

Ε Πανελλήνιο ΣΥΝΕΔΡΙΟ

Εκπαίδευση & Πολιτισμός
στον 21ο αιώνα



13-14 Μαΐου
2023

**ΗΘΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ – ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.
ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΕ
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ/ΤΡΙΕΣ ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.
ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ ΠΑΛΙΒΑΝΗΣ - Mail: spaliva@gmail.com**

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

- Η πολυπλοκότητα και πολυσυνθετικότητα των σύγχρονων κοινωνιών απαιτούν μεταξύ άλλων αποτελεσματικούς και ικανούς ηθικούς ηγέτες σε κάθε βαθμίδα της εκπαίδευσης καθώς καλούνται να αντιμετωπίσουν πολυδιάστατα προβλήματα και προκλήσεις, δεδομένου ότι η εκπαιδευτική κοινότητα αποτελεί ένα "ζωντανό κύτταρο" της κοινωνίας και βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση μαζί της και απορροφά οποιουσδήποτε κραδασμούς της. Παράλληλα οι ηθικοί ηγέτες μπορούν να αποτελέσουν με τη στάση τους, πρότυπο, να εμπνεύσουν και να δώσουν όραμα και ελπίδα στους νέους μας, να φωτίσουν το δρόμο τους και να τους καθοδηγήσουν. Η παρούσα εργασία μου, στόχο έχει να εντοπίσει τα βασικά χαρακτηριστικά ενός Αριστοτελικού Ηθικού Ηγέτη: τη Σύνεση τη Φρόνηση, το Σθένος-Θάρρος, την Εγκράτεια και τη Δικαιοσύνη σε Διευθυντές/τριες της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και να μελετήσει τα χαρακτηριστικά αυτά σε σχέση με κοινωνικοδημογραφικούς παράγοντες. Θα παρουσιαστεί και θα αναλυθεί το Αριστοτελικό Αρετολογικό πρότυπο ηθικής ηγεσίας και θα επεκταθούμε σε αρετές που θεωρώ ότι θα πρέπει να είναι αναπόσπαστο δομικό κομμάτι των σύγχρονων ηθικών ηγετών. Όλη η κληρονομιά της γνώσης και η σοφία των λόγων και πράξεων του Αριστοτέλη, μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο παράδειγμα αξιοποίησής τους από τα σημερινά ηγετικά στελέχη της εκπαίδευσης και να προκαλέσει μια ώθηση της διοίκησης της εκπαίδευσης σε ένα άλλο επίπεδο κουλτούρας. Αυτή είναι η κληρονομιά μας, και στο δρόμο αυτό που κάθε φορά εμείς χαράζουμε, και εμείς οι ίδιοι περπατάμε...

“Η δ’ ηθική εξ έθους περιγίνεται”

ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ

Ηθικά Νικομάχεια, Β1.

Τα χαρακτηριστικά του Αριστοτελικού Ηγέτη

Αριστοτελικές Ηθικές Αρετές

- Όπως αναφέρουν σε άρθρο τους οι Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. A. (2010) (Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. A. Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership Virtues Questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 235. , ορίζουν τον ηθικό ηγέτη ως κάποιον που εμμένει στις τέσσερις βασικές αρετές της **Σύνεσης**, του **Σθένους**, της **Εγκράτειας** και της **Δικαιοσύνης**, όπως ακριβώς μελετήθηκε και στα αρχαία κείμενα του Αριστοτέλη και αποδεικνύει τη χρησιμότητα της αρετής στην σύγχρονη ηγεσία. «Ηθική και Ηγεσία» ήταν το σημαντικό έργο του Berns. Για τον Berns, η ηθική (όσον αφορά την εστίαση στο γενικότερο καλό) ήταν αυτό που διαχώρισε τους έως τότε ηγέτες από τους ηθικούς ηγέτες. Αυτός ο τομέας της έρευνας συνεχίστηκε και επεκτάθηκε από τον Avolio και τους συναδέλφους του (π.χ. Avolio & Gardner, 2005· Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008), στο έργο τους για την αυθεντική ηγεσία, η οποία αποτελείται από τέσσερα βασικά συστατικά: την αυτογνωσία, τη σχεσιακή διαφάνεια, την ηθική προοπτική, και την ισορροπημένη επεξεργασία. Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership Virtues Questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 235.

Η Σύνεση

- Η σύνεση είναι η σοφία που διαχειρίζεται ή υπαγορεύει μια σωστή ισορροπία μεταξύ δύο άκρων σε έναν κόσμο μεταβαλλόμενων πλαισίων και προτεραιοτήτων. Επειδή η σύνεση είναι κρίσιμη, ένας ηγέτης δεν μπορεί να είναι ηθικός αν δεν είναι συνετός. Ως εκ τούτου, η πρώτη βασική αρετή που θα συζητήσουμε είναι η σύνεση και συχνά συνδέεται με τη γνώση, την πρακτική σοφία και τη διορατικότητα, την ενάργεια πνεύματος. Σύνεση είναι η μετάφραση από την πραγματική λέξη φρόνηση που χρησιμοποίησε ο Αριστοτέλης για να περιγράψει την ικανότητα να βρει την ισορροπία μεταξύ δύο άκρων και να λάβει την κατάλληλη απόφαση που ελαχιστοποιεί τη ζημιά και μεγιστοποιεί το καλό. Σύνεση, ή πρακτική σοφία, είναι η ικανότητα να αποφασίζει κάποιος, με βάση την εμπειρία, το σωστό πράγμα που θα πρέπει να κάνουμε ανά πάσα στιγμή και υπό οποιεσδήποτε προϋποθέσεις.
- Ο Αριστοτέλης δηλώνει ότι η εύρεση αυτού του *‘ηθικού γλυκού σημείου’* δεν είναι απλά μια ικανότητα, αλλά ένα είδος γνώσης, ή μια μαθησιακή διαδικασία. Δεν πρόκειται μόνο δηλαδή για την επίτευξη ενός τέλους, αλλά και για την ικανότητα να προβληματιστούμε και να καθορίσουμε αυτόν τον σκοπό. Ο Αριστοτέλης περιγράφει την κατάσταση στην οποία ένας νεαρός άνδρας βρίσκει τον εαυτό του αναρωτιέται αν είναι ή όχι ειλικρινής, διότι κάτι τέτοιο μπορεί να προκαλέσει πόνο και αδίκημα στους άλλους. Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, ο συνετός άνθρωπος ξέρει πώς να «εφαρμόσει» την ειλικρίνεια κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Η Εγκράτεια

- Η εγκράτεια είναι η ικανότητα να ελέγχεις τα συναισθήματά σου. Η ιδέα της μετριοπάθειας είναι το κλειδί για την κατανόηση και κατάκτηση της εγκράτειας ως αρετής. Οι ηγέτες που διαθέτουν ισχυρή εγκράτεια έχουν τον έλεγχο του σώματός τους, του νου, των πράξεών τους και δεν ασκούν πράξεις βιαστικές, πράξεις αυταρέσκειας ή αυταπάρνησης. Οι επιλογές που θα κάνει ο άνθρωπος στο πεδίο της οργής ή του φόβου τον χαρακτηρίζουν ηθικά. Ο Αριστοτέλης συγκρίνει έναν άνθρωπο που στερείται της «εγκράτειας» με ένα στερεοτυπικά κακομαθημένο παιδί που δεν γνωρίζει να θέτει όρια και φραγμούς (Αριστοτέλης, 2005). Η εγκράτεια έχει να κάνει και με τη μετριοπάθεια των φυσικών απολαύσεων. Ο Ακινάς δηλώνει επίσης ότι η ταπεινότητα είναι ένα ζωτικό μέρος της εγκράτειας. Οι ηγέτες που είναι ταπεινοί, σεμνοί δεν επικεντρώνονται υπερβολικά σε αυτό που δεν μπορούν να επιτύχουν, είναι άτομα που έχουν πολύ καλή γνώση των δικών τους ελλείψεων, τις έχουν αποδεχθεί και προσπαθούν να τις διαχειριστούν και να τις βελτιώσουν (McManaman, 2006b). Εάν τα άτομα αυτά είναι απρόθυμα στο να αποδεχθούν τις οποιεσδήποτε ελλείψεις και αδυναμίες τους, τότε οι πεποιθήσεις τους σχετικά με τις ικανότητές τους είναι εσφαλμένες και έχουν πολύ μεγάλη ιδέα για τον εαυτό τους. Οι ηγέτες που επιθυμούν να γνωρίζουν τα πάντα για όλους και οτιδήποτε συμβαίνει στον οργανισμό τους οφείλουν να είναι πρωτίστως διακριτικοί.

Ο Ναρκισσισμός – Η Δικαιοσύνη

- Επίσης, παρόλο που η βιβλιογραφία δείχνει ότι ο Ναρκισσισμός του ηγέτη έχει τόσο θετικές όσο και αρνητικές πτυχές σε ότι αφορά την αποτελεσματικότητά του (Maccoby, 2007), ο Ναρκισσισμός, με τον ιδιοτελή βέβαια προσανατολισμό του, είναι εντελώς ασυμβίβαστος με την ηθική, και ιδιαίτερα ενάρετη, ηθική ηγεσία (βλέπε Rosenthal & Pittinsky, 2006). Είναι όμως επίσης σημαντικό να σημειωθεί ότι και οι ηγέτες που προσπαθούν να ενεργήσουν εντέχνως ταπεινά, παραβλέποντας τους εαυτούς τους και τις ανάγκες τους, μπορεί στην πραγματικότητα να αναζητούν με τον τρόπο αυτό την αρνητική προσοχή και είναι κάτι το οποίο επίσης θα πρέπει να προσέξουμε. Αυτή η ψεύτικη ταπεινότητα θα τους χαρακτήριζε ως ασυγκράτητους ηγέτες. Η τελική βασική αρετή, είναι η Δικαιοσύνη, στην οποία δόθηκε μεγάλη προσοχή και έμφαση από τον Αριστοτέλη, είναι η μόνη αρετή για την οποία έχει αφιερώσει ένα ολόκληρο βιβλίο. Ο Αριστοτέλης μιλά για δύο διαφορετικούς τύπους δικαιοσύνης, τη γενική δικαιοσύνη που ασχολείται κυρίως με τους ακόλουθους νόμους (πότε κάτι είναι άδικο και πότε είναι παράνομο), και την ιδιαίτερη δικαιοσύνη που ασχολείται με τη δικαιοσύνη (πότε κάτι είναι άδικο αν πότε δεν είναι δίκαιο). Ο Αριστοτέλης επικεντρώνεται στην ιδιαίτερη δικαιοσύνη και περιγράφει μια άδικη πράξη ως μια πράξη που υποκινείται από άδικα κέρδη. Με άλλα λόγια, εάν οι ηγέτες συμπεριφέρονται με τρόπο που επιδιώκουν να επωφεληθούν εις βάρος των άλλων, τότε αυτές τους οι πράξεις είναι σαφώς άδικες.

