

# Παιδαγωγικός Λόγος

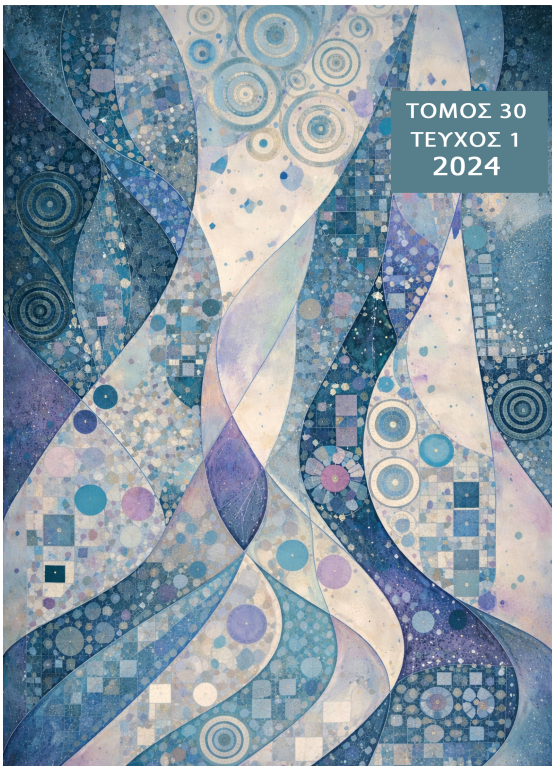
Τόμ. 30, Αρ. 1 (2024)

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟΣ ΛΟΓΟΣ



## ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟΣ ΛΟΓΟΣ

Περιοδική Έκδοση για τις Επιστήμες του Ανθρώπου και την Εκπαίδευση



**Προσόντα Στελεχών Εκπαίδευσης, Αξιολόγηση και Αποτελεσματικότητα: Μια ανασκόπηση Διεθνούς και Ελληνικής Βιβλιογραφίας για τους Διευθυντές Σχολικών Μονάδων.**

*Αντώνιος Φουντουλάκης*

doi: [10.12681/plogos.42903](https://doi.org/10.12681/plogos.42903)

Copyright © 2026, ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΦΟΥΝΤΟΥΛΑΚΗΣ



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

### Βιβλιογραφική αναφορά:

Φουντουλάκης Α. (2026). Προσόντα Στελεχών Εκπαίδευσης, Αξιολόγηση και Αποτελεσματικότητα: Μια ανασκόπηση Διεθνούς και Ελληνικής Βιβλιογραφίας για τους Διευθυντές Σχολικών Μονάδων. *Παιδαγωγικός Λόγος*, 30(1), 51-73. <https://doi.org/10.12681/plogos.42903>

Αντώνιος ΦΟΥΝΤΟΥΛΑΚΗΣ

*Προσόντα Στελεχών Εκπαίδευσης,  
Αξιολόγηση και Αποτελεσματικότητα:  
Μια ανασκόπηση Διεθνούς και  
Ελληνικής Βιβλιογραφίας για τους  
Διευθυντές Σχολικών Μονάδων*

---

doi:<https://doi.org/10.12681/plogos.42903>

---

### *1. Εισαγωγή*

**Η** ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΗΣΙΑ-ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ/ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ/ΝΤΡΙΑΣ - τεκμηριώνεται διαχρονικά ως καθοριστικός ενδοσχολικός παράγοντας της σχολικής αποτελεσματικότητας (Hallinger & Heck, 1998· Leithwood, Louis, Anderson, & Wahlstrom, 2004). Η επίδραση της ηγεσίας είναι έμμεση αλλά ουσιαστική: μέσω της διαμόρφωσης θετικού παιδαγωγικού κλίματος, της ενδυνάμωσης των εκπαιδευτικών, της καλλιέργειας συνεργατικής κουλτούρας και της ανάπτυξης κοινού οράματος για τη μάθηση (Louis, Leithwood, Wahlstrom, & Anderson, 2010· Hallinger, 2011· Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008). Σύμφωνα με τον Hattie (2009), σε ευρεία ανασκόπηση άνω των 800 μελετών, ο/η διευθυντής/ντρια αποτελεί τον δεύτερο σημαντικότερο ενδοσχολικό παράγοντα που επηρεάζει τη μαθησιακή επίδοση, αμέσως μετά τον/την εκπαιδευτικό της τάξης. Αντίστοιχα, οι Branch, Hanushek και Rivkin (2012) κατέδειξαν ότι οι διαφορές στην αποτελεσματικότητα των διευθυντών εξηγούν σημαντικό μέρος της διακύμανσης των μαθητικών αποτελεσμάτων, με επιδράσεις συγκρίσιμες με εκείνες των διδασκόντων. Συνεπώς, η ηγεσία δεν αποτελεί απλώς διοικητική λειτουργία, αλλά κρίσιμο μοχλό βελτίωσης της διδασκαλίας και της μάθησης (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008).

Η ανάγκη κατανόησης του ποια προσόντα καθιστούν έναν/μία

διευθυντή/ντρια αποτελεσματικό/ή είναι σήμερα ιδιαίτερα έντονη, καθώς συνδέεται τόσο με την επιστημονική γνώση όσο και με την εκπαιδευτική πολιτική. Από επιστημονική σκοπιά, η ανάλυση της σχέσης μεταξύ προσόντων (ακαδημαϊκών, επαγγελματικών, διοικητικών) και δεικτών αποδοτικότητας συμβάλλει στην κατανόηση των μηχανισμών ηγετικής επίδρασης. Από πολιτική σκοπιά, παρέχει τεκμηριωμένα δεδομένα για τη βελτίωση των διαδικασιών επιλογής, επιμόρφωσης και αξιολόγησης των στελεχών εκπαίδευσης (Pont, Nusche, & Moorman, 2008· OECD, 2021). Η διεθνής έρευνα έχει αναδείξει την ποιότητα της διοικητικής εμπειρίας, τη στοχευμένη επιμόρφωση ηγεσίας και τη συμμετοχή σε επαγγελματικά δίκτυα ως τους πιο συνεπείς θετικούς προγνωστικούς δείκτες της αποτελεσματικότητας (Bastian & Henry, 2015· Clark, Martorell, & Rockoff, 2009· Gümüş, Bellibaş, Şen, & Hallinger, 2024), ενώ οι ανώτεροι ακαδημαϊκοί τίτλοι ή οι εξετάσεις πιστοποίησης, όπως το SLLA, εμφανίζουν περιορισμένη προγνωστική αξία (Grissom, Mitani, & Blissett, 2017). Παράλληλα, ωστόσο, άλλες μελέτες υπογραμμίζουν τη σημασία των ανώτερων σπουδών στη διαχείριση αλλαγών, τη στρατηγική ηγεσία και την οργανωσιακή κουλτούρα (Leithwood et al., 2008· Robinson et al., 2008· Grissom, Egalite, & Lindsay, 2021), γεγονός που καταδεικνύει την ανάγκη για συστηματική συγκριτική ανάλυση των ευρημάτων.

Στην ελληνική βιβλιογραφία, η ερευνητική δραστηριότητα είναι περιορισμένη και προσανατολισμένη κυρίως σε ποιοτικές ή μικτές μελέτες που εξετάζουν αντιλήψεις εκπαιδευτικών και διευθυντών για τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας (Saitis & Eliophotou-Menon, 2004· Anastasiou & Papakonstantinou, 2015· Καραγιαννόπουλος, 2020), καθώς και σε θεσμικές αναλύσεις του μεταβαλλόμενου πλαισίου επιλογής και αξιολόγησης στελεχών (Αργυροπούλου & Συμεωνίδης, 2017· Φρόση, 2017). Ωστόσο, απουσιάζουν εμπειρικές μελέτες που να συνδέουν ποσοτικά τα προσόντα των διευθυντών με μετρήσιμα αποτελέσματα, όπως οι μαθητικές επιδόσεις ή τα αποτελέσματα αξιολόγησης. Η έλλειψη αυτής της τεκμηρίωσης είναι ιδιαίτερα σημαντική στο τρέχον θεσμικό περιβάλλον που διαμορφώνεται από τον Ν. 4823/2021, ο οποίος θεσπίζει την αξιολόγηση των στελεχών εκπαίδευσης και δημιουργεί ευκαιρίες για την ανάπτυξη εμπειρικών εργαλείων μέτρησης και αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας.

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί στην κάλυψη αυτού του ερευνητικού και πολιτικού κενού, παρέχοντας μια συγκριτική και τεκμηριωμένη αποτίμηση της σχέσης μεταξύ προσόντων διευθυντών και δεικτών αποτελεσματικότητας, τόσο σε διεθνές όσο και σε ελληνικό επίπεδο. Συγκεκριμένα,

παρουσιάζεται αρχικά το θεωρητικό υπόβαθρο και οι βασικές έννοιες της σχολικής ηγεσίας, ακολουθεί η περιγραφή της μεθοδολογίας της συστηματικής ανασκόπησης, κατόπιν αναλύονται τα αποτελέσματα της διεθνούς και της ελληνικής βιβλιογραφίας, και τέλος διατυπώνονται συγκριτικά συμπεράσματα και προτάσεις έρευνας που εστιάζουν στην ανάγκη σύνδεσης των προσόντων των διευθυντών με τα ακαδημαϊκά αποτελέσματα των σχολείων και με τα αποτελέσματα αξιολόγησης.

