών τους, ενώ ανταποδίδεται ο κόπος τους μέσω αμοιβών (Gellis, 2001). Στη συναλλακτική ηγεσία ο ηγέτης συνδέεται με την υπόλοιπη ομάδα του ικανοποιώντας άμεσα τις ανάγκες των υπόλοιπων εκπαιδευτικών- μελών, υπάρχει συνεργασία της εκπαιδευτικής ομάδας οι οποίοι φέρουν σε πέρας τα καθήκοντα που έχουν συμφωνηθεί εκ των προτέρων. Ιδιαίτερη είναι η τοποθέτηση του Leithwood (1990), ο οποίος ανέφερε τη συσχέτιση της συναλλακτικής ηγεσίας και της μετασχηματιστικής. Κατά κύριο λόγο η συναλλακτική ηγεσία αποτελεί προστάδιο της μετασχηματιστικής.

Τα τρία χαρακτηριστικά που εκφράζουν αυτόν τον τύπο ηγεσίας είναι (Hoy & Miskel, 2008) οι εξαρτώμενες αμοιβές που αντικατοπτρίζουν τις προσπάθειες και την εργασία των εργαζομένων ανταποδίδοντάς τους με ανταμοιβές ανάλογες των επιδόσεών τους (Kunhert & Lewis, 1987). Έπειτα, ακολουθεί η διεύθυνση με εξαίρεση, όπου ο ηγέτης- διευθυντής καλείται να ελέγξει την κατάσταση, να ορίσει τους κανόνες, να επεμβαίνει σε περιπτώσεις σφαλμάτων και τυχόν παρεκκλίσεων του εκπαιδευτικού προσωπικού. Τέλος, επιπλέον χαρακτηριστικό είναι η παθητική διεύθυνση με εξαίρεση, όπου η επέμβαση των διευθυντών είναι απαραίτητη τη στιγμή διόγκωσης του προβλήματος, αλλά όχι νωρίτερα (Hoy & Miskel, 2008).

1.2.2 Μετασχηματιστικός Ηγέτης

Ο Burns(1978) περιέγραψε το μετασχηματιστικό τρόπο ηγεσίας ως μία αμφίδρομη σχέση μεταξύ ηγετών και συνεργατών, όπου η βασική τους σύσταση είναι η συνεργασία. Το μετασχηματιστικό στυλ θεωρείται μάλιστα το καταλληλότερο είδος ηγεσίας, καθώς οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δείχνουν θετική στάση και συνεργάζονται με τα υπόλοιπα μέλη. Διευρύνουν τα ενδιαφέροντα των υφισταμένων τους, τους ενημερώνουν για τους στόχους και την αποστολή του οργανισμού και παροτρύνουν τα μέλη της σχολικής μονάδας να διευρύνουν τους ορίζοντές τους προς όφελος του οργανισμού, αλλά και δικού τους. Επιπλέον, ενθαρρύνουν την προσωπική ανέλιξη του εργαζόμενου- μέλους, προσπαθώντας να αυξήσουν παράλληλα την εμπιστοσύνη και τις προσδοκίες τους. Εν ολίγοις, η αμοιβαία σχέση που υποστηρίζει η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί μια σχέση αέναης ανέλιξης και ανάδειξης προόδου (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Ο Leithwood (1990) τοποθετήθηκε ως προς τη μετασχηματιστική ηγεσία εκφράζοντας τα βασικά της στοιχεία, τα οποία είναι η συνεργατική λήψη αποφάσεων, η έμφαση στον επαγγελματισμό και η ενδυνάμωση του προσωπικού, η ενθάρρυνση προβληματισμού και ερωτήσεων, η ενθάρρυνση για αλλαγή, δηλαδή προωθείται η συνεργατικότητα, η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη και η επέκταση της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων του οργανισμού (Leithwood&Jantzi, 1990, όπ. αναφ. στο Δαράκη, 2007). Παρόμοια αναφορά είχε οBass (1985), ο οποίος συνόψισε τα βασικά χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη ως εξής: ιδανική επιρροή, εμπνεόμενη κινητοποίηση, νοητικό ερέθισμα, εξατομικευμένο ενδιαφέρον.

Πιο αναλυτικά, η ιδανική επιρροή αναφέρεται στην κύρια ιδιότητα του ηγέτη, να εμπνέει εμπιστοσύνη στους συνεργάτες του. Κατά βάση οι ηγέτες χαρακτηρίζονται από αισθήματα σιγουριάς και εμπιστοσύνης. Οι ηγέτες επιδεικνύουν αυτοπεποίθηση και παραδειγματίζουν το περιβάλλον τους (Hoy&Miskel, 2008). Επομένως, χάρη στα θετικά γνωρίσματα που διακατέχονται, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες χαίρουν θαυμασμού και σεβασμού από τους γύρω τους, καθώς και παράδειγμα προς μίμηση(Bass&Avolio, 1994).

Η εμπνεόμενη κινητοποίηση ως δεύτερο συστατικό στοιχείο της μετασχηματιστικής ηγεσίας δημιουργεί ένα όραμα, πάνω στο οποίο κατευθύνεται η λειτουργία του

οργανισμού. Μέσω αυτού οι ηγέτες παροτρύνουν τους υφιστάμενούς τους να έχουν όρεξη για εργασία και να λειτουργήσουν με δημιουργικό τρόπο. Παράλληλα, επιδιώκονται φιλόδοξοι στόχοι, ενώ καλλιεργείται το ομαδικό πνεύμα, η αισιοδοξία και η δέσμευση για την επίτευξη ενός κοινού ονείρου (Bass&Avolio, 1994).

Έπειτα, βασικό χαρακτηριστικό αποτελεί το νοητικό ερέθισμα στην ανανέωση και στην εξέλιξη των μελών του οργανισμού ως προς την υιοθέτηση και υλοποίηση νέων μεθόδων αντιμετώπισης προβλημάτων, ενώ προβλέπεται η εκμάθηση ετοιμότητας αντιμετώπισης και επίλυσης ενδεχόμενων προβλημάτων. Ουσιαστικά τους συμβουλεύει να είναι ο εαυτός τους για να μπορέσει να βγει ένα πραγματικό και ρεαλιστικό αποτέλεσμα (Stone, Russell&Patterson, 2003).

Τέλος, το εξατομικευμένο ενδιαφέρον υποδηλώνει την ιδιαίτερη σημασία των ατομικών αναγκών του προσωπικού για εξέλιξη και επιτυχία. Ο ηγέτης- διευθυντής σε ρόλο καθοδηγητή και εμπνευστή αξιοποιεί όλα τα χαρίσματα και τις δυνατότητες των μελών του οργανισμού, παροτρύνοντάς τους σε προσωπική ανέλιξη και ανάπτυξη (Bass&Avolio, 1994).

1.2.3 Παθητικός Ηγέτης

Ο εν λόγω ηγέτης αποφεύγει οποιαδήποτε συνδιαλλαγή ή ανάληψη ευθύνης (Bass, 1998). Οι παθητικοί ηγέτες δεν εκφράζουν την άποψή τους, ενώ είναι ευθυνόφοβοι. Εν ολίγοις επιλέγουν την αδράνεια και την πεπατημένη οδό από το να χαράζουν δική τους πορεία γεμάτη καινοτόμες ιδέες και πρωτοποριακά σχέδια. Η προσωπική τους αδυναμία δεν τους αφήνει να κυριαρχήσουν και να παραχωρούν το μεγαλύτερο μέρος της εξουσίας στους οπαδούς τους, καθιστώντας ικανούς τους τελευταίους να ανταπεξέλθουν δυναμικά σε υποχρεώσεις ατομικά (Jones&Rudd, 2007). Θεωρείται η πλέον αναποτελεσματική ηγεσία, καθότι ο εν λόγω ηγέτης δεν εκφέρει άποψη και δεν λειτουργεί αυτοβούλως. Αποφεύγει να αναμειχθεί σε βασικά ζητήματα διοίκησης, οργάνωσης και δεν μπορεί να αποτελέσει παράδειγμα προς μίμηση για τους υπολοίπους. Οι παράγοντες που διαμορφώνουν την παθητική ηγεσία είναι η διοίκηση και διαχείριση κατ' εξαίρεση (Korkmaz, 2004). Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο ηγέτης παρεμβαίνει στο πρόβλημα όταν πλέον έχει γίνει χρόνιο. Εν ολίγοις αποφεύγει την άμεση αντιμετώπισή του, καθότι είτε δεν πιστεύει ότι μπορεί να το επιλύσει είτε επιδιώκει να αποφύγει τις ευθύνες των πράξεών του. Ενώ, ένας ακόμη εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι η αδιάφορη διοίκηση. Ο ηγέτης αποφεύγει να εμπλέκεται

ή να παίρνει αποφάσεις, είναι απών όταν χρειάζεται να λάβει αποφάσεις . Αυτός ο τύπος εξουσίας χαρακτηρίζεται περισσότερο ως απουσία εξουσίας (Yukl,2010). Είναι μία μορφή αποτελεσματικής ηγεσίας που οι αδυναμίες των ηγετών υπερισχύουν των ικανοτήτων τους. Σταματούν να είναι παραγωγικοί στην εργασία τους απορρυθμίζοντας παράλληλα και τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους υπαλλήλους. Επιδρά αρνητικά στη ψυχολογία του εργαζόμενου προκαλώντας άγχος και μειώνοντας τις επιδόσεις της εργασιακής δέσμευσης των εκπαιδευτικών με αποτέλεσμα να εγκαταλείψουν το σχολείο (Barbuto, 2005). Η έννοια του παθητικού ηγέτη συνδέεται με την απάθεια και την αναποτελεσματικότητα στη διοίκηση ενός σχολείου.

1.3 Ο ιδανικός ηγέτης για το σχολικό περιβάλλον

Οι έννοιες συναλλακτικός και μετασχηματιστικός ηγέτης θεωρούνται συμπληρωματικές μορφές ηγεσίας (Avolio, Bass, & Jung, 1999 ·Bass, 1985· Waldman, Bass, & Yammarino, 1990). Όπως ειπώθηκε πιο πάνω η συναλλακτική ηγεσία θεωρείται προστάδιο της μετασχηματιστικής. Πιο συγκεκριμένα οBass (1985) αναφέρει στη συμπληρωματική του ηγεσία ότι για να μπορέσει ένας ηγέτης να θεωρείται αποτελεσματικός ενδέχεται να διαθέτει στοιχεία και από τα δυο στυλ ηγεσίας, προκειμένου να επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Μετά από έρευνες τουBass σχετικά με την ηγετική στάση, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι ηγέτες με μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά έχουν ιδιαίτερο χάρισμα και έμπνευση, καθιστώντας τους εξαιρετικά ικανούς και αποτελεσματικούς, ενώ οι ηγέτες με συναλλακτικά χαρακτηριστικά θεωρούνται λιγότερο αποτελεσματικοί (Bass, 1985 ·Bryman, 1992).

Πιο συγκεκριμένα αν και η συναλλακτική ηγεσία θεωρείται από πολλούς μελετητές ως ιδιαίτερα αποτελεσματική (Bass&Riggio, 2006). Βέβαια, υπάρχουν περιπτώσεις όπου η εν λόγω μορφή ηγεσίας αντιπροσωπεύει τη μετριότητα και την αναποτελεσματικότητα (Bass, 1990). Κατά βάση, ο συνδυασμός τόσο της μετασχηματιστικής όσο και της συναλλακτικής ηγεσίας ενδέχεται να αποβεί ιδιαίτερα αποδοτικός (Bass, 1985 · Hoy & Miskel, 2008).

Επεκτείνοντας τον όρο της ηγεσίας στο χώρο της εκπαίδευσης, ο μετασχηματιστικός ηγέτης θεωρείται ότι διασφαλίζει ένα σχολείο αποδεκτό και προσβάσιμο που

εξυπηρετεί τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας και της εκπαιδευτικής πολιτικής. Σημαντικός είναι ο ρόλος των εκπαιδευτικών που εκφράζουν τους στόχους του αναλυτικού προγράμματος και της εύρυθμης λειτουργίας του σχολικού περιβάλλοντος. Παράλληλα, οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται για την επίτευξη ενός σωστού περιβάλλοντος που στηρίζεται στη δημιουργικότητα και στην καινοτομία (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Επομένως, συμπεραίνεται ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι επίσης απαραίτητη στην αναμόρφωση των σχολείων (Leithwoodetal., 1999).

Στην ορθή τοποθέτηση του Bass (1985) ο Leithwood ασχολήθηκε με την ένταξη του μοντέλου της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο χώρο της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια του 1980- 1990. Υπάρχει εμφανής συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της οργάνωσης του περιβάλλοντος του σχολείου. Η μετασχηματιστική ηγεσία παρεμβαίνει αποτελεσματικά στην εφαρμογή καινοτόμων ιδεών, ανέλιξης των εκπαιδευτικών και βελτίωσης του σχολικού περιβάλλοντος (Leithwood&Jantzi, 2005· Leithwood, Steinbach&Jantzi, 2002). Επομένως, η επαρκής απόδοση των εκπαιδευτικών, η ενδυνάμωσή τους (Bass&Avolio, 1994, όπ. αναφ. στο Πασιαρδής, 2004) και η ενίσχυση του σχολικού περιβάλλοντος σχετίζονται άμεσα με την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Leithwood&Jantzi, 2006).

Μέσω της μετασχηματιστικής ηγεσίας θεμελιώνεται η εμπιστοσύνη των εκπαιδευτικών στους στόχους τους, ενώ ωθείται η παρότρυνση προς την υλοποίησή τους (Hoy & Miskel, 2008). Παράλληλα, δημιουργούνται καλύτερες και πιο αξιόπιστες συναδελφικές σχέσεις, όπου προάγεται η εμπιστοσύνη μεταξύ των εκπαιδευτικών (Σωτηριάδου, Χαραλάμπους και Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

1.4 Το όραμα ενός σχολικού ηγέτη

Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη περιορίζεται στη διαμόρφωση ενός κοινού οράματος. Η βάση αυτού του οράματος αποτελεί τη βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης στο σχολείο. Η δημιουργία ενός υγιούς σχολικού περιβάλλοντος ξεκινάει από τη διαμόρφωση της διδασκαλίας στην τάξη που επηρεάζει άμεσα τα μαθησιακά αποτελέσματα και σε δεύτερη μοίρα ορίζεται η σχολική ηγεσία (Leithwoodetal, 2006). Η κατανομή των ευθυνών μεταξύ των σχολικών μονάδων συντελεί στην επιτυχή διαχείριση της σχολικής ηγεσίας (Leithwoodetal, 2006).

Σύμφωνα με τον Θεοφιλίδη (1999) το όραμα ορίζεται ως μία συνολική αντίληψη των εκπαιδευτικών για το πώς θα ήθελαν να διαμορφώσουν το σχολικό περιβάλλον και καθορίζοντας με αυτόν τον τρόπο τόσο τους στόχους τους όσο και τις επόμενες κινήσεις τους για την πραγματοποίησή τους.

Ο σχολικός ηγέτης από τη δική του πλευρά οφείλει να προωθήσει αυτό το όραμα στους οικείους κύκλους του και να αξιοποιήσει όλους τους δυνατούς τρόπους ώστε να το πραγματοποιήσει. Η εμπλοκή όσο το δυνατόν περισσότερων προσώπων αυξάνει τη δύναμη και την πειθώ για το όραμα και την επίτευξη των κοινών στόχων. Παράλληλα μέσω της συμμετοχής τρίτων προσώπων και της επίτευξης συλλογικών διαδικασιών επιτυγχάνεται η εφαρμογή του οράματος.

Το όραμα αυτό στηρίζεται στις πεποιθήσεις και τις αντιλήψεις των άμεσα εμπλεκόμενων μελών. Οι πεποιθήσεις αυτές των διευθυντών και των υποδιευθυντών διαμορφώνονται από τις γνώσεις που έχουν αποκτήσει μέσω των σπουδών τους και της επιμόρφωσης που έχουν λάβει. Το θέμα της επιμόρφωσης του διευθυντικού προσωπικού αναλύεται στο επόμενο κεφάλαιο.

Κεφάλαιο 2^ο

Η επιμόρφωση διευθυντών των σχολικών μονάδων

2.1 Ο θεσμός της επιμόρφωσης και η αναγκαιότητά του για τον διευθυντή- ηγέτη

Η επιμόρφωση ορίζεται ως ο θεμελιώδης λίθος στην εκπαίδευση των εκπαιδευτικών, καθώς εμπεριέχει την επιστημονική εξειδίκευση, τη ψυχοπαιδαγωγική κατάρτιση και την πρακτική άσκηση (Ξωχέλλης, 1991). Η μετεκπαίδευση πρέπει να ταυτίζεται με την προϋπάρχουσα εκπαίδευση, εμπλουτίζοντάς την με επιπλέον ακαδημαϊκά προσόντα

και επαγγελματικές δυνατότητες. Σύμφωνα με τον Μαυρογιώργο (1984) η βασική και η συμπληρωματική εκπαίδευση οφείλουν να βρίσκονται σε μια σχέση αλληλεξάρτησης. Η επιμόρφωση λειτουργεί συμπληρωματικά, καθώς μεσολαβεί ανάμεσα στην κτήση του πτυχίου από τον εκπαιδευτικό και την οριστική επαγγελματική του αποκατάσταση στο σχολείο. Εν ολίγοις λειτουργεί ως επιπρόσθετη εκπαίδευση που ενισχύει την ήδη υπάρχουσα συμπληρώνοντας τυχόν κενά στη βασική εκπαίδευση και καθορίζοντας την υπόλοιπη σταδιοδρομία του (Ξωχέλλης, 1991). Η επιμόρφωση συνδέεται άμεσα με την επαγγελματικής ανέλιξη και την προσωπική εξέλιξη του εκπαιδευτικού (Δεδούλη, 1998· Ανδρέου, 1992). Η επαγγελματική ταυτότητα του εκπαιδευτικού διαμορφώνεται κατά την επαγγελματική του σταδιοδρομία (Ανδρέου, 1992).

Η επιμόρφωση είναι αποτελεσματική από τη στιγμή που ο εκπαιδευτικός συμμετέχει ενεργά και υπεύθυνα στη λειτουργία του σχολείου. Έτσι, παράλληλα με την επαγγελματική ανέλιξη προωθείται και η διεύρυνση γνώσεων και των δεξιοτήτων (Taylor, 1980). Με την επιμόρφωση, πέρα από το ότι εκβαθύνονται οι γνώσεις πάνω σε κάποιο γνωστικό κομμάτι, αποκτώνται διδακτικές δεξιότητες, αναπτύσσεται η κριτική προσέγγιση της γνώσης, η συναισθηματική νοημοσύνη, η ανάπτυξης της αλληλεγγύης (Fullan & Hargreaves, 1992).

Η επιμόρφωση μπορεί να αποτελέσει τη γέφυρα μεταξύ της θεωρίας με την πράξη (Χατζηπαναγιώτου, 2001), καθώς μέσω της αξιοποίησης της θεωρίας μπορεί να βελτιωθεί ο εκπαιδευτικός προγραμματισμός και να επιτευχθούν στόχοι.

Παράλληλα, ο εκπαιδευτικός αποκομίζει επιστημονικές γνώσεις, οι οποίες μετέπειτα τον βοηθούν να εργαστεί με επιστημονικό τρόπο, στηρίζοντας τη διδακτική πράξη και τις παιδαγωγικές μεθόδους (Χατζηπαναγιώτου, 2001).

Στα παραπάνω αναφερόμενα σχετικά με τη σημασία της επιμόρφωσης διαπιστώνεται και η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών. Συνεχώς η κοινωνία εξελίσσεται και μαζί της οι επιστήμες. Πλέον η κοινωνία δεν εστιάζει στη βιομηχανοποίηση, δηλαδή στην ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και του κεφαλαίου, αλλά στη διεύρυνση των γνώσεων και των δεξιοτήτων. Επομένως, η κοινωνία μας θεμελιώνεται στη δύναμη της γνώσης, της δημιουργικότητας και της επινοητικότητας, καθώς ο κύριος ρόλος των εκπαιδευτικών είναι η μετάδοση των γνώσεων στους μαθητές και η διαμόρφωση του χαρακτήρα τους (Χρονοπούλου, 1982).

Καθότι η κοινωνία μας συνεχώς μεταβάλλεται, συμβαδίζοντας με την τεχνολογία, οι γνώσεις και οι πληροφορίες μεταφέρονται με γρήγορους ρυθμούς, το σχολείο ως κεντρικός θεσμός της εκπαίδευσης οφείλει να συμβαδίζει με τους καιρούς και να εξελίσσεται με κάθε δυνατό τρόπο (Hargreaves, 2000). Την ίδια οδό ακολουθεί ο εκπαιδευτικός που με την απαραίτητη επιμόρφωση προσαρμόζεται στον επιστημονικό κλάδο, στον τρόπο μάθησης και διδασκαλίας (Βιτσιλάκη-Σορωνιάτη, 2002). Επομένως, ως άμεσος εκπρόσωπος της εκπαίδευσης, ο εκπαιδευτικός συμβάλλει στη διαμόρφωση της σχολικής μονάδας.

Η επιμόρφωση επιβάλλεται, καθότι αν και όχι απαραίτητη θεωρείται επαρκής για την επίτευξη των θεσμικών αλλαγών. Βέβαια, σύμφωνα με τον Darling-Hammond (1990) η σχολική εκπαίδευση αντιμετωπίζει την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών ως μία γραμμική πορεία που ενέχει την ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευτικών με άμεσο αποτέλεσμα την ολοτελή αποτυχία τόσο των εκπαιδευτικών, αλλά και γενικά της εκπαίδευσης. Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών μεμονωμένα μπορεί να συντελέσει στην προσωπική ανέλιξη των εκπαιδευτικών, αλλά αδυνατεί να συμβάλλει στη βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος (Χατζηπαναγιώτου, 2001).

Η ίδια τους η βασική εκπαίδευση χαρακτηρίζεται από ανεπάρκεια και ελλιπή ποιότητα που δεν συμβάλλει στη σωστή θεωρητική κατάρτιση και την προσαρμογή τους στη σχολική αίθουσα (Κωστίκα, 2004). Σύμφωνα με τον Παπακωνσταντίνου (1996), η βασική εκπαίδευση των εκπαιδευτικών αδυνατεί να τους προετοιμάσει σε επαρκή βαθμό για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της εκπαιδευτικής πρακτικής και στα προβλήματα που θα συναντήσουν στην τάξη, ενώ η μετατόπιση του ενδιαφέροντος από τη διδασκαλία στη μάθηση έχει ως συνέπεια το μοντέλο του επαρκούς εκπαιδευτικού να αμφισβητείται. Σε γενικότερο πλάνο τα εκπαιδευτικά τμήματα εστιάζουν δίνοντας βάση στο θεωρητικό κομμάτι, υστερώντας όμως στην πρακτική άσκηση και στην επαγγελματική εκπαίδευση (Χατζηδήμου, 2003).

Αξιοσημείωτη είναι η προσπάθεια των εκπαιδευτικών για αναβάθμιση των σπουδών τους και τη συγκέντρωση προσόντων για άμεση αποκατάσταση που όμως δεν συνάδει με το επίπεδό τους που χαρακτηρίζεται ως χαμηλό. Αντίβαρο στην περιορισμένη βασική εκπαίδευση αποτελούν τα επιμορφωτικά προγράμματα (Βαλανίδης, 1992). Η επιμόρφωση συντελεί στην εξέλιξη του εκπαιδευτικού ως προς τη διαχείριση κρίσιμων ζητημάτων και την επίτευξη των στόχων του (Χατζηπαναγιώτου, 2001).

Παράλληλα, η συστηματική επιμόρφωση προσφέρει στους εκπαιδευτικούς προσωπική εξέλιξη (Ματσαγγούρας, 1995). Αρχικά, αναπτύσσονται δεξιότητες και βασικές γνώσεις. Γίνεται ανασκόπηση των προσωπικών τους δεξιοτήτων και της αυτογνωσίας που συνδέονται άμεσα με την εργασία τους και την καλύτερη διαχείρισή τους. Παράλληλα, ωφελεί άμεσα τον εκπαιδευτικό στην απόκτηση επιπρόσθετων προσόντων, γεγονός που συνδέεται άμεσα με την ίδια του την καριέρα και την εξέλιξη του εκπαιδευτικού στην ιεραρχία της σχολικής μονάδας.

Επίσης, η συστηματική επιμόρφωση βοηθά τόσο την επαγγελματική ανέλιξη όσο και την προσωπική πρόοδο (Ματσαγγούρας, 1995). Αρχικά, παρέχει ευκαιρίες ανακάλυψης των δυνατοτήτων και δεξιοτήτων γνωρίζοντας παράλληλα τον εαυτό του (Τρούλης, 1985).

Στο ίδιο επίπεδο κυμαίνεται και ο σχολικός ηγέτης. Ο διευθυντής έρχεται σε καθημερινή βάση αντιμέτωπος με δύσκολες καταστάσεις και προβλήματα που απαιτούν την άμεση επίλυση και τη λήψη σοβαρών αποφάσεων. Η ευελιξία που χαρακτηρίζει πλέον το σχολικό περιβάλλον πρέπει να αντιστοιχεί στις δυνατότητες ενός διευθυντή.

Ο διευθυντής προκειμένου να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στην αποστολή του είναι απαραίτητο να διαθέτει επιστημονικές γνώσεις, ικανότητες και εμπειρίες. Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2005), το ποσοστό των διευθυντών που δεν διαθέτουν τη στοιχειώδη γνώση σε θέματα κατάρτισης εκπαιδευτικής διοίκησης ανέρχεται στο 80-90%. Ο κύριος λόγος που συμβαίνει αυτό είναι ο τρόπος επιλογής διευθυντών που εστιάζει κυρίως στα χρόνια προϋπηρεσίας που διαθέτει ο εκάστοτε διευθυντής, ενώ παράλληλα απαξιώνονται οι ακαδημαϊκές γνώσεις και η εξειδίκευση σε θέματα διοίκησης και οργάνωσης δεν λαμβάνεται σοβαρά υπόψη (Δαράκη, 2007). Εφόσον υπάρχει αυτή η αδυναμία στο ρόλο των σχολικών ηγετών, έχει προταθεί η αναγκαιότητα οργάνωσης επιμορφωτικών προγραμμάτων που μπορούν να συμβάλλουν παράλληλα στην αναγνώριση της αξίας της επιμόρφωσης (Κωστίκα, 2004). Πλέον ο διευθυντής οφείλει να καταρτίζεται σε ορισμένες αρχές που μπορούν να συμβάλλουν στην εξέλιξη του διευθυντή στη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος. Η κατάρτιση αυτή πρέπει να περιλαμβάνει βασικές αρχές της ψυχολογίας, της διοίκησης, της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων.

Το θέμα της επιμόρφωσης έχει τεθεί στο τραπέζι των συζητήσεων τα τελευταία χρόνια επικεντρώνοντας στο πρόβλημα της οργάνωσης και της διοίκησης του εκπαιδευτικού συστήματος. Η συζήτηση αφορά την κατάρτιση και την επιμόρφωση των σχολικών ηγετών θέτοντας ως βασικό αίτημα τη δημιουργία μίας αυτοδημιούργητης και αυτόνομης σχολικής μονάδας (Ανδρέου, 2005).

Μέσω της διεύρυνσης των γνώσεων ο ρόλος του διευθυντή αποδεσμεύεται από το γραφειοκρατικό ρόλο και φέρνει στην επιφάνεια την αναδιοργάνωση της σχολικής μονάδας, ενθαρρύνει την εισαγωγή καινοτομιών, διαχειρίζεται σωστά το ανθρώπινο δυναμικό και ενεργεί ως εμπνευστής όλων των εμπλεκόμενων προσώπων.

Οι βασικοί λόγοι επίτευξης του στόχου της επιμόρφωσης είναι ο εμπλουτισμός της βασικής εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών. Η επιμόρφωση αυτή συνδέεται με την έννοια της επαγγελματικής σταδιοδρομίας και της προσωπικής εξέλιξης του εκπαιδευτικού. Είναι γνωστό άλλωστε ότι η επαγγελματική ταυτότητα του εκπαιδευτικού διαμορφώνεται κατά την επαγγελματική του σταδιοδρομία. Ακόμη, η επιμόρφωση στοχεύει στη διαρκή ενημέρωση και υποστήριξη της επαγγελματικής και ατομικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού προσωπικού προκειμένου να καλύπτονται οι ανάγκες που σχετίζονται με τη βελτίωση του επιπέδου της παρεχόμενης εκπαίδευσης και της αποτελεσματικότητας του σχολικού συστήματος.

2.1.1 Η συμπεριφορά ενός διευθυντή-ηγέτη σχολείου

Κύρια αποστολή του διευθυντή ενός σχολείου είναι να λειτουργήσει ως μαέστρος του σχολείου που εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία του. Η ποιότητα της διεύθυνσης του σχολείου εξασφαλίζεται, όταν διασαφηνίζονται οι προσδοκίες που διατυπώνονται από το προσωπικό και όταν είναι σαφώς διατυπωμένοι οι στόχοι για την επιτυχία των μαθητών. Γι' αυτόν το λόγο η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ του διευθυντή και του προσωπικού είναι απαραίτητη (Briggs & Wohlstetter, 2003). Τα αποτελεσματικά σχολεία μοιράζουν τη σχολική ηγεσία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και τη διεύθυνση. Έτσι, επιτυγχάνεται η αύξηση της δημιουργικότητας, της παραγωγικότητας και της υπευθυνότητας όλων. Ο διευθυντής καθοδηγεί τον συλλογισμό της λειτουργίας,

εξασφαλίζει την απαιτούμενη υλικοτεχνική υποδομή και προωθεί την ανέλιξη και την προσωπική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών του σχολείου.

Ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά του διευθυντή ηγέτη είναι η δημιουργική αυτοεικόνα του σχολείου που δημιουργείται μέσα σε ένα θετικό κλίμα μάθησης (Briggs & Wohlstetter, 2003).

Οι Andrews και Soder (1987) κατέληξαν στο ασφαλές συμπέρασμα ότι το βασικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού διευθυντή είναι η αποτελεσματικότητά του και η προσαρμοστικότητά του. Ένας αποτελεσματικός διευθυντής είναι ο ίδιος καινοτόμος και κύριος φορέας καινοτομιών στο σχολείο, ενώ παράλληλα οι υψηλές προσδοκίες των εκπαιδευτικών και των μαθητών συμπίπτουν με το βαθμό επίδοσης των μαθητών. Οι αποτελεσματικοί διευθυντές πιστεύουν στις ικανότητες των εκπαιδευτικών και των μαθητών του σχολείου τους να φτάσουν σε πολύ υψηλά επίπεδα. Επίσης, οι αποτελεσματικοί διευθυντές είναι δια βίου μαθητές που προσπαθούν συνεχώς να προσθέτουν περισσότερα στις γνώσεις και στις δεξιότητες που ήδη κατέχουν (Shoemaker και Fraser, 1981).

2.2 Μοντέλα επιμόρφωσης- εκπαίδευσης εκπαιδευτικών

Ο Ξωχέλλης (2005) καθιστά σημαντική τη συνεισφορά της βασικής εκπαιδευτικής επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών. Σύμφωνα με τον ορισμό που έχουμε υιοθετήσει παραπάνω φαίνεται η επιμόρφωση να επιτελεί διττό ρόλο: από τη μια πλευρά η επιμόρφωση συμβάλλει στη συνολική λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος, ενώ από την άλλη πλευρά καλύπτει τις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών, οι οποίες ανάγονται στην προσωπική και επαγγελματική τους εξέλιξη. Με βάση τον παραπάνω ορισμό διαφαίνεται ο προσδιορισμός δύο διαφορετικών εννοιολογικών μοντέλων γύρω από τα οποία περιστρέφεται η οργάνωση της επιμόρφωσης, το μοντέλο της εξυπηρέτησης των αναγκών του εκπαιδευτικού συστήματος και της εξυπηρέτησης των προσωπικών αναγκών των εκπαιδευτικών (Μαυρογιώργος, 1996).

Ο εκπαιδευτικός αντιμετωπίζεται ως αποδέκτης μιας διαδικασίας χωρίς να του δίνεται η δυνατότητα να συμμετέχει στη διαμόρφωσή της. Ενώ, στο δεύτερο μοντέλο θεωρούν τον εκπαιδευτικό αποκλειστικά υπεύθυνο για το σχεδιασμό, την επιλογή και

την παραγωγή γνώσης για τις εκπαιδευτικές του ανάγκες του, καθιστώντας τον επαγγελματικά ικανό να αναλάβει το σχεδιασμό και την εφαρμογή της προσωπικής του επιμόρφωσης.

Ουσιαστικά τα δύο μοντέλα οργάνωσης της επιμόρφωσης εμπλέκονται το ένα στο άλλο. Το πιο σημαντικό όμως είναι η ελεγχόμενη επιμόρφωση, όπου η συνεχιζόμενη εκπαίδευση των εκπαιδευτικών αποτέλεσε και αποτελεί το πεδίο συγκρούσεων και αντιπαραθέσεων μεταξύ των ιδεολογιών (Χατζηπαναγιώτου, 2001).

Κατά βάση η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών διακρίνεται για την πολυμορφία της. Αυτό οφείλεται κυρίως στις κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε κάθε κράτος. Η επιμορφωτική στρατηγική κάθε χώρας βασίζεται στις απαιτήσεις που ενέχει κάθε μια κεντρική διοίκηση για τα ζητήματα της εκπαίδευσης και των αντιλήψεών τους.

Η επιμόρφωση καλύπτει μεγάλο εύρος απαιτήσεων και έτσι οφείλει να διαμορφώνεται και να προσαρμόζεται. Με βάση αυτό διαμορφώνεται μια τυπολογία μορφών επιμόρφωσης, όπου συμβάλλει στο διαχωρισμό των προσωπικών εκπαιδευτικών αναγκών και των αναγκών του συστήματος.

Ακολούθως αναφέρεται η κατάταξη της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε τυπολογίες με βάση συγκεκριμένα κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά είναι τα εξής: το ιδεολογικό- φιλοσοφικό κριτήριο, όπου αναπτύσσονται διάφορες προσεγγίσεις της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών, οι οποίες εμπεριέχουν διάφορους στόχους για την εκπαίδευση. Σύμφωνα με τον Eraut (1987) οι λόγοι που καθιστούν απαραίτητη την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών είναι οι εξής: η βελτίωση του επιπέδου της βασικής εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών και των πιθανόν κενών που δημιουργεί η ανεπάρκεια της διδακτικής εμπειρίας των εκπαιδευτικών. Η έλλειψη αυτή οφείλεται όχι τόσο στο γνωστικό υπόβαθρο των εκπαιδευτικών, αλλά και στις ελλειπείς δεξιότητές τους, ελλείψεις που συνάδουν με τη χαμηλή επίδοση των μαθητών. Έτσι, μέσω της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών επιτυγχάνεται η άνοδος τόσο της σχολικής μονάδας, εκπαιδευτικού προσωπικού όσο και των μαθητών.

Επιπλέον, μέσω της επιμόρφωσης επιτυγχάνεται η επίτευξη των αλλαγών στο εκπαιδευτικό σύστημα που συμβάλλουν στην εξέλιξη του πολιτισμικού, τεχνολογικού και οικονομικού γίνεσθαι, από τη στιγμή που προετοιμάζει τους μαθητές για την πρόοδο. Ακόμη, στοχεύει στην επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη των

εκπαιδευτικών που αποσκοπεί στην απόκτηση διδακτικής επάρκειας και βελτίωσης του εκπαιδευτικού έργου (Eraut, 1987). Μέσω αυτής της διαδικασίας επιλύονται καθημερινά προβλήματα είτε σε αίθουσα διδασκαλίας είτε στη σχολική μονάδα. Οι εκπαιδευτικοί επιδιώκουν τη μέγιστη βελτίωση του διδακτικού έργου και της ανάπτυξης της αυτόνομης δράσης, της οξείας κριτικής και του αισθήματος υπευθυνότητας.

Μια διαφορετική προσέγγιση με βάση το ίδιο κριτήριο είναι η τοποθέτηση του Habermas (Δεδούλη, 1998), ο οποίος αναφέρει ότι η επιμόρφωση στοχεύει στην ενίσχυση της γνώσης και της καλλιέργειας δεξιοτήτων. Καλύπτονται πιθανά κενά στην αρχική εκπαίδευση και καθιστά τους εκπαιδευτικούς ικανούς και αποτελεσματικούς. Παράλληλα, οι εκπαιδευτικοί αναπτύσσονται επαγγελματικά και προσωπικά. Βλέπουν την επιμόρφωση ως προσπάθεια επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης σε μία συνεχή πορεία επαγγελματικής ζωής. Συνδυάζονται στοιχεία από την ψυχολογία του ανθρώπου και τη δια βίου μάθηση και την εκπαίδευση ενηλίκων. Έτσι θεμελιώνεται το ερμηνευτικό μοντέλο και αξιολογείται η βιωματική αναστοχαστική διαδικασία.

Από την άλλη, η κριτική προσέγγιση αναπτύσσεται στο πλαίσιο της κριτικής παιδαγωγικής με κοινωνική κατεύθυνση (Ματσαγγούρας, 1995). Σε αυτό το σημείο το σχολείο ενδέχεται να παίζει σημαντικό ρόλο στον αγώνα για την αλλαγή της κοινωνίας, καθώς οι εκπαιδευτικοί μπορούν να αποφασίσουν για την κοινωνία και το σχολείο να λειτουργεί μετασχηματιστικά.

Εν συνεχεία, το δεύτερο κριτήριο σχετίζεται με την οργανωτική και τη διοικητική δομή των επιμορφωτικών δραστηριοτήτων. Είναι σημαντικό να υπάρχει ένα συγκεντρωτικό σύστημα λήψης αποφάσεων. Αυτό έχει ως επακόλουθο οι στόχοι και το περιεχόμενο των επιμορφωτικών προγραμμάτων να είναι προκαθορισμένα και έτσι να δίνεται η δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να αφογκραστούν την ουσία των πραγματικών αναγκών των εκπαιδευτικών. Έπειτα, υπάρχει το κριτήριο του ερευνητικού σχεδιασμού, δηλαδή η διαδικασία σχεδιασμού και εισαγωγής αλλαγών στην εκπαίδευση. Η οργάνωση της επιμόρφωσης στοχεύει στην αντιμετώπιση προβλημάτων, βέβαια, ορισμένες φορές τα συγκεκριμένα επιμορφωτικά προγράμματα επιβάλλονται στους εκπαιδευτικούς δίχως να υπάρχει πραγματική αποτελεσματικότητα των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών. Παρόλα αυτά, πέρα του μορφωτικού περιεχομένου τα επιμορφωτικά προγράμματα προσδιορίζουν τη διαδικασία της κοινωνικής αλληλεπίδρασης (Χατζηπαναγιώτου, 2001).

Επιπροσθέτως, αξιοσημείωτη είναι η αναφορά στην επιμόρφωση με κριτήριο το χώρο διεξαγωγής. Η επιμόρφωση μπορεί να διεξαχθεί εκτός των σχολικών χώρων, σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, τα οποία λόγω κύρους θεωρούνται ότι διασφαλίζουν την ποιότητα της παρεχόμενης επιμόρφωσης. Βέβαια, μία αδυναμία που εντοπίζεται είναι ότι δεν εστιάζει στις ανάγκες των εκπαιδευτικών αλλά του εκπαιδευτικού συστήματος. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει η επιμόρφωση εντός του σχολικού χώρου, όπου η επιμόρφωση που δίνεται συνδέεται με την εκπαιδευτική μονάδα. Χαρακτηριστικό δείγμα αποτελεί το μοντέλο της μαθητείας, το οποίο αποτελεί το παλαιότερο μοντέλο επιμόρφωσης και αποβλέπει στην εκμάθηση των απαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων. Στο ίδιο επίπεδο εντοπίζεται και η εξ αποστάσεως επιμόρφωση που φάνηκε ιδιαίτερα χρήσιμο κατά τη διάρκεια της πανδημίας (Χατζηπαναγιώτου, 2001).

