

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ: Η
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ COVID-19

Γεωργία Γαλανοπούλου

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

Πειραιάς, Δεκέμβριος 2022

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM
IN ECONOMICS IN EDUCATION AND
MANAGEMENT OF EDUCATIONAL UNITS

SCHOOL LEADERSHIP AND CRISIS
MANAGEMENT: THE CASE OF THE PANDEMIC
COVID-19

By

Georgia Galanopoulou

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, December 2022

Αφιέρωση

Στη γυναίκα-σύζυγο, στη γυναίκα-μητέρα, στη γυναίκα-εργαζόμενη.

Σε όλες τις γυναίκες που κνηγούν πάντα τα όνειρά τους!

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας την προσπάθεια μου αυτή, θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κυρία Μαρία Ψυλάκη, για την πολύτιμη καθοδήγησή της και την άμεση ανταπόκριση της προς το πρόσωπό μου κατά τη διάρκεια εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύζυγό μου, Δημήτρη, για την κατανόηση και την υπομονή που υπέδειξε καθόλη τη διάρκεια αυτού του Μεταπτυχιακού Προγράμματος. Η συμπαράστασή του ήταν για μένα ήταν η κινητήριος δύναμη, ώστε να βρεθώ ξανά στα πανεπιστημιακά έδρανα μετά από τόσα χρόνια και να πραγματοποιήσω ένα όνειρο που είχα αφήσει πίσω.

ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ COVID-19

Σημαντικοί Όροι: ηγεσία, σχολικός ηγέτης, εκπαιδευτική μονάδα, διαχείριση κρίσεων, πανδημία COVID-19

Περίληψη

Η πανδημία της COVID-19 αποτέλεσε μια πρωτόγνωρη κατάσταση σε όλους τους τομείς της κοινωνίας, συμπεριλαμβανομένου και του τομέα της εκπαίδευσης. Στον τομέα της εκπαίδευσης επέφερε πρωτοφανείς αλλαγές, καθώς έπρεπε να αντιμετωπιστούν μια σειρά προκλήσεων που αφορούσαν δυο βασικούς πυλώνες αυτού: τη διαφύλαξη της υγείας μαθητών-εκπαιδευτικών και την απρόσκοπτη διεξαγωγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η κατάσταση αυτή, όπως ήταν αναμενόμενο, δημιούργησε νέα δεδομένα στη διοίκηση των σχολικών μονάδων όλων των βαθμίδων, αρχικά με την τηλεεκπαίδευση και εν συνεχεία με επιστροφή των μαθητών στην κανονικότητα του σχολείου. Συνεπώς, οι σχολικοί ηγέτες ήρθαν αντιμέτωποι με νέες καταστάσεις, συχνά δύσκολα διαχειρίσιμες, μεγεθύνοντας το σπουδαίο ρόλο τους στη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων.

Η έννοια της ηγεσίας αποτελεί στοιχείο-κλειδί της διοικητικής θεωρίας και εν προκειμένω σημαντικό κριτήριο αποτελεσματικότητας των σχολικών μονάδων στον τομέα της εκπαίδευσης. Ο ρόλος της ηγεσίας κατά τη διάρκεια κρίσεων στο σχολείο αφορά στην αντιμετώπιση γεγονότων ώστε να ελαχιστοποιείται η πιθανότητα διατάραξης της «κανονικότητας» μιας σχολικής μονάδας. Τα χαρακτηριστικά, οι ενέργειες και οι δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας σχολικός ηγέτης σε περιόδους κρίσεων διαφοροποιούνται από τις αντίστοιχες σε ένα κοινό σχολικό περιβάλλον.

Στην παρούσα εργασία μελετάται το ηγετικό προφίλ που έχουν οι σχολικοί διευθυντές, ενώ παράλληλα επιχειρείται η καταγραφή των απόψεων και εμπειριών τους με στόχο τη διερεύνηση των παραγόντων που επηρέασαν και επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της άσκησης της σχολικής ηγεσίας στην περίοδο της Πανδημίας COVID-19 μέσω ερωτηματολογίου.

Abstract

Key words: leadership, school leader, educational unit, crisis management, COVID-19 pandemic

The COVID-19 pandemic has created an unprecedented situation in all sectors of society, including the education sector. In the education field, it brought about unprecedented changes, as a series of challenges had to be faced concerning its two main pillars: protecting the health of students-teachers and conducting the educational process. This situation created new data in the administration of schools, initially with the use of distance education and then with the return of students to the normality of school life. Therefore, school leaders faced new situations, often difficult to manage, increasing their important role in the management of educational units.

The concept of leadership is a key element of administrative theory and, in this case, an important criterion for the effectiveness of school units in the field of education. The role of leadership during school crises has to deal with events in order to minimize the possibility of disrupting the "normality" of a school unit. The characteristics, actions and skills that a school leader must possess in the period of crisis differ from those in a common school environment.

This paper studies the leadership profile that school leaders have, while at the same time an attempt is made to record their opinions and experiences with the aim of investigating the factors that influenced and are influencing the effectiveness of school leadership in the period of the COVID-19 Pandemic through a survey with a questionnaire.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	4
Περίληψη	5
Abstract	6
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	7
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	9
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	9
Α΄ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Η ηγεσία στην εκπαιδευτική διαδικασία	13
1.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου «ηγεσία»	13
1.2 Σχέση ηγεσίας και διοίκησης (management)	15
1.3 Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη	17
1.4 Η έννοια της σχολικής ηγεσίας και του σχολικού ηγέτη	19
1.5 Ηγετικά στυλ στην εκπαιδευτική διαδικασία	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η διαχείριση κρίσεων στο σχολικό περιβάλλον	26
2.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου «κρίση»	26
2.1.1 Ο διαχωρισμός των κρίσεων	30
2.1.2 Μοντέλο και διαδικασία διαχείρισης κρίσεων	31
2.2 Οι κρίσεις στο σχολικό περιβάλλον	32
2.3 Ο ρόλος της ηγεσίας στη διαχείριση κρίσεων στην εκπαίδευση	38
2.4 Η διαχείριση της κρίσης της COVID-19 στο ελληνικό σχολικό περιβάλλον	40
Β΄ ΜΕΡΟΣ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Μεθοδολογία της έρευνας	44
3.1 Σκοπός της έρευνας	44

3.2 Ερευνητικά ερωτήματα	44
3.3 Ερευνητικά στάδια	45
3.4 Δειγματοληψία	46
3.5 Αποτελέσματα Έρευνας	48
3.5.1 Ανάλυση Μέρους Α: Κοινωνικά-Δημογραφικά Χαρακτηριστικά	48
3.5.2 Ανάλυση Μέρους Β: Προσωπικότητα – Ρόλος σχολικού ηγέτη	51
3.5.3 Ανάλυση Μέρους Γ: Διαχείριση κρίσεων	53
3.5.4 Ανάλυση Μέρους Δ: Διαχείριση Κρίσης Covid-19.....	61
3.5.5 Ανάλυση Μέρους Ε:Ο Ρόλος του σχολικού ηγέτη στη Διαχείριση της Κρίσης Covid-19	65
3.5.6 Ανάλυση Μέρους ΣΤ. Προτάσεις Αποτελεσματικής Διαχείρισης της Κρίσης Covid-19.....	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Συζήτηση-Συμπεράσματα.....	87
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	90
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	93
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	93

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1Τα πέντε αποτελεσματικά ηγετικά στυλ στην εκπαίδευση των Brauckmann&Pashiardis.....	25
-------------------------------------------------------------------------------------------------	----

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1. Ο κύκλος ζωής μιας κρίσης (προσωπική επεξεργασία).....	29
Διάγραμμα 2. Σχεδιασμός Διαχείρισης Κρίσεων στο σχολικό περιβάλλον (προσωπική επεξεργασία).....	38
Διάγραμμα 3. Το φύλο των σχολικών ηγετών.....	49
Διάγραμμα 4. Η ηλικιακή ομάδα των σχολικών ηγετών.....	49
Διάγραμμα 5. Το μορφωτικό επίπεδο των σχολικών ηγετών.....	50
Διάγραμμα 6. Τα έτη εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας των σχολικών ηγετών.....	50
Διάγραμμα 7. Τα έτη προϋπηρεσίας ως σχολικοί ηγέτες.....	51
Διάγραμμα 8. Παράγοντες που επηρεάζουν τον ρόλο του σχολικού ηγέτη στην επιτυχή σχολική ηγεσία.....	52
Διάγραμμα 9. Διαχείριση κρίσεων σε σχολικό περιβάλλον.....	53
Διάγραμμα 10. Σχολεία με καταρτισμένο σχέδιο αντιμετώπισης σεισμών.....	54
Διάγραμμα 11. Σχολεία όπου πραγματοποιούν ασκήσεις ετοιμότητας για σεισμούς.....	54
Διάγραμμα 12. Σχολεία με σχέδιο αντιμετώπισης πυρκαγιών.....	55
Διάγραμμα 13. Σχολεία με σχέδιο αντιμετώπισης πλημμυρών.....	55
Διάγραμμα 14. Σχολεία που πραγματοποιούν ασκήσεις για αντιμετώπιση πυρκαγιών/πλημμύρων.....	56
Διάγραμμα 15. Σχολεία με σχέδιο αντιμετώπισης υγειονομικού συμβάντος.....	56
Διάγραμμα 16. Ομάδες εκπαιδευτικών για την αντιμετώπιση σεισμών.....	57
Διάγραμμα 17. Ομάδες εκπαιδευτικών για την αντιμετώπιση πυρκαγιών.....	58
Διάγραμμα 18. Ομάδες εκπαιδευτικών για την αντιμετώπιση πλημμυρών.....	58
Διάγραμμα 19. Ομάδες εκπαιδευτικών για την παροχή πρώτων βοηθειών.....	59
Διάγραμμα 20. Σχολεία με ομάδες εκπαιδευτικών για την αντιμετώπιση κρίσεων (ανά κρίση)	59
Διάγραμμα 21. Σχολικό περιβάλλον και ασφάλεια.....	60

Διάγραμμα 22. Σχολικό περιβάλλον και ασφάλεια (ποσοστά)	60
Διάγραμμα 23. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχείριση της κρίσης της COVID-19....	61
Διάγραμμα 24. Διαχείριση κρίσης COVID-19 και λήψη απόφασης μόνο από το διευθυντή .	62
Διάγραμμα 25. Διαχείριση κρίσης COVID-19 και λήψη απόφασης με εμπλοκή τρίτων πέραν του διευθυντή.....	63
Διάγραμμα 26. Διαχείριση κρίσης COVID-19 και λήψη απόφασης με εύρεση μέσης λύσης – συμβιβασμού.....	63
Διάγραμμα 27. Διαχείριση κρίσης COVID-19 και λήψη απόφασης με χρήση εξουσίας.....	64
Διάγραμμα 28. Διαχείριση κρίσης COVID-19 και καλή οργανωτική λειτουργία του σχολείου	64
Διάγραμμα 29. Διαχείριση κρίσης COVID-19 και λήψη απόφασης με διαπραγμάτευση	65
Διάγραμμα 30. Εμπλοκή σχολικού ηγέτη στη διαχείριση του COVID-19	66
Διάγραμμα 31. Τρόποι παρέμβασης σχολικού ηγέτη στη διαχείριση κρίσης της COVID-19	67
Διάγραμμα 32. Η διαμόρφωση καλής επικοινωνίας στο σχολείο ως τρόπος παρέμβασης στη διαχείριση κρίσης της COVID-19	67
Διάγραμμα 33. Η ενίσχυση συνεργασίας στο σχολείο ως τρόπος παρέμβασης στη διαχείριση κρίσης της COVID-19	68
Διάγραμμα 34. Η εφαρμογή δημοκρατικών διαδικασιών ως τρόπος παρέμβασης στη διαχείριση κρίσης της COVID-19	68
Διάγραμμα 35. Η ισοκατανομή αρμοδιοτήτων ως τρόπος παρέμβασης στη διαχείριση κρίσης της COVID-19	69
Διάγραμμα 36. Η αναγνώριση διαφορετικότητας των ρόλων ως τρόπος παρέμβασης στη διαχείριση κρίσης της COVID-19	69
Διάγραμμα 37. Η καλλιέργεια αλληλοσεβασμού ως τρόπος παρέμβασης στη διαχείριση κρίσης της COVID-19	70
Διάγραμμα 38. Η συλλογικότητα στη λήψη αποφάσεων ως τρόπος παρέμβασης στη διαχείριση κρίσης της COVID-19	70
Διάγραμμα 39. Η τήρηση διαδικασιών διαφάνειας ως τρόπος παρέμβασης στη διαχείριση κρίσης της COVID-19	71
Διάγραμμα 40. Η τήρηση νομιμότητας διαδικασιών ως τρόπος παρέμβασης στη διαχείριση κρίσης της COVID-19	71
Διάγραμμα 41. Οι δεξιότητες του σχολικού ηγέτη για την αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης COVID-19.....	72

Διάγραμμα 42. Οι ηγετικές δεξιότητες του σχολικού ηγέτη στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης COVID-19	73
Διάγραμμα 43. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες του σχολικού ηγέτη στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης COVID-19	73
Διάγραμμα 44. Οι συμβουλευτικές δεξιότητες του σχολικού ηγέτη στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης COVID-19	74
Διάγραμμα 45. Οι διοικητικές δεξιότητες του σχολικού ηγέτη στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης COVID-19	75
Διάγραμμα 46. Τα χαρακτηριστικά σχολικού ηγέτη για την αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης COVID-19.....	76
Διάγραμμα 47. Το επιστημονικό υπόβαθρο του σχολικού ηγέτη στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης COVID-19	76
Διάγραμμα 48. Η εμπειρία του σχολικού ηγέτη στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης COVID-19.....	77
Διάγραμμα 49. Οι επικοινωνιακές ικανότητες του σχολικού ηγέτη στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης COVID-19	78
Διάγραμμα 50. Η ενσυναίσθηση του σχολικού ηγέτη στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης COVID-19.....	78
Διάγραμμα 51. Η ορθή κατανομή αρμοδιοτήτων του σχολικού ηγέτη στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης COVID-19	79
Διάγραμμα 52. Η ορθή λήψη αποφάσεων του σχολικού ηγέτη στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης COVID-19	79
Διάγραμμα 53. Η διαφάνεια – ειλικρίνεια του σχολικού ηγέτη στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης COVID-19	80
Διάγραμμα 54. Προτάσεις επί της σχολικής ηγεσίας για την αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης Covid-19	81
Διάγραμμα 55. Προτάση για επιμόρφωση και εκπαίδευση του σχολικού ηγέτη σε θέματα διαχείρισης κρίσεων.....	82
Διάγραμμα 56. Προτάση για επιμόρφωση και εκπαίδευση του σχολικού ηγέτη σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.....	82
Διάγραμμα 57. Προτάση για επιμόρφωση και εκπαίδευση των εκπαιδευτικών σε θέματα διαχείρισης κρίσεων.....	83

Διάγραμμα 58. Προτάση για συμβολή του συλλογού διδασκόντων σε θέματα διαχείρισης κρίσεων	84
Διάγραμμα 59. Προτάση για καλύτερες υλικοτεχνικές υποδομές.....	84
Διάγραμμα 60. Προτάση για καλύτερους χώρους εντός σχολικών μονάδων	85
Διάγραμμα 61. Προτάση για καθορισμό στόχων του σχολείου σε θέματα διαχείρισης κρίσεων	85
Διάγραμμα 62. Πρόταση για σαφή ανάθεση αρμοδιοτήτων σε θέματα διαχείρισης κρίσεων	86

Α΄ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Η ηγεσία στην εκπαιδευτική διαδικασία

1.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου «ηγεσία»

Η έννοια της «ηγεσίας» (leadership) έκανε την εμφάνισή της στις αρχές του 19^{ου} αι. στην Αγγλία. Αποτελεί μια πολύπλοκη και συχνά χρησιμοποιούμενη έννοια, ωστόσο σπάνια εξηγείται επαρκώς λόγω της διαρκούς εξέλιξής της. Η εύρεση συγκεκριμένου ορισμού για την έννοια αυτή αποδεικνύεται δύσκολο εγχείρημα, καθώς μελετήθηκε από διάφορα επιστημονικά πεδία (κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό, ψυχολογικό, κ.λπ.) και κάθε ένα από αυτά εξέταζε διαφορετικά την πτυχή της. Έτσι, η ηγεσία μετρά περισσότερο από έναν αιώνα ως αντικείμενο ακαδημαϊκής μελέτης με περισσότερους από 350 ορισμούς και νέους ορισμούς να αναπτύσσονται συνεχώς.

Ετυμολογικά, η λέξη «ηγεσία» προέρχεται από το αρχαίο ελληνικό ρήμα ἡγέομαι/ἡγεῖσθαι, σημαίνει «ηγούμενος, ἄρχω, εἶμαι επικεφαλής, εἶμαι ηγέτης, εἶμαι μπροστά και δείχνω τον δρόμο, διευθύνω, καθοδηγώ». Το φαινόμενο της «ηγεσίας» και η εννοιολόγηση των όρων «ηγεσία» και «ηγέτης» έχουν απασχολήσει από πολύ νωρίς με βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική ηγεσία την παρουσία ενός αποτελεσματικού ηγέτη. Κατά τον Αριστοτέλη τα χαρακτηριστικά του καλού ηγέτη είναι το ήθος, το πάθος και ο λόγος, ενώ για τον Πλάτωνα η σοφία.

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την «ηγεσία», με την πλειοψηφία αυτών να εστεινίζονται τη θεωρία ότι οι «μεγάλοι» ηγέτες έχουν την ικανότητα λήψης στρατηγικών αποφάσεων και στην πειθώ προς τους άλλους ώστε να ακολουθούν τις αποφάσεις αυτές για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Εν ολίγοις, οι επιτυχημένοι ηγέτες γνωρίζουν το πώς να εμπνέουν τους ανθρώπους και να παραινούν το κοινό τους στην ολοκλήρωση των απαιτούμενων εργασιών που επιτυγχάνουν τον ανωτέρω αναφερόμενο κοινό στόχο (Antonakis et al. 2011).

Μέσα από το ευρύ φάσμα ορισμών για την έννοια της «ηγεσίας» ενδεικτικά αναφέρονται οι ακόλουθοι, όπου παρατηρείται η εξέλιξη τους:

- ✓ «Ηγεσία είναι μια δράση, μια διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας για την επιτυχία στόχων» (Stogdill, 1950).
- ✓ «Ηγεσία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι δράσεις μιας οργανωμένης ομάδας επηρεάζονται με αποτέλεσμα να δημιουργούνται υψηλές προσδοκίες σχετικά με την επίλυση προβλημάτων ή την εκπλήρωση συγκεκριμένων σκοπών» (Bass, 1990).
- ✓ «Η ηγεσία είναι ενέργεια για παρακίνηση των υφισταμένων να αγωνίζονται με τη θέλησή τους για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού» (Terry, 1998).
- ✓ «Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό 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).
- ✓ «Ως ηγεσία μπορεί να οριστεί η φύση της διαδικασίας επηρεασμού –και των αποτελεσμάτων της– η οποία υφίσταται μεταξύ ηγέτη και ακολούθων και πώς η επίδραση αυτή γίνεται κατανοητή μέσω των χαρακτηριστικών και των συμπεριφορών του ηγέτη, των αντιλήψεων των ακολούθων και του πλαισίου στο οποίο λαμβάνει χώρα η διαδικασία επηρεασμού» (Antonakis, 2006).
- ✓ «Ηγεσία νοείται η τέχνη άσκησης επιρροής στα άτομα μίας ομάδας, προκειμένου να είναι σε θέση πρόθυμης εργασίας με απώτερο σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων και δεδομένων στόχων» (Robbins & Judge, 2012).
- ✓ «Η ηγεσία προϋποθέτει την επιρροή. Αφορά το πώς ο ηγέτης επηρεάζει του υφιστάμενους και την επικοινωνία μεταξύ τού ηγέτη και των υφιστάμενων» (Ruben & Gigliotti, 2017).

Παρά την πληθώρα των ορισμών, η έννοια της «ηγεσίας» γίνεται αντιληπτή με βάση τις ακόλουθες συνιστώσες, οι οποίες αποτελούν τις βάσεις κατανόησης του όρου. Έτσι, η «ηγεσία» θα πρέπει να μελετάται με τις εξής προϋποθέσεις για να είναι όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη η ερμηνεία της: (α) η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία, (β) η ηγεσία απαιτεί την επιρροή, (γ) η ηγεσία υφίσταται σε ομάδες και (δ) η ηγεσία θέτει κοινούς στόχους. Με βάση τις ανωτέρω συνιστώσες, *ως «ηγεσία νοείται μια διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο επηρεάζει μία ομάδα ατόμων ώστε να επιτευχθεί ένας κοινός στόχος».*

Ο παραπάνω ορισμός δεν εμπεριέχει κάποια ικανότητα ή χαρακτηριστικό του ηγέτη, αλλά πρόκειται για μια αμφίδρομη διαδικασία μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας του. Η έννοια της διαδικασίας συνίσταται από τη σχέση επιρροής μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του με στοιχεία διάδρασης. Επιπλέον, η πραγματική και ουσιαστική ηγεσία δεν ενέχει την ιεραρχία που ακολουθείται σε έναν οργανισμό. Βασικό στοιχείο για έναν ηγέτη είναι η παράβλεψη των ατομικών επιθυμιών του και η προαγωγή του συλλογικού καλού του οργανισμού όπου υπηρετεί. Τα αποτελέσματα της ηγεσίας αντικατοπτρίζονται σε συγκεκριμένα δεδομένα, όπως η επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν, η κάλυψη των αναγκών των μελών της ομάδας του, καθώς επίσης και η πραγματοποίηση των συλλογικών αξιών (Schermehorn, 2012).

Δεδομένης της μεγάλης ποικιλίας αλλά και της πολυμορφίας της νοηματοδότησης της ηγεσίας, αυτή πολύ συχνά χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει και τη διοίκηση και τη διεύθυνση ενός οργανισμού (management). Υπό το πρίσμα αυτό, ο ηγέτης ταυτίζεται με τον διευθύνοντα/διοικητή (manager) ενός οργανισμού, αλλά και αντίστροφα ο διευθύνων/διοικητής εξισώνεται με τον ηγέτη (Ταμίσογλου, 2020).

1.2 Σχέση ηγεσίας και διοίκησης (management)

Τόσο στη διεθνή όσο και στην ελληνική πραγματικότητα χρησιμοποιείται ο όρος του «management», ο οποίος στα ελληνικά αποδίδεται ως «διοίκηση». Οι όροι «διοίκηση» και «ηγεσία» απαντώνται ιδιαίτερα συχνά όταν γίνεται αναφορά σε έναν οργανισμό και, πολλές φορές, χρησιμοποιούνται ως ταυτόσημοι. Η ταυτόσημη χρήση τους ωστόσο δεν είναι πάντα αυθαίρετη, καθώς η ηγεσία και η διοίκηση παρουσιάζουν βασικές ομοιότητες.

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς είναι φανερό ότι η ηγεσία σχετίζεται με τα άτομα και βασική της προϋπόθεση είναι η συνεργασία μεταξύ των ατόμων αυτών. Αντίστοιχα, ο μάνατζερ ενός οργανισμού έχει επίσης άμεση σχέση με άτομα με τα οποία οφείλει να συνεργαστεί. Η συνεργασία που περιγράφεται και στις δύο περιπτώσεις εμπεριέχει την έννοια της επίδρασης, και συγκεκριμένα την επίδραση που ασκείται από τον ηγέτη ή το διοικητή προς τα άτομα της ομάδας αλλά και το αντίστροφο. Σκοπός αυτής της αλληλεπίδρασης αποτελεί η επίτευξη στόχων, οι οποίοι είναι εξίσου σημαντικοί τόσο για την ηγεσία όσο και τη διοίκηση.

Αν και οι ομοιότητες είναι πολλές, οι μελετητές επιδεικνύουν αρκετές διαφορές, οι οποίες καθορίζουν το πλαίσιο αναφοράς ώστε να ξεχωρίζει η μία από την άλλη. Σύμφωνα με τον Northouse (2018), η ηγεσία απασχόλησε την ανθρωπότητα ως έννοια από την αρχαιότητα με τον Πλάτωνα και τον Αριστοτέλη να είναι από τους πρώτους φιλόσοφους που την πραγματεύτηκαν, ενώ η διοίκηση (management) αποτελεί μια έννοια που αναδείχθηκε κατά τη διάρκεια του 20ου αιώνα λόγω της βιομηχανικής ανάπτυξης προκειμένου να λειτουργούν οι οργανισμοί με επιτυχία και αποτελεσματικότητα. Μια επιπλέον διαφορά έγκειται στις βασικές λειτουργίες της διοίκησης: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο, οι οποίες αποτελούν το κέντρο της διοικητικής επιστήμης. Η διοίκηση έχει στόχο την τάξη και τη σταθερότητα ενός οργανισμού, ενώ η ηγεσία την αλλαγή και την εξέλιξή του (Kotter, 1988).

Σύμφωνα με τους Bennis και Nanus (2003) μια ακόμα διαφορά μεταξύ τους έγκειται στο γεγονός ότι διοίκηση σημαίνει υλοποίηση δραστηριοτήτων, ενώ ηγεσία επηρεασμός τρίτων και δημιουργία οράματος αλλαγής. «Οι μάνατζερ είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά (do things right) ενώ οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν το σωστό πράγμα (do the right thing)» (Bennis & Nanus, 2007). Ερμηνεύοντας το παραπάνω, ένας οργανισμός χρειάζεται άτομο/άτομα που θα πράττουν σωστά το σωστό πράγμα. Η συνύπαρξη διοίκησης και ηγεσίας σε ένα πρόσωπο δεν αποκλείεται, αν και υπάρχουν πολλές φορές αντιδράσεις (Atkinson & Mackenzie 2015, Zaleznik 1977). Στην πραγματικότητα όμως οι διευθυντές οφείλουν να γνωρίζουν τον τρόπο που θα κάνουν ηγεσία και οι ηγέτες διοίκηση αντίστοιχα. Συνοψίζοντας, και στις δύο περιπτώσεις ηγέτης και διοικητής θα πρέπει να έχουν την απαραίτητη γνώση των βασικών αρχών του εκαστοτε ρόλου και αναλόγως της περίπτωσης και της φύσης της εργασίας να υιοθετούν τις αντίστοιχες πρακτικές (Nguyen & Hansen, 2016).

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2004), η ειδοποιός διαφορά μεταξύ του διευθυντή (manager) και του ηγέτη (leader) έγκειται στο γεγονός ότι ο διευθυντής/manager εφαρμόζει διαδικασίες και ακολουθεί το σύστημα, ενώ ο ηγέτης/leader ακολουθεί το όραμά του. Συνεπώς, η ηγεσία είναι συνιφασμένη με την ιδέα του οραματισμού, ενώ η διοίκηση έχει εκτελεστικό χαρακτήρα (Καλογιάννης, 2014). Για το λόγο αυτό θεωρείται πως η διοίκηση διδάσκεται, αντίθετα η ηγεσία αποτελεί χάρισμα.

