

Διπλωματική εργασία

Εκπαιδευτική ηγεσία και διοίκηση.
Δύο αλληλένδετες έννοιες με στόχο την βελτίωση της
αποτελεσματικότητας των σχολικών μονάδων.

ΘΕΟΧΑΡΗ ΖΗΣΑ (ΑΜ 428)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΣΧΑΛΟΥΔΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ
ΚΑΤΕΡΙΝΗ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2023

«Το να διοικείς σημαίνει ότι διεκπεραιώνεις αποτελεσματικά εργασίες και ότι διαχειρίζεσαι επιτυχώς διαδικασίες, ενώ το να ηγείσαι σημαίνει ότι επηρεάζεις τους γύρω σου και ότι δημιουργείς όραμα αλλαγής (Bennis & Nanus, 2007)»

Περίγραμμα Παρουσίασης

- ▶ Σκοπός της εργασίας
- ▶ Στόχοι - Ερευνητικά ερωτήματα
- ▶ Βιβλιογραφική επισκόπηση
- ▶ Μεθοδολογία έρευνας
- ▶ Ανάλυση αποτελεσμάτων
- ▶ Συμπεράσματα
- ▶ Σύγκριση με άλλες έρευνες
- ▶ Περιορισμοί - Προτάσεις
- ▶ Ενδεικτική λίστα βιβλιογραφίας



Σκοπός της Εργασίας

- ▶ Να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας αναφορικά με το έργο του διευθυντή-ηγέτη
 - προβολή των αντιλήψεων των διευθυντών/τριων και υποδιευθυντών/τριων των σχολικών μονάδων της ελληνικής Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με τις πρακτικές τους στην καθημερινή τους εργασία
- ▶ Να εξετάσει το βαθμό στον οποίο οι διευθυντές/τριες και οι υποδιευθυντές/τριες αναπτύσσουν τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας πλάι στο διοικητικό τους έργο.
- ▶ Να περιγράψει το διττό ρόλο του διευθυντή/τριας
 - αντιλήψεις των στελεχών της διοίκησης για τις διοικητικές τους πρακτικές
 - υιοθέτηση πρακτικών που στοχεύουν στη βελτίωση των σχολικών μονάδων.

Στόχοι - Ερευνητικά Ερωτήματα

- ▶ Στην κατεύθυνση αυτή, οι **επιμέρους στόχοι** που τέθηκαν είναι:
 - η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης αναφορικά με το διοικητικό τους ρόλο,
 - η εμπειρική διερεύνηση της σχέσης τους με τους υφισταμένους τους τόσο σε επίπεδο επικοινωνίας και συνεργασίας όσο και σε επίπεδο ενδυνάμωσης του προσωπικού και παροχής κινήτρων,
 - η διερεύνηση του τρόπου λήψης των αποφάσεων
 - η συνολικότερη εξέταση των ηγετικών τους παρεμβάσεων ώστε να αναδειχθούν οι πιο δημοφιλείς μορφές ηγεσίας.
- ▶ **Ερευνητικά ερωτήματα:**
 - Ποια είναι τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού και ικανού διευθυντή σύμφωνα με τις απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών του δείγματος;
 - Ποιο χαρακτηριστικό φαίνεται να έχει τη μικρότερη σημασία για έναν ικανό διευθυντή;
 - Η καθιέρωση θετικού κλίματος εντός του σχολικού περιβάλλοντος επιδρά ευεργετικά στα μέλη της σχολικής κοινότητας;
 - Σύμφωνα με τις απόψεις του δείγματος, ο διευθυντής/τρια θα πρέπει να καλλιεργεί ένα κοινό όραμα και να προάγει το συλλογικό πνεύμα μεταξύ των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας;

Βιβλιογραφική Επισκόπηση (1/6)

Το σχολείο ως οργανισμός μάθησης

- ▶ Στο ευρύτερο πλαίσιο της λειτουργίας μιας σχολικής κοινότητας και πέρα από τους βασικούς πρωταγωνιστές της, μαθητές και εκπαιδευτικούς, σημαντική κινητήρια δύναμή της αποτελεί η διοίκηση και η ηγεσία της. Είναι αυτή που εξασφαλίζει την οργάνωση και την ομαλή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας. Παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση ενός φιλικού και ασφαλούς περιβάλλοντος μάθησης όπου οι μαθητές μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν καθώς επίσης και στην προώθηση της εκπαιδευτικής αριστείας και στην υποστήριξη της ανάπτυξης των μαθητών. Σε ένα σύγχρονο και ανοικτό προς την κοινωνία σχολείο θεωρείται αναγκαία η υιοθέτηση πρακτικών για την οικοδόμηση υγιών σχέσεων μεταξύ των μαθητών και εκπαιδευτικών αλλά και την προαγωγή τους σε όλη τη σχολική κοινότητα.
- ▶ Στο Κατσαρός (2006), η έννοια του σχολείου ως κοινωνικό σύστημα προσδιορίζεται ως *«ένα σύνολο στοιχείων ή μερών, τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αλληλεπίδρασης και αποτελούν μια διακριτή ολότητα, η οποία με τη σειρά της αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου συστήματος, και εντάσσεται σε ένα περιβάλλον, εντός του οποίου ανταλλάσσει εισροές και εκροές, εκπληρώνοντας ένα συγκεκριμένο σκοπό - λειτουργία.*
- ▶ Το σχολείο επαναπροσδιορίζεται. Από τη μορφή του κοινωνικού συστήματος μετασχηματίζεται σε ένα «ανοικτό οργανισμό μάθησης» (Argyris & Schön, 1978) που θα το καθιστά ικανό να συμβαδίζει με τις νέες εξελίξεις και να επωφελείται από νέες ευκαιρίες.
- ▶ Η σχολική μονάδα αποτελεί πια ένα ανοικτό σύστημα που μαθαίνει με κύρια αποστολή του να προάγει τη μάθηση μέσα από την εμπλοκή όλων των μελών του στη συλλογική και στοχευμένη κατάκτηση της γνώσης (Sarason, 1990).

