

Αξιακοί προσανατολισμοί Διευθυντών σχολικής μονάδας – Έρευνα

Πέλα Στραβάκου

Ως γνωστό, ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας, αν και τοποθετείται στο κατώτερο επίπεδο της εκπαιδευτικής διοίκησης, καλείται να εκτελέσει σύνθετα και πολυσχιδή καθήκοντα και μέσα από την εκτέλεσή τους, μπορεί να οδηγήσει στην εύρυθμη ή μη λειτουργία του σχολείου και συνακόλουθα, στην αναβάθμιση ή υποβάθμιση της παρεχόμενης εκπαίδευσης (Στραβάκου, 2003α: 13).

Η σημασία των καθηκόντων και του ρόλου του Διευθυντή καταφαίνεται και από το γεγονός, πως πληθώρα ερευνητικών πορισμάτων που αφορούν στον Διευθυντή της σχολικής μονάδας¹ έχουν έρθει στο φως της δημοσιότητας κυρίως μετά το 2000 στην ελληνόγλωσση βιβλιογραφία, με το επιστημονικό ενδιαφέρον των ερευνητών να επικεντρώνεται άλλοτε στον τρόπο επιλογής τους, άλλοτε σε διάφορες διαστάσεις του έργου τους κι άλλοτε στους σχεδιασμούς της κρατικής εξουσίας για την προετοιμασία τους (Στραβάκου, 2013: 330-331).

Η σπουδαιότητα του έργου του Διευθυντή ενισχύεται και από το γεγονός ότι ως ηγέτης συμβάλλει καταλυτικά με τις δικές του αξίες στη διαμόρφωση της κουλτούρας του σχολείου, η οποία συντίθεται και από τις κοινές αξίες που ασπάζονται τα μέλη σε μία σχολική μονάδα (Bush & Middlewood, 2005: 47-56· Ταράτορη-Τσαλκατίδου, 2009: 28-32). Η συμβολή των διευθυντικών αξιών στον σχηματισμό της κουλτούρας του σχολικού οργανισμού επιτυγχάνεται μέσα από τη συμπεριφορά και τα λόγια του Διευθυντή, όταν ο τελευταίος παρουσιάζει τα όσα προσπαθεί να επιτύχει η σχολική μονάδα της οποίας ηγείται με πειθώ αλλά και όταν απονέμει τα εύσημα σε όσους προσπαθούν να εκπληρώσουν την αποστολή του σχολείου (Peterson & Deal, 1998: χ.σ.). Ακόμα, ο Διευθυντής μπορεί να διοχετεύσει τους προσωπικούς του αξιακούς προσανατολισμούς ενόσω η κουλτούρα σχηματίζεται, μέσα από το παράδειγμα που δίνει ο ίδιος στους συναδέλφους του, με τον τρόπο που αντιδρά και επιλύει τις κρίσεις που αναφύονται στη σχολική μονάδα ή κατά τον σχολικό προγραμματισμό, από τα ζητήματα που συγκεντρώνουν την προσοχή του και από τους λόγους που προκαλούν την επίπληξη του προσωπικού κ.ά., καθώς όλα τα παραπάνω δείχνουν τι θεωρεί ο σχολικός ηγέτης ως πιο σημαντικό (Schein, 2004: 245-262).

1 Για τέτοιες έρευνες βλέπε ενδεικτικά Κούλα, 2011, Μελισσόπουλος, 2006, Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007, Στραβάκου, 2003β & 2005, Στραβάκου & Κουγιουρούκη, 2008, Τριανταφύλλου, 2010, Χατζηδήμου & Βιτσιλάκη, 2006.

Από την άλλη, όταν έχει διαμορφωθεί μία κουλτούρα στο σχολείο που έχει δυσλειτουργικά στοιχεία ή μία κουλτούρα που αποτελείται από πολλές αντικρουόμενες υπο-κουλτούρες, με αποτέλεσμα το σχολείο να μετατρέπεται σε πεδίο αρένας ανάμεσα στους εκπροσώπους των διαφορετικών αξιών, τότε καθίσταται επιτακτική η αλλαγή της που πρέπει να γίνει από τον Διευθυντή του σχολείου (Stoll, 2000: 11-13). Σύμφωνα με ερευνητές (Hargreaves, 2004: 109), για να επιτευχθεί η αλλαγή της κουλτούρας, χρειάζεται, ο Διευθυντής πρώτα να διαπιστώσει τα στοιχεία που απαρτίζουν την πραγματική κουλτούρα του σχολείου, έπειτα να καταλήξει στα στοιχεία της επιθυμητής κουλτούρας και, τέλος, να προσπαθήσει με συστηματικές ενέργειες να σχηματιστεί η κουλτούρα που επιθυμεί για τη σχολική του μονάδα. Ωστόσο, για να εφαρμοστούν τα παραπάνω βήματα είναι απαραίτητο ο σχολικός ηγέτης να γνωρίζει πρώτα απ' όλα τους δικούς του αξιακούς προσανατολισμούς.

Από όλα τα παραπάνω γίνεται φανερή η ανάγκη να διερευνηθούν οι αξίες που χαρακτηρίζουν τους εκπαιδευτικούς διοικούντες, μία δηλ. θεματική που άργησε να μελετηθεί συστηματικά στην εκπαιδευτική διοίκηση διεθνώς, ενώ στη χώρα μας δεν υπάρχει ανάλογη έρευνα μέχρι σήμερα. Η εξήγηση της παραπάνω καθυστέρησης στη διεθνή βιβλιογραφία δίνεται μέσα από τη μελέτη της εξέλιξης της συζήτησης, που αφορά στην επίδραση των αξιακών προσανατολισμών στο διοικητικό εκπαιδευτικό έργο².

2 Εκεί διαπιστώνεται, ότι αν και ο Chester Barnard είχε συμπεριλάβει το ηθικό στοιχείο στην εννοιολογική του αποσαφήνιση για την ηγεσία και το θεώρησε καθοριστικό στο βιβλίο του «The Functions of the Executive» πριν από 79 χρόνια (Begley, 2000: 233-234), οι αξίες δεν μελετούνταν στις έρευνες, λόγω της επικράτησης της αντίληψης του Herbert Simon για τη διοίκηση και του τρόπου μελέτης της, που εισήχθη και υποστηρίχθηκε στο πεδίο της εκπαιδευτικής διοίκησης από τους εκπροσώπους του «Θεωρητικού Κινήματος» («Theory movement») (Ribbins, 1999: x). Πιο συγκεκριμένα, αν και ο Simon αναγνώρισε ότι οι αξίες υπεισέρχονται στη διοίκηση γενικότερα και στον τρόπο που λαμβάνουν αποφάσεις οι διοικούντες ειδικότερα, υποστήριξε ότι οι αξίες τοποθετούνται στον αντίθετο πόλο ενός συνεχούς με τα πραγματικά γεγονότα, και επειδή μόνο τα τελευταία μπορούν να μετρηθούν και να ελεγχθούν, τότε πρέπει να βασιζόμαστε μόνο στα γεγονότα για να προβούμε σε διαπιστώσεις σχετικά με την ορθή λήψη αποφάσεων στη διοίκηση (Lakomski, 1987: 74).