## 2. Θεωρητικό Υπόβαθρο

Η εκπαιδευτική ηγεσία έχει καθιερωθεί ως ένας από τους πιο καθοριστικούς παράγοντες της σχολικής αποτελεσματικότητας, δεύτερος μόνο μετά τον ρόλο του εκπαιδευτικού της τάξης (Hattie, 2009). Οι διευθυντές σχολικών μονάδων επηρεάζουν έμμεσα αλλά ουσιαστικά τη μάθηση, διαμορφώνοντας το σχολικό κλίμα, ενδυναμώνοντας τους εκπαιδευτικούς, προάγοντας την καινοτομία και εδραιώνοντας μια κουλτούρα συνεργασίας και λογοδοσίας (Hallinger & Heck, 1998; Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008; Louis, Leithwood, Wahlstrom, & Anderson, 2010). Στο πλαίσιο αυτό, η μελέτη των προσόντων και δεξιοτήτων των διευθυντών αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς καθορίζει όχι μόνο την απόδοση του ίδιου του στελέχους αλλά και τη συνολική πορεία του σχολείου.

Η διεθνής βιβλιογραφία προτείνει πληθώρα θεωρητικών προσεγγίσεων που επιχειρούν να εξηγήσουν τη δυναμική της σχολικής ηγεσίας. Η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership) αποτελεί το πιο επιδραστικό μοντέλο, εστιάζοντας στην ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει, να κινητοποιεί και να δημιουργεί κοινό όραμα μέσα στον οργανισμό (Leithwood & Jantzi, 2000). Οι Leithwood et al. (2004) υποστηρίζουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συμβάλλει στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος και στη δέσμευση των εκπαιδευτικών στους στόχους του σχολείου. Αντίστοιχα, η διδακτική ή παιδαγωγική ηγεσία (instructional leadership) επικεντρώνεται στη βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης, προάγοντας την ενεργό συμμετοχή του διευθυντή στη μαθησιακή διαδικασία (Hallinger, 2011). Σε μετα-ανάλυση 27 ερευνών, οι Robinson, Lloyd και Rowe (2008) διαπίστωσαν ότι οι πρακτικές διδακτικής ηγεσίας ασκούν διπλάσια επίδραση στα μαθησιακά αποτελέσματα σε σύγκριση με τη μετασχηματιστική ηγεσία.

Παράλληλα, η κατανομημένη (distributed) και η συμμετοχική ηγεσία

(shared leadership) θεωρούν ότι η διοίκηση του σχολείου είναι συλλογική διαδικασία και όχι αποκλειστική ευθύνη του διευθυντή. Η εμπλοκή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων ενισχύει τη δέσμευση και την καινοτομία (Spillane, 2006; Harris, 2013). Τέλος, πιο πρόσφατες προσεγγίσεις, όπως η ηθική (ethical) και η υπηρεσιακή ηγεσία (servant leadership), δίνουν έμφαση στην ενσυναίσθηση, την κοινωνική δικαιοσύνη και τον σεβασμό στη σχολική κοινότητα (Begley, 2001; Greenleaf, 2002). Το σύγχρονο πλαίσιο τείνει προς μια ολιστική ή ολοκληρωμένη ηγεσία (integrated leadership), που συνδυάζει παιδαγωγικές, διοικητικές και κοινωνικές πτυχές (Hallinger, 2018).

Η αποτελεσματικότητα των στελεχών εκπαίδευσης εξαρτάται από ένα πολυπαραγοντικό σύνολο γνωστικών, εμπειρικών και θεσμικών παραμέτρων. Οι Bastian και Henry (2015) απέδειξαν ότι η προϋπηρεσία σε θέση ευθύνης (υποδιευθυντή) σε σχολείο υψηλής απόδοσης αποτελεί ισχυρό προγνωστικό δείκτη μελλοντικής αποτελεσματικότητας ως διευθυντή. Οι Grissom, Egalite και Lindsay (2021) υπογραμμίζουν τη σημασία της στοχευμένης επιμόρφωσης ηγεσίας και της επαγγελματικής καθοδήγησης, ενώ οι Branch, Hanushek και Rivkin (2012) εκτιμούν ότι οι διαφορές στην αποτελεσματικότητα των διευθυντών μπορούν να εξηγήσουν σημαντικό μέρος της διακύμανσης των μαθητικών επιδόσεων. Αντίθετα, οι Clark, Martorell και Rockoff (2009) και οι Coelli και Green (2012) επισημαίνουν ότι τα ακαδημαϊκά προσόντα και τα έτη προϋπηρεσίας από μόνα τους δεν προβλέπουν αξιόπιστα την επιτυχία ενός διευθυντή. Επιπλέον, οι Grissom, Mitani και Blissett (2017) κατέδειξαν ότι οι εξετάσεις αδειοδότησης (όπως το School Leaders Licensure Assessment) έχουν περιορισμένη ή μηδενική προγνωστική αξία, επιβεβαιώνοντας τη σημασία των δεξιοτήτων και της εμπειρίας έναντι των τυπικών πιστοποιήσεων.

Θεσμικά, η αποτελεσματικότητα επηρεάζεται και από το πλαίσιο λογοδοσίας, αυτονομίας και επαγγελματικής ανάπτυξης που παρέχει το εκπαιδευτικό σύστημα (Pont, Nusche, & Moorman, 2008). Οι χώρες που επενδύουν στη συνεχή επιμόρφωση και στη διαρκή αξιολόγηση των ηγετών επιτυγχάνουν ανώτερα επίπεδα σχολικής απόδοσης και σταθερότητας (OECD, 2021). Οι πρακτικές mentoring και coaching ενισχύουν τη βιώσιμη ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας (Bush, 2018).

Στην Ελλάδα, το θεσμικό πλαίσιο επιλογής στελεχών εκπαίδευσης έχει υποστεί αλλεπάλληλες τροποποιήσεις, αντανakλώντας τις μεταβαλλόμενες προτεραιότητες της εκπαιδευτικής πολιτικής. Τα τελευταία 15 χρόνια διάφοροι νόμοι επιλογής στελεχών έχουν εισαχθεί και διάφορα κριτήρια με άλλο κάθε φορά στατιστικό βάρος. Ο Νόμος 3848/2010 καθόρισε μια

ποιο αντικειμενική μοριοδότηση για ακαδημαϊκά προσόντα, προϋπηρεσία και υπηρεσία σε θέσεις ευθύνης, εισάγοντας παράλληλα τη δομημένη συνέντευξη ως μέσο αξιολόγησης διοικητικής επάρκειας (ΦΕΚ Α' 71/2010) αλλά και συμβολή στην επιλογή του στελέχους της αξιολόγησής της πορείας του ως εκπαιδευτικός ή στέλεχος παρόλο που η συνεισφορά αυτή ουδέποτε μέτρησε. Ο Νόμος 4327/2015 εισήγαγε τη μυστική ψηφοφορία των συλλόγων διδασκόντων, προσδίδοντας κοινωνική νομιμοποίηση στη διαδικασία επιλογής και την από κάτω προς τα πάνω αξιολόγηση, αν και το βάρος της παρέμεινε περιορισμένο (Αργυροπούλου & Συμεωνίδης, 2017).

Ο επόμενος Νόμος 4473/2017 προσπάθησε να ισορροπήσει ανάμεσα στην αντικειμενικότητα της μοριοδότησης και την αξιολογική κρίση του συλλόγου διδασκόντων, επαναφέροντας το Συμβούλιο Επιλογής και ενισχύοντας τον ρόλο της συνέντευξης (Φρόση, 2017). Τέλος, ο Νόμος 4823/2021 (ΦΕΚ Α' 136/2021) επανάφερε την σύνδεση της αξιολόγησης των στελεχών (άρθρα 66–70) με τη διαδικασία επιλογής, εισάγοντας ποιοτικούς και ποσοτικούς δείκτες, θεσμοθετημένα εργαλεία παρατήρησης και αξιολόγηση βάσει αποτελεσμάτων (Υ.Α. Φ.361.22/65/86020/Ε3/ 31-07-2023, ΦΕΚ Β' 4843) παρόλο που δεν για την πρώτη φορά εφαρμογής του (και δεν έχει εφαρμοστεί σε καμία επιλογή μέχρι σήμερα).