Βιβλιογραφική Επισκόπηση (2/6)

Η έννοια της διοίκησης

- ▶ Μία από τις πρώτες προσπάθειες προσέγγισης της έννοιας της διοίκησης την περιγράφει «ως μια οργανωμένη προσπάθεια προσανατολισμένη στο συντονισμό ανθρώπων και δραστηριοτήτων για την εκπλήρωση κοινών στόχων» (Κουτούζης, 1999, σ.23).
- ▶ Ωστόσο, άλλοι ορισμοί της έννοιας εστιάζουν στις διοικητικές λειτουργίες που καλείται να επιτελέσει και στις διοικητικές ικανότητες που προϋποθέτει αναφορικά με το σχεδιασμό, την οργάνωση, τον συντονισμό, τον έλεγχο, το συνδυασμό ανθρώπινων και υλικών πόρων για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού καθώς και τη διαχείριση συγκρούσεων (Καλογιάννης, 2019, σ.234).
- ▶ Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο σχολικό περιβάλλον, η ανάληψη διοικητικών καθηκόντων συνιστά μια πολύπλοκη διαδικασία, η οποία συνεπάγεται υπομονή και διάθεση για συνεχή επιμόρφωση και εξέλιξη. Κατά τους Hallinger & Heck (1996: σ.6), κάθε διευθυντική πρακτική απορρέει από την αλληλεπίδραση των ατομικών του χαρακτηριστικών, των υφιστάμενων σχέσεων σε επίπεδο σχολείου, καθώς επίσης και από την επίδραση που ασκεί το εξωτερικό περιβάλλον στο παραγόμενο προϊόν της σχολικής μονάδας.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση (3/6)

Η έννοια της ηγεσίας

- ▶ Στα πλαίσια της διοικητικής επιστήμης εκτός από τη διοίκηση σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η ηγεσία. Ο Μπουραντάς (2005) προσδιορίζει την ηγεσία ως «μια διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) ώστε εθελοντικά και πρόθυμα μέσα από τη συνεργασία τους να εμπλέκονται δημιουργικά για την επίτευξη της προόδου και το καλύτερο μέλλον του οργανισμού τους.
- ▶ Από την άλλη πλευρά, ο Burns(1998) ερμηνεύει την ηγεσία ως μία προσπάθεια από πλευράς του ηγέτη να κατευθύνει τους συνεργάτες-υφισταμένους του στην εκπλήρωση κοινών στόχων που αντικατοπτρίζουν τις κοινές τους αξίες, κίνητρα, ανάγκες και προσδοκίες.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση (4/6)

Μοντέλα Ηγεσίας

- ▶ Στην προσπάθεια προσαρμογής των οργανισμών γενικότερα αλλά και των σχολικών μονάδων ειδικότερα στις απαιτήσεις που επιβάλλει η παγκοσμιοποίηση, ο διευθυντής αποκτά νέους ρόλους ή κατά τον Καλογιάννη (2017) μια νέα επαγγελματική ταυτότητα. Η νέα του επαγγελματική ταυτότητα αντανακλάται στην εφαρμογή συγκεκριμένων στυλ ηγεσίας όπως:

1. Η Διοικητική
2. Η Συμμετοχική
3. Η Μετασχημαστική
4. Η Ενδεχομενική
5. Η Ηθική
6. Η Διδακτική
7. Η Διαπροσωπική και
8. Η Μετα-μοντέρνα ηγεσία.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση (5 / 6)

Διοίκηση και Ηγεσία - δυο αλληλένδετες έννοιες

▶ Διαφοροποίηση ως προς τον χρονικό ορίζοντα επίτευξης των στόχων του οργανισμού

Σύμφωνα με τον Burns (1978), η άσκηση επιρροής του ηγέτη για τη δημιουργία αλλαγής μέσα από τη διαμόρφωση κοινού οράματος με τους υφισταμένους του έχει μεγαλύτερη χρονική διάρκεια πραγμάτωσης. Από την άλλη πλευρά, η άσκηση επιρροής του διευθυντή στους υφισταμένους του έγκειται στην διεκπεραίωση των καθηκόντων του λόγω της θέσης που κατέχει και με βάση την υπάρχουσα εκπαιδευτική πολιτική ώστε να συμβάλλει στην ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας. Κατά συνέπεια, ο διευθυντής ενεργεί άμεσα και σε σύντομο χρονικό διάστημα.

▶ Διαφοροποίηση ως προς τον προσανατολισμό τους

Σύμφωνα με τον Lalonde (2010), βασικός σκοπός της διεύθυνσης είναι η εκτέλεση των διοικητικών εργασιών του οργανισμού με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο ενώ η ηγεσία είναι κυρίως προσανατολισμένη στο μέλλον του οργανισμού και το τι πρέπει να γίνει αναφορικά με το όραμα, την ενδυνάμωση και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

▶ Παρά τη διαφοροποίησή τους, οι δυο έννοιες τείνουν να επικαλύπτονται:

Ο Caldwell (1992) ερμηνεύει «την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων ενός διευθυντή-ηγέτη σε σχέση με τις επτά διοικητικές λειτουργίες : α) του σχεδιασμού, β) του εντοπισμού των αναγκών, γ) της ιεράρχησης των προτεραιοτήτων, δ) της χρηματοδότησης, ε) της εφαρμογής και στ) της αξιολόγησης.»

Οι Kalogiannidis et. al. (2020) υποστηρίζουν ότι ο προγραμματισμός, το βελτιωμένο σχολικό περιβάλλον, η αποτελεσματική ηγεσία, η εκτίμηση και ο έπαινος των εκπαιδευτικών θεωρούνται αναπόσπαστο κομμάτι της εκπαιδευτικής διοίκησης.

Η αποτελεσματικότητα του οργανισμού προϋποθέτει το δίπολο διοίκησης-ηγεσίας ως δύο όψεις του νομίσματος. Όσο αναγκαία θεωρείται η εκτέλεση των διοικητικών καθηκόντων του διευθυντή για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού άλλο τόσο απαραίτητη κρίνεται η δημιουργία οράματος που θα επιφέρει την αλλαγή στον οργανισμό (Πασιαρδής, 2004).

Βιβλιογραφική Επισκόπηση (6/6)

Σχολική Αποτελεσματικότητα

- ▶ Η **αποτελεσματικότητα** συνδέεται με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων του οργανισμού και επομένως στα πλαίσια της εκπαίδευσης αφορά την επίτευξη των στόχων του σχολείου (Beare, Caldwell & Millikan, 1989).
- ▶ Ο Χατζηπαναγιώτου (2005) συμπληρώνει ότι πρόκειται ουσιαστικά για **μία διαδικασία συντονισμού υλικών και άυλων πόρων που αποβλέπει στην ενίσχυση της ποιότητας του παρεχόμενου έργου στο δρόμο προς την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων του οργανισμού.**
- ▶ Το σημαντικότερο γνώρισμα ενός αποτελεσματικού διευθυντή είναι οι **ηγετικές του ικανότητες.** Στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του θα πρέπει να **διαμορφώνει ένα όραμα για τη μετέπειτα πορεία του σχολείου που ηγείται, να διαφωτίζει, να ανυψώνει το ηθικό και να ενεργοποιεί όλους όσους εμπλέκονται στη λειτουργία της σχολικής μονάδας μέσα από τη δημιουργία μιας κουλτούρας συνεργασίας, να καλλιεργεί την ηγεσία στους υφισταμένους του και να λειτουργεί ως εκπαιδευτικός ηγέτης (Day, et. al., 2016).**
- ▶ Σύμφωνα με τους Mayger και Provinzano (2022,όπ. ανάφ. στο Ghamrawi, 2023), αποτελεσματικός είναι ο ηγέτης που **συνεργάζεται συνεχώς με την ευρύτερη σχολική κοινότητα.** Άλλωστε, μέσα από την υιοθέτηση μιας συνεργατικής κουλτούρας προάγεται υψηλής ποιότητας μάθηση (Sun & Leithwood, 2015).
- ▶ Καίρια είναι επίσης η ικανότητά του να **ανταποκρίνεται σε μέγιστο βαθμό στις μαθησιακές ανάγκες των μαθητών της σχολικής μονάδας και επομένως στην επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.**
- ▶ Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη έγκειται όμως και στην **διεκπεραίωση των διοικητικών λειτουργιών της σχολικής μονάδας (Γεωργιάδου, Καμπουρίδης, 2005).**
- ▶ Εξίσου σημαντική είναι και η ικανότητα του ηγέτη να **διαμορφώνει ένα θετικό κλίμα προσανατολισμένο στην παροχή βοήθειας και ενθάρρυνσης των συμμετεχόντων ώστε να επικοινωνούν, να συνεργάζονται, να ανταλλάσσουν απόψεις και να εκφράζονται δημιουργικά.**
- ▶ Επιπρόσθετα, η άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας συνδέεται στενά και με την **επαγγελματική ανάπτυξη τόσο του διευθυντή- ηγέτη όσο και των υφισταμένων του (Khan & Khan, 2014).**
- ▶ Τέλος, η άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας εξαρτάται και από **τα προσωπικά του γνώρισμα, τα οποία ωθούν τους υπολοίπους να τον ακολουθήσουν στο δρόμο προς την επίτευξη του οράματός του (Καμπουρίδης,2002).**

Μεθοδολογία Έρευνας (1/2)

