

Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης

Τόμ. 2015, Αρ. 2 (2015)

Λειτουργίες νόησης και λόγου στη συμπεριφορά, στην εκπαίδευση και στην ειδική αγωγή: Πρακτικά 5ου Συνεδρίου



ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΟΜΕΑΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ Π.Τ.Δ.Ε.
ΚΕΝΤΡΟ ΜΕΛΕΤΗΣ ΨΥΧΟΦΥΣΙΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

5^ο ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ 19-21 Ιουνίου 2015

Υπό την αιγίδα του Υπουργείου Πολιτισμού, Παιδείας και
Θρησκευμάτων

« Λειτουργίες νόησης και λόγου στη συμπεριφορά,
στην εκπαίδευση και στην ειδική αγωγή »

ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΣΥΝΕΔΡΙΟΥ

ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2016

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:

Παπαδάτος Γιάννης
Πολυχρονόπουλος Σταυρούλα
Μπασιτέα Αγγελική

ISSN: 2529-1157

ΑΘΗΝΑ

Αποτελεσματικός Διευθυντής και ο ρόλος του. Απόψεις εκπαιδευτικών

Θωμαή Σαγρή, Ιωάννα Βουρνούκα

doi: [10.12681/edusc.356](https://doi.org/10.12681/edusc.356)

Βιβλιογραφική αναφορά:

Σαγρή Θ., & Βουρνούκα Ι. (2016). Αποτελεσματικός Διευθυντής και ο ρόλος του. Απόψεις εκπαιδευτικών. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 2015(2), 1179–1191. <https://doi.org/10.12681/edusc.356>

Αποτελεσματικός Διευθυντής και ο ρόλος του. Απόψεις εκπαιδευτικών

Σαγρή Θωμαή
Νηπιαγωγός
thsagr@gmail.com

Βουρνούκα Ιωάννα
Νηπιαγωγός

Περίληψη

Σε μια προσπάθεια διαμόρφωσης του αποτελεσματικού σχολείου, μέσα σε μία κοινωνία που μεταβάλλεται διαρκώς, αναζητείται να προσδιοριστεί ο ρόλος του αποτελεσματικού Διευθυντή, ως ηγέτη, καθώς και να διευκρινιστούν τα στοιχεία εκείνα που τον καθιστούν ικανό και υπεύθυνο συνδαιτυμόνα μεταξύ των διαφόρων ομάδων και υποσυστημάτων που συναποτελούν τη σχολική μονάδα, διατηρώντας την ισορροπία και την ομαλή λειτουργία τους.

Αναλύοντας βιβλιογραφικά τις έννοιες Διοίκηση, Ηγεσία και την έννοια του αποτελεσματικού σχολείου όπως επίσης και το εννοιολογικό πλαίσιο σχετικά με τον Διευθυντή και το εκπαιδευτικό δυναμικό, αντλήσαμε πληροφορίες που φάνηκαν χρήσιμες για τη διερεύνηση των ερευνητικών μας ερωτημάτων σχετικά με τον αποτελεσματικό ρόλο του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας.

Επιδιώξαμε να διερευνήσουμε τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το ρόλο αυτό, χρησιμοποιώντας ως μεθοδολογικό μας εργαλείο το ανώνυμο ερωτηματολόγιο και ως δείγμα μας δύο Δημοτικά Σχολεία του Νομού Αττικής, το 18^ο Δημοτικό Σχολείο Αμαρουσίου και το 2^ο Δημοτικό Σχολείο Ζεφυρίου, τα οποία επελέγησαν με τυχαία δειγματοληψία. Οι δάσκαλοι που εργάζονται σε αυτά, κλήθηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκαν με γνώμονα την άντληση των πληροφοριών που αφορούν το θέμα μας. Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε ανάλυση και ερμηνεία των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από κάθε ερωτηματολόγιο. Τέλος, διατυπώνονται προτάσεις για την υιοθέτηση, από τους Διευθυντές Σχολείων, στοιχείων και στάσεων, σε σχέση με το έργο τους και τη συνεργασία τους με τους Εκπαιδευτικούς, με στόχο την αποτελεσματικότερη Διοίκηση των Σχολικών Μονάδων.

Καταλήγοντας, παρατηρήθηκε ότι οι απόψεις των εκπαιδευτικών ταυτίζονται σε αρκετά σημεία με τη βιβλιογραφία. Όμως, υπάρχουν και διαφορές, που αλλάζουν με τις προσωπικές απόψεις του καθενός.

Λέξεις-Κλειδιά: Διοίκηση, Ηγεσία, ο αποτελεσματικός Διευθυντής, αποτελεσματικό σχολείο, ρόλος, καθήκοντα, εκπαιδευτικό προσωπικό.

Abstract

In an effort of making schools more effective, within a society that is constantly changing, we are sought to determine the role of Director as a leader and look for those elements that make him competent and responsible between different groups and subsystems constituting school unit, able to keep the balance among them and their smooth operation.

Analyzing through bibliography the meaning of the words management, leadership and the concept of the effective school as well as the conceptual framework for the Director and the educational staff, learned information seemed useful to investigate our research questions about the effective role of the Director of School Unit. . We sought to investigate the views of the teachers regarding this role, using as a methodological tool our anonymous questionnaire and as our sample two Primary Schools in Attica, the 18th Elementary School of Maroussi and the 2nd Primary School of Zefiri, selected by random sampling. The teachers who work in them were asked to respond to questionnaires that were designed with a view to raising of information concerning our subject. Then, an analysis and interpretation of data was followed, collected from each questionnaire. Finally, we made our suggestions for adoption by the school principals, in relation to their work and their cooperation with teachers, aimed at more effective management of schools.

In conclusion, it was noted that the views of teachers were identified in several places in the bibliography. But there are also differences, which are changed with the personal views of each.

Keywords: Management, Leadership, effective Director, effective school, role, missions, educational staff.

Μέρος 1

Κεφάλαιο πρώτο

Εννοιολογικό πλαίσιο της έρευνας σχετικά με την έννοια του «Διευθυντή»

Ο ρόλος και τα καθήκοντα του διευθυντή

Ο όρος «ρόλος» αποδίδεται με διαφορετικές έννοιες από τους διάφορους συγγραφείς. Συγκλίνοντας σε μία γενική έννοια του όρου, μπορούμε να χαρακτηρίσουμε το ρόλο ως ένα σύνολο καθηκόντων, δραστηριοτήτων και δικαιωμάτων που προκύπτουν από τη θέση που κατέχει κάθε άνθρωπος μέσα σε μία κοινωνία οργανωμένη, σε ένα σύστημα κανόνων (Σαϊτης, 2002).

Στην εργασία αυτή μας ενδιαφέρει να ασχοληθούμε με τον ρόλο που έχει το άτομο που βρίσκεται στη θέση του Διευθυντή του σχολείου. Στην περίπτωση, λοιπόν, της σχολικής μονάδας βασική λειτουργία του διευθυντή μπορεί να θεωρηθεί η χρησιμότητά του ως συνδαιτυμόνας μεταξύ των διαφόρων ομάδων και υποσυστημάτων, που συναποτελούν τη σχολική μονάδα, διατηρώντας την ισορροπία και την ομαλή λειτουργία τους. Ο ρόλος του διευθυντή περιλαμβάνει το σύνολο των προσδοκιών όλων των μελών που εμπλέκονται με το σχολικό περιβάλλον, το στενό ή το ευρύτερο, όπως των ανωτέρων ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης, των μαθητών κ.ά. Λαμβάνοντας υπόψη όλες αυτές τις προσδοκίες, παράλληλα με τις δικές του, για το επιθυμητό αποτέλεσμα του εκπαιδευτικού έργου, είναι σαφές ότι δεν είναι δυνατόν να φέρει μόνος του σε πέρας όλα τα καθήκοντα που απορρέουν από τη θέση του, πρέπει να διαθέτει τις κατάλληλες εκείνες ικανότητες καταμερισμού και συντονισμού εργασιών, με σκοπό την πραγματοποίηση των προσδοκιών (Σαϊτης, 2002).

Μελετώντας την ισχύουσα νομοθεσία σχετικά με τη διοίκηση της εκπαίδευσης (άρθρο 11 του ν. 1566/85) τη διοίκηση της σχολική μονάδας της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης την ασκούν τα εξής όργανα: ο διευθυντής, ο υποδιευθυντής και ο σύλλογος διδασκόντων. Ο διευθυντής σχολείου είναι ένας δάσκαλος, ο οποίος κατέχει σημαντική θέση στην ιεραρχική δομή του σχολικού συστήματος και συγκεντρώνει στα χέρια του εξουσίες και ευθύνες για τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο των μελών που συντελούν στην εκπαιδευτική διαδικασία, αναφορικά με τη σχολικά μονάδα.

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2002), οι λειτουργίες του διευθυντή σχολείου καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα το οποίο μπορεί να διακριθεί σε πέντε «τομείς», από τους οποίους απορρέουν ευθύνες που σχετίζονται με αυτούς. Συγκεκριμένα οι ευθύνες αφορούν:

- Με το *διδασκτικό προσωπικό*, π.χ. η επίβλεψη του έργου των διδασκόντων κ.ά.
- Με τους *μαθητές*, π.χ. να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τα δικαιώματά τους κ.ά.
- Με την *επικοινωνία με φορείς του εξωτερικού περιβάλλοντος*, π.χ. η δημιουργία και διατήρηση καλών σχέσεων με τους γονείς και την τοπική κοινωνία κ.ά.
- Με την *κτιριακή και υλικοτεχνική δομή του σχολείου*, π.χ. η διαμόρφωση ενός οπτικά καλαίσθητου και καθαρού κτιρίου κ.ά.
- Με την *οργάνωση και διεκπεραίωση της διοικητικής εργασίας*, π.χ. η διεκπεραίωση της υπηρεσιακής αλληλογραφίας κ.ά.

Με μία αναλυτικότερη σκοπιά των καθηκόντων του Διευθυντή, εντοπίσαμε και καταγράψαμε τα ακόλουθα:

- Ο διευθυντής ενός σύγχρονου σχολείου αναλαμβάνει ένα εύρος καθηκόντων που η διεκπαιρέωσή τους εξαρτάται από τη διοικητική εμπειρία που κατέχει, τη δεινότητά του, την επιστημονική κατάρτισή του σε θέματα διοίκησης και οργάνωσης της εκπαίδευσης.
- Καθοδηγεί, βοηθά και στηρίζει, όπου κρίνεται απαραίτητο, τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους, ειδικότερα τους νέους. Διατηρεί συνεργατικό κλίμα μαζί τους και οφείλει να αποτελεί παράδειγμα.
- Μεριμνά ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα που αφορούν τη διοίκηση, τα παιδαγωγικά και την επιστήμη.
- Προΐσταται των εκπαιδευτικών και είναι υπεύθυνος για το συντονισμό του έργου τους. Οφείλει να αναπτύσσει επικοινωνία μαζί τους με γνώμονα την ισότητα και το πνεύμα αλληλεγγύης. Συγκαλεί σε τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις το Σύλλογο Διδασκόντων, προσπαθεί να αμβλύνει τις αντιθέσεις και παροτρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών των εκπαιδευτικών, παρέχοντας θετικά κίνητρα στον καθένα.
- Καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς ώστε να ολοκληρώνουν εγκαίρως τις εργασίες που έχουν αναλάβει, ελέγχοντας την πορεία τους και παρέχοντας όποια βοήθεια χρειάζονται.
- Οφείλει να ενημερώνει το διδασκτικό προσωπικό για τους νόμους που διέπουν τη λειτουργία του σχολείου.
- Αξιολογεί κάθε εκπαιδευτικό, όπως ορίζεται από τη νομοθεσία.
- Καλεί, όταν κρίνεται απαραίτητο, τους γονείς ή κηδεμόνες των μαθητών για την ενημέρωσή τους σχετικά με τη φοίτηση και την επίδοση των μαθητών, καθώς και για την από κοινού συνεργασία τους για την πρόοδο των μαθητών.
- Καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα, ώστε να θέτει υψηλούς στόχους και να δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις που θα επιφέρουν τους επιθυμητούς

στόχους, με γνώμονα ένα δημοκρατικό σχολείο, ανοιχτός στην τοπική και ευρύτερη κοινωνία.

- Οφείλει να αντιμετωπίζει με κατάλληλο χειρισμό τα θέματα και προβλήματα, που ενδεχομένως παρουσιάζονται στο χώρο των μαθητών.
- Φροντίζει για την υγιεινή κατάσταση των χώρων του σχολείου και προβαίνει στις κατάλληλες ενέργειες για την προστασία της υγείας των μαθητών και του προσωπικού. Μεριμνά για τη συντήρηση και επισκευή του κτιρίου, όποτε κρίνεται αναγκαίο.
- Φροντίζει να ενημερώνονται πάντα τα υπηρεσιακά βιβλία του σχολείου.
- Είναι υπεύθυνος για τη διεκπεραίωση της υπηρεσιακής αλληλογραφίας και την πιστή εφαρμογή των νόμων, των διαταγών των ανωτέρων αρχών των σχετικών με το διδακτικό έργο του σχολείου, τις εγγραφές, μετεγγραφές, την τακτική φοίτηση.

Ο αποτελεσματικός διευθυντής

Ο αποτελεσματικός διευθυντής – ηγέτης δημιουργεί το δικό του όραμα για το σχολείο που διοικεί . Με τη συμπεριφορά και τη δράση του μεταδίδει με ένα δυναμικό τρόπο το όραμα που έχει στους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές του σχολείου του καθώς και στα άλλα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας όπως γονείς, τοπική κοινωνία. Εξίσου σημαντικό χαρακτηριστικό του διευθυντή – ηγέτη είναι η ικανότητα να δημιουργεί θετικό κλίμα το οποίο προάγει την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Ο ικανός διευθυντής είναι σε θέση να οργανώνει, να συντονίζει, να χειρίζεται επιδέξια όλες τις καταστάσεις. Δίνει έμφαση στις ατομικές ικανότητες των εκπαιδευτικών, λαμβάνει υπόψη του τις προσωπικές ανάγκες των μαθητών και επιδιώκει να αναπτύξει στο σχολείο του κλίμα σύμπνοιας, μέσα από ένα κοινά αποδεκτό σύστημα αξιών, πεποιθήσεων, συμπεριφοράς, τρόπου σκέψης και έκφρασης, θέτοντας κοινούς στόχους και επιδιώξεις. Ο διευθυντής για να μπορέσει να λειτουργήσει αποτελεσματικά , εκφράζοντας έτσι ένα όραμα για τη δημιουργία σχολείων ποιότητας, σχολείων αποτελεσματικών, προϋποτίθεται η ύπαρξη κάποιων παραμέτρων, όπως είναι οι εξής:

- **Η προσωπικότητα του διευθυντή:** διάφορες θεωρίες των αποτελεσματικών ηγετών, επικεντρώνουν την προσοχή τους στο άτομο, στο πρόσωπο του ηγέτη, αναζητούν δηλαδή τα διακεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία υπάρχουν σε κάθε ηγέτη και τον ωθούν να ασκεί με επιτυχία τα ηγετικά του καθήκοντα. Παρόλο που η κατοχή ορισμένων χαρακτηριστικών και γνωρισμάτων δεν εγγυάται από μόνη της επιτυχημένη ηγεσία, εντούτοις οι διευθυντές με ικανότητα να επιλύουν προβλήματα έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να γίνουν αποδεκτοί ως ηγέτες από διευθυντές που δεν έχουν τη δυνατότητα αυτήν. Έτσι, η αποτελεσματικότητα του διευθυντή φαίνεται να είναι συνάρτηση τριών ομάδων δεξιοτήτων (Σαΐτης, 1998). Πρώτα απ' όλα της ικανότητας του για συνεργασία, τόσο με τον διευθυντή όσο και με το σύλλογο διδασκόντων, τους μαθητές, τους γονείς και όλους τους φορείς της εκπαίδευσης (όπως για π.χ. προϊστάμενοι, τοπική αρχή κ.ά.). Προκειμένου όμως να συνεργαστεί αποτελεσματικά με τους υφισταμένους και τους προϊσταμένους του, θα πρέπει να σέβεται τους άλλους, να ακούει και να αντιμετωπίζει τα προβλήματά τους, να μη λειτουργεί υπεροπτικά και εγωιστικά και να χρησιμοποιεί την πειθώ και τη συνδιαλλαγή. Απαραίτητη ακόμα είναι και η επαγγελματική ικανότητα του διευθυντή, η οποία θα τον βοηθήσει καλύτερα να εκτιμήσει τα καθήκοντα/ ευθύνες των υφισταμένων του, ώστε να έχει καλύτερη ευχέρεια για τη λήψη σωστών αποφάσεων και την

επίλυση διαχειριστικών προβλημάτων του σχολείου. Βέβαια, η ικανότητα του «συνεργάζεσθαι» και η επαγγελματική ικανότητα από μόνες δεν αρκούν, αλλά θα πρέπει να συμπληρώνονται από την αντιληπτική ικανότητα, η οποία καθιστά το διευθυντή ικανό να επισημαίνει τις τυχόν λειτουργικές αδυναμίες του σχολείου και στη συνέχεια να διατυπώνει προτάσεις για τη βελτίωση της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετεί.

- **Η αξιοκρατική επιλογή των διευθυντών/υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων:** Όπως είναι γνωστό, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία (Ν.2413/96, άρθρο 54 και Π.Δ./μα298/95) τα κριτήρια επιλογής για τα ηγετικά στελέχη της εκπαίδευσης, άρα και του διευθυντή/υποδιευθυντή σχολικής μονάδας ομαδοποιούνται σε τρεις κατηγορίες:

- Την επιστημονική/ παιδαγωγική κατάρτιση και συγκρότηση που συνιστούν σπουδές και συγγραφικό ερευνητικό έργο (35 αξιολογικές μονάδες)
- Την υπηρεσιακή κατάρτιση και διδακτική εμπειρία (25 αξιολογικές μονάδες)
- Την ικανότητα άσκησης διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου/ κοινωνική δραστηριότητα (40 αξιολογικές μονάδες)

(Σαΐτης, 1997)

Πουθενά δεν αναφέρεται, όπως παρατηρούμε, ως απαραίτητη προϋπόθεση για την επιλογή ηγετικού στελέχους εκπαίδευσης, η αυξημένη μοριοδότηση πτυχίου ή μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος σχετικού με την οργάνωση και τη διοίκηση της εκπαίδευσης.

ΜΕΡΟΣ 2

Ερευνητικό μέρος

Μεθοδολογία της έρευνας

2.1 Μεθοδολογία της έρευνας: Μελέτη περίπτωσης

Έχοντας ως βασικό στόχο της έρευνας να αναδείξουμε τα βασικά στοιχεία που αφορούν τον αποτελεσματικό ρόλο του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας, διενεργήσαμε αρχικά μία βιβλιογραφική ανασκόπηση, αντλώντας πληροφορίες, τις οποίες καταγράψαμε στο θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας αυτής. Κατόπιν, επιδιώκουμε να διερευνήσουμε τις απόψεις των εκπαιδευτικών, αναφορικά με τον αποτελεσματικό ρόλο του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας. Θεωρήσαμε ότι το ανώνυμο ερωτηματολόγιο ενδείκνυται, ως μεθοδολογικό εργαλείο, μέσω του οποίου θα αντλήσουμε γρηγορότερα πληροφορίες για το θέμα της έρευνας. Το Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν δύο Δημοτικά Σχολεία του Νομού Αττικής, το 18^ο Δημοτικό Σχολείο Αμαρουσίου και το 2^ο Δημοτικό Σχολείο Ζέφυρου, Άνω Λιοσίων, τα οποία επελέγησαν με τυχαία δειγματοληψία και οι δάσκαλοι που εργάζονται σε αυτά κλήθηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε με γνώμονα την άντληση των πληροφοριών που αφορούν το θέμα μας. Στη συνέχεια, θα πραγματοποιηθεί ανάλυση και ερμηνεία των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από κάθε ερωτηματολόγιο. Τέλος, διατυπώνονται προτάσεις για την υιοθέτηση, από τους Διευθυντές Σχολείων, στοιχείων και στάσεων, σε σχέση με το έργο τους και τη συνεργασία τους με τους Εκπαιδευτικούς, με στόχο την αποτελεσματικότερη Διοίκηση των Σχολικών Μονάδων.

2.1.2. Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Στη μελέτη μας θα χρησιμοποιήσουμε την μέθοδο που συναντάμε πιο συχνά στην εκπαιδευτική έρευνα, την επισκόπηση. Πιο συγκεκριμένα, με την επισκόπηση συλλέγουμε διάφορα δεδομένα και πληροφορίες σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, με σκοπό να γίνει μια περιγραφή των δεδομένων συνθηκών ή να εντοπίσουν σταθερές βάσει των οποίων μπορούν να συγκριθούν με τις υπάρχουσες συνθήκες ή να προσδιορίσουν τις σχέσεις που συναντάμε στην αλληλεπίδραση συγκεκριμένων γεγονότων (Cohen & Manion, 1997). Στην παρούσα έρευνα επιδιώκουμε να περιγράψουμε το ρόλο του αποτελεσματικού διευθυντή και ύστερα να διερευνήσουμε και να ερμηνεύσουμε τις απόψεις των εκπαιδευτικών πάνω σε αυτό το ρόλο.

Οι μέθοδοι που μπορούν να ακολουθηθούν για τη δειγματοληψία μιας επισκοπικής έρευνας, είναι δύο. Η μία δίνει δείγματα πιθανοτήτων, στα οποία η πιθανότητα επιλογής είναι γνωστή στον καθένα που καλείται να απαντήσει. Αντίθετα, στην άλλη μέθοδο δίνονται δείγματα «μη πιθανοτήτων», στα οποία η πιθανότητα επιλογής χαρακτηρίζεται ως άγνωστη (Cohen & Manion, 1997). Εμείς έχουμε επιλέξει τη μέθοδο δειγματοληψίας πιθανοτήτων και συγκεκριμένα την απλή τυχαία δειγματοληψία. Σε αυτή τη μέθοδο, κάθε μέλος του πληθυσμού που μελετάται, έχει ίσες ευκαιρίες να επιλεγεί. Έτσι και εμείς επιλέξαμε τυχαία δυο σχολεία του νομού Αττικής, ώστε να συμπληρώσουμε τον απαιτούμενο αριθμό των υποκειμένων που θα αποτελέσουν το δείγμα.

Για τη συλλογή των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου. Η μέθοδος αυτή, ενδείκνυται για έρευνες επισκόπησης, όπως η δική μας. Το ερωτηματολόγιο κρίνεται χρήσιμο για τη συλλογή πληροφοριών, στάσεων και απόψεων των υποκειμένων, σχετικά με το θέμα που ερευνούμε. Σημαντικό πλεονέκτημα αποτελεί, ότι οι απαντήσεις δίνονται απρόσωπα και ανώνυμα, γρήγορα και εύκολα και η συλλογή των πληροφοριών επιτελείται σε μικρό χρονικό διάστημα. Επίσης, η επεξεργασία των δεδομένων μπορεί να γίνει εύκολα με τη βοήθεια προγραμμάτων στατιστικής επεξεργασίας. Βέβαια, υπάρχουν επίσης και μειονεκτήματα όπως οι μη ακριβείς απαντήσεις, οι μη αυθόρμητες ή στοχευόμενες απαντήσεις. Παρόλα αυτά θεωρήσαμε τη συγκεκριμένη μέθοδο ότι ενδείκνυται για το θέμα που εξετάζουμε (Στραβάκου, 2003).

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα, δομήθηκε με ερωτήσεις κλειστού τύπου, που ζητείται οι απόψεις των εκπαιδευτικών για το ρόλο του αποτελεσματικού διευθυντή. Πιο αναλυτικά, οι κλειστές ερωτήσεις:

- προσφέρονται για στατιστική ανάλυση και ανίχνευση
- μπορούν να καλύψουν ένα ευρύ φάσμα απόψεων
- είναι σύντομες και συνήθως κατανοητές ώστε να δίνουν απαντήσεις εύκολες για κωδικοποίηση
- μπορούν να λειτουργήσουν ως «ερωτήσεις- φίλτρα» δηλαδή μέσο διάκρισης-κατηγοριοποίησης των απαντούντων μεταξύ μεταγενέστερων απαντήσεων.

(Βάμβουκας, 1998)

Η χρήση όμως των κλειστών ερωτήσεων έχει και κάποια μειονεκτήματα αφού οι ερωτώμενοι περιορίζονται ανάμεσα σε δεδομένες απαντήσεις και είναι δυνατόν να χάνεται ένα χρήσιμο ποσοστό πληροφορίας για την έρευνα.

2.1.3. Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Η βιβλιογραφική επισκόπηση ανέδειξε μέσα από την άντληση διάφορων πληροφοριών, τα βασικά στοιχεία που αφορούν τον αποτελεσματικό ρόλο του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας καθώς και τη διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών, αναφορικά με τον αποτελεσματικό ρόλο του Διευθυντή. Πιο συγκεκριμένα, στόχος μας είναι να διερευνηθούν, οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το ποια θεωρούν τα καθήκοντα του Διευθυντή, ώστε να ανταπεξέλθει στο μέγιστο στο έργο του, ώστε να χαρακτηριστεί αποτελεσματική η δουλειά του στο σχολείο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Αποτελέσματα της έρευνας- Ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήσαμε για την έρευνα χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, ζητήθηκε από του εκπαιδευτικούς να σημειώσουν στο αντίστοιχο κουτί (Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ αρκετά, Ούτε συμφωνώ ούτε και διαφωνώ, Διαφωνώ αρκετά, Διαφωνώ απόλυτα) ανάλογα με τις απόψεις τους για το έργο του Διευθυντή σχολείου. Η ανάλυση και τα αποτελέσματα του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS (=Statistical Package for Social Sciences) για Windows. Όλες οι μεταβλητές έχουν τύπο αριθμητικό (numeric) και η κλίμακα μέτρησής τους είναι ονομαστική (nominal). Για την επεξεργασία των δεδομένων χρειάστηκε να μετατρέψουμε τα στοιχεία που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο (Φύλο, Χρόνια συνολικής εκπαιδευτικής υπηρεσίας) και τις ερωτήσεις (21 ερωτήσεις) στις ακόλουθες μεταβλητές, δίπλα από κάθε μεταβλητή αναφέρονται οι τιμές που μπορούσαν να πάρουν οι μεταβλητές:

- Φύλο= fylo, Άνδρας=1 / Γυναίκα=2
- Χρόνια συνολικής εκπαιδευτικής υπηρεσίας= xronia, <11=1/ 11-15=2/ 16-20=3/ 21-25=4/ 26-30/ >30=5
- Ερωτήσεις 1^{ου} μέρους ερωτηματολογίου:
 - 1η ερώτηση=1
 - 2^η ερώτηση=2
 - 3^η ερώτηση=3
 - κ.ο.κ. έως την 21^η ερώτηση=21

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου δόθηκαν 31 χαρακτηριστικά και ζητήθηκε από τους εκπαιδευτικούς να σημειώσουν, έως 8 το πολύ, χαρακτηριστικά που θεωρούν ότι πρέπει να έχει ένας διευθυντής. Για την επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα Microsoft Office Excel.

3.1. Ποιοτική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας

Όπως είδαμε παραπάνω, στην παρουσίαση των ευρημάτων της έρευνας, το ποσοστό των εκπαιδευτικών ανδρών που συμμετείχαν στην έρευνα είναι 34,2 % , ενώ των γυναικών 65,8 %. Όπως βλέπουμε οι γυναίκες υπερτερούν, αυτό μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι κατά κόρων το γυναικείο φύλο επιλέγει τις Παιδαγωγικές επιστήμες (Δημοτικής εκπαίδευσης και Νηπιαγωγών και τα αντίστοιχα τμήματα Ειδικής Αγωγής).

Στην ερώτηση «Να ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για το όραμα και τους στόχους που έχει για το σχολείο» το 57,9% συμφωνούν απόλυτα, το 36% συμφωνούν αρκετά και μόνο το 5,3% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Παρατηρούμε ότι η συμφωνία με αυτή την ερώτηση είναι σχεδόν ομόφωνη, γεγονός που επιβεβαιώνει τα στοιχεία της βιβλιογραφικής επισκόπησης ότι για να είναι αποτελεσματικό το διευθυντικό έργο και το εκπαιδευτικό έργο, που παράγει το σχολείο γενικότερα, να υπάρχει ένα κοινό όραμα και κοινοί στόχοι, τους οποίους πρέπει να γνωρίζουν, να ακολουθούν και να δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες, για να λειτουργήσουν οι στόχοι, όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας.

Αναφορικά με τα ζητήματα που αφορούν το μαθητικό δυναμικό τέθηκε το ερώτημα «Να φροντίζει για την άμεση αντιμετώπιση προβληματικών παιδαγωγικών καταστάσεων που αφορούν τους μαθητές του σχολείου» το 63,2% έρχεται σε απόλυτη συμφωνία, το 13% συμφωνεί αρκετά και μόνο ένας εκπαιδευτικός (2,6%) απάντησε ότι ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί. Η συμφωνία είναι και εδώ σχεδόν καθολική, γεγονός πολύ θετικό, καθώς οι εκπαιδευτικοί δείχνουν να θέτουν στις πρωταρχικές προτεραιότητές τους ό, τι αφορά τους μαθητές. Άρα θεωρούν για να αποδώσει το διευθυντικό έργο πρέπει να φροντίζει κυρίως για τους μαθητές του και για όλα τα θέματα που τους αφορούν.

Στην ερώτηση «Να ασκεί πειθαρχικό έλεγχο στους μαθητές» υπήρχε μεγαλύτερη διάσταση απόψεων καθώς το 60,5% συμφωνούν αρκετά, το 18,4% απαντά ότι συμφωνεί απόλυτα, 6 εκπαιδευτικοί (15,8%) ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και μόνο το 5,3% διαφωνούν αρκετά. Ύστερα από έλεγχο συσχέτισης των μεταβλητών με το φύλο και τα χρόνια εκπαιδευτικής υπηρεσίας, εντοπίσαμε ότι περισσότερο οι γυναίκες συμφωνούν και σχετικά με τα χρόνια υπηρεσίας, οι απαντήσεις μοιράζονται στα 11-30 χρόνια. Ίσως οι γυναίκες έχουν πιο έντονο το αίσθημα της τάξης και της οργάνωσης.

Παρακάτω, στην ερώτηση «Να συνεργάζεται με του εκπαιδευτικούς για το σχεδιασμό στρατηγικών που βελτιώνουν τη διδασκαλία- μάθηση στο σχολείο» και εδώ βλέπουμε σχεδόν απόλυτη συμφωνία. Επιβεβαιώνοντας ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ιδιαίτερα σημαντικό να συνεργάζονται στο έπακρο με τον διευθυντή για να έχουν τα αποτελέσματα που επιθυμούν.

Στην ερώτηση «Να μεριμνά για την προμήθεια τεχνολογικού, εποπτικού υλικού και διδακτικού υλικού» το 57,9% συμφωνεί απόλυτα και το 42,1% συμφωνούν αρκετά. Έτσι, διαπιστώνουμε ότι για την επιτυχία του εκπαιδευτικού έργου ο διευθυντής πρέπει να μεριμνά για ό, τι σχετίζεται με το διδακτικό υλικό.

Σε μία σημαντική ερώτηση «Να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους μαθητές του σχολείου» ένα πολύ μεγάλο ποσοστό, το 76,3% συμφωνεί απόλυτα και το υπόλοιπο ποσοστό συμφωνεί αρκετά. Η συνεργασία λοιπόν, με τα μέλη της σχολικής μονάδας είναι από τους κυριότερους και πρωταρχικούς παράγοντες που συμβάλλουν στο αποτελεσματικό έργο του διευθυντή. Επίσης, στην ερώτηση που αφορά τους μαθητές « Να καλλιεργεί την υπευθυνότητα των μαθητών» το 57,9% συμφωνούν απόλυτα και οι υπόλοιποι συμφωνούν αρκετά,

πράγμα που επίσης επιβεβαιώνει ότι έργο του διευθυντή είναι να μεριμνά συνολικά για τους μαθητές του.