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια τάση να θεσμοθετηθεί ένα πολυκριτηριακό και δυναμικό μοντέλο επιλογής, που συνδυάζει τυπικά προσόντα, επιμόρφωση, εμπειρία και ηγετικές ικανότητες (Καραγιαννόπουλος, 2020). Ωστόσο, η απουσία εμπειρικών μελετών που να συνδέουν τα προσόντα με τα αποτελέσματα αξιολόγησης ή τις μαθητικές επιδόσεις περιορίζει τη δυνατότητα τεκμηριωμένης εκπαιδευτικής πολιτικής (Αναστασίου & Παπακωνσταντίνου, 2015).

Σε διεθνές επίπεδο, τα εκπαιδευτικά συστήματα τείνουν να εγκαταλείπουν την αποκλειστική έμφαση στα τυπικά προσόντα υπέρ ολιστικών προσεγγίσεων που ενσωματώνουν την αξιολόγηση δεξιοτήτων και αποδοτικότητας (Pont, Nusche, & Moortman, 2008). Στη Φινλανδία, οι υποψήφιοι διευθυντές αξιολογούνται μέσα από επαγγελματικά portfolios και συνεντεύξεις δεξιοτήτων (Taipale, 2012). Στο Ηνωμένο Βασίλειο και στη Σιγκαπούρη, η επιτυχής ολοκλήρωση προγραμμάτων ηγεσίας και η απόδειξη βελτίωσης μαθησιακών αποτελεσμάτων αποτελούν προϋποθέσεις διορισμού (OECD, 2021). Αντίθετα, στις Ηνωμένες Πολιτείες, οι εξετάσεις πιστοποίησης (όπως το SLLA) θεωρούνται πλέον αναποτελεσματικές (Grissom, Mitani, & Blissett, 2017). Τα πιο επιτυχημένα συστήματα συνδυάζουν διαφανή κριτήρια επιλογής, τεκμηριωμένες αξιολογήσεις και

συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη (Grissom et al., 2021; OECD, 2021).

Η εκπαιδευτική ηγεσία αναδεικνύεται ως πολυδιάστατο φαινόμενο, όπου η αποτελεσματικότητα των διευθυντών καθορίζεται από την αλληλεπίδραση γνώσεων, εμπειρίας, δεξιοτήτων και θεσμικού πλαισίου. Στην Ελλάδα παρότι επικρατεί η τάση να υιοθετηθεί ένα αξιοκρατικά και αξιόπιστο σύστημα επιλογή στελεχών, ωστόσο εξακολουθεί να απουσιάζει η εμπειρική τεκμηρίωση που θα συνέδεε τα προσόντα των στελεχών με τα μαθησιακά και αξιολογικά αποτελέσματα. Η συστηματική αξιοποίηση διεθνών εμπειριών και η ανάπτυξη βάσεων δεδομένων για τη μελέτη της σχέσης αυτής συνιστούν κρίσιμες προϋποθέσεις για την εξέλιξη της ελληνικής εκπαιδευτικής ηγεσίας σε πλήρως τεκμηριωμένο πεδίο πολιτικής.

### 3. Μεθοδολογία

Η παρούσα μελέτη ακολουθεί τη μεθοδολογική προσέγγιση μιας συστηματικής ανασκόπησης της βιβλιογραφίας (systematic literature review – SLR), η οποία αποσκοπεί στη συλλογή, αξιολόγηση και σύνθεση ερευνητικών αποτελεσμάτων με τρόπο διαφανή, αναπαραγώγιμο και τεκμηριωμένο (Booth, Sutton, & Papaioannou, 2016· Snyder, 2019). Η επιλογή αυτής της μεθοδολογίας βασίζεται στην ανάγκη να παραχθεί μια συγκριτική και τεκμηριωμένη κατανόηση της σχέσης μεταξύ των προσόντων των διευθυντών σχολικών μονάδων και της αξιολόγησης ή της αποτελεσματικότητάς τους, τόσο στο διεθνές όσο και στο ελληνικό πλαίσιο.

#### 3.1. Διαδικασία αναζήτησης

Πραγματοποιήθηκε εκτενής και συστηματική αναζήτηση σχετικών εργασιών στις διεθνείς βάσεις δεδομένων Scopus, Web of Science και Google Scholar, που θεωρούνται από τις πλέον αξιόπιστες και ευρέως χρησιμοποιούμενες για εκπαιδευτικές και κοινωνικές επιστήμες (Harzing & Alakangas, 2016). Η αναζήτηση περιλάμβανε συνδυασμούς αγγλικών όρων και Boolean operators, όπως:

“principal qualifications” AND (“student achievement” OR “school performance”),

“principal evaluation” OR “principal effectiveness”,

“value-added” AND “school leadership”,

“principal licensure” OR “certification”,

“school climate” AND “educational leadership”.

Για τον ελληνικό χώρο, η αναζήτηση πραγματοποιήθηκε στα αποθετήρια του Εθνικού Κέντρου Τεκμηρίωσης (ΕΚΤ), στο Diadaktorika.gr και σε ιδρυματικά αποθετήρια πανεπιστημίων. Οι όροι αναζήτησης χρησιμοποιήθηκαν στα ελληνικά, όπως: διευθυντής σχολικής μονάδας, προσόντα στελεχών εκπαίδευσης, αξιολόγηση διευθυντών, αποτελεσματικότητα σχολικής ηγεσίας.

Επιπρόσθετα, πραγματοποιήθηκε «χειροκίνητη» αναζήτηση (snowballing) στις βιβλιογραφικές αναφορές των βασικών άρθρων ώστε να εντοπιστούν πρόσθετες σχετικές μελέτες, καθώς και αναζήτηση “γκρίζας βιβλιογραφίας”, όπως εκθέσεις αναγνωρισμένων ερευνητικών ιδρυμάτων (π.χ. National Bureau of Economic Research – NBER, Institute of Education Sciences – IES, OECD). Η συμπερίληψη τέτοιων πηγών είναι σύμφωνη με τις οδηγίες των Petticrew και Roberts (2008), καθώς συμβάλλει στη μείωση της μεροληψίας δημοσίευσης και στην πληρέστερη αποτύπωση του ερευνητικού πεδίου.

### 3.2. Κριτήρια συμπερίληψης και αποκλεισμού

Για να διασφαλιστεί η εγκυρότητα και η συγκρισιμότητα των αποτελεσμάτων, τέθηκαν συγκεκριμένα κριτήρια συμπερίληψης:

Εμπειρικές μελέτες με ποσοτική ή μικτή μεθοδολογία και επαρκές δείγμα, οι οποίες εξετάζουν τη συσχέτιση μεταξύ των προσόντων των διευθυντών (ακαδημαϊκά, επαγγελματικά, διοικητικά) και δεικτών απόδοσης ή αξιολόγησης.

Διεθνείς έρευνες που συνδέουν ποσοτικά τα προσόντα των διευθυντών με μαθησιακά αποτελέσματα, αξιολογήσεις αποτελεσματικότητας ή δείκτες σχολικής βελτίωσης (π.χ. σχολικό κλίμα, συμμετοχή προσωπικού, διατήρηση εκπαιδευτικών).

Μελέτες που χρησιμοποιούν αναλύσεις προστιθέμενης αξίας (value-added models) ή άλλες αντικειμενικές μετρήσεις της συμβολής των διευθυντών στη σχολική απόδοση (Branch, Hanushek, & Rivkin, 2012· Coelli & Green, 2012).

Εργασίες αιχμής που αξιοποιούν Τεχνητή Νοημοσύνη ή Μηχανική Μάθηση για την ανάλυση παραγόντων αποτελεσματικότητας (π.χ. Holgado-Prado et al., 2025).

Ελληνικές μελέτες που, έστω και χωρίς ποσοτική τεκμηρίωση, εστιάζουν στις αντιλήψεις εκπαιδευτικών ή διευθυντών για τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας (π.χ. Αναστασίου & Παπακωνσταντίνου, 2015· Καραγιαννόπουλος, 2020· Αργυροπούλου & Συμεωνίδης, 2017).

Αντιθέτως, αποκλείστηκαν:

Θεωρητικές ή δοκιμακές εργασίες χωρίς εμπειρικά δεδομένα.

Μελέτες που αφορούσαν αποκλειστικά άλλες βαθμίδες εκπαίδευσης (π.χ. πανεπιστημιακή διοίκηση).

Έρευνες με ανεπαρκή μεθοδολογική τεκμηρίωση ή χαμηλή αξιοπιστία δεδομένων.

Δεν τέθηκαν χρονικοί περιορισμοί ως προς τη δημοσίευση, ώστε να περιληφθούν και “κλασικές” επιδραστικές μελέτες (π.χ. Hallinger & Heck, 1998· Leithwood et al., 2004), αλλά δόθηκε έμφαση στη νεότερη έρευνα της τελευταίας δεκαετίας (2015–2025), η οποία αντικατοπτρίζει τις πιο σύγχρονες θεωρητικές και πολιτικές τάσεις.