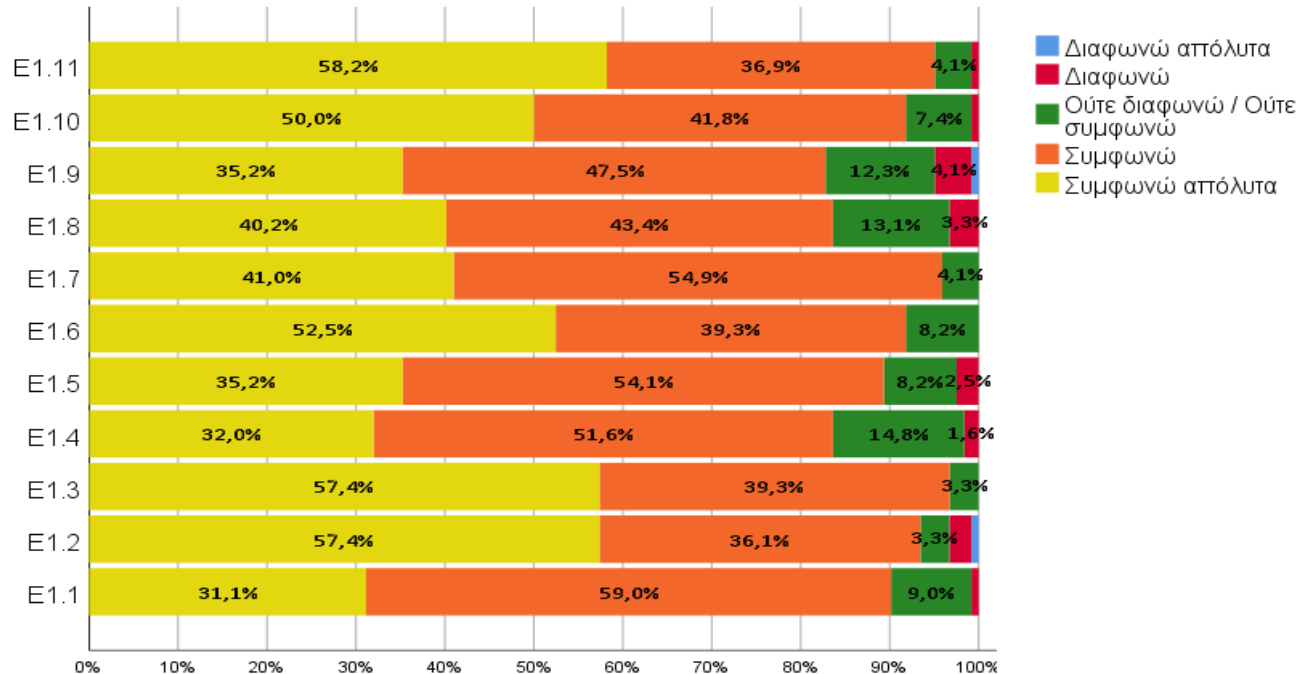
- ▶ **Το Δείγμα:** Η μέθοδος δειγματοληψίας που επιλέχθηκε είναι η δειγματοληψία ευκολίας λόγω της χρησιμότητας της κατά τη συλλογή των δεδομένων. Το δείγμα αποτέλεσαν 124 ερωτώμενοι (N=124) η επιλογή των οποίων έγινε με τυχαίο τρόπο. Ως εκ τούτου, συμπεριλαμβάνονται στους συμμετέχοντες στην έρευνα στελέχη διοίκησης των σχολικών μονάδων διαφορετικού φύλου, διαφορετικών ετών προϋπηρεσίας που υπηρετούν σε διάφορους τύπους σχολείων σε διαφορετικές περιοχές της Ελλάδας.
- ▶ **Το Ερευνητικό εργαλείο:** Τα δεδομένα συλλέχθηκαν με τη χρήση της ποσοτικής μεθόδου. Πρόκειται ουσιαστικά για μία ποσοτική πρωτογενή έρευνα, η οποία βασίστηκε στη χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου για την συλλογή των δεδομένων και πληροφοριών.
- ▶ **Η Διαδικασία συλλογής των δεδομένων:** Η έρευνα διεξήχθη το διάστημα μεταξύ Μαΐου και Ιουνίου του έτους 2023 και τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από στελέχη της διοίκησης των σχολικών μονάδων της Ελληνικής επικράτειας που ανταποκρίθηκαν. Η διαδικασία της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ήταν σύντομη, ενώ παράλληλα οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για την τήρηση του απορρήτου, το οποίο εξασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό την αξιοπιστία των απαντήσεων. Ακολούθησε η συγκέντρωση των δεδομένων και η μεταφορά τους στο στατιστικό πακέτο SPSS version 26, όπου καταχωρήθηκαν και επεξεργάστηκαν με σκοπό την εξαγωγή των αποτελεσμάτων. Το τελευταίο στάδιο της ερευνητικής διαδικασίας αφορούσε την παρουσίαση των ευρημάτων, χρησιμοποιώντας τις μεθόδους της περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής.

Μεθοδολογία Έρευνας (2/2)

- ▶ Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου χωρίστηκαν σε 7 ενότητες. Κάθε ενότητα αποτελείται από ερωτήσεις που φαίνονται στο πλήρες κείμενο της εργασίας.
- ▶ Για την παραγωγή των αποτελεσμάτων της επαγωγικής στατιστικής ομαδοποιήσαμε τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στην κάθε ενότητα.
- ▶ Ως εκ τούτου, καταλήξαμε σε 7 ενότητες ερωτήσεων οι οποίες είναι:
 1. Οργανωτική ικανότητα διευθυντών/τριων
 2. Σημασία εμπειρίας και προσόντων στους διευθυντές/τριες
 3. Σημαντικότητα της στήριξης και ανάδειξης των υφισταμένων
 4. Ανάπτυξη ενεργούς στάσης και κοινού οράματος των εκπαιδευτικών
 5. Ανάπτυξη θετικού κλίματος
 6. Έμφαση στη διαρκή βελτίωση των διοικητικών δεξιοτήτων
 7. Ανάπτυξη συνεργασιών και αλληλεπιδράσεων

Ανάλυση Αποτελεσμάτων (1/6)