Οι Ενάρετοι Ηθικοί Ηγέτες

- Μπορεί κανείς να πει ότι ο στόχος και των υπολοίπων αρετών δεν φαίνεται να διαφέρει σημαντικά από τη δικαιοσύνη, αφού κάθε μία από τις άλλες αρετές είναι εξίσου πιθανό με τη δικαιοσύνη να έχει επιπτώσεις στην ευημερία των άλλων ατόμων. Η διαφορά μεταξύ των άλλων τριών αρετών και της δικαιοσύνης είναι ότι κάθε μία από τις άλλες τρεις καθορίζει ένα συγκεκριμένο τέλος πέρα από τη συμβολή στην ευημερία των άλλων. Συγκεκριμένα, η σύνεση κάνει ό, τι είναι δίκαιο, ενώ η εγκράτεια και το σθένος προστατεύουν τη σύνεση από εσωτερικές και εξωτερικές απειλές. Η εγκράτεια και το σθένος επιδιώκουν να κάνουν κάποιον καλό άνθρωπο, ενώ μόνο ο μοναδικός στόχος της δικαιοσύνης είναι να γίνει ένα άτομο καλός πολίτης (Floyd, 2006). Η ηθική αρετή επομένως ενός χαρακτήρα συνδέεται με την ενάρετη ηγεσία. Τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί αξιοσημείωτη πρόοδος στην κατανόηση της δομής της ηθικής ηγεσίας και γίνεται προσπάθεια να μπορέσει να εφαρμοστεί όσο αποτελεσματικά γίνεται, και εισάγοντας μιας θεμελιακή, αρχαίας και φιλοσοφική προσέγγιση της ηθικής, εστιάζοντας στις αρετές του «καλού» ηγέτη. Οι ενάρετοι ηγέτες ενεργούν και συμπεριφέρονται ηθικά, προσπαθούν να κάνουν το σωστό, το ηθικό και παρόλο που μπορεί να είναι δύσκολο να εκτιμηθεί ο πραγματικός χαρακτήρας των ηγετών, οι οπαδοί θα αναπτύξουν στάσεις και απόψεις σχετικά με το χαρακτήρα και την ηθική των ηγετών τους. Οι ενάρετοι ηγέτες ενεργούν και συμπεριφέρονται ηθικά, προσπαθούν να κάνουν το σωστό, το ηθικό και παρόλο που μπορεί να είναι δύσκολο να εκτιμηθεί ο πραγματικός χαρακτήρας των ηγετών, οι οπαδοί θα αναπτύξουν στάσεις και απόψεις σχετικά με το χαρακτήρα και την ηθική των ηγετών τους. Επιπλέον, οι φιλόσοφοι θα υποστήριζαν πιθανά ότι μόνο τα ενάρετα πρόσωπα θα μπορούσαν να κρίνουν με ακρίβεια τις αρετές των άλλων (επειδή θα είχαν οι ίδιοι την απαιτούμενη πρακτική σοφία/σύνεση).

Ηθική Αρετή

- Κατά τον Αριστοτέλη, η ηθική αρετή, η οποία αξιοποιεί φυσικές μας προδιαθέσεις και καλλιεργείται με την κατάλληλη εκπαίδευση, μας επιτρέπει σε κάθε περίπτωση να πετύχουμε τη σωστή *μεσότητα*, τον μέσο όρο ανάμεσα σε υπερβολές και ελλείψεις. Την ενσαρκώνει εκείνος που έχει αναπτύξει επιπλέον την απαραίτητη διανοητική αρετή της φρόνησης, την ικανότητα να αναγνωρίζει το καλό για τον ίδιο και τους συνανθρώπους του και να σταθμίζει το πώς θα πράξει ελέγχοντας τα συναισθήματά του. Η ψυχή για τον Αριστοτέλη είναι άρρηκτα δεμένη με το σώμα και περιλαμβάνει ακόμα και δυνατότητες και λειτουργίες που σήμερα θα θεωρούνταν αποκλειστικά σωματικές. Έδειξε επίσης, ότι οι ηθικές αρετές δεν είναι ούτε έμφυτες ούτε ενάντιες στη φύση του ανθρώπου, αλλά είναι επίκτητες. Υπάρχει η δυνατότητα να αποκτηθούν και να τελειοποιηθούν, γεγονός που συμβαίνει με την επανάληψη όμοιων ενεργειών και τη συνήθεια (έθος). Έτσι, η αρετή (ή η κακία) είναι κάτι που αποκτά στη ζωή του ο άνθρωπος και έκτοτε το έχει και τον χαρακτηρίζει (έξις). Η Αρετή ως μεσότητα... αυτή ήταν η ευφυΐα του Αριστοτέλη. Στην Ομηρική ηθική η έννοια της Αρετής ήταν συνυφασμένη με το ηρωικό πρότυπο της ανδρείας κατά τη διεξαγωγή της μάχης ή με την άριστη διοίκηση ενός παλατιού ή ενός οίκου. Όταν ο Αριστοτέλης ομιλεί περί ηθικής αναφέρεται σε αυτή ως την άριστη έκφανση πρακτικής της ανθρώπινης δραστηριότητας. Ο Αριστοτέλης στο περιώνυμο έργο του *Ηθικά Νικομάχεια*, ορίζει την «αρετή» ως έξη προαιρετική και ως μεσότητα μεταξύ δύο υπέρμετρων συναισθημάτων, η οποία προσδιορίζεται βάσει του εκάστοτε πράττοντος με γνώμονα τον ορθό λόγο (*Ηθικά Νικομάχεια*, Β6, 1106 b 36-1107 a 2). Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, η αρετή αποτελεί μια έξη, μια μόνιμη διάθεση της ψυχής, μια δυναμική συσσώρευση ενέργειας, η οποία σε δεδομένη στιγμή εξωτερικεύεται και δρα. Παράλληλα οι ηθικές καταστάσεις σε οποιοδήποτε τομέα συχνά αντιμετωπίζονται με μία ή περισσότερες από τις παραπάνω αρετές ταυτόχρονα και είναι συχνά δύσκολο να διαχωριστούν η μία από την άλλη αφού πολλές φορές αλληλοσυμπληρώνονται. Είναι σημαντικό να τονιστεί, κλείνοντας, ότι κάθε μία από αυτές τις τέσσερις βασικές αρετές: Σύνεση, Σθένος, Εγκράτεια και Δικαιοσύνη θεωρείται αναγκαία για τον επαρκή καθορισμό της ηθικής ηγεσίας με βάση το αρετολογικό Αριστοτελικό ηθικό πρότυπο που θα μελετήσουμε στη συνέχεια.

Ηθική Αρετή - <<Έθος>> - <<Έξις>>

- Η αρετή συνίσταται στη μεσότητα μεταξύ δύο άκρων της υπερβολής και της έλλειψης. Για κάθε αρετή υπάρχουν δύο αντίστοιχα ελαττώματα. Η *μετριοφροσύνη* είναι η μεσότητα μεταξύ μικροπρέπειας και αλαζονείας, το θάρρος η μεσότητα μεταξύ δειλίας και θράσους. Η έννοια της μεσότητας ουσιαστικά δηλώνει την αντίθεση μεταξύ αξίας και απαξίας, δεδομένου ότι το σύνολο των ηθικών αρετών αποτελεί την ηθική ουσία και υπόσταση του ανθρώπου. Η αρετή είναι μια σταθερή διάθεση, μία «έξις», που συνδέεται με την προαίρεση και αποτελεί μια μεσότητα σχετική με εμάς, που καθορίζεται από τον λόγο, με τον λόγο που θα την όριζε ο άνθρωπος που διαθέτει πρακτική σοφία τη «φρόνησιν» (Ηθικά Νικομάχεια 1106b36-1107a2). Η ύψιστη αρετή του πολίτη όπως προείπαμε είναι η «φρόνηση», που είναι μια μορφή *πρακτικής σοφίας*. Η φρόνηση είναι «διανοητική» αρετή, συνίσταται στην ικανότητα του ατόμου να διαχωρίζει με ορθή κρίση τη σωστή από τη λανθασμένη πράξη, το καλό από το κακό. Για τον Αριστοτέλη, η έξις της αρετής (ή της κακίας) δεν είναι αφηρημένα μια στατική ενδοψυχική κατάσταση, αλλά συγκεκριμένη και συνειδητή επιλογή τρόπου ζωής, η οποία εκδηλώνεται έμπρακτα. Το πεδίο εφαρμογής της αρετής (ή της κακίας) είναι οι συναισθηματικές μεταβολές (πάθη) που βιώνει ο άνθρωπος ως μέλος της κοινωνίας αλλά και οι καθημερινές ανθρώπινες σχέσεις. Η Αριστοτελική ηθική είναι πολιτική ηθική (Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια, Β 1.5-8, 1103b2-25). Η Αρετή επομένως ταυτίζεται με τη μεσότητα, μπορεί να πραγματώνει το μέτρο ανάμεσα στα άκρα της υπερβολής και της έλλειψης, αλλά ως στάση ζωής η αρετή είναι ακρότης, δυσεπίτευκτη κορύφωση ενός αγώνα που κρατάει ολόκληρη ζωή. (Ηθικά Νικομάχεια, Β 6. 10-13 16, 1106 b 18-28 1106 b 36-1107 a 6). Ο Αριστοτέλης στο τέλος των Ηθικών Νικομαχείων, αφού έχει αναλύσει τον πρακτικό ηθικό βίο του φρονίμου και έχει δείξει ότι συντελεί στην επίτευξη της ευδαιμονίας, καταλήγει επαναφέροντας την ανωτερότητα του θεωρητικού βίου και πλέκοντας εγκώμιο στον βίο του σοφού, τον μόνο ελεύθερο, αυτάρκη, ηδονικό, τρόπον τινά θεϊκό βίο.

Φρόνηση - Ευδαιμονία

- Η φρόνηση, καθορίζει τον άξονα των επιλογών και των δράσεών μας. Η Αριστοτελική ηθική είναι επικεντρωμένη στην ανάδειξη ενός ιδεώδους τύπου ανθρώπου αυτού του «φρόνιμου», που θα αποτελέσει ο ίδιος το υπόδειγμα και το μέτρο της ηθικής συμπεριφοράς. Ο «φρόνιμος» λειτουργεί «σαν κανόνας και σαν μέτρο των πραγμάτων» (Ηθικά Νικομάχεια 113a33). Σ' αυτό τον τύπο ανθρώπου, του «φρονίμου», ο Αριστοτέλης θα αποδώσει όλες τις βασικές αρετές, κυρίως όμως εκείνες που τον χαρακτηρίζουν είναι η σωφροσύνη, η ηρεμία και η ανιδιοτέλεια, δομικά στοιχεία της προσωπικότητας ενός κατά τη γνώμη μου σύγχρονου Αριστοτελικού ηγέτη. Όπως αναφέρει και ο Αριστοτέλης στα κείμενά του : «Η φρόνηση είναι ανθρώπινη έξη, που διέπεται από αλήθεια και ασκείται με λόγο, αναφέρεται στην πράξη, και έχει να κάνει με το καλό και το κακό για τον άνθρωπο» (Ηθικά Νικομάχεια 1140b5). Οι υπόλοιπες αρετές όπως η ανδρεία, η γενναιοδωρία, η μεγαλοφροσύνη, έχουν ηθικό χαρακτήρα και ορίζονται πάντοτε ως «μεσότητες» ανάμεσα σε δύο άκρα : στην «υπερβολή» και στην «έλλειψη». Η ανδρεία βρίσκεται στο μέσο ανάμεσα σε μια υπερβολή που είναι το θράσος και σε μια έλλειψη που είναι η δειλία. Όπως αναφέρει και ο Αριστοτέλης: «τον λόγο και αυτό που επιτάσσει ο φρόνιμος άνθρωπος», ο ενάρτεος επιλέγει την ηθική στάση ζωής με κριτήριο, δηλαδή εκείνος που πράττει έχει σκεφτεί προηγουμένως για την πράξη του και γνωρίζει τί ακριβώς πράττει, η «έξη» επομένως είναι «προαίρεση». Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, η ενάρτεη ζωή έχει ένα «τέλος», ένα σαφή στόχο την «ευδαιμονία» την οποία επιδιώκουν να κατακτήσουν όλοι ως ανθρώπινο αγαθό. Το ανθρώπινο αγαθό καταλήγει να είναι η ενέργεια της ψυχής η σύμφωνη με την αρετή-κι αν οι αρετές είναι περισσότερες, τότε σύμφωνη με την καλύτερη και πληρέστερη αρετή (Ηθικά Νικομάχεια 1098a16-18). Για να είναι ο βίος «αγαθός», ενάρτεος, «ευδαίμων», πρέπει να κατευθύνεται από τη φρόνηση και την εφαρμογή της στην προαγωγή του κοινού καλού της κοινωνίας στην οποία ζει ο «φρόνιμος». Επομένως ο καλός άνθρωπος είναι ο «φρόνιμος» και ο ιδεώδης φρόνιμος είναι ο «πολιτικός» αφού είναι επιφορτισμένος με την προαγωγή του κοινού καλού (Ηθικά Νικομάχεια 1278b 1-5).

<<Τέλος>>

- Ως «τέλος» στην αριστοτελική ηθική ορίζεται η έννοια της «ευδαιμονίας», το υπέρτατο αγαθό και ο απώτερος σκοπός κάθε πράξης, αυτό που υπογραμμίζει την αποκορύφωση της ηθικής δράσης και συνιστάται ως το υπέρτατο ανθρώπινο αγαθό. Στο Α' βιβλίο των Ηθικών Νικομαχείων του, που οφείλουν το όνομά τους μάλλον στο γιο του Νικόμαχο, ο οποίος πέθανε έφηβος, ο φιλόσοφος μίλησε διεξοδικά για το πιο μεγάλο αγαθό που επιδιώκουν με τις πράξεις τους οι άνθρωποι. Στο αγαθό αυτό έδωσε την ονομασία «ευδαιμονία» και προσπάθησε να καθορίσει τη φύση του και το περιεχόμενό του. Ο Αριστοτέλης σε αντίθεση με την Πλατωνική ιδέα του αγαθού, δεν παρουσιάζει την ευδαιμονία ως το ενιαίο περιεχόμενο του αγαθού, αλλά το εξετάζει στην εξειδικευμένη μορφή του, η οποία επιτελείται από την έννοια της αρετής (Κούτρας, Δ., σ. 146-147). Κύριο μέλημα του Αριστοτέλη, ο προσδιορισμός των αρετών του ελεύθερου πολίτη και του βίου που αντιστοιχεί στην άσκηση των αρετών αυτών. Η Ευδαιμονία που συνάδει στον ενάρετο πολίτη είναι μια ζωή μετρημένη και δημιουργική που στηρίζεται στην πολιτική συμμετοχή, εξασφαλίζει οικογενειακή γαλήνη, σημαντικές φιλίες αλλά και κοινωνική αναγνώριση. Όταν ο άνθρωπος έχει πλέον κατακτήσει τη γνώση και έχει την ικανότητα να την ασκεί ενεργητικά, ουσιαστικά και δημιουργικά, τότε επιτυγχάνει ένα ανώτερο επίπεδο ζωής που χαρακτηρίζεται από αυτάρκεια, πραγματική ελευθερία και μέγιστη ικανοποίηση (Ηθικά Νικομάχεια 1178b22). Η ενεργητική δράση της σοφίας είναι αυτή που ομολογουμένως προσφέρει τη μεγαλύτερη ευχαρίστηση (Ηθικά Νικομάχεια 1177a23).

Οι Ηθικές Αρετές

- Ο Αριστοτέλης εκτός από το διαχωρισμό των μορίων της ψυχής προβαίνει και σε αντίστοιχη διαίρεση των αρετών. Συγκεκριμένα διαιρεί τις αρετές σε ηθικές αρετές και διανοητικές αρετές. Οι ηθικές αρετές είναι έξι προαιρετικές, οι οποίες σχετίζονται με το μετριασμό των άλογων παθών του ανθρώπου, όπως αυτός αντικατοπτρίζεται στις πράξεις του (*Ηθικα Νικομάχεια*, Β3, 1104 b 15-16). Οι διανοητικές αρετές είναι τελειώσεις του διανοητικού μέρους της ψυχής και σχετίζονται με την ηθική αλήθεια κατά τη διαδικασία του πρακτέου. Καλούμαστε τώρα να προσδιορίσουμε τις ηθικές αρετές που συνιστώνται ως χαρακτηριστικά κριτήρια συμπεριφοράς ενός σχολικού ηγέτη. Στο αριστοτελικό αρετολογικό πρότυπο υφίστανται δώδεκα είδη αρετών, οι οποίες υπάγονται σε τέσσερις βασικές ομάδες. Στην πρώτη ομάδα ανήκουν οι αρετές οι οποίες αφορούν τα συναισθήματα του φόβου, της ηδονής και της οργής, στη δεύτερη ομάδα οι αρετές οι οποίες αναφέρονται στη χρήση υλικών αγαθών και στην επιδίωξη τιμών, όπως η «ελευθεριότητα», η «μεγαλοπρέπεια» και η «μεγαλοψυχία», στην Τρίτη ομάδα ανήκουν οι αρετές που αφορούν στις κοινωνικές σχέσεις, όπως η «αλήθεια», η «ευτραπεία» και η «φιλία» και τέλος στην τέταρτη εκείνες που αναφέρονται στις σχέσεις του ανθρώπου προς τον πλησίον του, όπως η «αιδώς» και η «νέμεσις», δηλαδή η δίκαιη αγανάκτηση. Όσο αφορά τη μελέτη μας, από το Αριστοτελικό κατάλογο αρετών θα χρησιμοποιήσουμε και διερευνήσουμε εκείνες τις αρετές που σχετίζονται άμεσα με την ηθική προικοδότηση του σχολικού ηγέτη εντός της σχολικής μονάδας. Συγκεκριμένα θα περιοριστούμε και θα μελετήσουμε ορισμένες μόνο ηθικές αρετές, με κύρια έμφαση τη «φρόνηση». Οι αρετές αυτές είναι : η ανδρεία, η ελευθεριότητα, η μεγαλοψυχία, η δικαιοσύνη, η επιείκεια, η εγκράτεια, η φιλαλήθεια ή τιμιότητα, η φιλία και η νέμεσις. Θα πρέπει επίσης να τονίσουμε και να λάβουμε υπόψιν το γεγονός ότι ένα αρετολογικό πρότυπο μπορεί να διανθίζεται και από άλλα χαρακτηριστικά στοιχεία χωρίς περιορισμούς κατά τη συνεκτίμηση καταστάσεων και προσώπων, σε ένα

Ο Αγαθός – Ο Ακράτης - Η Ακρασία

- Για τον Αριστοτέλη οι διανοητικές και οι ηθικές αρετές δεν μπορούν να διαχωριστούν «δεν μπορούμε να είμαστε φρόνιμοι αν δεν είμαστε αγαθοί» (Ηθικά Νικομάχεια 1144a 37). Ο φρόνιμος άνθρωπος ενεργεί για το κοινό καλό και βρίσκει τρόπους να το πραγματοποιεί «... η αρετή κάνει σωστό το σκοπό ενός έργου και η φρόνηση καθορίζει τα μέσα που οδηγούν στην επίτευξη του σκοπού» (Ηθικά Νικομάχεια 1143b 9-10). Κατά τον Αριστοτέλη υπάρχει όμως και το ενδεχόμενο ένας άνθρωπος να γνωρίζει τι είναι ορθό να πράξει, αλλά να μην το πράττει. Το φαινόμενο αυτό το ονομάζει «ακρασία» και τον αντίστοιχο άνθρωπο «ακρατή», «ο ακρατής ειδώς ότι φαύλα πράττει δια πάθος» (Ηθικά Νικομάχεια 1145b 12-13). Ο ακρατής άνθρωπος είναι ανίκανος να ζήσει όπως θεωρεί ότι θα έπρεπε, πράττει εν γνώση του άσχημες πράξεις υπό το κράτος του πάθους του. Ο Αριστοτέλης πίστευε ότι η ακρασία είναι επικίνδυνη και υπαρκτή και συνιστά ένα από τα τρία ελαττώματα (που σχετίζονται με τα ήθη), που πρέπει να τα αποφεύγουμε την «κακία» την «ακρασία» και τη «θηριότητα». (Ηθικά Νικομάχεια 1145a 17). Η ακρασία συμβαίνει όταν η κρίση του ανθρώπου, του πράττοντος, είναι μια συνειδητή αλλά ψευδής πεποίθηση. Η αντιμετώπιση της ακρασίας είναι δυνατόν να συμβεί μέσω της φρονήσεως ο Αριστοτέλης κάνει διαχωρισμό μεταξύ «ακρατούς» και «φρονίμου», διότι ο φρόνιμος δεν κατέχει απλώς τη γνώση αλλά έχει «έξιν πρακτικήν», η οποία τον καθιστά ικανό να γνωρίζει πως να χρησιμοποιεί τη δεδομένη ηθική περίσταση, «ουδ' άμα φρόνιμον και ακρατή ενδέχεται είναι το αυτόν. Άμα γαρ φρόνιμος και σπουδαίος το ήθος δέδεικται ων» (Ηθικά Νικομάχεια 1152a 6-8 και 1152a 8-9). Ο ακρατής μπορεί και να μην είναι κακόβουλος καθώς οι εσφαλμένες ενέργειές του γίνονται «παρά την προαίρεσιν» (Ηθικά Νικομάχεια 1148a 10-11), ενώ οι ενέργειες ενός φαύλου ανθρώπου προϋποθέτουν προαίρεση, αυτό δεν σημαίνει όμως ότι δεν είναι επιρρεπής σε άστοχες εκτιμήσεις και πορίσματα και χαρακτηρίζεται από έλλειψη «φρονήσεως».

Ερευνητικό μέρος- Έρευνα

- Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια της ποσοτικής μεθοδολογίας και ανάλυσης και χρησιμοποιήθηκε ως βασικό εργαλείο ερωτηματολόγιο προκειμένου να διασφαλιστεί η μεγαλύτερη αξιοπιστία και εγκυρότητα των δεδομένων. Η μέθοδος βασίζεται σε μια δειγματοληπτική έρευνα με τυποποιημένο ερωτηματολόγιο των Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership Virtues Questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 235. (<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0022286>). Η μέθοδος δειγματοληψίας που επιλέχθηκε ήταν η δειγματοληψία κατά συστάδες (Cluster Sampling) όπου η πρωταρχική δειγματική μονάδα δεν είναι ένα μεμονωμένο άτομο αλλά μια ομάδα από άτομα. Οι ομάδες επιλέχτηκαν με τυχαίο τρόπο από τη συνάρτηση του στατιστικού πακέτου SPSS έκδοση 22. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε με mail στους διευθυντές των σχολείων της κάθε συστάδας του κάθε νομού.

Ερευνητικό Εργαλείο-Δείγμα-Μέθοδος

- Τη μέθοδο της δειγματοληψίας κατά συστάδες, εφάρμοσα στους δύο μεγάλους νομούς της χώρας μας καθώς το μεγαλύτερο πληθυσμιακά μέρος του πληθυσμού της χώρας μας βρίσκεται εκεί, επίσης στο Νομό Αττικής ζω και εργάζομαι ως εκπαιδευτικός τα τελευταία 23 έτη, επέλεξα όμως παράλληλα να περιλάβω στη μελέτη μου και το Νομό Λέσβου από τον οποίο και κατάγομαι, καθώς πέρα από τους συναισθηματικούς δεσμούς μου με το νησί, είναι και ένα μέρος που «ταλαιπωρήθηκε» πολύ έντονα τα τελευταία χρόνια με το μεταναστευτικό πρόβλημα και βρέθηκε αρκετές φορές στο επίκεντρο του ελλαδικού αλλά και παγκόσμιου χώρου. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν μέσω mail στους διευθυντές των σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ο διαμοιρασμός των ερωτηματολογίων και η συλλογή των δεδομένων με τον συγκεκριμένο τρόπο πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα από τις 2 Νοεμβρίου 2020 έως και τις 23 Δεκεμβρίου 2020. Στη συνέχεια, ακολουθήθηκε ποσοτική μέθοδος επεξεργασίας και ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν, προκειμένου να διαπιστωθούν και να καταγραφούν τα αποτελέσματα της έρευνας που υλοποιήθηκε. Η συγκεκριμένη μέθοδος, επιλέχθηκε, με σκοπό να αναλυθούν τα αποτελέσματα με τη χρήση της περιγραφικής στατιστικής, να γίνουν συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών και για αυτόν τον λόγο, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS.

Οι Νομοί που συμμετείχαν στην έρευνα



- Στην αρχή του ερωτηματολογίου, υπάρχουν κάποιες ερωτήσεις κλειστού τύπου, που αφορούν τα κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων και η μεγάλη τους συμμετοχή συνηγορεί σε αυτό. Επίσης αφαιρέθηκαν κάποιες ερωτήσεις με στόχο την αύξηση της αξιοπιστίας και του δείκτη Cronbach's Alpha. Οι ερωτήσεις 1 έως και 6 του ερωτηματολογίου αφορούν τη Σύνεση, οι ερωτήσεις 10, 11, 14, 15, 17 και 18 τη Δικαιοσύνη, οι ερωτήσεις 7, 13 και 16 την Εγκράτεια και τέλος οι ερωτήσεις 8, 9, 12, 19 και 20 αφορούν το σθένος του ηγέτη. Αξίζει να σημειωθεί επίσης ότι απάντησαν σε όλες τις ερωτήσεις ακόμα και σε προσωπικές ερωτήσεις σχετικές με την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση κ.λπ., δεν βρέθηκε στο ερωτηματολόγιο καμία ερώτηση χωρίς απάντηση. Ανάλυση δεδομένων Μέτρα θέσης και διασποράς και ο έλεγχος των στατιστικών ερευνητικών μου υποθέσεων. Στους παρακάτω πίνακες, εμφανίζονται τα μέτρα θέσης και διασποράς για όλα τα κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά, αλλά και για τους 4 παράγοντες που δημιουργήθηκαν και μελετήθηκαν: Σύνεση, Σθένος, Εγκράτεια και Δικαιοσύνη, τις τέσσερις βασικές Αριστοτελικές Αρετές. Παρουσιάζονται οι μέσοι όροι, καθώς και οι τυπικές αποκλίσεις των παραγόντων. Παράλληλα ομαδοποίησα τις 15 δράσεις διευθυντών στα σχολεία τους (αδελφοποίηση με άλλα σχολεία, εθελοντικές δράσεις κ.λπ.), τη συγγραφική τους δραστηριότητα και την ιδιότητά τους ως επιμορφωτές, όσοι είχαν, τις ξένες γλώσσες(γλωσσομάθεια), τις θητείες ως διευθυντής σε ιδιαίτερα σχολεία(μειονοτήτων, ειδικά σχολεία, εσπερινά κ.λπ.), και τέλος επιμορφώσεις, σεμινάρια, επιμορφώσεις β επιπέδου στις νέες τεχνολογίες και την εξ' αποστάσεως εκπαίδευση, δημιουργώντας 4 επιπλέον παράγοντες τις Δράσεις, τη Γλωσσομάθεια τις Θητείες σε ιδιαίτερα σχολεία και τις επιμορφώσεις/σεμινάρια. Ακολουθούν τα αποτελέσματα.(FREQUENCIES VARIABLES=perioxi arithmos Syllogos Typos_School hmerisio_epserino Specialization Gender Age family Children Spoudes Management Paidagogika Psychology Eidiki Glosses Glossa1 Glossa2 ICT Seminars Trainer Author Eti Thities diapolitismika meionotites esperino eidiko deyteris/ORDER=ANALYSIS.)

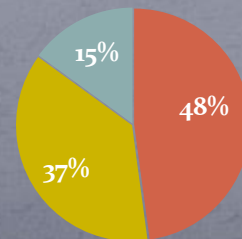
Ερευνητικό Εργαλείο-Δείγμα-Μέθοδος

- Στο τέλος της όλης ερευνητικής διαδικασίας, θα γίνει η εξαγωγή των συμπερασμάτων και η συζήτηση των αποτελεσμάτων, με σκοπό τον έλεγχο του αρχικού ερευνητικού μου ερωτήματος το οποίο είναι να συσχετίζονται οι Αριστοτελικές αρετές σύνεση, εγκράτεια, δικαιοσύνη και σθένος με κοινωνικοδημογραφικούς παράγοντες. Τα σχολεία, τα οποία συμμετείχαν στην έρευνα βρίσκονται στους νομούς Αττικής, Θεσσαλονίκης και Λέσβου. Ο συνολικός αριθμός των σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ανέρχεται σε 3455. Από αυτά 1677 είναι Γυμνάσια, 1060 Λύκεια, 508 ΕΠΑΛ και 10 σχολεία εκκλησιαστικής Εκπαίδευσης. Από τα σχολεία αυτά το 34% βρίσκεται στην περιοχή της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης. Το 18% των σχολείων βρίσκεται σε νησιά. Το 6% των σχολείων είναι δυσπρόσιτα εκ των οποίων το 55% βρίσκεται στα νησιά. Το 6% των σχολείων της Β/θμιας βρίσκεται σε Δήμους με πληθυσμό λιγότερο από 3000 κατοίκους ενώ το 39% βρίσκεται σε Δήμους με πληθυσμό μέχρι 10000 κατοίκους. **Οι σχολικές μονάδες** με βάση τα στοιχεία του myschool το 2014 ήταν συνολικά 3455 με 1877 Γυμνάσια (198 εκ των οποίων με Λυκειακές Τάξεις), 1060 ΓΕΛ, 508 μονάδες Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και 10 εκκλησιαστικά σχολεία. Το 2017 ο συνολικός αριθμός των σχολικών μονάδων σε όλη την εκπαίδευση είναι 13.071 με 1.365.116 μαθητές και 142.088 εκπαιδευτικούς. Στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση οι σχολικές μονάδες ανέρχονται σε 3463 με 623.265 μαθητές και 66.283 εκπαιδευτικούς. Από αυτές 1793 είναι Γυμνάσια με 310.734 μαθητές και 32.807 εκπαιδευτικούς, 1066 ΓΕΛ με 221.356 μαθητές και 20.253 εκπαιδευτικούς, 516 ΕΠΑΛ/ΕΚ με 87.998 μαθητές και 11.361 εκπαιδευτικούς, 88 ΕΕΕΚ με 3.177 μαθητές και 1805 εκπαιδευτικούς και 10 σχολεία εκκλησιαστικής Εκπαίδευσης με 730 μαθητές και 165 εκπαιδευτικούς.

Ερευνητικό Εργαλείο-Δείγμα-Μέθοδος

- Ειδικότερα, για την πραγματοποίηση της έρευνάς μου, στάλθηκαν συνολικά 150 ερωτηματολόγια και στους τρεις νομούς της Αττικής, της Θεσσαλονίκης και της Λέσβου. Από αυτά, επεστράφησαν πίσω τα 140, δηλαδή το ποσοστό συμμετοχής ήταν 93,3%, κάτι το οποίο αποδεικνύει την προθυμία των Διευθυντών/ντριών, ειδικά στο το νομό Λέσβου η ανταπόκριση ήταν άμεση και 100% γεγονός που με προβλημάτισε ιδιαίτερα. Όχι μόνο υπήρξε μεγάλη συμμετοχή και προθυμία να συμμετάσχουν στην έρευνά μου αλλά κάποιοι από τους Διευθυντές/ντριες ζήτησαν και τα αποτελέσματα και συμπεράσματα της έρευνάς μου να τους στείλω όταν ολοκληρωθεί η έρευνα δείχνοντας εξαιρετικό ενδιαφέρον και ζήλο, πολλοί επίσης μου τόνισαν την πρωτοτυπία και το ενδιαφέρον του θέματος. Το δείγμα της έρευνάς μου αποτελείται από 140 άτομα , από τα οποία 72 ήταν άντρες δηλαδή το 51,4% είναι άντρες και 68 γυναίκες δηλαδή το 48,6 % είναι γυναίκες, δηλαδή οι γυναίκες αποτελούν ποσοστό ελάχιστα μικρότερο σε σχέση με τους άντρες. Τα ποσοστά συμμετοχής των σχολικών μονάδων φαίνονται στο παρακάτω σχήμα.

■ Αττική ■ Θεσσαλονίκη ■ Λέσβο



- Σύμφωνα με τα παραπάνω στη μελέτη μου συμμετείχαν 140 Διευθυντές/ντριες, από τους 150 που ρωτήθηκαν, σχολείων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (πίνακες 10-15) από τρεις νομούς της Ελλάδας, το νομό Αττικής ποσοστό συμμετοχής 47,9% (67 Διευθυντές/ντριες), το νομό Θεσσαλονίκης ποσοστό 37,1% (52 Διευθυντές/ντριες) και το νομό Λέσβου με ποσοστό 15% (21 Διευθυντές/ντριες). Τα σχολεία με πλήθος μαθητών 1-150 ήταν το 25% (35 σχολεία), με πλήθος 151-300 το 62,9% (88 σχολεία) και με πλήθος μαθητών μεγαλύτερο από 300 το ποσοστό ήταν 12,1% (17 σχολεία). Αυτό είναι λογικό μια και η έρευνα είχε στο μεγαλύτερο ποσοστό σχολεία από δύο νομούς με μεγάλο πληθυσμό. Σύλλογος καθηγητών με 1-20 καθηγητές συναντάται στο 25% των σχολείων, σύλλογοι με 21-40 άτομα στο 62,9% και τέλος σύλλογος με περισσότερους από 40 καθηγητές συναντάται στο 12,1% των σχολείων. Όσο αφορά τον τύπο των σχολείων της έρευνας τα γυμνάσια ήταν το 55% (77 σχολεία), ΓΕΛ (Γενικά Λύκεια) ήταν το 42,9% (60 σχολεία) και ΕΠΑΛ (Επαγγελματικά Λύκεια) το 2,1% (3 σχολεία) και από αυτά το 95,7% ήταν ημερήσια (134 σχολεία) και το 4,3% εσπερινά (6 σχολεία). Όσο αφορά τις ειδικότητες των διευθυντών, τις χώρισα σε τρεις κατηγορίες, των Θετικών επιστημών και Τεχνικών ειδικοτήτων, των Θεωρητικών επιστημών και τέλος των Γυμναστών/Σχολής καλών τεχνών. Σύμφωνα με αυτές τις τρεις αυτές ειδικότητες, το 55,7% των Διευθυντών/ντριών προέρχονται από το χώρο των Θετικών επιστημών (78 Διευθυντές/ντριες), το 32,9% είναι της θεωρητικής κατεύθυνσης (46 Διευθυντές/ντριες), και το 11,4% είναι γυμναστές/καλών τεχνών (16 Διευθυντές). Οι άντρες Διευθυντές αποτελούν σε ποσοστό το 51,4% (72) ενώ οι γυναίκες Διευθύντριες το 48,6% (68). Όσο αφορά την ηλικία τους, από 36 έως 45 ετών ήταν το 7,1% (10 άτομα), από 46 έως 55 ετών το 70,7% των Διευθυντών/ντριών (99 άτομα) και πάνω από 55 ετών το 22,1% (31 άτομα) του συνόλου του δείγματος.

- Βασικό πτυχίο έχει το 4,3% (6 άτομα), δεύτερο πτυχίο το 9,3% (13 άτομα), μεταπτυχιακό το 62,1% (87 άτομα), δεύτερο μεταπτυχιακό το 16,4% (23 άτομα), κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών το 5,7% (8 άτομα) και τέλος όλα 2,1% των διευθυντών/ντριών (3 άτομα). Στην κατηγορία «Όλα», εντάχθηκαν Διευθυντές οι οποίοι εκτός από διδακτορικό τίτλο σπουδών διέθεταν και επιπλέον ένα ή και δύο μεταπτυχιακά. Υπήρξαν και περιπτώσεις διευθυντών με βασικό τίτλο μόνο σπουδών αλλά με πολλά έτη υπηρεσίας και πολλές θητείες σε θέση διευθυντή/ντριας. Τέτοιες περιπτώσεις εμφανίστηκαν κυρίως στο νομό Λέσβου. Μεταπτυχιακό στη διοίκηση είχε το 19,3% (27 άτομα) των Διευθυντών/ντριών, μεταπτυχιακό στα παιδαγωγικά κατέχει το 15,7% (22 άτομα), μεταπτυχιακό στη σχολική ψυχολογία και γενικά σε ψυχολογία το 6,4% (9 άτομα) και τέλος μεταπτυχιακό στην Ειδική Αγωγή και εκπαίδευση κατέχει το 3,6% (6 άτομα). Για τις ξένες γλώσσες το 44,3% (62 άτομα) γνωρίζουν μία ξένη γλώσσα, το 49,3 δύο ξένες γλώσσες (69 άτομα), και το 6,4% (9 άτομα) γνωρίζει περισσότερες από δύο ξένες γλώσσες. Δεν βρέθηκε Διευθυντής/ντρια να μην γνωρίζει καλά τουλάχιστον μία ξένη γλώσσα. Πιστοποιημένη γνώση νέων τεχνολογιών ΤΠΕ Β Επιπέδου και γνώση της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης είχε το 97,1% (136 άτομα) των Διευθυντών/ντριών. Παρακολούθηση και συμμετοχή σε επιμορφώσεις και σεμινάρια είχε το 98,6% (138 άτομα) των Διευθυντών/ντριών. Από τους διευθυντές/ντριες επιμορφωτές είναι το 10% (14 άτομα), ενώ συγγραφικό έργο καθώς και δημοσιεύσεις σε περιοδικά και συμμετοχή σε συνέδρια με ανακοινώσεις έχει το 20% (28 άτομα) των Διευθυντών/ντριών. Όσο αφορά τα έτη υπηρεσίας έως και 10 έτη υπηρεσίας είχε το 0,7% (1 άτομο), από 11-20 το 47,1% (66 άτομα), από 21-30 το 42,1% (59 άτομα) και τέλος περισσότερο από 30 έτη το 10% (14 άτομα), των διευθυντών/ντριών. Από τους εν ενεργεία Διευθυντές/τριες το 72,1% (101 άτομα) έχει μία μόνο διευθυντική θητεία, το 15% (21 άτομα), έχει δύο, το 12,1 (17 άτομα) έχει τρεις διευθυντικές θητείες και τέλος περισσότερες από τρεις το 0,7% (1 άτομο). Σε ειδικά σχολεία, σχολεία μειονοτήτων, διαπολιτισμικά και σχολεία δεύτερης ευκαιρίας δεν έχει διευθυντική θητεία κανένας Διευθυντής/ντρια. Σε εσπερινά τώρα σχολεία, θητεία Διευθυντή/ντριας έχει το 4,3% (6 άτομα).

Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's α

- Ο δείκτης αξιοπιστίας μας είναι κοντά στο 0,7 το ιδανικό θα ήταν, να ήταν λίγο μεγαλύτερος. Ο δείκτης αυτός λαμβάνει τιμές στο $[0,1]$. Το 0 ερμηνεύεται ως έλλειψη αξιοπιστίας, ενώ η τιμή 1 ως ισχυρά αξιόπιστη κλίμακα. Εξαρτάται από το πλήθος των ερωτήσεων στην κλίμακα. Τιμές μεγαλύτερες του 0.7 είναι πολύ ικανοποιητικές. Θα πρέπει πριν υπολογισθεί ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's α , εάν υπάρχουν ερωτήματα με αρνητική βαθμολογία αυτά να αντιστραφούν (Field, 2009), ώστε η εξ αυτών προκληθείσα αρνητική συνδιακύμανση να μην επιφέρει μείωση του συνολικού δείκτη, αφού ο αριθμητής της εξίσωσης του Cronbach's α ενσωματώνει τον μέσο όρο όλων των συνδιακυμάνσεων μεταξύ των ερωτημάτων. Δείκτης α του Cronbach, ο οποίος μετρά πόσο αξιόπιστα προσχεδιασμένες ερωτήσεις εκτιμούν την ίδια σύνθεση.

Παρουσίαση αποτελεσμάτων συσχετίσεων Νομών Ελλάδας-Αριστοτελικών Αρετών

Παρουσίαση αποτελεσμάτων συσχετίσεων Ειδικοτήτων των Διευθυντών/ντριών (Θετικών σπουδών,θεωρητικών σπουδών,γυμναστές) με τις Αριστοτελικές Αρετές

Από την ανάλυση προκύπτει ότι δεν υπάρχει στατιστικά διαφορά των Αριστοτελικών αρετών σε σχέση με τον κάθε νομό. Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση Νομών και Αριστοτελικών ηθικών αρετών.

Ο παρακάτω πίνακας μας δείχνει ότι δεν υπάρχει συσχέτιση των Αριστοτελικών αρετών με την ειδικότητα του κάθε διευθυντή/ντριας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Θετικών σπουδών, Θεωρητικών σπουδών κ.λ.π)

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Σύννεση is the same across categories of Περιοχή.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,415	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Δικαιοσύνη is the same across categories of Περιοχή.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,236	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Σθένος is the same across categories of Περιοχή.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,353	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Εγκράτεια is the same across categories of Περιοχή.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,590	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

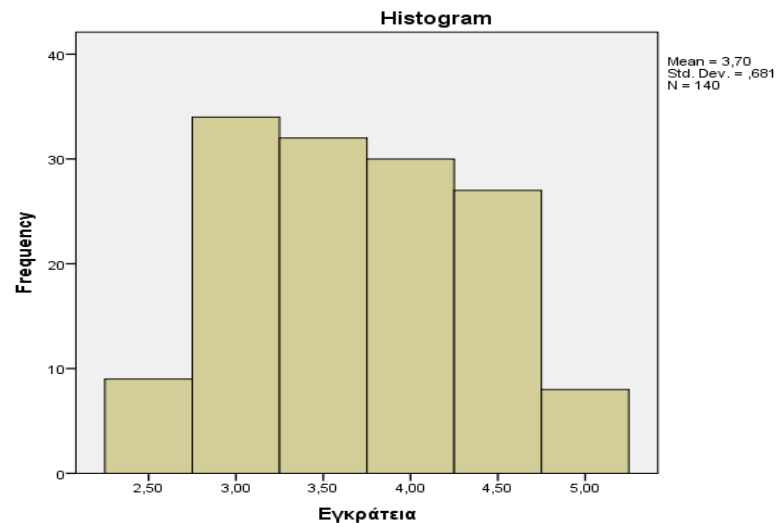
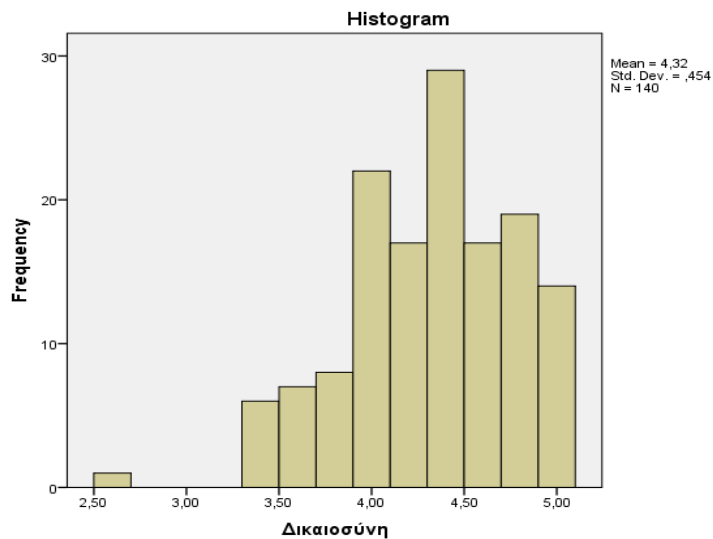
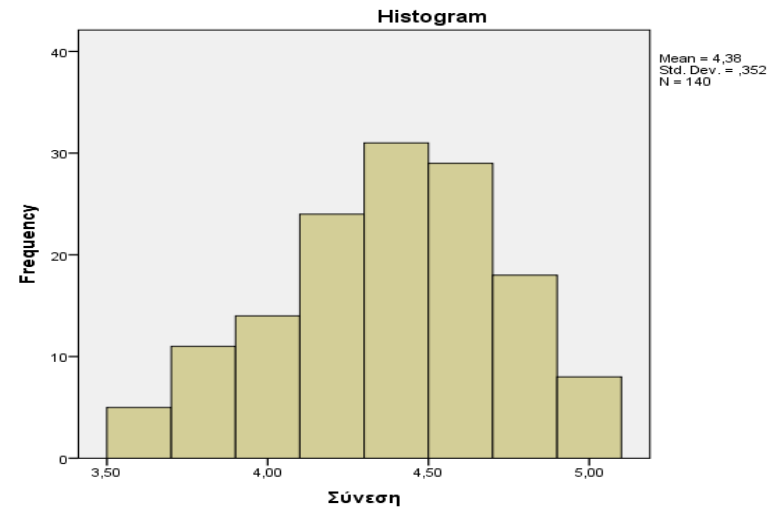
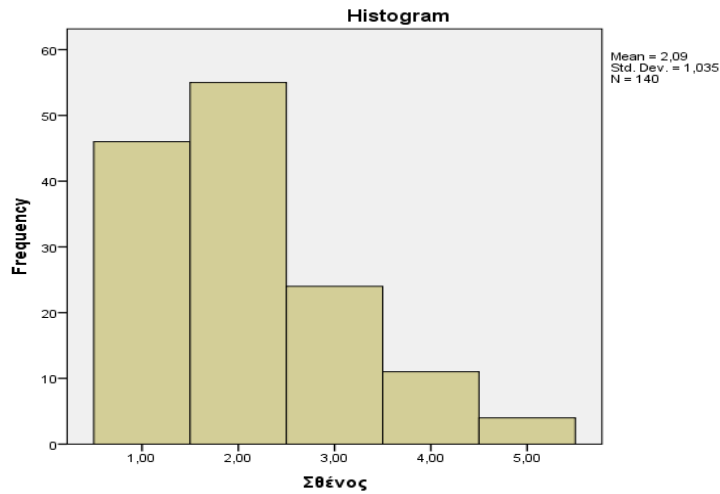
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Σύννεση is the same across categories of Ειδικότητα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,735	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Δικαιοσύνη is the same across categories of Ειδικότητα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,835	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Σθένος is the same across categories of Ειδικότητα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,324	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Εγκράτεια is the same across categories of Ειδικότητα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,790	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Ανάλυση

- Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση του σθένους των διευθυντών με τη δικαιοσύνη, της σύνεσης με τις θητείες και τα έτη υπηρεσίας του διευθυντή της σχολικής μονάδας, τη δικαιοσύνη και την εγκράτεια. Η δικαιοσύνη επίσης έχει σημαντικά στατιστική συσχέτιση με τις άλλες Αριστοτελικές αρετές, με τον αριθμό των θητειών και τα έτη υπηρεσίας κάθε διευθυντή. Η εγκράτεια έχει σημαντική στατιστική συσχέτιση με σύνεση και τη δικαιοσύνη αλλά και με την ηλικία. Ο αριθμός των θητειών ενός διευθυντή έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τη σύνεση, τη δικαιοσύνη, τα έτη υπηρεσίας και την ηλικία. Οι τίτλοι σπουδών απ'ότι προκύπτει από την έρευνά μου δεν παρουσιάζουν καμία συσχέτιση. Η ηλικία έχει στατιστική συσχέτιση με την εγκράτεια, τις θητείες και τα έτη υπηρεσίας του διευθυντή/ντριας. Τέλος τα έτη υπηρεσίας έχουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τη σύνεση, τον αριθμό θητειών καθώς και τα έτη υπηρεσίας του διευθυντή/ντριας της σχολικής μονάδας.
- Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων του παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικές δράσεις (αδερφοποίηση με άλλα σχολεία συμμετοχή σε προγράμματα Erasmus κ.λπ) των διευθυντών/ντριών έχουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το επίπεδο γλωσσομάθειας που κατέχουν ενώ η υπηρεσία σε ιδιαίτερα σχολεία (εσπερινά) δεν παρουσιάζει καμία συσχέτιση.

Πίνακες Συχνοτήτων Σθένους - Σύνεσης-Δικαιοσύνης και Εγκράτειας



Τα Συμπεράσματα της Έρευνας

- Αξίζει να σημειωθεί, ότι η συγκεκριμένη έρευνα που υλοποιήθηκε καθώς και τα ερευνητικά ζητήματα και ερωτήματα που τέθηκαν, συμβάλουν σημαντικά στην ενίσχυση του ερευνητικού πεδίου, που σχετίζεται με την επίδραση της Αριστοτελικής ηθικής ηγεσίας στους διευθυντές/ντριες εκπαιδευτικούς. Είναι από τις πρώτες έρευνες, που πραγματοποιήθηκαν σε εθνικό επίπεδο και από τις ελάχιστες σε παγκόσμιο επίπεδο, η οποία μελετάει τη συσχέτιση της ηθικής ηγεσίας με τις Αριστοτελικές αρετές της Σύνεσης του Σθένους της Εγκράτειας και της Δικαιοσύνης. Στη συνέχεια παρουσιάζω συνοπτικά τα κυριότερα αποτελέσματα της έρευνάς μου. (Την πλήρη μελέτη μου, την έρευνα και τα σχετικά αποτελέσματά της μπορείτε να τα βρείτε αναλυτικά στη διεύθυνση <https://polynoe.lib.uniwa.gr/xmlui/handle/11400/321>)

Τα Συμπεράσματα της Έρευνας

- **ΝΟΜΟΙ ΑΤΤΙΚΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ ΛΕΣΒΟΥ**

Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση των Αρετών των Διευθυντών/ντριών με το νομό στον οποίο ζουν και εργάζονται. Στο νομό Λέσβου εμφανίζονται οι Διευθυντές να έχουν λίγο περισσότερο Σθένος.

- **ΦΥΛΟ**

Υπάρχει σημαντική στατιστικά συσχέτιση του φύλου σε σχέση με την Εγκράτεια αφού οι γυναίκες εμφανίζονται να είναι περισσότερο εγκρατείς σε σχέση με τους άντρες συναδέλφους Διευθυντές.

Για τις υπόλοιπες Αριστοτελικές Αρετές της Σύνεσης του Σθένους και της Δικαιοσύνης έχουν περίπου τα ίδια ποσοστά.

- **ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ**

Δεν παρουσιάζουν καμία συσχέτιση με καμία Αριστοτελική Αρετή

- **ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ/ΝΤΡΙΑΣ**

Δεν παρουσιάζουν καμία συσχέτιση με καμία Αριστοτελική Αρετή

Τα Συμπεράσματα της Έρευνας

- **ΘΗΤΕΙΕΣ ΣΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ**

Παρουσιάζουν σημαντική συσχέτιση με τη Δικαιοσύνη και τη Σύνεση

- **ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ**

Παρουσιάζουν σημαντική συσχέτιση με τη Δικαιοσύνη και τη Σύνεση

- **ΗΛΙΚΙΑ**

Παρουσιάζει μικρή συσχέτιση με την Εγκράτεια

- **ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΤΠΕ**

Δεν παρουσιάζουν καμία συσχέτιση με καμία Αριστοτελική Αρετή

- **ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ**

Παρουσιάζουν συσχέτιση μόνο με το επίπεδο γλωσσομάθειας

- **ΓΛΩΣΣΟΜΑΘΕΙΑ**

Παρουσιάζει συσχέτιση με τις Δράσεις στη σχολική μονάδα

- **ΑΡΕΤΕΣ**

Η Δικαιοσύνη συσχετίζεται με τη Σύνεση περισσότερο αλλά και με το Σθένος και την Εγκράτεια

Τα Συμπεράσματα της Έρευνας

- Από τα παραπάνω συμπεράσματα προκύπτει ότι οι Αριστοτελικές αρετές κάθε Διευθυντή/ντριας δεν σχετίζονται με τον τόπο διαμονής και άσκησης των καθηκόντων τους, σε όποιο νομό και να διαμένουν τα αποτελέσματα είναι τα ίδια. Επίσης είτε ο Διευθυντής είναι των Θετικών/τεχνολογικών επιστημών είτε είναι θεωρητικής κατεύθυνσης, είτε γυμναστής ή της σχολής καλών τεχνών τα αποτελέσματα δεν διαφοροποιούνται. Η ηλικία επίσης σχετίζεται με την Εγκράτεια, η Σύνεση επομένως, η πρακτική σοφία δεν είναι θέμα ηλικίας αλλά εμπειριών του κάθε ανθρώπου και πολλών άλλων παραγόντων. Επίσης οι τίτλοι σπουδών, οι επιμορφώσεις και τα σεμινάρια και κάθε είδους εξειδικεύσεις, μας παρέχουν χρήσιμες γνώσεις, αναγκαίες για τη σύγχρονη σχολική πραγματικότητα, ανοίγουν και διευρύνουν τους ορίζοντες του ατόμου αλλά δεν σχετίζονται με τις Αριστοτελικές αρετές και το ήθος του ηγέτη της σχολικής μονάδας. Πράγματι συναντάμε στη ζωή μας απλούς ανθρώπους, με πλούσια αποθέματα ψυχής και πολύ σοφία, οι οποίοι δεν είναι κάτοχοι Διδακτορικών και μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών αλλά έχουν κοινωνική παιδεία και μόρφωση. Οι Διευθυντικές θητείες και τα έτη υπηρεσίας παρουσιάζουν συσχέτιση με τη Σύνεση και τη Δικαιοσύνη. Συμπερασματικά ο σύγχρονος Αριστοτελικός ηθικός ηγέτης χρειάζεται αρετές οι οποίες που είναι αποτέλεσμα πολλών συσχετίσεων και όχι απλά στείρων μόνο γνώσεων χωρίς να απαξιώνονται τα πτυχία και οι γνώσεις. Δεν χρειάζονται μόνο γνώσεις αλλά και δεξιότητες απαραίτητες πλέον για σύγχρονους ηγέτες του 21^{ου} αιώνα χρειάζεται να είσαι επικοινωνιακός, να μπορείς να συνεργάζεσαι, να είσαι διορατικός, καινοτόμος, γνώστης των νέων τεχνολογιών κ.α., όλα αυτά συνθέτουν σε συνδυασμό με τα αριστοτελικά αρετολογικά χαρίσματα τη σύγχρονη Αριστοτελική ηγεσία που έχουν ανάγκη τα σχολεία μας. Αλλά όπως είπε και ένας μεγάλος γλύπτης, όταν τον ρώτησαν πώς κατάφερε και έφτιαξε ένα τόσο όμορφο άγαλμα, με αρμονία, με τέλειες αναλογίες και συμμετρίες, τους απάντησε: «το άγαλμα βρισκόταν πάντα εκεί, στο μάρμαρο, εγώ απλά αφαίρεσα τα περιττά κομμάτια...» Αυτό είναι και ο Αριστοτελικός Ηγέτης που χρειάζονται τα σχολεία μας... ένα κομμάτι ψυχής, απαλλαγμένο από κάθε τι άλλο περιττό και άχρηστο...

Οι Περιορισμοί της έρευνας

- Η έρευνα που πραγματοποίησα στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής ερευνητικής μου εργασίας αφορά τον Ελλαδικό μόνο χώρο, συγκεκριμένα η έρευνά μου πραγματοποιήθηκε σε τρεις νομούς της Ελλάδας, στους νομούς της Αττικής, της Θεσσαλονίκης και της Λέσβου, για τους λόγους τους οποίους έχω αναφέρει . Αυτό σημαίνει ότι τα συμπεράσματα της μελέτης και της έρευνάς μου δεν μπορούν να γενικευτούν καθώς αφορούν τρεις μόνο νομούς και μάλιστα του Ελλαδικού μόνο χώρου. Η έρευνα δεν περιλαμβάνει στοιχεία και δεδομένα από όλους τους νομούς της Ελλάδας. Επίσης η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε μία μόνο χώρα και μάλιστα σε μια χώρα με ένα σκληρό συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα, όπου το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων έχει τη διοικητική ευθύνη και παίρνει τις αποφάσεις. Η έρευνα δεν περιλαμβάνει άλλες χώρες με αποκεντρωτικά εκπαιδευτικά συστήματα ή ακόμη και χώρες με παρόμοιο εκπαιδευτικό σύστημα με αυτό της Ελλάδας όπως η Κύπρος, η Μάλτα, το Λουξεμβούργο κ.λπ. Επίσης η έρευνα δεν συμπεριλαμβάνει πρότυπα πειραματικά σχολεία καθώς και Ιδιωτικά σχολεία και Εκπαιδευτήρια.
- Παράλληλα υπήρχαν περιπτώσεις άρνησης συμπλήρωσης, ελάχιστες, καθώς θα προτιμούσαν κατά δήλωσή τους, κάποιο εντελώς ανώνυμο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, στην περίπτωση όμως αυτών των ερωτηματολογίων δεν μπορεί να υπάρξει τρόπος να γνωρίζεις αν όντως συμπληρώνεται από εκείνον στον οποίο και απευθύνεται. Κάποιοι σε απαντητικό τους όμως mail μου δήλωσαν ότι μόνο κάποιο τέτοιας μορφής ερωτηματολόγιο θα συμπλήρωναν. Επίσης στη μελέτη υπήρξε, λόγω τυχαίας επιλογής δείγματος συστάδων ενός πολύ μικρού αριθμού Εσπερινών σχολείων και ΕΠΑΛ και ενός μόνο Καλλιτεχνικού σχολείου. Στη μελέτη δεν υπήρχαν εκκλησιαστικά σχολεία η επιλογή ήταν τυχαία. Επίσης η επιλογή τριών μόνο νομών απέκλεισε από την περιοχή έρευνάς μου ακριτικές απομακρυσμένες περιοχές με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και αρκετά μεγάλα προβλήματα και ιδιαιτερότητες.

Προτάσεις για μελλοντική αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της Έρευνας

- Η παρούσα έρευνα, η οποία και πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής, ερευνητικής μου εργασίας, αναδεικνύει την ύπαρξη αριστοτελικών ηθικών αρετών στη σχολική ηγεσία. Μελέτησα την ηθική Αριστοτελική ηθική σε σχέση με κοινωνικοδημογραφικούς παράγοντες, τεσσάρων Αριστοτελικών αρετών της σύνεσης, της δικαιοσύνης, της εγκράτειας και σθένους καθώς τις θεωρώ αναπόσπαστο κομμάτι της σύγχρονης σχολικής ηγεσίας. Ο σύγχρονος σχολικός ηγέτης επιβάλλεται να είναι συνετός να διαθέτει πρακτική σοφία, να είναι δίκαιος και εγκρατής ώστε να εμπνέει το σεβασμό και την αποδοχή όλων και να πετυχαίνει την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου ενώ παράλληλα να έχει θάρρος τόλμη και σθένος και να είναι αποφασιστικός όπου αυτό απαιτείται δεδομένων των εξαιρετικά πολύπλοκων καταστάσεων προβλημάτων και προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι σχολικές μονάδες τα τελευταία χρόνια με πιο πρόσφατο την κρίση της πανδημίας την οποία και ακόμα αντιμετωπίζουμε. Η έρευνα όμως που πραγματοποιήθηκε, περιορίστηκε σε εθνικό επίπεδο, και σε τρεις μόνο νομούς της χώρας μας, το νομό Αττικής στον οποίο ζω 45 έτη και εργάζομαι 22 από αυτά έτη ως εκπαιδευτικός, το νομό Θεσσαλονίκης και το νομό Λέσβου από τον οποίο και κατάγομαι και αφορά ξεκάθαρα τον τομέα μόνο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τέλος, θα ήταν ενδιαφέρον, σε μία μελλοντική έρευνα, να μελετηθεί η σχέση της ηθικής ηγεσίας με άλλους παράγοντες, όπως τη φιλότιμη συμπεριφορά ή με βάση την επιτυχή έκβαση της μαθησιακής και εκπαιδευτικής διαδικασίας μπορούν επίσης να μελετηθούν και άλλες αρετές του Αριστοτελικού Αρετολογικού ηθικού μοντέλου ηγεσίας σε σχέση με κοινωνικοδημογραφικούς παράγοντες. Θα πρότεινα επίσης τη μελέτη των αρετών της φρόνησης, τη μεγαλοψυχίας, της γενναιοδωρία κλπ. σε σχέση με κοινωνικοδημογραφικούς παράγοντες. Εξαιρετικά ενδιαφέρουσα μελέτη θα ήταν και να ερωτηθούν οι εκπαιδευτικοί αν οι διευθυντές τους έχουν Αριστοτελικές αρετές; Η παραπάνω έρευνα θα μπορούσε να γίνει και με συνεντεύξεις διευθυντών/ντριών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με ημιδομημένες συνεντεύξεις και τα αποτελέσματα να παρουσιαστούν σε αντιπαραβολή κάτι τέτοιο θα ήταν εξαιρετικά ενδιαφέρων δεδομένου ότι σήμερα οδεύουμε προς μια μικτή μέθοδο αποτελούμενη και από στοιχεία ποσοτικών αλλά και ποιοτικών μεθόδων και αξιοποίηση των ήδη υπάρχοντων αποτελεσμάτων. Η Ελλάδα έχει ένα σκληρό συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα, ενδιαφέρον επομένως και πρόκληση, μπορώ να πω, είναι να μπορούσε να πραγματοποιηθεί μια παρόμοια με αυτή έρευνα και σε άλλες χώρες με παρόμοια εκπαιδευτικά συστήματα και χαρακτηριστικά με αυτά της Ελλάδας (κλίμα, κουλτούρα, κοινωνικο-οικονομικοί παράγοντες) αλλά και σε χώρες με αποκεντρωμένα εκπαιδευτικά συστήματα όπως η Δανία, η Φινλανδία κ.λ.π. Θα ήταν εξαιρετικά ενδιαφέροντα τα αποτελέσματα, οι συγκρίσεις και οι συσχετίσεις που θα προκύψουν. Από τα εκπαιδευτικά συστήματα διοίκησης που θα επιλεγούν να μελετηθούν, καλό θα ήταν να επιλεγούν και συστήματα που να μην έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά με αυτό της Ελλάδας, η κουλτούρα, η ιστορία, η στάση ζωής των λαών αυτών να είναι εντελώς διαφορετική, να έχουν άλλη μια φιλοσοφία και αυτό να αποτυπώνεται έντονα και στα αναλυτικά προγράμματα σπουδών των σχολείων τους. Επίσης δεδομένου ότι η έρευνά μου πραγματοποιήθηκε αποκλειστικά και μόνο σε διευθυντές/ντριες Δημοσίων σχολείων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, ενδιαφέρον θα ήταν να πραγματοποιηθεί και μια ανάλογη μελέτη και σε Ιδιωτικά σχολεία και Εκπαιδευτήρια της Ελλάδας διαφόρων νομών της χώρας μας. Σας Ευχαριστώ... Με εκτίμηση Στυλιανός Παλιβάνης.

Ενδεικτική Βιβλιογραφία

- Audi, R. (2015), *The Cambridge Dictionary of Philosophy* 3rd Edition, Cambridge University Press.
- Brauckmann, S & Πασιαρδής, Π. (2008), *Επιμόρφωση Στελεχών της Εκπαίδευσης: Δράσεις – Αποτελέσματα – Προοπτικές*. Στο: Πρακτικά Συνεδρίου, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Βόλος, σ.σ.199-240.
- Coleman, M. (2007), “Gender and educational leadership in England: A comparison of secondary head teachers’ views over time”, pp. 1-27.
- Day, C. & Leithwood, K. (2007), *Successful school principalship in times of change: An international perspective*, Springer, Netherlands.
- Hopkins, D, Harris, A, Stoll, L & Mackay, T (2010) “School and System Improvement: State of the Art Review” pp.1-25.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G., (2007). *Educational administration: theory, research and practice* (8th ed.). New York: McGraw - Hill.
- Muijs, D & Harris, A. (2007), “Teacher Leadership in (In)action: Three Case Studies of Contrasting Schools”, *Educational Management Administration and Leadership*, Vol.35, No.1, pp. 111-134.
- Mulford, B. (2005), “The International Context for Research in Educational Leadership”, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 33, No. 2, pp. 139-154.
- National agency for education, (2004), “Descriptive data on childcare, schools and adult education in Sweden 2003”, National agency for education, report No.236.
- National College for School Leadership, (2006), *What we know about school leadership*, National College for School Leadership, UK.
- OECD, (2009), “Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS”, OECD, Europe.
- Pashiardi, G. (2002), “School Climate in Elementary and Secondary Schools: Views of Cypriot principals and Teachers”, *International Journal of Educational Management*, Vol. 14, No. 5, pp. 224-237.
- Pashiardis, P, Costa, J, Mendes, A & Ventura, A. (2005), “The Perceptions of the Principal versus the Perceptions of the Teachers. A case study from Portugal”, *International Journal of Educational Management*, Vol.19, No.7 pp. 587-604.
- Raynor, A. (2004), *Individual Schools. Unique Solutions: Tailoring approaches to school leadership*, RoutledgeFalmer, London.
- Rhodes, C, Brundrett, M & Nevill, A. (2008), “Leadership talent Identification and Development: Perceptions of Heads, Middle Leaders and Classroom Teachers in 70 Contextually Different Primary and Secondary Schools in England”, *Educational Management Administration and Leadership*, Vol.36, No.3, pp. 311-335.
- Ross W. David. (2010) *Αριστοτέλης, Εκδόσεις MIET (ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΗΣ)*, Αθήνα.
- Sammons, P. (2008), *Σχολική Αποτελεσματικότητα και Ισότητα: Συσχετισμοί*. Στο: Πρακτικά Συνεδρίου Επιμόρφωση Στελεχών της Εκπαίδευσης: Δράσεις – Αποτελέσματα - Προοπτικές, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Βόλος.
- Saiti, A. (2007), “Main factors of job satisfaction among primary school educators: factor analysis of the Greek reality”, *Management in Education*, Vol.21, No.2, pp. 23-27.
- Su, Z, Gamage, D & Mininberg, E. (2003), “Professional Preparation and Development of School Leaders in Australia and the USA”, *International Education Journal*, Vol. 4, No. 1, pp. 42-59.
- UNESCO, (2007), *Educational Governance at local levels. Models for capacity.*, UNESCO, Paris.
- Wilson, M. (2008), “Applied Virtue Ethics: A philosophic perspective on authentic school Leadership”, New College, Oxford.