

2020

$\beta \ddot{y} \text{ } ^1 \mu \acute{A} \mu \acute{I} \frac{1}{2} \cdot \tilde{A} \cdot \ddot{A} \acute{E} \frac{1}{2} \grave{A} \acute{A} \zeta \text{ } , - \tilde{A} \mu \acute{E} \frac{1}{2} \text{ } ^0 \pm$   
 $\beta \ddot{y} \pm \frac{1}{2} \pm \text{}^3 \text{}^0 \hat{I} \frac{1}{2} \ddot{A} \acute{E} \frac{1}{2} \mu \text{}^0 \grave{A} \pm \text{}^1 \text{} \prime \mu \acute{A} \ddot{A} \text{}^1 \text{}^0 \hat{I} \frac{1}{2}$   
 $\beta \ddot{y} \acute{A} \acute{E} \ddot{A} \zeta \text{}^2 \neg \text{ } , \frac{1}{4} \text{}^1 \pm \hat{A} \bullet \text{}^0 \grave{A} \pm \text{}^- \text{} \prime \mu \acute{A} \tilde{A} \cdot \hat{A} \text{}^3 \text{}^1 \pm$   
 $\beta \ddot{y} \pm \frac{1}{2} \neg \text{} \gg \cdot \grave{E} \cdot \text{ } , - \tilde{A} \cdot \hat{A} \text{} \text{} \prime \text{}^1 \mu \acute{A} \text{ } , \acute{A} \frac{1}{2} \ddot{A} \text{} \textcircled{R} \tilde{A} \ddot{A} \cdot$   
 $\beta \ddot{y} \tilde{A} \zeta \zeta \gg \text{}^1 \text{}^0 \text{} \textcircled{R} \text{} \frac{1}{4} \zeta \frac{1}{2} \neg \text{} \prime \pm$

$\beta \ddot{y} \text{ } \neg \gg \cdot \hat{A} \text{ } , \text{ } \text{---} \gg \text{}^- \pm \hat{A}$

$\beta \ddot{y} \acute{A} \text{}^3 \acute{A} \pm \frac{1}{4} \frac{1}{4} \pm \text{ } \cdot \frac{1}{4} \hat{I} \tilde{A} \text{}^1 \pm \hat{A} \text{} \text{}^1 \zeta \text{}^- \text{}^0 \cdot \tilde{A} \cdot \hat{A} \text{ } , \text{ } \text{ } \zeta \zeta \gg \text{} \textcircled{R} \text{ } \ddot{Y} \text{}^1 \text{}^0 \zeta \frac{1}{2} \zeta \frac{1}{4} \text{}^1 \text{}^0 \hat{I} \frac{1}{2} \cdot \hat{A} \text{}^1 \tilde{A} \ddot{A} \cdot \frac{1}{4} \hat{I} \frac{1}{2} \text{}^0 \pm \text{}^1 \text{} \text{}^1 \zeta \text{}^- \text{}^0 \cdot$   
 $\beta \ddot{y} \pm \frac{1}{2} \mu \acute{A} \text{}^1 \tilde{A} \ddot{A} \text{} \textcircled{R} \frac{1}{4} \text{}^1 \zeta \cdot \mu \neg \hat{A} \zeta \gg \text{}^1 \hat{A} \text{ } \neg \text{ } \text{ } \text{ } \zeta \hat{A}$

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 δυσαρέσκεια 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 αρμοδιότητες 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.