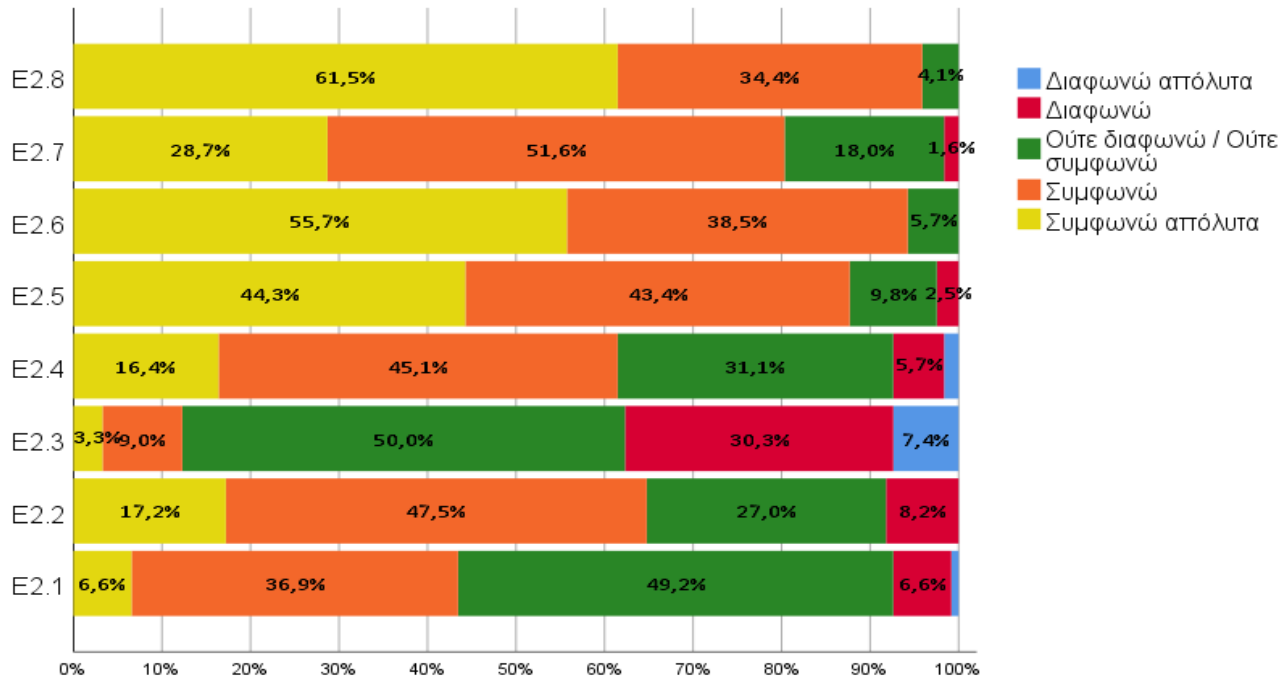
Σχετικές συχνότητες των απαντήσεων των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις της ενότητας 1



- ▶ Η συντριπτική πλειοψηφία (περίπου 90,4%) έχει θετική άποψη σχετικά με τη χρησιμότητα των οργανωτικών δεξιοτήτων των διευθυντών ενώ μόλις το 1,6% των συμμετεχόντων είχε αρνητική άποψη. Το 8% των ερωτηθέντων εξέφρασε ουδέτερη άποψη απέναντι στην αναγκαιότητα της ύπαρξης οργανωτικών δεξιοτήτων στους διευθυντές.

Ανάλυση Αποτελεσμάτων (2/6)

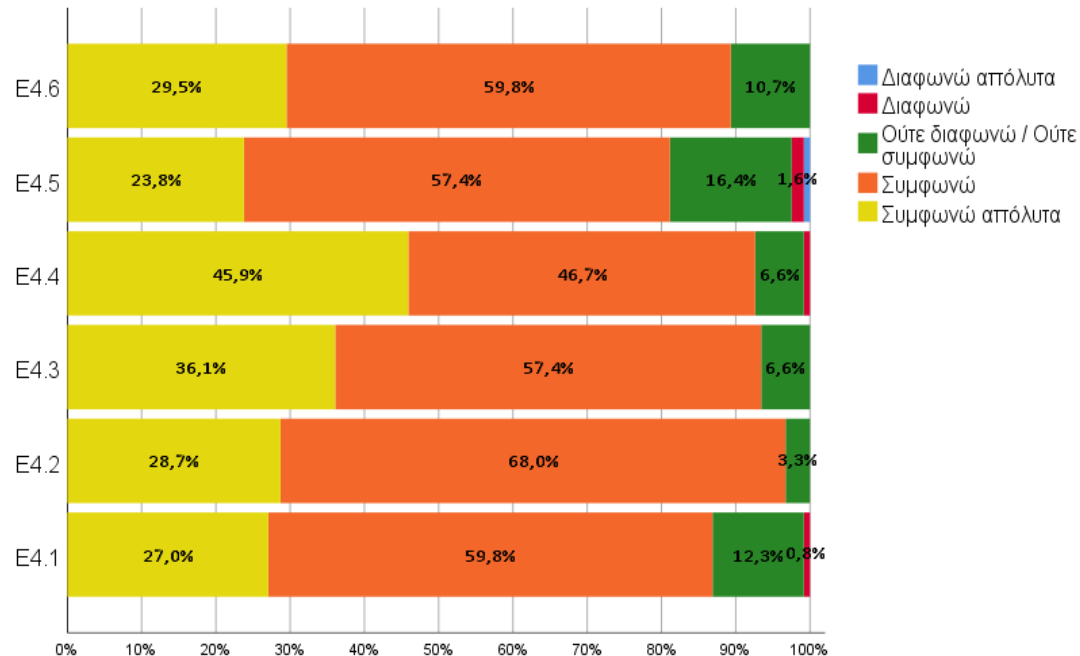
Σχετικές συχνότητες των απαντήσεων των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις της ενότητας 2



- ▶ Το 8,1% του δείγματος έχει αρνητική ανταπόκριση στις ερωτήσεις που αφορούν τη σημασία εμπειρίας και προσόντων στους διευθυντές, ενώ αντίθετα το 67,5% έδειξε θετική στάση. Το μεγαλύτερο ποσοστό αρνητικών απαντήσεων εμφανίστηκε στην ερώτηση E2.3 «Πιστεύετε πως ο διευθυντής/τρια θα πρέπει να είναι κάτοχος διδακτορικού διπλώματος;», με ποσοστό της τάξεως του 37,7%.

Ανάλυση Αποτελεσμάτων (3/6)

Σχετικές συχνότητες των απαντήσεων των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις της ενότητας 4



- ▶ Στον παρόντα κύκλο ερωτήσεων παρατηρήθηκε ότι το 0,7% του δείγματος έχει αρνητική άποψη για την ανάπτυξη ενεργούς στάσης και κοινού οράματος των μελών. Επιπλέον, το 9,3% απάντησε ουδέτερα ενώ το 90% απάντησε θετικά στις σχετικές ερωτήσεις.