Εξαιτίας λοιπόν της άποψης του Simon και του θετικιστικού μεθοδολογικού παραδείγματος που πρότεινε για τη διοίκηση, οι αξίες αποκλείστηκαν από την έρευνα, ενώ άρχισαν να λαμβάνονται υπόψη, όταν η άποψη του Simon αποτέλεσε αντικείμενο κατηγιασμού από τον Thomas Greenfield, υπέρμαχο της επίδρασης των αξιών (Ribbins, 1999: xi-xvi). Ειδικότερα, ο Greenfield (1986), σε ένα ανατρεπτικό θα μπορούσε να πει κανείς για τις θεωρίες της εκπαιδευτικής διοίκησης δημοσίευσμά του, τόνιζε εμφαντικά ότι η παράλειψη των αξιών από την έρευνα στην εκπαιδευτική διοίκηση λόγω των παραπάνω κυρίαρχων αντιλήψεων στο πεδίο, είχε ως αποτέλεσμα λίγα να έχουν κατανοηθεί για το διοικητικό έργο στην εκπαίδευση και τη λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών. Αυτό επιχείρησε να το τεκμηριώσει από το γεγονός

Σήμερα, ολοένα και περισσότερες μελέτες καταδεικνύουν πως οι αξίες καθορίζουν τον τρόπο που όσοι ασκούν διοικητικά καθήκοντα στην εκπαίδευση αντιμετωπίζουν ηθικά διλήμματα (Roche, 1997) και βρίσκουν λύση στις προβληματικές καταστάσεις που προκύπτουν κατά την εκτέλεση του έργου τους (Begley, 1988· Lazaridou, 2007· Leithwood & Steinbach, 1991· Strauss, 1998), ή λαμβάνουν αποφάσεις (Campbell-Evans, 1991), αλλά και γενικά στον τρόπο που εκτελούν τα διοικητικά καθήκοντα (Moorhead & Nediger, 1991: 12-17).

Η επίδραση των αξιών στις παραπάνω διαδικασίες γίνεται ιδιαίτερα εμφανής, με τον ορισμό του ανθρωπολόγου Kluckhohn για την υπό συζήτηση έννοια, βάσει του οποίου «*οι αξίες είναι μία ιδέα, άμεση ή έμμεση, μοναδική ενός ατόμου ή χαρακτηριστική μιας ομάδας, σχετικά με το ποιο θα πρέπει να είναι το επιθυμητό, η οποία επηρεάζει την επιλογή από τους διαθέσιμους τρόπους, μέσα και σκοπούς συμπεριφοράς*» (Begley, 2000: 235). Από τον ορισμό προκύπτει πως ο Διευθυντής εξαιτίας των αξιακών του προσανατολισμών επιθυμεί συγκεκριμένους σκοπούς για τη σχολική του μονάδα, όπως μπορεί να είναι η αποτελεσματικότητα του σχολείου ή η επαγγελματική ικανοποίηση του προσωπικού, προσπαθεί να εκπληρώσει τους σκοπούς αυτούς με συγκεκριμένα επιθυμητά μέσα που υποδεικνύονται από τις αξίες του, όπως η συνεργασία ή η εφαρμογή της νομοθεσίας, ενώ επιθυμεί να συμπεριφέρεται με συγκεκριμένο τρόπο λειτουργώντας για παράδειγμα αυταρχικά ή δημοκρατικά. Ακόμα, οι αξίες του επηρεάζουν την ιεράρχηση των στόχων του, τις σχέσεις του με τους άλλους, αλλά και την επεξεργασία των πληροφοριών που λαμβάνει από το περιβάλλον (Meglino & Ravlin, 1998: 356-357· Strauss, 1998: 3-22).

Για την αναγνώριση συγκεκριμένων τύπων αξιών έχουν προταθεί κατά καιρούς διάφορες τυπολογίες, όπως είναι εκείνη των Leithwood και Steinbach (1991: 141). Οι προαναφερθέντες ερευνητές συμπεριλαμβάνουν στην ταξινόμησή τους τις «επαγγελματικές», τις «γενικές ηθικές», τις «βασικές ανθρώπινες» και τις «κοινωνικές και πολιτικές» αξίες, με συγκεκριμένες αξίες ως υποδιαι-

ότι οι έρευνες επικεντρώνονταν στο αντικειμενικό, σε αυτό που μπορούσε να αποδοθεί σε αριθμούς και στους οργανισμούς, αγνοώντας έτσι τον ανθρώπινο παράγοντα στη διοίκηση που είναι ο καταλύτης στους οργανισμούς, και τις αξίες των ατόμων που καθορίζουν τις δράσεις τους. Έτσι, τόνιζε ότι για τη θεραπεία του προβλήματος, το επιστημονικού ενδιαφέρον έπρεπε να τεθεί στο υποκειμενικό στοιχείο των ατόμων και στις αξίες τους.

Ο Greenfield λοιπόν μαζί με τον Christopher Hodgkinson ήταν οι πρώτοι ερευνητές διεθνώς, που με τα έργα τους επεσήμαναν τις επενέργειες των αξιών στην εκπαιδευτική διοίκηση. Ωστόσο, πέρασε καιρός μέχρι να υπάρξει συστηματική ερευνητική παραγωγή πορισμάτων, που να αποδεικνύουν τις συνέπειες των αξιών στο διοικητικό έργο στην εκπαίδευση, πράγμα που σχετίζεται και με τις οντολογικές και τις επιστημολογικές παραδοχές των ερευνητών για τις αξίες (Begley, 2000: 234· Ribbins, 1999: xii-xvi).

ρέσεις τους. Όμως, σύμφωνα με τον Keast (1996: 15-16), οι διάφορες τυπολογίες που υπάρχουν, κατηγοριοποιούν με διαφορετικό τρόπο όμοιους αξιακούς προσανατολισμούς και αποσαφηνίζουν εννοιολογικά με διαφορετικό τρόπο τον όρο, πράγμα που περιπλέκει τα πράγματα για τη διερεύνηση των αξιών. Μία άλλη δυσκολία που εντοπίσαμε είναι ότι όταν μελετώνται οι προσωπικές και οι επαγγελματικές αξίες των Στελεχών Εκπαίδευσης, δεν επεξηγείται πάντα από τους ερευνητές η μεταξύ τους διάκριση. Για την επίλυση του ζητήματος και την καλύτερη διερεύνηση των αξιών ο Hofstede (1980: 21-22) προτείνει να μελετώνται ξεχωριστά οι προσωπικές αξίες των ατόμων (“desired values”) που αποτελούν το τι είναι επιθυμητό και σημαντικό για τον καθένα και αυτές «που πιστεύουν ότι πρέπει να επιθυμούνται» από τους άλλους (“desirable values”).

