

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΚΑΙ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΙΣΤΟΥΝ ΤΗΝ
ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΜΕΣΟ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Ευάγγελος Αθανασόπουλος

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς
ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην
Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων

Πειραιάς, Ιανουάριος 2023

**UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS**



**MASTER PROGRAM
IN ECONOMICS IN EDUCATION AND MANAGEMENT
OF EDUCATIONAL UNITS**

**THE FACTORS THAT MAKE SCHOOL
LEADERSHIP AN EFFECTIVE MEANS OF
ADMINISTRATION OF EDUCATIONAL UNITS**

by

Evangelos Athanasopoulos

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economics in Education and Management of Educational

Piraeus, Greece, January 2023

Περίληψη

Στην ανά χείρας διπλωματική εργασία θα διερευνήσουμε τους παράγοντες εκείνους οι οποίοι καθιστούν τη σχολική ηγεσία ως αποτελεσματικό μέσο διοίκησης των σχολικών εκπαιδευτικών μονάδων. Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην έννοια της ηγεσίας στις σχολικές μονάδες εξετάζοντας τα διαφορετικά πρότυπα αυτής. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην έννοια της απόδοσης στα πλαίσια μιας σχολικής κοινότητας καθώς επίσης και τις βελτιώσεις ενώ παράλληλα θα αναφερθούμε στα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη. Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζεται η σχέση του σχολικού κλίματος με την ηγεσία στις εκπαιδευτικές μονάδες, ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο διερευνώνται μελέτες οι οποίες αφορούν τόσο το θετικό όσο και το αρνητικό σχολικό κλίμα ως παράγοντες που καθιστούν την ηγεσία αποτελεσματικό μέσο διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία, το δείγμα η διαδικασία συλλογής δεδομένων η αξιοπιστία και εγκυρότητα του εργαλείου καθώς επίσης και οι περιορισμοί αυτής, ενώ στο έκτο κεφάλαιο αναλύονται τα αποτελέσματα που ανέκυψαν. Τέλος, η παρούσα διπλωματική εργασία καταλήγει σε ορισμένα συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Abstract

In this diploma thesis, we will investigate the elements that contribute to school leadership's effectiveness as a method of managing school educational units. Specifically, in the first chapter, we will examine the many models of the concept of leadership in educational units. In the second chapter, we will discuss the concept of performance within the framework of a school community as well as the improvements, as well as the qualities of an effective leader. The third chapter addresses the relationship between school climate and leadership in educational units, while the fourth chapter examines research on both positive and negative school climates as variables that make leadership an effective method of managing educational units. The fifth chapter discusses the methodology, sample, data collection technique, reliability and validity of the instrument, as well as its limits, while the sixth chapter evaluates the collected results. This diploma thesis finishes with conclusions and recommendations for future research.

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία με θέμα «Οι παράγοντες που καθιστούν την σχολική ηγεσία αποτελεσματικό μέσο διοίκησης των Εκπαιδευτικών Μονάδων» εκπονήθηκε στο πλαίσιο της ολοκλήρωσης του προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Οικονομική της Εκπαίδευσης και τη Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς το έτος 2023.

Η συγγραφή της υπήρξε απαιτητική και γι' αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της. Καταρχάς, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια κυρία Κωνσταντίνα Κοτταρίδη για την υποστήριξη και την καθοδήγηση. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φίλους και τη οικογένειά μου που αποτελούν στήριγμα και με υποστηρίζουν σε κάθε μου επιλογή.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	3
Abstract	4
Ευχαριστίες.....	5
Εισαγωγή	8
1 ^ο Κεφάλαιο: «Η ηγεσία στις σχολικές μονάδες»	9
1.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός και βασικές μορφές	9
1.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός της εκπαιδευτικής ηγεσίας	12
1.3 Τα πρότυπα της εκπαιδευτικής ηγεσίας.....	13
1.3.1 Το πρότυπο της παραδοσιακής ηγεσίας.....	15
1.3.2 Το πρότυπο της χαρισματικής ηγεσίας	15
1.3.3 Το πρότυπο του λογικού ηγέτη.....	15
1.3.4 Το πρότυπο της διοικητικής ηγεσίας	15
1.3.5 Το πρότυπο της διαπροσωπικής ηγεσίας	16
1.3.6. Το πρότυπο της κατανεμημένης ηγεσίας.....	16
1.3.7. Το πρότυπο της μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	16
1.3.7 Το πρότυπο της συναλλακτικής ηγεσίας	17
1.4 Το πρότυπο του διευθυντή- ηγέτη στη σχολική μονάδα.....	17
2 ^ο Κεφάλαιο: Η εννοιολογική προσέγγιση της σχολικής ηγεσίας.....	19
2.1 Η εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας στα πλαίσια της σχολικής μονάδας	19
2.2 Η εννοιολογική προσέγγιση της σχολικής αποδοτικότητας στα πλαίσια της σχολικής μονάδας	20
2.3 Αλληλοεπίδραση σχολικής επίδοσης και αποτελεσματικότητας.....	22
2.4 Η έννοια της βελτίωσης στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος	22
2.5 Τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού σχολικού περιβάλλοντος	23
3 ^ο Κεφάλαιο: Το σχολικό κλίμα και η ηγεσία.....	27
3.1 Εισαγωγή στην έννοια του σχολικού κλίματος	27
3.2 Διαφορές στο σχολικό κλίμα και πολιτισμικές διακυμάνσεις στο σχολικό κλίμα και τον πολιτισμό.....	28
3.3 Σχολικό κλίμα και σχολικό περιβάλλον	28
3.4 Παράγοντες που επηρεάζουν το σχολικό κλίμα	30
3.5 Η σημασία της διαμόρφωσης του κατάλληλου σχολικού κλίματος.....	31
3.6 Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών στην εργασία τους.....	32
3.7 Η επίδραση που έχει η αίσθηση της επαγγελματικής ολοκλήρωσης στην προσέγγιση ενός εκπαιδευτικού στη σταδιοδρομία του.....	34
3.7.1 Η επίδραση στην παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα.....	34

3.7.2 Οι επιπτώσεις στην κινητικότητα των εκπαιδευτικών.....	34
4° Κεφάλαιο: Περιπτωσιολογικές Μελέτες.....	35
4.1 Περιπτωσιολογικές μελέτες (για θετικό σχολικό κλίμα).....	36
4.2 Περιπτωσιολογικές μελέτες (για αρνητικό σχολικό κλίμα).....	39
Κεφάλαιο 5°: Μεθοδολογία.....	45
5.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα	45
5.2 Δείγμα.....	45
5.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων	45
5.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων	46
5.5 Αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας	46
5.6 Περιορισμοί της έρευνας.....	48
Κεφάλαιο 6°: Ανάλυση Αποτελεσμάτων	48
Επίλογος-Συμπεράσματα.....	57
Βιβλιογραφία.....	60
Παράρτημα Α: Οδηγός Συνέντευξης.....	65
Παράρτημα Β: Απομαγνητοφώνηση	66

Εισαγωγή

Η εκπαίδευση είναι ένας από τους σημαντικότερους θεσμούς στη ζωή του ανθρώπου. Το εκπαιδευτικό σύστημα αποτελεί εν τoις πράγμασι αντανάκλαση των θεσμών της κοινωνίας και ακριβώς για αυτό το λόγο οφείλει να οργανώνεται. Έτσι, η σχολική μονάδα, ως κοινωνικός οργανισμός, θέτει ορισμένους βασικούς στόχους και αγωνίζεται διηνεκώς για την επίτευξή τους. Σε αυτό ακριβώς διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο η αποτελεσματικότητα του σχολείου, αλλά όλοι όσοι ανήκουν σε αυτό διαδραματίζουν καίριο ρόλο συντείνοντας στην επίτευξη των στόχων. Σε αυτό το πλαίσιο της σχολικής μονάδας, ο διευθυντής καλείται να παίξει τον πλέον κρίσιμο και αποφασιστικό ρόλο με απώτερο σκοπό τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας της εκάστοτε σχολικής μονάδας.

Σημειώνεται δε, μεταξύ άλλων, πως για όλες τις εκπαιδευτικές μονάδες τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, ο διευθυντής έχει αποδειχθεί ότι αποτελεί τον καίριο παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία τους (Σαΐτης, 2008) αλλά και παράγοντα ο οποίος καθορίζει την αποτελεσματική διοίκηση τους. Επομένως, η κύρια αποδοτικότητα φαίνεται να αποτελεί ένα περίπλοκο και πολυδαίδαλο φαινόμενο το οποίο μπορεί να επηρεαστεί άμεσα από πληθώρα παραγόντων.

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποπειράται να διερευνήσει εκείνους τους παράγοντες οι οποίοι καθιστούν την ηγεσία αποτελεσματικό μέσο διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων διερευνώντας δε παράλληλα τον ρόλο των διευθυντών στη σχολική επίδοση. Στόχος ήταν να εξεταστούν οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για την αποτελεσματικότητα των διευθυντών ως παραγόντων αποτελεσματικής διοίκησης των σχολικών μονάδων. Στο πρώτο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους παρουσιάζεται η ηγεσία στην εκπαίδευση αναφερόμενοι στον εννοιολογικό του ορισμό και τη βασική του μορφή. Το υπόλοιπο μέρος αυτού του κεφαλαίου εστιάζει στην εκπαιδευτική ηγεσία, εισάγοντας τις έννοιες των προτύπων στην εκπαιδευτική ηγεσία και ολοκληρώνεται με αναφορά στην έννοια που διαδραματίζουν οι ηγέτες εντός των πλαισίων της σχολικής μονάδας. Εν συνεχεία, στο κεφάλαιο που ακολουθεί, θα συζητήσουμε την αποτελεσματικότητα των σχολείων ως εκπαιδευτικών μονάδων διοίκησης. Συγκεκριμένα, μάλιστα, παρουσιάζεται ως επί το πλείστον η κύρια θεωρητική προσέγγιση αυτής της έννοιας, η σχέση της με την αποδοτικότητα, το κατάλληλο μοντέλο της εκπαιδευτικής ηγεσίας και πώς μπορεί να επιτευχθεί αυτό.

Τέλος, θα αναφέρουμε στα κύρια χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών μονάδων ως προς την αποτελεσματικότητά τους. Το επόμενο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στην αποτελεσματική σχολική ηγεσία και στο σχολικό κλίμα. Πρώτα θα αναφερθούμε στην αποτελεσματική σχολική ηγεσία και εν συνεχεία στον ρόλο του διευθυντή σε μία σχολική μονάδα. Μολαταύτα, προκειμένου να παρουσιαστεί με το βέλτιστο δυνατό, θα αναφέρουμε πρώτα τις κύριες εργασίες που εκτελεί, τον ρόλο που καλείται να διαδραματίσει εντός της σχολικής μονάδας και τα χαρακτηριστικά που οφείλει να συγκεντρώνει στο πρόσωπο του ως ηγέτης. Πριν μεταβούμε στο ερευνητικό σκέλος, κρίθηκε χρήσιμο να αναφέρουμε ορισμένες σημαντικές περιπτώσιολογικές μελέτες σε ξεχωριστό κεφάλαιο για το σχολικό κλίμα και πώς αυτές συνάδουν με την αποτελεσματική σχολική ηγεσία.

Ακολουθεί το ερευνητικό μέρος της εργασίας, όπου αρχικά αναφέρονται οι στόχοι της μελέτης και τα ερευνητικά ερωτήματα. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται το δείγμα των συμμετεχόντων και τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή των δεδομένων. Ακολουθεί μια περιγραφή της διαδικασίας συλλογής και ανάλυσης δεδομένων. Συγκεκριμένα, τα δεδομένα που συλλέχθηκαν υποβλήθηκαν αρχικά σε στατιστική ανάλυση. Ακολουθούν τα ευρήματα, με συζήτηση στο τέλος.

1^ο Κεφάλαιο: «Η ηγεσία στις σχολικές μονάδες»

1.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός και βασικές μορφές

Η ηγεσία είναι μια από τις πιο θεμελιώδεις έννοιες σε όλες τις επιστήμες οι οποίες σχετίζονται με τον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων. Όλοι οι μελετητές θεωρούν αυτό ως μια από τις πιο θεμελιώδεις πτυχές της επιτυχίας ή της αποτυχίας της κοινωνικής οργάνωσης. Ως εκ τούτου, αποτελεί όντως μια σύνθετη έννοια και δεν υπάρχει ενιαίος και συνάμα αποδεκτός ορισμός με παγκόσμια εμβέλεια (Σαΐτης, 2002). Προκειμένου δε να θεωρηθεί επιτυχημένη η ηγεσία των Αριστοτέλους και Αγγελίδη (2008), πρέπει να συνδυαστεί με μια σειρά από ορισμένα χαρακτηριστικά. Παρά το γεγονός ότι η έννοια της ηγεσίας έχει μελετηθεί πολλάκις, οι επιστήμονες δεν έχουν καταλήξει ακόμη σε έναν εννοιολογικό ορισμό.

Η ηγεσία αποτελεί την ικανότητα ώστε ο ηγέτης να εμπνέει και να καθοδηγεί άλλους, προάγοντας και διαμορφώνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο ένα όραμα συλλογικό, όπως αυτό σε μία σχολική μονάδα. Ο Drath (2001) υποστηρίζει επίσης ότι η ηγεσία δεν είναι

απλώς η κυριαρχία μεταξύ των ηγετών, αλλά «η δέσμευση ολόκληρης της κοινότητας για την επίτευξη ενός κοινού στόχου». Περαιτέρω, αξίζει να λεχθεί ότι σύμφωνα με τον Πασιάρδη (2009), η ηγεσία αποτελεί ένα συνδυασμό όλων των συμπεριφορών οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των άλλων. Τέλος, ο Μπουραντάς (2005) «ορά» την ηγεσία «ως τη διαδικασία επηρεασμού των συναισθημάτων, των στάσεων, των ενεργειών και των σκέψεων ομάδων ανθρώπων, μεγάλων ή μικρών, άτυπων ή τυπικών». Προσπαθεί δε μάλιστα να τους επηρεάσει ώστε να είναι έτοιμοι να συνεργαστούν, να κάνουν το καλύτερο δυνατό, να προχωρήσουν και να έχουν ένα καλύτερο μέλλον.

Για όσους δε ερευνούν την ηγεσία ως έννοια, είναι πολύ σημαντικό να διερευνήσουν εκείνα τα στοιχεία στα οποία συμφωνούν όλοι οι ερευνητές. Κατά συνέπεια, είναι κοινώς αποδεκτό το εξής, ότι δηλαδή η ηγεσία ως έννοια αποτελείται από τρεις πολύ σημαντικές πτυχές: όραμα, αξίες καθώς επίσης και επιρροή. Η ηγεσία αποτελεί ουσιαστικά την επιρροή ενός ατόμου σε ένα άλλο για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, ενώ σημειώνεται πως αυτή η επιρροή αποτελεί μια άτυπη, δυναμική και κυρίως αυτόνομη έννοια που σκοπός της είναι να κινητοποιήσει κάποιον (Bush, 2005). Κατά εύλογη συνέπεια, η ηγεσία φαίνεται να αφορά τη συνεργασία όλων των ανθρώπων υιοθετώντας κάποιες πολύ βασικές αξίες. Πρέπει να είναι σε θέση ο ηγέτης ώστε να επηρεάσει τα συναισθήματα των άλλων ούτως ώστε και οι ίδιοι να είναι σε θέση να συμμετέχουν στο κοινό όραμα (Αριστοτέλους και Αγγελίδης, 2008).

Τέλος, αξίζει να επισημανθεί ότι η ηγεσία, όπως άλλωστε αναφέρθηκε και ανωτέρω, αποτελεί ταυτόχρονα τέχνη και ιδιότητα, καθώς και δεξιότητα η οποία αποπειράται να επηρεάσει θετικά τα μέλη μιας ορισμένης ομάδας με απώτερο σκοπό να τα κινητοποιήσει για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η ομάδα. Βέβαια, μεταξύ άλλων, είναι πολύ σημαντικό να σημειωθεί ότι η επικοινωνία, η επιρροή και τα κίνητρα των ανθρώπων αποτελούν την πλέον θεμελιώδη πτυχή της ηγεσίας σε όλους τους τομείς, όπως και της εκπαίδευσης (Ζαβλάνος, 2015).

Έχοντας εξετάσει την έννοια της ηγεσίας, είναι απαραίτητο δε στο σημείο αυτό να αναφέρουμε τις κύριες μορφές της. Οι μελετητές έχουν τεκμηριώσει πολλές μορφές ηγεσίας, που διαφέρουν ως προς την καταγωγή και τον χαρακτήρα του ηγέτη. Ωστόσο, το βασικό χαρακτηριστικό όλων αυτών είναι η προσπάθεια την οποία καταβάλλει ο εκάστοτε ηγέτης προκειμένου δε να μπορέσει να ασκήσει επιρροή σε αυτούς στους

οποίους επιβάλλεται. Περαιτέρω, όπως πολύ εύστοχα σημειώνει ο Ζαβλάνος (2015), ένα σύνολο διαφορετικών συμπεριφορών και παραγόντων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον έλεγχο και την επιρροή τους (Ζαβλάνος, 2003). Το στυλ του ηγέτη πηγάζει από τη στάση του απέναντι στους άλλους ανθρώπους, την εξουσία του και τη χρήση του, καθώς και από το μεγάλο του ενδιαφέρον για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, τη δημιουργία του σωστού εργασιακού περιβάλλοντος και της αναγνώρισης, την ατομικότητα και τις δυνατότητες όλων των εργαζομένων (Πασιάρδη, 2004). Οι πιο βασικές μορφές ηγεσίας τις οποίες μπορεί να ακολουθήσει ένας ηγέτης είναι οι εξής:

i. αυταρχικό στυλ ηγεσίας

Το αυταρχικό στυλ είναι μια μέθοδος εξουσίας που βασίζεται στη γραφειοκρατική ιεραρχία όλων των σχέσεων που υπάρχουν μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων. Με βάση αυτή τη συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας, ο ηγέτης είναι πολύ απαιτητικός, αλλά και πολύ αυστηρός. Μόνο αυτός μπορεί να διαμορφώσει τους κανόνες και τους στόχους που πρέπει να έχει κάθε οργανισμός και τις εξουσίες που δίνει η θέση του. Ωστόσο, όλες αυτές οι στάσεις οδηγούν σε έλλειψη εμπιστοσύνης των εργαζομένων στους ηγέτες και στη δημιουργία πολύ απλών, τυπικών και επιφανειακών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων (Μπουραντάς, 2005).

ii. χαλαρό στυλ ηγεσίας

Αυτό το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας είναι το αντίθετο του αυταρχισμού. Εδώ οι εργαζόμενοι είναι σε μεγάλο βαθμό ανεξάρτητοι και ελεύθεροι, επομένως ο ρόλος των ηγετών είναι περιορισμένος. Ουσιαστικά, αυτή η μορφή ηγεσίας αφορά πρωτίστως τους εργαζόμενους, αλλά ο ηγέτης γίνεται παθητικός, μη κατευθυνόμενος και σε μεγάλο βαθμό αδιάφορος για τους εργαζόμενους, αλλά εξίσου και για τον οργανισμό που διοικεί (Ζαβλάνος, 2001).

iii. δημοκρατικό στυλ ηγεσίας

Τέλος, υπάρχει ένα πολύ σημαντικό δημοκρατικό μοντέλο ηγεσίας. Οι οργανώσεις που τηρούν αυτή τη μορφή ηγεσίας λειτουργούν με βάση τις αρχές της δημοκρατίας, της συνεργασίας και της εμπιστοσύνης μεταξύ υφισταμένων και ανωτέρων που βρίσκονται σε συνεχή επαφή. Φυσικά, ο πιο σημαντικός ρόλος είναι αυτός του ηγέτη. Οι ηγέτες

έχουν ένα όραμα και το ζωντανεύουν μέσα από την εθελοντική συνεργασία όλων των άλλων μελών του οργανισμού (Ζαβλάνος, 2003).

Επομένως, δεν υπάρχει μία μορφή ηγεσίας, αλλά πολλές μορφές, που μπορεί να υποδηλώνουν ότι ο ηγέτης εμπλέκεται περισσότερο ή λιγότερο στη διαχείριση του οργανισμού. Η ύπαρξη όλων αυτών των μορφών καταδεικνύει πως καμία από αυτές δεν είναι απολύτως αποτελεσματική, αλλά όλες στηρίζονται στις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που κατέχει ο ίδιος ο ηγέτης (Bush, 2005).

1.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός της εκπαιδευτικής ηγεσίας

Αξίζει να λεχθεί ότι κάθε οργανισμός – συνεπώς και η ίδια η σχολική μονάδα- πρέπει να διοικείται με αποτελεσματικό τρόπο προκειμένου να λειτουργεί σωστά. Συγκεντρώνει όλους τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και τα εργαλεία τα οποία καθίστανται απαραίτητα ούτως ώστε να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Ο διευθυντής και ο αρχηγός κάθε σχολικής περιφέρειας είναι εκείνο το άτομο το οποίο μπορεί σε κάθε περίπτωση να καθορίσει τη φύση όπως επίσης, μεταξύ άλλων, τις αρχές και τις αξίες τις οποίες πρέπει να ακολουθούν τα μέλη της σχολικής μονάδας.

Η ηγεσία στην εκπαίδευση είναι πολύ σημαντική, αλλά ποτέ δεν πρέπει να ταυτίζεται με την έννοια της διαχείρισης. Η διοίκηση επικεντρώνεται κυρίως σε πλέον πρακτικά ανακύπτοντα ζητήματα, όπως είναι η εκτέλεση διαφόρων καθηκόντων και η διασφάλιση της σωστής λειτουργίας του σχολικού συστήματος (Ιορδανίδης, 2002). Η διαχείριση στον τομέα της εκπαίδευσης είναι ένα σύστημα που βασίζεται στη σωστή διαχείριση όλων των διαθέσιμων πόρων, ανθρώπινων ή υλικών, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι τους οποίους θέτει ένας συγκεκριμένος εκπαιδευτικός οργανισμός. Εκτός από αυτό, θα πρέπει δε να σημειωθεί ότι η ηγεσία αποτελεί επίσης ένα γόνιμο συνδυασμό δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των κοινών δραστηριοτήτων όλων των διοικητικών στελεχών στον τομέα της εκπαίδευσης, ο οποίος θα πρέπει να εξυπηρετεί ορισμένους συγκεκριμένους σκοπούς (Σαΐτης, 2005).

Στο σημείο αυτό, αξίζει να τονιστεί, μεταξύ άλλων, ότι όλοι οι μελετητές συμφωνούν πως η ηγεσία αποτελεί πολύ σημαντική πτυχή όλων των σχολικών μονάδων τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, καθώς η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι δυνατό να προβλεφθεί σε μεγάλο βαθμό. Στον σύγχρονο κόσμο, άλλωστε, δέον όπως λεχθεί ότι συντελείται ένας ιδεολογικός μετασχηματισμός της εκπαίδευσης, σύμφωνα με τον οποίο «η εκπαίδευση αποτελείται όχι μόνο από διάφορες παραγωγικές μονάδες,

σχολεία, αλλά και από δασκάλους, γονείς και διοικητικούς υπαλλήλους» (Harris et al., 2003). Μάλιστα, το καίριο χαρακτηριστικό της ηγεσίας είναι η ικανότητά της να προσφέρει ποιότητα και ο ίδιος ο ηγέτης συμμετέχει σε όλη αυτή τη διαδικασία αφήνοντας στιγμής διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο σε αυτή. Σύμφωνα με τον Καραγιάννη (2014), *«πρόκειται για ένα άτομο που εισάγει διάφορες καινοτομίες, αυξάνει την οργανωτική αποτελεσματικότητα και εξασφαλίζει αποτελεσματική επικοινωνία με τους σημερινούς εκπαιδευτικούς»*.

Η εκπαιδευτική ηγεσία αποτελεί ένα τρόπο άσκησης επιρροής στις απόψεις των άλλων με βάση ένα σαφές όραμα και αξίες. Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, το όραμα αποτελεί ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της ηγεσίας. Για να είναι αποτελεσματική η ηγεσία των σχολικών μονάδων, θα πρέπει να στηρίζεται σε ένα όραμα το οποίο οι ηγέτες επικοινωνούν στην υπόλοιπη σχολική κοινότητα, ενώ παράλληλα και τα συνδεδεμένα με αυτήν μέλη δεσμεύονται να το υλοποιήσουν. Σημειώνεται ότι, μεταξύ άλλων, το πλαίσιο οράματος και οι στόχοι τους οποίους θέτει το σχολείο αποτελούνται από τέσσερα επίπεδα.

Το πλέον βασικό είναι το πρώτο επίπεδο, όπου οι στόχοι που θέτει το σχολείο διαχειρίζονται πάντα σύμφωνα με τις οδηγίες του Υπουργείου Παιδείας. Το δεύτερο βασικό επίπεδο είναι εκείνο το επίπεδο σύμφωνα με το οποίο πρέπει να καθορίζονται οι στόχοι του οράματος το οποίο έχει ο αρχηγός. Το τρίτο επίπεδο αφορά τους εκπαιδευτικούς οι οποίοι συνεργάζονται προκειμένου να πετύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί. Με αυτόν τον τρόπο, οι ηγέτες συνεργάζονται άρρηκτα με ολόκληρη τη σχολική κοινότητα με απώτερο σκοπό να πραγματοποιήσουν το όραμα και τους στόχους τους (Witsilaki and Raptis, 2007).

1.3 Τα πρότυπα της εκπαιδευτικής ηγεσίας

Η εκπαιδευτική ηγεσία βασίζεται κυρίως σε διάφορα εκπαιδευτικά μοντέλα που σχετίζονται με τη διαχείριση σε αυτόν τον τομέα. Οι στόχοι των εταιρειών είναι τόσο διαφορετικοί που τα σχολεία δεν μπορούν να καθοδηγούνται από τις αρχές οι οποίες αφορούν το πλαίσιο των εταιρειών. Ο πλέον συγκεκριμένος στόχος μιας εταιρείας είναι η αύξηση των κερδών και της παραγωγικότητας. Για το λόγο αυτό ακριβώς καταβάλλεται κάθε προσπάθεια εκ μέρους των εργαζομένων σε αυτήν. Ωστόσο, στόχος στις σχολικές μονάδες δεν είναι μόνο η διαμόρφωση και η ανάπτυξη του χαρακτήρα ενός μαθητή, αλλά περαιτέρω η βελτίωση των ικανοτήτων ενός εκάστου μαθητή όπως

επίσης και της διαδικασίας μάθησης στο πλαίσιο του σχολικού περιβάλλοντος, στο οποίο επιτρέπεται η ολότελα αναπτυγμένη προσωπικότητα του ατόμου.

Περαιτέρω, δέον όπως λεχθεί ότι σύμφωνα με τον Bush (2003), «όλες οι σχετικές θεωρίες της εκπαιδευτικής διαχείρισης εκτίθενται σε έξι μοντέλα που υιοθετήθηκαν αρχικά από το βρετανικό εκπαιδευτικό σύστημα». Αυτά τα πρότυπα, σύμφωνα με άλλους, «είναι συλλογικά, τυπικά, πολιτικά, υποκειμενικά, πολιτισμικά και διφορούμενα» (Witsilaki and Raptis, 2007). Αυτές οι θεωρίες έχουν τέσσερα κοινά σημεία. Πρώτον, να συμφωνήσουν για τους στόχους που θέτει κάθε οργανισμός. Στη συνέχεια, σημειώνεται η σημασία και η συνάφεια της οργανωτικής δομής του έργου του κάθε φορέα. Περαιτέρω, η σχέση μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντός του διαδραματίζει καίρια σημασία ενώ, τέλος, η ορθή στρατηγική ηγεσίας την οποία ακολουθεί το ίδρυμα είναι εξαιρετικά σημαντική. Μεταξύ άλλων δε, σημειώνεται ότι πολλοί μελετητές επισημαίνουν ότι οι στόχοι κάθε σχολείου τίθενται από τους ίδιους τους ηγέτες (Witsilaki and Raptis, 2007).

Βέβαια, δέον όπως διευκρινιστεί ότι, παρόλο το γεγονός πως υφίστανται πράγματι ορισμένα κοινά στοιχεία στον τομέα της εκπαίδευσης, αποτελεί ένα πλαίσιο στο οποίο μπορεί να ασκηθεί η εκτελεστική εξουσία, αλλά υφίστανται εν πάση περιπτώσει και κάποιες διαφορές από άλλους οργανισμούς. Για αυτόν ακριβώς το λόγο, στις σχολικές μονάδες πρέπει να εφαρμόζονται αρχές ορθής διαχείρισης και πολλές καινοτομίες (Κατσαρός, 2008).

Ως εκ τούτου, στο πεδίο αυτό διεξάγεται συνεχώς έρευνα για την εξεύρεση νέων, αποτελεσματικών και εναλλακτικών προσεγγίσεων με βάση την εμπειρία που αποκτήθηκε ως αποτέλεσμα των παρατηρήσεων της καθημερινής ζωής στα σχολεία. Επομένως, σύμφωνα με τις σύγχρονες προσεγγίσεις, «οι ερευνητές στρέφονται σε διαφορετικά μοντέλα ηγεσίας στον εκπαιδευτικό χώρο» (Κατσαρός, 2008).

Μάλιστα, ερευνητές όπως οι Bush και Glover (2003) ολοκλήρωσαν μια ταξινόμηση της εκπαιδευτικής ηγεσίας η οποία στηρίχθηκε στα πρότυπα ηγεσίας που είχαν προτείνει οι Leithwood et al. (1999). Βέβαια, μεταξύ και των διαφορετικών υφιστάμενων προτύπων ηγεσίας, δέον όπως σημειωθεί ότι αυτοί οι τύποι εκπαιδευτικής ηγεσίας έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ τους, επομένως είναι τω όντι δύσκολο να επιτευχθεί σαφής διάκριση μεταξύ τους. Μάλιστα, ένα πλέον κλασικό παράδειγμα αυτού του γεγονότος αποτελεί και η ύπαρξη της συναλλακτικού μοντέλου

ηγεσίας και η σχέση του με το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας. Πράγματι, παρόλο που πρόκειται για δύο διαφορετικά μοντέλα ηγεσίας, εντούτοις (Ζαβλάνος, 2003).

1.3.1 Το πρότυπο της παραδοσιακής ηγεσίας

Η παραδοσιακή ηγεσία ως πρότυπο εκπαιδευτικής ηγεσίας βασίζεται σε μια πρακτική η οποία συνεχίστηκε τα τελευταία χρόνια. Η εστίασή της είναι σε αποδεδειγμένους κανόνες που έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικοί και για το λόγο αυτό όλοι οι ηγέτες θα πρέπει να τους υποστηρίζουν. Οι ίδιοι ακολουθούν τους ισχύοντες κανόνες και προσπαθούν να συμμορφωθούν με αυτούς. Σημειώνεται περαιτέρω ότι η παραδοσιακή ηγεσία είναι δυνατόν να χαρακτηριστεί σε κάποιο βαθμό «πατερναλιστική», γι' αυτό και οι εκπαιδευτικοί θεωρούν «πως ο ηγέτης είναι εκείνο το άτομο με τις μεγαλύτερες ικανότητες συγκριτικά με τους ίδιους και, ως εκ τούτου, θαυμάζουν και σέβονται τον ηγέτη» (Θεοφιλίδης, 2012).

1.3.2 Το πρότυπο της χαρισματικής ηγεσίας

Η χαρισματική ηγεσία επικεντρώνεται στον ίδιο τον ηγέτη ως προβαλλόμενο πρότυπο. Οι υφιστάμενοι του πρέπει να ακολουθούν ευσυνείδητα τις αποφάσεις του, ενώ παράλληλα θεωρείται ότι ο ίδιος δεν προβαίνει ποτέ σε λανθασμένες ενέργειες. Οι σχέσεις με τους υφισταμένους είναι προσωπικές, ενώ οι ίδιοι οι υφιστάμενοι είναι σε μεγάλο βαθμό αφοσιωμένοι. Κατ' αυτόν τον τρόπο, ο χαρισματικός ηγέτης επιτυγχάνει τους στόχους του, ακόμη κι αν αυτοί δεν στοχεύουν στη βελτίωση των σχολικών μονάδων (Bush και Glover, 2003).

1.3.3 Το πρότυπο του λογικού ηγέτη

Η λογική ηγεσία βασίζεται πρωτίστως στο γεγονός ότι είναι νόμος, και επομένως όλοι πρέπει να υπακούουν στο νόμο. Εδώ, οι διευθυντές σχολείων ακολουθούν πάντα τους κανόνες. Για το λόγο αυτό δεν τον απασχολεί η υπάρχουσα διδακτική πειθαρχία, αλλά οι κανόνες που ακολουθούν τη θέση του. Σύμφωνα με τους Harris et al. (2003), «εξαιτίας όλων αυτών, οι ενέργειες του αρχηγού είναι υπέρ το δέον περιορισμένες. Αυτό συμβαίνει ακριβώς διότι δεν βασίζεται σε συγκεκριμένο σχέδιο δράσης για σχολικές μονάδες» (Harris et al., 2003).

1.3.4 Το πρότυπο της διοικητικής ηγεσίας

Στο πλαίσιο της διοικητικής ηγεσίας, η ηγεσία είναι σχεδόν «ταυτόσημη» με την έννοια της διοίκησης. Πολλές προσπάθειες έχουν ως στόχο να οδηγήσουν στη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων από την πλευρά των εκπαιδευτικών. Οι περισσότεροι

ερευνητές θεωρούν ότι η συμπεριφορά του ηγέτη εδώ είναι ορθολογική, αλλά η εξουσία δεν είναι συνάρτηση της ιεραρχίας των εκπαιδευτικών μονάδων. Διεξάγεται από μια ποικιλία άτομα υψηλού επιπέδου. Ο Κατσαρός (2008) τονίζει ότι η διευθυντική ηγεσία αφορά πρωτίστως τις ενέργειες κάθε ηγέτη, καθώς και την εστίαση και την προσοχή στους υφισταμένους. «Εφόσον όλα λειτουργούν σωστά, η επιτυχία μιας σχολικής μονάδας είναι δεδομένη» (Witsilaki and Raptis, 2007).

