



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**Η ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ
ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΣΕ ΟΤΙ ΑΦΟΡΑ
ΤΙΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΤΩΝ ΜΑΘΗΤΩΝ: ΑΠΟΨΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

της

ΘΕΟΔΩΡΑ ΧΑΤΖΗΤΣΑΚΙΡΟΓΛΟΥ

Επιβλέπων Καθηγητής
Ειρήνη Ιωαννίδου

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
ειδίκευσης στη διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Φεβρουάριος 2019



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων CreativeCommons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- Μοιραστείτε: αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- Προσαρμόστε: αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- Αναφορά Δημιουργού: Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- Μη Εμπορική Χρήση: Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- Παρόμοια Διανομή: Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια CreativeCommonsόπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης(βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, 2-3 Φεβρουαρίου 2019

Η Δηλούσα: Θεοδώρα Χατζητσακίρογλου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της έρευνας ήταν να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ των ηγετικών ικανοτήτων του διευθυντή και της αποτελεσματικότητας του σχολείου σε ότι αφορά τις επιδόσεις των μαθητών. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε μια έρευνα ερωτηματολογίου, στην οποία συμμετείχαν συνολικά 30 διευθυντές και 75 εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από τον νομό της Χαλκιδικής από τους οποίους ζητήθηκε να απαντήσουν αν πιστεύουν πως οι συμμετέχοντες διευθυντές ικανοποιούν 21 ηγετικές αρμοδιότητες, οι οποίες σχετίζονται άμεσα με την ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών, καθώς και για το αν θεωρούν πως τόσο οι διευθυντές γενικότερα όσο και ειδικά οι συμμετέχοντες διευθυντές επιδρούν στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών. Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν α) ότι οι συμμετέχοντες διευθυντές ικανοποιούν την πλειοψηφία των 21 ηγετικών αρμοδιοτήτων, γεγονός ιδιαίτερα ενθαρρυντικό σε ότι αφορά επίδρασή τους στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών των σχολείων τους και β) τη συνολική σημασία των ηγετικών ικανοτήτων των διευθυντών στην απόδοση αυτή των μαθητών.

ABSTRACT

The purpose of the research was to investigate the relationship between the school principals' leadership abilities and the effectiveness of the school in terms of the students' performance. For this purpose, a questionnaire survey was carried out involving a total of 30 school principals and 75 teachers from 30 primary schools in Halkidiki, Greece, who were asked to answer if they believe that the participating in the survey school principals satisfy 21 leading competencies that are directly related to the academic performance of students, as well as whether they consider that both school principals in general and especially the participating school principals influence the academic performance of students. The results of the survey showed that a) the participating school principals satisfy the majority of the 21 leadership competencies, something particularly encouraging regarding their impact on the academic performance of the students in their schools, and b) overall the leadership skills of the school principals are of great importance to the academic performance of the students.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ABSTRACT	6
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	7
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΘΕΜΑ	13
1.1 Εισαγωγή.....	13
1.2 Σκοπός της έρευνας.....	15
1.3 Οργάνωση της έρευνας	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	17
2.1 Σχολική ηγεσία	17
2.1.1 Ορισμός της έννοιας της ηγεσίας.....	17
2.1.2 Ο μεταβαλλόμενος ρόλος του σχολικού διευθυντή ως ηγέτη.....	18
2.1.3 Στυλ ηγεσίας σχολικών διευθυντών	20
2.1.3.1 Υπηρετική ηγεσία	21
2.1.3.2 Αυθεντική ηγεσία.....	23
2.1.3.3 Παθητική ηγεσία (Laissez-faire)	24
2.1.3.4 Συναλλακτική ηγεσία	25
2.1.3.5 Μετασχηματιστική ηγεσία	27
2.1.3.6 Σύγκριση μεταξύ των διαφορετικών στυλ ηγεσίας των σχολικών διευθυντών.....	32
2.2 Θεωρίες αποτελεσματικής ηγεσίας για τους σημερινούς διευθυντές.....	33
2.2.1 Αποτελεσματική ηγεσία σχολικών διευθυντών.....	36
2.3 Χαρακτηριστικά ηγεσίας.....	38
2.3.1 Κοινό όραμα	39
2.3.2 Επικοινωνία.....	40
2.3.3 Δημιουργία κουλτούρας	41
2.3.4 Ενδυνάμωση των άλλων.....	43

2.4 Η ανάγκη για μια αποτελεσματική ηγεσία στα σχολεία	44
2.5 Αρμοδιότητες ηγεσίας - βασικές πρακτικές των σχολικών διευθυντών	45
2.6 Συναφείς πρακτικές του σχολικού διευθυντή.....	46
2.7 Αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τις αποτελεσματικές πρακτικές του σχολικού διευθυντή.....	48
2.8 Συνθήκες που επηρεάζουν την ηγεσία του σχολικού διευθυντή	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	53
3.1 Σχεδιασμός της έρευνας.....	53
3.2 Ερευνητικό εργαλείο	54
3.2 Δείγμα και συλλογή δεδομένων.....	59
3.5 Ανάλυση δεδομένων	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	60
4.1 Εξέταση και ανάλυση της άποψης των εκπαιδευτικών.....	60
4.1.1 Γενικές ερωτήσεις.....	60
4.1.2 Ερωτήσεις αναφορικά με τις ικανότητες του διευθυντή.....	64
4.1.2.1 Σύνοψη απαντήσεων των εκπαιδευτικών αναφορικά με τις ικανότητες του διευθυντή ..	109
4.1.3 Ερωτήσεις για την επίδραση του διευθυντή στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών	112
4.2 Εξέταση και ανάλυση της άποψης των διευθυντών.....	113
4.2.1 Γενικές ερωτήσεις.....	113
4.2.2 Ερωτήσεις αναφορικά με τις ικανότητες του διευθυντή.....	117
4.2.3 Ερωτήσεις για την επίδραση του διευθυντή στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών	122
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	125
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	127
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ.....	135
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ.....	139

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

Διάγραμμα 1. Φύλο συμμετεχόντων εκπαιδευτικών.....	61
Διάγραμμα 2. Ηλικία συμμετεχόντων εκπαιδευτικών	61
Διάγραμμα 3. Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων εκπαιδευτικών	62
Πίνακας 1. Χρόνια εμπειρίας των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών στην εκπαίδευση.....	63
Πίνακας 2. Χρόνια διδασκαλίας στο συγκεκριμένο σχολείο	63
Πίνακας 3. Ο διευθυντής διαμορφώνει μια κατανόηση μεταξύ των εκπαιδευτικών σε ότι αφορά τους στόχους του σχολείου	64
Πίνακας 4. Ο διευθυντής προωθεί τη συνοχή στο προσωπικό.....	65
Πίνακας 5. Ο διευθυντής προωθεί ένα αίσθημα ευεξίας στο προσωπικό	66
Πίνακας 6. Ο διευθυντής αναπτύσσει ένα κοινό όραμα για το σχολείο.....	66
Πίνακας 7. Ο διευθυντής έχει κοινές απόψεις με τους εκπαιδευτικούς για την παροχή παιδείας.....	67
Πίνακας 8. Ο διευθυντής δημιουργεί ρουτίνες για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, τις οποίες οι εκπαιδευτικοί κατανοούν και εφαρμόζουν	68
Πίνακας 9. Ο διευθυντής παρέχει και ενισχύει οδηγίες, διαδικασίες και κανόνες για το προσωπικό του σχολείου	69
Πίνακας 10. Ο διευθυντής εξασφαλίζει ότι το σχολείο λειτουργεί με βάση τους κανόνες του Υπουργείου	69
Πίνακας 11. Ο διευθυντής παρέχει και ενισχύει οδηγίες, διαδικασίες και κανόνες για τους μαθητές.....	70
Πίνακας 12. Ο διευθυντής προστατεύει τους εκπαιδευτικούς από εξωτερικούς περισπασμούς.....	71
Πίνακας 13. Ο διευθυντής προστατεύει τους εκπαιδευτικούς από εσωτερικούς περισπασμούς	72
Πίνακας 14. Ο διευθυντής προστατεύει το χρόνο διδασκαλίας από διακοπές.....	72
Πίνακας 15. Ο διευθυντής εξασφαλίζει ότι στους εκπαιδευτικούς παρέχονται επαρκείς ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης με στόχο την πιο αποτελεσματική διδασκαλία	73
Πίνακας 16. Ο διευθυντής εξασφαλίζει ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν τον εξοπλισμό που χρειάζονται.....	74
Πίνακας 17. Ο διευθυντής παρέχει άμεσα βοήθεια στους εκπαιδευτικούς σε ότι αφορά ζητήματα αξιολόγησης.....	75
Πίνακας 18. Ο διευθυντής παρέχει άμεσα βοήθεια στους εκπαιδευτικούς σε θέματα που σχετίζονται με τη διδασκαλία	75
Πίνακας 19. Ο διευθυντής παρέχει άμεσα βοήθεια στους εκπαιδευτικούς σε θέματα που σχετίζονται με το πρόγραμμα σπουδών	76
Πίνακας 20. Ο διευθυντής κατέχει εκτεταμένη γνώση για τις αποτελεσματικές πρακτικές στην παροχή παιδείας	77

Πίνακας 21. Ο διευθυντής κατέχει εκτεταμένη γνώση για τις αποτελεσματικές πρακτικές στην εφαρμογή του προγράμματος σπουδών.....	77
Πίνακας 22. Ο διευθυντής συνεχώς διατηρεί τους καθορισμένους στόχους στο επίκεντρο	78
Πίνακας 23. Ο διευθυντής καθιερώνει συγκεκριμένους στόχους σε ότι αφορά το πρόγραμμα σπουδών	79
Πίνακας 24. Ο διευθυντής αναπτύσσει συγκεκριμένους στόχους για τον τρόπο διδασκαλίας στο σχολείο.....	79
Πίνακας 25. Ο διευθυντής αναπτύσσει συγκεκριμένους στόχους για την ομαλή λειτουργία του σχολείου.....	80
Πίνακας 26. Ο διευθυντής καθιερώνει συγκεκριμένους στόχους σε ότι αφορά την αξιολόγηση εντός του σχολείου.....	80
Πίνακας 27. Ο διευθυντής πραγματοποιεί συστηματικές επισκέψεις στις τάξεις.....	81
Πίνακας 28. Ο διευθυντής είναι "ορατός" στους γονείς	82
Πίνακας 29. Ο διευθυντής είναι "ορατός" στους μαθητές	82
Πίνακας 30. Ο διευθυντής έχει συχνή επαφή με τους μαθητές.....	83
Πίνακας 31. Ο διευθυντής είναι εύκολα προσβάσιμος από τους εκπαιδευτικούς.....	84
Πίνακας 32. Ο διευθυντής αναγνωρίζει και εξυμνεί τα μαθησιακά επιτεύγματα των μαθητών	85
Πίνακας 33. Ο διευθυντής χρησιμοποιεί τη σκληρή δουλειά ως το μέσο για αναγνώριση ή επιβράβευση.....	85
Πίνακας 34. Ο διευθυντής χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα ως το μέσο για αναγνώριση ή επιβράβευση	86
Πίνακας 35. Ο διευθυντής σπάνια αναγνωρίζει και επιβραβεύει την απόδοση των εκπαιδευτικών.....	86
Πίνακας 36. Ο διευθυντής χρησιμοποιεί την απόδοση ως το μέσο για αναγνώριση ή επιβράβευση.....	87
Πίνακας 37. Ο διευθυντής συστηματικά αναγνωρίζει και επιβραβεύει την απόδοση των εκπαιδευτικών	88
Πίνακας 38. Ο διευθυντής διατηρεί προσωπικές σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς.....	89
Πίνακας 39. Ο διευθυντής διατηρεί μια αποτελεσματική επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς	89
Πίνακας 40. Ο διευθυντής δημιουργεί αποτελεσματικά μέσα για να επικοινωνούν μεταξύ τους οι εκπαιδευτικοί	90
Πίνακας 41. Ο διευθυντής γνωρίζει τις τυπικές και άτυπες σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών	91
Πίνακας 42. Ο διευθυντής λειτουργεί ως συνήγορος/ υπερασπιστής του σχολείου απέναντι στους γονείς	92
Πίνακας 43. Ο διευθυντής λειτουργεί ως συνήγορος/ υπερασπιστής του σχολείου απέναντι στην τοπική κοινωνία γενικότερα	92
Πίνακας 44. Ο διευθυντής χρησιμοποιεί ηγετικές ομάδες στη λήψη αποφάσεων (ομάδες εκπαιδευτικών, γονέων ή/ και μαθητών).....	93
Πίνακας 45. Ο διευθυντής παρέχει την ευκαιρία στους εκπαιδευτικούς να συμμετάσχουν στην ανάπτυξη των πολιτικών του σχολείου	94
Πίνακας 46. Ο διευθυντής δίνει την ευκαιρία στους εκπαιδευτικούς να εκφράσουν τη γνώμη τους στη λήψη αποφάσεων.....	94

Πίνακας 47. Ο διευθυντής σπάνια αναγνωρίζει τις αποτυχίες του σχολείου	95
Πίνακας 48. Ο διευθυντής είναι ενήμερος για σημαντικά προσωπικά ζητήματα στη ζωή του προσωπικού του σχολείου.....	96
Πίνακας 49. Ο διευθυντής γνωρίζει τις προσωπικές ανάγκες των εκπαιδευτικών	96
Πίνακας 50. Ο διευθυντής αναγνωρίζει και κατανοεί σημαντικά γεγονότα στη ζωή των εκπαιδευτικών.....	97
Πίνακας 52. Ο διευθυντής συστηματικά αναζητά νέους και καλύτερους τρόπους για να γίνονται τα πράγματα	98
Πίνακας 53. Ο διευθυντής ηγείται πρωτοβουλιών αλλαγών με αβέβαια αποτελέσματα	99
Πίνακας 54. Ο διευθυντής νιώθει άνετα να προχωρήσει σε σημαντικές αλλαγές για το πώς γίνονται τα πράγματα	100
Πίνακας 55. Ο διευθυντής δημιουργεί υψηλές προσδοκίες, στις οποίες πιστεύει ότι μπορούν να ανταποκριθούν όλοι οι μαθητές	101
Πίνακας 56. Ο διευθυντής είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από σημαντικές κρατικές πρωτοβουλίες.....	101
Πίνακας 57. Ο διευθυντής εμπνέει τους εκπαιδευτικούς να πετύχουν πράγματα πέραν της υπάρχουσας γνώσης ή αντίληψής τους.....	102
Πίνακας 58. Ο διευθυντής παρουσιάζει μια θετική εικόνα για την ικανότητα των εκπαιδευτικών να εκπληρώνουν τις αρμοδιότητές τους.....	102
Πίνακας 59. Ο διευθυντής έχει μια συμπεριφορά που συμβαδίζει με τις απόψεις του	103
Πίνακας 60. Ο διευθυντής γνωρίζει την επίδραση του σχολείου στην ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών	104
Πίνακας 61. Ο διευθυντής προσαρμόζει το ηγετικό του στυλ στις ανάγκες διαφορετικών περιστάσεων	105
Πίνακας 62. Ο διευθυντής ενισχύει το προσωπικό στο να εκφράζει αντίθετες ή διαφορετικές απόψεις.....	105
Πίνακας 63. Ο διευθυντής είναι ενήμερος για θέματα που ενδεχομένως να προκαλέσουν διχόνοια	106
Πίνακας 64. Ο διευθυντής γνωρίζει τί θα μπορούσε να πάει στραβά μέσα στη μέρα	106
Πίνακας 65. Ο διευθυντής καλλιεργεί τη συζήτηση γύρω από την τρέχουσα έρευνα στην αποτελεσματική παροχή παιδείας	107
Πίνακας 66. Ο διευθυντής συνεχώς ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για τις πλέον σύγχρονες και καινοτόμες τάσεις για την αποτελεσματική παροχή παιδείας.....	108
Πίνακας 67. Ο διευθυντής καλλιεργεί τη συζήτηση γύρω από την τρέχουσα πρακτική για την αποτελεσματική παροχή παιδείας	108
Διάγραμμα 4. Πιστεύετε ότι οι ηγετικές συμπεριφορές των διευθυντών έχουν επίδραση στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών	112
Διάγραμμα 5. Συνολικά πιστεύετε ότι ο διευθυντής του σχολείου στο οποίο εργάζεστε, εφαρμόζει ηγετικές συμπεριφορές που έχουν θετική επίδραση στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών	113
Διάγραμμα 6. Φύλο συμμετεχόντων διευθυντών.....	114
Διάγραμμα 7. Ηλικία συμμετεχόντων διευθυντών.....	115

Διάγραμμα 8. Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων διευθυντών	115
Πίνακας 68. Χρόνια εμπειρίας των συμμετεχόντων διευθυντών στην εκπαίδευση	116
Πίνακας 69. Χρόνια στο συγκεκριμένο σχολείο (είτε ως εκπαιδευτικός είτε ως διευθυντής)	116
Πίνακας 70. Ο διευθυντής έχει συχνή επαφή με τους μαθητές	121
Πίνακας 71. Ο διευθυντής καλλιεργεί τη συζήτηση γύρω από την τρέχουσα πρακτική για την αποτελεσματική παροχή παιδείας	121
Πίνακας 72. Ο διευθυντής ηγείται πρωτοβουλιών αλλαγών με αβέβαια αποτελέσματα	122
Πίνακας 73. Ο διευθυντής παίρνει πρωτοποριακές αποφάσεις, που αμφισβητούν τα κατεστημένα στην εκπαίδευση	122
Διάγραμμα 9. Συνολικά πιστεύετε ότι οι ηγετικές συμπεριφορές σας, έχουν θετική επίδραση στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών	123

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΘΕΜΑ

1.1 Εισαγωγή

Η ηγεσία ορίζεται ως η πράξη της καθοδήγησης μιας ομάδας ανθρώπων ή ενός οργανισμού (Oxford Dictionary, 2014). Η αναζήτηση χαρακτηριστικών ή γνωρισμάτων των ηγετών έχει παρατηρηθεί καθ' όλητη διάρκεια της ανθρώπινης ιστορίας. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που κάνουν έναν σπουδαίο ηγέτη; Είναι χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, περιπτωσιακοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες ή επίπεδα δεξιοτήτων; Οι πρώιμες θεωρίες ηγεσίας επικεντρώθηκαν στις ιδιότητες που διέκριναν τους ηγέτες και τους ακόλουθους (Allport, 1936; Cattell, 1965), ενώ οι μετέπειτα θεωρίες εξέτασαν άλλες μεταβλητές, όπως οι περιπτωσιακοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες και τα επίπεδα δεξιοτήτων (Yukl, 1992; Chemers & Ayman, 1993; Endsley, 1995; Bass, 2009). Από αυτές τις θεωρίες προέκυψαν οκτώ επίσημες θεωρίες ηγεσίας: η θεωρία του μεγάλου ηγέτη, η θεωρία των χαρακτηριστικών, η ενδεχομενική θεωρία, η περιστασιακή θεωρία, η θεωρία της συμπεριφοράς, η συμμετοχική θεωρία, η διοικητική θεωρία και η θεωρία των σχέσεων (Bass, 2009).

Οι πρώιμες θεωρίες της ηγεσίας πρότειναν ότι οι μεγάλοι ηγέτες προέκυπταν εξαιτίας ενός έμφυτου συνδυασμού ικανοτήτων και προσωπικών χαρακτηριστικών, διακρίνονταν δηλαδή από μια πεποίθηση ότι οι ηγέτες "γεννιούνται ή όχι" (Bolden, 2005). Τα επόμενα μοντέλα αμφισβήτησαν αυτήν την άποψη και υποστήριξαν ότι οι συμπεριφορές ηγεσίας μπορούν να διδαχθούν με την πάροδο του χρόνου και ταυτόχρονα ότι μπορούν να διδαχθούν ώστε να ταιριάζουν με μια συγκεκριμένη κατάσταση ή εργασία (Hersey και Blanchard, 1969; Fiedler, 1964). Οι αντιτιθέμενες θεωρίες ηγεσίας υποστηρίζουν ότι η ηγεσία βρίσκεται κάπου ενδιάμεσα στις δύο παραπάνω απόψεις και ότι η ηγεσία είναι ένας συνδυασμός συμπεριφοράς, καθηκόντων και σχέσεων (Blake & Mounton, 1964; Yukl, 1998; Sergiovanni, 1999). Οι ηγέτες θα αναπτύξουν ένα στυλ ηγεσίας και αυτό θα καθοριστεί από μια σειρά από αναδυόμενα και περιστασιακά στοιχεία (Bolden, 2005) με τον Yukl (1998) να υποστηρίζει ότι η ηγεσία υποθέτεται ότι λαμβάνει χώρα σε όλους τους οργανισμούς.

Μια εκτενής έρευνα έχει διεξαχθεί σχετικά με τη συμπεριφορά της ηγεσίας και τις επιπτώσεις της στους ανθρώπους και τους οργανισμούς από τη δεκαετία του 1950 (Yukl, 1998). Για

παράδειγμα, έχει ερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο η ηγεσία επηρεάζει την οργανωτική αποτελεσματικότητα, την ενδυνάμωση, την αποτελεσματικότητα, την εμπιστοσύνη και τις σχέσεις, τη διαπροσωπική και ομαδική δυναμική και την οργάνωση ομάδων. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχει επίσης συζητηθεί από πληθώρα συγγραφέων (Maslow, 1943; Bandura, 1998; Leithwood και Jantzi, 1999; Hoy και Hoy, 2003; Yukl και Becker, 2007; Bolman και Deal, 2008; Yukl, 2009).

Τα σχολεία είναι επίσης οργανισμοί και η σχολική ηγεσία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της επιτυχίας του σχολείου. Ένας δείκτης της επιτυχίας του σχολείου μετράται από την άποψη της επιτυχίας των μαθητών. Ο Leithwood υποστηρίζει ότι η ηγεσία έχει σημαντικά αποτελέσματα στη μάθηση των μαθητών, ότι οι σχολικοί διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί παρέχουν το μεγαλύτερο ποσοστό ηγεσίας στα σχολεία, ότι ένα βασικό σύνολο ηγετικών πρακτικών αποτελεί τα βασικά στοιχεία της επιτυχημένης ηγεσίας και ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες των σχολείων ανταποκρίνονται παραγωγικά στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες (Leithwood, 2003; Leithwood, Harris και Hopkins, 2008).

Όταν συζητάται η ηγεσία στα σχολεία, η υπόθεση είναι ότι ο σχολικός διευθυντής είναι ο πρωταρχικός ηγέτης και ως εκ τούτου έχει τον ισχυρότερο αντίκτυπο στο σχολικό περιβάλλον και στην ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών. Τα εμπειρικά αποδεικτικά στοιχεία δόθηκαν από τους Hallinger και Heck μεταξύ της περιόδου 1980-1998, οι οποίοι άντλησαν δεδομένα από ποσοτικές μελέτες ανάλυσης της ηγεσίας (σαρανταοκτώ συνολικά μελέτες σε όλους τους τύπους σχολείων και σχολικών βαθμίδων) και υποστήριξαν ότι η σχολική ηγεσία επηρεάζει την ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών. Με την ανασκόπησή τους κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι συνδυασμένες άμεσες και έμμεσες επιδράσεις της σχολικής ηγεσίας στην ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών ήταν μικρή αλλά εκπαιδευτικά σημαντική (Leithwood, Harris και Hopkins, 2008).

Το 2003, οι Waters, Marzano και McNulty δημοσίευσαν τις 21 ηγετικές αρμοδιότητες, οι οποίες παρέχουν τρέχουσες και έγκυρες αποδείξεις για να υποστηρίξουν ότι συγκεκριμένες ηγετικές συμπεριφορές συνδέονται με την ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών. Υπολόγισαν μια μέση συσχέτιση μεταξύ κάθε συμπεριφοράς ηγεσίας και των μετρήσεων της ακαδημαϊκής επιτυχίας των μαθητών. Από αυτά τα δεδομένα, εκτιμήθηκαν οι επιδράσεις στις βαθμολογίες των μαθητών. Έτσι, οι Waters, Marzano και McNulty κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι μια αύξηση των βαθμολογιών των μαθητών κατά δέκα εκατοστιαίες μονάδες θα προέκυπτε από

το έργο ενός μέσου ηγέτη που θα βελτιώνει τις ικανότητές του στις 21 ηγετικές αρμοδιότητες (Waters, Marzano και McNulty, 2004).

Συμπερασματικά, υπάρχουν στοιχεία που βασίζονται στην υπάρχουσα επιστημονική έρευνα, που υποστηρίζουν ότι η ηγεσία του σχολείου και οι συμπεριφορές των σχολικών διευθυντών έχουν αντίκτυπο στην ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών (Hallinger και Heck, 2001; Waters, McNulty και Marzano, 2004; Leithwood, Harris και Hopkins, 2008). Η μετα-ανάλυση των Waters, McNulty και Marzano (2004) σχετικά με τις ηγετικές συμπεριφορές και την ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών οδήγησε σε 21 ηγετικές αρμοδιότητες, οι οποίες υποστηρίζουν την ηγεσία του σχολείου ως βασικό παράγοντα βελτίωσης των μαθησιακών επιτευγμάτων.

1.2 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ των ηγετικών ικανοτήτων του διευθυντή και της αποτελεσματικότητας του σχολείου σε ότι αφορά τις επιδόσεις των μαθητών. Για το σκοπό αυτό, τα ερευνητικά ερωτήματα διαμορφώνονται ως εξής:

- Πραγματοποίηση μιας βιβλιογραφικής ανασκόπησης για την ανάπτυξη του θεωρητικού υπόβαθρου αναφορικά με τη σχέση μεταξύ των ηγετικών ικανοτήτων του διευθυντή και της αποτελεσματικότητας του σχολείου σε ότι αφορά τις επιδόσεις των μαθητών.
- Εξέταση της άποψης των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των ηγετικών ικανοτήτων του διευθυντή και της ακαδημαϊκής επιτυχίας των μαθητών.
- Εξέταση της άποψης των διευθυντών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των ηγετικών ικανοτήτων τους και της ακαδημαϊκής επιτυχίας των μαθητών.

1.3 Οργάνωση της έρευνας

Το πρώτο Κεφάλαιο αποτελεί μια εισαγωγή στο θέμα της έρευνας.

Το δεύτερο Κεφάλαιο περιλαμβάνει τη Βιβλιογραφική Ανασκόπηση της σχολικής ηγεσίας, των θεωριών αποτελεσματικής ηγεσίας για τους σημερινούς διευθυντές, των χαρακτηριστικών ηγεσίας, της ανάγκης για αποτελεσματική ηγεσία στα σχολεία, των αρμοδιοτήτων ηγεσίας και των βασικών πρακτικών των σχολικών διευθυντών, των συναφών πρακτικών τους και των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών για τις αποτελεσματικές πρακτικές του σχολικού διευθυντή. Παρέχει με λίγα λόγια, το θεωρητικό υπόβαθρο αναφορικά με τη σχέση μεταξύ των ηγετικών ικανοτήτων του διευθυντή και της αποτελεσματικότητας του σχολείου σε ότι αφορά τις επιδόσεις των μαθητών.

Το τρίτο Κεφάλαιο III καθορίζει τη μεθοδολογία, το σχεδιασμό μελέτης και το εργαλείο έρευνας, που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων, ενώ το τέταρτο Κεφάλαιο παρουσιάζει και αναλύει τα αποτελέσματα της έρευνας.

Τέλος, το πέμπτο Κεφάλαιο περιλαμβάνει τα συμπεράσματα της έρευνας, καθώς και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Το επίκεντρο αυτής της έρευνας αποτελούν βασικές, βασιζόμενες στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, αρμοδιότητες ηγεσίας. Οι αρμοδιότητες ηγεσίας εξετάζονται μέσα από τον προσδιορισμό συγκεκριμένων σχετικών πρακτικών των διευθυντών και δεικτών από τους εκπαιδευτικούς προκειμένου να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο ο διευθυντής εκπληρώνει την κάθε αρμοδιότητα ηγεσίας. Αρχικά, εξετάζονται τα υπάρχοντα δεδομένα για να προσδιοριστούν οι αντιλήψεις των διευθυντών και των εκπαιδευτικών σχετικά με την εκπλήρωση της κάθε αρμοδιότητας ηγεσίας. Στη συνέχεια διεξάγεται μια περαιτέρω διερεύνηση των υπάρχοντων δεδομένων για να καθοριστεί αν οι αρμοδιότητες ηγεσίας, όπως αναφέρονται από τους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς, είναι σημαντικοί παράγοντες πρόβλεψης της ακαδημαϊκής επιτυχίας των μαθητών.

Σκοπός του παρόντος Κεφαλαίου είναι η ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, που σχετίζεται με τη μελέτη της αποτελεσματικότητας των διευθυντών και πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνει τη μελέτη α) των γενικών θεωριών και μοντέλων ηγεσίας, β) της ανάγκης για αποτελεσματική ηγεσία του σχολείου, γ) των αρμοδιοτήτων ηγεσίας και των βασικών πρακτικών, δ) των συναφών πρακτικών του διευθυντή, ε) των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών για τις αποτελεσματικές πρακτικές του διευθυντή και στ) των συνθηκών που επηρεάζουν την ηγεσία του διευθυντή.

2.1 Σχολική ηγεσία

2.1.1 Ορισμός της έννοιας της ηγεσίας

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που σχετίζεται με την ηγεσία δείχνει ότι υπάρχουν αρκετές θεωρητικές προσεγγίσεις, που έχουν χρησιμοποιηθεί για να εξηγήσουν τις πολυπλοκότητες της διαδικασίας της ηγεσίας. Επιπλέον τα τελευταία χρόνια έχουν προταθεί πολυάριθμοι ορισμοί της ηγεσίας, τους οποίους ο Bass (1990) χρησιμοποίησε για να δημιουργήσει ένα προσεγγιστικό σχήμα ταξινόμησης. Το σχήμα αυτό περιλάμβανε εννέα έννοιες ηγεσίας: η ηγεσία ως α) επίκεντρο ομαδικών διαδικασιών, β) ζήτημα προσωπικότητας, γ) ζήτημα για την πρόκληση συμμόρφωσης, δ) άσκηση επιρροής, ε) ιδιαίτερη συμπεριφορά, στ) μορφή πειθούς

ζ) σχέσηη ισχύος, η) μέσο για την επίτευξη των στόχων και θ) συνδυασμός όλων των προηγούμενων.

Όταν προβάλλεται ως συνδυασμός εννοιών, ορισμένοι μελετητές εισάγουν αρκετούς ορισμούς της ηγεσίας για να παρέχουν ένα μεγαλύτερο σύνολο σημασιών. Ο Bogardus (1928), για παράδειγμα, χαρακτήρισε την ηγεσία ως τη δημιουργία και την παρουσίαση εξαιρετικών συμπεριφοριστικών προτύπων με τέτοιο τρόπο ώστε άλλοι άνθρωποι να ανταποκρίνονται σε αυτά τα πρότυπα. Ο Jago (1982), από την άλλη πλευρά, περιέγραψε την ηγεσία ως την άσκηση μιας μη καταναγκαστικής επιρροής για το συντονισμό των μελών μιας οργανωμένης ομάδας για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Ο Bass (1985) περιέγραψε την ηγεσία ως την ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάσει τους άλλους να λειτουργούν με ένα υψηλό επίπεδο δέσμευσης.

Παρά τους πολλούς τρόπους με τους οποίους μπορεί να εξηγηθεί εννοιολογικά η ηγεσία, τα ακόλουθα στοιχεία μπορούν να αναγνωριστούν ως κεντρικά στοιχεία της (Northouse, 2010):

- Η ηγεσία είναι μια διαδικασία ή ένα συναλλακτικό γεγονός που συμβαίνει μεταξύ του ηγέτη και των «ακόλουθων» του. Η διαδικασία υποδηλώνει ότι ένας ηγέτης επηρεάζει και επηρεάζεται από τους ακόλουθους του και ότι η ηγεσία δεν είναι ένα γραμμικό, μονόδρομο γεγονός, αλλά μάλλον ένα διαδραστικό γεγονός
- Η ηγεσία περιλαμβάνει την επιρροή και ασχολείται με τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης επηρεάζει τους ακόλουθους του. Χωρίς επιρροή, η ηγεσία δεν υπάρχει
- Η ηγεσία γίνεται σε ομάδες, στις οποίες λαμβάνει χώρα η ηγεσία
- Η ηγεσία περιλαμβάνει την εστίαση σε κοινούς στόχους. Δηλαδή, ένας ηγέτης κατευθύνει την «ενέργειά» του προς πρόσωπα που προσπαθούν να επιτύχουν κάτι μαζί. Επομένως ο ηγέτης και οι ακόλουθοι μοιράζονται έναν αμοιβαίο σκοπό.

2.1.2 Ο μεταβαλλόμενος ρόλος του σχολικού διευθυντή ως ηγέτη

Σύμφωνα με τον Alvesson (2002), οι ηγέτες αποτελούν μια ζωτική συνιστώσα για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού. Οι επιτυχημένοι ηγέτες είναι σε θέση

να δημιουργήσουν ένα κοινό όραμα και να δημιουργήσουν μια αίσθηση δέσμευσης μεταξύ του προσωπικού, των μαθητών και των γονέων (Peterson, 2002). Αυτές οι βαθιά ριζωμένες αξίες και πεποιθήσεις αντανακλώνται μέσα από την κουλτούρα του σχολείου. Ο Goldman (1998) αναφέρει ότι το στυλ ηγεσίας καθορίζεται από βαθιές αξίες και πεποιθήσεις για το πώς οι άνθρωποι μαθαίνουν. Επιπλέον, υποδεικνύει ότι οι ηγέτες μπορούν να αποκαλέσουν το ηγετικό τους στυλ όπως επιθυμούν (συναλλακτικό, μετασχηματισμό, από πάνω προς τα κάτω, από κάτω προς τα πάνω και ούτω καθεξής), αλλά τελικά, οι βαθιές αξίες και οι πεποιθήσεις τους αντικατοπτρίζονται σε ολόκληρο το σχολείο. Με τη σειρά του, μπορεί κανείς να εντοπίσει τον τύπο ηγέτη που είναι ο διευθυντής, παρατηρώντας το περιβάλλον/κουλτούρα του σχολείου.

Αξίζει να σημειωθεί ότι μέχρι τη δεκαετία του 1980, και παρότι ορισμένες από τις ευθύνες του διευθυντή είχαν αλλάξει με την πάροδο του χρόνου, ο σχολικός διευθυντής θεωρούνταν ένας ιεραρχικός διευθυντής/ μάνατζερ. Η επιθυμία ήταν να μιμηθεί την εταιρική διαχείριση και να εξασφαλίσει την πολιτική φύση των σχολείων (Hallinger, 1992). Αυτή η διαχειριστική προσέγγιση της ηγεσίας επικεντρώθηκε στις λειτουργίες, τα καθήκοντα ή τις συμπεριφορές του ηγέτη και υπέθετε ότι αν αυτή η διαχειριστική προσέγγιση εκτελούνταν με επιδέξιο τρόπο, τότε τα σχολεία θα λειτουργούσαν αποτελεσματικά (Leithwood και Duke, 1999).

Ωστόσο, τη δεκαετία του 1980, ο ρόλος του αρχηγού μετασχηματίστηκε από τον ιεραρχικό διευθυντή στον παιδαγωγό ηγέτη (Schein, 1992). Τότε ήταν που βασική έμφαση δόθηκε στη λογοδοσία για την ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών, η οποία ήταν και το αποτέλεσμα, που ανέδειξαν οι έρευνες ως μια βασική ένδειξη για τα αποτελεσματικά σχολεία (Seyfarth, 1999). Όπως σημειώνεται από τους Leithwood, Jantzi και Steinbach (1999), το στυλ του παιδαγωγού ηγέτη υποθέτει ότι το κρίσιμο επίκεντρο της προσοχής των ηγετών είναι οι συμπεριφορές των εκπαιδευτικών, καθώς αυτοί συμμετέχουν σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την ανάπτυξη των μαθητών.

Οι Hallinger και Heck (1998) διεξήγαγαν μια διεξοδική ποσοτική μετα-αναλυτική μελέτη σχετικά με την ηγεσία του διευθυντή σε ότι αφορά την αποτελεσματικότητα του σχολείου στο πλαίσιο του παιδαγωγού ηγέτη. Σαράντα ανασκοπήσεις επελέγησαν από δημοσιευμένα άρθρα περιοδικών, διατριβές και έγγραφα που παρουσιάστηκαν σε συνέδρια, που αξιολογούνταν από ομότιμους. Τριάντα μια από τις σαράντα αυτές ανασκοπήσεις διαπίστωναν ότι ο ρόλος του διευθυντή επηρέαζε την αποτελεσματικότητα του σχολείου και

την ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών. Επιπλέον, τα ευρήματα αποκάλυψαν ότι ο διευθυντής διαμόρφωνε το σχολείο μέσω του οράματος, της αποστολής και των στόχων, που θέτει. Μάλιστα, ως παιδαγωγός ηγέτης αναμενόταν να είναι ειδικός σε προγράμματα σπουδών, διδασκαλίας και σε προγράμματα που χρηματοδοτούνταν από την κυβέρνηση και τα οποία είχαν σχεδιαστεί για να βελτιώσουν την ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών (Hallinger, 1992).

Από τη δεκαετία του 1980, αρκετές από τις ευθύνες που συνδέονταν με το να είναι ένας διευθυντής παιδαγωγός ηγέτης συνέχισαν να αποτελούν κρίσιμη πτυχή της δουλειάς του. Ωστόσο, στην σημερινή ταχέως μεταβαλλόμενη και άκρως ανταγωνιστική κοινωνία, ο ρόλος του διευθυντή ως παιδαγωγός ηγέτης του σχολείου φαίνεται να είναι ανεπαρκής για να εξασφαλίσει την ακαδημαϊκή επιτυχία των σημερινών μαθητών. Ως αποτέλεσμα, ο ρόλος του διευθυντή του σχολείου καθίσταται όλο και πιο δύσκολο να προσδιοριστεί λόγω της συνεχούς αλλαγής της φύσης των καθηκόντων του (Daresh et al., 2000).

Μια πιο σύγχρονη μετατόπιση στη θέση του διευθυντή απαιτεί να μην θεωρείται πλέον ως ο μοναδικός ηγέτης στο σχολείο. Αντ' αυτού, ο διευθυντής αναμένεται να αναγνωρίζει τα ταλέντα ηγεσίας και σε άλλα μέλη του προσωπικού και να τους δίνει τη δυνατότητα να βοηθήσουν στην καθοδήγηση της οργάνωσης μέσω μιας διευκολυντικής ή συνεργατικής προσέγγισης. Ο διευθυντής θεωρείται έτσι ως ηγέτης ηγετών (Crow, Matthews και McCleary, 1996). Αυτή η νέα μορφή ηγεσίας αναφέρεται ως μετασχηματιστική ηγεσία. Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, αρκετοί από τους σημερινούς σχολικούς ηγέτες επιλέγουν να υιοθετήσουν το μετασχηματιστικό ή το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας (Leithwood, 1992; Bass και Avolio, 1996; Leithwood, Jantzi και Steinbach, 1999; Sergiovanni, 2000).

Τα δύο αυτά στυλ, καθώς και άλλα στυλ ηγεσίας, που μπορεί να υιοθετήσει ένας σχολικός διευθυντής, επεξηγούνται λεπτομερέστερα στην επόμενη Υποενότητα.

2.1.3 Στυλ ηγεσίας σχολικών διευθυντών

Ενώ η έννοια της ηγεσίας περιλαμβάνει την επιρροή των άλλων, το στυλ ηγεσίας μπορεί να οριστεί ως η τέχνη της επίδρασης των συνανθρώπων προς μια κατεύθυνση που είναι με σκοπό το κοινό καλό. Επομένως, το στυλ ηγεσίας περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά, τις τάσεις συμπεριφοράς και τις χαρακτηριστικές μεθόδους ενός ατόμου σε ηγετική θέση

(Neumann και Neumann, 1999). Στη δεκαετία του 1980, οι ερευνητές ενδιαφέρονταν για τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης μεταμορφώνει και αναζωογονεί τις οργανισμούς (Yukl, 1994). Πολλές από αυτές τις πρώτες μελέτες, καθώς και πολλές από τις μεταγενέστερες κατέδειξαν ισχυρές και συνεπείς σχέσεις μεταξύ του ηγετικού στυλ και της απόδοσης ενός οργανισμού (Yukl, 1999; Pepper και Thomas, 2002; Valentine και Prater, 2011).

Διάφορες μελέτες, από την άλλη, έχουν εξετάσει αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας και προσπάθησαν να τα ταξινομήσουν. Με βάση την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, αυτή η Υποενοότητα παρέχει μια περιγραφή μερικών από τα πιο κοινά στυλ ηγεσίας. Εξηγώντας αυτά τα στυλ, δίνεται έμφαση στο πώς η θεωρία μπορεί να «ενημερώσει» την πρακτική της ηγεσίας. Τα πλέον ευρέως γνωστά στυλ ηγεσίας, στα οποία μπορεί να γίνει σύγκριση για να εκτιμηθεί ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να εφαρμοστούν σε σχολικές καταστάσεις, περιλαμβάνουν την υπηρετική, την αυθεντική, την παθητική, την μετασχηματιστική και την συναλλακτική ηγεσία.

2.1.3.1 Υπηρετική ηγεσία

Η έννοια της υπηρετικής ηγεσίας έγινε γνωστή από τον Greenleaf (1977) και αναδείχθηκε στη βιβλιογραφία, που σχετίζεται με τις μελέτες ηγεσίας (Stone, Russell και Patterson, 2004). Η υπηρετική ηγεσία περιλαμβάνει την καθοδήγηση άλλων από την άποψη της τοποθέτησης του οργανωτικού σκοπού, των αναγκών του οργανισμού και των αναγκών των ακόλουθων πάνω από τις ανάγκες και την επιθυμία του ηγέτη (Woodruff, 2004). Επομένως, ένας υπηρετικός ηγέτης επικεντρώνεται συχνά στην οικοδόμηση της ικανότητας των ακόλουθών του με σκοπό την αύξηση της δημιουργικότητας και των ευθυνών τους (Stone και Patterson, 2005). Σύμφωνα με τον Greenleaf (1977), ο υπηρετικός ηγέτης συχνά δεν έχει αρχικά κίνητρο να είναι ηγέτης, αλλά αναλαμβάνει αυτή τη θέση ανταποκρινόμενος στην ανάγκη για ομαδική επιτυχία.

Ο Laub (1999) εξηγεί ότι οι υπηρετικοί ηγέτες έχουν τα εξής έξι βασικά χαρακτηριστικά:

- Εκτιμούν τους ανθρώπους (ακούγοντας με σεβασμό τους άλλους, εξυπηρετώντας πρώτα τις ανάγκες των άλλων και πιστεύοντας στους ανθρώπους)

- Συμβάλλουν στην ανάπτυξη των ανθρώπων (παροχή ευκαιριών για μάθηση, μοντελοποίηση κατάλληλης συμπεριφοράς και οικοδόμηση άλλων μέσω ενθάρρυνσης)
- Συμβάλλουν στην οικοδόμηση ενός αισθήματος κοινότητας (οικοδόμηση ισχυρών σχέσεων, συνεργατική εργασία και εκτίμηση ατομικών διαφορών)
- Επιδεικνύουν αυθεντικότητα (ακεραιότητα και εμπιστοσύνη, ανοικτό πνεύμα και λογοδοσία και προθυμία μάθησης από άλλους)
- Παρέχουν την ηγεσία (οραματίζονται το μέλλον, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και αποσαφηνίζουν τους στόχους)
- Μοιράζονται την ηγεσία (δημιουργώντας ένα κοινό όραμα, μοιράζοντας την εξουσία της λήψης αποφάσεων και μοιράζοντας το στάτους και τα προνόμια σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού).

Αν και η έννοια της υπηρετικής ηγεσίας προέκυψε πριν από περισσότερες από τέσσερις δεκαετίες, οι προσπάθειες για τη μέτρηση και τη μελέτη των επιπτώσεών της στα οργανωτικά αποτελέσματα παρουσιάστηκαν μόνο την τελευταία δεκαετία (Liden, Wayne, Zhao και Henderson, 2008; Walumbwa, Hartnell και Oke, 2010; Reed, Vidaver-Cohen και Colwell, 2011). Οι Hunter et al. (2013) εξέτασαν τη χρησιμότητα της υπηρετικής ηγεσίας σε πολλά οργανωτικά επίπεδα, βλέποντας ενίσχυση αποτελεσματικά τους οργανισμούς, ιδιαίτερα όταν επρόκειτο για κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Το συμπέρασμα αυτό υποστήριξαν και οι Jaramillo et al. (2009), θεωρώντας ότι η υπηρετική ηγεσία μπορεί να είναι ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας για κινητοποίηση και την καθοδήγηση των ακόλουθων προς το κίνητρο της εξυπηρέτησης πελατών σε κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία, που σχετίζεται με την υπηρετική ηγεσία, έχει δείξει ότι αν και αυτό το στυλ ηγεσίας έχει διαπιστωθεί ότι είναι αποτελεσματικό σε ένα εμπορικό περιβάλλον, υπάρχει έλλειψη μιας ξεκάθαρης θεωρίας ή σχολαστικής έρευνας που να έχει εξετάσει τη χρησιμότητα του συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας στο σχολικό περιβάλλον. Ο Leithwood και ο Sun (2012) θεώρησαν την υπηρετική ηγεσία ως ελπιδοφόρα για τους ηγέτες

των σχολείων, παρόλο που η προέλευση αυτού του στυλ ηγεσίας τοποθετείται σε μεγάλο βαθμό σε περιβάλλοντα εκτός του σχολικού. Η έννοια της υπηρετικής ηγεσίας έχει συναντηθεί με ποικίλους, αν και συνήθως μέτριους βαθμούς επιτυχίας στα σχολικά περιβάλλοντα (Cerit, 2009; Clark, 2011; Al-Mahdy, Al-HarthikαιEl-Din, 2016; Wen-Shun, Show-SauκαιHo-Tang, 2016).

2.1.3.2 Αυθεντική ηγεσία

Μια ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας αποκαλύπτει ότι δεν υπάρχει κανένας κοινά αποδεκτός ορισμός της αυθεντικής ηγεσίας και ότι διαφορετικοί συγγραφείς χρησιμοποιούν τον όρο με κάπως διαφορετικούς τρόπους. Ορισμένα στοιχεία, ωστόσο, είναι κοινά σε όλους συγγραφείς, οι οποίοι έχουν την αντίληψη ότι ένας αυθεντικός ηγέτης απεικονίζεται ως ο έχων αυτογνωσία και προσωπική άποψη, η οποία αντικατοπτρίζει τις αξίες και τις πεποιθήσεις του (Terry, 1993; Bennis, 2003; Cameron, DuttonκαιQuinn, 2003; George, 2004; Bennis, 2008).

Η ιδέα της αυθεντικής ηγεσίας διαδόθηκε από τους Shamir και Eilam (2005), οι οποίοι την περιέγραψαν ως την ενσωμάτωση της γνώσης του ηγέτη, της αυτορρύθμισης και της αυτοπεποίθησης αυτού. Πρότειναν ότι ένας αυθεντικός ηγέτης παρουσιάζει μια γνήσια ηγεσία, ενώ καθοδηγεί μέσα από την πεποίθηση και είναι πρωτότυπος (δεν αποτελεί δηλαδή αντίγραφο των άλλων). Σύμφωνα με τους Shamir και Eilam (2005), ένας αυθεντικός ηγέτης δεν χρησιμοποιεί την εξουσία του ως ηγέτης απλώς και μόνο επειδή κατέχει την ηγετική θέση. Πράγματι, για έναν αυθεντικό ηγέτη, η διαδικασία της ηγεσίας και των συναφών δραστηριοτήτων είναι πράξεις αυτοέκφρασης επειδή αισθάνεται ότι τα καθήκοντα όλων είναι καθήκον του. Επιπλέον, οι Shamir και Eilam (2005) εξηγούν ότι ένας αυθεντικός ηγέτης δεν αναλαμβάνει ηγετικό ρόλο ή συμμετέχει σε ηγετικές δραστηριότητες για την ιδιότητα, την τιμή ή άλλες προσωπικές ανταμοιβές. Αντίθετα, αυτός καθοδηγεί προς μια πεποίθηση, που περιλαμβάνει μια αξιακή αιτία ή μια αποστολή που θέλει να προωθήσει. Σαν αποτέλεσμα, ένας αυθεντικός ηγέτης ενδιαφέρεται όχι μόνο στο να είναι όλα αυτά που μπορεί να είναι, αλλά ενδιαφέρεται και στο να κάνει τη διαφορά.

Τέλος, ένας αυθεντικός ηγέτης είναι, όπως προειπώθηκε, πρωτότυπος. Δηλαδή, η διαδικασία μέσω της οποίας έχει φθάσει σε συγκεκριμένες πεποιθήσεις δεν είναι το αποτέλεσμα μιας

διαδικασίας απομίμησης. Οι ενέργειές του βασίζονται στις δικές τους αξίες και πεποιθήσεις. Επομένως, αυτό που λέει ο αυθεντικός ηγέτης είναι σύμφωνο με αυτό που πιστεύει. Αυτό υποδηλώνει ότι ένας αυθεντικός ηγέτης έχει υψηλό επίπεδο ακεραιότητας και ότι είναι σημαντική για αυτόν η διαφάνεια (Shamir και Eilam, 2005).

Αν και η αυθεντική ηγεσία έχει κάποια δυναμική και είναι διαισθητικά ελκυστική, υπάρχει περιορισμένη έρευνα που να εξετάζει αν αυτή η προσέγγιση είναι αποτελεσματική, σε ποιο πλαίσιο είναι αποτελεσματική και αν ένα τέτοιο στυλ ηγεσίας οδηγεί σε παραγωγικά αποτελέσματα σε ένα εκπαιδευτικό περιβάλλον. Ο George (2004) ισχυρίζεται ότι δεν είναι σαφές πώς παρουσιάστηκαν έννοιες και ιδέες, που σχετίζονται με αυθεντική ηγεσία σε πρακτικές προσεγγίσεις. Ομοίως, ο Northouse (2010) επέκρινε τη θεωρία στην οποία ένας αυθεντικός ηγέτης είναι υποκινημένος από υψηλές αξίες, δικαιοσύνη και κοινότητα, καθώς δεν ήταν σαφές πώς η αυθεντική ηγεσία θα μπορούσε να οδηγήσει σε θετικά οργανωτικά αποτελέσματα.

2.1.3.3 Παθητική ηγεσία (Laissez-faire)

Ο Bass (1985) αναφέρεται στην παθητική ή την laissez-faire ηγεσία ως έλλειψη ηγεσίας. Δηλώνει ότι οι παθητικοί ηγέτες αποφεύγουν να παρεμβαίνουν σε καταστάσεις όταν χρειάζεται. Παρουσιάζουν ελάχιστη ή καμία εμπιστοσύνη στην ικανότητά τους να εποπτεύουν τους υπαλλήλους τους και θα αγνοούν τις ευθύνες τους. Επιπλέον, αποτυγχάνουν να εμπνεύσουν τους υπαλλήλους τους και δε βασίζονται στις συμβατικές συμφωνίες για την απόδοση που περιλαμβάνονται στην ηγεσία συναλλαγών. Καθώς δεν υπάρχουν κοινοί στόχοι, υπάρχει επίσης έλλειψη αναγνώρισης της απόδοσης των ακόλουθων.

Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι όταν δεν υπάρχει ηγετική θέση, θα υπάρξει αναγκαστικά μια αντικατάσταση της ηγεσίας, κάτι που συνήθως οδηγεί σε αρνητικές επιπτώσεις (Dionneetal., 2002). Ο Frischer (2006) συμφωνεί με αυτή την ιδέα και προσθέτει, ότι η παραίτηση της ηγεσίας από τον παθητικό ηγέτη λειτουργεί αποδυναμωτικά, επηρεάζοντας αρνητικά την ηγετική συμπεριφορά σε ότι αφορά την αλλαγή, τις σχέσεις και την παραγωγικότητα.

Ωστόσο, οι Barnett, Marsh και Craven (2005) υποστηρίζουν ότι η laissez-faire ηγεσία μπορεί να είναι επωφελής, ειδικά στο σχολικό περιβάλλον. Διεξήγαγαν μια μελέτη σε επτά σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Αυστραλία, εξετάζοντας αν η laissez-faire ηγεσία, που θεωρείται αρνητικό στυλ ηγεσίας, θα επηρέαζε αρνητικά τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για το μαθησιακό περιβάλλον του σχολείου. Τα ευρήματα έδειξαν ότι το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας είχε θετική επίδραση σε τρία από τα επτά σχολικά περιβάλλοντα σε ότι αφορά α) την υποστήριξη των μαθητών (σε επίπεδο σχέσης μεταξύ των εκπαιδευτικών και μαθητών), β) την συνεργασία (βαθμός στον οποίο οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι μπορούν να λάβουν βοήθεια από τους συναδέλφους τους) και γ) τον προσανατολισμό προς την ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών (βαθμός στον οποίο οι εκπαιδευτικοί διατηρούν υψηλές προσδοκίες για την επίτευξη των μαθητών). Ως εκ τούτου, οι ερευνητές πρότειναν ότι τα σχολεία θα πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο να χρησιμοποιήσουν το στυλ της παθητικής ηγεσίας, αν ενδιαφέρονται να βελτιώσουν συγκεκριμένους τομείς μέσα στο σχολικό περιβάλλον μάθησης.

2.1.3.4 Συναλλακτική ηγεσία

Ο Burns (2012) θεωρεί τη μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία ως τα δύο αντίθετα άκρα στο «συνεχές» της ηγεσίας. Σε αντίθεση με τη μετασχηματιστική ηγεσία, επιβεβαιώνει ότι η συναλλακτική ηγεσία είναι προσανατολισμένη στα καθήκοντα. Δηλώνει ότι ο συναλλακτικός ηγέτης μπορεί να είναι επιτυχημένος μόνο όταν και αυτός και οι ακόλουθοί του συμφωνούν σε σχέση με τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελεστούν. Είναι μια διαδικασία διαπραγμάτευσης και περιορίζεται στο βαθμό που όλοι οι συμμετέχοντες μοιράζονται τους σκοπούς της διαδικασίας.

Ο Bass (1985) συμφωνεί ότι η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να διακριθεί από την μετασχηματιστική ηγεσία, καθώς κάνει διαπραγματεύσεις και σχηματίζει συμβατικές συμφωνίες μεταξύ του διευθυντή και του υπαλλήλου. Σύμφωνα με τους Barling, Slater και Kelloway (2000), οι συναλλακτικοί ηγέτες είναι σε θέση να παρακινήσουν τους ακόλουθούς τους επιλέγοντας ανταμοιβές και κίνητρα που είναι τα πλέον επιθυμητά γι' αυτούς.

Δεδομένου ότι η σχέση βασίζεται σε μια υποσχόμενη συναλλαγή, αυτές οι σχέσεις είναι εύκολο να διαμορφωθούν (Burns, 2012). Ωστόσο, επειδή δεν υπάρχει ένας επιδιωκόμενος

σκοπός πέρα από αυτό το σημείο, οι υπάλληλοι πιθανότατα θα επιλέξουν να σταματήσουν να ακολουθούν την κατεύθυνση του ηγέτη εκτός εάν ο ηγέτης επεκτείνει την συμφωνία (Bass, 1985). Όπως αναφέρει ο Bass (1999), ενώ οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ανεβάζουν το ηθικό, τα κίνητρα και τα ηθικά των ακόλουθων τους, οι συναλλακτικοί ηγέτες φροντίζουν για τα άμεσα συμφέροντα αυτών. Όπως χαρακτηριστικά εξηγεί, ο μετασχηματιστικός ηγέτης εστιάζει στο τι μπορεί να κάνει ο υπάλληλος για τον οργανισμό, ενώ ο συναλλακτικός ηγέτης στο τι μπορεί να κάνει ο οργανισμός για τον υπάλληλο.

Ωστόσο, ο Bass (1985) πιστεύει ότι η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία εξελίσσονται η μια με τη βοήθεια της άλλης. Αυτό το περιγράφει ως μια Θεωρία Ηγεσίας Δύο Παραγόντων (Two-factor theory of leadership). Αν και η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία θεωρούνται ως ανεξάρτητες διαστάσεις ηγεσίας, ο Bass δηλώνει ότι εξακολουθούν να συνδέονται μεταξύ τους επειδή συνδέονται και οι δύο με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των μελών του προσωπικού. Συνεπώς, επιβεβαιώνει ότι ο ίδιος ηγέτης μπορεί να εμφανίσει τις συμπεριφορές τόσο ενός συναλλακτικού όσο και ενός μετασχηματιστικού ηγέτη ανάλογα με τις απαιτήσεις της κατάστασης.

Ο Le Clear (2005) διερεύνησε περαιτέρω το συγκεκριμένο ζήτημα σε μια μελέτη, στην οποία εξέτασε τη σχέση μεταξύ της αντίληψης για την αποτελεσματική σχολική κουλτούρα και τις μορφές ηγεσίας των διευθυντών και της ακαδημαϊκής απόδοσης των μαθητών. Τα αποτελέσματα της έρευνάς του υποδηλώνουν ότι η σχολική κουλτούρα και οι μορφές ηγεσίας σχετίζονται σημαντικά με την ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών. Επιπλέον, τα ευρήματα έδειξαν ότι τόσο η μετασχηματιστική όσο και η συναλλακτική ηγεσία επηρεάζουν τις επαγγελματικές κοινότητες μάθησης και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών.

Ενώ πιστεύεται ότι η μετασχηματιστική ηγεσία καθιστά την συναλλακτική ηγεσία καλύτερη, δεν μπορεί να την αντικαταστήσει (Bass, 1998). Το περιβαλλοντικό πλαίσιο του σχολικού οργανισμού πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όταν καθορίζεται ποια από τις δύο μορφές ηγεσίας απαιτείται. Για παράδειγμα, η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική όταν ο σχολικός οργανισμός είναι σχετικά σταθερός, σε αντίθεση με την μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία είναι πιο κατάλληλη για περιόδους κατά τις οποίες ο σχολικός οργανισμός αντιμετωπίζει πληθώρα γρήγορων αλλαγών.

Σε γενικές γραμμές, τα ευρήματα της υπάρχουσας έρευνας έχουν δείξει ότι η συναλλακτική ηγεσία στα σχολικά περιβάλλοντα μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στη δημιουργική συμπεριφορά των εκπαιδευτικών επειδή εστιάζει περισσότερο στη διευκόλυνση της απόδοσης των εκπαιδευτικών και λιγότερο στην τόνωση της καινοτομίας (Bass, 1985, Kim και Lee, 2011). Ταυτόχρονα, τα ευρήματα διάφορων ερευνών, που έχουν συγκρίνει τη μετασχηματιστική με τη συναλλακτική ηγεσία υποδηλώνουν ότι οι συναλλακτικές ηγέτες είναι λιγότερο πιθανό να δώσουν έμφαση στην καινοτομία από τους μετασχηματιστικούς ηγέτες (Bogler, 2001; Bolkan και Goodboy, 2009; Kurland, Peretz και Hertz-Lazarowitz, 2010; Valentine και Prater, 2011).

Παρά την πιθανή αρνητική επίδραση της συναλλακτικής ηγεσίας, οι Kim και Lee (2011), συμφωνώντας με τον Le Clear (2005), διαπίστωσαν ότι η συναλλακτική ηγεσία, με την πρακτική της για ενδεχόμενες ανταμοιβές, μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία και στην απόδοση. Για παράδειγμα, όταν οι ηγέτες θέτουν σαφώς καθορισμένες προσδοκίες και συμφωνημένα επίπεδα απόδοσης, οι ακόλουθοι είναι πιο πιθανό να επιτύχουν τους στόχους τους. Πρότείνουν, λοιπόν, ότι οι ηγέτες πρέπει να εξετάσουν τη θετική πλευρά της συναλλακτικής ηγεσίας, συμπεριλαμβάνοντας ενδεχόμενες ανταμοιβές για να ευνοήσουν την ικανοποίηση και τη δημιουργικότητα της εργασίας των ακόλουθών τους (Kim και Lee, 2011).

2.1.3.5 Μετασχηματιστική ηγεσία

Ο Burns (2012) ήταν ο πρώτος ερευνητής που διαμόρφωσε την έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Περιγράφει τη μετασχηματιστική ηγεσία ως την ηγεσία που εμφανίζεται όταν ο πρωταρχικός στόχος του ηγέτη είναι να παρακινήσει τους υπαλλήλους να συνεργαστούν, σε αντίθεση με το να τους αναγκάσει να εκτελούν καθήκοντα και επαγγελματικές υποχρεώσεις. Όπως επεξηγεί, η μετασχηματιστική ηγεσία λαμβάνει χώρα όταν ένα ή περισσότερα πρόσωπα αλληλεπιδρούν με άλλους με τέτοιο τρόπο ώστε οι ηγέτες και οι ακόλουθοί τους να οδηγήσουν ο ένας τον άλλο σε υψηλότερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής. Επειδή οι εργαζόμενοι εμπνέονται να εκτελέσουν το απαιτούμενο καθήκον, είναι επίσης πιο δεκτικοί στην αλλαγή. Ο Schein (1992) επιβεβαιώνει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες βοηθούν τους ανθρώπους να δεχτούν την ανάγκη για αλλαγή, χωρίς να τους κάνουν αισθάνονται ότι είναι προσωπικά υπεύθυνοι για την ενδεχόμενη αποτυχία. Ταυτόχρονα, οι

μετασχηματιστικοί ηγέτες αυξάνουν την αυτοπεποίθηση και την αισιοδοξία των ακόλουθών τους για μια επιτυχή μετάβαση.

Επεξηγώντας περαιτέρω την έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας ο Bass (1985) την χαρακτηρίζει ως την σύνθεση τεσσάρων διαστάσεων ή χαρακτηριστικών που σχετίζονται με την ηγεσία. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα εξής: α) χάρισμα (ταλέντο) ή εξιδανικευμένη επιρροή, β) εξατομικευμένη εκτίμηση και θεώρηση, γ) πνευματική διέγερση και δ) έμπνευση. Η έννοια του χαρίσματος, ως χαρακτηριστικό ηγεσίας, σχετίζεται με την πίστη των ακόλουθων σε έναν ηγέτη και την αποστολή ή το όραμα που έχει. Επίσης, το χάρισμα αφορά τον θαυμασμό, την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των ακόλουθων απέναντι στον ηγέτη. Ένας χαρισματικός ηγέτης θεωρείται ένας δυναμικός, εργατικός, σίγουρος, ικανός και επιτυχημένος ηγέτης.

Η διάσταση της εξατομικευμένης εκτίμησης και θεώρησης της ηγεσίας σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης αντιμετωπίζει τους ακόλουθους του, δηλαδή αν ο ηγέτης τους αντιμετωπίζει διαφορετικά με βάση τις ανάγκες και τις ικανότητές τους. Αυτή η διάσταση ηγεσίας σχετίζεται με το αν ο ηγέτης είναι λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των άλλων και αν εμφανίζει ισχυρή συμπεριφορά μέντορα, καθώς και καθοδήγησης (Bass, 1985).

Η διάσταση της πνευματικής διέγερσης της ηγεσίας αναφέρεται σε έναν ηγέτη ο οποίος διεγείρει την επιπλέον προσπάθεια μεταξύ των ακόλουθών του για να επανεξετάσουν αυτοί τις ιδέες τους, να αμφισβητήσουν τις υπάρχουσες καταστάσεις και να επαναπροσδιορίσουν τα υπάρχοντα προβλήματα. Αυτή η διάσταση της ηγεσίας εμφανίζεται όταν ο ηγέτης βοηθά τους οπαδούς να γίνουν πιο καινοτόμοι και δημιουργικοί (Bass, 1999).

Τέλος, η διάσταση της έμπνευσης αναφέρεται στην πρακτική που προβλέπει ένα επιθυμητό μέλλον, διατυπώνει πώς μπορεί αυτό να επιτευχθεί, θέτει ένα παράδειγμα που πρέπει να ακολουθηθεί, θέτει υψηλά πρότυπα απόδοσης και δείχνει αποφασιστικότητα και εμπιστοσύνη (Bass και Avolio, 1990; Chemmers και Ayman, 1993). Αυτή η διάσταση σχετίζεται με την πίστη του ηγέτη στην ικανότητά του να κάνει τη διαφορά με το να οραματίζεται το μέλλον και να δημιουργεί μια εικόνα για το τι μπορεί επιτύχει ο οργανισμός. Ένας τέτοιος ηγέτης εμπνέει ένα όραμα στους ακόλουθούς του με μια θετική και ελπιδοφόρα προοπτική (Kouzes και Posner, 2002).

Εκτός από τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας που περιγράφηκαν παραπάνω, οι Avolio, Bass και Jung (1999) υποστηρίζουν ότι ένας αποτελεσματικός μετασχηματιστικός ηγέτης θα πρέπει να περιλαμβάνει στοιχεία που σχετίζονται με ένα συναλλακτικό στυλ ηγεσίας ως μέρος της μετασχηματιστικής του προσέγγισης. Το πλήρες φάσμα της μετασχηματιστικής ηγεσίας υποδηλώνει ότι κάθε ηγέτης εμφανίζει με μεγάλη συχνότητα τόσο συναλλακτικές όσο και μετασχηματιστικές πτυχές, ωστόσο το προφίλ κάθε ηγέτη τείνει να περιλαμβάνει περισσότερο από ένα το ένα και λιγότερο από το άλλο στυλ (συμφωνώντας έτσι με τον Bass (1985) και Θεωρία Ηγεσίας Δύο Παραγόντων).

Σύμφωνα επιπλέον με τους Avolio, Bass και Jung (1999), οι ηγέτες που ικανοποιούν περισσότερο τους ακόλουθούς τους και είναι πιο αποτελεσματικοί, τείνουν να εμφανίζουν περισσότερα μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά και λιγότερα συναλλακτικά χαρακτηριστικά. Ως εκ τούτου, ένας μετασχηματιστικός ηγέτης καταφέρνει να απομακρύνει τους ακόλουθούς του πέρα από να ενδιαφέρονται αποκλειστικά για τα άμεσα συμφέροντά τους, διεγείροντας τη διάνοιά τους, εμπνέοντας τους και αντιμετωπίζοντας τους μεμονωμένα. Ως εκ τούτου, ένα μετασχηματιστικό ηγετικό στυλ «ανέχεται» το επίπεδο ωριμότητας και τα ιδανικά του κάθε ακόλουθου ξεχωριστά, προκειμένου να προωθήσει την επιτυχία, την αυτοεκτίμηση και την ευημερία των άλλων, της οργάνωσής και της κοινωνίας εν γένει (Bass, 1990).

Προσθέτοντας στις παραπάνω διαστάσεις, ο Yukl (1999) χαρακτήρισε τη μετασχηματιστική ηγεσία ως ικανή να εστιάζει στις αξίες, να μοιράζεται τον θεμελιώδη στόχο της ανάπτυξης των ικανοτήτων και να ενισχύσει τα επίπεδα προσωπικής αφοσίωσης των ακόλουθων στους οργανωτικούς στόχους.

Από την άλλη, οι μετασχηματιστικές διαστάσεις ηγεσίας που υποστηρίζουν οι Jantzi και Leithwood (1996) φαίνεται να είναι ένας συνδυασμός των διαστάσεων που περιγράφηκαν προηγουμένως. Πιο συγκεκριμένα, όπως προτείνουν, ένας μετασχηματιστικός ηγέτης έχει την ικανότητα:

- Να διαμορφώσει το όραμα και τους στόχους του οργανισμού (συμπεριφορά του ηγέτη που στοχεύει στον εντοπισμό νέων ευκαιριών για τον οργανισμό του, αναπτύσσοντας, αρθρώνοντας και εμπνέοντας τους άλλους με το όραμά του για το μέλλον και οικοδομώντας τη συναίνεση για τους οργανωτικούς στόχους και προτεραιότητες)

- Να προσφέρει πνευματική διέγερση (συμπεριφορά που προκαλεί το προσωπικό να επανεξετάσει ορισμένες από τις υποθέσεις που έχει κάνει σχετικά με τα καθήκοντά του και να ξανασκεφτεί πώς μπορεί να τα εκτελέσει με βέλτιστο τρόπο)
- Να προσφέρει ατομική υποστήριξη (συμπεριφορά που υποδηλώνει σεβασμό στο προσωπικό και ενδιαφέρον για τα προσωπικά τους συναισθήματα και ανάγκες)
- Να συμβολίζει επαγγελματικές πρακτικές και αξίες (συμπεριφορά που δίνει παραδείγματα στο προσωπικό να ακολουθεί στις αλληλεπιδράσεις τους άλλους και να επιδεικνύει ένα ανοικτό πνεύμα στις αλλαγές με βάση νέες αντιλήψεις)
- Να επιδεικνύει υψηλές προσδοκίες απόδοσης (συμπεριφορά που καταδεικνύει τις προσδοκίες του διευθυντή για την αριστεία, την ποιότητα και την υψηλή απόδοση του προσωπικού)
- Να αναπτύξει δομές για να ενθαρρύνει τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (συμπεριφορά που αποσκοπεί στην προώθηση της συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων και στη διευκόλυνση της κατανομής της ηγεσία μεταξύ του προσωπικού).

Οι Pereira και Gomes (2012) εξέτασαν την αποτελεσματικότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας διερευνώντας τις σχέσεις μεταξύ της ικανότητας του ανθρώπινου δυναμικού, της ηγεσίας, του οργανωτικού κλίματος και των επιδόσεων, διαπιστώνοντας ότι ένας μετασχηματιστικός ηγέτης: α) προωθεί το ομαδικό πνεύμα ενισχύοντας την ταύτιση με τον οργανισμό και προάγοντας μια συλλογική ταυτότητα μεταξύ των ακόλουθών του, β) επικοινωνεί τις προσδοκίες του και ως εκ τούτου ενισχύει το αίσθημα αυτοπεποίθησης των ακόλουθών του και γ) λειτουργεί ως ένα μοντέλο συμπεριφοράς, το οποίο επιδεικνύει τις συμπεριφορές που επιθυμεί ο οργανισμός.

Η μετασχηματιστική ηγεσία έτσι φαίνεται είναι διαφορετική από τα υπόλοιπα στυλ ηγεσίας σε σχέση με την επίδραση του ηγέτη στους ακόλουθούς του και τη συμπεριφορά, που αυτός χρησιμοποιεί για την επίτευξη αυτού του αποτελέσματος. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης επηρεάζει και ενθαρρύνει τους ακόλουθούς του, καθιστώντας τους πιο συνειδητοποιημένους

για τη σημασία των αποτελεσμάτων των καθηκόντων τους και αναγκάζοντάς τους να ξεπεράσουν το δικό τους συμφέρον για χάρη του οργανισμού. Κατά συνέπεια, οι οπαδοί αισθάνονται την εμπιστοσύνη, τον θαυμασμό, την αφοσίωση και τον σεβασμό προς τον ηγέτη και παρακινούνται να κάνουν περισσότερα από όσα αρχικά ανέμεναν να κάνουν (Yukl, 1999).

Όπως υποδεικνύεται από τους Leithwood, Jantzik και Steinbach (1999), το μετασχηματιστικό ηγετικό στυλ είναι πιο αποτελεσματικό στην αναδιάρθρωση των σχολείων. Επιπλέον, οι Verona και Young (2001) προτείνουν ότι το συγκεκριμένο ηγετικό στυλ είναι κατάλληλο για το κοινωνικό και οργανωτικό πλαίσιο μέσα στο σχολικό περιβάλλον. Μάλιστα, μέσω της έρευνάς τους υποστηρίζουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ένας σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης της ακαδημαϊκής επιτυχίας των μαθητών στην ανάγνωση, τα μαθηματικά και τη γραφή.

Ο Leithwood (1994) επιβεβαιώνει ότι πολλοί σχολικοί ηγέτες διαθέτουν τα χαρακτηριστικά ενός μετασχηματιστικού ηγέτη. Ο Scope (2006), επίσης υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική ηγεσία σχετίζεται με θετικό τρόπο με την εφαρμογή του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας.

Οι Howell και Avolio (1993) ισχυρίζονται ότι οι διευθυντές πρέπει να αναπτύξουν τα χαρακτηριστικά ενός μετασχηματιστικού ηγέτη προκειμένου να επηρεάσουν θετικά το σχολείο. Σύμφωνα μάλιστα με μια πρόσφατη μελέτη των Berson et al. (2001), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι σε θέση να δημιουργήσουν και να επικοινωνήσουν ένα πειστικό όραμα.

Ο Bass (1985) προσθέτει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προάγουν τις ανάγκες και τις ανησυχίες των εργαζομένων από τις βασικές ανάγκες, όπως είναι η ασφάλεια σε ανάγκες υψηλότερου επιπέδου, όπως είναι η επίτευξη και η αυτοεκτίμηση. Σαν αποτέλεσμα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συχνά αγνοούν τις δικές τους προσωπικά τους συμφέροντα για να εκτελέσουν τις δραστηριότητες που απαιτούνται για το καλό της ομάδας. Αυτό είναι ωφέλιμο όχι μόνο για τον εκάστοτε οργανισμό, αλλά είναι επίσης χρήσιμο για τους εργαζομένους, αφού ενισχύει το επίπεδο εμπιστοσύνης τους και τους προκαλεί να υπερβούν τις προσδοκίες τους (Bass και Avolio, 1996).

2.1.3.6 Σύγκριση μεταξύ των διαφορετικών στυλ ηγεσίας των σχολικών διευθυντών

Παλαιότερες μελέτες έχουν συγκρίνει τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας για να καθορίσουν ποια είναι η πιο αποτελεσματική. Για παράδειγμα, η έρευνα των Kurlandetal. (2010) εξέτασε την επιρροή του στυλ ηγεσίας του διευθύνει σε σχολικούς οργανισμούς, χρησιμοποιώντας το σχολικό όραμα ως παράγοντα παρέμβασης. Στην έρευνα εξετάστηκαν τρεις κατηγορίες ηγετικού στυλ: α) το μετασχηματιστικό (εστιάζοντας στην ενδυνάμωση της πίστης στις ικανότητες των άλλων και στη δημιουργία θετικών συναισθημάτων), β) το συναλλακτικό (εστιάζοντας στην απονομή ανταμοιβών που ικανοποιούν άμεσα τα προσωπικά συμφέροντα) και γ) το παθητικό (εστιάζοντας στην απουσία κάθε είδους λήψης αποφάσεων ή χρήσης εξουσίας). Τα αποτελέσματα της έρευνας υποδηλώνουν ότι ένας μετασχηματιστικός ηγέτης θεωρεί το όραμα ως ένα στοιχείο της ηγεσίας, που παρακινεί τους ανθρώπους σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.

Όμοια, άλλες μελέτες έχουν συγκρίνει τη μετασχηματιστική με τη συναλλακτική ηγεσία (Bass, 1985; Bogler, 2001; Bolkan και Goodboy, 2009; Leithwood και Wahlstrom, 2008; Leithwood, Patten και Jantzi, 2010; Valentine & Prater, 2011). Τα συμπεράσματα αυτών των μελετών υποδηλώνουν ότι στην μετασχηματιστική ηγεσία, οι ακόλουθοι και ο ηγέτης τους εμπνέονται μεταξύ τους για να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα ηθικής, καθώς και υψηλότερα κίνητρα. Η συναλλακτική ηγεσία, από την άλλη πλευρά, περιλαμβάνει μια ανταλλαγή στην οποία ένας ηγέτης και οι ακόλουθοί του εισέρχονται σε μια συναλλαγή λόγω της προσδοκίας να εκπληρώσουν το συμφέρον τους (Fullan, 2001; Hinkin και Schriesheim, 2008). Μια σύγκριση αυτών των δύο στυλ ηγεσίας δείχνει ότι ένας μετασχηματιστικός ηγέτης δεσμεύεται με τους ακόλουθούς του σε μια συνεργατική διαδικασία ανταλλαγής, συμβάλλοντας έτσι στην βελτιωμένη απόδοση του οργανισμού στο σύνολό του.

Οι Nguni, Sleegers και Denessen (2006), που επίσης συνέκριναν τις συνέπειες της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας σε σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία, την οργανωτική δέσμευση και την οργανωτική συμπεριφορά των εκπαιδευτικών, καταλήγουν ότι οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχουν ισχυρότερες θετικές επιπτώσεις και στις τρεις αυτές παραμέτρους.

2.2 Θεωρίες αποτελεσματικής ηγεσίας για τους σημερινούς διευθυντές

Οι πρώιμες μορφές της αποτελεσματικής ηγεσίας των διευθυντών εστιάστηκαν στην ικανότητα του εκάστοτε διευθυντή να διαχειρίζεται τις σχολικές διεργασίες και τις διαδικασίες, που σχετίζονται με την εκπαίδευση και την επίβλεψη/ εποπτεία. Ωστόσο, όταν εξετάζονται οι πρόσφατες τάσεις στην εκπαίδευση και οι αλλαγές στην κοινωνία, είναι κατανοητό γιατί οι διευθυντές πρέπει να ανανεώσουν τις υπάρχουσες γνώσεις και δεξιότητες τους, καθώς και να αποκτήσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες (Dufour και Eaker, 1998).

Λαμβάνοντας υπόψη τις πρόσφατες έρευνες, φαίνεται να υπάρχει γενική συμφωνία μεταξύ ερευνητών και των ασκούντων το επάγγελμα του εκπαιδευτικού και του διευθυντή ενός σχολείου ειδικότερα, ότι υπάρχουν αρκετές μορφές ηγεσίας που θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει ένας διευθυντής για να καθοδηγήσει με αποτελεσματικό τρόπο τους σημερινούς εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Ωστόσο, ένα πιο αποτελεσματικό ηγετικό στυλ θα απαιτούσε λιγότερη διοίκηση και έλεγχο, περισσότερη μάθηση και καθοδήγηση, λιγότερη υπαγόρευση και περισσότερη οργάνωση (Dufour και Eaker, 1998). Στην πραγματικότητα, πιο πρόσφατα, οι αποτελεσματικοί διευθυντές θεωρούνται οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, που επικεντρώνονται στην καθιέρωση ενός οράματος και στην αξιοποίηση ηγετικών ικανοτήτων όπως η καινοτομία, η επιρροή και η συνεκτίμηση του ατόμου στη διαδικασία βελτίωσης του σχολείου (Waters, Marzano, και McNulty, 2004).

Άλλωστε, μια ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με το στυλ ηγεσίας δείχνει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι γενικά πιο ευνοϊκή από την συναλλακτική ηγεσία των και επομένως είναι προτιμότερη όταν επιφέρει και διαχειρίζεται τη βελτίωση και την αλλαγή του σχολείου (Leithwood, Begley και Cousins, 1992; Ross και Gray, 2006). Επιπλέον, προηγούμενες έρευνες παρέχουν στοιχεία που υποστηρίζουν ισχυρούς δεσμούς μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της σχολικής αποτελεσματικότητας (Valentine και Prater, 2011).

Σαν αποτέλεσμα, η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει σταδιακά μεταφερθεί στην «κεντρική σκηνή» της εκπαιδευτικής ηγεσίας και θεωρείται απαραίτητη για τη βελτίωση ενός σχολείου. Οι έννοιές της θεωρούνται σχετικές για τους εκπαιδευτικούς ηγέτες στον 21^ο αιώνα, διότι σε αυτή την εποχή η σχολική ηγεσία πρέπει να εκδηλώνεται κυρίως σε ότι

αφορά τις αλλαγές (Leithwood, Begley και Cousins, 1992). Σε μια εποχή σχολικών αλλαγών, μεταρρυθμίσεων και αναδιαρθρώσεων, η άποψη του διευθυντή ως μετασχηματιστικού ηγέτη εμφανίζεται ως μια πολύ αποτελεσματική προσέγγιση (Leithwood, 1994).

Απόδειξη της παραπάνω αντίληψης, είναι ότι προηγούμενες έρευνες που έχουν εξετάσει τις σχέσεις μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και μιας σειράς αποτελεσμάτων σε ότι αφορά τους μαθητές δείχνουν ότι το στυλ ηγεσίας του σχολικού διευθυντή έχει σημαντική επίδραση στις σχολικές συνθήκες και μια μέτρια επίδραση στη δέσμευση των μαθητών (Leithwood και Jantzi, 1999; Retna και Tee, 2008), καθώς και ότι υπάρχουν εννέα βασικοί συντελεστές ηγεσίας (εκπαιδευτική βελτίωση, βελτίωση των προγραμμάτων σπουδών, προσδιορισμός ενός οράματος, παροχή ενός προτύπου, προώθηση των στόχων του σχολείου, παροχή υποστήριξης, παροχή υποκίνησης, υψηλές προσδοκίες και αλληλεπιδράσεις), που συνδέονται με τα υψηλά μαθησιακά επιτεύγματα των μαθητών (Valentine και Prater, 2011).

Οι υπάρχουσες έρευνες έχουν επίσης εξετάσει εάν υπάρχουν σχέσεις μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και μιας σειράς αποτελεσμάτων που σχετίζονται με τα μέλη του προσωπικού. Τα ευρήματα δείχνουν ότι το στυλ ηγεσίας του σχολικού διευθυντή επηρεάζει την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την εργασία, τόσο άμεσα όσο και έμμεσα (Bogler, 2001) με το μεταφραστικό στυλ ηγεσίας να έχει μεγαλύτερο θετικό αντίκτυπο στο περιβάλλον εργασίας των εκπαιδευτικών και των μελών του προσωπικού στο σχολείο παρά από ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας (Pepper και Thomas, 2002). Επιπλέον, η πρακτική της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει θετική επίδραση στη σχολική κοινότητα στη διαμόρφωση της κουλτούρας, της ατμόσφαιρας και της αποτελεσματικότητάς της. Τέλος, υπάρχει μια σημαντική σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας του σχολικού διευθυντή και της αυτοπεποίθησης των εκπαιδευτικών (Kurt, Duyar και Calik, 2012).

Συνοψίζοντας, πολυάριθμες μελέτες έχουν βρει ισχυρές και σταθερές σχέσεις μεταξύ της πρακτικής της μετασχηματιστικής ηγεσίας και μιας σειράς αποτελεσμάτων σε διάφορα επίπεδα σχολείου.

Αξίζει τέλος να σημειωθεί ότι οι Conley και Goldman δηλώνουν ότι αρχικά η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρήθηκε ως μια προσωπική ποιότητα ή ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει τους υπαλλήλους να βλέπουν πέρα από το ατομικό συμφέρον τους και να εστιάζουν σε οργανωτικούς στόχους. Ωστόσο, καθώς οι θεωρίες ηγεσίας συνεχίζουν να ερευνώνται,

έχει διαμορφωθεί μια άλλη μορφή μετασχηματιστικής ηγεσίας, η λεγόμενη διευκολυντική ηγεσία. Η διευκολυντική ηγεσία ορίζεται ως οι συμπεριφορές που ενισχύουν τη συλλογική ικανότητα ενός σχολείου να προσαρμόζεται, να επιλύει προβλήματα και να βελτιώνει την απόδοση (Conley και Goldman, 1994). Με αυτό το στυλ, ο ρόλος του διευκολυντή είναι να ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα. Με άλλα λόγια, ένας ηγέτης πρέπει να δημιουργήσει μια σχολική κουλτούρα που προάγει τη συνεργασία, τη συμμετοχή και την ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και της σχολικής κοινότητας.

Αντίθετα, κάθε μορφή ηγεσίας που επικεντρώνεται στον χειρισμό των εκπαιδευτικών και της σχολικής κουλτούρας για να επιτύχει ένα προσωπικό όραμα ή ατζέντα θα δημιουργήσει ένα κλίμα και μια κουλτούρα που δε μπορεί παρά να μειώσει το όραμα του σχολείου. Για το λόγο αυτό, ο Stolp (1994) υποστηρίζει ότι οι υγιείς και συνετές σχολικές κουλτούρες συσχετίζονται έντονα με την αύξηση των μαθησιακών επιτευγμάτων, των κινήτρων και με την παραγωγικότητα και ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Αν και ένα μεγάλο μέρος της τρέχουσας έρευνας υποδεικνύει ότι η πιο αποτελεσματική μορφή ηγεσίας αντικατοπτρίζει μετασχηματιστικές ή διευκολυντικές προσεγγίσεις, οι περισσότεροι ερευνητές θα προειδοποιούσαν οποιονδήποτε ηγέτη στην εκπαίδευση από το να προσπαθήσει να επικεντρωθεί αποκλειστικά σε ένα ηγετικό στυλ. Ο Sergiovanni (1994) προτείνει ότι οι οργανισμοί, όπως οι άνθρωποι, υπάρχουν σε διαφορετικά αναπτυξιακά επίπεδα. Ένα σχολείο που λειτουργεί παραδοσιακά με μια ισχυρή λήψη αποφάσεων από πάνω προς τα κάτω ενδέχεται να μην είναι έτοιμο να μεταπηδήσει σε ένα διευκολυντικό περιβάλλον. Σε αυτόν τον τύπο περιβάλλοντος, ένας ηγέτης μπορεί να επιλέξει να φορέσει δύο ρόλους, αυτόν του ηγέτη και αυτόν του διαχειριστή (Starratt, 1995).

Σαν ηγέτες, οι διευθυντές δεν πρέπει μόνο να προωθήσουν το όραμα που εκφράζει τις αξίες του σχολείου, αλλά και να αναπτύξουν τη δομή και τις πολιτικές που υποστηρίζουν το όραμα αυτό. Με άλλα λόγια, όπως εξηγεί ο Lashway (1996), ένα σχολείο δεν φαίνεται να απαιτεί στρατηγικές επιλογές τύπου «όλα ή τίποτα», καθώς η ίδια η αποτελεσματική ηγεσία είναι πολυδιάστατη.

Με βάση την παραπάνω έρευνα, φαίνεται ότι το στυλ ηγεσίας του αποτελεσματικού αρχηγού πρέπει να ενσωματώνει μοντέλα διευκόλυνσης ή μετασχηματισμού. Ωστόσο, η ικανότητα

επιλογής ή ανάμειξης κατάλληλων θεωριών και στρατηγικών ηγεσίας φαίνεται να αποτελεί ουσιαστικό μέρος της αποτελεσματικής ηγεσίας του διευθυντή.

2.2.1 Αποτελεσματική ηγεσία σχολικών διευθυντών

Ορισμένοι διευθυντές θεωρούνται πιο αποτελεσματικοί ηγέτες από άλλους. Ωστόσο, δεν υπάρχει μια απλή φόρμουλα ή ένα διακριτό πρότυπο, που να μπορεί να αναπαραχθεί για να εκφράσει τί σημαίνει να είναι ένας σχολικός διευθυντής αποτελεσματικός ηγέτης. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι αποτελεσματικοί ηγέτες, όπως για παράδειγμα το να είναι έξυπνοι και αυτο-αναστοχαστές (Davis, 1998 β)).

Επιπλέον, έχουν εξαιρετικές διαπροσωπικές δεξιότητες. Ενδεικτική της σημασίας των διαπροσωπικών δεξιοτήτων είναι η έρευνα που διεξήχθη από τον Davis (1998α)), στην οποία 200 επιθεωρητές της εκπαίδευσης στην Καλιφόρνια ερωτήθηκαν για τους λόγους για τους οποίους οι διευθυντές αποτυγχάνουν στην αποτελεσματική διοίκηση ενός σχολείου. Παρόλο που στο ερωτηματολόγιο αναφέρθηκαν διάφοροι παράγοντες, όπως η αταξία του σχολικού περιβάλλοντος, η αντίσταση στις αλλαγές, οι κακές διοικητικές δεξιότητες και η κακή λήψη αποφάσεων, ο πρώτιστος λόγος που δόθηκε μέχρι τώρα ήταν η αδυναμία ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων.

Σε αντίθεση με το να υποκινούνται από κίνητρα εξουσίας και να είναι απαιτητικοί, οι αποτελεσματικοί διευθυντές είναι «ζεστοί», προσιτοί και ενδιαφέρονται πραγματικά για τις ανάγκες των άλλων (Davis, 1998 β)).

Επιπλέον, οι διευθυντές που θεωρούνται αποτελεσματικοί ηγέτες παρουσιάζουν ορισμένες συμπεριφορές. Για παράδειγμα, είναι μεθοδικοί, αποδοτικοί, αποφασιστικοί και προσανατολισμένοι στα καθήκοντα (Davis, 1998 β)).

Μάλιστα, ο Sergiovanni (2000) πιστεύει ότι οι συμπεριφορές ενός ηγέτη αντανακλώνται μέσω του ηγετικού του στυλ και αναφέρεται σε αυτό ως ηθική ηγεσία. Σύμφωνα με τον ίδιο, η σχολική διοίκηση είναι μια ηθική επιστήμη που συνδέεται με καλές ή καλύτερες διαδικασίες, καλές ή καλύτερες μεθόδους και καλές ή καλύτερες επιδιώξεις. Ο Davis (1998 β)) προσθέτει ότι οι αποτελεσματικοί διευθυντές θέτουν μεγάλες προσδοκίες τόσο για το

προσωπικό όσο και για τους μαθητές. Τους ενδιαφέρει όχι μόνο να είναι σε θέση να διαμορφώνουν μια καλή ηθική συμπεριφορά, αλλά και να είναι σε θέση να ενθαρρύνουν τους άλλους να επιδεικνύουν ισχυρές ηθικές αξίες (Leithwood, Jantzi και Steinbach, 1999)

Οι αποτελεσματικοί διευθυντές προωθούν επίσης μια θετική σχολική κουλτούρα που προστατεύει την ασφάλεια και την ευημερία του προσωπικού και των μαθητών. Είναι γνώστες εκπαιδευτικών στρατηγικών και πρακτικών, που έχουν αποδειχθεί επιτυχείς (Davis, 1998 β)).

Όπως επισημαίνει ο Davis (1998α)), η αποτελεσματική ηγεσία είναι μια πολύπλευρη διαδικασία που συχνά ορίζεται μέσω υποκειμενικών και αντικειμενικών μέτρων ηγετικής συμπεριφοράς και της επίδρασής αυτής στις οργανωτικές διαδικασίες και τα αποτελέσματα.

Οι Waters, Marzano και McNulty (2004) εξέτασαν την επίδραση της ηγεσίας στην ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών, για να προσδιορίσουν με ακρίβεια ποια χαρακτηριστικά διαθέτουν οι αποτελεσματικοί ηγέτες. Τα αποτελέσματα τους υποδηλώνουν ότι υπάρχει μια σημαντική, θετική συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικής ηγεσίας του σχολείου και των ακαδημαϊκών επιδόσεων των μαθητών. Επιπλέον, τα ευρήματά τους αποκάλυψαν ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες επηρεάζουν τα επιτεύγματα των σπουδαστών σε είκοσι έναν βασικούς τομείς, που αποτελούν και τις ηγετικές αρμοδιότητες.

Οι τομείς-ηγετικές αυτές αρμοδιότητες είναι οι εξής (Waters, Marzano και McNulty, 2004): 1) Κουλτούρα, 2) Τάξη, 3) Πειθαρχία, 4) Πόροι, 5) Πρόγραμμα σπουδών, Διδασκαλία και Αξιολόγηση (curriculum, instruction, and assessment), 6) Γνώση του Προγράμματος σπουδών, της Διδασκαλίας και της Αξιολόγησης (knowledge of curriculum, instruction, and assessment), 7) Εστίαση, 8) Εποπτεία (visibility), 9) Πιθανές Ανταμοιβές (contingent rewards), 10) Επικοινωνία (communication), 11) Ικανότητα προσέγγισης των άλλων (outreach), 12) Ερέθισμα, 13) Επιβεβαίωση (affirmation), 14) Σχέσεις (relationship), 15) Ρόλος Φορέα Αλλαγής (change agent role), 16) Ρόλος Βελτιωτή (optimizer role), 17) Ιδεώδη και Πεποιθήσεις (ideals and beliefs), 18) Έλεγχος και Αξιολόγηση (monitoring and evaluation), 19) Ευελιξία (flexibility), 20) Συνειδητοποίηση της Κατάστασης (situational awareness) και 21) Πνευματική Διέγερση (intellectual stimulation).

Επιπλέον, οι Waters, Marzano και McNulty (2004) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν πλήρη κατανόηση των αλλαγών που θα έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στην ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών, πώς να εφαρμόσουν επιτυχώς αυτές τις αλλαγές και, κατά συνέπεια, μπορούν να τροποποιήσουν τις ηγετικές πρακτικές τους για να επιτύχουν τον επιθυμητό στόχο. Όπως μάλιστα σημειώνουν, οι ηγέτες μπορούν να συμπεριφέρονται σαν αποτελεσματικοί ηγέτες, αλλά αν αποτύχουν να καθοδηγήσουν τα σχολεία τους για να κάνουν τις σωστές αλλαγές, αυτές οι αλλαγές είναι πιθανό να έχουν μειωμένο ή αρνητικό αντίκτυπο στην ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών.

Τέλος, οι αποτελεσματικοί διευθυντές είναι καλοί στην επικοινωνία και καλοί οραματιστές επειδή είναι σε θέση να επικοινωνούν ένα κοινό όραμα και να δεσμεύουν τους ακόλουθούς τους για την επίτευξη των σχολικών στόχων. Σύμφωνα με τους Hallinger και Heck (1998), οι διευθυντές έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στην ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών, δημιουργώντας ένα κοινό όραμα για το σχολείο.

Οι Witziers, Bosker και Kruger (2003) διερεύνησαν περαιτέρω το συγκεκριμένο ζήτημα, χρησιμοποιώντας μια ποσοτική μετα-ανάλυση για να εξετάσουν τις άμεσες και έμμεσες επιδράσεις της ηγεσίας του διευθυντή στην ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ηγεσία του σχολείου έχει σημαντική και θετική επίδραση στην ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών. Τα συμπεράσματα υπέδειξαν επίσης ότι ορισμένες συμπεριφορές ηγεσίας έχουν μια σημαντική και θετική σχέση με τα μαθησιακά αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένων των εξής: επίβλεψη και αξιολόγηση, έλεγχος, εποπτεία, καθώς και καθορισμός και επικοινωνία μιας αποστολής. Η πιο σημαντική συμπεριφορά ηγεσίας που εντοπίστηκε ήταν μάλιστα ο καθορισμός και η επικοινωνία μιας αποστολής, εύρημα συνεπές με τα ευρήματα των Hallinger και Heck (1998).

2.3 Χαρακτηριστικά ηγεσίας

Οι αποτελεσματικοί σχολικοί διευθυντές πρέπει όχι μόνο να εξετάζουν τις κατάλληλες θεωρίες και μορφές ηγεσίας για να διαμορφώσουν τις προθέσεις τους και τις ενέργειές τους, αλλά πρέπει επίσης να διαθέτουν ουσιαστικές γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να είναι αποτελεσματικοί σε ένα σχολικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, οι αποτελεσματικοί σχολικοί διευθυντές πρέπει να διαθέτουν εκτεταμένη βάση γνώσεων στον τομέα της βελτίωσης του

σχολείου, καθώς και τις απαραίτητες δεξιότητες για την αποτελεσματική υλοποίηση πρωτοβουλιών. Με βάση διάφορα μοντέλα αποτελεσματικής ηγεσίας και χωρίς να παραβλέπονται άλλες πτυχές της καλής ηγεσίας, ένα αποτελεσματικό εκπαιδευτικό μοντέλο ηγεσίας περιλαμβάνει τις ακόλουθες ικανότητες: καθιέρωση κοινού οράματος, επικοινωνία του οράματος, δημιουργία κουλτούρας και ενδυνάμωση των άλλων. Οι ακόλουθες Υποενότητες παρέχουν μια γενική εικόνα για κάθε μία από τις προαναφερόμενες ικανότητες και αναφέρονται στις σχετικές προεκτάσεις της κάθε ικανότητας.

2.3.1 Κοινό όραμα

Το κοινό όραμα αφορά την ικανότητα του ηγέτη να δημιουργεί και να επικοινωνεί ένα ρεαλιστικό, αξιόπιστο και επιθυμητό μέλλον για τον οργανισμό (Bennis, 1997; Dufour και Eaker, 1998; Fullan, 2001). Σύμφωνα με τους Bennis, Spreitzer και Cummings (2001), μία από τις σημαντικότερες πτυχές της ηγεσίας είναι η ικανότητα του ηγέτη να αναπτύξει ένα όραμα. Ο Bennis (1997) προτείνει επίσης ότι η ποιότητα των αποτελεσματικών ηγετών καθορίζεται από την ικανότητά τους να δημιουργούν και να υλοποιούν ένα όραμα.

Για να αναπτύξει ένα κοινό όραμα, ο ηγέτης πρέπει να εξετάσει δύο πτυχές. Πρώτον, ο ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να οραματίζεται ένα μέλλον με συναρπαστικές και αναζωογονητικές δυνατότητες. Δεύτερον, ο ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να προσελκύσει άλλους σε ένα κοινό όραμα, με το να κάνει το όραμα αυτό ελκυστικό ανάλογα με τις προσδοκίες της ομάδας (Fullan 2001; Kouzes και Posner, 2002; Burns, 2012). Ένα από τα κλειδιά για την ανάπτυξη ενός οράματος που να είναι συναρπαστικό, ρεαλιστικό και αξιόπιστο είναι ο ηγέτης να βεβαιώσει και εξασφαλίσει ότι το όραμα έχει ηθικό σκοπό. Ο Fullan (2001) ορίζει τον ηθικό σκοπό ως τις ενέργειες που εφαρμόζει ο ηγέτης με πρόθεση να κάνει μια θετική αλλαγή. Για παράδειγμα, ένας ηγέτης στην εκπαίδευση μπορεί να είναι δεσμευμένος στο σκοπό της ορθής και αποδοτικής εκπαίδευσης των μαθητών. Ωστόσο, πρέπει επίσης να μεταχειρίζεται το προσωπικό με δίκαιο τρόπο. Η σωστή αντιμετώπιση όλων μπορεί να επιτευχθεί με την ενθάρρυνση της αλληλεπίδρασης μεταξύ διαφορετικών ομάδων και το καλωσόρισμα διαφόρων ενδιαφερόντων και στόχων. Επομένως, προκειμένου να επηρεαστούν οι άλλοι να δεσμευτούν σε ένα όραμα, οι ηγέτες πρέπει να επικεντρώνονται

στην ανάπτυξη βαθύτερων σχέσεων με τους ανθρώπους και ταυτόχρονα να επιδιώκουν ότι οι σχέσεις αυτές είναι γνήσιες (Bush, 1995; Fullan, 2001; Maxwell, 1998).

Τις περισσότερες φορές, οι ηγέτες αποτυγχάνουν από την αδυναμία τους να δημιουργήσουν ένα όραμα που είναι ρεαλιστικό και συναρπαστικό και το οποίο λαμβάνει υπόψη τις αξίες και τα συμφέροντα του προσωπικού. Αντίθετα, οι αποτελεσματικοί ηγέτες βρίσκουν δημιουργικούς τρόπους για να αναπτύξουν οράματα, που δεν περιορίζονται απλώς σε μετρήσιμα αποτελέσματα, όπως είναι για παράδειγμα η ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες κατανοούν ότι πρέπει επίσης να αναγνωρίσουν τη σημασία που έγκειται στην ανάπτυξη και σύναψη σχέσεων, έτσι ώστε οι άνθρωποι να αισθάνονται συνδεδεμένοι και να αποτελούν μέρος του μεγαλύτερου συνόλου.

2.3.2 Επικοινωνία

Η ικανότητα επικοινωνίας των σχολικών διευθυντών αποτελεί βασικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητά τους. Οι αποτελεσματικοί σχολικοί διευθυντές αναζητούν συνεχώς νέες στρατηγικές και μέσα επικοινωνίας με όλους τους ενδιαφερόμενους τόσο εντός όσο και εκτός τους σχολικού περιβάλλοντος.

Ο Bennis (1997) υποστηρίζει ότι ένα όραμα που δεν είναι κατανοητό παραμένει απλά ένα γεγονός. Αντίθετα, ένα όραμα που γίνεται κατανοητό μπορεί να μετατραπεί σε μια ζωντανή εμπειρία. Επομένως, ένας καθοριστικός παράγοντας της ικανότητας του σχολικού διευθυντή να επικοινωνεί αποτελεσματικά, είναι το αν μπορεί να συνδεθεί με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη του σχολείου.

Όπως, χαρακτηριστικά δηλώνει ο Burns (2012), μία από τις θεμελιώδεις πράξεις του ηγέτη είναι να παρακινήσει τους ανθρώπους να γνωρίζουν ή να συνειδητοποιούν αυτό που αισθάνονται, να αισθάνονται στο μέγιστο βαθμό την πραγματική τους ανάγκη και να καθορίζουν τις αξίες τους με έναν ουσιαστικό τρόπο, ώστε να μεταβαίνουν τελικά προς μια σκόπιμη δράση. Για να γίνει αυτό, ο σχολικός διευθυντής πρέπει να δημιουργήσει μια σχέση ή μια επικοινωνία με το προσωπικό τους. Αφού δημιουργήσει τη σχέση, ο σχολικός διευθυντής μπορεί να υιοθετήσει πολλές προσεγγίσεις για την επικοινωνία των στόχων και του οράματος του οργανισμού, ώστε τελικά να κινητοποιήσει το προσωπικό σε δράση. Ένας τρόπος επικοινωνίας που μπορεί να οδηγήσει τους εκπαιδευτικούς σε δράση είναι μέσα από

την επεξήγηση της υπάρχουσας κατάστασης αστάθειας και αταξίας, καθώς και του γεγονότος ότι η κατάσταση αυτή έχει φθάσει σε ένα σημείο όπου δεν μπορεί πλέον να αγνοηθεί (Wheatley, 1999; Fullan, 2001).

Επιπλέον, οι σχολικοί διευθυντές πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι χρειάζεται περισσότερο από μια λεκτική ρητορική για την αποτελεσματική επικοινωνία των στόχων και των προτεραιοτήτων του σχολείου. Ως ηγέτες, ο μη λεκτικός τρόπος επικοινωνίας των διευθυντών είναι εξίσου σημαντικός για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας τους, καθώς επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τη σχολική κουλτούρα. Επομένως, οι σχολικοί διευθυντές πρέπει να έχουν συνεχώς επίγνωση της συμπεριφοράς τους (Morgan, 1997). Οι αποτελεσματικοί σχολικοί διευθυντές μπορούν να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη και αξιοπιστία, εξασφαλίζοντας ότι οι συμπεριφορές και οι ενέργειές τους είναι συνεπείς και ευθυγραμμίζονται με το επικοινωνιακό όραμα και τους στόχους που θέτουν (Manz και Sims, 1987; Dufour και Eaker, 1998; Maxwell, 1998; Kouzes και Posner, 2002).

Συνοπτικά, προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα, οι σχολικοί διευθυντές πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές για την αποτελεσματική επικοινωνία του οράματος και στη συνέχεια να μοντελοποιήσουν τον τρόπο υλοποίησης αυτού. Η ικανότητα του σχολικού διευθυντή να δημιουργεί ένα όραμα και να επικοινωνεί σε άλλους το όραμα αυτό, καθώς και τις πραγματικές τους διαστάσεις και όψεις είναι αυτό που τον διαχωρίζει από τους διαχειριστές και τον καθιστά ηγέτη (Bennis, 1997). Ωστόσο, είναι σημαντικό ο σχολικός διευθυντής να μην παραβλέπει το βαθμό στον οποίο οι στόχοι και ο σκοπός του σχολείου παραμένουν ασαφείς σε ορισμένα από τα μέλη του.

2.3.3 Δημιουργία κουλτούρας

Σε γενικές γραμμές, η κουλτούρα μπορεί να οριστεί ως οι παραδοχές, οι πεποιθήσεις, οι αξίες και οι συνήθειες που αποτελούν τους κανόνες σε έναν οργανισμό (DuFour και Eaker, 1998). Με βάση αυτόν τον ορισμό, προκύπτει φυσικά το ερώτημα κατά πόσο σημαντική είναι μια υγιής κουλτούρα στις προσπάθειες βελτίωσης ενός σχολείου. Ο Sarason (1996) σαν απάντηση στο ερώτημα αυτό δηλώνει:

«Για να το θέσω όσο το δυνατόν λακωνικότερα, αν θέλετε να αλλάξετε και να βελτιώσετε τα αποτελέσματα της από την παροχή παιδείας τόσο για τους μαθητές όσο και για τους εκπαιδευτικούς, υπάρχουν χαρακτηριστικά της σχολικής κουλτούρας που πρέπει να αλλάξουν και αν δεν αλλάξουν, οι καλές προθέσεις σας θα ηττηθούν» (σελ. 340).

Με βάση την παραπάνω δήλωση του Sarason (1996), είναι προφανές αν οι σχολικοί διευθυντές επιθυμούν να εφαρμόσουν αποτελεσματικές σχολικές μεταρρυθμίσεις, πρέπει να δεσμευτούν να αναπτύξουν υγιείς κουλτούρες στα σχολεία τους. Για να αναδείξει πόσο σημαντικό είναι για τους σχολικούς διευθυντές να αναπτύξουν μια υγιή κουλτούρα στο σχολείο τους, ο Sergiovanni (1994) προσθέτει ότι η πτυχή της κουλτούρας είναι η σημαντικότερη διάσταση της ηγεσίας. Στην πραγματικότητα, η καθαρή επίδραση της διάστασης της κουλτούρας στην ηγεσία είναι να δεσμεύσει τους μαθητές, τους εκπαιδευτικούς και τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη ως πιστούς ακολούθους στο έργο του σχολείου (Bush, 1995).

Ωστόσο, ακόμα και αν ο σχολικός διευθυντής κατανοεί τη σημασία της κουλτούρας, η ικανότητά του να αλλάζει την κουλτούρα του σχολείου είναι ένα εντελώς άλλο ζήτημα. Αν και φαίνεται λογικό να υποθεθεί ότι όλοι οι εκπαιδευτικοί και οι υπόλοιποι εμπλεκόμενοι ενήλικες έχουν την ικανότητα να δουλεύουν με συνεργατικό και καινοτόμο πνεύμα, οι Dufour και Eaker (1998) δηλώνουν ότι η αλλαγή των πεποιθήσεων, των προσδοκιών και των συνηθειών, που δεν έχουν επανεξεταστεί για πολλά χρόνια είναι ένα πολύπλοκο, περίπλοκο και δύσκολο έργο.

Με βάση όμως αυτή την πολυπλοκότητα της σχολικής κουλτούρας και του κλίματος, ποιες προοπτικές ή στρατηγικές πρέπει να εξετάσει ο σχολικός διευθυντής για να αρχίσει να αλλάζει αποτελεσματικά τη σχολική κουλτούρα με θετικό τρόπο; Ο Wagner (2006) υποδεικνύει ότι οι σχολικοί διευθυντές βρίσκουν πρώτα έναν τρόπο να εκτιμήσουν με ακρίβεια την κουλτούρα των σχολείων τους και στη συνέχεια αρχίζουν να αντιμετωπίζουν τις κρίσιμες πτυχές του σχολικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την κουλτούρα αυτή. Μάλιστα προσθέτει ότι όταν δεν υπάρχει μια μονοδιάστατη λύση κουλτούρας για τάξεις, σχολεία ή/και για ολόκληρες σχολικές περιφέρειες, υπάρχουν οι εξής τρεις διακριτοί δείκτες κουλτούρας, οι οποίοι όταν είναι παρόντες ενισχύουν την κουλτούρα. Οι τρεις αυτοί δείκτες

είναι α) η επαγγελματική συνεργασία, (β) οι σχέσεις και η συλλογικότητα και γ) η αυτοδιάθεση και η αποτελεσματικότητα.

Άλλες στρατηγικές, που βασίζονται στην υπάρχουσα έρευνα για τη βελτίωση της σχολικής κουλτούρας, περιλαμβάνουν την ανάπτυξη κοινών αξιών, την παροχή ευκαιριών για εποικοδομητικό διάλογο και την αναγνώριση των επιτυχιών ως αποτελεσματικά μέσα για τη διαμόρφωση της κουλτούρας του οργανισμού (DuFour και Eaker, 1998; Fullan, 2001; Maxwell, 2001; Kouzes και Posner, 2002).

Εν ολίγοις, αν οι μελλοντικοί ηγέτες επιθυμούν να είναι αποτελεσματικοί, θα πρέπει να περάσουν από το στάδιο της αγνόησης της σημασίας της κουλτούρας στο στάδιο της οικοδόμησης μιας κουλτούρας φιλικής προς τη γνώση μέσα από την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και μέσα από τον προσδιορισμό των στρατηγικών εκείνων που θα τους επιτρέψουν να διαμορφώσουν την κουλτούρα του οργανισμού τους (Bennis, Spreitzer και Cummings, 2001; Fullan 2001).

2.3.4 Ενδυνάμωση των άλλων

Μία από τις σημαντικότερες ικανότητες των σημερινών διευθυντών είναι η ικανότητά τους να ενδυναμώνουν το προσωπικό. Σε ένα εκπαιδευτικό περιβάλλον υπάρχουν πάρα πολλοί τομείς για ένα άτομο να έχει εμπειρία και πόσο μάλλον για να μπορεί να διαχειριστεί. Οι Kouzes και Posner (2006) δηλώνουν ότι οι ηγέτες ενισχύουν και αναπτύσσουν τα μέλη της ομάδας τους με το να μοιράζονται την εξουσία και την πληροφόρηση μέσα από την παροχή προβολής, αλλά και πίστης. Ως «προπονητές» και ταυτόχρονα ως δάσκαλοι, οι ηγέτες πρέπει να αναθέτουν στα μέλη της ομάδας τους με απαιτητικά καθήκοντα και να τους παρέχουν τα κατάλληλα εργαλεία που χρειάζονται να είναι επιτυχημένα. Αν ο ηγέτης αναμένει από όλο το προσωπικό να αναπτύξει μια ισχυρή δέσμευση προς τον τελικό στόχο, τότε πρέπει να παράσχει στο προσωπικό αυτό την ανεξαρτησία να αναπτύξουν στρατηγικές και να ενεργήσουν. Σε ένα εκπαιδευτικό περιβάλλον, αυτή η ανεξαρτησία μπορεί να πάρει τη μορφή ενός προσωπικού που θα αποτελείται από παιδαγωγούς ηγέτες ή/ και από εμπειρογνώμονες με τον διευθυντή να αποτελεί τον επικεφαλής στη διευκόλυνση των δράσεων του προσωπικού. Υπό αυτή την έννοια, οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι εκείνοι που δρουν ως μετασχηματιστικοί ηγέτες που ενδυναμώνουν, παρακινούν, διδάσκουν και μαθαίνουν από το

προσωπικό (Dufour καιEaker 1998; Blanchard, Carlos καιRandolph 2001; Fulan 2001;Kouzes καιPosner, 2002; Burns, 2012).

Οι ηγέτες που δεν μπορούν να ενδυναμώσουν τους άλλους δημιουργούν συχνά εμπόδια εντός του οργανισμού που δεν μπορούν να ξεπεραστούν, γεγονός που οδηγεί σε ανθρώπους που εγκαταλείπουν τον οργανισμό ή/ και που μετακινούνται σε κάποιον άλλο οργανισμό (Maxwell, 1998). Έτσι, οι ηγέτες που δεν καταλαβαίνουν τη σημασία της ενδυνάμωση των άλλων και πιστεύουν ότι η ενδυνάμωση αποτελεί απλώς την κοινή λήψη αποφάσεων,βρίσκονται συχνά σε μια συναλλακτική ή εποπτική λειτουργία ηγεσίας. Οι Blanchard, Carlos και Randolph (2001) υποδεικνύουν ότι η πραγματική ενδυνάμωση του προσωπικού δημιουργείται με την αξιοποίηση της γνώσης, της εμπειρίας και του ενθουσιασμού που υπάρχει ήδη στους ανθρώπους.

2.4 Η ανάγκη για μια αποτελεσματική ηγεσία στα σχολεία

Αρκετές έρευνες υποστηρίζουν τη σχέση μεταξύ των αποτελεσματικών ηγετών και της ακαδημαϊκής επιτυχίας των μαθητών. Ο Reynolds (2002) υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει μελέτη εξέτασης της αποτελεσματικότητας των σχολείων που να θεωρείται «άξια», αν δεν αναδεικνύει την ηγεσία του σχολείου ως ένα από τα κλειδιά για την αποτελεσματική εκπαίδευση. Ειδικές έρευνες που υποστηρίζουν την άποψη αυτή του Reynolds,αποτελεί η μελέτη των Kaplan, Owings και Munnery (2005)της Συμμαχίας των Προτύπων για τους Διευθυντές Σχολείων (Alignmentof the Standards for School Administrators), στην οποία η ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών στην πολιτεία της Virginia, μελετάται συναρτήσει της ηγεσίας του σχολικού διευθυντή.

Οι Kaplan, Owings και Munnery (2005) βάσει της μελέτης αυτής, υποστηρίζουν ότι παρόλο που η επίδραση του σχολικού διευθυντή στην ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών μπορεί να είναι έμμεση, είναι κρίσιμη. Ο σχολικός διευθυντής ελέγχει τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τη διδασκαλία και την παιδαγωγική ποιότητα του σχολείου, συμπεριλαμβανομένης της συνεργασίας με την σχολική κοινότητα για την καθιέρωση μιας κοινής αποστολής, ενός κοινού εκπαιδευτικού οράματος,κοινών στόχων, της δημιουργίας μιας σχολικής κουλτούρας που βασίζεται στη συνεργασία και στις υψηλές προσδοκίες, της διευκόλυνσης της συνεχιζόμενης βελτίωσης των εκπαιδευτικών,της εύρεσης δίκαιων και

αποτελεσματικών τρόπων βελτίωσης των εκπαιδευτικών και της παραγωγής εξαιρετικών ακαδημαϊκών αποτελεσμάτων για όλους τους μαθητές.

Ο Leithwood (1996) προσθέτει ότι τίποτα άλλο μέσα και έξω από το σχολείο δε βοηθά στη δημιουργία των κατάλληλων εκείνων συνθηκών που να προωθούν την ατομική και συλλογική μάθηση των εκπαιδευτικών όσο η σχολική ηγεσία. Επιπλέον, στη ήδη αναφερθείσα έρευνα των Waters, Marzano και McNulty (2004) διαπιστώθηκε ότι η ηγεσία είναι ιδιαίτερα σημαντική σε ότι αφορά την ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών. Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε μια σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικής ηγεσίας του σχολείου και της ακαδημαϊκής επιτυχίας των μαθητών.

Οι Leithwood, Louis, Anderson και Wahlstrom (όπως αναφέρονται στο Center for Comprehensive School Reform and Improvement, 2005, σελ.1, 17) προβάλλουν δύο σημαντικές αξιώσεις: α) ότι η ηγεσία υπολείπεται μόνο της διδασκαλίας στην τάξη ως προς τη σημασία μεταξύ όλων των σχολικών συναφών παραγόντων που συμβάλλουν σε αυτό που οι μαθητές μαθαίνουν στο σχολείο και β) ότι τα ηγετικά αποτελέσματα είναι συνήθως μεγαλύτερα όποτε και όταν χρειάζονται περισσότερο.

Τέλος, με βάση μια επισκόπηση πολλών ερευνητικών μελετών, ο Gazieli (2007) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο αποτελεσματικός σχολικός διευθυντής έρχεται στο προσκήνιο ως ένας εκπαιδευτικός ηγέτης που επηρεάζει θετικά το κλίμα του σχολείου και την ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών.

2.5 Αρμοδιότητες ηγεσίας - βασικές πρακτικές των σχολικών διευθυντών

Εκτός από τις προαναφερθείσες ικανότητες στο πλαίσιο ενός μοντέλου ηγεσίας, η υπάρχουσα έρευνα έχει επίσης παράσχει τους διευθυντές με περισσότερο συγκεκριμένους ρόλους και αρμοδιότητες, προκειμένου να καθοδηγήσει τις ενέργειές τους για τη δημιουργία αποτελεσματικών σχολείων.

Σε γενικές γραμμές, οι αποτελεσματικοί σχολικοί διευθυντές είναι σε θέση να αυξήσουν την ικανότητα και τη συλλογική αποτελεσματικότητα του προσωπικού τους για να εξασφαλίσουν ακαδημαϊκή επιτυχία στους μαθητές τους. Η Lambert (2005) ορίζει την ικανότητα της

ηγεσίας ως μια οργανωτική έννοια που σημαίνει την ευρεία και επιδέξια συμμετοχή στο έργο της ηγεσίας, που οδηγεί στη διαρκή βελτίωση του σχολείου. Πώς όμως οι αποτελεσματικοί διευθυντές αναπτύσσουν την ικανότητα της ηγεσίας τους;

Ο Reeves (2007) δηλώνει ότι η αποτελεσματική χρησιμοποίηση του συνόλου των πλεονεκτημάτων της ηγεσίας του σχολικού διευθυντή εξαρτάται από τέσσερις βασικές ηγετικές πρακτικές:

- Δημιουργία ενός συνεπούς ορισμού της επάρκειας της εκπαίδευσης για τους μαθητές, τους εκπαιδευτικούς, καθώς και τους ηγέτες
- Δημόσιος απολογισμός σχετικά με την πρόοδο προς την επαρκή αυτή εκπαίδευση
- Συνεχής επαγγελματικός προβληματισμός και περισυλλογή για το χάσμα μεταξύ της ιδανικής κατάστασης επάρκειας και της παρούσας πραγματικότητας ενός σχολείου
- Καθιέρωση μιας ηθικής επιταγής για τη συνέπεια στις ακαδημαϊκές και συμπεριφορικές προσδοκίες σε ότι αφορά τους μαθητές.

Σύμφωνα με τον DeVita (2004), οι κύριοι τρόποι με τους οποίους οι σχολικοί διευθυντές που επηρεάζουν την ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών, είναι οι εξής:

- Με τον καθορισμό κατευθύνσεων: καταγράφοντας μια σαφή πορεία την οποία κατανοούν όλοι, δημιουργώντας υψηλές προσδοκίες και χρησιμοποιώντας δεδομένα για την παρακολούθηση της προόδου και της απόδοσης
- Με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού: παρέχοντας στους εκπαιδευτικούς και στους λοιπούς ενδιαφερόμενους στο σχολικό σύστημα την απαραίτητη υποστήριξη και κατάρτιση για να επιτύχουν
- Με την οργάνωση της εργασίας: εξασφαλίζοντας ότι το σύνολο των συνθηκών και των κινήτρων στις σχολικές περιφέρειες και στα σχολεία υποστηρίζουν πλήρως αντί να αναστέλλουν τη διδασκαλία και τη μάθηση.

2.6 Συναφείς πρακτικές του σχολικού διευθυντή

Όπως φαίνεται, υπάρχει μια πληθώρα πληροφοριών σχετικά με τους ρόλους και τις ευθύνες των αποτελεσματικών διευθυντών, που οδηγούν τα σχολεία στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας που να προωθεί τις υψηλές προσδοκίες στους μαθητές, οδηγώντας έτσι τελικά σε υψηλά επιτεύγματα. Ωστόσο, επιπλέον, πολλοί ειδικοί στην εκπαιδευτική ηγεσία έχουν προχωρήσει πέρα από τις κύριες αρμοδιότητες και ευθύνες και έχουν εντοπίσει συγκεκριμένες συναφείς πρακτικές, που επικεντρώνονται περισσότερο σε συγκεκριμένες πρακτικές και συμπεριφορές παρά σε στυλ ή σε ευρύτερες ικανότητες.

Οι Waters, Marzano και McNulty (2004) και οι Waters and Grubb (2004), περιγράφουν αυτές τις συναφείς πρακτικές ως τους συγκεκριμένους τρόπους με τους οποίους οι ηγέτες (α) να συμμετέχουν άμεσα στο σχεδιασμό και την εφαρμογή του προγράμματος σπουδών, β) να υποστηρίζουν και να προωθούν αποτελεσματικές διδακτικές πρακτικές, γ) να αναγνωρίζουν τα προσωπικά και σχολικά επιτεύγματα και δ) να προσαρμόζουν την ηγεσία τους, ώστε να ανταποκρίνονται στις ειδικές ανάγκες των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των άλλων ενδιαφερομένων. Είναι δυνατόν να καθοριστεί η ηγεσία ως προς συγκεκριμένες ενέργειες και συμπεριφορές; Με άλλα λόγια, υπάρχουν συγκεκριμένες βασικές συμπεριφορές και πρακτικές που προβλέπουν την επίτευξη των σπουδαστών;

Όπως πειρώθηκε, οι Waters, Marzano και McNulty (2004) έχουν εντοπίσει 21 βασικούς τομείς ευθύνης ηγεσίας που σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με τα επιτεύγματα των μαθητών. Έχουν επίσης εντοπίσει 66 σχετικές ηγετικές πρακτικές, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκπλήρωση καθεμιάς από τις 21 αρμοδιότητες ηγεσίας. Συνολικά, οι συγκεκριμένοι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες κατανοούν ποιες σχολικές αλλαγές είναι πιο πιθανό να βελτιώσουν την ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών, τί συνεπάγονται οι αλλαγές αυτές τόσο για το προσωπικό του σχολείου όσο και για την κοινότητα, και πώς να προσαρμόσουν αναλόγως τις πρακτικές ηγεσίας.

Το 2005, το Αμερικάνικο Κέντρο για μια Ολοκληρωμένη Σχολική Μεταρρύθμιση (Center for Comprehensive School Reform) υποστήριξε ότι οι επιτυχημένες κατευθυντήριες γραμμές επικεντρώνονται σε τρεις βασικές πρακτικές για τη βελτίωση των ακαδημαϊκών επιδόσεων των μαθητών: α) καθορισμός της κατεύθυνσης προς την οποία θα προχωρήσει το σχολείο για τη βελτίωση των ακαδημαϊκών επιδόσεων των μαθητών, β) η ανάπτυξη του προσωπικού του σχολείου και γ) επανασχεδιασμός του σχολείου. Εντούτοις, προσφέρουν ταυτόχρονα πιο συγκεκριμένες πρακτικές ηγεσίας για την πρακτική εφαρμογή κάθε μιας από τις παραπάνω

τρεις κατευθυντήριες γραμμές, βασικής πρακτικής, όπως είναι α) η διανοητική τόνωση των εκπαιδευτικών, β) η παροχή ατομικής υποστήριξης στους εκπαιδευτικούς, γ) η οικοδόμηση διαδικασιών, που διέπονται από τη συνεργασία, δ) η τροποποίηση των οργανωτικών δομών, ε) η ενδυνάμωση των άλλων και στ) η παροχή διδακτικής καθοδήγησης (CenterforComprehensiveSchoolReform, 2005).

Οι Bulach, Boothe and Pickett (2006) ανέπτυξαν ένα εργαλείο έρευνας, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αναλύσει 49 συγκεκριμένες θετικές και αρνητικές συμπεριφορές σχετικά με το πώς αλληλεπιδρούν οι διευθυντές με το προσωπικό. Οι συγγραφείς σημειώνουν ότι η έρευνά τους μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση της ηγετικής συμπεριφοράς του σχολικού διευθυντή, ως ένας πρώιμος δείκτης της κουλτούρας των σχολείων, του κλίματος του σχολείου και τελικά της ακαδημαϊκής επιτυχίας των μαθητών.

Παραδείγματα των συμπεριφορών που μετρούνται από την έρευνα είναι οι εξής: ο σχολικός διευθυντής α) επιδεικνύει μια στοργική συμπεριφορά, β) παραμένει απόμακρος, γ) παρουσιάζει έλλειψη εμπιστοσύνης, δ) κάνει πρόωρες κρίσεις, ε) διακόπτει τη διδασκαλία, στ) αποτυγχάνει να παρακολουθήσει τις εξελίξεις, ζ) καταδικάζει τους ανθρώπους, η) αναθέτει ευθύνες, θ) έχει δύο μέτρα και δύο σταθμά, ι) δείχνει ευνοιοκρατία, κ) παρέχει θετική ενίσχυση, λ) λειτουργεί ως πρότυπο κατάλληλων επικοινωνιακών δεξιοτήτων και μ) εμπλέκει το προσωπικό στις αποφάσεις.

2.7 Αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τις αποτελεσματικές πρακτικές του σχολικού διευθυντή

Ο συνολικός αντίκτυπος των εκπαιδευτικών στην ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών έχει υπάρξει εδώ και καιρό αντικείμενο ενδιαφέροντος για τον εκπαιδευτή, εκπαιδευτικό ομιλητή και συγγραφέα Harry Wong. Με την ολοκλήρωση μιας ανασκόπησης τεσσάρων δεκαετιών εκπαιδευτικών καινοτομιών που αποσκοπούν στην αύξηση της ακαδημαϊκής επιτυχίας των μαθητών, ο Wong (1999) διαπίστωσε ότι ο μόνος παράγοντας που αύξανε την ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών ήταν η σπουδαιότητα του εκπαιδευτικού, ενώ εξήγησε ότι οι σχολικοί διαχειριστές δημιουργούν καλά σχολεία και οι καλοί εκπαιδευτικοί δημιουργούν καλές τάξεις. Επομένως, οποιαδήποτε μορφή ηγεσίας που συμβάλλει στην αύξηση της γνώσης των

εκπαιδευτικών σχετικά με τον εαυτό τους και στη βελτίωση των δεξιοτήτων τους σε ότι αφορά τη διαχείριση των τάξεων πρέπει να εξετάζεται.

Στην ουσία, ο πρωταρχικός ρόλος του σχολικού διευθυντή είναι να αυξήσει την ατομική αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών και τη συλλογική αποτελεσματικότητα του προσωπικού. Η ατομική αποτελεσματικότητα περιγράφεται συχνά ως οι ατομικές πεποιθήσεις των εκπαιδευτικών ως προς την ικανότητά τους να επηρεάζουν τη μάθηση των μαθητών, ενώ η συλλογική αποτελεσματικότητα αντιπροσωπεύει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την ικανότητα του προσωπικού ως σύνολο να εξασφαλίσει τη μάθηση των μαθητών (Wong, 1999).

Για να υποστηρίξει αυτή την ιδέα, ο Mcquigan (2009) έχει δηλώσει ότι όταν οι καθημερινές ενέργειες των σχολικών διευθυντών κάνουν τη διαφορά στην ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών, τα σχολεία μπορούν να βελτιωθούν βελτιώνοντας ή αντικαθιστώντας τους ίδιους τους σχολικούς διευθυντές. Έτσι, πρέπει να καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια για να κατανοηθεί πλήρως ο ρόλος της ηγεσίας του σχολικού διευθυντή στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών, χρησιμοποιώντας ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία. Ο τελικός στόχος θα ήταν να προσδιοριστούν οι συγκεκριμένες ηγετικές συμπεριφορές, που ενισχύουν την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών και οι στρατηγικές που οδηγούν στην αύξηση αυτών των ηγετικών συμπεριφορών μεταξύ των διευθυντών των σχολείων.

Δυστυχώς, έχει πραγματοποιηθεί λίγη έρευνα σχετικά με τις απόψεις των εκπαιδευτικών σε σχέση με βασικές πρακτικές των διευθυντών, που επηρεάζουν θετικά τις πρακτικές τους στην τάξη. Μία μελέτη, που διεξήχθη από τους Blase και Blase (2001), διερεύνησε τις περιγραφές των εκπαιδευτικών σχετικά με τις συμπεριφορές, τις στρατηγικές, και τους στόχους των σχολικών διευθυντών που επηρέασαν την διδασκαλία τους στην τάξη. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπήρχαν δύο σημαντικά θέματα που οι διευθυντές παρουσιάζουν σε μια αποτελεσματική καθοδηγητική καθοδήγηση: α) συζητούν με τους εκπαιδευτικούς για να προωθήσουν τον προβληματισμό και β) προωθούν την επαγγελματική ανάπτυξη.

Η έρευνα των Barnett, Marsh και Craven (2003) σχετικά με την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών απέδειξε ότι οι εκπαιδευτικοί επηρεάζονταν θετικά από τις εξατομικευμένες εκτιμήσεις των διευθυντών τους, ενώ επηρεάζονταν αρνητικά από τις ηγετικές συμπεριφορές τύπου *laissez-faire*.

Οι Berube, Gaston και Stephans (2004) υποστήριξαν ότι οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τον σχολικό διευθυντή ως εκπαιδευτικό ηγέτη μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην σχολική κουλτούρα γιατί αν οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι ο διευθυντής τους είναι απλά και μόνο ένας διαχειριστής, ο πολιτισμός του σχολείου και η επαγγελματική ανάπτυξη θα το αντικατοπτρίζει αυτό. Σύμφωνα με μια μελέτη των Hsieh και Shen (1998), οι εκπαιδευτικοί ανέφεραν ότι η ενδυνάμωση, η επικοινωνία, η επίλυση προβλημάτων, οι θεωρίες μάθησης, η ακεραιότητα, η εμπιστοσύνη και η αξιοπιστία έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στις εκπαιδευτικές πρακτικές τους.

Τέλος, η έρευνα των Bulach, Boothe και Pickett (2006) σχετικά με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τους σχολικούς διευθυντές ανέδειξε ότι οι δεξιότητες ανθρώπινων σχέσεων των διευθυντών, τα επίπεδα εμπιστοσύνης, ο τρόπος λήψης αποφάσεων και η αποτυχία να ενισχυθούν οι υφιστάμενοι και να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις, είναι στοιχεία που χαρακτηρίζουν τους εκπαιδευτικούς ηγέτες ως αποτελεσματικούς ή όχι.

2.8 Συνθήκες που επηρεάζουν την ηγεσία του σχολικού διευθυντή

Υπάρχει μια πληθώρα διαθέσιμων ερευνών που παρέχουν μοντέλα και συγκεκριμένες στρατηγικές και δράσεις για να καθοδηγήσουν και να υποστηρίξουν τους σχολικούς διευθυντές στην εδραίωση μιας κουλτούρας που να υποστηρίζει θετικά αποτελέσματα για τους μαθητές και τα σχολεία τους. Ως εκ τούτου, το ερώτημα που πρέπει να αναζητηθεί δεν είναι το πώς οι διευθυντές μπορούν να δημιουργήσουν περιβάλλοντα μάθησης υψηλού επιπέδου για τους μαθητές.

Φαινομενικά, μοιάζει λογικό να υποθεθεί ότι οι σχολικοί διευθυντές θα μπορούσαν να μάθουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικά στρατηγικές και πρακτικές, που βασίζονται στην έρευνα. Στην πραγματικότητα όμως, σύμφωνα με τον McGuire (2002), ο σημερινός διευθυντής βρίσκεται κάτω από ακραίες πιέσεις όχι μόνο να είναι ειδικός στο σχεδιασμό και την εφαρμογή συγκεκριμένων εκπαιδευτικών πρακτικών, αλλά και να είναι εμπειρογνώμονας στη διοίκηση, στο μάρκετινγκ και τις δημόσιες σχέσεις, σε θέματα ασφάλειας, καθώς και εμπειρογνώμονες σε ζητήματα ειδικής αγωγής. Δυστυχώς, αυτές οι επιπρόσθετες απαιτήσεις κατέστησαν δύσκολο για τους διευθυντές να διαθέσουν επαρκή χρόνο και δράσεις για να

αποτελέσουν εκπαιδευτικούς ηγέτες. Ο Jacob (2009) έχει δηλώσει ότι ενώ η εκπαιδευτική έρευνα επιβεβαιώνει ότι η εκπαιδευτική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την ποιότητα της διδασκαλίας και της μάθησης, το θλιβερό γεγονός είναι ότι οι περισσότεροι σχολικοί διευθυντές αφιερώνουν ελάχιστο χρόνο και έργο στην απολύτως ζωτικής σημασίας διάσταση της εκπαιδευτικής ηγεσίας.

Ο Jacobs (2009) συνεχίζει εξηγώντας ότι οι σχολικοί διευθυντές θα πρέπει να δαπανούν το 80% του χρόνου τους για την κατάκτηση γνώσης γύρω από ζητήματα, όπως το πρόγραμμα σπουδών και γύρω από θέματα διδασκαλίας και μάθησης και το υπόλοιπο 20% σε πιο κοινά ζητήματα σχολικής διαχείρισης, κάτι που όμως δε συμβαίνει στην πραγματικότητα. Ο McGuire (2002) ανέφερε ότι για τους σχολικούς διευθυντές ο προγραμματισμός είναι δύσκολος επειδή ο ρόλος τους είναι συχνά αυτός μια εκ των υστέρων και όχι μιας προληπτικής αντίδρασης με τον διευθυντή να απαιτείται να προσφέρει μια άμεση ανταπόκριση σε μεγάλο μέρος όλων αυτών που συμβαίνουν σε μια τυπική ημέρα. Η αναζήτηση ενός μοντέλου ρόλου γίνεται περίπλοκη και δύσκολο να αποκρυσταλλωθεί, επειδή η δουλειά του σχολικού διευθυντή συνεχίζει να εξελίσσεται. Οι διευθυντές βρίσκονται σε μια θέση στην οποία πρέπει να επαναπροσδιορίζουν συνεχώς το ρόλο τους, διότι η δομή και οι κατευθυντήριες γραμμές είναι πολύ αόριστες.

Επομένως, φαίνεται ότι ακόμη και οι σχολικοί διευθυντές με τις καλύτερες προθέσεις να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους σε εκπαιδευτικά θέματα, βρίσκουν την εστίαση αυτή σχεδόν αδύνατη λόγω της φύσης και της δομής της εργασίας τους. Για άλλη μια φορά, αυτό μπορεί να μην αλλάξει σύντομα λόγω του γεγονότος ότι οι ρόλοι του σχολικού διευθυντή συνέχεια επεκτείνονται, ενώ και τα επείγοντα ζητήματα θα προηγούνται πάντα. Ωστόσο, ένας άλλος λόγος για την έλλειψη αποτελεσματικής εκπαιδευτικής καθοδήγησης μπορεί απλώς να είναι η αδυναμία του σχολικού διευθυντή για την εκπλήρωση της ηγετικής πρακτικής. Ο Leithwood (2004) έχει εξηγήσει ότι η σχολική ηγεσία αποτελείται από πρακτικές που είναι μοναδικές για το συγκεκριμένο σχολείο και το μεταρρυθμιστικό πλαίσιο στο οποίο εργάζεται κανείς, καθώς και πρακτικές που αποτελούν σημαντικό μέρος της ύπαρξης ενός αποτελεσματικού ηγέτη σε οποιοδήποτε πλαίσιο. Ο Lezotte (2006) έχει από την άλλη σημειώσει ότι κάθε πλαίσιο απαιτεί ένα διαφορετικό σύνολο γνώσεων και δεξιοτήτων, την πλειονότητα των οποίων οι σημερινοί ηγέτες δεν είχαν την ευκαιρία να μάθουν.

Ένας λόγος που ένας σχολικός διευθυντής δεν είναι καλά προετοιμασμένος μπορεί να είναι η έλλειψη κατάλληλων ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης. Άλλωστε, οι ίδιοι οι σχολικοί διευθυντές είναι από τους πρώτους που συμφωνούν ότι πρέπει να προετοιμαστούν αποτελεσματικότερα για τη δουλειά τους. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις, τα τυπικά ηγετικά επιμορφωτικά προγράμματα είναι εκτός σύνδεσης με τις πραγματικότητες που χρειάζονται για τη λειτουργία των σημερινών σχολείων (Hess και Kelly, 2005).

Δυστυχώς, φαίνεται ότι οι σχετικές πρακτικές αποτελεσματικών εκπαιδευτικών ηγετών θα είναι δύσκολο να εκπληρωθούν. Ειδικά αν ληφθούν υπόψη όλες οι απαιτήσεις που τίθενται σε έναν σχολικό διευθυντή σε πραγματικές καταστάσεις και το γεγονός ότι τα βασικά προγράμματα προετοιμασίας δεν συμβαδίζουν με τις αλλαγές στο σχολικό περιβάλλον. Ωστόσο, ανεξάρτητα από τα εμπόδια και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι σχολικοί διευθυντές, υπάρχουν περιπτώσεις επιτυχίας. Στην πραγματικότητα, πολλοί σχολικοί διευθυντές έχουν βρει τρόπους να δημιουργήσουν υποδειγματικά σχολεία παρά τις τρέχουσες πραγματικότητες. Ο McGuire (2002) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι όταν ένα σχολείο επιτυγχάνει υψηλό επίπεδο επιτυχίας, συνήθως αυτό γίνεται με τη βοήθεια μιας ισχυρής ηγεσίας και παρά τα τεράστια εμπόδια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Σχεδιασμός της έρευνας

Ο ερευνητικός σχεδιασμός που χρησιμοποιήθηκε για τη έρευνα αυτή ήταν μια διερευνητική περιγραφική μέθοδος ποσοτικής έρευνας, που προσπάθησε να εντοπίσει το επίπεδο χρήσης των 21 ηγετικών αρμοδιοτήτων-συμπεριφορών (που αναπτύχθηκαν από τους Waters, Marzano και McNulty (2004)) που θεωρούν α) οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ότι χρησιμοποιούν οι διευθυντές τους και β) οι διευθυντές της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ότι χρησιμοποιούν οι ίδιοι. Παράλληλα, η έρευνα προσπάθησε να εντοπίσει αν οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης πιστεύουν ότι η χρήση των παραπάνω αρμοδιοτήτων-συμπεριφορών έχουν θετική επίδραση στην ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών.

Οι περιγραφικές μελέτες είναι χρήσιμες καθώς μπορούν να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τη συμπεριφορά, τις στάσεις ή άλλα χαρακτηριστικά μιας συγκεκριμένης ομάδας, όπως αυτή των εκπαιδευτικών αλλά και των διευθυντών, που απασχολούν την έρευνα (Creswell, 2009).

Από την άλλη, οι ποσοτικές έρευνες επιχειρούν να ελέγξουν-περιορίσουν τις ενδεχόμενες ασυνέπειες και προκαταλήψεις στις συμμετέχουσες στην έρευνα μεταβλητές και επίσης επιτρέπουν στους ερευνητές να χρησιμοποιούν αντικειμενικά μέσα για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, χωρίς να χρειάζεται να αλληλεπιδρούν με τους συμμετέχοντες στη μελέτη (Suskie, 1996; Creswell, 2009).

Ο ερευνητικός σχεδιασμός αποσκοπούσε να αποκτήσει απαντήσεις από εκπαιδευτικούς και διευθυντές μέσω μιας ηλεκτρονικής έρευνας που τους ζητούσε να αναφέρουν τις αντιλήψεις τους για τη χρήση των 21 ηγετικών αρμοδιοτήτων-συμπεριφορών από τους διευθυντές. Οι απαντήσεις τους στις ερωτήσεις αναφορικά με τη χρήση των αρμοδιοτήτων-συμπεριφορών μετρήθηκαν, χρησιμοποιώντας μια κλίμακα Likert. Το εργαλείο κλίμακας Likert επιτρέπει συγκρίσεις μεταξύ των συμμετεχόντων και επιτρέπει τη δυνατότητα περαιτέρω εξερεύνησης της συνολικής μέσης κατάταξης της απάντησης κάθε συμμετέχοντος στο σύνολο. Οι

συμμετέχοντες στην ερευνητική μελέτη κλήθηκαν να δηλώσουν τη συγκατάθεσή τους για κάθε ερώτηση, έχοντας τις εξής εναλλακτικές απαντήσεις:

- 1) Διαφωνώ έντονα
- 2) Διαφωνώ
- 3) Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- 4) Συμφωνώ
- 5) Συμφωνώ απόλυτα.

3.2 Ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο είναι α) ένα ερωτηματολόγιο για τους εκπαιδευτικούς και τις αντιλήψεις τους για τη χρήση των 21 ηγετικών αρμοδιοτήτων-συμπεριφορών από τον διευθυντή στο σχολείο στο οποίο εργάζονται και β) ένα ερωτηματολόγιο για τους διευθυντές και τις αντιλήψεις τους για τη χρήση των 21 ηγετικών αρμοδιοτήτων-συμπεριφορών που οι ίδιοι κάνουν. Το ερωτηματολόγιο των διευθυντών είναι ακριβώς το ίδιο με αυτό των εκπαιδευτικών, μόνο που απευθύνεται στους ίδιους τους διευθυντές (στο πρώτο δηλαδή πρόσωπο) (περισσότερες λεπτομέρειες για τα δύο ερωτηματολόγια παρατίθενται στα δύο Παραρτήματα).

Το κάθε ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τις εξής υποενότητες ερωτήσεων:

1. Γενικές ερωτήσεις: αποτελεί την πρώτη ενότητα υποερωτήσεων, στην οποία οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε πέντε συνολικά δημογραφικές ερωτήσεις. Όλες οι ερωτήσεις την παρούσας υποενότητας είναι πολλαπλών επιλογών.
2. Ερωτήσεις αναφορικά με τις ηγετικές ικανότητες του διευθυντή και οι οποίες σχετίζονται με την ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών: αποτελεί τη δεύτερη ενότητα υποερωτήσεων, στην οποία οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε εξήντα πέντε συνολικά ερωτήσεις. Όλες οι ερωτήσεις της παρούσας υποενότητας παρείχαν τη δυνατότητα των παραπάνω απαντήσεων της κλίμακας Likert.

Σημειώνεται ότι όλες οι ερωτήσεις της παρούσας υποενότητας αναφέρονται, όπως προειπώθηκε, στο επίπεδο χρήσης των 21 ηγετικών αρμοδιοτήτων-συμπεριφορών, που αναπτύχθηκαν από τους Waters, Marzano και McNulty (2004). Οι 21 αυτές αρμοδιότητες-συμπεριφορές ηγεσίας επιλέχθηκαν για αυτή τη μελέτη επειδή είχαν προηγουμένως αποδειχθεί ότι επηρεάζουν θετικά την ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών(Waters, Marzano και McNulty, 2004).

Επιπλέον σημειώνεται ότι το περιεχόμενο των ερωτήσεων βασίστηκε στο εργαλείο, Balanced Profile Leadership, που αποτελεί ένα ηλεκτρονικό εργαλείο ανατροφοδότησης που αποσκοπεί στη συλλογή πληροφοριών σχετικά με την ηγεσία του σχολείου από διάφορες οπτικές γωνίες: από τον σχολικό διευθυντή, τους εκπαιδευτικούς που εργάζονται με τον διευθυντή και τους σχολικούς συμβούλους μεταξύ άλλων. Το συγκεκριμένο μάλιστα εργαλείο έχει αναπτυχθεί για τον παραπάνω σκοπό από τους ίδιους τους Waters, Marzano και McNulty (2004).

Έτσι, οι τομείς-ηγετικές αυτές αρμοδιότητες είναι, όπως προειπώθηκε οι εξής και περιλαμβάνουν τις εξής ερωτήσεις του ερωτηματολόγιου (Waters, Marzano και McNulty, 2004):

- 1) **Κουλτούρα:** προωθεί κοινές πεποιθήσεις και ένα αίσθημα κοινότητας και συνεργασίας. Οι ερωτήσεις που αφορούν τη συγκεκριμένη αρμοδιότητα είναι οι **18, 24, 30, 48 και 60.**
- 2) **Τάξη:** δημιουργεί ένα σύνολο τυπικών διαδικασιών λειτουργίας και ρουτινών. Οι ερωτήσεις που αφορούν τη συγκεκριμένη αρμοδιότητα είναι οι **39, 44, 52 και 53.**
- 3) **Πειθαρχία:** προστατεύει τους εκπαιδευτικούς από ζητήματα και επιρροές που θα επηρέαζαν αρνητικά τον χρόνο διδασκαλίας τους και την εστίαση τους στη διδασκαλία. Οι ερωτήσεις που αφορούν τη συγκεκριμένη αρμοδιότητα είναι οι **12, 25 και 26.**
- 4) **Πόροι:** παρέχει στους εκπαιδευτικούς τον εξοπλισμό και τις δυνατότητες επαγγελματικής ανάπτυξης, που είναι απαραίτητες για την επιτυχή εκτέλεση των

εργασιών τους. Οι ερωτήσεις που αφορούν τη συγκεκριμένη αρμοδιότητα είναι οι **42 και 47**.

- 5) **Πρόγραμμα σπουδών, Διδασκαλία και Αξιολόγηση:** συμμετέχει άμεσα στο σχεδιασμό και την εφαρμογή των προγραμμάτων σπουδών, διδασκαλίας και αξιολόγησης. Οι ερωτήσεις που αφορούν τη συγκεκριμένη αρμοδιότητα είναι οι **37, 49 και 54**.
- 6) **Γνώση του Προγράμματος σπουδών, της Διδασκαλίας και της Αξιολόγησης:** έχει εκτεταμένη γνώση σχετικά με το πρόγραμμα σπουδών, τις οδηγίες και πρακτικές αξιολόγησης. Οι ερωτήσεις που αφορούν τη συγκεκριμένη αρμοδιότητα είναι οι **36 και 38**.
- 7) **Εστίαση:** καθιερώνει σαφείς στόχους και διατηρεί αυτούς τους στόχους στην πρώτη γραμμή της προσοχής του σχολείου. Οι ερωτήσεις που αφορούν τη συγκεκριμένη αρμοδιότητα είναι οι **15, 17, 29, 41 και 50**.
- 8) **Εποπτεία:** έχει ποιοτική επαφή και αλληλεπιδράσεις με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς. Οι ερωτήσεις που αφορούν τη συγκεκριμένη αρμοδιότητα είναι οι **21, 22, 35, 45 και 66**.
- 9) **Πιθανές Ανταμοιβές:** αναγνωρίζει και επιβραβεύει τα επιτεύγματα των εκπαιδευτικών και των μαθητών. Οι ερωτήσεις που αφορούν τη συγκεκριμένη αρμοδιότητα είναι οι **6, 31, 43, 46, 61 και 62**.
- 10) **Επικοινωνία:** δημιουργεί ισχυρές δομές επικοινωνίας με τους εκπαιδευτικούς, καθώς και μεταξύ των εκπαιδευτικών. Οι ερωτήσεις που αφορούν τη συγκεκριμένη αρμοδιότητα είναι οι **7, 11, 20 και 27**.
- 11) **Ικανότητα προσέγγισης των άλλων:** είναι συνήγορος και εκπρόσωπος του σχολείου σε όλους τους ενδιαφερόμενους. Οι ερωτήσεις που αφορούν τη συγκεκριμένη αρμοδιότητα είναι οι **55 και 58**.

- 12) **Ερέθισμα:** ενισχύει τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών και άλλων ηγετικών ομάδων στο σχεδιασμό και την εφαρμογή σημαντικών αποφάσεων και πολιτικών. Οι ερωτήσεις που αφορούν τη συγκεκριμένη αρμοδιότητα είναι οι **34, 63 και 70**.
- 13) **Επιβεβαίωση:** αναγνωρίζει τα σχολικά επιτεύγματα και τις αποτυχίες. Η ερώτηση που αφορά τη συγκεκριμένη αρμοδιότητα είναι η **23**.
- 14) **Σχέσεις:** γνωρίζει τις προσωπικές πτυχές των εκπαιδευτικών. Οι ερωτήσεις που αφορούν τη συγκεκριμένη αρμοδιότητα είναι οι **32, 51 και 59**.
- 15) **Ρόλος Φορέα Αλλαγής:** είναι πρόθυμος να αμφισβητήσει ενεργά το κατεστημένο. Η ερώτηση που αφορά τη συγκεκριμένη αρμοδιότητα είναι η **14**.
- 16) **Ρόλος Βελτιωτή:** εμπνέει και καθοδηγεί νέες και προκλητικές καινοτομίες. Οι ερωτήσεις που αφορούν τη συγκεκριμένη αρμοδιότητα είναι οι **9, 65 και 67**.
- 17) **Ιδεώδη και Πεποιθήσεις:** επικοινωνεί και λειτουργεί κινούμενος από ισχυρά ιδεώδη και πιστεύω για τη σχολική φοίτηση. Οι ερωτήσεις που αφορούν τη συγκεκριμένη αρμοδιότητα είναι οι **8, 19, 28, 40 και 64**.
- 18) **Έλεγχος και Αξιολόγηση:** παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των σχολικών πρακτικών και τις επιπτώσεις τους στη μάθηση των μαθητών. Η ερώτηση που αφορά τη συγκεκριμένη αρμοδιότητα είναι η **56**.
- 19) **Ευελιξία:** προσαρμόζει τις ηγετικές συμπεριφορές τους στις ανάγκες της τρέχουσας κατάστασης και είναι άνετος με τις ενδεχόμενες διαφωνίες. Οι ερωτήσεις που αφορούν τη συγκεκριμένη αρμοδιότητα είναι οι **10 και 57**.
- 20) **Συνειδητοποίηση της Κατάστασης:** είναι ενήμερος για τις λεπτομέρειες και τα προβλήματα στη λειτουργία του σχολείου και χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες για την αντιμετώπιση των τρεχόντων και των πιθανών προβλημάτων. Οι ερωτήσεις που αφορούν τη συγκεκριμένη αρμοδιότητα είναι οι **68 και 69**.

21) **Πνευματική Διέγερση:** εξασφαλίζει ότι οι εκπαιδευτικοί γνωρίζουν τις πιο σύγχρονες θεωρίες και πρακτικές και καθιστά τη συζήτηση για αυτές μια συστηματική πτυχή της σχολικής κουλτούρας. Οι ερωτήσεις που αφορούν τη συγκεκριμένη αρμοδιότητα είναι οι **13, 16 και 33**.

3. Ερωτήσεις για την επίδραση του διευθυντή στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών: αποτελεί την τελευταία ενότητα υποερωτήσεων, στην οποία οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε δύο συνολικά ερωτήσεις αναφορικά με την επίδραση του διευθυντή στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών γενικότερα και την επίδραση αυτή από τον ίδιο τον διευθυντή ή από τον διευθυντή του σχολείου, στο οποίο εργάζεται ο εκάστοτε εκπαιδευτικός. Όλες οι ερωτήσεις της παρούσας υποενότητας παρείχαν τη δυνατότητα των παραπάνω απαντήσεων της κλίμακας Likert.

Το παραπάνω εργαλείο έρευνας αναπτύχθηκε ηλεκτρονικά μέσω ηλεκτρονικού εργαλείου δημιουργίας ερευνών ερωτηματολογίου, Typerform. Το ερωτηματολόγιο, που είναι βασισμένο στο διαδίκτυο και που συμπληρώθηκε ηλεκτρονικά από τους συμμετέχοντες, επιλέχθηκε με στόχο τη μεγιστοποίηση της ποιότητας και της ακρίβειας των πληροφοριών που θα μπορούσαν να συλλεχθούν.

Αυτή η μορφή συλλογής δεδομένων φαινόταν πιο αποτελεσματική και βολική, καθώς ο ερευνητής μπορούσε να στείλει μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου τον σύνδεσμο έρευνας στους εκπαιδευτικούς και τους διευθυντές που συμφώνησαν να συμμετάσχουν στην έρευνα. Έτσι, οι συμμετέχοντες είχαν την ευκαιρία να έχουν πρόσβαση στην έρευνα μέσω του διαδικτύου από οποιαδήποτε τοποθεσία.

Ο Andres (2012) υποστηρίζει ότι υπάρχουν αρκετά πλεονεκτήματα για τις αυτόνομες διαδικτυακές έρευνες μέσω διαδικτύου. Το πλεονέκτημα της αυτονομίας είναι ότι εφόσον οι συμμετέχοντες είναι σε θέση να ολοκληρώσουν την έρευνα στον ελεύθερο χρόνο τους (εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου), οι απαντήσεις τους μπορεί να είναι πιο αντανακλαστικές, προσεκτικές και ακριβείς.

Επιπλέον, φάνηκε λογικό και αποτελεσματικότερο η έρευνα να διαχειριστεί χωρίς χρονικό περιορισμό της επιτόπιας συμπλήρωσης και να ορίζει ένα χρονικό όριο που ήταν ανοιχτό για να μπορούν οι συμμετέχοντες να έχουν πρόσβαση στην έρευναόταν τους είναι εύκολο και για

να έχουν περισσότερο χρόνο για να διαβάσουν και να προβληματιστούν πριν απαντήσουν στις ερωτήσεις (Andres, 2012).

3.2 Δείγμα και συλλογή δεδομένων

Οι εθελοντικά συμμετέχοντες στη μελέτη αυτή, ήταν οι εκπαιδευτικοί και διευθυντές της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από τον νομό της Χαλκιδικής. Για τους σκοπούς της μελέτης, συμπεριλήφθηκαν τόσο οι δάσκαλοι και οι καθηγητές ειδικότητας, όσο και οι διευθυντές που δούλευαν σε κάποιο σχολείο του νομού κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους 2017-2018, οι οποίοι και προσκλήθηκαν να συμμετάσχουν. Καθώς στο νομό υπάρχουν συνολικά 65 δημοτικά σχολεία και κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας με όλους τους διευθυντές τους, το ερωτηματολόγιο αποστάλθηκε ηλεκτρονικά για συμπλήρωση από συνολικά 30 διευθυντές και 75 εκπαιδευτικούς. Σημειώνεται ότι μόνο αυτοί οι 30 διευθυντές συμφώνησαν να συμμετάσχουν οι ίδιοι και οι εκπαιδευτικοί του σχολείου τους στην έρευνα (έτσι στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 30 σχολεία).

Τα ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια συγκεντρώθηκαν σε μια περίοδο, που διήρκησε συνολικά μια βδομάδα, δηλαδή από τις 15 Απριλίου μέχρι τις 30 Απριλίου 2018.

3.5 Ανάλυση δεδομένων

Τα δεδομένα που συλλέχτηκαν, αναλύθηκαν με τη συμβολή του στατιστικού εργαλείου PSPP, που παρέχει μια σειρά από δυνατότητες για στατιστικές αναλύσεις και γραφικές αναπαραστάσεις των δεδομένων που συλλέγονται από μια οποιαδήποτε πρωτογενή έρευνα, καθώς και με τη συμβολή του στατιστικού προγράμματος MicrosoftExcel, έκδοση 2013.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της έρευνας, όπως ήδη ειπώθηκε, είναι να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ των ηγετικών ικανοτήτων του διευθυντή και της αποτελεσματικότητας του σχολείου σε ότι αφορά τις επιδόσεις των μαθητών. Πέραν της βιβλιογραφικής εξέτασης του ζητήματος, τους δύο επιμέρους στόχους της έρευνας αποτελούν η:

- Εξέταση της άποψης των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των ηγετικών ικανοτήτων του διευθυντή και της ακαδημαϊκής επιτυχίας των μαθητών.
- Εξέταση της άποψης των διευθυντών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των ηγετικών ικανοτήτων τους και της ακαδημαϊκής επιτυχίας των μαθητών.

Για την κάλυψη των δύο παραπάνω επιμέρους στόχων, διεξήχθη έρευνα ερωτηματολογίου, που απευθύνθηκε σε 75 εκπαιδευτικούς και 30 διευθυντές. Τα αποτελέσματα των απόψεων των εκπαιδευτικών και των διευθυντών παρουσιάζονται και αναλύονται ξεχωριστά στις παρακάτω Υποενότητες. Σημειώνεται ότι οι απαντήσεις τόσο εκπαιδευτικών όσο και των διευθυντών σε ότι αφορά τις ικανότητες του διευθυντή δεν παρουσιάζονται με τη σειρά που ακολουθούν οι ερωτήσεις, αλλά με βάση την κατηγοριοποίηση των ερωτήσεων στην καθεμία από τις 21 ηγετικές αρμοδιότητες του διευθυντή.

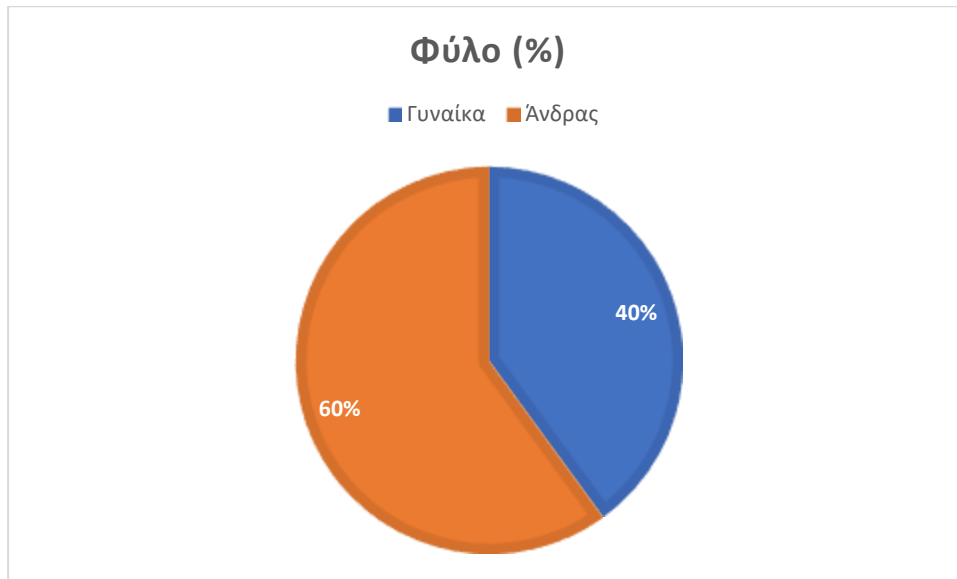
4.1 Εξέταση και ανάλυση της άποψης των εκπαιδευτικών

4.1.1 Γενικές ερωτήσεις

Η πρώτη υποενότητα ερωτήσεων αποτελείται από 5 συνολικά δημογραφικές ερωτήσεις. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων στις ερωτήσεις αυτές παρουσιάζονται παρακάτω.

Η πρώτη ερώτηση αφορά το φύλο των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών. Οι απαντήσεις φαίνονται στο παρακάτω Διάγραμμα:

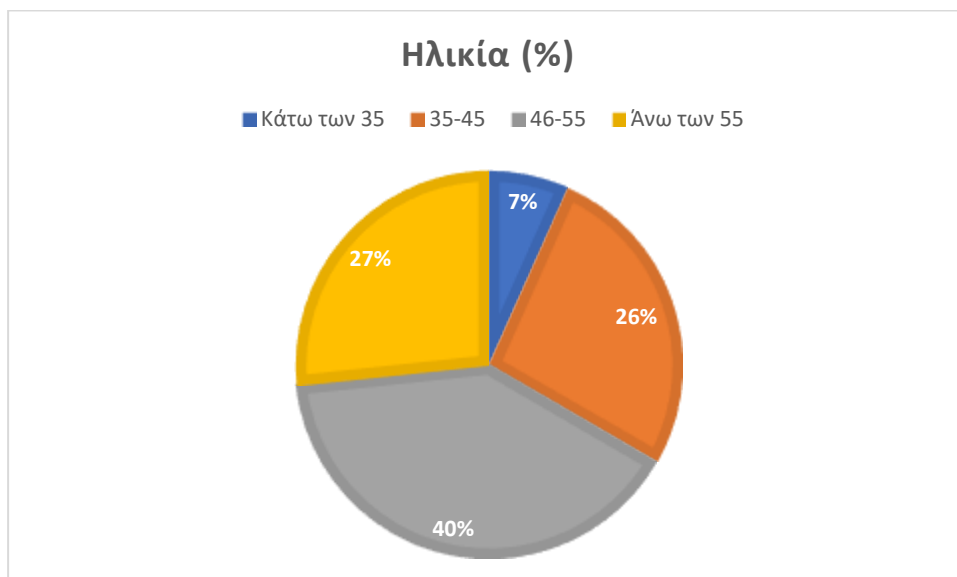
Διάγραμμα 1. Φύλο συμμετεχόντων εκπαιδευτικών



Από το παραπάνω Διάγραμμα, διαπιστώνεται πως το δείγμα δεν παρουσιάζει ουσιαστικά ομοιογένεια, αφού το 60% των εκπαιδευτικών είναι άνδρες και μόνο το 40% είναι γυναίκες.

Η δεύτερη ερώτηση αφορά τη ηλικία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών. Οι απαντήσεις φαίνονται στο παρακάτω Διάγραμμα:

Διάγραμμα 2. Ηλικία συμμετεχόντων εκπαιδευτικών



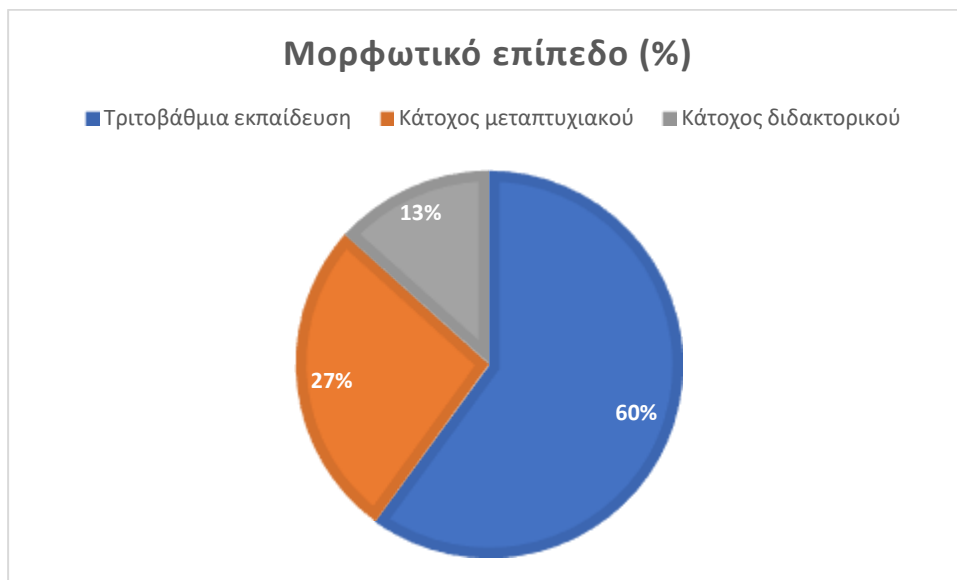
Από το παραπάνω Διάγραμμα, διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (40%) ανήκουν στο ηλικιακό εύρος μεταξύ 46 και 55 ετών. Σημαντικό είναι και το ποσοστό των

συμμετεχόντων που είναι 35-45 ετών (26%) και το ποσοστό των συμμετεχόντων που είναι άνω των 55 ετών (27%). Αντίθετα, το ποσοστό των συμμετεχόντων κάτω των 35 ετών είναι μόλις 7%.

Κατά συνέπεια, συμπεραίνεται πως το δείγμα της έρευνας σε ότι αφορά τους εκπαιδευτικούς έχει μια ηλικία που υποδηλώνει μεγάλη εμπειρία στο χώρο της εκπαίδευσης. Αυτό φυσικά αναμένεται να επικυρωθεί στη συνέχεια, από την ερώτηση που αφορά τα χρόνια εμπειρίας στην εκπαίδευση.

Η τρίτη ερώτηση αφορά το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών. Οι απαντήσεις φαίνονται στο παρακάτω Διάγραμμα:

Διάγραμμα 3. Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων εκπαιδευτικών



Από το παραπάνω Διάγραμμα, διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (60%) είναι απόφοιτοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ωστόσο, ένα 40% είναι τουλάχιστον κάτοχοι μεταπτυχιακού.

Έτσι, διαπιστώνεται ότι το επίπεδο των συμμετεχόντων είναι μορφωτικά αρκετά υψηλό, κάτι που σημαίνει ότι ενδεχομένως να έχουν αυξημένη γνώση μεταξύ άλλων και γύρω από το θέμα το οποίο πραγματεύεται η παρούσα έρευνα.

Η τέταρτη ερώτηση αφορά τα χρόνια εμπειρίας των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών στην εκπαίδευση. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 1. Χρόνια εμπειρίας των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών στην εκπαίδευση

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Πάνω από 20 έτη	4,00	33,33	33,33	33,33
11-20 έτη	3,00	26,67	26,67	60,00
6-10 έτη	2,00	33,33	33,33	93,33
1-5 έτη	1,00	6,67	6,67	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα, διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (60%) έχουν τουλάχιστον 11 έτη εμπειρίας στην εκπαίδευση. Σημαντικό είναι και το ποσοστό των συμμετεχόντων που έχουν από 6 ως 10 έτη (33,33%) εμπειρίας. Αντίθετα, το ποσοστό των συμμετεχόντων που έχουν από 1 ως 5 έτη εμπειρίας είναι μόλις 6,67%.

Κατά συνέπεια, συμπεραίνεται πως το δείγμα της έρευνας σε ότι αφορά τους εκπαιδευτικούς έχει μια αρκετά μεγάλη εμπειρία στο χώρο της εκπαίδευσης, κάτι που συνηγορεί και στο ότι οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί έχουν και μεγάλη εμπειρία και ενδεχομένως εμπειριστατωμένη γνώμη σε ότι αφορά τους διευθυντές της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς και στην επίδραση ηγετικών ικανοτήτων αυτών στην ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών.

Η πέμπτη και τελευταία ερώτηση της υποενότητας των γενικών ερωτήσεων αφορά τα χρόνια διδασκαλίας των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών στο συγκεκριμένο σχολείο. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 2. Χρόνια διδασκαλίας στο συγκεκριμένο σχολείο

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
11-20 έτη	3,00	53,33	53,33	53,33
6-10 έτη	2,00	26,67	26,67	80,00
1-5 έτη	1,00	20,00	20,00	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα, διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (80%) διδάσκουν στο συγκεκριμένο σχολείο τουλάχιστον 6 έτη, ενώ ένα μόλις 20% διδάσκει στο συγκεκριμένο σχολείο από 1 με 5 έτη.

Κατά συνέπεια, συμπεραίνεται πως το δείγμα της έρευνας σε ότι αφορά τους εκπαιδευτικούς έχει μια αρκετά μεγάλη εμπειρία διδασκαλίας στο συγκεκριμένο σχολείο, κάτι που συνηγορεί και στο ότι οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί έχουν και μεγάλη εμπειρία και ενδεχομένως εμπειριστατωμένη γνώμη σε ότι αφορά το παρόντα διευθυντή τους, καθώς και στην επίδραση ηγετικών ικανοτήτων αυτού στην ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών.

4.1.2 Ερωτήσεις αναφορικά με τις ικανότητες του διευθυντή

Η δεύτερη υποενότητα ερωτήσεων αποτελείται από 65 συνολικά ερωτήσεις. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων στις ερωτήσεις αυτές παρουσιάζονται παρακάτω. Σημειώνεται και πάλι ότι οι απαντήσεις εδώ δεν παρουσιάζονται με τη σειρά που ακολουθούν οι ερωτήσεις, αλλά με βάση την κατηγοριοποίηση των ερωτήσεων στην καθεμία από τις 21 ηγετικές αρμοδιότητες του διευθυντή.

Στην αρμοδιότητα της κουλτούρας, περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις 18, 24, 30, 48 και 60. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών έχουν ως εξής:

- Ερώτηση 18: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής διαμορφώνει μια κατανόηση μεταξύ των εκπαιδευτικών σε ότι αφορά τους στόχους του σχολείου. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 3. Ο διευθυντής διαμορφώνει μια κατανόηση μεταξύ των εκπαιδευτικών σε ότι αφορά τους στόχους του σχολείου

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	6,67	6,67	6,67
Συμφωνώ Δε	4,00	46,67	46,67	53,33
Διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	26,67	26,67	80,00
Διαφωνώ	2,00	20,00	20,00	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (53,34%) ότι ο διευθυντής διαμορφώνει μια κατανόηση μεταξύ των εκπαιδευτικών σε ότι αφορά τους στόχους του σχολείου. Ωστόσο, ένα 20% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ και ένα 26,67% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί.

- Ερώτηση 24: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής προωθεί τη συνοχή στο προσωπικό. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 4. Ο διευθυντής προωθεί τη συνοχή στο προσωπικό

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	13,33	13,33	13,33
Συμφωνώ Δε	4,00	53,33	53,33	66,67
Διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	20,00	20,00	86,67
Διαφωνώ	2,00	13,33	13,33	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (66,66%) ότι ο διευθυντής προωθεί τη συνοχή στο προσωπικό. Μόνο ένα 13,33% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ και ένα 20% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί.

- Ερώτηση 30: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής προωθεί ένα αίσθημα ευεξίας στο προσωπικό. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 5. Οδιευθυντής προωθεί ένα αίσθημα ευεξίας στο προσωπικό

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	20,00	20,00	20,00
Συμφωνώ Δε	4,00	46,67	46,67	66,67
διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	13,33	13,33	80,00
Διαφωνώ	2,00	20,00	20,00	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (66,67%) ότι ο διευθυντής προωθεί ένα αίσθημα ευεξίας στο προσωπικό. Ωστόσο, ένα 20% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ και ένα 13,33% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί.

- Ερώτηση 48: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής αναπτύσσει ένα κοινό όραμα για το σχολείο. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 6. Οδιευθυντής αναπτύσσει ένα κοινό όραμα για το σχολείο

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	6,67	6,67	6,67
Συμφωνώ Δε	4,00	53,33	53,33	60,00
διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	33,33	33,33	93,33
Διαφωνώ	2,00	6,67	6,67	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (60%) ότι ο διευθυντής αναπτύσσει ένα κοινό όραμα για το σχολείο. Μόνο ένα 6,67% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ ένα 33,33% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί.

- Ερώτηση 60: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής έχει κοινές απόψεις με τους εκπαιδευτικούς για την παροχή παιδείας. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 7. Ο διευθυντής έχει κοινές απόψεις με τους εκπαιδευτικούς για την παροχή παιδείας

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ	4,00	33,33	33,33	33,33
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	26,67	26,67	60,00
Διαφωνώ	2,00	33,33	33,33	93,33
Διαφωνώ έντονα	1,00	6,67	6,67	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται για πρώτη φορά πως μόνο ένα 33,33% συμφωνεί ότι ο διευθυντής έχει κοινές απόψεις με τους εκπαιδευτικούς για την παροχή παιδείας. Ένα σημαντικό ποσοστό 26,67% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί. Έτσι, η πλειοψηφία (40%) τουλάχιστον διαφωνεί ότι ο διευθυντής έχει κοινές απόψεις με τους εκπαιδευτικούς για την παροχή παιδείας. Σημειώνεται επίσης ότι για πρώτη φορά ένα μικρό ποσοστό (6,67%) εκφράζει έντονη διαφωνία.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως σε γενικές γραμμές η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών υποστηρίζει πως ο διευθυντής του σχολείου στο οποίο εργάζεται, εφαρμόζει μια κουλτούρα που προωθεί κοινές πεποιθήσεις και ένα αίσθημα κοινότητας και συνεργασίας. Έτσι, η ηγετική αυτή αρμοδιότητα του διευθυντή φαίνεται να καλύπτεται σε επαρκή βαθμό από τους συμμετέχοντες διευθυντές με βάση τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς, αν λάβει κανείς υπόψη οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές που συμμετείχαν συνολικά στην έρευνα ανήκουν στα 30 συνολικά σχολεία που συμμετείχαν στην έρευνα.

Εξαίρεση στην αρμοδιότητα της κουλτούρας αποτελεί το γεγονός ότι οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί με βάση τη γνώμη των τελευταίων δε φαίνεται να μοιράζονται κοινές απόψεις για την παροχή παιδείας. Ωστόσο, η διαφορά των απόψεων μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντών θεωρείται ότι μπορεί να είναι προβληματική μόνο στην περίπτωση, που στους εκπαιδευτικούς απλά επιβάλλεται η άποψη των διευθυντών.

Στην αρμοδιότητα της τάξης, περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις 39, 44, 52 και 53. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών έχουν ως εξής:

- Ερώτηση 39: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής δημιουργεί ρουτίνες για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, τις οποίες οι εκπαιδευτικοί κατανοούν και εφαρμόζουν. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 8. Ο διευθυντής δημιουργεί ρουτίνες για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, τις οποίες οι εκπαιδευτικοί κατανοούν και εφαρμόζουν

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	6,67	6,67	6,67
Συμφωνώ	4,00	33,33	33,33	40,00
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	53,33	53,33	93,33
Διαφωνώ	2,00	6,67	6,67	100,00
	Σύνολο	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών (53,34%) δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί ότι ο διευθυντής δημιουργεί ρουτίνες για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, τις οποίες οι εκπαιδευτικοί κατανοούν και εφαρμόζουν. Ωστόσο, ένα επίσης μεγάλο ποσοστό (40%) τουλάχιστον συμφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ μόλις ένα 6,67% διαφωνεί. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι κανένας δε διαφωνεί έντονα ότι ο διευθυντής δημιουργεί ρουτίνες για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, τις οποίες οι εκπαιδευτικοί κατανοούν και εφαρμόζουν.

- Ερώτηση 44: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής παρέχει και ενισχύει οδηγίες, διαδικασίες και κανόνες για το προσωπικό του σχολείου. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 9. Ο διευθυντής παρέχει και ενισχύει οδηγίες, διαδικασίες και κανόνες για το προσωπικό του σχολείου

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	33,33	33,33	33,33
Συμφωνώ	4,00	40,00	40,00	73,33
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	26,67	26,67	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (73,33%) ότι ο διευθυντής παρέχει και ενισχύει οδηγίες, διαδικασίες και κανόνες για το προσωπικό του σχολείου, ενώ ένα 26,67% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί. Σημαντικό είναι και το γεγονός ότι κανένας δε διαφωνεί ούτε διαφωνεί έντονα ότι ο διευθυντής παρέχει και ενισχύει οδηγίες, διαδικασίες και κανόνες για το προσωπικό του σχολείου.

- Ερώτηση 52: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής εξασφαλίζει ότι το σχολείο λειτουργεί με βάση τους κανόνες του Υπουργείου. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 10. Ο διευθυντής εξασφαλίζει ότι το σχολείο λειτουργεί με βάση τους κανόνες του Υπουργείου

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	6,67	6,67	6,67
Συμφωνώ	4,00	80,00	80,00	86,67
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	13,33	13,33	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (86,67%) ότι ο διευθυντής εξασφαλίζει ότι το σχολείο λειτουργεί με βάση τους κανόνες του Υπουργείου, ενώ μόλις ένα 13,33% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί. Σημαντικό είναι και το γεγονός ότι κανένας δε διαφωνεί ούτε διαφωνεί έντονα ότι ο διευθυντής εξασφαλίζει ότι το σχολείο λειτουργεί με βάση τους κανόνες του Υπουργείου.

- Ερώτηση 53: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής παρέχει και ενισχύει οδηγίες, διαδικασίες και κανόνες για τους μαθητές. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 11. Ο διευθυντής παρέχει και ενισχύει οδηγίες, διαδικασίες και κανόνες για τους μαθητές

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ	4,00	66,67	66,67	66,67
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	26,67	26,67	93,33
Διαφωνώ	2,00	6,67	6,67	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (66,67%) ότι ο διευθυντής παρέχει και ενισχύει οδηγίες, διαδικασίες και κανόνες για τους μαθητές. Μόλις ένα 6,67% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ ένα 26,67% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί.

Σημειώνεται ότι το ποσοστό συμφωνίας εδώ είναι, ωστόσο, μικρότερο από ότι το αντίστοιχο ποσοστό σε ότι αφορά τους εκπαιδευτικούς, υποδηλώνοντας ότι οι διευθυντές ενδεχομένως να ενδιαφέρονται περισσότερο για τη διατήρηση της τάξης μεταξύ των εκπαιδευτικών παρά μεταξύ των μαθητών. Η άποψη αυτή ενισχύεται από την παρατήρηση ότι οι ένα μεγάλο ποσοστό των διαφωνούντων και των ουδέτερων στην εδώ ερώτηση, δήλωσαν συμφωνία στην αντίστοιχη ερώτηση σε ότι αφορά τους εκπαιδευτικούς. Αντίθετα, οι συμφωνούντες εδώ, συμφωνούσαν επίσης και στην αντίστοιχη ερώτηση σε ότι αφορά τους εκπαιδευτικούς.

Ένα συμπέρασμα έτσι που εξάγεται εδώ, είναι ότι για τους συμμετέχοντες διευθυντές η διατήρηση της τάξης μεταξύ των εκπαιδευτικών είναι σημαντικότερη από αυτή μεταξύ των μαθητών. Ίσως αυτό να οφείλεται στο γεγονός ότι οι διευθυντές πιστεύουν πως διατηρώντας την τάξη μεταξύ των εκπαιδευτικών, τη διατηρούν και μεταξύ των μαθητών, αφού οι εκπαιδευτικοί είναι αυτοί που είναι σε μεγαλύτερο βαθμό από το διευθυντή υπεύθυνοι για τη διατήρηση της τάξης μεταξύ των μαθητών.

Ίσως με άλλα λόγια να πιστεύουν ότι στη μεταβίβαση της διατήρησης της τάξης στους μαθητές από εκπαιδευτικούς, στους οποίους η τάξη έχει ήδη επιτευχθεί.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως σε γενικές γραμμές η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών υποστηρίζει πως ο διευθυντής του σχολείου στο οποίο εργάζεται, εφαρμόζει την τάξη, δημιουργώντας ένα σύνολο τυπικών διαδικασιών λειτουργίας και ρουτινών. Έτσι, η ηγετική αυτή αρμοδιότητα του διευθυντή φαίνεται να καλύπτεται σε επαρκή βαθμό από τους συμμετέχοντες διευθυντές με βάση τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς.

Η μόνη ενδεχομένως αρμοδιότητα, στην οποία θα έπρεπε οι διευθυντές ενδεχομένως να βελτιώσουν την πρακτική τους σε ότι αφορά την τάξη, αφορά τη δημιουργία ρουτινών για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, τις οποίες οι εκπαιδευτικοί θα κατανοούν και θα εφαρμόζουν.

Στην αρμοδιότητα της πειθαρχίας, περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις 12, 25 και 26. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών έχουν ως εξής:

- Ερώτηση 12: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής προστατεύει τους εκπαιδευτικούς από εξωτερικούς περισπασμούς. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 12. Ο διευθυντής προστατεύει τους εκπαιδευτικούς από εξωτερικούς περισπασμούς

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ	4,00	13,33	13,33	13,33
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	40,00	40,00	53,33
Διαφωνώ	2,00	33,33	33,33	86,67
Διαφωνώ έντονα	1,00	13,33	13,33	100,00
	Σύνολο	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον διαφωνεί (46,66%) ότι ο διευθυντής προστατεύει τους εκπαιδευτικούς από εξωτερικούς περισπασμούς. Μόνο το 13,33% συμφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ και ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (40%) δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί.

- Ερώτηση 25: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής προστατεύει τους εκπαιδευτικούς από εσωτερικούς περισπασμούς. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 13. Ο διευθυντής προστατεύει τους εκπαιδευτικούς από εσωτερικούς περισπασμούς

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ	4,00	6,67	6,67	6,67
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	66,67	66,67	73,33
Διαφωνώ	2,00	26,67	26,67	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί (66,67%) ότι ο διευθυντής προστατεύει τους εκπαιδευτικούς από εσωτερικούς περισπασμούς. Μόνο το 6,67% συμφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ αντίθετα το 26,67% διαφωνεί.

- Ερώτηση 26: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής προστατεύει το χρόνο διδασκαλίας από διακοπές. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 14. Ο διευθυντής προστατεύει το χρόνο διδασκαλίας από διακοπές

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	6,67	6,67	6,67
Συμφωνώ	4,00	53,33	53,33	60,00
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	33,33	33,33	93,33
Διαφωνώ	2,00	6,67	6,67	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται, σε αντίθεση με τις δύο προηγούμενες ερωτήσεις, πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (60%) ότι ο διευθυντής προστατεύει το χρόνο διδασκαλίας από διακοπές. Μόνο ένα 6,67% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ ένα 33,33% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί. Σημαντικό είναι και το γεγονός ότι κανένας δε διαφωνεί έντονα ότι ο διευθυντής προστατεύει το χρόνο διδασκαλίας από διακοπές.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως σε γενικές γραμμές πως οι συμμετέχοντες διευθυντές υστερούν σε ότι αφορά την αρμοδιότητα της πειθαρχίας. Εκτός της πρόνοιας για την προστασία του χρόνου διδασκαλίας από διακοπές, οι συμμετέχοντες διευθυντές δε φαίνεται να εξασφαλίζουν σε επαρκή βαθμό την προστασία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών είτε από εξωτερικούς είτε από εσωτερικούς περισπασμούς. Έτσι, με βάση τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς οι διευθυντές θα πρέπει να βελτιώσουν τις ικανότητές τους σε ότι αφορά τη διασφάλιση ότι οι εκπαιδευτικοί θα προστατεύονται από ζητήματα και επιρροές που θα επηρέαζαν αρνητικά την εστίαση τους στη διδασκαλία.

Στην αρμοδιότητα των πόρων, περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις 42 και 47. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών έχουν ως εξής:

- Ερώτηση 42: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής εξασφαλίζει ότι στους εκπαιδευτικούς παρέχονται επαρκείς ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης με στόχο την πιο αποτελεσματική διδασκαλία. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 15. Ο διευθυντής εξασφαλίζει ότι στους εκπαιδευτικούς παρέχονται επαρκείς ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης με στόχο την πιο αποτελεσματική διδασκαλία

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	13,33	13,33	13,33
Συμφωνώ	4,00	46,67	46,67	60,00
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	26,67	26,67	86,67
Διαφωνώ	2,00	13,33	13,33	100,00
	Σύνολο	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (60%) ότι ο διευθυντής εξασφαλίζει ότι στους εκπαιδευτικούς παρέχονται επαρκείς ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης με στόχο την πιο αποτελεσματική διδασκαλία. Μόλις ένα 13,33% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ και ένα 26,67% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί. Σημαντικό είναι και το γεγονός ότι κανένας δε διαφωνεί έντονα ότι ο διευθυντής εξασφαλίζει ότι στους εκπαιδευτικούς παρέχονται επαρκείς ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης με στόχο την πιο αποτελεσματική διδασκαλία.

- Ερώτηση 47: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής εξασφαλίζει ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν τον εξοπλισμό που χρειάζονται. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 16. Ο διευθυντής εξασφαλίζει ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν τον εξοπλισμό που χρειάζονται

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	20,00	20,00	20,00
Συμφωνώ	4,00	53,33	53,33	73,33
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	26,67	26,67	100,00
<i>Σύνολο</i>		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (73,33%) ότι ο διευθυντής εξασφαλίζει ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν τον εξοπλισμό που χρειάζονται, ενώ ένα 26,67% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί. Σημαντικό είναι και το γεγονός ότι κανένας δε διαφωνεί και δε διαφωνεί έντονα ότι ο διευθυντής εξασφαλίζει ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν τον εξοπλισμό που χρειάζονται.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως σε γενικές γραμμές η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών υποστηρίζει πως ο διευθυντής του σχολείου στο οποίο εργάζεται, παρέχει στους εκπαιδευτικούς τον εξοπλισμό και τις δυνατότητες επαγγελματικής ανάπτυξης, που είναι απαραίτητες για την επιτυχή εκτέλεση των εργασιών τους. Έτσι, η ηγετική αυτή αρμοδιότητα του διευθυντή φαίνεται να καλύπτεται σε επαρκή βαθμό από τους συμμετέχοντες διευθυντές με βάση τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς.

Στην αρμοδιότητα πρόγραμμα σπουδών, διδασκαλία και αξιολόγηση, περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις 37, 49 και 54. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών έχουν ως εξής:

- Ερώτηση 37: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής παρέχει άμεσα βοήθεια στους εκπαιδευτικούς σε ότι αφορά ζητήματα αξιολόγησης. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 17. Ο διευθυντής παρέχει άμεσα βοήθεια στους εκπαιδευτικούς σε ότι αφορά ζητήματα αξιολόγησης

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	20,00	20,00	20,00
Συμφωνώ	4,00	66,67	66,67	86,67
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	6,67	6,67	93,33
Διαφωνώ	2,00	6,67	6,67	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (86,67%) ότι ο διευθυντής παρέχει άμεσα βοήθεια στους εκπαιδευτικούς σε ότι αφορά ζητήματα αξιολόγησης. Μόλις ένα 6,67% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ και ένα 6,67% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί.. Σημαντικό είναι και το γεγονός ότι κανένας δε διαφωνεί έντονα ότι ο διευθυντής παρέχει άμεσα βοήθεια στους εκπαιδευτικούς σε ότι αφορά ζητήματα αξιολόγησης.

- Ερώτηση 49: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής παρέχει άμεσα βοήθεια στους εκπαιδευτικούς σε θέματα που σχετίζονται με τη διδασκαλία. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 18. Ο διευθυντής παρέχει άμεσα βοήθεια στους εκπαιδευτικούς σε θέματα που σχετίζονται με τη διδασκαλία

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	20,00	20,00	20,00
Συμφωνώ	4,00	53,33	53,33	73,33
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	13,33	13,33	86,67
Διαφωνώ	2,00	13,33	13,33	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (73,33%) ότι ο διευθυντής παρέχει άμεσα βοήθεια στους εκπαιδευτικούς σε θέματα που σχετίζονται με τη διδασκαλία. Μόλις

ένα 13,33% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ και ένα 13,33% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί. Σημαντικό είναι και το γεγονός ότι κανένας δε διαφωνεί έντονα ότι ο διευθυντής παρέχει άμεσα βοήθεια στους εκπαιδευτικούς σε θέματα που σχετίζονται με τη διδασκαλία.

- Ερώτηση 54: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής παρέχει άμεσα βοήθεια στους εκπαιδευτικούς σε θέματα που σχετίζονται με το πρόγραμμα σπουδών. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 19. Ο διευθυντής παρέχει άμεσα βοήθεια στους εκπαιδευτικούς σε θέματα που σχετίζονται με το πρόγραμμα σπουδών

Ετικέτα Τμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ	4,00	66,67	66,67	66,67
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	26,67	26,67	93,33
Διαφωνώ	2,00	6,67	6,67	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (66,67%) ότι ο διευθυντής παρέχει άμεσα βοήθεια στους εκπαιδευτικούς σε θέματα που σχετίζονται με το πρόγραμμα σπουδών. Μόλις ένα 6,67% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ και ένα 26,67% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί.. Σημαντικό είναι και το γεγονός ότι κανένας δε διαφωνεί έντονα ότι ο διευθυντής παρέχει άμεσα βοήθεια στους εκπαιδευτικούς σε θέματα που σχετίζονται με το πρόγραμμα σπουδών.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως σε γενικές γραμμές η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών υποστηρίζει πως ο διευθυντής του σχολείου στο οποίο εργάζεται, συμμετέχει άμεσα στο σχεδιασμό και την εφαρμογή των προγραμμάτων σπουδών, διδασκαλίας και αξιολόγησης. Έτσι, η ηγετική αυτή αρμοδιότητα του διευθυντή φαίνεται να καλύπτεται σε επαρκή βαθμό από τους συμμετέχοντες διευθυντές με βάση τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς.

Στην αρμοδιότητα γνώση του προγράμματος σπουδών, της διδασκαλίας και της αξιολόγησης, περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις 36 και 38. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών έχουν ως εξής:

- Ερώτηση 36: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής κατέχει εκτεταμένη γνώση για τις αποτελεσματικές πρακτικές στην παροχή παιδείας. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 20. Ο διευθυντής κατέχει εκτεταμένη γνώση για τις αποτελεσματικές πρακτικές στην παροχή παιδείας

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ	4,00	60,00	60,00	60,00
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	20,00	20,00	80,00
Διαφωνώ	2,00	20,00	20,00	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί (60%) ότι ο διευθυντής κατέχει εκτεταμένη γνώση για τις αποτελεσματικές πρακτικές στην παροχή παιδείας. Ωστόσο, ένα 20% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ και ένα 20% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί.

- Ερώτηση 38: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής κατέχει εκτεταμένη γνώση για τις αποτελεσματικές πρακτικές στην εφαρμογή του προγράμματος σπουδών. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 21. Ο διευθυντής κατέχει εκτεταμένη γνώση για τις αποτελεσματικές πρακτικές στην εφαρμογή του προγράμματος σπουδών

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	33,33	33,33	33,33
Συμφωνώ	4,00	40,00	40,00	73,33
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	13,33	13,33	86,67
Διαφωνώ	2,00	13,33	13,33	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (73,33%) ότι ο διευθυντής κατέχει εκτεταμένη γνώση για τις αποτελεσματικές πρακτικές στην εφαρμογή του προγράμματος

σπουδών. Μόλις ένα 13,33% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ και ένα 13,33% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως σε γενικές γραμμές η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών υποστηρίζει πως ο διευθυντής του σχολείου στο οποίο εργάζεται, έχει εκτεταμένη γνώση σχετικά με το πρόγραμμα σπουδών, τις οδηγίες και πρακτικές αξιολόγησης. Έτσι, η ηγετική αυτή αρμοδιότητα του διευθυντή φαίνεται να καλύπτεται σε επαρκή βαθμό από τους συμμετέχοντες διευθυντές με βάση τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς.

Στην αρμοδιότητα της εστίασης, περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις 15, 17, 29, 41 και 50. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών έχουν ως εξής:

- Ερώτηση 15: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής συνεχώς διατηρεί τους καθορισμένους στόχους στο επίκεντρο. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 22. Ο διευθυντής συνεχώς διατηρεί τους καθορισμένους στόχους στο επίκεντρο

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ	4,00	53,33	53,33	53,33
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	26,67	26,67	80,00
Διαφωνώ	2,00	13,33	13,33	93,33
Διαφωνώ έντονα	1,00	6,67	6,67	100,00
	Σύνολο	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (53,33%) ότι ο διευθυντής συνεχώς διατηρεί τους καθορισμένους στόχους στο επίκεντρο. Ωστόσο, ένα 20% τουλάχιστον διαφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ και ένα 26,67% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί.

- Ερώτηση 17: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής καθιερώνει συγκεκριμένους στόχους σε ότι αφορά το πρόγραμμα σπουδών. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 23. Ο διευθυντής καθιερώνει συγκεκριμένους στόχους σε ότι αφορά το πρόγραμμα σπουδών

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	20,00	20,00	20,00
Συμφωνώ	4,00	33,33	33,33	53,33
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	40,00	40,00	93,33
Διαφωνώ	2,00	6,67	6,67	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (53,33%) ότι ο διευθυντής καθιερώνει συγκεκριμένους στόχους σε ότι αφορά το πρόγραμμα σπουδών. Ωστόσο, ένα μεγάλο ποσοστό (40%) δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ μόλις ένα 6,67% διαφωνεί.

- Ερώτηση 29: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής αναπτύσσει συγκεκριμένους στόχους για τον τρόπο διδασκαλίας στο σχολείο. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 24. Ο διευθυντής αναπτύσσει συγκεκριμένους στόχους για τον τρόπο διδασκαλίας στο σχολείο

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	20,00	20,00	20,00
Συμφωνώ	4,00	53,33	53,33	73,33
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	20,00	20,00	93,33
Διαφωνώ	2,00	6,67	6,67	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (73,33%) ότι ο διευθυντής αναπτύσσει συγκεκριμένους στόχους για τον τρόπο διδασκαλίας στο σχολείο. Μόλις ένα 6,67% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ και ένα 13,33% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί.

- Ερώτηση 41: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής αναπτύσσει συγκεκριμένους στόχους για την ομαλή λειτουργία του σχολείου. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 25. Ο διευθυντής αναπτύσσει συγκεκριμένους στόχους για την ομαλή λειτουργία του σχολείου

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	13,33	13,33	13,33
Συμφωνώ	4,00	40,00	40,00	53,33
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	26,67	26,67	80,00
Διαφωνώ	2,00	20,00	20,00	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (53,33%) ότι ο διευθυντής αναπτύσσει συγκεκριμένους στόχους για την ομαλή λειτουργία του σχολείου. Ωστόσο, ένα 20% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ και ένα 26,67% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί.

- Ερώτηση 50: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής καθιερώνει συγκεκριμένους στόχους σε ότι αφορά την αξιολόγηση εντός του σχολείου. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 26. Ο διευθυντής καθιερώνει συγκεκριμένους στόχους σε ότι αφορά την αξιολόγηση εντός του σχολείου

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	13,33	13,33	13,33
Συμφωνώ	4,00	40,00	40,00	53,33
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	26,67	26,67	80,00
Διαφωνώ	2,00	20,00	20,00	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (53,33%) ότι ο διευθυντής καθιερώνει συγκεκριμένους στόχους σε ότι αφορά την αξιολόγηση εντός του σχολείου. Ωστόσο, ένα μεγάλο ποσοστό (40%) δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί, ενώ και ένα 20% διαφωνεί.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως σε γενικές γραμμές η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών υποστηρίζει πως ο διευθυντής του σχολείου στο οποίο εργάζεται, καθιερώνει σαφείς στόχους και διατηρεί αυτούς τους στόχους στην πρώτη γραμμή της προσοχής του σχολείου. Έτσι, η ηγετική αυτή αρμοδιότητα του διευθυντή φαίνεται να καλύπτεται σε

επαρκή βαθμό από τους συμμετέχοντες διευθυντές με βάση τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς.

Στην αρμοδιότητα της εποπτείας, περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις 21, 22, 35, 45 και 66. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών έχουν ως εξής:

- Ερώτηση 21: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής πραγματοποιεί συστηματικές επισκέψεις στις τάξεις. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 27. Ο διευθυντής πραγματοποιεί συστηματικές επισκέψεις στις τάξεις

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ	4,00	13,33	13,33	13,33
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	13,33	13,33	26,67
Διαφωνώ	2,00	46,67	46,67	73,33
Διαφωνώ έντονα	1,00	26,67	26,67	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον διαφωνεί (73,34%) ότι ο διευθυντής πραγματοποιεί συστηματικές επισκέψεις στις τάξεις. Μόλις ένα 13,33% συμφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ και ένα 13,33% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί.

Έτσι, εξάγεται το συμπέρασμα πως οι συμμετέχοντες στην έρευνα διευθυντές απέχουν από το να κάνουν αισθητή την παρουσία τους στις τάξεις. Ίσως αυτό να οφείλεται στη μεγάλη εμπιστοσύνη ότι οι έμπειροι στη διδασκαλία συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί δε χρειάζονται εποπτεία. Ίσως όμως από την άλλη να υπονοεί πως οι συμμετέχοντες διευθυντές προτιμούν να παραμένουν σε απόσταση από τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές.

- Ερώτηση 22: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής είναι "ορατός" στους γονείς. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 28. Ο διευθυντής είναι "ορατός" στους γονείς

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ	4,00	60,00	60,00	60,00
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	40,00	40,00	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (60%) ότι ο διευθυντής είναι "ορατός" στους γονείς. Ωστόσο, ένα μεγάλο ποσοστό (40%) δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί. Σημαντικό είναι και το γεγονός ότι κανένας δε διαφωνεί και δε διαφωνεί έντονα ότι ο διευθυντής παρέχει άμεσα βοήθεια στους εκπαιδευτικούς σε θέματα που σχετίζονται με το πρόγραμμα σπουδών.

- Ερώτηση 35: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής είναι "ορατός" στους μαθητές. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 29. Ο διευθυντής είναι "ορατός" στους μαθητές

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ	4,00	60,00	60,00	60,00
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	26,67	26,67	86,67
Διαφωνώ	2,00	13,33	13,33	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (60%) ότι ο διευθυντής είναι "ορατός" στους μαθητές. Ένα 26,67% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί, ενώ και ένα 13,33% διαφωνεί.

Συνδυάζοντας τις απαντήσεις της ερώτησης αυτής με τις απαντήσεις της ερώτησης 21, διαπιστώνεται πως ενώ οι διευθυντές δεν πραγματοποιούν συστηματικές επισκέψεις στις τάξεις, παραμένουν "ορατοί" στους μαθητές. Έτσι, το ότι οι διευθυντές απέχουν από το να κάνουν αισθητή την παρουσία τους στις τάξεις φαίνεται πλέον περισσότερο να οφείλεται στη μεγάλη εμπιστοσύνη ότι οι έμπειροι στη διδασκαλία συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί δε χρειάζονται εποπτεία, παρά στο ότι οι συμμετέχοντες διευθυντές προτιμούν να παραμένουν σε απόσταση τουλάχιστον σε ότι αφορά τους μαθητές του σχολείου τους.

- Ερώτηση 45: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής έχει συχνή επαφή με τους μαθητές. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 30. Ο διευθυντής έχει συχνή επαφή με τους μαθητές

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ	4,00	13,33	13,33	13,33
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	53,33	53,33	66,67
Διαφωνώ	2,00	33,33	33,33	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί (53,33%) ότι ο διευθυντής έχει συχνή επαφή με τους μαθητές. Μόνο το 13,33% συμφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ αντίθετα το 33,33% διαφωνεί.

Από την απουσία αυτή της συχνής επαφής με τους μαθητές και λαμβάνοντας υπόψη την παραπάνω παρατήρηση, εξάγεται το συμπέρασμα ότι ενώ συμμετέχοντες δεν προτιμούν να παραμένουν σε απόσταση σε ότι αφορά τους μαθητές του σχολείου τους, η αποφυγή αυτής της απόστασης περιορίζεται μόνο μέσω του να γίνονται ορατοί στους μαθητές. Ίσως τελικά οι συμμετέχοντες διευθυντές να θέλουν απλά να δηλώνουν την παρουσία τους στους μαθητές, χωρίς ωστόσο να θέλουν να έχουν κάποια ουσιαστική επαφή με αυτούς. Η παρατήρηση αυτή οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι διευθυντές μάλλον επιδιώκουν να αποτελούν ένα πρόσωπο εξουσίας για τους μαθητές και όχι ένα πρόσωπο οικείο. Ενδεχομένως για το ίδιο λόγο να επιλέγουν να είναι "ορατοί" και στους γονείς των μαθητών τους.

- Ερώτηση 66: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής είναι εύκολα προσβάσιμος από τους εκπαιδευτικούς. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 31. Ο διευθυντής είναι εύκολα προσβάσιμος από τους εκπαιδευτικούς

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	13,33	13,33	13,33
Συμφωνώ	4,00	66,67	66,67	80,00
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	6,67	6,67	86,67
Διαφωνώ	2,00	13,33	13,33	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (80%) ότι ο διευθυντής είναι εύκολα προσβάσιμος από τους εκπαιδευτικούς. Μόλις ένα 13,33% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ και ένα 6,67% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί.

Συνδυάζοντας τις απαντήσεις της ερώτησης αυτής με τις απαντήσεις της ερώτησης 21, διαπιστώνεται πως ενώ ο διευθυντές δεν πραγματοποιούν συστηματικές επισκέψεις στις τάξεις, είναι εύκολα προσβάσιμοι από τους εκπαιδευτικούς. Έτσι, το ότι οι διευθυντές απέχουν από το να κάνουν αισθητή την παρουσία τους στις τάξεις φαίνεται πλέον περισσότερο να οφείλεται στη μεγάλη εμπιστοσύνη ότι οι έμπειροι στη διδασκαλία συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί δε χρειάζονται εποπτεία, παρά στο ότι οι συμμετέχοντες διευθυντές προτιμούν να παραμένουν σε απόσταση από αυτούς.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως σε γενικές γραμμές πως οι συμμετέχοντες διευθυντές είναι μάλλον επιλεκτικοί σε ότι αφορά την αρμοδιότητα της εποπτείας. Πιο συγκεκριμένα, φαίνεται πως δε είναι τόσο αποδοτικοί σε ότι αφορά την ποιότητα της επαφής και της αλληλεπίδρασης με τους μαθητές των σχολείων τους. Έτσι, με βάση τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς οι διευθυντές θα πρέπει να βελτιώσουν τις ικανότητές τους σε ότι αφορά τη ποιότητα της επαφής και της αλληλεπίδρασης με τους μαθητές των σχολείων μέσα από την αύξηση της παρουσίας τους στις τάξεις και ιδιαίτερα μέσα από την αύξηση της επαφής που έχουν με τους μαθητές.

Στην αρμοδιότητα των πιθανών ανταμοιβών, περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις 6, 31, 43, 46, 61 και 62. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών έχουν ως εξής:

- Ερώτηση 6: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής αναγνωρίζει και εξυμνεί τα μαθησιακά επιτεύγματα των μαθητών. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 32. Ο διευθυντής αναγνωρίζει και εξυμνεί τα μαθησιακά επιτεύγματα των μαθητών

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ	4,00	46,67	46,67	46,67
Δε συμφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	53,33	53,33	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως σχετικά οριακά η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί (53,33%) ότι ο διευθυντής αναγνωρίζει και εξυμνεί τα μαθησιακά επιτεύγματα των μαθητών, αφού και ένα μεγάλο ποσοστό (46,67%) συμφωνεί.

- Ερώτηση 31: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής χρησιμοποιεί τη σκληρή δουλειά ως το μέσο για αναγνώριση ή επιβράβευση. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 33. Ο διευθυντής χρησιμοποιεί τη σκληρή δουλειά ως το μέσο για αναγνώριση ή επιβράβευση

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ	4,00	40,00	40,00	40,00
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	26,67	26,67	66,67
Διαφωνώ	2,00	20,00	20,00	86,67
Διαφωνώ έντονα	1,00	13,33	13,33	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η γνώμη των εκπαιδευτικών είναι μοιρασμένη, αφού ένα 40% συμφωνεί, ένα 26,67% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί και τέλος ένα 33,33% τουλάχιστον διαφωνεί. Αυτό ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι οι συμμετέχοντες διευθυντές χρησιμοποιούν άλλα μέσα για αναγνώριση ή επιβράβευση, κάτι που αναμένεται να διαπιστωθεί από τις επόμενες ερωτήσεις.

- Ερώτηση 43: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα ως το μέσο για αναγνώριση ή επιβράβευση. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 34. Ο διευθυντής χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα ως το μέσο για αναγνώριση ή επιβράβευση

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	13,33	13,33	13,33
Συμφωνώ	4,00	60,00	60,00	73,33
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	13,33	13,33	86,67
Διαφωνώ	2,00	13,33	13,33	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (73,33%) ότι ο διευθυντής χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα ως το μέσο για αναγνώριση ή επιβράβευση. Μόλις ένα 13,33% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ και ένα 13,33% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί.

Συνδυάζοντας τις απαντήσεις της ερώτησης αυτής με τις απαντήσεις της ερώτησης 31, διαπιστώνεται πως οι διευθυντές μάλλον προτιμούν να χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα παρά τη σκληρή δουλειά ως το μέσο για αναγνώριση ή επιβράβευση.

- Ερώτηση 46: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής σπάνια αναγνωρίζει και επιβραβεύει την απόδοση των εκπαιδευτικών. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 35. Ο διευθυντής σπάνια αναγνωρίζει και επιβραβεύει την απόδοση των εκπαιδευτικών

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	13,33	13,33	13,33
Συμφωνώ	4,00	40,00	40,00	53,33
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	20,00	20,00	73,33
Διαφωνώ	2,00	13,33	13,33	86,67
Διαφωνώ έντονα	1,00	13,33	13,33	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (53,33%) ότι ο διευθυντής σπάνια αναγνωρίζει και επιβραβεύει την απόδοση των εκπαιδευτικών. Ωστόσο, ένα 20% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί, ενώ και ένα 26,66% τουλάχιστον διαφωνεί.

- Ερώτηση 61: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής χρησιμοποιεί την απόδοση ως το μέσο για αναγνώριση ή επιβράβευση. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 36. Ο διευθυντής χρησιμοποιεί την απόδοση ως το μέσο για αναγνώριση ή επιβράβευση

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ	4,00	13,33	13,33	13,33
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	13,33	13,33	26,67
Διαφωνώ	2,00	46,67	46,67	73,33
Διαφωνώ έντονα	1,00	26,67	26,67	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον διαφωνεί (73,34%) ότι ο διευθυντής χρησιμοποιεί την απόδοση ως το μέσο για αναγνώριση ή επιβράβευση. Μόλις ένα 13,33% συμφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ και ένα 13,33% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί.

Οι απαντήσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση θεωρούνται αναμενόμενες τουλάχιστον σε ότι αφορά τους εκπαιδευτικούς, αφού ήδη από την προηγούμενη ερώτηση, οι συμμετέχοντες εξέφρασαν την άποψη ότι οι συμμετέχοντες διευθυντές σπάνια αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν την απόδοση των εκπαιδευτικών.

Παράλληλα, συνδυάζοντας τις απαντήσεις των ερωτήσεων 36, 37 και 39 εξάγεται το συμπέρασμα πως το προτιμητέο μέσο για αναγνώριση ή επιβράβευση αποτελούν τα αποτελέσματα παρά η σκληρή δουλειά ή η απόδοση.

- Ερώτηση 62: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής συστηματικά αναγνωρίζει και επιβραβεύει την απόδοση των εκπαιδευτικών. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 37. Ο διευθυντής συστηματικά αναγνωρίζει και επιβραβεύει την απόδοση των εκπαιδευτικών

<i>Ετικέτα Τιμής</i>	<i>Τιμή</i>	<i>Ποσοστιαίες</i>	<i>Έγκυρα Ποσοστά</i>	<i>Συσσωρευτικά Ποσοστά</i>
Συμφωνώ	4,00	6,67	6,67	6,67
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	26,67	26,67	33,33
Διαφωνώ	2,00	46,67	46,67	80,00
Διαφωνώ έντονα	1,00	20,00	20,00	100,00
	<i>Σύνολο</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον διαφωνεί (66,67%) ότι ο διευθυντής συστηματικά αναγνωρίζει και επιβραβεύει την απόδοση των εκπαιδευτικών. Μόλις ένα 6,67% συμφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ και ένα 26,67% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί.

Οι απαντήσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση θεωρούνται αναμενόμενες τουλάχιστον σε ότι αφορά τους εκπαιδευτικούς, αφού ήδη από την ερώτηση 46, οι συμμετέχοντες εξέφρασαν την άποψη ότι οι συμμετέχοντες διευθυντές σπάνια αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν την απόδοση των εκπαιδευτικών.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως σε γενικές γραμμές πως οι συμμετέχοντες διευθυντές είναι επίσης μάλλον επιλεκτικοί σε ότι αφορά την αρμοδιότητα των πιθανών ανταμοιβών. Πιο συγκεκριμένα, φαίνεται πως προτιμούν να χρησιμοποιούν κυρίως τα αποτελέσματα για αναγνώριση ή επιβράβευση, ενώ παράλληλα σπάνια μάλλον αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν την απόδοση των εκπαιδευτικών.

Ωστόσο αναγνωρίζοντας τη σημασία της επιβράβευσης όχι μόνο με βάση τα αποτελέσματα αλλά και με βάση τόσο τη σκληρή δουλειά όσο και την απόδοση, οι διευθυντές θα πρέπει να βελτιώσουν τις ικανότητές τους συνολικά σε ότι αφορά την αρμοδιότητα των πιθανών ανταμοιβών (συνδυάζοντας τη χρήση πολλαπλών μέσων αναγνώρισης ή επιβράβευσης και αναγνωρίζοντας και επιβραβεύοντας συστηματικότερα την απόδοση των εκπαιδευτικών) έτσι ώστε οι μαθητές και κυρίως οι εκπαιδευτικοί να έχουν περισσότερα κίνητρα για τη αύξηση των προσπαθειών τους στη μάθηση και τη διδασκαλία αντίστοιχα με τελικό σκοπό φυσικά την βελτιστοποίηση των ακαδημαϊκών επιτευγμάτων των μαθητών.

Στην αρμοδιότητα της επικοινωνίας, περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις 7, 11, 20 και 27. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών έχουν ως εξής:

- Ερώτηση 7: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής διατηρεί προσωπικές σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 38. Ο διευθυντής διατηρεί προσωπικές σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	13,33	13,33	13,33
Συμφωνώ	4,00	26,67	26,67	40,00
Δε διαφωνώ, δε συμφωνώ	3,00	53,33	53,33	93,33
Διαφωνώ	2,00	6,67	6,67	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί (53,33%) ότι ο διευθυντής διατηρεί προσωπικές σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς. Ωστόσο, και ένα μεγάλο ποσοστό (40%) τουλάχιστον συμφωνεί, ενώ μόλις ένα 6,67% διαφωνεί. Έτσι, με βάση τις παραπάνω απαντήσεις, θεωρείται ότι περισσότερες πληροφορίες αναφορικά με το αν οι συμμετέχοντες διευθυντές δημιουργούν ισχυρές δομές επικοινωνίας με τους εκπαιδευτικούς, αναμένεται ενδεχομένως να αποκαλυφθούν μέσω των επόμενων ερωτήσεων.

- Ερώτηση 11: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής διατηρεί μια αποτελεσματική επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 39. Ο διευθυντής διατηρεί μια αποτελεσματική επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	13,33	13,33	13,33
Συμφωνώ	4,00	60,00	60,00	73,33
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	6,67	6,67	80,00
Διαφωνώ	2,00	20,00	20,00	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (73,33%) ότι ο διευθυντής διατηρεί μια

αποτελεσματική επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς. Ωστόσο, ένα 20% διαφωνεί, , ενώ μόλις ένα 6,67% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί.

Συνδυάζοντας τις απαντήσεις της ερώτησης αυτής με τις απαντήσεις της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνεται πως οι διευθυντές μάλλον προτιμούν μια αποτελεσματική επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς, η οποία όμως περιορίζεται στη μη διατήρηση προσωπικών σχέσεων με αυτούς. Ίσως αυτό έτσι να υπονοεί ότι οι συμμετέχοντες διευθυντές προτιμούν η επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς να αφορά μόνο ζητήματα που αφορούν το σχολείο.

- Ερώτηση 20: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής δημιουργεί αποτελεσματικά μέσα για να επικοινωνούν μεταξύ τους οι εκπαιδευτικοί. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 40. Ο διευθυντής δημιουργεί αποτελεσματικά μέσα για να επικοινωνούν μεταξύ τους οι εκπαιδευτικοί

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ	4,00	33,33	33,33	33,33
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	33,33	33,33	66,67
Διαφωνώ	2,00	33,33	33,33	100,00
	Σύνολο	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί είναι αναποφάσιστοι για το αν ο διευθυντής δημιουργεί αποτελεσματικά μέσα για να επικοινωνούν μεταξύ τους οι εκπαιδευτικοί ή όχι, αφού σε ισόποσο ποσοστό εκφράζουν συμφωνία, διαφωνία, καθώς και ουδετερότητα. Ωστόσο, η στάση αυτή υποδηλώνει πως αν και οι συμμετέχοντες διευθυντές έχουν όντως προσπαθήσει να δημιουργήσουν αποτελεσματικά μέσα για να επικοινωνούν μεταξύ τους οι εκπαιδευτικοί, χρειάζονται σίγουρα να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια ώστε τα παραπάνω ποσοστά να διαμορφωθούν περισσότερο υπέρ τους.

- Ερώτηση 27: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής γνωρίζει τις τυπικές και άτυπες σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 41. Ο διευθυντής γνωρίζει τις τυπικές και άτυπες σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ	4,00	13,33	13,33	13,33
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	66,67	66,67	80,00
Διαφωνώ	2,00	20,00	20,00	100,00
	Σύνολο	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί (66,67%) ότι ο διευθυντής γνωρίζει τις τυπικές και άτυπες σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Οι απαντήσεις εδώ θεωρούνται αναμενόμενες, αφού με βάση τις απαντήσεις της ερώτησης 7 και της ερώτησης 11, οι διευθυντές, όπως προειπώθηκε, μάλλον προτιμούν μια αποτελεσματική επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς, η οποία όμως περιορίζεται στη μη διατήρηση προσωπικών σχέσεων με αυτούς. Έτσι, κρίνεται λογικό και λόγω της μη διατήρησης προσωπικών σχέσεων των διευθυντών με τους εκπαιδευτικούς, οι τελευταίοι να μη γνωρίζουν αν τελικά και κατά πόσο ο εκάστοτε διευθυντής γνωρίζει τις τυπικές και άτυπες σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως σε γενικές γραμμές πως οι συμμετέχοντες διευθυντές είναι μάλλον επιλεκτικοί σε ότι αφορά την αρμοδιότητα της επικοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα, φαίνεται πως δε είναι τόσο αποδοτικοί σε ότι αφορά την διατήρηση προσωπικών σχέσεων με τους εκπαιδευτικούς. Έτσι, με βάση τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς οι διευθυντές θα πρέπει να βελτιώσουν τις ικανότητές τους στο συγκεκριμένο σημείο επικοινωνίας.

Στην αρμοδιότητα της ικανότητας προσέγγισης των άλλων, περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις 55 και 58. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών έχουν ως εξής:

- Ερώτηση 55: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής λειτουργεί ως συνήγορος/ υπερασπιστής του σχολείου απέναντι στους γονείς. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 42. Ο διευθυντής λειτουργεί ως συνήγορος/ υπερασπιστής του σχολείου απέναντι στους γονείς

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	20,00	20,00	20,00
Συμφωνώ	4,00	53,33	53,33	73,33
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	6,67	6,67	80,00
Διαφωνώ	2,00	20,00	20,00	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (63,33%) ότι ο διευθυντής λειτουργεί ως συνήγορος/ υπερασπιστής του σχολείου απέναντι στους γονείς. Ωστόσο, ένα 20% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ μόλις ένα 6,67% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί. Σημαντικό είναι και το γεγονός ότι κανένας δε διαφωνεί έντονα ότι ο διευθυντής λειτουργεί ως συνήγορος/ υπερασπιστής του σχολείου απέναντι στους γονείς.

- Ερώτηση 58: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής λειτουργεί ως συνήγορος/ υπερασπιστής του σχολείου απέναντι στην τοπική κοινωνία γενικότερα. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 43. Ο διευθυντής λειτουργεί ως συνήγορος/ υπερασπιστής του σχολείου απέναντι στην τοπική κοινωνία γενικότερα

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	26,67	26,67	26,67
Συμφωνώ	4,00	60,00	60,00	86,67
Διαφωνώ	2,00	13,33	13,33	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (86,67%) ότι ο διευθυντής λειτουργεί ως συνήγορος/ υπερασπιστής του σχολείου απέναντι στην τοπική κοινωνία γενικότερα ενώ μόλις ένα 13,33% διαφωνεί.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως σε γενικές γραμμές η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών υποστηρίζει πως ο διευθυντής του σχολείου στο οποίο εργάζεται, είναι συνήγορος και εκπρόσωπος του σχολείου σε όλους τους ενδιαφερόμενους. Έτσι, η ηγετική αυτή αρμοδιότητα του διευθυντή φαίνεται να καλύπτεται σε επαρκή βαθμό από τους συμμετέχοντες διευθυντές με βάση τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς.

Στην αρμοδιότητα του ερεθίσματος, περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις 34, 63 και 70. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών έχουν ως εξής:

- Ερώτηση 34: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής χρησιμοποιεί ηγετικές ομάδες στη λήψη αποφάσεων (ομάδες εκπαιδευτικών, γονέων ή/ και μαθητών). Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 44. Ο διευθυντής χρησιμοποιεί ηγετικές ομάδες στη λήψη αποφάσεων (ομάδες εκπαιδευτικών, γονέων ή/ και μαθητών)

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	13,33	13,33	13,33
Συμφωνώ	4,00	53,33	53,33	66,67
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	13,33	13,33	80,00
Διαφωνώ	2,00	6,67	6,67	86,67
Διαφωνώ έντονα	1,00	13,33	13,33	100,00
<i>Σύνολο</i>		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (66,66%) ότι ο διευθυντής χρησιμοποιεί ηγετικές ομάδες στη λήψη αποφάσεων (ομάδες εκπαιδευτικών, γονέων ή/ και μαθητών). Ωστόσο, ένα 20% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ μόλις ένα 13,33% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί.

- Ερώτηση 63: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής παρέχει την ευκαιρία στους εκπαιδευτικούς να συμμετάσχουν στην ανάπτυξη των πολιτικών του σχολείου. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 45. Ο διευθυντής παρέχει την ευκαιρία στους εκπαιδευτικούς να συμμετάσχουν στην ανάπτυξη των πολιτικών του σχολείου

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	20,00	20,00	20,00
Συμφωνώ	4,00	33,33	33,33	53,33
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	13,33	13,33	66,67
Διαφωνώ	2,00	26,67	26,67	93,33
Διαφωνώ έντονα	1,00	6,67	6,67	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (53,33%) ότι ο διευθυντής παρέχει την ευκαιρία στους εκπαιδευτικούς να συμμετάσχουν στην ανάπτυξη των πολιτικών του σχολείου. Ωστόσο, ένα 33,34% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ μόλις ένα 13,33% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί.

- Ερώτηση 70: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής δίνει την ευκαιρία στους εκπαιδευτικούς να εκφράσουν τη γνώμη τους στη λήψη αποφάσεων. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 46. Ο διευθυντής δίνει την ευκαιρία στους εκπαιδευτικούς να εκφράσουν τη γνώμη τους στη λήψη αποφάσεων

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	13,33	13,33	13,33
Συμφωνώ	4,00	33,33	33,33	46,67
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	20,00	20,00	66,67
Διαφωνώ	2,00	26,67	26,67	93,33
Διαφωνώ έντονα	1,00	6,67	6,67	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (46,66%) ότι ο διευθυντής δίνει την ευκαιρία στους εκπαιδευτικούς να εκφράσουν τη γνώμη τους στη λήψη αποφάσεων. Ωστόσο, ένα 33,34% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ και ένα 20% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί.

Σημειώνεται ότι το ποσοστό συμφωνίας εδώ είναι, ωστόσο, μικρότερο από ότι το αντίστοιχο ποσοστό από αυτό της προηγούμενης ερώτησης, υποδηλώνοντας ότι οι διευθυντές ενδεχομένως να ενδιαφέρονται περισσότερο για την παροχή της ευκαιρίας

στους εκπαιδευτικούς να συμμετάσχουν στην ανάπτυξη των συνολικών πολιτικών του σχολείου παρά στην μεμονωμένη λήψη αποφάσεων. Η άποψη αυτή ενισχύεται από την παρατήρηση ότι οι ένα μεγάλο ποσοστό των διαφωνούντων και των ουδέτερων στην εδώ ερώτηση, δήλωσαν συμφωνία στην προηγούμενη ερώτηση. Αντίθετα, οι συμφωνούντες εδώ, συμφωνούσαν επίσης και στην προηγούμενη ερώτηση.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως σε γενικές γραμμές η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών υποστηρίζει πως ο διευθυντής του σχολείου στο οποίο εργάζεται, ενισχύει τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών και άλλων ηγετικών ομάδων στο σχεδιασμό και την εφαρμογή σημαντικών αποφάσεων και πολιτικών. Έτσι, η ηγετική αυτή αρμοδιότητα του διευθυντή φαίνεται να καλύπτεται σε επαρκή βαθμό από τους συμμετέχοντες διευθυντές με βάση τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς.

Στην αρμοδιότητα του επιβεβαίωσης, περιλαμβάνεται η ερώτηση 23. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών έχουν ως εξής:

Πίνακας 47. Ο διευθυντής σπάνια αναγνωρίζει τις αποτυχίες του σχολείου

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	13,33	13,33	13,33
Συμφωνώ	4,00	33,33	33,33	46,67
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	20,00	20,00	66,67
Διαφωνώ	2,00	26,67	26,67	93,33
Διαφωνώ έντονα	1,00	6,67	6,67	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (46,66%) ότι ο διευθυντής σπάνια αναγνωρίζει τις αποτυχίες του σχολείου. Ωστόσο, ένα 33,34% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ και ένα 20% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως σε γενικές γραμμές πως οι συμμετέχοντες διευθυντές υστερούν σε ότι αφορά την αρμοδιότητα της επιβεβαίωσης με αποτέλεσμα οι διευθυντές να πρέπει να βελτιώσουν τις ικανότητές τους σε ότι αφορά την αναγνώριση των σχολικών επιτευγμάτων και αποτυχιών.

Στην αρμοδιότητα των σχέσεων, περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις 32, 51 και 59. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών έχουν ως εξής:

- Ερώτηση 32: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής είναι ενήμερος για σημαντικά προσωπικά ζητήματα στη ζωή του προσωπικού του σχολείου. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 48. Ο διευθυντής είναι ενήμερος για σημαντικά προσωπικά ζητήματα στη ζωή του προσωπικού του σχολείου

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	20,00	20,00	20,00
Συμφωνώ	4,00	40,00	40,00	60,00
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	20,00	20,00	80,00
Διαφωνώ	2,00	13,33	13,33	93,33
Διαφωνώ έντονα	1,00	6,67	6,67	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (60%) ότι ο διευθυντής είναι ενήμερος για σημαντικά προσωπικά ζητήματα στη ζωή του προσωπικού του σχολείου. Ωστόσο, ένα 20% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ και ένα 20% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί.

- Ερώτηση 51: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής γνωρίζει τις προσωπικές ανάγκες των εκπαιδευτικών. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 49. Ο διευθυντής γνωρίζει τις προσωπικές ανάγκες των εκπαιδευτικών

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ	4,00	13,33	13,33	13,33
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	46,67	46,67	60,00
Διαφωνώ	2,00	26,67	26,67	86,67
Διαφωνώ έντονα	1,00	13,33	13,33	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί (46,67%) ότι ο διευθυντής γνωρίζει τις προσωπικές ανάγκες των εκπαιδευτικών. Ωστόσο, ένα 40% τουλάχιστον διαφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ μόλις ένα 13,33% συμφωνεί.

- Ερώτηση 59: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής αναγνωρίζει και κατανοεί σημαντικά γεγονότα στη ζωή των εκπαιδευτικών. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 50. Ο διευθυντής αναγνωρίζει και κατανοεί σημαντικά γεγονότα στη ζωή των εκπαιδευτικών

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	20,00	20,00	20,00
Συμφωνώ	4,00	73,33	73,33	93,33
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	6,67	6,67	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (93,33%) ότι ο διευθυντής αναγνωρίζει και κατανοεί σημαντικά γεγονότα στη ζωή των εκπαιδευτικών, ενώ και ένα 6,67% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι κανένας δε διαφωνεί ότι ο διευθυντής αναγνωρίζει και κατανοεί σημαντικά γεγονότα στη ζωή των εκπαιδευτικών.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως σε γενικές γραμμές η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών υποστηρίζει πως ο διευθυντής του σχολείου στο οποίο εργάζεται, γνωρίζει τις προσωπικές πτυχές των εκπαιδευτικών. Έτσι, η ηγετική αυτή αρμοδιότητα του διευθυντή φαίνεται να καλύπτεται σε επαρκή βαθμό από τους συμμετέχοντες διευθυντές με βάση τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς. Εξάιρεση στην αρμοδιότητα των σχέσεων αποτελεί το γεγονός ότι οι διευθυντές δε φαίνεται να γνωρίζουν απαραίτητα τις προσωπικές ανάγκες των εκπαιδευτικών με αποτέλεσμα ίσως να χρειάζεται να εστιάσουν παραπάνω στο συγκεκριμένο ζήτημα.

Στην αρμοδιότητα του ρόλου φορέα αλλαγής, περιλαμβάνεται η ερώτηση 14. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών έχουν ως εξής:

Πίνακας 51. Ο διευθυντής παίρνει πρωτοποριακές αποφάσεις, που αμφισβητούν τα κατεστημένα στην εκπαίδευση

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	20,00	20,00	20,00
Διαφωνώ	2,00	40,00	40,00	60,00
Διαφωνώ έντονα	1,00	40,00	40,00	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον διαφωνεί (80%), ενώ μόνο ένα 20% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι κανένας δε συμφωνεί ότι ο διευθυντής παίρνει πρωτοποριακές αποφάσεις, που αμφισβητούν τα κατεστημένα στην εκπαίδευση.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως σε γενικές γραμμές πως οι συμμετέχοντες διευθυντές υστερούν σε ότι αφορά την αρμοδιότητα του ρόλου φορέα αλλαγής με αποτέλεσμα οι διευθυντές να πρέπει να βελτιώσουν τις ικανότητές τους σε ότι αφορά την προθυμία τους να αμφισβητήσουν ενεργά το κατεστημένο.

Στην αρμοδιότητα του ρόλου βελτιωτή, περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις 9, 65 και 67. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών έχουν ως εξής:

- Ερώτηση 9: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής συστηματικά αναζητά νέους και καλύτερους τρόπους για να γίνονται τα πράγματα. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 52. Ο διευθυντής συστηματικά αναζητά νέους και καλύτερους τρόπους για να γίνονται τα πράγματα

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	6,67	6,67	6,67
Συμφωνώ	4,00	46,67	46,67	53,33
Δε διαφωνώ, δε συμφωνώ	3,00	26,67	26,67	80,00
Διαφωνώ	2,00	13,33	13,33	93,33
Διαφωνώ έντονα	1,00	6,67	6,67	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (53,33%) ότι ο διευθυντής συστηματικά αναζητά νέους και

καλύτερους τρόπους για να γίνονται τα πράγματα. Ωστόσο, ένα 20% τουλάχιστον διαφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ και ένα 26,67% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί.

- Ερώτηση 65: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής ηγείται πρωτοβουλιών αλλαγών με αβέβαια αποτελέσματα. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 53. Ο διευθυντής ηγείται πρωτοβουλιών αλλαγών με αβέβαια αποτελέσματα

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	33,33	33,33	33,33
Διαφωνώ	2,00	60,00	60,00	93,33
Διαφωνώ έντονα	1,00	6,67	6,67	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον διαφωνεί (67,67%) ότι ο διευθυντής ηγείται πρωτοβουλιών αλλαγών με αβέβαια αποτελέσματα, ενώ ένα 33,33% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι κανένας δε συμφωνεί ότι ο διευθυντής ηγείται πρωτοβουλιών αλλαγών με αβέβαια αποτελέσματα.

Συνδυάζοντας τις απαντήσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση με τις απαντήσεις της προηγούμενης ερώτησης, διαπιστώνεται ότι ενώ οι διευθυντές συστηματικά αναζητούν νέους και καλύτερους τρόπους για να γίνονται τα πράγματα, διστάζουν να ηγηθούν πρωτοβουλιών αλλαγών με αβέβαια αποτελέσματα. Με άλλα λόγια, θα προτιμήσουν να γνωρίζουν εκ των προτέρων ποιοι θεωρούμενοι νέοι και καλύτεροι τρόποι για να γίνονται τα πράγματα, έχουν βέβαια αποτελέσματα, δηλαδή ποιοι τρόποι είναι ήδη «δοκιμασμένοι».

- Ερώτηση 67: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής νιώθει άνετα να προχωρήσει σε σημαντικές αλλαγές για το πώς γίνονται τα πράγματα. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 54. Ο διευθυντής νιώθει άνετα να προχωρήσει σε σημαντικές αλλαγές για το πώς γίνονται τα πράγματα

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	13,33	13,33	13,33
Συμφωνώ	4,00	53,33	53,33	66,67
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	13,33	13,33	80,00
Διαφωνώ	2,00	20,00	20,00	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (66,67%) ότι ο διευθυντής νιώθει άνετα να προχωρήσει σε σημαντικές αλλαγές για το πώς γίνονται τα πράγματα. Ωστόσο, ένα 20% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ και ένα 13,33% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί.

Συνδυάζοντας τις απαντήσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση με τις απαντήσεις των δύο προηγούμενων ερωτήσεων, διαπιστώνεται ότι ενώ οι διευθυντές νιώθουν άνετα να προχωρήσουν σε σημαντικές αλλαγές για το πώς γίνονται τα πράγματα με την προϋπόθεση οι αλλαγές αυτές έχουν βέβαια αποτελέσματα.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως σε γενικές γραμμές η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών υποστηρίζει πως ο διευθυντής του σχολείου στο οποίο εργάζεται, εμπνέει και καθοδηγεί νέες καινοτομίες. Έτσι, η ηγετική αυτή αρμοδιότητα του διευθυντή φαίνεται να καλύπτεται σε επαρκή βαθμό από τους συμμετέχοντες διευθυντές με βάση τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς. Ωστόσο, καθώς οι διευθυντές δε φαίνεται να εμπνέουν παράλληλα τις προκλητικές καινοτομίες, ίσως να χρειάζεται να εστιάσουν παραπάνω στο συγκεκριμένο ζήτημα, παίρνοντας δηλαδή περισσότερα ρίσκα.

Στην αρμοδιότητα που αφορά τα ιδεώδη και τις πεποιθήσεις, περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις 8, 19, 28, 40 και 64. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών έχουν ως εξής:

- Ερώτηση 8: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής δημιουργεί υψηλές προσδοκίες, στις οποίες πιστεύει ότι μπορούν να ανταποκριθούν όλοι οι μαθητές. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 55. Ο διευθυντής δημιουργεί υψηλές προσδοκίες, στις οποίες πιστεύει ότι μπορούν να ανταποκριθούν όλοι οι μαθητές

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ	4,00	6,67	6,67	6,67
Δε διαφωνώ, δε συμφωνώ	3,00	86,67	86,67	93,33
Διαφωνώ	2,00	6,67	6,67	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών (86,67%) δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί ότι ο διευθυντής δημιουργεί υψηλές προσδοκίες, στις οποίες πιστεύει ότι μπορούν να ανταποκριθούν όλοι οι μαθητές, ενώ μόλις ένα 6,67% είτε συμφωνεί είτε διαφωνεί.

- Ερώτηση 19: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από σημαντικές κρατικές πρωτοβουλίες. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 56. Ο διευθυντής είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από σημαντικές κρατικές πρωτοβουλίες

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	6,67	6,67	6,67
Συμφωνώ	4,00	26,67	26,67	33,33
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	46,67	46,67	80,00
Διαφωνώ	2,00	20,00	20,00	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών (46,67%) δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί ότι ο διευθυντής είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από σημαντικές κρατικές πρωτοβουλίες. Ωστόσο, ένα σημαντικό ποσοστό (33,33%) τουλάχιστον συμφωνεί ότι ο διευθυντής είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από σημαντικές κρατικές πρωτοβουλίες, ενώ και ένα ποσοστό 20% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη.

Η ουδετερότητα σε αυτήν την απάντηση ίσως να υπονοεί ότι οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι η κινητήρια δύναμη πίσω από τις κρατικές πρωτοβουλίες δεν είναι αποκλειστικά οι διευθυντές, αλλά ίσως και οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί ή ακόμη και οι μαθητές (γιατί όχι και οι γονείς αυτών).

- Ερώτηση 28: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής εμπνέει τους εκπαιδευτικούς να πετύχουν πράγματα πέραν της υπάρχουσας γνώσης ή αντίληψής τους. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 57. Ο διευθυντής εμπνέει τους εκπαιδευτικούς να πετύχουν πράγματα πέραν της υπάρχουσας γνώσης ή αντίληψής τους

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ	4,00	8	53,33	53,33	53,33
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	2	13,33	13,33	66,67
Διαφωνώ	2,00	5	33,33	33,33	100,00
Σύνολο		15	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών (55,33%) τουλάχιστον συμφωνεί ότι ο διευθυντής εμπνέει τους εκπαιδευτικούς να πετύχουν πράγματα πέραν της υπάρχουσας γνώσης ή αντίληψής τους. Ωστόσο, ένα 33,33% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ ένα μόλις 13,33% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί.

- Ερώτηση 40: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής παρουσιάζει μια θετική εικόνα για την ικανότητα των εκπαιδευτικών να εκπληρώνουν τις αρμοδιότητές τους. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 58. Ο διευθυντής παρουσιάζει μια θετική εικόνα για την ικανότητα των εκπαιδευτικών να εκπληρώνουν τις αρμοδιότητές τους

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ έντονα	5,00	13,33	13,33	13,33
Συμφωνώ	4,00	66,67	66,67	80,00
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	20,00	20,00	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (80%) ότι ο διευθυντής παρουσιάζει μια θετική εικόνα για την ικανότητα των εκπαιδευτικών να εκπληρώνουν τις αρμοδιότητές τους, ενώ ένα 20% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι κανένας δε διαφωνεί ότι ο διευθυντής παρουσιάζει μια θετική εικόνα για την ικανότητα των εκπαιδευτικών να εκπληρώνουν τις αρμοδιότητές τους.

- Ερώτηση 64: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής έχει μια συμπεριφορά που συμβαδίζει με τις απόψεις του. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 59. Ο διευθυντής έχει μια συμπεριφορά που συμβαδίζει με τις απόψεις του

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	20,00	20,00	20,00
Συμφωνώ	4,00	46,67	46,67	66,67
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	20,00	20,00	86,67
Διαφωνώ	2,00	13,33	13,33	100,00
<i>Σύνολο</i>		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών (66,67%) τουλάχιστον συμφωνεί ότι ο διευθυντής έχει μια συμπεριφορά που συμβαδίζει με τις απόψεις του. Ωστόσο, ένα 20% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ ένα μόλις 13,33% διαφωνεί.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως σε γενικές γραμμές η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών υποστηρίζει πως ο διευθυντής του σχολείου στο οποίο εργάζεται, τουλάχιστον ως έναν ικανοποιητικό βαθμό επικοινωνεί και λειτουργεί κινούμενος από ισχυρά ιδεώδη και πιστεύω για τη σχολική φοίτηση. Έτσι, η ηγετική αυτή αρμοδιότητα του διευθυντή φαίνεται να καλύπτεται σε επαρκή βαθμό από τους συμμετέχοντες διευθυντές με βάση τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς.

Ωστόσο, παράλληλα διαπιστώνεται πως οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί είναι αναποφάσιστοι για το αν ο διευθυντής δημιουργεί υψηλές προσδοκίες, στις οποίες πιστεύει ότι μπορούν να ανταποκριθούν όλοι οι μαθητές ή για το αν ο διευθυντής τους είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από σημαντικές κρατικές πρωτοβουλίες. Κατά συνέπεια, σε αυτά τα δύο ζητήματα απαιτείται

μεγαλύτερη προσπάθεια, ώστε οι διευθυντές να γίνουν συνολικά πιο αποτελεσματικοί σε ότι αφορά την αρμοδιότητα που σχετίζεται με τα ιδεώδη και τις πεποιθήσεις.

Στην αρμοδιότητα που αφορά τον έλεγχο και την αξιολόγηση, περιλαμβάνεται ηερώτηση 56. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών έχουν ως εξής:

Πίνακας 60. Ο διευθυντής γνωρίζει την επίδραση του σχολείου στην ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ	4,00	80,00	80,00	80,00
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	6,67	6,67	86,67
Διαφωνώ	2,00	13,33	13,33	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων τουλάχιστον συμφωνεί (80%) ότι ο διευθυντής γνωρίζει την επίδραση του σχολείου στην ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών. Από την άλλη, μόλις ένα 13,33% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ και ένα 6,67% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως σε γενικές γραμμές η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών υποστηρίζει πως ο διευθυντής του σχολείου στο οποίο εργάζεται, παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των σχολικών πρακτικών και τις επιπτώσεις τους στη μάθηση των μαθητών. Έτσι, η ηγετική αυτή αρμοδιότητα του διευθυντή φαίνεται να καλύπτεται σε επαρκή βαθμό από τους συμμετέχοντες διευθυντές με βάση τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς.

Στην αρμοδιότητα της ευελιξίας, περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις 10 και 57. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών έχουν ως εξής:

- Ερώτηση 10: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής προσαρμόζει το ηγετικό του στυλ στις ανάγκες διαφορετικών περιστάσεων. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 61. Ο διευθυντής προσαρμόζει το ηγετικό του στυλ στις ανάγκες διαφορετικών περιστάσεων

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Διαφωνώ έντονα	1,00	6,67	6,67	6,67
Διαφωνώ	2,00	60,00	60,00	66,67
Δε διαφωνώ, δε συμφωνώ	3,00	20,00	20,00	86,67
Συμφωνώ	4,00	13,33	13,33	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών (66,67%) τουλάχιστον διαφωνεί ότι ο διευθυντής προσαρμόζει το ηγετικό του στυλ στις ανάγκες διαφορετικών περιστάσεων. Ωστόσο, ένα 20% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ ένα μόλις 13,33% συμφωνεί.

- Ερώτηση 57: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής ενισχύει το προσωπικό στο να εκφράζει αντίθετες ή διαφορετικές απόψεις. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 62. Ο διευθυντής ενισχύει το προσωπικό στο να εκφράζει αντίθετες ή διαφορετικές απόψεις

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Διαφωνώ έντονα	1,00	13,33	13,33	13,33
Διαφωνώ	2,00	33,33	33,33	46,67
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	33,33	33,33	80,00
Συμφωνώ	4,00	20,00	20,00	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών (46,66%) τουλάχιστον διαφωνεί ότι ο διευθυντής ενισχύει το προσωπικό στο να εκφράζει αντίθετες ή διαφορετικές απόψεις. Ωστόσο, και ένα 33,33% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ και ένα 20% συμφωνεί.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως σε γενικές γραμμές πως οι συμμετέχοντες διευθυντές υστερούν σε ότι αφορά την αρμοδιότητα της ευελιξίας με αποτέλεσμα οι διευθυντές να πρέπει να βελτιώσουν την ικανότητά τους στο να προσαρμόζουν τις ηγετικές συμπεριφορές

τους στις ανάγκες της τρέχουσας κατάστασης και στο να είναι άνετοι με τις ενδεχόμενες διαφωνίες.

Στην αρμοδιότητα της συνειδητοποίησης της κατάστασης, περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις 68 και 69. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών έχουν ως εξής:

- Ερώτηση 68: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής είναι ενήμερος για θέματα που ενδεχομένως να προκαλέσουν διχόνοια. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 63. Ο διευθυντής είναι ενήμερος για θέματα που ενδεχομένως να προκαλέσουν διχόνοια

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Διαφωνώ έντονα	1,00	6,67	6,67	6,67
Διαφωνώ	2,00	20,00	20,00	26,67
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	26,67	26,67	53,33
Συμφωνώ	4,00	40,00	40,00	93,33
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	6,67	6,67	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών (46,66%) τουλάχιστον συμφωνεί ότι ο διευθυντής είναι ενήμερος για θέματα που ενδεχομένως να προκαλέσουν διχόνοια. Ωστόσο, και ένα 26,67% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ και ένα 26,67% διαφωνεί.

- Ερώτηση 69: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής γνωρίζει τί θα μπορούσε να πάει στραβά μέσα στη μέρα. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 64. Ο διευθυντής γνωρίζει τί θα μπορούσε να πάει στραβά μέσα στη μέρα

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	26,67	26,67	26,67
Συμφωνώ	4,00	40,00	40,00	66,67
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	20,00	20,00	86,67
Διαφωνώ	2,00	13,33	13,33	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών (66,67%) τουλάχιστον συμφωνεί ότι ο διευθυντής γνωρίζει τί θα μπορούσε να πάει στραβά μέσα στη μέρα. Ένα 20% δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ μόλις ένα 13,33% διαφωνεί.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως σε γενικές γραμμές η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών υποστηρίζει πως ο διευθυντής του σχολείου στο οποίο εργάζεται, είναι ενήμερος για τις λεπτομέρειες και τα προβλήματα στη λειτουργία του σχολείου και χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες για την αντιμετώπιση των τρεχόντων και των πιθανών προβλημάτων. Έτσι, η ηγετική αυτή αρμοδιότητα του διευθυντή φαίνεται να καλύπτεται σε επαρκή βαθμό από τους συμμετέχοντες διευθυντές με βάση τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς.

Τέλος στην αρμοδιότητα της πνευματικής διέγερσης, περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις 13, 16 και 33. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών έχουν ως εξής:

- Ερώτηση 13: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής καλλιεργεί τη συζήτηση γύρω από την τρέχουσα έρευνα στην αποτελεσματική παροχή παιδείας. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 65. Ο διευθυντής καλλιεργεί τη συζήτηση γύρω από την τρέχουσα έρευνα στην αποτελεσματική παροχή παιδείας

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	53,33	53,33	53,33
Διαφωνώ	2,00	40,00	40,00	93,33
Διαφωνώ έντονα	1,00	6,67	6,67	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών (53,33%) δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί ότι ο διευθυντής καλλιεργεί τη συζήτηση γύρω από την τρέχουσα έρευνα στην αποτελεσματική παροχή παιδείας. Ωστόσο, και ένα μεγάλο ποσοστό 46,67% τουλάχιστον διαφωνεί με την παραπάνω άποψη. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι κανένας δε συμφωνεί ότι ο διευθυντής καλλιεργεί τη συζήτηση γύρω από την τρέχουσα έρευνα στην αποτελεσματική παροχή παιδείας.

- Ερώτηση 16: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής συνεχώς ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για τις πλέον σύγχρονες και καινοτόμες τάσεις για την αποτελεσματική παροχή παιδείας. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 66. Ο διευθυντής συνεχώς ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για τις πλέον σύγχρονες και καινοτόμες τάσεις για την αποτελεσματική παροχή παιδείας

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ	4,00	13,33	13,33	13,33
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	46,67	46,67	60,00
Διαφωνώ	2,00	20,00	20,00	80,00
Διαφωνώ έντονα	1,00	20,00	20,00	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως και πάλι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών (46,67%) δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί ότι ο διευθυντής συνεχώς ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για τις πλέον σύγχρονες και καινοτόμες τάσεις για την αποτελεσματική παροχή παιδείας. Ωστόσο, όπως και προηγουμένως ένα μεγάλο ποσοστό 40% τουλάχιστον διαφωνεί με την παραπάνω άποψη. Όμως σε αντίθεση με την προηγούμενη ερώτηση, εδώ ένα μικρό ποσοστό (13,33%) συμφωνεί.

- Ερώτηση 33: στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής καλλιεργεί τη συζήτηση γύρω από την τρέχουσα πρακτική για την αποτελεσματική παροχή παιδείας. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 67. Ο διευθυντής καλλιεργεί τη συζήτηση γύρω από την τρέχουσα πρακτική για την αποτελεσματική παροχή παιδείας

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	6,67	6,67	6,67
Συμφωνώ	4,00	33,33	33,33	40,00
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	46,67	46,67	86,67
Διαφωνώ	2,00	13,33	13,33	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται πως και πάλι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών (46,67%) δε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί ότι ο διευθυντής καλλιεργεί τη

συζήτηση γύρω από την τρέχουσα πρακτική για την αποτελεσματική παροχή παιδείας. Ωστόσο, εδώ ένα μεγάλο ποσοστό 40% τουλάχιστον συμφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ μόλις ένα 13,33% συμφωνεί.

Έτσι, διαπιστώνεται πως ενδεχομένως οι συμμετέχοντες διευθυντές ενημερώνονται και ενδιαφέρονται περισσότερο για την πρακτική παρά για την έρευνα για την αποτελεσματική παροχή παιδείας. Αυτό μοιάζει λογικό αν λάβει κανείς υπόψη πως με βάση την ερώτηση 65 οι συμμετέχοντες διευθυντές δεν προτιμούν τις αλλαγές που έχουν αβέβαια αποτελέσματα. Έτσι, όμοια προτιμούν να καλλιεργούν την τρέχουσα πρακτική, που έχει «χειροπιαστά» αποτελέσματα έναντι της τρέχουσας έρευνας, της οποίας τα αποτελέσματα μπορεί να είναι ακόμη αβέβαια ή αποδεδειγμένα μόνο σε θεωρητικό επίπεδο ή σε επίπεδο κλίμακας μεμονωμένων ή ολιγάριθμων μελετών περίπτωσης.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως σε γενικές γραμμές πως οι συμμετέχοντες διευθυντές υστερούν σε ότι αφορά την αρμοδιότητα της πνευματικής διέγερσης με αποτέλεσμα οι διευθυντές να πρέπει να βελτιώσουν την ικανότητά τους στο να εξασφαλίζουν ότι οι εκπαιδευτικοί γνωρίζουν τις πιο σύγχρονες θεωρίες και πρακτικές και στο να καθιστούν τη συζήτηση για αυτές μια συστηματική πτυχή της σχολικής κουλτούρας.

4.1.2.1 Σύνοψη απαντήσεων των εκπαιδευτικών αναφορικά με τις ικανότητες του διευθυντή

Από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών διαπιστώνεται ότι θεωρούν ότι οι διευθυντές τους διαθέτουν συνολικά 41 από τις 65 ικανότητες των 21 ηγετικών αρμοδιοτήτων. Επιπλέον από τις 21 ηγετικές αρμοδιότητες φαίνεται να ικανοποιούνται:

- Πλήρως:
 - ✓ Πόροι

 - ✓ Πρόγραμμα σπουδών, διδασκαλία και αξιολόγηση

 - ✓ Γνώση του προγράμματος σπουδών, της διδασκαλίας και της αξιολόγησης

 - ✓ Εστίαση

- ✓ Ικανότητα προσέγγισης των άλλων
- ✓ Ερέθισμα
- ✓ Έλεγχος και αξιολόγηση
- ✓ Συνειδητοποίηση της κατάστασης
- Μερικώς:
 - ✓ Κουλτούρα: ικανοποιούνται 4 από τις 5 ερωτήσεις με το πρόβλημα να εντοπίζεται στο ότι οι διευθυντές δε φαίνεται να έχουν κοινές απόψεις με τους εκπαιδευτικούς για την παροχή παιδείας
 - ✓ Τάξη: ικανοποιούνται 3 από τις 4 ερωτήσεις με το πρόβλημα να εντοπίζεται στο ότι οι διευθυντές δε φαίνεται να δημιουργούν ρουτίνες για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, τις οποίες οι εκπαιδευτικοί κατανοούν και εφαρμόζουν
 - ✓ Πειθαρχία: ικανοποιείται 1 από τις 3 ερωτήσεις με το πρόβλημα να εντοπίζεται στο ότι οι διευθυντές δε φαίνεται να προστατεύουν τους εκπαιδευτικούς από εξωτερικούς και εσωτερικούς περισπασμούς
 - ✓ Εποπτεία: ικανοποιούνται 3 από τις 5 ερωτήσεις με το πρόβλημα να εντοπίζεται στο ότι οι διευθυντές δε φαίνεται να πραγματοποιούν συστηματικές επισκέψεις στις τάξεις και να έχουν συχνή επαφή με τους μαθητές
 - ✓ Πιθανές ανταμοιβές: ικανοποιούνται 2 από τις 6 ερωτήσεις με το πρόβλημα να εντοπίζεται στο ότι οι διευθυντές φαίνεται να χρησιμοποιούν κυρίως τα αποτελέσματα για αναγνώριση ή επιβράβευση, ενώ παράλληλα σπάνια μάλλον αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν την απόδοση των εκπαιδευτικών
 - ✓ Επικοινωνία: ικανοποιείται 1 από τις 4 ερωτήσεις με το πρόβλημα να εντοπίζεται στο ότι οι διευθυντές δε φαίνεται να είναι τόσο αποδοτικοί σε ότι αφορά την διατήρηση προσωπικών σχέσεων με τους εκπαιδευτικούς

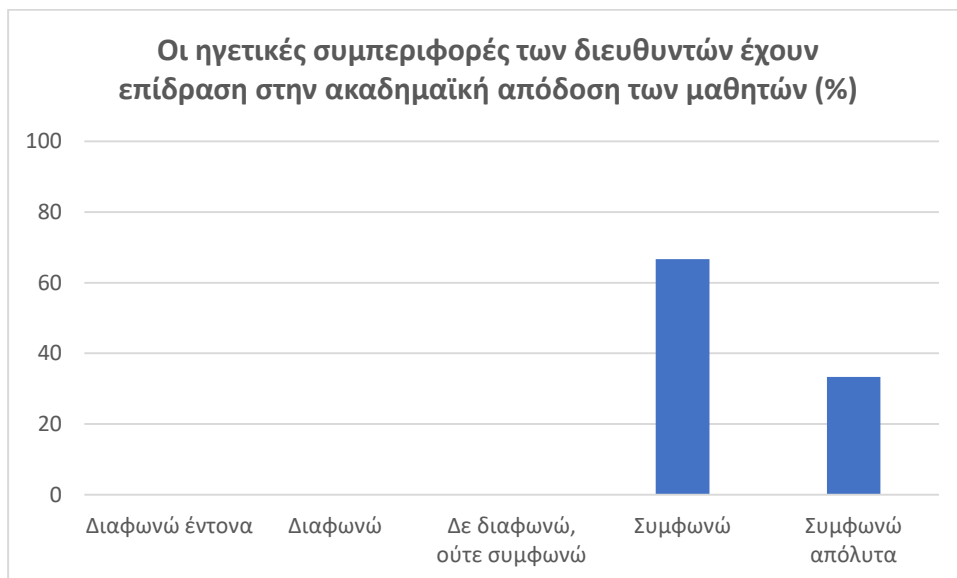
- ✓ Σχέσεις: ικανοποιούνται 2 από τις 3 ερωτήσεις με το πρόβλημα να εντοπίζεται στο ότι οι διευθυντές δε φαίνεται να γνωρίζουν τις προσωπικές ανάγκες των εκπαιδευτικών
- ✓ Ρόλος βελτιωτή: ικανοποιούνται 2 από τις 3 ερωτήσεις με το πρόβλημα να εντοπίζεται στο ότι οι διευθυντές δε φαίνεται να ηγούνται πρωτοβουλιών αλλαγών με αβέβαια αποτελέσματα
- ✓ Ιδεώδη και πεποιθήσεις: ικανοποιούνται 3 από τις 5 ερωτήσεις με το πρόβλημα να εντοπίζεται στο ότι οι εκπαιδευτικοί είναι αναποφάσιστοι για το αν οι διευθυντές δημιουργούν υψηλές προσδοκίες, στις οποίες πιστεύουν ότι μπορούν να ανταποκριθούν όλοι οι μαθητές ή για το αν αποτελούν την κινητήρια δύναμη πίσω από σημαντικές κρατικές πρωτοβουλίες.
- Καθόλου:
 - ✓ Επιβεβαίωση με το πρόβλημα να εντοπίζεται στο ότι οι διευθυντές φαίνεται σπάνια να αναγνωρίζουν τις αποτυχίες του σχολείου
 - ✓ Ρόλος φορέα αλλαγής με το πρόβλημα να εντοπίζεται στο ότι οι διευθυντές δε φαίνεται να παίρνουν πρωτοποριακές αποφάσεις, που αμφισβητούν τα κατεστημένα στην εκπαίδευση
 - ✓ Ευελιξία με το πρόβλημα να εντοπίζεται στο ότι οι διευθυντές δε φαίνεται να προσαρμόζουν το ηγετικό τους στυλ στις ανάγκες διαφορετικών περιστάσεων ούτε να ενισχύουν το προσωπικό στο να εκφράζει αντίθετες ή διαφορετικές απόψεις
 - ✓ Πνευματική διέγερση με το πρόβλημα να εντοπίζεται στο ότι οι διευθυντές δε φαίνεται να εξασφαλίζουν ότι οι εκπαιδευτικοί γνωρίζουν τις πιο σύγχρονες θεωρίες και πρακτικές και στο να καθιστούν τη συζήτηση για αυτές μια συστηματική πτυχή της σχολικής κουλτούρας.

4.1.3 Ερωτήσεις για την επίδραση του διευθυντή στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών

Η τρίτη και τελευταία υποενότητα ερωτήσεων αποτελείται από 2 συνολικά ερωτήσεις. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων στις ερωτήσεις αυτές παρουσιάζονται παρακάτω.

Η πρώτη ερώτηση αφορά το αν συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι οι ηγετικές συμπεριφορές των διευθυντών έχουν επίδραση στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών:

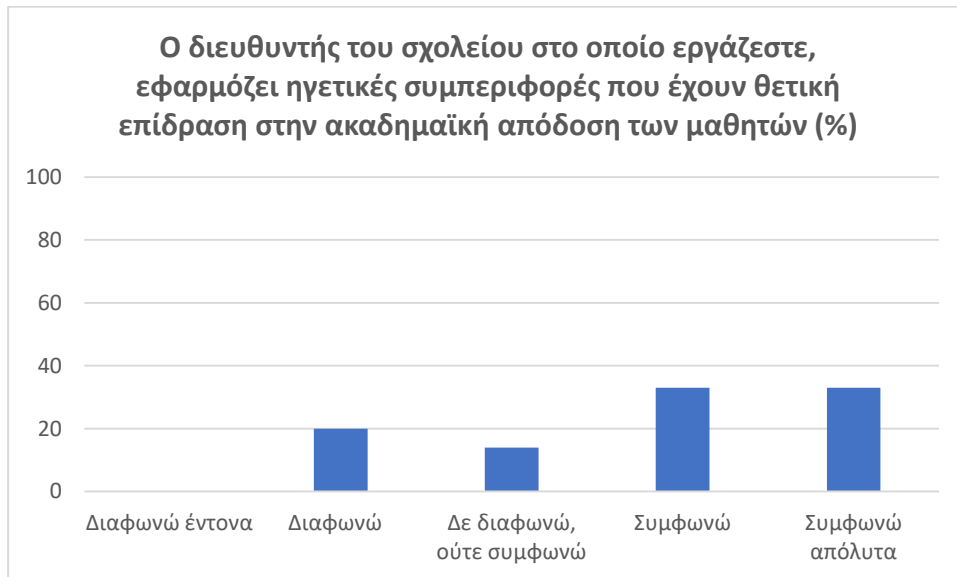
Διάγραμμα 4. Πιστεύετε ότι οι ηγετικές συμπεριφορές των διευθυντών έχουν επίδραση στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών



Από το παραπάνω Διάγραμμα, διαπιστώνεται πως οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί συνολικά συμφωνούν με την παραπάνω άποψη, αναδεικνύοντας έτσι τη σημασία του ρόλου του διευθυντή και των ηγετικών συμπεριφορών του για την ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών.

Η δεύτερη ερώτηση αφορά το αν συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί πιστεύουν συνολικά ότι ο διευθυντής του σχολείου στο οποίο εργάζονται, εφαρμόζει ηγετικές συμπεριφορές που έχουν θετική επίδραση στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών:

Διάγραμμα 5. Συνολικά πιστεύετε ότι ο διευθυντής του σχολείου στο οποίο εργάζεστε, εφαρμόζει ηγετικές συμπεριφορές που έχουν θετική επίδραση στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών



Από το παραπάνω Διάγραμμα διαπιστώνεται πως και η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών (66%) τουλάχιστον συμφωνεί ότι ο διευθυντής του σχολείου στο οποίο εργάζονται, εφαρμόζει ηγετικές συμπεριφορές που έχουν θετική επίδραση στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών. Ωστόσο, εδώ δεν παρατηρείται η συμφωνία που παρατηρήθηκε στην προηγούμενη ερώτηση, αφού ένα 20% δε συμφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ και ένα 14% δε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί.

Οι απαντήσεις αυτές μοιάζουν αναμενόμενες, αφού όπως διαπιστώθηκε από την προηγούμενη υποενότητα ερωτήσεων, οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί εξέφρασαν ελλείψεις σε κάποιες από τις αρμοδιότητες, που έχουν οι διευθυντές τους και οποίες θα μπορούσαν σε μεγαλύτερο βαθμό να συμβάλουν θετικά στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών.

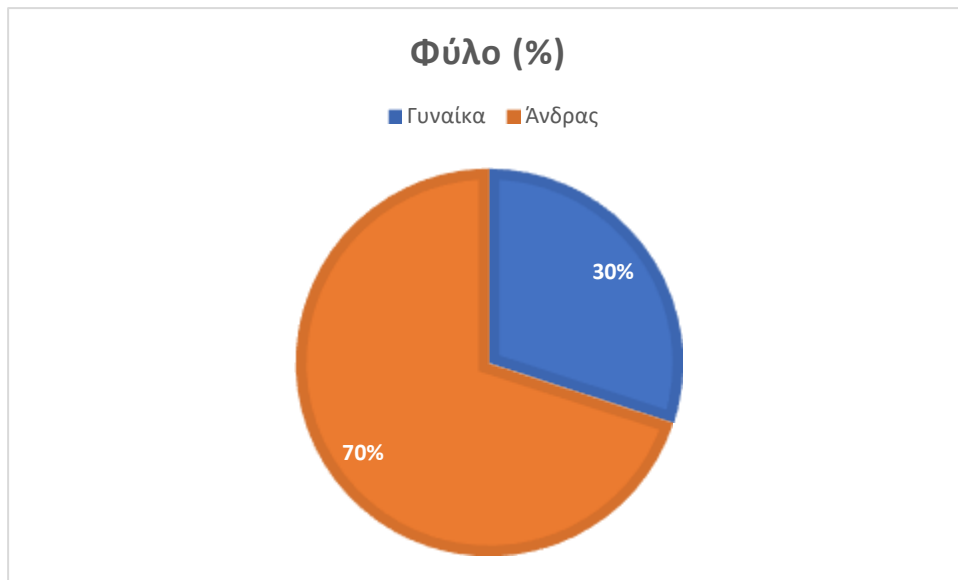
4.2 Εξέταση και ανάλυση της άποψης των διευθυντών

4.2.1 Γενικές ερωτήσεις

Η πρώτη υποενότητα ερωτήσεων αποτελείται από 5 συνολικά δημογραφικές ερωτήσεις. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων στις ερωτήσεις αυτές παρουσιάζονται παρακάτω.

Η πρώτη ερώτηση αφορά το φύλο των συμμετεχόντων διευθυντών. Οι απαντήσεις φαίνονται στο παρακάτω Διάγραμμα:

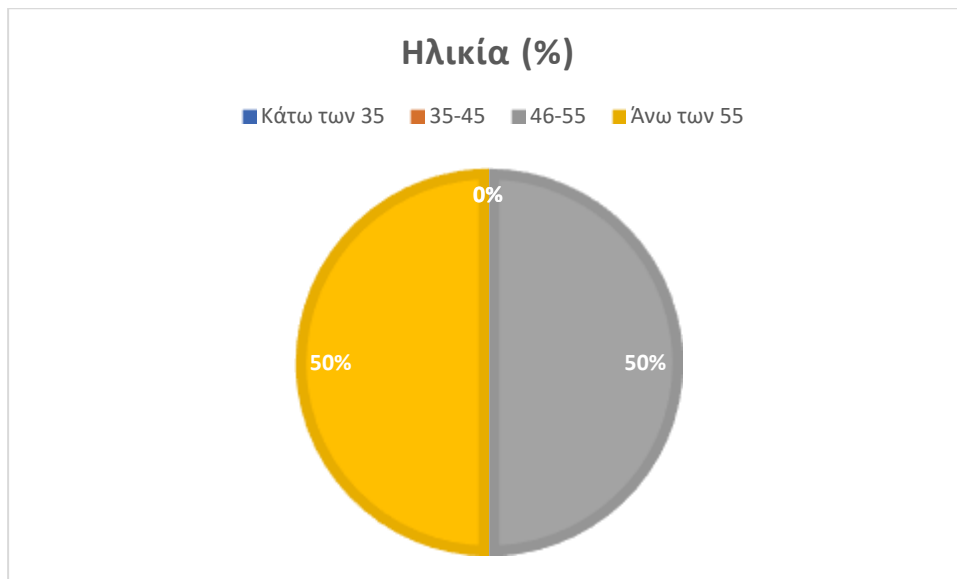
Διάγραμμα 6. Φύλο συμμετεχόντων διευθυντών



Από το παραπάνω Διάγραμμα, διαπιστώνεται πως το δείγμα παρουσιάζει ακόμη μικρότερη ομοιογένεια σε σύγκριση με αυτή των εκπαιδευτικών, αφού το 70% των διευθυντών είναι άνδρες και μόνο το 30% είναι γυναίκες.

Η δεύτερη ερώτηση αφορά τη ηλικία των συμμετεχόντων διευθυντών. Οι απαντήσεις φαίνονται στο παρακάτω Διάγραμμα:

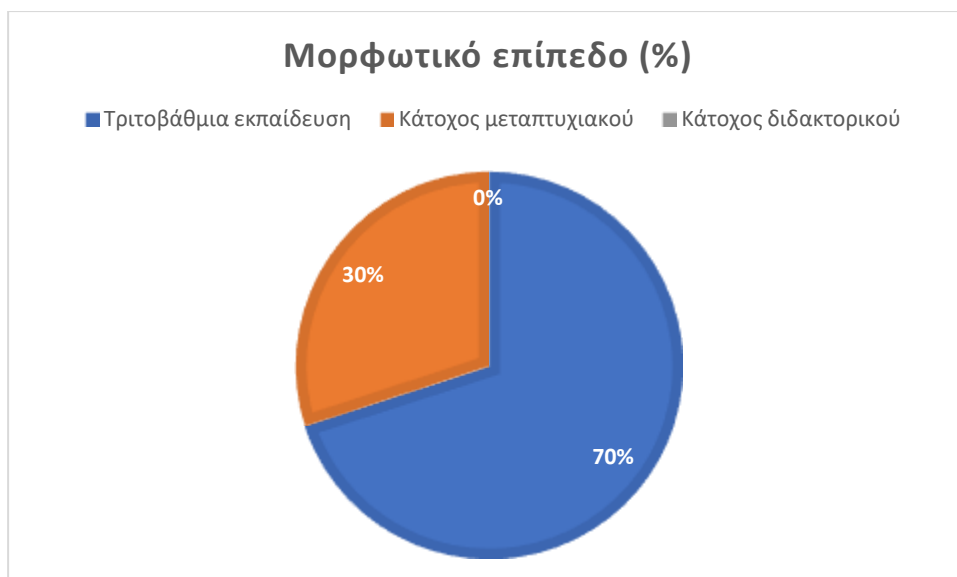
Διάγραμμα7. Ηλικία συμμετεχόντων διευθυντών



Από το παραπάνω Διάγραμμα, διαπιστώνεται πως οι συμμετέχοντες διευθυντές σε ίση αναλογία είναι είτε μεταξύ 46 και 55 ετών είτε άνω των 55 ετών. Κατά συνέπεια, όπως και με την περίπτωση των εκπαιδευτικών, συμπεραίνεται οι διευθυντές έχουν μια ηλικία, που υποδηλώνει μεγάλη εμπειρία στο χώρο της εκπαίδευσης. Αυτό φυσικά αναμένεται να επικυρωθεί στη συνέχεια, από την ερώτηση που αφορά τα χρόνια εμπειρίας στην εκπαίδευση.

Η τρίτη ερώτηση αφορά το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων διευθυντών. Οι απαντήσεις φαίνονται στο παρακάτω Διάγραμμα:

Διάγραμμα8. Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων διευθυντών



Από το παραπάνω Διάγραμμα, διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (70%) είναι απόφοιτοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ ένα 30% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού.

Η τέταρτη ερώτηση αφορά τα χρόνια εμπειρίας των συμμετεχόντων διευθυντών στην εκπαίδευση. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 68. Χρόνια εμπειρίας των συμμετεχόντων διευθυντών στην εκπαίδευση

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
6-10 έτη	2,00	10,00	10,00	10,00
11-20 έτη	3,00	40,00	40,00	50,00
Πάνω από 20 έτη	4,00	50,00	50,00	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα, διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (90%) έχουν τουλάχιστον 11 έτη εμπειρίας στην εκπαίδευση, ενώ μόλις ένα 10% έχει μια από 6 ως 10 έτη εμπειρίας.

Κατά συνέπεια, συμπεραίνεται πως το δείγμα της έρευνας σε ότι αφορά τους διευθυντές έχει μια αρκετά μεγάλη εμπειρία στο χώρο της εκπαίδευσης, κάτι που συνηγορεί και στο ότι οι συμμετέχοντες διευθυντές έχουν και μεγάλη εμπειρία και ενδεχομένως εμπειριστατωμένη γνώμη σε ότι αφορά τους άλλους διευθυντές της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς και στην επίδραση ηγετικών ικανοτήτων των διευθυντών γενικότερα άλλα και των ίδιων στην ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών.

Η πέμπτη και τελευταία ερώτηση της υποενότητας των γενικών ερωτήσεων αφορά τα χρόνια των συμμετεχόντων διευθυντών στο συγκεκριμένο σχολείο (είτε ως εκπαιδευτικοί είτε ως διευθυντές). Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 69. Χρόνια στο συγκεκριμένο σχολείο (είτε ως εκπαιδευτικός είτε ως διευθυντής)

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
1-5 έτη	1,00	60,00	60,00	60,00
6-10 έτη	2,00	40,00	40,00	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

Από τον παραπάνω Πίνακα, διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (60%) βρίσκονται στο συγκεκριμένο σχολείο με το ρόλο του διευθυντή ή του εκπαιδευτικού για 1 με 5 έτη, ενώ ένα 40% για 6 με 10 έτη.

Το ότι οι διευθυντές βρίσκονται αναλογικά με τους εκπαιδευτικούς λιγότερα έτη στο συγκεκριμένο σχολείο, κρίνεται ως θετικό αφού έχει δώσει την ευκαιρία στους εκπαιδευτικούς να έχουν υπάρξει στο συγκεκριμένο σχολείο και υπό άλλη διεύθυνση, κάτι που με το κριτήριο της σύγκρισης του εκάστοτε παρόντος διευθυντή με προηγούμενους διευθυντές ενισχύει την άποψη που διαμόρφωσαν στις απαντήσεις τους στο ερωτηματολόγιο, που τους δόθηκε.

4.2.2 Ερωτήσεις αναφορικά με τις ικανότητες του διευθυντή

Οι διευθυντές, όπως και οι εκπαιδευτικοί κλήθηκαν να απαντήσουν σε 65 ερωτήσεις αναφορικά αυτήν την φορά με ικανότητες ηγετικών αρμοδιοτήτων, τις οποίες πιστεύουν ότι οι ίδιοι κατέχουν.

Οι απαντήσεις που έδωσαν ταυτίζονται σε μεγάλο βαθμό με αυτές των εκπαιδευτικών με τις εξής, ωστόσο, σημαντικές διαφορές:

- Η συμφωνία είτε η διαφωνία με τις ερωτήσεις εκφράστηκε σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό σε σύγκριση με αυτή των εκπαιδευτικών. Με άλλα λόγια, η απαντήσεις ήταν πιο απόλυτες, με αποτέλεσμα η απάντηση δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ να παρατηρείται σε πολύ μικρά ποσοστά.
- Οι απαντήσεις των διευθυντών έδειξαν πως οι διευθυντές θεωρούν πως ικανοποιούν περισσότερες ηγετικές αρμοδιότητες από αυτές που θεωρούν οι εκπαιδευτικοί πως οι διευθυντές ικανοποιούν. Το γεγονός αυτό είναι αναμενόμενο για τους εξής δύο λόγους:
 1. Οι διευθυντές γνωρίζουν καλύτερα τον ίδιο τους εαυτό, καθώς και τον τρόπο που συνολικά εφαρμόζουν τις διάφορες ηγετικές ικανότητες, σε αντίθεση με τους εκπαιδευτικούς που κρίνουν τους διευθυντές όχι συνολικά, αλλά κυρίως μέσα από

τη δική τους εμπειρία, η οποία είναι αποσπασματική ή και μέσα από την εμπειρία/ άποψη κάποιων συναδέλφων τους, που είναι επίσης αποσπασματική.

2. Οι διευθυντές κρίνουν τον εαυτό τους πιο ελαστικά από τους εκπαιδευτικούς σε ότι αφορά τις ηγετικές τους ικανότητες, καθώς ενώ η άποψή τους είναι συνολική, είναι παράλληλα προϊόν της αντίληψης ότι σαν ηγέτες έχουν πράξει σε κάθε περίπτωση το καλύτερο δυνατό.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι απαντήσεις των διευθυντών ταυτίζεται σε μεγάλο βαθμό με αυτήν των εκπαιδευτικών, κρίθηκε προτιμητέο να μην γίνει μια κουραστική επανάληψη ουσιαστικά όμοιων απαντήσεων. Αντίθετα, κρίθηκε σκόπιμο να παρουσιαστούν οι διαφοροποιήσεις μεταξύ των απαντήσεων των εκπαιδευτικών και των διευθυντών. Έτσι, και για το σκοπό αυτό παρακάτω παρουσιάζεται μια σύνοψη των απαντήσεων των διευθυντών με βάση την κατηγοριοποίηση των ερωτήσεων στις 21 ηγετικές αρμοδιότητες και με βάση το ποιος από αυτές τις αρμοδιότητες οι διευθυντές θεωρούν ότι ικανοποιούν πλήρως, μερικώς ή καθόλου.

Πιο συγκεκριμένα, από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών διαπιστώνεται ότι θεωρούν ότι οι διευθυντές τους διαθέτουν συνολικά 61 από τις 65 ικανότητες των 21 ηγετικών αρμοδιοτήτων (με τους εκπαιδευτικούς να έχουν συμφωνήσει μόνο για τις 41). Έτσι, από τις 21 ηγετικές αρμοδιότητες φαίνεται να ικανοποιούνται:

- Πλήρως:
 - ✓ Κουλτούρα: σε αντίθεση με τους εκπαιδευτικούς, οι διευθυντές σε γενικές γραμμές θεωρούν ότι καλύπτουν πλήρως τη συγκεκριμένη ηγετική αρμοδιότητα (δηλαδή πέραν των άλλων στοιχείων, θεωρούν πως έχουν κοινές απόψεις με τους εκπαιδευτικούς για την παροχή παιδείας).
 - ✓ Τάξη: σε αντίθεση με τους εκπαιδευτικούς, οι διευθυντές σε γενικές γραμμές θεωρούν ότι καλύπτουν πλήρως τη συγκεκριμένη ηγετική αρμοδιότητα (δηλαδή πέραν των άλλων στοιχείων, θεωρούν πως δημιουργούν ρουτίνες για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, τις οποίες οι εκπαιδευτικοί κατανοούν και εφαρμόζουν).
 - ✓ Πειθαρχία: σε αντίθεση με τους εκπαιδευτικούς, οι διευθυντές σε γενικές γραμμές θεωρούν ότι καλύπτουν πλήρως τη συγκεκριμένη ηγετική αρμοδιότητα (δηλαδή

πέραν των άλλων στοιχείων, θεωρούν πως προστατεύουν τους εκπαιδευτικούς τόσο από εξωτερικούς όσο και από εσωτερικούς περισπασμούς).

- ✓ Πόροι: οι διευθυντές συμφωνούν με τους εκπαιδευτικούς (απλά με ένα μεγαλύτερο ποσοστό) ότι καλύπτουν τη συγκεκριμένη ηγετική αρμοδιότητα.
- ✓ Πρόγραμμα σπουδών, διδασκαλία και αξιολόγηση: οι διευθυντές συμφωνούν με τους εκπαιδευτικούς (και πάλι απλά με ένα μεγαλύτερο ποσοστό) ότι καλύπτουν τη συγκεκριμένη ηγετική αρμοδιότητα.
- ✓ Γνώση του προγράμματος σπουδών, της διδασκαλίας και της αξιολόγησης: οι διευθυντές συμφωνούν με τους εκπαιδευτικούς (και πάλι απλά με ένα μεγαλύτερο ποσοστό) ότι καλύπτουν τη συγκεκριμένη ηγετική αρμοδιότητα.
- ✓ Εστίαση: οι διευθυντές συμφωνούν με τους εκπαιδευτικούς (και πάλι απλά με ένα μεγαλύτερο ποσοστό) ότι καλύπτουν τη συγκεκριμένη ηγετική αρμοδιότητα.
- ✓ Πιθανές ανταμοιβές: σε αντίθεση με τους εκπαιδευτικούς, οι διευθυντές σε γενικές γραμμές θεωρούν ότι καλύπτουν πλήρως τη συγκεκριμένη ηγετική αρμοδιότητα (δηλαδή ότι πέραν των αποτελεσμάτων αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν και την απόδοση και τη σκληρή δουλειά, ενώ παράλληλα διαφωνούν ότι σπάνια αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν την απόδοση των εκπαιδευτικών).
- ✓ Ικανότητα προσέγγισης των άλλων: οι διευθυντές συμφωνούν με τους εκπαιδευτικούς (και πάλι απλά με ένα μεγαλύτερο ποσοστό) ότι καλύπτουν τη συγκεκριμένη ηγετική αρμοδιότητα.
- ✓ Ερέθισμα: οι διευθυντές συμφωνούν με τους εκπαιδευτικούς (και πάλι απλά με ένα μεγαλύτερο ποσοστό) ότι καλύπτουν τη συγκεκριμένη ηγετική αρμοδιότητα.
- ✓ Επιβεβαίωση: σε αντίθεση με τους εκπαιδευτικούς, οι διευθυντές σε γενικές γραμμές θεωρούν ότι καλύπτουν πλήρως τη συγκεκριμένη ηγετική αρμοδιότητα (δηλαδή διαφωνούν ότι σπάνια αναγνωρίζουν τις αποτυχίες του σχολείου).

- ✓ Σχέσεις: σε αντίθεση με τους εκπαιδευτικούς, οι διευθυντές σε γενικές γραμμές θεωρούν ότι καλύπτουν πλήρως τη συγκεκριμένη ηγετική αρμοδιότητα (δηλαδή πέραν των άλλων στοιχείων, θεωρούν γνωρίζουν τις προσωπικές ανάγκες των εκπαιδευτικών).
- ✓ Ιδεώδη και πεποιθήσεις: σε αντίθεση με τους εκπαιδευτικούς, οι διευθυντές σε γενικές γραμμές θεωρούν ότι καλύπτουν πλήρως τη συγκεκριμένη ηγετική αρμοδιότητα (δηλαδή πέραν των άλλων στοιχείων, θεωρούν ότι δημιουργούν υψηλές προσδοκίες, στις οποίες πιστεύουν ότι μπορούν να ανταποκριθούν όλοι οι μαθητές και παράλληλα ότι αποτελούν την κινητήρια δύναμη πίσω από σημαντικές κρατικές πρωτοβουλίες).
- ✓ Έλεγχος και αξιολόγηση: οι διευθυντές συμφωνούν με τους εκπαιδευτικούς (και πάλι απλά με ένα μεγαλύτερο ποσοστό) ότι καλύπτουν τη συγκεκριμένη ηγετική αρμοδιότητα.
- ✓ Ευελιξία: σε αντίθεση με τους εκπαιδευτικούς, οι διευθυντές σε γενικές γραμμές θεωρούν ότι καλύπτουν πλήρως τη συγκεκριμένη ηγετική αρμοδιότητα (δηλαδή πέραν των άλλων στοιχείων, θεωρούν ότι προσαρμόζουν το ηγετικό τους στυλ στις ανάγκες διαφορετικών περιστάσεων, καθώς και ότι ενισχύουν το προσωπικό στο να εκφράζει αντίθετες ή διαφορετικές απόψεις).
- ✓ Επικοινωνία: οι διευθυντές είναι σίγουροι ότι καλύπτουν τη συγκεκριμένη ηγετική αρμοδιότητα.
- ✓ Συνειδητοποίηση της κατάστασης: οι διευθυντές συμφωνούν με τους εκπαιδευτικούς (και πάλι απλά με ένα μεγαλύτερο ποσοστό) ότι καλύπτουν τη συγκεκριμένη ηγετική αρμοδιότητα.
- Μερικώς:
 - ✓ Εποπτεία: οι διευθυντές συμφωνούν μερικώς με τους εκπαιδευτικούς, αφού θεωρούν ότι καλύπτουν τη συγκεκριμένη ηγετική αρμοδιότητα στις 4 και όχι μόνο στις 3 από τις 5 ερωτήσεις. Πιο συγκεκριμένα, πιστεύουν αντίθετα με τους εκπαιδευτικούς ότι έχουν συχνή επαφή με τους μαθητές, ενώ συμφωνούν με τους

εκπαιδευτικούς (αν και με μικρότερο ποσοστό) ότι δε πραγματοποιούν συστηματικές επισκέψεις στις τάξεις.

Οι απαντήσεις των διευθυντών που υποδηλώνουν τη διαφορά αυτή με τους εκπαιδευτικούς, φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 70. Ο διευθυντής έχει συχνή επαφή με τους μαθητές

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Συμφωνώ	4,00	60,00	60,00	60,00
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	40,00	40,00	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

- ✓ Πνευματική διέγερση: σε αντίθεση με τους εκπαιδευτικούς, οι διευθυντές σε θεωρούν ότι δεν καλύπτουν μόνο την καλλιέργεια της συζήτησης γύρω από την τρέχουσα πρακτική για την αποτελεσματική παροχή παιδείας.

Οι απαντήσεις των διευθυντών που υποδηλώνουν το εντοπιζόμενο πρόβλημα, φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 71. Ο διευθυντής καλλιεργεί τη συζήτηση γύρω από την τρέχουσα πρακτική για την αποτελεσματική παροχή παιδείας

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Διαφωνώ	2,00	50,00	50,00	50,00
Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	30,00	30,00	80,00
Συμφωνώ	4,00	20,00	20,00	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

- ✓ Ρόλος βελτιωτή: οι διευθυντές συμφωνούν με τους εκπαιδευτικούς (αν και με μικρότερα ποσοστά), αφού και αυτοί θεωρούν πως ικανοποιούν μόνο 2 από τις 3 ερωτήσεις με το πρόβλημα και πάλι να εντοπίζεται στο ότι οι διευθυντές θεωρούν πως δεν ηγούνται πρωτοβουλιών αλλαγών με αβέβαια αποτελέσματα.

Οι απαντήσεις των διευθυντών που υποδηλώνουν το εντοπιζόμενο πρόβλημα, φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 72.Ο διευθυντής ηγείται πρωτοβουλιών αλλαγών με αβέβαια αποτελέσματα

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Διαφωνώ έντονα	1,00	10,00	10,00	10,00
Διαφωνώ Δε	2,00	40,00	40,00	50,00
Διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	10,00	10,00	60,00
Συμφωνώ	4,00	30,00	30,00	90,00
Συμφωνώ απόλυτα	5,00	10,00	10,00	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

- Καθόλου:

- ✓ Ρόλος φορέα αλλαγής: οι διευθυντές συμφωνούν με τους εκπαιδευτικούς (αν και με μικρότερα ποσοστά), αφού και αυτοί θεωρούν πως δεν παίρνουν πρωτοποριακές αποφάσεις, που αμφισβητούν τα κατεστημένα στην εκπαίδευση.

Οι απαντήσεις των διευθυντών που υποδηλώνουν το εντοπιζόμενο πρόβλημα, φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 73.Ο διευθυντής παίρνει πρωτοποριακές αποφάσεις, που αμφισβητούν τα κατεστημένα στην εκπαίδευση

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Διαφωνώ έντονα	1,00	10,00	10,00	10,00
Διαφωνώ Δε	2,00	40,00	40,00	50,00
Διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	3,00	40,00	40,00	90,00
Συμφωνώ	4,00	10,00	10,00	100,00
Σύνολο		100,0	100,0	

4.2.3 Ερωτήσεις για την επίδραση του διευθυντή στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών

Η τρίτη και τελευταία υποενότητα ερωτήσεων αποτελείται από 2 συνολικά ερωτήσεις. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων στις ερωτήσεις αυτές παρουσιάζονται παρακάτω.

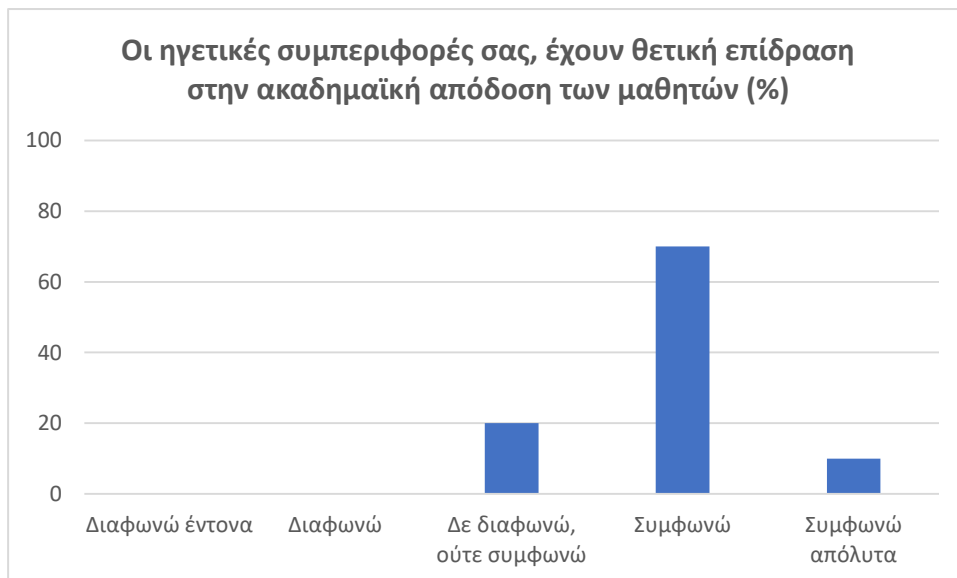
Η πρώτη ερώτηση αφορά το αν συμμετέχοντες διευθυντές πιστεύουν ότι οι ηγετικές συμπεριφορές των διευθυντών γενικότερα έχουν επίδραση στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών. Σε πλήρη συμφωνία με τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς, οι διευθυντές ομόφωνα συμφωνούν οι ηγετικές συμπεριφορές των διευθυντών έχουν επίδραση στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών.

Η μόνη διαφορά με τους εκπαιδευτικούς είναι ότι το ποσοστό των διευθυντών που συμφωνούν απόλυτα με την παραπάνω άποψη είναι πολύ μεγαλύτερο (60% σε σύγκριση με ένα 33% των εκπαιδευτικών).

Έτσι, οι διευθυντές ανέδειξαν για ακόμη μια φορά τη σημασία του ρόλου του διευθυντή και των ηγετικών συμπεριφορών του για την ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών.

Η δεύτερη ερώτηση αφορά το αν συμμετέχοντες διευθυντές πιστεύουν συνολικά ότι οι ίδιοι, εφαρμόζουν ηγετικές συμπεριφορές που έχουν θετική επίδραση στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών:

Διάγραμμα 9. Συνολικά πιστεύετε ότι οι ηγετικές συμπεριφορές σας, έχουν θετική επίδραση στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών



Από το παραπάνω Διάγραμμα διαπιστώνεται πως και η πλειοψηφία των συμμετεχόντων διευθυντών (80%) τουλάχιστον συμφωνεί ότι εφαρμόζει ηγετικές συμπεριφορές που έχουν θετική επίδραση στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών, ενώ μόλις ένα 20% δε συμφωνεί,

ούτε διαφωνεί. Έτσι, συγκριτικά με τους εκπαιδευτικούς (που εκδήλωσαν μια συμφωνία 67%), οι διευθυντές φαίνεται να πιστεύουν περισσότερο στην ορθότητα των ηγετικών συμπεριφορών τους, η οποία με τη σειρά την φυσικά και επιδρά θετικά στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών.

Η αύξηση αυτή μοιάζει αναμενόμενη, αφού όπως διαπιστώθηκε από την προηγούμενη υποενότητα ερωτήσεων, οι συμμετέχοντες διευθυντές εξέφρασαν συγκριτικά πολύ λιγότερες ελλείψεις σε κάποιες από τις αρμοδιότητες, με αποτέλεσμα να πιστεύουν ότι οι ηγετικές συμπεριφορές τους συμβάλουν θετικά στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών σε μεγαλύτερο βαθμό από αυτόν που πιστεύουν οι εκπαιδευτικοί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της έρευνας ήταν να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ των ηγετικών ικανοτήτων του διευθυντή και της αποτελεσματικότητας του σχολείου σε ότι αφορά τις επιδόσεις των μαθητών. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε μια έρευνα ερωτηματολογίου, στην οποία συμμετείχαν συνολικά 30 διευθυντές και 75 εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από τον νομό της Χαλκιδικής.

Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο της έρευνας, που ήταν κοινό τόσο για τους διευθυντές όσο και τους εκπαιδευτικούς, ζητούσε ουσιαστικά την άποψή τους για το αν οι διευθυντές ικανοποιούν 21 ηγετικές αρμοδιότητες, οι οποίες σχετίζονται άμεσα με την ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών, καθώς και για το αν θεωρούν πως τόσο οι διευθυντές γενικότερα όσο και ειδικά οι συμμετέχοντες διευθυντές επιδρούν στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών.

Σε γενικές γραμμές, τόσο οι εκπαιδευτικοί όσο και οι διευθυντές συμφώνησαν πως οι διευθυντές γενικότερα όντως επιδρούν στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών, ενώ παράλληλα θεώρησαν πως οι συμμετέχοντες διευθυντές μέσω των ηγετικών ικανοτήτων τους έχουν συνολικά μια θετική επίδραση στην απόδοση αυτή. Η μόνη διαφορά στη συμφωνία αυτή ήταν ότι οι διευθυντές πιστεύουν στη δική τους θετική επίδραση σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους εκπαιδευτικούς.

Από την άλλη, τόσο οι εκπαιδευτικοί όσο και οι διευθυντές συμφώνησαν πως οι συμμετέχοντες διευθυντές ικανοποιούν τουλάχιστον μερικώς την πλειοψηφία των 21 ηγετικών αρμοδιοτήτων, που θεωρούνται κρίσιμης σημασίας για μια θετική επίδραση στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών. Ωστόσο, όπως και προηγουμένως, οι διευθυντές θεώρησαν πως ικανοποιούν συγκριτικά πολύ περισσότερες από τις 21 ηγετικές αρμοδιότητες.

Η διαφορά αυτή δε θεωρήθηκε απαραίτητα αρνητική, αφού όπως εξηγήθηκε στο προηγούμενο Κεφάλαιο, πιστεύεται ότι οι διευθυντές έχουν μια συνολικότερη άποψη για τις πράξεις τους και τις ηγετικές ικανότητες, που τις συνοδεύουν. Ωστόσο, και καθώς η συγκεκριμένη άποψη είναι ουσιαστικά μια υπόθεση, οι επιπλέον ελλείψεις που διέκριναν οι εκπαιδευτικοί, ενδεχομένως να αποτελούν όντως ηγετικές αρμοδιότητες, που δεν ικανοποιούν οι διευθυντές. Στην περίπτωση αυτή, η βελτίωση των διευθυντών σε ότι αφορά

τις συγκεκριμένες ηγετικές αρμοδιότητες καθίσταται δύσκολη, αφού μπορεί να λάβει χώρα μόνο εφόσον μέσω μιας παραγωγικής συζήτησης με τους εκπαιδευτικούς, οι διευθυντές πειστούν ότι θα πρέπει να προχωρήσουν σε βελτιώσεις. Από την άλλη, οι κοινά παραδεκτές ελλείψεις μπορούν να διορθωθούν πιο εύκολα.

Συμπερασματικά όμως είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό ότι οι συμμετέχοντες διευθυντές ικανοποιούν την πλειοψηφία των 21 ηγετικών αρμοδιοτήτων, αφού έτσι μπορεί να εξαχθεί έμμεσα το συμπέρασμα πως η επίδρασή τους στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών των σχολείων τους είναι όντως θετική.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Al-Mahdy, Y., Al-Harathi, A. και El-Din, N. (2016). Perceptions of School Principals' Servant Leadership and Their Teachers' Job Satisfaction in Oman. *Leadership and Policy in Schools*, 15(4), σελ.543-566.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. SAGE Publications.
- Avolio, B., Bass, B. και Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), σελ.441-462.
- Barling, J., Slater, F. και Kelloway, E. (2018). Transformational leadership and emotional intelligence: An empirical investigation. *Organizational Development Journal*, 21(8), σελ.405-413.
- Barnett, A., Marsh, H. και Craven, R. (2005). The fallacy of laissez-faire leadership: A multilevel analysis of the influence of leadership avoidance behaviors on aspects of school learning environment. Στο: *AARE conference*. σελ.1-14.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. Free Press.
- Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory research & managerial applications*. 3^η εκδ. Free Press.
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Erlbaum.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), σελ.9-32.
- Bass, B. και Avolio, B. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5).
- Bass, B. και Avolio, B. (1996). *Manual for the administration of the multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Bennis, W. (1997). The secrets of great groups. *Leader to Leader*, 1997(3), σελ.29-33.
- Bennis, W., Spreitzer, G. και Cummings, T. (2001). *The Future of Leadership: Today's Top Leadership Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders*. Jossey-Bass Publishers.

- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. και Popper, M. (2001). The relationship between vision, strength, leadership style, and context. *Leadership Quarterly*, 12, σελ.53-73.
- Blanchard, K., Carlos, J. και Randolph, W. (2001). *Empowerment Takes More Than a Minute*. Berrett-Koehler Publishers.
- Bogardus, E. (1928). World leadership types. *Sociology and Social Research*, 12, σελ.573-599.
- Bogler, R. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), σελ.662-683.
- Bolkan, S. και Goodboy, A. (2009). Transformational leadership in the classroom: Fostering student learning, student participation and teacher credibility. *Journal of Instructional Psychology*, 36, σελ.296-305.
- Burns, J. (2012). *Leadership*. Open Road Integrated Media.
- Bush, T. (1995). *Theories of Educational Management*. 2^η εκδ. Paul Chapman.
- Cameron, K., Dutton, J. και Quinn, R. (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Berrett-Koehler Publishers.
- Center for Comprehensive School Reform and Improvement (2005). *The Role of Principal Leadership in Improving Student Achievement*. Center for Comprehensive School Reform and Improvement.
- Cerit, Y. (2009). The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers' Job Satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), σελ.600-623.
- Chemmers, M. και Ayman, A. (1993). *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. Academic Press.
- Clark, E. (2011). *THE INFLUENCE OF THE PRINCIPAL AS SERVANT LEADER ON SCHOOL CLIMATE AS PERCEIVED BY TEACHERS IN A LARGE MIDWESTERN SCHOOL DISTRICT*. Διδακτορικό επίπεδο. Aurora University.
- Conley, D. και Goldman, P. (1994). Facilitative Leadership: How Principals Lead without Dominating. *OSSC Bulletin*, 37(9), σελ.1-52.
- Crow, G., Matthews, L. και McCleary, L. (1996). *Leadership: a relevant and realistic role for principals*. Eye on Education.

- Daresh, J., Ganter, M., Dunlap, K. και Hvizdak, M. (2000). Words from “the trenches”: Principals’ perspectives on effective school leadership characteristics. *Journal of School Leadership*, 10, σελ.69-83.
- Davis, S. (1998). Superintendents' Perspectives on the Involuntary Departure of Public School Principals: The Most Frequent Reasons Why Principals Lose their Jobs. *Educational Administration Quarterly*, 34(1), σελ.58-90.
- Davis, S. (1998). Taking aim at effective leadership. *Thrust for Educational Leadership*, 28(2), σελ.6-9.
- DeVita, C. (2004). *Executive summary - How Leadership Influences Student Learning*. [online] Wallacefoundation.org. Διαθέσιμο στην: <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/executive-summary-how-leadership-influences-student-learning.aspx> [Προσβάσιμο στις 11 Απριλίου 2018].
- Dionne, S., Yammarino, F., Atwater, L. και James, L. (2002). Neutralizing substitutes for leadership theory: Leadership effects and common-source bias. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), σελ.454-464.
- DuFour, R. και Eaker, R. (1998). *Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement*. Hawker Brownlow Education.
- Frischer, J. (2006). Laissez-faire leadership versus empowering leadership in new product development. *Danish Centre for Philosophy and Science Studies*, 1, σελ.1-15.
- Fullan, M. (2001). *All systems go: The change imperative for whole system reform*. Corwin.
- Gaziel, H. (2007). Re-Examining the Relationship between Principal’s Instructional/Educational Leadership and Student Achievement. *Journal of Social Sciences*, 15(1), σελ.17-24.
- George, B. (2004). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. Jossey-Bass Publishers.
- Goldman, E. (1998). The significance of leadership style. *Educational Leadership*, 55(7), σελ.20-22.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

- Gregory Stone, A., Russell, R. και Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), σελ.349-361.
- Hallinger, P. (1992). The Evolving Role of American Principals: From Managerial to Instructional to Transformational Leaders. *Journal of Educational Administration*, 30(3), σελ.35-48.
- Hallinger, P. και Heck, R. (1998). Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), σελ.157-191.
- Hinkin, T. και Schriesheim, R. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 19(5), σελ.501-513.
- Howell, J. και Avolio, B. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), σελ.891-902.
- Hunter, E., Neubert, M., Perry, S., Witt, L., Penney, L. και Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), σελ.316-331.
- Jago, A. (1982). Leadership: Perspective in theory and research. *Management Science*, 28, σελ.315-336.
- Jantzi, D. και Leithwood, K. (1996). Toward an Explanation of Variation in Teachers' Perceptions of Transformational School Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 32(4), σελ.512-538.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D., Chonko, L. και Roberts, J. (2009). Examining the Impact of Servant Leadership on Sales Force Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(3), σελ.257-275.
- Kaplan, L., Owings, W. και Nunnery, J. (2005). Principal Quality: A Virginia Study Connecting Interstate School Leaders Licensure Consortium Standards with Student Achievement. *NASSP Bulletin*, 89(643), σελ.28-44.
- Kim, J. και Lee, S. (2011). Effects of transformational and transactional leadership on employees' creative behaviour: mediating effects of work motivation and job satisfaction. *Asian Journal of Technology Innovation*, 19(2), σελ.233-247.

- Kouzes, J. και Posner, B. (2002). *The leadership challenge*. Jossey-Bass Publishers.
- Kurland, H., Peretz, H. και Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration*, 48(1), σελ.7-30.
- Kurt, T., Duyar, I. και Calik, T. (2011). Are we legitimate yet? *Journal of Management Development*, 31(1), σελ.71-86.
- Lambert, L. (2005). Leadership at the school level. *Journal of Staff Development*, 26(2), σελ.38-40.
- Lashway, L. (1996). *The Strategies of a Leader*. *ERIC Digest*. Eric Development Team.
- Lashway, L. (2002). *Developing Instructional Leaders*. *ERIC Digest*. ERIC Development Team.
- Lashway, L. (2009). *Transforming Principal Preparation*. *ERIC Digest*. ERIC Development Team.
- Laub, J. (1999). *Assessing the Servant Organization Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument*. Διδακτορικόεπίπεδο. Florida Atlantic University.
- Le Clear, E. (2005). *Relationships among leadership styles, school culture, and student achievement*. Διδακτορικόεπίπεδο. University of Florida.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for School Restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), σελ.498-518.
- Leithwood, K. και Duke, D. (1999). *A century's quest to understanding school leadership*. 2^ηεκδ. Jossey-Bass Publishers.
- Leithwood, K. και Jantzi, D. (1999). Transformational School Leadership Effects: A Replication. *School Effectiveness and School Improvement*, 10(4), σελ.451-479.
- Leithwood, K. και Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), σελ.387-423.
- Leithwood, K. και Wahlstrom, K. (2008). Linking Leadership to Student Learning: Introduction. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), σελ.455-457.

- Leithwood, K., Begley, P. και Cousins, J. (1992). *Developing expert leadership for future schools*. Falmer.
- Leithwood, K., Jantzi, D. και Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Open University Press.
- Leithwood, K., Patten, S. και Jantzi, D. (2010). Testing a Conception of How School Leadership Influences Student Learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), σελ.671-706.
- Liden, R., Wayne, S., Zhao, H. και Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), σελ.161-177.
- Manz, C. και Sims, H. (1987). Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self- Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), p.106.
- Maxwell, J. (1998). *The 21 irrefutable laws of leadership*. Thomas Nelson.
- Morgan, G. (1997). *Images in organizations*. SAGE Publications.
- Neumann, Y. και Neumann, E. (1999). The president and the college bottom line: the role of strategic leadership styles. *International Journal of Educational Management*, 13(2), σελ.73-81.
- NGA Center for Best Practices (2003). *Improving Teaching and Learning by Improving School Leadership*. NGA Center for Best Practices.
- Nguni, S., Slegers, P. και Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), σελ.145-177.
- Northouse, P. (2010). *Leadership: Theory and practice*. 5^η εκδ. SAGE Publications.
- Pepper, K. και Thomas, L. (2002). Making a change: The effects of the leadership role on school climate. *Learning Environments Research*, 2(3), σελ.155-166.
- Pereira, C. και Gomes, J. (2012). The strength of human resource practices and transformational leadership: impact on organisational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), σελ.4301-4318.
- Peterson, K. (2002). Positive or negative? *Journal of Staff Development*, 23(3), σελ.10-15.

Reed, L., Vidaver-Cohen, D. και Colwell, S. (2011). Erratum to: A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research. *Journal of Business Ethics*, 101(3), σελ.507-508.

Reeves, D. (2007). The principal and proficiency: The essential leadership role in improving student achievement. *Leadership Compass*, 4(3), σελ.1-3.

Retna, K. και Tee, N. (2008). The perception of staff on the effects of transformational leadership in a Singapore school. *Journal of Educational Leadership, Policy and Practice*, 23(1), σελ.64-77.

Reynolds, D. (2002). *Effective school leadership: the contributions of school effectiveness research*. National College for School Leadership.

Ross, J. και Gray, P. (2006). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), σελ.179-199.

Sarason, S. (1996). *Revisiting "The culture of the school and the problem of change"*. Teachers College Press.

Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. 2^η εκδ. Jossey-Bass Publishers.

Scope, P. (2006). *Relationship between leadership styles of middle school principals and school culture*. Διδακτορικό επίπεδο. Purdue University.

Sergiovanni, T. (1994). *Building community in schools*. Jossey-Bass Publishers.

Sergiovanni, T. (2000). *The lifeworld of leadership*. Jossey-Bass Publishers.

Seyfarth, J. (1999). *The principalship: New leadership for new challenges*. Prentice Hall.

Shamir, B. και Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), σελ.395-417.

Starratt, R. (1995). *Leaders with Vision: The Quest for School Renewal*. Corwin Press, Inc.

Stolp, S. (1994). *Leadership for School Culture*. ERIC Digest. ERIC Development Team.

Stone, A. και Patterson, K. (2005). *The history of leadership focus: Servant leadership roundtable*. Regent University.

Terry, R. (1993). *Authentic Leadership: Courage in Action*. Jossey-Bass Publishers.

- Thomas, R. (2008). *Crucibles of leadership*. Harvard Business Press.
- Valentine, J. και Prater, M. (2011). Instructional, Transformational, and Managerial Leadership and Student Achievement: High School Principals Make a Difference. *NASSP Bulletin*, 95(1), σελ.5-30.
- Verona, G. και Young, J. (2001). The influence of principal transformational leadership style on high school proficiency test results in New Jersey comprehensive and vocational-technical high schools. Στο: *Annual Meeting of the American Educational Research Association*, σελ.1-29.
- Wagner, C. (2006). The School Leader's Tool for Assessing and Improving School Culture. *Principal Leadership*, 7(4), σελ.41-44.
- Walumbwa, F., Hartnell, C. και Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), σελ.517-529.
- Waters, T., Marzano, R. και McNulty, B. (2004). Leadership that sparks learning. *Educational Leadership*, 61(7), 48, 61(7), σελ.48-51.
- Wen-Shun, H., Show-Sau, T. και Ho-Tang, W. (2016). RELATIONSHIP AMONG PRINCIPAL SERVANT LEADERSHIP, SCHOOL ORGANIZATIONAL CLIMATE AND TEACHERS' JOB INVOLVEMENT OF ELEMENTARY SCHOOL. *European Journal of Research in Social Sciences*, 4(7), σελ.33-42.
- Wheatley, M. (1999). *Leadership and the New Science: Learning about Organization from an Orderly Universe*. Berrett-Koehler Publishers.
- Witziers, B., Bosker, R. και Kruger, M. (2003). Educational Leadership and Student Achievement: The Elusive Search for an Association. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), σελ.398-425.
- Woodruff, R. (2004). *EXECUTIVE PASTORS' PERCEPTION OF LEADERSHIP AND MANAGEMENT COMPETENCIES NEEDED FOR LOCAL CHURCH ADMINISTRATION*. Διδακτορικόέπίπεδο. The Southern Baptist Theological Seminary.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. 3^ηεκδ. Prentice Hall.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), σελ.285-305.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

Οι ερωτήσεις στο Typeform έχουν τη μορφή που φαίνεται στην παρακάτω Εικόνα. Για τους σκοπούς όμως της εργασίας και για εξοικονόμηση χώρου, οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου των εκπαιδευτικών παρατίθενται με τη συμβατική μορφή κειμένου του Microsoft Word.

“ Γενικές ερωτήσεις:

1 → Φύλο:

Α Άνδρας

Β Γυναίκα

Γενικές ερωτήσεις:

1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

Κάτω των 35

35-45

46-55

Άνω των 55

3. Μορφωτικό επίπεδο

Τριτοβάθμια εκπαίδευση

Κάτοχος μεταπτυχιακού

Κάτοχος διδακτορικού τίτλου

4. Χρόνια εμπειρίας στην εκπαίδευση

1-5 έτη

6-10 έτη

11-20 έτη

Πάνω από 20 έτη

5. Χρόνια διδασκαλίας στο συγκεκριμένο σχολείο

1-5 έτη

6-10 έτη

11-20 έτη

Πάνω από 20 έτη

Ερωτήσεις αναφορικά με τις ικανότητες του διευθυντή:

6. Ο διευθυντής αναγνωρίζει και εξυμνεί τα μαθησιακά επιτεύγματα των μαθητών
Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
7. Ο διευθυντής διατηρεί προσωπικές σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς
Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
8. Ο διευθυντής δημιουργεί υψηλές προσδοκίες, στις οποίες πιστεύει ότι μπορούν να ανταποκριθούν όλοι οι μαθητές
Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
9. Ο διευθυντής συστηματικά αναζητά νέους και καλύτερους τρόπους για να γίνονται τα πράγματα
Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
10. Ο διευθυντής προσαρμόζει το ηγετικό του στιλ στις ανάγκες διαφορετικών περιστάσεων
Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
11. Ο διευθυντής διατηρεί μια αποτελεσματική επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς
Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
12. Ο διευθυντής προστατεύει τους εκπαιδευτικούς από εξωτερικούς περισπασμούς
Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
13. Ο διευθυντής καλλιεργεί τη συζήτηση γύρω από την τρέχουσα έρευνα στην αποτελεσματική παροχή παιδείας
Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
14. Ο διευθυντής παίρνει πρωτοποριακές αποφάσεις, που αμφισβητούν τα κατεστημένα στην εκπαίδευση
Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
15. Ο διευθυντής συνεχώς διατηρεί τους καθορισμένους στόχους στο επίκεντρο
Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
16. Ο διευθυντής συνεχώς ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για τις πλέον σύγχρονες και καινοτόμες τάσεις για την αποτελεσματική παροχή παιδείας
Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
17. Ο διευθυντής καθιερώνει συγκεκριμένους στόχους σε ότι αφορά το πρόγραμμα σπουδών
Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
18. Ο διευθυντής διαμορφώνει μια κατανόηση μεταξύ των εκπαιδευτικών σε ότι αφορά τους στόχους του σχολείου
Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
19. Ο διευθυντής είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από σημαντικές κρατικές πρωτοβουλίες
Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
20. Ο διευθυντής δημιουργεί αποτελεσματικά μέσα για να επικοινωνούν μεταξύ τους οι εκπαιδευτικοί
Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
21. Ο διευθυντής πραγματοποιεί συστηματικές επισκέψεις στις τάξεις
Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
22. Ο διευθυντής είναι "ορατός" στους γονείς
Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
23. Ο διευθυντής σπάνια αναγνωρίζει τις αποτυχίες του σχολείου
Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
24. Ο διευθυντής προωθεί τη συνοχή στο προσωπικό
Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
25. Ο διευθυντής προστατεύει τους εκπαιδευτικούς από εσωτερικούς περισπασμούς
Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
26. Ο διευθυντής προστατεύει το χρόνο διδασκαλίας από διακοπές
Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
27. Ο διευθυντής γνωρίζει τις τυπικές και άτυπες σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών
Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
28. Ο διευθυντής εμπνέει τους εκπαιδευτικούς να πετύχουν πράγματα πέραν της υπάρχουσας γνώσης ή αντίληψής τους
Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
29. Ο διευθυντής αναπτύσσει συγκεκριμένους στόχους για τον τρόπο διδασκαλίας στο σχολείο
Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

- 30. Ο διευθυντής προωθεί ένα αίσθημα ευεξίας στο προσωπικό**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 31. Ο διευθυντής χρησιμοποιεί τη σκληρή δουλειά ως το μέσο για αναγνώριση ή επιβράβευση**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 32. Ο διευθυντής είναι ενήμερος για σημαντικά προσωπικά ζητήματα στη ζωή του προσωπικού του σχολείου**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 33. Ο διευθυντής καλλιεργεί τη συζήτηση γύρω από την τρέχουσα πρακτική για την αποτελεσματική παροχή παιδείας**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 34. Ο διευθυντής χρησιμοποιεί ηγετικές ομάδες στη λήψη αποφάσεων (ομάδες εκπαιδευτικών, γονέων ή/ και μαθητών)**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 35. Ο διευθυντής είναι "ορατός" στους μαθητές**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 36. Ο διευθυντής κατέχει εκτεταμένη γνώση για τις αποτελεσματικές πρακτικές στην παροχή παιδείας**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 37. Ο διευθυντής παρέχει άμεσα βοήθεια στους εκπαιδευτικούς σε ότι αφορά ζητήματα αξιολόγησης**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 38. Ο διευθυντής κατέχει εκτεταμένη γνώση για τις αποτελεσματικές πρακτικές στην εφαρμογή του προγράμματος σπουδών**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 39. Ο διευθυντής δημιουργεί ρουτίνες για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, τις οποίες οι εκπαιδευτικοί κατανοούν και εφαρμόζουν**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 40. Ο διευθυντής παρουσιάζει μια θετική εικόνα για την ικανότητα των εκπαιδευτικών να εκπληρώνουν τις αρμοδιότητές τους**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 41. Ο διευθυντής αναπτύσσει συγκεκριμένους στόχους για την ομαλή λειτουργία του σχολείου**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 42. Ο διευθυντής εξασφαλίζει ότι στους εκπαιδευτικούς παρέχονται επαρκείς ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης με στόχο την πιο αποτελεσματική διδασκαλία**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 43. Ο διευθυντής χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα ως το μέσο για αναγνώριση ή επιβράβευση**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 44. Ο διευθυντής παρέχει και ενισχύει οδηγίες, διαδικασίες και κανόνες για το προσωπικό του σχολείου**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 45. Ο διευθυντής έχει συχνή επαφή με τους μαθητές**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 46. Ο διευθυντής σπάνια αναγνωρίζει και επιβραβεύει την απόδοση των εκπαιδευτικών**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 47. Ο διευθυντής εξασφαλίζει ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν τον εξοπλισμό που χρειάζονται**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 48. Ο διευθυντής αναπτύσσει ένα κοινό όραμα για το σχολείο**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 49. Ο διευθυντής βοηθά άμεσα τους εκπαιδευτικούς σε θέματα που σχετίζονται με τη διδασκαλία**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 50. Ο διευθυντής καθιερώνει συγκεκριμένους στόχους σε ότι αφορά την αξιολόγηση εντός του σχολείου**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 51. Ο διευθυντής γνωρίζει τις προσωπικές ανάγκες των εκπαιδευτικών**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 52. Ο διευθυντής εξασφαλίζει ότι το σχολείο λειτουργεί με βάση τους κανόνες του Υπουργείου**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

53. Ο διευθυντής παρέχει και ενισχύει οδηγίες, διαδικασίες και κανόνες για τους μαθητές
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
54. Ο διευθυντής βοηθά άμεσα τους εκπαιδευτικούς σε θέματα που σχετίζονται με το πρόγραμμα σπουδών
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
55. Ο διευθυντής λειτουργεί ως συνήγορος/ υπερασπιστής του σχολείου απέναντι στους γονείς
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
56. Ο διευθυντής γνωρίζει την επίδραση του σχολείου στην ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
57. Ο διευθυντής ενισχύει το προσωπικό στο να εκφράζει αντίθετες ή διαφορετικές απόψεις
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
58. Ο διευθυντής λειτουργεί ως συνήγορος/ υπερασπιστής του σχολείου απέναντι στην τοπική κοινωνία γενικότερα
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
59. Ο διευθυντής αναγνωρίζει και κατανοεί σημαντικά γεγονότα στη ζωή των εκπαιδευτικών
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
60. Ο διευθυντής έχει κοινές απόψεις με τους εκπαιδευτικούς για την παροχή παιδείας
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
61. Ο διευθυντής χρησιμοποιεί την απόδοση ως το μέσο για αναγνώριση ή επιβράβευση
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
62. Ο διευθυντής συστηματικά αναγνωρίζει και επιβραβεύει την απόδοση των εκπαιδευτικών
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
63. Ο διευθυντής παρέχει την ευκαιρία στους εκπαιδευτικούς να συμμετάσχουν στην ανάπτυξη των πολιτικών του σχολείου
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
64. Ο διευθυντής έχει μια συμπεριφορά που συμβαδίζει με τις απόψεις του
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
65. Ο διευθυντής ηγείται πρωτοβουλιών αλλαγών με αβέβαια αποτελέσματα
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
66. Ο διευθυντής είναι εύκολα προσβάσιμος από τους εκπαιδευτικούς
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
67. Ο διευθυντής νιώθει άνετα να προχωρήσει σε σημαντικές αλλαγές για το πώς γίνονται τα πράγματα
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
68. Ο διευθυντής είναι ενήμερος για θέματα που ενδεχομένως να προκαλέσουν διχόνοια
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
69. Ο διευθυντής γνωρίζει τί θα μπορούσε να πάει στραβά μέσα στη μέρα
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
70. Ο διευθυντής δίνει την ευκαιρία στους εκπαιδευτικούς να εκφράσουν τη γνώμη τους στη λήψη αποφάσεων
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

Ερωτήσεις για την επίδραση του διευθυντή στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών:

71. Πιστεύετε ότι οι ηγετικές συμπεριφορές των διευθυντών έχουν επίδραση στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών;
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
72. Συνολικά πιστεύετε ότι ο διευθυντής του σχολείου στο οποίο εργάζεστε, εφαρμόζει ηγετικές συμπεριφορές που έχουν θετική επίδραση στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών;
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ

Το ερωτηματολόγιο των διευθυντών είναι ακριβώς το ίδιο, μόνο που απευθύνεται στους ίδιους τους διευθυντές (στο πρώτο δηλαδή πρόσωπο). Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου των διευθυντών παρατίθενται παρακάτω με τη συμβατική μορφή κειμένου του Microsoft Word:

Γενικές ερωτήσεις:

1. Φύλο

Ανδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

Κάτω των 35

35-45

46-55

Άνω των 55

3. Μορφωτικό επίπεδο

Τριτοβάθμια εκπαίδευση

Κάτοχος μεταπτυχιακού

Κάτοχος διδακτορικού τίτλου

4. Χρόνια εμπειρίας στην εκπαίδευση

1-5 έτη

6-10 έτη

11-20 έτη

Πάνω από 20 έτη

5. Χρόνια στο συγκεκριμένο σχολείο (είτε ως εκπαιδευτικός είτε ως διευθυντής)

1-5 έτη

6-10 έτη

11-20 έτη

Πάνω από 20 έτη

Ερωτήσεις αναφορικά με τις ικανότητες του διευθυντή:

6. Αναγνωρίζετε και εξυμνείτε τα μαθησιακά επιτεύγματα των μαθητών

Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

7. Διατηρείτε προσωπικές σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς

Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

8. Δημιουργείτε υψηλές προσδοκίες, στις οποίες πιστεύετε ότι μπορούν να ανταποκριθούν όλοι οι μαθητές

Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

9. Συστηματικά αναζητάτε νέους και καλύτερους τρόπους για να γίνονται τα πράγματα

Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

10. Προσαρμόζετε το ηγετικό σας στυλ στις ανάγκες διαφορετικών περιστάσεων

Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

11. Διατηρείτε μια αποτελεσματική επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς

Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

12. Προστατεύετε τους εκπαιδευτικούς από εξωτερικούς περισπασμούς

Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

13. Καλλιεργείτε τη συζήτηση γύρω από την τρέχουσα έρευνα στην αποτελεσματική παροχή παιδείας

Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

14. Παίρνετε πρωτοποριακές αποφάσεις, που αμφισβητούν τα κατεστημένα στην εκπαίδευση

Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

15. Συνεχώς διατηρείτε τους καθορισμένους στόχους στο επίκεντρο

Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

16. Συνεχώς ενημερώνετε τους εκπαιδευτικούς για τις πλέον σύγχρονες και καινοτόμες τάσεις για την αποτελεσματική παροχή παιδείας

Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

17. Καθιερώνετε συγκεκριμένους στόχους σε ότι αφορά το πρόγραμμα σπουδών

Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

18. Διαμορφώνετε μια κατανόηση μεταξύ των εκπαιδευτικών σε ότι αφορά τους στόχους του σχολείου

Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

19. Είστε η κινητήρια δύναμη πίσω από σημαντικές κρατικές πρωτοβουλίες

Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

20. Δημιουργείτε αποτελεσματικά μέσα για να επικοινωνούν μεταξύ τους οι εκπαιδευτικοί

Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

21. Πραγματοποιείτε συστηματικές επισκέψεις στις τάξεις

Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

22. Είστε "ορατός" στους γονείς

Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

23. Σπάνια αναγνωρίζετε τις αποτυχίες του σχολείου

Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

24. Προωθείτε τη συνοχή στο προσωπικό

Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

25. Προστατεύετε τους εκπαιδευτικούς από εσωτερικούς περισπασμούς

Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

26. Προστατεύετε το χρόνο διδασκαλίας από διακοπές

Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

27. Γνωρίζετε τις τυπικές και άτυπες σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών

Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

28. Εμπνέετε τους εκπαιδευτικούς να πετύχουν πράγματα πέραν της υπάρχουσας γνώσης ή αντίληψής τους

Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

29. Αναπτύσσετε συγκεκριμένους στόχους για τον τρόπο διδασκαλίας στο σχολείο

Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

30. Προωθείτε ένα αίσθημα ευεξίας στο προσωπικό

Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

31. Χρησιμοποιείτε τη σκληρή δουλειά ως το μέσο για αναγνώριση ή επιβράβευση

Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

32. Είστε ενήμερος για σημαντικά προσωπικά ζητήματα στη ζωή του προσωπικού του σχολείου

Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

- 33. Καλλιεργείτε τη συζήτηση γύρω από την τρέχουσα πρακτική για την αποτελεσματική παροχή παιδείας**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 34. Χρησιμοποιείτε ηγετικές ομάδες στη λήψη αποφάσεων (ομάδες εκπαιδευτικών, γονέων ή/ και μαθητών)**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 35. Είστε "ορατός" στους μαθητές**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 36. Κατέχετε αποτελεσματική γνώση για τις αποτελεσματικές πρακτικές στην παροχή παιδείας**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 37. Παρέχετε άμεσα βοήθεια στους εκπαιδευτικούς σε ότι αφορά ζητήματα αξιολόγησης**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 38. Κατέχετε εκτεταμένη γνώση για τις αποτελεσματικές πρακτικές στην εφαρμογή του προγράμματος σπουδών**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 39. Δημιουργείτε ρουτίνες για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, τις οποίες οι εκπαιδευτικοί κατανοούν και εφαρμόζουν**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 40. Παρουσιάζετε μια θετική εικόνα για την ικανότητα των εκπαιδευτικών να εκπληρώνουν τις αρμοδιότητές τους**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 41. Αναπτύσσετε συγκεκριμένους στόχους για την ομαλή λειτουργία του σχολείου**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 42. Εξασφαλίζετε ότι στους εκπαιδευτικούς παρέχονται επαρκείς ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης με στόχο την πιο αποτελεσματική διδασκαλία**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 43. Χρησιμοποιείτε τα αποτελέσματα ως το μέσο για αναγνώριση ή επιβράβευση**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 44. Παρέχετε και ενισχύετε οδηγίες, διαδικασίες και κανόνες για το προσωπικό του σχολείου**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 45. Έχετε συχνή επαφή με τους μαθητές**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 46. Σπάνια αναγνωρίζετε και επιβραβεύετε την απόδοση των εκπαιδευτικών**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 47. Εξασφαλίζετε ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν τον εξοπλισμό που χρειάζονται**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 48. Αναπτύσσετε ένα κοινό όραμα για το σχολείο**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 49. Βοηθάτε άμεσα τους εκπαιδευτικούς σε θέματα που σχετίζονται με τη διδασκαλία**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 50. Καθιερώνετε συγκεκριμένους στόχους σε ότι αφορά την αξιολόγηση εντός του σχολείου**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 51. Γνωρίζετε τις προσωπικές ανάγκες των εκπαιδευτικών**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 52. Εξασφαλίζετε ότι το σχολείο λειτουργεί με βάση τους κανόνες του Υπουργείου**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 53. Παρέχετε και ενισχύετε οδηγίες, διαδικασίες και κανόνες για τους μαθητές**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 54. Βοηθάτε άμεσα τους εκπαιδευτικούς σε θέματα που σχετίζονται με το πρόγραμμα σπουδών**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 55. Λειτουργείτε ως συνήγορος/ υπερασπιστής του σχολείου απέναντι στους γονείς**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 56. Γνωρίζετε την επίδραση του σχολείου στην ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

- 57. Ενισχύετε το προσωπικό στο να εκφράζει αντίθετες ή διαφορετικές απόψεις**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 58. Λειτουργείτε ως συνήγορος/ υπερασπιστής του σχολείου απέναντι στην τοπική κοινωνία γενικότερα**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 59. Αναγνωρίζετε και κατανοείτε σημαντικά γεγονότα στη ζωή των εκπαιδευτικών**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 60. Έχετε κοινές απόψεις με τους εκπαιδευτικούς για την παροχή παιδείας**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 61. Χρησιμοποιείτε την απόδοση ως το μέσο για αναγνώριση ή επιβράβευση**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 62. Συστηματικά αναγνωρίζετε και επιβραβεύετε την απόδοση των εκπαιδευτικών**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 63. Παρέχετε την ευκαιρία στους εκπαιδευτικούς να συμμετάσχουν στην ανάπτυξη των πολιτικών του σχολείου**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 64. Έχετε μια συμπεριφορά που συμβαδίζει με τις απόψεις του**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 65. Ηγείστε πρωτοβουλιών αλλαγών με αβέβαια αποτελέσματα**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 66. Είστε εύκολα προσβάσιμος από τους εκπαιδευτικούς**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 67. Νιώθετε άνετα να προχωρήσετε σε σημαντικές αλλαγές για το πώς γίνονται τα πράγματα**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 68. Είστε ενήμερος για θέματα που ενδεχομένως να προκαλέσουν διχόνοια**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 69. Γνωρίζετε τί θα μπορούσε να πάει στραβά μέσα στη μέρα**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 70. Δίνετε την ευκαιρία στους εκπαιδευτικούς να εκφράσουν τη γνώμη τους στη λήψη αποφάσεων**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

Ερωτήσεις για την επίδραση του διευθυντή στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών:

- 71. Πιστεύετε ότι οι ηγετικές συμπεριφορές έχουν επίδραση στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών;**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα
- 72. Συνολικά πιστεύετε ότι οι ηγετικές συμπεριφορές σας, έχουν θετική επίδραση στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών;**
 Διαφωνώ έντονα Διαφωνώ Δε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα