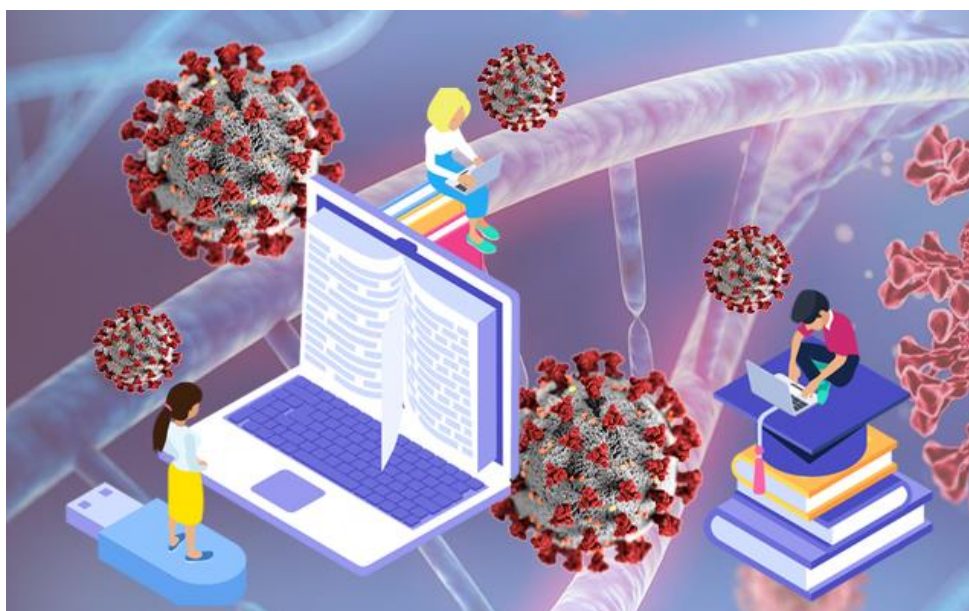




Πως μια εκπαιδευτική μονάδα μπορεί να αναπτυχθεί  
σε περίοδο υγειονομικής κρίσης.



Σπυροπούλου Βασιλική, ΑΜ: 20102

Επιβλέπων: κ. Δρίβας Κ.

ΑΘΗΝΑ ΜΑΙΟΣ 2024

## Περίληψη

Η αποτελεσματική διαχείριση των εκπαιδευτικών μονάδων εν μέσω καταστάσεων έκτακτης ανάγκης στον τομέα της υγείας, όπως η επιδημία του Covid-19, απαιτεί ηγέτες που μπορούν να προσαρμόζονται και να αντέχουν τις προκλήσεις. Η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων σε εκπαιδευτικά ιδρύματα απαιτεί την ολοκληρωμένη κατανόηση των περίπλοκων χαρακτηριστικών των κρίσεων και την εφαρμογή κατάλληλων πλαισίων για την αντιμετώπιση απρόβλεπτων δυσκολιών. Προκειμένου να διατηρηθεί η συνέχεια της εκπαίδευσης και η ευημερία όλων των ενδιαφερομένων, οι ηγέτες των σχολείων θα πρέπει να χρησιμοποιούν μια προληπτική προσέγγιση που περιλαμβάνει σαφή επικοινωνία, στρατηγικό σχεδιασμό και προσαρμοστικότητα.

Κατά τη διάρκεια κρίσεων υγείας, η θέση του διευθυντή του σχολείου καθίσταται κρίσιμη. Οι ικανοί διευθυντές παρουσιάζουν χαρακτηριστικά όπως σταθερότητα, κατανόηση και πρωτοτυπία, τα οποία είναι ζωτικής σημασίας για τον αποτελεσματικό χειρισμό των περιπλοκών μιας κρίσης. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι πιεστικές ανησυχίες και να διασφαλιστεί η διαρκής βιωσιμότητα, είναι επιτακτική ανάγκη να χρησιμοποιηθούν πλαίσια διαχείρισης κρίσεων. Αυτό περιλαμβάνει τα καθήκοντα της εγγύησης της ευημερίας των μαθητών και του προσωπικού, της διατήρησης της ακαδημαϊκής αριστείας μέσω της εξ αποστάσεως μάθησης και της παροχής ψυχολογικής βοήθειας στη σχολική κοινότητα.

Η εξ αποστάσεως μάθηση αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία για τη διασφάλιση της αδιάλειπτης εκπαιδευτικής προόδου. Οι διευθυντές των σχολείων πρέπει να χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να διευκολύνουν την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, εξασφαλίζοντας ισότιμη πρόσβαση σε βασικό εκπαιδευτικό υλικό για όλους τους μαθητές. Για την επιτυχή εφαρμογή της διαδικτυακής εκπαίδευσης, είναι απαραίτητο να υπάρξει αξιόπιστη υποδομή, να παρέχονται στους εκπαιδευτικούς ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και να καθιερωθεί τακτική συνεργασία με τους μαθητές και τους γονείς. Τα μέτρα αυτά είναι ζωτικής σημασίας για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που συνδέονται με την αποτελεσματική διαδικτυακή εκπαίδευση.

Επιπλέον, η ηγεσία έχει καθοριστικό ρόλο στον επηρεασμό των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων εν μέσω κρίσης υγείας. Οι διευθυντές που καλλιεργούν μια συνεργατική ατμόσφαιρα και υποστηρίζουν την ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία με τους

εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς συμβάλλουν στην άμβλυνση των δυσμενών συνεπειών της κρίσης. Έχουν κρίσιμο ρόλο στη διατήρηση του ηθικού, στην αντιμετώπιση των προβλημάτων και στην προσαρμογή των πολιτικών στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Οι διευθυντές των σχολείων μπορούν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις καταστάσεις έκτακτης ανάγκης στον τομέα της υγείας και να διασφαλίσουν τη συνεχή ανάπτυξη και εξέλιξη των εκπαιδευτικών τους μονάδων εφαρμόζοντας καινοτόμες λύσεις, προωθώντας την ανοιχτή επικοινωνία και δίνοντας προτεραιότητα στην ευημερία των κοινοτήτων τους.

Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν μια ομοιόμορφη κατανομή των φύλων και ένα ευρύ φάσμα ηλικιών και επαγγελματικών καταβολών μεταξύ των συμμετεχόντων, τονίζοντας έτσι την παρουσία ποικίλων απόψεων. Υπάρχει αξιοσημείωτη απόκλιση απόψεων σχετικά με την αναγκαιότητα και την αποτελεσματικότητα των μοντέλων διαχείρισης κρίσεων, της προληπτικής διαχείρισης και της καινοτόμου ηγεσίας σε εκπαιδευτικά περιβάλλοντα. Οι αποκλίνουσες απόψεις σχετικά με την εξ αποστάσεως εκπαίδευση και τον ρόλο της τεχνολογίας υπογραμμίζουν την ανάγκη για ενισχυμένη επικοινωνία, κατάρτιση και υποστήριξη.

### **Λέξεις κλειδιά**

Διαχείριση κρίσεων, Εκπαιδευτική ηγεσία, Κρίση υγείας, Πανδημία Covid-19, Εξ αποστάσεως εκπαίδευση.

## Abstract

Effective management of education units amid health emergencies, such as the Covid-19 outbreak, necessitates leaders who can adjust and endure challenges. Effective crisis management in educational institutions necessitates a comprehensive comprehension of the intricate characteristics of crises and the implementation of suitable frameworks to tackle unforeseen difficulties. School administrators must embrace a proactive approach defined by transparent communication, strategic foresight, and adaptability to guarantee the uninterrupted provision of education and the welfare of all individuals involved.

During health crises, the school principal plays a vital and indispensable role. Competent principals exhibit attributes such as firmness, understanding, and originality, which are important for overseeing the intricacies of a crisis. In order to tackle current problems and ensure long-term viability, it is imperative that they employ crisis management frameworks. This encompasses the tasks of guaranteeing the well-being of students and staff, upholding academic excellence through remote learning, and offering psychological assistance to the school community.

Distance education is increasingly essential for ensuring uninterrupted educational progress. School administrators must utilize technology to facilitate remote education, guaranteeing equitable access to essential educational materials for all pupils. To successfully implement online education, it is necessary to have a reliable infrastructure, provide teachers with professional development opportunities, and establish regular collaboration with students and parents. These measures are essential for overcoming the difficulties associated with effective online education.

Furthermore, leadership has a crucial role in influencing educational institutions amid a health crisis. Principals that cultivate a cooperative atmosphere and uphold open and honest communication with teachers, students, and parents help alleviate the adverse consequences of the crisis. They have a crucial role in upholding morale, addressing issues, and adjusting policies to the changing circumstances. School administrators may effectively tackle health problems and promote the ongoing progress and advancement of their educational institutions by using cutting-edge strategies, fostering transparent communication, and placing a high priority on the welfare of their communities.

The poll results indicate an even distribution of genders and a wide range of ages and professional backgrounds among participants, thereby showcasing a diversified array of

viewpoints. There is a notable divergence of viewpoints about the need and efficacy of crisis management models, proactive management, and innovative leadership in educational environments. The divergent perspectives on remote education and the role of technology emphasize the necessity for enhanced communication, training, and support.

### **Keywords**

Crisis management, Educational leadership, Health crisis, Covid-19 pandemic, Distance learning.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη .....	2
Abstract .....	4
Εισαγωγή .....	7
1. Η έννοια της κρίσης.....	9
1.1. Μοντέλα διαχείρισης κρίσεων .....	10
1.2. Διαχείριση της κρίσης .....	11
1.3. Υγειονομική κρίση .....	13
1.4. Η έννοια της σχολικής κρίσης.....	15
1.5. Το σχολείο εν μέσω πανδημίας .....	17
2. Τρόποι διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων.....	20
2.1. Η σχολική ηγεσία και διοίκηση .....	20
2.2. Η έννοια της σχολικής ηγεσίας .....	26
2.3. Μοντέλα ηγεσίας στην εκπαίδευση .....	28
2.4. Ο ρόλος του σχολικού διευθυντή.....	33
2.5. Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή.....	36
3. Η σχολική ηγεσία και η πανδημία Covid-19.....	42
3.1. Οι επιπτώσεις της πανδημίας Covid-19 .....	42
3.2. Η διαχείριση της πανδημίας Covid 19 .....	46
3.3. Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στη διαχείριση των κρίσεων .....	48
3.4. Εξ αποστάσεως εκπαίδευση.....	53
3.5. Ο ρόλος της ηγεσίας στην Εξ αποστάσεως διδασκαλία .....	54
3.6. Επίδραση της ηγεσίας στις εκπαιδευτικές μονάδες.....	56
3.7. Επικοινωνία με μαθητές, εκπαιδευτικούς, γονείς, φορείς .....	58
4. Μεθοδολογία .....	63
5. Στατιστική ανάλυση .....	64
Συμπεράσματα .....	74
Βιβλιογραφία .....	77
Παράρτημα.....	89

## Εισαγωγή

Σε περιόδους κρίσης, όπως οι καταστάσεις έκτακτης ανάγκης για την υγεία, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα αντιμετωπίζουν ιδιαίτερες δυσκολίες στο να εγγυηθούν την ασφάλεια και την ευημερία των μαθητών, του προσωπικού και των κοινοτήτων τους, διασφαλίζοντας παράλληλα την αδιάλειπτη εξέλιξη της μάθησης. Η εμφάνιση μιας υγειονομικής καταστροφής, όπως η πανδημία COVID-19, τόνισε την επείγουσα απαίτηση για εκπαιδευτικές εγκαταστάσεις να προσαρμόζονται γρήγορα και αποτελεσματικά σε απρόβλεπτες συνθήκες. Οι προσεγγίσεις διαχείρισης κρίσεων προσφέρουν μια δομημένη προσέγγιση για την κατανόηση και την αντιμετώπιση των πολύπλοκων εμποδίων που παρουσιάζουν οι κρίσεις στον τομέα της υγείας. Με την ενσωμάτωση των αρχών διαχείρισης κρίσεων στο σχεδιασμό και τη λειτουργία των εκπαιδευτικών εγκαταστάσεων, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα μπορούν να λάβουν προληπτικά μέτρα για τον εντοπισμό των κινδύνων, την ανάπτυξη στρατηγικών αντιμετώπισης και την υιοθέτηση μέτρων για τη μείωση των επιπτώσεων των καταστροφών. Είτε αντιμετωπίζουν ένα απότομο κύμα μεταδοτικών ασθενειών είτε υπομένουν μια παρατεταμένη περίοδο έκτακτης ανάγκης δημόσιας υγείας, η προετοιμασία είναι υψίστης σημασίας για την προστασία της ευημερίας και της ασφάλειας όλων των εμπλεκόμενων ατόμων (Webb et al., 2021).

Η έννοια της σχολικής ηγεσίας είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση μιας υγειονομικής κρίσης εντός μιας εκπαιδευτικής εγκατάστασης. Οι σχολικοί ηγέτες έχουν καθοριστικό ρόλο στην οργάνωση συγχρονισμένων δράσεων, στην προώθηση της ικανότητας ανάκαμψης από τις δυσκολίες και στη διασφάλιση της αδιάλειπτης ροής της εκπαίδευσης. Οι διευθυντές και οι διοικητικοί υπάλληλοι μπορούν να καθοδηγήσουν αποτελεσματικά τα ιδρύματά τους σε απρόβλεπτες και ταραχώδεις περιόδους, αξιοποιώντας τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους στη διαχείριση κρίσεων, την επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων (Καλογιάννης, 2014).

Επιπλέον, η ενσωμάτωση της τεχνολογίας και των δημιουργικών διδακτικών προσεγγίσεων καθίσταται απαραίτητη για την υποστήριξη της εξ αποστάσεως μάθησης και τη διασφάλιση της αδιάλειπτης εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια μιας έκτακτης υγειονομικής ανάγκης. Εν μέσω της μετάβασης στην εξ αποστάσεως διδασκαλία, η σημασία της ηγεσίας για την αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας, την παροχή βοήθειας στους εκπαιδευτικούς και την ενεργό συμμετοχή των μαθητών γίνεται πιο κρίσιμη. Η αποτελεσματική ηγεσία όχι

μόνο επιτρέπει στους εκπαιδευτικούς να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τα ψηφιακά εργαλεία, αλλά και καλλιεργεί μια κουλτούρα ευελιξίας και συνεργασίας που είναι ζωτικής σημασίας για την αντιμετώπιση των δυσκολιών της εξ αποστάσεως διδασκαλίας (Reimers, 2022). Σε αυτό το πλαίσιο, η πανδημία COVID-19 προσφέρει ως πειστικό παράδειγμα, καταδεικνύοντας τη σημαντική επίδραση των καταστάσεων έκτακτης ανάγκης στον τομέα της υγείας στα εκπαιδευτικά ιδρύματα και την καθοριστική σημασία της ηγεσίας για την καθοδήγησή τους σε δύσκολες συνθήκες. Η ανάλυση των εμπειριών και των λύσεων που εφάρμοσαν τα σχολεία σε παγκόσμιο επίπεδο καθ' όλη τη διάρκεια της πανδημίας παρέχει σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τις δυσκολίες, τις δυνατότητες και τις βέλτιστες προσεγγίσεις για τη διαχείριση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων κατά τη διάρκεια μιας υγειονομικής κρίσης.



## 1. Η έννοια της κρίσης

Η κρίση είναι μια απτή πραγματικότητα και όχι απλώς μια δυσμενής είδηση. Με την αναγνώριση αυτής της πραγματικότητας, γίνεται φανερό ότι μέσω της σχολαστικής προετοιμασίας, μια κρίση μπορεί να παρουσιάσει επωφελείς ευκαιρίες. Οι ειδικοί και οι μελετητές υποστηρίζουν ότι υπάρχουν διαφορετικές, πιο εξειδικευμένες ή μεγαλύτερες μορφές κρίσεων. Η κρίση αναφέρεται σε ένα σημαντικό και απρόβλεπτο γεγονός που αποτελεί απειλή για έναν οργανισμό και τα άτομα ή τις ομάδες που συνδέονται με αυτόν. Μια λανθασμένη κρίση της διοίκησης μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικούς εμπορικούς κινδύνους. Η κρίση μπορεί να είναι επικείμενη λόγω μιας λανθασμένης απόφασης ή μπορεί να προκύψει απροσδόκητα, σε οποιαδήποτε τοποθεσία, οποιαδήποτε στιγμή. Κάθε πτυχή της κοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων, των ΜΚΟ, της κυβέρνησης, των εκκλησιών και των οικογενειών, μπορεί να βιώσει τον αντίκτυπο. Οι καταστάσεις έκτακτης ανάγκης χαρακτηρίζονται από τέσσερις διαφορετικούς παράγοντες: μια πειστική απαίτηση για άμεση λήψη αποφάσεων, σε συνδυασμό με σημαντική έλλειψη καλά εκπαιδευμένων ατόμων, πόρων και χρόνου για την επιτυχή αντιμετώπισή τους. Οι φράσεις "επείγουσα ανάγκη λήψης αποφάσεων", "σοβαρή έλλειψη προσωπικού", "σοβαρή έλλειψη υλικών" και "σοβαρή έλλειψη χρόνου" υπογραμμίζουν τα κρίσιμα στοιχεία μιας κρίσιμης κατάστασης (Sohn & Lariscy, 2013).

Οι Rosenthal και Rijnenburg (1991) υποστηρίζουν ότι η κρίση συνδέεται με συνθήκες που χαρακτηρίζονται από σημαντικό κίνδυνο, αβεβαιότητα και αίσθημα επείγοντος. Οι Barton & Walker (2012) προσφέρουν μια συνοπτική εξήγηση της κρίσης ως ένα αξιοσημείωτο και ξαφνικό συμβάν που αναμένεται να οδηγήσει σε δυσμενή αποτελέσματα. Η εκδήλωση του γεγονότος και οι επακόλουθες συνέπειες έχουν τη δυνατότητα να προκαλέσουν σημαντική ζημία σε έναν οργανισμό, το προσωπικό του, τις προσφορές του, την οικονομική του κατάσταση και το κύρος του. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, δίνεται αυξημένη έμφαση στην απαίτηση να εμποτευτεί η επικοινωνία και η εικόνα της εταιρείας. Η κρίση αναφέρεται σε μια κρίσιμη κατάσταση που ενέχει σημαντικό κίνδυνο και απαιτεί άμεση δράση για την αποτροπή επιζήμιων αποτελεσμάτων για την εταιρεία και την αποκατάσταση της κανονικής λειτουργίας. Πρόκειται για μια κρίσιμη και καθοριστική στιγμή για τον οργανισμό, όπου η λήψη μιας κακής απόφασης, όπως

προαναφέρθηκε, θα μπορούσε ενδεχομένως να θέσει σε κίνδυνο την επιβίωση του οργανισμού (Barton & Walker, 2012)

### 1.1. Μοντέλα διαχείρισης κρίσεων

Οι πολλαπλές προσεγγίσεις διαχείρισης κρίσεων παρέχουν πλαίσια για την κατανόηση και την επίλυση των ζητημάτων με αποτελεσματικό τρόπο. Το μοντέλο Fink κατατάσσει τον κύκλο ζωής μιας κρίσης σε τέσσερα σαφώς καθορισμένα στάδια. Το προκαταρκτικό στάδιο δίνει έμφαση στην προληπτική διαχείριση κρίσεων με τον εντοπισμό πιθανών ζητημάτων πριν αυτά αναπτυχθούν πλήρως. Επιπλέον, στην οξεία φάση, ο πρωταρχικός στόχος είναι ο μετριασμός των δυσμενών επιπτώσεων της κρίσης με την εφαρμογή προληπτικών μέτρων και ενεργειών ανταπόκρισης. Κατά τη διάρκεια της χρόνιας φάσης, διενεργείται αξιολόγηση για τον προσδιορισμό των μακροπρόθεσμων συνεπειών της κρίσης, η οποία περιλαμβάνει προσεκτική μελέτη και αυτοκριτική. Το στάδιο της επίλυσης επιδιώκει τελικά την αποκατάσταση της ομαλότητας, τονίζοντας τη σημασία της διεξοδικής επικοινωνίας και συμβουλευόντας κατά των βιαστικών κρίσεων, ώστε να αποφευχθεί η εμφάνιση νέων κρίσεων (Jaques, 2007).

Το μοντέλο Mitroff επεκτείνει τον κύκλο ζωής της κρίσης ενσωματώνοντας πέντε διακριτά στάδια. Η διαδικασία ξεκινά με τον εντοπισμό σημμάτων, το οποίο στη συνέχεια ακολουθείται από τη διερεύνηση και τον μετριασμό, με έμφαση στα προληπτικά μέτρα που λαμβάνει ο οργανισμός για την αποτροπή των κρίσεων. Τα επόμενα στάδια - περιορισμός των ζημιών, ανάκαμψη και μάθηση - αντιστοιχούν σε γενικές γραμμές στο μοντέλο του Fink, δίνοντας έμφαση στη διευκόλυνση της διαδικασίας ανάκαμψης και στην ενσωμάτωση των πληροφοριών που σχετίζονται με την κρίση στις οργανωτικές πρακτικές (Vašíčková, 2020).

Η έννοια του Faulkner παρουσιάζει έναν κύκλο ζωής των κρίσεων που αποτελείται από έξι στάδια. Η διαδικασία ξεκινά με τη φάση πριν από το συμβάν, η οποία δίνει έμφαση σε προληπτικές προσπάθειες, όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός για την αποτροπή ή την άμβλυνση των καταστροφών. Τα στάδια που ακολουθούν, δηλαδή το προδρομικό στάδιο, το στάδιο έκτακτης ανάγκης, το ενδιάμεσο στάδιο, το στάδιο μακροχρόνιας αποκατάστασης και το στάδιο επίλυσης, περιλαμβάνουν πτυχές προηγούμενων μοντέλων και προσφέρουν μια ολοκληρωμένη δομή για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των κρίσεων, καλύπτοντας τα

πάντα, από τις προληπτικές έως τις μακροπρόθεσμες προσπάθειες αποκατάστασης (Ryan, 2013).

Το μοντέλο Roberts κατηγοριοποιεί επίσης τη διαδικασία σε τέσσερα διακριτά στάδια: προ-συμβάν, επείγουσα, ενδιάμεση και μακροπρόθεσμη φάση. Το κείμενο δίνει έμφαση στα προληπτικά μέτρα, την άμεση αντίδραση σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, τα προσωρινά διορθωτικά μέτρα για την αποκατάσταση των υπηρεσιών και τις διαρκείς προσπάθειες αποκατάστασης. Τα μοντέλα υπογραμμίζουν τη σημασία της προετοιμασίας, της λήψης προληπτικών μέτρων, της αποτελεσματικής επικοινωνίας και της συνεχούς μάθησης για τη διαχείριση κρίσεων σε διάφορα οργανωτικά περιβάλλοντα (Stone & Conley, 2004).

Στο χώρο των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, το έργο της διαχείρισης κρίσεων καθίσταται ιδιαίτερα περίπλοκο ως αποτέλεσμα της ευαισθησίας των παιδιών και της απαίτησης για εξατομικευμένη βοήθεια και φροντίδα. Ο Χατζηχρήστου (2012) υπογραμμίζει τον απρόβλεπτο χαρακτήρα των κρίσεων στο σχολικό περιβάλλον και τονίζει τη σημασία της προετοιμασίας για την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους. Η συγγραφέας τονίζει τις ιδιαίτερες δυσκολίες στην παροχή φροντίδας και υποστήριξης στα παιδιά κατά τη διάρκεια τέτοιων κρίσεων. Συνεπώς, είναι επιτακτική ανάγκη να ενσωματωθούν στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων ειδικά σχεδιασμένες για το εκπαιδευτικό περιβάλλον, προκειμένου να διασφαλιστεί η ασφάλεια και η ευημερία τόσο των μαθητών όσο και του προσωπικού (Χατζηχρήστου, 2012).

## 1.2. Διαχείριση της κρίσης

Η διαχείριση κρίσεων είναι μια μεθοδική προσπάθεια για την προληπτική πρόληψη προβλέψιμων καταστροφών σε έναν οργανισμό. Επιπλέον, περιλαμβάνει τον χειρισμό κρίσεων που έχουν ήδη εκδηλωθεί στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρούσεων, υπάρχουν διακριτές τακτικές που μπορούν να κατηγοριοποιηθούν είτε ως προσανατολισμένες στην επίλυση είτε ως προσανατολισμένες στην αποφυγή. Ως εκ τούτου, η πρώτη πτυχή είναι η αναγνώριση της εχθρότητας του ατόμου και η προθυμία του να υποταχθεί. Αυτό αποτελεί τον αντίποδα της επιθετικής προσέγγισης, η οποία έχει αποδείξει την αποτελεσματικότητά της σε αρκετές περιπτώσεις. Μια άλλη

προσέγγιση είναι η σκόπιμη αποφυγή της άμεσης σύγκρουσης. Πρόκειται για μια ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδο. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι στην πραγματικότητα δεν υπάρχει σύγκρουση, καθώς τουλάχιστον ένα μέλος την αποφεύγει ενεργά. Μια αποτελεσματική προσέγγιση είναι ο προσδιορισμός ενός «δικαστή», του οποίου η λειτουργία είναι να ρυθμίζει τη διαφωνία. Μια πρόσθετη αποτελεσματική προσέγγιση για τη διαχείριση της σύγκρουσης είναι η ενδελεχής ανάλυση του συνόλου των λόγων και των συνθηκών. Μπορεί να χαρακτηριστεί ως η πιο λογική σε σύγκριση με τις άλλες (Πουρσανίδου, 2016).

Οι Kent και Taylor (2002) υποστηρίζουν ότι η ανάληψη προληπτικού σχεδιασμού είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική διαχείριση μιας κρίσης. Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, είναι ζωτικής σημασίας για το σύνολο της διοικητικής ομάδας να λάβει υπόψη τους ακόλουθους παράγοντες:

- Κατανόηση της συνολικής δυναμικής.
- Το ενδεχόμενο των απρόβλεπτων καταστάσεων που θα προκύψουν.
- Την εμπιστοσύνη του κοινού, η οποία θα κερδηθεί μέσω μιας διαρκούς προσπάθειας.
- Τη συνεχή ετοιμότητα.

Σε περίπτωση κρίσης, μια εταιρεία μπορεί να αντιδράσει διαφορετικά κάθε φορά. Τόσο ο τύπος της εταιρείας όσο και το ίδιο το πρόβλημα είναι παράγοντες που θα καθορίσουν το είδος της διαχείρισης. Παρακάτω, συνοψίζουμε τα στάδια ανάπτυξης της κατάλληλης επικοινωνίας από μια γενική οπτική γωνία (Coombs & Laufer, 2018):

- Λεπτομερής προσδιορισμός του κινδύνου με απόλυτη ακρίβεια.
- Προσδιορισμός κάθε δραστηριότητας που μπορεί να μειώσει τον κίνδυνο.
- Καταγραφή των αιτιών που προκαλούν έναν κίνδυνο.
- Καθορισμός των αρμοδιοτήτων της διοίκησης για την επίλυση της κρίσης.
- Συνεχής προσπάθεια για τον έλεγχο της συνολικής κατάστασης.
- Παροχή πληροφοριών για τον περιορισμό των φημών.

Η συμπερίληψη ενός διαμεσολαβητή ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την πρόταση λύσεων είναι μια συμβατική έννοια. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι δεν θα επιβάλλει με κανέναν τρόπο τη δική του υποκειμενική άποψη. Κατά συνέπεια, όταν εφαρμόστηκε αυτή η προσέγγιση διαχείρισης κρίσεων, παρατηρήθηκε σταδιακή μείωση των προβλημάτων

συμπεριφοράς. Η διαδικασία διαμεσολάβησης αποδείχθηκε ιδιαίτερα αποτελεσματική στην προώθηση μιας συνεργατικής ατμόσφαιρας σε περιπτώσεις σχολικής βίας. Επιπλέον, αποτελεί μια κρίσιμη πτυχή που συμβάλλει στη βελτίωση των επιδόσεων των μαθητών. Οι ποικίλες θεωρίες που έχουν δημιουργηθεί με την πάροδο του χρόνου σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων είναι πραγματικά ενδιαφέρουσες. Οι οργανισμοί έχουν εφαρμόσει αυτές τις στρατηγικές, συχνά κάνοντας τροποποιήσεις, αναλύοντας προσεκτικά τις συγκεκριμένες απαιτήσεις του οργανισμού σε περιόδους κρίσης (Coombs & Laufer, 2018).

### 1.3. Υγειονομική κρίση

Τα πρώτα περιστατικά μη συμβατικής πνευμονίας εντοπίστηκαν τον Δεκέμβριο του 2019 στην πόλη Wuhan της Κίνας. Ο νέος ιός εντοπίστηκε μέσα σε διάστημα 7 ημερών και αναφέρθηκε στον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (WHO), ο οποίος τον κατέταξε αμέσως στην οικογένεια των κοροναϊών (Κονδύλης, Παρχαρίδη & Μπένος, 2023). Η εμφάνιση του ιού SARS-CoV2, ο οποίος συνήθως αναφέρεται ως COVID-19, οδήγησε σε παγκόσμια πανδημία λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του, όπως ο υψηλός επιπολασμός ασυμπτωματικών κρουσμάτων και ο γρήγορος ρυθμός μετάδοσης. Η πανδημία μετατράπηκε γρήγορα σε παγκόσμιο φαινόμενο, με αποτέλεσμα ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας να την κατατάξει στις 30 Ιανουαρίου 2020 ως παγκόσμιο πρόβλημα δημόσιας υγείας (Webb et al., 2021).

Τα πρώτα κρούσματα του COVID-19 στην Ελλάδα εισήχθησαν από Έλληνες ιδιώτες που είχαν ταξιδέψει στην Ιταλία και το Ισραήλ, είτε ανεξάρτητα είτε στο πλαίσιο προγραμματισμένων ταξιδιών. Δεδομένης της απουσίας ενδείξεων μετάδοσης του COVID-19 εντός της κοινότητας για το αρχικό δεκαπενθήμερο, εφαρμόστηκε η συμβατική προσέγγιση της χρήσης εργαστηριακών εξετάσεων για τον εντοπισμό θετικών κρουσμάτων, της απομόνωσής τους και της ανίχνευσης των συνδέσεών τους, διασφαλίζοντας παράλληλα την απομόνωσή τους στο σπίτι. Η πολιτική αυτή διακόπηκε την 15η ημέρα της πανδημίας, όταν εντοπίστηκαν κρούσματα με ασαφή επιδημιολογική σχέση, τα οποία αναφέρονται ως "ορφανά". Αυτό ήταν ένα σαφές σημάδι ότι ο ιός είχε αρχίσει να εξαπλώνεται στον πληθυσμό. Για τον μετριασμό της ταχείας μετάδοσης της νόσου, πραγματοποιήθηκε σταδιακή εφαρμογή μέτρων κοινωνικού διαχωρισμού και κοινωνικής απομόνωσης (Κονδύλης, Παρχαρίδη & Μπένος, 2023, &, 2023).

Υπάρχουν δύο κατηγορίες θεραπειών που χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο των επιδημιών: οι φαρμακολογικές παρεμβάσεις και τα μη φαρμακευτικά μέτρα. Τα φαρμακευτικά μέτρα περιλαμβάνουν τις δραστηριότητες της έρευνας και ανάπτυξης νέων φαρμάκων, της παρασκευής και διανομής εμβολίων σε μεγάλη κλίμακα και της εφαρμογής εκτεταμένων προγραμμάτων εμβολιασμού για ολόκληρο τον πληθυσμό. Στα πρώτα στάδια της πανδημίας, λόγω της έλλειψης φαρμακευτικών προϊόντων και εμβολίων, οι πιο αποτελεσματικές μέθοδοι αντιμετώπισης της πανδημίας ήταν οι μη φαρμακευτικές παρεμβάσεις. Οι παρεμβάσεις αυτές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις διακριτές ομάδες (Κονδύλης, Παρχαρίδη & Μπένος, 2023).

α) Η απομόνωση αναφέρεται στη διαδικασία εντοπισμού ατόμων που παρουσιάζουν συμπτώματα ή έχει εξακριβωθεί ότι πάσχουν από μια συγκεκριμένη πάθηση και, στη συνέχεια, διαχωρισμού τους από τους άλλους είτε στο σπίτι τους είτε σε νοσοκομειακό περιβάλλον.

β) Καραντίνα, όρος που αφορά τη διαδικασία εντοπισμού ατόμων που έχουν ελεγχθεί θετικά για μια συγκεκριμένη πάθηση και απομόνωσης όσων μπορεί να έχουν έρθει σε επαφή μαζί τους.

γ) Η κοινωνική απόσταση είναι η πρακτική του περιορισμού των διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων μέσα σε μια κοινωνία για την αποφυγή της επαφής μεταξύ ασυμπτωματικών ατόμων και υγιών ατόμων. Αυτό περιλαμβάνει μέτρα όπως το κλείσιμο σχολείων, αγορών, γραφείων και άλλων δημόσιων χώρων.

δ) Η κοινωνική απομόνωση είναι ένα μέτρο που λαμβάνεται σε επίπεδο κοινότητας για τη μείωση των διαπροσωπικών επαφών και τον περιορισμό της μετακίνησης των ατόμων. Επιτρέπει μόνο τις απαραίτητες συναλλαγές και δραστηριότητες.

Ως εκ τούτου, είναι προφανές ότι ο νέος κορονοϊός και η συνακόλουθη ασθένεια έχουν επηρεάσει σημαντικά διάφορες πτυχές της καθημερινής ζωής παγκοσμίως (Harris, 2020). Ενώ οδήγησαν σε σημαντικές απώλειες ζώων παγκοσμίως, διέκοψαν επίσης την καθημερινή ζωή πολλών ατόμων, αμφισβητώντας τις καθιερωμένες συμβάσεις και κανονισμούς και εκθέτοντας τόσο τις δυνάμεις όσο και τις αδυναμίες πολλών θεσμών. Αυτοί οι θεσμοί περιλαμβάνουν τη σχολική εκπαίδευση, η οποία γνώρισε σημαντικές επιπτώσεις από τις κρίσεις υγείας, οδηγώντας σε επικίνδυνες συνθήκες για πολυάριθμους νέους και τους γονείς τους (Hooge & Pont, 2020).

Η πανδημία COVID-19 παρουσίασε στα εθνικά εκπαιδευτικά συστήματα πρωτοφανείς και εκτεταμένες διαταραχές, καθιστώντας την το σημαντικότερο ζήτημα που έχουν αντιμετωπίσει ποτέ. Η φράση "πρωτοφανής" περιγράφει με ακρίβεια και συνήθως την πανδημία COVID-19. Ωστόσο, η κοινωνική απόσταση και το κλείσιμο των σχολείων είναι καθιερωμένες στρατηγικές δημόσιας υγείας κατά τη διάρκεια πανδημιών, όπως αναφέρουν οι Fotheringham και συν. (2020). Ανεξάρτητα από αυτό, πρόκειται για μια τεράστια κρίση που εξαπλώνεται ταχύτατα, με αποτέλεσμα συναισθήματα απώλειας, αποπροσανατολισμού και ακραίας συναισθηματικής αναταραχής. Το απρόβλεπτο της συνηθισμένης ύπαρξης συνεπάγεται την απουσία σταθερών και βεβαιοτήτων (Forster et al., 2020).

#### 1.4. Η έννοια της σχολικής κρίσης

Η κρίση ξεπερνά το πεδίο των μεμονωμένων περιστάσεων. Αφορά επίσης μια συλλογικότητα, ένα σύνολο, μια πολιτεία, μια εξέλιξη, έναν σκοπό, έναν θεσμό. Η κρίση, όπως ορίζεται από τον Coombs (2007), είναι ένα απροσδόκητο περιστατικό που μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την απόδοση ενός οργανισμού και να οδηγήσει σε δυσμενείς συνέπειες, θέτοντας έτσι σε κίνδυνο τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών. Οι Pearson & Sommer (2011) υποστηρίζουν ότι οι κρίσεις μπορούν να επηρεάσουν βαθιά τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα ενός οργανισμού. Ως εκ τούτου, μια κρίση απαιτεί άμεση και αποφασιστική αντίδραση από τον οργανισμό, ιδίως από τους ηγέτες του (Smith & Riley, 2012). Οι κρίσεις, ιδίως εκείνες που είναι απρόβλεπτες και έχουν σημαντικό αντίκτυπο σε ολόκληρη την κοινότητα, όπως αυτές που συμβαίνουν στα σχολεία, δημιουργούν προκλήσεις όσον αφορά τον χειρισμό τους (Κατσαρός, 2008).

Τα φαινόμενα κρίσης έχουν αναπόφευκτα επηρεάσει τον εκπαιδευτικό τομέα και τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Οι σχολικές μονάδες, ως ουσιώδες συστατικό της κοινωνικής πραγματικότητας, έρχονται αντιμέτωπες με ποικίλους τύπους κρίσεων. Μια σχολική κρίση χαρακτηρίζεται ως ένα απότομο και απρόβλεπτο συμβάν που έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει σημαντικό αριθμό μαθητών και εκπαιδευτικού προσωπικού. Σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008), περιγράφεται ως μια προσωρινή κατάσταση που μπορεί να διαταράξει την ομαλή λειτουργία του σχολείου, θέτοντας σε κίνδυνο τη συναισθηματική ευημερία και την ακαδημαϊκή πρόοδο των παιδιών. Ως αποτέλεσμα, τα σχολεία, ανεξάρτητα από το επίπεδο διαχείρισής τους, θα βιώσουν τελικά κρίσεις διαφόρων τύπων. Μάλιστα, ένας σημαντικός

αριθμός αυτών των γεγονότων συμβαίνει αυθόρμητα και χωρίς προηγούμενη προειδοποίηση (Smith & Riley, 2012). Παρ' όλα αυτά, μια κρίση, όντας ένα άτυπο συμβάν, μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές επιπτώσεις, συμπεριλαμβανομένων, μεταξύ άλλων, των επειγόντων περιστατικών υγείας. Υπάρχουν πιθανές κρίσεις που θα μπορούσαν να έχουν αντίκτυπο στη σωματική και ψυχική ευεξία, την ασφάλεια και τη συνολική υγιή κοινωνική και συναισθηματική ανάπτυξη των μαθητών. Ένα παράδειγμα τέτοιας κρίσης είναι η πανδημία COVID-19. Κατά τη διάρκεια κρίσεων παρόμοιας φύσης, το άτομο που είναι υπεύθυνο για τον άμεσο και αποφασιστικό χειρισμό καταστάσεων έκτακτης ανάγκης στο σχολικό περιβάλλον είναι ο διευθυντής του σχολείου (Παπαλόη & Μπουραντάς, 2012).

Το εκπαιδευτικό περιβάλλον αναφέρεται στην ατμόσφαιρα που επικρατεί στο εσωτερικό κάθε εκπαιδευτικής μονάδας. Συνήθως αναφέρεται ως η "κεντρική ουσία" του σχολείου, καθώς είναι ο παράγοντας που καλλιεργεί μια βαθιά αγάπη και επιθυμία μεταξύ των μαθητών και των εκπαιδευτικών να συνδέονται με αυτό. Πολλές μελέτες περιγράφουν το περιβάλλον ενός σχολικού οργανισμού ως την προσωπικότητά του, παρόμοια με τον τρόπο που ένα άτομο έχει τη δική του προσωπικότητα. Ανεξάρτητα από αυτό, ο όρος αναφέρεται στη συνολική ατμόσφαιρα που γίνεται εύκολα και σχεδόν αμέσως αντιληπτή κατά την είσοδο στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα (Χατζηπαναγιώτου, 2012).

Κάθε εκπαιδευτικό ίδρυμα διαθέτει ιδιαίτερα εσωτερικά και εξωτερικά χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην ιδιαίτερη ατμόσφαιρα ενός συγκεκριμένου σχολείου. Ο κύριος στόχος είναι η δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος που βελτιώνει την αποδοτικότητα του εκπαιδευτικού ιδρύματος και συμβάλλει ουσιαστικά στα επιτεύγματά του. Το σχολικό κλίμα, βασικό στοιχείο ενός ακμάζοντος εκπαιδευτικού ιδρύματος, αφορά τη δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ των ψυχολογικών, ακαδημαϊκών και φυσικών διαστάσεων του σχολικού περιβάλλοντος (Πασιαρδής, 2004).

Ένα σημαντικό και σχετικό θέμα που έχει άμεσο αντίκτυπο στη σχολική κοινότητα, συμπεριλαμβανομένης της διοίκησης του σχολείου και των μαθητών, είναι η εμφάνιση περιστάσεων κρίσης και ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζουν το περιβάλλον (Κατσαρός, 2008). Συχνά, η τυπική εξέλιξη της τάξης, του σχολείου ή της ευρύτερης κοινότητας διακόπτεται από απρόβλεπτες περιστάσεις που διαταράσσουν τη συνήθη ρουτίνα και παρουσιάζουν δυσκολίες στη διαχείρισή τους από τους εκπαιδευτικούς. Οι ίδιοι, μαζί με τη σχολική ηγεσία, είναι υπεύθυνοι να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στην αντιμετώπιση των όποιων προβλημάτων. Οι Teo, Lee & Lim (2017) προτείνουν ότι η επιβίωση ενός



οργανισμού κατά τη διάρκεια μιας κρίσης εξαρτάται από την ανθεκτικότητα που επιδεικνύουν τα μέλη και η ηγεσία του.

Ανεξάρτητα από τη φύση τους, οι κρίσεις έχουν γρήγορες και βαθιές επιπτώσεις στη λειτουργία μιας σχολικής κοινότητας. Αυτό απαιτεί τον χειρισμό δύσκολων συνθηκών που μπορεί να προκαλέσουν ψυχολογική δυσφορία στους μαθητές όλων των ηλικιακών κατηγοριών. Τόσο από τους διευθυντές εκπαίδευσης και τους διευθυντές των σχολείων, όσο και από τους εκπαιδευτικούς που έχουν τακτική επαφή με τους μαθητές, απαιτείται πλέον να διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες για τον αποτελεσματικό χειρισμό κρίσεων (Κατσαρός, 2008). Σύμφωνα με τον Mutch (2014), οι έφηβοι ζητούν καθοδήγηση από σημαντικά άτομα στη ζωή τους για να αποκτήσουν δεξιότητες διαχείρισης των διαταραχών της συνήθους ρουτίνας τους. Τα σχολεία έχουν καθοριστική λειτουργία σε αυτή τη διαδικασία, προσφέροντας ένα συνεπές και αναγνωρίσιμο περιβάλλον. Με τη βοήθεια του εκπαιδευτικού προσωπικού, οι μαθητές μπορούν να επιστρέψουν στις συνήθεις δραστηριότητές τους. Ένας χώρος εργασίας που προάγει την ετοιμότητα είναι ζωτικής σημασίας για την ορθή αντιμετώπιση απροσδόκητων καταστάσεων. Η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων απαιτεί σχολαστικό σχεδιασμό και τη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής που περιλαμβάνει όλες τις βασικές δραστηριότητες και τακτικές (Mutch, 2014).

### 1.5. Το σχολείο εν μέσω πανδημίας

Πανδημία είναι η εξάπλωση μιας ασθένειας σε μια ευρεία γεωγραφική περιοχή. Οι πανδημίες έχουν διαφορετικές επιπτώσεις σε διάφορες κοινωνίες και επηρεάζουν σημαντικά την ανάπτυξη μιας χώρας. Πράγματι, οι επιδράσεις είναι αμοιβαίες, καθώς η αντιμετώπισή τους εξαρτάται από τις κοινωνικές και οικονομικές παραμέτρους της επηρεαζόμενης κοινωνίας. Επιπλέον, οι κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές συνθήκες υπό τις οποίες λειτουργούν οι άνθρωποι επηρεάζουν και το φυσικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται, με αποτέλεσμα την αλλοίωσή του. Ο ιός Covid-19 εμφανίστηκε στην πόλη Wuhan της Κίνας στα τέλη του 2019, οδηγώντας σε κατάσταση έκτακτης ανάγκης σε μια επαρχία της χώρας. Εν μέσω της συνεχιζόμενης πανδημίας, η συχνότητα εμφάνισης και το ποσοστό θανάτου μεταξύ των ατόμων που έχουν προσβληθεί από τον ιό παρουσιάζουν διακυμάνσεις (Beltman et al., 2022). Ο ταχύς ρυθμός μετάδοσης και η απουσία φαρμακευτικών παρεμβάσεων και εμβολιασμών για το Covid-19 αποτελούν σημαντικά

εμπόδια στη διαχείριση της εξάπλωσης της νόσου. Ο Reimers (2022) αναφέρει ότι τα μέτρα κοινωνικής απομόνωσης που εφαρμόζονται στις περισσότερες χώρες παγκοσμίως προκαλούν διαταραχή στο εκπαιδευτικό τοπίο, το οποίο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα σχολεία. Προκειμένου να μετριαστεί ο αρνητικός αντίκτυπος στη μάθηση που προκαλείται από τη διακοπή των δια ζώσης μαθημάτων, είναι επιτακτική ανάγκη για τους ηγέτες του εκπαιδευτικού συστήματος και τους οργανισμούς να αναπτύξουν αποτελεσματικές πρωτοβουλίες ηλεκτρονικής μάθησης ως βιώσιμες εναλλακτικές λύσεις. Παρ' όλα αυτά, λόγω της εφαρμογής μέτρων κοινωνικής απομόνωσης, τα εκπαιδευτικά συστήματα των χωρών πρέπει να επινοήσουν στρατηγικές για συνεχή μάθηση υιοθετώντας τεχνολογικές μεθόδους εξ αποστάσεως εκπαίδευσης (Reimers, 2022).

Αυτή η θεωρητική έρευνα επιδιώκει να αναλύσει τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν τα εκπαιδευτικά συστήματα σε όλο τον κόσμο για την προώθηση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Το πρόγραμμα θα δώσει προτεραιότητα στην επιλογή καινοτόμων τεχνολογιών, στην υλοποίηση πρωτοβουλιών για την κατάρτιση των εκπαιδευτικών, στην παροχή υποστήριξης στις οικογένειες και στην ανάπτυξη στρατηγικών για τη συμμετοχή μειονεκτουσών ομάδων στην απόκτηση πληροφοριών. Το Υπουργείο Παιδείας στην Κίνα αποφάσισε να διασφαλίσει την αδιάλειπτη μάθηση με την εισαγωγή μιας διαδικτυακής εκπαιδευτικής πλατφόρμας που ονομάστηκε «Αναστολή μαθημάτων χωρίς διακοπή της μάθησης» (Hamilton, 2020).

Επιπλέον, η Ιταλία, η Γαλλία, η Κροατία, το Βέλγιο και η Πορτογαλία υιοθέτησαν ομοίως την εξ αποστάσεως εκπαίδευση ως απάντηση στις προαναφερθείσες εξελίξεις, αντλώντας έμπνευση από το παράδειγμα της Κίνας. Αρκετά από αυτά τα σχολεία εξαρτώνται από τα διαδικτυακά μέσα, όπως η εκπαιδευτική τηλεόραση, για να διευκολύνουν την εκπαιδευτική διαδικασία και να διαδώσουν το περιεχόμενο. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται διαφέρουν μεταξύ των χωρών και περιλαμβάνουν υπηρεσίες Google, Microsoft Teams, ιστότοπους που έχουν επιμεληθεί τα υπουργεία και είναι εξοπλισμένοι με εγκαταστάσεις για ασύγχρονη εκπαίδευση, καθώς και παιδαγωγικές πλατφόρμες. Ταυτόχρονα, εφαρμόστηκαν διαδικτυακά σεμινάρια και μαθήματα για την ενίσχυση της επάρκειας των εκπαιδευτών. Είναι ζωτικής σημασίας να αναγνωρίσουμε ότι οι πολιτικές των χωρών για τη λειτουργία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων διέφεραν με βάση τα συγκεκριμένα ζητήματα που αντιμετώπιζαν. Για παράδειγμα, σε πολλές χώρες, τα σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης παρέμεναν λειτουργικά όσο οι γονείς τους κατείχαν θέσεις εξουσίας ή ηγεσίας (Reimers, 2022).

Η Ελλάδα ήταν από τις πρώτες χώρες που εφάρμοσαν την αναστολή της αυτοπρόσωπης εκπαίδευσης. Αναμφίβολα, λόγω του ότι οι μαθητές αποτελούσαν το κύριο μέσο εξάπλωσης του ιού, κρίθηκε απαραίτητη η διασφάλιση και η διατήρηση ενός φυσικού διαχωρισμού μεταξύ αυτών και των ατόμων που ανήκουν σε ευάλωτους πληθυσμούς. Η κοινωνική δομή έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να ενσωματώνει πολλαπλά νοικοκυριά που συγκατοικούν με ηλικιωμένα άτομα εντός της ίδιας κατοικίας. Κατά συνέπεια, ήταν απαραίτητο να διασφαλιστούν και να αποκλειστούν τα παιδιά σχολικής ηλικίας, τα οποία αποτελούσαν σημαντική δεξαμενή του ιού, από τη συμμετοχή τους σε προσωπική σχολική εκπαίδευση για ένα χρονικό διάστημα. Ως βέλτιστη λύση καθορίστηκε η διακοπή των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (Harris, 2020).

Η πανδημία επέφερε σημαντικές αλλαγές στις μαθησιακές διαδικασίες, οδηγώντας σε μετασχηματισμό των πρωταρχικών ρόλων των σχολείων. Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες αντιμετώπισαν έκτακτες συνθήκες και αναγκάστηκαν να πλοηγηθούν σε ακραίες προκλήσεις. Λόγω της ταχείας μετάδοσης του ιού, 188 έθνη εφάρμοσαν συλλογικά ένα ειδικό πρωτόκολλο ασφαλείας που απαγόρευε την αυτοπρόσωπη διδασκαλία. Πολλές χώρες διαπίστωσαν ότι η διαδικτυακή τάξη ήταν ένα πολύτιμο εργαλείο που αντικατέστησε προσωρινά τα μαθήματα πρόσωπο με πρόσωπο. Αυτή η απάντηση προμήνυε έναν επερχόμενο και διαρκή μετασχηματισμό στη δομή του εκπαιδευτικού συστήματος. Η διαδικτυακή διδασκαλία θα διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στο μέλλον της εκπαίδευσης. Η απότομη έναρξη της πανδημίας είχε ως αποτέλεσμα σημαντικές ανακατατάξεις στη λειτουργία αμέτρητων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Οι ενσωματωμένες καινοτομίες θα χρησιμοποιηθούν ως σημαντική επέκταση της διδακτικής διαδικασίας. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19, αυτές χρησιμοποιήθηκαν όταν τα σχολεία είχαν συχνά ανασταλεί (Pomson & Aharon, 2021).

Τα σχολεία που έχουν μεγάλη πυκνότητα πληθυσμού και όπου οι μαθητές συγκεντρώνονται για μεγάλα χρονικά διαστήματα ευνοούν την ταχεία εξάπλωση μιας ασθένειας στην κοινότητα. Ως εκ τούτου, η εφαρμογή μέτρων κοινωνικής αποστασιοποίησης στα σχολεία μπορεί αρχικά να διαφυλάξει ένα σημαντικό ποσοστό των νέων που διατρέχουν κίνδυνο και, δευτερευόντως, να συμβάλει στην πρόληψη της εξάπλωσης του ιού στους ενήλικες των νοικοκυριών ή των κοινοτήτων τους. Τα ερευνητικά ευρήματα υποδηλώνουν ότι τα σχολεία δεν διαθέτουν επαρκή προετοιμασία για τη θέσπιση αποτελεσματικών πολιτικών και διαδικασιών αποστασιοποίησης (Uscher-Pines et al., 2018). Η Ευρωπαϊκή Ένωση εφαρμόζει υποστηρικτικά και συντονιστικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κρίσης

και τη διευκόλυνση της συνέχισης της μαθησιακής διαδικασίας στα κράτη μέλη της, με στόχο την ενίσχυση των εκπαιδευτικών τους συστημάτων και την αντιμετώπιση των προβλημάτων. Ωστόσο, οι κυβερνήσεις αναλαμβάνουν δράση και σε εθνικό επίπεδο για την επίλυση του προβλήματος της υγείας. Αυτό περιλαμβάνει την ενεργοποίηση εργαλείων εξ αποστάσεως μάθησης και την εισαγωγή πρωτοβουλιών για τον εκσυγχρονισμό των εκπαιδευτικών κοινοτήτων με ψηφιακά μέσα (Browning, 2021).

## 2. Τρόποι διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων

### 2.1. Η σχολική ηγεσία και διοίκηση

Στο πεδίο της εκπαιδευτικής οργάνωσης και διοίκησης, τα καθήκοντα ενός σχολικού διοικητή μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις διαφορετικές φράσεις: ηγεσία, διοίκηση και διαχείριση (Καλογιάννης, 2014). Οι ερευνητές της επιστήμης της διοίκησης προβληματίζονται από την ασυμφωνία μεταξύ αυτών των όρων και των αντίστοιχων όρων που χρησιμοποιούνται συχνά στη διεθνή βιβλιογραφία, όπως ηγεσία/ηγεσία, διοίκηση/διοίκηση και διεύθυνση/διαχείριση. Παλαιότερα, υπήρχε η τάση να θεωρούνται οι προαναφερθείσες έννοιες ως εναλλάξιμες. Ωστόσο, αναγνωρίζεται πλέον ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους (Πασιαρδής, 2004). Ο Bush, ένα εξέχον πρόσωπο της εκπαιδευτικής διοίκησης, τονίζει ότι η έννοια της διοίκησης παρουσιάζει ομοιότητες με τους όρους ηγεσία και διοίκηση (Καλογιάννης, 2014).

Η διοίκηση είναι μια περίπλοκη και ποικιλόμορφη διαδικασία που λαμβάνει χώρα μέσα σε έναν οργανισμό και περιλαμβάνει μια αλληλουχία αλληλένδετων ενεργειών (Κατσαρός, 2008). Ο Πασιαρδής (2004) παρέχει έναν ορισμό της διοίκησης ως τη διαδικασία επίβλεψης και χειρισμού των καθηκόντων ρουτίνας εντός ενός οργανισμού, ειδικά εκείνων που σχετίζονται με τις γραφειοκρατικές πτυχές του οργανισμού. Ο Θεοφανίδης (1989) ορίζει τη διοίκηση ως μια εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο μιας οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας, είτε πρόκειται για μια δημόσια οργάνωση είτε για μια επιχείρηση. Στόχος είναι η επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων με την αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και τη χρήση λειτουργικών διαδικασιών, όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η διοίκηση, ο συντονισμός και ο έλεγχος (Καλογιάννης,

2014). Όπως αναφέρει ο Καλογιάννης (2014), η φράση αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο χώρο της εκπαίδευσης με κάποιες τροποποιήσεις.

Η Κουτούζη (2012) επισημαίνει ένα αξιοσημείωτο στοιχείο της οργανωτικής έννοιας της «διοίκησης», υποδεικνύοντας ότι έχει νόημα σε καταστάσεις όπου είναι εφικτό ένα ορισμένο επίπεδο αυτονομίας. Όταν το πεδίο περιορίζεται, ιδίως σε συγκεντρωτικά συστήματα, η διαχείριση του οργανισμού υποβαθμίζεται σε απλή εκτέλεση γραφειοκρατικών πρωτοκόλλων. Παρ' όλα αυτά, ο κύριος στόχος της διαχείρισης είναι η επίτευξη αποτελεσματικότητας. Ο Πασιαρδής (2004) παρέχει έναν ορισμό της διοίκησης ως τη συστηματική διαδικασία έμπνευσης και υποβοήθησης των εργαζομένων και των ομάδων σε έναν οργανισμό ώστε να επιτυγχάνουν τη βέλτιστη παραγωγικότητα και να παρέχουν σταθερά εξαιρετικά αποτελέσματα.

Το εκπαιδευτικό μάνατζμεντ χρησιμοποιεί στρατηγικές διαχείρισης εντός των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς τους. Η διοίκηση στον εκπαιδευτικό τομέα αναφέρεται στην εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα στο εσωτερικό διαφόρων εκπαιδευτικών οργανισμών ή του ευρύτερου εκπαιδευτικού συστήματος. Στόχος είναι η επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων με την αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, συμπεριλαμβανομένων τόσο των ανθρώπινων όσο και των υλικών πόρων. Οι στόχοι αυτοί επιτυγχάνονται με την εφαρμογή λειτουργιών όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η διοίκηση, ο συντονισμός και ο έλεγχος. Ο ακόλουθος ορισμός δίνεται από τον Κατσαρό (2008). Η σχολική διοίκηση περιλαμβάνει τις δραστηριότητες λήψης αποφάσεων, σχεδιασμού, οργάνωσης, διοίκησης και εποπτείας όλων των τμημάτων ενός σχολείου, συμπεριλαμβανομένων των διδακτικών, παιδαγωγικών και διοικητικών καθηκόντων του (Πετρίδου, 2000). Πρωταρχικός στόχος της σχολικής διοίκησης είναι η βελτίωση της ποιότητας της μαθησιακής και διδακτικής διαδικασίας στο εσωτερικό του σχολείου, ενώ παράλληλα προωθείται η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στη λειτουργία του σχολείου. Ο κύριος στόχος ενός διευθυντή σχολείου θα πρέπει να είναι ο συγχρονισμός όλων των λειτουργιών με τους στόχους που καθορίζονται από την Μπρίνια (2012).

Πριν εμβαθύνουμε στον ορισμό της ηγεσίας και των διακριτών χαρακτηριστικών της, είναι ζωτικής σημασίας να αναγνωρίσουμε τη δυσκολία του ακριβούς ορισμού αυτής της έννοιας. Σύμφωνα με την Grace ( Καλογιάννης, 2014), η ηγεσία είναι μια έννοια που είναι δύσκολο να αναλυθεί λόγω της αφηρημένης φύσης της. Ο Yukl υποστηρίζει ότι η έννοια που

αποδίδεται στην ηγεσία είναι ιδιότροπη και πολύ υποκειμενική. Αν και ορισμένοι ορισμοί μπορεί να είναι πιο ρεαλιστικοί από άλλους, δεν υπάρχει τελικός ή γενικά ακριβής ορισμός (Yukl, 2008).

Η ηγεσία είναι μια θεμελιώδης και κομβική έννοια στη θεωρία του μάνατζμεντ που επηρεάζει σημαντικά το αποτέλεσμα μιας κοινωνικής οργάνωσης, όπως αναφέρει ο Κατσαρός (2008). Σύμφωνα με τον Stogdill (όπως αναφέρεται στον Κατσαρό, 2008), η ηγεσία είναι η διαδικασία άσκησης επιρροής σε μια οργανωμένη ομάδα ανθρώπων προκειμένου να τους παρακινήσει να συνεργαστούν για την επίτευξη κοινών στόχων. Ο Μπουραντάς (2005) πρότεινε έναν ευρέως αποδεκτό ορισμό στην ελληνική βιβλιογραφία, αναφέροντας ότι ηγεσία είναι η πράξη του επηρεασμού των σκέψεων, των συναισθημάτων, των στάσεων και των ενεργειών μιας ομάδας ατόμων, είτε επίσημα είτε ανεπίσημα, από ένα μόνο άτομο (τον ηγέτη). Η επιρροή αυτή ενθαρρύνει την εθελοντική και πρόθυμη συμμετοχή, μαζί με την κατάλληλη συνεργασία, για την επίτευξη αποτελεσματικών στόχων που ευθυγραμμίζονται με την αποστολή της ομάδας και τις προσδοκίες για μελλοντική πρόοδο ή βελτίωση. Υπάρχει συναίνεση μεταξύ των ερευνητών, με ιδιαίτερη έμφαση στο θέμα της επιρροής. Ο Σαΐτης (2011) ορίζει την ηγεσία ως τη διαδικασία άσκησης επιρροής σε άτομα μέσα σε έναν οργανισμό για την προώθηση της εθελοντικής συνεργασίας προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι. Ο Πασιαρδής (2004) ορίζει το συμπεριφορικό πλέγμα ως το σύνολο των μεθόδων που χρησιμοποιούν οι ηγέτες για να ασκούν επιρροή στις ενέργειες των άλλων. Ο ηγέτης είναι ένα άτομο που διαθέτει την ικανότητα να ασκεί επιρροή στους άλλους, εξαναγκάζοντάς τους να ενεργούν σύμφωνα με τις επιθυμίες του. Σύμφωνα με τους Yukl & Mahsud (2010), οι ηγέτες μπορεί να χρειαστεί να ασκήσουν επιρροή στα άτομα για να τα αναγκάσουν να αλλάξουν τις προοπτικές και τις πεποιθήσεις τους. Η οργανωσιακή επιρροή αναφέρεται στην εσκεμμένη και στρατηγική κοινωνική επιρροή που ασκείται από ένα άτομο σε ένα άλλο στο πλαίσιο μιας εταιρείας ή ενός ιδρύματος. Σκοπός της είναι να επηρεάσει και να δομήσει τις ενέργειες και τις σχέσεις εντός του οργανισμού, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του. Η επιρροή αυτή επιτυγχάνεται μέσω της διαπροσωπικής επικοινωνίας ( Μπρίνια, 2008) Η θεμελιώδης πτυχή που μοιράζονται όλοι οι προαναφερθέντες ορισμοί είναι ότι η ηγεσία συνεπάγεται την άσκηση επιρροής σε άλλα πρόσωπα μέσω της κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Για να αναπτύξουν τις προηγούμενες παρατηρήσεις, οι Vroom & Jago (2007) προσφέρουν έναν ακριβή ορισμό της ηγεσίας ως την ενέργεια παρακίνησης των ατόμων να συνεργαστούν προκειμένου να επιτύχουν αξιόλογα επιτεύγματα:

- η ηγεσία είναι μια διαδικασία, όχι κάποιο χαρακτηριστικό ενός ατόμου
- η διαδικασία περιλαμβάνει μια συγκεκριμένη μορφή επιρροής, η οποία ονομάζεται παρακίνηση
- η συνέπεια της επιρροής είναι η συνεργασία για την επίτευξη ενός κοινού στόχου
- τα σπουδαία πράγματα βρίσκονται στο μυαλό του ηγέτη, αλλά και των οπαδών του, και δεν είναι απαραίτητα επιθυμητά και από τα δύο μέρη (Vroom & Jago, 2007).

Επιπλέον, ο όρος ηγεσία περιλαμβάνει την ιδέα του οράματος, υποδηλώνοντας ότι ο ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα να οραματίζεται τη μελλοντική κατάσταση του οργανισμού που διοικεί (Πασιαρδής, 2004). Η ηγεσία συνδέεται με τη δημιουργία ενός ξεκάθਾਰου και μελλοντικού σχεδίου μέσα σε μια εταιρεία, ιδιαίτερα όταν αυτή πρέπει να λειτουργεί σε ένα ασταθές και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Κουτούζης, 2012).

Τελικά, πρέπει να ληφθεί υπόψη η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Η Μπρίνια (2008) υποστηρίζει ότι το μέσο αυτό επιτρέπει στους οργανισμούς να διευρύνουν τις απόψεις των ανθρώπων τους, να ενισχύσουν την απόδοσή τους και να καλλιεργήσουν την προσωπικότητά τους πέρα από τις τυπικές τους ικανότητες. Η αποτελεσματική και καλή ηγεσία χαρακτηρίζεται από την επιδέξια εποπτεία των μελών του οργανισμού, την καθοδήγησή τους με τρόπο που προάγει τη συνεργασία και την παρακίνησή τους να μεγιστοποιήσουν τη συνεισφορά τους. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι πρόσωπα που δημιουργούν μια ιδιαίτερα αποτελεσματική οργανωτική δομή, διαμορφώνουν ακριβή σχέδια δράσης και εποπτεύουν τα καθημερινά επιχειρησιακά καθήκοντα ( Σαΐτης, 2011).

Ουσιαστικά, όλοι οι ορισμοί της ηγεσίας συμφωνούν ότι η ηγεσία συνεπάγεται την πράξη της άσκησης επιρροής. Επιπλέον, ένα καθολικό χαρακτηριστικό μεταξύ των ηγετών είναι η ικανότητά τους να προσελκύουν και να διατηρούν οπαδούς. Οι Vroom και Jago (2007) υποστηρίζουν ότι η ηγεσία εξαρτάται από την ύπαρξη οπαδών.

Ο Μπουραντάς (2005) περιγράφει τα βασικά στοιχεία που καθορίζουν την ουσία της ηγεσίας ως εξής:

- ο ηγέτης, δηλαδή το πρόσωπο (ή ακόμη και η ομάδα) που ασκεί την ηγεσία,
- τους υφισταμένους, συνεργάτες, οπαδούς, δηλαδή τα άτομα που υλοποιούν τους στόχους υπό τις οδηγίες του ηγέτη,
- το έργο, δηλαδή αυτό που επιδιώκει να επιτύχει ο ηγέτης,
- την πηγή της εξουσίας, δηλαδή από πού προέρχεται η εξουσία του,

- την κουλτούρα, η οποία περιλαμβάνει τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού που συνδέουν τον ηγέτη με τους συναδέλφους του, και
- το περιβάλλον στο οποίο ο ηγέτης και οι υφιστάμενοί του καλούνται να αλληλεπιδράσουν.

Ο όρος «σχολική ηγεσία» χρησιμοποιείται για να αναγνωριστεί ο μεταβαλλόμενος ρόλος των ηγετών τις τελευταίες δεκαετίες. Αρκετά εκπαιδευτικά συστήματα έχουν μεταβεί από μια διοικητική και γραφειοκρατική προσέγγιση σε μια πιο συμμετοχική, η οποία εμπλέκει τους εκπαιδευτικούς και το προσωπικό προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του σχολείου. Η εξέλιξη του ηγετικού ρόλου έχει διαφοροποιηθεί σε διάφορους πολιτισμούς. Ωστόσο, υπάρχει μια ευδιάκριτη διάκριση: γύρω στα μέσα του 20ού αιώνα, οι σχολικοί ηγέτες περιελάμβαναν κυρίως εκπαιδευτικούς που ανέλαβαν διοικητικά καθήκοντα. Στη δεκαετία του 1990, βίωσαν μια σταδιακή μετατόπιση προς την κατεύθυνση να γίνουν διοικητικοί υπάλληλοι με μεγάλη έμφαση στην επίτευξη σχολικών αποτελεσμάτων. Μεταξύ του 2000 και του 2015, ο ηγετικός ρόλος γνώρισε μια σημαντική μεταμόρφωση. Αρχικά, οι ηγέτες διέθεταν μεγαλύτερη αυτονομία και τους ανατέθηκε σημαντικός βαθμός ευθύνης για την εποπτεία των σχολείων. Με την πάροδο του χρόνου, το σύστημα υπέστη αλλαγές ώστε να δοθεί προτεραιότητα στη συνεργασία και τη λογοδοσία μεταξύ των ηγετών (Pont, 2020).

Η σχολική ηγεσία εκτελεί ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, όπως διδακτικά καθήκοντα, διοικητικά καθήκοντα, διαχείριση ανθρώπινων πόρων και συνεργασία με το εξωτερικό περιβάλλον ( Σαΐτης, 2011). Το εξελισσόμενο μοντέλο της σχολικής ηγεσίας περιλαμβάνει την προώθηση της σχολικής κουλτούρας, την εξάλειψη των παραδοσιακών εμποδίων, την άρση των παρεξηγήσεων και την ενθάρρυνση της μεγαλύτερης συμμετοχής (Κουτούζης, 2012). Ο σχολικός ηγέτης είναι ανεξάρτητο μέλος μιας ομάδας. Στα σχολεία, η ηγεσία συνεπάγεται γενικά την προσφορά συνεχούς καθοδήγησης και ενδυνάμωσης, ενώ παράλληλα επιτυγχάνει μια αρμονική ισορροπία μεταξύ διαφάνειας και ορίων. Σύμφωνα με ορισμένες μελέτες, οι αρμοδιότητες ενός ηγέτη σχολικής μονάδας περιλαμβάνουν τα καθήκοντα της χάραξης στρατηγικής, του συντονισμού και της εποπτείας των δραστηριοτήτων της μονάδας, καθώς και της εποπτείας των εκπαιδευτικών. Κατά συνέπεια, υποστηρίζεται ότι τα καθήκοντά τους είναι συγκρίσιμα με εκείνα ενός διευθυντή ( Σαΐτης, 2011). Ως εκ τούτου, προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματική λειτουργία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, είναι επιτακτική ανάγκη ορισμένα άτομα να διαθέτουν την τεχνογνωσία και την επάρκεια στη χρήση σύγχρονων εννοιών και διαδικασιών διαχείρισης. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν υποστηρικτές που υποστηρίζουν ότι τα άτομα αυτά θα έπρεπε να



αναλάβουν μια πιο εξέχουσα θέση όσον αφορά την ηγεσία και όχι τη διαχείριση ( Παπαλόη, 2012).

Η διοίκηση, κατά βάση, περιλαμβάνει μια αλληλουχία κρίσιμων πράξεων που αποσκοπούν στην επίτευξη ορισμένων στόχων. Η διαχείριση της εκπαίδευσης αναφέρεται στη σκόπιμη και αποτελεσματική αξιοποίηση τόσο των ανθρώπινων όσο και των υλικών πόρων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και οι σκοποί των διαφόρων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για τον συντονισμό και την εποπτεία των ατόμων και των περιουσιακών στοιχείων στο εσωτερικό των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά αποτελέσματα. Αυτό περιλαμβάνει τη θέσπιση συγκεκριμένων προτύπων και την εφαρμογή μέτρων για τη διασφάλιση της βέλτιστης απόδοσης και παραγωγικότητας (Σαΐτης, 2011). Ο Πασιαρδής (2004) παρέχει έναν ορισμό της διοίκησης ως την πράξη της εποπτείας των καθημερινών δραστηριοτήτων ενός οργανισμού και της καθιέρωσης της πορείας του για ένα σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα, που συνήθως εκτείνεται από μερικούς μήνες έως ένα ή δύο χρόνια. Η παρούσα ερευνήτρια αποδίδει στον όρο «διοίκηση» την έννοια της κατεύθυνσης και θεωρεί ότι περιλαμβάνει ένα ευρύτερο φάσμα από τη φράση «διοίκηση». Η Μπρίνια (2008) ορίζει τη διοίκηση ως τη διαδικασία της αποτελεσματικής και ακριβούς εποπτείας των πόρων και των στόχων για την ενίσχυση της υλοποίησης των καθηκόντων.

Παρά ταύτα, όλα τα υπό εξέταση ζητήματα συνδέονται κατά κάποιο τρόπο μεταξύ τους. Ο Κατσαρός (2008) υποστηρίζει ότι η διοίκηση συνδέεται στενά με την ηγεσία και συνεπάγεται τις σκόπιμες προσπάθειες των διευθυντών να κινητοποιήσουν και να καθοδηγήσουν τους ανθρώπινους πόρους προς τη θριαμβευτική επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Αυτό επικεντρώνεται κυρίως στην καθοδήγηση των ενεργειών των εργαζομένων και συνδέεται με τη διαπροσωπική διάσταση του μάνατζμεντ. Η διοίκηση έχει τόσο στρατηγικά όσο και τεχνικά στοιχεία και περιλαμβάνει την εποπτεία της εκτέλεσης των εργασιών και την αντιμετώπιση πρακτικών ζητημάτων, όπως η διατήρηση της κατάλληλης κατασκευής και η εξασφάλιση συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας στο σχολείο.

Ο Πασιαρδής (2004) παρέχει έναν ολοκληρωμένο ορισμό της «ηγεσίας» ως μια ευρεία έννοια που περιλαμβάνει τους όρους «διοίκηση» και «διαχείριση». Από την άποψή του, ο όρος ηγεσία κατέχει ανώτερη θέση σε σχέση με τους άλλους δύο όρους. Ωστόσο, υπογραμμίζει τη σημασία της κατοχής των χαρακτηριστικών τόσο ενός ικανού διοικητικού στελέχους όσο και ενός ικανού μάνατζερ, προκειμένου να είναι κάποιος ηγέτης με

αντίκτυπο. Ο Kotter υποστηρίζει ότι η ηγεσία και η διοίκηση θεωρούνται αμοιβαία υποστηρικτικοί και αλληλένδετοι ρόλοι (Μπουραντάς, 2005). Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2011), είναι εφικτό για ένα άτομο να καταλάβει το ρόλο του διαχειριστή χωρίς να διαθέτει τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Το φαινόμενο αυτό προκύπτει όταν ένα άτομο προσπαθεί να καθοδηγήσει τους άλλους χωρίς να ασκεί ενεργά την εξουσία του. Ωστόσο, ένας επιτυχημένος ηγέτης πρέπει κατά βάση να διαθέτει τις ικανότητες και τα επιτεύγματα ενός ικανού και επιτυχημένου μάνατζερ. Ο συγκερασμός της ηγεσίας και της διαχείρισης είναι ιδιαίτερα επωφελής στο πεδίο της εκπαιδευτικής διοίκησης. Ένας ηγέτης εμφανίζει τα χαρακτηριστικά τόσο του ηγέτη όσο και του μάνατζερ (Σαΐτης, 2011).

## 2.2. Η έννοια της σχολικής ηγεσίας

Η εφαρμογή της ηγεσίας στα εκπαιδευτικά ιδρύματα έχει ουσιαστική επίδραση στις πρακτικές διαχείρισης. Η ηγεσία είναι εξαιρετικά σημαντική σε όλους τους οργανισμούς, καθώς αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα για την απόδοσή τους και έχει άμεσο αντίκτυπο στην ικανότητά τους να διατηρήσουν την ύπαρξή τους (Kotter, 2021). Η επιρροή της ηγεσίας έχει βαθιά επίδραση στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, ιδίως σε εκείνα που θέλουν να προωθήσουν την καινοτομία και να ξεχωρίσουν από τους άλλους. Η θεωρία της ηγεσίας υπογραμμίζει την ανάγκη θέσπισης κατάλληλων στόχων που προέρχονται από έναν σαφώς καθορισμένο στόχο. Ο Μπουραντάς (2005) υποστηρίζει ότι οι ηγέτες πρέπει να διαθέτουν την ικανότητα να διατυπώνουν έναν ρεαλιστικό και εφικτό στόχο. Ο σκοπός θα θέσει τα θεμέλια για τους στόχους του οργανισμού, οι οποίοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι, εφικτοί εντός καθορισμένων χρονικών περιόδων και σε αρμονία με τα συγκεκριμένα και αφηρημένα περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού. Οι Bamberg και Andrews (1991) τόνισαν ότι η ύπαρξη μιας σαφώς καθορισμένης αποστολής και εφικτών στόχων είναι απαραίτητη για την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού σχεδίου διαχείρισης στα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Έρευνες έχουν αποδείξει ότι ο ηγέτης του οργανισμού διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων του εκπαιδευτικού ιδρύματος (Cusick, 2002). Ο καθορισμός του ρόλου του και η διοίκηση του εκπαιδευτικού ιδρύματος από αυτόν εξαρτάται από το όραμα και τους στόχους κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού. Ο διευθυντής του σχολείου επηρεάζει τις προσπάθειες που σχετίζονται με την τυποποίηση των μαθησιακών διαδικασιών και των πιστοποιήσεων που επηρεάζουν την αγορά εργασίας. Σύμφωνα με τους Jensen και

West (2017), εάν ο διευθυντής του σχολείου μπορεί να επιτύχει συναίνεση με άλλους διευθυντές σχετικά με το πρόγραμμα σπουδών και το περιεχόμενο των εξετάσεων πιστοποίησης, τότε τα παιδιά θα λάβουν εκπαίδευση υψηλής ποιότητας. Η ενεργός συμμετοχή των διευθυντών σε χρηματοδοτούμενες ερευνητικές πρωτοβουλίες έχει καλό αντίκτυπο στις ακαδημαϊκές επιδόσεις των μαθητών, ιδίως όσον αφορά τις στρατηγικές διαχείρισης. Τα ερευνητικά προγράμματα επιτρέπουν στους μαθητές να καλλιεργήσουν βασικές θεωρητικές και πρακτικές ικανότητες που θα αποδειχθούν επωφελείς στις μελλοντικές επαγγελματικές τους προσπάθειες. Επιπλέον, η συμμετοχή σε ερευνητικά έργα οδηγεί σε εγγενή βελτίωση του επιπέδου της προσφερόμενης διδασκαλίας (Neymotin, 2010).

Οι διευθυντές θα πρέπει να τηρούν μια πολιτική επικοινωνίας που παρέχει στους ενδιαφερόμενους φορείς ολοκληρωμένες οικονομικές πληροφορίες σχετικά με τις συναλλαγές χρηματοδότησης. Προκειμένου να εμποδωθεί η εμπιστοσύνη των φοιτητών και των λοιπών ενδιαφερομένων, είναι απαραίτητο ο διευθυντής να γνωστοποιεί δημόσια την κατανομή των πόρων που διαχειρίζεται, καθώς και τα σχέδιά του για τη μελλοντική χρήση τους (Van Schalkwyk et al., 2010). Εναλλακτικά, εάν οι εκθέσεις αυτές δεν είναι διαθέσιμες στο κοινό, ο διευθυντής κινδυνεύει να χάσει την εμπιστοσύνη των άλλων και να θέσει σε κίνδυνο την προσεκτικά εκτελεσμένη εργασία και τη διαχειριστική προσέγγιση. Για να διασφαλιστεί ο αποτελεσματικός οικονομικός προγραμματισμός και η εκτέλεση του προϋπολογισμού, ο διευθυντής της εκπαιδευτικής μονάδας θα πρέπει να διορίσει ικανό προσωπικό ως άμεσους βοηθούς. Αυτοί οι βοηθοί θα παρέχουν υποστήριξη στην ανάπτυξη και εκτέλεση του προκαθορισμένου προϋπολογισμού, όπως περιγράφεται από τους Kotter και συν. (2021).

Ένας βασικός τομέας έμφασης για την ακαδημαϊκή κοινότητα είναι η διαμόρφωση συνεργασιών, τόσο μεταξύ ιδρυμάτων όσο και με εξωτερικούς οργανισμούς. Οι Liddle και Diamond (2008) εντόπισαν πολλαπλά εμπόδια, συμπεριλαμβανομένων οικονομικών, νομικών και επικοινωνιακών εμποδίων, τα οποία πρέπει να αντιμετωπιστούν προκειμένου να γίνει αποτελεσματική διαχείριση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, η έλλειψη σύνδεσης μεταξύ ιδρυμάτων και άλλων οργανισμών προκαλείται συχνά από τη διανομή πόρων που προορίζονται ειδικά για την έρευνα ή ως συνέπεια δωρεών. Σε περιόδους οικονομικών δυσκολιών, υπάρχει η τάση να εξετάζονται οι μέθοδοι και οι διαδικασίες που αφορούν τις δωρεές. Αυτό οδηγεί σε μια αυξανόμενη απαίτηση για μεγαλύτερη διαφάνεια. Εν τω μεταξύ, το εκπαιδευτικό σύστημα προσπαθεί να διατηρήσει τη φήμη του και να καθιερωθεί ως αξιόπιστος και διαρκής θεσμός (Bissessar, 2009).

Η επιτακτική ανάγκη ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος για ένα ισχυρό πρόγραμμα επικοινωνίας θα πρέπει να εκτείνεται πέρα από απλές οικονομικές εκτιμήσεις. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας τόσο στις εσωτερικές όσο και στις εξωτερικές πτυχές της σχολικής εκπαίδευσης. Η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ενδιαφερομένων για την εκπαίδευση, συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευτικών, των διοικητικών υπαλλήλων και των εξωτερικών οργανισμών, είναι απαραίτητη για την επιτυχία της εφαρμοζόμενης στρατηγικής. Αυτό περιλαμβάνει την ανταλλαγή ιδεών, την προσέγγιση μη παραδοσιακών εκπαιδευτικών οργανισμών και την ενίσχυση των σχέσεων με όλα τα άτομα που εμπλέκονται στις διαδικασίες του εκπαιδευτικού ιδρύματος (Bush, 2020). Επιπλέον, ο σκοπός της συνεργασίας με άλλους οργανισμούς και άτομα υπερβαίνει σε πολλές περιπτώσεις το οικονομικό κέρδος. Η αποτελεσματική επικοινωνία αναβαθμίζει το κύρος της εκπαίδευσης και εμπνέει τους φοιτητές που αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους ως μέλη ενός ευρέως αναγνωρισμένου οργανισμού στον κοινωνικό τους περίγυρο (Kotter et al., 2021).

### 2.3. Μοντέλα ηγεσίας στην εκπαίδευση

Για να είναι αποτελεσματική, η ηγετική συμπεριφορά πρέπει να κατευθύνεται από τα διάφορα καθήκοντα που καλείται να εκτελέσει ένας ηγέτης και την επιλογή του καταλληλότερου στυλ ηγεσίας για την επίτευξη των στόχων του. Ο Μπουραντάς (2005) υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει ένα ξεκάθαρο στυλ ηγεσίας που να μπορεί γενικά να θεωρηθεί είτε σωστό είτε λανθασμένο. Αντίθετα, υποστηρίζει ότι η καταλληλότητα ενός στυλ ηγεσίας εξαρτάται από τις ιδιαίτερες συνθήκες στις οποίες εφαρμόζεται, την ατμόσφαιρα στο σχολείο και τις διασυνδέσεις μεταξύ του διδακτικού προσωπικού. Ως εκ τούτου, η επιλογή του καταλληλότερου στυλ ηγεσίας επηρεάζεται τόσο από τις συγκεκριμένες συνθήκες στις οποίες εφαρμόζεται όσο και από τον στόχο για τον οποίο χρησιμοποιείται. Ο Bush (2008) διεξήγαγε μια ολοκληρωμένη ανάλυση 121 δημοσιεύσεων από έγκριτα διεθνή περιοδικά και εντόπισε έξι διακριτά παραδείγματα ηγεσίας. Το 2008, ο Bush συμπλήρωσε τα υπάρχοντα πρότυπα ηγεσίας εισάγοντας τρία συμπληρωματικά. Ακολουθούν τα εννέα πρότυπα ηγεσίας που προσδιορίστηκαν από τον Bush (2008):

### ➤ Διοικητική Ηγεσία

Ο Bush (2008) υποστηρίζει ότι τα συγκεντρωτικά εκπαιδευτικά συστήματα, όπως το ελληνικό σύστημα, διαθέτουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά ώστε οι ηγέτες να ασκούν εξουσία μέσω διοικητικών μέσων. Ο Κατσαρός (2008) υποστηρίζει αυτή την προοπτική, υποστηρίζοντας ότι η διοικητική ηγεσία θεωρείται συχνά συνώνυμη με τη μηχανική εκτέλεση γραφειοκρατικών καθηκόντων. Ο διευθυντής του σχολείου που εφαρμόζει διοικητική ηγεσία δίνει προτεραιότητα στο τελικό αποτέλεσμα και δεν αναδεικνύει τις μεθόδους με τις οποίες ασκεί επιρροή στα μέλη της σχολικής μονάδας. Η διοίκηση περιλαμβάνει την εκτέλεση διοικητικών και διαδικαστικών δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την εκπαίδευση. Η διοικητική ηγεσία στην εκπαίδευση δίνει κυρίως έμφαση στη διαχείριση, το συντονισμό και την εποπτεία των οργανωτικών δραστηριοτήτων. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), αυτό το παράδειγμα ηγεσίας επικεντρώνεται στο παρόν και δίνει προτεραιότητα στην επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων μέσω των διαδικασιών του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της εποπτείας και της διοίκησης. Είναι εμφανές σε αυτό το μοντέλο ηγεσίας ότι ο διευθυντής θεωρείται ως συντονιστής της εκπαιδευτικής διαδικασίας, υπεύθυνος για την εκτέλεση προκαθορισμένων αρμοδιοτήτων χωρίς καμία δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών ή χρήσης δημιουργικών προσεγγίσεων (Μπουραντά, 2005).

### ➤ Συμμετοχική Ηγεσία

Η συμμετοχική ηγεσία περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός δημοκρατικού περιβάλλοντος όπου ο ηγέτης είναι δεκτικός στις απόψεις των μελών του οργανισμού, ακόμη και όταν αυτές οι απόψεις έρχονται σε αντίθεση με τα δικά του προσωπικά ιδανικά. Σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008), η συμμετοχική ηγεσία χαρακτηρίζεται από διαδραστική επικοινωνία και συμμετοχή μεταξύ των μελών μιας σχολικής μονάδας κατά τη λήψη αποφάσεων. Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008), ο ηγέτης είναι ένα άτομο που ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή όλων των μελών και διευκολύνει την ελεύθερη ανταλλαγή ιδεών μέσω της εφαρμογής και της τήρησης δημοκρατικών διαδικασιών. Ο Bush (2020) υποστηρίζει ότι η αξιοποίηση δημοκρατικών προσεγγίσεων συνεπάγεται την ύπαρξη ενός ηγέτη που διαθέτει μοναδική ηθική διάθεση και επιδεικνύει δημοκρατικά χαρακτηριστικά.

Πρόκειται για μια προσέγγιση εκπαιδευτικής ηγεσίας όπου τόσο ο διευθυντής του σχολείου όσο και οι άλλοι επαγγελματίες της εκπαίδευσης αντιμετωπίζονται ισότιμα. Η εκπαιδευτική ηγεσία απομακρύνεται από την ιεραρχική δομή του εκπαιδευτικού συστήματος,

η οποία παραδοσιακά καθιερώνει ισχυρές διαφορές μεταξύ του διευθυντή και των υφισταμένων. Αυτό οδηγεί στην κατανομή των καθηκόντων και στην κατανομή της εξουσίας μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού. Σύμφωνα με τον Bush (2020), η εφαρμογή της συμμετοχικής ηγεσίας στην εκπαίδευση βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της σχολικής οργάνωσης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι εμπλέκει όλους τους ενδιαφερόμενους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για την εξεύρεση της καταλληλότερης και αποτελεσματικότερης λύσης για κάθε πρόβλημα.

#### ➤ Μετασχηματιστική Ηγεσία

Ο Κατσαρός (2008) αναγνωρίζει την επιρροή της προσέγγισης της μετασχηματιστικής ηγεσίας των Burns και Bass, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην εμπλοκή του διευθυντή του σχολείου με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας και στην αφοσίωσή τους στην επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Αυτό το μοντέλο ηγεσίας περιλαμβάνει τον διευθυντή του σχολείου να εμπνέει και να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς. Ο διευθυντής επιδεικνύει επίσης κατανόηση των ιδιαίτερων αναγκών τους και αναγνωρίζει τα ατομικά τους χαρακτηριστικά. Μαζί, καθορίζουν ηθικούς στόχους που απαιτούν την κοινή αφοσίωση όλων των εμπλεκόμενων μερών (Κατσαρός, 2008). Το πρωταρχικό χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η ενεργητική εμπλοκή του διευθυντή του σχολείου με το διδακτικό προσωπικό, που οδηγεί στην αυξημένη επιθυμία του να συμμετέχει ενεργά και αποτελεσματικά. Στόχος αυτής της συνεργασίας είναι η δημιουργία ενός συλλογικού οράματος για τη βελτίωση της σχολικής μονάδας.

Ο Bush (2020) περιγράφει τους παράγοντες, οι οποίοι αποτελούν τα βασικά χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αυτοί οι βασικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την ανάπτυξη ενός συλλογικού σχολικού οράματος, το οποίο απαιτεί την κατασκευή διακριτών και εφικτών σχολικών στόχων (Bush, 2020). Ο διευθυντής, επομένως, πρέπει να καλλιεργήσει μια ατμόσφαιρα ανοιχτής επικοινωνίας στο σχολείο, να προωθήσει μια θετική σχολική κουλτούρα και να δημιουργήσει ισχυρές συναδελφικές σχέσεις, προκειμένου να ασκήσει αποτελεσματικά τη μετασχηματιστική ηγεσία. Ο Κατσαρός (2008) τονίζει τη σημασία της αυτονομίας της σχολικής μονάδας και της προστασίας της. Όταν οι προαναφερθείσες συνθήκες είναι παρούσες και έχουν την ευκαιρία να αναπτυχθούν και να ευδοκιμήσουν, το αναπόφευκτο αποτέλεσμα είναι η άνθηση ολόκληρου του σχολικού οργανισμού, με αποτέλεσμα την αυξημένη παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα.

Ο Σαϊτς (2011) υποστηρίζει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία περιλαμβάνει μια διαίρεση της ηγεσίας που επιδιώκει να αυξήσει τη συμμετοχή όλων των μελών του σχολικού οργανισμού και να ενισχύσει τα κίνητρα και την αφοσίωσή τους στην επίτευξη κοινών στόχων. Ανεξάρτητα από αυτό, η θέση του ηγέτη στη μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται ως καταλύτης για την ενίσχυση της παραγωγικότητας της σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με τον Bush (2020), η εστίαση του ηγέτη δεν έγκειται στο τελικό αποτέλεσμα, αλλά στις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την επιρροή των ενδιαφερομένων μερών. Είναι προφανές ότι ένας διευθυντής σχολικής μονάδας που ασκεί μετασχηματιστική ηγεσία πρέπει να διαθέτει συγκεκριμένα ταλέντα και αναγνωρισμένα χαρακτηριστικά, όπως στιβαρή συμπεριφορά, την ικανότητα να λειτουργεί ως πρότυπο και πηγή κινήτρων, την προθυμία να αναλαμβάνει καινοτόμες δράσεις και την ικανότητα να προβαίνει σε προσαρμογές όταν χρειάζεται. Ο Καλογιάννης (2014) υποστηρίζει ότι μια πιθανή κριτική της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η τάση της να μεταβαίνει προς τη δικτατορία.

#### ➤ Διαπροσωπική Ηγεσία

Ο Bush (2020) υποστηρίζει ότι ο σχολικός διοικητής, ο οποίος ασκεί διαπροσωπική ηγεσία, θα πρέπει να δίνει προτεραιότητα στην καλλιέργεια των σχέσεων εντός της σχολικής κοινότητας. Αυτές οι σχέσεις περιλαμβάνουν κάτι περισσότερο από τις επαφές μεταξύ του σχολικού διαχειριστή, των εκπαιδευτικών και των παιδιών. Περιλαμβάνουν όλα τα άτομα που έχουν άμεσες ή έμμεσες σχέσεις με τα μέλη που απαρτίζουν τη σχολική κοινότητα, συμπεριλαμβανομένων των γονέων, των σχολικών συμβούλων και των τοπικών αρχών. Ο Bush (2020) διαπιστώνει συσχέτιση μεταξύ της διαπροσωπικής ηγεσίας και των χαρακτηριστικών της συνεργασίας και της συλλογικότητας. Για να καλλιεργήσει τις διαπροσωπικές σχέσεις εντός της σχολικής κοινότητας, ο διαχειριστής πρέπει να δημιουργήσει ισχυρές συμμαχίες και ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων προσώπων. Αυτό συνεπάγεται ότι ο σχολικός ηγέτης θα πρέπει να έχει υψηλό επίπεδο αυτογνωσίας και να επιδεικνύει ισχυρή διαπροσωπική νοημοσύνη. Αυτό συμβαίνει επειδή συχνά αλληλεπιδρά με μια διαφορετική ομάδα προσώπων, καθένα από τα οποία έχει τα δικά του ξεχωριστά χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες (Bush, 2020).

Η διαπροσωπική νοημοσύνη, όπως περιγράφεται από τον Checkley (1997), είναι η ικανότητα ενός ατόμου να αξιολογεί και να πλοηγείται κατάλληλα στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, λαμβάνοντας υπόψη την προσωπικότητα, την ιδιοσυγκρασία και τους

στόχους του άλλου ατόμου. Η διαπροσωπική νοημοσύνη ενισχύεται από την ενσυναίσθηση, η οποία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων εντός της σχολικής κοινότητας και στην αντιμετώπιση συγκρούσεων και κρίσεων στο σχολικό περιβάλλον.

#### ➤ Συναλλακτική Ηγεσία

Η αξιολόγηση της βιβλιογραφίας δείχνει ότι η συναλλακτική ηγεσία συνδέεται με τη σχέση μεταξύ του διευθυντή του σχολείου και του διδακτικού προσωπικού. Ο Πασιαρδής (2004) περιγράφει τους ηγέτες ως εκείνους που παρατηρούν με προσοχή και κατανοούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες του προσωπικού τους. Παρομοίως, οι διευθυντές εκπαίδευσης διαπιστώνουν τις απαιτήσεις των εκπαιδευτικών και προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν, ενώ προβλέπουν ότι οι εκπαιδευτικοί θα ανταποδώσουν προσφέροντας κάποια μορφή βοήθειας. Το αποτέλεσμα αυτής της σύνδεσης προάγει μια ατμόσφαιρα αφοσίωσης που βασίζεται στην αμοιβαία επικοινωνία και όχι μόνο στην επίτευξη ενός κοινού στόχου (Πασιαρδής, 2004).

Ο Καλογιάννης (2014) υποστηρίζει ότι η συναλλακτική ηγεσία στην εκπαίδευση μπορεί να συγκριθεί με μοντέλα πολιτικής διοίκησης που βασίζονται σε συναλλαγές. Με βάση αυτά τα μοντέλα, οι υφιστάμενοι συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις πιθανές ανταμοιβές, τον έπαινο, τις απειλές και τις συνέπειες που παρέχουν οι ηγέτες. Με τη σειρά τους, οι ηγέτες αξιολογούν την απόδοση των υφισταμένων, διασφαλίζοντας ότι έχουν εκπληρώσει τις δεσμεύσεις τους, και ανταποκρίνονται ανάλογα (Καλογιάννης, 2014). Η συναλλακτική ηγεσία, όσο αποτελεσματική και αν είναι για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων, αποτυγχάνει να προωθήσει διαρκείς και σημαντικές σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού. Ο Bush (2020) υποστηρίζει ότι οι περιοδικές και περιορισμένες συνεργασίες δεν έχουν την ικανότητα να αναπτύξουν διαρκείς αξίες και ισχυρές συνδέσεις.

#### ➤ Καθοδηγητική Ηγεσία

Η διδακτική ή παιδαγωγική ηγεσία αναφέρεται στην εστίαση του διευθυντή και των εκπαιδευτικών στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων στη διδασκαλία και τη μάθηση. Πιο συγκεκριμένα, ένας διευθυντής σχολείου που ασκεί διδακτική ηγεσία χρησιμοποιεί τεχνικές και στρατηγικές με πρωταρχικό στόχο τη βελτίωση της μαθησιακής διαδικασίας. Ο Κατσαρός (2008) συγκρίνει τον ρόλο του διευθυντή σχολείου με αυτόν του



υπηρετή στον τομέα της εκπαίδευσης, με στόχο τη διευκόλυνση της αμοιβαίας ανταλλαγής ιδεών εντός της μαθησιακής κοινότητας. Ο διευθυντής του σχολείου διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στο μοντέλο καθοδήγησης της ηγεσίας. Οι αρμοδιότητές του περιλαμβάνουν την καλλιέργεια ενός θετικού σχολικού περιβάλλοντος, τη δημιουργία δημιουργικών ιδεών, την έμπνευση των εκπαιδευτικών να συμμετάσχουν σε προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης, τον σχεδιασμό σχεδίων διδασκίας ύλης και την εποπτεία και αξιολόγηση της απόδοσης του διδακτικού προσωπικού (Bush, 2020).

Ο Bush (2020) τονίζει τη σημασία της προώθησης μιας κουλτούρας μάθησης μέσω της διδακτικής ηγεσίας στην εκπαίδευση. Αυτό, με τη σειρά του, συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός σχολικού κλίματος που ενθαρρύνει τα παιδιά να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία της μάθησης. Επιπλέον, στο πλαίσιο της διδακτικής ηγεσίας, ο διευθυντής του σχολείου μετατοπίζει την εστίασή του από τα απλά διοικητικά καθήκοντα στην προτεραιότητα της διδασκαλίας και της μάθησης. Ωστόσο, αυτό είναι και το σημείο στο οποίο αντιμετωπίζει κριτική. Ο Κατσαρός (2008) υποστηρίζει ότι η υπερβολική έμφαση στη διδασκαλία μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στον οργανωτικό σχεδιασμό του σχολείου.

#### 2.4. Ο ρόλος του σχολικού διευθυντή

Ο διευθυντής του σχολείου διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας ενός σχολείου. Ο διευθυντής του σχολείου, που στη χώρα μας αναφέρεται ως διευθυντής του σχολείου, είναι ο επικεφαλής ενός σχολείου και διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ενθάρρυνση της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ όλων των ατόμων που συμμετέχουν στο σχολείο υπό την εποπτεία του. Ο διευθυντής του σχολείου είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος, τη διανομή των σχολικών βιβλίων στους μαθητές και τη διατήρηση της συνολικής ατμόσφαιρας του σχολείου. Επιπλέον, το πρόσωπο αυτό είναι υπεύθυνο για την αξιολόγηση της συμπεριφοράς των μαθητών και των σχολικών επιδόσεων, όπως αυτές ορίζονται από τους εκπαιδευτές τους (Saitis & Saiti, 2017). Οι αρμοδιότητες του διευθυντή του σχολείου περιλαμβάνουν επίσης την εξεύρεση πόρων για την ενίσχυση της υποδομής και την προώθηση της καινοτομίας εντός της σχολικής μονάδας. Ο διευθυντής του σχολείου είναι υπεύθυνος για την εκπαίδευση και την κατάρτιση τόσο του ίδιου όσο και των εκπαιδευτικών. Ο διευθυντής του σχολείου είναι υπεύθυνος για τη διευκόλυνση και την καλλιέργεια της επικοινωνίας και της

συνεργασίας με τους γονείς, τις οικογένειες και τα μέλη της τοπικής κοινότητας. Επιπλέον, το άτομο είναι υπεύθυνο για την παροχή επαρκούς και καλά δομημένης βοήθειας εντός του εκπαιδευτικού πλαισίου ( Σαΐτης, 2005).

Από τις δεδομένες πληροφορίες, είναι προφανές ότι ο διευθυντής φέρει ουσιαστική ευθύνη στη διαχείριση κρίσεων που επηρεάζουν ή έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν το σχολείο υπό την εποπτεία του. Ο διευθυντής αναλαμβάνει κομβικό ρόλο στην εποπτεία και την αντιμετώπιση των σχολικών κρίσεων, διασφαλίζοντας τη γρήγορη και αποτελεσματική διαχείριση όλων των μορφών έκτακτης ανάγκης που μπορεί να προκύψουν εντός του σχολείου. Τα ελληνικά σχολεία ενσωματώνουν προγράμματα σπουδών για τη διαχείριση κρίσεων που αντλούν σε μεγάλο βαθμό από την ελληνική λογοτεχνία. Τα προγράμματα αυτά, τα οποία αναπτύσσονται από την κεντρική διοίκηση και συνήθως ενσωματώνονται σε ένα νομικό πλαίσιο, επιδιώκουν να προσφέρουν στους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς των σχολείων την απαραίτητη βοήθεια για την αποτελεσματική προετοιμασία για απρόβλεπτες καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και γεγονότα που θέτουν σε κίνδυνο την ευημερία των σχολείων (Σαΐτης, 2011).

Επιπλέον, οι ειδικοί στη διαχείριση κρίσεων τονίζουν την ανάγκη να συμμετέχουν ενεργά οι ηγέτες και οι διευθυντές ενός οργανισμού και να καλλιεργούν την εμπιστοσύνη μέσω των αρμοδιοτήτων τους. Η σημασία των διευθυντών των σχολείων στην ικανή και θριαμβευτική διαχείριση κρίσεων φαίνεται μέσα από την ενεργό συμμετοχή τους στη διαδικασία. Πιο συγκεκριμένα, ο διευθυντής του σχολείου αναμένεται να συμμετέχει ενεργά σε κάθε φάση της διαχείρισης κρίσεων όταν εκδηλώνεται μια κρίση. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Saitis & Saiti (2018), είναι ζωτικής σημασίας να διαθέτει τόσο αυτοπεποίθηση όσο και επάρκεια στην ηγεσία, καλλιεργώντας το αίσθημα της θετικότητας μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών καθ' όλη τη διάρκεια και μετά την κρίση. Κατά συνέπεια, ο διευθυντής του σχολείου είναι υποχρεωμένος να παρέχει ακριβείς και αξιόπιστες πληροφορίες σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη κατά τον χειρισμό μιας κρίσης. Η ακρίβεια και η σχολαστικότητα είναι ζωτικής σημασίας σε αυτή τη διαδικασία, καθώς τυχόν λάθη ή αποκλεισμοί μπορούν να εμποδίσουν την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής διαχείρισης της κρίσης. Ως εκ τούτου, είναι προφανές ότι η παρουσία εύκολα προσβάσιμων διαύλων επικοινωνίας είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική επικοινωνία κινδύνου σε περιόδους κρίσης. Συνεπώς, είναι ζωτικής σημασίας για τον διαχειριστή του σχολείου να αναπτύξει σαφείς και ανοικτούς διαύλους επικοινωνίας, να εγγυηθεί την προσβασιμότητα των πληροφοριών και να ενθαρρύνει την άμεση επικοινωνία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών. Επιπλέον, είναι

επιτακτική ανάγκη να ασκεί εξουσία επί της μετάδοσης πληροφοριών μεταξύ των διαφόρων οντοτήτων (Saitis & Saiti, 2017). Στο πλαίσιο της διαδικασίας διαχείρισης κρίσεων, συνιστάται στους διευθυντές των σχολείων, ανεξαρτήτως εκπαιδευτικής βαθμίδας, να χρησιμοποιούν τα μέτρα που περιγράφονται από τους Saitis και Saiti (2018):

- Η προληπτική εμπλοκή του διευθυντή του σχολείου κατά τη διάρκεια της κρίσης.
- Η ενεργός παρουσία του διευθυντή του σχολείου και η καθοδήγηση που παρέχεται από τους επαγγελματίες της ομάδας διαχείρισης κρίσεων.
- Ο ηγέτης του σχολείου διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη δημιουργία μιας εξειδικευμένης και ικανής ομάδας διαχείρισης κρίσεων.
- Ο ηγέτης του σχολείου διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη συνεχή δημιουργία ενός αποτελεσματικού σχεδίου διαχείρισης κρίσεων.
- Η εκτέλεση ενός κατάλληλου και αποτελεσματικού σχεδίου επικοινωνίας (επικοινωνία κινδύνου).
- Η παροχή πληροφοριών και η διοργάνωση δραστηριοτήτων και εργαστηρίων κατάρτισης σε θέματα κινδύνου.

Η διαχείριση κρίσεων είναι μια συνεχής και δυναμική διαδικασία που αρχίζει πριν από μια κρίση, εκτείνεται σε όλη την πορεία της και ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση των υφιστάμενων στρατηγικών και τη διαμόρφωση νέων, με βάση τις γνώσεις που αποκτήθηκαν από προηγούμενες κρίσεις, προκειμένου να αποφευχθεί η επανάληψη παρόμοιων λαθών. Η διαχείριση κρίσεων περιλαμβάνει τη διενέργεια ενδεδειγμένης εξέτασης και πρόβλεψης των πιθανών κινδύνων που ενδέχεται να αποτελέσουν απειλή για μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Στόχος της είναι ο μετριασμός της αβεβαιότητας με την εκτέλεση κατάλληλων δραστηριοτήτων και διαδικασιών πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από μια κρίση. Πρωταρχικός στόχος είναι η αποτροπή ή η ικανή διαχείριση της κρίσης με παράλληλη διασφάλιση της ευημερίας των ανθρώπων, του περιβάλλοντος, των εργαζομένων και της οικονομικής βιωσιμότητας της επιχείρησης ή του οργανισμού (Saitis & Saiti, 2018).

Η διαδικασία διαχείρισης κρίσεων αρχίζει πριν από την εκδήλωση μιας κρίσης με την εφαρμογή προληπτικών μέτρων και ολοκληρώνεται όταν το σύστημα ή ο οργανισμός έχει ανακάμψει πλήρως από τις βλαβερές συνέπειες και έχει αποκαταστήσει την αρχική του κατάσταση. Μια αποτελεσματική στρατηγική διαχείρισης κρίσεων αποτελείται από τέσσερις

ξεχωριστές φάσεις: πρόληψη, προετοιμασία, αντίδραση και ανάκαμψη. Κάθε οργανισμός θα πρέπει να εφαρμόζει στρατηγικές για την πρόληψη, την προετοιμασία, την αντίδραση και την ανάκαμψη από τα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής της κρίσης. Οι εταιρείες πρέπει να διαθέτουν ένα σημαντικό επίπεδο ετοιμότητας προκειμένου να σχεδιάσουν αποτελεσματικά τη διαχείριση κρίσεων. Αυτή η ετοιμότητα είναι απαραίτητη για την ελαχιστοποίηση των κινδύνων και την άμεση αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσης. Τα οργανωτικά στελέχη θα πρέπει στη συνέχεια να δημιουργήσουν πρωτόκολλα για την αντιμετώπιση κρίσεων. Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση διαχείρισης κρίσεων έχει τέσσερις ξεχωριστές φάσεις: πρόληψη, ετοιμότητα, αντίδραση και ανάκαμψη. Η διαχείριση κρίσεων ταξινομείται σε τέσσερα στάδια ανάλογα με τους ακριβείς στόχους που πρέπει να επιτευχθούν, όπως οριοθετείται από τους Coombs και Laufer το 2018.

- Προφύλαξη. Ο όρος «περίοδος προφύλαξης» δηλώνει το χρονικό διάστημα που προηγείται μιας κρίσης, κατά τη διάρκεια του οποίου ο οργανισμός αναλαμβάνει την προετοιμασία και διαμορφώνει μια στρατηγική διαχείρισης κρίσεων.
- Προετοιμασία. Το πρόβλημα αναπτύσσεται συνεχώς σε αυτό το στάδιο. Στόχος είναι η άμεση και αποτελεσματική αντιμετώπιση του προβλήματος, ώστε να αποτραπεί οποιαδήποτε περαιτέρω εξέλιξη της κατάστασης.
- Αντιμετώπιση. Το στάδιο αυτό επικεντρώνεται στις ενέργειες που αναλαμβάνονται για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κρίσης.
- Αποκατάσταση. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, λαμβάνονται μέτρα για την αποκατάσταση του συστήματος, του περιβάλλοντος και του προσωπικού σε μια πλήρως λειτουργική κατάσταση, που προσεγγίζει κατά πολύ το αρχικό σενάριο πριν από την κρίση, στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό.

## 2.5. Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή

Το Υπουργείο Παιδείας είναι υπεύθυνο για την οργάνωση των δραστηριοτήτων που εμπίπτουν στην αρμοδιότητα ενός διευθυντή σχολείου. Παρά τις περιορισμένες αρμοδιότητές τους, το μόνο καθήκον τους είναι να διασφαλίζουν τη βέλτιστη διαχείριση των πόρων και των προμηθειών του σχολείου. Ο διευθυντής του σχολείου έχει μια σειρά από αρμοδιότητες, όπως η επίβλεψη των διοικητικών καθηκόντων, η τήρηση των σχολικών αρχείων, η

διαχείριση του προσωπικού, ο χειρισμός οικονομικών θεμάτων και η εξασφάλιση της συντήρησης των σχολικών εγκαταστάσεων (Schulte et al., 2010).

Ταυτόχρονα, ο διευθυντής αναλαμβάνει και εποπτική ευθύνη. Πιο συγκεκριμένα, το εν λόγω άτομο είναι υπεύθυνο για την εποπτεία της διοίκησης των σχολικών λειτουργιών, της διαχείρισης του προσωπικού, των δημόσιων σχέσεων, των σχολικών εκδηλώσεων, της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και της οικονομικής διαχείρισης του σχολείου. Ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός αποτελεί κρίσιμη πτυχή της σχολικής διοίκησης, καθώς χρησιμεύει ως μέσο διαχείρισης και ενδυνάμωσης μιας σχολικής μονάδας. Περιλαμβάνει την προώθηση της συνεργασίας, της συνεργατικής λογοδοσίας και της βελτίωσης μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων μερών, συμπεριλαμβανομένων των μαθητών, των εκπαιδευτικών, των γονέων και της κοινότητας. Αυτός ο σχεδιασμός προσφέρει μια μέθοδο για την αποτελεσματική εποπτεία όλων των απαραίτητων αλλαγών που απαιτούνται για ένα παραγωγικό και επιτυχημένο σχολείο. Παρ' όλα αυτά, ο διευθυντής του σχολείου φέρει την ευθύνη για την αποτελεσματική ή αναποτελεσματική εκτέλεση του εκπαιδευτικού σχεδιασμού και προγραμματισμού που ορίζει το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων (Μπρίνια, 2010). Ο διευθυντής του σχολείου, ως επικεφαλής της σχολικής μονάδας, θα πρέπει να ενημερώνεται εκτενώς για την πρόοδο των διαφόρων εργασιών, συμπεριλαμβανομένης της διεύθησης των βιβλίων, των τμημάτων των τάξεων, των ωρολογίων προγραμμάτων των εκπαιδευτικών, των προγραμμάτων μαθημάτων, των απουσιών των μαθητών, των παρουσιών, των ωρολογίων προγραμμάτων εξετάσεων και της παρακολούθησης των ακαδημαϊκών επιδόσεων των μαθητών καθ' όλη τη διάρκεια των εξαμήνων. Επιπλέον, ο διευθυντής θα πρέπει να ενημερώνεται για τυχόν δυσάρεστες καταστάσεις, όπως συγκρούσεις μεταξύ ατόμων εντός του σχολείου. Επιπλέον, ο διευθυντής ενός σχολείου θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να χρησιμοποιεί στρατηγικές ισορροπίας και συνεργατικής σκέψης για να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τον σύλλογο διδασκόντων σχετικά με οποιαδήποτε ζητήματα και εργαστήρια που λαμβάνουν χώρα στο σχολείο (Taie & Goldring, 2017).

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας και της δημιουργίας προσωπικών σχέσεων με τους εκπαιδευτικούς και τα άλλα μέλη του προσωπικού. Το άτομο που κατέχει αυτή τη θέση είναι υπεύθυνο για την επίβλεψη της εκτέλεσης εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών εντός του σχολείου, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που αφορούν πολιτιστικά και καλλιτεχνικά θέματα, καθώς και διάφορα άλλα είδη προγραμμάτων ( Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006). Περιστασιακά, ένας διευθυντής σχολείου

που πλησιάζει στο τέλος της θητείας του μπορεί να κληθεί να διδάξει μαθήματα σε ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών για να αντιμετωπίσει τις τρέχουσες ελλείψεις προσωπικού και να ικανοποιήσει τις υπάρχουσες απαιτήσεις. Επιπλέον, στη συγκεκριμένη περίπτωση, είναι σημαντικό για έναν διευθυντή να καλλιεργεί ένα ευχάριστο και ευγενικό περιβάλλον στην τάξη που ευνοεί τη μάθηση μέσω των αλληλεπιδράσεων του με τους μαθητές. Δεδομένης της πληθώρας των δυσκολιών που παρουσιάζει το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, ένας διευθυντής σχολείου πρέπει να είναι έτοιμος να εκπληρώσει τα προαναφερθέντα καθήκοντα. Οι μαθητές στην Ελλάδα στερούνται ευρύχωρων αιθουσών διδασκαλίας, καθηγητών με εξειδικευμένες γνώσεις σε γλώσσες όπως τα αγγλικά και τα ιταλικά, εργαστηρίων πληροφορικής και, κυρίως, επαρκούς χρηματοδότησης των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (Καρακικέ, 2023).

Η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη δεν καθορίζεται αποκλειστικά από τις συγκεκριμένες δεξιότητες και ικανότητές του. Αντίθετα, προκύπτει από την προσωπικότητα του ίδιου του ατόμου και τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του χαρακτήρα του. Η αποτελεσματική ηγεσία προϋποθέτει την εκμάθηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων, καθώς και την παρουσία κατάλληλων χαρακτηριστικών στην προσωπικότητα του ηγέτη (Blanchard & Miller, 2007).

Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός ικανού ηγέτη περιλαμβάνουν μια ισχυρή ώθηση για την επίτευξη των στόχων και ένα ξεχωριστό όραμα. Καθοδηγούνται για την επίτευξη ουσιαστικών αποτελεσμάτων και είναι αφοσιωμένοι στη διατήρηση ηθικών αρχών που συνδέονται στενά με τον ορθολογισμό, τα συναισθήματα και τον ψυχισμό των μελών της ομάδας τους. Χωρίς σαφές όραμα, δεν είναι δυνατόν να καθοριστούν συγκεκριμένοι, σαφείς, εφικτοί και μετρήσιμοι στόχοι. Κατά συνέπεια, δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί η οργάνωση και ο συντονισμός των ομαδικών δραστηριοτήτων. Η υλοποίηση του οράματος και η επίτευξη των επιμέρους στόχων που δημιουργούνται από αυτό μπορούν να επιτευχθούν με μια ενωμένη και συγχρονισμένη προσπάθεια, υπό την καθοδήγηση και την έμπνευση του ηγέτη (Men et al., 2020). Ένα άλλο χαρακτηριστικό γνώρισμα ενός εξαιρετικού ηγέτη είναι η έμφυτη ανάγκη του για προσωπική αναγνώριση. Η έννοια της προσωπικής αναγνώρισης περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως ο αυξημένος βαθμός αυτοπεποίθησης, η γενναιότητα, η επιμονή και ο αυτοέλεγχος. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες επιδεικνύουν αυτά τα χαρακτηριστικά όταν καταβάλλουν πρόσθετη προσπάθεια για την επίτευξη του τελικού στόχου του εαυτού τους και της ομάδας τους (Σαΐτης, 2014).

Ωστόσο, είναι ζωτικής σημασίας να αναγνωρίσουμε ότι η ικανότητα επίδειξης ηγετικής ικανότητας βασίζεται στην απόκτηση ενός ποικίλου φάσματος ικανοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της ευρηματικής λήψης αποφάσεων και της επίλυσης προβλημάτων. Ένας ικανός ηγέτης πρέπει να διαθέτει τις συμπληρωματικές ικανότητες της συστηματικής σκέψης και της λογικής συλλογιστικής. Την ικανότητα να αναγνωρίζει άμεσα και με ακρίβεια ένα ευρύ φάσμα αδιάκριτων δεδομένων ως ενιαίο σύνολο πληροφοριών και όχι ως αποσπασματική ποικιλία μεμονωμένων σημείων δεδομένων. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα να καλλιεργεί ένα ισχυρό αίσθημα ομαδικότητας και συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας (Σαΐτης, 2014).

Επιπλέον, μελέτες έχουν δείξει ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες εμφανίζουν αυξημένα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης. Η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει και να διαχειρίζεται τα δικά του συναισθήματα, καθώς και τα συναισθήματα των άλλων. Ένας ικανός ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα να εντοπίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα τόσο του ίδιου όσο και των μελών της ομάδας του. Διαθέτοντας αυτή την κατανόηση, ένα άτομο μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα δικά του συναισθήματα και να επιδεικνύει την κατάλληλη συμπεριφορά και στάση απέναντι στους υφισταμένους του. Αυτό του δίνει τη δυνατότητα να επιβλέπει τα μέλη της ομάδας με τρόπο που να τα αποτρέπει από το να αντιμετωπίζουν θυμό, καταπίεση ή οποιοδήποτε άλλο αρνητικό συναίσθημα (Mullen et al., 2019).

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης εμφανίζει το βασικό χαρακτηριστικό της κατοχής ικανών επικοινωνιακών ικανοτήτων. Η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων εξαρτάται πρωτίστως από την ικανότητα αποτελεσματικής μετάδοσης των σχετικών γεγονότων που αφορούν το τρέχον ζήτημα. Το χαρακτηριστικό αυτό είναι ζωτικής σημασίας προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων. Σε περιόδους κρίσης, είναι ζωτικής σημασίας να διαθέτει κανείς ισχυρές επικοινωνιακές ικανότητες, προκειμένου να αποτρέψει τον πανικό των μελών της ομάδας και να μειώσει τη διάδοση ανακριβών πληροφοριών, οι οποίες μπορεί να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην επιτυχή εκτέλεση του σχεδίου διαχείρισης. Οι επικοινωνιακές ικανότητες των αποτελεσματικών ηγετών είναι ζωτικής σημασίας όχι μόνο σε περιόδους κρίσεων και απρόβλεπτων περιστάσεων, αλλά και για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού. Ο λόγος πίσω από αυτό είναι ότι η ικανή και επιτυχής επικοινωνία εγγυάται ότι ο ηγέτης επικοινωνεί με ακρίβεια τους στόχους και το γενικότερο όραμα της επιχείρησης στα άλλα μέλη της ομάδας. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες περιλαμβάνουν την ικανότητα να μεταδίδεται με επάρκεια ένα μήνυμα, ιδίως στο πλαίσιο της

μετάδοσης του οράματος και των οργανωτικών στόχων που επιδιώκεται να επιτευχθούν μέσω των συνεργατικών προσπαθειών ολόκληρου του εργατικού δυναμικού (Men et al., 2020).

Εκτός από την κατοχή αποτελεσματικών επικοινωνιακών δεξιοτήτων, ένας ικανός ηγέτης πρέπει επίσης να δίνει προτεραιότητα στη σημασία της σαφήνειας κατά την παροχή οδηγιών και βοήθειας στα μέλη της ομάδας. Το θέμα αυτό αφορά τη συστηματική κατανομή καθηκόντων και ευθυνών μεταξύ του προσωπικού στο εσωτερικό μιας επιχείρησης. Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας για κάθε εργαζόμενο ή ομάδα να διαθέτει μια ολοκληρωμένη κατανόηση των διακριτών καθηκόντων της εργασίας του εντός της εταιρείας και των γενικότερων υποχρεώσεών του να συμβάλλει στο ευρύτερο όραμα του οργανισμού (Tsai & Men, 2017).

Επιπλέον, ένας ικανός ηγέτης χαρακτηρίζεται από την ικανότητά του να λαμβάνει κρίσιμες και τακτικές αποφάσεις, είτε αυτές αφορούν τη συνήθη λειτουργία ενός οργανισμού είτε τις δυσκολίες που προκύπτουν σε στιγμές αναταραχής και επείγουσας ανάγκης. Σε περιόδους κρίσης, είναι ζωτικής σημασίας η άμεση και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και η εκτέλεση αποτελεσματικών λύσεων. Είναι ζωτικής σημασίας όχι μόνο για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης, αλλά και για τη μείωση των δυσμενών επιπτώσεών της στον επηρεαζόμενο οργανισμό και τα εμπλεκόμενα άτομα. Η ικανότητα ενός ικανού ηγέτη να λαμβάνει αποφάσεις είναι ζωτικής σημασίας για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ευημερία μιας επιχείρησης (Men & Stacks, 2014).

Επιπλέον, ένας ικανός ηγέτης επιδεικνύει σεβασμό προς τα μέλη της ομάδας του και τα παρακινεί να επιδιώξουν περαιτέρω πρόοδο και ανέλιξη, αντί να τα επιπλήττει. Τα μέλη της ομάδας ενός άριστου ηγέτη εμπνέονται να τον ακολουθήσουν όχι λόγω φόβου, αλλά επειδή τρέφουν βαθύ θαυμασμό για τον ηγέτη και τις δραστηριότητές του. Ένας ικανός ηγέτης λειτουργεί ως παράδειγμα για τους υφισταμένους του, ενσαρκώνοντας τις αρχές και τα ιδανικά του σεβασμού, της ακεραιότητας, της συμμετοχικότητας, του ανοίγματος και της ισότητας. Οι ικανοί ηγέτες θεωρούν τα μέλη της ομάδας όχι ως απλούς εκτελεστές εργασιών ή παθητικούς οπαδούς, αλλά ως αυτόνομα άτομα με δικαιώματα και υποχρεώσεις. Τα αντιλαμβάνονται ως ισότιμα όντα που διαθέτουν την ελευθερία να εκφράζουν τις απόψεις και τις επιθυμίες τους χωρίς να φοβούνται αντίποινα (Agote et al., 2016). Ένας ικανός ηγέτης προωθεί τη συνεργασία και τη συνέργεια, ενώ παράλληλα βελτιώνει την απόδοση και τη συμπεριφορά της ομάδας. Ο πρωταρχικός στόχος αυτών των συνεργατικών προσπαθειών



είναι η επίτευξη ενός κοινού στόχου που βρίσκεται σε αρμονία με το όραμα κάθε φορέα απασχόλησης. Ο αποτελεσματικός ηγέτης καθοδηγείται από την πεποίθηση ότι τα βέλτιστα αποτελέσματα δεν επιτυγχάνονται μέσω ατομικών προσπαθειών, αλλά μάλλον μέσω των συνεργατικών προσπαθειών μιας ομάδας (Norman et al., 2010).

Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας να αναγνωρίσουμε τα βασικά χαρακτηριστικά ενός ικανού ηγέτη, συμπεριλαμβανομένων, μεταξύ άλλων, της ορθής κρίσης, των δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων, των ικανοτήτων διαχείρισης κρίσεων, του αποτελεσματικού συντονισμού της ομάδας, της αποτελεσματικής επικοινωνίας και του στρατηγικού σχεδιασμού στόχων (Agote et al., 2016).

### 3. Η σχολική ηγεσία και η πανδημία Covid-19

#### 3.1. Οι επιπτώσεις της πανδημίας Covid-19

Η πανδημία του Covid-19 δεν έχει προκαλέσει μόνο σωματικά συμπτώματα όπως δύσπνοια, πόνο στα οστά, βήχα και πυρετό στα άτομα που έχουν προσβληθεί, αλλά έχει επίσης αναμφισβήτητα επηρεάσει την ψυχική και πνευματική ευημερία των ανθρώπων παγκοσμίως, οδηγώντας σε διαταραχές στη συναισθηματική τους κατάσταση. Σύμφωνα με την Τριανταφυλλίδου (2020), τα οδυνηρά συμπτώματα της νόσου, η ταχεία εξάπλωση, τα υψηλά ποσοστά θνησιμότητας και η ανάγκη απομόνωσης των μολυσμένων ατόμων έχουν δημιουργήσει σημαντικά επίπεδα άγχους σχετικά με την εξέλιξη των συμπτωμάτων και έντονη ανησυχία για την ευημερία των ατόμων και των οικείων τους. Πρόκειται για ορισμένες ανθρώπινες αντιδράσεις που μπορεί να είναι αυξημένες λόγω της κρίσης, ανάλογα με την ψυχοσυναισθηματική κατάσταση των ατόμων. Οι πιθανές επιπτώσεις μπορεί να ποικίλουν από την ανία, την απάθεια, την ανησυχία και την εχθρότητα έως τη μελαγχολία και τις μόνιμες ψυχιατρικές καταστάσεις (Τριανταφυλλίδου, 2020).

Το 2020 εκδόθηκε σημαντικός αριθμός εγκυκλίων και κοινών υπουργικών οδηγιών που αφορούν την εκπαίδευση. Τα έγγραφα αυτά οριοθετούσαν ακριβείς διαδικασίες για τον μετριασμό της μετάδοσης του κορονοϊού Covid-19. Οι διαδικασίες αναπτύχθηκαν λαμβάνοντας δεόντως υπόψη τις συστάσεις του ΕΟΔΥ. Αναμφίβολα, η λειτουργία όλων των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων διακόπηκε σημαντικά από την πανδημία του ιού Covid-19. Σύμφωνα με την κοινή υπουργική απόφαση Δ1α/ΓΠ. οικ. 16838/2020, επιβλήθηκε προσωρινή απαγόρευση της λειτουργίας των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων σε εθνικό επίπεδο, αρχής γενομένης από τις 11 Μαρτίου 2020 (Υ.ΠΑΙ.Θ, 2020). Στις 16/03/2020, η έναρξη της διαδικτυακής εκπαίδευσης για τους μαθητές του Λυκείου στην Ελλάδα πραγματοποιήθηκε μετά από πολλές ημέρες. Μεταξύ 24/03/2020 και 31/03/2020, οι μαθητές των γυμνασίων και των δημοτικών σχολείων σε όλη τη χώρα πέρασαν σταδιακά στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση (Καλατζής, 2022). Το Υ.ΠΑΙ.Θ. (2020) πρότεινε το Webex ως πλατφόρμα για τη σύγχρονη εξ αποστάσεως εκπαίδευση των μαθητών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Η πλατφόρμα αυτή είναι ένα εγκεκριμένο εκπαιδευτικό εργαλείο που έχει εγκριθεί από το Υ.ΠΑΙ.Θ.. Ο πόρος είναι ελεύθερα διαθέσιμος σε όλους τους μαθητές και τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας χωρίς καμία επιβάρυνση (Υ.ΠΑΙ.Θ., 2020). Για τον

περιορισμό της μετάδοσης της πανδημίας του Covid-19, η ελληνική κυβέρνηση έχει επιβάλει προσωρινή διακοπή της δια ζώσης εκπαίδευσης σε όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες σε εθνικό επίπεδο. Η κυβέρνηση και το Υ.ΠΑΙ.Θ έθεσαν ως προτεραιότητα την προστασία του μαθητικού πληθυσμού σε εθνικό επίπεδο, καθώς και της εκπαιδευτικής κοινότητας και του άμεσου περιβάλλοντός της (Vlassopoulos et al., 2021). Παρ' όλα αυτά, επρόκειτο για μια δραστική ενέργεια που επηρέασε βαθιά το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, με αποτέλεσμα έναν καταγισμό τροποποιήσεων εντός της σχολικής κοινότητας, της λειτουργίας της και των εφαρμοζόμενων διδακτικών τεχνικών. Οι Chitpin & Karoui (2022) υποστηρίζουν ότι η πανδημία Covid 19 αποκάλυψε την απροετοιμότητα των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στην πρόβλεψη και αντιμετώπιση των απρόβλεπτων συνεπειών της υγειονομικής καταστροφής. Η κήρυξη από την κυβέρνηση της προσωρινής διακοπής λειτουργίας των σχολείων της χώρας προκάλεσε ποικίλα αρνητικά συναισθήματα στη σχολική κοινότητα, με πιο διαδεδομένη την ανησυχία και την αμηχανία σχετικά με την πρόσβαση στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η σχολική διοίκηση, οι μαθητές και η εκπαιδευτική κοινότητα κλήθηκαν να προσαρμοστούν γρήγορα στις νέες συνθήκες και να συμμετάσχουν στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα αντικαθιστά πλέον την παραδοσιακή εκπαίδευση με τη διαδικτυακή, εξ αποστάσεως διδασκαλία από το σπίτι, σηματοδοτώντας την πρώτη φορά που συμβαίνει αυτή η αλλαγή (Chitpin & Karoui, 2022).

Ο Harris (2020) υποστηρίζει ότι η εκπαίδευση έχει υποστεί μετασχηματισμό, υιοθετώντας νέες τεχνολογίες επικοινωνίας και πληροφορικής. Σύμφωνα με την UNESCO (2020), η στροφή από την παραδοσιακή δια ζώσης εκπαίδευση στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση έχει επηρεάσει πάνω από 1,5 δισεκατομμύριο μαθητές παγκοσμίως. Η μετάβαση στη σχολική εκπαίδευση επέτρεψε στους μαθητές να παραμείνουν στην ασφάλεια και την άνεση του σπιτιού τους, θωρακίζοντάς τους από την πιθανή εξάπλωση του ιού που μπορεί να συμβεί πιο εύκολα στις σχολικές συγκεντρώσεις, εξασφαλίζοντας παράλληλα την απρόσκοπτη πρόοδο στο μαθησιακό τους ταξίδι. Οι θεμελιώδεις προϋποθέσεις για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση περιλαμβάνουν, πρώτον, τη διαθεσιμότητα συνδεσιμότητας στο διαδίκτυο και, δεύτερον, την παρουσία κατάλληλων και πλήρως λειτουργικών τεχνολογικών συσκευών, όπως ταμπλέτες, επιτραπέζιους υπολογιστές, φορητούς υπολογιστές ή smartphones. Παρ' όλα αυτά, δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι το σύνολο του μαθητικού πληθυσμού της χώρας διαθέτει και τα δύο αυτά προσόντα. Από την αρχή του μέτρου της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, η παρουσία του ψηφιακού χάσματος έγινε εμφανής σε σημαντικό βαθμό (Chitpin & Karoui, 2022). Ένας σημαντικός αριθμός μαθητών δεν μπορούσε να

παρακολουθήσει την εξ αποστάσεως εκπαίδευση κυρίως λόγω της απουσίας κατάλληλου τεχνολογικού εξοπλισμού. Σε ορισμένα εκτεταμένα νοικοκυριά, αποδείχθηκε ανέφικτο να παρέχεται σε κάθε παιδί το δικό του ηλεκτρονικό μέσο, υπολογιστής, tablet ή smartphone, προκειμένου να συμμετέχει σε διαδικτυακά μαθήματα. Επιπλέον, ορισμένες περιοχές της χώρας, ιδίως οι απομακρυσμένες, αντιμετώπισαν προβλήματα και προκλήσεις όσον αφορά την προσβασιμότητα στο διαδίκτυο (Harris, 2020). Επιπλέον, σε άλλες περιοχές, η αξιοπιστία της σύνδεσης στο διαδίκτυο ήταν ανύπαρκτη, καθιστώντας σχεδόν αδύνατη τη συμμετοχή των μαθητών στα μαθήματα και εμποδίζοντας συχνά τους εκπαιδευτικούς να διεξάγουν τα μαθήματά τους.

Η αύξηση των κοινωνικών και οικονομικών ανισοτήτων, οι οποίες ήταν ήδη παρούσες, αλλά έγιναν εντονότερες κατά τη διάρκεια της επιδημίας Covid-19, μπορεί να αποδοθεί στους παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω (Harris, 2020). Ο Harris (2020) υποστηρίζει ότι η κυβέρνηση έχει ηθική υποχρέωση να επενδύσει στη συνδεσιμότητα για όλους τους μαθητές, προκειμένου να διασφαλιστεί η ισότιμη πρόσβαση στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Επιπλέον, τα μεγαλύτερα παιδιά που διέθεταν προηγούμενες γνώσεις σχετικά με τους υπολογιστές και το διαδίκτυο ήταν σε θέση να διευκολύνουν με μεγαλύτερη ευκολία την απρόσκοπτη εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Οι νεότεροι μαθητές στα πρώτα στάδια της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αντιμετώπισαν αρχικά προκλήσεις στην πλοήγηση στην πλατφόρμα Webex και στην εξοικείωση με το διαδικτυακό μάθημα. Κατά συνέπεια, η βοήθεια από τους γονείς ή τα μεγαλύτερα αδέρφια κρίθηκε απαραίτητη. Ο Harris (2020) υποστηρίζει ότι η καθοδήγηση από τον εκπαιδευτή είναι ζωτικής σημασίας για την απρόσκοπτη και αποτελεσματική εκτέλεση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης στην τάξη.

Μετά την ανακοίνωση της κυβέρνησης για την υιοθέτηση της διαδικτυακής διδασκαλίας μέσω της πλατφόρμας διαδικτυακής εκπαίδευσης Webex, η εκπαιδευτική κοινότητα αντιμετώπισε αρνητικές συναισθηματικές αντιδράσεις, όπως απορία, ανησυχία και τρόμο. Τα συναισθήματα αυτά προέκυψαν κυρίως από τις απότομες και άγνωστες εκπαιδευτικές συνθήκες. Από τη σκοπιά των εκπαιδευτικών, η χρήση της διαδικτυακής διδασκαλίας απαιτούσε την κατανόηση και την προσαρμογή τους σε μια νέα τεχνολογική πλατφόρμα. Ως εκ τούτου, ήταν επιτακτική ανάγκη να υποβληθούν σε ολοκληρωμένη κατάρτιση τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο, ώστε να αποκτήσουν την απαιτούμενη επάρκεια και να επιτελέσουν αποτελεσματικά τα διδακτικά τους καθήκοντα σε καθημερινή βάση (Harris, 2020). Επιπλέον, όφειλαν να ενημερώνονται διαρκώς για τους πιο πρόσφατους υπουργικούς κανονισμούς και τις οδηγίες που είχαν εκδοθεί από το Υ.ΠΑΙ.Θ.

και τον Ε.Ο.Δ.Υ. Έπρεπε να αναπροσαρμόζον αμεσα την πορεία της δράσης τους, αν προέκυπταν νέες επιλογές. Παρ' όλα αυτά, ένα ανασταλτικό στοιχείο στην εκτέλεση της διαδικτυακής εκπαίδευσης ήταν η ανεπαρκής προσβασιμότητα του κατάλληλου υλικοτεχνικού εξοπλισμού εντός των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (Chitpin & Karoui, 2022).

Συχνά διαπιστώθηκε ότι οι τεχνολογικοί πόροι και η συνδεσιμότητα στο διαδίκτυο των σχολικών μονάδων ήταν ανεπαρκείς για την αποτελεσματική υποστήριξη των προσπαθειών των εκπαιδευτικών και των διευθυντών των σχολείων. Επιπλέον, αρκετοί εκπαιδευτικοί, οι οποίοι τυχαίνει να είναι και γονείς παιδιών που έχουν ανάγκη από υλικό ηλεκτρονικής μάθησης για εξ αποστάσεως εκπαίδευση, αντιμετώπισαν δυσκολίες στην απόκτηση των απαραίτητων πόρων για τη χρήση της διαδικτυακής πλατφόρμας. Η πρόωπη προσπάθεια της πολιτείας να παρέχει ηλεκτρονικές συσκευές, μέσω δωρεών, τόσο στους μαθητές όσο και στους ασκούμενους εκπαιδευτικούς φάνηκε ανεπαρκής για την εξάλειψη των εμποδίων στη δίκαιη εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Τόσο η ελληνική όσο και η παγκόσμια εκπαιδευτική κοινότητα κλήθηκαν να διαχειριστούν μια σειρά έκτακτων κρίσεων, με αποτέλεσμα τη σημαντική αύξηση του φόρτου εργασίας (Harris, 2020).

Ως αποτέλεσμα, οι εκπαιδευτικοί έπρεπε να αναζητήσουν ενεργά πληροφορίες σχετικά με τις νέες τεχνολογίες, να εξοικειωθούν με τις διαδικτυακές εκπαιδευτικές πλατφόρμες, να προσαρμόσουν τις μεθόδους διδασκαλίας τους ώστε να ανταποκρίνονται στις νέες πληροφορίες, να διαχειριστούν το προσωπικό άγχος στην τρέχουσα κατάσταση, να καλλιεργήσουν ένα θετικό περιβάλλον επικοινωνίας κατά τη διάρκεια της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και να θέσουν σε εφαρμογή μέτρα που να εγγυώνται την αδιάλειπτη μάθηση (Antonis Lionarakis et al., 2020).

Επιπλέον, οι μεταβολές στις αρμοδιότητες των εκπαιδευτικών είχαν άμεση επίδραση στη διοίκηση του σχολείου. Σύμφωνα με τους Chitpin & Karoui (2022), οι διευθυντές των σχολείων έπρεπε να προσαρμοστούν και να αντιδράσουν αποτελεσματικά σε αυτές τις αλλαγές. Οι διευθυντές των σχολείων αντιμετώπισαν μια σημαντική αύξηση του φόρτου εργασίας τους, καθώς τους ανατέθηκε η ευθύνη να διαχειριστούν την απρόβλεπτη καταστροφή της επιδημίας του Covid-19. Διατήρησαν τακτική και συνεχή σύνδεση με τους γονείς, την εκπαιδευτική κοινότητα και τους τοπικούς φορείς. Λάμβαναν καθημερινά ενημερώσεις και νέες οδηγίες από το Υπουργείο Παιδείας και απαντούσαν γρήγορα, λαμβάνοντας με συνέπεια υπόψη τις της Ε.Ο.Δ.Υ.. Σε μια μελέτη που διεξήγαγε ο Harris (2020), διαπιστώθηκε ότι οι διευθυντές των σχολείων επέδειξαν χαρακτηριστικά όπως η

προσαρμοστικότητα και η εφευρετικότητα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενώ διαχειρίστηκαν τη μετάβαση από την παραδοσιακή μάθηση στην ηλεκτρονική μάθηση μέσω της χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ).

Οι Chitpin & Karoui (2022) παρατήρησαν διάφορα αρνητικά συναισθήματα, όπως ανησυχία, δυσφορία, πίεση και φόβο, μεταξύ της εκπαιδευτικής κοινότητας στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια του προσωρινού κλεισίματος και της επακόλουθης επαναλειτουργίας των σχολείων. Παρόλο που τα σχολεία άνοιξαν ξανά, η εκπαιδευτική διαδικασία δεν επανήλθε στις συνθήκες που επικρατούσαν πριν από την εποχή του COVID 19. Η εκπαιδευτική και μαθησιακή κοινότητα, σε συνδυασμό με τη σχολική διοίκηση, έπρεπε να προσαρμοστούν στα νέα πρωτόκολλα που εφαρμόστηκαν για τον περιορισμό της μετάδοσης της νόσου. Αυτό συνεπαγόταν την αυστηρή τήρηση των πρωτοκόλλων προσωπικής υγιεινής, τη συνεχή χρήση προστατευτικών масκών και την αποχή από τη συμμετοχή σε συγκεντρώσεις (Foti, 2020).

### 3.2. Η διαχείριση της πανδημίας Covid 19

Η εμφάνιση της πανδημίας Covid-19 αποτέλεσε μια απaráμιλλη καταστροφή και μια εξαιρετικά δύσκολη περίσταση, την οποία η σχολική ηγεσία είχε περιορισμένες ευκαιρίες να εξετάσει. Οι διευθυντές των σχολείων κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν και να ξεπεράσουν τις απρόβλεπτες προκλήσεις, οι οποίες περιγράφηκαν ως ραγδαία εμφανιζόμενες. Το έργο της σχολικής ηγεσίας είναι παραδοσιακά περίπλοκο και πολύπλευρο. Ωστόσο, λόγω της εμφάνισης της πανδημίας, κατέστη αναγκαία η ενίσχυση και η επέκταση αυτής της λειτουργίας για την αντιμετώπιση νέων προκλήσεων και την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Συγκεκριμένα, οι διευθυντές σχολείων άρχισαν να χρησιμοποιούν νέα εργαλεία και πόρους, όπως το διαδίκτυο και η τεχνολογία, για να εκπληρώσουν τα εκτελεστικά τους καθήκοντα (Harris, 2020).

Η αξιοποίηση των προαναφερθέντων εργαλείων έχει αποδειχθεί απαραίτητη για τον διευθυντή σχολείου ώστε να επικοινωνεί αποτελεσματικά με το προσωπικό του σχολείου, τους γονείς και τις τοπικές αρχές. Η έναρξη της πανδημίας του Covid-19 μείωσε σημαντικά την προσωπική εμπλοκή και επικοινωνία μεταξύ των ατόμων της εκπαιδευτικής κοινότητας. Οι διευθυντές του σχολείου αντιμετώπισαν την ιδιαίτερη πρόκληση να καθιερώσουν και να διατηρήσουν την αποτελεσματική και αμοιβαία επικοινωνία μεταξύ των ενδιαφερομένων

μερών, διασφαλίζοντας παράλληλα την ευημερία όλων των εμπλεκόμενων ατόμων και διατηρώντας το ευχάριστο σχολικό περιβάλλον που υπήρχε πριν. Ο Harris (2020) υποστηρίζει ότι οι σχολικοί ηγέτες έχουν μεταβεί από τα συμβατικά τους καθήκοντα σε ηγέτες που χρησιμοποιούν απομακρυσμένη, εξ αποστάσεως ηγεσία και χρησιμοποιούν δικτυωμένες τεχνικές. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά η πανδημία Covid-19 και να προωθηθεί η αποτελεσματική επικοινωνία εντός των σχολείων, είναι προφανές ότι οι σχολικοί ηγέτες πρέπει να διαθέτουν ιδιότητες όπως η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία, η γρήγορη λήψη αποφάσεων και η άμεση ανάληψη δράσης (Harris, 2020).

Ο Bush (2020) αναφέρει ότι οι προαναφερθείσες ικανότητες περιλαμβάνουν δεξιότητες συνεργασίας, τις οποίες τονίζει ως κρίσιμες για την ουσιαστική επικοινωνία και τη συμμετοχή στη σχολική κοινότητα. Επιπλέον, ήταν καθήκον των διευθυντών των σχολείων να παρέχουν στους εκπαιδευτές βοήθεια σχετικά με την εξ αποστάσεως μάθηση και να τους ενημερώνουν για τις τελευταίες εγκυκλίους του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού. Ο Πασιαρδής (2004) αναφέρει ότι η τακτική επικοινωνία μεταξύ των διευθυντών των σχολείων και των εκπαιδευτικών, καθώς και η ανταλλαγή όλων των πληροφοριών, ενισχύει τα μαθησιακά αποτελέσματα και βελτιώνει τη συνολική αποτελεσματικότητα της σχολικής οργάνωσης. Ως εκ τούτου, η επιδημία υπογράμμισε την αναγκαιότητα της προώθησης μιας συνεργατικής και αμοιβαία επωφελούς εταιρικής σχέσης μεταξύ των διευθυντών των σχολείων και της εκπαιδευτικής κοινότητας, η οποία ενθαρρύνει την εμπιστοσύνη, την κατανόηση και τον θαυμασμό (Harris, 2020).

Κατά συνέπεια, οι διευθυντές των σχολείων έπρεπε να καθιερώσουν καινοτόμες στρατηγικές ηγεσίας και να προωθήσουν ιδιότητες και ικανότητες που θα βοηθούσαν στην αποτελεσματική διαχείριση του προβλήματος υγείας. Είναι προφανές ότι ο φόρτος εργασίας της σχολικής ηγεσίας έχει αυξηθεί σημαντικά λόγω της προσθήκης νέων αρμοδιοτήτων παράλληλα με τις ήδη υπάρχουσες. Για την αποτελεσματική εκτέλεση αυτών των καθηκόντων, είναι ζωτικής σημασίας η ανάπτυξη νέων μεθόδων και η έμφαση σε ορισμένες ιδιότητες των σχολικών ηγετών, όπως η συλλογικότητα, η ευελιξία και η καινοτομία. Ο Harris (2020) εξετάζει τη χρήση διασκορπισμένων και συνεργατικών στρατηγικών στον επανασχεδιασμό της σχολικής ηγεσίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19. Αυτό περιλαμβάνει την παροχή ζωτικής σημασίας πληροφοριών σχετικά με τις διαδικασίες εργασίας. Ένα άλλο κρίσιμο καθήκον των σχολικών ηγετών κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης ήταν η συνεπής και αποτελεσματική κοινοποίηση σχετικών πληροφοριών στους γονείς. Οι γονείς έχουν καθοριστικό ρόλο στη διασφάλιση και βελτίωση

της επιτυχίας της σχολικής οργάνωσης, καθώς εμπλέκονται άμεσα ( Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006).

Ως εκ τούτου, ιδιαίτερα στο πλαίσιο της πανδημίας Covid-19, θεωρήθηκε επιτακτική ανάγκη για τους διευθυντές των σχολείων να διατηρήσουν συνεπή επικοινωνία με τους γονείς των μαθητών. Οι Πασιαρδής & Πασιαρδή (2006) υποστηρίζουν ότι η καθιέρωση ενός αποτελεσματικού και αμοιβαίου διαύλου επικοινωνίας μεταξύ σχολείων και γονέων βελτιώνει την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων, θέτει στέρεες βάσεις και μετριάζει πιθανά προβλήματα, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης. Είναι ευθύνη της σχολικής ηγεσίας να διασφαλίζει την αποδοτική λειτουργία και τη συνεχή αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού (Bush, 2020). Η ύψιστη προτεραιότητα των ηγετών όλων των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων σε εθνικό επίπεδο κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης ήταν η διασφάλιση της ευημερίας των ίδιων, του μαθητικού σώματος, του διδακτικού προσωπικού και των γονέων. Ο Harris (2020) ορίζει την υγεία ως έναν ολοκληρωμένο όρο που περιλαμβάνει τη σωματική, ψυχική, συναισθηματική και πνευματική ευημερία όλων των ατόμων της σχολικής κοινότητας.

Σύμφωνα με τους Chitpin & Karoui (2022), η ηγεσία του σχολείου έπρεπε να αντιμετωπίσει τα αρνητικά συναισθήματα που προέκυψαν από την ξαφνική κρίση υγείας και να μετριάσει το άγχος και την πίεση. Στόχος τους ήταν να διατηρήσουν ένα θετικό σχολικό περιβάλλον και να προσφέρουν την κατάλληλη υποστήριξη, είτε συναισθηματική, ψυχολογική, κοινωνική ή άλλη, όποτε αυτή χρειαζόταν. Εν μέσω της πανδημίας Covid-19, οι διευθυντές των σχολείων επωμίστηκαν σημαντικά καθήκοντα, δίνοντας προτεραιότητα στη σωματική και ψυχική ευεξία των μαθητών και των εκπαιδευτικών. Καθιέρωσαν επίσης διδακτικούς στόχους σε δευτεροβάθμιο επίπεδο (Vlassopoulos et al., 2021).

### 3.3. Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στη διαχείριση των κρίσεων

Ο διευθυντής του σχολείου διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των σχολικών προβλημάτων. Η αποτελεσματική διαχείριση μιας σχολικής κρίσης είναι ένα δύσκολο έργο, αλλά ένας επαγγελματίας ηγέτης μπορεί να πλοηγηθεί με επιτυχία σε αυτή τη διαδικασία (Hudson et al., 2020). Η δημιουργία μιας στιβαρής στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων είναι μια κρίσιμη αρχική ενέργεια σε αυτή την



προσπάθεια. Ο ηγέτης του σχολείου πρέπει να τροποποιήσει τους γενικούς κανόνες ώστε να ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες συνθήκες της σχολικής μονάδας υπό την εποπτεία του. Επιπλέον, είναι πιθανό η στρατηγική διαχείρισης κρίσεων να απαιτεί τροποποιήσεις ή προσαρμογές καθ' όλη τη διάρκεια της πραγματικής εφαρμογής της. Την ευθύνη της δυναμικής προσαρμογής στις συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί φέρει ο σχολικός ηγέτης που κατέχει τη συντονιστική θέση (Ψαρά, 2018). Οι ειδικοί στη διαχείριση κρίσεων τονίζουν τη σημασία της ενεργού συμμετοχής του ηγέτη σε κάθε στάδιο της κρίσης.

- στην αρχική εκτίμηση της κατάστασης (sense making),
- στη λήψη αποφάσεων (decision making),
- στη λογική τεκμηρίωση (meaning making),
- στον τερματισμό της κρίσης (terminating) και
- στη γνώση, δηλαδή στη μάθηση και την εμπειρία μέσα από μία κρίση (learning) (Boin, 2005).

Προκειμένου να λαμβάνει αποτελεσματικές και έγκαιρες αποφάσεις που ενισχύουν την αίσθηση ασφάλειας και υποστήριξης στη σχολική κοινότητα, είναι ζωτικής σημασίας για τον ηγέτη του σχολείου να διαθέτει βαθιά και εκτεταμένη κατανόηση των λειτουργιών και της κουλτούρας του σχολείου (Κουσαβέλος, 2018). Ο διευθυντής του σχολείου κατά τη διάρκεια μιας σχολικής κρίσης θα πρέπει να εκτελεί τις επόμενες τακτικές (Κουσαβέλος, 2018):

- Το να βρίσκεται στην πρώτη γραμμή των εξελίξεων, να παραμένει σε εγρήγορση και να προσαρμόζεται αντί να μένει στάσιμος λόγω του φόβου της αποτυχίας,
- Δημιουργώντας μια ισχυρή ομάδα διαχείρισης κρίσεων και καλλιεργώντας μια κουλτούρα συνεργασίας και ομαδικής εργασίας,
- Συνεχής και δυναμικός σχεδιασμός, μεθοδική σκέψη και επιχειρηματολογία.
- Αποτελεσματικά μέτρα για τη μείωση ή την εξάλειψη των απειλών, συνοδευόμενα από σαφείς οδηγίες και κατευθύνσεις για τα μέλη της ομάδας.
- Αποτελεσματική επικοινωνιακή στρατηγική με στόχο την αποτροπή της διάδοσης ψευδών πληροφοριών και την ελαχιστοποίηση του φόβου.

- Η κρίση προσέφερε όφελος όσον αφορά τον έλεγχο του σχολικού κλίματος. Μετά την κρίση, υπάρχει η ευκαιρία να αξιολογηθούν τα μεταδεδομένα προκειμένου να επανεξεταστούν τα σχέδια δράσης πιο αποτελεσματικά.

Η αποτελεσματικότητα ενός σχολικού ηγέτη αξιολογείται με βάση την ικανότητά του να κάνει κρίσιμες και στρατηγικές επιλογές, ιδίως σε περιόδους έκτακτης ανάγκης και σχολικών κρίσεων. Επιπλέον, ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για τον μετριασμό των δυσμενών επιπτώσεων που αναμένεται να αντιμετωπίσουν τα εμπλεκόμενα μέρη. Η συναισθηματική νοημοσύνη του σχολικού ηγέτη είναι υψίστης σημασίας σε όλες αυτές τις τακτικές, καθώς επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματική διαχείριση των σχολικών εκτάκτων αναγκών. Ένας ικανός διευθυντής εκπαίδευσης διαθέτει αυτογνωσία, αυτορρύθμιση και ενσυναίσθηση. Ως αποτέλεσμα, διαθέτει την ικανότητα να κατανοεί τα δικά του συναισθήματα καθώς και τα συναισθήματα των συναδέλφων ή των υφισταμένων του. Το άτομο επιδεικνύει συναισθηματική αυτορρύθμιση και επιδεικνύει συμπεριφορά που αποτρέπει την ανάπτυξη δυσάρεστων συναισθημάτων, όπως η δυσαρέσκεια ή η καταπίεση. Αντίθετα, στόχος του είναι να εμπνέει, να καλλιεργεί σχέσεις και να ενθαρρύνει τη συνεργασία και τη συνέργεια (Smith & Riley, 2012).

Η κύρια εστίαση του διευθυντή του σχολείου στην αντιμετώπιση του Covid-19 είναι να θέτει ως προτεραιότητα την ευημερία όλων των ατόμων της σχολικής κοινότητας, συμπεριλαμβανομένου και του ίδιου. Το καθήκον αυτό είναι αρκετά απαιτητικό, καθώς απαιτεί σημαντική προσπάθεια για την άμβλυνση των βλαβερών επιπτώσεων του προβλήματος υγείας. Αυτό είναι ιδιαίτερα δύσκολο καθώς ευθυγραμμίζεται με μια στιγμή κατά την οποία όλοι είναι ψυχικά κουρασμένοι. Στόχος είναι να διασφαλιστεί η απρόσκοπτη και αποτελεσματική λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων. Για να διασφαλιστεί η ασφάλεια όλων των μελών της σχολικής κοινότητας, ο διευθυντής έπρεπε να ενισχύσει τη συνεργασία του με εξωσχολικές οργανώσεις και να λάβει υπόψη του τις απόψεις διάφορων ενδιαφερόμενων φορέων, όπως η Πολιτική Προστασία, η τοπική αυτοδιοίκηση, οι επαγγελματίες υγείας, οι ψυχολόγοι, οι κοινωνικοί λειτουργοί και η ιατρική κοινότητα (Potter et al., 2020). Δεδομένου του περιορισμένου χρόνου προετοιμασίας για την εφαρμογή της τηλεεκπαίδευσης, οι διευθυντές των σχολείων είχαν την κρίσιμη υποχρέωση να διασφαλίσουν ότι οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές είχαν επαρκή πρόσβαση στο διαδίκτυο, σε τεχνολογικούς πόρους και εργαλεία, καθώς και επαρκή βοήθεια καθ' όλη τη διάρκεια της εκπαιδευτικής τους διαδρομής (Kaul et al., 2020).

Σε αυτό το στάδιο, οι ευθύνες των διευθυντών των σχολείων εξαρτώνται από τη γεωγραφική περιοχή και τα οικονομικά προσόντα των εκπαιδευτικών και των οικογενειών. Θα ήταν επωφελές αν κάθε μαθητής και εκπαιδευτικός διέθετε τον δικό του εξοπλισμό, καθώς αυτό θα εξορθολογίσει τη διαδικασία. Ένα κρίσιμο καθήκον του διευθυντή σχολείου κατά τη διάρκεια της επιδημίας του Covid-19 και του κλεισίματος των σχολείων, λόγω του εγκλεισμού, ήταν να διασφαλίζει τη συνεχή και αξιόπιστη διάδοση των πληροφοριών στη σχολική κοινότητα. Ο διευθυντής του σχολείου οφείλει να εκτελεί το καθήκον του συντονισμού και της παροχής κατευθύνσεων, το οποίο περιλαμβάνει την εφαρμογή μιας επικοινωνιακής πολιτικής με στόχο την εμπλοκή και την ενοποίηση όλων των μελών της σχολικής κοινότητας. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την ομαλή λειτουργία του σχολείου κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Επιπλέον, έχει θετικό αντίκτυπο στη συναισθηματική και ψυχολογική ευημερία των διδασκόντων, ιδίως των νέων που είναι έγκλειστοι και αντιμετωπίζουν δυσκολίες που συνδέονται με την ηλικία και τη θέση τους. Για τη βελτίωση της επικοινωνίας και της διάδοσης των πληροφοριών, ο διευθυντής του σχολείου αξιοποιεί την υπάρχουσα επικοινωνιακή υποδομή ή εφαρμόζει νέα μέσα, ενώ αυξάνει τη συχνότητα των καθημερινών ενημερώσεων (Kaul et al., 2020).

Οι συνέπειες της κρίσης του Covid-19 επηρέασαν την επανεξέταση και τον επαναπροσδιορισμό των καθηκόντων του διευθυντή του σχολείου. Ο διορισμένος ρόλος απαιτούσε μια μοναδική συμβολή σε σύγκριση με άλλες περιπτώσεις, λόγω του πλήθους των δυσκολιών που έπρεπε να επιλυθούν. Χωρίς αμφιβολία, μια κρίση έχει αρνητικές επιπτώσεις, αλλά αποτελεί επίσης μια ευκαιρία για τους διευθυντές των σχολείων να αξιοποιήσουν τη διαδικασία «μάθησης» από την κρίση. Αρχικά, ο διευθυντής του σχολείου τόνισε τη σημασία της ευελιξίας, της προσαρμοστικότητας και της ψυχικής ανθεκτικότητας δεδομένης της νέας κατάστασης. Με την εφαρμογή αυτών των τακτικών, τα άτομα θα είναι προετοιμασμένα να διαχειριστούν αποτελεσματικά και να πλοηγηθούν σε πιθανές μελλοντικές κρίσεις και διαταραχές που είναι συγκρίσιμες σε κλίμακα και απρόβλεπτη κατάσταση με την πανδημία Covid-19. Επιπλέον, η παραδοσιακή προσέγγιση της συγκεντρωτικής διαχείρισης είναι επαχθής για τον διευθυντή του σχολείου και αναποτελεσματική σε μια απρόβλεπτη περίσταση όπως αυτή που επέφερε η επιδημία Covid-19. Εν μέσω της πανδημίας, τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις των διευθυντών εκπαίδευσης έχουν αυξηθεί σημαντικά. Η υιοθέτηση ενός συνεργατικού στυλ ηγεσίας που εμπλέκει και άλλους εκπαιδευτικούς στη σχολική μονάδα θεωρείται ως μονόδρομος και αναγνωρίζεται ως μια εξαιρετικά αποτελεσματική στρατηγική που ενισχύει τα εκπαιδευτικά συστήματα (Soleman, 2020).

Συνεπώς, είναι επιτακτική ανάγκη για τον διευθυντή του σχολείου να καλλιεργήσει μια κουλτούρα που ενθαρρύνει την ανάπτυξη της κατανοημένης ηγεσίας, της συνεργασίας και της δικτύωσης σε διάφορους τομείς. Δεδομένης της κρίσης υγείας του Covid-19, είναι ζωτικής σημασίας για τους διευθυντές των σχολείων να επανεκτιμήσουν και να αναγνωρίσουν ότι η μάθηση είναι μια σύνθετη διαδικασία που περιλαμβάνει κοινωνικές, συναισθηματικές και εκπαιδευτικές διαστάσεις. Θα πρέπει να επιβλέπουν αποτελεσματικά τις δραστηριότητες του σχολικού χώρου σύμφωνα με αυτές τις προτεραιότητες (Kaul et al., 2020). Η κύρια έμφαση του σχολείου και των διευθυντών του θα πρέπει να δοθεί στη μετάδοση πληροφοριών και δεξιοτήτων στην επόμενη γενιά. Ο ηγέτης του σχολείου θα πρέπει να δίνει ύψιστη προτεραιότητα στην ενεργό προώθηση της κοινωνικής, συναισθηματικής και ψυχολογικής αποκατάστασης της σχολικής κοινότητας, διαχωρίζοντας τον εαυτό του από τις συνήθειες αποστασιοποιημένες, εξουσιαστικές και διαχειριστικές υποχρεώσεις του. Ο διευθυντής του σχολείου θα πρέπει να προσπαθήσει να καλλιεργήσει πιο ουσιαστικές συναδελφικές σχέσεις με το διδακτικό και ερευνητικό προσωπικό (Saitis & Saiti, 2018). Η συνεχής επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών, σε συνδυασμό με την επάρκειά τους στο επάγγελμά τους και την κατανόηση και υποστήριξη των σχολικών ηγετών, θα οδηγήσει σε ευνοϊκά αποτελέσματα (Solvason & Kington, 2019).

Επιπλέον, η διατήρηση τακτικής και ειλικρινούς επικοινωνίας είναι εξαιρετικά σημαντική κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, καθώς ενισχύει την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας. Ο ηγέτης του σχολείου θα πρέπει να διατηρεί συνεπή, ανοιχτή και σημαντική επαφή με τους εκπαιδευτικούς και τους γονείς. Εν μέσω της πανδημίας Covid-19, αναλήφθηκαν πρωτοβουλίες για την ενίσχυση της σύνδεσης του σχολείου με τις οικογένειες των μαθητών. Είναι ζωτικής σημασίας η συνέχιση αυτής της μεθόδου, καθώς αποδεικνύεται επωφελής για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, ιδίως για τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς τους στόχους. Η εμπλοκή των γονέων στους μαθησιακούς στόχους και τις παιδαγωγικές στρατηγικές είναι ιδιαίτερα επωφελής. Ο διευθυντής του σχολείου προσφέρει αυτές τις πληροφορίες για να προωθήσει την ενεργό συμμετοχή των μαθητών, αναγνωρίζοντάς τους ως βασικά μέλη της σχολικής κοινότητας και συμμαθητές στο κοινό ταξίδι της απόκτησης γνώσης (Azorín, 2020).

### 3.4. Εξ αποστάσεως εκπαίδευση

Η πανδημία Covid-19 είχε σημαντικές επιπτώσεις στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί μια άτυπη κατάσταση που ενέπνεε φόβο και ανησυχία στον σχολικό πληθυσμό (Chitpin & Karoui, 2022). Είναι ζωτικής σημασίας οι υπεύθυνοι των σχολείων, σε συνεργασία με την ευρύτερη εκπαιδευτική κοινότητα, να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις δυσκολίες που παρουσιάζει η διαδικτυακή μάθηση, να προσφέρουν στους μαθητές κατευθύνσεις και να παρέχουν την απαιτούμενη υποστήριξη, εφόσον απαιτείται. Παρ' όλα αυτά, το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, όπως και το παγκόσμιο, δεν μπόρεσε να αποφύγει τις επιπτώσεις της υγειονομικής κρίσης (Harris, 2020). Ωστόσο, η πανδημία Covid-19 μπορεί να δημιούργησε προκλήσεις στη διατήρηση της συνεχούς εκπαιδευτικής προόδου. Παρ' όλα αυτά, λειτούργησε ως καταλύτης για ενδοσκόπηση, αξιολόγηση και επακόλουθη βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος και των αρμοδιοτήτων των διευθυντών των σχολείων. Η επιδημία Covid-19 οδήγησε σε μια αξιοσημείωτη αλλαγή στη μαθησιακή διαδικασία, με μεγάλη έμφαση στη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) (Chitpin & Karoui, 2022).

Η εκπαιδευτική κοινότητα και η σχολική ηγεσία πρέπει να τροποποιήσουν τις διδακτικές και διοικητικές τους προσεγγίσεις και να αποκτήσουν τις απαραίτητες ψηφιακές ικανότητες. Η βελτίωση της υλικής υποδομής των σχολείων και ο εξοπλισμός τους με τεχνολογίες αιχμής είναι απαραίτητη προϋπόθεση. Οι Mukhtar και συν. (2020) προτείνουν ότι η αποτελεσματικότητα ενός σχολείου βελτιώνεται όταν ο σχολικός ηγέτης υιοθετεί μια συμμετοχική προσέγγιση και επιδεικνύει ενσυναίσθηση. Κατά συνέπεια, η εκπαιδευτική μονάδα περνάει από μια μεταμόρφωση και εξελίσσεται σε έναν οργανισμό που προωθεί την κουλτούρα της συνεργασίας, απομακρυνόμενη από τις προηγούμενες άκαμπτες και ιεραρχικές δομές της. Ο Harris (2020) τονίζει τη σημασία των αποκεντρωμένων και συνεργατικών πηγών εξουσίας, τις οποίες θεωρεί κατάλληλες για την περίοδο μετά την πανδημία Covid-19.

Ο Harris (2020) υποστηρίζει ότι οι σύγχρονες ηγετικές προσεγγίσεις έχουν υιοθετήσει διαδικτυακές συμπεριφορές που μεταβάλλονται συνεχώς και διαδίδονται μέσω αναπτυσσόμενων δικτύων. Οι διαχειριστές διαθέτουν πλέον την ικανότητα να υιοθετούν ταχύτατα πρωτοβουλίες τηλεμάθησης και να προσφέρουν υποστήριξη στους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς μέσω διαφορετικών πλατφορμών και δικτύων. Μέχρι σήμερα, περίπου

τρία χρόνια μετά την αρχική προσωρινή διακοπή λειτουργίας των σχολείων στην Ελλάδα λόγω του ιού Covid-19, υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις ξαφνικού κλεισίματος και υιοθέτησης της τηλεκπαίδευσης. Η στρατηγική αυτή τέθηκε σε εφαρμογή για να διασφαλιστεί ο μαθητικός και εκπαιδευτικός πληθυσμός των σχολείων που βρίσκονται σε περιοχές που επηρεάζονται από σεισμική δραστηριότητα και έντονα μετεωρολογικά φαινόμενα (Daniel, 2020). Όταν οι μαθητές καταλαμβάνουν τα σχολεία, η τηλεκπαίδευση χρησιμοποιείται για να διασφαλιστεί ότι δεν χάνεται διδακτικός χρόνος και ότι η εκπαιδευτική διαδικασία συνεχίζεται χωρίς διακοπή. Αυτό επιτυγχάνεται λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις και τις κλίσεις του μαθητικού σώματος. Η επιδημία του Covid-19 οδήγησε στο αιφνίδιο κλείσιμο των σχολείων, αλλά διευκόλυνε επίσης την εφαρμογή της τηλεκπαίδευσης με μεθοδικό και δομημένο τρόπο για μελλοντικές καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, εξασφαλίζοντας την αδιάλειπτη μάθηση. Ωστόσο, όχι μόνο άλλαξε την έννοια της εκπαίδευσης, αλλά και τη μετέτρεψε σε μια παιδαγωγική δομή που διακρίνεται από συνεργατικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων και τοπικών διοικητικών οργάνων, προωθώντας αμοιβαίες και δυναμικές σχέσεις. Το σύγχρονο εκπαιδευτικό ίδρυμα, που λειτουργεί ως οργανισμός μάθησης, προσπαθεί σταθερά να προωθήσει νέες τεχνικές και να επινοήσει νέες στρατηγικές για να ενισχύσει και να προωθήσει την ανάπτυξη (Vlassopoulos et al., 2021).

### 3.5. Ο ρόλος της ηγεσίας στην Εξ αποστάσεως διδασκαλία

Η μετάβαση από τη συμβατική δια ζώσης διδασκαλία στη διαδικτυακή διδασκαλία στην Ελλάδα αποκάλυψε ένα πλήθος οργανωτικών και διαρθρωτικών προκλήσεων. Σύμφωνα με τις οδηγίες του Υπουργείου Παιδείας, η συμμετοχή στα διαδικτυακά μαθήματα θα ήταν προαιρετική, γεγονός που σημαίνει ότι οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί δεν θα ήταν υποχρεωμένοι να προχωρήσουν στο διδακτικό περιεχόμενο. Η επιλογή αυτή προοριζόταν αρχικά για διάρκεια δύο έως τεσσάρων εβδομάδων, αλλά αργότερα επεκτάθηκε ώστε να καλύπτει όλους τους μαθητές σε ολόκληρη τη χώρα. Η απόφαση αυτή ελήφθη καθώς έγινε φανερό ότι δεν είχαν όλα τα άτομα τα μέσα πρόσβασης σε διαδικτυακές πλατφόρμες μάθησης και τον απαραίτητο εξοπλισμό. Ορισμένοι εκπαιδευτικοί και μαθητές το χρησιμοποίησαν αυτό ως δικαιολογία για να μην αναλάβουν δράση, αλλά όταν ανακάλυψαν ότι η περίοδος αποκλεισμού είχε παραταθεί, προσπάθησαν να αναπληρώσουν τον χαμένο

χρόνο στο πρόγραμμα σπουδών, συχνά χωρίς επιτυχία. Κατά την αρχική φάση του αποκλεισμού, υπήρχαν αισθητά προβλήματα σε επίπεδο υποδομών, τα οποία αφορούσαν κυρίως την ανεπαρκή ή ανεπαρκή προμήθεια βασικού εξοπλισμού για κάθε μέλος του νοικοκυριού (Syka et al., 2021).

Οι διευθυντές των σχολείων κατανέμουν τους υπάρχοντες πόρους, όπως ο εξοπλισμός στο σχολείο ή τα εργαστήρια υπολογιστών, για να βοηθήσουν τους εκπαιδευτές στην προετοιμασία και την παροχή ηλεκτρονικής διδασκαλίας. Τόσο οι εκπαιδευτικοί όσο και οι μαθητές επηρεάστηκαν, με τους μαθητές να μην έχουν πρόσβαση σε βασικό εξοπλισμό. Το Υπουργείο Παιδείας διόρθωσε αυτό το ζήτημα, ωστόσο οι διευθυντές των σχολείων ήταν αποκλειστικά υπεύθυνοι για την εγγραφή των νέων που χρειάζονταν βοήθεια και την παροχή του εξοπλισμού. Η δεύτερη σημαντική ανησυχία αφορά την ανεπαρκή κατάκτηση των ψηφιακών ικανοτήτων και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζονται κατά τη διαδικασία της ψηφιακής εκπαίδευσης. Αρκετοί καθηγητές δεν ήταν εξοικειωμένοι με τις πλατφόρμες ηλεκτρονικής μάθησης και την τεχνολογία, ενώ οι μαθητές και οι γονείς είχαν περιορισμένη κατανόηση του τρόπου χρήσης των πλατφορμών ηλεκτρονικής μάθησης και της μεγιστοποίησης των δυνατοτήτων τους. Επιπλέον, το θεμελιώδες σύστημα της πλατφόρμας αντιμετώπιζε προβλήματα και υπέφερε συχνά από καταρρεύσεις λόγω απότομων αυξήσεων του φόρτου εργασίας (Syka et al., 2021). Η απότομη εμφάνιση της επιδημίας ανάγκασε ένα σημαντικό τμήμα της εκπαιδευτικής κοινότητας να μεταφέρει τη μαθησιακή διαδικασία σε διαδικτυακές πλατφόρμες, παρά την απουσία προηγούμενης γνώσης ή ετοιμότητας σε αυτόν τον τομέα (Chitpin & Karoui, 2021).

Ταυτόχρονα, η μετάβαση αυτή δημιούργησε ανησυχίες σχετικά με την ποιότητα της εκπαίδευσης που παρέχεται στους μαθητές, καθώς και προβληματισμούς σχετικά με το περιορισμένο χρονικό πλαίσιο προσαρμογής σε νέες διδακτικές μεθόδους σε διαδικτυακές συνθήκες, την αίσθηση απομόνωσης που αντιμετωπίζουν μαθητές και εκπαιδευτικοί και την επιτακτική ανάγκη διερεύνησης καινοτόμων παιδαγωγικών προσεγγίσεων που θα διεγείρουν και θα παρακινούν αποτελεσματικά τους μαθητές να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικτυακή μάθηση (Huang et al., 2020). Ωστόσο, αρκετοί εκπαιδευτές αναγνωρίζουν σήμερα την ανάγκη να αποκτήσουν γρήγορα νέες τεχνολογικές και παιδαγωγικές δεξιότητες που προηγουμένως απουσίαζαν. Επιπλέον, πολυάριθμα άτομα έχουν συνειδητοποιήσει ότι η ενσωμάτωση βασικών τεχνολογικών εργαλείων στη διδασκαλία τους δεν είναι τόσο δύσκολη όσο νόμιζαν κάποτε. Μια σημαντική συνέπεια της επιδημίας είναι ότι οι εκπαιδευτικοί και οι διοικητικοί υπάλληλοι έχουν αποκτήσει αυξημένη κατανόηση της πρακτικότητας που

απαιτείται για την πραγματοποίηση εκπαιδευτικών βελτιώσεων (McLeod, 2020). Σε παγκόσμιο επίπεδο, σχεδόν όλα τα εκπαιδευτικά ιδρύματα υπέστησαν την παύση της διαζώσης δραστηριότητας, με ορισμένα να διακόπτουν για λίγο τη λειτουργία τους για λίγες εβδομάδες, ενώ άλλα παρέμειναν κλειστά για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Τα διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα χρησιμοποίησαν ποικίλους τρόπους για να διασφαλίσουν την αδιάλειπτη συνέχιση της σχολικής εκπαίδευσης. Ενώ ορισμένα άτομα τάχθηκαν υπέρ της παροχής υπηρεσιών μέσω διαδικτυακών πλατφορμών, άλλοι προσπάθησαν να παρέχουν διδακτικές πληροφορίες στους μαθητές. Ορισμένα σχολεία διένειμαν εργασίες χωρίς να επιβάλλουν τη διαδικτυακή συμμετοχή όλων των μαθητών, ενώ άλλα χρησιμοποίησαν μια μαθητοκεντρική προσέγγιση και κάποια έδωσαν στους εκπαιδευτικούς την ελευθερία να οργανώσουν τη μάθηση των μαθητών τους. Στην ουσία, η διαδικτυακή διδασκαλία προσέφερε αναμφισβήτητη οφέλη για τους μαθητές, αλλά αναμένεται να επηρεάσει τα παιδιά των οποίων οι γονείς διαθέτουν αναγνωστικές δεξιότητες και έχουν πρόσβαση σε πόρους. Πολλά νεαρά άτομα που δεν έχουν πρόσβαση σε αυτούς τους πόρους έχουν πιθανώς βιώσει μειωμένες ευκαιρίες μάθησης κατά τη διάρκεια της περιόδου διακοπής λειτουργίας του σχολείου (Mogaji, 2020).

### 3.6. Επίδραση της ηγεσίας στις εκπαιδευτικές μονάδες

Η πανδημία Covid-19 είχε σημαντική επίδραση στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί μια άτυπη κατάσταση που ενέπνεε φόβο και ανησυχία στον σχολικό πληθυσμό (Chitpin & Karoui, 2022). Είναι ζωτικής σημασίας για τους διευθυντές των σχολείων, καθώς και για την ευρύτερη εκπαιδευτική κοινότητα, να αντιμετωπίσουν σωστά τα ζητήματα που παρουσιάζει η διαδικτυακή μάθηση, να προσφέρουν στους μαθητές κατευθύνσεις και να παρέχουν την κατάλληλη υποστήριξη όταν απαιτείται. Ωστόσο, το ελληνικό σχολικό σύστημα, όπως και το παγκόσμιο, δεν μπόρεσε να ξεφύγει από τις επιπτώσεις της υγειονομικής κρίσης (Harris, 2020). Ωστόσο, η πανδημία του Covid-19 μπορεί να δημιούργησε προκλήσεις στη διατήρηση της συνεχούς εκπαιδευτικής προόδου. Παρ' όλα αυτά, λειτούργησε ως καταλύτης για την ενδοσκόπηση, την αξιολόγηση και τη μελλοντική βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος και των αρμοδιοτήτων των διευθυντών των σχολείων. Η επιδημία Covid-19 οδήγησε σε μια ουσιαστική αλλαγή στη μαθησιακή



διαδικασία, με κύρια έμφαση στη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) (Chitpin & Karoui, 2022).

Η εκπαιδευτική κοινότητα και η σχολική ηγεσία αναμένεται να τροποποιήσουν τις διδακτικές και διοικητικές τους προσεγγίσεις και να αποκτήσουν τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες. Η βελτίωση της υλικής υποδομής των σχολείων και ο εξοπλισμός τους με τεχνολογίες αιχμής αποτελεί βασική προϋπόθεση. Στη μελέτη τους, οι Mukhtar και συν. (2020) ανακάλυψαν ότι η απόδοση ενός σχολείου βελτιώνεται όταν ο διευθυντής του σχολείου παρουσιάζει συμμετοχική συμπεριφορά και επιδεικνύει ενσυναίσθηση. Κατά συνέπεια, η εκπαιδευτική μονάδα περνάει από μια μεταμόρφωση και εξελίσσεται σε έναν οργανισμό που προάγει μια κουλτούρα συνεργασίας, απομακρυνόμενη από τις προηγούμενες άκαμπτες και ιεραρχικές δομές της. Ο Harris (2020) υπογραμμίζει τη σημασία των αποκεντρωμένων και συνεργατικών πηγών εξουσίας, τις οποίες θεωρεί κατάλληλες για την περίοδο μετά την πανδημία Covid-19.

Ο Harris (2020) υποστηρίζει ότι οι τρέχουσες στρατηγικές ηγεσίας έχουν υιοθετήσει διαδικτυακές συμπεριφορές που μεταβάλλονται συνεχώς και διαδίδονται μέσω αναπτυσσόμενων δικτύων. Οι διοικητικοί υπάλληλοι διαθέτουν πλέον την ικανότητα να εκτελούν ταχύτατα μεθόδους τηλεκπαίδευσης και να προσφέρουν υποστήριξη σε μαθητές και εκπαιδευτικούς μέσω διαφορετικών πλατφορμών και δικτύων. Μέχρι σήμερα, περίπου τρία χρόνια μετά την αρχική προσωρινή διακοπή λειτουργίας των σχολείων στην Ελλάδα λόγω του ιού Covid-19, υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις ξαφνικού κλεισίματος και υιοθέτησης της τηλεκπαίδευσης. Η ενέργεια αυτή θεσπίστηκε για να διασφαλιστεί ο μαθητικός και εκπαιδευτικός πληθυσμός των σχολείων που βρίσκονται σε περιοχές που έχουν πληγεί από σεισμούς και έντονα καιρικά φαινόμενα (Daniel, 2020). Σε περιπτώσεις που οι μαθητές καταλαμβάνουν τα σχολεία, η τηλεκπαίδευση εφαρμόζεται για να αποφευχθεί οποιαδήποτε διακοπή του διδακτικού χρόνου και να διασφαλιστεί η συνεχής εκπαιδευτική διαδικασία. Αυτό επιτυγχάνεται με τη σχολαστική αξιολόγηση των αναγκών και των ικανοτήτων του μαθητικού πληθυσμού. Η πανδημία Covid-19 είχε ως αποτέλεσμα την απότομη διακοπή λειτουργίας των σχολείων, αλλά επέτρεψε επίσης τη συστηματική και οργανωμένη υιοθέτηση της τηλεκπαίδευσης για μελλοντικές καταστροφές, εξασφαλίζοντας τη συνεχή μάθηση. Ωστόσο, όχι μόνο άλλαξε την έννοια της εκπαίδευσης, αλλά και τη μετέτρεψε σε ένα παιδαγωγικό πλαίσιο που διακρίνεται από τη συνεργατική εμπλοκή εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων και τοπικών αρχών, προωθώντας τις αμοιβαίες και δυναμικές συνδέσεις. Το σύγχρονο εκπαιδευτικό ίδρυμα, που λειτουργεί ως οργανισμός

μάθησης, προσπαθεί διαρκώς να προάγει καινοτόμες μεθοδολογίες και να διαμορφώνει νέες τακτικές για την ενίσχυση και τη διευκόλυνση της ανάπτυξης (Kaul et al., 2020).

### 3.7. Επικοινωνία με μαθητές, εκπαιδευτικούς, γονείς, φορείς

Η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί κρίσιμο συστατικό κάθε οργανισμού (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Η διαπροσωπική επικοινωνία είναι μια δυναμική ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ πολλών ατόμων, με στόχο την προώθηση της αμοιβαίας κατανόησης και τη δημιουργία παραγωγικών συνεργασιών. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει περισσότερα από τη θεμελιώδη μετάδοση πληροφοριών. Διαθέτει την ικανότητα να επηρεάζει τις απόψεις, τις πεποιθήσεις και τις διαθέσεις των ατόμων μέσα σε μια ομάδα, είτε με ευνοϊκό είτε με δυσμενή τρόπο. Αποτελεί θεμελιώδες συστατικό κάθε κοινωνικής οργάνωσης και έχει καθοριστική λειτουργία για την επίτευξη των στόχων της (Saitis & Saiti, 2018, σ. 111). Ένα κρίσιμο ζήτημα είναι η διανομή πληροφοριών σε όλα τα άτομα που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία από τον σχολικό οργανισμό ( Ρέππα, 2008). Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας στα εκπαιδευτικά ιδρύματα λόγω της θεμελιώδους φύσης των αρμοδιοτήτων τους. Δεδομένου ότι η διδασκαλία περιλαμβάνει τόσο τη λεκτική όσο και τη μη λεκτική επικοινωνία, όσοι εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία απαιτούν ενδελεχή ενημέρωση από τη σχολική διοίκηση. Η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διοίκησης βελτιώνεται μέσω της αλληλεπίδρασης μεταξύ του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος (Saitis & Saiti, 2018).

Συνήθως, σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα, ιδίως σε ένα σχολικό περιβάλλον, υπάρχουν δύο κατηγορίες επικοινωνίας: η επίσημη και η ανεπίσημη. Η πρώτη ακολουθεί τα καθιερωμένα πρωτόκολλα και τα ιεραρχικά συστήματα εντός του οργανωτικού πλαισίου, διασφαλίζοντας την αποτελεσματική μετάδοση της επικοινωνίας και την ομοιόμορφη διάδοση των πληροφοριών και της εξουσίας. Η δεύτερη προσέγγιση αποκλίνει από τα προκαθορισμένα κανάλια επικοινωνίας που καθορίζονται στο οργανωτικό σχέδιο ( Ρέππα, 2008) και, αντίθετα, περιλαμβάνει σπάνιες αλλά ουσιαστικές αλληλεπιδράσεις εντός του σχολείου που συμβάλλουν στη διαμόρφωση κοινωνικών δεσμών (Harris & Jones, 2020). Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας σε κάθε εκπαιδευτικό ίδρυμα για τη δημιουργία μιας ατμόσφαιρας που ορίζεται από την ειλικρίνεια, τον σεβασμό και την

κατανόηση, βελτιώνοντας έτσι την επίτευξη όλων των καθορισμένων σκοπών και στόχων ( Ρέππα, 2008).

Ο Saitis (2014) παρουσιάζει μια ανάλογη άποψη, τονίζοντας τη σχέση μεταξύ της εμπιστοσύνης μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών και των ευνοϊκών αποτελεσμάτων όσον αφορά την αποτελεσματικότητα του σχολείου. Η εμπιστοσύνη αυτή ευνοεί την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ του διευθυντή και του προσωπικού, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας. Αυτό προάγει πιο ισχυρούς συναδελφικούς δεσμούς στο εργασιακό περιβάλλον του σχολείου. Ένα κρίσιμο καθήκον του διευθυντή του σχολείου σε περιόδους κρίσης είναι να παρέχει συνεχώς και με ακρίβεια πληροφορίες στη σχολική κοινότητα. Αυτό είναι ένα νέο χαρακτηριστικό που εφαρμόζει το εκπαιδευτικό ίδρυμα ως απάντηση στο συνεχιζόμενο πρόβλημα. Για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική επικοινωνία με όλα τα παιδιά και τους γονείς, είναι επιτακτική ανάγκη να εμπλέκονται πολλοί ενδιαφερόμενοι. Ο διευθυντής καθοδηγεί την κοινότητά του εφαρμόζοντας ένα συνεκτικό σχέδιο επικοινωνίας και εμπλέκοντας σχεδόν όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας. Για τη μετάδοση αυτών των πληροφοριών, χρησιμοποιεί προϋπάρχουσες υποδομές επικοινωνίας, δημιουργεί νέες ή αυξάνει τη συχνότητα των καθημερινών ενημερώσεων (Kaul et al., 2020). Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας κατά τη διάρκεια της επιδημίας. Οι Harris & Jones (2020) υποστηρίζουν ότι έχει καθοριστικό αντίκτυπο στην ψυχολογική και συναισθηματική ευημερία των μαθητών που είναι περιορισμένοι στα σπίτια τους, βοηθώντας τους ενδεχομένως να ξεπεράσουν τις δυσκολίες που παρουσιάζει η πανδημία.

Οι αρχές θα πρέπει να δώσουν μεγάλη σημασία στη διατήρηση τακτικής και σαφούς επικοινωνίας με τους εκπαιδευτικούς των σχολείων. Αυτό περιλαμβάνει την ανταλλαγή κάθε σχετικής πληροφορίας με τα μέλη του προσωπικού, προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους στους αντίστοιχους ρόλους τους (Πασιαρδής, 2004). Πρωταρχικός στόχος είναι η προώθηση της κοινής κατανόησης μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών, προκειμένου να βελτιωθεί η σχέση τους (Saitis & Saiti, 2018). Με τη σύγκληση και τη συνεργασία τους, θα καλλιεργήσουν ένα αίσθημα εμπιστοσύνης, θα προωθήσουν ισχυρότερους δεσμούς και τελικά θα προσφέρουν ουσιαστική υποστήριξη στους διευθυντές των σχολείων. Μια άλλη κρίσιμη πτυχή αφορά την επικοινωνία με τους γονείς. Οι γονείς που συμμετέχουν ενεργά στη σχολική κοινότητα και διαθέτουν ισχυρή τάση να υποστηρίζουν την

εκπαίδευση των παιδιών τους διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική λειτουργία ενός σχολείου ( Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006).

Ως εκ τούτου, είναι επιτακτική ανάγκη ο διευθυντής του σχολείου να διατηρεί συνεπή επικοινωνία με τους γονείς και να εγγυάται την καλή ενημέρωσή τους, όπως τονίζουν οι Πασιαρδής και Πασιαρδή (2006). Η φήμη και η ικανότητα του διευθυντή του σχολείου να καλλιεργεί στενές σχέσεις με τους μαθητές και τους γονείς παρουσιάζουν μια μοναδική ευκαιρία να λειτουργήσει ως μέντορας και να ασκήσει ουσιαστική επιρροή σε αρκετές οικογένειες (Hayes & Derrington, 2023).

Η προνομιακή σχέση μεταξύ των μαθητών και του ιδρύματος αποδίδει ευνοϊκά αποτελέσματα. Η καθιέρωση αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ γονέων και σχολείων είναι ζωτικής σημασίας για τους γονείς ώστε να βελτιώσουν την ποιότητα της βοήθειας που προσφέρουν στα παιδιά τους (Πασιαρδής, 2004). Αυτό γίνεται όλο και πιο κρίσιμο εν μέσω χρόνιων προκλήσεων υγείας. Η πανδημία COVID-19 έχει απαιτήσει μια πλήρη μετάβαση στην εκπαίδευση στην εξ αποστάσεως μάθηση, επηρεάζοντας τόσο τους γονείς όσο και τα παιδιά που είναι πλέον υποχρεωμένα να παραμένουν στο σπίτι και να αποκτούν γνώσεις από εκεί. Ως εκ τούτου, οι γονείς έχουν μια κρίσιμη ευθύνη για τη δημιουργία ενός εκπαιδευτικού περιβάλλοντος μέσα στο σπίτι. Η γονική υποστήριξη γίνεται όλο και πιο σημαντική για την επιτυχή επίτευξη των μαθησιακών στόχων. Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας για τη διοίκηση του σχολείου όχι μόνο να συμμετέχει στην επικοινωνία με την κοινότητα, αλλά και να προωθεί και να υποστηρίζει ενεργά τη συνεχή συμμετοχή των γονέων. Παρόλο που η επιδημία έχει προκαλέσει σοβαρές ζημιές, προσφέρει επίσης μια ευκαιρία στα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας, ιδίως στους διευθυντές των σχολείων, να ενισχύσουν τις σχέσεις τους με τις οικογένειες των μαθητών και να βελτιώσουν τους μαθησιακούς στόχους και τις διδακτικές τους προσεγγίσεις (Trombly, 2020).

Η πανδημία COVID-19 υπογραμμίζει την αναγκαιότητα της δημιουργίας δικτύων σε όλες τις σχολικές κοινότητες και της προώθησης μεγαλύτερων εκπαιδευτικών συνδέσεων μεταξύ σχολείων και νοικοκυριών. Προκειμένου να διασφαλιστεί η ευημερία των παιδιών και των οικογενειών τους, είναι ζωτικής σημασίας να μεταφέρονται με επάρκεια τυχόν αλλαγές στις συνθήκες και τις προσδοκίες (Netolicky, 2020). Πριν από την πανδημία, η δικτύωση θεωρούνταν προαιρετική, αλλά τώρα γίνεται απαραίτητη προϋπόθεση (Azorín, 2020).

Ως εκ τούτου, κατά τη διάρκεια της τρέχουσας κρίσης στον τομέα της υγείας, είναι ζωτικής σημασίας για τους ηγέτες να αποφεύγουν να χρησιμοποιούν στυλ ηγεσίας που καθορίζονται από αυταρχικές οδηγίες που εκδίδονται από το υψηλότερο επίπεδο εξουσίας. Η ευθύνη τους είναι να δημιουργήσουν ένα δίκτυο ατόμων, να τα αναζωογονήσουν και να διευκολύνουν τις ανοιχτές συζητήσεις όπου μπορούν να μοιραστούν πολύτιμες ιδέες χωρίς την ανησυχία ότι θα απορριφθούν (Forster et al., 2020). Ο Azorín (2020) τονίζει ότι η κρίση έχει ωθήσει στη δημιουργία συνεργατικών δικτύων που αποκλίνουν από τα συμβατικά παραδείγματα. Επομένως, προκειμένου τα σχολεία να λειτουργούν αποτελεσματικά ως κοινότητες μάθησης, δεν είναι εφικτό να στηριζόμαστε μόνο σε μεμονωμένες και απομονωμένες προσεγγίσεις ηγεσίας ως παραδείγματα για την εφαρμογή της αλλαγής και την επιτυχία. Ο στόχος είναι να προωθηθούν και να εμπλακούν και άλλοι προκειμένου να δημιουργηθεί μια ευρύτερη και πιο περιεκτική σχολική κοινότητα. Είναι ζωτικής σημασίας για τους μαθητές να καλλιεργήσουν μια ισχυρή αίσθηση σύνδεσης με τη σχολική κοινότητα και να αποτρέψουν τη διάβρωση της σύνδεσής τους με το ίδρυμα. Επιπλέον, αυτό επιτείνει την ανησυχία που αισθάνονται τόσο τα παιδιά όσο και οι γονείς, επιπλέον της ήδη υπάρχουσας αβεβαιότητας σχετικά με το χρονοδιάγραμμα για την επαναφορά σε κανονικές συνθήκες (Daniel, 2020).

Βασικό στοιχείο για την αντιμετώπιση της επιδημίας ήταν η δημιουργία ισχυρών δικτύων επικοινωνίας μεταξύ των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Κατά τη διάρκεια αυτής της παραχώδους περιόδου, κατέστη προφανές ότι η αποτελεσματική και συνεχής επικοινωνία μεταξύ των διευθυντών των σχολείων, των εκπαιδευτικών, των γονέων και των μαθητών είναι ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση κρίσεων. Επιπλέον, η πανδημία υπογράμμισε τη σημασία ολοκληρωμένων ηγετικών προσεγγίσεων που δίνουν προτεραιότητα στην ψυχική και συναισθηματική ευημερία των μαθητών και του προσωπικού. Οι διευθυντές των σχολείων κλήθηκαν να επιδείξουν ενσυναίσθηση, υποστήριξη και κατανόηση, αναγνωρίζοντας τη σημαντική επίδραση της κρίσης στη γενική ευημερία των εκπαιδευτικών κοινοτήτων τους.

Εκτός από την ανάδειξη της προσαρμοστικότητας και της αποτελεσματικής επικοινωνίας, η πανδημία προκάλεσε την επανεκτίμηση των παραδοσιακών εκπαιδευτικών πρακτικών και ενθάρρυνε ένα πιο αποκεντρωμένο και συμμετοχικό στυλ ηγεσίας. Τα σχολεία που υιοθέτησαν τη συνεργατική λήψη αποφάσεων και ενέπλεξαν ενεργά πολλαπλά ενδιαφερόμενα μέρη στη διαχείριση κρίσεων ήταν σε καλύτερη θέση να περιηγηθούν στις πολυπλοκότητες της πανδημίας και να αναδυθούν ισχυρότερα. Συνολικά, αυτές οι γνώσεις

υποδηλώνουν ότι η επιτυχής ανάπτυξη και η ανθεκτικότητα των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων κατά τη διάρκεια κρίσεων εξαρτώνται από την προώθηση ενός υποστηρικτικού, επικοινωνιακού και τεχνολογικά επαρκούς σχολικού περιβάλλοντος. Δίνοντας προτεραιότητα στην τεχνολογική ενσωμάτωση, καλλιεργώντας ισχυρά δίκτυα επικοινωνίας, προωθώντας συνεργατικές ηγετικές προσεγγίσεις και δίνοντας προτεραιότητα στην ευημερία των μαθητών και του προσωπικού, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα μπορούν να καλλιεργήσουν την ανθεκτικότητα που απαιτείται για να αντέξουν μελλοντικές κρίσεις και να συνεχίσουν να ευημερούν σε αντίξοες συνθήκες.

## 4. Μεθοδολογία

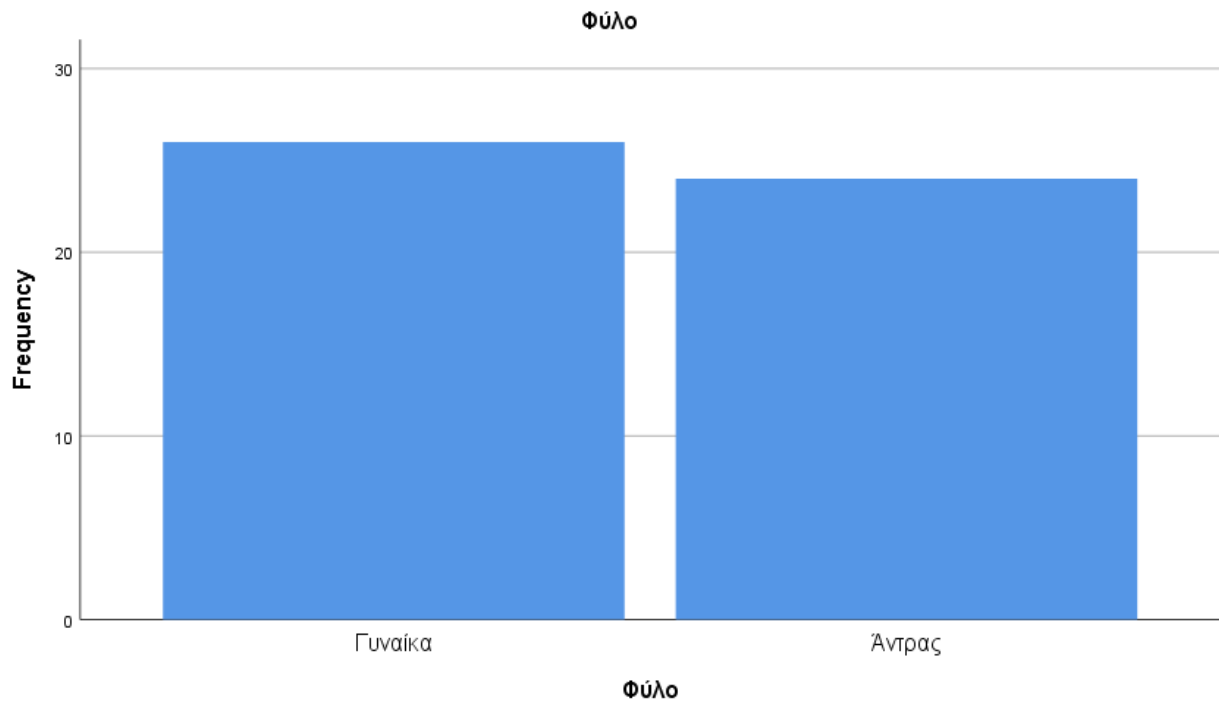
Το ερωτηματολόγιο (παράρτημα) αποσκοπεί στη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις αντιλήψεις και τις πεποιθήσεις όσον αφορά τη διαχείριση κρίσεων και την ηγεσία σε εκπαιδευτικά ιδρύματα κατά τη διάρκεια κρίσεων στον τομέα της υγείας, με ιδιαίτερη έμφαση στις επιπτώσεις της πανδημίας Covid-19. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα μελέτη περιελάμβανε τη διανομή δομημένου ερωτηματολογίου σε άτομα που εργάζονται στον τομέα της εκπαίδευσης. Οι συμμετέχοντες στους οποίους απευθύνεται η παρούσα έρευνα περιλαμβάνουν εκπαιδευτικούς, δασκάλους και διευθυντές που ασχολούνται με εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 15 ερωτήσεις, οι οποίες καλύπτουν δημογραφικά στοιχεία, επάγγελμα, έτη εμπειρίας στην εκπαίδευση και αντιλήψεις σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων, την ηγεσία και τον αντίκτυπο της πανδημίας Covid-19 στα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Οι ερωτήσεις σχεδιάστηκαν για να αποσπάσουν απαντήσεις σε κλίμακα Likert που κυμαίνεται από «Διαφωνώ απόλυτα» έως «Συμφωνώ απόλυτα», επιτρέποντας αποχρώσεις στις απόψεις των συμμετεχόντων.

Οι δεοντολογικοί προβληματισμοί ήταν πρωταρχικής σημασίας καθ' όλη τη διάρκεια της μελέτης, με τη συγκατάθεση των συμμετεχόντων μετά από ενημέρωση πριν από τη συμμετοχή τους. Διασφαλίστηκαν η εμπιστευτικότητα και η ανωνυμία, ενώ τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν και αναφέρθηκαν με τρόπο που προστατεύει την ταυτότητα των συμμετεχόντων.

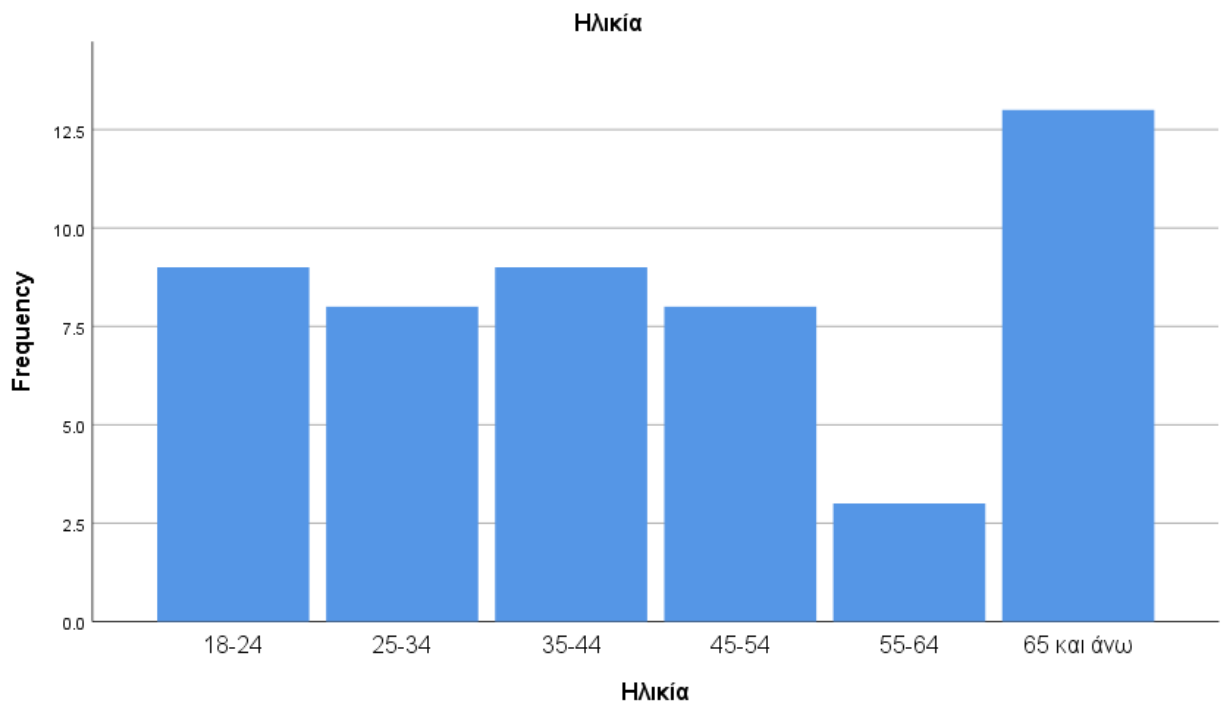
## 5. Στατιστική ανάλυση

Στους συμμετέχοντες της έρευνας, υπάρχουν 26 γυναίκες (52%) και 24 άντρες (48%). Η κατανομή φύλου είναι αρκετά ισορροπημένη, γεγονός που βοηθά στην εξασφάλιση αντιπροσωπευτικότητας στις απόψεις που καταγράφηκαν.

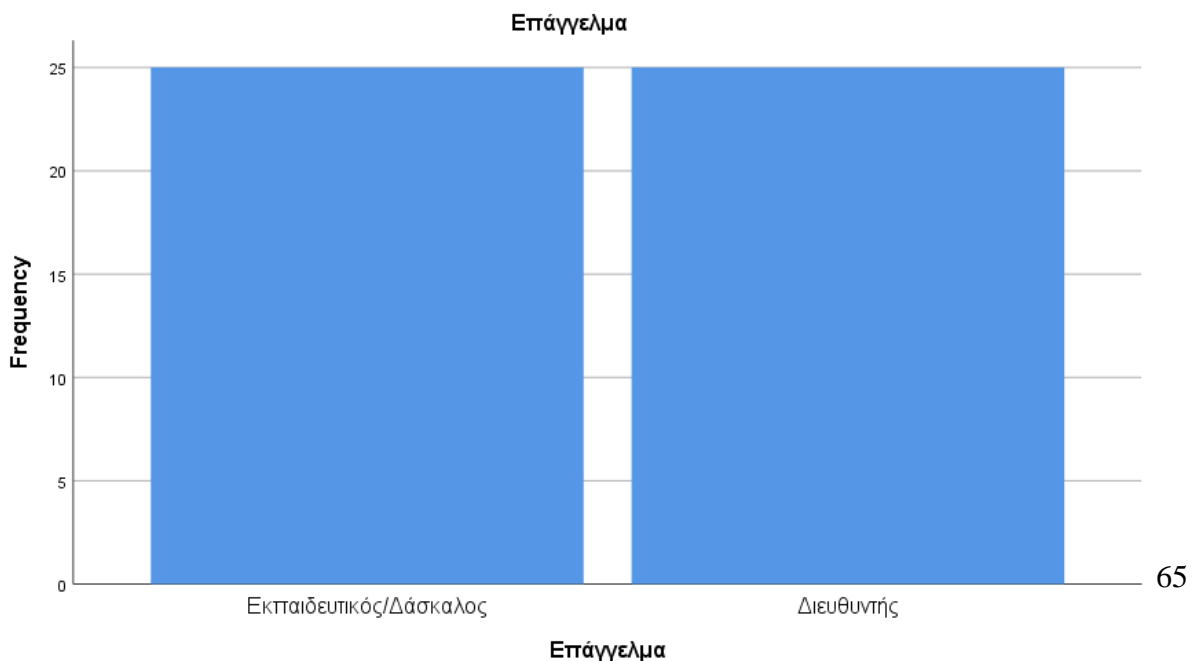




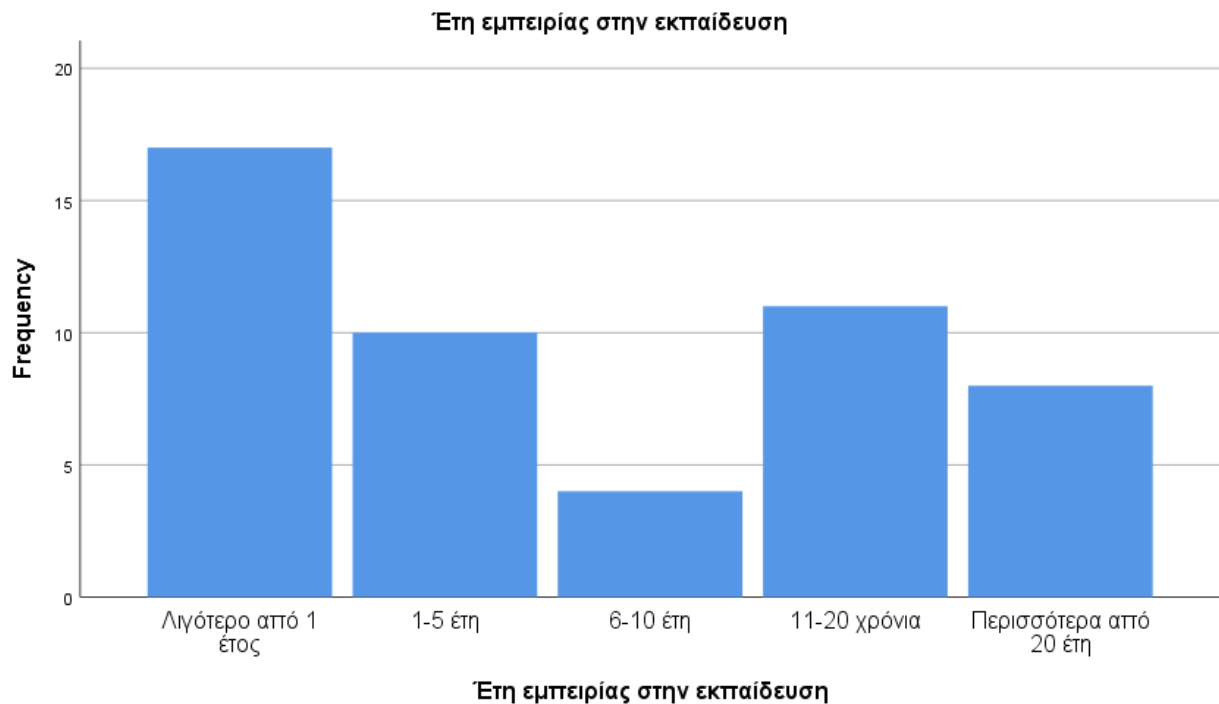
Οι συμμετέχοντες κατανέμονται στις ακόλουθες ηλικιακές ομάδες: 18-24 ετών (9 άτομα, 18%), 25-34 ετών (8 άτομα, 16%), 35-44 ετών (9 άτομα, 18%), 45-54 ετών (8 άτομα, 16%), 55-64 ετών (3 άτομα, 6%) και 65 και άνω (13 άτομα, 26%). Η πλειονότητα των συμμετεχόντων είναι άνω των 65 ετών, με αξιοσημείωτη ποικιλία ηλικιακών ομάδων που καλύπτουν όλες τις κατηγορίες.



Οι συμμετέχοντες χωρίζονται εξίσου μεταξύ των εκπαιδευτικών/δασκάλων (25 άτομα, 50%) και των διευθυντών (25 άτομα, 50%). Η ισορροπία αυτή παρέχει ένα καλό μίγμα απόψεων από τη διδακτική και διοικητική πλευρά της εκπαίδευσης.

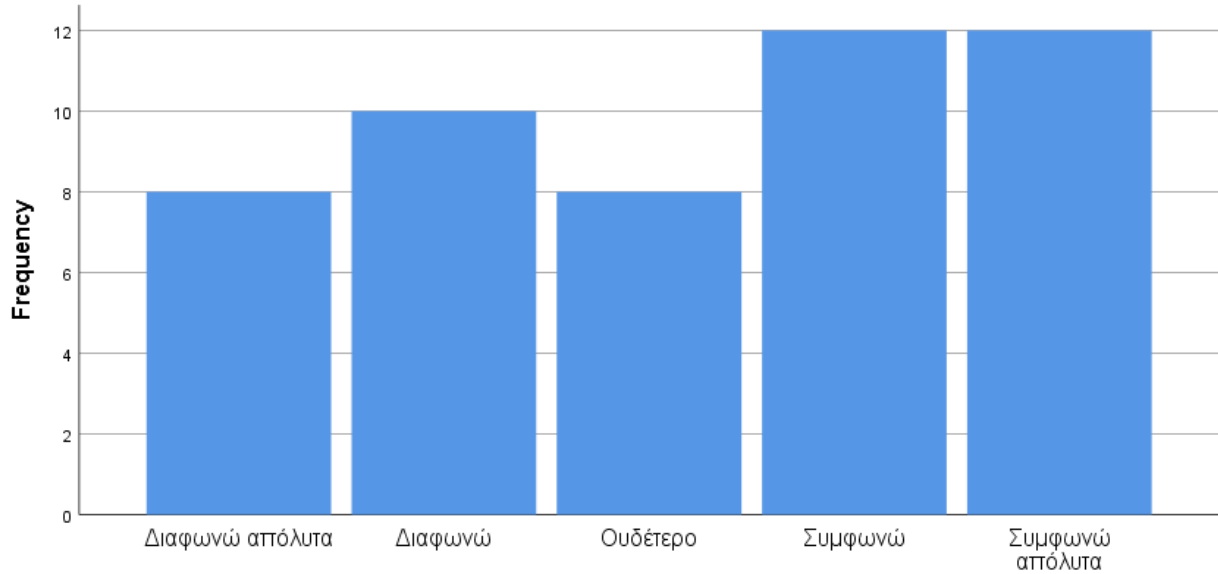


Υπάρχει σημαντική ποικιλία στην εμπειρία των συμμετεχόντων: λιγότερο από 1 έτος (17 άτομα, 34%), 1-5 έτη (10 άτομα, 20%), 6-10 έτη (4 άτομα, 8%), 11-20 χρόνια (11 άτομα, 22%) και περισσότερα από 20 έτη (8 άτομα, 16%). Υπάρχει μια αξιοσημείωτη ποσότητα νεοεισερχόμενων στον τομέα.



Σχετικά με το αν τα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη μιας εκπαιδευτικής μονάδας, το 48% των συμμετεχόντων (24% συμφωνούν απόλυτα, 24% συμφωνούν) θεωρεί ότι είναι απαραίτητα, αλλά υπάρχει σημαντική διαφωνία (36% διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα).

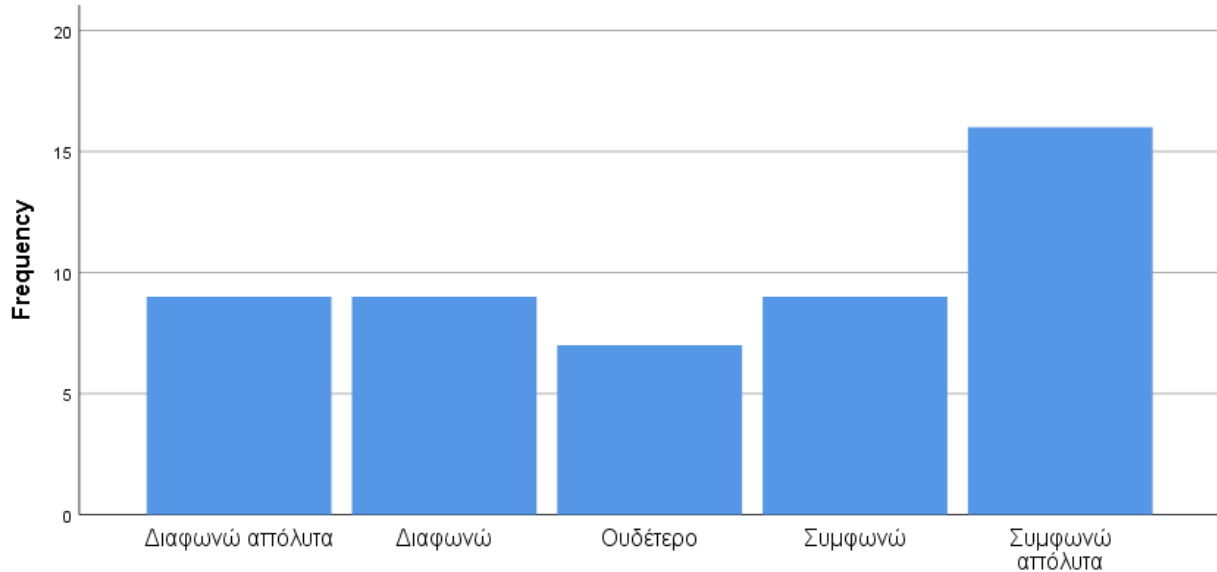
Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι τα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη μιας εκπαιδευτικής μονάδας κατά τη διάρκεια μιας υγειονομικής κρίσης;



Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι τα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη μιας εκπαιδευτικής μονάδας κατά τη διάρκεια μιας υγειονομικής κρίσης;

Υπάρχει θετική τάση προς την προληπτική διαχείριση, με το 50% των συμμετεχόντων (32% συμφωνούν απόλυτα, 18% συμφωνούν) να συμφωνεί ότι μπορεί να επηρεάσει θετικά τη συνολική ανθεκτικότητα και προσαρμοστικότητα ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος κατά τη διάρκεια μιας υγειονομικής κρίσης.

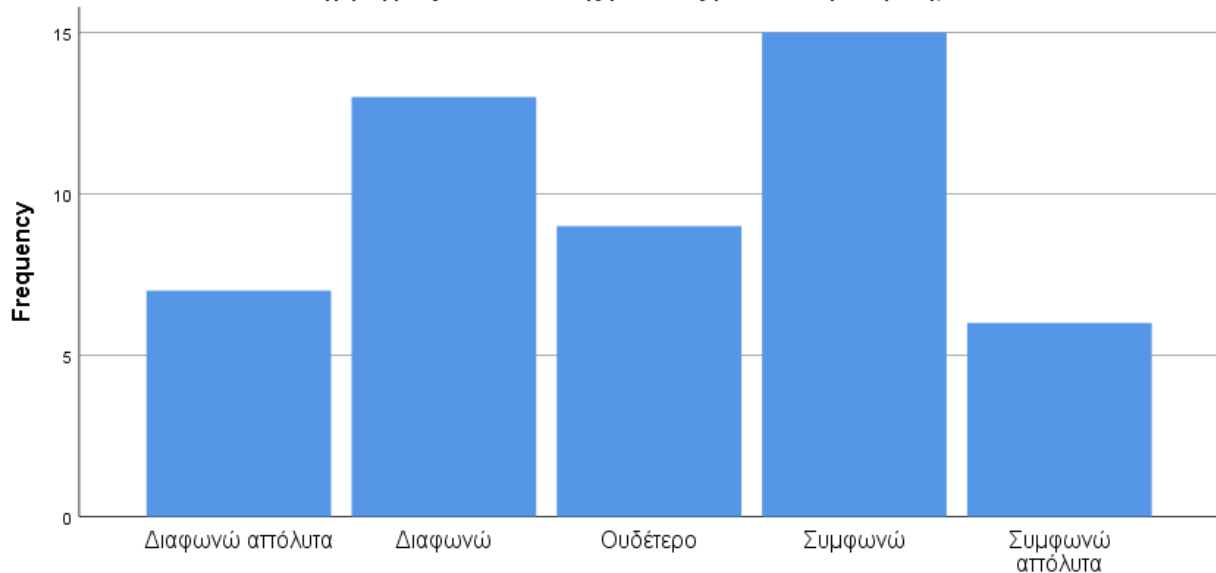
Πιστεύετε ότι η προληπτική διαχείριση μπορεί να επηρεάσει θετικά τη συνολική ανθεκτικότητα και προσαρμοστικότητα ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος κατά τη διάρκεια μιας υγειονομικής κρίσης;



Πιστεύετε ότι η προληπτική διαχείριση μπορεί να επηρεάσει θετικά τη συνολική ανθεκτικότητα και προσαρμοστικότητα ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος κατά τη διάρκεια μιας υγειονομικής κρίσης;

. Οι απόψεις για το ρόλο της σχολικής ηγεσίας στην πλοήγηση μιας εκπαιδευτικής μονάδας μέσα από μια κρίση ποικίλουν. Μόνο το 42% (12% συμφωνούν απόλυτα, 30% συμφωνούν) συμφωνεί, ενώ το 40% (26% διαφωνούν, 14% διαφωνούν απόλυτα) διαφωνεί.

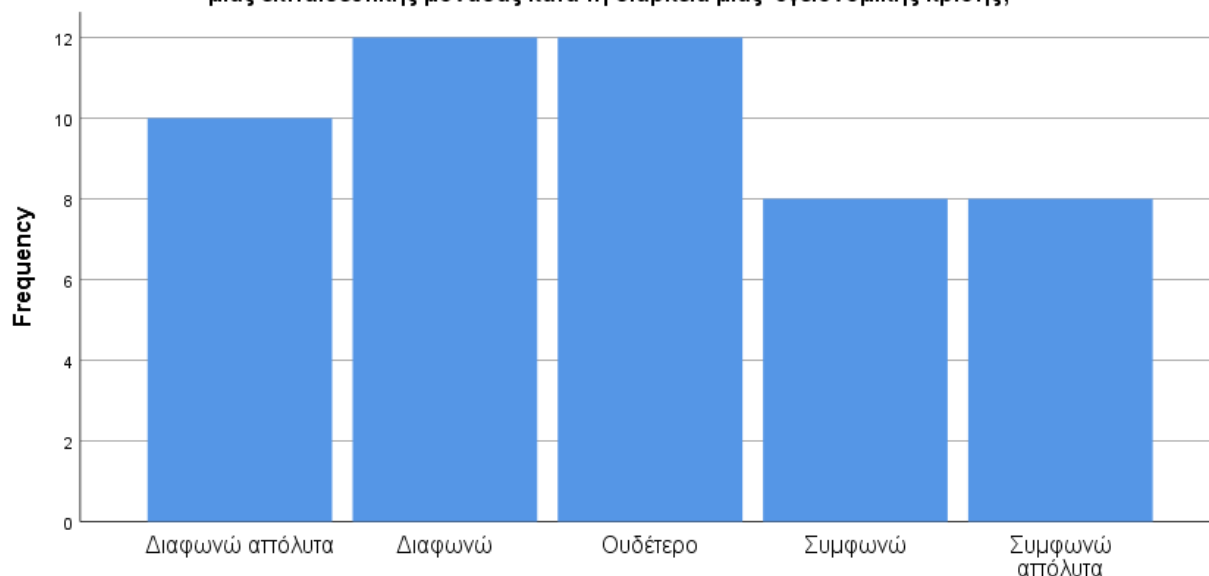
Κατά τη γνώμη σας, πόσο σημαντικό είναι για τη σχολική ηγεσία να διαδραματίσει αποφασιστικό ρόλο στην πλοήγηση μιας εκπαιδευτικής μονάδας μέσα από μια κρίση;



Κατά τη γνώμη σας, πόσο σημαντικό είναι για τη σχολική ηγεσία να διαδραματίσει αποφασιστικό ρόλο στην πλοήγηση μιας εκπαιδευτικής μονάδας μέσα από μια κρίση;

Σχετικά με την υιοθέτηση καινοτόμων μοντέλων ηγεσίας στην εκπαίδευση, οι απόψεις είναι διχασμένες. Μόνο το 32% των συμμετεχόντων (16% συμφωνούν απόλυτα, 16% συμφωνούν) πιστεύει ότι μπορούν να ενισχύσουν την ανάπτυξη μιας εκπαιδευτικής μονάδας κατά τη διάρκεια μιας υγειονομικής κρίσης, ενώ το 44% διαφωνεί (20% διαφωνούν απόλυτα, 24% διαφωνούν).

**Πιστεύετε ότι η υιοθέτηση καινοτόμων μοντέλων ηγεσίας στην εκπαίδευση μπορεί να ενισχύσει την ανάπτυξη μιας εκπαιδευτικής μονάδας κατά τη διάρκεια μιας υγειονομικής κρίσης;**

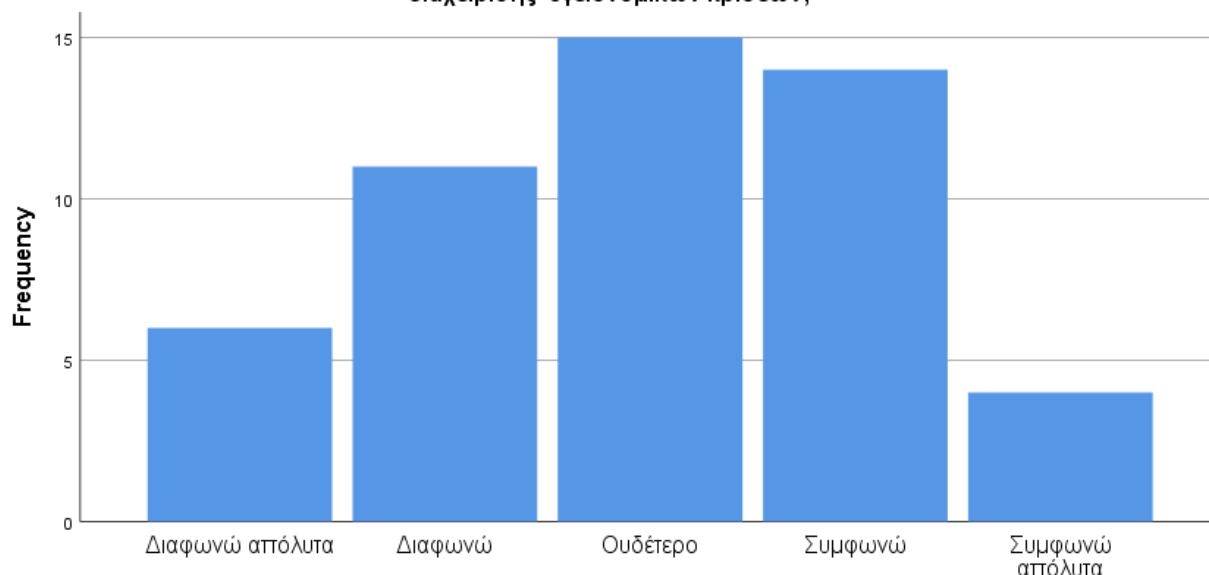


**Πιστεύετε ότι η υιοθέτηση καινοτόμων μοντέλων ηγεσίας στην εκπαίδευση μπορεί να ενισχύσει την ανάπτυξη μιας εκπαιδευτικής μονάδας κατά τη διάρκεια μιας υγειονομικής κρίσης;**

Οι απόψεις για την επίδραση του ρόλου του διευθυντή στην αποτελεσματικότητα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων ποικίλουν. Μόνο το 36% (8% συμφωνούν απόλυτα, 28% συμφωνούν) συμφωνεί ότι είναι σημαντικός, ενώ το 34% διαφωνεί (22% διαφωνούν, 12% διαφωνούν απόλυτα).

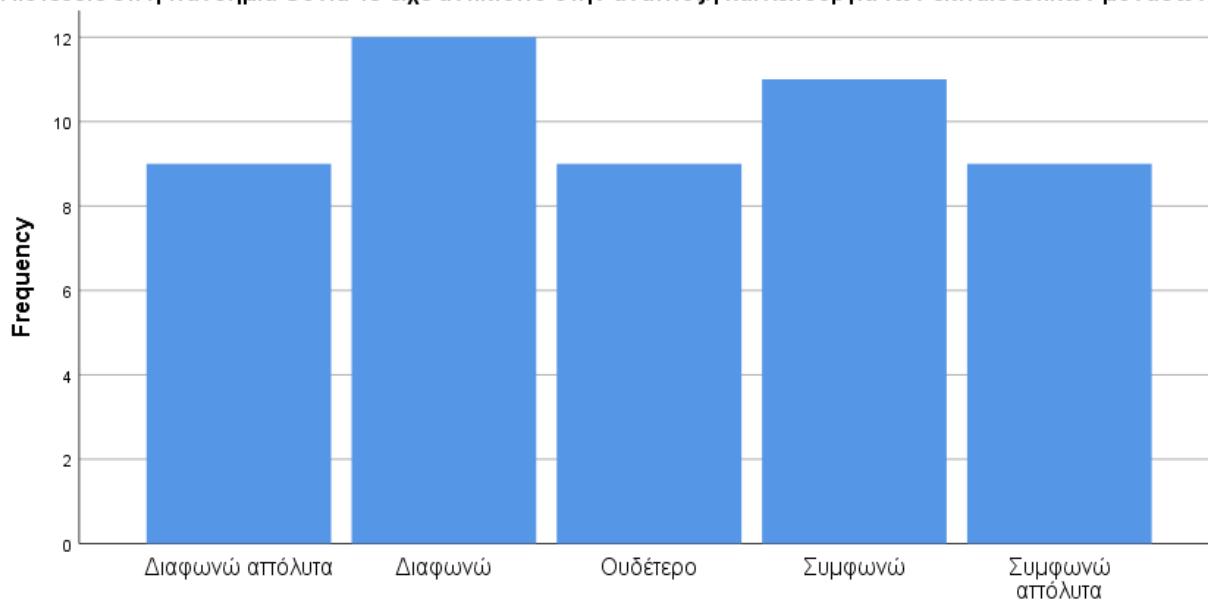
Οι απόψεις για τον αντίκτυπο της πανδημίας Covid-19 στην ανάπτυξη και λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων είναι διχασμένες. Μόνο το 40% (22% συμφωνούν, 18% συμφωνούν απόλυτα) συμφωνεί ότι η πανδημία είχε σημαντικό αντίκτυπο, ενώ το 42% διαφωνεί (24% διαφωνούν, 18% διαφωνούν απόλυτα).

**Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο ρόλος του διευθυντή του σχολείου επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων;**



**Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο ρόλος του διευθυντή του σχολείου επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων;**

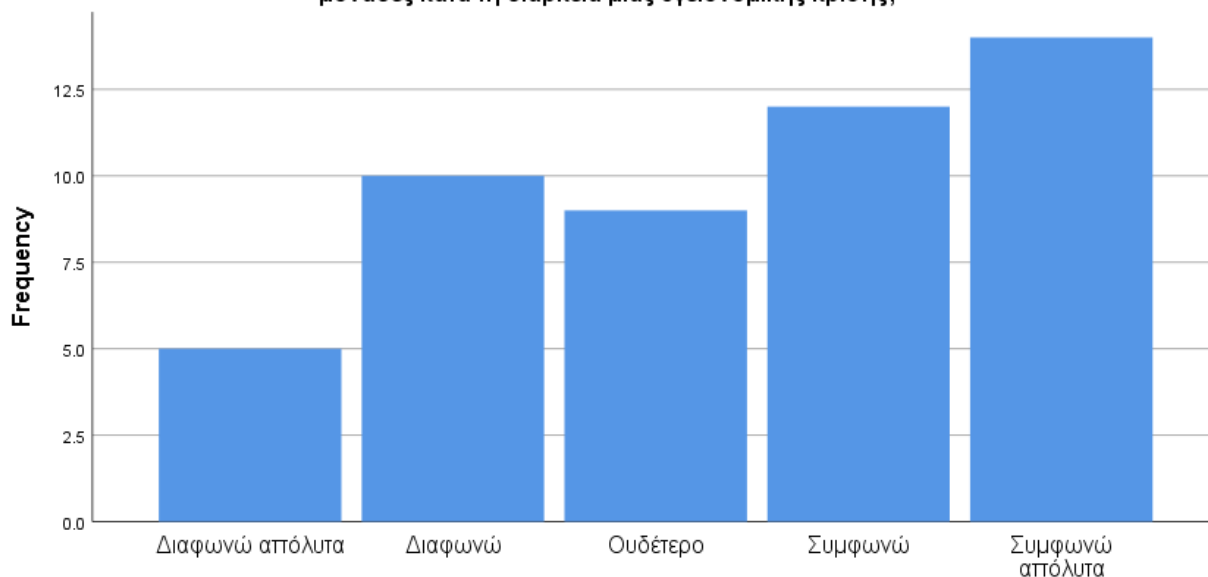
**Πιστεύετε ότι η πανδημία Covid-19 είχε αντίκτυπο στην ανάπτυξη και λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων;**



**Πιστεύετε ότι η πανδημία Covid-19 είχε αντίκτυπο στην ανάπτυξη και λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων;**

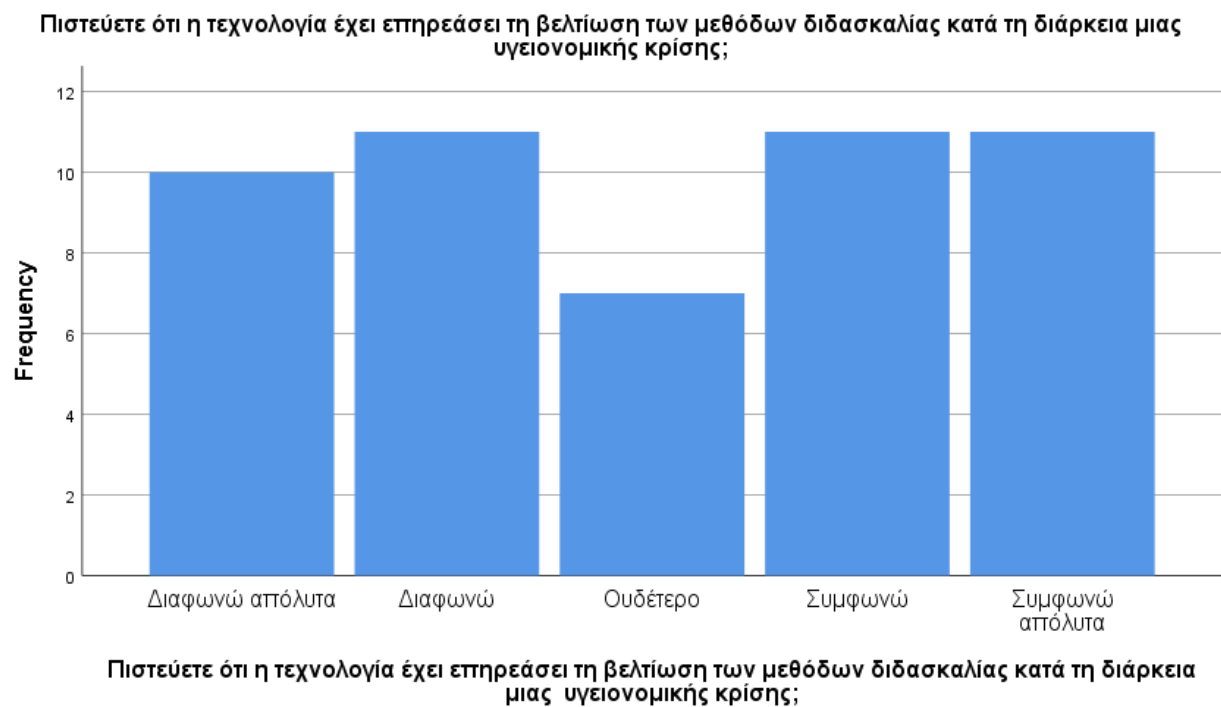
Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (52%) πιστεύει ότι η εξ αποστάσεως εκπαίδευση μπορεί να είναι βιώσιμη λύση κατά τη διάρκεια μιας υγειονομικής κρίσης, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό (30%) διαφωνεί (10% διαφωνούν απόλυτα, 20% διαφωνούν).

**Πιστεύετε ότι η εξ αποστάσεως εκπαίδευση μπορεί να χρησιμεύσει ως βιώσιμη λύση για τις εκπαιδευτικές μονάδες κατά τη διάρκεια μιας υγειονομικής κρίσης;**



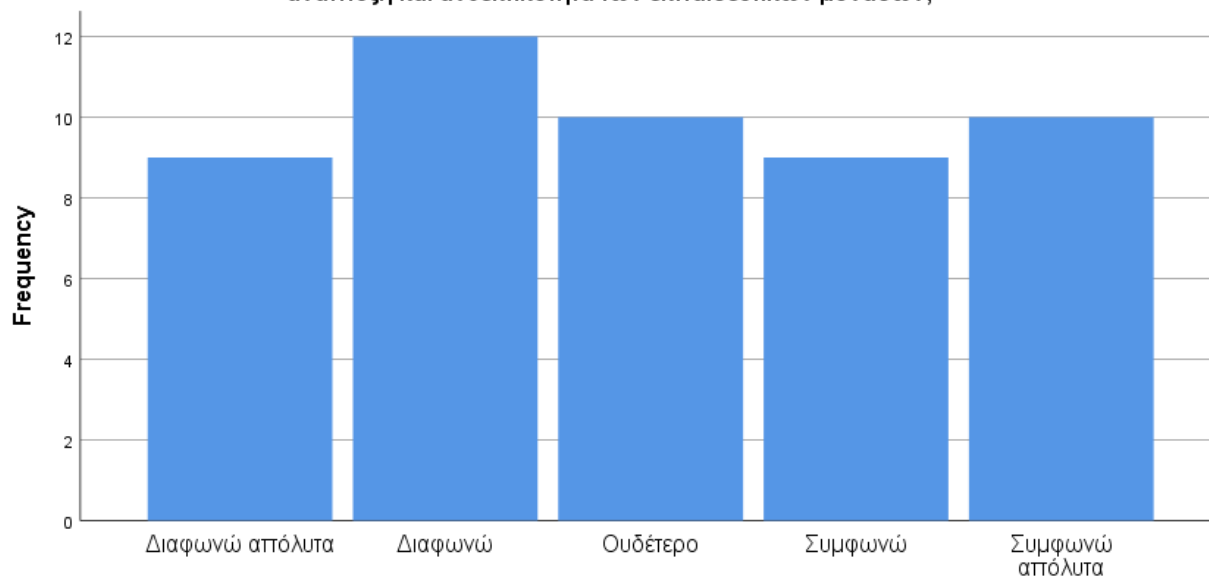
**Πιστεύετε ότι η εξ αποστάσεως εκπαίδευση μπορεί να χρησιμεύσει ως βιώσιμη λύση για τις εκπαιδευτικές μονάδες κατά τη διάρκεια μιας υγειονομικής κρίσης;**

Οι απόψεις είναι διχασμένες σχετικά με την επίδραση της τεχνολογίας στη διδασκαλία κατά τη διάρκεια μιας υγειονομικής κρίσης. Μόνο το 44% (22% συμφωνούν απόλυτα, 22% συμφωνούν) συμφωνεί ότι η τεχνολογία έχει επηρεάσει θετικά τη βελτίωση των μεθόδων διδασκαλίας, ενώ το 42% διαφωνεί (22% διαφωνούν, 20% διαφωνούν απόλυτα).



Οι απόψεις για την επίδραση της ηγεσίας στην ανθεκτικότητα των εκπαιδευτικών μονάδων κατά τη διάρκεια μιας υγειονομικής κρίσης είναι διχασμένες. Το 38% (20% συμφωνούν απόλυτα, 18% συμφωνούν) συμφωνεί ότι η ηγεσία επηρεάζει θετικά την ανθεκτικότητα, ενώ το 42% διαφωνεί (24% διαφωνούν, 18% διαφωνούν απόλυτα).

**Πιστεύετε ότι η αποτελεσματική ηγεσία κατά τη διάρκεια μιας υγειονομικής κρίσης επηρεάζει θετικά τη συνολική ανάπτυξη και ανθεκτικότητα των εκπαιδευτικών μονάδων;**

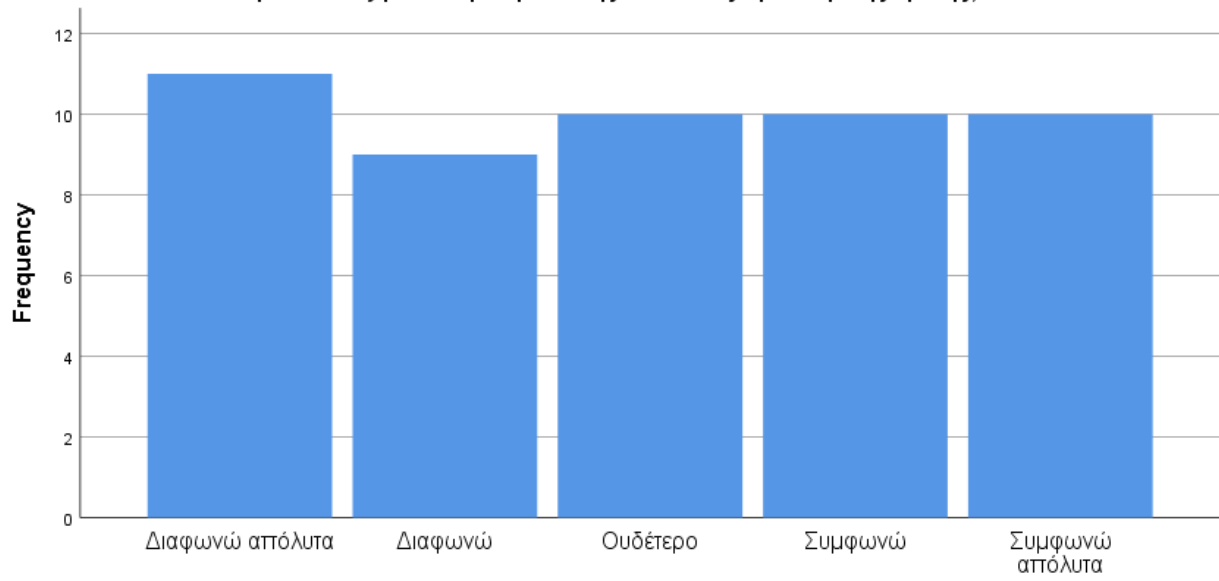


**Πιστεύετε ότι η αποτελεσματική ηγεσία κατά τη διάρκεια μιας υγειονομικής κρίσης επηρεάζει θετικά τη συνολική ανάπτυξη και ανθεκτικότητα των εκπαιδευτικών μονάδων;**

Οι απόψεις για τις στρατηγικές που εφαρμόστηκαν για τη διαχείριση και την ανάπτυξη κατά τη διάρκεια της τελευταίας υγειονομικής κρίσης είναι αρκετά ισορροπημένες. Το 40% συμφωνεί (20% συμφωνούν απόλυτα, 20% συμφωνούν), ενώ το 40% διαφωνεί (22% διαφωνούν απόλυτα, 18% διαφωνούν), με το υπόλοιπο 20% να παραμένει ουδέτερο.



**Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τις στρατηγικές που εφάρμοσε η εκπαιδευτική σας μονάδα για τη διαχείριση και την ανάπτυξη κατά τη διάρκεια της τελευταίας υγειονομικής κρίσης;**



**Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τις στρατηγικές που εφάρμοσε η εκπαιδευτική σας μονάδα για τη διαχείριση και την ανάπτυξη κατά τη διάρκεια της τελευταίας υγειονομικής κρίσης;**

## Συμπεράσματα

Η δημιουργία ενοτήτων κατάρτισης κατά τη διάρκεια μιας κρίσης υγείας εξαρτάται από την αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης και την ισχυρή ηγεσία. Για να κατανοήσουν την πολύπλοκη φύση των κρίσεων, οι εκπαιδευτικοί διαχειριστές πρέπει να χρησιμοποιούν ολοκληρωμένα πλαίσια διαχείρισης κρίσεων ειδικά σχεδιασμένα για την αντιμετώπιση τόσο των άμεσων όσο και των μακροπρόθεσμων δυσκολιών. Το έργο του σχολικού ηγέτη είναι ζωτικής σημασίας- οι σπουδαίοι διευθυντές επιδεικνύουν αποφασιστικότητα, ενσυναίσθηση και καινοτομία, εγγυώνται την ασφάλεια των παιδιών και του προσωπικού, διατηρούν τα ακαδημαϊκά πρότυπα και προσφέρουν συναισθηματική υποστήριξη. Ένας ουσιαστικός παράγοντας για τη διασφάλιση της αδιάλειπτης παροχής εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια μιας κρίσης υγείας είναι η αποτελεσματική εκτέλεση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Για την επιτυχή υλοποίηση αυτού του μετασχηματισμού, είναι επιτακτική ανάγκη να υπάρχει μια ισχυρή τεχνολογική υποδομή, να παρέχεται ολοκληρωμένη επαγγελματική ανάπτυξη στους εκπαιδευτές και να διατηρείται τακτική και αποτελεσματική επικοινωνία με τους μαθητές και τους γονείς. Οι διευθυντές των σχολείων πρέπει να χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να καταστήσουν δυνατή την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, εξασφαλίζοντας ότι όλοι οι μαθητές έχουν ίση πρόσβαση στο εκπαιδευτικό υλικό. Η επιρροή της ηγεσίας στις σχολικές περιφέρειες εν μέσω κρίσης υγείας είναι σημαντική. Οι διευθυντές που καλλιεργούν μια συνεργατική ατμόσφαιρα και υποστηρίζουν την ανοικτή και σαφή επικοινωνία συμβάλλουν στην άμβλυνση των αρνητικών συνεπειών της κρίσης. Οι ικανοί ηγέτες διατηρούν το ηθικό, ασχολούνται με τα προβλήματα και προσαρμόζουν τις πολιτικές στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, εξασφαλίζοντας τη διάρκεια των οργανισμών τους. Η ενίσχυση του ρόλου της ηγεσίας στην εκπαιδευτική κοινότητα είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση των τακτικών διαχείρισης κρίσεων και της γενικής ανθεκτικότητας των σχολείων. Η επέκταση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων κατά τη διάρκεια μιας υγειονομικής κρίσης βασίζεται σε ηγέτες που είναι προσαρμόσιμοι και ανθεκτικοί.

Η έρευνα παρουσιάζει μια ισορροπημένη κατανομή φύλου μεταξύ των συμμετεχόντων, με 52% γυναίκες και 48% άντρες. Αυτή η ισορροπία βοηθά στην αντιπροσωπευτικότητα των απόψεων που συλλέχθηκαν. Οι συμμετέχοντες καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα ηλικιών, με την πλειονότητα (26%) να είναι άνω των 65 ετών, γεγονός που προσφέρει ποικιλία στις απόψεις και εμπειρίες.

Η επαγγελματική κατάσταση των συμμετεχόντων είναι εξίσου μοιρασμένη μεταξύ εκπαιδευτικών/δασκάλων και διευθυντών, παρέχοντας μια πολυδιάστατη άποψη σχετικά με την εκπαιδευτική και διοικητική πλευρά της διαχείρισης κρίσεων. Επιπλέον, υπάρχει σημαντική ποικιλία στην εμπειρία των συμμετεχόντων, με το 34% να έχει λιγότερο από ένα έτος εμπειρίας και το 16% να έχει πάνω από 20 χρόνια εμπειρίας.

Σχετικά με την αναγκαιότητα των μοντέλων διαχείρισης κρίσεων, το 48% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι είναι απαραίτητα, ενώ το 36% διαφωνεί. Η διχογνωμία αυτή υποδηλώνει την ανάγκη για καλύτερη επικοινωνία και εκπαίδευση σχετικά με τα οφέλη αυτών των μοντέλων. Η θετική στάση προς την προληπτική διαχείριση (50% συμφωνούν) δείχνει ότι πολλοί αναγνωρίζουν τη σημασία της προετοιμασίας για υγειονομικές κρίσεις, αν και υπάρχει ακόμα περιθώριο για βελτίωση.

Οι απόψεις για το ρόλο της σχολικής ηγεσίας στην πλοήγηση μιας εκπαιδευτικής μονάδας μέσα από μια κρίση είναι διχασμένες, με το 42% να συμφωνεί ότι είναι σημαντικός και το 40% να διαφωνεί. Παρομοίως, οι απόψεις για την υιοθέτηση καινοτόμων μοντέλων ηγεσίας είναι επίσης διχασμένες, με το 32% να συμφωνεί και το 44% να διαφωνεί.

Οι αντιλήψεις για την επίδραση του ρόλου του διευθυντή στην αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κρίσεων ποικίλουν, με το 36% να συμφωνεί και το 34% να διαφωνεί. Οι απόψεις για τον αντίκτυπο της πανδημίας Covid-19 στην ανάπτυξη και λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων είναι διχασμένες, με το 40% να συμφωνεί και το 42% να διαφωνεί.

Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση θεωρείται από την πλειοψηφία (52%) ως βιώσιμη λύση κατά τη διάρκεια μιας υγειονομικής κρίσης, αν και το 30% διαφωνεί. Οι απόψεις για την επίδραση της τεχνολογίας στη διδασκαλία είναι επίσης διχασμένες, με το 44% να συμφωνεί ότι έχει θετική επίδραση και το 42% να διαφωνεί.

Τέλος, οι απόψεις για την επίδραση της ηγεσίας στην ανθεκτικότητα των εκπαιδευτικών μονάδων είναι διχασμένες, με το 38% να συμφωνεί και το 42% να διαφωνεί. Οι στρατηγικές που εφαρμόστηκαν για τη διαχείριση και την ανάπτυξη κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης παρουσιάζουν ισορροπημένες απόψεις, με το 40% να συμφωνεί και το 40% να διαφωνεί.

Συνολικά, τα αποτελέσματα της έρευνας υποδεικνύουν την ανάγκη για περαιτέρω εκπαίδευση, επικοινωνία και υποστήριξη στις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων, καθώς και την ενίσχυση του ρόλου της ηγεσίας στην εκπαιδευτική κοινότητα.

Μελλοντικές έρευνες σε εκπαιδευτικά περιβάλλοντα θα μπορούσαν να διερευνήσουν τους διαφοροποιημένους παράγοντες που επηρεάζουν τις αντιλήψεις για τη διαχείριση κρίσεων και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας κατά τη διάρκεια κρίσεων υγείας. Οι πρακτικές εφαρμογές σε εκπαιδευτικά περιβάλλοντα μπορεί να περιλαμβάνουν την ανάπτυξη ολοκληρωμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων διαχείρισης κρίσεων για τους διευθυντές και το προσωπικό των σχολείων, με έμφαση στον προληπτικό σχεδιασμό, τις στρατηγικές επικοινωνίας και την ενσωμάτωση της τεχνολογίας για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Η συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, κυβερνητικών φορέων και κοινοτικών οργανώσεων θα μπορούσε να διευκολύνει την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών και πόρων για την ετοιμότητα σε περίπτωση κρίσης.

## Βιβλιογραφία

- Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2015). Authentic Leadership Perception, Trust in the Leader, and Followers' Emotions in Organizational Change Processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35–63.  
<https://doi.org/10.1177/0021886315617531>
- Antonis Lionarakis, Theofanis Orphanoudakis, Kokkos, A., Anastassios Emvalotis, Evangelia Manousou, Hartofylaka, A., Ioakimidou, V., Papadimitriou, S., Karagianni, E. A., Nikolaos Grammenos, Karachristos, C. V., & Stavropoulos, E. C. (2020). *THE DEVELOPMENT OF A MASSIVE ONLINE COURSE ON DISTANCE EDUCATION TO SUPPORT GREEK SCHOOL TEACHERS DURING THE COVID-19 LOCKDOWN*. <https://doi.org/10.21125/iceri.2020.1370>
- Argyropoulou, E., Syka, C. H., & Papaioannou, M. (2021). School leadership in dire straits: Fighting the virus or challenging the consequences. *International Studies in Educational Administration*, 49(1), 18-27.
- Azorín, C. (2020). Beyond COVID-19 supernova. Is another education coming? *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 381–390. <https://doi.org/10.1108/jpcc-05-2020-0019>
- Azorín, C. (2020). Beyond COVID-19 supernova. Is another education coming? *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 381–390. <https://doi.org/10.1108/jpcc-05-2020-0019>
- Bagwell, J. (2020). Leading Through a Pandemic: Adaptive Leadership and Purposeful Action. *Journal of School Administration Research and Development*, 5(1), 30–34.  
<https://eric.ed.gov/?id=EJ1301295>
- Bamburg, J. D., & Andrews, R. L. (1991). School Goals, Principals, and Achievement. *School Effectiveness and School Improvement*, 2(3), 175–191.  
<https://doi.org/10.1080/0924345910020302>
- Barton, L., & Walker, S. A. (2012). Social Crisis and Educational Research (RLE Edu L). In *Routledge eBooks*. Informa. <https://doi.org/10.4324/9780203128855>
- Beltman, S., Hascher, T., & Mansfield, C. (2022). In the Midst of a Pandemic. *Zeitschrift Für Psychologie*, 230(3), 253–263. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000502>
- Blanchard, K., & Miller, M. (2007). Το Μυστικό: Τι γνωρίζουν και τι κάνουν οι μεγάλοι ηγέτες. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

- Boin, A., Hart, P. 't, Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. In *Google Books*. Cambridge University Press.  
[https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=\\_HqJDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Boin](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=_HqJDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Boin)
- Browning, C. F. (2021). A School Administrator's Journey through an EdD Program in the Midst of a Global Pandemic. *Impacting Education: Journal on Transforming Professional Practice*, 6(2), 48–53. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1317427>
- Bush, T. (2008). Leadership and Management Development in Education. *Leadership and Management Development in Education*, 1–184.  
<https://www.torrossa.com/gs/resourceProxy?an=4912521&publisher=FZ7200>
- Checkley, K. (1997). *The First Seven. . . and the Eighth: A Conversation with Howard Gardner Human intelligence continues to intrigue psychologists, neurologists, and educators. What is it? Can we measure it? How do we nurture it?* 55, 8–13.  
[https://people.wou.edu/~girodm/643/Checkley\\_MI.pdf](https://people.wou.edu/~girodm/643/Checkley_MI.pdf)
- Chitpin, S., & Karoui, O. (2021). COVID 19 and educational leadership: Resolving educational issues. *Academia Letters*, 229.
- Chitpin, S., & Karoui, O. (2022). Educational Decision-Making During COVID-19 in Ontario: Lessons for Higher Education. *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*, 3(2), 122–142. <https://doi.org/10.52547/johepal.3.2.122>
- Coombs, W. T. (2007). Crisis management and communications. *Institute for public relations*, 4(5), 6.
- Coombs, W. T., & Laufer, D. (2018). Global Crisis Management – Current Research and Future Directions. *Journal of International Management*, 24(3), 199–203.  
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.12.003>
- Cusick, P. (2002). *A STUDY OF MICHIGAN'S SCHOOL PRINCIPAL SHORTAGE*.  
<http://www.educ.msu.edu/epc/forms/principal.pdf>
- Daniel, S. J. (2020). Education and the COVID-19 Pandemic. *PROSPECTS*, 49(1), 91–96.  
<https://doi.org/10.1007/s11125-020-09464-3>
- Daniel, S. J. (2020). Education and the COVID-19 Pandemic. *PROSPECTS*, 49(1), 91–96.  
<https://doi.org/10.1007/s11125-020-09464-3>
- Earp, J. (2020). Changing school leadership during COVID-19. *Teacher Magazine*.

- Forster, B. B., Patlas, M. N., & Lexa, F. J. (2020). Crisis Leadership During and Following COVID-19. *Canadian Association of Radiologists Journal*, 71(4), 084653712092675. <https://doi.org/10.1177/0846537120926752>
- Forster, B. B., Patlas, M. N., & Lexa, F. J. (2020). Crisis Leadership During and Following COVID-19. *Canadian Association of Radiologists Journal*, 71(4), 084653712092675. <https://doi.org/10.1177/0846537120926752>
- Fotheringham, P., Harriott, T., Healy, G., Arence, G., McGill, R., & Wilson, E. (2020, July 3). *Pressures and Influences on School Leaders As Policy Makers During COVID-19*. Papers.ssrn.com. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3642919](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3642919)
- Foti, P. (2020). RESEARCH IN DISTANCE LEARNING IN GREEK KINDERGARTEN SCHOOLS DURING THE PANDEMIC OF COVID-19: POSSIBILITIES, DILEMMAS, LIMITATIONS. *European Journal of Open Education and E-Learning Studies*, 5(1). <http://oapub.org/edu/index.php/ejoe/article/view/3080>
- Ganon-Shilon, S., Finkelstein, I., Sela-Shayovitz, R., & Schechter, C. (2022). Inclusive Leadership in Times of COVID-19 Crisis: The Role of District and School Leaders in Fostering School Sense-Making Processes within a National Inclusion and Integration Reform. *Leadership and Policy in Schools*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/15700763.2022.2052907>
- Hallinger, P. (2013). A conceptual framework for systematic reviews of research in educational leadership and management. *Journal of Educational Administration*, 51(2), 126–149. <https://doi.org/10.1108/09578231311304670>
- Hamilton, J. L. (2020). Returning to School in the Midst of the COVID-19 pandemic for children with chronic disease and special needs. *Journal of Pediatric Nursing*. <https://doi.org/10.1016/j.pedn.2020.07.010>
- Harris, A. (2020). COVID-19 – school leadership in crisis? *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 321–326. <https://doi.org/10.1108/jpcc-06-2020-0045>
- Harris, A. (2020). COVID-19 – school leadership in crisis? *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 321–326. <https://doi.org/10.1108/jpcc-06-2020-0045>
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID 19 – school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243–247. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Hayes, S. D., & Derrington, M. L. (2023). School leadership in uncertain times: identifying dimensions of effective principal leadership. *School Leadership & Management*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/13632434.2023.2171002>

- Hooge, E., & Pont, B. (2020). School leadership in unpredictable times. *European Journal of Education*. <https://doi.org/10.1111/ejed.12397>
- Huang, R., Tlili, A., Chang, T.-W., Zhang, X., Nascimbeni, F., & Burgos, D. (2020). Disrupted classes, undisrupted learning during COVID-19 outbreak in China: application of open educational practices and resources. *Smart Learning Environments*, 7(1). <https://doi.org/10.1186/s40561-020-00125-8>
- Hudson, L., Mahendrarajah, S., Walton, M., Pascaris, M. J., Melim, S., & Ruttenberg-Rozen, R. (2021). Leadership in Education During COVID-19: Learning and Growing Through a Crisis. *Journal of Digital Life and Learning*, 1(1), 16–33. <https://doi.org/10.51357/jdll.v1i1.113>
- Jaques, T. (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review*, 33(2), 147–157. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.02.001>
- Jensen, K., & West, Q. (2017). Open educational resources and the higher education environment: A leadership opportunity for libraries. *College & Research Libraries News*, 76(4), 215–218. <http://crln.acrl.org/index.php/crlnews/article/view/9298/10384>
- Kaul, M., VanGronigen, B. A., & Simon, N. S. (2020). *Calm during Crisis: School Principal Approaches to Crisis Management during the COVID-19 Pandemic. Leading in Crisis. Research Brief*. ERIC. <https://eric.ed.gov/?id=ED614234>
- Kaul, M., VanGronigen, B. A., & Simon, N. S. (2020). *Calm during Crisis: School Principal Approaches to Crisis Management during the COVID-19 Pandemic. Leading in Crisis. Research Brief*. ERIC. <https://eric.ed.gov/?id=ED614234>
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public relations review*, 28(1), 21-37.
- Kotter, J. P., Akhtar, V., & Gupta, G. (2021). Change: How Organizations Achieve Hard-to-Imagine Results in Uncertain and Volatile Times. In *Google Books*. John Wiley & Sons. <https://www.google.com/books?hl=en&lr=&id=psAsEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Kotter>
- Liddle, J., & Diamond, J. (2008). *Neighbourhood management in the UK: new forms of governance, institutions and networks* (A. M. Bissessar, Ed.). Irep.ntu.ac.uk; Cambridge Educational Scholars. <https://irep.ntu.ac.uk/10370/>



- McLeod, S. (2020). Rising to the challenge and looking ahead: school leadership during the pandemic. *Journal UCEA*, 61(2), 17-19.
- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301–324. <https://doi.org/10.1080/1062726x.2014.908720>
- Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y. (2020). Vision, passion, and care: The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46(3), 101–927. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>
- Mogaji, I. M. (2020). Understanding educational responses to school closure during the COVID-19 pandemic: A case for equity in Nigeria. *Int. Stud. Educ. Adm*, 48, 59-65.
- Mukhtar, K., Javed, K., Arooj, M., & Sethi, A. (2020). Advantages, Limitations and Recommendations for online learning during COVID-19 pandemic era. *Pakistan Journal of Medical Sciences*, 36(COVID19-S4). NCBI. <https://doi.org/10.12669/pjms.36.covid19-s4.2785>
- Mullen, P. R., Limberg, D., Tuazon, V., & Romagnolo, S. M. (2019). Emotional Intelligence and Leadership Attributes of School Counselor Trainees. *Counselor Education and Supervision*, 58(2), 112–126. <https://doi.org/10.1002/ceas.12135>
- Mutch, C. (2014). The role of schools in disaster preparedness, response and recovery: what can we learn from the literature? *Pastoral Care in Education*, 32(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/02643944.2014.880123>
- Mutch, C. (2014). The role of schools in disaster preparedness, response and recovery: what can we learn from the literature? *Pastoral Care in Education*, 32(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/02643944.2014.880123>
- Netolicky, D. M. (2020). School leadership during a pandemic: navigating tensions. *Journal of Professional Capital and Community*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jpcc-05-2020-0017>
- Neymotin, F. (2010). Linking self-esteem with the tendency to engage in financial planning. *Journal of Economic Psychology*, 31(6), 996–1007. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2010.08.006>
- Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 350–364. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.002>

- Pearson, C. M., & Sommer, S. A. (2011). Infusing creativity into crisis management. *Organizational Dynamics*, 40(1), 27.
- Pomson, A., & Aharon, N. (2021). Beyond Borders: Glimpsing the Underlying Purposes of Day School Education in the Midst of a Pandemic. *Journal of Jewish Education*, 87(4), 284–300. <https://doi.org/10.1080/15244113.2021.1978353>
- Pont, B. (2020). A literature review of school leadership policy reforms. *European Journal of Education*, 55(2), 154–168. <https://doi.org/10.1111/ejed.12398>
- Potter, P. D., Pavlakakis, A. E., & Roberts, J. K. (2020). Calming the Storm: Natural Disasters, Crisis Management, and School Leadership. *Journal of Cases in Educational Leadership*, 155545892097369. <https://doi.org/10.1177/1555458920973695>
- Reimers, F. (2022, February 17). *Learning from the frontlines of educational innovation during a pandemic*. OECD ILibrary. [https://www.oecd-ilibrary.org/education/how-learning-continued-during-the-covid-19-pandemic\\_149b4e72-en](https://www.oecd-ilibrary.org/education/how-learning-continued-during-the-covid-19-pandemic_149b4e72-en)
- Rincones, R., Peña, I., & Canaba, K. C. (2021). A Call for Rethinking Schooling and Leadership in the Time of COVID-19. *Frontiers in Education*, 5. <https://doi.org/10.3389/educ.2020.618075>
- Rosenthal, U., & Pijnenburg, B. (1991). Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios. In *Google Books*. Springer Science & Business Media. [https://www.google.com/books?hl=el&lr=&id=zPyKP3zDPfQC&oi=fnd&pg=PA1&dq=crisis+Rosenthal+and+Pijnenburg+\(1991\)+&ots=1x3Ci4AV0H&sig=bdjNM76FnoeJaboHxjr37UCRn6Y](https://www.google.com/books?hl=el&lr=&id=zPyKP3zDPfQC&oi=fnd&pg=PA1&dq=crisis+Rosenthal+and+Pijnenburg+(1991)+&ots=1x3Ci4AV0H&sig=bdjNM76FnoeJaboHxjr37UCRn6Y)
- Ryan, C. (2013). *Risk Acceptance in Adventure Tourism — Paradox and Context*. <https://doi.org/10.4324/9780080510798-16>
- Saitis, C., & Saiti, A. (2018). Initiation of Educators into Educational Management Secrets. doi:10.1007/978-3-319-47277-5
- Saitis, C., & Saiti, A. (2018). Initiation of educators into educational management secrets. Berlin, Germany: Springer International Publishing.
- Saitis, C., & Saiti, A. (2017). Crisis Management at School. Initiation of Educators into Educational Management Secrets, 197–211.

- Schulte, D. P., Slate, J. R., & Onwuegbuzie, A. J. (2010). Characteristics of Effective School Principals: A Mixed-Research Study. *Alberta Journal of Educational Research*, 56(2). <https://doi.org/10.11575/ajer.v56i2.55397>
- Shallon Atuhaire, & Kedrace Turyagyenda. (2023). The Repositioned Role of School Leadership on Learning to Thrive in the Post-COVID-19 Pandemic Era: A Narrative Review of Uganda's Context. *International Journal of Educational Research Review*. <https://doi.org/10.24331/ijere.1315957>
- Smith, L., & Riley, D. (2012). School leadership in times of crisis. *School Leadership & Management*, 32(1), 57–71. <https://doi.org/10.1080/13632434.2011.614941>
- Smith, L., & Riley, D. (2012). School leadership in times of crisis. *School Leadership & Management*, 32(1), 57–71. <https://doi.org/10.1080/13632434.2011.614941>
- Sohn, Y. J., & Lariscy, R. W. (2013). Understanding Reputational Crisis: Definition, Properties, and Consequences. *Journal of Public Relations Research*, 26(1), 23–43. <https://doi.org/10.1080/1062726x.2013.795865>
- Soleman, H. A. (2020). COVID-19 as the Catalyst of E-leadership and ICT Implementation in Israeli Arab Sector Elementary Schools. *Journal of Education and Culture Studies*, 4(2), p90. <https://doi.org/10.22158/jecs.v4n2p90>
- Soleman, H. A. (2020). COVID-19 as the catalyst of E-leadership and ICT implementation in Israeli Arab sector elementary schools. *Journal of Education and Culture Studies*, 4(2), 90.
- Solvason, C., & Kington, A. (2019). Collaborations: providing emotional support to senior leaders. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(1), 1–14. <https://doi.org/10.1108/jpcc-05-2019-0010>
- Starr, J. P. (2020). On Leadership: Responding to COVID-19: Short- and long-term challenges. *Phi Delta Kappan*, 101(8), 60–61. <https://doi.org/10.1177/0031721720923796>
- Stone, D. A., & Conley, J. A. (2004). A Partnership Between Roberts' Crisis Intervention Model and the Multicultural Competencies. *Brief Treatment and Crisis Intervention*, 4(4), 367–375. <https://doi.org/10.1093/brief-treatment/mhh030>
- Stone-Johnson, C., & Miles Weiner, J. (2020). Principal professionalism in the time of COVID-19. *Journal of Professional Capital and Community*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jpcc-05-2020-0020>
- Taie, S., & Goldring, R. (2017). *Characteristics of Public Elementary and Secondary School Principals in the United States: Results from the 2015-16 National Teacher and*

*Principal Survey. First Look. NCES 2017-070. ERIC.*

<https://eric.ed.gov/?id=ED575191>

Teo, W. L., Lee, M., & Lim, W.-S. (2017). The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25 (3), 136–147. doi: 10.1111/1468- 5973.12179

Trombly, C. E. (2020). Learning in the time of COVID-19: capitalizing on the opportunity presented by the pandemic. *Journal of Professional Capital and Community, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jpcc-05-2020-0016>

Tsai, W.-H. S., & Men, L. R. (2016). Social CEOs: The effects of CEOs' communication styles and parasocial interaction on social networking sites. *New Media & Society*, 19(11), 1848–1867. <https://doi.org/10.1177/1461444816643922>

UNESCO (2020). Education: from school closure to recovery. Retrieved 03/02/2023 from: <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>

Uscher-Pines, L., Schwartz, H. L., Ahmed, F., Zheteyeva, Y., Meza, E., Baker, G., & Uzicanin, A. (2018). School practices to promote social distancing in K-12 schools: review of influenza pandemic policies and practices. *BMC Public Health*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-018-5302-3>

Van Schalkwyk, S., Du Toit, D. H., Bothma, A. S., & Rothmann, S. (2010). Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), 1-7.

Vašíčková, V. (2020). Crisis Management Process - A Literature Review and a Conceptual Integration. *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(3-4), 61–77. <https://doi.org/10.18267/j.aop.628>

Vlassopoulos, G., Karikas, G. A., Papageorgiou, E., Psaromiligos, G., Giannouli, N., & Karkalousos, P. (2021). Assessment of Greek High School Students towards Distance Learning, during the First Wave of COVID-19 Pandemic. *Creative Education*, 12(04), 934–949. <https://doi.org/10.4236/ce.2021.124067>

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17–24. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.62.1.17>

- Webb, E. J. D., Kind, P., Meads, D., & Martin, A. (2021). Does a health crisis change how we value health? *Health Economics*, 30(10), 2547–2560.  
<https://doi.org/10.1002/hec.4399>
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93.  
<https://doi.org/10.1037/a0019835>
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά. Αθήνα: Έλλην.
- Θεοφανίδης, Σ. (1989). Εγχειρίδιο αποτελεσματικής διοίκησης δημοσίων υποθέσεων. Παπαζήσης Αθήνα.
- Καλατζής, Κ. (2022). Η εξ Αποστάσεως Σχολική Εκπαίδευση κατά την περίοδο της πανδημίας: ζητήματα οργάνωσης και προοπτικές εξέλιξης. *Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση*, 11(9B), 37–47.  
<https://doi.org/10.12681/icodl.3302>
- Καλογιάννης, Δ. (2014). Η σχολική ηγεσία και η επαγγελματική της ανάπτυξη στο σύγχρονο περιβάλλον. Διεθνείς εξελίξεις, παρεχόμενα προγράμματα και στοιχεία ποιότητας. Διεθνείς εξελίξεις, παρεχόμενα προγράμματα και στοιχεία ποιότητας. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Καλογιάννης, Δ. (2014). Η σχολική ηγεσία και η επαγγελματική της ανάπτυξη στο σύγχρονο περιβάλλον. Διεθνείς εξελίξεις, παρεχόμενα προγράμματα και στοιχεία ποιότητας. Διεθνείς εξελίξεις, παρεχόμενα προγράμματα και στοιχεία ποιότητας. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Καρακικέ, Α. (2023). *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων - ProQuest*. [www.proquest.com](http://www.proquest.com).  
<https://search.proquest.com/openview/c990e7e7a9b95c453aa6a463bb81dcdf/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Κατσαρός, Ι. (2008). Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

- Κονδύλης, Η., Παρχαρίδη, Ζ., & Μπένος, Α. (2023). Επιδημική ετοιμότητα Ο ρόλος των υπηρεσιών δημόσιας υγείας στην αντιμετώπιση των επιδημιών. *Archives of Hellenic Medicine/Arheia Ellenikes Iatrikes*, 40(6).
- Κουσάβελος Ν. (2018). Η επιμόρφωση των στελεχών εκπαίδευσης και η συμβολή της στη διαχείριση κρίσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς.
- Κουτούζης, Μ. (2012). Διοίκηση-Ηγεσία-Αποτελεσματικότητα: Αναζητώντας πεδίο εφαρμογής στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Στο: Καρακατσάνη, Δ. & Παπαδιαμαντάκη, Γ.(Επιμ.), *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής*. Αθήνα: Επίκεντρο.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπρίνια, Β. (2008). *Management εκπαιδευτικών μονάδων και εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Μπρίνια, Β. (2010). *Μελέτες περιπτώσεων εκπαιδευτικών μονάδων*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Παπαλόη, Ε. (2012). Βασικά ζητήματα Διοίκησης και Ηγεσίας Εκπαιδευτικών Μονάδων– Πρακτικές ηγεσίας, Μαθητική Απόδοση και Αποτελεσματικότητα. Στο Δ. Καρακατσάνη & Γ. Παπαδιαμαντάκη (Επιμ.). *Σύγχρονα θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής. Αναζητώντας το Νέο Σχολείο*.
- Παπαλόη, Ε., & Μπουραντάς, Δ. (2012). Η Φρόνηση των Διευθυντικών Στελεχών στο Χώρο της Εκπαίδευσης ως Θεμελιώδης Προϋπόθεση για την Ανανέωση των Εκπαιδευτικών & Διοικητικών Πρακτικών, Στο Δ. Καρακατσάνη & Γ. Παπαδιαμαντάκη (Επιμ.). *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής: Αναζητώντας το Νέο Σχολείο*.
- Παπαλόη, Ε., & Μπουραντάς, Δ. (2012). Η Φρόνηση των Διευθυντικών Στελεχών στο Χώρο της Εκπαίδευσης ως Θεμελιώδης Προϋπόθεση για την Ανανέωση των Εκπαιδευτικών & Διοικητικών Πρακτικών, Στο Δ. Καρακατσάνη & Γ. Παπαδιαμαντάκη (Επιμ.). *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής: Αναζητώντας το Νέο Σχολείο*.
- Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ. (2006). *Αποτελεσματικό Σχολείο – Πραγματικότητα ή ουτοπία*. Αθήνα: Τυπωθήτω

- Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική ηγεσία :από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή. In *gnosis.library.ucy.ac.cy*. Εκδόσεις Μεταίχμιο.  
<https://gnosis.library.ucy.ac.cy/handle/7/38799>
- Πετρίδου, Ε. (2000). Πρόταση μιας πρότυπης διαδικασίας προγραμματισμού του έργου της σχολικής μονάδας. Ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα.
- Πουρσανίδου, Ε. Ι. (2016). Προβλήματα συμπεριφοράς στην τάξη και παρέμβαση του δασκάλου. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 5(1). <https://doi.org/10.12681/hjre.9380>
- Σαΐτης, Χ. (2008). Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση. Αθήνα: Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.) - Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ).
- Σαΐτης, Χ. (2011, May 12). *Εκπαιδευτική πολιτική και διοίκηση*. Repository-Edulll.ekt.gr.  
<https://repository-edulll.ekt.gr/edulll/handle/10795/1093>
- Σαΐτης, Χ. (2014). Μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας: σύγχρονες τάσεις και πρακτικές. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. Α. (2005). Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης: θεωρία και πράξη.
- Τριανταφυλλίδου, Μ. (2020). Οι επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19 στην ψυχική υγεία. *Rostrum of Asclepius/Vima tou Asklipiou*, 19(4).
- Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων. (2020). Εξ αποστάσεως Εκπαίδευση Οδηγίες και Ενημέρωση.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2012). Διαμόρφωση και διατήρηση θετικού σχολικού κλίματος μέσω της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών: ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας. Στο Δ. Καρακατσάνη & Γ. Παπαδιαμαντάκη (Επιμ.). Σύγχρονα θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής. Αναζητώντας το Νέο Σχολείο, 186-195.
- Χατζηχρήστου, Χ., Κατή, Α., Γεωργουλέας, Γ., Λυκιστάκου, Κ., Υφαντή, Θ., Υπεύθυνη, Ε., & Ψυχολογίας, Σ. (2012). Ψυχολογική στήριξη των παιδιών σε καταστάσεις κρίσεων.
- Ψαρά, Τ. (2018). Διαχείριση κρίσεων σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς: το παράδειγμα των παιδικών σταθμών του Δήμου Ρόδου. *Aegean.gr*. <http://hdl.handle.net/11610/18568>





## Παράρτημα

### Ερωτηματολόγιο

1. Φύλο:

Γυναίκα

Άντρας

2. Ηλικία:

18-24

25-34

35-44

45-54

55-64

65 και άνω

3. Επάγγελμα:

Εκπαιδευτικός/Δάσκαλος

Διευθυντής

4. Έτη εμπειρίας στην εκπαίδευση;

Λιγότερο από 1 έτος

1-5 έτη

6-10 έτη

11-20 χρόνια

Περισσότερα από 20 έτη

5. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι τα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη μιας εκπαιδευτικής μονάδας κατά τη διάρκεια μιας υγειονομικής κρίσης;

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ουδέτερο

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

6. Πιστεύετε ότι η προληπτική διαχείριση μπορεί να επηρεάσει θετικά τη συνολική ανθεκτικότητα και προσαρμοστικότητα ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος κατά τη διάρκεια μιας υγειονομικής κρίσης;

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ουδέτερο

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

7. Κατά τη γνώμη σας, πόσο σημαντικό είναι για τη σχολική ηγεσία να διαδραματίσει αποφασιστικό ρόλο στην πλοήγηση μιας εκπαιδευτικής μονάδας μέσα από μια κρίση;

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ουδέτερη

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

8. Πιστεύετε ότι η υιοθέτηση καινοτόμων μοντέλων ηγεσίας στην εκπαίδευση μπορεί να ενισχύσει την ανάπτυξη μιας εκπαιδευτικής μονάδας κατά τη διάρκεια μιας υγειονομικής κρίσης;

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ουδέτερη

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

9. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο ρόλος του διευθυντή του σχολείου επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων;

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ουδέτερος

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

10. Πιστεύετε ότι η πανδημία Covid-19 είχε αντίκτυπο στην ανάπτυξη και λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων;

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ουδέτερη

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

11. Κατά τη γνώμη σας, η αποτελεσματική διαχείριση της πανδημίας Covid-19 συμβάλλει στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων;

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ουδέτερη

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

12. Πιστεύετε ότι η εξ αποστάσεως εκπαίδευση μπορεί να χρησιμεύσει ως βιώσιμη λύση για τις εκπαιδευτικές μονάδες κατά τη διάρκεια μιας υγειονομικής κρίσης;

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ουδέτερη

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

13. Πιστεύετε ότι η τεχνολογία έχει επηρεάσει τη βελτίωση των μεθόδων διδασκαλίας κατά τη διάρκεια μιας υγειονομικής κρίσης;

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ουδέτερη

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

14. Πιστεύετε ότι η αποτελεσματική ηγεσία κατά τη διάρκεια μιας υγειονομικής κρίσης επηρεάζει θετικά τη συνολική ανάπτυξη και ανθεκτικότητα των εκπαιδευτικών μονάδων;

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ουδέτερη

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

15. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τις στρατηγικές που εφάρμοσε η εκπαιδευτική σας μονάδα για τη διαχείριση και την ανάπτυξη κατά τη διάρκεια της τελευταίας υγειονομικής κρίσης;

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ουδέτερη

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα