

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Η ΣΧΕΣΙΑΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ
ΣΤΗΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ
ΤΟΥ ΝΗΣΙΑΓΩΓΕΙΟΥ

Αγγελίδη Μαρία-Αγλαΐα

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

Πειραιάς, Ιούνιος 2022

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM
IN ECONOMICS IN EDUCATION AND
MANAGEMENT OF EDUCATIONAL UNITS

Relational Leadership and its effect on the cooperation
among preschool teachers

Angelidi Maria- Aglaia

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economics in Education and Management of Educational Units
Piraeus, Greece, June 2022

Ευχαριστίες

Η παρούσα έρευνα αποτελεί την διπλωματική μου εργασία που γίνεται στο πλαίσιο των φοιτητικών μου υποχρεώσεων στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών με τίτλο Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων στο Πανεπιστήμιο Πειραιά. Σε αυτό το σημείο πριν προχωρήσω στην ανάλυση όλων των θεμάτων της εργασίας θεωρώ σημαντικό να ευχαριστήσω κάποιους ανθρώπους που ο καθένας με τον δικό τρόπο με στήριξε και με βοήθησε για την υλοποίηση της μεταπτυχιακής μου εργασίας. Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κυρία Μαριλού Ιωακειμίδου, για τη συνεργασία, το ενδιαφέρον και την ενθάρρυνση που μου έδινε σε όλα τα στάδια της εργασίας μου καθώς και για τις ουσιαστικές διορθώσεις της. Για τον ίδιο λόγο θα ήθελα να ευχαριστώ και τον κύριο Στέφανο Χανή για τις ουσιαστικές συμβουλές του για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας. Αμέσως μετά θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στους καθηγητές μου και μέλη της τριμελούς επιτροπής, κυρία Σταματίνα Χατζηδήμα για την επίβλεψη της εργασίας, καθώς και τον κύριο Μιχαήλ Χλέτσο για την επίβλεψη της εργασίας μου, και τις γνώσεις που πήρα κατά την διάρκεια των μαθημάτων του, οι οποίες με βοήθησαν στην παρούσα εργασία. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω μέσα από την καρδιά μου τις φίλες μου και συμφοιτήτριάς μου, στο συγκεκριμένο μεταπτυχιακό πρόγραμμα, Μαρία- Ελένη Δικταμπανίδου και Φωτεινή Τσόμπανου για την θετική τους σκέψη και συμβολή σε όλα τα στάδια της εργασίας μου.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	i
Περίληψη.....	iii
Λέξεις Κλειδιά.....	iii
Abstract.....	iv
Keywords.....	iv
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1. Εννοιολογική προσέγγιση της σχεσιακής ηγεσίας.....	3
1.1 Ηγεσία και ηγέτης.....	3
1.2 Σχεσιακή ηγεσία.....	8
Κεφάλαιο 2. Συνεργασία των εκπαιδευτικών στις σχολικές μονάδες.....	12
2.1 Ορισμός της συνεργασίας στον εκπαιδευτικό χώρο.....	12
2.2 Τι επηρεάζει την συνεργασία.....	15
2.3 Οι επιπτώσεις της καλής ή της κακής συνεργασίας.....	16
Κεφάλαιο 3. Σχεσιακή ηγεσία και συνεργασία των εκπαιδευτικών.....	19
Κεφάλαιο 4. Ερευνητικό ερώτημα - Στόχοι.....	21
Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα - Συζήτηση.....	23
Βιβλιογραφία.....	26

Περίληψη

Η συγκεκριμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση , που πραγματοποιείται στο πλαίσιο ,του μεταπτυχιακού προγράμματος *Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων*, έχει σαν στόχο να παρουσιάσει βιβλιογραφία και αρθρογραφία σε σχέση με ένα συγκεκριμένο τύπο ηγεσίας, αυτό της Σχεσιακής Ηγεσίας (*Relational Leadership*), καθώς και την έννοια της συνεργασίας και κυρίως στον εκπαιδευτικό χώρο.

Στην εργασία γίνεται αρχικά (θεωρητικό μέρος) μια παρουσίαση των εννοιών ηγέτης, στα χαρακτηριστικά και στις υποχρεώσεις του, και ηγεσία, στις θεωρίες και στους τύπους της. Στην συνέχεια στην εργασία γίνεται εστίαση στο τύπου της ηγεσίας που ονομάζεται Σχεσιακή ηγεσία (*Relational Leadership*) και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της. Εν συνεχεία διερευνάται (με βάση την βιβλιογραφία και την αρθρογραφία) η συνεργασία των εκπαιδευτικών στις σχολικές μονάδες, δίνονται ορισμοί για το τι είναι συνεργασία σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, με εστίαση στο εκπαιδευτικό χώρο του νηπιαγωγείου, και στο τελευταίο θεωρητικό κομμάτι μελετώνται οι επιπτώσεις της καλής ή της κακής συνεργασίας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι ερευνητικοί στόχοι και η σημαντικότητα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Η επεξεργασία της βιβλιογραφίας όπως αναλύεται στα συμπεράσματα, αποδεικνύει την θετική σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην σχεσιακή ηγεσία και την συνεργασία των εκπαιδευτικών του νηπιαγωγείου. Εν κατακλείδι πραγματοποιείται συζήτηση σε σχέση με τα ευρήματα και τις μελλοντικές ενέργειές σε σχέση με το συγκεκριμένο θέμα.

Λέξεις Κλειδιά

Abstract

The present bibliographic review aims to present bibliography and articles in relation to a specific type of leadership, that of Relational Leadership, as well as the concept of cooperation and especially in the field of education.

In the first chapter (theoretical part), we present the concept of leader, in its characteristics and obligations, and of leadership, in its theoretical frame and types. Then the research focuses on the type of leadership called “Relational Leadership” and its particular characteristics. Then we explore (based on the existing literature and articles) the cooperation between teachers in schools as well as the definitions of what cooperation means in the educational system, focusing on the kindergarten. Finally, the third and last theoretical part presents the effects of good or poor cooperation.

The fourth chapter presents the research objectives and the importance of the literature review. The elaboration of the bibliography as analyzed in the fifth chapter proves the positive impact of relational leadership, on the cooperation of the kindergarten teachers. In conclusion, there is a discussion in relation to the findings and future actions in relation to this issue.

Keywords

Relational Leadership, Cooperation, Educators, Pre-school education, Kindergarten

Εισαγωγή

Το θέμα της παρούσας εργασίας αποτελεί η Σχεσιακή Ηγεσία (*Relational Leadership*) και η επίδραση που ασκεί στην συνεργασία των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και συγκεκριμένα στους εκπαιδευτικούς του ελληνικού νηπιαγωγείου (δίχρονη υποχρεωτική προσχολική εκπαίδευση). Το βασικό αντικείμενο προς διερεύνηση αποτελεί η συνεργασία των εκπαιδευτικών στους σχολικούς οργανισμούς. Μελετώντας το λεξικό του Μπαμπινιώτη (2008), μπορεί κάποιος να βρει έναν βασικό ορισμό για την έννοια της συνεργασίας. Συνεργασία λοιπόν σημαίνει α) « *το να εργάζεται κανείς από κοινού με άλλον ή άλλους για την επίτευξη κοινού στόχου*» και β) « *η ανάπτυξη σχέσεων αλληλοβοήθειας μεταξύ ατόμων ή ομάδων, που έχουν κοινούς στόχους*. Μια συνεργασία χρειάζεται λοιπόν τουλάχιστον δύο ανθρώπους.

Αρχικά από έρευνα που έγινε σε σχέση με την υπάρχουσα βιβλιογραφία παρατηρήθηκε πως υπάρχουν λίγες εμπειρικές έρευνες που να συνδυάζουν, και να επεξεργάζονται την Σχεσιακή Ηγεσία και την συνεργασία στον εκπαιδευτικό χώρο και κυρίως στο νηπιαγωγείο, γεγονός που αποτέλεσε ένα νέο και ανοιχτό πεδίο προς διερεύνηση, και ήταν ήδη σημαντικό κίνητρό για την ερευνήτρια να το μελετήσει περαιτέρω. Ενδεικτικά γίνεται αναφορά στην θεωρία των Ferch, Mitchell, (2001) που μας δίνουν έναν ορισμό για την σχεσιακή ηγεσία και για το τι ακριβώς θεωρείται.

Η συγκεκριμένη εργασία τώρα πρόκειται για μια βιβλιογραφική επισκόπηση δηλαδή για μια κριτική ανασκόπηση ερευνών που έχουν ήδη δημοσιευθεί, μια σύνθεση και ανάλυση της βιβλιογραφίας πάνω στο θέμα που έχει επιλέξει η ερευνήτρια. Το ερευνητικό ερώτημα, τώρα, της παρούσας έρευνας, που θα γίνει και εκτενέστερη αναφορά στην συνέχεια, στο αντίστοιχο κεφάλαιο, είναι με ποιο τρόπο (πώς) η σχεσιακή ηγεσία (*Relational Leadership*) επηρεάζει την συνεργασία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς ενός σχολικού οργανισμού και συγκεκριμένα του νηπιαγωγείου. Όπου συνεργασία σημαίνει να εργαζόμαστε παρέα με σκοπό να επιτύχουμε κοινούς στόχους, για το καλό του εκάστοτε σχολικού οργανισμού (Johnson, Johnson, & Holubec, 1994), για το καλό των διδασκόντων, των διδασκόμενων και όλων όσων εμπλέκονται στην λειτουργία του σχολικού οργανισμού. όπως αναφέρουν ξανά οι Johnson και Johnson (1983), Οι εμπειρίες συνεργασίας δεν επηρεάζουν μόνο τις σχέσεις με άλλους μαθητές, επηρεάζουν επίσης τις σχέσεις με τους ενήλικες σε ένα σχολικό οργανισμό. Οι μαθητές που συμμετέχουν σε συνεργατικές μαθησιακές σχέσεις, όπως διατυπώνουν οι ερευνητές, σε σύγκριση με τους μαθητές

που συμμετέχουν σε ανταγωνιστικές και ατομικιστικές μαθησιακές σχέσεις , είναι πιο αποδοτικοί και απολαμβάνουν περισσότερο την καθημερινότητα στο σχολείο τους, αντίστοιχα και ο δάσκαλος και αντιλαμβάνονται τον δάσκαλο- συνάδελφο ή τον διευθυντή του σχολικού οργανισμού ως περισσότερο υποστηρικτικό και αποδεκτό στην καθημερινή λειτουργία του σχολείου, όταν βρίσκεται σε ένα περιβάλλον συνεργατικό και όχι ατομικό και ανταγωνιστικό. Το παραπάνω συμπέρασμα των ερευνητών μας μαρτυρά την σημασία των σχέσεων που αναπτύσσονται σε ένα σχολικό οργανισμό γεγονός που θα αναπτυχθεί στην συνέχεια της παρούσας εργασίας.

Κεφάλαιο 1. Εννοιολογική προσέγγιση της σχεσιακής ηγεσίας

1.1 Ηγεσία και ηγέτης

Κοιτάζοντας την ετυμολογία της λέξης ηγεσία γίνεται αντιληπτό ότι προέρχεται από το ρήμα ηγούμαι και συγκεκριμένα από το ρήμα στα αρχαία ελληνικά άγω. Η σημασία της λέξης άγω μας υποδεικνύει αυτόν που άρχει, αυτό που προπορεύεται μιας ομάδας, αυτόν που δίνει οδηγίες στην ομάδα (Μπαμπινιώτης, 2008).

Η ηγεσία στη σημερινή εποχή αποτελεί ένα σημαντικό θέμα που απασχολεί την διοίκηση γιατί η ηγεσία είναι μια από τις βασικές έννοιες στη θεωρία της Διοικητικής Επιστήμης (Βιτσιλάκη& Ράπτης, 2007: 25). Είναι επίσης ένα βασικό χαρακτηριστικό που από αυτήν εξαρτάται σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008) αν μια κοινωνική οργάνωση θα πετύχει ή όχι και αν μια επιχείρηση, ένας εκπαιδευτικός οργανισμός, θα πετύχει, ικανοποιώντας τους στόχους του που έχει θέσει, είτε θα αποτύχει, με την μη ικανοποίηση των στόχων του που είχε θέσει εξ αρχής (Harris, 2005).

Όλα τα παραπάνω, που καταγράφονται για το σημαντικό ρόλο της ηγεσίας στην διοίκηση μας οδηγούν στο γεγονός ότι υπάρχουν πολλές διαφορετικές έννοιες για το τι είναι αλλά και για το τι σημαίνει ηγεσία. Η ηγεσία, όπως προκύπτει από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, είναι μια περίπλοκη έννοια που έχει αρκετές διαφοροποιήσεις και χαρακτηριστικά. Οι ερευνητές συνηθίζουν να ορίζουν την έννοια της ηγεσίας ανάλογα με την δικιά τους προσωπική άποψη καθώς και τον θεωρητικό τομέα που τους ενδιαφέρει περισσότερο. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002) για παράδειγμα η ηγεσία είναι *«η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα»*. Ο Bernard M. Bass (1990), ο John P. Kotter (1988), και ο C. Rost (1993), μας δίνουν ο καθένας και μια διαφορετική οπτική για τον ορισμό της ηγεσίας. Ο Bernard M. Bass ορίζει την ηγεσία ως τις επιθυμίες που έχει ο ηγέτης που οδηγούν στις αντίστοιχες ενέργειες, δηλαδή η ηγεσία κατευθύνεται από την θέληση και την απόφαση του ηγέτη. Ο John P. Kotter με την σειρά του αναφέρει την ηγεσία ως επιρροή, δηλαδή την μετακίνηση των ιδεών ενός ατόμου ή μιας ομάδας προς μια άλλη κατεύθυνση, άλλο άτομο ή άλλη ομάδα μέσω της επιρροής από τον ηγέτη. Ο C. Rost ορίζει την ηγεσία ως σχέση (relational). Μια σχέση που

δημιουργείται ανάμεσα στον ηγέτη και στους υφιστάμενούς του, μια σχέση που έχει σαν στόχο να πραγματοποιηθούν αλλαγές που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης ή του εκπαιδευτικού οργανισμού, μια σχέση που έχει μια συγκεκριμένη κατεύθυνση που συνήθως είναι η πραγματοποίηση των στόχων (Rosari 2019).

Ένας ακόμη ορισμός για την ηγεσία δίνεται και από τον Πισσάκη (2015), σύμφωνα με τον οποίο ηγεσία είναι ο τρόπος που ελέγχεται και αντιπροσωπεύεται μια ομάδα, από ένα άτομο (ηγέτης) ή μια ομάδα ατόμων, χωρίς όμως να θεωρείται ότι η ηγεσία δεν επηρεάζεται από την συμπεριφορά, τις γνώσεις, τα χαρακτηριστικά και τις δυνατότητες του ηγέτη. Σημαντικό ορισμό για την ηγεσία δίνεται στην συνέχεια και από τον Μπουραντά (2002) όπου αναφέρει ότι *«η ηγεσία είναι η μέθοδος επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη-leader), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον»* (Μπουραντάς, 2005: 197). Τέλος ένας ακόμα ορισμός δίνεται και από τον Πασιαρδή (2004) που διατυπώνουν ότι: *«η ηγεσία είναι το να επηρεάζει κανείς ανθρώπους, να τον ακολουθούν με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου»* (Ζαβλάνος, 1998). Από όλους τους ορισμούς γίνεται κατανοητό ότι η ηγεσία δεν είναι μια ατομική μεμονωμένη διαδικασία αλλά είναι κατ' εξοχήν μια ομαδική διεργασία, ένα ομαδικό φαινόμενο, ένα φαινόμενο που χρειάζεται το λιγότερο δυο ανθρώπους, ένα ηγέτη και ένα άτομο που επηρεάζεται ή καθοδηγείται από τον ηγέτη.

Μέσα στην πάροδο του χρόνου έχουν διατυπωθεί αρκετές θεωρίες για την ηγεσία και κάθε φορά άλλη επικρατεί ή θεωρείται σημαντική ανάλογα με τις συνθήκες. Τον προηγούμενο αιώνα σημαντική θεωρία για την ηγεσία θεωρούταν η γενετική θεωρία. Σύμφωνα με αυτή την θεωρία ικανός ηγέτης ήταν αυτός που είχε κληρονομικά-γενετικά χαρακτηριστικά για να γίνει ηγέτης. Σωστή ηγεσία δηλαδή παρέχονταν από αυτόν που ήταν προκαθορισμένος- γεννημένος να γίνει ηγέτης. Αυτή η θεωρία όμως με τις αλλαγές που συντελέστηκαν δεν θεωρείται σήμερα ότι περιγράφει ικανοποιητικά τον ορισμό και την βαθύτερη έννοια της ηγεσίας, αλλά ούτε και τις ικανότητες που θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης (Τεκτονοπούλου, 2015).

Οι σημερινοί τύποι - θεωρίες της ηγεσίας κατηγοριοποιούνται ως εξής: Α) Θεωρίες των χαρακτηριστικών του ηγέτη ή της προσωπικότητας (Trait Theories). Πρόκειται για εκείνες τις θεωρίες που αναφέρονται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη. Ενώ οι θεωρίες των «φύσει

ηγετών», όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, έχουν καταρριφθεί, τα τελευταία χρόνια, τώρα γίνεται προσπάθεια να διερευνηθούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που λειτουργούν και ως παράγοντες ανάδειξης ενός ηγέτη (Schriesheim & Bird, 1979) αλλά και ως παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του κάθε ηγέτη, και τον βοηθάνε να εκπληρώνει τον ρόλο του αυτόν. Η ηγεσία δηλαδή ορίζεται με βάση τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, που δεν προέρχονται γενετικά. Σύμφωνα με τον Dubrin (2012) τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη είναι ο δυναμισμός και το πάθος, το κίνητρο απόκτησης δύναμης, η αυτοπεποίθηση σε συνδυασμό με τη μετριοφροσύνη, η αξιοπιστία και η ειλικρίνεια, η αυξημένη διανοητική ικανότητα σε συνδυασμό με τις γνώσεις και τις τεχνικές δεξιότητες, η αίσθηση του χιούμορ, η συναισθηματική νοημοσύνη, η διαρκής προσπάθεια του να εξελίσσεται και η αποτελεσματικότητα του ηγέτη (πρόκειται για συνδυασμό των παραπάνω αλλά και στο αίσθημα αποτελεσματικότητας του ηγέτη). Β) Συμπεριφορικές Θεωρίες (Behavioral Theories). Πρόκειται για τις θεωρίες που εστιάζουν κυρίως στη συμπεριφορά του ηγέτη. Την ηγετική συμπεριφορά εκείνη μέσω της οποίας πετυχαίνονται οι στόχοι της επιχείρησης ή του εκπαιδευτικού οργανισμού και είναι ευχαριστημένοι οι εργαζόμενοι. Μελέτες που πραγματοποιήθηκαν στο πανεπιστήμιο του Ohio έδειξαν ότι η συμπεριφορά του ηγέτη μεταβάλλει την απόδοση της ομάδας. Οι ερευνητές διέκριναν δύο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς: 1) την οργάνωση και δομή, δηλαδή τον καθορισμό των ρόλων με σκοπό την εκπλήρωση των στόχων και 2) τον σεβασμό και την προστασία των συναισθηματικών αναγκών των εργαζομένων, όπου ο ηγέτης ενδιαφέρεται και προσπαθεί να λαμβάνει υπόψη τα αισθήματα και τις ανάγκες των εργαζομένων (Schriesheim & Bird, 1979). Αντίστοιχα σύμφωνα με την Πετρίδου (2015) αναφέρει ότι ο ηγέτης κρίνεται απαραίτητο να εστιάζει στην ικανοποίηση των ίδιων των εργαζομένων της επιχείρησης ή του εκπαιδευτικού οργανισμού. Επόμενη θεωρία είναι : Γ) Θεωρία των χαρακτηριστικών της κατάστασης ή ενδεχομενική θεωρία (Contingency Theory). Πρόκειται για τις θεωρίες που εστιάζουν στην κάθε επιχείρηση/οργανισμό ως μοναδική, η οποία φέρει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ανάλογα και με το περιβάλλον της (π.χ. παγκοσμιοποίηση, καιρός κ.λπ.), δηλαδή μια επιτυχημένη ηγεσία δεν είναι απαραίτητο ότι θα είναι επιτυχημένη και σε άλλη επιχείρηση, αφού κάθε επιχείρηση είναι μοναδική. Δίνεται κυρίως έμφασή είτε στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είτε στα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης (Πετρίδου, 2015). Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, ένας ηγέτης μπορεί να είναι αποτελεσματικός ανάλογα με α) τις σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στον ηγέτη και τους υφιστάμενους, β) τη φύση της δουλειάς (το κατά πόσο είναι ευδιάκριτες οι αρμοδιότητες) και γ) τη δύναμη θέσης (τι είδους εξουσία έχει)

(Miner, 2005). Δ) Θεωρία της διοικητικής σχάρας (managerial grid). Η θεωρία αυτή έχει διατυπωθεί από τους Blake και Mouton. Οι δυο θεωρητικοί στήριξαν την θεωρία τους πάνω στο σχήμα της διοικητικής σχάρας όπου ενδιαφερόντουσαν και για την παραγωγή ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης αλλά και για το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται στην επιχείρηση (Λιαροπούλου, 2020). Ε) Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας. Αρκετές θεωρίες κυριαρχούν σήμερα όσον αφορά στην αποτελεσματική ηγεσία. Μία από αυτές είναι η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Transformational Leadership), σύμφωνα με την οποία οι ηγέτες επηρεάζουν τους υφιστάμενούς τους, ώστε εκείνοι να θέτουν ως προτεραιότητα το συμφέρον της επιχείρησης και όχι τα ιδιοτελή συμφέροντα. Συχνά αυτή η θεωρία αντικρούεται ή εφαρμόζεται ταυτόχρονα με τη συναλλακτική θεωρία της ηγεσίας (Transactional Leadership). Σύμφωνα με την τελευταία, ο ηγέτης διαμορφώνει μία σχέση συναλλαγής με τον υφιστάμενο όπου του παρέχει ανταλλάγματα προσδοκώντας την αντίστοιχη υπακοή.

Ακόμη, υπάρχει και η κατανεμημένη ηγεσία (Distributed Leadership) όπου ο ο ηγέτης είτε τυπικά είτε άτυπα μοιράζεται την ηγεσία με τους υφιστάμενούς του (Spillaine, 2005). Άλλη μία σύγχρονη θεωρία είναι αυτή του χαρισματικού ηγέτη (Charismatic Leadership). Σύμφωνα με αυτήν, ο χαρισματικός ηγέτης έχει όραμα, αποτελεσματική επικοινωνία, επιμονή, ευαισθησία στις ανάγκες των άλλων ενώ συχνά ρισκάρει και χρησιμοποιεί αντισυμβατικές μεθόδους για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης (Conger, J., 2015). Σύμφωνα με τη θεωρία της ηθικής ηγεσίας (Ethical Leadership) ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που συμπεριφέρεται με δικαιοσύνη, ειλικρίνεια και διαφάνεια οικοδομώντας σχέσεις εμπιστοσύνης και αξιοκρατίας (Brown & Treviño, 2006). Παρόμοιος τύπος είναι και ο αυθεντικός ηγέτης (Authentic Leadership), ο οποίος με αυτογνωσία λειτουργεί σύμφωνα με τα πιστεύω του και έχει ανοιχτούς διαύλους επικοινωνίας με τα άτομα της ομάδας του. Ακόμη μία σύγχρονη θεωρία είναι αυτή της ενδυναμωτικής ηγεσίας (Empowering Leadership). Ο ηγέτης πιστεύει στις δυνατότητες των μελών της ομάδας και τους παρέχει ελευθερία κινήσεως και ανάληψης πρωτοβουλιών ενισχύοντας τη δημιουργικότητά τους (Zhang & Bartol, 2010). Σύμφωνα με τις πιο πρόσφατες προσεγγίσεις, η ηγεσία είναι μία διαδικασία σχέσεων που βασίζεται στους κοινούς στόχους για μία δράση ή μία αλλαγή (Komivesetal., 1998: 41). Μια από τις πολλές θεωρίες για την ηγεσία που έχουν αναπτυχθεί, είναι η θεωρία των σχέσεων (Relational Leadership). Η τελευταία, που αποτελεί και τον πυρήνα της παρούσας εργασίας, επικεντρώνεται στις σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στον ηγέτη και σε αυτούς που τον ακολουθούν (Carifio, 2010).

Από τα δεδομένα ερευνών προκύπτει ότι η σχεσιακή ηγεσία περιλαμβάνει τέσσερις αλληλοσυνδεόμενες διαστάσεις. Αρχικά περιλαμβάνει τις σχέσεις αναφορικά με τη δομή και τη δύναμη, δηλαδή το σύστημα των σχέσεων που αναπτύσσονται στο επίπεδο της οργάνωσης και της ιεραρχίας σε έναν οργανισμό, καθώς και τις αρμοδιότητες του ηγέτη (structure and power). Δεύτερον, περιλαμβάνει τις σχέσεις εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας (trust and credibility), δηλαδή τις σχέσεις που βασίζονται στην ειλικρίνεια και τη δικαιοσύνη των αποφάσεων και πράξεων. Τρίτον, περιλαμβάνει τις σχέσεις όσον αφορά στη μάθηση (learning), δηλαδή στην εκπαίδευση των ηγετών ως προς τις σχέσεις πέρα από τις οργανωσιακές δομές καθώς και, τέταρτον, τη συλλογιστική σχέση (discursive relation) που αναγνωρίζει τη σημασία των συζητήσεων και των αλληλεπιδράσεων στη διαμόρφωση των σχέσεων σε έναν οργανισμό (Branson, Franken, & Penney, 2016).

Ηγέτης διαχρονικά θεωρείται ένα άτομο που ελέγχει τα γεγονότα και ασκεί εξουσία στα άτομα (Komives, et.al., 1998). Πολλοί είναι οι ορισμοί που έχουν διατυπωθεί για τον όρο ηγεσία. *«Υπάρχουν σχεδόν τόσοι πολλοί ορισμοί για την ηγεσία όσοι και τα άτομα που προσπάθησαν να διατυπώσουν τον ορισμό της»* (Bass, 1990: 11). Δεν είναι λίγοι και οι τομείς που εμπλέκονται με την ηγεσία όπως η ψυχολογία, η στατιστική, η διοίκηση κ.ά. (Bogenschneider, 2016).

Οι διευθυντές διαδραματίζουν έναν ουσιαστικό ρόλο στην επιτυχία των σχολείων (Abrams & Gibbs, 2000· Valli et al., 2014). Για παράδειγμα, χρησιμοποιώντας ποιοτικές μεθόδους, ο Jean-Marie και οι συνάδελφοί του (2010) διαπίστωσαν ότι οι διευθυντές σε κοινοτικά σχολεία με υψηλή αποτελεσματικότητα παίζουν καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία δομών και κανόνων που καθιστούν δυνατές τις σχέσεις πέραν των ορίων του σχολείου και, με τη σειρά τους, χρησιμοποιούν αυτές τις σχέσεις για τη διάχυση μεταρρυθμιστικών αρχών. Αυτή η διάχυση των μεταρρυθμιστικών αρχών επιτρέπει και στα υπόλοιπα σχολεία να επιτύχουν βελτιωμένα ακαδημαϊκά αποτελέσματα (Adams, 2010). Έτσι, η διασυννοριακή ηγεσία συνδέεται εννοιολογικά και πρακτικά με τη σχεσιακή ηγεσία και, κατ' επέκταση, με τη σχεσιακή εμπιστοσύνη.

Παρόλο που στη βιβλιογραφία συναντώνται διαφορετικές προσεγγίσεις για τη σχεσιακή ηγεσία (Sanders, 2018), κοινό τόπο αποτελούν οι ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις κατά τη διαδικασία της οργανωτικής ανάπτυξης, διαχείρισης και προόδου (Uhl-Bien, 2006). Ως κοινωνικό προτσές, μέσω του οποίου τα άτομα επιτυγχάνουν αμοιβαίους οργανωτικούς στόχους (Komives et al., 1998· Murrell, 1997), η σχεσιακή ηγεσία απαιτεί γνώση και εμπλοκή με τις σύνθετες

διαπροσωπικές σχέσεις μέσω των οποίων οικοδομείται το οργανωσιακό νόημα και ταυτότητα, και επιτυγχάνεται η οργανωτική ανάπτυξη και αποτελεσματικότητα (Dyer, 2001).

Όπως περιγράφεται από τον Rost (1995), «... οι οπαδοί και οι ηγέτες κάνουν ηγεσία. Είναι στην ηγετική σχέση μαζί. Είναι αυτοί που σκοπεύουν σε πραγματικές αλλαγές, οι οποίες αντανακλούν τους αμοιβαίους στόχους τους» (Rost, 1995: 192). Έτσι, μέσα σε ένα σχεσιακό ηγετικό πλαίσιο, οι ηγέτες, με την τυπική έννοια του όρου, δεν μπορούν από μόνοι τους να επιτελέσουν την οργανωτική αλλαγή και τον μετασχηματισμό, αλλά μπορούν να δημιουργήσουν τις συνθήκες που διευκολύνουν μια τέτοια αλλαγή. Η επιτυχία τους εξαρτάται από την ικανότητά τους να εμπνέουν τη συνεργασία και τη συλλογική δράση στους άλλους (Jean-Marie, et al., 2010).

Ένας σημαντικός αριθμός ερευνών σε σχέση με την Ηγεσία και ποιοτική διαχείριση, 111 εκπαιδευτικοί ερευνητές (Berry, 1997· Crawford and Shutler, 1999· Hargreaves και Fink, 2008; Fullan, 2001; Sallis, 2002) συμφωνούν για το ρόλο της σχολικής ηγεσίας- του ηγέτη δηλαδή ως βασικό στοιχείο της ποιότητας του σχολείου – αυτό που περιλαμβάνει τον καθορισμό οράματος και στόχων, εμπνέοντας μια δέσμευση στη σχολική αποστολή, δίνοντας κατεύθυνση και σκοπό στο σχολείο εργασίας και παρακίνησης τόσο του προσωπικού όσο και των μαθητών ώστε να διασφαλίζονται υψηλά πρότυπα.

1.2 Σχεσιακή ηγεσία

Οι ανθρώπινες σχέσεις είναι φυσικοί ή συναισθηματικοί δεσμοί που δημιουργούνται μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων μέσω μορφών επικοινωνίας. Οι ανθρώπινες σχέσεις όπως αναφέρει ο Rotich (2015) είναι η συμβίωση του ατόμου-υπαλλήλου με άλλα άτομα- υπαλλήλους τόσο μέσα στον εργασιακό χώρο, στην παρούσα εργασία σχολικό οργανισμό, όσο και στο προσωπικό του περιβάλλον έτσι υπάρχει ανάγκη να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο στο οποίο να συμβιώσουν αρμονικά οι εργαζόμενοι σε ευχάριστο περιβάλλον, με σκοπό την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού αλλά και την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη όλων των εργαζομένων.

Ένα σημαντικό κομμάτι της ηγεσίας που αναπτύσσεται σε αυτήν την ενότητα, είναι αυτό της θεωρίας που συναντάμε στην βιβλιογραφία με τον όρο *Relational Leadership*, δηλαδή *σχεσιακή ηγεσία*. Η σχεσιακή ηγεσία στηρίζεται στην άποψη ότι η ηγεσία είναι οι ίδιες οι σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σε έναν οργανισμό και μελετάει την ηγεσία ως διαδικασία κοινωνικής

υποδομής (Σαΐτη, 2018). Η σχεσιακή ηγεσία ορίζεται, δηλαδή, ως ο τρόπος με τον οποίο σχετίζεται το άτομο με τους άλλους που συνεργάζονται μαζί του σε έναν οργανισμό· είναι η βαθύτερη αίσθηση της σύνδεσης και της επαφής με τον άλλο (Branson, etal, 2016).

Η σχεσιακή ηγεσία μελετάται ως μια εγγενώς ηθική και διαλογική πρακτική ηγεσίας, (Cunliffe, &Eriksen, 2011). Εξισώνει την ποιότητα των σχέσεων ανάμεσα στα οργανωσιακά μέλη, με όλα τα άλλα πρακτικά αποτελέσματα που απασχολούν την καθημερινή λειτουργία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, όπως είναι για παράδειγμα το πρόγραμμα και ο τρόπος λειτουργίας, τα κέρδη κ.τ.λ. Η σχεσιακή ηγεσία είναι μια μορφή ηγεσίας που βασίζεται στις σχέσεις ανθρώπων που προσπαθούν μαζί, σαν ομάδα, να επιτύχουν κάποιον στόχο, κάποια αλλαγή ή να κάνουν τη διαφορά για το οργανισμό και να ωφελήσουν το κοινό καλό.

Η θεωρία της σχεσιακής ηγεσίας αναφέρεται στην ηγεσία όπως ενσωματώνεται στις καθημερινές διαλογικές πρακτικές των ηγετών που ανταποκρίνονται στη σχέση. Η σχεσιακή ηγεσία απαιτεί έναν τρόπο δέσμευσης με τον κόσμο στον οποίο ο ηγέτης κρατά τον εαυτό του όπως πάντα σε σχέση με τους άλλους και επομένως είναι ηθικά υπεύθυνος απέναντι στους άλλους, να αναγνωρίζει την εγγενώς πολυφωνική και ετερόγλωσση φύση της ζωής και συμμετέχει σε σχεσιακό διάλογο με όλα τα μέλη του εκάστοτε οργανισμού , του εκάστοτε σχολείου (Hazegh, 2019).

Οι σχέσεις σε αυτό το είδος της ηγεσίας δεν είναι απλά ένα βασικό στοιχείο στο οποίο στηρίζεται η σχεσιακή ηγεσία, αλλά είναι ο πυρήνας, το κέντρο και «η καρδιά» στην οποία στηρίζονται όλες οι διαδικασίες μέσα στον οργανισμό ή την επιχείρηση. Με τον όρο *σχέσεις* εννοούμε τον τρόπο που έρχονται σε επαφή και επικοινωνία όλα τα οργανωσιακά μέλη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Με βάση τις σχέσεις μπορούμε να καταλάβουμε την πραγματική λειτουργία του οργανισμού ή της επιχείρησης (Αντύπα,2019). Η ουσιαστική σχεσιακή ηγεσία έχει σαν χαρακτηριστικό την ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων που προκύπτουν μέσα στον οργανισμό αλλά και την ικανότητα να προστατεύει και να διατηρήσει ισχυρές δομές μέσα στον οργανισμό που αφορούν τις σχέσεις. Όταν όμως αναφερόμαστε σε σχέσεις είναι σημαντικό να τονιστεί πως αφορούν όλα τα οργανωσιακά μέλη που υπάρχουν και λειτουργούν σε έναν οργανισμό κι όχι μόνο ανάμεσα π.χ. στον διευθυντή και τον υποδιευθυντή (Ranfoss, 2020). Η σχεσιακή ηγεσία επικεντρώνεται, με άλλα λόγια, σε όλες τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων που απαρτίζουν έναν οργανισμό (Bowen, 1978). Η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από τις σχέσεις και η καλή ποιότητα των σχέσεων αντικατοπτρίζει την καλή ποιότητα της ηγεσίας (Ferch, Mitchell, 2001).

Οι βασικές έννοιες στις οποίες στηρίζεται η σχεσιακή ηγεσία είναι: α) η ενσυναίσθηση, δηλαδή τα οργανωσιακά μέλη να μπορούν το ένα να καταλαβαίνει τη θέση του άλλου και να είναι εκεί ο ένας για τον άλλον, να ακούνε ουσιαστικά τον άλλον, β) η αλληλοϋποστήριξη, δηλαδή όχι μόνο ο ένας να κατανοεί τον άλλο, αλλά να είναι σε θέση να τον στηρίζει για το καλό του οργανισμού και γ) η συνεργασία, δηλαδή το να μπορούν τα μέλη του οργανισμού να δουλεύουν αποτελεσματικά μαζί. Όσον αφορά στη φύση των σχέσεων, πρέπει να είναι σχέσεις που εμπνέουν τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη, για να μπορούν οι άνθρωποι να εκφραστούν, να είναι σχέσεις εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας (Branson, Franken, & Penney, 2016). Κάτι που κάνουν τα οργανωσιακά μέλη μαζί, συνεργατικά, έχει την ίδια σημασία και αξία με το τι θέλει να πετύχει ο ίδιος ο οργανισμός. Οι άνθρωποι στον οργανισμό, σαν αποτέλεσμα των παραπάνω, αισθάνονται ότι αυτό που λένε είναι σημαντικό, ότι έχουν μερίδιο στις διαδικασίες και η δουλειά και η συνεισφορά τους εκτιμώνται. Συνεπώς, γίνεται αντιληπτό πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει στη σχεσιακή ηγεσία ο διάλογος· διάλογος που συνδέει τα οργανωσιακά μέλη προσωπικά, που μιλάνε για τα θέματα του οργανισμού και δε διστάζουν ακόμα και να αναφερθούν στα προβλήματα και στις συγκρούσεις που προκύπτουν. Σύμφωνα με τον Burns (2010), οι πιο ισχυρές επιρροές πηγάζουν από βαθιά ανθρώπινες σχέσεις, στις οποίες δύο ή περισσότερα άτομα αλληλοεπιδρούν με ένα άλλο, (Branson, Franken, & Penney, 2016). Μαζί τα οργανωσιακά μέλη είναι πιο δυνατά για το γενικό καλό του ίδιου του οργανισμού.

Η σχεσιακή ηγεσία ορίζεται επίσης ως ένα μοτίβο αμοιβαίων αλληλεπιδράσεων μεταξύ ηγετών και ακολούθων, στο οποίο τα άτομα κατανοούν τις συνθήκες και καθορίζουν το τι πρέπει να γίνει και πώς να το κάνουν (Ράπτης, & Βιτσιλάκη, 2006). Η σχεσιακή ηγεσία αναφέρεται στην ηγεσία που υποστηρίζει και επικεντρώνεται στην ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων εμπιστοσύνης και εργασιακών σχέσεων σε έναν οργανισμό (Brower, Schoorman, & Tan, 2000· Gittel & Douglass, 2012). Η υπεύθυνη ηγεσία, επικεντρωμένη στις βιώσιμες επιχειρήσεις και το κοινό καλό, έχει περιγράψει ως ένα σχεσιακό και εγγενώς ηθικό φαινόμενο (Maak, & Pless, 2006).

Η σχεσιακή ηγεσία συνδέεται σε έναν πολύ μεγάλο βαθμό και με τη θετική ηγεσία (Positive Leadership). Η θεωρία του Fredrickson (1998· 2001) για τα θετικά συναισθήματα, οδηγεί στη δημιουργία ενός θεωρητικού πλαισίου που εξηγεί τη σύνδεση των θετικών συναισθηματικών καταστάσεων με την ανάπτυξη εσωτερικών ατομικών παροχών που είναι κρίσιμες για την ατομική ευημερία. Ουσιαστικά η θεωρία αυτή βασίζεται στην παραδοχή ότι τα θετικά συναισθήματα έχουν διττό τρόπο λειτουργίας: αφενός, διευρύνουν την ευαισθητοποίηση του ατόμου, τις γνωστικές του

λειτουργίες και, αφετέρου, επιτρέπουν στο άτομο να οικοδομήσει δεξιότητες με μακροπρόθεσμη επίδραση στην ψυχολογική και σωματική του ευεξία (Fredrickson & Levenson, 1998). Στη θετική ηγεσία κυριαρχεί η ελπίδα, η αισιοδοξία και το θετικό συναίσθημα. Ο ηγέτης - ο οποίος ονομάζεται θετικός ηγέτης - συνδημιουργεί με τα οργανωσιακά μέλη, τους καθοδηγεί σωστά ώστε να βελτιώσουν τις ικανότητες, δεξιότητες και τις κλίσεις που έχει καθένας τους, αυξάνοντας τα θετικά συναισθήματα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό, βελτιώνοντας την επαγγελματική τους ικανοποίηση και μεγιστοποιώντας την απόδοσή τους. Στη θετική ηγεσία δίνεται έμφαση και στις αμοιβές των οργανωσιακών μελών, ώστε να βελτιώνεται μέσα από τη θετική ενίσχυση η αυτοπεποίθησή τους και ως συνέπεια και η απόδοσή τους.

Σύμφωνα με τον Fullan (2001), οι ηγέτες είναι οι καταλύτες της πολιτισμικής αλλαγής και ως εκ τούτου πρέπει να έχουν στο μυαλό τους μια συνολική εικόνα της εκπαίδευσης, όταν αναλαμβάνουν να διοικήσουν. Οι ηγέτες στην εκπαίδευση δέχονται αυξανόμενες πιέσεις, από διαφορετικές πλευρές, σχετικά με την αποτελεσματικότητα των οργανισμών που διοικούν. Κυρίαρχη είναι η τάση εστίασης στα αποτελέσματα, υπό το πρίσμα της λογοδοσίας και της συνεχούς αξιολόγησης, η οποία θεωρείται πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της βελτίωσης της εκπαιδευτικής αποτελεσματικότητας (Thrupp, & Lupton, 2006).

Στην έρευνα που διεξήγαγαν σε σχολείο της Αυστραλίας, οι Giles και Bills (2017) κατέληξαν ότι η σχεσιακή ηγεσία και η οργανωτική κουλτούρα σε δημόσια σχολεία που βρίσκονται σε περιοχές με υψηλό δείκτη φτώχειας βασίζεται στη δύναμη των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των δασκάλων, μεταξύ των δασκάλων και της ηγεσίας και μεταξύ δασκάλων και μαθητών.

Κεφάλαιο 2. Συνεργασία των εκπαιδευτικών στις σχολικές μονάδες

2.1 Ορισμός της συνεργασίας στον εκπαιδευτικό χώρο

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2005), η εκπαιδευτική διοίκηση ορίζεται ως ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στη σωστή χρήση των διαθέσιμων πόρων (ανθρώπινων - υλικών) για την επίτευξη των στόχων που επιδιώκονται από τους διάφορους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Η διοίκηση μπορεί, επίσης, να οριστεί ως μια λειτουργική διαδικασία που περιλαμβάνει ορισμένες ενέργειες, όπως προγραμματισμό, οργάνωση, λήψη αποφάσεων, διεύθυνση, συντονισμό και έλεγχο (Σαΐτης, 2005).

Στόχος του ηγέτη ενός εκπαιδευτικού οργανισμού είναι η ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών για ομαδική και συλλογική δράση, για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, για καινοτομία (Χαρίση, 2019). Η σχολική μονάδα θεωρείται *«το κύτταρο αναπαραγωγής και εξέλιξης των αρχών και των προδιαγραφών του εκπαιδευτικού συστήματος, όπως και η αρένα όπου οι διαδικασίες, οι στάσεις και οι συμπεριφορές, εκδηλώνονται και αλληλοεπιδρούν διαμορφώνοντας το γενικό κλίμα και υποδηλώνοντας το ήθος του σχολείου σε μικροεπίπεδο και το χαρακτήρα του εκπαιδευτικού συστήματος στο μακροεπίπεδο»* (Κατσαρός, 2008: 16). Η σχεσιακή ηγεσία, στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, λοιπόν εστιάζει στις σχέσεις που αναπτύσσουν οι ηγέτες με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και οποιονδήποτε άλλον (π.χ. βοηθητικό προσωπικό, γονείς) σχετίζεται με το σχολείο. Ο ηγέτης στο ελληνικό δημόσιο σχολείο ταυτίζεται με τον διευθύντη ή τον προϊστάμενο-προισταμένη του νηπιαγωγείου καθώς αυτός είναι που ορίζεται σαν ηγετής απο το Υπουργείο Παιδείας. Οι σχεσιακοί ηγέτες έχουν ανεπτυγμένες διαπροσωπικές ικανότητες, που τους δίνουν τη δυνατότητα να αλληλοεπιδρούν αποτελεσματικά τόσο με τα μέλη της σχολικής κοινότητας όσο και με άτομα εκτός σχολείου (Bush & Glover, 2003: 21). Ο αποτελεσματικός διευθυντής σχολικής μονάδας, κατά τους Day και Harrison (2007: 1-2) είναι αυτός που παρέχει ένα σαφές όραμα και μια ξεκάθαρη αίσθηση της αποστολής του σχολείου, εστιάζει την προσοχή των εκπαιδευτικών σχετικά με το τι είναι σημαντικό και τους καθοδηγεί ώστε να μην αποπροσανατολιστούν και να μην αναλωθούν σε πρωτοβουλίες που θα έχουν μικρό αντίκτυπο στην μάθηση των μαθητών. Είναι επίσης αυτός που γνωρίζει τι συμβαίνει στις τάξεις του σχολείου και έχει μια σαφή εικόνα των δυνατών και αδύναμων σημείων του προσωπικού του, γνωρίζοντας παράλληλα πώς να αξιοποιήσει τα δυνατά σημεία και να μειώσει τις αδυναμίες ώστε να πάρει το καλύτερο από το

προσωπικό του, στοιχείο βέβαια που αποτελεί κλειδί για την συνολική αναβάθμιση των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων. Ο διευθυντής αυτός διαμορφώνει την άποψη αυτή μέσω ενός συστηματικού προγράμματος παρακολούθησης και αξιολόγησης και διακρίνεται από διαύγεια σκέψης και αίσθηση του σκοπού που έχει κάθε φορά ο σχολικός οργανισμός που διοικεί.

Το προσωπικό του σχολείου, και συγκεκριμένα οι διευθυντές-ηγέτες και οι εκπαιδευτικοί, στην παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση οι νηπιαγωγοί, μοιράζονται κάθε φορά την ικανότητα δημιουργίας και παροχής περιεχομένου που θα οδηγήσει τους μαθητές στη μάθηση. Ενώ οι δάσκαλοι αναλαμβάνουν συγκεκριμένη ευθύνη στον τομέα της καθημερινής διδασκαλίας, υπεύθυνοι είναι οι διευθυντές αναπτύσσοντας το όραμα του σχολείου, κρατώντας όλα τα άτομα στο σχολείο μαζί, εργαζόμενοι για την διασφάλιση της συνεργασίας, τη διαχείριση του οργανισμού και τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητάς του και τη διασφάλιση ότι αυτά πραγματοποιούνται με ειλικρίνεια δικαιοσύνη, επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών και ηγέτη της εκάστοτε σχολικής μονάδας (Tschannen- Moran&Gareis, 2015;Tuli, 2017).

Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ατόμων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, με βάση την θεωρία της σχεσιακής ηγεσίας, είναι: η αλληλεπίδραση, η συμμετοχή, η θέσπιση κοινού οράματος, η δημιουργία θετικού κλίματος αλλά και κλίματος εμπιστοσύνης, το ενδιαφέρον που δείχνει ο ηγέτης για τους συναδέλφους του και για όλους τους μαθητές του, ασχέτως αν διδάσκει σε αυτούς ή όχι, η εισαγωγή καινοτομιών, η δημιουργία ευκαιριών μάθησης και για τους εκπαιδευτικούς αλλά και για τους μαθητές, η ενσυναίσθηση (Day & Harrison, 2007). Η σχεσιακή ηγεσία στους οργανισμούς μάθησης φαίνεται από τα παραπάνω ότι έχει σαν βασικό στόχο ο οργανισμός μάθησης να είναι μια κοινότητα, όπου οι άνθρωποι δεσμεύονται μεταξύ τους, μαθαίνουν να επικοινωνούν και να συζητούν τα ζητήματα που τους αφορούν και λειτουργούν όλοι μαζί για το κοινό καλό. Όλα αυτά στοχεύουν σε ένα αποτελεσματικό σχολικό οργανισμό. Οι Smith και Tomlinson (1990, στο Morrison, 2004: 2), παρατηρώντας τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση υποστηρίζουν ότι υπάρχουν τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά των επιτυχημένων σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και συγκεκριμένα: η αποτελεσματική ηγεσία και διαχείριση, η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, το κλίμα σεβασμού μεταξύ όλων των συμμετεχόντων και τέλος η θετική ανατροφοδότηση και αντιμετώπιση των μαθητών. Συνεπώς, ο διευθυντής του σχολείου και η θεωρία πάνω στη οποία θα στηριχθεί – ή αλλιώς, η φιλοσοφία διοίκησης που θα υιοθετήσει - θεωρείται ο πυρήνας τόσο για τη βελτίωση των

σχολείων, όσο και για τη δημιουργία μιας θετικής σχολικής κουλτούρας (Dickerson, 2012· Mulford, 2006).

Σύμφωνα τέλος με την Κρεμπονιού (2008) οι καλές εργασιακές σχέσεις προϋποθέτουν καλή επικοινωνία, καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και άρα και συνεργασία στον εκάστοτε εργασιακό χώρο, και σε αυτή την περίπτωση στην εκπαίδευση.

Η συνεργασία, όπως γίνεται αντιληπτό από τα παραπάνω, είναι άκρως απαραίτητη και σημαντική για την αποδοτική και σωστή λειτουργία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι ένα σχολείο πρέπει να λειτουργεί ως ένα καλοκουρδισμένο σύστημα, με όλα τα μέλη (προσωπικό, εκπαιδευτικοί, μαθητές, διευθυντής) και τα διάφορα τμήματα να εργάζονται συνεργατικά, με κάθε μέλος να διαδραματίζει τον ρόλο του, και με την σωστή εκτέλεση των εντολών και των οδηγιών, που πρέπει να γίνουν για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Η μη ύπαρξη συνεργασία ή η κακή συνεργασία μπορεί να προκαλέσει καταστροφικές επιπτώσεις στην σχολική μονάδα, όπως για παράδειγμα αποπροσανατολισμό, τραγικά λάθη, μη αποδοτικότητα και απογοήτευση, συγκρούσεις και διαφωνίες μεταξύ των εκπαιδευτικών και μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή. (Keung, Yin, Tam, Chai, & Ng, 2020).

Η συνεργασία, σύμφωνα με τον Rubin (2009), είναι ένα «μέσο ευθυγράμμισης των ενεργειών των ανθρώπων για να γίνει κάτι» (σελ. 16). Η συνεργασία αξιοποιεί διάφορες προοπτικές και δεξιότητες και μπορεί να προωθήσει τη δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα. Ο εκπαιδευτικός χώρος δηλαδή η σχολική μονάδα, είναι μια βασική παράμετρος που καθορίζει και συμβάλλει στην διαμόρφωση των σχέσεων που δημιουργούνται ανάμεσα σε όλα τα πρόσωπα που εργάζονται σε αυτήν. Διαμορφώνει δηλαδή τι σχέσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, τις σχέσεις ανάμεσα τον διευθυντή και στους εκπαιδευτικούς και τέλος καθορίζει και το ρόλο που έχει ο καθένας στην σχολική πραγματικότητα.

Οι εκπαιδευτικοί, σε ένα σχολείο, δηλαδή σε έναν οργανισμό μάθησης όταν αναφέρονται στην έννοια της συνεργασίας επικεντρώνονται κυρίως στην συνεργασία που σχετίζεται με την εκπαιδευτική διαδικασία, δηλαδή την μάθηση των μαθητών. Και όχι σε άλλους τομείς που αφορούν το σχολείο και την λειτουργία του σφαιρικά. Οι εκπαιδευτικές μονάδες αν θέλουν να λειτουργήσουν ως οργανισμοί μάθησης, οφείλουν να στρέψουν την προσοχή τους σε μια σειρά συλλογικών και τακτικών διαδικασιών που θα προκύψουν από τη διαρκή προσπάθεια βελτίωσης του οργανισμού, οι εκπαιδευτικοί, οι διευθυντές, και οι προϊστάμενες όσον αφορά το νηπιαγωγείο, οφείλουν να συνεργάζονται πιο πρακτικά στα εκπαιδευτικά ζητήματα με σκοπό την ευρύτερη

ανάπτυξη του σχολικού οργανισμού (Louis, 2006; Marks, Louis, & Printy, 2002). Ο Hargreaves (1994) επισημαίνει «την επίγνωση της ανάγκης για συλλογική μάθηση και την ανάγκη ανάπτυξης νοοτροπίας συνεργασίας στο σχολείο, νοοτροπίας στην οποία οι εκπαιδευτικοί βοηθούν σε μόνιμη βάση ο ένας τον άλλο, συνεργάζονται και μαθαίνουν ο ένας από τον άλλον» (σελ. 37).

Σύμφωνα με τους Πασιά και Καλοσπύρο η συνεργασία όλων των εκπαιδευτικών μέσα στον εκπαιδευτικό χώρο πρέπει να χαρακτηρίζεται από ειλικρίνεια, εμπιστοσύνη, αμοιβαιότητα, ισοτιμία, συλλογική γνώση, μοίρασμα κανόνων, αξιών, μοίρασμα εκπαιδευτικών πρακτικών, οι οποίες συντελούν στην εξέλιξη και ανάπτυξη όλου του σχολείου, των εκπαιδευτικών, και σαν ατομικότητες αλλά και σαν σύνολο, και όλων των μαθητών (Πασιάς&Καλοσπύρος, 2015). Στα σχολεία οι εκπαιδευτικοί έχουν θετική στάση απέναντι στην συνεργασία. Υπάρχει γενικότερα η προθυμία να σκέφτεται κανείς και να ενεργεί από κοινού με τους άλλους εκπαιδευτικούς, έχοντας ως στόχο να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα που προκύπτουν, στην σχολική μονάδα για οποιοδήποτε θέμα, και να δοθούν λύσεις. Σε ένα συνεργατικό περιβάλλον όλοι οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται άνετα να απευθυνθεί ο ένας στον άλλον για συμβουλές, για ότι άλλη δυσκολία προκύπτει στην σχολική καθημερινότητα διότι υπάρχει αμοιβαία υποστήριξη μεταξύ τους (Kools&Stoll, 2016).

Το βασικό εργαλείο δηλαδή που διαθέτουν οι εκπαιδευτικοί σε ένα σχολικό οργανισμό, και ο ηγέτης είναι το εργαλείο της συνεργασίας, τις συνεργασίας που χτίζεται και εδραιώνεται σε ένα σχολικό περιβάλλον από τις σχέσεις που αναπτύσσουν τα άτομα μεταξύ τους.

2.2 Τι επηρεάζει την συνεργασία

Η συνεργασία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς της εκάστοτε σχολικής μονάδας επηρεάζεται από διάφορους και διαφορετικούς παράγοντες. Σημαντικό παράγοντα, για να υπάρξει κλίμα συνεργασίας, αποτελεί ο Διευθυντής - ηγέτης ή προϊστάμενη στο νηπιαγωγείο, της κάθε σχολικής μονάδας, διότι είναι εκείνος ή εκείνη που πρέπει να επιδιώκει τη συνεργασία των μελών (εκπαιδευτικών) μεταξύ τους, αποφεύγοντας αυταρχικές συμπεριφορές και παράλληλα να παρέχει διδακτικές και παιδαγωγικές θεωρίες στους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας. Να δίνει, ακόμα, κίνητρα για την ανάληψη πρωτοβουλιών με στόχο την προσωπική ανάπτυξη του καθενός ξεχωριστά αλλά και του ίδιου του σχολικού οργανισμού (Στραβάκου, 2003).

Σύμφωνα με την Σαΐτη, ένας παράγοντας που επηρεάζει την συνεργασία στον ελληνικό εκπαιδευτικό χώρο είναι η μετακίνηση των εκπαιδευτικών. Η μεταφορά των εκπαιδευτικών φαίνεται, σύμφωνα με την Σαΐτη να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ποιότητα των εκπαιδευτικών

υπηρεσιών αφού διαταράσσει τη σχολική σταθερότητα, δημιουργεί αρνητικό σχολικό κλίμα και έχει αρνητικό επιπτώσεις στο ηθικό των εκπαιδευτικών και στις επιδόσεις των μαθητών. Η μεταφορά των εκπαιδευτικών, και η τακτική της αναπλήρωσης, δυσκολεύει την δημιουργία σχέσεων μέσα στο εκπαιδευτικό οργανισμό, ή καταστρέφει τις σχέσεις που έχουν ήδη δημιουργηθεί κατά την διάρκεια μιας σχολικής χρονιάς μέσα στον οργανισμό (Saiti, 2012). Από πλευράς διοίκησης- ηγεσίας έχει παρατηρηθεί ότι εμποδίζει (ο θεσμός της μετακίνησης των εκπαιδευτικών) την ανάγκη για ανάπτυξη στενής σχέσης συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών και για τη διαμόρφωση θετικών συλλογικών σχέσεων στην ίδια σχολική μονάδα αφού δεν αποτελεί εγγύηση ότι την επόμενη χρονιά η σχολική μονάδα θα έχει την ίδια ομάδα, τους ίδιους δασκάλους, και κάποιες φορές και τον ίδιο ηγέτη στην σχολική μονάδα. Στην έρευνα για την κινητικότητα των εκπαιδευτικών (Boyd et al., 2011· Brown and Schainker, 2008· Darr et al., 2010; Φασουλής, 2001; Ingersoll και Smith, 2003; Johnson et al., 2011; Ο Γουάινσταϊν QAE 20, 2118 et al., 2007) έχει εντοπίσει τα κύρια μειονεκτήματα της μεταφοράς των εκπαιδευτικών ότι είναι: διαταραχή του εκπαιδευτικού προγράμματος του σχολείου, χαμηλότερες επιδόσεις μαθητών, δημιουργία αρνητικού σχολικού κλίματος και απώλεια εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ του σχολείου και των γονέων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Ένας ακόμα παράγοντας που επηρεάζει την συνεργασία σύμφωνα με την έρευνα των Barrick, Stewart και Neubert (1998) είναι και η θετική στάση και ο θετικός τρόπος ηγεσίας που χρησιμοποιεί ο ηγέτης (positive leadership), ηγεσία η οποία βασίζεται στις σχέσεις που δημιουργούνται στο οργανισμό και επηρεάζει την συνεργασία και το δέσιμο της εκάστοτε ομάδας ή των μελών του εκάστοτε σχολικού οργανισμού.

2.3 Οι επιπτώσεις της καλής ή της κακής συνεργασίας

Ένας παράγοντας που επηρεάζει θετικά την συνεργασία των εκπαιδευτικών στον σχολικό οργανισμό είναι η σχεσιακή ηγεσία (Relational Leadership), που αποτελεί και το ερευνητικό ερώτημα της παρούσας βιβλιογραφικής ερευνητικής εργασίας.

Σε κάθε σχολική μονάδα αναπτύσσονται σχέσεις καλής και κακής συνεργασίας ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και στους ηγέτες με αντίστοιχα διαφορετικές επιπτώσεις που προκύπτουν από τον εκάστοτε τρόπο συνεργασία ή μη. Τα υποστηρικτικά ιδρύματα ασχολούνται με την ευημερία των εργαζομένων τους. Τα υποστηρικτικά ιδρύματα- συνεργατικά περιβάλλοντα είναι περήφανα για τους εκπαιδευτικούς τους. Αντιμετωπίζουν τις ανάγκες τους και τις εκπληρώνουν όσο το δυνατόν πιο δίκαια. Σε τέτοια περιβάλλοντα, τα άτομα αισθάνονται σίγουρα ότι ξοδεύουν

χρόνο και προσπάθεια, για το συμφέρον την σχολικής μονάδας και των παιδιών, και οι επιδόσεις τους είναι υψηλότερες. Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνεται σε περιβάλλον εμπιστοσύνης και αναπτύσσουν θετικές επιχειρηματικές συμπεριφορές, για το καλό του σχολείου, των ίδιων των εκπαιδευτικών και φυσικά για των παιδιών (Randall, Cropanzano, Bormann, & Birjulin, 1999). Το γεγονός ότι αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών μας το αναδεικνύει και η έρευνα που έγινε το Ίδρυμα MetLife που διεξήγαγε μια ετήσια έρευνα για τον Αμερικανό Δάσκαλο κάθε χρόνο από το 1984. Η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών υπάρχει όταν οι εκπαιδευτικοί είναι ελεύθεροι να προβληματιστούν, να συνεργαστούν και να δημιουργήσουν τη δική τους επαγγελματική ανάπτυξη.

Η συνεργασία και η υποστήριξη, από την ηγεσία, είναι απαραίτητο στοιχείο για τους εκπαιδευτικούς τόσο για την ατομική και ακαδημαϊκή τους ανάπτυξη, τόσο και για την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση κατά την διάρκεια της διδασκαλία τους. Οι άνθρωποι πρέπει να εμπιστεύονται τους ηγέτες τους ότι θα τους υποστηρίξουν, και θα συνεργαστούν μαζί τους (Blase & Blase, 1996). Σύμφωνα με τον Hunzicker (2011), μέσω της καλής συνεργασίας απορρέουν σημαντικά στοιχεία, όπως η συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στην ενεργό και διαδραστική μάθηση μέχρι και τη δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων που προκύπτουν κάθε φορά σε οποιοδήποτε τομέα του σχολικού οργανισμού.

Ένας παράγοντας που επηρεάζει θετικά την συνεργασία των εκπαιδευτικών γενικά αλλά και του νηπιαγωγείου ειδικά, είναι η μορφή της ηγεσίας που έχει ο ηγέτης της εκάστοτε σχολικής μονάδας. Η θετική συνεργασία επηρεάζεται από την σχεσιακή μορφή της ηγεσίας, από αυτό που στην βιβλιογραφία βρίσκουμε ως τον όρο *Relational Leadership*.

Γίνεται επίσης εμφανές ότι η αρμονική συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών, καθώς και των εκπαιδευτικών με τον ηγέτη, και η δημιουργία σχέσεων επιδρά θετικά, στο σχολικό περιβάλλον. Το προσωπικό μπορεί να έχει θετική επιρροή στο σχολικό περιβάλλον που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση (Brown and Schainker, 2008; Creech, 1994; Hallinger and Heck, 1996; Hirschetal., 2007; Johnson and Birkeland, 2003; Johnsonetal., 2011; Ingersoll και Smith, 2003; Πάουελ, 1995; Σαΐτη, 2007).

Σε μια ακόμα έρευνα των Σαΐτη και Ελιοφώτου- Μένων (2004), όπου ρωτήθηκαν εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (όπου εντάσσεται και το νηπιαγωγείο), για την αποτελεσματικότητα των ηγετών των σχολείων τους, διαπιστώθηκε ότι η συνεργασία επηρεάζεται

από τις κακές ή ελλιπείς ηγετικές πρακτικές, ελλιπείς ηγετικές πρακτικές που υπάρχουν όπως επισημαίνουν οι εκπαιδευτικοί λόγω μη ύπαρξη κατάρτισης.

Αντιθέτως αν δεν υπάρχει συνεργασία ή συνεργασία είναι κατ' εφημισμό και δεν λειτουργεί δημιουργούνται προβλήματα. Η μη ύπαρξη συνεργασίας ή η κακή συνεργασία όπως αναφέρθηκε και εν συντομία παραπάνω μπορεί να προκαλέσει καταστροφικές επιπτώσεις στην σχολική μονάδα, όπως για παράδειγμα αποπροσανατολισμό από τους στόχους του οργανισμού, λάθη, μη αποδοτικότητα και απογοήτευση, συγκρούσεις και διαφωνίες μεταξύ των εκπαιδευτικών και μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή. Συγκρούσεις όμως που είναι εξίσου σοβαρές ή και πιο σημαντικές ,όπως είναι αυτές ανάμεσα σε μαθητές και εκπαιδευτικούς άλλα και εκπαιδευτικούς και γονείς.

Κεφάλαιο 3. Σχισιακή ηγεσία και ρνεργασία των εκπαιδευτικών

Στην έρευνά τους οι Leithwood και Jantzi (2008) διαπίστωσαν ότι η αυτοαποτελεσματικότητα και η αυτοπεποίθηση του ηγέτη παίζει καθοριστικό ρόλο στις στάσεις και συμπεριφορές των εκπαιδευτικών. Τη διαπίστωση αυτή επιβεβαιώνει και η έρευνα των Leithwood και Beatty (2007), οι οποίοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι στις προσπάθειες για αύξηση της παραγωγικής ρνεργασίας, στα πλαίσια βελτίωσης του σχολείου, συχνά δε λαμβάνονται υπόψη στο βαθμό που θα έπρεπε τα «συναισθήματα του εκπαιδευτικού». Διαπιστώθηκε επίσης μεγάλη διαφορά μεταξύ των διευθυντών σχολείων που συμμετείχαν στην έρευνα, ως προς την ικανότητά τους να χτίζουν και να διαχειρίζονται παραγωγικές ρσέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών στα σχολεία.

Οι ηγέτες του δείγματος της έρευνας των Hallinger και Truong (2016) – σε σχολεία του Βιετνάμ - είναι της άποψης ότι η καλλιέργεια και η διατήρηση αρμονικού κλίματος με το προσωπικό αποτελεί την πιο σημαντική στρατηγική για την ανάπτυξη του σχολείου. Συγκεκριμένα, οι διευθυντές του δείγματος υποστήριζαν ότι διατηρώντας αρμονικό κλίμα μεταξύ των εκπαιδευτικών, μπόρεσαν να διαχειριστούν πιο ομαλά το σχολείο, να οικοδομήσουν ρσέσεις εμπιστοσύνης και να ενισχύσουν τους δεσμούς των εκπαιδευτικών. Επιπλέον, δήλωσαν ότι οι εκπαιδευτικοί ήταν πιο υπάκουοι, και ρνεργάσιμοι όταν διατηρούνταν αρμονικές ρσέσεις, ελαχιστοποιώντας τις ργκρούσεις, τις προκλήσεις και την μη εποικοδομητική αμφίδρομη κριτική (από και προς τους εκπαιδευτικούς). Στα σχολεία του Βιετνάμ διαπιστώθηκε από την έρευνα ότι η διατήρηση της καλής και παραγωγικής ρνεργασίας των εκπαιδευτικών αποτελούσε βασικό δείκτη για την αξιολόγηση των σχολικών μονάδων.

Σε πολλές δυτικές κοινωνίες, η ηγεσία στοχεύει στην οικοδόμηση της αρμονίας μεταξύ των εκπαιδευτικών, ως μέσο για την ενίσχυση της παραγωγικής ρνεργασίας, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της σχολικής μονάδας (Judge, etal., 2001). Το παραπάνω διαφένεται και από τον ίδιο τον ρόλο της προϊσταμένης ή προϊσταμένου στο νηπιαγωγείο, αφού όπως καταγράφει η Νερατζίδου (2012), η προϊστάμενη είναι το πρόσωπο που ενισχύει την ρνεργασία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς του ελληνικού δημόσιου νηπιαγωγείου μέσα από την δημιουργία σταθερών ρσέσεων.

Όπως αναφέρει και ο Click (2005) η ρνεργασία των εκπαιδευτικών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην κάλη λειτουργία των μονάδων προσχολικής αγωγής και στην

αποτελεσματικότερη πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί για την εκάστοτε μονάδα, την εκάστοτε χρονική περίοδο.

Σημαντικό ρόλο για την συνεργασία των εκπαιδευτικών, ιδιαίτερα στην προσχολική αγωγή και στα νηπιαγωγεία διαδραματίζει και η επικοινωνία αναμέσα στους εκαπιδευτικούς (Κακούρη, 2020). Η συστηματική και σε καθημερινή βάση επικοινωνία των δασκάλων με τους μαθητές, με τους συναδέλφους, το διευθυντικό προσωπικό και τους γονείς των μαθητών, διευκολύνουν τη μάθηση και τη διαχείριση της τάξης από πλευράς του εκπαιδευτικού και γενικότερα συμβάλλουν στη σωστή λήψη αποφάσεων στα πλαίσια της σχολικής κοινότητας (Τσιώλη, 2011). Η επικοινωνία έχει την ικανότητα να διευκολύνει καταστάσεις και να φέρνει κοντά τους ανθρώπους, να δημιουργούνται σχέσεις και επιτυγχάνεται η συνεργασία. Η σημασία της επικοινωνίας για την επίτευξη σχέσεων και συνεργασίας στο νηπιαγωγείο γίνεται εξίσου αντιληπτή και απο τον Σταμάτης και Κρασσπούλου (2012), από τα Πρακτικά του Ελληνικού Ινστιτούτου Εφαρμοσμένης Παιδαγωγικής και Εκπαίδευσης (ΕΛΛ.Ι.Ε.Π.ΕΚ.), 6ο Πανελλήνιο Συνέδριο.

Στις ΗΠΑ, ο δείκτης αποδοτικότητας των σχολικών μονάδων σχετίζεται με την «επαρκή ετήσια πρόοδο» των μαθητών - δείκτης θεσμοθετημένος με νόμο. Η καλή και παραγωγική συνεργασία των εκπαιδευτικών θεωρείται βασικό εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης των μαθητών. Κατά συνέπεια, οι διευθυντές σχολικών μονάδων στις ΗΠΑ έχουν μπει στο προσκήνιο και αποτελεί προτεραιότητα για τις ομοσπονδίες η κατάρτισή τους κι η ενίσχυση των δεξιοτήτων τους, ώστε να είναι σε θέση να διασφαλίσουν την αγαστή και παραγωγική συνεργασία και τη διατήρηση της αρμονίας μεταξύ των εκπαιδευτικών (Hallinger, & Truong, 2016).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα μελέτης (Chen & Cheng, 2012) που έγινε σε 1.058 άτομα απο νηπιαγωγεία, προέκυψε ότι οι νηπιαγωγοί των δημόσιων και ιδιωτικών νηπιαγωγείων πίστευαν ότι η χαρισματική και πειστική συμπεριφορά των διευθυντών, η δημιουργία επάφων ανάμεσα στους εκαπιδευτικούς, θα μπορούσε να προωθήσει καλύτερα την εργασιακή απόδοση των νηπιαγωγώ, και σαν αποτέλεσμα την καλύτερη συνεργασία μεταξύ τους για το καλό του σχολικού οργανισμού.

Η αποτελεσματική ηγεσία στην πρώιμη παιδική ηλικία είναι ζωτικής σημασίας για την ποιοτική εκπαίδευση στην πρώιμη παιδική ηλικία. (Birkeland, Glosvik, & Aasen, 2021). Υπάρχει ανάγκη για ένα ολοκληρωμένο και συντονισμένο σύστημα σχεσιακής ηγεσίας (*Relational Leadership*) στην πρώιμη παιδική ηλικία. Για τη δημιουργία υγιών προγραμμάτων,

και κατ' επέκταση σχολείων πρώιμης παιδικής ηλικίας με περιβάλλοντα μάθησης που ανατρέφουν και προκαλούν τα μικρά παιδιά και με εργασιακά περιβάλλοντα που αναπτύσσουν, υποστηρίζουν και διατηρούν ειδικευμένους δασκάλους, είναι απαραίτητοι διευθυντές προγραμμάτων ικανοί για ισχυρή ηγεσία, που να βασίζεται στις σχέσεις μέσα στον σχολικό οργανισμό, σχέσεις που προάγουν την συνεργασία. Με βάση τα ευρήματα, οι ερευνητές ((Birkeland, Glosvik, & Aasen, 2021) συνιστούν την σχεσιακή ηγεσία ως ουσιαστικό συστατικό του πλαισίου για αποτελεσματική ηγεσία στην προσχολική εκπαίδευση.

Για να είναι λοιπόν ένα σχολείο και ειδικότερα ένα νηπιαγωγείο συνεργατικό, δηλαδή να, κυριαρχεί η συνεργασία ανάμεσα σε όλα τα μέλη του σχολείου, θα πρέπει να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των στελεχών του, κάτι το οποίο προκύπτει μέσα από τη σωστή επικοινωνία, και μέσα από τις σχέσεις (Γκιούρου, 2019). Όταν οι σχέσεις και η επαφή ανάμεσα στους συναδέλφους είναι υπαρκτή, τότε η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τους είναι ανοιχτή και συνεχόμενη . Έτσι, στηριζόμενοι στις σχέσεις, αναπτύσσεται το αίσθημα αλληλεγγύης και συναδελφικότητας. Αυτό θα οδηγήσει στο να επιτευχθεί σωστά ο στόχος του σχολείου που είναι η ολόπλευρη καλλιέργεια και ανάπτυξη της προσωπικότητας των παιδιών. Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι το επικοινωνιακό κλίμα, που προκύπτει από τις σχέσεις, είναι το πιο κατάλληλο κλίμα για τη σωστή λειτουργία ενός Νηπιαγωγείου.

Κεφάλαιο 4. Ερευνητικό ερώτημα - Στόχοι

Εισαγωγικά στον παρόν κεφάλαιο θεωρείται σημαντικό να αναφερθεί η αξία της έρευνας και πως ο άνθρωπος από την πρώτη στιγμή της ύπαρξης του στη γη είχε σαν βασική ανάγκη να καταλάβει τι συμβαίνει γύρω του, για ποιο λόγο, και πως τον επηρεάζουν (από την αρχή ερευνούσε τα θέματα που τον απασχολούσαν), μερικά χαρακτηριστικά της έρευνας καθώς και μελετήθηκε το ερευνητικό ερώτημα στην παρούσα εργασία.

Ο άνθρωπος προσπάθησε να ερμηνεύσει τα γεγονότα γύρω του, να τα περιγράψει και τελικά να βρει έναν τρόπο να τα ελέγξει για να κάνει τη ζωή του καλύτερη. Έτσι ο ερευνητής, κάνει ακριβώς αυτή τη διαδικασία. Δηλαδή *«εφαρμόζει την επιστημονική ερευνητική μέθοδο-διαδικασία, που είναι ένα σύστημα σκέψης και λύσης προβλημάτων, η οποία με βάση τα δεδομένα επαληθεύεται και αποσκοπεί στη γενίκευση στο σύνολο του πληθυσμού.»* (Παρασκευόπουλος, 1993:14-15).

Στον ίδιο τρόπο με τον παραπάνω ο Αθανασίου στο βιβλίο του «*Μέθοδοι και Τεχνικές Έρευνας στις Επιστήμες της Αγωγής*», 2007 δίνει ένα ορισμό για το τι είναι επιστημονική έρευνα, που διαφέρεται και η σημασία- αξία της, που είναι « *η σκόπιμη και συστηματική διαδικασία, η οποία ακολουθείται για την διερεύνηση ενός θέματος με σκοπό τη συλλογή ελεγχόμενων δεδομένων, τα οποία μπορούν να αναλυθούν συστηματικά έτσι ώστε να επιτρέπουν την ανάπτυξη αρχών, θεωριών, προγραμμάτων ή να καταγράφουν καταστάσεις και να προάγουν έτσι την επιστημονική γνώση*»(Αθανασίου, 2007:32). Στο ίδιο βιβλίο αναφέρονται ακόμα και οι σκοποί της επιστημονικής έρευνας που είναι: α) η αδιάκοπη μελέτη και διερεύνηση διάφορων θεμάτων και προβλημάτων με σκοπό την εύρεση νέας γνώσης και θεωρίας, β) η μελέτη με σκοπό να ελεγχθεί αν οι θεωρίες που χρησιμοποιούνται κάθε στιγμή είναι ακόμα σε ισχύ και τέλος γ) η καταγραφή προβλημάτων και δυσκολιών που υπάρχουν σε διάφορους χώρους και η εύρεση λύσεων ώστε να αντιμετωπιστούν και να ζουν οι άνθρωποι καλύτερα (Αθανασίου,2007).

Σύμφωνα τώρα με τη Λυδάκη μεθοδολογία της έρευνας είναι «*μια γενικότερη στρατηγική ένα γενικό σχέδιο που εμπεριέχει επιμέρους επιστημονικές μεθόδους και τεχνικές με τις οποίες θα προσεγγίσει ο ερευνητής την υπό διερεύνηση ομάδα*» ενώ «*η επιλογή μία συγκεκριμένης μεθόδου φανερώνει (συνήθως άρρητα) και τη στάση του ερευνητή απέναντι στο αντικείμενο της έρευνας* (Λυδάκη, 2016:260). Τα παραπάνω τονίζουν πέρα από διάφορα στοιχεία και χαρακτηριστικά της επιστημονικής έρευνας και την ίδια την αξία και σημαντικότητα των ερευνών.

Η ερευνητική μέθοδος που ακολουθήθηκε στην παρούσα εργασία είναι η βιβλιογραφική επισκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σε σχέση με ένα θέμα, και συγκεκριμένα ανασκόπηση με την σύνθεση ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί τα προηγούμενα χρόνια από διάφορους ερευνητές.

Κατά καιρούς διάφοροι ορισμοί έχουν δοθεί για να περιγραφεί και να κατανοηθεί τι είναι μια βιβλιογραφική ανασκόπηση. Οι Παυλόπουλος και Κορδούτης (2006) αναφέρει ότι «*Η έρευνα ντοκιμαντέρ- βιβλιογραφική έρευνα, είναι μια τεχνική που περιλαμβάνει την επιλογή και συλλογή πληροφοριών μέσω της ανάγνωσης, κρίσιμη έγγραφα και τα υλικά της βιβλιοθήκης, βιβλιοθήκες, αρχεία και κέντρα τεκμηρίωσης και πληροφορίες*». Ένας ακόμα ορισμός έχει διατυπωθεί και από τους ερευνητές Cone και Foster: «*(. ...) εξαρτάται κυρίως από τις πληροφορίες που συλλέγονται ή έγγραφα διαβούλευσης, η οποία μπορεί να πάει ως πηγή ή αναφορά σε οποιοδήποτε χρόνο ή τόπο*».

Η βιβλιογραφική έρευνα βοηθά ακόμα τον ερευνητή να αναπτύσσει ιδέες για την έρευνα που εκπονεί αλλά και να παρακολουθεί τις διεθνείς εξελίξεις στο ερευνητικό πεδίο που τον αφορά

περισσότερο κάθε φορά. Ο ερευνητής με τη διερεύνηση της βιβλιογραφίας «σχετίζει την έρευνά του με έναν μεγάλο και διαρκή διάλογο στο χώρο της βιβλιογραφίας σχετικά με ένα γνωστικό πεδίο, γεμίζει τα κενά άλλων ερευνών και επεκτείνει άλλες έρευνες» (Αθανασίου, 2007).

Σύμφωνα τώρα με τη Κρέτσου (2020) οι θεωρητικές μελέτες ή βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις ενόσω διευκολύνουν την παράθεση των μέχρι τώρα γνώσεων και τη σύγκριση των μεταξύ των πρωτογενών εργασιών αποτελούν υπόστρωμα για την επαναδιατύπωση όχι μόνο του αρχικού στόχου του θέματος, αλλά και περαιτέρω ερευνητικών ερωτημάτων.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση τέλος χαρακτηρίζεται και ως μια συλλογή από επιλεγμένες δημοσιευμένες πηγές σχετικές με το θέμα της εργασίας ή το αντικείμενο έρευνας και οι οποίες συνοδεύονται από σχολιασμό, κριτική ανάλυση των περιεχομένων και παράθεση σε ορισμένες περιπτώσεις των βασικών συμπερασμάτων κάθε μελέτης ή έρευνας.

Το ερευνητικό ερώτημα της παρούσας έρευνας ήταν με ποιο τρόπο (πώς) η σχεσιακή ηγεσία (Relational Leadership) επηρεάζει την συνεργασία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς ενός σχολικού οργανισμού και συγκεκριμένα του νηπιαγωγείου.

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει κατά πόσο η σχεσιακή ηγεσία επηρεάζει την συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών, καθώς και να μελετηθεί η υπάρχουσα βιβλιογραφία και αρθρογραφία σε σχέση με το θέμα της σχεσιακής ηγεσίας και της συνεργασίας στον εκπαιδευτικό χώρο. Δηλαδή η παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση στοχεύει, στην περιληπτική βέβαια, συγκεφαλαίωση βιβλίων και ερευνών που έχουν γίνει για το θέμα της σχεσιακής ηγεσίας και της συνεργασίας (Δημητρόπουλος, 1994).

Στόχος, επιπρόσθετα, της βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι να συγκεντρώσει τα ήδη δημοσιευμένα βιβλιογραφικά ευρήματα, να βρεθεί που και αν υπάρχει κάποιο κενό ή έλλειψη πάνω στο θέμα που συζητείται και να το επεξεργαστεί.

Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα - Συζήτηση

Η συγκεκριμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση έγινε με σκοπό να διαπιστωθεί αν η συνεργασία των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και συγκεκριμένα του νηπιαγωγείου, σε ένα σχολικό οργανισμό επηρεάζεται θετικά από το είδος- τύπο της ηγεσίας που στην βιβλιογραφία συναντάμε ως Σχεσιακή Ηγεσία (Relational Leadership), ως αποτέλεσμα βέβαια στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολικού οργανισμού. Οι σχέσεις έχουν πάντα σημασία για τη ζωή, την εκπαίδευση και την ηγεσία ενός σχολικού οργανισμού.

Από τα παραπάνω, καθώς και από την ανάλυση της βιβλιογραφίας που έχει αναπτυχθεί στην παρούσα εργασία γίνεται αντιληπτός ο σημαντικός ρόλος της Σχεσιακής Ηγεσίας. Η Σχεσιακή Ηγεσία δεν αφορά μόνο, συμπερασματικά, την περιγραφή ενός άλλου στυλ ηγεσίας αλλά η ουσία συναντάται στην βάση αυτού του στυλ, στον σχεσιακό τρόπο ηγεσίας που χρησιμοποιεί εκλεπτυσμένες σχεσιακές ευαισθησίες, για την καλύτερη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού. Η Σχεσιακή Ηγεσία είναι επίσης μια υπενθύμιση του τι είναι κρίσιμο στην πρακτική ενός ηγέτη - η ηγεσία είναι πάντα σχεσιακή και οι σχέσεις είναι η ουσία της ηγεσίας (David 2018).

Η σημαντικότητα της Σχεσιακής Ηγεσίας γίνεται φανερή και από την ίδια την φύση των σχολείων. Τα σχολεία αποτελούν πολύπλοκα συστήματα δραστηριοτήτων, διαδικασιών και δυναμικών. Πιο συγκεκριμένα, ένα κοινωνικό σύστημα στα σχολεία είναι ένας ιστός αλληλεπιδράσεων μεταξύ των διαφόρων ομάδων μέσα στο σχολείο, που εξυπηρετεί διάφορους σκοπούς, με σκοπό τη διευκόλυνση της ροής πληροφοριών, την αντανάκλαση μιας διαδικασίας κοινωνικοποίησης και τη μεταφορά ηθικών αξιών. Τέτοιες ηθικές αξίες αποτελούν τη βάση της αξίας της κοινωνικής δικαιοσύνης για όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς του εκπαιδευτικού συστήματος (Smit, Scherman, 2016) Η ηθική υπόσταση ενός διευθυντή σχολείου είναι το κλειδί για τη δημιουργία ενός τέτοιου εκπαιδευτικού τοπίου, όπου οι ηγέτες νοιάζονται για τους δασκάλους και τους μαθητές τους, όπου οι δάσκαλοι έχουν μεταξύ τους σχέσεις, σχέσεις που οδηγούν και ενισχύουν την συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων σε ένα σχολικό οργανισμό. Η Σχεσιακή Ηγεσία, συμπερασματικά, είναι η βάση που στηρίζονται οι σχέσεις μέσα σε ένα σχολικό οργανισμό και η βάση της ίδιας της ίδιας της συνεργασίας.

Η συνεργασία είναι απαραίτητη σε μια πολύπλοκη, παγκόσμια κοινωνία, και άρα είναι εξίσου σημαντική στα σχολεία. Η αποτελεσματική συνεργασία, ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς του νηπιαγωγείου έχει ζωτική σημασία για το μέλλον, καθώς η ύπαρξή της είναι απαραίτητη για τη μετατροπή των σχολείων σε οργανισμούς μάθησης, για την πρόβλεψη της αυξανόμενης σημασίας της συνεργασίας στην κοινωνία και για τη χρήση της εκπαίδευσης ως πρότυπο για τους μαθητές ώστε να προετοιμαστούν κατάλληλα για το μέλλον (Vangrieken, Dochy, Raes, Kyndt, 2015).

Από τα παραπάνω καθώς και όλη την βιογραφική ανασκόπηση διαπιστώνεται ότι η Σχεσιακή Ηγεσία επιδρά θετικά στην συνεργασία των εκπαιδευτικών του νηπιαγωγείου. Όμως όχι

μόνο επιδρά θετικά αλλά είναι απαραίτητη και σημαντική για την αναπτυξη και την καλλιέργεια της συνεργασίας των εκπαιδευτικών.

Συζητώντας τώρα αυτή η βιβλιογραφική ανασκόπηση επιδιώκει να δώσει αφετήρια για περαιτέρω εμπειρικές έρευνες, και μελέτες πάνω στο συγκεκριμένο θέμα και κυρίως στην συγκεκριμένη εκπαιδευτική βαθμίδα του νηπιαγωγείου, καθώς παρατηρήθηκε ότι υπάρχει μια έλλειψη, ένας περιορισμός σε σχέση με την συγκεκριμένη βαθμίδα.

Κλείνοντας την παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση σαν συγγραφέας του παρόντος θέματος θα σχολιαστεί και θα ειπωθεί μια πρόταση για το μέλλον. Ένα στοιχείο που θα μπορούσε να βοηθήσει στην ελληνική πραγματικότητα, και στο ελληνικό σχολείο ώστε να δημιουργηθούν σχέσεις, σχέσεις που θα έχουν στον πυρήνα τους της συνεργασία είναι η σταθερότητα των εκπαιδευτικών, και ή μη ύπαρξη του θεσμού της αναπλήρωσης. Όταν οι εκπαιδευτικοί μετακινούνται συνεχώς, ακόμα και μέσα στην ίδια σχολική χρονιά, δεν μπορούν να δημιουργηθούν σχέσεις, σαν αυτές που αναφέρθηκαν στην παρούσα εργασία. Σχέσεις που θα οδηγήσουν στην συνεργασία και κατ'έπекταση όπως έχει προκύψει παραπάνω και στην καλύτερη λειτουργία της εκάστοτε σχολικής μονάδας.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Αθανασίου, Λ. (2007). *Μέθοδοι Και Τεχνικές Έρευνας Στις Επιστήμες Της Αγωγής. Ποσοτικές Και Ποιοτικές Προσεγγίσεις*. Ιωάννινα: Γέφυρα.
- Αντύπα, Α. (2019). «Οι συγκρούσεις στον χώρο του νηπιαγωγείου». Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Φλώρινα.
- Βιτσιλάκη, Χ. & Ράπτης, Ν. (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων - Η ταυτότητα του Διευθυντή Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη.
- Γκιούρου, Φ. (2019). «Επικοινωνία και αλληλεπίδραση στον χώρο του νηπιαγωγείου». Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Φλώρινα
- Click, P. (2005). *Διοίκηση μονάδων προσχολικής και σχολικής αγωγής, μετάφραση Μ. Σπανού*. Αθήνα: Έλλην.
- Δημητρόπουλος, Ε. (1994). *Εισαγωγή Στη Μεθοδολογία Της Επιστημονικής Έρευνας*. Αθήνα: Έλλην.
- Ζαβλάνος, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.
- Θεοφανίδης Σ. (1985). *Μεθοδολογία της επιστημονικής σκέψης και έρευνας*. 1 η Έκδοση. Αθήνα: Μπένου.
- Κακούρη, Χ. (2020). Η επικοινωνία σε μονάδες προσχολικής αγωγής.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Ανακτήθηκε στις 2 Δεκεμβρίου 2020 από το: http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book3.pdf
- Κρεμπενιού, Α. (2008). *Ο άνθρωπος ως παράγοντας του εσωτερικού περιβάλλοντος των οργανισμών*. Πτυχιακή εργασία, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης.
- Κρέτσου, Μ. (2020). Βιβλιογραφική Ανασκόπηση Μεθόδων και Μετρικών για την Ανάλυση Μετάδοσης Αλλαγών.
- Λιαροπούλου, Ε. (2020). *Ο Ρόλος της Ηγεσίας στις Επιχειρήσεις*.
- Λυδάκη, Α. (2016). *Αναζητώντας Το Χαμένο Παράδειγμα*. Αθήνα: Παπαζήσης.

- Μπαμπινιώτης, Γ. (2008). *Λεξικό για το Σχολείο και το Γραφείο* (2η έκδ.). Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας Ε.Π.Ε.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία-Ο δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μανατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.
- Νερατζίδου, Α. (2017). «Ο ρόλος της Προϊσταμένης νηπιαγωγείου ως επιμορφώτρια των εκπαιδευτικών προσχολικής αγωγής». Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Παρασκευόπουλος, Ι. (1993). *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.
- Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας Στο Παπάς Α. (1998) *Διαπολιτισμική Παιδαγωγική και Διδακτική, Μεταίχιμο*, Αθήνα.
- Πασιάς, Γ., & Καλοσπύρος, Ν. (2015). Το «συμβάν» του «Πρότυπου Πειραματικού Σχολείου» ως «οργανισμού και ως κοινότητας μάθησης»: Η περίπτωση του ΠΠΛ Αναβρύτων (2011-2014). Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, 2015, 1216-1225, ανακτήθηκε στις 20 Φεβρουαρίου 2019 από <https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/edusc/article/view/362>
- Πετρίδου, Ε. (2015). *Οργανωτική Θεωρία και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης: Τμήμα Οικονομικών Επιστημών.
- Παυλόπουλος, Β., & Κορδούτης, Π. (2006). Πρακτικός οδηγός ανάγνωσης άρθρων στην Κοινωνική Ψυχολογία. Ατραπός. [επανεκδοση: Διάδραση, 2011]
- Πισσάκη, Α. (2015). *Διοίκηση Συστήματος Υπηρεσιών Υγείας Δημοσίου Τομέα Βάση των Προσδοκιών του Χρήστη*.
- Ράπτης, Ν., & Βιτσιλάκη, Χ. (2006). Ηγεσία και διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: Η ταυτότητα του διευθυντή της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη
- Σαΐτης, Χ. Α. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων – Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
- Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σταμάτης, Π. & Κρασοπούλου, Α. (2012). Επικοινωνία νηπιαγωγείου και οικογένειας: διερευνώντας απόψεις γονέων σε νηπιαγωγεία της Ρόδου. Πρακτικά του Ελληνικού Ινστιτούτου Εφαρμοσμένης Παιδαγωγικής και Εκπαίδευσης (ΕΛΛ.Ι.Ε.Π.ΕΚ.), 6ο Πανελλήνιο Συνέδριο, 5-7 Οκτωβρίου 2012.

- Στραβάκου, Π. (2003). Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ως κινητήρια δύναμη λειτουργίας της. Μία εμπειρική έρευνα. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη
- Τεκτονοπούλου, Μ. (2015). *Η Ηγεσία στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση–Θεωρία και Έρευνα*.
- Τσιώλη, Σ. (2011). «Ο ρόλος του Διευθυντή στο νηπιαγωγείο». Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος
- Χαρίση, Δ. (2019). *Ηγεσία και Οργανισμός Μάθησης*. Αθήνα: Οσελότος.

Ξενόγλωσση

- Abrams, L. S., & Gibbs, J. T. (2000). Planning for School Change: School-Community Collaboration in a Full-Service Elementary School. *Urban Education*, 35(1), 79–103.
- Adams, C. (2010). *Improving Conditions for Learning in high Poverty Elementary Schools: Evidence from the Tulsa Area Community Schools Initiative (TASCI)*. University of Oklahoma, Norman.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Barric, M. R, Stewart, G. L, & Neubert, M.J. (1998). Relating member ability and personality to work –team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 377-391.
- Berry, G. (1997), “Leadership and the development of quality culture in schools”, *International Journal of Educational Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 52-64.
- Bogensneider, N. B. (2016). Leadership Epistemology. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 2, 24 – 37.
- Birkeland, J., Glosvik, Ø., & Aasen, W. (2021). Systemic Leadership in Nordic Kindergartens: A Scoping Review.
- Blase, J., & Blase, J. (1996). Facilitative school leadership and teacher empowerment: Teacher’s perspectives. *Social Psychology of Education*, 1(2), 117-145.
- Branson, M.C., Franken, M., & Penney, D. (2016). Middle Leadership in Higher Education: a Relationship Analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 128-145.
- Bowen, M. (1978). *Family Therapy in Clinical Practice*. Northvale, NJ: Jason Aronson.

- Boyd, D., Grossman, P., Ing, M., Lankford, H., Loeb, S. and Wyckoff, J. (2011), “The influence of school administrators on teacher retention decisions”, *American Educational Research Journal*, Vol. 48 No. 2, pp. 303-33.
- Brower, H.H., Schoorman, F.D., & Tan, H.H. (2000). A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Brown, E. M., & Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, K.M. and Schainker, A.S. (2008), “Doing all the right things. Teacher retention issues”, *Journal of Cases in Educational Leadership*, Vol. 11 No. 1, pp. 10-17.
- Burns, J.M. (2010). *Leadership*. New York: Harper Collins.
- Bush, T., & Glover, D. (2003). *Leadership Development: A Literature Review*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Carifio, J. (2010). Development and Validation of a Measure of Relational Leadership: Implications for Leadership Theory and Policies. *Current Research in Psychology*, 1(1), 16-28..
- Chen, Y., & Cheng, J. (2012). Leadership behavior and job performance of teachers in public and private kindergartens: The perspectives of institutionalization, reason, and feeling. *School Effectiveness and School Improvement*, 23(1), 1-19
- Cone, J. D., & Foster, S. L. (1993). *Dissertations and theses from start to finish: Psychology and related fields*. Washington, DC.
- Crawford, L.E.D. and Shutler, P. (1999), “Total quality management in education: problems issues for the classroom teacher”, *The International Journal of Educational Management*, Vol. 13 No. 2, pp. 67-72.
- Creech, B. (1994). *The 5 Pillars of TQM: How to Make Total Quality Management Work for You*, Plume, New York, NY.
- Conger, J. (2015). Charismatic Leadership. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–2.
- Cunliffe, A.L., Eriksen, M. (2011). Relational Leadership. *Human Relations*, 64(11), 1425-1449.
- Darra, M., Ifanti, A., Prokopiadou, G. and Saitis, C. (2010), “Basic skills, staffing of school units and training of educators”, *NeaPaidia*, Vol. 134, pp. 44-68 (in Greek).

- David, L. G. (2018). *Relational leadership in education: A phenomenon of inquiry and practice*. Routledge.
- Day, D.V., & Harrison, M.M. (2007). A Multilevel, Identity-Based Approach to Leadership Development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 360-373.
- Dickerson, M.S. (2012). Emergent School Leadership: Creating the Space for Emerging Leadership through Appreciative Inquiry. *International Journal of Learning and Development*, 2(2), 55-63.
- Dubrin, A. J. (2012). *Essentials of Management*. U.S.A: South Western, College Publishing, U.K.
- Dyer, K. M. (2001). Relational Leadership. *School Administrator*, 58(10), 28–30.
- Ferch, S.R., Mitchell, M.M. (2001). Intentional Forgiveness in Relational Leadership: A Technique for Enhancing Effective Leadership. *The Journal of Leadership Studies*, 7(4), 70-83.
- Fullan, M. 2001. *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2001), *The New Meaning of Educational Change*, 3rd ed., Teachers College Press, Columbia University, New York, NY.
- Fredrickson, B. L., & Levenson, R. W. (1998). Positive Emotions Speed Recovery from the Cardiovascular Sequelae of Negative Emotions. *Cognition & Emotion*, 12, 191-220.
- Giles, D., & Bills, A. (2017). Designing and Using an Organizational Culture Inquiry Tool to Glimpse the Relational Nature of Leadership and Organizational Culture within a South Australian Primary School. *School Leadership & Management*, 37(1-2), 120-140.
- Gittell, J.H., Douglass, A. (2012). Relational Bureaucracy: Structuring Reciprocal Relationships into Roles. *Academy of Management Review*, 37(4) (2012), 709-733.
- Hallinger, P. and Heck, R. (1996), “Reassessing the principal’s role in school effectiveness: a review of empirical research, 1980-1995”, *Educational Administration Quarterly*, Vol. 32 No. 1, pp. 5-44.
- Hallinger, P., & Truong, T. (2016). “Above must be above, and below must be below”: Enactment of Relational School Leadership in Vietnam. *Asia Pacific Education Review*, 17(4), 677-690.

- Harris, A. (2005). Leading from the Chalk-Face: An Overview of School Leadership. *Leadership*, 1 (1), 73-87.
- Hargreaves, A. (1994). *Changing Teachers, Changing Times: Teachers' Work and Culture in the Postmodern Age*. Teachers College Press.
- Hargreaves, A. and Fink, D. (2008), "Distributed leadership: democracy or delivery?", *Journal of Educational Administration*, Vol. 46 No. 2, pp. 229-40.
- Hazegh, M. (2019). *Research on Characteristics of Effective Early Childhood Leaders: Emergence of Relational Leadership* (Doctoral dissertation, California State Polytechnic University, Pomona).
- Hirsch, E., Emerick, S., Church, K. and Fuller, E. (2007), *Teacher Working Conditions Are Student Learning Conditions. A Report on the 2006 North Carolina Teacher Working Conditions Survey*, Center for Teaching Quality, available at: <http://ncteachingconditions.org/sites/default/files/attachments/twcnc2006.pdf> (online pages 70).
- Hunzicker, J. (2011). Effective professional development for teachers: A checklist. *Professional Development in Education*, 37 (2), 177-179.
- Jean-Marie, G., Ruffin, V., Burr, K., & Horsford, S. (2010). Leading across Boundaries: The Role of Community Schools and Cross-Boundary Leadership in School Reform. In S. Horsford (Ed.), *New Perspectives in Educational Leadership: Exploring Social, Political, and Community Contexts and Meaning* (pp. 217–238). New York: Peter Lang.
- Johnson, S.M. and Birkeland, S.E. (2003), "Pursuing a 'sense of success': new teachers explain their career decisions", *American Educational Research Journal*, Vol. 40 No. 3, pp. 581-617.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T., & Holubec, E. J. (1994). *The new circles of learning: Cooperation in the classroom and school*. ASCD.
- Johnson, D. W., and Johnson, R (1983). *'The Socialization and Achievement Crisis: Are Cooperative Learning Experiences the Solution?'* In *Applied Social Psychology Annual* 4. Edited by L. Rickman. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376.

- Keung, C. P. C., Yin, H., Tam, W. W. Y., Chai, C. S., & Ng, C. K. K. (2020). Kindergarten teachers' perceptions of whole-child development: The roles of leadership practices and professional learning communities. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(5), 875-892.
- Komives, S., Lucas, N., & McMahon, T. (1998). *Exploring Leadership: For College Students Who Want To Make a Difference*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kools, M., & Stoll, L. (2016). What makes a school a learning organization? OECD Editions. Education Working Paper. No. 137. ανακτήθηκε στις 20/2/2019 από [https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5j1w62b3bv-en.pdf?expires=1551203338 & id=id &accname=guest & checksum= DB2CFB9F946F0E95CC37EA98F520B04A](https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5j1w62b3bv-en.pdf?expires=1551203338&id=id&accname=guest&checksum=DB2CFB9F946F0E95CC37EA98F520B04A).
- Kotter, J.P. (1988). *The Leadership Factor*. New York: Free Press.
- Leithwood, K., & Beatty, B. (2007). *Leading with Teacher Emotions in Mind*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). Linking Leadership to Student Learning: The Contributions of Leader Efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 496–528.
- Louis, K. S. (2006). Changing the culture of schools: Professional community, organizational learning, and trust. *Journal of School Leadership*, 16 (5), 477-489.
- Maak, T., & Pless, N. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society—A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66, 99–115.
- MetLife, Inc. (2012). MetLife survey of the American teacher: Challenges for school leadership. Retrieved from ERIC database (ED542202).
- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior I: Essential Theories of Motivation and Leadership*. Routledge Taylor & Francis Group: London and New York.
- Morrison, K. (2004). *Defining Effective Schools*. Ανακτήθηκε στις 28 Νοεμβρίου 2020 από το: <http://cw.routledge.com/textbooks/9780415485586/data/chapters/08DefiningEffectiveSchools.pdf>
- Mulford, B. (2006). Leading Change for Student Achievement. *Journal of Educational Change*, 7(1-2), 47-58.
- Murrell, K. (1997). Relational Models of Leadership for the next Century not-for-Profit Organization Manager. *Organization Development Journal*, 15(3), 35–42.

- Powell, T.C. (1995), "Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study", *Strategic Management Journal*, Vol. 16 No. 1, pp. 15-37.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(2), 159-174.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Ranfoss, L. M. (2020). *Examining Relational Leadership Skills in Early Childhood Administrators*. Plymouth State University.
- Rosari, R. (2019). Leadership Definitions Applications for Lecturers' Leadership Development. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1).
- Rost, J.C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. Westport: Praeger.
- Rost, J. C. (1995). Leaders and Followers are the People in this Relationship. In W. J. Thomas (Ed.), *The Leader's Companion: Insights on Leadership through the Ages* (pp. 189–192). New York: Free Press.
- Rotich, K. J. (2015). *History, evolution and development of human resource management: a contemporary perspective*. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(3), 58-73.
- Schriesheim, C. A., & Bird, B. J. (1979). Contributions of the Ohio State Studies to the Field of Leadership. *Journal of Management*, 5(2), 135–145.
- Smith, D. and Tomlinson, S. (1990). The School Effect. In T. Brighouse and J. Tomlinson (Eds.), *Successful Schools*. London: Institute of Public Policy Research.
- Spillane, J.P. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150.
- Thrupp, M., & Lupton, R., 2006. "Taking School Contexts More Seriously: The Social Justice Challenge." *British Journal of Education Studies*, 54(3): 308–328.
- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2015). Faculty trust in the principal: An essential ingredient in high-performing schools. *Journal of Educational Administration*, 53(1), 66-92

- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.
- Sallis, E. (2002), Total Quality Management in Education, 3rd ed., Routledge, London.
- Saiti, A. (2012), "Leadership and Quality Management : An analysis of three key features of the Greek education system", *Quality Assurance in Education*, Vol. 20 Iss: 2 pp. 110 – 138.
- Saiti, A. (2007), "Main factors of job satisfaction among primary school educators. Factor analysis of the Greek reality", *Management in Education*, Vol. 21 No. 2, pp. 23-7.
- Saitis, C. and Eliophotou-Menon, M. (2004), "Views of future and current teachers on the effectiveness of primary school leadership: evidence from Greece", *Leadership and Policy in Schools*, Vol. 3 No. 2, pp. 135-57.
- Sanders, M.G. (2018). Crossing Boundaries: A Qualitative Exploration of Relational Leadership in Three Full-Service Community Schools. *Teachers College Record*, 120, 1-36
- Smit, B., & Scherman, V. (2016). A case for relational leadership and an ethics of care for counteracting bullying at schools. *South African Journal of Education*, 36(4), 1-9.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing. *Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676
- Vangrieken, K., Dochy, F., Raes, E., & Kyndt, E. (2015). Teacher collaboration: A systematic review. *Educational research review*, 15, 17-40.