Επιπλέον, βασικό κριτήριο αποτελούν και οι επιμορφωτικές ανάγκες των εκπαιδευόμενων. Μιλώντας για ανάγκες, οι εκπαιδευόμενοι έχουν ανάγκες και με βάση αυτές θέτουν στόχους, ώστε να φτάσουν στην επιθυμητή κατάσταση. Η επιμόρφωση αποτελεί το ενδιάμεσο στάδιο μέχρι την ολοκλήρωση των στόχων. Ουσιαστικά, η επιμόρφωση στοχεύει στην αντιμετώπιση προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί κατά την άσκηση του διδακτικού τους έργου. Παράλληλα, ενισχύει το επαγγελματικό προφίλ του εκπαιδευτικού μέσω δράσεων που αναβαθμίζουν το επίπεδο των ικανοτήτων του, όπως και το προσωπικό προφίλ.

Επίσης, σημαντικό είναι και το περιεχόμενο των στόχων των επιμορφωτικών προγραμμάτων που προσαρμόζεται ανάλογα με το πρώτο αντικείμενο σπουδών των εκπαιδευτικών, όπως και με βάση τις εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις (Χατζηδήμου & Στραβάκου, 2003).

Τέλος, σημαντική παράμετρος αποτελεί η χρονική διάρκεια. Οι εκπαιδευτικοί εξάλλου διαθέτουν περιορισμένο ελεύθερο χρόνο εξαιτίας διαφόρων υποχρεώσεων, οπότε επιλέγουν επιμορφωτικά σεμινάρια μικρής διάρκειας (Χατζηδήμου & Στραβάκου, 2003).

2.3 Νομοθετικό πλαίσιο της επιμόρφωσης των διευθυντικών μονάδων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση

Η προσπάθεια ένταξης ατόμων σε ανώτερες ιεραρχικές θέσεις, όπως οι διευθυντικές ενέχει την επιλογή ικανών και κατάλληλων ατόμων (Δροσάτος, 2014). Η πολυπλοκότητα της επιλογής ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση είναι ανάλογη της πολυπλοκότητας των αρμοδιοτήτων και του ρόλου τους (Κανάκη, 2008). Έτσι η επιλογή του σωστού διευθυντή είναι το διαβατήριο της εύρυθμης λειτουργίας της σχολικής μονάδας (Κανελλόπουλος, 1991).

Ιδανικά ο κάθε διευθυντής δεν πρέπει να απαγκιστρώνεται στις πεπατημένες, καθιερωμένες οδούς της στεγνής μάθησης, αλλά να χαράξει τη δική του εκπαιδευτική πολιτική αλλάζοντας τα κακώς κείμενα (Σαϊτής, 2014 · Ανδρέου,1999). Βέβαια πέρα της βασικής εμπειρίας που πρέπει να διαθέτει ο διευθυντής, σημαντικές είναι και οι δεξιότητες και οι γνώσεις που πρέπει να έχει. Στο σύγχρονο σχολείο, ο διευθυντής απαιτείται να κατέχει δεξιότητες μάνατζμεντ και να επιμορφώνεται διαρκώς, θέτοντας στόχους για την επίτευξή του (Νιθαυριανάκης, 2014).

Σύμφωνα με τη Μαδεμλή (2014) επτά είναι τα βασικά κριτήρια για την επιλογή των διευθυντών. Αρχικά, η διαχειριστική- οργανωτική ικανότητα ανάπτυξης και βελτίωσης των διαθέσιμων πόρων αποτελεί τη βάση που συμπληρώνεται από τη διοικητική εμπειρία, δηλαδή τη γνώση των ιδιαιτεροτήτων των διευθυντικών καθηκόντων. Παράλληλα, απαραίτητες είναι οι δεξιότητες διαχείρισης ανθρώπινων σχέσεων, όπου αναπτύσσονται εποικοδομητικές σχέσεις του εν δυνάμει διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς που έχουν άμεση σχέση με τη σχολική μονάδα επιδιώκοντας να δημιουργήσουν μία σχέση αλληλοσεβασμού και αλληλοεκτίμησης. Αξιοσημείωτη είναι και η συμβολή των προσωπικών χαρακτηριστικών των ατόμων που αναλαμβάνουν μια τέτοια θέση, όπως διορατικότητα, ευελιξία και ευστροφία. Παράλληλα, η ικανότητα συνεργασίας μπορεί να δώσει την κατάλληλη αρμονία που χρειάζεται η διαχείριση μίας τέτοιας επιχείρησης, όπως αυτή του σχολείου.

Έντονο είναι το ερώτημα της μονιμότητας της θέσης ενός διευθυντή. Ο Στιβακτάκης (2006) μετά από έρευνα διαπίστωσε ότι η πλειοψηφία των ατόμων τάσσεται υπέρ της

μονιμότητας του υπευθύνου. Η αποτελεσματικότητα του παραπάνω πορίσματος στηρίζεται στο γεγονός ότι μειώνεται το αίσθημα ανασφάλειας και ενισχύεται η υπευθυνότητα των διευθυντών, όπως και η εστίαση στον αρχικό στόχο. Βέβαια, από την άλλη πλευρά η εναλλαγή των διευθυντών φέρνει φρέσκες ιδέες και ανοίγει το δρόμο για νέους μελλοντικούς διευθυντές, ενώ η μονιμότητα αφαιρεί τη δημιουργικότητα των ατόμων αυτών και τους αφομοιώνει στο γραφειοκρατικό σύστημα (Κούλα, 2011).

Βασιζόμενοι στις παραπάνω τοποθετήσεις, είναι ορθή η αναφορά του σχετικού νομοθετικού πλαισίου. Η διαδικασία επιλογής διευθυντών έχει υποστεί αρκετές αλλαγές, καθώς τα κριτήρια συνεχώς μεταβάλλονται. Πιο συγκεκριμένα, τα άρθρα που σχετίζονται με την επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων είναι:

N.309/1976

Η αρχαιότητα, οι εκθέσεις υπηρεσιακής ικανότητας που συνέτασσαν οι επιθεωρητές, τα στοιχεία του υπηρεσιακού φακέλου και η άποψη του συμβουλίου επιλογής ήταν τα δεδομένα που λαμβάνονταν υπόψη για την επιλογή των διευθυντικών στελεχών, με την αρχαιότητα να αποτελεί το κυρίαρχο κριτήριο.

N.1304/1982

Το συμβούλιο επιλογής διακρίνει την κοινωνική προσφορά και τη δημοκρατική προσωπικότητα των υποψηφίων προκειμένου να επιλέξει τα διευθυντικά στελέχη. Το συμβούλιο, μάλιστα, είχε την ευχέρεια να καλέσει τον υποψήφιο σε προφορική συζήτηση (συνέντευξη), για να διαπιστώσει τη γενικότερη συγκρότηση και την προσωπικότητά του.

N.1566/1985

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω με το N.1566/1985, παρ. Α' και πιο συγκεκριμένα στο άρθρο 11 ορίζεται ότι ως διευθυντές για την Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση μπορούν να επιλεγούν οι εκπαιδευτικοί με βαθμό Α' και διετή προϋπηρεσία στο βαθμό αυτό. Ο νόμος ορίζει ότι τα προσόντα που εκτιμώνται για την σύνταξη του πίνακα είναι τα εξής: υπηρεσιακή κατάσταση, γνώση εκπαιδευτικών για εκπαιδευτικά ζητήματα, εκπαιδευτικό έργο και μεταπτυχιακές σπουδές.

Καθοριστική υπήρξε η ύπαρξη του Ν.1566/1985 που καθόριζε την τετραετή θητεία του διευθυντή, καταργώντας τη μονιμότητα της θέσης και το αίσθημα αλαζονείας (Πρωτογεράκη, 2011). Μέχρι και το 1982 ίσχυε η μονιμότητα, όπου συγκεκριμένα άτομα κατείχαν παγιωμένες θέσεις αναφορικά με το ρόλο τους και τα καθήκοντά τους (Στραβάκου, 2003 στο Σπυροπούλου, 2010).

Ο υπεύθυνος φορέας επιλογής των διευθυντικών στελεχών είναι το περιφερειακό υπηρεσιακό συμβούλιο (Π.Υ.Σ.Π.Ε), το οποίο εκτιμά την υπηρεσιακή κατάσταση των εκπαιδευτικών, τη γνώση τους για τα εκπαιδευτικά πράγματα, το εκπαιδευτικό τους έργο και την κοινωνική προσφορά τους. Με βάση αυτά τα κριτήρια επιλέγονται οι εν δυνάμει διευθυντές στους αξιολογικούς πίνακες (Στραβάκου, 2003 στο Σπυροπούλου, 2010).

N.2043/1992

Το 1992 νομιμοποιείται η θέση του διευθυντή. Οι προϋποθέσεις επιλογής της θέσης του διευθυντή είναι ίδια με αυτή του Ν.1566/1985. Η επιλογή των διευθυντικών θέσεων στηρίζεται σε τρεις βασικούς άξονες: στην υπηρεσιακή κατάσταση, στην επιστημονική-παιδαγωγική κατάρτιση, στη γενική συγκρότηση του υποψηφίου. Η επιλογή αυτή κλείνει με προσωπική συνέντευξη του υποψηφίου. Υπεύθυνο ρόλο σε αυτήν τη διαδικασία έχει ο Π.Υ.Σ.Π.Ε που μπορεί να αποκλείσει και να προσλάβει οποιοδήποτε υποψήφιο συγκεντρώνει τα απαραίτητα κριτήρια (Στραβάκου, 2003 στο Σπυροπούλου, 2010).

2.3.1. Νομοθετικό πλαίσιο επιμόρφωσης υποδιευθυντικών μονάδων στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

Τόσο οι διευθυντές όσο και οι υποδιευθυντές εκτελούν ένα συγκεκριμένο καθήκοντολόγιο και στην πρωτοβάθμια και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Σύμφωνα με το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων με το άρθρο 33 ο υποδιευθυντής της σχολικής μονάδας αναπληρώνει το Διευθυντή σε όλες τις λειτουργίες του, ενώ αναλαμβάνει το ρόλο του βοηθού του στο καθημερινό του έργο. Επιπλέον, σε

περίπτωση απουσίας του διευθυντή αναλαμβάνει ο υποδιευθυντής τις αρμοδιότητές του. Επιπλέον, συνεργάζεται με το Διευθυντή και τον βοηθάει στην ομαλή λειτουργία του σχολείου, ενώ αρχειοθετεί τα έγγραφα και διεκπεραιώνει την υπηρεσιακή αλληλογραφία του σχολείου, συντάσσοντας τα απογραφικά δελτία, όπου αποστέλλει στις αρμόδιες υπηρεσίες τα στατιστικά στοιχεία και όσα άλλα ζητούνται από αυτές (Μαδεμλή, 2014).

Αναλαμβάνει τη διεξαγωγή του προγράμματος για τις ημερήσιες εποπτείες σε συνεργασία με τους διδάσκοντες, όπως και την άμεση εφαρμογή του. Αναλαμβάνει την ταξινόμηση και διανομή των διδακτικών βιβλίων στους μαθητές. Επιπλέον, φροντίζει για την καλή λειτουργία των τάξεων και των εποπτικών μέσων διδασκαλίας σε κάθε τάξη. Τέλος, είναι υπεύθυνος για την οργάνωση των μαθητικών εκδηλώσεων και μαθητικών εκλογών (Μαδεμλή, 2014).

Ακόμη, ο υποδιευθυντής ασχολείται με τις γραφειοκρατικές υποθέσεις του σχολείου, ενώ είναι υπεύθυνος ως εισηγητής για τη συμπλήρωση των φακέλων διαγωγής των μαθητών με βάση πάντοτε τα συγκεκριμένα στοιχεία των ατομικών τους δελτίων και τη γνώμη των καθηγητών συμβούλων της τάξης. Σε περίπτωση προβλημάτων αναλαμβάνει δράση θέτοντας προτάσεις και πιθανές λύσεις. Εισηγείται στο διευθυντή τις πιθανές λύσεις προβλημάτων. Φροντίζει για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου (Μαδεμλή, 2014).

Ως προς το καθηκοντολόγιο των διευθυντών και υποδιευθυντών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης:

Άρθρο 1

Έργο των Διευθυντών Εκπαίδευσης

Οι Διευθυντές της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης έχουν τη γενική ευθύνη της διοίκησης και του ελέγχου λειτουργίας των σχολικών μονάδων της περιοχής ευθύνης τους. Εποπτεύουν, ελέγχουν, συντονίζουν και καθοδηγούν τη λειτουργία των εκπαιδευτικών δομών και των σχολικών μονάδων, των Εργαστηριακών Κέντρων (Ε.Κ.) και των Δομών Υποδοχής Εκπαίδευσης Προσφύγων (Δ.Υ.Ε.Π.) της ευθύνης τους. Επίσης, συμμετέχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης.

Είναι διοικητικοί και πειθαρχικοί προϊστάμενοι των εκπαιδευτικών και διοικητικών υπαλλήλων που υπάγονται στη Διεύθυνση Εκπαίδευσης. Επιπλέον, μετέχουν στα Περιφερειακά Υπηρεσιακά Συμβούλια και συγκροτούν όλες τις προβλεπόμενες επιτροπές εξετάσεων και παρακολούθησης συντονισμού διδακτέας ύλης.

Παρέχουν οδηγίες στους Διευθυντές/ Προϊσταμένους των σχολικών μονάδων και Εργαστηριακών Κέντρων (Ε.Κ.) σχετικά με τη διοίκηση και λειτουργία των σχολείων και των Ε.Κ.. Αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για καινοτόμες δράσεις και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση, αντιμετωπίζουν ενδεχόμενα κρίσιμα προβλήματα, επιλύουν διαφορές, συμβάλλουν στη σύνθεση ιδεών και απόψεων και αίρουν αμφιβολίες και αμφισβητήσεις. Εξασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία των Δ.Υ.Ε.Π., σε συνεργασία με τις αρμόδιες Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, τους συντονιστές εκπαίδευσης προσφύγων, τους προϊσταμένους εκπαιδευτικών θεμάτων και άλλα στελέχη των οικείων διευθύνσεων εκπαίδευσης, καθώς και τους εκπαιδευτικούς που στελεχώνουν τις Δ.Υ.Ε.Π., τους διευθυντές/ προϊσταμένους ή και τους υποδιευθυντές των σχολικών μονάδων (Μαδεμλή, 2014).

Άρθρο 3

Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών Εκπαίδευσης σχετικά με τις εξετάσεις

Οι Διευθυντές Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης προτείνουν στον Περιφερειακό Διευθυντή Εκπαίδευσης τη συγκρότηση της Επιτροπής Εξετάσεων Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Ε.Ε.Δ.Δ.Ε.) Συνεργάζονται με τον Περιφερειακό Διευθυντή Εκπαίδευσης, για τη μετακίνηση εκπαιδευτικών μεταξύ όμορων Διευθύνσεων, προκειμένου αυτοί να χρησιμοποιηθούν ως επιτηρητές ή βαθμολογητές ή ως μέλη της επιτροπής εξέτασης υποψηφίων με αναπηρία και ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες.

Ορίζονται ως πρόεδροι των Επιτροπών Εξετάσεων Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΕΕΔΔΕ) με κύριο έργο την ομαλή διεξαγωγή και ολοκλήρωση των πανελλαδικών εξετάσεων στη Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ευθύνης τους. Ως Πρόεδροι των ΕΕΔΔΕ, ορίζουν τις Λυκειακές Επιτροπές Εξετάσεων (ΛΕΕ) για τα Λύκεια περιοχής ευθύνης τους. Επίσης, ορίζουν τις Επιτροπές Εξεταστικών Κέντρων πανελλαδικών εξετάσεων Επαγγελματικών Λυκείων (ΕΠΑΛ), εξετάσεων Ελλήνων του εξωτερικού, τις Επιτροπές Εξεταστικών Κέντρων Ειδικών Εξετάσεων για τις εξετάσεις των νέων Μουσικών μαθημάτων καθώς και τις επιτροπές εξεταστικών κέντρων Ειδικών Μαθημάτων. Ως Πρόεδροι των ΕΕΔΔΕ, ορίζουν τους αναγκαίους επιτηρητές για όλα τα εξεταστικά και ειδικά εξεταστικά κέντρα περιοχής ευθύνης τους.

Ορίζουν τα εξεταστικά κέντρα του ειδικού μαθήματος των Αγγλικών στις πανελλαδικές εξετάσεις και μεριμνούν για την κατανομή των υποψηφίων σε αυτά.

Ορίζουν τον Ειδικό Επόπτη για το μάθημα «Έλεγχος μουσικών ακουστικών ικανοτήτων» και του μαθήματος «Μουσική Αντίληψη και Γνώση» (Μαδεμλή, 2014).

Άρθρο 4

Αρμοδιότητες των Διευθυντών Εκπαίδευσης σχετικές με τους πίνακες των Διευθυντών – Υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και άλλα συναφή θέματα

Οι Διευθυντές Εκπαίδευσης προβαίνουν στο διαχωρισμό των σχολείων της Διεύθυνσης σε περιοχές τοποθέτησης των Διευθυντών των σχολικών μονάδων και Εργαστηριακών Κέντρων (Ε.Κ.) ύστερα από εισήγηση των αρμοδίων Υπηρεσιακών Συμβουλίων. Προκηρύσσουν την κατάρτιση αξιολογικού πίνακα επιλογής Διευθυντών των σχολικών μονάδων και Εργαστηριακών Κέντρων (Ε.Κ.) καθώς και των Προϊσταμένων Εκπαιδευτικών Θεμάτων.

Επίσης, προκηρύσσουν την κατάρτιση αξιολογικού πίνακα επιλογής Προϊσταμένων διθεσίων και τριθεσίων δημοτικών σχολείων και νηπιαγωγείων. Αλλά και την επιλογή Υποδιευθυντών σχολικών μονάδων και Εργαστηριακών Κέντρων (Ε.Κ.) καθώς και των Υπευθύνων τομέων Ε.Κ..

Υποβάλλουν προς κύρωση στον Περιφερειακό Διευθυντή Εκπαίδευσης τους τελικούς πίνακες επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων και Ε.Κ..

Ο Διευθυντής Εκπαίδευσης τοποθετεί σε κενές και κενούμενες θέσεις, ύστερα από πρόταση του αρμόδιου συμβουλίου επιλογής :

- Διευθυντές σχολικών μονάδων και Ε.Κ.
- Προϊσταμένους διθεσίων και τριθεσίων δημοτικών σχολείων και νηπιαγωγείων
- Υποδιευθυντές σχολικών μονάδων και Ε.Κ.
- Υπευθύνους τομέων Ε.Κ.

Ορίζουν τον αναπληρωτή του Προϊσταμένου Εκπαιδευτικών Θεμάτων. Ύστερα από εισήγηση του οικείου Υπηρεσιακού Συμβουλίου ορίζουν, τους αναπληρωτές των Διευθυντών των σχολικών μονάδων για τις οποίες δεν προβλέπεται Υποδιευθυντής. Ακόμα, ύστερα από εισήγηση του αρμόδιου Υπηρεσιακού Συμβουλίου, τον προσωρινό αναπληρωτή Διευθυντή, όταν δεν υπάρχει, κωλύεται ή απουσιάζει ο Διευθυντής και δεν υπάρχει Υποδιευθυντής. Τέλος, ύστερα από εισήγηση του αρμόδιου Υπηρεσιακού

Συμβουλίου τον αναπληρωτή Υποδιευθυντή σχολικής μονάδας ή Ε.Κ. ή τον αναπληρωτή υπεύθυνου τομέα Ε.Κ., όταν δεν υπάρχει ή απουσιάζει (Μαδεμλή, 2014).

Το διευθυντικό προσωπικό είναι αρμόδιο για τη εύρυθμη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος. Οι σωστές αποφάσεις μπορούν να οδηγήσουν σε έναν αποτελεσματικό τρόπο λειτουργίας μίας σχολικής μονάδας. Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται βαθύτερη ανάλυση αυτού του ζητήματος.

Κεφάλαιο 3^ο

Αποτελεσματική Λειτουργία της Σχολικής Μονάδας

3.1. Αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος

Η αποτελεσματική διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος αντανακλάται στην ποιοτική διεύθυνσή του. Η επιτυχία αυτή στη διαχείριση κάθε προβλήματος και αδιεξόδου οδηγεί στη δημιουργία μίας επιτυχημένης σχέσης της ανώτερης ιεραρχίας και του διδακτικού- μαθητικού προσωπικού.

Κάθε εκπαιδευτική μονάδα που επιδιώκει να είναι αποτελεσματική κρίνεται απαραίτητο να ακολουθεί έναν τρόπο διοίκησης και οργάνωσης (Σαΐτης, 2007). Η πολυπλοκότητα της διοίκησης ενός σχολικού περιβάλλοντος οδηγεί στη λήψη διαφορετικών πρωτοβουλιών που φέρει τα αντίστοιχα αποτελέσματα. Παρόλα αυτά τα βασικά στοιχεία και οι αρχές της διοίκησης έχουν γενική ισχύ και παρέχουν καθοδηγητικές γραμμές για την εφαρμογή στην πραγματικότητα. Ο διευθυντής σε αυτό το σημείο εφαρμόζει όλες τις ικανότητές του που μπορούν να συντελέσουν στην αποτελεσματική διοίκηση των σχολικών μονάδων.

Έτσι, ο διευθυντής ασχολείται με τα διαχειριστικά θέματα της εκπαίδευσης, φέρνει καινούργιες ιδέες για την ανανέωση και αναβάθμιση του σχολείου, ενώ αναπτύσσονται πρωτοποριακές σκέψεις που προβάλλουν το σχολείο και το κοινωνικό γόητρο των εκπαιδευτικών (Glickman, GordonandRoss- Gordon,2001).

Οι Teddie και Stringfield το 1993 διαπίστωσαν ότι τα αποτελεσματικά σχολεία βασίζονται σε οράματα, ενώ προτάθηκαν προτάσεις για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, όπως η δημιουργία ενός πλαισίου όπου θα συμπεριλαμβάνονται παράγοντες σχετικοί με το σχολείο, όπως κοινωνικοί και ιστορικοί, η ανάπτυξη ενός πλάνου που θα αφορά μόνο το συγκεκριμένο σχολείο, όπου συνεχώς θα εξελίσσεται σε καθημερινή βάση (Glickman, Gordon and Ross- Gordon, 2001). Ενώ, τέλος η έρευνα και η στρατηγική θα πρέπει να βασίζονται στη δασκαλοκεντρική επαγωγική διαδικασία (Πετρίδου, 2005).

Οι ηγέτες έχοντας το ιδανικό όραμα για τη διαμόρφωση της σχολικής μονάδας θέτουν στόχους και μέσω της διαφήμισης του οράματός τους παρακινούν ανθρώπους που θα ήθελαν να συνεισφέρουν στην επίτευξη αυτών των στόχων και στην ολοκλήρωση του οράματος. Σημαντικό βήμα αποτελεί η συνεργασία μεταξύ των μελών και οι σχέσεις εμπιστοσύνης και αλληλεξάρτησης των εργαζομένων. Για να φτάσουμε σε αυτό το σημείο της συνεργασίας και της σύμφιξης σχέσεων μεταξύ των εμπλεκομένων στο σχολικό περιβάλλον, είναι ανάγκη πλέον να προχωρήσουμε με τρόπο οργανωμένο και συστηματικό. Η συνεργασία και ο συστηματικός συντονισμός έχουν ζωτική σημασία για την αποτελεσματικότητα ενός σχολείου (Πασιαρδή, 2001).

Βασικός κανόνας για έναν διευθυντή για να ασκήσει αποτελεσματική διοίκηση, είναι να επιμορφωθεί σε θέματα μάνατζμεντ. Μόνο με αυτό τον τρόπο θα ασκήσει αποδοτικό έργο, επιδιώκοντας να εκπληρώσει στόχους και σκοπούς. Εν ολίγοις γνωρίζοντας τις μεθόδους του μάνατζμεντ ένας διευθυντής δύναται να βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση (Σαΐτης, 2005) να γνωρίζει τις μεθόδους του σχεδιασμού-προγραμματισμού, να διαχειρίζεται ορθά κάθε πρόβλημα που μπορεί να προκύψει, δημιουργώντας παράλληλα ήπιο κλίμα στο σχολικό περιβάλλον.

Τα άνωθι στοιχεία συντελούν στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού σχολείου. Η αποτελεσματικότητα ως έννοια είναι ένας σύνθετος όρος ιδιαίτερα στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος. Το σχολείο αποτελεί θεσμό, ο οποίος διαπερνά κάθε πτυχή της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Δεν παρέχει μόνο γνώσεις, δεξιότητες και γενική παιδεία, αλλά συγχρόνως διαμορφώνει αντιλήψεις, διαπλάθει αντιλήψεις και εμπνέει αξίες.

Επιπλέον, παράγοντες που επιδρούν μεμονωμένα, αλλά και συνδυαστικά προβαίνοντας στο αναμενόμενο αποτέλεσμα διαμόρφωσης ενός εύρυθμου σχολείου (Καψάλης, 2005). Μερικοί τέτοιοι παράμετροι, σύμφωνα με τον Θεοφιλίδη (1994) είναι η σχολική ηγεσία, όπου ο διευθυντής του σχολείου εκτός του γραφειοκρατικού έργου, ασκεί και ηγετικό ρόλο, όπου εμπνέει, εμπυχώνει τους συναδέλφους του, δημιουργώντας το κατάλληλο κλίμα. Η κατάλληλη δομή, η οργάνωση του αναλυτικού προγράμματος, των διδακτικών μεθόδων και το αναλυτικό πρόγραμμα ενός σχολείου είναι διατυπωμένο με σαφήνεια και εκφράζει τις προσδοκίες και τις επιδιώξεις ενός σχολείου.

Σύμφωνα με τον Καραμηνά (2006) αξιοποιώντας τις τεχνολογίες της πληροφορικής και της τεχνολογίας, δίνεται η δυνατότητα στους μαθητές να συμμετέχουν ενεργά στις ομαδικές δραστηριότητες της τάξης. Ακόμα, σημαντική είναι η σταθερότητα του προσωπικού. Η εναλλαγή διδακτικού προσωπικού δεν επιτρέπει τη μακροχρόνια δημιουργία σύνδεσης μεταξύ μαθητών και εκπαιδευτικών με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η συνοχή της σχολικής κοινότητας και η επίδοση των μαθητών.

Το κατάλληλο εκπαιδευτικό κλίμα δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των εκπαιδευτικών και των μαθητών, όπου παράγεται η συνεργασία και η ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ενώ, τέλος η συνεργασία σχολείου- οικογένειας, όπου οι γονείς επικοινωνούν αποτελεσματικά με το σχολείο, συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του σχολείου, επηρεάζοντας θετικά την επίδοση των μαθητών.

Σε παρόμοια έρευνα που έγινε από τον Edmonds (1979) διαπιστώθηκε ότι τα αποτελεσματικά σχολεία παρουσιάζουν έξι βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα όπως ισχυρή ηγεσία, κλίμα υψηλών προσδοκιών, ατμόσφαιρα ευταξίας, ενημέρωση προς τους μαθητές, διοχέτευση σχολικής ενέργειας, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο, για να διατηρηθούν οι προτεραιότητες του σχολείου, όπως και αποτελεσματικοί τρόποι καθοδήγησης τόσο των μαθητών όσο και των εκπαιδευτικών.

Στη συνέχεια θα παραθέσουμε ορισμένα σημαντικά σημεία που συνιστούν την αποτελεσματική διδασκαλία και μάθηση στη σχολική τάξη. Έτσι, σύμφωνα με τους Ried, Bullock and Howarth (1988) υπάρχουν δώδεκα στοιχεία που έχουν αποδειχθεί ότι προωθούν και ενθαρρύνουν την αποτελεσματική διδασκαλία, όπως η σκόπιμη και ενσυνείδητη καθοδήγηση του προσωπικού από τον διευθυντή. Ο διευθυντής του

σχολείου με την ενεργό συμμετοχή του στις δραστηριότητες του σχολείου συμβάλλει στην αποδοτικότερη λειτουργία των εμπλεκόμενων μελών της μάθησης. Ακόμη, η ενεργός ανάμιξη και συμμετοχή του διευθυντικού στελέχους, όπου ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο μπορεί να χαρακτηριστεί και ως προβληματικός, καθώς μπορεί να αποτελέσει την έναρξη των συγκρούσεων. Βέβαια το μόνο σίγουρο είναι ότι ο διευθυντής κατορθώνει να ξεπεράσει όλους τους ρόλους και να συντονίζει την εκάστοτε δραστηριότητα.

Από την άλλη πλευρά, η ουσιαστική συμμετοχή των εκπαιδευτικών στις σχολικές δραστηριότητες συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του σχολείου. Στο αποτελεσματικό σχολείο οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων για όλες τις σχολικές διαδικασίες. Παράλληλα, η συνέπεια του εκπαιδευτικού προσωπικού σχετικά με τους στόχους του σχολείου, η διατήρηση του προσωπικού και η απουσία συνεχών αλλαγών βρέθηκε να έχουν ευεργετικά αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα η συνέπεια και η συνέχεια πρέπει να υπάρχει και στις διδακτικές μεθόδους και προσεγγίσεις δίνοντας έμφαση στις προκαθορισμένες σχολικές δραστηριότητες. Σημαντική είναι και η σωστή δόμηση του προγράμματος δόμησης, όπου ο κάθε μαθητής είναι υπεύθυνος για τη σχεδίαση του δικού του προγράμματος μελέτης.

Βέβαια, για να αποτελέσει ένας εκπαιδευτικός έναν επιτυχημένο μοχλό παρακίνησης μάθησης των μαθητών, πρέπει ο τρόπος διδασχής των μαθημάτων να είναι ενδιαφέρον και ελκυστικός. Ο βαθμός επικοινωνίας μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών είναι ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς φαίνεται ότι η πρόοδος συντελείται στο σχολικό περιβάλλον, όπου οι εκπαιδευτικοί έχουν υψηλές απαιτήσεις από τους μαθητές τους. Ένας βαθμός επιτυχίας προόδου των μαθητών συνδέεται και με το βαθμό που επιτρέπεται σε ένα μαθητή να δρα αυτόνομα. Σε αυτό το σημείο η συστηματική και ουσιαστική επικοινωνία των μαθητών και των εκπαιδευτικών μπορεί να οδηγήσει σε αυτό το αποτέλεσμα. Η επικοινωνία είναι αποτελεσματική, όταν υπάρχει ισορροπία στους εμπλεκόμενους φορείς.

Μιλώντας για εμπλεκόμενους φορείς δεν θα μπορούσαμε να παραλείψουμε την ύπαρξη των γονέων, όπως και την άμεση επίδρασή τους στους μαθητές και τους

εκπαιδευτικούς. Η ουσιαστική συμμετοχή των γονέων θεωρείται σημαντική για την πρόοδο των μαθητών και την αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας.

Σύμφωνα με έρευνες των Hopkins και Holly (1987), το αποτελεσματικό σχολείο διακρίνεται από το θετικό κλίμα μέσα στο οποίο δίνεται έμφαση στον έπαινο και στην ανταμοιβή και όχι στην τιμωρία και στην αυστηρή πειθαρχία. Το κλίμα ενός αποτελεσματικού σχολείου οφείλει να δημιουργεί μία χαλαρή και ήρεμη ατμόσφαιρα για το προσωπικό ευφραίνοντας την ίδια την ψυχосύνθεση των μαθητών και παράλληλα συμβάλλοντας στην αποτελεσματικότερη επίδοση των παιδιών.

3.2 Θεμελιώδη γνωρίσματα ενός αποτελεσματικού σχολείου

Ο Edmonds (1979) διαπίστωσε πέντε βασικούς παράγοντες που ενισχύουν τη σχολική αποτελεσματικότητα και είναι οι εξής: η ισχυρή διοίκηση του σχολείου, το σχολικό περιβάλλον που εγγυάται τη σχολική πρόοδο των μαθητών, η ορθή αξιολόγηση των μαθησιακών επιδόσεων, η έμφαση στην απόκτηση βασικών μορφωτικών ιδιοτήτων. Λαμβάνοντας αυτά που αναφέρθηκαν ως δεδομένα οι εκπαιδευτικοί θεωρούν καθήκον και ευθύνη τους να διδάξουν σε όλους τους μαθητές με επιτυχία ανεξαρτήτως κοινωνικο-οικονομικών δυσκολιών. Σε ένα ευνοϊκό για τη σχολική μάθηση κλίμα κυριαρχεί το πνεύμα της συναδελφικότητας και συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη του προσωπικού, δηλαδή ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και το διευθυντή. Κατά βάση οι προϋποθέσεις που προάγουν την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, διακρίνεται από τα εξής χαρακτηριστικά: οι διευθυντές αναλαμβάνουν ηγετικό ρόλο, ιδιαίτερα σε οτιδήποτε αφορά τη σχολική διαδικασία. Οι εκπαιδευτικοί αποδέχονται και συμμετέχουν στις συστηματικές προσπάθειες για να αυτοαξιολογηθούν, να αξιολογήσουν και κυρίως να επιμορφωθούν. Η σχολική μονάδα γίνεται αποδεκτή από τους υπόλοιπους και αυτή ή αποδοχή εκφράζεται από τη συμμετοχή του σχολείου σε εκδηλώσεις (Σπυρόπουλος, 2004).

Στην ίδια γραμμή κυμάνθηκε και ο Serogiovanni (1991), ο οποίος πρότεινε αυτές τις παραμέτρους για να υπάρξει αποτελεσματική σχολική μονάδα. Αρχικά, το επίκεντρο της σχολικής μονάδας πρέπει να είναι ο ίδιος ο μαθητής, να διατίθεται ένα πλούσιο

εκπαιδευτικό πρόγραμμα που θα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των εκπαιδευομένων, να υπάρχει το κατάλληλο θετικό κλίμα που θα εμπνέει τόσο τους μαθητές όσο και τους εκπαιδευτικούς, προωθώντας παράλληλα την αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Σημαντική παράμετρος είναι και η επέμβαση των γονέων και της ίδιας της κοινότητας για την ορθή διαχείριση του περιβάλλοντος και της επίλυσης διαφόρων προβλημάτων.

Εν συνεχεία, ο Sammons (2000) διαπίστωσε ότι η σχολική αποτελεσματικότητα στηρίζεται στην εξής παράμετρο: στην επαγγελματική καθοδήγηση – ηγεσία. Εδώ οι κυριότεροι στόχοι που τίθεται από την ηγεσία της σχολικής μονάδας είναι η εγκαθίδρυση των κοινών στόχων σε θέματα που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου. Η ηγεσία είναι υπεύθυνη για την υποστήριξη των εκπαιδευτικών έτσι ώστε να μπορούν να δρουν ως ηγέτες σε επίπεδο τάξης. Η αίσθηση του «άνήκειν» σε μία κοινότητα δημιουργεί κοινά οράματα και στόχους. Μεταξύ των εκπαιδευτικών επικρατεί συναδελφικότητα και συνεργατικότητα, όπου μοιράζονται οι ιδέες και οι επιδιώξεις.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη διδασκαλία και στη μάθηση. Η ποιότητα και η ποσότητα συμβαδίζουν με την αποτελεσματική διεκπεραίωση μαθημάτων. Παράλληλα, σημαντικό συστατικό της αποτελεσματικής διαδικασίας συνιστά η αποτελεσματική διδασκαλία. Πιο συγκεκριμένα, η αποδοτική οργάνωση, ο σωστός προγραμματισμός και ο σχεδιασμός οδηγούν στην αποτελεσματική διδασκαλία. Τα μαθήματα που διδάσκονται πρέπει να γίνονται με δομημένο τρόπο, όπου οι βασικοί στόχοι να επικεντρώνονται στο περιεχόμενα των μαθημάτων.

Η προσπάθεια ανόδου του επιπέδου των μαθητών οδηγεί στο να ανέβει ο πήχης σε υψηλά επίπεδα, ενώ παράλληλα το εκπαιδευτικό προσωπικό γνωστοποιεί τις προσδοκίες του από τις επιδόσεις των μαθητών. Βέβαια, για την επίτευξη των αναμενόμενων στόχων είναι σημαντική η θετική ενίσχυση των εκπαιδευτικών.

Η πειθαρχία είναι στοιχείο του κατάλληλου σχολικού κλίματος. Βέβαια όχι με επιβλητικό τρόπο, αλλά με την αίσθηση του άνήκειν. Παράλληλα, με την ενίσχυση υπάρχει και η ανατροφοδότηση. Η ανατροφοδότηση συνδέεται με την εκτίμηση και τον έπαινο προς τον κάθε μαθητή για τις προσπάθειες που καταβάλλει. Η επιβράβευση και η ανατροφοδότηση έχουν αποτελεσματικότερη επίδραση στα επιτεύγματα των μαθητών από την κριτική και τον έλεγχο.

Ο έλεγχος προόδου των μαθητών είναι σημαντικός, καθώς συμβάλλει στην εστίαση της διδασκαλίας και της μάθησης. Τα επιτεύγματα των μαθητών επηρεάζονται από τον

συστηματικό έλεγχο, όπου γίνεται αντιληπτό εάν οι υποδείξεις και οι στόχοι έγιναν αντιληπτοί από τους μαθητές. Έτσι, αποδεικνύεται αν το εκπαιδευτικό προσωπικό ενδιαφέρεται για την πρόοδο των μαθητών.

Συνεχίζοντας στο ίδιο επίπεδο πρέπει να επισημανθεί ότι οι μαθητές εκτός από υποχρεώσεις έχουν και δικαιώματα, λειτουργώντας, όπως και στην πραγματική κοινωνία.

Οι μαθητές συμμετέχουν ενεργά στη ζωή του σχολείου έχοντας υπεύθυνο ρόλο στη μάθηση αποδεχόμενοι τον ίδιο σεβασμό με τον οποίο πρέπει και οι ίδιοι να συμπεριφέρονται. Ο αυτοσεβασμός προσδιορίζεται από τον τρόπο που οι εκπαιδευτικοί επικοινωνούν μαζί τους, όπως και η ηγεσία του σχολείου.

Το σχολείο λειτουργεί ως οργανισμός μάθησης, όπου η διεύθυνση, οι εκπαιδευτικοί και μαθητές συνεχίζουν να μαθαίνουν, ενώ άμεση είναι η σύνδεσή του με το εξωτερικό περιβάλλον. Η συνεργασία και η επικοινωνία με τοπικούς φορείς, ιδρύματα και οργανώσεις επιλύει προβλήματα και σχετίζεται με τη δημιουργία ενός ώριμου και αποτελεσματικού περιβάλλοντος.

Στο ίδιο επίπεδο ο Πασιαρδής (2006) κατέληξε ότι τα γνωρίσματα που ενισχύουν την αποτελεσματικότητα του σύγχρονου σχολείου είναι η εκπαιδευτική ηγεσία, οι υψηλές προσδοκίες και συμπεριφορά του εκπαιδευτικού, η έμφαση στη διδασκαλία, το σχολικό κλίμα, η μέτρηση και η αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών, η συνεργασία και η συμμετοχή των γονιών και της κοινότητας στο σχολείο, όπως και η ύπαρξη συναισθήματος σιγουριάς και ασφάλειας στο σχολικό περιβάλλον.

Εν ολίγοις οι παράγοντες της σχολικής αποτελεσματικότητας συμβάλλουν θετικά στην ενίσχυση της γνώσης για την εξέλιξη του σχολείου και στη δημιουργία ενός υγιούς πλαισίου συνύπαρξης του εκπαιδευτικού και μαθητικού προσωπικού.

3.3. Διαχείριση συγκρούσεων στη σχολική μονάδα

Σύμφωνα με τις σύγχρονες θεωρίες της εκπαίδευσης, οι αντιθέσεις είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι που μπορεί να επιδράσει είτε αρνητικά είτε θετικά τόσο στην εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας όσο και στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων (Μπουραντάς, 2001).

Μία σύγκρουση μπορεί να λάβει πολλές μορφές και κάθε φορά να παρουσιάσει διαφορετικά αποτελέσματα. Παρόλα αυτά καμία σύγκρουση δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως αρνητική ή θετική, εποικοδομητική ή καταστροφική. Σίγουρα όμως μπορεί να αποτιμηθεί ως ευνοϊκή ανάλογα με τους άμεσα εμπλεκόμενους της σύγκρουσης. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται είναι υποκειμενικά. Σύμφωνα με τη θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων η ύπαρξη της σύγκρουσης σε ομάδες είναι ένα φυσικό ενδεχόμενο. Επομένως, η σύγκρουση μπορεί να λειτουργήσει ως πλεονέκτημα μίας ομάδας σε δεδομένη χρονική στιγμή και γι' αυτό οι οργανισμοί οφείλουν να αποκτήσουν ανάλογες εμπειρίες εξοικείωσης και να συνυπάρχουν με αυτήν. Μία ανάλογη θεώρηση προτείνει την ενθάρρυνση της σύγκρουσης ως μέσο εισαγωγής αλλαγών και καθιέρωσης των νέων δομών και συνθηκών γι' αυτήν την αλλαγή. Η διατήρηση της λειτουργικής σύγκρουσης έχει ως αποτέλεσμα την ενδυνάμωση της επικοινωνίας, αλλά και της κριτικής σκέψης και οδηγεί στην επίλυση των πραγματικών προβλημάτων σε υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας (Polychronίου, 2005).

Ως εκ τούτου η διευθέτηση των συγκρούσεων έχει διπλό στόχο. Από τη μία πλευρά τη μείωση των δυσλειτουργιών στο πλαίσιο που προκαλούνται οι συγκρούσεις και από την άλλη πλευρά την ενίσχυση των θετικών επιδράσεων. Επομένως, απώτερος σκοπός είναι η διατήρηση και η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της δημιουργικότητας, καθώς και να προσδιοριστούν τρόποι για την καλύτερη πραγμάτωση των ατομικών στόχων (Blake & Mouton, 1970 ·Rahim, 2002).

Όσον αφορά την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, οι άμεσα εμπλεκόμενοι τείνουν να εφαρμόζουν διάφορους τρόπους διοικητικής συμπεριφοράς. Σε αυτούς τους τρόπους περιλαμβάνονται κυρίως η ενσωμάτωση στόχων, η παραχώρηση, η επιβολή, η αποφυγή και ο συμβιβασμός (Rahim, 2001). Ωστόσο η επιλογή του τρόπου διαχείρισης-διευθέτησης των συγκρούσεων εξαρτάται μεταξύ άλλων και από τους εξής παράγοντες: την οργανωσιακή επικοινωνία, την αλληλεξάρτηση των επιμέρους στόχων και τις ικανότητες συνεργασίας ατόμων και ομάδων (Πολυχρονίου, 2010).

Επιπροσθέτως, οι συγκρούσεις επιφέρουν αναρίθμητα προβλήματα τα οποία μέσω θεσμικών παρεμβάσεων μπορούν να φέρουν οριστικές λύσεις. Σε περίπτωση αντιμετώπισης τέτοιων καταστάσεων επιβάλλεται η συγκρότηση σχολικής ομάδας διαχείρισης συγκρούσεων, όπως και η διαμόρφωση ενός σχεδίου δράσης για την ορθή αντιμετώπιση τους. Παράλληλα, συνίσταται η συγκρότηση μίας ομάδας αποτελούμενης από συμβούλους ψυχολογικής βοήθειας και η κατανομή των αρμοδιοτήτων στο

εκάστοτε άτομο. Κυμαινόμενοι σε αυτό το πλαίσιο το διευθυντικό προσωπικό θα μπορούσε να ενημερωθεί και να εκπαιδευτεί περαιτέρω σε τέτοιες περιπτώσεις, υποστηρίζοντας τους μαθητές. Ακόμη, συνίσταται η συστηματική και η επαγγελματική προετοιμασία των εκπαιδευτικών και η αναζήτηση βοήθειας από σχολικούς ψυχολόγους και ειδικούς επιστήμονες για προβλήματα κατά τη διάρκεια της κρίσης. Το ίδιο σημαντική είναι η συνεργασία που ενδέχεται να υπάρξει μεταξύ των εκπαιδευτικών που μπορεί να ενδυναμώσει την παιδαγωγική λειτουργία της σχολικής μονάδας και των εσωτερικών διαδικασιών της. Τέλος, η συγκρότηση ενός παιδαγωγικού συμβουλίου σε επίπεδο σχολικής μονάδας με τη συμμετοχή εκπαιδευτικών του σχολείου από την ευρύτερη εκπαιδευτική κοινότητα για την αντιμετώπιση και διαχείριση εκπαιδευτικών θεμάτων που χρειάζονται εξειδικευμένη εμπειρία και γνώση για να λυθούν κρίνεται απαραίτητη (Rahim & Magner, 1995). Οι εκπαιδευτικοί και όλοι οι άμεσα εμπλεκόμενοι πρέπει να συνταχθούν για να βρουν διεξόδους στα προβλήματα που γεννιούνται. Έτσι, σε αυτό το σημείο καίριας σημασίας μπορεί να αποτελέσει η συμβουλευτική των εκπαιδευτικών και των γονέων επιδεικνύοντας έμπνευση και σιγουριά στους εαυτούς τους και στις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Έτσι, μειώνονται σε μεγάλο βαθμό οι συγκρούσεις (Rahim & Magner, 1995).

Συνεχίζοντας την ανάλυση και βασιζόμενοι στις μελέτες των Blake και Mouton και του Thomas, ο Rahim προτείνει ένα μοντέλο διαχείρισης συγκρούσεων στηριζόμενο επίσης σε δυο βασικές διαστάσεις: α) το ατομικό ενδιαφέρον και β) το ενδιαφέρον για τους άλλους. Η πρώτη διάσταση του μοντέλου διαχείρισης συγκρούσεων αναφέρεται στο βαθμό (υψηλός - χαμηλός) τον οποίο ένα άτομο επιδιώκει να ικανοποιήσει τους προσωπικούς του στόχους. Ενώ η δεύτερη διάσταση αποδεικνύει το βαθμό (υψηλός - χαμηλός) στον οποίο ένα άτομο προσπαθεί να καλύψει τους στόχους που του έχουν τεθεί από άλλα άτομα με τα οποία σχετίζεται. Οι δυο αυτές διαστάσεις περιγράφουν τα κίνητρα ενός ατόμου ή μιας ομάδας κατά τη διάρκεια μιας σύγκρουσης (Rahim & Magner, 1995).

Στο επόμενο κεφάλαιο δίνεται αναλυτικά η διαδικασία της έρευνας που διεξήχθη στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας.

Β΄ ΜΕΡΟΣ
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Κεφάλαιο 4^ο

Μεθοδολογία της Έρευνας

4.1 Αναγκαιότητα-Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα της Έρευνας

Στα πλαίσια αναβάθμισης της σχολικής λειτουργίας οι περισσότερες έρευνες όπως της Ζιάκα (2014) και του Κόχιλα (2020) έχουν εστιάσει στο ρόλο του διευθυντή-ηγέτη και στις απαραίτητες προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται για την αποτελεσματική ηγεσία του σχολικού περιβάλλοντος. Παρατηρείται όμως ότι ελάχιστες έρευνες έχουν μελετήσει την επιμόρφωση ως βασικό κριτήριο των διευθυντών-ηγετών που βρίσκονται σε θέση ευθύνης. Γι' αυτό το λόγο διεκπεραιώθηκε η εν λόγω έρευνα, η οποία έχει ως βασικό σκοπό να ερευνήσει τη σπουδαιότητα της επιμόρφωσης του σχολικού διευθυντικού προσωπικού. Έτσι, στηριζόμενοι σε ορισμένα ερωτήματα που σχετίζονται με τη διευθυντική θέση και την επιμόρφωσή που ενδέχεται να αποκομίσουν οι υποψήφιοι διευθυντές και υποδιευθυντές, ώστε να φτάσουν στο προσδοκώμενο αποτέλεσμα και στην ανέλιξη του εκπαιδευτικού προσωπικού, διεξάγεται η συγκεκριμένη έρευνα και επιδιώκει να θέσει τη σπουδαιότητα αυτής της παραμέτρου.

Ξεκινώντας με την απαρίθμηση των στόχων-ερωτημάτων της παρούσας εργασίας: Αρχικά, το πρώτο ερώτημα της έρευνας είναι η παρουσίαση των λόγων που οι διευθυντές- ηγέτες θεωρούνται απαραίτητοι για τη λειτουργία και την αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας. Έπειτα ο δεύτερος στόχος της έρευνας συνδέεται με τον τρόπο που επηρεάζει η επιμόρφωση τους διευθυντές στην ανάληψη της διευθυντικής τους θέσης και στη μετέπειτα αποδοτικότητά τους. Ο διευθυντής έχοντας την ευθύνη της ορθής λειτουργίας και διαχείρισης της σχολικής μονάδας θεωρείται ένα αρκετά απαιτητικό πόστο. Το διευθυντικό προσωπικό χρειάζεται να πληροί όλες εκείνες τις αρετές που θα τον καταστήσουν αποτελεσματικό και αξιόλογο στη σχολική μονάδα. Η απόκτηση των απαραίτητων δεξιοτήτων πέρα από την εμπειρία στηρίζεται και στην κατάλληλη επιμόρφωση που θα τον οδηγήσει στον επιθυμητό στόχο. Έτσι έχοντας ένα ολοκληρωμένο θεωρητικό υπόβαθρό, η έμπρακτη τοποθέτηση μπορεί να τεθεί σε καλύτερο επίπεδο. Στη συνέχεια το επόμενο ερώτημα συνδέεται με το πως

συσχετίζεται ο ηγετικός ρόλος του διευθυντή με την επιμόρφωση και τον αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος. Τέλος, το επίπεδο επιμόρφωσης του διευθυντή αντανακλάται στο εκπαιδευτικό του έργο, στη σωστή διαχείριση του εκπαιδευτικού προσωπικού και της σχολικής μονάδας.

Στηριζόμενοι στην άνωθι διαπίστωση για τη χρησιμότητα της επιμόρφωσης στους διευθυντικούς ρόλους, η έρευνα στοχεύει να εξετάσει περαιτέρω τους εξής στόχους: ποιος είναι ο ρόλος της επιμόρφωσης στην αποτελεσματικότερη διοίκηση μίας σχολικής μονάδας, ποια είναι η ιδανικότερη στρατηγική που μπορεί να εφαρμοστεί για να επιτευχθεί η επιδιωκόμενη αποτελεσματική διοίκηση μίας σχολικής μονάδας, πως οραματίζονται οι διευθυντές- ηγέτες το ιδανικό σχολείο.

4.2 Μεθοδολογία Προσέγγιση

Η μεθοδολογική προσέγγιση της παρούσας εργασίας διεκπεραιώθηκε με την ποιοτική έρευνα και με το ερευνητικό εργαλείο της ημι - δομημένης συνέντευξης. Η συγκεκριμένη προσέγγιση επιλέχθηκε προκειμένου να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στη διεξοδική και σε βάθος διερεύνηση των απόψεων και των αντιλήψεων των διευθυντών των σχολικών μονάδων σχετικά με τα θέματα που διαπραγματεύονται. Η δυνατότητα άμεσης καταγραφής της προσωπικής εμπειρίας των συμμετεχόντων οδηγεί σε πλούσιες και αναλυτικές περιγραφές που έχουν ως στόχο την αποκάλυψη και κατανόηση των χαρακτηριστικών και των αντιλήψεων της κοινωνικής ζωής των υποκειμένων (Κυριαζή, 2001, οπ. αναφ. στη Σαραφίδου, 2011). Επιπλέον, γνωρίσματα της μεθόδου είναι το περιορισμένο δείγμα, τα αποτελέσματά της που αναφέρονται σε συγκεκριμένο πλήθος, η ευέλικτη μορφή της ερευνητικής διαδικασίας, αλλά και η άμεση επικοινωνία της ερευνήτριας/ του ερευνητή με τους συνεντευξιαζόμενους (Cohenetal, 2008).

Αξιοσημείωτο είναι ότι η ποιοτική μέθοδος επιτρέπει στον ερευνητή να διερευνήσει τις απόψεις και να αποδώσει την κατάλληλη σημασία σε αυτές, ενώ παράλληλα σε περίπτωση που γίνει μαγνητοσκόπηση, δίνεται η δυνατότητα να καταγράφουν οι φωνές και οι εκφράσεις των συμμετεχόντων (Eisner, 2017).

4.3 Ερευνητικά Εργαλεία

Για τον σκοπό της συγκεκριμένης έρευνας χρησιμοποιήθηκε η ημιδομημένη συνέντευξη. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα και η ελευθερία στον ερευνητή να τροποποιήσει τη διαδικασία κατά τη διάρκειά της, όπου εκείνος κρίνει σκόπιμο. Οι συνεντεύξεις που προσκομίστηκαν είναι ατομικές. Οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων είναι ανοιχτού τύπου για να βοηθήσουν καλύτερα στη διερεύνηση του αντικειμένου με μεγαλύτερη ευελιξία, για περαιτέρω διευκρινίσεις εάν κριθεί απαραίτητο ταυτόχρονα όμως μπορούν να αναδείξουν νέα θέματα ή υποθέσεις μέσα από μη αναμενόμενες απαντήσεις που μπορούν να δοθούν από τους ερωτώμενους (Cohen, Manion & Morisson, 2008). Παράλληλα υπάρχει δομή στις ερωτήσεις, έτσι ώστε να μην υπάρχει κίνδυνος να κατευθυνθούν μέσα από αυτές οι ερωτώμενοι σε συγκεκριμένες απαντήσεις.

Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο της έρευνας αποτελεί η διασφάλιση της ποιότητας στη συγκεκριμένη προσέγγιση. Μέσω αυτής ο ερευνητής επιχειρεί να πετύχει τη σχέση εμπιστοσύνης με τα άτομα που παίρνουν μέρος στην έρευνα, την επίμονη παρατήρηση και τη χρησιμοποίηση πολλαπλών πηγών για τη συλλογή στοιχείων. Ακόμα το εργαλείο της ημιδομημένης συνέντευξης δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να θίξει ευαίσθητα θέματα είτε με την τροποποίηση της διατύπωσης των ερωτήσεων είτε με τη διαφοροποίηση του λεξιλογίου του, όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο (Ζαφειρόπουλος, 2005).

4.4 Πληθυσμός και Δείγμα της Έρευνας

Η έρευνα επικεντρώθηκε στο διευθυντικό προσωπικό των δημόσιων σχολείων της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Θεσσαλονίκης. Αρχικά, πραγματοποιήθηκε επικοινωνία με 20 διευθυντές και 10 υποδιευθυντές. Από αυτόν τον αριθμό εγκρίθηκαν οκτώ διευθυντές και δύο υποδιευθυντές της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Θεσσαλονίκης. Συγκεκριμένα 8 διευθυντές και 2 υποδιευθυντές, 5 γυναίκες και 5 άνδρες. Τα κριτήρια επιλογής του συγκεκριμένου δείγματος για τη συμμετοχή στην έρευνα αποτέλεσαν η επιθυμία των ατόμων αυτών για παραχώρηση συνέντευξης έχοντας ως βασικό περιορισμό είτε τη

διαθεσιμότητα του χρόνου τους είτε την πανδημία, το επιμορφωτικό τους υπόβαθρο, οι επιπρόσθετες σπουδές τους και τα χρόνια προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων σε διευθυντικές θέσεις.

Υπήρξε διαχωρισμός των συμμετεχόντων σε Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Πιο συγκεκριμένα στην έρευνα πήραν μέρος τέσσερα άτομα από την Πρωτοβάθμια εκπαίδευση και έξι άτομα από τη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Η διεξήχθη σε δημόσια σχολεία του Νομού Θεσσαλονίκης. Τα χρόνια προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών αποτελούν μία σημαντική παράμετρος της έρευνας. Ο πρώτος και ο πέμπτος συνεντευξιαζόμενος έχει 20 χρόνια προϋπηρεσία στην εκπαίδευση, ο δεύτερος διαθέτει 30 χρόνια προϋπηρεσία στην εκπαίδευση, ο τρίτος έχει συμπληρώσει 15 χρόνια προϋπηρεσία στην εκπαίδευση, ο τέταρτος έχει ολοκληρώσει 12 χρόνια προϋπηρεσία στην εκπαίδευση, ο έκτος διαθέτει 10 χρόνια προϋπηρεσία στην εκπαίδευση, ο έβδομος έχει 20 χρόνια προϋπηρεσία στην εκπαίδευση, ο όγδοος 15 χρόνια προϋπηρεσία στην εκπαίδευση και ο δέκατος 18 χρόνια προϋπηρεσία στην εκπαίδευση. Με αποτέλεσμα όλοι, όσοι πήραν μέρος στην έρευνα να μετρούν αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση, Μ.Ο. 16 χρόνια, που είναι αρκετά για να αποκτήσουν εμπειρία.

4.5 Συλλογή Δεδομένων

Η έρευνα διεξήχθη στο χρονικό διάστημα του Μάιου-Ιουνίου 2021. Η συλλογή δεδομένων αρχικά ξεκίνησε με την επικοινωνία της ερευνήτριας προς διευθυντές/τριες και υποδιευθυντές/τριες σχολικών μονάδων υπηρετήσης. Ύστερα από τη θετική ανταπόκριση ορισμένων υποψηφίων συμμετεχόντων, έγινε έρευνα για τους πιθανόν κατάλληλους και ενδιαφερόμενους για τις επόμενες συνεντεύξεις. Η επιλογή των συνεντευξιαζόμενων έγινε με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας τους και το γνωστικό τους υπόβαθρο που αποκτήθηκε μέσω της μετεκπαίδευσης.

Λόγω των δυσκολιών που υπήρχαν στις σχολικές μονάδες εξαιτίας της πανδημίας του COVID-19 αποφασίστηκε η εξ αποστάσεως διεξαγωγή των συνεντεύξεων με τη χρήση σύγχρονων τεχνολογικών μέσων. Η επικοινωνία με τους συμμετέχοντες έγινε αρχικά τηλεφωνικά, ώστε να γίνει η απαραίτητη ενημέρωση και διευκρίνηση της

διαδικασίας της συνέντευξης, ενώ έπειτα από συμφωνία στην πλειοψηφία η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε μέσω της ηλεκτρονικής εφαρμογής επικοινωνίας zoom, αλλά και μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας. Η επίπτωση της πανδημίας περιόρισε αρκετά τον χρόνο των στελεχών της εκπαίδευσης, καθώς είχαν πολλές και διάφορες κρίσεις να διαχειριστούν. Ως αποτέλεσμα οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με τη συμμετοχή συνολικά δέκα διευθυντών/τριών και υποδιευθυντών/υποδιευθυντριών διαδικτυακά. Οι συνεντεύξεις διήρκησαν κατά μέσο όρο 1 ώρα και 30 λεπτά. Μια ακόμη δυσκολία παρουσιάστηκε αναφορικά με την καταγραφή συνεντεύξεων. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δεν επιθυμούσε την καταγραφή της συνέντευξης για προσωπικούς λόγους. Επομένως, ενώ σε κάποιες συνεντεύξεις υπήρξε η δυνατότητα βιντεοσκόπησης της συνέντευξης μέσω της εγγραφής της εφαρμογής zoom σε άλλες ήταν αδύνατο. Η βιντεοσκόπηση έγινε έπειτα από προφορική συγκατάθεση των συμμετεχόντων ότι οι απαντήσεις που δίνονται θα παραμείνουν ανώνυμες και δεν θα υπάρξει αντίγραφο όπου θα αναγράφεται το όνομά τους. Η έρευνα εστίασε μόνο στις απαντήσεις των ερωτήσεων που βοήθησαν στη διεξαγωγή καίριων και ορθών συμπερασμάτων. Η έρευνα ακολούθησε τον κώδικα δεοντολογίας που υιοθετείται από τους ερευνητές. Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν προαιρετική, γεγονός που ευνόησε την εθελοντική και ειλικρινή συνεργασία των διευθυντών/ υποδιευθυντών του δείγματος για την επίτευξη των σκοπών της έρευνας.

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης καταγράφηκαν σημειώσεις των καίριων σημείων των απαντήσεων που δόθηκαν, ενώ μετά το πέρας των συνεντεύξεων συμπληρώθηκαν τα κενά μετά την παρακολούθηση των βίντεο που έχουν καταγραφεί. Ειδικότερα για τις συνεντεύξεις που δεν υπήρξε η συγκατάθεσή τους για καταγραφή της συνέντευξης βιντεοσκόπησης χρειάστηκε περισσότερος χρόνος με ιδιαίτερη προσοχή και ζήλο για καταγραφή των απαντήσεων των συνεντευξιαζόμενων.

Για τη συλλογή δεδομένων οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε 5 ερωτήσεις που αφορούσαν τα δημογραφικά στοιχεία και 13 ερωτήσεις που σχετίζονταν με την επιμόρφωσή τους και τη συμβολή της επιμόρφωσής τους στη διευθυντική θέση τους. Όπως προαναφέρθηκε λόγω των δυσμενών συνθηκών οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν εξ αποστάσεως με τη χρήση τεχνολογικών μέσων. Το είδος συνέντευξης που επιλέχθηκε είναι η ημι δομημένη μορφή συνέντευξης. Θεωρείται η πιο ευέλικτη μορφή συνέντευξης, καθώς σε συγκεκριμένες ερωτήσεις μπορεί ο ενδιαφερόμενος να εμβαθύνει παρέχοντας επιπρόσθετες πληροφορίες. Αναλόγως με

την προτίμηση των ερωτηθέντων, αλλά και της εξέλιξης της συνέντευξης, οι ερωτήσεις μπορούν να αλλάξουν σειρά.

Στη συγκεκριμένη έρευνα οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στις ίδιες ερωτήσεις. Πιο συγκεκριμένα, ξεκινώντας την συνέντευξη έγινε καταγραφή των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων. Αρχικά, σε προσωπικό επίπεδο απαντήθηκαν ερωτήσεις σχετικά με τις σπουδές που έχουν κάνει πέρα από το βασικό τους πτυχίο. Ένα βασικό ερώτημα που οδηγεί άμεσα στην επιπλέον επιμόρφωση που ενδέχεται να διαθέτει το διευθυντικό προσωπικό είτε πρόκειται για διευθυντή είτε υποδιευθυντή.

Έπειτα, οι συμμετέχοντες διερωτήθηκαν κατά πόσο πιστεύουν ότι οι επιπλέον σπουδές που έχουν αποκτήσει έχουν συντελέσει στη λήψη αποφάσεων που μπορούν να επιφέρουν έναν πιο αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης στο σχολικό περιβάλλον. Η ύπαρξη αυτών των επιπρόσθετων γνώσεων συνάδει με την καλύτερη διαχείριση της διευθυντικής θέσης ή μπορεί να στηριχθεί μόνο στην πολυετή εμπειρία του αρμόδιου διευθυντικού προσωπικού.

Κυμαινόμενοι στο ίδιο πλαίσιο οι ερωτώμενοι διερωτήθηκαν κατά πόσο επιδιώκει το διευθυντικό προσωπικό να λάβει επιπρόσθετη γνώση μέσω της μετεκπαίδευσης. Η επιμόρφωση όντως αποτελεί μία επιπλέον πηγή γνώσης, κατά πόσο, όμως, μπορεί να συμβάλλει στην αποδοτικότητα του διευθυντικού προσωπικού. Στο ίδιο πλαίσιο τέθηκαν και οι επόμενες ερωτήσεις, όπου οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν. Οι ερωτήσεις αυτές έχουν σχέση με την υιοθεσία μίας συγκεκριμένης στρατηγικής που μπορεί να αποδώσει αποτελεσματικά στο σύστημα διοίκησης του σχολείου. Παράλληλα, ερευνήθηκε η επίπτωση που μπορεί να έχει η συνεργασία του διευθυντικού και εκπαιδευτικού προσωπικού στην αποδοτικότερη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος, όπως και η παρουσία του μαθητικού πληθυσμού στη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος.

Στη συνέχεια οι συνεντευξιαζόμενοι ερωτήθηκαν να μοιραστούν το δικό τους όραμα για το ιδανικό σχολείο, ενώ ερωτήθηκαν κατά πόσο οι δικές τους αποφάσεις και ενέργειες συντέλεσαν στην επίτευξη αυτού του ιδανικού σχολείου.

Μέσα στις δυνατότητες που ενέχει ο διευθυντής και ο υποδιευθυντής, βρίσκεται και η ικανότητά τους να διαχειριστούν δύσκολες καταστάσεις, όπως συγκρούσεις. Ποιος είναι ο τρόπος που υιοθετείται πιο συχνά από τους ίδιους για να αντιμετωπίσουν ομαλά τέτοια συμβάντα;

Υπάρχει στενή σύνδεση της επιμόρφωσης που λαμβάνει το διευθυντικό προσωπικό με τον ηγετικό ρόλο του και επηρεάζει άμεσα τον τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος καθιστώντας το ως αποτελεσματικό. Οι συμμετέχοντες έδωσαν τη δική του άποψη για το πώς μπορεί ο ηγετικός τους ρόλος να συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός πιο οργανωμένου και αποδοτικού σχολικού περιβάλλοντος. Τέλος, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δώσουν τη δική τους γνώμη για τον πιο αποδοτικό τύπο ηγεσίας που μπορεί να εφαρμοστεί στο σχολικό περιβάλλον.

Τα αποτελέσματα από τις συνεντεύξεις κατανεμήθηκαν αναλόγως των ερωτήσεων. Σε κάθε μία ερώτηση δίνονται τα αποτελέσματα της έρευνας μέσω των απαντήσεων των συμμετεχόντων και γίνεται σύγκριση με δύο άλλες έρευνες αντίστοιχου θέματος. Πιο συγκεκριμένα η εν λόγω έρευνα συγκρίνεται με την έρευνα των Νικολαΐδου & Θεοδοσίου- Σπανού (2021) με βασικό θέμα τις απόψεις των διευθυντών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική τους ανάπτυξη και των Khan & Shaheen (2016) σχετικά με την ηγεσία στις σχολικές μονάδες της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τον αντίκτυπο στη σχολική επίδοση των μαθητών.

4.6 Εγκυρότητα- Αξιοπιστία

Η διασφάλιση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας σε μια επιστημονική έρευνα είναι ένα από τα μείζονα ζητήματα τόσο κατά τη διάρκεια της διεκπεραίωσης της έρευνας όσο και κατά τη χρήση των μεθοδολογικών εργαλείων, αλλά και κατά τη συγκέντρωση και ανάλυση των αποτελεσμάτων (Συμεού, 2007).

Τόσο οι ποσοτικές όσο και οι ποιοτικές έρευνες χαρακτηρίζονται από την εγκυρότητά τους και την αξιοπιστία τους. Πιο συγκεκριμένα, οι ποιοτικές έρευνες είναι περισσότερες από τις ποσοτικές έρευνες που σχετίζονται με το χώρο της εκπαίδευσης. Η αξιοπιστία σε μία ποιοτική έρευνα αναφέρεται στην ισχύ του μεθοδολογικού σχεδιασμού, στην ποιότητα των δεδομένων τα οποία συλλέχθηκαν κατά τη διάρκειά της και στο πως αυτός ο σχεδιασμός και τα συγκεκριμένα δεδομένα οδηγούν σε αληθινά και αξία εμπιστοσύνης ευρήματα με την έννοια ότι αναπαριστούν την πραγματικότητα. Η έννοια της ποιοτικής έρευνας θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως έρευνα εσωτερικής εγκυρότητας (Συμεού, 2007).

Από την άλλη πλευρά, η εγκυρότητα μιας ποσοτικής έρευνας δείχνει τον τρόπο που ένα εργαλείο μίας έρευνας μετράει τα δεδομένα και τον τρόπο που οι μετρήσεις αυτές αναλύονται σε δεδομένα. Μέσω της μέτρησης των δεδομένων προσδίδεται κύρος στα συμπεράσματα και στις προτάσεις μίας έρευνας. Μέσω αυτού η αξιοπιστία της έρευνας σχετίζεται με τον βαθμό σταθερότητας, της συνέπειας των μετρήσεων ή της επανάληψης του μεθοδολογικού εργαλείου μέτρησης και τον βαθμό συμφωνίας των επαναλήψεων κάτω από τις ίδιες συνθήκες (Cohenetal, 2008· Creswell, 2011).

Για τη διασφάλιση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκαν συγκεκριμένες ενέργειες με ιδιαίτερη προσοχή σε όλα τα στάδια. Κατά το στάδιο σχεδιασμού, έγινε ανασκόπηση και της σχετικής βιβλιογραφίας και ερευνών, μελετήθηκαν τα ερωτήματα των προγενέστερων ερευνών με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν οι ερωτήσεις για τον οδηγό συνεντεύξεις της παρούσας έρευνας. Ξεκινώντας την έρευνα πραγματοποιήθηκαν δυο πιλοτικές συνεντεύξεις υπό τον όρο να διαπιστωθούν οι αδυναμίες, ασάφειες και λάθη με σκοπό τη διόρθωση του οδηγού. Κατά τη διάρκεια συλλογής δεδομένων δόθηκαν κατάλληλες οδηγίες και διευκρινήσεις όπου ήταν απαραίτητο, ταυτόχρονα οι ερωτήσεις σχετίζονταν άμεσα με τα ερευνητικά ερωτήματα. Τέλος, κατά την ανάλυση των δεδομένων η παρατήρηση και η επεξεργασία πραγματοποιήθηκε με ιδιαίτερη προσοχή και ζήλο, ώστε η διατύπωση των δεδομένων να γίνει με αντικειμενικό τρόπο. Εντούτοις, αξιοποιήθηκε η θεματική ανάλυση για απογραφή της υποκειμενικότητας.

Κεφάλαιο 5^ο

Αποτελέσματα της Έρευνας

5.1 Θεματική Ανάλυση Δεδομένων

Η ποιοτική ανάλυση των δεδομένων είναι δέοντος σημασίας μιας έρευνας, καθώς ο ερευνητής προσπαθεί να διατυπώσει με αντικειμενικό τρόπο όλες τις πληροφορίες που συγκέντρωσε κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων και να απαντηθούν τα ερευνητικά

ερωτήματα από τους συμμετέχοντες. Ακόμα, η μέθοδος της θεματικής ανάλυσης δεδομένων δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να μελετήσει σε βάθος τα δεδομένα που έχει συλλέξει, να κατανοήσει τα επαναλαμβανόμενα μοτίβα νοημάτων και να οργανώσει τις πληροφορίες, ώστε να ομαδοποιηθούν σε συλλογικά νοήματα και εμπειρίες (Τσιώλης, 2015).

Η παρούσα έρευνα αξιοποίησε τη θεματική ανάλυση δεδομένων, καθώς είναι μέθοδος ανάλυσης ποιοτικών ερευνών. Έτσι, κατά τη συλλογή και καταγραφή δεδομένων από τις απαντήσεις των ερωτήσεων, παρατηρούνται και αναζητούνται κύριοι θεματικοί άξονες, δηλαδή συγκεκριμένα επαναλαμβανόμενα μοτίβα νοημάτων (Braun & Clarke 2006) που θα καταστήσουν σαφές το νόημα της έρευνας και το αντικείμενο έρευνάς της. Με αυτόν τον τρόπο η ξεκάθαρη τοποθέτηση των ερευνητικών ερωτημάτων και των στόχων στη συγκεκριμένη έρευνα θα βοηθήσει τόσο τους συμμετέχοντες όσο και τους εν δυνάμει ενδιαφερόμενους να έχουν μία πληρέστερη και σαφέστερη εικόνα της έρευνας. Τέλος, είναι σαφές πως με τη συγκεκριμένη μέθοδο εντοπίζονται και αναλύονται συγκεκριμένα σημεία των δεδομένων. Στοχεύει στις λέξεις κλειδιά των συνεντεύξεων και αποσκοπεί στην κατανόηση του κειμένου με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα, εστιάζοντας την προσοχή στα κυριότερα θέματα της έρευνας, ενώ παράλληλα αποκαλύπτει τα κοινά σημεία των συνεντεύξεων.

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν άτομα με θέση ευθύνης, διευθυντές και υποδιευθυντές από την περιοχή του νομού Θεσσαλονίκης, με άμεσο στόχο να διευρυνθεί η μελέτη σε ευρύτερο επίπεδο χωρίς να στοχευθεί μία συγκεκριμένη περιοχή. Ο αριθμός των συμμετεχόντων ανέρχεται στα δέκα άτομα ανεξαρτήτου φύλου. Οι συνεντεύξεις συγκεκριμένα, έγιναν σε πέντε γυναίκες και πέντε άνδρες χωρίς να τεθεί ως σημαντική παράμετρος το φύλο αν και η έρευνα των Νικολαΐδου και Θεοδοσίου- Σπανού (2021) έδειξε ότι οι άνδρες διευθυντές βρίσκονται στην πλειοψηφία των διευθυντικών θέσεων, παρότι περισσότερο οι γυναίκες επιλέγουν το επάγγελμα του εκπαιδευτικού. Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η ισότιμη κατανομή των συμμετεχόντων, καθότι δεν υπήρξε το φύλο ως βασικό κριτήριο της έρευνας. Παράλληλα, δεν λήφθηκε υπόψη η έγγαμη ή άγαμη κατάσταση των συμμετεχόντων, παρά μόνο η βαθμίδα εκπαίδευσης και τα χρόνια προϋπηρεσίας των

συνεντευξιαζόμενων, καθότι θεωρήθηκε μία σημαντική παράμετρος ως προς την ολοκλήρωση της εν λόγω έρευνας.

Βασικός στόχος των αποτελεσμάτων της έρευνας είναι η ανάδειξη της σπουδαιότητας της επιμόρφωσης του διευθυντικού προσωπικού. Σύμφωνα με έρευνα του Σακκά (2003) η επιμόρφωση των διευθυντών και υποδιευθυντών έχει λάβει ανορθόδοξη πορεία. Τα ολιγοήμερα επιμορφωτικά σεμινάρια δεν μπορούν να καλύψουν τα κενά. Πιο συγκεκριμένα, σε έρευνα του Σαΐτη (2005), τα διευθυντικά στελέχη σε ποσοστό 88-90% δεν έχουν λάβει τη στοιχειώδη κατάρτιση σε θέματα εκπαιδευτικής διοίκησης, ενώ σύμφωνα με το Δαράκη (2007), η έλλειψη προσόντων σε ποσοστό 88- 90% ερμηνεύεται από τον τρόπο που επιλέγονται από τους άμεσα ενδιαφερόμενους, στην απαξίωση των ακαδημαϊκών γνώσεων, στη μη αξιοποίηση της εξειδίκευσης σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης και στον υπερτονισμό των μακροχρόνιων υπηρεσιών των εκπαιδευτικών.

5.2 Η Εξειδικευμένη Επιμόρφωση των Διευθυντών

Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, από τα δέκα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα, τα οχτώ δήλωσαν ότι η εξειδικευμένη επιμόρφωση μπορεί να συντελέσει στην αποδοτικότερη σχολική διοίκηση (Διευθυντής 1,3,4,5,6,7,8,9). Από την άλλη πλευρά μόνο τα δυο από τα δέκα άτομα, θεώρησαν πως η επιμόρφωση δεν μπορεί να αντικαταστήσει τη δύναμη που υπάρχει στην εμπειρία (Διευθυντής 2,10). Πιο συγκεκριμένα στην πρώτη συνέντευξη, η διευθύντρια διατύπωσε ότι η μετεκπαίδευση συντελεί στη διαμόρφωση ενός πιο δυναμικού, ηγετικού και διπλωματικού χαρακτήρα. Το διευθυντικό προσωπικό βελτιώνει την οργανωτικότητα των διευθυντών και τους ωριμάζει στο θέμα διαχείρισης διοικητικών εκκρεμοτήτων.

«Οι επιπλέον σπουδές αποτελούν ένα πλέον ένα αναπόσπαστο στοιχείο της βασικής εκπαίδευσης. Μέσω της απόκτησης επιπροσθέτων γνώσεων ο εκπαιδευτικός μπορεί να βελτιώσει τις διοικητικές του ικανότητες επιφέροντας έναν πιο αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης στο σχολικό περιβάλλον. Οι δικές μου σπουδές πάνω στην εκπαιδευτική ηγεσία έχοντας μεταπτυχιακό πάνω στην Εκπαιδευτική Ηγεσία και Διοίκηση όντως συντέλεσε

στην ωρίμανση της σκέψης μου και στην καλύτερη οργάνωση θεμάτων σχετικών με τη σχολική μονάδα που διοικώ. Οι γνώσεις που εγώ απέκτησα από την μετεκπαίδευση όντως ήταν καθοριστικές τόσο για τον τρόπο συμπεριφοράς μου απέναντι σε κρίσιμες καταστάσεις όπως και για διαχείριση του εκπαιδευτικού δυναμικού. Πλέον έχω καλύτερη οργάνωση και περισσότερη ψυχραιμία» (Συνέντευξη 1, Παράτημα II).

Εν συνεχεία, στην τρίτη και τέταρτη συνέντευξη οι διευθυντές έδωσαν μία άλλη ερμηνεία για τη δύναμη της επιμόρφωσης και των γνώσεων που αποκτώνται μέσω αυτού. Οι γνώσεις που αποκτώνται λειτουργούν συμπληρωματικά στην εμπειρία, ενώ οι νέοι σε αυτή τη θέση έχοντας ελλιπή εμπειρία στηρίζεται στις γνώσεις τους για να διευθύνουν τη σχολική μονάδα. Στο ίδιο επίπεδο κυμαίνονται και οι λοιπές συνεντεύξεις έξι, επτά, οχτώ και εννιά, όπου οι ερωτηθέντες βρίσκονται υπέρ των επιπρόσθετων γνώσεων, καθώς συνεισφέρουν στην αποδοτικότερη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος, στη σωστή λήψη αποφάσεων βασισμένο σε πολυετής έρευνες και όχι σε πρόχειρα σχέδια.

«Θεωρώ πως είναι σημαντικό από τη στιγμή που αναλαμβάνουμε μία θέση ευθύνης να υπάρχει έστω και η στοιχειώδης επιμόρφωση. Οι γνώσεις που λαμβάνουμε μπορεί να συντελέσουν στην αποτελεσματικότερη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος, καθώς μαθαίνουμε την οργάνωση και τις στρατηγικές που συντελούν στη σωστή διαχείριση σημαντικών υποθέσεων τόσο γραφειοκρατικών όσο και πρακτικών ζητημάτων» (Συνέντευξη 3, Παράτημα II).

«Πιστεύω ότι η επιπλέον μόρφωση πάντα έχει να δώσει κάτι πόσο μάλλον σε πρακτικό κομμάτι. Δεν υφίσταται πρόοδος και ευημερία δίχως τις στοιχειώδεις γνώσεις. Αυτό είναι που προσφέρει και το μεταπτυχιακό ή γενικά οι επιπρόσθετες γνώσεις. Συντελούν στην δημιουργία ενός αποδοτικότερου και αποτελεσματικότερου τρόπου διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος. Οι γνώσεις που απέκτησα με βοήθησαν στη συγκροτημένη μου σκέψη και στην οργανωμένη δουλειά μου. Επίσης τέθηκαν στόχοι και κανόνες που σε άλλη περίπτωση δεν θα μπορούσαν να εφαρμοστούν» (Συνέντευξη 4, Παράτημα II).

«Θεωρώ πως ναι. Η γνώση είναι ανεκτίμητης αξίας. Αποτελούν τη βάση για οποιαδήποτε απόφαση παίρνουμε. Αποτελούν τον οδηγό για τη σωστή τοποθέτηση μας σε καιρία ζητήματα και λήψη αποφάσεων. Ο διευθυντής ακόμα και αν έχει χρόνια εμπειρίας

δεν μπορεί να θεωρήσει τον εαυτό του αυθεντία. Κάθε συμβάν που αντιμετωπίζει είναι διαφορετικό και μία καινούργια εμπειρία» (Συνέντευξη 5, Παράτημα II).

«Θεωρώ πως είναι σημαντική η απόκτηση γνώσεων πάνω στο αντικείμενο της διοίκησης. Μιλάμε για μία θέση καίριας σημασίας που χρήζει λεπτής διαχείρισης και υψηλών ικανοτήτων. Η κατοχή ορισμένων χαρακτηριστικών και γνωρισμάτων δεν εγγυάται από μόνη της επιτυχημένη ηγεσία χρειάζεται αυστηρή και σκληρή δουλειά από πλευράς διευθυντών» (Συνέντευξη 6, Παράτημα II).

«Θεωρώ πως η απόκτηση ουσιαστών γνώσεων πάνω στο αντικείμενο που σε ενδιαφέρει και στη συγκεκριμένη περίπτωση στην εκπαιδευτική ηγεσία είναι ένα σήμα κατατεθέν για την ανάληψη μίας τέτοιας ευθύνης. Μέσω των γνώσεων αποκτιέται η δυναμική παρέμβαση του ηγέτη- διευθυντή και φτάνουμε στο επιθυμητό σημείο της διοίκησης» (Συνέντευξη 7, Παράτημα II).

«Θεωρώ πως τα δύο μεταπτυχιακά που έχω, από τη στιγμή που συνδέονται, έχουν συμβάλει στο να λαμβάνω σωστές αποφάσεις και να επιφέρω έναν αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος. Έχοντας ως γνώμονα τον εαυτό του πιστεύω πως κατά γενική ομολογία η επιπλέον γνώση θέτει άλλα όρια και ανεβάζει το επίπεδο των ανθρώπων» (Συνέντευξη 8, Παράτημα II).

«Ναι, έχουν φέρει πολύ καλά αποτελέσματα. Στην αρχή όταν είχα αναλάβει τη θέση αυτή ως υποδιευθυντής δεν είχα ιδιαίτερες γνώσεις και όλες οι γραφειοκρατικές υποθέσεις μου φαίνονταν χαώδεις. Πλέον, μετά τη λήξη του μεταπτυχιακού έμαθα πολλά πράγματα γύρω από τη θέση του διευθυντή, τις ευθύνες του και τις υποχρεώσεις του. Θεωρώ σημαντικές τις γνώσεις που μου δόθηκαν γιατί με κατεύθυναν πλήρως» (Συνέντευξη 9, Παράτημα II).

Σε αντίθεση με τις άνωθι συνεντεύξεις, υπήρξαν δύο αντίθετες απόψεις που δεν συνάδουν με την θετική στάση των παραπάνω διευθυντών. Στη δεύτερη συνέντευξη και στη δέκατη συνέντευξη, ο υποδιευθυντής και ο διευθυντής έκριναν αρνητικά την επιμόρφωση ως απλή θεωρία που δεν μπορεί να αντικαταστήσει την πράξη. Το διευθυντικό προσωπικό μαθαίνει περισσότερο μέσω της δια ζώσης πρακτικής παρά μέσω της επιμόρφωσης. Η αξιοπιστία των επιμορφωτικών προγραμμάτων δύναται να

φανεί έπειτα από ένα μεγάλο χρονικό διάστημα όπου ήδη οι υποψήφιοι διευθυντές θα κληθούν να έρθουν αντιμέτωποι με κρίσιμες καταστάσεις. Αυτή θα είναι η στιγμή που αποδεικνύεται η αξία της επιμορφωτικής εξειδίκευσης.

«Θεωρώ ότι οι επιπλέον σπουδές δίνουν γνώσεις και ενισχύουν σε σημαντικό βαθμό τη λήψη αποφάσεων, αλλά όχι καθολικά. Η αξιοπιστία ενός υποδιευθυντή ορίζεται από την πράξη και όχι τόσο από τη θεωρία. Στην πράξη διαπιστώνουμε κατά πόσο είναι αποτελεσματικός το διευθυντικό προσωπικό. Σαφώς οι γνώσεις βοηθούν στη λήψη αποφάσεων και στη διαχείριση μίας σχολικής μονάδας με πιο οργανωμένο τρόπο, παρόλα αυτά η εμπειρία είναι πιο εποικοδομητική» (Συνέντευξη 2, Παράτημα II).

«Ως ένα βαθμό συμβάλλει, παράλληλα θεωρώ πως οι γνώσεις που έχουμε αποκτήσει ήδη από το πρώτο μας πτυχίο είναι επαρκείς για να καλύψουν τις ανάγκες της θέσης που καλούμαστε να καλύψουμε» (Συνέντευξη 10, Παράτημα II).

Εν κατακλείδι, αποδεικνύεται ότι η επιμόρφωση αποτελεί ένα καίριο συστατικό στοιχείο της εξειδίκευσης σε οποιοδήποτε αντικείμενο πόσο μάλλον σε θέση διευθυντική. Ο καθένας οφείλει να εξελίσσεται και να προσπαθεί να ξεπερνάει τον εαυτό του. Ο μόνος τρόπος που μπορεί να επιτευχθεί αυτό είναι μέσω της επιμόρφωσης και της εμπειρίας. Οι δύο πτυχές είναι άρρηκτα συνδεδεμένες καθότι η πράξη θεωρείται η υλοποίηση της θεωρίας, πάνω στην οποία βασίζεται. Τα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να είναι κατάλληλα καταρτισμένα σε θέματα διοίκησης, αξιολόγησης και διαχείρισης συγκρούσεων ακόμα και σε θέματα που σχετίζονται με τη σχολική ζωή. Η σχολική πορεία και εμπειρία των εκπαιδευτικών δεν αρκεί για μία αποτελεσματική διοίκηση. Η αποτελεσματική λειτουργία έχει ως απαραίτητη παράμετρο την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών εντασσόμενη στο πλαίσιο της επαγγελματικής ανάπτυξης και της δια βίου μάθησης.

5.3 Η ιδανική στρατηγική για ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης σχολείου

Στα πλαίσια διερεύνησης του κύριου ερωτήματος οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στο ερώτημα για την επιλογή της ιδανικότερης στρατηγικής που μπορεί να οδηγήσει σε ένα αποτελεσματικότερο σύστημα διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος.

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων έκριναν πως η ιδανικότερη στρατηγική πηγάζει από τον τρόπο διαχείρισης που επιλέγει το διευθυντικό προσωπικό ώστε να διαχειριστεί μία σχολική μονάδα. Κατά βάση οι έννοιες της οργάνωσης, της υπευθυνότητας και του ομαδικού πνεύματος θεωρούνται τα βασικότερα στοιχεία για ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες των συνεντεύξεων δυο, τέσσερα, πέντε, έξι και επτά υποστήριξαν την παραπάνω δήλωση

«Η δουλειά του υποδιευθυντή που εγώ έχω αναλάβει είναι να συνεργάζομαι με τον διευθυντή. Μέσω της θέσης μου προσπαθώ να οργανώσω τις γραφειοκρατικές εργασίες του σχολείου. Οπότε θεωρώ σωστό να υπάρχει υπευθυνότητα, οργάνωση, ομαδικό και οργανωμένο πνεύμα. Πέρα από αυτά ο εκάστοτε εκπαιδευτικός οφείλει να συμμαρτυρείται μία άποψη την οποία πρέπει να εκφέρει για την ορθή λειτουργία του σχολείου» (Συνέντευξη 2, Παράρτημα II).

«Η ιδανικότερη στρατηγική έρχεται από τον ίδιο τον άνθρωπο. Ο άνθρωπος μέσω των γνώσεων της συζήτησης και της παροχής συμβουλών μπορεί να αποφασίσει ποια είναι η καλύτερη στρατηγική που ενδέχεται να ακολουθήσει» (Συνέντευξη 4, Παράρτημα II).

«Η ιδανικότερη στρατηγική ξεκινάει από την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού. Η αξιολόγηση βοηθάει πολύ σε αυτή την επιλογή. Πέρα από τις γνώσεις που διαθέτει κάποιος είναι σημαντικό να αποδεικνύει την ικανότητά του και τη ενεργητικότητα του έμπρακτα» (Συνέντευξη 5, Παράρτημα II).

Η ιδανικότερη στρατηγική που οφείλει να υιοθετήσει ένα διευθυντής είναι να οργανώνει , να συντονίζει, να χειρίζεται επιδέξια τις καταστάσεις, λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες. Δίνει έμφαση στις ατομικές ικανότητες των εκπαιδευτικών, λαμβάνει υπόψη τις προσωπικές ανάγκες των μαθητών και επιδιώκει να αναπτύξει ένα ουτοπικό σχολείο» (Συνέντευξη 6, Παράρτημα II).

«Η ιδανικότερη στρατηγική ξεκινάει με την αξιοκρατική επιλογή του διευθυντικού προσωπικού, όπως και το ίδιο σημαντικό είναι η προσωπικότητα του διευθυντή. Μια σωστή οργανωμένη και αποτελεσματική διοίκηση του σχολείου ξεκινάει από τον ίδιο τον άνθρωπο. Αυτόν οφείλουμε να διορθώσουμε και να επιλέξουμε από τους υποψήφιους τον καλύτερο» (Συνέντευξη 7, Παράρτημα II).

Στον αντίποδα βρέθηκαν οι δηλώσεις των συμμετεχόντων στις συνεντεύξεις τρία και οχτώ όπου θεώρησαν πως δεν υπάρχει απάντηση στην ερώτηση. Το εκάστοτε διευθυντικό προσωπικό αναλαμβάνει να εφαρμόσει μία συγκεκριμένη στρατηγική που θα ανταποκρίνεται στους στόχους που έχει θέσει. Οι συγκεκριμένες απαντήσεις δόθηκαν από τον έναν από τους δύο υποδιευθυντές που ανταποκρίθηκαν στη συνέντευξη και μία διευθύντρια.

«Δεν θεωρώ πως υπάρχει ιδανικότερη στρατηγική για ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης σχολείου. Ο εκάστοτε διευθυντής και υποδιευθυντής αναλόγως των καταστάσεων που έρχεται αντιμέτωπος αναλαμβάνει δράση και εφαρμόζει τακτικές που αντιπροσωπεύουν τους στόχους του» (Συνέντευξη 3, Παράρτημα II).

«Η ιδανικότερη στρατηγική στηρίζεται στα μέλη που εμπλέκονται άμεσα. Οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να είναι σωστοί και προσηλωμένοι στους στόχους τους, όπως και η χρηματοδότηση είναι ένα απαραίτητο στοιχείο που μπορεί να συμβάλλει στην άνοδο της σχολικής διοίκησης και στην αποτελεσματικότητά τους» (Συνέντευξη 8, Παράρτημα II).

Η πρώτη, ένατη και δέκατη συνέντευξη έδωσαν μία διαφορετική άποψη από τους άνωθι συμμετέχοντες στις ερωτήσεις που σχετίζονται με την στρατηγική. Απέδωσαν το αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης του σχολείου θέτοντας ως στόχο τον ίδιο το μαθητή. Ο μαθητής ως άμεσα εμπλεκόμενος στη σχολική μονάδα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη και να δημιουργείται μία μικρογραφία της κοινωνίας πρότυπο στην οποία θα επιθυμούν να ζουν τα παιδιά. Έτσι, η κεντρική διοίκηση της σχολικής μονάδας πρέπει να ρυθμίζει τις ενέργειές της με βάση τις ανάγκες των παιδιών λειτουργώντας παράλληλα αυτόνομα από το Υπουργείο Παιδείας. Σε ορισμένους τομείς και δραστηριότητες θεωρείται αυτονόητο να υπάρχει η λήψη αποφάσεων από τη σχολική μονάδα και να δρα αποκεντρωτικά.

«Πιστεύω ότι η καταλληλότερη στρατηγική διοίκησης για ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης σχολείου είναι η μαθητοκεντρική προσέγγιση. Θέτουμε πρώτα τις ανάγκες των μαθητών μας. Έπειτα, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη των μαθητών, συνδέονται στενότερα οι άμεσα εμπλεκόμενοι που είναι οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί. Μέσω της σύσφιξης σχέσεων δημιουργείται ένα γόνιμο κλίμα που μπορεί να αποφέρει καρπούς για τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και συνάμα για ένα πιο αποτελεσματικό σχολικό σύστημα» (Συνέντευξη 1, Παράρτημα II).

«Η ιδανικότερη στρατηγική έχει να κάνει με τον χαρακτήρα του κάθε διευθυντή. Εγώ θεωρώ σημαντικό να υπάρχει η οργάνωση και ο προγραμματισμός, η σωστή διαμονή ρόλων και αρμοδιοτήτων ανάλογα με τις δεξιότητες των εκπαιδευτικών. Παράλληλα, να υπάρχει συνεργασία και διάλογος που ο καθένας θα εκθέτει τη γνώμη του, τις διαφωνίες του, θα επιλύονται διαφορές και θα βρίσκονται λύσεις» (Συνέντευξη 9, Παράρτημα II).

«Η ιδανικότερη στρατηγική που μπορεί να υιοθετηθεί από κάποιον διευθυντή σχετίζεται με το χαρακτήρα του, τη μεθοδικότητά του, τους στόχους του. Δε θεωρώ ότι ακολουθώντας μία πεπατημένη οδό μπορούμε να νιώθουμε ασφαλείς και σωστοί απέναντι σε αυτούς που μας εμπιστεύονται» (Συνέντευξη 10, Παράρτημα II).

Αξιοσημείωτη παρατήρηση των συμμετεχόντων υπήρξε η σύσταση για συμμετοχή του συμβουλίου γονέων και κηδεμόνων ως άμεσοι εκπρόσωποι των μαθητών με άμεσο στόχο να προταθούν τυχόν βελτιώσεις. Επιπλέον σημαντικό είναι ο σύλλογος γονέων να είναι ενήμερος για τους στόχους που θέτει η κάθε σχολική μονάδα, προωθώντας το όραμά του και βρίσκοντας συμπαραστάτες και οπαδούς που θα συντελέσουν στην ολοκλήρωση του διοικητικού σχεδίου της σχολικής διοίκησης.

5.4 Η συμβολή της συνεργασίας του διευθυντικού με το εκπαιδευτικό και μαθητικό προσωπικό για την αποδοτικότερη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος

Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν τις απόψεις του διευθυντικού προσωπικού σε σχέση με τη συνεργασία που πρέπει να υπάρχει μεταξύ του εκπαιδευτικού, του διευθυντικού και του μαθητικού προσωπικού. Στην πρώτη συνέντευξη ο ερωτώμενος απάντησε θετικά, λέγοντας πως τόσο το διευθυντικό προσωπικό όσο και το εκπαιδευτικό, μαθητικό συστεγάζονται στον ίδιο χώρο. Αυτό συνάδει με το γεγονός ότι οποιαδήποτε αλλαγή επηρεάζει άμεσα την εκάστοτε ομάδα. Έτσι, η σωστή συνεργασία του διευθυντικού και του εκπαιδευτικού προσωπικού είναι σημαντική και μπορεί να ασπαστεί τους στόχους του διευθυντή και να προσπαθήσει να τους επιτύχει. Εν συνεχεία μπορεί να τους προωθήσει στο μαθητικό πληθυσμό βρίσκοντας ανταπόκριση.

«Τόσο το διευθυντικό προσωπικό όσο και το εκπαιδευτικό, μαθητικό συστεγάζονται στον ίδιο χώρο. Αυτό συνάδει με το γεγονός ότι οποιαδήποτε αλλαγή επηρεάζει άμεσα την εκάστοτε ομάδα. Έχοντας αυτό στο νου πιστεύω ότι η σωστή συνεργασία του διευθυντικού και του εκπαιδευτικού προσωπικού είναι σημαντική και μπορεί να ασπαστεί τους στόχους του διευθυντή και να προσπαθήσει να τους επιτύχει. Εν συνεχεία μπορεί να τους προωθήσει στο μαθητικό πληθυσμό βρίσκοντας ανταπόκριση. Έτσι οι τρεις ομάδες αλληλοσυνδέονται και επηρεάζονται» (Συνέντευξη 1, Παράρτημα II).

Η ίδια άποψη διατυπώθηκε και από τη δεύτερη συνέντευξη όπου αναφέρει όλα τα εμπλεκόμενα μέλη του σχολείου οφείλουν να βρίσκονται σε επικοινωνία και να εκφέρουν την άποψή τους για τη λειτουργία του σχολείου, ενώ προστίθεται μία επιπλέον πληροφορία. Ο συνεντευξιαζόμενος θεωρεί πως σημαντικό ρόλο σε αυτό μπορεί να παίζει το 15μελές που οφείλει να ενημερώνεται για τις κινήσεις του διευθυντικού προσωπικού θέτοντας τα δικά του ζητήματα για την αποδοτικότερη λειτουργία του σχολικού περιβάλλοντος. Η ίδια άποψη συμερίζεται και ο συμμετέχοντας στην τρίτη, τέταρτη, πέμπτη, έκτη και έβδομη συνέντευξη χωρίς να διατυπώνεται κάποια επιπρόσθετη πληροφορία.

«Σαφώς όλα τα εμπλεκόμενα μέλη του σχολείου οφείλουν να βρίσκονται σε επικοινωνία και να εκφέρουν την άποψή τους για τη λειτουργία του σχολείου. Το διευθυντικό προσωπικό έχει ορισμένες προτάσεις τις οποίες ασπάζεται με το λοιπό εκπαιδευτικό προσωπικό. Από τη δική του πλευρά το μαθητικό προσωπικό οφείλει μέσω του 15μελούς να ενημερώνεται για τις κινήσεις του διευθυντικού προσωπικού θέτοντας τα δικά του ζητήματα για την αποδοτικότερη λειτουργία του σχολικού περιβάλλοντος» (Συνέντευξη 2, Παράρτημα II).

«Σημαντικό στη διευθέτηση ζητημάτων είναι η συνεννόηση των εμπλεκόμενων μελών της. Έτσι, το διευθυντικό προσωπικό οφείλει να μοιράζεται τις απόψεις του και τα όνειρά του με το εκπαιδευτικό προσωπικό βρίσκοντας με αυτό τον τρόπο υποστηρικτές και άμεσους αρωγούς στο έργο του. Παράλληλα, το μαθητικό προσωπικό πρέπει να ενημερώνεται για οποιοδήποτε στόχο, ώστε να μπορεί να εκφέρει γνώμη και να προτείνει τις δικές του προτάσεις με άμεσο σκοπό την πρόοδο και την ανέλιξη του σχολείου» (Συνέντευξη 3, Παράρτημα II).

«Τα τρία μέλη που βρίσκονται στο σχολικό χώρο δύναται να συμβάλλουν στη δημιουργία ενός καλύτερου κλίματος. Η συνεργασία και η συζήτηση συμβάλλουν στο να

ανταλλάζουμε απόψεις. Ο μαθητικός πληθυσμός όντως εμπλέκεται στο σχολικό περιβάλλον και μπορεί μέσω του 15μελούς να εκφράσει τη γνώμη του» (Συνέντευξη 4, Παράρτημα II).

«Είναι σημαντική η συνεργασία και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Τα μέλη που συνδέονται στενά με το σχολείο πρέπει να ενημερώνονται, να συμμετέχουν και να λαμβάνουν πρωτοβουλίες. Ο μαθητικός πληθυσμός οφείλει να συμμετέχει και να εκφράζει την άποψή του. Οι μαθητές πέρα από υποχρεώσεις, έχουν και δικαιώματα» (Συνέντευξη 5, Παράρτημα II).

«Είναι σημαντικό τόσο το διευθυντικό όσο το εκπαιδευτικό προσωπικό να συνεργαστεί για να πετύχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Στο ίδιο μήκος κύματος πρέπει να λαμβάνουν συμμετοχή και ο μαθητικός πληθυσμός που οφείλει ως άνθρωπος και πολίτης να λέει την άποψή του για ένα χώρο που συνδέεται άμεσα» (Συνέντευξη 6, Παράρτημα II).

«Και βέβαια επιβάλλεται από το διευθυντικό προσωπικό να ενημερώνει το εκπαιδευτικό προσωπικό για οποιαδήποτε πρωτοβουλία και απόφαση. Η συνεργασία τους είναι αναπόφευκτη και ιδιαίτερος σημαντική. Σε αυτό το δεσμό οφείλει και ο μαθητικός πληθυσμός να συμβάλει με το νεανικό της ταπεραμέντο σε μία πιο πρωτότυπη και σύγχρονη διοίκηση που θα οδηγήσει το σχολικό περιβάλλον σε ελληνικό πρότυπο σχολείο» (Συνέντευξη 7, Παράρτημα II).

Από την άλλη πλευρά, η όγδοη, η ένατη και η δέκατη συνέντευξη εξέφρασε μία διαφορετική άποψη. Οι συνεντευξιαζόμενοι θεώρησαν πως πρέπει να υπάρχει σύμφωνη σχέση μεταξύ του διευθυντικού και εκπαιδευτικού προσωπικού, ενώ το μαθητικό προσωπικό θα πρέπει να περιορίζεται μόνο στο ρόλο του μαθητή. Οι γραφειοκρατικές και διοικητικές αποφάσεις είναι ζητήματα των εκπαιδευτικών σε αποκλειστικότητα. Η παρέμβαση από τον μαθητικό πληθυσμό θα ήταν άσκοπη, καθώς δεν έχουν τις αντίστοιχες γνώσεις για τέτοια θέματα.

«Είναι σημαντικό να υπάρχει αρμονία μεταξύ των ομάδων που συστεγάζονται στον ίδιο χώρο, Στην προκειμένη περίπτωση του εκπαιδευτικού προσωπικού, του διευθυντικού προσωπικού και του μαθητικού προσωπικού. Το διευθυντικό προσωπικό παρέχει πληροφορίες και ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς, όπως και τους μαθητές. Παράλληλα, οι μαθητές ως εν δυνάμει ενήλικοι πολίτες που ζουν σε μια μικρογραφία της κοινωνίας μας

που είναι το σχολείο, οφείλουν να έχουν λόγο και να εκφέρουν την άποψή τους» (Συνέντευξη 8, Παράρτημα II).

«Η αμοιβαία εμπιστοσύνη είναι το πιο σημαντικό. Η ενημέρωση και η κοινή δράση των μελών πρέπει να είναι η προτεραιότητα σε κάθε σχολικό περιβάλλον, όπως και η συμμετοχή του μαθητικού πληθυσμού συμβάλλει στην ωρίμανση των παιδιών και στην χρήση των δικαιωμάτων τους για διαμόρφωση του χώρου που περνούν τις περισσότερες ώρες της μέρας τους όπως το επιθυμούν» (Συνέντευξη 9, Παράρτημα II).

«Οι τρεις ομάδες μπορούν να συνεργαστούν. Το διευθυντικό προσωπικό οφείλει να ενημερώσει το εκπαιδευτικό προσωπικό για όλες τις κινήσεις του και να θέσει το ίδιο τυχόν αντιρρήσεις και συμβουλές. Από την άλλη πλευρά δεν θεωρώ σημαντική την παρέμβαση των μαθητών, καθώς όντας μικρότερη σε ηλικία δεν θα μπορούσαν να αντιληφθούν την κρισιμότητα της κατάστασης» (Συνέντευξη 10, Παράρτημα II).

5.5 Το όραμα του διευθυντικού προσωπικού για τη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος

Ο διευθυντής διατελώντας και το ρόλο του εκπαιδευτικού παίρνει αποφάσεις που καθορίζουν τη διοίκηση της σχολικής μονάδας, αλλά και της τάξης. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στηρίζονται σε όνειρα- στόχους που επιθυμούν να τα υλοποιήσουν άμεσα ώστε να φτάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα, δηλαδή το ιδανικό σχολείο. Σε αυτό το ερώτημα οι συμμετέχοντες έδωσαν τη δική τους απάντηση, διατυπώνοντας τους δικούς τους στόχους, τα δικά τους όνειρα για τη δημιουργία ενός ιδανικού πρότυπου σχολείου που δεν θα παρακωλύει την ανέλιξη των μαθητών και το μαθησιακό έργο των εκπαιδευτικών.

Στην πρώτη συνέντευξη ο συμμετέχων τόνισε ιδιαίτερα την ύπαρξη ενός οργανωμένου και άρτια δομημένου εκπαιδευτικού συστήματος, όπου ο καθένας θα αναλάβει τις δικές του ευθύνες. Τόσο το εκπαιδευτικό προσωπικό όσο και ο μαθητικός πληθυσμός πρέπει να σταματήσει τη διάδοση της ευθυνοφοβίας και να προωθήσει τη διάπλαση ισχυρών προσωπικοτήτων που θα υπάρξουν εν δυνάμει πολίτες με ισχυρή προσωπικότητα και με εύλογο τρόπο σκέψης. Βέβαια, αυτό συνάδει με την ισότιμη κατανομή υποχρεώσεων που θα αναλάβει το εκάστοτε μέλος. Οι ευθύνες πρέπει να διαχωρίζονται με βάση τις

ικανότητες και γνώσεις των εμπλεκόμενων μελών, δηλαδή του εκπαιδευτικού-διευθυντικού προσωπικού και του μαθητικού προσωπικού. Η διανομή των υποχρεώσεων γίνεται από τους εκπαιδευτικούς και τους διευθυντές, οι οποίοι συμβάλλουν στην ορθή λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ο διαχωρισμός αυτός και η εμπλοκή όλων των άμεσων εμπλεκόμενων μελών σε γραφειοκρατικές διαδικασίες της σχολικής μονάδας συντελούν στην αποδοτικότερη και γρηγορότερη οργάνωση και επίλυση ζητημάτων, σημαντικών για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Συντελείται έτσι ένα πιο αποδοτικό έργο, ενώ λύνονται ευκολότερα και αμεσότερα τα προβλήματα. Παράλληλα, παραμερίζεται ο εγωκεντρισμός και η συγκέντρωση αρμοδιοτήτων και ευθυνών σε ένα πρόσωπο. Ενδυναμώνεται η αίσθηση του εμείς και του ανήκειν σε μία ομάδα.

«Το δικό μου όραμα για ένα αποδοτικότερο σχολικό σύστημα διοίκησης στηρίζεται στην αλληλοκατανόηση των εκπαιδευτικών, καθότι ο διευθυντής δεν παύει να είναι και εκπαιδευτικός, στην οργάνωση της σχολικής μονάδας, και στο σωστό διαμοιρασμό ευθυνών. Το πιο σημαντικό όμως είναι αυτό το όραμα να βρίσκει ανταπόκριση και από άλλα άτομα, ώστε είναι εύκολα υλοποιήσιμο» (Συνέντευξη 1, Παράρτημα II).

Η ίδια άποψη υιοθετείται και από το ευρύτερο πλαίσιο των συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα, στις επόμενες συνεντεύξεις αναφέρεται ότι οι βασικοί στόχοι του διευθυντικού προσωπικού περιορίζονται στην οργάνωση του ίδιου του προσωπικού και στη μονιμότητά τους. Εν ολίγοις τίθεται ο άνθρωπος στο επίκεντρο για την επίλυση καίριων ζητημάτων.

«Το ουτοπικό σχολείο στην Ελλάδα απέχει πολύ από τα ευρωπαϊκά πρότυπα. Δυστυχώς η μόνιμη ασυνεννοησία και η μη λήψη ευθυνών οδηγούν στην ολοκληρωτική διάλυση του σχολείου. Το δικό μου όραμα για το ιδανικό σχολείο είναι να υπάρξει απλούστευση των γραφειοκρατικών διαδικασιών, να υπάρχει όρεξη για εργασία και βελτίωση όχι μόνο της διοίκησης αλλά και του εαυτού μας καθώς από εκεί ξεκινάνε όλα» (Συνέντευξη 2, Παράρτημα II).

«Η αποτελεσματικότητα και η οργάνωση είναι οι άμεσοι στόχοι του κάθε διευθυντικού προσωπικού. Έχοντας αυτές τις δύο βασικές παραμέτρους μπορεί να κυλήσει ομαλά η λειτουργία του σχολείου και η δημιουργία ενός αποδοτικού ουτοπικού σχολείου να βρίσκεται πιο κοντά» Συνέντευξη 3, Παράρτημα II).

«Το δικό μου όραμα είναι επαρκές εκπαιδευτικό και διοικητικό δυναμικό. Χρηματοδότηση των σχολικών μονάδων αντίστοιχη με τη χρηματοδότηση των σχολικών μονάδων των σχολείων της Βόρειας Ευρώπης. Πιστεύω αυτό το όραμά μου δεν είναι εφικτό στον ελλαδικό χώρο, καθώς δεν υπάρχουν ούτε τα κονδύλια ούτε και η διάθεση» (Συνέντευξη 4, Παράρτημα II).

«Το δικό μου όραμα δεν πιστεύω ότι θα μπορέσει να πραγματοποιηθεί ποτέ, καθώς τα ελληνικά δεδομένα δεν ανταποκρίνονται σε αυτά που ζητάω. Δυστυχώς δεν υπάρχει η ενεργητικότητα και η όρεξη από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς να δημιουργήσουν κάτι καινοτόμο και δημιουργικό. Επιλέγουν την πεπατημένη, καθότι δεν θέλουν να κουράζονται» (Συνέντευξη 5, Παράρτημα II).

«Το δικό μου όνειρο είναι ένα αποτελεσματικό και σύγχρονο σχολείο που θα μπορεί να ανταγωνιστεί εκπαιδευτικά συστήματα, όπως αυτό της Γερμανίας που αποτελεί ιδανικό σχολικό σύστημα για μένα» (Συνέντευξη 6, Παράρτημα II).

«Το όραμά μου είναι ένα σχολείο βαθιά δημοκρατικό, οργανωμένο. Ο κάθε εκπαιδευτικός θα μπορεί με άνεση να συντελέσει στη διαμόρφωση της προσωπικότητας του παιδιού. Θα υπάρξει επαρκές προσωπικό από την αρχή της χρονιάς. Θα δίνουν στο διευθυντικό προσωπικό τις αρμοδιότητες που του αρμόζουν χωρίς ανούσιες καταχρήσεις» (Συνέντευξη 9, Παράρτημα II).

«Το όραμά μου είναι ένα εκσυγχρονισμένο σχολείο χωρίς ελλείψεις με άρτιο εκπαιδευτικό υλικό, σχολικές υποδομές και επαρκές προσωπικό. Θεωρώ πως τη δεδομένη χρονική στιγμή δεν μπορεί να τεθεί σε λειτουργία» (Συνέντευξη 10, Παράρτημα II).

Παρόλα αυτά, στις συνεντεύξεις εφτά και οχτώ οι συμμετέχοντες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το ουτοπικό σχολείο της Ελλάδας απέχει πολύ από τα ευρωπαϊκά πρότυπα. Σύμφωνα με τους εν λόγω συνεντευξιαζόμενους, το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι βαθιά ριζωμένο σε ένα παλιό τρόπο διδασκαλίας και επιβολής που δύσκολα θα μπορέσει να ξεριζωθεί, από τη στιγμή που οι εκπαιδευτικοί το υιοθετούν, καθώς δυσκολεύονται να λειτουργήσουν με εκσυγχρονισμένες εκπαιδευτικές μεθόδους από τη στιγμή που δεν τις έχουν διδαχθεί.

«Τα ουτοπικά σχολεία που έχω στο μυαλό μου μοιάζει ένα σχολικό περιβάλλον που θα εφαρμόζονται μοντέρνα και σύγχρονα εκπαιδευτικά μοντέλα διδασκαλίας και διοίκησης. Ένα σχολικό περιβάλλον που δεν θα χρειάζονται οι φωνές για να επιβληθείς, αντιθέτως θα υπάρχει απόλυτη συνεννόηση μεταξύ των εκπαιδευτικών και μαθητών. Δεν θα

υπάρχουν σημαντικές ελλείψεις, όπως ανεπαρκές διδακτικό προσωπικό. Ενώ, θα ήταν θεμιτή η προσαρμογή των τάξεων και του ευρύτερου σχολείου για την υποδοχή ατόμων με διάφορες μορφές αναπηριών» (Συνέντευξη 7, Παράρτημα II).

«Το δικό μου όραμα για ένα ελληνικό σχολείο είναι να υπάρχει οργάνωση και σεβασμός. Πλέον σημαντικές αρχές έχουν ξεχαστεί, όπως σεβασμός, δημοκρατία και οφείλουμε εμείς ως άμεσος φορέας της να την επαναφέρουμε μέσω των πράξεών μας» (Συνέντευξη 8, Παράρτημα II).

Σε γενικές γραμμές οι συμμετέχοντες συμφώνησαν καθολικά ότι όλοι οι υποψήφιοι ανέφεραν ότι οραματίζονται ένα σύγχρονο, δημοκρατικό, ανθρώπινο και αειφόρο σχολείο, όπου οι εκπαιδευτικοί θα ασχολούνταν με την κύρια δουλειά του εκπαιδευτικού και θα επένδυαν το χρόνο τους στην οργάνωση του μαθήματος και στους τρόπους διδασχής του στους μαθητές. Οι γραφειοκρατικές υποθέσεις είναι ένα σημαντικό εμπόδιο, αρκετά χρονοβόρο που απορροφά τόσο την ενέργεια όσο και το χρόνο των εκπαιδευτικών. Ακόμη, οι ελλείψεις τόσο στο διδακτικό προσωπικό όσο και στο διδακτικό υλικό δεν θα παραγκώνιζαν σε επικίνδυνο βαθμό τη ροή της μαθησιακής διαδικασίας και του σχολικού κλίματος.

Το ιδανικό σχολείο θα είχε όλα τα απαραίτητα εφόδια ώστε ο μαθητής και ο εκπαιδευτικός θα εργάζονταν σε κλίμα συλλογικότητας, ομαδικότητας, αλληλεπίδρασης και πολυφωνίας. Ένα σχολείο που θα στοχεύει άμεσα στην ολόπλευρη ανάπτυξη του κάθε μαθητή και θα αποτελέσει υπόδειγμα για τη μελλοντική κοινωνία.

5.6 Οι αλλαγές για ένα αποτελεσματικό σχολικό σύστημα διοίκησης

Για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικότερου σχολικού συστήματος διοίκησης χρειάζονται αλλαγές. Οι συμμετέχοντες διερωτήθηκαν για τις αλλαγές που θα επιθυμούσαν να εφαρμόσουν και να δουν στη σχολική τους μονάδα. Στην πρώτη συνέντευξη, ο συνεντευξιαζόμενος απάντησε ότι το ίδιο το εκπαιδευτικό προσωπικό οφείλει να καταλάβει τη σοβαρότητα της κατάστασης που διακρίνει τη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος και να αναλάβει τις ευθύνες του για τη σωστή λειτουργία του σχολείου. Η ανάληψη ευθυνών και η υπευθυνότητα είναι δύο καίρια χαρακτηριστικά

για τους διευθυντές- ηγέτες που εάν ληφθούν σοβαρά υπόψη από τους ίδιους μπορούν να αλλάξουν σε σημαντικό βαθμό τη διοίκηση και συνάμα τη ροή του σχολικού συστήματος.

«Θεωρώ το πιο σημαντικό είναι να αντιληφθούμε ότι ο χώρος του σχολείου είναι ο προσωπικό μας χώρος, οπότε πρέπει να δώσουμε βάση στη σωστή διαχείρισή των υποθέσεών του. Ο καθένας έχει το δικό του μερίδιο ευθύνης ούτως ώστε να διαμοιράζεται η ευθύνη και να γίνεται σωστή δουλειά. Άρα αυτό που πρέπει σίγουρα να αλλάξει είναι η υπευθυνότητα των υπευθύνων. Ξεκινώντας από αυτόν τον παράγοντα μπορούν να αλλάξουν και οι υπόλοιπες δυσκολίες» (Συνέντευξη 1, Παράρτημα II).

Την ίδια άποψη ασπάστηκαν και οι επόμενοι οχτώ συμμετέχοντες που θεωρούν σημαντική την υπευθυνότητα και την οργάνωση για τη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος. Η θέση ενός διευθυντή είναι θέση υπευθυνότητας και ωριμότητας. Τα απαραίτητα προσόντα για την ανέλιξη σε ένα τέτοιο υψηλό πόστο είναι η ακεραιότητα και η ωριμότητα που διέπει το χαρακτήρα και τον τρόπο σκέψης ενός σχολικού διευθυντή. Αυτές οι ιδιότητες ορίζουν την ικανότητα κάποιου για να διοικήσει σωστά, όμως ορίζει και τα άτομα που θα τον εμπιστευτούν για να φέρει σε πέρας σοβαρά ζητήματα.

«Οι αλλαγές που πρέπει να γίνουν ξεκινάνε από τον τρόπο αξιολόγησης του εκπαιδευτικού και διευθυντικού προσωπικού. Μόνο από εκεί μπορεί να κρίνει κάποιος τις δυνατότητες για τη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος. Το προσωπικό πρέπει να είναι και γνωστικά και ψυχολογικά επαρκές για να εμπλακεί σε τέτοιες σοβαρές υποθέσεις» (Συνέντευξη 4, Παράρτημα II).

«Πρέπει να γίνουν αλλαγές αρχικά στην επιλογή του εκπαιδευτικού προσωπικού και στο διευθυντικό. Τα κριτήρια πρέπει να αλλάξουν να και γίνουν πιο αυστηρά» (Συνέντευξη 5, Παράρτημα II).

«Βασικά θεωρώ ότι είναι σημαντικό να υπάρχει η συστηματικότητα και η οργάνωση που αποτελούν τις δύο θεμελιώδεις αρχές για ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος» (Συνέντευξη 6, Παράρτημα II).

«Πιστεύω πως οι αλλαγές αυτές έχουν να κάνουν με την επιλογή των ανθρώπων που έχουν επιλεγεί ως αρμόδιοι. Τα κριτήρια επιλογής πρέπει να γίνουν πιο αυστηρά, καθώς μιλάμε για μία θέση ευθύνης. Πλέον τα μεταπτυχιακά και τα μόρια δεν πρέπει να παρέχονται με τέτοια άνεση. Είναι σημαντικό τα άτομα να περνάνε από αξιολόγηση πιο εντατικά, ώστε οποιοδήποτε λάθος να διορθωθεί» (Συνέντευξη 7, Παράρτημα II).

«Οι αλλαγές που πρέπει να γίνουν είναι πολλές. Πρέπει να επιλέγεται ένα άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό που μπορεί να ανταπεξέλθει στις καθημερινές προκλήσεις. Πρέπει να επαναφέρουμε τις τακτικές αξιολογήσεις. Πρέπει να υπάρχει ένα επαρκές εκπαιδευτικό προσωπικό που να υπάρχει μόνιμα σε μία σχολική μονάδα» (Συνέντευξη 8, Παράρτημα II).

«Οι αλλαγές που πρέπει να γίνουν είναι οι εξής: συστηματικότητα, οργάνωση, μεθοδικότητα, συζήτηση, ανάληψη ευθυνών. Ουσιαστικά πρέπει οι αλλαγές να ξεκινήσουν από τα ίδια τα άτομα που απαρτίζουν το σχολείο» (Συνέντευξη 9, Παράρτημα II).

«Οι πιο σημαντικές αλλαγές για ένα ολοκληρωμένο και αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης είναι η οργάνωση, ο προγραμματισμός, η συστηματικότητα και η άρτια κατάρτιση του εκπαιδευτικού υλικού με επανειλημμένες αξιολογήσεις» (Συνέντευξη 10, Παράρτημα II).

Εξίσου σημαντικές είναι και οι επιπρόσθετες πληροφορίες που δόθηκαν από τη δεύτερη συνέντευξη που έθεσε έναν άλλον στόχο. Θεωρείται σημαντικό από τον συμμετέχοντα το διευθυντικό προσωπικό να μην έχει επιπλέον αρμοδιότητες εκπαιδευτικού, αναλαμβάνοντας ολόκληρη τάξη. Χρειάζεται χρόνος για την ενασχόληση με το ρόλο του διευθυντή και τη λήψη αποφάσεων για τη σωστή διαχείριση του σχολικού περιβάλλοντος. Για να υπάρξει γόνιμο αποτέλεσμα τόσο στο διδακτικό κομμάτι όσο και στο διοικητικό είναι απαραίτητο να γίνει η διανομή τους σε περισσότερους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι θα είναι άρτια καταρτισμένοι στο εκάστοτε αντικείμενο και θα μπορούν να αποδώσουν σε καλύτερο βαθμό.

«Πιστεύω πως αυτό που χρειάζεται ένας αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης είναι η όρεξη για εργασία και η αναπόσπαστη δουλειά. Το γεγονός ότι ο διευθυντής και υποδιευθυντής πέρα από την κύρια δουλειά τους δουλεύουν ως εκπαιδευτικοί αναλαμβάνοντας

ολόκληρες τάξεις είναι ένα μεγάλο θέμα που χρήζει άμεσης επίλυσης. Έτσι, αυτό που θα ήθελα είναι η μείωση των ωρών διδασκαλίας του διευθυντικού προσωπικού ώστε να υπάρχει χρόνος για καλύτερη διαχείριση καιρίων ζητημάτων» (Συνέντευξη 2, Παράρτημα II).

Από την άλλη πλευρά η τρίτη συνέντευξη επισήμανε αλλαγές στην υποδομή του σχολικού περιβάλλοντος. Αρχικά, καλύτερες δομές σε σχολικά κτήρια από την επιλογή των λουόμενων κτηρίων που υποβιβάζει την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα τόσο του μαθήματος όσο και των ίδιων των μαθητών και εκπαιδευτικών. Παράλληλα, η σωστή συνεννόηση όλων των εμπλεκόμενων μελών με το Υπουργείο Παιδείας που θα οδηγήσει σε άρτιο αποτέλεσμα. Η ύπαρξη ενός καλοδιατηρημένου σχολικού κτηρίου χωρίς ελλείψεις σε κτηριακές εγκαταστάσεις και με παροχή θέρμανσης δίνει την εικόνα του σεβασμού στο μαθητικό και εκπαιδευτικό προσωπικό και ωθεί τόσο τους μαθητές όσο και τους εκπαιδευτικούς να ασχοληθούν σοβαρά με τις αρμοδιότητές τους. Η αναβάθμιση της ποιότητας των σχολικών κτηρίων επιδρά καταλυτικά στην ύπαρξη οργάνωσης και στη δημιουργία ενός αποδοτικότερου και αποτελεσματικότερου συστήματος διοίκησης της σχολικής μονάδας. Το ίδιο σημαντική είναι η επίδραση της κτηριακής αναβάθμισης στην ψυχολογία των μελών του.

«Οι αλλαγές που πρέπει να γίνουν στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι αναρίθμητες. Ξεκινώντας όμως από τις πιο σημαντικές αλλαγές, αυτές πρέπει να είναι η συστηματικότητα και η οργάνωση, δύο βασικές έννοιες που μπορούν να αλλάξουν εξ' ολοκλήρου το σύστημα διοίκηση του σχολείου μας σε πλήρως αποδοτικό» (Συνέντευξη 3, Παράρτημα II).

5.7 Η διαχείριση συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον

Στο ερώτημα για τη διαχείριση συγκρούσεων οι συμμετέχοντες έδωσαν τη δική τους άποψη. Αρχικά, στην πρώτη συνέντευξη αναφέρθηκε πως η διαχείριση συγκρούσεων είναι στα πλαίσια αρμοδιοτήτων του διευθυντικού προσωπικού και χρειάζεται διπλωματία και λεπτότητα, αλλά και γνώσεις που προήλθαν από τις μεταπτυχιακές σπουδές.

«Μέσα στα δέκα χρόνια σίγουρα έχω έρθει αντιμέτωπη με δύσκολες καταστάσεις και συγκρούσεις. Με βάση τη λογική και τη ψυχραιμία μπόρεσα να δώσω τέλος σε κρίσιμες καταστάσεις και έπειτα με τις γνώσεις που απέκτησα από τις μεταπτυχιακές μου σπουδές» (Συνέντευξη 1, Παράρτημα II).

Η ίδια άποψη εκφράστηκε και από τους επόμενους συνεντευξιαζόμενους. Πιο συγκεκριμένα διαπιστώθηκε ότι η σύγκρουση είναι σημαντική και άξια αναφοράς καθώς οι διευθυντές και οι υποδιευθυντές δοκιμάζουν τις δυνάμεις τους δείχνοντας την ποιότητα του χαρακτήρα τους και τις ηγετικές τους ικανότητες. Αν και η παραδοσιακή θεωρία συστήνει τη συστηματική αποφυγή των συγκρούσεων, καθώς το μόνο που επιφέρει είναι δυσλειτουργία και προβλήματα. Ωστόσο, η σύγχρονη αντίληψη θεωρεί ότι οι αναμενόμενες συγκρούσεις είναι σε αρκετές περιπτώσεις επιθυμητές, καθώς επιφέρουν θετικά αποτελέσματα. Προκειμένου να αναδειχθεί το ευεργετικό αντίκτυπο των συγκρούσεων στον τομέα των διαπροσωπικών σχέσεων, τα μέλη του διευθυντικού προσωπικού του εκάστοτε σχολείου οφείλει να ακολουθήσει την απαραίτητη εκπαίδευση ώστε να αντιμετωπίσει τη σύγκρουση και να μετατρέψει μία αρνητικά φορτισμένη εμπειρία σε εποικοδομητική εμπειρία για τη βελτίωση των σχέσεων και την ευεξία του σύγχρονου σχολείου.

Επιπλέον, προστέθηκαν οι ιδανικότερες στρατηγικές διευθέτησης των συγκρούσεων. Αρχικά, αξιοσημείωτη είναι η αναφορά στην καλή επικοινωνία που θεωρείται ζωτικής σημασίας για την οργανωτική αποτελεσματικότητα, καθώς έχει χαρακτηριστεί ως ένα από τα κλειδιά της οργανωτικής επάρκειας. Ακόμα, η ικανότητα των διοικητικών στελεχών να επικοινωνούν με επιτυχία αποτελεί βασική προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία και ενδυνάμωση των οργανισμών. Μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας έπεται η επίδραση και η σωστή διαχείριση των εντάσεων, η υιοθέτηση μίας κατάλληλης ηγετικής συμπεριφοράς, συνήθως μετασχηματιστικής και η λήψη ποιοτικών και ορθολογιστικών αποφάσεων.

Ο ίδιος ο διευθυντής ως διαχειριστής του σχολικού συστήματος οφείλει να γνωρίζει τις αιτίες εκδήλωσης μίας σύγκρουσης και την ανάλυση των διαφορών. Έτσι, έχοντας πλήρη γνώση της κατάστασης οργανώνει σχέδιο σύγκλισης. Ο ίδιος δεν αντιδρά απότομα και απολυταρχικά, αλλά με γνώμονα το δημοκρατικό γίνεσθαι, ανοίγει διάλογο προσπαθώντας να εκμαιεύσει πληροφορίες ακούγοντας με προσοχή την εκάστοτε πλευρά. Τέλος, ανταλλάσσονται απόψεις για το τι πρέπει να επιτευχθεί για την παύση των συγκρούσεων και την επαναφορά στην κανονική ροή.

Παρακάτω αναφέρονται οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων στην εν λόγω ερώτηση:

«Στα 30 χρόνια πορείας μου έχω έρθει αντιμέτωπος με αρκετές δύσκολες καταστάσεις και συγκρούσεις. Τις αντιμετώπισα ψυχραιμία και διπλωματικότητα καθώς επρόκειτο για λεπτά ζητήματα» (Συνέντευξη 2, Παράρτημα II).

«Στα 15 χρόνια δεν είναι λίγες οι φορές που έχω βρεθεί αντιμέτωπος με τέτοιες καταστάσεις. Η ψυχραιμία και η διπλωματία είναι σωστοί σύμβουλοι για τη διευθέτηση οποιαδήποτε κόντρας. Στο ξέσπασμα της θέτεις τη λογική σε λειτουργία και παράλληλα θέτεις όρια και κανόνες απαραβίαστους» (Συνέντευξη 3, Παράρτημα II).

«Η αλήθεια είναι πως οι κρίσεις με τις οποίες έχω έρθει αντιμέτωπη ήταν μικρής εμβέλειας που κόπασαν σύντομα. Παρόλα αυτά θεωρώ πως οι συγκρούσεις απαιτούν ψυχραιμία, διπλωματία και ακεραιότητα χαρακτήρα» (Συνέντευξη 4, Παράρτημα II).

«Έχω έρθει αντιμέτωπος με τέτοια ζητήματα και μικρής και μεγάλης έντασης. Αυτό που χρειάστηκε είναι η υπομονή και η ψυχραιμία, όπως η διπλωματία. Παράλληλα και η υποστήριξη από τους λοιπούς συνεργάτες και φίλους» (Συνέντευξη 5, Παράρτημα II).

«Βασικά θεωρώ ότι είναι σημαντικό να υπάρχει η συστηματικότητα και η οργάνωση που αποτελούν τις δύο θεμελιώδεις αρχές για ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος» (Συνέντευξη 6, Παράρτημα II).

«Οι συγκρούσεις είναι μια πρόκληση για κάθε διευθυντή και υποδιευθυντή. Εκεί φαίνεται πόσο ικανός είναι το πρόσωπο που έχει αναλάβει τη θέση. Οι συγκρούσεις ήταν στο πρόγραμμα της θητείας μου. Λόγω του χαρακτήρα μου μπόρεσα και τα αντιμετώπισα σωστά. Η διπλωματία, η οργανωτικότητα, η προετοιμασία οδήγησαν στην οριστική παύση τους» (Συνέντευξη 7, Παράρτημα II).

«Είναι μέσα στα καθήκοντα του διευθυντικού προσωπικού να αντιμετωπίζει συγκρούσεις και προκλήσεις. Η αντιμετώπισή τους στηρίζεται κυρίως τον χαρακτήρα που έχει ο εκάστοτε αρμόδιος, αλλά και στις γνώσεις που του παρέχουν μία ολοκληρωμένη εικόνα της κατάστασης και μία πιο κατατοπιστική διαχείριση» (Συνέντευξη 8, Παράρτημα II).

«Έχω έρθει αντιμέτωπος με δύσκολες καταστάσεις που τις διαχειρίστηκα αξιοπρεπώς. Το θέμα είναι ο διευθυντής να είναι ψύχραιμος και αποτελεσματικός σε σύντομο χρονικό διάστημα» (Συνέντευξη 9, Παράρτημα II).

«Ναι έχω έρθει αντιμέτωπη με δυσάρεστες καταστάσεις που δυσχέραιναν τα έργα μου. Δυστυχώς δεν υπήρξαν πολλά άτομα που συμμερίζονταν το έργο μου και τους στόχους μου και αυτό δεν έφερε τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Παρόλα αυτά η δημοκρατική συζήτηση οδήγησε σε λύσεις» (Συνέντευξη 10, Παράρτημα II).

5.8 Η συσχέτιση του ηγετικού ρόλου του διευθυντή με την επιμόρφωση και τον αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος

Σύμφωνα με την πρώτη συνέντευξη ο ηγετικός ρόλος ενός διευθυντή επηρεάζεται σε μεγάλο ποσοστό από την επιμόρφωση που έχει λάβει αλλά δεν καθορίζεται εξ' ολοκλήρου από αυτή. Παράλληλα υπάρχουν και άλλοι παράμετροι που συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού τρόπου διοίκησης. Αρχικά, είναι ο χαρακτήρας του εκάστοτε διευθυντή, η ωριμότητα που διαθέτει, η αποφασιστικότητα και η διπλωματία, ενώ το ίδιο σημαντική είναι η εμπειρία που διαθέτει ή δεν διαθέτει. Η ακεραιότητα και η επιβλητικότητα του χαρακτήρα ενός διευθυντή μπορεί να εμπνεύσει την εμπιστοσύνη στους συναδέλφους του για τους στόχους που θέτει και για τις πράξεις που εκτελεί μέχρι να τους επιτύχει. Η σιγουριά που εκπέμπει εμπνέει τους υπόλοιπους να τον εμπιστευτούν και να τον στηρίξουν έμπρακτα. Επιπροσθέτως, η επιμόρφωση μαζί με την εμπειρία ενδυναμώνουν τις διαπροσωπικές σχέσεις και καθιστούν το διευθυντή μία ολοκληρωμένη προσωπικότητα που έχει τις δυνατότητες να διοικήσει και να ανταπεξέλθει σε κάθε δυσκολία. Γι' αυτό το λόγο αποτελούν δύο παραμέτρους άρρηκτα συνδεδεμένους που καθορίζουν το ένα το άλλο.

«Ο ηγετικός ρόλος ενός διευθυντή επηρεάζεται σε μεγάλο ποσοστό από την επιμόρφωση που έχει λάβει αλλά δεν καθορίζεται εξ' ολοκλήρου από αυτή. Υπάρχουν και άλλοι παράμετροι που συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού τρόπου διοίκησης. Αρχικά, είναι ο χαρακτήρας του εκάστοτε διευθυντή, η ωριμότητα που διαθέτει, η αποφασιστικότητα και η διπλωματία, ενώ το ίδιο σημαντική είναι η εμπειρία που διαθέτει ή δεν διαθέτει» (Συνέντευξη 1, Παράρτημα II).

Στην τρίτη συνέντευξη δηλώνεται η άμεση σχέση μεταξύ αυτών των τριών εννοιών, οι νεότεροι σε ηλικία που θέλουν να ασχοληθούν με το κομμάτι της διοίκησης οφείλουν να αρχίσουν την επαγγελματική τους σταδιοδρομία στηριζόμενοι από κάπου. Η επιμόρφωση αποτελεί μία βασική παράμετρο που μπορεί να αποτελέσει τη βάση για τη θεμελίωση και την εξέλιξη ενός διευθυντή. Οι θεωρητικές βάσεις δίνουν την πρώτη εικόνα της θέσης του διευθυντή και των αρμοδιοτήτων του. Έτσι στηριζόμενοι σε αυτή την πρώτη επαφή οι νέοι διευθυντές καλούνται να αναλάβουν μία θέση ευθύνης.

«Η σχέση είναι άμεση. Καθότι ο ηγετικός ρόλος διδάσκεται πλέον μέσω των διαφορών στρατηγικών που μεταδίδονται. Έτσι, η επιμόρφωση, ο ηγετικός ρόλος και ο

αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης συνδέονται επιδιώκοντας το επιθυμητό αποτέλεσμα» (Συνέντευξη 3, Παράρτημα II).

Στην τέταρτη, στην πέμπτη, στην έκτη, στην έβδομη, στην όγδοη και στην ένατη συνέντευξη διατυπώθηκε η άποψη πως οι τρεις αυτοί άξονες συμφωνούν και οδηγούν σε ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης. Μέσω της μόρφωσης αποκτιόνται γνώσεις για τη διευθέτηση ζητημάτων, ενώ ενισχύονται κύρια χαρακτηριστικά στοιχεία που συντελούν στη διαχείριση αυτή. Οι τρεις παράμετροι είναι ενιαίοι και αλληλοεξαρτώνται. Η εμπειρία είναι ένας σημαντικός παράγοντας που δίνει έμπρακτα όσα χρειάζεται να ξέρει ένας εν δυνάμει διευθυντής, παρόλα αυτά η επιμόρφωση μπορεί να συμβάλλει στην καλύτερη επεξήγηση των διαφόρων τακτικών διαχείρισης και διοίκησης. Ο συνδυασμός των δύο παραγόντων μπορεί να οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα της σωστής διαχείρισης και του ιδανικού διευθυντή- ηγέτη.

«Η επιμόρφωση βοηθά στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού τρόπου διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος. Παράλληλα, οι γνώσεις ενισχύουν την προσωπικότητα και τον ηγετικό χαρακτήρα του αρμόδιου διευθυντικού προσωπικού» (Συνέντευξη 4, Παράρτημα II).

«Θεωρώ πως ο ηγετικός ρόλος ενισχύεται με την επιμόρφωση που λαμβάνει το αρμόδιο πρόσωπο και αποδίδει αποτελεσματικά στον τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος» (Συνέντευξη 5, Παράρτημα II).

«Το διευθυντικό προσωπικό μπορεί να διαμορφωθεί ένα αξιόπιστο και οργανωμένο σχολικό περιβάλλον επενδύοντας μέσω του ηγετικού του ρόλου. Ο ηγετικός χαρακτήρας εμπνέει και καθορίζει τη στάση των άλλων απέναντι σε σένα και στα όνειρά σου» (Συνέντευξη 6, Παράρτημα II).

«Προφανώς και υπάρχει σύνδεση. Δεν μπορεί ο εκάστοτε διευθυντής και υποδιευθυντής θα έχει απαραίτητα το χαρακτηριστικό της ηγεσίας και της επιβλητικότητας. Από τη στιγμή που δεν το διαθέτει χρειάζεται μέσω της επιμόρφωσης και της εκπαίδευσης να το αποκτήσει ή να επιδιώξει να το αποκτήσει. Μόνο έτσι θα μπορέσει να διοικήσει να περάσει τους στόχους που έχει θέσει» (Συνέντευξη 7, Παράρτημα II).

«Η επιμόρφωση δίνει προβάδισμα στο διευθυντικό προσωπικό να αποκτήσει την ηγετικότητα που χρειάζεται για να επιβληθεί και να επιτύχει έναν αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης. Ακόμα και σε περίπτωση έμφυτου ταλέντου της ηγετικότητας οι γνώσεις ενισχύουν ακόμα περισσότερο την ικανότητα αυτή» (Συνέντευξη 8, Παράρτημα II).

«Υπάρχει σύνδεση του ηγετικού ρόλου, με την επιμόρφωση και του αποτελεσματικού τρόπου διοίκησης. Πατώντας στην επιμόρφωση ένας διευθυντής μπορεί να οργανώσει τον τρόπο διοίκησης του σχολείου. Βέβαια όσον αφορά τον ηγετικό ρόλο που πρέπει να έχει ο διευθυντής οφείλουμε να πούμε πως σε ένα μεγάλο ποσοστό η ηγετικότητα αυτή προέρχεται από την προσωπικότητα του ατόμου και συμπληρώνεται από τις αποκτηθείσες γνώσεις» (Συνέντευξη 9, Παράρτημα II).

Από την άλλη πλευρά, στη δεύτερη και στη δέκατη αποδέχονται τη συσχέτιση των τριών εννοιών, παρόλα αυτά θεωρούν πως η σωστή διαχείριση δεν στηρίζεται μόνο σε αυτές τις προδιαγραφές, αλλά σε πολλές περισσότερες που συντελούν ακόμα περισσότερο στο να φτάσουμε στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, όπως η συνεργασία και η αμοιβαία βοήθεια μεταξύ των εκπαιδευτικών. Η σύσταση του χαρακτήρα, η σοβαρότητα ενός διευθυντή, η εντιμότητα και η φιλική διάθεση είναι εξίσου σημαντικοί παράγοντες που συνοδεύουν την επιμόρφωση και την εμπειρία. Η επίτευξη ενός στόχου και ο τρόπος υλοποίησής του στηρίζεται μεν στις θεωρητικές και έμπρακτες γνώσεις, καθορίζεται δε από το χαρακτήρα και τον τρόπο σκέψης του διευθυντή. Η εστίαση στη δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων και η δημιουργία μίας φιλικής ατμόσφαιρας μπορεί να αποτελέσει θεμελιώδη βάση για να μπορέσει να στερεώσει οποιαδήποτε σχέδιο και στόχος του διευθυντή. Κάθε ηγέτης χρειάζεται υποστηρικτές και άτομα που θα πιστέψουν στον ίδιο και στους στόχους του, οπότε κρίνεται πρωτεύον να μπορέσει ο διευθυντής –ηγέτης να μεταδώσει το σχέδιο του και να βρει ανταπόκριση.

«Θεωρώ πως υπάρχει μία άμεση σχέση μεταξύ αυτών των τριών εννοιών, οι νεότεροι σε ηλικία που θέλουν να ασχοληθούν με το κομμάτι της διοίκησης οφείλουν να αρχίσουν από κάπου, έτι η επιμόρφωση αποτελεί μία καλή αρχή για να αποκτήσουν τις απαραίτητες βάσεις οι οποίες θα εμπλουτιστούν περαιτέρω με την εμπειρία των χρόνων» (Συνέντευξη 2, Παράρτημα II).

«Το διευθυντικό προσωπικό πρέπει να έχει έμφυτη την ηγετικότητα. Πρέπει να αποτελεί μέρος της προσωπικότητάς του. Μόνο έτσι μπορεί να θεωρηθεί άξιος εμπιστοσύνης από τους συνεργάτες του. Ο ηγετικός χαρακτήρας εμπνέει με τις ικανότητες και τις δυνατότητες του. Κατά την άποψή μου η επιμόρφωση δεν μπορεί να συντελέσει στην απόκτηση του ηγετικού ρόλου, γιατί αποκτάται μόνο με την καθημερινή τριβή με τις δύσκολες καταστάσεις της θέσης» (Συνέντευξη 9, Παράρτημα II).

5.9 Η επιλογή του καταλληλότερου τύπου ηγεσίας

Οι δέκα συμμετέχοντες αναφέρθηκαν στη δική τους επιλογή για τον καταλληλότερο τύπο ηγεσίας που υιοθετείται στην πλειοψηφία των ερωτηθέντων. Έτσι, η απάντηση των δέκα συμμετεχόντων συμφώνησε στην υιοθέτηση του μετασχηματιστικού τύπου ηγεσίας. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δείχνουν θετική στάση προς τη συνεργασία τους με τα υπόλοιπα μέλη, ενώ υποστηρίζουν την αμοιβαία σχέση προωθώντας την αέναη ανέλιξη και πρόοδο. Μία τακτική που υιοθετείται από την πλειοψηφία των συνεντευξιαζόμενων, συγκεκριμένα από τους εφτά στους δέκα και εκτιμάται ως η αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη τακτική ηγεσίας στα σχολικά περιβάλλοντα. Κατά βάση η επιλογή τύπου ηγεσίας κυρίως κυμαίνεται στον χαρακτήρα του διευθυντή και μετά στις γνώσεις του. Θεωρώντας το τον καταλληλότερο τύπο ηγεσίας η εμπλοκή και η συνεννόηση όλων των εμπλεκόμενων προσώπων μπορεί να αποφέρει πρόοδο και ανέλιξη τόσο του ίδιου του σχολείου όσο και των εκπαιδευτικών. Αποτελεί τον δημοκρατικότερο τύπο ηγεσίας που μπορεί να υιοθετηθεί από το διευθυντικό προσωπικό. Άλλωστε, η μετασχηματιστική ηγεσία βασίζεται στο χάρισμα και την φροντίδα των διευθυντών- ηγετών προς τους άμεσα εμπλεκόμενους στους οποίους ασκεί θετική επίδραση παρακινώντας τους για συνεργασία ώστε να επιτευχθούν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα ως προς τους στόχους απόδοσης. Συνήθως έχει συναισθηματικό αντίκτυπο στους υφιστάμενούς του, έχει προσωπικότητα αντιπροσωπευτική της ομάδας της οποίας ηγείται, έχει όραμα για το μέλλον και είναι ικανός να μεταφέρει το όραμά του στους υπόλοιπους παρακινώντας τους να το ενστερνιστούν. Η συναισθηματική προσέγγιση είναι η πλέον αποδεκτή, καθότι οι εργαζόμενοι ως άνθρωποι έχουν συναισθήματα και ένστικτο με βάση το οποίο κρίνουν. Οι σύγχρονοι διευθυντές αντιλαμβάνονται ότι η συμπόνια και η ανθρωπιά φέρνουν την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των υφιστάμενων. Το συναίσθημα και όχι η λογική ελέγχει και παρακινεί τους ανθρώπους, γι' αυτό άλλωστε ο ηγέτης που ακολουθεί τη μετασχηματιστική στρατηγική αποτελεί τον πλέον ιδανικό διευθυντή- ηγέτη.

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφέρονται παρακάτω:

«Ο μετασχηματιστικός ηγέτης ήταν πάντα το πρότυπό μου. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δείχνουν θετική στάση προς τη συνεργασία τους με τα υπόλοιπα μέλη, ενώ υποστηρίζουν την αμοιβαία σχέση προωθώντας την αέναη ανέλιξη και πρόοδο. Αυτό έχω εφαρμόσει

στα χρόνια υπηρέτησής μου πριν και μετά τη μετεκπαίδευσή μου. Κατά βάση η επιλογή τύπου ηγεσίας κυρίως κυμαίνεται στον χαρακτήρα του διευθυντή και μετά στις γνώσεις του» (Συνέντευξη 1, Παράρτημα II).

«Θεωρώ τον καταλληλότερο τύπο ηγεσίας τον μετασχηματιστικό. Η εμπλοκή και η συνεννόηση όλων των εμπλεκόμενων προσώπων μπορεί να αποφέρει πρόοδο και ανέλιξη τόσο του ίδιου του σχολείου όσο και των εκπαιδευτικών. Το θεωρώ ως το πιο δημοκρατικό τύπο ηγεσίας που μπορεί να υιοθετηθεί από το διευθυντικό προσωπικό» (Συνέντευξη 2, Παράρτημα II).

«Θεωρώ πως είναι σημαντική η συναισθηματική σύνδεση μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών. Η μετασχηματιστική πιστεύω πως πρεσβεύει αυτή μου την ανάγκη. Η δημιουργία άμεσων υποστηρικτών στο έργο μου συνδέεται με το γεγονός ότι αντιλαμβάνονται τους στόχους μου και συμμερίζεται τους αγώνες μου μέχρι την υλοποίησή τους» (Συνέντευξη 3, Παράρτημα II).

«Θεωρώ ότι ο αποτελεσματικότερος τρόπος διοίκησης είναι αυτός που προσφέρει άμεση συνεννόηση και συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων. Εγώ αυτό έχω εφαρμόσει σε όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας ως διευθύντρια. Θεωρώ σημαντικό την εφαρμογή της έννοιας της συναδελφικότητας και αυτό το επιδίωξα με τη στάση μου» (Συνέντευξη 4, Παράρτημα II).

«Κατ' εμέ ο πιο σημαντικός τύπος ηγεσίας είναι η μετασχηματιστική, καθότι συνδυάζει όλα όσα χρειάζεται ένας αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης» (Συνέντευξη 5, Παράρτημα II).

«Η συναισθηματική σύνδεση με την έννοια της γνωριμίας των ατόμων σε προσωπικό επίπεδο μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη και αξιόπιστη συνεργασία. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί ένα άτομο να επηρεαστεί και να πεισθεί για την ποιότητα των κινήτρων και των στόχων του» (Συνέντευξη 6, Παράρτημα II).

«Δεν θεωρώ πως υπάρχει μια συγκεκριμένη μέθοδος που πρέπει να υιοθετήσει ένας διευθυντής ή ένας υποδιευθυντής. Είναι καλό μέσω των στόχων και των τακτικών που χρησιμοποιεί το διευθυντικό προσωπικό να αντανακλάται για αρχή η ίδια του η προσωπικότητα, γιατί άλλωστε οι στόχοι που θέτει καθρεφτίζουν την προσωπικότητά του και μετά να συνθέσει μία συγκεκριμένη δομή που θα προσαρμόζεται σε αυτό που επιδιώκει» (Συνέντευξη 7, Παράρτημα II).

«Θεωρώ πως ο ιδανικότερος τύπος ηγεσίας είναι ο μετασχηματιστικός. Αντιπροσωπεύει περισσότερο τη σχέση που επιδιώκω να έχω με τους συνεργάτες μου. Άλλωστε για να μπορέσουμε να φτάσουμε στο σημείο που θέλουμε πρέπει να έχουμε οπαδούς που θα ασπαστούν τα όνειρά μας και θα θέλουν να συμμετέχουν και αυτοί για την υλοποίησή τους» (Συνέντευξη 8, Παράρτημα II).

«Ο τύπος ηγεσίας αναλογεί στη συμπεριφορά και στον χαρακτήρα του εκάστοτε διευθυντή, αλλά και στους στόχους που θέτει. Κατά τη διάρκεια της θητείας μου θεώρησα σημαντικό να υπάρχει η ηγετικότητα και η επιβλητικότητα απέναντι στους εκπαιδευτικούς

και στους μαθητές, αλλά περισσότερο η συναισθηματική σύνδεση και η αλληλοκατανόηση» (Συνέντευξη 9, Παράρτημα II).

«Εγώ δεν έχω εφαρμόσει κάποιον συγκεκριμένο τύπο ηγεσίας. Θεωρώ ότι η άμεση επαφή με τους συναδέλφους, οι ειλικρινείς συζητήσεις και οι αντικειμενικές τοποθετήσεις μπορούν να οδηγήσουν στην επιθυμητή διοίκηση του σχολείου» (Συνέντευξη 10, Παράρτημα II).

Γ΄ ΜΕΡΟΣ
ΕΡΜΗΝΕΙΑ/ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΠΟΡΙΣΜΑΤΩΝ

Κεφάλαιο 6^ο

Συμπεράσματα- Συζήτηση-Προτάσεις

6.1 Συμπεράσματα-Συζήτηση

Η εν λόγω έρευνα είχε ως κεντρικό θέμα τη λειτουργικότητα της διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος και η συσχέτισή του με την επιμόρφωση του διευθυντικού προσωπικού που το απαρτίζουν τόσο οι διευθυντές όσο και οι υποδιευθυντές. Στηριζόμενοι σε ερωτήματα σχετικά με αυτό το θέμα δεν λήφθηκαν υπόψη το φύλο και δεν διαχωρίστηκε η θέση του υποδιευθυντή και του διευθυντή. Αντιθέτως, η έρευνα εστίασε στην επιμόρφωση των συνεντευξιζόμενων και στις απόψεις τους γύρω από τον ουσιώδη ρόλο του διευθυντή και της αποτελεσματικότητας του στη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος.

Η έρευνα κατέληξε στο πόρισμα ότι οι περισσότεροι διευθυντές και υποδιευθυντές έχουν λάβει επιμόρφωση στο ευρύτερο πλαίσιο της σχολικής διοίκησης και διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων και συγκρούσεων. Παρόλα αυτά η επιμόρφωση θεωρείται από την πλειοψηφία των συμμετεχόντων σημαντική. Οι γνώσεις που αποκτώνται συντελούν στη λήψη αποφάσεων επιφέροντας έναν αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος. Επιπροσθέτως, ο συνδυασμός του πρακτικού μέρους με τη θεωρία συντελεί στη συστηματική και αποτελεσματική λειτουργία της επιμόρφωσης δικαιώνοντας το ρόλο της επιμόρφωσης ως εξειδίκευση (Χατζηπαναγιώτου, 2001). Ακόμη, η κύρια επιλογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας για τη σχολική διοίκηση δηλώνει την απουσία επαρκών γνώσεων πάνω στο θέμα της σχολικής ηγεσίας. Μέσω της έρευνας διεξάγονται καίρια αποτελέσματα, όπως ο εκπαιδευτικός προγραμματισμός, ο καθορισμός των στόχων, τα περιεχόμενα και οι μέθοδοι για την άσκηση του διδακτικού έργου. Επομένως, είναι κρίσιμης σημασίας ο εκπαιδευτικός να κατανοήσει τη σημασία της ερευνητικής τεκμηρίωσης και τη διαδικασία της έρευνας για να μπορέσει να χρησιμοποιήσει σωστά και με σύνεση την επιστημονική μεθοδολογία, ώστε να οδηγηθεί σωστά στη διεξαγωγή έρευνας και να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για μελλοντικές μελέτες.

Στηριζόμενοι στην εν λόγω θεωρία και έχοντας υπόψη τις απαντήσεις των συνεντεύξεων διαπιστώνεται ότι η απόκτηση επιπρόσθετης επιμόρφωσης αποτελεί βασική προϋπόθεση για το διευθυντικό προσωπικό. Αρχίζοντας από το βασικότερο ερώτημα, της απόκτησης ή μη μετεκπαίδευσης ή επιμορφωτικού σεμιναρίου πάνω στο αντικείμενο της διευθυντικής θέσης τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι δύο στους δέκα συμμετέχοντες απέκτησαν επιπλέον εξειδίκευση σε επίπεδο επιμορφωτικών σεμιναρίων, ενώ οι οχτώ στους δέκα σε επίπεδο μεταπτυχιακού προγράμματος. Μόνο οι δύο εκ των δέκα ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού προγράμματος.

Από την άλλη πλευρά, στην έρευνα των Νικολαΐδου και Θεοδοσίου- Σπανού (2021) διαπιστώθηκε ότι ένας στους πέντε εκπαιδευτικούς παρακολούθησαν μεταπτυχιακό πρόγραμμα τόσο πριν όσο και μετά την ανάληψη της θέσης. Η πρακτική της επιμόρφωσης μέσω του μεταπτυχιακού προγράμματος είναι διαδεδομένη σε χώρες όπου δεν υπάρχουν προγράμματα κατάρτισης διευθυντικών στελεχών (Bush & Jackson, 2002· Theodosiou & Karagiorgi, 2017).

Ακόμη, σε έρευνα της Πολυμεροπούλου (2020) σχετικά με την ουσία της επιμόρφωσης των διευθυντών, ο τομέας της επιμόρφωσης αναδείχθηκε ως ο σημαντικότερος για τη βελτίωση της σχολικής αποτελεσματικότητας. Από τα πορίσματα της έρευνας αναδείχθηκε η ανάγκη διαφοροποιημένης επιμόρφωσης βάσει των αναγκών των διευθυντών, ενώ προτάθηκε η εισαγωγή του θεσμού του μέντορα στο επίπεδο της διεύθυνσης του σχολείου κυμαινόμενοι προς τους παράγοντες του φύλου, της διοικητικής εμπειρίας, της περιοχής και του τύπου του σχολείου.

Σε παρόμοια έρευνα των Χατζηγιάννης και συνεργάτες (2012) παρατηρήθηκε η ελλιπής και αναποτελεσματική μέχρι τώρα επιμόρφωση στελεχών σχολικών μονάδων στην Ελλάδα. Η απουσία επιμορφωτικής πολιτικής καθιστά επιβεβλημένο τον σχεδιασμό επιμορφωτικών δράσεων για τους διευθυντές/υποδιευθυντές οι οποίοι μέχρι τώρα στηρίζονται κυρίως στην εμπειρία τους, προκειμένου να διοικήσουν τα σχολεία, αλλά παράλληλα αναγνωρίζουν και επιζητούν την επιμόρφωση ως εργαλείο αποτελεσματικής διοίκησης.

Η σχολική μονάδα όντας μια μικρογραφία της κοινωνίας μπορεί να λειτουργήσει με ικανούς διευθυντές-ηγέτες. Έτσι, ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι πολύ σημαντικός τόσο για τη λειτουργία όσο και για την αποτελεσματική της διοίκηση. Οι απαιτήσεις της εκπαίδευσης στην εποχή μας είναι πολύ μεγάλες και το σχολείο

οφείλει να είναι έτοιμο να ανταποκριθεί σε αυτές. Βέβαια όλα εξαρτώνται από τις επιδιώξεις και το όραμα των αρμόδιων, δηλαδή του διευθυντικού προσωπικού. Η αποτελεσματικότητά τους οδηγεί στην εύρυθμη λειτουργία της εκπαιδευτικής διοίκησης και του σχολικού περιβάλλοντος.

Αξιοσημείωτη είναι η παρατήρηση κατά πόσο επιθυμούν και επιδιώκουν οι εκπαιδευτικοί και μάλιστα το διευθυντικό προσωπικό να επιμορφωθεί και να εξελιχθεί πνευματικά. Συγκριτικά με τα συμπεράσματα των παλαιότερων ερευνών της προηγούμενης δεκαετίας διαπιστώθηκε ότι η επιμόρφωση πέρασε σε ένα μεταγενέστερο στάδιο, όπου πλέον είναι αποδεκτή από την εκπαιδευτική κοινότητα αναγνωρίζοντας την αξία της. Έχει γίνει κατανοητό στο σύνολο της εκπαιδευτικής κοινότητας ότι οι διευθυντές σχολικών μονάδων πρέπει να διαθέτουν γνώσεις και δεξιότητες που θα τους βοηθήσουν να είναι αποτελεσματικοί στο έργο τους. Γι' αυτό οι περισσότεροι διευθυντές είτε πριν την ανάληψη των καθηκόντων τους είτε κατά τη διάρκεια αυτών παρακολουθούν προγράμματα επιμόρφωσης είτε σε μεταπτυχιακό επίπεδο είτε αλλού.

Εν ολίγοις η επιμόρφωση συντελεί στην αποδοτικότητα της εκπαιδευτικής κοινότητας, μέσω της εξειδίκευσης, αποκτώνται γνώσεις και δεξιότητες σε ποικίλους τομείς της εκπαιδευτικής διαδικασίας που με τη σειρά τους, συμβάλλουν στη λήψη σωστών και ώριμων αποφάσεων και παράλληλα, ενισχύει την αποδοτικότητά τους σε θέση ευθύνης.

Κατ' επέκταση ο ηγετικός ρόλος του διευθυντικού προσωπικού συνδέεται με την επιμόρφωση και τον αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος. Ο ηγέτης της σχολικής μονάδας στηριζόμενος στο όραμά του και στις φιλοδοξίες τους για ένα καλύτερο σχολικό περιβάλλον προάγει την εκπαιδευτική διαδικασία, ενώ καθιστά την επιμόρφωση ως καίριο στοιχείο στη διαμόρφωση της αποτελεσματικής και εμπνευσμένης ηγεσίας. Συμβαδίζοντας με την κοινωνία και τους ρυθμούς της οι άνθρωποι εξελίσσονται. Το ίδιο μοτίβο πρέπει να ακολουθήσει και η εκπαιδευτική κοινότητα πόσο μάλλον το διευθυντικό προσωπικό που έχει ως αρμοδιότητα την άρτια διεύθυνση και τη σωστή καθοδήγηση του σχολικού περιβάλλοντος. Ο διευθυντής που διοικεί τη μονάδα που εκπαιδεύει και διαπαιδαγωγεί τη νέα γενιά, πρέπει να είναι καταρτισμένος θεωρητικά ώστε να μπορεί να τα αποδώσει στην πράξη.

Από τα άνωθι διαπιστώνεται ότι η θέση του διευθυντή είναι θέση ευθύνης. Οι αρμοδιότητες του διευθυντικού προσωπικού προσδιορίζονται από το καθηκοντολόγιο του Υπουργείου Παιδείας που αναφέρει τόσο τις αρμοδιότητες όσο και τα δικαιώματα των διευθυντών. Βέβαια πέρα από τις ορισμένες από το νόμο ευθύνες του διευθυντικού προσωπικού, ο διευθυντής και συνάμα ο υποδιευθυντής οφείλει να ηγείται στο σχολικό περιβάλλον, πρώτος μεταξύ ίσων. Είναι ο επικεφαλής του συλλόγου διδασκόντων με τον οποίο συναποφασίζονται τα θέματα της σχολικής μονάδας.

Είναι υπεύθυνος για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου που διευθύνει σε όλα τα επίπεδα το σχολικό περιβάλλον: γνωστικό, παιδαγωγικό, διοικητικό, κτιριακό. Ενώ, παράλληλα είναι υπεύθυνος για τους μαθητές και την ασφάλειά τους. Εφαρμόζει τους νόμους και τους κανόνες που επιβάλλει το εκπαιδευτικό δίκαιο και συνεργάζεται με την προϊσταμένη αρχή, ενώ συνεργάζεται με το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων και με τους γονείς των μαθητών. Συνεργάζεται με τη Δημοτική Αρχή, τη σχολική επιτροπή και τους φορείς γενικότερα. Ουσιαστικά είναι ο κύριος αρμόδιος που συντονίζει την ομάδα, δίνοντας τις αρμοδιότητες και λαμβάνοντας τις απαραίτητες προτάσεις με κοινό στόχο την καθολική ωφέλεια, τη διατήρηση της τάξης και της ευημερίας.

Κύριο μέλημα του διευθυντικού προσωπικού είναι η υιοθέτηση μίας συγκεκριμένης στρατηγικής που συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος. Ο μετασχηματιστικός τύπος ηγεσίας θεωρείται ο πιο αποτελεσματικός. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης φιλοδοξεί να ανυψώσει τις ανάγκες υψηλότερης τάξης των οπαδών του. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες και οι οπαδοί δημιουργούν τα κίνητρα και τους σκοπούς του άλλου. Έτσι, οι στόχοι και οι προσδοκίες και των δύο μερών μετουσιώνονται και παγιώνονται σε ενιαίες, καθιερώνοντας κοινούς στόχους στους οποίους μπορούν να ανακαλύψουν τους εαυτούς τους.

6.2 Περιορισμοί της έρευνας

Τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν στην παρούσα έρευνα εμπίπτουν στους περιορισμούς της ποιοτικής έρευνας, του δείγματος αλλά και του διαστήματος διερεύνησης. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε σε σύντομο χρονικό διάστημα και εν μέσω COVID-19, γι' αυτόν το λόγο επιλέχθηκε η διαδικασία της συνέντευξης σε περιορισμένο δείγμα συμμετεχόντων. Επιπλέον, υπήρξε δυσκολία για τη διαζώσης διεκπεραίωση των συνεντεύξεων με αποτέλεσμα να πραγματοποιηθούν

εξ αποστάσεως με τη χρήση τεχνολογικών μέσων είτε εφαρμογής zoom είτε τηλεφωνική επικοινωνία. Οι απαιτήσεις της παρούσας κατάστασης είχαν άμεσο αντίκτυπο στην ψυχολογία των συμμετεχόντων. Οι περισσότεροι ήταν επηρεασμένοι ψυχολογικά από την γενικότερη πρωτόγνωρη κατάσταση που ζούσαν εκείνη την περίοδο. Ο χρόνος που διέθεταν για εθελοντική συμμετοχή επίσης ήταν πολύ περιορισμένος. Τα άτομα που αφιέρωσαν χρόνο για την συνέντευξη ήταν διευθυντές και διευθύντριες, ενώ σημαντική ήταν και η συμμετοχή των υποδιευθυντών και υποδιευθυντριών. Τέλος, οι συμμετέχοντες έδωσαν αρκετά σημαντικά στοιχεία για τις απόψεις των υποδιευθυντών και διευθυντών.

6.3 Επίλογος – Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Η εν λόγω έρευνα δύναται να αποτελέσει καθοριστικής σημασίας, καθώς θα στηρίζεται σε εμπειρικά δεδομένα και θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντική βιβλιογραφική πηγή για μετέπειτα εργασίες και μελέτες. Η συγκεκριμένη έρευνα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως βασική πηγή για βιβλιογραφικές εργασίες, αλλά και μελέτες σχετικές με την εκπαίδευση. Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα θα μπορούσαν να πληροφορήσουν εκπαιδευτικούς που επιθυμούν να αναλάβουν ανάλογες θέσεις. Προφανώς η δομή της μελέτης, αλλά και τα ερωτήματα και οι στόχοι που έχουν τεθεί καλύπτουν ένα μέρος του θέματος της ηγεσίας της εκπαιδευτικής βαθμίδας.

Η εκπαιδευτική κοινότητα και ειδικά το σχολικό περιβάλλον αντικατοπτρίζει την κοινωνία. Ο διευθυντής ως ένας άλλος ηγέτης κατέχει ρυθμιστικό χαρακτήρα στη λειτουργία του σχολείου. Έτσι, έχοντας καλύψει τις απόψεις των διευθυντών όλων των βαθμίδων, της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και γνωρίζοντας τις ιδιαιτερότητες και τις αδυναμίες που διέπουν το οργανωτικό σύστημα των σχολείων είναι σκόπιμο να προταθούν ορισμένες λύσεις και διορθώσεις που κρίνονται αναγκαίες για την εξέλιξη του εκπαιδευτικού συστήματος και την αποτελεσματικότερη λειτουργία του σύγχρονου ελληνικού σχολείου.

Η παρούσα έρευνα που πραγματοποιήθηκε αποτελεί μόνο μια μικρή διερεύνηση του υπό εξέταση θέματος με τους παραπάνω περιορισμούς. Για την ευρύτερη και λεπτομερή διερεύνηση του θέματος θα ήταν καλό να διερευνηθούν σε μεγαλύτερο εύρος οι πληροφορίες και με περισσότερες παραμέτρους ως βάση ανάλυσης.

Για τις μελλοντικές έρευνες θα ήταν σημαντικό να ληφθούν υπόψη και να διερευνηθούν όχι μόνο οι λόγοι που οδηγούν στη διεκπεραίωση των επιμορφώσεων αλλά και οι αιτίες εάν είναι προσωπικές ή αφορούν την επαγγελματική τους εξέλιξη των εκπαιδευτικών.

Η διεύθυνση του σχολείου αποτελεί μία σύνθετη διαδικασία καθότι έχει να διαχειριστεί ένα ανθρώπινο δυναμικό τόσο εκπαιδευτικό όσο και εκπαιδευόμενο. Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα ακολουθεί το συγκεντρωτικό τρόπο διοίκησης επιβάλλοντας ένα γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης που περιορίζει την ελεύθερη βούληση των διευθυντών. Κυμαίνοντας σε αυτό το πλαίσιο πρέπει να ρυθμιστεί ένας ευρύτερος προγραμματισμός για τη στελέχωση μίας πιο ευέλικτης και αποκεντρωμένης διοίκησης της εκπαίδευσης. Εν ολίγοις, πρέπει η σχολική μονάδα και το διευθυντικό προσωπικό να καταστήσουν την αυτονομία της εκάστοτε σχολικής μονάδας. Βέβαια οι αλλαγές στο πρόγραμμα σπουδών στηρίζονται κατά βάση στις ιδιαίτερες γνώσεις και ικανότητες του διευθυντή. Δύο πράγματα εντελώς ασύμβατα, από τη στιγμή που το σύστημα διοίκησης των σχολείων αποτελείται από πεπερασμένες αρχές που δεν συμβαδίζουν με το σύγχρονο μάνατζμεντ. Αυτή είναι μία άποψη που μπορεί να ληφθεί σοβαρά υπόψη για μελλοντικές αλλαγές.

Η συνεχής επιμόρφωση του διευθυντικού προσωπικού σε όλα τα θέματα με εναλλακτικές μορφές, σεμινάρια βιωματικής μάθησης, συνέδρια προσομοίωσης, εκπαιδευτικές υπηρεσίες συνεργαζόμενοι με άλλα πανεπιστήμια και σχολεία του εξωτερικού που εφαρμόζουν καινοτόμα προγράμματα φαίνεται να απουσιάζει από την ελληνική εκπαιδευτική διαδικασία. Επομένως, η ανταλλαγή εμπειριών στην αντιμετώπιση κοινών προβλημάτων μπορεί να προσφέρει πρόσφορο έδαφος για εξέλιξη και λήψη καινοτόμων ιδεών. Τα αποτελέσματα μιας έρευνας θα έπαιζαν καθοριστικό ρόλο για σύγκριση επιμορφωτικών προγραμμάτων. Συνεπώς, αποτελούν καθοριστικής σημασίας παράγοντα εκπαιδευτικής πολιτικής για τα επιμορφωτικά προγράμματα.

Μία άλλη πρόταση που έχει συστήσει και ο Πασιάρδης (2004) δείχνει πως η σωστή αξιοποίηση των ερευνών συντελεί στη βελτίωση της εκπαιδευτικής διοίκησης. Γι' αυτό το λόγο η ενημέρωση του διευθυντικού προσωπικού για τις τρέχουσες έρευνες και τα αντίστοιχα πορίσματά τους διευκολύνουν αισθητά την αυτοβελτίωση των μελών και την αποτελεσματικότερη λειτουργία της εκπαιδευτικής διοίκησης.

Παράλληλα, η υιοθέτηση μίας συγκεκριμένης τακτικής και διαχείρισης των προβλημάτων και κρίσεων ενός σχολείου διευκολύνει τόσο τους υπεύθυνους όσο και τα εμπλεκόμενα μέλη του σχολικού περιβάλλοντος, δηλαδή το εκπαιδευτικό προσωπικό και οι μαθητές. Έτσι, συνδυάζοντας μετασχηματιστικά και συναλλακτικά στοιχεία δημιουργείται το ιδανικό περιβάλλον για το σχολικό περιβάλλον. Υιοθετώντας τα θετικά γνωρίσματα από τον εκάστοτε τρόπο ηγεσίας, όπως την κατανομή αρμοδιοτήτων των εκπαιδευτικών με βάση τις γνώσεις τους και την εμπειρία τους, τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μελών στην επίλυση καίριων ζητημάτων, τον σωστό προγραμματισμό του εκπαιδευτικού υλικού και έργου, με συχνές επισκέψεις σε συνέδρια και ημερίδες ως προς την ενημέρωση του εκπαιδευτικού προσωπικού και την ανάληψη της ατομικής ευθύνης δύναται να οδηγήσει σε ένα ώριμο και τελεσφόρο σχολικό περιβάλλον, ικανό να αναβαθμίσει το υπάρχον σύστημα και να αποτρέψει οποιοδήποτε παρεμβολή. Τα πορίσματα της έρευνας θα μπορούσαν να αποτελέσουν βασική εκπαιδευτική πολιτική για μελλοντικές έρευνες ως προς την οργάνωση καλύτερων εκπαιδευτικών συστημάτων.

Εν ολίγοις το εκάστοτε σχολείο οφείλει να συμμορφώνεται με τις υποδείξεις του Υπουργείου Παιδείας παράλληλα χαράσσοντας τη δική του πορεία διεύθυνσης και διαχείρισης του σχολικού περιβάλλοντος αναπτύσσοντας ένα συλλογικό σχέδιο δράσης με στόχο τη βελτίωση. Κατά βάση το διευθυντικό προσωπικό οφείλει να είναι ανοιχτό στην υιοθέτηση νέων ιδεών και προκλήσεων. Για τις μελλοντικές έρευνες, η διερεύνηση της διαθεσιμότητας και το ενδιαφέρον των διευθυντών για το αντίστοιχο θέμα θα μπορούσε να παρουσιάσει ενδιαφέροντα αποτελέσματα.

Επιπροσθέτως, τα πορίσματα που προκύπτουν όπως ο χαρακτήρας του εκάστοτε διευθυντή επηρεάζει τον τύπο ηγεσίας που ακλουθεί δείχνει την έλλειψη της ουσιαστικής επιμόρφωσης. Επομένως, θα μπορούσαν να αποτελέσουν έναν οδηγό εκπαιδευτικής πολιτικής για όσους φορείς και μη που σχεδιάζουν επιμορφωτικά προγράμματα. Η συγκεκριμένη έρευνα θα μπορούσε δηλαδή, να είναι βοηθητική ως προς τη διαμόρφωση των περιεχομένων των επιμορφωτικών προγραμμάτων.

Τέλος, μια συνδυασμένη ποιοτική και ποσοτική έρευνα ενδεχομένως να αναδείκνυε περισσότερες πτυχές στο θέμα της ηγεσίας και των επιμορφώσεων στο περιβάλλον του σχολείου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ελληνόγλωσσες

Ανδρέου, Α. (1992), *Επιμόρφωση: Πολυτυπία και Πολυμορφία*. Στο Ανδρέου, Α. (επιμ.) *Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου, Βασική κατάρτιση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών*, Αθήνα: Όμιλος Συγγραφέων Καθηγητών.

Ανδρέου, Α., σε συνεργασία με Μαντζούφα, Π. (1999), *Θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης και της Σχολικής Μονάδας*, Αθήνα: Λιβάνης «Νέα Σύνορα»

Ανδρέου, Α. (2005), *Η επιμόρφωση των στελεχών της εκπαίδευσης*. Στο Μπαγάκη (επιμ.) *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού*, Αθήνα: Μεταίχμιο

Αντύπας, Γ. (2018), “Επιμορφωτική Αναγκαιότητα- Επιμορφωτικές Ανάγκες διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης από το πρίσμα των στελεχών”, *Ερκύνα*, Vol.15. 83-110.

Αργυρίου, Α. (2016), “Εκπαιδευτική ηγεσία και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού: Μεθοδολογικό πλαίσιο σχεδιασμού προγράμματος επιμόρφωσης διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων. Μια μελέτη περίπτωσης στη Δυτική Αττική”, *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 13-31

Απόσπασμα από το ΦΕΚ 1340/2002 - Φ.353.1/324/105657/Δ1/2002 στο <https://edu.klimaka.gr/nomothesia/kathhkontologio/542-nomothesia-kathikontologio-dieyuhntes-yprodieyuhntesn>

Βαλανίδης, Ν. (1992), “Ενδοϋπηρεσιακή επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, προβλήματα και προοπτικές”, *Γλώσσα*, Vol. 29, 57-69.

Βιτσιλάκη-Σορωνιάτη, Χρ. (2002), “Η Διά Βίου Εκπαίδευση των Εκπαιδευτικών: μία μελέτη περίπτωσης του προγράμματος αναβάθμισης των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης”, *Επιστήμες της Αγωγής*, Vol.2, 37-60

Βιτσιλάκη, Χ. & Ράπτης, Ν. (2007), *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων - Η ταυτότητα του Διευθυντή Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Θεσσαλονίκη*, Εκδοτικός Οίκος: Αδελφών Κυριακίδη.

Γινούδη, Α. & Σύβακα, Τ. (2014), “Ο ρόλος του Διευθυντή σχολικής μονάδας στις διασχολικές συνεργασίες – μέσα από μελέτη περίπτωσης”. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών – Επιστημονικών Θεμάτων*, Vol. 2, 153 – 162

Δαράκη, Ε.(2007), *Εκπαιδευτική ηγεσία και φύλο*, Επίκεντρο: Θεσσαλονίκη

Δεδούλη, Μ. (1998), *Η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού. Ένα πρόγραμμα βιωματικής στοχαστικής διαδικασίας*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Δροσάτος, Δ. (2014), *Ο ρόλος του φύλου στην οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων : απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Ν. Εύβοιας* (Μεταπτυχιακή Εργασία), Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005), *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*, Αθήνα: Κριτική.

Ζιάκα, Β. (2014). *Ο Ρόλος του Διευθυντή στην Αποτελεσματική Λειτουργία μιας Σχολικής Μονάδας*. *Ελληνικό Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής*, 11(1), 41– 54.

Θεοφυλίδης, Χ.(1994), *Ορθολογιστική Οργάνωση και Διοίκηση Σχολείου*, Λευκωσία: Αυτοέκδοση

Ιορδανίδης, Γ. (2005), *Ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας στην Αγγλία: Θεωρητική προσέγγιση*. Στο Α. Καψάλης (Επιμ.), *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων* (σ. 123-157), Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Κανάκη, Ε. (2008), *Ο διευθυντής σχολείου ως διαχειριστής του ανθρωπίνου δυναμικού: μία συγκριτική μελέτη του ρόλου του στην Ελλάδα και τις Η.Π.Α.* (Μεταπτυχιακή Εργασία), Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Κανελλόπουλος, Χ. (1991), *Διοίκηση προσωπικού : τα ανθρώπινα προβλήματα του μάνατζμεντ : (σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες) : θεωρία και πράξη*, Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Καραμηνά, Ι.(2006), *Διδασκαλία και Μάθηση με την Αξιοποίηση του Διαδικτύου. Ο Ρόλος του Εκπαιδευτικού*, Αθήνα: Εκδόσεις Ατραπός

Καψάλης, Α.(2005), *Χαρακτηριστικά του Καλού Σχολείου στο Καψάλης Α. (επιμ) Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Κούλα, Β. (2011), *Οι διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντών σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών: συμβολή στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας* (Διδακτορική Διατριβή), Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Κουτούζης, Μ. (1999), *Η διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών: αρχικές επισημάνσεις*. Στο Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Κουτούζης, Μ. Μαυρογιώργος, Γ., Νιτσόπουλος, Β. & Χαλκιώτης, Δ. (1999), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική, Τόμος Α΄*, Πάτρα: ΕΑΠ.

Κόχλας, Ν. (2020), *Οι καινοτόμες εκπαιδευτικές προσεγγίσεις και ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων της τυπικής εκπαίδευσης*, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Πατρών

Κωστίκα, Ι., (2004), *Η Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών: Διερεύνηση Απόψεων και Στάσεων των Στελεχών Εκπαίδευσης*, Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Λ.Κ.Ν. (2009), *Λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής*. Θεσσαλονίκη: Ινστιτούτο Νεοελληνικών Σπουδών, Ίδρυμα Μανόλη Τριανταφυλλίδη.

Μαδεμλής, Η. (2014), *Η επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων : διεθνής εμπειρία και έρευνα πεδίου στη σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα*. Αθήνα: Γρηγόρη

Ματσαγγούρας, Η. (1995), *Στοχαστικός κριτικός δάσκαλος*. Στο Καζαμιάς, Α. &Κασσωτάκης, Μ.: *Ελληνική Εκπαίδευση: προοπτικές ανασυγκρότησης και εκσυγχρονισμού*, Αθήνα: Σείριος

Μαυρογιώργος, Γ. (1984), “Μορφές επιμόρφωσης: εννοιολογικές διευκρινίσεις. Το πολιτικοκοινωνικό τους πλαίσιο-προϋποθέσεις”. Στο Γκότοβος κ.α. *Κριτική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Πράξη*, Γιάννενα, 85-103

Μαυρογιώργος, Γ. (1996), “Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών: Οι μορφές της και το κοινωνικοπολιτικό της πλαίσιο”. Στο Α. Γκότοβος, Γ. Μαυρογιώργος, και Π. Παπακωνσταντίνου, *Κριτική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Πράξη*, σ. 85-103. Αθήνα: Gutenberg.

- Μπάλιας, Σ. & Μπέστιας, Γ. (2016), *Εκπαιδευτική ηγεσία: ο ρόλος της ως παράγοντας προώθησης μεταρρυθμίσεων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση*. Εκδ. Hermet: Πάτρα
- Μπουραντάς, Δ. (2001), *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*, Αθήνα: Μπένος.
- Μπουραντάς, Δ. (2002), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2015), *Μάνατζμεντ: Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες*, Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου
- Μυλωνά, Ζ. (2005), *Διευθυντής και Αποτελεσματική Σχολική Μονάδα. Απόψεις και στάσεις διευθυντών και εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*, Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Νιθαυριανάκης, Κ. (2014), *Ο ρόλος της διεύθυνσης σχολικών μονάδων στη διαχείριση των συγκρούσεων-εντάσεων στο σχολικό περιβάλλον* (Μεταπτυχιακή Εργασία), Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Νικολαΐδου, Δ & Θεοδοσίου-Σπανού, Β. (2021), “Απόψεις των Διευθυντών Πρωτοβάθμιας Ειδίκευσης για Επαγγελματική τους Ανάπτυξη”, *Επιστήμες Αγωγής*, Vol.1, 221-244.
- Ξωχέλλης, Π. (1991), Βασική εκπαίδευση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στην Ελλάδα. Διαπιστώσεις και προτάσεις, *Φιλολόγος*, Vol.64, 84-97.
- Ξωχέλλης, Π. (2005), *Ο εκπαιδευτικός στον σύγχρονο κόσμο: Ο ρόλος και το επαγγελματικό του προφίλ σήμερα, η εκπαίδευση και η αποτίμηση του έργου του*, Τυπωθήτω: Αθήνα
- Πάνου, Ε. (2009), *Η Συμβουλευτική στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Η Συμβολή της Συμβουλευτικής στο Ρόλο του Διευθυντή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*, Ανακτήθηκε στις 30/3/2021 από: <http://hellanicus.lib.aegean.gr/handle/11610/14151>
- Παπαδόπουλος, Σ. (1996), *Οργάνωση και Διοίκηση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη

Παπαϊωάννου, Α. (2009), *Οι επιμορφωτικές ανάγκες των διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*.(Διπλωματική Εργασία), Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Θεσσαλονίκη

Παπαθωμάς, Ι. (2006), *Επιμορφωτικές ανάγκες διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης η περίπτωση των διευθυντών σχολικών μονάδων του Ν. Θεσσαλονίκης*, Πάτρα: ΕΑΠ.

Παπακωνσταντίνου, Π. (1996), “Η ευέλικτη επιμόρφωση ειδικών προγραμμάτων”, *Εκπαιδευτική Κοινότητα*, Vol. 35, 10-14.

Πασιαρδή, Γ. (2001), *Το Σχολικό Κλίμα. Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του*, Αθήνα: Τυπωθήτω

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

Πασιαρδή, Γ. (2006), *Το σχολικό κλίμα υπό το φακό των παιδιών*, Παρουσίαση στο Συνέδριο CCEAM

Πετρίδου, Ε. (2005), *Ο Προγραμματισμός της Δράσης της Εκπαιδευτικής Μονάδας ως βασικό στοιχείο της διοίκησης της ποιότητας της εκπαίδευσης* στο Καψάλης, Α. (επιμ) *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Πολυμεροπούλου, Β. Α. (2020), *Διερευνώντας τις επιμορφωτικές ανάγκες της διευθυντικής ομάδας των σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*, *Επιστήμες Αγωγής*, τ. 2, 133-152

Πολυχρονίου Π. (2010), *Διοίκηση Συγκρούσεων, (Σημειώσεις)*, Πάτρα: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Πατρών

Πρωτογεράκη, Ν. (2011), *Ο διευθυντής στη σχολική μονάδα πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης : η τυπολογία και ο ρόλος του στη διαχείριση κρίσεων : η περίπτωση των διευθυντών του νομού Ηρακλείου* (Μεταπτυχιακή Εργασία), Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

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

Σαΐτης, Χ., (2005), *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, Αθήνα: Ατραπός.

Σαΐτης, Χ., (2005), *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, Αθήνα: Αυτοέκδοση

Σαΐτης, Χ. (2007), *Ο Διευθυντής Στο Σύγχρονο Σχολείο*, 4^η Έκδοση, Αθήνα: Αυτοέκδοση

Σαΐτης, Χ. (2008), *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο σχολείο*, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

Σαΐτης, Χ. (2014), *Μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας*, Αθήνα, Αυτοέκδοση

Σακκά, Δ. (2003), «Η αλλαγή των ρόλων των δύο φύλων κατά την παλιννόστηση», *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 111-112

Σαραφίδου, Γ. Ο. (2011), *Συνάρθρωση ποσοτικών και ποιοτικών προσεγγίσεων. Η Εμπειρική Έρευνα*, Αθήνα: Gutenberg.

Σπυροπούλου, Δ. (2004), “Η Ευέλικτη Ζώνη ως εκπαιδευτική καινοτομία: Μία μελέτη περίπτωσης της εφαρμογής της σε τρία Γυμνάσια”, *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, Vol. 9, 157-171

Σπυροπούλου, Ε. (2010), *Η επιλογή Διευθυντή Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα (Μεταπτυχιακή Εργασία)*, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Στιβακτάκης, Ε. (2006), *Ο διευθυντής του σχολείου ως φορέας και αντικείμενο αξιολόγησης : συγκριτική μελέτη των απόψεων Διευθυντών σχολείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Διδακτορική Διατριβή)*, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Στραβάκου, Π. (2003), *Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης : θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*, Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη.

Συμεού, Λ. (2007), “Εγκυρότητα και αξιοπιστία στην ποιοτική εκπαιδευτική έρευνα: Παρουσίαση, αιτιολόγηση και πράξη”. *Πρακτικά 5^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου Παιδαγωγικής Εταιρείας Ελλάδας 25 χρόνια Παιδαγωγικής Εταιρείας Ελλάδας*, Vol. 2, 333-339

Σωτηριάδου, Μ. Χαραλάμπους, Μ. & Αθανασούλα – Ρέπα, Α. (2008), *Ο Ρόλος του διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας στην δια βίου επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών. Μια μελέτη περίπτωσης*, Στα πρακτικά του συνεδρίου Εκπαιδευτικής Διοίκησης, ΚΕΔΕΚ/Πανεπιστήμιο Πάτρας, Άρτα 14-16 Μαρτίου 2008.

Τσιώλης, Γ. (2015), *Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων: διλήμματα, δυνατότητες*,

- Διαδικασίες*, Στο Γ. Πυργιωτάκης & Χρ. Θεοφιλίδης (επιμ.) *Ερευνητική Μεθοδολογία στις Κοινωνικές Επιστήμες και στην Εκπαίδευση. Συμβολή στην επιστημολογική θεωρία και την ερευνητική πράξη*, Αθήνα: Πεδίο
- Τρούλης, Γ., (1985), *Η διαρκής επιμόρφωση των Ελλήνων Εκπαιδευτικών: κίνητρα, προσδοκίες, σχέδια*, Αθήνα. Δίπτυχο
- Χατζηγιάννης Θ., Λιμαράκη Μ., Χλαπάνης Γ.Ε. (2012), *Εκπαιδευτικές Ανάγκες Διευθυντών Σχολικών Μονάδων*
- Χατζηδήμου, Δ. (2003), *Σκέψεις και Προτάσεις για την Αναβάθμιση της Εκπαίδευσης.*, Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη
- Χατζηδήμου, Δ. & Στραβάκου, Π. (2003), *Τα Π.Ε.Κ. ως Φορείς Θεσμοθετημένης Επιμόρφωσης και Συμβολή τους στη Διδακτική Πράξη: το παράδειγμα του 1ου Π.Ε.Κ. Θεσσαλονίκης*, Θεσσαλονίκη, Αφοί Κυριακίδη.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2001), *Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών: Ζητήματα Οργάνωσης, Σχεδιασμού και Αξιολόγησης*, Αθήνα: Δαρδανός
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003), *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κυριακίδη.
- Χρονοπούλου, Α. (1982), “Απόψεις για συνεχή και ουσιαστική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών”. *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, Vol.9 ,59-62.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ

- Andrews,R.L.&Soder,R.(1987),“PrincipalLeadershipandStudentAchievement”,
Educational Leadership, Vol.44, 9-11.
- Arnold, K. A., Connelly, C. E., Walsh, M. M., & Martin-Ginis, K. A. (2015),
“Leadership Styles, Emotion Regulation, and Burnout”, *Journal of Occupational
Health Psychology*, Vol. 20, No.4, 481-490
- Ash, R. C., &Persall, J. M. (2000),“The principal as chief learning officer: Developing
teacher leaders”, *NASSP bulletin*, Vol. 84, No. 616, 15-22.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999), “Re-examining the components of
transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership
Questionnaire”, *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, Vol.72, 441-
462
- Barbuot, John E. (2005), “Motivation and transactional, charismatic, and
transformational leadership: A test of antecedents”, *Journal of leadership and
organizational studies*, Vol.11, No.4, 26-40
- Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectation*, New York: Free
Press.
- Bass, B.M. &Avolio, B.J. (1994), *Improving organizational effectiveness through
transformational leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass. B. M. (1998), *TransformationalLeadership: Industrial, Military, and Educational
Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. & Bass Bernard, M. (1985),*Leadership and performance beyond
expectations*, xx
- Bass, B.M. &Riggio, R.E. (2006),*Transformational Leadership* (2nded.),Mahwah, NJ:
Erlbaum.

- Berry, B., Smylie, M., & Fuller, E. (2008), *Understanding teacher working conditions: A review and look to the future. Report prepared for the Spencer Foundation*, Hillsborough, NC: Center for Teaching Quality.
- Birasnav, M., Rangnekar, S., & Dalpati, A. (2010), “Transformational leadership, interim leadership, and employee human capital benefits: an empirical study”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 5, 1037-1042.
- Blake, R. & Mouton, J. (1970), “The fifth achievement”, *Journal of Applied Behavioural Science*, Vol. 6, 413-426.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006), “Using thematic analysis in psychology”, *Qualitative Research in Psychology*, Vol.3, No. 2, 77-101.
- Briggs, K.& Wohlstetter, P. (2003), “Key elements of a successful school-based management strategy”. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 14, No.3, 351-372.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London, Sage.
- Bush, T. & Jackson, D. (2002), “A preparation for school leadership. International perspectives”, *Educational Management and Administration*, Vol. 30, No.4, 417-429.
- Cohen, L., Manion, L.& Morrison, K. (2007), *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, (Μ. Κλαυδιανού, Επιμ. έκδ. και μετάφρασης), (5η εκδ.), Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2008), *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Cox, P.L. (2001), «Transformational leadership: a success story at Cornell University», Proceedings of the ATEM/aappa 2001 conference. Διαθέσιμο στο http://www.anu.edu.au/facilities/atemaappaa/full_papers/Coxkeynote.html
- Creswell, C. (2011), *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, 6th Edition
- Darling-Hammond, L. (1990), *Teacher professionalism: why and how?* in: A. Lieberman (ed.), *Schools as collaborative cultures: creating the future now*, London: Falmer Press

- Downton, J. V. (1973), *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*, New York: Free Press.
- Edmonds, R. (1979), “Effective Schools for the Urban Poor”, *Educational Leadership*, Vol.37, No. 1, 15-18,
- Eisner, E. W. (2017), *The enlightened eye: Qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*, Teachers College Press
- Eraut, M. (1987), *In service teacher education* στο, M. Dunkin (ed.).*The International Encyclopedia of Teaching and Teacher Education*, Oxford: Pergamon Press
- Everald, K.B, Morris, G. &Wilson, I. (2004), *Effective School Management*, Paul Chapman
- Everald, K. B. & Morris, G. (1999), *Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση* (μτφρ. Δ. Κίκιζας). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Evetts, J. (2009), *The management of professionalism. Changing teacher professionalism: International trends, challenges and ways forward*, χχ
- Fiedler, F. E. (1993),*The leadership situation and the black box in contingency theories*, Academic Press.
- Fullan, M. (2002), “The change”, *Educational leadership*, Vol. 59. No.8, 16-20.
- Fullan, M.& Hargreaves A. (1992), *Teacher development and educational change*, London: Falmer Press.
- Gellis, Z. D. (2001), “Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care”, *Social Work Research*, Vol. 25, No.1, 17-25.
- Glickman, C., Gordon, S.& Ross-Gordon, J. (2001), *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*, Boston Allyn: Bacon
- Hallinger, P. (2005), “Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away”, *Leadership and policy in schools*, Vol.4. No.3, 221-239.
- Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. (2011),“*Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness*”, *Academy of management Journal*, Vol.54, No. 4, 779-796.

Hopkins, D. & Holly, A.(1987), *Improving the Quality of Schooling*, Lewes: Falmer Press

Hoy, W. & Miskel, C. (2008), *Educational Administration: Theory, research and practice*, McGraw: Hill

Hughes, R. L., Ginnet, R. C., & Curphy, G. J. (1995), *Power, influence, and influence tactics*. Στο J. T. Wren (Επιμ.), *The leader's companion: Insights on Leadership Through the Ages*, New York: The Free Press.

Jones, D.W.& Rudd, R.D. (2007), *Transactional, Transformational, or Laissez-Faire leadership: An assessment of college of Agriculture Academic Program Leaders (Deans) Leadership Styles*, Proceedings of the 2007 AAAE

Kane, G. (2018), *Leadership Theories*, Burlington, MA: Jones & Bartlett Learning.

Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991), "Leadership: do traits matter?", *Academy of management perspectives*, Vol.5, No.2, 48-60.

Korkmaz, M. (2004), *The relationship between organizational health and robust school vision in elementary school*, Educational Research Quarterly Journal

Kuhnert, K.W. & Lewis, P. (1987), "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis", *The Academy of Management Review*, Vol.12, No.4, 648-65

Lambert, L. (2002), "A framework for shared leadership", *Educational leadership*, Vol.59, No.8, 37-40.

Leithwood, K. & Louis, K.S. (2011), *Linking Leadership to Student Learning: Empirical Insights*, San Francisco: Jossey Bass

Limbare, S. (2012), *Leadership styles & conflict management styles of executive*, Indian Journal of Industrial Relations

Leithwood, A.K. (1990), *The move toward transformational leadership*, Educational Leadership

Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbech, R. (1999), *Changing Leadership for Changing Time*, Open University Press, Buckingham, Philadelphia, PA

- Leithwood, A.K., Steinbach, R. & Jantzi, D. (2002), "School's leadership and teachers' motivation to implement accountability policies", *Education Administration Quarterly*, Vol.38, No.1, 94-119
- Leithwood, A.K. & Jantzi, D. (2005), "A review of transformational leadership research 1996-2005", *Leadership and Policy in Schools*, Vol.4, No. 3 , 177-200.
- Leithwood, A.K. & Jantzi, D. (2006), "Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers and their classroom practices", *School Effectiveness and School Improvement*, Vol.17, No. 2, 201-228
- Marks, H. M. & Printy, S. M. (2003), "Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership", *Educational administration quarterly*, Vol. 39, No. 3, 370-397.
- Parsons, T. (2008), *The school class as a social system. Schools and society: A sociological approach to education*, $\chi\chi$
- Pawar, D. V. (2014), "Styles of leadership", *International Journal of Research in all Subjects in Multi Languages*, Vol. 2, No.7, 12.
- Pellegrini, E. K. & Scandura, T. A. (2008), "Paternalistic leadership: A review and agenda for future research", *Journal of management*, Vol. 34, No. 3, 566-593.
- Polychroniou, P. (2005), "Styles of handling Interdepartmental Conflict and Effectiveness", *Current Topics in Management Transaction Publishers*, Vol.10, 263-273.
- Rahim, M. A. (1983), "Measure of styles of handling interpersonal conflict", *Academy of Management Journal*, Vol.26, 368-376
- Rahim, M.A. (2001), *Managing conflict in organizations*, Westport, Conn.: Quorum Books.
- Rahim, A. (2002), "Toward a theory of managing organizational conflict" *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol.10, No. 4, 302-326
- Ried, K., Bullock, R.& Howarth, S. (1988), *An Introduction to Primary School Organization*, London: Hodder and Stoughton

- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2017), “Communication: Sine qua non of organizational leadership theory and practice”, *International Journal of Business Communication*, Vol. 54, No1, 12–30
- Sahaya, N. (2012), “A learning organization as a mediator of leadership style and firms' financial performance”, *International Journal of Business and Management*, Vol.7, No. 14, 96.
- Sandoval, J. (2002), *Handbook of crisis counseling, intervention and prevention in the schools*, 2nd edition. Hillsdale NJ:Erlbaum
- Sammons, P. (2000), *School effectiveness: Coming of age*, Lisse, The Netherlands: Swets&Zeitlinger.
- Sashkin, M. (1996), *The visionary leader: The leader behavior questionnaire*, Amherst, MA: Human Resource Development Press.
- Sergiovanni, T. (2001), *Leadership: what's in it for school?*, London: Routledge Falmer.
- Sergiovanni, T. (1994), *Building community in schools*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Shoemaker, J. & Fraser, H. (1981), “What Principals Can Do: Some Implications from Studies of Effective Schooling”, *Phi Delta Kappan*, Vol. 63, 178-182
- Stone, A.G., Russell, R.F., & Patterson, K. (2003), *Transformational versus servant leadership – a difference in leader focus*, Servant Leadership Roundtable
- Taylor, W. (1980), *Professional development or personal development?*, World Yearbook of Education, London, Kogan
- Yukl, G. (2010), *Leadership in organizations*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Teddlie, C. & Stringfield, S (1993), *Schools make a difference: lessons learned from 10- year study of school effects*, New York: Teachers College Press.
- Theodosiou, V. & Karagiorgi, Y. (2017), “Primary school heads' professional socialization and leadership development in Cyprus”, *International Journal of Leadership in Education*, Vol. 20, No.6, 661-681.
- Wahlstrom, K. & Louis, K.S. (2008), “How teachers perceive principal leadership”, *Educational Administration Quarterly*, Vol.44, No.4, 498-445

Waldman D.A., Bass B.M. & Yammarino F.J. (1990), “Adding to Contingent-Reward Behavior”, *The Augmenting Effect of Charismatic Leadership. Group & Organization Studies*, Vol.15, No.4, 381-394.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	
Δημογραφικά στοιχεία	
Φύλο	
Ηλικία	
Βαθμίδα Εκπαίδευσης	
Χρόνια προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση	
Θέση υπηρετήσης	
Ενδεικτικές Ερωτήσεις Συνέντευξης	
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιες είναι οι επιπρόσθετες σπουδές σας πέρα από το βασικό σας πτυχίο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι οι επιπλέον σπουδές σας έχουν συντελέσει στη λήψη αποφάσεων που μπορούν να επιφέρουν έναν πιο αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος; Αν ναι, με ποιόν τρόπο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι η ανάληψη μίας τέτοιας θέσης συνάδει απαραίτητως με την ύπαρξη ήδη αποκτηθέντων γνώσεων; Πιστεύετε ότι καθορίζεται περισσότερο από την εμπειρία; Αν ναι γιατί;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Προσπαθούν οι διευθυντές/ τριες να λάβουν επιπλέον επιμόρφωση στο αντικείμενό τους;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Κατά πόσο πιστεύετε ότι συμβάλλει η επιμόρφωση στην αποδοτικότητα του/της διευθυντή/τριας;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιά πιστεύετε ότι είναι η ιδανικότερη στρατηγική για ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης σχολείου;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι η συνεργασία του διευθυντικού και εκπαιδευτικού προσωπικού μπορεί να συντελέσει στην αποδοτικότερη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος; Πως μπορεί να συμβάλει ο μαθητικός πληθυσμός στην αποδοτικότερη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιό είναι το όραμά σας για τη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος; Έχετε αγγίξει το δικό σας όραμα για το ουτοπικό σχολείο;

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Τι θα θέλατε να αλλάξετε στο μέλλον για να είναι πιο αποτελεσματικό το σύστημα διοίκησης του σχολείου σας;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Έχετε έρθει αντιμέτωπος/η με συγκρούσεις και δύσκολες καταστάσεις; Αν ναι με ποίον τρόπο τις αντιμετωπίσατε;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πώς συσχετίζεται ο ηγετικός ρόλος του/της διευθυντή/τριας με την επιμόρφωση και τον αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι ηγετικός; Πως πιστεύετε ότι μπορεί να αξιοποιηθεί ο ρόλος του για τη διαμόρφωση ενός πιο οργανωμένου και αποδοτικού σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Με βάση την ως τώρα πορεία σας και την εφαρμογή των τακτικών σας στη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος, ποιος τύπος ηγεσίας σας αντιπροσωπεύει περισσότερο; Ποιον έχετε εφαρμόσει;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 1 ^η	
Φύλο	Γυναίκα
Ηλικία	50 και άνω
Βαθμίδα Εκπαίδευσης	Δευτεροβάθμια
Χρόνια προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση	20
Θέση υπηρετήσης	Διευθύντρια
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιες είναι οι επιπρόσθετες σπουδές σας πέρα από το βασικό σας πτυχίο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Πέρα από το βασικό μου πτυχίο έχω κάνει μεταπτυχιακό στην Εκπαιδευτική Ηγεσία, ενώ έχω παρακολουθήσει πολλά επιμορφωτικά σεμινάρια στο συγκεκριμένο αντικείμενο, αλλά και στην εκπαιδευτική ψυχολογία.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι οι επιπλέον σπουδές σας έχουν συντελέσει στη λήψη αποφάσεων που μπορούν να επιφέρουν έναν πιο αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος; Αν ναι, με ποιόν τρόπο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Οι επιπλέον σπουδές αποτελούν πλέον ένα αναπόσπαστο στοιχείο της βασικής εκπαίδευσης. Μέσω της απόκτησης επιπρόσθετων γνώσεων ο εκπαιδευτικός μπορεί να βελτιώσει τις διοικητικές του ικανότητες επιφέροντας έναν πιο αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης στο σχολικό περιβάλλον. Οι δικές μου σπουδές πάνω στην εκπαιδευτική ηγεσία έχοντας μεταπτυχιακό πάνω στην Εκπαιδευτική Ηγεσία και Διοίκηση όντως συντέλεσε στην ωρίμανση της σκέψης μου και στην καλύτερη οργάνωση θεμάτων σχετικών με τη σχολική μονάδα που διοικώ. Οι γνώσεις που εγώ απέκτησα από την μετεκπαίδευση όντως ήταν καθοριστικές τόσο για τον τρόπο συμπεριφοράς μου απέναντι σε κρίσιμες καταστάσεις όπως και για διαχείριση του εκπαιδευτικού δυναμικού. Πλέον έχω καλύτερη οργάνωση και περισσότερη ψυχραιμία.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι η ανάληψη μίας τέτοιας θέσης συνάδει απαραίτητως με την ύπαρξη ήδη αποκτηθέντων γνώσεων; Πιστεύετε ότι καθορίζεται περισσότερο από την εμπειρία; Αν ναι γιατί;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Όπως προείπα η απόκτηση γνώσεων είναι καίριας σημασίας. Διευθετούνται πιο σύντομα και αποτελεσματικά ζητήματα που προκύπτουν, όπως με συγκρούσεις με τους μαθητές, καθότι η διανομή αρμοδιοτήτων, ρόλων μεταξύ των εκπαιδευτικών και η συμβολή της συμβουλευτικής αποδεικνύεται περίτρανη βοήθεια. Παρόλα αυτά θεωρώ πως η εμπειρία είναι εξίσου σημαντική. Είναι διαφορετικό να μην έχει κάποιος καθόλου εμπειρία και δύο μεταπτυχιακά πάνω στην εκπαιδευτική ηγεσία και διαφορετικό να έχει ήδη μία σφαιρική εικόνα της κατάστασης και αυτή η εικόνα να εμπλουτίζεται με γνώσεις που σε καθιστούν περισσότερο ικανό. Εν τέλει η πράξη υπερέχει της θεωρίας.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Προσπαθούν οι διευθυντές/τριες να λάβουν επιπλέον επιμόρφωση στο αντικείμενό τους;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Η αλήθεια είναι πως παλιότερα η απόκτηση μίας διευθυντικής θέσης περιοριζόταν μόνο στα χρόνια προϋπηρεσίας. Η τελευταία δεκαετία έθιξε το θέμα της επιμόρφωσης του διευθυντικού

	προσωπικού. Θεωρώ από όσο βλέπω και από εμένα υπάρχει προσπάθεια από μέρος των ήδη διευθυντών να εξειδικευτούν και να επιμορφωθούν περαιτέρω είτε μέσω κάποιου μεταπτυχιακού προγράμματος είτε κάποιου επιμορφωτικού προγράμματος.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Κατά πόσο πιστεύετε ότι συμβάλλει η επιμόρφωση στην αποδοτικότητα του/της διευθυντή/τριας;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Η επιμόρφωση μπορεί να συντελέσει στην αποδοτικότερη δουλειά ενός διευθυντή. Κυρίως όμως ως επιπρόσθετη γνώση και όχι ως κύρια. Η κύρια επαφή ενός διευθυντή με το έργο του έρχεται με την πράξη. Όταν ένας διευθυντής αναλαμβάνει μία τέτοια θέση με μόνο κριτήριο τη θεωρία χωρίς την πρακτική επαφή είναι το μόνο σίγουρο ότι θα δεχτεί πίεση και πανικό. Έπειτα από ένα χρονικό διάστημα θα αποκτήσει οικειότητα με τη θέση και σιγουριά για τις αποφάσεις που λαμβάνει και τις ενέργειες που κάνει.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιά πιστεύετε ότι είναι η ιδανικότερη στρατηγική για ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης σχολείου;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Πιστεύω ότι η καταλληλότερη στρατηγική διοίκησης για ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης σχολείου είναι η μαθητοκεντρική προσέγγιση. Θέτουμε πρώτα τις ανάγκες των μαθητών μας. Έπειτα, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη των μαθητών, συνδέονται στενότερα οι άμεσα εμπλεκόμενοι που είναι οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί. Μέσω της σύσφιξης σχέσεων δημιουργείται ένα γόνιμο κλίμα που μπορεί να αποφέρει καρπούς για τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και συνάμα για ένα πιο αποτελεσματικό σχολικό σύστημα.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι η συνεργασία του διευθυντικού και εκπαιδευτικού προσωπικού μπορεί να συντελέσει στην αποδοτικότερη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος; Πως μπορεί να συμβάλλει ο μαθητικός πληθυσμός στην αποδοτικότερη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Τόσο το διευθυντικό προσωπικό όσο και το εκπαιδευτικό, μαθητικό συστεγάζονται στον ίδιο χώρο. Αυτό συνάδει με το γεγονός ότι οποιαδήποτε αλλαγή επηρεάζει άμεσα την εκάστοτε ομάδα. Έχοντας αυτό στο νου πιστεύω ότι η σωστή συνεργασία του διευθυντικού και του εκπαιδευτικού προσωπικού είναι σημαντική και μπορεί να ασπαστεί τους στόχους του διευθυντή και να προσπαθήσει να τους επιτύχει. Εν συνεχεία μπορεί να τους προωθήσει στο μαθητικό πληθυσμού βρίσκοντας ανταπόκριση. Έτσι οι τρεις ομάδες αλληλοσυνδέονται και επηρεάζονται.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιά είναι το όραμά σας για τη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος; Έχετε αγγίξει το δικό σας όραμα για το ουτοπικό σχολείο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Το δικό μου όραμα για ένα αποδοτικότερο σχολικό σύστημα διοίκησης στηρίζεται στην αλληλοκατανόηση των εκπαιδευτικών, καθώς ο διευθυντής δεν παύει να είναι και εκπαιδευτικός, στην οργάνωση της σχολικής μονάδας, και στο σωστό διαμοιρασμό ευθυνών. Το πιο σημαντικό όμως είναι αυτό το όραμα να βρίσκει ανταπόκριση και από άλλα άτομα, ώστε είναι εύκολα υλοποιήσιμο.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Τι θα θέλατε να αλλάξετε στο μέλλον για να είναι πιο αποτελεσματικό το σύστημα διοίκησης του σχολείου σας;

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Θεωρώ το πιο σημαντικό είναι να αντιληφθούμε ότι ο χώρος του σχολείου είναι ο προσωπικό μας χώρος, οπότε πρέπει να δώσουμε βάση στη σωστή διαχείρισή των υποθέσεών του. Ο καθένας έχει το δικό του μερίδιο ευθύνης ούτως ώστε να διαμοιράζεται η ευθύνη και να γίνεται σωστή δουλειά. Άρα αυτό που πρέπει σίγουρα να αλλάξει είναι η υπευθυνότητα των υπευθύνων. Ξεκινώντας από αυτόν τον παράγοντα μπορούν να αλλάξουν και οι υπόλοιπες δυσκολίες.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Έχετε έρθει αντιμέτωπος/η με συγκρούσεις και δύσκολες καταστάσεις; Αν ναι με ποίον τρόπο τις αντιμετωπίσατε;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Μέσα στα δέκα χρόνια σίγουρα έχω έρθει αντιμέτωπη με δύσκολες καταστάσεις και συγκρούσεις. Με βάση τη λογική και τη ψυχραιμία μπόρεσα να δώσω τέλος σε κρίσιμες καταστάσεις και έπειτα με τις γνώσεις που απέκτησα από τις μεταπτυχιακές μου σπουδές.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πώς συσχετίζεται ο ηγετικός ρόλος του/της διευθυντή/τριας με την επιμόρφωση και τον αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Ο ηγετικός ρόλος ενός διευθυντή επηρεάζεται σε μεγάλο ποσοστό από την επιμόρφωση που έχει λάβει αλλά δεν καθορίζεται εξ' ολοκλήρου από αυτή. Υπάρχουν και άλλοι παράμετροι που συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού τρόπου διοίκησης. Αρχικά, είναι ο χαρακτήρας του εκάστοτε διευθυντή, η ωριμότητα που διαθέτει, η αποφασιστικότητα και η διπλωματία, ενώ το ίδιο σημαντική είναι η εμπειρία που διαθέτει ή δεν διαθέτει.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι ηγετικός; Πως πιστεύετε ότι μπορεί να αξιοποιηθεί ο ρόλος του για τη διαμόρφωση ενός πιο οργανωμένου και αποδοτικού σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Θεωρώ πως ο διευθυντής όντας ένα άτομο που διοικεί μία σχολική μονάδα πρέπει να είναι ηγετικός. Μία δύναμη που μπορεί να διαμορφώσει έναν αποτελεσματικό και άρτια οργανωμένο σύστημα διοίκησης σε ένα σχολικό περιβάλλον. Ο τρόπος αξιοποίησης της εν λόγω θέσης έγκειται στην οργάνωση και στην επίτευξη στόχων που μπορούν να συμβάλλουν στην πρόοδο της σχολικής μονάδας.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Με βάση την ως τώρα πορεία σας και την εφαρμογή των τακτικών σας στη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος, ποιος τύπος ηγεσίας σας αντιπροσωπεύει περισσότερο; Ποιον έχετε εφαρμόσει;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Ο μετασχηματιστικός ηγέτης ήταν πάντα το πρότυπό μου. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δείχνουν θετική στάση προς τη συνεργασία τους με τα υπόλοιπα μέλη, ενώ υποστηρίζουν την αμοιβαία σχέση προωθώντας την αέναη ανέλιξη και πρόοδο. Αυτό έχω εφαρμόσει στα χρόνια υπηρετήσής μου πριν και μετά τη μετεκπαίδευσή μου. Κατά βάση η επιλογή τύπου ηγεσίας κυρίως κυμαίνεται στον χαρακτήρα του διευθυντή και μετά στις γνώσεις του.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 2^η	
Φύλο	Άνδρας

Ηλικία	50 και άνω
Βαθμίδα Εκπαίδευσης	Δευτεροβάθμια
Χρόνια προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση	30
Θέση υπηρετήσης	Υποδιευθυντής
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιες είναι οι επιπρόσθετες σπουδές σας πέρα από το βασικό σας πτυχίο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Έχω κάνει επιμορφωτικά σεμινάρια στην ηγεσία της εκπαίδευσης και στη διαχείριση συγκρούσεων και κρίσεων.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι οι επιπλέον σπουδές σας έχουν συντελέσει στη λήψη αποφάσεων που μπορούν να επιφέρουν έναν πιο αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος; Αν ναι, με ποιόν τρόπο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Θεωρώ ότι οι επιπλέον σπουδές δίνουν γνώσεις και ενισχύουν σε σημαντικό βαθμό τη λήψη αποφάσεων, αλλά όχι καθολικά. Η αξιοπιστία ενός υποδιευθυντή ορίζεται από την πράξη και όχι τόσο από τη θεωρία. Στην πράξη διαπιστώνουμε κατά πόσο είναι αποτελεσματικός το διευθυντικό προσωπικό. Σαφώς οι γνώσεις βοηθούν στη λήψη αποφάσεων και στη διαχείριση μίας σχολικής μονάδας με πιο οργανωμένο τρόπο, παρόλα αυτά η εμπειρία είναι πιο επικοινωνιακή.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι η ανάληψη μίας τέτοιας θέσης συνάδει απαραίτητως με την ύπαρξη ήδη αποκτηθέντων γνώσεων; Πιστεύετε ότι καθορίζεται περισσότερο από την εμπειρία; Αν ναι γιατί;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Όπως προείπα κατά την άποψη μου η εμπειρία προέχει της γνώσης. Η ανάληψη μίας τέτοιας θέσης δεν θεωρώ ότι απαραίτητως συνάδει με την ύπαρξη αποκτηθέντων γνώσεων. Ο λόγος που το πιστεύω αυτό είναι πως η διοίκηση μίας σχολικής μονάδας δεν μπορεί να αποδοθεί με λόγια, καθώς ο καθένας από εμάς έχει διαφορετικό χαρακτήρα, οπότε και ο τρόπος διαχείρισης μίας κατάστασης διαφέρει σε κάθε άτομο.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Προσπαθούν οι διευθυντές/ τριες να λάβουν επιπλέον επιμόρφωση στο αντικείμενό τους;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Ξέρω ότι έχει γίνει και γίνεται μία μαζική κινητοποίηση των εκπαιδευτικών για μετεκπαίδευση την τελευταία δεκαετία και πιο έντονα την τελευταία πενταετία. Οι διευθυντές και οι υποδιευθυντές ασχολούνται με την απόκτηση επιπρόσθετων γνώσεων μετά από καθοδήγηση του Υπουργείου Παιδείας.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Κατά πόσο πιστεύετε ότι συμβάλλει η επιμόρφωση στην αποδοτικότητα του/της διευθυντή/τριας;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Η επιμόρφωση είτε πρόκειται για μεταπτυχιακό είτε για επιμορφωτικό σεμινάριο παρέχει επιπρόσθετες γνώσεις που συμβάλλουν στην αποδοτικότερη δουλειά ενός διευθυντή και υποδιευθυντή. Παρόλα αυτά είναι σημαντικό η θεωρία να συνοδεύεται από την πράξη, καθότι γνωρίζω ότι τα περισσότερα μεταπτυχιακά της εκπαιδευτικής ηγεσίας δεν λειτουργούν με έμπρακτα μαθήματα αλλά εστιάζουν περισσότερο στην απόκτηση της θεωρίας.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιά πιστεύετε ότι είναι η ιδανικότερη στρατηγική για ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης σχολείου;

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Η δουλειά του υποδιευθυντή που εγώ έχω αναλάβει είναι να συνεργάζομαι με τον διευθυντή. Μέσω της θέσης μου προσπαθώ να οργανώσω τις γραφειοκρατικές εργασίες του σχολείου. Οπότε θεωρώ σωστό να υπάρχει υπευθυνότητα, οργάνωση, ομαδικό και οργανωμένο πνεύμα. Πέρα από αυτά ο εκάστοτε εκπαιδευτικός οφείλει να συμμερίζεται μία άποψη την οποία πρέπει να εκφέρει για την ορθή λειτουργία του σχολείου.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι η συνεργασία του διευθυντικού και εκπαιδευτικού προσωπικού μπορεί να συντελέσει στην αποδοτικότερη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος; Πως μπορεί να συμβάλει ο μαθητικός πληθυσμός στην αποδοτικότερη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Σαφώς όλα τα εμπλεκόμενα μέλη του σχολείου οφείλουν να βρίσκονται σε επικοινωνία και να εκφέρουν την άποψή τους για τη λειτουργία του σχολείου. Το διευθυντικό προσωπικό έχει ορισμένες προτάσεις τις οποίες ασπάζεται με το λοιπό εκπαιδευτικό προσωπικό. Από τη δική του πλευρά το μαθητικό προσωπικό οφείλει μέσω του 15μελούς να ενημερώνεται για τις κινήσεις του διευθυντικού προσωπικού θέτοντας τα δικά του ζητήματα για την αποδοτικότερη λειτουργία του σχολικού περιβάλλοντος.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιό είναι το όραμά σας για τη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος; Έχετε αγγίξει το δικό σας όραμα για το ουτοπικό σχολείο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Το ουτοπικό σχολείο στην Ελλάδα απέχει πολύ από τα ευρωπαϊκά πρότυπα. Δυστυχώς η μόνιμη ασυνενοησία και η μη λήψη ευθυνών οδηγούν στην ολοκληρωτική διάλυση του σχολείου. Το δικό μου όραμα για το ιδανικό σχολείο είναι να υπάρξει απλούστευση των γραφειοκρατικών διαδικασιών, να υπάρχει όρεξη για εργασία και βελτίωση όχι μόνο της διοίκησης αλλά και του εαυτού μας καθώς από εκεί ξεκινάνε όλα.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Τι θα θέλατε να αλλάξετε στο μέλλον για να είναι πιο αποτελεσματικό το σύστημα διοίκησης του σχολείου σας;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Πιστεύω πως αυτό που χρειάζεται ένας αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης είναι η όρεξη για εργασία και η αναπόσπαστη δουλειά. Το γεγονός ότι ο διευθυντής και υποδιευθυντής πέρα από την κύρια δουλειά τους δουλεύουν ως εκπαιδευτικοί αναλαμβάνοντας ολόκληρες τάξεις είναι ένα μεγάλο θέμα που χρήζει άμεσης επίλυσης. Έτσι, αυτό που θα ήθελα είναι η μείωση των ωρών διδασκαλίας του διευθυντικού προσωπικού ώστε να υπάρχει χρόνος για καλύτερη διαχείριση καιρίων ζητημάτων.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Έχετε έρθει αντιμέτωπος/η με συγκρούσεις και δύσκολες καταστάσεις; Αν ναι με ποίον τρόπο τις αντιμετωπίσατε;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Στα 30 χρόνια πορείας μου έχω έρθει αντιμέτωπος με αρκετές δύσκολες καταστάσεις και συγκρούσεις. Τις αντιμετωπίσα ψυχραιμία και διπλωματικότητα καθώς επρόκειτο για λεπτά ζητήματα.

ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πώς συσχετίζεται ο ηγετικός ρόλος του/της διευθυντή/τριας με την επιμόρφωση και τον αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Θεωρώ πως υπάρχει μία άμεση σχέση μεταξύ αυτών των τριών εννοιών, οι νεότεροι σε ηλικία που θέλουν να ασχοληθούν με το κομμάτι της διοίκησης οφείλουν να αρχίσουν από κάπου, έτι η επιμόρφωση αποτελεί μία καλή αρχή για να αποκτήσουν τις απαραίτητες βάσεις οι οποίες θα εμπλουτιστούν περαιτέρω με την εμπειρία των χρόνων.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι ηγετικός; Πως πιστεύετε ότι μπορεί να αξιοποιηθεί ο ρόλος του για τη διαμόρφωση ενός πιο οργανωμένου και αποδοτικού σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Ναι θεωρώ πως η θέση του είναι ηγετική από τη στιγμή που αναλαμβάνει να διοικήσει μία μονάδα. Ο ρόλος αυτός πρέπει να αξιοποιηθεί σωστά για να δημιουργηθεί ένα αποτελεσματικό περιβάλλον για όλα τα εμπλεκόμενα μέλη του. Θέτοντας όρια, κανόνες και γενικά στρατηγικές που μπορούν να οδηγήσουν σε αυτόν τον πρωταρχικό στόχο, δηλαδή η θεμελίωση ενός πρότυπου σχολείου.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Με βάση την ως τώρα πορεία σας και την εφαρμογή των τακτικών σας στη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος, ποιος τύπος ηγεσίας σας αντιπροσωπεύει περισσότερο; Ποιον έχετε εφαρμόσει;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Θεωρώ τον καταλληλότερο τύπο ηγεσίας τον μετασχηματιστικό. Η εμπλοκή και η συνεννόηση όλων των εμπλεκόμενων προσώπων μπορεί να αποφέρει πρόοδο και ανέλιξη τόσο του ίδιου του σχολείου όσο και των εκπαιδευτικών. Το θεωρώ ως το πιο δημοκρατικό τύπο ηγεσίας που μπορεί να υιοθετηθεί από το διευθυντικό προσωπικό.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 3^η	
Φύλο	Άνδρας
Ηλικία	40 και άνω
Βαθμίδα Εκπαίδευσης	Δευτεροβάθμια
Χρόνια προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση	15
Θέση υπηρετήσης	Υποδιευθυντής
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιες είναι οι επιπρόσθετες σπουδές σας πέρα από το βασικό σας πτυχίο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Πέρα από το βασικό μου πτυχίο έχω παρακολουθήσει σεμινάρια σχετικά με την εκπαιδευτική ηγεσία, τη διαχείριση συγκρούσεων και κρίσεων.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι οι επιπλέον σπουδές σας έχουν συντελέσει στη λήψη αποφάσεων που μπορούν να επιφέρουν έναν πιο αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος; Αν ναι, με ποιόν τρόπο;

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Θεωρώ πως είναι σημαντικό από τη στιγμή που αναλαμβάνουμε μία θέση ευθύνης να υπάρχει έστω και η στοιχειώδης επιμόρφωση. Οι γνώσεις που λαμβάνουμε μπορεί να συντελέσουν στην αποτελεσματικότερη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος, καθώς μαθαίνουμε την οργάνωση και τις στρατηγικές που συντελούν στη σωστή διαχείριση σημαντικών υποθέσεων τόσο γραφειοκρατικών όσο και πρακτικών ζητημάτων.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι η ανάληψη μίας τέτοιας θέσης συνάδει απαραίτητως με την ύπαρξη ήδη αποκτηθέντων γνώσεων; Πιστεύετε ότι καθορίζεται περισσότερο από την εμπειρία; Αν ναι γιατί;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Σαφώς η απόκτηση γνώσεων είναι καθοριστική για την ανάληψη τέτοιων θέσεων. Άλλωστε η πράξη και η γνώση είναι δύο έννοιες αλληλένδετες. Η μία έννοια καθορίζει την άλλη και την συμπληρώνει. Οπότε θεωρώ εξίσου σημαντικό τόσο τη μία παράμετρο όσο και την άλλη.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Προσπαθούν οι διευθυντές/ τριες να λάβουν επιπλέον επιμόρφωση στο αντικείμενό τους;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Θα μπορούσαμε να πούμε πως η εποχή που διανύουμε είναι η εποχή των μεταπτυχιακών. Γηράσκω αεί διδασκόμενος έλεγε ο Σωκράτης, άρα θεωρώ πως είναι μία συμβουλή που όλοι οφείλουμε να την ακολουθήσουμε. Έτσι το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών ακολουθούν αυτόν τον δρόμο, έτσι και το μεγαλύτερο μέρος του διευθυντικού προσωπικού.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Κατά πόσο πιστεύετε ότι συμβάλλει η επιμόρφωση στην αποδοτικότητα του/της διευθυντή/τριας;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Η επιμόρφωση βοηθά στην ολοκλήρωση της γνώσης των αρμόδιων. Μέσω της γνώσης εφαρμόζεται η εκάστοτε τακτική και γίνεται πράξη. Με αυτό το σκεπτικό πιστεύω ότι η αποδοτικότητα συμβαδίζει με την επιμόρφωση.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιά πιστεύετε ότι είναι η ιδανικότερη στρατηγική για ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης σχολείου;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Δεν θεωρώ πως υπάρχει ιδανικότερη στρατηγική για ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης σχολείου. Ο εκάστοτε διευθυντής και υποδιευθυντής αναλόγως των καταστάσεων που έρχεται αντιμέτωπος αναλαμβάνει δράση και εφαρμόζει τακτικές που αντιπροσωπεύουν τους στόχους του.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι η συνεργασία του διευθυντικού και εκπαιδευτικού προσωπικού μπορεί να συντελέσει στην αποδοτικότερη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος; Πως μπορεί να συμβάλλει ο μαθητικός πληθυσμός στην αποδοτικότερη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Σημαντικό στη διεύθυνση ζητημάτων είναι η συνεννόηση των εμπλεκόμενων μελών της. Έτσι, το διευθυντικό προσωπικό οφείλει να μοιράζεται τις απόψεις του και τα όνειρά του με το εκπαιδευτικό προσωπικό βρίσκοντας με αυτό τον τρόπο υποστηρικτές και άμεσους αρωγούς στο έργο του. Παράλληλα, το μαθητικό προσωπικό πρέπει να ενημερώνεται για οποιοδήποτε στόχο, ώστε να μπορεί να εκφέρει γνώμη και να προτείνει τις δικές του προτάσεις με άμεσο σκοπό την πρόοδο και την ανέλιξη του σχολείου.

ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιό είναι το όραμά σας για τη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος; Έχετε αγγίξει το δικό σας όραμα για το ουτοπικό σχολείο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Η αποτελεσματικότητα και η οργάνωση είναι οι άμεσοι στόχοι του κάθε διευθυντικού προσωπικού. Έχοντας αυτές τις δύο βασικές παραμέτρους μπορεί να κυλήσει ομαλά η λειτουργία του σχολείου και η δημιουργία ενός αποδοτικού ουτοπικού σχολείου να βρίσκεται πιο κοντά.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Τι θα θέλατε να αλλάξετε στο μέλλον για να είναι πιο αποτελεσματικό το σύστημα διοίκησης του σχολείου σας;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Οι αλλαγές που πρέπει να γίνουν στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι αναρίθμητες. Ξεκινώντας όμως από τις πιο σημαντικές αλλαγές, αυτές πρέπει να είναι η συστηματικότητα και η οργάνωση, δύο βασικές έννοιες που μπορούν να αλλάξουν εξ' ολοκλήρου το σύστημα διοίκησης του σχολείου μας σε πλήρως αποδοτικό.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Έχετε έρθει αντιμέτωπος/η με συγκρούσεις και δύσκολες καταστάσεις; Αν ναι με ποίον τρόπο τις αντιμετωπίσατε;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Στα 15 χρόνια δεν είναι λίγες οι φορές που έχω βρεθεί αντιμέτωπος με τέτοιες καταστάσεις. Η ψυχραιμία και η διπλωματία είναι σωστοί σύμβουλοι για τη διευθέτηση οποιαδήποτε κόντρας. Στο ξέσπασμα της θέτεις τη λογική σε λειτουργία και παράλληλα θέτεις όρια και κανόνες απαραβίαστους.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πώς συσχετίζεται ο ηγετικός ρόλος του/της διευθυντή/τριας με την επιμόρφωση και τον αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Η σχέση είναι άμεση. Καθότι ο ηγετικός ρόλος διδάσκεται πλέον μέσω των διαφορών στρατηγικών που μεταδίδονται. Έτσι, η επιμόρφωση, ο ηγετικός ρόλος και ο αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης συνδέονται επιδιώκοντας το επιθυμητό αποτέλεσμα.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι ηγετικός; Πως πιστεύετε ότι μπορεί να αξιοποιηθεί ο ρόλος του για τη διαμόρφωση ενός πιο οργανωμένου και αποδοτικού σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Πιστεύω πως το διευθυντικό προσωπικό χρειάζεται την ηγετικότητα. Μέσω αυτής μπορεί να διαμορφωθεί ένα αξιόπιστο και οργανωμένο σχολικό περιβάλλον. Ο ηγετικός χαρακτήρας εμπνέει τους γύρω για τις ικανότητες και τις δυνατότητες του διευθυντή. Έχει τα εμπλεκόμενα μέλη πείθονται για την επιτυχία των στόχων του και την αποδοτικότητά τους.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Με βάση την ως τώρα πορεία σας και την εφαρμογή των τακτικών σας στη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος, ποιος τύπος ηγεσίας σας αντιπροσωπεύει περισσότερο; Ποιον έχετε εφαρμόσει;

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Θεωρώ πως είναι σημαντική η συναισθηματική σύνδεση μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών. Η μετασχηματιστική πιστεύω πως πρεσβεύει αυτή μου την ανάγκη. Η δημιουργία άμεσων υποστηρικτών στο έργο μου συνδέεται με το γεγονός ότι αντιλαμβάνονται τους στόχους μου και συμμερίζεται τους αγώνες μου μέχρι την υλοποίησή τους.
---------------------------------------	---

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 4 ^η	
Φύλο	Γυναίκα
Ηλικία	40 και άνω
Βαθμίδα Εκπαίδευσης	Πρωτοβάθμια
Χρόνια προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση	12
Θέση υπηρετήσης	Διευθύντρια
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιες είναι οι επιπρόσθετες σπουδές σας πέρα από το βασικό σας πτυχίο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Οι σπουδές είναι παιδαγωγικό τμήμα στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Έχω συνεχίσει τις σπουδές μου σε επίπεδο μεταεκπαίδευσης στη διοίκηση στο σχολικό χώρο και στη διαχείριση συγκρούσεων.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι οι επιπλέον σπουδές σας έχουν συντελέσει στη λήψη αποφάσεων που μπορούν να επιφέρουν έναν πιο αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος; Αν ναι, με ποιόν τρόπο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Πιστεύω ότι η επιπλέον μόρφωση πάντα έχει να δώσει κάτι πόσο μάλλον σε πρακτικό κομμάτι. Δεν υφίσταται πρόοδος και ευημερία δίχως τις στοιχειώδεις γνώσεις. Αυτό είναι που προσφέρει και το μεταπτυχιακό ή γενικά οι επιπρόσθετες γνώσεις. Συντελούν στην δημιουργία ενός αποδοτικότερου και αποτελεσματικότερου τρόπου διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος. Οι γνώσεις που απέκτησα με βοήθησαν στη συγκροτημένη μου σκέψη και στην οργανωμένη δουλειά μου. Επίσης τέθηκαν στόχοι και κανόνες που σε άλλη περίπτωση δεν θα μπορούσαν να εφαρμοστούν .
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι η ανάληψη μίας τέτοιας θέσης συνάδει απαραίτητως με την ύπαρξη ήδη αποκτηθέντων γνώσεων; Πιστεύετε ότι καθορίζεται περισσότερο από την εμπειρία; Αν ναι γιατί;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Η εμπειρία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη γνώση. Θεωρώ λάθος το γεγονός ότι οι παλαιότερες γενιές αρκέστηκαν μόνο στις γνώσεις της εμπειρίας, αλλά πρέπει να εξελιχθούν και να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους. Η δραματική κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα σχολεία αυτή τη στιγμή ευθύνονται οι αυθόρμητες και χωρίς υπόβαθρο κινήσεις τους.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Προσπαθούν οι διευθυντές/ τριες να λάβουν επιπλέον επιμόρφωση στο αντικείμενό τους;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Πλέον το διευθυντικό προσωπικό αναζητά τη μεταεκπαίδευση. Η τελευταία πενταετία ήταν καθοριστική, καθώς υπήρξε ένα κύμα αναζήτησης για μεταπτυχιακά και επιμορφωτικά σεμινάρια σε συναφή αντικείμενα με τη σχολική διοίκηση

ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Κατά πόσο πιστεύετε ότι συμβάλλει η επιμόρφωση στην αποδοτικότητα του/της διευθυντή/τριας;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Η επιμόρφωση είναι σημαντική για τους εκπαιδευτικούς. Όσο ζω μαθαίνω. Η βελτίωση δεν έρχεται μόνο μέσω της εμπειρίας, αλλά σε συνδυασμό με τη δια βίου μάθηση.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιά πιστεύετε ότι είναι η ιδανικότερη στρατηγική για ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης σχολείου;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Η ιδανικότερη στρατηγική έρχεται από τον ίδιο τον άνθρωπο. Ο άνθρωπος μέσω των γνώσεων της συζήτησης και της παροχής συμβουλών μπορεί να αποφασίσει ποια είναι η καλύτερη στρατηγική που ενδέχεται να ακολουθήσει.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι η συνεργασία του διευθυντικού και εκπαιδευτικού προσωπικού μπορεί να συντελέσει στην αποδοτικότερη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος; Πως μπορεί να συμβάλλει ο μαθητικός πληθυσμός στην αποδοτικότερη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Τα τρία μέλη που βρίσκονται στο σχολικό χώρο δύναται να συμβάλλουν στη δημιουργία ενός καλύτερου κλίματος. Η συνεργασία και η συζήτηση συμβάλλουν στο να ανταλλάξουμε απόψεις. Ο μαθητικός πληθυσμός όντως εμπλέκεται στο σχολικό περιβάλλον και μπορεί μέσω του 15μελούς να εκφράσει τη γνώμη του.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιό είναι το όραμά σας για τη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος; Έχετε αγγίξει το δικό σας όραμα για το ουτοπικό σχολείο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Το δικό μου όραμα είναι επαρκές εκπαιδευτικό και διοικητικό δυναμικό. Χρηματοδότηση των σχολικών μονάδων αντίστοιχη με τη χρηματοδότηση των σχολικών μονάδων των σχολείων της Βόρειας Ευρώπης. Πιστεύω αυτό το όραμά μου δεν είναι εφικτό στον ελλαδικό χώρο, καθώς δεν υπάρχουν ούτε τα κονδύλια ούτε και η διάθεση.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Τι θα θέλατε να αλλάξετε στο μέλλον για να είναι πιο αποτελεσματικό το σύστημα διοίκησης του σχολείου σας;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Οι αλλαγές που πρέπει να γίνουν ξεκινάνε από τον τρόπο αξιολόγησης του εκπαιδευτικού και διευθυντικού προσωπικού. Μόνο από εκεί μπορεί να κρίνει κάποιος τις δυνατότητες για τη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος. Το προσωπικό πρέπει να είναι και γνωστικά και ψυχολογικά επαρκές για να εμπλακεί σε τέτοιες σοβαρές υποθέσεις.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Έχετε έρθει αντιμέτωπος/η με συγκρούσεις και δύσκολες καταστάσεις; Αν ναι με ποίον τρόπο τις αντιμετωπίσατε;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Η αλήθεια είναι πως οι κρίσεις με τις οποίες έχω έρθει αντιμέτωπη ήταν μικρής εμβέλειας που κόπασαν σύντομα. Παρόλα αυτά θεωρώ πως οι συγκρούσεις απαιτούν ψυχραιμία, διπλωματία και ακεραιότητα χαρακτήρα.

ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πώς συσχετίζεται ο ηγετικός ρόλος του/της διευθυντή/τριας με την επιμόρφωση και τον αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Η επιμόρφωση βοηθά στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού τρόπου διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος. Παράλληλα, οι γνώσεις ενισχύουν την προσωπικότητα και τον ηγετικό χαρακτήρα του αρμόδιου διευθυντικού προσωπικού.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι ηγετικός; Πως πιστεύετε ότι μπορεί να αξιοποιηθεί ο ρόλος του για τη διαμόρφωση ενός πιο οργανωμένου και αποδοτικού σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Θεωρώ πως ο διευθυντής χρίζει ηγετικού χαρακτήρα. Ο ηγετικός χαρακτήρας συμβάλλει στη διεξαγωγή ενός σωστού τρόπου διοίκησης. Οι συνάδελφοι και οι άμεσοι εμπλεκόμενοι θα λαμβάνουν σοβαρά τις απόψεις του διευθυντή και θα εμπιστεύονται τις κινήσεις του και τις αποφάσεις του.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Με βάση την ως τώρα πορεία σας και την εφαρμογή των τακτικών σας στη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος, ποιος τύπος ηγεσίας σας αντιπροσωπεύει περισσότερο; Ποιον έχετε εφαρμόσει;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Θεωρώ ότι ο αποτελεσματικότερος τρόπος διοίκησης είναι αυτός που προσφέρει άμεση συνεννόηση και συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων. Εγώ αυτό έχω εφαρμόσει σε όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας ως διευθύντρια. Θεωρώ σημαντικό την εφαρμογή της έννοιας της συναδελφικότητας και αυτό το επιδίωξα με τη στάση μου.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 5^η	
Φύλο	Άνδρας
Ηλικία	50 και άνω
Βαθμίδα Εκπαίδευσης	Πρωτοβάθμια
Χρόνια προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση	20
Θέση υπηρετήσης	Διευθυντής
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιες είναι οι επιπρόσθετες σπουδές σας πέρα από το βασικό σας πτυχίο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Έχω τελειώσει παιδαγωγικό στο Α.Π.Θ, έχω και δεύτερο πτυχίο την εκπαίδευση ενηλίκων και μεταπτυχιακό στη σχολική διοίκηση.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι οι επιπλέον σπουδές σας έχουν συντελέσει στη λήψη αποφάσεων που μπορούν να επιφέρουν έναν πιο αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος; Αν ναι, με ποιόν τρόπο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Θεωρώ πως ναι. Η γνώση είναι ανεκτίμητης αξίας. Αποτελούν τη βάση για οποιαδήποτε απόφαση παίρνουμε. Αποτελούν τον οδηγό για τη σωστή τοποθέτηση μας σε καίρια ζητήματα και

	λήψη αποφάσεων. Ο διευθυντής ακόμα και αν έχει χρόνια εμπειρίας δεν μπορεί να θεωρήσει τον εαυτό του αυθεντία. Κάθε συμβάν που αντιμετωπίζει είναι διαφορετικό και μία καινούργια εμπειρία.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι η ανάληψη μίας τέτοιας θέσης συνάδει απαραίτητως με την ύπαρξη ήδη αποκτηθέντων γνώσεων; Πιστεύετε ότι καθορίζεται περισσότερο από την εμπειρία; Αν ναι γιατί;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Όπως προείπα ο συνδυασμός της εμπειρίας και της γνώσης είναι ο ιδανικός. Η απόλυτη αρμονία των δύο μπορούν να οδηγήσουν στο ιδανικό αποτέλεσμα της αποτελεσματικής διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Προσπαθούν οι διευθυντές/ τριες να λάβουν επιπλέον επιμόρφωση στο αντικείμενό τους;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Θεωρώ πως πλέον είναι αναγκαίο. Η διευθυντική θέση είναι μία θέση ευθύνης που χρήζει επιπλέον γνώσεων. Δεν πρέπει να επαναπαυτούμε στις δάφνες της εμπειρίας. Άλλωστε υπάρχουν πλέον πληθώρα μεταπτυχιακών σπουδών που ο καθένας μπορεί να επιλέξει το αντικείμενο που επιθυμούν να εξειδικευτούν.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Κατά πόσο πιστεύετε ότι συμβάλλει η επιμόρφωση στην αποδοτικότητα του/της διευθυντή/τριας;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Θεωρώ ότι βελτιώνει την προσωπικότητα του ίδιου του διευθυντή. Οι στόχοι που θέτει πρέπει να βασίζονται σε ήδη τεκμηριωμένες μελέτες και αποτελέσματα από ερευνών που δίνουν το πράσινο φως για την αποτελεσματικότητα που μπορεί να έχουν οι κινήσεις αυτές.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιά πιστεύετε ότι είναι η ιδανικότερη στρατηγική για ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης σχολείου;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Η ιδανικότερη στρατηγική ξεκινάει από την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού. Η αξιολόγηση βοηθάει πολύ σε αυτή την επιλογή. Πέρα από τις γνώσεις που διαθέτει κάποιος είναι σημαντικό να αποδεικνύει την ικανότητά του και τη ενεργητικότητα του έμπρακτα.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι η συνεργασία του διευθυντικού και εκπαιδευτικού προσωπικού μπορεί να συντελέσει στην αποδοτικότερη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος; Πως μπορεί να συμβάλλει ο μαθητικός πληθυσμός στην αποδοτικότερη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Είναι σημαντική η συνεργασία και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Τα μέλη που συνδέονται στενά με το σχολείο πρέπει να ενημερώνονται, να συμμετέχουν και να λαμβάνουν πρωτοβουλίες. Ο μαθητικός πληθυσμός οφείλει να συμμετέχει και να εκφράζει την άποψή του. Οι μαθητές πέρα από υποχρεώσεις, έχουν και δικαιώματα.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιά είναι το όραμά σας για τη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος; Έχετε αγγίξει το δικό σας όραμα για το ουτοπικό σχολείο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Το δικό μου όραμα δεν πιστεύω ότι θα μπορέσει να πραγματοποιηθεί ποτέ, καθώς τα ελληνικά δεδομένα δεν ανταποκρίνονται σε αυτά που ζητάω. Δυστυχώς δεν υπάρχει η ενεργητικότητα και η όρεξη από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς να δημιουργήσουν κάτι καινοτόμο και δημιουργικό. Επιλέγουν την πεπατημένη, καθότι δεν θέλουν να

	κουράζονται.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Τι θα θέλατε να αλλάξετε στο μέλλον για να είναι πιο αποτελεσματικό το σύστημα διοίκησης του σχολείου σας;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Πρέπει να γίνουν αλλαγές αρχικά στην επιλογή του εκπαιδευτικού προσωπικού και στο διευθυντικό. Τα κριτήρια πρέπει να αλλάξουν να και γίνουν πιο αυστηρά.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Έχετε έρθει αντιμέτωπος/η με συγκρούσεις και δύσκολες καταστάσεις; Αν ναι με ποίον τρόπο τις αντιμετωπίσατε;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Έχω έρθει αντιμέτωπος με τέτοια ζητήματα και μικρής και μεγάλης έντασης. Αυτό που χρειάστηκε είναι η υπομονή και η ψυχραιμία, όπως η διπλωματία. Παράλληλα και η υποστήριξη από τους λοιπούς συνεργάτες και φίλους.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πώς συσχετίζεται ο ηγετικός ρόλος του/της διευθυντή/τριας με την επιμόρφωση και τον αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Θεωρώ πως ο ηγετικός ρόλος ενισχύεται με την επιμόρφωση που λαμβάνει το αρμόδιο πρόσωπο και αποδίδει αποτελεσματικά στον τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι ηγετικός; Πως πιστεύετε ότι μπορεί να αξιοποιηθεί ο ρόλος του για τη διαμόρφωση ενός πιο οργανωμένου και αποδοτικού σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Ο ηγετικός ρόλος του διευθυντή συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός οργανωμένου και αποδοτικού σχολικού περιβάλλοντος. Ο ικανός διευθυντής είναι σε θέση να οργανώνει, να συντονίζει, να χειρίζεται, να επιδιώκει να αναπτύξει το σχολείο μέσα σε κλίμα συμπόνιας μέσα από ένα κοινά αποδεκτό σύστημα αξιών θέτοντας στόχους και επιδιώξεις. Ο ηγετικός ρόλος του διευθυντή οδηγεί στη δημιουργία σχολείων ποιότητας.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Με βάση την ως τώρα πορεία σας και την εφαρμογή των τακτικών σας στη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος, ποιος τύπος ηγεσίας σας αντιπροσωπεύει περισσότερο; Ποιον έχετε εφαρμόσει;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Κατ' εμέ ο πιο σημαντικός τύπος ηγεσίας είναι η μετασχηματιστική, καθότι συνδυάζει όλα όσα χρειάζεται ένας αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 6 ^η	
Φύλο	Γυναίκα
Ηλικία	50 και άνω
Βαθμίδα Εκπαίδευσης	Πρωτοβάθμια
Χρόνια προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση	20
Θέση υπηρετήσης	Διευθύντρια
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιες είναι οι επιπρόσθετες σπουδές σας πέρα από το