1.3 Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη

Οι αρχαίοι Έλληνες φιλόσοφοι ανέπτυξαν 2500 χρόνια πριν θεωρίες περί των χαρακτηριστικών του αποτελεσματικού ηγέτη. Ο Πλάτων στην «Ακαδημία» και ο Αριστοτέλης στο «Λύκειο» αναφέρουν παραδείγματα συλλογικής διοίκησης. Ο Πλάτωνας στο έργο του «Πολιτεία» παρουσιάζει τη θεμελιώδη ιδέα του βασιλιά-φιλόσοφου, σύμφωνα με την οποία ο φιλόσοφος πρέπει να είναι ο ηγέτης ή ο βασιλιάς της Πολιτείας. Στη «Ρητορική» του ο Αριστοτέλης σκιαγράφησε με περιεκτικό τρόπο το περιεχόμενο των αρετών και ταυτόχρονα την προσωπικότητα ενός ηθικού ηγέτη. Τα ιδανικά χαρακτηριστικά για τον αποτελεσματικό ηγέτη που περιγράφουν οι αρχαίοι Έλληνες φιλόσοφοι δεν είναι άλλα από τη δικαιοσύνη, την ανδρεία, την εγκράτεια, τη μεγαλοψυχία, τη μεγαλοπρέπεια, τη φρόνηση, τη σωφροσύνη, τη σοφία, την παραδειγματική συμπεριφορά και την ενσυναίσθηση.

Η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας αποτελεί μια δυναμική και ταυτόχρονα σύνθετη λειτουργία η οποία ερμηνεύεται με πολυδιάστατο τρόπο και για να γίνει κατανοητή πρέπει να εξεταστεί ως διαδικασία που βασίζεται σε σημαντικούς πυλώνες. Αυτοί οι πυλώνες περιλαμβάνουν στοιχεία της προσωπικότητας του ηγέτη, το προφίλ των μελών της ομάδας του, τη φιλοσοφία της ομάδας, το αξιακό σύστημα που τη διέπει, την πηγή ισχύος της, το εξωτερικό περιβάλλον επιρροής, καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές του ευρύτερου περιβάλλοντος.

Η αποτελεσματική ηγεσία αφορά όλα τα πεδία κοινωνικών σχέσεων, θεσμικών και μη, στα οποία συμμετέχουν ομάδες ανθρώπων, όπως η πολιτική, η οικονομία, η εργασία, κλπ. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην ηγεσία και πως αυτή μπορεί να ασκηθεί με αποτελεσματικό τρόπο στον εργασιακό περιβάλλον. Η εργασία άλλωστε αποτελεί μια σπουδαία κοινωνική και οικονομική διαδικασία της ανθρώπινης ζωής, δεδομένου ότι οι άνθρωποι καλύπτουν τις βασικές βιοτικές, προσωπικές και κοινωνικές τους ανάγκες μέσω αυτής και ο εργασιακός βίος αφορά περίπου τη μισή ζωή κάθε ατόμου. Επιπλέον, μέσω της εργασίας κάθε άνθρωπος επιτυγχάνει την κοινωνική του πρόοδο και την ατομική του ευημερία.

Για το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας στον εργασιακό χώρο έχουν αναπτυχθεί πολλές και διαφορετικές θεωρίες για την πληρέστερη προσέγγιση και ανάλυσή του. Η ανάπτυξη αποτελεσματικής ηγεσίας σε χώρους εργασίας προϋποθέτει την ύπαρξη μιας

σειράς παραγόντων που παίζουν σημαντικό ρόλο στην άσκηση ηγετικής συμπεριφοράς. Αυτό καθιστά σαφές ότι η αποτελεσματική ηγεσία έχει το δικό της πρωταγωνιστή, τον αποτελεσματικό ηγέτη με συγκεκριμένα ατομικά χαρακτηριστικά.

Η σύγχρονη μορφή του ηγέτη στο χώρο της εργασίας αντανακλά με εμφανή τρόπο τα επικοινωνιακά χαρακτηριστικά του ρήτορα της αρχαίας Ελλάδας. Ουσιαστικά, ηγέτης και ρήτορας, χρησιμοποιούν στοιχεία από το χαρακτήρα τους για να επηρεάσουν τη σκέψη και τα συναισθήματα του ακροατηρίου τους. Έτσι, ηγέτης και ρήτορας στηρίζονται στην κινητοποίηση που προκαλούν στο κοινό τους και ιδιαίτερα ο ηγέτης, σήμερα, κατευθύνει μια ομάδα ανθρώπων, έναν οργανισμό ή ακόμα και έναν λαό.

Ο βαθμός αποτελεσματικότητας του ηγέτη δεν είναι βασισμένος μόνο στις επιμέρους δυνατότητες και ικανότητες που αυτός κατέχει. Αντιθέτως, πηγάζει από την ίδια την προσωπικότητα αυτού, καθώς επίσης και από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στοιχεία του χαρακτήρα του. Για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας δεν απαιτείται μόνο η κατοχή ικανοτήτων και δεξιοτήτων, αλλά και η ύπαρξη κατάλληλων χαρακτηριστικών στην προσωπικότητα του ηγέτη (Blanchard & Miller, 2007).

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός αποτελεσματικού ηγέτη είναι η ανάγκη του να επιτύχει το όραμα του. Η υλοποίηση του οράματος του θέτει σαφείς και ρεαλιστικούς στόχους τους οποίους μπορεί να επιτύχει μέσα από την οργάνωση της ομάδας του και του συντονισμού των δράσεων της. Επιπλέον χαρακτηριστικό αποτελεί η ανάγκη για προσωπική αναγνώριση, η οποία επιτυγχάνεται με την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει στην ομάδα του. Ωστόσο, ένας αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να έχει μια σειρά ικανοτήτων για την επιτυχή άσκηση ηγεσίας, όπως η ορθολογική σκέψη και κρίση, που αντανακλώνται με τη δημιουργική λήψη αποφάσεων και τη δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων αποτελεσματικά. Μία ακόμα ικανότητα από την οποία πρέπει να χαρακτηρίζεται ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι η προαγωγή του αισθήματος ομαδικότητας και συνεργασίας (Σαΐτης, 2014). Επίσης, ένας αποτελεσματικός ηγέτης διακατέχεται από υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Μάλιστα, οι επικοινωνιακές δεξιότητες αποτελούν σημαντικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη καθώς αποτελούν το μέσο μεταφοράς ενός μηνύματος με αμεσότητα και ακρίβεια. Η παροχή οδηγιών και κατευθύνσεων στα μέλη μιας ομάδας ιδιαίτερα σε περιπτώσεις διαχείρισης κρίσεων αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο για την αποτελεσματική της διαχείριση. Εξίσου σημαντικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη είναι ο σεβασμός

που επιδεικνύει στην ομάδα του, αποτελώντας παράδειγμα προς μίμηση αλλά και πηγή έμπνευσης, προάγοντας την ομαδικότητα και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας του.

Στα ανωτέρω χαρακτηριστικά θα πρέπει να συμπεριληφθούν και οι διοικητικές ικανότητες που θα πρέπει να διαθέτει ένας αποτελεσματικός ηγέτης, και συγκεκριμένα η λήψη αποφάσεων, η επίλυση προβλημάτων, η άμεση αντίδραση σε περίπτωση κρίσης, ο συντονισμός ενεργειών της ομάδας του με κατανομή ξεχωριστών ρόλων και αρμοδιοτήτων στα μέλη και την αποτελεσματική επικοινωνία του οράματος του που έχει αποτέλεσμα την επίτευξη των τιθέντων στόχων από τις ομάδες (Agoteetal, 2016).

Τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη, όμως, για να αναδειχθούν και να αξιοποιηθούν από τον ίδιο με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, θα πρέπει να συνοδεύονται από την απαιτούμενη γνώση και εκπαίδευση που θα πρέπει να έχει ο ίδιος ο ηγέτης στο αντικείμενο που καλείται να ασκήσει ηγεσία. Για αυτό το λόγο, η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση του ηγέτη αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικής ηγεσίας. Κατ' επέκταση, ο αποτελεσματικός ηγέτης οφείλει να φροντίζει για την εκπαίδευση και επιμόρφωση τόσο τη δική του όσο και των υπόλοιπων των μελών της ομάδας του επί των εργασιακών θεμάτων που άπτονται των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων του, και κυρίως επί ζητημάτων διαχείρισης κρίσεων και εκτάκτων καταστάσεων (Kragt & Guenter, 2018).

1.4 Η έννοια της σχολικής ηγεσίας και του σχολικού ηγέτη

Η έννοια της σχολικής ηγεσίας αποτελεί ένα συνεχώς εξελισσόμενο πεδίο έρευνας με αποτέλεσμα να έχει αποκτήσει διαφορετικό νόημα κατά τον 21^ο αιώνα αντανακλώντας τις αλλαγές στο ρόλο του ηγέτη τις τελευταίες δεκαετίες. Ο όρος «σχολική ηγεσία» δεν θεωρείται επιστημονικός (Vroom & Jago, 2007) και αναφέρεται σε άτομα ή ομάδες ατόμων που διοικούν, διαχειρίζονται ή ηγούνται εκπαιδευτικών οργανισμών σε επίπεδο πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Pont, 2020). Επίσης, η σχολική ηγεσία ως έννοια περιλαμβάνει μια σειρά ικανοτήτων που αφορούν στη συνεργασία, την επικοινωνία, την αποτελεσματική μετάδοση του οράματος με στόχο τη συμμετοχή όλων των μελών του σχολείου για την υλοποίηση του οράματος αυτού.

Η βιβλιογραφική επισκόπηση αναφορικά με την σχολική ηγεσία βασίζεται κατά κύριο λόγο σε μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί στο Ηνωμένο Βασίλειο και στις Ηνωμένες Πολιτείες, όπου εφαρμόζονται διαφορετικά μοντέλα ηγεσίας ανάλογα με τις πολιτικές, κοινωνικές και εκπαιδευτικές συνθήκες. Ωστόσο, είναι κοινά αποδεκτό πως η σχολική ηγεσία θεωρείται ένα από τα κύρια στοιχεία του αποτελεσματικού σχολείου και μπορεί να διδαχθεί (Huber, 2004). Οι Beare, Caldwell & Millikan (1989), επίσης, υποστήριξαν ότι «η εξαιρετική ηγεσία έχει ανέκαθεν αναδειχθεί ως ένα βασικό χαρακτηριστικό των εξαιρετικών σχολείων». Έτσι, όσοι αναζητούν ποιοτική εκπαίδευση πρέπει να δώσουν υψηλή προτεραιότητα στην ανάπτυξη ηγετών για τα σχολεία δεδομένου ότι ο διευθυντής/ηγέτης κάθε σχολικής μονάδας είναι αυτός που καθορίζει τις αρχές και τις αξίες που θα πρέπει να ακολουθήσουν τα μέλη του καθώς και τον εν γένει χαρακτήρα του σχολείου.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση ενδιαφέρεται έντονα για την σχολική ηγεσία και συγκεκριμένα για την ανάπτυξη του επαγγέλματος του διευθυντή σχολικών μονάδων. Συγκεκριμένα, ενστερνίζεται το σημαντικό ρόλο της σχολικής ηγεσίας στα αποτελέσματα των μαθητών μέσα από την εκπαιδευτική διαδικασία και προάγει τη συνεργατική και κατανομημένη μορφή ηγεσίας. Η Ευρωπαϊκή Ένωση χαρακτηρίζει ως σχολικό ηγέτη το άτομο που διοικεί ένα σχολείο και είναι υπεύθυνο για τη σχολική διοίκηση. Οι σχολικοί ηγέτες καλούνται να οργανώσουν το πρόγραμμα του σχολείου, να εφαρμόσουν το πρόγραμμα σπουδών, να διοργανώσουν εξωσχολικές δραστηριότητες εκπαιδευτικού χαρακτήρα, καθώς και να αξιολογήσουν τους εκπαιδευτικούς (Pont, 2020). Μάλιστα, η πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι η επαγγελματικοποίηση του διευθυντή, ώστε οι σχολικοί ηγέτες να μπορούν να ανταποκριθούν στα αυξημένα καθήκοντα τους. Προτείνεται, λοιπόν, το επάγγελμα του διευθυντή να αποτελέσει διακριτό επάγγελμα από του απλού εκπαιδευτικού της σχολικής μονάδας. Παράλληλα, λόγω της θέσης ευθύνης που κατέχει, η επιλογή των διευθυντών θα πρέπει να γίνεται με πιο επαγγελματικές μεθόδους και με απαιτούμενα προσόντα (Καλογιάννης, 2017).

Σύμφωνα με τον Bezzina (2000), η σωστή λειτουργία των σχολικών μονάδων, βασίζεται κυρίως στην αποτελεσματική ηγεσία, η οποία προϋποθέτει την ύπαρξη κατάλληλων γνώσεων από τα διευθυντικά στελέχη, αλλά και την υιοθέτηση και εφαρμογή της σωστής ηγετικής συμπεριφοράς. Ωστόσο, η υψηλή κατάρτιση των διευθυντών σχολικών μονάδων δεν αρκεί από μόνη της για την επιτυχή λειτουργία του σχολείου, αλλά προϋποθέτει μια ουσιαστική σχέση ανάμεσα στο διευθυντή και στους υπόλοιπους

εκπαιδευτικούς. Πρόσφατες μελέτες που αφορούν στην αποτελεσματική ηγεσία αναφέρουν ότι υπάρχει αναγκαιότητα να ασκείται αυτή συλλογικά με τη συμμετοχή και των υπολοίπων εκπαιδευτικών του σχολείου και όχι αποκλειστικά από ένα μόνο πρόσωπο (Day, Harris & Hadfield, 2000). Μάλιστα, αυτό το νέο μοντέλο άσκησης σχολικής ηγεσίας από τους εκπαιδευτικούς ενός σχολείου είναι γνωστό με τον αγγλικό όρο teacher leadership. Με άλλα λόγια, ο ηγέτης μιας σχολικής μονάδας δε θα πρέπει να λειτουργεί μόνο ατομικά, αλλά θα πρέπει να δρα και συλλογικά, ως μέλος της ομάδας που απαρτίζει το σχολείο και της οποίας ηγείται, εκπαιδευτικών και μαθητών, και ως επικεφαλής της σχολικής ιεραρχίας θα πρέπει να αφουγκράζεται και να ικανοποιεί τις επιθυμίες και τις απαιτήσεις τους. Καλείται, δηλαδή, να υπηρετήσει τους γενικούς σκοπούς, όπως αυτοί προσδιορίζονται από την πολιτεία, με απώτερο στόχο τη σωστή λειτουργία του σχολείου, αλλά και την διαμόρφωση της προσωπικότητας των μαθητών (Κωτσίκης, 1993).

Η ηγετική συμπεριφορά ενός σχολικού διευθυντή είναι συνάρτηση τόσο των καθηκόντων όσο και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και των ικανοτήτων που ο ίδιος κατέχει για να ασκήσει τα καθήκοντά του (Θεοφιλίδης 2012). Ο ρόλος του σύγχρονου σχολικού ηγέτη απαιτεί μια σειρά από ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες, ώστε να μπορεί ο ίδιος να ανταπεξέρχεται στις υποχρεώσεις του, διοικητικές, γραφειοκρατικές ακόμα και εκπαιδευτικές, και ταυτόχρονα να διαμορφώνεται ένα ευχάριστο σχολικό περιβάλλον. Ο σχολικός ηγέτης οφείλει, ακόμη, να εστιάζει στη διαμόρφωση των σχέσεων ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς και να προάγει τη σωστή συνεργασία μεταξύ τους. Εξίσου σημαντικά στοιχεία που πρέπει να διαθέτει είναι η ικανότητα λήψης αποφάσεων, η ικανότητα προγραμματισμού και συντονισμού, η ειλικρένεια, η αμεροληψία, η σταθερότητα και η προσαρμοστικότητα.

Οι επιτυχημένοι σχολικοί ηγέτες βασίζονται σε ένα σύνθετο μείγμα γνώσεων, δεξιοτήτων, θεωρίας, διάθεσης και αξιών στο έργο τους για τη βελτίωση της ποιότητας της μάθησης και των μαθητών τους, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Halverson (2004). Σύμφωνα με τους Everard και Morris (1999), οι ικανοί σχολικοί ηγέτες πρέπει: (α) να πραγματοποιούν τις ανάγκες των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας για προσωπική αναγνώριση και ανέλιξη, εστιάζοντας στον καθένα ξεχωριστά με έμφαση τα στοιχεία του χαρακτήρα τους και (β) να εναρμονίζουν την ηγετική συμπεριφορά τους αναλόγως της περίπτωσης και των εμπλεκόμενων.

Ο Σαΐτης (2005) διαχωρίζει τις δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας σχολικός ηγέτης σε τρεις κατηγορίες:

1. Ικανότητα του συνεργάζεσθε (θετικό εργασιακό περιβάλλον, θετικές διαπροσωπικές σχέσεις, διάγνωση και αξιοποίηση ικανοτήτων και κινήτρων εκπαιδευτικών, σεβασμός, ικανότητα και αντικειμενικότητα).
2. Επαγγελματική ικανότητα (εκτίμηση καθηκόντων, ευθυνών και προβλημάτων, εποπτεία προσωπικού, λήψη ορθολογικών αποφάσεων).
3. Αντιληπτική ικανότητα (παρατηρητική, διοικητική φαντασία, ενεργητικότητα).

Συνοψίζοντας, οι επιτυχείς σχολικοί ηγέτες αναπτύσσουν ένα όραμα για τα σχολεία τους, με βάση τις προσωπικές και επαγγελματικές τους αξίες. Σε κάθε ευκαιρία αναφέρονται στο όραμά τους και επηρεάζουν το προσωπικό τους και κάθε ενδιαφερόμενο μέρος, ώστε να μοιραστεί το όραμα αυτό. Η φιλοσοφία, οι δομές και οι δραστηριότητες του σχολείου προσανατολίζονται προς την επίτευξη αυτού του κοινού οράματος (Bush & Glover, 2003).

1.5 Ηγετικά στυλ στην εκπαιδευτική διαδικασία

Οι έρευνες που πραγματοποιούνται αναφορικά με τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας έχουν καταδείξει το σπουδαίο ρόλο του σχολικού ηγέτη έναντι των βέλτιστων αποτελεσμάτων στις σχολικές μονάδες που διευθύνουν. Κάθε ηγέτης επιλέγει να χρησιμοποιεί το δικό του στυλ ηγεσίας ανάλογα με την περίπτωση του οργανισμού. Η ηγεσία, όπως αναλύθηκε παραπάνω, αποτελεί μια σύνθετη και πολυεπίπεδη έννοια, με αποτέλεσμα ένας αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης να είναι αυτός που διαθέτει την ικανότητα να αξιοποιεί διάφορα στυλ ηγεσίας.

Το στυλ ηγεσίας είναι ο τρόπος που εκτελούνται οι λειτουργίες της ηγεσίας, αλλά και η συμπεριφορά του ηγέτη προς τα μέλη της ομάδας του. Αποτελεί τα πρότυπα συμπεριφοράς που ακολουθεί ο ηγέτης κατά τη διάρκεια της συνεργασίας του με άλλα άτομα. Τα κυριότερα πρότυπα συμπεριφοράς (στυλ ηγεσίας) εξαρτώνται από τον ενδιαφέρον του ηγέτη σε δύο συνιστώσες: για τα αποτελέσματα του έργου του και τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου του.

Ο Clark (2002) ονόμασε στυλ ηγεσίας τον ιδιαίτερο τρόπο με τον οποίο κάθε ηγέτης παρέχει κατευθύνσεις, εφαρμόζει σχέδια και κινητοποιεί ανθρώπους προς την επίτευξη στόχων. Σύμφωνα με τη Brennen (2004), το στυλ ηγεσίας είναι ο τρόπος με τον οποίο ο ηγέτης υιοθετεί τον ρόλο του, χρησιμοποιεί την εξουσία και τη δύναμή του και προβαίνει στη λήψη αποφάσεων. Στην εκπαίδευση, ο Πασιαρδής (2004) ορίζει ως στυλ ηγεσίας ένα σύνολο συμπεριφορών και πρακτικών που εφαρμόζουν οι σχολικοί ηγέτες για να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των υπολοίπων μελών του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Λόγω της ύπαρξης αρκετών μοντέλων ηγεσίας και προκειμένου να υπάρχει μεγαλύτερη ακρίβεια στα αποτελέσματα των ερευνών σχετικά με την επίδραση της σχολικής ηγεσίας επινοήθηκε ένα κοινό πλαίσιο πρακτικών και συμπεριφορών των ηγετών με αφορμή το πρόγραμμα Leadership Improvement for Student Achievement (LISA). Στόχος του LISA ήταν να ενδυναμωθεί η αυτοαντίληψη των ηγετών, να βελτιωθεί η ερευνητική τους ικανότητα και να ενισχυθεί η γνώση τους σε διαφορετικά μοντέλα ηγεσίας.

Τα πέντε αποτελεσματικά ηγετικά στυλ στην εκπαίδευση σύμφωνα με το θεωρητικό μοντέλο των Brauckmann & Pashardis (2011) είναι τα εξής:

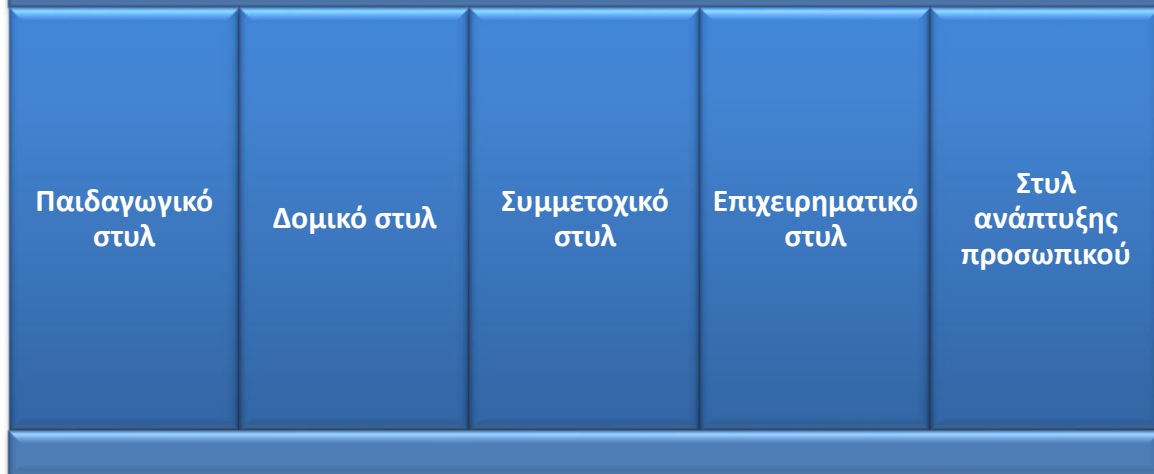
- i. *Το παιδαγωγικό στυλ (Instructional style)*: αντιπροσωπεύει ηγετικές συμπεριφορές που καθιστούν δυνατή την επίτευξη των παιδαγωγικών στόχων. Το στυλ αυτό εστιάζει στη βελτίωση της ποιότητας διδασκαλίας και μάθησης. Βασικό στόχο των σχολικών ηγετών αποτελεί η μάθηση, με αποτέλεσμα οι σχολικοί ηγέτες να έχουν υψηλές προσδοκίες για την βελτίωση της διαδικασίας διδασκαλίας και μάθησης, να παίρνουν μέρος στον έλεγχο και στην αξιολόγηση μαθητών και εκπαιδευτικών και να είναι υπέρμαχοι παιδαγωγικών καινοτομιών.
- ii. *Το δομικό στυλ (Structuring style)*: Αντιπροσωπεύει ηγετικές συμπεριφορές που προάγουν τη σαφή διατύπωση και εφαρμογή ρόλων, κανόνων και κανονισμών. Έχει στόχο την ανάπτυξη οράματος και δίδονται συγκεκριμένες κατευθύνσεις για την πορεία και πρόοδο του σχολείου. Οι ηγέτες που εφαρμόζουν αυτό το στυλ ηγεσίας διαχειρίζονται αποτελεσματικά και τις σχολικές εγκαταστάσεις, καθώς θέλουν τη διατήρηση των σχολικών μονάδων ασφαλείς, καθαρές και τακτοποιημένες, ενώ παράλληλα καταμερίζουν τις εργασίες στο προσωπικό.
- iii. *Το συμμετοχικό στυλ (Participative style)*: Αντιπροσωπεύει ηγετικές συμπεριφορές που προάγουν τη συνεργασία και την αφοσίωση. Οι ηγέτες αυτού του στυλ οργανώνουν δραστηριότητες αναλόγως του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτουν

και την στοχοθεσία του σχολείου. Ακόμη αναθέτουν στους εκπαιδευτικούς σειρά από αρμοδιότητες, ευθύνες αλλά και τμήμα της εξουσίας τους, ώστε να αποκτήσουν μεγαλύτερη προσήλωση στον στόχο.

- iv. *Το επιχειρηματικό στυλ (Entrepreneurial style):* Αντιπροσωπεύει ηγετικές πρακτικές που προάγουν τη δημιουργία σχέσεων και συμμαχιών με εξωτερικούς παράγοντες (π.χ., σχολείο, εκκλησία, άλλοι φορείς). Το στυλ αυτό αφορά στην παραγωγική αξιοποίηση των εξωτερικών δικτύων και πόρων ώστε να πραγματοποιηθούν οι στόχοι του σχολείου. Η καλή συνεργασία μεταξύ γονέων και κοινότητας, καθώς και με άλλα σχολεία και επιχειρήσεις, ενισχύουν τα αποτελέσματα μάθησης. Στην περίπτωση αυτή, οι επιχειρήσεις, η κυβέρνηση και άλλοι φορείς συνιστούν πηγές χρηματοδότησης για τις σχολικές μονάδες.
- i. *Το στυλ ανάπτυξης προσωπικού (Personnel Development style):* Αντιπροσωπεύει ηγετικές πρακτικές που προάγουν την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Οι σχολικοί ηγέτες που εφαρμόζουν το συγκεκριμένο στυλ είναι σε θέση να επιδρούν στα σχολικά αποτελέσματα χάρη στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Για αυτό το λόγο, παρέχονται κίνητρα, ενθάρρυνση και υποστήριξη για τη συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα.

Αποτελέσματα ερευνών στην Ευρώπη απέδειξαν ότι η πλειοψηφία των σχολικών ηγετών υιοθετούν το επιχειρηματικό στυλ, ενώ οι ηγέτες που εφαρμόζουν το συμμετοχικό στυλ δεν επιτυγχάνουν υψηλές επιδόσεις στα σχολεία τους. Αυτό που διαφαίνεται είναι πως οι συνδυασμοί των ηγετικών των στυλ είναι πιο αποδοτικές. Συνεπώς, ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει ευελιξία και να επιλέγει το δικό του συνδυαστικό στυλ ηγεσίας, έτσι ώστε να έχει και τα βέλτιστα αποτελέσματα ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του σχολείου του (Brauckmann & Pashiardis, 2011)

Τα πέντε αποτελεσματικά ηγετικά στυλ στην εκπαίδευση των Brauckmann & Pashiardis (2011)



Πίνακας 1. Τα πέντε αποτελεσματικά ηγετικά στυλ στην εκπαίδευση των Brauckmann&Pashiardis (Προσωπική επεξεργασία) Πηγή: Brauckmann & Pashiardis (2011)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η διαχείριση κρίσεων στο σχολικό περιβάλλον

2.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου «κρίση»

Η εννοιολογική προσέγγιση του όρου «κρίση» είναι ιδιαίτερα απαιτητική λόγω του πολυδιάστατου χαρακτήρα της. Η διεθνής βιβλιογραφία ανάγει διυαλεία ορισμών αναδεικνύοντας την επιστημονική έρευνα για την «κρίση» δαιδαλώδη και συγκεχυμένη. Και αυτό διότι η «κρίση» έχει πολλές ταυτότητες, οι οποίες βρίσκουν εφαρμογή σε διαφορετικούς τομείς του σύγχρονου κοινωνικού συστήματος, όπως το περιβάλλον, την οικονομία, την ιατρική, την εκπαίδευση, τη διοίκηση, την επικοινωνία και την πολιτική, κα.. Η έννοια του όρου «κρίση» έχει ερμηνευτεί με ποικίλους τρόπους και στη διεθνή βιβλιογραφία εντοπίζονται διαφορές στην απόδοσή του με έναν κοινό ορισμό μεταξύ ερευνητών και μελετητών (Sohn & Lariscy, 2013). Σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008), ο όρος «κρίση» μπορεί να λάβει διαφορετική σημασία, ανάλογα με τα συμφραζόμενα.

Ήδη από την αρχαιότητα ο όρος «κρίσις» εμφανίστηκε σε πληθώρα κειμένων με διαφορετικό νόημα. Η λέξη «κρίσις» προέρχεται από το αρχαίο ελληνικό ρήμα «κρίνω», και έχει πολλές ερμηνείες: 1. κρίση, γνώμη, εκτίμηση, αποτίμηση 2. εκλογή, επιλογή, προτίμηση 3. δίκη, κρίση δικαστηρίου, δικαστική απόφαση 4. δοκιμή δεξιάτητας ή δύναμης, άμιλλα, αγώνας 5. έριδα, φιλονικία, λογομαχία 6. η έκβαση, το αποτέλεσμα, η λύση ενός πράγματος, μιας υπόθεσης ή ενός γεγονότος 7 απότομη και οξεία εμφάνιση συμπτωμάτων μιας νόσου. Ο Αριστοτέλης στο έργο του «Πολιτικά» αναφέρεται στην «κρίση» με την έννοια της δικαστικής διαμάχης ή στην ετυμοιογρία. Ο Ιπποκράτης στη «Συλλογή» του αποδίδει την «κρίση» σε οξεία κατάσταση μιας αρρώστιας όπου θα φανεί εάν οι θεραπευτικές δυνάμεις ενός οργανισμού αρκούν για την ανάκαμψη του ασθενή ή αν θα υποκύψει ο ασθενής από την ασθένειά του.

Η ανάλυση της «κρίσης» πραγματοποιήθηκε από πληθώρα επιστημόνων. Μια από τις πρώτες προσπάθειες απόδοσης του όρου «κρίση» κατά τον 20^ο αιώνα έγινε από τον Caplan (1964), ο οποίος περιγράφει την «κρίση» ως μια παροδική κατάσταση αποσταθεροποίησης του ατόμου όταν έρχεται αντιμέτωπο με μια απειλητική περίσταση, την οποία αντιλαμβάνεται ως σημαντικό πρόβλημα που εκείνη τουλάχιστον τη στιγμή δεν μπορεί ούτε να αποφύγει ούτε να επιλύσει με τις συνήθεις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων που διαθέτει.

Στις ακαδημαϊκές αναζητήσεις, η κρίση αναφέρεται ως μια φάση αναρχίας σε μια φαινομενικά κανονιστική ανάπτυξη ενός συστήματος (Turner, 1984). Ο Barton (2004) ορίζει την κρίση ως: «ένα μεγάλο, ξαφνικό γεγονός, το οποίο πιθανώς έχει αρνητικά αποτελέσματα. Το γεγονός και οι συνέπειές του μπορούν να βλάψουν σοβαρά έναν οργανισμό και τους υπαλλήλους του, καθώς και τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, την οικονομική κατάσταση και την υπόληψη».

Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς, ως κρίση νοείται μία κατάσταση που προσεγγίζει μία επικίνδυνη φάση, για την οποία πρέπει να γίνουν έκτακτες ενέργειες παρεμβατικού χαρακτήρα για να την αποφυγή επιβλαβών και ζημιογόνων συνεπειών για τον οργανισμό, με τελικό σκοπό την επαναφορά σε φυσιολογικές συνθήκες. Η φάση της κρίσης είναι μια κρίσιμη στιγμή για τον οργανισμό κατά την οποία κάθε απόφαση που λαμβάνεται πρέπει να γίνεται ορθολογικά και αποτελεσματικά, καθώς οποιαδήποτε λανθασμένη απόφαση εγκομονεί κινδύνους που μπορεί να κοστίσουν ακόμη και στη βιωσιμότητα του οργανισμού.

Σύμφωνα με το Institute for Crisis Management (ICT- 2001), η κρίση είναι μία κατάσταση σημαντικής επιχειρηματικής αποσύνθεσης, η οποία έχει ως συνέπεια τις αρνητικές αντιδράσεις από όλες τις ομάδες των ενδιαφερομένων, ευρεία κάλυψη από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και δημόσια λεπτομερή έρευνα. Η κατάσταση αυτή μπορεί να έχει επιδράσεις σε πολιτικό, νομικό, οικονομικό και κυβερνητικό επίπεδο.

Σύμφωνα με τον Ahmed (2006), κάθε κρίση ανεξαρτήτως μορφής χαρακτηρίζεται από τα εξής:

- Έχει κλιμακούμενη ένταση. Η κατάσταση της είναι δυναμική. Οι εμφανιζόμενες κρίσεις εκδηλώνονται και κλιμακώνονται σταδιακά μέχρι τη μεγαλύτερή τους ένταση,
- Επικρατεί υψηλό αίσθημα κινδύνου και ανασφάλειας. Οι εμπλεκόμενοι κυριεύονται από άγχος, με αποτέλεσμα να χάνουν, πολλές φορές, τον έλεγχο της κατάστασης.
- Επηρεάζονται οι συνήθεις ρυθμοί και λειτουργίες. Η ένταση και η ανησυχία για την εξέλιξη των γεγονότων, διαταράσσουν και μεταβάλλουν την συνήθη και εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών.
- Διακινδυνεύει η δημόσια/διεθνής εικόνα του οργανισμού/της χώρας. Οι συνέπειες κάθε εμφανιζόμενης κρίσης πλήττουν τη δημόσια «εικόνα» του οργανισμού/της χώρας.

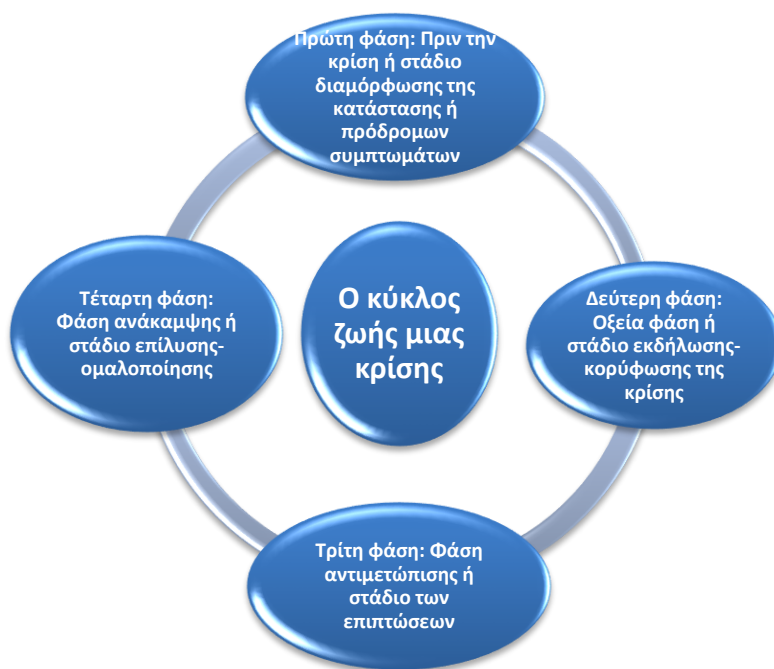
- Διενεργείται σοβαρός έλεγχος από το κράτος και από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (M.M.E.). Η εκδήλωση μιας κρίσης προκαλεί το ενδιαφέρον των αρμόδιων φορέων και των M.M.E, και υπάρχει υψηλή ζήτηση για πληροφόρηση επί των γεγονότων.
- Προκαλεί βλάβες και υλικές ζημιές. Οι συνέπειες μιας κρίσης έχουν πάντοτε επιπτώσεις στον άνθρωπο και στο περιβάλλον, φυσικό και ανθρωπογενές.

Ανεξάρτητα από τις κατηγοριοποιήσεις που περιγράφηκαν παραπάνω, κάθε κρίση έχει το δικό της κύκλο ζωής. Το μοντέλο του Κύκλου Ζωής των Κρίσεων (Crisis Life Cycle) ανατύχθηκε αρχικά από τον Fink το 1986, επηρεαζόμενος από το μάρκετινγκ, και συγκεκριμένα, από τον κύκλο ζωής των προϊόντων. Ο Finkεφάρμοσε τον κύκλο αυτό για την καλύτερη κατανόηση της συμπεριφοράς των κρίσεων και περιγράφεται από τέσσερις διακριτές φάσεις, αναλόγως του χρόνου εμφάνισής της. Οι φάσεις αυτές είναι: (i) η πρόδρομη φάση της κρίσης, (ii) η οξεία φάση της κρίσης, (iii) η φάση αντιμετώπισης (επιπτώσεων) και (iv) η φάση ανάκαμψης ή επίλυσης. Σύμφωνα με τον Fink (2002), δεν περνούν όλες οι κρίσεις από όλες τις φάσεις και ολόκληρος ο κύκλος είναι πολύ πιθανόν να παρέλειψε μέσα σε διάστημα 24 ωρών. Επιπλέον, επισήμανε ότι οι κρίσεις αποτελούν ταυτόχρονα δυναμικά και ασταθή γεγονότα, τα οποία δεν είναι όμοια μεταξύ τους.

- i. **Η πρόδρομη φάση της κρίσης (Prodromal crisis stage).** Το στάδιο αυτό είναι το χρονικό διάστημα πριν την εκδήλωση της κρίσης, αποτελεί την προειδοποίηση. Στη φάση αυτή ο οργανισμός έρχεται αντιμέτωπος με μια πληθώρα συμπτωμάτων που προειδοποιούν για τον ερχομό της, άλλες φορές ισχυρά και άλλες όχι. Πρόδρομα συμπτώματα είναι οι ενέργειες, οι πράξεις και οι παραλήψεις που ενδεχομένως οδηγούν στην εκδήλωση της κρίσης. Όταν δεν υπάρχει κρίση, δυνηικά διανύεται μία κατάσταση πρόκρισης. Κατά τη διάρκεια της πρόδρομης φάσης είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τον οργανισμό να αντιληφθεί τα πρόδρομα συμπτώματα και να εμποδίσει την εμφάνιση της επερχόμενης κρίσιμης κατάστασης.
- ii. **Οξεία φάση της κρίσης (Acute crisis stage).** Πρόκειται για το στάδιο εκδήλωσης-κορύφωσης της κρίσης. Εφόσον ο οργανισμός δεν έχει προβλέψει ή δεν έχει καταλάβει την έλευση της κρίσης, τότε δε μπορεί να την εμποδίσει και ανακλύπεται. Στην φάση αυτή η κρίση εκδηλώνεται και μάλιστα φτάνει στην κορύφωση. Για το λόγο αυτό, απαιτείται άμεση αντίδραση από τον οργανισμό, καθώς οι επιπτώσεις της κρίσης είναι εμφανείς. Στη φάση αυτή ο οργανισμός πρέπει να αποδεχτεί το την

κρίση, για να μπορέσει να σχεδιάσει την αντιμετώπιση της άμεσα και αποτελεσματικά.

- iii. **Φάση αντιμετώπισης των επιπτώσεων (Chronic crisis stage).** Η φάση αυτή αποτελεί την περίοδο κατά την οποία η κρίση έχει εδραιωθεί και η αντιμετώπιση των συνεπειών της συνεχίζεται. Για να καταφέρει ο οργανισμός να ανταπεξέλθει και να επεράσει την κρίση κρίνεται απαραίτητο να διαθέτει ένα ολοκληρωμένο σχέδιο αντιμετώπισης.
- iv. **Φάση ανάκαμψης ή επίλυσης (Crisis resolution stage).** Η φάση της ανάκαμψης έρχεται μετά το τέλος της κρίσης. Ανάλογα με την αντιμετώπιση που εφαρμόστηκε ο οργανισμός ανακάμπτει ή καταστρέφεται. Στη φάση αυτή, επίσης, ο οργανισμός πρέπει το συντομότερο δυνατό να αποκτήσει τον έλεγχο της κατάστασης και προβεί σε ενέργειες για την ομαλοποίηση της κατάστασης, ώστε να επανέλθει σταδιακά η εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Παράλληλα, πραγματοποιείται η αξιολόγηση του τρόπου αντιμετώπισης και να γίνουν προτάσεις βελτιώσης.



Διάγραμμα 1. Ο κύκλος ζωής μιας κρίσης (προσωπική επεξεργασία)

2.1.1 Ο διαχωρισμός των κρίσεων

Κάθε κρίση χαρακτηρίζεται από τους παράγοντες που την προκαλούν, με βάση τους οποίους διαμορφώνεται και το σχέδιο διαχείρισης τους. Οι βασικές κατηγορίες που κατατάσσονται οι κρίσιμες καταστάσεις διαμορφώνονται ανάλογα με την εξέλιξή τους, την προβλεψιμότητά τους, τα αίτιά τους, αλλά και τις επιπτώσεις τους. Η κατηγοριοποίηση των κρίσεων από τους θεωρητικούς επιστήμονες, παρά την πληθώρα μεθόδων, εξακολουθεί να βασίζεται στη θεωρία που αναπτύχθηκε από τον Erickson (1963). Σύμφωνα με τη θεωρία του Erickson (1963), οι κρίσεις διακρίνονται σε περιστασιακές και εξελικτικές. Εξελικτικές ορίζονται οι κρίσεις που διαδραματίζονται όταν τα άτομα διανύουν μια μεταβατική περίοδο της ζωής τους από ένα εξελικτικό στάδιο σε ένα άλλο. Τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η πρώτη επαφή ενός ατόμου με το σχολείο, στη συνέχεια μετάβαση του στην εφηβεία και έπειτα στην ενηλικίωση. Περιστασιακές κρίσεις χαρακτηρίζονται αυτές που αποτελούν τυχαία περιστατικά, που δεν είναι προσδοκώμενα και από τα οποία μπορεί να πληγεί κάθε άτομο δυνητικά. Παράδειγμα περιστασιακής κρίσης είναι ο θάνατος ενός αγαπημένου προσώπου ή καταστροφές που προκαλούνται από φυσικά φαινόμενα.

Ένας ακόμα σπουδαίος διαχωρισμός των κρίσεων εισήχθει από τον Roal (1990), ο οποίος τις διακρίνει σε δύο ομάδες:

- Οι κρίσεις που χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα προβλεψιμότητας και συνήθως, ως προς τη χρονική τους εξέλιξη, χαρακτηρίζονται ως προβλέψιμες. Οι συγκεκριμένες κρίσεις αποτελούν τμήμα των διαδικασιών που διαδραματίζονται στη ζωή των ατόμων και οι οποίες λαμβάνονται υπόψιν ως προβλέψιμες και αναμενόμενες.
- Οι κρίσεις που χαρακτηρίζονται από χαμηλά επίπεδα προβλεψιμότητας και οι οποίες συνήθως, ως προς τη χρονική τους εξέλιξη, είναι βραχυπρόθεσμες και κάποιες φορές μη προβλέψιμες. Συνήθως τέτοιου είδους κρίσεις είναι οι φυσικές καταστροφές και τα ατυχήματα.

Οι Brock & Jimerson (2015) μελετούν τις κρίσεις με διαφορετική προσέγγιση, και συγκεκριμένα διαχωρίζουν έξι ομάδες πιθανών τραυματικών γεγονότων που πηγάζουν από προκαλούμενες κρίσεις. Αυτές είναι οι εξής:

1. τραυματισμοί και ασθένειες που απειλούν τη ζωή των ατόμων
2. απροσδόκητος θάνατος που προκαλείται από διάφορους παράγοντες κρίσεων, όπως είναι για παράδειγμα οι πανδημίες
3. επαπειλούμενος θάνατος, καθώς επίσης και τραυματισμός, που πρόκειται για ένα αποτέλεσμα πράξεων όπως είναι για παράδειγμα μία απαγωγή ή ακόμα και η άσκηση ενδοοικογενειακής βίας και ευρύτερης επιθετικότητας
4. πολεμικές πράξεις, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται και οι τρομοκρατικές ενέργειες
5. καταστροφές που προκαλούνται από φυσικά φαινόμενα
6. καταστροφές που προκαλούνται από ανθρώπινες δράσεις, όπως είναι για παράδειγμα τα πυρηνικά ατυχήματα.

2.1.2 Μοντέλο και διαδικασία διαχείρισης κρίσεων

Η διαχείριση των κρίσεων είναι μία αέναη και δυναμική διεργασία που αρχίζει πριν την εμφάνιση της κρίσης, συνεχίζει να υφίσταται καθόλη τη διάρκειά της και τελειώνει με την αναθεώρηση των υφιστάμενων σχεδίων και τη δημιουργία νέων, αφού προηγουμένως ληφθούν υπόψη οι εμπειρίες από την προηγούμενη κρίση για να αποφευχθούν και να μην επαναληφθούν τυχόν όμοια λάθη. Ένας τυπικός ορισμός για την διαχείριση κρίσεων είναι η ενδεδειγμένη μελέτη και πρόβλεψη των κινδύνων που ενδέχεται να απειλήσουν μια επιχείρηση/οργανισμό με σκοπό τη μείωση της αβεβαιότητας και τη λήψη όλων των απαιτούμενων μέτρων – ενεργειών και διαδικασιών – πριν, κατά την διάρκεια και μετά από την κρίση, ώστε να αποφευχθεί ή να αντιμετωπιστεί η κρίση κατά τέτοιο τρόπο που να εξασφαλίζει την ακεραιότητα των ανθρώπων, του περιβάλλοντος, των εργαζομένων και την οικονομία της επιχείρησης/του οργανισμού.

Η διαχείριση μιας κρίσης ξεκινά πριν την εμφάνισή της εφαρμόζοντας προληπτικά μέτρα και τελειώνει όταν επιτευχθεί η ολοκληρωτικής αποκατάσταση των αρνητικών επιπτώσεων με την επαναφορά του συστήματος/οργανισμού στην αρχική του κατάσταση. Ένα ολοκληρωμένο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις: την πρόληψη, την προετοιμασία, την ανταπόκριση και την ανάκαμψη. Κάθε οργανισμός καλείται να προβεί σε ενέργειες πρόληψης, προετοιμασίας, ανταπόκρισης και αποκατάστασης ανάλογα με τις φάσεις του κύκλου ζωής της κρίσης. Ο σχεδιασμός διαχείρισης κρίσεων απαιτεί από τους οργανισμούς υψηλό επίπεδο προετοιμασίας με στόχο

την ελαχιστοποίηση των κινδύνων και την άμεση ανταπόκριση σε καταστάσεις κρίσεων. Οι διευθύνοντες των οργανισμών με τη σειρά τους θα πρέπει να δίνουν τις κατευθυντήριες οδηγίες για την αντιμετώπιση της κρίσης.

Ένα ολοκληρωμένο σχέδιο διαχείρισης της κρίσης περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις: την πρόληψη, την προετοιμασία, την ανταπόκριση και την ανάκαμψη. Η διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων διακρίνεται σε τέσσερα στάδια ανάλογα με τους στόχους που καλείται να εκπληρώσει ως ακολούθως:

i) *Πρόληψη*. Αναφέρεται στην περίοδο πριν από την κρίση και έχει στόχο την προετοιμασία του οργανισμού και την κατάρτιση σχεδίου διαχείρισης κρίσεων.

ii) *Προετοιμασία*. Στο στάδιο αυτό έχει επέλθει στην κρίση. Στόχος είναι η γρήγορη και αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης, ώστε να αποφευχθεί η επιδείνωση της κατάστασης.

iii) *Ανταπόκριση*. Το στάδιο αυτό αναφέρεται στις ενέργειες που γίνονται για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων από την κρίση.

iv) *Ανάκαμψη*. Στο στάδιο αυτό πραγματοποιούνται ενέργειες για την επαναφορά του συστήματος, του περιβάλλοντος και των ανθρώπων σε μια λειτουργική κατάσταση, ίδια με την αρχική πριν την έναρξη της κρίσης όσο αυτό είναι εφικτό.

Τα παραπάνω τέσσερα στοιχεία εμφανίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία ως τα 4R, από τις αντίστοιχες αγγλικές λέξεις, και δημιουργούν την βάση για την διαχείριση της κρίσης:

- ✓ Reduction (Ελάττωση)
- ✓ Readiness (Ετοιμότητα)
- ✓ Response (Αντιμετώπιση)
- ✓ Recovery (Ανάκαμψη)

2.2 Οι κρίσεις στο σχολικό περιβάλλον

Οι κρίσεις είναι ιδιαίτερα συνήθεις στα σύγχρονα σχολικά περιβάλλοντα και αποτελούν μία σημαντική απειλή για την ασφάλεια και τη σταθερότητα τους. Το σχολικό περιβάλλον, και συγκεκριμένα τα μέλη του, μαθητές και εκπαιδευτικοί, είναι εκτεθειμένοι σε μια σειρά

παραγόντων (ψυχολογικοί, κοινωνικοί, φυσικοί, κα) που μπορεί να τους εκθέσουν σε καταστάσεις και να τους επηρεάσουν αρνητικά, ακόμα και στην υγεία τους. Σύμφωνα με τους Σαΐτη & Σαΐτης (2012), οι κρίσεις στο σχολείο επιφέρουν συναισθηματική και ψυχική αναστάτωση των μαθητών, με άμεση αρνητική συνέπεια στις επιδόσεις τους στα μαθήματα.

Φυσικά φαινόμενα, όπως οι σεισμοί, οι πυρκαγιές, οι πλημμύρες, κλπ., μπορούν να προκαλέσουν κρίσεις στο σχολικό περιβάλλον. Τα σχολικά εν γένει περιβάλλοντα υποκρύπτουν πληθώρα κινδύνων που μπορούν να προκαλέσουν ατυχήματα, τόσο σε μαθητές όσο και σε εκπαιδευτικούς. Αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στη μη κατάλληλη διαμόρφωση των εσωτερικών και εξωτερικών χώρων των σχολείων, καθώς και στην ανεπάρκεια της υλικοτεχνικής τους υποδομής.

Κρίσεις στο σχολικό περιβάλλον μπορεί ακόμη να εκδηλωθούν και απο περιστατικά bullying, το γνωστό σε όλους φαινόμενο σχολικού εκφοβισμού που αποτελεί μία από τις πιο συνήθεις μορφές εκδήλωσης βιαιοπραγίας στο σχολικό περιβάλλον. Το φαινόμενο του bullying θεωρείται μία μορφή σχολικής κρίσης, η οποία ασκείσοβαρή επιρροή στη σχολική επίδοση των μαθητών – θυμάτων, επηρεάζει αρνητικά το σχολικό κλίμα και όλα τα μέλη του σχολείου βιώνουν το αίσθημα της ανασφάλειας (Brock et al., 2005, Han et al., 2017).

Σύμφωνα με τα παραπάνω τονίζεται ότι ως περιπτώσεις κρίσης δεν νοούνται μόνο ατυχήματα που προκαλούνται εξαιτίας της ανεπάρκειας των υλικοτεχνικών υποδομών και των κτιριακών εγκαταστάσεων που έχουν τα σχολεία, αλλά από κάθε είδους ανεπιθύμητα συμβάντα που προκύπτουν από τις διαπροσωπικές συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών, μεταξύ των μαθητών ή ακόμα και μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008).

Σύμφωνα με τον Baldwin (1978), οι κρίσεις στο σχολικό περιβάλλον μπορεί να ταξινομηθούν ως κάτωθι:

- ◆ Κρίσεις λόγω ελλιπούς πληροφόρησης: Οι εν λόγω κρίσεις ανακύπτουν εξαιτίας της απουσίας ή ελλιπούς πληροφόρησης, δεν είναι εύκολη η ανεύρεση λύσης και ασκούν ταυτόχρονα επιρροή στα εμπλεκόμενα μέρη,
- ◆ Κρίσεις από αναμενόμενες μεταβατικές περιόδους στη ζωής των ατόμων: Τέτοιου είδους κρίσεις εμφανίζονται συχνά στις σχολικές μονάδες καθώς αποτελούνται απο παιδιά διαφόρων ηλικιών. Οι κρίσεις αυτές αφορούν στηνπερίοδο της μετάβασης ενός ανθρώπου από το ένα στάδιο της ζωής του στο άλλο, όπως την

περίοδομετάβασης των παιδιών στην εφηβεία ή σε περιπτώσεις απότομων και σημαντικών αλλαγών στη ζωή των παιδιών, όπως διαζύγιο των γονιών τους ή αλλαγή σχολείου.

- ◆ Κρίσεις αναπτυξιακής φύσεως: Τέτοιες κρίσεις προκύπτουν από την ενδοπροσωπική προσπάθεια των ατόμων, οι οποίες αφορούν στη συναισθηματική ωρίμανσή τους, όπως η ταυτότητα φύλου, οποιασδήποτε μορφή εξάρτησης ή η αντίδραση σε οποιαδήποτε μορφή εξουσίας.
- ◆ Κρίσεις από τραυματικό στρες: Οι κρίσεις αυτού του είδους αναδύονται από ξαφνικά τραυματικά συμβάντα που διαδραματίζονται στις ζωές των ανθρώπων, όπως θάνατος γονέα ή άλλου αγαπημένου προσώπου, θέμα υγείας, σχολική αποτυχία ή διαζύγιο γονέων.
- ◆ Κρίσεις ψυχοπαθολογικής φύσεως: Οι κρίσεις αυτές έχουν ρίζες σε υφιστάμενη ψυχοπαθολογία του ατόμου. Στα σχολικά περιβάλλοντα εντοπίζονται περιπτώσεις κατάθλιψης μαθητών, διατροφικών διαταραχών ή άλλες ψυχοπαθολογικές καταστάσεις.
- ◆ Κρίσεις ψυχιατρικής φύσεως: Τέτοιου είδους κρίσεις υπάρχουν σε άτομα που πάσχουν από σοβαρές δυσλειτουργίες και δεν έχουν τη δυνατότητα ανάληψης της ευθύνης των πράξεων τους, όπως στις περιπτώσεις ατόμων με αυτοκτονικές τάσεις, αλκοολισμό, εθισμό σε εξαρτησιογόνες ή άλλες ουσίες.

Εκτός από τα παραπάνω, κοινωνικοί ερευνητές αναφέρουν συμπληρωματικά και άλλου είδους κρίσεις που μπορεί να ξεσπάσουν και να επηρεάσουν τα σχολικά περιβάλλοντα. Οι κρίσεις αυτές είναι οι εξής:

- ◆ Κρίσεις από φυσικά φαινόμενα: Οι κρίσεις αυτές έχουν αρνητικές επιπτώσεις στον υλικοτεχνικό και κτιριακό εξοπλισμό των σχολείων και μπορούν να προκαλέσουν τραυματισμούς, ακόμα και τον θάνατο, όπως οι σεισμοί, οι πυρκαγιές, οι πλημμύρες ή άλλα ακραία καιρικά φαινόμενα.
- ◆ Υγειονομικές κρίσεις: Πρόκειται για κρίσεις που προκύπτουν από ιογενείς καταστάσεις και είναι άμεσα συνυφασμένες με την κατάσταση της υγείας των ανθρώπων, εν προκειμένω των εκπαιδευτικών, των μαθητών και λοιπών εργαζομένων στα σχολικά περιβάλλοντα. Η πανδημία του κορονοϊού COVID-19 αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιου είδους κρίσεων.

Στις ανωτέρω κρίσεις, όπως είναι αντιληπτό, δεν πρέπει να θεωρηθούν αμελητέες οι αντιδράσεις των παιδιών-μαθητών. Έπειτα από μία κρίση, λοιπόν, οι πιο συνήθεις αντιδράσεις των παιδιών είναι οι εξής:

- ❖ Απώλεια ελέγχου: Τα παιδιά νιώθουν πως δεν έχουν τον έλεγχο και το γεγονός αυτό οδηγεί σε κλονισμό της ψυχολογικής τους ισορροπίας.
- ❖ Απώλεια σταθερότητας: Όταν ένα καταστροφικό γεγονός λαμβάνει χώρα στο σχολικό περιβάλλον, έχει ως συνέπεια τη διακοπή της κανονικότητας στην καθημερινή σχολική τους ρουτίνα με αποτέλεσμα να επηρεάζει την ψυχολογική σταθερότητα των μαθητών, αλλά και των εκπαιδευτικών σε πολλές περιπτώσεις.
- ❖ Απώλεια ασφαλείας και προστασίας: Λόγω της διατάραξης της κανονικότητας που προκαλούν οι κρίσεις υπάρχει έντονο το συναίσθημα του φόβου από την ελλιπή ασφάλεια. Το συναίσθημα της ανασφάλειας προκαλείται εντονότερα στις περιπτώσεις των μαθητών.

Προκειμένου να είναι δυνατή η διαχείριση όλων των κρίσεων που μπορούν να προκύψουν στις σχολικές μονάδες, στην διεθνή βιβλιογραφία προτείνονται τα κάτωθι στάδια: (1) *Συντονισμός Ειδικής Ομάδας Διαχείρισης Σχολικών Κρίσεων* και (2) *Σύνταξη και Ακολούθηση Πλάνου Διαχείρισης Κρίσεων*.

Συντονισμός Ειδικής Ομάδας Διαχείρισης Σχολικών Κρίσεων

Στο πρώτο στάδιο διαχείρισης σχολικών κρίσεων κρίνονται απαραίτητα τα εξής:

- ✓ Ο καθορισμός ομάδας διαχείρισης κρίσεων από μέλη που διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να δράσουν σε οποιαδήποτε κατάσταση έκτακτης ανάγκης. Η ομάδα αυτή περιλαμβάνει υποχρεωτικά τον σχολικό διευθυντή, τον υποδιευθυντή του σχολείου, υγειονομικό, σχολικό ψυχολόγο, σχολικό κοινωνικό λειτουργό, έναν ή περισσότερους επιλεγμένους καθηγητές-εκπαιδευτικούς, έναν ή περισσότερους συμβούλους, έναν ή περισσότερους συμβούλους, και ένα ακόμα μέλος ως γραμματέα, υπεύθυνο για την καταγραφή των πεπραγμένων και τη σύνταξη των πρακτικών των συσκέψεων της ομάδας διαχείρισης. Λίστα με τα μέλη της ομάδας αυτής θα πρέπει να υπάρχει διαθέσιμη σε όλους τους χώρους γραφείων του σχολείου (Podolak, 2002; Spillan&Hough, 2003).

- ✓ Η Ομάδα Κρίσεων θα πρέπει να εφαρμόζει και να προσαρμόζει τις κατάλληλες δράσεις για την αντιμετώπιση της εκάστοτε κρίσης που θα προκύψει, όπως αυτές αναφέρονται στο Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων. Οι ρόλοι και οι ευθύνες των μελών της ομάδας και των συμβούλων της έχουν σαφή διαχωρισμό στο Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων του σχολείου.

Σύνταξη και Ακολούθηση Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων

Σύμφωνα με τους Drennan et al. (2015), κάθε Σχολικό Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων πρέπει να περιλαμβάνει σειρά δράσεων για ενδεχόμενες κρίσεις πάσης φύσεως που μπορούν να λάβουν χώρα σε ένα σχολικό περιβάλλον. Οι δράσεις αυτές θα πρέπει να περιλαμβάνουν δραστηριότητες προληπτικού χαρακτήρα και να αφορούν στην παρέμβαση και ανταπόκριση σε κάθε πιθανή κατάσταση έκτακτης ανάγκης. Έτσι, κάθε Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων θα πρέπει να περιλαμβάνει και να καθορίζει με σαφήνεια τα ακόλουθα:

1. Σαφείς διαδικασίες για κάθε περιστατικό κρίσης.
2. Προσδιορισμός του τόπου της κρίσης και τουμέρους, εκτός του σχολείου, που θα χρησιμοποιηθεί ως χώρος συγκέντρωσης σε περίπτωση που η εκκένωση του σχολικού χώρου καταστεί απαραίτητη.
3. Σειρά και ιεραρχία εντολών, και κυρίως στην περίπτωση που δεν υπάρχει διαθέσιμος διαχειριστής της κρίσης τη στιγμή της πρόκλησης αυτής και η άμεση λήψη αποφάσεων είναι κομβική.
4. Ορισμός εκπροσώπου των μέσων ενημέρωσης: Αυτός θα είναι ο σχολικός διευθυντής ή ο υποδιευθυντής, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για τη συλλογή και επιβεβαίωση όλων των σχετικών πληροφοριών σχετικά με το περιστατικό και για την ενημέρωση του υπεύθυνου άντλησης πληροφοριών του σχολικού τμήματος πριν από οποιαδήποτε ανακοίνωση στα μέσα ενημέρωσης (Podolak, 2002).
5. Ομάδα επικοινωνιών: Είναι υπεύθυνη για τη μεταφορά εγκεκριμένων πληροφοριών σε άλλα μέρη. Αυτή η ομάδα αποτελεί το δίκτυο πληροφόρησης, το οποίο δύναται να περιλαμβάνει τηλεφωνικά κέντρα για να ειδοποιεί το προσωπικό για περιστατικά έκτακτης ανάγκης αλλά και για ειδικές συναντήσεις που μπορεί να προγραμματιστούν πριν ή μετά το σχολικό ωράριο. Η ομάδα αυτή μπορεί επίσης να απαρτίζεται και από διάφορους συμβούλους με ρόλο υποστηρικτικό προς τις ομάδες μαθητών, εκπαιδευτικών και γονέων.

6. Σχέδιο επικοινωνίας μέσα στο σχολείο και στην κοινότητα: Τα βέλτιστα μέσα επικοινωνίας δύνανται να διαφέρουν ανάλογα με την κρίση και τον τύπο αυτής. Ωστόσο, το σχέδιο αυτό πρέπει να προβλέπει την επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών το συντομότερο δυνατό. Όταν γίνει αυτό, οι ενημερωμένοι εκπρόσωποι πρέπει να είναι έτοιμοι να μεταβούν άμεσα στις σχολικές τάξεις. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να αποφεύγεται η διάδοση πληροφοριών για την κρίση ταυτόχρονα σε μεγάλες ομάδες μαθητών. Προς αποφυγή της παραπληροφόρησης, οι πληροφορίες προς τους μαθητές πρέπει να προέρχονται απευθείας από εσωτερικές δηλώσεις (προφορικές μέσω αρμοδίων ή γραπτές) που συντάσσονται ειδικά για το σκοπό αυτό και εγκρίνονται από τον διευθυντή. Τα νέα διαδίδονται αποτελεσματικότερα ανά σχολική τάξη και όχι σε μεγαλύτερες ομάδες μαθητών, ώστε να δύναται να θέσουν ερωτήσεις σε περίπτωση ύπαρξης αποριών ή ανησυχιών. Ερωτήσεις που τίθενται από τους γονείς, θα πρέπει επίσης να απαντώνται από εγκεκριμένα ενημερωτικά δελτία που συντάσσονται από το ίδιο το σχολείο και εγκρίνονται από τον σχολικό διευθυντή (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012).
7. Ρύθμιση για υπηρεσίες υποστήριξης: Ένα μέλος από την Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων πρέπει να οριστεί αρμόδιο για να επικοινωνήσει με το σχολικό διοικητικό συμβούλιο και εν συνεχεία να έρθει σε επικοινωνία, όπως απαιτείται, με άλλους κοινοτικούς πόρους, όπως είναι επί παραδείγματι οι Υπηρεσίες Ψυχικής Υγείας, η Πυροσβεστική, το Αστυνομικό Τμήμα κλπ. Το γραφείο του σχολικού διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει να φροντίσει άμεσα για παροχή βοήθειας από επιπλέον σχολικούς ψυχολόγους, σχολικούς κοινωνικούς λειτουργούς και άλλους συμβούλους και να επικοινωνήσει με τις αρμόδιες Αρχές (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012).
8. Αντιμετώπιση της κρίσης: Οι δράσεις στο στάδιο αυτό ποικίλουν και είναι ανάλογες με τη μορφή και τη διάρκεια της κάθε κρίσης που υφίσταται η σχολική μονάδα.
9. Αξιολόγηση του σχεδίου διαχείρισης της κρίσης: Μετά το τέλος κάθε κρίσης θα πρέπει να αξιολογείται το εκάστοτε σχέδιο με βάση την ανταπόκριση του, και όπου εντοπίζονται αστοχίες ή ελλείψεις θα πρέπει να αναθεωρείται. Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων οφείλει να αξιολογεί το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων και την αποτελεσματικότητά του σε ετήσια βάση και να προβαίνει σε όλες τις απαραίτητες τροποποιήσεις όπου κρίνεται αναγκαίο. (Drennan et al., 2015).



Διάγραμμα 2. Σχεδιασμός Διαχείρισης Κρίσεων στο σχολικό περιβάλλον (προσωπική επεξεργασία)

Συνεχία των ανωτέρω, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αναφερθεί ότι οι σχολικές μονάδες οφείλουν να προετοιμάζουν μαθητές και εκπαιδευτικούς ακόμα, τόσο γνωστικά όσο και συναισθηματικά, προκειμένου να είναι σε θέση να ανταποκριθούν θετικά σε περιπτώσεις κρίσεων (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012). Γυμνάσια και ασκήσεις πάνω σε διάφορες μορφές κρίσεων θα επιτύγχανε μεγαλύτερη εξοικείωση των μαθητών σε περιπτώσεις εκτάκτων αναγκών.

2.3 Ο ρόλος της ηγεσίας στη διαχείριση κρίσεων στην εκπαίδευση

Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες αναφορικά με την αποτελεσματική λειτουργία ενός σχολείου είναι ο σχολικός του ηγέτης. Ο/η σχολικός/ή ηγέτης, που αναφέρεται στη χώρα μας ως ο/η Διευθυντής/ντρια του σχολείου, αποτελεί τον επικεφαλής μιας σχολικής μονάδας και έχει συνδεδετικό ρόλο μεταξύ όλων των επιμέρους εμπλεκόμενων του σχολείου, το οποίο διευθύνει. Ο σχολικός διευθυντής είναι αρμόδιος για την εφαρμογή των σχολικών προγραμμάτων, την προμήθεια των σχολικών βιβλίων στους μαθητές, καθώς επίσης και για το εν γένει κλίμα που επικρατεί στο σχολείο. Επιπλέον, είναι υπεύθυνος για την αξιολόγηση των μαθητών από τους εκπαιδευτικούς τους, τόσο για την συμπεριφορά τους

όσο και για τη σχολική τους επίδοση. Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του σχολικού διευθυντή περιλαμβάνεται και η εξεύρεση πόρων για τη βελτίωση των υποδομών και την προαγωγή της καινοτομίας στη σχολική μονάδα. Στην αρμοδιότητα του σχολικού διευθυντή υπόκεινται και ζητήματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ιδίου και των εκπαιδευτικών. Ο σχολικός διευθυντής, επιπροσθέτως, είναι αρμόδιος για την προώθηση και προαγωγή της επικοινωνίας και συνεργασίας με τους γονείς και τις οικογένειες των μαθητών, καθώς και με τα μέλη της τοπικής κοινότητας, ενώ σε γενικές γραμμές είναι ο άνθρωπος που πρέπει να επιδεικνύει έντονο ενδιαφέρον για την επαρκή και οργανωτικής φύσεως παροχή υποστήριξης στο σχολικό περιβάλλον (Saitis&Saiti, 2017).

Σε συνάρτηση με τα παραπάνω, είναι αντιληπτό πως ο διευθυντής παίζει σπουδαίο ρόλο στη διαχείριση κρίσεων που πλήττουν ή είναι πιθανό να πλήξουν τη σχολική μονάδα της οποίας ηγείται. Ο διευθυντής αποτελεί το βασικό/ή διαχειριστή/στρια των σχολικών κρίσεων και καλείται να αντιμετωπίσει έγκαιρα και αποτελεσματικά τους διαφόρους τύπους κρίσεων που ανακύπτουν κάθε φορά στη σχολική μονάδα που διευθύνει. Μέσα από την ελληνική βιβλιογραφία, οι ελληνικές σχολικές μονάδες διαθέτουν συγκεκριμένα προγράμματα διαχείρισης κρίσεων τα οποία εφαρμόζουν και περιγράφηκαν παραπάνω. Πρόκειται για προγράμματα που σχεδιάζονται εκ της κεντρικής διοίκησης, και πολλές φορές είναι ενταγμένα σε νομοθετικό πλαίσιο, με στόχο να παρέχουν στους σχολικούς διευθυντές, αλλά και στους εκπαιδευτικούς, τη δέουσα βοήθεια για την αποτελεσματική προετοιμασία τους σε περιπτώσεις ξαφνικών κρίσεων και απροβλέπτων καταστάσεων, οι οποίες κρίνονται απειλητικές για την ευρυθμία των σχολείων (Σαΐτης, 2014). Άλλωστε, οι ειδικοί διαχείρισης κρίσεων τονίζουν ότι τα ηγετικά και διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού πρέπει πάντα να έχουν ενεργό ρόλο και να εμπνέουν εμπιστοσύνη με την αποτελεσματικότητά τους. Αντίστοιχα, η ιδιάζουσα σπουδαιότητα του ρόλου που διαδραματίζει ο διευθυντής των σχολικών μονάδων στην αποτελεσματική και επιτυχή διαχείριση κρίσεων διαφαίνεται από τη συμμετοχή του σε αυτήν. Συγκεκριμένα, ο σχολικός διευθυντής κατά τη διάρκεια μιας κρίσης υποχρεούται να έχει ενεργό ρόλο καθ' όλη τη διάρκεια των φάσεων της διαχείρισης των κρίσεων. Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τους Smith & Riley (2012), πρέπει να είναι σίγουρος και αποτελεσματικός στη διαχείριση δίνοντας ελπίδα στους εμπλεκόμενους σε όλη τη διάρκεια της κρίσης αλλά και μετά από αυτήν.

Συνεχία των ανωτέρω, ο σχολικός διευθυντής, κατά τη διάρκεια διαχείρισης μίας κρίσης είναι υπεύθυνος για τη σωστή και έγκυρη παροχή πληροφοριών σε όλους τους

εμπλεκόμενους. Η διαδικασία αυτή έχει καθοριστική σημασία, καθώς οποιοδήποτε λανθασμένη πληροφορία ή παράλειψημπορείνα σταθεί εμπόδιο στην αποτελεσματική εφαρμογή του σχεδίου διαχείρισης της κρίσης. Έτσι, αντιλαμβανόμαστε ότι η επικοινωνία του κινδύνου κατά τη διάρκεια μιας κρίσης απαιτεί την ύπαρξη ανοιχτών διαύλων επικοινωνίας. Συνεπώς, ο σχολικός ηγέτης πρέπει να διασφαλίζει την υπόσταση ξεκάθαρων διαύλων επικοινωνίας, την προσβασιμότητα των πληροφοριών και την επικοινωνιακή αμεσότητα σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, καθώς και τον έλεγχο των πληροφοριών που μεταδίδονται από το ένα εμπλεκόμενο μέρος στο άλλο (Saitis & Saiti, 2017).

Στο πλαίσιο της διαδικασίας διαχείρισης κρίσεων, προτείνονται ορισμένες στρατηγικές, τις οποίες πρέπει να ακολουθούν οι σχολικοί διευθυντές ανεξαρτήτου βαθμίδας εκπαίδευσης, οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Ο ενεργός ρόλος του σχολικού ηγέτη καθ' όλη τη διάρκεια της κρίσης.
- ✓ Ενεργή παρουσία του σχολικού ηγέτη και καθοδήγησιτων στελεχών της ομάδας διαχείρισης των κρίσεων.
- ✓ Η συμβολή του σχολικού ηγέτη στη δημιουργία μίας εκπαιδευμένης και ικανής ομάδας διαχείρισης κρίσεων.
- ✓ Ο ενεργός ρόλος του σχολικού ηγέτη στην αέναη διαδικασία σχεδιασμού ενός επιτυχούς σχεδίου διαχείρισης κρίσεων.
- ✓ Η εφαρμογή επαρκούς και αποτελεσματικής επικοινωνιακής στρατηγικής (επικοινωνία των κινδύνων).
- ✓ Η ενημέρωση και διεξαγωγή εκπαιδευτικών ασκήσεων-γυμνασίων για τους κινδύνους.

2.4 Η διαχείριση της κρίσης της COVID-19 στο ελληνικό σχολικό περιβάλλον

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα ανεξαρτήτως βαθμίδας στοχεύουν στη γνωστική και κοινωνική ανάπτυξη των μαθητών που φοιτούν σε αυτά με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Δυστυχώς, όμως, η κανονικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας διεκόπη αιφνίδια σε όλες τις σχολικές μονάδες ανά τον κόσμο το χειμώνα του 2020 από την αιφνίδια υγειονομική

κρίση που προκάλεσε η πανδημία του ιού SARS-CoV-2. Η πανδημία Covid-19 ήταν μια πρωτόγνωρη κρίση που έπληξε αρχικά το σύστημα υγείας των κρατών, είχε όμως και εξακολουθεί να έχει άμεσες και σοβαρές επιπτώσεις σε άλλους τομείς, όπως είναι η κοινωνία, η οικονομία και η εκπαίδευση. Συγκεκριμένα, η πανδημία COVID-19 προκάλεσε τη μεγαλύτερη διαταραχή στα εκπαιδευτικά συστήματα στην ιστορία, επηρεάζοντας περίπου 1,6 δισ. εκπαιδευόμενους σε περισσότερες από 190 χώρες σε όλες τις ηπείρους.

Ο ιός SARS-CoV-2, (Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2) είναι υπεύθυνος για τη νόσο COVID-19 (CoronaVirus Disease 2019) μεταφέρεται και μεταδίδεται ανάμεσα σε έμψυχα όντα μέσω των σταγονιδίων της αναπνευστικής οδού, και πιο συγκεκριμένα, με τον βήχα, το φτέρνισμα και κάθε επαφή από τις εκκρίσεις του αναπνευστικού συστήματος. Το διάστημα επώασης της νόσου από τη στιγμή που μολύνεται ένας οργανισμός μέχρι τη στιγμή εκδήλωσης των συμπτωμάτων είναι πέντε έως έξι ημέρες. Ωστόσο, υπάρχουν περιπτώσεις που το διάστημα επώασης κυμαίνεται μεταξύ δώδεκα έως δεκατεσσάρων ημερών (ΕΟΔΥ, 2021).

Οι μελέτες που πραγματοποιήθηκαν άμεσα από την ιατρική κοινότητα έδειξαν ότι η νόσος παρουσιάζεται στα παιδιά με ηπιότερη μορφή ή χωρίς συμπτώματα και, κατ'επέκταση, με λιγότερους θανάτους. *«Στα παιδιά τα πιο χαρακτηριστικά συμπτώματα είναι ο πυρετός και ο βήχας. Άλλα συμπτώματα είναι δυσκολία στην αναπνοή, μυαλγίες, ρίγος, πονοκέφαλος, δυσκαταποσία, ρινική καταρροή/συμφορήση, ναυτία / έμετος, κοιλιακός πόνος, διαρροϊκές κενώσεις»* (ΕΟΔΥ, 2021).

Παρά την ηπιότερη συμπτωματολογία και τον μικρότερο κίνδυνο στις παιδικές ηλικίες, άμεση επίπτωση της πανδημίας στον εκπαιδευτικό τομέα ήταν πολλές χώρες να προβούν στο κλείσιμο των σχολείων, των πανεπιστημίων και όλων των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων εν γένει. Η διαχείριση της υγειονομικής αυτής κρίσης είχε λήψη μέτρων απομόνωσης, με πολλά διλλήματα, τα οποία όμως στόχευαν στην προάσπιση της υγείας των πολιτών με τη μείωση των επαφών μέχρις ότου η ιατρική κοινότητα καταφέρει να έχει πλήρη εικόνα του νέου ιού, ο οποίος έπλητε μεγάλο αριθμό συνανθρώπων μας.

Μελέτες που υλοποιήθηκαν έδειξαν ότι τα παιδιά δε μετέδιδαν αυτό τον ιό, σε αντίθεση με τους άλλους ιούς της εποχικής γρίπης. Σύμφωνα με τα πρώτα στοιχεία των ερευνών τα περιστατικά νόσησης στα παιδιά σχετίζονται με την ενδοοικογενειακή ή την κοινωνική αλληλεπίδραση. Επιπλέον, από τις έρευνες διαπιστώθηκε ότι η μεταδοτικότητα ανάμεσα σε

παιδιά και ανάμεσα σε παιδιά-ενήλικες είναι πιο σπάνια, και, μάλιστα, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα δεν αποτελούν εστία διασποράς της νόσου, σε αντίθεση με άλλους χώρους κοινωνικής συναναστροφής, εφόσον όμως τηρούνται απαρέγκλιτα και πιστά όλα τα μέτρα προφύλαξης.

Η πανδημική κρίση έγινε άμεσα αισθητή σε παγκόσμια κλίμακα. Αναφορικά με την εκπαίδευση, το παγκόσμιο lockdown των σχολικών μονάδων επέφερε σημαντικές αλλαγές στην εκπαιδευτική διαδικασία. Εισήχθη, απ' την πρώτη στιγμή σχεδόν, η κατ' οίκον σχολική εκπαίδευση μέσω διαδικτύου, η οποία, όπως ήταν αναμενόμενο, επέφερε αρκετά προβλήματα για τα εμπλεκόμενα μέρη. Από τη διδασκαλία μέχρι την αξιολόγηση και τις εξετάσεις μέσω του διαδικτύου, η πανδημία επέφερε αρνητικές επιπτώσεις και οδήγησε στην άνιση διεξαγωγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Είναι, πλέον, αντιληπτό ότι οι αρνητικές επιπτώσεις της πανδημικής κρίσης στην εκπαίδευση είναι πολλαπλές και χρήζουν αντιμετώπισης ακόμα και σήμερα, δύο χρόνια μετά. Τα σχολεία χρειάζονται επιπλέον ενίσχυση για την ανοικοδόμηση της απώλειας μάθησης που υπέστησαν οι μαθητές.

Εκτός από τα παραπάνω, η πανδημία της COVID-19 θεωρείται μια μεγάλη και άνευ προηγουμένου πρόκληση για τον θεσμό της ηγεσίας (Harris, 2020a), και εν προκειμένω στο εκπαιδευτικό περιβάλλον ασκήθηκε μεγάλη πίεση στους σχολικούς ηγέτες, οι οποίοι έπρεπε να ανταποκριθούν με επιτυχία στη νέα πραγματικότητα. Στην κρίση αυτή οι σχολικοί ηγέτες βρίσκονται στο επίκεντρο της σχολικής κοινότητας, δεδομένου ότι κλήθηκαν να διευθύνουν τα σχολεία τους σε μια δυσμενή και πρωτόγνωρη κατάσταση.

Την περίοδο της πανδημίας, οι σχολικοί ηγέτες διεύθυναν τα σχολεία με διαφορετικό τρόπο σε σχέση με την εποχή πριν την πανδημία. Πλέον, έχει αυξηθεί εξαιρετικά η αναγκαιότητα χρήσης του διαδικτύου και νέων τεχνολογιών με στόχοτην ποιοτική διατήρηση της επικοινωνίας με τους γονείς των μαθητών και τους λοιπούς εξωτερικούς αρμόδιους φορείς, όχι δια ζώσης, αλλά αποκλειστικά διαδικτυακά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να ασκούν ηγεσία εξ αποστάσεως γεγονός που επιφέρει πολλές φορές προβλήματα στην αποτελεσματική άσκηση των ηγετικών και διευθυντικών τους καθηκόντων (Harris, 2020).

Στη μελέτη που πραγματοποίησε ο Harris (2020), ανέλυσε τον τρόπο με τον οποίο οι σχολικοί διευθυντές ανταποκρίνονται κατά τη διάρκεια της κρίσης του Covid-19 και με ποιες μορφές ηγεσίας. Ο Harris υποστηρίζει ότι η εν λόγω κρίση έχει μετατοπίσει πλέον τη σχολική ηγεσία δραματικά σε κατανεμημένες, συνεργατικές και δικτυακές πρακτικές.

Εν κατακλείδι, ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στην ευρύτερη κοινωνική και υγειονομική πραγματικότητα της πανδημίας COVID-19 επαναπροσδιορίζεται. Σε μια υγειονομική κρίση, όπως της COVID-19, μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για τις σχολικές μονάδες είναι η υγεία και η ασφάλεια των μαθητών, των εκπαιδευτικών και της σχολικής κοινότητας εν γένει. Ιδιαίτερα, σε μια περίοδο που όλοι είναι ψυχικά κουρασμένοι, οι σχολικοί ηγέτες έχουν επιπλέον καθήκοντα να καταβάλλουν προσπάθεια για να αμβλυνθούν οι αρνητικές επιπτώσεις που άφησε πίσω της η κρίση και να επανέλθει η κανονικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας, εκμεταλλευόμενοι πάντα τα θετικά που αναδείχθηκαν μέσω της εξ αποστάσεως διδασκαλίας.

Β' ΜΕΡΟΣ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Μεθοδολογία της έρευνας

3.1 Σκοπός της έρευνας

Η παρούσα εργασία ερευνά το ρόλο που διαδραματίζει ο σχολικός ηγέτης στη διαχείριση των κρίσεων εν γένει και, ειδικότερα, στη διαχείριση της υγειονομικής κρίσης που προέκυψε από την πανδημία της COVID-19 από τον Νοέμβριο του 2019 και έπειτα. Από τη θεωρητική ανάλυση του πρώτου μέρους είναι σαφές ότι ο χώρος της εκπαίδευσης, που δεν είναι άλλος από το σχολείο, είναι εκτεθειμένος συνεχώς σε προβλήματα και κινδύνους που οδηγούν σε διάφορων ειδών κρίσεις. Κύριος υπεύθυνος για τη διαχείριση κρίσεων και την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας είναι ο σχολικός ηγέτης, ο οποίος στις καταστάσεις αυτές έχει συντονιστικό και καθοδηγητικό ρόλο. Συγκεκριμένα, η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή έχει σκοπό τη διερεύνηση και την καταγραφή των απόψεων διευθυντών σχολικών μονάδων, ανεξαρτήτου βαθμίδας, αναφορικά με τη συμμετοχή του σχολικού ηγέτη στη διαχείριση κρίσεων, καθώς και τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική άσκηση της σχολικής ηγεσίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας της COVID-19.

Αξίζει να αναφερθεί ότι η πρωτοτυπία της συγκεκριμένης έρευνας αφορά στην ανάδειξη του ρόλου-κλειδί που έχει ο σχολικός ηγέτης στη διαχείριση κρίσεων που ανακύπτουν στο σχολείο του, και ειδικά κατά τη διάρκεια της πρωτοφανούς υγειονομικής κρίσης των δύο τελευταίων ετών της COVID-19.

3.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Το ζήτημα της σχολικής ηγεσίας και της διαχείρισης κρίσεων στο σχολικό περιβάλλον απασχολεί για πολλά χρόνια την επιστημονική κοινότητα, με αποτέλεσμα να έχουν αναλυθεί μεγάλο μέρος των πτυχών της σχολικής ηγεσίας και πως αυτή εφαρμόζεται κατά τη διάρκεια κρίσεων. Ωστόσο, η κρίση που προκάλεσε η πανδημία της COVID-19 αποτελεί μια πρωτοφανή κρίση, τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο, που επηρέασε όλους τους τομείς της ζωής μεταξύ άλλων και της εκπαίδευσης. Στην πρόσφατη βιβλιογραφία αναφορικά με τις επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19, οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί είναι

λίγες, αφού πρόκειται για μια κατάσταση που συνεχίζει να εξελίσσεται και να παράγει αποτελέσματα.

Η υπόθεση της έρευνας αυτής είναι ότι ο σχολικός ηγέτης είναι ο πλέον υπεύθυνος στη διαχείριση των κρίσεων, και γι' αυτό θα πρέπει να συνδυάζει το ρόλο αυτό με τα υπόλοιπα καθήκοντά του αποτελεσματικά. Προς επίρρωση της ανωτέρω υπόθεσης, τίθενται τα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα που ακολουθούν:

- 1) Ποιος είναι ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στη διαχείριση κρίσεων;
- 2) Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του σχολικού ηγέτη ώστε να διαχειρίζεται αποτελεσματικά μια κρίση;
- 3) Ποιος είναι ο ρόλος του σχολικού ηγέτη κατά την περίοδο της πανδημίας της COVID-19 και ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τον ρόλο αυτόν;
- 4) Ποιες οι νέες προκλήσεις που ανακύπτουν για τη σχολική ηγεσία μετά την υγειονομική κρίση που προέκυψε από την πανδημία της COVID-19;

3.3 Ερευνητικά στάδια

Η έρευνα αυτή, όπως έχει ήδη αναφερθεί, έχει ως σκοπό την συλλογή στοιχείων σχετικά με την αντίληψη των σχολικών ηγετών/διευθυντών για το ρόλο τους στη διαχείριση κρίσεων και τους παράγοντες που επηρεάζουν την άσκηση ηγεσίας στο σχολικό περιβάλλον σε καταστάσεις κρίσεων. Στόχος είναι η απόκτηση μιας εικόνας της αντίληψης των σχολικών ηγετών/διευθυντών για το ρόλο τους στη διαχείριση κρίσεων στο άμεσο σχολικό περιβάλλον και ιδιαίτερα στα νέα δεδομένα που επέφερε στη διαχείριση κρίσεων η πανδημία της COVID-19.

Προκειμένου, λοιπόν, να επιτευχθούν οι ανωτέρω αντικειμενικοί στόχοι της παρούσης έρευνας, εφαρμόστηκε συνδυασμός ποιοτικής και ποσοτικής μεθόδου έρευνας. Συγκεκριμένα, συλλέχθηκαν αντικειμενικά και γενικά δεδομένα για το διερευνόν θέμα της σχολικής ηγεσίας, αρχικά μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης και στη συνέχεια μέσω ενός ερωτηματολογίου, τα οποία στη συνέχεια μετατράπηκαν σε στατιστικά στοιχεία, ώστε να πραγματοποιηθεί η ανάλυσή τους με στατιστικές μεθόδους για την επεξήγηση της μελέτης περίπτωσης.

3.4 Δειγματοληψία

Για τη συλλογή πληροφοριών ώστε να διεξαχθεί η παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, το ερωτηματολόγιο αυτό χορηγήθηκε, κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας, σε διευθυντές γυμνασίων και λυκείων του Ν. Αττικής μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί μια από τις καλύτερες τεχνικές έρευνας και το κύριο μέσο συλλογής δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες, το οποίο χορηγείται σε μια μικρή ομάδα ατόμων, το αποκαλούμενο δείγμα, χάρη στο οποίο ο ερευνητής είναι σε θέση να γνωρίσει τις γνώμες και τις συμπεριφορές μιας μεγάλης ομάδας ανθρώπων, η οποία αποκαλείται πληθυσμός. Στο ερωτηματολόγιο αναπτύσσεται σειρά ερωτήσεων σχετικά με το διευρευνόν ζήτημα, όπου οι συμμετέχοντες απαντούν γραπτώς, με στόχονα συλλέξει ο ερευνητής τις απαιτούμενες πληροφορίες.

Βασικό ζητούμενο ενός ερωτηματολογίου είναι η εγκυρότητά του, δηλαδή κατά πόσον οι ερωτήσεις ενός ερωτηματολογίου απεικονίζουν επαρκώς το περιεχόμενο του φαινομένου που το ερωτηματολόγιο καλείται να διερευνήσει (Ζαφειρόπουλος, 2005). Ένα αξιόπιστο και έγκυρο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τέσσερα στάδια: α) ο σχεδιασμός, β) η κατασκευή γ) η ποιοτική αξιολόγηση και δ) η επικύρωση. Η φάση του σχεδιασμού ξεκινά στο στάδιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης, με βάση τον σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας. Μετά την ολοκλήρωση του θεωρητικού μέρους, ακολουθεί το δεύτερο στάδιο, που αφορά στην κατασκευή και ανάπτυξη του ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο της παρούσης περιλαμβάνει πέντε μέρη: το πρώτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν στα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, δηλαδή το φύλο, την ηλικιακή ομάδα, τις σπουδές, τα έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντή σχολικής μονάδας. Τα υπόλοιπα μέρη αφορούν το αντικείμενο της έρευνας και περιλαμβάνει ερωτήσεις με τις οποίες επιχειρείται να προσδιοριστούν οι απόψεις των συμμετεχόντων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους σε περιόδους κρίσεων εν γένει, αλλά και την περίοδο της πανδημίας της COVID-19. Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο αυτής της έρευνας περιλαμβάνει συνολικά 60 ερωτήσεις. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει 5 ερωτήσεις για τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, 3 ερωτήσεις ΝΑΙ / ΟΧΙ και 52 ερωτήσεις αξιολόγησης επιλογών στην πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Οκτώβριο του 2022. Προηγήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία με τους διευθυντές γυμνασίων και λυκείων διαφόρων περιοχών του Ν. Αττικής,

ώστε να τους γίνει αρχικά ενημέρωση για το σκοπό της έρευνας και να τους ζητηθεί και προσωπικά η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Έπειτα, το ερωτηματολόγιο εστάλεις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των σχολικών μονάδων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, υπόψη των διευθυντών.

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από διευθυντές που υπηρετούν σε σχολικές μονάδες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης από διάφορες περιοχές του Ν. Αττικής κατά το τρέχον σχολικό έτος (2022-2023), ανεξαρτήτως φύλου, ετών προϋπηρεσίας ή προηγούμενης θητείας τους σε διευθυντική θέση. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δημόσια γυμνάσια και λύκεια και, συγκεκριμένα, συμμετείχαν 50 διευθυντές, απαντώντας συνολικά σε 60 ερωτήσεις. Το δείγμα αυτό θεωρείται αντιπροσωπευτικό. Η συμμετοχή ήταν εθελοντική και σε ό,τι αφορά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου τηρήθηκε ανωνυμία, δηλαδή δεν καταγράφηκαν τα προσωπικά στοιχεία των συμμετεχόντων.

Αφού εστάλη το ερωτηματολόγιο μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στις 50 σχολικές μονάδες, στους διευθυντές που ανταποκρίθηκαν θετικά, ο υπερσύνδεσμος που τους οδηγούσε στο ερωτηματολόγιο σε μορφή Google forms. Οι συμμετέχοντες συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο μόνοι τους, ανώνυμα και ηλεκτρονικά, χωρίς την παρέμβαση του ερευνητή. Ελήφθησαν συνολικά 50 απαντήσεις πλήρως συμπληρωμένες. Το ερωτηματολόγιο σε μορφή Google forms προσφέρει μεγάλη ευκολία στη συλλογή δεδομένων χάρη στην άμεση και εύκολη προσβασιμότητα που έχει για τους συμμετέχοντες. Παράλληλα, προσφέρει μεγάλη ευκολία στην εξαγωγή και επεξεργασία των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Στην παρούσα έρευνα, πραγματοποιήθηκε μη πιθανολογική δειγματοληψία με εύρεση δείγματος ευκολίας, που ήταν ανάλογη της προθυμίας των διευθυντών, δηλ. της ομάδας-στόχου, να συμμετέχουν στην έρευνα. Η ομάδα των σχολικών διευθυντών θεωρήθηκε ως η πλέον κατάλληλη και επαρκής για να παράσχει τις απαιτούμενες πληροφορίες για τους παράγοντες που επηρέασαν την αποτελεσματικότητα της σχολικής ηγεσίας κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19.

Ο ερευνητής απευθύνθηκε σε διευθυντές των γυμνασίων της εν λόγω Διεύθυνσης και το τελικό δείγμα ανέρχεται σε 16 διευθυντές. Επομένως, αξιοποιήθηκε η βολική δειγματοληψία, δεδομένου ότι η διανομή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε σε επιλεγμένους διευθυντές με κριτήριο τη θετική απόκριση που είχαν για τη συμμετοχή του ερευνητή με αυτούς. Ο παρατεινόμενος εγκλεισμός του πληθυσμού και το κλείσιμο των

σχολικών μονάδων καθ' όλη σχεδόν τη διάρκεια συγγραφής της παρούσας εργασίας, κατέστησαν απαραίτητη την άμεση και προσωπική επαφή με τους ερωτώμενους.

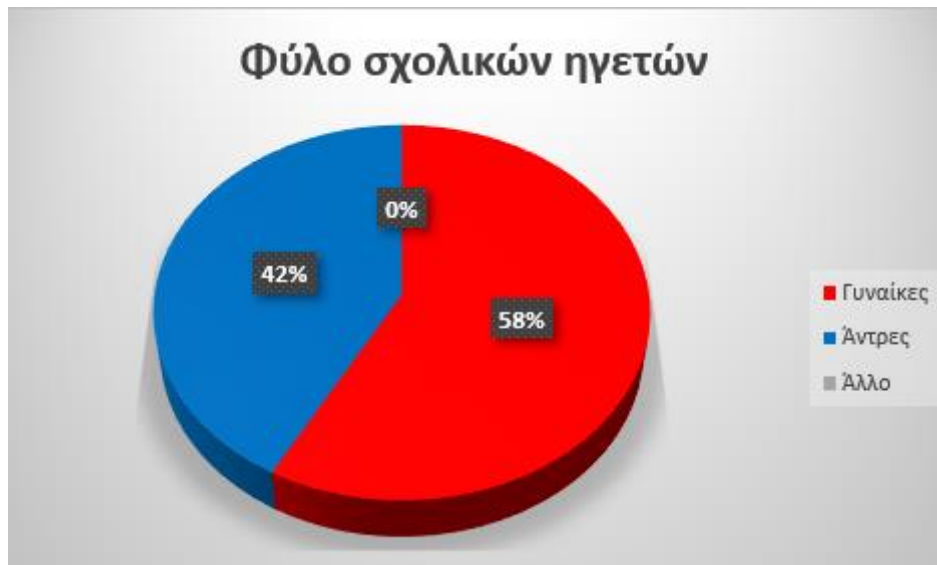
Τέλος, ειδική μνεία πρέπει να γίνει στους περιορισμούς της έρευνας αυτής. Η παρούσα έρευνα, παρόλο που περιορίστηκε σε διευθυντές σχολείων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Ν. Αττικής, θεωρείται ότι αξιοποίησε αντιπροσωπευτικό δείγμα συμμετεχόντων. Επίσης, μελετήθηκε μία μορφή κρίσης, ήτοι η υγειονομική κρίση που προκάλεσε η πανδημία του νέου κορωνοϊού COVID-19, και η επίδρασή αυτής στη σχολική ηγεσία. Προκειμένου να εξαχθούν γενικότερα αποτελέσματα, τα οποία θα αφορούν την εν γένει διαχείριση των κρίσεων, θα πρέπει η έρευνα να επεκταθεί και σε άλλες μορφές κρίσεων καθώς και σε μεγαλύτερο δείγμα διευθυντών σχολικών μονάδων τόσο πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης όσο και σε άλλες περιοχές της χώρας μας.

3.5 Αποτελέσματα Έρευνας

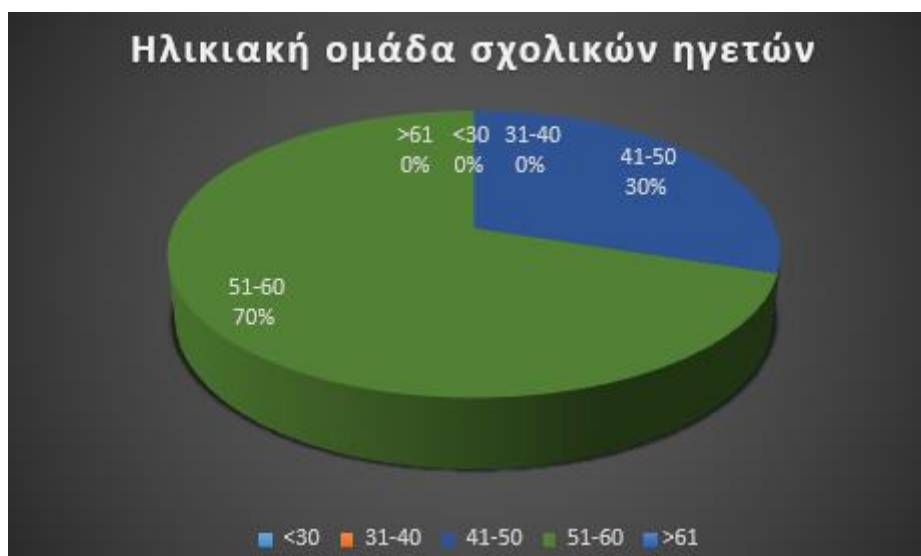
Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με ερωτηματολόγιο που περιλάμβανε τριών τύπων ερωτήσεις: 5 ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών (κλειστού τύπου), 3 ερωτήσεις ΝΑΙ/ΟΧΙ (κλειστού τύπου) και 52 ερωτήσεις κλίμακας Likert (κλειστού τύπου). Η αποδελτίωση των ερωτηματολογίων βασίστηκε στα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν για την πραγματοποίηση τη έρευνας και κατηγοριοποιήθηκαν αναλόγως.

3.5.1 Ανάλυση Μέρους Α: Κοινωνικά-Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Σύμφωνα με τα δημογραφικά στοιχεία του ερωτηματολογίου, στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 50 διευθυντές (29 γυναίκες - 21 άντρες), ηλικίας άνω των 41 ετών, με το 70% από αυτούς να είναι μεταξύ 51-60 ετών.



Διάγραμμα 3. Το φύλο των σχολικών ηγετών



Διάγραμμα 4. Η ηλικιακή ομάδα των σχολικών ηγετών



Διάγραμμα 5. Το μορφωτικό επίπεδο των σχολικών ηγετών

Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο των σχολικών ηγετών που συμμετείχαν στην έρευνα, η πλειοψηφία (80%) διαθέτει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ενώ μόλις το 20% διαθέτει βασικό πτυχίο. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι κανένας από τους συμμετέχοντες δε διαθέτει διδακτορικό τίτλο.



Διάγραμμα 6. Τα έτη εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας των σχολικών ηγετών

Η συνολική εκπαιδευτική προϋπηρεσία των σχολικών ηγετών στην παρούσα έρευνα έχει ως εξής: το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (40%) διαθέτει 21-25 έτη

εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας, το 30% έχει εκπαιδευτική προϋπηρεσία μικρότερη των 21 ετών, το 20% έχει εκπαιδευτική εμπειρία μεγαλύτερη των 31 ετών, ενώ μόλις το 10% διαθέτει προϋπηρεσία μεταξύ 26-30 έτη.



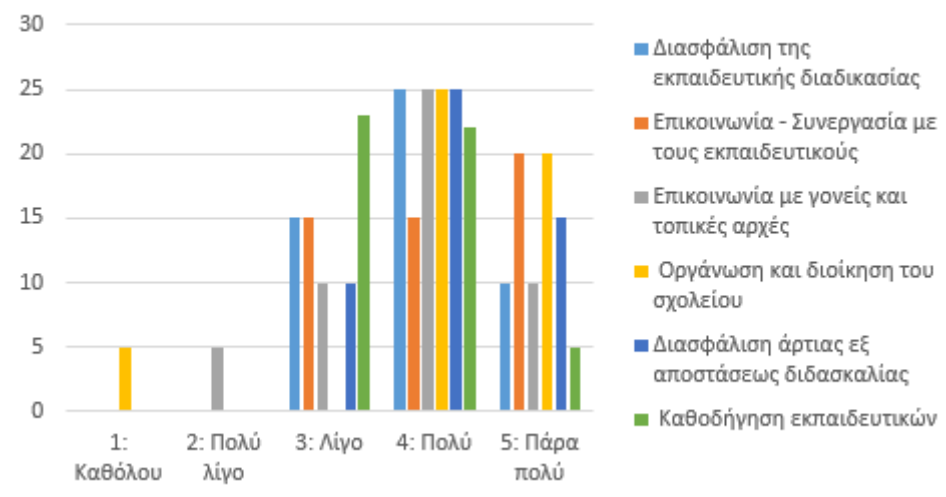
Διάγραμμα 7. Τα έτη προϋπηρεσίας ως σχολικοί ηγέτες

Τέλος, από το δείγμα των ερωτώμενων η πλειοψηφία των σχολικών ηγετών που έλαβαν μέρος στην έρευνα διαθέτουν λίγα έτη προϋπηρεσίας στη θέση αυτή. Συγκεκριμένα, το 60% έχει μικρή προϋπηρεσία μεταξύ 1-4 ετών. Το 30% των ερωτηθέντων έχει 10-14 έτη προϋπηρεσίας στη θέση του διευθυντή σχολικής μονάδας, ενώ μόλις το 10% έχει 5-9 έτη προϋπηρεσίας στη θέση αυτή. Τέλος, αξιοσημείωτο είναι πως κανένας δεν είχε προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 15 ετών.

3.5.2 Ανάλυση Μέρους Β: Προσωπικότητα – Ρόλος σχολικού ηγέτη

Στο μέρος αυτό γίνεται προσπάθεια να διερευνηθεί το πρώτο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με το ρόλο και την προσωπικότητα του σχολικού ηγέτη, καθώς και τους παράγοντες που επηρεάζουν τον ρόλο αυτόν και κατά πόσον θεωρούν οι συμμετέχοντες ότι πέτυχαν μέσα από το ρόλο τους ως διευθυντές του σχολείου όπου εργάζονται.

Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου που αναδεικνύουν τον ρόλο του είναι οι ακόλουθες:

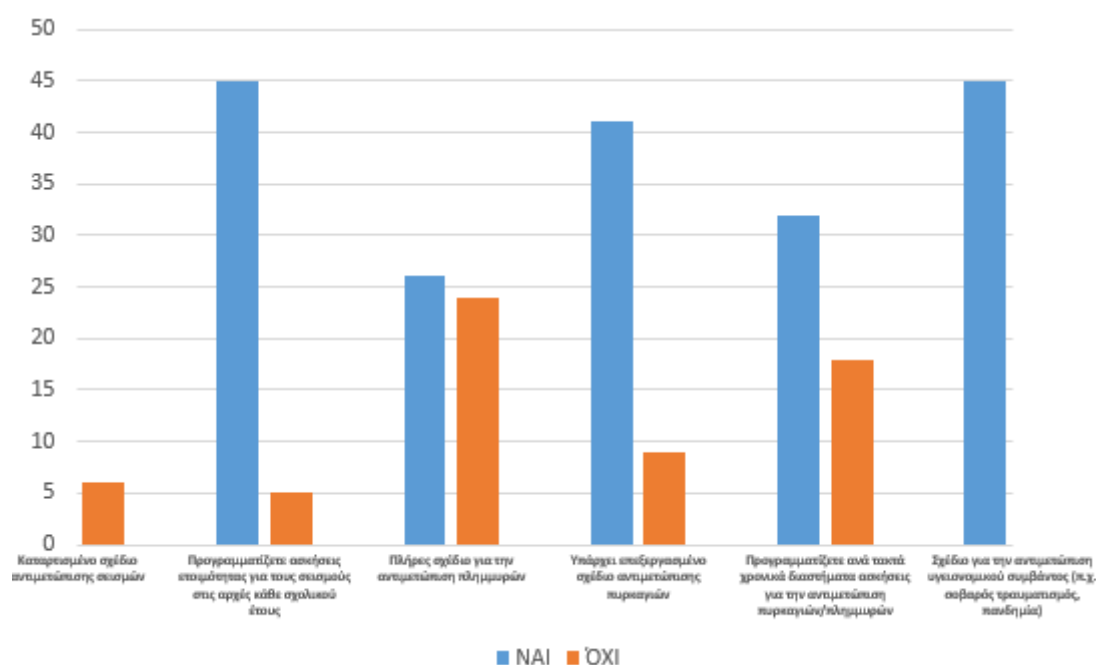


Διάγραμμα 8. Παράγοντες που επηρεάζουν τον ρόλο του σχολικού ηγέτη στην επιτυχή σχολική ηγεσία

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας η πλειοψηφία των διευθυντών πιστεύουν ότι πέτυχαν «πολύ» στο ρόλο τους ως προς τη διασφάλιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, την επικοινωνία-συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς, την επικοινωνία με γονείς και τοπικές αρχές, την οργάνωση και διοίκηση του σχολείου τους, τη διασφάλισης άρτιας εξ αποστάσεως διδασκαλίας και την καθοδήγηση των εκπαιδευτικών. Ωστόσο, υπάρχει μια μικρή μερίδα που θεωρεί ότι απέτυχε ως προς την οργάνωση και διοίκηση του σχολείου και την επικοινωνία με τους γονείς και τις τοπικές αρχές.

3.5.3 Ανάλυση Μέρους Γ: Διαχείριση κρίσεων

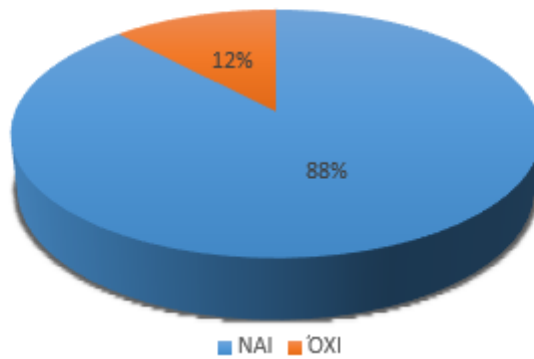
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, ο ρόλος του σχολικού ηγέτη σε καταστάσεις κρίσεων είναι κομβικός και μάλιστα στο μεγαλύτερο ποσοστό των σχολείων είναι οργανωμένο σε περιόδους κρίσεων και μάλιστα έχουν υλοποιήσει σχέδια σε περιπτώσεις εκτάκτων αναγκών, όπως είναι οι σειμοί, οι πυρκαγιές και οι υγειονομικές κρίσεις. Ωστόσο, μικρότερο ποσοστό σχολείων διαθέτει σχεδιασμό έναντι του πλημμυρικού κινδύνου.



Διάγραμμα 9. Διαχείριση κρίσεων σε σχολικό περιβάλλον.

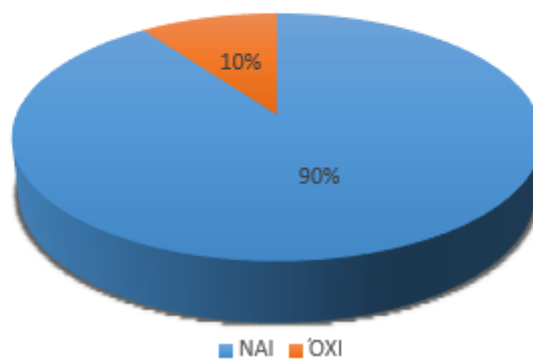
Συγκεκριμένα, το 88% των σχολείων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης διαθέτουν καταρτισμένο σχέδιο αντιμετώπισης σεισμών και μάλιστα σε ποσοστό 90% πραγματοποιούν ασκήσεις ετοιμότητας για σεισμούς σε ετήσια βάση, όπως φαίνεται και στα διαγράμματα που ακολουθούν.

Καταρτισμένο σχέδιο αντιμετώπισης σεισμών



Διάγραμμα 10. Σχολεία με καταρτισμένο σχέδιο αντιμετώπισης σεισμών

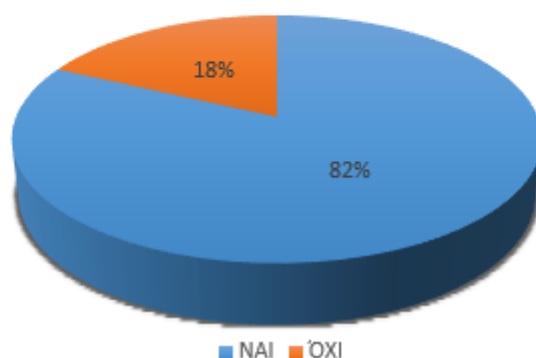
Προγραμματίζετε ασκήσεις ετοιμότητας για τους σεισμούς στις αρχές κάθε σχολικού έτους



Διάγραμμα 11. Σχολεία όπου πραγματοποιούν ασκήσεις ετοιμότητας για σεισμούς

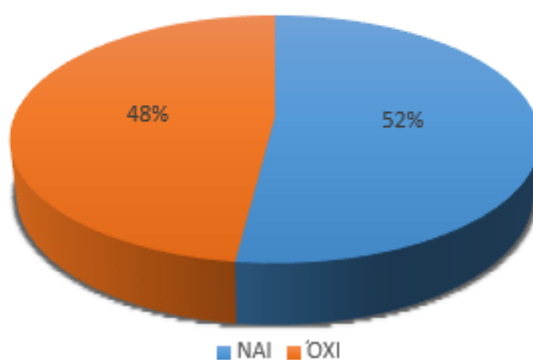
Ανάλογα με τους σεισμούς, παρατηρείται παρόμοιο ποσοστό σχολείων με σχέδιο αντιμετώπισης πυρκαγιών της τάξης του 82%. Αντίθετα, φαίνεται ότι στον πλημμυρικό κίνδυνο δεν έχουν γίνει οι ανάλογες ενέργειες προετοιμασίας. Αναφορικά με τον πλυμμηρικό κίνδυνο μόνο το 52% των σχολείων διαθέτει σχεδιασμό, ενώ το υπόλοιπο 48% δεν έχει μεριμνήσει σχετικά.

Υπάρχει επεξεργασμένο σχέδιο αντιμετώπισης πυρκαγιών



Διάγραμμα 12. Σχολεία με σχέδιο αντιμετώπισης πυρκαγιών

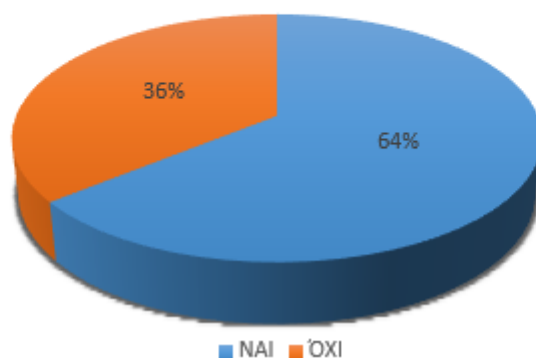
Πλήρες σχέδιο για την αντιμετώπιση πλημμυρών



Διάγραμμα 13. Σχολεία με σχέδιο αντιμετώπισης πλημμυρών

Μάλιστα, μόλις το 64% των σχολείων υλοποιεί ασκήσεις ετοιμότητας για την αντιμετώπιση πυρκαγιών και πλημμύρων ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

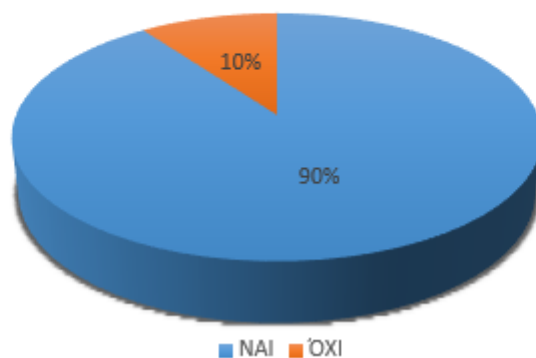
Προγραμματίζετε ανά τακτά χρονικά διαστήματα ασκήσεις για την αντιμετώπιση πυρκαγιών/πλημμυρών



Διάγραμμα 14. Σχολεία που πραγματοποιούν ασκήσεις για αντιμετώπιση πυρκαγιών/πλημμύρων

Τέλος, υψηλό είναι το ποσοστό των σχολείων που διαθέτει σχεδιασμό για την αντιμετώπιση υγειονομικού συμβάντος, το οποίο είναι της τάξης του 90%, ενώ μόλις το 10% των σχολείων εξακολουθεί να μη διαθέτει παρά την υγειονομική κρίση του COVID-19.

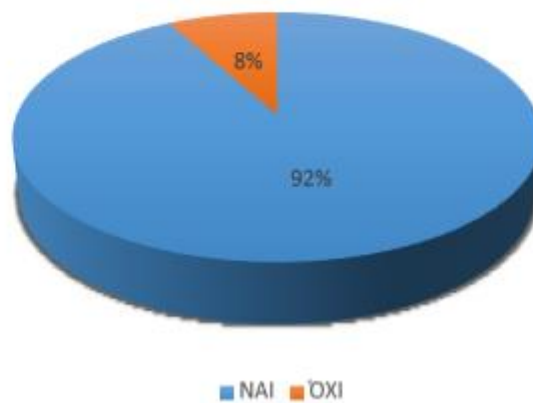
Σχέδιο για την αντιμετώπιση υγειονομικού συμβάντος (π.χ. σοβαρός τραυματισμός, πανδημία)



Διάγραμμα 15. Σχολεία με σχέδιο αντιμετώπισης υγειονομικού συμβάντος

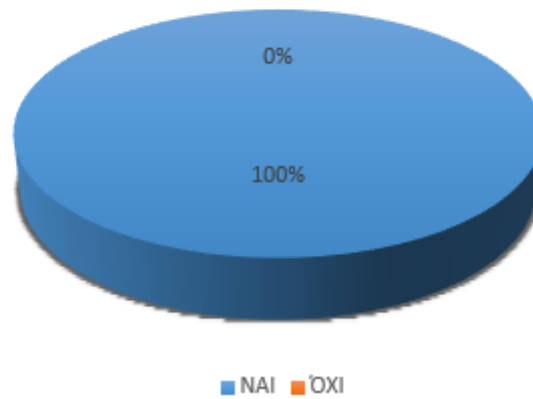
Αναφορικά με το σχεδιασμό που έχει πραγματοποιηθεί στις σχολικές μονάδες, παρατηρείται σε όλες τις περιπτώσεις να έχουν οριστεί ομάδες εκπαιδευτικών για την αντιμετώπιση κρίσεων. Συγκεκριμένα, το 92% των σχολείων διαθέτει ομάδα εκπαιδευτικών για την αντιμετώπιση των σεισμών, ενώ μόλις το 8% δε διαθέτει. Για την αντιμετώπιση πυρκαγιάς, όλα τα σχολεία σε ποσοστό 100% εκ του δείγματος διαθέτουν ομάδα εκπαιδευτικών για την αντιμετώπισή της. Αντίστοιχο είναι το ποσοστό στα σχολεία με ομάδες εκπαιδευτικών για την παροχή πρώτων βοηθειών όπου ανέρχεται και αυτό σε ποσοστό 100%. Τέλος, παρατηρείται ότι δε διαθέτουν όλα τα σχολεία ομάδες εκπαιδευτικών για την αντιμετώπιση πλημμυρικών φαινομένων. Αξίζει να αναφερθεί ότι σχεδόν τα μισά σχολεία διαθέτουν ομάδα αντιμετώπισης για τις πλημμύρες σε ποσοστό 52%.

Ομάδες εκπαιδευτικών για την αντιμετώπιση των σεισμών



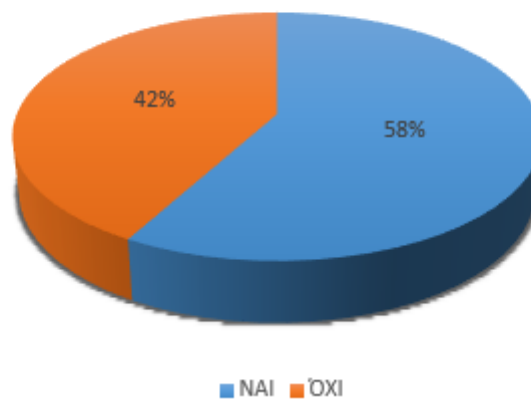
Διάγραμμα 16. Ομάδες εκπαιδευτικών για την αντιμετώπιση σεισμών

Ομάδες εκπαιδευτικών για την αντιμετώπιση πυρκαγιών



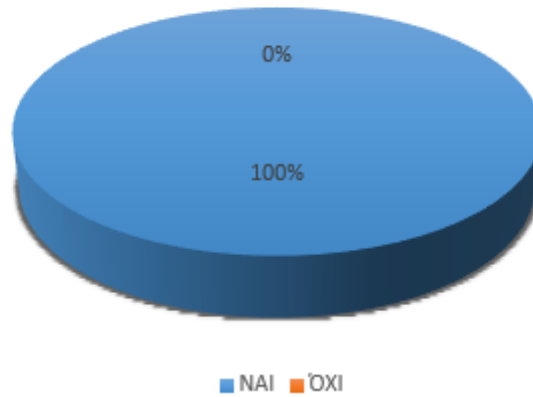
Διάγραμμα 17. Ομάδες εκπαιδευτικών για την αντιμετώπιση πυρκαγιών

Ομάδες εκπαιδευτικών για την αντιμετώπιση πλημμυρών

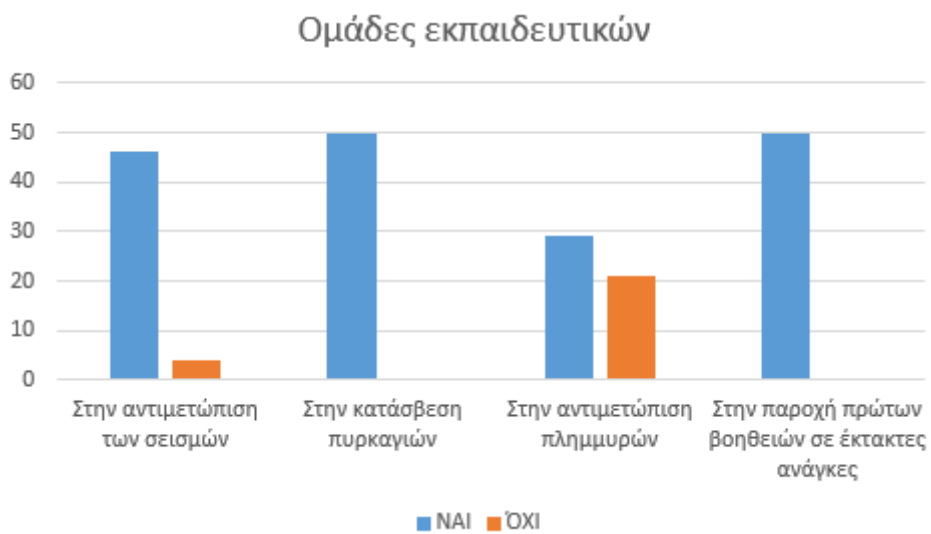


Διάγραμμα 18. Ομάδες εκπαιδευτικών για την αντιμετώπιση πλημμυρών

Ομάδες εκπαιδευτικών για την παροχή πρώτων βοηθειών



Διάγραμμα 19. Ομάδες εκπαιδευτικών για την παροχή πρώτων βοηθειών



Διάγραμμα 20. Σχολεία με ομάδες εκπαιδευτικών για την αντιμετώπιση κρίσεων (ανά κρίση)

Στην έρευνα αυτή, τέθηκε το ερώτημα στους σχολικούς ηγέτες αν θεωρούν το σχολείο τους ασφαλές. Το μεγαλύτερο ποσοστό, 56%, απάντησε πως θεωρεί το σχολικό περιβάλλον όπου εργάζεται «πολύ» ασφαλές, το 33% «πάρα πολύ» ασφαλές, ενώ μόλις το 11% «λίγο» ασφαλές.



Διάγραμμα 21. Σχολικό περιβάλλον και ασφάλεια

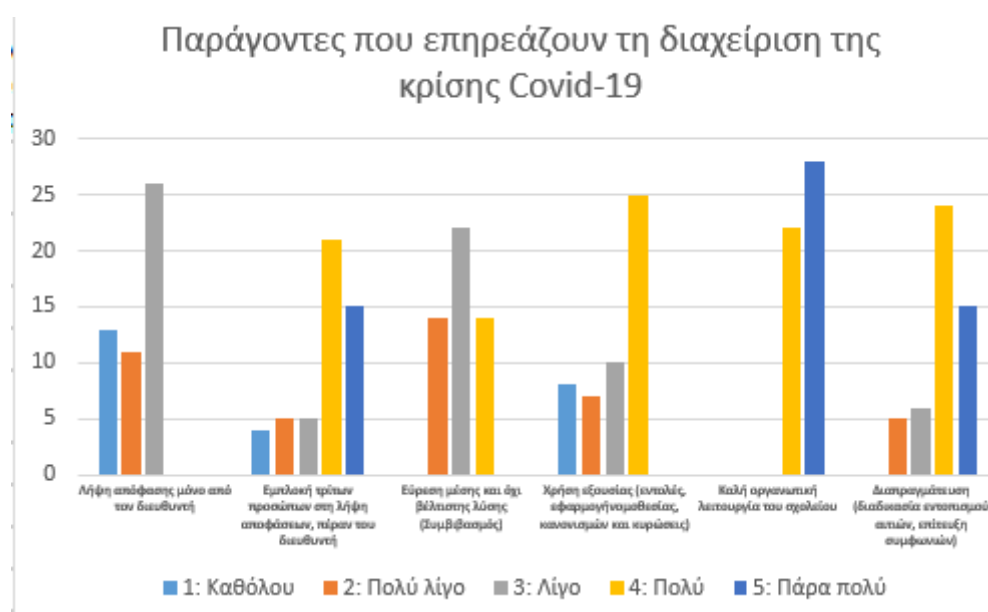


Διάγραμμα 22. Σχολικό περιβάλλον και ασφάλεια (ποσοστά)

3.5.4 Ανάλυση Μέρους Δ: Διαχείριση Κρίσης Covid-19

Στο τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου γίνεται προσπάθεια να διερευνηθεί το τρίτο ερευνητικό ερώτημα που αφορά στο ρόλο του σχολικού ηγέτη κατά την περίοδο της πανδημίας της COVID-19 και ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τον ρόλο αυτόν. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η διαχείριση της υγειονομικής κρίσης της πανδημίας COVID-19 από τους σχολικούς ηγέτες οφείλεται σε μια σειρά παραγόντων που έπαιξαν ρόλο και αναλύονται παρακάτω.

Από τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχείριση της κρίσης COVID-19 ξεχωρίζει η καλή οργανωτική λειτουργία του σχολείου και ακολουθούν η χρήση εξουσίας από το σχολικό ηγέτη, η ικανότητα διαπραγμάτευσής του και η εμπλοκή τρίτων προσώπων στη λήψη αποφάσεων. Επίσης, είναι προφανές ότι κατά την υγειονομική κρίση αυτή η διαχείριση δεν πραγματοποιήθηκε με λήψη αποφάσεων μόνο από το σχολικό ηγέτη του κάθε σχολείου.



Διάγραμμα 23. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχείριση της κρίσης της COVID-19

Στα σχολεία όπου πραγματοποιήθηκε η έρευνα, η διαχείριση της COVID-19 πραγματοποιήθηκε «λίγο» μέσα από τη λήψη αποφάσεων μόνο του διευθυντή του σχολείου σε ποσοστό 52%. Το 26% αποκρίθηκε πως η διαχείριση της κρίσης λόγω της COVID-19 δεν πραγματοποιήθηκε «καθόλου» μόνο με τη λήψης απόφασης από το σχολικό ηγέτη. Επίσης,

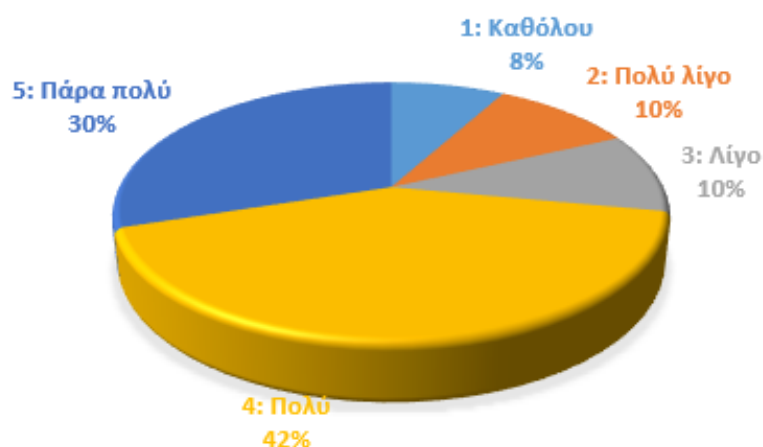
το 22% απάντησε πως η διαχείριση της κρίσης αυτής υλοποιήθηκε «πολύ λίγο» με λήψη απόφασης μόνο από το διευθυντή.



Διάγραμμα 24. Διαχείριση κρίσης COVID-19 και λήψη απόφασης μόνο από το διευθυντή

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η διαχείριση της COVID-19 πραγματοποιήθηκε «πολύ» μέσα από τη λήψη αποφάσεων με την εμπλοκή τρίτων, πέρα του διευθυντή του σχολείου, σε ποσοστό 42%. Το 30% αποκρίθηκε πως η διαχείριση της κρίσης λόγω της COVID-19 πραγματοποιήθηκε «πάρα πολύ» με λήψη απόφασης με την εμπλοκή τρίτων. Ενώ, σε ποσοστό 10% απάντησαν πως η διαχείριση της κρίσης αυτής υλοποιήθηκε «πολύ λίγο» και «λίγο» με λήψη απόφασης με εμπλοκή τρίτων αντίστοιχα. Τέλος, μόλις 8% απάντησε πως δεν υπήρχε εμπλοκή τρίτων στη λήψη απόφασης για τη διαχείριση της COVID-19.

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΜΕ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΡΙΤΟΝ ΠΕΡΑΝ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ



Διάγραμμα 25. Διαχείριση κρίσης COVID-19 και λήψη απόφασης με εμπλοκή τρίτων πέραν του διευθυντή

Από την έρευνα προέκυψε ότι η διαχείριση της COVID-19 πραγματοποιήθηκε «λίγο» με εύρεση μέσης λύσης – συμβιβασμό με ποσοστό 44%, όπως προκύπτει από το ακόλουθο διάγραμμα.

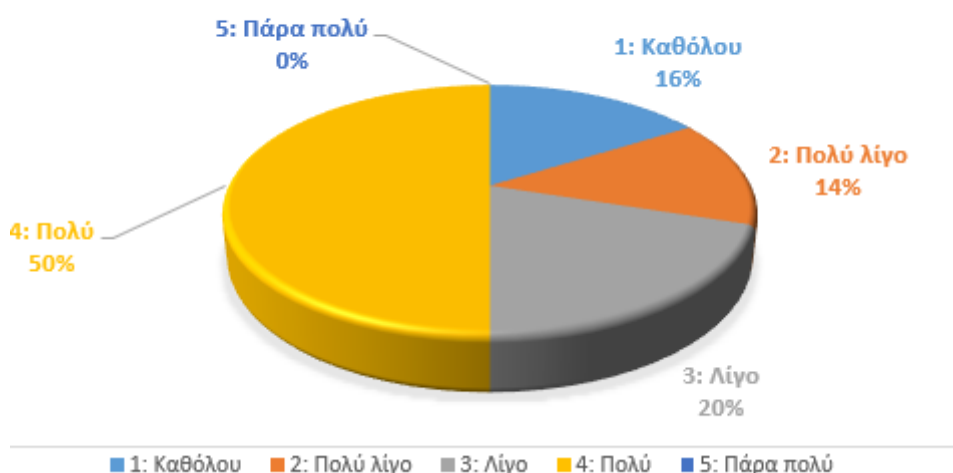
ΕΥΡΕΣΗ ΜΕΣΗΣ ΛΥΣΗΣ - ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ



Διάγραμμα 26. Διαχείριση κρίσης COVID-19 και λήψη απόφασης με εύρεση μέσης λύσης – συμβιβασμού

Επίσης, προέκυψε ότι η διαχείριση της COVID-19 πραγματοποιήθηκε «πολύ» με χρήση εξουσίας από τους σχολικούς ηγέτες με ποσοστό 50%, όπως προκύπτει από το διάγραμμα που ακολουθεί. Ακολουθούν μικρότερα ποσοστά, 20% «πολύ λίγο», 16% «καθόλου» και 14% «πολύ λίγο», ενώ «καθόλου» με ποσοστό 0%.

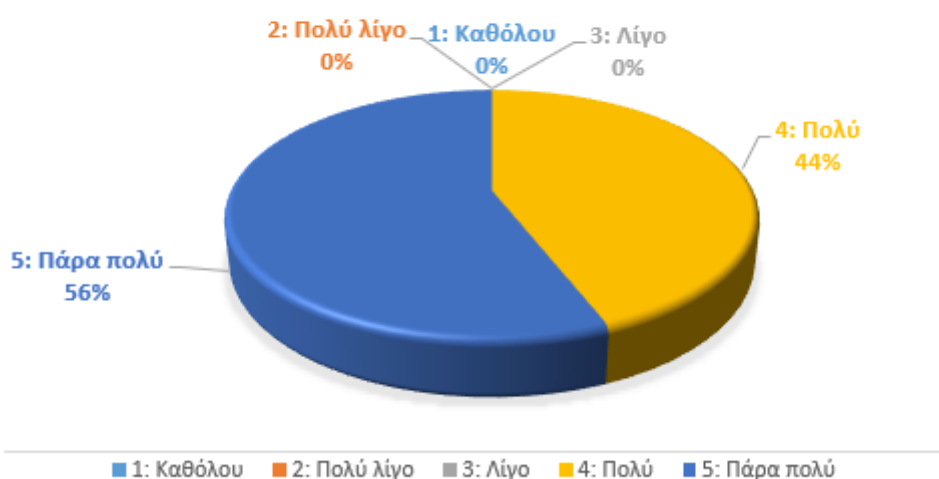
ΧΡΗΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ



Διάγραμμα 27. Διαχείριση κρίσης COVID-19 και λήψη απόφασης με χρήση εξουσίας

Η έρευνα έδειξε, επίσης, πως στην αποτελεσματική διαχείριση της COVID-19 έπαιξε σημαντικό ρόλο «πάρα πολύ» η καλή οργανωτική λειτουργία του εκάστοτε σχολείου με ποσοστό 56% και «πολύ» σε ποσοστό 44%, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα που ακολουθεί.

ΚΑΛΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ



Διάγραμμα 28. Διαχείριση κρίσης COVID-19 και καλή οργανωτική λειτουργία του σχολείου

Τέλος, οι σχολικοί ηγέτες που συμμετείχαν πιστεύουν πως έπαιξε ρόλο στην αποτελεσματική διαχείριση της COVID-19 η διαπραγμάτευση και συγκεκριμένα «πολύ» με ποσοστό 48%, «πάρα πολύ» με ποσοστό 30%, «λίγο» με ποσοστό 12% και «πολύ λίγο» με ποσοστό 10%, όπως προκύπτει από το ακόλουθο διάγραμμα.



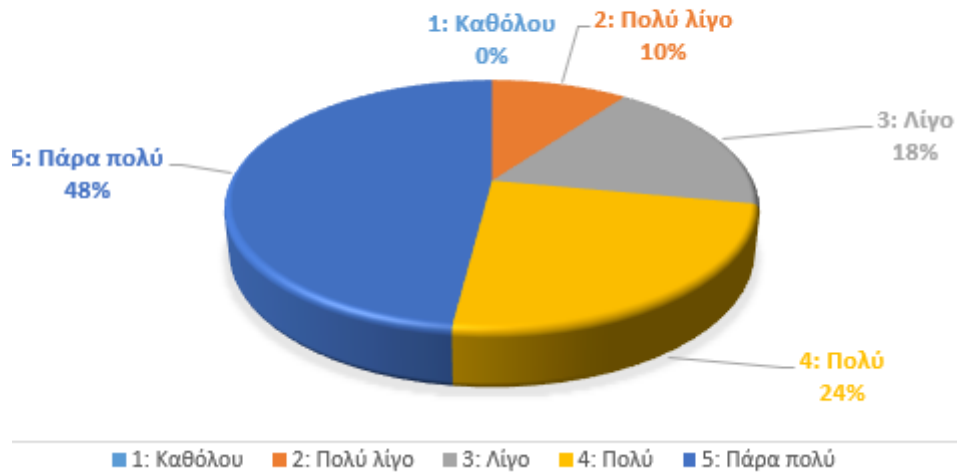
Διάγραμμα 29. Διαχείριση κρίσης COVID-19 και λήψη απόφασης με διαπραγμάτευση

3.5.5 Ανάλυση Μέρους E: Ο Ρόλος του σχολικού ηγέτη στη Διαχείριση της Κρίσης Covid-19

Στο πέμπτο μέρος του ερωτηματολογίου διερευνώνται οι παράγοντες επηρεάζουν τον ρόλο του σχολικού ηγέτη στη διαχείριση της υγειονομικής κρίσης του COVID-19. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η επιτυχής διαχείριση της υγειονομικής κρίσης της πανδημίας COVID-19 από τους σχολικούς ηγέτες οφείλεται σε μια σειρά παραγόντων που αναλύονται παρακάτω.

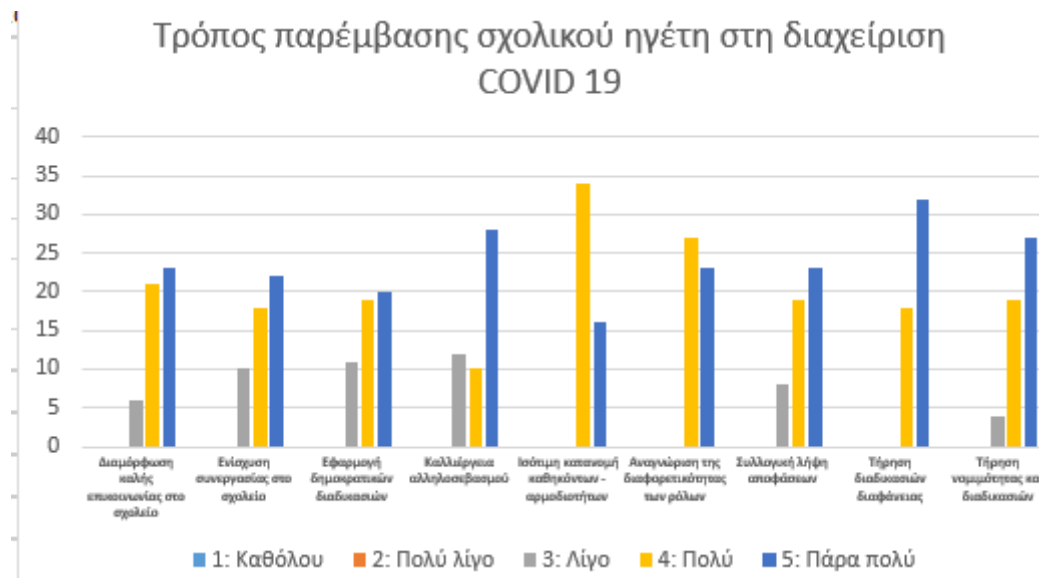
Αρχικά, η γνώμη των διευθυντών για την εμπλοκή τους στη διαχείριση της κρίσης που απορρέει από την πανδημία της COVID-19 είναι η εξής: το 48% πιστεύει ότι οι σχολικοί ηγέτες εμπλέκονται «πάρα πολύ», το 24% «πολύ», το 18% «λίγο», το 10% «πολύ λίγο» και κανείς ότι δεν εμπλέκεται καθόλου.

ΕΜΠΛΟΚΗ ΣΧΟΛΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ COVID-19



Διάγραμμα 30. Εμπλοκή σχολικού ηγέτη στη διαχείριση του COVID-19

Αναφορικά με τους τρόπους παρέμβασης του σχολικού ηγέτη στη διαχείριση της κρίσης από την πανδημία της COVID-19 υπερισχύουν η τήρηση διαδικασιών διαφάνειας, η καλλιέργεια αλληλοσεβασμού και η τήρηση νομιμότητας των διαδικασιών. Οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι οι ανωτέρω τρόποι παρέμβασης παίζουν ρόλο «πάρα πολύ» στη διαχείριση της κρίσης. Επίσης, οι συμμετέχοντες πιστεύουν πως η ισότιμη κατανομή καθηκόντων – αρμοδιοτήτων καθώς και η αναγνώριση της διαφορετικότητας των ρόλων είναι «πολύ» σημαντικοί τρόποι παρέμβασης στη διαχείριση της κρίσης.



Διάγραμμα 31. Τρόποι παρέμβασης σχολικού ηγέτη στη διαχείριση κρίσης της COVID-19

Αναφορικά με τη διαμόρφωση καλής επικοινωνίας στο σχολείο, το 46% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι βοηθά «πάρα πολύ» στη διαχείριση της κρίσης και το 42% «πολύ» αντίστοιχα. Το 12% πιστεύει ότι η διαμόρφωση καλής επικοινωνίας στο σχολείο βοηθά «λίγο» στη διαχείριση της κρίσης.



Διάγραμμα 32. Η διαμόρφωση καλής επικοινωνίας στο σχολείο ως τρόπος παρέμβασης στη διαχείριση κρίσης της COVID-19

Αναφορικά με την ενίσχυση συνεργασίας στο σχολείο, το 44% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι βοηθά «πάρα πολύ» στη διαχείριση της κρίσης, το 36% «πολύ», ενώ το 20% «λίγο».



Διάγραμμα 33. Η ενίσχυση συνεργασίας στο σχολείο ως τρόπος παρέμβασης στη διαχείριση κρίσης της COVID-19

Σύμφωνα με την έρευνα, η εφαρμογή δημοκρατικών διαδικασιών στο σχολείο πιστεύεται ότι ενισχύει τη διαχείριση της κρίσης «πάρα πολύ» με ποσοστό 40% από το σύνολο των ερωτηθέντων, 30% «πολύ», ενώ το 22% «λίγο».



Διάγραμμα 34. Η εφαρμογή δημοκρατικών διαδικασιών ως τρόπος παρέμβασης στη διαχείριση κρίσης της COVID-19

Αναφορικά με την ισοκατανομή αρμοδιοτήτων στο σχολείο σε καταστάσεις κρίσεων, το 68% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι βοηθά «πολύ» στη διαχείριση της κρίσης, ενώ το 32% πιστεύει ότι η ισοκατανομή αρμοδιοτήτων βοηθά «πάρα πολύ».



Διάγραμμα 35. Η ισοκατανομή αρμοδιοτήτων ως τρόπος παρέμβασης στη διαχείριση κρίσης της COVID-19

Αναφορικά με την αναγνώριση της διαφορετικότητας των ρόλων, το 54% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι βοηθά «πολύ» στη διαχείριση της κρίσης και το 46% «πάρα πολύ» αντίστοιχα.



Διάγραμμα 36. Η αναγνώριση διαφορετικότητας των ρόλων ως τρόπος παρέμβασης στη διαχείριση κρίσης της COVID-19

Η καλλιέργεια αλληλοσεβασμού, σύμφωνα με το 56% των συμμετεχόντων, βοηθάστη διαχείριση της κρίσης «πάρα πολύ», και σύμφωνα με το 24% «πολύ». Όμως, ένα σεβαστό ποσοστό της τάξης του 20% πιστεύει ότι η καλλιέργεια αλληλοσεβασμού στο σχολείο βοηθά «λίγο» στη διαχείριση της κρίσης.



Διάγραμμα 37. Η καλλιέργεια αλληλοσεβασμού ως τρόπος παρέμβασης στη διαχείριση κρίσης της COVID-19

Η συλλογικότητα στη λήψη αποφάσεων, ως τρόπος παρέμβασης στη διαχείριση της κρίσης της COVID-19, σύμφωνα με το 46% των συμμετεχόντων, βοηθάστη διαχείριση της κρίσης «πάρα πολύ», και σύμφωνα με το 38% «πολύ». Όμως, και σε αυτή την περίπτωση ένα σεβαστό ποσοστό της τάξης του 16% πιστεύει ότι η συλλογικότητα στη λήψη αποφάσεων βοηθά «λίγο» στη διαχείριση της κρίσης.



Διάγραμμα 38. Η συλλογικότητα στη λήψη αποφάσεων ως τρόπος παρέμβασης στη διαχείριση κρίσης της COVID-19

Η τήρηση των διαδικασιών διαφάνειας, ως τρόπος παρέμβασης στη διαχείριση της κρίσης της COVID-19, σύμφωνα με το 64% των συμμετεχόντων, βοηθάστη διαχείριση της κρίσης «πάρα πολύ», καθιστώντας τον τρόπο αυτό πολύ σημαντικό, και το36% πιστεύει ότι βοηθά «πολύ».

ΤΗΡΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ



Διάγραμμα 39. Η τήρηση διαδικασιών διαφάνειας ως τρόπος παρέμβασης στη διαχείριση κρίσης της COVID-19

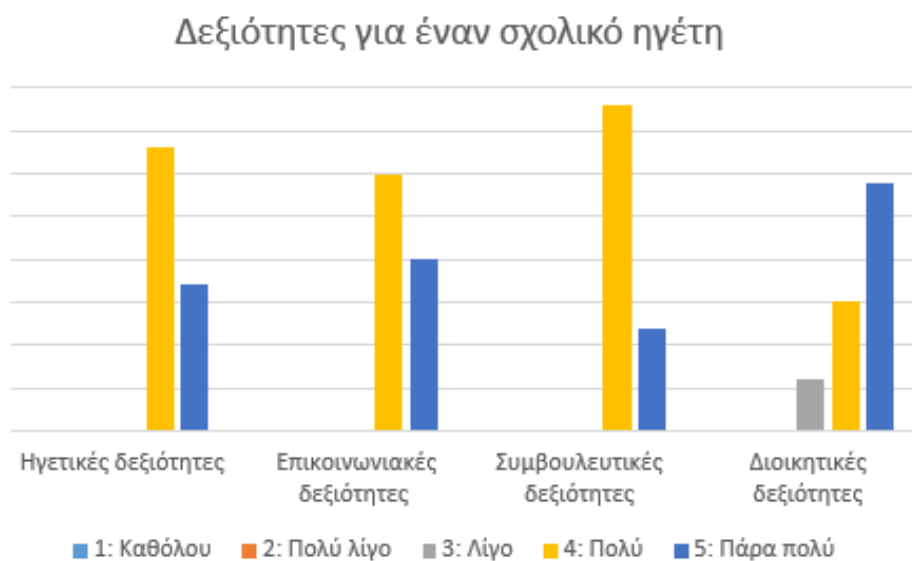
Εξίσου σημαντικός τρόπος παρέμβασης στη διαχείριση της κρίσης της COVID-19 αποτελεί η τήρηση της νομιμότητας των διαδικασιών, σύμφωνα με τ 46% των συμμετεχόντων, βοηθάστη διαχείριση της κρίσης «πάρα πολύ», και σύμφωνα με το 38% «πολύ». Όμως, ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 8% πιστεύει ότι η η τήρηση της νομιμότητας των διαδικασιών βοηθά «λίγο» στη διαχείριση της κρίσης.

ΤΗΡΗΣΗ ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ



Διάγραμμα 40. Η τήρηση νομιμότητας διαδικασιών ως τρόπος παρέμβασης στη διαχείριση κρίσης της COVID-19

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, αναφορικά με τις δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας σχολικός ηγέτης, ώστε να είναι σε θέση να διαχειριστεί την υγειονομική κρίση της πανδημίας COVID-19, περιλαμβάνονται οι ηγετικές, οι επικοινωνιακές, οι συμβουλευτικές και οι διοικητικές. Οι πιο σημαντικές δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας σχολικός ηγέτης, σύμφωνα με την έρευνα, είναι οι διοικητικές και ακολουθούν κατά σειρά σημαντικότητας οι συμβουλευτικές, οι ηγετικές και οι επικοινωνιακές.



Διάγραμμα 41. Οι δεξιότητες του σχολικού ηγέτη για την αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης COVID-19

Σύμφωνα με το 66% των συμμετεχόντων, οι ηγετικές δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας σχολικός ηγέτης στη διαχείριση της κρίσης της COVID-19 βοηθούν «πολύ», ενώ το 34% πιστεύει ότι βοηθά «πάρα πολύ» αντίστοιχα.



Διάγραμμα 42. Οι ηγετικές δεξιότητες του σχολικού ηγέτη στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης COVID-19

Σύμφωνα με το 60% των συμμετεχόντων, οι επικοινωνιακές δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας σχολικός ηγέτης στη διαχείριση της κρίσης της COVID-19 βοηθούν «πολύ», ενώ το 40% πιστεύει ότι βοηθά «πάρα πολύ».



Διάγραμμα 43. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες του σχολικού ηγέτη στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης COVID-19

Σύμφωνα με το 76% των συμμετεχόντων, οι συμβουλευτικές δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας σχολικός ηγέτης στη διαχείριση της κρίσης της COVID-19 βοηθούν «πολύ», ενώ το 40% πιστεύει ότι βοηθά «πάρα πολύ».



Διάγραμμα 44. Οι συμβουλευτικές δεξιότητες του σχολικού ηγέτη στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης COVID-19

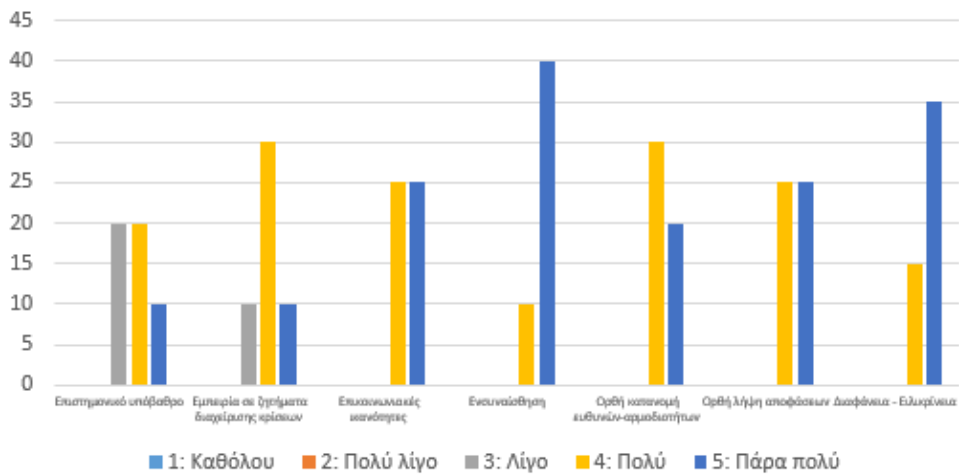
Τέλος, σύμφωνα με το 58% των συμμετεχόντων, οι διοικητικές δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας σχολικός ηγέτης στη διαχείριση της κρίσης της COVID-19 βοηθούν «πάρα πολύ», ενώ το 42% πιστεύει ότι βοηθά «πολύ».



Διάγραμμα 45. Οι διοικητικές δεξιότητες του σχολικού ηγέτη στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης COVID-19

Στην έρευνα αυτή μελετήθηκαν, επίσης, τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας σχολικός ηγέτης για την αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης του COVID-19. Τα δύο πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που αναδείχθηκαν στην παρούσα έρευνα είναι η ενσυναίσθηση και η διαφάνεια – ειλικρίνεια. Οι συμμετέχοντες διευθυντές μέσα από την προσωπική τους εμπειρία κατέδειξαν τα δύο αυτά χαρακτηριστικά ως τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας σχολικός ηγέτης και βοηθούν «πάρα πολύ» στη διαχείριση της κρίσης του COVID-19.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΧΟΛΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ COVID-19



Διάγραμμα 46. Τα χαρακτηριστικά σχολικού ηγέτη για την αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης COVID-19

Σύμφωνα με την έρευνα, αναφορικά με το επιστημονικό υπόβαθρο ως χαρακτηριστικό ενός σχολικού ηγέτη οι απόψεις δίστανται. Το 40% από το σύνολο των ερωτηθέντων πιστεύει ότι το επιστημονικό υπόβαθρο ενισχύει το ρόλο του σχολικού ηγέτη στη διαχείριση της κρίσης «πολύ» αλλά και με ποσοστό 40% «λίγο» αντίστοιχα. Το 20% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι το χαρακτηριστικό αυτό βοηθά «πάρα πολύ».

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ



Διάγραμμα 47. Το επιστημονικό υπόβαθρο του σχολικού ηγέτη στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης COVID-19

Τα αποτελέσματα αναφορικά με την εμπειρία ως χαρακτηριστικό ενός σχολικού ηγέτη δηλώνουν ξεκάθαρα ότι βοηθά «πάρα πολύ» στη διαχείριση κρίσεων με ποσοστό 60%. Από 20% πιστεύεται ότι η εμπειρία ως χαρακτηριστικό βοηθά «πάρα πολύ» και «λίγο» αντίστοιχα.



Διάγραμμα 48. Η εμπειρία του σχολικού ηγέτη στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης COVID-19

Αναφορικά με τις επικοινωνιακές ικανότητες ως χαρακτηριστικό ενός σχολικού ηγέτη οι απόψεις είναι μοιρασμένες. Το 50% πιστεύει ότι η ικανότητες αυτές είναι «πάρα πολύ» σημαντικές για τη διαχείριση κρίσεων και το υπόλοιπο 50% ότι είναι «πολύ» σημαντικές.

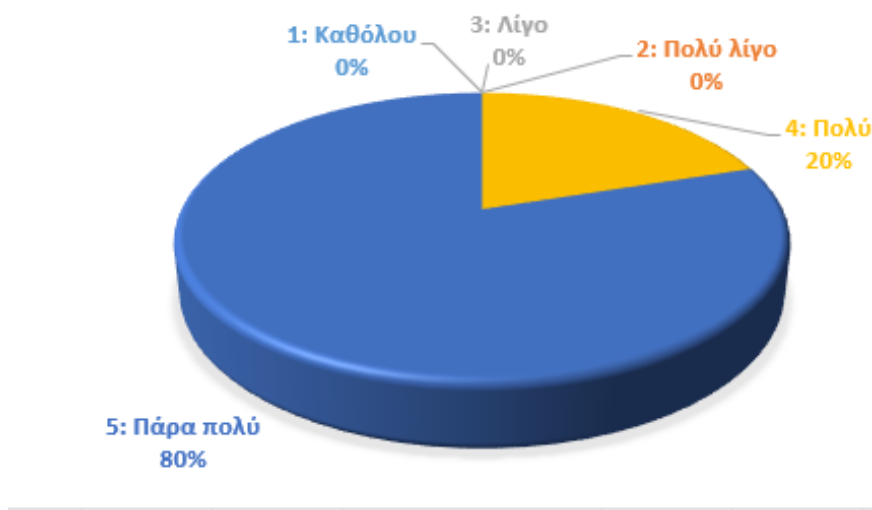
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ



Διάγραμμα 49. Οι επικοινωνιακές ικανότητες του σχολικού ηγέτη στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης COVID-19

Τα αποτελέσματα αναφορικά με την ενσυναίσθησής ως χαρακτηριστικό ενός σχολικού ηγέτη δηλώνουν ξεκάθαρα ότι βοηθά «πάρα πολύ» στη διαχείριση κρίσεων με ποσοστό που ανέρχεται στο 80% επί του συνολικού αριθμού των συμμετεχόντων. Το 20% πιστεύει ότι η ενσυναίσθηση ως χαρακτηριστικό βοηθά «πολύ».

ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ



Διάγραμμα 50. Η ενσυναίσθηση του σχολικού ηγέτη στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης COVID-19

Τα αποτελέσματα της έρευνας που αφορούν στην ορθή κατανομή των αρμοδιοτήτων ως χαρακτηριστικό ενός σχολικού ηγέτη δηλώνουν ότι βοηθά «πάρα πολύ» στη διαχείριση κρίσεων με ποσοστό 40% επί του συνολικού αριθμού των συμμετεχόντων, ενώ το 60% πιστεύει ότι βοηθά «πολύ».



Διάγραμμα 51. Η ορθή κατανομή αρμοδιοτήτων του σχολικού ηγέτη στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης COVID-19

Τα αποτελέσματα αναφορικά με την ορθή λήψη αποφάσεων ως χαρακτηριστικό ενός σχολικού ηγέτη δηλώνουν ότι βοηθά «πάρα πολύ» στη διαχείριση κρίσεων με ποσοστό που ανέρχεται στο 50%, ενώ το υπόλοιπο 50% πιστεύει ότι το χαρακτηριστικό αυτό βοηθά «πολύ».



Διάγραμμα 52. Η ορθή λήψη αποφάσεων του σχολικού ηγέτη στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης COVID-19

Τα αποτελέσματα αναφορικά με τη διαφάνεια – ειλικρίνεια ως χαρακτηριστικό ενός σχολικού ηγέτη δηλώνουν ξεκάθαρα ότι βοηθά «πάρα πολύ» στη διαχείριση κρίσεων με ποσοστό που ανέρχεται στο 70% επί του συνολικού αριθμού των συμμετεχόντων. Το 30% πιστεύει ότι η διαφάνεια-ειλικρ ως χαρακτηριστικό βοηθά «πολύ».



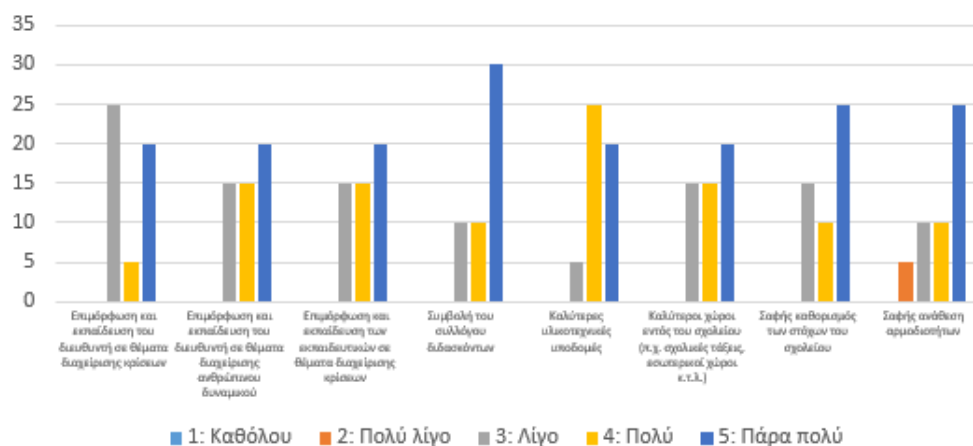
Διάγραμμα 53. Η διαφάνεια – ειλικρίνεια του σχολικού ηγέτη στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης COVID-19

3.5.6 Ανάλυση Μέρους ΣΤ: Προτάσεις Αποτελεσματικής Διαχείρισης της Κρίσης Covid-19

Στο έκτο και τελευταίο μέρος της έρευνας γίνεται προσπάθεια να διερευνηθεί τοτέταρτο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τις νέες προκλήσεις που ανακύπτουν για τη σχολική ηγεσία μετά την υγειονομική κρίση που προέκυψε από την πανδημία της COVID-19. Μέσα από τα μάτια των διευθυντών των σχολικών μονάδων δίνονται μια σειρά προτάσεων βελτίωσης του τρόπου διαχείρισης στα σχολεία.

Οι συμμετέχοντες διευθυντές μέσα από την προσωπική τους εμπειρία ανέδειξαν τρεις «πάρα πολύ» σημαντικές προτάσεις για την αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης του COVID-19, που εστιάζουν σε βελτιώσεις που μπορεί να προσφέρει: η συμβολή του συλλόγου των διδασκόντων, ο σαφής διαχωρισμός των στόχων του σχολείου και η σαφής ανάθεση των αρμοδιοτήτων.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ COVID-19



Διάγραμμα 54. Προτάσεις επί της σχολικής ηγεσίας για την αποτελεσματική διαχείρισης της κρίσης Covid-19

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, αναφορικά με την προτάση για επιμόρφωση και εκπαίδευση του σχολικού ηγέτη σε θέματα διαχείρισης κρίσεων, το 40% από το σύνολο των ερωτηθέντων πιστεύει ότι μπορεί να βελτιώσει το ρόλο του σχολικού ηγέτη στη διαχείριση της κρίσης «πάρα πολύ». Όμως, το 50% πιστεύει μπορεί να βελτιώσει «λίγο» τους σχολικούς ηγέτες σε καταστάσεις κρίσεων. Το 10% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ο σχολικός ηγέτης με επιμόρφωση και εκπαίδευση σε θέματα διαχείρισης κρίσεων μπορεί να βοηθήσει «πολύ».

ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



Διάγραμμα 55. Προτάση για επιμόρφωση και εκπαίδευση του σχολικού ηγέτη σε θέματα διαχείρισης κρίσεων

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, αναφορικά με την προτάση για επιμόρφωση και εκπαίδευση του σχολικού ηγέτη σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, το 38% από το σύνολο των ερωτηθέντων πιστεύει ότι αυτό μπορεί να βελτιώσει το ρόλο του σχολικού ηγέτη στη διαχείριση της κρίσης «πάρα πολύ», το 34% «πολύ», ενώ το 28% «λίγο».

ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



Διάγραμμα 56. Προτάση για επιμόρφωση και εκπαίδευση του σχολικού ηγέτη σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, αναφορικά με την προτάση για επιμόρφωση και εκπαίδευση των υπόλοιπων εκπαιδευτικών του σχολείου σε θέματα διαχείρισης κρίσεων, το 46% από το σύνολο των ερωτηθέντων πιστεύει ότι αυτό μπορεί να βελτιώσει το ρόλο του σχολικού ηγέτη στη διαχείριση της κρίσης «πάρα πολύ», το 30% «πολύ», ενώ το 24% «λίγο».

ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



Διάγραμμα 57. Προτάση για επιμόρφωση και εκπαίδευση των εκπαιδευτικών σε θέματα διαχείρισης κρίσεων

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, αναφορικά με την συμβολή του συλλόγου των διδασκόντων σε θέματα διαχείρισης κρίσεων, το 54% από το σύνολο των ερωτηθέντων πιστεύει ότι το επιστημονικό υπόβαθρο μπορεί να βελτιώσει το ρόλο του σχολικού ηγέτη στη διαχείριση της κρίσης «πάρα πολύ», το 24% «πολύ», ενώ το 22% «λίγο».



Διάγραμμα 58. Προτάση για συμβολή του συλλογικού διδασκόντων σε θέματα διαχείρισης κρίσεων

Σύμφωνα με την έρευνα, αναφορικά με την προτάση για καλύτερες υλικοτεχνικές υποδομές, το 46% από το σύνολο των ερωτηθέντων πιστεύει ότι αυτό μπορεί να βελτιώσει το ρόλο του σχολικού ηγέτη στη διαχείριση της κρίσης «πάρα πολύ», το 44% «πολύ», ενώ μόλις το 10% «λίγο».



Διάγραμμα 59. Προτάση για καλύτερες υλικοτεχνικές υποδομές

Η έρευνα αυτή, αναφορικά με την προτάση καλύτερους χώρους εντός του σχολείου σε θέματα διαχείρισης κρίσεων, το 40% από το σύνολο των ερωτηθέντων πιστεύει ότι το επιστημονικό υπόβαθρο μπορεί να βελτιώσει το ρόλο του σχολικού ηγέτη στη διαχείριση της κρίσης «πάρα πολύ», το 34% «πολύ», ενώ το 26% «λίγο».

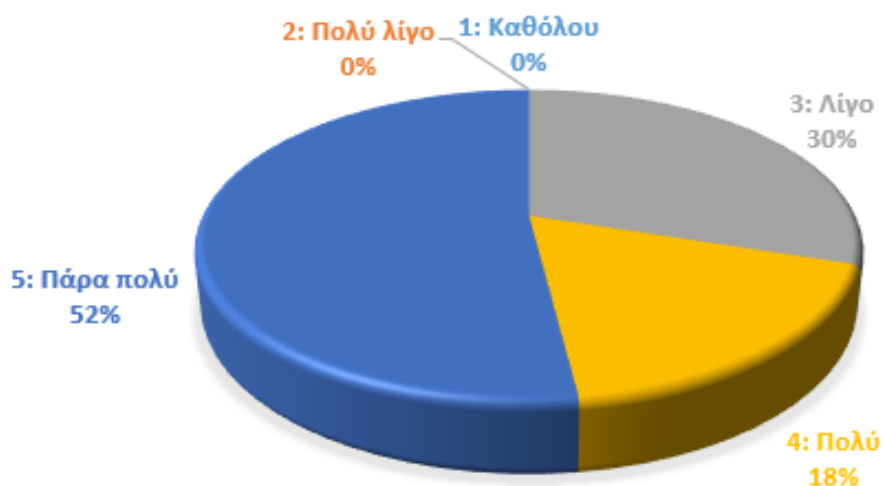
ΚΑΛΥΤΕΡΟΙ ΧΩΡΟΙ ΕΝΤΟΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ



Διάγραμμα 60. Προτάση για καλύτερους χώρους εντός σχολικών μονάδων

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, αναφορικά με την προτάση με τον καθορισμό των στόχων του σχολείου σε θέματα διαχείρισης κρίσεων, το 52% από το σύνολο των ερωτηθέντων πιστεύει ότι το παραπάνω μπορεί να βελτιώσει το ρόλο του σχολικού ηγέτη στη διαχείριση της κρίσης «πάρα πολύ», το 18% «πολύ», ενώ το 30% «λίγο».

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΣΧΟΛΕΙΟΥ



Διάγραμμα 61. Προτάση για καθορισμό στόχων του σχολείου σε θέματα διαχείρισης κρίσεων

Τέλος, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η προτάση σχετικά με την ανάθεση των αρμοδιοτήτων σε θέματα διαχείρισης κρίσεων έχει θετική επίδραση στους διεθνείς, οι οποίοι πιστεύουν σε ποσοστό 50% ότι αυτό μπορεί να βελτιώσει το ρόλο τους στη διαχείριση της κρίσης «πάρα πολύ», σε ποσοστό 24% «πολύ», ενώ σε ποσοστό 26% «λίγο».



Διάγραμμα 62. Πρόταση για σαφή ανάθεση αρμοδιοτήτων σε θέματα διαχείρισης κρίσεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Συζήτηση-Συμπεράσματα

Μέσα από την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας έγινε μια σημαντική προσπάθεια για την ανάδειξη και αξιολόγηση που ενέχει ο ρόλος του σχολικού ηγέτη κατά τη διάρκεια της πρωτοφανούς πανδημίας COVID-19 που έπληξε την ανθρωπότητα σε παγκόσμια κλίμακα, όπως και των παραγόντων που επηρέασαν το σπουδαίο αυτό ρόλο στις σχολικές μονάδες. Ένας από τους βασικούς στόχους ήταν να αναδειχθούν τα χαρακτηριστικά και η προσωπικότητά του πρέπει να διαθέτει ιδανικά ένας σχολικός ηγέτης κάθε φορά που αντιμετωπίζει καταστάσεις κρίσεων τέτοιας έκτασης και πως τα χαρακτηριστικά αυτά μπορούν να τον βοηθήσουν στην αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων στη σχολική μονάδα όπου ασκεί ηγεσία. Επιπλέον, μέσα από αυτή την προσπάθεια προτείνονται τρόποι για την ενίσχυση του ρόλου του σχολικού ηγέτη μελλοντικά, ώστε να βελτιωθεί εκπαιδευτική διαδικασία και η διοίκηση της σχολικής μονάδας μέσα από την πρόσφατη εμπειρία που διαμορφώθηκε συνεπεία της πανδημίας COVID-19.

Από την έρευνα αυτή επιβεβαιώθηκε ως απόλυτα αναγκαίος ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στην εμπλοκή του σε διαχειρίσεις κρίσεων, όπως και στην έρευνα των Saitis&Saiti, (2017). Έτσι και στην παρούσα έρευνα προέκυψε ότι ο ρόλος του σχολικού ηγέτη είναι αναγκαίος στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης του κορονοϊού COVID-19. Ωστόσο, επισημάνεται ότι στην παρούσα έρευνα οι διευθυντές αναδεικνύουν πως η διαχείριση της COVID-19 δεν έγινε κατ' αποκλειστικότητα με λήψη αποφάσεων που προέρχονταν από ίδιους.

Από την έρευνα προέκυψε, επιπλέον, ότι τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός διευθυντή για την αντιμετώπιση μιας υγειονομικής κρίσης, όπως αυτή της COVID-19, είναι η ενσυναίσθηση και η διαφάνεια-ειλικρίνεια καθόλη τη διάρκεια της κρίσης. Δηλαδή, ο σχολικός ηγέτης πρέπει να έχει πλήρη επίγνωση της κατάστασης και να την αντιμετωπίζει ανάλογα με διαφάνεια και ειλικρίνεια. Η ενσυναίσθηση, μάλιστα, αποτελεί το σημαντικότερο προσόν που πρέπει να διαθέτει ο σχολικός διευθυντής. Με άλλα λόγια, η ενσυναίσθητη μεταφράζεται στο γεγονός ότι ο σχολικός ηγέτης, για να μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά την κρίση του Covid-19 στο σχολείο, πρέπει να έχει πραγματικό ενδιαφέρον για τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και το ίδιο το σχολείο.

Σημαντικό προσόν, ανάλογο σχεδόν της ενσυναίσθησης, αποτελεί η διαφάνεια και ειλικρίνεια που θα πρέπει να έχει ένας σχολικός διευθυντής. Όσον αφορά στους τρόπους παρέμβασης κατά την υγειονομική κρίση, η τήρηση διαδικασιών διαφάνειας κρίθηκε ως αποτελεσματική στην προσπάθεια αποτελεσματικής διαχείρισης της κρίσης του Covid-19, γεγονός που επιβεβαιώνεται στις μελέτες των Σαΐτη&Σαΐτης (2012) και Harris (2020).

Επιπλέον των ανωτέρω, όπως προέκυψε από την παρούσα έρευνα, οι σχολικοί ηγέτες προκειμένου να μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά την κρίση του Covid-19 στα σχολεία τους πρέπει να διαθέτουν απαραίτητως ηγετικές, επικοινωνιακές, διοικητικές και συμβουλευτικές δεξιότητες. Ομοίως, υποστηρίζουν στις μελέτες τους οι Σαΐτης (2014) και Agote et al. (2016), στις οποίες μάλιστα επισημάνεται η σπουδαιότητα αυτών των χαρακτηριστικών. Η παρούσα μελέτη ανέδειξε τη σημαντικότητα των διοικητικών δεξιοτήτων που πρέπει να διαθέτει ένας σχολικός ηγέτης.

Ένα ακόμα παράγοντα που επιβεβαιώνει η παρούσα έρευνα και έρχεται σε συνάφεια με την έρευνα των Σαΐτη & Σαΐτης (2012), είναι ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζει η καλή σχολική οργάνωση στο πλαίσιο της προσπάθειας για την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων.

Αξίζει ακόμα να τονιστεί ότι ο σχολικός ηγέτης διαδραματίζει κομβικό ρόλο στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης του Covid-19, όπως και σε όλες τις υπόλοιπες μορφές κρίσεων. Αυτό καθιστά έναν επιπρόσθετο ρόλο στην πολυδιάστατη θέση, η οποία διαδραματίζει ρόλο-κλειδί στη διοίκηση κάθε σχολικής μονάδας. Η προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά αυτής θα πρέπει να είναι τέτοια που να τον βοηθούν στη επιτυχή και αποτελεσματική διαχείριση κάθε είδους κρίσεων που μπορεί να προκύψουν στο σχολικό περιβάλλον με πρωταρχικό μέλημα το ενδιαφέρον του προς όλα τα εμπλεκόμενα μέρη της σχολικής μονάδας, ήτοι τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές, αλλά και το ίδιο το σχολείο. Χαρακτηριστικά όπως η κατοχή διοικητικών, ηγετικών, συμβουλευτικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων, η διαφάνεια και ειλικρίνεια και η ισότιμη κατανομή καθηκόντων και αρμοδιοτήτων αποτελούν εξέχοντα προσόντα που πρέπει να έχει ένας σχολικός ηγέτης ώστε να διαχειρίζεται αποτελεσματικά κάθε κρίση και ιδιαίτερα την κρίση αυτή που προέκυψε από την εξάπλωση του COVID-19.

Συνοψίζοντας, ο τομέας της εκπαίδευσης θεωρείται πολύ σημαντικός στα σύγχρονα οργανωμένα κράτη. Κατ' επέκταση, η σχολική ηγεσία προϋποθέτει ένα ολοκληρωμένο και

αποτελεσματικό μοντέλο, όπου ο σχολικός ηγέτης καλείται να αποτιμήσει την αποτελεσματικότητά του μέσα από τις εμπειρίες του. Έτσι, αναδεικνύεται η σημασία του ρόλου του στη διαχείριση όλων των καταστάσεων που διέπουν μια σχολική μονάδα, συμπεριλαμβανομένων και της διαχείρισης κρίσεων. Μέσα από αυτή την έρευνα εξήχθησαν πολύ ενδιαφέροντα συμπεράσματα, ωστόσο λόγω του περιορισμού της αναφορικά με την αδυναμία εξαγωγής γενικευμένων συμπερασμάτων για το σύνολο του εκπαιδευτικού κλάδου στην ελληνική επικράτεια, προτείνεται η διεξαγωγή ίδιας ή και παρεμφερούς έρευνας, με τη συμμετοχή μεγαλύτερου ερευνητικού δείγματος, ώστε να είναι εφικτή η ανωτέρω γενίκευση των συμπερασμάτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Ζιάκα, Β. (2014). *Ο Ρόλος του Διευθυντή στην Αποτελεσματική Λειτουργία μιας Σχολικής Μονάδας*. Ελληνικό Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής, 11 (1), 41– 54.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Έκδοση: Αθήνα
- Καλογιάννης, Δ. (2017). *Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας σε τροχιά επαγγελματικοποίησης. Λόγοι και τρόποι θέσμισης ενός νέου επαγγέλματος*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Κωτσίκης, Β. (1993). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.
- Μπλανσαρντ, Κ. & Μίλερ, Μ. (2007). *Το μυστικό Τι γνωρίζουν και τι κάνουν οι μεγάλοι ηγέτες*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Μπουραντάς, Δ., (2005). *Ηγεσία*. Αθήνα: Κριτική.
- Πασιαρδής, Π.(2004) *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Σαΐτης, Χ., (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Πράξη*. Τέταρτη Έκδοση: Αθήνα.
- Σαΐτης, Χ. (2007). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο*. Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2012). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης - Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων*. Αθήνα: Άννα Σαΐτη
- Σαΐτης, Χ. (2014). *Μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας: σύγχρονες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Schermehorn, R.J. (2012). *Εισαγωγή στο management*. Αθήνα: Ιατρικές Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης
- Ταμίσογλου, Χ. (2020). *Ηγεσία στην εκπαίδευση. Ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας*. Αθήνα: Εκδ. Gutenberg
- Τριαντάρη, Σ. (2016). *Η ρητορική, η τέχνη της επικοινωνίας απο την αρχαιότητα στο Βυζάντιο. Η επικαιροποίηση της ρητορικής και η εξέλιξή της*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός οίκος Κ. & Μ. Σταμούλη.

Ξενόγλωσση

Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). *Perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35–63.

Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2011). Can charisma be taught? Tests of two interventions. *The Academy of Management Learning and Education*, 10, 374–396.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Application (3rd ed.)*. New York: Free Press.

Bennis, W. & Nanus, B. (2003). *Leaders: Strategies for Taking Charge*.

Bezzina, C. (2000). Educational leadership for twenty – first century Malta Q breaking the bonds of dependency. *International Journal of Educational Management*, 14 (7), 299 – 307.

Day, C., Harris, A., & Hadfield, M. (2000). Grounding knowledge of schools in stakeholder realities: A multi-perspective study of effective school leaders. *School Leadership and Management*, 21(1), 19-42.

Day, C., & Harris, A. (2003). *Teacher leadership, reflective practice and school improvement in Leithwood K & Hallinger P (Eds) Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*, (2nd ed., pp. 724–749). Dordrecht: Kluwer Academic

Fink, S. (2002). *Crisis management Planning for the Inevitable*. Authors Guild Blackprint.com, NY

Huber, S. G. (2004a). *Preparing school leaders for the 21st Century*. London: RoutledgeFalmer. Huber, S. G. (2004b). School leadership and leadership development. *Journal of Educational Administration*, 42(6), 669-684.

Harris, A. (2020). *COVID-19 – school leadership in crisis? Journal of Professional Capital and Community*. Ανακτήθηκε την 27/10/2022 στο: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JPCC-06-2020-0045/full/html>

Kragt, D. & Guenter, H. (2018). *Why and when leadership training predicts effectiveness: The role of leader identity and leadership experience*. Ανακτήθηκε την 29/10/2022 στο : DOI:[10.1108/LODJ-11-2016-0298](https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2016-0298)

Kotter, J. P. (1988). *The Leadership Factor*. New York: The Free Press.

- Northhouse, P. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. 8th Edition
- Pashiardis, P & Brauckmann, S. (2011) *A validation Study of the Leadership Styles of a Holistic Leadership. Theoretical Framework*. International Journal of Educational Management, 25 (1) 11-32.
- Pont, B. (2020). *A literature review of school leadership policy reforms*. European Journal of Education. doi: 10.1111/ejed.12398
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior* (14th ed.). (Translation Editor: Inci Erdem). Ankara: Nobel Publications.
- Gigliotti, R. A., & Ruben, B. D. (2017). *Preparing Higher Education Leaders: A Conceptual, Strategic, and Operational Approach*. Journal of Leadership Education
- Saitis, C., & Saiti, A. (2017). *Crisis Management at School. Initiation of Educators into Educational Management Secrets*, 197–211.
- Saitis, C., & Saiti, A. (2018). *Initiation of Educators into Educational Management Secrets*. Basel, Switzerland: Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-319-47277-5
- Stogdill, R. M. (1950). *Leadership, membership and organization*. Psychological Bulletin, 47(1), 1–14. Ανακτήθηκε την 10/10/2022 στο: <https://doi.org/10.1037/h0053857>
- Terry, L.D. (1998). *Administrative Leadership, Neo-Managerialism, and the Public Management Movement*. Public Administration Review Vol. 58, No. 3, pp. 194-200. Ανακτήθηκε την 10/10/2022 στο: <https://doi.org/10.2307/976559>.
- Turner, B. (1984). *The Body and Society: Explorations in Social Theory*. Oxford University Press.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). *The role of the situation in leadership*. American Psychologist, 62 (1), 17-24
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Everard, K.B. & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*, Πάτρα: ΕΑΠ.
- Cohen W.A. (1990), *The art of the leader*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentic Hall.
- Zaleznik, A. (2004). *Managers and Leaders: Are They Different*. Harvard Business Review, 82(1):74-81

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Μέρος Α. Κοινωνικά-Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

1. Φύλο

- A. Άνδρας
- B. Γυναίκα
- Γ. Άλλο

2. Ηλικία

- A. <30
- B. 31-40
- Γ. 41-50
- Δ. 51-60
- E. >61

3. Μορφωτικό Επίπεδο

- A. Βασικό πτυχίο
- B. Δεύτερο πτυχίο
- Γ. Μεταπτυχιακό
- Δ. Διδακτορικό

4. Έτη εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας

- A. <20
- B. 21-25
- Γ. 26-30
- Δ. >31

5. Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής

- A. 1-4

B. 5-9

Γ. 10-14

Δ. >15

Μέρος Β. Προσωπικότητα – Ρόλος σχολικού ηγέτη

6. Βαθμολογήστε από το 1(=Καθόλου) μέχρι το 5(=Πάρα πολύ), καθένα από τα κάτωθι, ανάλογα σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως πετύχατε μέσα από το ρόλο σας ως διευθυντής/ντρια του σχολείου όπου εργάζεστε.

	1	2	3	4	5
1. Διασφάλιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας					
2. Επικοινωνία - Συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς					
3. Επικοινωνία με γονείς και τοπικές αρχές					
4. Οργάνωση και διοίκηση του σχολείου					
5. Διασφάλιση άρτιας εξ αποστάσεως διδασκαλίας					
6. Καθοδήγηση εκπαιδευτικών					

Μέρος Γ. Διαχείριση κρίσεων

7. Προκειμένου να αντιμετωπίζετε έκτακτες ανάγκες (π.χ. πυρκαγιές, σεισμούς, πλημμύρες κ.α.) στο σχολείο σας:

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
1. Υπάρχει καταρτισμένο σχέδιο αντιμετώπισης σεισμών		
2. Προγραμματίζετε ασκήσεις ετοιμότητας για τους σεισμούς στις αρχές κάθε σχολικού έτους		
3. Υπάρχει πλήρες σχέδιο για την αντιμετώπιση πλημμυρών		
4. Υπάρχει επεξεργασμένο σχέδιο αντιμετώπισης πυρκαγιών		
5. Προγραμματίζετε ανά τακτά χρονικά διαστήματα ασκήσεις για την αντιμετώπιση πυρκαγιών/πλημμυρών		
6. Υπάρχει σχέδιο για την αντιμετώπιση υγειονομικού συμβάντος (π.χ. σοβαρός τραυματισμός, πανδημία)		

8. Ως διευθυντής του σχολείου έχετε επιμορφωθεί και πρακτικά εξασκηθεί στα κάτωθι:

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
1. Στην αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών (π.χ. σεισμών, πυρκαγιών)		
2. Στην παροχή πρώτων βοηθειών		
3. Στη σωστή χρήση των μέσων αντιμετώπισης έκτακτων αναγκών (π.χ. πυροσβεστήρων)		

9. Έχουν οριστεί από το σχολείο σας ομάδες εκπαιδευτικών για:

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
1. Στην αντιμετώπιση των σεισμών		

2. Στην κατάσβεση πυρκαγιών		
3. Στην αντιμετώπιση πλημμυρών		
4. Στην παροχή πρώτων βοηθειών σε έκτακτες ανάγκες		

10. Βαθμολογήστε από το 1(=Καθόλου) μέχρι το 5(=Πάρα πολύ), καθένα από τα κάτωθι, ανάλογα σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το σχολείο σας συγκεντρώνει όλες τις προϋποθέσεις ενός ασφαλούς περιβάλλοντος τόσο για τους μαθητές όσο και τους εκπαιδευτικούς;

1 2 3 4 5

Μέρος Δ. Διαχείριση Κρίσης Covid-19

11. Βαθμολογήστε από το 1(=Καθόλου βοηθητικό) μέχρι το 5(=Απόλυτα βοηθητικό), καθέναν από τους κάτωθι τρόπους, ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο θεωρείτε ότι δύνανται να βοηθήσουν στην αποτελεσματική διαχείριση του Covid-19 στο σχολείο όπου εργάζεστε.

	1	2	3	4	5
1. Λήψη απόφασης μόνο από τον διευθυντή					
2. Εμπλοκή τρίτων προσώπων στη λήψη αποφάσεων, πέραν του διευθυντή					
3. Εύρεση μέσης και όχι βέλτιστης λύσης (Συμβιβασμός)					
4. Χρήση εξουσίας (εντολές, εφαρμογή νομοθεσίας, κανονισμών και κυρώσεις)					
5. Καλή οργανωτική λειτουργία του σχολείου					
6. Διαπραγμάτευση (διαδικασία εντοπισμού αιτιών, επίτευξη συμφωνιών)					

Μέρος Ε. Ο Ρόλος του Διευθυντή στη Διαχείριση της Κρίσης Covid-19

12. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είναι αναγκαία η εμπλοκή του διευθυντή στη διαδικασία της διαχείρισης της κρίσης του Covid-19; Βαθμολογήστε από το 1 (=Καθόλου αναγκαία) μέχρι το 5(=Απόλυτα αναγκαία).

1 2 3 4 5

13. Βαθμολογήστε από το 1(=Διαφωνώ απόλυτα) μέχρι το 5(=Συμφωνώ απόλυτα), καθέναν από τους κάτωθι τρόπους παρέμβασης σας ως διευθυντή του σχολείου στο θέμα της αποτελεσματικής διαχείρισης της κρίσης του Covid-19.

	1	2	3	4	5
1. Διαμόρφωση καλής επικοινωνίας στο σχολείο					
2. Ενίσχυση συνεργασίας στο σχολείο					
3. Εφαρμογή δημοκρατικών διαδικασιών					
4. Καλλιέργεια αλληλοσεβασμού					
5. Ισότιμη κατανομή καθηκόντων - αρμοδιοτήτων					
6. Αναγνώριση της διαφορετικότητας των ρόλων					
7. Συλλογική λήψη αποφάσεων					

8. Τήρηση διαδικασιών διαφάνειας					
9. Τήρηση νομιμότητας και διαδικασιών					

14. Βαθμολογήστε από το 1(=Καθόλου) μέχρι το 5(=Απόλυτα), καθεμία από τις κάτωθι δεξιότητες, ανάλογα με το βαθμό που θεωρείτε ότι θα πρέπει να τις διαθέτει ο διευθυντής του σχολείου για την αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης του Covid-19.

	1	2	3	4	5
1. Ηγετικές δεξιότητες (π.χ. δημιουργία κλίματος συλλογικότητας, ανάπτυξη υγιών σχέσεων, γνώσεις διαχείρισης συναισθημάτων κ.τ.λ.)					
2. Επικοινωνιακές δεξιότητες (π.χ. ενεργητική ακρόαση, ενθάρρυνση του συνομιλητή κ.τ.λ.)					
3. Συμβουλευτικές δεξιότητες (π.χ. σεβασμός προς τρίτους, ορθή αντίληψη της κατάστασης, κατανόηση των απόψεων των άλλων κ.τ.λ.)					
4. Διοικητικές δεξιότητες (π.χ. γνώσεις διοίκησης, νομοθεσίας, οργάνωσης και λειτουργίας της σχολικής μονάδας, πνεύμα συνεργασίας κ.τ.λ.)					

15. Βαθμολογήστε από το 1(=Καθόλου) μέχρι το 5(=Απόλυτα), καθένα από τα κάτωθι προσόντα, ανάλογα με το βαθμό που θεωρείτε ότι θα πρέπει να τα διαθέτει ο διευθυντής του σχολείου για την αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης του Covid-19.

	1	2	3	4	5
1. Επιστημονικό υπόβαθρο					
2. Εμπειρία σε ζητήματα διαχείρισης κρίσεων					
3. Επικοινωνιακές ικανότητες					
4. Πραγματικό ενδιαφέρον για τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και το σχολείο (Ενσυναίσθηση)					
5. Ορθή κατανομή ευθυνών-αρμοδιοτήτων					
6. Ορθή λήψη αποφάσεων					
7. Διαφάνεια-Ειλικρίνεια					

Μέρος ΣΤ. Προτάσεις Αποτελεσματικής Διαχείρισης της Κρίσης Covid-19

16. Βαθμολογήστε από το 1(=Καθόλου) μέχρι το 5(=Απόλυτα), καθεμία από τις ακόλουθες προτάσεις, ανάλογα με το βαθμό που θεωρείτε ότι θα βοηθούσαν στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης του Covid-19 στο σχολείο σας.

	1	2	3	4	5
1. Επιμόρφωση και εκπαίδευση του διευθυντή σε θέματα διαχείρισης κρίσεων					
2. Επιμόρφωση και εκπαίδευση του διευθυντή σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού					
3. Επιμόρφωση και εκπαίδευση των εκπαιδευτικών σε θέματα διαχείρισης κρίσεων					
4. Συμβολή του συλλόγου διδασκόντων					
5. Καλύτερες υλικοτεχνικές υποδομές					
6. Καλύτεροι χώροι εντός του σχολείου (π.χ. σχολικές τάξεις, εσωτερικοί χώροι κ.τ.λ.)					
7. Σαφής καθορισμός των στόχων του σχολείου					
8. Σαφής ανάθεση αρμοδιοτήτων					

ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

Ονομάζομαι Γεωργία Γαλανοπούλου και είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια στην Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού αυτού είναι η εκπόνηση μεταπτυχιακής εργασίας, της οποίας το παρόν αποτελεί τμήμα της έρευνάς μου. Σας παρακαλώ όπως αφιερώσετε λίγα λεπτά για τη συμπλήρωση του κάτωθι ερωτηματολογίου. Η βοήθειά σας είναι πολύτιμη. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων!

!!!

Μέρος Α. Κοινωνικά-Δημογραφικά Χαρακτηριστικά



Περιγραφή (προαιρετικό)

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα
- Άλλο...

2. Ηλικία *

- <30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- >61

3. Μορφωτικό Επίπεδο *

- Βασικό πτυχίο
- Δεύτερο πτυχίο
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

4. Έτη εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας *

- <20
- 21-25
- 26-30
- >31

5. Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής *

- 1-4
- 5-9
- 10-14
- >15

Μέρος Β. Προσωπικότητα – Ρόλος σχολικού ηγέτη

Περιγραφή (προαιρετικό)

6. Βαθμολογήστε από το 1(=Καθόλου) μέχρι το 5(=Πάρα πολύ), καθένα από τα κάτωθι, ανάλογα σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως πετύχετε μέσα από το ρόλο σας ως διευθυντής/ ντρια του σχολείου όπου εργάζεστε.

	1	2	3	4	5
Διασφάλιση τη...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επικοινωνία - ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επικοινωνία μ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οργάνωση και ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διασφάλιση αρ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καθοδήγηση ε...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Μέρος Γ. Διαχείριση κρίσεων

Περιγραφή (προαιρετικό)

7. Προκειμένου να αντιμετωπίσετε έκτακτες ανάγκες (π.χ. πυρκαγιές, σεισμούς, πλημμύρες κ.α.) στο σχολείο σας:

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Υπάρχει καταρτισμένο σχέδιο αν...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προγραμματίζετε ασκήσεις εται...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπάρχει πλήρες σχέδιο για την α...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπάρχει επεξεργασμένο σχέδιο ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προγραμματίζετε ανά τακτά χρο...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπάρχει σχέδιο για την αντιμετ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Ως διευθυντής του σχολείου έχετε επιμορφωθεί και πρακτικά εξασκηθεί στα κάτωθι:

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Στην αντιμετώπιση έκτακτων α...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στην παροχή πρώτων βοηθειών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στη σωστή χρήση των μέσων αν...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Έχουν οριστεί από το σχολείο σας ομάδες εκπαιδευτικών για:

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Στην αντιμετώπιση των σεισμών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στην κατάσβεση πυρκαγιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στην αντιμετώπιση πλημμυρών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στην παροχή πρώτων βοηθειών ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Βαθμολογήστε από το 1(=Καθόλου) μέχρι το 5(=Πάρα πολύ), καθένα από τα κάτωθι, ανάλογα σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το σχολείο σας συγκεντρώνει όλες τις προϋποθέσεις ενός ασφαλούς περιβάλλοντος τόσο για τους μαθητές όσο και τους εκπαιδευτικούς,

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

Μέρος Δ. Διαχείριση Κρίσης Covid-19

Περιγραφή (προαιρετικό)

11. Βαθμολογήστε από το 1(=Καθόλου βοηθητικό) μέχρι το 5(=Απόλυτα βοηθητικό), καθέναν από τους κάτωθι τρόπους, ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο θεωρείτε ότι δύνανται να βοηθήσουν στην αποτελεσματική διαχείριση του Covid-19 στο σχολείο όπου εργάζεστε.

	1	2	3	4	5
Λήψη απόφασ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εμπλοκή τρίτ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εύρεση μέσων ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Χρήση εξουσία...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Καλή οργανωτ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διαπραγμάτευ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είναι αναγκαία η εμπλοκή του διευθυντή στη διαδικασία της διαχείρισης της κρίσης του Covid-19; Βαθμολογήστε από το 1(=Καθόλου αναγκαία) μέχρι το 5(=Απόλυτα αναγκαία).

	1	2	3	4	5	
Καθόλου αναγκαία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Απόλυτα αναγκαία

13. Βαθμολογήστε από το 1(=Διαιρωνώ απόλυτα) μέχρι το 5(=Συμφωνώ απόλυτα), καθέναν από τους κάτωθι τρόπους παρέμβασης σας ως διευθυντή του σχολείου στο θέμα της αποτελεσματικής διαχείρισης της κρίσης του Covid-19.

	1	2	3	4	5
Διαμόρφωση κ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ενίσχυση συνε...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εφαρμογή δημ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Καλλιέργεια α...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ισότιμη καταν...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αναγνώριση τη...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συλλογική λήψ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τήρηση διαδικ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τήρηση νομιμ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Βαθμολογήστε από το 1(=Καθόλου) μέχρι το 5(=Απόλυτα), καθενιά από τις κάτωθι δεξιότητες, ανάλογα με το βαθμό που θεωρείτε ότι θα πρέπει να τις διαθέτει ο διευθυντής του σχολείου για την αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης του Covid-19.

	1	2	3	4	5
Ηγετικές δεξι...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επικοινωνιακέ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συμβουλευτικ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διοικητικές δ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Βαθμολογήστε από το 1(=Καθόλου) μέχρι το 5(=Απόλυτα), καθένα από τα κάτωθι προσόντα, ανάλογα με το βαθμό που θεωρείτε ότι θα πρέπει να τα διαθέτει ο διευθυντής του σχολείου για την αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης του Covid-19.

	1	2	3	4	5
Επιστημονικό ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εμπειρία σε ζή...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επικοινωνιακέ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πραγματικό εν...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ορθή κατανόμ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ορθή λήψη απ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διαφάνεια - Ελ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Μέρος ΣΤ. Προτάσεις Αποτελεσματικής Διαχείρισης της Κρίσης Covid-19

Περιγραφή (προαιρετικά)

16. Βαθμολογήστε από το 1(=Καθόλου) μέχρι το 5(=Απόλυτα), καθεμία από τις ακόλουθες προτάσεις, ανάλογα με το βαθμό που θεωρείτε ότι θα βοηθούσαν στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης του Covid-19 στο σχολείο σας.

	1	2	3	4	5
Επιμόρφωση κ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επιμόρφωση κ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επιμόρφωση κ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συμβολή του σ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Καλύτερες υλι...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Καλύτεροι χώ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σαφής καθορ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σαφής ανάθεσ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ΤΕΛΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Σας ευχαριστώ για την πολύτιμη βοήθειά σας!