### *3.3. Διαδικασία επιλογής και ανάλυσης των μελετών*

Η διαδικασία επιλογής ακολούθησε τα πρότυπα του PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), που θεωρείται το πλέον αποδεκτό πλαίσιο για τη διασφάλιση διαφάνειας και αναπαραγωγιμότητας σε ανασκοπήσεις (Moher et al., 2009). Αρχικά, η αναζήτηση απέδωσε περίπου 120 δημοσιεύσεις διεθνώς. Μετά από προκαταρκτικό έλεγχο των τίτλων και περιλήψεων, αποκλείστηκαν οι μη σχετικές ή θεωρητικές εργασίες. Στη δεύτερη φάση, εξετάστηκε το πλήρες περιεχόμενο 35 άρθρων· από αυτά, επιλέχθηκαν τελικά 10 βασικές εμπειρικές μελέτες για εις βάθος ανάλυση και 5 συμπληρωματικές μετα-αναλύσεις ή συστηματικές ανασκοπήσεις (π.χ. Grissom et al., 2021· Rob-inson et al., 2008· Hallinger, 2011) που παρείχαν ερμηνευτικό πλαίσιο.

Για τον ελληνικό χώρο, η αρχική αναζήτηση απέφερε περίπου 25 πηγές (άρθρα, διατριβές, εκθέσεις), εκ των οποίων επιλέχθηκαν 8 κύριες βάσει της επιστημονικής τους τεκμηρίωσης και της θεματικής συνάφειας. Οι μελέτες αυτές καλύπτουν τις δύο κυρίαρχες τάσεις της ελληνικής έρευνας: (α) ποιοτικές διερευνήσεις των αντιλήψεων και στάσεων απέναντι στην ηγεσία και (β) αναλύσεις του θεσμικού πλαισίου επιλογής και αξιολόγησης στελεχών (π.χ. Φρόση, 2017· Τογανίδου, 2019).

Η ανάλυση των επιλεγμένων μελετών πραγματοποιήθηκε με συνδυασμό θεματικής και συγκριτικής ανάλυσης (thematic & comparative analysis). Οι μελέτες ομαδοποιήθηκαν βάσει του θεωρητικού τους προσανατολισμού (δομικός, μετασχηματιστικός, καθοδηγητικός ηγετικός ρόλος), της μεθοδολογίας τους και των δεικτών αποτελεσματικότητας που χρησιμοποίησαν (μαθητικές επιδόσεις, αξιολόγηση προσωπικού, σχολικό κλίμα). Η θεματική ομαδοποίηση επέτρεψε την εξαγωγή επαναλαμβανόμενων

νόμων προτύπων και αποκλίσεων, καθώς και τη σύγκριση των ευρημάτων μεταξύ διαφορετικών εθνικών πλαισίων.

### *3.4. Εγκυρότητα και περιορισμοί*

Για τη διασφάλιση της εγκυρότητας και αξιοπιστίας της ανασκόπησης, εφαρμόστηκαν τα κριτήρια ποιότητας του Gough, Oliver και Thomas (2017), που περιλαμβάνουν αξιολόγηση της μεθοδολογικής αυστηρότητας, της σαφήνειας των αποτελεσμάτων και της αναπαραγωγιμότητας των δεδομένων. Επιπλέον, η αξιοπιστία ενισχύθηκε μέσω της τριγωνοποίησης των πηγών, δηλαδή της σύγκρισης ευρημάτων από διαφορετικά είδη μελετών (ποσοτικές, μικτές, θεσμικές αναλύσεις).

Ωστόσο, η παρούσα ανασκόπηση αντιμετωπίζει ορισμένους περιορισμούς. Πρώτον, η ποσοτική επικέντρωση της διεθνούς βιβλιογραφίας δεν επιτρέπει πλήρη κατανόηση των ποιοτικών παραμέτρων της ηγετικής αποτελεσματικότητας. Δεύτερον, η περιορισμένη ελληνική εμπειρική βιβλιογραφία καθιστά δύσκολη τη στατιστική σύγκριση με διεθνή δεδομένα. Τρίτον, ορισμένες “γκρίζες” πηγές, αν και επιδραστικές, δεν υπόκεινται σε διαδικασίες peer review και αξιολογήθηκαν με προσοχή.

### *3.5. Περίληψη της μεθοδολογικής προσέγγισης*

Συνολικά, η μεθοδολογία αυτής της μελέτης στηρίζεται σε αρχές διαφάνειας, επαναληψιμότητας και τεκμηριωμένης σύνθεσης. Η χρήση πολλαπλών βάσεων δεδομένων, η συνδυαστική προσέγγιση αγγλικής και ελληνικής βιβλιογραφίας, καθώς και η διττή ανάλυση (ποσοτική–θεματική) προσφέρουν ένα στέρεο ερευνητικό υπόβαθρο. Η ανασκόπηση αυτή επιχειρεί, επομένως, να καλύψει ένα σημαντικό κενό στη βιβλιογραφία, ενσωματώνοντας διεθνή ευρήματα σε ένα ενιαίο συγκριτικό πλαίσιο και προσφέροντας ερμηνείες με πρακτική αξία για τη διαμόρφωση πολιτικών επιλογής και αξιολόγησης στελεχών εκπαίδευσης.

### 3. Αποτελέσματα

#### 3.1 Διεθνής βιβλιογραφία: Προσόντα διευθυντών και δείκτες απόδοσης

Η διεθνής βιβλιογραφία σχετικά με τη σχέση ανάμεσα στα προσόντα των διευθυντών σχολικών μονάδων και την απόδοσή τους έχει παρουσιάσει αξιοσημείωτη εξέλιξη τις τελευταίες δεκαετίες. Οι μελέτες διακρίνονται σε τρεις βασικούς άξονες: (α) έρευνες που εξετάζουν θεσμοθετημένες αξιολογήσεις ή επίσημους δείκτες αποτελεσματικότητας των διευθυντών, (β) μελέτες που συσχετίζουν τα προσόντα με μαθησιακά αποτελέσματα, και (γ) αναλύσεις που εστιάζουν σε έμμεσους οργανωσιακούς δείκτες όπως το σχολικό κλίμα, η διατήρηση των εκπαιδευτικών και η εργασιακή ικανοποίηση.

Μία από τις σημαντικότερες εμπειρικές έρευνες στον χώρο είναι εκείνη των Bastian και Henry (2015), οι οποίοι μελέτησαν δείγμα 981 νέων διευθυντών στη Βόρεια Καρολίνα, εξετάζοντας τη σχέση ανάμεσα στα επαγγελματικά τους προσόντα (π.χ. προϋπηρεσία, ακαδημαϊκοί τίτλοι, εμπειρία ως υποδιευθυντών) και τις επιδόσεις των μαθητών στα σχολεία τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι διευθυντές που είχαν υπηρετήσει ως υποδιευθυντές σε αποδοτικά σχολεία παρουσίασαν σημαντικά υψηλότερες μαθητικές επιδόσεις όταν ανέλαβαν διευθυντικό ρόλο. Αντίθετα, τα τυπικά ακαδημαϊκά προσόντα, όπως η κατοχή διδακτορικού, δεν συνδέθηκαν θετικά με τις μαθητικές επιδόσεις. Οι συγγραφείς κατέληξαν ότι η «ποιότητα και το πλαίσιο της εμπειρίας» υπερέχουν της ποσότητας των τίτλων ως δείκτες αποτελεσματικής ηγεσίας (Bastian & Henry, 2015).

Παρόμοια αποτελέσματα ανέδειξαν οι Clark, Martorell και Rockoff (2009), οι οποίοι αξιοποίησαν δεδομένα από δημόσια σχολεία της Νέας Υόρκης. Διαπίστωσαν ότι τα παραδοσιακά προσόντα, όπως τα χρόνια υπηρεσίας ή οι ανώτεροι τίτλοι σπουδών, δεν παρουσιάζουν σταθερή θετική σχέση με τις μαθητικές επιδόσεις. Ωστόσο, η εμπειρία ως υποδιευθυντής στο ίδιο σχολείο πριν από την ανάληψη καθηκόντων διεύθυνσης (“homegrown principal”) σχετίστηκε με βελτιωμένες επιδόσεις, ενώ η αποδοτικότητα ενός διευθυντή φαίνεται να αυξάνεται στις πρώτες τρεις χρονιές θητείας του.

Ανάλογη διαπίστωση προκύπτει και από τη διακρατική μελέτη των Gümüş, Bellibaş, Şen και Hallinger (2024), η οποία συνδύασε δεδομένα των ερευνών TALIS και PISA από επτά χώρες. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η διοικητική εμπειρία, η επιμόρφωση σε ηγεσία και η ενεργός συμμετοχή σε επαγγελματικά δίκτυα αποτελούν παράγοντες με θετική, αν και

μικρού μεγέθους, επίδραση στις μαθητικές επιδόσεις. Αντιθέτως, οι αμιγώς ακαδημαϊκοί τίτλοι ή τα πολλά χρόνια διδασκαλίας δεν φάνηκαν να προβλέπουν καλύτερη σχολική απόδοση, γεγονός που υπογραμμίζει τη σημασία της ποιότητας έναντι της ποσότητας των προσόντων (Gümüş et al., 2024).

Σε πιο μακροσκοπικό επίπεδο, η μελέτη των Branch, Hanushek και Rivkin (2012) στις Ηνωμένες Πολιτείες κατέδειξε ότι οι διαφορές στην αποτελεσματικότητα των διευθυντών έχουν ουσιαστικό αντίκτυπο στη μαθητική πρόοδο. Οι συγγραφείς υπολόγισαν ότι η αντικατάσταση ενός διευθυντή χαμηλής αποτελεσματικότητας με έναν υψηλής μπορεί να βελτιώσει τις μαθητικές επιδόσεις κατά 0,05–0,10 της τυπικής απόκλισης ετησίως – ποσοστό συγκρίσιμο με εκείνο της επίδρασης ενός εξαιρετικού εκπαιδευτικού.

Η συστηματική ανασκόπηση των Osborne-Lampkin, Folsom και Herrington (2015) επιβεβαίωσε ότι, αν και οι έρευνες τεκμηριώνουν σταθερά θετικές συσχετίσεις μεταξύ ορισμένων προσόντων και μαθητικών αποτελεσμάτων, η αιτιώδης σχέση παραμένει δύσκολο να αποδειχθεί. Μόνο ελάχιστες μελέτες με πειραματικό σχεδιασμό έχουν καταφέρει να τεκμηριώσουν άμεση επίδραση της ηγεσίας στις επιδόσεις των μαθητών.

Πέραν των μαθησιακών αποτελεσμάτων, η διεθνής βιβλιογραφία έχει εξετάσει και τις έμμεσες επιδράσεις των διευθυντών σε οργανωσιακούς δείκτες. Οι Sideridis και Alghamdi (2024), αναλύοντας δεδομένα από 206 σχολεία της Σαουδικής Αραβίας, διαπίστωσαν ότι οι διευθυντές με περισσότερα τυπικά προσόντα και κατάρτιση αναπτύσσουν σχολικό κλίμα που δίνει έμφαση στην ακαδημαϊκή επιτυχία και τις υψηλές προσδοκίες. Οι σχολικές μονάδες αυτές παρουσίαζαν καλύτερη δέσμευση εκπαιδευτικών και μαθητών, στοιχείο που ενισχύει την έμμεση συμβολή των προσόντων στη δημιουργία περιβάλλοντος μάθησης.

Αντίστοιχα, οι Leithwood, Harris και Hopkins (2008) και οι Robinson, Lloyd και Rowe (2008) έχουν δείξει ότι οι αποτελεσματικοί διευθυντές επηρεάζουν θετικά το ηθικό των εκπαιδευτικών, τη συνεργασία και την εργασιακή ικανοποίηση, στοιχεία που συνδέονται με τη μακροπρόθεσμη σχολική αποτελεσματικότητα. Οι Hallinger και Heck (1998), μέσα από μετα-ανάλυση 40 ετών ερευνών, υπογράμμισαν ότι η ηγεσία λειτουργεί κυρίως έμμεσα μέσω της διαμόρφωσης κουλτούρας και της ενίσχυσης των προσδοκιών.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα ευρήματα σχετικά με τα τυποποιημένα εργαλεία αξιολόγησης. Οι Grissom, Mitani και Blissett (2017) αξιολόγησαν την προγνωστική αξία του τεστ School Leaders Licensure

Assessment (SLLA) στις ΗΠΑ και διαπίστωσαν ότι οι επιδόσεις των υποψηφίων στις εξετάσεις αυτές δεν σχετίζονται ουσιαστικά με τις μετέπειτα αξιολογήσεις τους ή με τις μαθητικές επιδόσεις των σχολείων τους. Η μόνη συσχέτιση που βρέθηκε ήταν ότι οι υψηλές βαθμολογίες στο SLLA αύξαναν ελαφρώς την πιθανότητα πρόσληψης, χωρίς όμως να διασφαλίζουν καλύτερη απόδοση. Παράλληλα, εντοπίστηκαν ανισότητες επιτυχίας μεταξύ λευκών και μη λευκών υποψηφίων, γεγονός που εγείρει ερωτήματα για την αξιοπιστία και τη δικαιοσύνη τέτοιων εργαλείων.

Η πρόσφατη εργασία των Grissom, Egalite και Lindsay (2021), που συνοψίζει δύο δεκαετίες ερευνών, κατέληξε ότι η αποτελεσματική σχολική ηγεσία προκύπτει περισσότερο από την επαγγελματική εμπειρία, τη συνεχή επιμόρφωση και τις δεξιότητες διοίκησης, παρά από τυπικά ακαδημαϊκά προσόντα. Αντίστοιχα, η μετα-ανάλυση των Hallinger (2011) και Leithwood et al. (2004) επιβεβαιώνει ότι οι διευθυντές είναι ο δεύτερος σημαντικότερος ενδοσχολικός παράγοντας που επηρεάζει τη μαθησιακή πρόοδο μετά τον εκπαιδευτικό της τάξης.

Τέλος, οι νέες τεχνολογικές προσεγγίσεις συμβάλλουν στην εμβάθυνση της κατανόησης των παραγόντων ηγετικής αποτελεσματικότητας. Οι Holgado-Ariza et al. (2025), χρησιμοποιώντας μεθόδους μηχανικής μάθησης σε δεδομένα σχολικών ηγετών στο Περού, εντόπισαν προγνωστικούς παράγοντες όπως η εργασιακή ικανοποίηση, οι σχέσεις με την κοινότητα και η υποστήριξη του προσωπικού, οι οποίοι επηρεάζουν την παραμονή και απόδοση των διευθυντών. Τέτοιες μελέτες αναδεικνύουν τη δυναμική αξιοποίησης μεγάλων δεδομένων (Big Data) στη μελέτη της σχολικής ηγεσίας.

Συνολικά, η διεθνής βιβλιογραφία συγκλίνει στο ότι η ποιοτική εμπειρία (π.χ. προϋπηρεσία σε αποδοτικά σχολεία), η στοχευμένη επιμόρφωση στην ηγεσία και η επαγγελματική δικτύωση αποτελούν πιο αξιόπιστους προγνωστικούς δείκτες αποτελεσματικότητας από τα αμιγώς τυπικά ακαδημαϊκά προσόντα. Η επίδραση των προσόντων αυτών είναι μέτρια σε μέγεθος, αλλά στατιστικά σταθερή και εκπαιδευτικά σημαντική (Grissom et al., 2021· Leithwood et al., 2008).

### *3.2 Ελληνική βιβλιογραφία: Έρευνες αντιλήψεων και θεσμικές παρατηρήσεις*

Η ελληνική βιβλιογραφία γύρω από τα προσόντα και την αξιολόγηση των διευθυντών χαρακτηρίζεται από περιορισμένη εμπειρική τεκμηρίωση

και επικέντρωση σε ποιοτικές ή περιγραφικές μελέτες. Οι περισσότερες έρευνες βασίζονται σε ερωτηματολόγια που αποτυπώνουν τις αντιλήψεις εκπαιδευτικών και στελεχών για τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή, ενώ λιγότερες εστιάζουν στη θεσμική διάσταση επιλογής και αξιολόγησης.

Η μελέτη των Saitis και Eliophotou-Menon (2004), που διεξήχθη στην Ελλάδα και την Κύπρο, ανέδειξε ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν κρίσιμα τα επικοινωνιακά και ηγετικά χαρακτηριστικά του διευθυντή, καθώς και τη δίκαιη διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η αποτελεσματική σχολική ηγεσία αντιλαμβάνεται περισσότερο ως ικανότητα εμπύχωσης και υποστήριξης παρά ως τυπική διοικητική επάρκεια.

Ανάλογα ευρήματα παρουσίασαν και οι Pashiaridis και Orphanou (1999), οι οποίοι τόνισαν τη σημασία των διαπροσωπικών δεξιοτήτων και της προσβασιμότητας του διευθυντή. Στην ελληνική πραγματικότητα, ο επιτυχημένος διευθυντής θεωρείται αυτός που διαμορφώνει θετικό σχολικό κλίμα, προάγει τη συνεργασία και συντονίζει αποτελεσματικά τη σχολική κοινότητα.

Οι Anastasiou και Papakonstantinou (2015), σε έρευνα με δείγμα καθηγητών λυκείου, εντόπισαν ότι οι Έλληνες εκπαιδευτικοί αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στις “ήπιες” δεξιότητες του διευθυντή (soft skills) όπως η επικοινωνία, η συνεργατικότητα και η παιδαγωγική ηγεσία. Παράλληλα, αναδείχθηκε η ανάγκη επιμόρφωσης των διευθυντών σε ζητήματα διδακτικής καθοδήγησης και υποστήριξης των εκπαιδευτικών, σε συμφωνία με διεθνείς διαπιστώσεις για τον ρόλο του διευθυντή ως “instructional leader” (Marzano, Waters, & McNulty, 2005).

Η έρευνα των Αργυροπούλου και Συμεωνίδη (2017) αποκάλυψε ένα χάσμα μεταξύ των τυπικών προσόντων που μοριοδοτούνται στο σύστημα επιλογής στελεχών και των ουσιαστικών δεξιοτήτων που θεωρούνται καθοριστικές για την αποτελεσματική ηγεσία. Ενώ το θεσμικό πλαίσιο δίνει έμφαση σε ακαδημαϊκούς τίτλους και υπηρεσιακά χρόνια, οι συμμετέχοντες τόνισαν τη σημασία της εμπειρίας, της ηγετικής ικανότητας και της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Σε μεταγενέστερη μελέτη, ο Καραγιαννόπουλος (2020) διερεύνησε τις απόψεις 152 εκπαιδευτικών για την αποτελεσματικότητα των διευθυντών τους, καταλήγοντας ότι οι διευθυντές αξιολογούνται θετικά ως προς τη διοικητική επάρκεια αλλά χρειάζονται βελτίωση στην παιδαγωγική ηγεσία και στην εποπτεία της διδασκαλίας.

Από θεσμική σκοπιά, η Φρόση (2017) ανέλυσε το ιστορικό των διαδικασιών επιλογής διευθυντών, αναδεικνύοντας τη διαχρονική αστάθεια των

κριτηρίων και τη βαρύτητα της υποκειμενικής συνέντευξης. Επισήμανε την ανάγκη σταθερού, διαφανούς και αξιοκρατικού πλαισίου επιλογής, όπου τα τυπικά προσόντα να συνδέονται ουσιαστικά με την ικανότητα ηγεσίας.

Τέλος, ερευνητικές εργασίες όπως των Γεράκη (2013) και Τογανίδου (2019) επιβεβαιώνουν ότι οι διευθυντές που επιδεικνύουν υποστηρικτικές και συνεργατικές πρακτικές ηγεσίας επιτυγχάνουν θετικότερο σχολικό κλίμα και υψηλότερη ικανοποίηση προσωπικού. Ωστόσο, δεν υπάρχουν διαθέσιμα δεδομένα που να συνδέουν τα προσόντα ή τις πρακτικές αυτές με τις μαθητικές επιδόσεις.

Συνολικά, η ελληνική βιβλιογραφία καταδεικνύει ισχυρή ποιοτική σύγκλιση με τα διεθνή ευρήματα, αλλά απουσία ποσοτικών δεδομένων. Η έμφαση παραμένει στην ανθρώπινη διάσταση της ηγεσίας και λιγότερο στη μετρήσιμη αποδοτικότητα.

### 3.3 Συνολική αποτίμηση

Η σύγκριση διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας αναδεικνύει μια ενδιαφέρουσα αντίθεση: διεθνώς, η έρευνα βασίζεται σε εκτεταμένα ποσοτικά δεδομένα, ενώ στην Ελλάδα στηρίζεται κυρίως σε αντιλήψεις και θεσμικές αναλύσεις. Παρά τις διαφορετικές προσεγγίσεις, και τα δύο σώματα ερευνών συγκλίνουν στο συμπέρασμα ότι η αποτελεσματική σχολική ηγεσία συνδέεται περισσότερο με ποιοτικά προσόντα (εμπειρία, επιμόρφωση, δεξιότητες επικοινωνίας και καθοδήγησης) παρά με τυπικούς ακαδημαϊκούς τίτλους.

Η έλλειψη εμπειρικών δεδομένων στην Ελλάδα καθιστά επιτακτική την ανάγκη ανάπτυξης εθνικών μηχανισμών παρακολούθησης και αξιολόγησης των στελεχών εκπαίδευσης, ώστε να καταστεί δυνατή η εμπειρική τεκμηρίωση της σχέσης μεταξύ προσόντων και απόδοσης. Παράλληλα, η διεθνής εμπειρία υποδεικνύει ότι η στοχευμένη επιμόρφωση και η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη των διευθυντών είναι κρίσιμες για την ενίσχυση της σχολικής αποτελεσματικότητας (Leithwood et al., 2008· Grissom et al., 2021).

### 3.4. Συζήτηση – Ερμηνεία Αποτελεσμάτων

Η παρούσα συστηματική ανασκόπηση ανέδειξε ισχυρές ενδείξεις ότι τα προσόντα των διευθυντών σχολικών μονάδων συνδέονται με την αποτελεσματικότητά τους, αν και η φύση και το μέγεθος αυτής της σχέσης

ποικίλλουν σημαντικά μεταξύ εκπαιδευτικών συστημάτων. Στη διεθνή βιβλιογραφία, τα ευρήματα συγκλίνουν στο ότι οι ποιοτικοί δείκτες εμπειρίας και επιμόρφωσης αποτελούν τους πιο αξιόπιστους προγνωστικούς παράγοντες της σχολικής αποτελεσματικότητας, ενώ τα τυπικά ακαδημαϊκά προσόντα έχουν περιορισμένη προγνωστική αξία (Bastian & Henry, 2015· Clark, Martorell, & Rockoff, 2009· Grissom, Mitani, & Blissett, 2017).

Η διαπίστωση αυτή συνάδει με τις θεωρίες ηγεσίας που δίνουν έμφαση στην πρακτική και αναστοχαστική διάσταση της σχολικής διοίκησης, σύμφωνα με τις οποίες η εμπειρία, η καθοδήγηση και η ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων είναι κρίσιμες για την επίτευξη μαθησιακών στόχων (Hallinger & Heck, 1998· Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008). Η αποτελεσματική ηγεσία δεν εξαρτάται από μεμονωμένα γνωρίσματα αλλά από ένα σύνολο δεξιοτήτων, στάσεων και συμπεριφορών που επιτρέπουν στον διευθυντή να καλλιεργεί κουλτούρα συνεργασίας, να ενισχύει τις προσδοκίες και να κινητοποιεί την κοινότητα μάθησης.

Ειδικότερα, η διεθνής έρευνα τεκμηριώνει ότι οι διευθυντές που διαθέτουν διοικητική εμπειρία σε αποδοτικά σχολεία ή έχουν συμμετάσχει σε στοχευμένα προγράμματα επιμόρφωσης ηγεσίας επιτυγχάνουν καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα (Bastian & Henry, 2015· Gümüş et al., 2024). Η εξήγηση έγκειται στο ότι η επαγγελματική εμπειρία σε απαιτητικά περιβάλλοντα επιτρέπει την ανάπτυξη ικανοτήτων διαχείρισης αλλαγής, λήψης αποφάσεων και προσαρμογής — δεξιοτήτων που οι θεωρίες μετασχηματιστικής και εκπαιδευτικής ηγεσίας θεωρούν κομβικές (Hallinger, 2011· Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008).

Παράλληλα, οι μελέτες αναδεικνύουν τη σημασία των έμμεσων οργανωσιακών παραγόντων, όπως το σχολικό κλίμα, η συνεργασία και η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Οι Sideridis και Alghamdi (2024) και οι Leithwood et al. (2008) δείχνουν ότι οι διευθυντές με υψηλότερα προσόντα δημιουργούν κουλτούρα υψηλών προσδοκιών και δέσμευσης, η οποία ενισχύει τη μαθησιακή επίδοση μακροπρόθεσμα. Αυτή η έμμεση επίδραση υποδηλώνει ότι τα προσόντα των διευθυντών λειτουργούν περισσότερο ως καταλύτες οργανωσιακής μάθησης παρά ως άμεσοι παράγοντες βελτίωσης των βαθμολογιών.

Αντίθετα, η αποτελεσματικότητα των τυποποιημένων εξετάσεων πιστοποίησης, όπως το School Leaders Licensure Assessment (SLLA), φαίνεται αμφισβητήσιμη. Οι Grissom et al. (2017) έδειξαν ότι οι επιδόσεις σε τέτοιες εξετάσεις δεν προβλέπουν αξιόπιστα την κατοπινή απόδοση των διευθυντών, θέτοντας υπό αμφισβήτηση την αξιοπιστία τους ως εργαλείων επιλογής. Το εύρημα αυτό ενισχύει την ανάγκη να αξιολογούνται οι

υποψήφιοι βάσει πραγματικής επαγγελματικής επίδοσης και αναστοχαστικής ικανότητας, και όχι αποκλειστικά βάσει εξετάσεων γνώσεων.

Στο ελληνικό πλαίσιο, τα ευρήματα διαφοροποιούνται κυρίως λόγω έλλειψης ποσοτικών δεδομένων και συστηματικών μηχανισμών αξιολόγησης. Οι περισσότερες έρευνες επικεντρώνονται στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού διευθυντή (Saitis & Eliophotou-Menon, 2004· Anastasiou & Parakonstantinou, 2015· Καραγιαννόπουλος, 2020). Οι εκπαιδευτικοί τείνουν να εκτιμούν περισσότερο τις διαπροσωπικές και διοικητικές δεξιότητες (επικοινωνία, δικαιοσύνη, εμπύχωση) παρά τους ακαδημαϊκούς τίτλους, στοιχείο που αντικατοπτρίζει την ελληνική εκπαιδευτική κουλτούρα.

Η μελέτη των Αργυροπούλου και Συμεωνίδη (2017) ανέδειξε το χάσμα μεταξύ θεσμικά μοριοδοτούμενων προσόντων και των δεξιοτήτων που θεωρούνται ουσιαστικές για την αποτελεσματική διοίκηση, υποδεικνύοντας ανάγκη αναθεώρησης των κριτηρίων επιλογής στελεχών. Η Φρόση (2017) τόνισε ότι η μεταβλητότητα του νομικού πλαισίου και η υπέρμετρη βαρύτητα της συνέντευξης μειώνουν τη διαφάνεια και δυσχεραίνουν τη συγκριτική αξιολόγηση. Αυτές οι θεσμικές ασυνέπειες εξηγούν γιατί στην Ελλάδα δεν έχουν πραγματοποιηθεί μελέτες που να συνδέουν εμπειρικά προσόντα και επιδόσεις: η έλλειψη σταθερών δεδομένων καθιστά τέτοια έρευνα μεθοδολογικά δυσχερή.

Η σύγκριση διεθνούς και ελληνικού πλαισίου καταδεικνύει ότι ενώ διεθνώς υπάρχει μια ποσοτική τεκμηρίωση της σχέσης προσόντων–απόδοσης, στην Ελλάδα ο διάλογος παραμένει περιγραφικός και αντιληπτικός. Ωστόσο, η σύγκλιση ως προς τη σημασία των “soft skills” και της στοχευμένης επιμόρφωσης δείχνει ότι οι αξίες της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι διαπολιτισμικά σταθερές (Hallinger & Heck, 1998· Leithwood et al., 2008).

Η αναγκαιότητα περαιτέρω έρευνας στην ελληνική περίπτωση είναι επιτακτική. Η ανάπτυξη εθνικού πλαισίου αξιολόγησης στελεχών εκπαίδευσης, βασισμένου σε τεκμήρια απόδοσης και διαφανή δεδομένα, θα επιτρέψει την εμπειρική επιβεβαίωση ή αναθεώρηση των υφιστάμενων υποθέσεων. Παράλληλα, η ενσωμάτωση αναλυτικών εργαλείων δεδομένων και Τεχνητής Νοημοσύνης, όπως προτείνουν οι Holgado-Ariza et al. (2025), μπορεί να προσφέρει νέες δυνατότητες για την κατανόηση και υποστήριξη της σχολικής ηγεσίας στην Ελλάδα.

Συνοψίζοντας, τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι η αποτελεσματικότητα των διευθυντών εξαρτάται περισσότερο από τη συνάρτηση εμπειρίας, επαγγελματικής μάθησης και δεξιοτήτων ηγεσίας, παρά από τυπικούς

τίτλους ή εξετάσεις. Η Ελλάδα μπορεί να επωφεληθεί σημαντικά από τη μεταφορά διεθνών καλών πρακτικών, με την προϋπόθεση ότι θα επενδύσει σε ένα συνεκτικό, τεκμηριωμένο και διαφανές σύστημα επιλογής και επιμόρφωσης ηγετών, ενισχύοντας τη σύνδεση μεταξύ προσόντων, ηγετικών πρακτικών και μαθησιακών αποτελεσμάτων.

#### *4. Συμπεράσματα και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα*

Η παρούσα συστηματική ανασκόπηση ανέδειξε ότι η ποιότητα της σχολικής ηγεσίας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της σχολικής αποτελεσματικότητας και της μαθησιακής προόδου. Η διεθνής ερευνητική συναίνεση επιβεβαιώνει ότι, μετά τον εκπαιδευτικό της τάξης, ο διευθυντής είναι ο δεύτερος σημαντικότερος ενδοσχολικός παράγοντας που επηρεάζει την επίδοση και τη σχολική ανάπτυξη (Branch, Hanushek, & Rivkin, 2012· Grissom, Egalite, & Lindsay, 2021). Οι σχολικές μονάδες όπου ασκείται αποτελεσματική ηγεσία επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης εκπαιδευτικών, καλύτερο σχολικό κλίμα, και μεγαλύτερη συνέπεια στη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων (Hallinger, 2011· Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008).

Ωστόσο, τα διαθέσιμα ερευνητικά δεδομένα καταδεικνύουν ότι δεν υπάρχει πλήρης ομοφωνία ως προς τα είδη των προσόντων που προδικάζουν την επιτυχία ενός διευθυντή. Ενώ οι ακαδημαϊκοί τίτλοι και η γενική διδακτική εμπειρία φαίνεται να έχουν περιορισμένη προγνωστική αξία, η ποιότητα της διοικητικής εμπειρίας και η στοχευμένη επιμόρφωση στη σχολική ηγεσία αναδεικνύονται ως ισχυρότεροι παράγοντες αποτελεσματικότητας (Leithwood et al., 2004· Marzano, Waters, & McNulty, 2005· Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008). Παράλληλα, αναδεικνύεται η σημασία δεξιοτήτων όπως η επικοινωνία, η συναισθηματική νοημοσύνη και η δικαιοσύνη, που συνδέονται με τη δημιουργία θετικού κλίματος και κουλτούρας μάθησης (Day et al., 2016· Louis et al., 2010).

Η ελληνική βιβλιογραφία, αν και λιγότερο εκτενής, συγκλίνει ως προς την αναγνώριση των ίδιων ποιοτικών παραμέτρων. Οι Έλληνες εκπαιδευτικοί και διευθυντές εκτιμούν την ανθρώπινη προσέγγιση, τη δικαιοσύνη, τη συνεργασία και τη διοικητική επάρκεια ως ουσιαστικά χαρακτηριστικά αποτελεσματικής ηγεσίας (Anastasiou & Papakonstantinou, 2015· Saitis & Eliophotou-Menon, 2004· Καραγιαννόπουλος, 2020). Παρά ταύτα, δεν έχουν διεξαχθεί ακόμη ποσοτικές μελέτες που να συνδέουν συστηματικά τα προσόντα των διευθυντών με δείκτες σχολικής αποδοτικότητας,

γεγονός που συνιστά σημαντικό ερευνητικό κενό.

Αυτό το έλλειμμα εμπειρικής τεκμηρίωσης περιορίζει τη δυνατότητα ανάπτυξης πολιτικών επιλογής και επιμόρφωσης στελεχών βασισμένων σε δεδομένα. Αντίθετα, τα διεθνή εκπαιδευτικά συστήματα έχουν ήδη προχωρήσει στην υιοθέτηση δεδομενοκεντρικών μοντέλων ανάλυσης, τα οποία συνδυάζουν ποσοτικούς δείκτες αποδοτικότητας, ποιοτικές αξιολογήσεις και στοιχεία σχολικής κουλτούρας (Grissom et al., 2021· Pont, Nusche, & Moorman, 2008). Η ένταξη της αξιολόγησης στελεχών στο ελληνικό θεσμικό πλαίσιο, όπως προβλέπεται από τον Ν. 4823/2021 («Αναβάθμιση του σχολείου, ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις»), προσφέρει μια μοναδική ευκαιρία για την ανάπτυξη εθνικών δεδομένων που θα επιτρέψουν τέτοιες αναλύσεις.

Παράλληλα, πρέπει να επισημανθεί ότι ήδη από τον Ν. 3848/2010 και στη συνέχεια με τον Ν. 4823/2021, ο νομοθέτης επιχείρησε να θεσμοθετήσει κριτήρια επιλογής και αξιολόγησης στελεχών με βάση την κατοχή ακαδημαϊκών τίτλων, την υπηρεσιακή εμπειρία και τις ηγετικές δεξιότητες. Ωστόσο, η εφαρμογή αυτών των πλαισίων υπήρξε αποσπασματική και χωρίς συστηματική αποτίμηση των αποτελεσμάτων τους, με αποτέλεσμα να απουσιάζει τεκμηριωμένη συσχέτιση ανάμεσα στα προσόντα των στελεχών και την πραγματική αποτελεσματικότητα των σχολείων τους. Η δημιουργία μιας συνεκτικής εθνικής βάσης δεδομένων, που θα συνδέει τα προσόντα των διευθυντών με τα ακαδημαϊκά αποτελέσματα και τις αξιολογήσεις βάσει του Ν. 4823/2021, θα αποτελέσει κρίσιμο βήμα για την τεκμηρίωση της πολιτικής λογοδοσίας στην εκπαίδευση.

Επιστημονικά, προτείνεται η έναρξη ποσοτικών και μικτών μελετών που θα διερευνούν:

- Τη συσχέτιση των προσόντων (τυπικών και ουσιαστικών) με τις μαθητικές επιδόσεις σε δείκτες προστιθέμενης αξίας.
- Την αντιστοίχιση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης διευθυντών με επιμέρους διαστάσεις ηγετικής πρακτικής (διοίκηση, παιδαγωγική καθοδήγηση, συνεργατικότητα).
- Την επίδραση των προγραμμάτων επιμόρφωσης ηγεσίας στη βελτίωση σχολικών δεικτών και της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών.

Η διεξαγωγή τέτοιων μελετών θα συμβάλει στην εμπειρική θεμελίωση ενός ελληνικού προφίλ αποτελεσματικής σχολικής ηγεσίας, προσαρμοσμένου στις κοινωνικοπολιτισμικές συνθήκες της χώρας. Παράλληλα, θα επιτρέψει τη βελτίωση των διαδικασιών επιλογής και επιμόρφωσης, με βάση αποδεδειγμένα επιτυχημένα προφίλ και πρακτικές, κατά τα διεθνή

πρότυπα (Leithwood & Sun, 2018· OECD, 2020).

Συνολικά, η εργασία αυτή επιβεβαιώνει ότι η αποτελεσματικότητα των σχολικών διευθυντών προκύπτει από τη συνάρτηση προσόντων, εμπειρίας και ηγετικών δεξιοτήτων και όχι από την τυπική κατοχή τίτλων. Η ελληνική εκπαίδευση, προκειμένου να μεταβεί σε ένα σύστημα τεκμηριωμένης πολιτικής, χρειάζεται να επενδύσει στην ερευνητική τεκμηρίωση αυτής της σχέσης, αξιοποιώντας το νέο πλαίσιο αξιολόγησης ως αφετηρία για διαφάνεια, αντικειμενικότητα και συνεχή βελτίωση. Η σύνδεση των δεδομένων αξιολόγησης στελεχών με τα μαθησιακά αποτελέσματα μπορεί να αποτελέσει το υπόβαθρο για μια νέα κουλτούρα ηγεσίας στο ελληνικό σχολείο — μια ηγεσία που βασίζεται όχι μόνο στην εμπειρία και την αυθεντία, αλλά στη μετρήσιμη αποτελεσματικότητα και την παιδαγωγική επίδραση.

## Βιβλιογραφία

### Α. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Bastian, K. C., & Henry, G. T. (2015). *The apprentice: Pathways to the principalship and student achievement*. *Educational Administration Quarterly*, 51(4), 600–639.  
<https://doi.org/10.1177/0013161X14521864>
- Branch, G. F., Hanushek, E. A., & Rivkin, S. G. (2012). *Estimating the effect of leaders on public sector productivity: The case of school principals* (NBER Working Paper No. 17803). National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/papers/w17803>
- Clark, D., Martorell, P., & Rockoff, J. E. (2009). *School principals and school performance* (CALDER Working Paper No. 38). Urban Institute.  
<https://www.urban.org/research/publication/school-principals-and-school-performance>
- Coelli, M., & Green, D. A. (2012). Leadership effects: School principals and student outcomes. *Economics of Education Review*, 31(1), 92–109. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2011.09.001>
- Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). *How principals affect students and schools: A systematic synthesis of two decades of research*. The Wallace Foundation.
- Grissom, J. A., Kalogrides, D., & Loeb, S. (2015). Using student test scores

- to measure principal performance. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 37(1), 3–28.  
<https://doi.org/10.3102/0162373714523831>
- Grissom, J. A., Mitani, H., & Blissett, R. S. L. (2017). Principal licensure exams and future job performance: Evidence from the School Leaders Licensure Assessment. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 39(2), 248–280.  
<https://doi.org/10.3102/0162373716682299>
- Gümüş, S., Bellibaş, M. Ş., Şen, S., & Hallinger, P. (2024). Finding the missing link: Do principal qualifications make a difference in student achievement? *Educational Management Administration & Leadership*, 52(1), 28–51.  
<https://doi.org/10.1177/17411432211057817>
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal’s contribution to school effectiveness: 1980–1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157–191.  
<https://doi.org/10.1076/semi.9.2.157.354>
- Hattie, J. (2009). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge.
- Holgado-Apaza, L. A., Isuiza-Perez, D. D., Ulloa-Gallardo, N. J., Vilchez-Navarro, Y., Aragon-Navarrete, R. N., Quispe Layme, W., & Prieto-Luna, J. C. (2025). A machine learning approach to identifying key predictors of Peruvian school principals’ job satisfaction. *Frontiers in Education*, 10, 1580683.  
<https://doi.org/10.3389/educ.2025.1580683>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27–42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. The Wallace Foundation.
- Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K., & Anderson, S. E. (2010). *Learning from leadership: Investigating the links to improved student learning*. University of Minnesota.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. (2005). *School leadership that works: From research to results*. ASCD.
- Osborne-Lampkin, L., Folsom, J. S., & Herrington, C. D. (2015). *A*

- systematic review of the relationships between principal characteristics and student achievement* (REL 2016–091). Institute of Education Sciences.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving school leadership: Volume I – Policy and practice*. OECD Publishing.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Taipale, A. (2012). *International survey on educational leadership: A survey on school leader's work and continuing education*. Finnish National Board of Education.
- Tucker, K. (2024, February 24). A principal's influence goes well beyond academics. *National Association of Elementary School Principals*. <https://www.naesp.org/resource/a-principals-influence-goes-well-beyond-academics/>
- Woo, D. S., Bartanen, B., & Grissom, J. A. (2020). *Ready to lead on day one: Predicting novice principal effectiveness with information available at time of hire* (EdWorkingPaper 20-276). Annenberg Institute at Brown University. <https://doi.org/10.26300/4dya-0w34>

### *B. Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία*

- Αναστασίου, Σ., & Παπακωνσταντίνου, Γ. (2015). Greek high school teachers' views on principals' duties, activities and skills of effective school principals supporting and improving education. *International Journal of Management in Education*, 9(3), 340–358. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2015.070126>
- Αργυροπούλου, Ε., & Συμεωνίδης, Α. (2017). Η ανάδειξη των προσόντων του αποτελεσματικού Διευθυντή Σχολικής Μονάδας μέσα από τις διαδικασίες επιλογής: Μια εμπειρική μελέτη περίπτωσης. *Ερευνα στην Εκπαίδευση*, 6(1), 53–72.
- Γεράκη, Α. (2013). *Συμβολή των διευθυντών σχολικών μονάδων σε επιμέρους μεταβλητές της αποτελεσματικότητας* (Διδακτορική Διατριβή). Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Καραγιαννόπουλος, Π. (2020). Αξιολόγηση του έργου των διευθυντών των σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών. *International Journal of Educational Innovation*, 2(5), 56–67.

- Φρόση, Α. (2017). Διαδικασίες και κριτήρια επιλογής διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. *Εκπ@ιδευτικός Κύκλος*, 5(1), 175–193.
- Σαΐτης, Χ., & Eliophotou-Menon, M. (2004). Views of future and current teachers on the effectiveness of primary school leadership: Evidence from Greece. *Leadership and Policy in Schools*, 3(2), 135–157. <https://doi.org/10.1076/lpos.3.2.135.27843>
- Τογανίδου, Γ. (2019). *Η συμβολή του Διευθυντή σχολικής μονάδας στην αποτελεσματικότητα της παιδαγωγικής και διοικητικής λειτουργίας της* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Ελληνική Δημοκρατία. (2010). Ν. 3848/2010: Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού – καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση. ΦΕΚ Α' 71.
- Ελληνική Δημοκρατία. (2021). Ν. 4823/2021: Αναβάθμιση του σχολείου, ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ Α' 136.



### *Abstract*

This article presents a systematic review of international and Greek research on the relationship between the qualifications of educational leaders - particularly school principals - and their evaluation or effectiveness. Educational leadership is internationally recognized as a decisive factor in school effectiveness; understanding how principals' qualifications relate to performance indicators is crucial for evidence-based policies on selection, training, and evaluation. Searches were conducted in Scopus, Web of Science, and Google Scholar, as well as Greek repositories (EKT, Diadaktorika.gr, institutional). We included empirical studies investigating associations between principals' academic, professional, and administrative qualifications and outcomes such as student achievement, evaluation results, and school climate. International findings indicate that qualitative administrative experience, service in high-performing schools, targeted leadership training, and professional networking are consistent predictors of effective school management, whereas higher degrees and licensure tests (e.g., SLLA) show weak or non-significant predictive value. Greek studies are mainly qualitative or survey-based, capturing perceptions of

effective leadership without empirical linkage between qualifications and performance. The comparison highlights the evidence gap in Greece and the need for a national data infrastructure and a transparent framework for evaluating educational leaders, leveraging provisions of Law 4823/2021.

*Keywords:* educational leadership; principals' qualifications; evaluation; school effectiveness; leadership training; education policy

*Λέξεις-κλειδιά:* εκπαιδευτική ηγεσία, προσόντα διευθυντών, αξιολόγηση, αποτελεσματικότητα σχολείων, επιμόρφωση στελεχών, εκπαιδευτική πολιτική

Αντώνιος Φουντουλάκης

Author profile in Scopus

<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=12784811600>

Author Profile in google Scholar.

<https://scholar.google.com/citations?user=ZEYkHWIAAAAJ&hl=en>