



Πτυχιακή Εργασία

**Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών
Δ.Δ.Ε Κοζάνης.**

BOMBAS ANASTASIOS DN12140

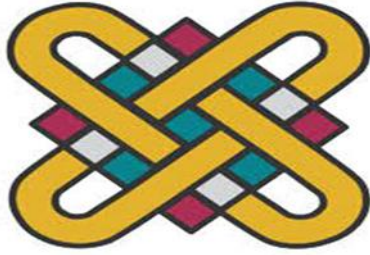
KOYZIAKH MARIA DN12156

Κοζάνη , ΙΟΥΝΙΟΣ 2022

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια : Βέζου Μαρίνα

ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Πτυχίου Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας..



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης.»

Μαρία Κουζιάκη DN12156

Βόμβας Αναστάσιος DN 12140

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια : Βέζου Μαρίνα

Κοζάνη , Ιούνιος 2022



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

Ευχαριστούμε τους Διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς σχολείων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Ν. Κοζάνης, χωρίς τη συνδρομή των οποίων θα ήταν αδύνατη η υλοποίηση της παρούσας εργασίας.

Τέλος, ευχαριστούμε θερμά τους συναδέλφους, τους φίλους και την οικογένειά μας για την αμέριστη βοήθεια και συμπαράσταση που μας πρόσφεραν κατά τη διάρκεια των σπουδών μας.



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

Περίληψη

Η κουλτούρα ενός σχολείου, τα σημεία δηλαδή εκείνα που καθορίζουν την ταυτότητά του και το καθιστούν μοναδικό, συνιστά έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την αποτελεσματικότητά του αλλά και για την περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας του αλλά και της εκπαίδευσης γενικότερα.

Σκοπός της παρούσας εργασίας, λοιπόν, είναι να διερευνήσει τις απόψεις εκπαιδευτικών αλλά και διευθυντικών στελεχών των εκπαιδευτικών μονάδων της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Κοζάνης, σε σχέση με τον ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει ο διευθυντής – ηγέτης στη διαμόρφωση κουλτούρας μιας σχολικής μονάδας, μέσα από μία σειρά ερωτήσεων σε ένα τυχαίο δείγμα εκπαιδευτικών αλλά και από την έρευνα σε επίπεδο βιβλιογραφίας σε σχέση με το παραπάνω θέμα.

Στο θεωρητικό μέρος της εργασίας αρχικά γίνεται προσπάθεια προσέγγισης των εννοιών της διοίκησης, της ηγεσίας και της κουλτούρας καθώς και του τρόπου λειτουργίας τους στον τομέα της εκπαίδευσης. Στη συνέχεια μελετάται ο ρόλος του διευθυντή – ηγέτη στην εφαρμογή τους σε μία σχολική μονάδα, προκειμένου να διαμορφωθεί μία τέτοια κουλτούρα, η οποία θα καθιστά κάθε φορά αποτελεσματικότερο το σχολείο στο οποίο υπηρετεί.

Στο ερευνητικό μέρος διερευνάται η άποψη των εκπαιδευτικών αλλά και των διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων, σε σχέση με το ποιος διαμορφώνει την κουλτούρα μιας σχολικής μονάδας, ποιος ο ρόλος που «πρέπει» να έχει ο διευθυντής – ηγέτης σε σχέση με τη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας αλλά και ποιες πρακτικές - στρατηγικές συμβάλλουν περισσότερο σε αυτό.

Το δείγμα που επιλέχθηκε είναι τυχαίο και αριθμεί τα 114 άτομα εκ των οποίων το 15,7 % είναι διευθυντικά στελέχη σε διάφορες σχολικές μονάδες. Στην στατιστική



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

ανάλυση με το πρόγραμμα SPSS χρησιμοποιήθηκαν συχνότητες, σχετικές συχνότητες και ποσοστά. Οι στατιστικοί έλεγχοι έδειξαν ότι και οι τρεις ομάδες ερωτώμενων (εκπαιδευτικοί, διευθυντές και υποδιευθυντές) πιστεύουν σε μεγάλο βαθμό ότι ο διευθυντής – ηγέτης είναι αυτός που παίζει ρόλο – κλειδί στη διαμόρφωση κουλτούρας σε μία σχολική μονάδα. Παρατηρήθηκε δε, πως οι ίδιοι οι διευθυντές θεωρούν τους εαυτούς τους υπεύθυνους για πολλά περισσότερα από όσα οι εκπαιδευτικοί.

Συν - διαμορφωτές και αρωγοί της προσπάθειάς τους είναι οι εκπαιδευτικοί και στη συνέχεια οι μαθητές. Οι σχέσεις μεταξύ των μελών της μαθησιακής διαδικασίας, αλλά και η αναγνώριση των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή καθώς και η στάση του ίδιου ως παράδειγμα είναι οι βασικότεροι παράγοντες διαμόρφωσης της κουλτούρας. Μικρές διαφορές – συσχετίσεις υπάρχουν και σε σχέση με το φύλο, τα χρόνια υπηρεσίας και τους τίτλους σπουδών τους.

Λέξεις – Κλειδιά

σχολική κουλτούρα, ηγεσία, διοίκηση, ρόλος του διευθυντή.



*«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»*

« The role of the school principal in shaping the culture of the
school. Opinions of teachers of Kozani Municipality.»

Maria Kouziaki & Vomvas Anastasios



*«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»*

Abstract

The culture of a school, the points that define those of its identity and make it unique, is one of the most important factors for its effectiveness but also for the further improvement of its own and not only quality.

How, by whom and in accordance with which practices is the school culture shaped? The aim of this paper, therefore, is to explore the views of teachers and managers of educational units, in relation to the role that the principal can play in shaping a culture within a school unit, through a series of questions. random sample of teachers but also from the research at the level of bibliography in relation to the above subject.

In the theoretical part, an attempt is made to approach the concepts of administration, leadership and culture and their mode of operation in the field of education, as well as the complication of the role of principal-leader in their application in a school unit, in order to shape such which will make the school he serves more effective each time.

The research section seeks the views of teachers and managers of school units, in relation to who shapes the culture of a school unit, what role should "play" the principal - leader in relation to the formation of the school but also what practices-strategies help more in this.

The sample selected is random and numbers 114 people of which 15.7% are managers in various school units. Frequencies relative frequencies and percentages were used in the analysis. Statistical surveys showed that all three groups of respondents (teachers, principals and deputy principals) strongly believe that the principal-leader is the one who plays a key role in shaping the culture in a school unit. It was observed



*«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»*

that the principals themselves consider themselves responsible for much more than the teachers.

Co-modifiers and helpers of their effort are the teachers and then the Students. The relations between the Members of the Learning process, but also the recognition of the teachers by the principal as well as his attitude as an example are the main factors shaping the culture. There are also small differences - correlations - in relation to gender, years of service and their degrees

Keywords

school culture, leadership, administration, role of the principal..



*«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»*

Ευρετήριο Περιεχομένων

Περίληψη	5
Abstract	8
Ευρετήριο Περιεχομένων	10
Ευρετήριο Πινάκων	14
Ευρετήριο Εικόνων	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	16
1.1 Εισαγωγή	16
1.2 Αναγκαιότητα της έρευνας	17
1.3 Παρουσίαση του ερευνητικού προβλήματος	19
1.3.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα	19
1.4 Περιγραφή της δομής της εργασίας	21
1.5 Σύνοψη	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	24
Θεωρητικό πλαίσιο	24
Πτυχιακή Εργασία	10



*«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»*

2.1 Εισαγωγή	24
2.2 Η έννοια της κουλτούρας.....	24
2.2.1 Η έννοια της κουλτούρας στη σχολική μονάδα.....	26
2.2.2. Παράγοντες – Συντελεστές που συμβάλουν στη διαμόρφωση της κουλτούρας στη σχολική μονάδα	27
2.3 Η έννοια της σχολικής ηγεσίας – στυλ ηγεσίας.....	30
2.4. Ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στη διαμόρφωση σχολικής κουλτούρας στη σχολική μονάδα	35
2.4.1 Ο ρόλος του Διευθυντή στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα	38
2.5 Εκπαίδευση διευθυντών.....	39
2.6 Η Πολυπλοκότητα στη σύγχρονη διοίκηση των σχολικών μονάδων.....	41
2.6.1 Οι λειτουργίες της ηγεσίας στο πλαίσιο της πολυπλοκότητας	44
2.7 Σύνοψη.....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	47
Μεθοδολογία έρευνας.....	47
3.1 Εισαγωγή	47
Πτυχιακή Εργασία	11



*«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»*

3.2 Σκοπός.....	47
3.3 Δείγμα έρευνας	48
3.4 Μέθοδος συλλογής δεδομένων	50
3.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων	54
3.6 Στατιστική ανάλυση.....	55
3.7 Σύνοψη.....	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	57
Αποτελέσματα της έρευνας	57
4.1 Εισαγωγή	57
4.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	57
4.3 ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	68
4.4 Σύνοψη.....	84
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	85
Συμπεράσματα – Προτάσεις - Περιορισμοί.....	85
5.1 Εισαγωγή	85



*«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»*

5.2 Συμπεράσματα	85
5.3 Προεκτάσεις ευρημάτων σε πρακτικό επίπεδο	89
5.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	90
5.4 Περιορισμοί έρευνας.....	91
5.5 Σύνοψη.....	92
Βιβλιογραφία	94
Παράρτημα Α: Συνοδευτικό ενημερωτικό κείμενο	107
Παράρτημα Β: «Ερωτηματολόγιο».....	108



*«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»*

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1 : Φύλο των συμμετεχόντων.....	57
Πίνακας 2 : Ηλικία των συμμετεχόντων.....	59
Πίνακας 3 : Επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων	61
Πίνακας 4 : Ειδικότητα των συμμετεχόντων.....	62
Πίνακας 5: Προϋπηρεσία των συμμετεχόντων.....	65
Πίνακας 6 : Θέσεις εργασίας συμμετεχόντων (B1).....	66
Πίνακας 7: Η κουλτούρα σε μία σχολική μονάδα.....	68
Πίνακας 8: Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είναι σημαντικοί οι παρακάτω παράγοντες στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας.....	71
Πίνακας 9 : Βαθμός επιρροής διευθυντή – ηγέτη στη διαμόρφωση κουλτούρας	74
Πίνακας 10 : Σε ποιο βαθμό έχει ρόλο – κλειδί στη διαμόρφωση κουλτούρας ο διευθυντής - ηγέτης.....	76
Πίνακας 11: Σε ποιο βαθμό οι παρακάτω στρατηγικές ενός διευθυντή νομίζετε ότι συμβάλλουν στη διαμόρφωση κουλτούρας.....	77



*«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»*

Πίνακας 12: Θεωρείτε ότι ο διευθυντής - ηγέτης συμβάλλει στη διαμόρφωση της
κουλτούρας όταν.....79

Πίνακας 13: Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι παρακάτω αποτελούν συν- διαμορφωτές
κουλτούρας σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό.....82

Ευρετήριο Εικόνων

Εικόνα 1: Φύλο των συμμετεχόντων58

Εικόνα 2. : Ηλικία των συμμετεχόντων.....60

Εικόνα 3: Επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων61

Εικόνα 4. Ειδικότητα των συμμετεχόντων64

Εικόνα 5 : Προϋπηρεσία των συμμετεχόντων.....65

Εικόνα 6: θέσεις εργασίας συμμετεχόντων (B1)67

Εικόνα 7 : Βαθμός επιρροής διευθυντή – ηγέτη στη διαμόρφωση κουλτούρας75

Εικόνα 8 : Σε ποιο βαθμό έχει ρόλο – κλειδί στη διαμόρφωση κουλτούρας ο διευθυντής
– ηγέτης.....77



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1.1 Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες οι συνεχείς κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές αλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί σε παγκόσμιο επίπεδο επηρέασαν όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας και έθεσαν τη βάση για τη δημιουργία μιας νέας εποχής. Ο τομέας της εκπαίδευσης δεν θα μπορούσε να μην είναι αποδέκτης όλων αυτών των μεταβολών καθώς το εκπαιδευτικό σύστημα, αποτελώντας ένα μικρό κοινωνικό σύστημα ανοικτό και εξαρτημένο από το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί, καλείται καθημερινά να ανταπεξέλθει και να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους (Πασιαρδής και Πασιαρδή, 2000). Το σχολείο, ως συστατικό στοιχείο αυτού του συστήματος, καλείται να αποδείξει ότι οι μαθητές μπορούν να επιτύχουν σε ακαδημαϊκό επίπεδο και εντέλει να επιβεβαιώσει ότι είναι αποτελεσματικό (Hargreaves, 2001· Σαΐτης, 2005· Πασιαρδής, 2014).

Το σχολείο της σύγχρονης εποχής καλείται να καλύψει πολλές και ποικίλες ανάγκες και να προετοιμάσει τα παιδιά, ώστε να μπορέσουν εύκολα να ενσωματωθούν στην κοινωνία που μεγαλώνουν και να προσφέρουν. Οι δεξιότητες και οι ικανότητες που απαιτείται να έχει κανείς σήμερα είναι συνεχώς αυξανόμενες, με πρώτες εκείνες της συνεργασίας και της προδιάθεσης για αλλαγή. Η κάθε σχολική μονάδα είναι σημαντικό να επικαιροποιεί τις πρακτικές της και να θέτει εκείνους τους στόχους κάθε φορά που θα βοηθούν τα μέλη της να ανταποκριθούν στις ανάγκες μιας σύγχρονης και απαιτητικής κοινωνίας. Αυτό φαίνεται να επιτυγχάνεται πιο εύκολα με τη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας.

Σύμφωνα με τους Peterson και Deal όλοι όσοι αποτελούν μέρος της σχολικής κοινότητας (παιδιά, γονείς, εκπαιδευτικοί, διοίκηση) είναι σε θέση να εντοπίσουν τις διαφορές και κυρίως αυτό που κάνει ξεχωριστό το σχολείο τους από τα άλλα. Δεν



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

πρόκειται για κάτι υλικό, ίσως περισσότερο αφορά την όλη ατμόσφαιρα, αυτό που συνηθέστερα αποκαλούμε «κουλτούρα» (Peterson & Deal, 1998: 28). Η σχολική κουλτούρα φαίνεται επιπλέον να μπορεί να επιδράσει θετικά στο άτομο και να το εκπαιδεύσει με τέτοιο τρόπο ώστε να το οδηγήσει στον στόχο του.

1.2 Αναγκαιότητα της έρευνας

Σύμφωνα με τα πορίσματα των επιστημόνων η έννοια της κουλτούρας είναι πολυσύνθετη και αρκετές φορές έχει θεωρηθεί συνώνυμη άλλων εννοιών, όπως του κλίματος ή του πολιτισμού (Χατζηπαναγιώτου, 2008:213-230, Denys Cuche, 2001:21). Κατά τον Durkheim σε κάθε οργανισμό υπάρχει μια «συλλογική συνείδηση», η οποία διαμορφώνεται από τα κοινά ιδεώδη, τις αξίες και τα αισθήματα των μελών του οργανισμού. Η συνοχή του οργανισμού και η εξέλιξή του στηρίζεται σε αυτή τη «συλλογική συνείδηση» (Durkheim, 1913, όπως αναφέρεται στο Denys Cuche, 2001:50). Σύμφωνα με τον Θεοφιλίδη (2004) η κουλτούρα που αναπτύσσεται στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς συνδέεται με το σεβασμό στην ιεραρχία και στις δομές του οργανισμού, ενώ άλλοι μελετητές της σχολικής κουλτούρας εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στις πεποιθήσεις και τις αξίες των μελών των σχολικών μονάδων (Χατζηπαναγιώτου, 2008:214). Συνεπώς η κουλτούρα αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό των οργανισμών, το οποίο ασκεί σημαντική επίδραση στη συμπεριφορά των μελών (Van Houtte, 2004).

Η κουλτούρα διακρίνεται μέσα από τη συμπεριφορά των μελών του σχολικού οργανισμού, το σύνολο των αξιών που πρεσβεύουν και τους στόχους που θέτουν (Πασιαρδής, 2004:157). Επιπρόσθετα η κουλτούρα του κάθε οργανισμού α) διαφοροποιεί τον έναν οργανισμό από τον άλλο, β) προσδίδει στον οργανισμό μια ξεχωριστή ταυτότητα, γ) αναπτύσσει και ενδυναμώνει το αίσθημα της δέσμευσης και της αφοσίωσης των μελών στον οργανισμό, δ) ενισχύει τη σταθερότητα και τη συνοχή



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

του οργανισμού και τέλος καθορίζει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των μελών του οργανισμού (Χατζηπαναγιώτου, 2008:216).

Η ενίσχυση της κουλτούρας ενός οργανισμού εξαρτάται από τη συμπεριφορά των μελών του, την εσωτερική δομή του και τη δράση του διευθυντή, οι ενέργειες του οποίου δρουν σημαντικά στην «ασχυροποίηση» της κουλτούρας. Μια ισχυρή κουλτούρα διασφαλίζει τη σταθερότητα του οργανισμού. Διαφαίνεται πως οι αντιλήψεις των μελών ασκούν σημαντική επίδραση στην κουλτούρα του οργανισμού, ταυτόχρονα όμως και η κουλτούρα του οργανισμού επηρεάζει τις απόψεις και τη συμπεριφορά των μελών. Αναπτύσσεται δηλαδή μια αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών και της κουλτούρας του οργανισμού (Χατζηπαναγιώτου, 2008:217).

Η σχολική μονάδα αποτελεί βασικό μέσο για την παροχή γνώσεων και την ανάπτυξη των γνωστικών και κοινωνικών δεξιοτήτων των μαθητών σε μια κοινωνία που διαρκώς αλλάζει και εξελίσσεται. Σκοπός του σχολικού οργανισμού είναι να διαμορφώσει ένα περιβάλλον, το οποίο θα δημιουργεί ένα αίσθημα χαράς και ολοκλήρωσης και θα προσελκύει όλα τα μέλη του οργανισμού (μαθητές και εκπαιδευτικούς). Κατά τους Saphier και King (1985) η βελτίωση του σχολείου προκύπτει από τέσσερα στοιχεία, τα οποία είναι η ενίσχυση των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών, η συστηματική ανανέωση της διδακτέας ύλης, η βελτίωση του οργανισμού και η συμμετοχή των γονέων και των πολιτών στη συνεργασία σχολείου και κοινωνίας. Ωστόσο εκείνο που καθορίζει – είτε δίνοντας ώθηση, είτε υποσκάπτοντάς τα- και τα τέσσερα ανωτέρω στοιχεία είναι η σχολική κουλτούρα. Διαφαίνεται από τα παραπάνω πως η κουλτούρα κάθε σχολικού οργανισμού καθορίζει την πορεία του οργανισμού, την εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική που ακολουθεί η σχολική μονάδα.

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην άσκηση της εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής και στη διαμόρφωση της κουλτούρας διαδραματίζει ο διευθυντής του σχολικού οργανισμού. Η πορεία του σχολείου καθορίζεται από τη στάση και τις ενέργειες του



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

διευθυντή, ο οποίος ενεργώντας ως αποτελεσματικός ηγέτης υλοποιεί σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς τους στόχους του σχολείου.

Επιπλέον η Περιφερειακή Ενότητα Κοζάνης είναι η μεγαλύτερη πληθυσμιακά Ενότητα της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας και περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό σχολικών μονάδων με ποικίλο αριθμό μαθητών αλλά και υπηρετούντων εκπαιδευτικών διαφόρων ειδικοτήτων με κάθε ιδιότητα (μόνιμοι, αναπληρωτές, ωρομίσθιοι). Επίσης οι σχολικές μονάδες βρίσκονται τόσο στα αστικά κέντρα όσο και σε ημιαστικά και σε αγροτικές περιοχές, πολλές από τις οποίες είναι απομακρυσμένες και έχουν χαρακτηριστεί ως δυσπρόσιτες. Πέρα από τις σχολικές μονάδες γενικής παιδείας στην Περιφερειακή Ενότητα Κοζάνης λειτουργούν δύο Μουσικά Σχολεία (στη Σιάτιστα και στην Πτολεμαΐδα) και ένα Καλλιτεχνικό (στο Νέο Κλείτος Κοζάνης). Συνεπώς μέσα από το πλήθος και τη διαφορετικότητα τόσο των σχολικών μονάδων και των εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε αυτές κρίθηκε σκόπιμη η διερεύνηση των απόψεών τους σχετικά με τον ρόλο που διαδραματίζει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας του οργανισμού.

1.3 Παρουσίαση του ερευνητικού προβλήματος

1.3.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση του σχολικού κλίματος που επικρατεί στα σχολεία, καθώς και η σημασία της συμβολής του διευθυντή στη διαμόρφωσή του. Μέσα από την εξέταση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών στα σχολεία μιας Περιφερειακής Ενότητας θα διερευνηθούν οι επιμέρους θεματικές διαστάσεις του προβλήματος, οι παράγοντες που συντελούν στη διαμόρφωσή του, η



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

σημασία του ρόλου του διευθυντή στη διαμόρφωσή του και η σημαντικότητα των ενεργειών του που επιδρούν στη δημιουργία θετικού κλίματος.

Συγκεκριμένα στην παρούσα μελέτη θα αναζητηθούν οι απαντήσεις στα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα με τα υποερωτήματα που τα συνθέτουν:

1. Ποιο είδος σχολικής κουλτούρας επικρατεί στις συγκεκριμένες σχολικές μονάδες σύμφωνα με τις απόψεις εκπαιδευτικών;

Τα υποερωτήματα που προκύπτουν είναι τα εξής:

- Ποιες είναι οι συμπεριφορές διευθυντών και εκπαιδευτικών που συνθέτουν τη σχολικό οργανωσιακό κλίμα και φαίνεται να επικρατούν στα σχολεία της παρούσας έρευνας σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών;
- Ποιες επιμέρους ενέργειες - συμπεριφορές των διευθυντών και των εκπαιδευτικών των σχολείων αναδεικνύονται ανά θεματική διάσταση όπως τις αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί της έρευνας;
- Υπάρχουν διαφοροποιήσεις στις αναδεικνυόμενες συμπεριφορές του σχολικού οργανωσιακού κλίματος με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών της έρευνας (φύλο, ηλικία, σχέση εργασίας, πλήρες ωράριο, έτη συνολικής προϋπηρεσίας, έτη προϋπηρεσίας στο σχολείο);
- Υπάρχει συσχέτιση και ποια ανάμεσα στις θεματικές διαστάσεις- συμπεριφορές διευθυντών και εκπαιδευτικών;

2. Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τη σχολική κουλτούρα

Τα υποερωτήματα που προκύπτουν είναι τα εξής:



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

- Ποιες θεματικές διαστάσεις-παράγοντες που διαμορφώνουν το σχολικό κλίμα σε μία σχολική μονάδα είναι οι επικρατέστερες σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών των σχολείων;
 - Υπάρχει συσχέτιση και ποια ανάμεσα στις θεματικές διαστάσεις-παράγοντες που συντελούν στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας;
3. Είναι σημαντικός ο ρόλος του διευθυντή στη διαμόρφωση της κουλτούρας στις σχολικές μονάδες και σε ποιο βαθμό;
 4. Ποιες ενέργειες του διευθυντή είναι οι πιο σημαντικές ώστε να πετύχει την επικοινωνία και τη συνεργασία με εκπαιδευτικούς, μαθητές και φορείς του εξωτερικού περιβάλλοντος σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς των σχολείων;

1.4 Περιγραφή της δομής της εργασίας

Η παρούσα εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος συνιστά το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης. Μέσα από την ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας διερευνώνται και αναλύονται οι έννοιες της κουλτούρας και ο ρόλος του διευθυντή στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος στα σχολεία, που θα αποτελέσουν και τη βάση για την τεκμηρίωση των συμπερασμάτων που θα προκύψουν. Επίσης παρουσιάζεται η έννοια της ηγεσίας καθώς και τα διάφορα στυλ ηγεσίας και ακολουθεί περιγραφή του ρόλου του Διευθυντή της σχολικής μονάδας ως προς τη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας.

Στο δεύτερο μέρος εξετάζονται η μεθοδολογία της έρευνας, η παρουσίαση των αποτελεσμάτων, η σχετική συζήτηση, τα συμπεράσματα και οι προτάσεις.