1.3.5 Το πρότυπο της διαπροσωπικής ηγεσίας

Η διαπροσωπική ηγεσία συνδέεται με τη συνοχή και, ακριβώς για το λόγο αυτό, η εστίαση έχει δοθεί στη συνεργασία και τις καλές σχέσεις μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας (Harris, 2005). Αυτός ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας εστιάζει πρωτίστως στη σχέση μεταξύ του ηγέτη, των μαθητών και των δασκάλων και εν γένει με όλα τα μέλη που απαρτίζουν τη σχολική μονάδα. Οι ηγέτες επιθυμούν όλοι να συνεργάζονται και να αλληλο-επιδρούν μεταξύ τους (Harris et al., 2003). Η διαπροσωπική ηγεσία στηρίζεται κυρίως στη διαπροσωπική νοημοσύνη που πηγάζει από την αυτογνωσία, ενώ ταυτόχρονα προωθεί τη συνεργασία μεταξύ των μελών. Στο πρότυπο διαδραματίζει «καίριο ρόλο» η συναισθηματική νοημοσύνη, όπως η αισιοδοξία, η κοινωνικότητα, το κίνητρο και η ενσυναίσθηση. Ο ηγέτης οφείλει να εμπνεύσει, να καινοτομήσει και να πείσει όλους τους υφισταμένους να ακολουθήσουν το όραμά του (Bush, 2008).

1.3.6. Το πρότυπο της κατανεμημένης ηγεσίας

Στην κατανεμημένη ηγεσία, το πρότυπο του ηγέτη «κατανέμεται» σε πολλά άτομα. Έτσι, δεν υπάρχει ενιαίος ηγέτης και η συνεργασία μεταξύ των μελών είναι πολύ σημαντική (Bush, 2003). Οι Harris et al. (2003) διαπιστώνουν ότι μια τέτοια ηγεσία βελτιώνει σημαντικά τις επιδόσεις των μαθητών. Έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματικό σε κάθε σχολικό οργανισμό καθώς οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται και αναλαμβάνουν διαφορετικές πρωτοβουλίες. Ο ηγέτης δεν είναι ποτέ εξωτερικός παρατηρητής, γιατί είναι αυτός που τελικά αξιολογεί κάθε διαδικασία και παίρνει τις τελικές αποφάσεις.

1.3.7. Το πρότυπο της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Η μετασχηματιστική ηγεσία στηρίζεται στη συμμετοχή όλων στην επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων. Πρόκειται δε για ένα τύπο ηγεσίας ο οποίος προσαρμόζεται ώστε να ανταποκριθεί σε όλες τις αναδυόμενες ανάγκες, βελτιώνοντας έτσι σημαντικά τη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Οι ηγέτες εν προκειμένω διαθέτουν πολλές

ικανότητες οι οποίες αυξάνουν την αποτελεσματικότητα του σχολείου. Με αυτόν τον τρόπο, οι ηγέτες δημιουργούν ένα κατάλληλο περιβάλλον για την καλύτερη ανάπτυξη αξιών, ιδεών, προτύπων όπως επίσης και για τη συνεργασία των εκπαιδευτικών (Avalio και Baas, 2004).

1.3.7 Το πρότυπο της συναλλακτικής ηγεσίας

Η συναλλακτική ηγεσία βασίζεται στους ηγέτες που επιδιώκουν να παρέχουν ανταμοιβές προκειμένου να παρακινήσουν τους υφισταμένους. Μεγάλη σημασία στο συγκεκριμένο πρότυπο ηγεσίας διακατέχει το έργο το οποίο εκτελεί εδώ ο ηγέτης. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία του σωστού περιβάλλοντος που περιλαμβάνει εμπιστοσύνη για όλους τους υφισταμένους. Οι υφιστάμενοι κατανοούν τις ανάγκες τους, ενώ θεωρούν ότι η ικανοποίηση των υφισταμένων βελτιώνει την απόδοση της σχολικής μονάδας (Harris, 2005).

Περαιτέρω, αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τους Avalio και Baas (2004), οι παρατηρούμενες συναλλαγές μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων είναι άλλοτε καινοτόμες και άλλοτε εποικοδομητικές. Ο ηγέτης στο συγκεκριμένο πρότυπο φαίνεται πως αντιλαμβάνεται πλήρως τι έχουν να προσφέρουν οι υφιστάμενοί του και είναι ευχαριστημένος μαζί τους (Θεοφιλίδης, 2012).

1.4 Το πρότυπο του διευθυντή- ηγέτη στη σχολική μονάδα

Τον σημαντικότερο ρόλο σε μία σχολική μονάδα φαίνεται πως διαδραματίζει ο διευθυντής, καθώς ο ίδιος είναι υπεύθυνος πρωτίστως για την εύρυθμη λειτουργία, οργάνωση και διαχείριση της σχολικής μονάδας. Για το λόγο αυτό τα καθήκοντά του έχουν διδακτικό, οικονομικό, εκπαιδευτικό, παιδαγωγικό και διοικητικό περιεχόμενο. Οι Day και Sammons (2016) ορθώς έχει επισημάνει ότι ο ρόλος του ηγέτη είναι περίπλοκος και απαιτητικός, αφ' ης στιγμής οι ηγέτες πρέπει να επηρεάζουν και να καθοδηγούν τους ανθρώπους να ακολουθούν την ελεύθερη βούλησή τους. Για το λόγο αυτό, ένας διευθυντής οφείλει να έχει κατά νου τις πέντε κύριες λειτουργίες που πρέπει να εκτελούνται: οργάνωση, ηγεσία, διαχείριση, εκτέλεση και προγραμματισμός. Απώτερος στόχος του είναι η ορθή άσκηση εξουσίας καθ' όλη τη διάρκεια της θητείας του. Στη θέση αυτή του διευθυντή-ηγέτη, η αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας εξαρτάται όχι μόνο από τις επιδεικνυόμενες ικανότητές του, την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων του, αλλά και από τα κατάλληλα κίνητρα τα οποία παρέχει σε όλους.

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2004), «οι ηγέτες είναι πολύ σημαντικά πρόσωπα στην ηγεσία των σχολικών μονάδων. Κάθε διευθυντή ως ηγέτης οφείλει να έχει το δικό του όραμα και σύστημα εργασίας, να ενεργεί επαρκώς, να ορίζει χρονοδιάγραμμα για την επίτευξη των στόχων του και να επιδιώκει συνεργασία με όλα τα μέλη που ανήκουν στη σχολική μονάδα». Ο καθορισμός ενός σχεδίου είναι τόσο σημαντικός για τη μελλοντική λειτουργία του οργανισμού με αποτέλεσμα ο διευθυντής να οφείλει να επικοινωνεί το όραμά του για το σχολείο με πολύ δυναμικό τρόπο.

Όπως σε κάθε οργανισμό στον τομέα της εκπαίδευσης, οι διευθυντές οφείλουν να είναι σε θέση να χρησιμοποιούν σωστά τα μέσα τα οποία έχουν στη διάθεσή τους προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους. Επομένως, για να είναι σε θέση να κατανοήσουν σωστά τις ευθύνες και τα καθήκοντα όλων των εκπαιδευτικών, πρέπει να αντιλαμβάνεται τις προσωπικότητες, τις ικανότητες, τις τάσεις και τα ενδιαφέροντα όλων των εκπαιδευτικών με τους οποίους συναναστρέφεται. Ο ηγέτης σε μία σχολική μονάδα να επικοινωνεί και να συνεργάζεται σωστά με τους υφισταμένους του, συμβάλλοντας αφενός στην επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας και αφετέρου δημιουργώντας ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον (Πασιαρδής, 2004).

Πολυάριθμες μελέτες έχουν αποδείξει ότι τα αποτελεσματικά σχολεία βασίζονται σε ηγέτες οι οποίοι έχουν όραμα και γνωρίζουν την πραγματικότητα του σχολείου. Άλλωστε, σημειώθηκε ότι το όραμα είναι ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό της σχολικής ηγεσίας καθώς συντείνει στον καθορισμό των σωστών στόχων και στη δημιουργία των σωστών σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών. Ένας ηγέτης ο οποίος έχει όραμα και προσπαθεί να το μεταδώσει σε άλλους υφισταμένους δημιουργεί μια σειρά συναισθημάτων στους υφισταμένους, τους παρακινεί να είναι ειλικρινείς και τους δίνει την ευκαιρία να είναι πιο αποτελεσματικοί.

Μάλιστα, δέον όπως σημειωθεί ότι ο διευθυντής που είναι το πρότυπο του σωστού ηγέτη είναι πάντα παρών σε όλη την εκπαιδευτική διαδικασία, αντιμετωπίζει τις δυσκολίες με μεγάλο θάρρος, παίρνει πρωτοβουλίες και ευθύνες, είναι δημιουργικός, ξέρει πώς να κερδίσει την εκτίμηση και το σεβασμό όλων των υφισταμένων του και, ειλικρινά, πρέπει να ενεργεί σε αυτή τη βάση. Για αυτόν ακριβώς το λόγο, άλλωστε, ο ηγέτης οφείλει να είναι αμερόληπτος για να αξιολογεί σωστά το έργο που επιτελείται εντός της εκπαιδευτικής μονάδας, να αναπτύσσει κατάλληλες διαπροσωπικές σχέσεις

με συναδέλφους, αλλά και να τον εμπιστεύονται, να τον ενθαρρύνουν και να εκδηλώνει πρωτοβουλία (Λαϊνάς, 2000).

Επομένως, προκειμένου να είναι αποτελεσματικός ο προϊστάμενος, πρέπει πρώτα από όλα να κατευθύνει και να συντονίζει όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας ώστε να συνεργάζονται μεταξύ τους και να υπάρχει θετικό κλίμα μεταξύ τους. Το καθήκον του ηγέτη είναι να υποστηρίζει και να καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς ώστε να μπορούν να εφαρμόζουν κατάλληλες μεθόδους διδασκαλίας στους μαθητές τους. Πρέπει να έχει την ικανότητα να καινοτομεί, να εμπνέει και να παρακινεί τους υφισταμένους του. Τέλος, η παρουσία αυτών των διαχειριστικών δεξιοτήτων στο πρόσωπο του διευθυντή έχει μεγάλη σημασία και σε συνδυασμό με τις προσωπικές ικανότητες που διαθέτει, τον βοηθά να ανταποκριθεί στα πολύ υψηλά καθήκοντα που αναλαμβάνει.

2^ο Κεφάλαιο: Η εννοιολογική προσέγγιση της σχολικής ηγεσίας

2.1 Η εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας στα πλαίσια της σχολικής μονάδας

Όσον αφορά την εννοιολογική προσέγγιση της σχολικής ηγεσίας, είναι βέβαιο πως δεν μπορεί να υπάρξει καθολικός ορισμός της σχολικής επίδοσης καθώς τα σχολεία αποτελούν πολύπλοκα συστήματα με πολλαπλούς σκοπούς και εξαρτώνται άμεσα από το σχολικό περιβάλλον (Πασιαρδής, 2015). Απώτερος σκοπός κάθε εκπαιδευτικού συστήματος αποτελεί δε η πρόοδος και η επιτυχία των μαθητών (Πασιαρδής, 2015). Ένας ορισμός της σχολικής επίδοσης αναφέρεται στο ότι ένα σχολείο καθίσταται αποτελεσματικό περιβάλλον αναπαραγωγής σωστών προτύπων εφόσον και οι μαθητές του επιδιώκουν την πλήρη ανάπτυξη της προσωπικότητάς τους. Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) φαίνεται πως συμφωνεί επίσης με αυτόν τον ακριβή ορισμό. Σύμφωνα με τον ίδιο, η πραγματικότητα στον σχολικό χώρο εξαρτάται από το πώς αναπτύσσονται οι μαθητές του σε συναισθηματικό, κοινωνικό και γνωστικό επίπεδο, ενώ καίριο ρόλο διαδραματίζει σε κάθε περίπτωση και η οικογενειακή, η κοινωνική και η οικονομική κατάσταση του περιγύρου των παιδιών, δηλαδή οι εν γένει συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον τους (ΟΟΣΑ, 2015).

Μολαταύτα, αξίζει να λεχθεί ότι ο ΟΟΣΑ (2015) καθορίζει όλα τα στοιχεία τα οποία πρέπει να ισχύουν για όλες τις σχολικές μονάδες προκειμένου να βελτιωθούν οι επιδόσεις των μαθητών αλλά και να αυξηθεί περαιτέρω η αποτελεσματικότητά τους. Τα σχολεία, σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να βοηθήσουν τους μαθητές να αποκτήσουν όλες τις απαραίτητες δεξιότητες καθώς επίσης και τα προσόντα προκειμένου να

καταστούν ανταγωνιστικοί στην αγορά εργασίας και να ενταχθούν μετέπειτα στην κοινωνία. Ιδιαίτερη σημασία έχει η δημιουργία πολιτών οι οποίοι είναι σε θέση να συμμετέχουν στη διεθνή κοινότητα. Κατά συνέπεια, σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (2015), η εκπαίδευση πρέπει να έχει ως απώτερο στόχο τη διαμόρφωση συγκεκριμένων συμπεριφορών στους μαθητές, καθώς επίσης και αξιών οι οποίες μπορούν να δώσουν νόημα στη ζωή των μαθητών και να τους καταστήσουν ανεξάρτητες προσωπικότητες.

2.2 Η εννοιολογική προσέγγιση της σχολικής αποδοτικότητας στα πλαίσια της σχολικής μονάδας

Σύμφωνα με τους σύγχρονους επιστήμονες, η έννοια της αποδοτικότητας πάντα αλληλοεπιδρούσε με την ποιότητα και παρά τις διαφορές τους, η αποδοτικότητα στα πλαίσια της σχολικής μονάδας και ευρύτερα στον τομέα της εκπαίδευσης είναι σε θέση να οδηγήσει στη σωστή λειτουργία και βελτίωση οποιουδήποτε οργανισμού. Αυτές οι δύο έννοιες θα πρέπει να αλληλοσυμπληρώνονται, καθότι άνευ ποιότητας δεν μπορεί να υπάρξει αποδοτικότητα στις σχολικές επιδόσεις και τούμπαλιν. Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης σχετίζεται με την επίτευξη των στόχων που θέτει η εκπαίδευση (ΟΟΣΑ, 2015).

Από την άλλη, βέβαια, η ποιότητα συνυφαίνεται με την πνευματική και ηθική ανάπτυξη όλων των παιδιών, την επιτυχία στην επίτευξη στόχων και την κάλυψη των αναγκών όλων των μελών της σχολικής μονάδας. Θα πρέπει να σημειωθεί δε ότι η συνεχής βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης αποτελεί σε κάθε περίπτωση σημαντική προτεραιότητα, ιδιαίτερα στην σύγχρονη κοινωνία, αφού αυτό μπορεί να οδηγήσει σε πρόοδο όχι μόνο στα σχολεία, αλλά και στο κοινωνικό σύνολο (Πασιαρδής, 2015).

Είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστεί με ακρίβεια η «αποτελεσματικότητα» ενός σχολείου. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, κατά κανόνα, είναι τα οργανωτικά χαρακτηριστικά που μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχία. Όπως κάθε εκπαιδευτική διαδικασία, έτσι ακριβώς και η αποτελεσματικότητα του σχολείου δεν στοχεύει πάντα στο ίδιο πράγμα. Για μία πληρέστερη κατανόηση του όρου, είναι σημαντικό να αποσαφηνιστεί το εννοιολογικό πλαίσιο που περιλαμβάνει τη σχολική αποτελεσματικότητα (Wikeley & Murillo, 2005). Σημειώνεται ότι η σχολική επίδοση περιγράφει κυρίως την επίτευξη των σχολικών στόχων (Scheerens, 2000). Στο πλαίσιο αυτό, οργανισμοί όπως οι σχολικές μονάδες είναι σε θέση να επιτύχουν όλους τους στόχους τους με τις σωστές μεθόδους. Σύμφωνα με τους Καρατζιά-Σταυλιώτη &

Λαμπρόπουλο (2006), «η απόδοση αποτελεί ένα μέτρο της ικανότητας ενός οργανισμού να επιτύχει τους στόχους του».

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, η «αποτελεσματικότητα δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί με ακρίβεια ακριβώς διότι ως έννοια να είναι πολυδιάστατη» (Καρατζιά-Σταυλιώτη & Λαμπρόπουλο (2006). Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα του σχολείου, αυτή η δυσκολία δυσχεραίνεται από το γεγονός ότι αυτή η έννοια τροποποιείται σε μεγάλο βαθμό από δασκάλους, μαθητές, γονείς, κοινωνικούς φορείς και πολιτικούς. Κατά συνέπεια, στη σύγχρονη βιογραφία, η αποτελεσματικότητα του σχολείου συνυφαίνεται άμεσα με τις αλλαγές που συντελούνται μέσα σε κάθε οργανισμό. Η ικανότητα δε προσαρμογής στην αλλαγή μπορεί να καθορίσει την αποτελεσματικότητά του σχολικού περιβάλλοντος. Πρόκειται για μια πολύ δυναμική διαδικασία που μπορεί να οδηγήσει σε νέες αλλαγές σε κάθε σχολική μονάδα για την επίτευξη στόχων (Πασιαρδής, 2006).

Περαιτέρω, έχει καταστεί σαφές ότι η αποτελεσματικότητα μιας σχολικής μονάδας είναι μια έννοια που έχει επανειλημμένα κεντρίσει το ενδιαφέρον των ερευνητών ιδίως στον τομέα της εκπαίδευσης, καθότι αφορά πολλαπλές πτυχές του σύγχρονου σχολείου και ορίζει όλα τα στοιχεία που θεωρούνται θεμελιώδη για την επίτευξη των στόχων του. Μάλιστα, η σχολική αποτελεσματικότητα βασίζεται σε «τέσσερις αρχές».

Πρώτον, όλοι οι μαθητές θα πρέπει να είναι σε θέση να συμμετέχουν στη μάθηση και να υποστηρίζονται σε ένα κατάλληλο σχολικό περιβάλλον. Η αποτελεσματικότητα δε αφορά την παροχή «ίσων ευκαιριών μάθησης» για όλους τους μαθητές, ανεξαρτήτως οιασδήποτε κοινωνικοοικονομικής τους κατάστασης. Τέλος, η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας εξαρτάται άρρηκτα από τις παιδαγωγικές τακτικές οι οποίες χρησιμοποιούνται και τη σωστή ηγεσία στο χώρο της εκπαίδευσης.

Σημειώνεται δε πως οι ανωτέρω αρχές επικεντρώνονται όχι μόνο στις ευκαιρίες για όλους τους μαθητές, αλλά και στην ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας μέσω της ιδιαίτερως σημαντικής εκπαιδευτικής ηγεσίας η οποία μπορεί να καθοδηγήσει τις σχολικές μονάδες στην επίτευξη των στόχων τους, ενώ συγχρόνως συντείνει επίσης στον καθορισμό της αποτελεσματικότητας μιας σχολικής μονάδας. Η υιοθέτηση των αρχών της διαχείρισης της σχολικής απόδοσης δεν είναι μια εύκολη απόφαση στη σημερινή εκπαίδευση, ωστόσο καθίσταται απαραίτητη. Αυτό είναι εκ των ων ουκ άνευ (Πασιαρδής, 2015).

2.3 Αλληλοεπίδραση σχολικής επίδοσης και αποτελεσματικότητας

Οι όροι «αποτελεσματικότητα» και «επίδοση» χρησιμοποιούνται ευρέως ιδίως στον τομέα της εκπαίδευσης. Και οι δύο αυτές έννοιες είναι πολύ κοινές στα εκπαιδευτικά ιδρύματα και συνδέονται με τις δραστηριότητές τους. Πρέπει να σημειωθεί δε ότι ο όρος αποτελεσματικότητα συχνά ταυτίζεται με τον όρο επίδοση, αν και αυτό δεν είναι το ίδιο. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι η εκπαίδευση εκσυγχρονίζεται συνεχώς ιδίως λόγω της χρήσης των νέων τεχνολογιών και προσπαθεί να επιλύσει ανακύπτοντα προβλήματα στη σύγχρονη κοινωνία. Η σχολική επίδοση ως έννοια αξιολογείται συνεχώς, ενώ παράλληλα ως αποτέλεσμα, η λειτουργία της εκπαίδευσης συχνά περιγράφεται με οικονομικούς όρους. Στα πλαίσια της εκπαιδευτικής διαδικασίας, οι όροι «αποτελεσματικότητα» και «επίδοση» είναι ιδιαίτερος εξειδικευμένοι, καθότι εν τοις πράγμασι ανταποκρίνονται στις ανάγκες της σύγχρονης εκπαίδευσης (Καραντζιά και Σταυλιώτης, 1999).

Μάλιστα δε, αξίζει να λεχθεί ότι και οι δύο αυτές έννοιες σχετίζονται με τη λειτουργία ενός οργανισμού, ιδιαίτερα με τον τρόπο με τον οποίο οι εισροές του μεταφράζονται σε αποτελέσματα. Φυσικά, οι σχολικές μονάδες είναι συστήματα, άρα υφίστανται εισροές και εκροές. Η διαδικασία του μετασχηματισμού τους αποτελείται από διαφορετικές εκπαιδευτικές προσεγγίσεις, το ίδιο το πρόγραμμα σπουδών και τις συνθήκες που καθορίζουν τη μεταφορά της γνώσης. Ως εκ τούτου, κατά εύλογη συνέπεια, θα μπορούσε να λεχθεί ότι οι έννοιες της αποτελεσματικότητας και της επίδοσης διαδραματίζουν αξιοσημείωτο ρόλο στην εκπαιδευτική διαδικασία εν γένει ως προς την λειτουργία της. Στο πλαίσιο αυτό, ο ρόλος της αποτελεσματικής ηγεσίας αποτελεί η εφαρμογή μιας υγιούς εκπαιδευτικής πολιτικής με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας κάθε εκπαιδευτικού ιδρύματος με τη μεγιστοποίηση της αξιοποίησης των υπάρχοντων ανθρώπινων και υλικών πόρων (Καραντζιά και Σταυλιώτης, 1999).

2.4 Η έννοια της βελτίωσης στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος

Μια άκρως σημαντική πτυχή της αποτελεσματικής σχολικής εκπαίδευσης είναι η έννοια της βελτίωσης στα πλαίσια της σχολικής μονάδας, μια έννοια η οποία πρωτοεμφανίστηκε το 1979, ως κίνημα με απώτερο σκοπό τη βελτίωση του σχολείου ως μονάδα παραγωγής. Το συγκεκριμένο κίνημα σχετίζεται, αλλά δεν ταυτίζεται πλήρως με το αποτελεσματικό σχολικό περιβάλλον. Η σχολική βελτίωση αφορά εγγενώς την αποτελεσματικότητα, πλην όμως εστιάζει σε άλλες διαστάσεις. Ειδικότερα, μάλιστα, η σχολική επίδοση «εστιάζεται» κυρίως στο ίδιο το σχολείο, την

οργάνωσή του και τα αποτελέσματα των μαθητών. Η βελτίωση του σχολείου, από την άλλη πλευρά, αφορά πρωτίστως τους εκπαιδευτικούς και τις σχολικές διαδικασίες. Η διαφορά ότι η σχολική επίδοση έγκειται στην επίτευξη μέσης επίδοσης και στην εύρεση τρόπων επίτευξής της ενώ η σχολική βελτίωση αφορά κυρίως στον τρόπο με τον οποίο οφείλουν να ακολουθήσουν οι μαθητές για να επιτύχουν (Πασιαρδής, 2015). Βέβαια, η σχολική βελτίωση «είναι δυνατόν να θεωρηθεί ως παράγοντας της σχολικής επίδοσης καθώς συνδέεται με τις αλλαγές που πρέπει να κάνουν όλοι οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί» (Πασιαρδής, 2015).

2.5 Τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού σχολικού περιβάλλοντος

Όχι μόνο τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να περιέχει ένα αποτελεσματικό σχολείο, αλλά και ο τρόπος επίτευξής του, παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον για τους κύριους φορείς της μαθησιακής διαδικασίας, ήτοι τους εκπαιδευόμενους και τους εκπαιδευτικούς. Εκτός από αυτούς, με το θέμα αυτό ασχολούνται τόσο οι γονείς, όσο και διάφοροι κρατικοί φορείς. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι επηρεάζεται σχεδόν ολόκληρο το σχολείο επειδή ακριβώς ως έννοια (Λαϊνάς, 2000). Ένας αριθμός μελετών έχει διεξαχθεί για τον εντοπισμό όλων των χαρακτηριστικών που θεωρούνται απαραίτητα για να είναι αποτελεσματικά τα σχολεία. Η πρώτη μελέτη έγινε από τον Edmonds (1979), σύμφωνα με τον ίδιο, υπάρχουν τέσσερις κύριοι παράγοντες που οδηγούν σε ένα αποτελεσματικό σχολείο.

- i. καλή διαχείριση,
- ii. σχολικό κλίμα το οποίο ευνοεί τις επιδόσεις των μαθητών,
- iii. υψηλές προσδοκίες των μαθητών,
- iv. σαφές πλαίσιο για την αξιολόγηση των παιδιών και έμφαση στην απόκτηση συγκεκριμένων εκπαιδευτικών δεξιοτήτων από τους μαθητές.

Μια μελέτη του Sergiovanni (1991) υποστηρίζει ότι «οι αποτελεσματικές σχολικές μονάδες πρέπει πρώτα από όλα να εστιάζουν στους ίδιους τους μαθητές και να προσφέρουν ανεπαρκή εκπαιδευτικά προγράμματα». Στο πλαίσιο αυτό, βέβαια, η συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων στη σχολική κοινότητα είναι απαραίτητη (Μπουραντάς, 2005). Από την άλλη, βέβαια, ο Sherens (1992) επισημαίνει, με βάση την έρευνά του, ότι μεταξύ των απαραίτητων παραγόντων προκειμένου να θεωρηθεί ένα σχολείο αποτελεσματικό είναι:

Πρώτον, είναι η εστίαση στην επιτυχία και τη συνεργασία όλων όσων εμπλέκονται στη μαθησιακή διαδικασία. Οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να παρακολουθούν συνεχώς την πρόοδο των μαθητών, να υποστηρίζουν τους γονείς των μαθητών, να διαχειρίζονται αποτελεσματικά το χρόνο και να εφαρμόζουν την πλέον κατάλληλη εκπαιδευτική ηγεσία η οποία εξασφαλίζει «ίσες ευκαιρίες μάθησης» για όλα τα παιδιά. Ιδιαίτερη σημασία έχουν δε επίσης οι εξωτερικές επιρροές, τα υλικά και φυσικά χαρακτηριστικά του σχολείου, η εμπειρία των εκπαιδευτικών όπως επίσης και το περιεχόμενο της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Περαιτέρω, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο Scheerens (1992) επισημαίνει ότι οι δείκτες οι οποίοι καθορίζουν την αποτελεσματικότητα ενός σχολείου αναλύονται παρακάτω:

- i. Ο πρώτος δείκτης αφορά την επαγγελματική ηγεσία καθώς οι στόχοι που θέτουν οι διευθυντές των σχολείων βασίζονται σε κοινές αξίες και αφορούν ολόκληρη τη σχολική μονάδα. Οι ηγέτες είναι ως επί το πλείστον υπεύθυνοι για την ανάπτυξη κατάλληλων προγραμμάτων τα οποία εμπλέκουν όλους τους εκπαιδευτικούς στη διαχείριση της σχολικής μονάδας.
- ii. Ο δεύτερος δείκτης είναι ένα κοινό όραμα και κοινή ρύθμιση στόχων. Όλοι σε ένα αποτελεσματικό σχολείο εργάζονται προς έναν κοινό στόχο και αισθάνονται προσγειωμένοι στις ίδιες αξίες. Μεταξύ των εκπαιδευτικών επικρατεί η συνεργασία και η συντροφικότητα. Είναι σημαντικό το προσωπικό να διαχειρίζεται μια σειρά από ζητήματα ποιοτικής σχολικής ζωής στο πλαίσιο αποτελεσματικών σχολείων. Λαμβάνονται πάντα υπόψη οι απόψεις των καθηγητών και όλου του προσωπικού
- iii. Ο τρίτος δείκτης αφορά κυρίως το κατάλληλο περιβάλλον μάθησης. Σε ένα αποτελεσματικό σχολείο δεν υφίσταται χάος, αλλά κυρίως ηρεμία που οδηγεί στην αποτελεσματικότητα.
- iv. Ο τέταρτος δείκτης είναι ότι πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη μάθηση και τη διδασκαλία. Μάλιστα, ένας πολύ σημαντικός παράγοντας είναι ο χρόνος που αφιερώνουν οι μαθητές για να εργαστούν σε διαφορετικά θέματα ή που σχετίζονται με το περιεχόμενο της μελέτης και της εργασίας τους. Όλα εξαρτώνται από το χρόνο που χρειάζεται για να μειωθούν όλοι οι εξωτερικοί περισπασμοί.
- v. Ο πέμπτος δείκτης δε αφορά κυρίως στις αποτελεσματικές μεθόδους διδασκαλίας. Είναι η ποιότητα της διδασκαλίας, η οποία εξαρτάται άμεσα

από την ποιότητα των εκπαιδευτικών, η οποία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα των σχολείων. Σημαντικό χαρακτηριστικό της διδασκαλίας για να είναι αποτελεσματική είναι η σωστή οργάνωση από τους εκπαιδευτικούς σε καθημερινή βάση και ο ολοκληρωμένος προγραμματισμός πριν από τα μαθήματα που οι ίδιοι οφείλουν να διδάξουν. Άλλωστε, τα μαθήματα τα οποία διδάσκονται πρέπει να διεξάγονται με δομημένο τρόπο.

- vi. Ο έκτος δείκτης σχετίζεται με τις υψηλές προσδοκίες. Για να ανταποκριθούν οι μαθητές στις προσδοκίες τους, οι ίδιοι οι δάσκαλοι πρέπει να επιδείξουν υψηλό επίπεδο διδασκαλίας και να δείξουν τι αναμένεται από αυτούς. Στην πραγματικότητα, οι δάσκαλοι είναι σε θέση να έχουν πολύ θετική επιρροή στους βαθμούς των παιδιών. Οι υψηλές προσδοκίες σχετίζονται σίγουρα με το σχολικό περιβάλλον και το πόσο καλά μπορούν οι δάσκαλοι να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των παιδιών.
- vii. Ο έβδομος δείκτης αφορά τη θετική ενίσχυση για τους μαθητές. Αυτή η θετική ενίσχυση συνδέεται με πειθαρχία και ανατροφοδότηση. Η πειθαρχία είναι πολύ σημαντική για την αποτελεσματική λειτουργία των σχολείων. Μάλιστα, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι εντολές πρέπει να είναι πάντα συνεπείς, οι κανόνες πρέπει να είναι σαφείς και η «τιμωρία» δεν πρέπει να εφαρμόζεται ως κανόνας σε καμία περίπτωση. Η ανατροφοδότηση μπορεί να επιτευχθεί με την αναγνώριση και τον έπαινο κάθε μαθητή για όλες τις προσπάθειές του. Η ανταμοιβή και η ανατροφοδότηση έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στις επιδόσεις των μαθητών από τον έλεγχο και την κριτική.
- viii. Ο όγδοος δείκτης συνυφαίνεται στη συνεχή παρακολούθηση της προόδου των μαθητών. Οι εκπαιδευτικοί δε οφείλουν να ανακαλύψουν τους διάφορους μηχανισμούς παρακολούθησης της προόδου των παιδιών που είναι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των αποτελεσματικών σχολείων. Μάλιστα, η μορφή της αξιολόγησης μπορεί να είναι τυπική ή άτυπη και δεν αφορά μόνο τη μάθηση αλλά και τη διδασκαλία. Η απόδοση του παιδιού επηρεάζεται πάντα από την παρουσία ελέγχων. Ουσιαστικά, τα «τεστ» επίδοσης μπορούν να δείξουν εάν οι μαθητές κατανοούν τους στόχους του σχολείου και την πρόδό τους.
- ix. Ο ένατος δείκτης αναφέρεται στην τήρηση των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων των μαθητών. Τα σχολεία είναι πραγματικά αποτελεσματικά

όταν υπάρχει τέτοιος σεβασμός και εφόσον τα παιδιά μπορούν να συμμετέχουν στη σχολική ζωή. Οι μαθητές αυτού του σχολείου έχουν το δικαίωμα να ελέγχουν τη μάθησή τους για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα και ως εκ τούτου δέον όπως να προσαρμόζουν τη σχολική τους ζωή με φυσικό τρόπο, σεβόμενοι πάντα τους περιορισμούς συμπεριφοράς. Ο αυτό-σεβασμός και η αυτό-εκτίμηση του μαθητή φαίνεται στον τρόπο με τον οποίο ο εκπαιδευτικός μπορεί να επικοινωνήσει μαζί του.

- x. Ο δέκατος δείκτης συνυφάινεται με τη σχέση σχολείου και οικογενειακού περιβάλλοντος. Η επικοινωνία μάλιστα μεταξύ της σχολικής μονάδας και οικογενειακού περιβάλλοντος μπορεί να βελτιώσει τις επιδόσεις των μαθητών. Τα αποτελεσματικά σχολεία ενισχύουν τις συνεργασίες γονέων και τη συμμετοχή στη μαθησιακή διαδικασία. Οι εκπαιδευτικοί στο πλαίσιο αυτό και οι γονείς έχουν σίγουρα ορισμένες προσδοκίες από τους μαθητές τους.
- xi. Ο ενδέκατος δείκτης σχετίζεται δε με το ότι το σχολείο λειτουργεί «ως μαθησιακός οργανισμός». Το σχολείο οφείλει να είναι ένας μαθησιακός οργανισμός στον οποίο όχι μόνο οι μαθητές αλλά και οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί μαθαίνουν συνεχώς.
- xii. Ο δωδέκατος δείκτης αφορά κυρίως τους δεσμούς μεταξύ σχολείων και οργανισμών. Για την αντιμετώπιση και επίλυση των διαφόρων δυσκολιών που υφίστανται στο σχολείο είναι πολύ σημαντική η συνεργασία και η επικοινωνία της σχολικής μονάδας για την ενημέρωση της κοινωνίας. Με αυτόν τον τρόπο, δημιουργείται το κατάλληλο κλίμα, διαμορφώνεται η σωστή κουλτούρα και αυξάνεται η αποτελεσματικότητα του σχολείου.
- xiii. Ο δέκατος τρίτος δείκτης είναι η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και των οικονομικών. Η υποδομή εφοδιαστικής, όπως εργαστήρια, βιβλιοθήκες και τεχνολογία είναι πολύ σημαντική για το σχολικό τμήμα. Όλη η σχολική ζωή πρέπει να οργανωθεί με βάση ορισμένα κριτήρια της σημασίας των δραστηριοτήτων και της διαθεσιμότητας εναλλακτικών προγραμμάτων και σχολικών προγραμμάτων. Όλα αυτά βασίζονται σε υπάρχοντα μέσα ώστε να επιτευχθούν όλοι οι στόχοι και το σχολείο να γίνει πιο αποτελεσματικό.