	Βασικό σας πτυχίο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Έχω κάνει μετεκπαίδευση στην εκπαίδευση ενηλίκων.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι οι επιπλέον σπουδές σας έχουν συντελέσει στη λήψη αποφάσεων που μπορούν να επιφέρουν έναν πιο αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος; Αν ναι, με ποιόν τρόπο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Θεωρώ πως είναι σημαντική η απόκτηση γνώσεων πάνω στο αντικείμενο της διοίκησης. Μιλάμε για μία θέση καίριας σημασίας που χρήζει λεπτής διαχείρισης και υψηλών ικανοτήτων. Η κατοχή ορισμένων χαρακτηριστικών και γνωρισμάτων δεν εγγυάται από μόνη της επιτυχημένη ηγεσία χρειάζεται αυστηρή και σκληρή δουλειά από πλευράς διευθυντών.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι η ανάληψη μίας τέτοιας θέσης συνάδει απαραίτητως με την ύπαρξη ήδη αποκτηθέντων γνώσεων; Πιστεύετε ότι καθορίζεται περισσότερο από την εμπειρία; Αν ναι γιατί;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Ο συνδυασμός των ήδη αποκτηθέντων γνώσεων με την εμπειρία μπορεί να αποτελέσει τον απόλυτο συνδυασμό για την ανάληψη μίας θέσης. Δεν θεωρώ ότι καθορίζεται μία επιτυχημένη στρατηγική από την εμπειρία καθότι ένας διευθυντής που αναλαμβάνει πρώτη φορά μία τέτοια θέση δεν δύναται να έχει εμπειρία, οπότε πορεύεται με βάση τις γνώσεις που απέκτησε.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Προσπαθούν οι διευθυντές/ τριες να λάβουν επιπλέον επιμόρφωση στο αντικείμενό τους;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Πιστεύω πως πλέον ναι. Έχει γίνει γνωστή η σημαντική αυτή θέση και η λήψη των αποφάσεων, οπότε η απόκτηση επιπλέον γνώσεων είναι αναγκαία.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Κατά πόσο πιστεύετε ότι συμβάλλει η επιμόρφωση στην αποδοτικότητα του/της διευθυντή/τριας;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Η επιμόρφωση συμβάλλει στην αποδοτικότητα του διευθυντή και της διευθύντριας. Μέσω της επιμόρφωσης λαμβάνονται οι απαραίτητες γνώσεις που θα συντελέσουν σε μία οργανωτική και αποτελεσματική διοίκηση στο σχολικό περιβάλλον.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιά πιστεύετε ότι είναι η ιδανικότερη στρατηγική για ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης σχολείου;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Η ιδανικότερη στρατηγική που οφείλει να υιοθετήσει ένα διευθυντής είναι να οργανώνει , να συντονίζει, να χειρίζεται επιδέξια τις καταστάσεις, λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες. Δίνει έμφαση στις ατομικές ικανότητες των εκπαιδευτικών, λαμβάνει υπόψη τις προσωπικές ανάγκες των μαθητών και επιδιώκει να αναπτύξει ένα ουτοπικό σχολείο.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι η συνεργασία του διευθυντικού και εκπαιδευτικού προσωπικού μπορεί να συντελέσει στην αποδοτικότερη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος; Πως μπορεί να συμβάλλει ο μαθητικός πληθυσμός στην αποδοτικότερη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος;

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Είναι σημαντικό τόσο το διευθυντικό όσο το εκπαιδευτικό προσωπικό να συνεργαστεί για να πετύχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Στο ίδιο μήκος κύματος πρέπει να λαμβάνουν συμμετοχή και ο μαθητικός πληθυσμός που οφείλει ως άνθρωπος και πολίτης να λείπει την άποψή του για ένα χώρο που συνδέεται άμεσα.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιό είναι το όραμά σας για τη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος; Έχετε αγγίξει το δικό σας όραμα για το ουτοπικό σχολείο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Το δικό μου όνειρο είναι ένα αποτελεσματικό και σύγχρονο σχολείο που θα μπορεί να ανταγωνιστεί εκπαιδευτικά συστήματα, όπως αυτό της Γερμανίας που αποτελεί ιδανικό σχολικό σύστημα για μένα.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Τι θα θέλατε να αλλάξετε στο μέλλον για να είναι πιο αποτελεσματικό το σύστημα διοίκησης του σχολείου σας;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Βασικά θεωρώ ότι είναι σημαντικό να υπάρχει η συστηματικότητα και η οργάνωση που αποτελούν τις δύο θεμελιώδεις αρχές για ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Έχετε έρθει αντιμέτωπος/η με συγκρούσεις και δύσκολες καταστάσεις; Αν ναι με ποιόν τρόπο τις αντιμετωπίσατε;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Ναι έχω έρθει αντιμέτωπος με συγκρούσεις με τους εκπαιδευτικούς και του γονείς. Χάρη στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς μου και της μεθοδολογίας που έμαθα από τη μετεκπαίδευση μπόρεσα να τα λήξω άμεσα.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πώς συσχετίζεται ο ηγετικός ρόλος του/της διευθυντή/τριας με την επιμόρφωση και τον αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Το διευθυντικό προσωπικό μπορεί να διαμορφωθεί ένα αξιόπιστο και οργανωμένο σχολικό περιβάλλον επενδύοντας μέσω του ηγετικού του ρόλου. Ο ηγετικός χαρακτήρας εμπνέει και καθορίζει τη στάση των άλλων απέναντι σε σένα και στα όνειρά σου.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι ηγετικός; Πως πιστεύετε ότι μπορεί να αξιοποιηθεί ο ρόλος του για τη διαμόρφωση ενός πιο οργανωμένου και αποδοτικού σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Ο ηγετικός ρόλος του διευθυντή μπορεί να αξιοποιηθεί ώστε να επιβληθεί και να δηλώσει με σθένος το σωστό και το λάθος πάντα με αντικειμενικό τρόπο.

ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Με βάση την ως τώρα πορεία σας και την εφαρμογή των τακτικών σας στη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος, ποιος τύπος ηγεσίας σας αντιπροσωπεύει περισσότερο; Ποιον έχετε εφαρμόσει;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Η συναισθηματική σύνδεση με την έννοια της γνωριμίας των ατόμων σε προσωπικό επίπεδο μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη και αξιόπιστη συνεργασία. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί ένα άτομο να επηρεαστεί και να πεισθεί για την ποιότητα των κινήτρων και των στόχων του.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 7 ^η	
Φύλο	Άνδρας
Ηλικία	40 και άνω
Βαθμίδα Εκπαίδευσης	Δευτεροβάθμια
Χρόνια προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση	10
Θέση υπηρετήσης	Υποδιευθυντής
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιες είναι οι επιπρόσθετες σπουδές σας πέρα από το βασικό σας πτυχίο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Έχω παρακολουθήσει σεμινάρια για τη διαχείριση των συγκρούσεων, της εκπαιδευτικής ηγεσίας
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι οι επιπλέον σπουδές σας έχουν συντελέσει στη λήψη αποφάσεων που μπορούν να επιφέρουν έναν πιο αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος; Αν ναι, με ποιόν τρόπο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Θεωρώ πως η απόκτηση ουσιαστών γνώσεων πάνω στο αντικείμενο που σε ενδιαφέρει και στη συγκεκριμένη περίπτωση στην εκπαιδευτική ηγεσία είναι ένα σήμα κατατεθέν για την ανάληψη μίας τέτοιας ευθύνης. Μέσω των γνώσεων αποκτιέται η δυναμική παρέμβαση του ηγέτη- διευθυντή και φτάνουμε στο επιθυμητό σημείο της διοίκησης.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι η ανάληψη μίας τέτοιας θέσης συνάδει απαραίτητως με την ύπαρξη ήδη αποκτηθέντων γνώσεων; Πιστεύετε ότι καθορίζεται περισσότερο από την εμπειρία; Αν ναι γιατί;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Θεωρώ πως ο συνδυασμός των δύο παραμέτρων είναι σημαντικός. Η γνώση και η εμπειρία όταν αποκτηθεί μπορεί να αποβεί μοιραία και αποτελεσματική. Η εμπειρία και η γνώση αλληλοσυμπληρώνονται.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Προσπαθούν οι διευθυντές/ τριες να λάβουν επιπλέον επιμόρφωση στο αντικείμενό τους;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Ναι θεωρώ πως υπάρχει μαζική κινητοποίηση. Πλέον οι περισσότεροι αποφασίζουν να μουν σε αυτή τη διαδικασία της μετεκπαίδευσης, αφού έχουν αντιληφθεί πως θα τους ανεβάσει γνωστικά και επαγγελματικά.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Κατά πόσο πιστεύετε ότι συμβάλλει η επιμόρφωση στην αποδοτικότητα του/της διευθυντή/τριας;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Η επιμόρφωση δίνει γνώσεις και οι γνώσεις, όνειρα, όραμα, προγραμματισμό. Αυτά μας παρακινούν να εφαρμόσουμε τις γνώσεις που αποκτήσαμε για να φτάσουμε στο ουτοπικό σχολείο που ίσω αλλάζει τα ελληνικά δεδομένα.

ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιά πιστεύετε ότι είναι η ιδανικότερη στρατηγική για ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης σχολείου;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Η ιδανικότερη στρατηγική ξεκινάει με την αξιοκρατική επιλογή του διευθυντικού προσωπικού, όπως και το ίδιο σημαντικό είναι η προσωπικότητα του διευθυντή. Μια σωστή οργανωμένη και αποτελεσματική διοίκηση του σχολείου ξεκινάει από τον ίδιο τον άνθρωπο. Αυτόν οφείλουμε να διορθώσουμε και να επιλέξουμε από τους υποψήφιους τον καλύτερο.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι η συνεργασία του διευθυντικού και εκπαιδευτικού προσωπικού μπορεί να συντελέσει στην αποδοτικότερη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος; Πως μπορεί να συμβάλει ο μαθητικός πληθυσμός στην αποδοτικότερη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Και βέβαια επιβάλλεται από το διευθυντικό προσωπικό να ενημερώνει το εκπαιδευτικό προσωπικό για οποιαδήποτε πρωτοβουλία και απόφαση. Η συνεργασία τους είναι αναπόφευκτη και ιδιαίτερος σημαντική. Σε αυτό το δεσμό οφείλει και ο μαθητικός πληθυσμός να συμβάλει με το νεανικό της ταπεραμένο σε μία πιο πρωτότυπη και σύγχρονη διοίκηση που θα οδηγήσει το σχολικό περιβάλλον σε ελληνικό πρότυπο σχολείο.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιό είναι το όραμά σας για τη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος; Έχετε αγγίξει το δικό σας όραμα για το ουτοπικό σχολείο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Τα ουτοπικό σχολείο που έχω στο μυαλό μου μοιάζει ένα σχολικό περιβάλλον που θα εφαρμόζονται μοντέρνα και σύγχρονα εκπαιδευτικά μοντέλα διδασκαλίας και διοίκησης. Ένα σχολικό περιβάλλον που δεν θα χρειάζονται οι φωνές για να επιβληθείς, αντιθέτως θα υπάρχει απόλυτη συνεννόηση μεταξύ των εκπαιδευτικών και μαθητών. Δεν θα υπάρχουν σημαντικές ελλείψεις, όπως ανεπαρκές διδακτικό προσωπικό. Ενώ, θα ήταν θεμιτή η προσαρμογή των τάξεων και του ευρύτερου σχολείου για την υποδοχή ατόμων με διάφορες μορφές αναπηριών.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Τι θα θέλατε να αλλάξετε στο μέλλον για να είναι πιο αποτελεσματικό το σύστημα διοίκησης του σχολείου σας;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Πιστεύω πως οι αλλαγές αυτές έχουν να κάνουν με την επιλογή των ανθρώπων που έχουν επιλεγεί ως αρμόδιοι. Τα κριτήρια επιλογής πρέπει να γίνουν πιο αυστηρά, καθώς μιλάμε για μία θέση ευθύνης. Πλέον τα μεταπτυχιακά και τα μόρια δεν πρέπει να παρέχονται με τέτοια άνεση. Είναι σημαντικό τα άτομα να περνάνε από αξιολόγηση πιο εντατικά, ώστε οποιοδήποτε λάθος να διορθωθεί.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Έχετε έρθει αντιμέτωπος/η με συγκρούσεις και δύσκολες καταστάσεις; Αν ναι με ποίον τρόπο τις αντιμετωπίσατε;

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Οι συγκρούσεις είναι μια πρόκληση για κάθε διευθυντή και υποδιευθυντή. Εκεί φαίνεται πόσο ικανός είναι το πρόσωπο που έχει αναλάβει τη θέση. Οι συγκρούσεις ήταν στο πρόγραμμα της θητείας μου. Λόγω του χαρακτήρα μου μπόρεσα και τα αντιμετώπισα σωστά. Η διπλωματία, η οργανωτικότητα, η προετοιμασία οδήγησαν στην οριστική παύση τους.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πώς συσχετίζεται ο ηγετικός ρόλος του/της διευθυντή/τριας με την επιμόρφωση και τον αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Προφανώς και υπάρχει σύνδεση. Δεν μπορεί ο εκάστοτε διευθυντής και υποδιευθυντής θα έχει απαραίτητα το χαρακτηριστικό της ηγεσίας και της επιβλητικότητας. Από τη στιγμή που δεν το διαθέτει χρειάζεται μέσω της επιμόρφωσης και της εκπαίδευσης να το αποκτήσει ή να επιδιώξει να το αποκτήσει. Μόνο έτσι θα μπορέσει να διοικήσει να να περάσει τους στόχους που έχει θέσει.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι ηγετικός; Πως πιστεύετε ότι μπορεί να αξιοποιηθεί ο ρόλος του για τη διαμόρφωση ενός πιο οργανωμένου και αποδοτικού σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Ο ηγετικός χαρακτήρας είναι συνδεδεμένος με τη θέση του διευθυντή. Μέσω αυτού του χαρακτηριστικού εμπνέονται οι γύρω του και πείθονται για τις ικανότητες και τις δυνατότητες του διευθυντή. Βέβαια δεν είναι πάντα έμφυτο, οπότε μερικές φορές μέσω της μόρφωσης και με το πέρασμα των χρόνων αποκτιέται.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Με βάση την ως τώρα πορεία σας και την εφαρμογή των τακτικών σας στη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος, ποιος τύπος ηγεσίας σας αντιπροσωπεύει περισσότερο; Ποιον έχετε εφαρμόσει;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Δεν θεωρώ πως υπάρχει μια συγκεκριμένη μέθοδος που πρέπει να υιοθετήσει ένας διευθυντής ή ένας υποδιευθυντής. Είναι καλό μέσω των στόχων και των τακτικών που χρησιμοποιεί το διευθυντικό προσωπικό να αντανακλάται για αρχή η ίδια του η προσωπικότητα, γιατί άλλωστε οι στόχοι που θέτει καθρεφτίζουν την προσωπικότητά του και μετά να συνθέσει μία συγκεκριμένη δομή που θα προσαρμόζεται σε αυτό που επιδιώκει.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 8 ^η	
Φύλο	Γυναίκα
Ηλικία	50 και άνω
Βαθμίδα Εκπαίδευσης	Δευτεροβάθμια
Χρόνια προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση	20
Θέση υπηρετήσης	Διευθύντρια
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιες είναι οι επιπρόσθετες σπουδές σας πέρα από το βασικό σας πτυχίο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Πέρα από το βασικό πτυχίο που είναι καθηγήτρια φιλόλογος,

ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	έχω κάνει μετεκπαίδευση στη δημόσια διοίκηση και στην εκπαιδευτική ηγεσία.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι οι επιπλέον σπουδές σας έχουν συντελέσει στη λήψη αποφάσεων που μπορούν να επιφέρουν έναν πιο αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος; Αν ναι, με ποιόν τρόπο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Θεωρώ πως τα δύο μεταπτυχιακά που έχω, από τη στιγμή που συνδέονται, έχουν συμβάλει στο να λαμβάνω σωστές αποφάσεις και να επιφέρω έναν αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος. Έχοντας ως γνώμονα τον εαυτό του πιστεύω πως κατά γενική ομολογία η επιπλέον γνώση θέτει άλλα όρια και ανεβάζει το επίπεδο των ανθρώπων
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι η ανάληψη μίας τέτοιας θέσης συνάδει απαραίτητως με την ύπαρξη ήδη αποκτηθέντων γνώσεων; Πιστεύετε ότι καθορίζεται περισσότερο από την εμπειρία; Αν ναι γιατί;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Η ύπαρξη της γνώσης και της εμπειρίας είναι ο ιδανικός συνδυασμός. Βέβαια, η ύπαρξη εμπειρίας συνδέεται με άτομα που ήδη έχουν διατελέσει είτε διευθυντής είτε υποδιευθυντής σε μία θέση. Όμως όταν αναλαμβάνεις μία τέτοια θέση για πρώτη φορά πιστεύω ότι είναι σημαντικό να στηρίζεται κάποιος στις γνώσεις που έχει αποκτήσει.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Προσπαθούν οι διευθυντές/ τριες να λάβουν επιπλέον επιμόρφωση στο αντικείμενό τους;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Τα τελευταία χρόνια υπήρξε μία άνοδος σε αυτό το θέμα. Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών άρχισε να κάνει μεταπτυχιακά ή δεύτερη σχολή. Ο λόγος αρχικά είναι η μοριοδότηση ου τέθηκε ως κριτήριο, όμως πιστεύω πως ακόμα και αν γίνεται για αυτό τον λόγο οι γνώσεις μένουν.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Κατά πόσο πιστεύετε ότι συμβάλλει η επιμόρφωση στην αποδοτικότητα του/της διευθυντή/τριας;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Η επιμόρφωση έχει συμβάλει στην αποδοτικότητα του διευθυντικού προσωπικού. Οι γνώσεις αποτελούν τις βάσεις για να μπορέσει ένας διευθυντής να ορθοποδήσει, να κάνει σωστές δουλειές και να πάρει αποφάσεις αντικειμενικές που έχουν αποδειχθεί μέσα από έρευνες. Με βάση αυτά μπορεί να φτάσει σε ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιά πιστεύετε ότι είναι η ιδανικότερη στρατηγική για ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης σχολείου;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Η ιδανικότερη στρατηγική στηρίζεται στα μέλη που εμπλέκονται άμεσα. Οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να είναι σωστοί και προσηλωμένοι στους στόχους τους, όπως και η χρηματοδότηση είναι ένα απαραίτητο στοιχείο που μπορεί να συμβάλει στην άνοδο της σχολικής διοίκησης και στην αποτελεσματικότητά τους.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι η συνεργασία του διευθυντικού και εκπαιδευτικού προσωπικού μπορεί να συντελέσει στην αποδοτικότερη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος; Πως μπορεί να συμβάλει ο μαθητικός πληθυσμός στην αποδοτικότερη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος;

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Είναι σημαντικό να υπάρχει αρμονία μεταξύ των ομάδων που συστεγάζονται στον ίδιο χώρο, Στην προκειμένη περίπτωση του εκπαιδευτικού προσωπικού, του διευθυντικού προσωπικού και του μαθητικού προσωπικού. Το διευθυντικό προσωπικό παρέχει πληροφορίες και ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς, όπως και τους μαθητές. Παράλληλα, οι μαθητές ως εν δυνάμει ενήλικοι πολίτες που ζουν σε μια μικρογραφία της κοινωνίας μας που είναι το σχολείο, οφείλουν να έχουν λόγο και να εκφέρουν την άποψή τους.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιό είναι το όραμά σας για τη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος; Έχετε αγγίξει το δικό σας όραμα για το ουτοπικό σχολείο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Το δικό μου όραμα για ένα ελληνικό σχολείο είναι να υπάρχει οργάνωση και σεβασμός. Πλέον σημαντικές αρχές έχουν ξεχαστεί, όπως σεβασμός, δημοκρατία και οφείλουμε εμείς ως άμεσος φορέας της να την επαναφέρουμε μέσω των πράξεών μας.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Τι θα θέλατε να αλλάξετε στο μέλλον για να είναι πιο αποτελεσματικό το σύστημα διοίκησης του σχολείου σας;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Οι αλλαγές που πρέπει να γίνουν είναι πολλές. Πρέπει να επιλέγεται ένα άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό που μπορεί να ανταπεξέλθει στις καθημερινές προκλήσεις. Πρέπει να επαναφέρουμε τις τακτικές αξιολογήσεις. Πρέπει να υπάρχει ένα επαρκές εκπαιδευτικό προσωπικό που να υπάρχει μόνιμα σε μία σχολική μονάδα.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Έχετε έρθει αντιμέτωπος/η με συγκρούσεις και δύσκολες καταστάσεις; Αν ναι με ποίον τρόπο τις αντιμετωπίσατε;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Είναι μέσα στα καθήκοντα του διευθυντικού προσωπικού να αντιμετωπίζει συγκρούσεις και προκλήσεις. Η αντιμετώπισή τους στηρίζεται κυρίως τον χαρακτήρα που έχει ο εκάστοτε αρμόδιος, αλλά και στις γνώσεις που του παρέχουν μία ολοκληρωμένη εικόνα της κατάστασης και μία πιο κατατοπιστική διαχείριση.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πώς συσχετίζεται ο ηγετικός ρόλος του/της διευθυντή/τριας με την επιμόρφωση και τον αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Η επιμόρφωση δίνει προβάδισμα στο διευθυντικό προσωπικό να αποκτήσει την ηγετικότητα που χρειάζεται για να επιβληθεί και να επιτύχει έναν αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης. Ακόμα και σε περίπτωση έμφυτου ταλέντου της ηγετικότητας οι γνώσεις ενισχύουν ακόμα περισσότερο την ικανότητα αυτή.

ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι ηγετικός; Πως πιστεύετε ότι μπορεί να αξιοποιηθεί ο ρόλος του για τη διαμόρφωση ενός πιο οργανωμένου και αποδοτικού σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Ο ηγετικός ρόλος συνδέεται με τον διευθυντή. Η ηγετικότητα διαμορφωθεί ένα αξιόπιστο και οργανωμένο σχολικό περιβάλλον. Μέσω αυτού εμπνέονται οι συνάδελφοι και παροτρύνονται να συμμετέχουν στους στόχους του. Αντιλαμβάνονται τη σοβαρότητα των αποφάσεών του και την ακεραιότητα του χαρακτήρα του.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Με βάση την ως τώρα πορεία σας και την εφαρμογή των τακτικών σας στη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος, ποιος τύπος ηγεσίας σας αντιπροσωπεύει περισσότερο; Ποιον έχετε εφαρμόσει;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Θεωρώ πως ο ιδανικότερος τύπος ηγεσίας είναι ο μετασχηματιστικός. Αντιπροσωπεύει περισσότερο τη σχέση που επιδιώκω να έχω με τους συνεργάτες μου. Άλλωστε για να μπορέσουμε να φτάσουμε στο σημείο που θέλουμε πρέπει να έχουμε οπαδούς που θα ασπαστούν τα όνειρά μας και θα θέλουν να συμμετέχουν και αυτοί για την υλοποίησή τους.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 9^η	
Φύλο	Άνδρας
Ηλικία	40 και άνω
Βαθμίδα Εκπαίδευσης	Δευτεροβάθμια
Χρόνια προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση	15
Θέση υπηρετήσης	Διευθυντής
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιες είναι οι επιπρόσθετες σπουδές σας πέρα από το βασικό σας πτυχίο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Έχω μεταπτυχιακό στην εκπαιδευτική ηγεσία και έχω παρακολουθήσει σεμινάρια στη διαχείριση κρίσεων, συγκρούσεων.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι οι επιπλέον σπουδές σας έχουν συντελέσει στη λήψη αποφάσεων που μπορούν να επιφέρουν έναν πιο αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος; Αν ναι, με ποιόν τρόπο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Ναι, έχουν φέρει πολύ καλά αποτελέσματα. Στην αρχή όταν είχα αναλάβει τη θέση αυτή ως υποδιευθυντής δεν είχα ιδιαίτερες γνώσεις και όλες οι γραφειοκρατικές υποθέσεις μου φαίνονταν χαώδεις. Πλέον, μετά τη λήξη του μεταπτυχιακού έμαθα πολλά πράγματα γύρω από τη θέση του διευθυντή, τις ευθύνες του και τις υποχρεώσεις του. Θεωρώ σημαντικές τις γνώσεις που μου δόθηκαν γιατί με κατεύθυναν πλήρως.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι η ανάληψη μίας τέτοιας θέσης συνάδει απαραίτητως με την ύπαρξη ήδη αποκτηθέντων γνώσεων; Πιστεύετε ότι καθορίζεται περισσότερο από την εμπειρία; Αν ναι γιατί;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Εγώ έχοντας μία εμπειρία σε ανάλογη θέση χωρίς αντίστοιχες

ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	γνώσεις θεωρώ πως χρειάζονται και τα δύο. Τόσο η εμπειρία όσο και οι γνώσεις που αποκτώνται μέσω του μεταπτυχιακού συντελούν στο να φτάσει το διευθυντικό προσωπικό στο προσδοκώμενο στόχο.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Προσπαθούν οι διευθυντές/ τριες να λάβουν επιπλέον επιμόρφωση στο αντικείμενό τους;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Έχει παρατηρηθεί μία γενική κινητοποίηση των εκπαιδευτικών για μετεκπαίδευση. Αυτό συνάδει με το γεγονός ότι πλέον οι προδιαγραφές ανεβαίνουν και οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να καταθέτουν σε καθημερινή βάση τις ικανότητές τους και τις γνώσεις που διαθέτουν.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Κατά πόσο πιστεύετε ότι συμβάλλει η επιμόρφωση στην αποδοτικότητα του/της διευθυντή/τριας;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Σε ένα μεγάλο βαθμό συμβάλλει, θεωρώ όμως ότι ένας διευθυντής ενός δημόσιου σχολείου έχει σχεδόν ολοκληρωμένες γνώσεις. Οι επιπρόσθετες καλύπτουν τυχόν κενά και ελλείμματα που δημιουργούν διαρροές στο χώρο της εκπαίδευσης.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιά πιστεύετε ότι είναι η ιδανικότερη στρατηγική για ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης σχολείου;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Η ιδανικότερη στρατηγική έχει να κάνει με τον χαρακτήρα του κάθε διευθυντή. Εγώ θεωρώ σημαντικό να υπάρχει η οργάνωση και ο προγραμματισμός, η σωστή διαμονή ρόλων και αρμοδιοτήτων ανάλογα με τις δεξιότητες των εκπαιδευτικών. Παράλληλα, να υπάρχει συνεργασία και διάλογος που ο καθένας θα εκθέτει τη γνώμη του, τις διαφωνίες του, θα επιλύονται διαφορές και θα βρίσκονται λύσεις.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι η συνεργασία του διευθυντικού και εκπαιδευτικού προσωπικού μπορεί να συντελέσει στην αποδοτικότερη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος; Πως μπορεί να συμβάλλει ο μαθητικός πληθυσμός στην αποδοτικότερη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Η αμοιβαία εμπιστοσύνη είναι το πιο σημαντικό. Η ενημέρωση και η κοινή δράση των μελών πρέπει να είναι η προτεραιότητα σε κάθε σχολικό περιβάλλον, όπως και η συμμετοχή του μαθητικού πληθυσμού συμβάλλει στην ωρίμανση των παιδιών και στην χρήση των δικαιωμάτων τους για διαμόρφωση του χώρου που περνούν τις περισσότερες ώρες της μέρας τους όπως το επιθυμούν.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιό είναι το όραμά σας για τη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος; Έχετε αγγίξει το δικό σας όραμα για το ουτοπικό σχολείο;

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Το όραμά μου είναι ένα σχολείο βαθιά δημοκρατικό, οργανωμένο. Ο κάθε εκπαιδευτικός θα μπορεί με άνεση να συντελέσει στη διαμόρφωση της προσωπικότητας του παιδιού. Θα υπάρξει επαρκές προσωπικό από την αρχή της χρονιάς. Θα δίνουν στο διευθυντικό προσωπικό τις αρμοδιότητες που του αρμόζουν χωρίς ανούσιες καταχρήσεις.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Τι θα θέλατε να αλλάξετε στο μέλλον για να είναι πιο αποτελεσματικό το σύστημα διοίκησης του σχολείου σας;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Οι αλλαγές που πρέπει να γίνουν είναι οι εξής: συστηματικότητα, οργάνωση, μεθοδικότητα, συζήτηση, ανάληψη ευθυνών. Ουσιαστικά πρέπει οι αλλαγές να ξεκινήσουν από τα ίδια τα άτομα που απαρτίζουν το σχολείο.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Έχετε έρθει αντιμέτωπος/η με συγκρούσεις και δύσκολες καταστάσεις; Αν ναι με ποίον τρόπο τις αντιμετωπίσατε;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Έχω έρθει αντιμέτωπος με δύσκολες καταστάσεις που τις διαχειρίστηκα αξιοπρεπώς. Το θέμα είναι ο διευθυντής να είναι ψύχραιμος και αποτελεσματικός σε σύντομο χρονικό διάστημα.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πώς συσχετίζεται ο ηγετικός ρόλος του/της διευθυντή/τριας με την επιμόρφωση και τον αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Υπάρχει σύνδεση του ηγετικού ρόλου, με την επιμόρφωση και του αποτελεσματικού τρόπου διοίκησης. Πατώντας στην επιμόρφωση ένας διευθυντής μπορεί να οργανώσει τον τρόπο διοίκησης του σχολείου. Βέβαια όσον αφορά τον ηγετικό ρόλο που πρέπει να έχει ο διευθυντής οφείλουμε να πούμε πως σε ένα μεγάλο ποσοστό η ηγετικότητα αυτή προέρχεται από την προσωπικότητα του ατόμου και συμπληρώνεται από τις αποκτηθείσες γνώσεις.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι ηγετικός; Πως πιστεύετε ότι μπορεί να αξιοποιηθεί ο ρόλος του για τη διαμόρφωση ενός πιο οργανωμένου και αποδοτικού σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Πιστεύω πως ο διευθυντής από τη στιγμή που διευθύνει ένα σύνολο θεωρείται πως είναι ηγετικός. Ο ρόλος του αυτός πρέπει να υιοθετηθεί και να αξιοποιηθεί αναλόγως ώστε να επιφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Κάθε διευθυντής θέλει να επιτύχει στόχους κατά τη διάρκεια της θητείας του. Η χρήση της ηγετικότητας μπορεί να συντελέσει στη δημιουργία ενός οργανωμένου σχολικού περιβάλλοντος.

ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Με βάση την ως τώρα πορεία σας και την εφαρμογή των τακτικών σας στη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος, ποιος τύπος ηγεσίας σας αντιπροσωπεύει περισσότερο; Ποιον έχετε εφαρμόσει;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Ο τύπος ηγεσίας αναλογεί στη συμπεριφορά και στον χαρακτήρα του εκάστοτε διευθυντή, αλλά και στους στόχους που θέτει. Κατά τη διάρκεια της θητείας μου θεώρησα σημαντικό να υπάρχει η ηγετικότητα και η επιβλητικότητα απέναντι στους εκπαιδευτικούς και στους μαθητές, αλλά περισσότερο η συναισθηματική σύνδεση και η αλληλοκατανόηση.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 10 ^η	
Φύλο	Γυναίκα
Ηλικία	40 και άνω
Βαθμίδα Εκπαίδευσης	Πρωτοβάθμια
Χρόνια προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση	18
Θέση υπηρετήσης	Διευθύντρια
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιες είναι οι επιπρόσθετες σπουδές σας πέρα από το βασικό σας πτυχίο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Έχω κάνει μεταπτυχιακές σπουδές στη διαχείριση κρίσεων και συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι οι επιπλέον σπουδές σας έχουν συντελέσει στη λήψη αποφάσεων που μπορούν να επιφέρουν έναν πιο αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος; Αν ναι, με ποιόν τρόπο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Ως ένα βαθμό συμβάλλει, παράλληλα θεωρώ πως οι γνώσεις που έχουμε αποκτήσει ήδη από το πρώτο μας πτυχίο είναι επαρκείς για να καλύψουν τις ανάγκες της θέσης που καλούμαστε να καλύψουμε.
	Πιστεύετε ότι η ανάληψη μίας τέτοιας θέσης συνάδει απαραίτητως με την ύπαρξη ήδη αποκτηθέντων γνώσεων; Πιστεύετε ότι καθορίζεται περισσότερο από την εμπειρία; Αν ναι γιατί;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Σύμφωνα με τη δική μου άποψη είναι πιο σημαντική η εμπειρία από τις γνώσεις. Ουσιαστικά για μένα σε πρώτο πλάνο μπαίνει η εμπειρία και εμπλουτίζεται με τις γνώσεις που αποκτάμε.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Προσπαθούν οι διευθυντές/ τριες να λάβουν επιπλέον επιμόρφωση στο αντικείμενό τους;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Έχει γίνει τα τελευταία χρόνια μία τεράστια έκρηξη προκηρύξεων για προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών. Παρόλα αυτά πιστεύω πως υπάρχει μία υπερβολή σε αυτό. Θεωρώ πιο ουσιαστικές και σημαντικό να επιδιώκει κανείς την επιπλέον γνώση δίχως να παρακινείται από τη μοριοδότηση και χωρίς να αποτελεί προϋπόθεση επαγγελματικής αποκατάστασης.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Κατά πόσο πιστεύετε ότι συμβάλλει η επιμόρφωση στην αποδοτικότητα του/της διευθυντή/τριας;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Η επιμόρφωση πιστεύω ότι συντελεί ως ένα βαθμό στην αποδοτικότητα του διευθυντικού προσωπικού. Παρόλα αυτά

	δεν καλύπτει πλήρως το προσδοκώμενο που είναι η πλήρης ικανότητα χειρισμού της διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος. Περισσότερο έχει να κάνει με τα χρόνια εμπειρίας και τον χαρακτήρα του καθενός. Γι' αυτό πιστεύω ότι δεν μπορούν όλοι να ανταποκριθούν στο ρόλο του διευθυντή.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιά πιστεύετε ότι είναι η ιδανικότερη στρατηγική για ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης σχολείου;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Η ιδανικότερη στρατηγική που μπορεί να υιοθετηθεί από κάποιον διευθυντή σχετίζεται με το χαρακτήρα του, τη μεθοδικότητά του, τους στόχους του. Δε θεωρώ ότι ακολουθώντας μία πεπατημένη οδό μπορούμε να νιώθουμε ασφαλείς και σωστοί απέναντι σε αυτούς που μας εμπιστεύονται.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι η συνεργασία του διευθυντικού και εκπαιδευτικού προσωπικού μπορεί να συντελέσει στην αποδοτικότερη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος; Πως μπορεί να συμβάλει ο μαθητικός πληθυσμός στην αποδοτικότερη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Οι τρεις ομάδες μπορούν να συνεργαστούν. Το διευθυντικό προσωπικό οφείλει να ενημερώσει το εκπαιδευτικό προσωπικό για όλες τις κινήσεις του και να θέσει το ίδιο τυχόν αντιρρήσεις και συμβουλές. Από την άλλη πλευρά δεν θεωρώ σημαντική την παρέμβαση των μαθητών, καθώς όντας μικρότερη σε ηλικία δεν θα μπορέσουν να αντιληφθούν την κρισιμότητα της κατάστασης.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Ποιό είναι το όραμά σας για τη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος; Έχετε αγγίξει το δικό σας όραμα για το ουτοπικό σχολείο;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Το όραμά μου είναι ένα εκσυγχρονισμένο σχολείο χωρίς ελλείψεις με άρτιο εκπαιδευτικό υλικό, σχολικές υποδομές και επαρκές προσωπικό. Θεωρώ πως τη δεδομένη χρονική στιγμή δεν μπορεί να τεθεί σε λειτουργία.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Τι θα θέλατε να αλλάξετε στο μέλλον για να είναι πιο αποτελεσματικό το σύστημα διοίκησης του σχολείου σας;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Οι πιο σημαντικές αλλαγές για ένα ολοκληρωμένο και αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης είναι η οργάνωση, ο προγραμματισμός, η συστηματικότητα και η άρτια κατάρτιση του εκπαιδευτικού υλικού με επανειλημμένες αξιολογήσεις.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Έχετε έρθει αντιμέτωπος/η με συγκρούσεις και δύσκολες καταστάσεις; Αν ναι με ποίον τρόπο τις αντιμετωπίσατε;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Ναι έχω έρθει αντιμέτωπη με δυσάρεστες καταστάσεις που δυσχέραιναν τα έργα μου. Δυστυχώς δεν υπήρξαν πολλά άτομα που συμμερίζονταν το έργο μου και τους στόχους μου και αυτό δεν έφερε τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Παρόλα αυτά η δημοκρατική συζήτηση οδήγησε σε λύσεις.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πώς συσχετίζεται ο ηγετικός ρόλος του/της διευθυντή/τριας με την επιμόρφωση και τον αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης του σχολικού περιβάλλοντος;

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Το διευθυντικό προσωπικό πρέπει να έχει έμφυτη την ηγετικότητα. Πρέπει να αποτελεί μέρος της προσωπικότητάς του. Μόνο έτσι μπορεί να θεωρηθεί άξιος εμπιστοσύνης από τους συνεργάτες του. Ο ηγετικός χαρακτήρας εμπνέει με τις ικανότητες και τις δυνατότητες του. Κατά την άποψή μου η επιμόρφωση δεν μπορεί να συντελέσει στην απόκτηση του ηγετικού ρόλου, γιατί αποκτάται μόνο με την καθημερινή τριβή με τις δύσκολες καταστάσεις της θέσης.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Πιστεύετε ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι ηγετικός; Πως πιστεύετε ότι μπορεί να αξιοποιηθεί ο ρόλος του για τη διαμόρφωση ενός πιο οργανωμένου και αποδοτικού σχολικού περιβάλλοντος;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Θεωρώ πως ένας διευθυντής όντας ηγέτης κατέχει τον ηγετικό ρόλο. Αυτός ο ρόλος μπορεί να συμβάλει για τη διαμόρφωση του προσδοκώμενου αποδοτικού περιβάλλοντος που οφείλει να δημιουργήσει ένας διευθυντής- ηγέτης. Προωθώντας τα όνειρά του και τους στόχους του, ορίζοντας τον προγραμματισμό του για την υλοποίησή τους μπορεί να πείσει για την ακεραιότητα του χαρακτήρα του και έπειτα του έργου του.
ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ	Με βάση την ως τώρα πορεία σας και την εφαρμογή των τακτικών σας στη διοίκηση του σχολικού περιβάλλοντος, ποιος τύπος ηγεσίας σας αντιπροσωπεύει περισσότερο; Ποιον έχετε εφαρμόσει;
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ	Εγώ δεν έχω εφαρμόσει κάποιον συγκεκριμένο τύπο ηγεσίας. Θεωρώ ότι η άμεση επαφή με τους συναδέλφους, οι ειλικρινείς συζητήσεις και οι αντικειμενικές τοποθετήσεις μπορούν να οδηγήσουν στην επιθυμητή διοίκηση του σχολείου.