Παρακάτω, τίθεται ένα ερώτημα που αφορά τους γονείς «Να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των γονέων» εδώ οι απόνψεις διαφοροποιούνται αρκετά με το 31,6% να διαφωνούν. αυτό μπορεί να αιτιολογηθεί με το ότι παρ' όλο που οι σχέσεις γονέων-σχολείου πρέπει να είναι πολύ καλές και συνεργατικές, πολλές φορές και ειδικά στην ελληνική πραγματικότητα οι γονείς έχουν ποικίλες και διαφορετικές απαιτήσεις, που σαφώς οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές δυσκολεύονται να ακολουθήσουν επακριβώς. Επιπλέον, στην ερώτηση «Να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους γονείς» περιμέναμε το μεγαλύτερο ποσοστό να συγκεντρωθεί στην απάντηση «συμφωνώ απόλυτα», σύμφωνα με τα ευρήματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης. Παρ' όλα αυτά το 68,4% απάντησε ότι συμφωνεί αρκετά και το μικρότερο ποσοστό 31,6% συμφωνεί απόλυτα. Αυτό ίσως συμβαίνει λόγω των μεγάλων και διαφορετικών απαιτήσεων των γονέων από τα παιδιά και τους εκπαιδευτικούς, όπως προαναφέραμε.

Στην ερώτηση «Να ακούει προσεκτικά τις διαμαρτυρίες και διαφωνίες των εκπαιδευτικών» οι περισσότεροι (55,3%) διαφωνούν αρκετά και το 42,1% διαφωνούν απόλυτα. Ίσως περιμέναμε το μεγαλύτερο ποσοστό να συμφωνεί απόλυτα, εφόσον η συνεργασία των εκπαιδευτικών και του διευθυντή είναι πολύ σημαντική, αλλά μάλλον οι εκπαιδευτικοί κατανοούν το δύσκολο έργο του διευθυντή, με πληθώρα καθηκόντων και ίσως κάποιες στιγμές για να ληφθεί μία απόφαση γρηγορότερα χρειάζεται να υπάρξουν συμβιβασμοί. Στην ερώτηση «Να καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς στο διδακτικό τους έργο» απαντά το 65,8% ότι συμφωνεί αρκετά και το 28,9% συμφωνεί απόλυτα. Ενώ στη βιβλιογραφία είδαμε ότι αυτό αποτελεί έργο ενός αποτελεσματικού διευθυντή, η συμφωνία δεν είναι απόλυτη, διότι ενδεχομένως να το εκλαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί ως επιβολή στην προσωπική μέθοδο καθενός. Η προϋπόθεση, όμως της καθοδήγησης του διευθυντή είναι να μην επεμβαίνει επιτακτικά, αλλά συμβουλευτικά και με την παροχή βοήθειας. Το ποσοστό μοιράζεται στην ερώτηση «Να μεριμνά για την επίλυση οποιονδήποτε συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών» ένδειξη ότι κάποιοι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι ναι μεν πρέπει να επεμβαίνει ο διευθυντής στην περίπτωση συγκρούσεων, αλλά όχι σε κάθε περίπτωση.

Στην ερώτηση «Να ασκεί διοικητικό έλεγχο στους εκπαιδευτικούς» το 68,4% συμφωνεί αρκετά, το 15,8% συμφωνεί απόλυτα, υπάρχει και ένα 2,6% που διαφωνεί απόλυτα. Κατά βάση οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν ότι ο νόμος και η θέση του διευθυντή επιβάλλουν την άσκηση διοικητικού ελέγχου, παρ' όλα αυτά ο έλεγχος πολλές φορές, αν όχι πάντα, αποτελεί κάτι δυσάρεστο για τους ανθρώπους. Στην ερώτηση «Να παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται μεταξύ τους» όπως περιμέναμε οι εκπαιδευτικοί, σχεδόν ομόφωνα, συμφωνούν απόλυτα, όπως εντοπίσαμε και στην βιβλιογραφική επισκόπηση.

Παρ' όλο που όπως είδαμε στην βιβλιογραφική επισκόπηση ότι καθήκον του διευθυντή ορίζεται από το νόμο και η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, στην αντίστοιχη ερώτηση «Να αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς» οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί (71,1%) συμφωνούν αρκετά και μεγάλο ποσοστό (23,7%) συγκεντρώνεται στην απάντηση «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ». Αυτό το θέμα συγκεντρώνει γενικά πολλές διαφωνίες στον χώρο της εκπαίδευσης και διχάζει.

Στην σημαντική, επίσης, ερώτηση «Να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς» όπως ήταν αναμενόμενο το 89,5% συμφωνεί απόλυτα. Το αποτελεσματικό έργο του διευθυντή, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συνεργασία του με το διδακτικό προσωπικό.

Συναφή και η ερώτηση «Να ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων» το 68,4% συμφωνεί απόλυτα και το υπόλοιπο ποσοστό συμφωνεί αρκετά. Όπως είδαμε στο θεωρητικό μέρος, είναι σημαντικό να λαμβάνει υπόψη ο διευθυντής τις απόψεις των εκπαιδευτικών, ώστε να υπάρχει σύμπνοια, με σκοπό το αποτελεσματικό έργο.

Στην ερώτηση «Να συνεργάζεται συστηματικά με τους σχολικούς συμβούλους» κατά κύριο λόγο υπάρχει συμφωνία, αλλά ένα ποσοστό 5,3% δήλωσε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, παρ' όλο που η συνεργασία με τους σχολικούς συμβούλους είναι πολύ σημαντική για το έργο του διευθυντή.

Παρακάτω, στην ερώτηση «Να φροντίζει για την εφαρμογή της εκπαιδευτικής νομοθεσίας» το μεγαλύτερο ποσοστό (60,5%) συμφωνεί αρκετά. Ίσως περιμέναμε οι περισσότεροι να συμφωνούν απόλυτα. Παρ' όλα αυτά η δυσαρέσκεια που επικρατεί συχνά για την ελληνική νομοθεσία, συχνά αποστρέφει τους εκπαιδευτικούς και όλους τους ανθρώπου από την τήρησή της. Ομοίως, στην ερώτηση «Να ακολουθεί πιστά την πολιτική του Υπουργείου» οι περισσότεροι, σε ποσοστό 44,7% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, ενώ ένα ποσοστό (7,9%) διαφωνεί αρκετά. Πιθανόν θεωρείται σημαντικό από τους εκπαιδευτικούς να λαμβάνει πρωτοβουλίες ο διευθυντής κάθε σχολείου, ανάλογα με τις ανάγκες της σχολικής μονάδας του, που μπορεί να μην καλύπτονται από μία ενιαία πολιτική. Βέβαια, στην ερώτηση «Να ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για την νομοθεσία, τις εγκυκλίους και τις αποφάσεις που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου» υπάρχει μεγάλη συμφωνία των εκπαιδευτικών, παρουσιάζοντας ταύτιση με την βιβλιογραφική επισκόπηση.

Τέλος, αναφορικά με την ανάλυση των χαρακτηριστικών ενός αποτελεσματικού διευθυντή, σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών, όπως διαμορφώθηκαν από το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, μας έκανε εντύπωση που τα χαρακτηριστικά Παιδαγωγικά και Διοικητικά καταρτισμένος, Ηγέτης, Καινοτόμος και Οραματιστής συγκέντρωσαν χαμηλότερο ποσοστό από το αναμενόμενο, σύμφωνα με τα στοιχεία που καταγράψαμε στο θεωρητικό μέρος, βάσει της βιβλιογραφίας.

3.2.Συμπεράσματα- Προτάσεις

Συμπεράσματα

Έχοντας κάνει τη βιβλιογραφική επισκόπηση, όπου αντλήσαμε πληροφορίες και τις καταγράψαμε στο θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας και έχοντας διερευνήσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών, μέσα από το ερωτηματολόγιο, παρατηρήσαμε ότι οι απόψεις των εκπαιδευτικών ταυτίζεται σε αρκετά σημεία με τη βιβλιογραφία. Όμως, υπάρχουν και διαφορές, που αλλάζουν με τις προσωπικές απόψεις του καθενός.

Προτάσεις

Από όσα παρουσιάστηκαν παραπάνω κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν κάποιες προτάσεις που να αφορούν στην περαιτέρω βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ρόλου του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας αλλά και στη διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών, αναφορικά με τον αποτελεσματικό ρόλο του Διευθυντή. Έτσι θα θέλαμε να διατυπώσουμε τις παρακάτω προτάσεις:

- Προτείνουμε ότι θα ήταν χρήσιμο για τους διευθυντές να μελετούν τα διάφορα πορίσματα τέτοιων ερευνών, ώστε να ενημερώνονται, να μελετούν τακτικά και να υιοθετούν τέτοιες τεχνικές και τέτοια χαρακτηριστικά προκειμένου το έργο τους να είναι πιο αποτελεσματικό.
- Κρίνεται απαραίτητη η μόρφωση των διευθυντών πάνω σε τέτοιες έρευνες.
- Επίσης, οι διευθυντές θα πρέπει να διατηρούν καλές σχέσεις συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς και να διατηρεί ένα συνεργατικό κλίμα μαζί τους, ώστε να τους συμβουλεύονται για το εκπαιδευτικό έργο τους.

Τέλος, έχοντας κάνει τον έλεγχο χ^2 και τη συσχέτιση των μεταβλητών και αφού εντοπίσαμε το πρόβλημα που αναφέραμε παραπάνω, θα ήταν ωφέλιμο για τους διευθυντές να πραγματοποιήσουν μια άλλη έρευνα, με μεγαλύτερη δειγματοληψία προκειμένου να εντοπιστούν τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού Διευθυντή και κατ' επέκταση ο ρόλος του Διευθυντή.

Βιβλιογραφία

- Βάμβουκας Μ., (1988). *Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία*. Αθήνα: Γρηγόρης
- Μπουραντάς Δ., (2005). *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική
- Ράπτης Ν., (2006). *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων : ψυχολογικές και κοινωνικές παράμετροι : διδακτορική διατριβή*.
- Πασσιαρδής Π., (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Σαΐτης Χ., (1997). *Σκέψεις για την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση. Δημόσιος Τομέας, 127, 33-38*
- Σαΐτης Χ., (1998). *Ο θεσμός του υποδιευθυντή σχολείου ως βάση για την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση. Διοικητική Ενημέρωση*
- Σαΐτης Χ., (2002). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο- από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα (αυτοέκδοση)
- Σαΐτης Χ., (2002). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ατραπός
- Σαΐτη Α. & Σαΐτης Χ., (2011). *Εισαγωγή στη διοίκηση της εκπαίδευσης- θεωρία και μελέτη περιπτώσεων, τόμος Α'.* Αθήνα (αυτοέκδοση)
- Σαμαρά Α. ,(2010). *Διπλωματική εργασία με θέμα : Στάσεις και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για το ρόλο του διευθυντή της σχολικής μονάδας στη δημιουργία αγωγικής συνεργασίας σχολείου-οικογένειας: η περίπτωση των νομών Καρδίτσας και Τρικάλων*, Αθήνα
- Στραβάκου Π., (2003). *Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη
- Cohen L. & Manion L. , (1997). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, Αθήνα: Έκφραση