Παρά το γεγονός ότι οι αξίες είναι ένα δύσκολο ζήτημα και δεν υπάρχει σύγκλιση απόψεων των ερευνητών για την ουσία τους, αλλά και για τη μεθοδολογική προσέγγισή τους, η μελέτη και η έρευνά τους είναι σημαντική, προκειμένου να κατανοήσουμε την επιτέλεση του διοικητικού έργου από τους Διευθυντές και κατ’ επέκταση να κατανοήσουμε περισσότερο για τη λειτουργία των σχολείων (Moorhead & Nediger, 1991: 15), αλλά και οι ίδιοι οι Διευθυντές να αναστοχαστούν πάνω στην ηγετική τους συμπεριφορά και να αποκτήσουν αυτογνωσία (Begley, 2000: 238-239· Ribbins, 1999: xv). Το τελευταίο είναι επιτακτικής σημασίας για να μπορούν οι σχολικοί ηγέτες να ανταποκριθούν στο απαιτητικό περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί στα σχολεία, λόγω των διαφορετικών και συχνά αντικρουόμενων αξιών που χαρακτηρίζουν όσους εμπλέκονται στα σχολικά δρώμενα, αλλά και λόγω των ραγδαίων εξελίξεων στην ευρύτερη κοινωνία (Begley, 2000: 238-239).

Μεθοδολογία της έρευνας

Αφετηρία για την πραγματοποίηση της παρούσας, μικρής εμβέλειας, πρώτης ερευνητικής προσπάθειας για τη διερεύνηση των αξιακών προσανατολισμών Διευθυντών σχολείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης αποτέλεσαν, η παντελής απουσία σχετικών ερευνών στον ελλαδικό χώρο, αλλά και η σημασία της επένεργειας, όπως διαπιστώθηκε και τονίζεται από τους ερευνητές διεθνώς, των αξιών των Διευθυντών στο διοικητικό τους έργο.

Στόχος της έρευνας ήταν η άμεση και έμμεση διερεύνηση των προσωπικών αξιών των Διευθυντών σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Ειδικότερα, τα ερευνητικά ερωτήματα που επιχειρήσαμε να απαντήσουμε είναι: α) Ποιες είναι οι αξίες που επιδεικνύουν οι Διευθυντές σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, όταν καλούνται να λάβουν αποφάσεις για την αντιμετώπιση εκπαιδευτικών προβλημάτων και β) ποιες είναι οι αξίες που εν-

στερνίζονται οι Διευθυντές, σύμφωνα με τους ίδιους. Μέσα από την ανάλυση των άμεσων και των έμμεσων προσωπικών αξιών αναμενόταν να διαπιστωθεί, εάν οι αξίες που αναφέρουν οι ίδιοι οι συμμετέχοντες ότι ασπάζονται ταυτίζονται με εκείνες που χρησιμοποιούν κατά τη λήψη αποφάσεων στα προβληματικά ζητήματα, και, συνεπώς, εάν οι Διευθυντές της έρευνας γνωρίζουν τους αξιακούς προσανατολισμούς που τους χαρακτηρίζουν.

Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 6 Διευθυντές σχολείων που επιλέχθηκαν «βάσει κριτηρίου» (Ritchie, Lewis, & Elam, 2003: 78-79), καθώς έπρεπε όλοι να ασκούν τα καθήκοντα του Διευθυντή σε πολυθέσια σχολεία της Αλεξανδρούπολης. Επιπλέον, οι μισοί συμμετέχοντες ήταν άνδρες και οι άλλοι μισοί γυναίκες, ενώ τρεις από τους Διευθυντές είχαν λίγα (1-7) χρόνια στη θέση αυτή, ενώ οι υπόλοιποι πολλά (10-22) χρόνια. Το δείγμα κρίθηκε ικανοποιητικό, λόγω του περιορισμένου χρόνου για την εκπόνηση της έρευνας, αλλά και εξαιτίας του διερευνητικού σκοπού της (Patton, 1990: 183-186).

Η ερευνητική προσέγγιση που επιλέχθηκε για να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα είναι το ποιοτικό παράδειγμα, επειδή αφενός αυτό θεωρείται ως το πιο ενδεδειγμένο από τους ερευνητές που μελετούν συστηματικά τις αξίες διεθνώς (Begley, 2000: 242) και αφετέρου επειδή φέρνει στην επιφάνεια τις απόψεις των ίδιων των συμμετεχόντων στην έρευνα για το ζήτημα που μελετάται (Ritchie, 2003: 27). Η διερεύνηση³ των αξιών έγινε σε δύο φάσεις: στην πρώτη φάση, έμμεσα, με τη χρήση της τεχνικής των βινιετών (/υποθετικών σεναρίων)⁴ σε συνδυασμό με την τεχνική της ημι-δομημένης συνέντευξης. Η

3 Ειδικότερα, η έρευνά μας, που πραγματοποιήθηκε γύρω στα τέλη του 2017, βασίστηκε σε ό,τι αφορά στη δομή της σε αυτή των Kasten και Ashbaugh (1991). Για να κατασκευαστούν οι βινιέτες, συγκεντρώθηκαν δεδομένα για τις προβληματικές καταστάσεις που αντιμετωπίζουν οι Διευθυντές κατά την άσκηση των καθηκόντων τους από δύο Διευθυντές που δεν ανήκαν στο δείγμα, ενώ μετά την κατασκευή τους εξετάστηκε η καταλληλότητά τους από έναν Διευθυντή. Μετά τον έλεγχο των βινιετών, στην πρώτη φάση της κύριας έρευνας, και χωρίς να ξέρουν οι συμμετέχοντες τον ορισμό των αξιών, χορηγήθηκαν στον κάθε Διευθυντή χωριστά έξι υποθετικά σενάρια, από τα οποία τα μισά αφορούσαν σε εύκολα/δομημένα προβλήματα όπου καλούνταν να πάρουν αποφάσεις, και τα υπόλοιπα τρία σχετίζονταν με πιο δύσκολα, λιγότερο συνηθισμένα ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι Διευθυντές. Μετά την κάθε βινιέτα ακολουθούσαν τρεις ερωτήσεις για να συλλέξουμε τις αξίες. Αντίθετα, στη δεύτερη φάση, όπου διερευνήθηκαν οι αξίες των Διευθυντών άμεσα, χρησιμοποιήθηκαν οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις όπου ζητούνταν από τους Διευθυντές να απαντήσουν σε ευθείες ερωτήσεις για τις αξίες τους, μετά την ανακοίνωση του ορισμού των αξιών σε αυτούς. Οι συνεντεύξεις είχαν διάρκεια περίπου μίας ώρας. Μετά τη συλλογή των δεδομένων και την απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων, για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική ανάλυση περιεχομένου, όπως προτείνεται από την Schreier (2012).

4 Για τις ποικίλες χρήσεις της τεχνικής των βινιετών στην έρευνα βλ. περισσότερες πληροφορίες στο Στραβάκου & Λόζγκα (2017).