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στην αναγκαιότητα της έρευνας, στην παρουσίαση του ερευνητικού προβλήματος δηλαδή στο σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα , καθώς και τη δομή της εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας. Αρχικά γίνεται προσπάθεια ορισμού της έννοιας της κουλτούρας γενικότερα και της κουλτούρας ενός σχολικού οργανισμού, ενώ εξετάζονται οι παράγοντες που συμβάλουν στη διαμόρφωσή της στη σχολική μονάδα. Στη συνέχεια παρουσιάζονται η έννοια της σχολικής ηγεσίας , τα στυλ ηγεσίας και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στη διαμόρφωση σχολικής κουλτούρας στη σχολική μονάδα . Τέλος απαριθμούνται οι λόγοι για τους οποίους, η κατάλληλη εκπαίδευση των διευθυντών τους κρίνεται ζωτικής σημασίας για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου τους στη σύγχρονη διοίκηση των σχολικών μονάδων.

Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται περιγραφή της μεθοδολογίας της έρευνας και ιδιαίτερη αναφορά στα χαρακτηριστικά του δείγματος, στα μέσα συλλογής δεδομένων και στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε.

Στο τέταρτο κεφάλαιο σημειώνονται τα αποτελέσματα της έρευνας μέσα από πίνακες και διαγράμματα, στα οποία αποτυπώνονται οπτικά τα αριθμητικά δεδομένα. Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται η συζήτηση και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων, ενώ παράλληλα γίνεται η σύνδεση με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και με τα πορίσματα παρομοίων ερευνών.

Η ολοκλήρωση της εργασίας πραγματοποιείται με την καταγραφή της επιστημονικής βιβλιογραφίας που χρησιμοποιήθηκε, ενώ στο παράρτημά παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο της έρευνας.



*«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»*

1.5 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο που προηγήθηκε παρουσιάζονται αρχικά σύντομα οι απόψεις των ερευνητών που υπογραμμίζουν τη σημασία της κουλτούρας στη σχολική μονάδα. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα πορίσματα των επιστημόνων και η παρουσίαση των χαρακτηριστικών των σχολικών μονάδων και των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στην Περιφερειακή Ενότητα Κοζάνης. Ακολουθεί η συσχέτιση των δύο καταστάσεων από την οποία προκύπτει η αναγκαιότητα της εργασίας καθώς και ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν από αυτήν. Το κεφάλαιο κλείνει με την περιγραφή της δομής της εργασίας ανά ενότητα και ανά κεφάλαιο, με σύντομη παρουσίαση των όσων περιλαμβάνει το καθένα.



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Θεωρητικό πλαίσιο

2.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο που ακολουθεί αποτελεί το θεωρητικό μέρος της εργασίας και αναφέρεται στα βασικά θεωρητικά ζητήματα που πρέπει να παρουσιαστούν πριν γίνει παρουσίαση του ερευνητικού ζητήματος, με το οποίο θα ασχοληθεί η εργασία στη συνέχεια. Αρχικά, αναλύονται οι έννοιες της κουλτούρας, ο ρόλος του διευθυντή στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος, που θα αποτελέσουν και τη βάση για την τεκμηρίωση των συμπερασμάτων που θα προκύψουν. Στη συνέχεια αναφέρονται η έννοια της ηγεσίας και τα στυλ ηγεσίας και ακολουθεί περιγραφή του ρόλου και των αρμοδιοτήτων του Διευθυντή της σχολικής μονάδας. Από την βιβλιογραφική ανασκόπηση προκύπτει το ερευνητικό κενό από το οποίο θα αναδυθούν οι ερευνητικοί στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας.

2.2 Η έννοια της κουλτούρας

Η προσπάθεια αποσαφήνισης της έννοιας της «κουλτούρας» παρουσίασε κατά καιρούς δυσκολίες ως προς την αντίληψή της. Στη σχετική βιβλιογραφία δεν έχει εμφανιστεί ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της κουλτούρας από ανθρωπολογική πλευρά. Αντιθέτως, παρατηρούμε πολλούς αντικρουόμενους ορισμούς. Για αυτό τον λόγο υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί για την κουλτούρα. Για παράδειγμα, συγγραφείς όπως ο Κόντης (1994:234) ορίζουν την κουλτούρα ως *«μια ολότητα που περιλαμβάνει τις γνώσεις, τις πεποιθήσεις, την τέχνη, την ηθική, το δίκαιο, τα έθιμα και όλες τις άλλες ικανότητες και αντιθέσεις που αποκτά ο άνθρωπος ως μέλος της κοινωνίας αντίστοιχα»*.



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

Σύμφωνα με τον Schein η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι *«ένα πρότυπο των βασικών παραδοχών, που ανακαλύπτονται ή αναπτύσσονται από μια συγκεκριμένη ομάδα, όταν μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα, το οποίο έχει δοκιμαστεί αρκετά, ώστε να θεωρείται έγκυρο και γι' αυτό διδάσκεται σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης γι' αυτά τα προβλήματα»* (Schein ,1985, Χατζηπαναγιώτου, 2008:1). Παρομοίως ο Graham (1957; Lane & Murphy, 1988:271 - 272) αναφέρεται στην κουλτούρα ως *«... Το πρότυπο ιδέα ή συνήθεια στα μυαλά των ανθρώπων που τους δίνει λύσεις στα προβλήματά τους...»*. Η κουλτούρα, λοιπόν, λειτουργεί για να καθοδηγήσει τους ανθρώπους μέσα στον οργανισμό με την παροχή έτοιμων λύσεων σε επαναλαμβανόμενα προβλήματα από τα οποία μπορούν να προέρχονται οι αποφάσεις που αφορούν νέες προβληματικές καταστάσεις.

Ορισμένοι άλλοι συγγραφείς όπως οι Μπουραντάς και Γεωργόπουλος εκλαμβάνουν την κουλτούρα *«ως ένα σύστημα κοινών αξιών, βασικών παραδοχών και άτυπων κανόνων, το οποίο ως κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς συνδέει τους ανθρώπους προσδιορίζοντας το πώς σκέφτονται και συμπεριφέρονται»*. Με άλλα λόγια, καθιερώνει κανόνες συμπεριφοράς και διαμορφώνει την αποδεκτή συμπεριφορά όλου του ανθρώπινου δυναμικού από τα ηγετικά στελέχη, μέχρι τους εργαζομένους στο λειτουργικό επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας. Κατά κάποιο τρόπο, η κουλτούρα προσδίδει στον οργανισμό ένα αίσθημα της ταυτότητάς του, σχετικά με το ποιοι είναι και ποιος είναι ο λόγος ύπαρξής τους (Γεωργόπουλος, 2006:144).

Τέλος, σύμφωνα με τους Howard & Stanley, υπάρχουν και εκείνοι οι συγγραφείς που ορίζουν την κουλτούρα ως *«ένα σχέδιο πεποιθήσεων και προσδοκιών το οποίο μοιράζονται τα μέλη της οργάνωσης που παράγει κανόνες, οι οποίοι κανόνες διαμορφώνουν τη συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων στην οργάνωση»* (Σαϊτη 2012, Σαϊτης, 2012:280).

Από την σύνθεση όλων των παραπάνω προκύπτει ότι η κουλτούρα:



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

1. Αποτελεί μια έννοια ευρεία και πολύπλοκη, η οποία χρησιμοποιείται με διαφορετικούς τρόπους. Οι πολλές ερμηνείες του όρου οδηγούν πολλούς συγγραφείς στη χρησιμοποίηση όρων, όπως «παιδεία» και «πνευματική καλλιέργεια».
2. Το περιβάλλον που διαμορφώνει ένα άτομο με τις ενέργειές του καθορίζει την κουλτούρα
3. Αναπτύσσεται μόνο εκεί που ενυπάρχουν άνθρωποι, δηλαδή ομαδικότητα. Βάσει αυτού, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε πως η κουλτούρα δεν είναι έμφυτη, αλλά είναι προϊόν μάθησης κατά τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου και μέσω της επικοινωνίας του με τους συναθρώπους του.
4. Ασκεί επιρροή στη συμπεριφορά των μελών μιας κοινωνικής ομάδας διαμέσου των τύπων ή των προτύπων που το κοινωνικό σύστημα προωθεί. (Σαΐτη 2012, Σαΐτης, 2012:280).

2.2.1 Η έννοια της κουλτούρας στη σχολική μονάδα.

Η σχολική μονάδα είναι μία τυπική οργάνωση που παρουσιάζει ορισμένα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία της χαρίζουν μια ξεχωριστή θέση σε συνάρτηση με τις άλλες οργανώσεις και συνθέτουν την κουλτούρα της. Σύμφωνα με την άποψη της Ανθοπούλου (1999:26) *«η κουλτούρα είναι το κλίμα, η ατμόσφαιρα ενός εκπαιδευτικού οργανισμού»*. Πρόκειται για τη συνένωση κάποιων εξωτερικών στοιχείων που σχετίζονται με την αισθητική και τις παροχές του σχολικού χώρου, όπως είναι οι χώροι διδασκαλίας και τα μέσα διδασκαλίας. Αλλά και για τον συνδυασμό ορισμένων εσωτερικών στοιχείων που έχουν να κάνουν με τις ανθρώπινες σχέσεις και τα συναισθήματα.

Στη σχετική βιβλιογραφία εκτός των άλλων η κουλτούρα ενός σχολικού οργανισμού εκλαμβάνεται ως *«το καταστάλαγμα των παραδοχών, στάσεων, αξιών και Πτυχιακή Εργασία*



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

πρακτικών που κυριαρχούν στη σχολική μονάδα» (Ματσαγγούρας, 2008:172). Από αυτά προκύπτει πως όσο πιο κοινά αποδεκτές είναι οι αξίες που συνθέτουν την κουλτούρα μιας σχολικής οργάνωσης, τόσο πιο δυνατή είναι και η κυρίαρχη κουλτούρα. Αυτή με τη σειρά της καθοδηγεί με μεγάλη αποτελεσματικότητα τον τρόπο με τον οποίο εκλαμβάνει ο εκπαιδευτικός τη σχολική πραγματικότητα, καθώς και τον ρόλο του μέσα στο εκπαιδευτικό σύστημα. Με λίγα λόγια, η σχολική κουλτούρα μπορεί να προσδιορίζει το ηθικό, τις αξίες και τις διαπροσωπικές σχέσεις των μελών που απαρτίζουν τη σχολική μονάδα.

Σε ό,τι έχει να κάνει με τη διαδικασία διαμόρφωσης της σχολικής κουλτούρας στη σχετική βιβλιογραφία, αναφέρεται πως «είναι η διαδικασία της ανάπτυξης νέων αξιών, πιστεύω, και νόρμας [...] μια πρόκληση μετασχηματισμού νοοτροπιών, οραμάτων, παραδειγμάτων, εικόνων, μεταφορών, πεποιθήσεων και κοινών εννοιών που υποστηρίζουν τις υπάρχουσες πραγματικότητες και τη δημιουργία μιας λεπτομερούς γλώσσας και κώδικα συμπεριφοράς μέσω της οποίας η επιθυμητή νέα πραγματικότητα μπορεί να ζει σε καθημερινή βάση. .. Πρόκειται για την επινόηση αυτού που ισοδυναμεί με ένα νέο τρόπο ζωής» (Morgan, 1997 σπ. αναφ. Stoll, 1998:13).

Σε άλλη έρευνα των Vescio, Ross, Adams (2008:84) αναφέρεται πως η μετατροπή των σχολείων σε κοινότητες μάθησης συμβάλλει καθοριστικά στη διαμόρφωση σχολικής κουλτούρας, αφού «ανανεώνεται» ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν και οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί.

2.2.2. Παράγοντες – Συντελεστές που συμβάλουν στη διαμόρφωση της κουλτούρας στη σχολική μονάδα .

Σχετικά με τον τρόπο που δημιουργείται η κουλτούρα ο Mullins J., υπογραμμίζει: « Η κουλτούρα ενός οργανισμού και κατόπιν και μιας σχολικής μονάδας διαμορφώνεται με την πάροδο του χρόνου και σε συνάρτηση με ένα πολύπλοκο σύστημα



*«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»*

*παραγόντων». Επομένως, πρέπει να τονιστούν οι κύριοι παράγοντες διαμόρφωσης της
κουλτούρας. Αυτοί είναι:*

- **Ιστορία του εκπαιδευτικού οργανισμού:** Η αιτία για την οποία δημιουργήθηκε αλλά και ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώθηκε ο σχολικός οργανισμός, η ηλικία του, οι πεποιθήσεις και η φιλοσοφία των ηγετικών στελεχών του επηρεάζουν την κουλτούρα του. Επιπλέον, καθοριστικός παράγοντας θα μπορούσε να ήταν και μια ακόμα σημαντική στιγμή στην ιστορία του οργανισμού, όπως μια συγχώνευση, μια αναδιαμόρφωση ή μια αλλαγή της ανώτατης διοίκησης. Όλα αυτά επηρεάζουν και την κουλτούρα.
- **Κύρια δραστηριότητα και τεχνολογία του εκπαιδευτικού οργανισμού:** Ο τρόπος με τον οποίο δραστηριοποιείται ένας οργανισμός, καθώς και η κύρια λειτουργία του αποτελούν σημαντικούς παράγοντες διαμόρφωσης της κουλτούρας του. Με τη σειρά της, η κύρια λειτουργία του οργανισμού θα επηρεάσει και τη φύση των τεχνολογικών μεθόδων που χρησιμοποιούνται.
- **Μέγεθος του εκπαιδευτικού οργανισμού:** Στις πιο πολλές περιπτώσεις συναντάται το φαινόμενο οι μεγαλύτεροι οργανισμοί να έχουν πιο τυπικές κουλτούρες και πιο διακριτές λειτουργίες, καθώς έχουν την δυνατότητα να χωρίζονται σε ξεχωριστά τμήματα. Εντούτοις, μια αιφνίδια επέκταση ή μείωση του μεγέθους του οργανισμού και συνάμα και του προσωπικού είναι πιθανό να προκαλέσει σημαντικές αλλαγές στη κουλτούρα του οργανισμού.
- **Διοίκηση και Προσωπικό:** Η κουλτούρα, όπως προαναφέραμε, προϋποθέτει την ύπαρξη ομαδικής συνεργασίας. Ο βαθμός κατά τον οποίο τα μέλη της ομάδας ενστερνίζονται τις αξίες και τις παραδοχές της κουλτούρας επηρεάζει σημαντικά τον οργανισμό. Έτσι λοιπόν, η κουλτούρα επηρεάζεται και από τη φύση του προσωπικού που απασχολείται στον οργανισμό, αλλά και από την αντίληψη που έχουν για αυτή.



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

- **Τοποθεσία του οργανισμού:** Η γεωγραφική περιοχή και τα φυσικά χαρακτηριστικά του τόπου εγκατάστασης ενός οργανισμού επιδρούν σημαντικά στη κουλτούρα του. Για παράδειγμα, ενδέχεται να είναι διαφορετική η κουλτούρα μιας σχολικής μονάδας σε ένα ήσυχο χωριό, συγκριτικά με την κουλτούρα μιας άλλης που βρίσκεται σε ένα αστικό κέντρο. Πιο συγκεκριμένα, είναι πιθανό να επηρεαστεί η φύση των υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός αλλά και οι ευκαιρίες ανάπτυξής του.
- **Στόχοι:** Είναι δεδομένο πως όλοι οι οργανισμοί στοχεύουν στο κέρδος. Αυτό συναντάται κατά κύριο λόγο στους ιδιωτικούς σχολικούς οργανισμούς. Ωστόσο, κάτι τέτοιο δεν αποτελεί επαρκές κριτήριο της αποτελεσματικότητάς του. Ένας οργανισμός για είναι επιτυχημένος, οφείλει να εστιάζει στους στόχους όλων των πτυχών της κύριας λειτουργίας του. Ο συγκερασμός των στόχων αυτών και των συνεπαγόμενων στρατηγικών που θα ακολουθηθούν για να τους επιτύχουν, επηρεάζει σημαντικά και τον τρόπο διαμόρφωσης της κουλτούρας του οργανισμού.

Σημαντικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ταυτότητα του περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η σχολική μονάδα και η οποία σχετίζεται με την εξωτερική και εσωτερική διάσταση της κουλτούρας (Σαϊτή 2012: Σαϊτής, 2012:280-281).

Η εξωτερική διάσταση της κουλτούρας σχετίζεται με την υποδομή της σχολικής μονάδας (κτιριακές εγκαταστάσεις και υλικοτεχνικός εξοπλισμός). Από την άλλη πλευρά, η εσωτερική διάσταση της κουλτούρας σχετίζεται με το διευθυντή της σχολικής μονάδας και τη δημιουργία των ανθρωπίνων σχέσεων (Ρεσ, 2005). Η διαμόρφωση της κατάλληλης κουλτούρας στο σχολικό περιβάλλον συντελεί ουσιαστικά στην αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα του σχολείου, στη ανάπτυξη του πνεύματος συνεργασίας, συναδελφικότητας, στην αφοσίωση των εκπαιδευτικών στο έργο τους, καθώς και στην αλλαγή της σχολικής μονάδας με στόχο την βελτίωσή της (Χριστοφίδου, 2011).



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

2.3 Η έννοια της σχολικής ηγεσίας – στυλ ηγεσίας

Η σχολική ηγεσία έχει θεωρηθεί ως ζωτικός παράγοντας στη σχολική λειτουργία. Οι Bush & Glover (2003, σ. 5) καθόρισαν την ηγεσία ως "μια διαδικασία επιρροής που οδηγεί στην επίτευξη επιθυμητών σκοπών". Οι Amanchukwu, Stanley και Oloolube (2015, σελ. 7) τόνισαν ότι η ηγεσία θεωρείται ως ένα μίγμα χαρακτηριστικών ή γνωρισμάτων της προσωπικότητας, ως συγκεκριμένες συμπεριφορές ή ηγετικές ικανότητες ή ως σχέση ή διαδικασία. Ωστόσο, η εννοιοποίηση της ηγεσίας ως κοινωνικής διαδικασίας, όπου ένας ηγέτης επηρεάζει σκόπιμα τους οπαδούς, φαίνεται να είναι το σημείο σύγκλισης μεταξύ της πλειονότητας των ορισμών της ηγεσίας (Hoy & Miskel, 2001, σ. 392).

Ο Bush και ο Glover (2014), εστιάζοντας ιδιαίτερα στην ηγεσία των σχολείων και αναθεωρώντας τα σχετικά μοντέλα, υπογράμμισαν ότι το επίκεντρο πολλών από αυτούς, όπως η διδακτική, η μετασχηματιστική, η διοικητική, η ηθική και αυθεντική ηγεσία και ο διευθυντισμός, είναι η ηγεσία του ατόμου, συνήθως του διευθυντή. Την επιστημονική έρευνα απασχολεί η εύρεση μίας αποτελεσματικής μορφής ηγεσίας, η οποία θα εξασφαλίσει την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία του σχολείου (Armstrong, 2017. Pashiardis & Johansson, 2016).

Πρόσωπο-κλειδί αποτελεί ο διευθυντής, ο οποίος χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένες ικανότητες- δεξιότητες, που τον καθιστούν ξεχωριστό στη σχολική μονάδα, ενίοτε και ως πρότυπο προς μίμηση (Αντωνίου, 2006, 2008). Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η επιδίωξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, η ορθή διαχείριση του χρόνου, η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού και η λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων (Bush, 2007, 2008, 2010. Danielson, 2007. Stedman, 1987). Εκτός από αυτά που έχουν αναφερθεί μέχρι τώρα, έχει επίσης σημειωθεί ότι οι



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

ηγέτες των σχολείων πρέπει να γνωρίζουν τι αναμένουν από αυτούς όσοι σχετίζονται με τα σχολεία (δάσκαλοι, μαθητές και γονείς) σε θέματα που αφορούν το σχολείο τους (Moos, Mahony, & Reeves, 1998, σελ. 60).

Η ανασκόπηση της σχετικής παιδαγωγικής βιβλιογραφίας αποκάλυψε ότι υπήρξαν μερικές μελέτες που διερευνούσαν τις προοπτικές των εκπαιδευτικών για την ηγεσία. Τέτοιες μελέτες έχουν επικεντρωθεί σε συγκεκριμένους τύπους ηγεσίας και τα αποτελέσματά τους, για παράδειγμα στην καθοδηγητική ηγεσία (π.χ., Blase & Blase, 2000), ή στην αποτελεσματικότητα της σχολικής ηγεσίας γενικά (π.χ., Blase, 1987, Harris κ.ά., 2003), ενώ υπήρξαν και εκείνοι που διερευνούν τις προσδοκίες των δασκάλων για τους ηγέτες των σχολείων μεταξύ των αντιλήψεων άλλων ενδιαφερομένων (Moos et al., 1998).

Οι ψυχολόγοι Lewin, Lippitt και White (1939) προσδιόρισαν τρεις μεγάλες μορφές της ηγεσίας, δηλαδή δημοκρατικές, αυταρχικές και λαϊκές μορφές.

- **Αυταρχική ηγεσία :**

Το αυταρχικό στυλ ηγεσίας (Autocratic leadership) δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην απόδοση και χαμηλή έμφαση στους ανθρώπους. Η εστίαση της εξουσίας είναι με τον ηγέτη και όλες οι αλληλεπιδράσεις εντός της ομάδας κινούνται προς τον ηγέτη. (A2004).

- **Δημοκρατική ηγεσία :**

Οι Bhatti et al. (2012) δείχνουν ότι το στυλ δημοκρατικής ηγεσίας επικεντρώνεται περισσότερο στους ανθρώπους και υπάρχει μεγαλύτερη αλληλεπίδραση εντός της ομάδας. Οι ηγετικές λειτουργίες μοιράζονται στα μέλη της



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

ομάδας και ο ηγέτης είναι περισσότερο μέρος της ομάδας. Οι αρχές της δημοκρατικής ηγεσίας είναι η φιλικότητα, η εξυπηρετικότητα και η ενθάρρυνση της συμμετοχής.

- **Laissez faire ηγεσία :**

Η κύρια έμφαση του στυλ ηγεσίας laissez faire δεν αφορά ούτε την απόδοση ούτε τους ανθρώπους. Η φιλοσοφική παραδοχή είναι ότι φυσικά τα ανθρώπινα όντα είναι απρόβλεπτα και ανεξέλεγκτα και προσπαθούν να κατανοήσουν τους ανθρώπους είναι χάσιμο χρόνου και ενέργειας. Στην υπόθεση αυτή, ο ηγέτης προσπαθεί να διατηρήσει ένα χαμηλό προφίλ, να σέβεται όλες τις απόψεις εντός της οργάνωσης, προσπαθεί να μην δημιουργήσει κύματα διαταραχής και βασίζεται στους λίγους διαθέσιμους πιστούς για να κάνει τη δουλειά (Chaudhry & Javed, 2012).

- **Συναλλακτική Ηγεσία :**

Οι συναλλακτικοί ηγέτες είναι πάντα πρόθυμοι να δώσουν στους υφισταμένους κάτι σε αντάλλαγμα για να τους ακολουθήσουν. Μπορεί να είναι οποιεσδήποτε πράξεις, όπως μια καλή επισκόπηση των επιδόσεων, μια αύξηση, μια προαγωγή, νέες ευθύνες ή μια επιθυμητή αλλαγή στα καθήκοντα. Η συναλλακτική ηγεσία είναι επίσης γνωστή ως διευθυντική ηγεσία και επικεντρώνεται στο ρόλο της εποπτείας, της οργάνωσης και της ομαδικής απόδοσης. Οι συναλλακτικοί ηγέτες εμφανίζουν μερικές φορές τα χαρακτηριστικά ή τις συμπεριφορές χαρισματικών ηγετών και μπορεί να είναι αρκετά αποτελεσματικές σε πολλές περιπτώσεις, δημιουργώντας παράλληλα κίνητρα για τους υπαλλήλους. Είναι πρόθυμοι να κάνουν συμφωνίες που παρακινούν και αυτό μπορεί να αποδειχθεί επωφέλες για μια οργάνωση (Odumeru & Ifeanyi, 2013, Northouse, 2016).

- **Μετασχηματιστική Ηγεσία :**



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης είναι ένα άτομο που διεγείρει και εμπνέει τους υπαλλήλους να επιτύχουν επιπλέον αποτελέσματα. Οι ηγέτες μετασχηματισμού δίνουν προσοχή στις ανησυχίες και τις αναπτυξιακές ανάγκες των μεμονωμένων εργαζομένων, αλλάζουν αυτούς που έχουν επίγνωση των ζητημάτων, βοηθώντας τους να εξετάσουν τα παλιά προβλήματα με νέο τρόπο και είναι σε θέση να διεγείρουν, να καθοδηγήσουν και να εμπνεύσουν τους υφισταμένους να καταβάλλουν επιπλέον προσπάθειες για την επίτευξη του στόχου και της συνοχής της ομάδας (Odumeru & Ifeanyi, 2013).

