

2015

þÿ ÿ Á ì » ¿ Â Ä ¿ Å ” ¹ µ Å , Å ½ Ä ® Ã Ä · ½  
þÿ ± ½ ¬ À Ä Å ¾ · Ã Å ½ µ Á ³ ± Ä ¹ ⁰ ¿ Í ⁰ » ¹  
þÿ ³ ¹ ± Ä · ½ µ À ⁻ » Å Ã · Ä É ½ À Á ¿ ² » · ½  
þÿ ´ ¹ ¿ ⁻ ⁰ · Ã · Â Ä · Â Ã Ç ¿ » ¹ ⁰ ® Â ¼ ¿ ½ ¬

Arampatzoglou, Anastasia

þÿ Á ì ³ Á ± ¼ ¼ ± ” · ¼ ì Ã ¹ ± Â ” ¹ ¿ ⁻ ⁰ · Ã · Â , £ Ç ¿ » ® ÿ ¹ ⁰ ¿ ½ ¿ ¼ ¹ ⁰ î ½ · À ¹ Ã Ä · ¼ î ½ ⁰ ± ¹ ” ¹ ¿ ⁻ ⁰ ·  
þÿ ± ½ µ À ¹ Ã Ä ® ¼ ¹ ¿ · µ ¬ À ¿ » ¹ Â ¬ Æ ¿ Å

---

<http://hdl.handle.net/11728/6967>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

**ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ**

---

Ο ρόλος του Διευθυντή στην ανάπτυξη συνεργατικού κλίματος για την επίλυση των προβλημάτων διοίκησης της σχολικής μονάδας.

**Αναστασία Αραμπατζόγλου**

A.M.: 1133307032

**Επιβλέπων Καθηγητής:** Δρ. Αδαμάντιος Παπασταμάτης

# **ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΥ**

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Δημόσια Διοίκηση-Εκπαιδευτική Διοίκηση

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ**

Υποβληθείσα για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών του  
Μεταπτυχιακού Προγράμματος Δημόσιας Διοίκησης – Εκπαιδευτικής Διοίκησης του  
Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφου

**Ο ρόλος του Διευθυντή στην ανάπτυξη συνεργατικού κλίματος για  
την επίλυση των προβλημάτων διοίκησης της σχολικής μονάδας.**

**Αναστασία Αραμπατζόγλου**

Επιβλέπων Καθηγητής: **Δρ. Αδαμάντιος Παπασταμάτης**

**ΠΑΦΟΣ**  
**Φεβρουάριος 2015**

Copyright © Αναστασία Αραμπατζόγλου 2015

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος Δημόσιας Διοίκησης-Εκπαιδευτικής Διοίκησης του ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΥ.

Η έγκρισή της δεν υποδηλώνει απαραίτητα και την αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφου.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*Με την ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω από καρδιάς και να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου σε όλους όσους συνέβαλαν στην εκπόνηση και συγγραφή της, και ιδιαίτερα τον κ. Αδαμάντιο Παπασταμάτη, επιβλέποντα καθηγητή αυτής της εργασίας, για την υπομονή και την εμπιστοσύνη του και την αμέριστη συμπαράστασή του, καθώς και τις εποικοδομητικές υποδείξεις, τις ουσιαστικές παρατηρήσεις και πολύτιμες συμβουλές του, τόσο πριν την εκπόνηση της διατριβής, όσο και κατά την διάρκεια εκπόνησής της. Η καθοδήγηση, η υποστήριξη και η επιστημονική του κατάρτιση όπως επίσης το ειλικρινές του ενδιαφέρον ήταν καθοριστικοί παράγοντες και διαδραμάτισαν καταλυτικό ρόλο στην πορεία διεξαγωγής και ολοκλήρωσής της.*

*Πολλές ευχαριστίες οφείλω επίσης στον Κοσμήτορα του Πανεπιστημίου Πάφου κ. Σπύρο Βλιάμο για την ουσιαστική στήριξή του. Θα ήθελα ακόμη να ευχαριστήσω τον κ. Ανδρέα Γερμανό εκπρόσωπο του Πανεπιστημίου στη Θεσσαλονίκη για την άμεση ανταπόκρισή του για την επίλυση όσων προβλημάτων ανέκυψαν καθώς και την πολύτιμη βοήθειά του στην επικοινωνία με το Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου.*

*Η παρούσα εργασία δεν θα ήταν εφικτή χωρίς την πολύτιμη συνδρομή των Διευθυντριών και Διευθυντών των Σχολικών Μονάδων οι οποίοι συμμετείχαν στην έρευνα, μοιράστηκαν μαζί μου τις απόψεις και τις εμπειρίες τους και μου αφιέρωσαν αρκετό από τον πολύτιμο χρόνο τους.*

*Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω επίσης και στα μέλη της οικογένειάς μου, στο σύζυγό μου Γιώργο και το γιό μου Ηλία για την αμέριστη υπομονή, συμπαράσταση και την στήριξη τους στις δυσκολίες.*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ .....	IX
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	X
ABSTRACT .....	XII
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
ΜΕΡΟΣ Α ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ .....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ .....	7
1.1 Σχολική Μονάδα.....	10
1.1.1 Η Σχολική μονάδα στην Ελλάδα.....	10
1.1.2 Σχολική Διεύθυνση .....	12
1.1.3 Καθήκοντα και έργο του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	16
2.1 Ορισμός Ηγεσίας .....	16
2.2 Ορισμός Μάνατζμεντ .....	17
2.3 Ηγεσία και management .....	18
2.4 Η σημασία των όρων ηγεσία και ηγέτης.....	19
2.5 Σχολική Ηγεσία .....	20
2.6 Τύποι ηγεσίας στην εκπαίδευση.....	21
2.7 Η έννοια του μετασχηματιστή ηγέτη .....	25
2.8 Ικανότητες ηγέτη .....	26
2.8.1 Εκπαιδευτικές ικανότητες ενός Ηγέτη .....	27
2.9 Ηγέτης-Διαπροσωπικές Σχέσεις-Αρετές.....	28
2.10 Ο Ηγέτης και η ομάδα του .....	29
2.11 Μετασχηματιστική Ηγεσία – Συναισθηματική Νοημοσύνη και Εκπαίδευση.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	32
3.1. Εξέταση του προβλήματος μέσα από αναδρομή στη βιβλιογραφία .....	32
3.2 Συνοπτικά αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών .....	35
ΜΕΡΟΣ Β ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ .....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	40
4.1 Σκοπός, στόχοι της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα .....	41
4.2 Ερευνητική μέθοδος.....	43
4.3 Περιγραφή του δείγματος.....	45
4.4 Περιγραφή της συνέντευξης .....	45
4.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	48
5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά – Προφίλ Διευθυντών.....	48
5.2 Ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	78
6.1 Συμπεράσματα έρευνας.....	78
6.2 Σχολιασμός των αποτελεσμάτων .....	81
6.3 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	89
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ .....	91
ΞΕΝΕΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΡΑΣΕΙΣ .....	94
ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ .....	95
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....	96
Οδηγός Συνέντευξης .....	96
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.....	99
ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΜΕΝΟ ΚΕΙΜΕΝΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....	99
Διευθυντής 1 .....	99
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.....	105
ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΜΕΝΟ ΚΕΙΜΕΝΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....	105
Διευθυντής 2 .....	105
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4.....	110
Σύνταγμα Άρθρο 16: (Παιδεία, τέχνη, επιστήμη) .....	110
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.....	111
Άρθρο 27 Έργο των Διευθυντών των σχολικών μονάδων .....	111
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6.....	112
Άρθρο 28 -Γενικά καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σχολείων .....	112
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7 .....	114
Άρθρο 29 -Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σε σχέση με το Σύλλογο των Διδασκόντων .....	114
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 8.....	116
Άρθρο 30 -Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών των σχολείων σε σχέση με τους Σχολικούς Συμβούλους, το Διευθυντή Εκπαίδευσης και τον Προϊστάμενο του Γραφείου .....	116
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 9.....	117
Άρθρο 31 -Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σχολείων σε σχέση με τους μαθητές .....	117
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 10.....	118
Άρθρο 32 -Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σε σχέση με τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και τους άλλους συντελεστές εκπαίδευσης .....	118

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 11.....	119
ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	119
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 12.....	120
ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .....	120



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Κυκλικό Διάγραμμα 5.1.1 .....	48
Κυκλικό Διάγραμμα 5.1.2 .....	49
Ραβδόγραμμα 5.1.3.....	50
Διάγραμμα 5.1.4.....	51

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο σύγχρονο σχολείο ζητείται από τους Διευθυντές των σχολικών μονάδων να αναλάβουν τον ρόλο του ηγέτη στις σχολικές μονάδες που διευθύνουν, καθώς απαιτείται η συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας για την επίτευξη των στόχων της. Η παρούσα εργασία διερευνά την αντιμετώπιση των προβλημάτων της διοίκησης των σχολικών μονάδων μέσω της συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς.

Η εργασία εξετάζει το σύνολο των αρμοδιοτήτων και υποχρεώσεων καθώς και τις προσδοκίες που έχουν οι Διευθυντές στα Γυμνάσια και τα Λύκεια της χώρας, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι Διευθυντές των σχολικών μονάδων κατά την διεκπεραίωση των υποχρεώσεών τους, την ικανοποίηση που νοιώθουν οι Διευθυντές από την εργασία τους, την συνεργασία των Διευθυντών με τους εκπαιδευτικούς της σχολικής τους μονάδας και εάν αυτή τους διευκολύνει στο έργο τους, καθώς επίσης την ψυχολογική επιβάρυνση των Διευθυντών και τις προτάσεις των Διευθυντών για να βελτιώσουν την απόδοση του Σχολείου τους.

Η μέθοδος έρευνας που χρησιμοποιήθηκε ήταν η ποιοτική έρευνα και συγκεκριμένα η ημιδομημένη συνέντευξη. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι οι 12 συμμετέχοντες Διευθυντές των σχολικών μονάδων αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα στην καθημερινότητά τους, τα οποία προσπαθούν να επιλύσουν κυρίως με την εμπειρία ή την συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς ή άλλους Διευθυντές.

Τα σημαντικότερα από αυτά είναι:

- Η ελλιπής επιμόρφωση στη Διοίκηση προκειμένου να μπορούν να ασκούν καλύτερα τα καθήκοντά τους.
- Η ψυχολογική επιβάρυνση καθώς και η ελλιπής ικανοποίησή από την εργασία τους.
- Η μεγάλη γραφειοκρατία που τους στερεί πολύτιμο χρόνο τον οποίο θα μπορούσαν διαφορετικά να αφιερώσουν στον παιδαγωγικό και καθοδηγητικό τους ρόλο.
- Η έλλειψη χρόνου και δυνάμεων για περαιτέρω ανάπτυξη της συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς της μονάδας τους.
- Η έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης.

- Η μη ύπαρξη οικονομικής αυτοτέλειας των σχολικών μονάδων, που χωρίς αυτήν είναι αδύνατον αυτές να είναι σε θέση να καλύπτουν άμεσα χωρίς καθυστέρηση τα προβλήματα που ανακύπτουν κατά τη λειτουργία των μονάδων τους.

**Λέξεις- κλειδιά:** σχολική μονάδα, διευθυντής σχολικής μονάδας, συνεργασία, επαγγελματική ανάπτυξη, επιμόρφωση, ενδοσχολική επιμόρφωση, επιμορφωτική ανάγκη, ηγέτης.

## ABSTRACT

In the contemporary school it is expected from headteachers to undertake the role of the leader, ensuring and strengthening the cooperation between administration and teachers, in order to achieve the schools' objectives. This paper is trying to explore how problems in school management can be addressed through cooperation between the teaching staff.

This thesis examines the duties and expectations of headmasters in junior high schools and high schools in Greece, the everyday problems, the level of satisfaction in the work field, the cooperation between administration and teaching staff and its effects, and also the psychological burden that school principals face and some suggestions that according to them could improve the performance of their schools.

The method used in the research part was the qualitative research and more specifically semi-structured interviews. According to the survey results, all of the 12 participating school directors face many everyday problems, which they are trying to solve mainly through experience and sometimes through collaboration with teachers and/or other directors.

The most important problems are:

- The lack of extra training in management that could allow them to perform better in their tasks.
- The psychological burden and the low job satisfaction.
- Bureaucracy that constantly drains most of their time and stops them from devoting themselves into a more productive role as a teacher and a leader.
- The lack of time and strength to further develop strong bonds with the schools teachers.
- The lack of proper administrative personnel.
- The nonexistence of economic independence. Without that it's impossible for a school unit to quickly solve its own problems.

**Keywords:** school unit, school director, collaboration, professional development, training upgrade, educational need, leader