3ο Κεφάλαιο: Το σχολικό κλίμα και η ηγεσία

3.1 Εισαγωγή στην έννοια του σχολικού κλίματος

Σύμφωνα με τα ευρήματα πρόσφατων μελετών, το σχολικό κλίμα ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες (Brookover, 1990). Εξαρτάται από τα άτομα που το απαρτίζουν, δηλαδή από τον διευθυντή, τους δασκάλους και τους μαθητές, οι οποίοι εκφράζουν τους κανόνες, τους στόχους, τις σχέσεις, την εκπαίδευση, τη μάθηση, καθώς και τις οργανωτικές δομές που συνθέτουν μια σχολική μονάδα.

Λόγω του γεγονότος ότι οι ακαδημαϊκοί έχουν δώσει σημαντική έμφαση στην έννοια του «σχολικού κλίματος εργασίας», έχει αναπτυχθεί αρκετή έρευνα για αυτή την έννοια. Η κουλτούρα κάθε σχολείου ξεχωριστά χρησιμεύει ως το καθοριστικό χαρακτηριστικό του και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην προσωπική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του καθώς και των μαθητών του και, ευρύτερα, όλων των συστατικών του. Οι μαθητές μπορούν να το δουν είτε ως ένα σύνολο κατευθυντήριων γραμμών και σημείων αναφοράς (Brookover, 1980), ή ως το εκπαιδευτικό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσουν την ταυτότητά τους και αποκτούν γνώσεις με τη βοήθεια των εκπαιδευτών τους (Moos, 1979). Μεταγενέστερες ερμηνείες επισημαίνουν ότι το σχολικό κλίμα διαμορφώνεται από την ιδιαιτερότητα κάθε σχολικής μονάδας ή από το ψυχοκοινωνικό περιβάλλον στο οποίο εργάζονται οι εκπαιδευτικοί. Και οι δύο αυτοί παράγοντες έχει αποδειχθεί ότι έχουν επίδραση στο σχολικό κλίμα. Ο Brown (2018) υποστηρίζει ότι η ψυχολογική σύνθεση των εκπαιδευτικών έχει άμεσο αντίκτυπο στο κλίμα της τάξης. Πολλοί ειδικοί είναι της άποψης ότι το κλίμα του σχολείου έχει σημαντικό αντίκτυπο στη στάση των εκπαιδευτικών, στα επίπεδα ενθουσιασμού και στα επίπεδα παραγωγικότητας όταν πρόκειται για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Μερικοί πιο πρόσφατοι ορισμοί υποστηρίζουν ότι το σχολικό κλίμα είναι η ατμόσφαιρα που κυριαρχεί σε κάθε εκπαιδευτική μονάδα και σχετίζεται με εκείνους που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία (Sergiovanni & Starratt, 2002) και ότι είναι ένα σύνολο αξιών. Άλλοι ορισμοί υποστηρίζουν ότι το σχολικό κλίμα είναι η ατμόσφαιρα που κυριαρχεί σε κάθε εκπαιδευτική μονάδα και σχετίζεται με όσους εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία. Είναι η ποιότητα και ο χαρακτήρας ενός σχολείου όπως γίνεται αντιληπτός από τους ανθρώπους που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία.

3.2 Διαφορές στο σχολικό κλίμα και πολιτισμικές διακυμάνσεις στο σχολικό κλίμα και τον πολιτισμό

Οι όροι «σχολική κουλτούρα» και «σχολικό περιβάλλον» συχνά συγχέονται μεταξύ τους, παρά το γεγονός ότι αναφέρονται σε ξεχωριστές πτυχές των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (Πασιάρδη, 2001). Το περιβάλλον μιας σχολικής μονάδας είναι μια περιγραφή των προοπτικών και των συναισθημάτων των συστατικών της, ενώ η κουλτούρα ενός οργανισμού αποτελείται από τα ιδανικά που του προσδίδουν τη μοναδική του ταυτότητα (Τσολακίδης, 2010).

Σε αντίθεση με το κλίμα του σχολείου, η κουλτούρα αποτελείται από τέσσερις διακριτές βαθμίδες: η πρώτη βαθμίδα αποτελείται από τις δημιουργίες του οργανισμού· η δεύτερη βαθμίδα αποτελείται από τις ευκαιρίες που έχει το ανθρώπινο δυναμικό μέσα στο σχολείο· η τρίτη βαθμίδα αποτελείται από τις αρχές που καθοδηγούν τον οργανισμό· και η τέταρτη βαθμίδα αποτελείται από την αποζημίωση που λαμβάνει ο οργανισμός (Sergiovanni & Starratt, 1993). Ταυτόχρονα, θεωρείται ότι ο πολιτισμός αποτελείται από θεμελιώδεις αξίες που μεταβιβάζονται από τα παλαιότερα μέλη του σχολείου στα νεότερα μέλη και ότι ο πολιτισμός είναι αυτό που διαμορφώνει την εικόνα που προβάλλει το σχολείο στον υπόλοιπο κόσμο.

3.3 Σχολικό κλίμα και σχολικό περιβάλλον

Πολλές εναλλακτικές ερμηνείες έχουν παρουσιαστεί όλα αυτά τα χρόνια για τον καθορισμό των κατηγοριών του σχολικού κλίματος. Οι πιο σημαντικές από αυτές τις ερμηνείες είναι αυτές των Halpin and Croft (1967), Hoy & Clover (1986). Με την πάροδο των ετών, έχουν δοθεί πολλές διαφορετικές ερμηνείες. Όσον αφορά τις κατηγορίες, υπάρχουν συνολικά έξι από αυτές και έχουν ως εξής (Halpin, 1967, σελίδες 5-25):

- i. το ανοικτό εκπαιδευτικό περιβάλλον,
- ii. το αυτόνομο εκπαιδευτικό περιβάλλον,
- iii. το ελεγχόμενο εκπαιδευτικό περιβάλλον,
- iv. το οικείο εκπαιδευτικό περιβάλλον,
- v. το πατερναλιστικό εκπαιδευτικό περιβάλλον,
- vi. το κλειστό εκπαιδευτικό περιβάλλον (Halpin, 1967).

Η αυθεντικότητα κάθε εμπλεκόμενου ατόμου αποτελεί κρίσιμο στοιχείο του ανοικτού περιβάλλοντος. Οι εκπαιδευτικοί υποστηρίζονται στο έργο τους από διευθυντές και τόσο οι διευθυντές όσο και οι εκπαιδευτικοί καλούνται να συνεργάζονται και να

αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Όταν υπάρχει ανεξάρτητη ατμόσφαιρα σε ένα σχολείο, ικανοποιούνται οι κοινωνικές απαιτήσεις των μελών του (Halpin, 1967) και ελάχιστος έως καθόλου έλεγχος ασκείται στους δασκάλους (Αποστολάκης, 2015). Μέσα στο ασφυκτικό περιβάλλον, οι εκπαιδευτικοί πιέζονται να ενεργήσουν για χάρη του οργανισμού και όχι για να επιδιώξουν την ικανοποίηση των προσωπικών τους συμφερόντων.

Ένα από τα πιο αξιοσημείωτα χαρακτηριστικά των σχολείων που έχουν μια ζεστή και φιλόξενη ατμόσφαιρα είναι η εγκάρδια σχέση που υπάρχει μεταξύ του διευθυντή και του διδακτικού προσωπικού. Από την άλλη, μια σχολική μονάδα λέγεται ότι έχει πατερναλιστικό κλίμα εάν ο διευθυντής ενεργεί με εγωκεντρικό, εγωιστικό τρόπο και δεν ενδιαφέρεται να καλλιεργήσει μια ατμόσφαιρα συνεργασίας.

Μετά από αυτό, οι Hoy και Clover (1986) συζήτησαν τα πολλά είδη σχολικού κλίματος και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν τέσσερις διαφορετικοί τύποι σχολικού κλίματος. Σύμφωνα με τους Hoy και Clover (1986, σελίδες 93-110), αυτά είναι:

- i. κλίμα που είναι ανοιχτό,
- ii. κλίμα που είναι κλειστό,
- iii. κλίμα που είναι σχεδόν κλειστό και
- iv. κλίμα που ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή (Hoy & Clover, 1986).

Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των ανοιχτών και κλειστών σχολικών κλιμάτων. Στη σχεδόν κλειστή ατμόσφαιρα του σχολείου, οι διευθυντές δεν βοηθούν τους δασκάλους και δεν ενθαρρύνουν τη συνεργασία και οι ίδιοι οι δάσκαλοι εμφανίζονται αδιάφοροι. Οι εκπαιδευτικοί είναι πιο πιθανό να αναλάβουν την πρωτοβουλία και να κάνουν το δικό τους πράγμα σε ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή.

Η έρευνα του Πασιάρδη (2004), ο οποίος διακρίνει τρεις μορφές σχολικής ατμόσφαιρας, συμπεριλαμβανομένης της τυπικής-απρόσωπης, της άτονης και της τυπικής-προσωπικής, είναι μια από τις πιο πρόσφατες μελέτες που πρέπει να διεξαχθούν (Πασιάρδης, 2004, σελ.124).

Οι εκπαιδευτικοί δεν συνεργάζονται ούτε επικοινωνούν με τους διευθυντές τους στο τυπικό πρόσωπο περιβάλλον. Λόγω της θλιβερής ατμόσφαιρας, η μαθησιακή διαδικασία παρεμποδίζεται επειδή οι συμμετέχοντες είναι ανίδεοι για τις ευθύνες τους. Συμπερασματικά, ο συνδυασμός επαγγελματικής και χαλαρής ατμόσφαιρας προάγει τη

συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών και ενθαρρύνει τη συμμετοχή τους στην εκπαιδευτική μεταρρύθμιση (Πασιάρδης, 2004).

3.4 Παράγοντες που επηρεάζουν το σχολικό κλίμα

Υπάρχουν διάφορα στοιχεία που παίζουν ρόλο στην ανάπτυξη του κλίματος στα σχολεία, τα οποία έχουν αντίκτυπο στο πόσο καλά λειτουργούν τα σχολεία. Οι μαθητές, καθώς και οι δάσκαλοι και ο διευθυντής, παίζουν τους πιο σημαντικούς ρόλους στον καθορισμό της συνολικής ατμόσφαιρας του σχολείου.

Το αρχικό και πιο σημαντικό συστατικό για την ανάπτυξη ενός ευνοϊκού κλίματος στο σχολείο είναι η συνεργασία των εκπαιδευτών όχι μόνο μεταξύ τους αλλά και με τους αντίστοιχους διευθυντές τους. Η συνεργασία ως ομάδα δεν είναι μόνο ένας σημαντικός παράγοντας στον τρόπο με τον οποίο τα μέλη του σχολείου αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, αλλά παίζει επίσης ρόλο στην ταχεία διευθέτηση των συγκρούσεων. Η θετική αλληλεξάρτηση, η αλληλεπίδραση που προάγει το αμοιβαίο όφελος και η ικανότητα αλληλεπίδρασης με άλλους αποτελούν προϋποθέσεις για πραγματική και παραγωγική συνεργασία. Εκτός από αυτό, οι εκπαιδευτικοί αναμένεται να διατηρήσουν ένα υψηλό επίπεδο επαγγελματισμού, το οποίο περιλαμβάνει την ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης του χρόνου τους, καθώς και της τάξης και των μαθημάτων που διδάσκονται (Deci και Ryan, 2002).

Η διοίκηση του σχολείου, η οποία συνδέεται στενά με τη λειτουργία του διευθυντή, είναι η δεύτερη πολύ σημαντική πτυχή για τον καθορισμό της ατμόσφαιρας του σχολείου (Πασιάρδη, 2001). Για να υπάρξει αποτελεσματική διοίκηση, πρέπει να υπάρχει κατάλληλη δομή των ευθυνών των εκπαιδευτικών και των στόχων της μονάδας (Πασιάρδη, 1996). Το μοντέλο συμμετοχικής διαχείρισης βασίζεται σε θεωρίες διοίκησης και ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων των σχολείων. Λόγω της λειτουργίας του διευθυντή ως παράδειγμα προς μίμηση για τους μαθητές, ο ρόλος που διαδραματίζει στη δημιουργία μιας ευνοϊκής ατμόσφαιρας στο σχολείο είναι κρίσιμος.

Έπειτα, υπάρχει η λειτουργία των εκπαιδευτών, οι οποίοι πρέπει να συνεργάζονται μεταξύ τους. Όσον αφορά τους εκπαιδευτές και τους μαθητές, ένας διευθυντής θα πρέπει να συμβάλλει στη βελτίωση της συνολικής τους απόδοσης μέσω του τρόπου συμπεριφοράς τους. Επιπλέον, είναι ζωτικής σημασίας να ανταμείβονται όταν

χρειάζεται (Πασιάρδη, 2001). Όταν η συμπεριφορά των διευθυντικών στελεχών είναι τέτοιας φύσης, αναφερόμαστε σε αυτήν ως υποδειγματική συμπεριφορά.

Η τρίτη σκέψη είναι ο μαθητής, ο οποίος χρησιμεύει ως κινητήρια δύναμη πίσω από ολόκληρο το εκπαιδευτικό σύστημα. Ο μαθητής πρέπει πάντα να αποτελεί το επίκεντρο στο σχολείο· με άλλα λόγια, το ίδρυμα θα πρέπει να θέσει τις ανάγκες των μαθητών του στην πρώτη γραμμή των προτεραιοτήτων του. Ο εκπαιδευόμενος αναμένεται να ενισχύσει τις δεξιότητες κριτικής σκέψης του καθώς και να συμμετάσχει ενεργά στην παράδοση του μαθήματος. Η ακαδημαϊκή επιτυχία των φοιτητών είναι μία από τις κορυφαίες προτεραιότητες του ιδρύματος. Εξαιτίας αυτού, είναι σημαντικό το εκπαιδευτικό ίδρυμα να παρέχει τις σωστές εμπνεύσεις και ερεθίσματα στους μαθητές, προκειμένου να δουν βελτιώσεις στη συνολική τους απόδοση (Πασιάρδη, 2001).

Οι συνδέσεις που υπάρχουν μεταξύ του θεσμού της μάθησης και των οικιακών μονάδων παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη μιας θετικής ατμόσφαιρας στο σχολείο. Η βελτίωση των ακαδημαϊκών επιτευγμάτων των φοιτητών διευκολύνεται από παραγωγικές συνεργασίες μεταξύ του σπιτιού και του σχολείου (Αποστολάκης, 2015).

3.5 Η σημασία της διαμόρφωσης του κατάλληλου σχολικού κλίματος

Η δημιουργία ενός ευνοϊκού και θετικού σχολικού κλίματος είναι υψίστης σημασίας για μια σειρά από λόγους, ένας από τους οποίους είναι το γεγονός ότι διαδραματίζει ρόλο στην ενίσχυση του επιπέδου επαγγελματικής ολοκλήρωσης που βιώνουν οι εκπαιδευτικοί και αποτελεί ουσιαστικό συστατικό για την επιτυχή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας. Η ενίσχυση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών εξαρτάται από μια σειρά στοιχείων, συμπεριλαμβανομένης της ατμόσφαιρας του σχολείου (Dinham & Scott, 1998). Η σχετική έρευνα έχει δείξει ότι ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον σε ένα σχολείο επηρεάζει σημαντικά την ψυχολογική κατάσταση των εκπαιδευτών καθώς και το ενδιαφέρον τους για το επάγγελμά τους, το οποίο με τη σειρά του έχει ευνοϊκή επίδραση στη συμπεριφορά και την απόδοση των μαθητών. Το φαινόμενο του σχολικού εκφοβισμού εκδηλώνεται στο σχολικό περιβάλλον και είναι φυσικό να επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες που καθορίζουν τη λειτουργία του σχολείου. Τα τελευταία χρόνια, έχει αποδειχθεί από μελέτη της κ. Γιαννακούρα, η οποία θα συζητηθεί λεπτομερέστερα σε επόμενο κεφάλαιο, πώς ένα θετικό σχολικό κλίμα συμβάλλει τα μέγιστα στην αποφυγή του

σχολικού εκφοβισμού. Επιπλέον, το θετικό σχολικό κλίμα συμβάλλει σημαντικά στην αποφυγή του σχολικού εκφοβισμού (Γιαννακούρα, 2011).

Σε σύγκριση με την εισαγωγή πρωτοβουλιών κατά του σχολικού εκφοβισμού, οι οποίες δεν είναι τόσο αποτελεσματικές όταν δεν υποστηρίζονται από ένα θετικό σχολικό κλίμα, η παρουσία θετικού κλίματος στα σχολεία οδηγεί σε σημαντική μείωση της συχνότητας του εκφοβισμού. Όταν οι μαθητές μοιράζονται χώρους διαβίωσης σε ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τη συνεργατική εργασία, συχνά προσπαθούν να λειτουργήσουν με τρόπο ανάλογο μεταξύ τους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το περιβάλλον στο οποίο βυθίζονται τους βοηθά και τους ενθαρρύνει να λειτουργήσουν ως πρότυπο για συνεργατικά πρότυπα.

Από την άλλη, σε αντίθεση με ένα θετικό κλίμα, το οποίο όχι μόνο συμβάλλει στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αλλά και στη βελτίωση των επιδόσεων των μαθητών, ένα αρνητικό κλίμα απογοητεύει και αποθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς στη διαδικασία εκτέλεσης του έργου τους, γεγονός που με τη σειρά του υπονομεύει την αποτελεσματικότητα του σχολείου. Ένα θετικό κλίμα προάγει την αποτελεσματικότητα του σχολείου και συμβάλλει στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Το ίδιο συμβαίνει και στην περίπτωση των μαθητών καθότι ένα αρνητικό κλίμα συντείνει στο να καθίστανται γίνονται λιγότερο αποτελεσματικοί και να αποκτούν συμπεριφορές που είναι πιο σοβαρές και βίαιες (Birkett et al., 2009).

3.6 Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών στην εργασία τους

Όπως συζητήθηκε στο τελευταίο κεφάλαιο, ένα από τα σημαντικότερα αποτελέσματα ενός ευχάριστου σχολικού κλίματος είναι η επαγγελματική ολοκλήρωση για το διδακτικό προσωπικό. Το αποτέλεσμα αυτό οφείλεται άμεσα στις ικανές διοικητικές πρακτικές εντός του σχολείου. Σε γενικές γραμμές, έχουν εκφραστεί πολλές διαφορετικές απόψεις σχετικά με το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης που βιώνουν οι εκπαιδευτικοί και τα στοιχεία που συμβάλλουν σε αυτό. Στην πραγματικότητα, η επαγγελματική ολοκλήρωση αποτελεί βασικό συστατικό μιας γόνιμης εκπαιδευτικής διαδικασίας, δεδομένου ότι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι (στην προκειμένη περίπτωση οι εκπαιδευτικοί) είναι ικανοποιημένοι με τις θέσεις εργασίας τους είναι ένας αξιόπιστος δείκτης τόσο της παραγωγικότητας όσο και της συναισθηματικής υγείας (Αποστολάκης, 2015).

Επιπλέον, πιστεύεται ότι στις σύγχρονες κοινωνίες, η σχέση των εκπαιδευτικών με την εργασία τους επηρεάζει τη μαθησιακή απόδοση. Ως εκ τούτου, θεωρείται ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ζωτικό στοιχείο για την παροχή ποιοτικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

Σύμφωνα με την έρευνα που έχει γίνει, οι ακόλουθες είναι οι διάφορες πτυχές που επηρεάζουν το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης που βιώνουν οι εκπαιδευτικοί:

- i. ενδογενείς παράγοντες,*
- ii. εξωγενείς παράγοντες και,*
- iii. δημογραφικοί παράγοντες.*

Αρχικά, ο όρος «ενδογενείς παράγοντες» αναφέρεται στην εργασιακή ευχαρίστηση που λαμβάνει ένας εκπαιδευτικός από την καθημερινή επαφή και αλληλεπίδραση με τους μαθητές του. Αυτά περιλαμβάνουν όλες τις δεξιότητες και τις ικανότητες που διαθέτει ο εκπαιδευτικός που είναι απαραίτητες για την ομαλή λειτουργία του εκπαιδευτικού ιδρύματος. Επιπλέον, το κίνητρο των εκπαιδευτικών συνδέεται στενότερα με ενδογενείς παράγοντες λόγω της φύσης του επαγγέλματος στο οποίο βρίσκονται (Αποστολάκης, 2015).

Όσον αφορά τις εξωτερικές μεταβλητές, αυτές περιλαμβάνουν πράγματα όπως η χρηματική αποζημίωση, ο διευθυντής, οι συνθήκες εργασίας και η συνολική ασφάλεια του ιδρύματος (Locke, 1986). Καθώς η χρηματική αμοιβή διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την επιβίωση των εργαζομένων, αποτελεί επίσης σημαντικό παράγοντα επαγγελματικής ικανοποίησης. Δεδομένου ότι εξωτερικοί παράγοντες συνδέονται με την επιθυμία του εκπαιδευτικού να παραμείνει στο επάγγελμα, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι η χρηματική αμοιβή διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την επιβίωση των εργαζομένων. Ως αποτέλεσμα, οι χρηματικές ανταμοιβές πρέπει να κατανέμονται με δίκαιο τρόπο και η υψηλή απόδοση στο χώρο εργασίας πρέπει να ανταμείβεται. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία, το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση και το μορφωτικό επίπεδο, είναι παραδείγματα δημογραφικών στοιχείων που συνδέονται στενά με την εργασιακή εμπειρία. Άλλοι δημογραφικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την οικογενειακή κατάσταση και τον βαθμό απασχόλησης. Μια μελέτη που συνδέεται με αυτή τονίζει τη σημασία του κοινωνικού προφίλ ενός ατόμου ως παράγοντα καθορισμού του πόσο ικανοποιημένος είναι με την απασχόλησή του.

Αυτές οι τρεις ομάδες παραγόντων που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση συνδέονται με τις τρεις εκδηλώσεις αυτής της ικανοποίησης: εσωτερική ικανοποίηση, ικανοποίηση που προέρχεται από άλλους ανθρώπους και ικανοποίηση ως αποτέλεσμα της εργασίας κάποιου (Αποστολάκης, 2015).

3.7 Η επίδραση που έχει η αίσθηση της επαγγελματικής ολοκλήρωσης στην προσέγγιση ενός εκπαιδευτικού στη σταδιοδρομία του

3.7.1 Η επίδραση στην παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα

Το επίπεδο ευτυχίας που αντλεί ένας εκπαιδευτικός από το έργο του έχει σημαντικό αντίκτυπο στη συμπεριφορά, την ψυχολογία, την αποτελεσματικότητα και την παραγωγή του (Ζουρνατζή, κ.ά., 2006). Σύμφωνα με τα ευρήματα μιας έρευνας που διεξήγαγε ο Γραμματικός στη συντριπτική πλειοψηφία των Ελλήνων εκπαιδευτικών είναι ευχαριστημένοι με τη δουλειά τους συνολικά, αν και υπάρχουν μερικές πτυχές στις οποίες αισθάνονται δυσαρεστημένοι. Η αλληλεπίδραση με όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής διαδικασίας, το σχολικό κλίμα, την επαγγελματική ανάπτυξη και τις σχολικές εγκαταστάσεις προσδιόρισε ως τα στοιχεία που προέκυψαν από τη δημοσκόπηση ότι επηρέασαν την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών (Γραμματικός, 2010). Όταν οι εκπαιδευτικοί δεν είναι ευχαριστημένοι με τις προαναφερθείσες πτυχές της εργασίας τους, μπορεί να υπάρξει μια σειρά από αρνητικές επιπτώσεις στην εργασιακή τους συμπεριφορά, τόσο ψυχολογικά όσο και, πιο συγκεκριμένα, στα επίπεδα παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητάς τους.

Η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα συχνά εξαρτώνται από στοιχεία εξωτερικά του ατόμου που σχετίζονται με ανησυχίες που επηρεάζουν την προσωπική ζωή του ατόμου. Αυτό σημαίνει ότι ένας εργαζόμενος που είναι ικανοποιημένος με την εργασία του μπορεί να μην είναι απαραίτητα αποτελεσματικός και παραγωγικός στην εργασία (Candace, 1998). Από την άλλη, υπάρχουν εκείνοι που πιστεύουν ότι υπάρχει μια θετική αλλά περιορισμένη συσχέτιση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας, ενώ υπάρχουν εκείνοι που πιστεύουν ότι υπάρχει απόλυτη συσχέτιση μεταξύ των δύο (Spector, 2000).

3.7.2 Οι επιπτώσεις στην κινητικότητα των εκπαιδευτικών

Εκτός από την αύξηση της παραγωγής και της αποδοτικότητας, μία από τις σημαντικότερες επιπτώσεις της ικανοποίησης από την εργασία είναι η αποχώρηση των εργαζομένων από τους τόπους εργασίας τους, ιδίως σε περιόδους χαμηλής ανεργίας. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της κινητικότητας των εκπαιδευτικών και των επιμέρους

πτυχών της ζωής ενός ατόμου, όπως η ηλικία του και ο αριθμός των ετών που έχει εργαστεί σε έναν δεδομένο τομέα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι όσα περισσότερα χρόνια εργάζεται ένας εκπαιδευτικός, τόσο λιγότερο πιθανό είναι να αλλάξει επαγγελματικό προσανατολισμό. Ο βαθμός στον οποίο κάποιος απολαμβάνει τη δουλειά του δεν έχει καμία σχέση με αυτή τη σχέση (McKenna, 2000). Είναι ασυνήθιστο για κάποιον να εγκαταλείπει τον τόπο εργασίας του όταν πλησιάζει την ηλικία συνταξιοδότησής του, ωστόσο υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός νέων ατόμων που συχνά αλλάζουν εργασία μέχρι να βρουν εκείνη που είναι πιο κατάλληλη για τις ανάγκες τους. Εξίσου σημαντική είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι που είναι δυσαρεστημένοι με τη δουλειά τους είτε θα αναγκαστούν να παραιτηθούν είτε δεν θα συμβάλουν ουσιαστικά στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού ιδρύματος στο οποίο απασχολούνται (McKenna, 2000).

Επιπλέον, η δυσαρέσκεια ενός εκπαιδευτικού για τη σχολική μονάδα για την οποία εργάζεται μπορεί να οδηγήσει στην απουσία του από το χώρο εργασίας. Αυτό αποτελεί πρόκληση για τους επικεφαλής κάθε σχολικής μονάδας, οι οποίοι πρέπει να εντοπίσουν τα αναπληρωματικά μέλη του προσωπικού βιαστικά. Συμπερασματικά, έχει προταθεί ότι τα υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης συνδέονται με λιγότερες περιπτώσεις απουσιών και αντίστροφα.

4^ο Κεφάλαιο: Περιπτώσιολογικές Μελέτες

Στα κεφάλαια που προηγήθηκαν, τονίστηκε η σημασία του ρόλου που διαδραματίζει η ηγεσία του σχολείου, συγκεκριμένα ο διευθυντής, στην ανάπτυξη είτε θετικού είτε κακού εργασιακού περιβάλλοντος στο σχολείο. Το περιβάλλον του σχολείου, με τη σειρά του, έχει αντίκτυπο στο επίπεδο επαγγελματικής ολοκλήρωσης που βιώνουν οι εκπαιδευτικοί, το οποίο, με τη σειρά του, έχει αντίκτυπο στις ενέργειες των μελών του προσωπικού. Είναι ένα ντόμινο επιρροών και η ηγεσία είναι ο πρώτος κρίκος στην αλυσίδα. Τα θετικά συναισθήματα διαπερνούν την ατμόσφαιρα του χώρου εργασίας όταν υπάρχει αποτελεσματική ηγεσία. Όταν η ηγεσία είναι αναποτελεσματική, από την άλλη πλευρά, το περιβάλλον του χώρου εργασίας τείνει να μην είναι ευνοϊκό. Τα τελευταία χρόνια, έχουν γίνει πολλές μελέτες για να καταδειχθεί η σχέση μεταξύ ηγεσίας και ευνοϊκού ή δυσμενούς κλίματος. Η πλειοψηφία των εμπειρογνομών συμφωνεί ότι ένα από τα διακριτικά χαρακτηριστικά των επιτυχημένων σχολείων είναι η παρουσία ενός θετικού περιβάλλοντος, το οποίο καθορίζεται κυρίως από την ηγεσία

του οργανισμού και προωθείται από συνεργατικά προσανατολισμένες δραστηριότητες (Nasser 2009).

4.1 Περιπτώσιολογικές μελέτες (για θετικό σχολικό κλίμα)

Προκειμένου να υπάρχουν ευνοϊκές συνθήκες μέσα σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα, είναι απαραίτητο οι ενέργειες του διευθυντή ή άλλου ηγέτη να καθοδηγούνται από δύο πρωταρχικούς παράγοντες. Η πρώτη πτυχή είναι η φύση της ηγεσίας, η οποία αναφέρεται στις ενέργειες του διευθυντή ή του διευθυντή κάθε σχολείου. Η δεύτερη πτυχή είναι ο χαρακτήρας της ηγετικής συμπεριφοράς, η οποία αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ο διευθυντής εμπλέκεται στις λειτουργίες του σχολείου (Σαΐτης, 2014).

Αρχικά, από μελέτες που πραγματοποιήθηκαν σε σχολεία που έχουν θετικό εργασιακό περιβάλλον προέκυψε ότι ως υπεύθυνος για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου του, ο διευθυντής θα πρέπει να φροντίζει για τα καθημερινά θέματα της ομάδας του, όπως η τήρηση του ωραρίου από τους εκπαιδευτικούς, η εποπτεία των εφημερευόντων εκπαιδευτικών, τις συναντήσεις με τους γονείς για την τυπική ενημέρωση των γονέων, τις απουσίες των εκπαιδευτικών, την ενημέρωση των εκπαιδευτικών για τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζει η σχολική κοινότητα.

Αρχικά, προέκυψε από μελέτες που έχουν διεξαχθεί σε σχολεία πως ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για την επίλυση ζητημάτων που αφορούν τη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας των σχολείων στο άμεσο μέλλον.

Η επίλυση τέτοιων ανησυχιών περιλαμβάνει τη βελτίωση μακροχρόνιων ζητημάτων, όπως η επέκταση της σχολικής βιβλιοθήκης, η ανακαίνιση του κτιρίου και του προαύλιου χώρου, ο συντονισμός εξωσχολικών αθλητικών εκδηλώσεων κ.ο.κ. Θα πρέπει επίσης να προσπαθήσει να εμπνεύσει και να παρακινήσει τους συνεργαζόμενους εκπαιδευτικούς να συμμετάσχουν σε δημιουργικές δραστηριότητες, να τους βοηθήσει να αναπτυχθούν επαγγελματικά και να τους ενθαρρύνει να ενδιαφέρονται για τη βελτίωση των διαδικασιών, τις σχέσεις συνεργασίας με τους γονείς των μαθητών και τη συνολική βελτίωση της σχολικής μονάδας. Προκειμένου η άσκηση όλων αυτών των ηγετικών ρόλων από τον διευθυντή του σχολείου να έχει ως αποτέλεσμα τη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος, είναι απαραίτητο να υπάρχει επικοινωνία και προς τις δύο κατευθύνσεις μεταξύ διευθυντών και εκπαιδευτικών, καθώς και λήψη αποφάσεων που είναι τόσο ορθολογικές όσο και δημοκρατικές.

Όσον αφορά το δεύτερο συστατικό, που είναι ο χαρακτήρας της ηγετικής συμπεριφοράς, ο Σαΐτης αναφέρει στο βιβλίο του ότι κατά τη διάρκεια της εργασίας του σε διάφορους οργανισμούς, δημόσιους και ιδιωτικούς, είχε την ευκαιρία να αλληλεπιδράσει με μεγάλο αριθμό διευθυντικών στελεχών που διέθεταν εμπειρία, διοικητικές ικανότητες και την επιθυμία να κάνουν το σωστό για τις ομάδες τους. Παρόλα αυτά, πολλοί από αυτούς ξεχώρισαν για την ανάρμοστη φύση της ηγετικής τους συμπεριφοράς, η οποία, ως αποτέλεσμα της συμπεριφοράς τους, προκάλεσε σημαντικά προβλήματα σε όλους τους υπαλλήλους του οργανισμού ή της ομάδας. Παρόλα αυτά, πολλοί από αυτούς ξεχώρισαν για την ακατάλληλη φύση της ηγετικής τους συμπεριφοράς. Όταν οι διευθυντές μιλούν βιαστικά, φωνάζουν στους συνεργάτες τους, δεν συμβάλλουν στη δημιουργία ενός θετικού περιβάλλοντος· αντιθέτως, ενσταλάζουν φόβο, θυμό, ανασφάλεια και γενική έλλειψη εμπιστοσύνης στους άλλους εκπαιδευτές του σχολείου. Είναι σαφές, με βάση τις πληροφορίες που προκύπτουν από τα προσωπικά βιώματα του κ. Σαΐτη, ότι δεν αρκεί ένας σκηνοθέτης-ηγέτης να έχει εμπειρία και διοικητικές ικανότητες.

Επιπλέον, πρέπει να έχει καλό ηγετικό χαρακτήρα. Ο κ. Σαΐτης έχει αποκτήσει αυτή την κατανόηση μέσα από τις προσωπικές του εμπειρίες. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η προσωπικότητα του διευθυντή ενός σχολείου έχει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του κατά πόσον είναι σε θέση να κερδίσει την εμπιστοσύνη και την εκτίμηση των συνεργατών του. Οι άνθρωποι έχουν την τάση να ακολουθούν πρόθυμα κάποιον που τους εμπνέει για τις ικανότητες και τη συμπεριφορά του και που διακρίνεται για την ταπεινότητα και τη σεμνότητά του και όχι για την αλαζονεία του. Οι άνθρωποι τείνουν να ακολουθούν κάποιον που είναι ταπεινός και σεμνός παρά κάποιος που είναι αλαζονικός.

Έχουν διεξαχθεί πολυάριθμες έρευνες σχετικά με το θέμα της ηγεσίας και της σύνδεσής της με την ατμόσφαιρα του σχολείου. Για να διερευνήσει τη σημασία του σχολικού κλίματος και τη σύνδεσή του με τον διευθυντή ή τον αρχηγό, η Πηλικά βασίστηκε στις απόψεις των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αττικής για την έρευνά της. Αυτό της επέτρεψε να μάθει περισσότερα και για τα δύο αυτά θέματα.

- i. *τα μέλη της εκπαιδευτικής διαδικασίας και η διοίκηση του σχολείου πιστεύουν ότι το σχολικό κλίμα είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων και δίνει ταυτότητα σε*

έναν εκπαιδευτικό οργανισμό όπως τον χαρακτηρίζει και τον διακρίνει από τους υπόλοιπους,

- ii. η έρευνα έδειξε ότι η καλή συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών και εκπαιδευτικών και διευθυντικών στελεχών είναι απαραίτητη για την αποτελεσματικότητα και την ψυχολογία των μαθητών,*

Τα συμπεράσματα άλλων ερευνών είναι συγκρίσιμα. Ειδικότερα, ο Κυπραίος (2003) δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία των υγιών διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων ως απαραίτητη προϋπόθεση για την παρουσία ευνοϊκού κλίματος. Αναφέρουν επίσης το γεγονός ότι η ατμόσφαιρα στο σχολείο βοηθά στη διαμόρφωση της ταυτότητας του σχολείου και το ξεχωρίζει από την ατμόσφαιρα σε άλλα σχολεία.

Σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008), η πλειοψηφία των εκπαιδευτών θεωρεί ότι το περιβάλλον και η ατμόσφαιρα του σχολείου είναι το κλίμα του σχολείου και αυτή η αντίληψη παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του σχολείου (Κατσαρός, 2008).

Μια μελέτη που διεξήχθη από τον Καλογιάννη (2020) διαπίστωσε ότι η ατμόσφαιρα του σχολείου είναι ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία για τον προσδιορισμό του πόσο επιτυχημένη και «υγιής» είναι μια σχολική μονάδα. Συγκεκριμένα, τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνά της έδωσαν τις ακόλουθες απαντήσεις:

Το επίτευγμα των διευθυντών είναι να διαμορφώσουν το σχολικό κλίμα. Οι υπεύθυνοι των εκπαιδευτικών μονάδων που απαρτίζουν το δείγμα κάνουν ό,τι περνάει από το χέρι τους και αξιοποιούν κάθε νόμιμη δυνατότητα που έχουν στη διάθεσή τους για να βοηθήσουν τους εκπαιδευτικούς, να τους υποστηρίξουν, να τους αναγνωρίσουν για τον θετικό αντίκτυπο που είχαν στην ομαλή λειτουργία του σχολείου και να ενθαρρύνουν τη συνεργασία (Καλογιάννης, 2020).

Το 2015, ο Αποστολάκης κατέληξε στο συμπέρασμα από μια μελέτη ότι το σχολικό περιβάλλον και ο διευθυντής έχουν σημαντικό αντίκτυπο στο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης που βιώνει ένας εκπαιδευτικός. Επιπλέον, τα αποτελέσματα της μελέτης του έδειξαν ότι, όσον αφορά τις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών:

- *υπάρχει αμοιβαία κατανόηση, σεβασμός και αμοιβαία συνδρομή μεταξύ των συναδέλφων,*

- *ωστόσο, υπάρχουν και μικρές κλειστές ομάδες, οι οποίες επηρεάζουν σημαντικά τόσο την ατμόσφαιρα του σχολείου όσο και τη σχέση μεταξύ του ανώτερου και του υφισταμένου.*

Επίσης, η έρευνα που διεξήγαγαν οι Σταυρόπουλος και Ξαφάκος βασίστηκε σε δείγμα εκπαιδευτικών που εργάζονταν σε δημοτικά σχολεία. Αυτοί οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν για τη σχέση μεταξύ της αποτελεσματικής ηγεσίας και του δημιουργικού κλίματος που δημιουργήθηκε και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι:

- η ηγεσία και το σχολικό κλίμα είναι δύο έννοιες αλληλένδετες μεταξύ τους·

και

- η ηγεσία μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο και στα δύο (Σταυρόπουλος & Ξαφάκος, 2020).

4.2 Περιπτώσιολογικές μελέτες (για αρνητικό σχολικό κλίμα)

Όπως μόλις αναφέρθηκε, τα ευρήματα της έρευνας σχετικά με το ρόλο που έχει η άσκηση της ηγετικής συμπεριφοράς στην ανάπτυξη μιας θετικής σχολικής ατμόσφαιρας και στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου αποτελούν παράγοντα και στους δύο αυτούς τομείς. Από την άλλη, εκτός από τις περιπτώσεις στις οποίες η ηγεσία είναι επιτυχής και ικανή και υπάρχει θετική ατμόσφαιρα, υπάρχουν επίσης περιπτώσεις στις οποίες η ηγεσία είναι αναποτελεσματική και συμβάλλει σε ένα κακό κλίμα μέσα σε ένα σχολείο.

Ο Σαΐτης υπογραμμίζει το γεγονός ότι σε όλη μας τη ζωή, έχουμε διαβάσει ή και ακούσει για περιστατικά γνωστών ηγετών που κατέκτησαν την κορυφή. Επομένως, τα ίδια πράγματα που συμβαίνουν στους μεγάλους ηγέτες της ιστορίας μπορούν επίσης να συμβούν στις εταιρείες τους και στους ηγέτες αυτών των οργανισμών. Είναι σύνηθες φαινόμενο ο αρχηγός-διευθυντής ενός σχολείου που λειτουργεί με επιτυχία εδώ και πολύ καιρό ξαφνικά να μην ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις που έχουν τεθεί από τους εκπαιδευτές. Για να είμαστε πιο συγκεκριμένοι, αυτή η ανεπάρκεια σε ορισμένους ηγέτες είναι το αποτέλεσμα διαφόρων παραγόντων, καθένας από τους οποίους θα αναλυθεί στην επόμενη ενότητα.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), η κύρια αιτία είναι η ανύψωση ενός ανίκανου ηγέτη σε θέση μεγαλύτερης ευθύνης. Στο συγκεκριμένο σενάριο, οι νέο-διορισθέντες διοικητικοί υπάλληλοι ενός σχολείου ξεκινούν τη σταδιοδρομία τους εκτελώντας

παιδαγωγικά καθήκοντα. Το επόμενο βήμα για αυτούς τους ανθρώπους είναι να αναζητήσουν μια θέση στη διοίκηση, η οποία, όπως συζητήθηκε στο μέρος πριν από αυτό, απαιτεί δεξιότητες στη διοίκηση καθώς και ηγεσία. Τις περισσότερες φορές, λαμπροί και αποτελεσματικοί εκπαιδευτικοί καταλήγουν να αποτυγχάνουν στους ρόλους τους ως διευθυντές. Αυτό συμβαίνει επειδή, σε αντίθεση με άλλες ανεπτυγμένες χώρες (όπως η Φινλανδία και η Αγγλία), οι εκπαιδευτικοί στην Ελλάδα αναλαμβάνουν διευθυντικές ευθύνες παρά το γεγονός ότι δεν έχουν λάβει την κατάλληλη κατάρτιση και εκπαίδευση σε θέματα σχολικής διοίκησης, ούτε είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου ή οποιουδήποτε είδους ειδικότητας.

Δηλαδή, στην Ελλάδα δεν υπάρχει γνώση του γεγονότος ότι η εργασία που σχετίζεται με τη διδασκαλία και η εργασία που συνδέεται με τη διοίκηση είναι διακριτές μεταξύ τους. Η εκπλήρωση των διευθυντικών ευθυνών σε μια σχολική μονάδα απαιτεί διοικητικές γνώσεις, εμπειρία στη διαχείριση και δεξιότητες στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ικανότητες που οι Έλληνες διευθυντές σχολείων συχνά αγνοούν. Εκτός από αυτό, είναι επίσης προφανές από το γεγονός ότι όταν πρόκειται για την επιλογή ενός διευθυντή στην εκπαίδευση, δεν βασίζεται στις ικανότητες και τις δεξιότητες του ατόμου, αλλά μάλλον στα χρόνια υπηρεσίας του ατόμου και στην απόδοση που είχε στην προηγούμενη θέση του.

Ωστόσο, ο Σαΐτης (2014) υποστηρίζει ότι ένα δεύτερο στοιχείο που συμβάλλει στην αναποτελεσματική ηγεσία είναι η αδυναμία προσαρμογής στις νέες συνθήκες εργασίας. Αυτή η αποτυχία προσαρμογής είναι αυτό που αποκαλούν «ακαμψία στο χώρο εργασίας». Ένας σημαντικός αριθμός στελεχών είναι ανένδοτος στην τήρηση διαδικασιών, πολιτικών και συμπεριφορών που είναι ξεπερασμένες και δεν ευθυγραμμίζονται με την πρόοδο της τεχνολογίας. Αυτές οι νοοτροπίες, ωστόσο, είναι που τελικά καταδικάζουν τους ανθρώπους να αποτύχουν επειδή η τεχνολογική, οικονομική και κοινωνική πραγματικότητα έχει εξελιχθεί από τότε.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), ο λόγος είναι η αρνητική πτυχή του ταλέντου ενός μάνατζερ. Οι ικανότητες όχι μόνο έχουν καλή επίδραση στη δουλειά του ηγέτη, αλλά μπορούν επίσης να λειτουργήσουν ως αδυναμίες. Για να είμαστε πιο συγκεκριμένοι, η ισχυρή πίστη στον εαυτό μας μπορεί να κάνει έναν διευθυντή αυταρχικό, η ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων μπορεί να προκαλέσει καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων, η ακεραιότητα μπορεί να οδηγήσει σε δογματισμό, η ύπαρξη υψηλού επιπέδου

ευαισθησίας μπορεί να αποτρέψει την εφαρμογή αυστηρότητας σε καταστάσεις όπου απαιτείται, η ύπαρξη ισχυρής αίσθησης ομαδικού πνεύματος μπορεί να οδηγήσει στην αποφυγή της διαφάνειας έναντι της δημιουργικής σκέψης, και έχοντας την ικανότητα να καινοτομεί μπορεί να κάνει έναν ηγέτη να ξεφύγει από τα όρια του ρεαλισμού. Αλλά η αλαζονεία είναι ο πρωταρχικός παράγοντας που συμβάλλει στην ανεπαρκή ηγεσία και ως εκ τούτου στην ανάπτυξη μιας εχθρικής ατμόσφαιρας στο σχολείο. Μεγάλη επιτυχία δίνει στην πλειοψηφία τους την εντύπωση ότι είναι ασυναγώνιστοι και ξεχωριστοί. Εξαιτίας αυτής της συμπεριφοράς, οι άνθρωποι γίνονται υποχωρητικοί και, κατά συνέπεια, χάνουν την επαφή με τον κόσμο γύρω τους.

Ως εκ τούτου, η ύβρις των ηγετών μπορεί να οδηγήσει σε προβληματικά οράματα, τα οποία αγνοούν τις προκλήσεις και τους περιορισμούς ενώ εκφράζουν υπερβολικό βαθμό φιλοδοξίας. Επιπλέον, οδηγεί σε εσφαλμένη λήψη αποφάσεων και χειραγώγηση των μελών της ομάδας, επειδή ο διευθυντής-ηγέτης δεν δέχεται συμβουλές επειδή πιστεύει ότι γνωρίζει ήδη όλα όσα πρέπει να γνωρίζει για την κατάσταση. Εξαιτίας αυτού, αρνείται να αναγνωρίσει ή να αντιμετωπίσει οποιοδήποτε είδος κριτικής. Πολλοί ακαδημαϊκοί πιστεύουν ότι η έλλειψη θάρρους μπορεί να είναι μια άλλη εξήγηση, καθώς είναι δύσκολο για τους ηγέτες να κερδίσουν την αγάπη των υπαλλήλων τους όταν δεν προωθούν έντονα και με πάθος τις πεποιθήσεις τους. Συχνά σπαταλούν σημαντικό μέρος του πολύτιμου χρόνου τους προσπαθώντας να διαμορφώσουν τον εαυτό τους μετά από άλλους ανθρώπους με επιρροή. Ωστόσο, η απομίμηση στο επαγγελματικό περιβάλλον δεν παρέχει ευεργετικά αποτελέσματα. Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται συνεχώς για το πού βρίσκονται και τις ενέργειες των διευθυντών και των εποπτών τους. Όταν λοιπόν οι διευθυντές και οι λοιποί υπεύθυνοι της σχολικής μονάδας δεν έχουν την απαραίτητη γενναιότητα για να αντιμετωπίσουν ένα ζήτημα που υπάρχει μέσα στη σχολική μονάδα, τότε οι εκπαιδευτές δεν τους εμπιστεύονται εύκολα.

Μάλιστα, η εγωκεντρική νοοτροπία των σκηνοθετών συμβάλλει σε μια ατμόσφαιρα αρνητικότητας, η οποία είναι ένα φαινόμενο που συμβαίνει αρκετά συχνά στην ελληνική κοινωνία και συνδέεται με το υψηλό επίπεδο αυτοπεποίθησης που διαθέτει ο ηγέτης. Είναι εξαιρετικά δύσκολο να κερδίσουμε την αγάπη των εκπαιδευτικών και αυτή η πρόκληση επιδεινώνεται όταν οι διευθυντές των σχολείων δεν έχουν την προθυμία να βοηθήσουν και να συμβουλευθούν τα μέλη του προσωπικού τους. Επομένως, όταν ενεργούν με τρόπο εγωκεντρικό και ενδιαφέρονται περισσότερο να

προωθήσουν τον εαυτό τους από τα άλλα μέλη της ομάδας, κινδυνεύουν να χάσουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων.

Δεν έχει γίνει μεγάλη έρευνα για το σχολικό περιβάλλον στην Ελλάδα. Μέχρι πολύ πρόσφατα, η αξιολόγηση των σχολικών μονάδων στη χώρα μας δεν έδινε ιδιαίτερη σημασία στην αξιολόγηση του διδακτικού έργου ή της απόδοσης των μαθητών. Αντίθετα, στο επίκεντρο βρέθηκε κυρίως η αξιολόγηση των ίδιων των σχολικών μονάδων.

Η πρώτη διερεύνηση του προβλήματος της ατμόσφαιρας στα σχολεία πραγματοποιήθηκε σε 42 από τα βασικά εκπαιδευτικά ιδρύματα της Αττικής. Οι θέσεις ορισμένων από αυτές ήταν σε ανεπτυγμένες περιοχές, ενώ οι τοποθεσίες άλλων ήταν σε υποβαθμισμένες περιοχές. Κάθε σχολείο έχει αναπτύξει συνολικά τέσσερις διαφορετικές ταξινομήσεις για τις πολλές πτυχές της ατμόσφαιρας του σχολείου τους. Για την ακρίβεια, προσδιορίστηκαν τέσσερις τύποι σχολικών κλιμάτων: *α) το ανοιχτό κλίμα, β) το κλειστό κλίμα, γ) το κλίμα απάθειας και δ) το σχεδόν κλειστό σχολικό κλίμα.* Το ανοιχτό κλίμα ήταν αυτό που κυριάρχησε και ανάλογα με αυτό το κλίμα, οι διευθυντές καλούνται να στηρίζουν και να βοηθήσουν τους εκπαιδευτές, ενώ οι εκπαιδευτικοί πρέπει να ενδιαφέρονται για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Τα ακόλουθα ποσοστά βρέθηκαν εξετάζοντας στοιχεία και από τα 42 σχολεία της Αττικής:

- i. Το 35,7% των σχολείων έχουν ανοιχτό κλίμα*
- ii. Το 30,9% των σχολείων ήταν στα πρόθυρα του κλεισίματος του κλίματος*
- iii. Το 19,1% των σχολείων είχαν ατμόσφαιρα που θα μπορούσε να χαρακτηριστεί κλειστή*
- iv. Κλίμα απάθειας διαπέρασε το 14,3% του πληθυσμού*

Στα σχολεία που έχουν αυτό που αναφέρεται ως ανοιχτό κλίμα, υπάρχει μια ισχυρή κουλτούρα συνεργασίας μεταξύ του διδακτικού προσωπικού και της διοίκησης. Αυτό είναι ένα από τα χαρακτηριστικά των διαφόρων τύπων σχολικών κλιμάτων. Οι διευθυντές είναι εκεί για να υποστηρίξουν και να ενθαρρύνουν τους εκπαιδευτικούς. Οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται μεταξύ τους και είναι αφοσιωμένοι στη δουλειά που αναλαμβάνουν στην τάξη (Hoy και Miskel, 2005).

Από την άλλη, διαπιστώθηκε ότι σε σχολεία με κλειστό σχολικό κλίμα, οι υπεύθυνοι των σχολείων δεν υποστήριζαν ούτε βοήθησαν τους εκπαιδευτικούς. Ειδικότερα, οι

διευθυντές που αναφέρθηκαν παραπάνω θεωρήθηκαν ως αυτο-απορροφημένοι, αυταρχικοί, χωρίς αυτογνωσία και χωρίς κίνητρα για την επιτυχία της συνολικής σχολικής μονάδας. Η απάθεια, η αδιαφορία και η αδράνεια ήταν κοινά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών που εργάζονταν σε αυτά τα ιδρύματα. Σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης, το υψηλό επίπεδο αδιαφορίας που παρατηρήθηκε μεταξύ των εκπαιδευτικών δεν συνδέεται μόνο με την ακατάλληλη διαχείριση του διευθυντή, αλλά σχετίζεται επίσης με την έλλειψη καινοτομίας και πρωτοβουλίας στα σχολεία τους. Η έλλειψη κατάρτισης και κινήτρων, καθώς και ο υπερβολικός έλεγχος και η περιορισμένη αυτονομία, είναι τα πρωταρχικά στοιχεία που συμβάλλουν στην αδιαφορία των εκπαιδευτικών.

Η ακόλουθη έρευνα για το πρόβλημα της ατμόσφαιρας στα σχολεία πραγματοποιήθηκε στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που βρίσκονται στο νομό Μαγνησίας. Στόχος της έρευνας ήταν να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών των δημόσιων σχολείων σχετικά με τη διοίκηση των σχολείων στα οποία απασχολούνται. Ως αποτέλεσμα αυτού, έγινε σαφές ότι τα πιο συνηθισμένα είδη συμπεριφορών σε σχέση με τον σκηνοθέτη ήταν:

- i. *Η υποστηρικτική συμπεριφορά, η οποία θεωρείται ως η πιο κοινή μορφή συμπεριφοράς διαχείρισης.*
- ii. *Η καθοδηγητική διοικητική συμπεριφορά ήρθε σε δεύτερη μοίρα όσον αφορά τις προτιμήσεις των εκπαιδευτικών στο δείγμα.*

Τα κύρια χαρακτηριστικά του είναι η διέγερση των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή, η ανταμοιβή των εκπαιδευτών και η αξιοποίηση της εποικοδομητικής κριτικής. Χαρακτηρίζεται από τη στενή εποπτεία και τον έλεγχο των εκπαιδευτικών, οι οποίοι φαίνεται να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στους εκπαιδευτικούς που εκπροσωπούνται στο δείγμα της έρευνας και συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός δυσμενούς εργασιακού περιβάλλοντος (Τσολακίδης, 2010).

Από την άλλη, τα πιο συνηθισμένα είδη ανάρμοστης συμπεριφοράς που αφορούσαν τους εκπαιδευτικούς ήταν τα εξής:

- i. *Η εκπαιδευτική συμπεριφορά που περιλαμβανόταν, η οποία κυριαρχούσε στις προτιμήσεις του διδακτικού προσωπικού. Το ισχυρό ηθικό των εκπαιδευτικών, η συνεργασία των εκπαιδευτικών, το ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών για την ακαδημαϊκή επιτυχία των παιδιών και η ύπαρξη ευχάριστων δεσμών μεταξύ*

των εκπαιδευτικών και των μαθητών είναι τα πρωταρχικά χαρακτηριστικά αυτού του τύπου σχολείου:

- ii. Η αποθάρρυνση της εκπαιδευτικής συμπεριφοράς, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη σεβασμού μεταξύ των εκπαιδευτικών και, ως εκ τούτου, ένα εχθρικό περιβάλλον στην τάξη
- iii. Η οικεία εκπαιδευτική συμπεριφορά, η οποία είναι η λιγότερο δημοφιλής και χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη στενών, φιλικών σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών και οδηγεί σε αρνητικό κλίμα καθώς τέτοιες στενές σχέσεις στο χώρο εργασίας δεν έχουν συνήθως θετικά αποτελέσματα: επιπλέον, τα φαινόμενα εκφοβισμού στα γυμνάσια, καθώς και η σχέση του με τη γενική ατμόσφαιρα των σχολείων, διερευνήθηκαν σε ξεχωριστή ερευνητική μελέτη. Η μελέτη λειτούργησε με την υπόθεση ότι οι συμπεριφορές των ανθρώπων συνδέονται με τα περιβάλλοντα στα οποία βρίσκονται. Επιπλέον, αποδείχθηκε ότι το πρόβλημα του εκφοβισμού στα σχολεία, το οποίο συμβαίνει μέσα σε μεμονωμένες σχολικές μονάδες, έχει στατιστικά δυσμενή σχέση με όλες τις πτυχές της ατμόσφαιρας του σχολείου.

Κεφάλαιο 5^ο: Μεθοδολογία

5.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσης εργασίας είναι να εξετάσει την σχέση του σχολικού κλίματος και την αποτελεσματικότητα του σχολικού ηγέτη σε ένα σχολείο.

Από τον παραπάνω σκοπό προκύπτουν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. *Το σχολικό κλίμα συντελεί σημαντικό παράγοντα στην σωστή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας;*
2. *Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική ηγεσία σε μια σχολική μονάδα;*
3. *Το στυλ ηγεσία ενός σχολικού ηγέτη ασκεί επιρροή στην ικανότητα της αποτελεσματικής διδασκαλίας;*

5.2 Δείγμα

Το δείγμα αποτελείται από 7 εκπαιδευτικούς, 2 διευθυντές και 1 υποδιευθύντρια σχολείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της χιονοστιβάδας (snowballing) ή δικτύωσης, για την επιλογή του δείγματος, επειδή η επιλογή των σχολείων πραγματοποιήθηκε αρχικώς μέσω προσωπικών επαφών, συζητήσεων και συστάσεων. Η πρώτη επαφή με τους διευθυντές των σχολείων που επιλέχθηκαν έγινε αρχικά τηλεφωνικά όπου ενημερώθηκαν για το θέμα και τον σκοπό της έρευνας. Στη συνέχεια τόσο οι διευθυντές και οι υποδιευθύντρια, όσο και οι εκπαιδευτικοί αφού προθυμοποιήθηκαν να συμμετέχουν στην έρευνα, ήταν και αυτοί που αποτέλεσαν τον αριθμό του δείγματός μας. Έπειτα, καθορίστηκε η ημερομηνία των συνεντεύξεων. Την ημέρα των συνεντεύξεων δόθηκαν οι απαιτούμενες διαβεβαιώσεις για την διατήρηση και σεβασμό του απορρήτου και της ανωνυμίας ώστε να καλλιεργηθεί πνεύμα εμπιστοσύνης μεταξύ ερευνητή και συνεντευξιζόμενου. Όλοι οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί των σχολείων που πήραν μέρος στο προκαταρκτικό κομμάτι της έρευνας συνεργάστηκαν άπογα και πρόθυμα και βοήθησαν στην διεξαγωγή της έρευνας και των τελικών συμπερασμάτων.

5.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για να συλλεχθούν τα δεδομένα είναι η ποιοτική και πιο συγκεκριμένα το εργαλείο ήταν η συνέντευξη. Η συνέντευξη ήταν ημιδομημένη και οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, έτσι ώστε ο μελετητής να καταφέρει να εμβαθύνει στη συζήτηση. Η συνέντευξη αποτελεί μια από τις πιο γνωστές μεθόδους συλλογής

δεδομένων και αυτό που ενδιαφέρει τον ερευνητή είναι να ανακαλύψει τι ακριβώς σκέφτεται ο ερωτώμενος σε σχέση με το θέμα που ερευνά, ενώ ταυτόχρονα το συγκρίνει με τις απόψεις των υπολοίπων (Τσιώλης, 2014).

5.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Για την πραγματοποίηση της συνέντευξης εξηγούμε στους ερωτώμενους τις διαδικασίες και τους σκοπούς την έρευνας. Η διαδικασία της συνέντευξης γίνεται με κάθε ερωτώμενο ξεχωριστά. Ο ρόλος του είναι πολύ σημαντικός γιατί είναι το μόνο μέσο συλλογής δεδομένων και οι παρατηρήσεις μας είναι βασικές στην ολοκλήρωση της έρευνας. Ρωτάμε από κάθε έναν ξεχωριστά τις ίδιες ερωτήσεις οι οποίες είναι οι 8 που απαντούν τα ερευνητικά ερωτήματα που αναφέρθηκαν πιο πάνω και ηχογραφήθηκαν οι απαντήσεις. Επίσης, υπάρχει περίπτωση να ζητήθουν περαιτέρω πληροφορίες για διευκρίνιση των απαντήσεων που έδωσαν. Αυτό γίνεται με ένα είδος ερωτήσεων που λέγονται «διευκρινιστικές ερωτήσεις» και είναι αυτές οι ερωτήσεις που ρωτούν το γιατί σε μια απάντηση που δόθηκε. Χρησιμοποιούνται ερωτήσεις της μορφής πώς, που τι, γιατί, πότε, για ποιο λόγο, κ.λπ. Αυτό όσο και αν φαίνεται απλό είναι στην πραγματικότητα περίπλοκο γιατί πρέπει να περιλαμβάνει περιγραφή των: (α) πώς ο ερωτώμενος δομεί και κατανοεί τον κοινωνικό του περίγυρο στις διάφορες του μορφές (π.χ. τάξη, σχολείο, πόλη, σύλλογος διδασκόντων κλπ.), (β) πώς αντιλαμβάνεται το ρόλο του σε αυτό τον περίγυρο (γ) πώς αντιλαμβάνεται ότι επηρεάζεται η δράση του από διάφορα φαινόμενα σε αυτούς τους χώρους. Η προσέγγιση των διευθυντών έγινε μέσα από διαδικασία προσωπικής επαφής κατά τις πρωινές ώρες όσοι διευθυντές είχαν χρόνο και κατά τις μεσημεριανές ώρες όταν οι εκπαιδευτικοί τελείωναν από το μάθημά τους. Η προσωπική επαφή δίνει στον εκπαιδευτικό και ερευνητή να καταφέρνει να κατανοεί καλύτερα τι εννοεί ο ερωτώμενος παρά να υπάρχει μια απάντηση σε ένα χαρτί που δεν έχει «χροιά» τονισμό, ώστε να καταλάβει ο ερευνητής το νόημα - είναι ειρωνικό, χρειάζεται περαιτέρω διευκρίνιση, δεν το κατάλαβε, κτλ.

5.5 Αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας

Η αξιοπιστία αναφέρεται στην ισχύ του μεθοδολογικού σχεδιασμού, στην ποιότητα των δεδομένων τα οποία συλλέχθηκαν κατά τη διάρκειά της και στο πώς αυτός ο σχεδιασμός και τα συγκεκριμένα δεδομένα οδηγούν σε αληθινά και αξια εμπιστοσύνης ευρήματα, υπό την έννοια ότι αναπαριστούν την πραγματικότητα (Lincoln, 2001). Η μέθοδος της τριγωνοποίησης που χρησιμοποιείται για τον έλεγχο της αξιοπιστίας

ουσιαστικά συνδυάζει διαφορετικές ερευνητικές μεθόδους στη διερεύνηση της αξιοπιστίας (Patton, 2002). Τα δεδομένα των συνεντεύξεων έτυχαν τριγωνοποίησης με τα δεδομένα των ερωτηματολογίων ενώ παράλληλα οι συνεντεύξεις έτυχαν τριγωνοποίησης η μια με την άλλη - αυτές των εκπαιδευτικών με αυτές διευθυντών, και αντίστροφα. Έτσι, κάθε πηγή δεδομένων της έρευνας προέκυπτε ως αποτέλεσμα της επιβεβαίωσης τουλάχιστον μίας ακόμα πηγής δεδομένων. Η τριγωνοποίηση προσδίδει αξιοπιστία στα ευρήματα της έρευνας και εξασφαλίζει την επάρκεια και καταλληλότητα των ερμηνειών που προκύπτουν από τα ευρήματα.

Η αξιοπιστία της συγκεκριμένης έρευνας υποστηρίχθηκε μέσα από ελέγχους των συμμετεχόντων. Ως μέρος της ερευνητικής διαδικασίας και επιδιώκοντας παράλληλα σε όσο το δυνατό ισχυρότερες δεοντολογικές μεθοδολογικές επιλογές, τόσο τα δεδομένα που είχαν συλλέγει στο πεδίο (απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις) όσο και η ερμηνεία και συζήτηση των ευρημάτων της έρευνας τα οποία σχετίζονταν με τους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν στην έρευνα επιστράφηκαν. Ειδικότερα, σε ό,τι αφορά την τελική ερευνητική έκθεση, αποστάληκε σε όλους τους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν στην έρευνα επιστολή η οποία τους καλούσε, αφού μελετήσουν τα μέρη της έρευνας που περιέγραφαν ή ερμήνευαν τη δική τους περίπτωση, να επιβεβαιώσουν την αξιοπιστία των συγκεκριμένων αποσπασμάτων της έρευνας και να δώσουν τη συγκατάθεσή τους στη δημοσίευσή τους. Κλήθηκαν να προβούν σε συγκεκριμένα σχόλια, επισημάνσεις και εισηγήσεις για αλλαγές σε περίπτωση που αμφισβητούσαν την αξιοπιστία των περιγραφών και ερμηνειών του ερευνητή ή σε περίπτωση που ένιωθαν ότι το κείμενο τους προσέβαλλε. Η επιστολή κατέληγε με τη βεβαίωση ότι οι εισηγήσεις του/της κάθε συμμετέχοντα/ουσας θα γινόταν σεβαστή και τους/τις καλούσε να υπογράψουν την επιστολή και να την επιστρέψουν στον ερευνητή μαζί με τις εισηγήσεις τους σε σχέση με τα αποσπάσματα της έρευνας που τους αφορούσαν αυτούς/ες με σκοπό την επαλήθευση της αξιοπιστίας τους. Έτσι, επιτεύχθηκε η επιβεβαίωση των ευρημάτων της έρευνας από τους ίδιους τους συμμετέχοντες.

Άρα σε τελική ανάλυση η έρευνα παρέχει αξιοπιστία. Με την έννοια της εγκυρότητας εννοούμε αν μετράμε αυτό που πραγματικά θέλουμε να μετρήσουμε, ενώ με την έννοια της αξιοπιστίας εκφράζεται η ακρίβεια των ερευνητικών μεθόδων και τεχνικών, το πόσο δηλαδή αξιόπιστα και ακριβή είναι τα δεδομένα που μετράμε (Mason, 2003). Κριτήριο εγκυρότητας στην ποιοτική έρευνα αποτελεί η ειδική θέση ή η οπτική γωνία του ερευνητή από την οποία μπορεί να βλέπει τα πράγματα έτσι ώστε αυτό να αποτελεί

ένα είδος επιστημολογικού προνομίου (Mason, 2003). Σχετικά με τη γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας, επειδή πρόκειται για μια ποιοτικού χαρακτήρα έρευνα, η γενίκευση δε μπορεί να γίνει μέσα από την εμπειρική γενίκευση, από την ανάλυση ενός εμπειρικού πληθυσμού (του δείγματός μας) και αναγωγή στο γενικό πληθυσμό όπως συμβαίνει στις ποιοτικού χαρακτήρα έρευνες (Συμεού, 2006). Η γενίκευση των δεδομένων μπορεί να στηριχτεί στην αξιοπιστία και στην εγκυρότητα της ερευνητικής διαδικασίας όπως περιγράφηκε πιο πάνω (Συμεού, 2006).

5.6 Περιορισμοί της έρευνας

Οι περιορισμοί που μπορεί να υφίστανται σε μια ποιοτικού έρευνα και στην περίπτωση της συγκεκριμένης έρευνας είναι η έλλειψη αντιπροσωπευτικότητας. Άρα αυτόματα αυτό που βρήκαμε δεν μπορούμε να το γενικεύσουμε. Δεύτερος περιορισμός που μπορεί να αλλοιώνει τα αποτελέσματα είναι έλλειψη επαναληψιμότητας, που είναι συνδεδεμένη με ένα από τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματά της, την ευελιξία της. Η επανάληψη της έρευνας από άλλον ερευνητή προκειμένου να επιβεβαιωθούν τα αποτελέσματα είναι αδύνατη χωρίς αυστηρό προσδιορισμό της ερευνητικής διαδικασίας σε όλα της τα στάδια. Και ο τρίτος περιορισμός είναι η απόδειξη αιτιωδών σχέσεων είναι πρακτικά αδύνατη στην ποιοτικού έρευνα. Το να διατυπώσει ο ερευνητής μια σχέση αιτίου-αιτιατού, που υπαγορεύεται από τη ανάλυση του υλικού του και φαίνεται να ισχύει στις περιπτώσεις που μελέτησε, δεν μπορεί παρά να θεωρηθεί υπόθεση προς επιβεβαίωση και όχι συμπέρασμα περί της ύπαρξης αιτιώδους σχέσης (Robson, 2007 online) Τέλος, δεν πρέπει να αμεληθεί το γεγονός ότι κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ο ερωτώμενος μπορεί να απαντήσει με στόχο να ευχαριστήσει ή να ευστοχήσει στη δήλωσή του για κάποιο λόγο. Συνάμα ο ερωτώμενος και ο ερευνητής αναζητούν απαντήσεις ως επιβεβαίωση προκαθορισμένων απόψεων και επίσης επάνω στην καταγραφή από τη μαγνητοσκόπηση.

Κεφάλαιο 6^ο: Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Σε αυτή την έρευνα συμμετείχαν 10 μέλη της σχολικής κοινότητας. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν γυναίκες (N=8) και οι 2 ήταν άντρες. Ακόμα οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν εκπαιδευτικοί (N=7), οι δύο ήταν διευθυντές και ο ένας υποδιευθυντής. Επίσης, από την έρευνα προέκυψε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν δάσκαλοι (N=3), οι δύο συμμετέχοντες ήταν είτε μαθηματικοί, είτε φιλόλογοι, είτε καθηγητές πληροφορικοί και ο ένας ήταν φυσικός. Επιπρόσθετα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες δίδασκαν ή ήταν σχολικοί ηγέτες σε Γυμνάσιο – Λύκειο (N=7) και οι

τρεις ήταν στο δημοτικό. Τέλος ο μέσος όρος των ετών προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων ήταν ίσος με 11.7.

Πίνακας 1: Δημογραφικά στοιχεία

		Συχνότητα	Μέσος όρος
Φύλο	Άντρας	2	
	Γυναίκα	8	
Ιδιότητα	Διευθυντής/ντρια	2	
	Υποδιευθυντής/ντρια	1	
	Εκπαιδευτικός	7	
Ειδικότητα	Δάσκαλος/α	3	
	Μαθηματικός	2	
	Φιλολόγος	2	
	Πληροφορική	2	
	Φυσικός	1	
Σχολείο	Δημοτικό	3	
	Γυμνάσιο – Λύκειο	7	
Έτη προϋπηρεσίας			11,70

Σύμφωνα με την άποψη των συμμετεχόντων σχολική ηγεσία είναι ο Διευθυντής/ντρια του σχολείου να διαθέτει ηγετικές ικανότητες και να παρουσιάζει ηγετική συμπεριφορά, με σκοπό εμπνέει και να καθοδηγεί το υπόλοιπο εκπαιδευτικό προσωπικό. Ακόμα ο Διευθυντή/ντρία μιας σχολικής μονάδας θα πρέπει παρακινεί τους εκπαιδευτικούς να εργαστούν για την υλοποίηση ενός κοινού στόχου ομαδικά και συνεργατικά. Επίσης ο σχολικός ηγέτης θα πρέπει να συμβάλλει στην διαμόρφωση καλύτερου παιδαγωγικού κλίματος για να υπάρχουν καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα και στους μαθητές.

A: «Η σχολική ηγεσία συνοψίζεται στο πρόσωπο του ηγέτη. Σε κάθε σχολείο - έχοντας δουλέψει σε αρκετά - έχουμε πολλές και διαφορετικές συνθήκες ο διευθυντής στην προκειμένη περίπτωση συνήθως έχει το ρόλο του ηγέτη.»

B: «Η σχολική ηγεσία είναι μία πρακτική, μία διαδικασία, δηλαδή θα πρέπει ο σχολικός ηγέτης να μπορεί να επηρεάζει τους άλλους θετικά, να τους επηρεάζει με την έννοια να τους κινητοποιεί...»

Ε: « ...Αποβλέπει κυρίως στη καθοδήγηση, την προώθηση, την δημιουργία καλού κλίματος και στην εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας... »

Γ: «...συμβάλλει και στην διαμόρφωση καλύτερου παιδαγωγικού κλίματος και καλύτερων μαθησιακών αποτελεσμάτων επηρεάζοντας και τους μαθητές...»

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων προέκυψε ότι αποτελεσματικός Διευθυντής είναι αυτός που έχει ως κύριο σκοπό την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας, μέσα από την συνεργασία όλων των μελών της σχολικής κοινότητας, εκπαιδευτικοί, μαθητές και γονείς. Ακόμα ένας σχολικός ηγέτης είναι αποτελεσματικός όταν συνεργάζεται και στηρίζεται στους εκπαιδευτικούς με σκοπό την υλοποίηση ενός κοινού οράματος. Τέλος οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι ένας σχολικός ηγέτης είναι αποτελεσματικός όταν είναι αμερόληπτος, έχει οργανωσιακή κουλτούρα και διέπεται από σεβασμό δικαιοσύνη και ενσυναίσθηση για τα μέλη της σχολικής μονάδας.

Α: «Πρώτα απ' όλα, επειδή τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει πολλές αλλαγές στη δημόσια εκπαίδευση, για παράδειγμα ήρθε η εσωτερική αξιολόγηση, η αξιολόγηση από γονείς, γενικότερα αλλάζει ο τομέας της εκπαίδευσης... Ο σωστός διευθυντής, ο σωστός ηγέτης δεν θα έρθει σε αντιπαράθεση δεν θα χρησιμοποιήσει την εξουσία που διαθέτει... Θα πρέπει να έχει τον τρόπο να σε πείσει και όχι να σου επιβληθεί. Η επιβολή δεν φέρνει καλά αποτελέσματα και όταν εφαρμόστηκαν τέτοιου είδους πρακτικές στο τέλος αναγκάστηκαν να αποσυρθούν... . Η κοινωνία αλλάζει, τα παιδιά αλλάζουν, οι γονείς αλλάζουν ο μεγαλύτερος στόχος ενός διευθυντή - για μένα προσωπικά - είναι να επιτύχει την εύρυθμη λειτουργία του συλλόγου Διδασκόντων και του συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων και να προσπαθήσει να διαμορφώσει μεταξύ αυτών των δύο συλλόγων μια αγαστή συνεργασία.»

Β: «Αποτελεσματικός διευθυντής είναι εκείνος που μπορεί να στηρίζει τους εκπαιδευτικούς με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού οράματος, να τους εμπιστεύεται, να τους αφήνει να παίρνουν πρωτοβουλίες για την υλοποίηση ενός κοινού σκοπού»

Δ: « ... Αποτελεσματικός διευθυντής είναι εκείνος που μπορεί να στηρίζει τους εκπαιδευτικούς με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού οράματος, να τους εμπιστεύεται, να τους αφήνει να παίρνουν πρωτοβουλίες για την υλοποίηση ενός κοινού σκοπού...»

Ε: «Εκείνος που προσφέρει ένα όραμα το οποίο είναι συμβατό με τις ανάγκες του εκπαιδευτικού ιδρύματος αλλά και με αυτές τις τοπικής κοινωνίας.»

Στ: « ... Ο αξιακός του κώδικας διέπεται από λέξεις όπως σεβασμός, δικαιοσύνη και ενσυναίσθηση. Επίσης, στόχος του είναι να δημιουργήσει μια θετική οργανωσιακή κουλτούρα, έχοντας ως σκοπό την επίλυση προβλημάτων και να προσπαθεί να καταστήσει το σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία... »

Η: « ... Ο αποτελεσματικός διευθυντής θα πρέπει να είναι προσιτός απέναντι σε όλους, τόσο εκπαιδευτικούς και το σύλλογο διδασκόντων, όσο και απέναντι στους μαθητές και τους γονείς τους... »

Οι συμμετέχοντες της έρευνας ανέφεραν ότι το σχολικό κλίμα είναι η ατμόσφαιρα που επικρατεί μέσα στην σχολική μονάδα, αυτό μπορεί να είναι είτε θετικό, είτε αρνητικό. Σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών το σχολικό κλίμα πρέπει να είναι θετικό, ώστε να υπάρχει η εύρυθμη λειτουργία στο σχολείο, με σκοπό την ομαλή συνεργασία των εμπλεκόμενων μελών και την επίτευξη των στόχων της σχολικής κοινότητας. Τέλος τον κύριο ρόλο για την διαμόρφωση του σχολικού κλίματος τον έχει ο/η Διευθυντής/ντρια της σχολικής μονάδας.

Α: «Το σχολικό κλίμα είναι από τα βασικότερα στοιχεία της σχολικής μονάδας... Καταρχάς το σχολικό κλίμα θα πρέπει να είναι θετικό και όπως ανέφερα προηγουμένως η κοινωνία αλλάζει, τα παιδιά αλλάζουν, οι γονείς αλλάζουν επομένως και το σχολικό κλίμα πρέπει να διαμορφώνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κάθε εποχής...Από πλευράς του ο διευθυντής με τον σύλλογο Διδασκόντων θα πρέπει να οργανωθούν και να διαμορφώσουν ένα κατάλληλο σχολικό κλίμα, το οποίο θα έχει θετική επιρροή σε όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας ανεξαρτήτως»

Β: « ... Όταν λέμε σχολικό κλίμα μιλάμε για την ατμόσφαιρα που επικρατεί σε ένα σχολείο και κάθε σχολείο έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, άρα έχει τη δική του ατμόσφαιρα. Ο διευθυντής ή η διευθύντρια παίζει σημαντικό ρόλο στον στη διαμόρφωση του κλίματος του σχολείου.... »

Γ: « ... Θα μπορούσε να είναι οικείο και να προωθούνται οι σχέσεις και οι συνεργασίες των μελών ή ψυχρό, απόμακρο με διεκπεραιωτική παρουσία των μελών... »

Ε: «Η έννοια του σχολικού κλίματος περιλαμβάνει ένα σύνολο αρχών, στάσεων, απόψεων και συμπεριφορών που διαμορφώνουν την εικόνα της σχολικής κοινότητας τόσο για τον εαυτό της όσο και για τους άλλους. Συνδυάζει εσωτερικά και εξωτερικά στοιχεία προσδίδοντας της έναν διττό χαρακτήρα.»

Κ: « ... Το σχολικό κλίμα, είναι η γενικότερη ατμόσφαιρά που υπάρχει εντός της σχολικής μονάδας και θα πρέπει να είναι θετικό ώστε να επιτευχθεί η συνεργασία μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας και κατ' επέκταση η εύρυθμη λειτουργία της...»

Αναφορικά με το αν θεωρούν ότι σημαντικό παράγοντα την έννοια του σχολικού κλίματος για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι το σχολικό κλίμα είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας. Αφού η ποιότητα του σχολικού κλίματος επηρεάζει άμεσα την λειτουργία της σχολικής μονάδας, δηλαδή αν το σχολικό κλίμα είναι θετικό, τότε υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας και έτσι υλοποιούνται αρμονικά οι στόχοι της σχολικής μονάδας. Αν όμως το κλίμα είναι αρνητικό, τότε το κλίμα δεν είναι ήρεμο, ευχάριστο και δημιουργικό και δεν υπάρχει η εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Α: «Το σχολικό κλίμα, κατά την προσωπική μου άποψη, είναι ένας από τους κυριότερους παράγοντες που προωθούν και εξυπηρετούν την εύρυθμή λειτουργίας της σχολικής ομάδας.»

Β: «ο σκοπός (και το αναμενόμενο άλλωστε) είναι να επικρατεί ένα θετικό και δημιουργικό σχολικό κλίμα, ώστε να υπάρχουν αρμονικές σχέσεις μεταξύ των συμμετεχόντων και έτσι να επιτυγχάνεται η εύρυθμη λειτουργία της εκάστοτε σχολικής μονάδας»

Ε: «Το σχολικό κλίμα που υιοθετεί κάθε σχολείο το κάνει μοναδικό διακρίνοντάς το από τα άλλα, συμβάλει στη βελτίωση του και στην αποτελεσματικότητά του, ενισχύει τη σταθερότητά του και δημιουργεί συνθήκες εφορίας για όλα τα μέλη του με αποτέλεσμα να οδηγείται σε μια σταθερά ανοδική πορεία.»

Ι: « ... Η ποιότητα του σχολικού κλίματος επηρεάζει άμεσα και την λειτουργία του...»

Θ: « ... Εάν δεν υπάρχει ηρεμία, ένα κλίμα συνοχής και συμπαράστασης (κάτι που ο διευθυντής είναι υποχρεωμένος να δημιουργήσει) εντός της σχολικής μονάδας, ενδεχομένως να δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ των μελών που εργάζονται στη σχολική μονάδα... »

Στ: « ... Το ιδανικό σχολικό κλίμα θα πρέπει να είναι θετικό και ευχάριστο, ώστε να επιτυγχάνεται πρωτίστως η εκπαιδευτική διαδικασία και γενικότερα η εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας...»

Στην συνέχεια οι συμμετέχοντες ανέφεραν τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική ηγεσία σε μια σχολική μονάδα είναι ο χαρακτήρας, το ήθος και η συμπεριφορά τους σχολικού ηγέτη στους εκπαιδευτικούς. Ακόμα οι προσωπικές φιλοδοξίες του διευθυντή, η ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας όλων των εμπλεκόμενων στη μαθησιακή διαδικασία (εκπαιδευτικοί, γονείς – κηδεμόνες, μαθητές) και η σωστή αξιοποίηση υλικών πόρων, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την αποτελεσματική ηγεσία σε μια σχολική μονάδα είναι ο χαρακτήρας, το ήθος και η συμπεριφορά τους σχολικού ηγέτη στους εκπαιδευτικούς. Τέλος ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας από τον διευθυντή του σχολείου, η ποιότητα του σχολικού περιβάλλοντος, η συνεργασία με τους γονείς ή τους κηδεμόνες των μαθητών, αλλά και οι κινήσεις των κρατικών μηχανισμών για τη βελτίωση διάφορων θεμάτων της σχολικής μονάδας αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την αποτελεσματική ηγεσία σε μια σχολική μονάδα είναι ο χαρακτήρας, το ήθος και η συμπεριφορά τους σχολικού ηγέτη στους εκπαιδευτικούς.

A: «Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική ηγεσία σε μια σχολική μονάδα, είναι πρώτα - πρώτα οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτή... Σε ένα σχολείο είμαστε γύρω από τους μαθητές, θα πρέπει όλοι να πιστέψουν στους στόχους, οι στόχοι από όποιον και αν τίθενται είναι προς όφελος του συνόλου.»

Δ: «οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα στην ηγεσία έχουν να κάνουν κυρίως με τη σχέση του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς και το αντίστροφο.»

E: « ... Αρχικά, οι προσωπικές φιλοδοξίες του διευθυντή, η ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας όλων των εμπλεκόμενων στη μαθησιακή διαδικασία (εκπαιδευτικοί, γονείς – κηδεμόνες, μαθητές) και η σωστή αξιοποίηση υλικών πόρων... »

Γ: « ... ο δικός του χαρακτήρας, το ήθος, η συμπεριφορά αλλά και η επιστημονική κατάρτισή του ώστε όχι μόνο να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς ή να έχει όραμα για την μονάδα αλλά οι ενέργειές του να οδηγούν στην επίτευξη έργου! ... »

I: « ... σημαντικό στοιχείο είναι η προσωπικότητα του ατόμου που βρίσκεται στην διεύθυνση, αλλά και η συνεργασία του με τα υπόλοιπα μέλη, η ποιότητα του σχολικού περιβάλλοντος, καθώς και η προθυμία βελτίωσης από τα μέλη της ... η συνεργασία με τους γονείς ή τους κηδεμόνες των μαθητών, αλλά και οι κινήσεις των κρατικών μηχανισμών για τη βελτίωση διάφορων θεμάτων της σχολικής μονάδας. »

Έπειτα διερευνάται αν ο τρόπος της άσκησης του στυλ ηγεσίας επηρεάζεται ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες σε κάθε σχολική μονάδα. Οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν ότι το στυλ ηγεσίας του/της Διευθυντή/ντριας δεν μπορεί να είναι συγκεκριμένο και μοναδικό κατά την διάρκεια της θητείας τους στην σχολική ηγεσία, πρέπει να μεταβάλλεται ανάλογα με τις καταστάσεις που έχει να αντιμετωπίσει. Συγκεκριμένα ο σχολικός ηγέτης θα πρέπει να διακρίνεται από ευελιξία και ικανότητα προσαρμογής για να αντιμετωπίζει δύσκολες καταστάσεις.

Α: «Όταν διευθυντής θεωρεί ότι είναι ο ανώτερος και δεν αφήνει τους άλλους να πάρουν πρωτοβουλίες, σαφώς δεν θα έχει και τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο διευθυντής θα πρέπει να έρχεται στη θέση του άλλου είτε αυτός είναι εκπαιδευτικός, είτε μαθητής... Το στυλ ηγεσίας του θα πρέπει να προσαρμόσετε στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εκάστοτε σχολικής μονάδας.»

Δ: «θεωρώ ότι το στυλ ηγεσίας εξαρτάται και από την προσωπικότητα του ηγέτη, δηλαδή ο ίδιος ο ηγέτης μπορεί φυσικά να προσαρμόζεται ανάλογα με τις υπάρχουσες συνθήκες, αλλά σίγουρα δεν μπορεί να φτάσει από το ένα άκρο στο άλλο... το ιδανικό είναι να μπορεί να υπάρχει μια προσαρμοστικότητα, γιατί οι συνθήκες αλλάζουν εύκολα και γρήγορα, ακόμα και μέσα στην ίδια σχολική χρονιά, χωρίς όμως να χάνεται το προσωπικό στίγμα του σχολικού ηγέτη, ωστόσο οφείλει, ο ηγέτης - ο διευθυντής να αλλάζει το ηγετικό του στυλ, δεν μπορεί να αντιμετωπίζει ότι συμβαίνει με τον ίδιο τρόπο, είναι θέμα χαρακτήρα»

Κ: « ... Ο διευθυντής θα πρέπει να διακρίνεται από ευελιξία και να προσαρμόζεται στις επικρατούσες συνθήκες, ενώ σταδιακά θα πρέπει να προσπαθήσει να τις αλλάξει και να τις προσαρμόσει στους στόχους που εκείνος έχει θέσει, αν οι επικρατούσες συνθήκες κρίνονται ως ακατάλληλες ή αν θεωρείται πως η αλλαγή τους θα φέρει καλύτερα αποτελέσματα στη σχολική μονάδα... »

Ε: « ... Ωστόσο ο ιδανικός ηγέτης ανάλογα με τα δεδομένα της σχολικής μονάδας και το είδος των αποφάσεων που καλείται να πάρει υιοθετεί την κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά...»

Δ: « ... Ωστόσο, θεωρώ ότι το στυλ ηγεσίας εξαρτάται και από την προσωπικότητα του ηγέτη, δηλαδή ο ίδιος ο ηγέτης μπορεί φυσικά να προσαρμόζεται ανάλογα με τις υπάρχουσες συνθήκες, αλλά σίγουρα δεν μπορεί να φτάσει από το ένα άκρο στο άλλο...»

Ακολούθως εξετάστηκαν τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη. Οι εκπαιδευτικοί ανέφεραν ότι ο σχολικός ηγέτης πρέπει να έχει ξεκάθαρους στόχους και να έχει την ικανότητα τον κάθε στόχο να τον αναθέσει στον σωστό εκπαιδευτικό. Ακόμα ο σχολικός ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να δέχεται ανατροφοδότηση στο έργο του και να προλαβαίνει μια δυσχερή κατάσταση. Επίσης οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν ότι ο σχολικός ηγέτης θα πρέπει να αφουγκράζεται τα προβλήματα της σχολικής μονάδας και να προσπαθεί να τα επιλύει. Αναφορικά με τον χαρακτήρα τους θα πρέπει να είναι δυναμικός και αισιόδοξος με ηπιότητα όμως και ευγένεια στην συμπεριφορά. Ακόμα ο σχολικός ηγέτης θα πρέπει να είναι γνώστης της νομοθεσίας, να είναι επικοινωνιακός και αξιοκρατικός. Τέλος οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν πως ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να είναι πηγή έμπνευσης μέσα από τις στάσεις τους και τις ιδέες τους, να κερδίζει την εμπιστοσύνη των εκπαιδευτικών και να έχει ένα κοινό όραμα.

B: «Λοιπόν, πρώτη ικανότητα του ηγέτη, για μένα, είναι να ξέρει να ακούει και μετά να επιλύει προβλήματα που έχει να κάνει με τον αποτελεσματικό ηγέτη. Μετά θα πρέπει να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των άλλων, τα συναισθήματα να μπαίνει στη θέση του αυτό που λέμε να έχει ενσυναίσθηση ... ο ηγέτης έχει ένα όραμα και αυτό το όραμα έχει την ικανότητα να το κοινωνεί και σε άλλους και να συστρατεύει και τους υπόλοιπους σε αυτό.»

A: « ... να θέτει ξεκάθαρους στόχους και να είναι σε θέση να αντιληφθεί ποιος είναι ο ικανότερος να εκπληρώσει το εκάστοτε στόχο ... ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να ακούει από τον πρώτο μέχρι τον τελευταίο, να παίρνει ανατροφοδότηση για το έργο του ... πρέπει να προνοεί, να προλαμβάνει παρά να έρχεται η κατάσταση και να πρέπει να την αντιμετωπίσει»

Δ: «Η επικοινωνία που έχει με το σύλλογο των εκπαιδευτικών, με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές...πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να επικοινωνεί σωστά και με τους ανθρώπους που διευθύνει και συνεργάζεται...θα πρέπει να είναι ευέλικτος και πρόθυμος να ακούει νέες απόψεις, να διευρύνει τους ορίζοντές του και να μην λειτουργεί με παρωπίδες, θα πρέπει να διαθέτει σεβασμό απέναντι στους υφισταμένους του... Η αλήθεια είναι πως ένας σχολικός διευθυντής πρέπει να διαθέσει χρόνο και να καταβάλει προσπάθεια, ώστε να χαρακτηριστεί και ηγέτης. Το όραμα του να είναι ξεκάθαρο και να

επικεντρώνεται σ' αυτό, ενώ η εμπειρία που ενδεχομένως να έχει αποκομίσει τον καθορίζει στις ενέργειες του.»

Ε: « ... Ο αποτελεσματικός ηγέτης εμπνέει με τη στάση του και τις ιδέες του, πείθει με τις ενέργειες του , δημιουργεί ένα κοινό όραμα, ... »

Ζ: «Ένας ηγέτης πρέπει να έχει γνώσεις για το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται στην συγκεκριμένη περίπτωση για το σχολείο, να γνωρίζει την εκπαιδευτική νομοθεσία και να ενημερώνεται συνεχώς... »

Η: « ...Ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να είναι επικοινωνιακός...»

Τέλος διερευνήθηκε αν το στυλ ηγεσίας ενός διευθυντή μιας σχολικής μονάδας επιδρά στην ικανότητα της αποτελεσματικής διδασκαλίας στους εκπαιδευτικούς. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφωνούν πως το στυλ ηγεσίας ενός διευθυντή μιας σχολικής μονάδας επιδρά στην ικανότητα της αποτελεσματικής διδασκαλίας στους εκπαιδευτικούς. Διότι με την βοήθεια του στυλ ηγεσίας οι εκπαιδευτικοί μπορούν να αποδώσουν καλύτερα και να είναι καλύτεροι στην εκπαιδευτική τους διαδικασία. Ακόμα το στυλ ηγεσίας του διευθυντή έχει επιρροή και στο σχολικό κλίμα της σχολικής κοινότητας.

Ενώ υπήρξαν και δύο εκπαιδευτικοί που δήλωσαν ότι το στυλ ηγεσίας ενός διευθυντή μιας σχολικής μονάδας δεν επιδρά στην ικανότητα της αποτελεσματικής διδασκαλίας στους εκπαιδευτικούς. Πιο συγκεκριμένα δήλωσαν ότι ο τρόπος διδασκαλίας των εκπαιδευτικών είναι προσωπικός και δεν έχει σχέση με το στυλ ηγεσίας του σχολικού ηγέτη.

Β: «Βεβαίως, όταν δίνονται στους εκπαιδευτικούς τα περιθώρια, η ελευθερία να παίρνουν πρωτοβουλίες, όταν αναγνωρίζονται οι προσπάθειές τους δημιουργούνται οι προϋποθέσεις, ώστε να επενδύσουν περισσότερο, να δημιουργήσουν και να ψάξουν να βρουν και να μάθουν νέους τρόπους, μεθόδους διδασκαλίας.»

Δ: «Το στυλ ηγεσίας μπορεί να λειτουργήσει ευεργετικά ή και καταστροφικά σε μία σχολική μονάδα, για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η ύπαρξη ικανού σχολικού ηγέτη καθώς μέσω αυτού επιτυγχάνονται όλα όσα έχουν αναφερθεί παραπάνω σχετικά με την ορθή και αποτελεσματική ηγεσία στο χώρο του σχολείου»

Στ: « ... το στυλ ηγεσίας ενός διευθυντή είναι ανεξάρτητο από την διδακτική ικανότητα του εκπαιδευτικού...»

Ζ: « ... Ο τρόπος, όμως με τον οποίο κάποιος εκπαιδευτικός διδάσκει είναι καθαρά προσωπικός δεν έχει να κάνει με το στυλ ηγεσίας του διευθυντή... »

Ι: «Ο τρόπος και το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί κάποιος και συγκεκριμένα ο διευθυντής σε μια σχολική μονάδα έχει σχεδόν άμεση επιρροή στους συνεργάτες του, δηλαδή στους εκπαιδευτικούς και το βοηθητικό προσωπικό....»

Επίλογος-Συμπεράσματα

Ο σκοπός της παραπάνω έρευνας ήταν να εξετάσει την σχέση του σχολικού κλίματος και την αποτελεσματικότητα του σχολικού ηγέτη σε ένα σχολείο. Στην έρευνα συμμετείχαν 7 εκπαιδευτικοί, 2 διευθυντές και 1 υποδιευθύντρια σχολείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα οι περισσότερες ήταν γυναίκες, εκπαιδευτικοί, δίδασκαν σε Γυμνάσιο – Λύκειο.

Στην συνέχεια από την έρευνα προέκυψε ότι σχολική ηγεσία είναι ο Διευθυντής/ντρια του σχολείου να διαθέτει ηγετικές ικανότητες και να παρουσιάζει ηγετική συμπεριφορά, με σκοπό να εμπνέει και να καθοδηγεί το υπόλοιπο εκπαιδευτικό προσωπικό. Ακόμα αποτελεσματικός Διευθυντής είναι αυτός που έχει ως κύριο σκοπό την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας, μέσα από την συνεργασία όλων των μελών της σχολικής κοινότητας, εκπαιδευτικοί, μαθητές και γονείς. Τέλος το σχολικό κλίμα είναι η ατμόσφαιρα που επικρατεί μέσα στην σχολική μονάδα, αυτό μπορεί να είναι είτε θετικό, είτε αρνητικό.

Σχετικά με το αν θεωρούν ότι σημαντικό παράγοντα την έννοια του σχολικού κλίματος για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι το σχολικό κλίμα είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ακόμα, οι συμμετέχοντες ανέφεραν τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική ηγεσία σε μια σχολική μονάδα είναι ο χαρακτήρας, το ήθος και η συμπεριφορά του σχολικού ηγέτη στους εκπαιδευτικούς. Έπειτα οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν ότι το στυλ ηγεσίας του/της Διευθυντή/ντριας δεν μπορεί να είναι συγκεκριμένο και μοναδικό κατά την διάρκεια της θητείας τους στην σχολική ηγεσία, πρέπει να μεταβάλλεται ανάλογα με τις καταστάσεις που έχει να αντιμετωπίσει.

Ακόμα οι εκπαιδευτικοί ανέφεραν ότι ο σχολικός ηγέτης πρέπει να έχει ξεκάθαρους στόχους και να έχει την ικανότητα τον κάθε στόχο να τον αναθέσει στον σωστό εκπαιδευτικό. Τέλος οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφωνούν πως το στυλ ηγεσίας ενός διευθυντή μιας σχολικής μονάδας επιδρά στην ικανότητα της αποτελεσματικής διδασκαλίας στους εκπαιδευτικούς.

Η διοίκηση του σχολείου, συγκεκριμένα του διευθυντή, είναι η δεύτερη εξαιρετικά θεμελιώδης πτυχή που καθορίζει την ατμόσφαιρα του σχολείου (Πασιάρδη, 2001). Δεν είναι τυχαίο ότι οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί υποχρεούνται να έχουν διευθυντή, διότι για να λειτουργήσει σωστά μια σχολική μονάδα, πρέπει να ενεργεί και ο διευθυντής ως αρχηγός. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να έχει ορισμένες ιδιότητες και ικανότητες που τον βοηθούν να δημιουργήσει ένα θετικό κλίμα (Morgan, 1996).

Είναι απαραίτητο ο διευθυντής να ενεργεί επίσης ως ηγέτης προκειμένου το σχολείο να λειτουργεί καλά. Εξαιτίας αυτού, ο συνδυασμός "μάνατζερ-ηγέτης" θεωρείται ο βέλτιστος συνδυασμός για την παραγωγή αποτελεσματικής εκπαίδευσης (Morgan, 1996). Ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη είναι περίπλοκος και ενώ περιλαμβάνει μερικά θεμελιώδη χαρακτηριστικά, απαιτεί επίσης την κατοχή ορισμένων ταλέντων (Μπουραντάς, 2005). Πιο συγκεκριμένα, καλός και ικανός διευθυντής-ηγέτης ενός σχολείου είναι αυτός που επικοινωνεί με όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας, είναι πρόθυμος και συνεργάσιμος, έχει αυτογνωσία, αποτελεί πρότυπο για τους συνεργάτες του, ενημερώνεται συνεχώς και λαμβάνει αποφάσεις και πρωτοβουλίες ώστε η εργασία να μπορεί να γίνει καλύτερα εξοικονομώντας χρόνο, χρήμα και ανθρώπινο δυναμικό.

Επιπλέον, καλός και ικανός διευθυντής-ηγέτης ενός σχολείου είναι αυτός που παρουσιάζεται ως κάποιος που είναι πρόθυμος και συνεργάσιμος κι έχει αυτογνωσία (Σαΐτης, 2014). Επιπλέον, πρέπει να έχει την ικανότητα να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς και να κατανοεί την ψυχολογία τους, προκειμένου να αποφευχθούν δυσμενή γεγονότα (Ρέππα, 2017). Συμπερασματικά, το σώμα της έρευνας υποδηλώνει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ουσιαστική ποιότητα για έναν ικανό και σημαντικό διευθυντή ή ηγέτη, παρά το γεγονός ότι ορισμένοι ερωτηθέντες διαφωνούν με αυτόν τον ισχυρισμό. Θεωρείται ακόμη και η πιο κρίσιμη προϋπόθεση για την οικοδόμηση μιας ανοιχτής, φιλικής, παραγωγικής, προοδευτικής και συνεργατικής σχολικής ομάδας και αυτή η προϋπόθεση είναι η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στους μαθητές (Leithwood και Beatty, 2007; Μπουραντάς, 2005). Ως εκ

τούτου, όπως αποδεικνύεται από τα αποτελέσματα του δείγματος της έρευνας, ένα μικρό ποσοστό εκπαιδευτικών ιδρυμάτων έχει διευθυντές που δεν ενθαρρύνουν τη συνεργασία αλλά αντίθετα ενεργούν με τρόπο εγωκεντρικό. Αυτοί οι διαχειριστές δεν συνδυάζουν το συναίσθημα και τη λογική στη λήψη των αποφάσεών τους και δεν έχουν λόγους ή κίνητρα για την επίτευξη επιτυχίας.

Φαίνεται ότι στην πλειονότητα των σχολικών μονάδων ενθαρρύνεται η συνεργασία και μεταξύ των εκπαιδευτικών. Αυτό συμβαίνει επειδή οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται μεταξύ τους για να δημιουργήσουν εκπαιδευτικές δραστηριότητες ή προγράμματα. Επειδή είναι αυτοί που αλληλεπιδρούν με τους μαθητές σε καθημερινή βάση και είναι πιο εξοικειωμένοι με τις απαιτήσεις τους, οι εργαζόμενοι εκπαιδευτικοί μπορούν να ζητήσουν αυτό που θέλουν και χρειάζονται από τους διευθυντές τους. Οι διευθυντές σχολείων θα πρέπει να θέσουν ως αποστολή τους να ενθαρρύνουν και να εμπνεύσουν τους συνεργάτες εκπαιδευτικούς τους να συμμετάσχουν σε δημιουργικές προσπάθειες, να τους βοηθήσουν στην επαγγελματική ανάπτυξη και να ενδιαφερθούν για την ενίσχυση των διαδικασιών, των συνεργατικών σχέσεων με τους γονείς των μαθητών και της συνολικής ποιότητας του εκπαιδευτικού ιδρύματος στο σύνολό του (Μπουραντάς, 2005; Σαΐτης, 2014). Επιπλέον, έχει αποδειχθεί ότι υπάρχει ουσιαστική θετική συσχέτιση μεταξύ της ηγεσίας και του ευχάριστου κλίματος εντός του σχολείου (Σταυρόπουλος και Ξαφάκος, 2020). Ως εκ τούτου, δημιουργείται άμεσα ένα ευνοϊκό περιβάλλον όταν οι διευθυντές των σχολείων προωθούν τη συνεργασία και οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται μεταξύ τους και συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό έχει επίσης ως αποτέλεσμα η σχολική μονάδα να είναι παραγωγική και αποτελεσματική.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Αποστολάκης Ι. Δ.(2015). *Το σχολικό κλίμα ως παράγοντας επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών σε σχολεία της Β/θμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα(Μεταπτυχιακή εργασία)*. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος.

Αριστοτέλους, Φ. & Αγγελίδης, Π. (2008). *Ο επιτυχημένος ηγέτης: Μια μελέτη περίπτωσης. Ποιότητα στην εκπαίδευση, έρευνα και διδασκαλία*. Πρακτικά 10ου Συνεδρίου Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου. Λευκωσία: Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Γιαννακούρα, Α. (2011). *Σχολικός εκφοβισμός και σχολικό κλίμα στο Γυμνάσιο*.

Γραμματικού,Κ.Σ.(2010). *Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών Α/Θμιας Εκπαίδευσης ως προς τις συνθήκες εργασίας*. Ελληνικό Ινστιτούτο Οικονομικών της Εκπαίδευσης και Δια βίου μάθησης, της Έρευνας και Καινοτομίας.

Ζουρνατζή, Ε., Τσιγγίλης, Ν., Κουστέλιος, Α. & Πιντζοπούλου, Ε. (2006). *Επαγγελματική ικανοποίηση καθηγητών φυσικής αγωγής Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής.

Ηλιοφώτου, Μ., Γεωργίου, Μ. & Σωκράτους, Μ.(2014). *Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών*. Αθήνα: Εκδόσεις Ίων.

Ιορδανίδης, Γ. (2005). Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας στην Αγγλία. Στο Α. Καψάλη (Επιμ.), *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων* (σσ. 149-154). Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Καρατζιά-Σταυλιώτη, Ε. (1999). Σχολική αποτελεσματικότητα: Μια συγκριτική οικονομική προσέγγιση. *Μέντορας*, 1, σελ. 49-75.

Καλογιάννης, Ν.(2020). Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας και οι επαγγελματικές του ικανότητες. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Κυπραίος, Α. Π.(2003). *Η σημασία της ηγεσίας στην κοινωνία. Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Ιωαννίνων*. Ιωάννινα.

Λαϊνάς, Α. (2000). *Διοίκηση και προγραμματισμός σχολικών: επιστημονικές προσεγγίσεις και ελληνική πραγματικότητα*. Στο Παπαναούμ, 2., (επιμ.). Ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα, Θεσσαλονίκη: 23-40.

Μπουραντάς Δ., (2005), *Ηγεσία: Ο δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*. Αθήνα:Κριτική.

ΟΟΣΑ (2015). *Skills for Social Progress: The Power of Social and Emotional Skills*. Παρίσι: Εκδόσεις ΟΟΣΑ.

Πασιαρδή, Γ. (2006). *Το σχολικό κλίμα υπό το φακό των παιδιών*. Παρουσίαση στο Συνέδριο CCEAM.

Πασιαρδή Γεωργία. (2001). *Το σχολικό κλίμα: Θεωρητική και εμπειρική διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του*. Αθήνα. Εκδόσεις: Τυπωθήτω.

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Εκδόσεις: Μεταίχμιο.

Πασιαρδής Π., (2015). *Διαχείριση Αλλαγής, Σχολική Αποτελεσματικότητα και Στρατηγικός Σχεδιασμός (Τόμος 1)*, Αθήνα: Έλλην.

Πασιαρδής Π., (2015). *Διαχείριση Αλλαγής, Σχολική Αποτελεσματικότητα και Στρατηγικός Σχεδιασμός (Τόμος 2)*, Αθήνα: Έλλην.

Σαϊτής, Χ. (2008). *Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.

Σαϊτής, Χ. (2014). *Μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σταυρόπουλος Β.& Ξαφάκος Ε.(2020).*Οι απόψεις των εκπαιδευτικών Α/θμιας Εκπαίδευσης σχετικά με το δημιουργικό-καινοτομικό σχολικό κλίμα και την ηγεσία που το ευνοεί: Η επίδραση του φύλου και των ετών προϋπηρεσίας*.

Συμεού, Λ. (2006) *Εγκυρότητα και Αξιοπιστία στην ποιοτική έρευνα: το παράδειγμα μιας έρευνας για τη συνεργασία σχολείου-οικογένειας*, 9ο Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρίας Κύπρου http://www.pek.org.cy/Proceedings_2006/10_Kefalaio_10_Ekpaideftiki_erevna/10.4.L.Symeou.pdf

Τσιώλης, Γ. (2014) *Μέθοδοι και Τεχνικές Ανάλυσης στην Ποιοτική κοινωνική έρευνα*. Εκδόσεις: Κριτική.

Τσολακίδης, Ι. (2010). *Το οργανωσιακό κλίμα στα σχολεία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης: Η περίπτωση των Γενικών Λυκείων του Νομού Μαγνησίας*.

Ξενόγλωσση

Birkett, M., Espelage, D. L., & Koenig, B. W.(2009).LGB and questioning students in schools: The moderating effects of homophobic bullying and school climate on negative outcomes. *Journal of Youth and Adolescence*, 3, 89-94.

Brookover, W. B.(1980). *Effective Schools. Paper prepared for Research for Better Schools*, Philadelphia, Pennsylvania.

Brown, B.(2018). *Dare to lead: Brave Work. Tough Conversations*. Whole Hearts. New York Times.

Bush, T. (2003). *Theories of Leadership and Management*. London: SAGE Publications

Bush, T. (2005). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage Pub.

Bush, T. (2008). From Management to Leadership. Semantic or Meaningful Change? *Educational Management Administration and Leadership*, 36 (2), 271- 288.

Bush, T., & Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts & Evidence*. Nottingham: National College for School Leadership.

Day, C., & Sammons, P. (2016). *Successful school leadership*. Educational development trust.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: The University of Rochester Press.

Dinham, S., & Scott, C. (1998). A three domain model of teacher and school Executive satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 1, 32-56.

Halpin, A.W. (1967). *Theory and research in administration*. New York: Macmillan.

Harris, A. (2005). Leading from the chalk-face: an overview of school leadership. *Leadership*, 1 (1), 73-87.

Harris, A., Day, C., Hopkins, D., Hadfield, M., Hargreaves, A., & Chapman, C. (2003). *Effective Leadership for School Improvement*. London and New York: Routledge
Farmer, Taylor & Francis Group.

Hoy, W. K., & Clover, S. I. R. (1986). *Elementary School Climate: A Revision of the OCDQ»*

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw- Hill.

Lincon, Y. (2001) Varieties of Validity: Quality in a qualitative research. Στους J. Smart, & W. Tierney (Εκδο.) Higher Education: Handbook of theory and research. New York: Agathon Press.

Locke, E. A. (1986). *Generalizing from laboratory to field settings: Research findings from industrial-organizational psychology, organizational behavior, and human resource management*, Free Press.

McKenna, E. F. (2000). *Business psychology and organisational behaviour: a student's handbook*. Psychology Press.

Moos, R. H. (1979). *Evaluating Educational Environments: Procedures, Measures, Findings and Policy Implications*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Mulford, B. (2003). *School Leaders: Changing Roles and Impact on Teacher and School Effectiveness*. University of Tasmania. A paper commissioned by the Education and Training Policy Division, OECD, for the Activity Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers

OECD (2015). *Skills for Social Progress: The Power of Social and Emotional Skills*. Paris: OECD Publishing.

Patton, MQ (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. 3rd Sage Publications; Thousand Oaks, Ca.

Scheerens, J. (1992). *Effective schooling: research, theory and practice*. London: Cassell.

Scheerens, J. (2000). *Improving School Effectiveness*. Paris: UNESCO – International Institute for Educational Planning.

Sergiovanni, T., & Starratt, R. (2002). *Supervision: a Redefinition*. Singapore: McGraw-Hill.

Spector, L. (2000). *Industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley & Sons.

Wikeley, F., Stoll, L., Murillo, J. and Jong, R., (2005). Evaluating Effective School Improvement: Case Studies of Programmes in Eight European Countries and their contribution to the Effective School Improvement Model, *School Effectiveness and School Improvement*, 16, 387--405.

Παράρτημα Α: Οδηγός Συνέντευξης

1. Πώς προσδιορίζετε εννοιολογικά την έννοια «σχολική ηγεσία»;
2. Ποιος θεωρείται για εσάς «αποτελεσματικός διευθυντής»;
3. Πώς προσδιορίζετε την έννοια «σχολικό κλίμα»;
4. Θεωρείτε σημαντικό παράγοντα την έννοια του σχολικού κλίματος για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας;
5. Ποιοι παράγοντες θεωρείτε κατά τη γνώμη σας ότι επηρεάζουν την αποτελεσματική ηγεσία σε μία σχολική μονάδα;
6. Ο τρόπος της άσκησης του στυλ ηγεσίας επηρεάζεται ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες στην εκάστοτε σχολική μονάδα;
7. Ποια θεωρείτε κατά τη γνώμη σας τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη;
8. Θεωρείτε ότι το στυλ ηγεσίας ενός διευθυντή μιας σχολικής μονάδας επιδρά στην ικανότητα αποτελεσματικής διδασκαλίας στους εκπαιδευτικούς;

Παράρτημα Β: Απομαγνητοφώνηση

1^η συνέντευξη

1. Πώς προσδιορίζετε εννοιολογικά την έννοια «σχολική ηγεσία»;

Η σχολική ηγεσία συνοψίζεται στο πρόσωπο του ηγέτη. Σε κάθε σχολείο - έχοντας δουλέψει σε αρκετά - έχουμε πολλές και διαφορετικές συνθήκες ο διευθυντής στην προκειμένη περίπτωση συνήθως έχει το ρόλο του ηγέτη.

2. Ποιος θεωρείται για εσάς «αποτελεσματικός διευθυντής»;

Πρώτα απ' όλα, επειδή τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει πολλές αλλαγές στη δημόσια εκπαίδευση, για παράδειγμα ήρθε η εσωτερική αξιολόγηση, η αξιολόγηση από γονείς, γενικότερα αλλάζει ο τομέας της εκπαίδευσης. Οι περισσότεροι από τους συλλόγους των καθηγητών αντέδρασαν, στη πρόταση του Υπουργείου για μετατροπή ορισμένων σχολείων σε πρότυπα και πειραματικά σχολεία, οι περισσότεροι των εκπαιδευτικών φοβήθηκαν την αξιολόγηση. Μάλιστα, σε περιπτώσεις όπου υπήρξαν συγκρούσεις με μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή, οι εκπαιδευτικοί φοβήθηκαν, μήπως μεταξύ των αξιολογητών είναι και ο διευθυντής της σχολικής μονάδας. Ωστόσο, ο σωστός διευθυντής θα πρέπει να προσαρμόζεται - θέλοντας και μη - .

Ο σωστός διευθυντής, ο σωστός ηγέτης δεν θα έρθει σε αντιπαράθεση δεν θα χρησιμοποιήσει την εξουσία που διαθέτει. Η αλήθεια, όμως, είναι πως ο λόγος του έχει μεγαλύτερη βαρύτητα και πολλές φορές μπορεί να λογοδοτήσει σ' αυτόν, όπως και ο ίδιος με τη σειρά του θα λογοδοτήσει στο υπουργείο. Θα πρέπει να έχει τον τρόπο να σε πείσει και όχι να σου επιβληθεί. Η επιβολή δεν φέρνει καλά αποτελέσματα και όταν εφαρμόστηκαν τέτοιου είδους πρακτικές στο τέλος αναγκάστηκαν να αποσυρθούν. Σε μια σχολική μονάδα, ο διευθυντής είναι το άτομο που διατηρεί (στις περισσότερες περιπτώσεις) την θέση του, οι καθηγητές και οι μαθητές κάθε χρόνο αλλάζουν. Άρα ο διευθυντής είναι αυτός που θα αποτελέσει κάθε φορά τον συνδετικό κρίκο όλων. Η κοινωνία αλλάζει, τα παιδιά αλλάζουν, οι γονείς αλλάζουν ο μεγαλύτερος στόχος ενός διευθυντή - για μένα προσωπικά - είναι να επιτύχει την εύρυθμη λειτουργία του συλλόγου Διδασκόντων και του συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων και να προσπαθήσει να διαμορφώσει μεταξύ αυτών των δύο συλλόγων μια αγαστή συνεργασία. Ο διευθυντής είναι αυτός που θα εξομαλύνει τις όποιες διαφορές

3. Πώς προσδιορίζετε την έννοια «σχολικό κλίμα»;

Το σχολικό κλίμα είναι από τα βασικότερα στοιχεία της σχολικής μονάδας. Καταρχάς το σχολικό κλίμα θα πρέπει να είναι θετικό και όπως ανέφερα προηγουμένως η κοινωνία αλλάζει, τα παιδιά αλλάζουν, οι γονείς αλλάζουν επομένως και το σχολικό κλίμα πρέπει να διαμορφώνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κάθε εποχής. Παρατηρούμε ότι στο παρελθόν τα περιστατικά βίας ήταν ελάχιστα, στις μέρες μας τα περιστατικά βίας εντός της σχολικής μονάδας αυξάνονται. Σε αυτό δεν ευθύνεται ο διευθυντής, ούτε ο σύλλογος διδασκόντων τα παιδιά βλέπουν περισσότερη βία στην καθημερινότητά τους, τα ερεθίσματα τους είναι διαφορετικά. Από πλευράς του ο διευθυντής με τον σύλλογο Διδασκόντων θα πρέπει να οργανωθούν και να διαμορφώσουν ένα κατάλληλο σχολικό κλίμα, το οποίο θα έχει θετική επιρροή σε όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας ανεξαρτήτως.

4. Θεωρείτε σημαντικό παράγοντα την έννοια του σχολικού κλίματος για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Το σχολικό κλίμα, κατά την προσωπική μου άποψη, είναι ένας από τους κυριότερους παράγοντες που προωθούν και εξυπηρετούν την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής ομάδας. Το σχολικό κλίμα, συμβάλει στην άριστη επικοινωνία και συνεργασία των εκπαιδευτικών με τον διευθυντή και το αντίστροφο. Ακόμα, βοηθάει στην δημιουργία μιας σχολικής κουλτούρας η οποία θα είναι αποδεκτή από όλα τα μέλη.

5. Ποιοι παράγοντες θεωρείτε κατά τη γνώμη σας ότι επηρεάζουν την αποτελεσματική ηγεσία σε μία σχολική μονάδα;

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική ηγεσία σε μια σχολική μονάδα, είναι πρώτα - πρώτα οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτή. Στο σημείο αυτό πρέπει να διευκρινίσουμε, ότι αναφερόμαστε σε ανθρώπους που έχουν όρεξη να εργαστούν και να συμβάλουν στο όραμα και όχι σε ανθρώπους που απλά διεκπεραιώνουν τυπικά τον ρόλο τους. Σε ένα σχολείο είμαστε γύρω από τους μαθητές, θα πρέπει όλοι να πιστέψουν στους στόχους, οι στόχοι από όποιον και αν τίθενται είναι προς όφελος του συνόλου. Επίσης θα πρέπει οι εργαζόμενοι της σχολικής μονάδας θα πρέπει αγαπάνε αυτό που κάνουν. Ακόμα, θα πρέπει να ξεκαθαρίσουμε τι κάνουμε και για ποιο λόγο

το κάνουμε. Το όφελος δεν θα είναι προσωπικό, δεν στοχεύουμε στην προσωπική μας αναγνώριση.

6. Ο τρόπος της άσκησης του στυλ ηγεσίας επηρεάζεται ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες στην εκάστοτε σχολική μονάδα;

Όταν διευθυντής θεωρεί ότι είναι ο ανώτερος και δεν αφήνει τους άλλους να πάρουν πρωτοβουλίες, σαφώς δεν θα έχει και τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο διευθυντής θα πρέπει να έρχεται στη θέση του άλλου είτε αυτός είναι εκπαιδευτικός, είτε μαθητής. Ο διευθυντής δεν θα πρέπει να είναι απόμακρος, το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί και εφαρμόζει αλλά και ο ίδιος ως άνθρωπος θα πρέπει να είναι προσιτός, να ακούει και να δέχεται τους πάντες, ακόμα και αν μερικές φορές διαφωνεί με τις δικές τους απόψεις. Το στυλ ηγεσίας του θα πρέπει να προσαρμόσετε στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εκάστοτε σχολικής μονάδας.

7. Ποια θεωρείτε κατά τη γνώμη σας τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη;

Κατά την προσωπική μου άποψη τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού διευθυντή δεν διαφέρουν από τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη. Ο ηγέτης, γενικότερα πρέπει, να θέτει στόχους, να μπορεί να τους μοιράζεται με τους υφιστάμενους του, να τους κάνει να πιστέψουν σε αυτούς, να ανατροφοδοτεί. Θα πρέπει να σκέφτεται κατά πόσο είμαστε κοντά στο στόχο, αν χρειάζονται διορθωτικές κινήσεις. Ποιος έχει συγκεκριμένους ρόλους και αρμοδιότητες; Αν χρειάζεται αλλαγή προσώπου ή οτιδήποτε άλλο. Γενικότερα πρέπει λειτουργούμε ως ομάδα. Ο σωστός ηγέτης πρέπει να έχει μέσα του την ομαδικότητα, δεν είναι μόνος του δεν θεωρεί κανέναν κατώτερο του.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης και αυτός με τη σειρά του θα πρέπει να θέτει ξεκάθαρους στόχους και να είναι σε θέση να αντιληφθεί ποιος είναι ο ικανότερος να εκπληρώσει το εκάστοτε στόχο. Άρα πρέπει να υπάρχει προσήλωση στο στόχο να μοιράζονται τις αρμοδιότητες, αφού λειτουργούν σαν ομάδα ένα άτομο δεν μπορεί να κάνει τα πάντα. Επιπλέον, ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να ακούει από τον πρώτο μέχρι τον τελευταίο, να παίρνει ανατροφοδότηση για το έργο του, γιατί χωρίς ανατροφοδότηση εύκολα λοξοδρομεί. Μπορεί θεωρητικά στο μυαλό του να πιστεύει ότι όλα βαίνουν καλώς, η πραγματικότητα όμως μπορεί να είναι πολύ διαφορετική. Έχει να αντιμετωπίσει αρκετά πράγματα, δεν μπορώ να πω ότι υπάρχει μία λύση, για όλα

χρειάζονται σωστοί ελιγμοί, χρειάζεται επιμόρφωση για να γίνεις ηγέτης. Ο σωστός ηγέτης πρέπει να προνοεί, να προλαμβάνει παρά να έρχεται η κατάσταση και να πρέπει να την αντιμετωπίσει. Δεν είναι κάτι που μπορεί να το κατακτήσει μέσα σε μια μέρα, αλλά με προσπάθεια όλα γίνονται.

Ο σωστός ηγέτης θα προσπαθήσει να επηρεάσει τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς, για να τους δείξει την θετική πλευρά του στόχου - αξιολόγηση. Στην περίπτωση της αξιολόγησης, πρέπει να πείσει τους εκπαιδευτικούς, πως πρόκειται για μια καλή πρακτική, την οποία θα πρέπει να ακολουθήσουν για το καλό της σχολικής μονάδας.

Οι έννοιες αποτελεσματικός διευθυντής και αποτελεσματικός ηγέτης στην περίπτωση του σχολείου ταυτίζονται.. Ηγεσία στην εκπαίδευση, ηγέτης και διευθυντής στην εκπαίδευση, θεωρώ ότι οι δύο αυτοί όροι ταυτίζονται απόλυτα. Πρέπει να περαστεί το όραμα του διευθυντή στο σύλλογο των Διδασκόντων. Θα πρέπει να ακούγονται όλοι και ο σωστός ηγέτης να παίρνει ιδέες και να δέχεται τις απόψεις των εκπαιδευτικών και των μαθητών να τις αναλύει, να στοχοθετεί, να μοιράζεται το όραμα του και να προσπαθεί να κάνει αυτό το όραμα κοινό για όλους.

8. Θεωρείτε ότι το στυλ ηγεσίας ενός διευθυντή μιας σχολικής μονάδας επιδρά στην ικανότητα αποτελεσματικής διδασκαλίας στους εκπαιδευτικούς;

Φυσικά και το στυλ ηγεσίας του διευθυντή επιδρά στην αποτελεσματική διδασκαλία των εκπαιδευτικών. Ο διευθυντής θα πρέπει να δίνει στους εκπαιδευτικούς περιθώρια και να διαμορφώνει τις κατάλληλες συνθήκες, ώστε και εκείνοι με τη σειρά τους να φέρουν εις πέρας το δύσκολο έργο τους. Ο διευθυντής μπορεί και πρέπει να λειτουργεί δημοκρατικά, ώστε να έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο διευθυντής από την μεριά του μπορεί να εμπνεύσει και με αυτόν τον τρόπο να επηρεάσει προς το καλύτερο το έργο του εκπαιδευτικού. Η στάση του διευθυντή έχει αντίκτυπο σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο, το εκπαιδευτικό έργο είναι κάτι που χτίζεται αργά και σταθερά, επομένως και ο διευθυντής θα πρέπει να συμβάλλει θετικά σε αυτό.

2^η συνέντευξη

1. Πώς προσδιορίζεται εννοιολογικά την έννοια της σχολικής ηγεσίας;

Η σχολική ηγεσία είναι μία πρακτική, μία διαδικασία, δηλαδή θα πρέπει ο σχολικός ηγέτης να μπορεί να επηρεάζει τους άλλους θετικά, να τους επηρεάζει με την έννοια να τους κινητοποιεί. Έτσι ώστε να εργαστούν από κοινού για την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας. Το πώς δηλαδή οραματίζεται ο ίδιος το σχολείο του.

2. Ποιος θεωρείται για εσάς αποτελεσματικός διευθυντής;

Ο αποτελεσματικός διευθυντής και η αποτελεσματικότητα έχει να κάνει με την επίτευξη των στόχων που θέτει κάθε σχολική μονάδα. Άρα ο διευθυντής είναι αυτός που θα πρέπει να συντονίζει τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας τους μαθητές, τους εκπαιδευτικούς ακόμα και τους γονείς για να επιτευχθούν οι στόχοι της σχολικής μονάδας. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να έχει εξασφαλίσει την συνεργασία και την υποστήριξη των μελών και αυτό σχετίζεται με την προσωπικότητά του διευθυντή αλλά και με τις δεξιότητες και τις γνώσεις που έχει, δηλαδή την ικανότητά του να επιλύει θέματα και να αναλαμβάνει ο ίδιος πρωτοβουλίες, είτε όταν είναι κάτι άμεσο και απαιτεί παρέμβαση, είτε από κοινού με το Σύλλογο διδασκόντων να παρεμβαίνει, ώστε να λειτουργεί ομαλά το σχολείο. Όλο αυτό βέβαια απαιτεί συνεργασία και για να υπάρχει συνεργασία πρέπει να δημιουργεί σε όλα τα εμπλεκόμενα μέλη το αίσθημα της ασφάλειας, δηλαδή ότι έχει και την ισχυρή προσωπικότητα και τη θέληση και την ικανότητα να διαχειρίζεται τα θέματα της σχολικής μονάδας. Ωστόσο, πέρα από την εμπειρία που χρειάζεται να έχει ο διευθυντής, την εμπειρία που αποκτά μέσα στην οποιαδήποτε σχολική μονάδα, είναι πολύ σημαντικό να έχει και τις γνώσεις δηλαδή το θεωρητικό πλαίσιο.

3. Πώς προσδιορίζεται την έννοια του σχολικού κλίματος;

Όταν λέμε σχολικό κλίμα μιλάμε για την ατμόσφαιρα που επικρατεί σε ένα σχολείο και κάθε σχολείο έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, άρα έχει τη δική του ατμόσφαιρα. Ο διευθυντής ή η διευθύντρια παίζει σημαντικό ρόλο στον στη διαμόρφωση του κλίματος του σχολείου. Βασική επιδίωξη του ή επιδίωξη της είναι να δημιουργήσει θετικό κλίμα αυτό οφείλει να κάνει. Πως το πετυχαίνει αυτό; Όταν τα μέλη λειτουργούν με σεβασμό το ένα απέναντι στο άλλο και υπάρχει δημοκρατικό ήθος τότε δημιουργείται και καλό κλίμα στο σχολείο. Αυτό το καλό κλίμα επηρεάζει και ψυχολογικά την διάθεση όλων των μελών. Το κλίμα ενός σχολείου επηρεάζει τους μαθητές, τους εκπαιδευτικούς, τους γονείς και είναι πολύ σημαντικό για να λειτουργεί σωστά το σχολείο. Βέβαια, απαραίτητη είναι και η συνεργασία όλων. Γενικά, η ευθύνη για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου αφορά τους πάντες. Ξεκινάει από τον διευθυντή/ διευθύντρια, αυτός/ αυτή δίνει τις γενικές γραμμές, όμως προϋποθέτει την συνεργασία όλων των μελών. Αλληλοεπηρεάζονται, όπως ακριβώς συμβαίνει και στις ανθρώπινες σχέσεις, όταν υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης, όταν αισθάνονται ασφαλείς, αυτό το θετικό κλίμα

αντανακλάται παντού. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται η καλή λειτουργία του σχολείου.

4. Θεωρείται σημαντικό παράγοντα την έννοια του σχολικού κλίματος για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Ουσιαστικά είναι ένα μέρος της προηγούμενης απάντησης είναι πάρα πολύ σημαντικό το καλό κλίμα στο σχολείο. Το κλίμα των καθηγητών μεταξύ τους, οι καλές σχέσεις η διάθεση αλληλοϋποστήριξης και συνεργασίας, οι καλές σχέσεις εκπαιδευτικών και μαθητών δημιουργούν τις βάσεις για μια καλή μαθησιακή διαδικασία. Η διάθεση που δείχνουν οι γονείς απέναντι στο σχολείο. Αν αισθάνονται ότι μπορούν σ' αυτό το σχολείο να έχουν εμπιστοσύνη. Όλοι αυτοί οι παράγοντες δημιουργούν το κλίμα του σχολείου και όταν είναι καλό το κλίμα του σχολείου τότε το σχολείο μπορεί να πετύχει τους στόχους του.

Το κατάλληλο σχολικό κλίμα μπορεί να επηρεάσει εν μέρει και τις επιδόσεις των μαθητών ιδίως στο Γυμνάσιο. Θα πρέπει να υπάρχουν τα κίνητρα, ώστε να επενδύσουν και τα παιδιά στη γνώση να αποδεχτούμε τις δυνατότητές τους, να τους δώσουμε την αυτοπεποίθησή που χρειάζονται για να παλέψουν, για να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Στο Λύκειο, βέβαια, υπάρχει ένας άλλος περιορισμός (το λύκειο είναι η τελευταία βαθμίδα εκεί έχουν παρθεί ίσως, οι αποφάσεις). Όλα αυτά επηρεάζονται από το κλίμα που έχει διαμορφωθεί στο σχολείο. Μεταξύ άλλων θα πρέπει να δίνει και τις ευκαιρίες στα παιδιά να αναδείξουν τα ταλέντα τους, την κλίση τους, πέρα το γνωστικό αντικείμενο. Όχι απαραίτητα για να διακριθούν σε κάποιον διαγωνισμό, αλλά για να μπουν οι μαθητές στην διαδικασία της εμπειρίας.

5. Ποιοι παράγοντες θεωρείται κατά τη γνώμη σας ότι επηρεάζουν την αποτελεσματική ηγεσία σε μια σχολική μονάδα;

Βασική προϋπόθεση, είναι η ορθή διαχείριση των μελών της σχολικής μονάδας. Απαραίτητη είναι η συνεργασία όλων των μελών, έτσι ώστε όλοι να έχουν δεσμευτεί σε συγκεκριμένους στόχους με βάση ένα κοινό όραμα. Πως θέλουν να είναι το σχολείο τους; Να υπάρχουν κάποιες αξίες επαγγελματικές, προσωπικές που θα είναι σεβαστές. Όχι να είναι όλες κοινές, αλλά κάποιες βασικές αξίες που θα είναι αποδεκτές από όλη τη σχολική κοινότητα. Ωστόσο, υπάρχουν παράγοντες που δυσκολεύουν την αποτελεσματική ηγεσία, τα τελευταία χρόνια έχουν διαμορφωθεί πολύ απαιτητικές συνθήκες στα σχολεία, υπάρχουν περίπλοκες καταστάσεις,

δύσκολες καταστάσεις που απαιτούν καθαρή σκέψη, ψυχραιμία, γρήγορα αντανακλαστικά. Γίνεται όλο και πιο δύσκολο να πετύχουμε την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου και εκεί είναι που δοκιμάζεται η αποτελεσματική ηγεσία. Τα περιστατικά βίας μεταξύ των παιδιών, οι ακραίες αντιδράσεις των παιδιών απέναντι στους εκπαιδευτικούς, η αρνητική εικόνα των γονιών απέναντι στο σχολείο, οι οποίοι επιθυμούν να διαχειριστούν καταστάσεις του σχολείου και τις περισσότερες φορές εμπλέκονται περισσότερο απ' ό,τι τους επιτρέπει ο ρόλος τους. Απαιτείται μια οριοθέτηση όλων των ρόλων και οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει επιμορφωθούν πάνω στις νέες συνθήκες.

6. Ο τρόπος άσκησης του στυλ ηγεσίας επηρεάζεται ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες στην εκάστοτε σχολική μονάδα;

Δεν θα μπορώ να μιλήσω για ένα στυλ ηγεσίας. Ανάλογα με τις συνθήκες απαιτείται και η διαχείριση των καταστάσεων αυτό που πρέπει να υπάρχει μέσα στο σχολείο είναι η δημοκρατία και η ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευτικών. Δηλαδή ο διευθυντής/διευθύντρια θα πρέπει να δημιουργεί ένα πνεύμα ομαδικότητας, όλες οι αποφάσεις πρέπει να παίρνονται συλλογικά. Ο σύλλογος διδασκόντων έχει πολύ ισχυρή θέση. Επίσης, θα πρέπει να αναγνωρίζεται η προσφορά του κάθε εκπαιδευτικού ξεχωριστά να επιμένουν όλοι στην βελτίωση του σχολείου και ειδικά ο διευθυντής/διευθύντρια να εμπνέει, ώστε να δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες για την αλλαγή, αν απαιτείται αλλαγή στο σχολείο. Όλα αυτά όμως μέσα σε ένα δημοκρατικό πλαίσιο ανταλλαγής απόψεων και μιας αμφίδρομης επικοινωνίας όλων των μελών και όχι μόνο μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών και οι μαθητές παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο. Δηλαδή δεν μπορούμε να βάλουμε τους μαθητές σε μία δεύτερη μοίρα δεν είναι μόνο ο διευθυντής και οι καθηγητές, είναι ο διευθυντής, οι καθηγητές οι μαθητές και μαζί με τους μαθητές εμπλέκονται και οι γονείς. Ωστόσο, το σχολείο από μόνο δεν μπορεί να λύσει τα κοινωνικά προβλήματα χρειάζεται και τη συνδρομή άλλων φορέων μπορεί όμως να επέμβει στο μέρος που του αναλογεί με δράσεις του μπορεί να αφορούν ολόκληρο τμήμα ή το σχολείο ή πιο στοχευμένα σε ομάδες ή σε κάποιο άτομο.

7. Ποια θεωρείται κατά τη γνώμη σας τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη;

Λοιπόν, πρώτη ικανότητα του ηγέτη, για μένα, είναι να ξέρει να ακούει και μετά να επιλύει προβλήματα που έχει να κάνει με τον αποτελεσματικό ηγέτη. Μετά θα πρέπει να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των άλλων, τα συναισθήματα να μπαίνει στη θέση του

αυτό που λέμε να έχει ενσυναίσθηση, γιατί έτσι μόνο θα μπορεί να επιλύει τα προβλήματα. Να δείχνει στον άλλον γνήσιο ενδιαφέρον και να είναι υποστηρικτικός απέναντι σε όλους και επειδή η θέση του, είναι θέση εξουσίας θα πρέπει να έχει αυτογνωσία και να μπορεί να αναγνωρίζει και τα λάθη του, γιατί τα λάθη είναι ανθρώπινα, δηλαδή αν κάποιος είναι αλαζόνας δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικός ηγέτης. Η σύνεση πάει με τον αποτελεσματικό ηγέτη ωραία. Ο ηγέτης δεν μπορεί παρά να είναι αποτελεσματικός και μάλιστα κάτι παραπάνω από αποτελεσματικός, ο ηγέτης έχει ένα όραμα και αυτό το όραμα έχει την ικανότητα να το κοινώνει και σε άλλους και να συστρατεύει και τους υπόλοιπους σε αυτό. Αυτό είναι ικανότητα και αυτό είναι που τον καθιστά ηγέτη.

8. Θεωρείτε το στυλ ηγεσίας ενός διευθυντή μιας σχολικής μονάδας επιδρά στην ικανότητα αποτελεσματικής διδασκαλίας τους εκπαιδευτικούς;

Βεβαίως, όταν δίνονται στους εκπαιδευτικούς τα περιθώρια, η ελευθερία να παίρνουν πρωτοβουλίες, όταν αναγνωρίζονται οι προσπάθειές τους δημιουργούνται οι προϋποθέσεις, ώστε να επενδύσουν περισσότερο, να δημιουργήσουν και να ψάξουν να βρουν και να μάθουν νέους τρόπους μεθόδους διδασκαλίας. Όταν ο διευθυντής είναι δημοκρατικός, είναι ανοιχτός σε νέες ιδέες τότε δίνει και στο περιθώριο στους εκπαιδευτικούς να πειραματιστούν και συνήθως μέσα από τον πειραματισμό προκύπτουν καλές πρακτικές. Όχι πάντα αλλά κάθε φορά όταν υπάρχει το δημοκρατικό πλαίσιο σημαίνει ότι υπάρχει και ανταλλαγή απόψεων και ο σκοπός είναι κάθε φορά να πετύχουμε το καλύτερο. Αν λοιπόν ο εκπαιδευτικός νιώσει ασφάλεια και νιώσει ότι τον εμπιστεύονται τότε είναι περισσότερο αφοσιωμένος στο έργο του και νομίζω ότι οι μαθητές προσλαμβάνουν αυτές τις προσπάθειες και τις αναγνωρίζουν και ίσως πείθονται στον μεγιστοποιήσουν την προσπάθειά τους. Ο καθένας με βάση τις δυνατότητές τους.

3^η συνέντευξη

1. Πως προσδιορίζετε εννοιολογικά την έννοια «σχολική ηγεσία».

Η «Σχολική ηγεσία» θα σας έλεγα ότι δεν είναι απλά η διοικητική κορυφή του σχολείου δηλαδή ο Διευθυντής ή την Διευθύντρια. Κατά την δική μου κατανόηση είναι εκείνος ο Διευθυντής, εκείνη η Διευθύντρια που έχει ηγετικές ικανότητες και δείχνει ηγετική συμπεριφορά. Διοικεί το σχολείο όχι απλά ως γραφειοκρατικός διεκπεραιωτής αλλά κάνει πολύ παραπάνω. Εμπνέει, αποτελεί παράδειγμα, καθοδηγεί με τον λόγο, με την

στάση του, με τις πράξεις του. Ο σχολικός ηγέτης έχει στο μυαλό του και στα σχέδιά του ένα όραμα για την σχολική του μονάδα. Το όραμα αυτό το επικοινωνεί με τους εκπαιδευτικούς, τους εμπνέει και τους παρακινεί να το υιοθετήσουν ή και να πάρουν μέρος στην συν διαμόρφωσή του. Δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να συμμετάσχουν σε αυτό, να το κάνουν δικό τους, να το τροποποιήσουν και να δουλέψουν οικειοθελώς και με προθυμία για την υλοποίηση του οράματος. Τους παρακινεί ώστε αναπτυχθούν επαγγελματικά, τους καθοδηγεί στον παιδαγωγικό και στο διδακτικό τους έργο. Έτσι συμβάλλει και στην διαμόρφωση καλύτερου παιδαγωγικού κλίματος και καλύτερων μαθησιακών αποτελεσμάτων επηρεάζοντας και τους μαθητές. Ο σχολικός ηγέτης λοιπόν, εμπνέει εκπαιδευτικούς και μαθητές, συμβάλλει στην ανάπτυξη όλων των ατόμων της σχολικής μονάδας, έχει ή συν διαμορφώνει όραμα και έχει αποτελέσματα, επιτυγχάνει στα έργα της μονάδας και υλοποιεί το όραμα. Αυτόν τον ρόλο μπορεί να τον παίζει (μέχρι εκεί που έχει δικαιοδοσία) και ο υποδιευθυντής – η υποδιευθύντρια μιας σχολικής μονάδας αλλά και απλοί εκπαιδευτικοί. Αυτό μπορεί να συμβεί όταν υπάρχουν στελέχη και εκπαιδευτικοί που όχι μόνο είναι επιστημονικά καταρτισμένοι στο αντικείμενό τους αλλά διαθέτουν δημιουργικότητα και προθυμία για προσφορά στο σχολείο τους και τους μαθητές τους και επιπλέον είναι καταρτισμένοι και ενημερωμένοι για θέματα σχολικής διοίκησης, γενικότερα θέματα εκπαίδευσης και θέματα της σύγχρονης κοινωνίας, καθώς το σχολείο βρίσκεται εντός της και είναι αναπόσπαστο κομμάτι της.

2. Ποιος θεωρείται για εσάς «αποτελεσματικός διευθυντής»

Επειδή σας είπα ότι δεν ταυτίζω τον ηγέτη με τον διευθυντή, ως αποτελεσματικός διευθυντής είναι εκείνος που διεκπεραιώνει με επιτυχία το διοικητικό του έργο, το διδακτικό του έργο και μεριμνά για την σχολική του μονάδα μέσα στο πλαίσιο εφαρμογής των κανόνων, των νόμων και των εγκυκλίων. Αν του προσδώσω επιπλέον το χαρακτηριστικό του ηγέτη, τότε θα έλεγα ότι φροντίζει για πολύ περισσότερα από τα παραπάνω. Φροντίζει τις σχέσεις όλων των εμπλεκομένων, φροντίζει για ένα ήρεμο εργασιακό περιβάλλον, ενδιαφέρεται για τις ανάγκες εκπαιδευτικών και μαθητών. Θεωρώ δεδομένο το να διεκπεραιώνει το διοικητικό του έργο και επιπλέον ασχολείται και με περαιτέρω θέματα. Άλλα σημεία για να είναι αποτελεσματικός είναι να κάνει καλή διαχείριση των πόρων της μονάδας. Δηλαδή να αξιοποιεί υλικοτεχνικές

υποδομές, να κατανέμει χρόνο και εργασίες στους εκπαιδευτικούς ώστε να γίνεται η μέγιστη δυνατή αξιοποίηση με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος ή λιγότερο χρόνο. Να προγραμματίζει, να οργανώνει, να έχει ανεπτυγμένη κατανόηση για εκπαιδευτικούς και μαθητές, να μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά κρίσεις ή συγκρούσεις.

3. Πως προσδιορίζετε την έννοια «σχολικό κλίμα»;

Σχολικό κλίμα είναι η ατμόσφαιρα που επικρατεί σε ένα σχολείο. Έχει να κάνει με αυτό που αισθάνεται ο εκπαιδευτικός στον χώρο εργασίας του άρα διαμορφώνεται από όλους όσους συμμετέχουν, διευθυντή – διευθύντρια, τους άλλους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές, ακόμη και οι γονείς θα μπορούσαν να το επηρεάσουν. Αντανακλά τις αξίες, τις πεποιθήσεις τις στάσεις των εκπαιδευτικών. Διαμορφώνεται σχέσεις των μελών της σχολικής μονάδας και από τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις. Θα μπορούσε να είναι οικείο και να προωθούνται οι σχέσεις και οι συνεργασίες των μελών ή ψυχρό, απόμακρο με διεκπεραιωτή παρουσία των μελών. Σε αυτό παίζει μεγάλο ρόλο ο διευθυντής – η διευθύντρια της σχολικής μονάδας και το στυλ διοίκησης το οποίο ακολουθεί.

4. Θεωρείτε σημαντικό παράγοντα την έννοια του σχολικού κλίματος για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Για να δουλεύει καλά μια σχολική μονάδα δεν αρκεί να υπάρχουν οι διαδικασίες και να εκτελούνται τυπικά. Χρειάζεται και ένα πλαίσιο, αυτό θα έλεγα ότι είναι το κλίμα που επικρατεί στην σχολική μονάδα και που κάνει τα μέλη να αισθάνονται άνετα για να εργαστούν πρόθυμα και αποδοτικά ή όχι. Ο καθένας μας θέλει να εργάζεται σε ένα χώρο που να έχει καλές σχέσεις με τους άλλους, να συνεργάζεται με ενθουσιασμό και δημιουργικότητα. Αν ο διευθυντής – η διευθύντρια δεν αφήνουν αυτά τα περιθώρια και λειτουργούν με τυπικότητα στους νόμους και τις διαδικασίες, αν δεν προωθούν την αυτενέργεια και την συνεργατικότητα των εκπαιδευτικών τότε δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια για την καλλιέργεια ενός οικείου, φιλικού κλίματος αλλά ενός ψυχρού και τυπικού με επιπτώσεις στην επίτευξη του έργου και της ικανοποίησης από αυτό. Οι συνέπειες αγγίζουν και τους μαθητές, θεωρώ, καθώς επηρεάζεται και η διδακτική και η παιδαγωγική λειτουργία. Τα πάντα γίνονται διεκπεραιωτικά και λείπει η χαρά!

5. Ποιοι παράγοντες θεωρείτε κατά τη γνώμη σας ότι επηρεάζουν την αποτελεσματική ηγεσία σε μια σχολική μονάδα;

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να έχει προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως ήθος, χαρακτήρα, συμπεριφορά κτλ που να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς και να τους ωθεί να τον ακολουθούν οικειοθελώς. Πρέπει να έχει διατυπωμένο όραμα για την σχολική του μονάδα το οποίο και να υιοθετούν και να εργάζονται για την επίτευξή του όλα τα μέλη. Πρέπει να έχει επιστημονικές γνώσεις ώστε να ανταποκρίνεται στον ρόλο του ως Διευθυντή ως Διευθύντριας και επιπλέον να δίνει λύσεις, να χαράζει την πολιτική της σχολικής μονάδας και να ολοκληρώνει το έργο. Κύριοι παράγοντες επομένως είναι ο δικός του χαρακτήρας, το ήθος, η συμπεριφορά αλλά και η επιστημονική κατάρτισή του ώστε όχι μόνο να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς ή να έχει όραμα για την μονάδα αλλά οι ενέργειές του να οδηγούν στην επίτευξη έργου! Επίσης πιστεύω ότι μπορούν να παίξουν ρόλο και άλλοι παράγοντες όπως υποδομές και το τοπικό συγκείμενο εντός του οποίου δρα ο διευθυντής – η διευθύντρια, αλλά σε μικρότερο βαθμό.

6. Ο τρόπος της άσκησης του στυλ ηγεσίας επηρεάζεται ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες στην εκάστοτε σχολική μονάδα;

Πρώτα απ' όλα πιστεύω ότι είναι θέμα χαρακτήρα και γνώσεων το στυλ ηγεσίας που θα ακολουθήσει ο κάθε διευθυντής – διευθύντρια. Όμως αυτός που είναι ικανός ηγέτης έχει και την ικανότητα να ακολουθεί διαφορετικά στυλ ηγεσίας ανάλογα με το έργο ή τα πρόσωπα. Επίσης μπορεί οι συνθήκες να είναι τέτοιες που αυτές να καθορίσουν το στυλ παράδειγμα κάποια περίοδος κρίσης, όπως η υγειονομική κρίση. Ακόμη και η σύνθεση του μαθητικού δυναμικού μπορεί να παίζει ρόλο. Για παράδειγμα σε σχολείο με μαθητές ποικίλων πολιτισμικών καταγωγών (όπως πρόσφυγες) θα πρέπει ενδεχομένως το στυλ ηγεσίας να συμπεριλάβει στοιχεία διαπολιτισμικής ή ηθική ή δίκαιης ηγεσίας που πριν δεν ήταν στο προσκήνιο. Θεωρώ επομένως ότι οι συνθήκες επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιεί ο διευθυντής η διευθύντρια, με συνέπεια όμως, και συνοχή και όχι με αλληλοσυγκρουόμενες συμπεριφορές.

7. Ποια θεωρείτε κατά τη γνώμη σας τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη;

Πιστεύω ότι πρέπει ως χαρακτήρας να διαθέτει ποιότητα, να πιστεύει σε αξίες, να τις επικοινωνεί και να τις υπηρετεί. Ως προσωπικότητα θεωρώ ότι πρέπει να είναι δυναμικός και αισιόδοξος με ηπιότητα όμως και ευγένεια στην συμπεριφορά. Ήρεμη δύναμη θα το ονόμαζα, η οποία πηγάζει από τις εσωτερικές του δυνάμεις και σχηματοποιείται από τις επιστημονικές του γνώσεις, την ευρύτητα πνεύματος και την ανοιχτή ματιά προς την κοινωνία. Πρέπει να έχει αγάπη για την εργασία του και αγάπη για τον συνάνθρωπο, και αυτό περιλαμβάνει εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς. Πρέπει να έχει ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση και κατανόηση της λειτουργίας των ομάδων. Να διαθέτει ικανότητες για προγραμματισμό, οργάνωση και υλοποίηση έργων, να είναι προετοιμασμένων για κάθε πιθανή εξέλιξη των έργων της μονάδας και να διατηρεί την ψυχραιμία του. Να διαθέτει αναστοχαστικές και κριτικές ικανότητες και να συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και σε καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα των μαθητών του.

8. Θεωρείτε ότι το στυλ ηγεσίας ενός διευθυντή μια σχολικής μονάδας επιδρά στην ικανότητα αποτελεσματικής διδασκαλίας στους εκπαιδευτικούς;

Οπωσδήποτε επιδρά! Ο διευθυντής ως ηγέτης και καθοδηγητής μπορεί να προωθήσει συνεργασίες μεταξύ των εκπαιδευτικών και ανταλλαγή διδακτικών μεθόδων. Μπορεί να μεριμνήσει για επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε νέες μεθόδους διδασκαλίας ώστε να απομακρυνθούν από το μαθητοκεντρικό στυλ διδασκαλίας και να χρησιμοποιήσουν νέους τρόπους όπως ομαδοσυνεργατική, βιωματική μάθηση, διαφοροποιημένη διδασκαλία κτλ. Να εισηγηθεί ετεροπαρατήρηση ή δειγματικές διδασκαλίες ώστε ο ένας εκπαιδευτικός να αποτελέσει πηγή μάθησης για τον άλλο. Για να επιτύχει κάτι τέτοιο δεν πρέπει το στυλ ηγεσίας να είναι αυταρχικό διότι δεν μπορεί να γίνει επιβολή. Πρέπει να είναι αποτέλεσμα της αυτόβουλης συμμετοχής και συνεργασίας των εκπαιδευτικών πράγμα που γίνεται μόνο όταν εμπνέονται από τον ηγέτη – διευθυντή και όχι όταν τους επιβάλλεται κάτι τέτοιο.

4^η συνέντευξη

1. Πώς προσδιορίζετε εννοιολογικά την έννοια «σχολική ηγεσία»;

Η ηγεσία αφορά την επίδραση που ασκεί ένα άτομο πάνω στα υπόλοιπα μέλη μιας ομάδας, με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Συνεπώς, η σχολική ηγεσία

αφορά την επιρροή που ασκεί ένας διευθυντής ή διευθύντρια στους εκπαιδευτικούς που αποτελούν το σύλλογο του ενός εκάστοτε σχολείου.

2. Ποιος θεωρείται για εσάς «αποτελεσματικός διευθυντής»;

Αποτελεσματικός διευθυντής είναι εκείνος που μπορεί να στηρίζει τους εκπαιδευτικούς με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού οράματος, να τους εμπιστεύεται, να τους αφήνει να παίρνουν πρωτοβουλίες για την υλοποίηση ενός κοινού σκοπού. Επίσης, θα πρέπει να τους εκτιμά και να συνεργάζεται μαζί τους, καλλιεργώντας έτσι περαιτέρω το κλίμα εμπιστοσύνης και σεβασμού. Τέλος σημαντικό ρόλο παίζει να αναθέτει ευθύνες στους εκπαιδευτικούς σαφώς πάντα υπό την καθοδήγηση του, χωρίς ωστόσο την άσκηση πλήρους εξουσίας.

3. Πώς προσδιορίζετε την έννοια «σχολικό κλίμα»;

Εννοιολογικά, το σχολικό κλίμα το αντιλαμβάνομαι ως τις συνθήκες θετικές ή αρνητικές που επικρατούν στο σχολικό περιβάλλον. Με άλλα λόγια, στο πώς είναι δομημένη οι διάφορες συμπεριφορές των συμμετεχόντων σε αυτό, δηλαδή, του διευθυντή, των εκπαιδευτικών, των μαθητών, του βοηθητικού προσωπικού κ.λπ. Προφανώς πάνω στο σχολικό κλίμα στηρίζεται, αν όχι ολοκληρωτικά τουλάχιστον σε μεγάλο βαθμό η εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Σίγουρα το σχολικό κλίμα θα πρέπει να είναι θετικό - γιατί όπως είπα - επηρεάζει γενικότερα τις συμπεριφορές, τις ισορροπίες ανάμεσα στα διάφορα μέλη μιας σχολικής κοινότητας. Ο ηγέτης - ο διευθυντής ή η διευθύντρια αλλά σαφώς θα πρέπει να υπάρχει συνεργασία και με τα υπόλοιπα μέλη.

4. Θεωρείτε σημαντικό παράγοντα την έννοια του σχολικού κλίματος για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Όπως ανέφερα και παραπάνω, το σχολικό κλίμα, εάν δεν παίζει τον πρωταρχικό ρόλο σίγουρα παίζει το σημαντικότερο, καθότι τόσο οι εκπαιδευτικοί, όσο και οι μαθητές περνούν ένα μεγάλο μέρος της καθημερινότητας τους εντός της σχολικής μονάδας. Συνεπώς, ο σκοπός (και το αναμενόμενο άλλωστε) είναι να επικρατεί ένα θετικό και δημιουργικό σχολικό κλίμα, ώστε να υπάρχουν αρμονικές σχέσεις μεταξύ των συμμετεχόντων και έτσι να επιτυγχάνεται η εύρυθμη λειτουργία της εκάστοτε σχολικής μονάδας.

5. Ποιοι παράγοντες θεωρείτε κατά τη γνώμη σας ότι επηρεάζουν την αποτελεσματική ηγεσία σε μία σχολική μονάδα;

Κατά τη γνώμη μου οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα στην ηγεσία έχουν να κάνουν κυρίως με τη σχέση του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς και το αντίστροφο. Σε δεύτερο χρόνο, σχετικά με το πως αυτή η σχέση επηρεάζει τους πάντες θα έλεγα πως εάν υπάρχουν τα στοιχεία και τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη, αλλά και αν εκπαιδευτικοί είναι σε θέση και έχουν τη διάθεση να τα διακρίνουν τότε η ηγεσία είναι αποτελεσματική. Με άλλα λόγια, είναι μία συνεχής προσπάθεια και από και από μέρους του ηγέτη και από μέρους των εκπαιδευτικών. Στην περίπτωση που η συνεργασία είναι ανεπιτυχής, η ηγεσία είναι αναποτελεσματική και από την προσωπική μου εμπειρία αυτό θεωρώ ότι επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό και τους μαθητές, οι οποίοι σε δεύτερο χρόνο πάντα μπορούν να διακρίνουν αυτή την αναποτελεσματικότητα στον τρόπο άσκησης της ηγεσίας από τον διευθυντή.

6. Ο τρόπος της άσκησης του στυλ ηγεσίας επηρεάζεται ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες στην εκάστοτε σχολική μονάδα;

Στην συγκεκριμένη ερώτηση, θεωρώ πως δεν υπάρχει μία ξεκάθαρη απάντηση. Σε κάποιες περιπτώσεις ενδεχομένως να κρίνεται αναγκαίο το στυλ ηγεσίας να είναι πιο αυστηρό ή πιο χαλαρό, εξαρτάται την περίσταση. Ωστόσο, θεωρώ ότι το στυλ ηγεσίας εξαρτάται και από την προσωπικότητα του ηγέτη, δηλαδή ο ίδιος ο ηγέτης μπορεί φυσικά να προσαρμόζεται ανάλογα με τις υπάρχουσες συνθήκες, αλλά σίγουρα δεν μπορεί να φτάσει από το ένα άκρο στο άλλο. Κατά τη γνώμη μου το ιδανικό είναι να μπορεί να υπάρχει μια προσαρμοστικότητα, γιατί οι συνθήκες αλλάζουν εύκολα και γρήγορα, ακόμα και μέσα στην ίδια σχολική χρονιά, χωρίς όμως να χάνεται το προσωπικό στίγμα του σχολικού ηγέτη, ωστόσο οφείλει, ο ηγέτης - ο διευθυντής να αλλάζει το ηγετικό του στυλ, δεν μπορεί να αντιμετωπίζει ότι συμβαίνει με τον ίδιο τρόπο, είναι θέμα χαρακτήρα. Μπορεί να θέτει κάποια όρια - κανόνες, όταν το απαιτεί η περίσταση.

7. Ποια θεωρείτε κατά τη γνώμη σας τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη;

Σε γενικές γραμμές στα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη συμπεριλαμβάνονται τα εξής. Η επικοινωνία που έχει με το σύλλογο των εκπαιδευτικών, με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές. Επίσης, πρέπει να διαθέτει την

ικανότητα να επικοινωνεί σωστά και με τους ανθρώπους που διευθύνει και συνεργάζεται, να μπορεί να καταστήσει τους στόχους του σαφείς, να υπερασπίζεται τα όσα πρεσβεύει, εντούτοις θα πρέπει να παραδέχεται τα όποια λάθη του, να έχει την εντιμότητα να τα αναγνωρίζει και να κάνει την αυτοκριτική του. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να είναι ευέλικτος και πρόθυμος να ακούει νέες απόψεις, να διευρύνει τους ορίζοντές του και να μην λειτουργεί παρωπίδες, θα πρέπει να διαθέτει σεβασμό απέναντι στους υφισταμένους του. Όπως οι εκπαιδευτικοί επιμορφώνονται στα θέματα της ειδικότητάς τους, έτσι και ο ηγέτης θα πρέπει συνεχώς να επιμορφώνεται σε θέματα διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων με σκοπό να διευθύνει καλύτερα το σχολείο, οι υποχρεώσεις τους είναι πολυδιάστατες και θα πρέπει να ενημερώνεται. Η αλήθεια είναι πως ένας σχολικός διευθυντής πρέπει να διαθέσει χρόνο και να καταβάλει προσπάθεια, ώστε να χαρακτηριστεί και ηγέτης. Το όραμα του να είναι ξεκάθαρο και να επικεντρώνεται σ' αυτό, ενώ η εμπειρία που ενδεχομένως να έχει αποκομίσει τον καθορίζει στις ενέργειες του.

8. Θεωρείτε ότι το στυλ ηγεσίας ενός διευθυντή μιας σχολικής μονάδας επιδρά στην ικανότητα αποτελεσματικής διδασκαλίας στους εκπαιδευτικούς;

Το στυλ ηγεσίας μπορεί να λειτουργήσει ευεργετικά ή και καταστροφικά σε μία σχολική μονάδα, για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η ύπαρξη ικανού σχολικού ηγέτη καθώς μέσω αυτού επιτυγχάνονται όλα όσα έχουν αναφερθεί παραπάνω σχετικά με την ορθή και αποτελεσματική ηγεσία στο χώρο του σχολείου. Μία αποτελεσματική σχολική ηγεσία που θα καταφέρει να εξασφαλίσει την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, θα έχει ως αποτέλεσμα να έχει θετικό αντίκτυπο και στον τρόπο διδασκαλίας των εκπαιδευτικών, αφού οι ίδιοι θα έχουν λύσει πολλά προβλήματα και θα μπορούν και αυτοί με τη σειρά τους να επικεντρωθούν άρτια στον διδακτικό τους έργο.

5^η συνέντευξη

1. Πως προσδιορίζετε εννοιολογικά την έννοια σχολική ηγεσία;

Η σχολική ηγεσία αναφέρεται στον κατάλληλο συνδυασμό των ανθρώπινων και υλικών πόρων. Αποβλέπει κυρίως στη καθοδήγηση, την προώθηση, την δημιουργία καλού κλίματος και στην εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας. Είναι μια συλλογική διαδικασία στην οποία μπορεί να συμπεριληφθούν όλοι και όχι μόνο ο διευθυντής.

2. Ποιος θεωρείται για εσάς αποτελεσματικός διευθυντής;

Κατά την προσωπική μου άποψη, αποτελεσματικός είναι εκείνος ο διευθυντής που μπορεί να καθοδηγεί ανθρώπους να δημιουργούν πράγματα τα οποία δεν γνωρίζουν οι ίδιοι ότι μπορούν να επιτύχουν ή δεν γνωρίζουν ότι είναι απαραίτητο να γίνουν πραγματικότητα. Εκείνος που προσφέρει ένα όραμα το οποίο είναι συμβατό με τις ανάγκες του εκπαιδευτικού ιδρύματος αλλά και με αυτές τις τοπικής κοινωνίας.

3. Πως προσδιορίζετε την έννοια σχολικό κλίμα;

Η έννοια του σχολικού κλίματος περιλαμβάνει ένα σύνολο αρχών, στάσεων, απόψεων και συμπεριφορών που διαμορφώνουν την εικόνα της σχολικής κοινότητας τόσο για τον εαυτό της όσο και για τους άλλους. Συνδυάζει εσωτερικά και εξωτερικά στοιχεία προσδίδοντας της έναν διττό χαρακτήρα. Τα εσωτερικά στοιχεία του σχολικού κλίματος, τα οποία αποτελούν και το βασικό της πυρήνα, σχετίζονται με τις σχέσεις, τα συναισθήματα και τους στόχους που θέτουν από κοινού όλα τα εμπλεκόμενα μέλη της μαθησιακής διαδικασίας. Τα εξωτερικά χαρακτηριστικά συνδέονται με το σχολικό περιβάλλον, τον εξοπλισμό, το διαθέσιμο υλικό, την αισθητική, την καθαριότητα και τις άμεσα παρατηρήσιμες συμπεριφορές των μελών του σχολείου.

4. Θεωρείτε σημαντικό παράγοντα την έννοια του σχολικού κλίματος για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Το σχολικό κλίμα που υιοθετεί κάθε σχολείο το κάνει μοναδικό διακρίνοντάς το από τα άλλα, συμβάλει στη βελτίωση του και στην αποτελεσματικότητά του, ενισχύει τη σταθερότητά του και δημιουργεί συνθήκες εφορίας για όλα τα μέλη του με αποτέλεσμα να οδηγείται σε μια σταθερά ανοδική πορεία.

5. Ποιοι παράγοντες θεωρείτε κατά τη γνώμη σας ότι επηρεάζουν την αποτελεσματική ηγεσία σε μία σχολική μονάδα;

Αρκετοί θα μπορούσαμε να πούμε πως είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική ηγεσία σε μια σχολική μονάδα. Αρχικά, οι προσωπικές φιλοδοξίες του διευθυντή, η ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας όλων των εμπλεκόμενων στη μαθησιακή διαδικασία (εκπαιδευτικοί, γονείς – κηδεμόνες, μαθητές) και η σωστή αξιοποίηση υλικών πόρων.

6. Ο τρόπος άσκησης του στυλ ηγεσίας επηρεάζεται ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες στην εκάστοτε σχολική μονάδα;

Οι επικρατούσες συνθήκες στην εκάστοτε σχολική μονάδα επηρεάζουν τον τρόπο άσκησης του στυλ ηγεσίας που επιθυμεί να εφαρμόσει ο σχολικός ηγέτης. Ωστόσο ο ιδανικός ηγέτης ανάλογα με τα δεδομένα της σχολικής μονάδας και το είδος των αποφάσεων που καλείται να πάρει υιοθετεί την κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά. Ο ηγέτης θα πρέπει να αντιλαμβάνεται και να προλαμβάνει τις επικείμενες κρίσεις και παράλληλα να αφογκράζεται τις ανάγκες όλων των εμπλεκόμενων μερών.

7. Ποια θεωρείτε κατά τη γνώμη σας τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη;

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης εμπνέει με τη στάση του και τις ιδέες του, πείθει με τις ενέργειες του, δημιουργεί ένα κοινό όραμα, κερδίζει εμπιστοσύνη των συνεργατών του, δίνει έμφαση στους ανθρώπους και στα συναισθήματά τους, ανοίγει ορίζοντες, καινοτομεί.

8. Θεωρείτε ότι το στυλ ηγεσίας ενός διευθυντή μιας σχολικής μονάδας επιδρά στην ικανότητα αποτελεσματικής διδασκαλίας στους εκπαιδευτικούς;

Η ηγεσία του σχολείου όταν μειώνει τον ανταγωνισμό, αναπτύσσει συναδελφικές σχέσεις, ενισχύει τη συνεργασία και τη κοινή στρατηγική, ενθαρρύνει και καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς, μπορεί να επιδράσει στην αποτελεσματική διδασκαλία των εκπαιδευτικών. Όταν δημιουργεί ένα θετικό κλίμα, ένα περιβάλλον δηλαδή όπου όλοι θα μπορούν να συνεργάζονται και συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, μετατρέπει το σχολείο σε ένα πιο ένα ανθρώπινο σχολείο όπου κάθε μαθητής θα μπορεί να βιώνει τη χαρά και την επιτυχία της μάθησης.

6^η συνέντευξη

1. Πώς προσδιορίζετε εννοιολογικά την έννοια «σχολική ηγεσία»;

Η σχολική ηγεσία είναι η διαδικασία που ακολουθείται για την λειτουργία του σχολείου του. Αφορά τον διευθυντή, τον/ τους υποδιευθυντή/ -ες, τον σύλλογο διδασκόντων. Σχολική ηγεσία είναι η τακτική που εφαρμόζεται σε μια σχολική μονάδα και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εκπαιδευτική διαδικασία, ενώ ταυτόχρονα εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, ώστε να χαρακτηριστεί αποτελεσματική. Το σίγουρο, όμως, είναι πως ο τρόπος που ο διευθυντής, αλλά το διοικητικό προσωπικό

εφαρμόζουν την ηγεσία μπορεί να συμβάλει στην πρόοδο της σχολικής μονάδας ή μπορεί να οδηγήσει στην (παρακμή) της.

2. Ποιος θεωρείται για εσάς «αποτελεσματικός διευθυντής»;

Ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας, καλείται να διαδραματίσει ένα σύνθετο και απαιτητικό ρόλο. Η δράση του πλέον έχει αναβαθμιστεί καθιστώντας τον αυτόματα ένα σημαντικό παράγοντα του εκπαιδευτικού οργανισμού. Ένας αποτελεσματικός διευθυντής δεν θα πρέπει να βασίζεται στη θέση και την εξουσία που κατέχει, θα πρέπει να εγκύπτει στις πραγματικές ανάγκες του έμψυχου δυναμικού της σχολικής του κοινότητας. Ένας αποτελεσματικός διευθυντής χαρακτηρίζεται από τη δημιουργία ενός συλλογικού οράματος και μιας κοινής αποστολής. Επιπλέον, είναι δημιουργικός και καινοτόμος, εμπνέων και ένθερμος υποστηρικτής των αλλαγών. Ο αξιακός του κώδικας διέπεται από λέξεις όπως σεβασμός, δικαιοσύνη και ενσυναίσθηση. Επίσης, στόχος του είναι να δημιουργήσει μια θετική οργανωσιακή κουλτούρα, έχοντας ως σκοπό την επίλυση προβλημάτων και να προσπαθεί να καταστήσει το σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία. Ο διευθυντής δεν θα πρέπει να περιορίζεται μόνο στον διοικητικό του ρόλο, αλλά θα πρέπει να ανταποκρίνεται και να φέρνει εις πέρας το πολυσύνθετο έργο του.

3. Πώς προσδιορίζετε την έννοια «σχολικό κλίμα»;

Το σχολικό κλίμα συνοψίζεται στην περιρρέουσα ατμόσφαιρα που επικρατεί στο σχολείο. Το σχολικό κλίμα είναι η κουλτούρα που προκύπτει από τις τακτικές και τις συνήθειες όλων των μελών από την διοίκηση μέχρι τους μαθητές και τους γονείς τους – κηδεμόνες τους. Το σχολικό κλίμα δεν είναι ίδιο σε όλες τις σχολικές μονάδες, υπάρχει μια ποικιλομορφία κάτι που είναι απόλυτα λογικό αν αναλογιστούμε, πως διαμορφώνεται από ξεχωριστούς κάθε φορά παράγοντες. Ο ορισμός του δεν είναι εύκολος και ξεκάθαρος, ωστόσο στον πυρήνα του βρίσκεται η ποιότητα της σχολικής ζωής, η οποία είναι διαφορετική για κάθε μέλος της.

4. Θεωρείτε σημαντικό παράγοντα την έννοια του σχολικού κλίματος για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Σαφώς! Το ιδανικό σχολικό κλίμα θα πρέπει να είναι θετικό και ευχάριστο, ώστε να επιτυγχάνεται πρωτίστως η εκπαιδευτική διαδικασία και γενικότερα η εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Εντός του σχολείου, περνούν το μεγαλύτερο μέρος της καθημερινότητας τους το διοικητικό προσωπικό, οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές,

όποτε το σχολικό κλίμα θα πρέπει να έχει διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να ευδοκιμούν οι έννοιες της συνεργασίας, της εμπιστοσύνης και της επίτευξης του οράματος, το οποίο θα πρέπει να έχει καταστεί σαφές σε όλα τα συνεργαζόμενα μέλη.

5. Ποιοι παράγοντες θεωρείτε κατά τη γνώμη σας ότι επηρεάζουν την αποτελεσματική ηγεσία σε μία σχολική μονάδα;

Η αποτελεσματική ηγεσία θα πρέπει να είναι και ένα από τα ζητούμενα της σχολικής μονάδας. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ηγεσία και την καθιστούν αποτελεσματική είναι ο διευθυντής και γενικότερα η διοίκηση, οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές ακόμα και οι γονείς τους, με τον σύλλογο γονέων και κηδεμόνων. Αρχικά, όλοι μαζί και κυρίως το διοικητικό προσωπικό και ο σύλλογος διδασκόντων θα πρέπει να λειτουργούν ομαδικά, έχοντας κοινό όραμα και στόχο. Το όραμα αυτό θα πρέπει να καταστεί εξίσου σαφές και στα υπόλοιπα εμπλεκόμενα μέλη μαθητές, γονείς και βοηθητικό προσωπικό, ώστε όλοι τους να ενεργούν προς όφελος της σχολικής μονάδας, επιδιώκοντας την αποτελεσματικότητα και την ουσιαστική προώθηση του σχολείου. Εντός μια σχολικής μονάδας ο καθένας έχει τον ρόλο και είναι υποχρέωση όλων να βοηθήσουν στην ανάδειξη του σχολείου ο καθένας στον βαθμό που του αναλογεί. Σίγουρα, χρειάζεται προσπάθεια το αποτέλεσμα όμως θα τους δικαιώσει όλους.

6. Ο τρόπος της άσκησης του στυλ ηγεσίας επηρεάζεται ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες στην εκάστοτε σχολική μονάδα;

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του διευθυντή θα πρέπει να είναι η προσαρμοστικότητα στην υπάρχουσες συνθήκες. Ο διευθυντής θα πρέπει να διαθέτει ευελιξία και να μπορεί να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά, όσα προβλήματα ανακύπτουν. Μάλιστα, σε ορισμένες συνθήκες θα πρέπει να έχει την δυνατότητα να προλαμβάνει τις καταστάσεις - βέβαια αυτό δεν είναι πάντοτε εφικτό - . Θα πρέπει να προσαρμόζεται στις επικρατούσες συνθήκες και να προσπαθεί να πετύχει το καλύτερο.

Το σχολικό περιβάλλον, έχει ως κέντρο του τον άνθρωπο (παιδιά, εφήβους), οπότε η οποιαδήποτε αλλαγή είναι εν μέρει φυσιολογική. Άρα, ο διευθυντής θα πρέπει να διαθέτει ικανότητα προσαρμογής και την ευκολία να ελίσσεται, ώστε να επιτυγχάνει τον διοικητικό, εκπαιδευτικό και παιδαγωγικό ρόλο του.

7. Ποια θεωρείτε κατά τη γνώμη σας τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη;

Το προφίλ του αποτελεσματικού ηγέτη διακρίνεται από υψηλά επίπεδα νοητικής ικανότητας και αυτοπεποίθησης, ενώ παράλληλα το συναίσθημα καθορίζει τον τρόπο δράσης του. Συγκεκριμένα, ένας αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να διέπεται από ευσυνειδησία να είναι δηλαδή υπεύθυνος και οργανωμένος, από προσήνεια να προωθεί την συνεργατικότητα, εξωστρέφεια να είναι παράλληλα πομπός και δέκτης της επικοινωνίας και αποδέκτης των νέων εμπειριών, διευρύνοντας τους προσωπικούς του ορίζοντες. Αποτελεσματικός, όμως είναι κυρίως εκείνος ο ηγέτης που δεν θα πετύχει απλά ένα καλό αποτέλεσμα, αλλά θα αφήσει μια παρακαταθήκη, η οποία θα περιλαμβάνει ισάξιους και ικανούς συνεχιστές του καλού του έργου. Ο ηγέτης διαθέτει όραμα και στόχος τους είναι να κάνει αυτό το όραμα κοινό για όλους, στην περίπτωση της σχολικής μονάδας, διδακτικό και βοηθητικό προσωπικό, μαθητές και γονείς θα πρέπει ο καθένας στον βαθμό που του αναλογεί να προσπαθεί για την πραγματοποίηση και την εξέλιξη αυτού του οράματος.

8. Θεωρείτε ότι το στυλ ηγεσίας ενός διευθυντή μιας σχολικής μονάδας επιδρά στην ικανότητα αποτελεσματικής διδασκαλίας στους εκπαιδευτικούς;

Κατά τη γνώμη μου, το στυλ ηγεσίας ενός διευθυντή είναι ανεξάρτητο από την διδακτική ικανότητα του εκπαιδευτικού. Τόσο το έργο του διευθυντή, όσο και το έργο του εκπαιδευτικού θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αποτελεσματικότητα. Ακόμα και σε περιπτώσεις όπου ο διευθυντής δεν διαθέτει τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά για τη θέση του ή εφαρμόζει ένα πιο αυστηρό – αυταρχικό στυλ ηγεσίας, ο εκπαιδευτικός είναι υποχρεωμένος να φέρει εις πέρας με το καλύτερο δυνατό τρόπο το εκπαιδευτικό του έργο. Βέβαια, ο εκπαιδευτικός δεν είναι άτρωτος και ενδεχομένως να επηρεαστεί ψυχολογικά να πιεστεί, έχει όμως χρέος να μην επιτρέψει αυτό να περάσει στον τρόπο άσκησης της διδασκαλίας. Θα πρέπει να διαθέτει ψυχραιμία και καθαρή ματιά ώστε, να πετύχει το αποτέλεσμα και τους σκοπούς που έχει θέσει.

7^η συνέντευξη

1. Πώς προσδιορίζετε εννοιολογικά την έννοια «σχολική ηγεσία»;

Σχολική ηγεσία είναι όλα τα άτομα που λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με το σχολείο και άρα μιλάμε για τον διευθυντή, τους υποδιευθυντές και τον σύλλογο διδασκόντων.

2. Ποιος θεωρείται για εσάς «αποτελεσματικός διευθυντής»;

Αποτελεσματικός διευθυντής είναι αυτός που επιτυγχάνει το αποτέλεσμα, το σημαντικό είναι να ορίσουμε αυτό το αποτέλεσμα. Αποτελεσματικός διευθυντής είναι αυτός που λαμβάνει όλες τις αποφάσεις και οργανώνει με τέτοιο τρόπο όλες τις εργασίες του σχολείου, ώστε να πετύχει την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Σημαντικό, είναι επίσης να επισημάνουμε ότι το σύνολο της διοίκησης θα πρέπει να εργάζεται με αυτόν τον τρόπο, καθώς σε ένα σχολείο, ενδέχεται να μην υπάρχει διευθυντής, αλλά υποδιευθυντές.

3. Πώς προσδιορίζετε την έννοια «σχολικό κλίμα»;

Το σχολικό κλίμα είναι όταν υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ εκπαιδευτικών, διοίκησης του σχολείου των μαθητών, ώστε το σχολείο να λειτουργεί ομαλά σε καθημερινή βάση, ώστε να μπορεί να επιτευχθεί το καλύτερο μαθησιακό αποτέλεσμα. Αν δεν υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας και εμπιστοσύνης, τότε έχουμε μια κατάσταση όπου υπάρχουν αντιδικίες, διαφωνίες, τσακωμοί και σίγουρα δεν προάγεται η μαθησιακή διαδικασία.

4. Θεωρείτε σημαντικό παράγοντα την έννοια του σχολικού κλίματος για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Φυσικά εννοείται το είπα και πριν. Αν υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας και εμπιστοσύνης τότε μπορεί να επιτευχθούν πολλά θετικά αποτελέσματα για τη σχολική μονάδα. Αν δεν μπορούμε να συνεργαστούμε, δεν μπορούμε να συνεννοηθούμε, αν τσακωνόμαστε μεταξύ μας οι εκπαιδευτικοί ή με τον διευθυντή, αν έχουμε μαθητές που δημιουργούν προβλήματα. Όλα αυτά δεν προάγουν την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου.

5. Ποιοι παράγοντες θεωρείτε κατά τη γνώμη σας ότι επηρεάζουν την αποτελεσματική ηγεσία σε μία σχολική μονάδα;

Σίγουρα ο σύλλογος διδασκόντων, αλλά και ο διευθυντής. Οι προσδοκίες του συλλόγου διδασκόντων και του διευθυντή ο τρόπος με τον οποίο βλέπουν τον εαυτό τους, το επάγγελμα τους. Ακόμα και η ηλικία του διευθυντή και γενικότερα της διευθυντικής ομάδας, επηρεάζουν σημαντικά την αποτελεσματική ηγεσία σε μία σχολική μονάδα.

6. Ο τρόπος της άσκησης του στυλ ηγεσίας επηρεάζεται ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες στην εκάστοτε σχολική μονάδα;

Οι επικρατούσες συνθήκες επηρεάζονται κατά βάση από το ανθρώπινο δυναμικό. Το ανθρώπινο δυναμικό αλλάζει κάθε χρόνο, με την έννοια ότι οι μαθητές δεν είναι ίδιοι κάθε χρόνο, κάθε χρονιά έχουμε άλλους μαθητές. Ακόμα σε ένα μεγάλο ποσοστό αλλάζουν και οι εκπαιδευτικοί κάθε χρόνο, όπως επίσης μπορεί να μην έχουμε τον ίδιο διευθυντή ή την ίδια διοίκηση. Θεωρώ ότι ο τρόπος ηγεσίας επηρεάζεται από τις επικρατούσες συνθήκες, ακόμα και αν η ίδια ομάδα υπάρχει (ίδιος διευθυντής, ίδιοι εκπαιδευτικοί) το γεγονός ότι οι μαθητές αλλάζουν, έχουμε καινούργιους μαθητές, άρα σημαίνει ότι δεν έχουμε τις ίδιες συνθήκες. Προφανώς, λοιπόν και ο τρόπος ηγεσίας θα αλλάζει ανάλογα με τις συνθήκες που αντιμετωπίζει κάθε χρόνο. Πρέπει να τονίζουμε ότι ένας διευθυντής από μόνος του δεν μπορεί να φέρει την διαφορά, απαιτείται να έχει τον σύλλογο διδασκόντων μαζί του και οι αποφάσεις να είναι συλλογικές και να εφαρμόζονται. Το να παίρνουμε μια απόφαση γιατί το πρότεινε ο διευθυντής και έπειτα ο καθένας (εκπαιδευτικός) να κάνει το δικό του και τελικά να μην εφαρμόζεται αυτή η απόφαση δεν έχει κανένα αποτέλεσμα.

7. Ποια θεωρείτε κατά τη γνώμη σας τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη;

Ένας ηγέτης πρέπει να έχει γνώσεις για το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται στην συγκεκριμένη περίπτωση για το σχολείο, να γνωρίζει την εκπαιδευτική νομοθεσία και να ενημερώνεται συνεχώς, να είναι επικοινωνιακός γιατί έχει να συνεργαστεί και να διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό (και αναφέρω ξανά πως αυτό ορίζεται από εκπαιδευτικούς μαθητές και γονείς). Ως διευθυντής οφείλει να συνεργαστεί και με την επικείμενη διοικητική αρχή ή ίσως και με το δήμο άρα να έχει γνώσεις για το τι απαιτείται και να έχει και τα ιδιαίτερα επικοινωνιακά χαρακτηριστικά τα οποία είναι σημαντικά για έναν ηγέτη. Από εκεί και πέρα είναι οι προσωπικοί στόχοι του ίδιου του ηγέτη για το τι θέλει να κάνει. Θα πρέπει να υπάρχει μια συγκεκριμένη στοχοθεσία για το αποτέλεσμα που θέλει να πετύχει.

Ένας αποτελεσματικός διευθυντής όμως δεν σημαίνει πως είναι και αποτελεσματικός ηγέτης. Αποτελεσματικός διευθυντής σημαίνει πως θα φέρει το αποτέλεσμα (π.χ. οργάνωση σχολικής μονάδας), ηγέτης είναι αυτός που θα κάνει το παραπάνω δηλαδή που θα εμπνεύσει το σύνολο της σχολικής κοινότητας, ώστε όχι απλά να γίνει το μάθημα αλλά να γίνει και κάτι παραπάνω π.χ. να λειτουργήσει μια θεατρική ομάδα, να

γίνουν διδακτικές επισκέψεις, να συμμετέχουν σε ένα πρόγραμμα erasmus, να υπάρξουν προγράμματα ρομποτικής. Όλα αυτά συμβάλλουν στο μαθησιακό αποτέλεσμα, αλλά ποτέ δεν είναι ο αρχικός στόχος. Ο αρχικός στόχος, είναι οι μαθητές να αναπτυχθούν γνωστικά, κοινωνικά και συναισθηματικά μέσα σε ένα σχολείο αλλά όταν ο στόχος μας είναι απλά να διεκπεραιώσουμε την βασική λειτουργία, δηλαδή να γίνεται το μάθημα να δοθούν οι βαθμοί, να περνάμε τις απουσίες και να βγάλουμε αποτελέσματα τυπικά, να δώσουμε απολυτήρια και να προάγουμε μαθητές αυτό είναι αποτέλεσμα. Αν όμως θέλουμε να κάνουμε και άλλα πράγματα, ώστε να αναπτύξουμε ποικιλόμορφα τους μαθητές και όχι μόνο γνωστικά να τους δώσουμε την δυνατότητα να εκφραστούν και με άλλα μέσα αυτό απαιτεί πρόσθετες ενέργειες από το διδακτικό προσωπικό και εκεί φαίνεται ο ηγέτης. Όλα αυτά λειτουργούν εθελοντικά από την μεριά των εκπαιδευτικών και απαιτούν πρόσθετο κόπο, αλλά εκεί ουσιαστικά είναι που διακρίνεται ο αποτελεσματικός ηγέτης.

Ένας διευθυντής έχει πολλαπλούς ρόλους δεν είναι απλά ένας διευθυντικός προϊστάμενος, ταυτόχρονα είναι και παιδαγωγικός και επιστημονικός. Απλά είναι τόσο μεγάλος ο φόρτος της διοικητικής δουλειάς που πολλές φορές ο διευθυντής από μόνος του δεν μπορεί να πετύχει και τους άλλους ρόλους, οπότε και εκεί φαίνεται η διαφορά του διευθυντή από τον ηγέτη, στο πως θα αναπτύξει σωστά όλες τις πτυχές του ρόλου. Αυτό είναι που όταν λέμε να πάει ένα βήμα παραπάνω και όχι απλά να διεκπεραιώσει την καθημερινότητα. Ο ρόλος, όπως ορίζεται από την νομοθεσία δεν είναι μόνο διεκπεραιωτικός, απλά ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται τις περισσότερες φορές καταλήγει στο να γίνεται διεκπεραιωτικός.

8. Θεωρείτε ότι το στυλ ηγεσίας ενός διευθυντή μιας σχολικής μονάδας επιδρά στην ικανότητα αποτελεσματικής διδασκαλίας στους εκπαιδευτικούς;

Όχι, η διδασκαλία είναι άλλο πράγμα! Άλλο πράγμα είναι η διοίκηση και άλλο η διδασκαλία, είναι εντελώς διαφορετικά. Μπορεί κάποιος να είναι πολύ αποτελεσματικός διευθυντής ή ηγέτης. Ο τρόπος, όμως με τον οποίο κάποιος εκπαιδευτικός διδάσκει είναι καθαρά προσωπικός δεν έχει να κάνει με το στυλ ηγεσίας του διευθυντή. Ο διευθυντής μπορεί να είναι ένας καλός ηγέτης να έχει πάει το σχολείο μπροστά με διάφορες δράσεις, αλλά ο κάθε ένας εκπαιδευτικός να μην είναι

αντίστοιχα τόσο ικανός στη διδασκαλία. Είναι δύο διαφορετικά πράγματα, που δεν μπαίνουν σε μέτρο σύγκρισης, άλλο το διδάσκω και άλλο το διοικώ.

8^η συνέντευξη

1. Πώς προσδιορίζετε εννοιολογικά την έννοια «σχολική ηγεσία»;

Σχολική ηγεσία, είναι η ηγεσία που ασκείται στα πλαίσια ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος συνήθως ασκείται από τον διευθυντή του εκάστοτε εκπαιδευτικού ιδρύματος, είτε είναι άντρας, είτε είναι γυναίκα. Η διοίκηση του σχολείου και ο τρόπος με τον οποίο εκτελείται ορίζεται από τον διευθυντή/-τρια της σχολικής μονάδας, αλλά πλαισιώνεται στο μέγιστο βαθμό από το εκπαιδευτικό προσωπικό το οποίο στελεχώνει την εκπαιδευτική μονάδα. Ο διευθυντής κατευθύνει, ώστε να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες. Η σωστή, όμως διοίκηση γίνεται με την βοήθεια και την συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων και όλων των εμπλεκόμενων μελών.

2. Ποιος θεωρείται για εσάς «αποτελεσματικός διευθυντής»;

Ο αποτελεσματικός διευθυντής είναι εκείνος ο οποίος όχι μόνο φροντίζει να είναι διεκπεραιωτικός σε θέματα που αφορούν και χρήζουν επίλυσης μέσα στη σχολική μονάδα. Ο αποτελεσματικός διευθυντής θα πρέπει να είναι προσιτός απέναντι σε όλους, τόσο εκπαιδευτικούς και το σύλλογο διδασκόντων, όσο και απέναντι στους μαθητές και τους γονείς τους. Θα πρέπει να έχει καλή σχέση με τους εκπαιδευτικούς οι οποίοι στελεχώνουν την εκπαιδευτική μονάδα που εκείνος ηγείται, γιατί μόνο με την καλή σχέση ανάμεσα σε διευθυντή και εκπαιδευτικούς, η εκπαιδευτική κοινότητα θα διοικείται με αποτελεσματικότητα.

3. Πώς προσδιορίζετε την έννοια «σχολικό κλίμα»;

Το σχολικό κλίμα κατά κύριο λόγο συνοψίζεται στις σχέσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, ανάμεσα σε διευθυντή και εκπαιδευτικούς και ανάμεσα σε διευθυντή, εκπαιδευτικούς και σχολική κοινότητα. Ένα επιτυχημένο σχολικό κλίμα συμβάλει ενεργά στις καλές σχέσεις μεταξύ των μελών, ενώ ταυτόχρονα θέτει όρια, μέσω του σχολικού κλίματος φανερώνεται το όραμα και οι στόχοι που έχει θέσει ο διευθυντής. Το σχολικό κλίμα είναι η ατμόσφαιρα και η κουλτούρα που επικρατεί στην σχολική

μονάδα και είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την ορθή λειτουργία του σχολείου.

4. Θεωρείτε σημαντικό παράγοντα την έννοια του σχολικού κλίματος για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Αν οι σχέσεις μεταξύ αυτών των ατόμων είναι καλές μπορούμε να μιλάμε για ένα θετικό σχολικό κλίμα το οποίο συμβάλλει και στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, ενώ αν υπάρχουν διαφωνίες και συγκρούσεις ανάμεσα σε αυτά τα άτομα κάνουμε λόγο για ένα αρνητικό σχολικό κλίμα το οποίο κατά συνέπεια δημιουργεί διάφορα προβλήματα στη λειτουργία του σχολείου. Εάν δεν υπάρχει ηρεμία, ένα κλίμα συνοχής και συμπαράστασης (κάτι που ο διευθυντής είναι υποχρεωμένος να δημιουργήσει) εντός της σχολικής μονάδας, ενδεχομένως να δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ των μελών που εργάζονται στη σχολική μονάδα. Όλο αυτό δημιουργεί προβλήματα όπως ένταση στις σχέσεις, επιβαρύνει αρνητικά την ψυχολογία των ατόμων και ένας άνθρωπος που δεν είναι ψυχολογικά ήρεμος δεν αποδίδει στο μέγιστο βαθμό λόγω πίεσης.

5. Ποιοι παράγοντες θεωρείτε κατά τη γνώμη σας ότι επηρεάζουν την αποτελεσματική ηγεσία σε μία σχολική μονάδα;

Οι παράγοντες γενικότερα που επηρεάζουν την αποτελεσματική ηγεσία μέσα σε μια σχολική μονάδα είναι ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας από τον διευθυντή του σχολείου ανάλογα με το τι στυλ επιλέγει να χρησιμοποιήσει, ώστε να ασκήσει αποτελεσματικά την ηγεσία. Επιπλέον το σχολικό κλίμα παίζει κύριο ρόλο καθώς, ρυθμίζει τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων που εργάζονται εντός της σχολικής μονάδας. Ένας ακόμη πολύ σημαντικός παράγοντας είναι και οι γονείς καθώς και εκείνοι με τη σειρά τους μέσω των παιδιών τους εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία, είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της σχολικής ζωής και οι ενέργειες ή οι αντιδράσεις τους ενδεχομένως να επηρεάσουν το εκπαιδευτικό έργο και κατ' επέκταση την ηγεσία.

6. Ο τρόπος της άσκησης του στυλ ηγεσίας επηρεάζεται ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες στην εκάστοτε σχολική μονάδα;

Θεωρώ πως ναι, ο κάθε διευθυντής επιλέγει τον τρόπο ή το στυλ το οποίο θα χρησιμοποιήσει και με βάση το χαρακτήρα του και με βάση τις ανάγκες μιας σχολικής μονάδας. Εάν οι συνθήκες που επικρατούν σε μία σχολική μονάδα χρήζουν ιδιαίτερης μεταχείρισης, ο διευθυντής θα πρέπει να το αναγνωρίζει και να κινείται ανάλογα. Ίσως μερικές φορές να πρέπει να αλλάξει το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί, παράλληλα όμως θα πρέπει διατηρεί τους στόχους και το όραμα του, θα πρέπει να βρίσκει τρόπους, ώστε να συνεχίζει το πολύπλευρο έργο του. Η ευελιξία θα πρέπει να είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του διευθυντή για να μπορεί να ανταπεξέλθει σε οποιαδήποτε περίσταση ή πρόβλημα που τυχόν ανακύψει.

7. Ποια θεωρείτε κατά τη γνώμη σας τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη;

Ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να είναι επικοινωνιακός, να έχει ενσυναίσθηση, να μπορεί να μπαίνει στη θέση των εκπαιδευτικών, να έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα, να τους συμπαραστέκεται και να είναι συμπονετικός απέναντί τους. Ακόμα δεν θα πρέπει να τους βλέπει απλά ως εκτελεστικά όργανα της σχολικής μονάδας, αλλά ως ανθρώπους. Επιπλέον θα πρέπει να τους υπερασπίζεται σε τυχόν αδικίες που μπορεί να βιώσουν και να τους προστατεύει. Ένας διευθυντής που διευθύνει απλά μία σχολική μονάδα δεν είναι αυτόματα και ικανός ηγέτης, μπορεί να είναι διεκπεραιωτικός και εντάξει στις υποχρεώσεις του αυτο δεν σημαίνει ότι είναι και ηγέτης. Για να είναι κάποιος ηγέτης θα πρέπει άτομα από τα οποία πλαισιώνεται να τον ακολουθούν πιστά και όχι να αναγκάζονται να κάνουν αυτά που τους λείει.

8. Θεωρείτε ότι το στυλ ηγεσίας ενός διευθυντή μιας σχολικής μονάδας επιδρά στην ικανότητα αποτελεσματικής διδασκαλίας στους εκπαιδευτικούς;

Το στυλ ηγεσίας ενός διευθυντή επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τόσο την διαδικασία της διδασκαλίας, όσο τον ίδιο τον εκπαιδευτικό. Ένας σχολικός διευθυντής με τη στάση του επηρεάζει συναισθηματικά τους εκπαιδευτικούς που υπάρχουν στη σχολική μονάδα, για παράδειγμα αν κάποιος διευθυντής είναι αυταρχικός δημιουργεί

αισθήματα φόβου και ο φόβος φέρνει στρες, φέρνει άγχος και όλα αυτά επηρεάζουν την ψυχολογία αλλά και τον τρόπο που κάνει το μάθημα του εκπαιδευτικός μέσα στην τάξη. Αν όμως το στυλ που εφαρμόζει ο διευθυντής είναι συνεργατικό και συμμετοχικό έτσι και εκπαιδευτικοί είναι πιο άνετοι και μπορούν να αποδώσουν καλύτερα, να εφαρμόσουν νέες καινοτόμες ιδέες μέσα στο μάθημα τους, χωρίς παράλληλα να έχουν το φόβο ότι μπορεί να τους ασκηθεί κριτική από την πλευρά του διευθυντή.

9^η συνέντευξη

1. Πώς προσδιορίζετε εννοιολογικά την έννοια «σχολική ηγεσία»;

Ο διευθυντής σε μια σχολική μονάδα είναι το ανώτερο πρόσωπο στην ιεραρχία και έχει το ρόλο του καθοδηγητή, οργανωτή και συντονιστή του σχολικού πλαισίου, καλύπτοντας λειτουργικές, διοικητικές και εκπαιδευτικές ανάγκες. Η σχολική ηγεσία, λοιπόν, είναι η ηγεσία που ασκείται από τον διευθυντή και επηρεάζει όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας

2. Ποιος θεωρείται για εσάς «αποτελεσματικός διευθυντής»;

Ο αποτελεσματικός διευθυντής είναι εκείνο το πρόσωπο, το οποίο έχει την απαραίτητη γνώση και την ικανότητα να αναλάβει τις αρμοδιότητες που ανατίθενται και να τις φέρει εις πέρας με λογική και αξιοκρατία. Ο διευθυντής για να χαρακτηριστεί αποτελεσματικός θα πρέπει να συνεργάζεται με τους συναδέλφους σε κλίμα αμεροληψίας, με συνέπεια, δημοκρατικότητα και οργανωτικότητα. Επίσης, θα πρέπει να διαθέτει επικοινωνιακές ικανότητες, ώστε επιτυγχάνεται η ομαλή επικοινωνία, η οποία είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη της σχολικής μονάδας.

3. Πώς προσδιορίζετε την έννοια «σχολικό κλίμα»;

Ως σχολικό κλίμα ορίζεται η ευρύτερη λειτουργία της σχολικής μονάδας ανάλογα με τη συμπεριφορά των μελών της, μαθητών και εκπαιδευτικών και την ποιότητα του σχολικού περιβάλλοντος. Στο σχολικό κλίμα συμπεριλαμβάνεται η αίσθηση και η νοοτροπία του σχολικού περιβάλλοντος και εξαρτάται από το πόσο αποδοτικές είναι οι ενέργειες και η κάλυψη των ευθυνών και αρμοδιοτήτων από τα μέλη της.

4. Θεωρείτε σημαντικό παράγοντα την έννοια του σχολικού κλίματος για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Η ποιότητα του σχολικού κλίματος επηρεάζει άμεσα και την λειτουργία του. Ένα υγιές σχολικό περιβάλλον, εδραιώνεται μέσα από την καλή συνεργασία των εκπαιδευτικών

και των μαθητών σε κλίμα ειρηνικό, διαλλακτικό, χωρίς εντάσεις και προστριβές, όπου ο καθένας σέβεται τη ξεχωριστή προσωπικότητα κάθε ατόμου, παρέχονται αξιοκρατικά γνώσεις και εφόδια και διατηρείται ένα κλίμα συνεργασίας.

5. Ποιοι παράγοντες θεωρείτε κατά τη γνώμη σας ότι επηρεάζουν την αποτελεσματική ηγεσία σε μία σχολική μονάδα;

Οι παράγοντες που ασκούν επιρροή σε μια σχολική μονάδα ως προς την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, εντοπίζονται τόσο εντός, όσο και εκτός του σχολικού πλαισίου. Αρχικά σημαντικό στοιχείο είναι η προσωπικότητα του ατόμου που βρίσκεται στην διεύθυνση, αλλά και η συνεργασία του με τα υπόλοιπα μέλη, η ποιότητα του σχολικού περιβάλλοντος, καθώς και η προθυμία βελτίωσης από τα μέλη της. Από την άλλη πλευρά, ορισμένοι εξωτερικοί παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την αποτελεσματική ηγεσία είναι η συνεργασία με τους γονείς ή τους κηδεμόνες των μαθητών, αλλά και οι κινήσεις των κρατικών μηχανισμών για τη βελτίωση διάφορων θεμάτων της σχολικής μονάδας.

6. Ο τρόπος της άσκησης του στυλ ηγεσίας επηρεάζεται ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες στην εκάστοτε σχολική μονάδα;

Η προσαρμογή στις συνθήκες που υπάρχουν γύρω, ωθούν τους ανθρώπους να προσαρμόζονται και να μεταβάλλουν κάποια στοιχεία της προσωπικότητας τους. Επομένως, σε κάθε είδους ηγεσία, έτσι και στη σχολική, όσο αμερόληπτος και αντικειμενικός να προσπαθεί να παραμείνει κάποιος, οι εξωτερικοί παράγοντες αν είναι ιδιαίτερος έντονοι, μπορούν να τον επηρεάσουν, είτε ψυχολογικά, είτε στη συμπεριφορά του και να τον προσαρμόσουν στις ανάγκες και το κλίμα του συγκεκριμένου πλαισίου.

7. Ποια θεωρείτε κατά τη γνώμη σας τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη;

Κατά τη γνώμη μου, για να χαρακτηριστεί κάποιος ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει μια σειρά από κάποια χαρακτηριστικά που θα τον κάνουν να ξεχωρίσει. Καταρχάς, ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει όραμα και αναζητά τρόπους να αναπτύξει την σχολική μονάδα στην οποία ηγείται. Ακόμα, θα πρέπει να γνωρίζει καλά τι είναι αυτό που κάνει και για ποιο λόγο το κάνει, τι επιδιώκει, να έχει ξεκάθαρο πλάνο

με τους στόχους του. Επιπλέον, θα πρέπει να διακρίνεται από αντικειμενικότητα και αμεροληψία, να μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα στις αλλαγές, να είναι δηλαδή ευέλικτος και να μπορεί να παίρνει άμεσες αποφάσεις. Θα πρέπει, επίσης να έχει ανεπτυγμένο το αίσθημα του δικαίου, να έχει οργανωτικές ικανότητες, να μπορεί να συνεργάζεται αποτελεσματικά με όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας και να είναι αποφασιστικός.

8. Θεωρείτε ότι το στυλ ηγεσίας ενός διευθυντή μιας σχολικής μονάδας επιδρά στην ικανότητα αποτελεσματικής διδασκαλίας στους εκπαιδευτικούς;

Ο τρόπος και το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί κάποιος και συγκεκριμένα ο διευθυντής σε μια σχολική μονάδα έχει σχεδόν άμεση επιρροή στους συνεργάτες του, δηλαδή στους εκπαιδευτικούς και το βοηθητικό προσωπικό. Το στυλ ηγεσίας του διευθυντή μπορεί να επηρεάσει την ψυχολογία όλων των μελών της σχολικής μονάδας και συνεπώς την απόδοση του τρόπου διδασκαλίας ή τη συμπεριφορά μέσα στην τάξη.

10^η συνέντευξη

1. Πώς προσδιορίζετε εννοιολογικά την έννοια «σχολική ηγεσία»;

Η σχολική ηγεσία αφορά στη διοίκηση μιας σχολικής μονάδας και ασκείται από τον/την διευθυντή/ διευθύντρια της, ο οποίος είναι υπεύθυνος/ υπεύθυνη τόσο για θέματα της εκάστοτε σχολικής μονάδας όσο και για θέματα που αφορούν τους/ τις εργαζομένους της. Ο/Η διευθυντής/ -ντρία είναι υπεύθυνος να φέρει εις πέρας, στο μέγιστο δυνατό βαθμό, το πολύπλευρο έργο του.

2. Ποιος θεωρείται για εσάς «αποτελεσματικός διευθυντής»;

Ένας διευθυντής θεωρείται, για μένα, αποτελεσματικός όταν διαχειρίζεται επιτυχώς τις γραφειοκρατικές υποχρεώσεις που αφορούν την σχολική μονάδα και την διοικητική του θέση και με τη σειρά του ενημερώνει τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς για ό,τι τους αφορά ή τους επηρεάζει εργασιακά. Επίσης όταν φροντίζει για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας, καλλιεργώντας ένα κλίμα ειλικρίνειας και εμπιστοσύνης με τους συναδέλφους, τόσο μεταξύ τους, όσο και με τους μαθητές τους. Είναι πολύ σημαντικό να προωθείται και να διατηρείτε ένα ήρεμο και υγιές περιβάλλον εργασίας.

3. Πώς προσδιορίζετε την έννοια «σχολικό κλίμα»;

Το σχολικό κλίμα είναι οι κοινωνικές - εργασιακές σχέσεις που δημιουργούνται σε μία σχολική μονάδα και αυτές το διαμορφώνουν. Οι διαπροσωπικές σχέσεις των

εργαζομένων το διαμορφώνουν και επηρεάζονται πρώτα οι ίδιοι σε ό,τι θέματα που προκύπτουν (εργασιακά - προσωπικά) και ακολούθως οι μαθητές της εκάστοτε σχολικής μονάδας ως άμεσοι αποδέκτες. Το σχολικό κλίμα, είναι η γενικότερη ατμόσφαιρά που υπάρχει εντός της σχολικής μονάδας και θα πρέπει να είναι θετικό ώστε να επιτευχθεί η συνεργασία μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας και κατ' επέκταση η εύρυθμη λειτουργία της.

4. Θεωρείτε σημαντικό παράγοντα την έννοια του σχολικού κλίματος για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Το σχολικό κλίμα είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας, καθώς δεν δημιουργείται από τις συνθήκες εργασίας και τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων σε αυτή. Αν το σχολικό κλίμα δεν είναι υγιές ασφαλές δίκαιο ήρεμο ευχάριστο και δημιουργικό τότε δεν επιτυγχάνεται και η εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Πέρα από τον διευθυντή, όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας είναι υπεύθυνα για την δημιουργία του κατάλληλου σχολικού κλίματος και την διατήρησή του.

5. Ποιοι παράγοντες θεωρείτε κατά τη γνώμη σας ότι επηρεάζουν την αποτελεσματική ηγεσία σε μία σχολική μονάδα;

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική ηγεσία σε μία σχολική μονάδα μπορούν να είναι οι εξής. Αρχικά η επαγγελματική εμπειρία στη θέση του/ της διευθυντή/ -ντριάς, η υπευθυνότητα, η αντικειμενικότητα, το πόσο υγιές και έμπιστο είναι το περιβάλλον με τους υπόλοιπους συναδέλφους, το ποσοστό δύσκολων σχολικών περιστατικών (δασκάλων, δασκάλων - μαθητών, δασκάλων - γονέων/κηδεμόνων) που έχει να διαχειριστεί ο/η διευθυντής/ -ντρία και ο τρόπος επίλυσης αυτών. Παράγοντες όπως το σχολικό κλίμα και τα εμπλεκόμενα μέλη στην εκπαιδευτική διαδικασία επηρεάζουν την αποτελεσματική ηγεσία σε μια σχολική μονάδα.

6. Ο τρόπος της άσκησης του στυλ ηγεσίας επηρεάζεται ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες στην εκάστοτε σχολική μονάδα;

Σε αρχικό στάδιο πιστεύω πως επηρεάζεται σε μικρό βαθμό, ως διακριτικός τρόπος προσέγγισης των εργαζομένων στην εκάστοτε σχολική μονάδα, για γνωρίσει ο/η εκάστοτε διευθυντής/-ντρία τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτή και για να καλλιεργήσει ένα ήρεμο κλίμα και να κρίνει το στυλ που θα κρατήσει. Ο διευθυντής

θα πρέπει να διακρίνεται από ευελιξία και να προσαρμόζεται στις επικρατούσες συνθήκες, ενώ σταδιακά θα πρέπει να προσπαθήσει να τις αλλάξει και να τις προσαρμόσει στους στόχους που εκείνος έχει θέσει, αν οι επικρατούσες συνθήκες κρίνονται ως ακατάλληλες ή αν θεωρείται πως η αλλαγή τους θα φέρει καλύτερα αποτελέσματα στη σχολική μονάδα.

7. Ποια θεωρείτε κατά τη γνώμη σας τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη;

Ένας ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει μια σειρά από ορισμένα χαρακτηριστικά ώστε να μπορούμε να τον χαρακτηρίσουμε αποτελεσματικό. Συγκεκριμένα θα πρέπει να είναι ήρεμος και ψύχραιμος όταν θα πρέπει να πάρει αποφάσεις ή όταν προκύπτει κάποιο πρόβλημα, ώστε να το αντιμετωπίσει αποτελεσματικά. Ακόμα, θα πρέπει να είναι δίκαιος απέναντι στους συνεργάτες του και να τους καταλαβαίνει, ώστε και εκείνοι με τη σειρά τους να είναι ικανοποιημένοι και να συμβάλλουν τα μέγιστα για το καλό της σχολικής μονάδας. Επιπλέον να είναι ηθικός, έμπιστος, υπομονετικός, αμερόληπτος, σταθερός στις απόψεις του, οργανωτικός, αποτελεσματικός και συνεργατικός. Ο ηγέτης πρέπει να εμπνέει τους συνεργάτες του και να τους παρακινεί.

8. Θεωρείτε ότι το στυλ ηγεσίας ενός διευθυντή μιας σχολικής μονάδας επιδρά στην ικανότητα αποτελεσματικής διδασκαλίας στους εκπαιδευτικούς;

Ο τρόπος που εκάστοτε ηγέτης διευθύνει μία σχολική μονάδα, διαμορφώνει τους εσωτερικούς σχολικούς κανόνες και το σχολικό κλίμα. Επομένως, όποιος στυλ ηγεσίας και να υπάρχει επηρεάζει τους εκπαιδευτικούς σε ορισμένο βαθμό στον τρόπο που εκείνοι είναι αποτελεσματικοί στη διδασκαλία τους. Είτε αυτό έχει απορία να είναι παραγωγικοί και δημιουργικοί, είτε να είναι τυπικοί και μη αποτελεσματικοί. Βέβαια, αν μιλάμε για ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας είναι σίγουρο πως οι εκπαιδευτικοί – δάσκαλοι, θα αισθάνονται πιεσμένοι, αν όμως μιλάμε για ένα στυλ ηγεσίας όπου προωθείται η συμμετοχή και η συνεργασία, αν υπάρχει η αίσθηση της ομαδικότητας τότε σίγουρα και οι εκπαιδευτικοί - δάσκαλοι όχι μόνο θα αποδώσουν περισσότερο και θα είναι αποτελεσματικοί στο έργο τους, αλλά θα είναι και ψυχολογικά καλύτερα.