μεν πρώτη τεχνική επιλέχθηκε, γιατί επιτρέπει στους συμμετέχοντες, με την ενασχόλησή τους με τα υποθετικά σενάρια που είναι κοντά στην πραγματικότητα τους, να εμπλέκονται σε έρευνες για ζητήματα που δεν μελετώνται με ευκολία, όπως είναι αυτό των αξιών, με ανώδυνο τρόπο (Barter & Renold, 2000: 318-319· Finch, 1987: 105-106), η δε δεύτερη γιατί προσφέρει τη δυνατότητα στον ερευνητή να μπορεί να προσαρμόσει ως έναν βαθμό τις ερωτήσεις σε κάθε περίπτωση (Cohen, Manion, & Morisson, 2007: 458-460). Στη δεύτερη φάση, άμεσα, ζητήθηκε με ημιδομημένη συνέντευξη από τους Διευθυντές να απαντήσουν σε ευθείες ερωτήσεις για τις αξίες τους, μετά την ανακοίνωση του ορισμού των αξιών σε αυτούς.

Ευρήματα

Από την ποιοτική ανάλυση περιεχομένου προέκυψαν δύο βασικές κατηγορίες με ορισμένες υποκατηγορίες. Την πρώτη βασική κατηγορία αποτελούν α) οι έμμεσες προσωπικές αξίες των Διευθυντών, που συγκεντρώθηκαν μέσω των βινιετών με δύο υποκατηγορίες: α.1.) τις έμμεσες προσωπικές αξίες των Διευθυντών στα δομημένα προβλήματα και α.2.) τις έμμεσες προσωπικές αξίες των Διευθυντών στα αδόμητα-απρογραμμαμμάτιστα προβλήματα. Τη δεύτερη βασική κατηγορία συνιστούν β) οι άμεσες προσωπικές αξίες των Διευθυντών, που συλλέχθηκαν με τις άμεσες ερωτήσεις και διακρίνονται σε εκείνες β.1.) που λειτουργούν ως μέσα για την επίτευξη ενός σκοπού και β.2.) σε εκείνες που λειτουργούν ως σκοποί.

α. Οι έμμεσες προσωπικές αξίες των Διευθυντών

Για την ανάλυση των έμμεσων αξιών, τη μονάδα ανάλυσης (unit of analysis) αποτέλεσαν οι απαντήσεις των Διευθυντών στις βινιέτες της κάθε συνέντευξης (Schreier, 2012: 130-131).

Επίσης, τη μονάδα κωδικοποίησης (unit of coding) για τις αξίες των Διευθυντών (desired values) συνέστησαν τα τμήματα του κειμένου που απαντούσαν στον ορισμό των αξιών του Kluckhohn.

Τα συνολικά ευρήματα που αφορούν στους συγκεκριμένους τύπους αξιών που εντοπίστηκαν στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στις βινιέτες, όπως επίσης και ο αριθμός των αναφορών που συγκέντρωσε ο καθένας από αυτούς και στα δύο είδη σεναρίων, απεικονίζονται στον παρακάτω Πίνακα 1.

Πίνακας 1. Οι απόλυτες συχνότητες των αξιών των Διευθυντών σχολείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στα προγραμματισμένα και στα απρογραμματίστα προβλήματα.

Οι προσωπικές αξίες των Διευθυντών				
Τύποι βινιετών				
Τύποι αξιών	Δομημένα προβλήματα	Αδόμητα προβλήματα	Σύνολο	Κατάταξη
Συνέπειες για τους άμεσους πελάτες	21	20	41	1
Συνεργασία	17	10	27	2
Γνώση	11	9	20	3
Εφαρμογή νομοθεσίας	5	14	19	4
Ανατροφή/φροντίδα	12	3	15	5
Επίλυση προβλήματος	7	6	13	6
Συναδελφική αλληλεγγύη	10	2	12	7
Ισοτιμία/δικαιοσύνη	11	0	11	8
Σεβασμός στους άλλους	8	3	11	8
Πειθώ	4	2	6	9
Πρόληψη	2	3	5	10
Συνέπειες για τη σχολική μονάδα	2	1	3	11
Συνέπειες για τον Διευθυντή	0	2	2	12
Σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία	1	0	1	13
Συγκεκριμένη ευθύνη ως Διευθυντής	1	0	1	13
Μεροληψία υπέρ των αρχαιότερων	1	0	1	13
Προσοχή	0	1	1	13
Σύνολο	113	76	189	

Από τον πίνακα προκύπτει, πως ο συνολικός αριθμός των έμμεσων αξιακών προσανατολισμών είναι 189. Παρατηρούμε ότι οι αξίες που εντοπίστηκαν στα δομημένα προβλήματα που περιγράφονταν στα σενάρια είναι περισσότερες απ' ό,τι στα αδόμητα-απρογραμματίσιμα ζητήματα.

Αναφορικά με τους συγκεκριμένους τύπους αξιακών προσανατολισμών, η αξία που βρίσκεται πρώτη στην κατάταξη με 41 αναφορές από τους συμμετέχοντες, είναι αυτή των συνεπειών για τους άμεσους πελάτες, στους οποίους εντάσσονται οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές και οι γονείς. Οι περισσότεροι από τους Διευθυντές ανέφεραν πως προτεραιότητα γι' αυτούς κατά τη λήψη της απόφασης είχαν οι συνέπειες που θα επιφέρει η απόφασή τους αυτή, πρωτίστως για τους μαθητές –και κυρίως σε ό,τι αφορά την ασφάλειά τους-, έπειτα για το προσωπικό και λιγότερο για τους γονείς.

Ένα τμήμα κειμένου στο οποίο αποδόθηκε ο κωδικός «συνέπειες για το προσωπικό», σε σχέση με το σενάριο που αφορούσε ανάρμοστη συμπεριφορά μαθητή, είναι το εξής:

Δ2: Για 'μένα προτεραιότητα είναι η ασφάλεια των μαθητών. Θέλω τα παιδιά που έρχονται στο σχολείο που είμαι εγώ να είναι ευτυχισμένα, να είναι χαρούμενα. Να ξέρουν ότι θα έρθουν σε ένα περιβάλλον που θα υπάρχουν κάποιοι που θα ενδιαφέρονται, ό,τι πρόβλημα και να έχουν προσπαθούμε να το λύσουμε.

Ένα άλλο απόσπασμα που δείχνει την προτεραιότητα ενός άνδρα Διευθυντή για την ασφάλεια των μαθητών είναι το ακόλουθο:

Δ11: Το πρώτο που κοιτάω πάντα στο σχολείο είναι η ασφάλεια των παιδιών. Και αμέσως μετά η διαπαιδαγώγησή τους, αλλά το πρώτο είναι η ασφάλεια. Το παιδί όπως το παίρνουμε από τους γονείς το πρωί, θέλουμε έτσι να το γυρίζουμε πίσω.

Η αξία που ήρθε δεύτερη στις προτιμήσεις των συμμετεχόντων τόσο στα προγραμματισμένα και απρογραμματίσιμα προβλήματα, όσο και στο γενικό σύνολο με 27 αναφορές, ήταν η αξία της συνεργασίας. Η τελευταία εντοπίστηκε στις απαντήσεις των συμμετεχόντων και ως το επιθυμητό μέσο με το οποίο θα μπορούσαν να επιλύσουν οι Διευθυντές τις προβληματικές καταστάσεις, αλλά και ως ο επιθυμητός σκοπός που προσπαθούσαν να επιτύχουν κατά τη λήψη μιας απόφασης.

Τρίτη σε κατάταξη, με 20 αναφορές, ήρθε η αξία της γνώσης, που σημαίνει εδώ «την ανάγκη των διευθυντών να είναι περισσότερο ενήμεροι για την κατάσταση που καλούνται να αντιμετωπίσουν και την ανάγκη να συζητήσουν με τα άτομα που αναμειγνύονται στην υπόθεση που χρειάζεται επίλυση» (Strauss, 1998: 175), προκειμένου να συλλέξουν περισσότερες πληροφορίες. Η αξία αυτή εμφανίστηκε περισσότερο ως μέσο για τη λήψη αποφάσεων. Για παράδειγμα, μία Διευθύντρια τόνισε για το σενάριο που περιέγραφε την ανάρ-

μοστη συμπεριφορά ενός μαθητή: «Προσπαθώ πάντα να ψάξω να βρω την αιτία της συμπεριφοράς και άμα βρεις την αιτία, θα βρεις και τη λύση του και τη θεραπεία του».

Τέταρτη αξία με 19 αναφορές στο σύνολο, αλλά με τρεις φορές σχεδόν πιο συχνή αναφορά στα δύσκολα και λιγότερο συνήθη προβλήματα, ήρθε η εφαρμογή της νομοθεσίας. Ειδικότερα, οι συμμετέχοντες στην έρευνά μας πριν καταλήξουν σε μία απόφαση, λάμβαναν υπόψη τους τις ισχύουσες για την εκπαίδευση νομοθετικές διατάξεις, όπως δείχνει το παρακάτω απόσπασμα:

Δ5: Τι θα μπορούσα να κάνω [ως Διευθυντής]. Το βασικότερο επειδή ο Διευθυντής ή η Διευθύντρια είναι μεν επικεφαλής του σχολείου αλλά δεν είναι το απόλυτο διοικητικό όργανο... Οι αποφάσεις αυτές περνάν από τον Σύλλογο Διδασκόντων, η συζήτηση και η απόφαση είναι του Συλλόγου Διδασκόντων. Αυτό που μπορώ να κάνω είναι μία εισήγηση όσο το δυνατόν δικαιότερη.

Άλλες φορές πάλι, η εφαρμογή των νομοθετικών κειμένων ήταν η απόφαση στην οποία κατέληγαν για να επιλύσουν την προβληματική κατάσταση των βινητών.

Στη συνέχεια ακολουθεί η αξία της «ανατροφής/φροντίδας⁵», που αφορά «στις προσπάθειες των Διευθυντών για την τροποποίηση της συμπεριφοράς άλλων ατόμων προς το καλύτερο» (Lazaridou, 2007: 344). Σε αυτή την περίπτωση, οι συμμετέχοντες επιθυμούσαν να λάβουν μία απόφαση προκειμένου να βελτιώσουν κυρίως τη συμπεριφορά των μαθητών, ενώ αρκετές ήταν και οι φορές που οι Διευθυντές τόνισαν ακόμη, ότι στις προτεραιότητές τους ήταν και η αλλαγή του τρόπου συμπεριφοράς και δράσης των εκπαιδευτικών, προκειμένου να καταστούν πιο αποτελεσματικοί στη συνεργασία τους με τους γονείς. Μάλιστα, η αξία αυτή εμφανίστηκε τέσσερις φορές πιο συχνά στις πιο εύκολες και συνηθισμένες υποθετικές ιστορίες.

Άλλοι αξιακοί προσανατολισμοί που αναφέρθηκαν αρκετές φορές, πρωτίστως στα προγραμματισμένα σενάρια, είναι η ισοτιμία/δικαιοσύνη που θα πρέπει να επιδεικνύουν οι συμμετέχοντες σύμφωνα με τους ίδιους, κυρίως, προς το εκπαιδευτικό προσωπικό αλλά και στους μαθητές, η συναδελφική αλληλεγγύη, μία αξία που προσαρμόστηκε από τον τύπο αξιών «Αφοσίωση, αλληλοϋποστήριξη και δέσμευση» των Leithwood και Steinbach (1991: 141) και ο σεβασμός στους άλλους, που πρόκειται για το ενδιαφέρον για τις απόψεις των άλλων ατόμων.

5 Η αξία αυτή αποτελεί μία μετάφραση της αξίας «nurturing» της Lazaridou (2007: 344) και στην περίπτωσή μας η ανατροφή αναφέρεται στις προσπάθειες των Διευθυντών να αλλάξουν τη συμπεριφορά των μαθητών, ενώ ως φροντίδα χρησιμοποιείται στην αλλαγή της συμπεριφοράς των εκπαιδευτικών.

Επιπλέον, υπήρξαν και ορισμένοι αξιακοί προσανατολισμοί που εντοπίστηκαν σε μεμονωμένες περιπτώσεις σεναρίων και αυτοί είναι για παράδειγμα η μεροληψία υπέρ των αρχαιότερων εκπαιδευτικών, η συγκεκριμένη ευθύνη που απορρέει από τη θέση του Διευθυντή ή οι συνέπειες που έχει η απόφαση του σχολικού ηγέτη για τη σχολική μονάδα γενικά.

Τέλος, σε ό, τι αφορά στις έμμεσες αξίες, εντοπίστηκε πως οι γυναίκες Διευθύντριες (164 αναφορές) ανέφεραν λίγες περισσότερες αξίες σε σχέση με τους άντρες (149 αναφορές), οι Διευθυντές με λιγότερη εμπειρία στη θέση αυτή (165 αναφορές) ανέφεραν περισσότερες αξίες σε σχέση με τους πιο έμπειρους (148 αναφορές), ενώ οι τελευταίοι (39 αναφορές) ανέφεραν περισσότερο τις αξίες των συνεπειών που ήταν συνολικά 66.

β. Άμεσες προσωπικές αξίες των Διευθυντών

Για την ανάλυση των αξιών που αναφέρθηκαν με άμεσο τρόπο από τους ίδιους τους Διευθυντές, τη μονάδα ανάλυσης αποτέλεσαν οι απαντήσεις των Διευθυντών στις άμεσες ερωτήσεις για τις αξίες που συνιστούσαν το δεύτερο μέρος της έρευνας, ενώ η μονάδα κωδικοποίησης ήταν η λέξη, η φράση ή η πρόταση, που απαντούσαν στον ορισμό των αξιών που χρησιμοποιήσαμε (Schreier, 2012: 129-133). Συνοπτικά προέκυψαν τα εξής:

Οι άμεσες αξίες ως σκοποί: Οι περισσότεροι από τους Διευθυντές τόνισαν ως βασικό σκοπό που επιθυμούσαν να επιτύχουν για τη σχολική τους μονάδα την ανάπτυξη συνεργατικού κλίματος μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού, αλλά και την «εκπλήρωση της αποστολής τους», όπως χαρακτηριστικά ανέφεραν, που ήταν η ολόπλευρη ανάπτυξη των μαθητών. Κάποιοι άλλοι συμμετέχοντες επεσήμαναν ότι οι προσωπικοί στόχοι για το σχολείο τους ήταν η προσαρμοστικότητα της σχολικής μονάδας στις αλλαγές, η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου, όπως και ο εναλλακτικός τρόπος λειτουργίας του σχολείου. Για το τελευταίο ένας Διευθυντής είπε συγκεκριμένα:

Δ3: Για 'μένα προτεραιότητα έχει ο εναλλακτικός τρόπος λειτουργίας του σχολείου. Δεν μου αρέσει ένα σχολείο να διοικείται και να λειτουργεί παιδαγωγικά, ας πούμε με τον τυπικό τρόπο λειτουργίας, να έχει ανοιχτές τις κεραιές όπως σας είπα με κελεύσματα ας πούμε τα επιστημονικά.

Οι άμεσες αξίες ως μέσα: Από την άλλη, οι αξίες που αποτέλεσαν τα επιθυμητά μέσα κατά την εκτέλεση των διοικητικών καθηκόντων και υποχρεώσεων των συμμετεχόντων ήταν η δημοκρατικότητα, η δικαιοσύνη τόσο σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς όσο και σε σχέση με τους μαθητές, η «υπευθυνότητα», η «εντιμότητα» και η συναδελφική αλληλεγγύη. Από

ορισμένους Διευθυντές αναφέρθηκαν επίσης, συγκεκριμένα και πάλι, η ασφάλεια των μαθητών, η επίλυση προβλημάτων και η παροχή βοήθειας στον εκπαιδευτικό.

Συζήτηση - Διαπιστώσεις

Η παρούσα ποιοτική έρευνα διερεύνησε με έμμεσο και άμεσο τρόπο τις προσωπικές αξίες των Διευθυντών δημοτικών σχολείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Τα ευρήματα της έρευνας κατέδειξαν πως οι αξιακοί προσανατολισμοί των Διευθυντών επηρεάζουν τον τρόπο που οι επικεφαλής του σχολείου ασκούν διοίκηση, και συγκεκριμένα, τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνουν αποφάσεις. Συνεπώς, η έρευνά μας -αν και μικρή- έρχεται να προστεθεί σε αυτές του εξωτερικού, που υποστηρίζουν ότι η άσκηση της εκπαιδευτικής διοίκησης εξαρτάται και από τις Διευθυντικές αξίες (Begley, 2000: 242-245· Leithwood & Steinbach, 1991· Moorhead & Nediger, 1991).

Ειδικότερα, κατά τη λήψη αποφάσεων στις βινιέτες, οι αξίες που εμφανίστηκαν περισσότερο ήταν οι συνέπειες που είχε η απόφαση των Διευθυντών για τους μαθητές, τους εκπαιδευτικούς και τους γονείς, η αξία της συνεργασίας, αλλά και η ανάγκη να συγκεντρωθούν περισσότερες πληροφορίες για το πρόβλημα των ιστοριών, προκειμένου οι Διευθυντές να είναι περισσότερο ενημερωμένοι και να μπορέσουν να επιλύσουν την προβληματική κατάσταση πιο αποτελεσματικά. Η επικράτηση της αξίας των συνεπειών επιβεβαιώνεται και από όλες τις άλλες έρευνες που έγιναν στο πεδίο σε διάφορες χώρες (Begley, 2000: 244) και σύμφωνα με τον Begley (1988: 19), εξηγείται από τις «επαγγελματικές υποχρεώσεις (των Διευθυντών) ως δημόσιων εκπρόσωπων». Τα παραπάνω ευρήματα, το ότι δηλαδή οι Διευθυντές επιθυμούν να αποφασίζουν κατόπιν συνεργασίας με το εκπαιδευτικό προσωπικό και, κυρίως, λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα που θα έχουν οι αποφάσεις τους για τα μέλη του σχολείου τους, σε συνδυασμό με τις αξίες του σεβασμού προς τους άλλους και της δικαιοσύνης/ισότητας που επίσης συγκέντρωσαν αρκετές αναφορές, είναι κατά τη γνώμη μας πολύ σημαντικά για την αποτελεσματικότητα του Διευθυντή και συνακόλουθα, για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας (Στραβάκου, 2013: 332-333).

Ωστόσο, ένα εύρημα που έρχεται σε αντίθεση με τη βιβλιογραφία (Leithwood & Steinbach, 1991: 152), είναι ότι στην έρευνά μας οι αναφορές των αξιών ήταν περισσότερες στα δομημένα προβλήματα των βινιέτων και όχι στα αδόμητα. Η διαπίστωση αυτή, σε σχέση με την αξία της εφαρμογής της νομοθεσίας που εμφανίστηκε περισσότερο στα αδόμητα παρά στα δομημένα προβλήματα των σεναρίων, μπορεί να ερμηνευτεί από τη δύσκολη φύση των αδόμητων

προβλημάτων, που έκανε τους συμμετέχοντες να ακολουθούν έναν ασφαλή δρόμο επιλέγοντας τα όσα προβλέπονται από την εκπαιδευτική νομοθεσία για την επίλυση των ζητημάτων. Πράγματι, οι Διευθυντές κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων εμφανίζονταν περισσότερο επιφυλακτικοί κατά την επίλυση πιο δύσκολων και λιγότερο συνηθισμένων προβλημάτων (Leithwood & Steinbach, 1991: 158). Επίσης, η εμφάνιση της αξίας «εφαρμογή της νομοθεσίας» ήταν αναμενόμενη λόγω του συγκεντρωτικού και γραφειοκρατικού εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας μας, και εμφανίστηκε και σε έρευνα που διεξήχθη από τον Aslanargun (2012: 1341) στην Τουρκία, της οποίας το εκπαιδευτικό σύστημα είναι επίσης συγκεντρωτικό.

Προχωρώντας τώρα στις αξίες που συλλέχθηκαν άμεσα, παρατηρείται μία ποικιλία στις απόψεις των συμμετεχόντων. Αναφέρθηκαν συγκεκριμένες επιδιώξεις που είχαν οι Διευθυντές για τη σχολική τους μονάδα και για τους μαθητές, όπως συνεργατικό κλίμα διοίκησης και προσωπικού και ολόπλευρη ανάπτυξη μαθητών αντίστοιχα, ενώ οι αξίες που εμφανίστηκαν ως μέσα με τα οποία επιχειρούν να επιτύχουν τους προσωπικούς σκοπούς τους ήταν επίσης ποικίλες, όπως δικαιοσύνη, δημοκρατικότητα, συναδελφική αλληλεγγύη κ.ά. Έτσι, διαπιστώνεται ότι μόνο μερικές από τις αξίες που συλλέχθηκαν έμμεσα ταυτίστηκαν με εκείνες που ανέφεραν οι ίδιοι οι Διευθυντές.

Αξιοσημείωτο είναι πάντως πως, αν και οι Διευθυντές της έρευνάς μας δεν είχαν κάποια προηγούμενη επιμόρφωση ή ενημέρωση στο ζήτημα των αξιών, ήταν σε θέση να μιλήσουν ανοιχτά για τις αξίες τους και να αναφερθούν επίσης στις αξίες που συνειδητά επιχειρούν να μεταλαμπαδεύσουν στο προσωπικό και τους μαθητές, αλλά και να περιγράψουν τους τρόπους με τους οποίους προσπαθούν να το επιτύχουν, πράγμα που έχει αναφερθεί και από άλλους ερευνητές (Ribbins, 1999: xv). Γι' αυτό, αλλά και για την πολύτιμη συμμετοχή τους σε αυτή αλλά και σε άλλες έρευνές μας τους ευχαριστούμε θερμά. Εν τέλει δε, οι συμμετέχοντες έδειξαν τρόπους με τους οποίους οι ίδιοι συμβάλλουν με τις αξίες τους στη διαμόρφωση της κουλτούρας του σχολείου τους.

Σε αυτό το σημείο επισημαίνουμε πως τα ευρήματα θα πρέπει να ερμηνευτούν με προσοχή λόγω του μικρού δείγματος της έρευνας. Παρόλα αυτά, οι παραπάνω διαπιστώσεις θεωρούμε ότι έχουν σημαντικές προεκτάσεις για περαιτέρω έρευνα, για τους ίδιους τους Διευθυντές ειδικά και τα Στελέχη Εκπαίδευσης γενικά, τους ιθύνοντες της εκπαιδευτικής πολιτικής, αλλά και για όλους όσους εμπλέκονται στην επιμόρφωση των Στελεχών Εκπαίδευσης αλλά και στην εκπαίδευση και κατάρτιση των μελλοντικών Διευθυντών. Έτσι,

Μελλοντικές έρευνες χρειάζεται να εκπονηθούν για τις αξίες στον ελληνικό χώρο, ενώ ιδιαίτερα χρήσιμες για την κατανόηση της διαμόρφωσης της

σχολικής κουλτούρας και της συμβολής του Διευθυντή σε αυτήν θα μπορούσαν να αποβούν εθνογραφικές έρευνες.

Θα μπορούσε η ανάλυση των αξιών να συμπεριληφθεί στον τρόπο επιλογής των υποψηφίων Διευθυντών στο πλαίσιο των συνεντεύξεων.

Οι ίδιοι οι Διευθυντές θα πρέπει να αναστοχαστούν πάνω στους αξιακούς προσανατολισμούς τους και να επιδιώξουν να αυτοεπιμορφωθούν πάνω στο ζήτημα των αξιών.

Οι φορείς Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών να ενσωματώσουν τη θεματική των αξιών στα προγράμματα επιμόρφωσης, ενώ σε αυτή την περίπτωση θα ήταν αποτελεσματικό, κατά τη γνώμη μας, αν χρησιμοποιούνταν οι βινιέτες ή οι μελέτες περίπτωσης ως διδακτικό εργαλείο. Τέλος,

Τα Πανεπιστημιακά Τμήματα Εκπαίδευσης Εκπαιδευτικών, στα οποία διδάσκονται μαθήματα σχετικά με την Οργάνωση και τη Διοίκηση της Εκπαίδευσης, χρειάζεται να συμπεριλάβουν στην ύλη των μαθημάτων τους και τη θεματική που αφορά στις αξίες στην εκπαιδευτική διοίκηση.

Βιβλιογραφία

- Aslanargun, E. (2012). Principals' values in school administration. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12(2), 1339-1344. Retrieved November 1, 2017 from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ987848.pdf>
- Barter, C., & Renold, E. (2000). 'I wanna tell you a story': Exploring the application of vignettes in qualitative research with children and young people. *International Journal of Social Research Methodology*, 3(4), 307-323. doi: 10.1080/13645570 050178594
- Begley, P. T. (1988, April). *The influence of values on principals' problem-solving processes*. An empirical study presented at the Annual Meeting of the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, LA. Retrieved November 11, 2017 from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED301918.pdf>
- Begley, P. T. (2000). Values and leadership: Theory development, new research, and an agenda for the future. *The Alberta Journal of Educational Research*, XLVI, 3, 233-249. Retrieved November 1, 2017 from <http://ajer.journalhosting.ucalgary.ca/index.php/ajer/article/download/214/206>
- Bush, T., & Middlewood, D. (2005). *Leading and managing people in education*. London: Sage publications.
- Campbell-Evans, G. H. (1991). Nature and influence of values in principal decision-making. *Alberta Journal of Educational Research*, 37(2), 167-178.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής*

- έρευνας (μτφρ. Σ. Κυρανάκης, Μ. Μαυράκη, Χ. Μητσοπούλου, Π. Μπιθάρα, & Μ. Φιλοπούλου). Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Creswell, J. W. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας* (επιμ. Χ. Τσορμπατζούδης & μτφρ. Ν. Κουβαράκου). Αθήνα: Έλλην.
- Finch, J. (1987). The vignette technique in survey research. *Sociology*, 21(1), 105-114. doi.org/10.1177/0038038587021001008
- Greenfield, T. B. (1986). The decline and fall of science in educational administration. *Interchange*, 17(2), 57-80. doi:10.1007/BF01807469
- Hargreaves, D. (2004). Helping practitioners explore their school's culture. In M. Preedy, R. Glatter, & C. Wise (Eds.), *Strategic Leadership and Educational Improvement* (pp. 109-122). London, UK: Sage published in association with The Open University.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4): Organizations and Societies, 15-41. doi:10.1080/00208825.1980.11656300
- Kasten, K. L., & Ashbaugh, C. R. (1991). The place of values in superintendents' work. *Journal of Educational Administration*, 29(3), 54-66. doi:10.1108/09578239110004137
- Keast, D. A. (1996). Values in the decision making of CEOs in public colleges. *The Canadian Journal of Higher Education*, 26(1), 1-34. Retrieved November 5, 2017 from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ527887.pdf>
- Κούλα, Β. (2011). *Διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντή και εκπαιδευτικών και θεωρίες διοίκησης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Lakomski, G. (1987). Values and decision making in educational administration. *Educational Administration Quarterly*, 23(3), 70-82. doi: 10.1177/0013161X87023003005
- Lazaridou, A. (2007). Values in principals' thinking when solving problems. *International Journal of Leadership in Education*, 10(4), 339-356. doi:10.1080/13603120701381758
- Leithwood, K., & Steinbach, R. (1991). Components of Chief Education Officers' problem solving processes. In K. Leithwood & D. Musella (Eds.), *Understanding school system administration: Studies of the contemporary Chief Education Officer* (pp. 127-153). London: The Falmer Press. Retrieved November 14, 2017 from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED345339.pdf>.
- Λόζγκα, Ε. Χ. (2015). *Η διοικητική κουλτούρα στην εκπαίδευση* (Αδημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία). Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης: Αλεξανδρούπολη.
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations:

- Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3), 351-389. doi: 10.1177/014920639802400304
- Μελισσόπουλος, Σ. (2006). *Η επιλογή του διευθυντή σχολικής μονάδας Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης – Θεωρητική και εμπειρική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Minkov, M. (2013). *Cross-cultural analysis: The science and art of comparing the world's modern societies and their cultures*. Thousand Oaks, Calif.: Sage publications.
- Moorhead, R., & Nediger, W. (1991). The impact of values on a principal's daily activities. *Journal of Educational Administration*, 29(2), 5-25. doi:10.1108/09578239110003732
- Μπαμπάλης, Θ., & Κιρκιγιάννη, Φ. (2011). Ο ρόλος του διευθυντή στην επικοινωνία του σχολείου με τους εμπλεκόμενους γονείς. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 52, 118-133.
- Παπαδάκης, Θ. (2017). *Η επιλογή του διευθυντή σχολικής μονάδας: Τάσεις και προοπτικές* (Αδημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία). Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Αλεξανδρούπολη.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd. ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing House.
- Peterson, K. D., & Deal, T. E. (1998). How leaders influence the culture of schools. *Educational Leadership*, 56(1), 28-30. Retrieved November 12, 2017 from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.476.976&rep=rep1&type=pdf>
- Ράπτης, Ν., & Βιτσιλάκη, Χ. (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Η ταυτότητα του Διευθυντή της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Ribbins, P. (1999). Foreword. In P. T. Begley & P. E. Leonard (Eds.), *The values of educational administration* (pp. ix-xvii). London: Falmer Press.
- Ritchie, J. (2003). The applications of qualitative methods to social research. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (pp. 24-46). London: Sage publications.
- Ritchie, J., Lewis, J., & Elam, G. (2003). Designing and selecting samples. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (pp. 77-108). London: Sage publications.
- Roche, K. W. (1997). *Principals' responses to moral and ethical dilemmas in Catholic school settings* (Unpublished doctoral dissertation). University of Toronto. Retrieved February 12, 2017 from <https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/10582/1/NQ27770.pdf>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San

- Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. London: Sage.
- Stoll, L. (2000). School culture. *set: Research information for teachers*, 3, 9-14. Retrieved November 2, 2017 from http://strongersmarter.com.au/wp-content/uploads/2013/01/stoll_article_set3_2000_pdf1.pdf
- Strauss, T. (1998). *The nature and role of Chief Education Officers' values* (Doctoral dissertation). Retrieved November 14, 2017 from <https://tspace.library.utoronto.ca/handle/1807/12714?>
- Στραβάκου, Π. Α. (2003α). *Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης ως κινητήρια δύναμη λειτουργίας της*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Στραβάκου, Π. Α. (2003β). *Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης: Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Στραβάκου, Π. Α. (2005). Απόψεις και στάσεις εκπαιδευτικών και Διευθυντών Σχολείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για το έργο του Διευθυντή της σχολικής μονάδας – μία συγκριτική εμπειρική προσέγγιση. *Κίνητρο*, 6, 135-145.
- Στραβάκου, Π. (2013). Συμβολή στη χαρτογράφηση του πεδίου της οργάνωσης και διοίκησης στην εκπαίδευση: Πορίσματα ερευνών για το έργο και την επιλογή του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Στο Μ. Κουγιουρούκη, Π. Στραβάκου, & Κ. Χατζηδήμου (επιμ.), *Παιδαγωγικές και διδακτικές ερευνητικές μελέτες: Τιμητικό αφιέρωμα στην καθηγήτρια Ελένη Ευ. Ταρατόρη-Τσαλκατίδου* (σσ. 329-344). Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Στραβάκου, Π. Α., & Κουγιουρούκη, Μ. (2008). Η επιλογή του Διευθυντή σχολικής μονάδας από την πλευρά των εκπαιδευτικών του Ν. Έβρου. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 45, 162-177.
- Στραβάκου, Π. Α., & Λόζγκα, Ε. Χ. (2017). Σχέσεις γονέων και εκπαιδευτικών: Μία ποιοτική έρευνα. Στο: Κ. Σαραφίδου (επιμ.). *Σύγχρονες τάσεις και πρακτικές στη διαχείριση της σχολικής τάξης* (σσ. 832-840). Δράμα: Εταιρεία Επιστημών Αγωγής Δράμας.
- Στραβάκου, Π. Α., & Λόζγκα, Ε. Χ. (2017). Οι βινιέτες στην εκπαιδευτική έρευνα. *Νέα Παιδεία*, 165, 132-148.
- Ταρατόρη, Ε. (2004). Δάσκαλος ή δασκάλα; Οι μαθητές επιλέγουν – μια πιλοτική έρευνα. Στο Δ. Χατζηδήμου, Ε. Ταρατόρη, Μ. Κουγιουρούκη, & Π. Στραβάκου (επιμ.). *Πρακτικά 4ου Πανελληνίου Συνεδρίου της Παιδαγωγικής Εταιρείας Ελλάδος, Ελληνική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Έρευνα* (σσ. 757-764). Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Ταρατόρη-Τσαλκατίδου, Ε. (2009). *Σχολική αξιολόγηση: Αξιολόγηση της*

- σχολικής μονάδας, του εκπαιδευτικού και της επίδοσης του μαθητή.*
Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Τριανταφύλλου, Ε. (2010). *Ο ρόλος του Διευθυντή σχολικής μονάδας στην ενδοσχολική επιμόρφωση: Θεωρητική και εμπειρική προσέγγιση.*
Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Χατζηδήμου, Δ., & Βιτσιλάκη, Χ. (2006). Αποτίμηση του έργου του Διευθυντή της σχολικής μονάδας από την οπτική των Διευθυντών: Μία εμπειρική διερεύνηση. *Κίνητρο, 7*, 77-99.

Abstract

This study explores the School principals' value orientations. The sample consisted of 6 Principals of schools with many teachers from the town of Alexandroupolis. The principals' values were explored both indirectly with the use of vignette technique (hypothetical scenarios), upon which participants had to decide; and directly, where participants were asked directly about their personal embraced values during semi-structured interviews. Findings indicated that principals' values affected their decision-making process, with the values of consequences for immediate clients and collaboration manifested more. On the other hand, from the direct exploration a variety of values was emerged, which function either as the desired goals to accomplish for principals, or as the desired means for the accomplishment of their goals. Finally, recommendations are made for further research, and for the Educational Executives' professional development, training, or selection.

Key-words: Principals' values, qualitative research approach, vignettes.

Πέλα Στραβάκου
Επίκουρη Καθηγήτρια Π.Τ.Δ.Ε. - Δ.Π.Θ.
Σχολή Επιστημών Αγωγής
Νέα Χηλή 681 00 Αλεξανδρούπολη
Τηλ.: 25510-30095
E-mail: pstravak@eled.duth.gr