- **Ηθική Ηγεσία:**

Κύριος άξονας της ηθικής ηγεσίας είναι ο ηθικός κώδικας του ηγέτη. Ως προσωπικότητα είναι δίκαιος, ειλικρινής, αξιόπιστος, κατέχει επικοινωνιακές ικανότητες και ενδιαφέρεται για τους άλλους. Οι αποφάσεις και οι ενέργειές του γίνονται με βάση τις ηθικές αξίες τις οποίες προσπαθεί να μεταδώσει στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. «Αυτό το μοντέλο ηγεσίας εστιάζεται πάνω στον ηθικό σκοπό της εκπαίδευσης και στις συμπεριφορές που αναμένονται από τους ηγέτες που λειτουργούν μέσα στην ηθική επικράτεια, στο ηθικό πεδίο» (Βιτσιλάκη και Ράπτης, 2007: 65). Η ηθική του ηγέτη οφείλει να διέπει την καθημερινότητά του εντός και εκτός σχολείου και η συμπεριφορά του να είναι ηθική και στα πλαίσια της νομιμότητας. Ως προς τις βασικές αξίες που επηρεάζουν τη λειτουργία των ηγετών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, οι ερευνητές αναφέρονται στην ανάγκη οι ηγέτες να είναι αφοσιωμένοι στις δημοκρατικές αρχές και ιδιαίτερα στις αρχές της συνεργασίας και της συμμετοχής (Leithwood & Duke, 1999: 51).

- **Ενδεχομενική Ηγεσία ή Συγκυριακή ή Ηγεσία των Πιθανοτήτων:**

Η ενδεχομενική ηγεσία (contingent leadership), εστιάζει στο πώς οι ηγέτες αντιμετωπίζουν τις μοναδικές συνθήκες ή προβλήματα που καλούνται να επιλύσουν.



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

Οι υποστηρικτές του αναφέρουν ότι : «κανένα μοντέλο ηγεσίας δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και ότι οι ηγέτες μπορούν να αλλάζουν μοντέλα ηγεσίας και να αξιοποιούν ένα μεγάλο ρεπερτόριο ηγετικών πρακτικών, προσαρμοζόμενοι στις ιδιαίτερες καταστάσεις» (Κατσαρός, 2008, σελ 111).

- **Καθοδηγητική ή Παιδαγωγική Ηγεσία:**

Σύμφωνα με τον Κατσαρό η διοίκηση και η ηγεσία έχουν ως έργο τους να στηρίζουν, να υποβοηθούν και να διευκολύνουν τη διδασκαλία και τη μάθηση, που είναι το βασικό έργο των εκπαιδευτικών οργανισμών(2008, σελ 107). Ακόμη, οι Βιτσιλάκη και Ράπτη διατυπώνουν ότι αυτό το μοντέλο ηγεσίας επικεντρώνεται περισσότερο στην κατεύθυνση της επιρροής της μάθησης και της διδασκαλίας και λιγότερο στη φύση της διαδικασίας άσκησης επιρροής (2007, σελ 35). Οι βασικές αρχές της παιδαγωγικής ηγεσίας είναι η προτεραιότητα στη μάθηση, οι υψηλές προσδοκίες για τις επιδόσεις, η ανάπτυξη προτύπων περιεχομένου και διδασκαλίας, η δημιουργία κουλτούρας συνεχούς μάθησης για τους ενήλικες και η χρήση πολλαπλών πηγών δεδομένων για την αξιολόγηση της μάθησης.

- **Ηγεσία που υπηρετεί:**

Η ηγεσία που υπηρετεί απευθύνεται στους ανθρώπους που επιλέγουν πρώτα να υπηρετούν και κατόπιν να ηγούνται(Laub et al, 1999) . Ο ηγέτης υπηρετεί τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας προσδοκώντας την κάλυψη των αναγκών τους και τη δέσμευσή τους για συνεισφορά στην βελτίωση του κοινωνικού πλαισίου.

- **Μεταμοντέρνα ηγεσία:**

Η Μεταμοντέρνα ηγεσία (Post-modern leadership) είναι το πιο πρόσφατο μοντέλο ηγεσίας που προστέθηκε στην αρχική τυπολογία των Leithwood & Duke (1999) από τον Bush το 2003. Οι πυλώνες της μεταμοντέρνας ηγεσίας είναι οι υποκειμενικές εμπειρίες των ηγετών και των εκπαιδευτικών, οι διαφορετικές ερμηνείες που δίνονται



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

στα γεγονότα από διαφορετικά άτομα και ότι δεν υπάρχει αντικειμενική πραγματικότητα, μόνο πολλαπλές εμπειρίες των μελών του οργανισμού. Έτσι, αντί να έχουμε ένα υποχρεωτικό όραμα, που να διαμορφώνεται από τους ηγέτες, υπάρχουν πολλαπλά οράματα και ποικίλα πολιτισμικά νοήματα τα οποία προέρχονται από τα άτομα ή τις ομάδες» (Βιτσιλάκη και Ράπτης, 2007, σ 55).

Συνεπώς, το στυλ ηγεσίας είναι ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους και ίσως ένα από τα πλέον μελετημένα θέματα του μάνατζμεντ και της επιχειρησιακής ψυχολογίας. Αυτό πιθανότατα οφείλεται στο γεγονός ότι η ηγεσία είναι ο πυρήνας, αλλά μερικές φορές αμφιλεγόμενο ζήτημα στην οργανωτική έρευνα (Kesting et al., 2016).

2.4. Ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στη διαμόρφωση σχολικής κουλτούρας στη σχολική μονάδα

Η εκπαιδευτική ηγεσία είναι μια περίπλοκη διαδικασία και ποικίλλει ανάλογα με τα άτομα, τον καθορισμό τους και τελικά το πλαίσιο του συγκεκριμένου σχολείου (Costello, 2015). Οι Mestry et al. (2013) εξηγούν ότι συχνά παραμένουν οι εντολοδόχοι για να δημιουργήσουν τον δικό τους ορισμό της εκπαιδευτικής ηγεσίας και ως επακόλουθο τον αγώνα για την αποτελεσματική εφαρμογή των αποτελεσματικών πρακτικών σχολικής ανάκαμψης. Ωστόσο, ο ρόλος ενός διευθυντή σχολείου έχει αλλάξει και αυτή η αλλαγή έχει πολλές συνέπειες για τους διευθυντές των σχολείων, όπως η εξισορρόπηση των διοικητικών και εκπαιδευτικών ρόλων, η διαχείριση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και η προώθηση θετικού σχολικού κλίματος.

Ο Turner (2007) αναφέρει ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες επιτρέπουν στους οργανισμούς να ανταποκριθούν στις αλλαγές, να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και να δημιουργήσουν έναν πολιτισμό που απασχολεί τους υπαλλήλους. Οι Leithwood et



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

al. (2004) εξηγούν ότι το έργο των σχολικών ηγετών επηρεάζει άμεσα τη μάθηση των μαθητών και την ποιότητα του προγράμματος σπουδών και της διδασκαλίας. Επίσης, ο Turner (2007) υποστηρίζει ότι η έρευνα γύρω από την ηγεσία δίνει έμφαση σε ένα εκτελεστικό όργανο που έχει αυτογνωσία, προσωπική ευθύνη, ρύθμιση στρατηγικής, εμπλοκή άλλων και αξιοποίηση των γνώσεων. Οι Peurach και Gumus (2011) προτείνουν τέσσερις πτυχές που πρέπει να επικεντρωθούν, όταν επιδιώκουν την αύξηση της αποτελεσματικότητας στο πλαίσιο της εκτελεστικής ηγεσίας: εκτελεστική πρακτική, γνώση, εκμάθηση και διαφοροποίηση. Οι Waters, Marzano και McNulty (2003) εξηγούν πώς η εκτελεστική ηγεσία επιδεικνύει σημαντικούς συσχετισμούς με τα επιτεύγματα των μαθητών.

Ο ρόλος του ηγέτη του σχολείου είναι κρίσιμος και πρέπει να ληφθούν υπόψη οι γνώσεις και οι δεξιότητες που αυξάνουν τα μαθησιακά αποτελέσματα (Verrett, 2012). Έχουν ολοκληρωθεί σημαντικές έρευνες σχετικά με τη σημασία της αποτελεσματικής προετοιμασίας των διευθυντών ως σχολικών ηγετών και στοιχείων αλλαγής (Davis & Leon, 2011, Davis & Darling - Hammond, 2012, Mendels & Mitgang, 2013, Miller, 2013, Verrett, 2012, Versland, 2013). Υπάρχει ανάγκη να εντοπιστούν τα στοιχεία που αποτελούν μέρος ενός προγράμματος ανάπτυξης ηγετών και μπορούν να προετοιμαστούν για την καθοδήγηση των σχολείων και σε ποιο βαθμό αυτά τα στοιχεία θα είναι αποτελεσματικά (McIntyre, 2001).

Σύμφωνα με τους Κυθραιώτη και Πασιαρδή, η ηγεσία είναι μία πολυδιάστατη αλλά και πολυεπίπεδη έννοια, «αφού ασκείται από διάφορα άτομα που κατέχουν διάφορες θέσεις σε διάφορα επίπεδα όπως ο διευθυντής, οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές και οι γονείς». Ο ηγέτης στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας είναι «το άτομο που ενεργεί ως φάρος, καθοδηγώντας τους εκπαιδευτικούς σε ένα κοινό όραμα ή στόχο προς όφελος των μαθητών» (Κονταξή, 2008:7).

Ο ρόλος του ηγέτη στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας έγκειται στο γεγονός ότι ο ηγέτης εντάσσει στους κόλπους του σχολείου τη φιλοσοφία, τις αξίες και

Πτυχιακή Εργασία



*«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»*

τα πιστεύω της τοπικής κοινότητας, έχοντας ως στόχο την ενεργοποίηση της κοινωνίας και τη δημιουργία δεσμών με την τοπική κοινότητα. Επιπλέον, θέτει ως εφαρμογή προγράμματα και καινοτόμες δράσεις με τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών, των γονέων αλλά και της τοπικής κοινότητας. Αναγνωρίζει τις επιτυχίες και διακρίσεις των μαθητών και του σχολείου, με αποτέλεσμα να δίνει νόημα και ταυτότητα στο σχολείο, δημιουργώντας ένα θετικό κλίμα και υψηλές προσδοκίες τόσο στους εκπαιδευτικούς, όσο και στους γονείς και τους μαθητές, έτσι ώστε να γίνουν αποτελεσματικοί και καινοτόμοι (Κονταξή, 2008:8). Όπως υποστηρίζουν οι Πασιαρδής και Σαββίδης (2008:9-11), «οι επιτυχημένοι ηγέτες σχολείου καθοδηγούνται από ένα προσωπικό σύστημα αξιών και δημιουργούν μια ξεκάθαρη αίσθηση σκοπού και κατεύθυνσης στο σχολείο».

Συν τοις άλλοις, ο ρόλος του διευθυντή στη διαμόρφωση της κουλτούρας στο σχολικό οργανισμό είναι ζωτικής σημασίας και αντίστοιχα η διαμόρφωση της κουλτούρας αποτελεί έναν από τους κύριους στόχους ενός διευθυντή. Ο διευθυντής κατανοεί και γνωρίζει εις βάθος την σχολική κουλτούρα αλλά και τους παράγοντες εκείνους που συμβάλλουν ή αποτρέπουν τη βελτίωση των μαθητών. Την ίδια στιγμή ενθαρρύνει τη δημιουργία εκείνων των προϋποθέσεων που θα οδηγήσουν στη διαδικασία της αλλαγής στο σχολείο, μέσα από τη διαμόρφωση τρόπων συμπεριφοράς, καθώς και του πνεύματος συλλογικότητας, συνεργασίας, κοινών στόχων και αξιών και κοινού οράματος (Peterson & Deal, 2008: 30).

Πιο αναλυτικά, ως έννοια ο διευθυντής θα μπορούσε να χαρακτηριστεί το άτομο εκείνο που κατανοεί την υπάρχουσα σχολική κουλτούρα, επικεντρώνεται στη διατήρηση της σταθερότητας στη σχολική μονάδα, προωθώντας ταυτόχρονα και τις απαραίτητες αλλαγές βάσει των αναγκών της τοπικής κοινότητας και της κοινωνίας. Εκτός απ' όλα αυτά ο διευθυντής έχει ατομικές αξίες και πεποιθήσεις ίδιες με τις αξίες και τις πεποιθήσεις του σχολικού οργανισμού, επικοινωνεί με τα υπόλοιπα μέλη (εκπαιδευτικούς, γονείς, τοπική κοινότητα), αποτελεί πρότυπο για την προαγωγή της



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

κουλτούρας και τέλος εκφράζει την προσωπική του ικανοποίηση για τις επιτυχίες της σχολικής μονάδας (Κυθραιώτης; Πασιαρδής, 2006:53). Τέλος, ο διευθυντής του σχολείου διαδραματίζει σημαντικό ρόλο «στη δημιουργία αναστοχαστικής πρακτικής για τη διδασκαλία και στη διαμόρφωση ενός συνεργατικού κλίματος στο σχολείο» (Τσάφος, 2006:4).

2.4.1 Ο ρόλος του Διευθυντή στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα

Το εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας παρουσιάζει συγκεντρωτικό χαρακτήρα καθώς είναι επηρεασμένο από τα χαρακτηριστικά κεντροευρωπαϊκών χωρών που λειτουργούν με συγκεντρωτικά πρότυπα. Συνέπεια αυτής της κατάστασης είναι τα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης να πρέπει να εφαρμόζουν στην πράξη τις αποφάσεις που λαμβάνονται κεντρικά μέσω της ερμηνείας των νόμων και των διαταγμάτων. Επιπλέον η διοίκηση δεν προσανατολίζεται στους στόχους αλλά οικοδομείται πάνω σε κανόνες (Λαϊνάς, 2000).

Εξαιτίας της συγκέντρωσης της εξουσίας στο ανώτερο επίπεδο διοίκησης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος ο διευθυντής επιβάλλεται να λειτουργεί περισσότερο ως εκτελεστικό όργανο των αποφάσεων των ανωτέρων και λιγότερο ως αποτελεσματικό διοικητικό στέλεχος. Κατά συνέπεια ο ρόλος και η δράση του περιορίζονται στο επίπεδο της σχολικής μονάδας. Έχει μικρά περιθώρια αυτονομίας και ελευθερίας στο ευρύτερο σύστημα της διοίκησης, ενώ το διοικητικό έργο που πρέπει να επιτελέσει και τα καθήκοντά του το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο περιγράφονται με σαφήνεια από το νομοθετικό πλαίσιο (Ν. 1566/1985, ΦΕΚ 167, τ.Α').

Η νομοθεσία δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο διοικητικό έργο του διευθυντή, ο οποίος διαχειρίζεται τις γραφειοκρατικές υποθέσεις του σχολείου και εφαρμόζει τις λειτουργίες της διοίκησης (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008α). Παράλληλα πρέπει να



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

διαχειρίζεται τον ανθρώπινο παράγοντα και γενικότερα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της σχολικής μονάδας. Ο ρόλος του είναι πολυσύνθετος και γι' αυτό, ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει διοικητική εμπειρία, ενώ είναι απαραίτητο να δώσει βαρύτητα κατά την άσκηση των καθηκόντων του στους τομείς της συνεργασίας και επικοινωνίας με εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς και φορείς του εξωτερικού περιβάλλοντος (Σαΐτης, 2005).

Συμπερασματικά, ο διευθυντής μίας σχολικής μονάδας στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα λόγω της θέσης που κατέχει, πρέπει να φέρει σε πέρας παράλληλα τόσο τα ζητήματα οργανωτικής και γραφειοκρατικής φύσης του σχολείου όσο και θέματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Η ύπαρξη προσωπικών χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων σε συνδυασμό με τις απαραίτητες διοικητικές γνώσεις αποτελούν απαραίτητα στοιχεία ώστε να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά στον ρόλο του και να διαμορφώσει κατάλληλα τις συνθήκες του περιβάλλοντος που θα οδηγήσουν το σχολείο να επιτύχει τους στόχους του (Τόλιου, 2019) .

Συνοψίζοντας όλα τα προηγούμενα φαίνεται ότι ο τρόπος επιλογής των Διευθυντών και τα κριτήρια επιλογής τους έχουν καθοριστική σημασία για την εύρυθμη λειτουργία μιας σχολικής μονάδας. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα βασικότερα κριτήρια με τα οποία επιτυγχάνεται η ορθή επιλογή των ηγετών σχολικών μονάδων.

2.5 Εκπαίδευση διευθυντών

Οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι για διάφορα θέματα εντός της σχολικής μονάδας με απώτερο στόχο τη σχολική επιτυχία (Davis & DarlingHammond, 2012). Για το λόγο αυτό η κατάλληλη εκπαίδευση τους κρίνεται ζωτικής σημασίας για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου τους. Οι Gentilucci, Denti και Guaglianone (2013) υποδεικνύουν ότι πολλοί διευθυντές αφήνουν πανεπιστημιακά βασικά προγράμματα



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

προετοιμασίας. Αν και οι νέοι διευθυντές μπορούν να εκπαιδευτούν σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, συχνά δεν διαθέτουν τις δεξιότητες και τις διαθέσεις που απαιτούνται για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που δημιουργούνται από τους ηγετικούς τους ρόλους (Duncan et al., 2011).

Ο Davis και ο Leon (2011) πιστεύουν ότι είναι απαραίτητο για τα προγράμματα που προετοιμάζουν τους διευθυντές για την ανάκαμψη του σχολείου να περιλαμβάνουν συγκεκριμένες αρχές, όπως το αίσθημα ευθύνης για τη μάθησή τους και η ύπαρξη προγράμματος σπουδών βασισμένου σε προβλήματα. Τα βασικά προγράμματα προετοιμασίας πρέπει να σχετίζονται με τις δεξιότητες (Stein και Gewirtzman, 2003). Σε μια μελέτη που διεξήχθη από τους Davis και Darling - Hammond (2012) εξετάστηκαν πέντε βασικά πανεπιστημιακά προγράμματα προετοιμασίας. Οι συγγραφείς κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα βασικά χαρακτηριστικά σχεδιασμού των προγραμμάτων περιελάμβαναν μια αυστηρή διαδικασία αποδοχής, την ευθυγράμμιση της μάθησης με βάση το πρόβλημα με τη σχετική θεωρία, τις ισχυρές εταιρικές σχέσεις με τις σχολικές μονάδες και τις στρατηγικές σχολικής ανάκαμψης.

Τα βασικά προγράμματα προετοιμασίας πρέπει να αντανakλούν την τρέχουσα έρευνα στην ηγεσία του σχολείου και να συνδέονται με τα πρότυπα χορήγησης αδειών (Davis, et al., 2005). Οι Stein και Gewirtzman (2003) προτείνουν ότι οι σχολικές μονάδες θα πρέπει να αναπτύξουν τα δικά τους προγράμματα ανάπτυξης περιφερειακής ηγεσίας ως λύση για την επίλυση του προβλήματος των διευθυντών που δεν προετοιμάζονται για τους ρόλους τους που προέρχονται από πανεπιστημιακά προγράμματα. Αυτό το αναπτυξιακό πρόγραμμα ηγεσίας θα πραγματοποιηθεί αφού οι διευθυντές ολοκληρώσουν το πανεπιστημιακό πρόγραμμα προετοιμασίας τους.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, προκύπτει ότι είναι απαραίτητο για τα στελέχη της εκπαίδευσης να υποστηρίζονται με εφόδια στο καθημερινό τους έργο, προκειμένου να μπορούν να ανταπεξέρχονται καθημερινά στα πολλά και δύσκολα προβλήματα διαχείρισης της σχολικής μονάδας. Η κατάλληλη εκπαίδευση και επιμόρφωση των Πτυχιούχων Εργασίας



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

διευθυντών κρίνεται απαραίτητη για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου. Οι διευθυντές δεν μπορούν να βασίζονται μόνο στην σχολική τους πορεία και εμπειρία προκειμένου να διοικήσουν αποτελεσματικά. Τα στελέχη πρέπει να είναι κατάλληλα καταρτισμένα σε θέματα διοίκησης, διαχείρισης κρίσεων, αξιολόγησης, ακόμη και σε θέματα που σχετίζονται με την καθημερινότητα στη σχολική ζωή. Η Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) δίνει ιδιαίτερη σημασία στα αποτελέσματα των επιμορφωτικών δράσεων αλλά και στην σταθερή επιμορφωτική τους πολιτική, που χαρακτηρίζει την επιμόρφωση ως παράγοντα εξασφάλισης της ποιότητας και του επαγγελματικού προσανατολισμού των εκπαιδευτικών, ως κοινοτική εκπαιδευτική πολιτική και κλειδί για την ανάπτυξη και επιτυχία σε όλους τους τομείς.

Αντίστοιχα στην χώρα μας, δεν φαίνεται να υπάρχει οργανωμένος σχεδιασμός επιμορφωτικών προγραμμάτων για την εκπαίδευση στελεχών εκπαίδευσης, ούτε μέσα από πανεπιστημιακά ιδρύματα, στα οποία ολοκλήρωσαν τις σπουδές τους οι εκπαιδευτικοί, ούτε από την πλευρά επίσημων φορέων επιμόρφωσης (Χατζηγιάννης κ συν., 2012).

2.6 Η Πολυπλοκότητα στη σύγχρονη διοίκηση των σχολικών μονάδων

Σύμφωνα με τον Drucker (2012), οι οργανισμοί του 21ου αιώνα αντιμετωπίζουν ένα περίπλοκο, ανταγωνιστικό περιβάλλον που ονομάζεται "το κατώφλι του χάους" το οποίο καθοδηγείται σε μεγάλο βαθμό από την παγκοσμιοποίηση και την τεχνολογική επανάσταση. Στον νέο αιώνα που ονομάζεται «εποχή χάους» στη λογοτεχνία, οι οργανώσεις πρέπει να υιοθετήσουν στρατηγικές όπως η εγκαθίδρυση της γνώσης, να ακολουθήσουν στενά την παραγωγή δεδομένων βασισμένη στην καινοτομία για άμεση λήψη αποφάσεων, βελτίωση και αλλαγή της παραδοσιακής οργανωτικής δομής τους σε σύγχρονα μοντέλα μέσω της απόκρισης με



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

νέες τεχνολογίες και ευέλικτες μορφές ηγεσίας που αγκαλιάζονται από τους κρίσιμους φορείς λήψης αποφάσεων (Byrne & Callaghan, 2013, Adams & Stewart, 2015).

Η ηγεσία σε οργανισμούς φαίνεται να είναι ένας σημαντικός μηχανισμός που θα μπορούσε να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες της εποχής των πληροφοριών. Τα μοντέλα ηγεσίας που βασίζονται σε κλασικές προοπτικές διαχείρισης είναι ως επί το πλείστον στατικά μοντέλα που βασίζονται σε επί του παρόντος άκυρα διορθωτικά μέτρα στα χθεσινά θέματα και δεν είναι αρκετά ευέλικτα ώστε να προσφέρουν εναλλακτικές λύσεις σε οργανωτικά προβλήματα σε χαοτικό περιβάλλον. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί δεν είναι πιθανό να αντηχούν με τη νέα εποχή μέσω των μοντέλων ηγεσίας που διατίθενται στις διοικητικές επιστήμες (Northouse, 2015).

Η πολυπλοκότητα περιγράφεται ως «η επιστημονική μελέτη συστημάτων με πολλά αλληλεπιδρώντα μέρη που παρουσιάζουν μια συνολική συμπεριφορά μη αναγώγιμη στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μεμονωμένων συστατικών» (Thietart & Forgues, 2011, p. 53). Για το λόγο αυτό θεωρείται ως μια θεωρία-πλαίσιο, που περιγράφει την ηγεσία ως αναγκαστικά ενσωματωμένη στο περιβάλλον της και κοινωνικά δομημένη εντός του και από αυτό. Σε αυτές τις συνθήκες κρίνεται απαραίτητη η εξέταση του περιβάλλοντος τόσο στη θεωρητική όσο και στην λειτουργική του βάση (Uhl-Bien & Marion, 2009). Οι θεωρητικοί της πολυπλοκότητας εστιάζουν στον δυνητικά απεριόριστο αριθμό μεταβλητών που συμβαίνουν όταν οι άνθρωποι αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους σε ένα οργανωσιακό πλαίσιο. Παράλληλα με τα διάτρητα όρια των οργανισμών, η πρόκληση του προσδιορισμού καθοριστικών αιτιακών σχέσεων, μέσα σε σαφώς καθορισμένα κοινωνικά συστήματα είναι τεράστια (Morel & Ramanujam, 1999).

Οι βασικές αρχές της θεωρίας συνοψίζονται στα ακόλουθα:



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

- Σε κάθε σύστημα υπάρχει συνδεσιμότητα και αλληλεξάρτηση δηλαδή μια απόφαση ή ενέργεια από οποιοδήποτε άτομο (ομάδα, οργάνωση, ίδρυμα ή ανθρώπινο σύστημα) μπορεί να επηρεάσει τα σχετικά άτομα και συστήματα (McKelvey, 1999).
- Αναπτύσσονται βαθμοί συνεκτικότητας που σημαίνει ότι η συνεισφορά ενός ατόμου μπορεί να εξαρτάται από όλα τα άλλα άτομα στο πλαίσιο αυτό. Πρόκειται για ένα μεσοπρόθεσμο μέτρο εξάρτησης, άμεσης ή έμμεσης επιρροής που έχει κάθε οντότητα σε εκείνους με τους οποίους συνδέεται (Mitleton-Kelly, 2003).
- Η συνεισφορά ενός ατόμου μπορεί να εξαρτάται από όλα τα άλλα άτομα που δρουν στο ίδιο πλαίσιο. Πρόκειται για ένα μεσοπρόθεσμο μέτρο εξάρτησης, άμεσης ή έμμεσης επιρροής που έχει κάθε οντότητα σε εκείνους με τους οποίους συνδέεται (Mitleton-Kelly, 2003).
- Για να επιβιώσει ένας οργανισμός πρέπει να διερευνά συνεχώς το τοπίο και να δοκιμάζει διαφορετικές στρατηγικές. Ένας οργανισμός μπορεί να χρειαστεί να έχει στη διάθεσή του αρκετές μικρο-στρατηγικές που επιτρέπεται να εξελιχθούν πριν από τη διάθεση σημαντικών πόρων σε μια ενιαία στρατηγική (Mitleton-Kelly, 2003).
- Ο Kauffman (1993:xiii) επικεντρώνεται στην αυτο-οργάνωση των συστημάτων και υποστηρίζει ότι τόσο η φυσική επιλογή όσο και η αυτό-οργάνωση είναι απαραίτητες για την εξέλιξη.
- Αναδυόμενες περιοχές, ιδιότητες, μοτίβα ή δομές προκύπτουν από την αλληλεπίδραση μεμονωμένων στοιχείων και δημιουργείται μία νέα τάξη πραγμάτων μαζί με την αυτο-οργάνωση (Mitleton-Kelly, 2003).



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

2.6.1 Οι λειτουργίες της ηγεσίας στο πλαίσιο της πολυπλοκότητας

Το πλαίσιο της πολυπλοκότητας προβλέπει τρεις λειτουργίες της ηγεσίας που οι Uhl-Bien, Marion, & McKelvey (2007, p. 305) ονομάζουν ως προσαρμοστικές (adaptive), διοικητικές (administrative) και διευκολυντικές (enabling).

- **Η προσαρμοστική ηγεσία** αναφέρεται σε δράσεις προσαρμογής, δημιουργικότητας και μάθησης οι οποίες προέρχονται από τις αλληλεπιδράσεις των πολύπλοκων συστημάτων, καθώς προσπαθούν να προσαρμοστούν στην ένταση (π.χ. στους περιορισμούς ή στις διαταραχές). Η δραστηριότητα της προσαρμογής είναι δυνατό να γίνει σε μια αίθουσα συνεδριάσεων ή σε ομάδες εργασίας των εργαζομένων. Είναι μια ανεπίσημη αναδυόμενη δυναμική που συμβαίνει μεταξύ των παραγόντων του οργανισμού που αλληλεπιδρούν και δεν θεωρείται πράξη εξουσίας.
- **Η διοικητική ηγεσία** αναφέρεται στις ενέργειες ατόμων και ομάδων σε επίσημους διαχειριστικούς ρόλους, και αφορούν το σχεδιασμό και συντονισμό δραστηριοτήτων που σκοπό έχουν την αποτελεσματική και εποικοδομητική εκπλήρωση των καθορισμένων στόχων του οργανισμού. Η διοικητική ηγεσία (μεταξύ άλλων) οργανώνει τα καθήκοντα, προγραμματίζει, χτίζει το όραμα, κάνει κατανομή πόρων για την επίτευξη στόχων, διαχειρίζεται κρίσεις και διαχειρίζεται την οργανωσιακή στρατηγική. Ευθυγραμμίζει και ελέγχει τις λειτουργίες του οργανισμού και αντιπροσωπεύεται από τις ιεραρχικές και γραφειοκρατικές λειτουργίες της οργάνωσης.
- **Η διευκολυντική ηγεσία** λειτουργεί ως καταλύτης για τις συνθήκες στις οποίες μπορεί να ευδοκιμήσει η προσαρμοστική ηγεσία και να διαχειριστεί τις εμπλοκές μεταξύ διοικητικής ηγεσίας, δηλαδή των γραφειοκρατικών λειτουργιών και λειτουργιών της οργάνωσης. Για να επιτευχθεί αυτό το αποτέλεσμα υπάρχουν οι παρακάτω προϋποθέσεις:



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

a. Η δημιουργία κατάλληλων οργανωτικών συνθηκών (ή συνθηκών που να επιτρέπουν) την προώθηση αποτελεσματικής προσαρμοστικής ηγεσίας σε χώρους όπου απαιτείται καινοτομία και προσαρμοστικότητα

b. Η διευκόλυνση της ροής της γνώσης και της δημιουργικότητας από τις προσαρμοστικές δομές στις διοικητικές δομές. [Uhl-Bien, Marion, & McKelvey (2007, p. 305)].

Η ηγεσία της πολυπλοκότητας διαφέρει από τις πρόσφατες θεωρίες ηγεσίας που επικεντρώνονται στη σχέση μεταξύ ηγετών και οπαδών και βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στη δυαδικότητα, δηλαδή στον ηγέτη και τον οπαδό της, επειδή στοχεύει στην κατασκευή επιρροών και στις ερευνητικές τεχνικές (DeRue, 2011).

Με τη σωστή χρήση των δομικών στοιχείων που την αποτελούν, έχει τη δυνατότητα είναι να δώσει στον οργανισμό δυναμική που ενισχύει την εμφάνιση της μάθησης και της καινοτομίας στα διάφορα σύνολα που τον αποτελούν. Μία δεύτερη δυνατότητα είναι να επιτρέψει τη διάδοση της μάθησης και της καινοτομίας που έχει προκύψει κατά τη διαδικασία ανάδυσης. Επιπλέον η μετατόπιση από τους δυαδικούς προβληματισμούς στους συνολικούς προβληματισμούς είναι κεντρική για την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας. Αντίθετα με τη γραφειοκρατική προσέγγιση η ηγεσία πολυπλοκότητας οδηγεί μεν σε πολύπλοκες οργανώσεις και σε σύνθετα περιβάλλοντα αλλά όχι μόνο για να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της διαχείρισης οργανωμένων στοιχείων αλλά και για να δώσει ευκαιρίες δημιουργίας, μάθησης, καινοτομίας και προσαρμογής στα δυναμικά στοιχεία του συστήματος (Nooteboom & Termeer, 2013)

Η ηγετική πολυπλοκότητα είναι μια εναλλακτική προσέγγιση για τους σύγχρονους οργανισμούς να επιβιώσουν σε ένα αρκετά ασταθές, απρόβλεπτο, ανταγωνιστικό, χαοτικό περιβάλλον βασισμένο στην τεχνολογία της πληροφορίας



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

(Smits & Bowden, 2015). Εντός της θεωρίας της πολυπλοκότητας, τα οργανωσιακά συστήματα δεν είναι οριοθετημένες, ανεξάρτητες οντότητες αλλά αντιμετωπίζονται ως πολύπλοκα προσαρμοστικά συστήματα (complex adaptive systems) αποτελούμενα από ετερογενείς παράγοντες ή στοιχεία που αλληλοεπιδρούν και επηρεάζονται αμοιβαία μεταξύ τους και από αυτή τη δυναμική προκύπτουν καινοτομίες που αλλάζουν το σύστημα στο σύνολό του (Marion & Uhl-Bien, 2001).

2.7 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο που προηγήθηκε έγινε προσπάθεια να παρουσιαστεί η έννοια της κουλτούρας γενικότερα καθώς και η έννοια της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Στη συνέχεια παρουσιάστηκαν οι παράγοντες κάθε είδους σύμφωνα με την βιβλιογραφία, που συμβάλλουν στη διαμόρφωσή της και ειδικά ο ρόλος του Διευθυντή της σχολικής μονάδας. Επιπλέον έγινε παρουσίαση του ρόλου του Διευθυντή στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα σε συνάρτηση με την πολυπλοκότητα στη διοίκηση της σχολικής μονάδας αλλά και την εκπαίδευση των Διευθυντών.



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Μεθοδολογία έρευνας

3.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο που ακολουθεί περιλαμβάνει τη μεθοδολογία της έρευνας που ακολουθήθηκε. Συγκεκριμένα, αναφέρεται ο σκοπός της έρευνας και τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία βασίζεται. Στη συνέχεια περιγράφεται το δείγμα της έρευνας και παρουσιάζεται αναλυτικά η μέθοδος συλλογής δεδομένων που ακολουθήθηκε. Ακολουθεί η παρουσίαση του εργαλείου συλλογής δεδομένων. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση της διαδικασίας συλλογής δεδομένων και την περιγραφή της στατιστικής ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε.

3.2 Σκοπός

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας ήταν να διερευνηθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών και των διευθυντικών στελεχών που υπηρετούν σε σχολεία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Ν. Κοζάνης, σχετικά με το αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της διαμόρφωσης κουλτούρας σε μία σχολική μονάδα και στον ρόλο που παίζει σε αυτό η διοίκηση και ειδικά το πρόσωπο του Διευθυντή της σχολικής μονάδας. Η ποσοτική μεθοδολογία θεωρείται ως ένας ιδανικός τρόπος για τη σύγκριση μεταβλητών μεταξύ διαφορετικών ομάδων με στόχο τη διαπίστωση διαφορών, καθώς και του μεγέθους αυτών των διαφορών (Robson, 2002: 188). Ως εκ τούτου, υπάρχει μια σύμπλευση μεταξύ της φύσης της ποσοτικής μεθόδου και των επιδιώξεων της προκείμενης έρευνας, λόγος για τον οποίο προτιμήθηκε. Συγκεκριμένα, μέσα από την έρευνα αναμένεται να διερευνηθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών και των διευθυντικών στελεχών Σχολείων σχετικά με τα εξής:

- 1.** Τη διερεύνηση της κουλτούρας στα σχολεία σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών, εξετάζοντας τις διαστάσεις- συμπεριφορές διευθυντών και



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

εκπαιδευτικών που συνθέτουν το σχολικό οργανωσιακό κλίμα, τις επιμέρους ενέργειες- συμπεριφορές τους ανά θεματική διάσταση, τις διαφοροποιήσεις των διαστάσεων συμπεριφορών τους με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών του δείγματος και το είδος της συσχέτισης μεταξύ των θεματικών διαστάσεων - συμπεριφορών.

2. Την εξέταση των παραγόντων που διαμορφώνουν την κουλτούρα ενός σχολείου , εξετάζοντας τις επικρατέστερες διαστάσεις-παράγοντες που την επηρεάζουν και το είδος της συσχέτισής τους σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών της έρευνας.

3. Τη σημαντικότητα του ρόλου του διευθυντή στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και ο βαθμός αυτής.

4. Την ανάδειξη των πιο σημαντικών ενεργειών του διευθυντή που προωθούν τη συνεργασία και την επικοινωνία με εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς και φορείς του εξωτερικού περιβάλλοντος και συμβάλλουν στη δημιουργία θετικού κλίματος σε μία σχολική μονάδα σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς των σχολείων.

Από την ανάλυση των ερευνητικών ερωτημάτων προέκυψαν τα ερωτήματα του εργαλείου, το οποίο δημιουργήθηκε για τις ανάγκες της συγκεκριμένης εργασίας.

3.3 Δείγμα έρευνας

Η έρευνα της συγκεκριμένης εργασίας απευθύνθηκε στο διδακτικό προσωπικό των σχολείων Δ.Ε Κοζάνης. Τα περισσότερα από αυτά βρίσκονται σε μεγάλα αστικά κέντρα και παρουσιάζουν ομοιογένεια ως προς την οργανωτική δομή και τον τρόπο λειτουργίας τους. Τα κοινά χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν οι σχολικές μονάδες

Πτυχιακή Εργασία 48



*«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»*

της έρευνας είναι τα παρακάτω: το μεγάλο μέγεθος τους σε ανθρώπινο δυναμικό (τόσο ως προς τους εκπαιδευτικούς που υπηρετούν σε αυτά όσο και ως προς τους μαθητές που φοιτούν)), η επάρκεια των κτηριακών υποδομών και του υλικοτεχνικού εξοπλισμού. Ένα άλλο σημαντικό κοινό τους στοιχείο παρά τα προηγούμενα είναι και η έντονη παρουσία τους στην πολιτιστική ζωή τόσο της πόλης στην οποία εδρεύουν όσο και των γειτονικών πόλεων μέσω της διοργάνωσης πολλών και ποικίλων εκδηλώσεων, και εκπόνησης προγραμμάτων σχολικών δραστηριοτήτων. Αρκετά Σχολεία συνδέονται με σχολεία του εξωτερικού εκπονώντας προγράμματα Erasmus ή προγράμματα αδελφοποιήσεων. Τα συγκεκριμένα σχολεία επιλέχθηκαν με τη λογική της ευκολίας, με δεδομένη τη δυνατότητα διαμοίρασης και συγκέντρωσης των ερωτηματολογίων από τους διευθυντές και εκπαιδευτικούς των σχολείων και των ιδίων των ερευνητών.

Ο πληθυσμός - στόχος ήταν εκπαιδευτικοί κάθε ειδικότητας που υπηρέτησαν το τρέχον σχολικό έτος στο σύνολο των σχολείων της Δ.Ε του νομού Κοζάνης που επιλέχθηκε με οποιαδήποτε σχέση εργασίας (μόνιμος, αναπληρωτής, ωρομίσθιος). Το πλήθος των εκπαιδευτικών που αποτέλεσε τον πληθυσμό στόχο ήταν 343 άτομα σύμφωνα με τα στοιχεία που έδωσαν οι διευθυντές των σχολείων. Ειδικότερα, το εκπαιδευτικό προσωπικό που υπηρέτησε στα σχολεία της έρευνας τη συγκεκριμένη σχολική χρονιά ήταν 307 μόνιμοι, 31 αναπληρωτές και 5 ωρομίσθιοι . Σε κάθε σχολείο έγινε τυχαία επιλογή των εκπαιδευτικών (τυχαία δειγματοληψία) και συνολικά συμπληρώθηκαν συνολικά 114 ερωτηματολόγια εκ των οποίων τα 4 έγιναν δοκιμαστικά. Από αυτά τα 96 συμπληρώθηκαν από εκπαιδευτικούς ενώ τα υπόλοιπα 18 από διευθυντές και υποδιευθυντές σχολικών μονάδων. Ο λόγος συλλογής των απόψεων και των διευθυντών / υποδιευθυντών, είναι λόγω της σύγκρισης που θα επιχειρηθεί στο τέλος, αφού για τη διαμόρφωση της κουλτούρας στη σχολική μονάδα είναι σημαντικό να έχουμε εικόνα των αντιλήψεων και των δυο εμπλεκόμενων πλευρών που είναι υπεύθυνοι της μαθησιακής διαδικασίας στο σχολείο.



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

Τέλος, καταβλήθηκε μία μεγάλη προσπάθεια το δείγμα να περιλαμβάνει όλες τις ειδικότητες ώστε να εκπροσωπηθεί όσο το δυνατόν περισσότερο το φάσμα όλων των εκπαιδευτικών, και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα στην παρούσα εμπειρική, ποσοτική έρευνα από τα 114 άτομα που συμμετείχαν, οι 72 ήταν γυναίκες και οι 42 ήταν άνδρες εκπαιδευτικοί Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, διαφόρων ειδικοτήτων, πιο συγκεκριμένα 28 φιλόλογοι, 14 μαθηματικοί, 5 θεολόγοι, 2 γερμανικής φιλολογίας, 4 γαλλικής φιλολογίας, 9 αγγλικής φιλολογίας, 2 καλλιτεχνικών, 2 κοινωνιολογίας, 2 οικονομολόγοι, 11 φυσικής αγωγής, 9 μουσικής, 8 Πληροφορικής, 7 φυσικοί 5 βιολόγοι και 6 χημικοί που υπηρετούν σε δημόσια της περιφέρειας Κοζάνης. Σύμφωνα με τον Παρασκευόπουλο (1982:38) «η πιο βασική προϋπόθεση για να εξασφαλίσουμε αντιπροσωπευτικό δείγμα είναι η τυχαία δειγματοληψία». Έτσι, το δείγμα είναι τυχαίο, προκειμένου να είναι όσο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτικό.

3.4 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Οι μέθοδοι έρευνας στην εκπαίδευση (και στις άλλες κοινωνικές επιστήμες) συχνά χωρίζονται σε δύο κύριους τύπους : ποσοτικές και ποιοτικές μεθόδους. Ο ακόλουθος ορισμός, που διατυπώθηκε από τους Aliaga και Gunderson (2002), περιγράφει πολύ καλά τις ποσοτικές μεθόδους έρευνας : Η ποσοτική έρευνα είναι η «Επεξήγηση των φαινομένων με τη συλλογή αριθμητικών δεδομένων που αναλύονται χρησιμοποιώντας μαθηματικές μεθόδους (ιδίως στατιστικές)». Το πρώτο μέρος εξηγεί τα φαινόμενα. Αυτό αποτελεί βασικό στοιχείο κάθε έρευνας, είτε ποσοτικής είτε ποιοτικής. Κατά την έναρξη μιας έρευνας ο ερευνητής πάντα έχει στόχο να απαντήσει σε κάποιο ερώτημα. Στην εκπαίδευση, αυτό θα μπορούσε να είναι ερωτήματα όπως «γιατί οι δάσκαλοι αφήνουν τη διδασκαλία;», «ποιοι παράγοντες επηρεάζουν το επίτευγμα των μαθητών;» και ούτω καθεξής. Η ιδιαιτερότητα της ποσοτικής έρευνας

Πτυχιακή Εργασία 50



*«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»*

βρίσκεται στο επόμενο μέρος του ορισμού. Στην ποσοτική έρευνα συλλέγουμε αριθμητικά δεδομένα. Αυτό συνδέεται στενά με το τελικό μέρος του ορισμού: ανάλυση με μαθηματικές μεθόδους. Για να μπορέσουμε να χρησιμοποιήσουμε μαθηματικές μεθόδους, τα δεδομένα μας πρέπει να είναι σε αριθμητική μορφή. Αυτό δεν συμβαίνει στην περίπτωση της ποιοτικής έρευνας. Τα ποιοτικά δεδομένα δεν είναι κατ' ανάγκην ή συνήθως αριθμητικά και επομένως δεν μπορούν να αναλυθούν χρησιμοποιώντας στατιστικά στοιχεία. Το τελευταίο μέρος του ορισμού αναφέρεται στη χρήση μαθηματικών μεθόδων, ιδίως στατιστικών, για την ανάλυση των δεδομένων. Αυτό είναι που οι άνθρωποι συνήθως σκέφτονται όταν αναφέρονται την ποσοτική έρευνα, και συχνά θεωρείται ως το πιο σημαντικό μέρος των ποσοτικών μελετών. Ενώ είναι σημαντικό να χρησιμοποιηθούν τα κατάλληλα εργαλεία ανάλυσης δεδομένων, είναι ακόμα πιο σημαντικό να χρησιμοποιηθούν τα κατάλληλα εργαλεία σχεδιασμού και συλλογής δεδομένων.

Η ερευνητική μέθοδος που αποφασίστηκε να ακολουθηθεί είναι η ποσοτική με τη χρήση ερωτηματολογίου. Στη συγκεκριμένη εργασία έγινε ποσοτική πρωτογενής έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Στην έρευνα επιλέχθηκε η χρήση ερωτηματολογίου η οποία κρίθηκε ότι ήταν η ενδεδειγμένη μέθοδος για αυτήν αφού εμφανίζει πολλά πλεονεκτήματα. Σύμφωνα με τους Cohen et al. (2011) τα ερωτηματολόγια είναι αποτελεσματικά ως προς το κόστος. Επίσης, τα ερωτηματολόγια αποτελούν έναν πρακτικό τρόπο συλλογής δεδομένων. Ακόμη, επιτρέπουν την εξαγωγή γρήγορων αποτελεσμάτων, χωρίς να χρειάζεται να είναι κάποιος ειδικός επιστήμονας για να διενεργήσει μια έρευνα.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό πλεονέκτημα των ερωτηματολογίων είναι ότι προσφέρουν ανωνυμία στους συμμετέχοντες η οποία τις περισσότερες φορές τους ενθαρρύνει να απαντήσουν ειλικρινά. Τέλος, ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα τους είναι ότι ο ερευνητής μπορεί να τα διανείμει και ηλεκτρονικά χωρίς να απαιτείται



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

η φυσική του παρουσία, γεγονός που εξασφαλίζει εξοικονόμηση χρόνου και κόπου από τη μεριά του ερευνητή αλλά και μειώνει την χρονική πίεση της συμπλήρωσης από τη μεριά των συμμετεχόντων, αφού έχουν την πολυτέλεια να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο όποτε και όπου οι ίδιοι το επιθυμούν (Cohen et al., 2011). Στην παρούσα έρευνα τα ερωτηματολόγια είτε μοιράστηκαν στο σχολείο όπου αυτό ήταν δυνατό είτε λόγω των συγκυριών και των περιορισμών που επέβαλε η πανδημία του ιού Covid-19, μοιράστηκαν στους συμμετέχοντες ηλεκτρονικά.

Το ερωτηματολόγιο είναι ένα εργαλείο που αποτελείται από μια σειρά ερωτήσεων στις οποίες τα υποκείμενα καλούνται να απαντήσουν γραπτώς ((Robson, 2002: 267). Η μέθοδος αυτή είναι ευρέως διαδεδομένη, καθώς μετρά αρκετά πλεονεκτήματα ως προς τη χρήση της, αφού δεν απαιτεί την παρουσία του ερευνητή κατά την συμπλήρωσή του, έχει μηδενικό κόστος, μπορεί να συμπληρωθεί σε μικρό χρονικό διάστημα από μεγάλο δείγμα ανθρώπων, είναι εύκολο στην ανάλυσή του και στην εξαγωγή των συμπερασμάτων και είναι αποδεκτό από μεγάλο μέρος του πληθυσμού αφού εγγυάται την ανωνυμία (Bell, 2007· Cohen et al, 2008· Βάμβουκας, 2010 οπ. αναφ.Κατσαρέα, 2016:42) Από την άλλη πλευρά δεν μπορεί να είναι κανένας βέβαιος για την αξιοπιστία του, αφού εξαρτάται από την εγκυρότητα των απαντήσεων των ερωτώμενων.

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι στην πλειονότητά τους κλειστού τύπου με απαντήσεις 5-βαθμης κλίμακας τύπου Likert (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ). Σύμφωνα με τον Creswell η κλίμακα αυτή είναι κλίμακα με ίσα θεωρητικά διαστήματα ανάμεσα στις απαντήσεις, χωρίς όμως να υπάρχουν εγγυήσεις γι' αυτό. Το εργαλείο αποτελείται από δυο μέρη και είναι σχετικά σύντομο και εύκολο. Στην αρχή συνοδεύεται από μία επιστολή η οποία εξηγεί τον σκοπό της έρευνας, αναφέρει σε ποιους απευθύνεται και δίνει εγγυήσεις για την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα.



*«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»*

- Το πρώτο μέρος αποτελείται από 9 ερωτήσεις (7 κλειστού τύπου και 2 σύντομης απάντησης) που αφορά στα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων για το φύλο, την ηλικία, τις σπουδές, την προϋπηρεσία, τη θέση αλλά και το είδος του σχολείου τους.
- Το δεύτερο μέρος αποτελείται από 7 κλειστές ερωτήσεις στις οποίες οι συμμετέχοντες καλούνται να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας τους. Οι ερωτήσεις 12 και 13 αφορούν στην κουλτούρα και στους παράγοντες διαμόρφωσής της και περιλαμβάνουν 29 δηλώσεις, οι ερωτήσεις 14-17 αφορούν στο ρόλο του διευθυντή στη διαμόρφωση κουλτούρας και περιλαμβάνουν 23 δηλώσεις και η ερώτηση 18 που περιλαμβάνει 7 δηλώσεις και αφορά στους συν διαμορφωτές κουλτούρας σε μία σχολική μονάδα.

Η χρήση του ανωτέρω εργαλείου μέτρησης προτιμήθηκε λόγω της στόχευσης της μελέτης που διεξήχθη. Όπως αναφέρεται και ανωτέρω, η προκειμένη έρευνα βασίστηκε στην ποσοτική μεθοδολογία με στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με διαφορές στην αντίληψη για τη διαμόρφωση της κουλτούρας σε μία σχολική μονάδα και τον ρόλο που παίζει σε αυτό η διοίκηση. Ως εκ τούτου, η συγκριτική ανάλυση απαιτούσε αριθμητικά δεδομένα, τα οποία και εξάγονται μέσω των ερωτηματολογίων (Robson, 2002: 347-366).

Επιπροσθέτως, η χρήση ενός αυτοσυμπληρούμενου εργαλείου έρευνας επιλέχθηκε με στόχο τη συγκέντρωση ενός μεγαλύτερου μεγέθους δείγματος. Στην κοινωνική έρευνα είναι δυνατή η χρήση τόσο αυτοσυμπληρούμενων ερωτηματολογίων, όσο και ερωτηματολογίων που χορηγούνται με μορφή συνέντευξης. Η δεύτερη κατηγορία ερωτηματολογίων συνεπάγεται περισσότερο χρόνο, αλλά μεγαλύτερη ποιότητα αποκρίσεων από μέρους των συμμετεχόντων, ενώ η πρώτη κατηγορία συνεπάγεται χαμηλή ποιότητα αποκρίσεων, διακρίνεται όμως από το πλεονέκτημα του μικρού χρόνου που απαιτεί η συμπλήρωση, κάτι που δίνει τη



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

δυνατότητα για τη συγκέντρωση ενός μεγάλου μεγέθους δείγματος (Robson, 2002: 319-366). Καθώς το μικρό μέγεθος δείγματος αποτελεί ένα παράγοντα που συνδέεται με σφάλμα κατά τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων (Flight&Julious, 2016; Robson, 2002: 190-191), με στόχο τη διαφύλαξη της εσωτερικής εγκυρότητας της μελέτης προτιμήθηκε η χρήση ενός ερωτηματολογίου αυτοαναφοράς.

3.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε την περίοδο μεταξύ Φεβρουαρίου και Μαρτίου του 2022. Το δείγμα τελικά αποτελούνταν από 114 εκπαιδευτικούς, άνδρες και γυναίκες που υπηρετούν σε Σχολεία της ΔΕ Κοζάνης ως καθηγητές γενικής παιδείας και εργάζονται σε αυτά με την ιδιότητα του μονίμου, του αναπληρωτή καθηγητή ή του ωρομισθίου καθηγητή. Η έρευνα στηρίχτηκε στη συμπλήρωση του σχετικού ερωτηματολογίου, η οποία δεν απαιτούσε πάνω από 15 λεπτά.

Τα ερωτηματολόγια είτε μοιράστηκαν στο σχολείο όπου αυτό ήταν δυνατό είτε λόγω των συγκυριών και των περιορισμών που επέβαλε η πανδημία του ιού Covid-19, δημιουργήθηκαν μέσω της πλατφόρμας Google Forms και μοιράστηκαν στους συμμετέχοντες ηλεκτρονικά. Οι ερευνητές είχαν φροντίσει να εξασφαλίσουν από πριν τις διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μεγάλου αριθμού εκπαιδευτικών, στους οποίους στάλθηκε το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε και οι απαντήσεις λήφθηκαν ηλεκτρονικά. Παράλληλα, δόθηκαν οδηγίες για τον τρόπο συμπλήρωσης στην αρχή του ερωτηματολογίου σε σχετικό ενημερωτικό φύλλο. Ακολουθήθηκε η ίδια σειρά συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων σε όλα τα άτομα. Όταν ολοκληρώθηκε η διαδικασία συλλογής των ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων, τότε άρχισε η στατιστική επεξεργασία τους.



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

3.6 Στατιστική ανάλυση

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική. Η επιλογή αυτή έγινε γιατί μέσω των στατιστικών πινάκων και των γραφικών παραστάσεων που προσφέρει αυτή η μέθοδος, είναι δυνατό να παρουσιαστούν τα δεδομένα καθαρά, σύντομα και με σαφήνεια.

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο SPSS (Version 19.0) , με τη βοήθεια του οποίου ερμηνεύτηκαν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το σύνολο των ερωτηματολογίων που επεστράφησαν. Το στατιστικό πακέτο SPSS είναι μια ισχυρή στατιστική πλατφόρμα λογισμικού. Παρέχει ένα ισχυρό σύνολο λειτουργιών που επιτρέπει στον ερευνητή να εξαγάγει ενεργές πληροφορίες από τα δεδομένα του και για τους λόγους αυτούς επιλέχθηκε.

Για κάθε ερώτημα του ερωτηματολογίου της έρευνας δημιουργήθηκε αρχικά ένας πίνακας στον οποίο παρουσιάζεται η τιμή της κάθε μεταβλητή, η συχνότητα της εμφάνισης της τιμής κάθε μεταβλητής, το εκατοστιαίο ποσοστό, το έγκυρο ποσοστό (valid percent) και το αθροιστικό ποσοστό (cumulative percent).

Στη συνέχεια με βάση αυτά για κάθε ερώτημα δημιουργήθηκε ένα ραβδόγραμμα ή ένα διάγραμμα πίτας, στο οποίο παρουσιάζεται με μεγαλύτερη σαφήνεια και ευκρίνεια η στατιστική αποτύπωση των δεδομένων. Η παρουσίαση μέσω των ραβδογραμμάτων και των διαγραμμάτων πίτας γίνεται για να είναι προσιτά τα αποτελέσματα και σε άτομα τα οποία δεν έχουν μεγάλη εξοικείωση με την στατιστική επεξεργασία, και μπορούν σύντομα να κατανοήσουν την κατανομή των τιμών όταν αυτή παρουσιάζεται με οπτικοποιημένο τρόπο.

Το ερωτηματολόγιο πριν δοθεί για συμπλήρωση στον πληθυσμό του δείγματος, συμπληρώθηκε για πιλοτική εφαρμογή ακόμη τέσσερις φορές. Βάσει των προτάσεων των ερωτηθέντων, διορθώθηκε και βελτιώθηκε το ερωτηματολόγιο.



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

Μέσα από τη στατιστική επεξεργασία των ερωτηματολογίων θα αναλυθούν και θα κατανοηθούν καλύτερα τα δεδομένα της έρευνας. Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας μέσα από πίνακες και σχεδιαγράμματα, όπου αναφέρονται οι συχνότητες και τα ποσοστά εμφάνισης των απαντήσεων σε κάθε ερώτηση.

3.7 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο που προηγήθηκε παρουσιάστηκε ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία προέκυψαν από το θεωρητικό μέρος της εργασίας και οδήγησαν στην πραγματοποίηση της έρευνας. Επίσης αναλύθηκε και παρουσιάστηκε το δείγμα, η μέθοδος συλλογής των δεδομένων καθώς και το εργαλείο συλλογής τους με τα ερωτήματα και τη σύνδεσή τους με τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας. Το κεφάλαιο ολοκληρώθηκε με την παρουσίαση της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων, τα οποία θα παρουσιαστούν στο κεφάλαιο που ακολουθεί.



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Αποτελέσματα της έρευνας

4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί παρουσιάζεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν κατά τη στατιστική ανάλυση. Για κάθε ένα ερώτημα του ερωτηματολογίου αναφέρονται τα ποσοστά για κάθε μεταβλητή και γίνεται σχολιασμός τους. Επίσης με βάση τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων του κάθε ερωτήματος, δημιουργείται ένας πίνακας με τις συχνότητες των δεδομένων και ένα διάγραμμα (είτε με τη μορφή ραβδογράμματος είτε με τη μορφή πίτας) στο οποίο παρουσιάζονται οπτικοποιημένα τα στοιχεία του πίνακα . Η διπλή αυτή παρουσίαση έχει στόχο τα αποτελέσματα να μπορούν να είναι κατανοητά τόσο από ανθρώπους που είναι εξοικειωμένοι με τη στατιστική επεξεργασία και μπορούν να την παρακολουθήσουν, όσο και από ανθρώπους που δεν είναι εξοικειωμένοι με αυτή, μπορούν όμως να κατανοήσουν ένα διάγραμμα.

4.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Η ανάλυση του ερωτηματολογίου ξεκινά με την παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 114 εκπαιδευτικοί εκ των οποίων οι περισσότεροι ήταν γυναίκες (N=72) με ποσοστό 63,2% και ακολουθούν οι άνδρες (N=42) με 36,8 % (Πίνακας 1). Επομένως οι γυναίκες εκπαιδευτικοί ανταποκρίθηκαν περισσότερο στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Πίνακας 1 : Φύλο των συμμετεχόντων



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	42	36,8%	36,8%	60,3%
	Γυναίκα	72	63,2%	63,2%	100,0%
	Total	114	100 %	100 %	



Εικόνα 1: Φύλο των συμμετεχόντων

Όσον αφορά την ηλικία των συμμετεχόντων οι περισσότεροι είχαν ηλικίες που κυμαίνονταν μεταξύ 51 - 60 ετών (N=56) με ποσοστό 49,1% και ακολουθούν όσοι είχαν ηλικίες μεταξύ 41 - 50 ετών (N=45) με 39,5% (Πίνακας 2). Λιγότεροι έχουν ηλικία μεταξύ 31-40 ετών (N= 7) με ποσοστό 6,1% και κανένας μέχρι 30 ετών (N=0)



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»

0 %. Να σημειωθεί ότι μόνο έξι (N=6) έχουν ηλικία πάνω από 60 ετών με ποσοστό 5,3%.

Πίνακας 2 : Ηλικία των συμμετεχόντων					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέχρι 30 ετών	0	0%	0	0%
	31 - 40 ετών	7	6,1%	6,1	38,4%
	41 - 50 ετών	45	39,5%	46,6	84,9%
	51 - 60 ετών	56	49,1%	12,3	97,3%
	Πάνω από 60 ετών	6	5,3%	2,7	100,0%
	Total	114	100 %	100,0	



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»



Εικόνα 2. : Ηλικία των συμμετεχόντων

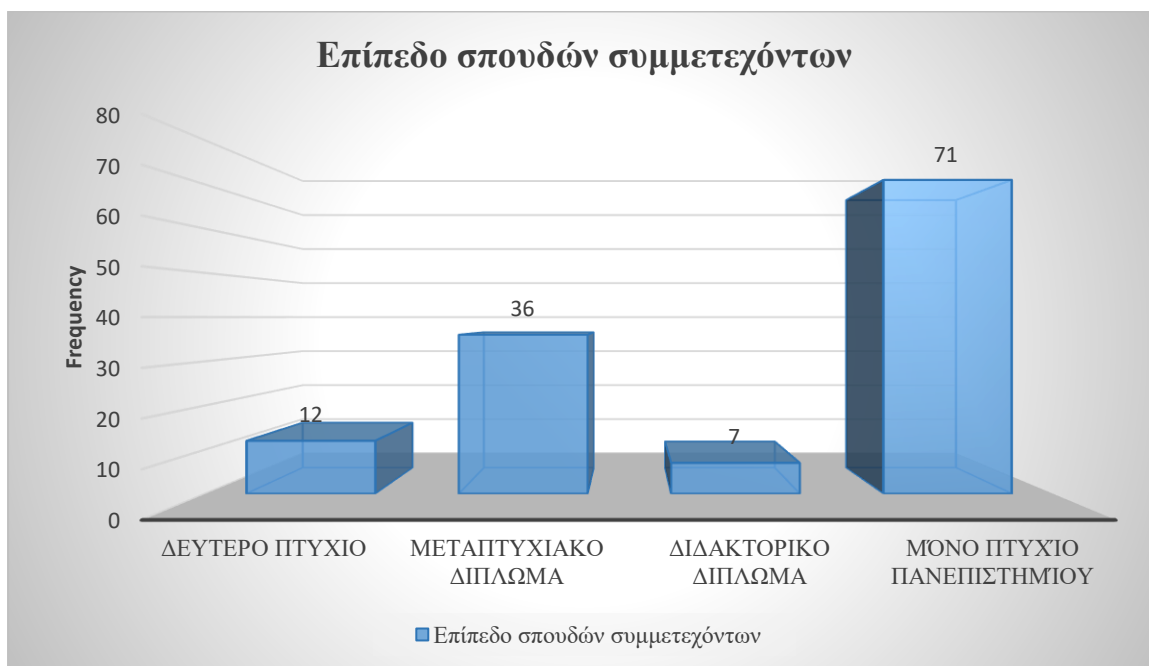
Από το δεδομένο αυτό προκύπτει ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί που έλαβαν μέρος στην έρευνα και που υπηρετούν στα σχολεία της έρευνας έχουν ηλικία από 40 μέχρι 60 έτη . Είναι πιο εξοικειωμένοι και πρόθυμοι να λάβουν μέρος στην διαδικασία συμπλήρωσης ενός ερωτηματολογίου γιατί πιθανόν έχουν συμμετάσχει σε αρκετές έρευνες αυτού του τύπου και ίσως έχουν πραγματοποιήσει ή θα ήθελαν να πραγματοποιήσουν και οι ίδιοι μία τέτοια έρευνα στα πλαίσια ενός προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών. Επομένως μπορούν να καταλάβουν τη σπουδαιότητα συμμετοχής αλλά και έχουν μία εξοικείωση σχετικά με τη διαδικασία.



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»

Πίνακας 3 : Επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μόνο Πτυχίο	71	62,2%	62,2%	62,2%
	Άλλες σπουδές	43	38,8%	38,8%	100%
	Μεταπτυχιακό	36	31,6%	31,6%	
	Διδακτορικό	7	6,1%	6,1%	
	Δεύτερο Πτυχίο	12	10,5%	10,5%	
	Total	114	100%	100%	



Εικόνα 3: Επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

Σχετικά με το επίπεδο σπουδών τους, πέραν του βασικού τίτλου τους, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί δεν είχαν κάποιον άλλο τίτλο σπουδών (N=71) με ποσοστό 62,2%, ωστόσο ένα 31,6% δήλωσε ότι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού (N=36) ένα 10,5% ότι έχει δεύτερο πτυχίο (N=12) και ένα 6,1% διδακτορικό τίτλο (7) (Πίνακας 3). Επομένως το ποσοστό των μη κατεχόντων κάποιον μεταπτυχιακό τίτλο να πιθανόν επιθυμούσε να πραγματοποιήσει κάποια επιπλέον εξειδίκευση αλλά δεν τα κατάφερε για διάφορους λόγους όπως οικονομικούς, οικογενειακούς και άλλους.

Όσον αφορά την ειδικότητα των εκπαιδευτικών που έλαβαν μέρος στην έρευνα οι περισσότεροι ήταν φιλόλογοι (N=28) σε ποσοστό 24,6% στη συνέχεια μαθηματικοί (N=14) σε ποσοστό 12,3%, ακολουθούν Φυσικής Αγωγής (N=11) σε ποσοστό 9,6%. Στον **πίνακα 4** που ακολουθεί αποτυπώνονται ο αριθμός και οι σχετικές συχνοτητες των ειδικοτήτων όλων των εκπαιδευτικών που έλαβαν μέρος στην έρευνα και υπηρετούν υπηρετούν σε δημόσια σχολεία Δ/θμιας εκπαίδευσης της περιφερειακής ενότητας Κοζάνης

Πίνακας 4 : Ειδικότητα των συμμετεχόντων					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Φιλόλογοι	28	24,6%	24,6%	24,6%
	Μαθηματικοί	14	12,3%	12,3%	36,9%
	Θεολόγοι	5	4,4%	4,4%	41,3%
	Γερμανικής φιλολογίας	2	1,7%	1,7%	43,0%



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»

Γαλλικής φιλολογίας	4	3,5%	3,5%	46,5%
Αγγλικής φιλολογίας	9	7,9%	7,9%	54,4%
Καλλιτεχνικών	2	1,7%	1,7%	56,1%
Κοινωνιολογίας	2	1,7%	1,7%	57,8%
Οικονομολόγοι	2	1,7%	1,7%	59,5%
Φυσικής Αγωγής	11	9,6%	9,6%	69,1%
Μουσικής	9	7,9%	7,9%	77,0%
Πληροφορικής	8	7,0%	7,0%	84,0%
Φυσικοί	7	6,2%	6,2%	90,2%
Βιολόγοι	5	4,5%	4,5%	94,7%
Χημικοί	6	5,3%	5,3%	100%
Total	114	100,0%	100,0%	



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»



Εικόνα 4. Ειδικότητα των συμμετεχόντων

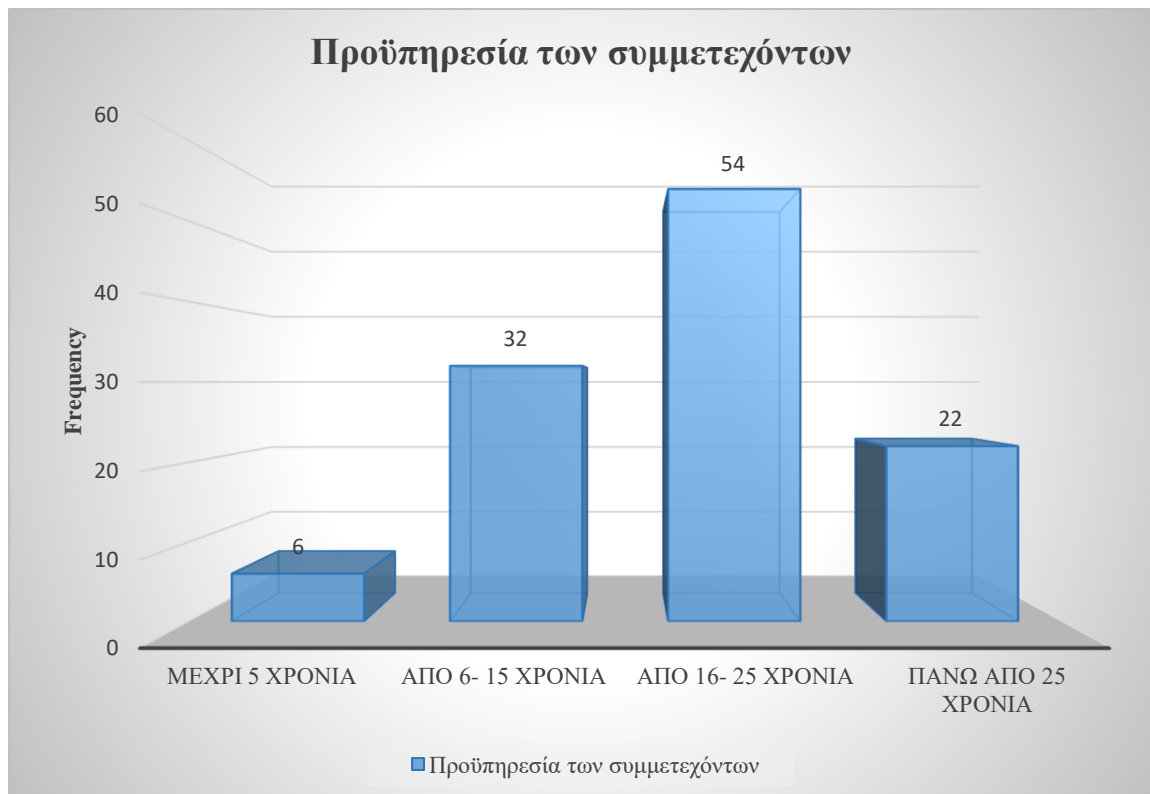
Σχετικά με την προϋπηρεσία των συμμετεχόντων οι περισσότεροι εργάζονται στην εκπαίδευση 16 - 15 χρόνια (N=54) με ποσοστό 47,4% και ακολουθούν όσοι έχουν προϋπηρεσία από 6 μέχρι 15 χρόνια (N=32) με 28,1% (Πίνακας 5). Τα χρονικά όρια της προϋπηρεσίας συνδέονται πιθανόν με την ελάχιστη πραγματοποίηση διορισμών μονίμων εκπαιδευτικών τα τελευταία χρόνια.



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

Πίνακας 5: Προϋπηρεσία των συμμετεχόντων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέχρι 5 χρόνια	6	5,2%	5,2%	5,2%
	6 - 15 χρόνια	32	28,1%	28,1%	33,3%
	16 - 25 χρόνια	54	47,4%	47,4%	80,7%
	Πάνω από 25 χρόνια	22	19,3%	19,3%	100,0%
	Total	114	100,0%	100,0%	



Εικόνα 5 : Προϋπηρεσία των συμμετεχόντων



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

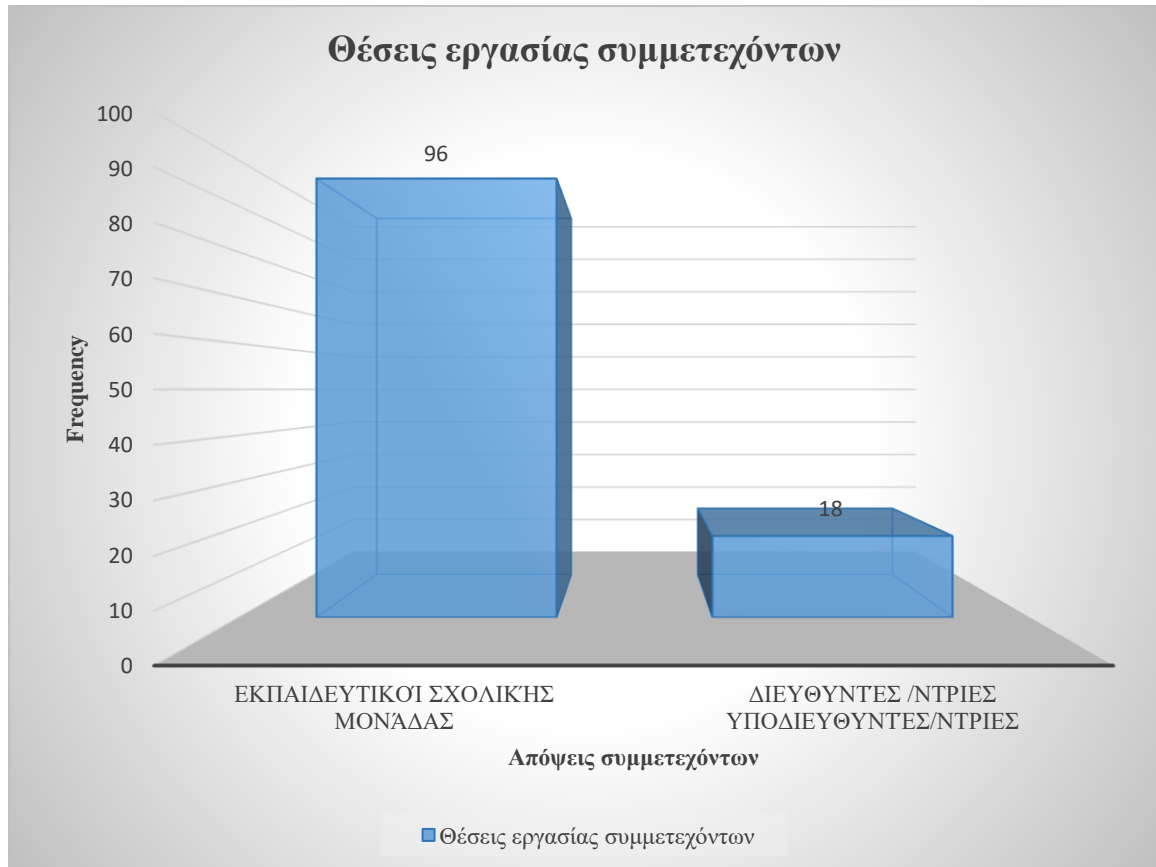
Όσον αφορά τη θέση εργασίας των εκπαιδευτικών που έλαβαν μέρος στην έρευνα οι περισσότεροι ήταν εκπαιδευτικοί της σχολικής μονάδας (N=96) από τους οποίους οι 90 ήταν μόνιμοι και 6 αναπληρωτές ποσοστό 84,2% και οι υπόλοιποι (N=18) κατείχαν θέση ευθύνης 8 Διευθυντές/ντριες και 10 Υποδιευθυντές/ντριες σε ποσοστό 15,6% . Στον **πίνακα 6** που ακολουθεί αποτυπώνονται ο αριθμός και οι σχετικές συχνότητες των θέσεων εργασίας όλων των εκπαιδευτικών που έλαβαν μέρος στην έρευνα και υπηρετούν σε δημόσια σχολεία Δ/θμιας εκπαίδευσης της περιφερειακής ενότητας Κοζάνης.

Πίνακας 6 : Θέσεις εργασίας συμμετεχόντων (B1)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εκπαιδευτικοί (σχολικής μονάδας)	96	84,2%	84,2%	82,4%
	Μόνιμοι (90)				
	Αναπληρωτές (6)				
	Διευθυντές/ντριες	18 (8+10)	15,6%	15,6%	100,0%
	Υποδιευθυντές/ντριες				
	Total	114	100,0%	100,0%	



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»



Εικόνα 6: Θέσεις εργασίας συμμετεχόντων (B1)



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

4.3 ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Από τις απαντήσεις σε αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου θα εξαχθούν και τα συμπεράσματα, προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα. Ακόμη, καθίσταται δυνατή μία πρώτη εντύπωση για τις γνώσεις που έχουν οι εκπαιδευτικοί σχετικά με την κουλτούρα και τα χαρακτηριστικά της. Τα μεγαλύτερα ποσοστά συγκέντρωσαν οι απαντήσεις Πολύ και Πάρα πολύ κι αυτό είναι πολύ ενθαρρυντικό, αφού αυτές οι απαντήσεις δείχνουν ότι οι εκπαιδευτικοί είναι ενημερωμένοι και ακολουθούν και τη βιβλιογραφία.

Πίνακας 7: Η κουλτούρα σε μία σχολική μονάδα

	Καθόλου		Λίγο		Αρκετά		Πολύ		Πάρα Πολύ	
	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθορίζει την ταυτότητά της	1	0,9%	6	5,2%	24	21,1%	44	38,6%	39	34,2%
Συμβάλλει ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι να έχουν την κατάλληλη συμπεριφορά	1	0,9%	5	4,4%	27	23,6%	50	43,9%	31	27,1%
Διευκολύνει την ανάπτυξη αφοσίωσης στην ομάδα	1	0,9%	5	4,4%	31	27,2%	46	40,4%	31	27,1%
Συμβάλλει στη διαχείριση αλλαγής	1	0,9%	5	4,4%	33	28,9%	51	44,7%	24	21,1%



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
 κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
 Κοζάνης»

Προάγει τη συνοχή και την αφοσίωση στον οργανισμό	0	0,0%	7	6,1%	28	24,6%	51	44,7%	28	24,6%
Ενισχύει τον συντονισμό και τη συνεργασία	2	1,7%	4	3,5%	18	15,8%	56	49,1%	34	29,8%
Συμβάλλει θετικά στην πρόθεση των Εκπαιδευτικών να παραμείνουν στον σχολικό οργανισμό	2	1,7%	6	5,0%	25	20,7%	47	38,8%	41	33,9%
Παρέχει ασφάλεια και σταθερότητα στους εκπαιδευτικούς	2	1,7%	8	6,6%	26	21,5%	46	38,0%	39	32,2%
Συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του σχολείου	2	1,7%	1	0,8%	24	19,8%	41	33,9%	53	43,8%
Συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων	1	0,8%	6	5,0%	29	24,0%	49	40,5%	36	29,8%
Ενισχύει την ενεργητικότητα και την παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών	1	0,8%	7	5,8%	28	23,1%	53	43,8%	32	26,4%



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

Αυξάνει το ενδιαφέρον για την καθημερινή συμπεριφορά και την απόδοση μεγαλύτερης προσοχής σε αυτά που έχουν πραγματική Σημασία	0	0,0%	7	5,8%	23	19,0%	56	43%	35	28,9%
--	---	------	---	------	----	-------	----	-----	----	-------

Πιο συγκεκριμένα, βλέπουμε ότι το δείγμα πιστεύει **πολύ** με ποσοστό 38% πως η κουλτούρα καθορίζει την ταυτότητά ενός σχολείου, ότι συμβάλλει ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι να έχουν την κατάλληλη συμπεριφορά (44,6%), διευκολύνει την ανάπτυξη αφοσίωσης στην ομάδα (40,5%), συμβάλλει στη διαχείριση αλλαγής (44,6%), προάγει τη συνοχή και την αφοσίωση στον οργανισμό (44,6%), ενισχύει τον συντονισμό και τη συνεργασία (48,8%), συμβάλλει θετικά στην πρόθεση των εκπαιδευτικών να παραμείνουν στον σχολικό οργανισμό (38,8%), παρέχει ασφάλεια και σταθερότητα στους εκπαιδευτικούς (38,0%), συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων (40,5%), ενισχύει την ενεργητικότητα και την παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών (43,8%), αυξάνει το ενδιαφέρον για την καθημερινή συμπεριφορά και την απόδοση μεγαλύτερης προσοχής σε αυτά που έχουν πραγματική σημασία (46,3%) και τέλος συμβάλλει **πάρα πολύ** στην αποτελεσματικότητα του σχολείου (43,8%). Είναι αξιοσημείωτο πως μόλις ένα με δυο άτομα θεωρούν πως η κουλτούρα σε μία σχολική μονάδα δεν επηρεάζει **καθόλου** τις παρακάτω δηλώσεις, καταδεικνύοντας πως σε γενικές γραμμές οι εκπαιδευτικοί της μελέτης θεωρούν πως η κουλτούρα μιας σχολικής μονάδας έχει σημαντικές επιδράσεις



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
 κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
 Κοζάνης»

σε διάφορες πτυχές της επαγγελματικής ζωής των εκπαιδευτικών και της λειτουργίας
 τους σχολείου.

**Πίνακας 8: Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είναι σημαντικοί οι παρακάτω παράγοντες
 στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας**

	<i>Καθόλου</i>		<i>Λίγο</i>		<i>Αρκετά</i>		<i>Πολύ</i>		<i>Πάρα Πολύ</i>	
	<i>Συχνό ότι α</i>	<i>Ποσοστ ό</i>	<i>Συχνό τητα</i>	<i>Ποσοστ ό</i>	<i>Συχν ότι α</i>	<i>Ποσοστ ό</i>	<i>Συχνότ ητα</i>	<i>Ποσοστ ό</i>	<i>Συχνό τητα</i>	<i>Ποσοστ ό</i>
Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	0	0,0%	3	2,5%	22	18,2%	47	38,8%	49	40,5%
Επιδόσεις των μαθητών	2	1,7%	19	15,7%	55	45,5%	32	26,4%	13	10,7%
Επιθυμία για βελτίωση της σχολικής μονάδας	0	0,0%	5	4,1%	17	14,0%	59	48,8%	40	33,1%
Οι ικανότητες του Διευθυντή	1	0,8%	2	1,7%	13	10,7%	47	38,8%	58	47,9%
Η επαρκής και προσβάσιμη υλικοτεχνική υποδομή	1	0,8%	6	5,0%	30	24,8%	49	40,5%	35	28,9%
Η καθαριότητα της σχολικής μονάδας	0	0,0%	12	9,9%	37	30,6%	38	31,4%	34	28,1%



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
 κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
 Κοζάνης»

Η αισθητική και η ασφάλεια του κτιρίου	1	0,8%	6	5,0%	41	33,9%	43	35,5%	30	24,8%
Οι φιλοδοξίες του διευθυντή	3	2,5%	12	9,9%	28	23,1%	49	40,5%	29	24,0%
Η σχέση των εκπαιδευτικών με τον διευθυντή	0	0,0%	4	3,3%	12	9,9%	48	39,7%	57	47,1%
Η σχέση των εκπαιδευτικών μεταξύ τους	0	0,0%	3	2,5%	7	5,8%	47	38,8%	64	52,9%
Το κλίμα στον χώρο του Σχολείου	0	0,0%	1	0,8%	12	9,9%	36	29,8%	72	59,5%
Οι φιλοδοξίες των εκπαιδευτικών	2	1,7%	6	5,0%	31	25,6%	58	47,9%	24	19,8%
Η συνεργασία εκπαιδευτικών και γονέων	1	0,8%	2	1,7%	23	19,0%	56	46,3%	39	32,2%
Η συμπεριφορά των μαθητών	1	0,8%	11	9,1%	39	32,2%	45	37,2%	25	20,7%



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
 κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
 Κοζάνης»

Ο διευθυντής – ηγέτης υπεύθυνος για τη διαμόρφωση κουλτούρας	1	0,8%	3	2,5%	16	13,2%	43	35,5%	58	47,9%
Η ιστορία του Σχολείου	5	4,1%	28	23,1%	47	38,8%	26	21,5%	15	12,4%
Η τοποθεσία του Σχολείου	10	8,3%	41	33,9%	44	36,4%	19	15,7%	7	5,8%
Ο τρόπος λειτουργίας του σχολείου	2	1,7%	6	5,0%	27	22,3%	46	38,0%	40	33,1%
Το μέγεθος του Σχολείου	13	10,7%	33	27,3%	33	27,3%	32	26,4%	10	8,3%
Ο σκοπός του σχολείου	1	0,8%	8	6,6%	24	19,8%	44	36,4%	44	36,4%

Όσον αφορά στους παράγοντες που είναι πάρα πολύ σημαντικοί στη διαμόρφωση κουλτούρας (Πίνακας 7), παρατηρούμε πως αφορούν κατά πολύ το κομμάτι της αλληλεπίδρασης των βασικών προσώπων της μαθησιακής διαδικασίας. Πιο συγκεκριμένα, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού συγκεντρώνει ποσοστό (40,5%), οι ικανότητες του διευθυντή (47,9%), η σχέση των εκπαιδευτικών με τον

Πτυχιακή Εργασία



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

διευθυντή 47,1%, η σχέση των εκπαιδευτικών μεταξύ τους (52,9%), το κλίμα στον χώρο του σχολείου (59,5%), ο διευθυντής – ηγέτης υπεύθυνος για τη διαμόρφωση κουλτούρας (47,9%). Αρκετά σημαντικές είναι οι επιδόσεις των μαθητών 45,5%, η καθαριότητα της σχολικής μονάδας 30,6%, η ιστορία του σχολείου 38,8%, η τοποθεσία του 36,4%, ενώ πολύ σημαντικές είναι και η επιθυμία για βελτίωση της σχολικής μονάδας 48,8%, η επαρκής και προσβάσιμη υλικοτεχνική υποδομή 40,5%, η αισθητική και η ασφάλεια του κτιρίου 35,5%, οι φιλοδοξίες του διευθυντή 40,5%, οι φιλοδοξίες των εκπαιδευτικών 47,9%, η συνεργασία εκπαιδευτικών και γονέων 46,3%, η συμπεριφορά των μαθητών 37,2% και ο τρόπος λειτουργίας του σχολείου 38,0%. Το μέγεθος και ο σκοπός του σχολείου παρουσιάζουν την εξής ιδιομορφία. Τα μεγαλύτερα ποσοστά συναντώνται ταυτόχρονα στο αρκετά και στο λίγο με 27,3% και 36,4% αντίστοιχα.

Στον παρακάτω πίνακα αντανακλώνονται οι απόψεις του δείγματος σχετικά με τον βαθμό επιρροής του διευθυντή – ηγέτη στη διαμόρφωση κουλτούρας σε μία σχολική μονάδα. Το 47,1% θεωρεί πως ο ρόλος του διευθυντή – ηγέτη είναι καθοριστικής σημασίας (**πάρα πολύ**) για τη διαμόρφωση της κουλτούρας ενός σχολείου. Πολύ υψηλό ποσοστό (38,8 %) συγκεντρώνει και το **πολύ**. Αξιοσημείωτο είναι επίσης το ότι κανείς εκ των συμμετεχόντων δεν αποτιμά την επίδραση αυτής ως απύσχα ή ως ελάχιστη.

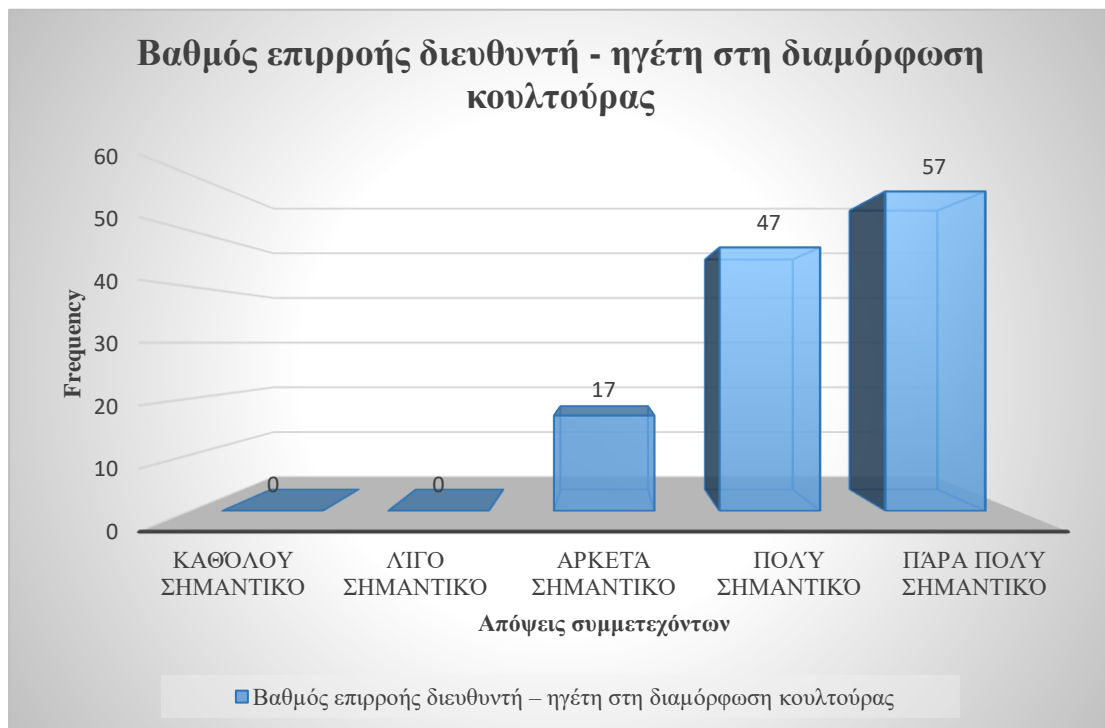
Πίνακας 9 : Βαθμός επιρροής διευθυντή – ηγέτη στη διαμόρφωση κουλτούρας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

Valid	Καθόλου	0	0	0	0
	Λίγο	0	0	0	0
	Αρκετά	17	14%	14%	14%
	Πολύ	47	38,8%	38,8%	52,9%
	Πάρα πολύ	57	47,1%	47,1%	100,0%
	Total	100	100,0%	100,0%	



Εικόνα 7 : Βαθμός επιρροής διευθυντή – ηγέτη στη διαμόρφωση κουλτούρας



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

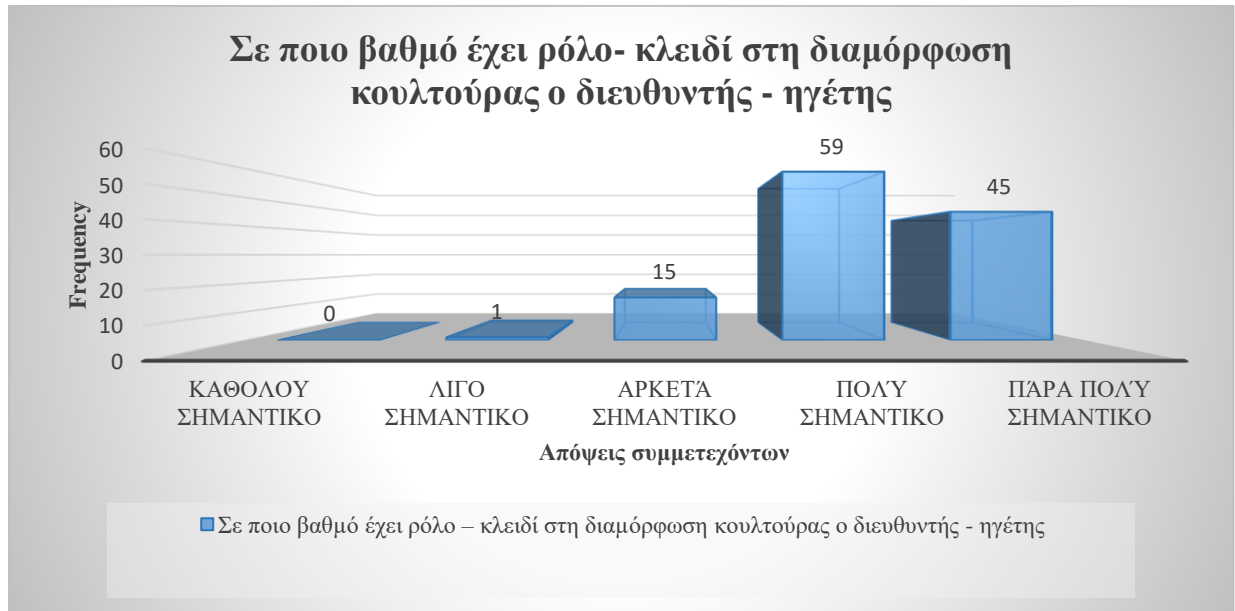
Σύμφωνα με τον πίνακα 9 φαίνεται πως οι ερωτηθέντες πιστεύουν πολύ ότι ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για την διαμόρφωση κουλτούρας με ποσοστό 48,8%, ενώ το 45% απάντησε πάρα πολύ. Μάλιστα, ένα πολύ μικρό ποσοστό απάντησε λίγο, ενώ και σε αυτή τη περίπτωση κανένας εκ των συμμετεχόντων δεν απάντησε πως ο διευθυντής δεν είναι καθόλου υπεύθυνος για την ανάπτυξη της κουλτούρας σε ένα σχολείο.

Πίνακας 10 : Σε ποιο βαθμό έχει ρόλο – κλειδί στη διαμόρφωση κουλτούρας ο διευθυντής - ηγέτης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	0	0,0	0,0	0,0
	Λίγο	1	0,8%	0,8%	0,8%
	Αρκετά	15	12,5%	12,5%	13,3%
	Πολύ	59	48,8%	48,8%	62,5%
	Πάρα πολύ	45	37,5%	37,5%	100,0%
	Total	146	100,0%	100,0%	



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»



Εικόνα 8 : Σε ποιο βαθμό έχει ρόλο – κλειδί στη διαμόρφωση κουλτούρας ο διευθυντής – ηγέτης

Πίνακας 11: Σε ποιο βαθμό οι παρακάτω στρατηγικές ενός διευθυντή νομίζετε ότι συμβάλλουν στη διαμόρφωση κουλτούρας

	Καθόλου		Λίγο		Αρκετά		Πολύ		Πάρα Πολύ	
	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό
<i>Η συμμετοχική λήψη αποφάσεων</i>	0	0,0%	0	0,0%	19	15,8%	51	42,5%	50	41,7%
<i>Η ενθάρρυνση και διοργάνωση κοινών σχεδίων εργασίας</i>	0	0,0%	1	0,8%	23	19,0%	48	39,7%	49	40,5%



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
 κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
 Κοζάνης»

<i>Η δημιουργία ευκαιριών για συναντήσεις των εκπαιδευτικών και συνεργασία (πρόβλεψη για χρόνο, χώρο, πόρους κ.λ.π.)</i>	0	0,0%	2	1,7%	26	21,5%	49	35,5%	33	41,3%
<i>Η αξιοποίηση των συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων</i>	0	0,0%	4	3,3%	24	19,8%	52	43,0%	41	33,9%
<i>Το παράδειγμα του</i>	0	0,0%	1	0,8%	13	10,7%	43	35,5%	64	52,9%
<i>Ο δημοκρατικός τρόπος ηγεσίας</i>	0	0,0%	3	2,5%	11	9,1%	38	31,4%	69	57,0%
<i>Άμεση και συχνή επικοινωνία</i>	0	0,0%	0	0,0%	10	8,3%	47	38,8%	64	52,9%
<i>Αναγνώριση του έργου των εκπαιδευτικών</i>	0	0,0%	0	0,0%	8	6,7%	39	32,5%	73	60,8%
<i>Η διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων (εξόδων, γευμάτων, εορτασμών επιτυχιών, γενεθλίων κ.λ.π.)</i>	2	1,7%	14	0,8%	33	27,3%	49	40,5%	23	19%



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

<i>Γνωριμία με την ιστορία του σχολείου</i>	3	2,5%	23	19,0%	44	36,4%	36	29,8%	15	12,4%
---	---	------	----	-------	----	-------	----	-------	----	-------

Οι στρατηγικές που ακολουθεί ένας διευθυντής και θεωρούν οι ερωτηθέντες ότι συμβάλλουν πάρα πολύ στη διαμόρφωση κουλτούρας είναι η ενθάρρυνση και διοργάνωση κοινών σχεδίων εργασίας 40,5%, η δημιουργία ευκαιριών για συναντήσεις των εκπαιδευτικών και συνεργασία 41,3%, το παράδειγμα του με ποσοστό 52,9%, ο δημοκρατικός τρόπος ηγεσίας 57,0%, η άμεση και συχνή επικοινωνία 52,9% και η αναγνώριση του έργου των εκπαιδευτικών με ποσοστό 60,8%! Ακόμη, συμβάλλουν πολύ η συμμετοχική λήψη αποφάσεων με 42,5%, η αξιοποίηση των συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων με ποσοστό 43,0% , αλλά και η διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων (εξόδων, γευμάτων, εορτασμών επιτυχιών, γενεθλίων κ.λ.π.) με 40,5%. Τέλος, αρκετά απάντησαν ότι συμβάλλει και η γνωριμία με την ιστορία του σχολείου 36,4%.

Πίνακας 12: Θεωρείτε ότι ο διευθυντής - ηγέτης συμβάλλει στη διαμόρφωση της κουλτούρας όταν

	<i>Καθόλου</i>		<i>Λίγο</i>		<i>Αρκετά</i>		<i>Πολύ</i>		<i>Πάρα Πολύ</i>	
	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστό</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστό</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστό</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστό</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστό</i>
<i>Εντάσσει στους κόλπους του σχολείου τη φιλοσοφία, τις αξίες και τα πιστεύω της τοπικής κοινότητας</i>	1	0,8%	18	14,9%	36	29,8%	47	38,8%	19	15,7%



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
 κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
 Κοζάνης»

<i>Θέτει σε εφαρμογή προγράμματα και καινοτόμες δράσεις με τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών, των γονέων αλλά και της τοπικής κοινότητας.</i>	0	0,0%	6	5,0%	20	16,5%	53	43,8%	42	34,7%
<i>Αναγνωρίζει τις επιτυχίες και διακρίσεις των μαθητών και του σχολείου.</i>	0	0,0%	4	3,3%	14	11,6%	51	42,1%	52	43,0%
<i>Δημιουργεί θετικό κλίμα και υψηλές προσδοκίες τόσο στους εκπαιδευτικούς, όσο και στους μαθητές και τους γονείς.</i>	0	0,0%	1	0,8%	10	8,3%	44	36,4%	66	54,5%
<i>Δημιουργεί μια ξεκάθαρη αίσθηση σκοπού και κατεύθυνσης του σχολείου.</i>	0	0,0%	2	1,7%	10	8,3%	47	38,8%	62	51,2%
<i>Κατανοεί την υπάρχουσα σχολική κουλτούρα.</i>	1	0,8%	3	2,5%	25	20,7%	53	43,8%	39	32,2%
<i>Επικεντρώνεται στη διατήρηση της σταθερότητας στη σχολική μονάδα.</i>	0	0,0%	7	5,8%	22	18,2%	52	43,0%	40	33,1%



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
 κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
 Κοζάνης»

<i>Πρωθεί τις απαραίτητες αλλαγές βάσει των αναγκών της τοπικής κοινότητας και της κοινωνίας.</i>	1	0,8%	12	9,9%	27	22,3%	48	39,7%	33	27,3%
<i>Έχει ατομικές αξίες και πεποιθήσεις ίδιες με τις αξίες και τις πεποιθήσεις του σχολικού οργανισμού</i>	0	0,0%	10	8,3%	20	16,7%	54	45,0%	36	30,0%
<i>Επικοινωνεί με τα υπόλοιπα μέλη (εκπαιδευτικούς, γονείς, τοπική κοινότητα).</i>	0	0,0%	2	1,7%	9	7,4%	45	37,2%	65	53,7%
<i>Αποτελεί πρότυπο για την προαγωγή της κουλτούρας.</i>	0	0,0%	2	1,7%	12	9,9%	43	35,5%	64	52,9%
<i>Εκφράζει την προσωπική του ικανοποίηση για τις επιτυχίες της σχολικής μονάδας.</i>	1	0,8%	5	4,1%	15	12,4%	52	43,0%	48	39,7%
<i>Υιοθετεί αναστοχαστική πρακτική στη διδασκαλία και στη διαμόρφωση ενός συνεργατικού κλίματος στο σχολείο.</i>	0	0,0%	2	1,7%	7	5,8%	47	38,8%	65	53,7%



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα ο διευθυντής συμβάλλει στη διαμόρφωση κουλτούρας πάρα πολύ όταν αναγνωρίζει τις επιτυχίες και διακρίσεις των μαθητών και του σχολείου (43,0%), δημιουργεί θετικό κλίμα και υψηλές προσδοκίες τόσο στους εκπαιδευτικούς, όσο και στους μαθητές και τους γονείς (54,5%), δημιουργεί μια ξεκάθαρη αίσθηση σκοπού και κατεύθυνσης του σχολείου (51,2%), επικοινωνεί με τα υπόλοιπα μέλη (εκπαιδευτικούς, γονείς, τοπική κοινότητα) (53,7%), αποτελεί πρότυπο για την προαγωγή της κουλτούρας (52,9%) και υιοθετεί αναστοχαστική πρακτική στη διδασκαλία και στη διαμόρφωση ενός συνεργατικού κλίματος στο σχολείο (53,7%).

Πολύ σημαντικό είναι ακόμη ο διευθυντής να εντάσσει στους κόλπους του σχολείου τη φιλοσοφία, τις αξίες και τα πιστεύω της τοπικής κοινότητας (38,8%), να θέτει σε εφαρμογή προγράμματα και καινοτόμες δράσεις με τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών, των γονέων αλλά και της τοπικής κοινότητας (43,8%), να κατανοεί την υπάρχουσα σχολική κουλτούρα (43,8%), να επικεντρώνεται στη διατήρηση της σταθερότητας στη σχολική μονάδα 43,0%, να προωθεί τις απαραίτητες αλλαγές βάσει των αναγκών της τοπικής κοινότητας και της κοινωνίας 39,7%, να έχει ατομικές αξίες και πεποιθήσεις ίδιες με τις αξίες και τις πεποιθήσεις του σχολικού οργανισμού 45,0% αλλά και να εκφράζει την προσωπική του ικανοποίηση για τις επιτυχίες της σχολικής μονάδας (43,0%).

Πίνακας 13: Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι παρακάτω αποτελούν συν-διαμορφωτές κουλτούρας σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό

<i>Καθόλου</i>		<i>Λίγο</i>		<i>Αρκετά</i>		<i>Πολύ</i>		<i>Πάρα Πολύ</i>	
<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστό</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστό</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστό</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστό</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστό</i>



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
 κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
 Κοζάνης»

<i>Εκπαιδευτικοί</i>	0	0,0%	0	0,0%	8	6,6%	30	24,8%	83	68,6%
<i>Σύλλογος διδασκόντων</i>	0	0,0%	1	0,8%	23	19,0%	48	39,7%	49	40,5%
<i>Γονείς</i>	0	0,0%	2	1,7%	26	21,5%	49	35,5%	33	41,3%
<i>Μαθητές</i>	0	0,0%	4	3,3%	24	19,8%	52	43,0%	41	33,9%
<i>Το παράδειγμα του</i>	0	0,0%	1	0,8%	13	10,7%	43	35,5%	64	52,9%
<i>Σχολικός Σύμβουλος</i>	0	0,0%	3	2,5%	11	9,1%	38	31,4%	69	57,0%
<i>Τοπική κοινωνία</i>	0	0,0%	0	0,0%	10	8,3%	47	38,8%	64	52,9%
<i>Κρατικός μηχανισμός</i>	0	0,0%	0	0,0%	8	6,7%	39	32,5%	73	60,8%

Στην ερώτηση αναφορικά με τον βαθμό που πιστεύει το δείγμα ότι οι παρακάτω είναι συν διαμορφωτές κουλτούρας σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό απάντησαν πάρα πολύ για τους εκπαιδευτικούς με ποσοστό 68,6%, με 53,7% για τον Σύλλογο διδασκόντων, πολύ με 40,5% για τους γονείς, 51,2% για τους μαθητές, αρκετά ο



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

Σχολικός Σύμβουλος με ποσοστό 30,6% και η Τοπική κοινωνία με 37,5%. Ως εκ τούτου, ως σημαντικότερη εκτιμάται η συνεισφορά των ίδιων των εκπαιδευτικών, ενώ ως χαμηλότερη αυτή του σχολικού συμβούλου.

4.4 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο που προηγήθηκε παρουσιάστηκε η στατιστική ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας. Για κάθε ερώτημα του ερωτηματολογίου τα δεδομένα αναλύθηκαν και παρουσιάστηκαν σε έναν πίνακα και σε ένα σχετικό διάγραμμα. Επίσης έγινε σύντομος σχολιασμός των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από το κάθε ερώτημα έτσι ώστε να ακολουθήσει το επόμενο κεφάλαιο στο οποίο θα παρουσιαστεί η συζήτηση επί των αποτελεσμάτων της έρευνας και άλλα σχετικά θέματα



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Συμπεράσματα – Προτάσεις - Περιορισμοί

5.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο που ακολουθεί περιλαμβάνει τα συμπεράσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε. Συγκεκριμένα μετά τη σύντομη αναφορά του σκοπού και των ερευνητικών ερωτημάτων της εργασίας, περιλαμβάνονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε για τις ανάγκες της εργασίας, γίνεται συζήτηση πάνω σε αυτά και γίνεται προσπάθεια σύγκρισής τους με αποτελέσματα άλλων συναφών ερευνών. Στη συνέχεια γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα και το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τους περιορισμούς στους οποίους υπόκειται η έρευνα της παρούσας εργασίας.

5.2 Συμπεράσματα

Η συγκεκριμένη μελέτη αποτελεί μια προσπάθεια διερεύνησης των απόψεων των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Ν. Κοζάνης σχετικά με τη διαμόρφωση της κουλτούρας στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Ελλάδας. Συνεπώς, τα ευρήματα της μελέτης χρειάζονται μια γενικότερη σύνδεση με την προϋπάρχουσα θεωρητική γνώση στο πεδίο αυτό, προκειμένου να διαπιστωθεί η σύμπλευση ή μη σύμπλευσή τους με την προγενέστερη βιβλιογραφία, αλλά και να αναζητηθούν επεξηγήσεις.

Ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον εύρημα της μελέτης αφορά στο ότι οι εκπαιδευτικοί αποτιμούν ως σημαντικό τον ρόλο του διευθυντή στη διαμόρφωση της κουλτούρας και παράλληλα εκτιμούν πως η συμβολή και των ιδίων είναι ακόμα σημαντικότερη. Η



*«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»*

συγκεκριμένη τοποθέτηση μπορεί να επεξηγηθεί με βάση μια σχετική θεωρία που συναντάται στη βιβλιογραφία (Thapaetal., 2013: 357-385), κατά την οποία η σχολική κουλτούρα γίνεται αντιληπτή υπό το πρίσμα των ατομικών στάσεων, συμπεριφορών και προσεγγίσεων αυτών που την αξιολογούν. Κατά συνέπεια, η κουλτούρα του σχολείου αφορά μεν ένα φαινόμενο συλλογικό, ο εκάστοτε αξιολογητής του όμως θέτει στο επίκεντρο τον εαυτό του κατά την αξιολόγηση του φαινομένου αυτού. Με βάση αυτή την προσέγγιση, είναι αναμενόμενη η αποτίμηση των εκπαιδευτικών πως η πιο ουσιώδης συμβολή στη διαμόρφωση της κουλτούρας είναι αυτή από μέρους τους. Μάλιστα, η τοποθέτηση αυτή των εκπαιδευτικών βρίσκεται και σε σύμπλευση με σύγχρονες προσεγγίσεις αναφορικά με την εκπαιδευτική διοίκηση.

Στο σύγχρονο σχολείο αποτιμάται ως ακόμα σημαντικότερος ο ρόλος του εκπαιδευτικού, ο οποίος δεν εξαντλείται στα διδακτικά του καθήκοντα, αλλά έχει να κάνει και με την ευρύτερη επίδραση στο σχολείο και στον τρόπο λειτουργίας του, ανεξάρτητα από το εάν έχει μια θέση από την οποία ασκεί διοικητικά καθήκοντα ή όχι (Kalantzis&Core, 2013: 47-61). Η αποτίμηση των εκπαιδευτικών αναφορικά με τον βαθμό της επίδρασής τους βρίσκεται σε σύμπλευση με αυτή την τάση των σύγχρονων σχολείων, αφού φαίνεται πως εκτιμούν ότι οι ίδιοι δύνανται να έχουν έναν ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας..

Επίσης τα ευρήματα της έρευνας συμφωνούν με τα ευρήματα της Ανθοπούλου σύμφωνα με τα οποία για να μπορέσουν οι σχολικές μονάδες να επιτύχουν τους στόχους τους, χρειάζεται να διαμορφώσουν τα μέλη τους μια κουλτούρα, η οποία θα προωθεί αυτές τις αξίες. Ο ρόλος του διευθυντή σε αυτή προσπάθεια είναι ζωτικής σημασίας, καθώς ως υπεύθυνος της διοίκησης της σχολικής μονάδας αποτελεί την κινητήρια δύναμη του εκπαιδευτικού οργανισμού και λειτουργεί ο ίδιος ως πρότυπο (Ανθοπούλου, 1999).



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

Επιπλέον τα ευρήματα συμφωνούν με την έρευνα των Nikolaidou και Ainscow (2002) στην οποία αναφέρεται πως ο ρόλος του ηγέτη – διευθυντή στη διαμόρφωση της κουλτούρας είναι να ενισχύσει αρχικά το προσωπικό και στη συνέχεια να οδηγήσει τη μονάδα στη διαμόρφωση της κουλτούρας . Επίσης να αντιμετωπίζει ευθέως τις συγκρούσεις και να προσπαθεί να τις επιλύσει με τη χρήση κοινών αξιών και όντας συνεπής με τις αξίες που προσπαθεί να καλλιεργήσει.

Συμπληρωματικά τα ευρήματα της έρευνας βρίσκονται σε συμφωνία με τα ευρήματα της Κανέλλου(2018) σύμφωνα με τα οποία η σχολική κουλτούρα επηρεάζεται από τους σχολικούς ηγέτες και η σχέση ανάμεσα στη σχολική κουλτούρα και την εκπαιδευτική ηγεσία είναι αμφίδρομη.

Η αντιμετώπιση της κουλτούρας υπό ένα έντονο ατομικό πρίσμα αντανακλάται και μέσα από τη διαφορά των διευθυντών και των εκπαιδευτικών που δεν ασκούν διοικητικά καθήκοντα στην αποτίμηση για τους παράγοντες που οδηγούν στη διαμόρφωση της κουλτούρας. Πιο συγκεκριμένα, οι εκπαιδευτικοί που ασκούν διοικητικά καθήκοντα αποτιμούν ως σημαντικότερο παράγοντα στη διαμόρφωση της κουλτούρας την άσκηση ενός δημοκρατικού τρόπου ηγεσίας. Αντίθετα, οι εκπαιδευτικοί που δεν ασκούν διοικητικά καθήκοντα, θεωρούν ως σημαντικότερο παράγοντα στη διαμόρφωση της κουλτούρας την αναγνώριση του έργου τους. Το συγκεκριμένο εύρημα καταδεικνύει επομένως ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται την κουλτούρα με βάση παράγοντες του ατομικού τους ενδιαφέροντος και παράγοντες που σχετίζονται άμεσα με τη δική τους σχολική πρακτική.

Ωστόσο, δεν ωφελεί να θεωρηθεί πως η κουλτούρα αποτιμάται αποκλειστικά και μόνο με βάση τις πτυχές της επαγγελματικής ζωής του ίδιου του εκπαιδευτικού, κάτι που καταδεικνύεται από τις διαφυλικές διαφορές, αφού πέραν της κεντρικής ανωτέρω τάσης, ένας άξονας διαφοροποίησης των αποκρίσεων των συμμετεχόντων είναι το φύλο τους. Φαίνεται μέσα από τη συγκεκριμένη μελέτη πως οι γυναίκες



*«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»*

εκπαιδευτικοί αποτιμούν ως μεγαλύτερη τη συμβολή του διευθυντή, αλλά και των ιδίων των εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση της κουλτούρας σε σχέση με τους άντρες συναδέλφους τους. Η συγκεκριμένη διαφοροποίηση μπορεί να επεξηγηθεί με βάση τις διαφυλικές διαφορές στη διαμόρφωση της κουλτούρας. Κατά τον Hofstede (1984: 81-99), η κουλτούρα που εστιάζει στη γυναικοκρατία αφορά την επικέντρωση στις σχέσεις των ατόμων και το ενδιαφέρον για τους άλλους. Καθώς οι γυναίκες της μελέτης έχουν υψηλότερη αντίληψη αναφορικά με τη συμβολή των άλλων, δηλαδή του διευθυντή και των εκπαιδευτικών σε συνολικότερο επίπεδο στη διαμόρφωση της κουλτούρας, η διαφοροποίηση αυτή εξηγείται με βάση την τάση τους να αποδίδουν τη διαμόρφωση της κουλτούρας όχι στον εαυτό τους, αλλά στους υπόλοιπους πιθανούς συνδιαμορφωτές της.

Μια άλλη παράμετρος διαφοροποίησης βάσει κοινωνικοδημογραφικών παραγόντων είναι η ηλικία. Όπως καταδείχθηκε από τη συγκεκριμένη έρευνα, οι μικρότεροι σε ηλικία εκπαιδευτικοί αποτιμούν ως σημαντικότερη την επικοινωνία και τη συνεργασία με τους γονείς και την τοπική κοινωνία στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας. Το συγκεκριμένο εύρημα έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς αναφορικά με αυτό μπορούν να προταθούν δύο διαφορετικές θεωρητικές επεξηγήσεις. Η διαφορά αυτή θα μπορούσε να είναι αντανάκλαση μιας διαφοράς στη νοοτροπία των εκπαιδευτικών με βάση τις διαφορετικές γενιές στις οποίες ανήκουν. Στη σύγχρονη παιδαγωγική επιστήμη η συμμετοχή των γονέων και της τοπικής κοινωνίας στα ζητήματα της σχολικής μονάδας αποτιμάται ως κεντρικής σημασίας (Kalantzis&Cope, 2013: 47-61), κάτι που δεν συνέβαινε σε παλαιότερες εποχές. Πιθανώς οι εκπαιδευτικοί που έχουν αποφοιτήσει πιο πρόσφατα από τις παιδαγωγικές σχολές, να έχουν επηρεαστεί από την τάση αυτή και για το λόγο αυτό να εκτιμούν σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με μεγαλύτερους σε ηλικία συναδέλφους τους πως η συμμετοχή των γονέων και της τοπικής κοινωνίας είναι καταλυτική στη διαμόρφωση της κουλτούρας. Μια άλλη ωστόσο επεξήγηση θα μπορούσε να αφορά σε μια αντιλαμβανόμενη Πτυχιακή Εργασία



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

ανεπάρκεια από μέρους τους να συμβάλλουν οι ίδιοι σε μεγάλο βαθμό στη διαμόρφωση της κουλτούρας. Σε συνολικότερο επίπεδο, αντιλήψεις που σχετίζονται με την αίσθηση επάρκειας του εκπαιδευτικού, όπως η αυτοαποτελεσματικότητα, ενισχύονται κατά μήκος της επαγγελματικής πορείας του εκπαιδευτικού, με αποτέλεσμα να συναντώνται περισσότερο σε μεγαλύτερους σε ηλικία εκπαιδευτικούς (Tschannen-Moran&Hoy, 2007: 944-956). Πιθανώς επομένως η μεγαλύτερη αποτίμηση της συμβολής των γονέων και της τοπικής κοινωνίας στη διαμόρφωση της κουλτούρας από μέρους των εκπαιδευτικών να αντανακλά μια αντιλαμβανόμενη χαμηλή από τη δική τους πλευρά δυνατότητα επίδρασης στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας. Όρος θητείας για την απόκτηση του δικαιώματος συμμετοχής στη διαδικασία επιλογής είναι τα τρία έτη.

Τέλος τα ευρήματα της έρευνας συμφωνούν με τα ευρήματα της έρευνας της Χρόνη(2015) σύμφωνα με τα οποία οι περισσότεροι διευθυντές προσπαθούν να ανταποκριθούν σε έναν πολύ απαιτητικό ρόλο χωρίς να έχουν προετοιμαστεί ιδιαίτερα γι' αυτόν.

5.3 Προεκτάσεις ευρημάτων σε πρακτικό επίπεδο

Τα ευρήματα της μελέτης δεν οφείλουν να εξεταστούν μόνο ως προς τη σύνδεσή τους με την ευρύτερη θεωρητική γνώση στο πεδίο αυτό, αλλά και ως προς πιθανές πρακτικές τους αξιοποιήσεις. Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα της μελέτης, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως το κλίμα μιας σχολικής μονάδας έχει σημαντικές επιδράσεις σε διάφορες πτυχές της επαγγελματικής ζωής των εκπαιδευτικών και της λειτουργίας τους σχολείου.

Ως εκ τούτου, οφείλουν να εξεταστούν οι τρόποι μέσα από τους οποίους η ανάπτυξη της σχολικής κουλτούρας μπορεί να προωθηθεί, με στόχο τη θετική αυτή επίδραση στην επαγγελματική τους ζωή.



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

Όπως αναφέρεται και στο θεωρητικό σκέλος της εργασίας, η ανάπτυξη της κουλτούρας εντός του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος παρεμποδίζεται από την ίδια τη δομή του, η οποία είναι έντονα γραφειοκρατική, συγκεντρωτική και διεκπαιρευτική. Για τον λόγο αυτό, η ίδια η δομή του ελληνικού σχολείου παρεμποδίζει την ανάπτυξη της κουλτούρας εντός αυτού (Καραγεωργοπούλου, 2017:106). Κατά συνέπεια, τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας υπογραμμίζουν την αναγκαιότητα αλλαγών σε επίπεδο εκπαιδευτικής πολιτικής προκειμένου να αυξηθεί ο βαθμός συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη διοίκηση των σχολικών μονάδων, κάτι που θα έχει ως συνέπεια τη μείωση του συγκεντρωτικού χαρακτήρα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος και τη προώθηση της ανάπτυξης της κουλτούρας εντός του σχολείου.

5.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Τα συμπεράσματα της μελέτης αφορούν τους εκπαιδευτικούς αλλά και των διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων σχολείων του Νομού Κοζάνης, σε σχέση με το ποιος διαμορφώνει την κουλτούρα μιας σχολικής μονάδας, ποιος ο ρόλος που «πρέπει» να έχει ο διευθυντής – ηγέτης σε σχέση με τη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας αλλά και ποιες πρακτικές – στρατηγικές βοηθούν περισσότερο σε αυτό. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί στην πλειοψηφία τους δηλώνουν ότι ο ρόλος του Διευθυντή έχει μεγάλη σημασία στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας.

Ως μια πρόταση για μελλοντική έρευνα προτείνεται, η διενέργεια έρευνας που θα διερευνά τις απόψεις διευθυντικών στελεχών και εκπαιδευτικών σε μεγαλύτερο δείγμα συμμετεχόντων, ακόμα και σε πανελλαδικό επίπεδο, με σκοπό τη δημιουργία συγκριτικών αποτελεσμάτων μεταξύ περιοχών και την εξαγωγή πιο ασφαλών



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

συμπερασμάτων. Επίσης, τα ευρήματα της παρούσας πτυχιακής εργασίας θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τη διενέργεια περαιτέρω έρευνας, που θα διερευνά τις απόψεις των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών και για άλλους τύπους σχολείων και να αποτελέσουν βάση για περαιτέρω μελέτη και έρευνα. Επιπλέον θα μπορούσε να εμπλουτιστεί με περισσότερα ερωτήματα και που αφορούν και άλλες πτυχές του ζητήματος και να δημιουργηθούν ερωτηματολόγια σχετικά με αυτή τη θεματολογία, που να απευθύνονται στον Συλλόγους Γονέων και Κηδεμόνων των σχολικών μονάδων και στους μαθητές. Με τον τρόπο αυτό θα μπορούσαν να προκύψουν επιπλέον συμπεράσματα και να αξιοποιηθούν από τα στελέχη της διοίκησης της εκπαίδευσης και το Υπουργείο Παιδείας ώστε να ληφθούν υπόψη σε επόμενες νομοθετικές παρεμβάσεις.

Τέλος θα μπορούσαν να αποτελέσουν εφαλτήριο για τη μελέτη της προετοιμασίας και εκπαίδευσης των υποψηφίων διευθυντών όλων των σχολικών μονάδων στην Ελλάδα, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν με επιτυχία στα καθήκοντά τους.

5.4 Περιορισμοί έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε από τον Φεβρουάριο μέχρι τον Μάρτιο του 2022 μέσα σε συνθήκες οι οποίες προέκυψαν από τον περιορισμό των μετακινήσεων και δράσεων για τον περιορισμό της εξάπλωσης του ιού Covid-19. Στη σύντομη αυτή περίοδο αποτυπώθηκαν οι απόψεις των διευθυντικών στελεχών των σχολείων εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Ν. Κοζάνης σχετικά με τον ρόλο του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της..



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

Κατά τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας υπήρξαν κάποιοι περιορισμοί. Η έρευνα υπόκειται στους μεθοδολογικούς περιορισμούς οι οποίοι επισημαίνονται για τις έρευνες που βασίζονται στο μοίρασμα των ερωτηματολογίων τα οποία συμπληρώνονται από τους συμμετέχοντες. Οι περιορισμοί αυτοί σχετίζονται με ζητήματα όπως η πλήρης κατανόηση από τους συμμετέχοντες του ερωτηματολογίου. Ωστόσο, έγινε προσπάθεια να δοθούν όλες οι διευκρινιστικές οδηγίες στο επεξηγηματικό κείμενο που συνόδευε το ερωτηματολόγιο της έρευνας. Ένας άλλος περιορισμός της έρευνας αφορούσε το δείγμα που έλαβε μέρος στην έρευνα. Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε αποτελούνταν από διευθυντικά στελέχη και εκπαιδευτικούς. Κάτι τέτοιο περιορίζει την δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων και την εξαγωγή συμπερασμάτων που να αντιπροσωπεύουν όλον τον υπό διερεύνηση πληθυσμό. Ακόμα, υπήρχε περιορισμός χρόνου για τη διεξαγωγή της έρευνας, αφού πρόκειται για μια πτυχιακή εργασία με συγκεκριμένες ημερομηνίες παράδοσης.

Τέλος, καθοριστικό ρόλο στην επιτυχή ολοκλήρωση της έρευνας διαδραμάτισε και το γεγονός ότι η χώρα μας βρίσκεται στη δίνη της πανδημίας COVID-19 που έχει πλήξει όλον τον κόσμο και σε αυτό ίσως επέφερε κάποιες καθυστερήσεις (λόγω ασθένειας, περιοριστικών μέτρων κλπ) στην όλη διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας.

5.5 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο που προηγήθηκε έγινε προσπάθεια να παρουσιαστούν τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας. Αναφέρθηκαν τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των απαντήσεων των ερωτημάτων στα ερωτηματολόγια και έγινε προσπάθεια σύνδεσης των συμπερασμάτων με συμπεράσματα ερευνών με σχετική θεματολογία. Στη συνέχεια παρουσιάστηκαν οι προτάσεις για μελλοντική διερευνήσεις σε ίδιες ή



*«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»*

συναφείς πλευρές του θέματος. Το κεφάλαιο ολοκληρώθηκε με τους οι περιορισμούς στους οποίους υπόκειται η παρούσα έρευνα, είτε λόγω συνθηκών είτε λόγω εκτάκτων καταστάσεων.



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»

Βιβλιογραφία

Ξενογλώσση Βιβλιογραφία

1. Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6–14. doi : 10.1080 / 13603120110078043
2. Armstrong, P. (2017) Successful school leadership: international perspectives. *British Journal of Educational Studies*, 65(2), 263-264
3. Bhatti, N, Maitlo, GM, Shaikh, N, Hashmi, MA, & Shaikh, FM 2012, ‘The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction’, *International Business Research*, Vol. 5, No. 2, pp. 192.
4. Bush, T. (2008). *From management to Leadership*. Educational Management and Leadership.
5. Blase, J. J. (1987). Dimensions of effective school leadership : The teacher’s perspective. *American Educational Research Journal*, 24(4), 589–610. Retrieved from [https : / / www.jstor.org / stable / 1163181?read - now=1&loggedin=true&seq=1#page_scan_tab_contents](https://www.jstor.org/stable/1163181?read-now=1&loggedin=true&seq=1#page_scan_tab_contents)
6. Blase, J., & Blase, J. (2000). Effective instructional leadership : Teachers’ perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 130–141. doi : 10.1108 / 09578230010320082
7. Bowden, D. E. (2015). A Perspective on Leading and Managing Organizational Change. *Economics and Business Review*, 1(2), 3 - 21. doi : 10.18559 / ebr.2015.2.1



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»

8. Bush, T., & Glover, D. (2003). School leadership : Concepts and evidence. Nottingham, UK : National College for School Leadership. Retrieved from [http : / / dera.ioe.ac.uk / 4904 / 1 / download%3Fid=17370&filename=school - leadership - concepts - evidence - summary.pdf](http://dera.ioe.ac.uk/4904/1/download%3Fid=17370&filename=school-leadership-concepts-evidence-summary.pdf)
9. Bush, T. (2010) The national professional qualification for headship: The key to effective school leadership?. *School Leadership & Management*,
10. Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models : What do we know?. *School Leadership & Management*, 34(5), 1–19. doi : 10.1080 / 13632434.2014.928680
11. Byrne, D., & Callaghan, G. (2013). Complexity theory and the social sciences : The state of the art. New York : Routledge.
12. Chaudhry, AQ, & Javed, H 2012, ‘Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation’, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 7.
13. Costello, D. 2015. “Challenges and Supports of Instructional Leadership in Schools.” *Antistasis* 5 (1) : 3–6.
14. Creswell,J.(2016). *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή, και αξιολόγηση ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα. Εκδόσεις: Ιών
15. Cuche, D. (2001). Η έννοια της κουλτούρας στις Κοινωνικές Επιστήμες. Αθήνα: Τυπωθήτω. Danielson, Ch. (2007) The many faces of leadership. *Educational Leadership*, 65(1), 14
16. Davis, S. H., and L. Darling - Hammond. 2012. “Innovative Principal Preparation Programs : What Works and How We Know.” *Planning and Changing* 43 : 25–45.
17. Davis, S. H., and R. J. Leon. 2011. “How Not to Prepare School Principals.” *Planning and Changing* 42 : 274–287.



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»

18. Davis, S., L. Darling - Hammond, M. LaPointe, and D. Meyerson. 2005. "Developing Successful Principals." Stanford Educational Leadership Institute 1 (1) : 1–32.
19. Deal, T.E. & Peterson, K.D. (1998) How leader influence the culture of schools. *Educational Leadership* 56, (1), 28 -30
20. DuBrin, A.J. (1998). *Leadership: Research Findings, Practice and Skills*, Boston: Houghton Mifflin Co.
21. DeRue, S. D. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, 31, σσ. 125-150.
22. Drucker, P. (2012). *Managing in the next society*. Oxford : Routledge
23. Duncan, H., B. Range, & S. Scherz. (2011). "From Professional Preparation to on - the - Job Development : What Do Beginning Principals Need?" [https : / / files.eric.ed.gov / fulltext / EJ974249.pdf](https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ974249.pdf).
24. Flight, L., & Julious, S.A. (2006). Practical guide to sample size calculations: an introduction. *Pharm Stat*, 15(1):68-74.
25. Gentilucci, J. L., L. Denti, and C. L. Guaglianone. 2013. "New Principals' Perspectives of Their Multifaceted Roles." *Educational Leadership and Administration : Teaching and Program Development* 24 : 75–85.
26. Hammond, J., Muffs, M., & Sciascia, S. (2001). The leadership crisis : Is it for real? *Principal*, 81(2), 28 - 32.
27. Hoy, K. W., & Miskel, G. C. (2001). *Educational administration : Theory, research, and practice* (6th ed.). New York, NY : McGraw-Hill.
28. Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific journal of management*, 1(2), 81-99.
29. Hoy, W. & Miskel, C. (2008). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. New York: McGraw-Hill
30. <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2010/GiannadakiEleftheria,Papadaki>



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»

Styliani/attached-document-1290587932-802280-

26213/Giannadaki_Papadaki2010.pdf

31. <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2012/TofalliEirini/attached-document-1334048944-930100-17892/Tophalli2012.pdf>
32. http://www.pee.gr/wp-content/uploads/praktika_synedrion_files/pr_syn/s_nay/c/2/georgia_pasiardi.htm
33. https://apothesis.lib.teicrete.gr/bitstream/handle/11713/5174/Daskalogiannaki_Xanthippi_DimitrogiannakiArtemis2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y
34. https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=4MByAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=leadership+in+organizations+yukl+5th&ots=7hgHFr75dE&sig=LzhxGP_k5UNXtajVjNCoS-ay6OM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
35. Kalantzis, M., & Cope, B. (2013). *Νέα Μάθηση. Βασικές Αρχές για την Επιστήμη της Εκπαίδευσης*. Εκδόσεις Κριτική.
36. Kauffman, S. A. (1993). *The origins of order. Self Organization and Selection in Evolution*. New York: Oxford University Press.
37. Kesting, P, Ulhøi, JP, Song, LJ, & Niu, H 2016, ‘The impact of leadership styles on innovation - a review’, *Journal of Innovation Management*, Vol. 3, No. 4, pp. 22 – 41
38. Leithwood, K. Duke, D. (1999). *A century’s quest to understanding school leadership*.
39. Lewin, K, Lippitt, R, & White, RK 1939, ‘Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”’, *The Journal of social psychology*, Vol. 10, No. 2, pp. 269 - 299.
40. Morgan, G. (1996). *Empowering human resources*. In C. Riches, & C. Morgan (Eds), *Human Resource Management in Education* (pp. 32-37). London: The Open University.



*«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»*

41. Marion, R. (1999). *The edge of organization : Chaos and complexity theories of formal social systems*. Oxford : Sage Publications.
42. Mendels, P., and L. Mitgang. 2013. *Creating Strong Principals*. New York : The Wallace Foundation.
43. Mestry, R., I. Moonsammy - Koopasammy, and M. Schmidt. 2013. “The Instructional Leadership Role of Primary School Principals.” *Education as Change* 17 (sup1) : S49–S64.
44. Miller, W. 2013. *Better Principal Training is Key to School Reform*. New York : The Wallace Foundation.
45. Mitleton-Kelly, E. (2003). *Ten Principles of Complexity & Enabling Infrastructures*. Στο E. Mitleton-Kelly (Επιμ.), *Complex Systems and Evolutionary Perspectives of Organisations: The Application of Complexity Theory to Organisations* (σσ. 23-20). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
46. Moos, L., Mahony, P., & Reeves, J. (1998). What teachers, parents, governors and pupils want from their heads. In J. MacBeath (Ed.), *Effective School Leadership : Responding to change* (pp. 60–79). London, UK : Paul Chapman.
47. Morel, B., & Ramanujam, R. (1999). Through the looking glass of complexity: The dynamics of organizations as adaptive and evolving systems. *Organization Science*, 10, σσ. 278-293.
48. Morgan, C., Hall, V., & Mackay, H. (1983). *The selection of secondary school head teachers*. Milton Keynes, UK : Open University Press.
49. Nicolaidou, M., & Ainscow, M. (2002). Understanding ‘failing’ schools: The role of culture and leadership. Paper presented at the British Education Research Association Conference, Exeter, UK
50. Nooteboom , S. G., & Termeer, C. J. (2013). Strategies of Complexity Leadership in Governance Systems. *International Review of Public Administration*, 18(1), σσ. 25-40



*«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»*

51. Northouse, P. G. (2015). Leadership : Theory and practice. New York : Sage Smits.
52. Odumeru, J.A. & Ifeanyi, G.O. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories : Evidence in literature. International Review of Management and Business Research. 2(2). 355 – 361
53. Pashiardis, P. & Johansson, O. (2016) Successful school leadership: International perspectives. London: Bloomsbury Academic
54. Peurach, D. J., and E. Gumus. 2011. “Executive Leadership in School Improvement Networks : A Conceptual Framework and Agenda for Research.” Current Issues in Education 14 (3) : 1–17.
55. Robson, C. (2002). Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers. 2nd ed. Malden, MA: Blackwell.
56. Stoll, Louise. (1998). School culture. School Improvement Network's Bulletin.
57. Stedman, L. C. (1987) It’s time we changed the effective school formula. Phi Delta Kappan, 69(3), 215-227
58. Stein, S. J., and L. Gewirtzman. 2003. Principal Training on the Ground. New York : Argosy Publishing
59. Thietart, R., & Forgues, B. (2011). Complexity science and organization. Στο P. Allen, S. Maguire, & B. McKelvey (Επιμ.), The Sage Handbook of Complexity and Management (σσ. 54-63). London: Sage.
60. Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S., & Higgins-D’Alessandro, A. (2013). A review of school climate research. Review of educational research, 83(3), 357- 385.
61. Tschannen-Moran, M., & Hoy, A. W. (2007). The differential antecedents of self-efficacy beliefs of novice and experienced teachers. Teaching and teacher Education, 23(6), 944-956.



*«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»*

62. Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, 18, σσ. 298-318.
63. Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity Leadership in Bureaucratic Forms of Organizing: A Meso Model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), σσ. 631–650;.
64. Vescio, V., Ross, D., & Adams, A. (2008). A Review of Research on the Impact of Professional Learning Communities on Teaching Practices and Student Learning. *Teaching and Teacher Education*, 24, 80-91
65. Verrett, S. L. (2012). Gender Perceptions of Administrative Team Members regarding Secondary Principals' Leadership Actions and Behaviors in Managing Change. Doctoral diss., University of New Orleans Theses and Dissertations (1542).
66. Versland, T. M. 2013. "Principal Efficacy : Implications for Rural 'Grow Your Own' Leadership Programs." *Rural Educator* 35 (1) : 1–10.
67. Waters, T., Marzano, R., & McNulty, B. (2004). Developing the science of educational leadership. *ERS Spectrum*, 22(1), 4 - 13.



*«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»*

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008α). Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Έλλην
2. Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994), Εξουσία και Οργάνωση- διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος. Αθήνα: Νέα Σύνορα- Α. Α. Λιβάνη
3. Ανθοπούλου, Σ. (1999), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, στο Βιβλίο: Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, Εκδόσεις Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
4. Αντωνίου, Α.-Σ. (2006) Τακτικές άσκησης επιρροής μεταξύ διευθυντικών στελεχών και υφισταμένων σε ελληνικούς οργανισμούς. Στο: Εκπαιδευτική ηγεσία και σχολική κουλτούρα: Συγκριτική μελέτη μεταξύ Γενικών και ειδικών Δημοτικών Σχολείων.
5. Αργυρίου, Α., Ανδρεάδου, Δ. & Τύπας, Γ., (2015). Οι απόψεις των υποψηφίων Διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για το θεσμικό πλαίσιο επιλογής στελεχών εκπαίδευσης του 2011. Μια μελέτη περίπτωσης στη Δυτική Αττική. Ανακτήθηκε 10/12/2018 από: http://www.educircle.gr/periodiko/images/teuxos/2015/teuxos_3/3_3_3.pdf.
6. Βιτσιλάκη, Α.&Ράπτης, Ν. (2007). Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: η ταυτότητα του διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη
7. Θεοφιλίδης, Χ.(1999). Εκπαιδευτικοί στοχασμοί: έλλογη παιδαγωγική δράση και διοίκηση σχολείου.Λευκωσία: Έκδοση του συγγραφέα
8. Καμπουρίδης, Γ. (2002)Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

9. Κανέλλου Ι, (2018). «Εκπαιδευτική ηγεσία και σχολική κουλτούρα. Απόψεις και προσδοκίες των εκπαιδευτικών – Η περίπτωση των εκπαιδευτικών των Γυμνασίων της Β. Εύβοιας», Πάτρα: ΕΑΠ(διπλωματική εργασία) <https://apothesis.eap.gr>.
10. Καραγεωργοπούλου, Α. (2017). Ο δημόσιος λόγος του ΟΟΣΑ για την σχολική ηγεσία και οι συστάσεις για τη διοίκηση της εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Συσχέτιση με τις πολιτικές αξιολόγησης διευθυντών σχολικών μονάδων στην Ελλάδα από το 2010 έως το 2017. Πάτρα: Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
11. Κατσαρέα, Μ. (2016). Αντιλήψεις εκπαιδευτικών και διευθυντών εκπαίδευσης για το ρόλο των διευθυντών στην ανάπτυξη συλλογικής κουλτούρας και θετικού κλίματος στη σχολική μονάδα. Πάτρα: Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
12. Κατσαρός, Ι. (2008). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
13. Κονταξή, Μ. (2008). Η φιλοσοφία της εκπαιδευτικής ηγεσίας και η επίδραση του ηγέτη στην κουλτούρα του σχολείου. Δελτίο ΚΟΕΔ, Τεύχος 22, κοσ, Α. (2009), Διαμορφώνοντας μια κουλτούρα εκπαιδευτικής αλλαγής» στο βιβλίο « Θέματα Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού, Εκδόσεις Ατραπός.
14. Κοντζεδάκη, Μ. (2011) Η σημασία της ηγεσίας στην αποτελεσματική λειτουργία μίας επιχείρησης. Ανώτατο τεχνολογικό ίδρυμα Κρήτης
15. Κόντης, Θ. (1994), Διοικητική Ψυχολογία, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
16. Κουτούζης, Μ. (1999). Η εκπαιδευτική μονάδα ως οργανισμός, Τόμος Α, ΕΑΠ: Πάτρα
17. Κυθραιώτης, Α., Πασιαρδής, Π. (2006). Η επίδραση του ηγετικού στυλ και της κουλτούρας στις επιδόσεις των μαθητών των δημοτικών σχολείων της Κύπρου. 9ο Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου.



*«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»*

18. Κουτούζης, Μ. (1999). Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση
19. Λαΐνας, Α. (2000). Διοίκηση και Προγραμματισμός σχολικών μονάδων: επιστημονικές προσεγγίσεις και ελληνική πραγματικότητα, Θεσσαλονίκη, Αφοί Κυριακίδη
20. Λαμπρόπουλος, Σ. (2017). Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Πανεπιστήμιο Πελλοπονήσου, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Τμήμα Κοινωνικής Εκπαίδευσης και Πολιτικής, Διπλωματική Εργασία.
21. Ματσαγγούρας, Η. (2008), Η σχολική τάξη, Εκδόσεις Γρηγόρη, Αθήνα
22. Μπενάζη, Α (2019). Ο ρόλος της κατάρτισης και της εμπειρίας του σχολικού διευθυντή στην αποδοτικότητα του έργου του, (σ. 27-38) Πάτρα: ΕΑΠ (Διπλωματική εργασία). <https://apothesis.eap.gr>
23. Μπουραντάς, Δ. (2002). Μαντζμέντ. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος
24. Μπουραντάς, Δ. (2001). Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο. Αθήνα, εκδόσεις Μπένου
25. Μπουραντάς, Δ.(2005). Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
26. Πασιαρδή, Γ. (2016). «Σχολική κουλτούρα: Έννοια, βελτίωση και αλλαγή» στα πρακτικά του 3ου πανελλήνιου συνεδρίου της Παιδαγωγικής εταιρείας Ελλάδος, Ελληνική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Έρευνα, Αθήνα, σ.σ.χ.χ)
27. Πασιαρδή, Γ. (2017). Σχολική κουλτούρα. Έννοια, βελτίωση και αλλαγή στα πρακτικά του συνεδρίου Τύποι, Μορφές, Εφαρμογές και Αποτελεσματικότητα της Εκπαίδευσης. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα:
28. Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή. Αθήνα, Μεταίχμιο



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης»

29. Πασιαρδής, Π., Σαββίδης, Β. (2008). Η επιτυχημένη σχολική ηγεσία σε σχολεία της υπαίθρου: Η περίπτωση της Κύπρου. Δελτίο ΚΟΕΔ, Τεύχος 22
30. Ράπτης, Ν. & Βιτσιλάκη, Χ. (2007). Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Η Ταυτότητα του Διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.α
31. Σαΐτης Χ, (2005). Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολικών Μονάδων. Αθήνα:Αυτοέκδοση.
32. Σαΐτης, Χ. (2008α). Ο διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ– Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
33. Σαΐτη, Α. και Σαΐτης, Χ. (2012), Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο:
34. Τσιώρα, Μ. (2019). Η συμβολή του διευθυντή στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας στα ελληνικά δημόσια σχολεία από την οπτική γωνία των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Λέσβου, (σ. 127), Πάτρα: ΕΑΠ (Διπλωματική εργασία). <https://apothesis.eap.gr>.
35. Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Θεσσαλονίκη, εκδόσεις Κυριακίδη.
36. Χατζηπαναγιώτου, Π. (2008). Ο ρόλος της κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού. Στο Δ.Κ. Μαυροσκούφης (Επιμ.), Οδηγός Επιμόρφωσης. Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή. Θεσσαλονίκη: ΥΠ.Ε.Π.Θ.
37. Χατζηπαντελή, Π (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα, εκδόσεις Μεταίχιμο.
38. Χριστοφίδου, Ε. (2011). Κουλτούρα και κλίμα. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα http://www.moec.gov.cy/dde/anaptyxi_veltiosi_scholeiou/tomeis_drasis/kl_ima_koultoura/koultoura_kai_klima.pdf



*«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»*

39. Χρόνη Σ, (2015). «Ο ρόλος του Δ/ντή στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας.
Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας», Ρόδος: Παν/μιο Αιγαίου,
Διπλωματική Εργασία



*«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»*

Νομοθεσία

N.1566/1985. «Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 167, τ.Α΄).

Υ.Α. 353.1/324/105657/Δ1. «Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας Β και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων». (ΦΕΚ 1340/16-10-2002, τ.Β΄)



*«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»*

ΠαράρτημαΑ: Συνοδευτικό ενημερωτικό κείμενο

Προς τους εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης των Σχολικών Μονάδων της Π.Ε. Κοζάνης

Αγαπητέ/ ή συνάδελφε,

Στο πλαίσιο της πτυχιακής μας εργασίας στο ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας και πιο συγκεκριμένα στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, διεξάγουμε την παρούσα έρευνα με θέμα: «Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης». Μέσα από την εργασία αυτή γίνεται προσπάθεια να διερευνηθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Π.Ε. Κοζάνης σχετικά με τον ρόλο του Διευθυντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις που θα δοθούν είναι εντελώς εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς. Για τη συμπλήρωσή του απαιτούνται περίπου δέκα λεπτά και δεν παρουσιάζει κάποια δυσκολία. Για να συμβάλλετε στην αξιοπιστία της έρευνας είναι σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις με ειλικρίνεια. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον πολύτιμο χρόνο που διαθέσατε.

Με εκτίμηση

Μαρία Κουζιάκη ΠΕ7901

Αναστάσιος Βόμβας ΠΕ0401



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»

Παράρτημα Β: «Ερωτηματολόγιο»

«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της κουλτούρας της
σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε Κοζάνης.»

Α΄ Μέρος - Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα
2. Ηλικία: 21-30 31-40 41-50 51-60 60 και άνω
3. Έτη υπηρεσίας: 1-5 6-15 15-25 25 και πάνω
4. Έτη υπηρεσίας στο σχολείο αυτό: Λιγότερο από έναν χρόνο
 1-5 6-10 11-15 16-20 20 και άνω
5. Σπουδές: Μόνο Πτυχίο Πανεπιστημίου Δεύτερο Πτυχίο
Μεταπτυχιακές σπουδές Διδακτορικές σπουδές
6. Ιδιότητα (σχέση εργασίας):
- Μόνιμος Αναπληρωτής



*«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»*

7. Ειδικότητα:

_____ (Σημειώστε την ειδικότητα)

8. Αναφέρετε τη Σχολή και το Τμήμα από το οποίο αποφοιτήσατε:

9. Θέση εργασίας:

Διευθυντής/τρια Σχολικής Μονάδας
Μονάδας

Υποδιευθυντής/τρια Σχολικής

Εκπαιδευτικός Σχολικής Μονάδας



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»

Β' ΜΕΡΟΣ

10. Η κουλτούρα σε μία σχολική μονάδα

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Καθορίζει την ταυτότητά της					
Συμβάλλει ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι να έχουν την κατάλληλη συμπεριφορά					
Διευκολύνει την ανάπτυξη αφοσίωσης στην ομάδα					
Συμβάλλει στη διαχείριση αλλαγής					
Προάγει τη συνοχή και την αφοσίωση στον οργανισμό					
Ενισχύει τον συντονισμό και τη συνεργασία					



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»

Συμβάλλει θετικά στην πρόθεση των εκπαιδευτικών να παραμείνουν στον σχολικό οργανισμό					
Παρέχει ασφάλεια και σταθερότητα στους εκπαιδευτικούς					
Συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του σχολείου					
Συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων					
Ενισχύει την ενεργητικότητα και την παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών					
Αυξάνει το ενδιαφέρον για την καθημερινή συμπεριφορά και την απόδοση μεγαλύτερης προσοχής σε αυτά που έχουν πραγματική σημασία και αξία για το σχολείο					



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»

11. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είναι σημαντικοί οι παρακάτω παράγοντες στη
διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού					
Επιδόσεις των μαθητών					
Επιθυμία για βελτίωση της σχολικής μονάδας					
Οι ικανότητες του διευθυντή					
Η επαρκής και προσβάσιμη υλικοτεχνική υποδομή					
Η καθαριότητα της σχολικής μονάδας					
Η αισθητική και η ασφάλεια του κτιρίου					
Οι φιλοδοξίες του διευθυντή					



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»

Η σχέση των εκπαιδευτικών με τον διευθυντή					
Η σχέση των εκπαιδευτικών μεταξύ τους					
Το κλίμα στο χώρο του σχολείου					
Οι φιλοδοξίες των εκπαιδευτικών					
Η συνεργασία εκπαιδευτικών και γονέων					
Η συμπεριφορά των μαθητών					
Ο διευθυντής – ηγέτης υπεύθυνος για την διαμόρφωση κουλτούρας					
Η ιστορία του σχολείου					
Η τοποθεσία του σχολείου					
Ο τρόπος λειτουργίας του σχολείου					
Το μέγεθος του σχολείου					



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»

Ο σκοπός του σχολείου					
-----------------------	--	--	--	--	--

12. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι ο διευθυντής έχει ρόλο - κλειδί για τη διαμόρφωση
κουλτούρας μέσα στο σχολείο;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ

13. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για τη διαμόρφωση
κουλτούρας σε ένα σχολείο;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ

14. Σε ποιο βαθμό οι παρακάτω στρατηγικές ενός διευθυντή νομίζετε ότι
συμβάλλουν στην διαμόρφωση κουλτούρας;

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Η συμμετοχική λήψη αποφάσεων					
Η ενθάρρυνση και διοργάνωση κοινών σχεδίων εργασίας					



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»

Η δημιουργία ευκαιριών για συναντήσεις των εκπαιδευτικών και συνεργασία (πρόβλεψη για χρόνο, χώρο, πόρους κ.λ.π.)					
Η αξιοποίηση των συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων					
Το παράδειγμά του					
Ο δημοκρατικός τρόπος ηγεσίας					
Άμεση και συχνή επικοινωνία					
Αναγνώριση του έργου των εκπαιδευτικών					
Η διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων (εξόδων, γευμάτων, εορτασμών επιτυχιών, γενεθλίων κ.λ.π.)					
Γνωριμία με την ιστορία του σχολείου					



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»

**15. Θεωρείτε ότι ο διευθυντής - ηγέτης συμβάλλει στη διαμόρφωση της κουλτούρας
όταν**

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Εντάσσει στους κόλπους του σχολείου τη φιλοσοφία, τις αξίες και τα πιστεύω της τοπικής κοινότητας					
Θέτει σε εφαρμογή προγράμματα και καινοτόμες δράσεις με τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών, των γονέων αλλά και της τοπικής κοινότητας.					
Αναγνωρίζει τις επιτυχίες και διακρίσεις των μαθητών και του σχολείου.					
Δημιουργεί θετικό κλίμα και υψηλές προσδοκίες τόσο στους εκπαιδευτικούς, όσο και στους					



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»

μαθητές και τους γονείς.					
Δημιουργεί μια ξεκάθαρη αίσθηση σκοπού και κατεύθυνσης του σχολείου.					
Κατανοεί την υπάρχουσα σχολική κουλτούρα.					
Επικεντρώνεται στη διατήρηση της σταθερότητας στη σχολική μονάδα.					
Προωθεί τις απαραίτητες αλλαγές βάσει των αναγκών της τοπικής κοινότητας και της κοινωνίας.					
Έχει ατομικές αξίες και πεποιθήσεις ίδιες με τις αξίες και τις πεποιθήσεις του σχολικού οργανισμού					
Επικοινωνεί με τα υπόλοιπα μέλη					



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
 κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
 Κοζάνης»

(εκπαιδευτικούς, γονείς, τοπική κοινότητα).					
Αποτελεί πρότυπο για την προαγωγή της κουλτούρας.					
Εκφράζει την προσωπική του ικανοποίηση για τις επιτυχίες της σχολικής μονάδας.					
Υιοθετεί αναστοχαστική πρακτική στη διδασκαλία και στη διαμόρφωση ενός συνεργατικού κλίματος στο σχολείο.					

16. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι παρακάτω αποτελούν συν-
 διαμορφωτές κουλτούρας σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
--	---------	------	--------	------	-----------



«Ο ρόλος του Δ/ντή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της
κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Απόψεις εκπαιδευτικών Δ.Δ.Ε
Κοζάνης»

Εκπαιδευτικοί					
Σύλλογος διδασκόντων					
Γονείς					
Μαθητές					
Σχολικός Σύμβουλος					
Τοπική κοινωνία					
Κρατικός μηχανισμός					

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα :

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599 / 1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα / εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών / δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.