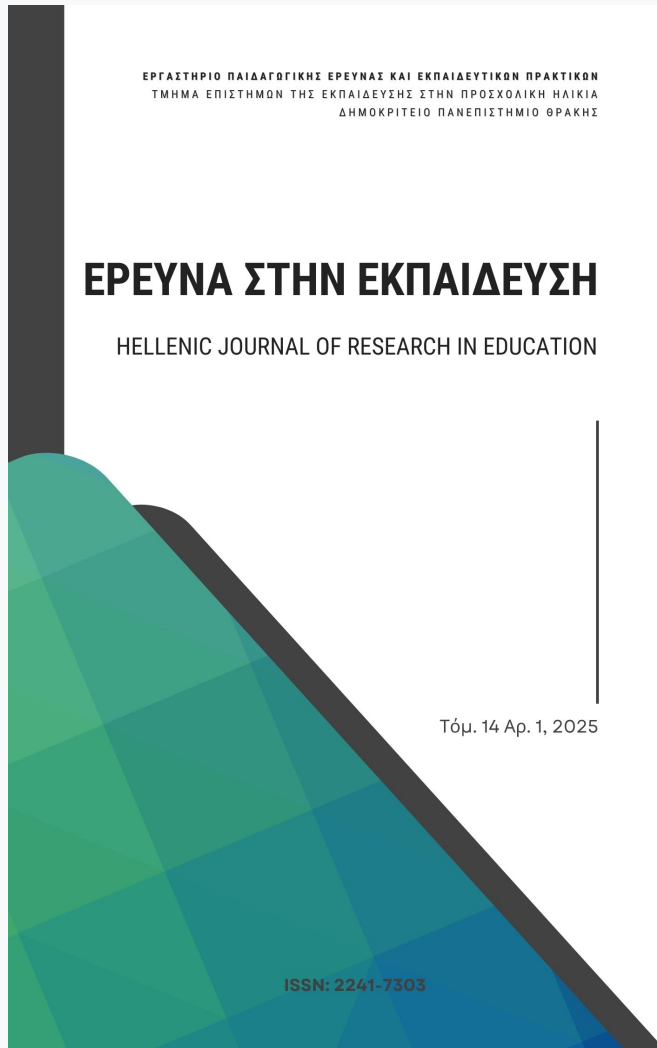


Έρευνα στην Εκπαίδευση

Τόμ. 14, Αρ. 1 (2025)



Προσδιορισμός των κυριότερων ηθικών και ηγετικών χαρακτηριστικών ενός εκπαιδευτικού στελέχους

Αντώνιος Σπυριδάκης, Ελευθερία Αργυροπούλου, Ελισσάβητ Λιντζεράκου

doi: [10.12681/hjre.38949](https://doi.org/10.12681/hjre.38949)

Copyright © 2025, Αντώνιος Σπυριδάκης, Ελευθερία Αργυροπούλου, Ελισσάβητ Λιντζεράκου



Άδεια χρήσης [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Βιβλιογραφική αναφορά:

Σπυριδάκης Α., Αργυροπούλου Ε., & Λιντζεράκου Ε. (2025). Προσδιορισμός των κυριότερων ηθικών και ηγετικών χαρακτηριστικών ενός εκπαιδευτικού στελέχους. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 14(1), 16–31. <https://doi.org/10.12681/hjre.38949>

Προσδιορισμός των κυριότερων ηθικών και ηγετικών χαρακτηριστικών ενός εκπαιδευτικού στελέχους

Αντώνιος Σπυριδάκης^α, Ελευθερία Αργυροπούλου^β, Ελισσάβητ Λιντζεράκου^γ

^α ΠΤΠΕ / ΠΚ
^β ΠΤΠΕ / ΠΚ
^γ ΠΑΙΤΔΕ / ΕΚΠΑ

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν ο ακριβής προσδιορισμός της έννοιας του «καλού» εκπαιδευτικού στελέχους μέσω της ανίχνευσης των σημαντικότερων ηθικών και ηγετικών χαρακτηριστικών του. Στην κατεύθυνση αυτή, κρίθηκε απαραίτητη η συμμετοχή αποκλειστικά εν ενεργεία εκπαιδευτικών στελεχών (Διευθυντών σχολικών μονάδων). Ο προσδιορισμός των κυριότερων ηθικών και ηγετικών χαρακτηριστικών ενός εκπαιδευτικού στελέχους επιτεύχθηκε ως εξής: Μέσω βιβλιογραφικής έρευνας εντοπίστηκαν τα δέκα (10) κυριότερα ηθικά και τα έντεκα (11) κυριότερα ηγετικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη. Στη συνέχεια, αρχικά σε πιλοτική έρευνα είκοσι πέντε (25) Διευθυντών και Διευθυντριών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, και στη συνέχεια στην κυρίως έρευνα, με εκατό (100) συμμετέχοντες από όλες τις περιφέρειες της χώρας, ζητήθηκε ο προσδιορισμός των πέντε (5) σημαντικότερων χαρακτηριστικών από κάθε κατηγορία και η κατάταξη σπουδαιότητάς τους. Η δικαιοσύνη, η ακεραιότητα και η ψυχραιμία (πραότητα) τοποθετήθηκαν από τα ερωτώμενα στελέχη στην κορυφή των κυριότερων ηθικών αρετών ενός εκπαιδευτικού στελέχους, ενώ οι οργανωτικές δεξιότητες, η ικανότητα έμπνευσης των υφισταμένων και η ενσυναίσθηση επιλέχθηκαν ως τα σημαντικότερα ηγετικά χαρακτηριστικά του.

Abstract

The purpose of the present research was the precise determination of the concept of a "good" educational leader through the detection of their most important ethical and leadership characteristics. In this direction, it was considered necessary to exclusively participate in active educational staff (Principals of school units). The identification of the main ethical and leadership characteristics of an educational leader was achieved as follows: Through bibliographic research, the ten (10) main ethical and the eleven (11) main leadership characteristics of a leader were identified. Then, initially in a pilot survey of twenty-five (25) Principals of primary and secondary level schools, and then in the main survey, with one hundred (100) participants from all regions of the country, it was requested to identify the five (5) most important features from each category and their ranking of importance. Justice (fairness), integrity and calmness (gentleness) were placed by the Principals interviewed at the top of the main ethical virtues of an educational leader, while organizational skills, the ability to inspire subordinates and empathy were chosen as their most important leadership characteristics.

© 2025, Αντώνιος Σπυριδάκης, Ελευθερία Αργυροπούλου, Ελισσάβητ Λιντζεράκου
Άδεια CC-BY-SA 4.0

Λέξεις-κλειδιά: ηθική εκπαιδευτική ηγεσία, Διευθυντές σχολικών μονάδων, ηθικά χαρακτηριστικά, ηγετικά χαρακτηριστικά

Key words: ethical leadership in education, school Principals, ethical qualities, leading qualities

1. Εισαγωγή

Η επιλογή των «καλύτερων» εκπαιδευτικών στελεχών (στη χώρα μας, αλλά και παγκοσμίως) αποτελεί διαχρονικά ένα σημαντικό ζήτημα, για τη διεύθυνση του οποίου γίνονται συνεχείς ερευνητικές προσπάθειες και λαμβάνονται ποικίλες πολιτικές αποφάσεις. Παρ' όλα αυτά ο προσδιορισμός της έννοιας «καλύτερος» αποτελεί μία δύσκολη διαδικασία και χρειάζεται να περιλαμβάνει ένα σύνολο χαρακτηριστικών του προς επιλογή εκπαιδευτικού στελέχους. Τα χαρακτηριστικά αυτά θα καταστήσουν το στέλεχος ως επιτυχημένο ηγέτη αφού θα ανταποκρίνονται στο δίπολο: αποτελεσματικός και ανθρώπινος. Ο συνδυασμός αυτός μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ηθικής ηγεσίας, η οποία μπορεί να καθορίσει τόσο την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, όσο και την ικανοποίηση και αφοσίωση των ακολούθων του (Brown et al., 2005). Ειδικά στον τομέα της εκπαίδευσης, η επιλογή ενός ηθικού ηγέτη, αποτελεί «κρίσιμη αναγκαιότητα» (crucial need) (Langlois et al., 2014). Σε αντίθεση με τη συνήθη ερευνητική πρακτική, όπου η επιλογή των χαρακτηριστικών αυτών υποστηρίζεται ότι επιτυγχάνεται μέσω της διερεύνησης των απόψεων είτε εργαζομένων άλλων επαγγελματικών ομάδων (π.χ. επιχειρήσεων), είτε μη-στελεχών εκπαιδευτικών, στο παρόν εγχείρημα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της κρίσης των ίδιων των -εν ενεργεία- εκπαιδευτικών στελεχών. Ο χώρος της δημόσιας εκπαίδευσης αποτελεί έναν ιδιαίτερο επαγγελματικό χώρο, οι συνθήκες λειτουργίας του οποίου δεν προσιδιάζουν ούτε με εκείνες άλλου επαγγελματικού χώρου του δημόσιου τομέα, ούτε με αυτές του ιδιωτικού τομέα. Η μελέτη της βιβλιογραφίας σε συνδυασμό με τις απόψεις των ίδιων των στελεχών, θα μπορούσε να καταλήξει σε έναν ευρέως αποδεκτό περιγραφικό ορισμό του ηθικού εκπαιδευτικού στελέχους, ως σημείου αναφοράς και αναζήτησης των ικανότερων εκπαιδευτικών ηγετών. Και αυτό ακριβώς θα επιχειρηθεί παρακάτω: η αναζήτηση εκ των κυριότερων βιβλιογραφικά ηθικών και ηγετικών χαρακτηριστικών, τα οποία αποτελούν κορυφαίες επιλογές των ίδιων των στελεχών. Κι αυτό διότι (α) τα εκπαιδευτικά στελέχη έχουν διαφορετική οπτική της ηγεσίας από τους «απλούς» εκπαιδευτικούς, έχοντας σχετική εμπειρία (β) η πλειονότητα των στελεχών, είτε εξαιτίας της συμμετοχής τους στη διαδικασία επιλογής, είτε προς προσωπική τους -εξ ανάγκης- επαγγελματική βελτίωση έχει μελετήσει θεωρίες εκπαιδευτικής ηγεσίας και (γ) η αποδοχή ενός συμπεράσματος που έχει εξαχθεί (και δημοσιευθεί) από τη διερεύνηση των απόψεων των ίδιων των εκπαιδευτικών στελεχών θεωρείται δεδομένη.

2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Οι βασικότερες βιβλιογραφικά ηθικές συνιστώσες ενός υποψήφιου ή εν ενεργεία ηγέτη προσδιορίστηκαν τόσο σε θεωρητικό, όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Είναι απαραίτητο όμως να τονιστεί ότι η διάκριση, βιβλιογραφικά, μεταξύ ηθικών και ηγετικών χαρακτηριστικών δεν είναι πάντοτε εύκολη. Κι αυτό διότι, η κατάταξη ενός χαρακτηριστικού ηγεσίας σε ηθικό ή ηγετικό, αποτελεί, σε μεγάλο βαθμό, υποκειμενική επιλογή του εκάστοτε συγγραφέα/ερευνητή. Σύμφωνα με τον Waide (1988, σ. 571) «διαφορετικές κοινωνικές ομάδες αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο την έννοια της αρετής, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται διαφορετικές ηθικές λίστες». Γι' αυτό και ένα χαρακτηριστικό που ένας συγγραφέας θεωρεί ως ηθική συνιστώσα ηγεσίας, ένας άλλος ενδέχεται να το κατατάσσει στις «γενικές» ηγετικές συνιστώσες.

Είναι επίσης απαραίτητο να διευκρινιστεί ότι η αγγλική λέξη «fairness» που απαντάται στη βιβλιογραφία ως ηθική συνιστώσα (π.χ. Folger, 1998), χρησιμοποιείται από τους συγγραφείς είτε περιγράφοντας τη δικαιοσύνη, είτε την αμεροληψία. Κι αυτό δεν είναι τυχαίο, αφού «η θεμελιώδης ιδέα στην έννοια της δικαιοσύνης είναι η αμεροληψία» (Rawls, 1958, σ. 164). Για το λόγο αυτό, και επειδή, όπως διαπιστώθηκε θεωρητικά (αλλά και πρακτικά, όπως θα διαφανεί παρακάτω) η δικαιοσύνη αποτελεί μία από τις βασικότερες ηθικές αρετές, αποφασίστηκε να περιληφθούν και οι δύο αυτοί όροι στα είδη των ηθικών χαρακτηριστικών ενός ηγέτη.

2.1 Γενική θεώρηση ηθικής/αρετής

Η μελέτη της βιβλιογραφίας σχετικά με την έννοια της ηθικής και τα στοιχεία στα οποία συνίσταται, αρχίζει αναπόφευκτα από τον Αριστοτέλη, τον θεμελιωτή της ηθικής θεωρίας. Για τον σταγειρίτη φιλόσοφο στο έργο του «Ηθικά Νικομάχεια» η αρετή, ως μεσότητα μεταξύ της υπερβολής και της

έλλειψης, διακρίνεται σε ηθική και διανοητική. Στις ηθικές αρετές κατατάσσει το θάρρος, την εγκράτεια, την πραότητα (ψυχραιμία), τη δικαιοσύνη, την ειλικρίνεια, την ελεημοσύνη, τη μεγαλοπρέπεια, την ευτραπελία (χιούμορ) και τη γενναιοδωρία.

Συνεχίζοντας σε φιλοσοφικό επίπεδο, και συγκεκριμένα με τον διακεκριμένο Γερμανό φιλόσοφο Ιμμάνουελ Καντ, παρατηρείται μόνο μερική ταύτιση απόψεων με τον Αριστοτέλη για τις συνιστώσες της ηθικής, αφού μόνο με τις τρεις πρώτες συμφωνούν: το θάρρος (ψυχικό σθένος), την εγκράτεια και την ψυχραιμία. Ο σεβασμός, η αξιοπρέπεια, η καλοσύνη, η συμπόνια, η ευγνωμοσύνη, η ευγένεια, η κοινωνικότητα, η φιλία και η ανιδιοτέλεια συμπληρώνουν για τον Καντ αυτά που εκείνος θεωρεί ως χαρακτηριστικά ενός ενάρετου ανθρώπου (Baxley, 2007). Για την ανατολική φιλοσοφία, όπου κυριαρχεί ο κομφουκιανισμός, ο ενάρετος άνθρωπος χαρακτηρίζεται από πίστη (αφοσίωση), ευσέβεια, καλοσύνη, αγάπη, αξιοπιστία, ψυχική ισορροπία, ευγένεια, σοφία, ακεραιότητα και μετριοφροσύνη (Norden, 2003· Shek et al., 2013). Για τον Θωμά Ακινάτη, βασικές ηθικές αρετές είναι η φρόνηση, η δικαιοσύνη, το θάρρος και η σωφροσύνη (σοφία) (Kaczor & Sherman, 2008).

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία, ηθικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη θεωρούνται η ειλικρίνεια, η εμπιστοσύνη, η δικαιοσύνη, και το να νοιάζεται για τους άλλους (Crews, 2011). Επιχειρώντας να δώσουν τον ορισμό της αρετής, οι Wagner και Simpson (2008), την περιγράφουν ως «το χαρακτηριστικό που είναι αδιαμφισβήτητο ανεξαρτήτως πολιτιστικών, γεωγραφικών και ιστορικών περιορισμών», όπως «το θάρρος, η ειλικρίνεια, η ακεραιότητα, ο σεβασμός, η ελεημοσύνη, η αφοσίωση, η συμπόνια και η δικαιοσύνη» (σ. 189).

2.2 Η ηθική στην εκπαιδευτική ηγεσία

Για τον Starratt (2004), ο ηθικός εκπαιδευτικός ηγέτης είναι απαραίτητο να χαρακτηρίζεται από υπευθυνότητα, αυθεντικότητα, και την ειλικρινή παρουσία του στις σχέσεις του με τους υφισταμένους του. Στην ίδια κατεύθυνση (εκπαίδευση), η ομάδα των απαραίτητων αρετών του ηθικού ηγέτη περιλαμβάνει τον σεβασμό στους άλλους, τη δικαιοσύνη, την υπευθυνότητα, την ειλικρίνεια, τη συμπόνια και την ανοχή (Ungoed-Thomas, 1996).

Άλλος ενδιαφέρων κατάλογος αρετών αποτελείται από το θάρρος, την ειλικρίνεια, την ευγένεια, την αφοσίωση, την ευγνωμοσύνη, την ελεημοσύνη και τη συγχώρεση (Harwood, *ό.π.* από Beckner, 2004). Ειδικά για τα στελέχη της εκπαίδευσης που -επιθυμούν να- ασκούν ηθική ηγεσία, οι αρετές της δικαιοσύνης, της εγκράτειας, της σωφροσύνης και του ψυχικού σθένους θεωρούνται ως εκ των ων ουκ άνευ συστατικά επιτυχημένης εφαρμογής της ηγεσίας αυτού του είδους (Rebores, 2013, σ. 27). Με σκοπό την «ηθική εκπαίδευση των νέων» (σ. 12), δηλαδή των μαθητών, ο Bennet (1993), στο «βιβλίο των αρετών», παραθέτει τον δικό του δεκάλογο αναγκαίων ηθικών χαρακτηριστικών προς αυτή την κατεύθυνση: Την αυτοπειθαρχία, τη συμπόνια, την υπευθυνότητα, τη φιλία, την εργατικότητα, το θάρρος, την επιμονή, την ειλικρίνεια, την αφοσίωση και την πίστη.

2.3 Μετα-έρευνα

Σε πρακτικό επίπεδο, οι συνιστώσες της ηθικής ηγεσίας προσδιορίστηκαν από έναν μεγάλο αριθμό μηχανισμών ανίχνευσης αυτών των συνιστωσών, οι οποίοι δημιουργήθηκαν, κυρίως, κατά τη διάρκεια του 21ου αιώνα. Κι αυτό διότι ο αριθμός των μηχανισμών αυτών είναι πολλαπλάσιος εκείνων που αναπτύχθηκαν κατά τον 20ό αιώνα. Αυτό εξηγείται εύκολα καθώς τον προηγούμενο αιώνα η έρευνα σχετικά με τη διαπίστωση του βαθμού ηθικής ηγεσίας διεξήχθη κυρίως σε θεωρητικό επίπεδο, είτε από ανήσυχους πνευματικά ψυχολόγους, είτε από διορατικούς επιστήμονες της διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών. Στις αρχές όμως του 21ου αιώνα, η αποκάλυψη οικονομικών σκανδάλων οδήγησε αναπόφευκτα στην προσπάθεια εύρεσης τρόπων αποφυγής τους στο μέλλον, στοχεύοντας στην επιλογή των ηθικότερων γι' αυτόν τον σκοπό ηγετικών στελεχών (Edmonson et al., 2003; Figar & Dordevic, 2016; Frisch & Huppenbauer, 2013; Hackett & Wang, 2012; Mayer et al., 2009; Peng & Wei, 2018; Ryan & Bisson, 2011; Starratt et al., 2010).

Η παρούσα εργασία βασίζεται στη μελέτη (μετα-έρευνα) των ερευνών εκείνων που οδήγησαν στον προσδιορισμό των βασικότερων ηθικών χαρακτηριστικών ενός ηγέτη και θα εκτεθεί αναλυτικά παρακάτω. Αποτελεί δε συνέχεια και επέκταση της βιβλιογραφικής επισκόπησης των συγγραφέων σε εργαλεία ανίχνευσης της ηθικής των στελεχών επιχειρήσεων και οργανισμών (Argyropoulou &

Spyridakis, 2022) και λαμβάνει σοβαρά υπ' όψιν τις επιδράσεις που ασκεί το συγκεκριμένο στη διαμόρφωση τόσο των ηθικών αξιών της κοινότητας, όσο και του προσωπικού ηθικού υποβάθρου των στελεχών (Argyropoulou & Lintzeraku, 2025).

Μελετώντας δεκαπέντε μηχανισμούς ανίχνευσης ηθικής ηγεσίας (Brown *et al.*, 2005· Edmonson *et al.*, 2003· Karlshoven *et al.*, 2010· Langlois *et al.*, 2014· Lovinsky *et al.*, 2007· Mitropoulou, 2020· Riggio *et al.*, 2010· Sarros *et al.*, 2006· Shanahan & Hyman, 2003· Spangenberg & Theron, 2005· Swaim, 2004· Tanner *et al.*, 2010· Wang & Hackett, 2016· Yukl *et al.*, 2013· Zheng *et al.*, 2011), παρατηρούμε ότι οι συνιστώσες ηθικής ηγεσίας, με τη συχνότητα εμφάνισής τους (δηλαδή σε πόσους μηχανισμούς εμφανίζονται), είναι: Δικαιοσύνη (11), ειλικρίνεια (8), ακεραιότητα (7), σωφροσύνη (4), αλτρουισμός (3), θάρρος (3), μετριοφροσύνη (3), σεβασμός (3), ευγένεια (2), ψυχραιμία (2), χιούμορ (2).

Συνοψίζοντας, και λαμβάνοντας υπόψη τις ηθικές συνιστώσες, αλλά και τη συχνότητα εμφάνισής τους βιβλιογραφικά, ο κατάλογος με τα προς επιλογή από τους ερωτώμενους ηθικά χαρακτηριστικά, κρίνεται απαραίτητο να αποτελείται από δέκα στοιχεία, τα οποία είναι τα εξής: (α) Δικαιοσύνη (β) Ακεραιότητα (γ) Ειλικρίνεια (δ) Αμεροληψία (ε) Ψυχραιμία (πραότητα) (στ) Ευγένεια (ζ) Αφοσίωση (η) Μετριοφροσύνη (θ) Αυθεντικότητα και (ι) Ευτραπελία (χιούμορ).

3. Μέθοδος προσδιορισμού κυριότερων ηγετικών συνιστωσών

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη προσδιορίστηκαν με βιβλιογραφική έρευνα. Αρχίζοντας με ένα κλασικό βιβλίο ηγεσίας (Northouse, 2018, 8th ed., σ. 66), τα βασικότερα από αυτά προσδιορίστηκαν από προηγούμενες, εκτεταμένες βιβλιογραφικές έρευνες και παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Έρευνες προσδιορισμού ηγετικών χαρακτηριστικών

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader, and Alliger (1986)	Kirkpatrick and Locke (1991)	Zaccaro, Kemp, and Bader (2017)
Νοημοσύνη	Νοημοσύνη	Επίτευξη (στόχων)	Νοημοσύνη	Καθοδήγηση	Γνωστικές
Ετοιμότητα	Ανδρισμός	Επιμονή	Ανδρισμός	Παρακίνηση	ικανότητες
Διορατικότητα	Προσαρμογή	Διορατικότητα	Επικράτηση	Ακεραιότητα	Εξωστρέφεια
Υπευθυνότητα	Επικράτηση	Πρωτοβουλία		Αυτοπεποίθηση	Ευσυνειδησία
Πρωτοβουλία	Εξωστρέφεια	Αυτοπεποίθηση		Νοητική ικανότητα	Συναισθηματική
Επιμονή	Συντηρητισμός	Ευθύνη		Γνώση	σταθερότητα
Αυτοπεποίθηση		Συνεργατικότητα			Ειλικρίνεια
Κοινωνικότητα		Ανοχή			Τερπνότητα
		Επιρροή			Παρακίνηση
		Κοινωνικότητα			Κοινωνική
					νοημοσύνη
					Αυτοπειθαρχία
					Συναισθηματική
					νοημοσύνη
					Ικανότητα επίλυσης
					προβλήματος

Πίνακας 1: Ηγετικά χαρακτηριστικά στη βιβλιογραφία

Οι Winston και Patterson (2006), μετά από βιβλιογραφική έρευνα ανίχνευσαν ενενήντα τρία (93) χαρακτηριστικά του ηγέτη, μεταξύ των οποίων η ικανότητα να παίρνει ρίσκα, η ύπαρξη οράματος, η έμπνευση και παρακίνηση των ακολούθων του, η αυτοπεποίθηση, η υπευθυνότητα, η ενσυναίσθηση, η ευελιξία, η οργανωτικότητα, η αυτοπειθαρχία, η εργατικότητα, το χιούμορ και το πάθος στον στόχο του.

Τα αποτελέσματα δύο διαφορετικών χρονολογικά (1987 & 1995) ερευνών των Kouzes & Posner (Haydon, 2007, σ. 53) για τα χαρακτηριστικά του «αξιοθαύμαστου» ηγέτη, αποκάλυψαν όχι μόνο τα σημαντικότερα ηγετικά χαρακτηριστικά, αλλά και πώς αυτά εξελίχθηκαν στο χρόνο. Είναι ενδιαφέρον ότι μεταξύ του 1987 και του 1995 το όραμα και η έμπνευση είχαν τη μεγαλύτερη αύξηση αποδοχής από τους ερωτώμενους, απόδειξη της μεταστροφής από την εφαρμογή της διοίκησης σε εκείνη της ηγεσίας.

Τα ηγετικά χαρακτηριστικά έχουν αποτελέσει αντικείμενο πολυετών και εκτεταμένων ερευνών, στις οποίες αποδεικνύεται ότι η κατοχή τους «δεν εγγυάται μία επιτυχημένη ηγεσία, υπάρχουν όμως ενδείξεις ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι διαφορετικοί από τους άλλους ανθρώπους σε ορισμένες βασικές πτυχές» (Kirkpatrick & Locke, 1991, σ. 48). Ο σχετικός κατάλογος των Kirkpatrick και Locke περιλαμβάνει την ειλικρίνεια, την ακεραιότητα, την έμπνευση οράματος, την αυτοπεποίθηση, την επιμονή, την εισαγωγή καινοτομιών, τη φιλοδοξία, τη διάθεση να ηγηθεί, τη γνωστική και τη συναισθηματική νοημοσύνη, τη δημιουργικότητα και την ευελιξία. Με εκπαιδευτικό προσανατολισμό, η έννοια της ηγεσίας περιλαμβάνει οκτώ απαραίτητα γνωρίσματα του ηγέτη, τα οποία είναι η ικανότητα επικοινωνίας, η αυτοπεποίθηση, η καινοτομία, η νοημοσύνη, η φιλοδοξία, η ικανότητα επίλυσης προβλήματος, ο επαγγελματισμός και η αξιοπιστία (Person, 2019).

Στην ίδια κατεύθυνση (εκπαίδευση), μεταξύ των κυριότερων ηγετικών χαρακτηριστικών που προσδιορίστηκαν από τους Aliekreova & Aliekreon (2023), ήταν η υπευθυνότητα, η αυτοπεποίθηση, η ικανότητα να εμπνέει, η ενσυναίσθηση, η ικανότητα λήψης ρίσκου, το πάθος και η ικανότητα αλλαγής. Στην έρευνα αυτή, εκτός από τις απόψεις των εκπαιδευτικών, ζητήθηκαν και οι απόψεις φοιτητών (ιατρικής). Ενδιαφέρον εύρημα είναι ότι χαρακτηριστικά όπως το πάθος και η ικανότητα λήψης ρίσκου, ήταν για τους φοιτητές σημαντικότερα απ' ό,τι για τους εκπαιδευτικούς.

Δεδομένου και πάλι του αριθμού και της συχνότητας εμφάνισης στη βιβλιογραφία των κυριότερων χαρακτηριστικών ενός ηγέτη, ο κατάλογος με τα προς επιλογή από τους ερωτώμενους ηγετικά χαρακτηριστικά, κρίνεται απαραίτητο να αποτελείται από τα εξής στοιχεία: (α) Αυτοπεποίθηση (β) Αυτοπειθαρχία (γ) Υπευθυνότητα (δ) Ικανότητα να θέτει στόχους/όραμα (ε) Συναισθηματική νοημοσύνη (ενσυναίσθηση) (στ) Εργατικότητα (ζ) Ευελιξία (η) Ικανότητα εισαγωγής καινοτομίας (θ) Ικανότητα έμπνευσης (ι) Ικανότητα οργάνωσης και (ια) Πάθος.

Συνοψίζοντας, ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει τις λίστες με τα ηθικά και τα ηγετικά χαρακτηριστικά, μεταξύ των οποίων, μέσω της ερευνητικής διαδικασίας, θα επιλεγθούν εκείνα που τα στελέχη της εκπαίδευσης κρίνουν -και αποδέχονται- ως τα σημαντικότερα:

Βασικότερα ηθικά και ηγετικά χαρακτηριστικά¹

Ηθικό Χαρακτηριστικό	Ηγετικό Χαρακτηριστικό
Ακεραιότητα	Αυτοπειθαρχία
Αμεροληψία	Αυτοπεποίθηση
Αυθεντικότητα	Είναι Οραματιστής
Αφοσίωση	Εμπνέει
Δικαιοσύνη	Ενσυναίσθηση
Ειλικρίνεια	Εργατικότητα
Ευγένεια	Ευελιξία
Ευτραπελία (χιούμορ)	Οργανωτικότητα
Μετριοφροσύνη	Πάθος
Ψυχραιμία (πραότητα)	Παίρνει Ρίσκα (καινοτόμος)
	Υπευθυνότητα

Πίνακας 2: Τα κυριότερα ηθικά και ηγετικά χαρακτηριστικά στη βιβλιογραφία

4. Ερευνητική διαδικασία

Κατά την ανίχνευση των σημαντικότερων ηθικών και ηγετικών χαρακτηριστικών ενός εν ενεργεία ή υποψηφίου στελέχους χρησιμοποιήσαμε δυο διακριτές μεθοδολογικές προσεγγίσεις: α) τη συστηματική διερεύνηση ήδη δημοσιευμένων εργαλείων, όπως αυτή περιγράφηκε παραπάνω, στην

¹ Η κατάταξη στις δύο στήλες είναι αλφαβητική

ενότητα 2.3., και β) τη διερεύνηση των απόψεων των στελεχών της εκπαίδευσης, είτε εν ενεργεία είτε εν δυνάμει, με τη χρήση ενός πίνακα ηθικών και ηγετικών στοιχείων που κατασκευάστηκε από τους ερευνητές με βάση τα αποτελέσματα της παραπάνω συστηματικής βιβλιογραφικής επισκόπησης (ενότητα 3). Η συμπερίληψη των απόψεων των στελεχών και η αποτύπωσή της κρίθηκε αναγκαία για τρεις λόγους:

- Τα ηθικά και ηγετικά χαρακτηριστικά ενός εκπαιδευτικού ηγέτη δεν είναι δυνατόν να ταυτίζονται με κάθε άλλου είδους ηγέτη (π.χ. μίας επιχείρησης): Η πλειονότητα των μέχρι σήμερα κατασκευασμένων μηχανισμών ηθικής ηγεσίας είχε ως έναυσμα τα οικονομικά σκάνδαλα που παρατηρήθηκαν σε παγκόσμιο επίπεδο, με αποτέλεσμα αυτοί να επικεντρωθούν κυρίως στην «οικονομική ηθική» του ελεγχόμενου. Ένα «είδος» ηθικής που δεν έχει καν λόγο ύπαρξης στη ελληνική δημόσια εκπαίδευση, αφού οι οικονομικοί της πόροι παρέχονται και διαμοιράζονται κεντρικά από την εκάστοτε κυβέρνηση, χωρίς την παραμικρή δυνατότητα οικονομικής παρέμβασης από ένα στέλεχος εκπαίδευσης.
- Τα βασικά, ζητούμενα χαρακτηριστικά ενός μηχανισμού προσδιορισμού ηθικής εκπαιδευτικής ηγεσίας πρέπει να αποτελούν προϊόν -και- συναίνεσης/ συναπόφασης της ίδιας της εκπαιδευτικής κοινότητας. Και τούτο, διότι η συναίνεση των βασικών εταίρων της εκπαιδευτικής διαδικασίας αυξάνει τον βαθμό «νομιμοποίησης» ενός τέτοιου μηχανισμού.
- Η ακρίβεια ανίχνευσης του επιπέδου της ηθικής εκπαιδευτικής ηγεσίας ενός υποψήφιου ή εν ενεργεία στελέχους εκπαίδευσης, από έναν μηχανισμό κατασκευασμένο από τα «σπλάχνα» της εκπαιδευτικής κοινότητας δεν θα μπορούσε να είναι μεγαλύτερη.

4.1 Πιλοτική έρευνα

Το δείγμα αποτελείται από είκοσι πέντε (25) Διευθυντές/ριες σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης από την Περιφερειακή Ενότητα του Ηρακλείου Κρήτης, κατανομημένους/ες ως εξής: Τέσσερις (4) Διευθυντές/ριες νηπιαγωγείων, οκτώ (8) Διευθυντές/ριες δημοτικών σχολείων, οκτώ (8) Διευθυντές/ριες γυμνασίων και πέντε (5) Διευθυντές/ριες λυκείων (γενικών και επαγγελματικών) εκ των οποίων οι εννέα (9) ήταν γυναίκες Διευθύντριες/προϊσταμένες (36%) και οι δεκαέξι (16) άνδρες.

Από τους συμμετέχοντες ζητήθηκε, με επισκέψεις στα σχολεία τους (μετά από τηλεφωνικό ραντεβού), να προσδιορίσουν τις πέντε (5) σημαντικότερες αρετές, γράφοντας δίπλα από τη σημαντικότερη τον αριθμό «1», δίπλα από τη λιγότερο σημαντική τον αριθμό «2», και μέχρι τον αριθμό «5» Το ίδιο ζητήθηκε για τα ηγετικά χαρακτηριστικά (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ).

Η δικαιοσύνη αναδείχθηκε ως η «δημοφιλέστερη» αρετή για τους Διευθυντές και τις Διευθύντριες εκπαιδευτικούς (την επέλεξαν οι περισσότεροι), με την ακεραιότητα, την ειλικρίνεια και την αμεροληψία να ακολουθούν, αλλά με σημαντική διαφορά. Σχετικά με τα ηγετικά χαρακτηριστικά, η έμπνευση, η εργατικότητα, η οργανωτικότητα, η ενσυναίσθηση και η υπευθυνότητα φαίνεται να «κυριαρχούν» μεταξύ των έντεκα.

Η σειρά κατάταξης με βάση τη σπουδαιότητα, αποτελεί επίσης έναν βασικό παράγοντα επιλογής των σημαντικότερων αρετών και ηγετικών χαρακτηριστικών. Και τούτο, διότι αναδεικνύει το «ειδικό βάρος» που προσδίδει κάθε ερωτώμενος/η σ' αυτά, [δηλαδή την ακριβή θέση που κατέχουν στο βάθος της ηθικής και επαγγελματικής του οπτικής].

Στη συνέχεια κρίθηκε σκόπιμο να εξαχθούν απόλυτες τιμές προτίμησης των ερωτώμενων, ως εξής:

α) Η σειρά κατάταξης αντιστράφηκε, ώστε η μικρότερη βαθμολογία να αντιστοιχεί στη μικρότερη απόδοση σπουδαιότητας από τα υποκείμενα της έρευνας. Έτσι, ο αριθμός «1» (η καλύτερη θέση στη σειρά κατάταξης) μετατράπηκε σε «5», ο αριθμός «2» σε «4» κ.ο.κ. και υπολογίστηκε ο μέσος όρος (Μ.Ο.) των βαθμολογιών που εξέφρασαν οι εκπαιδευτικοί.

β) Κάθε Μ. Ο. πολλαπλασιάστηκε με το ποσοστό των εκπαιδευτικών που επέλεξαν το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, ώστε να εξαχθούν απόλυτες και όχι σχετικές τιμές προτίμησης. Αυτό έγινε διότι αν π.χ. 20 εκπαιδευτικοί επέλεξαν την «Δικαιοσύνη» με μέσο όρο 4 και 5 εκπαιδευτικοί την «Ψυχραιμία» με μέσο όρο 4,5, δεν θα ήταν σωστό να ισχυριστούμε ότι υπερτερεί η τελευταία, η οποία επιλέγεται από τόσο λίγους εκπαιδευτικούς. Γι' αυτό και έγινε ο πολλαπλασιασμός με τα σχετικά

ποσοστά: Στο παράδειγμα αυτό, ο Μ. Ο. της «Δικαιοσύνης» πολλαπλασιάζεται με το 80% (20/25) και γίνεται 3,2, ενώ της «Ψυχραιμίας» με το 20% (5/25) και γίνεται 0,90. Με την αναγωγή αυτή, η ακεραιότητα αποτελεί για τους εκπαιδευτικούς τη σημαντικότερη αρετή όλων, με την δικαιοσύνη να ακολουθεί σε κοντινή απόσταση, ενώ όλες οι υπόλοιπες αρετές βρίσκονται σε σημαντική απόσταση. Στα ηγετικά χαρακτηριστικά η έμπνευση διατηρεί «τα πρωτεία», και ακολουθεί η οργανωτικότητα. Η εργατικότητα, η υπευθυνότητα, η ύπαρξη οράματος και η ενσυναίσθηση ακολουθούν σε μικρή απόσταση μεταξύ τους.

4.2 Κυρίως έρευνα

Το κύριο μέρος της έρευνας διεξήχθη με τη συμμετοχή εκατό (100) Διευθυντών σχολικών μονάδων από όλες τις περιφερειακές διευθύνσεις εκπαίδευσης της χώρας, ως εξής:

Κατανομή συμμετεχόντων ανά Π.Δ.Ε.²

Περιφέρεια	N
Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης	14
Αττικής	24
Βορείου Αιγαίου	3
Δυτικής Ελλάδας	3
Δυτικής Μακεδονίας	2
Θεσσαλίας	4
Κεντρικής Μακεδονίας	25
Κρήτης	8
Νοτίου Αιγαίου	3
Πελοποννήσου	8
Στερεάς Ελλάδας	6
ΣΥΝΟΛΟ	100

Πίνακας 3: Γεωγραφική κατανομή δείγματος

Οι εβδομήντα δύο (72%) συμμετέχουσες ήταν γυναίκες Διευθύντριες και η κατανομή μεταξύ των τεσσάρων επιπέδων εκπαίδευσης ήταν σχεδόν ισοκατανομημένη: Οι συμμετέχοντες/ουσες προήλθαν από είκοσι (20%) νηπιαγωγεία, είκοσι τέσσερα (24%) δημοτικά, τριάντα δύο (32%) γυμνάσια και είκοσι τέσσερα (24%) γενικά και επαγγελματικά λύκεια.

Τα υπόλοιπα δημογραφικά στοιχεία παριστάνονται στον επόμενο πίνακα:

Δημογραφικά χαρακτηριστικά κύριας έρευνας

Έτη Εκπ/κής Υπηρεσίας	% Ερωτών	Ηλικιακή ομάδα	% Ερωτών	Έτη ως Δ/ντήσ-ρια	% Ερωτών	Μορφωτικό Επίπεδο	% Ερωτών
0 ως 10	2	30-40	20	0 ως 3	50	Πτυχίο (μόνο)	8
10 ως 20	21	40-50	24	3 ως 6	15	Διδασκαλείο	7
20 ως 30	56	50-60	32	6 ως 9	11	2ο Πτυχίο	4
30 ως 40	21	60+	24	9 ως 12	8	Μετ/κό	48
				12+	16	2ο Μετ/κό	24
						Διδασκ/κό	9

Πίνακας 4: Δημογραφικά στοιχεία συμμετασχόντων στην έρευνα

² Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης

Από τον πίνακα αυτόν παρατηρούμε ότι:

- Σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες (98%) είναι έμπειροι εκπαιδευτικοί, με περισσότερα από δέκα (10) έτη υπηρεσίας, ενώ το 80% είναι μεγαλύτεροι από σαράντα (40) ετών
- Οι μισοί ακριβώς από τους ερωτώμενους έχουν διευθυντική εμπειρία μικρότερη από τρία (3) έτη, συνεπώς κατά πάσα πιθανότητα έγιναν Διευθυντές κατά τις τελευταίες κρίσεις (2023), ενώ οι άλλοι μισοί περισσότερα από τρία (3) έτη, με το τριάντα πέντε τοις εκατό (35%) να ασκεί διοίκηση για περισσότερα από έξι (6) έτη
- Μόνο το οκτώ τοις εκατό (8%) των συμμετεχόντων δεν έχει αυξημένα μορφωτικά προσόντα, ενώ το ογδόντα ένα τοις εκατό (81%) είναι κάτοχοι τουλάχιστον (ενός) μεταπτυχιακού τίτλου

Για την αποφυγή της αντιστροφής της «βαθμολογίας» που εφαρμόστηκε κατά την πιλοτική έρευνα, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να τοποθετήσουν δίπλα από τη σημαντικότερη αρετή και ηγετικό χαρακτηριστικό τον αριθμό «5», δίπλα από τα λιγότερο σημαντικά τον αριθμό «4», και μέχρι τον αριθμό «1», και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω.

Ο αριθμός (N) των Διευθυντών/ριών που επέλεξαν κάθε χαρακτηριστικό ήταν:

Αριθμοί επιλογής χαρακτηριστικών

Αρετές	N	Ηγετικό Χαρακτηριστικό	N
Δικαιοσύνη	80	Οργανωτικότητα	78
Ψυχραιμία (πραότητα)	76	Ενσυναίσθηση	68
Ευγένεια	68	Εμπνέει	67
Ακεραιότητα	66	Εργατικότητα	58
Αμεροληψία	55	Υπευθυνότητα	56
Ειλικρίνεια	45	Ευελιξία	53
Αφοσίωση	40	Παίρνει Ρίσκα (καινοτόμος)	36
Ευτραπελία (χιούμορ)	27	Είναι Οραματιστής	36
Μετριοφροσύνη	17	Αυτοπεποίθηση	17
Αυθεντικότητα	16	Αυτοπειθαρχία	14
		Πάθος	6

Πίνακας 5: Επιλογές συμμετεχόντων κύριας έρευνας

Όπως παρατηρούμε, η δικαιοσύνη είναι και πάλι, όπως και στην πιλοτική έρευνα, η «δημοφιλέστερη» αρετή, και ακολουθεί η ψυχραιμία, σε αντίθεση με την ακεραιότητα, που ανέδειξε η πιλοτική έρευνα, η οποία καταλαμβάνει εδώ την τέταρτη θέση. Παρατηρείται επίσης ότι, ενώ η ευγένεια κατατάχθηκε από τους είκοσι πέντε εκπαιδευτικούς της πιλοτικής έρευνας στην έκτη θέση, στην κυρίως έρευνα βρίσκεται μόλις δύο θέσεις πριν την κορυφή, με μικρή απόσταση απ' αυτήν.

Όσον αφορά τα ηγετικά χαρακτηριστικά, η ικανότητα ενός εκπαιδευτικού στελέχους να εμπνέει τους υφισταμένους του, δεν επιλέχθηκε από την πλειονότητα των ερωτηθέντων, όπως στην πιλοτική έρευνα, αλλά κατατάχθηκε στην τρίτη θέση, με την οργανωτικότητα να κυριαρχεί. Άλλη βασική διαφορά με την πιλοτική έρευνα που παρατηρείται είναι η θέση της ενσυναίσθησης: Από τέταρτη στην πιλοτική, κατατάσσεται δεύτερη στην παρούσα έρευνα.

Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικά στοιχεία συσχέτισης των ευρημάτων με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Ανάγοντας τώρα τα αποτελέσματα σε απόλυτες τιμές, με τον τρόπο που εφαρμόστηκε στην πιλοτική έρευνα, καταλήγουμε στη δημιουργία του παρακάτω πίνακα:

Απόλυτοι συντελεστές επιλογής χαρακτηριστικών

Αρετές	Μ. Ο.	Ηγετικό Χαρακτηριστικό	Μ. Ο.
Δικαιοσύνη	3,04	Οργανωτικότητα	2,36
Ακεραιότητα	2,56	Εμπνέει	2,35
Ψυχραιμία (πραότητα)	2,24	Ενσυναίσθηση	2,19
Ευγένεια	1,61	Εργατικότητα	1,84
Αμεροληψία	1,59	Υπευθυνότητα	1,74
Ειλικρίνεια	1,32	Είναι Οραματιστής	1,35
Αφοσίωση	1,13	Ευελιξία	1,27
Μετριοφροσύνη	0,43	Παίρνει Ρίσκα (καινοτόμος)	0,66
Ευτραπελία (χιούμορ)	0,42	Αυτοπεποίθηση	0,45
Αυθεντικότητα	0,37	Αυτοπειθαρχία	0,32
		Πάθος	0,1

Πίνακας 6: Απόλυτες επιλογές συμμετεχόντων

Από τον πίνακα αυτόν συμπεραίνεται ότι:

- Η δικαιοσύνη αποτελεί για τους εκπαιδευτικούς τη σημαντικότερη αρετή όλων, και μάλιστα με σημαντική διαφορά, με την ακεραιότητα να ακολουθεί, ενώ σε κοντινή απόσταση βρίσκεται η ψυχραιμία. Συμπεραίνεται, επομένως, ότι η πιλοτική έρευνα «έδειξε» τις δύο σημαντικότερες κατά την άποψη των εκπαιδευτικών στελεχών αρετές, αλλά την ακριβή τους κατάταξη καθόρισε, όπως ήταν αναμενόμενο, η κυρίως έρευνα. Η ανάδειξη της ψυχραιμίας στην πρώτη τριάδα (από 6^η στην πιλοτική έρευνα) αποτέλεσε αποκλειστικό εύρημα της κυρίως έρευνας. Οι υπόλοιπες αρετές βρίσκονται σε σημαντική απόσταση επιλογής από τους συμμετέχοντες.
- Στα ηγετικά χαρακτηριστικά η οργανωτικότητα με την έμπνευση παρουσιάζονται να έχουν σχεδόν την ίδια, μέγιστη βαρύτητα, παρόλο που η έμπνευση κατατάχθηκε στην τρίτη θέση στον προηγούμενο πίνακα. Τούτο σημαίνει ότι, αν και την επέλεξαν λιγότεροι συμμετέχοντες απ' ό,τι επέλεξαν την ενσυναίσθηση, αναγνώρισαν το μεγαλύτερο ειδικό βάρος που τη διακρίνει, μεταξύ των δύο αυτών ηγετικών χαρακτηριστικών. Η ενσυναίσθηση πάντως, η οποία στην πιλοτική έρευνα δεν φάνηκε να αποτελεί σημαντικό στοιχείο ενός ηγέτη (6^η), παρέμεινε στην πρώτη τριάδα του προηγούμενου πίνακα, αποδεικνύοντας ότι η «ανθρώπινη» συμπεριφορά θεωρείται αναπόσπαστο χαρακτηριστικό ενός επιτυχημένου εκπαιδευτικού ηγέτη.
- Το χιούμορ, η αυθεντικότητα και η μετριοφροσύνη, δεν φαίνεται να αποτελούν σημαντικά απαραίτητες αρετές για έναν/μία Διευθυντή/ρια – πάντα μέσα από την οπτική των Διευθυντών/ριών. Επομένως, τα εκπαιδευτικά στελέχη φαίνεται ότι είναι πεπεισμένα για την αναγκαιότητα χρήσης ενός αυστηρού επαγγελματικού προφίλ και την υιοθέτηση μιας αυστηρής επαγγελματικής στάσης απέναντι στους υφισταμένους, τους μαθητές/ριες και την κοινωνία -στοιχεία άρρητα συνδεδεμένα με τον ρόλο που καλούνται να διαδραματίσουν.
- Σχετικά με τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, τα τελευταία στην κατάταξη καταδεικνύουν ότι οι Διευθυντές/ριες δεν θεωρούν ότι το πάθος για την εργασία έχει κάποια επαγγελματική βαρύτητα, ούτε η αυτοπειθαρχία αλλά ούτε και η αυτοπεποίθηση. Στην ίδια κατεύθυνση η λέξη «ρίσκα», ακόμα κι αν αυτή συνοδεύεται από την «καινοτομία», δεν φαίνεται να χαρακτηρίζει την επαγγελματική τους στάση. Επομένως, οι Διευθυντές και οι Διευθύντριες σχολικών μονάδων θεωρούν ότι η έλλειψη εγγενών ηγετικών χαρακτηριστικών δεν αποτελεί εμπόδιο για την επιτυχή ηγετική πορεία ενός εκπαιδευτικού στελέχους. Ταυτόχρονα όμως, η

έλλειψη αυτή φαίνεται να αποκρύπτεται -κατά την εκτίμηση των ερευνητών- πίσω από το αυστηρό και ενδεχομένως υποκριτικό προσώπειο της διευθυντικής τους θέσης.

5. Συμπεράσματα - προτάσεις

Το πρώτο συμπέρασμα που εξάγεται, είναι ότι από τις είκοσι μία έννοιες που οι συμμετέχοντες/ουσες κλήθηκαν να επιλέξουν, η δικαιοσύνη βρίσκεται στην κορυφή των προτιμήσεων, με σημαντική απόσταση από οποιαδήποτε άλλη. Όχι μόνο την επέλεξαν οι ογδόντα από τους/τις εκατό συμμετέχοντες/ουσες, αλλά τη θεώρησαν και ως έχουσα με το μεγαλύτερο ειδικό βάρος από οποιαδήποτε άλλη αρετή ή ηγετικό χαρακτηριστικό. Παρατηρούμε δηλαδή ότι αν και η ψυχραιμία και η οργανωτικότητα επιλέχθηκαν από σχεδόν ίδιο πλήθος συμμετεχόντων με τη δικαιοσύνη, η αναγωγή στην ειδική βαρύτητα καθεμιάς αποκάλυψε ότι η τελευταία είναι κατά 16% $\left[\frac{(3,04 - 2,24)}{5} \cdot 100\right]$ και 13,6% $\left[\frac{(3,04 - 2,36)}{5} \cdot 100\right]$ σημαντικότερη, αντίστοιχα. Η «επικράτηση» αυτή ήταν αναμενόμενη, αφού η δικαιοσύνη βρίσκεται «βαθιά ριζωμένη στην παιδική ηλικία» (Furby, 1986, σ. 156), ενώ ταυτόχρονα, η εκπαιδευτική ηγεσία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την άσκηση και την απονομή κοινωνικής δικαιοσύνης (Theocharis, 2007· Gaetane et al., 2009· Sedat et al., 2021)

Όπως διαπιστώθηκε από τους παραπάνω πίνακες, η μετριοφροσύνη, το χιούμορ και η αυθεντικότητα είναι σχεδόν ανύπαρκτες στο επαγγελματικό αξιακό σύστημα των Διευθυντών/ριών, όπως και η εισαγωγή καινοτομιών, η αυτοπεποίθηση, η αυτοπειθαρχία και το πάθος γι' αυτό που κάνουν. Επομένως, φαίνεται ότι ο/η Διευθυντής/ρια, εξαιτίας της θέσης και του ρόλου του, δεν πρέπει να είναι ο εαυτός του/της (αυθεντικότητα), αλλά να χαρακτηρίζεται από έναν βαθμό υποκριτικής έπαρσης (έλλειψη μετριοφροσύνης). Γεγονός που ενδεχομένως να σημαίνει ότι ενδύεται στο σχολείο το αυστηρό προσώπειο της εξουσίας που του/της έχει ανατεθεί από το κράτος, και το «αφαιρεί» από πάνω του/της με τη λήξη του διδακτικού ωραρίου.

Οι προαναφερθείσες επιλογές, και ειδικότερα η απόδοση μικρότερης σημασίας σε συγκεκριμένες αρετές και ηγετικά χαρακτηριστικά, είναι πιθανόν να συνδέεται με ένα γενικό χαρακτηριστικό των Διευθυντών/ριών, το οποίο δεν είναι άλλο από τον κοινωνικό συντηρητισμό. Σ' αυτό συντείνει και η άποψη του πρώην προέδρου της Ομοσπονδίας Λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης (ΟΛΜΕ), «Πώς ένας εκπαιδευτικός που έχει αποκτήσει τα επιστημονικά του προσόντα στη δεκαετία του 1970 μπορεί να λειτουργεί στη σχολική αίθουσα και στο σχολείο της δεκαετίας του 2010. [...] Η οχύρωση του εκπαιδευτικού μέσα από τη συνεχή επιβεβαίωση μιας παγιωμένης πρακτικής και ενός βαθιά ιδεολογικού συντηρητισμού είναι απόρροια κυρίως φόβου και αβεβαιότητας. Θεωρεί το δοκιμασμένο δρόμο ως μια τεχνική ασφάλειας δικής του και επιτυχίας συγκεκριμένων αποτελεσμάτων» (Τσούλιας, 2018).

Για λόγους δικαιοσύνης όμως, δεν πρέπει να αγνοηθεί ο προβληματισμός σχετικά με την πηγή προέλευσης του παραπάνω συντηρητισμού. Έτσι, η παρούσα έρευνα αναδεικνύει ερωτήματα προς απάντηση σε μια μελλοντική διερεύνηση: Είναι οι Διευθυντές/ριες που χαρακτηρίζονται από συντηρητισμό, ή οι εκπαιδευτικοί υφιστάμενοί τους και η ελληνική κοινωνία γενικότερα, η οποία «απαιτεί» ακόμα και από τον πιο αυθεντικό Διευθυντή να φορέσει το κατάλληλο προσώπειο; Ένα ενδιαφέρον, επομένως, ερώτημα, θα ήταν εάν κάποιοι/ες -έως αρκετοί/ές- από τους/τις Διευθυντές/ριες που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα ξεκίνησαν τη θητεία τους με αληθινές προθέσεις αυθεντικότητας, αλλά στην πορεία συμπέραναν ότι αυτή η τακτική δεν είναι αποδεκτή από το περιβάλλον τους, με αποτέλεσμα την απόκρυψη αρχικά και την απόρριψη της τελικά.

Ανεξάρτητα από την απάντηση στα τελευταία ερωτήματα, η χαμηλή κατάταξη των παραπάνω αρετών και ηγετικών χαρακτηριστικών αναδεικνύει την απουσία τους από τα χαρακτηριστικά ηγεσίας των εκπαιδευτικών στελεχών στη χώρα μας. Κι αυτό διότι αν τα ίδια τα στελέχη θεωρούν τα χαρακτηριστικά αυτά σχεδόν ασήμαντα, είναι βέβαιο ότι αυτά δεν χαρακτηρίζουν την ηγεσία τους. Δεν είναι, επομένως, ρεαλιστική η αντίληψη του επιπέδου της ηθικής ηγεσίας μέσω π.χ. της αυθεντικότητας ή του πάθους για το λειτούργημά του, ενός ελληνικού εκπαιδευτικού στελέχους, όταν μόνο το 16% και το 6% αντίστοιχα των συμμετεχόντων τα θεωρούν σημαντικά. Ούτε μπορεί ένας «ξενόφερτος» μηχανισμός αντίληψης του επιπέδου της ηθικής ηγεσίας ενός ελληνικού εκπαιδευτικού στελέχους να εφαρμοστεί με ικανοποιητική εγκυρότητα.

Η κατάταξη της οργανωτικότητας στην πρώτη θέση των ηγετικών χαρακτηριστικών επιβεβαιώνει τη σχετική βιβλιογραφία, η οποία την κατατάσσει ως ένα «από τα πιο σημαντικά στοιχεία του σύγχρονου σχολικού ηγέτη» (Webster & Litchka, 2020, σ. 31), αφού αυτή αποτελεί «μια κρίσιμη πτυχή της απόδοσης όταν οι άνθρωποι έρχονται αντιμέτωποι με πολύπλοκα, δυναμικά, απαιτητικά καθήκοντα στα οποία απαιτείται συντονισμός των δραστηριοτήτων για την επίτευξη του στόχου» (Mumford et al., 2001, σ. 232).

Ακολουθώντας την οργανωτικότητα, στη δεύτερη θέση, η ενσυναίσθηση επιβεβαιώνει τη σημασία της για μία αποτελεσματική ηγεσία (Zincovic, 2022), και ακόμα πιο συγκεκριμένα, ως βασική ικανότητα εκπαιδευτικής ηγεσίας (Singh & Dali, 2013).

Ένα άλλο ενδιαφέρον εύρημα της παρούσας έρευνας είναι οι επιλογές των συμμετεχόντων/ουσών σχετικά με την έμπνευση και το όραμα. Αν κι η ικανότητα του στελέχους να εμπνέει βρίσκεται ψηλά στις προτιμήσεις τους, εντούτοις είναι πιθανόν να μην αντιλαμβάνονται την έννοια του οράματος και της δυνατότητας εφαρμογής του στην πράξη. Συνεπώς, θεωρούν ότι πρέπει να δίνουν το «καλό παράδειγμα» στους/στις υφισταμένους/ες τους, με τη συμπεριφορά και τις πράξεις τους, αλλά η έμπνευσή τους προς αυτούς/ές να τελειώνει εκεί. Όμως «Ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου» (Northouse, 2018, σ. 43)· είναι «ένα σύνολο συμπεριφορών ρόλων που εκτελούνται από ένα άτομο όταν υπάρχει ανάγκη να επηρεαστούν και να συντονιστούν οι δραστηριότητες των μελών της ομάδας ή του οργανισμού προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου» (Mendonca & Kanungo, 2007, σ. 29)· «Ο ηγέτης καταφέρνει να επηρεάσει μέσω της ταπεινής επικοινωνίας ενός οράματος για το μέλλον με σαφείς όρους, το οποίο βρίσκει απήχηση στα πιστεύω και τις αξίες των ακολούθων του» (Winston & Patterson, 2006, σ. 7). Καταλήγουμε, επομένως, στο συμπέρασμα της έλλειψης ηγεσίας και της εφαρμογής κλασικών διοικητικών πρακτικών.

Επιχειρώντας τη διατύπωση μίας σειράς προτάσεων, και αρχίζοντας από την τελευταία διαπίστωση, θα λέγαμε ότι η αναγκαιότητα εισαγωγής και εφαρμογής μίας κουλτούρας ηγεσίας εκ μέρους των Διευθυντών/ριών είναι αδήριτη. Και επειδή η ιστορία και η επιστήμη έχουν αποδείξει ότι μέσω επιμόρφωσης μπορούν να αλλάξουν όχι μόνο παγιωμένες νοοτροπίες αλλά και ολόκληρες κοινωνικές συμπεριφορές, η –ανύπαρκτη έως σήμερα στη χώρα μας- εισαγωγική, αλλά και διαρκής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στελεχών, θα μπορούσε να συνδράμει προς αυτή την κατεύθυνση. Η σημερινή κατάσταση, στην οποία κάθε Διευθυντής/ρια σχολικής μονάδας καλείται να αντεπεξέλθει μόνος/η του/της, χωρίς καμία επιμόρφωση, σε πλήθος κρίσιμων καθημερινών εκπαιδευτικών θεμάτων, δεν αποτελεί τιμητικό χαρακτηριστικό ενός σύγχρονου προοδευτικού ευρωπαϊκού κράτους. Η επιμόρφωση θα μπορούσε όχι μόνο να «διδάξει» την αναγκαιότητα εφαρμογής ηγετικής κουλτούρας, αλλά και να υποδείξει τρόπους διαχείρισης χρόνου και ανθρώπινου δυναμικού, μέσω των οποίων αυτή θα μπορούσε να επιτευχθεί. Θεωρείται αυτονόητο ότι στην ηγετική κουλτούρα εμπεριέχεται και η έννοια του οράματος, η έλλειψη του οποίου διαπιστώθηκε παραπάνω. Διευθυντής/ρια σχολικής μονάδας χωρίς όραμα είναι ένας/μία απλός/ή εκτελεστικός/ή διαχειριστής/ρια διατήρησης του επιπέδου και της ποιότητας λειτουργίας της μονάδας του/της, περιορίζοντας την «ηγετική» του/της αποστολή στην επίτευξη ομαλού κλίματος ανάμεσα σε μαθητές, εκπαιδευτικούς και γονείς.

Σχετικά με την ανίχνευση του επιπέδου της ηθικής ηγεσίας ενός εκπαιδευτικού στελέχους, όπως παρατηρήθηκε παραπάνω, αυτή δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί μέσω ενός συνόλου παραμέτρων που έχουν διερευνηθεί σε μια άλλη χώρα. Διότι κάθε χώρα αποτελείται από ένα διαφορετικό κοινωνικό σύνολο, με διαφορετικές ιστορικές, κοινωνικές και πολιτισμικές καταβολές, καθώς και εκπαιδευτικές πολιτικές, οι οποίες αναπόφευκτα επηρεάζουν την οπτική με την οποία τα στελέχη της εκπαίδευσης αξιολογούν τον βαθμό αναγκαιότητας ύπαρξης συγκεκριμένων ηθικών ή/και ηγετικών χαρακτηριστικών (Argyropoulou & Lintzerakou, 2025). Συνεπώς, η δημιουργία ενός τέτοιου μηχανισμού απαιτεί στάθμιση και συσχέτιση με την εκπαιδευτική κοινότητα και κοινωνία στην οποία εφαρμόζεται, ώστε η σχετική ανίχνευση να αποδώσει έγκυρα (δι-)ερευνητικά δεδομένα, προσδιορίζοντας με επιστημονική ασφάλεια το επίπεδο ηθικής ηγεσίας ενός εκπαιδευτικού στελέχους. Αναφορικά με την επιμόρφωση που αναφέρθηκε παραπάνω, αυτή θα ήταν αποτελεσματικότερη, εάν οι αποδέκτες της είχαν ήδη αυτοεπιμορφωθεί ως έναν βαθμό στην κατεύθυνση αυτή. Κίνητρο προς αυτή την κατεύθυνση θα μπορούσε να είναι η αυξημένη βαρύτητα, κατά την επιλογή στελεχών, στη μοριοδότηση των επιμορφώσεων (σεμινάρια, μεταπτυχιακά, διδακτορικά κ.ά.) στην εκπαιδευτική διοίκηση/ηγεσία και όχι σε οποιοδήποτε άλλο αντικείμενο όπως συμβαίνει μέχρι σήμερα. Έτσι, τα

εκπαιδευτικά στελέχη θα ήταν ήδη ένα βήμα πιο κοντά, τόσο σε γνώσεις όσο και στη στάση τους απέναντι σε μια εισαγωγική κρατική επιμόρφωση στις κατευθύνσεις που εκτέθηκαν παραπάνω.

Τέλος, η ύπαρξη και εφαρμογή ηγετικών πρακτικών εκ μέρους των εκπαιδευτικών στελεχών, θα μπορούσε να διαπιστώνεται στο τέλος κάθε σχολικού έτους ή θητείας συνολικά, με την καταγραφή των -μικρών ή μεγάλων- οραμάτων που επιτεύχθηκαν. Προϋπόθεση εφαρμογής αποτελεί φυσικά ο προσδιορισμός και η κοινοποίηση του οράματος εκ των προτέρων (αρχή σχολικής χρονιάς ή θητείας), η αναγκαιότητα της οποίας θα έχει αναδειχθεί μέσω της σχετικής επιμόρφωσης.

Βιβλιογραφία

- Aliekperova, N., & Aliekperov, A. (2023). Leadership traits as the basis for effective interaction between the leader and the team. *Journal of Leadership in Organizations*, 5(1), 36-64. <https://doi.org/1022416/jlo.75402>
- Argyropoulou, E., & Lintzerakou, E. (2025). Contextual Factors and Their Impact on Ethical Leadership in Educational Settings. *Administrative Sciences*, 15(1), 1-23. <https://doi.org/10.3390/admsci15010023>
- Argyropoulou, E. & Spyridakis, A. (2022). Tools detecting and/or measuring Ethical Leadership: A Systematic Literature Review. *International Journal of Organizational Leadership*, 11, 141-163, <https://doi.org/10.33844/ijol.2022.60624>
- Baxley, A. M. (2007). Kantian Virtue. *Philosophy Compass*, 2(3), 396–410. <https://doi.org/10.1111/j.1747-9991.2007.00079.x>
- Beckner, W. (2004). *Ethics for educational leaders*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Bennett, W. J. (Ed.). (1993). *Book of virtues*. Simon and Schuster.
- Brown, M., Trevino, L., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97: 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Crews, J. A. (2011). What is Ethical Leadership? A Study to Define the Characteristics of Ethical Leadership: Perspectives from Australian Public and Private Sectors, Thesis Dissertation, Curtin Univ., Australia.
- Edmonson, S., Fischer, A. & Polnick, B. (2003). Portrait of an Ethical Administrator. *Annual Conference of the American Association of School Administrators* (New Orleans, LA, Feb. 21-23).
- FigarN. & Dordevic, B. (2016). Managing an ethical dilemma, *Economic themes* 54(3),345-362. <https://doi.org/10.1515/ethemes-2016-0017>
- Folger, R. (1998). Fairness as moral virtue. In M. Schminke (Ed.), *Managerial ethics: Moral management of people and processes*, 13–34. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Frisch, C. & Huppenbauer, M. (2013). New Insights into Ethical Leadership: A Qualitative Investigation of the Experiences of Executive Ethical Leaders. *Journal of Business Ethics*, 123(1), 23-43. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1797-9>

- Furby, L. (1986). Psychology and justice. *Justice: views from the social sciences/Plenum*.
- Gaetane, J.-M., Normore, A. & Brooks, J. (2009). Leadership for social justice: Preparing 21st century school leaders for a new social order. *Journal of research on leadership education*, 4(1), 1-31.
- Hackett, R. & Wang, G. (2012). Virtues and leadership An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues. *Management Decision*50(5), 868-899.
<https://doi.org/10.1108/00251741211227564>
- Haydon, G. (2007). *Values for Educational Leadership*. SAGE.
- Kaczor, C. & Sherman, T. (2008). *Thomas Aquinas on the Cardinal Virtues*. The Catholic University of America Press.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D., & De Hoogh, A. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 51–69.<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48–60.
- Langlois, L., Lapointe, C., Valois, P., & Leeuw, A. (2014). Development and validity of the Ethical Leadership Questionnaire. *Journal of Educational Administration*, 52(3), 310-331.<https://doi.org/10.1108/JEA-10-2012-0110>
- Lovisky, G., Treviño, L., & Jacobs, R. (2007). Assessing Managers' Ethical Decision-making: An Objective Measure of Managerial Moral Judgment. *Journal of Business Ethics*, 73(3), 263–285.<https://doi.org/10.1007/s10551-006-9206-2>
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108: 1–13.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>
- Mitropoulou, E.- M., Tsaousis, I., Xanthopoulou, D., & Petridis, K. V. (2020). Redefining ethical leadership: Development and psychometric evaluation of the Questionnaire of ethical Leadership (QueL). *European Journal of Psychological Assessment*, 36, 635–645.
- Mumford, M. D., Schultz, R. A., & Van Doorn, J. R. (2001). Performance in planning: Processes, requirements, and errors. *Review of General Psychology*, 5(3), 213-240.
- Norden, Van, B. W. (2003). Virtue ethics and Confucianism. *Comparative approaches to chinese philosophy*, 23, 99-121.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership - Theory and practice*. 8th ed., SAGE.
- Peng, H. & Wei, F. (2018). Trickle-Down Effects of Perceived Leader Integrity on Employee Creativity: A Moderated Mediation Model. *Journal of Business Ethics*, 150, 837–851.<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3226-3>
- Person, E. (2019). Leadership traits of superintendents in a rural, Midwest state: Perceptions of school board residents and superintendents. Ed. D. Dissertation, Univ. of South Dakota.

- Rawls, J. (1958). Justice as fairness. *The philosophical review*, 67(2), 164-194.
- Rebore, R. W. (2013). *The Ethics of Educational Leadership*. Pearson.
- Riggio, R., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership Virtues Questionnaire. *American Psychological Association, Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 235–250. <https://doi.org/10.1037/a0022286>
- Ryan, T. G. & Bisson, J. (2011). Can Ethics Be Taught? *International Journal of Business and Social Science*, 2(12), 44-50.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Hartigan, A. M. (2006). Leadership and character. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 682–699. <https://doi.org/10.1108/01437730610709291>
- Sedat G, Khalid A. & Izhar O. (2021). Review of international research on school leadership for social justice, equity and diversity. *Journal of Educational Administration and History*, 53(1), 81-99. <https://doi.org/10.1080/00220620.2020.1862767>
- Shanahan, K. J., & Hyman, M. R. (2003). The development of a virtue ethics scale. *Journal of Business Ethics*, 42, 197-208.
- Shek, D. T. L., Yu, L., & Fu, X. (2013). Confucian virtues and Chinese adolescent development: a conceptual review. *International Journal of Adolescent Medicine and Health*, 25(4). <https://doi.org/10.1515/ijamh-2013-0031>
- Singh, P., & Dali, C. M. (2013). The value of empathy as an instructional leadership competency for school principals. *Education as Change*, 17(sup1), S65-S78.
- Spangenberg, H.; & Theron, C. C. (2005). Promoting ethical follower behaviour through leadership of ethics: The development of the ethical leadership inventory (ELI), *South African Journal of Business Management*, ISSN 2078-5976, African Online Scientific Information Systems (AOSIS), Cape Town, 36(2), 1-18. <http://dx.doi.org/10.4102/sajbm.v36i2.623>
- Starratt, R. (2004). *Ethical leadership*. San Francisco. Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Starratt, R. J., Langlois, L. & Duignan, P. (2010). Ethical/Moral Issues in Educational Leadership. *International Encyclopedia of Education*, 717–723.
- Swaim, J. (2004). Validation of the virtue ethics importance scale (Ph. D. Thesis). Univ. of Iowa.
- Tanner, C., Brügger, A., Schie, S., & Leberherz, C. (2010). Actions Speak Louder Than Words The Benefits of Ethical Behaviors of Leaders. *Journal of Psychology*, 218(4), 225–233. <https://doi.org/10.1027/0044-3409/a000032>
- Theocharis, G. (2007). Social Justice Educational Leaders and Resistance: Toward a Theory of Social Justice Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 43(2), 221-258.
- Τσούλιας, Ν. (2018). Ο συντηρητισμός διαβρώνει διδασκαλία και εκπαιδευτικό

- https://www.alfavita.gr/ekpaideysi/269358_o-syntiritismos-diabronei-didaskalia-kai-ekpaideytiko (προσπ. 04/04/2024).
- Ungoed-Thomas, J. (1996). Vision, values and virtues, in Halstead, M. & Taylor, M. J. (eds), *Values in Education and Education in Values*. Routledge Falmer.
- Wagner, P. A. & Simpson, D. J. (2008). *Ethical Decision Making in School Administration*. SAGE.
- Waide, J. (1988). Virtues and principles. *Philosophy and Phenomenological Research*, 48(3),455-472.
- Wang, G., & Hackett, R. (2016). Conceptualization and Measurement of Virtuous Leadership: Doing Well by Doing Good. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 321–345. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2560-1>
- Webster, K., & Litchka, P. (2020). Planning for Effective School Leadership: Teachers' Perceptions of the Leadership Skills and Ethical Behaviors of School Principals. *Educational Planning*, 27(1), 31-47.
- Winston, B. E. & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38–48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>
- Zheng, W., Zhu, W., Yu, H., Zhang, X., & Zhang, L. (2011). Ethical Leadership in Chinese Organizations: Developing a Scale. *Frontiers of Business Research in China*, 5(1), 179–198. <https://doi.org/10.1007/s11782-011-0127-2>
- Zivkovic, S. (2022). Empathy in leadership: how it enhances effectiveness. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 454-467.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο

Κατατάξτε τις πέντε, κατά την άποψή σας, σημαντικότερες αρετές ενός εκπαιδευτικού στελέχους, με σειρά σπουδαιότητας (1: η πιο σημαντική ως 5: η λιγότερο σημαντική)

(η παρακάτω κατάταξη είναι αλφαβητική)

Αρετές	Σειρά σημαντικότητας
Ακεραιότητα	
Αμεροληψία	
Αυθεντικότητα	
Αφοσίωση	
Δικαιοσύνη	
Ειλικρίνεια	
Ευγένεια	
Ευτραπελία (χιούμορ)	
Μετριοφροσύνη	
Ψυχραιμία (πραότητα)	

Κατατάξτε τα πέντε, κατά την άποψή σας, σημαντικότερα ηγετικά χαρακτηριστικά ενός εκπαιδευτικού στελέχους, με σειρά σπουδαιότητας (1: το πιο σημαντικό ως 5: το λιγότερο σημαντικό)

(η παρακάτω κατάταξη είναι αλφαβητική)

Ηγετικό Χαρακτηριστικό	Σειρά σημαντικότητας
Αυτοπειθαρχία	
Αυτοπεποίθηση	
Είναι Οραματιστής	
Εμπνέει	
Ενσυναίσθηση	
Εργατικότητα	
Ευελιξία	
Οργανωτικότητα	
Πάθος	
Παίρνει Ρίσκα (καινοτόμος)	
Υπευθυνότητα	