Ανάλυση Αποτελεσμάτων (4/6)

Μέσες τιμές, πλήθος ερωτηθέντων ανά ομάδα, τυπικές αποκλίσεις, και αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου Mann-Whitney U για τις 7 κατηγορίες ερωτήσεων της ανάλυσης

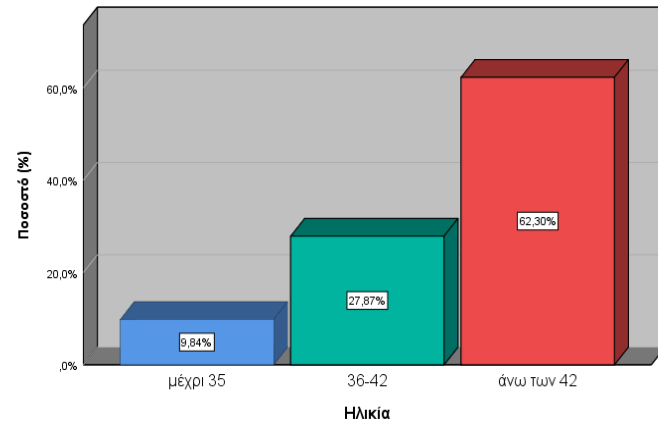
	Φύλο	N	M.O	T.A	U	p
Οργανωτική ικανότητα διευθυντών/τριων	Άνδρας	39	4,19	0,49	1161,0	0,012
	Γυναίκα	83	4,40	0,40		
Σημασία εμπειρίας και προσόντων στους διευθυντές/τριες	Άνδρας	39	3,71	0,47	1163,0	0,012
	Γυναίκα	83	3,95	0,43		
Σημαντικότητα της στήριξης και ανάδειξης των υφισταμένων	Άνδρας	39	4,11	0,57	1380,5	0,186
	Γυναίκα	83	4,27	0,47		
Ανάπτυξη ενεργούς στάσης και κοινού οράματος των μελών	Άνδρας	39	4,11	0,40	1354,0	0,142
	Γυναίκα	83	4,26	0,42		
Ανάπτυξη θετικού κλίματος	Άνδρας	39	4,26	0,73	1528,0	0,613
	Γυναίκα	83	4,39	0,45		
Έμφαση στη διαρκή βελτίωση των διοικητικών δεξιοτήτων	Άνδρας	39	3,93	0,59	1293,5	0,072
	Γυναίκα	83	4,08	0,56		
Ανάπτυξη συνεργασιών και αλληλεπιδράσεων	Άνδρας	39	4,21	0,48	1183,5	0,016
	Γυναίκα	83	4,43	0,44		

Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ($p\text{-value} < 0,05$) με βάση το φύλο στην 1η, 2η και 7η ομάδα ερωτήσεων, που αφορούν την οργανωτική ικανότητα διευθυντών, τη σημασία εμπειρίας και προσόντων στους διευθυντές και την ανάπτυξη συνεργασιών και αλληλεπιδράσεων.

Ανάλυση Αποτελεσμάτων (5/6)

- ▶ Σε αντίθεση με τις συγκρίσεις με βάση το φύλο, όπου διαφορά στις πεποιθήσεις των ερωτηθέντων παρατηρήθηκε για 3 από τις 7 ομάδες ερωτήσεων, οι αποκλίσεις στις απόψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκουν δεν παρουσιάζονται ως στατιστικά σημαντικές (σύμφωνα με τον έλεγχο Kruskal-Wallis).

Ραβδόγραμμα αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων



Ανάλυση Αποτελεσμάτων (6/6)

Μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις και αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου Mann Whitney U με βάση το επίπεδο σπουδών για τις 7 κατηγορίες ερωτήσεων της ανάλυσης

	Μορφωτικό επίπεδο	N	M.O	T.A	U	P
Οργανωτική ικανότητα διευθυντών/τριων	Απόφοιτος ΑΕΙ	42	4,25	0,40	1350,5	0,163
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού	80	4,36	0,45		
Σημασία εμπειρίας και προσόντων στους διευθυντές/τριες	Απόφοιτος ΑΕΙ	42	3,75	0,46	1245	0,04
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού	80	3,94	0,45		
Σημαντικότητα της στήριξης και ανάδειξης των υφισταμένων	Απόφοιτος ΑΕΙ	42	4,20	0,54	1557	0,809
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού	80	4,21	0,49		
Ανάπτυξη ενεργούς στάσης και κοινού οράματος των μελών	Απόφοιτος ΑΕΙ	42	4,19	0,43	1566,5	0,850
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού	80	4,20	0,41		
Ανάπτυξη θετικού κλίματος	Απόφοιτος ΑΕΙ	42	4,29	0,68	1549	0,773
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού	80	4,37	0,48		
Έμφαση στη διαρκή βελτίωση των διοικητικών δεξιοτήτων	Απόφοιτος ΑΕΙ	42	4,01	0,50	1491	0,540
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού	80	4,03	0,60		
Ανάπτυξη συνεργασιών και αλληλεπιδράσεων	Απόφοιτος ΑΕΙ	42	4,28	0,47	1392	0,244
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού	80	4,38	0,45		

Στατιστικά σημαντική διαφορά εντοπίζεται στη 2η ενότητα της σημασίας της εμπειρίας και προσόντων στους διευθυντές. Τόσο οι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ, όσο και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος συμφωνούν πως ο διευθυντής/τρια θα πρέπει να έχει τόσο προσόντα (όπως μεταπτυχιακό, διδακτορικό, πιστοποιήσεις ξένων γλωσσών ή υπολογιστών) όσο και εμπειρία (διδασκτική και διοικητική). Οι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ τείνουν λίγο περισσότερο στην ουδέτερη επιλογή (M.O = 3,75, T.A = 0,46) συγκριτικά με τους κατόχους μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος (M.O = 3,94, T.A = 0,45), γεγονός εξαιρετικά αναμενόμενο.

Συμπεράσματα (1/2)

- ▶ Οι ερωτηθέντες θεωρούν σημαντικότερα χαρακτηριστικά (α) την οργανωτική ικανότητα των διευθυντών, (β) την ανάπτυξη ενεργούς στάσης και κοινού οράματος μεταξύ των εκπαιδευτικών, (γ) τη δημιουργία θετικού κλίματος και (δ) την ανάπτυξη συνεργασιών και αλληλεπιδράσεων κάτι το οποίο πιθανόν προκύπτει και από τον τρόπο με τον οποίο οι ίδιοι προσεγγίζουν το ρόλο του διευθυντή. Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι το ηγετικό στυλ των ερωτηθέντων διευθυντών/τριών επικεντρώνεται στην αποδοτική οργάνωση του σχολικού υλικού αλλά και του έμψυχου δυναμικού, ενώ μεγάλη βαρύτητα δίνεται στη διαμόρφωση ενός εποικοδομητικού κλίματος συνεργασίας και ελεύθερης έκφρασης για τους εκπαιδευτικούς.
- ▶ Οι συμμετέχοντες στην έρευνα επενδύουν στην καθιέρωση ενός κοινού οράματος που χαρακτηρίζεται από συνεργατική διάθεση, οδηγώντας σε ένα θελκτικό περιβάλλον εργασίας τόσο για τους εκπαιδευτικούς όσο και για τους ίδιους τους διευθυντές/τριες. Σημαντικό συστατικό του ηγετικού στυλ που ακολουθούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, φαίνεται πως είναι η δίκαιη και ισάξια αντιμετώπιση του έμψυχου δυναμικού, ενώ οι διευθυντές/τριες φαίνεται να στοχεύουν στο να μη θεωρούνται απλά ως προϊστάμενοι από τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας, αλλά ως συνεργάτες, που σκοπός τους είναι τόσο η εύρυθμη λειτουργία του σχολείου όσο και η ικανοποίηση των προσδοκιών και αιτημάτων των υφισταμένων τους.
- ▶ Για το δείγμα της έρευνας η απόκτηση πτυχίων και διπλωμάτων δεν είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που καθορίζει την ποιότητα εργασίας του διευθυντή/τριας της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, αλλά η ύπαρξη εμπειρίας σε συνδυασμό με την ύπαρξη οργανωτικών δεξιοτήτων που επηρεάζουν έμπρακτα τη σχολική καθημερινότητα.

Συμπεράσματα (2/2)

- ▶ Οι γυναίκες συμμετέχουσες του δείγματος θεωρούν απαραίτητες για το ηγετικό στυλ ενός διευθυντή/τριας, τις οργανωτικές δεξιότητες, την διδακτική και διοικητική εμπειρία, καθώς και την ευχέρεια ανάπτυξης του συνεργατικού αισθήματος μεταξύ των μελών του σχολικού περιβάλλοντος.
- ▶ Οι κάτοχοι περαιτέρω πτυχίων - πέρα από αυτό του επιπέδου ΑΕΙ - φαίνεται να υποστηρίζουν την επιλογή τους να συνεχίσουν με επιπλέον σπουδές, ενώ πιθανότατα νιώθουν πιο έτοιμοι να ανταπεξέλθουν στις ποικίλες απαιτήσεις που συνοδεύουν τις θέσεις ευθύνης. Επίσης, συνήθως τα άτομα που έχουν επιλέξει να προχωρήσουν τις σπουδές τους και μετά το πρώτο πτυχίο, έχουν αφιερώσει χρόνο στην εκμάθηση ξένων γλωσσών ή/και υπολογιστών έχοντας αποκτήσει επιπλέον πρακτικές γνώσεις. Έτσι, είναι σε θέση να αναγνωρίζουν - συγκριτικά με τους συναδέλφους τους - με μεγαλύτερη ευκολία τα πλεονεκτήματα που τους έχει προσφέρει η ενασχόληση με αντικείμενα και δεξιότητες που γίνονται όλο και πιο απαραίτητες στη σύγχρονη πραγματικότητα και κοινωνία. Συνεπώς, καταλήγουν να υποστηρίζουν ακόμη εντονότερα πως αυτά τα επιπλέον χαρακτηριστικά είναι απαραίτητα για έναν ικανό διευθυντή/τρια.
- ▶ Οι πιο έμπειροι διευθυντές/τριες θεωρούν λιγότερο απαραίτητη την κατοχή μεταπτυχιακών/διδακτορικών ή συμπληρωματικών διπλωμάτων πέρα από αυτό του ΑΕΙ, συγκριτικά με άλλες αρετές, όπως είναι οι οργανωτικές δεξιότητες, η διαμόρφωση θετικού κλίματος και κοινού οράματος όπως και την αξία ανάπτυξης συνεργατικού πνεύματος. Τονίζουμε ωστόσο πως όλες οι ομάδες συμφωνούν πως η κατοχή επιπλέον πτυχίων μπορεί να αποδειχτεί χρήσιμη.

Σύγκριση με άλλες έρευνες

- ▶ Τα ευρήματα της παρούσας ανάλυσης παρουσιάζουν ομοιότητες με τα αποτελέσματα συναφών ερευνών. Αρχικά, οι Dimopoulos, Dalkavouki και Koulaidis (2014) σημειώνουν πως αναγνωρίστηκε κατά την έρευνα τους η προσπάθεια από τους διευθυντές να ενθαρρύνουν τους εκπαιδευτικούς της σχολικής τους μονάδας να προβαίνουν στη συμμετοχική και δημοκρατική λήψη αποφάσεων. Με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις της ενότητας «Ανάπτυξη ενεργούς στάσης και κοινού οράματος», οι διευθυντές/τριες και υποδιευθυντές/τριες του δείγματος θεωρούν επίσης σημαντική την ενθάρρυνση της ενεργούς στάσης των υφισταμένων τους. Συγκεκριμένα, εξαιρετικά μεγάλα ποσοστά συμφωνίας έλαβαν οι ερωτήσεις που αναφέρονταν στην καλλιέργεια ευνοϊκών συνθηκών για την ανάληψη πρωτοβουλιών, την ανάπτυξη κοινού οράματος, ενώ έμφαση δόθηκε στο ότι οι συμμετέχοντες διευθυντές προσπαθούν να αποτελούν μοντέλο προς μίμηση για την ενεργή στάση και συμμετοχή των υφισταμένων τους.
- ▶ Παράλληλα, σε συμφωνία βρίσκονται τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, με τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από την έρευνα των Kalogiannidis, Savvidou, Papaevangelou και Pakaki (2022). Και στις δύο αναλύσεις οι συμμετέχοντες στην έρευνα, έδωσαν μεγάλη έμφαση στη σημαντικότητα των οργανωτικών δεξιοτήτων ενός ικανού διευθυντή/τριας. Επιπλέον, εξαιρετικά γόνιμη φαίνεται να θεωρείται η προσπάθεια θέσπισης θετικού κλίματος μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας, καθώς αναμένεται να οδηγήσει στη βελτίωση της μαθησιακής, διδακτικής και γενικότερα της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Περιορισμοί - Προτάσεις

- ▶ Ένα μεγαλύτερο δείγμα θα προσέδινε πληρέστερη εικόνα των εξεταζόμενων συγκρίσεων, ενώ παράλληλα θα μπορούσαμε να απαντήσουμε με μεγαλύτερη βεβαιότητα στα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας.
- ▶ Παρόλο που το δείγμα ήταν σχετικά ισορροπημένο ως προς τα εξεταζόμενα χαρακτηριστικά, θα ήταν χρήσιμο να είχαμε πιο ισορροπημένες κατανομές αναφορικά με τους παράγοντες του φύλου, της ηλικίας, του μορφωτικού επιπέδου, και των χρόνων υπηρεσίας σε θέση ευθύνης.
- ▶ Ένας ακόμα περιορισμός είναι ότι η έρευνα κατά κύριο λόγο προσανατολίστηκε στο να περιγράψει τις απόψεις των διευθυντών/τριών και υποδιευθυντών/τριών των ελληνικών σχολείων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Επομένως, σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να γενικευτούν αυτά τα συμπεράσματα σε χώρες του εξωτερικού, καθώς τα εκπαιδευτικά συστήματα αυτών διαφέρουν σε σημαντικό βαθμό, ακόμη και εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μια προσπάθεια γενίκευσης, θα πρέπει να συνοδεύεται από νέα στοιχεία - στατιστικές αναλύσεις, λαμβάνοντας πάντα υπόψη την αναγκαιότητα ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος.
- ▶ Τέλος, δε θα πρέπει να ξεχνάμε τη μεροληψία που ενδέχεται να υπάρχει στις απαντήσεις των ερωτηθέντων, η οποία πηγάζει από τη θέληση τους να εναρμονιστούν με τις κοινωνικά αποδεκτές πεποιθήσεις (Social Desirability Bias). Αυτού του είδους η μεροληψία, υπάρχει πάντα σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό στις έρευνες ερωτηματολογίων που εξετάζουν απόψεις ή και τρόπους δράσης των ερωτηθέντων. Θα πρέπει λοιπόν πάντα να λαμβάνεται υπόψη η ύπαρξη αυτού προτού προβούμε στην παρουσίαση γενικευμένων αποτελεσμάτων που μπορεί να οδηγήσουν σε παραπλανητικά συμπεράσματα.

Ενδεικτική Λίστα Βιβλιογραφίας

- ▶ Καλογιάννης, Δ. (2017). Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας σε τροχιά επαγγελματικοποίησης. Λόγοι και τρόποι θέσπισης ενός νέου επαγγέλματος. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.
- ▶ Καμπουρίδης, Γ. (2002). Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- ▶ Κατσαρός, Ι. (2008). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- ▶ Κουτούζης, Μ. (1999). Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- ▶ Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Προοπτικές. Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα.
- ▶ Σαϊτής, Χ. (2005). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- ▶ Bennis, W., & Nanus, B. (2007). *Leaders: Strategies for taking charge*. New York: Harper Collins Publishers
- ▶ Bush, T. & Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and Evidence*. Manchester: National College for School Leadership. Retrieved June 2023 from https://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/5119/14/dok217-eng-School_Leadership_Concepts_and_Evidence_Redacted.pdf
- ▶ Day, C., & Sammons, P. (2016). *Successful school leadership*. England: Education Development Trust.
- ▶ Hallinger, P. & Heck, R. H. (1996). "Reassessing the Principal's Role in School Effectiveness. A Review of Empirical Research" 1980-1985. *Educational Administration Quarterly*, 32 (1), 5-44
- ▶ Ghamrawi, N. (2023). Toward agenda 2030 in education: policies and practices for effective school leadership. *Educ Res Policy Prac* 22, 325-347. <https://doi.org/10.1007/s10671-023-09341-8>
- ▶ Kalogiannidis, S., Savvidou, S., Papaevangelou, O. & Pakaki, F. (2022). Role of Management in Optimising the Quality of Education in Educational Organisations. *Springer Proceedings in Business and Economics*, pp.299-314.