

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Διερεύνηση των προθέσεων και αναγκών των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας  
Εκπαίδευσης για την ανάληψη θέσης διευθυντή στη σχολική μονάδα**

**Exploring the intentions and needs of Primary Education teachers to take up  
the position of principal in the school unit**

Επιμέλεια εργασίας:

Ηλίας Δάλης

Επιβλέπων καθηγητής:

Ιωάννης Βρεττός

Πάφος 2020

## Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία είναι αποτέλεσμα εκτενούς μελέτης και αναζήτησης. Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Βρεττό Ιωάννη, για τη συνεργασία, τη διαρκή καθοδήγηση και βοήθεια που μου παρείχε στην εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας. Ένα μεγάλο ευχαριστώ και στην οικογένειά μου, που βρίσκεται πάντα δίπλα μου.

## Abstract

This paper discusses the issue of exploring the intentions and needs of Primary Education teachers to take up the position of principal in the school unit. It refers to the legislative and institutional framework of Greece, regarding the criteria and the system selection of school principals, such as the previous service, or the role of the teachers' association. It also studies the directions of the educational transformation, the differences in the professional identity of the principal over time and the effort to upgrade the school leaders. It highlights the obstacles, inequalities and difficulties for candidate principals, resulting from factors such as: specialty, gender, age, nationality or the number of substitute teachers serving in the school unit. In addition, the paper examines the dissatisfaction of principals, which may be psychological in nature and appear in the form of anxiety, or may origin from special management issues, such as administration in special schools. It also studies, the conditions of the correct school administration and the preparation and training of teachers, before they start taking on the duties of principal. Moreover, it checks the factors that show intention and preparation for occupying leadership positions, the need for continuous training, while it showcases the effects of effective leadership on the satisfaction of principals and teaching staff. In addition, it presents some cases of educational institutions from abroad and their differences are compared to the Greek data, in areas such as: the increased participation of the parents' association in school governance, the partial assumption of school leadership, or the increased administrative autonomy, depending on the school unit and the area. At the same time, the study informs about the adaptability of the school principal in such special cases. Finally, the paper draws conclusions from the study and suggests that the way the new school principals are selected in Primary Education, needs to be upgraded.

Keywords: teacher, school administration, principal position, intentions, adequacy, inequalities

## Περίληψη

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το ζήτημα της διερεύνησης των προθέσεων και αναγκών των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για την ανάληψη θέσης διευθυντή στη σχολική μονάδα. Αναφέρεται στο νομοθετικό και θεσμικό πλαίσιο της Ελλάδας, σχετικά με τα κριτήρια και το σύστημα επιλογής διευθυντών, όπως την προϋπηρεσία ή τον ρόλο του συλλόγου διδασκόντων στην επιλογή του διευθυντή. Ακόμη, μελετώνται οι κατευθύνσεις του εκπαιδευτικού μετασχηματισμού, οι διαφοροποιήσεις στην επαγγελματική ταυτότητα του διευθυντή στο πέρασμα του χρόνου και η προσπάθεια για αναβάθμιση των σχολικών ηγετών. Τονίζονται τα εμπόδια, οι ανισότητες και οι δυσκολίες για τους υποψήφιους διευθυντές, που προκύπτουν από παράγοντες όπως: η ειδικότητα, το φύλο, η ηλικία, η εθνικότητα ή ο αριθμός των αναπληρωτών εκπαιδευτικών που υπηρετούν στη σχολική μονάδα. Επιπλέον, αποτυπώνεται η δυσaráσκεια των διευθυντών, η οποία μπορεί να είναι ψυχολογικής φύσεως και να εμφανίζεται με τη μορφή άγχους ή να αφορά σε ειδικά θέματα διοίκησης, όπως τη διοίκηση σε ειδικά σχολεία. Επίσης, εξετάζονται οι προϋποθέσεις της σωστής σχολικής διοίκησης, η προετοιμασία και η επιμόρφωση του εκπαιδευτικού, πριν αναλάβει χρέη διευθυντή. Ελέγχονται οι παράγοντες που φανερώνουν πρόθεση και προετοιμασία για κατάληψη ηγετικών θέσεων, η ανάγκη για επιμόρφωση και συνεχή εκπαίδευση, ενώ μελετώνται και οι επιδράσεις της αποτελεσματικής ηγεσίας στο ζήτημα της ικανοποίησης διευθυντών και εκπαιδευτικού προσωπικού. Εντοπίζονται, ακόμη, κάποιες περιπτώσεις εκπαιδευτικών ιδρυμάτων του εξωτερικού και οι διαφορές που παρουσιάζουν, σε σύγκριση με τα ελληνικά δεδομένα, σε τομείς όπως: η αυξημένη συμμετοχή του συλλόγου γονέων στη σχολική διακυβέρνηση, η τμηματική ανάληψη της σχολικής ηγεσίας, ή η αυξημένη διοικητική αυτονομία, ανάλογα με τη σχολική μονάδα και την περιοχή. Ταυτόχρονα, ελέγχεται η προσαρμοστικότητα που εμφανίζει ο σχολικός διευθυντής σε τέτοιες ιδιαίτερες περιπτώσεις. Τέλος, διατυπώνονται προτάσεις για την αναβάθμιση του τρόπου επιλογής νέων διευθυντικών στελεχών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και εξάγονται συμπεράσματα που προκύπτουν από την παρούσα μελέτη.

Λέξεις-κλειδιά: εκπαιδευτικός, σχολική διοίκηση, θέση διευθυντή, προθέσεις, επάρκεια, ανισότητες

## Περιεχόμενα

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abstract.....                                                                          | 2  |
| Περίληψη .....                                                                         | 3  |
| Εισαγωγή .....                                                                         | 7  |
| 1. Νομοθετικό και θεσμικό πλαίσιο: η κατάσταση στην Ελλάδα.....                        | 9  |
| 1.1. Κριτήρια και σύστημα επιλογής διευθυντών .....                                    | 9  |
| 1.1.1. Προϋπηρεσία.....                                                                | 10 |
| 1.1.2. Ο ρόλος του συλλόγου διδασκόντων στην επιλογή του διευθυντή .....               | 10 |
| 1.2. Οι κατευθύνσεις του εκπαιδευτικού μετασχηματισμού.....                            | 11 |
| 1.2.1. Διαφορές στην επαγγελματική ταυτότητα του διευθυντή στο πέρασμα του χρόνου..... | 12 |
| 1.2.2. Προσπάθειες για αναβάθμιση των σχολικών ηγετών .....                            | 13 |
| 2. Εμπόδια, ανισότητες και δυσκολίες για τους υποψήφιους διευθυντές .....              | 14 |
| 2.1. Εμπόδια και προβλήματα.....                                                       | 14 |
| 2.1.1. Ειδικότητα του υποψήφιου διευθυντή: στερεοτυπικές κοινωνικές αντιλήψεις .....   | 14 |
| 2.1.2. Εμπόδια που σχετίζονται με το φύλο.....                                         | 16 |
| 2.1.3. Η ηλικία του υποψήφιου διευθυντή .....                                          | 19 |
| 2.1.4. Ρατσισμός και αλλοεθνείς υποψήφιοι διευθυντές.....                              | 20 |
| 2.1.5. Αύξηση αναπληρωτών και σχολική αποδιοργάνωση: ο εκπαιδευτικός «μετανάστης»..... | 20 |
| 2.2. Δυσανεμία των διευθυντών.....                                                     | 22 |
| 2.2.1. Παράγοντας άγχους .....                                                         | 22 |
| 2.2.2. Διοίκηση σε ειδικά σχολεία .....                                                | 23 |
| 3. Προϋποθέσεις διοίκησης, προετοιμασία και επιμόρφωση διευθυντή.....                  | 25 |
| 3.1. Πρόθεση για κατάληψη ηγετικών θέσεων και προϋποθέσεις.....                        | 25 |
| 3.1.1. Αποτελεσματική ηγεσία: παιδαγωγική, διδακτική, διοικητική επάρκεια .....        | 25 |
| 3.1.2. Κίνητρα για την ανάδειξη στη σχολική ηγεσία .....                               | 27 |
| 3.1.3. Προετοιμασία και σχεδιασμός διαδοχής: εσωτερική και εξωτερική πρόσληψη .....    | 30 |
| 3.1.4. Χαρακτηριστικά του σχολικού ηγέτη .....                                         | 31 |
| 3.1.5. Επίδραση του σχολικού ηγέτη, στην επικοινωνία και το σχολικό κλίμα .....        | 33 |
| 3.2. Ανάγκη για επιμόρφωση και εκπαίδευση .....                                        | 34 |
| 3.2.1. Ο διευθυντής ως μέντορας: η συμβουλευτική διάσταση του διευθυντή.....           | 36 |

|        |                                                                                   |    |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.2.2. | Ανάγκη αναβάθμισης σχολικής διακυβέρνησης και του εκπαιδευτικού προσωπικού .....  | 38 |
| 3.2.3. | Επιλογή και Αξιολόγηση διευθυντών .....                                           | 40 |
| 3.3.   | Επιδράσεις της αποτελεσματικής ηγεσίας .....                                      | 40 |
| 3.3.1. | Παράγοντες ικανοποίησης διευθυντών .....                                          | 43 |
| 3.3.2. | Ικανοποίηση εκπαιδευτικού προσωπικού .....                                        | 45 |
| 3.3.3. | Αυτοεκτίμηση και υγεία διευθυντών .....                                           | 47 |
| 4.     | Περιπτώσεις εκπαιδευτικών ιδρυμάτων από το εξωτερικό .....                        | 49 |
| 4.1.   | Διαφορές με τα ελληνικά δεδομένα .....                                            | 49 |
| 4.1.1. | Χώρες με αυξημένη συμμετοχή του συλλόγου γονέων στη σχολική διακυβέρνηση .....    | 49 |
| 4.1.2. | Διαδικασία τμηματικής ανάληψης σχολικής ηγεσίας στην Ολλανδία.....                | 49 |
| 4.1.3. | Υπεύθυνος πρόσληψης σχολικού διευθυντή στην Ινδονησία.....                        | 50 |
| 4.1.4. | Αυξημένη διοικητική ευχέρεια ανάλογα με την περιοχή στη Σουηδία .....             | 51 |
| 4.2.   | Προσαρμοστικότητα του διευθυντή σχολικής μονάδας σε διαφορετικά περιβάλλοντα..... | 51 |
| 5.     | Προτάσεις .....                                                                   | 52 |
|        | Συμπεράσματα .....                                                                | 54 |
|        | Βιβλιογραφικές αναφορές.....                                                      | 56 |
|        | I. Ελληνόγλωσσες.....                                                             | 56 |
|        | II. Ξενόγλωσσες.....                                                              | 57 |

## Πρόλογος

Το περιβάλλον εργασίας του σχολείου με έκανε να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο θέμα στην παρούσα εργασία. Ειδικότερα, με παρακίνησε να μελετήσω συγκεκριμένα ζητήματα, τα οποία σχετίζονται γενικότερα με τη διοίκηση μιας σχολικής μονάδας, και ειδικότερα, με τον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς που τη στελεχώνουν.

Στο εργασιακό περιβάλλον του σχολείου, οι αρμοδιότητές εκπαιδευτικών αφορούν, ως επί το πλείστον, ζητήματα διδασκαλίας. Ενέργειες δηλαδή και αποφάσεις, οι οποίες λαμβάνονται και αφορούν την τάξη και τους μαθητές. Παρόλα αυτά, υπάρχουν και διοικητικά θέματα οργάνωσης του σχολείου. Τα διοικητικά και οργανωτικά θέματα μελετώνται και ρυθμίζονται από το διευθυντή. Είναι, λοιπόν, εύλογο, ανάλογα με την κουλτούρα του σχολείου και το στυλ ηγεσίας του διευθυντή, να ακολουθείται συγκεκριμένη μέθοδος αντιμετώπισης, οργάνωσης και καταμερισμού των εργασιών αυτών. Εάν, δηλαδή, ο διευθυντής είναι συγκεντρωτικός ή αποκεντρωτικός, μονοχρονιστής ή πολυχρονιστής, ακολουθεί διαφορετικές διαδικασίες στον τρόπο με τον οποίο εργάζεται και ανάλογα, δίνει περισσότερο ή λιγότερο σημαντικό ρόλο και καθήκοντα, στον υποδιευθυντή και στους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς του σχολείου. Εξάλλου, έρευνες έχουν καταδείξει πως οι οργανισμοί λειτουργούν πολύ αποδοτικότερα, ακολουθώντας μια σωστή οργάνωση, με διευρυμένο καταμερισμό εργασιών και ορθολογική διαχείριση του χρόνου.

## Εισαγωγή

Το ερώτημα που θέτει η εργασία είναι αν και σε ποιο βαθμό οι εκπαιδευτικοί έχουν την πρόθεση να αναλάβουν τη θέση διευθυντή σε μια σχολική μονάδα. Στόχος είναι να διερευνηθούν οι διαθέσεις, οι προθέσεις και οι επαγγελματικές προοπτικές των εκπαιδευτικών. Ακόμη, να εξεταστεί σε ποιο βαθμό επηρεάζουν παράγοντες, όπως το φύλο ή η ειδικότητα στην ηγεσία. Αν καταγράφονται ανισότητες, για την προώθηση στη θέση του διευθυντή, αναφορικά με το φύλο, την ειδικότητα, τα έτη εμπειρίας. Ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη, η λειτουργία και η λειτουργικότητα του στη σχολική μονάδα παίζουν καταλυτικό ρόλο. Οι εκπαιδευτικοί λοιπόν που θέλουν να αναλάβουν μια τόσο σημαντική θέση, πρέπει να δείχνουν διάθεση και ενδιαφέρον για διοικητικά θέματα. Επίσης, πρέπει να έχουν την κατάλληλη κατάρτιση και να αισθάνονται έτοιμοι να αναλάβουν τέτοιες θέσεις ευθύνης. Πρέπει να παρακολουθούν τις επιστημονικές εξελίξεις στο χώρο της διοίκησης της σχολικής μονάδας, να συμμετέχουν σε δράσεις συνέδρια και ημερίδες, να μελετούν ειδικά άρθρα και βιβλιογραφία.

Σε ό,τι αφορά στο θέμα της οργάνωσης και διοίκησης μιας σχολικής μονάδας, θα διερευνήσουμε το βαθμό ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ενός σχολείου, ο οποίος απορρέει από την ενασχόληση τους ή μη, με τα θέματα διοίκησης και όλα τα άλλα ζητήματα πέραν των στενών τους διδακτικών καθηκόντων. Αν θα επιθυμούσαν ατομικά την ανάθεση σε αυτούς περισσότερων καθηκόντων διοικητικού χαρακτήρα ή όχι, αν θα ήθελαν στο μέλλον να αναλάβουν ρόλο διευθυντή ή όχι, τα προσωπικά χαρακτηριστικά και τα στοιχεία του χαρακτήρα, που συγκεντρώνουν οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι προαλείφονται για διευθυντικές θέσεις. Το ρόλο που διαδραματίζει στις μελλοντικές τους βλέψεις η ειδικότητά τους, το κατά πόσο ασκούν ήδη μια μορφή άτυπης ηγεσίας στο σχολείο τους, εάν η φύση της ειδικότητάς τους, το φύλο τους, ο χαρακτήρας τους, παίζει ρόλο στο αν θα διεκδικήσουν να γίνουν διευθυντές ή όχι στο μέλλον. Αν θεωρούν ότι αντιμετωπίζονται ισότιμα και ισάξια μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα, ή, αν οι παραπάνω παράγοντες ή η κοινωνία και οι αντιλήψεις της, παίζουν ρόλο και επηρεάζουν το πλαίσιο και τον βαθμό ενασχόλησής τους με τα θέματα διοίκησης. Αν υπάρχουν ανισότητες μεταξύ αναπληρωτών και μόνιμων εκπαιδευτικών, αντρών γυναικών, χάσμα γενεών μεταξύ έμπειρων εκπαιδευτικών και νεοπροσλαμβανόμενων και πώς είναι η συνύπαρξη εκπαιδευτικών με τόσο διαφορετικά χαρακτηριστικά μέσα στο σχολείο.

Σχετικά με το σύστημα σχολείο – περιβάλλον, εξετάζεται αν οι γονείς και το περιβάλλον έξω από το σχολείο (κοινωνία) θεωρούν τα βασικά μαθήματα (Γλώσσα, Μαθηματικά), σημαντικότερα από αυτά των ειδικοτήτων (Μουσική, Εικαστικά, Θεατρολογία, Γυμναστική, Αγγλικά). Ενδεχόμενο ερώτημα που προκύπτει είναι πώς αντιμετωπίζει η κοινωνία έναν διευθυντή, ο οποίος ανήκει σε κλάδο «δευτερεύουσας» ειδικότητας και αν ο ίδιος αντιλαμβάνεται κάποια άνιση μεταχείριση.

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε για τη συγγραφή της εργασίας είναι η ανάλυση περιεχομένου μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Στόχος ήταν η αναλυτική και ερμηνευτική προσέγγιση των συμπερασμάτων των εργασιών που έχουν ήδη δημοσιευτεί και αναφέρονται στο ερευνώμενο γνωστικό αντικείμενο. Με αυτό τον τρόπο, επιτυγχάνεται η αξιοποίηση της καταγεγραμμένης γνώσης, προκύπτουν ευκαιρίες για μάθηση και γεννιούνται νέα ερωτήματα.

Συγκεκριμένα, έγινε συλλογή από επιλεγμένες δημοσιευμένες πηγές σχετικά με τη διερεύνηση των προθέσεων και αναγκών των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, για την ανάληψη θέσης διευθυντή στη σχολική μονάδα, οι οποίες συνοδεύονται από σχολιασμό, κριτική ανάλυση των περιεχομένων και παράθεση σε ορισμένες περιπτώσεις των βασικών συμπερασμάτων. Πραγματοποιήθηκε η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων της βιβλιογραφίας που χρησιμοποιήθηκε και παρουσιάζονται και ερμηνεύονται τα αποτελέσματα. Στην πορεία της εργασίας γίνεται προσπάθεια συγκεφαλαιώσεως των αποτελεσμάτων, ώστε στη συνέχεια, από αυτά να εξαχθούν ολιστικά συμπεράσματα, πρακτικά ικανά να ενισχύσουν και να συμπληρώσουν τις γνωστικές εφεδρείες για τη βελτίωση της δια βίου άσκησης. Τέλος, επιχειρήθηκε να εντοπιστούν πιθανά κενά που υπάρχουν στη βιβλιογραφία και η εργασία αυτή να συμβάλει στην περαιτέρω μελέτη του συγκεκριμένου γνωστικού αντικειμένου.

Συμπερασματικά, η παρούσα εργασία παραθέτει τις μέχρι τώρα γνώσεις και συγκρίνει μεταξύ τους τις πρωτογενείς εργασίες πάνω στο θέμα. Αποτελεί υπόστρωμα για την επαναδιατύπωση όχι μόνο του αρχικού στόχου του θέματος, αλλά και περαιτέρω ερευνητικών ερωτημάτων.

## 1. Νομοθετικό και θεσμικό πλαίσιο: η κατάσταση στην Ελλάδα

### 1.1. Κριτήρια και σύστημα επιλογής διευθυντών

Σύμφωνα με το ΦΕΚ του νομοσχεδίου 4327/15, υποψήφιοι για τις θέσεις διευθυντών δημοτικών σχολείων μπορεί να είναι εκπαιδευτικοί όλων των ειδικοτήτων των κλάδων που υπηρετούν στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Αντίστοιχα, υποψήφιοι για τις θέσεις διευθυντών νηπιαγωγείων μπορεί να είναι εκπαιδευτικοί του κλάδου ΠΕ 60.

Το πρόβλημα σχετικά με τα προσόντα και τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών είναι διαχρονικό. Δεν έχει παρόλα αυτά ακόμη παγιωθεί ένα σύστημα επιλογής των καταλληλότερων, με αποτέλεσμα να υπάρχουν συνεχώς αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο, οι οποίες φέρνουν αναπόφευκτα αντιδράσεις. Μελέτη αποτύπωσε τις γνώμες διευθυντών Εκπαίδευσης στην Περιφερειακή Ενότητα Ηλείας σχετικά με το θεσμικό πλαίσιο με το οποίο επελέγησαν. Το ισχύον θεσμικό πλαίσιο χαρακτηρίστηκε σε γενικές γραμμές αντικειμενικό, αξιοκρατικό και θεωρείται ότι εξακριβώνει τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων διευθυντών. Προβληματισμός εκφράστηκε, ειδικότερα, αναφορικά με τη διαδικασία της ψηφοφορίας, καθώς υπάρχουν διαφωνίες σχετικά με το πόσο έγκυρη και αξιόπιστη είναι. Ωστόσο, προτιμάται περισσότερο έναντι της συνέντευξης ή της διαδικασίας της γραπτής εξέτασης. Σε ένα νέο πλαίσιο επιλογής διευθυντών, προτείνεται ως ιδανικό σύστημα επιλογής των διευθυντών, η αυξημένη μοριοδότηση των επιστημονικών προσόντων των υποψηφίων, η υπομοριοδότηση της αρχαιότητας και η παραμονή της ψηφοφορίας, αλλά με παράλληλη ύπαρξη της συνέντευξης, στην οποία θα έχουν ενσωματωθεί και μετρήσιμοι δείκτες, ώστε να διασφαλίζεται η αντικειμενικότητά της (Σχοινάς, 2017).

Η διαδικασία και ο τρόπος μέσα από τον οποίο επιλέγεται κάποιος διευθυντής σχολείου, είναι συνεχώς υπό διερεύνηση και αξιολόγηση. Κατά τη διαδικασία διερεύνησης για τις αντιλήψεις που είχαν διευθυντές για τις υφιστάμενες διοικητικές στρατηγικές για την επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων στην εκπαίδευση, θεωρήθηκε κατάλληλη η διαδικασία μιας θεωρητικής διερεύνησης για το ζήτημα, με διαμόρφωση ενός πλαισίου που θα περιελάμβανε προσεγγίσεις για τις έννοιες που αφορούν στη διοίκηση γενικά αλλά και πιο ειδικά στην εκπαιδευτική διοίκηση, αλλά και εξέταση και εξήγηση σε ζητήματα σχετικά με θεωρίες για τη διοίκηση στην εκπαίδευση. Παρατέθηκαν οι προεκτάσεις στο ρόλο που καλούνται να

επιτελέσουν οι διευθυντές στα ελληνικά σχολεία, τονίστηκαν πτυχές των χαρακτηριστικών για τον αποτελεσματικό διευθυντή αλλά και η διαφορά ανάμεσα σε διοίκηση και ηγεσία. Τέλος, εξετάστηκε με κριτική σκέψη ο ρόλος του θεσμικού πλαισίου στο ζήτημα επιλογής σχολικού διευθυντή από το 1974 ως το 2015, με έμφαση στον πρόσφατο Νόμο 4327/2015. Στο εμπειρικό μέρος της έρευνας, διατυπώθηκαν πληθώρα ερωτημάτων σχετικά με την άποψη διευθυντών, για το νέο θεσμικό πλαίσιο σχετικά με την επιλογή τους, τον ενδεχόμενο επίδρασης στη σχέση ανάμεσα σε διευθυντή και εκπαιδευτικούς, λόγω της μυστικής ψηφοφορίας, αλλά και σε παράθεση προτάσεων βελτίωσής του. Στα αποτελέσματα αναδείχθηκε η μυστική ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων σαν βασικό στοιχείο στη διαφοροποίηση του υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου επιλογής για διευθυντές συγκριτικά με τα προηγούμενα. Παρόλα αυτά, παρά τις ενστάσεις που προκλήθηκαν από τον τρόπο διεξαγωγής της μυστικής ψηφοφορίας, ενδιαφέρον προκαλεί το ότι και εκλεγμένοι αλλά και υποψήφιοι διευθυντές που δεν κατάφεραν να εκλεγούν, φαίνεται να υπερασπίζονται τη διατήρηση της, με κάποιες όμως παρεμβάσεις βελτίωσης (Μητσοπούλου, 2016).

#### **1.1.1. Προϋπηρεσία**

Σύμφωνα με το ΦΕΚ του νομοσχεδίου 4327/15 και συγκεκριμένα του άρθρο 17, σχετικά με τις προϋποθέσεις επιλογής διευθυντών σε σχολικές μονάδες, για να θέσει ένας εκπαιδευτικός υποψηφιότητα, απαιτείται προϋπηρεσία δέκα ετών. Επιπρόσθετα, για τη θητεία των νέων διευθυντών, επισημαίνεται ότι είναι τριετής.

#### **1.1.2. Ο ρόλος του συλλόγου διδασκόντων στην επιλογή του διευθυντή**

Το θεσμικό πλαίσιο (Ν. 4327/2015) προβλέπει τη μυστική ψηφοφορία των συλλόγων διδασκόντων στη διαδικασία επιλογής διευθυντών. Στο πλαίσιο αυτό, διερευνήθηκαν οι απόψεις εκπαιδευτικών, σχετικά με τα κριτήρια επιλογής αποτελεσματικών σχολικών διευθυντών. Ειδικότερα, καταγράφηκαν οι αντιλήψεις τους για την αξιοπιστία και την αντικειμενικότητα που διασφαλίζει, στη διαδικασία επιλογής, η συμμετοχή του Συλλόγου Διδασκόντων. Στόχος της έρευνας ήταν να συμβάλει στη διαμόρφωση προτάσεων για την αποτελεσματικότερη επιλογή σχολικών διευθυντών σχολικών μονάδων. Αναδείχθηκε η συμφωνία εκπαιδευτικών και

διευθυντών, αναφορικά με την αμεροληψία, τη συνεργατική και διοικητική ικανότητα, που πρέπει να διακρίνουν έναν αποτελεσματικό διευθυντή. Επίσης, διαπιστώθηκε η ανάγκη επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης και ενισχυμένης μοριοδότησης των τίτλων σπουδών που σχετίζονται με τη διοίκηση σχολικών μονάδων. Επιπλέον, τονίστηκε η αναξιοπιστία του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών εκπαίδευσης, καθώς και η υπό προϋποθέσεις συμμετοχή του Συλλόγου Διδασκόντων στη διαδικασία επιλογής. Μικρή διαφοροποίηση αντιλήψεων κατεγράφη, κυρίως μεταξύ επιμορφωμένων και μη, εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης, σχετικά με την πρόταση αυξημένης μοριοδότησης των μεταπτυχιακών τίτλων εκπαιδευτικής διοίκησης (Ζέρβα, 2016).

Σκοπός πρόσφατης έρευνας υπήρξε η μελέτη των απόψεων εκπαιδευτικών του νομού Μαγνησίας, όσον αφορά στα κριτήρια με τα οποία επιλέγονται οι αποτελεσματικοί σχολικοί διευθυντές και στην διερεύνηση των αντιλήψεών τους για την αξιοπιστία και αντικειμενικότητα της διαδικασίας αυτής με τη συμμετοχή του Συλλόγου Διδασκόντων, που θεσμοθετήθηκε στο θεσμικό πλαίσιο επιλογής (Ν. 4327/2015). Οι εκπαιδευτικοί τόνισαν πως προτιμούν τη νέα διαδικασία και όχι την παλιά, ανεξάρτητα από την παλαιότητά τους, τη θέση τους, το φύλο και τις σπουδές τους. Ακόμη συμφώνησαν με τα στοιχεία και τα κριτήρια που συνθέτουν την επιλογή σύμφωνα με το νέο νόμο. Διαφώνησαν ωστόσο στην πρόταση να γίνεται η επιλογή διευθυντή μέσω αποκλειστικής απόφασης του συλλόγου διδασκόντων (Καρκαλέτσου, 2017).

Από έρευνες διαπιστώνεται πως για τους εκπαιδευτικούς είναι σημαντικό να επιχειρείται διαρκής βελτίωση στην οργάνωση στη σχολική μονάδα. Σχετικά με την διαφοροποίηση της κατανομής στη μοριοδότηση του Ν.3848 διαπιστώνεται πως θεωρείται πιο αντικειμενική για λόγω του συνόλου των κριτηρίων επιλογής, με εξαίρεση το κριτήριο της «Προσωπικότητας-Γενικής συγκρότησης». Οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν σαφώς ενεργή συμμετοχή για το Σύλλογο Διδασκόντων στη διαδικασία επιλογής διευθυντή, μολονότι δέχονται πως προκαλεί κάποιες δυσλειτουργίες. Διαπιστώνεται πάντως, ότι διαφωνούν με τη διαδικασία προφορικής συνέντευξης, καθώς τη θεωρούν αναξιόπιστη και διαβλητή διαδικασία (Μαρκουλάκης, 2017).

## **1.2. Οι κατευθύνσεις του εκπαιδευτικού μετασχηματισμού**

Έρευνα εξετάζει τις μετασχηματισμένες δομές διακυβέρνησης τεσσάρων σχολείων που ασχολούνται με τις προσπάθειες συστημικής αναδιάρθρωσης και εξετάζει πώς αυτοί οι

μετασχηματισμοί επηρέασαν τους ρόλους των διευθυντών, μέσω της αναμόρφωσης του περιβάλλοντος του σχολείου. Οι ρόλοι των διευθυντών έχουν αλλάξει ως εξής: (1) αναδιατάσσονται οι δικαιοδοσίες λήψης αποφάσεων, (2) η δυναμική της ισχύος ανασχηματίζεται και (3) οι συγκρούσεις έχουν αυξηθεί. Η μελέτη περιελάμβανε 6 σχολεία, δημοτικά και μέσης εκπαίδευσης. Τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν μέσω της παρατήρησης των ερευνών των εκπαιδευτικών και των μαθητών, των συνεντεύξεων με τους εκπαιδευτικούς και τους διευθυντές και την ανάλυση εγγράφων. Τα συστήματα διακυβέρνησης των σχολείων διέφεραν, παρόλα αυτά, όλα είχαν πιο αποκεντρωμένη διαδικασία λήψης αποφάσεων συγκριτικά με ό,τι συμβαίνει συνήθως στα σχολεία. Τα ευρήματα δείχνουν ότι στους νέους ρόλους τους οι διευθυντές, αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα και περνούν περισσότερο χρόνο σε επίσημες και ανεπίσημες συναντήσεις, για να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων και να διαμεσολαβήσουν σε συγκρούσεις. Οι αλλαγές στη σχολική διακυβέρνηση έχουν αυξήσει την αίσθηση της ενδυνάμωσης των εκπαιδευτικών και έχουν αλλάξει ουσιαστικά το ρόλο του αρχηγού, σε ένα περίπλοκο ρόλο που επικεντρώνεται περισσότερο στο περιβάλλον του σχολείου (Peterson & Warren, 1993).

### **1.2.1. Διαφορές στην επαγγελματική ταυτότητα του διευθυντή στο πέρασμα του χρόνου**

Η επαγγελματική ταυτότητα περιλαμβάνει στοιχεία πολυσύνθετα, πολυδιάστατα και μεταβαλλόμενα στο πέρασμα του χρόνου. Σε μια έρευνα διαγενεακής μορφής, μελετήθηκαν οι παράγοντες δόμησης και ανακατασκευής της επαγγελματικής ταυτότητας διευθυντών, με εστίαση πιο πολύ σε εξελίξεις του προτύπου ηγεσίας που ενσαρκώνεται. Οι πληροφορίες από τους διευθυντές ανέδειξαν ως τα πιο κοινά σημεία σε διαφορετικές γενιές αυτά της επαγγελματικής δέσμευσης, της αφοσίωσης, της καλλιέργειας της συνεργασίας και της διαρκούς ενεργοποίησης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι διευθυντές που ανήκουν στη λεγόμενη πρώτη γενιά απαρνιούνται τον αυστηρό ρόλο του διευθυντή του παρελθόντος και χαρακτηρίζονται από στοιχεία που εμφανίζονται στη Διδακτική και Θυσιαστική Ηγεσία. Η δεύτερη γενιά επιχειρεί την αλλαγή και την καινοτομία με στόχο και όραμα που παρατηρούνται στις θεωρίες της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και της Ηγεσίας στη Μάθηση. Κληροδοτούν αυτές τις τάσεις στην τελευταία γενιά, ο ρόλος της οποίας είναι να αφομοιώσει και να επιχειρήσει διεύρυνση στην κατεύθυνση της καθολικής προώθησης στη μάθηση, με προσοχή

στη συμπερίληψη του μαθητή που προέρχεται από κάποια διαφορετική κοινωνική αφετηρία, κάτι που αναφέρεται στην Ηγεσία Κοινωνικής Δικαιοσύνης (Κωστάκη, 2019).

### 1.2.2. Προσπάθειες για αναβάθμιση των σχολικών ηγετών

Στις ΗΠΑ μέχρι πρόσφατα παρά την πίστη στη σπουδαιότητα του ρόλου της διοίκησης, το θέμα της ποιότητας των σχολικών διευθυντών δεν είχε λάβει την απαραίτητη προσοχή, παρότι αποτελεί σημαντικό παράγοντα βελτίωσης των αποτελεσμάτων των μαθητών. Μολονότι είναι σαφές ότι οι διευθυντές μπορούν να επηρεάσουν την ποιότητα και λειτουργία του μαθητικού δυναμικού, παρόλα αυτά το ζήτημα της αναβάθμισης των σχολικών ηγετών είναι συχνά σε δεύτερη μοίρα στις προσπάθειες αναβάθμισης των σχολείων. Αυτό επιχειρείται να αλλάξει καθώς οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής στρέφονται ολοένα και περισσότερο στους τρόπους με τους οποίους αναπτύσσονται, προσλαμβάνονται, επιλέγονται και αξιολογούνται οι διευθυντές. Αυτό αποδεικνύεται από το νέο νόμο, που απαιτεί από τις πολιτείες των ΗΠΑ να υποβάλλουν σχέδια για τη βελτίωση της ηγεσίας του σχολείου, καθώς και να εστιάζουν στην ποιότητα των διευθυντών. Δυστυχώς, σε πρώτο στάδιο, επειδή τα σχέδια είναι αρκετά ποικίλα, παρατηρείται ότι οι υπεύθυνοι για τη χάραξη πολιτικής λειτουργούν εμπειρικά. Κυριότερος λόγος είναι ότι γνωρίζουμε σχετικά λίγα στοιχεία, αναφορικά με την προηγούμενη εμπειρία, την κατάρτιση ή τα προσωπικά χαρακτηριστικά, που προβλέπουν ποια άτομα θα ασκήσουν πιο αποτελεσματική ηγεσία. Είναι σημαντικό, ωστόσο, ότι σχεδόν όλοι οι διευθυντές ήταν προηγουμένως εκπαιδευτικοί στην τάξη, προσφέροντας τη δυνατότητα ανίχνευσης της ικανότητας για σχολική ηγεσία, βάσει της απόδοσής τους ως εκπαιδευτικών. Η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών είναι πρόβλεψη της αποτελεσματικής διευθυντικής τους αξίας (Goldhaber et al., 2019).

## **2. Εμπόδια, ανισότητες και δυσκολίες για τους υποψήφιους διευθυντές**

### **2.1. Εμπόδια και προβλήματα**

Σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ερωτηθέντες διευθυντές, στις απαντήσεις τους περιλαμβάνουν την αντιμετώπιση α) οικονομικών περιορισμών, β) προβληματικών εκπαιδευτικών, γ) έλλειψης υποστήριξης από το προσωπικό, δ) απουσίας υποδομών και εγκαταστάσεων στα σχολεία, ε) υπεράριθμων τάξεων, στ) έλλειψης συνεργασίας υπαλλήλων εκπαίδευσης και ζ) γραφειοκρατικής συγκέντρωσης εξουσιών. Τα ευρήματα δείχνουν επίσης ότι υπάρχει έλλειψη εκπαίδευσης προ του διορισμού για τους επικεφαλής των σχολείων, γεγονός που έχει αρνητικές συνέπειες στην απόδοσή τους, ως ηγετών των σχολείων. Υπογραμμίζονται οι τροχιές σταδιοδρομίας των γυναικών διευθυντών σχολείων, οι εμπειρίες τους σε ηγετικούς ρόλους στο σχολικό επίπεδο και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στο νέο κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο μεταβαίνουν. Η μελέτη αποκαλύπτει σημαντικές επιπτώσεις που αφορούν α) στην επαγγελματική εξέλιξη και κατάρτιση των ηγετών των σχολείων προ και μετά το διορισμό, β) στην εξουσιοδότηση, όσον αφορά τη χρηματοδοτική στήριξη, γ) στις απαραίτητες διευκολύνσεις και δ) στην ανάθεση κατάλληλης εξουσίας η οποία μπορεί να διευκολύνει τους διευθυντές των σχολείων να λειτουργούν σε ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον (Rehman, 2018).

#### **2.1.1. Ειδικότητα του υποψήφιου διευθυντή: στερεοτυπικές κοινωνικές αντιλήψεις**

Οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία στην τάξη που γίνονται διευθυντές έχουν ελαφρώς υψηλότερη απόδοση, αλλά αυτό δεν λαμβάνεται αποκλειστικά υπόψη κατά την επιλογή τους, καθώς σχεδόν όλοι οι διευθυντές έχουν προηγούμενη εμπειρία ως εκπαιδευτικοί. Αυτό που διαπιστώθηκε σε έρευνα στις ΗΠΑ, είναι η ύπαρξη θετικών συσχετίσεων στην αποτελεσματικότητα άσκησης διοικητικού έργου, στους διευθυντές με ειδικότητα στη Γλώσσα και στα Μαθηματικά. Ωστόσο, δεν υπάρχουν στοιχεία για το αν μπορούμε να προβλέψουμε την αποτελεσματικότητα των διευθυντών με βάση την αξία τους ως εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί που γίνονται διευθυντές τείνουν να έχουν υψηλότερα επίπεδα εκπαιδευτικού επιπέδου, κατά τη

διάρκεια της διδασκαλίας. Ο διευθυντής, επομένως, δικαίως θεωρείται ο βασικότερος παράγοντας επίδρασης στο εκπαιδευτικό περιβάλλον του σχολείου. (Goldhaber et al., 2019).

Όπως προκύπτει από στατιστικά στοιχεία του 2017, τα οποία δημοσιοποίησε σε ημερίδα για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης, ο αιρετός του ΚΥΣΔΕ Νίκος Κορδής, σχετικά με τις ειδικότητες, και τους διευθυντές σχολείων, προκύπτει ότι οι περισσότεροι είναι φιλόλογοι (600 άτομα) και μετά ακολουθούν οι γυμναστές (494), οι μαθηματικοί (472), οι φυσικοί (293 ) και οι θεολόγοι (211).

Σε τηλεφωνική έρευνα στις ΗΠΑ, η οποία πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία ανάλυσης Gallup το 2002 και επαναλήφθηκε άλλη μια φορά το 2013, εξετάστηκε το ποια μαθήματα του σχολείου θεωρούνται από τους πολίτες και την κοινωνία, ως τα περισσότερο σημαντικά:

*Thinking about all the subjects you studied in school, which one, if any, has been the most valuable to you in your life? [OPEN-ENDED]*

|                                | Aug 5-8, 2002 | Aug 7-11, 2013 |
|--------------------------------|---------------|----------------|
|                                | %             | %              |
| Math                           | 34            | 34             |
| English/Literature/Reading     | 24            | 21             |
| Science/Physics/Biology        | 4             | 12             |
| History                        | 7             | 8              |
| Business/Finance/Accounting    | 4             | 4              |
| Social studies                 | 2             | 3              |
| Psychology                     | 1             | 3              |
| Economics                      | 2             | 2              |
| Art/Theater/Music              | --            | 2              |
| Foreign language/Language arts | 1             | 1              |
| Home economics                 | 1             | 1              |
| Theology/Religion              | 1             | 1              |
| Other                          | 12            | 2              |
| All                            | 1             | 1              |
| None                           | 2             | 2              |
| No opinion                     | 4             | 3              |

*Πηγή: Gallup News Service, Inc.*

Τα αποτελέσματα ανέδειξαν τα Μαθηματικά ως το πιο χρήσιμο σχολικό μάθημα, με το μάθημα της Γλώσσας να έρχεται δεύτερο. Τα ίδια αυτά μαθήματα ήταν επίσης πρώτα, όταν η εταιρεία είχε θέσει και για πρώτη φορά το 2002, τη συγκεκριμένη ερώτηση (Jones, 2013). Διαπιστώνεται επίσης ότι στις τελευταίες θέσεις των προτιμήσεων βρίσκονται μαθήματα όπως τα Εικαστικά, η Μουσική, η Θεατρολογία, οι Ξένες Γλώσσες ή τα Θρησκευτικά και τις δυο χρονιές που πραγματοποιήθηκε η έρευνα. Διαμορφώνεται έτσι μια ομάδα μαθημάτων που χαρακτηρίζονται ως «δευτερεύοντα» ή λιγότερο σημαντικά, καθώς το περιβάλλον του σχολείου, οι γονείς και η κοινωνία δεν τα θεωρούν αντάξια των Μαθηματικών ή τις Γλώσσας.

Δεν υπάρχει κανένα νομοθετικό πλαίσιο που να απαγορεύει εκπαιδευτικούς ειδικότητας να αναλάβουν τη διεύθυνση μιας σχολικής μονάδας. Εάν όμως, οι εκπαιδευτικοί ειδικότητων που διδάσκουν αυτά τα «δευτερεύοντα» μαθήματα, νιώσουν στη δουλειά τους έναν τέτοιο διαχωρισμό και εισπράξουν αυτή την αρνητικότητα από το εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου, ενδέχεται να διστάσουν να εκδηλώσουν ενδιαφέρον για τη θέση του διευθυντή στη σχολική τους μονάδα, φοβούμενοι πως δεν θα έχουν το κύρος που απαιτείται, για να αναλάβουν τη θέση αυτή.

### **2.1.2. Εμπόδια που σχετίζονται με το φύλο**

Το άγχος που απορρέει από την άσκηση ενός ρόλου σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, είναι πολύ κοινό σενάριο σε μελέτες και γίνεται όλο και περισσότερο σημείο αναφοράς. Το σχολείο έχει τη δική του δομή και στόχους και το κάθε ένα άτομο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την επίτευξη των συγκεκριμένων οργανωτικών σκοπών. Η μοναδική προσωπικότητα και οι ανάγκες του ατόμου επηρεάζουν το ρόλο του σε κάθε οργάνωση. Ερευνητές διενήργησαν μελέτη αναφορικά με το άγχος, για να διαπιστώσουν εάν το φύλο, η ειδικότητα των εκπαιδευτικών ή η διοίκηση του σχολείου ήταν παράγοντες, οι οποίοι επηρέαζαν τις διαφορές εκδήλωσης άγχους μεταξύ εκπαιδευτικών. Η μελέτη ανέδειξε το φύλο ως καθοριστικό παράγοντα εμφάνισης άγχους, σε αντίθεση με τον τρόπο διαχείρισης του σχολείου (Mohanty, 2017).

Εξετάστηκαν οι λόγοι για τους οποίους οι γυναίκες διευθύντριες σχολείων παραιτούνται από τις θέσεις τους στη Νότια Αφρική. Η ποιοτική μελέτη επικεντρώθηκε στις εμπειρίες δύο σκόπιμα επιλεγμένων πρώην διευθυντριών σχολείων που παραιτήθηκαν από τις ηγετικές θέσεις τους, πριν προλάβουν να συνταξιοδοτηθούν. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω συνεντεύξεων. Η

μελέτη διαπίστωσε ότι οι γυναίκες διευθύντριες σχολείων παραιτήθηκαν από τις θέσεις τους, λόγω ατομικών, κοινωνικών και εργασιακών φραγμών. Βίαιες, λεπτές, διακριτικές πρακτικές που σχετίζονται με το φύλο, δημιούργησαν εμπόδια που λειτουργούσαν κατά της ηγεσίας των γυναικών. Βασικές μεταξύ αυτών ήταν η ζήλια, η αμφισβήτηση, η απόρριψη της γυναικείας εξουσίας, η έλλειψη υποστήριξης από τους συναδέλφους, η έλλειψη προτύπων, η απομόνωση, οι διακρίσεις και η μοναξιά. Τα εμπόδια αυτά ήταν τα ίδια με εκείνα που συνέβαλαν στην υποεκπροσώπηση των γυναικών σε θέσεις ηγεσίας, όπως διαπιστώθηκε από ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Η μελέτη συνιστά αλλαγή στάσης όσον αφορά την αντίληψη της ηγεσίας από άτομα, κοινωνία και οργανισμούς. Συνιστάται οι μελλοντικοί ερευνητές να διεξαγάγουν έρευνα μεγαλύτερης κλίμακας σχετικά με το θέμα (Zikhali & Smit, 2019).

Ανεξάρτητα από τη νομοθεσία περί δικαιοσύνης και την αύξηση του αριθμού των γυναικών με υψηλά προσόντα, ο αριθμός των ανδρών και των γυναικών που κατέχουν θέσεις διοίκησης στον χώρο της εκπαίδευσης, εξακολουθεί να είναι δυσανάλογος, σε σχέση με τον αριθμό ανδρών και γυναικών που εργάζονται στη σχολική τάξη. Ερευνητές διεξήγαγαν περιπτωσιολογική μελέτη για να εντοπίσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την πρόσβαση στο αξίωμα του διευθυντή σχολικών μονάδων της Οκλαχόμα των ΗΠΑ. Η μελέτη αφορούσε τέσσερις νεοδιορισμένες γυναίκες διευθύντριες και εξέτασε τα περιθώρια εξέλιξης και προοπτικής, που τους δόθηκαν. Οι υποψήφιες γυναίκες, όπως αναδείχτηκε, πρέπει να καλλιεργούν ισχυρά συστήματα υποστήριξης, να αναζητούν συμβούλους και να ενισχύουν τα επαγγελματικά τους δίκτυα. Οι διοικητικές δεξιότητες μπορούν να αποκτηθούν μέσω πρακτικής άσκησης, μέσω βοηθητικών θέσεων και διοικητικών θέσεων χαμηλότερου επιπέδου. Τέλος, η ανάληψη διοικητικών θέσεων στην Εκπαίδευση, φάνηκε ότι αποτελεί ουσιαστική αφετηρία για τις επίδοξες και φιλόδοξες γυναίκες (Kruse & Krumm, 2016).

Διερευνήθηκε πώς οι γυναίκες διευθύντριες επηρεάζουν τον κύκλο εργασιών των εκπαιδευτικών, όσον αφορά στον παράγοντα της ποιότητας στο σχολείο. Διαπιστώθηκε ότι οι άνδρες εκπαιδευτικοί έχουν περίπου 12% περισσότερες πιθανότητες να εγκαταλείψουν τα σχολεία τους, όταν εργάζονται σε σχολεία με γυναίκες σε θέση διευθυντικών στελεχών. Επιπλέον, όταν οι άνδρες εκπαιδευτικοί ζητούν μεταθέσεις, είναι πιθανότερο να ζητούν να τοποθετηθούν σε σχολεία με άνδρες διευθυντές. Αυτά τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι η αντίθεση των ανδρών υφισταμένων, θα μπορούσε να εμποδίσει την πρόοδο των γυναικών στην ηγεσία (Husain et al., 2018).

Σε μια προσπάθεια βελτίωσης της εκπαίδευσης για τους μαθητές, η προσοχή σε όλο τον κόσμο επικεντρώθηκε στην επίδραση που έχει ο διευθυντής σε αυτήν την προσπάθεια. Δεδομένου ότι όλο και περισσότερες γυναίκες αναλαμβάνουν το ρόλο της διευθύντριας, απαιτείται έρευνα για να εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο οι γυναίκες διοικούν και πώς γίνεται αντιληπτό το ηγετικό τους στυλ και η αποτελεσματικότητα τόσο από τις ίδιες τις διευθύντριες, όσο και από τους εκπαιδευτικούς που εποπτεύονται. Η έρευνα έλαβε μέρος στην Τουρκία και στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Τα αποτελέσματα της μελέτης διαπίστωσαν ότι υπάρχουν αντιλήψεις, σχετικά με το φύλο για την ηγεσία του σχολείου που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί ανταποκρίνονται. Διαπιστώθηκε ότι χρειάζεται υποστήριξη, πόροι και ενθάρρυνση για τις γυναίκες διευθύντριες. Το ζήτημα του φύλου και της ηγεσίας πρέπει, συνεπώς, να αντιμετωπιστεί με επίσημο τρόπο, σε όλα τα επίπεδα επαγγελματικής ανάπτυξης και προετοιμασίας της ηγεσίας (Litchka & Babaoglan, 2018).

Κατά την διερεύνηση του ζητήματος της ηγεσίας των γυναικών διευθυντριών, αποτέλεσε αντικείμενο εξέτασης συνέντευξη που εστιάστηκε στις προκλήσεις της γυναικείας ηγεσίας, των προσωπικών ικανοτήτων ηγεσίας, των μορφών ηγεσίας και της καθοδήγησης. Πολλά θέματα προέκυψαν από τις υποεπιλογές σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχουσες περιέγραψαν την εμπειρία της ηγεσίας τους. Κάποια από αυτά ήταν: α) η αυτοπεποίθηση, β) τα στερεότυπα, γ) η επικοινωνία, δ) η καθοδήγηση, ε) ο προσανατολισμός στις σχέσεις, στ) η εξουσιοδότηση άλλων, (ζ) οι συμβουλές και (η) η πρόοδος. Οι διευθύντριες διαπίστωσαν ότι το σχολείο τους διευθύνεται με ομαδική προσέγγιση και καλλιεργεί μια θετική κουλτούρα και υποστήριξαν πως οι ηγέτες πρέπει να οικοδομήσουν ένα υποστηρικτικό, καινοτόμο σχολείο. Τα ευρήματα αποκάλυψαν, επίσης, ότι τα μαθήματα καθοδήγησης είναι σημαντικά για την αναζήτηση συμβουλών. Ωστόσο, το φύλο του καθοδηγητή δεν έπαιξε τόσο ρόλο, όσο η προσωπικότητα και η προοπτική του. Για να είναι αποτελεσματικοί διευθυντές, οι ηγέτες πρέπει να αφιερώσουν χρόνο στο να οικοδομήσουν σχέσεις με το προσωπικό, τους μαθητές και τους γονείς (Smith, 2018).

Μελέτη εξέτασε δύο γυναίκες διευθύντριες εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και την ανάπτυξη της επαγγελματικής ταυτότητάς τους, εστιάζοντας σε ένα σχολείο της Σουηδίας και σε ένα του Τέξας, των ΗΠΑ. Η μελέτη αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου διεθνούς ερευνητικού προγράμματος με συνομιλίες, σε παγκόσμιο επίπεδο, σχετικά με το τι σημαίνει επιτυχημένη ηγεσία και με ποιους τρόπους ο επαγγελματικός βίος των γυναικών στην εκπαίδευση,

ικανοποιείται σε θέματα ισότητας στην ηγεσία. Το ερώτημα ήταν εάν έχουν επιπτώσεις στις πρακτικές πρόσληψης και αξιολόγησης. Τα ευρήματα αποκάλυψαν ότι ακόμη και επιτυχημένες γυναίκες-ηγέτες στα σχολεία μπορούν να αξιολογηθούν αρνητικά. Αυτές οι σκέψεις σχετίζονται με τον τρόπο με τον οποίο οι γυναίκες διευθύντριες επιλέγονται, προσλαμβάνονται και κρίνονται όταν αξιολογούνται, καθώς ενδέχεται να μην ενσωματωθούν πλήρως σε δίκαιες διαδικασίες. Κάτι τέτοιο αποτελεί κίνδυνο για τη διατήρηση της επιτυχίας τους στην εκπαιδευτική ηγεσία (Murakami & Tornsen, 2017).

Ωστόσο υπάρχουν και πρόσφατες έρευνες που ανατρέπουν τα έως τώρα δεδομένα, καθώς ενώ η υποεκπροσώπηση των γυναικών σε ηγετικές θέσεις υπήρξε ένας σημαντικός δείκτης της ανισότητας των φύλων σε διεθνές επίπεδο στο παρελθόν, δε θα πρέπει να είμαστε απροετοίμαστοι για την πιθανότητα ανατροπής αυτής της εκπροσώπησης. Εστιάζοντας συγκεκριμένα στο εκπαιδευτικό σύστημα στην Αυστραλία, εξετάστηκε η σύνθεση των σχολικών ηγετικών θέσεων με την πάροδο του χρόνου. Με βάση τα στοιχεία από τα σχολεία, διαπιστώθηκε ότι η εκπροσώπηση των γυναικών διευθυντριών των δημοτικών σχολείων αυξήθηκε από 33,8% το 1998, σε 66,4% το 2018. Οι γυναίκες διευθύντριες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αυξήθηκαν παρομοίως από 22,0% το 1998, σε 48,4% το 2018. Παρατηρήθηκε συνολική μείωση των ανδρών εκπαιδευτικών σε αυτό το πλαίσιο και παρά τα πλεονεκτικά ποσοστά προώθησης του προσωπικού των ανδρών, τα στοιχεία δείχνουν ότι η μείωση της συμμετοχής των ανδρών είναι πιο έντονη σε ηγετικές θέσεις από ότι στις θέσεις διδασκαλίας στην τάξη. Αυτά τα ευρήματα δημιουργούν σημαντικά ερωτήματα, σχετικά με τις απαντήσεις σε μεταβαλλόμενους δείκτες της ανισότητας των φύλων (McGrath, 2019).

### **2.1.3. Η ηλικία του υποψήφιου διευθυντή**

Μια ομάδα ερευνών εξέτασε τον παράγοντα της ηλικίας στη διαδικασία επιλογής των διευθυντών και γενικά δεν κατέγραψαν διακρίσεις για τους εκπαιδευτικούς του δημοσίου. Κατά την αξιολόγηση υποψήφιων εκπαιδευτικών με διαφορετικές ηλικίες για κατάληψη θέσεων ευθύνης από στελέχη, οι αποφάσεις επιλογής είχαν δυσανάλογο αρνητικό αντίκτυπο σε άτομα μεγαλύτερης ηλικίας μόνον, όταν αυτά διεκδικούσαν θέσεις, οι οποίες απαιτούσαν υψηλά επίπεδα φυσικής δραστηριότητας. Η διάκριση λόγω ηλικίας δεν εμφανίστηκε για άλλους τύπους διευθυντικών θέσεων (Young, 1997).

Σχετικά με την ηλικία των διευθυντών σχολείων, από τα στατιστικά στοιχεία του αιρετού του ΚΥΣΔΕ Νίκου Κορδή το 2017, τα οποία δημοσιοποιήθηκαν σε ημερίδα για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης, προκύπτει ότι για να γίνει κάποιος διευθυντής σχολείου πρέπει συνήθως να έχει ξεπεράσει τα 50 έτη. Να έχει δηλαδή στην «πλάτη του» πάνω από είκοσι χρόνια υπηρεσίας. Ανάλογη είναι η εικόνα και στους προϊσταμένους διευθύνσεων εκπαίδευσης, καθώς στη συντριπτική τους πλειονότητα είναι μεταξύ 55-60 ετών.

#### **2.1.4. Ρατσισμός και αλλοεθνείς υποψήφιοι διευθυντές**

Τα αποτελέσματα μιας μελέτης εξετάζονται στην περίπτωση ενός σχολείου που διερεύνησε τους τρόπους με τους οποίους επηρεάζεται από τον ρατσισμό. Η μελέτη εξέτασε τους τρόπους με τους οποίους ο ρατσισμός εκδηλώνεται σε διαφορετικά επίπεδα του συστήματος: ατομικά, δυαδικά, ως υποκοουλτούρα, θεσμικά και κοινωνικά. Με αυτόν τον τρόπο, οι συγγραφείς προσπάθησαν να καταλάβουν πώς ο ρατσισμός επηρεάζει την ηγετική πρακτική μέσα και πέρα από κάθε ένα από αυτά τα επίπεδα. Τα ευρήματα έδειξαν ότι στο σχολικό πλαίσιο είναι σημαντική η συμβολή της ηγεσίας και των εκπαιδευτικών, αφού είναι δυνατόν να επηρεάζουν τη διαρκώς μεταβαλλόμενη φυλετική δυναμική στο σχολείο τους (Brooks & Watson, 2018).

Φαινόμενα αποκλεισμού από τις διοικητικές διαδικασίες μπορεί να αντιμετωπίζουν οι αλλοεθνείς υποψήφιοι διευθυντές. Εθνογραφική έρευνα στη διαδικασία ενσωμάτωσης των αλλοεθνών και δίγλωσσων εκπαιδευτικών, χαρτογραφεί την κατάσταση και βλέπει ότι η επιτυχής ενσωμάτωση τους, είναι δυστυχώς, αποκλειστικά, ευθύνη των μεμονωμένων μεταναστών. Ακόμη, υπογραμμίζει τη συστηματική διάκριση, που αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για την ενσωμάτωση των εκπαιδευτικών μεταναστών στο σχολείο. Τα ευρήματα υποδηλώνουν την ανάγκη προστασίας και υπεράσπισης των εκπαιδευτικών μεταναστών από όλες τις χώρες (Schmidt, 2010).

#### **2.1.5. Αύξηση αναπληρωτών και σχολική αποδιοργάνωση: ο εκπαιδευτικός «μετανάστης»**

Το εκπαιδευτικό σύστημα στην Ελλάδα έχει δεχτεί πολλές αλλαγές τις τελευταίες δεκαετίες, όχι μόνο ως προς το περιεχόμενο του αλλά και ως προς τον τρόπο επιλογής του

εκπαιδευτικού προσωπικού. Παρά τις προφανείς ανάγκες και το διαρκές κάλεσμα των διευθυντών σχολικών μονάδων προς τις διευθύνσεις εκπαίδευσης για πρόσληψη προσωπικού και κάλυψη των κενών που δημιουργούνται από συνταξιοδοτήσεις, το Υπουργείο Παιδείας δεν προχωρεί σε προσλήψεις μόνιμου προσωπικού και η κάλυψη των κενών γίνεται με την πρόσληψη αναπληρωτών εκπαιδευτικών, οι οποίοι τις περισσότερες φορές δεν αναλαμβάνουν καθήκοντα από την αρχή της χρονιάς, αλλά έρχονται σε μετέπειτα χρονικά στάδια. Η τακτική αυτή, επηρεάζει την λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων καθώς και την απόδοση του εκπαιδευτικού συστήματος, αφού με τις ελλείψεις που δεν καλύπτονται όταν πρέπει, διαταράσσεται η εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Η επίδραση του συστήματος των εκπαιδευτικών «δύο ταχυτήτων», δυσχεραίνει το έργο που πρέπει να επιτελέσει ο διευθυντής. Εκτός αυτού, επιβαρύνει και τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών (Αρβανιτίδου, 2019).

Η μετάταξη εκπαιδευτικών είναι μια μορφή κινητικότητας των εργαζομένων και ουσιαστικά σημαίνει παραίτηση - εγκατάλειψη μιας θέσης εργασίας - και επανασύνδεση σε μια νέα. Η μεταφορά αυτή μπορεί να εφαρμοστεί τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Οι μετακινήσεις δεν αποτελούν νέα διαδικασία, δεδομένου ότι έχουν θεσμοθετηθεί επί σειρά ετών, κατά τη διάρκεια των οποίων αποτελούσαν εκούσια επιλογή των εργαζομένων. Κατά την τελευταία δεκαετία, έχουν προκύψει μεταφορές διαφορετικής φύσης. Άτομα μεταφέρθηκαν είτε εκούσια, είτε νιώθοντας απειλή από την εργασία τους, είτε "σκόπιμα και ακούσια", υπό συνθήκες αβεβαιότητας για το έργο τους στο μέλλον. Οι απολυμένοι εκπαιδευτικοί αναγκάστηκαν να αλλάξουν την επαγγελματική τους θέση, για να εκπληρώσουν την ανάγκη για διοικητικό προσωπικό στις δημόσιες υπηρεσίες και τα εκπαιδευτικά γραφεία. Το θέμα της ικανοποίησης από την εργασία των μεταφερόμενων, είναι ένα άλλο θέμα της μελέτης. Οι εκπαιδευτικοί «μετανάστες», ανεξάρτητα από τους λόγους που τους οδήγησαν σε αυτή την απόφαση, μετά τη μεταβίβασή τους ανήκουν στο διοικητικό προσωπικό των διοικητικών γραφείων της Εκπαίδευσης και επιδιώκουν μια νέα επαγγελματική δραστηριότητα. Έχουν την προσδοκία από το νέο τους επάγγελμα να συμμετέχει στην ικανοποίηση των αναγκών τους. Η επίτευξή της θα επηρεάσει και θα επηρεαστεί ταυτόχρονα από το βαθμό ικανοποίησης από το νέο εργασιακό περιβάλλον. Για τα προβλήματα αυτά, διεξήχθη μελέτη στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα σχετικά με το κατά πόσον και σε ποιο βαθμό ικανοποιούνται οι μετακινούμενοι και ποιοι είναι οι παράγοντες που απαιτούν ικανοποίηση (μισθός, σχέσεις με

συναδέλφους, διοικητική υποστήριξη, προοπτικές), λαμβάνοντας υπόψη δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, τα έτη επαγγελματικής πείρας, τα ακαδημαϊκά προσόντα, οι ειδικότητες και το μορφωτικό επίπεδο (Diakomihalis & Bolovinou, 2018).

## 2.2. Δυσάρεσκεια των διευθυντών

Οι διευθυντές αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και στις ακολουθούμενες πρακτικές τους. Σε συγκεκριμένη έρευνα, παίρνοντας συνεντεύξεις από τους διευθυντές που εργάζονται στην Τουρκία συλλέχθηκαν λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με την ηγεσία και την πρακτική διοίκησης. Μετά την ανάλυση των συλλεγόμενων δεδομένων, διαπιστώθηκε ότι οι περισσότεροι διευθυντές συμμετέχοντες, έχουν κατά καιρούς εκφράσει παράπονα για το επάγγελμά τους και ως εκ τούτου, είναι πιθανό να εγκαταλείψουν τη θέση τους. Οι διευθυντές ανέφεραν ότι αντιμετώπισαν τις ακόλουθες προκλήσεις στα σχολεία: 1) τη βία, 2) τις αρνητικές στάσεις των οικογενειών απέναντι στο σχολείο, 3) τους μετανάστες μαθητές, 4) τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των εκπαιδευτικών, τις στάσεις των εκπαιδευτικών και τις συμπεριφορές τους και 6) την αύξηση των ανεπιθύμητων συμπεριφορών στην τάξη και το σχολείο. Η ανάληψη της διεύθυνσης σε ένα σχολείο είναι πιο δύσκολη από πριν. Για αυτό και στο μέλλον, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής, οι ερευνητές και οι εκπαιδευτικοί, θα πρέπει να συνεργαστούν για να ελαχιστοποιήσουν τις αρνητικές επιπτώσεις των προκλήσεων στο εκπαιδευτικό σύστημα (Bayar, 2016).

### 2.2.1. Παράγοντας άγχους

Αναφορικά με τους παράγοντες άγχους των διευθυντών, εξετάστηκαν τρόποι αντιμετώπισης του, μεταξύ επιλεγμένων διευθυντών εκπαίδευσης στη Μινεσότα των ΗΠΑ, χρησιμοποιώντας ένα δείκτη διοικητικού άγχους. Η μελέτη αποσκοπούσε επίσης στην εξέταση των διαφορών στο εργασιακό άγχος που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες διευθύντριες των σχολείων, τις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται από διευθυντές για την αντιμετώπιση των εργασιακών πιέσεων και τον τρόπο με τον οποίο η έμφαση στην εργασία των διευθυντών αλλάζει σε συνάρτηση με τη μακροχρόνια εργασιακή εμπειρία. Είναι επιτακτική ανάγκη να εξεταστούν οι

παράγοντες άγχους στη ζωή των διευθυντών και οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την αντιμετώπιση αυτών των πιέσεων. Εάν οι παράγοντες άγχους δεν εξεταστούν και δεν αντιμετωπιστούν, μπορούν να οδηγήσουν σε προσωπική ταλαιπωρία και αναποτελεσματικότητα της εργασίας. Οι διευθυντές αντιμετωπίζουν υψηλό επίπεδο άγχους λόγω της ποικιλίας των καθηκόντων που εκτελούνται στους διαφορετικούς τους ρόλους. Τα υψηλά επίπεδα στρες μπορεί να οδηγήσουν σε εξάντληση, η οποία με τη σειρά της μπορεί να οδηγήσει σε συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση και μειωμένα συναισθήματα προσωπικής ολοκλήρωσης. Σύμφωνα με την έρευνα, οι διευθυντές πρέπει να είναι σε θέση να καθορίσουν σαφείς κατευθυντήριες γραμμές, σαφείς περιγραφές θέσεων εργασίας, αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους, να εκπαιδεύσουν στην επίλυση συγκρούσεων και να οργανώσουν ομάδες προσωπικής υποστήριξης. Τα αποτελέσματα της μελέτης ανέφεραν ότι συνολικά οι διευθυντές σπάνια παρενοχλήθηκαν από τις εργασιακές καταστάσεις που εντοπίστηκαν από τον δείκτη διοικητικού άγχους. Ωστόσο, η βιβλιογραφία υποδηλώνει ότι οι διευθυντές αντιμετωπίζουν μεγάλο άγχος και είναι επιτακτική ανάγκη να αναπτύξουν στρατηγικές για την αντιμετώπιση των αγχωτικών καταστάσεων. Οι αποτελεσματικές στρατηγικές αντιμετώπισης βοηθούν στην αποφυγή της συναισθηματικής εξάντλησης, της αποπροσωποποίησης και της μειωμένης προσωπικής ολοκλήρωσης. Γεγονός που με τη σειρά του θα μειώσει την εξάντληση και θα διατηρήσει την εργασιακή αποτελεσματικότητα (Perry, 2016).

### 2.2.2. Διοίκηση σε ειδικά σχολεία

Οι εκπαιδευτικοί της Ειδικής Εκπαίδευσης συχνά αναλαμβάνουν επίσημους ή ανεπίσημους ηγετικούς ρόλους και ευθύνες ως διευθυντές ειδικών σχολείων. Ωστόσο, παρά την αυξανόμενη προσοχή που έχει δοθεί στην ηγεσία των εκπαιδευτικών σε διεθνή κλίμακα, ελάχιστες έρευνες υπάρχουν σχετικά με τις εμπειρίες και τις ανάγκες των ηγετών των εκπαιδευτικών στο διαφορετικό πεδίο της Ειδικής Αγωγής. Σε μελέτη, εξετάστηκε ποια είναι τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας των εκπαιδευτικών στο πεδίο της Ειδικής Αγωγής και πώς σχετίζεται με τους ρόλους και τα πρότυπα των διευθυντών εκπαιδευτικών. Διαπιστώθηκε ότι οι ηγέτες των εκπαιδευτικών της Ειδικής Εκπαίδευσης επιδεικνύουν κυρίως ηγεσία μέσω υποστήριξης, συγκεκριμένα, μέσω των δεξιοτήτων της υπεράσπισης, της διευκόλυνσης, της καινοτομίας και της διαχείρισης. Τα αποτελέσματα της μελέτης αναμένεται να οδηγήσουν σε

εξερεύνηση του περίπλοκου τοπίου της ηγεσίας των εκπαιδευτικών στο πλαίσιο της Ειδικής Αγωγής. Τα ευρήματά κάνουν ένα απαραίτητο πρώτο βήμα προς την κατεύθυνση της κατανόησης του τρόπου με τον οποίο η καθοδήγηση των εκπαιδευτικών παίζει ρόλο στο πεδίο της Ειδικής Αγωγής (Bagley & Tang, 2018).

### **3. Προϋποθέσεις διοίκησης, προετοιμασία και επιμόρφωση διευθυντή**

#### **3.1. Πρόθεση για κατάληψη ηγετικών θέσεων και προϋποθέσεις**

Στη Γερμανία και στις ΗΠΑ, δίνεται μεγάλη σημασία στη επίτευξη αποτελεσματικής ηγεσίας στα σχολεία και η δημιουργία επιτυχημένων σχολικών οργανισμών είναι αδιαμφισβήτητη. Ωστόσο, και στις δύο χώρες, η προσέλκυση και διατήρηση υψηλά ειδικευμένων διευθυντών σχολείων αποτελεί μια συνεχιζόμενη πρόκληση. Μελέτη εξέτασε τον αντίκτυπο παραγόντων που σχετίζονται με την εργασία και επηρέασαν τα κίνητρα να γίνουν ηγέτες σε σχολεία, 145 Γερμανών διευθυντών και 134 διευθυντών σε σχολεία των ΗΠΑ. Μέσω δεδομένων της έρευνας και των συνεντεύξεων παρακολούθησης, οι ερευνητές διαπίστωσαν ομοιότητες και διαφορές στους παράγοντες που διαμόρφωσαν το κίνητρο των διευθυντών στις δύο χώρες. Τα ευρήματα προσφέρουν ευκαιρίες στη Γερμανία και τις ΗΠΑ να μάθουν ο ένας από τον άλλον, ώστε να εφαρμόζουν κατάλληλους τρόπους προσέλκυσης κατάλληλων ανθρώπων οι οποίοι θα γίνουν σχολικοί ηγέτες (Hancock et al., 2019).

##### **3.1.1. Αποτελεσματική ηγεσία: παιδαγωγική, διδακτική, διοικητική επάρκεια**

Οι διευθυντές των σχολικών μονάδων ως αρμόδιοι εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, για τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, είναι ο πιο κρίσιμος παράγοντας για τη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών του δημοτικού σχολείου. Οι πετυχημένοι διευθυντές πρέπει πάνω από όλα να είναι πετυχημένοι δάσκαλοι, διότι η σημαντικότερη, η κυρίαρχη επιρροή στην πρόοδο της μάθησης των μαθητών είναι η ποιότητα της διδασκαλίας, αλλά οι περισσότεροι δάσκαλοι της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν είναι σε θέση πραγματικά να εφαρμόσουν καλές πρακτικές διδασκαλίας και να πετύχουν αποτελεσματική αντιμετώπιση των εκπαιδευτικών προβλημάτων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι πολλοί δάσκαλοι της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν έχουν την ευκαιρία επαγγελματικής ανάπτυξης, ώστε να ενισχύσουν την ικανότητά τους πριν από την εκτέλεση του κύριου καθήκοντός τους στην πραγματική τάξη. Οι ικανοί εκπαιδευτικοί είναι εξαιρετικά σημαντικοί στο σημερινό εκπαιδευτικό σύστημα για την επίτευξη των βασικών στόχων της εκπαίδευσης σε κάθε εκπαιδευτικό ίδρυμα. Μελετήθηκε η επίδραση της βελτίωσης της

επαγγελματικής ικανότητας των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στο σχεδιασμό κατάλληλης διδασκαλίας, στην επιλογή και χρήση της σωστής μεθόδου διδασκαλίας και στη διεξαγωγή αυθεντικότερης και πιο παραγωγικής αξιολόγησης. Δημιουργήθηκε δυναμικό εργαστήριο ολοκλήρωσης και συνεργασίας για να εξασφαλιστεί η βελτίωση της διδακτικής ικανότητας των εκπαιδευτικών. Το αποτέλεσμα της ανάλυσης των δεδομένων δείχνει ότι το δυναμικό διαδραστικό σεμινάριο είναι μια εξαιρετικά αποτελεσματική στρατηγική για τη βελτίωση της διδασκαλίας των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Η μελέτη αυτή υποδεικνύει ότι οι ικανότητες των δασκάλων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης θα πρέπει να αναπτύσσονται συνεχώς, ώστε όλοι να είναι επαρκώς εξοπλισμένοι με διδακτική ικανότητα για να διδάξουν στους μαθητές να αντιμετωπίσουν ταχείες αλλαγές της εποχής της παγκοσμιοποίησης και της ανάπτυξης της κοινωνικής ζωής (Mantra, 2017).

Σύμφωνα με εμπειρικά δεδομένα οι διευθυντές ασκούν βασική επίδραση στο εκπαιδευτικό περιβάλλον των σχολείων που ηγούνται και ένα σχετικά νέο σύνολο στοιχείων υποδηλώνει ότι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο επηρεασμό των μαθησιακών αποτελεσμάτων. Μπορούν να επηρεάσουν τα σχολεία τους με διάφορους τρόπους. Για παράδειγμα, μπορούν να χρησιμεύσουν ως «εκπαιδευτικοί ηγέτες» οι οποίοι προωθούν μια εκπαίδευση υψηλής ποιότητας και δημιουργούν ένα σχολικό περιβάλλον που ευνοεί την επιτυχία των μαθητών. Μπορούν, επίσης, να επηρεάσουν τη σύνθεση του εργατικού δυναμικού των εκπαιδευτικών, μέσω του ρόλου τους στο πλαίσιο της πρόσληψης, της συνέχισης της παραμονής, της παροχής συμβουλών κτλ. Είναι γεγονός, ωστόσο, ότι οι προϊστάμενοι των σχολικών μονάδων διαφέρουν σημαντικά ως προς την αποτελεσματικότητά τους και επομένως, η αντικατάσταση ενός αναποτελεσματικού διευθυντή από έναν αποτελεσματικό, μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την αποδοτικότητα της σχολικής μονάδας. Αυτό μπορεί να συμβεί με διάφορους τρόπους, οι οποίοι αν εφαρμοστούν μπορεί να προκαλέσουν την αύξηση της παραγωγικότητας εκείνων που εποπτεύονται. Σε έρευνα στις ΗΠΑ, παρατηρείται πως οι διευθυντές σχολείων που επιλέγονται, είναι λιγότερο πιθανό να είναι γυναίκες, παρόλο που δεν διαπιστώνουμε σημαντικές διαφορές στις βαθμολογίες ανδρών-γυναικών σε αντίστοιχες έρευνες. Επιπρόσθετα, η ανάληψη διευθυντικής θέσης φαίνεται να έχει έντονο τοπικό χαρακτήρα, καθώς μεγάλο ποσοστό των διευθυντών ανέλαβε τη διεύθυνση σε σχολεία στα οποία είχαν διδάξει προηγουμένως ή βρίσκονταν στην ίδια περιοχή (Goldhaber et al., 2019).

Στη Λιθουανία, παρουσιάστηκαν οι αντιλήψεις για την αξιολόγηση του επιπέδου σπουδαιότητας των διευθυντικών ικανοτήτων στα σχολεία της χώρας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η διοικητική ικανότητα των διευθυντών επηρεάζει ιδιαίτερα τη διαδικασία της εκπαίδευσης και ότι είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που εξασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα σχολικών δραστηριοτήτων, όπως η εκπαιδευτική πολιτική και ο στρατηγικός σχεδιασμός, η εκπαιδευτική διαδικασία, η διαχείριση ανθρώπινων, υλικών και οικονομικών πόρων. Παρουσιάστηκαν τα κύρια αποτελέσματα που σχετίζονται με τις ικανότητες του σχολικού ηγέτη στον τομέα της διαχείρισης, η οποία χωρίστηκε σε πέντε τομείς:

- διοίκηση στρατηγικών ιδρυμάτων,
- διαχείριση διδακτικών και μαθησιακών διαδικασιών,
- διαχείριση της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού,
- διαδικασίες διαχείρισης πόρων του θεσμού,
- στρατηγικές σχέσεων και συνεργασίας.

Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι οι σημαντικότερες ικανότητες των δασκάλων, οι οποίες επηρεάζουν ιδιαίτερα θετικά τα αποτελέσματα των πεδίων της σχολικής δραστηριότητας είναι:

- να διαμορφώνουν τη στρατηγική κατεύθυνση,
- να εφαρμόζουν αποτελεσματική πολιτική προσωπικού,
- να ενισχύουν την αντίληψη της σχολικής κοινότητας ότι κάθε μαθητής μπορεί να επιτύχει στην μάθηση,
- να οργανώνουν ευνοϊκές συνθήκες για την ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού,
- να διαχειρίζονται ορθολογικά τους πόρους και τα περιουσιακά στοιχεία
- να συνεργάζονται με γονείς, αναδόχους γονείς ή κηδεμόνες (Bairauskiene, 2017).

### **3.1.2. Κίνητρα για την ανάδειξη στη σχολική ηγεσία**

Τα σχολεία υπάρχουν για να προετοιμάσουν τους μαθητές για τη ζωή και να εξασφαλίσουν την επιτυχία τους. Οι διευθυντές είναι οι πιο σημαντικοί άνθρωποι όσον αφορά την επίτευξη των στόχων των σχολικών μονάδων. Αναμένεται από αυτούς να επιτυγχάνουν στόχους και να εργάζονται σύμφωνα με τις κύριες αρχές που θέτει η Πολιτεία για την παιδεία. Σκοπός μελέτης υπήρξε να προσδιοριστούν οι λόγοι που οδήγησαν νεοδιορισμένους διευθυντές

των σχολείων να γίνουν διευθυντές και να διερευνηθούν οι προσδοκίες και οι στόχοι τους. Τα ερευνητικά δεδομένα συγκεντρώθηκαν μέσω δομημένων ερωτηματολογίων που δόθηκαν κατά τη διάρκεια της προϋπηρεσιακής κατάρτισης 40 σχολικών διευθυντών που τοποθετήθηκαν για πρώτη φορά σε σχολεία στην Τουρκία στις αρχές του ακαδημαϊκού έτους. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες έγιναν διευθυντές του σχολείου επειδή ήθελαν να υλοποιήσουν τα εκπαιδευτικά τους ιδανικά και στόχους. Ο σημαντικότερος στόχος των συμμετεχόντων για τα σχολεία τους, ήταν να βελτιώσουν τα προσόντα των μαθητών. Οι περισσότερες από τις προσδοκίες των συμμετεχόντων, σχετικά με την αναγνώριση των σχολείων τους, αφορούσαν την επιτυχία των σχολικών μονάδων υπό την εποπτεία τους. Αντιλαμβάνονταν την εκπαίδευση ως τον θεσμό εκείνον που διαμορφώνει, ρυθμίζει, εποπτεύει και ελέγχει το μέλλον των ανθρώπων και τη ζωή τους στην κοινωνία, μέσω της συνειδητής μεταφοράς προσωπικών ή κοινωνικών εμπειριών και το εκπαιδευτικό σύστημα ως ένα κορυφαίο σύστημα, που περιλαμβάνει τα σχολεία. Θεωρούν ότι σε όλες τις κοινωνίες, τα σχολεία είναι οι σημαντικότεροι οργανισμοί στην κοινότητα, όπου πρέπει να οργανώνονται συστηματικά και τακτικά εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Τα σχολεία έτσι βοηθούν τα άτομα να προσαρμοστούν στην κοινωνία τους αλλά και να κατανοήσουν τις άλλες κοινωνίες. Η εκπαίδευση, πιστεύουν, ότι μεταφέρει την παράδοση, τον πολιτισμό και τις υψηλές αξίες στους μαθητές. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν ότι επιδίωξαν επίσης να γίνουν διευθυντές λόγω των πεποιθήσεών τους, όσον αφορά την ικανότητα και την αντίληψη των δεξιοτήτων τους, την εξασφάλιση προσωπικής και επαγγελματικής εξέλιξης και λόγω των προηγούμενων αρνητικών εμπειριών τους στο σχολείο. Είναι δυνατόν να πούμε ότι οι διάφορες καταστάσεις που αντιμετώπισαν οι διευθυντές των σχολείων κατά την περίοδο κατά την οποία εργάζονταν ως εκπαιδευτικοί, έπαιζαν καθοριστικό ρόλο και διαμόρφωναν τους λόγους για τους οποίους ήθελαν να γίνουν επικεφαλής των σχολείων. Διευθυντές σχολείων δήλωσαν ότι ήθελαν να είναι διευθυντές, επειδή είχαν εμπειρία στη διαχείριση, θεωρούσαν τις επικοινωνιακές τους ικανότητες καλύτερες, είχαν βήματα στη διαχείριση και πίστευαν ότι η θέση του διευθυντή του σχολείου θα τους ικανοποιούσε επαγγελματικά. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την προθυμία να γίνουν διευθυντές σχολείων έχουν να κάνουν με τις παλιές και νέες συνθήκες εργασίας, τις επιδράσεις της ηγετικής θέσης στην ισορροπία μεταξύ των ατόμων αλλά και στην προσωπική τους ζωή, την αυτοπεποίθηση και την προσπάθεια επίτευξης των στόχων, καθώς και με τα κίνητρα και τα κέρδη που παρέχονται στους διευθυντές. Τέλος και το προσωπικό και επαγγελματικό όφελος-

κέρδος από τη σχολική ηγεσία, συμβάλλει στη μετακίνηση των εκπαιδευτικών στη διοίκηση (Iseri, 2019).

Σε επιχείρηση να αναδειχθεί η γνώμη των αιρετών εκπροσώπων για τους εκπαιδευτικούς όσον αφορά στα κίνητρα εκπαιδευτικών για να διεκδικήσουν μια διευθυντική θέση, διαπιστώθηκε ότι οι αιρετοί θεωρούν πως οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι διεκδικούν θέση διευθυντή παρακινούνται από εξωτερικά κίνητρα, όπως επιδόματα για θέση ευθύνης, η μειωμένη ώρα στη διδασκαλία και η κοινωνική αναγνώριση, παρά από εσωτερικά κίνητρα, όπως η υλοποίηση οράματος και η δημιουργία διοικητικών δεξιοτήτων. Επομένως, τα προσδοκώμενα πλεονεκτήματα στη θέση του διευθυντή αποτελούν κίνητρα ενίσχυσης της εκδήλωσης ηγετικής ταυτότητας. Οι αιρετοί τονίζουν ότι οι διευθυντές που ασκούν συγκεντρωτική διοίκηση όταν ασκούν τα καθήκοντά τους, επιχειρούν να προστατευθούν από τους κινδύνους που συνδέονται με τις διοικητικές ευθύνες, οι οποίες γενικότερα λειτουργούν ως αντικίνητρο για τη διεκδίκηση διευθυντικών θέσεων από τους εκπαιδευτικούς (Σπυριάδου & Κουτούζης, 2019).

Στις ΗΠΑ, παρά το γεγονός ότι οι περισσότεροι διευθυντές σχολείων ήταν κάποια στιγμή στην εκπαιδευτική τους σταδιοδρομία, δάσκαλοι στην τάξη, δεν υπάρχει αρκετή βιβλιογραφία που να αναφέρεται στη μετάβαση από τους δασκάλους της τάξης, στους νέους βοηθούς διευθυντή. Ποια είναι τα κίνητρά τους για να φύγουν από την τάξη και να γίνουν βοηθοί διευθυντή; Ποιες είναι οι αντιλήψεις του βοηθού διευθυντή; Πώς αυτοί οι άνθρωποι σχεδιάζουν και προετοιμάζονται για τη νέα διοικητική τους θέση; Τα ερωτήματα αυτά απάντησε μελέτη που πρόσφερε καλύτερη κατανόηση της προετοιμασίας και της μεταβατικής εμπειρίας αυτών που έγιναν βοηθοί διευθυντές. Στόχος ήταν να συγκεντρωθούν πληροφορίες για την εργασία των επικεφαλής βοηθών. Χρησιμοποιήθηκε μια έρευνα μεταξύ βοηθών διευθυντών που είχαν αναλάβει τη θέση την τελευταία πενταετία. Σε κάθε συμμετέχοντα δόθηκαν ερωτήσεις με βάση συγκεκριμένα χρονικά σημεία κατά τη διάρκεια της καριέρας του, καθώς και ανοικτές ερωτήσεις τις οποίες θα μπορούσαν να απαντήσουν δίνοντας περισσότερες πληροφορίες. Η μελέτη ανέδειξε κάποιες βασικές πτυχές του τυπικού ατόμου που βρίσκεται στη διαδικασία μετάβασης. Είναι αυτός που κατέχει μεταπτυχιακό δίπλωμα στην Εκπαιδευτική Διοίκηση, έχει κίνητρο να βοηθήσει τους δασκάλους να αναπτυχθούν και να επηρεάσει τους άλλους, συνειδητοποιεί ότι η πρακτική άσκηση είναι πολύτιμη για την οικοδόμηση σχέσεων με τον μέντορα και ένα συλλογικό δίκτυο, και παίρνει μια θετική στάση μάθησης, ώστε να ανταποκριθεί στις προσωπικές και επαγγελματικές προκλήσεις. Το τυπικό άτομο

συνειδητοποίησε ότι οι σημαντικότεροι ρόλοι και ευθύνες της θέσης που αναλαμβάνει είναι να διασφαλιστεί και να διατηρηθεί ένα ασφαλές περιβάλλον για όλα τα παιδιά, η πειθαρχία των μαθητών και η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Το άτομο κατανόησε, επίσης την ποικιλία ρόλων και ευθυνών που είναι μοναδικές στη θέση του βοηθού διευθυντή και αντιλήφθηκε ως μεγαλύτερες προκλήσεις της θέσης αυτής, τη διατήρηση της ηρεμίας των μαθητών και της ειδικής εκπαίδευσης, την εξισορρόπηση της εργασίας και του οικογενειακού χρόνου, την επίλυση διαφωνιών με τους δασκάλους, και την αντιμετώπιση καταστάσεων και ενεργειών που επηρεάζουν αρνητικά τους μαθητές (Carey, 2017).

### **3.1.3. Προετοιμασία και σχεδιασμός διαδοχής: εσωτερική και εξωτερική πρόσληψη**

Καθώς οι σχολικές κοινότητες αντιμετωπίζουν έλλειψη κατάλληλων και πρόθυμων υποψηφίων για να αναλάβουν το ρόλο του διευθυντή του σχολείου, η ανάπτυξη προγραμμάτων εσωτερικού σχεδιασμού διαδοχής καθώς και η στρατηγική χρήση εξωτερικών προσλήψεων για σχολικές ηγετικές θέσεις γίνεται όλο και πιο κοινή. Με βάση μια πολυετή μελέτη η οποία υλοποιήθηκε σε πέντε (5) σχολικές συνοικίες στη Φλόριντα των ΗΠΑ, εξετάστηκαν τα οφέλη και οι εντάσεις που αντιμετωπίζει ο υπεύθυνος για την επιλογή διευθυντή, όταν επιλέγει μεταξύ εσωτερικών ή εξωτερικών υποψηφίων για σχολικές διοικητικές θέσεις. Παρουσιάζονται λεπτομερείς περιγραφές των ευρημάτων από την ανάλυση 21 συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν σε δύο από τις πιο δραστήριες περιοχές που εμπλέκονται στην επίσημη εργασία σχεδιασμού διαδοχών, καθώς και συγκεκριμένες προκλήσεις που σχετίζονται με την εσωτερική και εξωτερική πρόσληψη, συμπεριλαμβανομένης της δυσαρέσκειας από τους εσωτερικούς υποψηφίους, όταν συμβαίνουν εξωτερικές προσλήψεις, την προθυμία της περιφερειακής διοίκησης να προσλαμβάνει εξωτερικά και τις προκλήσεις που συνδέονται με την αναγνώριση και κατανόηση της κουλτούρας και του κλίματος μιας περιοχής. Παρουσιάζονται επίσης τα πλεονεκτήματα από την πρόσληψη εξωτερικών ηγετών, συμπεριλαμβανομένων των αξιών και των νέων πρακτικών, που συνεπάγονται οι εξωτερικές προσλήψεις. Εξετάζονται οι προοπτικές των εξωτερικών υποψηφίων σε σχέση με το υπάρχον κλίμα και την κουλτούρα της περιοχής ή του σχολείου και η οικοδόμηση νέων δικτύων τα οποία συνδέονται με εξωτερικές προσλήψεις. Τέλος, καταγράφονται οι θετικές μελλοντικές επιπτώσεις για τις σχολικές μονάδες

αν τα πανεπιστήμια προετοιμάζουν αποτελεσματικούς σχολικούς ηγέτες (Sabina & Colwell, 2018).

#### 3.1.4. Χαρακτηριστικά του σχολικού ηγέτη

Ένας από τους λόγους στους οποίους αποδίδεται η συνεχής μείωση της απόδοσης των μαθητών και τα χαμηλά εκπαιδευτικά αποτελέσματα στα δημόσια σχολεία, είναι η κακή ηγεσία που εφαρμόζουν πολλοί διευθυντές. Παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχουν αυστηρά κριτήρια για το διορισμό διευθυντών σχολείων, οι διευθυντές έχουν τη δυνατότητα να ηγηθούν και να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις σχολικές μονάδες τις οποίες διευθύνουν. Οι διευθυντές μπορούν να αναπτύξουν υποδειγματικές πρακτικές ηγεσίας, όταν υποβάλλονται σε καλά σχεδιασμένα προγράμματα κατάρτισης και επαγγελματικής ανάπτυξης. Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα στη Νότιο Αφρική τόνισαν, σε σχετική μελέτη, τη σημασία των τυπικών προσόντων για την ενίσχυση προγραμμάτων επαγγελματικής εξέλιξης, για την εξάσκηση και την προσέλκυση διευθυντικών στελεχών. Εντοπίστηκαν οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών και των μελών της σχολικής διοίκησης, σχετικά με τις ιδιότητες ηγεσίας που ζητούνται από τους διευθυντές. Τα ευρήματα αποκάλυψαν ότι η ανάπτυξη ηγεσίας από τους διευθυντές είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση του σχολείου, όταν εφαρμόζει και ενισχύει μεθόδους ενεργού διδασκαλίας και μάθησης. Ακόμα, απαιτείται από τη σχολική ηγεσία, η ικανότητα επιδέξιας συνεργασίας με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς στην εκπαιδευτική διαδικασία καθώς και τους προϊσταμένους τους. Συμπερασματικά, όπου υπάρχει υψηλή ικανότητα ηγεσίας, ακολουθούνται οι ορθές πρακτικές και η εκπαιδευτική ηγεσία αναπτύσσεται, θα επιτυγχάνονται ανάλογα και υψηλές σχολικές επιδόσεις (Parvathy, 2019).

Οι ηγετικές δεξιότητες είναι το πιο σημαντικό στοιχείο που πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι διευθυντές. Οι διευθυντές με ισχυρή ηγετική προσωπικότητα είναι δυνατόν να εξασφαλίσουν μια καλύτερη ανάπτυξη για το σχολείο. Για αυτό αναφέρεται γενικότερα από το λαό ότι «το σχολείο είναι ο ίδιος ο διευθυντής». Μελέτη αποσκοπούσε στην ανάλυση του δυναμικού ηγεσίας των υποψηφίων διευθυντών δημοτικών σχολείων στην Ινδονησία. Η μέτρηση διεξήχθη μέσω συνέντευξης. Το αποτέλεσμα έδειξε ότι σε 24 από τους 46 εκπαιδευτικούς που ακολούθησαν τη δοκιμή, διαπιστώθηκε ένα καλό υπόβαθρο για ηγεσία στο δημοτικό σχολείο. Από τους 24 υποψήφιους που πέρασαν τη δοκιμασία, τα αποτελέσματα στις

δεξιότητες ηγεσίας που ξεχώρισαν, ήταν: 1) γρήγορη λήψη αποφάσεων, 2) κρίσιμη λήψη αποφάσεων, 3) δημιουργική λήψη αποφάσεων και 4) λήψη αποφάσεων βασισμένη σε εφαρμογές των τεσσάρων ικανοτήτων ηγεσίας (επιρροή, κίνηση, ανάπτυξη και ενδυνάμωση) (Widodo-Sulistinah, 2017). Σε δεύτερη έρευνα περιγραφής της επάρκειας των υποψηφίων διευθυντών στην Ινδονησία, έγινε καταγραφή των παραγόντων της προσωπικότητας, της κοινωνικότητας, της διοικητική ικανότητας, της εποπτείας και τη επιχειρηματικότητα, για τους υποψηφίους διευθυντές. Η έρευνα χρησιμοποίησε μια ποσοτική προσέγγιση με περιγραφικό σχεδιασμό. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το επίπεδο δυνατοτήτων ηγεσίας των υποψηφίων διευθυντών, όσον αφορά τις παραπάνω ικανότητες, χαρακτηρίστηκε υψηλότερο σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια (Kusumaningrum et al., 2017).

Ποιες είναι οι επίσημες προσδοκίες για τους άριστους εκπαιδευτικούς; Η απάντηση στο ερώτημα αναζητήθηκε μέσα από συγκεκριμένα κριτήρια, με τα οποία θα καθορίζαμε τους λεγόμενους «άριστους» εκπαιδευτικούς, όπως τους αναφέρει και ο Merton, το 1957. Μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων με τους δασκάλους, συλλέχθηκαν δεδομένα σχετικά με τους ρόλους και τις ευθύνες των ιδανικών εκπαιδευτικών. Τα δεδομένα συγκρίθηκαν επίσης με συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν με άλλους δασκάλους, διευθυντές σχολείων και επιθεωρητές, για να παρέχουν μια άποψη 360 μοιρών, σχετικά με τους ρόλους και τις ευθύνες των ιδανικών εκπαιδευτικών. Από την ανάλυση δεδομένων προέκυψαν ενδιαφέροντα θέματα, που τονίζουν πως ο ιδανικός εκπαιδευτικός πρέπει να αναλάβει τον ρόλο του δασκάλου, του διευκολυντή, του μέντορα και του καινοτόμου μετασχηματιστή ηγέτη (Ariffin et al., 2018).

Σκοπός μελέτης ήταν να διερευνηθεί το στυλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών εκπαίδευσης συγκριτικά με το χρόνο υπηρεσίας τους. Το δείγμα 200 διευθυντών προήλθε μέσω τυχαίας δειγματοληψίας από διαφορετικά δημόσια σχολεία. Τα αποτελέσματα της μελέτης αποκάλυψαν ότι οι πιο έμπειροι διευθυντές εφαρμόζουν ένα πιο ευρηματικό τύπο λήψης απόφασης, σε σύγκριση με τους νεότερους διευθυντές, οι οποίοι παρατηρήθηκε ότι εφαρμόζουν πιο επιφυλακτικό και γραφειοκρατικό στυλ λήψης αποφάσεων λόγω της απειρίας τους. Από την άλλη, η διαφορά στην προϋπηρεσία, δεν είχε καμία επίδραση στη διαδικασία επίλυσης σχολικών προβλημάτων με συμβιβασμό, καθώς διαπιστώθηκε πως και οι δύο ομάδες διευθυντών ακολουθούν τον συμβιβασμό στη λήψη αποφάσεων, όταν αυτό είναι κάτι που θα ωφελήσει το σχολείο και τη λειτουργία του (Shah, 2018).

### 3.1.5. Επίδραση του σχολικού ηγέτη, στην επικοινωνία και το σχολικό κλίμα

Σε έρευνα που διενεργήθηκε για να εντοπίσει και να αναλύσει την ηγεσία του διευθυντή και την ικανότητα των εκπαιδευτικών να αυξήσουν την επιτυχία των μαθητών στο σχολείο, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει συσχέτιση των προς διερεύνηση παραγόντων. Η ηγεσία του διευθυντή επιδρά στα μαθησιακά επιτεύγματα στο σχολείο, ενώ διαπιστώνεται και συσχέτιση της ικανότητας του εκπαιδευτικού με την επίτευξη των μαθησιακών στόχων. Ως εκ τούτου, αποδεικνύεται ότι η ηγεσία του διευθυντή και η ικανότητα των εκπαιδευτικών έχουν ισχυρή και σημαντική συσχέτιση με την αύξηση των επιδόσεων των μαθητών. Οι υψηλές ή χαμηλές επιδόσεις των μαθητών, μπορούν να καθοριστούν τόσο από την ηγεσία του διευθυντή όσο και από την ικανότητα των εκπαιδευτικών (Wahyuddin, 2017).

Υποδειγματικός δάσκαλος είναι αυτός που συμπεριφέρεται σωστά στο σχολικό περιβάλλον. Το σχολείο είναι ένας εκπαιδευτικός οργανισμός που έχει ορισμένες δραστηριότητες και κανόνες. Αυτές οι δραστηριότητες και οι κανόνες επηρεάζουν τη συμπεριφορά του προσωπικού των σχολείων, συμπεριλαμβανομένης και της κοινωνικής συμπεριφοράς των εκπαιδευτικών. Σκοπός έρευνας ήταν να αναλύσει τον ρόλο του διευθυντή στην διαπροσωπική επικοινωνία, τη σχολική περιβαλλοντική επίδραση (σχολική κουλτούρα) και αν επιδρά στην κοινωνική συμπεριφορά των εκπαιδευτικών. Το αποτέλεσμα της έρευνας δείχνει ότι η εποπτεία του σχολικού περιβάλλοντος από το διευθυντή, έχει άμεση επιρροή στη διαπροσωπική επικοινωνία, ενώ η σχολική κουλτούρα και η ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας έχει έμμεση επίδραση στην κοινωνική συμπεριφορά των εκπαιδευτικών. Η δεξιότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας του διευθυντή αποτελεί μια μεταβλητή που επηρεάζει άμεσα τις υπόλοιπες. Προτείνεται, λοιπόν, δάσκαλος, διευθυντής και σχολείο να στηριχθούν και να εκτιμήσουν αξίες, όπως η επικοινωνία σε κάθε σχολική δραστηριότητα και επίπεδο (Istiqomah, et al., 2019).

Σκοπός μελέτης έγινε η ανάλυση της σχέσης μεταξύ του σχολικού κλίματος και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των διευθυντών του σχολείου. Ανιχνεύθηκαν οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών και σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης, υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ του σχολικού κλίματος και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Τα αποτελέσματα της μελέτης δείχνουν ότι το χαρακτηριστικό της νευρικής προσωπικότητας προβλέπει αρνητικό πρόσημο για το υποστηρικτικό σχολικό κλίμα, ενώ ο

ευέλικτος και ελαστικός χαρακτήρας επηρεάζει το σχολείο με θετικό τρόπο. Σε αυτό το πλαίσιο, συνιστάται να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των διευθυντών, καθώς αποτελεί σημαντική συνιστώσα της διαδικασίας βελτίωσης των σχολείων (Sahin et al., 2019).

Με στόχο να προσδιοριστεί η σχέση μεταξύ των παραγόντων προσωπικότητας και της οργανωτικής αποτελεσματικότητας, μελετήθηκε μια ομάδα διευθυντών δημοτικών σχολείων στο Ιράν. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπήρχε μια σημαντική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής σταθερότητας και της οργανωτικής ικανότητας. Αντίθετα, υπήρξαν αρνητικές ενδείξεις στην οργάνωση, όταν υπήρχε έλλειψη αυτοπεποίθησης. Ωστόσο, κανένας άλλος παράγοντας προσωπικότητας δεν συσχετίζεται σημαντικά με το προς εξέταση θέμα. Ειδικότερα, δεν διαπιστώθηκε σημαντική διαφορά μεταξύ των ανδρών και των γυναικών σχετικά με τις οργανωτικές τους δεξιότητες. Δεδομένου ότι η συναισθηματική σταθερότητα ήταν ένας σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης της καλής σχολικής οργάνωσης η οποία συνδέεται με θετικά σχολικά αποτελέσματα, προτείνεται οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ανθρώπινου διοικητικού δυναμικού (Shabahang & Amani, 2016).

### **3.2. Ανάγκη για επιμόρφωση και εκπαίδευση**

Ορισμένα νέα συστήματα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών έχουν επεκτείνει το ρόλο του διευθυντή και σε αυτόν του αξιολογητή – εκπαιδευτή. Λίγα είναι, ωστόσο, γνωστά για την ικανότητα των διευθυντών να προωθούν την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης. Σε μελέτη διαπιστώθηκε πως οι μεταρρυθμίσεις αξιολόγησης παρείχαν ένα πλαίσιο που συνέβαλε στη διευκόλυνση των συνομιλιών ανατροφοδότησης των διευθυντών με τους εκπαιδευτικούς. Αυτό που προτείνεται είναι ο καθορισμός της στρατηγικής στόχευσης των αξιολογήσεων, η μείωση των επιχειρησιακών ευθυνών, η παροχή βασικής κατάρτισης, οι προσλήψεις επιμορφωτών εκπαιδευτικών και η ανάπτυξη συστημάτων αξιολόγησης (Kraft & Gilmour, 2016).

Πώς, όμως, οι ηγέτες των σχολείων χρησιμοποιούν την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών για να βελτιώσουν και αν είναι απαραίτητο, να απομακρύνουν τους εκπαιδευτικούς χαμηλής απόδοσης από τα σχολεία τους; Αναμφισβήτητα, καθίσταται αναγκαία η επιμόρφωση των

διευθυντών στον τομέα της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προσωπικού. Μελέτη διερεύνησε πώς οι γνωστικοί, σχεσιακοί και οργανωτικοί παράγοντες παίζουν ρόλο στη διαμόρφωση του τρόπου με τον οποίο οι διευθυντές των σχολείων εφαρμόζουν την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών. Αυτό που διαπιστώθηκε, είναι πως αρχικά γίνεται ο καθορισμός των επιδόσεων των εκπαιδευτικών, από τους διευθυντές των σχολείων και έπειτα ακολουθούν οι προσπάθειές τους για βελτίωση της διδασκαλίας των δασκάλων με χαμηλή επίδοση, σε συνεργασία με τον διευθυντή. Κατόπιν, εάν κριθεί απαραίτητο, επιδιώκεται η απομάκρυνσή όσων δεν πληρούν τα απαραίτητα κριτήρια. Συμπερασματικά, οι γνωστικοί παράγοντες αποδείχτηκαν σημαντικοί για τις προσπάθειες βελτίωσης των εκπαιδευτικών, αλλά οι οργανωτικοί παράγοντες ήταν σημαντικότεροι, όταν επιχειρούνταν η απομάκρυνση των ακατάλληλων εκπαιδευτικών (Donaldson & Mavrogordato, 2018).

Στη διάρκεια ανίχνευσης για ανάγκες επιμόρφωσης σε διευθυντές από μειονοτικά σχολεία στη Θράκη, πάνω σε τομείς για την οργάνωση και διοίκηση στη σχολική μονάδα, αναζητήθηκε το αν η ανάγκη για επιμόρφωση διαφοροποιείται σε σχέση με αντίστοιχη σε διευθυντές από λοιπά δημόσια σχολεία. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ανάγκη για επιμόρφωση είναι όντως διαφορετική στην οργάνωση και διοίκηση από αντίστοιχη σε διευθυντές σε μη μειονοτικά δημόσια σχολεία. Σημαντικός παράγοντας που διαφοροποιήθηκε αφορούσε στη μορφή της σχολικής μονάδας και στο θεσμικό πλαίσιο στη μειονοτική εκπαίδευση. Αυτό που καταδείχθηκε στην έρευνα ήταν ότι ένα μεγάλο ποσοστό σε διευθυντές, εκτιμά ιδιαίτερα τις εμπειρικές γνώσεις σε βαθμό ισάξιο της επιμόρφωσης. Σχετικά με την επιμόρφωσή τους αναφέρθηκαν σε θεματικές ενότητες τυπικών, διαχειριστικών συστημάτων στη διοίκηση, σχετικά με δυσκολίες που φανερώνονται κατά τη διαδικασία διοίκησης στη σχολική μονάδα. Όσον αφορά το ζήτημα του σχεδιασμού στα επιμορφωτικά προγράμματα, ζητήθηκαν προγράμματα επιμόρφωσης με μέση διάρκεια, προτιμότερα, στις αρχές της σχολικής χρονιάς και σε κατάλληλη περιοχή ώστε να μην παρεμποδίζεται η δυνατότητα συμμετοχής τους. Τέλος, χαρακτηρίζουν τους υπεύθυνους στη Διεύθυνση Εκπαίδευσης ως τους πιο έμπιστους φορείς για εκπαίδευση, συνεπώς, δηλώνουν ότι επιθυμούν αυτοί οι φορείς να αναλάβουν τις διαδικασίες επιμόρφωσής τους (Παπαδάκη, 2016).

Ένα αυξανόμενο κομμάτι έρευνας έχει συνδέσει τη συναισθηματική νοημοσύνη με διαφορετικές πτυχές της ζωής, συμπεριλαμβανομένης της προσωπικής ευημερίας, της ποιότητας των κοινωνικών σχέσεων και της επαγγελματικής αποτελεσματικότητας. Στον τομέα της

εκπαίδευσης, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει συνδεθεί με διαφορετικές πτυχές της σχολικής ζωής, όπως η μάθηση, τα ακαδημαϊκά επιτεύγματα, οι συμπεριφορές που εκδηλώνουν οι μαθητές στις μεταξύ τους σχέσεις και, πιο πρόσφατα, με την αποτελεσματική διδασκαλία. Επίκεντρο μελέτης ήταν να διερευνηθούν οι επιπτώσεις που μπορεί να έχει ένα πρόγραμμα κατάρτισης συναισθηματικής νοημοσύνης σε εκπαιδευτικούς και διευθυντές. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί και ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι δυνατόν να είναι αποτελεσματικά και να επιφέρουν θετικές αλλαγές σε σχετικές συμπεριφορές που μπορεί να επηρεάσουν θετικά την πρακτική των διευθυντών, των εκπαιδευτικών και των σχέσεών τους με τους μαθητές (Dolev & Leshem, 2014).

### **3.2.1. Ο διευθυντής ως μέντορας: η συμβουλευτική διάσταση του διευθυντή**

Η καθοδήγηση ή mentoring είναι ο θεσμός, ο οποίος προβλέπει μια διαδικασία κατά την οποία, ένα άτομο παρέχει ατομική υποστήριξη και κατεύθυνση σε ένα άλλο, λιγότερο έμπειρο. Η σημασία της καθοδήγησης νέων διευθυντών και εκπαιδευτικών έχει αναγνωριστεί εδώ και καιρό. Από το 2000, περισσότερες από τις μισές πολιτείες των ΗΠΑ έχουν θεσπίσει νόμους που προβλέπουν την καθοδήγηση των νέων διευθυντών. Στο πλαίσιο του μοντέλου αυτού, της καθοδήγησης, ένας πιο έμπειρος ειδικός, ο μέντορας, παρέχει υποστήριξη, καθοδήγηση και συμβουλές, έως ότου ο νέος διευθυντής κριθεί κατάλληλος να αναλάβει μόνος του τη θέση (Bertrand et al., 2018).

Όταν οι διευθυντές και υποδιευθυντές λαμβάνουν θετική καθοδήγηση για επαγγελματική εξέλιξη μπορούν να αποκτήσουν πολύτιμες γνώσεις και δεξιότητες ηγεσίας, μέσω αυτών των ευκαιριών μάθησης. Για να κατανοήσουμε καλύτερα τους επίσημους και ανεπίσημους μηχανισμούς που βοηθούν τους διευθυντές να διευρύνουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, μελετήθηκε το ζήτημα των συμβούλων καθοδήγησης που παρέχονται για αυτό το σκοπό και οι επαγγελματικές δραστηριότητες μάθησης που προετοιμάζουν για τους διευθυντές και υποδιευθυντές. Καταρτίστηκαν ημιδομημένες συνεντεύξεις με 69 υπεύθυνους διοίκησης σε σχολεία. Οι ερωτήσεις ήταν επικεντρωμένες στους σύμβουλους μέντορες και τη βοήθεια που παρέχουν, με σκοπό την ανάπτυξη των διευθυντών, ώστε να εξελιχθούν σε ηγέτες των σχολείων. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν την εκτίμηση των διευθυντών στις ιδέες των συμβούλων

σχετικά με την ενίσχυση των δεξιοτήτων για λήψη μιας απόφασης, το πώς θα βελτιώσουν τους ανθρώπους στη δεξιότητα για επικοινωνία, το πώς θα αντανakλούν την προσωπική τους ιδιότητα και ικανότητα, ώστε να αναδεικνύουν τις δικές τους αξίες και πεποιθήσεις. Για την επαγγελματική ανάπτυξή τους, οι διευθυντές φάνηκε να προτιμούν να συνεργαστούν με πρώην και νυν διευθυντές που εμπιστεύονται και σέβονται. Για να είναι αποτελεσματική η καθοδήγηση, προτείνεται οι μέντορες να παρέχουν ευκαιρίες στους διευθυντές να αναπτύξουν τις ικανότητες λήψης αποφάσεων, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και επικοινωνίας. Ακόμη, να είναι ελεύθεροι να χρησιμοποιούν τις προσωπικές τους ικανότητες και να εκφράζουν τις αξίες και πεποιθήσεις που τους αντιπροσωπεύουν (Barnett et al., 2017).

Σε παρόμοια μελέτη, επιχειρήθηκε να διερευνηθεί η διαδικασία καθοδήγησης (mentoring) και τα προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί για την επαγγελματική ανάπτυξη των διευθυντών εκπαίδευσης στην πολιτεία της Τζόρτζια των ΗΠΑ. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε ένα ποιοτικό ερευνητικό μοντέλο και μια ημιδομημένη συνέντευξη για τη συγκέντρωση πληροφοριών. Το δείγμα αποτελούνταν από 7 έμπειρους διευθυντές σχολείων, που είχαν υπηρετήσει ή υπηρετούν, ως μέντορες αρχάριων διευθυντών και από 7 νέους διευθυντές σχολείων, που καθοδηγούνταν από έμπειρους συμβούλους. Από τις απόψεις των συμβούλων, η διαδικασία καθοδήγησης περιγράφηκε ως εξής: Οι συμβάσεις καθοδήγησης γενικά διαρκούν ένα χρόνο βασιζόμενες στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ του μέντορα και του εκπαιδευόμενου. Κατά τη διάρκεια όλου του έτους, προγραμματίζονται σχολικές επισκέψεις από μέντορες. Αυτό που διαπιστώθηκε, είναι ότι, τόσο οι σύμβουλοι, όσο και οι εκπαιδευόμενοι, ανέφεραν ότι η καθοδήγηση ήταν πραγματικά σημαντική για τη βελτίωση και την επαγγελματική ανάπτυξη των νέων διευθυντών σχολείων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι μέντορες θεωρήθηκαν σημαντικοί εταίροι υποστήριξης για νέους διευθυντές, καθώς τους βοήθησαν να συνηθίσουν στη δουλειά τους και τους έδωσαν πολύτιμη καθοδήγηση (Gumus, 2019).

Οι διευθυντές των σχολείων είναι επιφορτισμένοι με έναν τρομακτικό αριθμό ευθυνών, στην κορυφή των οποίων βρίσκεται η αύξηση των επιδόσεων των μαθητών. Η πολυπλοκότητα αυτών των ευθυνών έχει αφήσει πολλές φορές τους ηγέτες των σχολείων ανήμπορους, να κατακλύζονται με ευθύνες, με αποτέλεσμα να μειώνεται η απόδοση και, ενδεχομένως, να μην πληρούνται οι προδιαγραφές της θέσης εργασίας. Μελέτη εξέτασε το πρόβλημα πολλών διευθυντών σχολείων οι οποίοι δεν διαθέτουν υψηλά επίπεδα αυτο-αποτελεσματικότητας για τις

ευθύνες που αντιμετωπίζουν, ως ηγέτες της σχολικής μονάδας. Δεδομένου ότι οι διευθυντές επηρεάζουν σημαντικά τα επιτεύγματα των μαθητών, η έρευνα υποδεικνύει πως μια ολόκληρη σχολική κοινότητα μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά από ένα διευθυντή με χαμηλή απόδοση. Εξετάστηκε η σχέση μεταξύ υποστήριξης καθοδήγησης και αυξημένης αυτο-αποτελεσματικότητας, για τη διοίκηση στο σχολείο στην πολιτεία Τέξας των ΗΠΑ. Παράλληλα, εξετάστηκαν και τα χρόνια εμπειρίας των διευθυντών και το κατά πόσο η παλαιότητα επηρεάζει την απόδοσή τους. Μια σημαντική, θετική σχέση παρατηρήθηκε μεταξύ της υποστήριξης καθοδήγησης και της αυτο-αποτελεσματικότητας για τη διαχείριση. Επίσης, όταν ελέγχθηκε η πολυετής πείρα, σημειώθηκε σημαντική θετική συσχέτιση. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η υποστήριξη καθοδήγησης επηρέασε θετικά την αυτο-αποτελεσματικότητα των διευθυντών, όσον αφορά τις δεξιότητες διαχείρισης. Ανεξάρτητα από την μεγάλη ή μικρή εμπειρία του διευθυντή του σχολείου, παρατηρήθηκαν θετικές επιπτώσεις, μέσω της καθοδήγησης. Τα αποτελέσματα της μελέτης θα πρέπει να αξιοποιηθούν από τους τοπικούς ηγέτες που λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με την ανάπτυξη και τη χρηματοδότηση προγραμμάτων καθοδήγησης για τους διευθυντές. Οι προτεινόμενες μελλοντικές μελέτες περιλαμβάνουν περισσότερη εστίαση στον καθορισμό της διαδικασίας καθοδήγησης για τους διευθυντές (Fox, 2018).

### **3.2.2. Ανάγκη αναβάθμισης σχολικής διακυβέρνησης και του εκπαιδευτικού προσωπικού**

Είναι κοινή λογική πως οι οργανισμοί χρειάζονται κάποιον επικεφαλής, να κατευθύνει και να οργανώνει στρατηγικές και δράσεις. Έτσι για παράδειγμα, συμπεριφέρονται οι επιχειρήσεις ή ο στρατός, στις ΗΠΑ. Παρόλα αυτά, τα πράγματα περιπλέκονται όταν αναφερόμαστε για διοίκηση στην εκπαίδευση. Χαρακτηριστική είναι η παρομοίωσή της με ένα μεγάλο μπλεγμένο ιστό αράχνης, έναν ιστό μέσα στον οποίο είναι αδύνατο να βρεθεί ποιος έχει αρμοδιότητες και πού πρέπει να αποδοθούν ευθύνες. Όλα αυτά συμβαίνουν στο αμερικανικό εκπαιδευτικό σύστημα, παρόλο που οι πολίτες θεωρούν πως η αποτελεσματική σχολική διοίκηση πρέπει να είναι μια από τις σημαντικότερες προτεραιότητες του κράτους (Epstein, 2004).

Στην Αγγλία από το 1980 μέχρι σήμερα ο ρόλος του διευθυντή του σχολείου έχει αλλάξει πολλές μορφές, ανάλογα με την πολιτική των κυβερνήσεων. Πολλές φορές, οι μορφές

αυτές παρατηρήθηκε ότι έχουν αντιδημοκρατικό χαρακτήρα και ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται από άτομα ανεύθυνα, ή από άτομα τα οποία δεν έχουν τις κατάλληλες γνώσεις (Wilkins, 2017).

Οι περιορισμένοι πόροι, οι μεταρρυθμίσεις του εκπαιδευτικού συστήματος που επιβάλλουν ταχείες αλλαγές στο σύστημα διοίκησης, η υψηλή ζήτηση για διαχειριστικές δεξιότητες και λειτουργική αυτονομία, επιβάλλουν τη ανάγκη βελτιστοποίησης των επιδόσεων, τη διαφάνεια της συμπεριφοράς και το διάλογο με τα ενδιαφερόμενα μέρη, για την αύξηση της αποτελεσματικότητας στο σχολικό σύστημα. Ως εκ τούτου, εφιστάται η προσοχή στην ανάγκη ενεργοποίησης μακροπρόθεσμων θετικών σχέσεων μεταξύ σχολείων, μαθητών, οικογενειών, κυβερνητικών αρχών και άλλων δομών της δημόσιας διοίκησης, για τη βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης στη σχολική διαχείριση. Είναι σημαντική η ύπαρξη ενός συστήματος λογοδοσίας και αποτελεσματικότητας ως σημείο εκκίνησης για την ανάπτυξη της ποιότητας των σχέσεων μεταξύ των σχολείων και των ενδιαφερομένων. Άρθρο, αναδεικνύει τη διακυβέρνηση του σχολικού δικτύου ως βασικό μοχλό για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της συμμετοχής των ενδιαφερομένων μερών και τη βελτιστοποίηση των επιδόσεων στο σχολικό σύστημα. Υποδεικνύει την αναγκαιότητα στόχευσης στην ευαισθητοποίηση, σχετικά με τον κύκλο διαχείρισης των επιδόσεων στα σχολεία και στη βελτιστοποίηση της χρήσης των δημόσιων πόρων (Salvioni & Cassano, 2017).

Παρά την επικράτηση κοινών μοντέλων σχολικής διακυβέρνησης εντός και μεταξύ των διαφόρων εκπαιδευτικών συστημάτων, υπάρχουν διάφορες περιπτώσεις αποτύπωσης διαφοροποιήσεων της νέας δημόσιας διοίκησης που αποκαλύπτονται σε τέσσερις χώρες: την Αυστραλία, την Αγγλία, την Ισπανία και την Ελβετία. Στο επίκεντρο μελέτης, είναι ο τρόπος με τον οποίο συγκεκριμένα μέσα πολιτικής, εφαρμόζονται και διατηρούνται μέσα σε πολύ διαφοροποιημένα γεωπολιτικά περιβάλλοντα και μέσω διαφόρων ιεραρχημένων φορέων και αρχών. Αποκαλύπτεται πως τα μέσα αυτά, τροποποιούν τη σχολική διακυβέρνηση, ώστε να ακολουθούνται διαφορετικές παραδόσεις και πρακτικές (Wilkins et al., 2019).

Οι έννοιες της αποκέντρωσης και της συγκέντρωσης της εκπαιδευτικής οργάνωσης και της διακυβέρνησης έγιναν αντικείμενο ανάλυσης, όπως και μερικές από τις αμφισβητήσεις και τις δυσκολίες της διαδικασίας μετασχηματισμού. Το δημοκρατικό κίνημα στη Νότια Αφρική έχει συμμετάσχει συστηματικά στην ανάπτυξη πολιτικής για τη σχολική διακυβέρνηση από το 1990. Πραγματοποιήθηκε έρευνα για την εθνική εκπαιδευτική πολιτική, που χρηματοδοτήθηκε από την Εθνική Συντονιστική Επιτροπή Εκπαίδευσης και το Αφρικανικό Εθνικό Συνέδριο. Η

διαδικασία διαμόρφωσης πολιτικής που οδήγησε στο νόμο για τα σχολεία της Νότιας Αφρικής χαρακτηρίστηκε από έντονες διαφορές απόψεων και συγκρούσεων, αλλά και από τομείς συναίνεσης, ενώ εντοπίστηκε πως η σχολική μεταρρύθμιση της Νότιας Αφρικής έχει επιφέρει σημαντική ανακατανομή της εξουσίας στις νέες επαρχίες και στα σχολεία (Motala et al., 2019).

### **3.2.3. Επιλογή και Αξιολόγηση διευθυντών**

Είναι ευνόητο ότι οι διευθυντές πρέπει να έχουν επαρκείς δεξιότητες για την επίτευξη της σχολικής αποτελεσματικότητας. Η επιλογή των διευθυντών είναι πολύ σημαντικό ζήτημα, επειδή οι υψηλές δεξιότητες και ικανότητές τους είναι δυνατόν να αναδείξουν τις σχολικές μονάδες που διευθύνουν σε κορυφαία σχολεία, τα οποία παρέχουν υψηλής ποιότητας εκπαίδευση. Σκοπός μελέτης έγινε η επιλογή των διευθυντών σχολείων στην Ινδονησία, σε συνάρτηση με την αξιολόγηση της απόδοσης τους. Ο διευθυντής παρουσιάστηκε ως το πρόσωπο που είναι υπεύθυνο για όλες τις σχολικές δραστηριότητες. Ως δάσκαλος που ανέλαβε επιπρόσθετες αποστολές, έχει πολλαπλούς ρόλους, μεταξύ άλλων, είναι εκπαιδευτικός, διευθυντής, διαχειριστής, επιβλέπων, ηγέτης, καινοτόμος, και επιχειρηματίας. Η σωστή επιλογή του διευθυντή αποδείχτηκε ότι βοηθάει στην ανάπτυξη της αποδοτικότητας των εκπαιδευτικών, ιδιαίτερα με τη σωστή διαχείριση και ανάπτυξη του σχολείου. Διαπιστώθηκε, ωστόσο, πως πολλοί διευθυντές δεν ήταν επαρκείς σε διοικητικές και εποπτικές δεξιότητες. Συστήνεται, λοιπόν, να παρέχεται κατάρτιση για δεξιότητες διαχείρισης και επίβλεψης πριν από την επιλογή τους σε διευθυντικές θέσεις (Cahyono, 2018).

### **3.3. Επιδράσεις της αποτελεσματικής ηγεσίας**

Η αποτελεσματική σχολική ηγεσία επηρεάζει άμεσα και έμμεσα το σχολικό περιβάλλον και τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών και των μαθητών. Η επικοινωνία, αναγνωρίστηκε ως σημαντική συνιστώσα της αποτελεσματικής ηγεσίας του σχολείου. Ερευνητική μελέτη, εξέτασε τη σχέση μεταξύ της ικανοποιητικής επικοινωνίας των εκπαιδευτικών, της ικανοποίησης από τη δουλειά των εκπαιδευτικών και της αντίληψης των εκπαιδευτικών για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Εξετάστηκαν έρευνες που τεκμηριώνουν το αντίκτυπο της συμπεριφοράς των σχολικών ηγετών στην αποτελεσματική ηγεσία του σχολείου. Διαπιστώθηκε θετική σχέση

μεταξύ της ικανοποίησης των δασκάλων από την εργασία και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Θετικές, επίσης, σχέσεις καταγράφηκαν μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία των εκπαιδευτικών και της αποτελεσματικής επικοινωνίας (Dinger, 2018).

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα είναι σημαντικά για τις νέες γενιές. Οι ηγέτες στα σχολεία φέρουν σημαντική ευθύνη για τη φροντίδα, την ανάπτυξη και την ικανοποίησή τους, παράλληλα όμως, ο ρόλος τους είναι παρόμοιος με των άλλων διευθυντών εταιρειών για παράδειγμα, καθώς πρέπει επίσης να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της διατήρησης των στόχων των ιδρυμάτων. Η ηγεσία στο σχολείο αναλαμβάνει μια διαδικασία που δίνει κίνητρα και επιβλέπει τους εκπαιδευτικούς να εργάζονται με πάθος για την επίτευξη εκπαιδευτικών στόχων. Τα στελέχη της ηγεσίας και η ικανοποίηση από την εργασία φαίνονται να συνδέονται. Όταν οι διευθυντές εκτελούν τους ρόλους και τις ευθύνες τους για να κάνουν τη δουλειά τους μέσω του προσωπικού τους, εφαρμόζουν διαφορετικούς τύπους ηγετικών στυλ, ή μπορούν να επιδείξουν διαφορετικά πρότυπα συμπεριφοράς. Η ηγεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και την αντοχή οποιουδήποτε οργανισμού ή ιδρύματος και είναι σημαντική στην επίτευξη εκπαιδευτικών στόχων. Η ηγεσία αφορά τη βελτίωση της οργάνωσης και την ανάπτυξη πολύτιμων κατευθυντήριων γραμμών για την παρακίνηση των ατόμων να κινηθούν προς τη σωστή κατεύθυνση. Η σημασία των ηγετικών μορφών των σχολείων δεν πρέπει να υποτιμηθεί, καθώς οι μελέτες έχουν αποκαλύψει ότι οι μορφές ηγεσίας στα σχολεία έχουν σημαντική επίδραση στην εκπαίδευση των μαθητών. Στις ΗΠΑ το στυλ δημοκρατικής ηγεσίας ανέπτυξε μια θετική σχέση με την απόδοση, ενώ άλλο στυλ, που παρατηρήθηκε, ήταν αυτό που επιτρέπει την ελεύθερη συμμετοχή σκέψεων ή ιδεών χωρίς να παρεμβαίνει ο ηγέτης (Sara & Alwi, 2019).

Η δημοκρατική διακυβέρνηση ενός σχολείου χωρίς αποκλεισμούς, είναι κάτι που προωθείται ευρέως από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Είναι μια προσέγγιση που στοχεύει στην ενεργό συμμετοχή όλων των φορέων του σχολείου και των εκπροσώπων της τοπικής κοινότητας προκειμένου να επωφεληθούν από το δυναμικό τους και να επιτύχουν κοινούς στόχους. Αυτή η προσέγγιση δοκιμάστηκε σε μικρά σχολεία σε Βουλγαρία, Ελλάδα, Ουγγαρία Μαυροβούνιο, Πολωνία και Ρουμανία για τρεις μήνες, προκειμένου να αναπτυχθεί το κλίμα χωρίς αποκλεισμούς και να γίνει καλύτερη προετοιμασία για τις ανάγκες των μαθητών με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες. Στο επίπεδο της σχολικής κοινότητας, που αποτέλεσε το επίκεντρο του ερευνητικού έργου, οι βασικές μεταβλητές στην διακυβερνητική εκπαίδευση χωρίς αποκλεισμούς στην συγκεκριμένη περίπτωση ήταν οι μαθητές, οι εκπαιδευτικοί, οι γονείς, ο

διευθυντής του σχολείου και οι τοπικές αρχές. Η παρατήρηση κατά την έναρξη του έργου, αποκάλυψε την έλλειψη δημοκρατικής διακυβέρνησης στο σχολείο, η οποία εξαρτάται κυρίως από τις σχέσεις και τη συνεργασία. Οι γονείς δεν συμμετείχαν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Το κομμάτι των σχέσεων μεταξύ των φορέων του σχολείου έπρεπε, επίσης, να βελτιωθεί. Υπήρξε μια ένταση μεταξύ των γονέων και των εκπαιδευτικών, που προκλήθηκε από την έλλειψη ανοικτής συζήτησης για τους μαθητές με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες. Οι εκπαιδευτικοί, όπως καταδείχθηκε, πρέπει να μάθουν πώς να ξεκινήσουν διάλογο με διαφορετικούς ανθρώπους, των οποίων οι αξίες μπορεί να είναι διαφορετικές. Η έλλειψη εμπιστοσύνης και ικανότητας συζήτησης αμφιλεγόμενων ζητημάτων ήταν ο πιο πιθανός λόγος για τον οποίο δεν υπάρχει διάλογος μεταξύ δασκάλων και γονέων (Zambeta et al., 2017).

Άρθρο εξετάζει τις επιπτώσεις του ηγετικού ύφους του διευθυντή και συγκεκριμένα της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της συναλλακτικής ηγεσίας στην ικανοποίηση από την εργασία των δασκάλων και την υγιή οργανωτική λειτουργία των σχολείων. Συγκεκριμένα, διερευνά σε ποιο βαθμό η υγιής λειτουργία του σχολείου μπορεί να σχετίζεται με το στυλ ηγεσίας του διευθυντή και την ικανοποίηση από την εργασία των εκπαιδευτικών. Για το σκοπό αυτό, συντάχθηκε και μοιράστηκε ερωτηματολόγιο τύπου Likert σε 635 εκπαιδευτικούς στην Τουρκία. Το πιο εντυπωσιακό εύρημα είναι ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει έντονο αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία των εκπαιδευτικών, ενώ η συναλλακτική ηγεσία επηρεάζει πιο έμμεσα την υγεία του σχολείου (Korkmaz, 2007).

Δεδομένα μελέτης σε σχολεία στις ΗΠΑ, επιχείρησαν να εξηγήσουν την επίδραση μεταβλητών, όπως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, η απόδοση, η αποτελεσματικότητα, η κοινωνική υποστήριξη και η σχολική διοίκηση, στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών με απασχόληση ενός έτους. Τα αποτελέσματα τονίζουν ότι οι σημαντικότερες μεταβλητές για την ικανοποίηση περιλαμβάνουν την κοινωνική υποστήριξη και τη σχολική διοίκηση. Ακόμη, πολύ σημαντική επίδραση για τη συνέχιση και διατήρηση της θέσης εργασίας για τον εκπαιδευτικό, έχει η ικανοποίηση από την εργασία. Αναφέρονται, ακόμη, οι επιπτώσεις και ο κεντρικός ρόλος που διαδραματίζει η αποτελεσματική και υποστηρικτική σχολική διαχείριση, στην αύξηση της ικανοποίησης και της διατήρησης των εκπαιδευτικών με απασχόληση ενός έτους (Stockard & Lehman, 2004).

Η στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στη συμμετοχή των γονέων στα σχολεία, εξαρτάται άμεσα από τον τύπο της σχολικής διακυβέρνησης. Διευθυντές, εκπαιδευτικοί και

πρόεδροι συλλόγων γονέων 11 δημοτικών σχολείων, συμμετείχαν σε μελέτη στο Ισραήλ. Η ανάλυση βρήκε διαφορετικά προφίλ της στάσης για τους εκπαιδευτικούς απέναντι στη συμμετοχή των γονιών: αρνητική στάση χαρακτήρισε τα σχολεία στα οποία οι γονείς είχαν την περισσότερη εξουσία. Ανάμεικτη στάση χαρακτήρισε τα σχολεία που εφαρμόζαν πιο επαγγελματικό και γραφειοκρατικό τρόπο στη διακυβέρνηση και θετική στάση εντοπίστηκε σε σχολεία με εφαρμογές συνεργατικής διακυβέρνησης. Αυτό σημαίνει ότι ο τελευταίος τρόπος της συνεργατικής διακυβέρνησης, είναι ένα υποσχόμενο βήμα προς μια προσέγγιση που βασίζεται στην κοινότητα (Addi-Raccah & Ainhoren, 2009).

Ο διευθυντής-ηγέτης πρέπει να αφουγκράζεται τις ελλείψεις και ανάγκες του σχολικού οργανισμού, τόσο σε ανθρώπινο δυναμικό, όσο και σε υλικό. Οφείλει να μεριμνά και να προβαίνει σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες για έγκαιρη προμήθεια κατάλληλου υλικού. Στην Τουρκία, επιχειρήθηκε να προσδιοριστούν οι απόψεις των σχολικών διευθυντών και των δασκάλων δημοτικών σχολείων, σχετικά με τα περιβάλλοντα μάθησης. Σε ποιοτική μελέτη, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις από 48 εκπαιδευτικούς δημοτικού σχολείου και 6 διευθυντές. Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι πιο κοινές απαιτήσεις των εκπαιδευτικών ήταν καλύτερες αίθουσες διδασκαλίας για να πραγματοποιούν καλύτερα τις διδασκαλίες τους. Ζητήθηκαν ακόμη: ξεχωριστές αίθουσες αγγλικής γλώσσας με οπτικοακουστικό υλικό, αίθουσες διδασκαλίας με βιβλιοθήκες, υπολογιστές με προβολείς, σύνδεση στο διαδίκτυο, πίνακες ανακοινώσεων, μαθήματα επιστήμης και τεχνολογίας με εργαστήρια, διάφορα υλικά μίας χρήσης, μαθηματικά με έξυπνο πίνακα και άλλα σχετικά με τα μαθηματικά υλικά (Yeliz, 2016).

### **3.3.1. Παράγοντες ικανοποίησης διευθυντών**

Το επάγγελμα του διευθυντή έχει γίνει όλο και πιο απαιτητικό και πολύπλοκο τα τελευταία έτη. Ωστόσο, υπάρχουν ελάχιστες τρέχουσες έρευνες σχετικά με τα επίπεδα άγχους και ικανοποίησης από την εργασία του, κυρίως βάσει εθνικών αντιπροσωπευτικών δεδομένων. Μελέτη διερευνά τους παράγοντες που σχετίζονται με το εργασιακό άγχος και την ικανοποίηση από την εργασία, μεταξύ των Ιρλανδών διευθυντών του δημοτικού σχολείου. Για να γίνει κατανοητό πώς αντιλαμβάνονται οι διευθυντές τη δουλειά τους και τον καλύτερο τρόπο υποστήριξής τους, αναζητούνται νέες προτάσεις, σχετικά με τους παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση από την εργασία και το άγχος των διευθυντών του σχολείου. Τα

αποτελέσματα της μελέτης δείχνουν ότι ένας σημαντικός αριθμός διευθυντών δημοτικού σχολείου στην Ιρλανδία δεν είναι πολύ ικανοποιημένος και αισθάνεται άγχος για τη δουλειά του. Η ανάλυση παρουσίασε πως η ικανοποίηση από την εργασία και το εργασιακό στρες είχαν σχέση με πολύπλοκα σύνολα από προσωπικά χαρακτηριστικά, συνθήκες στην εργασία, σχολικά περιβάλλοντα και κλίμα ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς (Darmody & Smyth, 2016).

Στοιχείο της πολυπλοκότητας του έργου του διευθυντή είναι και η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, οι οποίοι αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους πόρους της εκπαίδευσης. Μελέτη σκιαγράφησε οι απόψεις των διευθυντών των σχολείων και των εκπαιδευτικών, σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης των εκπαιδευτικών, η οποία πρέπει να γίνεται με σκοπό να αναπτυχθούν οι ίδιοι. Χρησιμοποιήθηκε, μια από τις ποιοτικές μεθόδους έρευνας, η μέθοδος ημιδομημένης συνέντευξης. Η ομάδα μελέτης απαρτίστηκε από 18 διευθυντές σχολείων και 60 εκπαιδευτικούς που εργάζονται στην Τουρκία. Η πλειοψηφία των διευθυντών σχολείων ενημερώθηκε για τους στόχους της αξιολόγησης των επιδόσεων των εκπαιδευτικών. Οι σχολικοί διευθυντές θεώρησαν την αξιολόγηση των επιδόσεων των εκπαιδευτικών θετική, ως προς το ότι ήταν αντικειμενική. Παράλληλα, υποστήριξαν ότι βοήθησε τους εκπαιδευτικούς στην αυτο-ανάπτυξή τους και ότι συνέβαλε στην ανάπτυξη των μαθητών κάνοντάς τους να δουλέψουν στην τάξη και χρησιμοποιώντας το σύστημα ανταμοιβής και τιμωρίας. Σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς, η αποτίμηση της απόδοσης των εκπαιδευτικών από τους διευθυντές, ως θεσμικών οργάνων, ήταν θετική, όσον αφορά την αξιοπιστία και την αντικειμενικότητα. Ωστόσο, αμφότεροι, οι διευθυντές σχολείων και οι εκπαιδευτικοί, ήταν της γνώμης ότι θα μπορούσαν να δημιουργηθούν συγκρούσεις στα σχολεία, εάν τα κριτήρια για την αξιολόγηση δεν ήταν ξεκάθαρα και η διαδικασία δεν ήταν δίκαιη (Maya & Kacar, 2018).

Μελέτες επικεντρώθηκαν στη σχέση μεταξύ ηγεσίας και της επίδρασής της στην καλή φήμη που προσδίδει στο σχολείο. Παρατηρείται ότι υπάρχει ισχυρή σχέση των δυο όρων. Η ηγεσία αυξάνει τη φήμη αναφορικά με δυο παράγοντες: τη βαρύτητα του πτυχίου και το αντικείμενο μελέτης. Στα συμπεράσματα που προέκυψαν, η ηγεσία μετασχηματισμού έχει άμεση και έμμεση θετική επίδραση στη φήμη. Επίσης, το διαδραστικό στυλ ηγεσίας έχει και αυτό μια πιο θετική επίδραση. Οι δάσκαλοι που εργάζονται με διευθυντές δημοκρατικότερους και που σέβονται τη συμμετοχική διαχείριση, βρίσκονται σε σχολεία που έχουν και καλύτερη φήμη. Είναι γνωστό ότι το μετασχηματιστικό ηγετικό στυλ είναι πιο δημοκρατικό, συμμετοχικό, με καλύτερες επιδόσεις και αποτελεσματικότητα από άλλα παραδοσιακά στυλ ηγεσίας. Τα

αποτελέσματα των μελετών δείχνουν ότι για να αποκτήσει ένα σχολείο μια θετική σχολική φήμη, η τήρηση των αρχών της ηγεσίας μετασχηματισμού και αλληλεπίδρασης και η αποφυγή της αυταρχικής ηγεσίας έχουν ύψιστη σημασία (Orcan & Aksu, 2015).

### 3.3.2. Ικανοποίηση εκπαιδευτικού προσωπικού

Στο πλαίσιο της διερεύνησης των παραγόντων που επηρεάζουν τη σχέση ανάμεσα στους προσωπικούς στόχους που θέτουν οι δάσκαλοι της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και στην ικανοποίηση από τη ζωή, εξετάστηκε η θεωρία αυτοπροσδιορισμού την οποία παρουσίασαν οι Deci και Ryan το 2000 και η θεωρία ροής την οποία ανέλυσε ο Csikszentmihalyi το 1975. Ελέγχθηκε εάν η σχέση μεταξύ των στόχων και της ικανοποίησης της ζωής των εκπαιδευτικών, επηρεάζεται από την ικανοποίηση βασικών ψυχολογικών αναγκών ή από τη δουλειά στο σχολείο. Συνολικά 480 δάσκαλοι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, με 17 χρόνια εργασιακής εμπειρίας κατά μέσο όρο, στην Κροατία συμμετείχαν στη μελέτη. Τα αποτελέσματα, που ελήφθησαν με μοντελοποίηση διαρθρωτικών εξισώσεων, έδειξαν ότι η απόδοση και η ομαλή ροή στην εργασία, συμβάλει στην επίτευξη των προσωπικών στόχων και στην ικανοποίηση από τη ζωή των εκπαιδευτικών. Σημαντική ακόμη, βρέθηκε η ανάγκη για αυτονομία και συνάφεια. Έτσι, η μελέτη αποδεικνύει ότι η θετική σχέση μεταξύ των προσωπικών στόχων και της ικανοποίησης από την ζωή αυξάνεται, όταν υπάρχει ικανοποίηση της ανάγκης για καλή απόδοση και ομαλή ροή στην εργασία (Olcar et al., 2017).

Η δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων είναι ανεπιθύμητη και επικίνδυνη σε οποιοδήποτε επάγγελμα. Είναι, ωστόσο, «αυτοκτονική», εάν εμφανίζεται στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού. Οι παράγοντες που είναι υπεύθυνοι για τη δυσαρέσκεια μπορούν να διαφοροποιηθούν, καθώς μπορεί να επιχειρηθεί είτε να αλλάξουν οι επιβαρυντικές συνθήκες, είτε να μειωθεί η έντασή τους. Μελέτη επιχείρησε να ανακαλύψει ποια πτυχή ή διάσταση επηρεάζει περισσότερο την ικανοποίηση από την εργασία των δασκάλων, λαμβάνοντας υπόψη τους εγγενείς και εξωγενείς παράγοντες. Διαπιστώθηκε το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία, σε συνάρτηση με την επίδραση της ηλικίας, του φύλου, της οικογενειακής κατάστασης, της εκπαίδευσης και της διάρκειας της απασχόλησης. Αυτό που προτάθηκε, είναι η ανάληψη στρατηγικής δράσης για τη δημιουργία και τη διατήρηση της ικανοποίησης από την εργασία (Sharma & Jyoti, 2009).

Μελετήθηκε η σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, από τη μεριά του δασκάλου της τάξης. Οι συμμετέχοντες ολοκλήρωσαν ένα σύντομο δημογραφικό ερωτηματολόγιο σχετικά με το φύλο, την ηλικία, την εθνότητα, την επαγγελματική πορεία, το εκπαιδευτικό επίπεδο, και την κύρια διδασκαλία. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ηλικία, η εθνότητα, η αυτογνωσία, η διαφάνεια στις σχέσεις και η ηθική, αναδείχθηκαν σε σημαντικούς δείκτες ικανοποίησης στην εργασία (Vallejo, 2018).

Άλλη μελέτη εξέτασε τη σχέση μεταξύ των ετών εμπειρίας των καθηγητών και των χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών (φύλο και διδασκαλία), με την αυτό-αποτελεσματικότητα, το άγχος και την ικανοποίηση από τη δουλειά. Οι γυναίκες εκπαιδευτικοί είχαν μεγαλύτερο φόρτο εργασίας, μεγαλύτερο στρες στην τάξη από τη συμπεριφορά των μαθητών και χαμηλότερη αυτο-αποτελεσματικότητα στη διαχείριση της τάξης. Οι εκπαιδευτικοί με μεγαλύτερο άγχος για το φόρτο εργασίας, είχαν μεγαλύτερη αυτο-αποτελεσματικότητα στη διαχείριση της τάξης, ενώ οι δάσκαλοι με μεγαλύτερη τάση στην οργάνωση, είχαν χαμηλότερη αυτο-αποτελεσματικότητα και χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία. Τέλος, οι δάσκαλοι με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση στη διαχείριση της τάξης ή με μεγαλύτερη αυτοεκτίμησή, είχαν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση (Klassen & Chiu, 2010).

Σκοπός έρευνας, έγινε η επιβεβαίωση της δομής των παραγόντων κλίματος που μπορεί να θεωρηθούν σημαντικοί για τη βελτίωση των σχολείων στην Αυστραλία. Η μελέτη εξέτασε ένα ερευνητικό μοντέλο των σχέσεων μεταξύ του σχολικού κλίματος, της αυτο-αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών και της ικανοποίησης από την εργασία. Όταν τα δεδομένα αναλύθηκαν, φάνηκε ότι η αυτοπεποίθηση των εκπαιδευτικών και η ικανοποίηση από τη δουλειά τους, σχετίζεται με τη διάσταση του σχολικού κλίματος και ότι υπάρχει επίσης μια σχέση μεταξύ της αυτοεκτίμησης των εκπαιδευτικών και της ικανοποίησης από την εργασία. Τα αποτελέσματα παρείχαν πρακτικές πληροφορίες για τη βελτίωση του σχολικού κλίματος και πρότειναν πως είναι καιρός οι διευθυντές των σχολείων να εξετάσουν παράγοντες που επηρεάζουν το σχολικό κλίμα, καθώς και πώς θα μπορούσαν αυτοί να ενισχυθούν (Aldridge & Fraser, 2016).

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σημαντική αύξηση του αριθμού των γυναικών που εντάσσονται στο εργατικό δυναμικό. Μία συνέπεια αυτής της τάσης είναι ότι έχει προκληθεί σημαντικό ενδιαφέρον για τη σχέση μεταξύ φύλου και ικανοποίησης από την εργασία. Στη Βρετανία, έγινε διερεύνηση των επιπτώσεων του φύλου στην ικανοποίηση από την εργασία των

εκπαιδευτικών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το φύλο δεν επηρεάζει άμεσα την ικανοποίηση από την εργασία τους. Ωστόσο, η αλληλεπίδραση του φύλου και της κατάταξης ήταν στατιστικά σημαντική. Συνολικά, οι γυναίκες, ήταν περισσότερο ικανοποιημένες από τη δουλειά τους από ότι οι άνδρες ανάλογου βαθμού (Oshagbemi, 2000). Εξάλλου, έρευνα ικανοποίησης στην Αυστραλία, έδειξε ότι οι γυναίκες εκπαιδευτικοί είχαν υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης σταδιοδρομίας και οι πιο έμπειροι εκπαιδευτικοί αντιμετώπισαν περισσότερες καθημερινές δυσκολίες. Καταλήγει στην ανάγκη για ενίσχυση του επιπέδου ικανοποίησης της καριέρας των εκπαιδευτικών και στην υποβοήθηση της μείωσης των καθημερινών προκλήσεων (Narayan, 2016).

Η συνεργασία των εκπαιδευτικών αποτελείται από πολλούς τύπους δραστηριοτήτων και αλληλεπιδράσεων. Οι επιπτώσεις της συνεργασίας διαπιστώθηκε ότι διαφέρουν ανάλογα με τον τύπο και τη συχνότητα της συνεργατικής δραστηριότητας στην Ιαπωνία και τις Ηνωμένες Πολιτείες. Η συνεργασία κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού των μαθημάτων, ήταν ένας σημαντικός παράγοντας ικανοποίησης. Επιπλέον, ο χρόνος που το άτομο περνούσε σε αίθουσες διδασκαλίας διαφορετικές από τη δική του, αντιστοιχούσε σε υψηλότερες βαθμολογίες ικανοποίησης θέσεων εργασίας. Τα αποτελέσματα παρέχουν πληροφορίες για την αποτελεσματικότητα των διαφόρων συνεργατικών δραστηριοτήτων (Reeves et al., 2017).

### **3.3.3. Αυτοεκτίμηση και υγεία διευθυντών**

Η καλή ψυχική και σωματική υγεία για ένα διευθυντή, είναι ένας παράγοντας που δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να αμεληθεί. Μια πληθώρα μελετών δείχνει συνεπείς θετικές σχέσεις μεταξύ της ευτυχίας των εκπαιδευτικών και της αυτοεκτίμησης και υγείας. Σε έρευνα με ερωτηματολόγιο, κατηγοριοποιήθηκαν από διευθυντές και εκπαιδευτικούς οι ακόλουθοι συντελεστές: έρευνα ικανοποίησης εργασίας, κλίμακα αυτονόμησης, κλίμακες φυσικής και ψυχικής υγείας. Το δείγμα των συμμετεχόντων ήταν 300 εκπαιδευτικοί στην Ινδία. Η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται πλήρως με την ευτυχία, την αυτοεκτίμηση και την υγεία στους εκπαιδευτικούς και διευθυντές. Η ευτυχία μπορεί να θεωρηθεί ως η συνολική εκτίμηση της ζωής και αρκετές μελέτες έχουν αποδείξει ότι η ευτυχία προάγει την υγεία. Στην πραγματικότητα, η ευτυχία έχει αντίκτυπο στη μακροζωία, συγκρίσιμη με την επίδραση του μη καπνίσματος. Η ευτυχία είναι κοινώς κατανοητή ως συνώνυμο της υποκειμενικής ευημερίας.

Έτσι, η ευτυχία αντανακλά την εμπειρία ενός υψηλού επιπέδου θετικών επιπτώσεων, ενός χαμηλού επιπέδου αρνητικών επιπτώσεων και ενός υψηλού βαθμού ικανοποίησης από τη ζωή. Μετά την έρευνα, μπορεί να ειπωθεί με σιγουριά ότι εργασία είναι ένας σχετικός τομέας προώθησης της ευτυχίας των εκπαιδευτικών και των διευθυντών, της αυτοεκτίμησης και της υγείας τους, μέσω ικανοποίησης από την εργασία. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία μεσολαβεί πλήρως στη σχέση μεταξύ ευτυχίας και υγείας των εκπαιδευτικών, καθώς και στη σχέση μεταξύ αυτοεκτίμησης και υγείας. Τα αποτελέσματα υπογραμμίζουν τη σημασία της ανάπτυξης πολιτικών που στοχεύουν στην προώθηση της ικανοποίησης από την εργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών και των διευθυντών. Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματά απαιτούν μια βαθύτερη κατανόηση της δυσαρέσκειας για τη δουλειά των εκπαιδευτικών και διευθυντών, η οποία θα μπορούσε να διερευνηθεί με ποιοτική έρευνα (Benevene et al., 2018).

## 4. Περιπτώσεις εκπαιδευτικών ιδρυμάτων από το εξωτερικό

### 4.1. Διαφορές με τα ελληνικά δεδομένα

Από τη σχετική ξένη βιβλιογραφία, καταγράφονται διαφορές σε εκπαιδευτικά ιδρύματα του εξωτερικού, συγκριτικά με τη διοίκηση ενός σχολικού οργανισμού. Σημαντικότερες από αυτές, αφορούν στην αυξημένη συμμετοχή των γονέων στη λήψη αποφάσεων του σχολικού οργανισμού, στην τμηματική ανάληψη σχολικής ηγεσίας, τον πρόεδρο του ιδρύματος σε ρόλο υπευθύνου χάραξης πολιτικής και επιλογής σχολικού διευθυντή ή στην αυξημένη διοικητική ευχέρεια ορισμένων σχολείων ανάλογα με την περιοχή και τον ανταγωνισμό:

#### 4.1.1. Χώρες με αυξημένη συμμετοχή του συλλόγου γονέων στη σχολική διακυβέρνηση

Από τη δεκαετία του '90, στο εκπαιδευτικό σύστημα των ΗΠΑ, είχαν ενισχυθεί ο ρόλος και οι αρμοδιότητες των δασκάλων, καθώς και η ενεργή συμμετοχή των γονέων στη διαδικασία της αναμόρφωσης του θεσμού του σχολείου. Η κατεύθυνση που ακολουθήθηκε στράφηκε τόσο στην ουσία και στο περιεχόμενο της μάθησης, όσο και στην αναβάθμιση των κριτηρίων επιλογής δασκάλων και καθηγητών στα σχολεία (Bauch & Goldring, 2009).

Άρθρο στόχευσε στη χρήση της θεωρίας της παγκοσμιοποίησης και των συνεπειών του εκδημοκρατισμού για την κοινωνική πολιτική σε Νότια Κορέα και Ταϊβάν. Επιχείρησε να αναλύσει τις μεταρρυθμίσεις της σχολικής διακυβέρνησης, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990. Ταξινόμησε την αποκέντρωση σε δύο κατηγορίες: τη διοικητική αποκέντρωση και την κοινωνική αποκέντρωση, λαμβάνοντας υπόψη το πλαίσιο, τους λόγους και τα μέσα πολιτικής. Κλείνει παρουσιάζοντας τις συνέπειες της εμπειρίας της Νότιας Κορέας και της Ταϊβάν, αναφορικά με την εκπαιδευτική αποκέντρωση και τις εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις. Διαπιστώνεται ότι υπάρχει μια ολοκληρωμένη και θεσμοθετημένη ενδυνάμωση των δασκάλων και των γονέων στην Ταϊβάν, ενώ η πλήρης θεσμοθέτηση της συμμετοχής της σχολικής κοινότητας βρίσκεται ακόμη σε εξέλιξη στη Νότια Κορέα (Lo & Gu, 2008).

#### 4.1.2. Διαδικασία τμηματικής ανάληψης σχολικής ηγεσίας στην Ολλανδία

Η ηγεσία των εκπαιδευτικών συνδέεται συχνά με έμπειρους εκπαιδευτικούς, καθώς θεωρείται ότι απαιτείται ένα συγκεκριμένο επίπεδο γνώσεων και εμπειριών. Ανεπίσημη ηγεσία των εκπαιδευτικών, όμως, μπορεί επίσης να αναμένεται από τους νέους δασκάλους. Σκοπός μελέτης ήταν να μελετηθούν οι ευκαιρίες που παρέχονται στους νέους εκπαιδευτικούς να αρχίσουν να συνεισφέρουν έργο στον τομέα της ηγεσίας. Τα ευρήματα της μελέτης δείχνουν ότι είναι δυνατόν για τους νέους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους. Πρέπει, ωστόσο, να αναπτύξουν γνώσεις και δεξιότητες για το σκοπό αυτό. Για να βελτιστοποιήσουν αυτές τις δεξιότητες ηγεσίας, τα προγράμματα εκπαίδευσης ηγεσίας των εκπαιδευτικών, θα μπορούσαν να εξετάσουν το ενδεχόμενο να συμπεριληφθούν πιο ρητά τέτοιες ενότητες στο πρόγραμμα σπουδών τους. Στην Ολλανδία, διερευνήθηκαν οι ευκαιρίες των εκπαιδευτικών να αναλάβουν τους ηγετικούς ρόλους τους από την οπτική γωνία των μελών της σχολικής διοίκησης και από τους ίδιους τους δασκάλους. Από προηγούμενη έρευνα είναι γνωστό ότι η αλληλεπίδραση των δράσεων των αρχηγών και των αρχαρίων εκπαιδευτικών είναι σημαντική για την επιτυχή ανάπτυξη των ηγετικών ρόλων. Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις με τους νέους δασκάλους και τους διευθυντές των σχολείων δείχνουν ότι οι προσπάθειες για την ανάληψη ηγεσίας μπορούν, κατ' αρχάς, να χωριστούν σε προσπάθειες σε επίπεδο τμήματος και στη συνέχεια σε προσπάθειες σε επίπεδο σχολείου. Στο επίπεδο του τμήματος, θα μπορούσε να γίνει μια λεπτομερέστερη διαίρεση στις προσπάθειες που σχετίζονται με τις τακτικές εργασίες, τις καθημερινές ρουτίνες, τις προσπάθειες, όσον αφορά τα έργα και τις δράσεις που συνδέονται με την καινοτομία. Για το ευρύ σχολικό επίπεδο, οι προσπάθειες θα μπορούσαν να αφορούν τη διοργάνωση εξωσχολικών ή διασυνοριακών δραστηριοτήτων, ερευνητικών προγραμμάτων και οργάνωση και συμμετοχή σε επίσημες συναντήσεις με συναδέλφους (Meirink et al., 2018).

#### **4.1.3. Υπεύθυνος πρόσληψης σχολικού διευθυντή στην Ινδονησία**

Σε εκπαιδευτικά ιδρύματα της Ινδονησίας, μελετήθηκε η αξιολόγηση των προσλήψεων των υποψηφίων διευθυντών σχολείων. Περιγραφική, ποιοτική έρευνα, εντόπισε τις πτυχές αξιολόγησης του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της εφαρμογής και της παρακολούθησης των διευθυντικών στελεχών. Τεχνικές συλλογής δεδομένων πραγματοποιήθηκαν μέσω συνεντεύξεων, παρατήρησης και μελέτης τεκμηρίωσης. Διαπιστώθηκε, ότι ο σχεδιασμός για την πρόσληψη υποψηφίων διευθυντών σχολικών μονάδων πραγματοποιείται από τον πρόεδρο του

ιδρύματος, μαζί με τη διοίκηση του ιδρύματος, μέσω συνάντησης ή διάσκεψης, με σκοπό την προετοιμασία αποφάσεων και πολιτικών, σχετικά με τον προγραμματισμό των προσλήψεων και την επιλογή των μελλοντικών διευθυντικών στελεχών. Ο πρόεδρος του ιδρύματος ως υπεύθυνος χάραξης πολιτικής καθορίζει τον διορισμό. Επίσης, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση εκτελούνται από τον ίδιο. Συμπερασματικά, ο πρόεδρος του ιδρύματος έχει το μεγαλύτερο μερίδιο στην πρόσληψη και αξιολόγηση των διευθυντικών στελεχών, καθώς διαδραματίζει ρόλο στην επίβλεψη του προγραμματισμού των αναγκών, της εποπτείας της διοικητικής επιλογής, της εποπτείας της ακαδημαϊκής επιλογής και της συγκρότησης διοικητικού συμβουλίου (Suhardi et al., 2019).

#### **4.1.4. Αυξημένη διοικητική ευχέρεια ανάλογα με την περιοχή στη Σουηδία**

Σε έρευνα που διεξήχθη στη Σουηδία, διαπιστώθηκε ότι για τους διευθυντές, το περιθώριο διακριτικής ευχέρειας στη λήψη αποφάσεων είναι μεγαλύτερο μεταξύ των σχολείων, ανάλογα με την περιοχή και το σχολικό ανταγωνισμό. Το διευθυντικό στύλ ηγεσίας έχει ουσιαστικό αντίκτυπο στις σχολικές πολιτικές, τις συνθήκες εργασίας και τα μαθησιακά αποτελέσματα των παιδιών. Παρά τις πλούσιες βασικές πληροφορίες για τους διευθυντές, είναι δύσκολο να οριστεί η επιτυχής διαχείριση, ωστόσο, οι έμφυτες δεξιότητες αναδεικνύονται σε κεντρικής σημασίας παράγοντα αποδοτικής σχολικής ηγεσίας (Bohlmark et al., 2015).

#### **4.2. Προσαρμοστικότητα του διευθυντή σχολικής μονάδας σε διαφορετικά περιβάλλοντα**

Όπως κάθε άνθρωπος που θέλει να δει τις προσπάθειές του να ευδοκιμούν σε όλους τους τομείς της ζωής πρέπει να προσαρμοστεί για να επιβιώσει, έτσι και ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρέπει να αναπτύξει την προσαρμοστικότητά του, έτσι ώστε να ανταπεξέλθει, όταν βρεθεί σε διαφορετικά και απαιτητικά περιβάλλοντα. Κάτι τέτοιο, στον τομέα εργασίας απαιτεί κατάλληλα ψυχοκοινωνικά εφόδια, που θα επιτρέψουν στο άτομο να ανταποκριθεί σε αλλαγές και να ανταπεξέλθει στις διάφορες προκλήσεις σταδιοδρομίας. Η προσαρμοστικότητα κατά την επαγγελματική σταδιοδρομία ταιριάζει στο σύγχρονο τοπίο της εργασίας, καθώς προσφέρει στα άτομα ανθεκτικότητα, ευελιξία και θετική απόκριση σε αλλαγές (Hartung & Cadaret, 2017).

## 5. Προτάσεις

Από την εκτενή μελέτη διαμορφώνονται θέσεις και αναδύονται προτάσεις, οι οποίες θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικές και προτείνεται να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, κατά το σχεδιασμό της προσέλευσης και επιλογής νέων διευθυντικών στελεχών, αλλά και για τη βελτίωση των ήδη υπηρετούντων.

Πρωταρχικής βαρύτητας είναι ο υποψήφιος διευθυντής να έχει την απαραίτητη κατάρτιση. Αυτή μπορεί να αφορά στο βασικό πτυχίο, γνώσεις ψυχολογίας, παιδαγωγικής, φιλολογίας, θετικών επιστημών και ξένων γλωσσών. Χρήσιμα εφόδια συνιστούν τα χρόνια προϋπηρεσίας σε σχολική τάξη και ο μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών, ειδικότερα, στην εκπαιδευτική διοίκηση. Ο σύγχρονος διευθυντής πρέπει να έχει γνώσεις σε πολλά επίπεδα, να είναι ταυτόχρονα μάνατζερ και ηγέτης, να εφαρμόζει τις νέες τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνιών (e-leadership), να επιμορφώνεται διαρκώς, να αφουγκράζεται τις ανάγκες των εκπαιδευτικών, των μαθητών των γονέων και κηδεμόνων, να είναι ηθικός και δίκαιος.

Αναγκαία κρίνεται η αλλαγή στάσης, όσον αφορά την αντίληψη της ηγεσίας από άτομα, κοινωνία και οργανισμούς. Παρόλο που η εμπειρία και η προϋπηρεσία παίζουν σημαντικότατο ρόλο, δε θα πρέπει να είναι ο ρόλος τους στην ανάδειξη διευθυντών καθοριστικός. Επιπλέον, η ικανότητα του διευθυντή δεν εξαρτάται από την ειδικότητα που είχε ως εκπαιδευτικός, επομένως, δε πρέπει να «αποκλείονται» από τις διευθυντικές θέσεις εκπαιδευτικοί όπως οι γυμναστές, οι μουσικοί οι καθηγητές Πληροφορικής κ.α.. Ως ιδανικό σύστημα επιλογής των διευθυντών, προτείνεται η αυξημένη μοριοδότηση των επιστημονικών προσόντων των υποψηφίων, η υπομοριοδότηση της αρχαιότητας και η παραμονή της μυστικής ψηφοφορίας του συλλόγου διδασκόντων με βάση τα οριζόμενα από το νόμο κριτήρια για την ανάδειξη διευθυντών. Συμπληρωματικό ρόλο μπορεί να παίζει η συνέντευξη του υποψήφιου διευθυντή, στην οποία θα έχουν ενσωματωθεί και μετρήσιμοι δείκτες, ώστε να μην είναι διαβλητή, με τον όρο να διασφαλίζεται η αντικειμενικότητά της σύνθεσης των συμβουλίων επιλογής των διευθυντών.

Δεδομένου ότι η συναισθηματική σταθερότητα αποτελεί σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης της καλής σχολικής οργάνωσης η οποία συνδέεται με θετικά σχολικά αποτελέσματα, προτείνεται οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ανθρώπινου διοικητικού δυναμικού, καθώς αποτελεί σημαντική συνιστώσα

της διαδικασίας βελτίωσης των σχολείων. Η θετική σχέση μεταξύ των προσωπικών στόχων και της ικανοποίησης από την ζωή αυξάνεται, όταν υπάρχει ικανοποίηση της ανάγκης για καλή απόδοση και ομαλή ροή στην εργασία. Ωστόσο, οι διευθυντές αντιμετωπίζουν μεγάλο εργασιακό άγχος και για το λόγο αυτό, προβάλλει ως επιτακτική η ανάγκη για βαθύτερη κατανόηση της δυσαρέσκειας από το επάγγελμα των εκπαιδευτικών και των διευθυντών. Αυτό θα επιτρέψει την ανάπτυξη στρατηγικών δράσεων για τη δημιουργία και τη διατήρηση της ικανοποίησης από την εργασία και την αντιμετώπιση των αγχωτικών καταστάσεων.

Για αυτό και στο μέλλον, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής, οι ερευνητές και οι εκπαιδευτικοί, θα πρέπει να συνεργαστούν για να ελαχιστοποιήσουν τις αρνητικές επιπτώσεις των προκλήσεων στο εκπαιδευτικό σύστημα. Το ζήτημα, ειδικότερα, του φύλου και της ηγεσίας, της ανισότητας δηλαδή των φύλων, στη δυνατότητα να γίνει μια γυναίκα σχολική διευθύντρια πρέπει να αντιμετωπιστεί με παροχή υποστήριξης, πόρων και ενθάρρυνσης για τις γυναίκες διευθύντριες, σε όλα τα επίπεδα επαγγελματικής ανάπτυξης και προετοιμασίας της ηγεσίας. Αυτό που προτείνεται, γενικότερα, είναι ο καθορισμός της στρατηγικής στόχευσης των αξιολογήσεων, η μείωση των επιχειρησιακών ευθυνών, η παροχή βασικής κατάρτισης, για δεξιότητες διαχείρισης και επίβλεψης, πριν από την επιλογή τους σε διευθυντικές θέσεις οι προσλήψεις καθοδηγητών και η ανάπτυξη συστημάτων αξιολόγησης. Για να είναι αποτελεσματική η καθοδήγηση για τους διευθυντές, προτείνεται περισσότερη εστίαση στον καθορισμό της διαδικασίας καθοδήγησης. Επίσης, οι μέντορες καλό είναι να παρέχουν ευκαιρίες στους διευθυντές να αναπτύσσουν ικανότητες λήψης αποφάσεων, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και επικοινωνίας, να αφήνονται ελεύθεροι να χρησιμοποιούν τις προσωπικές τους ικανότητες και να εκφράζουν τις αξίες και πεποιθήσεις που τους αντιπροσωπεύουν.

Η αποτελεσματική σχολική διοίκηση πρέπει να είναι μια από τις σημαντικότερες προτεραιότητες του κράτους. Προτείνεται, λοιπόν, την εποχή της παγκοσμιοποίησης, ο δάσκαλος-διευθυντής του σχολείου να αναπτύσσεται συνεχώς, να αναλαμβάνει τον ρόλο του επαρκώς εξοπλισμένου με διδακτική ικανότητα δασκάλου, να προωθεί αξίες, όπως η επικοινωνία σε κάθε επίπεδο, να είναι συμμετοχικός και αποκεντρωτικός στις διαδικασίες, διευκολυντής, μέντορας και καινοτόμος μετασχηματιστής ηγέτης, με στόχο τη βελτίωση των επιδόσεων στα σχολεία και στη βελτιστοποίηση της χρήσης των δημόσιων πόρων.

## Συμπεράσματα

Από τη χαρτογράφηση της σχολικής πραγματικότητας για τους εκπαιδευτικούς προκύπτουν χρήσιμα στοιχεία, σχετικά με το ζήτημα της διερεύνησης των προθέσεων και αναγκών των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, για την ανάληψη θέσης διευθυντή στη σχολική μονάδα. Οι εκπαιδευτικοί προτίθενται να αναλάβουν ηγετικές θέσεις, έχουν κίνητρα, όπως το προσωπικό και το επαγγελματικό όφελος από τη σχολική ηγεσία, αντιμετωπίζουν, όμως, και πολλές δυσκολίες στην προσπάθεια αυτή. Ορισμένες γυναίκες αποτρέπονται από το κενό μεταξύ των επίσημων διαδικασιών, που αποσκοπούν στην αντιμετώπιση των ανισοτήτων, και των προσδοκιών για ηγεσία από το ανδρικό φύλο. Ακόμα, κατηγορίες δασκάλων, λόγω της άτυπης, συστηματικής διάκρισης σε βάρος τους, διστάζουν να εκδηλώσουν ενδιαφέρον για τη θέση του διευθυντή στη σχολική τους μονάδα. Συγκεκριμένα, ενώ το νομοθετικό πλαίσιο επιτρέπει σε εκπαιδευτικούς όλων των ειδικοτήτων που υπηρετούν στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, με την προϋπόθεση να έχουν προϋπηρεσία δέκα ετών, να είναι υποψήφιοι για τις θέσεις διευθυντών δημοτικών σχολείων, διαπιστώνεται ότι οι εκπαιδευτικοί μαθημάτων, όπως τα Εικαστικά, η Μουσική, η Θεατρολογία, οι Ξένες Γλώσσες ή η Γυμναστική, επειδή θεωρούνται «δευτερεύοντα», λιγότερο σημαντικά, όχι αντάξια των Μαθηματικών ή της Γλώσσας, νιώθοντας και οι ίδιοι υποβαθμισμένοι, αποτρέπονται από τη διεκδίκηση διευθυντικών θέσεων. Διαπιστώθηκε, λοιπόν, αναξιοπιστία του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών εκπαίδευσης, καθώς και η ανάγκη συμμετοχής του συλλόγου διδασκόντων στη διαδικασία επιλογής, υπό προϋποθέσεις.

Επίσης, επειδή η διεύθυνση ενός σχολείου σήμερα είναι πιο δύσκολη από πριν, τόσο στον ελλαδικό χώρο όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο διαπιστώθηκε ότι γίνονται συστηματικές προσπάθειες αναβάθμισης της ποιότητας της σχολικής ηγεσίας. Ακόμη, τονίστηκε η ανάγκη καθοδήγησης, από έναν έμπειρο ειδικό, το μέντορα, ο οποίος θα παρέχει υποστήριξη, καθοδήγηση και συμβουλές. Εξίσου σημαντική είναι η επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης, καθώς υπάρχει έλλειψη εκπαίδευσης, προ του διορισμού για τους επικεφαλής των σχολείων. Έτσι, στους νέους ρόλους τους οι διευθυντές αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα και δεν υιοθετούν ουσιαστικά το ρόλο του ηγέτη, έναν περίπλοκο ρόλο, που επικεντρώνεται περισσότερο στο περιβάλλον του σχολείου, τις αλλαγές στη σχολική διακυβέρνηση, την ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και των μαθητών. Οι διευθυντές αντιμετωπίζουν μεγάλο άγχος, συναισθηματική

εξάντληση, αποπροσωποποίηση, μειωμένη προσωπική ολοκλήρωση και δεν εφαρμόζουν αποτελεσματικές στρατηγικές αντιμετώπισης οι οποίες μειώνουν το δείκτη διοικητικού άγχους και βελτιώνουν την εργασιακή αποτελεσματικότητα. Η εργασία ανέδειξε, ειδικότερα, και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες διευθύντριες σχολείων, λόγω του φύλου τους, τα οποία επηρεάζουν αρνητικά την απόδοσή τους, ως ηγέτες των σχολείων, όπως το αυξημένο εργασιακό άγχος, τη δυσκολία εξισορρόπησης των καθηκόντων τους με τις οικογενειακές τους υποχρεώσεις, την αντίσταση των ανδρών υφισταμένων τους κ.α..

Απαιτείται η συνεργασία των υπεύθυνων χάραξης πολιτικής, των επιστημόνων-ερευνητών και των εκπαιδευτικών, για την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων των σύγχρονων προκλήσεων στο εκπαιδευτικό σύστημα. Αρχικά, απαραίτητη, για την αναβάθμιση της σχολικής διακυβέρνησης, είναι η θέσπιση νέου νομοθετικού και θεσμικού πλαισίου, με καλύτερα κριτήρια και συστήματα επιλογής, όπως την ενισχυμένη μοριοδότηση των μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών που σχετίζονται με τη διοίκηση σχολικών μονάδων. Παράλληλα, όπως διαπιστώθηκε, η εκπαιδευτική κοινότητα τάσσεται υπέρ της διατήρησης, του ρόλου του συλλόγου διδασκόντων, της μυστικής δηλαδή ψηφοφορίας, στην επιλογή του διευθυντή, θεωρεί, ωστόσο, ότι στο ζήτημα αυτό θα πρέπει να γίνουν οι απαραίτητες βελτιωτικές παρεμβάσεις, ώστε το άτομο που θα οριστεί επικεφαλής να είναι εξοπλισμένο με όλα τα απαραίτητα εφόδια. Ποια είναι αυτά; Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι ηθικοί, δίκαιοι, έχουν συναισθηματική νοημοσύνη, αναπτύσσονται συνεχώς, ώστε να είναι επαρκώς εξοπλισμένοι με ικανότητες σχεδιασμού στρατηγικών συνεργασίας με τη σχολική κοινότητα, ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, διαχείρισης πόρων, έχουν διδακτική και παιδαγωγική επάρκεια, επηρεάζουν θετικά το σχολικό κλίμα, ώστε να επιτυγχάνονται υψηλές σχολικές επιδόσεις, αφού η αποτελεσματική ηγεσία έχει σημαντική συσχέτιση με την αύξηση των επιδόσεων των μαθητών. Η αναβάθμιση, συνεπώς, των διαδικασιών μέσα από τις οποίες εντοπίζονται και επιλέγονται οι καλύτεροι υποψήφιοι, η καθοδήγηση, η επιμόρφωση και η αξιολόγηση της αποδοτικότητάς τους, ομολογουμένως, θα έχει θετικό αποτέλεσμα στην απόδοση του σχολικού οργανισμού.

## Βιβλιογραφικές αναφορές

### I. Ελληνόγλωσσες

Αρβανιτίδου Ε. (2019). Οι επιδράσεις της απασχόλησης εκπαιδευτικών μέσω του συστήματος «δύο ταχυτήτων» στην διοίκηση (λειτουργία) των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Η περίπτωση του αναπληρωτή εκπαιδευτικού. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Ζέρβα Σ. (2016). Απόψεις εκπαιδευτικών και διευθυντών για τα κριτήρια επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων β'θμιας εκπαίδευσης και τον ενισχυμένο ρόλο των διδασκόντων στη συγκεκριμένη διαδικασία. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Καρκαλέτσου Μ. (2017). Η επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων με βάση τον νόμο 4327/2015: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ν. Μαγνησίας. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κωστάκη Ν. (2019). Διαγενεακές μεταβολές στην επαγγελματική ταυτότητα διευθυντών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης: Αφηγήσεις διευθυντών διαφορετικών γενεών. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Μαρκουλάκης Α. (2017). Το θεσμικό πλαίσιο επιλογής των διευθυντικών στελεχών σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, όπως αυτό ορίζεται από τον Ν. 4327/2015, στη Διεύθυνση Γ' Αθήνας: συγκριτική μελέτη. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Μητσοπούλου Ε. (2016). Οι αντιλήψεις των Διευθυντών σχολείου στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση για τη διοικητική στρατηγική της επιλογής τους από το σύλλογο των διδασκόντων. Κόρινθος: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Παπαδάκη Ε. (2016). Ανίχνευση επιμορφωτικών αναγκών, σε θέματα Διοίκησης και Οργάνωσης της σχολικής μονάδας, των Διευθυντών Μειονοτικών δημοτικών σχολείων της Θράκης. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Σπυριάδου Κ., Κουτούζης Μ. (2019). Κίνητρα και αντικίνητρα διεκδίκησης θέσης διοικητικής ευθύνης: Στάσεις και απόψεις των αιρετών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. *Διάλογοι! Θεωρία και πράξη στις επιστήμες αγωγής και εκπαίδευσης*, 5, 70-98.

Σχοινάς Χ. (2017). Το νέο σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων: Μια εμπειρική έρευνα σε σχολεία Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Ηλείας. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

## II. Ξενόγλωσσες

Addi-Racah A., Ainhoren R. (2009). School governance and teachers' attitudes to parents' involvement in schools. *Teaching and teacher education*, 25 (6), 805-813.

Aldridge J. M., Fraser B. J. (2016). Teachers' views of their school climate and its relationship with teacher self-efficacy and job satisfaction. *Learning environments research*, 19 (2).

Ariffin T. F., Bush T., Nordin H. (2018). Framing the roles and responsibilities of Excellent Teachers: Evidence from Malaysia. *Teaching and teacher education*, 73, 14-23.

Bagley S., Tang K. (2018). Teacher Leadership in Special Education: Exploring Skills, Roles, and Perceptions. *Leadership*.

Bairausauskiene L. (2017). Headmaster's Competencies in Management Area: Evaluating the Significance Level of Managerial Competencies in Lithuanian Comprehensive Schools. *European journal of multidisciplinary studies*, 2 (5), 158-164.

Barnett B. G., Shoho A. R., Okilwa N. S. A. (2017). Assistant principals' perceptions of meaningful mentoring and professional development opportunities. *International journal of mentoring and coaching in education*, 6 (4), 285-301.

Bauch P. A., Goldring E. B. (2009). Parent-Teacher Participation in the context of school Governance. *Peabody Journal of Education*, 73 (1), 15-35.

Bayar A. (2016). Challenges Facing Principals in the First Year at their Schools. *Universal Journal of Educational Research*, 4 (1), 192-199.

- Benevene P., Ittan M. M., Cortini M. (2018). Self-Esteem and Happiness as Predictors of School Teachers' Health: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Frontiers in psychology*, 9, 933.
- Bertrand L. A., Stader D., Copeland S. (2018). Supporting new school leaders through mentoring. *School Leadership Review*, 13 (2), Article 7.
- Bohlmark A., Gronqvist E., Vlachos J. (2015). The Headmaster Ritual: The Importance of Management for School Outcomes. *Journal of economics*, 118 (4), 912-940.
- Brooks J. S., Watson T. N. (2018). School Leadership and Racism: An Ecological Perspective. *Urban Education*, 54 (5), 631-655.
- Cahyono B. T. (2018). Management development in the selection of school headmaster candidates to obtain quality performance of school headmaster. *International conference on education innovation*, 1 (1).
- Carey C. C. (2017). Motivation and preparation of teachers who become assistant principals. University of Kansas.
- Darmody M., Smyth E. (2016). Primary school principals ' job satisfaction and occupational stress. *International journal of educational management*, 30, 115-128.
- Diakomihalis M., Bolovinou E. (2018). Transference teachers to administration/finance positions. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy and Governance*, 1-9.
- Dinger T. K. (2018). The Relationship between Teacher Communication Satisfaction, Teacher Job Satisfaction, and Teacher Perception of Leadership Efficacy. Western Illinois University.
- Dolev N., Leshem S. (2014). Developing emotional intelligence competence among teachers. *Teacher Development*, 21 (1), 21-39.
- Donaldson M., Mavrogordato M. (2018). Principals and teacher evaluation: The cognitive, relational, and organizational dimensions of working with low-performing teachers. *Journal of Educational Administration*, 56 (6), 586-601.
- Epstein N. (2004). Who's in Charge Here?: The Tangled Web of School Governance and Policy. Brookings Institution Press.

- Fox M. A. (2018). Mentoring Support and Self-Efficacy of Public School Principals: A Correlational Study. San Diego, California: Northcentral University.
- Gallagher K. (2017). Barriers to Pursuing the Role of Head of School as Perceived by Female Administrators in Independent Schools Female Administrators in Independent Schools. *Education Doctoral*. 312.
- Goldhaber D., Holden K., Chen B. (2019). Do More Effective Teachers Become More Effective Principals? *CALDER Working Paper*, No. 215-0119-1.
- Gumus E. (2019). Investigation of Mentorship Process and Programs for Professional Development of School Principals in the U.S.A.: The Case of Georgia. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 7 (1), 2-41.
- Hancock D. R., Muller U., Wang C., Hachen J. (2019). Factors influencing school principals' motivation to become principals in the U.S.A. and Germany. *International journal of educational research*, 95, 90-96.
- Hartung P. J., Cadaret M. C. (2017). Career Adaptability: Changing Self and Situation for Satisfaction and Success. *Psychology of career adaptability, employability and resilience*.
- Husain A. N., Matsa D. A., Miller A. R. (2018). Do Male Workers Prefer Male Leaders? An Analysis of Principals' Effects on Teacher Retention. *NBER working paper series*, paper 25263.
- Iseri E. T. (2019). Just Before Sitting on the Chair: Reasons, Expectations and Goals of School Principals in Turkey. *International journal of progressive education*, 15, 58-69.
- Istiqomah D. N., Ekosiswoyo R., Pramono S. E. (2019). Influence of School Culture, Headmaster Supervision and Interpersonal Communication Towards Teacher's Social Behavior. *Educational Management*, 8, 8-16.
- Jones J. M., *Americans Grade Math as the Most Valuable School Subject*: <https://news.gallup.com/poll/164249/americans-grade-math-valuable-school-subject.aspx> (14/5/2020).

- Klassen R. M., Chiu M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of educational psychology*, 102, 741-756.
- Korkmaz M. (2007). The Effects of Leadership Styles on Organizational Health. *Educational Research Quarterly*, 30 (3), 23-55.
- Kraft M. A., Gilmour A. F. (2016). Can Principals Promote Teacher Development as Evaluators? A Case Study of Principals' Views and Experiences. *Educational Administration Quarterly*, 52 (5), 711-753.
- Kruse R. A., Krumm B. L. (2016). Becoming a Principal: Access Factors for Females. *The Rural Educator*, 37(2).
- Kusumaningrum D. E., Benty D. D. N., Sumarsono R. B. (2017). Analysis of Elementary School Headmaster Candidate's Competence in Jombang East Java. *Proceedings of the 1st Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy*, vol. 66.
- Litchka, P. R., Babaoglan E. (2018). Gender Perceptions of the Leadership Styles of School Principals in Turkey and the USA. Semantic Scholar.
- Lo W. Y. W., Gu J. O. (2008). Reforming School Governance in Taiwan and South Korea: Empowerment and Autonomization in School-Based Management. *International journal of educational management*, 22, 506-526.
- Mantra I. B. N. (2017). Promoting primary school teachers' competence through dynamic interactive workshop and partnership. *International Journal of Linguistics, Literature and Culture*, 3(1), 1-6.
- Maya I., Kacar Y. (2018). School Principals' and Teachers' Views on Teacher Performance Evaluation. *International Journal of Progressive Education*, 14 (5), 77-88.
- McGrath K. F. (2019). When female leaders outnumber men: the decline of male school principals in Australia. *Journal of Gender Studies*.

Meirink J., Want V. D. A., Louws M., Meijer P., Oolbekkiink-Marchand H., Schaap H. (2018). Beginning teachers' opportunities for enacting informal teacher leadership: perceptions of teachers and school management staff members. *European Journal of Teacher Education*, 43 (2), 243-257.

Mohanty S. P. (2017). Organizational Role Stress of Secondary School Teachers with Reference to Gender and Management. *Journal on School Educational Technology*, 13 (2), 14-19.

Motala E., Karlsson J., Mcpherson G., Pampallis J. (2019). A Critical Examination of the Development of School Governance Policy and its Implications for Achieving Equity. *The State, Education and Equity in Post-Apartheid South Africa The Impact of State Policies*, ch. 6.

Munir F., Aboidullah M. (2018). Gender Differences in Transformational Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Academic Effectiveness. *Bulletin of education & research*, 40 (1).

Murakami E. T., Tornsen M. 2017. Female secondary school principals: Equity in the development of professional identities. *Educational Management Administration & Leadership*, 45 (5), 806–824.

Narayan N. A. (2016). Factors Influencing Teacher Career Satisfaction, Teacher Collaboration and Everyday Challenges: An Exploratory Factor Analysis. *Malaysian Online Journal of Educational Sciences*, 4 (3).

Olcar D., Rijavec M., Golub T. L. (2017). Primary School Teachers' Life Satisfaction: The Role of Life Goals, Basic Psychological Needs and Flow at Work. *Current psychology*.

Orcan A., Aksu A. (2015). Perceptions of anatolian high school teachers in İzmir province towards corporate reputation of their schools and leadership qualities of their school managers. *Current perspectives in social sciences*, 403-411.

Oshagbemi T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers. *Women in Management Review*, 15 (7), 331-343.

Parvathy N. (2019). Perceptions of teachers and school management teams of the leadership roles of public school principals. *South African Journal of Education*, 39, (2).

- Perry T. M. (2016). Stress and Coping Strategies among Minnesota Secondary School Principals. *Culminating Projects in Education Administration and Leadership*. 13.
- Peterson K. D., Warren V. D. (1993). Changes in School Governance and Principals' Roles: Changing Jurisdiction, New Power Dynamics and Conflict in Restructured Schools. *Reshaping the Principalship: Insights from Transformational Reform Efforts*. Newbury Park, CA: Corwin Press.
- Reeves P. M., Pun W. H., Chung K. S. (2017). Influence of teacher collaboration on job satisfaction and student achievement. *Teaching and Teacher Education*, 67, 227-236
- Rehman A. U. (2018). A Study of the Career Trajectories of School Teachers Who Become Headmasters and Principals. *Qurtaba University of Science & Information Technology, Peshawar*.
- Sabina L. L., Colwell C. (2018). Challenges of Principal Succession -- Examining the Challenges of Hiring Internal vs. External Candidates. *American Journal of Education*, 5, 375-395.
- Sahin F., Sonmez E., Tabak B. Y. (2019). A Variable Predicting School Climate: The Personality Traits of School Principals. *Başkent University Journal of Education*, 6 (2), 202-212.
- Salvioni D., Cassano R. (2017). School Governance, Accountability and Performance Management. *International Journal of Financial Research*, 8 (2).
- Sara S., Alwi S. K. K. (2019). Impact of head teacher's leadership style on teacher's job satisfaction and work motivation. *Journal of Business Strategies; Karachi*, 13 (1), 1.
- Schmidt C. (2010). Systemic Discrimination as a Barrier for Immigrant Teachers. *Diaspora indigenous and minority education*, 4, 235-252.
- Selvi A. F. (2010). All teachers are equal, but some teachers are more equal than others: trend analysis of job advertisements in English language teaching. University of Maryland, College Park.

Shabahang M J., Amani M. (2016). The Relationship between Personality Factors and Organizational Commitment of Iranian Primary School Principals. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 3 (3), 50-59.

Shah H. S. A. (2018). Decision Making Style of Secondary School Head Masters with Reference to their Length of Service. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Scientific Research*, 1 (1).

Sharma R. D., Jyoti J. (2009). Job satisfaction of university teachers: an empirical study. *Journal of Services Research*, 9 (2), 51-80.

Smith A. (2018). The leadership journey of secondary female principals. La Verne, California: University of La Verne.

Smyth J. (2010). Unmasking teachers' subjectivities in local school management. *Journal of Education Policy*, 17 (4), 463-482.

Stockard J., Lehman M. B. (2004). Influences on the Satisfaction and Retention of 1st-Year Teachers: The Importance of Effective School Management. *Educational Administration Quarterly*, 40 (5), 742-771.

Suhardi S., Sudirman S., Fahrudin F. (2019). Recruitments Evaluation of Head School Candidates in Education Foundation Darul Mujahidin NW Mataram. *International journal of multicultural and multireligious understanding*, 6 (6).

Teelken C., Deem R. (2013). All are equal, but some are more equal than others: managerialism and gender equality in higher education in comparative perspective. *Comparative Education*, 49 (4), 520-535.

Vallejo C. (2018). Examining the Relationship between Principal Leadership Style and Teacher Job Satisfaction in South Texas. Texas: Our Lady of the Lake University.

Wahyuddin W. (2017). Headmaster Leadership and Teacher Competence in Increasing Student Achievement in School. *International Education Studies*, 10 (3).

Widodo-Sulistinah B. (2017). Leadership potential analysis of elementary school headmaster candidates in trenggalek region, east java Indonesia. *Journal of Physics: Conference Series*, Vol. 953.

Wilkins A. (2017). Modernising school governance: Corporate planning and expert handling in state education. *Routledge Research in Education Policy and Politics*.

Wilkins A., Collet-Sabe J., Gobby B., Hangartner J. (2019). Translations of new public management: a decentred approach to school governance in four OECD countries. *Globalisation, Societies and Education*, 17 (2), 147-160.

Wilkinson J., Bristol L. (2017). Educational Leadership as a Culturally-Constructed Practice. New Directions and Possibilities. *Routledge Research in Education*.

Yeliz T. D. (2016). Effective Learning Environment Characteristics as a Requirement of Constructivist Curricula: Teachers' Needs and School Principals' Views. *International Journal of Instruction*, 9 (2), 183-198.

Young I. P. (1997). Age Discrimination: Impact of Chronological Age and Perceived Position Demands on Teacher Screening Decisions. *Journal of Research and Development in Education*, 30 (2).

Zambeta E., Askouni N., Androusou A., Leontsini M., Papadakou Y., Lagopoulou V. (2017). Democratic School Governance for Inclusion: a whole community approach. *Joint Programme Human Rights and Democracy in Action International Co-operation projects*.

Zikhali J. T., Smit B. (2019). Women Leaving Leadership: Learnings from Female School Principals in Gauteng Province, South Africa. *Pertanika journal of social sciences and humanities*, 27, 475-489.