

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
στις *Επιστήμες της Αγωγής*

## Μεταπτυχιακή Διατριβή



Η Αξιολόγηση της Αποτελεσματικότητας του Έργου των  
Διευθυντών των Σχολικών Μονάδων Δευτεροβάθμιας  
Εκπαίδευσης Σύμφωνα με τις Απόψεις των Εκπαιδευτικών  
στα Πλαίσια της Βελτίωσης του Εκπαιδευτικού Έργου

Πέτρος Ι. Καραγιαννόπουλος

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Αγγελική Λαζαρίδου

Δεκέμβριος 2018

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

*στις Επιστήμες της Αγωγής*

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Η Αξιολόγηση της Αποτελεσματικότητας του Έργου των  
Διευθυντών των Σχολικών Μονάδων Δευτεροβάθμιας  
Εκπαίδευσης Σύμφωνα με τις Απόψεις των Εκπαιδευτικών  
στα Πλαίσια της Βελτίωσης του Εκπαιδευτικού Έργου**

**Πέτρος Ι. Καραγιαννόπουλος**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Λαζαρίδου Αγγελική**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στις Επιστήμες της Αγωγής από τη Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Δεκέμβριος 2018**

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

## Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία έχει ως σκοπό να αποτυπώσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων όσον αφορά την αποτελεσματικότητα του πολύπλευρου έργου των διευθυντών των μονάδων αυτών. Η έρευνα είναι ποσοτική και πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίου. Οι 105 ερωτήσεις του, οι οποίες αποτέλεσαν δείκτες της αποτελεσματικότητας του διευθυντικού έργου στις σχολικές μονάδες, ομαδοποιήθηκαν σε τέσσερις κατηγορίες-άξονες αξιολόγησης. Για κάθε κατηγορία τέθηκαν ένα έως δύο σχετικά προς αυτήν κριτήρια αξιολόγησης. Συνολικά λοιπόν η αποτελεσματικότητα του έργου των διευθυντών των σχολικών μονάδων αξιολογήθηκε με 105 δείκτες, μέσω εννέα κριτηρίων σε 4 κατηγορίες αξιολόγησης. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν ανώνυμα και ηλεκτρονικά. Πληθυσμό αναφοράς για την έρευνα αποτέλεσαν εκπαιδευτικοί της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Ανατολικής Αττικής, από όπου προέκυψε και το δείγμα των 152 ατόμων της έρευνας. Στα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται πως οι διευθυντές δίνουν ιδιαίτερο βάρος στην διαμόρφωση κατάλληλου σχολικού κλίματος και μιας παιδαγωγικής κουλτούρας και ασκούν σε ικανοποιητικό βαθμό το διοικητικό και το οργανωτικό τους έργο, ενώ οι τομείς στους οποίους αυτό χρειάζεται βελτίωση είναι εκείνοι της επιμόρφωσης, της αύξησης των τυπικών προσόντων καθώς και της γενικότερης επιστημονικής και εκπαιδευτικής δράσης. Περιθώρια βελτίωσης υπάρχουν και για τον άξονα της άσκησης εποπτείας και αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου που συνολικά επιτελείται στις σχολικές μονάδες από πλευράς του διευθυντή. Τα αποτελέσματα από τις συγκρίσεις των τεσσάρων αξόνων ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου των διευθυντών των σχολικών μονάδων με το φύλο των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών της έρευνας δεν έδειξε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά. Οι ίδιες συγκρίσεις ως προς τις ηλικιακές ομάδες των εκπαιδευτικών έδειξαν γενικά διαφορές μεταξύ των ηλικιακών ομάδων ως προς την άσκηση καθηκόντων ευθύνης, καθώς και ως προς την επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή. Διαφορές καταγράφονται μεταξύ των νεότερων σε ηλικία εκπαιδευτικών και των άλλων ηλικιακών ομάδων σχετικά με τον τρόπο υλοποίησης του νομοθετικού πλαισίου στην οργάνωση του έργου του συλλόγου διδασκόντων, στην άσκηση διοικητικού και οργανωτικού έργου, όπως και στην επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή. Οι νεότεροι σε ηλικία εκπαιδευτικοί αξιολογούν χαμηλότερα την αποτελεσματικότητα του διευθυντικού έργου στις σχολικές μονάδες. Παρόμοιες διαφορές καταγράφονται από τις συγκρίσεις των αξόνων αξιολόγησης με τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων, ως προς την υπηρεσιακή συνέπεια και επάρκεια του διευθυντή, την άσκηση καθηκόντων ευθύνης, καθώς και την επαγγελματική και επιστημονική ανάπτυξη του διευθυντή.

## **Summary**

The present M.A. dissertation intends to portray the views of school unit teachers on the efficiency of the complex work of the principals of such units. Quantitative research was conducted with the help of a questionnaire. The 105 questions indicated the efficiency of administrative duties in school units and were grouped into four categories-axes of evaluation. A couple of relevant evaluation criteria were assigned to each category. This means that the efficiency of the work of the principals of school units was evaluated on the basis of a total of 105 indicators, through nine criteria and 4 evaluation categories. The questionnaires were computerized and remained nameless. The reference population of the research included secondary education teachers of the regional unit of East Attica, who formed the sample of the 152 people of the research. The research results showed that the principals are particularly interested in creating a constructive school atmosphere and an educational culture and they carry out their administrative and organizational duties to a satisfactory extent, but they should be better trained and have more typical qualifications and a more general scientific and educational background. The supervision and evaluation of the educational work carried out at school units by the principal could also be improved. The results of the comparisons between the four axes controlling the efficiency of the work of school unit principals and the gender of the teachers participating in the research showed no statistically significant differences. The same comparisons, with regard to the age groups of the teachers, generally revealed differences among the age groups regarding both the fulfilment of responsibilities and the scientific and professional development of the principal. Differences are recorded between younger teachers and other age groups with regard to the way the legislative framework is implemented in organizing the work of the teachers' association and carrying out administrative and organizational work as well as in the scientific and professional development of the principal. Younger teachers evaluate lower the efficiency of administrative work at school units. Similar differences are recorded when comparing the axes of evaluation with the years of service of the participants, with regard to the professional commitment and competence of the principal, the fulfilment of responsibilities as well as the professional and scientific development of the principal.

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς όλους όσους βοήθησαν με τον δικό τους ξεχωριστό τρόπο στην εκπόνηση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Την επιβλέπουσα καθηγήτρια, εξαιρετική μέντορα και σύμβουλο κα Αγγελική Λαζαρίδου, τους εξαιρετικούς καθηγητές του Α.Π.ΚΥ κο Γιάννη Σαββίδη και κο Μάριο Στυλιανίδη, τους ξεχωριστούς φίλους Δήμητρα Λατσού, Δημήτρη Ζωντανό, Δημήτρη Δημόπουλο, όλο το βοηθητικό και υποστηρικτικό προσωπικό του Α.Π.ΚΥ, τον Διευθυντή της σχολικής μου μονάδας κο Κωνσταντίνο Βενιζελέα, τον σύμβουλο εκπαίδευσης κο Γιώργο Ρούσσο και όλους τους συνάδελφους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν στην έρευνα. Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ στην πολυαγαπημένη μου οικογένεια. Ήταν όλοι τους εκεί όταν τους χρειάστηκα.

# Περιεχόμενα

|          |   |    |
|----------|---|----|
| <b>1</b> | <b>Εισαγωγή</b> .....   | 1  |
| <b>2</b> | <b>Δομή του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος</b> .....  | 4  |
| 2.1      | Βαθμίδες του Εκπαιδευτικού Συστήματος .....   | 4  |
| 2.2      | Οι άξονες της Δομής του Εκπαιδευτικού Συστήματος .....  | 5  |
| 2.2.1    | Διοικητική Οργάνωση του Εκπαιδευτικού Συστήματος.....   | 5  |
| 2.2.2    | Τα Όργανα Λαϊκής Συμμετοχής του Εκπαιδευτικού Συστήματος.....   | 9  |
| 2.2.3    | Η Επιστημονική-Παιδαγωγική Υποστήριξη.....  | 12 |
| <b>3</b> | <b>Οργάνωση και Διοίκηση στη Σχολική Μονάδα</b> .....   | 14 |
| 3.1      | Η Διοίκηση στη Σχολική Μονάδα .....   | 14 |
| 3.2      | Οι Αρμοδιότητες και το Πολυσύνθετο Έργο του Διευθυντή του Σχολείου.....   | 20 |
| 3.3      | Οι Πολλαπλοί Ρόλοι του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας .....   | 25 |
| 3.4      | Τα Χαρακτηριστικά του Αποτελεσματικού Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας.....   | 35 |
| <b>4</b> | <b>Η Αξιολόγηση του Έργου του Διευθυντή στη Σχολική Μονάδα</b> .....  | 42 |
| 4.1      | Οι Σκοποί και οι Μορφές της Αξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Έργου.....  | 43 |
| 4.2      | Το Γενικότερο Πλαίσιο και οι Προβληματισμοί Σχετικά με την Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου.....  | 44 |
| 4.2.1    | Η Σημασία της Αξιολόγησης του Έργου του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας.....   | 46 |
| 4.2.2    | Οι Ανάγκες του Συστήματος Αξιολόγησης της Αποτελεσματικότητας του Έργου του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας.....   | 47 |
| 4.2.3    | Το Πλαίσιο της Επιλογής των Διευθυντών των Σχολικών Μονάδων σε Διεθνές και Εθνικό Επίπεδο.....  | 48 |
| 4.3      | Η Οριοθέτηση του Προβλήματος και η Σύνδεσή του με την Επιλογή του Θέματος Της Έρευνας.....  | 52 |
| <b>5</b> | <b>Ο Σχεδιασμός της Έρευνας</b> .....   | 58 |
| 5.1      | Σκοπός και επιμέρους Στόχοι της Έρευνας .....   | 58 |
| 5.1.1    | Προσδοκώμενα Αποτελέσματα .....   | 59 |
| 5.1.2    | Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα.....  | 60 |
| 5.2      | Μεθοδολογική Προσέγγιση και Ερευνητικός Σχεδιασμός.....   | 60 |
| 5.2.1    | Το Ερευνητικό Εργαλείο.....   | 61 |
| 5.2.2    | Η Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων.....  | 67 |
| 5.2.3    | Το Δείγμα της Έρευνας .....   | 68 |
| 5.2.4    | Η Διαδικασία της Επεξεργασίας Δεδομένων και οι Στατιστικές Μέθοδοι.....   | 70 |
| 5.2.5    | Ηθική και Δεοντολογία.....  | 72 |
| 5.2.6    | Περιορισμοί .....   | 73 |
| <b>6</b> | <b>Αποτελέσματα</b> .....   | 75 |
| 6.1      | Αποτελέσματα ως Προς την Άσκηση του Διοικητικού και του Οργανωτικού Έργου των Διευθυντών.....   | 76 |
| 6.1.1    | Οι Δείκτες για τους Οποίους Παρουσιάστηκε Υψηλός Βαθμός Αποτελεσματικού Έργου ως προς την Άσκηση του Διοικητικού και του Οργανωτικού Έργου των Διευθυντών.....  | 77 |
| 6.1.2    | Οι Δείκτες για τους Οποίους Παρουσιάστηκε Χαμηλός Βαθμός Αποτελεσματικού Έργου ως προς την Άσκηση του Διοικητικού και του Οργανωτικού Έργου των Διευθυντών..... | 80 |
| 6.2      | Αποτελέσματα ως Προς την Άσκηση του Έργου Εποπτείας και Αξιολόγησης από τους Διευθυντές.....  | 84 |
| 6.2.1    | Οι Δείκτες για τους Οποίους Παρουσιάστηκε Υψηλός Βαθμός Αποτελεσματικού Έργου ως προς την Άσκηση του Έργου Εποπτείας και Αξιολόγησης από τους Διευθυντές.....   | 85 |
| 6.2.2    | Οι Δείκτες για τους Οποίους Παρουσιάστηκε Χαμηλός Βαθμός Αποτελεσματικού Έργου ως προς την Άσκηση του Έργου Εποπτείας και Αξιολόγησης από τους Διευθυντές.....  | 87 |
| 6.3      | Αποτελέσματα της Έρευνας ως προς την Καλλιέργεια Κατάλληλου Σχολικού  |    |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
|          | Κλίματος και Παιδαγωγικής Κουλτούρας στη Σχολική Μονάδα.....  | 90         |
| 6.3.1    | Οι Δείκτες για τους οποίους καταγράφηκε Υψηλός Βαθμός<br>Αποτελεσματικότητας Διευθυντικού Έργου ως προς την Καλλιέργεια<br>Κατάλληλου Σχολικού Κλίματος και Παιδαγωγικής Κουλτούρας.....  | 90         |
| 6.3.2    | Οι Δείκτες για τους οποίους καταγράφηκε Χαμηλός Βαθμός<br>Αποτελεσματικότητας Διευθυντικού Έργου ως προς την Καλλιέργεια<br>Κατάλληλου Σχολικού Κλίματος και Παιδαγωγικής Κουλτούρας..... | 93         |
| 6.4      | Αποτελέσματα Σχετικά με τον Βαθμό Επάρκειας της Επιστημονικής και της<br>Επαγγελματικής Ανάπτυξης του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας.....   | 95         |
| 6.5      | Οι Απόψεις των Εκπαιδευτικών Σχετικά με την Αξιολόγηση του<br>Έργου του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας με βάση τα<br>Δημογραφικά Χαρακτηριστικά τους.....                                 | 98         |
| 6.5.1    | Συγκρίσεις ανά Φύλο ως προς τα Κριτήρια και τις Κατηγορίες Ελέγχου της<br>Αποτελεσματικότητας του Έργου του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας.....   | 98         |
| 6.5.2    | Συγκρίσεις ανά Ηλικιακές Ομάδες ως προς τα Κριτήρια και τις Κατηγορίες<br>ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Έργου του Διευθυντή της Σχολικής<br>Μονάδας.....                            | 101        |
| 6.5.3    | Συγκρίσεις ανά Έτη Υπηρεσίας ως προς τα Κριτήρια και τις Κατηγορίες<br>Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Έργου του Διευθυντή της Σχολικής<br>Μονάδας.....                               | 106        |
| <b>7</b> | <b>Συμπεράσματα.....</b>  | <b>111</b> |
| 7.1      | Συμπεράσματα από τα Συγκεντρωτικά Αποτελέσματα για την<br>Αποτελεσματικότητα του Έργου του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας<br>για τις Κατηγορίες και τα Κριτήρια ελέγχου .....             | 113        |
| 7.1.1    | Συμπεράσματα ως προς το Πρώτο Ερευνητικό Ερώτημα.....   | 115        |
| 7.1.2    | Συμπεράσματα ως προς το Δεύτερο Ερευνητικό Ερώτημα .....  | 118        |
| 7.1.3    | Συμπεράσματα ως προς το Τρίτο Ερευνητικό Ερώτημα .....  | 122        |
| 7.1.4    | Συμπεράσματα ως προς το Τέταρτο Ερευνητικό Ερώτημα .....  | 125        |
| 7.2      | Συμπεράσματα ως προς το Πέμπτο Ερευνητικό Ερώτημα .....   | 128        |
| 7.2.1    | Συμπεράσματα από τις Συγκρίσεις ανά Φύλο ως προς τα Κριτήρια<br>και τις Κατηγορίες Ελέγχου.....   | 128        |
| 7.2.2    | Συμπεράσματα από τις Συγκρίσεις ανά Ηλικιακές Ομάδες ως προς<br>τα Κριτήρια και τις Κατηγορίες Ελέγχου.....   | 130        |
| 7.2.3    | Συμπεράσματα από τις Συγκρίσεις ανά Έτη Υπηρεσίας ως προς<br>τα Κριτήρια και τις Κατηγορίες Ελέγχου.....  | 133        |
| 7.3      | Σύγκριση των Αποτελεσμάτων της Έρευνας με τα Αποτελέσματα της<br>Αξιολόγησης των Υποψήφιων Διευθυντών κατά τις Τελευταίες Κρίσεις<br>για την Ανάλυση της Θέσης Ευθύνης.....               | 137        |
| 7.4      | Η Πιθανότητα Αξιοποίησης του Εργαλείου Αξιολόγησης της Έρευνας.....   | 142        |
| <b>8</b> | <b>Επίλογος.....</b>  | <b>144</b> |

## Παραρτήματα

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| <b>A</b> | <b>Το Ερωτηματολόγιο της Έρευνας .....</b>  | <b>151</b> |
| <b>B</b> | <b>Η Επιστολή που συνοδεύει το Ερωτηματολόγιο .....</b>                                   | <b>175</b> |
| <b>Γ</b> | <b>Αποτελέσματα της Έρευνας από την Περιγραφική Ανάλυση .....</b>                         | <b>177</b> |
| Γ.1      | Οι Απαντήσεις των εκπαιδευτικών σε Όλες τις<br>Ερωτήσεις-Δείκτες του Ερωτηματολογίου..... | 177        |
| Γ.2      | Τεστ για την Απόδειξη της Κανονικής Κατανομής των Μεταβλητών.....                         | 226        |
| Γ.2.1    | Κανονική Κατανομή Κριτηρίων και Κατηγοριών σε Σύγκριση με το Φύλο.....                    | 226        |



|          |  |            |
|----------|--|------------|
| Γ.2.2    | Κανονική Κατανομή Κριτηρίων και Κατηγοριών σε Σύγκριση με τις Ηλικιακές Ομάδες.....  | 228        |
| Γ.2.3    | Κανονική Κατανομή Κριτηρίων και Κατηγοριών σε Σύγκριση με τα Έτη Υπηρεσίας.....  | 230        |
| <b>Δ</b> | <b>Αποτελέσματα της Έρευνας από την Επαγωγική Ανάλυση .....</b>  | <b>232</b> |
| Δ.1      | Αποτελέσματα της Έρευνας σε Σχέση με το Φύλο των Εκπαιδευτικών.....  | 232        |
| Δ.1.1    | Αποτελέσματα ανά Κριτήριο Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Διευθυντικού Έργου σε Σχέση με το Φύλο των Εκπαιδευτικών.....  | 233        |
| Δ.1.2    | Αποτελέσματα t-test για Ανάλυση των Εννέα Κριτηρίων Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Διευθυντικού Έργου Ανάλογα με το Φύλο.....   | 234        |
| Δ.1.3    | Αποτελέσματα ανά Κατηγορία Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Διευθυντικού Έργου σε Σχέση με το Φύλο των Εκπαιδευτικών.....   | 237        |
| Δ.1.4    | Αποτελέσματα t-test για Ανάλυση των Τεσσάρων Κατηγοριών Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Διευθυντικού Έργου Ανάλογα με το Φύλο.....   | 238        |
| Δ.2      | Αποτελέσματα της Έρευνας σε Σχέση με την Ηλικία των Εκπαιδευτικών.....   | 240        |
| Δ.2.1    | Αποτελέσματα ανά Κριτήριο Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Διευθυντικού Έργου σε Σχέση με τις Ηλικιακές Ομάδες των Εκπαιδευτικών.....   | 240        |
| Δ.2.2    | Ανάλυση για Εύρεση Στατιστικά Σημαντικής Διαφοράς Μεταξύ των Ποσοτικών Εξαρτημένων Μεταβλητών (Κριτηρίων Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Διευθυντικού Έργου) και των ηλικιακών Ομάδων των Συμμετεχόντων..... | 243        |
| Δ.2.3    | Ανάλυση για Εύρεση Στατιστικά Σημαντικής Διαφοράς Ανάμεσα στις Ηλικιακές Ομάδες σε Σχέση με τα Κριτήρια Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Διευθυντικού Έργου.....  | 245        |
| Δ.2.4    | Αποτελέσματα ανά Κατηγορία-Άξονα Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Διευθυντικού Έργου σε Σχέση με τις Ηλικιακές Ομάδες των Εκπαιδευτικών.....  | 250        |
| Δ.2.5    | Ανάλυση για Εύρεση Στατιστικά Σημαντικής Διαφοράς Μεταξύ των Κατηγοριών Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Έργου του Διευθυντή και των Ηλικιακών Ομάδων των Εκπαιδευτικών.....                                  | 251        |
| Δ.2.6    | Ανάλυση για Εύρεση Στατιστικά Σημαντικής Διαφοράς Ανάμεσα στις ηλικιακές Ομάδες σε Σχέση με τις Κατηγορίες-Άξονες Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Διευθυντικού Έργου.....                                    | 252        |
| Δ.3      | Αποτελέσματα της Έρευνας σε Σχέση με τα Έτη Υπηρεσίας των Εκπαιδευτικών.....   | 255        |
| Δ.3.1    | Αποτελέσματα ανά Κριτήριο Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Διευθυντικού Έργου σε Σχέση με Έτη Υπηρεσίας των Εκπαιδευτικών.....  | 255        |
| Δ.3.2    | Ανάλυση για Εύρεση Στατιστικά Σημαντικής Διαφοράς Μεταξύ των Ποσοτικών Εξαρτημένων Μεταβλητών (Κριτηρίων Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Διευθυντικού Έργου) και των Ετών Υπηρεσίας των Συμμετεχόντων.....   | 258        |
| Δ.3.3    | Ανάλυση για Εύρεση Στατιστικά Σημαντικής Διαφοράς Ανάμεσα Στα Έτη Υπηρεσίας σε Σχέση με τα Κριτήρια Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Διευθυντικού Έργου.....  | 260        |
| Δ.3.4    | Αποτελέσματα ανά Κατηγορία-Άξονα Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Διευθυντικού Έργου σε Σχέση με τα Έτη Υπηρεσίας των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών.....  | 263        |
| Δ.3.5    | Ανάλυση για Εύρεση Στατιστικά Σημαντικής Διαφοράς Μεταξύ των Κατηγοριών Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Έργου του Διευθυντή και των Ετών Υπηρεσίας των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών.....                      | 264        |
| Δ.3.6    | Ανάλυση για Εύρεση Στατιστικά Σημαντικής Διαφοράς Ανάμεσα στα Έτη Υπηρεσίας των Συμμετεχόντων σε Σχέση με τις Κατηγορίες-Άξονες Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Διευθυντικού Έργου.....                      | 265        |
|          | <b>Βιβλιογραφία .....</b>  | <b>267</b> |

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ**

|          |   |
|----------|---|
| ΑΕΙ      | Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα                 |
| ΓΕΛ      | Γενικό Λύκειο                                 |
| ΔΕ       | Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση                      |
| Δ.Ε.Π    | Δημοτική Επιτροπή Παιδείας                    |
| ΔΙΕΚ     | Δημόσια Ιδρύματα Επαγγελματικής Κατάρτισης    |
| Δ.Ο.Π    | Διοίκηση Ολικής Ποιότητας                     |
| Ε.Β.Κ    | Επιτροπές Βαθμολογικών Κέντρων                |
| Ε.Κ.Φ.Ε  | Εργαστηριακό Κέντρο Φυσικών Επιστημών         |
| ΕΠΑΛ     | Επαγγελματικά Λύκεια                          |
| ΕΠΑΣ     | Επαγγελματικές Σχολές                         |
| ΕΣΥΠ     | Εθνικό Συμβούλιο Παιδείας                     |
| Ι.Τ.Ε    | Ινστιτούτο Τεχνολογικής Εκπαίδευσης           |
| ΙΕΚ      | Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης          |
| ΚΕΓΕ     | Κεντρική Επιτροπή Γενικών Εξετάσεων           |
| ΚΕ.Δ.Δ.Υ | Κέντρο Διάγνωσης Διαφοροδιάγνωσης Υποστήριξης |
| ΚΕΚ      | Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης              |
| ΚΠΕ      | Κέντρο Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης            |
| Ν        | Νόμος   |
| ΝΕΛΕ     | Νομαρχιακή Επιτροπή Λαϊκής Επιμόρφωσης        |
| ΝΕΠ      | Νομαρχιακή Επιτροπή Παιδείας                  |
| Ν.Π.Δ.Δ  | Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου               |
| ΟΕΔΒ     | Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων        |
| ΟΛΣ      | Όργανα Λαϊκής Συμμετοχής                      |
| ΟΣΚ      | Οργανισμός Σχολικών Κτηρίων                   |
| ΟΤΑ      | Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης              |
| Π.Δ      | Προεδρικό Διάταγμα                            |
| ΠΔΕ      | Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης         |
| Π.Ε.Κ    | Περιφερειακά Ερευνητικά Κέντρα                |

|          |  |
|----------|--|
| Π.Ι      | Παιδαγωγικό Ινστιτούτο                                       |
| ΠΕ       | Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση                                       |
| ΠΥΣΔΕ    | Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης |
| ΠΥΣΠΕ    | Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης   |
| Σ.Ε.Κ    | Σχολικά Εργαστηριακά Κέντρα                                  |
| Σ.Σ      | Σχολικό Συμβούλιο  |
| ΣτΕ      | Συμβούλιο της Επικρατείας                                    |
| ΤΕΕ      | Τμήμα Εισιτηρίων Εξετάσεων                                   |
| ΤΕΙ      | Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα                            |
| ΤΕΛ      | Τεχνικά Επαγγελματικά Λύκεια                                 |
| ΤΕΣ      | Τεχνολογικές και επαγγελματικές Σχολές                       |
| ΤΠΕ      | Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών                     |
| ΥΠ.Ε.Π.Θ | Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων                  |
| ΥΠ.Π.Ε.Θ | Υπουργείο Παιδείας Έρευνας και Θρησκευμάτων                  |
| ΦΕΚ      | Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης                              |
| ISSPP    | International Successful School Principal's Project          |
| LISA     | Leadership Improvement for Student Achievement               |
| NAESP    | National Association of Elementary School Principals         |
| NCSL     | Εκπαιδευτική Ηγεσία και Διοίκηση                             |
| SPSS     | Statistical Package for Social Sciences                      |

### **ΝΟΜΟΘΕΣΙΕΣ**

|              |             |             |
|--------------|-------------|-------------|
| N. 4547/2018 | N.3475/2006 | N.2525/1997 |
| N. 4473/2017 | N.2986/2002 | N.1566/1985 |
| N.4327 /2015 | N.2817/2000 | N.1416/1984 |

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

Σύμφωνα με το άρθρο 16 του Ελληνικού Συντάγματος, η εκπαίδευση στη χώρα μας αποτελεί βασική αποστολή της Πολιτείας. Παρέχεται δε, μέσα από οργανωτικούς σχηματισμούς στους οποίους εντάσσονται ποικίλοι συντελεστές όπως οι εκπαιδευτικοί λειτουργοί, τα μέσα διδασκαλίας, οι κτηριακές υποδομές, αναλυτικά και άλλα προγράμματα κ.ά. Ως εκ τούτου, η πολιτεία πρέπει να προβαίνει σε κατάλληλες ενέργειες, ώστε τα σχολεία ως αποκλειστικοί φορείς της, να λειτουργούν αποτελεσματικά (Σαΐτης, 2008). Όπως υποστηρίζει ο ίδιος συγγραφέας, παρόλη την ποικιλία των επιμέρους θεωρήσεων που υπάρχουν για την έννοια του σχολείου ως αποτέλεσμα σχετικών προσεγγίσεων από αντίστοιχους επιστημονικούς κλάδους όπως η Ψυχολογία, η Παιδαγωγική, η Νομική, η Οικονομία, η Οργανωτική, η Κοινωνιολογία κ.ά., όλοι συμφωνούν ότι το σχολείο είναι ένας Κοινωνικός Οργανισμός που συναρτάται από ένα σύνολο λειτουργικών στοιχείων (μαθητές, εκπαιδευτικοί, διοικητικοί κ.ά.), καθένα από τα οποία επιτελεί το δικό τους επιμέρους έργο, ενώ συλλειτουργούν, αλληλεπιδρούν, συνεργάζονται και αλληλοεπηρεάζονται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Σύμφωνα με τους Hoy & Miskel (1996), το σχολείο είναι ένα κοινωνικό σύστημα, το οποίο παίρνει από το περιβάλλον πόρους (οι εισαγωγές του συστήματος όπως οι μαθητές, το διδακτικό προσωπικό, τα μέσα, τα προγράμματα, οι υποδομές κ.ά.) και μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας (μετασχηματισμός) παράγει αποτελέσματα (οι εξαγωγές του συστήματος) που δεν είναι άλλα από εγγράμματους μορφωμένους μαθητές, ικανούς απόφοιτους και εκπαιδευτικούς, και καταξιωμένους πολίτες. Απώτερος στόχος και πεμπτούσια της ύπαρξης της σχολικής μονάδας είναι η ολόπλευρη αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών. Για την επίτευξη των επιμέρους στόχων των δυο πρώτων βαθμίδων εκπαίδευσης, οι σχολικές μονάδες απαιτούν εκτός των άλλων την επιστημονική κατάρτιση του διδακτικού προσωπικού, τα σύγχρονα αναλυτικά προγράμματα, τις κτηριακές υποδομές, τον εξοπλισμό και τα μέσα διδασκαλίας,

οικονομικούς πόρους καθώς και ικανή αποτελεσματική διοίκηση. Η διοίκηση αυτή αναδεικνύεται μέσα από τη θεληματική συνεργασία μεταξύ διοικούντων και διοικουμένων για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος (Σαΐτης, 2008). Σχετικές έρευνες της τελευταίων ετών για την ηγεσία των σχολικών μονάδων και τους διευθυντές (Camburn, Rowan, & Taylor 2003· Crowther, 2003· Waters, Marzano, & McNulty, 2003) δείχνουν ότι ολοένα και περισσότερο η αποτελεσματική διαχείριση των σχολείων εξαρτάται από τους ηγέτες τους δηλαδή από τους διευθυντές των σχολικών μονάδων. Σύμφωνα με τον Fullan (2007), ο διευθυντής αποτελεί το κύριο και το βασικό πρόσωπο της προώθησης για την υλοποίηση των αλλαγών και των μεταρρυθμίσεων που πρέπει να γίνονται εντός της σχολικής μονάδας. Τέτοιου είδους αντιλήψεις και πεποιθήσεις αντανακλούν σε ισχυρές απαιτήσεις και προσδοκίες για την σχολική ηγεσία, θεωρώντας το διευθυντή ως τον κυριότερο παράγοντα που επηρεάζει και μεταμορφώνει τη σχολική μονάδα.

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι βασικός παράγοντας της αποτελεσματικότητάς της και κατ' επέκταση της συνεχούς ποιότητας του παραγόμενου έργου και της ομαλής λειτουργίας του σχολείου (Κιρκιγιάννη, 2011). Λογικό λοιπόν είναι ότι ο τρόπος επιλογής των καταλληλότερων προσωπικοτήτων για την ευαίσθητη αυτή διοικητική θέση ευθύνης, αποτελεί μόνιμα σημαντικό ζητούμενο από την πλευρά της πολιτείας. Η παραπάνω επιλογή σίγουρα περνά μέσα από την αξιολόγηση του πολύπλευρου έργου που καλούνται να φέρουν σε πέρας οι Διευθυντές των σχολικών μονάδων, το οποίο οφείλει να είναι όσο το δυνατό αποτελεσματικότερο. Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη τις παραπάνω πτυχές, γίνεται κατανοητό πως ο τρόπος επιλογής των διευθυντικών στελεχών είναι νευραλγικής σημασίας αφού ο διευθυντής επωμίζεται τον κύριο συντονισμό όλων των επιμέρους δυνάμεων που δρουν στη σχολική μονάδα αλλά και την υποχρέωση να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για ένα σχολείο δημοκρατικό, συναγωνιστικό, αποτελεσματικό και ανοιχτό στην κοινωνία (Σαΐτης, 2008). Όλες οι παραπάνω διαδικασίες επιλογής προβλέπονταν πάντα και συνεχίζουν να προβλέπονται από την σχετική νομοθεσία. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια τάση εμπλοκής και των συλλόγων διδασκόντων εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων στην παραπάνω αξιολόγηση (Ν. 4327/2015· Ν. 4473/2017· Ν. 4547/2018).

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί στο να αποτυπώσει τις απόψεις Ελλήνων εκπαιδευτικών σχετικά με την αξιολόγηση των διευθυντών σε συγκεκριμένα κριτήρια

αξιολόγησης στη βάση της βελτίωσης του εκπαιδευτικού έργου. Η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης σχετικά με την αποτελεσματικότητα του έργου των Διευθυντών των σχολικών μονάδων μέσα από την γνώμη των εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε αυτές, είναι το απαραίτητο πρώτο βήμα προς την κατεύθυνση της βελτίωσης αυτής. Η εργασία είναι διαρθρωμένη σε επιμέρους κεφάλαια. Στο δεύτερο κεφάλαιο δίνονται πληροφορίες για την δομή του Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται στοιχεία σχετικά με την οργάνωση και τη διοίκηση των σχολικών μονάδων, ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο σκιαγραφείται βιβλιογραφικά η αξιολόγηση του έργου των διευθυντών των σχολικών μονάδων. Το 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο αφορά στον σχεδιασμό της υλοποίησης της παρούσας έρευνας όπου αναπτύσσονται ο κύριος σκοπός και οι στόχοι της, η διατύπωση των ερευνητικών της ερωτημάτων, ο ερευνητικός σχεδιασμός της, η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε κατά την εκπόνηση της έρευνας, τα ηθικά ζητήματα και οι περιορισμοί της. Στο 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν κατά την έρευνα, ενώ στο 7<sup>ο</sup> περιγράφονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από αυτήν σε συνέπεια προς τα ερευνητικά της ερωτήματα. Στο 8<sup>ο</sup> κεφάλαιο η εργασία κλείνει με τον επίλογό της.

# Κεφάλαιο 2

## Δομή του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος

Λέγοντας "εκπαιδευτικό σύστημα" εννοούμε ένα ανοικτό σύνολο στοιχείων (π.χ. εκπαιδευτικοί, μαθητές, διοικητικό προσωπικό, πόροι, μέσα, υποδομές, αναλυτικά προγράμματα, εκπαιδευτικά προγράμματα, επιμορφώσεις κ.ά.), καθένα από τα οποία επιτελεί δικό του έργο, ενώ όλα μαζί συλλειτουργούν και αλληλεπιδρούν για την επίτευξη των σκοπών της εκπαίδευσης.

### 2.1 Βαθμίδες του Εκπαιδευτικού Συστήματος

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα περιλαμβάνει τρεις βασικές βαθμίδες σπουδών:

- Την πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Η βαθμίδα αυτή εκπαίδευσης αποτελείται από τα νηπιαγωγεία και τα δημοτικά σχολεία.
- Τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Η βαθμίδα αυτή εκπαίδευσης περιλαμβάνει τα γυμνάσια, τα λύκεια τόσο τα γενικά λύκεια (ΓΕΛ) όσο και τα επαγγελματικά λύκεια (ΕΠΑΛ) καθώς και τις επαγγελματικές σχολές (ΕΠΑΣ) (άρθρο 3 του ν. 3475/ 2006).

Σκοπός του γυμνασίου είναι να προωθήσει, μέσα στο πνεύμα του ευρύτερου σκοπού της εκπαίδευσης, την ολόπλευρη ανάπτυξη των μαθητών σε σχέση με τις δυνατότητες που έχουν στην ηλικία αυτή και τις αντίστοιχες απαιτήσεις της ζωής (άρθρο 5 του ν. 1566/1985).

Σκοπός του γενικού λυκείου είναι, σύμφωνα με το νόμο 2525/1997, «α) η παροχή γενικής παιδείας υψηλού επιπέδου, β) η ανάπτυξη των ικανοτήτων, της πρωτοβουλίας, της δημιουργικότητας και της κριτικής σκέψης των μαθητών, γ) η προσφορά στους μαθητές των απαραίτητων γνώσεων και εφοδίων για τη συνέχιση των σπουδών τους στην επόμενη εκπαιδευτική βαθμίδα, και δ) η καλλιέργεια στους μαθητές δεξιοτήτων που θα τους διευκολύνουν την πρόσβαση, ύστερα από περαιτέρω εξειδίκευση ή κατάρτιση, στην αγορά εργασίας». Η δευτεροβάθμια επαγγελματική εκπαίδευση

αποβλέπει στο συνδυασμό της γενικής παιδείας (ν.1566/1985) με την τεχνική επαγγελματική γνώση. Τα διοικητικά όργανα των σχολικών μονάδων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (γυμνάσια και λύκεια) είναι ο διευθυντής, ο υποδιευθυντής και ο σύλλογος διδασκόντων.

- Την τριτοβάθμια εκπαίδευση, που περιλαμβάνει τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ) και τα Ανώτατα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΤΕΙ). Τα ιδρύματα αυτά είναι αυτοδιοικούμενα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ).

## **2.2 Οι Άξονες της Δομής του Εκπαιδευτικού Συστήματος**

Ο Ν. 1566/85 ο οποίος ρυθμίζει θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης, καθιέρωσε τρεις άξονες που χαρακτηρίζουν τη δομή του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος:

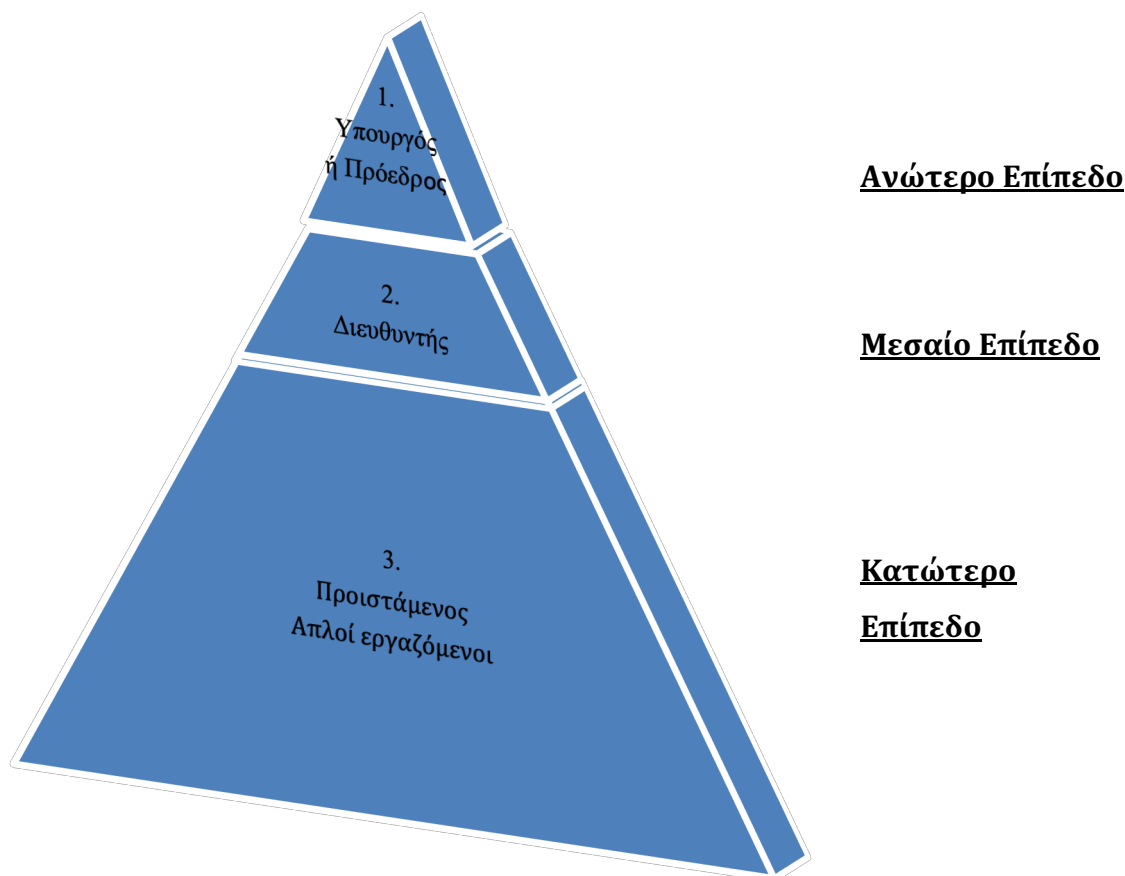
1. τη διοικητική οργάνωση,
2. τη λαϊκή συμμετοχή,
3. την επιστημονική-παιδαγωγική υποστήριξη.

### **2.2.1 Διοικητική Οργάνωση του Εκπαιδευτικού Συστήματος**

Σύμφωνα με την σχετική βιβλιογραφία όπως ενδεικτικά αναφέρονται (Ewing,1984· Koontz & O'Donnel,1980· Κανελόπουλος,1995· Durbin,1998· Ζαβλανός,1998) η οποία συνάδει και με την πράξη, τα διοικητικά στελέχη ενός συστήματος όπως το εκπαιδευτικό μας σύστημα, κατανέμονται συνήθως σε τρία επίπεδα: το ανώτερο, το μεσαίο και το κατώτερο (Διάγραμμα 1). Η παρακάτω πυραμοειδής δομή που υπακούει στο γραφειοκρατικό μοντέλο (Παυλόπουλος, 1983), δηλώνει ότι στην κορυφή βρίσκονται τα ανώτατα διοικητικά στελέχη με τη μορφή είτε συλλογικής, είτε ατομικής διοίκησης δημιουργώντας την ανώτατη διοικητική ηγεσία. Σε αυτό το επίπεδο θέτονται οι γενικοί στόχοι, οι αρχές και οι πολιτικές του οργανισμού, δημιουργείται ο στρατηγικός σχεδιασμός του οργανισμού, τα κανονιστικά πλαίσια, οπότε τα στελέχη αυτού του επιπέδου φέρουν πλήρη εξουσία αλλά και ευθύνη κατά τη λήψη αποφάσεων και την έκδοση διαταγών και διευθύνουν, παρακινούν και ελέγχουν τους άμεσα υφιστάμενούς τους. Στο μέσο επίπεδο βρίσκονται τα διοικητικά στελέχη τα οποία είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή των λειτουργικών προγραμμάτων, με σκοπό την επίτευξη



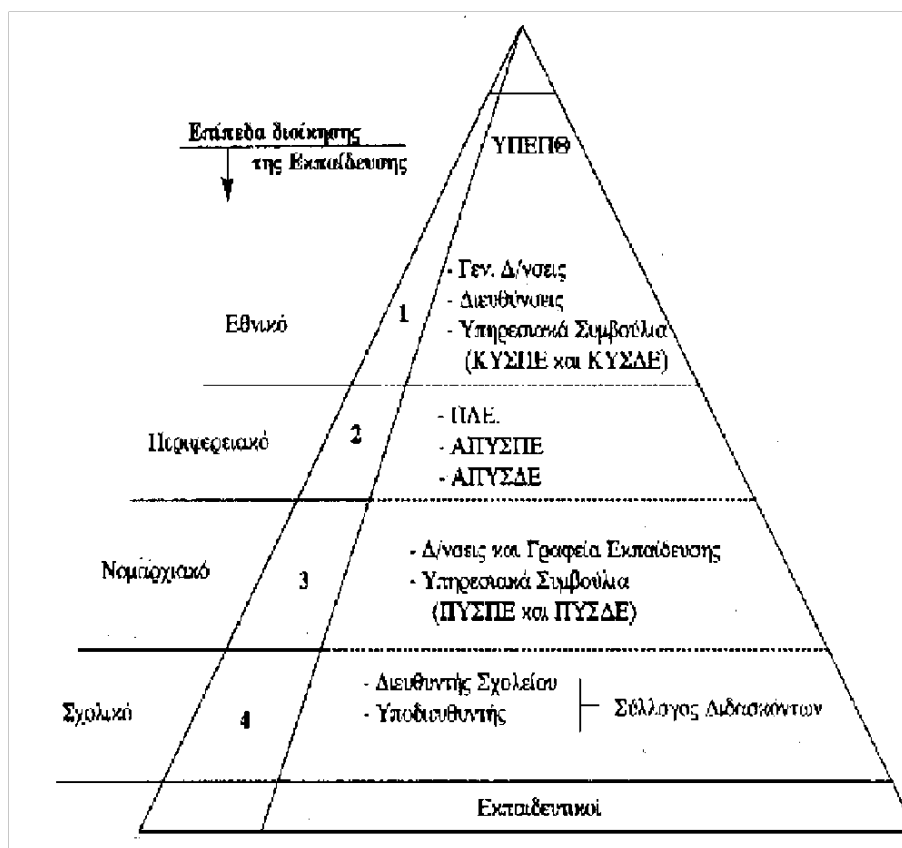
των γενικών στόχων του οργανισμού που τέθηκαν από την ανώτατη διοικητική ηγεσία. Επίσης τα στελέχη του επιπέδου αυτού συντονίζουν και ελέγχουν τις δραστηριότητες κατώτερων διοικητικών στελεχών, διοχετεύοντας τις σχετικές πληροφορίες τόσο προς τα ανώτερα όσο και προς τα κατώτερα επίπεδα (Σαΐτης, 2008).



**Διάγραμμα 1:** Η ανάπτυξη των διοικητικών στελεχών (Πηγή: Κατσαρός 2008).

Στο κατώτερο επίπεδο της σχετικής ιεραρχίας βρίσκονται διοικητικά στελέχη τα οποία αναφέρονται και λογοδοτούν στα στελέχη του μεσαίου επιπέδου, φέρουν την ευθύνη για την πραγματοποίηση των προγραμμάτων και των σχεδιασμών που έχουν σχεδιαστεί από στελέχη ανώτερων ιεραρχικών επιπέδων από τους πολυάριθμους εργαζόμενους του οργανισμού ελέγχοντας ταυτόχρονα και τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Δεν είναι λίγες οι φορές που καλούνται να ισορροπήσουν τις αντιθέσεις και τις πιέσεις που δέχονται τόσο από τους προϊστάμενους τους, όσο και από τους υφιστάμενους και συνεργάτες τους για θέματα που προκύπτουν στην πράξη κατά τη λειτουργία του οργανισμού. Προσαρμόζοντας όλα τα παραπάνω στην εκπαίδευση και με βάση τη σχετική νομοθεσία (ν.2817/2000, ΦΕΚ 78, τ. Α' και ν.2986/2002, ΦΕΚ 24, τ. Α'), για τις δυο πρώτες βαθμίδες εκπαίδευσης, δηλαδή την πρωτοβάθμια και την δευτεροβάθμια εκπαίδευση, τη διοικητική διάρθρωση του σχολικού μας συστήματος

(Διάγραμμα 2) μπορούμε με βάση το βαθμό εξουσίας και τη γεωγραφική θέση των υπηρεσιών, να τη διακρίνουμε σε τέσσερα επίπεδα διοίκησης: το εθνικό, το περιφερειακό, το νομαρχιακό, και το σχολικό.



**Διάγραμμα 2:** Επίπεδα διοίκησης της εκπαίδευσης ( Πηγή: Μπουρής, 2008).

Αναλυτικότερα, το εθνικό επίπεδο περιλαμβάνει την κεντρική υπηρεσία του υπουργείου Εθνικής Παιδείας (Υπουργός, Υφυπουργός, Γενικοί Γραμματείς, Ειδικοί Γραμματείς, Γενικοί Διευθυντές κ.ά.), τα κεντρικά υπηρεσιακά, τα πειθαρχικά και γνωμοδοτικά συμβούλια και τους βοηθητικούς οργανισμούς της εκπαίδευσης όπως π.χ. τον Οργανισμό Σχολικών Κτιρίων (ΟΣΚ) και τον Οργανισμό Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων (ΟΕΔΒ). Στο επίπεδο αυτό χαράζονται η εκπαιδευτική πολιτική και οι εθνικές προτεραιότητες για την εκπαίδευση. Καταρτίζονται αναλυτικά προγράμματα και θέτονται οι μαθησιακοί στόχοι, καταρτίζεται ο προϋπολογισμός με βάση τις ανάγκες ανά περιφέρεια και η μισθοδοσία προσωπικού, γίνεται περιοδική αποτίμηση της ποιότητας καθώς και η επιλογή στελεχών τουλάχιστον στο επίπεδο περιφερειακών διευθυντών και σχολικών συμβούλων. Αποφασίζονται τέλος οι προσλήψεις και οι τοποθετήσεις μόνιμου προσωπικού. Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα έχει συγκεντρωτικό χαρακτήρα αφού ο σχεδιασμός της εκπαίδευσης είναι κεντρικός, οι κανόνες αποφασίζονται από το την κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Εθνικής

Παιδείας (ΥΠ.Ε.Π.Θ) και διαχέονται στην ιεραρχική δομή, ενώ οι πρωτοβουλίες των σχολικών μονάδων είναι περιορισμένες. Στο περιφερειακό επίπεδο, που αποτελείται από τις Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης (ΠΔΕ) και τα ανώτερα περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια, μετέχουν κυρίως μετακλητοί δημόσιοι υπάλληλοι που βοηθούν άμεσα ή έμμεσα την κεντρική διοίκηση στην αποστολή της με βάση την εξουσία που της ανατίθεται. Στο νομαρχιακό επίπεδο, που αποτελείται από τις Διευθύνσεις - Γραφεία Εκπαίδευσης, τα περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια και τα νομαρχιακά συμβούλια, βρίσκουμε τους Διευθυντές Εκπαίδευσης και τους προϊστάμενους γραφείων της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, που βοηθούν την περιφερειακή διοίκηση στην αποστολή της. Ασκούν επίσης διοίκηση και εποπτεία της λειτουργίας των σχολικών μονάδων της περιφέρειάς της, ενώ ταυτόχρονα είναι διοικητικοί και πειθαρχικοί προϊστάμενοι των εκπαιδευτικών. Τέλος στο κατώτερο επίπεδο, εκείνο της σχολικής μονάδας, βρίσκονται τα όργανα διοίκησης κάθε σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Αυτά είναι ο διευθυντής, ο υποδιευθυντής και ο σύλλογος διδασκόντων του σχολείου.

Όπως αναφέρεται στον Σαΐτη (2008), ο διευθυντής της σχολικής μονάδας έχει κυρίως εκτελεστικές αρμοδιότητες και ελάχιστες διοικητικές, οι οποίες εντοπίζονται στην καθημερινή λειτουργία της σχολικής μονάδας, στο βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό, στην οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού, στην καθοδήγηση και παρότρυνση του προσωπικού και στον έλεγχο των λειτουργιών της. Ως διοικητικό στέλεχος ο διευθυντής της σχολικής μονάδας έχει ευρύτερη εξουσία και ευθύνη από εκείνη των εκπαιδευτικών. Καθοδηγεί και παρακινεί το προσωπικό της σχολικής μονάδας, λαμβάνει αποφάσεις, θέτει δραστηριότητες, αντιμετωπίζει και προσπαθεί να επιλύει συγκρούσεις, δίνει τον τόνο στο σχολικό κλίμα και την κουλτούρα της σχολικής μονάδας. Λόγω της θέσης του στην εκπαιδευτική ιεραρχία έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει τη λειτουργία του σχολείου του ή αντίθετα να την αποδιοργανώσει, επειδή είναι το άτομο που αποτελεί τον κρίσιμο συνδετικό κρίκο ανάμεσα στα υψηλότερα κλιμάκια της εκπαιδευτικής διοίκησης και στους εκπαιδευτικούς δηλαδή των πρωταγωνιστών και βασικών συντελεστών της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Σαΐτης 2008). Σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα στην πράξη ο Διευθυντής αυτός πιέζεται από δυο αντίθετες δυνάμεις: τα μεσαία και ανώτερα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης και από τους εκπαιδευτικούς. Ο διευθυντής στην προκειμένη περίπτωση δίνει έμφαση στην επιτέλεση των σκοπών του σχολείου και γι' αυτό χρησιμοποιούνται διάφοροι μηχανισμοί ελέγχου οι οποίοι

έχουν ως στόχο την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Από την άλλη οι εκπαιδευτικοί επιδιώκουν να εργάζονται σε ένα άνετο και φιλικό περιβάλλον χωρίς ένταση και άγχος. Οι δύο αυτές αντίθετες τάσεις πιέζουν τον διευθυντή που βρίσκεται στο μέσον και προσπαθεί να τις συμβιβάσει, αφού οι προσδοκίες των δυο αυτών ομάδων είναι συνήθως διαφορετικές.

## **2.2.2 Τα Όργανα Λαϊκής Συμμετοχής του Εκπαιδευτικού Συστήματος**

Στην παραπάνω διοικητική οργάνωση του εκπαιδευτικού μας συστήματος διακρίνουμε και τα εξής Όργανα Λαϊκής Συμμετοχής:

- Σε εθνικό επίπεδο: Το Εθνικό Συμβούλιο Παιδείας (Ε.ΣΥ.Π.).
- Σε νομαρχιακό επίπεδο: Η Νομαρχιακή Επιτροπή Παιδείας (Ν.Ε.Π).

Σε επίπεδο δήμου: Τα Σχολικά Συμβούλια (Σ.Σ), ο Σύλλογος Γονέων και Κηδεμόνων, οι Δημοτικές ή Κοινοτικές Επιτροπές Παιδείας (Δ.Ε.Π) και η Σχολική Επιτροπή.

Σύμφωνα με το Άρθρο 49 του σχετικού νόμου (Ν. 1566/85), όσον αφορά τις Νομαρχιακές και Επαρχιακές επιτροπές παιδείας: Σε κάθε νομαρχιακό συμβούλιο λειτουργεί νομαρχιακή επιτροπή παιδείας, η οποία αποτελείται από δεκαέξι εκπροσώπους από αντίστοιχου αριθμού διαφορετικών φορέων. Στις συνεδριάσεις της νομαρχιακής επιτροπής παιδείας μπορούν να καλούνται, από τον πρόεδρό της που είναι ο νομάρχης ή εκπρόσωπός του, διάφοροι εκπρόσωποι επιστημονικών ενώσεων ή άλλων κοινωνικών φορέων ή οργανώσεων για να εκθέσουν τις απόψεις τους. Η νομαρχιακή επιτροπή παιδείας εισηγείται στο νομαρχιακό συμβούλιο και το νομάρχη, με βάση τις εισηγήσεις των δημοτικών και κοινοτικών συμβουλίων, θέματα παιδείας όπως: οργάνωσης βιβλιοθηκών, σεμιναρίων γονέων και άλλων επιμορφωτικών και πολιτιστικών εκδηλώσεων, ίδρυσης, κατάρτησης και συγχώνευσης σχολείων, κατανομής πιστώσεων στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης για την επισκευή και συντήρηση διδακτηρίων και για τις λειτουργικές δαπάνες των σχολείων, θέματα συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, καθώς και λαϊκής επιμόρφωσης που σχετίζονται με την εκπαίδευση και για τα οποία εισηγείται εκπρόσωπος της Νομαρχιακής Επιτροπής Λαϊκής Επιμόρφωσης (Ν.Ε.Λ.Ε.) και γενικότερα θέματα λειτουργίας των δημόσιων σχολείων του νομού. Με απόφαση του Υπουργού Παιδείας Έρευνας και Θρησκευμάτων (Υ.Π.Ε.Θ) καθορίζεται ο τρόπος λειτουργίας των (Ν.Ε.Π), η οργάνωση της γραμματείας

τους, η θητεία των μελών τους, ο τρόπος υλοποίησης των εισηγήσεών τους, η λειτουργία υποεπιτροπών και κάθε άλλο σχετικό θέμα. Κάθε νομαρχιακή επιτροπή παιδείας συγκροτείται με απόφαση του οικείου νομάρχη, ύστερα από προτάσεις των υπηρεσιών, οργανώσεων και φορέων που εκπροσωπούνται σε αυτή. Η νομαρχιακή επιτροπή παιδείας λειτουργεί νόμιμα με όσα μέλη της έχουν οριστεί. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, μπορεί να τροποποιείται η συγκρότηση των νομαρχιακών επιτροπών παιδείας. Οι εισηγήσεις των νομαρχιακών επιτροπών παιδείας που αναφέρονται σε γενικά θέματα παιδείας και στο περιεχόμενο σπουδών υποβάλλονται και στο Ε.ΣΥ.Π. Σε κάθε επαρχιακό συμβούλιο, το οποίο συνιστάται σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 5 του ν. 1416/1984 (ΦΕΚ 18), λειτουργεί επαρχιακή επιτροπή παιδείας που αποτελείται από δεκαπέντε εκπροσώπους αντίστοιχου αριθμού διαφορετικών φορέων. Η επαρχιακή επιτροπή συγκροτείται με απόφαση του έπαρχου.

Το Άρθρο 50 του ίδιου νόμου αφορά στις Δημοτικές ή κοινοτικές επιτροπές παιδείας: Σε κάθε δήμο ή δημοτικό διαμέρισμα ή τμήμα του ή κοινότητα λειτουργεί δημοτική ή κοινοτική επιτροπή παιδείας, η οποία αποτελείται από: α) το δήμαρχο ή τον πρόεδρο της κοινότητας ή δημοτικό ή κοινοτικό σύμβουλο που ορίζεται με απόφαση του δημοτικού ή κοινοτικού συμβουλίου, ως πρόεδρο, β) εκπρόσωπο της ένωσης γονέων των μαθητών, γ) ένα διευθυντή σχολείου πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, ο οποίος ορίζεται από τον προϊστάμενο της διεύθυνσης ή του γραφείου πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, δ) ένα διευθυντή σχολείου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, όπου υπάρχει, που ορίζεται από τον προϊστάμενο της διεύθυνσης ή του γραφείου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ε) εκπροσώπους των παραγωγικών τάξεων, όπου υπάρχουν, που ορίζονται με απόφαση του δημοτικού ή κοινοτικού συμβουλίου των οποίων ο αριθμός δεν μπορεί να υπερβεί τους δύο, στ) από έναν εκπρόσωπο των συνδικαλιστικών οργανώσεων των εκπαιδευτικών, αν υπάρχει. Η δημοτική ή κοινοτική επιτροπή παιδείας εισηγείται στο δήμαρχο ή πρόεδρο κοινότητας και στο δημοτικό ή κοινοτικό συμβούλιο θέματα σχετικά με την καλύτερη οργάνωση και λειτουργία των σχολείων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, την κατανομή των πιστώσεων για λειτουργικές δαπάνες των σχολείων, την ίδρυση, κατάργηση και συγχώνευση σχολείων και παρακολουθεί την ανέγερση των σχολικών κτιρίων, την επισκευή και συντήρησή του, καθώς και το έργο των σχολικών επιτροπών. Η δημοτική ή κοινοτική επιτροπή παιδείας συγκροτείται με απόφαση του οικείου δημάρχου ή προέδρου κοινότητας, ύστερα από

πρόταση των υπηρεσιών, οργανώσεων και φορέων που εκπροσωπούνται σε αυτή και λειτουργεί νόμιμα με όσα μέλη της έχουν οριστεί. Με αποφάσεις του Υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων καθορίζεται ο τρόπος λειτουργίας της δημοτικής ή κοινοτικής επιτροπής παιδείας, η θητεία των μελών της, η οργάνωση της γραμματείας της και κάθε άλλη σχετική λεπτομέρεια. Οι εισηγήσεις της δημοτικής ή κοινοτικής επιτροπής παιδείας υποβάλλονται και στο νομαρχιακό επαρχιακό συμβούλιο και μπορούν να κοινοποιούνται και στη νομαρχιακή ή επαρχιακή επιτροπή παιδείας.

Το Άρθρο 51 αφορά στα Σχολικά συμβούλια: Σε κάθε δημόσιο σχολείο λειτουργεί σχολικό συμβούλιο, το οποίο αποτελείται από το σύλλογο των διδασκόντων, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου του συλλόγου γονέων και τον εκπρόσωπο της τοπικής αυτοδιοίκησης στη σχολική επιτροπή. Στα σχολικά συμβούλια των σχολείων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης μετέχουν και τρεις εκπρόσωποι των μαθητικών κοινοτήτων, που ορίζονται με απόφαση του συμβουλίου τους. Έργο του σχολικού συμβουλίου είναι η εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του σχολείου με κάθε πρόσφορο τρόπο, η καθιέρωση τρόπων αμοιβαίας επικοινωνίας διδασκόντων και οικογενειών των μαθητών καθώς και η υγιεινή των μαθητών και του σχολικού περιβάλλοντος. Πρόεδρος του σχολικού συμβουλίου είναι ο διευθυντής του σχολείου. Το σχολικό συμβούλιο λειτουργεί νόμιμα με όσα μέλη του είναι παρόντα.

Το Άρθρο 52 αφορά στις Σχολικές Επιτροπές: Σε κάθε δημόσιο σχολείο συγκροτείται σχολική επιτροπή, η οποία αποτελείται από εκπρόσωπο του δήμου ή της κοινότητας, εκπρόσωπο του συλλόγου γονέων των μαθητών του σχολείου, το διευθυντή του σχολείου και εκπρόσωπο των μαθητικών κοινοτήτων για τα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Έργο της σχολικής επιτροπής είναι η διαχείριση των πιστώσεων που διατίθενται για τις λειτουργικές δαπάνες, η φροντίδα για την εξεύρεση άλλων πόρων, η ανάθεση της λειτουργίας των κυλικείων ύστερα από πλειοδοτικό διαγωνισμό και γενικότερα η ευθύνη για τον εφοδιασμό του σχολείου με όλα τα μέσα που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία του, καθώς και η αντιμετώπιση κάθε λειτουργικού προβλήματος αυτού. Με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων μπορεί να ορίζεται συμμετοχή και άλλων προσώπων στη σχολική επιτροπή, όταν αυτή αποφασίζει για την ανάθεση λειτουργίας των κυλικείων. Η σχολική επιτροπή συγκροτείται με απόφαση του οικείου δημάρχου ή προέδρου

κοινότητας, με την οποία ορίζεται και ο πρόεδρος. Σε κοινότητες που λειτουργεί ένα μόνο σχολείο, τα καθήκοντα της σχολικής επιτροπής ασκεί η κοινοτική επιτροπή παιδείας. Η σχολική επιτροπή λειτουργεί νόμιμα με όσα μέλη της έχουν οριστεί. Οι διατάξεις αυτού του άρθρου δεν εφαρμόζονται στις ιδιωτικές σχολικές μονάδες.

Το Άρθρο 53 του ίδιου νόμου αφορά στην συγκρότηση οργανώσεων όπως είναι αυτή των γονέων και κηδεμόνων: Η συμμετοχή εκπροσώπων των γονέων των μαθητών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας δημόσιας εκπαίδευσης στο συλλογικά όργανα του παρόντος νόμου προϋποθέτει τη συγκρότηση και λειτουργία συλλόγων γονέων ως σωματείων σύμφωνα με τις διατάξεις των επόμενων παραγράφων και του Αστικού Κώδικα. Οι γονείς των μαθητών κάθε δημόσιου σχολείου συγκροτούν ένα σύλλογο γονέων που φέρει την επωνυμία του σχολείου και συμμετέχουν αυτοδικαίως σε αυτόν. Η διοίκηση του συλλόγου γονέων, καθώς και κάθε εκπρόσωπος στα προβλεπόμενα από την κείμενη νομοθεσία όργανα εκλέγονται. Οι σύλλογοι γονέων των σχολείων της ίδιας κοινότητας ή δήμου ή δημοτικού διαμερίσματος συγκροτούν μία ένωση γονέων. Κάθε σύλλογος εκπροσωπείται στην ένωση γονέων από έναν εκπρόσωπο ανά τριάντα μαθητές, των οποίων οι γονείς έλαβαν μέρος στις εκλογές για την ανάδειξη της διοίκησης του. Οι ενώσεις γονέων κάθε νομού ή νομαρχιακού διαμερίσματος συγκροτούν μία ομοσπονδία γονέων. Κάθε ένωση εκπροσωπείται στην ομοσπονδία γονέων από έναν εκπρόσωπο ανά τριακόσιους μαθητές. Οι ομοσπονδίες γονέων της χώρας συγκροτούν μία συνομοσπονδία. Κάθε ομοσπονδία εκπροσωπείται σε αυτήν από έναν τουλάχιστον εκπρόσωπο ανά χίλιους πεντακόσιους μαθητές των σχολείων, των οποίων οι σύλλογοι είναι μέλη των ενώσεων της ομοσπονδίας και συμμετείχαν στις τελευταίες εκλογές για την ανάδειξη της ομοσπονδίας. Οι ως άνω διατάξεις εφαρμόζονται και για τους συλλόγους γονέων των μαθητών των ιδιωτικών σχολικών μονάδων. Ο σύλλογος των διδασκόντων κάθε ιδιωτικής σχολικής μονάδας και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου του συλλόγου γονέων συγκροτούν το σχολικό συμβούλιο.

### **2.2.3 Η Επιστημονική - Παιδαγωγική Υποστήριξη**

Υπάρχει πλουραλισμός στην οργάνωση και λειτουργία επιστημονικών φορέων που αφορούν σε όλους τους τύπους των σχολείων της πρωτοβάθμιας και της

δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Εστιάζοντας στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση θα αναφέραμε όλο το εκπαιδευτικό, επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό που εργάζονται σε όλους τους τύπους λυκείων Γ.Ε.Λ, Τ.Ε.Λ, ΕΠ.Λ, Τεχνολογικών Επαγγελματικών Σχολών Τ.Ε.Σ, Διδασκαλείων και Εκκλησιαστικών σχολών, Μουσικών και Αθλητικών σχολείων, των Π.Ε.Κ, και ΠΚΕΚΚ, των ΚΕΚ και ΙΕΚ, των ΣΕΚ, των ΕΚΦΕ, των ΚΕΜΕ, τα κέντρα περιβαλλοντικών και πολιτιστικών προγραμμάτων καθώς και τα κέντρα αγωγής υγείας. Σημαντική είναι και η προσφορά των σχολικών και παιδαγωγικών συμβούλων. Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν τα κέντρα επιστημονικής κατάρτισης (ΚΕΚ), το ινστιτούτο τεχνολογικής εκπαίδευσης (ΙΤΕ), το παιδαγωγικό ινστιτούτο (Π.Ι) καθώς και το τμήμα εισιτηρίων εξετάσεων (ΤΕΕ) το οποίο συγκροτεί κάθε χρόνο 3 διαφορετικούς τύπους Επιτροπών, που είναι υπεύθυνες για την πραγματοποίηση, οργάνωση και βαθμολόγηση των εξετάσεων: α) Την Κεντρική Επιτροπή των Γενικών Εξετάσεων (ΚΕΓΕ), που είναι υπεύθυνη για την σύνταξη των ερωτήσεων και θεμάτων των εξετάσεων. Η Επιτροπή αυτή καθορίζει τα θέματα των εξετάσεων, βασιζόμενη στα μαθήματα που διδάσκονται στο τελευταίο έτος του Λυκείου και αποτελείται από Καθηγητές Πανεπιστημίου, Σχολικούς Συμβούλους και καθηγητές της τελευταίας τάξης του Λυκείου. β) Την Επιτροπή Γενικών Εξετάσεων (ΕΓΕ), που αποτελείται από καθηγητές λυκείου με επικεφαλής ένα διευθυντή λυκείου, και είναι υπεύθυνη για τη σωστή οργάνωση και διεκπεραίωση των Γενικών Εξετάσεων στις ημερομηνίες που πρέπει να πραγματοποιηθούν. γ) Την Επιτροπή Βαθμολογικών Κέντρων (ΕΒΚ). Η επιτροπή αυτή συγκροτείται από σχολικούς συμβούλους και επιλεγμένους καθηγητές λυκείου, που είναι υπεύθυνοι για τη βαθμολόγηση των εξετάσεων. Σημαντικός είναι και ο ρόλος των ειδικών Κέντρων Διαφοροδιάγνωσης, Διάγνωσης και Υποστήριξης (ΚΕΔΔΥ). Στις έδρες των Περιφερειακών Αυτοδιοικήσεων Νομών και Διαμερισμάτων ιδρύονται ΚΕΔΔΥ που αποτελούν αποκεντρωμένες δημόσιες υπηρεσίες και υπάγονται στον Περιφερειακό Διευθυντή Εκπαίδευσης. Σκοπός των ΚΕΔΥ είναι η προσφορά υπηρεσιών διάγνωσης, αξιολόγησης και υποστήριξης των μαθητών και κυρίως εκείνων που έχουν ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες, καθώς και υποστήριξης, πληροφόρησης και ευαισθητοποίησης των εκπαιδευτικών, των γονέων και της κοινωνίας. Τα ΚΕΔΥ αξιολογούνται ανά έτος για τη διαπίστωση του βαθμού επίτευξης των σκοπών τους.



# Κεφάλαιο 3

## Οργάνωση και Διοίκηση στη Σχολική Μονάδα

Αποτελεί γενική παραδοχή η άποψη ότι το σχολείο είναι ένας ανοικτός ζωντανός οργανισμός με συνεχείς δυναμικές αλληλεπιδράσεις με το εσωτερικό και το εξωτερικό του περιβάλλον. Όπως λοιπόν συνέβη και με την εξέλιξη των ανθρώπινων κοινωνιών, στα πλαίσια της λειτουργίας του σχολείου έγινε αντιληπτή η ανάγκη για συστηματική, θεσμοθετημένη, πλαισιωμένη και βασισμένη σε αναγκαίες αρχές ηγεσία μέσα σε αυτό (Πασιαρδής, 2014).

### 3.1 Η Διοίκηση στη Σχολική Μονάδα

Ο ορισμός της Διοίκησης έχει αποτελέσει αντικείμενο μακράς προσπάθειας από πολλούς επιστήμονες. Οι διαφορές των εννοιολογικών πλαισίων και των τρόπων προσέγγισης που χρησιμοποιούνται, η εκκίνηση από διαφορετικά γνωστικά πεδία καθώς και η έμφαση που δίνεται κάθε φορά σε διαφορετικές παραμέτρους του διοικητικού φαινομένου έχουν οδηγήσει στη διαμόρφωση μιας πληθώρας διαφορετικών ορισμών (Κατσαρός, 2008). Σύμφωνα με το Θεοφανίδη (1984: 64), Διοίκηση «είναι η εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που γίνεται στο πλαίσιο μιας οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας (οργανισμός, δημόσια υπηρεσία, επιχείρηση, συνεταιρισμός κτλ.) και επιδιώκει την πραγματοποίηση, στον καλύτερο δυνατό βαθμό, κάποιου κοινού σκοπού (έργο, παροχή υπηρεσιών, πωλήσεις κτλ.) με την αξιοποίηση των διαθέσιμων μέσων, μέσα από συγκεκριμένες λειτουργίες. Αποτελεί αντικείμενο έντονων συζητήσεων και αντιπαραθέσεων το ερώτημα κατά πόσο η εκπαίδευση μπορεί να συνιστά ένα πεδίο εφαρμογής των γενικών αρχών της διοίκησης (management). Τα βασικά στοιχεία της διοίκησης όπως περιγράφονται στον παραπάνω ορισμό, χαρακτηρίζουν σε μεγάλο βαθμό και τον χώρο της εκπαίδευσης. Είναι σαφές ότι η εκπαίδευση μπορεί να εκληφθεί ως χώρος άσκησης διοίκησης που παρουσιάζει

αρκετές ομοιότητες με άλλους σχετικούς χώρους που υπόκεινται σε διοίκηση, αλλά εμφανίζει παράλληλα και αρκετές ιδιαιτερότητες, οι οποίες καθιστούν απαραίτητες την κατάλληλη προσαρμογή των παραπάνω γενικών αρχών (Κατσαρός, 2008). Μεταφέροντας λοιπόν τον ορισμό της Διοίκησης στον χώρο της εκπαίδευσης, ο Σαΐτης (2000: 24), ορίζει τη διοίκηση στην εκπαίδευση ως «ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων ανθρώπινων και υλικών πόρων για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από τους διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών». Τόσο ο παραπάνω ορισμός, όσο και άλλοι που αφορούν την διοίκηση στην εκπαίδευση, περιλαμβάνουν τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν γενικά το διοικητικό φαινόμενο και καταδεικνύουν ότι η εκπαίδευση είναι ένας χώρος στον οποίο μπορούν εύκολα να μεταφερθούν θέσεις και αρχές από την επιστήμη της διοίκησης. Η διοίκηση είναι ένα πολυσύνθετο και πολυδιάστατο φαινόμενο το οποίο εκδηλώνεται στους οργανισμούς μέσα από ένα σύνολο δυναμικών αλληλοεξαρτώμενων δραστηριοτήτων. Επειδή η ίδια η φύση της Διοίκησης είναι πολύπλοκη, υπάρχει σχετικός πλουραλισμός μεταξύ των αναλυτών ως προς τις απόψεις για τον αριθμό των απαραίτητων λειτουργιών της διοίκησης (Κατσαρός, 2008). Μπορούμε πάντως να διακρίνουμε ορισμένες κοινά αποδεκτές αναφορές σε βασικές λειτουργίες της διοίκησης, οι οποίες σύμφωνα με τις νεότερες σχετικά συγγραφικές προσπάθειες όπως του Μπουραντά (2002) και του Σαΐτη (2008) μπορούν να συμπυκνωθούν σε τέσσερα βασικά στοιχεία-λειτουργίες της διοικητικής δραστηριότητας που βρίσκουν εφαρμογή σε οποιαδήποτε εκπαιδευτικό οργανισμό όπως είναι και η σχολική μονάδα. Αυτές οι λειτουργίες είναι: ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος.

**Προγραμματισμός (planning):** Ο προγραμματισμός είναι μια από τις βασικότερες λειτουργίες κάθε διοικητικού στελέχους και αποτελεί κανόνα κάθε ατομικής ή συλλογικής προσπάθειας. Συνδέεται άμεσα με την πρόβλεψη και προηγείται συγκριτικά των άλλων τριών βασικών διοικητικών δραστηριοτήτων. Στα πλαίσια του προγραμματισμού το διοικητικό στέλεχος διατυπώνει προβλέψεις για τη μελλοντική συμπεριφορά των παραμέτρων του οργανωτικού χώρου, καθορίζει αντικειμενικούς σκοπούς, επιλέγει την προσφορότερη λύση ανάμεσα σε αρκετές εναλλακτικές και μεθοδεύει τις απαραίτητες ενέργειες που συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των ανωτέρων σκοπών. Δηλαδή αναζητά απαντήσεις στα εξής ερωτήματα: Τι θα γίνει, πότε θα γίνει, που θα γίνει, πως θα γίνει και ποιός θα το κάνει (Σαΐτης, 2008). Ο

προγραμματισμός έχει εφαρμογή σε όλες τις κοινωνικές οργανώσεις, άρα και στον χώρο της εκπαίδευσης όπου μπορεί να διακριθεί σε στρατηγικό και σε λειτουργικό. Ο στρατηγικός προγραμματισμός αφορά τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια και συχνά σχετίζεται με την εκπαιδευτική πολιτική. Ο λειτουργικός προγραμματισμός πραγματοποιείται στα χαμηλότερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας και αφορά τη βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη δράση του εκπαιδευτικού συστήματος. Δεδομένου ότι οι βασικές παράμετροι της εκπαιδευτικής πολιτικής καθορίζονται σε κεντρικό επίπεδο, στο επίπεδο της σχολικής μονάδας ο προγραμματισμός αφορά σε θέματα λειτουργίας του σχολείου όπως σε διάφορα εκπαιδευτικά θέματα, σε θέματα εκπαιδευτικού προσωπικού, σε διοικητικά θέματα, σε θέματα υλικοτεχνικής υποδομής, σε θέματα επικοινωνίας (Κατσαρός, 2008). Εντός της σχολικής μονάδας μπορεί λοιπόν να σχετίζεται με διάφορες ενέργειες του διευθυντή του σχολείου όπως η κατάρτιση του προγράμματος των σχολικών εκδηλώσεων που θα πραγματοποιηθούν κατά την διάρκεια του διδακτικού έργου, η κατάρτιση του εβδομαδιαίου προγράμματος των μαθημάτων, η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού στα πλαίσια της λειτουργίας του σχολείου, η κατάρτιση και ο προγραμματισμός των εξετάσεων στη σχολική μονάδα κ.ά. Σύμφωνα με τον Κατσαρό(2008), ο προγραμματισμός μπορεί να έχει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του ιδιαίτερου χαρακτήρα, της κουλτούρας και του κλίματος της σχολικής μονάδας μέσα από στόχους και σχέδια δράσης που αφορούν σε θέματα διαμόρφωσης καλύτερων συνθηκών μάθησης και υλοποίησης του διδακτικού έργου, σε ανάπτυξη καινοτόμων προγραμμάτων και δράσεων που προσφέρουν ποικίλες ευκαιρίες μάθησης και καλλιέργειας, καθώς και σε προσαρμογή των κεντρικά καθορισμένων σκοπών και γενικών στόχων της εκπαίδευσης στις τοπικές συνθήκες και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε σχολικής μονάδας. «Ο προγραμματισμός αποτελεί τη βασική και αρχική λειτουργία της διοίκησης γιατί ακριβώς γεφυρώνει το χάσμα του «εκεί που βρισκόμαστε» με το «εκεί που θέλουμε να φτάσουμε». Κάθε διοίκηση λοιπόν, πρέπει να έχει ως αντικειμενικό μέλημα τον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών της οργάνωσης, στη συνέχεια να καταρτίζει ορθολογικό πρόγραμμα δράσης και ύστερα να προσαρμόζει το πρόγραμμα αυτό στις τυχόν μεταβαλλόμενες καταστάσεις που δεν λείπουν από τη σχολική μονάδα» (Σαΐτης2008: 13).

Οργάνωση (organizing): Με την οργάνωση, επιδιώκεται η δομή του εσωτερικού πλαισίου σε έναν οργανισμό, εντός του οποίου λαμβάνουν χώρα οι δραστηριότητες για

την επίτευξη των προγραμματισμένων στόχων (Σαΐτης, 2008). Αυτή η διοικητική λειτουργία περιλαμβάνει:

- Τη δημιουργία μιας επίσημης δομής ρόλων μέσω του καταμερισμού του έργου σε επιμέρους δραστηριότητες, που είναι ανάλογες με την υφή του έργου.
- Την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τομείς από τους οποίους προκύπτουν σχετικοί ρόλοι καθώς και επιτέλεση συγκεκριμένων έργων και
- Την εκχώρηση της απαραίτητης εξουσίας στους επικεφαλής των τμημάτων, για να μπορούν να εκτελούν την αποστολή τους κατά τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Οι παραπάνω διοικητικές δράσεις μπορεί να παρατηρηθούν και στις σχολικές μονάδες και οδηγούν στη δημιουργία ενός κατάλληλου οργανωτικού περιβάλλοντος μέσα στα πλαίσια του οποίου σύμφωνα με την Dean (1995), διευκολύνονται:

- Η αποτελεσματική οργάνωση της διδασκαλίας και της μάθησης.
- Η ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής διοικητικής δομής και η άσκηση ηγεσίας μέσα σε αυτή.
- Η κατάλληλη κατανομή και αξιοποίηση του προσωπικού όσο και η συμπεριφορά των εργαζομένων και τέλος
- Η αποτελεσματική χρησιμοποίηση του χρόνου, του χώρου και των πόρων για την πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί.

Έτσι εντός της σχολικής μονάδας η οργάνωση ως λειτουργία του διευθυντή θα μπορούσε να περιλαμβάνει, για παράδειγμα, την κατανομή του διδακτικού και εξωδιδακτικού έργου μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού. Με τη δραστηριότητα αυτή ο διευθυντής μπορεί να πετύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, αφού ο ορθολογικός καταμερισμός της εργασίας περιορίζει τις συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον του οργανισμού. Μέσω δε ενός αποκεντρωτικού μοντέλου διοίκησης αυξάνεται το αίσθημα της δημοκρατικότητας, της σύνθεσης, και του πλουραλισμού και της αυτενέργειας που θα πρέπει να αναπτυχθεί στον σύλλογο των διδασκόντων εκπαιδευτικών (Σαΐτης, 2008).

**Διεύθυνση (directing):** Η διεύθυνση, ως λειτουργία της διοίκησης, περιλαμβάνει ενέργειες των διοικητικών στελεχών που έχουν άμεση σχέση με το χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού μιας τυπικής οργάνωσης όπως η σχολική μονάδα. Τομείς ενδιαφέροντος για τη διεύθυνση είναι:

- Η στελέχωση, δηλαδή η ανεύρεση των κατάλληλων ατόμων που θα στελεχώσουν συγκεκριμένες υπηρεσίες. Την ευθύνη εδώ έχει αποκλειστικά το ΥΠΕΠΘ μέσω της του καθορισμού των θέσεων απασχόλησης προς πλήρωση, της προσέλκυσης υποψηφίων, της αξιολόγησης και της επιλογής, της τοποθέτησης, υποδοχής, και εισαγωγικής επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών και της αξιολόγησης στη διαδικασία της στελέχωσης.
- Η συστηματική εκπαίδευση και επιμόρφωση όλων των εργαζομένων της οργάνωσης για την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των γνώσεών της.
- Η παρακίνηση και η παρώθηση των εργαζομένων δηλαδή η ενεργοποίηση της εσωτερικής διαδικασίας πρόθυμης κινητοποίησης των μελών του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων του, η υλοποίηση των οποίων θα έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση αναγκών τους.
- Η εποπτεία, δηλαδή η παροχή κατευθύνσεων και η επίβλεψη του έργου των υφισταμένων.
- Η επικοινωνία μεταξύ διοικούντων και διοικούμενων και
- Ο συντονισμός όλων των εργασιών για την αποφυγή επικαλύψεων ή παραλείψεων που θα επηρέαζαν την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Ως συντονισμός κατά τον Κατσαρό (2008: 77), μπορεί να θεωρηθεί «η διαδικασία συνδυασμού, συσχέτισης και εναρμόνισης όλων των δράσεων που αναπτύσσονται στο πλαίσιο ενός οργανισμού ώστε να επιτυγχάνεται η συνοχή και η ενότητα των στόχων του». Ο Mintzberg (όπ. αναφ. στον Κατσαρό 2008: 72) προσδιορίζει πέντε μηχανισμούς συντονισμού στους οργανισμούς όπως την αμοιβαία προσαρμογή, την άμεση εποπτεία, την τυποποίηση των εργασιών, την τυποποίηση των αποτελεσμάτων και την τυποποίηση των ικανοτήτων και γνώσεων. Η διοικητική αυτή λειτουργία είναι η δυσκολότερη δραστηριότητα του ηγετικού στελέχους, επειδή έχει να αντιμετωπίσει τον παράγοντα άνθρωπο του οποίου η συμπεριφορά παραμένει αστάθμητος και ακαθόριστος παράγοντας που είναι δύσκολο να επηρεαστεί προς συγκεκριμένη κατεύθυνση. Σημαντικοί προβληματισμοί συνεχώς προβάλλουν κατά την συγκεκριμένη λειτουργία, σπουδαιότεροι των οποίων είναι ο καθορισμός των ποικίλων ανθρωπίνων αναγκών, οι οποίες ως κίνητρα προσδιορίζουν τη συμπεριφορά του εργαζόμενου, ο προσδιορισμός των αναγκών εκείνων που ενώ είναι δυνατό να προκύψουν μπορούν να ικανοποιηθούν εντός του οργανισμού, η υιοθέτηση του κατάλληλου συστήματος άσκησης της εξουσίας, π.χ. κατά αυταρχικό ή κατά δημοκρατικό τρόπο και η ανεύρεση του σημείου ισορροπίας μεταξύ του βαθμού πραγματοποίησης των στόχων της οργάνωσης και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών των μελών του οργανισμού.

Στο χώρο του σχολείου η διεύθυνση ως λειτουργία του διευθυντή, θα μπορούσε να περιλαμβάνει, για παράδειγμα την παρακίνηση των μελών της σχολικής μονάδας, τη διευθέτηση των αντιθέσεων και των πιθανών συγκρούσεων που αναπτύσσονται στα πλαίσια της λειτουργίας της σχολικής μονάδας και την παροχή συμβουλών στους νεοδιόριστους εκπαιδευτικούς με σκοπό την καλύτερη δυνατή επαγγελματική τους κατάρτιση (Σαΐτης, 2008). Η εξασφάλιση του συντονισμού και της αποτελεσματικής αξιοποίησης όλων των πόρων, ανθρώπινων και υλικών, απαιτεί ιδιαίτερα σε περιόδους αλλαγών και μεταρρυθμίσεων, την αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρουν οι άτυπες σχέσεις. Στην κατεύθυνση αυτή σημαντικό ρόλο μπορεί να παίξει η ανάπτυξη ενός συνεργατικού μοντέλου διοίκησης, αλλά και η προσπάθεια διαμόρφωσης μιας ισχυρής κουλτούρας η οποία θα τροφοδοτήσει τους εκπαιδευτικούς με τις κοινές αξίες, πεποιθήσεις, αντιλήψεις, συμπεριφορές, που θα δώσουν κοινή κατεύθυνση και συνοχή στον εκπαιδευτικό οργανισμό (Κατσαρός, 2008).

Έλεγχος (controlling): Η λειτουργία του ελέγχου που είναι συνδεδεμένη με την και με την αξιολόγηση, περιλαμβάνει την μέτρηση του παραγόμενου αποτελέσματος σε σύγκριση με εκείνο που είχε προγραμματιστεί. Δηλαδή μέσω αυτής της λειτουργίας διερευνάται ο βαθμός αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού (Τύπας, 2002, όπ. αναφ. στον Σαΐτη 2008: 15). Μέσω της σχετικής διερεύνησης και του αναστοχασμού που φυσικά ακολουθεί, αναδεικνύονται οι προβληματικές αποφάσεις και δράσεις οπότε τα ηγετικά στελέχη του οργανισμού προβαίνουν σε επαναπροσδιορισμό των στόχων μέσω κατάλληλων τροποποιήσεων στον αρχικό προγραμματισμό, ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα (Πασιαρδής, 2004). Ο έλεγχος εφαρμόζεται σε πρόσωπα, πράγματα και πράξεις και σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχικής κλίμακας και η αποστολή του είναι τριπλή:

- Κανονική, όταν αναφέρεται στην εκάστοτε εκτίμηση της υφιστάμενης κατάστασής του οργανισμού.
- Κυρωτική όταν συνεπάγεται την επιβολή επιβραβεύσεων ή τιμωριών.
- Δημιουργική, όταν συνίσταται στη λήψη μέτρων τέτοιων, που να συμβάλουν στην περαιτέρω βελτίωση της παραγωγικότητας.

Η σωστή εφαρμογή της λειτουργίας του ελέγχου, προϋποθέτει ακριβή προγραμματισμό, σωστή οργάνωση και άριστη διεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού. Κάθε απόκλιση πρέπει να οδηγεί στη μελέτη της αποτελεσματικότητας των άλλων λειτουργιών και στη λήψη μέτρων προσαρμογής της δραστηριότητας προς τα νέα

δεδομένα. Για το λόγο αυτό θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η αποτελεσματικότητα του ελέγχου της διοικητικής προσπάθειας εκφράζει την ποιοτική στάθμη της διοίκησης του οργανισμού (Σαΐτης, 2008: 15). Με ελάχιστες εξαιρέσεις όπως στον έλεγχο της προσέλευσης και αποχώρησης του εκπαιδευτικού προσωπικού, ο ρόλος της λειτουργίας του ελέγχου στο χώρο των σχολικών μονάδων που αφορά στην εφαρμογή των εφημεριών, στην εφαρμογή κατάλληλων τρόπων διδακτικής, της παιδαγωγικής αντιμετώπισης προβλημάτων που προκύπτουν καθημερινά, στον προγραμματισμό και στην αποτελεσματικότητα του διδακτικού έργου, στον προγραμματισμό και την εκπόνηση αυτοαξιολόγησης του έργου της σχολικής μονάδας, δε φαίνεται προς το παρόν να έχει τύχει της ανάλογης αποδοχής. Αυτό οφείλεται από τη μια στις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζουν οι σχολικές μονάδες ως οργανισμοί και από την άλλη στο γεγονός ότι οι διευθυντές των σχολικών μονάδων στερούνται γνώσεων, μέσων και μεθοδολογίας ώστε να έχουν τη δυνατότητα αξιολόγησης του έργου των υφισταμένων τους (Σαΐτης, 2008).

## **3.2 Οι Αρμοδιότητες και το Πολυσύνθετο Έργο του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας**

Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία (ν.1566/1985, άρθρο 11) η διοίκηση των σχολικών μονάδων ασκείται από τον διευθυντή, τον υποδιευθυντή καθώς και από τον σύλλογο των διδασκόντων. Στην σημερινή κοινωνία της τεχνολογίας, της πληροφορίας και της παγκοσμιοποίησης οι απαιτήσεις των μαθητών, των γονέων, της πολιτείας και των εκπαιδευτικών είναι αυξημένες, οπότε ο Διευθυντής καλείται να αναλάβει πολλαπλούς ρόλους, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί επιτυχώς στις παραπάνω ανάγκες. Αναμφίβολα το έργο του Διευθυντή μιας σχολικής μονάδας είναι πολυσύνθετο. Τα διευθυντικά στελέχη κάθε σύγχρονου σχολείου καλούνται να ανταποκριθούν στις ανάγκες ενός έργου, που δεν εξαντλείται στην διεκπεραίωση μόνο των διοικητικών εντολών της Πολιτείας και των γραφειοκρατικών αναγκών που καθημερινά προκύπτουν (Κατσαρός, 2008). Εκτεταμένες έρευνες όπως αυτή των Πασιαρδή και Πασιαρδή (2000) για το αποτελεσματικό σχολείο, ενισχύουν τις παραπάνω απόψεις όταν αναφέρουν πως η Διεύθυνση μιας σχολικής μονάδας πρέπει να λειτουργεί πέρα από γραφειοκρατικού τύπου αντιλήψεις με απώτερο στόχο την ενδυνάμωσή της. Το σχολείο, ακολουθώντας τη ραγδαία αναπτυσσόμενη κοινωνία, καλείται να

ανταποκρίνεται στις νέες ανάγκες των μαθητών του και να βελτιώνει συνεχώς την εκπαιδευτική διαδικασία. Καλείται να καταστεί δυναμικό, να εφαρμόζει καινοτόμες δράσεις και πρακτικές και να είναι ανοιχτό στην κοινωνία. Καταλυτικό ρόλο στην επίτευξη των παραπάνω παίζει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, ο οποίος είναι η «ψυχή» του σχολείου. Ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας επωμίζεται ένα έργο απαιτητικό και σύνθετο, με μόνο εφόδιο συνήθως την εμπειρία του ως εκπαιδευτικός καθώς στην ελληνική πραγματικότητα τα διευθυντικά στελέχη προέρχονται από το σύνολο των εκπαιδευτικών, χωρίς καμία εξειδίκευση στη Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Παρακάτω περιγράφονται τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του διευθυντή, όπως έχουν διαμορφωθεί με διάφορους νόμους και διατάγματα. Τα παρακάτω καθήκοντα απορρέουν από τον θεσμικό ρόλο του Διευθυντή. Σύμφωνα με το άρθρο 11, του Ν1566/1985, ο διευθυντής του σχολείου είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, το συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών, την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων και μετέχει στην αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του συνεργαζόμενος με τους σχολικούς συμβούλους. Σύμφωνα με το Ν. 2525/97 και το Δ1/105657/8.10.2002 (άρθρο 27) το έργο των Διευθυντικών Στελεχών καθορίζεται ως εξής:

- Είναι διοικητικός αλλά και επιστημονικός-παιδαγωγικός υπεύθυνος.
- Καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα προς υψηλούς στόχους, προσπαθώντας για την εξασφάλιση των προϋποθέσεων για την επίτευξή τους σε ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοιχτό στην κοινωνία.
- Καθοδηγεί και βοηθά τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους και ιδιαίτερα τους νεότερους, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα φροντίζοντας να αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση.
- Φροντίζει ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε επιστημονικά, παιδαγωγικά και διοικητικά θέματα.
- Συντονίζει το έργο των εκπαιδευτικών και συνεργάζεται μαζί τους.
- Διατηρεί και ενισχύει τη συνοχή του Συλλόγου Διδασκόντων.
- Συνεργάζεται με γονείς/κηδεμόνες και μαθητικές κοινότητες.
- Συσκέπτεται με ανώτερα στελέχη για την καλύτερη εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής.
- Ελέγχει την πορεία των εργασιών και αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς, όπως ορίζει η



νομοθεσία, άσχετα αν ο νόμος περί αξιολόγησης δεν έχει ουσιαστικά εφαρμοστεί ποτέ στην τάξη.

Στο άρθρο 28 της ίδιας υπουργικής απόφασης αναφέρεται ότι ο Διευθυντής:

- Εκπροσωπεί το σχολείο σε όλες τις σχέσεις του με τρίτους.
- Παραμένει στο σχολείο όλες τις εργάσιμες ώρες και είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου.
- Εφαρμόζει τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα κτλ και είναι υπεύθυνος για την τήρησή τους.
- Προωθεί τη λειτουργία των τμημάτων Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης, Ενισχυτικής Διδασκαλίας κτλ.
- Συγκροτεί όσες επιτροπές προβλέπονται για τη λειτουργία του σχολείου.
- Συντάσσει τις αξιολογικές εκθέσεις για το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό.
- Ενημερώνει τους συμμετέχοντες στην εκπαιδευτική διαδικασία για τους στόχους και το έργο του σχολείου.
- Ενημερώνει και φυλάσσει τους υπηρεσιακούς φακέλους.
- Είναι εκκαθαριστής αποδοχών του προσωπικού του σχολείου.
- Είναι υπεύθυνος για τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο.
- Ενημερώνει τους νεοδιόριστους για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους
- Ορίζει έναν υποδιευθυντή ως νόμιμο αναπληρωτή του.
- Είναι υπεύθυνος για την τήρηση της αλληλογραφίας του σχολείου.
- Φροντίζει για τη λήψη των μέτρων τα οποία συμβάλλουν στη καλή λειτουργία του σχολείου.

Στο άρθρο 29 της ίδιας υπουργικής απόφασης αναφέρονται τα καθήκοντα του διευθυντή σε σχέση με το Σύλλογο Διδασκόντων. Σύμφωνα με αυτά, ο Διευθυντής:

- Προσκαλεί τα μέλη του Συλλόγου στις συνεδριάσεις στις οποίες προεδρεύει.
- Εισηγείται την κατανομή των εξωδιδασκτικών εργασιών.
- Έχει την ευθύνη της σύνταξης του ωρολογίου προγράμματος του σχολείου.
- Ενημερώνει για το έργο της σχολικής επιτροπής.
- Είναι υπεύθυνος μαζί με τους εκπαιδευτικούς για την καθαριότητα και αισθητική των διδακτικών χώρων και την προστασία της υγείας και της ασφάλειας των μαθητών.
- Ενημερώνει για την εκπαιδευτική νομοθεσία που αφορά στη λειτουργία του σχολείου.

- Συμβάλλει στη δημιουργία ενός κλίματος δημοκρατικής συμπεριφοράς μεταξύ των διδασκόντων και των μαθητών και είναι υπεύθυνος για την τήρηση της πειθαρχίας.
- Φροντίζει να καλύπτονται οι διδακτικές ώρες στην περίπτωση απουσίας κάποιων εκπαιδευτικών.
- Είναι υπεύθυνος για τη διανομή των διδακτικών βιβλίων.
- Καταρτίζει το πρόγραμμα ενημέρωσης γονέων σε συνεργασία με τους διδάσκοντες.
- Είναι υπεύθυνος για την τήρηση των σχετικών με τις εξετάσεις διατάξεων.
- Παρέχει στους διδάσκοντες τις συγκεκριμένες οδηγίες για να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους.
- Απευθύνει στους διδάσκοντες συστάσεις με πνεύμα συναδελφικής αλληλεγγύης.
- Ενημερώνεται για τους λόγους απουσίας του διδακτικού προσωπικού.
- Είναι ο κύριος υπεύθυνος για την κάλυψη του υποχρεωτικού ωραρίου της εβδομαδιαίας διδασκαλίας.

Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του σε σχέση με Σχολικούς Συμβούλους, Διευθυντή Εκπαίδευσης, Προϊστάμενο γραφείου περιγράφονται στο άρθρο 30:

- Προωθεί τα επιμορφωτικά προγράμματα που γίνονται για το διδακτικό προσωπικό και συμμετέχει σε αυτά. Επίσης έχει την ευθύνη της οργάνωσής τους.
- Συνεργάζεται ή συσκέπτεται με το σύλλογο για την αντιμετώπιση προβλημάτων της σχολικής μονάδας.
- Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για τη βοήθεια των νέων εκπαιδευτικών, σε συνεργασία με τους Σχολικούς Συμβούλους.
- Ενημερώνει τους Σχολικούς Συμβούλους για τις διαδικασίες για την εγγραφή μαθητών αδήλων στα μητρώα ή στα δημοτολόγια.
- Εγκρίνει τις μετεγγραφές των μαθητών.

Τα καθήκοντα και αρμοδιότητες σε σχέση με τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και τους άλλους συντελεστές εκπαίδευσης σύμφωνα με το άρθρο 32 είναι τα εξής:

- Προεδρεύει του σχολικού συμβουλίου και καλεί τα μέλη του σχολικού συμβουλίου στις συνεδριάσεις του οργάνου με γραπτή πρόσκληση.
- Συμμετέχει στη δημοτική επιτροπή παιδείας σύμφωνα με το άρθρο 50 του ν.1416/1984(ΦΕΚ 18).
- Συμμετέχει στη σχολική επιτροπή παιδείας σύμφωνα με το άρθρο 52 του ν. 1416/1984(ΦΕΚ 18).

- Καλεί τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών για ενημέρωση και συμμετέχει στις συνεδριάσεις τους όταν προσκαλείται.
- Παρέχει απαραίτητες πληροφορίες σε κάθε πολίτη που έχει έννομο συμφέρον και δεν τον παραπέμπει σε άλλες υπηρεσίες για θέματα που εκείνος οφείλει να γνωρίζει.

Συνοψίζοντας, λοιπόν παρατηρούμε ότι ένας διευθυντής αναλαμβάνει με την εκλογή του 47 απαιτητικά καθήκοντα. Παρακάτω απεικονίζονται επιγραμματικά οι υποχρεώσεις που έχει ένας διευθυντής, όπου διαφαίνεται ο πολυσύνθετος ρόλος του (Λεμονή & Κολεζάκης, 2013).

| Θέματα που τον Απασχολούν | Διευθυντής σχολείου    | Άτομα-φορείς που συνεργάζονται μαζί του   |
|---------------------------|------------------------|---|
| Διοικητικά                | Διευθυντής<br>σχολείου | Εκπαιδευτικοί   |
| Οικονομικά                |                        | Μαθητές   |
| Οργανωτικά                |                        | Σύλλογος γονέων/κηδεμόνων   |
| Διδακτικά                 |                        | Σχολικοί σύμβουλοι  |
| Εκπαιδευτικά              |                        | Διοικητικοί φορείς εκπαίδευσης  |
| Κοινωνικά                 |                        | Τοπική και περιφερειακή αυτοδιοίκηση  |
| Ψυχοπαιδαγωγικά           |                        | Άτομα ή φορείς που συνεργάζονται με το σχολείο στα πλαίσια των δραστηριοτήτων του |

**Εικόνα 1:** Οι υποχρεώσεις του διευθυντή, (Πηγή: Λεμονή και Κολεζάκης, 2013).

Όπως αντιλαμβάνεται εύκολα κανείς, ο φόρτος της γραφειοκρατικής εργασίας όπως και το διδακτικό του ωράριο που επωμίζεται ένας διευθυντής, συχνά ενεργεί σε βάρος των διοικητικών και παιδαγωγικών καθηκόντων του. Ο περιορισμός συχνά του ρόλου του στην κατά γράμμα εκτέλεση νόμων και εγκυκλίων πολλές φορές ευθύνεται για την αδυναμία σε ένα βαθμό του σχολείου να πραγματοποιήσει τους στόχους του (Σαίτης, 1990).

### **3.3 Οι Πολλαπλοί Ρόλοι του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας**

Οι παραπάνω δραστηριότητες καθώς και πολλές ακόμα (Σαΐτης et al, 1997· Μλεκάνης, 2005, όπ. αναφ. στον Σαΐτη 2008: 25-26 ) μας φανερώνουν τους κυριότερους τομείς από την πολύπλευρη δράση του Διευθυντή της σχολικής μονάδας. Αναμφίβολα ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών της σχολικής μονάδας είναι πολύ σημαντικός. Θεωρητικά η θέση του διευθυντή της σχολικής μονάδας βρίσκεται στην κατώτατη βαθμίδα της διοικητικής οργάνωσης της εκπαίδευσης. Ωστόσο η θέση αυτή σχετίζεται άμεσα με τον επικοινωνιακό ρόλο που διαδραματίζει ο διευθυντής του σχολείου, μεταξύ των ανωτέρων ηγετικών στελεχών της εκπαιδευτικής διοίκησης και των υφιστάμενων εκπαιδευτικών. «Κάθε πρόγραμμα εκπαιδευτικής πολιτικής που σχεδιάζεται και δημιουργείται από την κεντρική διοίκηση κατευθυνόμενο από την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας προς την βάση της που αφορά σε όλα τις σχολικές μονάδες της χώρας, φιλτράρεται μέσα από τη σχολική διεύθυνση. Με άλλα λόγια χρωματίζεται από τα ταλέντα, τις δεξιότητες και τις ψυχικές διαθέσεις του διευθυντή αφού αυτός παίζει τον σπουδαιότερο παράγοντα στον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα ώστε να γίνει αυτό εφαρμόσιμο εντός της σχολικής καθημερινότητας » (Σαΐτης 2008: 26). Με απλά λόγια ο ρόλος του διευθυντή είναι κεφαλαιώδης στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας που ηγείται. Ως ηγέτης, ο διευθυντής του σχολείου οφείλει να έχει όραμα για τον οργανισμό που διοικεί και να συστρατεύει όλους τους υπόλοιπους στην επίτευξη των κοινών τους στόχων (Μπουραντάς, 2005, όπ. αναφ. στον Σαΐτη 26:). Είναι ανάγκη να αποσπά αυθόρμητα την συνδρομή των άλλων για την ολοκλήρωση οποιασδήποτε εργασίας με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, αφού μπορεί να λειτουργεί ως θετικό παράδειγμα για τους υφιστάμενούς του, οι οποίοι παρακολουθούν τη συμπεριφορά του δεχόμενοι επιρροές. Παράλληλα στο πλαίσιο της επικοινωνίας ο διευθυντής λειτουργώντας ως πομπός και δέκτης μηνυμάτων, καλείται να διαμορφώνει κατάλληλο επικοινωνιακό κλίμα, να ενθαρρύνει τον συνομιλητή του να εκφραστεί ελεύθερα, να τον κατανοεί και να του προσφέρει ανατροφοδότηση (Σαΐτης, 2008). Στην περίπτωση που γίνεται δέκτης παραπόνων απαιτείται να εξετάζει προσεκτικά το θέμα, να ενημερώνεται επαρκώς να αναγνωρίζει κάποια τυχόν λανθασμένη συμπεριφορά και να καταλήγει σε ένα σχέδιο δράσης. Σε περιπτώσεις που έρχεται αντιμέτωπος με το φαινόμενο των συγκρούσεων, απαραίτητο κρίνεται να ερευνά το σχετικό πρόβλημα σφαιρικά, να εντοπίζει τις αιτίες που το

προκάλεσαν, να σχεδιάζει και να εφαρμόζει την καταλληλότερη διαπραγματευτική μέθοδο, ώστε να επιλυθεί το πρόβλημα και να εξομαλυνθεί η κατάσταση. Ακόμα και στη θέση του μέντορα μπορεί να βρεθεί ο διευθυντής, όταν έχει ως στόχο να συνεργαστεί με το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου του, αναπτύσσοντας μια φιλική και ειλικρινή σχέση μαζί του, προκειμένου να το βοηθήσει και να το καθοδηγήσει σε όσες δυσκολίες συναντά. Τέλος οφείλει να αξιοποιεί ακόμα και τα ελάχιστα προσφερόμενα κίνητρα που παρέχει το γραφειοκρατικό συγκεντρωτικό και ισοπεδωτικό δημόσιο εκπαιδευτικό μας σύστημα σε συνδυασμό με τον παραινετικό του λόγο, ώστε να κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς για τη βελτίωση της απόδοσής τους. Αναγνωρίζοντας κάθε προσπάθεια του διδακτικού προσωπικού και αμείβοντάς το ο διευθυντής δημιουργεί το απαιτούμενο κλίμα παρακίνησης και μπορεί να εξασφαλίσει τη δέσμευση των εκπαιδευτικών για την ικανοποίηση υψηλότερων στόχων (Σαΐτης, 2008). Σύμφωνα με τον ίδιο ερευνητή, στον κόσμο της πραγματικότητας, ο διευθυντής έχει διδακτικά, διοικητικά και εποπτικά καθήκοντα και η συμβολή του στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο ο διευθυντής ανταποκρίνεται στους παρακάτω ρόλους:

α) Ο διευθυντής του σχολείου ως οργανωτής: Ένα διευθυντής θα πρέπει στα πλαίσια της οργάνωσης της σχολικής μονάδας να κάνει την καλύτερη δυνατή διαχείριση πόρων. Ανάμεσα στις απαραίτητες οργανωτικές δραστηριότητες που πρέπει να έχει ο διευθυντής είναι:

- Η διαμόρφωση του χώρου του γραφείου του και των γραφείων των εκπαιδευτικών στα πλαίσια της δημιουργίας κατάλληλων συνθηκών για μια άνετη και αποδοτική εργασία.
- Η οργάνωση της σχολικής γραμματείας αφού σε κάθε σύγχρονο οργανισμό οι δραστηριότητες της γραμματείας στα πλαίσια της εσωτερικής γραφειοκρατίας του οργανισμού, αποτελούν τον συνδετικό κρίκο όλων των λειτουργιών του (σχετική αναφορά με την οργάνωση και τη στελέχωση της γραμματείας στο άρθρο 19, παρ.6, του ν.1566/1985).
- Η οργάνωση του σχολικού αρχείου για τη διασφάλιση των εγγράφων στοιχείων του σχολείου.
- Η τήρηση και η ενημέρωση των υπηρεσιακών βιβλίων του σχολείου όπως προβλέπονται στο υπ'αριθμό 104/1979 (ΦΕΚ 23,τ.Α'): Βιβλίο Μητρώου και Προόδου

μαθητών, Βιβλίο Πιστοποιητικών Σπουδής, Αλφαβητικό Ευρετήριο μαθητών, Ημερολόγιο σχολικής ζωής, Πρωτόκολλο Αλληλογραφίας κοινό, Εμπιστευτικό Πρωτόκολλο Αλληλογραφίας, Βιβλίο Βιβλιοθήκης, Βιβλίο Εποπτικών Μέσων Διδασκαλίας, Βιβλίο Πράξεων Συλλόγου Διδασκόντων, Βιβλίο Πράξεων Διευθυντή (σύμφωνα με την εγκύκλιο ΥΠ.Ε.Π.Θ: Γ1 825/27-7-98), Βιβλίο Πράξεων Σχολικού Συμβουλίου.

- Η τήρηση και η ενημέρωση των υπηρεσιακών εντύπων του σχολείου (104/1979 (ΦΕΚ 23,τ.Α'): Πιστοποιητικό Σπουδών, Αποδεικτικό Μετεγγραφής, Τίτλος Προόδου, Τίτλος Σπουδών, έντυπα που αφορούν τη βαθμολογία του μαθητή και τον έλεγχο προόδου, έντυπα που αφορούν σε πιστοποιητικά μαθησιακών δυσκολιών μαθητών, έντυπα παραγγελιών και των αντίστοιχων τιμολογίων τους.
- Η θεώρηση και το κλείσιμο των βιβλίων.
- Η οργάνωση και η λειτουργία της σχολικής βιβλιοθήκης, η οποία αποτελεί σημαντικό τμήμα του σχολείου, τόπος συγκέντρωσης γνώσης και κέντρο δραστηριοτήτων μάθησης.
- Η μέριμνα για την αποθήκευση βιβλίων καθώς και των υλικών καθαριότητας.
- Η μέριμνα για την αποθήκευση και τη συντήρηση του σχολικού βασικού και αναλώσιμου εξοπλισμού, που είναι επαγγελματικά εργαλεία του εκπαιδευτικού, απαραίτητα βοηθητικά μέσα αποτελεσματικής διδασκαλίας, καθώς και περιουσία του σχολείου αποκτημένη με χρήματα των φορολογούμενων πολιτών.
- Η φροντίδα για την καλή συντήρηση των κτιριακών εγκαταστάσεων. Ο διευθυντής οφείλει ανά τακτά χρονικά διαστήματα να διεξάγει έλεγχο στους χώρους του κτηρίου, οπότε να συντάσσει γραπτή αναφορά για σχετικά προβλήματα που τυχόν προκύπτουν προς την αρμόδια υπηρεσία του Δήμου ή της Κοινότητας, αφού την ευθύνη για τη συντήρηση των σχολείων την έχουν οι ΟΤΑ.
- Ο προγραμματισμός του έργου του. Η ορθολογική οργάνωση και ο προγραμματισμός του έργου του διευθυντή πρέπει να γίνεται σε καθημερινή και εβδομαδιαία βάση, αφού ο χρόνος είναι ένας πόρος μοναδικός και ανελαστικός (Drucker,1998). Μοναδικός γιατί κανένας δεν μπορεί να τον αγοράσει, να τον ενοικιάσει ή να αποκτήσει με οποιοδήποτε άλλο τρόπο περισσότερο χρόνο και ανελαστικός γιατί όσο μεγάλη και αν είναι η ζήτηση, η προσφορά παραμένει σταθερή. Αποτελεί φθαρτό παραγωγικό στοιχείο το οποίο δεν αποθηκεύεται για μελλοντική χρήση, οπότε όταν χάνεται δεν μπορεί να αναπληρωθεί ποτέ ξανά. Άρα η ουσία του προσωπικού προγραμματισμού βρίσκεται στη αποτελεσματική χρησιμοποίηση του χρόνου. Έτσι

στην περίπτωση του διευθυντή της σχολικής μονάδας για την σωστή αξιοποίηση του χρόνου του στα πλαίσια του προγραμματισμού οφείλει να γνωρίζει τους στόχους που θέλει να πραγματοποιήσει, τις δραστηριότητες που χρειάζονται για την επίτευξη των στόχων, καθώς και την σειρά που πρέπει να εκτελείται η κάθε δραστηριότητα. Όπως εύστοχα επισημαίνει ο Σαΐτης (2008: 33), «η αξιοποίηση του χρόνου δεν είναι συνήθως εύκολη υπόθεση για τον διευθυντή της σχολικής μονάδας αφού από τη μια ο χρόνος είναι κοινός για όλους (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς, φορείς, κ.ά.) οι οποίοι μπορεί ανά πάσα στιγμή να ζητήσουν τη γνώμη του, τη συνεργασία του, τη βοήθεια και τη συμβουλή του και από τη άλλη γιατί είναι υποχρεωμένος να ασχολείται με τρέχοντα λειτουργικά ζητήματα που συνδέονται με την εσωτερική και την εξωτερική πραγματικότητα του σχολείου του». Παρά τις ορατές δυσκολίες, ένας αποτελεσματικός διευθυντής σχολείου μπορεί να χρησιμοποιήσει το χρόνο του αποτελεσματικά όταν:

- Καταγράφει τις δραστηριότητες και κάνει ορθολογική κατανομή του έργου ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό.
- Ταξινομεί τις δραστηριότητες του σχολείου του σε βραχυπρόθεσμα προγράμματα.
- Κάνει καλή οργάνωση της διοικητικής εργασίας.
- Οργανώνει προσεκτικά τις επισκέψεις των γονέων, των μαθητών και τις συνεδριάσεις των συλλογικών οργάνων, προσδιορίζοντας με ακρίβεια τον χρόνο, τον τόπο και τη θεματολογία της συζήτησης, αποφεύγοντας παράλληλα τη σπατάλη χρόνου κατά τη διάρκεια των παραπάνω συνεδριάσεων (Ζαβλανός, 2008· Σαΐτης, 2005). Φυσικά οι γνώσεις στη χρήση Η/Υ και στις νέες τεχνολογίες θεωρούνται πλέον σήμερα αυτονόητα εφαρμόσιμες από όλα τα διοικητικά στελέχη της σχολικής μονάδας, πράγμα που βοηθά πάρα πολύ στην καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου και στον προγραμματισμό των λειτουργιών της σχολικής μονάδας.

β) Ο διευθυντής του σχολείου ως επόπτης: Σύμφωνα με το άρθρο 11 του ν.1566/1985, ο διευθυντής του σχολείου είναι υπεύθυνος για την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων. Ο διευθυντής, λοιπόν, έχει την ευθύνη της εποπτείας όλου του προσωπικού της σχολικής μονάδας. Κατά κανόνα αφορά στην ενημέρωσή του για την συνολική εφαρμογή του ωρολόγιου προγράμματος και των αποφάσεων που έχουν ληφθεί είτε από τον ίδιο, είτε από τον σύλλογο διδασκόντων. Επίσης μπορεί να αφορά στην τήρηση του χρονοδιαγράμματος για την εκπόνηση διάφορων εργασιών στη σχολική μονάδα, την επισήμανση δυσάρεστων καταστάσεων όπως τριβών και

συγκρούσεων μεταξύ μελών του σχολείου και τέλος στην επισήμανση της ανάγκης λήψης μέτρων για την αντιμετώπιση κάποιας δυσάρεστης κατάστασης ή δυσλειτουργίας εντός της σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με τον Click (2005), ο όρος «εποπτεία» αφορά την επίβλεψη του διοικητικού και διδακτικού προσωπικού κατά την εκτέλεση της εργασίας του από τον διευθυντή του σχολείου (Σαΐτης 2008: 34). Η εποπτεία μπορεί να λάβει την έννοια του ελέγχου και της επιθεώρησης ή να εξελιχθεί σε μια σχέση αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ διοικούντων και διοικουμένων. Σύμφωνα με τους Ματσαγγούρα, Γιαλούρη & Κουλουμπαρίτση (2014), «η εποπτεία και η αξιολόγηση δεν πρέπει να έχει χαρακτήρα ελέγχου, χειραγώγησης ή επίκρισης αλλά παρακολούθησης της εύρυθμης λειτουργίας του σχολείου. Κατά πόσο όμως θα υπερισχύσει η μια ή η άλλη μορφή εποπτείας, εξαρτάται από το βαθμό ασφάλειας και εμπιστοσύνης που αισθάνεται ο διευθυντής σχετικά με την εργασία που επιτελούν οι συνεργάτες του, όσο και από τον βαθμό ωριμότητας των υφιστάμενων εκπαιδευτικών» (Σαΐτης 2008: 34). Σίγουρα σε κάποιες περιπτώσεις ο διευθυντής θα χρειαστεί να προβεί σε συστάσεις ή σε εποικοδομητική κριτική προς κάποιους εκπαιδευτικούς, ενώ σε κάποιες άλλες θα χρειαστεί να επαινέσει το έργο κάποιων συναδέλφων του, δίνοντας έτσι κίνητρο και για άλλους εκπαιδευτικούς που θα θελήσουν να μιμηθούν και να ακολουθήσουν την εργατικότητα και την ευσυνειδησία του. Επίσης ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας, αναθέτοντας στους εκπαιδευτικούς τομείς ευθύνης και συγκαλεί συχνά το σύλλογο διδασκόντων έως την τελική αποτίμηση της μονάδας.

Είναι γενικά παραδεκτό ότι η άσκηση της επίβλεψης είναι μία από τις δυσκολότερες πτυχές της διοικητικής εργασίας, οπότε ο διευθυντής που την ασκεί, θα πρέπει να είναι οπλισμένος με υπομονή και επιδεξιότητα στον τομέα της επικοινωνίας. Χρησιμοποιώντας την αμφίδρομη επικοινωνία θα πρέπει να αποφεύγει την στενή επίβλεψη με υπερβολικά πολλές οδηγίες και στα όρια της συνεχούς παρακολούθησης, αφού και η καθημερινή εμπειρία αλλά και σχετικές έρευνες όπως εκείνες των Sisk & Williams (1981), έχουν καταδείξει ότι όταν συμβαίνουν τα παραπάνω φαινόμενα, η αποδοτικότητα και η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών για την δουλειά τους μειώνονται (Σαΐτης 2008: 34). Μια καλή πρακτική θα ήταν η ανάπτυξη σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού του διευθυντή με το διδακτικό προσωπικό του σχολείου. Προς την κατεύθυνση αυτή, ο διευθυντής θα μπορούσε να διαμορφώσει μια συμπάθεια με κάθε μέλος του προσωπικού ξεχωριστά, να διευκολύνει πρόθυμα τους



εκπαιδευτικούς σε έκτακτες περιπτώσεις, να δείξει πνεύμα υποστήριξης και καθοδήγησης ιδίως προς τους νέους εκπαιδευτικούς και τέλος να διακρίνεται από μια στάση και συμπεριφορά ενσυναίσθησης απέναντι στα προβλήματα των εκπαιδευτικών. Εδώ δεν παίζει τόσο μεγάλο ρόλο η δικαιολόγηση ή η καταδίκη των πράξεων των εκπαιδευτικών, όσο το γεγονός ότι ο διευθυντής βιώνει τις συνθήκες και την κατάσταση που ζει ο εκπαιδευτικός. Έτσι ο διευθυντής κερδίζει τον εκπαιδευτικό που πλέον νιώθει ότι αντιμετωπίζεται ως άνθρωπος, αλλά κερδίζει και ο ίδιος αφού συνειδητοποιώντας τα προβλήματα που βιώνει ο άλλος βελτιώνεται και αυτός ως άνθρωπος (Σαΐτης, 2008).

γ) Ο διευθυντής του σχολείου ως εκπαιδευτής: Ένας καλός διευθυντής θα πρέπει να μεριμνά για την ανάπτυξη του διδακτικού προσωπικού της σχολικής μονάδας που ηγείται. Σε αυτόν τον ρόλο οφείλει να μεταδώσει στους συνεργάτες του όσες γνώσεις και ικανότητες κρίνονται απαραίτητες για την αποτελεσματικότερη εκτέλεση του διδακτικού και εξωδιδακτικού έργου τους (Saiti & Saitis, 2006, όπ. αναφ. στο Σαΐτης 2008: 36). Θα πρέπει λοιπόν σε καθημερινή βάση να ενθαρρύνει, να καθοδηγεί, και να υποστηρίζει τα μέλη της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο τους επιτρέπει να ξεπεράσουν τον ίδιο τους τον εαυτό. « Ο διευθυντής διεγείρει το ενδιαφέρον των συνεργατών του για τα καθήκοντα που εκτελούν, ενισχύοντας την αυτοπεποίθησή τους και αυξάνοντας την πιθανότητα να φτάσουν σε εξαιρετική επίδοση αναπτύσσοντας τις γνώσεις, τις ικανότητές και την προσωπικότητά τους, παράγοντες ικανοί να συμβάλλουν στην επαγγελματική τους εξέλιξη και πρόοδο» (Μπουραντάς 2005: 296). Παρόλο που η παραπάνω ανάπτυξη είναι σε μεγάλο βαθμό προσωπική υπόθεση του κάθε ατόμου αφού σχετίζεται με τις ικανότητες μάθησης, τις ανάγκες, τα κίνητρα, και την προσωπικότητά του, ωστόσο επηρεάζεται ισχυρά από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας, ο οποίος καλείται να σχεδιάσει και να εφαρμόσει ένα πρόγραμμα που να καλύπτει όλες τις πτυχές της σχολικής ζωής και λειτουργίας (Ιορδανίδης, 2005). Όπως αναφέρεται στον Σαΐτη (2008: 36), ένα τέτοιο πρόγραμμα ανάπτυξης του προσωπικού θα πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον τα παρακάτω στοιχεία:

- Αφύπνιση και ανάπτυξη του αισθήματος της ευθύνης από μέρους του εκπαιδευτικού, ώστε αυτός να γίνει τελειότερος, γεμάτος αυτοπεποίθηση για την ικανότητα να φέρει ένα καθήκον σε πέρας με αποτελεσματικό τρόπο. Αναλαμβάνοντας αρμοδιότητες και ευθύνες οι εκπαιδευτικοί ξεδιπλώνουν ικανότητες και αναπτύσσουν

δεξιότητες αφού μαθαίνουν κάνοντας μια εργασία. Προς αυτή την κατεύθυνση ο διευθυντής ενδείκνυται να παρέχει ένα πλαίσιο ελευθερίας πρωτοβουλιών στους εκπαιδευτικούς, δημιουργώντας τους με αυτό τον τρόπο την αίσθηση ότι και οι ίδιοι μπορούν να αναλάβουν δράση σύμφωνα με τη δική τους κρίση. Στην πράξη ο διευθυντής στα πλαίσια της ανάπτυξης αισθήματος ευθύνης από μεριάς των εκπαιδευτικών, θα μπορούσε να εκχωρεί αρμοδιότητες και καθήκοντα προς αυτούς, παρά τις αμφιβολίες που συχνά έχει σχετικά με την αποτελεσματικότητα του έργου που παραχωρεί στους εκπαιδευτικούς, τον φόβο του ότι μπορεί να επιβαρύνει το διδακτικό τους έργο και την γενική άποψη της συχνής φυγοπονίας και της αποφυγής ευθυνών που διακατέχει συχνά αρκετούς από τους εκπαιδευτικούς κατατάσσοντάς τους ως οπαδούς της θεωρίας X του McGregor. Εξάλλου παραχωρώντας αρμοδιότητες και καθήκοντα προς τους εκπαιδευτικούς τα οποία μπορούν να εκτελεστούν από αυτούς, σίγουρα κερδίζει χρόνο τον οποίο μπορεί να αφιερώσει αποκλειστικά για καθαρά διοικητικές εργασίες όπως του προγραμματισμού και του συντονισμού στις οποίες δεν μπορούν να εμπλακούν οι εκπαιδευτικοί.

- Ανάπτυξη του αισθήματος αλληλεγγύης και συνεργασίας μεταξύ των μελών μιας τυπικής οργάνωσης σαν αυτής της σχολικής μονάδας, πράγμα που είναι βασικό στοιχείο μιας αποτελεσματικής λειτουργίας της. Όσο αυξάνει ο βαθμός αλληλεγγύης, τόσο αυξάνει ο βαθμός ευθύνης στα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού, καθώς και της αρμονίας κατά την επιτέλεση των εργασιών για την επίτευξη των κοινών στόχων. Παρά την δυσκολία του εγχειρήματος, αφού πρόκειται για συνεργασία μεταξύ ατόμων με διαφορετικούς χαρακτήρες, αντιλήψεις, φιλοδοξίες, ανάγκες, ψυχοσύνθεση και συμπεριφορές μεταξύ των οποίων συχνά αναπτύσσονται ανταγωνισμοί, αντιζηλίες, διαφωνίες, συγκρούσεις και «κλίκες», ο διευθυντής θα πρέπει δείχνοντας υπομονή και επιμονή να προσπαθεί για την ανάπτυξη κουλτούρας συνεργασίας και αλληλεγγύης μεταξύ των μελών του οργανισμού.
- Ανάπτυξη της ικανότητας τελειοποίησης του έργου. Ως εκπαιδευτής ο διευθυντής οφείλει να ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για τα καθήκοντά τους και να τους μεταβιβάζει γνώσεις και εμπειρίες πάνω σε νέες μεθόδους εργασίας ή πάνω στη χρήση των διαθέσιμων μέσων διδασκαλίας, με στόχο την εκτέλεση των καθηκόντων τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Σαΐτης, 2008).
- Ανάπτυξη προγραμματισμού εκτέλεσης της εργασίας. Ο διευθυντής θα πρέπει να μάθει στους εκπαιδευτικούς να καταρτίζουν ένα σχέδιο εργασίας τους, ώστε να είναι σε θέση να γνωρίζουν τι θέλουν να κάνουν, με ποιο τρόπο και με ποια χρονική διάρκεια.

δ) Ο διευθυντής του σχολείου ως συντονιστής παίζει πολύ σπουδαίο ρόλο για την επίτευξη των κοινών στόχων από όλους τους εκπαιδευτικούς. Ως συντονισμό εννοούμε τη μέθοδο με την οποία ο επικεφαλής μιας ομάδας ατόμων εξασφαλίζει την ενότητα των προσπαθειών κατά την εκτέλεση μιας συλλογικής εργασίας. Ο διευθυντής σχολείου μέσω του συντονισμού επιτυγχάνει την ενοποίηση των επιμέρους ενεργειών του σχολείου σε μια ολότητα. Για να συμβεί αυτό, θα πρέπει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας να διακρίνεται πρώτα για τη συντονιστική επικοινωνία η οποία μπορεί να επιτευχθεί με την προσωπική επαφή διοικούντων και διοικούμενων. Η προσωπική επαφή μέσα σε πνεύμα συνεργασίας και κατανόησης είναι ο απλούστερος και αποδοτικότερος τρόπος επικοινωνίας ανάμεσά τους. Δευτερευόντως επιτυγχάνεται με την τεχνική της συλλογικής σκέψης. Στα πλαίσια της τεχνικής αυτής ο διευθυντής συγκαλεί τακτικά σε συνεδρίαση όλα τα μέλη του συλλόγου, προκειμένου να τα ενημερώνει για τη ροή της εργασίας και να εξετάζουν ζητήματα που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου. Με ευθύνη του διευθυντή σχεδιάζονται και πραγματοποιούνται επισκέψεις και εκδηλώσεις στο χώρο του σχολείου κλιμακίων, εκπροσώπων φορέων, καλλιτεχνών, ειδικών επιστημόνων και άλλων πνευματικών ατόμων στα πλαίσια της σχολικής ζωής και του πολιτισμού. Την ίδια ευθύνη έχει ο διευθυντής όσον αφορά στο συντονισμό και την οργάνωση μαθητικών κοινοτήτων, σχολικών εορτών, εκθέσεων των έργων μαθητών, εκθέσεων βιβλίων, η συμμετοχή του σχολείου σε τοπικές πολιτιστικές εκδηλώσεις, σε αθλητικούς αγώνες, σε θεατρικές παραστάσεις, οι επισκέψεις για παρακολούθηση αθλητικών, πολιτιστικών, καλλιτεχνικών και λαϊκών εκδηλώσεων. Το ίδιο μπορεί να ειπωθεί και για τις διδακτικές επισκέψεις καθώς και τις συμμετοχές σε εκδηλώσεις και δραστηριότητες σε επισκέψιμους χώρους όπως μουσεία, θέατρα, εκθεσιακούς χώρους, μονάδες παραγωγής πανεπιστήμια, και εργαστήρια κλπ. (Σαΐτης, 2008).

ε) Ο διευθυντής του σχολείου ως εκπαιδευτικός και παιδαγωγός: Μια από τις ιδιαιτερότητες των σχολικών μονάδων σε σχέση με άλλους οργανισμούς, είναι ότι ο διευθυντής της προέρχεται από τον κλάδο των εκπαιδευτικών, οπότε οφείλει να είναι διοικητικός και ταυτόχρονα εκπαιδευτικός ηγέτης. Συνεπώς το έργο που καλείται να επιτελέσει είναι και πολύπλοκο και δύσκολο. Αναλαμβάνει μια πληθώρα καθηκόντων και με τη διπλή ιδιότητα που έχει είναι υποχρεωμένος από τη μια μεριά να ενεργεί ως

σύνδεσμος μεταξύ του σχολείου και των εκπαιδευτικών αρχών και από την άλλη ως μέλος της εκπαιδευτικής κοινότητας υπόκεινται στους ίδιους κανόνες λειτουργίας και συμπεριφοράς όπως και οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί. Το προβλεπόμενο από το νόμο διδακτικό έργο των διευθυντών του σχολείου δεν υπογραμμίζει μόνο την εκπαιδευτική τους ιδιότητα, αλλά τονίζει την υποχρέωσή τους να ασκούν στο ακέραιο τα διδακτικά τους καθήκοντα. Αυτό έχει μεγάλη αξία αφού ο διευθυντής ως ηγέτης θα πρέπει να λειτουργεί ως παράδειγμα προς μίμηση. Έτσι θα πρέπει να διδάσκει κανονικά και όχι πλασματικά τις προβλεπόμενες από τον νόμο ώρες διδασκαλίες που του αναλογούν από το ωρολόγιο πρόγραμμα. Με αυτό τον τρόπο κρατά την επαφή με τα παιδιά και την τάξη, έχοντας τη δυνατότητα από τη μια να δημιουργεί κατάλληλο παιδαγωγικό κλίμα μέσα στο οποίο θα προάγονται οι ανθρώπινες σχέσεις και θα διατηρείται η συνοχή του διδακτικού προσωπικού, και από την άλλη να παραμένει ενήμερος σχετικά με τις εξελίξεις του διδακτικού και παιδαγωγικού τομέα, πράγμα που ίσως να του επιτρέπει να ασκεί και το ρόλο του μέντορα ως συνετός φίλος και σύμβουλος προς άλλους εκπαιδευτικούς που το έχουν πραγματικά ανάγκη (Σαΐτης, 2008).

στ) Ο διευθυντής του σχολείου ως ρυθμιστής λειτουργικών ζητημάτων: Στο πλαίσιο της άσκησης των διοικητικών καθηκόντων ο διευθυντής πρέπει να γνωρίζει και να εφαρμόζει πιστά τις διατάξεις που ρυθμίζουν την οργάνωση και τη λειτουργία του σχολείου. Η αναφορά σε μια σειρά από περιπτώσεων που διαδραματίζονται συχνά στην σχολική καθημερινότητα είναι ζητήματα που έχουν σχέση με τις πρόσθετες απασχολήσεις των εκπαιδευτικών (άρθρο 13, παράγραφος 8 του ν. 1566/1985), την αναπλήρωση έκτακτης απουσίας εκπαιδευτικού, την απεργία και τη στάση εργασίας εκπαιδευτικών, τις εγγραφές των μαθητών, τις μετεγγραφές μαθητών, τη φοίτηση των μαθητών, τη χορήγηση τίτλων προόδου και σπουδών, την ασφάλεια των μαθητών, τη λειτουργία συστεγαζόμενων σχολείων (Σαΐτης, 2008).

ζ) Ο διευθυντής ως εκπρόσωπος ενός σχολείου ανοικτού προς την κοινωνία: Σύμφωνα με τους Hoy & Miskel (2013), το σχολείο είναι ένα κοινωνικό σύστημα με ημιπερατές μεμβράνες, ανοικτό στο περιβάλλον. Η δραστηριότητά του δεν πρέπει να περιορίζεται στο εσωτερικό του περιβάλλον, αλλά να επεκτείνεται με την ενεργό συμμετοχή του και προς τον κοινωνικό περίγυρο. Ο διευθυντής οφείλει να έχει αμφίδρομη επικοινωνία με φορείς του εξωτερικού περιβάλλοντος του σχολείου. Έτσι ο διευθυντής ως εκπρόσωπος

του σχολείου συνεργάζεται με τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης, κυρίως στο νομαρχιακό επίπεδο διοίκησης (Διάγραμμα 2). Σκοπός αυτής της επικοινωνίας θα πρέπει να είναι η επίλυση ορισμένων προβλημάτων των σχολικών μονάδων, αλλά και η άντληση πληροφοριών που είναι απαραίτητες για κάθε προσπάθεια εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης. Συνεργάζεται με τους γονείς των μαθητών τους οποίους ενημερώνει συχνά για θέματα σχετικά με την όλη παρουσία των παιδιών τους στη σχολική μονάδα, πράγμα κεφαλαιώδους σημασίας για την επίτευξη των στόχων του σχολείου και για την πραγματοποίηση καλύτερων αποτελεσμάτων στον τομέα της αγωγής των μαθητών. Συνεργάζεται με το Δήμο και τους λοιπούς κοινωνικούς φορείς της τοπικής κοινωνίας όπως Οικονομικές Μονάδες, Πολιτιστικούς και Αθλητικούς Συλλόγους κ.ά. Αυτή η επικοινωνία μπορεί ίσως να συντελέσει στην καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων της σχολικής μονάδας αλλά και στην ανεύρεση άλλων πηγών χρηματοδότησής τους. Μετέχει στα όργανα λαϊκής συμμετοχής (άρθρο 50,51,52, του ν.1566/1985,π.δ./μα 323/1989 και άρθρα 5και 9 του ν.1894/1990). Ειδικότερα προεδρεύει του Σχολικού Συμβουλίου με κύριο στόχο την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του σχολείου, η καθιέρωση τρόπων επικοινωνίας διδασκόντων και οικογενειών των μαθητών καθώς και η υγιεινή των μαθητών και του σχολικού περιβάλλοντος (Σαΐτη,1999· Καραγιάννη, 2006 όπ. αναφ. στον Σαΐτη 2008: 48). Μετέχει στη Σχολική Επιτροπή της οποίας έργο είναι η διαχείριση των πιστώσεων που διατίθενται από την πολιτεία, μέσω των Ο.Τ.Α, για την κάλυψη λειτουργικών αναγκών των σχολικών μονάδων. Τέλος συμμετέχει στη Δημοτική Επιτροπή Παιδείας, ως μέλος, όταν ορίζεται ως εκπρόσωπος του προϊστάμενου εκπαίδευσης. Αυτή εισηγείται στο δήμαρχο και στο δημοτικό συμβούλιο θέματα σχετικά με τη καλύτερη οργάνωση και λειτουργία των σχολείων, την κατανομή πιστώσεων για λειτουργικές δαπάνες των σχολείων, την ίδρυση, προαγωγή, κατάργηση και συγχώνευση σχολείων. Επίσης παρακολουθεί την ανέγερση σχολικών κτιρίων, την επισκευή και τη συντήρησή τους. Ανακεφαλαιωτικά, το σχολείο δεν αποτελεί και σωστά δεν αποτελεί, κλειστό σύστημα. Εφόσον θέλει να ευημερεί και να ανταποκρίνεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος απαιτείται τα όριά του να μην είναι στεγανά, αλλά να αποτελεί κοινωνικό σύστημα με ημιπερατές μεμβράνες, ανοικτό στο περιβάλλον (Hoy & Miskel, 2013). Στόχος της διεύθυνσης και των μελών της σχολικής μονάδας πρέπει να είναι η αγάπη στην εργασία και η συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς της τοπικής και της εκπαιδευτικής κοινωνίας. Με άλλα λόγια, ο διευθυντής του σύγχρονου σχολείου καλείται να ανακαλύψει τον κοινό τόπο του οράματος και των στόχων του σχολείου με

τους λοιπούς συντελεστές της επίτευξής τους, δηλαδή προϊστάμενους, εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς και φορείς της τοπικής κοινωνίας (Σαΐτης, 2008).

η) Ο διευθυντής ως ηγέτης του οργανισμού που διευθύνει: Από όλα τα παραπάνω, έχουμε τη δυνατότητα να καταλάβουμε ότι ο καλός σχολικός διευθυντής είναι πάντοτε και παντού παρών, αφού τίποτε δεν αντικαθιστά την προσωπική του παρουσία. Όπως επισημαίνει ο Κατσαρός (2008: 108), «το ιδανικό θα ήταν τα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης να είναι όχι μόνο αποτελεσματικοί προϊστάμενοι αλλά και ηγέτες. Να έχουν δηλαδή εκείνα τα χαρακτηριστικά στοιχεία και την ικανότητα να αξιοποιούν και να κινητοποιούν με τον κατάλληλο τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό που διοικούν, έτσι ώστε να αναλαμβάνουν δράση και πρωτοβουλίες που προσανατολίζονται στους στόχους που έχουν τεθεί». Ο ηγέτης διευθυντής πρέπει να αντιλαμβάνεται έγκαιρα κάθε τι που μπορεί να λείπει στην σχολική μονάδα που διοικεί, ή οτιδήποτε το οποίο δεν της επιτρέπει να πετύχει τους στόχους της. Θα πρέπει να είναι οπλισμένος με θάρρος ώστε να αναλαμβάνει τις ευθύνες που του αναλογούν σε τυχόν αποτυχίες, αλλά ταυτόχρονα να είναι και γενναιόδωρος ώστε τις επιτυχίες της σχολικής μονάδας να τις αναγάγει ως επιτεύγματα των προσπαθειών των συναδέλφων εκπαιδευτικών σε γενικό ή σε ατομικό επίπεδο. Με απλά λόγια, το ηγετικό μεγαλείο του σχολικού διευθυντή δεν έγκειται μόνο στην ικανότητά του να κάνει τους άλλους να τον υπακούουν, αλλά να τους κάνει να τον εκτιμούν και να τον σέβονται. Αυτό είναι εφικτό μόνο όταν τους κερδίζει με την δικαιοσύνη, την ειλικρίνεια, τη εμπιστοσύνη, την δημοκρατικότητα των ενεργειών, την ενσυναίσθηση και την καλοσύνη του. Σε αυτή την περίπτωση κερδίζουν όλοι. Όλα γίνονται πιο ανθρώπινα, απλούστερα, ευκολότερα (Σαΐτης, 2008).

### **3.4 Τα Χαρακτηριστικά του Αποτελεσματικού Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας**

Αρκετές είναι οι έρευνες που αφορούν στα χαρακτηριστικά τόσο των αποτελεσματικών σχολείων, όσο και των αποτελεσματικών διευθυντών (Brauckmann & Pashiardis, 2011· Day, Leithwood & Sammons, 2008· NCSL, 2006, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή (202: 32). Τα ευρήματα των παραπάνω ερευνών δείχνουν ότι τα επιτυχημένα και αποτελεσματικά σχολεία είναι εκείνα στα οποία το όραμα και οι αξίες του διευθυντή μετουσιώνονται σε πράξεις μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα. Επιτυχημένος θεωρείται ο διευθυντής που

προάγει μια κουλτούρα συνεργασίας, διαμοιράζει την εξουσία στο υπόλοιπο εκπαιδευτικό προσωπικό και δίνει έμφαση και προσοχή για τα καλύτερα και υψηλότερα μαθησιακά αποτελέσματα των μαθητών του σχολείου του. Ιδανικά αποτελεσματικός διευθυντής είναι εκείνος που μπορεί εκτός από διοικητικές ικανότητες να συγκεντρώνει σαφή χαρακτηριστικά ηγέτη. Η διοίκηση σχετίζεται με την καθημερινή, διοικητική διεκπεραίωση των καθημερινών εργασιών στα πλαίσια της απαιτούμενης γραφειοκρατίας του οργανισμού. Το management είναι η επιστήμη της διοίκησης, είναι περισσότερο μηχανιστικό και τεχνοκρατικό, ασχολείται με την καθημερινότητα, με την ορθή εφαρμογή και αλληλουχία των διαδικασιών (Άνθης & Κακλαμάνης, 2005, όπ. αναφ. στη Σιδηροπούλου 2014:7). Ως εκ τούτων το management διδάσκεται. Σε αντίθεση προς τα χαρακτηριστικά στοιχεία που αφορούν στην διοίκηση και τα οποία διδάσκονται και μαθαίνονται, ο Mulin (1994) υποστηρίζει ότι η ηγεσία είναι χάρισμα, στηρίζεται στην προσωπικότητα και με αυτήν τη λογική δεν διδάσκεται (Πασιαρδής 2014: 73). Έχει να κάνει με το όραμα, τη δημιουργικότητα, την πρόκληση και τη διαχείριση της αλλαγής, την έμπνευση, είναι τέχνη και φαντασία μαζί. Αφορά ενέργειες και πράξεις από μέρους των διευθυντών που επηρεάζουν βαθιά το ήθος, το κλίμα και την κουλτούρα, παράγοντες δηλαδή που αποτελούν βασικό πλαίσιο της διαδικασίας της μάθησης (Gold & Evans, 1998). Σύμφωνα με την άποψη του Πασιαρδή (2014: 71), «η ηγεσία είναι ένα πλέγμα συμπεριφορών που χρησιμοποιεί ο ηγέτης μαζί με τους άλλους όταν προσπαθεί να επηρεάσει την δική τους συμπεριφορά», άποψη που συνάδει με εκείνη του Chermers (1997) ότι πρόκειται για μια διαδικασία κοινωνικής επίδρασης κατά την οποία ένα άτομο καταφέρνει να εξασφαλίζει την βοήθεια άλλων για να επιτύχουν κάποιον κοινό σκοπό. Ο Cohen ορίζει την ηγετική ικανότητα ως «την επιδεξιότητα που διαθέτει κάποιο άτομο να καθοδηγεί ανθρώπους να δημιουργούν πράγματα τα οποία δεν γνωρίζουν οι ίδιοι ότι μπορούν να πετύχουν ή δεν γνωρίζουν ότι είναι απαραίτητο να γίνουν πραγματικότητα» (Cohen, 1990), ενώ κατά τους Rauch & Behling, (1984) ηγετική ικανότητα είναι «η διαδικασία επίδρασης όλων των ενεργειών και δράσεων ενός οργανισμού προς την κατεύθυνση της επίτευξης του οράματος και της αποστολής του οργανισμού» (Rauch & Behling, 1984, όπ. αναφ. στους Σαχινίδη Σιασίου & Κάτσικα 2016: 2). Κατά τον Πασιαρδή (2014: 83), «ο πραγματικός εκπαιδευτικός ηγέτης είναι εκείνος ο διευθυντής που μπορεί αποτελεσματικά να μεταδώσει την αποστολή του σχολείου στους εκπαιδευτικούς, τους γονείς, στους μαθητές και γενικά σε όλη την εκπαιδευτική κοινότητα. Αφιερώνει πολύ από τον χρόνο του στην εκπλήρωση αυτής της αποστολής, η οποία οφείλει να είναι σαφώς

διατυπωμένη», όπως διασαφηνισμένες πρέπει να είναι και οι προσδοκίες που διατυπώνονται από το προσωπικό (Kimbroug & Burkett, 1990). Τα παραπάνω προϋποθέτουν ανοικτά κανάλια επικοινωνίας μέσα στην σχολική μονάδα, τα οποία ο Διευθυντής φροντίζει να παραμένουν πάντα ανοικτά, ώστε οι πληροφορίες και οι οδηγίες να είναι σαφείς και ακριβείς και να μοιράζονται σωστά (Nance, 1991). Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014), ο αποτελεσματικός διευθυντής καλλιεργεί ενεργά θετικό περιβάλλον, καθοδηγεί το συλλογικό προγραμματισμό, παρέχει συλλογικό διαμορφωτικό έλεγχο των οδηγιών, αξιολογεί το εκπαιδευτικό προσωπικό, εξασφαλίζει και διανέμει σωστά όλους τους πόρους όπως τα υλικά, ο χρόνος και η συναισθηματική και ψυχολογική στήριξη. Επίσης φροντίζει να έχει πάντοτε το σχολείο την απαραίτητη υλικοτεχνική υποδομή και τον εξοπλισμό που απαιτείται για την όσο το δυνατό αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου και γενικά στηρίζει, ενισχύει και προσπαθεί για την συνεχή ανέλιξη και επιμόρφωση του προσωπικού και των μαθητών της σχολικής μονάδας. Το σημαντικότερο ίσως χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού διευθυντή είναι η ικανότητα να δημιουργεί ζεστό, θετικό κλίμα μάθησης (Πασιαρδής, 2001, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή 2014: 83). Όταν ο διευθυντής δημιουργεί αυτό το ζεστό περιβάλλον, αυτόματα δημιουργείται και μια θετική αυτοεικόνα του σχολείου, η οποία είναι στενά συνυφασμένη με την αυτοεικόνα και την αυτοπραγμάτωση του διευθυντή για το άτομό του και τις ικανότητές του (NAESP, 1986). Έχει υψηλές προσδοκίες πρώτα από όλα από τον εαυτό του και μετά από τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές του σχολείου του για τους οποίους πιστεύει ότι μπορεί να φτάσουν σε πολύ υψηλά επίπεδα, οδηγώντας όλους τους εμπλεκόμενους παράγοντες όλο και πιο κοντά στο όραμα που έχουν σχεδιάσει (Shoemaker & Fraser (1981): U.S.Department of Education (1987), όπως αναφέρονται στον Πασιαρδή, (2014: 84). Λειτουργεί με ειλικρίνεια και αυθεντικότητα στις σχέσεις του με τους άλλους, ενισχύοντας την ανάπτυξη ατομικής εμπιστοσύνης που είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών (Brauckmann & Pashiardis, 2006). Η ανάπτυξη ατομικής εμπιστοσύνης είναι προαπαιτούμενη για την εμφάνιση συλλογικής εμπιστοσύνης που στηρίζεται στις ατομικές σχέσεις που δημιουργούνται αλλά εκφράζουν όλο το σύνολο των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας. Ο όρος εμπιστοσύνη είναι κλειδί για την ανάπτυξη, τη διατήρηση και την εκχώρηση εξουσιών και ευθυνών προς όλους εντός του εκπαιδευτικού οργανισμού, δημιουργώντας ένα δημοκρατικό μοντέλο ηγεσίας, όπου όλοι δικαιούνται να συμμετέχουν (Πασιαρδής, 2012). Ο καλός διευθυντής αποτελεί πρότυπο στο χώρο του σχολείου για διδακτικά,



παιδαγωγικά, επαγγελματικά, υπηρεσιακά και διαπροσωπικά ζητήματα. Είναι ορατός παντού μέσα στο σχολείο, ενεργός σε όλες τις φάσεις της ζωής του σχολείου, εμπυχωτής των μαθητών, των γονέων και κυρίως των εκπαιδευτικών (Soder, 1987), ενώ για τους Hall & Hord (1987), ο αποτελεσματικός διευθυντής εκτός των άλλων θα πρέπει να είναι ο ίδιος ένα καινοτόμο άτομο, οπότε και κύριος φορέας καινοτομιών στο σχολείο του. Μετά από σχετική έρευνα που αφορούσε σε έξι μελέτες περίπτωσης που εκπονήθηκαν στην Κύπρο, ο Πασιαρδής (2012) υποστηρίζει ότι οι σχολικοί ηγέτες θα πρέπει να είναι δημοκρατικοί και συμμετοχικοί στην προσέγγισή τους όχι μόνο με λόγια αλλά με έργα που να αντανακλούν σε συγκεκριμένες αρετές και πρακτικές όπως εκείνων της παρρησίας, της ισηγορίας, της ισονομίας της ισότητας ευκαιριών και της δικαιοσύνης. Αυτές οι βασικές έννοιες είναι τα θεμέλια όχι μόνο για τη σύγχρονη δημοκρατική διοίκηση αλλά και για μια δημοκρατική κοινωνία στο σύνολό της. Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται συνοπτικά τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη όπως καταγράφονται από τον Πασιαρδή (2012: 22).

|   |   |
|---|---|
| 1. Σαφής αίσθηση του σκοπού.                      | 21. Επικοινωνιακός.                                   |
| 2. Απλότητα και σαφήνεια έκφρασης.                | 22. Δημιουργός ζεστού κλίματος.                       |
| 3. Προσανατολισμός με βάση τις αξίες.             | 23. Στρατηγικός και αποτελεσματικός.                  |
| 4. Ισχυρός ρόλος προτύπου.                        | 24. Απρόθυμος να πιστέψει στην αποτυχία.              |
| 5. Υψηλές αξίες και προσδοκίες.                   | 25. Αίσθηση της δημόσιας ανάγκης.                     |
| 6. Οραματιστής.                                   | 26. Αίσθηση των προσωπικών αναγκών των εκπαιδευτικών  |
| 7. Ριψοκίνδυνος.                                  | 27. Ενσυναίσθηση.                                     |
| 8. Θαρραλέος.                                     | 28. Καλός ακροατής όλων των απόψεων.                  |
| 9. Ενθουσιώδης.                                   | 29. Ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας.                   |
| 10. Καινοτόμος.                                   | 30. Μέντορας και καθοδηγητής.                         |
| 11. Αισιόδοξος.                                   | 31. Ισορροπιστής και ικανός στην επίλυση συγκρούσεων. |
| 12. Επίμονος.                                     | 32. Ικανότητα να                                      |
| 13. Δίκαιος.                                      |   |
| 14. Δημοκρατική και ανθρώπινη προσέγγιση ηγεσίας. |   |
| 15. Δια βίου μαθητής.                             |   |
| 16. Διαρκής επιθυμία για μάθηση.                  |   |
| 17. Αγάπη για τη δουλειά.                         |   |
| 18. Αναγνώριση του εαυτού του ως φορέα            |   |

|   |  |
|---|--|
| <p>αλλαγής.</p> <p>19. Ικανός να προσελκύσει, να υποκινήσει και να εμπνεύσει άτομα.</p> <p>20. Συναισθηματικά ώριμος.</p> | <p>ανταπεξέρχεται σε περιπτώσεις περιπλοκότητας αβεβαιότητας και ασάφειας.</p> |
|---|--|

**Πίνακας 1:** Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού μετασχηματικού ηγέτη (Πηγή: Πασιαρδής, 2012).

Όλα τα παραπάνω στοιχεία που αναφέρθηκαν σχετικά με τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη διευθυντή έχουν σε πολύ μεγάλο βαθμό προκύψει μέσα από βιβλιογραφικές εργασίες που στηρίχθηκαν στα αποτελέσματα ενός διεθνούς προγράμματος που πρωτοξεκίνησε από ένα συνέδριο του 2001 στο Πανεπιστήμιο του Νόττινχαμ της Αγγλίας με τη συμμετοχή οκτώ προηγμένων χωρών στο χώρο της εκπαίδευσης, στηριγμένη πάνω σε μια προεργασία κατά τη διάρκεια σχετικών ερευνών των Day et al. (2000) σε σχολεία της Αγγλίας. Οι χώρες αυτές (Η.Π.Α, Αγγλία, Καναδάς, Αυστραλία, Κίνα, Νορβηγία, Σουηδία, Δανία) κλήθηκαν να συμμετάσχουν σε αυτό το ερευνητικό πρόγραμμα που αφορούσε στην ανάδειξη των χαρακτηριστικών των επιτυχημένων διευθυντών στα διάφορα συγκείμενα. Μέσα από το Διεθνές Πρόγραμμα Επιτυχημένης Σχολικής Ηγεσίας (ISSPP) αναπτύχθηκε ένα μοντέλο αξιών για την ηγεσία το οποίο εμπερίκλειε το πλαίσιο, τις διαστάσεις, τις αξίες, το όραμα, καθώς και τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη των διευθυντών (Πασιαρδής, 2014). Η μεθοδολογία, η συλλογή δεδομένων και η ανάλυσή τους γίνεται με αυστηρά επιστημονικά πρωτόκολλα, προσφέροντας έτσι πολύ αξιόπιστα και πολυδιάστατα αποτελέσματα και απόψεις για την επιτυχημένη σχολική ηγεσία. Τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών και των σχολικών μονάδων βασίζεται σε αποδεικτικά στοιχεία που αφορούν στην επιτυχή πορεία του σχολείου κατά τη διάρκεια της ηγεσίας του διευθυντή σύμφωνα με το εκπαιδευτικό σύστημα κάθε χώρας (Day, 2007). Το σχέδιο ήταν μεγαλεπήβολο αφού το πρόγραμμα στόχευε στην ανάδειξη της επιτυχημένης ηγεσίας σε σχολεία διαφορετικών γεωγραφικών περιοχών και διαφορετικού μεγέθους, σε διαφορετικά εκπαιδευτικά συστήματα, με εκπαιδευτικούς και μαθητές διαφορετικού πολιτισμικού και κοινωνικοοικονομικού υπόβαθρου (Moos, Krejsler & Kofod, 2008, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή 2012: 33). Στα αρχικά στάδια του προγράμματος συμμετείχαν οι οκτώ προαναφερθείσες χώρες με πάνω από 60 μελέτες περίπτωσης διαφόρων τύπων σχολείων, αλλά στην πορεία προστέθηκαν σε αυτό άλλες οκτώ ακόμα χώρες (Κύπρος,

Μεξικό, Σλοβενία, Τουρκία, Ισραήλ, Κορέα, Νέα Ζηλανδία, Νότια Αφρική). Σύμφωνα με τον Day (2007), οι στόχοι του προγράμματος όπως έχουν συνδιαμορφωθεί, εστιάζονται στα εξής:

- Να προσδιοριστούν τα κριτήρια που καθορίζουν την επιτυχημένη ηγεσία σε κάθε χώρα που συμμετέχει στο πρόγραμμα.
- Να προσδιοριστούν η γνώση και οι δεξιότητες που χρησιμοποιούν οι διευθυντές στην εφαρμογή των διαφόρων πρακτικών στην ηγεσία της σχολικής μονάδας, στις διάφορες χώρες και στα διάφορα εκπαιδευτικά συστήματα.
- Να προσδιοριστούν οι πρακτικές ηγεσίας σε σχέση με τα μεγάλα και τα μικρά σχολεία, όπως και ανάμεσα στα αστικά και αγροτικά σχολεία.
- Να ερευνηθεί η σχέση μεταξύ των αξιών και των πρακτικών της επιτυχημένης ηγεσίας σε σχέση με τα μαθησιακά αποτελέσματα στις συμμετέχουσες χώρες.
- Να δημιουργηθεί η μεγαλύτερη βάση δεδομένων για τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων διευθυντών, προσφέροντας έτσι σημαντικά στοιχεία στο πεδίο της εκπαιδευτικής διοίκησης και αντικατοπτρίζοντας την εικόνα του σχολικού ηγέτη σε διάφορα συγκείμενα.

Συμπερασματικά, γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι το ιδανικό θα ήταν τα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης να είναι όχι μόνο αποτελεσματικοί προϊστάμενοι αλλά και ηγέτες. Βασικό μέλημά τους πρέπει να είναι όχι το *administrivia* (Pashiaridis, 2001b) δηλαδή η ενασχόλησή τους με τα τετριμμένα και τα ασήμαντα, αλλά κατεξοχήν η άσκηση αυθεντικής ηγεσίας (Πασιαρδής 2012: 73). Να έχουν δηλαδή την ικανότητα να αξιοποιούν και να κινητοποιούν με τον κατάλληλο τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό που διοικούν, έτσι ώστε να αναλαμβάνουν δράση και πρωτοβουλίες που προσανατολίζονται στους στόχους που έχουν ήδη τεθεί. Οι συμπεριφορές τους θα πρέπει να προκαλούν τον θαυμασμό την πίστη και τον σεβασμό από μέρους των υφισταμένων τους, να είναι βασισμένες σε ηθικούς κώδικες, να λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες των υφισταμένων και να εμπνέουν εμπιστοσύνη (Barbuto, 2005). Η εξουσία τους δεν πρέπει να πηγάζει από την θέση τους, αλλά από την προσωπικότητα και τον εξαίρετο χαρακτήρα τους. Παράλληλα οφείλουν να νοηματοδοτούν την εργασία που πρέπει να γίνει και να καθορίζουν με σαφήνεια τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν καθώς και τα αναμενόμενα επίπεδα επίτευξης, ενεργοποιώντας και καθοδηγώντας τους εργαζόμενους προς την επίτευξη των στόχων και το όραμα του οργανισμού (Μπουραντάς, 2005). Ίσως το σημαντικότερο στοιχείο μιας μετασχηματιστικής ηγεσία

τους θα πρέπει να είναι η δημιουργία καταστάσεων από μέρους του ηγέτη οι οποίες υποβοηθούν και ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να βρουν έξυπνους και καινοτομικούς τρόπους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ενεργοποιώντας την δημιουργική φαντασία και την κριτική σκέψη τους ώστε να σκεφτούν «έξω από το κουτί» αναζητώντας ευφάνταστες λύσεις σε σύγχρονα προβλήματα. Απαραίτητη για την επίτευξη όλων των παραπάνω είναι η ανάπτυξη μιας συμπεριφοράς στην οποία οι χαρισματικοί ηγέτες διακρίνονται από την ικανότητα να ακροάζονται και να κατανοούν τους εργαζόμενους, να διαθέτουν υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης και να δείχνουν ικανότητες ενσυναίσθησης στον τρόπο συμπεριφοράς τους ενθαρρύνοντας τους υφιστάμενούς τους. Οι αποτελεσματικοί διευθυντές οργανώνουν, σχεδιάζουν, προγραμματίζουν, διοικούν, αναβαθμίζουν το έργο της σχολικής μονάδας, αξιολογούν και τέλος επικοινωνούν και συντονίζουν μια ομάδα ανθρώπων (εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων, φορέων) που έχουν διαφορετικά πολιτισμικά χαρακτηριστικά. Αυτό μπορούν να το πετύχουν μόνο εφόσον: α) γνωρίζουν και εφαρμόζουν τις βασικές αρχές της σύγχρονης οργάνωσης και διοίκησης, β) έχουν γνώσεις και δεξιότητες τεχνικού, τεχνολογικού, αντιληπτικού, γνωστικού, ανθρωπιστικού, παιδαγωγικού, κοινωνικού περιεχομένου, γ) έχουν την ικανότητα να βρίσκονται στο κέντρο της δράσης και παράλληλα να αποστασιοποιούνται από τα προβλήματα που θέτει η καθημερινή λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος, δ) έχουν όραμα για την εκπαίδευση το οποίο πηγάζει από τις ανάγκες και από τις επιθυμίες της κοινωνίας τους, ε) θέτουν στόχους, στ) έχουν αισιοδοξία και μια αστείρευτη ανάγκη για συνεχή δια βίου μάθηση, ζ) έχουν συναίσθηση της ευθύνης για τα αποτελέσματα της σχολικής μονάδας και τον αντίκτυπό τους στην ευρύτερη κοινωνία, εμπνέονται από τις αρετές της πίστης, της υπομονής, της δικαιοσύνης, της ενσυναίσθησης, της κατανόησης, της επιείκειας, του σεβασμού και της συνεργατικότητας, τις οποίες φροντίζουν ειλικρινώς να εφαρμόζουν καθημερινά στην πράξη, η) διαθέτουν επικοινωνιακές ικανότητες και μπορούν να εμπνέουν (Κατσαρός, 2008· Στραβάκου, 2003).

# Κεφάλαιο 4

## Η Αξιολόγηση του Έργου του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας

Η προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης της παρεχόμενης εκπαίδευσης και η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου ήταν, είναι και θα είναι μόνιμο και διαρκές ζητούμενο για κάθε εκπαιδευτικό σύστημα. Η βελτίωση και η αποτελεσματικότητα αυτή, θα πρέπει αναμφίβολα να κατευθύνονται από ένα κατάλληλο σύστημα αξιολόγησης του συνολικού έργου που προσφέρεται σε όλα τα επίπεδα και σε όλα τα κλιμάκια. Τα τελευταία χρόνια εκδηλώνεται έντονο ενδιαφέρον στην Ελλάδα, αλλά και διεθνώς, για τα ζητήματα της εκπαιδευτικής αξιολόγησης (Αθανασούλα-Ρέππα, 2005, όπ. αναφ. στους Πασιαρδή, Σαββίδη & Τσιάκιρο 2005: 39). Οι προβληματισμοί γύρω από τα θέματα των σκοπών και των αναγκών της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου, του χρόνου που αυτή πρέπει να συμβαίνει, του τρόπου με τον οποίο αυτή πραγματοποιείται, του γενικότερου πλαισίου που αυτή θα πρέπει να εντάσσεται, βρίσκονται τα τελευταία χρόνια σε μια δυναμική κινητικότητα. Στην Ελληνική βιβλιογραφία υπάρχει πλουραλισμός και σχετική σύγχυση γύρω από τον όρο τόσο της αξιολόγησης γενικά, όσο και της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου ειδικά, με άλλους παρεμφερείς όρους όπως επιθεώρηση, μέτρηση, βαθμολόγηση, εκτίμηση, κρίση, κλπ. (Δημητρόπουλος, 1999· Κασσωτάκης & Φλουρής, 2005). Ως αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών με την στενή έννοια του όρου, ορίζεται η διαδικασία συλλογής πληροφοριών από την ηγεσία του εκπαιδευτικού συστήματος αναφορικά με τη διδασκαλία και τον εκπαιδευτικό ειδικότερα, καθώς και για το μαθησιακό περιβάλλον της σχολικής μονάδας γενικότερα, με σκοπό την βελτίωσή τους. Παράλληλα οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν βοηθούν την εκπαιδευτική ηγεσία στο να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις για αλλαγές στην κατάσταση του προσωπικού όπως βαθμολογική και μισθολογική αναβάθμιση, προαγωγή, λήψη μέτρων για παραγωγή και βελτίωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Πασιαρδής, 1996).

## 4.1 Οι Σκοποί και οι Μορφές της Αξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Έργου

Σε οποιοδήποτε σύστημα αξιολόγησης της εκπαίδευσης, οι βασικοί στόχοι που θα πρέπει η αξιολόγηση να επιδιώκει είναι: α) η ποιοτική βελτίωση του εκπαιδευτικού επαγγέλματος, β) η επαγγελματική ανέλιξη των αποτελεσματικών εκπαιδευτικών γ) η ποιοτική βελτίωση και αναβάθμιση της μάθησης που λαμβάνει χώρα στα σχολεία. Ο χαρακτήρας της είναι δυναμικός, αφού η συνεχής αποτίμηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης και του βαθμού υλοποίησης των γενικών σκοπών και στόχων της μέσω της ανατροφοδότησης που παρέχει η αξιολόγηση, γίνεται μοχλός αύξησης της ποιότητας της εκπαίδευσης και βελτίωσης όλων των εμπλεκόμενων παραγόντων σε αυτή, (Πασιαρδής, 1996· Sergiovanni & Starratt, 2002· Stronge, 1997 όπ. αναφ. στον Πασιαρδή 2014: 27, 213-215).

Στα πλαίσια της επίτευξης των παραπάνω στόχων έχουν αναπτυχθεί δύο βασικές μορφές αξιολόγησης, διαφορετικές ως προς την φιλοσοφία και τους σκοπούς τους, όπως είναι η διαμορφωτική και τη συγκριτική-τελική μορφή, με ιδιαίτερη αξία η καθεμιά. Η διαμορφωτική μορφή αξιολόγησης αποσκοπεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του έργου όλων των εμπλεκόμενων παραγόντων στην εκπαίδευση που προϋποθέτει διαγνωστική ερευνητική προσέγγιση με στόχο τον αναστοχασμό για την βελτίωση του παραπάνω έργου στους τομείς για τους οποίους αυτό παρουσιάζει προβλήματα και αδυναμίες. Η τελική μορφή αξιολόγησης αποσκοπεί στην επιλογή προσωπικού για προαγωγή ή για ανάληψη θέσης ευθύνης προσπαθώντας να εντοπίσει τα άτομα που είναι τα πλέον αποτελεσματικά ως προς καθορισμένα κριτήρια (Πασιαρδής, 2014). Σύμφωνα με την Κοινοπραξία Αθηνά (2006), οι δυο αυτές μορφές αξιολόγησης, πρακτικά είναι αδύνατο να εφαρμοστούν με τη χρήση ενός και μόνο συστήματος αξιολόγησης, κυρίως για το λόγο ότι ο καθορισμός του σκοπού της αξιολόγησης επηρεάζει τόσο τον σκοπό του σχεδιασμού των οργάνων αξιολόγησης όσο και την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της. Έτσι λοιπόν απαιτείται η ανάπτυξη δυο παράλληλων συστημάτων, ένα διαμορφωτικό και ένα τελικό τα οποία θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ανεξάρτητα ή και ταυτόχρονα, ανάλογα με τις επαγγελματικές ανάγκες του ίδιου του εκπαιδευτικού αλλά και τις ανάγκες του εκπαιδευτικού

συστήματος. Σύμφωνα με τον Μπουζάκη (2011), ως προς τη θέση του φορέα που αναλαμβάνει την εκπόνηση της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου, η αξιολόγηση μπορεί να χαρακτηριστεί είτε εξωτερική είτε εσωτερική. Όπως αναφέρεται στους Πασιαρδή, Σαββίδη & Τσιάκκιο (2007: 70), η εξωτερική αξιολόγηση πραγματοποιείται από φορείς εκτός σχολικής μονάδας και σε αυτή εμπλέκονται φορείς της περιφέρειας ή και του υπουργείου. Η εσωτερική αξιολόγηση πραγματοποιείται από τους ίδιους τους παράγοντες της σχολικής μονάδας και διακρίνεται σε δύο μορφές: α) την ιεραρχική εσωτερική αξιολόγηση και αποσκοπεί στον έλεγχο της αποτελεσματικότητας του έργου που εκπονείται στη σχολική μονάδα β) την αυτοαξιολόγηση ή συλλογική εσωτερική αξιολόγηση στην οποία μπορεί να εφαρμόζονται ποικίλες μεθοδολογικές προσεγγίσεις όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.), η ενδυναμωτική αξιολόγηση και η έρευνα δράσης.

## **4.2 Το Γενικότερο Πλαίσιο και οι Προβληματισμοί Σχετικά με την Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου**

Όπως επισημαίνει ο Πασιαρδής (2014: 35), «η ενασχόληση με το θέμα της αξιολόγησης του έργου των εκπαιδευτικών αποτέλεσε και θα εξακολουθήσει να αποτελεί αντικείμενο προβληματισμού, διαβούλευσης, διαλόγου και αντιπαραθέσεων σε διάφορα επιστημονικά βήματα, αφού δεν υπάρχει ομοφωνία για το ρόλο, τη σημασία και την αναγκαιότητα του θεσμού». Η ίδια η διαδικασία της αξιολόγησης θέτει αναπόφευκτα κάποια ηθικά διλήμματα που σχετίζονται με τα δικαιώματα ως ατόμων και ως εργαζομένων, των εκπαιδευτικών που αξιολογούνται, αλλά και με το δικαίωμα της πολιτείας να διαμορφώνει την πολιτική για μια δημόσια εκπαίδευση αφού την συντηρεί και την στηρίζει. Σύμφωνα με τον Πασιαρδή, 2014) στα πλαίσια σχετικών απόψεων κατά της αξιολόγησης, για κάποιους η αξιολόγηση θεωρείται μέσο χειραγώγησης των εκπαιδευτικών από την πολιτεία, μέσο άσκησης πίεσης, ελέγχου και επιβολής στην εκπαίδευση της κυρίαρχης ιδεολογίας, καθώς και συντήρησης της κοινωνικής ανισότητας. Στις αρνητικές απόψεις καταγράφονται και όσες αφορούν στην αδυναμία εξεύρεσης μιας επιστημονικής προσέγγισης στην αξιολόγηση που να οδηγεί σε πραγματική βελτίωση, με αποτέλεσμα να δημιουργείται αρνητική προδιάθεση στους εκπαιδευτικούς έναντι της αξιολόγησης του έργου τους. Στα πλαίσια του

προβληματισμού αυτού, επιβάλλεται περισσότερο από κάθε άλλη φορά, κάθε επιστημονική προσέγγιση με το θέμα της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου, να προσπαθεί να δώσει απαντήσεις στα ακόλουθα βασικά ερωτήματα, λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη το ευρύτερο πολιτικό, κοινωνικό, συγκείμενο, τα χαρακτηριστικά τις ικανότητες και την προσωπικότητα των αξιολογητών, καθώς και των τρόπου οργάνωσης και την περιρρέουσα ατμόσφαιρα που επικρατεί τόσο στο μακροεπίπεδο του εκπαιδευτικού συστήματος, όσο και στο μικροεπίπεδο της σχολικής μονάδας:

- Για ποιον γίνεται η αξιολόγηση;
- Από ποιόν γίνεται η αξιολόγηση;
- Για ποιον σκοπό γίνεται αξιολόγηση;
- Με ποιον τρόπο γίνεται η αξιολόγηση;
- Γιατί χρειάζεται η αξιολόγηση;

Το θέμα της αξιολόγησης στην εκπαίδευση με επίκεντρο την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του έργου που παράγεται στη σχολική μονάδα, πάντα θα είναι επίκαιρο. Αυτό μαρτυρά το γεγονός ότι βρίσκεται διεθνώς σε μια διαρκή κινητικότητα, σε μια συνεχή διαδικασία σημαντικών αλλαγών, κάποιες από τις οποίες είναι σίγουρα ριζικές ως προς τη μορφή και το περιεχόμενό της. Πολλά κλασσικά συγγράμματα του χώρου όπως των Barr, Burton & Brueckner, 1947· Goldhammer, 1969· Miles, 1959· Rogers, 1951· Sergiovanni & Staratt, 1993· 1998· 2002· Wiles, 1955), ακολουθώντας παράλληλα τις διαρκείς μεταβολές στις θεωρίες της Επιστήμης της Διοίκησης της Εκπαίδευσης, συνέβαλαν στον επαναπροσδιορισμό των συστημάτων αξιολόγησης που στηρίζονταν στον επιθεωρητισμό δίνοντάς τους χαρακτηριστικά περισσότερο δημοκρατικά και συμμετοχικά με έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις (Πασιαρδής 2014). Ιδιαίτερα η θεωρία της Διοίκησης μέσω των Ανθρωπίνων Σχέσεων, επηρέασε και τον τρόπο της αξιολόγησης, αφού η παραγωγικότητα των εργαζομένων αυξάνεται όταν ικανοποιούνται οι κοινωνικές ανάγκες τους στο χώρο εργασίας. «Αυτό είναι εφικτό με τους εξής τρόπους: α) προσφέροντας τους ευκαιρίες για κοινωνικές επαφές, β) με το να τυγχάνουν ανθρώπινης και έντιμης μεταχείρισης και γ) με τη συμμετοχή τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων» (Πασιαρδής 2014: 33). Συνοψίζοντας, λοιπόν, καταλαβαίνουμε ότι η αποτίμηση της αξιολόγησης του έργου των εκπαιδευτικών ήταν, είναι και θα συνεχίσει να είναι αντικείμενο μελέτης τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο, μέσω της διαμόρφωσης ενός καλύτερου όσο το δυνατό τρόπου αξιολόγησης, με τελικό πάντοτε στόχο τη βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης.



#### **4.2.1 Η Σημασία της Αξιολόγησης του Έργου του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας**

Σε πλήρη λοιπόν συμφωνία με τα παραπάνω, η αξιολόγηση του έργου και της προσωπικότητας ενός εκπαιδευτικού που θέτει τον εαυτό του υποψήφιο για τη επιλογή στη θέση του Διευθυντή της σχολικής μονάδας, αφορά όλες τις απαραίτητες διαδικασίες από πλευράς της εκπαιδευτικής ηγεσίας που χρειάζονται για την επιλογή του καταλληλότερου υποψήφιου ο οποίος θα φέρει σε πέρας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το δύσκολο έργο της Διοίκησης της σχολικής μονάδας. Η Διοίκηση αυτή επιδιώκει την πραγματοποίηση στον καλύτερο δυνατό βαθμό των σκοπών της εκπαίδευσης που υπηρετεί, με την αξιοποίηση των διαθέσιμων ανθρώπινων και υλικών πόρων, μέσα από λειτουργίες όπως ο σχεδιασμός, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος (Κατσαρός, 2008). Οι Sergiovanni & Starratt (2002) (όπ.αναφ.στους Πασιαρδή, Σαββίδη & Τσιάκκιο, 2007:73), θεωρούν «τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς ως κοινότητες που διαπνέονται από κοινές αξίες, αντιλήψεις και υποχρεώσεις, ενώ η διεύθυνση τους έχει α) την ευθύνη της οργάνωσής τους για την επίτευξη των σκοπών της εκπαίδευσης, β) την υποχρέωση να βοηθήσουν τα άτομα να αναγνωρίσουν και να αναπτύξουν τα θετικά χαρακτηριστικά τους και γ) να διαμορφώσουν ιδανικό κλίμα και κατάλληλες συνθήκες λειτουργίας του οργανισμού, ώστε τα άτομα να πετύχουν τους προσωπικούς τους στόχους υλοποιώντας ταυτόχρονα τους στόχους του οργανισμού που υπηρετούν». Η σημασία λοιπόν του τρόπου επιλογής του διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι νευραλγικής σημασίας και αντανακλά στην βαρύτητα του ρόλου του, αφού αυτός επωμίζεται τον κύριο συντονισμό όλων των δυνάμεων που δρουν στη σχολική μονάδα με σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία της και την επίτευξη των σκοπών της εκπαίδευσης (Σαΐτης, 2000). Στα πλαίσια της αποκέντρωσης, του εκδημοκρατισμού και της συμμετοχικότητας ως φυσική συνέπεια των διαρκών μεταβολών στις θεωρίες της Επιστήμης της Διοίκησης της Εκπαίδευσης, ο επαναπροσδιορισμός των συστημάτων αξιολόγησης έφτασε και στο σημείο να εμπλέξει τον Σύλλογο Διδασκόντων εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του έργου του Διευθυντή της. Η αναγκαιότητα, η μορφή, ο τρόπος και η συχνότητα αυτής της εμπλοκής αποτελεί ζητούμενο της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας.

#### **4.2.2 Οι Ανάγκες του Συστήματος Αξιολόγησης της Αποτελεσματικότητας του Έργου του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας**

Παλαιότερες σχετικές έρευνες όπως του Πασιαρδή (1996), του Κυριακίδη (2001) και της Κουτσελίνη (2001) (όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2007: 33), κατέδειξαν ότι σε μεγάλο ποσοστό οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν στην ιδέα της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου. Οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι η αξιολόγηση του Διευθυντή πρέπει να γίνεται διαφορετικά από αυτή του απλού εκπαιδευτικού, ότι είναι απαραίτητη για τους διευθυντές σχετικά επιμόρφωση σε διοικητικά θέματα, ότι οι εκπαιδευτικοί του σχολείου θα πρέπει να συμμετέχουν στην αξιολόγηση του διευθυντή τους, ότι είναι απαραίτητη η διαφάνεια και η δημοκρατικότητα των διαδικασιών με εμπλοκή ακόμα και των μαθητών σε αυτή, όπως και η χρήση κατάλληλων εργαλείων αξιολόγησης. Από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας (Θεοφιλίδης,1999· Μιχαήλ,2001· Πασιαρδής 1996· Σαββίδης 2001· Στυλιανίδης 2001· Τσιάκιρος 2001), την περιγραφή της τρέχουσας κατάστασης και την κριτική που ασκείται από τους εκπαιδευτικούς στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης, και μέσα από την σχετική εμπειρική έρευνα, μερικές από τις ανάγκες που έχουν καταδειχθεί είναι: α) Το αξιολογικό σύστημα πρέπει να είναι από τη μια εναρμονισμένο με τους νόμους της Πολιτείας και τους σκοπούς του εκπαιδευτικού συστήματος και από την άλλη να ανταποκρίνεται στις επαγγελματικές αρχές της ηθικής και της νομικής ευπρέπειας, ωφελιμότητας, εγκυρότητας και αξιοπιστίας για όλους τους εμπλεκόμενους. β) Το σύστημα θα πρέπει να αποκτήσει ένα θεωρητικό πλαίσιο που θα έχει ως σκοπό τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου και της εκπαιδευτικής διαδικασίας (διαμορφωτική αξιολόγηση) αλλά και τη λήψη αποφάσεων για το επαγγελματικό μέλλον των εκπαιδευτικών (τελική αξιολόγηση). γ) Η διαμορφωτική και η τελική αξιολόγηση θα πρέπει να είναι παράλληλες και αλληλοσυμπληρούμενες διαδικασίες, ώστε να επέλθει η ποιοτική αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου του σχολείου. δ) Το σύστημα καλό είναι να αποτελεί προϊόν όσο το δυνατό μεγαλύτερης συναίνεσης και να γίνει αποδεκτό από όλους τους συμμετέχοντες σε αυτό. ε) Απαιτούνται μετρήσιμα και σαφή κριτήρια-δείκτες μέσω αντικειμενικών σταθμισμένων οργάνων αξιολόγησης ανάλογα με τη θέση και τα καθήκοντα του αξιολογούμενου. Αφού κάθε θέση στην εκπαιδευτική ιεραρχία έχει τα

δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, επιβάλλεται να έχει και τα δικά της κριτήρια αξιολόγησης. Με άλλα λόγια στην αξιολόγηση του έργου των Διευθυντών χρειάζεται η χρήση ειδικών και αποκλειστικών εργαλείων και κριτηρίων αξιολόγησης. στ) Θετική θα ήταν μια κατάλληλη επιμόρφωση τόσο πριν, όσο και μετά την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας τους και σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε αυτοί να διατηρούν σε υψηλό βαθμό επιστημονική κατάρτιση και επάρκεια. ζ) Ο αξιολογούμενος χρειάζεται ανατροφοδότηση για το έργο του, οπότε θα πρέπει να έχει πρόσβαση σε όλες τις εκθέσεις που τον αφορούν. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα πρέπει να αξιοποιούνται για να μπορεί ο εκπαιδευτικός να βελτιώνεται και να αναπτύσσεται συνεχώς αλλά και για να έχει και τη δυνατότητα να προβαίνει σε κατάλληλες ενέργειες όταν αισθάνεται αδικημένος. η) η ύπαρξη διαφάνειας αλλά και κινήτρων που θα ανταμείβουν κρίνεται αναγκαία (Πασιαρδής, 2007). Σύμφωνα με τον Μιχαήλ κ. ά, (2003 όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2007:36) οι ανάγκες αυτές που αφορούν σε όλο το φάσμα του εκπαιδευτικού έργου, οπότε εμπεριέχουν και το Διευθυντικό έργο των σχολικών μονάδων, θα μπορούσαν να συνοψιστούν στις ακόλουθες λέξεις κλειδιά: Αποκέντρωση, Αντικειμενικότητα, Αξιοπιστία, Αποτελεσματικότητα, Αξιοκρατία, Ανατροφοδότηση, Ανάπτυξη προσωπικού.

#### **4.2.3 Το Πλαίσιο της Επιλογής των Διευθυντών των Σχολικών Μονάδων σε Διεθνές και Εθνικό Επίπεδο**

Ο τρόπος και οι διαδικασίες με τα οποία επιλέγονται τα διευθυντικά στελέχη της εκπαίδευσης μέσα στα οποία ξεχωρίζει ο Διευθυντή της σχολικής μονάδας, είναι συνεχές ζητούμενο για την εκπαιδευτική και πολιτική κοινότητα, που αποκτά ολοένα και περισσότερο σπουδαιότητα και ενδιαφέρον εξαιτίας των συνεχών πορισμάτων που προκύπτουν μέσα από διάφορες έρευνες για τα αποτελεσματικά σχολεία αναφορικά με την σπουδαιότητα του ρόλου του Διευθυντή της σχολικής μονάδας (Πασιαρδής, 2004). Σύμφωνα με τα όσα υποστηρίζει σε άρθρο του ο Ανθόπουλος (2017), το ζήτημα της επιλογής και ανάδειξης των στελεχών της διοίκησης των σχολικών μονάδων έχει αποτελέσει πεδίο έντονων πολιτικών και κοινωνικών αντιπαραθέσεων και προβληματισμού τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο. Σύμφωνα με τις εκδόσεις του Δικτύου Eurgydice, ένα δίκτυο που διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών για εκπαιδευτικά συστήματα της Ευρώπης, σε όλες σχεδόν τις Ευρωπαϊκές χώρες υπάρχει

συγκεκριμένο ρυθμιστικό νομοθετικό πλαίσιο το οποίο οριοθετεί τα προσόντα και τις διαδικασίες επιλογής των Διευθυντών των σχολικών μονάδων των χωρών της Ε.Ε. (EYRYDICE 2009/Ευρωπαϊκή Επιτροπή). Έτσι τα προσόντα που απαιτούνται κατά γενική ομολογία για τις θέσεις αυτές είναι: α) η επαγγελματική και εκπαιδευτική εμπειρία, β) η διοικητική/διαχειριστική ικανότητα και εμπειρία (ιδιαίτερα σημαντική στις περιπτώσεις εκπαιδευτικών συστημάτων τα οποία αποδίδουν αυξημένη αυτονομία στις σχολικές μονάδες και στη τοπική αυτοδιοίκηση), γ) η επαρκής προσωπική συγκρότηση και επιστημονική εμπειρογνωμοσύνη στον τομέα ευθύνης ( π.χ. γνώση νέων τεχνολογιών, γνώση στοιχείων δικαίου κλπ) που να επιτρέπει στο διοικητικό στέλεχος την αποτελεσματική συνεργασία τόσο με τους υφιστάμενους του, όσο και με την υπόλοιπη εκπαιδευτική διοίκηση και δ) ηθική ακεραιότητα και καλή υγεία για τη διαφύλαξη του κύρους της θέσης που καταλαμβάνεται και την εύρυθμη εκτέλεση των καθηκόντων του στελέχους (Γκόβαρης & Ρουσάκης, 2008).

Μέχρι τώρα ο πλέον διαδεδομένος τρόπος επιλογής διευθυντικού προσωπικού ήταν αυτός της προσωπικής συνέντευξης. Έχουν εκφραστεί αρκετές αμφιβολίες για την επάρκεια αυτής της διαδικασίας σχετικά με το ότι αυτή συντείνει στην πρόβλεψη για την πιθανότητα επιτυχίας του υποψήφιου στα νέα του καθήκοντα. Η υποκειμενικότητα της ίδιας της μεθόδου καθώς και άλλες σκοπιμότητες που υπεισέρχονται σε αυτήν, είναι οι κυριότερες αιτίες για τις αμφιβολίες αυτές. Ακριβώς λόγω των προβλημάτων αυτών, πολλά εκπαιδευτικά συστήματα στο εξωτερικό έχουν αρχίσει να πειραματίζονται με άλλες μεθόδους ή προσεγγίσεις επιλογής του διευθυντικού προσωπικού (Πασιαρδής, 2004). Παρατηρούνται διαφοροποιήσεις μεταξύ διαφόρων χωρών της Ευρώπης σε σχέση με τις διαδικασίες επιλογής, τον απαιτούμενο χρόνο υπηρεσίας και την κατάρτιση των Διευθυντών των σχολικών μονάδων. Σε πάρα πολλές περιπτώσεις η κατάληψη θέσης στελέχους συνεπάγεται τη συμμετοχή σε ειδικά προγράμματα αρχικής εκπαίδευσης-επιμόρφωσης για το αντικείμενο της θέσης, για την ενίσχυση και πιστοποίηση των προσόντων που απαιτούνται για την επιτυχή άσκηση του έργου του στελέχους. Σε αρκετές χώρες της Ε.Ε. (Σουηδία, Ισπανία, Γαλλία, Βέλγιο), τα διευθυντικά στελέχη ενθαρρύνονται να συνεχίζουν την επιμόρφωσή τους και την επαγγελματική τους ανάπτυξη και κατά τη διάρκεια της θητείας τους έτσι ώστε να είναι πάντα σε θέση να ανταποκριθούν στις αυξημένες απαιτήσεις των θέσεών τους. Οι θέσεις αυτών των στελεχών υπόκεινται σε αξιολόγηση και επανάκριση (Ανθόπουλος, 2017). Κάτι παρόμοιο συμβαίνει και στην άλλη άκρη του Ατλαντικού, στην Αμερική, που σύμφωνα με έρευνες όλοι οι εκπαιδευτικοί που θέλουν να υποβάλλουν αίτηση για τη θέση

Διευθυντή οφείλουν να έχουν ολοκληρώσει ένα αξιόπιστο και επίπονο επιμορφωτικό πρόγραμμα σε πανεπιστήμιο (Su, Gamage, Mininberg, 2003). Το Αμερικανικό Εκπαιδευτικό Σύστημα υποστηρίζει πως ο δρόμος για την εκπαιδευτική ηγεσία στηρίζεται σε ακαδημαϊκά πτυχία, πανεπιστημιακή επιμόρφωση και κρατικό δίπλωμα (Daresh & Male, 2000). Σύμφωνα με τους Webb και Norton (1999), τα τελευταία χρόνια στην Αμερική έχουν εδραιωθεί τα Κέντρα Αξιολόγησης (Κ.Α.) για την ανέλιξη των εκπαιδευτικών. Εκεί οι εκπαιδευτικοί προσπαθούν μέσα από μια σειρά δοκιμασιών να επιδείξουν συγκεκριμένες δεξιότητες. Όπως υποστηρίζουν οι Πασιαρδής, Σαββίδης και Τσιάκιρος (2005), όταν τα Κ.Α. λειτουργούν με σύγχρονα πρότυπα (όπως αξιολόγηση δεξιοτήτων που είναι σημαντικές, σχεδιασμός κατάλληλων και πολλαπλών δοκιμασιών, κατάλληλα εκπαιδευμένους και ανεξάρτητους έμπειρους αξιολογητές), τότε αποτελούν ένα σχετικά έγκυρο και αντικειμενικό μέσο αξιολόγησης.

Και ενώ αυτά ισχύουν στο Ευρωπαϊκό και Αμερικανικό γίγνεσθαι, σύμφωνα πάντα με τον Ανθόπουλο (2017), στην Ελλάδα το σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων διακρίνεται από: α) Συνεχείς αλλαγές του νομοθετικού πλαισίου επιλογής από διαφορετικές κυβερνήσεις (1992, 1995, 2002, 2006, 2010, 2015, 2018). β) Παραπομπή στις καλές διαδικασίες αξιολόγησης του διοικητικού και παιδαγωγικού έργου των στελεχών εκπαίδευσης. γ) Συμβούλια επιλογής που θεωρούνται αναποτελεσματικά ως προς τις δυνατότητες των μελών να κρίνουν με αντικειμενικότητα και διαφάνεια στελέχη εκπαίδευσης, καθώς δε διέθεταν ειδικές σπουδές σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης εκπαίδευσης. δ) Θεσμοθέτηση ενιαίων κριτηρίων για όλα τα στελέχη, δίχως τη διαφοροποίηση που απορρέει από το ρόλο τους. ε) Έλλειψη κινήτρων για τη συμμετοχή των υποψηφίων σε προγράμματα διοίκησης της Εκπαίδευσης, καθόσον αυτά δεν μοριοδοτούνταν. ζ) Πτυχιολατρία με ταυτόχρονη υποβάθμιση δεξιοτήτων και ικανοτήτων που συνδέονται άμεσα με την επιτυχή και αποτελεσματική άσκηση καθηκόντων. Η τελευταία τριακονταετία σημαδεύτηκε από συνεχείς αλλαγές όλες στις νομοθετικές ρυθμίσεις από πλευράς Υπουργείου Παιδείας σχετικά με τα κριτήρια επιλογής στελεχών εκπαίδευσης, όπως είναι και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων. Η όλη προσπάθεια εντάσσεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο σημαντικών αλλαγών στον τομέα της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου συνολικά ενώ είναι αξιοσημείωτη η έντονη αντιπαράθεση και η σθεναρή αντίσταση που σταθερά προβάλλεται από την πλευρά των συνδικαλιστικών

οργανώσεων των εκπαιδευτικών μέχρι τις μέρες μας, όπως επισημαίνεται από την Αθανασούλα-Ρέπα (1999).

Τον Αύγουστο του 2018 ανακοινώθηκε ο τελευταίος και ισχύον νόμος 4547/2018 για την εκπαίδευση, σύμφωνα με τον οποίο η επιλογή των Στελεχών Εκπαίδευσης στο μέλλον θα γίνεται με τα παρακάτω κριτήρια, όπως αυτά είχαν διαμορφωθεί από τα άρθρα 18 και 19 του νόμου 4327/2015:

1.Κριτήριο επιστημονικής - παιδαγωγικής συγκρότησης και κατάρτισης, όπως προκύπτει από τα στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου και τα συνυποβαλλόμενα αποδεικτικά στοιχεία των τυπικών του προσόντων. Αποτιμάται με 9 έως 11 μονάδες κατ' ανώτατο όριο.

2.Κριτήριο υπηρεσιακής κατάστασης, καθοδηγητικής και διοικητικής εμπειρίας, όπως προκύπτει από στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου και αποτιμάται με 14 μονάδες κατ' ανώτατο όριο.

3.Κριτήριο συμβολής στο εκπαιδευτικό έργο - προσωπικότητας - γενικής συγκρότησης του υποψηφίου που αποτιμάται με τη μυστική ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων της σχολικής μονάδας που ο υποψήφιος θα επιλέξει. Μέσω της μυστικής ψηφοφορίας εκτιμώνται στοιχεία της προσωπικότητας που έχουν αναδειχθεί στην καθημερινότητα της σχολικής ζωής, όπως η προσωπικότητα, το ήθος, η εντιμότητα, το αίσθημα δικαιοσύνης, η δημοκρατική συμπεριφορά, η επαγγελματική ανάπτυξη και συνέπεια, καθώς και οι ικανότητες του υποψηφίου. Στις ικανότητες του υποψηφίου περιλαμβάνονται ενδεικτικώς: η ικανότητα επικοινωνίας και συνεργασίας, η ικανότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών και επίλυσης προβλημάτων ιδίως διδακτικών, διοικητικών, οργανωτικών και λειτουργικών, καθώς και η ικανότητα δημιουργίας κατάλληλου παιδαγωγικού περιβάλλοντος έμπνευσης των εκπαιδευτικών κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Ο σύλλογος διδασκόντων κατά την εκτίμησή του λαμβάνει, επίσης, υπόψη: Τα στοιχεία τα οποία ο υποψήφιος έχει καταθέσει προς μοριοδότηση στο οικείο ΠΥΣΠΕ ή ΠΥΣΔΕ, καθώς και τα στοιχεία τα οποία αναφέρει στο βιογραφικό του σημείωμα, αποδεικνύονται με παραστατικά (αντίγραφα, βεβαιώσεις) και δεν μοριοδοτούνται, όπως: άλλες σπουδές, επιμόρφωση και μετεκπαίδευση, οργάνωση εκπαιδευτικών συνεδρίων, σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή συμμετοχή σε αυτά με την ιδιότητα του εισηγητή, του μέλους της επιστημονικής ομάδας ή του επιμορφωτή, συγγραφικό και ερευνητικό έργο, πρωτοβουλίες σε σχέση με το εκπαιδευτικό έργο, υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εφαρμογή καινοτομιών, σχετική με την εκπαίδευση διοικητική ή

καθοδηγητική εμπειρία, επιμορφωτικές συναντήσεις, συμμετοχή σε συμβούλια, επιτροπές ή ομάδες εργασίας, κοινωνική και συνδικαλιστική δράση, συμμετοχή σε όργανα διοίκησης επιστημονικών και εκπαιδευτικών οργανώσεων ή σε όργανα λαϊκής συμμετοχής και επίσημες διακρίσεις.

Όλα τα παραπάνω κατατίθενται σε καθορισμένες ημερομηνίες στα οικεία περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Π.Υ.Σ.Δ.Ε). Η επιλογή των Διευθυντών σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης γίνεται από τα οικεία περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Π.Υ.Σ.Δ.Ε), στα οποία δημιουργείται μια επιπλέον τριμελής επιτροπή (καθώς και μια αντίστοιχη αναπληρωματική) που έχει την ευθύνη της κρίσης της κάθε υποψηφιότητας. Την επιτροπή απαρτίζουν ένας σχολικός σύμβουλος και ένας εκπαιδευτικός με τουλάχιστο δεκαπενταετή εκπαιδευτική υπηρεσία οι οποίοι ορίζονται με απόφαση του υπουργού παιδείας ύστερα από γνώμη του οικείου Περιφερειακού Διευθυντή Εκπαίδευσης, ο οποίος ορίζει επιπλέον και τον πρόεδρο της επιτροπής ο οποίος εκτός από εικοσαετή εκπαιδευτική υπηρεσία έχει διατελέσει και Διευθυντής Εκπαίδευσης. Ως μέλος του Π.Υ.Σ.Δ.Ε συμμετέχει στην διαδικασία και ένας αιρετός των εκπαιδευτικών από το συνδικαλιστικό φορέα των εκπαιδευτικών. Τα μέλη του συμβουλίου εξετάζουν τον φάκελο του υποψηφίου και στην συνέχεια υποβάλλουν ερωτήσεις, με σκοπό να μορφώσουν γνώμη για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα του υποψήφιου για την άσκηση των καθηκόντων της θέσης για την οποία κρίνεται. Η συνέντευξη ηχογραφείται και το προϊόν της ηχογράφησης τηρείται ως ηχητικό αρχείο από τον πρόεδρο του οικείου Π.Υ.Σ.Δ.Ε. Οι υποψήφιοι κατατάσσονται στον οικείο πίνακα με βάση το άθροισμα των μονάδων, τις οποίες συγκεντρώνουν κατά την αποτίμηση των παραπάνω κριτηρίων. Το σύνολο των μονάδων για τους υποψηφίους Διευθυντές σχολικών μονάδων σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και Ε.Κ. ανέρχεται σε 35.

### **4.3 Η Οριοθέτηση του Προβλήματος και η Σύνδεσή του με την Επιλογή του Θέματος της Έρευνας**

Στο τρίτο κριτήριο επιλογής του παραπάνω νόμου που αφορά στην συμβολή του υποψήφιου για την θέση του διευθυντή της σχολικής μονάδας στο εκπαιδευτικό έργο,

την προσωπικότητά του και την γενική συγκρότησή του, προβλέπεται αποτίμηση των παραπάνω δεικτών μέσω μυστικής ψηφοφορίας του συλλόγου διδασκόντων της σχολικής μονάδας που ο υποψήφιος επιλέγει μέσω της μυστικής ψηφοφορίας εκτιμώνται στοιχεία της προσωπικότητας που έχουν αναδειχθεί στην καθημερινότητα της σχολικής ζωής. Σε αυτό ακριβώς το σημείο δημιουργούνται απόλυτα φυσιολογικά σχετικοί σοβαροί προβληματισμοί ως προς την καθαρότητα, την αντικειμενικότητα, την δικαιοσύνη και τα κίνητρα που οδηγούν τις κρίσεις των εκπαιδευτικών των συλλόγων των εκπαιδευτικών μονάδων. Έχουν άραγε όλοι οι εκπαιδευτικοί των σχολικών μονάδων όλο το σχετικό γνωστικό, ψυχολογικό, συναισθηματικό και κοινωνιολογικό υπόβαθρο που απαιτείται για κάτι τέτοιο; Έχουν άραγε και αν ναι σε ποιο βαθμό τις γνώσεις ή τουλάχιστον το χάρισμα της ενσυναίσθησης για τον τρόπο που οφείλει να διοικείται μια αποτελεσματική σχολική μονάδα, η οποία θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας χωρίς όμως να χάνει τις δημοκρατικές αρχές της και τον παιδαγωγικό της προσανατολισμό; Με ποιο τρόπο και με ποια κριτήρια καλούνται να κρίνουν; Πόσο έγκυρα και αξιόπιστα μπορούν να θεωρούνται τα κριτήρια επιλογής τους; Στα πλαίσια λοιπόν των παραπάνω προβληματισμών αποφασίστηκε η εκπόνηση της παρούσας έρευνας. Κρίθηκε χρήσιμο μέσω της παρούσας ερευνητικής εργασίας να γίνει μια προσπάθεια δημιουργίας ενός έγκυρου ερευνητικού εργαλείου το οποίο θα μπορούσε να εκπονηθεί από τους εκπαιδευτικούς ώστε τελικά να καταδείξει με τον όσο το δυνατό πιο αξιόπιστο και αντικειμενικό τρόπο την υφιστάμενη κατάσταση στις σχολικές μονάδες όσον αφορά στο επίπεδο αποτελεσματικότητας σε κύριους τομείς του διευθυντικού έργου της σχολικής μονάδας. Έτσι θα μπορούσαν να αναδειχτούν οι τομείς εκείνοι στους οποίους οι Διευθυντές ασκούν αξιοσημείωτα καλά το παραπάνω έργο, αλλά και οι τομείς εκείνοι για τους οποίους υπάρχει ανάγκη βελτίωσης. Από όλα τα παραπάνω αναδεικνύεται η σχετική πρωτοτυπία της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας.

Ως γνωστό κατά τις τελευταίες κρίσεις υποψηφίων Διευθυντών των Σχολικών μονάδων τον Ιούνιο του 2017 που έγιναν στα πλαίσια του Νόμου 4473/2017 (ΦΕΚ 78/30-05-2017), προβλέπονταν για δεύτερη φορά (είχε προηγηθεί η πρώτη φορά στα πλαίσια του Ν. 4327/2015), μια μορφή αξιολόγησης του υποψήφιου Διευθυντή από τα μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων των σχολικών μονάδων, η οποία θα λαμβάνονταν υπόψη από τα μέλη του υπηρεσιακού συμβουλίου που διενέργησε την όλη διαδικασία της αξιολόγησης, λειτουργώντας περισσότερο ως ένα αρχικό φίλτρο απαραίτητο για την



είσοδο του κάθε υποψήφιου στην διαδικασία της αξιολόγησης. Οι Εκπαιδευτικοί καλούνταν να απαντήσουν στις τέσσερις παρακάτω απαντήσεις που αφορούσαν στον υποψήφιο Διευθυντή της σχολικής μονάδας, απλά συμφωνώντας ή διαφωνώντας με αυτές.

|    | ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ  | Συμφωνώ | Διαφωνώ |
|----|--|---------|---------|
| 1. | Συμβάλλει στην ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών και λειτουργεί με δημοκρατικό πνεύμα, επιδιώκοντας ουσιαστικό διάλογο. |         |         |
| 2. | Ενισχύει την δημιουργία κατάλληλου παιδαγωγικού κλίματος, δημιουργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης με όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας.    |         |         |
| 3. | Συμμετέχει ενεργά και αναπτύσσει πρωτοβουλίες στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση εκπαιδευτικών και παιδαγωγικών δράσεων του σχολείου.          |         |         |
| 4. | Διαθέτει οργανωτικές και Διοικητικές ικανότητες και είναι αποτελεσματικός στην υλοποίηση του έργου που αναλαμβάνει                           |         |         |

Η σύνθεση των υπηρεσιακών συμβουλίων που διενέργησαν τις διαδικασίες ανά τις Περιφέρειες της χώρας, ήταν τριμελής αποτελούμενη από 3 τακτικά μέλη: Έναν Σχολικό Σύμβουλο/Διευθυντή Εκπαίδευσης ως προεδρεύον μέλος, έναν Εκπαιδευτικό με τουλάχιστον δεκαπενταετή εκπαιδευτική υπηρεσία και έναν Αιρετό παρατάξεων εκλεγμένο από τον κλάδο των Εκπαιδευτικών. Φυσικά η διαδικασία προέβλεπε και τρία αντίστοιχα αναπληρωματικά μέλη. Τα στατιστικά αποτελέσματα από την τελευταία κρίση του Ιουνίου του 2017 έδειξε ότι το 90% των υποψηφίων Διευθυντών της δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης βαθμολογήθηκε με άριστες βαθμολογίες κατά την συνέντευξη.

Η απόφαση για τις παραπάνω διαδικασίες χαρακτηρίστηκε άμεσα από το σύνολο σχεδόν της εκπαιδευτικής κοινότητας από προχειρότητα, έλλειψη προγραμματισμού και διαβούλευσης, και δεν ήταν λίγες οι προτάσεις για άρνηση συμμετοχής στην αξιολόγηση αυτή από ορισμένους εκπαιδευτικούς οι οποίες πήραν και επίσημο

χαρακτήρα μέσω της απόφασης-πρότασης της ΟΛΜΕ για αποχή των εκπαιδευτικών από την συμμετοχή τους στην αξιολόγηση των Διευθυντών (Πλατάρος 2017).ι κυριότερες αιτίες για την πρόταση αποχής στηρίχθηκε σε δύο κύριους άξονες. Ο πρώτος άξονας αφορά σε σοβαρούς βάσιμους και αντικειμενικούς λόγους για τους οποίους το παραπάνω θεσμικό πλαίσιο της εισήγησης και της όλης διαδικασίας δεν ήταν Συνταγματικά σύμφωνο αφού: α) Επρόκειτο για ανώνυμη πράξη της Διοίκησης, η οποία σύμφωνα με τις βασικές Συνταγματικές Αρχές του Διοικητικού Δικαίου ήταν παράτυπη. Διεξάγονταν με διπλωνόμενα φύλλα αποτίμησης που διασφάλιζαν το ανώνυμο της διαδικασίας οπότε υπεκφεύγει ο ανώνυμος συντάκτης από μελλοντική ενδεχόμενη λογοδοσία αν ενδεχομένως ο κρινόμενος θεωρήσει ότι δεν έλαβε δικαία κρίση. β) Επρόκειτο για αναιτιολόγητη πράξη της Διοίκησης, η οποία δεν βασιζόταν σε καταγεγραμμένα πραγματικά περιστατικά, έγγραφα, γεγονότα, αποφάσεις, πράξεις κτλ επί των οποίων θα μπορούσε να στηριχθεί η όποια κρίση και στα οποία οι εκπαιδευτικοί δεν θα είχαν άμεση πρόσβαση ούτε δικαίωμα ελέγχου. Αποκλείονταν η δυνατότητα ερωτήσεων στον κρινόμενο από τις οποίες ενδεχομένως θα διασφαλιζόταν δικαία αποτίμηση, αφού μέσω αυτών θα δίνονταν η δυνατότητα να αρθούν παρεξηγήσεις, να δοθούν διασαφηνίσεις, εξηγήσεις, δέουσες ερμηνείες επί συγκεκριμένων συμπεριφορών της σχολικής ζωής ώστε να κατοχυρωθεί δικαία κρίση και αποτίμηση. γ) Δεν παρέχονταν στον κρινόμενο το Συνταγματικό δικαίωμα «έκφρασης αντιρρήσεων» πριν την κρίση του σώματος του Συλλόγου Διδασκόντων, ώστε να διασφαλιστεί απολύτως δικαία εισηγητική κρίση(Πλατάρος 2017) .

Ο δεύτερος άξονας αφορούσε σε σοβαρά προβλήματα που αφορούσαν στο εργαλείο της ίδιας της διαδικασίας της αξιολόγησης: α) Στο έντυπο αποτίμησης, στις τέσσερις ερωτήσεις του, δεν υπήρχε διαβάθμιση των απαντήσεων, ούτε δυνατότητα για αποτύπωση σε μία ή σε όλες της ερωτήσεις της επιλογής «Δεν γνωρίζω/ Δεν απαντώ» γεγονός που παραβιάζει κάθε αρχή Επιστήμης, Λογικής και γενικών Αρχών Δικαίου, απολύτως απαραίτητα συστατικά κάθε δικαίας κρίσης. β) Τα κριτήρια αποτίμησης ήταν ανύπαρκτα και δεν περιγράφονταν στον σχετικό νόμο ή οπουδήποτε αλλού κατά σαφή και μονοσήμαντο τρόπο ώστε να αποκλείονται αμφισημίες και πολλαπλές ερμηνείες επί της ίδιας παρατηρηθείσας συμπεριφοράς. γ) Το ερωτηματολόγιο καταρτιζόταν από συγκεκριμένες ερωτήσεις χωρίς να προτείνονται, έστω ενδεικτικά, κοινά κριτήρια διερεύνησης. Μια κοινή βάση κριτηρίων, σύμφωνη με τη σχετική βιβλιογραφία που θα υποδεικνύονταν έμμεσα στο ερωτηματολόγιο, θα ήταν

ένας αξιόπιστος και αντικειμενικός τρόπος να απαντηθούν τα ερωτήματα ώστε να μην υπάρχουν διαφορετικές ερμηνείες αυτών. Για παράδειγμα στη δεύτερη ερώτηση αναφέρεται αν ο υποψήφιος ενισχύει τη δημιουργία κατάλληλου παιδαγωγικού κλίματος. Αλήθεια, τι ακριβώς κάνει κάποιος που ενισχύει το παιδαγωγικό κλίμα; Ποια είναι τα κριτήρια διερεύνησης αυτού; Μήπως κριτήρια είναι να οργανώνει ενδοσχολικές επιμορφώσεις, να επιδιώκει τη συνεργατικότητα και την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών με συνεργατικές ή δειγματικές διδασκαλίες, να συγκαλεί οργανωμένους συλλόγους διδασκόντων που το κάθε μέλος είναι ενημερωμένο και προετοιμασμένο στη σχετική θεματολογία του Σ.Δ και άλλα σχετικά; Αν το παιδαγωγικό κλίμα μιας σχολικής μονάδας δεν ενισχύεται με αυτά που αναφέρθηκαν πώς αλλιώς ενισχύεται; Μήπως υπάρχουν και άλλες ερμηνείες; Καλό θα ήταν λοιπόν να είχε προσδιοριστεί ο όρος "ενίσχυση παιδαγωγικού κλίματος" έτσι ώστε να είχαν γίνει πιο σαφή και κοινά τα κριτήρια που θα έπρεπε να διερευνηθούν από τους εκπαιδευτικούς. δ) Το ερωτηματολόγιο ήταν κλειστού τύπου με δύο επιλογές απάντησης σε κάθε ερώτηση: (συμφωνώ ή διαφωνώ). Δεν υπήρχε το κουτί "άλλο" που σε αυτό οι εκπαιδευτικοί θα μπορούσαν να κάνουν σύντομες παρατηρήσεις. Κάτι τέτοιο λειτουργεί περιοριστικά στην διατύπωση άλλων απόψεων και παρατηρήσεων και αποδυναμώνει την εγκυρότητα και αξιοπιστία των συμπερασμάτων αλλά και την επιστημονική διάσταση του εκπαιδευτικού. ε) Το ερωτηματολόγιο σε συνδυασμό με την υποχρεωτικότητα της συμμετοχής στην ειδική συνεδρίαση, ζητούσε από τους εκπαιδευτικούς να αποφανθούν θετικά ή αρνητικά, συμπυκνώνοντας εκπαιδευτικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές σε ένα κουτί, κρίνοντας αρκετά υποκειμενικά μόνο το πρόσωπο του υποψήφιου Διευθυντή και όχι συγκεκριμένες ενέργειες και δραστηριότητες που θα οδηγούσαν σε αντικειμενικά συμπεράσματα για το έργο του στους ποικίλους τομείς του έργου αυτού. στ) Δεν υπήρχε αναφορά στην υπουργική απόφαση (Υ.Α) για σχετικά στοιχεία που να ενισχύουν και να αποδεικνύουν την κρίση του συλλόγου διδασκόντων (Σ.Δ) σε σχέση με τα ερωτήματα. ζ) Μέσα από ένα εργαλείο αξιολόγησης-ερωτηματολόγιο, θα πρέπει κανονικά να διαμορφώνεται έστω και περιορισμένα το προφίλ του αποτελεσματικού διευθυντή σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία που έχει συνταχθεί. Στο συγκεκριμένο όμως εργαλείο, ενώ αναδεικνύονταν κάποια χαρακτηριστικά, παραλείπονταν αρκετά άλλα. Πέρα όμως από τα παραπάνω βασίμα προβλήματα, πολλοί ήταν εκείνοι που υποστήριξαν ότι η όλη διαδικασία με την προχειρότητα που αποφασίστηκε, θα δημιουργούσε και πάρα πολλά προβλήματα στην ίδια την εκπαιδευτική μονάδα. Η

παραπάνω διαδικασία θα διατάραζε την απαραίτητη ηρεμία που χρειάζεται για την ομαλή λειτουργία της, αφού θα δημιουργούσε κακή εμπλοκή του Σ.Δ στην αξιολόγηση του υποψήφιου Διευθυντή με συναλλακτικές πρακτικές, και πιθανή εμφάνιση του φαινομένου Hawthorne στις αποφάσεις των εκπαιδευτικών-κριτών, που αυτομάτως θα ενίσχυαν τον άδικο καταμερισμό καθηκόντων και υποχρεώσεων, την φθορά της ισονομίας και ισηγορίας μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας, την ενίσχυση της κολακείας και της υποκρισίας, οπότε θα αποδυνάμωναν την προσωπικότητα άρα και το έργο του κάθε Σχολικού Διευθυντή (Πλατάρος 2017).

Υπήρξαν πολλές ενστάσεις από πλευράς θιγόμενων υποψηφίων Διευθυντών που αφορούσαν στην εγκυρότητα των αποτελεσμάτων οπότε και στην αμφισβήτηση της διαδικασίας αξιολόγησης. Από τα στατιστικά στοιχεία μοριοδότησης υποψηφίων Διευθυντών που ανακοίνωσε το Υπουργείο Παιδείας το σύνολο των ενστάσεων στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (ΔΕ) έφτασε τις 562. Από αυτές έγιναν αποδεκτές οι 19, δηλαδή σε ποσοστό περίπου 3,4%. Πολλές επίσης υπήρξαν και οι προσφυγές διαφόρων θιγόμενων υποψηφίων και σε διαφορετικές χρονικές περιόδους προς το Συμβούλιο της Επικρατείας (ΣτΕ). Στις 10/03/2017 η Ολομέλεια του ΣτΕ ακύρωσε τη σχετική Υπουργική Απόφαση για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων, κρίνοντας αντισυνταγματική την εμπλοκή της αξιολόγησης του Συλλόγου διδασκόντων των σχολικών μονάδων στην επιλογή των Διευθυντών των σχολικών μονάδων. Η Ολομέλεια του ΣτΕ, έκανε δεκτή την απόφαση του Γ τμήματος του ανωτάτου δικαστηρίου, μετά την προσφυγή της Πανελλήνιας Ένωσης Διευθυντών Εκπαίδευσης και 57 θιγόμενων Διευθυντών Σχολείων, στο ζήτημα της συνταγματικότητας και της νομιμότητας της κανονιστικής πράξης που αφορά τις επιλογές στελεχών σύμφωνα με το Νόμο 4327/2015. Το ΣτΕ αποφάσισε ομόφωνα την ακύρωση της απόφασης. «Επί ομοειδούς και πλήρως αναλόγου πρακτικής ψηφοφορίας, με μυστικό τρόπο και με απουσία αιτιολόγησης, για την εξαγωγή κρίσης για πλήρωση Διευθυντών Σχολικών Μονάδων, το Σ.τ.Ε. στην ολομέλειά του, απεφάνθη οριστικώς και επισήμως, ότι αυτό συνιστά μη συμφωνία με την Συνταγματική νομιμότητα (Απόφαση ΣτΕ. 711/2017)». Το Υπουργείο Παιδείας στη συνέχεια δεσμεύθηκε για Νομοθετική πρωτοβουλία μετά την απόφαση του ΣτΕ για τους διευθυντές ανακοινώνοντας: « Το ΥΠΕΘ δεσμεύτηκε ότι αφού λάβει και μελετήσει την απόφαση, αμέσως μετά θα αναλάβει την αναγκαία νομοθετική πρωτοβουλία ώστε η επιλογή των νέων διευθυντών σχολικών μονάδων να είναι σύμφωνη με την παραπάνω απόφαση του ΣτΕ ».

# Κεφάλαιο 5

## Ο Σχεδιασμός της Έρευνας

Μετά την οριοθέτηση του προβλήματος στην προσπάθεια δημιουργίας ενός πλαισίου για την επιλογή του θέματος για το οποίο η έρευνα κρίθηκε απαραίτητη, και η οποία αναπτύχθηκε στην προηγούμενη παράγραφο, ακολουθεί ο σχεδιασμός της ερευνητικής διαδικασίας η οποία περιλαμβάνει το σκοπό και τους επιμέρους στόχους της έρευνας καθώς και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα που αναμένονται από αυτήν. Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που παραθέτονται είναι στενά συνδεδεμένα με την γενική μεθοδολογική προσέγγιση που σχεδιάστηκε για την εκπόνηση της έρευνας. Στα πλαίσια αυτά δίνονται επίσης οι απαραίτητες διευκρινήσεις για τους συμμετέχοντες που αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας, καθώς και για το σχεδιασμό του εργαλείου και της διαδικασίας με τα οποία συλλέχθηκαν τα απαραίτητα δεδομένα για την εκπόνηση της. Τέλος δίνονται διευκρινήσεις για την διαδικασία της επεξεργασίας των δεδομένων, τους περιορισμούς της έρευνας καθώς και για το ηθικό δεοντολογικό της υπόβαθρο.

### 5.1 Σκοπός και Επιμέρους Στόχοι της Έρευνας

Σκοπός της προτεινόμενης έρευνας είναι να αναδείξει τις απόψεις των εκπαιδευτικών της μέσης εκπαίδευσης σχετικά με την αποτελεσματικότητα του έργου του Διευθυντή της σχολικής μονάδας όπως αποτυπώνεται σήμερα στις σχολικές μονάδες που υπηρετούν. Από την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης σχετικά με την αποτελεσματικότητα του έργου του Διευθυντή της σχολικής μονάδας, προκύπτουν και αξιοσημείωτοι επιμέρους ερευνητικοί στόχοι όπως:

α. Η ανάδειξη των τομέων εκείνων στους οποίους το έργο των Διευθυντών είναι ικανοποιητικά αποτελεσματικό.

β. Η ανάδειξη των τομέων εκείνων στους οποίους το παραπάνω έργο χρειάζεται βελτίωση.

γ. Η διερεύνηση σχετικά με την πιθανότητα οι σχετικές απόψεις των εκπαιδευτικών για το παραπάνω έργο του Διευθυντή της σχολικής μονάδας να επηρεάζεται από παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία και τα έτη υπηρεσίας των εκπαιδευτικών.

### **5.1.1 Προσδοκώμενα Αποτελέσματα**

1. Μέσα από την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας, ευελπιστούμε να υπάρξει σχετικός προβληματισμός και αναστοχασμός με απώτερο στόχο την ανάδειξη εισηγήσεων και προτάσεων για αλλαγές και βελτίωση σε συγκεκριμένους τομείς όπου το έργο του διευθυντή χρειάζεται βελτίωση.

2. Μέσα από την μελέτη των κριτηρίων αξιολόγησης που σχεδιάστηκαν για τις ανάγκες της έρευνας, ευελπιστούμε να υπάρξει σχετικός αναστοχασμός με απώτερο στόχο την δημιουργία ενός έγκυρου και αξιόπιστου εργαλείου αξιολόγησης από φορείς και παράγοντες που ασχολούνται με τον σχεδιασμό του τρόπου αξιολόγησης του συγκεκριμένου εκπαιδευτικού έργου.

3. Κατά τη διαδικασία εκπόνησής της ευελπιστούμε στην ενίσχυση της επικοινωνίας, του προβληματισμού, του διαλόγου και της δράσης των εκπαιδευτικών, θεωρώντας στην πράξη και όχι απλά στα λόγια τους εαυτούς τους συμμετόχους και δρώντα συνυποκείμενα στην διαδικασία της αξιολόγησης για την βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου.

4. Τέλος ευελπιστούμε στη διάδοση και στη διεύρυνση της ιδέας της αξιολόγησης ως μιας θετικής προοπτικής στα πλαίσια της προσπάθειας για βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου, με την ενδυνάμωση μιας κουλτούρας αξιολόγησης μέσα στους κόλπους της σχολικής μονάδας. Η έρευνα ευελπιστεί να στηρίξει στην πράξη την ιδέα του «Όποιος αξιολογεί, αξιολογείται», αρκεί ο τρόπος αξιολόγησης να βασίζεται σε αντικειμενικά, επιστημονικά, έγκυρα και αξιόπιστα κριτήρια. Με αυτό τον τρόπο γίνεται ευκολότερη η διεύρυνση της ιδέας της αξιολόγησης στο έργο τόσο του εκπαιδευτικού, όσο και της σχολικής μονάδας ευρύτερα.

### **5.1.2 Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα**

Η παρούσα ερευνητική προσπάθεια θα πρέπει με την ολοκλήρωσή της να έχει απαντήσει στα παρακάτω βασικά ερευνητικά ερωτήματα:

1. Σύμφωνα με τις απόψεις των καθηγητών, ποιοι δείκτες σχετικά με την άσκηση διοικητικού και οργανωτικού έργου των διευθυντών των σχολικών μονάδων παρουσιάζουν υψηλότερο και ποιοι χαμηλότερο βαθμό αποτελεσματικότητας;
2. Σε σχέση με την άσκηση έργου εποπτείας και επάρκειας, ποιοι είναι οι δείκτες για τους οποίους το έργο των διευθυντών των σχολικών μονάδων παρουσιάζει υψηλότερο αλλά και χαμηλότερο βαθμό αποτελεσματικότητας σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων;
3. Για ποιους δείκτες αξιολόγησης κατά την άποψη των εκπαιδευτικών παρατηρήθηκαν οι υψηλότερες και οι μικρότερες τιμές αποτελεσματικότητας όσον αφορά στην καλλιέργεια κατάλληλου σχολικού κλίματος και παιδαγωγικής κουλτούρας εντός της σχολικής μονάδας;
4. Σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων, σε ποιο βαθμό επάρκειας βρίσκεται η επιστημονική και η επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή της σχολικής μονάδας;
5. Υπάρχουν διαφορές στις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τα κριτήρια και τις κατηγορίες αξιολόγησης του έργου του σχολικού διευθυντή με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών όπως το φύλο, τα έτη υπηρεσίας, και η ηλικία τους;

## **5.2 Μεθοδολογική Προσέγγιση και Ερευνητικός Σχεδιασμός**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το ακαδημαϊκό έτος 2017-2018, στα πλαίσια της μεταπτυχιακής διατριβής του προγράμματος “Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση” για το Ανοικτό Πανεπιστήμιο της Κύπρου (Α.Π.ΚΥ). Ξεκίνησε τον Οκτώβριο του 2017 και ολοκληρώθηκε τον Νοέμβριο του 2018. Η έρευνα επιλέχθηκε να είναι ποσοτική αφού συγκεντρώνει τα χαρακτηριστικά της έρευνας αυτού του τύπου όπως αυτά περιγράφονται στον Creswell, (2003). Ειδικότερα ως προς τον προσδιορισμό του

ερευνητικού προβλήματος είναι περισσότερο προσανατολισμένη στην περιγραφή και στην εξήγηση παρά στην εμβάθυνση και στην κατανόηση. Δίνει σημαντικό ρόλο στην ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και ως προς τον προσδιορισμό του σκοπού είναι συγκεκριμένη και δομημένη. Τα δεδομένα της είναι μετρήσιμα και παρατηρήσιμα. Η συλλογή των δεδομένων που είναι αριθμοποιημένα, πραγματοποιείται από ένα σχετικά μεγάλο δείγμα μέσω ενός προκαθορισμένου εργαλείου, έτσι ώστε οι πληροφορίες να μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και να αναλυθούν στατιστικά προκειμένου να απαντήσουν σε συγκεκριμένα απλά και σύντομα ερευνητικά ερωτήματα. Ως προς την ανάλυση και την ερμηνεία των δεδομένων που συλλέχθηκαν περιστρέφεται γύρω από περιγραφή τάσεων καθώς και τη σύγκριση σχέσεων ανάμεσα σε μεταβλητές όπως η αποτελεσματικότητα του έργου των διευθυντών των σχολικών μονάδων με δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, τα έτη υπηρεσίας και η ηλικία των συμμετεχόντων. Γενικά είναι τυποποιημένη και καθορισμένη δίνοντας βάρος στον αντικειμενικό και αμερόληπτο χαρακτήρα της αφού η καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης σχετικά με την αποτελεσματικότητα του παραπάνω έργου στηρίζεται πάνω σε συγκεκριμένα κριτήρια και ενέργειες από πλευράς του διευθυντή του σχολείου, και όχι στις προσωπικές απόψεις των εκπαιδευτικών τις σχετικές με την προσωπικότητα και το έργο του διευθυντή της σχολικής μονάδας.

### **5.2.1 Το Ερευνητικό Εργαλείο**

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω απαντήσεων κλειστού τύπου με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου, που χρησιμοποιείται ευρύτατα κυρίως σε ποσοτικές έρευνες. Το ερωτηματολόγιο αφορούσε σε 108 ερωτήσεις-δείκτες κλειστού τύπου. Στην πορεία, στα πλαίσια πιλοτικής εφαρμογής του αφαιρέθηκαν τρεις ερωτήσεις λόγω σχετικής επικάλυψης με άλλες, οπότε τελικά η έρευνα στηρίχθηκε στις απαντήσεις σε συνολικά 105 ερωτήσεις. Οι τρεις πρώτες αφορούσαν σε δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων όπως το φύλο, την ηλικία και τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση. Δέκα ερωτήσεις ( Ερ.88 έως 93 και 96-100) ήταν κλειστές περιορισμένης επιλογής του τύπου: Ναι- Όχι- Δεν έχω άποψη. Οι υπόλοιπες ερωτήσεις ήταν ερωτήσεις κλειστού τύπου της πεντάβαθμης κλίμακας Likert. Με 0 αντιστοιχούσε η απουσία άποψης από τον συμμετέχοντα για μια συγκεκριμένη ερώτηση-δείκτη. Στο 1 αντιστοιχούσε η μηδενική συμμετοχή-συνεισφορά του Διευθυντή άρα και μη αποτελεσματικό έργο στο



συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του εκάστοτε δείκτη. Στο 2 αντιστοιχούσε η μικρή σχετικά αποτελεσματικότητα, ενώ στο 3 αντιστοιχούσε η συχνή-αρκετά καλή παρουσία και ενέργεια του Διευθυντή άρα και αντίστοιχη αποτελεσματικότητα για τον εκάστοτε δείκτη. Τέλος στο 4 αντιστοιχούσε η καθολική, συνεχής και πολύ καλή παρουσία-ενέργεια του Διευθυντή στο χαρακτηριστικό, στη δραστηριότητα ή στο τυπικό προσόν που αφορούσε η κάθε ερώτηση-δείκτης. Έτσι φροντίσαμε η θετική άποψη για κάθε ενέργεια-χαρακτηριστικό του Διευθυντή να ακολουθεί την ανοδική κλίση από το 1 προς το 4. Οι ερωτήσεις-δείκτες επιλέχθηκαν μέσα από την Διεθνή σχετική βιβλιογραφία και το σχετικό θεωρητικό υπόβαθρο. Συγκεκριμένα επιλέχθηκαν 108 δείκτες προσεκτικά από ειδικά έντυπα που στηρίχθηκαν σε ερευνητική εργασία του καθηγητή Ben Harris ( Texas Teacher Appraisal System, Ιούλιος 1994) του Πανεπιστημίου του Τέξας στο Ώστιν, όπως έχει μεταφραστεί, διασκευαστεί και προσαρμοστεί από τον καθηγητή του Α.Π.Υ, Πέτρο Πασιαρδή το 1996 ώστε να εναρμονίζεται καλύτερα στα δεδομένα των εκπαιδευτικών συστημάτων της Ελλάδας και της Κύπρου. Έτσι το σχετικό υλικό αντλήθηκε από το βιβλίο Αξιολόγηση Προγραμμάτων και Προσωπικού στην Εκπαίδευση (σελίδες 257-324) υπό την επιμέλεια του Καθηγητή Πέτρου Πασιαρδή (Παράρτημα Δ σελ.258, Έντυπο Παρακολούθησης/Αξιολόγησης Διδασκαλίας σελ. 264,266,267,268, Παράρτημα Ε σελ. 271, Παράρτημα Α σελ. 308,309, Παράρτημα Γ σελ. 312-321).

Διερευνήθηκε λοιπόν η αποτελεσματικότητα των Διευθυντών των σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο ελληνικό συγκείμενο σε τέσσερις άξονες-κατηγορίες αξιολόγησης που προβλέπονται από το υπάρχον νομικό πλαίσιο κατά τις αξιολογικές κρίσεις των παραπάνω υποψηφίων Διευθυντών. Για το σκοπό αυτό, οι παραπάνω ερωτήσεις-δείκτες ομαδοποιήθηκαν σε εννέα κριτήρια αξιολόγησης που αφορούσαν στους τέσσερις άξονες-κατηγορίες αξιολόγησης συνολικά όπως αυτές προβλέπονται από την σχετικό νομικό πλαίσιο της συγκεκριμένης αξιολόγησης. Ειδικότερα η παρακάτω δομή της αξιολόγησης στηρίχθηκε στις τέσσερις γνωστές κατηγορίες-άξονες που προβλέπει ο Νόμος 4473/2017,ΦΕΚ 78/30-05-2017. Κατηγορία I: Άσκηση Διοικητικού και οργανωτικού έργου με δύο κριτήρια αξιολόγησης. Κατηγορία II: Άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης με δύο κριτήρια αξιολόγησης. Κατηγορία III: Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας με το ομώνυμο κριτήριο αξιολόγησης. Κατηγορία IV: Επιστημονική και Επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή με τέσσερα κριτήρια αξιολόγησης. Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι ο παραπάνω νόμος περιλαμβάνει και την κατηγορία V, η οποία αφορά στον προγραμματισμό της

διδασκαλίας, την διεξαγωγή της διδασκαλίας και στην αξιολόγηση των μαθητών, δεν μπορεί να αφορά σε αξιολόγηση του Διευθυντή από τους Εκπαιδευτικούς και για αυτό το λόγο δεν θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο της παρούσας έρευνας και ανάλυσης. Επίσης θα πρέπει να τονιστεί ότι στην κατηγορία I που αφορά στην άσκηση διοικητικού και οργανωτικού έργου με δύο κριτήρια αξιολόγησης, εκείνα της αξιολόγησης του τρόπου υλοποίησης του νομοθετικού πλαισίου και της οργάνωσης του έργου του Συλλόγου Διδασκόντων της σχολικής μονάδας, η αξιολόγηση που πραγματοποιήθηκε μόνον από εκπαιδευτικούς των σχολικών μονάδων, δεν θα μπορούσε να αφορά τις απόψεις των ανώτερων υπηρεσιακών κλιμακίων από τις σχετικές διευθύνσεις της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης καθώς και της Περιφέρειας. Για τις τέσσερις κατηγορίες-άξονες αξιολόγησης τους οποίους στοχεύει να διερευνήσει η παρούσα ερευνητική προσπάθεια, χρησιμοποιήθηκαν εννέα διαφορετικά κριτήρια με επιλεγμένο αριθμό δεικτών-ερωτήσεων για κάθε ένα από αυτά.

Για την Κατηγορία I που αφορά στην άσκηση διοικητικού και οργανωτικού έργου, χρησιμοποιήθηκαν δύο κριτήρια αξιολόγησης δηλαδή τα κριτήρια 1. και 2.

- Κριτήριο 1: Τρόπος Υλοποίησης Νομοθετικού Πλαισίου με 25 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 4-28).
- Κριτήριο 2: Οργάνωση του έργου του Συλλόγου Διδασκόντων της σχολικής μονάδας με 23 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 29-51).

Για την Κατηγορία II που αφορά στην άσκηση έργου εποπτείας και επάρκειας, χρησιμοποιήθηκαν δύο κριτήρια αξιολόγησης δηλαδή το κριτήριο 3. και το κριτήριο 4.

- Κριτήριο 3: Αξιολόγηση της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας Διευθυντή με 6 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 52-57).
- Κριτήριο 4: Οργάνωση των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας, προγραμματισμού και υλοποίησης των δράσεων και τεκμηρίωσης των αποτελεσμάτων, με 8 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 58-64).

Στην Κατηγορία III που αφορά στο σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας χρησιμοποιήθηκε το ομώνυμο κριτήριο αξιολόγησης 5.

- Κριτήριο 5: Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας με 23 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 66-87).

Στην Κατηγορία IV που αφορά στην επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή χρησιμοποιήθηκαν 4 κριτήρια αξιολόγησης (κριτήρια 6,7α,7β και 7γ).

- Κριτήριο 6: Αφορά στην αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και της επιστημονικής ανάπτυξης του Διευθυντή με 6 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 88-93).

- Κριτήριο 7: Αφορά στην αξιολόγηση της επαγγελματικής ανάπτυξης του Διευθυντή. Το κριτήριο αυτό περιλαμβάνει τρία επιμέρους κριτήρια.

7α. Κριτήριο επιμόρφωσης με 2 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 94-95).

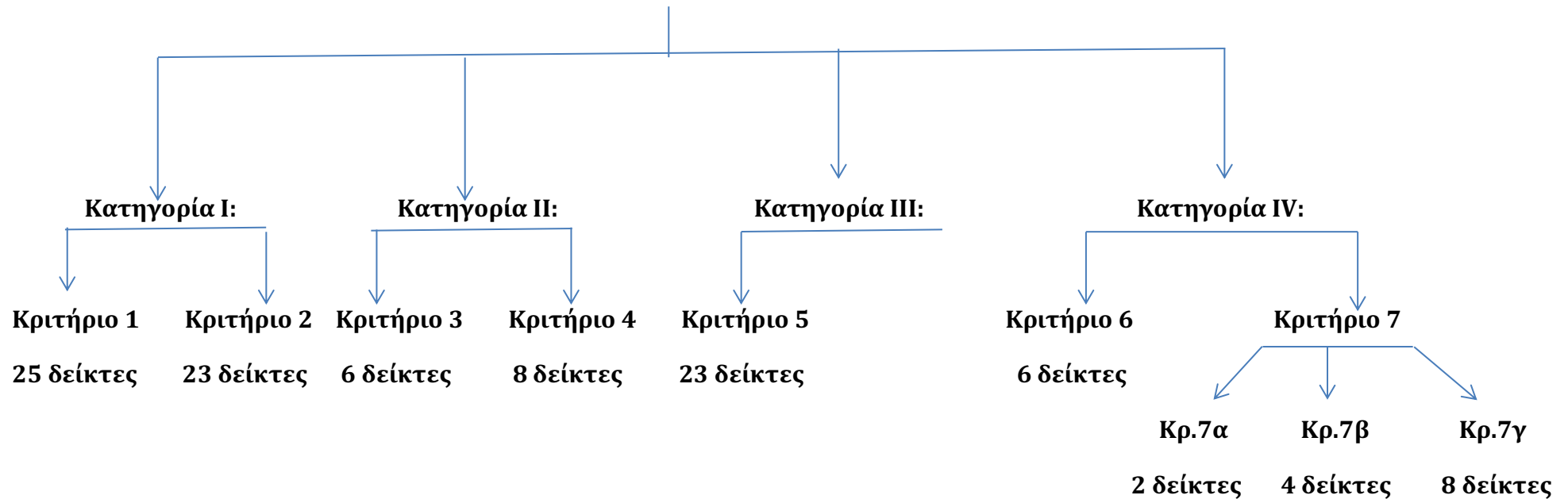
7β. Κριτήριο γενικής επιστημονικής και εκπαιδευτικής δράσης με 4 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 96-99).

7γ. Κριτήριο άσκησης καθηκόντων ευθύνης με 8 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 100-107).

Το ερωτηματολόγιο που αποτέλεσε το εργαλείο της παρούσας έρευνας παρατίθενται στο Παράρτημα Α.

Μια συνολική σχηματική παρουσίαση του ερευνητικού εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα.

#### 4 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ / ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ



**Κατηγορία I:** Άσκηση Διοικητικού και οργανωτικού έργου με δύο κριτήρια αξιολόγησης.

**Κατηγορία II:** Άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης με δύο κριτήρια αξιολόγησης.

**Κατηγορία III:** Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας με το ομώνυμο κριτήριο αξιολόγησης.

**Κατηγορία IV:** Επιστημονική και Επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή με τέσσερα κριτήρια αξιολόγησης.

**Διάγραμμα 3** : Το εργαλείο αξιολόγησης της έρευνας.

**Για την Κατηγορία I** που αφορά στην άσκηση διοικητικού και οργανωτικού έργου, χρησιμοποιήθηκαν δύο κριτήρια αξιολόγησης δηλαδή τα κριτήρια 1 και 2.

- **Κριτήριο 1:** Τρόπος Υλοποίησης Νομοθετικού Πλαισίου με **25 δείκτες** αξιολόγησης (ερωτήσεις 4-28).
- **Κριτήριο 2:** Οργάνωση του έργου του Συλλόγου Διδασκόντων της σχολικής μονάδας με **23 δείκτες** αξιολόγησης (ερωτήσεις 29-51).

**Για την Κατηγορία II** που αφορά στην άσκηση έργου εποπτείας και επάρκειας, χρησιμοποιήθηκαν δύο κριτήρια αξιολόγησης δηλαδή το κριτήριο 3 και το κριτήριο 4.

- **Κριτήριο 3:** Αξιολόγηση της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας Διευθυντή με **6 δείκτες** αξιολόγησης (ερωτήσεις 52-57).
- **Κριτήριο 4:** Οργάνωση των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας, προγραμματισμού και υλοποίησης των δράσεων και τεκμηρίωσης των αποτελεσμάτων, με **8 δείκτες** αξιολόγησης (ερωτήσεις 58-64).

**Στην Κατηγορία III** που αφορά στο σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας χρησιμοποιήθηκε το ομώνυμο **κριτήριο** αξιολόγησης 5.

- **Κριτήριο 5:** Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας με **23 δείκτες** αξιολόγησης (ερωτήσεις 66-87).

**Στην Κατηγορία IV** που αφορά στην επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή χρησιμοποιήθηκαν 4 κριτήρια αξιολόγησης (**κριτήρια 6,7α,7β και 7γ**).

- **Κριτήριο 6:** Αφορά στην αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και της επιστημονικής ανάπτυξης του Διευθυντή με **6 δείκτες** αξιολόγησης (ερωτήσεις 88-93).
- **Κριτήριο 7:** Αφορά στην αξιολόγηση της επαγγελματικής ανάπτυξης του Διευθυντή. Το κριτήριο αυτό περιλαμβάνει τρία επιμέρους κριτήρια.  
**7α.** Κριτήριο επιμόρφωσης με **2 δείκτες** αξιολόγησης (ερωτήσεις 94-95).  
**7β.** Κριτήριο γενικής επιστημονικής και εκπαιδευτικής δράσης με **4 δείκτες** αξιολόγησης (ερωτήσεις 96-99).

**7γ.** Κριτήριο άσκησης καθηκόντων ευθύνης με **8 δείκτες** αξιολόγησης (**ερωτήσεις 100-107**). Το ερωτηματολόγιο που αποτέλεσε το εργαλείο της παρούσας έρευνας παρατίθενται στο Παράρτημα Α.

**Σημείωση:** Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αποτελούν τους δείκτες των κριτηρίων αξιολόγησης.

### **5.2.2 Η Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων**

Το ερωτηματολόγιο που εφαρμόστηκε στην έρευνα, αποσκοπεί στην όσο το δυνατό καλύτερη αποτύπωση των απόψεων των εκπαιδευτικών για την αποτελεσματικότητα του έργου των Διευθυντών στις σχολικές μονάδες και αποτελεί μια άτυπη αξιολόγηση του έργου των Διευθυντών με την άποψη των εκπαιδευτικών. Μετά την σύνταξη του ερωτηματολογίου έγινε πιλοτική εκπόνησή του από τρεις εκπαιδευτικούς ώστε να ανιχνευθούν και να επιλυθούν προβλήματα έκφρασης, διατύπωσης και σαφήνειας στις επιμέρους ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Έπειτα από τις διευκρινίσεις και παρεμβάσεις των εκπαιδευτικών πραγματοποιήθηκαν οι απαραίτητες τροποποιήσεις στο ερωτηματολόγιο προκειμένου να λάβει την τελική του μορφή. Στο πλαίσιο αυτό αφαιρέθηκαν τρεις ερωτήσεις (οι ερωτήσεις 65, 72, 99) με το σκεπτικό της σχετικής επικάλυψης με τρεις αντίστοιχες άλλες. Με την ανωτέρω πιλοτική εκπόνησή διασφαλίστηκε η εγκυρότητα περιεχομένου (content validity) του ερωτηματολογίου.

Για τη καλύτερη διασπορά του ερωτηματολογίου, το ερωτηματολόγιο ανέβηκε σε ειδική πλατφόρμα στο διαδίκτυο στην οποία θα είχαν πρόσβαση οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί από οποιοδήποτε χώρο και οποιοδήποτε χρόνο που αυτοί θα μπορούσαν να επιλέξουν, χωρίς δηλαδή να επηρεάζεται ούτε το εκπαιδευτικό έργο του εκπαιδευτικού ούτε η λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ο σύνδεσμος για την πρόσβαση σε αυτό δόθηκε στην επιστολή που συνοδεύει το ερωτηματολόγιο. Η σχετική επιστολή που συντάχθηκε, εστίασε στην ανάγκη της αβίαστης ανώνυμης συμμετοχής των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών στην έρευνα, με απαραίτητες διευκρινήσεις για το πλαίσιο, το σκοπό και τους στόχους της σχετικής αξιολόγησης που αφορούσε αυτή, καθώς και τον σύνδεσμο πρόσβασης στο περιβάλλον της φόρμας του ερωτηματολογίου. (<https://goo.gl/forms/yOygtllMoqlFRPjC3>)

Η επιστολή στάλθηκε ηλεκτρονικά στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις (mail) των Γυμνασίων και γενικών Λυκείων της Δευτεροβάθμιας Διεύθυνσης της Ανατολικής Αττικής, με άμεσους αποδέκτες τους Διευθυντές και υποδιευθυντές των σχολικών μονάδων, από τους οποίους ζητήθηκε η προώθηση της επιστολής στα mail των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων τους. Η επιστολή που συνοδεύει το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα Β.

Η συλλογή των δεδομένων έγινε σε δύο διαφορετικές χρονικές περιόδους. Η πρώτη έγινε από τις 15 Δεκεμβρίου έως τις 30 Ιανουαρίου 2017 με το σκεπτικό ότι σε αυτήν την χρονική περίοδο υπήρχαν οι διακοπές των Χριστουγέννων, οπότε ίσως να υπήρχε περισσότερος ελεύθερος χρόνος και λιγότερος φόρτος εργασιών για τους συνάδελφους εκπαιδευτικούς ώστε να ασχοληθούν καλύτερα με την εκπόνηση του ερωτηματολογίου. Κατά την περίοδο αυτή δεν συλλέχθηκε ικανοποιητικό δείγμα για μια αξιολογη στατιστική ανάλυση (48 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια), οπότε αποφασίστηκε η επανάληψη της συλλογής δεδομένων σε μια νέα χρονική περίοδο με άξονα τις διακοπές του Πάσχα. Έτσι μετά από μια υπενθυμητική αποστολή της σχετικής επιστολής συλλέχθηκαν επιπλέον δεδομένα κατά την περίοδο Νοέμβριο 2017 έως και Απρίλιο 2018.

### **5.2.3 Το Δείγμα της Έρευνας**

Πληθυσμό αναφοράς αποτέλεσαν οι εκπαιδευτικοί της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Ανατολικής Περιφέρειας του Νομού Αττικής. Σκοπός ήταν μέσα από τον πληθυσμό αυτό να προκύψει τυχαίο, ικανό και αντιπροσωπευτικό δείγμα για την εκπόνηση μιας έγκυρης έρευνας. Κατά την 1<sup>η</sup> περίοδο συλλογής δείγματος, η σχετική επιστολή με την σύνδεση στο ερωτηματολόγιο απεστάλη σε 70 γυμνάσια και λύκεια της Ανατολικής Αττικής στα οποία υπηρετούν κατά προσέγγιση 1500-2000 εκπαιδευτικοί σύμφωνα με στοιχεία από το Υπουργείο Παιδείας. Κατά τη δεύτερη περίοδο συλλογής, έγινε επανάληψη των παραπάνω αποστολών στις σχολικές μονάδες. Όπως γίνεται σαφές με τον τρόπο διασποράς του ερωτηματολογίου δεν θα μπορούσε να γίνει γνωστός ο αριθμός των εκπαιδευτικών στους οποίους αυτό προωθήθηκε επιτυχώς από τις Διευθύνσεις των σχολικών μονάδων. Τα ερωτηματολόγια που συλλέχθηκαν μέσω της ηλεκτρονικής φόρμας ήταν 167, ωστόσο, τα 15 κρίθηκαν μη αξιοποιήσιμα λόγω του ότι

οι συμμετέχοντες σε αυτά δεν είχαν απαντήσει πάνω από το 50% των ερωτήσεων, οπότε και αφαιρέθηκαν από την επεξεργασία. Τελικά λήφθηκαν υπόψη προς ανάλυση 152 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια (ή τουλάχιστο συμπληρωμένα σε ποσοστό 98%). Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών όπως προέκυψαν από την στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Η πλειοψηφία του δείγματος των εκπαιδευτικών ήταν γυναίκες. Ειδικότερα το 59,9% ήταν γυναίκες και το 40,1% ήταν άνδρες.

| Φύλο    | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------|---------|---------|
| Άνδρας  | 61      | 40,1    |
| Γυναίκα | 91      | 59,9    |
| Σύνολο  | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 2:** Φύλο των συμμετεχόντων.

Το 52% των εκπαιδευτικών ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 46-55 ετών και το 25,7% στην ηλικιακή ομάδα 36-45 ετών. Χαμηλότερα ήταν τα ποσοστά στις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες.

| Ηλικία | Αριθμός | Ποσοστό |
|--------|---------|---------|
| 24-35  | 13      | 8,6     |
| 36-45  | 39      | 25,7    |
| 46-55  | 79      | 52,0    |
| 56-67  | 21      | 13,8    |
| Σύνολο | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 3:** Ηλικία των συμμετεχόντων.

Το 58,6% του δείγματος είχε επαγγελματική προϋπηρεσία 11 έως 20 έτη και το 26,3% πάνω από 21 έτη.

| Έτη Υπηρεσίας  | Αριθμός | Ποσοστό |
|----------------|---------|---------|
| 6-10           | 22      | 14,5    |
| 11-20          | 89      | 58,6    |
| Πάνω από 21    | 40      | 26,3    |
| Καμία απάντηση | 1       | 0,7     |
| Σύνολο         | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 4:** Έτη Υπηρεσίας των συμμετεχόντων.



## 5.2.4 Η Διαδικασία της Επεξεργασίας των Δεδομένων και οι Στατιστικές Μέθοδοι

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την χρήση του στατιστικού προγράμματος S.P.S.S. 25 (Statistical Package for Social Sciences), (Creswell 2011:217). Τα βήματα που ακολουθήθηκαν στην ενέργεια αυτή ήταν τα εξής:

A) Ανάλυση Αξιοπιστίας: Προκειμένου να εξεταστεί η εσωτερική αξιοπιστία του ερωτηματολογίου της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Cronbach  $\alpha$ . Συγκεκριμένα, όταν η τιμή του συντελεστή είναι  $>0.7$  τότε θεωρείται αποδεκτός, όταν είναι 0.8 το εργαλείο διαθέτει καλή αξιοπιστία και όταν είναι 0.9 η αξιοπιστία είναι πολύ καλή (Creswell 2011:199,210·Fayers et al 2000). Το ερωτηματολόγιο είχε υψηλή συνολικά αξιοπιστία 0,965 με βάση τον δείκτη  $\alpha$  Cronbach. Παρακάτω παρουσιάζεται η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου ανά κριτήριο και ανά κατηγορία. Οι ερωτήσεις από τις οποίες αποτελείται η κάθε κατηγορία ή το κριτήριο αξιολόγησης είναι αυτές που αναφέρονται στην ενότητα της μεθοδολογίας.

Ο δείκτης  $\alpha$  Cronbach απέδειξε καλή αξιοπιστία σε όλα τα κριτήρια με υψηλότερη τιμή 0,951 και χαμηλότερη τιμή 0,704.

|  | <b>Cronbach <math>\alpha</math></b> |
|--|-------------------------------------|
| Τρόπος υλοποίησης Νομοθετικού Πλαισίου                           | 0,899                               |
| Οργάνωση του έργου του Συλλόγου Διδασκόντων της σχολικής μονάδας | 0,875                               |
| Αξιολόγηση της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας Διευθυντή     | 0,788                               |
| Οργάνωση των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης                         | 0,704                               |
| Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας               | 0,951                               |
| Αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και                             | 0,749                               |

|  |       |
|--|-------|
| της επιστημονικής ανάπτυξης του<br>Διευθυντή               |       |
| Κριτήρια Επιμόρφωσης                                       | 0,801 |
| Κριτήρια γενικής επιστημονικής και<br>εκπαιδευτικής δράσης | 0,815 |
| Κριτήρια άσκησης καθηκόντων ευθύνης                        | 0,787 |

**Πίνακας 5:** Αξιοπιστία ερωτηματολογίου ανά κριτήριο.

Ο δείκτης  $\alpha$  Cronbach απέδειξε επίσης καλή αξιοπιστία σε όλες τις κατηγορίες με υψηλότερη τιμή 0,936 και χαμηλότερη τιμή 0,816.

|  | <b>Cronbach <math>\alpha</math></b> |
|--|-------------------------------------|
| Άσκηση Διοικητικού και οργανωτικού έργου                 | 0,936                               |
| Άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης                   | 0,836                               |
| Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της<br>σχολικής μονάδας    | 0,951                               |
| Επιστημονική και Επαγγελματική ανάπτυξη<br>του Διευθυντή | 0,816                               |

---

**Πίνακας 6:** Αξιοπιστία ερωτηματολογίου ανά κατηγορία.

B) Περιγραφική στατιστική: Παρουσίαση των περιγραφικών αποτελεσμάτων με ποσοστιαίες κατανομές, μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις που αφορούσαν τα κοινωνικο-δημογραφικά των εκπαιδευτών και τις απαντήσεις αυτών (Creswell 2011:220,221).

Γ) Επαγωγική Στατιστική: Στοχεύοντας στη διαφορά μεταξύ των ερωτήσεων και των κοινωνικο-δημογραφικών χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών, πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι ανεξαρτησίας των μεταβλητών (Creswell 2011:225). Ως εξαρτημένες μεταβλητές τέθηκαν τα κριτήρια και οι κατηγορίες του ερωτηματολογίου και ως ανεξάρτητες μεταβλητές τα κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και συγκεκριμένα (φύλο, ηλικιακή ομάδα και έτη προϋπηρεσίας). Με βάση τον έλεγχο Kolmogorov-Smirnov (K-S) Test, οι ποσοτικές μεταβλητές ακολουθούσαν την κανονική κατανομή καθώς όλες οι μεταβλητές απέδειξαν  $p > 0.05$  και έτσι επιλέχθηκαν να εφαρμοστούν παραμετρικοί έλεγχοι. Στο Παράρτημα Γ2 παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα του παραπάνω ελέγχου. Οι απαντήσεις είχαν κατά πλειοψηφία την κλίμακα Likert (διατεταγμένες μεταβλητές) και στην παρούσα ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν ως ποσοτικές μεταβλητές. Για τη σύγκριση των ποσοτικών μεταβλητών μεταξύ δυο ομάδων χρησιμοποιήθηκε το Student's t-test, ενώ για τη σύγκριση ποσοτικών μεταβλητών μεταξύ περισσότερων από δυο ομάδων χρησιμοποιήθηκε ο παραμετρικός έλεγχος ανάλυσης διασποράς (ANOVA) και η προσαρμογή κατά Bonferroni. Επίσης, τα αποτελέσματα παρουσιάζονται και με ραβδογράμματα ή πίτες. Τα επίπεδα σημαντικότητας είναι αμφίπλευρα και η στατιστική σημαντικότητα τέθηκε στο 0,05.

### 5.2.5 Ηθική και Δεοντολογία

Το ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε ως ερευνητικό εργαλείο είναι ανώνυμο ώστε να διασφαλίζεται η προστασία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Παράλληλα, θεωρείται κατάλληλο για την ομάδα-στόχο της έρευνας που ήταν οι Εκπαιδευτικοί της Δευτεροβάθμιας Διεύθυνσης της Ανατολικής Αττικής, ως προς την ηλικία, το επίπεδο, κατανόησης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ομάδας αυτής. Οι ερωτήσεις είναι διατυπωμένες σε σωστό νεοελληνικό λόγο, χωρίς τυπογραφικά, ορθογραφικά ή συντακτικά λάθη. Καμία από τις ερωτήσεις δείκτες δεν παρότρυνε, ή νομιμοποιούσε έστω και έμμεσα την υιοθέτηση αντικοινωνικών συμπεριφορών. Καμία από τις ερωτήσεις δεν περιελάμβανε οτιδήποτε που με οποιοδήποτε τρόπο θα μπορούσε να προσβάλλει Διευθυντές, εκπαιδευτικούς, γονείς ή μαθητές. Όλες οι ερωτήσεις αναφέρονταν είτε σε

τυπικά προσόντα που πιθανά να διαθέτουν οι Διευθυντές, είτε σε συγκεκριμένες ενέργειες, δράσεις και πρακτικές που εφαρμόζονται πάντα, συχνά, λίγο ή και καθόλου από τους Διευθυντές των σχολικών μονάδων. Καμία ερώτηση δεν αφορούσε σε προσωπική ή υποκειμενική κρίση του εκάστοτε συμμετέχοντα εκπαιδευτικού. Το ερωτηματολόγιο εκπονήθηκε ηλεκτρονικά σε οποιοδήποτε τόπο και σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή που μπορούσαν να επιλέξουν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί χωρίς να επηρεαστεί στο παραμικρό η εύρυθμη λειτουργία των σχολικών μονάδων. Ο σύνδεσμος για την πρόσβαση στην ηλεκτρονική φόρμα του ερωτηματολογίου αναγράφηκε στην σχετική επιστολή που απεστάλη μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στις Διευθύνσεις των σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Ανατολικής Αττικής, στην οποία ξεχωρίζει σχετική παράκληση προς τους Διευθυντές και τους υποδιευθυντές των σχολικών μονάδων που ήταν οι πρώτοι αποδέκτες της επιστολής ώστε να προωθήσουν την επιστολή προς τους εκπαιδευτικούς. Αναλυτικά, όλο το περιεχόμενο της σχετικής επιστολής παρουσιάζεται στο Παράρτημα Α. Στην επιστολή αυτή αναγράφονται το πλαίσιο, ο σκοπός οι στόχοι και η σημασία της εκπόνησης της παραπάνω έρευνας με την παράκληση προς τους εκπαιδευτικούς-αποδέκτες να συμμετέχουν στην προσπάθεια αυτή φυσικά αβίαστα, με ειλικρίνεια, χωρίς την παραμικρή πιθανότητα πίεσης ή κατεύθυνσης, με το δικαίωμα να εγκαταλείψουν την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου σε οποιοδήποτε σημείο σε περίπτωση κόπωσης, με πλήρη διασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία (Ν. 2472/1997) περί προστασίας του ατόμου από την επεξεργασία προσωπικών δεδομένων.

### **5.2.6 Περιορισμοί**

Όπως συμβαίνει σε κάθε έρευνα, έτσι και στην παρούσα ερευνητική προσπάθεια επισημαίνονται ορισμένοι περιορισμοί.

1) Η επιστολή στάλθηκε ηλεκτρονικά στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις εβδομήντα γυμνασίων και γενικών λυκείων της Δευτεροβάθμιας Διεύθυνσης της Ανατολικής Αττικής, στα οποία υπηρετούν κατά προσέγγιση 1500-2000 εκπαιδευτικοί, με άμεσους αποδέκτες τους Διευθυντές και υποδιευθυντές των σχολικών μονάδων, από τους οποίους ζητήθηκε η

προώθηση της επιστολής στα mail των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων τους. Όπως γίνεται σαφές με τον τρόπο διασποράς του ερωτηματολογίου δεν θα μπορούσε να γίνει γνωστός ο αριθμός των εκπαιδευτικών στους οποίους αυτό προωθήθηκε επιτυχώς. Τα ερωτηματολόγια που συλλέχθηκαν μέσω της ηλεκτρονικής φόρμας ήταν 167, ωστόσο, τα 15 κρίθηκαν μη αξιοποιήσιμα λόγω του ότι οι συμμετέχοντες σε αυτά δεν είχαν απαντήσει πάνω από το 50% των ερωτήσεων, οπότε και αφαιρέθηκαν από την επεξεργασία. Τελικά λήφθηκαν υπόψη προς ανάλυση 152 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια (ή τουλάχιστο συμπληρωμένα σε ποσοστό 98%). Παρά το γεγονός ότι δεν μπορούν να εξαχθεί ακριβές ποσοστό για τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην έρευνα, υπάρχει η γενική αίσθηση ότι αυτό κυμάνθηκε σε χαμηλή τιμή. Αυτό ενισχύει η άποψη ότι κατά την πρώτη περίοδο συλλογής των δεδομένων, δεν συλλέχθηκε ικανοποιητικό δείγμα για μια αξιόλογη στατιστική ανάλυση (48 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια), οπότε αποφασίστηκε η επανάληψη της συλλογής δεδομένων σε μια νέα χρονική περίοδο. Τα παραπάνω ίσως να αναδεικνύουν ένα βαθμό αποστροφής, αδιαφορίας ή ακόμα και κόπωσης από μέρους ενός σεβαστού αριθμού εκπαιδευτικών για συμμετοχή τους στην έρευνα, λόγω της σχετικά μεγάλης έκτασης του ερωτηματολογίου.

2) Ένας ακόμη σημαντικός περιορισμός που πρέπει να αναφερθεί είναι το γεγονός ότι τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δεν μπορούν να γενικευθούν σε όλες τις σχολικές μονάδες της χώρας, καθώς το δείγμα περιορίστηκε κυρίως σε σχολικές μονάδες της Ανατολικής Αττικής.

3) Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο της έρευνας σχεδιάστηκε από τον ερευνητή με βάση την σχετική διεθνή βιβλιογραφία, καθώς δεν βρέθηκε αντίστοιχο σταθμισμένο ερωτηματολόγιο που να καλύπτει ακριβώς τις ανάγκες της παρούσας έρευνας.

# Κεφάλαιο 6

## Αποτελέσματα

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την στατιστική ανάλυση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου που συλλέχθηκαν, αναλύθηκαν και συσχετίστηκαν σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί. Για τα εξαγωγή των αποτελεσμάτων αυτών χρησιμοποιήθηκαν οι βασικές αρχές τόσο η περιγραφικής όσο και της επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης. Οι τέσσερις κατηγορίες-άξονες αξιολόγησης που αντανακλούν στα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας, αξιολογούνται με τη βοήθεια εννέα κριτηρίων αξιολόγησης, σε συνέπεια προς την δομή της αξιολόγησης που ισχύει από την σχετική νομοθεσία στα πλαίσια της κρίσης υποψηφίων διευθυντών από την πολιτεία. Τα εννέα διαφορετικά κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιήθηκαν διαθέτουν ένα επιλεγμένο αριθμό δεικτών που αντιστοιχούν στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Η Κατηγορία I αφορά στην άσκηση διοικητικού και οργανωτικού έργου. Σε αυτήν χρησιμοποιήθηκαν δύο κριτήρια αξιολόγησης, δηλαδή τα κριτήρια 1 και 2. Το 1<sup>ο</sup> Κριτήριο που αξιολογεί τον Τρόπο Υλοποίησης του Νομοθετικού Πλαισίου στηρίχθηκε σε 25 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 4-28). Το 2<sup>ο</sup> Κριτήριο αξιολογεί την οργάνωση του έργου του συλλόγου διδασκόντων της σχολικής μονάδας με 23 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 29-51). Η Κατηγορία II αφορά στην αξιολόγηση της άσκησης έργου εποπτείας και επάρκειας στη σχολική μονάδα. Σε αυτή χρησιμοποιήθηκαν δύο κριτήρια αξιολόγησης δηλαδή το κριτήριο 3 και το κριτήριο 4. Το 3<sup>ο</sup> Κριτήριο αξιολογεί την υπηρεσιακή συνέπεια και επάρκεια του διευθυντή με 6 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 52-57). Το 4<sup>ο</sup> Κριτήριο αξιολογεί την οργάνωση των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας, του προγραμματισμού και της υλοποίησης των δράσεων και της τεκμηρίωσης των αποτελεσμάτων, αξιολογήθηκε με 8 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 58-64). Για την Κατηγορία III που αφορά στο σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας

χρησιμοποιήθηκε το ομώνυμο κριτήριο αξιολόγησης δηλαδή το 5<sup>ο</sup> Κριτήριο που αξιολογεί το σχολικό κλίμα και παιδαγωγική κουλτούρα της σχολικής μονάδας με 23 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 66-87). Η Κατηγορία IV αφορά στην επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή. Σε αυτήν χρησιμοποιήθηκαν 4 κριτήρια αξιολόγησης (κριτήρια 6, 7α, 7β και 7γ), σε συνέπεια με τα κριτήρια που προβλέπει η σχετική νομοθεσία στα πλαίσια αξιολόγησης κατά τις κρίσεις των υποψηφίων διευθυντών από την πολιτεία. Το 6<sup>ο</sup> Κριτήριο αφορά στην αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και της επιστημονικής ανάπτυξης του Διευθυντή χρησιμοποιεί 6 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 88-93). Το 7<sup>ο</sup> Κριτήριο αφορά στην αξιολόγηση της επαγγελματικής ανάπτυξης του διευθυντή. Το κριτήριο αυτό περιλαμβάνει τρία επιμέρους υποκριτήρια: Το υποκριτήριο 7<sup>α</sup> που αξιολογεί το βαθμό επιμόρφωσης των διευθυντών των σχολικών μονάδων, με 2 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 94-95), το υποκριτήριο 7<sup>β</sup> που αξιολογεί τη γενική επιστημονική και εκπαιδευτική δράση των διευθυντών, με 4 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 96-99) και τέλος το υποκριτήριο 7<sup>γ</sup> που αξιολογεί την άσκηση των καθηκόντων ευθύνης με 8 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 100-107).

## **6.1 Αποτελέσματα ως προς την Άσκηση του Διοικητικού και του Οργανωτικού Έργου των Διευθυντών**

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε στην ανάδειξη των δεικτών εκείνων για τους οποίους οι διευθυντές παρουσιάζουν σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών, τους υψηλότερους αλλά και τους χαμηλότερους βαθμούς αποτελεσματικού έργου ως προς την πρώτη κατηγορία αξιολόγησης που αφορούσε στην άσκηση του διοικητικού και του οργανωτικού έργου των διευθυντών. Από την μελέτη της ανάλυσης των απαντήσεων στους σχετικούς με την πρώτη κατηγορία δείκτες αξιολόγησης (Παράρτημα Γ1), προέκυψε η ανάδειξη των δεικτών με την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στα δύο κριτήρια αξιολόγησης με τα οποία αξιολογήθηκε η πρώτη κατηγορία – άξονας αξιολόγησης, δηλαδή εκείνης της άσκησης του διοικητικού και του οργανωτικού έργου των διευθυντών των σχολικών μονάδων. Τα κριτήρια αυτά ήταν ο τρόπος υλοποίησης του νομοθετικού πλαισίου και η οργάνωση του έργου του συλλόγου διδασκόντων της σχολικής μονάδας.

### 6.1.1 Οι Δείκτες για τους Οποίους Παρουσιάστηκε Υψηλός Βαθμός Αποτελεσματικού Έργου ως προς την Άσκηση του Διοικητικού και του Οργανωτικού Έργου των Διευθυντών

Η άσκηση του διοικητικού και του οργανωτικού έργου των διευθυντών αξιολογήθηκε στη βάση δύο κριτηρίων αξιολόγησης, εκείνου που αφορούσε στον τρόπο υλοποίησης του νομοθετικού πλαισίου και εκείνου που αφορά στην οργάνωση του έργου του συλλόγου διδασκόντων της σχολικής μονάδας. Στα πλαίσια της αξιολόγησης του πρώτου κριτηρίου που αφορά στον τρόπο υλοποίησης του νομοθετικού πλαισίου, οι δείκτες στους οποίους παρουσιάστηκε υψηλός βαθμός αποτελεσματικού έργου ήταν οι εξής:

1) Το υψηλότερο ποσοστό αποτελεσματικότητας έργου (93,4%) καταγράφηκε ως προς την μέριμνα που δείχνουν οι Διευθυντές για την υγιεινή και την ασφάλεια των μαθητών (δείκτης αξιολόγησης 11), αφού ο διευθυντής σε ποσοστό 57,2% μεριμνά συχνά και σε ποσοστό 36,2% μεριμνά πάντα για την εξασφάλιση των δυο σημαντικών παραμέτρων της σχολικής καθημερινότητας.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 3       | 2       |
| Καθόλου       | 0       | 0       |
| Λίγο          | 7       | 4,6     |
| Συχνά         | 87      | 57,2    |
| Πάντα         | 55      | 36,2    |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 7:** Ο Διευθυντής μεριμνά ιδιαίτερα για την υγιεινή και την ασφάλεια των μαθητών, ενημερώνεται συνεχώς για την σχετική νομοθεσία, εφαρμόζει τους σχετικούς κανονισμούς ασφαλείας και ενημερώνει έγκαιρα τους γονείς. (Δείκτης 11)

2) Στον δείκτη αξιολόγησης 21, το 90,8 % συνολικά των ερωτηθέντων (57,9%) συχνά και 32,9% πάντα), υποστήριξε ότι ο Διευθυντής φροντίζει για την συντήρηση και την επιδιόρθωση του σχολικού κτιρίου.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 3       | 2,0     |
| Καθόλου       | 0       | 0       |



|        |     |       |
|--------|-----|-------|
| Λίγο   | 11  | 7,2   |
| Συχνά  | 88  | 57,9  |
| Πάντα  | 50  | 32,9  |
| Σύνολο | 152 | 100,0 |

**Πίνακας 8:** Το σχολικό κτίριο συντηρείται και επιδιορθώνεται τακτικά. (Δείκτης 21)

3) Υψηλότερο ήταν το ποσοστό των εκπαιδευτικών (64,5%) που απάντησαν συχνά σχετικά με το ότι ο Διευθυντής ενημερώνει τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων για κάθε θεσμική αλλαγή και παρέχει ανάλογες διευκρινήσεις. Για την παραπάνω ενέργεια το 25% των συμμετεχόντων απάντησε πάντα. Συνολικά λοιπόν για τον δείκτη αξιολόγησης 15, το θετικό ποσοστό ανήλθε στο 89,5%.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 1       | ,7      |
| Καθόλου       | 2       | 1,3     |
| Λίγο          | 13      | 8,6     |
| Συχνά         | 98      | 64,5    |
| Πάντα         | 38      | 25,0    |
| Σύνολο        | 1       | ,7      |

**Πίνακας 9:** Ο Διευθυντής ενημερώνει τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων για κάθε θεσμική αλλαγή και παρέχει ανάλογες διευκρινήσεις. (Δείκτης 15)

4) Ο Διευθυντής σε ποσοστό 14,5% ασκεί πάντα και σε ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό 71,1% ασκεί συχνά την σχετική διευθυντική εξουσία του με δημοκρατικό τρόπο. Συνολικό θετικό ποσοστό 85,6% για τον δείκτη αξιολόγησης 13.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 1       | ,7      |
| Καθόλου       | 5       | 3,3     |
| Λίγο          | 16      | 10,5    |
| Συχνά         | 108     | 71,1    |
| Πάντα         | 22      | 14,5    |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 10:** Ο Διευθυντής ασκεί με δημοκρατικό τρόπο την

διευθυντική του εξουσία. (Δείκτης 13)

5) Το 71,7% των συμμετεχόντων αποκριθήκαν ότι ο Διευθυντής συγκαλεί συχνά τα συλλογικά όργανα, ενώ το 13,8% απάντησε λίγο και το 12,5% πάντα. Το συνολικό θετικό ποσοστό έφτασε στο 84,2%. (Δείκτης αξιολόγησης 6)

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 1       | 0,7     |
| Καθόλου       | 1       | 0,7     |
| Λίγο          | 21      | 13,8    |
| Συχνά         | 109     | 71,7    |
| Πάντα         | 19      | 12,5    |
| Σύνολο        | 1       | 0,7     |
| Δεν έχω άποψη | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 11:** Ο Διευθυντής συγκαλεί συχνά τα συλλογικά όργανα.

Στα πλαίσια της αξιολόγησης του δεύτερου κριτηρίου της ίδιας κατηγορίας αξιολόγησης που αφορά στην οργάνωση του έργου του συλλόγου διδασκόντων της σχολικής μονάδας, οι δείκτες στους οποίους παρουσιάστηκε υψηλός βαθμός αποτελεσματικού έργου ήταν οι εξής:

1) Το υψηλότερο ποσοστό αποτελεσματικότητας έργου (84,9%) καταγράφηκε ως προς την ερώτηση-δείκτη εάν ο Διευθυντής μεριμνά για την οργάνωση του αρχείου της σχολικής μονάδας, την γραμματειακή λειτουργία της και για την ανταπόκρισή της στις υπηρεσιακές υποχρεώσεις. 71,1% ήταν το ποσοστό που απάντησε συχνά και 13,8% που απάντησε πάντα στην παραπάνω ερώτηση-δείκτη.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 5       | 3,3     |
| Καθόλου       | 1       | ,7      |
| Λίγο          | 16      | 10,5    |
| Συχνά         | 108     | 71,1    |
| Πάντα         | 21      | 13,8    |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 12:** Ο Διευθυντής μεριμνά για την οργάνωση του αρχείου της σχολικής μονάδας και την γραμματειακή λειτουργία της, την ανταπόκρισή της στις υπηρεσιακές υποχρεώσεις. (Δείκτης 30)

2) Υψηλό επίσης (82,9%) ήταν το ποσοστό των συμμετεχόντων που απάντησε συχνά και πάντα στην ερώτηση-δείκτη εάν ο Διευθυντής συνεργάζεται με τοπικούς φορείς για την καλύτερη και αποδοτικότερη λειτουργία του σχολείου με ποσοστά 63,8% και 19,1% αντίστοιχα.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 7       | 4,6     |
| Καθόλου       | 4       | 2,6     |
| Λίγο          | 14      | 9,2     |
| Συχνά         | 97      | 63,8    |
| Πάντα         | 29      | 19,1    |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 13:** Ο Διευθυντής συνεργάζεται με τοπικούς φορείς για την καλύτερη και αποδοτικότερη λειτουργία του σχολείου. (Δείκτης 49)

### 6.1.2 Οι Δείκτες στους Οποίους Παρουσιάστηκε Χαμηλός Βαθμός Αποτελεσματικού Έργου ως προς την Άσκηση Διοικητικού και Οργανωτικού Έργου των Διευθυντών των Σχολικών Μονάδων

Στα πλαίσια της αξιολόγησης του πρώτου κριτηρίου που αφορά στον τρόπο υλοποίησης του νομοθετικού πλαισίου, οι δείκτες στους οποίους παρουσιάστηκε χαμηλός βαθμός αποτελεσματικού έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας ήταν οι εξής:

1) Το χαμηλότερο ποσοστό αποτελεσματικότητας έργου (86%) καταγράφηκε ως προς τον δείκτη 8 σύμφωνα με τον οποίο το σχολείο δεν αναπτύσσει καθόλου(47,4%) ή αναπτύσσει ελάχιστα (38,8%) εκπαιδευτικά προγράμματα για γονείς. Υψηλό ήταν το ποσοστό των

εκπαιδευτικών (47,4%) που απάντησαν καθόλου σχετικά με το ότι το σχολείο αναπτύσσει εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία εμπλέκονται ενεργά και οι γονείς όπως για παράδειγμα σύσταση εκπαιδευτικών συνεταιρισμών σχολείου-οικογένειας, οι οποίοι ασχολούνται με θέματα που αφορούν και τα δυο μέρη, βοήθεια στο σπίτι, κοινωνική και συναισθηματική ανάπτυξη των παιδιών κτλ.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 6       | 3,9     |
| Καθόλου       | 72      | 47,4    |
| Λίγο          | 59      | 38,8    |
| Συχνά         | 14      | 9,2     |
| Πάντα         | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 1:** Το σχολείο αναπτύσσει εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία εμπλέκονται ενεργά και οι γονείς. (Δείκτης 8)

2) Για τον δείκτη 10, οι στόχοι του σχολείου, τα εκπαιδευτικά προγράμματα, οι προγραμματισμένες εκδηλώσεις και η εκπαιδευτική πολιτική του σχολείου σε διάφορους τομείς δεν καταγράφονται και δεν ανακοινώνονται καθόλου σε ποσοστό 47,4% και υποτονικά σε ποσοστό 32,9%. Συνολικό λοιπόν αρνητικό ποσοστό για τον παραπάνω δείκτη, λίγο περισσότερο από 80%.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 4       | 2,6     |
| Καθόλου       | 72      | 47,4    |
| Λίγο          | 50      | 32,9    |
| Συχνά         | 14      | 9,2     |
| Πάντα         | 12      | 7,9     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 15:** Οι στόχοι του σχολείου, τα εκπαιδευτικά προγράμματα, οι προγραμματισμένες εκδηλώσεις και η εκπαιδευτική πολιτική του σχολείου σε διάφορους τομείς καταγράφονται σε ειδικά έντυπα τα οποία διανέμονται στους γονείς και στους μαθητές, ή ανακοινώνονται στην ιστοσελίδα του σχολείου. (Δείκτης 10)

Για το 2ο Κριτήριο αξιολόγησης, όπως φαίνεται και από τους πίνακες του Παραρτήματος Γ, οι χαμηλότερες αρνητικές επιδόσεις ως προς την αποτελεσματικότητα του έργου του διευθυντή για τις οποίες οι συμμετέχοντες απάντησαν καθόλου έως λίγο, σημειώθηκαν για δέκα δείκτες αξιολόγησης.

1) Στον δείκτη 38 που ρωτούσε αν ο διευθυντής ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά συνέδρια καταγράφηκε συνολικό αρνητικό ποσοστό της τάξης του 79%. Το 38,2% των ερωτηθέντων απάντησε λίγο και το 30,3% καθόλου. Περίπου 27% του δείγματος συνολικά πιστεύει το αντίθετο.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 6       | 3,9     |
| Καθόλου       | 46      | 30,3    |
| Λίγο          | 58      | 38,2    |
| Συχνά         | 36      | 23,7    |
| Πάντα         | 5       | 3,3     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 16:** Ο Διευθυντής ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά συνέδρια στον ελεύθερο αλλά και στον εργάσιμο χρόνο τους. (Δείκτης 38)

2) Στον δείκτη 39 καταγράφηκε το μεγαλύτερο αρνητικό ποσοστό που ήταν της τάξης του 93%. Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος ανέδειξε μηδαμινή έως ελάχιστη παρουσία του διευθυντή στην τάξη για παρακολούθηση του μαθήματος, αφού το 75% και το 17,1% των συμμετεχόντων, στην ερώτηση εάν ο Διευθυντής σε συμφωνία με τον εκπαιδευτικό κάνει επισκέψεις για παρακολούθηση του μαθήματος στην τάξη ώστε να υπάρξει σχετικός αναστοχασμός για βελτίωση της διδακτικής πρακτικής, απάντησε καθόλου και λίγο αντίστοιχα.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 1       | ,7      |
| Καθόλου       | 114     | 75,0    |
| Λίγο          | 26      | 17,1    |
| Συχνά         | 8       | 5,3     |
| Πάντα         | 2       | 1,3     |

|              |     |       |
|--------------|-----|-------|
| Δεν απάντησε | 1   | ,7    |
| Σύνολο       | 152 | 100,0 |

**Πίνακας 17:** Ο Διευθυντής σε συμφωνία με τον εκπαιδευτικό, κάνει επισκέψεις για παρακολούθηση του μαθήματος στην τάξη. (Δείκτης 39)

3) Στον δείκτη 42 καταγράφηκε αρνητικό ποσοστό 75% ως προς την αποτελεσματικότητα του σχετικού με τον δείκτη έργου. Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί και η διοίκηση δεν αναλύουν συστηματικά τα αποτελέσματα των εξετάσεων, ώστε να πραγματοποιήσουν εκπαιδευτικές αναπροσαρμογές που χρειάζονται να γίνουν. Στη σχετική ερώτηση το 44,1% των ερωτηθέντων απάντησε ότι οι παραπάνω ενέργειες γίνονται λίγο, και το 39,9% ότι δεν γίνονται καθόλου.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 3       | 2,0     |
| Καθόλου       | 47      | 30,9    |
| Λίγο          | 67      | 44,1    |
| Συχνά         | 31      | 20,4    |
| Πάντα         | 3       | 2,0     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 18:** Οι εκπαιδευτικοί και η διοίκηση αναλύουν συστηματικά τα αποτελέσματα των εξετάσεων, ώστε να πραγματοποιήσουν εκπαιδευτικές αναπροσαρμογές που χρειάζονται να γίνουν. (Δείκτης 42)

4) Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση- δείκτη 44, φαίνεται ότι το προσωπικό του σχολείου δεν επιμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό σε τρόπους με τους οποίους θα μπορούσε να ενθαρρύνει τους γονείς να ενεργοποιηθούν πιο πολύ σε θέματα που αφορούν το σχολείο. Στη σχετική ερώτηση το 34,2% των ερωτηθέντων απάντησε ότι οι παραπάνω ενέργειες γίνονται λίγο, και το 48,7% ότι δεν γίνονται καθόλου, δηλαδή συνολικό αρνητικό ποσοστό 83%.

| Αριθμός | Ποσοστό |
|---------|---------|
|---------|---------|

|               |     |       |
|---------------|-----|-------|
| Δεν έχω άποψη | 3   | 2,0   |
| Καθόλου       | 74  | 48,7  |
| Λίγο          | 52  | 34,2  |
| Συχνά         | 20  | 13,2  |
| Πάντα         | 2   | 1,3   |
| Δεν απάντησε  | 1   | ,7    |
| Σύνολο        | 152 | 100,0 |

**Πίνακας 19:** Το προσωπικό του σχολείου επιμορφώνεται σε τρόπους με τους οποίους θα μπορούσε να ενθαρρύνει τους γονείς να ενεργοποιηθούν πιο πολύ σε θέματα που αφορούν το σχολείο. (Δείκτης 44)

5) Υψηλό ποσοστό της τάξης του 88% κατέδειξε αναποτελεσματικότητα έργου για τον δείκτη 45. Ειδικότερα 52% των συμμετεχόντων απάντησε λίγο στην ερώτηση εάν η διοίκηση οργανώνει εντός του σχολείου σεμινάρια για ενδοϋπηρεσιακή επιμόρφωση ανάλογα με τις ανάγκες των εκπαιδευτικών του σχολείου, και 36% απάντησε καθόλου.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 3       | 2,0     |
| Καθόλου       | 79      | 52,0    |
| Λίγο          | 55      | 36,2    |
| Συχνά         | 11      | 7,2     |
| Πάντα         | 2       | 1,3     |
| Δεν απάντησε  | 2       | 1,3     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 20:** Η Διοίκηση οργανώνει εντός του σχολείου σεμινάρια για ενδοϋπηρεσιακή επιμόρφωση ανάλογα με τις ανάγκες των εκπαιδευτικών του σχολείου. (δείκτης 45)

## 6.2 Αποτελέσματα ως προς την Άσκηση του Έργου Εποπτείας και Αξιολόγησης από τους Διευθυντές

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε στην ανάδειξη των δεικτών εκείνων για τους οποίους οι διευθυντές παρουσιάζουν σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών, τους

υψηλότερους αλλά και τους χαμηλότερους βαθμούς αποτελεσματικού έργου ως προς την δεύτερη κατηγορία αξιολόγησης που αφορούσε στην άσκηση εποπτείας και αξιολόγησης από τους διευθυντές της σχολικής μονάδας. Από την μελέτη της ανάλυσης των απαντήσεων στους σχετικούς με την δεύτερη κατηγορία δείκτες αξιολόγησης (Παράρτημα Γ), προέκυψε η ανάδειξη των δεικτών με την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στα δύο κριτήρια αξιολόγησης με τα οποία αξιολογήθηκε η άσκηση εποπτείας και αξιολόγησης από τους διευθυντές της σχολικής μονάδας από τους διευθυντές των σχολείων. Τα δυο αυτά κριτήρια ήταν η αξιολόγηση της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας του διευθυντή και η οργάνωση των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας, του προγραμματισμού, της υλοποίησης των δράσεων και της τεκμηρίωσης των αποτελεσμάτων.

### **6.2.1 Οι Δείκτες για τους Οποίους Παρουσιάστηκε Υψηλός Βαθμός Αποτελεσματικού Έργου ως προς την Άσκηση του Έργου Εποπτείας και Αξιολόγησης από τους Διευθυντές**

Για το 3ο κριτήριο αξιολόγησης, εκείνο της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας του Διευθυντή, δεν παρατηρήθηκαν υψηλά ποσοστά αποτελεσματικότητας στο έργο των διευθυντών. Το υψηλότερο ποσοστό αποτελεσματικού έργου καταγράφηκε για την ερώτηση-δείκτη 56, που αφορούσε στο εάν ο Διευθυντής καταθέτει τις προσωπικές του απόψεις και προτάσεις για αποτελεσματικές βελτιωτικές παρεμβάσεις στο έργο των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας. Το 64,5% του δείγματος απάντησαν συχνά, το 4,6% πάντα δηλαδή συνολικό θετικό ποσοστό περίπου ίσο με 70%.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 4       | 2,6     |
| Καθόλου       | 3       | 2,0     |
| Λίγο          | 39      | 25,7    |
| Συχνά         | 98      | 64,5    |
| Πάντα         | 7       | 4,6     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |



|        |     |       |
|--------|-----|-------|
| Σύνολο | 152 | 100,0 |
|--------|-----|-------|

**Πίνακας 21:** Ο Διευθυντής καταθέτει τις προσωπικές του απόψεις και προτάσεις για αποτελεσματικές βελτιωτικές παρεμβάσεις στο έργο των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας. (Δείκτης 56)

Στο 4ο κριτήριο που αξιολογούσε την οργάνωση των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας, προγραμματισμού και υλοποίησης των δράσεων και τεκμηρίωσης των αποτελεσμάτων, αποτελεσματικότερο έργο καταγράφηκε για τους δείκτες 64 και 61 με ποσοστά 85% και 72,4% αντίστοιχα.

1)Σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες (85%) υποστήριξαν ότι ο Διευθυντής φροντίζει για τα απαιτούμενα υλικά και μέσα διδασκαλίας που εισηγούνται οι εκπαιδευτικοί. Το 74,3% των συμμετεχόντων απάντησε συχνά, το 10,5% απάντησε πάντα.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 0       | 0       |
| Καθόλου       | 0       | 0       |
| Λίγο          | 23      | 15,1    |
| Συχνά         | 113     | 74,3    |
| Πάντα         | 16      | 10,5    |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 22:** Ο Διευθυντής φροντίζει για τα απαιτούμενα υλικά και μέσα διδασκαλίας που εισηγούνται οι εκπαιδευτικοί. (Δείκτης 64)

2)Σχετικά υψηλό (72,4%) ήταν το ποσοστό μεταξύ των ερωτηθέντων σχετικά με την ερώτηση εάν ο Διευθυντής καθοδηγεί τον Σύλλογο στην ανάθεση ρόλων και αρμοδιοτήτων. Το 67,1% απάντησε συχνά και το 5,3% πάντα. Το 25,7 % απάντησε ότι αυτό γίνεται σε χαμηλό βαθμό.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 1       | ,7      |
| Καθόλου       | 1       | ,7      |
| Λίγο          | 39      | 25,7    |

|              |     |       |
|--------------|-----|-------|
| Συχνά        | 102 | 67,1  |
| Πάντα        | 8   | 5,3   |
| Δεν απάντησε | 1   | ,7    |
| Σύνολο       | 152 | 100,0 |

**Πίνακας 23:** Ο Διευθυντής κατευθύνει και καθοδηγεί τον σύλλογο στην ανάθεση ρόλων και αρμοδιοτήτων. (Δείκτης 61)

### 6.2.2 Οι Δείκτες για τους Οποίους Παρουσιάστηκε Χαμηλός Βαθμός Αποτελεσματικού Έργου ως προς την Άσκηση του Έργου Εποπτείας και Αξιολόγησης από τους Διευθυντές

Για το 3<sup>ο</sup> κριτήριο αξιολόγησης που αξιολογούσε την υπηρεσιακή συνέπεια και επάρκεια του διευθυντή της σχολικής μονάδας, χαμηλά σχετικά ποσοστά αποτελεσματικού έργου παρουσίασαν ο δείκτης 53 σε ποσοστό 75%, ο δείκτης 54 σε ποσοστό 79% καθώς και ο δείκτης 57 σε ποσοστό 75%.

1)Συνολικά ένα υψηλό ποσοστό των ερωτηθέντων δηλώνουν ότι ο διευθυντής δεν περιγράφει τις διαδικασίες αξιολόγησης. Ειδικότερα ένα ποσοστό 48,7% απάντησε καθόλου και ένα ποσοστό 26,3% απάντησε λίγο, ενώ ένα σημαντικό ακόμα ποσοστό 8,6% δεν εξέφρασε άποψη.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 13      | 8,6     |
| Καθόλου       | 74      | 48,7    |
| Λίγο          | 40      | 26,3    |
| Συχνά         | 21      | 13,8    |
| Πάντα         | 3       | 2,0     |
| Δεν απάντησε  | 151     | 99,3    |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 24:** Ο Διευθυντής περιγράφει τις διαδικασίες αξιολόγησης. (Δείκτης 53)

2) Στα ίδια περίπου πλαίσια κινήθηκαν τα ποσοστά των απαντήσεων και στην ερώτηση εάν ο Διευθυντής επιχειρηματολογεί για την τελική βαθμολογική του αποτίμηση. Το 52% απάντησε καθόλου και ένα ποσοστό 27% απάντησε λίγο, ενώ ποσοστό 7,2% δεν εξέφρασε άποψη.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 11      | 7,2     |
| Καθόλου       | 79      | 52,0    |
| Λίγο          | 41      | 27,0    |
| Συχνά         | 15      | 9,9     |
| Πάντα         | 5       | 3,3     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 25:** Ο Διευθυντής επιχειρηματολογεί για την τελική βαθμολογική του αποτίμηση. (Δείκτης 54)

3) Ως προς την ερώτηση εάν ο Διευθυντής αναλαμβάνει πρωτοβουλίες διασφαλίζοντας ενδοσχολικές ευκαιρίες για επιμορφώσεις, δράσεις, και διασχολικές συνεργασίες που μπορεί να οδηγήσουν στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, το 45,4% των συμμετεχόντων απάντησαν λίγο και το 29,6% καθόλου.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 4       | 2,6     |
| Καθόλου       | 45      | 29,6    |
| Λίγο          | 69      | 45,4    |
| Συχνά         | 28      | 18,4    |
| Πάντα         | 5       | 3,3     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 26:** Ο Διευθυντής αναλαμβάνει πρωτοβουλίες διασφαλίζοντας ενδοσχολικές ευκαιρίες για επιμορφώσεις, δράσεις και διασχολικές συνεργασίες που μπορεί να οδηγήσουν στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. (Δείκτης 57)

Για το 4<sup>ο</sup> κριτήριο αξιολόγησης που σχετίζονταν με την οργάνωση των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας, του προγραμματισμού και της υλοποίησης των δράσεων και της τεκμηρίωσης των αποτελεσμάτων, δυο δείκτες παρουσίασαν χαμηλά ποσοστά αποτελεσματικότητας έργου σχετικά με τις παραπάνω δράσεις.

1) Συνολικά ένα υψηλό ποσοστό της τάξης του 76% των ερωτηθέντων δηλώνουν ότι ο διευθυντής δεν μεριμνά με συστηματικό και έγκυρο τρόπο για την τήρηση των προδιαγραφών και των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας, αφού το 46,7% των συμμετεχόντων απάντησε ότι η παραπάνω ενέργεια δεν γίνεται καθόλου και το 28,9% ότι γίνεται λίγο. Επίσης ποσοστό 8,6% του δείγματος δεν εξέφρασαν άποψη.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 13      | 8,6     |
| Καθόλου       | 71      | 46,7    |
| Λίγο          | 44      | 28,9    |
| Συχνά         | 19      | 12,5    |
| Πάντα         | 4       | 2,6     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 27:** Ο Διευθυντής μεριμνά με συστηματικό και έγκυρο τρόπο για την τήρηση των προδιαγραφών και των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας. (Δείκτης 58)

2) Ως προς την ερώτηση εάν ο Διευθυντής κατευθύνει και καθοδηγεί τον σύλλογο στην τεκμηρίωση της τελικής αποτίμησης της όλης λειτουργίας της σχολικής μονάδας, το 38,2% απάντησε λίγο και το 24,3% καθόλου.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 6       | 3,9     |
| Καθόλου       | 37      | 24,3    |
| Λίγο          | 58      | 38,2    |
| Συχνά         | 47      | 30,9    |
| Πάντα         | 3       | 2,0     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |

|        |     |       |
|--------|-----|-------|
| Σύνολο | 152 | 100,0 |
|--------|-----|-------|

**Πίνακας 28:** Ο Διευθυντής κατευθύνει και καθοδηγεί τον σύλλογο στην τεκμηρίωση της τελικής αποτίμησης της όλης λειτουργίας της σχολικής μονάδας. (Δείκτης 62)

### **6.3 Αποτελέσματα της Έρευνας ως προς την Καλλιέργεια Κατάλληλου Σχολικού Κλίματος και Παιδαγωγικής Κουλτούρας στη Σχολική Μονάδα.**

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα προσπαθεί να ανιχνεύσει τα σημεία εκείνα όπου φαίνεται κατά την άποψη των εκπαιδευτικών να υπάρχουν τόσο τα υψηλότερα ποσοστά αποτελεσματικότητας όσο και οι μεγαλύτερες ανάγκες για βελτίωση ως προς την καλλιέργεια κατάλληλου σχολικού κλίματος και παιδαγωγικής κουλτούρας εντός της σχολικής μονάδας.

#### **6.3.1 Οι Δείκτες στους Οποίους Καταγράφηκαν τα Υψηλότερα Θετικά Αποτελέσματα ως προς την Αποτελεσματικότητα του Έργου του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας σε Σχέση με την Καλλιέργεια Κατάλληλου Σχολικού Κλίματος και Παιδαγωγικής Κουλτούρας.**

Σύμφωνα με το ομώνυμο προς την 3<sup>η</sup> κατηγορία αξιολόγησης κριτήριο (5<sup>ο</sup> κριτήριο αξιολόγησης), η έρευνα έδειξε αρκετούς δείκτες με υψηλά θετικά αποτελέσματα αποδεικνύοντας την αποτελεσματικότητα του έργου του διευθυντή του σχολείου στον παραπάνω τομέα. Σε έξι δείκτες καταγράφηκαν θετικά ποσοστά αποτελεσματικότητας του έργου αυτού της τάξης του 80% και παραπάνω.

1)Στον δείκτη 69 καταγράφεται ποσοστό 80% των συμμετεχόντων που πιστεύει ότι ο διευθυντής φροντίζει για την πρόληψη εντάσεων μεταξύ μαθητών, καθηγητών καθώς και μεταξύ μαθητών και καθηγητών. Το 66,4% των συμμετεχόντων απάντησε συχνά και το 11,2% απάντησε πάντα.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 0       | 0       |
| Καθόλου       | 5       | 3,3     |
| Λίγο          | 29      | 19,1    |
| Συχνά         | 101     | 66,4    |
| Πάντα         | 17      | 11,2    |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 29:** Ο Διευθυντής φροντίζει για την πρόληψη εντάσεων μεταξύ μαθητών, καθηγητών καθώς και μεταξύ καθηγητών και μαθητών. (Δείκτης 69)

2) Ίδιο υψηλό ποσοστό της τάξης του 80% στον δείκτη 71 εκφράζει την άποψη ότι ο διευθυντής στηρίζει τους μαθητές σε εκπαιδευτικό, ψυχολογικό και παιδαγωγικό επίπεδο. Το 68,4% των συμμετεχόντων απάντησε συχνά, το 11,2% απάντησε πάντα.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 0       | 0       |
| Καθόλου       | 4       | 2,6     |
| Λίγο          | 27      | 17,8    |
| Συχνά         | 104     | 68,4    |
| Πάντα         | 17      | 11,2    |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 30:** Ο Διευθυντής στηρίζει τους μαθητές σε εκπαιδευτικό, ψυχολογικό και παιδαγωγικό επίπεδο. (Δείκτης 71)

3) Το υψηλότερο ποσοστό αυτής της κατηγορίας αξιολόγησης σημειώθηκε στον δείκτη 73 όπου το 89% του δείγματος απάντησε ότι ο διευθυντής επιλαμβάνεται αποτελεσματικά τις περιπτώσεις ανάρμοστης συμπεριφοράς. Το 73% των συμμετεχόντων απάντησε συχνά ενώ το 15,8% απάντησε πάντα.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 0       | 0       |
| Καθόλου       | 1       | ,7      |
| Λίγο          | 16      | 10,5    |

|        |     |       |
|--------|-----|-------|
| Συχνά  | 111 | 73,0  |
| Πάντα  | 24  | 15,8  |
| Σύνολο | 152 | 100,0 |

**Πίνακας 31:** Ο Διευθυντής επιλαμβάνεται αποτελεσματικά τις περιπτώσεις ανάρμοστης συμπεριφοράς. (Δείκτης 73)

4) Πολύ υψηλό 83% είναι και το ποσοστό όσων απάντησαν στον δείκτη 76 ότι ο διευθυντής δείχνει κλίμα ευγένειας και αλληλοσεβασμού προς όλους. Το 59,9% των συμμετεχόντων απάντησε συχνά, το 23% απάντησε πάντα.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 1       | ,7      |
| Καθόλου       | 2       | 1,3     |
| Λίγο          | 22      | 14,5    |
| Συχνά         | 91      | 59,9    |
| Πάντα         | 35      | 23,0    |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 32:** Ο Διευθυντής διατηρεί κλίμα ευγένειας και αλληλοσεβασμού προς όλους. (Δείκτης 76)

5) Ποσοστό 80% του δείγματος των συμμετεχόντων πιστεύει στον δείκτη 80 ότι ο διευθυντής είναι προσιτός με όλους για συζήτηση και συνεργασία για εκπαιδευτικά και διοικητικά θέματα. Το 63,8% των συμμετεχόντων απάντησε συχνά, το 14,5% απάντησε πάντα.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 1       | ,7      |
| Καθόλου       | 2       | 1,3     |
| Λίγο          | 29      | 19,1    |
| Συχνά         | 97      | 63,8    |
| Πάντα         | 22      | 14,5    |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 33:** Ο Διευθυντής είναι προσιτός με όλους για συζήτηση και συνεργασία για εκπαιδευτικά ή διοικητικά θέματα.

6) Τέλος, ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 82% του δείγματος των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα στον δείκτη 84 πιστεύει ότι η διοικητική ομάδα και οι εκπαιδευτικοί σέβονται και τηρούν τους γενικούς κανόνες συμπεριφοράς αποτελώντας πρότυπα για τους μαθητές. Το 75% και το 6,6% των συμμετεχόντων απάντησαν συχνά και πάντα αντίστοιχα.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 0       | 0       |
| Καθόλου       | 1       | ,7      |
| Λίγο          | 26      | 17,1    |
| Συχνά         | 114     | 75,0    |
| Πάντα         | 10      | 6,6     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 34:** Η Διοικητική ομάδα και οι εκπαιδευτικοί σέβονται και τηρούν τους γενικούς κανόνες συμπεριφοράς αποτελώντας πρότυπα για τους μαθητές.

### **6.3.2 Οι Δείκτες στους Οποίους Καταγράφηκαν τα Χαμηλότερα Ποσοστά ως προς την Αποτελεσματικότητα του Έργου του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας σε Σχέση με την Καλλιέργεια Κατάλληλου Σχολικού Κλίματος και Παιδαγωγικής Κουλτούρας.**

Οι δείκτες για τους οποίους παρατηρήθηκε χαμηλός βαθμός αποτελεσματικότητας σχετικά με το σχετικό ερευνητικό ερώτημα είναι λιγοστοί. Ειδικότερα ο δείκτης 68 σε ποσοστό 57% , ο δείκτης 82 σε ποσοστό 58% και ο δείκτης 85 σε ποσοστό 67% έδειξαν τα χαμηλότερα ποσοστά αποτελεσματικού έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας σε σχέση με τον παραπάνω τομέα αξιολόγησης. Για αυτούς λοιπόν τους τομείς υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.



1)Ως προς τον δείκτη 68, εάν ο Διευθυντής ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς στο να αναλάβουν πρωτοβουλίες και καινοτομίες, το 44,1% των συμμετεχόντων απάντησε λίγο και το 12,5% απάντησε καθόλου.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 3       | 2,0     |
| Καθόλου       | 19      | 12,5    |
| Λίγο          | 67      | 44,1    |
| Συχνά         | 54      | 35,5    |
| Πάντα         | 8       | 5,3     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 35:** Ο Διευθυντής ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς στο να αναλάβουν πρωτοβουλίες και καινοτομίες. (Δείκτης 68)

2)Σχετικά χαμηλό ήταν το ποσοστό ως προς την προθυμία του Διευθυντή να προσκαλεί ή να προτρέπει τους εκπαιδευτικούς για ένταξη ή σύσταση ομάδων συνεργασίας, στον δείκτη 83. Το 36,8% του δείγματος απάντησε λίγο και το 20,4% απάντησε καθόλου.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 4       | 2,6     |
| Καθόλου       | 31      | 20,4    |
| Λίγο          | 56      | 36,8    |
| Συχνά         | 55      | 36,2    |
| Πάντα         | 5       | 3,3     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 36:** Ο Διευθυντής προσκαλεί ή προτρέπει τους εκπαιδευτικούς για ένταξη ή σύσταση ομάδων συνεργασίας. (Δείκτης 83)

3)Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε σε ποσοστό 48,7% λίγο και σε ποσοστό 17,8% καθόλου στην ερώτηση-δείκτη 85 εάν ο Διευθυντής προσδίδει όραμα, υψηλές προσδοκίες και ιδιαίτερη ταυτότητα καινοτομίας στη σχολική μονάδα, την οποία μετατρέπει σε «κοινότητα που μαθαίνει».

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 3       | 2,0     |
| Καθόλου       | 27      | 17,8    |
| Λίγο          | 74      | 48,7    |
| Συχνά         | 44      | 28,9    |
| Πάντα         | 4       | 2,6     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 37:** Ο Διευθυντής προσδίδει όραμα, υψηλές προσδοκίες και ιδιαίτερη ταυτότητα καινοτομίας στη σχολική μονάδα, την οποία μετατρέπει σε «κοινότητα που μαθαίνει».(Δείκτης 85)

## 6.4 Αποτελέσματα Σχετικά με τον Βαθμό Επάρκειας της Επιστημονικής και της Επαγγελματικής Ανάπτυξης του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας.

Η επιστημονική και η επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή της σχολικής μονάδας που ερευνήθηκε στα πλαίσια του τέταρτου ερευνητικού ερωτήματος, αξιολογήθηκε μέσω δύο κριτηρίων αξιολόγησης. Το κριτήριο 6 που αφορά στα τυπικά προσόντα και την επιστημονική ανάπτυξη του διευθυντή, καθώς και το 7<sup>ο</sup> κριτήριο στο οποίο αξιολογείται η επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή της σχολικής μονάδας μέσω τριών επιμέρους υποκριτηρίων: του 7<sup>α</sup> εκείνου δηλαδή που αξιολογούσε τον βαθμό επιμόρφωσης του διευθυντή της σχολικής μονάδας, του 7<sup>β</sup> εκείνου δηλαδή που αξιολογούσε την επιστημονική και εκπαιδευτική δράση του διευθυντή και του 7<sup>γ</sup> δηλαδή εκείνου που αξιολογούσε την άσκηση καθηκόντων ευθύνης του διευθυντή. Όλοι οι σχετικοί δείκτες Αξιολόγησης με τις ποσοτικοποιημένες απόψεις των εκπαιδευτικών υπάρχουν στο Παράρτημα Γ.

Ως προς την αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και της επιστημονικής ανάπτυξης του Διευθυντή του έκτου κριτηρίου αξιολόγησης, η έρευνα έδειξε ότι οι Διευθυντές σε ποσοστά 21% διέθεταν 2ο ή 3ο πτυχίο, ενώ για τον ίδιο δείκτη 15% των συμμετεχόντων δεν

εξέφρασε άποψη. Οι διευθυντές μόλις σε ποσοστό 15% διαθέτουν δίπλωμα σπουδών δημοσίου φορέα τη στιγμή που το 45% των συμμετεχόντων στην έρευνα δεν είχε άποψη σχετικά. Σε υψηλότατο ποσοστό της τάξης του 85% οι διευθυντές των σχολικών μονάδων είναι γνώστες και εφαρμόζουν τις νέες τεχνολογίες σε εκπαιδευτικό και σε διοικητικό επίπεδο. Σε ποσοστό 54% γνωρίζουν τουλάχιστο μια ξένη γλώσσα, ενώ σε ποσοστό 46% είναι κάτοχοι ενός μεταπτυχιακού διπλώματος. Αντίθετα μόλις το 10% των διευθυντών κατέχει και διδακτορικό δίπλωμα (Παράρτημα Γ1).

Στο έβδομο κριτήριο αξιολόγησης που αφορούσε στην επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή, το 50% περίπου των Διευθυντών επιμορφώνονται συχνά, την στιγμή που το 44% των συμμετεχόντων δεν γνώριζε σχετικά με την παραπάνω δραστηριότητα. Πολύ χαμηλά είναι τα ποσοστά σε όλους τους δείκτες που σχετίζονται με τα κριτήρια γενικής επιστημονικής και επαγγελματικής δράσης αντιστρόφως ανάλογα προς τα ποσοστά που κατέγραψαν την άγνοια των συμμετεχόντων για τους αντίστοιχους δείκτες. Έτσι οι διευθυντές έχουν εισηγήσεις και δημοσιεύσεις σε περιοδικά σε ποσοστό 14%, έχουν συμμετάσχει ως επιμορφωτές σε εκπαιδευτικά προγράμματα σε ποσοστό 11%, ενώ έχουν υλοποιήσει ένα τουλάχιστο καινοτόμο πρόγραμμα σε ποσοστό 20% περίπου.

Στην άσκηση καθηκόντων ευθύνης, σε ποσοστό 70% ο Διευθυντής επιδεικνύει ετοιμότητα στην λήψη απόφασης σε κρίσιμα περιστατικά που αυξάνουν την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, ενώ σε ποσοστό 66% επιδεικνύει υψηλές οργανωτικές δυνατότητες όταν βρίσκεται υπό πίεση χρόνου. Όπως εύκολα μπορεί να διαπιστώσει κανείς από τους παρακάτω πίνακες, ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά εμφανίζει η αποτελεσματικότητα του έργου του στους δείκτες 105 με ποσοστό 93%, 106 με ποσοστό 83% και 107 με ποσοστό 85,5%. Έτσι, υψηλότατα ήταν τα ποσοστά των ατόμων που απάντησαν ότι ο Διευθυντής συμμετέχει ενεργά στις διάφορες εκδηλώσεις του σχολείου. Το 73,7% απάντησε ότι αυτό γίνεται συχνά και το 19,1% ότι αυτό γίνεται πάντα, δηλαδή συνολικό θετικό ποσοστό 93%.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 1       | ,7      |
| Καθόλου       | 0       | 0       |
| Λίγο          | 9       | 5,9     |
| Συχνά         | 112     | 73,7    |
| Πάντα         | 29      | 19,1    |

|              |     |       |
|--------------|-----|-------|
| Δεν απάντησε | 1   | 0,7   |
| Σύνολο       | 152 | 100,0 |

**Πίνακας 38:** Ο Διευθυντής συμμετέχει ενεργά στις διάφορες εκδηλώσεις του σχολείου. (Δείκτης 105)

Το ίδιο υψηλό (83%) ήταν το ποσοστό των ατόμων που απάντησαν ότι ο Διευθυντής αναλαμβάνει με προθυμία το ρόλο του οργανωτή και συντονιστή. Το 69,1% απάντησε ότι αυτό γίνεται συχνά και το 13,8% ότι αυτό γίνεται πάντα.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 1       | ,7      |
| Καθόλου       | 2       | 1,3     |
| Λίγο          | 23      | 15,1    |
| Συχνά         | 105     | 69,1    |
| Πάντα         | 21      | 13,8    |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας39:** Ο Διευθυντής αναλαμβάνει με προθυμία το ρόλο του οργανωτή και συντονιστή. (Δείκτης 106)

Στα ίδια υψηλά επίπεδα κινήθηκαν και τα αποτελέσματα στην ερώτηση εάν ο Διευθυντής ολοκληρώνει τις ευθύνες που αναλαμβάνει μέσα σε προκαθορισμένα χρονικά πλαίσια. Το 73% των συμμετεχόντων απάντησε ότι αυτό συμβαίνει συχνά και το 12,5% πάντα. Συνολικό λοιπόν ποσοστό 85,5% θετικό ως προς την αποτελεσματικότητα του έργου του Διευθυντή παρουσιάζεται στον δείκτη 107.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 7       | 4,6     |
| Καθόλου       | 3       | 2,0     |
| Λίγο          | 12      | 7,9     |
| Συχνά         | 111     | 73,0    |
| Πάντα         | 19      | 12,5    |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 40:** Ο Διευθυντής ολοκληρώνει τις ευθύνες που αναλαμβάνει μέσα σε προκαθορισμένα χρονικά πλαίσια. (Δείκτης 107)

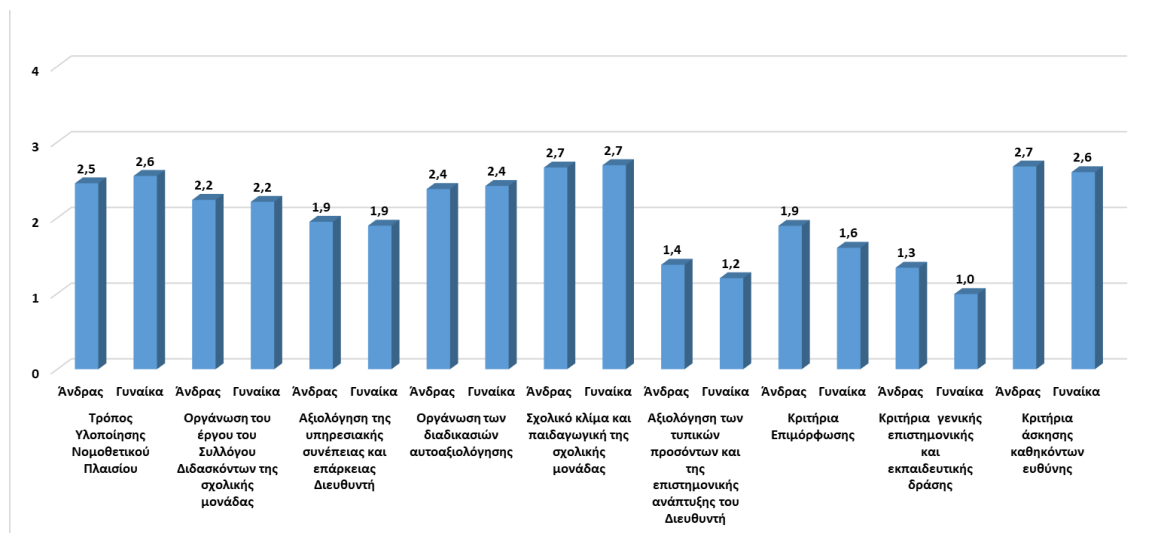
## **6.5 Οι Απόψεις των Εκπαιδευτικών Σχετικά με την Αξιολόγηση της Αποτελεσματικότητας του Έργου του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας με Βάση τα Δημογραφικά τους Χαρακτηριστικά**

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν στα πλαίσια της παρούσας έρευνας, σε συνέπεια με το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα το οποίο σχετίζεται με την πιθανότητα να υπάρχουν διαφορές στις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τα κριτήρια και τις κατηγορίες αξιολόγησης του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών, όπως το φύλο, τα έτη υπηρεσίας, και η ηλικία τους. Έτσι στην ενότητα αυτή, στα πλαίσια μιας επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης, αναζητούνται οι στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των τριών παραπάνω δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών σε σχέση τόσο με τα κριτήρια όσο και με τις κατηγορίες που χρησιμοποιήθηκαν για την καταγραφή του βαθμού της αποτελεσματικότητας του έργου του Διευθυντή της σχολικής μονάδας. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που για την στατιστική ανάλυση της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν τις ανεξάρτητες μεταβλητές, ήταν το φύλο, η ηλικιακή ομάδα και τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών. Ποσοτικές μετρήσιμες μεταβλητές αποτέλεσαν τα εννέα κριτήρια αξιολόγησης στα οποία στηρίχθηκαν οι τέσσερις κατηγορίες-άξονες αξιολόγησης.

### **6.5.1 Συγκρίσεις ανά Φύλο ως προς τα Κριτήρια και τις Κατηγορίες Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Έργου του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας**

Στο Παράρτημα Δ.1 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα (μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις) των κριτηρίων αξιολόγησης σε σχέση με το φύλο των συμμετεχόντων. Ειδικότερα στα Παραρτήματα Δ.1.1 και Δ.1.2 υπάρχουν τα αποτελέσματα της σύγκρισης ανά φύλο ως προς τα εννέα κριτήρια αξιολόγησης ενώ στα παραρτήματα Δ.1.3 και Δ.1.4 υπάρχουν τα

αποτελέσματα της σύγκρισης ανά φύλο ως προς τις τέσσερις κατηγορίες αξιολόγησης αντίστοιχα. Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται η μέση τιμή των εννέα κριτηρίων ελέγχου που ερευνούμε σε σχέση με το φύλο των συμμετεχόντων. Ο κάθετος άξονας αφορά στην αποτελεσματικότητα του έργου του Διευθυντή της σχολικής μονάδας. Η μέγιστη τιμή για αυτήν είναι η τιμή 4, σε συνάφεια προς την διαβάθμιση της κλίμακας Likert του ερωτηματολογίου.



**Διάγραμμα 4:** Μέσες τιμές κριτηρίων ελέγχου της αποτελεσματικότητας ανά φύλο.

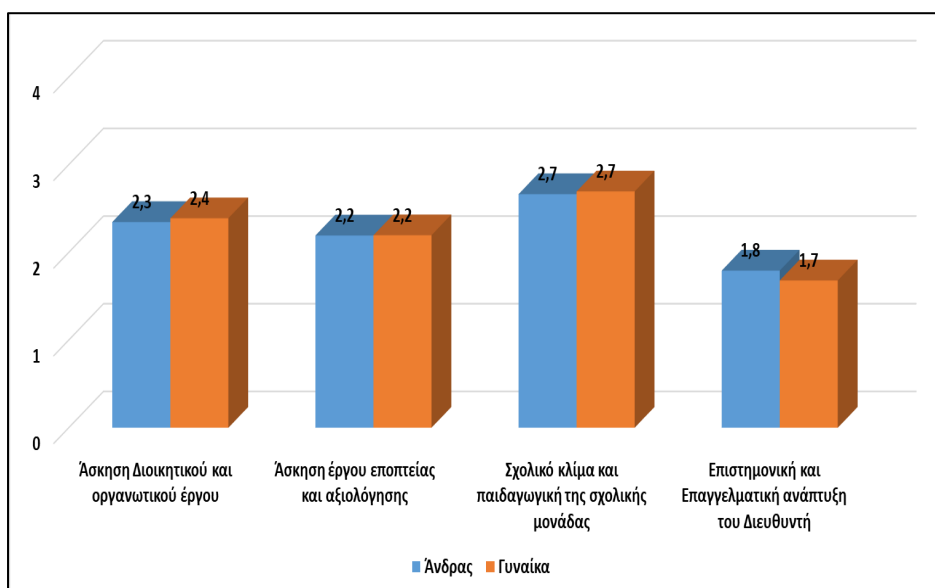
Στο Παράρτημα Δ.1.2 παρουσιάζονται αποτελέσματα ενός t-test για ανάλυση των κριτηρίων ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας ανάλογα με το φύλο των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών του δείγματος. Σε σχέση με το φύλο και τα κριτήρια αξιολόγησης βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του κριτηρίου «Αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και της επιστημονικής ανάπτυξης του Διευθυντή» αλλά και του κριτηρίου «Κριτήρια γενικής επιστημονικής και εκπαιδευτικής δράσης» όπου οι άνδρες τα βαθμολόγησαν υψηλότερα.

|  | Φύλο    | N  | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση | P value      |
|--|---------|----|-----------|-----------------|--------------|
| Αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και της επιστημονικής ανάπτυξης του | Άνδρας  | 61 | 1,38      | 0,40            | <b>0,019</b> |
|  | Γυναίκα | 91 | 1,20      | 0,48            |              |

|                   |         |    |      |      |              |
|-------------------|---------|----|------|------|--------------|
| Διευθυντή         |         |    |      |      |              |
| Κριτήρια γενικής  | Άνδρας  | 61 | 1,34 | 0,58 | <b>0,001</b> |
| επιστημονικής και | Γυναίκα | 91 | 0,99 | 0,71 |              |
| εκπαιδευτικής     |         |    |      |      |              |
| δράσης            |         |    |      |      |              |

**Πίνακας 2:** Σύγκριση των κριτηρίων της αποτελεσματικότητας με το φύλο των συμμετεχόντων, για τα οποία υπάρχει σημαντική διαφορά.

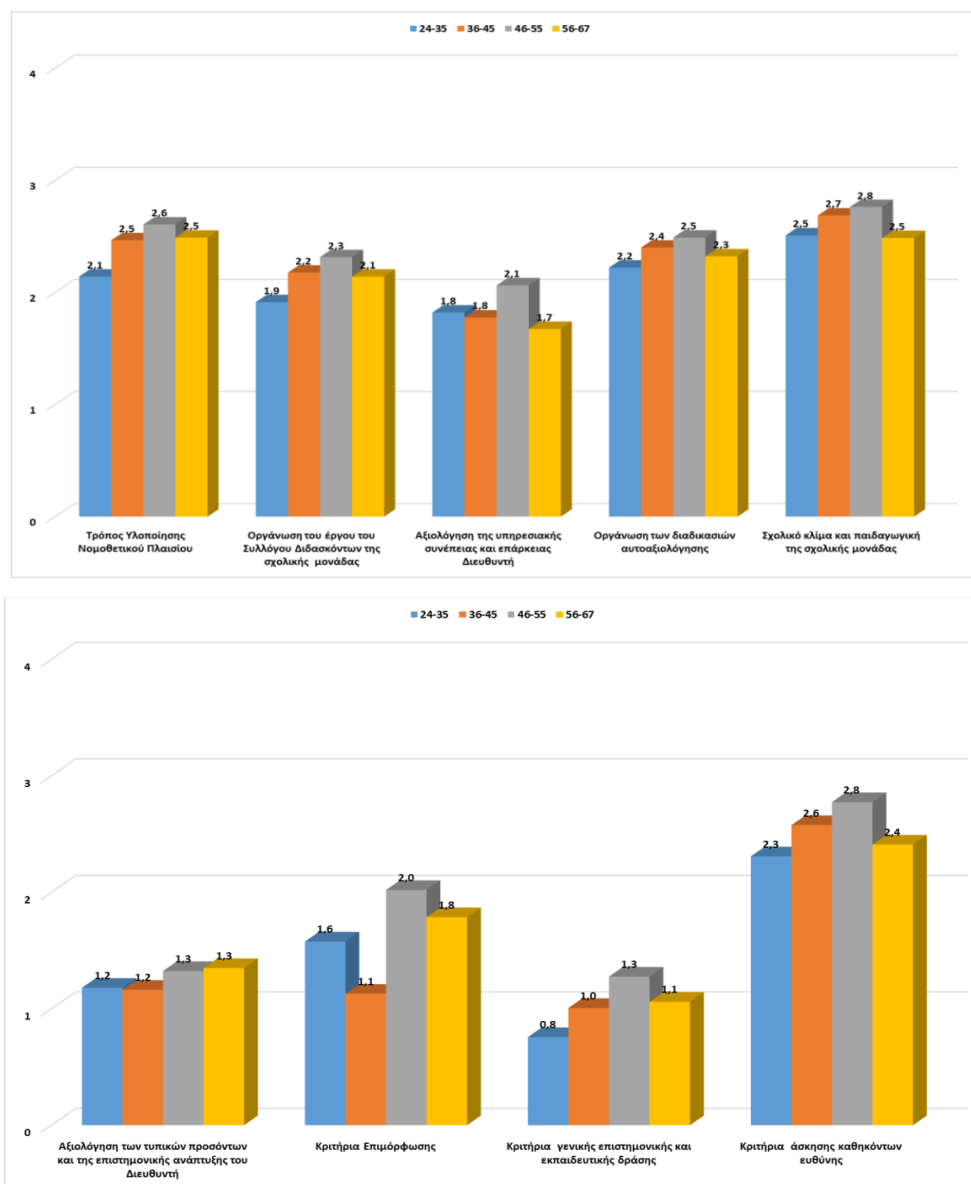
Στο Παράρτημα Δ.1.3 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα (μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις) των τεσσάρων κατηγοριών αξιολόγησης σε σχέση με το φύλο των συμμετεχόντων. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται συνολικά οι μέσες τιμές και των τεσσάρων κατηγοριών ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου των διευθυντών των σχολικών μονάδων σε σχέση με το φύλο των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών.



**Διάγραμμα 5:** Οι μέσες τιμές και των τεσσάρων κατηγοριών ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του Διευθυντή της σχολικής μονάδας σε σχέση με το φύλο των συμμετεχόντων.

Στο Παράρτημα Δ.1.4 παρουσιάζονται αποτελέσματα ενός t-test για ανάλυση των τεσσάρων κατηγοριών ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας ανάλογα με το φύλο των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών. Οι συγκρίσεις των τεσσάρων κατηγοριών-αξόνων ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου των Διευθυντών με το φύλο δεν απέδειξαν καμία στατιστικά σημαντική διαφορά.

### 6.5.2 Συγκρίσεις ανά Ηλικιακές Ομάδες ως προς τα Κριτήρια και τις Κατηγορίες Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Έργου του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας



**Διάγραμμα 6:** Μέσες τιμές των 9 κριτηρίων ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του Διευθυντή της σχολικής μονάδας ανά ηλικιακή ομάδα.

Στα παραπάνω διαγράμματα παρουσιάζεται η μέση τιμή των εννέα κριτηρίων ελέγχου που ερευνούμε σε σχέση με τις ηλικιακές ομάδες των συμμετεχόντων. Ο κάθετος άξονας αφορά



στην αποτελεσματικότητα του έργου του Διευθυντή της σχολικής μονάδας. Η μέγιστη τιμή για αυτήν είναι η τιμή 4, σε συνάφεια προς την διαβάθμιση της κλίμακας Likert του ερωτηματολογίου.

Στο Παράρτημα Δ.2 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης ως προς τα κριτήρια και τις κατηγορίες ελέγχου της αποτελεσματικότητας του Έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας σε σχέση με την ηλικία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών. Ειδικότερα στο Παράρτημα Δ.2.1, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης ως προς τα εννέα κριτήρια ελέγχου της αποτελεσματικότητας του Έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας σε σχέση με την ηλικία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών.

Τα αποτελέσματα από την ανάλυση ενός test-ANOVA για εύρεση πιθανής στατιστικά σημαντικής διαφοράς μεταξύ των ποσοτικών εξαρτημένων μεταβλητών δηλαδή των εννέα κριτηρίων ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή, σε σχέση με την ηλικία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών, παρουσιάζονται στο παράρτημα Δ2.2. Στατιστικά σημαντική διαφορά σε ένα αρχικό επίπεδο, φάνηκε για τα κριτήρια «του τρόπου υλοποίησης του νομοθετικού πλαισίου» (**p = 0,009**), «την οργάνωση του έργου του συλλόγου διδασκόντων της σχολικής μονάδας» (**p = 0,014**), «της αξιολόγησης της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας» (**p = 0,045**), στα «κριτήρια της επιμόρφωσης» (**p = 0,006**), στα κριτήρια «γενικής επιστημονικής και εκπαιδευτικής δράσης» (**p = 0,027**) και τέλος στα κριτήρια «άσκησης καθηκόντων ευθύνης» (**p = 0,001**) ( παράρτημα 4.2.3). Η περαιτέρω όμως ανάλυση Bonferroni που έγινε για να αποδείξει μεταξύ ποιών ηλικιακών ομάδων παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα κριτήρια ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή, δεν επιβεβαίωσε τα αρχικά πιθανά αποτελέσματα για το κριτήριο της αξιολόγησης της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας του διευθυντή. Στατιστικά σημαντική διαφορά βρέθηκε λοιπόν μεταξύ της ηλικιακής ομάδας 24-35 ετών με την ηλικιακή ομάδα 46-55 ετών για το κριτήριο «Τρόπος Υλοποίησης Νομοθετικού Πλαισίου» (**p = 0,006**). Επίσης διαφορά βρέθηκε ως προς το κριτήριο «Οργάνωση του έργου του Συλλόγου Διδασκόντων της σχολικής μονάδας» μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 24-35 ετών και 46-55 ετών (**p = 0,017**). Στο «κριτήριο της επιμόρφωσης υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 36-45 ετών και 46-55 ετών (**p = 0,003**). Τέλος, στο κριτήριο άσκησης καθηκόντων ευθύνης

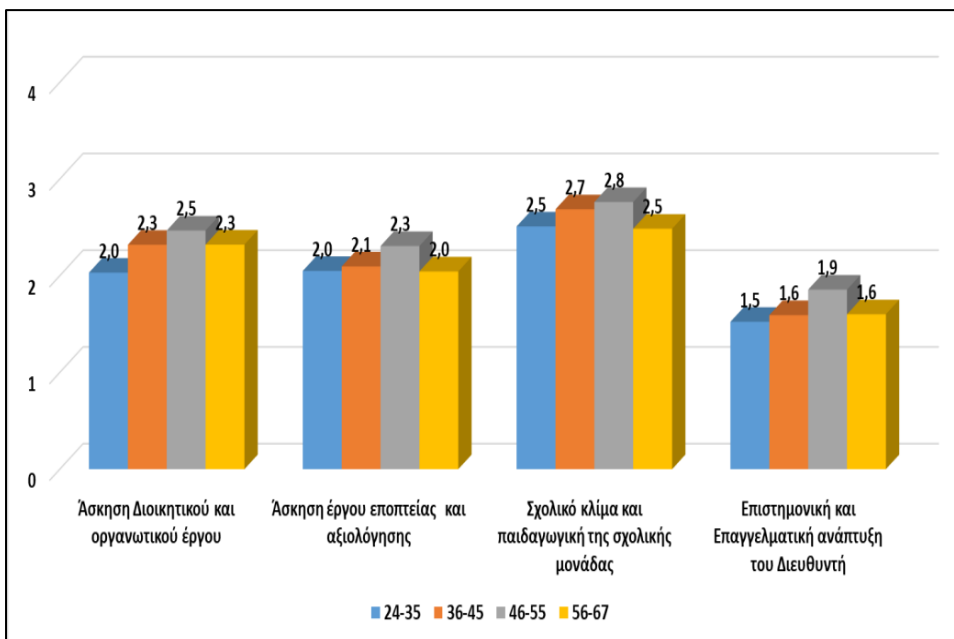
υπήρξε διαφορά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 24-35 ετών και 46-55 ετών (**p = 0,013**), όπως επίσης και μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 46-55 ετών με 36-45 ετών (**p = 0,021**). Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι οι νεότεροι σε ηλικία εκπαιδευτικοί αξιολογούν χαμηλότερα την αποτελεσματικότητα του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας ως προς τους αντίστοιχους δείκτες αξιολόγησης, όπως προκύπτει από την μελέτη των μέσων τιμών του παρακάτω πίνακα.

| Ηλικιακές Ομάδες | Τρόπος Υλοποίησης Νομοθετικού Πλαισίου | Οργάνωση του έργου του Συλλόγου Διδασκόντων της σχολικής μονάδας | Κριτήρια Επιμόρφωσης | Κριτήρια άσκησης καθηκόντων ευθύνης |       |
|------------------|--|--|----------------------|-------------------------------------|-------|
| 24-35            | Μέση τιμή                              | 2,14   | 1,91                 | 1,58                                | 2,31  |
|                  | N                                      | 13,00  | 13,00                | 13,00                               | 13,00 |
|                  | Τυπική απόκλιση                        | 0,59   | 0,74                 | 1,48                                | 0,67  |
| 36-45            | Μέση τιμή                              | 2,47   | 2,18                 | 1,13                                | 2,58  |
|                  | N                                      | 39,00  | 38,00                | 39,00                               | 39,00 |
|                  | Τυπική απόκλιση                        | 0,56   | 0,42                 | 1,27                                | 0,52  |
| 46-55            | Μέση τιμή                              | 2,61   | 2,31                 | 2,02                                | 2,77  |
|                  | N                                      | 79,00  | 79,00                | 79,00                               | 79,00 |
|                  | Τυπική απόκλιση                        | 0,37   | 0,40                 | 1,26                                | 0,38  |
| 56-67            | Μέση τιμή                              | 2,49   | 2,14                 | 1,79                                | 2,41  |
|                  | N                                      | 21,00  | 21,00                | 21,00                               | 21,00 |
|                  | Τυπική απόκλιση                        | 0,51   | 0,36                 | 1,22                                | 0,71  |

**Πίνακας 42:** Σύγκριση κριτηρίων ελέγχου με τις ηλικιακές ομάδες των συμμετεχόντων για τις οποίες παρατηρήθηκε σημαντική στατιστικά διαφορά.

Στο Παράρτημα Δ.2.4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης ως προς τις τέσσερις κατηγορίες ελέγχου της αποτελεσματικότητας του Έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας σε σχέση με την ηλικία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών (μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις). Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται συνολικά οι μέσες τιμές

και των τεσσάρων κατηγοριών-αξόνων ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου των Διευθυντών των σχολικών μονάδων σε σχέση με τις ηλικιακές ομάδες των συμμετεχόντων.



**Διάγραμμα 7:** Οι μέσες τιμές των τεσσάρων κατηγοριών ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του Διευθυντή της σχολικής μονάδας σε σχέση με τις ηλικιακές ομάδες των συμμετεχόντων.

Στο Παράρτημα 4.2.5 παρουσιάζεται μια ανάλυση ANOVA για εύρεση στατιστικά σημαντικής διαφοράς μεταξύ των ποσοτικών εξαρτημένων μεταβλητών δηλαδή των κατηγοριών ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή και των ηλικιακών ομάδων των συμμετεχόντων. Η ανάλυση ANOVA έδειξε ότι πιθανόν να υπάρχει σημαντική διαφορά στις τρεις από τις τέσσερις κατηγορίες δηλαδή της πρώτης κατηγορίας «της άσκησης διοικητικού και οργανωτικού έργου» ( $p= 0,005$ ), της δεύτερης κατηγορίας «της άσκησης έργου εποπτείας και αξιολόγησης» ( $p= 0,033$ ) και της τέταρτης κατηγορίας «εκείνης της επιστημονικής και επαγγελματικής ανάπτυξης του διευθυντή» ( $p= 0,000$ ). Όμως κατά την συνέχιση της ανάλυσης μέσω της δοκιμασίας Bonferroni ώστε να βρεθούν στατιστικά σημαντικής διαφοράς ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες των συμμετεχόντων σε σχέση με τις τέσσερις κατηγορίες-άξονες ελέγχου της αποτελεσματικότητας του διευθυντικού έργου, έδειξε ότι στατιστικά σημαντική διαφορά υπάρχει μεταξύ ηλικιακών ομάδων των εκπαιδευτικών και δύο κατηγοριών αξιολόγησης. Συγκεκριμένα βρέθηκε

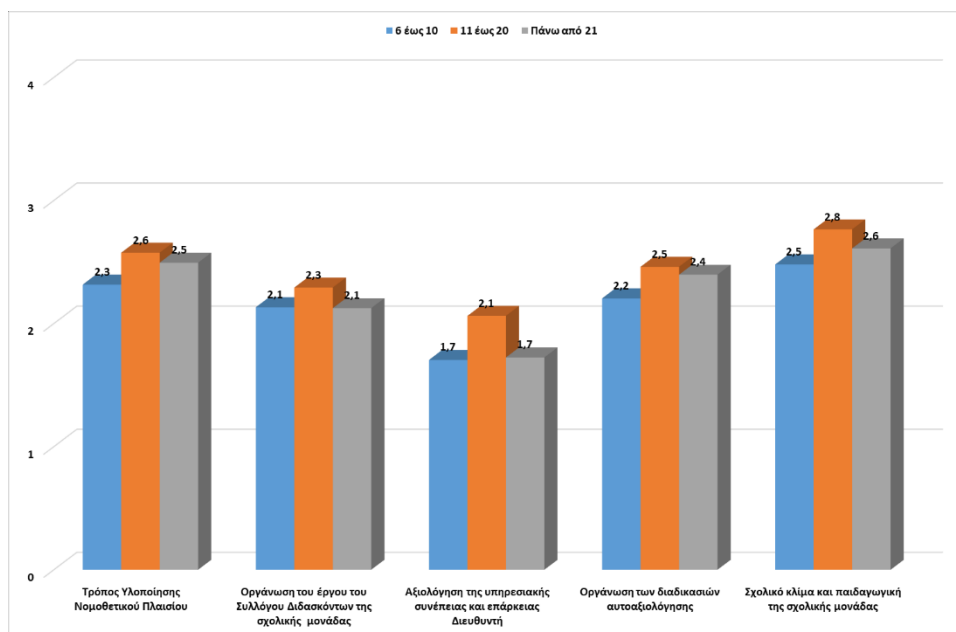
διαφορά στην κατηγορία «Άσκηση Διοικητικού και οργανωτικού έργου» μεταξύ της ηλικιακής ομάδας 24-35 ετών και 46-55 ετών ( $p=0.005$ ). Στην κατηγορία «Άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης» και στην κατηγορία «Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας» δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά. Αντίθετα στην κατηγορία «Επιστημονική και Επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή» βρέθηκε διαφορά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 24-35 ετών και 46-55 ετών ( $p=0.028$ ), όπως και μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 36-45 ετών και 46-55 ετών ( $p=0.004$ ). Σημαντική στατιστικά διαφορά παρατηρήθηκε και μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 46-55 ετών και 56-67 ετών των συμμετεχόντων για την ίδια κατηγορία ελέγχου ( $p=0.049$ ). Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι οι νεότεροι σε ηλικία εκπαιδευτικοί αξιολογούν χαμηλότερα την αποτελεσματικότητα του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας ως προς την «Άσκηση Διοικητικού και οργανωτικού έργου» και την «Επιστημονική και Επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή».

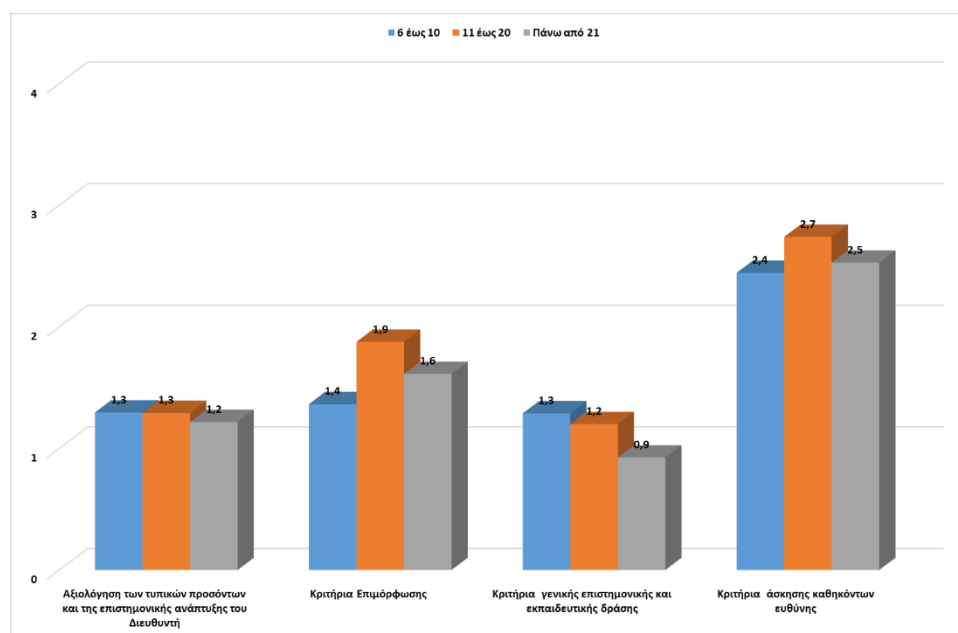
| Ηλικιακές ομάδες |                 | Άσκηση Διοικητικού και οργανωτικού έργου | Άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης | Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας | Επιστημονική και Επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή |
|------------------|-----------------|--|--|--|---|
| 24-35            | Μέση τιμή       | 2,03                                     | 2,05                                   | 2,51   | 1,52  |
|                  | N               | 13,00                                    | 13,00                                  | 13,00  | 13,00   |
|                  | Τυπική απόκλιση | 0,62                                     | 0,58                                   | 0,64   | 0,62  |
| 36-45            | Μέση τιμή       | 2,32                                     | 2,10                                   | 2,69   | 1,59  |
|                  | N               | 39,00                                    | 39,00                                  | 39,00  | 39,00   |
|                  | Τυπική απόκλιση | 0,47                                     | 0,46                                   | 0,54   | 0,40  |
| 46-55            | Μέση τιμή       | 2,47                                     | 2,31                                   | 2,76   | 1,86  |
|                  | N               | 79,00                                    | 79,00                                  | 79,00  | 79,00   |
|                  | Τυπική απόκλιση | 0,36                                     | 0,48                                   | 0,38   | 0,32  |
| 56-67            | Μέση τιμή       | 2,32                                     | 2,04                                   | 2,49   | 1,60  |
|                  | N               | 21,00                                    | 21,00                                  | 21,00  | 21,00   |
|                  | Τυπική απόκλιση | 0,41                                     | 0,51                                   | 0,66   | 0,42  |

**Πίνακας 43:** Σύγκριση κατηγοριών με ηλικιακές ομάδες για τις οποίες παρουσιάστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά.

### 6.5.3 Συγκρίσεις ανά Έτη Υπηρεσίας ως προς τα Κριτήρια και τις Κατηγορίες Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Έργου του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας

Στο Παράρτημα Δ.3 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης ως προς τα κριτήρια και τις κατηγορίες ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών. Ειδικότερα στο Παράρτημα Δ.3.1, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης (μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις) ως προς τα εννέα κριτήρια ελέγχου της αποτελεσματικότητας του Έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών. Στα παρακάτω διαγράμματα παρουσιάζεται η μέση τιμή των εννέα κριτηρίων ελέγχου που ερευνούμε σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών. Ο κάθετος άξονας αφορά στην αποτελεσματικότητα του έργου του Διευθυντή της σχολικής μονάδας. Η μέγιστη τιμή για αυτήν είναι η τιμή 4, σε συνάφεια προς την διαβάθμιση της κλίμακας Likert του ερωτηματολογίου.





**Διάγραμμα 8:** Μέσες τιμές των κριτηρίων αξιολόγησης ανά έτη υπηρεσίας.

Στο Παράρτημα Δ.3.2 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα ανάλυσης ANOVA για εύρεση πιθανής στατιστικά σημαντικής διαφοράς μεταξύ των ποσοτικών εξαρτημένων μεταβλητών, δηλαδή των εννέα κριτηρίων αξιολόγησης και των ετών υπηρεσίας των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών. Στατιστικά σημαντικές διαφορές προκύπτουν σε τρία κριτήρια αξιολόγησης του διευθυντικού έργου σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών. Στατιστικά σημαντικές διαφορές παρουσιάστηκαν στην «αξιολόγηση της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας» (**p=0,010**) στο «σχολικό κλίμα και την παιδαγωγική κουλτούρα» (**p=0,032**), και «στα κριτήρια άσκησης καθηκόντων ευθύνης» (**p=0,015**).

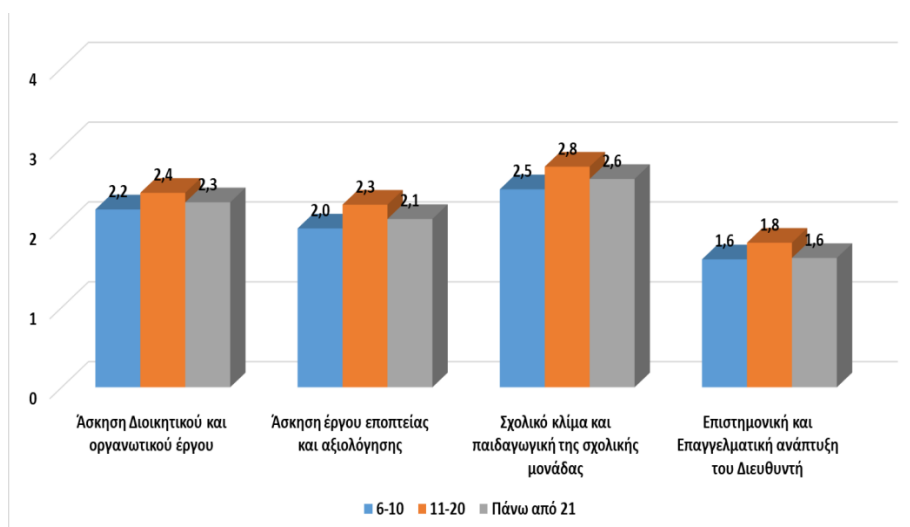
Στο Παράρτημα Δ.3.3 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης Bonferroni για εύρεση στατιστικά σημαντικής διαφοράς μεταξύ των ετών υπηρεσίας των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών σε σχέση με τα εννέα κριτήρια ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Σχετικά με τα έτη υπηρεσίας και την σύγκριση τους με τα κριτήρια, διαφορές καταγράφονται στο κριτήριο «Αξιολόγηση της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας Διευθυντή» μεταξύ των εκπαιδευτικών με 11-20 έτη υπηρεσίας και εκείνων που έχουν πάνω από 21 έτη υπηρεσίας (**p = 0,029**), στο κριτήριο «Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας» μεταξύ εκπαιδευτικών με 6-10 έτη υπηρεσίας και των συναδέλφων τους που έχουν 11-20 έτη υπηρεσίας (**p = 0,05**) και στο

κριτήριο της «άσκησης καθηκόντων ευθύνης» μεταξύ της ομάδας των εκπαιδευτικών με 6-10 έτη υπηρεσίας με εκείνη που έχει 11-20 έτη υπηρεσίας. Από τα παραπάνω φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί με λιγότερα έτη υπηρεσίας αξιολογούν χαμηλότερα την υπηρεσιακή συνέπεια και επάρκεια του Διευθυντή καθώς και σχολικό κλίμα και την παιδαγωγική της σχολικής μονάδας.

| Έτη Υπηρεσίας |                 | Αξιολόγηση της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας Διευθυντή |       | Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας |  |
|---------------|-----------------|--|-------|--|--|
| 6-10          | Μέση τιμή       | 1,70   | 2,48  |  |  |
|               | N               | 22,00  | 22,00 |  |  |
|               | Τυπική απόκλιση | 0,61   | 0,42  |  |  |
| 11-20         | Μέση τιμή       | 2,06   | 2,77  |  |  |
|               | N               | 88,00  | 89,00 |  |  |
|               | Τυπική απόκλιση | 0,64   | 0,45  |  |  |
| Πάνω από 21   | Μέση τιμή       | 1,73   | 2,61  |  |  |
|               | N               | 40,00  | 40,00 |  |  |
|               | Τυπική απόκλιση | 0,77   | 0,61  |  |  |

**Πίνακας 44:** Σύγκριση κριτηρίων ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του Διευθυντή της σχολικής μονάδας με τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων για τα οποία παρατηρήθηκε σημαντική διαφορά.

Στο Παράρτημα Δ.3.4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα (μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις) ανά κατηγορία-άξονα ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου των Διευθυντών των σχολικών μονάδων σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται συνολικά οι μέσες τιμές των τεσσάρων κατηγοριών-αξόνων ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου των Διευθυντών των σχολικών μονάδων σε σχέση με έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών.



**Διάγραμμα 9 :** Οι μέσες τιμές των τεσσάρων κατηγοριών ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του Διευθυντή της σχολικής μονάδας σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων.

Στο Παράρτημα Δ.3.5 παρουσιάζεται μια ανάλυση ANOVA από την οποία προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε τρεις από τις τέσσερις κατηγορίες αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών. Στην κατηγορία της άσκησης έργου εποπτείας και αξιολόγησης ( $p= 0,017$ ), στην κατηγορία του σχολικού κλίματος και της παιδαγωγικής κουλτούρας ( $p= 0,032$ ) και στην κατηγορία της επιστημονικής και επαγγελματικής ανάπτυξης του διευθυντή ( $p= 0,011$ ).

Στο Παράρτημα Δ.3.6 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την ανάλυση Bonferroni για εύρεση στατιστικά σημαντικής διαφοράς ανάμεσα στα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων σε σχέση με τις κατηγορίες-άξονες ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Όσον αφορά την σύγκριση των ετών υπηρεσίας των συμμετεχόντων στην έρευνα εκπαιδευτικών και τις κατηγορίες αξιολόγησης του διευθυντικού έργου, στατιστικά σημαντική διαφορά βρέθηκε μεταξύ των εκπαιδευτικών με 6-10 έτη υπηρεσίας και αυτών με 11-20 έτη υπηρεσίας ως προς την κατηγορία ελέγχου «Άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης» ( $p=0,033$ ). Οι ίδιες κλάσεις εκπαιδευτικών παρουσίασαν σημαντική διαφορά και στην κατηγορία «Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας» ( $p =0,05$ ). Εξάλλου στην κατηγορία «Επιστημονική και Επαγγελματική



ανάπτυξη του Διευθυντή» σημαντική διαφορά διαπιστώθηκε μεταξύ των εκπαιδευτικών με 11-20 έτη υπηρεσίας και εκείνων που είχαν υπηρεσία πάνω από 21 έτη ( $p = 0,035$ ). Επομένως, οι εκπαιδευτικοί με λιγότερα έτη υπηρεσίας αξιολογούν χαμηλότερα την άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης, το σχολικό κλίμα και την παιδαγωγική της σχολικής μονάδας και την επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή.

|             | Έτη Υπηρεσίας   | Άσκηση Διοικητικού και οργανωτικού έργου | Άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης | Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας | Επιστημονική και Επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή |
|-------------|-----------------|--|--|--|---|
| 6-10        | Μέση τιμή       | 2,23                                     | 1,99                                   | 2,48   | 1,60  |
|             | N               | 22,00                                    | 22,00                                  | 22,00  | 22,00   |
|             | Τυπική απόκλιση | 0,41                                     | 0,44                                   | 0,42   | 0,39  |
| 11-20       | Μέση τιμή       | 2,44                                     | 2,29                                   | 2,77   | 1,81  |
|             | N               | 89,00                                    | 89,00                                  | 89,00  | 89,00   |
|             | Τυπική απόκλιση | 0,39                                     | 0,47                                   | 0,45   | 0,35  |
| Πάνω από 21 | Μέση τιμή       | 2,32                                     | 2,11                                   | 2,61   | 1,62  |
|             | N               | 40,00                                    | 40,00                                  | 40,00  | 40,00   |
|             | Τυπική απόκλιση | 0,53                                     | 0,54                                   | 0,61   | 0,48  |

**Πίνακας 45:** Σύγκριση κατηγοριών ελέγχου της αποτελεσματικότητας του Διευθυντικού έργου με έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων που παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά.

# Κεφάλαιο 7

## Συμπεράσματα

Από την παραπάνω στατιστική ανάλυση και σε συνάφεια προς τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν κατά τον σχεδιασμό της έρευνας, προέκυψαν σημαντικά συμπεράσματα που αφορούν στις απόψεις των εκπαιδευτικών του δείγματος της έρευνας σχετικά με την αποτελεσματικότητα του έργου των διευθυντών των σχολικών μονάδων. Όπως συμβαίνει σε κάθε ερευνητική προσπάθεια για την αύξηση της εγκυρότητάς της, είναι αναγκαία η σύνδεση των αποτελεσμάτων της με τη σχετική βιβλιογραφία και με τα αποτελέσματα άλλων παρόμοιων ερευνητικών προσπαθειών. Η παρούσα έρευνα προσπαθεί να αναδείξει σχετικά με την αποτελεσματικότητα του διοικητικού έργου, τις πραγματικές συνθήκες και πρακτικές που επικρατούν σε δημόσια σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, μέσα από την ματιά των ίδιων εκπαιδευτικών όπως τις βιώνουν καθημερινά στις σχολικές μονάδες που υπηρετούν. Οι εμπειρικές έρευνες, οι οποίες έχουν σαν αντικείμενό τους ο παραπάνω θέμα στον Ελληνικό χώρο είναι ελάχιστες. Ενδεικτικά καταγράφονται η έρευνα της Σπυροπούλου το 2010 που ήταν σχετική με τον τρόπο επιλογής του διευθυντή της σχολικής μονάδας, η έρευνα του Φασουλή το 2011 για τον αποτελεσματικό διευθυντή σε ξένα σχολεία, η έρευνα του Λαϊνά το 2004 σχετική με τη συμβολή του διευθυντή στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Τέλος ανάλογες έρευνες στα πλαίσια μεταπτυχιακών διατριβών όπως αυτές του Μπαζιάνα το 2015 και της Σιδηροπούλου το 2014, σχετικές με τις στάσεις και τις απόψεις των εκπαιδευτικών για την αξιολόγηση του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας με τις οποίες η παρούσα εργασία παρουσιάζει τα περισσότερα σημεία αναφοράς προς σύγκριση. Η υπάρχουσα βιβλιογραφία που αφορά στην εκπαιδευτική ηγεσία, δεν εστιάζει συνήθως στις πραγματικές πρακτικές του συνόλου των εκπαιδευτικών μονάδων, «αλλά συνήθως γίνεται αναφορά στις αξίες, στις πεποιθήσεις, στις δεξιότητες ή στη γνώση τα οποία κάποιος σκέφτεται ότι χρειάζονται, προκειμένου οι σχολικοί ηγέτες να ενεργούν με τρόπο αποτελεσματικό. Τα δεδομένα αυτά

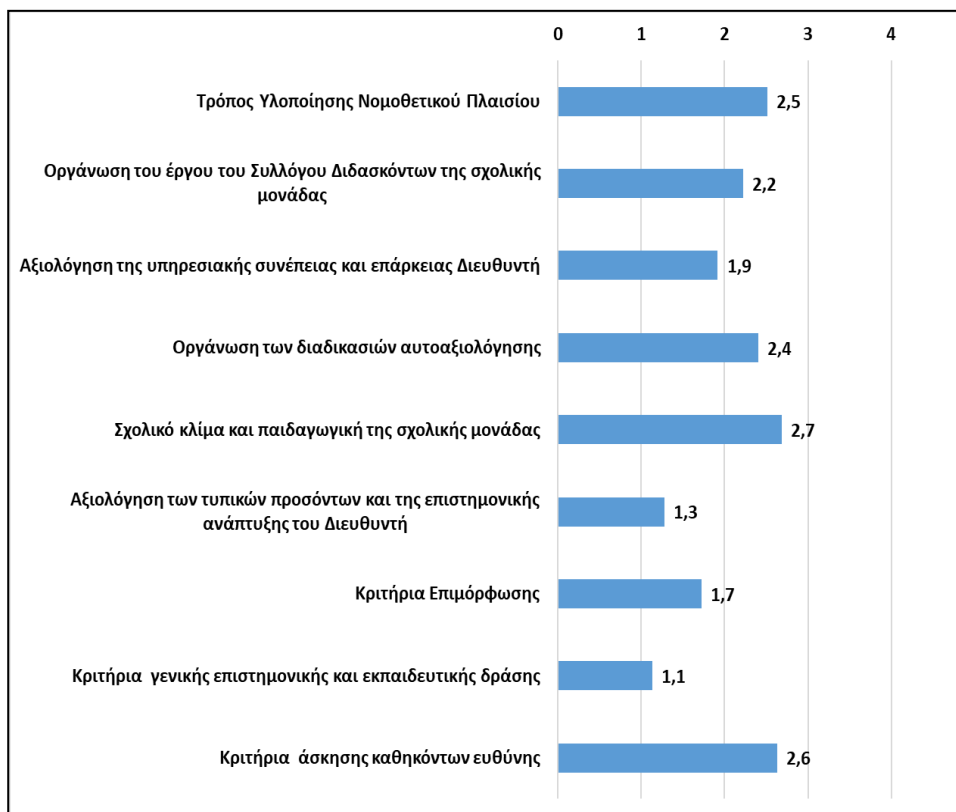
έχουν προκύψει από την παρατήρησή τους στην εργασία, ή από τη φήμη που αποκτά ένας σχολικός ηγέτης μέσα από ανθρώπους που έζησαν την ηγεσία του» (Leithwood et al. 2006: 8, όπ. αν. στον Πασιαρδή 2012: 18). Ανάμεσα στις έρευνες που προσπαθούν να μελετήσουν και να ερευνήσουν τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών σχολείων και των επιτυχημένων ηγετών, ξεχωρίζουν οι έρευνες του Διεθνούς Ερευνητικού Προγράμματος Επιτυχημένης Σχολικής Ηγεσίας/Διεύθυνσης ή International Successful School Principal's Project (ISSPP), το οποίο ξεκίνησε από την Αγγλία και αρχικά περιελάμβανε οκτώ χώρες, οι οποίες στην πορεία του διπλασιάστηκαν σε αριθμό κατά την επέκτασή του (Πασιαρδής 2012: 24, 31-35). Από τα προοδευτικά αποτελέσματα και συμπεράσματα που προέκυπταν, μέσα από αυτό γεννήθηκε το θεωρητικό πλαίσιο του Ευρωπαϊκού προγράμματος Leadership Improvement for Student Achievement (LISA), που στοχεύει στη βελτίωση μαθησιακών επιδόσεων μέσα από συγκεκριμένες συμπεριφορές μιας αποτελεσματικής ηγεσίας. Τα ευρήματα σχετικών ερευνών που αφορούν στα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών σχολείων, αλλά και κάποιων που εστιάζονται στους διευθυντές όπως των Brauckman & Pashiardis, 2011, των Day et al., 2002, και των Leithwood & Sammons, 2008) καταδεικνύουν ότι τα επιτυχημένα και αποτελεσματικά σχολεία είναι εκείνα στα οποία το όραμα και οι αξίες του διευθυντή μετουσιώνονται σε πράξεις μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα, στην οποία προάγεται μια κουλτούρα συνεργασίας, καταμερίζεται η εξουσία σε όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό, δίνεται έμφαση και προσοχή τόσο στους μαθητές όσο και στις επιδόσεις τους, όσο και στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Από όλες τις σχετικές έρευνες, προκύπτει ότι το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο εντάσσεται η ηγεσία της σχολικής μονάδας απαρτίζεται από πέντε περιοχές ή στυλ ηγεσίας τις οποίες οι σχολικοί ηγέτες είναι πιθανό να υιοθετήσουν στην διοίκηση των σχολείων τους: παιδαγωγικό, δομικό, συμμετοχικό, επιχειρηματικό και στυλ ανάπτυξης προσωπικού. Όπως εύστοχα αναφέρεται στον Πασιαρδή (2012: 24-30), δεν υπάρχει ένα καλύτερο στυλ ηγεσίας για όλους τους σχολικούς ηγέτες, αφού ένα σύνολο παραγόντων όπως το κοινωνικό και οικονομικό πλαίσιο, το ίδιο το εκπαιδευτικό σύστημα, αλλά και η κουλτούρα και το επίπεδο του κάθε σχολείου ξεχωριστά, καθορίζουν την επιλογή του καταλληλότερου στυλ ηγεσίας, σε τέτοιο βαθμό ώστε τις περισσότερες φορές στην πράξη υιοθετείται ένα διαφορετικό κάθε φορά μίγμα από τα παραπάνω στυλ, με διαφορετική δοσολογία από το καθένα (Brauckmann & Pashiardis, 2008· 2011). Όλες οι παραπάνω έρευνες έγιναν σε επιτυχημένα μοντέλα είτε αποτελεσματικών σχολείων, είτε επιλεγμένων

επιτυχημένων διευθυντών ώστε να αναδείξουν ακριβώς τις συνιστώσες της αποτελεσματικότητας και της επιτυχίας της σχολικής ηγεσίας. Με άλλα λόγια αντανακλούν σε μια ιδανική κατάσταση για το «που θα έπρεπε να φτάσουμε». Η παρούσα ερευνητική προσπάθεια σκοπό έχει να αποτυπώσει μέσα από την ματιά των ίδιων των εκπαιδευτικών την υφιστάμενη κατάσταση που βιώνουν καθημερινά στις σχολικές μονάδες που υπηρετούν όσον αφορά στον τρόπο της διοίκησής τους. Προσπαθεί να συλλέξει όσο το δυνατό περισσότερα σχετικά στοιχεία, στηριγμένα σε κοινές αντικειμενικές δραστηριότητες από πλευράς διοίκησης των σχολικών μονάδων και όχι σε προσωπικές απόψεις εκπαιδευτικών ή διευθυντών, συνδεδεμένων με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, το κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο, την κουλτούρα, το κλίμα της κάθε σχολικής μονάδας ξεχωριστά. Με άλλα λόγια η παρούσα έρευνα στοχεύει να αναδείξει το «πού βρισκόμαστε», γενικά ως σχολικό δευτεροβάθμιο εκπαιδευτικό σύστημα, ώστε σε δεύτερο επίπεδο και μετά από τον απαραίτητο αναστοχασμό να προσπαθήσουμε να προχωρήσουμε τα βήματα που μας χωρίζουν από τα επιτυχημένα αποτελεσματικά σχολεία.

## **7.1 Συμπεράσματα από τα Συγκεντρωτικά Αποτελέσματα για την Αποτελεσματικότητα του Διευθυντικού Έργου για Όλες τις Κατηγορίες και τα Κριτήρια Ελέγχου.**

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται συνολικά οι μέσες τιμές και των εννέα κριτηρίων ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου των Διευθυντών των σχολικών μονάδων όπως προέκυψαν ως αποτελέσματα μετά από την σχετική ανάλυση των απαντήσεων που κατέγραψαν οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί στην έρευνα. Από τη μελέτη του παρακάτω διαγράμματος συμπεραίνουμε ότι μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στο έργο τους επιδεικνύουν οι διευθυντές στην ανάπτυξη κατάλληλου σχολικού κλίματος καθώς και στην άσκηση καθηκόντων ευθύνης. Στον αντίποδα η αποτελεσματικότητα του παραπάνω έργου κυμαίνεται στα χαμηλότερα επίπεδα για τα κριτήρια της γενικής επιστημονικής και εκπαιδευτικής δράσης, της συγκέντρωσης τυπικών προσόντων και της

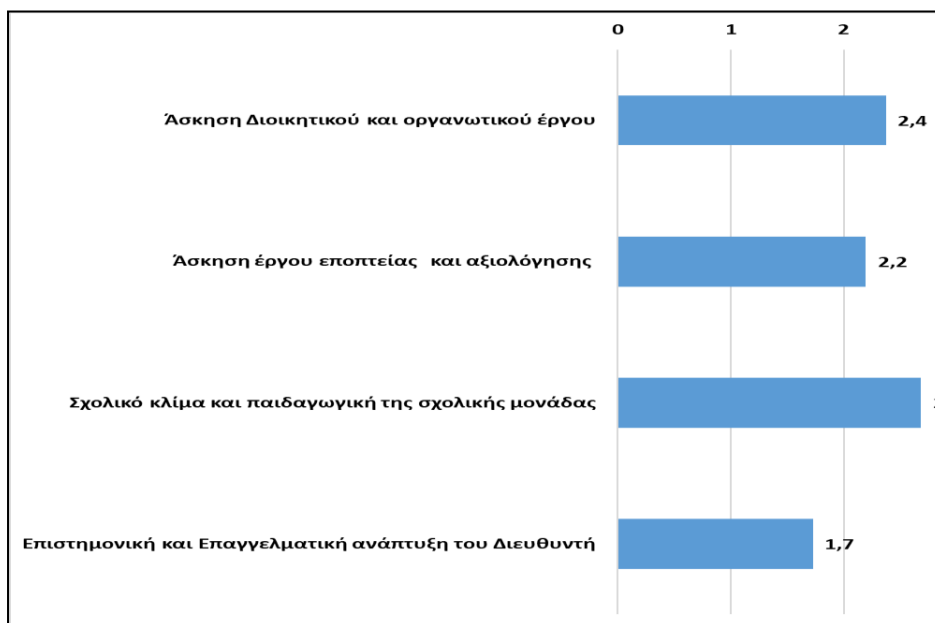
επιστημονικής ανάπτυξης των διευθυντών των σχολικών μονάδων, της επιμόρφωσης των διευθυντών καθώς και της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας του διευθυντή.



**Διάγραμμα 10:** Οι μέσες τιμές των κριτηρίων ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του Διευθυντή της σχολικής μονάδας.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται συνολικά οι μέσες τιμές και των τεσσάρων κατηγοριών-αξόνων ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου των Διευθυντών των σχολικών μονάδων όπως προέκυψαν ως αποτελέσματα μετά από την σχετική ανάλυση των απαντήσεων που κατέγραψαν οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί στην έρευνα. Από την μελέτη του διαγράμματος παρατηρείται ότι το αποτελεσματικότερο έργο οι διευθυντές των σχολικών μονάδων το δείχνουν στον άξονα του σχολικού κλίματος και της παιδαγωγικής κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Ακολουθεί η κατηγορία της άσκησης διοικητικού και οργανωτικού έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Σχετικά σε χαμηλά ποσοστά κυμαίνεται η αποτελεσματικότητα του διευθυντικού έργου στην κατηγορία άσκησης έργου εποπτείας και αξιολόγησης στην σχολική μονάδα. Στην κατηγορία της επαγγελματικής και επιστημονικής ανάπτυξης η αποτελεσματικότητα το

έργου των διευθυντών των σχολικών μονάδων βρίσκεται στο χαμηλότερο σχετικό επίπεδο.



**Διάγραμμα 11:** Οι μέσες τιμές και των τεσσάρων κατηγοριών ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του Διευθυντή.

Μεταξύ των τεσσάρων κατηγοριών-αξόνων αξιολόγησης και των εννέα κριτηρίων αξιολόγησης υπάρχει ουσιαστική λειτουργική σχέση, αφού τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των τεσσάρων αξόνων που βρίσκονται σε άμεση συνέπεια προς τα ερευνητικά ερωτήματα αναδεικνύονται μέσω των συγκεκριμένων εννέα κριτηρίων αξιολόγησης.

### 7.1.1 Συμπεράσματα ως Προς το Πρώτο Ερευνητικό Ερώτημα

Σε συνάφεια προς το πρώτο ερευνητικό ερώτημα που στοχεύει στην ανάδειξη των απόψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με το διοικητικό και οργανωτικό έργο των διευθυντών των σχολικών μονάδων για τις οποίες καταγράφηκαν οι υψηλότεροι αλλά και οι χαμηλότεροι βαθμοί αποτελεσματικότητας, παρατηρούμε ότι οι δείκτες 11, 21, 15 και 13 του πρώτου κριτηρίου αξιολόγησης όπως και οι δείκτες 30 και 49 του δεύτερου κριτηρίου

αξιολόγησης καταγράφουν με ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά που κυμαίνονται μεταξύ 85% και 93%, υψηλότερο βαθμό αποτελεσματικότητας του διευθυντικού έργου στις σχολικές μονάδες. Σύμφωνα με τους δείκτες αυτούς οι διευθυντές δείχνουν υψηλό βαθμό αποτελεσματικού έργου ως προς τη μέριμνα για την υγιεινή και την ασφάλεια των μαθητών, φροντίζουν ιδιαίτερα για τη συντήρηση και την επιδιόρθωση του σχολικού κτηρίου, ενημερώνουν τα μέλη του συλλόγου για κάθε θεσμική αλλαγή παρέχοντας διευκρινήσεις, ασκούν το έργο τους με δημοκρατικό τρόπο και συγκαλούν συχνά τα συλλογικά όργανα. Επίσης μεριμνούν για την οργάνωση του αρχείου της σχολικής μονάδας, την γραμματειακή λειτουργία και την ανταπόκρισή της στις υπηρεσιακές υποχρεώσεις. Τέλος οι διευθυντές συνεργάζονται στενά με τους τοπικούς φορείς για την αποδοτικότερη λειτουργία των σχολικών μονάδων.

παραπάνω δείκτες, Τα παραπάνω συμπεράσματα επιβεβαιώνουν ανάλογα αποτελέσματα που έχουν καταγραφεί σε προηγούμενες έρευνες για τα αποτελεσματικά σχολεία. Σχετική έρευνα των Porter, Murfhy, Goldring, Elliott, Polikoff & May (2008), κατέδειξε ως σημαντικότερη συνιστώσα αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου στο σύνολό του είναι η διατήρηση υγιούς σχολικού περιβάλλοντος που χαρακτηρίζεται από την ασφάλεια των μαθητών και την ευταξία, την εξασφάλιση των οποίων εγγυάται ο διευθυντής της σχολικής μονάδας. Στην έρευνα των Pashiaridis & Brauckman (2008, 2011) σε σχολεία της Κύπρου, η μέριμνα ασφάλειας και υγιεινής της σχολικής μονάδας αποτυπώνεται στις δράσεις των αποτελεσματικών ηγετών, κυρίως αυτών που εφαρμόζουν το δομικό στυλ ηγεσίας, όπου διαχειρίζονται όλες τις σχολικές εγκαταστάσεις αποτελεσματικά και εποπτεύουν αποδοτικά τη συντήρησή τους για να εξασφαλίσουν καθαρές, τακτοποιημένες και ασφαλείς σχολικές μονάδες (Πασιαρδής, 2012). Η ίδια έρευνα έδειξε ότι οι πετυχημένοι διευθυντές είναι δημοκρατικοί και συμμετοχικοί στην προσέγγισή τους με αποτέλεσμα την επίτευξη καλύτερων μαθησιακών αποτελεσμάτων και την παροχή υψηλών προτύπων ικανοποίησης και εμπιστοσύνης σε σχέση με το προσωπικό. Η δημοκρατική προσέγγιση και η δημιουργική επικοινωνία σχέσεων με τους εσωτερικούς φορείς που αναδεικνύεται στην παρούσα έρευνα είναι αποτέλεσμα που συνάδει και με άλλα παρόμοια αποτελέσματα που προκύπτουν από σχετικές έρευνες όπως των Kythreotis και Pashiaridis, (2006), των Day et al., 2000 και των Leithwood et al., 2006. Από έρευνα του Dinham το 2005 για σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Αυστραλίας προκύπτει ότι στα πλαίσια εφαρμογής ενός επιχειρηματικού στυλ ηγεσίας για τις μονάδες τους οι αποτελεσματικοί

ηγέτες τους δίνουν βάρος στη δημιουργική χρησιμοποίηση των εξωτερικών δικτύων και πόρων προκειμένου να βοηθηθεί πρακτικά η σχολική αποστολή, μέσω των σχολικών και εξωσχολικών δραστηριοτήτων. Στην ανάγκη διατήρησης δικτύων συνεργασίας και επικοινωνίας με τους εξωτερικά εμπλεκόμενους φορείς καταλήγει και σχετική έρευνα του Πασιαρδή στην Κύπρο, η σημαντικότερη ίσως των τελευταίων ετών με τη συμμετοχή της Κύπρου στο διεθνές πρόγραμμα ISSPP (Pashiardis et al, 2011).

Στον αντίποδα παρατηρούμε ότι οι δείκτες 8 και 10 του πρώτου κριτηρίου καθώς και οι δείκτες 38,39,42,44,45 του δεύτερου κριτηρίου αξιολόγησης δείχνουν σε ποσοστά μεταξύ 93% και 80%, τους χαμηλότερους βαθμούς αποτελεσματικότητας σχετικά με το διοικητικό και οργανωτικό έργο των διευθυντών των σχολικών μονάδων. Έτσι λοιπόν τα σχετικά αποτελέσματα δείχνουν ότι ο διευθυντής δεν προάγει στην σχολική μονάδα εκπαιδευτικά προγράμματα για γονείς, ενώ τα εκπαιδευτικά προγράμματα και η εκπαιδευτική πολιτική του σχολείου σε διάφορους τομείς δεν καταγράφονται και δεν ανακοινώνονται όπως θα έπρεπε. Επίσης οι διευθυντές δεν ενθαρρύνουν γενικά τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά συνέδρια. Η συντριπτικά πλειοψηφία του δείγματος ανέδειξε σε ποσοστό 93% μηδαμινή ως ελάχιστη παρουσία του διευθυντή στην τάξη για παρακολούθηση του μαθήματος. Εξάλλου οι εκπαιδευτικοί και η διοίκηση δεν αναλύουν συστηματικά τα αποτελέσματα των εξετάσεων των μαθητών. Οι διευθυντές δεν προωθούν την επιμόρφωση του προσωπικού του σχολείου σε τρόπους ενθάρρυνσης των γονέων για ενεργοποίηση των τελευταίων σε θέματα που αφορούν το σχολείο, ούτε οργανώνουν ενδοσχολικά σεμινάρια για ενδοϋπηρεσιακή επιμόρφωση ανάλογα με τις ανάγκες των εκπαιδευτικών. Τα παραπάνω συμπεράσματα που αναδεικνύονται από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, βρίσκονται σε αντίθεση με τις πρακτικές των αποτελεσματικών ηγετών που περιγράφει ο Hallinger (2005), οι οποίοι ακολουθώντας το παιδαγωγικό στυλ διοίκησης σε μεγάλο βαθμό, καθοδηγούν εκπαιδευτικούς και μαθητές σε μια αποστολή που έχει κεντρικό στόχο την μάθηση και την ευθυγράμμιση των δραστηριοτήτων της διδασκαλίας με βάση προκαθορισμένους στόχους. Οι ηγέτες αυτής της κατηγορίας αναπτύσσουν ένα κλίμα υψηλών προσδοκιών για τη διδασκαλία και τη μάθηση (Hallinger, 2005· Nettles & Herrington, 2007) και εμπλέκονται σε δραστηριότητες ελέγχου και αξιολόγησης (Nettles & Herrington, 2007· Waters, Marzano & McNulty, 2003). Επίσης είναι



σταθεροί οπαδοί της συνεχούς εισαγωγής παιδαγωγικών καινοτομιών στον χώρο του σχολείου (Πασιαρδής 2012: 25). Ακόμα σε αντίθεση προς τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας είναι τα γενικά συμπεράσματα από τις έρευνες του προγράμματος ISSPP που παρουσιάζονται από την Tornsen (2009), σύμφωνα με τα οποία οι διευθυντές των επιτυχημένων σχολείων σχεδιάζουν και επιβλέπουν τη διδασκαλία, προσφέροντας υποστήριξη και παρακολουθώντας τη σχολική πρόοδο, αφού η βελτίωση στην ακαδημαϊκή επίδοση και στην ανάπτυξη των μαθητών είναι βασική έγνοια των επιτυχημένων διευθυντών (Πασιαρδής 2012: 43).

Σε σύγκριση συνολικά των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας για τον πρώτο άξονα (κατηγορία) αξιολόγησης της άσκησης διοικητικού και οργανωτικού έργου, με τα αποτελέσματα της έρευνας του Μπαζιάνα (2015: 57), επισημαίνουμε, ότι σε σύμπλευση με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, και η παραπάνω έρευνα κατέδειξε στους τομείς της υψηλότερης αποτελεσματικότητας του διευθυντικού έργου την οργάνωση του αρχείου, την τήρηση του ωραρίου και του ωρολογίου προγράμματος και την διαχείριση πόρων. Όμως η έρευνα αυτή δείχνει σε αρκετά υψηλό επίπεδο την διαρκή ενημέρωση των γονέων, κάτι που δεν αναδείχθηκε στην παρούσα έρευνα. Αντίθετα ακόμα αποτελέσματα προκύπτουν από τις δυο έρευνες ως προς την άσκηση της εξουσίας με δημοκρατικό τρόπο, τη μέριμνα για την υγιεινή και την ασφάλεια των μαθητών και τον ανοικτό διάλογο για τα οποία η έρευνα του Μπαζιάνα δείχνει χαμηλά ποσοστά αποτελεσματικότητας, ενώ στην παρούσα έρευνα βρίσκονται αρκετά ψηλά στις απόψεις των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών του δείγματος. Ακόμα στην παρούσα έρευνα τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι διευθυντές υποστηρίζουν την δημιουργία συνεργατικού κλίματος με εμπιστοσύνη στην επάρκεια των εκπαιδευτικών συμφωνώντας με ανάλογα αποτελέσματα της έρευνας της Σιδηροπούλου (2014) Ενημερώνουν τα μέλη του συλλόγου για κάθε θεσμική αλλαγή παρέχοντας διευκρινήσεις, ασκούν το έργο τους με δημοκρατικό τρόπο και συγκαλούν συχνά τα συλλογικά όργανα, τομείς που στην αντίστοιχη έρευνα του Μπαζιάνα (2015: 57) σημειώνουν σχετικά χαμηλό επίπεδο αποτελεσματικότητας.

### **7.1.2 Συμπεράσματα ως Προς το Δεύτερο Ερευνητικό Ερώτημα**

Σε συνέπεια προς το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα που στοχεύει στην ανάδειξη των δεικτών εκείνων για τους οποίους οι διευθυντές παρουσιάζουν σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών, τους υψηλότερους αλλά και τους χαμηλότερους βαθμούς αποτελεσματικού έργου ως προς την δεύτερη κατηγορία αξιολόγησης που αφορά στην άσκηση εποπτείας και αξιολόγησης από τους διευθυντές της σχολικής μονάδας, παρατηρούμε ότι ο δείκτης 56 του τρίτου κριτηρίου αξιολόγησης με ποσοστό 70%, όπως και οι δείκτες 64 και 61 του τέταρτου κριτηρίου αξιολόγησης με ποσοστά από 85% έως 72% κατέγραψαν τους υψηλότερους βαθμούς αποτελεσματικού έργου. Οι διευθυντές λοιπόν καταθέτουν τις προσωπικές τους απόψεις και προτάσεις για αποτελεσματικές βελτιωτικές παρεμβάσεις στο έργο των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας, φροντίζουν για τα απαιτούμενα υλικά και μέσα διδασκαλίας που εισηγούνται οι εκπαιδευτικοί. Επίσης κατευθύνουν και καθοδηγούν το σύλλογο στην ανάθεση ρόλων και αρμοδιοτήτων.

Γενικά τόσο για το τρίτο κριτήριο αξιολόγησης, εκείνο της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας του διευθυντή, όσο και για το τέταρτο κριτήριο, εκείνο της αξιολόγησης της σχολικής μονάδας, του προγραμματισμού και της υλοποίησης δράσεων και της τεκμηρίωσης των αποτελεσμάτων, δεν παρατηρήθηκαν πολύ υψηλά ποσοστά για την αποτελεσματικότητα του παραπάνω έργου. Αντίθετα μάλιστα οι δείκτες 53, 54, και 57 του τρίτου κριτηρίου σε ποσοστά 75% έως 79%, καθώς και οι δείκτες 58 και 62 του τέταρτου κριτηρίου σε ποσοστό 65% έως 75%, κατέδειξαν τα χαμηλά ποσοστά αποτελεσματικότητας στο σχετικό έργο του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με αυτές τις καταγραφές, οι διευθυντές δεν περιγράφουν τις διαδικασίες της αξιολόγησης ούτε επιχειρηματολογούν για την τελική βαθμολογική τους αποτίμηση. Επίσης δεν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για ενδοσχολικές ευκαιρίες, για επιμορφώσεις, για δράσεις και διασχολικές συνεργασίες που μπορεί να οδηγήσουν στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Ακόμα δεν μεριμνούν σε μεγάλο βαθμό με συστηματικό και έγκυρο τρόπο για την τήρηση των προδιαγραφών και των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας, ούτε κατευθύνουν και καθοδηγούν το σύλλογο στην τεκμηρίωση της τελικής αποτίμησης της όλης λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Συγκριτικά πάντως με τα δυο

κριτήρια αξιολόγησης της δεύτερης αυτής κατηγορίας ελέγχου της αποτελεσματικότητας του διευθυντικού έργου, οι σχετικές δραστηριότητες των διευθυντών συγκεντρώνουν θετικότερες απόψεις σε περισσότερους δείκτες όσον αφορά το κριτήριο της οργάνωσης διαδικασιών αυτοαξιολόγησης, σε σχέση με το κριτήριο της αξιολόγησης της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας του διευθυντή (Διάγραμμα 10). Το γεγονός αυτό κατεβάζει λίγο τα επίπεδα της αποτελεσματικότητας του διευθυντικού έργου στην δεύτερη αυτή κατηγορία-άξονα αξιολόγησης που αφορά στην άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης στη σχολική μονάδα (Διάγραμμα 11).

Τα παραπάνω αποτελέσματα δεν συμπλέουν με τα αποτελέσματα άλλων σχετικών ερευνών μέσα από τα οποία αναδεικνύονται τα θετικά αποτελέσματα στην βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης που προκύπτουν από την υιοθέτηση ενός στυλ ηγεσίας που στηρίζεται πρωτίστως στην ανάπτυξη του προσωπικού της σχολικής μονάδας. Σύμφωνα λοιπόν με τη σχετική έρευνα του Leithwood et al. (2006), οι σχολικοί ηγέτες διαμορφώνουν σχολικές καταστάσεις και πρακτικές μάθησης, μέσα από τις θετικές πεποιθήσεις τους και τις επικουρικές ενέργειές τους σχετικά με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Έτσι παρέχουν κίνητρα και ατομική υποστήριξη σε κάθε μέλος του προσωπικού, καθώς επίσης και τα κατάλληλα μοντέλα καλύτερης πρακτικής εφαρμογής. Σε παρόμοιες έρευνες, ομάδα εκπαιδευτικών υποστηρίζει ότι ο σχολικός ηγέτης δημιουργεί κουλτούρα επαγγελματικής ανάπτυξης με τη διανομή σχετικών πληροφοριών, με το να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν σε προγράμματα ενδοϋπηρεσιακής επιμόρφωσης, με το να αγοράζει σχετικά επιστημονικά περιοδικά για ανάπτυξη των εκπαιδευτικών καθώς και με τη συζήτηση των καινοτομιών που παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στις συνεδριάσεις του προσωπικού (Πασιαρδής 2012: 28). Σε αντίθεση είναι επίσης τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας με τα αποτελέσματα ερευνών που έγιναν στην Αυστραλία και στην Τασμανία (Mulford, 2007· Gurr et al., 2005·2006) στα πλαίσια του προγράμματος ISSPP σύμφωνα με τα οποία μέσω των ενεργειών του αποτελεσματικού διευθυντή προωθούνταν η συνεχής επαγγελματική επιμόρφωση και ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού της σχολικής μονάδας. Επίσης αναδείχθηκαν και πτυχές που σχετίζονταν με την αξιολόγηση και τη λογοδοσία των διευθυντών για το παραγόμενο έργο στη σχολική τους μονάδα (Mulford et al., 2008). Σύμφωνα με αυτές, τα αποτελέσματα των

ερευνών αυτών υποδεικνύουν ότι η αξιολόγηση εντός του σχολείου είναι σημαντική και η συμμετοχή στη λογοδοσία έναντι της πολιτείας συνδέεται με υψηλότερα μαθησιακά αποτελέσματα όσον αφορά στη σχολική επιτυχία των μαθητών και στην επιτυχία του σχολείου ευρύτερα. Εκτός των άλλων η αξιολόγηση των μαθησιακών αποτελεσμάτων είναι μια σημαντική συνιστώσα που εμπλέκεται με τις περισσότερες πτυχές της λογοδοσίας των επιτυχημένων αυτών σχολείων.

Σε σύγκριση συνολικά των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας για τον δεύτερο άξονα (κατηγορία) αξιολόγησης της άσκησης έργου εποπτείας και αξιολόγησης, με τα αποτελέσματα της έρευνας του Μπαζιάνα (2015: 57), επισημαίνουμε ότι τα αποτελέσματα και των δυο ερευνών συμφωνούν στο γεγονός ότι οι διευθυντές των σχολικών μονάδων της δευτεροβάθμιας καταθέτουν τις προσωπικές τους απόψεις για βελτιωτικές παρεμβάσεις και φροντίζουν για την εξασφάλιση πόρων για υλικά και μέσα που απαιτεί μια αποτελεσματική μαθησιακή διαδικασία. Επίσης συμφωνούν στο γεγονός ότι οι διευθυντές δεν διασφαλίζουν σε υψηλό βαθμό ευκαιρίες για επιμόρφωση και δράσεις ενδοσχολικές ή εξωσχολικές που οδηγούν σε επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού. Την χαμηλή ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού αναδεικνύουν και τα αποτελέσματα της έρευνας της Σιδηροπούλου (2014). Επίσης συμφωνούν στο γεγονός ότι οι διευθυντές αποφεύγουν να περιγράφουν διαδικασίες αξιολόγησης, όπως αποφεύγουν επίσης να προάγουν την τεκμηρίωση της βαθμολογίας σε διαδικασίες αξιολόγησης. Αντίθετα τα αποτελέσματα των δυο ερευνών δείχνουν διαφορετικά αποτελέσματα στα εξής σημεία: Η έρευνα του Μπαζιάνα (2015: 59), δείχνει χαμηλά ποσοστά αποτελεσματικότητας σχετικά με την πρόληψη και τη δημοκρατική διαχείριση των τριβών και των αρνητικών αντιπαραθέσεων που απειλούν ανά πάσα στιγμή το απαραίτητο ήρεμο κλίμα για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Στην παρούσα έρευνα τα αποτελέσματα έδειξαν καλό επίπεδο αποτελεσματικότητας στο έργο του διευθυντή ως προς τις παραπάνω ενέργειες. Επίσης, αντίθετα στα αποτελέσματα καταγράφηκαν στις δυο έρευνες σχετικά με τις προτάσεις-απόψεις του διευθυντή για βελτίωση της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας. Στην παρούσα έρευνα τα αποτελέσματα έδειξαν χαμηλό βαθμό αποτελεσματικότητας στο θέμα αυτό, ενώ στην προηγούμενη έρευνα του Μπαζιάνα (2015: 59), εμφανίζεται σε υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας.

### 7.1.3 Συμπεράσματα ως Προς το Τρίτο Ερευνητικό Ερώτημα

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα στοχεύει στην ανάδειξη των απόψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με τη συμβολή του έργου του διευθυντή στην καλλιέργεια κατάλληλου σχολικού κλίματος και παιδαγωγικής κουλτούρας στη σχολική μονάδα. Στην κατηγορία αυτή που αξιολογήθηκε μέσω του ομώνυμου κριτηρίου αξιολόγησης των 23 δεικτών, καταγράφηκαν οι περισσότερες θετικές απόψεις για την αποτελεσματικότητα του διευθυντικού έργου στα πλαίσια της ανάπτυξης κατάλληλου κλίματος και παιδαγωγικής κουλτούρας στη σχολική μονάδα, ενώ αντίθετα οι αρνητικές απόψεις ήταν σχετικά λίγες και όχι με πολύ έντονα αρνητικά ποσοστά που κυμαίνονταν από 50% έως 60% περίπου. Θετικές απόψεις σε υψηλά ποσοστά μεταξύ 80% έως 89% συγκεντρώθηκαν από τους εκπαιδευτικούς για τους δείκτες 69,71,73,76,80,84. Αντίθετα οι δείκτες που συγκέντρωσαν τα υψηλότερα ποσοστά μεταξύ 50%-60% σε αρνητικές απόψεις ως προς την αποτελεσματικότητα του παραπάνω έργου είναι οι δείκτες 68,82 και 85. Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, οι διευθυντές φροντίζουν για την πρόληψη των εντάσεων μεταξύ των καθηγητών, των μαθητών καθώς και μεταξύ μαθητών και καθηγητών. Στηρίζουν τους μαθητές σε εκπαιδευτικό, ψυχολογικό και παιδαγωγικό επίπεδο. Επιλαμβάνονται αποφασιστικά και αποτελεσματικά τις περιπτώσεις ανάρμοστης συμπεριφοράς και διατηρούν κλίμα ευγένειας και αλληλοσεβασμού προς όλους. Είναι προσιτοί με όλους για συζήτηση και συνεργασία για εκπαιδευτικά ή διοικητικά θέματα. Η διοικητική ομάδα και οι εκπαιδευτικοί σέβονται και τηρούν τους γενικούς κανόνες συμπεριφοράς αποτελώντας πρότυπα για τους μαθητές. Τα παραπάνω ευρήματα συνάδουν με τα ευρήματα άλλων ερευνών που δείχνουν ότι αυτά χαρακτηρίζουν τα επιτυχημένα σχολεία. Αποτελέσματα ερευνών σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Αγγλία στα πλαίσια του προγράμματος ISSPP αποδεικνύουν ότι οι αποτελεσματικοί διευθυντές με την ακεραιότητα και την φροντίδα τους μπορούν να ανταποκρίνονται στα διλήμματα και τις εντάσεις που αποτελούν μέρος της καθημερινότητας, βελτιώνοντας τα επίπεδα της διδασκαλίας και της μάθησης. Την ίδια αποτελεσματικότητα σχετικά με την αντιμετώπιση των εντάσεων και διλημάτων στις εκπαιδευτικές μονάδες καταγράφονται και για τα

σχολεία της Νορβηγίας στα πλαίσια του ίδιου προγράμματος (Πασιαρδής 2012: 34,35). Σε συμφωνία βρίσκονται τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας με τα αποτελέσματα ερευνών στα πλαίσια του προγράμματος ISSPP για τα επιτυχημένα σχολεία στη Δανία, που κατέδειξαν υψηλότατο βαθμό συναίνεσης ως προς τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων. Οι διευθυντές εκεί, δείχνουν μεγάλο βαθμό εμπιστοσύνης στους εκπαιδευτικούς, με αποτέλεσμα και οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί να εμπιστεύονται αμφίδρομα τον διευθυντή, ζητώντας συμβουλές και καθοδήγηση. Η ίδια προώθηση της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων και του καταμερισμού της ηγεσίας παρατηρήθηκε και σε έρευνες για το ίδιο πρόγραμμα σε σχολεία της Αυστραλίας (Πασιαρδής 2012, 35). Όλα τα παραπάνω ευνοούν την διαμόρφωση κατάλληλου σχολικού κλίματος και παιδαγωγικής κουλτούρας τα οποία σύμφωνα και με την διεθνή βιβλιογραφία είναι θεμελιώδεις παράγοντες που επηρεάζουν την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας με αποτέλεσμα την σημαντική βελτίωση των επιδόσεων των μαθητών (Brauckmann & Pasiardis, 2011·Day, 2007).

Στον αντίποδα, οι διευθυντές δεν ενθαρρύνουν τους εκπαιδευτικούς στο να αναλάβουν πρωτοβουλίες και καινοτομίες. Επίσης δεν προτρέπουν και δεν προσκαλούν τους εκπαιδευτικούς για ένταξη ή σύσταση ομάδων συνεργασίας. Τέλος οι διευθυντές των σχολικών μονάδων σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών του δείγματος δεν προσδίδουν όραμα, υψηλές προσδοκίες και ιδιαίτερη ταυτότητα καινοτομίας στη σχολική μονάδα την οποία μετατρέπουν σε κοινότητα που μανθάνει. Τα παραπάνω ευρήματα που δείχνουν χαμηλό βαθμό αποτελεσματικότητας σε συγκεκριμένες συνιστώσες του εκπαιδευτικού έργου, έρχονται σε αντίθεση με εμπειρικά στοιχεία που αναδεικνύουν την σημαντική συμβολή στην αποτελεσματικότητα του παραπάνω έργου από την εφαρμογή ενός συμμετοχικού συλ ηγεσίας. Ο Πασιαρδής (2012: 27), διαπιστώνει μέσα από έρευνες σε επιλεγμένα σχολεία της Κύπρου, ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες των σχολείων αυτών θεωρούν την ενεργό συμμετοχή όλης της εκπαιδευτικής κοινότητας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τη δημιουργία ομάδων συνεργασίας ως το σημαντικότερο στοιχείο της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Στην ίδια κατεύθυνση οι Mulford & Silins (2003), μέσα από το πρόγραμμα Leadership for Organizational Learning and Students Outcomes (LOLSO), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι αποτελεσματικοί σχολικοί ηγέτες προωθούν την ομαδική ηγεσία καθώς και τη διοίκηση από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς (Πασιαρδής 2012: 27), ενώ σύμφωνα με σχετική έρευνα των Leithwood et al.(2004), τα

μέλη της σχολικής μονάδας αναπτύσσουν τη μεγαλύτερη δυνατή δέσμευση και αφοσίωση για να επιτύχουν τους στόχους της. Στα ίδια συμπεράσματα καταλήγουν και σχετικές έρευνες από σχολεία της Νορβηγίας και της Σουηδίας στα πλαίσια του προγράμματος ISSPP, σύμφωνα με τις οποίες η επιτυχημένη ηγεσία ασκείται στα παραπάνω σχολεία μέσα από την καθημερινή συνεργασία και την ομαδική προσπάθεια (Moller et al., 2007·Moller & Eggen, 2005), αποτελώντας μια διαδραστική διαδικασία με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων της εκπαιδευτικής μονάδας, αποδεικνύοντας στην πράξη την έντονη συναισθηματική δέσμευση με την εργασία τους (Πασιαρδής 2012: 35). Επίσης σε αντίθεση προς τα παραπάνω αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, βρίσκεται και η έρευνα των Kruger, Witziers & Sleegers, (2007) σύμφωνα με τις οποίες το όραμα του σχολικού ηγέτη έχει θετικές επιπτώσεις στην παιδαγωγική και στη στρατηγική συμπεριφορά του, στην εστίαση στους στόχους και στους σκοπούς του εκπαιδευτικού λειτουργήματος και στη χρήση καινοτόμων πρακτικών (Πασιαρδής 2012: 27). Στην ίδια κατεύθυνση συμπλέουν και οι απόψεις που προκύπτουν από τις έρευνες των Brauckmann & Pasiardis, (2008) σύμφωνα με τις οποίες οι αποτελεσματικοί ηγέτες κυρίως αυτοί που υιοθετούν σε υψηλό βαθμό το δομικό στυλ ηγεσίας δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην δημιουργία οράματος, κατεύθυνσης και συντονισμού στο σχολείο (Πασιαρδής 2012: 25). Τέλος από τα αποτελέσματα ερευνών στα πλαίσια του προγράμματος ISSPP σε σχολεία της Αγγλίας προκύπτει ότι στα πλαίσια του ηθικού σκοπού στο έργο του διευθυντή της σχολικής ομάδας αναδεικνύεται: 1) Συνέπεια του επιτυχημένου διευθυντή στο όραμα και επιμονή του στο να υλοποιήσει τις αξίες και τα πιστεύω του. 2) Προσδοκίες υψηλές του διευθυντή για τους μαθητές και το εκπαιδευτικό προσωπικό. 3) Εμπιστοσύνη, ταυτότητα, δέσμευση σύμφωνα με τα οποία οι διευθυντές τονίζουν πόσο σημαντική είναι η ξεχωριστή ταυτότητα των μελών της σχολικής μονάδας, καθώς και η εμπιστοσύνη και το πάθος του διευθυντή στην εργασία του (Πασιαρδής 2012: 34).

Σε σύγκριση συνολικά των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας για τον τρίτο άξονα (κατηγορία) αξιολόγησης της διαμόρφωσης σχολικού κλίματος και παιδαγωγικής κουλτούρας στη σχολική μονάδα, με τα αποτελέσματα της έρευνας του Μπαζιάννα (2015: 57), τα αποτελέσματα των δυο ερευνών συμφωνούν οι διευθυντές δείχνουν αποτελεσματικότητα στην πρόληψη των εντάσεων μεταξύ των μαθητών αλλά και μεταξύ

των καθηγητών, αφήνουν διάυλους επικοινωνίας, διατηρούν κλίμα ευγένειας και αλληλοσεβασμού προς όλους. Είναι προσιτοί με όλους για συζήτηση και συνεργασία για εκπαιδευτικά ή διοικητικά θέματα. Η διοικητική ομάδα και οι εκπαιδευτικοί σέβονται και τηρούν τους γενικούς κανόνες συμπεριφοράς αποτελώντας πρότυπα για τους μαθητές της σχολικής μονάδας την οποία προσπαθούν να μετατρέψουν σε κοινότητα που μαθαίνει. Από την άλλη στην έρευνα του Μπαζιάνα (2015: 61), το έργο των διευθυντών δείχνει χαμηλά ποσοστά αποτελεσματικότητας σχετικά με την παιδαγωγική και τη διδακτική στήριξη των εκπαιδευτικών καθώς και στη δικαιοσύνη και την αντικειμενικότητα στην κατανομή διοικητικού έργου και αρμοδιοτήτων, πράγμα που δεν ισχύει και για τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας στα οποία οι παραπάνω ενέργειες του διευθυντή εμφανίζουν ικανοποιητικό βαθμό αποτελεσματικότητας.

#### **7.1.4 Συμπεράσματα ως Προς το Τέταρτο Ερευνητικό Ερώτημα**

Η επιστημονική και η επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή της σχολικής μονάδας που ερευνήθηκε στα πλαίσια του τέταρτου ερευνητικού ερωτήματος, αξιολογήθηκε μέσω δύο κριτηρίων αξιολόγησης. Το κριτήριο 6 που αφορά στα τυπικά προσόντα και την επιστημονική ανάπτυξη του διευθυντή, καθώς και το 7<sup>ο</sup> κριτήριο στο οποίο αξιολογείται η επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή της σχολικής μονάδας μέσω τριών επιμέρους υποκριτηρίων: του 7<sup>α</sup> εκείνου δηλαδή που αξιολογούσε τον βαθμό επιμόρφωσης του διευθυντή της σχολικής μονάδας, του 7<sup>β</sup> εκείνου δηλαδή που αξιολογούσε την επιστημονική και εκπαιδευτική δράση του διευθυντή και του 7<sup>γ</sup> δηλαδή εκείνου που αξιολογούσε την άσκηση καθηκόντων ευθύνης του διευθυντή (Παράρτημα Γ).

Ως προς την αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και της επιστημονικής ανάπτυξης του Διευθυντή του έκτου κριτηρίου αξιολόγησης, η έρευνα έδειξε ότι ενώ οι περισσότεροι διευθυντές των σχολικών μονάδων σε ποσοστό της τάξης του 85%, είναι γνώστες και εφαρμόζουν τις νέες τεχνολογίες σε εκπαιδευτικό και σε διοικητικό επίπεδο, λίγοι σχετικά ανάμεσά τους διαθέτουν δεύτερο ή τρίτο πτυχίο, δίπλωμα σπουδών δημοσίου φορέα ή διδακτορικό δίπλωμα. Οι μισοί περίπου από τους διευθυντές γνωρίζουν τουλάχιστο μια ξένη γλώσσα ή είναι κάτοχοι ενός μεταπτυχιακού διπλώματος. Προκαλεί εντύπωση το



υψηλό ποσοστό μεταξύ των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών που δεν είχαν άποψη σχετικά με τα τυπικά προσόντα των διευθυντών (Παράρτημα Γ1).

Στο έβδομο κριτήριο αξιολόγησης που αφορά στην επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή, το 50% περίπου των Διευθυντών επιμορφώνονται συχνά, την στιγμή που το 44% των συμμετεχόντων δεν γνώριζε σχετικά με την παραπάνω δραστηριότητα. Πολύ χαμηλά είναι τα ποσοστά σε όλους τους δείκτες που σχετίζονται με τα κριτήρια γενικής επιστημονικής και επαγγελματικής δράσης αντιστρόφως ανάλογα προς τα ποσοστά που κατέγραψαν την άγνοια των συμμετεχόντων για τους αντίστοιχους δείκτες. Έτσι λιγυσοτοί είναι οι διευθυντές (ποσοστό 10%-20%) που έχουν εισηγήσεις και δημοσιεύσεις σε περιοδικά, έχουν συμμετάσχει ως επιμορφωτές σε εκπαιδευτικά προγράμματα ή έχουν υλοποιήσει ένα τουλάχιστο καινοτόμο πρόγραμμα (Παράρτημα Γ1). Στην άσκηση καθηκόντων ευθύνης, οι περισσότεροι Διευθυντές επιδεικνύουν ετοιμότητα στην λήψη απόφασης σε κρίσιμα περιστατικά που αυξάνουν την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας και επιδεικνύουν υψηλές οργανωτικές δυνατότητες όταν βρίσκονται υπό πίεση χρόνου. Σχεδόν όλοι παραδέχονται ότι ο Διευθυντής συμμετέχει ενεργά στις διάφορες εκδηλώσεις του σχολείου και αναλαμβάνει με προθυμία το ρόλο του οργανωτή και συντονιστή, ενώ παράλληλα ολοκληρώνει τις ευθύνες που αναλαμβάνει μέσα σε προκαθορισμένα χρονικά πλαίσια (Παράρτημα Γ1). Αρκετά από τα παραπάνω αποτελέσματα που ανέδειξε η παρούσα έρευνα, συνάδουν προς τα γενικά συμπεράσματα που παρουσιάζει η Tornsen (2009) για το πρόγραμμα ISSPP, δείχνουν ότι ο επιτυχημένος διευθυντής θέτει στόχους και όραμα, υποστηρίζει τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας, προσφέροντας εξατομικευμένη υποστήριξη και πνευματική εγρήγορση. Δεν λειτουργεί μόνο ως πρότυπο αλλά βοηθάει υποστηρίζοντας όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού. Επανασχεδιάζει τον σχολικό οργανισμό μέσα από μια κουλτούρα συνεργασίας και με διάφορες υποστηρικτικές δομές. Κτίζει συμμαχίες, δημιουργώντας σχέσεις τόσο με την τοπική κοινωνία όσο και με άλλους εξωτερικούς φορείς.

Σε σύγκριση συνολικά των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας για τον τέταρτο άξονα (κατηγορία) αξιολόγησης που σχετίζεται με την επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή της σχολικής μονάδας, με τα αποτελέσματα της έρευνας του Μπαζιάνα (2015: 57), παρατηρείται συμφωνία σε πάρα πολλά σημεία. Και στις δύο έρευνες τα αποτελέσματα δείχνουν ότι σε μικρό ποσοστό οι διευθυντές είναι κάτοχοι

μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος ή έχουν δεύτερο πτυχίο. Μικρό ποσοστό έχει επιμορφωθεί σε θέματα διοίκησης και λίγοι είναι οι διευθυντές που δείχνουν συνεχή παρακολούθηση στην επιστημονική τους εξέλιξη. Και στις δυο έρευνες εμφανίζεται χαμηλός βαθμός αποτελεσματικότητας στην άσκηση καθηκόντων ευθύνης, καθώς και συμμετοχή σε δράσεις που προάγουν το σχολείο στην ευρύτερη κοινωνία. Τα αποτελέσματα και των δυο ερευνών καταδεικνύουν επίσης ότι οι διευθυντές των σχολικών μονάδων της δευτεροβάθμιας σε υψηλό ποσοστό είναι γνώστες τουλάχιστο μιας ξένης γλώσσας και έχουν επιμορφωθεί στις ΤΠΕ. Αντίθετα προς τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, η έρευνα του Μπασιάνα δείχνει ότι οι διευθυντές σε υψηλό ποσοστό έχουν δημοσιεύσεις άρθρων σε επιστημονικά περιοδικά, έχουν συμμετοχή ως εισηγητές ή επιμορφωτές σε επιστημονικά συνέδρια ή συμμετοχή σε δημοσιευμένες έρευνες. Όλα αυτά τα αποτελέσματα σε αυτούς τομείς δεν αποδείχθηκαν στην παρούσα έρευνα.

Στην παρούσα έρευνα παρατηρείται το φαινόμενο, ότι ενώ για τους δείκτες του τελευταίου αυτού κριτηρίου που αξιολογούσε την άσκηση καθηκόντων ευθύνης στους διευθυντές των σχολικών μονάδων το έργο των διευθυντών δείχνει καλή αποτελεσματικότητα, η κατηγορία-άξονας αξιολόγησης στην οποία εντάσσεται το παραπάνω κριτήριο παρουσιάζει τα χαμηλότερα σχετικά επίπεδα αποτελεσματικότητας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η τέταρτη κατηγορία αξιολόγησης που αφορά στην επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του σχολικού διευθυντή, σε συμφωνία με την υφιστάμενη νομοθεσία αξιολογείται με τέσσερα επιμέρους κριτήρια. Ενώ λοιπόν στο τέταρτο κριτήριο αξιολόγησης η αποτελεσματικότητα του διευθυντικού έργου βρίσκεται σε καλό επίπεδο, δεν συμβαίνει το ίδιο για τα υπόλοιπα τρία κριτήρια ελέγχου της κατηγορίας. Πράγματι από τη μελέτη του διαγράμματος 10 της προηγούμενης ενότητας των αποτελεσμάτων της έρευνας, είναι φανερό ότι στα κριτήρια των τυπικών προσόντων, της επιμόρφωσης και της γενικής επιστημονικής και εκπαιδευτικής δράσης, η αποτελεσματικότητα του διευθυντικού έργου βρίσκεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα, παρασύροντας στο χαμηλότερο σχετικά επίπεδο αποτελεσματικότητας το παραπάνω έργο στην κατηγορία της επαγγελματικής και της επιστημονικής ανάπτυξης του διευθυντή (Διάγραμμα 11).

## **7.2 Συμπεράσματα ως Προς το Πέμπτο Ερευνητικό Ερώτημα**

Το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα αφορά στην έρευνα σχετικά με το αν είναι πιθανό τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών του δείγματος να επηρεάζουν τις απόψεις τους σχετικά με την αποτελεσματικότητα του έργου του διευθυντή στη σχολική μονάδα. Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που εξήχθησαν σχετικά με το παραπάνω ερώτημα. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που για την στατιστική ανάλυση της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν τις ανεξάρτητες μεταβλητές, ήταν το φύλο, η ηλικιακή ομάδα και τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών. Ποσοτικές μετρήσιμες μεταβλητές αποτέλεσαν τα εννέα κριτήρια αξιολόγησης στα οποία στηρίχθηκαν οι τέσσερις κατηγορίες-άξονες αξιολόγησης.

### **7.2.1 Συγκρίσεις ανά Φύλο ως προς τα Κριτήρια και τις Κατηγορίες Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Έργου του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας**

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα συμπεράσματα σχετικά με το αν είναι πιθανό το φύλο των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών του δείγματος να επηρεάζει τις απόψεις τους σχετικά με την αποτελεσματικότητα του έργου του διευθυντή στη σχολική μονάδα. Τα εννέα κριτήρια αξιολόγησης (Παράρτημα Δ.1.1), καθώς και οι τέσσερις κατηγορίες-άξονες αξιολόγησης (Παράρτημα Δ.1.3), μελετηθήκαν σε σχέση με το φύλο των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών. Στο διάγραμμα 4 φαίνονται οι μέσες τιμές των εννέα κριτηρίων ελέγχου της αποτελεσματικότητας σε σχέση με το φύλο των συμμετεχόντων. Ο κάθετος άξονας αφορά στην αποτελεσματικότητα του έργου του Διευθυντή της σχολικής μονάδας. Συνολικά λοιπόν και χωρίς διαφορές ως προς τα δυο φύλα υψηλό σχετικά βαθμό αποτελεσματικού έργου οι Διευθυντές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης των σχολικών μονάδων της περιοχής της έρευνας παρουσιάζουν στην καλλιέργεια κατάλληλου σχολικού κλίματος και παιδαγωγικής της σχολικής μονάδας, στην άσκηση των καθηκόντων ευθύνης τους και στον τρόπο υλοποίησης του νομοθετικού πλαισίου. Αντίθετα χαμηλά

αξιολογούνται στα κριτήρια γενικής επιστημονικής και εκπαιδευτικής δράσης, στην αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και της επιστημονικής ανάπτυξης του διευθυντή, στα κριτήρια της επιμόρφωσης καθώς και στην υπηρεσιακή συνέπεια και επάρκεια.

Από την μελέτη του παραρτήματος Δ.1.2, αλλά και από την μελέτη του Πίνακα 3 της 6<sup>ης</sup> ενότητας των αποτελεσμάτων της έρευνας, όπου γίνεται η σύγκριση των κριτηρίων της αποτελεσματικότητας για τα οποία υπάρχει σημαντικά στατιστική διαφορά σε σχέση με το φύλο των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι σε σχέση με το φύλο βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του κριτηρίου που αφορούσε στην αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και της επιστημονικής ανάπτυξης του διευθυντή, του κριτηρίου που αφορούσε στη γενική επιστημονική και εκπαιδευτική του δράση, και του κριτηρίου που μελετά την επιμόρφωση του διευθυντή, όπου οι άνδρες βαθμολόγησαν υψηλότερα την αποτελεσματικότητα του σχετικού έργου του διευθυντή σε σχέση με τις γυναίκες συναδέλφους τους. Από την αναψηλάφηση της σχετικής βιβλιογραφίας, δεν βρέθηκαν ανάλογα αποτελέσματα από άλλες ερευνητικές προσπάθειες.

Από την μελέτη του παραρτήματος Δ.1.3 όπου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα (μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις) των τεσσάρων κατηγοριών αξιολόγησης σε σχέση με το φύλο των συμμετεχόντων, αλλά και από το Διάγραμμα 5 όπου παρουσιάζονται συνολικά οι μέσες τιμές και των τεσσάρων κατηγοριών-αξόνων ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου των διευθυντών των σχολικών μονάδων σε σχέση με το φύλο των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών, παρατηρείται ταύτιση στις απόψεις των δυο φύλων σχετικά με την αποτελεσματικότητα του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας και για τις τέσσερις κατηγορίες ελέγχου της αποτελεσματικότητας του διευθυντικού έργου. Η τρίτη κατηγορία αξιολόγησης, εκείνης της καλλιέργειας σχολικού κλίματος και παιδαγωγικής κουλτούρας συγκεντρώνει τον υψηλότερο βαθμό αποτελεσματικότητας στο έργο των διευθυντών των σχολικών μονάδων, σε αντίθεση με την τέταρτη κατηγορία της επιστημονικής και επαγγελματικής ανάπτυξης του διευθυντή που συγκεντρώνει τον χαμηλότερο βαθμό. Στην άσκηση εποπτείας και αξιολόγησης καθώς και στην άσκηση διοικητικού έργου οι Σχολικοί διευθυντές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης παρουσιάζουν σχετικά καλή αποτελεσματικότητα έργου χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν αρκετά περιθώρια βελτίωσης.

Από τη μελέτη του παραρτήματος Δ.1.4 όπου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα ενός t-test για ανάλυση των τεσσάρων κατηγοριών ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας ανάλογα με το φύλο των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών του δείγματος, παρατηρούμε ότι οι συγκρίσεις των τεσσάρων κατηγοριών-αξόνων ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου των Διευθυντών με το φύλο δεν απέδειξαν καμία στατιστικά σημαντική διαφορά. Σε όλους τους άξονες αξιολόγησης, οι απόψεις των ανδρών και των γυναικών εκπαιδευτικών συμπορεύονταν. Καμία στατιστικά σημαντική διαφορά στα αποτελέσματα της αξιολόγησης του διευθυντικού έργου της σχολικής μονάδας ως προς το φύλο δείχνει και ανάλογη έρευνα στα πλαίσια μεταπτυχιακής διατριβής. (Μπαζιάνας 2015: 70)

### **7.2.2 Συμπεράσματα από τις Συγκρίσεις Ανά Ηλικιακή Ομάδα των Εκπαιδευτικών ως προς τα Κριτήρια και τις Κατηγορίες Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Έργου του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας**

Η ηλικία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών του δείγματος της έρευνας ήταν η δεύτερη ανεξάρτητη μεταβλητή που αναλύθηκε σε σχέση τόσο με τα εννέα κριτήρια αξιολόγησης, όσο και σε σχέση με τις τέσσερις κατηγορίες αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του έργου των διευθυντών των σχολικών μονάδων. Οι εκπαιδευτικοί για τις ανάγκες της έρευνας χωρίστηκαν σε τέσσερις ηλικιακές ομάδες. Από την μελέτη τόσο του παραρτήματος Δ.2.1 όπου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης ως προς τα εννέα κριτήρια ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας σε σχέση με την ηλικία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών, όσο και από τη μελέτη του διαγράμματος 6 στην έκτη ενότητα των αποτελεσμάτων από την ανάλυση των δεδομένων, στο οποίο παρουσιάζονται οι μέσες τιμές των εννέα κριτηρίων ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας σε σχέση με τις ηλικιακές ομάδες των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών, διαπιστώνουμε ότι ο μεγαλύτερος βαθμός αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας καταγράφεται και για τα εννέα κριτήρια αξιολόγησης, από την ηλικιακή ομάδα των εκπαιδευτικών των 46-55 ετών. Οι νεότεροι εκπαιδευτικοί αξιολογούν στον χαμηλότερο

βαθμό την παραπάνω αποτελεσματικότητα για τα επτά από τα εννέα κριτήρια αξιολόγησης. Εξαιρέση αποτελούν το κριτήριο της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας του διευθυντή, καθώς και το κριτήριο της επιμόρφωσης των διευθυντών για τα οποία χαμηλότερο βαθμό αποτελεσματικότητας έδωσε η ηλικιακή ομάδα των εκπαιδευτικών 36-45 ετών. Συμφωνία απόψεων, με εξαίρεση για το κριτήριο που αφορά στην επιμόρφωση των διευθυντών, φαίνεται να υπάρχει στις δύο ηλικιακές ομάδες των εκπαιδευτικών 36-45 ετών με τους περισσότερο ηλικιωμένους εκπαιδευτικούς 56-67 ετών που πλησιάζουν την συνταξιοδότηση. Τον μεγαλύτερο βαθμό αποτελεσματικότητας έργου για τον διευθυντή της σχολικής μονάδας, όλες οι ηλικιακές ομάδες τον κατέγραψαν πρωτίστως στην διαμόρφωση κατάλληλου κλίματος και παιδαγωγικής εντός της σχολικής μονάδας και δευτερευόντως στην άσκηση καθηκόντων ευθύνης από πλευράς του διευθυντή. Τον χαμηλότερο βαθμό αποτελεσματικότητας έργου για τον διευθυντή της σχολικής μονάδας, όλες οι ηλικιακές ομάδες τον κατέγραψαν για την γενική επιστημονική και εκπαιδευτική δράση που αναπτύσσει ο διευθυντής. Στατιστικά σημαντική διαφορά σε ένα αρχικό επίπεδο, φάνηκε για τα κριτήρια «του τρόπου υλοποίησης του νομοθετικού πλαισίου» ( $p = 0,009$ ), «την οργάνωση του έργου του συλλόγου διδασκόντων της σχολικής μονάδας» ( $p = 0,014$ ), «της αξιολόγησης της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας» ( $p = 0,045$ ), στα «κριτήρια της επιμόρφωσης» ( $p = 0,006$ ), στα κριτήρια «γενικής επιστημονικής και εκπαιδευτικής δράσης» ( $p = 0,027$ ) και τέλος στα κριτήρια «άσκησης καθηκόντων ευθύνης» ( $p = 0,001$ ) (παράρτημα 4.2.2). Η περαιτέρω όμως ανάλυση Bonferroni (Διάγραμμα Δ.2.3) που έγινε για να αποδείξει μεταξύ ποιών ηλικιακών ομάδων παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα κριτήρια ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή, δεν επιβεβαίωσε τα αρχικά πιθανά αποτελέσματα για το κριτήριο της αξιολόγησης της «υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας του διευθυντή». Στατιστικά σημαντική διαφορά βρέθηκε λοιπόν μεταξύ της ηλικιακής ομάδας 24-35 ετών με την ηλικιακή ομάδα 46-55 ετών για το κριτήριο «Τρόπος Υλοποίησης Νομοθετικού Πλαισίου» ( $p = 0,006$ ). Επίσης διαφορά βρέθηκε ως προς το κριτήριο «Οργάνωση του έργου του Συλλόγου Διδασκόντων της σχολικής μονάδας» μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 24-35 ετών και 46-55 ετών ( $p = 0,017$ ). Στο «κριτήριο της επιμόρφωσης υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 36-45 ετών και 46-55 ετών ( $p = 0,003$ ). Τέλος, στο κριτήριο άσκησης καθηκόντων ευθύνης υπήρξε διαφορά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 24-35 ετών και 46-55 ετών ( $p = 0,013$ ),

όπως επίσης και μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 46-55 ετών με 36-45 ετών ( $p = 0,021$ ), Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι οι νεότεροι σε ηλικία εκπαιδευτικοί αξιολογούν χαμηλότερα την αποτελεσματικότητα του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας ως προς τους αντίστοιχους δείκτες αξιολόγησης, όπως προκύπτει από την μελέτη των μέσων τιμών του πίνακα 42 στην έκτη ενότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας στον οποίο γίνεται σύγκριση των παραπάνω τεσσάρων κριτηρίων ελέγχου με τις ηλικιακές ομάδες των συμμετεχόντων για τις οποίες παρατηρήθηκε σημαντική στατιστικά διαφορά.

Από την μελέτη τόσο του παραρτήματος Δ.2.4 όπου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης ως προς τις τέσσερις κατηγορίες ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας σε σχέση με την ηλικία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών, όσο και του διαγράμματος 7 στην ενότητα 6 των αποτελεσμάτων από την ανάλυση των δεδομένων, το οποίο παρουσιάζει τις μέσες τιμές των τεσσάρων κατηγοριών-αξόνων ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας σε σχέση με τις ηλικιακές ομάδες των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών, διαπιστώνουμε ότι ο μεγαλύτερος βαθμός ως προς την αποτελεσματικότητα του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας καταγράφεται από όλες τις ηλικιακές ομάδες των εκπαιδευτικών για την τρίτη κατηγορία ελέγχου, εκείνη του σχολικού κλίματος και της παιδαγωγικής κουλτούρας, ενώ ακολουθεί η πρώτη κατηγορία ελέγχου, εκείνη της άσκησης του διοικητικού και του οργανωτικού έργου του διευθυντή. Όλες οι ηλικιακές ομάδες δείχνουν τον μικρότερο βαθμό αποτελεσματικότητας έργου στην τέταρτη κατηγορία ελέγχου που σχετίζεται με την επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή. Οι εκπαιδευτικοί 46-55 ετών βαθμολογούν υψηλότερα σε σχέση με τις άλλες ηλικιακές ομάδες σε όλες τις κατηγορίες αξιολόγησης, σε αντίθεση προς τους νεότερους καθηγητές ηλικίας 24-35 ετών που βαθμολογούν σχετικά χαμηλότερα σε όλες τις κατηγορίες, με τις απόψεις τους πάντως να συμφωνούν με εκείνες των ηλικιωμένων εκπαιδευτικών των 56-67 ετών, με εξαίρεση στην πρώτη κατηγορία της άσκησης διοικητικού και οργανωτικού έργου για την οποία οι ηλικιωμένοι εκπαιδευτικοί βαθμολόγησαν υψηλότερα. Στο Παράρτημα 4.2.5 από τη σχετική ανάλυση για εύρεση στατιστικά σημαντικής διαφοράς μεταξύ των ποσοτικών εξαρτημένων μεταβλητών δηλαδή των κατηγοριών ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή και των ηλικιακών ομάδων των συμμετεχόντων. Η ανάλυση ANOVA έδειξε ότι πιθανόν να υπάρχει σημαντική διαφορά στις τρεις από τις τέσσερις κατηγορίες

δηλαδή της πρώτης κατηγορίας «της άσκησης διοικητικού και οργανωτικού έργου» ( $p = 0,005$ ), της δεύτερης κατηγορίας «της άσκησης έργου εποπτείας και αξιολόγησης» ( $p = 0,033$ ) και της τέταρτης κατηγορίας «εκείνης της επιστημονικής και επαγγελματικής ανάπτυξης του διευθυντή» ( $p = 0,000$ ). Όμως κατά την συνέχιση της ανάλυσης μέσω της δοκιμασίας Bonferroni ώστε να βρεθούν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες των συμμετεχόντων σε σχέση με τις τέσσερις κατηγορίες-άξονες ελέγχου της αποτελεσματικότητας του διευθυντικού έργου, βρέθηκε ότι στατιστικά σημαντική διαφορά υπάρχει μεταξύ ηλικιακών ομάδων των εκπαιδευτικών και δύο κατηγοριών αξιολόγησης. Συγκεκριμένα βρέθηκε διαφορά στην κατηγορία «Άσκηση Διοικητικού και οργανωτικού έργου» μεταξύ της ηλικιακής ομάδας 24-35 ετών και 46-55 ετών ( $p=0.005$ ). Στην κατηγορία «Άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης» και στην κατηγορία «Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας» δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά. Αντίθετα στην κατηγορία «Επιστημονική και Επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή» βρέθηκε διαφορά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 24-35 ετών και 46-55 ετών ( $p=0.028$ ), όπως και μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 36-45 ετών και 46-55 ετών ( $p=0.004$ ). Σημαντική στατιστικά διαφορά παρατηρήθηκε και μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 46-55 ετών και 56-67 ετών των συμμετεχόντων για την ίδια κατηγορία ελέγχου ( $p=0.049$ ). Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι η αποτελεσματικότητα του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας ως προς την «Άσκηση Διοικητικού και οργανωτικού έργου» και την «Επιστημονική και Επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή», σημειώνει αυξητικό βαθμό καθώς προχωράμε από τις νεότερες προς τις μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δεν συνάδουν με τα αντίστοιχα αποτελέσματα της έρευνας του Μπαζιάνα, 2015 που δείχνουν ότι δεν υπάρχει καμία στατιστικά σημαντική διαφορά στα αποτελέσματα της αξιολόγησης του διευθυντικού έργου της σχολικής μονάδας ως προς τις ηλικιακές ομάδες (Μπαζιάνας 2015: 70).

### **7.2.3 Συμπεράσματα από τις Συγκρίσεις Ανάλογα με τα Έτη Υπηρεσίας των Εκπαιδευτικών ως προς τα Κριτήρια και τις Κατηγορίες Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Έργου του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας**



Τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών του δείγματος της έρευνας είναι η τρίτη ανεξάρτητη μεταβλητή που αναλύθηκε σε σχέση τόσο με τα εννέα κριτήρια αξιολόγησης, όσο και σε σχέση με τις τέσσερις κατηγορίες αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του έργου των διευθυντών των σχολικών μονάδων. Οι εκπαιδευτικοί για τις ανάγκες της έρευνας χωρίστηκαν σε τρεις ομάδες ανάλογα με τα έτη της εκπαιδευτικής τους υπηρεσίας. Στην πρώτη ομάδα ανήκουν όσοι εκπαιδευτικοί έχουν 6-10 έτη υπηρεσίας. Στην δεύτερη όσοι έχουν 11-20 έτη υπηρεσίας και στην τρίτη ομάδα όσοι έχουν πάνω από εικοσιένα έτη υπηρεσίας. Από την μελέτη τόσο του παραρτήματος Δ.3.1 όπου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης ως προς τα εννέα κριτήρια ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών, όσο και από τη μελέτη του διαγράμματος 8 στην έκτη ενότητα των αποτελεσμάτων από την ανάλυση των δεδομένων, στο οποίο παρουσιάζονται οι μέσες τιμές των εννέα κριτηρίων ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών, διαπιστώνουμε ότι με εξαίρεση το κριτήριο της γενικής επιστημονικής και εκπαιδευτικής δράσης, η δεύτερη ομάδα των εκπαιδευτικών με 11-20 έτη υπηρεσίας κατέγραψε τα υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας διευθυντικού έργου της σχολικής μονάδας στα υπόλοιπα οκτώ κριτήρια αξιολόγησης. Αντίθετα σε όλα τα κριτήρια, με εξαίρεση και πάλι «το κριτήριο της γενικής επιστημονικής και επαγγελματικής δράσης», τα χαμηλότερα ποσοστά αποτελεσματικότητας καταγράφηκαν από την ομάδα των εκπαιδευτικών με τα λιγότερα έτη υπηρεσίας (5-10 έτη). Για το παραπάνω κριτήριο που αναφέρθηκε ως εξαίρεση, χαμηλότερα αξιολόγησαν οι εκπαιδευτικοί με τα περισσότερα έτη υπηρεσίας. Τα υψηλότερα ποσοστά αποτελεσματικότητας για το έργο των διευθυντών των σχολικών μονάδων, και οι τρεις κατηγορίες το παρουσιάζουν στα κριτήρια της «διαμόρφωσης κατάλληλου κλίματος και παιδαγωγικής κουλτούρας», στην «άσκηση των καθηκόντων ευθύνης καθώς και στον τρόπο υλοποίησης του νομοθετικού πλαισίου. Αντίθετα και οι τρεις ομάδες δείχνουν τα χαμηλότερα επίπεδα αξιολόγησης του παραπάνω έργου για το κριτήριο της γενικής επιστημονικής και εκπαιδευτικής δράσης. Στατιστικά σημαντικές διαφορές προκύπτουν σε τρία κριτήρια αξιολόγησης του διευθυντικού έργου σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών. Στατιστικά σημαντικές διαφορές παρουσιάστηκαν στην «αξιολόγηση της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας» (**p=0,010**) στο «σχολικό κλίμα

και την παιδαγωγική κουλτούρα» ( $p=0,032$ ), και «στα κριτήρια άσκησης καθηκόντων ευθύνης»( $p=0,015$ )(Παράρτημα Δ.3.2). Τα αποτελέσματα της ανάλυσης Bonferroni για εύρεση στατιστικά σημαντικής διαφοράς μεταξύ των ετών υπηρεσίας των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών σε σχέση με τα εννέα κριτήρια ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας δείχνουν ότι σχετικά με τα έτη υπηρεσίας και την σύγκριση τους με τα κριτήρια αξιολόγησης, διαφορές καταγράφονται στο κριτήριο «Αξιολόγηση της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας Διευθυντή» μεταξύ των εκπαιδευτικών με 11-20 έτη υπηρεσίας και εκείνων που έχουν πάνω από 21 έτη υπηρεσίας ( $p = 0,029$ ), στο κριτήριο «Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας» μεταξύ εκπαιδευτικών με 6-10 έτη υπηρεσίας και των συναδέλφων τους που έχουν 11-20 έτη υπηρεσίας ( $p = 0,05$ ) και στο κριτήριο της «άσκησης καθηκόντων ευθύνης» μεταξύ της ομάδας των εκπαιδευτικών με 6-10 έτη υπηρεσίας με εκείνη που έχει 11-20 έτη υπηρεσίας (Παράρτημα Δ.3.3). Από τα παραπάνω φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί με λιγότερα έτη υπηρεσίας αξιολογούν χαμηλότερα την υπηρεσιακή συνέπεια και επάρκεια του Διευθυντή καθώς και το κριτήριο που σχετίζεται με τη διαμόρφωση κατάλληλου σχολικού κλίματος και παιδαγωγικής κουλτούρας στην σχολική μονάδα.

Από την μελέτη τόσο του παραρτήματος Δ.3.4 όπου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης ως προς τις τέσσερις κατηγορίες ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών, όσο και του διαγράμματος 9 στην ενότητα 6 των αποτελεσμάτων από την ανάλυση των δεδομένων, το οποίο παρουσιάζει τις μέσες τιμές των τεσσάρων κατηγοριών-αξόνων ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών, διαπιστώνουμε ότι ο μεγαλύτερος βαθμός αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας καταγράφεται και για τους τέσσερις άξονες-κατηγορίες αξιολόγησης, από την ομάδα των εκπαιδευτικών που έχουν 11-20 έτη υπηρεσίας. Οι εκπαιδευτικοί με 6-10 έτη υπηρεσίας αξιολογούν στον χαμηλότερο βαθμό την παραπάνω αποτελεσματικότητα για τις τέσσερις κατηγορίες αξιολόγησης. Ο μεγαλύτερος βαθμός ως προς την αποτελεσματικότητα του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας καταγράφεται και από τις τρεις ομάδες των εκπαιδευτικών για την τρίτη κατηγορία ελέγχου, εκείνη «του

σχολικού κλίματος και της παιδαγωγικής κουλτούρας». Και οι τρεις ομάδες δείχνουν τον μικρότερο βαθμό αποτελεσματικότητας έργου στην τέταρτη κατηγορία ελέγχου που σχετίζεται με την «επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή».

Από τη σχετική ανάλυση για εύρεση στατιστικά σημαντικής διαφοράς μεταξύ των ποσοτικών εξαρτημένων μεταβλητών δηλαδή των κατηγοριών ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή και των ετών υπηρεσίας των συμμετεχόντων, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε τρεις από τις τέσσερις κατηγορίες αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών. Στην κατηγορία της άσκησης έργου εποπτείας και αξιολόγησης (**p= 0,017**), στην κατηγορία του σχολικού κλίματος και της παιδαγωγικής κουλτούρας (**p= 0,032**) και στην κατηγορία της επιστημονικής και επαγγελματικής ανάπτυξης του διευθυντή (**p= 0,011**) (Παράρτημα 4.2.5). Τα αποτελέσματα από την ανάλυση Bonferroni (Παράρτημα Δ.3.6) για εύρεση στατιστικά σημαντικής διαφοράς ανάμεσα στα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων σε σχέση με τις κατηγορίες-άξονες ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας, στατιστικά σημαντική διαφορά βρέθηκε μεταξύ της πρώτης ομάδας των εκπαιδευτικών με 6-10 έτη υπηρεσίας και αυτών με 11-20 έτη υπηρεσίας ως προς την κατηγορία ελέγχου «Άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης» (**p=0,033**). Οι ίδιες κλάσεις εκπαιδευτικών παρουσίασαν σημαντική διαφορά και στην κατηγορία «Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας» (**p =0,05**). Εξάλλου στην κατηγορία «Επιστημονική και Επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή» σημαντική διαφορά διαπιστώθηκε μεταξύ των εκπαιδευτικών με 11-20 έτη υπηρεσίας και εκείνων που είχαν υπηρεσία πάνω από 21 έτη (**p =0,035**). Επομένως, συμπεραίνουμε ότι οι εκπαιδευτικοί με λιγότερα έτη υπηρεσίας αξιολογούν χαμηλότερα την άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης, το σχολικό κλίμα και την παιδαγωγική της σχολικής μονάδας και την επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή. Από την αναψηλάφηση της σχετικής βιβλιογραφίας δεν βρέθηκαν αποτελέσματα από προσπάθεια συσχέτισης της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας με τα έτη υπηρεσίας των εκπαιδευτικών στα πλαίσια κάποιας σχετικής έρευνας.

### **7.3 Σύγκριση των Αποτελεσμάτων της Έρευνας με τα Αποτελέσματα της Αξιολόγησης των Υποψηφίων Διευθυντών κατά τις Τελευταίες Κρίσεις για την Ανάλυση της Θέσης Ευθύνης**

Στην ενότητα αυτή επιχειρείται μια σύγκριση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας που αποτυπώνει τον βαθμό αποτελεσματικότητας του έργου του Διευθυντή της σχολικής μονάδας σύμφωνα με τις γνώμες των μάχιμων εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων στις οποίες λαμβάνει χώρα η διεκπεραίωση του παραπάνω έργου, με τα αντίστοιχα αποτελέσματα που κατέδειξαν οι τελευταίες επίσημες κρίσεις των υποψηφίων Διευθυντών των σχολικών μονάδων που έλαβαν χώρα τον Ιούνιο του 2017 στα πλαίσια της σχετικής νομοθεσίας (Ν.4473/2017). Για την εξαγωγή όσο το δυνατό αντικειμενικότερων συμπερασμάτων, παράλληλα από την ανάλυση του τρόπου της αξιολόγησης που ακολουθήθηκε κατά την παρούσα έρευνα και ο οποίος παρουσιάστηκε στα πλαίσια του σχεδιασμού και της εκπόνησής της, θα πρέπει να γίνει μια διευκρινιστική αναφορά στον επίσημο τρόπο της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του παραπάνω έργου που ακολουθήθηκε από την πολιτεία. Στο άρθρο 1 του παραπάνω νόμου (Α'78) και του άρθρου 17 του Ν.4327/2015, παρουσιάζονται οι προϋποθέσεις επιλογής των υποψηφίων Διευθυντών. Η καινοτομία κατά τις τελευταίες κρίσεις αποτέλεσε η διαδικασία έκφρασης γνώμης του συλλόγου των διδασκόντων ως ικανής και αναγκαίας προϋπόθεσης για να επιτραπεί σε κάποιον υποψήφιο να συμμετέχει στην διαδικασία κρίσης. Ακριβώς λοιπόν σε αυτό το σημείο παρατηρήθηκαν και σημειώθηκαν μεγάλα προβλήματα όχι μόνο σχετικά με τον τρόπο που διεξήχθη αυτή η γνωμοδότηση (σχετική αναφορά του τρόπου διεξαγωγής γίνεται στην προσπάθεια οριοθέτησης του προβλήματος και του καθορισμού του πλαισίου της παρούσας έρευνας, στα πλαίσια του σχεδιασμού της στην ενότητα 4.3), όσο και ως προς την νομιμότητα, την συνταγματικότητα, την αντικειμενικότητα και την κοινή λογική της παραπάνω απόφασης. Για όλα αυτά προβλήματα, τόσο η απόφαση του Συμβουλίου της Επικρατείας (Σ.τ.Ε) της χώρας, όσο και άλλες σχετικές αποφάσεις Ευρωπαϊκών Δικαστηρίων, δικαίωσαν όσους θιγόμενους υποψήφιους είχαν προσφύγει σε αυτά. Στο άρθρο 21 του ίδιου νόμου Ν.4327/2015, καθορίζονται τα Συμβούλια επιλογής των παραπάνω υποψηφίων. Η επιλογή των Διευθυντών σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης γίνεται από τα οικεία περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Π.Υ.Σ.Δ.Ε), στα οποία δημιουργείται μια επιπλέον τριμελής

επιτροπή (καθώς και μια αντίστοιχη αναπληρωματική) που έχει την ευθύνη της κρίσης της κάθε υποψηφιότητας. Την επιτροπή απαρτίζουν ένας σχολικός σύμβουλος και ένας εκπαιδευτικός με τουλάχιστο δεκαπενταετή εκπαιδευτική υπηρεσία οι οποίοι ορίζονται με απόφαση του υπουργού παιδείας ύστερα από γνώμη του οικείου Περιφερειακού Διευθυντή Εκπαίδευσης, ο οποίος ορίζει επιπλέον και τον πρόεδρο της επιτροπής ο οποίος εκτός από εικοσαετή εκπαιδευτική υπηρεσία έχει διατελέσει και Διευθυντής Εκπαίδευσης. Ως μέλος του Π.Υ.Σ.Δ.Ε συμμετέχει στην διαδικασία και ένας αιρετός των εκπαιδευτικών από το συνδικαλιστικό φορέα των εκπαιδευτικών. Στα άρθρα 18 και 19 του νόμου Ν.4327/2015, και στο άρθρο 1 του Ν.4473/2017 (Α'78) περιγράφονται τα κριτήρια επιλογής των υποψηφίων Διευθυντών. Στο 1<sup>ο</sup> κριτήριο επιστημονικής και παιδαγωγικής συγκρότησης και κατάρτισης με μέγιστο παροχής τις 10-12 μονάδες, δίνονται αναλυτικές διευκρινήσεις για τη μοριοδότηση των τυπικών προσόντων που αναγνωρίζονται πιστοποιημένα (διδασκαλικό δίπλωμα, μεταπτυχιακό δίπλωμα, δεύτερο πτυχίο, επιμορφώσεις σε Τ.Π.Ε, ξένη/ες γλώσσες, άλλες επιμορφώσεις). Στο 2<sup>ο</sup> κριτήριο, που αφορά τόσο στην υπηρεσιακή κατάσταση με μέγιστο παροχής τις 10 μονάδες (1 μονάδα ανά έτος υπηρεσίας πέραν των οκτώ που έχουν τεθεί ως προϋπόθεση συμμετοχής στην διαδικασία κρίσης), όσο και στην καθοδηγητική και την διοικητική εμπειρία που σχετίζεται με προηγούμενη υπηρεσία σε θέση Διευθυντή ή υποδιευθυντή της σχολικής μονάδας ή συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια, με μέγιστο παροχής τις 3 μονάδες, δίνονται διευκρινήσεις για την σχετική μοριοδότηση των παραπάνω προσόντων. Στο 3<sup>ο</sup> κριτήριο με μέγιστο παροχής τις 8 μονάδες, εξετάζεται η συμβολή του υποψήφιου στο εκπαιδευτικό έργο, η προσωπικότητα και η γενική συγκρότησή του. Το τρίτο αυτό κριτήριο αποτιμάται με συνέντευξη των υποψηφίων από τα οικεία περιφερειακά συμβούλια σύμφωνα με την παράγραφο 13 του άρθρου 16 του ν. 3848/2010. Για τη μοριοδότηση της συνέντευξης τα συμβούλια επιλογής συνεκτιμούσαν τα στοιχεία του φακέλου υποψηφιότητας καθώς και τη γνώμη των συνυπηρετούντων μόνιμων εκπαιδευτικών. Η συνέντευξη περιελάμβανε δυο φάσεις: α. εισήγηση μέλους του οικείου ΠΥΣΔΕ της παρ.13 του άρθρου 13 του ν.3848/2010. Ο πρόεδρος θέτει υπόψη του συμβουλίου τη γνώμη των συνυπηρετούντων μόνιμων εκπαιδευτικών για τον υποψήφιο και στη συνέχεια το μέλος του συμβουλίου που είχε αναλάβει τη μελέτη του φακέλου του υποψηφίου παρουσιάζει την εισήγησή του για τον υποψήφιο. β. Στη συνέχεια ο υποψήφιος προσέρχεται στην αίθουσα και τα μέλη του συμβουλίου υποβάλλουν ερωτήσεις, με σκοπό να μορφώσουν γνώμη για την

προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα του υποψήφιου για την άσκηση των καθηκόντων της θέσης για την οποία κρίνεται. Η συνέντευξη ηχογραφείται και το προϊόν της ηχογράφησης τηρείται ως ηχητικό αρχείο από τον πρόεδρο του οικείου Π.Υ.Σ.Δ.Ε. Σύμφωνα με τα επίσημα στατιστικά στοιχεία που εξέδωσε το υπουργείο παιδείας βαθμό συνέντευξης από 6 έως 8 συγκέντρωσαν 4.914 υποψήφιοι της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ποσοστό 90,28%).

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι τόσο για το 1<sup>ο</sup> κριτήριο με μέγιστο παροχής τις 10-12 μονάδες, όσο και για το 2<sup>ο</sup> κριτήριο που αφορά τόσο στην υπηρεσιακή κατάσταση με μέγιστο παροχής συνολικά τις 13 μονάδες, όλα τα σχετικά προσόντα κρίνονται αντικειμενικότερα, αφού αποτελούν όλα πιστοποιημένα επίσημα έγγραφα στον φάκελο του εκάστοτε υποψήφιου. Ως προς αυτό το σημείο, τα αποτελέσματα κατά την επίσημη κρίση των υποψηφίων Διευθυντών βρίσκονται πολύ πιο κοντά στην πραγματικότητα (αν δεν την αποτυπώνουν πλήρως) σε σχέση με τα αντίστοιχα αποτελέσματα που ανέδειξε η παρούσα έρευνα. Να θυμίσουμε ότι τα κριτήρια 6, 7α,7β,7γ, στην κατηγορία IV της αξιολόγησης στα πλαίσια της έρευνας τα οποία αφορούν σε τυπικά προσόντα, αλλά και σε άλλες δραστηριότητες που σχετίζονται με την επιστημονική και την επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή της σχολικής μονάδας, κατέδειξαν χαμηλά ποσοστά αποτελεσματικότητας, με ιδιαίτερο ενδιαφέρον στα υψηλά ποσοστά που συγκέντρωσε η απάντηση «δεν έχω άποψη», η οποία ρίχνει ακόμα περισσότερο στατιστικά το βαθμό της σχετικής αποτελεσματικότητας όπως αυτά αποτυπώνονται στα διαγράμματα 1 και 7. Συμπεραίνουμε λοιπόν πως αρκετοί εκπαιδευτικοί δεν έχουν δείξει το παραμικρό ενδιαφέρον για να μάθουν σχετικά στοιχεία και προσόντα για τον Διευθυντή που διοικεί την σχολική τους μονάδα. Ας μη ξεχνάμε ότι υπάρχει ποσοστό εκπαιδευτικών που μετακινούνται κάθε χρόνο από ένα σχολείο σε άλλο σχολείο. Φαίνεται ότι άλλα προβλήματα που χρειάζονται λύση απασχολούν τους εκπαιδευτικούς σε προσωπικό, οικογενειακό, επαγγελματικό, κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό επίπεδο. Από την άλλη μπορεί αυτό να οφείλεται σε έλλειψη επικοινωνίας από πλευράς κάποιων Διευθυντών να προβάλλουν τα τυπικά τους προσόντα προς τους υφιστάμενους εκπαιδευτικούς αφού θεωρούν τη θέση τους δεδομένη και επισφαλής, οπότε και την προβολή όλων των παραπάνω προσόντων, ως μη αναγκαία υπό τον φόβο μήπως χαρακτηριστούν ως

αλαζόνες, τη στιγμή μάλιστα που καταβάλουν αρκετές προσπάθειες για την επίτευξη ενός θετικού, προσιτού και φιλικού κλίματος στην σχολική καθημερινότητα.

Ως προς το 3<sup>ο</sup> όμως κριτήριο, η συνέντευξη στηρίζεται σε δύο έως τρία υποθετικά σενάρια που αφορούν σε προβλήματα και πρακτικές της λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Υπάρχει σχετική θεματολογία ερωτήσεων-σεναρίων σε ανάλογες τράπεζες θεμάτων στις οποίες μπορούν να έχουν πρόσβαση οι υποψήφιοι Διευθυντές, οπότε θα μπορούσαν να προετοιμαστούν κατάλληλα. Έτσι θα μπορούσαν οι τράπεζες αυτές να «τρενάρουν» τους υποψήφιους Διευθυντές, να τους προετοιμάσουν με τέτοιο τρόπο ώστε οι απαντήσεις τους να κρύβουν σε κάποιο βαθμό από υποκριτική έως και ουτοπικά θετική εικόνα της πραγματικότητας που βιώνουν στην πράξη. Επίσης δεν είναι καθόλου σίγουρο εάν όλες οι ασκήσεις-ερωτήσεις στις οποίες υποβάλλονται οι υποψήφιοι έχουν σχέση με την πραγματική εργασία που θα επιφορτιστούν οι καινούργιοι διευθυντές. Όπως πολύ εύστοχα επισημαίνει ο Πασιαρδής (2014:375) «Μήπως το να παρακολουθείς και να αξιολογείς κάποιον μέσα από μια σειρά ασκήσεων, σεναρίων και συνθηκών προσομοίωσης είναι το ίδιο όπως να τον βλέπεις να εργάζεται στο πραγματικό περιβάλλον της εργασίας του;» Σε αυτό ακριβώς το σημείο τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας ίσως να είναι περισσότερο αξιόπιστα, αφού στηρίχθηκαν σε ένα ευρύ και ποικίλο αριθμό ενεργειών και διεργασιών που εύκολα μπορεί να παρατηρηθούν καθημερινά στην σχολική μονάδα. Σε αυτήν τη γνώμη των εκπαιδευτικών για όλες αυτές τις ενέργειες του σχολικού Διευθυντή στόχευε εξ αρχής η παρούσα ερευνητική προσπάθεια. Να αποτυπωθούν δηλαδή όσο το δυνατό αντικειμενικότερες κρίσεις για την αποτελεσματικότητα του έργου του σχολικού Διευθυντή όχι μέσα από το θυμικό της κρίσης των εκπαιδευτικών, αλλά μέσα από καθημερινές, πραγματικές ενέργειες και πρακτικές που θα μπορούσαν να το αποτυπώσουν. Ως προς αυτό λοιπόν τον τομέα, τα σχετικά χαμηλότερα ποσοστά της αποτελεσματικότητας του παραπάνω έργου που ανέδειξε η παρούσα έρευνα σε σχέση με τα αντίστοιχα που κατέγραψε η επίσημη κρίση των υποψηφίων Διευθυντών, ίσως να είναι πιο κοντά στην πραγματικότητα. Άλλωστε συνειδητά στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε και η απάντηση «δεν έχω άποψη» που στατιστικά χαμηλώνει τα ποσοστά της θετικής εικόνας για την αποτελεσματικότητα. Παρόλο που θα μπορούσαν στατιστικά να βγουν συμπεράσματα εξαιρώντας την παραπάνω κατηγορία απαντήσεων, θεωρείται σημαντικό να αποτυπωθεί στα αποτελέσματα και αυτή η κατηγορία για τον εξής λόγο. Μια

αξιολόγηση πρέπει πάντα να λαμβάνει υπόψη τις βασικές αρχές της: Για ποιον γίνεται, για ποιο σκοπό γίνεται, με τι τρόπο γίνεται και τέλος από ποιον γίνεται; Το γεγονός ότι στην παρούσα έρευνα οι νεότεροι σε ηλικία εκπαιδευτικοί καθώς και οι εκπαιδευτικοί με λιγότερα έτη υπηρεσίας αξιολόγησαν σχετικά χαμηλότερα την αποτελεσματικότητα του διοικητικού έργου στις σχολικές μονάδες, ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι οι νεότεροι εκπαιδευτικοί έχουν αναπτύξει μια σχετικά ισχυρότερη κουλτούρα όσον αφορά τις μεταπτυχιακές σπουδές, τα σεμινάρια και τις επιμορφώσεις σε σύγκριση με τους παλαιότερους εκπαιδευτικούς για τους οποίους η εμπειρία και η προσωπικότητα του διευθυντή φαίνεται να παίζει για αυτούς σημαντικότερο ρόλο. Η παρούσα λοιπόν έρευνα, ίσως αφήνει περιθώρια να προβληματιστεί κανείς σχετικά με την ωριμότητα ως προς την κουλτούρα αξιολόγησης που υπάρχει μεταξύ των εκπαιδευτικών. Τα ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά που συγκέντρωσε η επιλογή δεν γνωρίζω/δεν έχω άποψη σε ορισμένους δείκτες αξιολόγησης όπως σε εκείνους που αφορούσαν στα τυπικά προσόντα των διευθυντών, στα κριτήρια επιμόρφωσης και στη διαχείριση πόρων, σημαίνει είτε ότι οι διευθυντές δεν έχουν επικοινωνήσει σωστά τις σχετικές δράσεις του έργου τους προς τους υφιστάμενους εκπαιδευτικούς, είτε ότι ένα σοβαρό ποσοστό των εκπαιδευτικών δεν δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για αυτές τις δραστηριότητες των διευθυντών των σχολικών μονάδων. Από την άλλη αποτελεί ζητούμενο με ποιο τρόπο και με τι πραγματικά κριτήρια αποφασίζουν οι εκπαιδευτικοί κατά την αξιολόγηση του έργου και της προσωπικότητας του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Η έλλειψη κουλτούρας αξιολόγησης αυτού του επιπέδου από πλευράς των εκπαιδευτικών, τα υπαρκτά συμφέροντα που προκύπτουν στα πλαίσια της οργάνωσης και λειτουργίας των σχολικών μονάδων τα οποία σχετίζονται και επηρεάζονται από την επιλογή συγκεκριμένων ατόμων στη θέση του διευθυντή, καθώς και η έλλειψη εφαρμογής αντικειμενικών, αξιόπιστων και έγκυρων κριτηρίων αξιολόγησης κατά την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του διευθυντικού έργου από τους εκπαιδευτικούς των σχολικών μονάδων, είναι τρεις ισχυρές αδυναμίες για την επέκταση και παγιοποίηση της παραπάνω συνιστώσας αξιολόγησης. Είναι λοιπόν οι Έλληνες εκπαιδευτικοί επιμορφωμένοι, προετοιμασμένοι και τελικά ώριμοι, για να συμμετέχουν στην αξιολόγηση των Διευθυντών των σχολικών μονάδων; Και αν τελικά ναι, σε ποιο βαθμό και με ποιο τρόπο; Μήπως με τον απροετοίμαστο, γενικό και ασαφή αιφνιδιαστικό τρόπο που επιβλήθηκε ως τμήμα της τελικής αξιολόγησης και κρίσης των σχολικών Διευθυντών για την ανάληψη θέσης, όπως αυτή έγινε τον Ιούνιο του 2017 στα πλαίσια των άρθρων 1 και 3



του ν.4473/2017; Αναρωτήθηκε κανείς αν ο παραπάνω τρόπος αξιολόγησης αποδυναμώνει την δυνατότητα των διευθυντών να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν ένα αξιοπρεπές, δίκαιο και αποτελεσματικό «όραμα» στην σχολική τους μονάδα; Οι σχετικές αποφάσεις του Σ.τ.Ε και των Ευρωπαϊκών Δικαστηρίων στα πλαίσια σχετικών προσφυγών που προέκυψαν, μάλλον δίνει εύκολα την απάντηση. Από την άλλη, αξίζει άλλο τόσο να αναρωτηθεί κανείς μήπως μια τέτοια αξιολόγηση θα είχε πολύ μεγαλύτερη αξία για τη βελτίωση της σχολικής αποτελεσματικότητας συνολικά, αν έπαιρνε μια περισσότερο κλινική μορφή και βελτιωτικό χαρακτήρα αν εκπονούνταν με χρήση κατάλληλων έγκυρων και αξιόπιστων ερευνητικών εργαλείων κάθε σχολική χρονιά ή και συχνότερα, εντός της σχολικής μονάδας μεταξύ των εκπαιδευτικών και της Διοίκησης της μονάδας; Η παρούσα λοιπόν έρευνα αφήνει χώρο και πλαίσιο για άλλες μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση που θα ήταν πολύ χρήσιμες για την βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου.

#### **7.4 Η Πιθανότητα Αξιοποίησης του Εργαλείου Αξιολόγησης της Έρευνας**

Όπως επισημάνθηκε παραπάνω ένα από τα σημαντικά προβλήματα για την παγίωση της εφαρμογής της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του έργου των διευθυντών είναι η χρησιμοποίηση αντικειμενικών, έγκυρων και αξιόπιστων κριτηρίων αξιολόγησης. Στην προσπάθεια επίλυσης του παραπάνω ζητήματος αναρωτιόμαστε σχετικά με το εάν θα μπορούσε το παραπάνω εργαλείο της έρευνας να χρησιμοποιηθεί ως κορμός για την δημιουργία ενός επίσημου κριτηρίου αξιολόγησης για την αποτελεσματικότητα του έργου του σχολικού Διευθυντή από τους εκπαιδευτικούς, από κατάλληλους φορείς που θα μπορούσαν να επωμιστούν αυτή την προσπάθεια. Οι συντελεστές εσωτερικής συνέφειας (a Cronbach) που έδειξαν τα αποτελέσματα της έρευνας για τα εννέα κριτήρια και τις τέσσερις κατηγορίες αξιολόγησης που ερευνήθηκαν ήταν σε υψηλό βαθμό. Συγκεκριμένα, όταν η τιμή του συντελεστή είναι  $>0.7$  τότε θεωρείται αποδεκτός, όταν είναι 0.8 το εργαλείο διαθέτει καλή αξιοπιστία και όταν είναι 0.9 η αξιοπιστία είναι πολύ καλή (Creswell 2011· Fayers et al 2000). Το ερωτηματολόγιο είχε υψηλή συνολικά αξιοπιστία 0,965 με βάση τον δείκτη a Cronbach. Ο δείκτης a Cronbach απέδειξε πολύ καλή αξιοπιστία σε όλα τα κριτήρια με υψηλότερη τιμή 0,951 και χαμηλότερη τιμή 0,704. Το ίδιο πολύ καλή αξιοπιστία απέδειξε ο δείκτης a Cronbach σε όλες τις κατηγορίες αξιολόγησης με

υψηλότερη τιμή 0,936 και χαμηλότερη τιμή 0,816. Τα παραπάνω αποτελέσματα, αφήνουν περιθώρια να σκεφτεί κανείς ότι το ερωτηματολόγιο της έρευνας θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί κατάλληλα από τους σχετικούς φορείς ως κορμός για την δημιουργία ενός επίσημου κριτηρίου αξιολόγησης για την αποτελεσματικότητα του έργου του σχολικού Διευθυντή από τους εκπαιδευτικούς

# Κεφάλαιο 8

## Επίλογος

Είναι γενικά παραδεκτό ότι το έργο του διευθυντή της σχολικής μονάδας αποτελεί την δεύτερη σημαντικότερη συνιστώσα μιας επιτυχημένης εκπαιδευτικής πρακτικής, μετά από την άμεση διδασκαλία και εκπαίδευση των μαθητών στην τάξη από καλά εκπαιδευμένους επιστημονικά και παιδαγωγικά εκπαιδευτικούς. Αν λοιπόν «ο καλός δάσκαλος» είναι ο ικανός παράγοντας, «ο καλός διευθυντής» είναι ο αναγκαίος παράγοντας αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας και κατ' επέκταση της συνεχούς ποιότητας του παρεχόμενου έργου και της ομαλής λειτουργίας του σχολείου. Οι προκλήσεις με τις οποίες έρχονται αντιμέτωπες οι σχολικές μονάδες σήμερα, ως αποτέλεσμα των συνεχώς μεταβαλλόμενων πολιτικών καταστάσεων, των κοινωνικοοικονομικών αλλαγών και των ανταγωνιστικών αναγκών της αγοράς κάνουν περισσότερο από κάθε άλλη χρονική περίοδο, επιτακτική την ανάγκη ύπαρξης αποτελεσματικής σχολικής ηγεσίας (Πασιαρδής 2012).

Είναι γεγονός ότι ο διευθυντής του Ελληνικού σχολείου της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έχει επωμιστεί με πολύ μεγάλο φόρτο, αφού αναλαμβάνει με την εκλογή του περίπου πενήντα απαιτητικά καθήκοντα. Καθήκοντα Διοικητικά, Οικονομικά, Οργανωτικά, Εκπαιδευτικά, Εποπτικά, Κοινωνικά, Ψυχοπαιδαγωγικά, όπως επίσης και Διδακτικά (Λεμονή & Κολεζάκης, 2013). Παρά το γεγονός ότι η θέση του Διευθυντή της σχολικής μονάδας βρίσκεται στην κατώτατη βαθμίδα οργάνωσης της εκπαίδευσης, ωστόσο η θέση αυτή βρίσκεται πολύ κοντά στην πεμπτοσύνη του συνολικού εκπαιδευτικού έργου, που δεν είναι άλλη από την εκπαίδευση και την αγωγή των αυριανών άρτιων επιστημονικά και χρήσιμων κοινωνικά επαγγελματιών και πολιτών. Η θέση αυτή σχετίζεται άμεσα με τον επικοινωνιακό ρόλο που διαδραματίζει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, μεταξύ των

ανώτερων ηγετικών στελεχών της εκπαιδευτικής διοίκησης και των υφισταμένων εκπαιδευτικών. Κάθε πρόγραμμα εκπαιδευτικής πολιτικής που σχεδιάζεται και δημιουργείται από την κεντρική διοίκηση κατευθυνόμενο από την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας προς τη βάση της, δηλαδή προς τις σχολικές μονάδες φιλτράρεται μέσα από τη σχολική Διεύθυνση. Με άλλα λόγια χρωματίζεται από τα ταλέντα, τις δεξιότητες και τις ψυχικές διαθέσεις του διευθυντή αφού αυτός παίζει τον σπουδαιότερο παράγοντα στον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα, ώστε αυτό να γίνει εφαρμόσιμο εντός της σχολικής μονάδας. «Παρατηρείται λοιπόν συχνά, ο διευθυντής να βιώνει μια οδυνηρή εμπειρία πιεζόμενος από τις δύο τάσεις των ανωτέρων του και των υφισταμένων του, προσπαθώντας να συμβιβάσει αντίθετες καταστάσεις, αφού οι προσδοκίες των δύο αυτών ομάδων είναι συνήθως πολύ διαφορετικές »(Σαΐτης 2007: 71). Ο διευθυντής καταβάλλει τεράστιες προσπάθειες για να ανταποκριθεί αφενός στις προσδοκίες της ομάδας που ηγείται δηλαδή τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές και αφετέρου στις προσδοκίες όλων αυτών που βρίσκονται στις ανώτερες βαθμίδες της εκπαιδευτικής ιεραρχίας (Πασιαρδής 2001). Όλα αυτά αποκτούν ιδιαίτερη βαρύτητα, αν λάβουμε υπόψη ότι συμβαίνουν σε ένα από τα πλέον συγκεντρωτικά συστήματα της Ευρώπης και του Κόσμου, πράγμα που επηρεάζει και περιορίζει την διοικητική και την οργανωτική αποτελεσματικότητα του διευθυντή της σχολικής μονάδας, σύμφωνα με σχετική έκθεση του ΟΟΣΑ (OECD, 2011). Σημαντικό στοιχείο των ικανοτήτων του διευθυντή είναι η διατήρηση μιας ισορροπίας μεταξύ των δύο συστημάτων που τον συμπιέζουν με σκοπό και τα δυο να είναι σε κάθε περίπτωση αισθητά και αποτελεσματικά στην προσπάθεια διοίκησης του ζωντανού οργανισμού που λέγεται σχολική μονάδα. Οι διευθυντές που αξιολογούνται «Ψηλά», όσον αφορά στον βαθμό αποτελεσματικότητάς τους, είναι αυτοί που ρυθμίζουν τις σχέσεις μεταξύ των δυο συστημάτων με τέτοιο τρόπο ώστε το ένα σύστημα να αποκομίζει όφελος από το άλλο. Αν η ισορροπία αυτή επιτευχθεί, τότε το ηθικό του εκπαιδευτικού προσωπικού είναι ανυψωμένο, οπότε υψηλό θα είναι και το επίπεδο διδασκαλίας το οποίο μετουσιώνεται στη συνέχεια σε αύξηση των μαθητικών επιδόσεων.

Το Διεθνές Ερευνητικό Πρόγραμμα Επιτυχημένης Σχολικής Ηγεσίας (International Successful School Principals Project, ISSPP), που εξετάζει τα χαρακτηριστικά και πρακτικές των επιτυχημένων διευθυντών από το 2000 και έπειτα, μας παραθέτει ορισμένες

σημαντικές διαπιστώσεις: 1) Οι διευθυντές θεωρούνται το κλειδί της επιτυχίας για την πορεία ανάπτυξης της εκπαιδευτικής μονάδας στην οποία ηγούνται. 2) Οι διευθυντές επιλέγουν τις πρακτικές τους σύμφωνα με την κουλτούρα του σχολείου και την τοπική κοινότητα στην οποία ανήκουν. 3) Κεντρική έγνοια των επιτυχημένων διευθυντών είναι η βελτίωση της ακαδημαϊκής επίδοσης των μαθητών. 4) Ο επιτυχημένος διευθυντής θέτει υψηλούς στόχους, λειτουργεί υποστηρικτικά προς όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας, επανασχεδιάζει τον σχολικό οργανισμό όπου χρειάζεται, διευθύνει το διδακτικό και το μαθησιακό πρόγραμμα και χτίζει συμμαχίες, δημιουργώντας δίκτυα συνεργασίας και σχέσεις τόσο με την τοπική κοινότητα και το κοινωνικό περιβάλλον όσο και με τους γονείς. 5) Επεμβαίνει στις διαδικασίες εισαγωγής νεοτερισμών και επιβλέπει τον τρόπο που εισάγονται οι αλλαγές ώστε να μην επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό και μακροχρόνια την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας. 6) Συχνά εφαρμόζει τη δημοκρατική αρχή της διοίκησης σύμφωνα με την οποία χρησιμοποιεί ουσιαστικά την μέθοδο της συμμετοχικής μορφής ηγεσίας κατά την λήψη αποφάσεων. 7) Καλλιεργεί κατάλληλο σχολικό κλίμα και κουλτούρα συνεργασίας και επικοινωνίας με τους εσωτερικά εμπλεκόμενους φορείς. 8) Παρακολουθώντας τις σύγχρονες τάσεις στα πλαίσια μιας μετασχηματιστικής διοικητικής οργάνωσης οι επιτυχημένοι διευθυντές δίνουν βάρος και σημασία στα προγράμματα επιμόρφωσης, σε καινοτόμα προγράμματα που προάγουν την εκπαιδευτική πρακτική και γενικά ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη τόσο των ιδίων όσο και του προσωπικού της σχολικής μονάδας. 9) Τέλος, ίσως το σημαντικότερο στοιχείο που τους χαρακτηρίζει είναι το γεγονός ότι έχουν όραμα και προσωπικό σύστημα αξιών. Σίγουρα η καθημερινή πραγματικότητα στις περισσότερες σχολικές μονάδες της Δημόσιας Εκπαίδευσης μπορεί να μη διαγράφεται τόσο «ρόδινη» ως προς τον βαθμό της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου γενικά ή του έργου του διευθυντή της μονάδας ειδικότερα, όσο καταγράφεται στα παραπάνω επιτυχημένα σχολεία, αλλά το σημαντικότερο αυτή τη στιγμή είναι η βούληση που φαίνεται να υπάρχει προς την κατεύθυνση των σχολείων αυτών.

Η προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης της παρεχόμενης εκπαίδευσης είναι ένα διαρκές ζητούμενο για κάθε εκπαιδευτικό σύστημα, το οποίο θα πρέπει να διαθέτει και ένα κατάλληλο σύστημα αξιολόγησης του παρεχόμενου έργου, όπως και ένα κατάλληλο σύστημα επιλογής στελεχών, όπως είναι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας. Οι

προβληματισμοί γύρω από τα θέματα των σκοπών και των αναγκών της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου, του τρόπου και του χρόνου που αυτή θα πρέπει να γίνεται, βρίσκονται τα τελευταία χρόνια σε μια δυναμική κινητικότητα (Πασιαρδής 2005). Λαμβάνοντας υπόψη το ευρύτερο πολιτικό και κοινωνικό συγκείμενο, τις ικανότητες και την προσωπικότητα των αξιολογητών, καθώς και τον τρόπο οργάνωσης και την περιρρέουσα ατμόσφαιρα που επικρατεί τόσο στο μακροεπίπεδο του εκπαιδευτικού συστήματος όσο και στο μικροεπίπεδο της σχολικής μονάδας, κάθε επιστημονική προσέγγιση με το θέμα της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου θα πρέπει να δίνει απαντήσεις σε πέντε βασικά ερωτήματα: 1. Για ποιόν γίνεται η αξιολόγηση; 2. Από ποιόν γίνεται; 3. Για ποιο σκοπό γίνεται; 4. Με ποιο τρόπο γίνεται; 5. Γιατί χρειάζεται η αξιολόγηση; Είναι λοιπόν απόλυτα λογικός και συνεπής προς το παραπάνω γενικότερο πλαίσιο, ο διαρκής προβληματισμός σχετικά με την αξιολόγηση τόσο του έργου κάθε υφιστάμενου διευθυντή στην σχολική μονάδα που υπηρετεί, όσο και με την προσωπικότητα και τις ικανότητες κάθε εκπαιδευτικού που θέτει τον εαυτό του υποψήφιο για τη θέση του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Η πρώτη μορφή αξιολόγησης έχει σαφή χαρακτηριστικά διαμορφωτικής αξιολόγησης και θα μπορούσε να ενταχθεί στο γενικότερο πλαίσιο της αυτοαξιολόγησης του έργου που επιτελείται στη σχολική μονάδα συνολικά. Σε αυτήν την περίπτωση, η εμπλοκή του συλλόγου διδασκόντων εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας, όχι μόνον δεν έχει κάτι αρνητικό, αλλά αντίθετα κρίνεται ως αυτονόητα απαραίτητη. Όμως τα τελευταία χρόνια στα πλαίσια μιας προσπάθειας αποκέντρωσης, εκδημοκρατισμού και συμμετοχικότητας, ως φυσικής συνέπειας των διαρκών μεταβολών στις θεωρίες της επιστήμης της διοίκησης της εκπαίδευσης αλλά και μεταβολών στον επαναπροσδιορισμό των συστημάτων αξιολόγησης, έφτασε στο σημείο να φέρει τον Σύλλογο Διδασκόντων εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας, συμμετοχο στην αξιολόγηση τελικής μορφής στα πλαίσια της επιλογής διευθυντών κατά τις κρίσεις τους. Αυτή η εμπλοκή χαρακτηρίστηκε από προχειρότητα σχεδιασμού, παντελή έλλειψη προετοιμασίας και διαβούλευσης, πολύ γενικά κριτήρια αξιολόγησης με χαμηλό βαθμό εγκυρότητας και αξιοπιστίας, ανάδειξη προσωπικών (φιλικών και εχθρικών), κομματικών, συμφεροντολογικών, οπωσδήποτε πάντως υποκειμενικών κρίσεων από τους εκπαιδευτικούς προς τους υποψήφιους διευθυντές των σχολικών μονάδων. Φυσικό επόμενο ήταν όλα αυτά να οδηγήσουν σε έντονο προβληματισμό, διχογνωμίες, προστριβές και σε ορισμένες την άρνηση ορισμένων εκπαιδευτικών να συμμετέχουν σε αυτό τον είδος

της αξιολόγησης. Ως επισφράγισμα όλων των παραπάνω, ήρθε η απόφαση του ΣτΕ να κρίνει ως αντισυνταγματική την όλη διαδικασία της αξιολόγησης, στα πλαίσια ενστάσεων που κατατέθηκαν από πλευράς πολλών θιγόμενων υποψήφιων διευθυντών που αφορούσαν στην εγκυρότητα των αποτελεσμάτων και στην αμφισβήτηση της διαδικασίας της αξιολόγησης. Όπως ανέδειξε τρίχρονη έρευνα της Παμουκτσόγλου (2003), η πλειονότητα των εκπαιδευτικών επιθυμεί να γίνει αξιόπιστη αξιολόγηση όλων όσων εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία και να πάψει η λέξη αξιολόγηση να αποτελεί ταμπού για την Ελληνική Εκπαιδευτική πραγματικότητα. Όπως πολύ εύστοχα περιγράφονται στον Πασιαρδή (2005: 53-54) οι σκέψεις της Αθανασούλα-Ρέππα(1999), η οποία επισημαίνει ότι η παραπάνω επιθυμία των εκπαιδευτικών εντάσσεται στο γενικότερο πλαίσιο μιας γενικότερης επιθυμίας να αρθούν τα αρνητικά στερεότυπα και οι νοοτροπίες που έχουν εγγραφεί ως ιδεολογικά σχήματα και αναπαράγονται στην Ελληνική κοινωνία, λόγω της γενικής ομολογουμένως επιφύλαξης ως προς την αδιάβλητη λειτουργία των θεσμών και τη δυσπιστία στην εφαρμογή της αξιοκρατίας. Το σημείο αυτό θεωρείται πολύ σημαντικό αφού η απουσία «κουλτούρας αξιολόγησης» ως ανατροφοδοτικής και παιδαγωγικής παρέμβασης στα εκπαιδευτικά δρώμενα έχει δημιουργήσει βαθιά «αποστήματα» με μια a priori παραδοχή, σύνδεση και ταύτιση της αξιολόγησης με αυταρχικές, ελεγκτικές, γραφειοκρατικές «εκ των άνω και έξω» επιβαλλόμενες διαδικασίες. Η αξιολόγηση όμως θα πρέπει να συνδέεται με τη διασφάλιση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου, της παρακολούθησης της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου, καθώς και της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Σε μια τέτοιου είδους αξιολόγηση, στην οποία όλοι οι συντελεστές της εκπαιδευτικής διαδικασίας θα μετέχουν εκ των κάτω και έσω ισότιμα και συλλογικά στην ανατροφοδότηση του εκπαιδευτικού έργου, το τοπίο φαίνεται πιο αναγνωρίσιμο τόσο για βελτιωτικές παρεμβάσεις όπου χρειάζονται αυτές, όσο και για εκχώρηση ρόλων και αρμοδιοτήτων στα πλαίσια μιας αποκέντρωσης των διαδικασιών (Αθανασούλα-Ρέππα 1999β, 1999γ οπ. αναφ. στον Πασιαρδή 2005: 53). Αυτή όμως η «κουλτούρα συνευθύνης» και συλλογικότητας στη λήψη αποφάσεων θα πρέπει να καλλιεργείται από πολύ νωρίς σε όλους τους εκπαιδευτικούς, ώστε όταν φτάνουν μάχιμοι στην εκπαιδευτική μονάδα να μπορούν να αντιμετωπίσουν στην πράξη συγκεκριμένα γεγονότα και καταστάσεις σχετικά με την επικοινωνία, την λήψη εκπαιδευτικής απόφασης, στον προγραμματισμό του εκπαιδευτικού έργου κτλ. (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999β, 1999γ). Πρέπει να γίνει κατανοητό

ότι «η αξιολόγηση δεν είναι ούτε απειλή για τον εκπαιδευτικό, ούτε όπλο επιτήρησης στα χέρια του εκάστοτε υπουργού, ούτε εργαλείο κομματικών σκοπιμοτήτων, αλλά είναι εργαλείο αποτελεσματικής διοίκησης και ως κάτι τέτοιο θα πρέπει να αντιμετωπίζεται» (Κουτούζης 2003: 28). Η μέθεξη όλων των εκπαιδευτικών σε ένα τέτοιο κλίμα προλειαίνει το έδαφος για κοινή γλώσσα στο ζήτημα της αξιολόγησης και τους καθιστά κοινωνούς μιας κοινής αξιολογικής διαδικασίας μέσα στη σχολική μονάδα, με απεμπλοκή της από μηχανισμούς εξάρτησης, προσανατολισμένης προς τον κοινωνικο-εκπαιδευτικό μετασχηματισμό με βάση τις ανάγκες της κοινωνίας και τις διαχρονικές αξίες για την παιδεία και τον άνθρωπο. Στην κατεύθυνση αυτή λοιπόν η αξιολόγηση μπορεί να λειτουργήσει μετασχηματιστικά ως θεσμός -ρωγή στο εκπαιδευτικό σύστημα αναδεικνύοντας τον κοινωνικό της ρόλο, που αφορά από τη μια στην παρέμβαση στο υφιστάμενο σχολείο και από την άλλη στις αντιλήψεις, τις ιδέες, αλλά και στις σχέσεις που διαμορφώνονται εντός και εκτός της εκπαιδευτικής κοινότητας (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999δ· Ρέππας, 2000). Στην προοπτική ενός επαναπροσδιορισμού και επανασχεδιασμού του εκπαιδευτικού έργου στην πατρίδα μας, απαιτείται στοχασμός, έρευνα και συλλογική δράση από την πλευρά της πολιτείας και της εκπαιδευτικής κοινότητας, ώστε να βρεθεί η καλύτερη δυνατή μεθοδολογική επιστημονική προσέγγιση, που θα οδηγήσει στην υιοθέτηση και εφαρμογή μιας κοινωνικά αποδεκτής και ανατροφοδοτικής εκπαιδευτικής αξιολόγησης.

Στα πλαίσια λοιπόν μιας προοπτικής επαναπροσδιορισμού της έννοιας της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου, η παρούσα ερευνητική διατριβή, εκτός από τον κύριο σκοπό της να αναδείξει τόσο τα σημεία αποτελεσματικού έργου των διευθυντών των σχολικών μονάδων για τα οποία απαιτείται συνέπεια στη διατήρησή τους, όσο και τα σημεία σχετικά χαμηλού βαθμού αποτελεσματικότητας έργου από πλευράς των διευθυντών για τα οποία χρειάζονται βήματα βελτίωσης ώστε να προσεγγίσουμε την αποτελεσματικότητα του αντίστοιχου έργου που καταγράφεται στα επιτυχημένα σχολεία, είχε παράλληλα την ευκαιρία να «μπολιάσει» μια μικρή δόση μιας καλά σχεδιασμένης όπως θέλουμε να πιστεύουμε προσπάθειας αξιολόγησης για το έργο των διευθυντών στις σχολικές μονάδες, μέσα από τη δράση των ίδιων των εκπαιδευτικών. Με άλλα λόγια ενισχύει μια «κουλτούρα αξιολόγησης» καθιστώντας τους εκπαιδευτικούς από αδιάφορους, φοβισμένους ή



κατευθυνόμενους δέκτες πρόχειρα σχεδιασμένων αποφάσεων, σε «δρώντα συνυποκείμενα» και κοινωνούς μιας κοινά αποδεκτής αξιολογικής διαδικασίας στηριγμένης σε σαφές πλαίσιο, με συγκεκριμένους σκοπούς και με αντικειμενικά, έγκυρα και αξιόπιστα κριτήρια αξιολόγησης. Ελπίζουμε να βρει συνέχεια και σε άλλες μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες.

# Παράρτημα Α

## Το Ερωτηματολόγιο της Έρευνας

Η δομή του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο για την αξιολόγηση του έργου του Διευθυντή της σχολικής μονάδας από τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς στην έρευνα, στις τέσσερις γνωστές κατηγορίες-άξονες που προβλέπει ο Νόμος 4473/2017, ΦΕΚ 78/30-05-2017. Κατηγορία I: Άσκηση Διοικητικού και οργανωτικού έργου με δύο κριτήρια αξιολόγησης. Κατηγορία II: Άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης με δύο κριτήρια αξιολόγησης. Κατηγορία III: Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας με το ομώνυμο κριτήριο αξιολόγησης. Κατηγορία IV: Επιστημονική και Επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή με τέσσερα κριτήρια αξιολόγησης. Τα εννέα διαφορετικά κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν διέθεταν ένα επιλεγμένο αριθμό ερωτήσεων-δεικτών. Η Κατηγορία I αφορά στην άσκηση διοικητικού και οργανωτικού έργου. Σε αυτήν χρησιμοποιήθηκαν δύο κριτήρια αξιολόγησης δηλαδή τα κριτήρια 1. και 2. Το Κριτήριο 1: Τρόπος Υλοποίησης Νομοθετικού Πλαισίου με 25 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 4-28). Το Κριτήριο 2: Οργάνωση του έργου του Συλλόγου Διδασκόντων της σχολικής μονάδας με 23 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 29-51). Η Κατηγορία II αφορά στην άσκηση έργου εποπτείας και επάρκειας. Σε αυτή χρησιμοποιήθηκαν δύο κριτήρια αξιολόγησης δηλαδή το κριτήριο 3. και το κριτήριο 4. Το Κριτήριο 3: Αξιολόγηση της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας Διευθυντή με 6 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 52-57). Το Κριτήριο 4: Οργάνωση των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας, προγραμματισμού και υλοποίησης των δράσεων και τεκμηρίωσης των αποτελεσμάτων, με 8 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 58-64). Η Κατηγορία III αφορά στο σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας χρησιμοποιήθηκε το ομώνυμο κριτήριο αξιολόγησης 5. Το Κριτήριο 5: Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας με 23 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 66-87). Η Κατηγορία IV αφορά στην επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή

χρησιμοποιήθηκαν 4 κριτήρια αξιολόγησης (κριτήρια 6,7α,7β και 7γ). Το Κριτήριο 6: Αφορά στην αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και της επιστημονικής ανάπτυξης του Διευθυντή με 6 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 88-93). Το Κριτήριο 7: Αφορά στην αξιολόγηση της επαγγελματικής ανάπτυξης του Διευθυντή. Το κριτήριο αυτό περιλαμβάνει τρία επιμέρους κριτήρια. 7α. Κριτήριο επιμόρφωσης με 2 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 94-95). 7β. Κριτήριο γενικής επιστημονικής και εκπαιδευτικής δράσης με 4 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 96-99). 7γ. Κριτήριο άσκησης καθηκόντων ευθύνης με 8 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 100-107).

Οι τρεις πρώτες ερωτήσεις αφορούσαν σε δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων όπως το φύλο, την ηλικία και τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση. Δέκα ερωτήσεις ( Ερ.88 έως 93 και 96-100) ήταν κλειστές περιορισμένης επιλογής του τύπου: Ναι- Όχι- Δεν έχω άποψη. Οι υπόλοιπες ερωτήσεις ήταν ερωτήσεις κλειστού τύπου της πεντάβαθμης κλίμακας Likert. Με 0 αντιστοιχούσε η απουσία άποψης από τον συμμετέχοντα για μια συγκεκριμένη ερώτηση-δείκτη. Στο 1 αντιστοιχούσε η μηδενική συμμετοχή-συνεισφορά του Διευθυντή άρα και απουσία αποτελεσματικότητας του έργου του στο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του εκάστοτε δείκτη. Στο 2 αντιστοιχούσε η μικρή σχετικά αποτελεσματικότητα, ενώ στο 3 αντιστοιχούσε η συχνή-αρκετά καλή παρουσία και ενέργεια του Διευθυντή άρα και αντίστοιχη αποτελεσματικότητα για τον εκάστοτε δείκτη. Τέλος στο 4 αντιστοιχούσε η καθολική, συνεχής και πολύ καλή παρουσία-ενέργεια του Διευθυντή στο χαρακτηριστικό στη δραστηριότητα ή στο τυπικό προσόν που αφορούσε η κάθε ερώτηση-δείκτης. Έτσι φροντίσαμε η θετική άποψη για κάθε ενέργεια-χαρακτηριστικό του Διευθυντή να ακολουθεί την ανοδική κλίση από το 1 προς το 4. Οι ερωτήσεις-δείκτες επιλέχθηκαν μέσα από την Διεθνή σχετική βιβλιογραφία και το σχετικό θεωρητικό υπόβαθρο. Συγκεκριμένα επιλέχθηκαν 107 δείκτες προσεκτικά από ειδικά έντυπα που στηρίχθηκαν σε ερευνητική εργασία του καθηγητή Ben Harris του Πανεπιστημίου του Τέξας στο Όστιν, όπως έχει μεταφραστεί, διασκευαστεί και προσαρμοστεί από τον καθηγητή του Α.Π.Υ, Πέτρο Πασιαρδή.

**1. Φύλο :**

|            |  |
|------------|--|
| 1. Άνδρας  |  |
| 2. Γυναίκα |  |

**2. Ηλικία:**

|       |  |
|-------|--|
| 24-35 |  |
| 36-45 |  |
| 46-55 |  |
| 56-67 |  |

**3. Έτη Υπηρεσίας:**

|             |  |
|-------------|--|
| Έως 5       |  |
| 6-12        |  |
| 12-20       |  |
| Πάνω από 20 |  |

➤ **ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Ι: Άσκηση Διοικητικού και οργανωτικού έργου.**

▪ **ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1: Τρόπος Υλοποίησης Νομοθετικού Πλαισίου.**

| A/A | ΔΕΙΚΤΗΣ   | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
|-----|---|--------------------|--------------|-----------|------------|------------|
| 4.  | Ο Διευθυντής δεν αρκείται στην τυπική διεκπεραιωτική τήρηση του ισχύοντος νομοθετικού και ευρύτερου κανονιστικού πλαισίου λειτουργίας των σχολικών μονάδων αλλά αξιοποιεί τις δυνατότητες αποδοτικής οργάνωσης και διοίκησης. |                    |              |           |            |            |

|    |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
|----|--|--------------------|--------------|-----------|------------|------------|
| 5. | Ο Διευθυντής τηρεί απαρέγκλιτα το προβλεπόμενο σχολικό ωράριο και το ωρολόγιο πρόγραμμα.   |                    |              |           |            |            |
|    |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 6. | Ο Διευθυντής συγκαλεί συχνά τα συλλογικά όργανα.   |                    |              |           |            |            |
|    |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 7. | Ο Διευθυντής αξιοποιεί αποδοτικά τις δυνατότητες οργάνωσης και διοίκησης.  |                    |              |           |            |            |
|    |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 8. | Το σχολείο αναπτύσσει εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία εμπλέκονται ενεργά και οι γονείς (π.χ. σύσταση εκπαιδευτικών συνεταιρισμών σχολείου-οικογένειας οι οποίοι ασχολούνται με θέματα που |                    |              |           |            |            |

|            |  |                    |              |           |            |            |
|------------|--|--------------------|--------------|-----------|------------|------------|
|            | αφορούν και τα δυο μέρη – βοήθεια στο σπίτι, κοινωνική και συναισθηματική ανάπτυξη των παιδιών κτλ.  |                    |              |           |            |            |
|            |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>9.</b>  | Στην αρχή της σχολικής χρονιάς πραγματοποιούνται συναντήσεις γονιών με τους υπεύθυνους καθηγητές των τμημάτων των παιδιών τους για ενημέρωση και συζήτηση για τους στόχους της σχολικής χρονιάς, τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν προγραμματιστεί και για τους τρόπους εμπλοκής των γονέων στη μαθησιακή διαδικασία των παιδιών τους. |                    |              |           |            |            |
|            |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>10.</b> | Οι στόχοι του σχολείου, τα εκπαιδευτικά προγράμματα, οι προγραμματισμένες εκδηλώσεις και η εκπαιδευτική πολιτική του σχολείου σε διάφορους τομείς καταγράφονται σε ειδικά έντυπα τα οποία διανέμονται στους γονείς και στους μαθητές, ή ανακοινώνονται στην ιστοσελίδα του σχολείου.   |                    |              |           |            |            |
|            |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>11.</b> | Ο Διευθυντής μεριμνά ιδιαίτερα για την υγιεινή και την ασφάλεια των μαθητών, ενημερώνεται συνεχώς για την σχετική νομοθεσία, εφαρμόζει τους σχετικούς κανονισμούς ασφαλείας και ενημερώνει έγκαιρα τους γονείς.  |                    |              |           |            |            |
|            |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |

|            |  | 0                  | 1            | 2         | 3          | 4          |
|------------|--|--------------------|--------------|-----------|------------|------------|
| <b>12.</b> | Ο Διευθυντής αξιοποιεί αποδοτικά τις δυνατότητες του νομοθετικού πλαισίου.   |                    |              |           |            |            |
|            |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>13.</b> | Ο Διευθυντής ασκεί με Δημοκρατικό τρόπο την Διευθυντική του εξουσία.   |                    |              |           |            |            |
|            |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>14.</b> | Ο Διευθυντής αξιοποιεί αποδοτικά τις δυνατότητες οργάνωσης και διοίκησης.  |                    |              |           |            |            |
|            |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>15.</b> | Ο Διευθυντής ενημερώνει τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων για κάθε θεσμική αλλαγή και παρέχει ανάλογες διευκρινήσεις. |                    |              |           |            |            |
|            |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>16.</b> | Ο Διευθυντής παρακολουθεί την ορθή εφαρμογή των εγκυκλίων.   |                    |              |           |            |            |
|            |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>17.</b> | Ο Διευθυντής στηρίζει εμπράκτως τις θεσμοθετημένες εκπαιδευτικές καινοτομίες.  |                    |              |           |            |            |
|            |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>18.</b> | Ο Διευθυντής εμπλέκει ενεργά   |                    |              |           |            |            |

|            |  |                    |              |           |            |            |
|------------|--|--------------------|--------------|-----------|------------|------------|
|            | τα μέλη του συλλόγου στις δράσεις του σχολείου, παρέχοντας πεδίο πρωτοβουλιών εντός θεσμικού πλαισίου.   |                    |              |           |            |            |
|            |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>19.</b> | Ο Διευθυντής ενθαρρύνει τη συμμετοχή των γονέων σε συμβουλευτικές επιτροπές του σχολείου, στηρίζοντας την συνεργασία εκπαιδευτικών και γονέων. |                    |              |           |            |            |
|            |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>20.</b> | Υπάρχει ουσιαστική επικοινωνία ανάμεσα στην Διοικητική ομάδα και στον κάθε εκπαιδευτικό ξεχωριστά.   |                    |              |           |            |            |
|            |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>21.</b> | Το σχολικό κτίριο συντηρείται και επιδιορθώνεται τακτικά.  |                    |              |           |            |            |
|            |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>22.</b> | Ο Διευθυντής συμμετέχει ενεργά στις συνεδριάσεις του Συνδέσμου Γονέων και Κηδεμόνων.   |                    |              |           |            |            |
|            |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>23.</b> | Η Διοίκηση, οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές και οι γονείς θέτουν από κοινού τις προτεραιότητες για βελτίωση του σχολείου.                         |                    |              |           |            |            |
|            |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>24.</b> | Οι κανόνες που ρυθμίζουν τη σχολική ζωή είναι αποτέλεσμα   |                    |              |           |            |            |



|     |   |                    |              |           |            |            |
|-----|---|--------------------|--------------|-----------|------------|------------|
|     | συνεργασίας και συναίνεσης όλων των συμμετεχόντων στην εκπαιδευτική διαδικασία.   |                    |              |           |            |            |
|     |   | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 25. | Οι σχολικοί κανονισμοί και οι διαδικασίες είναι κατανοητοί, σεβαστοί και εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές.                                       |                    |              |           |            |            |
|     |   | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 26. | Η Διοίκηση ελέγχει τις εφημερίες των εκπαιδευτικών, τις οποίες καθορίζει με τρόπο δίκαιο και λογικό.  |                    |              |           |            |            |
|     |   | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 27. | Η Διοίκηση ελέγχει και ενημερώνει το σύστημα για τις άδειες που παίρνουν οι εκπαιδευτικοί σύμφωνα με την υφιστάμενη νομοθεσία.  |                    |              |           |            |            |
|     |   | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 28. | Ο Διευθυντής εισηγείται καινοτομίες και προσεγγίσεις που θεωρεί ότι μπορεί να βελτιώσουν την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου και την καλύτερη εφαρμογή των εγκυκλίων. |                    |              |           |            |            |

- **ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2: Οργάνωση του έργου του Συλλόγου Διδασκόντων της σχολικής μονάδας**

| A/A | ΔΕΙΚΤΗΣ                    | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
|-----|----------------------------|--------------------|--------------|-----------|------------|------------|
| 29. | Ο Διευθυντής διαχειρίζεται |                    |              |           |            |            |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
|  | σωστά ή με κατάλληλο τρόπο τους υλικούς και ανθρώπινους πόρους του σχολείου. |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|

|            |   | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
|------------|---|-----------------------|--------------|-----------|------------|------------|
| <b>30.</b> | Ο Διευθυντής μεριμνά για την οργάνωση του αρχείου της σχολικής μονάδας και την γραμματειακή λειτουργία της, την ανταπόκρισή της στις υπηρεσιακές υποχρεώσεις.     |                       |              |           |            |            |
|            |   | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>31.</b> | Ο Διευθυντής μεριμνά για την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων.   |                       |              |           |            |            |
|            |   | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>32.</b> | Ο Διευθυντής μεριμνά για την δίκαιη κατανομή και τον συντονισμό εργασιών και υπευθυνοτήτων του μη εκπαιδευτικού έργου των εκπαιδευτικών.                          |                       |              |           |            |            |
|            |   | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>33.</b> | Ο Διευθυντής αξιοποιεί κατάλληλα το εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου με βάση τις ικανότητες, τα προσόντα και τα προσωπικά ενδιαφέροντα του κάθε εκπαιδευτικού. |                       |              |           |            |            |
|            |   | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>34.</b> | Οι εκπαιδευτικοί αξιοποιούν πλήρως το διδακτικό χρόνο.  |                       |              |           |            |            |
|            |   | Δεν έχω<br>άποψη      | Καθόλου      | Λίγο      | Συχνά      | Πάντα      |

|            |   | 0                  | 1            | 2         | 3          | 4          |
|------------|---|--------------------|--------------|-----------|------------|------------|
| <b>35.</b> | Οι εκπαιδευτικοί αξιοποιούν πλήρως τα διδακτικά μέσα.   |                    |              |           |            |            |
|            |   | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>36.</b> | Τηρούνται και ελέγχονται τα ποσοστά των ωρών διδασκαλίας που δεν πραγματοποιήθηκαν επί του συνόλου των προγραμματισμένων ωρών διδασκαλίας ανά μάθημα, τμήμα και αιτία σε ετήσια βάση. |                    |              |           |            |            |
|            |   | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>37.</b> | Ο Διευθυντής εισηγείται και συζητά προγράμματα επιμόρφωσης του προσωπικού.  |                    |              |           |            |            |
|            |   | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>38.</b> | Ο Διευθυντής ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά συνέδρια στον ελεύθερο αλλά και στον εργάσιμο χρόνο τους.  |                    |              |           |            |            |
|            |   | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>39.</b> | Ο Διευθυντής σε συμφωνία με τον εκπαιδευτικό κάνει επισκέψεις για παρακολούθηση του μαθήματος στην τάξη ώστε να υπάρξει σχετικός αναστοχασμός για βελτίωση της διδακτικής πρακτικής   |                    |              |           |            |            |
|            |   | Δεν έχω            |              |           |            |            |

|     |   | άποψη<br>0            | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
|-----|---|-----------------------|--------------|-----------|------------|------------|
| 40. | Ο Διευθυντής συζητά με κάθε εκπαιδευτικό του σχολείου για τις ανάγκες και τα προβλήματα που ο εκπαιδευτικός αντιμετωπίζει σε σχέση με τη διδασκαλία και τη μάθηση.                          |                       |              |           |            |            |
|     |   | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 41. | Ο Διευθυντής ενθαρρύνει τη συζήτηση και παρουσίαση εκπαιδευτικών θεμάτων από τους εκπαιδευτικούς κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων προσωπικού.  |                       |              |           |            |            |
|     |   | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 42. | Οι Εκπαιδευτικοί και η Διοίκηση αναλύουν συστηματικά τα αποτελέσματα των εξετάσεων, ώστε να πραγματοποιήσουν εκπαιδευτικές αναπροσαρμογές που χρειάζονται να γίνουν.                        |                       |              |           |            |            |
|     |   | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 43. | Οι Εκπαιδευτικοί και η Διοίκηση μεριμνούν, ώστε οι προγραμματισμένες εκδηλώσεις να πραγματοποιούνται σε διαφορετικές ημέρες και ώρες, για να μην επηρεάζονται συχνά τα ίδια πάντα μαθήματα. |                       |              |           |            |            |
|     |   | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 44. | Το προσωπικό του σχολείου επιμορφώνεται σε τρόπους με τους οποίους μπορεί να  |                       |              |           |            |            |

|     |  |                    |              |           |            |            |
|-----|--|--------------------|--------------|-----------|------------|------------|
|     | ενθαρρύνει τους γονείς να ενεργοποιηθούν πιο πολύ σε θέματα που αφορούν το σχολείο.  |                    |              |           |            |            |
|     |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 45. | Η Διοίκηση οργανώνει εντός του σχολείου σεμινάρια για ενδουπηρειακή επιμόρφωση ανάλογα με τις ανάγκες των εκπαιδευτικών του σχολείου.            |                    |              |           |            |            |
|     |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 46. | Οι απουσίες των εκπαιδευτικών είναι λίγες.   |                    |              |           |            |            |
|     |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 47. | Καταγράφονται σε ειδικό έντυπο τα μαθήματα που δεν πραγματοποιήθηκαν για διάφορους λόγους (εκδρομές, γιορτές, τοπικές αργίες, επισκέψεις, κτλ. ) |                    |              |           |            |            |
|     |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 48. | Ο Διευθυντής μεριμνά για πρόβλεψη έγκαιρης διευθέτησης και διεκπεραίωσης του μη εκπαιδευτικού έργου που έχουν αναλάβει οι εκπαιδευτικοί.         |                    |              |           |            |            |
|     |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 49. | Ο Διευθυντής συνεργάζεται με τοπικούς φορείς για την καλύτερη και αποδοτικότερη  |                    |              |           |            |            |

|     |  |                       |              |           |            |            |
|-----|--|-----------------------|--------------|-----------|------------|------------|
|     | λειτουργία του σχολείου.   |                       |              |           |            |            |
|     |  | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 50. | Ο Διευθυντής μεριμνά για την αξιοποίηση των εκπαιδευτικών με βάση τις ιδιαίτερες κλίσεις και ικανότητές τους.  |                       |              |           |            |            |
|     |  | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 51. | Ο Διευθυντής διοικεί αποκεντρωτικά εκχωρώντας αρμοδιότητες εκτός από τον υποδιευθυντή και σε άλλους εκπαιδευτικούς στους οποίους παρέχει ρητές οδηγίες και κατευθύνσεις και στηρίζει συστηματικά το έργο τους. |                       |              |           |            |            |

➤ **ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΙΙ: Άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης**

▪ **ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3: Αξιολόγηση της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας Διευθυντή**

| A/A | ΔΕΙΚΤΗΣ   | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
|-----|---|-----------------------|--------------|-----------|------------|------------|
| 52. | Ο Διευθυντής τεκμηριώνει και θεμελιώνει την απολογητική του κρίση με επίσημα στοιχεία, όπως τα πρακτικά του συλλόγου διδασκόντων, το ημερήσιο καθηκοντολόγιο των εκπαιδευτικών που οφείλει να τηρεί, ή και με συμπληρωματικά στοιχεία όπως ο προσωπικός φάκελος που τηρεί και καταθέτει ο |                       |              |           |            |            |

|            |   |                    |              |           |            |            |
|------------|---|--------------------|--------------|-----------|------------|------------|
|            | εκπαιδευτικός και σχετίζονται με τη συνέπεια και το εξωδιδακτικό έργο του εκπαιδευτικού.  |                    |              |           |            |            |
|            |   | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>53.</b> | Ο Διευθυντής περιγράφει τις διαδικασίες αξιολόγησης.  |                    |              |           |            |            |
|            |   | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>54.</b> | Ο Διευθυντής επιχειρηματολογεί για την τελική βαθμολογική του αποτίμηση.  |                    |              |           |            |            |
|            |   | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>55.</b> | Ο Διευθυντής ενημερώνει εγκαίρως τους προϊσταμένους του, το σχολικό σύμβουλο και τον Διευθυντή Εκπαίδευσης για την αποτελεσματικότητα και τις ανάγκες και των εκπαιδευτικών του σχολείου του. |                    |              |           |            |            |
|            |   | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>56.</b> | Ο Διευθυντής καταθέτει τις προσωπικές του απόψεις και προτάσεις για αποτελεσματικές βελτιωτικές παρεμβάσεις στο έργο των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας.                                  |                    |              |           |            |            |
|            |   | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>57.</b> | Ο Διευθυντής αναλαμβάνει πρωτοβουλίες διασφαλίζοντας ενδοσχολικές ευκαιρίες για επιμορφώσεις, δράσεις, και διασχολικές συνεργασίες που μπορεί να  |                    |              |           |            |            |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
| οδηγήσουν στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|

- **ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4 :** Οργάνωση των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας, προγραμματισμού και υλοποίησης των δράσεων και τεκμηρίωσης των αποτελεσμάτων

|     |  | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
|-----|--|-----------------------|--------------|-----------|------------|------------|
| 58. | Ο Διευθυντής μεριμνά με συστηματικό και έγκυρο τρόπο για την τήρηση των προδιαγραφών και των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας.   |                       |              |           |            |            |
|     |  | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 59. | Ο Διευθυντής όταν συγκαλεί σύλλογο διδασκόντων, τον κατευθύνει οργανωμένα και καθοδηγεί την διαδικασία αξιολόγησης των υποδομών της σχολικής μονάδας, των σχολικών βιβλίων και της αποτύπωσης των αναγκών και των προβλημάτων. |                       |              |           |            |            |
|     |  | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 60. | Ο Διευθυντής κατευθύνει και καθοδηγεί τον σύλλογο στην χάραξη και υλοποίηση δράσεων.   |                       |              |           |            |            |
|     |  | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 61. | Ο Διευθυντής κατευθύνει και καθοδηγεί τον σύλλογο στην ανάθεση ρόλων και αρμοδιοτήτων.   |                       |              |           |            |            |
|     |  | Δεν έχω               |              |           |            |            |



|     |   | άποψη<br>0            | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
|-----|---|-----------------------|--------------|-----------|------------|------------|
| 62. | Ο Διευθυντής κατευθύνει και καθοδηγεί τον σύλλογο στην τεκμηρίωση της τελικής αποτίμησης της όλης λειτουργίας της σχολικής μονάδας.   |                       |              |           |            |            |
|     |   | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 63. | Ο Διευθυντής προβλέπει, προλαμβάνει, διαχειρίζεται με δημοκρατικό πνεύμα τις δυσκολίες και τις πιθανές τριβές, αντιπαραθέσεις και αρνήσεις κατά τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών. |                       |              |           |            |            |
|     |   | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 64. | Ο Διευθυντής φροντίζει για τα απαιτούμενα υλικά και μέσα διδασκαλίας που εισηγούνται οι εκπαιδευτικοί.  |                       |              |           |            |            |

➤ **ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΙΙΙ:** Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας

▪ **ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5:** Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας

|     |   | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
|-----|---|-----------------------|--------------|-----------|------------|------------|
| 66. | Ο Διευθυντής φροντίζει επαρκώς και αποτελεσματικά για την καλλιέργεια ανοικτού σχολικού κλίματος.       |                       |              |           |            |            |
|     |   | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 67. | Ο Διευθυντής προλαμβάνει εντάσεις και δεν αμβλύνει άλλες εντάσεις που ήδη υπάρχουν στην σχολική μονάδα. |                       |              |           |            |            |
|     |   | Δεν έχω               |              |           |            |            |

|     |   | άποψη<br>0            | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
|-----|---|-----------------------|--------------|-----------|------------|------------|
| 68. | Ο Διευθυντής ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς στο να αναλάβουν πρωτοβουλίες και καινοτομίες.  |                       |              |           |            |            |
|     |   | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 69. | Ο Διευθυντής φροντίζει για την πρόληψη εντάσεων μεταξύ μαθητών, καθηγητών καθώς και μεταξύ καθηγητών και μαθητών.   |                       |              |           |            |            |
|     |   | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 70. | Ο Διευθυντής εστιάζει στην ανάπτυξη ανοικτού παιδαγωγικού κλίματος στο σχολείο, στην παιδαγωγική και στη διδακτική στήριξη των εκπαιδευτικών στο έργο τους. |                       |              |           |            |            |
|     |   | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 71. | Ο Διευθυντής στηρίζει τους μαθητές σε εκπαιδευτικό, ψυχολογικό και παιδαγωγικό επίπεδο.   |                       |              |           |            |            |
|     |   | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 73. | Ο Διευθυντής επιλαμβάνεται αποτελεσματικά τις περιπτώσεις ανάρμοστης συμπεριφοράς.  |                       |              |           |            |            |
|     |   | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 74. | Ο Διευθυντής διατηρεί   |                       |              |           |            |            |

|            |  |                    |              |           |            |            |
|------------|--|--------------------|--------------|-----------|------------|------------|
|            | ευχάριστο και ζεστό περιβάλλον.  |                    |              |           |            |            |
|            |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>75.</b> | Ο Διευθυντής ενισχύει την θετική συμπεριφορά όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο.                            |                    |              |           |            |            |
|            |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>76.</b> | Ο Διευθυντής διατηρεί κλίμα ευγένειας και αλληλοσεβασμού προς όλους                                    |                    |              |           |            |            |
|            |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>77.</b> | Ο Διευθυντής φροντίζει για την εξασφάλιση αρχών ισονομίας και ισηγορίας.                               |                    |              |           |            |            |
|            |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>78.</b> | Ο Διευθυντής παρέχει ίσες ευκαιρίες τόσο προς τους εκπαιδευτικούς, όσο και προς τους μαθητές.          |                    |              |           |            |            |
|            |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>79.</b> | Ο Διευθυντής κατανέμει με πολιτισμένο τρόπο ευθύνες ,όπου αναλογούν και με δίκαιο τρόπο.               |                    |              |           |            |            |
|            |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>80.</b> | Ο Διευθυντής είναι προσιτός με όλους για συζήτηση και συνεργασία για εκπαιδευτικά ή διοικητικά θέματα. |                    |              |           |            |            |

|            |   | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
|------------|---|-----------------------|--------------|-----------|------------|------------|
| <b>81.</b> | Ο Διευθυντής ενεργεί ως μεσολαβητής για επίλυση κρίσεων στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών.  |                       |              |           |            |            |
|            |   | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>82.</b> | Ο Διευθυντής προσκαλεί ή προτρέπει τους εκπαιδευτικούς για ένταξη ή σύσταση ομάδων συνεργασίας.   |                       |              |           |            |            |
|            |   | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>83.</b> | Η συμπεριφορά στο σχολικό χώρο και στις τάξεις καθορίζεται από κανόνες που θέτουν από κοινού η Διοίκηση, οι Εκπαιδευτικοί και οι μαθητές.                 |                       |              |           |            |            |
|            |   | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>84.</b> | Η Διοικητική ομάδα και οι εκπαιδευτικοί σέβονται και τηρούν τους γενικούς κανόνες συμπεριφοράς και αποτελούν πρότυπα για τους μαθητές.                    |                       |              |           |            |            |
|            |   | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>85.</b> | Ο Διευθυντής προσδίδει όραμα, υψηλές προσδοκίες και ιδιαίτερη ταυτότητα καινοτομίας στη σχολική μονάδα, την οποία μετατρέπει σε «κοινότητα που μαθαίνει». |                       |              |           |            |            |
|            |   | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>86.</b> | Ο Διευθυντής φροντίζει για την άμεση και ουσιαστική   |                       |              |           |            |            |

|     |   |                    |              |           |            |            |
|-----|---|--------------------|--------------|-----------|------------|------------|
|     | επικοινωνία με τους γονείς και για τη συνεργασία μαζί τους με στόχο την προαγωγή του επιπέδου των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας.        |                    |              |           |            |            |
|     |   | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 87. | Ο Διευθυντής στηρίζει τη διδασκαλία και τη μάθηση που αποφέρει υψηλές επιδόσεις από μέρους των μαθητών και διασφαλίζει τη γενικότερη αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. |                    |              |           |            |            |

➤ **ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ IV: Επιστημονική και Επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή**

- **ΚΡΙΤΗΡΙΟ 6 : Αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και της επιστημονικής ανάπτυξης του Διευθυντή**

|     |   |                    |          |          |
|-----|---|--------------------|----------|----------|
|     |   | Δεν έχω άποψη<br>0 | Όχι<br>1 | Ναι<br>2 |
| 88. | Ο Διευθυντής διαθέτει δεύτερο ή και τρίτο πτυχίο.   |                    |          |          |
|     |   | Δεν έχω άποψη<br>0 | Όχι<br>1 | Ναι<br>2 |
| 89. | Ο Διευθυντής διαθέτει δίπλωμα σπουδών δημόσιου φορέα.   |                    |          |          |
|     |   | Δεν έχω άποψη<br>0 | Όχι<br>1 | Ναι<br>2 |
| 90. | Ο Διευθυντής γνωρίζει και εφαρμόζει τις νέες τεχνολογίες σε εκπαιδευτικό και σε διοικητικό επίπεδο. |                    |          |          |
|     |   | Δεν έχω άποψη<br>0 | Όχι<br>1 | Ναι<br>2 |
| 91. | Ο Διευθυντής γνωρίζει τουλάχιστο μια ξένη γλώσσα σε επίπεδο B <sub>2</sub> .                        |                    |          |          |
|     |   | Δεν έχω άποψη<br>0 | Όχι<br>1 | Ναι<br>2 |
| 92. | Ο Διευθυντής είναι κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος επιπέδου μάστερ.                                |                    |          |          |

|     |   |                    |          |          |
|-----|---|--------------------|----------|----------|
|     |   | Δεν έχω άποψη<br>0 | Όχι<br>1 | Ναι<br>2 |
| 93. | Ο Διευθυντής είναι κάτοχος διδακτορικού διπλώματος. |                    |          |          |

▪ **ΚΡΙΤΗΡΙΟ 7: Αξιολόγηση της Επαγγελματικής ανάπτυξης του Διευθυντή**

**7α. Κριτήρια Επιμόρφωσης**

|     |  |                    |              |           |            |            |
|-----|--|--------------------|--------------|-----------|------------|------------|
|     |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πολύ<br>4  |
| 94. | Ο Διευθυντής έχει επιμορφωθεί επιτυχώς σε προγράμματα τουλάχιστο 50 ωρών από Δημόσιο φορέα στο γνωστικό, ή στο παιδαγωγικό ή στο διδακτικό έργο. |                    |              |           |            |            |
|     |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| 95. | Ο Διευθυντής έχει επιμορφωθεί επιτυχώς σε προγράμματα από Δημόσιο φορέα σε Διοικητικά θέματα.  |                    |              |           |            |            |

**7β. Κριτήρια γενικής επιστημονικής και εκπαιδευτικής δράσης**

|     |  |                    |              |             |
|-----|--|--------------------|--------------|-------------|
|     |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Αρκετά<br>2 |
| 96. | Ο Διευθυντής έχει εισηγήσεις και δημοσιεύσεις σε περιοδικά και σε πρακτικά Πανελληνίων Συνεδρίων εκπαιδευτικής θεματολογίας. |                    |              |             |
|     |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Όχι<br>1     | Ναι<br>2    |
| 97. | Ο Διευθυντής έχει συμμετάσχει ως επιμορφωτής σε ένα τουλάχιστο πρόγραμμα.  |                    |              |             |
|     |  | Δεν έχω άποψη<br>0 | Όχι<br>1     | Ναι<br>2    |
| 98. | Ο Διευθυντής έχει υλοποιήσει τουλάχιστο ένα καινοτόμο πρόγραμμα σε συνεργασία ή υπό την εποπτεία ή αιγίδα Ελληνικών ή        |                    |              |             |

|             |   |                    |          |          |
|-------------|---|--------------------|----------|----------|
|             | Διεθνών επιστημονικών φορέων.   |                    |          |          |
|             |   | Δεν έχω άποψη<br>0 | Όχι<br>1 | Ναι<br>2 |
| <b>100.</b> | Ο Διευθυντής έχει συγγραφική επιστημονική δράση με ένα τουλάχιστο βιβλίο με ISBN. |                    |          |          |

### 7γ. Κριτήρια άσκησης καθηκόντων ευθύνης.

|             |  | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
|-------------|--|-----------------------|--------------|-----------|------------|------------|
| <b>101.</b> | Ο Διευθυντής εποπτεύει, ελέγχει και αξιολογεί τους Εκπαιδευτικούς και Διοικητικούς Υπαλλήλους που υπηρετούν στη σχολική μονάδα, αλλά και όσους προϊστάνται υποκείμενων υπηρεσιών, με αποτελεσματικό τρόπο σύμφωνα με τις διαδικασίες και τα κριτήρια που απορρέουν από τον ρόλο και τις αρμοδιότητές τους και προβλέπονται από τις κείμενες διατάξεις. |                       |              |           |            |            |
|             |  | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>102.</b> | Ο Διευθυντής επιδεικνύει υψηλό βαθμό αντίληψης της κρισιμότητας των καταστάσεων.   |                       |              |           |            |            |
|             |  | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>103.</b> | Ο Διευθυντής επιδεικνύει υψηλές οργανωτικές δυνατότητες όταν βρίσκεται υπό πίεση χρόνου.   |                       |              |           |            |            |
|             |  | Δεν έχω<br>άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>104.</b> | Ο Διευθυντής επιδεικνύει   |                       |              |           |            |            |

|             |   |                    |              |           |            |            |
|-------------|---|--------------------|--------------|-----------|------------|------------|
|             | ετοιμότητα στην λήψη απόφασης σε κρίσιμα περιστατικά που αυξάνουν την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.  |                    |              |           |            |            |
|             |   | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>105.</b> | Ο Διευθυντής συμμετέχει ενεργά στις διάφορες εκδηλώσεις του σχολείου.   |                    |              |           |            |            |
|             |   | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>106.</b> | Ο Διευθυντής αναλαμβάνει με προθυμία το ρόλο του οργανωτή και συντονιστή.   |                    |              |           |            |            |
|             |   | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>107.</b> | Ο Διευθυντής ολοκληρώνει τις ευθύνες που αναλαμβάνει μέσα σε προκαθορισμένα χρονικά πλαίσια.  |                    |              |           |            |            |
|             |   | Δεν έχω άποψη<br>0 | Καθόλου<br>1 | Λίγο<br>2 | Συχνά<br>3 | Πάντα<br>4 |
| <b>108.</b> | Ο Διευθυντής προβλέπει και προλαμβάνει τυχόν δυσλειτουργίες του συστήματος αξιολόγησης και διαμεσολαβεί με οξύνοια, αποφασιστικότητα και αποτελεσματικότητα για να τις διευθετήσει. |                    |              |           |            |            |



# Παράρτημα Β

## Η Επιστολή που Συνοδεύει το Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο συνοδεύονταν με την επιστολή που ακολουθεί. Και τα δύο στάλθηκαν μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στις Διευθύνσεις των σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Ανατολικής Αττικής, με την παρακάτω σχετική παράκληση προς τους Διευθυντές και τους υποδιευθυντές των σχολικών μονάδων που ήταν οι πρώτοι αποδέκτες της επιστολής: Παρακαλώ πολύ προωθήστε το παρόν μήνυμα σε όλους τους συνάδελφους εκπαιδευτικούς της σχολικής σας μονάδας. Αφορά σε συμμετοχή τους σε Εκπαιδευτική Έρευνα στα πλαίσια μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας που εκπονώ στο Α.Π.Κ.Υ. Δεν επηρεάζει στο παραμικρό το έργο των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα και τη λειτουργία της, αφού μπορεί να εκπονηθεί οποτεδήποτε και οπουδήποτε κατά τον ελεύθερο χρόνο των συναδέλφων εκπαιδευτικών.

Σας ευχαριστώ πολύ.

Αγαπητέ/η Συνάδελφε,

Ονομάζομαι Πέτρος Καραγιαννόπουλος. Είμαι συνάδελφος εκπαιδευτικός, του κλάδου ΠΕ-4 και στα πλαίσια της μεταπτυχιακής μου Διατριβής εκπονώ έρευνα με θέμα: «Η Αξιολόγηση του Έργου των Διευθυντών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Κατά την Άποψη των Εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στα Πλαίσια της Βελτίωσης του Εκπαιδευτικού Έργου». Παρακαλώ πολύ να αφιερώσετε λίγο από τον πολύτιμο χρόνο σας συμπληρώνοντας το παρόν ερωτηματολόγιο. Ίσως να είναι μια πολύ καλή ευκαιρία να

αποτυπωθεί η υφιστάμενη κατάσταση σχετικά με την αποτελεσματικότητα του έργου των Διευθυντών των σχολικών μονάδων στηριγμένη στις απόψεις των εκπαιδευτικών όπως αυτές διαμορφώνονται μέσα από την καθημερινή επαγγελματική παρουσία μας στα σχολεία που υπηρετεί ο καθένας. Η παραπάνω αποτύπωση ίσως να αποβαίνει χρήσιμη για εξαγωγή συμπερασμάτων που θα βοηθούσαν στο κρίσιμο και ευαίσθητο θέμα της συμμετοχής μας στην αξιολόγηση των Διευθυντών των σχολικών μονάδων.

Σκοπός της προτεινόμενης έρευνας είναι να αναδείξει με χρήση συγκεκριμένων κριτηρίων αξιολόγησης τις απόψεις των εκπαιδευτικών της μέσης εκπαίδευσης σχετικά με την αποτελεσματικότητα του έργου του Διευθυντή της σχολικής μονάδας όπως αποτυπώνονται σήμερα στις σχολικές μονάδες που υπηρετούν. Επιμέρους ερευνητικοί στόχοι από την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης αποτελούν: 1. Η ανάδειξη των τομέων εκείνων για τους οποίους το έργο των Διευθυντών είναι ικανοποιητικά αποτελεσματικό 2. Η ανάδειξη των τομέων εκείνων για τους οποίους το παραπάνω έργο χρειάζεται βελτίωση. Με άλλα λόγια στόχος της έρευνας είναι η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης σχετικά με το έργο των Διευθυντών στις σχολικές μονάδες σε κρίσιμους τομείς που προβλέπονται μέσα από την ίδια την σχετική νομοθεσία, ώστε να αναδειχτούν τα πεδία στα οποία απαιτούνται βελτιώσεις του παραπάνω έργου.

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται αβίαστα, ανώνυμα και με απόλυτη ειλικρίνεια. Η παραπάνω προσπάθεια στηρίχθηκε στις γνωστές κατηγορίες-άξονες αξιολόγησης που προβλέπει ο Νόμος 4473/2017 (ΦΕΚ 78/30-05-2017). Θα σας πάρει λίγο περισσότερο χρόνο από δεκαπέντε λεπτά, αλλά αξίζει τον κόπο. Τα δεδομένα του θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τις ανάγκες της εν λόγω έρευνας. Σας ευχαριστώ θερμά για το χρόνο που θα διαθέσετε για να απαντήσετε. Για την πρόσβαση στο ερωτηματολόγιο, μεταβείτε στην παρακάτω διεύθυνση κάνοντας Ctrl και κλικ πάνω στην παρακάτω διεύθυνση:

<https://goo.gl/forms/yOygtIlMoqlFRPJC3>

Το σύστημα αποθηκεύει αυτόματα τις απαντήσεις σας.

Σας ευχαριστώ πολύ, Επικοινωνία: [pkaragiann@gmail.com](mailto:pkaragiann@gmail.com)

# Παράρτημα Γ

## Αποτελέσματα της Έρευνας Από την Περιγραφική Ανάλυση

Στο παράρτημα αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας για την αποτελεσματικότητα του έργου του Διευθυντή της σχολικής μονάδας, τα οποία προέκυψαν στα πλαίσια μιας περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν. Παρουσιάζονται με ακρίβεια όλες οι απαντήσεις των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών σε όλες τις ερωτήσεις-δείκτες του ερωτηματολογίου όλων των κριτηρίων και όλων των κατηγοριών αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Επίσης κταχωρούνται οι σχετικές δοκιμασίες που έγιναν στα πλαίσια της απόδειξης ότι τα δεδομένα που προέκυψαν ακολουθούν κανονική κατανομή.

### **Γ.1 Οι Απαντήσεις των Εκπαιδευτικών σε Όλες τις Ερωτήσεις-Δείκτες του Ερωτηματολογίου**

Η πλειοψηφία του δείγματος 48% απάντησε λίγο σχετικά με το ότι ο Διευθυντής δεν αρκείται στην τυπική διεκπεραιωτική τήρηση του ισχύοντος νομοθετικού και ευρύτερου κανονιστικού πλαισίου λειτουργίας των σχολικών μονάδων αλλά αξιοποιεί τις δυνατότητες αποδοτικής οργάνωσης και διοίκησης. Επίσης, το 21,1% των εκπαιδευτικών

απάντησαν συχνά ως προς την ανωτέρω δήλωση. Χαμηλότερα ήταν τα ποσοστά στις υπόλοιπες απαντήσεις.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 14      | 9,2     |
| Καθόλου       | 12      | 7,9     |
| Λίγο          | 73      | 48,0    |
| Συχνά         | 32      | 21,1    |
| Πάντα         | 21      | 13,8    |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 1:** Ο Διευθυντής δεν αρκείται στην τυπική διεκπεραιωτική τήρηση του ισχύοντος νομοθετικού και ευρύτερου κανονιστικού πλαισίου λειτουργίας των σχολικών μονάδων αλλά αξιοποιεί τις δυνατότητες αποδοτικής οργάνωσης και διοίκησης.

Ως προς την ερώτηση εάν ο Διευθυντής τηρεί απαρέγκλιτα το προβλεπόμενο σχολικό ωράριο και το ωρολόγιο πρόγραμμα, το 57,9% των εκπαιδευτικών απάντησε συχνά και το 25% απάντησε πάντα.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 3       | 2,0     |
| Καθόλου       | 5       | 3,3     |
| Λίγο          | 18      | 11,8    |
| Συχνά         | 88      | 57,9    |
| Πάντα         | 38      | 25,0    |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 2:** Ο Διευθυντής τηρεί απαρέγκλιτα το προβλεπόμενο σχολικό ωράριο και το ωρολόγιο πρόγραμμα.

Το 71,7% των συμμετεχόντων αποκριθήκαν ότι ο Διευθυντής συγκαλεί συχνά τα συλλογικά όργανα, ενώ το 13,8% απάντησε λίγο και το 12,5% πάντα.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 1       | 0,7     |
| Καθόλου       | 1       | 0,7     |
| Λίγο          | 21      | 13,8    |

|        |     |       |
|--------|-----|-------|
| Συχνά  | 109 | 71,7  |
| Πάντα  | 19  | 12,5  |
| Σύνολο | 152 | 100,0 |

**Πίνακας 3:** Ο Διευθυντής συγκαλεί συχνά τα συλλογικά όργανα.

Σχετικά με την ερώτηση εάν ο Διευθυντής αξιοποιεί αποδοτικά τις δυνατότητες οργάνωσης και διοίκησης, η πλειοψηφία του δείγματος (42,1%) απάντησε συχνά, όμως υψηλό ήταν και το ποσοστό των συμμετεχόντων που απάντησαν λίγο (35,5%).

| Δεν έχω άποψη | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 23      | 15,1    |
| Καθόλου       | 5       | 3,3     |
| Λίγο          | 54      | 35,5    |
| Συχνά         | 64      | 42,1    |
| Πάντα         | 6       | 3,9     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 4:** Ο Διευθυντής αξιοποιεί αποδοτικά τις δυνατότητες οργάνωσης και διοίκησης.

Υψηλό ήταν το ποσοστό των εκπαιδευτικών (47,4%) που απάντησαν καθόλου σχετικά με το ότι το σχολείο αναπτύσσει εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία εμπλέκονται ενεργά και οι γονείς όπως για παράδειγμα σύσταση εκπαιδευτικών συνεταιρισμών σχολείου-οικογένειας, οι οποίοι ασχολούνται με θέματα που αφορούν και τα δυο μέρη – βοήθεια στο σπίτι, κοινωνική και συναισθηματική ανάπτυξη των παιδιών κτλ.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 6       | 3,9     |
| Καθόλου       | 72      | 47,4    |
| Λίγο          | 59      | 38,8    |
| Συχνά         | 14      | 9,2     |
| Πάντα         | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 5:** Το σχολείο αναπτύσσει εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία εμπλέκονται ενεργά και οι γονείς.

Το 32,9% των συμμετεχόντων απάντησε ότι δεν γίνονται καθόλου και το 40,8% ότι γίνονται λίγες μόνο συναντήσεις των υπεύθυνων των τμημάτων με τους γονείς στην αρχή της κάθε σχολικής χρονιάς για σχετική ενημέρωση των στόχων της σχολικής χρονιάς και για προγράμματα για τρόπους εμπλοκής των γονέων στη μαθησιακή διαδικασία των παιδιών κτλ.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 1       | 0,7     |
| Καθόλου       | 50      | 32,9    |
| Λίγο          | 62      | 40,8    |
| Συχνά         | 26      | 17,1    |
| Πάντα         | 13      | 8,6     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 6:** Στην αρχή της χρονιάς πραγματοποιούνται συναντήσεις των γονέων με τους υπεύθυνους καθηγητές των τμημάτων των μαθητών, για τη χάραξη των στόχων της σχολικής χρονιάς και ενημέρωση για προγράμματα εμπλοκής των γονέων στη μαθησιακή διαδικασία των παιδιών τους.

Οι στόχοι του σχολείου, τα εκπαιδευτικά προγράμματα, οι προγραμματισμένες εκδηλώσεις και η εκπαιδευτική πολιτική του σχολείου σε διάφορους τομείς δεν καταγράφονται και δεν ανακοινώνονται καθόλου σε ποσοστό 47,4% και υποτονικά σε ποσοστό 32,9%. Αντίθετα, περίπου το 17% των συμμετεχόντων απάντησε ότι πραγματοποιούνται οι παραπάνω καταγραφές και ανακοινώσεις συχνά έως πάντα.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 4       | 2,6     |
| Καθόλου       | 72      | 47,4    |
| Λίγο          | 50      | 32,9    |
| Συχνά         | 14      | 9,2     |
| Πάντα         | 12      | 7,9     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 7:** Οι στόχοι του σχολείου, τα εκπαιδευτικά προγράμματα, οι προγραμματισμένες εκδηλώσεις και η εκπαιδευτική πολιτική του σχολείου σε διάφορους τομείς καταγράφονται σε ειδικά έντυπα τα οποία διανέμονται στους γονείς και στους μαθητές, ή ανακοινώνονται στην ιστοσελίδα του σχολείου

Ιδιαίτερα υψηλό είναι το ποσοστό ως προς την μέριμνα που δείχνουν οι Διευθυντές για την υγιεινή και την ασφάλεια των μαθητών, αφού ο διευθυντής σε ποσοστό 57,2% μεριμνά συχνά και σε ποσοστό 36,2% μεριμνά πάντα για την εξασφάλιση των δυο σημαντικών παραμέτρων της σχολικής καθημερινότητας.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 3       | 2       |
| Καθόλου       | 0       | 0       |
| Λίγο          | 7       | 4,6     |
| Συχνά         | 87      | 57,2    |
| Πάντα         | 55      | 36,2    |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 8:** Ο Διευθυντής μεριμνά ιδιαίτερα για την υγιεινή και την ασφάλεια των μαθητών, ενημερώνεται συνεχώς για την σχετική νομοθεσία, εφαρμόζει τους σχετικούς κανονισμούς ασφαλείας και ενημερώνει έγκαιρα τους γονείς.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, ο Διευθυντής αξιοποιεί αποδοτικά τις δυνατότητες του νομοθετικού πλαισίου συχνά κατά 58,6% και πάντα κατά 10,5%.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 12      | 7,9     |
| Καθόλου       | 1       | ,7      |
| Λίγο          | 34      | 22,4    |
| Συχνά         | 89      | 58,6    |
| Πάντα         | 16      | 10,5    |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 9:** Ο Διευθυντής αξιοποιεί αποδοτικά τις δυνατότητες του νομοθετικού πλαισίου.

Ο Διευθυντής σε ποσοστό 14,5% ασκεί πάντα και σε ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό 71,1% ασκεί συχνά την σχετική διευθυντική εξουσία του με δημοκρατικό τρόπο.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 1       | ,7      |
| Καθόλου       | 5       | 3,3     |
| Λίγο          | 16      | 10,5    |
| Συχνά         | 108     | 71,1    |
| Πάντα         | 22      | 14,5    |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 10:** Ο Διευθυντής ασκεί με δημοκρατικό τρόπο την διευθυντική του εξουσία.

Το 50% των συμμετεχόντων πιστεύει ότι ο Διευθυντής αξιοποιεί αποδοτικά τις δυνατότητες οργάνωσης και διοίκησης. Ενδιαφέρον εύρημα επίσης είναι ότι το 14% περίπου από τους συμμετέχοντες δεν έχουν άποψη για τον παραπάνω δείκτη.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 21      | 13,8    |
| Καθόλου       | 4       | 2,6     |
| Λίγο          | 46      | 30,3    |
| Συχνά         | 76      | 50,0    |
| Πάντα         | 5       | 3,3     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 11:** Ο Διευθυντής αξιοποιεί αποδοτικά τις δυνατότητες οργάνωσης και διοίκησης.

Υψηλότερο ήταν το ποσοστό των εκπαιδευτικών (64,5%) που απάντησαν συχνά σχετικά με το ότι ο Διευθυντής ενημερώνει τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων για κάθε θεσμική αλλαγή και παρέχει ανάλογες διευκρινήσεις. Για την παραπάνω ενέργεια το 25% των συμμετεχόντων απάντησε πάντα.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 1       | ,7      |
| Καθόλου       | 2       | 1,3     |
| Λίγο          | 13      | 8,6     |
| Συχνά         | 98      | 64,5    |
| Πάντα         | 38      | 25,0    |
| Σύνολο        | 1       | ,7      |



**Πίνακας 12:** Ο Διευθυντής ενημερώνει τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων για κάθε θεσμική αλλαγή και παρέχει ανάλογες διευκρινήσεις.

Το 57,2 % και το 20,4% των ερωτηθέντων απάντησε ότι ο Διευθυντής παρακολουθεί συχνά ή και πάντοτε την ορθή εφαρμογή των εγκυκλίων αντίστοιχα.

| Δεν έχω άποψη | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 6       | 3,9     |
| Καθόλου       | 0       | 0       |
| Λίγο          | 28      | 18,4    |
| Συχνά         | 87      | 57,2    |
| Πάντα         | 31      | 20,4    |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 13:** Ο Διευθυντής παρακολουθεί την ορθή εφαρμογή των εγκυκλίων.

Μοιρασμένο το ποσοστό των εκπαιδευτικών που υποστηρίζουν ότι ο Διευθυντής στηρίζει εμπράκτως τις θεσμοθετημένες εκπαιδευτικές καινοτομίες, σε σχέση με αυτούς που πιστεύουν για το αντίθετο. 38,8% απάντησε συχνά και 9,2% απάντησε πάντα, την ίδια στιγμή που το 36,2% και 11,2% απάντησε λίγο ή και καθόλου αντίστοιχα.

| Δεν έχω άποψη | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 7       | 4,6     |
| Καθόλου       | 17      | 11,2    |
| Λίγο          | 55      | 36,2    |
| Συχνά         | 59      | 38,8    |
| Πάντα         | 14      | 9,2     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 14:** Ο Διευθυντής στηρίζει εμπράκτως τις θεσμοθετημένες εκπαιδευτικές καινοτομίες.

Στην ερώτηση σχετικά με την πρόθεση του Διευθυντή να εμπλέκει ενεργά τα μέλη του συλλόγου στις δράσεις του σχολείου, παρέχοντας πεδίο πρωτοβουλιών, το 45,4% απάντησε συχνά, και το 7,9% απάντησε πάντα. Αντίθετα το 36,2% απάντησε λίγο και το 8,6 απάντησε καθόλου.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 2       | 1,3     |
| Καθόλου       | 13      | 8,6     |
| Λίγο          | 55      | 36,2    |
| Συχνά         | 69      | 45,4    |
| Πάντα         | 12      | 7,9     |
| Σύνολο        | 151     | 99,3    |

**Πίνακας 15:** Ο Διευθυντής εμπλέκει ενεργά τα μέλη του συλλόγου στις δράσεις του σχολείου, παρέχοντας πεδίο πρωτοβουλιών εντός θεσμικού πλαισίου.

Σε χαμηλά σχετικά ποσοστά κυμάνθηκε η πρόθεση του Διευθυντή να ενθαρρύνει τη συμμετοχή των γονέων σε συμβουλευτικές επιτροπές του σχολείου, στηρίζοντας την συνεργασία εκπαιδευτικών και γονέων. Το 42,1% και το 23% απάντησε λίγο και καθόλου αντίστοιχα, ενώ η παραπάνω πρόθεση από τον Διευθυντή αποτυπώνεται σε ένα ποσοστό 30,2% συνολικά

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 7       | 4,6     |
| Καθόλου       | 35      | 23,0    |
| Λίγο          | 64      | 42,1    |
| Συχνά         | 42      | 27,6    |
| Πάντα         | 4       | 2,6     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 16:** Ο Διευθυντής ενθαρρύνει τη συμμετοχή των γονέων σε συμβουλευτικές επιτροπές του σχολείου, στηρίζοντας την συνεργασία εκπαιδευτικών και γονέων.

Το 67% συνολικά των ερωτηθέντων (59,9% συχνά και 7,2% πάντα) ανέδειξε υψηλό βαθμό επικοινωνίας ανάμεσα στην Διοίκηση και στον κάθε εκπαιδευτικό ξεχωριστά, ενώ περίπου το 30% υποστήριξε το αντίθετο.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 2       | 1,3     |
| Καθόλου       | 3       | 2,0     |

|        |     |       |
|--------|-----|-------|
| Λίγο   | 45  | 29,6  |
| Συχνά  | 91  | 59,9  |
| Πάντα  | 11  | 7,2   |
| Σύνολο | 152 | 100,0 |

**Πίνακας 17:** Υπάρχει ουσιαστική επικοινωνία ανάμεσα στην Διοικητική ομάδα και στον κάθε εκπαιδευτικό ξεχωριστά.

Το 90,8 % συνολικά των ερωτηθέντων (57,9% συχνά και 32,9% πάντα), υποστήριξε ότι ο Διευθυντής φροντίζει για την συντήρηση και την επιδιόρθωση του σχολικού κτιρίου.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 3       | 2,0     |
| Καθόλου       | 0       | 0       |
| Λίγο          | 11      | 7,2     |
| Συχνά         | 88      | 57,9    |
| Πάντα         | 50      | 32,9    |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 18:** Το σχολικό κτίριο συντηρείται και επιδιορθώνεται τακτικά.

Ο Διευθυντής συμμετέχει συχνά στις συνεδριάσεις του Συνδέσμου Γονέων και Κηδεμόνων σε ποσοστό 46,7% και λίγο σε ποσοστό 28,9%. Το 17,1% των ερωτηθέντων δεν είχαν άποψη επί του θέματος.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 26      | 17,1    |
| Καθόλου       | 4       | 2,6     |
| Λίγο          | 44      | 28,9    |
| Συχνά         | 71      | 46,7    |
| Πάντα         | 7       | 4,6     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 19:** Ο Διευθυντής συμμετέχει ενεργά στις συνεδριάσεις του Συνδέσμου Γονέων και Κηδεμόνων.

Σύμφωνα με το 48,7% των απαντήσεων η Διοίκηση, οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές και οι γονείς θέτουν από κοινού τις προτεραιότητες για βελτίωση του σχολείου σε συχνό βαθμό.

Αντίθετα το ποσοστό των συμμετεχόντων που απάντησαν ότι αυτό γίνεται σε λιγοστό βαθμό ήταν 36,2% και καθόλου 9,9%.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 2       | 1,3     |
| Καθόλου       | 15      | 9,9     |
| Λίγο          | 55      | 36,2    |
| Συχνά         | 74      | 48,7    |
| Πάντα         | 6       | 3,9     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 20:** Η Διοίκηση, οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές και οι γονείς θέτουν από κοινού τις προτεραιότητες για βελτίωση του σχολείου.

Σχετικά με την ερώτηση για το εάν οι κανόνες που ρυθμίζουν τη σχολική ζωή είναι αποτέλεσμα συνεργασίας και συναίνεσης όλων των συμμετεχόντων στην εκπαιδευτική διαδικασία, το 58,6% απάντησε συχνά και το 8,6% απάντησε πάντα. Το υπόλοιπο 32% συνολικά είχε την αντίθετη άποψη.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 2       | 1,3     |
| Καθόλου       | 5       | 3,3     |
| Λίγο          | 43      | 28,3    |
| Συχνά         | 89      | 58,6    |
| Πάντα         | 13      | 8,6     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 21:** Οι κανόνες που ρυθμίζουν τη σχολική ζωή είναι αποτέλεσμα συνεργασίας και συναίνεσης όλων των συμμετεχόντων στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Στην ερώτηση εάν οι σχολικοί κανονισμοί και οι διαδικασίες είναι κατανοητοί, σεβαστοί και εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές, το 69,1% απάντησε συχνά και το 6,6% απάντησε πάντα. 21,1% των συμμετεχόντων απάντησε λίγο.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 0       | 0       |
| Καθόλου       | 4       | 2,6     |
| Λίγο          | 32      | 21,1    |

|              |     |       |
|--------------|-----|-------|
| Συχνά        | 105 | 69,1  |
| Πάντα        | 10  | 6,6   |
| Δεν απάντησε | 1   | ,7    |
| Σύνολο       | 152 | 100,0 |

**Πίνακας 22:** Οι σχολικοί κανονισμοί και οι διαδικασίες είναι κατανοητοί, σεβαστοί και εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές.

Σχετικά μοιρασμένο είναι το ποσοστό των ερωτηθέντων που πιστεύει ότι η Διοίκηση ελέγχει τις εφημερίες των εκπαιδευτικών, τις οποίες καθορίζει με τρόπο δίκαιο και λογικό. Το 43% απάντησε λίγο και το 10% καθόλου, ενώ αντίθετα το 36,4% των συμμετεχόντων απάντησε συχνά και το 8,6% απάντησε πάντα.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 3       | 2,0     |
| Καθόλου       | 15      | 9,9     |
| Λίγο          | 65      | 42,8    |
| Συχνά         | 55      | 36,2    |
| Πάντα         | 13      | 8,6     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 23:** η Διοίκηση ελέγχει τις εφημερίες των εκπαιδευτικών, τις οποίες καθορίζει με τρόπο δίκαιο και λογικό.

Το 42,1% και το 23% των συμμετεχόντων πιστεύουν ότι η Διοίκηση ελέγχει και ενημερώνει το σύστημα για τις άδειες που παίρνουν οι εκπαιδευτικοί σύμφωνα με την υφιστάμενη νομοθεσία. 21 άτομα δηλαδή ποσοστό 13,8% δήλωσαν σχετική άγνοια.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 21      | 13,8    |
| Καθόλου       | 0       | 0       |
| Λίγο          | 31      | 20,4    |
| Συχνά         | 64      | 42,1    |
| Πάντα         | 35      | 23,0    |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 24:** η Διοίκηση ελέγχει και ενημερώνει το σύστημα για τις άδειες που παίρνουν οι εκπαιδευτικοί σύμφωνα με την υφιστάμενη νομοθεσία.

Μεγαλύτερο σχετικά είναι το ποσοστό των συμμετεχόντων που πιστεύουν ότι ο Διευθυντής δεν εισηγείται καινοτομίες που θα μπορούσαν να βελτιώσουν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ποσοστό 19,7% των ερωτηθέντων απάντησε καθόλου και 34,2% απάντησε λίγο. Το αντίθετο απάντησε συνολικά το 43%.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 4       | 2,6     |
| Καθόλου       | 30      | 19,7    |
| Λίγο          | 52      | 34,2    |
| Συχνά         | 60      | 39,5    |
| Πάντα         | 5       | 3,3     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 25:** Ο Διευθυντής εισηγείται καινοτομίες και προσεγγίσεις που θεωρεί ότι μπορεί να βελτιώσουν την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου και την καλύτερη εφαρμογή των εγκυκλίων.

Μικρό είναι το συνολικό ποσοστό ( 17,8%) των συμμετεχόντων που πιστεύουν ότι ο Διευθυντής δεν διαχειρίζεται σωστά τους υλικούς και τους ανθρώπινους πόρους ,σε αντίθεση προς το 38,8% που απάντησε ότι αυτό δεν συμβαίνει ποτέ και το 17,1% που δήλωσε ότι αυτό συμβαίνει σε ελάχιστο βαθμό. Σημειώνεται ότι δεν έχω άποψη απάντησε το 25 %.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 38      | 25,0    |
| Καθόλου       | 59      | 38,8    |
| Λίγο          | 26      | 17,1    |
| Συχνά         | 24      | 15,8    |
| Πάντα         | 3       | 2,0     |
| Δεν απάντησε  | 2       | 1,3     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 26:** Ο Διευθυντής διαχειρίζεται πλημμελώς ή με ακατάλληλο τρόπο τους υλικούς και ανθρώπινους πόρους του σχολείου.

Ιδιαίτερα υψηλό (71,1%) ήταν το ποσοστό που απάντησε συχνά και 13,8% που απάντησε πάντα στην την ερώτηση εάν ο Διευθυντής μεριμνά για την οργάνωση του αρχείου της σχολικής μονάδας και την γραμματειακή λειτουργία της, και για την ανταπόκρισή της στις υπηρεσιακές υποχρεώσεις.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 5       | 3,3     |
| Καθόλου       | 1       | ,7      |
| Λίγο          | 16      | 10,5    |
| Συχνά         | 108     | 71,1    |
| Πάντα         | 21      | 13,8    |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 27:** Ο Διευθυντής μεριμνά για την οργάνωση του αρχείου της σχολικής μονάδας και την γραμματειακή λειτουργία της, την ανταπόκρισή της στις υπηρεσιακές υποχρεώσεις.

Το 49,3% των ερωτηθέντων απάντησε ότι συχνά ο Διευθυντής μεριμνά για την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και το 11,8% πάντα. Το 24,3 % δεν είχε άποψη.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 37      | 24,3    |
| Καθόλου       | 2       | 1,3     |
| Λίγο          | 19      | 12,5    |
| Συχνά         | 75      | 49,3    |
| Πάντα         | 18      | 11,8    |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 28:** Ο Διευθυντής μεριμνά για την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων.

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες σε ποσοστό 62,5% απάντησαν συχνά στην ερώτηση εάν ο Διευθυντής μεριμνά για την δίκαιη κατανομή και τον συντονισμό εργασιών και υπευθυνοτήτων του μη εκπαιδευτικού έργου των εκπαιδευτικών. Το 25,7% απάντησε λίγο.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 5       | 3,3     |
| Καθόλου       | 1       | ,7      |
| Λίγο          | 39      | 25,7    |
| Συχνά         | 95      | 62,5    |
| Πάντα         | 11      | 7,2     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 29:** Ο Διευθυντής μεριμνά για την δίκαιη κατανομή και τον συντονισμό εργασιών και υπευθυνοτήτων του μη εκπαιδευτικού έργου των εκπαιδευτικών.

Οι συμμετέχοντες σε ποσοστό 55,3% απάντησαν συχνά στην ερώτηση εάν ο Διευθυντής αξιοποιεί κατάλληλα το εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου με βάση τις ικανότητες, τα προσόντα και τα προσωπικά ενδιαφέροντα του κάθε εκπαιδευτικού. Το 34,2% απάντησε λίγο.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 5       | 3,3     |
| Καθόλου       | 2       | 1,3     |
| Λίγο          | 52      | 34,2    |
| Συχνά         | 84      | 55,3    |
| Πάντα         | 8       | 5,3     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 30:** Ο Διευθυντής αξιοποιεί κατάλληλα το εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου με βάση τις ικανότητες, τα προσόντα και τα προσωπικά ενδιαφέροντα του κάθε εκπαιδευτικού.



Δύο στους τρεις περίπου από τους συμμετέχοντες πιστεύουν ότι οι εκπαιδευτικοί αξιοποιούν πλήρως τον διδακτικό χρόνο, αφού 61% και 5,3% απάντησαν συχνά και πάντα αντίστοιχα.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 3       | 2,0     |
| Καθόλου       | 1       | ,7      |
| Λίγο          | 47      | 30,9    |
| Συχνά         | 92      | 60,5    |
| Πάντα         | 8       | 5,3     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 31:** οι εκπαιδευτικοί αξιοποιούν πλήρως τον διδακτικό χρόνο.

Στην ερώτηση εάν οι εκπαιδευτικοί αξιοποιούν πλήρως τα διδακτικά μέσα, 58,6% απάντησε συχνά και 33,6% λίγο.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 1       | ,7      |
| Καθόλου       | 5       | 3,3     |
| Λίγο          | 51      | 33,6    |
| Συχνά         | 89      | 58,6    |
| Πάντα         | 5       | 3,3     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 32:** οι εκπαιδευτικοί αξιοποιούν τα διδακτικά μέσα.

Στην ερώτηση εάν τηρούνται και ελέγχονται τα ποσοστά των ωρών διδασκαλίας που δεν πραγματοποιήθηκαν επί του συνόλου των προγραμματισμένων ωρών διδασκαλίας ανά μάθημα, τμήμα και αιτία σε ετήσια βάση, 55 εκπαιδευτικοί (ποσοστό 36,2%) απάντησαν λίγο και ακριβώς άλλοι τόσοι απάντησαν καθόλου, ενώ υπήρξε και ένα ποσοστό 8,6% που δεν είχε άποψη.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 13      | 8,6     |
| Καθόλου       | 55      | 36,2    |
| Λίγο          | 55      | 36,2    |
| Συχνά         | 21      | 13,8    |
| Πάντα         | 6       | 3,9     |
| Δεν απάντησε  | 2       | 1,3     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 33:** Η τήρηση και ο έλεγχος των χαμένων ωρών διδασκαλίας ανά μάθημα, τμήμα και αιτία σε ετήσια βάση.

Υψηλά ποσοστά στο λίγο (34,2%) και στο καθόλου (33,6%) παρατηρήθηκαν στην ερώτηση σχετικά με το εάν ο Διευθυντής εισηγείται και συζητά προγράμματα επιμόρφωσης του προσωπικού, ενώ 7,2% των συμμετεχόντων δεν είχαν άποψη.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 11      | 7,2     |
| Καθόλου       | 51      | 33,6    |
| Λίγο          | 52      | 34,2    |
| Συχνά         | 31      | 20,4    |
| Πάντα         | 5       | 3,3     |
| Δεν απάντησε  | 2       | 1,3     |
| Σύνολο        | 11      | 7,2     |

**Πίνακας 34:** Ο Διευθυντής εισηγείται και συζητά προγράμματα επιμόρφωσης του προσωπικού.

Ως προς την ερώτηση εάν Ο Διευθυντής ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά συνέδρια στον ελεύθερο αλλά και στον εργάσιμο χρόνο τους, 38,2% των ερωτηθέντων απάντησε λίγο και 30,3% καθόλου. Περίπου 27% του δείγματος συνολικά πιστεύει το αντίθετο.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 6       | 3,9     |
| Καθόλου       | 46      | 30,3    |

|              |     |       |
|--------------|-----|-------|
| Λίγο         | 58  | 38,2  |
| Συχνά        | 36  | 23,7  |
| Πάντα        | 5   | 3,3   |
| Δεν απάντησε | 1   | ,7    |
| Σύνολο       | 152 | 100,0 |

**Πίνακας 35:** Ο Διευθυντής ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά συνέδρια στον ελεύθερο αλλά και στον εργάσιμο χρόνο τους.

Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος ανέδειξε μηδαμινή έως ελάχιστη παρουσία του διευθυντή στην τάξη για παρακολούθηση του μαθήματος, αφού το 75% και το 17,1% των συμμετεχόντων, στην ερώτηση εάν ο Διευθυντής σε συμφωνία με τον εκπαιδευτικό κάνει επισκέψεις για παρακολούθηση του μαθήματος στην τάξη ώστε να υπάρξει σχετικός αναστοχασμός για βελτίωση της διδακτικής πρακτικής, απάντησε καθόλου και λίγο αντίστοιχα.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 1       | ,7      |
| Καθόλου       | 114     | 75,0    |
| Λίγο          | 26      | 17,1    |
| Συχνά         | 8       | 5,3     |
| Πάντα         | 2       | 1,3     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 36:** Ο Διευθυντής σε συμφωνία με τον εκπαιδευτικό, κάνει επισκέψεις για παρακολούθηση του μαθήματος στην τάξη.

Το 53,9% των ερωτηθέντων στην ερώτηση εάν ο Διευθυντής συζητά με κάθε εκπαιδευτικό του σχολείου για τις ανάγκες και τα προβλήματα που ο εκπαιδευτικός αντιμετωπίζει σε σχέση με τη διδασκαλία και τη μάθηση, απάντησε πως αυτό γίνεται συχνά, ενώ το 34,2% απάντησε λίγο.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 1       | ,7      |
| Καθόλου       | 10      | 6,6     |
| Λίγο          | 52      | 34,2    |
| Συχνά         | 82      | 53,9    |
| Πάντα         | 6       | 3,9     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 37:** Ο Διευθυντής συζητά με κάθε εκπαιδευτικό του σχολείου για τις ανάγκες και τα προβλήματα που ο εκπαιδευτικός αντιμετωπίζει σε σχέση με τη διδασκαλία και τη μάθηση.

Το 40,1% των ερωτηθέντων στην ερώτηση εάν ο Διευθυντής ενθαρρύνει τη συζήτηση και παρουσίαση εκπαιδευτικών θεμάτων από τους εκπαιδευτικούς κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων προσωπικού απάντησε συχνά, αλλά περίπου το ίδιο ποσοστό 39,5% απάντησε λίγο. 13,2% των ερωτηθέντων για την ίδια ερώτηση απάντησε καθόλου ενώ 5,3% απάντησε πάντα.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 2       | 1,3     |
| Καθόλου       | 20      | 13,2    |
| Λίγο          | 60      | 39,5    |
| Συχνά         | 61      | 40,1    |
| Πάντα         | 8       | 5,3     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 38:** Ο Διευθυντής ενθαρρύνει τη συζήτηση και παρουσίαση εκπαιδευτικών θεμάτων από τους εκπαιδευτικούς κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων προσωπικού.

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί και η διοίκηση δεν αναλύουν συστηματικά τα αποτελέσματα των εξετάσεων, ώστε να πραγματοποιήσουν εκπαιδευτικές αναπροσαρμογές που χρειάζονται να γίνουν. Στη σχετική ερώτηση το 44,1% των ερωτηθέντων απάντησε ότι οι παραπάνω ενέργειες γίνονται λίγο, και το 39,9% ότι δεν γίνονται καθόλου.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 3       | 2,0     |
| Καθόλου       | 47      | 30,9    |
| Λίγο          | 67      | 44,1    |
| Συχνά         | 31      | 20,4    |
| Πάντα         | 3       | 2,0     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 39:** Οι εκπαιδευτικοί και η διοίκηση αναλύουν συστηματικά τα αποτελέσματα των εξετάσεων, ώστε να πραγματοποιήσουν εκπαιδευτικές αναπροσαρμογές που χρειάζονται να γίνουν.

Ως προς την ερώτηση εάν οι Εκπαιδευτικοί και η Διοίκηση μεριμνούν, ώστε οι προγραμματισμένες εκδηλώσεις να πραγματοποιούνται σε διαφορετικές ημέρες και ώρες, για να μην επηρεάζονται συχνά τα ίδια πάντα μαθήματα το 44,7% των ερωτηθέντων απάντησε ότι τα παραπάνω γίνονται λίγο, και το 28,9% ότι τα παραπάνω γίνονται συχνά. Ποσοστό 15,1% υποστήριξε ότι τα παραπάνω δεν γίνονται καθόλου.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 5       | 3,3     |
| Καθόλου       | 23      | 15,1    |
| Λίγο          | 68      | 44,7    |
| Συχνά         | 44      | 28,9    |
| Πάντα         | 11      | 7,2     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 40:** Οι Εκπαιδευτικοί και η Διοίκηση μεριμνούν, ώστε οι προγραμματισμένες εκδηλώσεις να πραγματοποιούνται σε διαφορετικές ημέρες και ώρες, για να μην επηρεάζονται συχνά τα ίδια πάντα μαθήματα.

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, φαίνεται ότι το προσωπικό του σχολείου δεν επιμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό σε τρόπους με τους οποίους θα μπορούσε να ενθαρρύνει

τους γονείς να ενεργοποιηθούν πιο πολύ σε θέματα που αφορούν το σχολείο. Στη σχετική ερώτηση το 34,2% των ερωτηθέντων απάντησε ότι οι παραπάνω ενέργειες γίνονται λίγο, και το 48,7% ότι δεν γίνονται καθόλου.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 3       | 2,0     |
| Καθόλου       | 74      | 48,7    |
| Λίγο          | 52      | 34,2    |
| Συχνά         | 20      | 13,2    |
| Πάντα         | 2       | 1,3     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 41:** Το προσωπικό του σχολείου επιμορφώνεται σε τρόπους με τους οποίους θα μπορούσε να ενθαρρύνει τους γονείς να ενεργοποιηθούν πιο πολύ σε θέματα που αφορούν το σχολείο.

Υψηλό ποσοστό 52% των συμμετεχόντων απάντησε λίγο στην ερώτηση εάν η διοίκηση οργανώνει εντός του σχολείου σεμινάρια για ενδοϋπηρεσιακή επιμόρφωση ανάλογα με τις ανάγκες των εκπαιδευτικών του σχολείου, και 36% απάντησε καθόλου.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 3       | 2,0     |
| Καθόλου       | 79      | 52,0    |
| Λίγο          | 55      | 36,2    |
| Συχνά         | 11      | 7,2     |
| Πάντα         | 2       | 1,3     |
| Δεν απάντησε  | 2       | 1,3     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 42:** Η Διοίκηση οργανώνει εντός του σχολείου σεμινάρια για ενδοϋπηρεσιακή επιμόρφωση ανάλογα με τις ανάγκες των εκπαιδευτικών του σχολείου.

Σχετικά με την ερώτηση εάν οι απουσίες των εκπαιδευτικών είναι λίγες, το 62% των συμμετεχόντων απάντησε ότι είναι λίγες, ενώ το 26,3% απάντησε ότι είναι πολλές.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 8       | 5,3     |
| Καθόλου       | 5       | 3,3     |
| Λίγες         | 95      | 62,5    |
| Συχνές        | 40      | 26,3    |
| Πολλές        | 3       | 2,0     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 43:** Οι απουσίες των εκπαιδευτικών είναι λίγες.

Υψηλό ποσοστό στο λίγο (25,7%) και ακόμα περισσότερο στο καθόλου (48%), παρατηρήθηκαν στην ερώτηση σχετικά με το εάν καταγράφονται σε ειδικό έντυπο τα μαθήματα που δεν πραγματοποιήθηκαν για διάφορους λόγους. Ποσοστό 13,2% των συμμετεχόντων δεν είχε άποψη.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 20      | 13,2    |
| Καθόλου       | 73      | 48,0    |
| Λίγο          | 39      | 25,7    |
| Συχνά         | 13      | 8,6     |
| Πάντα         | 6       | 3,9     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 44:** Καταγράφονται σε ειδικό έντυπο τα μαθήματα που δεν πραγματοποιήθηκαν για διάφορους λόγους (εκδρομές, γιορτές, τοπικές αργίες, επισκέψεις, κτλ. )

Ως προς την ερώτηση εάν ο Διευθυντής μεριμνά για πρόβλεψη έγκαιρης διευθέτησης και διεκπεραίωσης του μη εκπαιδευτικού έργου που έχουν αναλάβει οι εκπαιδευτικοί, 57,2% των ερωτηθέντων απάντησε συχνά, και το 30,9% λίγο.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 3       | 2,0     |
| Καθόλου       | 6       | 3,9     |
| Λίγο          | 47      | 30,9    |

|              |     |       |
|--------------|-----|-------|
| Συχνά        | 87  | 57,2  |
| Πάντα        | 8   | 5,3   |
| Δεν απάντησε | 1   | ,7    |
| Σύνολο       | 152 | 100,0 |

**Πίνακας 45:** Ο Διευθυντής μεριμνά για πρόβλεψη έγκαιρης διευθέτησης και διεκπεραίωσης του μη εκπαιδευτικού έργου που έχουν αναλάβει οι εκπαιδευτικοί.

Πολύ υψηλό ήταν το ποσοστό των συμμετεχόντων που απάντησε συχνά και πάντα στην ερώτηση εάν ο Διευθυντής συνεργάζεται με τοπικούς φορείς για την καλύτερη και αποδοτικότερη λειτουργία του σχολείου με ποσοστά 63,8% και 19,1% αντίστοιχα.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 7       | 4,6     |
| Καθόλου       | 4       | 2,6     |
| Λίγο          | 14      | 9,2     |
| Συχνά         | 97      | 63,8    |
| Πάντα         | 29      | 19,1    |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 46:** Ο Διευθυντής συνεργάζεται με τοπικούς φορείς για την καλύτερη και αποδοτικότερη λειτουργία του σχολείου.

Το 50% των ερωτηθέντων στην ερώτηση εάν ο Διευθυντής μεριμνά για την αξιοποίηση των εκπαιδευτικών με βάση τις ιδιαίτερες κλίσεις και ικανότητές τους απάντησε συχνά, ενώ το 37,5% απάντησε λίγο.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 6       | 3,9     |
| Καθόλου       | 11      | 7,2     |
| Λίγο          | 57      | 37,5    |
| Συχνά         | 76      | 50,0    |
| Πάντα         | 1       | ,7      |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |



**Πίνακας 47:** Ο Διευθυντής μεριμνά για την αξιοποίηση των εκπαιδευτικών με βάση τις ιδιαίτερες κλίσεις και ικανότητές τους.

Ως προς την ερώτηση εάν ο Διευθυντής διοικεί αποκεντρωτικά εκχωρώντας αρμοδιότητες εκτός από τον υποδιευθυντή και σε άλλους εκπαιδευτικούς στους οποίους παρέχει ρητές οδηγίες και κατευθύνσεις και στηρίζει συστηματικά το έργο τους, 63,8% των ερωτηθέντων απάντησε συχνά, και το 28,9% λίγο.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 1       | ,7      |
| Καθόλου       | 7       | 4,6     |
| Λίγο          | 44      | 28,9    |
| Συχνά         | 97      | 63,8    |
| Πάντα         | 2       | 1,3     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 48:** Ο Διευθυντής διοικεί αποκεντρωτικά εκχωρώντας αρμοδιότητες εκτός από τον υποδιευθυντή και σε άλλους εκπαιδευτικούς στους οποίους παρέχει ρητές οδηγίες και κατευθύνσεις και στηρίζει συστηματικά το έργο τους.

Ως προς την ερώτηση εάν ο Διευθυντής τεκμηριώνει και θεμελιώνει την απολογητική του κρίση με επίσημα στοιχεία, όπως τα πρακτικά του συλλόγου διδασκόντων, το ημερήσιο καθηκοντολόγιο των εκπαιδευτικών, ο προσωπικός φάκελος του εκπαιδευτικού κ.λπ., το 38,2% των ερωτηθέντων απάντησε λίγο, το 16,4% καθόλου και το 29,6% συχνά. Το 11,2% δεν είχε άποψη.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 17      | 11,2    |
| Καθόλου       | 25      | 16,4    |
| Λίγο          | 58      | 38,2    |
| Συχνά         | 45      | 29,6    |
| Πάντα         | 6       | 3,9     |

|              |     |       |
|--------------|-----|-------|
| Δεν απάντησε | 1   | ,7    |
| Σύνολο       | 152 | 100,0 |

**Πίνακας 49:** Ο Διευθυντής τεκμηριώνει και θεμελιώνει την απολογητική του κρίση με επίσημα στοιχεία, όπως τα πρακτικά του συλλόγου διδασκόντων, το ημερήσιο καθηκοντολόγιο των εκπαιδευτικών ο προσωπικός φάκελος του εκπαιδευτικού κ.λπ.

Συνολικά ένα υψηλό ποσοστό των ερωτηθέντων δηλώνουν ότι ο διευθυντής δεν περιγράφει τις διαδικασίες αξιολόγησης. Ειδικότερα ένα ποσοστό 48,7% απάντησε καθόλου και ένα ποσοστό 26,3% απάντησε λίγο, ενώ ένα σημαντικό ακόμα ποσοστό 8,6% δεν εξέφρασε άποψη. Αντίθετα το 13,8% και ένα μόλις 2% απάντησε ότι αυτό γίνεται συχνά ή και πάντα αντίστοιχα.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 13      | 8,6     |
| Καθόλου       | 74      | 48,7    |
| Λίγο          | 40      | 26,3    |
| Συχνά         | 21      | 13,8    |
| Πάντα         | 3       | 2,0     |
| Δεν απάντησε  | 151     | 99,3    |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 50:** Ο Διευθυντής περιγράφει τις διαδικασίες αξιολόγησης.

Στα ίδια περίπου πλαίσια κινήθηκαν τα ποσοστά των απαντήσεων και στην ερώτηση εάν ο Διευθυντής επιχειρηματολογεί για την τελική βαθμολογική του αποτίμηση. Το 52% απάντησε καθόλου και ένα ποσοστό 27% απάντησε λίγο, ενώ ποσοστό 7,2% δεν εξέφρασε άποψη. Αντίθετα το 9,9% και ένα μόλις το 3,3% των ερωτηθέντων απάντησε ότι αυτό γίνεται συχνά ή και πάντα αντίστοιχα.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 11      | 7,2     |
| Καθόλου       | 79      | 52,0    |
| Λίγο          | 41      | 27,0    |

|              |     |       |
|--------------|-----|-------|
| Συχνά        | 15  | 9,9   |
| Πάντα        | 5   | 3,3   |
| Δεν απάντησε | 1   | ,7    |
| Σύνολο       | 152 | 100,0 |

**Πίνακας 51:** Ο Διευθυντής επιχειρηματολογεί για την τελική βαθμολογική του αποτίμηση.

Λίγο περισσότεροι από τους μισούς ερωτώμενους (53,2%) απάντησαν συνολικά ότι ο Διευθυντής ενημερώνει εγκαίρως τους προϊσταμένους του, το σχολικό σύμβουλο και τον Διευθυντή Εκπαίδευσης για την αποτελεσματικότητα και τις ανάγκες και των εκπαιδευτικών του σχολείου του, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό 31,6% δεν εξέφρασε άποψη.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 48      | 31,6    |
| Καθόλου       | 2       | 1,3     |
| Λίγο          | 20      | 13,2    |
| Συχνά         | 75      | 49,3    |
| Πάντα         | 6       | 3,9     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 52:** Ο Διευθυντής ενημερώνει εγκαίρως τους προϊσταμένους του, το σχολικό σύμβουλο και τον Διευθυντή Εκπαίδευσης για την αποτελεσματικότητα και τις ανάγκες και των εκπαιδευτικών του σχολείου του.

Το 64,5% του δείγματος απάντησαν συχνά, το 4,6% πάντα και το 25,7% λίγο, στην ερώτηση εάν ο Διευθυντής καταθέτει τις προσωπικές του απόψεις και προτάσεις για αποτελεσματικές βελτιωτικές παρεμβάσεις στο έργο των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 4       | 2,6     |
| Καθόλου       | 3       | 2,0     |
| Λίγο          | 39      | 25,7    |
| Συχνά         | 98      | 64,5    |
| Πάντα         | 7       | 4,6     |

|              |     |       |
|--------------|-----|-------|
| Δεν απάντησε | 1   | ,7    |
| Σύνολο       | 152 | 100,0 |

**Πίνακας 53:** Ο Διευθυντής καταθέτει τις προσωπικές του απόψεις και προτάσεις για αποτελεσματικές βελτιωτικές παρεμβάσεις στο έργο των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας.

Ως προς την ερώτηση εάν ο Διευθυντής αναλαμβάνει πρωτοβουλίες διασφαλίζοντας ενδοσχολικές ευκαιρίες για επιμορφώσεις, δράσεις, και διασχολικές συνεργασίες που μπορεί να οδηγήσουν στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, το 45,4% των συμμετεχόντων απάντησαν λίγο και το 29,6% καθόλου. Η θετική διαπίστωση για τις παραπάνω ενέργειες καταγράφηκε από το υπόλοιπο 21,7% συνολικά.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 4       | 2,6     |
| Καθόλου       | 45      | 29,6    |
| Λίγο          | 69      | 45,4    |
| Συχνά         | 28      | 18,4    |
| Πάντα         | 5       | 3,3     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 54:** Ο Διευθυντής αναλαμβάνει πρωτοβουλίες διασφαλίζοντας ενδοσχολικές ευκαιρίες για επιμορφώσεις, δράσεις και διασχολικές συνεργασίες που μπορεί να οδηγήσουν στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Συνολικά ένα υψηλό ποσοστό των ερωτηθέντων δηλώνουν ότι ο διευθυντής δεν μεριμνά με συστηματικό και έγκυρο τρόπο για την τήρηση των προδιαγραφών και των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας, αφού το 46,7% των συμμετεχόντων απάντησε ότι η παραπάνω ενέργεια δεν γίνεται καθόλου και το 28,9% ότι γίνεται λίγο. Επίσης ποσοστό 8,6% του δείγματος δεν εξέφρασαν άποψη. Μόλις ένα ποσοστό 15,1% συνολικά απάντησε θετικά για την παραπάνω ενέργεια.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 13      | 8,6     |
| Καθόλου       | 71      | 46,7    |

|              |     |       |
|--------------|-----|-------|
| Λίγο         | 44  | 28,9  |
| Συχνά        | 19  | 12,5  |
| Πάντα        | 4   | 2,6   |
| Δεν απάντησε | 1   | ,7    |
| Σύνολο       | 152 | 100,0 |

**Πίνακας 55:** Ο Διευθυντής μεριμνά με συστηματικό και έγκυρο τρόπο για την τήρηση των προδιαγραφών και των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας.

Στην ερώτηση σχετικά με το εάν ο Διευθυντής κατευθύνει τον σύλλογο διδασκόντων, οργανωμένα και καθοδηγεί την διαδικασία αξιολόγησης των υποδομών της σχολικής μονάδας, των σχολικών βιβλίων και της αποτύπωσης των αναγκών και των προβλημάτων, το 38,8% των ερωτηθέντων απάντησε συχνά ενώ το 38,2% απάντησε λίγο και το 16,4 καθόλου.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 2       | 1,3     |
| Καθόλου       | 25      | 16,4    |
| Λίγο          | 58      | 38,2    |
| Συχνά         | 59      | 38,8    |
| Πάντα         | 7       | 4,6     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100     |

**Πίνακας 56:** Ο Διευθυντής κατευθύνει τον σύλλογο διδασκόντων, οργανωμένα και καθοδηγεί την διαδικασία αξιολόγησης των υποδομών της σχολικής μονάδας, των σχολικών βιβλίων και της αποτύπωσης των αναγκών και των προβλημάτων.

Ως προς την ερώτηση εάν ο Διευθυντής κατευθύνει και καθοδηγεί τον σύλλογο στην χάραξη και υλοποίηση δράσεων, το 55,9% των ερωτηθέντων απάντησε συχνά ενώ το 35,5% απάντησε λίγο.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 3       | 2,0     |
| Καθόλου       | 4       | 2,6     |

|              |     |       |
|--------------|-----|-------|
| Λίγο         | 54  | 35,5  |
| Συχνά        | 85  | 55,9  |
| Πάντα        | 5   | 3,3   |
| Δεν απάντησε | 1   | ,7    |
| Σύνολο       | 152 | 100,0 |

**Πίνακας 57:** Ο Διευθυντής κατευθύνει και καθοδηγεί τον σύλλογο στην χάραξη και υλοποίηση δράσεων.

Υψηλό ήταν το ποσοστό μεταξύ των ερωτηθέντων σχετικά με την ερώτηση εάν ο Διευθυντής καθοδηγεί τον Σύλλογο στην ανάθεση ρόλων και αρμοδιοτήτων. Το 67,1% απάντησε συχνά και το 5,3% πάντα. Το 25,7 % απάντησε ότι αυτό γίνεται σε χαμηλό βαθμό.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 1       | ,7      |
| Καθόλου       | 1       | ,7      |
| Λίγο          | 39      | 25,7    |
| Συχνά         | 102     | 67,1    |
| Πάντα         | 8       | 5,3     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 58:** Ο Διευθυντής κατευθύνει και καθοδηγεί τον σύλλογο στην ανάθεση ρόλων και αρμοδιοτήτων.

Ως προς την ερώτηση εάν ο Διευθυντής κατευθύνει και καθοδηγεί τον σύλλογο στην τεκμηρίωση της τελικής αποτίμησης της όλης λειτουργίας της σχολικής μονάδας, το 38,2% απάντησε λίγο και το 24,3% καθόλου. Θετικά ως προς την παραπάνω ενέργεια απάντησε το 30,9% καταγράφοντας ότι αυτή γίνεται συχνά και 2% ότι γίνεται πάντα.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 6       | 3,9     |
| Καθόλου       | 37      | 24,3    |
| Λίγο          | 58      | 38,2    |
| Συχνά         | 47      | 30,9    |
| Πάντα         | 3       | 2,0     |

|              |     |       |
|--------------|-----|-------|
| Δεν απάντησε | 1   | ,7    |
| Σύνολο       | 152 | 100,0 |

**Πίνακας 59:** Ο Διευθυντής κατευθύνει και καθοδηγεί τον σύλλογο στην τεκμηρίωση της τελικής αποτίμησης της όλης λειτουργίας της σχολικής μονάδας.

Το 56,6% των συμμετεχόντων υποστήριξαν ότι συχνά ο Διευθυντής προβλέπει, προλαμβάνει, διαχειρίζεται με δημοκρατικό πνεύμα τις δυσκολίες και τις πιθανές τριβές, αντιπαραθέσεις και αρνήσεις κατά τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών. 9,2% υποστήριξε ότι αυτό γίνεται πάντα. Το 30,3% απάντησε ότι αυτό γίνεται σε χαμηλό βαθμό.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 0       | 0       |
| Καθόλου       | 6       | 3,9     |
| Λίγο          | 46      | 30,3    |
| Συχνά         | 86      | 56,6    |
| Πάντα         | 14      | 9,2     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 60:** Ο Διευθυντής προβλέπει, προλαμβάνει, διαχειρίζεται με δημοκρατικό πνεύμα τις δυσκολίες και τις πιθανές τριβές, αντιπαραθέσεις και αρνήσεις κατά τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες υποστήριξαν ότι ο Διευθυντής φροντίζει για τα απαιτούμενα υλικά και μέσα διδασκαλίας που εισηγούνται οι εκπαιδευτικοί. Το 74,3% των συμμετεχόντων απάντησε συχνά, το 10,5% απάντησε πάντα και το 15,1% απάντησε λίγο.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 0       | 0       |
| Καθόλου       | 0       | 0       |
| Λίγο          | 23      | 15,1    |
| Συχνά         | 113     | 74,3    |
| Πάντα         | 16      | 10,5    |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 61:** Ο Διευθυντής φροντίζει για τα απαιτούμενα υλικά και μέσα διδασκαλίας που εισηγούνται οι εκπαιδευτικοί.

Πολύ υψηλό ήταν το ποσοστό των συμμετεχόντων που υποστήριξαν ότι ο Διευθυντής φροντίζει επαρκώς και αποτελεσματικά για την καλλιέργεια ανοικτού σχολικού κλίματος. Το 61,8% των συμμετεχόντων απάντησε συχνά, το 9,2% απάντησε πάντα και το 26,3% απάντησε λίγο.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 1       | ,7      |
| Καθόλου       | 3       | 2,0     |
| Λίγο          | 40      | 26,3    |
| Συχνά         | 94      | 61,8    |
| Πάντα         | 14      | 9,2     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 62:** Ο Διευθυντής φροντίζει επαρκώς και αποτελεσματικά για την καλλιέργεια ανοικτού σχολικού κλίματος.

Στα ίδια πλαίσια κινήθηκαν τα ποσοστά και στην ερώτηση εάν ο Διευθυντής προλαμβάνει εντάσεις και δεν αμβλύνει άλλες εντάσεις που ήδη υπάρχουν στην σχολική μονάδα. Το 60,5% των συμμετεχόντων απάντησε συχνά, το 9,2% απάντησε πάντα και το 26,3% απάντησε λίγο.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 1       | ,7      |
| Καθόλου       | 5       | 3,3     |
| Λίγο          | 40      | 26,3    |
| Συχνά         | 92      | 60,5    |
| Πάντα         | 14      | 9,2     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 63:** Ο Διευθυντής προλαμβάνει εντάσεις και δεν αμβλύνει άλλες εντάσεις που ήδη υπάρχουν στην σχολική μονάδα.



Ως προς την ερώτηση εάν ο Διευθυντής ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς στο να αναλάβουν πρωτοβουλίες και καινοτομίες, το 44,1% των συμμετεχόντων απάντησε λίγο και το 12,5% απάντησε καθόλου. Σε αντίθετη άποψη το 35,5% απάντησε συχνά και το 5,3% απάντησε πάντα.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 3       | 2,0     |
| Καθόλου       | 19      | 12,5    |
| Λίγο          | 67      | 44,1    |
| Συχνά         | 54      | 35,5    |
| Πάντα         | 8       | 5,3     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 64:** Ο Διευθυντής ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς στο να αναλάβουν πρωτοβουλίες και καινοτομίες.

Υψηλό ήταν το ποσοστό των συμμετεχόντων που υποστήριξαν ότι ο Διευθυντής φροντίζει για την πρόληψη εντάσεων μεταξύ μαθητών, καθηγητών καθώς και μεταξύ καθηγητών και μαθητών. Το 66,4% των συμμετεχόντων απάντησε συχνά, το 11,2% απάντησε πάντα ενώ το 19,1% απάντησε λίγο.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 0       | 0       |
| Καθόλου       | 5       | 3,3     |
| Λίγο          | 29      | 19,1    |
| Συχνά         | 101     | 66,4    |
| Πάντα         | 17      | 11,2    |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 65:** Ο Διευθυντής φροντίζει για την πρόληψη εντάσεων μεταξύ μαθητών, καθηγητών καθώς και μεταξύ καθηγητών και μαθητών.

Ως προς την ερώτηση εάν ο Διευθυντής εστιάζει στην ανάπτυξη ανοικτού παιδαγωγικού κλίματος στο σχολείο, στην παιδαγωγική και στη διδακτική στήριξη των εκπαιδευτικών στο έργο τους, το 61,2% των συμμετεχόντων απάντησε συχνά, το 9,9% απάντησε πάντα ενώ το 27,6% απάντησε λίγο.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 0       | 0       |
| Καθόλου       | 2       | 1,3     |
| Λίγο          | 42      | 27,6    |
| Συχνά         | 93      | 61,2    |
| Πάντα         | 15      | 9,9     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 66:** Ο Διευθυντής εστιάζει στην ανάπτυξη ανοικτού παιδαγωγικού κλίματος στο σχολείο, στην παιδαγωγική και στη διδακτική στήριξη των εκπαιδευτικών στο έργο τους.

Υψηλό ήταν το ποσοστό των συμμετεχόντων που υποστήριξαν ότι ο Διευθυντής στηρίζει τους μαθητές σε εκπαιδευτικό, ψυχολογικό και παιδαγωγικό επίπεδο. Το 68,4% των συμμετεχόντων απάντησε συχνά, το 11,2% απάντησε πάντα, ενώ το 17,8% απάντησε λίγο.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 0       | 0       |
| Καθόλου       | 4       | 2,6     |
| Λίγο          | 27      | 17,8    |
| Συχνά         | 104     | 68,4    |
| Πάντα         | 17      | 11,2    |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 67:** Ο Διευθυντής στηρίζει τους μαθητές σε εκπαιδευτικό, ψυχολογικό και παιδαγωγικό επίπεδο.

Σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες υποστήριξαν ότι ο Διευθυντής επιλαμβάνεται αποτελεσματικά τις περιπτώσεις ανάρμοστης συμπεριφοράς. Το 73% των συμμετεχόντων απάντησε συχνά, 15,8% απάντησε πάντα, ενώ το 10,5% απάντησε λίγο.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 0       | 0       |
| Καθόλου       | 1       | ,7      |
| Λίγο          | 16      | 10,5    |
| Συχνά         | 111     | 73,0    |
| Πάντα         | 24      | 15,8    |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 68:** Ο Διευθυντής επιλαμβάνεται αποτελεσματικά τις περιπτώσεις ανάρμοστης συμπεριφοράς. (Δείκτης 73)

Σχεδόν τρεις στους τέσσερις συμμετέχοντες υποστήριξαν ότι ο Διευθυντής διατηρεί ευχάριστο και ζεστό περιβάλλον. Το 67,8% των συμμετεχόντων απάντησε συχνά, 9,2% απάντησε πάντα, ενώ το 21,1% απάντησε λίγο.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 0       | 0       |
| Καθόλου       | 3       | 2,0     |
| Λίγο          | 32      | 21,1    |
| Συχνά         | 103     | 67,8    |
| Πάντα         | 14      | 9,2     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 69:** Ο Διευθυντής διατηρεί ευχάριστο και ζεστό περιβάλλον. επιλαμβάνεται αποτελεσματικά τις περιπτώσεις ανάρμοστης συμπεριφοράς.

Ως προς την ερώτηση εάν ο Διευθυντής δίνει θετική ενίσχυση της θετικής συμπεριφοράς όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο, το 52% των συμμετεχόντων απάντησε συχνά, το 6,6% απάντησε πάντα, ενώ το 35,5% απάντησε λίγο και το 5,9% καθόλου.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 0       | 0       |
| Καθόλου       | 9       | 5,9     |
| Λίγο          | 54      | 35,5    |
| Συχνά         | 79      | 52,0    |
| Πάντα         | 10      | 6,6     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 70:** Ο Διευθυντής δίνει θετική ενίσχυση της θετικής συμπεριφοράς όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Πολύ υψηλό ήταν το ποσοστό των συμμετεχόντων που υποστήριξαν ότι ο Διευθυντής διατηρεί κλίμα ευγένειας και αλληλοσεβασμού προς όλους. Το 59,9% των συμμετεχόντων απάντησε συχνά, το 23% απάντησε πάντα και το 14,5% απάντησε λίγο.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 1       | ,7      |
| Καθόλου       | 2       | 1,3     |
| Λίγο          | 22      | 14,5    |
| Συχνά         | 91      | 59,9    |
| Πάντα         | 35      | 23,0    |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 71:** Ο Διευθυντής διατηρεί κλίμα ευγένειας και αλληλοσεβασμού προς όλους.

Ως προς την ερώτηση εάν ο Διευθυντής φροντίζει για την εξασφάλιση αρχών ισονομίας και ισηγορίας, το 52,6% των συμμετεχόντων απάντησε συχνά, το 11,2% απάντησε πάντα, ενώ το 32,2% απάντησε λίγο.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 1       | ,7      |
| Καθόλου       | 4       | 2,6     |
| Λίγο          | 49      | 32,2    |
| Συχνά         | 80      | 52,6    |
| Πάντα         | 17      | 11,2    |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 72:** Ο Διευθυντής φροντίζει για την εξασφάλιση αρχών ισονομίας και ισηγορίας.

Το 55,3% των συμμετεχόντων στην ερώτηση εάν ο Διευθυντής παρέχει ίσες ευκαιρίες τόσο προς τους εκπαιδευτικούς όσο και προς τους μαθητές απάντησε συχνά, το 9,9% απάντησε πάντα, ενώ το 31,6% απάντησε λίγο.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 2       | 1,3     |
| Καθόλου       | 2       | 1,3     |
| Λίγο          | 48      | 31,6    |
| Συχνά         | 84      | 55,3    |
| Πάντα         | 15      | 9,9     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 73:** Ο Διευθυντής παρέχει ίσες ευκαιρίες τόσο προς τους εκπαιδευτικούς όσο και προς τους μαθητές.

Στην ερώτηση εάν ο Διευθυντής κατανέμει με πολιτισμένο τρόπο ευθύνες όπου αναλογούν και με δίκαιο τρόπο, συχνά απάντησε το 56,6% των ερωτηθέντων, πάντα απάντησε το 10,5%, ενώ λίγο απάντησε το 29,6%.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 2       | 1,3     |
| Καθόλου       | 2       | 1,3     |
| Λίγο          | 45      | 29,6    |
| Συχνά         | 86      | 56,6    |
| Πάντα         | 16      | 10,5    |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 74:** Ο Διευθυντής κατανέμει με πολιτισμένο τρόπο ευθύνες, όπου αναλογούν και με δίκαιο τρόπο.

Υψηλό ήταν το ποσοστό των συμμετεχόντων που υποστήριξαν ότι ο Διευθυντής είναι προσιτός με όλους για συζήτηση και συνεργασία για εκπαιδευτικά ή διοικητικά θέματα. Το 63,8% των συμμετεχόντων απάντησε συχνά, το 14,5% απάντησε πάντα, ενώ το 19,1% απάντησε λίγο.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 1       | ,7      |
| Καθόλου       | 2       | 1,3     |
| Λίγο          | 29      | 19,1    |
| Συχνά         | 97      | 63,8    |
| Πάντα         | 22      | 14,5    |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 75:** Ο Διευθυντής είναι προσιτός με όλους για συζήτηση και συνεργασία για εκπαιδευτικά ή διοικητικά θέματα.

Ως προς την ερώτηση εάν ο Διευθυντής ενεργεί ως μεσολαβητής για επίλυση κρίσεων στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών, το 52,6% των ερωτηθέντων απάντησε συχνά. Πάντα απάντησε το 9,2%, ενώ λίγο απάντησε το 30,9%.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 3       | 2,0     |
| Καθόλου       | 7       | 4,6     |
| Λίγο          | 47      | 30,9    |
| Συχνά         | 80      | 52,6    |
| Πάντα         | 14      | 9,2     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 76:** Ο Διευθυντής ενεργεί ως μεσολαβητής για επίλυση κρίσεων στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Σχετικά χαμηλό ήταν το ποσοστό ως προς την προθυμία του Διευθυντή να προσκαλεί ή να προτρέπει τους εκπαιδευτικούς για ένταξη ή σύσταση ομάδων συνεργασίας. Το 36,8% του δείγματος απάντησε λίγο και το 20,4% απάντησε καθόλου. Το 36,2% απάντησε συχνά και το 3,3% απάντησε πάντα.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 4       | 2,6     |
| Καθόλου       | 31      | 20,4    |
| Λίγο          | 56      | 36,8    |

|              |     |       |
|--------------|-----|-------|
| Συχνά        | 55  | 36,2  |
| Πάντα        | 5   | 3,3   |
| Δεν απάντησε | 1   | ,7    |
| Σύνολο       | 152 | 100,0 |

**Πίνακας 77:** Ο Διευθυντής προσκαλεί ή προτρέπει τους εκπαιδευτικούς για ένταξη ή σύσταση ομάδων συνεργασίας.

Περίπου διπλάσιοι συμμετέχοντες απάντησαν ότι η συμπεριφορά στο σχολικό χώρο και στις τάξεις καθορίζεται από κανόνες που θέτουν από κοινού η Διοίκηση, οι Εκπαιδευτικοί και οι μαθητές, σε σχέση με εκείνους που απάντησαν ότι αυτό γίνεται σε χαμηλό βαθμό ή και καθόλου. Ειδικότερα το 58,6% των ερωτηθέντων απάντησε συχνά και το 7,2% πάντα. Το 27,6% απάντησε λίγο και το 4,6% καθόλου.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 2       | 1,3     |
| Καθόλου       | 7       | 4,6     |
| Λίγο          | 42      | 27,6    |
| Συχνά         | 89      | 58,6    |
| Πάντα         | 11      | 7,2     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 78:** Η συμπεριφορά στο σχολικό χώρο και στις τάξεις καθορίζεται από κανόνες που θέτουν από κοινού η Διοίκηση, οι Εκπαιδευτικοί και οι μαθητές.

Το 75% των συμμετεχόντων και το 6,6% απάντησαν συχνά και πάντα αντίστοιχα, στην ερώτηση εάν η Διοικητική ομάδα και οι εκπαιδευτικοί σέβονται και τηρούν τους γενικούς κανόνες συμπεριφοράς αποτελώντας πρότυπα για τους μαθητές. Το 17,1% των ερωτηθέντων απάντησαν λίγο στην παραπάνω ερώτηση.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 0       | 0       |
| Καθόλου       | 1       | ,7      |
| Λίγο          | 26      | 17,1    |
| Συχνά         | 114     | 75,0    |

|              |     |       |
|--------------|-----|-------|
| Πάντα        | 10  | 6,6   |
| Δεν απάντησε | 1   | ,7    |
| Σύνολο       | 152 | 100,0 |

**Πίνακας 79:** Η Διοικητική ομάδα και οι εκπαιδευτικοί σέβονται και τηρούν τους γενικούς κανόνες συμπεριφοράς αποτελώντας πρότυπα για τους μαθητές.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε σε ποσοστό 48,7% λίγο και σε ποσοστό 17,8% καθόλου στην ερώτηση εάν ο Διευθυντής προσδίδει όραμα, υψηλές προσδοκίες και ιδιαίτερη ταυτότητα καινοτομίας στη σχολική μονάδα, την οποία μετατρέπει σε «κοινότητα που μαθαίνει». Λίγο περισσότερο από το 30% κατέγραψε το αντίθετο απαντώντας συχνά ή και πάντα.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 3       | 2,0     |
| Καθόλου       | 27      | 17,8    |
| Λίγο          | 74      | 48,7    |
| Συχνά         | 44      | 28,9    |
| Πάντα         | 4       | 2,6     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 80:** Ο Διευθυντής προσδίδει όραμα, υψηλές προσδοκίες και ιδιαίτερη ταυτότητα καινοτομίας στη σχολική μονάδα, την οποία μετατρέπει σε «κοινότητα που μαθαίνει».

Στην ερώτηση εάν ο Διευθυντής φροντίζει για την άμεση και ουσιαστική επικοινωνία με τους γονείς και για τη συνεργασία μαζί τους με στόχο την προαγωγή του επιπέδου των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας, το 52% των ερωτηθέντων απάντησε συχνά, και 5,3% πάντα. Λίγο απάντησε το 36,8% και καθόλου το 3,9%.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 3       | 2,0     |
| Καθόλου       | 6       | 3,9     |
| Λίγο          | 56      | 36,8    |
| Συχνά         | 79      | 52,0    |
| Πάντα         | 8       | 5,3     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 81:** Ο Διευθυντής φροντίζει για την άμεση και ουσιαστική επικοινωνία με τους γονείς και για τη συνεργασία μαζί τους.

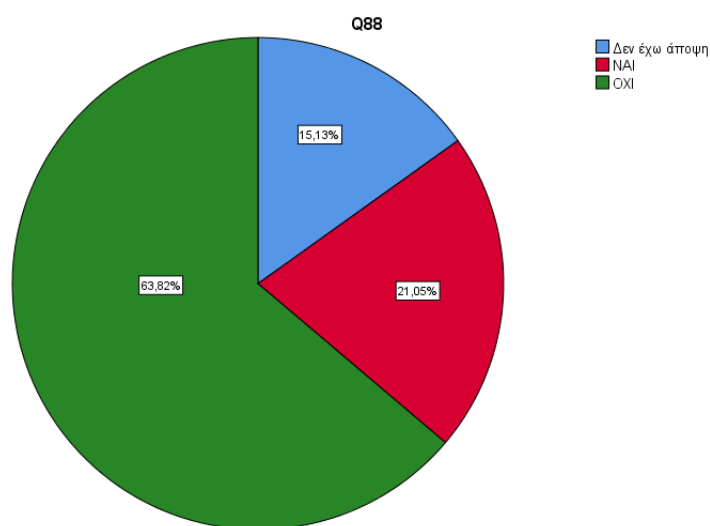


Ως προς την ερώτηση εάν ο Διευθυντής στηρίζει τη διδασκαλία και τη μάθηση που αποφέρει υψηλές επιδόσεις από μέρους των μαθητών και διασφαλίζει τη γενικότερη αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, το 50,7% των ερωτηθέντων απάντησε λίγο, ενώ 41,7% απάντησε συχνά και 3,9% πάντα.

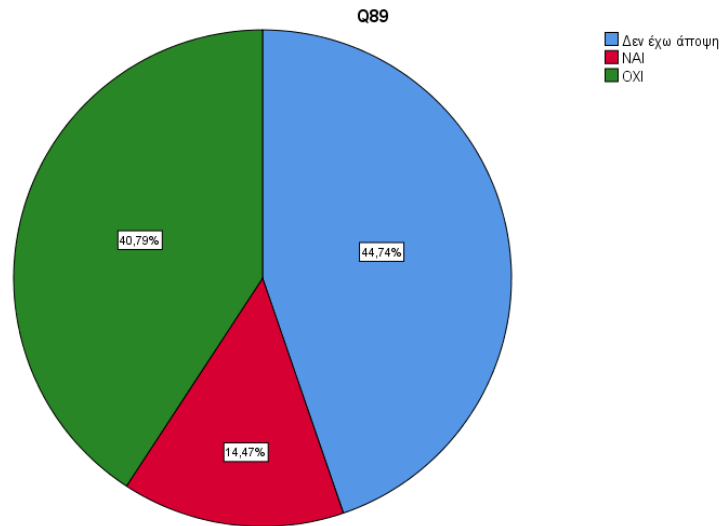
|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 2       | 1,3     |
| Καθόλου       | 4       | 2,6     |
| Λίγο          | 77      | 50,7    |
| Συχνά         | 63      | 41,4    |
| Πάντα         | 6       | 3,9     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 82:** Ο Διευθυντής στηρίζει τη διδασκαλία και τη μάθηση που αποφέρει υψηλές επιδόσεις από μέρους των μαθητών και διασφαλίζει τη γενικότερη αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.

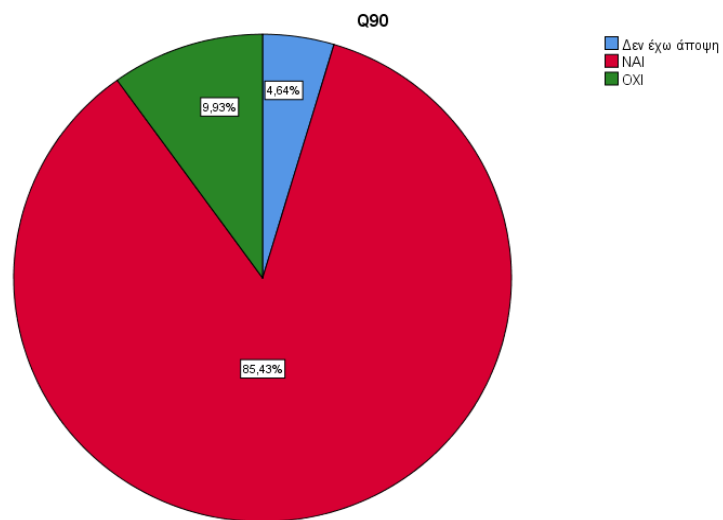
Στα παρακάτω διαγράμματα φαίνονται τα αποτελέσματα στις σχετικές ερωτήσεις (88 έως 93) που αφορούσαν σε αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και της επιστημονικής ανάπτυξης του Διευθυντή:



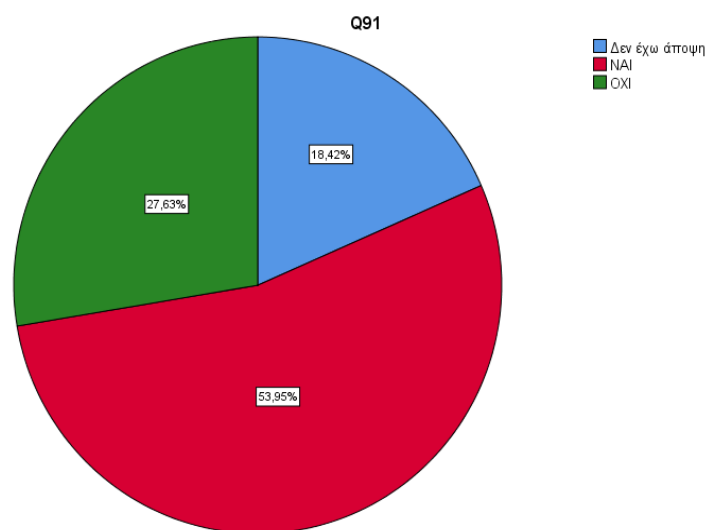
**Διάγραμμα 1.** Ο Διευθυντής διαθέτει δεύτερο ή και τρίτο πτυχίο.



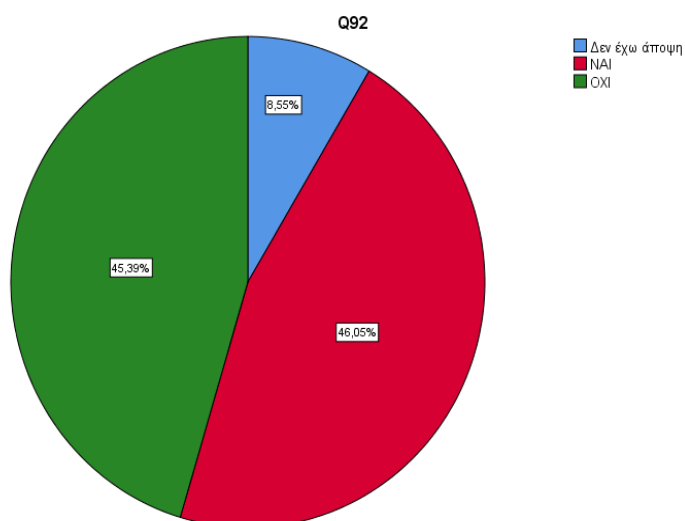
**Διάγραμμα 2.0** Διευθυντής διαθέτει δίπλωμα σπουδών δημόσιου φορέα.



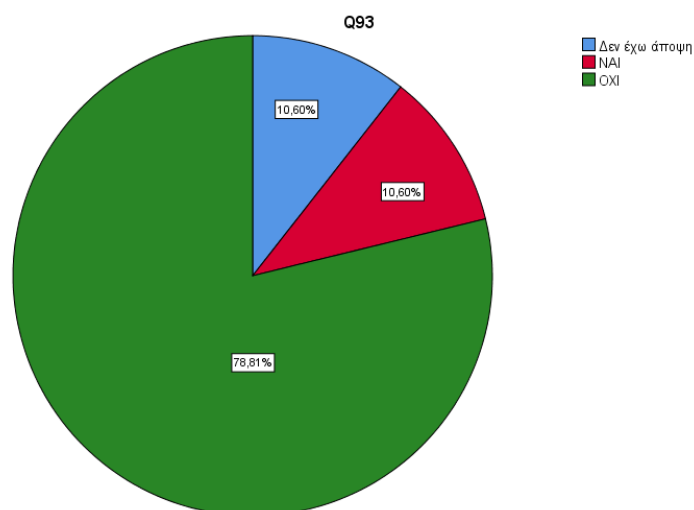
**Διάγραμμα 3.0** Διευθυντής Ο Διευθυντής γνωρίζει και εφαρμόζει τις νέες τεχνολογίες σε εκπαιδευτικό και σε διοικητικό επίπεδο.



**Διάγραμμα 4.** Ο Διευθυντής γνωρίζει τουλάχιστο μια ξένη γλώσσα σε επίπεδο B<sub>2</sub>.



**Διάγραμμα 5.** Ο Διευθυντής είναι κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος επιπέδου μάστερ.



**Διάγραμμα 6.** Ο Διευθυντής είναι κάτοχος μεταπτυχιακού διδακτορικού διπλώματος.

Στην ερώτηση εάν ο Διευθυντής έχει επιμορφωθεί επιτυχώς σε προγράμματα τουλάχιστο 50 ωρών από Δημόσιο φορέα στο γνωστικό, ή στο παιδαγωγικό ή στο διδακτικό έργο, το 44,1% των συμμετεχόντων δεν είχαν άποψη, την στιγμή που 47,3% συνολικά εξέφρασε άποψη ότι ο Διευθυντής συμμετείχε επιτυχώς στην σχετική επιμόρφωση.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 67      | 44,1    |
| Καθόλου       | 4       | 2,6     |
| Λίγο          | 9       | 5,9     |
| Συχνά         | 68      | 44,7    |
| Πάντα         | 4       | 2,6     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

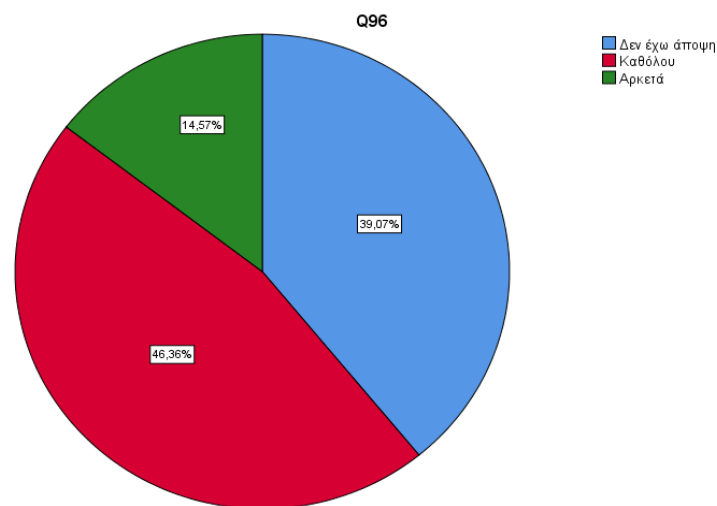
**Πίνακας 83:** Ο Διευθυντής έχει επιμορφωθεί επιτυχώς σε προγράμματα τουλάχιστο 50 ωρών από Δημόσιο φορέα στο γνωστικό, ή στο παιδαγωγικό ή στο διδακτικό έργο.

Ως προς την ερώτηση εάν ο Διευθυντής έχει επιμορφωθεί επιτυχώς σε προγράμματα από Δημόσιο φορέα σε Διοικητικά θέματα, το 53,9% των συμμετεχόντων απάντησαν συχνά, την στιγμή που 7,2% απάντησε λίγο και 3,3% καθόλου. Το 34,2% των ερωτηθέντων δεν εξέφρασε άποψη.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 52      | 34,2    |
| Καθόλου       | 5       | 3,3     |
| Λίγο          | 11      | 7,2     |
| Συχνά         | 82      | 53,9    |
| Πάντα         | 2       | 1,3     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

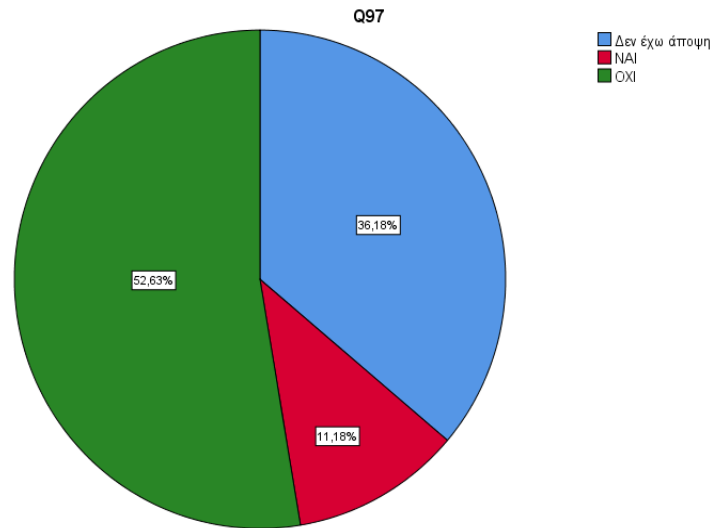
**Πίνακας 84:** Ο Διευθυντής έχει επιμορφωθεί επιτυχώς σε προγράμματα από Δημόσιο φορέα σε Διοικητικά θέματα.

Στο παρακάτω διάγραμμα αποδίδονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με την ερώτηση εάν ο Διευθυντής έχει εισηγήσεις και δημοσιεύσεις σε περιοδικά και σε πρακτικά Πανελληνίων Συνεδρίων εκπαιδευτικής θεματολογίας.



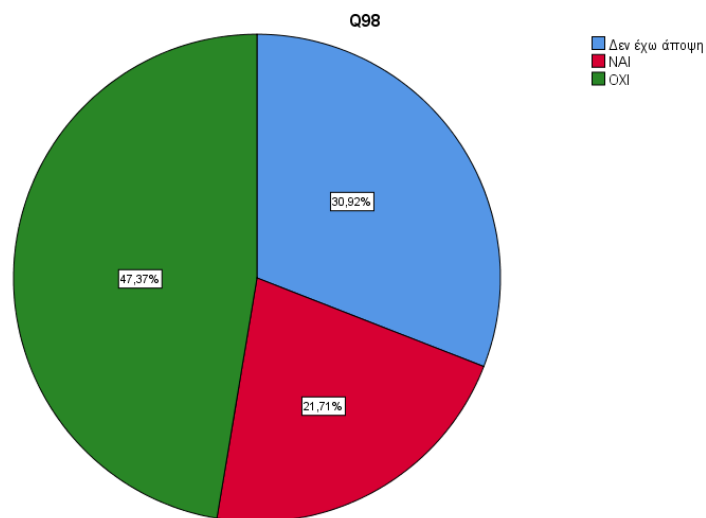
**Διάγραμμα 7:** Ο Διευθυντής έχει εισηγήσεις και δημοσιεύσεις σε περιοδικά και σε πρακτικά Πανελληνίων Συνεδρίων εκπαιδευτικής θεματολογίας.

Στο παρακάτω διάγραμμα αποδίδονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με την ερώτηση εάν ο Διευθυντής έχει συμμετάσχει ως επιμορφωτής σε ένα τουλάχιστο πρόγραμμα.



**Διάγραμμα 8:** Ο Διευθυντής έχει συμμετάσχει ως επιμορφωτής σε ένα τουλάχιστο πρόγραμμα.

Στο παρακάτω διάγραμμα αποδίδονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με την ερώτηση εάν ο Διευθυντής έχει υλοποιήσει τουλάχιστο ένα καινοτόμο πρόγραμμα σε συνεργασία ή υπό την εποπτεία ή αιγίδα Ελληνικών ή Διεθνών επιστημονικών φορέων.



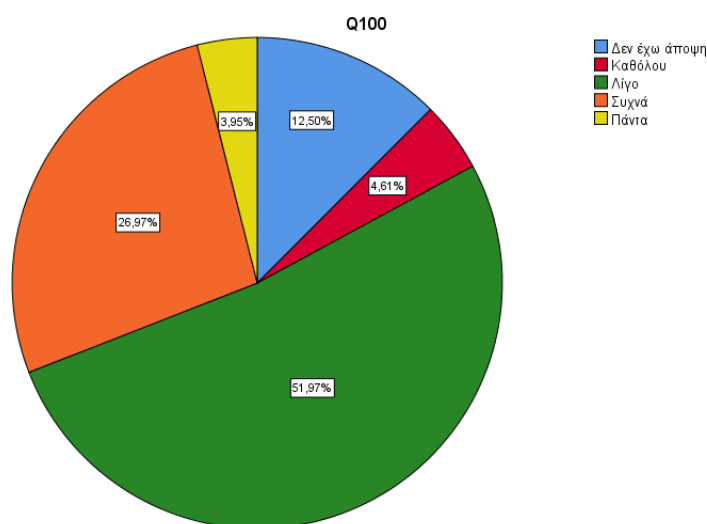
**Διάγραμμα 9:** Ο Διευθυντής έχει υλοποιήσει τουλάχιστο ένα καινοτόμο πρόγραμμα σε συνεργασία ή υπό την εποπτεία ή αιγίδα Ελληνικών ή Διεθνών επιστημονικών φορέων.

Στην ερώτηση εάν ο Διευθυντής έχει συγγραφική επιστημονική δράση με ένα τουλάχιστο βιβλίο με ISBN, το 67,8% των συμμετεχόντων απάντησε όχι, και το 7,2% ναι. Ποσοστό 23,7% των ερωτηθέντων δεν είχε άποψη.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 36      | 23,7    |
| Όχι           | 103     | 67,8    |
| Ναι           | 11      | 7,2     |
| Δεν απάντησαν | 2       | 1,3     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 85:** Ο Διευθυντής έχει συγγραφική επιστημονική δράση με ένα τουλάχιστο βιβλίο με ISBN.

Στο παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση εάν ο Διευθυντής εποπτεύει, ελέγχει και αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς και διοικητικούς υπαλλήλους που υπηρετούν στη σχολική μονάδα, αλλά και όσους προϊστάται υποκείμενων υπηρεσιών, με αποτελεσματικό τρόπο σύμφωνα με τις διαδικασίες και τα κριτήρια που απορρέουν από τον ρόλο και τις αρμοδιότητές τους και προβλέπονται από τις κείμενες διατάξεις.



**Διάγραμμα 10:** Ο Διευθυντής εποπτεύει, ελέγχει και αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς και διοικητικούς υπαλλήλους που υπηρετούν στη σχολική μονάδα, αλλά και όσους προϊστάται υποκείμενων υπηρεσιών, με αποτελεσματικό τρόπο.

Σε ποσοστό 54,6% οι συμμετέχοντες απάντησαν ότι ο Διευθυντής συχνά επιδεικνύει υψηλό βαθμό αντίληψης της κρισιμότητας των καταστάσεων και 8,6% ότι το κάνει πάντα. Αντίθετα το 30,3% απάντησε ότι αυτό γίνεται σε χαμηλό βαθμό.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 6       | 3,9     |
| Καθόλου       | 3       | 2,0     |
| Λίγο          | 46      | 30,3    |
| Συχνά         | 83      | 54,6    |
| Πάντα         | 13      | 8,6     |
| Δεν απάντησε  | 1       | ,7      |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 86:** Ο Διευθυντής επιδεικνύει υψηλό βαθμό αντίληψης της κρισιμότητας των καταστάσεων.

Ως προς την ερώτηση εάν ο Διευθυντής επιδεικνύει υψηλές οργανωτικές δυνατότητες όταν βρίσκεται υπό πίεση χρόνου, το 57,9% και το 8,6% απάντησε ότι αυτό γίνεται συχνά ή και πάντα αντίστοιχα. Το 25% απάντησε λίγο και το 3,3% καθόλου.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 8       | 5,3     |
| Καθόλου       | 5       | 3,3     |
| Λίγο          | 38      | 25,0    |
| Συχνά         | 88      | 57,9    |
| Πάντα         | 13      | 8,6     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 87:** Ο Διευθυντής επιδεικνύει υψηλές οργανωτικές δυνατότητες όταν βρίσκεται υπό πίεση χρόνου.

Στα ίδια πλαίσια κινήθηκαν και τα αποτελέσματα στην ερώτηση εάν ο Διευθυντής επιδεικνύει ετοιμότητα στη λήψη απόφασης σε κρίσιμα περιστατικά που αυξάνουν την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. 60,5% απάντησαν συχνά και 8,6% πάντα.



|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 4       | 2,6     |
| Καθόλου       | 2       | 1,3     |
| Λίγο          | 41      | 27,0    |
| Συχνά         | 92      | 60,5    |
| Πάντα         | 13      | 8,6     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 88:** Ο Διευθυντής επιδεικνύει υψηλές οργανωτικές δυνατότητες όταν βρίσκεται υπό πίεση χρόνου.

Υψηλότερα ήταν τα ποσοστά των ατόμων που απάντησαν ότι ο Διευθυντής συμμετέχει ενεργά στις διάφορες εκδηλώσεις του σχολείου. Το 73,7% απάντησε ότι αυτό γίνεται συχνά και το 19,1% ότι αυτό γίνεται πάντα.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 1       | ,7      |
| Καθόλου       | 0       | 0       |
| Λίγο          | 9       | 5,9     |
| Συχνά         | 112     | 73,7    |
| Πάντα         | 29      | 19,1    |
| Δεν απάντησε  | 1       | 0,7     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 89:** Ο Διευθυντής συμμετέχει ενεργά στις διάφορες εκδηλώσεις του σχολείου.

Το ίδιο υψηλότερα ήταν τα ποσοστά των ατόμων που απάντησαν ότι ο Διευθυντής αναλαμβάνει με προθυμία το ρόλο του οργανωτή και συντονιστή. Το 69,1% απάντησε ότι αυτό γίνεται συχνά και το 13,8% ότι αυτό γίνεται πάντα. Ποσοστό 15,1% απάντησε ότι αυτό γίνεται σε χαμηλό βαθμό.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 1       | ,7      |
| Καθόλου       | 2       | 1,3     |
| Λίγο          | 23      | 15,1    |
| Συχνά         | 105     | 69,1    |

|        |     |       |
|--------|-----|-------|
| Πάντα  | 21  | 13,8  |
| Σύνολο | 152 | 100,0 |

**Πίνακας 90:** Ο Διευθυντής αναλαμβάνει με προθυμία το ρόλο του οργανωτή και συντονιστή.

Στα ίδια πλαίσια κινήθηκαν και τα αποτελέσματα στην ερώτηση εάν ο Διευθυντής ολοκληρώνει τις ευθύνες που αναλαμβάνει μέσα σε προκαθορισμένα χρονικά πλαίσια. Το 73% των συμμετεχόντων απάντησε ότι αυτό συμβαίνει συχνά και το 12,5% πάντα.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 7       | 4,6     |
| Καθόλου       | 3       | 2,0     |
| Λίγο          | 12      | 7,9     |
| Συχνά         | 111     | 73,0    |
| Πάντα         | 19      | 12,5    |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 91:** Ο Διευθυντής ολοκληρώνει τις ευθύνες που αναλαμβάνει μέσα σε προκαθορισμένα χρονικά πλαίσια.

Ως προς την ερώτηση εάν ο Διευθυντής προβλέπει και προλαμβάνει τυχόν δυσλειτουργίες του συστήματος αξιολόγησης και διαμεσολαβεί με οξύνοια, αποφασιστικότητα και αποτελεσματικότητα για να τις διευθετήσει, το 40,1% των συμμετεχόντων απάντησε συχνά, ενώ το 34,2% απάντησε λίγο. Το 12,5% απάντησε καθόλου, ενώ 10% των ερωτηθέντων δεν εξέφρασε άποψη.

|               | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------|---------|
| Δεν έχω άποψη | 15      | 9,9     |
| Καθόλου       | 19      | 12,5    |
| Λίγο          | 52      | 34,2    |
| Συχνά         | 61      | 40,1    |
| Πάντα         | 5       | 3,3     |
| Σύνολο        | 152     | 100,0   |

**Πίνακας 92:** Ο Διευθυντής προβλέπει και προλαμβάνει τυχόν δυσλειτουργίες του συστήματος αξιολόγησης και διαμεσολαβεί με οξύνοια, αποφασιστικότητα και αποτελεσματικότητα για να τις διευθετήσει.

## Γ.2 Τεστ για την Απόδειξη της Κανονικής Κατανομής των Μεταβλητών

Ως εξαρτημένες μεταβλητές τέθηκαν τα κριτήρια και οι κατηγορίες του ερωτηματολογίου και ως ανεξάρτητες μεταβλητές τα κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και συγκεκριμένα (φύλο, ηλικιακή ομάδα και έτη προϋπηρεσίας). Με βάση τον έλεγχο Kolmogorov-Smirnov (K-S) Test, οι ποσοτικές μεταβλητές ακολουθούσαν την κανονική κατανομή καθώς όλες οι μεταβλητές απέδειξαν  $p > 0.05$  και έτσι επιλέχθηκαν να εφαρμοστούν παραμετρικοί έλεγχοι.

### Γ.2.1 Κανονική Κατανομή Κριτηρίων και Κατηγοριών σε Σύγκριση με το Φύλο

| Tests of Normality   |         |                                 |    |      |
|--|---------|---------------------------------|----|------|
|  | Φύλο    | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      |
|  |         | Statistic                       | df | Sig. |
| Τρόπος Υλοποίησης Νομοθετικού Πλαισίου   | Άνδρας  | ,110                            | 60 | ,070 |
|  | Γυναίκα | ,090                            | 90 | ,067 |
| Οργάνωση του έργου του Συλλόγου Διδασκόντων της σχολικής μονάδας               | Άνδρας  | ,065                            | 60 | ,200 |
|  | Γυναίκα | ,064                            | 90 | ,200 |
| Αξιολόγηση της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας Διευθυντή                   | Άνδρας  | ,087                            | 60 | ,200 |
|  | Γυναίκα | ,105                            | 90 | ,150 |
| Οργάνωση των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης                                       | Άνδρας  | ,140                            | 60 | ,055 |
|  | Γυναίκα | ,098                            | 90 | ,333 |
| Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας                             | Άνδρας  | ,136                            | 60 | ,080 |
|  | Γυναίκα | ,115                            | 90 | ,055 |
| Αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και της επιστημονικής ανάπτυξης του Διευθυντή | Άνδρας  | ,147                            | 60 | ,145 |
|  | Γυναίκα | ,140                            | 90 | ,185 |

|  |         |      |    |      |
|--|---------|------|----|------|
| Κριτήρια<br>Επιμόρφωσης  | Άνδρας  | ,284 | 60 | ,200 |
|  | Γυναίκα | ,233 | 90 | ,123 |
| Κριτήρια γενικής<br>επιστημονικής και<br>εκπαιδευτικής<br>δράσης | Άνδρας  | ,297 | 60 | ,185 |
|  | Γυναίκα | ,181 | 90 | ,122 |
| Κριτήρια άσκησης<br>καθηκόντων<br>ευθύνης                        | Άνδρας  | ,136 | 60 | ,070 |
|  | Γυναίκα | ,124 | 90 | ,122 |
| Άσκηση Διοικητικού<br>και οργανωτικού<br>έργου                   | Άνδρας  | ,063 | 60 | ,200 |
|  | Γυναίκα | ,088 | 90 | ,085 |
| Άσκηση έργου<br>εποπτείας και<br>αξιολόγησης                     | Άνδρας  | ,094 | 60 | ,200 |
|  | Γυναίκα | ,079 | 90 | ,200 |
| Σχολικό κλίμα και<br>παιδαγωγική της<br>σχολικής μονάδας         | Άνδρας  | ,136 | 60 | ,080 |
|  | Γυναίκα | ,115 | 90 | ,055 |
| Επιστημονική και<br>Επαγγελματική<br>ανάπτυξη του<br>Διευθυντή   | Άνδρας  | ,112 | 60 | ,060 |
|  | Γυναίκα | ,077 | 90 | ,200 |

## Γ.2.2 Κανονική Κατανομή Κριτηρίων και Κατηγοριών Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Έργου σε Σύγκριση με τις Ηλικιακές Ομάδες

| Tests of Normality   |        |                                 |    |      |
|--|--------|---------------------------------|----|------|
|  | Ηλικία | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      |
|  |        | Statistic                       | df | Sig. |
| Τρόπος Υλοποίησης Νομοθετικού Πλαισίου   | 24-35  | ,126                            | 13 | ,200 |
|  | 36-45  | ,074                            | 38 | ,200 |
|  | 46-55  | ,090                            | 79 | ,184 |
|  | 56-67  | ,134                            | 21 | ,200 |
| Οργάνωση του έργου του Συλλόγου Διδασκόντων της σχολικής μονάδας               | 24-35  | ,077                            | 13 | ,200 |
|  | 36-45  | ,096                            | 38 | ,200 |
|  | 46-55  | ,063                            | 79 | ,200 |
|  | 56-67  | ,225                            | 21 | ,099 |
| Αξιολόγηση της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας Διευθυντή                   | 24-35  | ,172                            | 13 | ,200 |
|  | 36-45  | ,097                            | 38 | ,200 |
|  | 46-55  | ,112                            | 79 | ,167 |
|  | 56-67  | ,174                            | 21 | ,095 |
| Οργάνωση των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης                                       | 24-35  | ,176                            | 13 | ,200 |
|  | 36-45  | ,106                            | 38 | ,200 |
|  | 46-55  | ,096                            | 79 | ,070 |
|  | 56-67  | ,173                            | 21 | ,099 |
| Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας                             | 24-35  | ,150                            | 13 | ,200 |
|  | 36-45  | ,163                            | 38 | ,120 |
|  | 46-55  | ,147                            | 79 | ,189 |
|  | 56-67  | ,153                            | 21 | ,200 |
| Αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και της επιστημονικής ανάπτυξης του Διευθυντή | 24-35  | ,283                            | 13 | ,075 |
|  | 36-45  | ,160                            | 38 | ,150 |
|  | 46-55  | ,168                            | 79 | ,055 |
|  | 56-67  | ,203                            | 21 | ,140 |
| Κριτήρια Επιμόρφωσης   | 24-35  | ,241                            | 13 | ,180 |
|  | 36-45  | ,310                            | 38 | ,187 |
|  | 46-55  | ,326                            | 79 | ,200 |
|  | 56-67  | ,221                            | 21 | ,090 |
| Κριτήρια γενικής επιστημονικής και εκπαιδευτικής δράσης                        | 24-35  | ,195                            | 13 | ,187 |
|  | 36-45  | ,240                            | 38 | ,055 |
|  | 46-55  | ,232                            | 79 | ,080 |
|  | 56-67  | ,290                            | 21 | ,130 |

|  |       |      |    |      |
|--|-------|------|----|------|
| Κριτήρια άσκησης<br>καθηκόντων<br>ευθύνης                      | 24-35 | ,129 | 13 | ,200 |
|  | 36-45 | ,153 | 38 | ,200 |
|  | 46-55 | ,160 | 79 | ,111 |
|  | 56-67 | ,139 | 21 | ,200 |
| Άσκηση Διοικητικού<br>και οργανωτικού<br>έργου                 | 24-35 | ,125 | 13 | ,200 |
|  | 36-45 | ,083 | 38 | ,200 |
|  | 46-55 | ,075 | 79 | ,200 |
|  | 56-67 | ,143 | 21 | ,200 |
| Άσκηση έργου<br>εποπτείας και<br>αξιολόγησης                   | 24-35 | ,121 | 13 | ,200 |
|  | 36-45 | ,114 | 38 | ,200 |
|  | 46-55 | ,071 | 79 | ,200 |
|  | 56-67 | ,119 | 21 | ,200 |
| Σχολικό κλίμα και<br>παιδαγωγική της<br>σχολικής μονάδας       | 24-35 | ,150 | 13 | ,200 |
|  | 36-45 | ,163 | 38 | ,120 |
|  | 46-55 | ,147 | 79 | ,200 |
|  | 56-67 | ,153 | 21 | ,200 |
| Επιστημονική και<br>Επαγγελματική<br>ανάπτυξη του<br>Διευθυντή | 24-35 | ,212 | 13 | ,114 |
|  | 36-45 | ,113 | 38 | ,200 |
|  | 46-55 | ,103 | 79 | ,190 |
|  | 56-67 | ,100 | 21 | ,200 |

### Γ.2.3 Κανονική κατανομή κριτηρίων και κατηγοριών σε σύγκριση με τα έτη προϋπηρεσίας

| Tests of Normality  |                  |                                 |    |      |
|---|------------------|---------------------------------|----|------|
|   | Έτη<br>Υπηρεσίας | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      |
|   |                  | Statistic                       | df | Sig. |
| Τρόπος Υλοποίησης<br>Νομοθετικού<br>Πλαισίου  | 6-10             | ,166                            | 22 | ,116 |
|   | 11-20            | ,101                            | 88 | ,280 |
|   | Πάνω από 21      | ,090                            | 40 | ,200 |
| Οργάνωση του<br>έργου του Συλλόγου<br>Διδασκόντων της<br>σχολικής μονάδας                     | 6-10             | ,137                            | 22 | ,200 |
|   | 11-20            | ,084                            | 88 | ,168 |
|   | Πάνω από 21      | ,102                            | 40 | ,200 |
| Αξιολόγηση της<br>υπηρεσιακής<br>συνέπειας και<br>επάρκειας<br>Διευθυντή                      | 6-10             | ,207                            | 22 | ,150 |
|   | 11-20            | ,083                            | 88 | ,191 |
|   | Πάνω από 21      | ,105                            | 40 | ,200 |
| Οργάνωση των<br>διαδικασιών<br>αυτοαξιολόγησης  | 6-10             | ,196                            | 22 | ,128 |
|   | 11-20            | ,110                            | 88 | ,110 |
|   | Πάνω από 21      | ,129                            | 40 | ,089 |
| Σχολικό κλίμα και<br>παιδαγωγική της<br>σχολικής μονάδας                                      | 6-10             | ,130                            | 22 | ,200 |
|   | 11-20            | ,141                            | 88 | ,100 |
|   | Πάνω από 21      | ,098                            | 40 | ,200 |
| Αξιολόγηση των<br>τυπικών προσόντων<br>και της<br>επιστημονικής<br>ανάπτυξης του<br>Διευθυντή | 6-10             | ,210                            | 22 | ,113 |
|   | 11-20            | ,153                            | 88 | ,126 |
|   | Πάνω από 21      | ,137                            | 40 | ,058 |
| Κριτήρια<br>Επιμόρφωσης   | 6-10             | ,262                            | 22 | ,132 |
|   | 11-20            | ,287                            | 88 | ,200 |
|   | Πάνω από 21      | ,222                            | 40 | ,192 |
| Κριτήρια γενικής<br>επιστημονικής και<br>εκπαιδευτικής<br>δράσης                              | 6-10             | ,313                            | 22 | ,185 |
|   | 11-20            | ,209                            | 88 | ,200 |
|   | Πάνω από 21      | ,227                            | 40 | ,136 |
| Κριτήρια άσκησης<br>καθηκόντων<br>ευθύνης   | 6-10             | ,140                            | 22 | ,200 |
|   | 11-20            | ,155                            | 88 | ,070 |
|   | Πάνω από 21      | ,102                            | 40 | ,200 |
| Άσκηση Διοικητικού  | 6-10             | ,106                            | 22 | ,200 |

|   |             |      |    |      |
|---|-------------|------|----|------|
| και οργανωτικού έργου                                 | 11-20       | ,088 | 88 | ,087 |
|   | Πάνω από 21 | ,082 | 40 | ,200 |
| Άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης                | 6-10        | ,173 | 22 | ,085 |
|   | 11-20       | ,077 | 88 | ,200 |
|   | Πάνω από 21 | ,104 | 40 | ,200 |
| Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας    | 6-10        | ,130 | 22 | ,200 |
|   | 11-20       | ,141 | 88 | ,134 |
|   | Πάνω από 21 | ,098 | 40 | ,200 |
| Επιστημονική και Επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή | 6-10        | ,108 | 22 | ,200 |
|   | 11-20       | ,077 | 88 | ,200 |
|   | Πάνω από 21 | ,116 | 40 | ,187 |



# Παράρτημα Δ

## Αποτελέσματα της Έρευνας από την Επαγωγική Ανάλυση

Στο παράρτημα αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας για την αποτελεσματικότητα του έργου του Διευθυντή της σχολικής μονάδας στα πλαίσια μιας επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης. Τα αποτελέσματα αυτά προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν, τόσο ανά κριτήριο ελέγχου όσο και ανά κατηγορία ελέγχου της αποτελεσματικότητας του παραπάνω έργου σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων όπως το φύλο, η ηλικία και τα έτη υπηρεσία στην εκπαίδευση.

### **Δ.1 Αποτελέσματα της Έρευνας σε Σχέση με το Φύλο των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών**

Το φύλο των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών του δείγματος της έρευνας ήταν η πρώτη ανεξάρτητη μεταβλητή που αναλύθηκε σε σχέση τόσο με τα εννέα αξιολογητικά κριτήρια όσο και με τις τέσσερις κατηγορίες αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του έργου των διευθυντών των σχολικών μονάδων.

**Δ.1.1 Αποτελέσματα ανά Κριτήριο Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Διευθυντικού Έργου σε Σχέση με το Φύλο των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών του Δείγματος της Έρευνας**

| <b>Group Statistics</b>  |         |    |        |                |                 |
|--|---------|----|--------|----------------|-----------------|
|  | Φύλο    | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| Τρόπος Υλοποίησης Νομοθετικού Πλαισίου   | Άνδρας  | 61 | 2,4557 | ,47741         | ,06113          |
|  | Γυναίκα | 91 | 2,5531 | ,47598         | ,04990          |
| Οργάνωση του έργου του Συλλόγου Διδασκόντων της σχολικής μονάδας               | Άνδρας  | 60 | 2,2369 | ,48285         | ,06234          |
|  | Γυναίκα | 91 | 2,2108 | ,43459         | ,04556          |
| Αξιολόγηση της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας Διευθυντή                   | Άνδρας  | 60 | 1,9472 | ,64549         | ,08333          |
|  | Γυναίκα | 91 | 1,8956 | ,72122         | ,07560          |
| Οργάνωση των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης                                       | Άνδρας  | 61 | 2,3700 | ,47765         | ,06116          |
|  | Γυναίκα | 91 | 2,4286 | ,42804         | ,04487          |
| Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας                             | Άνδρας  | 61 | 2,6644 | ,50648         | ,06485          |
|  | Γυναίκα | 91 | 2,6949 | ,49852         | ,05226          |
| Αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και της επιστημονικής ανάπτυξης του Διευθυντή | Άνδρας  | 61 | 1,3798 | ,39806         | ,05097          |
|  | Γυναίκα | 91 | 1,2022 | ,48427         | ,05076          |
| Κριτήρια Επιμόρφωσης   | Άνδρας  | 61 | 1,8934 | 1,28813        | ,16493          |
|  | Γυναίκα | 91 | 1,6044 | 1,33441        | ,13988          |
| Κριτήρια γενικής επιστημονικής και εκπαιδευτικής δράσης                        | Άνδρας  | 61 | 1,3402 | ,57741         | ,07393          |
|  | Γυναίκα | 91 | ,9927  | ,70892         | ,07432          |
| Κριτήρια άσκησης καθηκόντων ευθύνης  | Άνδρας  | 61 | 2,6777 | ,44507         | ,05699          |
|  | Γυναίκα | 91 | 2,6026 | ,56743         | ,05948          |

**Δ.1.2 Αποτελέσματα t-test για Ανάλυση των Κριτηρίων Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Διευθυντικού Έργου Ανάλογα με το Φύλο**

| <b>Independent Samples Test</b>                                  |                             |   |      |                              |         |                |                 |                       |   |        |       |
|--|-----------------------------|---|------|------------------------------|---------|----------------|-----------------|-----------------------|---|--------|-------|
|  |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |         |                |                 |                       |   |        |       |
|  |                             | F                                       | Sig. | T                            | df      | Sig. (2tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |       |
|  |                             |   |      |                              |         |                |                 |                       |   | Lower  | Upper |
| Τρόπος Υλοποίησης Νομοθετικού Πλαισίου                           | Equal variances assumed     | ,311                                    | ,578 | -1,235                       | 150     | ,219           | -,09737         | ,07886                | -,25319                                   | ,05844 |       |
|  | Equal variances not assumed |   |      | -1,234                       | 128,548 | ,219           | -,09737         | ,07891                | -,25349                                   | ,05875 |       |
| Οργάνωση του έργου του Συλλόγου Διδασκόντων της σχολικής μονάδας | Equal variances assumed     | ,613                                    | ,435 | ,345                         | 149     | ,731           | ,02606          | ,07555                | -,12323                                   | ,17535 |       |
|  | Equal variances not assumed |   |      | ,338                         | 116,981 | ,736           | ,02606          | ,07721                | -,12685                                   | ,17897 |       |
| Αξιολόγηση   | Equal                       | 2,001                                   | ,159 | ,448                         | 149     | ,655           | ,05162          | ,11512                | -,17585                                   | ,27909 |       |

|  |                             |       |             |       |         |             |         |        |         |        |
|--|-----------------------------|-------|-------------|-------|---------|-------------|---------|--------|---------|--------|
| της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας Διευθυντή                              | variances assumed           |       |             |       |         |             |         |        |         |        |
|  | Equal variances not assumed |       |             | ,459  | 135,790 | ,647        | ,05162  | ,11252 | -,17090 | ,27413 |
| Οργάνωση των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης                                       | Equal variances assumed     | ,166  | ,684        | -,789 | 150     | ,431        | -,05855 | ,07422 | -,20521 | ,08811 |
|  | Equal variances not assumed |       |             | -,772 | 118,997 | ,442        | -,05855 | ,07585 | -,20874 | ,09165 |
| Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας                             | Equal variances assumed     | ,000  | 1,000       | -,368 | 150     | ,713        | -,03056 | ,08302 | -,19461 | ,13349 |
|  | Equal variances not assumed |       |             | -,367 | 127,412 | ,714        | -,03056 | ,08328 | -,19536 | ,13424 |
| Αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και της επιστημονικής ανάπτυξης του Διευθυντή | Equal variances assumed     | 2,609 | <b>,108</b> | 2,376 | 150     | <b>,019</b> | ,17758  | ,07476 | ,02987  | ,32529 |
|  | Equal variances not assumed |       |             | 2,469 | 143,769 | ,015        | ,17758  | ,07194 | ,03540  | ,31977 |

|  |                                      |            |             |       |         |             |        |        |         |        |
|--|--------------------------------------|------------|-------------|-------|---------|-------------|--------|--------|---------|--------|
| Κριτήρια<br>Επιμόρφωσης  | Equal<br>variances<br>assumed        | ,014       | ,906        | 1,327 | 150     | ,186        | ,28905 | ,21778 | -,14127 | ,71936 |
|  | Equal<br>variances<br>not<br>assumed |            |             | 1,337 | 131,876 | ,184        | ,28905 | ,21626 | -,13874 | ,71684 |
| Κριτήρια<br>γενικής<br>επιστημονικής<br>και<br>εκπαιδευτικής<br>δράσης | Equal<br>variances<br>assumed        | 11,08<br>8 | <b>,001</b> | 3,184 | 150     | ,002        | ,34749 | ,10913 | ,13187  | ,56311 |
|  | Equal<br>variances<br>not<br>assumed |            |             | 3,315 | 144,296 | <b>,001</b> | ,34749 | ,10483 | ,14030  | ,55468 |
| Κριτήρια<br>άσκησης<br>καθηκόντων<br>ευθύνης                           | Equal<br>variances<br>assumed        | 4,802      | ,030        | ,869  | 150     | ,386        | ,07506 | ,08637 | -,09559 | ,24572 |
|  | Equal<br>variances<br>not<br>assumed |            |             | ,911  | 146,238 | ,364        | ,07506 | ,08237 | -,08774 | ,23786 |

### Δ.1.3 Αποτελέσματα ανά Κατηγορία Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Διευθυντικού Έργου σε Σχέση με το Φύλο των Συμμετεχόντων

Παρουσιάζονται τα αποτελέσματα (μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις) των τεσσάρων κατηγοριών αξιολόγησης σε σχέση με το φύλο των συμμετεχόντων.

| <b>Group Statistics</b>                                |         |    |        |                |                 |
|--|---------|----|--------|----------------|-----------------|
|  | Φύλο    | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| Άσκηση Διοικητικού και οργανωτικού έργου.              | Άνδρας  | 61 | 2,3463 | ,46308         | ,05929          |
|  | Γυναίκα | 91 | 2,3891 | ,42364         | ,04441          |
| Άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης.                | Άνδρας  | 61 | 2,1924 | ,50153         | ,06421          |
|  | Γυναίκα | 91 | 2,1954 | ,49577         | ,05197          |
| Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας.    | Άνδρας  | 61 | 2,6644 | ,50648         | ,06485          |
|  | Γυναίκα | 91 | 2,6949 | ,49852         | ,05226          |
| Επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή. | Άνδρας  | 61 | 1,7920 | ,36735         | ,04703          |
|  | Γυναίκα | 91 | 1,6799 | ,42700         | ,04476          |

**Δ.1.4 Αποτελέσματα t-test για Ανάλυση των Τεσσάρων Κατηγοριών Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Διευθυντικού Έργου Ανάλογα με το Φύλο των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών του Δείγματος**

| <b>Independent Samples Test</b>           |                             |   |      |                              |         |                 |                 |                       |   |        |
|---|-----------------------------|---|------|------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|--------|
|   |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |         |                 |                 |                       |   |        |
|   |                             | F                                       | Sig. | T                            | df      | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|   |                             |   |      |                              |         |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper  |
| Άσκηση Διοικητικού και οργανωτικού έργου. | Equal variances assumed     | ,293                                    | ,589 | -,589                        | 150     | ,557            | -,04287         | ,07278                | -,18668                                   | ,10095 |
|   | Equal variances not assumed |   |      | -,579                        | 120,848 | ,564            | -,04287         | ,07408                | -,18953                                   | ,10379 |
| Άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης.   | Equal variances assumed     | ,426                                    | ,515 | -,037                        | 150     | ,971            | -,00302         | ,08242                | -,16588                                   | ,15984 |
|   | Equal variances not assumed |   |      | -,037                        | 127,792 | ,971            | -,00302         | ,08261                | -,16648                                   | ,16044 |

|  |                             |       |       |       |         |      |         |        |         |        |
|--|-----------------------------|-------|-------|-------|---------|------|---------|--------|---------|--------|
| Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας.    | Equal variances assumed     | ,000  | 1,000 | -,368 | 150     | ,713 | -,03056 | ,08302 | -,19461 | ,13349 |
|  | Equal variances not assumed |       |       | -,367 | 127,412 | ,714 | -,03056 | ,08328 | -,19536 | ,13424 |
| Επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή. | Equal variances assumed     | 1,597 | ,208  | 1,676 | 150     | ,096 | ,11207  | ,06689 | -,02009 | ,24423 |
|  | Equal variances not assumed |       |       | 1,726 | 140,868 | ,087 | ,11207  | ,06493 | -,01629 | ,24043 |



## Δ2. Αποτελέσματα Της Έρευνας σε Σχέση με την Ηλικία των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών του Δείγματος της Έρευνας

Η ηλικία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών του δείγματος της έρευνας ήταν η δεύτερη ανεξάρτητη μεταβλητή που αναλύθηκε σε σχέση τόσο με τα εννέα αξιολογητικά κριτήρια, όσο και σε σχέση με τις τέσσερις κατηγορίες αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του έργου των διευθυντών των σχολικών μονάδων.

### Δ.2.1 Αποτελέσματα ανά Κριτήριο Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Διευθυντικού Έργου σε Σχέση με τις Ηλικιακές Ομάδες των Συμμετεχόντων

| Ηλικία |                | Τρόπος Υλοποίησης Νομοθετικού Πλαισίου | Οργάνωση του έργου του Συλλόγου Διδασκόντων της σχολικής μονάδας | Αξιολόγηση της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας Διευθυντή | Οργάνωση των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης | Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας |
|--------|----------------|--|--|--|--|--|
| 24-35  | Mean           | 2,1415                                 | 1,9130   | 1,8205   | 2,1758                                   | 2,5092   |
|        | N              | 13                                     | 13   | 13   | 13                                       | 13   |
|        | Std. Deviation | ,59321                                 | ,73913   | ,88050   | ,46347                                   | ,63632   |
| 36-45  | Mean           | 2,4654                                 | 2,1762   | 1,7763   | 2,3590                                   | 2,6863   |
|        | N              | 39                                     | 38   | 38   | 39                                       | 39   |
|        | Std.           | ,55747                                 | ,42431   | ,66133   | ,42463                                   | ,53576   |

|       |                       |        |        |        |        |        |
|-------|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|       | Devia<br>tion         |        |        |        |        |        |
| 46-55 | Mean                  | 2,6061 | 2,3149 | 2,0633 | 2,4846 | 2,7619 |
|       | N                     | 79     | 79     | 79     | 79     | 79     |
|       | Std.<br>Devia<br>tion | ,36879 | ,40463 | ,63957 | ,43247 | ,38384 |
| 56-67 | Mean                  | 2,4886 | 2,1408 | 1,6746 | 2,3333 | 2,4853 |
|       | N                     | 21     | 21     | 21     | 21     | 21     |
|       | Std.<br>Devia<br>tion | ,50953 | ,36400 | ,71778 | ,49556 | ,66439 |
| Total | Mean                  | 2,5140 | 2,2212 | 1,9161 | 2,4051 | 2,6827 |
|       | N                     | 152    | 151    | 151    | 152    | 152    |
|       | Std.<br>Devia<br>tion | ,47738 | ,45298 | ,69038 | ,44798 | ,50028 |

| Ηλικία |      | Σχολικό κλίμα<br>και<br>παιδαγωγική<br>της σχολικής<br>μονάδας | Αξιολόγηση των<br>τυπικών<br>προσόντων και<br>της επιστημονικής<br>ανάπτυξης του<br>Διευθυντή | Κριτήρια<br>Επιμόρφωσης | Κριτήρια γενικής<br>επιστημονικής και<br>εκπαιδευτικής<br>δράσης | Κριτήρια<br>άσκησης<br>καθηκόντων<br>ευθύνης |
|--------|------|--|---|-------------------------|--|--|
| 24-35  | Mean | 2,5092   | 1,1795  | 1,5769                  | ,7564  | 2,3077                                       |
|        | N    | 13   | 13  | 13                      | 13   | 13   |

|       |                |        |        |         |        |        |
|-------|----------------|--------|--------|---------|--------|--------|
|       | Std. Deviation | ,63632 | ,36932 | 1,48389 | ,63507 | ,67433 |
| 36-45 | Mean           | 2,6863 | 1,1624 | 1,1282  | 1,0064 | 2,5760 |
|       | N              | 39     | 39     | 39      | 39     | 39     |
|       | Std. Deviation | ,53576 | ,57161 | 1,27071 | ,75107 | ,52429 |
| 46-55 | Mean           | 2,7619 | 1,3236 | 2,0190  | 1,2753 | 2,7737 |
|       | N              | 79     | 79     | 79      | 79     | 79     |
|       | Std. Deviation | ,38384 | ,36147 | 1,26198 | ,59052 | ,37611 |
| 56-67 | Mean           | 2,4853 | 1,3492 | 1,7857  | 1,0595 | 2,4090 |
|       | N              | 21     | 21     | 21      | 21     | 21     |
|       | Std. Deviation | ,66439 | ,57471 | 1,22036 | ,77421 | ,70756 |
| Total | Mean           | 2,6827 | 1,2735 | 1,7204  | 1,1321 | 2,6328 |
|       | N              | 152    | 152    | 152     | 152    | 152    |
|       | Std. Deviation | ,50028 | ,45866 | 1,31941 | ,67914 | ,52152 |

**Δ.2.2 Ανάλυση για Εύρεση Στατιστικά Σημαντικής Διαφοράς Μεταξύ των Ποσοτικών Εξαρτημένων Μεταβλητών (Κριτηρίων Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Έργου του Διευθυντή) και των Ηλικιακών Ομάδων των Συμμετεχόντων**

| ANOVA  |                |                |     |             |       |             |
|--|----------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------|
|  |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.        |
| Τρόπος Υλοποίησης Νομοθετικού Πλαισίου                           | Between Groups | 2,579          | 3   | ,860        | 3,997 | <b>,009</b> |
|  | Within Groups  | 31,833         | 148 | ,215        |       |             |
|  | Total          | 34,412         | 151 |             |       |             |
| Οργάνωση του έργου του Συλλόγου Διδασκόντων της σχολικής μονάδας | Between Groups | 2,140          | 3   | ,713        | 3,662 | <b>,014</b> |
|  | Within Groups  | 28,638         | 147 | ,195        |       |             |
|  | Total          | 30,778         | 150 |             |       |             |
| Αξιολόγηση της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας Διευθυντή     | Between Groups | 3,798          | 3   | 1,266       | 2,749 | <b>,045</b> |
|  | Within Groups  | 67,695         | 147 | ,461        |       |             |
|  | Total          | 71,493         | 150 |             |       |             |
| Οργάνωση των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης                         | Between Groups | 1,374          | 3   | ,458        | 2,343 | ,075        |
|  | Within Groups  | 28,930         | 148 | ,195        |       |             |
|  | Total          | 30,304         | 151 |             |       |             |
| Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας               | Between Groups | 1,706          | 3   | ,569        | 2,333 | ,076        |
|  | Within Groups  | 36,087         | 148 | ,244        |       |             |
|  | Total          | 37,793         | 151 |             |       |             |
| Αξιολόγηση των   | Between Groups | ,915           | 3   | ,305        | 1,464 | ,227        |

|   |                |         |     |       |       |             |
|---|----------------|---------|-----|-------|-------|-------------|
| τυπικών<br>προσόντων και της<br>επιστημονικής<br>ανάπτυξης του<br>Διευθυντή | Within Groups  | 30,850  | 148 | ,208  |       |             |
|   | Total          | 31,765  | 151 |       |       |             |
| Κριτήρια<br>Επιμόρφωσης   | Between Groups | 21,077  | 3   | 7,026 | 4,301 | <b>,006</b> |
|   | Within Groups  | 241,789 | 148 | 1,634 |       |             |
|   | Total          | 262,867 | 151 |       |       |             |
| Κριτήρια γενικής<br>επιστημονικής και<br>εκπαιδευτικής<br>δράσης            | Between Groups | 4,182   | 3   | 1,394 | 3,152 | <b>,027</b> |
|   | Within Groups  | 65,463  | 148 | ,442  |       |             |
|   | Total          | 69,645  | 151 |       |       |             |
| Κριτήρια άσκησης<br>καθηκόντων<br>ευθύνης                                   | Between Groups | 4,121   | 3   | 1,374 | 5,502 | <b>,001</b> |
|   | Within Groups  | 36,949  | 148 | ,250  |       |             |
|   | Total          | 41,069  | 151 |       |       |             |

**Δ.2.3 Ανάλυση για Εύρεση Πιθανής Στατιστικά Σημαντικής Διαφοράς Ανάμεσα στις Διάφορες Ηλικιακές Ομάδες σε Σχέση με τα Κριτήρια Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Διευθυντικού Έργου**

| <b>Multiple Comparisons</b>   |               |               |                          |               |             |                         |             |
|---|---------------|---------------|--------------------------|---------------|-------------|-------------------------|-------------|
| Bonferroni  |               |               |                          |               |             |                         |             |
| Dependent Variable  | (I)<br>Ηλικία | (J)<br>Ηλικία | Mean<br>Difference (I-J) | Std.<br>Error | Sig.        | 95% Confidence Interval |             |
|   |               |               |                          |               |             | Lower Bound             | Upper Bound |
| Τρόπος Υλοποίησης<br>Νομοθετικού<br>Πλαισίου                              | 24-35         | 36-45         | -,32386                  | ,14853        | ,185        | -,7211                  | ,0733       |
|   |               | 46-55         | -,46454*                 | ,13881        | <b>,006</b> | -,8357                  | -,0933      |
|   |               | 56-67         | -,34703                  | ,16367        | ,214        | -,7847                  | ,0906       |
|   | 36-45         | 24-35         | ,32386                   | ,14853        | ,185        | -,0733                  | ,7211       |
|   |               | 46-55         | -,14067                  | ,09076        | ,740        | -,3834                  | ,1020       |
|   |               | 56-67         | -,02317                  | ,12553        | 1,000       | -,3589                  | ,3125       |
|   | 46-55         | 24-35         | ,46454*                  | ,13881        | <b>,006</b> | ,0933                   | ,8357       |
|   |               | 36-45         | ,14067                   | ,09076        | ,740        | -,1020                  | ,3834       |
|   |               | 56-67         | ,11750                   | ,11386        | 1,000       | -,1870                  | ,4220       |
|   | 56-67         | 24-35         | ,34703                   | ,16367        | ,214        | -,0906                  | ,7847       |
|   |               | 36-45         | ,02317                   | ,12553        | 1,000       | -,3125                  | ,3589       |
|   |               | 46-55         | -,11750                  | ,11386        | 1,000       | -,4220                  | ,1870       |
| Οργάνωση του<br>έργου του Συλλόγου<br>Διδασκόντων της<br>σχολικής μονάδας | 24-35         | 36-45         | -,26316                  | ,14182        | ,393        | -,6424                  | ,1161       |
|   |               | 46-55         | -,40182*                 | ,13210        | <b>,017</b> | -,7551                  | -,0485      |
|   |               | 56-67         | -,22774                  | ,15576        | ,875        | -,6443                  | ,1888       |
|   | 36-45         | 24-35         | ,26316                   | ,14182        | ,393        | -,1161                  | ,6424       |
|   |               | 46-55         | -,13866                  | ,08714        | ,682        | -,3717                  | ,0944       |
|   |               | 56-67         | ,03541                   | ,12001        | 1,000       | -,2856                  | ,3564       |
|   | 46-55         | 24-35         | ,40182*                  | ,13210        | <b>,017</b> | ,0485                   | ,7551       |

|  |       |       |         |        |       |        |       |
|--|-------|-------|---------|--------|-------|--------|-------|
|  |       | 36-45 | ,13866  | ,08714 | ,682  | -,0944 | ,3717 |
|  |       | 56-67 | ,17408  | ,10836 | ,662  | -,1157 | ,4639 |
|  | 56-67 | 24-35 | ,22774  | ,15576 | ,875  | -,1888 | ,6443 |
|  |       | 36-45 | -,03541 | ,12001 | 1,000 | -,3564 | ,2856 |
|  |       | 46-55 | -,17408 | ,10836 | ,662  | -,4639 | ,1157 |
| Αξιολόγηση της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας Διευθυντή | 24-35 | 36-45 | ,04420  | ,21804 | 1,000 | -,5389 | ,6273 |
|  |       | 46-55 | -,24278 | ,20311 | 1,000 | -,7860 | ,3004 |
|  |       | 56-67 | ,14591  | ,23949 | 1,000 | -,4946 | ,7864 |
|  | 36-45 | 24-35 | -,04420 | ,21804 | 1,000 | -,6273 | ,5389 |
|  |       | 46-55 | -,28698 | ,13397 | ,203  | -,6453 | ,0713 |
|  |       | 56-67 | ,10171  | ,18452 | 1,000 | -,3918 | ,5952 |
|  | 46-55 | 24-35 | ,24278  | ,20311 | 1,000 | -,3004 | ,7860 |
|  |       | 36-45 | ,28698  | ,13397 | ,203  | -,0713 | ,6453 |
|  |       | 56-67 | ,38869  | ,16661 | ,126  | -,0569 | ,8343 |
|  | 56-67 | 24-35 | -,14591 | ,23949 | 1,000 | -,7864 | ,4946 |
|  |       | 36-45 | -,10171 | ,18452 | 1,000 | -,5952 | ,3918 |
|  |       | 46-55 | -,38869 | ,16661 | ,126  | -,8343 | ,0569 |
| Οργάνωση των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης                     | 24-35 | 36-45 | -,18315 | ,14159 | 1,000 | -,5618 | ,1955 |
|  |       | 46-55 | -,30881 | ,13233 | ,126  | -,6627 | ,0451 |
|  |       | 56-67 | -,15751 | ,15603 | 1,000 | -,5748 | ,2597 |
|  | 36-45 | 24-35 | ,18315  | ,14159 | 1,000 | -,1955 | ,5618 |
|  |       | 46-55 | -,12565 | ,08652 | ,891  | -,3570 | ,1057 |
|  |       | 56-67 | ,02564  | ,11967 | 1,000 | -,2944 | ,3457 |
|  | 46-55 | 24-35 | ,30881  | ,13233 | ,126  | -,0451 | ,6627 |
|  |       | 36-45 | ,12565  | ,08652 | ,891  | -,1057 | ,3570 |
|  |       | 56-67 | ,15130  | ,10855 | ,993  | -,1390 | ,4416 |

|  |       |       |         |        |       |        |       |
|--|-------|-------|---------|--------|-------|--------|-------|
|  | 56-67 | 24-35 | ,15751  | ,15603 | 1,000 | -,2597 | ,5748 |
|  |       | 36-45 | -,02564 | ,11967 | 1,000 | -,3457 | ,2944 |
|  |       | 46-55 | -,15130 | ,10855 | ,993  | -,4416 | ,1390 |
| Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας                             | 24-35 | 36-45 | -,17711 | ,15814 | 1,000 | -,6000 | ,2458 |
|  |       | 46-55 | -,25275 | ,14779 | ,536  | -,6480 | ,1425 |
|  |       | 56-67 | ,02390  | ,17426 | 1,000 | -,4421 | ,4899 |
|  | 36-45 | 24-35 | ,17711  | ,15814 | 1,000 | -,2458 | ,6000 |
|  |       | 46-55 | -,07564 | ,09664 | 1,000 | -,3341 | ,1828 |
|  |       | 56-67 | ,20100  | ,13365 | ,808  | -,1564 | ,5584 |
|  | 46-55 | 24-35 | ,25275  | ,14779 | ,536  | -,1425 | ,6480 |
|  |       | 36-45 | ,07564  | ,09664 | 1,000 | -,1828 | ,3341 |
|  |       | 56-67 | ,27664  | ,12123 | ,144  | -,0476 | ,6008 |
|  | 56-67 | 24-35 | -,02390 | ,17426 | 1,000 | -,4899 | ,4421 |
|  |       | 36-45 | -,20100 | ,13365 | ,808  | -,5584 | ,1564 |
|  |       | 46-55 | -,27664 | ,12123 | ,144  | -,6008 | ,0476 |
| Αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και της επιστημονικής ανάπτυξης του Διευθυντή | 24-35 | 36-45 | ,01709  | ,14622 | 1,000 | -,3739 | ,4081 |
|  |       | 46-55 | -,14414 | ,13665 | 1,000 | -,5096 | ,2213 |
|  |       | 56-67 | -,16972 | ,16112 | 1,000 | -,6006 | ,2612 |
|  | 36-45 | 24-35 | -,01709 | ,14622 | 1,000 | -,4081 | ,3739 |
|  |       | 46-55 | -,16124 | ,08935 | ,439  | -,4002 | ,0777 |
|  |       | 56-67 | -,18681 | ,12357 | ,796  | -,5173 | ,1436 |
|  | 46-55 | 24-35 | ,14414  | ,13665 | 1,000 | -,2213 | ,5096 |
|  |       | 36-45 | ,16124  | ,08935 | ,439  | -,0777 | ,4002 |
|  |       | 56-67 | -,02558 | ,11209 | 1,000 | -,3253 | ,2742 |
|  | 56-67 | 24-35 | ,16972  | ,16112 | 1,000 | -,2612 | ,6006 |
|  |       | 36-45 | ,18681  | ,12357 | ,796  | -,1436 | ,5173 |
|  |       | 46-55 | ,02558  | ,11209 | 1,000 | -,2742 | ,3253 |



|  |       |       |          |        |             |         |        |
|--|-------|-------|----------|--------|-------------|---------|--------|
| Κριτήρια<br>Επιμόρφωσης  | 24-35 | 36-45 | ,44872   | ,40934 | 1,000       | -,6459  | 1,5434 |
|  |       | 46-55 | -,44206  | ,38256 | 1,000       | -1,4651 | ,5810  |
|  |       | 56-67 | -,20879  | ,45107 | 1,000       | -1,4150 | ,9975  |
|  | 36-45 | 24-35 | -,44872  | ,40934 | 1,000       | -1,5434 | ,6459  |
|  |       | 46-55 | -,89078* | ,25014 | <b>,003</b> | -1,5597 | -,2219 |
|  |       | 56-67 | -,65751  | ,34596 | ,356        | -1,5827 | ,2676  |
|  | 46-55 | 24-35 | ,44206   | ,38256 | 1,000       | -,5810  | 1,4651 |
|  |       | 36-45 | ,89078*  | ,25014 | <b>,003</b> | ,2219   | 1,5597 |
|  |       | 56-67 | ,23327   | ,31381 | 1,000       | -,6059  | 1,0725 |
|  | 56-67 | 24-35 | ,20879   | ,45107 | 1,000       | -,9975  | 1,4150 |
|  |       | 36-45 | ,65751   | ,34596 | ,356        | -,2676  | 1,5827 |
|  |       | 46-55 | -,23327  | ,31381 | 1,000       | -1,0725 | ,6059  |
| Κριτήρια γενικής<br>επιστημονικής και<br>εκπαιδευτικής<br>δράσης | 24-35 | 36-45 | -,25000  | ,21299 | 1,000       | -,8196  | ,3196  |
|  |       | 46-55 | -,51891  | ,19906 | ,060        | -1,0512 | ,0134  |
|  |       | 56-67 | -,30311  | ,23471 | 1,000       | -,9308  | ,3245  |
|  | 36-45 | 24-35 | ,25000   | ,21299 | 1,000       | -,3196  | ,8196  |
|  |       | 46-55 | -,26891  | ,13016 | ,243        | -,6170  | ,0792  |
|  |       | 56-67 | -,05311  | ,18001 | 1,000       | -,5345  | ,4283  |
|  | 46-55 | 24-35 | ,51891   | ,19906 | ,060        | -,0134  | 1,0512 |
|  |       | 36-45 | ,26891   | ,13016 | ,243        | -,0792  | ,6170  |
|  |       | 56-67 | ,21579   | ,16328 | 1,000       | -,2209  | ,6524  |
|  | 56-67 | 24-35 | ,30311   | ,23471 | 1,000       | -,3245  | ,9308  |
|  |       | 36-45 | ,05311   | ,18001 | 1,000       | -,4283  | ,5345  |
|  |       | 46-55 | -,21579  | ,16328 | 1,000       | -,6524  | ,2209  |
| Κριτήρια άσκησης<br>καθηκόντων<br>ευθύνης                        | 24-35 | 36-45 | -,26832  | ,16002 | ,574        | -,6962  | ,1596  |
|  |       | 46-55 | -,46604* | ,14955 | <b>,013</b> | -,8660  | -,0661 |
|  |       | 56-67 | -,10132  | ,17633 | 1,000       | -,5729  | ,3702  |

|  |       |       |          |        |             |        |        |
|--|-------|-------|----------|--------|-------------|--------|--------|
|  | 36-45 | 24-35 | ,26832   | ,16002 | ,574        | -,1596 | ,6962  |
|  |       | 46-55 | -,19773  | ,09778 | ,270        | -,4592 | ,0638  |
|  |       | 56-67 | ,16699   | ,13524 | 1,000       | -,1947 | ,5286  |
|  | 46-55 | 24-35 | ,46604*  | ,14955 | <b>,013</b> | ,0661  | ,8660  |
|  |       | 36-45 | ,19773   | ,09778 | ,270        | -,0638 | ,4592  |
|  |       | 56-67 | ,36472*  | ,12267 | <b>,021</b> | ,0367  | ,6928  |
|  | 56-67 | 24-35 | ,10132   | ,17633 | 1,000       | -,3702 | ,5729  |
|  |       | 36-45 | -,16699  | ,13524 | 1,000       | -,5286 | ,1947  |
|  |       | 46-55 | -,36472* | ,12267 | <b>,021</b> | -,6928 | -,0367 |

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**Δ.2.4 Αποτελέσματα Ανά Κατηγορία-Άξονα Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Διευθυντικού Έργου σε Σχέση με Ηλικιακές Ομάδες των Συμμετεχόντων**

| <b>Report</b> |                |   |   |  |   |
|---------------|----------------|---|---|--|---|
| Ηλικία        |                | Άσκηση Διοικητικού και οργανωτικού έργου. | Άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης. | Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας | Επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή.. |
| 24-35         | Mean           | 2,0321                                    | 2,0495                                  | 2,5092   | 1,5234  |
|               | N              | 13  | 13                                      | 13   | 13  |
|               | Std. Deviation | ,61969                                    | ,57984                                  | ,63632   | ,61918  |
| 36-45         | Mean           | 2,3199                                    | 2,0958                                  | 2,6863   | 1,5927  |
|               | N              | 39  | 39                                      | 39   | 39  |
|               | Std. Deviation | ,47167                                    | ,46473                                  | ,53576   | ,40150  |
| 46-55         | Mean           | 2,4669                                    | 2,3065                                  | 2,7619   | 1,8561  |
|               | N              | 79  | 79                                      | 79   | 79  |
|               | Std. Deviation | ,36193                                    | ,47562                                  | ,38384   | ,31597  |
| 56-67         | Mean           | 2,3217                                    | 2,0442                                  | 2,4853   | 1,6016  |
|               | N              | 21  | 21                                      | 21   | 21  |
|               | Std. Deviation | ,41437                                    | ,51034                                  | ,66439   | ,42204  |
| Total         | Mean           | 2,3719                                    | 2,1942                                  | 2,6827   | 1,7249  |
|               | N              | 152                                       | 152                                     | 152  | 152   |
|               | Std. Deviation | ,43889                                    | ,49643                                  | ,50028   | ,40661  |

**Δ.2.5 Ανάλυση για Εύρεση Στατιστικά Σημαντικής Διαφοράς Μεταξύ των Ποσοτικών Εξαρτημένων Μεταβλητών (Κατηγοριών Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Έργου του Διευθυντή) και των Ηλικιακών Ομάδων των Συμμετεχόντων**

| ANOVA  |                |                |     |             |       |             |
|--|----------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------|
|  |                | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F     | Sig.        |
| Άσκηση Διοικητικού και οργανωτικού έργου.              | Between Groups | 2,373          | 3   | ,791        | 4,382 | <b>,005</b> |
|  | Within Groups  | 26,714         | 148 | ,180        |       |             |
|  | Total          | 29,086         | 151 |             |       |             |
| Άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης.                | Between Groups | 2,118          | 3   | ,706        | 2,978 | <b>,033</b> |
|  | Within Groups  | 35,095         | 148 | ,237        |       |             |
|  | Total          | 37,213         | 151 |             |       |             |
| Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας     | Between Groups | 1,706          | 3   | ,569        | 2,333 | ,076        |
|  | Within Groups  | 36,087         | 148 | ,244        |       |             |
|  | Total          | 37,793         | 151 |             |       |             |
| Επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή. | Between Groups | 2,889          | 3   | ,963        | 6,457 | <b>,000</b> |
|  | Within Groups  | 22,076         | 148 | ,149        |       |             |
|  | Total          | 24,965         | 151 |             |       |             |

**Δ.2.6 Ανάλυση για Εύρεση Πιθανής Στατιστικά Σημαντικής Διαφοράς Ανάμεσα στις Ηλικιακές Ομάδες των Συμμετεχόντων σε Σχέση με τις Κατηγορίες-Άξονες Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Διευθυντικού Έργου**

**Post Hoc Tests**

| Multiple Comparisons                      |            |            |                       |            |             |                         |             |
|---|------------|------------|-----------------------|------------|-------------|-------------------------|-------------|
| Bonferroni                                |            |            |                       |            |             |                         |             |
| Dependent Variable                        | (I) Ηλικία | (J) Ηλικία | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.        | 95% Confidence Interval |             |
|   |            |            |                       |            |             | Lower Bound             | Upper Bound |
| Άσκηση Διοικητικού και οργανωτικού έργου. | 24-35      | 36-45      | -,28784               | ,13606     | ,216        | -,6517                  | ,0760       |
|   |            | 46-55      | -,43483*              | ,12716     | <b>,005</b> | -,7749                  | -,0948      |
|   |            | 56-67      | -,28965               | ,14993     | ,332        | -,6906                  | ,1113       |
|   | 36-45      | 24-35      | ,28784                | ,13606     | ,216        | -,0760                  | ,6517       |
|   |            | 46-55      | -,14699               | ,08314     | ,475        | -,3693                  | ,0754       |
|   |            | 56-67      | -,00181               | ,11499     | 1,000       | -,3093                  | ,3057       |
|   | 46-55      | 24-35      | ,43483*               | ,12716     | <b>,005</b> | ,0948                   | ,7749       |
|   |            | 36-45      | ,14699                | ,08314     | ,475        | -,0754                  | ,3693       |
|   |            | 56-67      | ,14518                | ,10431     | ,996        | -,1338                  | ,4241       |
|   | 56-67      | 24-35      | ,28965                | ,14993     | ,332        | -,1113                  | ,6906       |
|   |            | 36-45      | ,00181                | ,11499     | 1,000       | -,3057                  | ,3093       |
|   |            | 46-55      | -,14518               | ,10431     | ,996        | -,4241                  | ,1338       |
| Άσκηση έργου                              | 24-35      | 36-45      | -,04640               | ,15595     | 1,000       | -,4634                  | ,3706       |
|   |            | 46-55      | -,25706               | ,14575     | ,479        | -,6468                  | ,1327       |
|   |            | 56-67      | ,00523                | ,17185     | 1,000       | -,4543                  | ,4648       |
|   | 36-45      | 24-35      | ,04640                | ,15595     | 1,000       | -,3706                  | ,4634       |
|   |            | 46-55      | -,21066               | ,09530     | ,172        | -,4655                  | ,0442       |

|  |  |       |          |         |             |        |        |       |
|--|--|-------|----------|---------|-------------|--------|--------|-------|
| εποπτείας και αξιολόγησης.                             |  | 56-67 | ,05163   | ,13180  | 1,000       | -,3008 | ,4041  |       |
|  | 46-55  | 24-35 | ,25706   | ,14575  | ,479        | -,1327 | ,6468  |       |
|  |  | 36-45 | ,21066   | ,09530  | ,172        | -,0442 | ,4655  |       |
|  |  | 56-67 | ,26229   | ,11955  | ,179        | -,0574 | ,5820  |       |
|  | 56-67  | 24-35 | -,00523  | ,17185  | 1,000       | -,4648 | ,4543  |       |
|  |  | 36-45 | -,05163  | ,13180  | 1,000       | -,4041 | ,3008  |       |
|  |  | 46-55 | -,26229  | ,11955  | ,179        | -,5820 | ,0574  |       |
|  | Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας | 24-35 | 36-45    | -,17711 | ,15814      | 1,000  | -,6000 | ,2458 |
|  |  |       | 46-55    | -,25275 | ,14779      | ,536   | -,6480 | ,1425 |
| 56-67  |  |       | ,02390   | ,17426  | 1,000       | -,4421 | ,4899  |       |
| 36-45  |  | 24-35 | ,17711   | ,15814  | 1,000       | -,2458 | ,6000  |       |
|  |  | 46-55 | -,07564  | ,09664  | 1,000       | -,3341 | ,1828  |       |
|  |  | 56-67 | ,20100   | ,13365  | ,808        | -,1564 | ,5584  |       |
| 46-55  |  | 24-35 | ,25275   | ,14779  | ,536        | -,1425 | ,6480  |       |
|  |  | 36-45 | ,07564   | ,09664  | 1,000       | -,1828 | ,3341  |       |
|  |  | 56-67 | ,27664   | ,12123  | ,144        | -,0476 | ,6008  |       |
| 56-67  |  | 24-35 | -,02390  | ,17426  | 1,000       | -,4899 | ,4421  |       |
|  |  | 36-45 | -,20100  | ,13365  | ,808        | -,5584 | ,1564  |       |
|  |  | 46-55 | -,27664  | ,12123  | ,144        | -,6008 | ,0476  |       |
| Επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή. | 24-35  | 36-45 | -,06929  | ,12369  | 1,000       | -,4001 | ,2615  |       |
|  |  | 46-55 | -,33274* | ,11559  | ,028        | -,6419 | -,0236 |       |
|  |  | 56-67 | -,07825  | ,13630  | 1,000       | -,4427 | ,2862  |       |
|  | 36-45  | 24-35 | ,06929   | ,12369  | 1,000       | -,2615 | ,4001  |       |
|  |  | 46-55 | -,26345* | ,07558  | <b>,004</b> | -,4656 | -,0613 |       |
|  |  | 56-67 | -,00896  | ,10453  | 1,000       | -,2885 | ,2706  |       |
|  | 46-55  | 24-35 | ,33274*  | ,11559  | ,028        | ,0236  | ,6419  |       |
|  |  | 36-45 | ,26345*  | ,07558  | <b>,004</b> | ,0613  | ,4656  |       |

|  |       |       |          |        |       |        |        |
|--|-------|-------|----------|--------|-------|--------|--------|
|  |       | 56-67 | ,25449*  | ,09482 | ,049  | ,0009  | ,5081  |
|  | 56-67 | 24-35 | ,07825   | ,13630 | 1,000 | -,2862 | ,4427  |
|  |       | 36-45 | ,00896   | ,10453 | 1,000 | -,2706 | ,2885  |
|  |       | 46-55 | -,25449* | ,09482 | ,049  | -,5081 | -,0009 |

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

| Report |                |   |   |  |   |
|--------|----------------|---|---|--|---|
| Ηλικία |                | Άσκηση Διοικητικού και οργανωτικού έργου. | Άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης. | Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας | Επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή.. |
| 24-35  | Mean           | 2,0321                                    | 2,0495                                  | 2,5092   | 1,5234  |
|        | N              | 13  | 13                                      | 13   | 13  |
|        | Std. Deviation | ,61969                                    | ,57984                                  | ,63632   | ,61918  |
| 36-45  | Mean           | 2,3199                                    | 2,0958                                  | 2,6863   | 1,5927  |
|        | N              | 39  | 39                                      | 39   | 39  |
|        | Std. Deviation | ,47167                                    | ,46473                                  | ,53576   | ,40150  |
| 46-55  | Mean           | 2,4669                                    | 2,3065                                  | 2,7619   | 1,8561  |
|        | N              | 79  | 79                                      | 79   | 79  |
|        | Std. Deviation | ,36193                                    | ,47562                                  | ,38384   | ,31597  |
| 56-67  | Mean           | 2,3217                                    | 2,0442                                  | 2,4853   | 1,6016  |
|        | N              | 21  | 21                                      | 21   | 21  |
|        | Std. Deviation | ,41437                                    | ,51034                                  | ,66439   | ,42204  |
| Total  | Mean           | 2,3719                                    | 2,1942                                  | 2,6827   | 1,7249  |
|        | N              | 152                                       | 152                                     | 152  | 152   |
|        | Std. Deviation | ,43889                                    | ,49643                                  | ,50028   | ,40661  |

### Δ3. Αποτελέσματα Της Έρευνας σε Σχέση με Τα Έτη Υπηρεσίας των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών του Δείγματος της Έρευνας

Τα έτη της εκπαιδευτικής υπηρεσίας των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών του δείγματος της έρευνας ήταν η τρίτη ανεξάρτητη μεταβλητή που αναλύθηκε σε σχέση τόσο σε σχέση με τα εννέα αξιολογητικά κριτήρια όσο και σε σχέση με τις τέσσερις κατηγορίες αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του έργου των διευθυντών των σχολικών μονάδων.

#### Δ.3.1 Αποτελέσματα Ανά Κριτήριο Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Διευθυντικού Έργου σε Σχέση με τα Έτη Υπηρεσίας των Συμμετεχόντων

| Έτη Υπηρεσίας | Τρόπος Υλοποίησης Νομοθετικού Πλαισίου | Οργάνωση του έργου του Συλλόγου Διδασκόντων της σχολικής μονάδας | Αξιολόγηση της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας Διευθυντή | Οργάνωση των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης | Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας |        |
|---------------|--|--|--|--|--|--------|
| 6-10          | Mean                                   | 2,3164   | 2,1324   | 1,7045                                   | 2,2078   | 2,4805 |
|               | N                                      | 22   | 22   | 22                                       | 22   | 22     |
|               | Std. Deviation                         | ,48394   | ,38504   | ,60843                                   | ,40581   | ,41796 |
| 11-20         | Mean                                   | 2,5756   | 2,2925   | 2,0625                                   | 2,4559   | 2,7651 |
|               | N                                      | 89   | 88   | 88                                       | 89   | 89     |



|             |                |        |        |        |        |        |
|-------------|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|             | Std. Deviation | ,41526 | ,40756 | ,64094 | ,41976 | ,45233 |
| Πάνω από 21 | Mean           | 2,4945 | 2,1250 | 1,7250 | 2,4143 | 2,6107 |
|             | N              | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |
|             | Std. Deviation | ,57692 | ,55445 | ,77308 | ,50513 | ,60781 |
| Total       | Mean           | 2,5164 | 2,2244 | 1,9200 | 2,4087 | 2,6828 |
|             | N              | 151    | 150    | 150    | 151    | 151    |
|             | Std. Deviation | ,47809 | ,45276 | ,69103 | ,44723 | ,50195 |

| Έτη Υπηρεσίας |                | Αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και της επιστημονικής ανάπτυξης του Διευθυντή | Κριτήρια Επιμόρφωσης | Κριτήρια γενικής επιστημονικής και εκπαιδευτικής δράσης | Κριτήρια άσκησης καθηκόντων ευθύνης |
|---------------|----------------|--|----------------------|---|-------------------------------------|
| 6-10          | Mean           | 1,2955   | 1,3636               | 1,2879  | 2,4432                              |
|               | N              | 22   | 22                   | 22  | 22                                  |
|               | Std. Deviation | ,48231   | 1,30185              | ,63294  | ,40039                              |
| 11-20         | Mean           | 1,2910   | 1,8764               | 1,1994  | 2,7384                              |
|               | N              | 89   | 89                   | 89  | 89                                  |
|               | Std. Deviation | ,42767   | 1,32990              | ,63198  | ,40049                              |
| Πάνω από 21   | Mean           | 1,2167   | 1,6125               | ,9250   | 2,5272                              |
|               | N              | 40   | 40                   | 40  | 40                                  |

|       |                |        |         |        |        |
|-------|----------------|--------|---------|--------|--------|
|       | Std. Deviation | ,52052 | 1,27343 | ,75362 | ,72225 |
| Total | Mean           | 1,2720 | 1,7318  | 1,1396 | 2,6394 |
|       | N              | 151    | 151     | 151    | 151    |
|       | Std. Deviat.   | ,45981 | 1,31628 | ,67505 | ,51670 |

**Δ.3.2 Ανάλυση για Εύρεση Στατιστικά Σημαντικής Διαφοράς Μεταξύ των Ποσοτικών Εξαρτημένων Μεταβλητών (Κριτηρίων Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Έργου του Διευθυντή) και των Ετών Υπηρεσίας των Συμμετεχόντων**

| ANOVA  |                |                |     |             |       |             |
|--|----------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------|
|  |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.        |
| Τρόπος Υλοποίησης Νομοθετικού Πλαισίου                           | Between Groups | 1,212          | 2   | ,606        | 2,711 | ,070        |
|  | Within Groups  | 33,074         | 148 | ,223        |       |             |
|  | Total          | 34,286         | 150 |             |       |             |
| Οργάνωση του έργου του Συλλόγου Διδασκόντων της σχολικής μονάδας | Between Groups | ,990           | 2   | ,495        | 2,462 | ,089        |
|  | Within Groups  | 29,554         | 147 | ,201        |       |             |
|  | Total          | 30,544         | 149 |             |       |             |
| Αξιολόγηση της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας Διευθυντή     | Between Groups | 4,329          | 2   | 2,165       | 4,762 | <b>,010</b> |
|  | Within Groups  | 66,822         | 147 | ,455        |       |             |
|  | Total          | 71,151         | 149 |             |       |             |
| Οργάνωση των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης                         | Between Groups | 1,087          | 2   | ,544        | 2,782 | ,065        |
|  | Within Groups  | 28,914         | 148 | ,195        |       |             |
|  | Total          | 30,002         | 150 |             |       |             |

|  |                |         |     |       |       |             |
|--|----------------|---------|-----|-------|-------|-------------|
| Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας                             | Between Groups | 1,711   | 2   | ,856  | 3,510 | <b>,032</b> |
|  | Within Groups  | 36,081  | 148 | ,244  |       |             |
|  | Total          | 37,793  | 150 |       |       |             |
| Αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και της επιστημονικής ανάπτυξης του Διευθυντή | Between Groups | ,167    | 2   | ,083  | ,391  | ,677        |
|  | Within Groups  | 31,547  | 148 | ,213  |       |             |
|  | Total          | 31,714  | 150 |       |       |             |
| Κριτήρια Επιμόρφωσης   | Between Groups | 5,412   | 2   | 2,706 | 1,574 | ,211        |
|  | Within Groups  | 254,475 | 148 | 1,719 |       |             |
|  | Total          | 259,887 | 150 |       |       |             |
| Κριτήρια γενικής επιστημονικής και εκπαιδευτικής δράσης                        | Between Groups | 2,645   | 2   | 1,322 | 2,978 | ,054        |
|  | Within Groups  | 65,710  | 148 | ,444  |       |             |
|  | Total          | 68,355  | 150 |       |       |             |
| Κριτήρια άσκησης καθηκόντων ευθύνης  | Between Groups | 2,222   | 2   | 1,111 | 4,347 | <b>,015</b> |
|  | Within Groups  | 37,825  | 148 | ,256  |       |             |
|  | Total          | 40,047  | 150 |       |       |             |

**Δ.3.3 Ανάλυση για Εύρεση Πιθανής Στατιστικά Σημαντικής Διαφοράς Ανάμεσα στα Έτη Υπηρεσίας των Συμμετεχόντων σε Σχέση με τα Κριτήρια Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Διευθυντικού Έργου**

| Multiple Comparisons   |                   |                   |                       |            |             |                         |             |
|--|-------------------|-------------------|-----------------------|------------|-------------|-------------------------|-------------|
| Bonferroni   |                   |                   |                       |            |             |                         |             |
| Dependent Variable   | (I) Έτη Υπηρεσίας | (J) Έτη Υπηρεσίας | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.        | 95% Confidence Interval |             |
|  |                   |                   |                       |            |             | Lower Bound             | Upper Bound |
| Τρόπος Υλοποίησης Νομοθετικού Πλαισίου                           | 6-10              | 11-20             | -,25926               | ,11256     | ,068        | -,5318                  | ,0133       |
|  |                   | Πάνω από 21       | -,17814               | ,12548     | ,473        | -,4820                  | ,1257       |
|  | 11-20             | 6-10              | ,25926                | ,11256     | ,068        | -,0133                  | ,5318       |
|  |                   | Πάνω από 21       | ,08113                | ,08999     | 1,000       | -,1368                  | ,2990       |
|  | Πάνω από 21       | 6-10              | ,17814                | ,12548     | ,473        | -,1257                  | ,4820       |
|  |                   | 11-20             | -,08113               | ,08999     | 1,000       | -,2990                  | ,1368       |
| Οργάνωση του έργου του Συλλόγου Διδασκόντων της σχολικής μονάδας | 6-10              | 11-20             | -,16013               | ,10688     | ,409        | -,4190                  | ,0987       |
|  |                   | Πάνω από 21       | ,00741                | ,11902     | 1,000       | -,2808                  | ,2956       |
|  | 11-20             | 6-10              | ,16013                | ,10688     | ,409        | -,0987                  | ,4190       |
|  |                   | Πάνω από 21       | ,16754                | ,08550     | ,156        | -,0395                  | ,3746       |
|  | Πάνω από 21       | 6-10              | -,00741               | ,11902     | 1,000       | -,2956                  | ,2808       |
|  |                   | 11-20             | -,16754               | ,08550     | ,156        | -,3746                  | ,0395       |
| Αξιολόγηση της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας Διευθυντή     | 6-10              | 11-20             | -,35795               | ,16071     | ,082        | -,7471                  | ,0312       |
|  |                   | Πάνω από 21       | -,02045               | ,17896     | 1,000       | -,4538                  | ,4129       |
|  | 11-20             | 6-10              | ,35795                | ,16071     | ,082        | -,0312                  | ,7471       |
|  |                   | Πάνω από 21       | ,33750*               | ,12857     | <b>,029</b> | ,0261                   | ,6489       |

|  |             |             |          |        |             |         |        |
|--|-------------|-------------|----------|--------|-------------|---------|--------|
|  | Πάνω από 21 | 6-10        | ,02045   | ,17896 | 1,000       | -,4129  | ,4538  |
|  |             | 11-20       | -,33750* | ,12857 | <b>,029</b> | -,6489  | -,0261 |
| Οργάνωση των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης                                       | 6-10        | 11-20       | -,24807  | ,10524 | ,059        | -,5029  | ,0068  |
|  |             | Πάνω από 21 | -,20649  | ,11732 | ,241        | -,4906  | ,0776  |
|  | 11-20       | 6-10        | ,24807   | ,10524 | ,059        | -,0068  | ,5029  |
|  |             | Πάνω από 21 | ,04157   | ,08414 | 1,000       | -,1622  | ,2453  |
|  | Πάνω από 21 | 6-10        | ,20649   | ,11732 | ,241        | -,0776  | ,4906  |
|  |             | 11-20       | -,04157  | ,08414 | 1,000       | -,2453  | ,1622  |
| Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας                             | 6-10        | 11-20       | -,28462  | ,11756 | <b>,050</b> | -,5693  | ,0001  |
|  |             | Πάνω από 21 | -,13019  | ,13106 | ,966        | -,4476  | ,1872  |
|  | 11-20       | 6-10        | ,28462   | ,11756 | <b>,050</b> | -,0001  | ,5693  |
|  |             | Πάνω από 21 | ,15443   | ,09399 | ,307        | -,0732  | ,3820  |
|  | Πάνω από 21 | 6-10        | ,13019   | ,13106 | ,966        | -,1872  | ,4476  |
|  |             | 11-20       | -,15443  | ,09399 | ,307        | -,3820  | ,0732  |
| Αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και της επιστημονικής ανάπτυξης του Διευθυντή | 6-10        | 11-20       | ,00444   | ,10993 | 1,000       | -,2617  | ,2706  |
|  |             | Πάνω από 21 | ,07879   | ,12255 | 1,000       | -,2180  | ,3755  |
|  | 11-20       | 6-10        | -,00444  | ,10993 | 1,000       | -,2706  | ,2617  |
|  |             | Πάνω από 21 | ,07434   | ,08789 | 1,000       | -,1385  | ,2872  |
|  | Πάνω από 21 | 6-10        | -,07879  | ,12255 | 1,000       | -,3755  | ,2180  |
|  |             | 11-20       | -,07434  | ,08789 | 1,000       | -,2872  | ,1385  |
| Κριτήρια Επιμόρφωσης   | 6-10        | 11-20       | -,51277  | ,31221 | ,308        | -1,2688 | ,2432  |
|  |             | Πάνω από 21 | -,24886  | ,34805 | 1,000       | -1,0917 | ,5939  |
|  | 11-20       | 6-10        | ,51277   | ,31221 | ,308        | -,2432  | 1,2688 |
|  |             | Πάνω από 21 | ,26390   | ,24961 | ,876        | -,3405  | ,8683  |
|  | Πάνω από 21 | 6-10        | ,24886   | ,34805 | 1,000       | -,5939  | 1,0917 |
|  |             | 11-20       | -,26390  | ,24961 | ,876        | -,8683  | ,3405  |
| Κριτήρια γενικής   | 6-10        | 11-20       | ,08844   | ,15865 | 1,000       | -,2957  | ,4726  |

|  |             |             |          |        |             |        |        |
|--|-------------|-------------|----------|--------|-------------|--------|--------|
| επιστημονικής και εκπαιδευτικής δράσης                   |             | Πάνω από 21 | ,36288   | ,17686 | ,126        | -,0654 | ,7912  |
|  | 11-20       | 6-10        | -,08844  | ,15865 | 1,000       | -,4726 | ,2957  |
|  |             | Πάνω από 21 | ,27444   | ,12684 | ,096        | -,0327 | ,5816  |
|  | Πάνω από 21 | 6-10        | -,36288  | ,17686 | ,126        | -,7912 | ,0654  |
|  |             | 11-20       | -,27444  | ,12684 | ,096        | -,5816 | ,0327  |
| Κριτήρια άσκησης καθηκόντων ευθύνης                      | 6-10        | 11-20       | -,29518* | ,12037 | <b>,046</b> | -,5867 | -,0037 |
|  |             | Πάνω από 21 | -,08405  | ,13419 | 1,000       | -,4090 | ,2409  |
|  | 11-20       | 6-10        | ,29518*  | ,12037 | <b>,046</b> | ,0037  | ,5867  |
|  |             | Πάνω από 21 | ,21113   | ,09623 | ,089        | -,0219 | ,4442  |
|  | Πάνω από 21 | 6-10        | ,08405   | ,13419 | 1,000       | -,2409 | ,4090  |
| 11-20  |             | -,21113     | ,09623   | ,089   | -,4442      | ,0219  |        |
| *. The mean difference is significant at the 0.05 level. |             |             |          |        |             |        |        |

**Δ.3.4 Αποτελέσματα ανά Κατηγορία-Άξονα Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Διευθυντικού Έργου σε Σχέση με τα Έτη Υπηρεσίας των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών**

| Έτη Υπηρεσίας |                | Άσκηση Διοικητικού και οργανωτικού έργου. | Άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης. | Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας. | Επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή. |
|---------------|----------------|---|---|---|--|
| 6-10          | Mean           | 2,2282                                    | 1,9903                                  | 2,4805  | 1,6035   |
|               | N              | 22  | 22                                      | 22  | 22   |
|               | Std. Deviation | ,41450                                    | ,44158                                  | ,41796  | ,39226   |
| 11-20         | Mean           | 2,4366                                    | 2,2884                                  | 2,7651  | 1,8114   |
|               | N              | 89  | 89                                      | 89  | 89   |
|               | Std. Deviation | ,38844                                    | ,47080                                  | ,45233  | ,34739   |
| Πάνω από 21   | Mean           | 2,3173                                    | 2,1089                                  | 2,6107  | 1,6200   |
|               | N              | 40  | 40                                      | 40  | 40   |
|               | Std. Deviation | ,53309                                    | ,54036                                  | ,60781  | ,48025   |
| Total         | Mean           | 2,3747                                    | 2,1974                                  | 2,6828  | 1,7304   |
|               | N              | 151                                       | 151                                     | 151   | 151  |
|               | Std. Deviation | ,43904                                    | ,49653                                  | ,50195  | ,40225   |



**Δ.3.5 Ανάλυση για Εύρεση Στατιστικά Σημαντικής Διαφοράς Μεταξύ των Ποσοτικών Εξαρτημένων Μεταβλητών (Κατηγοριών Ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Έργου του Διευθυντή) και των Ετών Υπηρεσίας των Συμμετεχόντων**

| <b>ANOVA</b>   |                |                |     |             |       |             |
|--|----------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------|
|  |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.        |
| Άσκηση Διοικητικού και οργανωτικού έργου.              | Between Groups | ,945           | 2   | ,473        | 2,500 | ,086        |
|  | Within Groups  | 27,969         | 148 | ,189        |       |             |
|  | Total          | 28,914         | 150 |             |       |             |
| Άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης.                | Between Groups | 1,994          | 2   | ,997        | 4,217 | <b>,017</b> |
|  | Within Groups  | 34,988         | 148 | ,236        |       |             |
|  | Total          | 36,981         | 150 |             |       |             |
| Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας     | Between Groups | 1,711          | 2   | ,856        | 3,510 | <b>,032</b> |
|  | Within Groups  | 36,081         | 148 | ,244        |       |             |
|  | Total          | 37,793         | 150 |             |       |             |
| Επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή. | Between Groups | 1,425          | 2   | ,713        | 4,616 | <b>,011</b> |
|  | Within Groups  | 22,846         | 148 | ,154        |       |             |
|  | Total          | 24,271         | 150 |             |       |             |

### Δ.3.6 Ανάλυση για Εύρεση Πιθανής Στατιστικά Σημαντικής Διαφοράς Ανάμεσα στα Έτη Υπηρεσίας των Συμμετεχόντων σε Σχέση με τις Κατηγορίες-Άξονες ελέγχου της Αποτελεσματικότητας του Διευθυντικού Έργου

#### Post Hoc Tests

| Multiple Comparisons                       |                   |                   |                       |            |             |                         |             |
|--|-------------------|-------------------|-----------------------|------------|-------------|-------------------------|-------------|
| Bonferroni                                 |                   |                   |                       |            |             |                         |             |
| Dependent Variable                         | (I) Έτη Υπηρεσίας | (J) Έτη Υπηρεσίας | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.        | 95% Confidence Interval |             |
|  |                   |                   |                       |            |             | Lower Bound             | Upper Bound |
| Άσκηση Διοικητικού και οργανωτικού έργου.  | 6-10              | 11-20             | -,20841               | ,10351     | ,138        | -,4590                  | ,0422       |
|  |                   | Πάνω από 21       | -,08911               | ,11539     | 1,000       | -,3685                  | ,1903       |
|  | 11-20             | 6-10              | ,20841                | ,10351     | ,138        | -,0422                  | ,4590       |
|  |                   | Πάνω από 21       | ,11930                | ,08275     | ,455        | -,0811                  | ,3197       |
|  | Πάνω από 21       | 6-10              | ,08911                | ,11539     | 1,000       | -,1903                  | ,3685       |
|  |                   | 11-20             | -,11930               | ,08275     | ,455        | -,3197                  | ,0811       |
| Άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης.    | 6-10              | 11-20             | -,29813*              | ,11577     | <b>,033</b> | -,5785                  | -,0178      |
|  |                   | Πάνω από 21       | -,11867               | ,12906     | 1,000       | -,4312                  | ,1938       |
|  | 11-20             | 6-10              | ,29813*               | ,11577     | <b>,033</b> | ,0178                   | ,5785       |
|  |                   | Πάνω από 21       | ,17946                | ,09255     | ,163        | -,0447                  | ,4036       |
|  | Πάνω από 21       | 6-10              | ,11867                | ,12906     | 1,000       | -,1938                  | ,4312       |
|  |                   | 11-20             | -,17946               | ,09255     | ,163        | -,4036                  | ,0447       |
| Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής | 6-10              | 11-20             | -,28462               | ,11756     | ,050        | -,5693                  | ,0001       |
|  |                   | Πάνω από 21       | -,13019               | ,13106     | ,966        | -,4476                  | ,1872       |
|  | 11-20             | 6-10              | ,28462                | ,11756     | ,050        | -,0001                  | ,5693       |
|  |                   | Πάνω από 21       | ,15443                | ,09399     | ,307        | -,0732                  | ,3820       |

|   |             |             |          |        |             |        |        |
|---|-------------|-------------|----------|--------|-------------|--------|--------|
| μονάδας   | Πάνω από 21 | 6-10        | ,13019   | ,13106 | ,966        | -,1872 | ,4476  |
|   |             | 11-20       | -,15443  | ,09399 | ,307        | -,3820 | ,0732  |
| Επιστημονική<br>και<br>επαγγελματική<br>ανάπτυξη<br>του<br>Διευθυντή. | 6-10        | 11-20       | -,20786  | ,09355 | ,083        | -,4344 | ,0187  |
|   |             | Πάνω από 21 | -,01649  | ,10429 | 1,000       | -,2690 | ,2360  |
|   | 11-20       | 6-10        | ,20786   | ,09355 | ,083        | -,0187 | ,4344  |
|   |             | Πάνω από 21 | ,19136*  | ,07479 | <b>,035</b> | ,0103  | ,3725  |
|   | Πάνω από 21 | 6-10        | ,01649   | ,10429 | 1,000       | -,2360 | ,2690  |
|   |             | 11-20       | -,19136* | ,07479 | <b>,035</b> | -,3725 | -,0103 |
| *. The mean difference is significant at the 0.05 level.              |             |             |          |        |             |        |        |

# Βιβλιογραφία

Αθανασούλα-Ρέππα, Α.(1999).Η Αξιολόγηση του Διδακτικού Έργου των Εκπαιδευτικών στην Ελλάδα. Στο Π. Πασιαρδής, Ι. Σαββίδης, & Α. Τσιάκκιρος (Επιμ.), *Η Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου των Εκπαιδευτικών: Από τη θεωρία στην Πράξη* (σσ.39-60). Αθήνα: Έλλην.

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (1999β). Λήψη Αποφάσεων στο Χώρο της Εκπαίδευσης. Στους Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Μ. Κουτούζη, Γ. Μαυρογεώργου, Β. Νιτσόπουλου, & Δ. Χαλκιάτη (Επιμ), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων (Τόμος Α'): Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική* (σσ.67-114). Πάτρα: Ε.Α.Π.

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (1999γ). Η Επικοινωνία στον Εκπαιδευτικό Οργανισμό. Στους Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Α. Ανθοπούλου, Στ. Κατσουλάκη, & Γ. Μαυρογεώργου (Επιμ), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων (Τόμος Β'): Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (σσ.137-186). Πάτρα: Ε.Α.Π.

Ανδρέου, Α. (1998). *Ζητήματα Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Βιβλιογονία.

Ανδρέου, Α., & Παπακωνστασντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και οργάνωση: Διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα.

Ανθόπουλος, Κ. (2017). Ευρωπαϊκό Πλαίσιο για την Επιλογή Διευθυντών Σχολικών Μονάδων και Ελληνική Πραγματικότητα. *ESOS*. Ανακτήθηκε από <https://www.esos.gr/arthra/49519/eyropaiko-plaisio-gia-tin-epilogi-dieythyn-ton-sholikon-monadon-kai-elliniki> 06/07/2017

Barbuto, J.E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4).26-40.

Brauckmann, S., & Pashiardis, P. (2011). A Validation Study of the Leadership Styles of a Holistic Leadership Theoretical Framework. *International Journal of Educational Management*, 25(1) 11-32.

Brauckmann, S., & Pashiardis, P. (2008, June). *New Educational Governance and Educational Leadership: Investigating the Foundations of a new Relationship*. Paper Presented in Conference Proceedings of the Greek Pedagogical Institute, Athens, Greece.

Brauckmann, S., & Pashiardis, P. (2006). *Personal Communication*, Amsterdam, September 3, 2006.

Γιασεμής, Χ. (2001). Τα χαρακτηριστικά του ιδεώδη διευθυντή στην Κυπριακή Δημοτική Εκπαίδευση σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών. *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, 116, 86-100.

Cohen, W. A. (1990). *The Art of the leader*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Cohen, L. Manion, L., & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Creswell, J. (2011). *Η Έρευνα στην εκπαίδευση* (1<sup>η</sup> Ελληνική Έκδοση). Αθήνα: ΙΩΝ

Δημητρόπουλος, Ε. (1999). *Εκπαιδευτική Αξιολόγηση (Μέρος Α'): Η Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης και του Εκπαιδευτικού Έργου*. Αθήνα: Γρηγόρης.

Δημητρόπουλος, Ε. (2007). *Εκπαιδευτική Αξιολόγηση: Η Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης και του Εκπαιδευτικού Έργου*. Αθήνα: Γρηγόρης. Daresh, J., & Male, T. (2000). Crossing the Border into Leadership: Experiences of Newly Appointed British Headteachers and American Principals, *Educational Management and administration*, 28(1), 89-101.

Day, C. (2005). Sustaining Success in Challenging Contexts: leadership in English Schools. *Journal of Educational Administration*, 43 (6), 573 – 583.

Day, C. (2003). *Η εξέλιξη των Εκπαιδευτικών: Οι προκλήσεις της δια βίου μάθησης* (μτφρ. Ανθή Βακάκη). Αθήνα: Τυπωθήτω.

Dinham, S. (2005). Principal Leadership for Outstanding Educational Outcomes. *Journal of Educational Administration*, 43(4), 338-356.

Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper and Row.

Durbin, A. (1998). *Βασικές Αρχές μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

European Commission/EACEA/Eurydice, 2013. *Key Data on Teachers and School Leaders in Europe. 2013 Edition. Eurydice Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Ανακτήθηκε από <http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice> (19/09/2017)

Everard, K.B., & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα: ΕΑΠ.

Ζαβλανός, Μ. (1991). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Τόμος Α'. Αθήνα: Έλλην.

Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College Press.

Hall, G., & Hord, S. (2001). *Implementing Change: Patterns, Principles, and Potholes*. Boston: Allyn and Bacon.

Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: Reflections on the Practice of Instructional and Transformational Leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33 (3) 329-351

Hoy, W. K., & Miskel, G. C. (2013). *Educational Administration: Theory Research and Practice*. (9th edition). New York: Mc Graw-Hill, Inc.

Hoy, W., & Miskel, C. (2005). *Educational Administration* (7th edition). New York: McGraw Hill.

Θεοφανίδης, Στ. (1985). *Θεωρία και Τεχνική της Κοινωνικής Λογιστικής*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Θεοφιλίδης, Χ., & Στυλιανίδης, Μ. (2000). *Φιλοσοφία και Πρακτική της Διοίκησης Δημοτικού Σχολείου στην Κύπρο*. Λευκωσία: Αυτοέκδοση.

Ιορδανίδης, Γ. (2002). *Ο Ρόλος του Προϊσταμένου Διεύθυνσης και Γραφείου Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη

Κουτούζης, Μ. (1999). *Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως Οργανισμός*. Στο Α. Ρέππα, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, Β. Νιτσόπουλος, & Δ. Χαλκιώτης, (επιμ.), Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων Τόμος Α'. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Kythreotis, A., Pashiardis, P. (2006). *Exploring Leadership Role in School Effectiveness and the Validation of Models of Principals' Effects on Students Achievements*. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο:

[http://scholar.google.gr/scholar\\_url?hl=el&q=http://www.topkinisis.com/conference/CCEAM/wib/index/outline/PDF/KYTHREOTIS%2520Andreas.pdf&sa=X&scisig=AAGBfm0b1BvnxmSEZ6NJDdcYG\\_d6wx0YQ1g&oi=scholar&ei=y39UUZeYLczXPYOLgZgF&ved=0CCYQgAMoADAA](http://scholar.google.gr/scholar_url?hl=el&q=http://www.topkinisis.com/conference/CCEAM/wib/index/outline/PDF/KYTHREOTIS%2520Andreas.pdf&sa=X&scisig=AAGBfm0b1BvnxmSEZ6NJDdcYG_d6wx0YQ1g&oi=scholar&ei=y39UUZeYLczXPYOLgZgF&ved=0CCYQgAMoADAA) (31/03/2017)

Λαΐνας, Α. (2004). Το Έργο του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας και η Συμβολή του στην Αποτελεσματικότητα του Σχολείου. *Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Δ.Ε. 17*, 151-179. Πάτρα.

Λεμονή, Ι., & Κολεζάκης, Α. (2013). Το Πολυσύνθετο Έργο του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας και η Έλλειψη Σχετικής Κατάρτισής του στη «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων». *Εκπαιδευτικός Κύκλος*, 1(3), 165-184. ISSN:2241-4576

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Seven Strong Claims about Successful School Leadership*. Nottingham: NCSL.

Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership Influences Student Learning: Review of Research*. University of Minnesota, Center for Applied Research and Educational Improvement. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: <http://www.wallacefoundation.org/Search/Pages/results.aspx?k=leithwood> (22/05/2017).

Leithwood, K., & Riehl, C. (2003). *What we Know about Successful School Leadership*. Philadelphia, P.A. : Laboratory for students Success, Temple University.

Leithwood, K. (2002). *Organizational Learning and School Improvement*. Greenwich, CT: JAI.

Ματσαγγούρας, Η., Γιαλούρης, Π., & Κουλουμπαρίτση, Α. (2014). *Προκαταρκτικές ενέργειες για την εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης*. Αθήνα: Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής

Μπαζιάνας, Δ. (2015). *Αποτελεσματική Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Στάσεις και Απόψεις των Εκπαιδευτικών για την Αξιολόγηση των Διευθυντών των Σχολικών Μονάδων*. Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Διπλωματική Εργασία.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Μπουραντάς, Δ. (1992). *Μάνατζμεντ, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Team.

Μπουρής, Ι. (2008). *Γενικές Αρχές της Οργάνωσης και της Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Υποέργο 3 Προγράμματα επιμόρφωσης στελεχών της εκπαίδευσης. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.

OECD (2008). *Improving School Leadership Policy & Practice in OECD Countries*. Ανακτήθηκε απο: <http://www.oecd.org/edu/schoolleadership> (05/01/2018).

Πασιαρδής, Π. (2014). *Αξιολόγηση Προγραμμάτων και Προσωπικού στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Εκδόσεις ΙΩΝ.

Πασιαρδής, Π. (2014). *Από την Περίοδο της Ευμενούς Αδιαφορίας στη Σύγχρονη Εποχή*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

Πασιαρδής, Π. (2012). *Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων*. Αθήνα: ΙΩΝ.

Πασιαρδής, Π. (2005). *Η Αξιολόγηση του Διδακτικού έργου των εκπαιδευτικών: Από τη θεωρία στην Πράξη*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ. (2000). *Αποτελεσματικά Σχολεία: Πραγματικότητα ή Ουτοπία*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τυπωθήτω.

Πασιαρδής, Π. (1996). *Η Αξιολόγηση του Έργου των Εκπαιδευτικών: Απόψεις και Θέσεις των Εκπαιδευτικών Λειτουργών της Κύπρου*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.



Παυλόπουλος, Π. (1983). *Μαθήματα Διοικητικής Επιστήμης*. Αθήνα: Α.Ν. Σάκκουλα

Πλατάρος, Π. Γ. (2017). Πώς εξασφαλίζεται Ποινική προστασία του Συλλόγου διδασκόντων στην «Ειδική Συνεδρίαση». *Παιδείας Εγκώμιον*. Ανακτήθηκε από <https://anthologio.wordpress.com/2017/06/13/%CF%8E-%CE%AF-%CE%AE-%CE%AF/#more-27243>

---

Porter, A.C., Murphy, J., Goldring, E., Elliott, S.N., Polikoff, M.S., & May, H. (2008). *Vanderbilt Assessment of Leadership in Education: Technical Manual*. Vanderbilt University. Ανακτήθηκε από <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/principal-evaluation/Pages/Vanderbilt-Assessment-of-Leadership-in-Education-Technical-Manual-1.aspx> (22/05/2014)

Rauch, C., Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim & R. Stewart (Eds.), *Leaders and Managers: International Perspective on Managerial Behavior and Leadership*. New York: Pergamon.

Σαββίδης, Ι., & Τσιάκκικος, Α. (2007). Η Αξιολόγηση του Έργου των εκπαιδευτικών: Που Βρισκόμαστε Σήμερα. Στο Π. Πασιαρδής, Ι. Σαββίδης, & Α. Τσιάκκικος (Επιμ.), *Η Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου των Εκπαιδευτικών: Από τη Θεωρία στην Πράξη*(σσ.13-38). Αθήνα: Έλλην.

Σαΐτη, Α., Σαΐτης, Χ. (2012). *Οργάνωση και Διοίκηση στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτη, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Αξιολόγηση*. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών-ΑΣΠΑΙΤΕ. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: [repository.edulll.gr/edulll/retrieve/.../1099\\_01\\_oaed\\_enotita11\\_v01.pdf](http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/.../1099_01_oaed_enotita11_v01.pdf).

Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Προγράμματα Επιμόρφωσης Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης, ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, ΥΠΕΠΘ.

Σαΐτης, Χ. (2005<sup>α</sup>, 2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, (5<sup>η</sup> έκδοση). Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2007). Στάσεις και Αντιλήψεις των Διευθυντών Σχολικών μονάδων για τη Λειτουργικότητα της Δημοτικής και Κοινοτικής Επιτροπής Παιδείας. *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, (τεύχος 150), 55-78.

Σαΐτης, Χ. (2007). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο*, (3<sup>η</sup> έκδοση). Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και Λειτουργία Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ατραπός.

Σαΐτης, Χ. (1994). *Βασικά θέματα της Σχολικής Διοίκησης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σπυροπούλου, Ε. Ι. (2010). *Η Επιλογή Διευθυντή Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα*. Θεσσαλονίκη: ΑΠΘ-Μεταπτυχιακή Εργασία.

Sergiovanni, T.J., & Starratt, R.J. (2002). *Supervision: A Redefinition* (7<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill Publishing Company.

Sergiovanni, T.J. (1990). *Value-added Leadership: How to get Extraordinary Performance in Schools*. Florida: Harcourt Brace Jovanovich.

Stronge, J. H. (1997). *Evaluating teaching: A Guide to Current Thinking and best practice*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press Inc.

Su, Z., Gamage, D., & Mininberg, E. (2003). Professional Preparation and Development of school leaders in Australia and the USA. *International Educational Journal*, 4(1), 42-59.

Τύπας, Γ. (1999). *Η Εφαρμογή των Σύγχρονων μεθόδων Management στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση για την Άσκηση Αποτελεσματικότερης Εκπαιδευτικής Πολιτικής*. Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο Διδακτορική διατριβή.

