

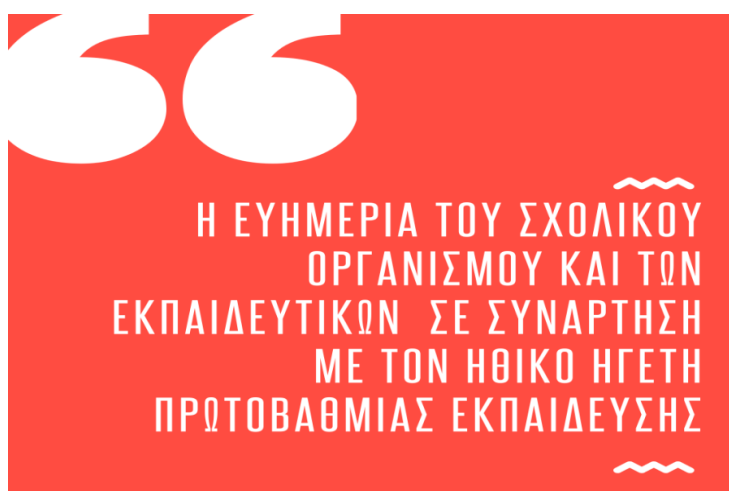


ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΜΣ : “Εκπαιδευτική Πολιτική: Σχεδιασμός, Ανάπτυξη και Διοίκηση” με κατεύθυνση « Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση»

ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



ΤΗΣ: ΝΤΕΡΤΗ ΜΑΡΙΑΣ-ΑΓΓΕΛΙΚΗΣ

A.M. 3032201801513

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κος ΜΠΑΓΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΚΟΡΙΝΘΟΣ, 2020

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω την εκτίμηση και την ευγνωμοσύνη μου στο πρόσωπο του επιβλέποντα Καθηγητή της μεταπτυχιακής μου διατριβής, κο Μπαγάκη Γεώργιο (Καθηγητής στο γνωστικό αντικείμενο «Μεθοδολογία και Πολιτικές Δια Βίου Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης» στο Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου στην Κόρινθο), ο οποίος υπήρξε πολύτιμος σύμβουλος και αρωγός στην προσπάθειά μου αυτή. Χωρίς τη βοήθειά του και την αμέριστη συμπαράστασή του δεν θα ήταν εφικτή η ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

Ευχαριστώ πολύ, επίσης, από καρδιάς, τους καθηγητές του ΠΜΣ που με το ήθος και τις απεριόριστες γνώσεις τους προσπάθησαν όχι μόνο να τις μεταλαμπαδεύσουν αλλά συνέβαλαν καθοριστικά στη διαπλάτυνση των πνευματικών μου οριζώντων.

Επιπροσθέτως, ευχαριστώ πολύ τους συναδέλφους μου, εκπαιδευτικούς ΠΕ 70, οι οποίοι είναι διευθυντές πολυθέσιων Δημοτικών Σχολείων του Ν. Αργολίδας, που μου παραχώρησαν τις απαραίτητες συνεντεύξεις προκειμένου να διεκπεραιωθεί με αρτιότητα, υπευθυνότητα και εμπειριστατωμένο τρόπο η συγκεκριμένη ερευνητική εργασία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ-ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Η σχολική ηγεσία αποτελεί πρόκληση για τους σχολικούς διευθυντές του σήμερα. Οι σύγχρονες συνθήκες και οι συνεχείς μεταβολές σε παγκόσμιο επίπεδο έχουν φέρει την εκπαίδευση αντιμέτωπη με τις επικείμενες αλλαγές που οφείλει να αφογκραστεί και να αφομοιώσει. Να τις απορροφήσει φιλτράροντάς τις πάντοτε με βάση τον ηθικό γνώμονα ο οποίος συνάδει με το καλό των μαθητών και του σχολικού οργανισμού στο σύνολό του. Ο ηθικός ηγέτης προσπαθεί να ανταποκριθεί στον πολυδιάστατο ρόλο του ερμηνεύοντας τα σχολικά ζητήματα που προκύπτουν στην καθημερινότητα. Είναι υπεύθυνος για την ομαλή και αποδοτική διοίκηση και λειτουργία του σχολείου. Βάζει την ποιοτική και αποτελεσματική μάθηση των μαθητών στο κέντρο όλων των δράσεων της ηγεσίας. Επιδίωξή του είναι η επαγγελματική εξέλιξη και η θωράκιση των εκπαιδευτικών να ασκήσουν με επαγγελματική υπευθυνότητα και διακριτικότητα (σε θέματα που άπτονται τις ειδικές μαθησιακές δυσκολίες) το διδακτικό τους έργο, ώστε να προωθηθεί η μάθηση και η γνωστική ανάπτυξη των μαθητών. Επιπροσθέτως, διευκολύνει τη μελέτη της διδασκαλίας και μάθησης των μαθητών, ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών, προωθεί ορισμένους εκπαιδευτικούς να λειτουργήσουν ως μέντορες σε κρίσιμα σχολικά θέματα εφόσον έχει αναπτυγμένη την ενσυναίσθηση. Παρέχει βοήθεια στους εκπαιδευτικούς για τις καθημερινές τους δραστηριότητες, αναπτύσσει ομάδες συνεργασίας ανάμεσά τους, σχεδιάζει την αποτελεσματική ανάπτυξη προσωπικού καθώς και αναπτύσσει τη δημιουργία θετικού κλίματος. Βοηθά την μαθησιακή, πνευματική και κοινωνική ενδυνάμωση των μαθητών με κάθε πρόσφορο τρόπο. Είναι, δε, γνωστό πως «για να πετύχουμε μεταρρύθμιση που θα αντέξει στο χρόνο χρειαζόμαστε μεταμόρφωση της μαθησιακής κουλτούρας των σχολείων και του ίδιου του εκπαιδευτικού επαγγέλματος» (Fullan, 2002). Η παρούσα έρευνα σκοπεύει να αναδείξει τις πτυχές του προφίλ του ηθικού ηγέτη καθώς και τη συσχέτισή του με την ευημερία των εκπαιδευτικών και του σχολικού οργανισμού.

Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, Πρωτοβάθμια, Ηθικός Ηγέτης, Εκπαιδευτικοί, Ευημερία, Σχολικός Οργανισμός

ABSTRACT-KEYWORDS

ABSTRACT-KEY WORDS

School leadership is a challenge for today's school principals. Modern conditions and constant changes worldwide have brought education face to face with the impending changes that need to be listened to and assimilated. To absorb them by always filtering them based on the moral guide which is in line with the good of the students and the school organization as a whole. The moral leader tries to fulfill his multidimensional role by interpreting the school issues that arise in everyday life. He is responsible for the smooth and efficient administration and operation of the school. It puts the quality and effective learning of students at the center of all leadership actions. Its aim is for the professional development and shielding of teachers to exercise their teaching work with professional responsibility and discretion (in matters related to special learning difficulties), in order to promote the learning and cognitive development of students. In addition, it facilitates the study of students' teaching and learning, encourages collaboration between teachers, and encourages some teachers to act as mentors on critical school issues as long as they have developed empathy. It provides assistance to teachers in their daily activities, develops collaboration groups between them, plans effective staff development and develops a positive atmosphere. It helps the learning, spiritual and social empowerment of students in every appropriate way. It is well known that "in order to achieve a reform that will stand the test of time, we need a transformation of the learning culture of schools and of the educational profession itself" (Fullan, 2002). The present study aims to highlight the aspects of the profile of the moral leader as well as its correlation with the well-being of teachers and the school organization.

Keywords: Leadership, Primary, Ethical Leader, Teachers, Prosperity, School Organization

Πίνακας περιεχομένων

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
1.1 Ιστορική αναφορά στην έννοια της Ηθικής	7
1.1.1 Αρχαίοι και Σύγχρονοι Φιλόσοφοι.....	7
1.1.2. Χριστιανική Ηθική	8
1.2 Σύγχρονη κοινωνική πραγματικότητα-Η Ηθική Διάσταση στον Σχολικό Οργανισμό.....	10
1.3 Γνώση του Ηθικού	16
1.4 Γενικά Χαρακτηριστικά της Σχολικής Ηγεσίας-Σχολικός Διευθυντής	18
1.5 Η Ηθική Διάσταση της Σχολικής Ηγεσίας-Ηθικός Ηγέτης	23
1.6 Ηθικός Ηγέτης και Εκπαιδευτικοί	27
1.7 Ηθική και Εκπαιδευτικοί	31
1.8 Ηθική και Γονείς.....	33
1.9 Ευημερία Σχολικού Οργανισμού.....	355
1.10 Ευημερία Εκπαιδευτικών	39
1.11 Κριτική-Αμφισβήτηση του Σχολικού Θεσμού	43
2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ.....	47
3. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.....	48
4. ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	49
4.1. Ποιοτική μέθοδος.....	49
4.2. Ερευνητικό Εργαλείο.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης. 0
4.3. Οι συμμετέχοντες	52
4.4. Κατασκευή Πρωτοκόλλου συνέντευξης.....	54
4.5. Συλλογή δεδομένων	54
4.6. Ποιοτική ανάλυση-Ανάλυση δεδομένων	56
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	71
6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ	74
6.1. Περιορισμοί έρευνας	75
7. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	77
8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	78
9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	90
A. Οδηγός συνέντευξης.....	90
B. Απομαγνητοφώνηση συνεντεύξεων.....	93

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε άνθρωπος είναι ένα αυτόνομο ον που ενεργεί αυτόβουλα σχετικά με τις αποφάσεις που ρυθμίζουν την ζωή του. Μόνο έτσι κάθε του πράξη και επιλογή χαρακτηρίζεται από ηθική ποιότητα. Η βούληση πρέπει να είναι δική του κι όχι να αποτελεί διάυλο βουλήσεων των άλλων. Και εδώ είναι η ηθικότητα, μια ανθρώπινη ιδιότητα η οποία χαρακτηρίζει την ελεύθερη βούληση. Τα ζώα ενεργούν όπως ακριβώς τα προστάζει ο φυσικός νόμος ενώ ο άνθρωπος ξεπερνά όλα τα εμπόδια που η φύση του επιβάλλει και ενεργεί ανεξάρτητα από αυτά. Και για να είναι σε θέση να ενεργεί αυτόνομα ο άνθρωπος πρέπει να έχει πνευματική ενάργεια, δηλαδή, να μην στερείται τις απαραίτητες εκείνες πνευματικές δεξιότητες και επίγνωση των παρόντων δεδομένων αλλά και αξιολόγηση των μελλοντικών προοπτικών.

Ο άνθρωπος, ερχόμενος σ' αυτόν τον κόσμο, διαμορφώνεται ως προσωπικότητα και από το κληρονομημένο γονιδίωμα του αλλά και από τον τρόπο που αλληλεπιδρά με το περιβάλλον που τον πλαισιώνει. Ο τρόπος οικοδόμησης σχέσεων με τους συνανθρώπους του επαφίεται στην ηθική του. Ο Αριστοτέλης αναφέρει με σαφήνεια ότι η ηθική δεν περιορίζεται στο ατομικό επίπεδο αλλά στο κοινωνικό. Σχετικά με αυτό το θέμα, ο Rousseau πιστεύει επίσης ότι το άτομο γεννιέται με κίνητρα για την εκδήλωση της συμπάθειας και φροντίδας για τους άλλους. Η ηθική του ατόμου, λοιπόν, προσδιορίζει την ομαλή συμβίωσή του ως πρώτιστο θέμα ποιοτικής επιβίωσης.

Το περιβάλλον του σχολείου συμβάλλει τα μέγιστα στην ανάπτυξη της μοναδικότητας ως υπόστασης του κάθε μαθητή. Οι άμεσα εμπλεκόμενοι προάγουν την ηθική διάσταση της εκπαίδευσης. Παρ' όλα αυτά, η εφαρμογή της στην εκπαιδευτική διαδικασία απαιτεί κόπο μιας και οι δυσκολίες όπως η σύγχυση στην έννοια της ηθικής, η έλλειψη επιμόρφωσης των εργαζομένων σε μια εκπαιδευτική μονάδα σε σχετικά θέματα εφαρμογής και η μειωμένη αυτοαντίληψη των εκπαιδευτικών είναι πολλές.

«Ό, τι γενικώς είναι καλό μας υπαγορεύει και τον τρόπο με τον οποίο οφείλουμε να συμπεριφερόμαστε». (Πελεgrίνης, 1997:13). Πρόκειται για μια κοινή παραδοχή στην οποία επαφίεται η συμπεριφορά μας. Σε ό, τι θεωρούμε καλό η κακό

συμπεριφερόμαστε αναλόγως. Το τι, όμως, θεωρούμε καλό ή κακό έχει διαμορφωθεί μέσα μας πριν από το σχολείο.

Ως ηθικό πρόσωπο ο καθένας οφείλει να επιλέγει ελεύθερα τις αρχές του και να πράττει σύμφωνα με αυτές και μόνο. Έτσι, προστατεύεται ο ηθικός βίος του ενώ σε αντίθετη περίπτωση συμβάλλει στην απώλεια της ηθικής του αξιοπρέπειας. Η ελευθερία διέπει τη ζωή του ηθικού ανθρώπου και χαρακτηρίζει τις επιλογές του. Ενεργεί ηθικά κατά βούληση, κατά θέληση κι όχι κατά περιορισμό. Διασφαλίζει το μέτρο των πράξεών του και ενεργεί αυτόβουλα με πλήρη συνείδηση των συνεπειών.

Η απόλυτη ελευθερία, ενδεχομένως, μπορεί να εγκυμονεί κινδύνους και μάλιστα σοβαρούς. Ο κίνδυνος είναι υπαρκτός σε περιπτώσεις ηθικών πταισμάτων, παραπτώματων, παραβιάσεων της δεοντολογίας ή και κακουργημάτων ακόμα. Η ανευθυνότητα επιφέρει ασυδοσία κι έπειτα ακολουθεί η παρακμή των ηθών. Η μόνη προφύλαξη είναι η πρόταξη του αξιακού συστήματος το οποίο έχει διαμορφώσει κι υιοθετήσει ο ίδιος.

Σε προγενέστερο χρονικό διάστημα, σύμφωνα με τον Rousseau, το παιδί γεννιέται με φυσική προδιάθεση για το καλό. Στην αρχαιότητα, ο Πλάτωνας υποστήριζε σθεναρά ότι κανείς δεν είναι κακός με τη θέλησή του αλλά από άγνοια. Σε αυτή τη θέση υπεισέρχεται και η σημασία της γνώσης και φαίνεται η έντονη επιρροή από το δάσκαλό του τον Σωκράτη, ο οποίος θεμελίωσε την ηθική πάνω στη λογική του ανθρώπου κι όχι ως ξένο σώμα. Αργότερα, ο Kant συμφώνησε και με τις δύο παραπάνω θέσεις. Επεσήμανε ότι ο άνθρωπος έχει έμφυτη ηθική συνείδηση η οποία είναι συνυφασμένη με ατομικά και αλτρουιστικά κίνητρα και στις συγκρούσεις μεταξύ των κινήτρων του μπορεί να δώσει λύση μόνο με την λογική (Πελεγρίνης, 1997).

1.1 Ιστορική αναφορά στην έννοια της Ηθικής

1.1.1 Αρχαίοι και Σύγχρονοι Φιλόσοφοι

Από τον 5ο αιώνα π. Χ. και τους σοφιστές, και στη συνέχεια στους Σωκράτη, Πλάτωνα και Αριστοτέλη, υπάρχει άρρηκτη σύνδεση της φιλοσοφίας με την ηθική.

Σύμφωνα με τη θεωρία του ωφελιμισμού, όπως έχουν διατυπωθεί από τον Επίκουρο και τον Αρίστιππο τον Κυρηναϊκό, οι διάφορες μορφές της ηδονικής θεωρίας για το αγαθό, το ηθικά σωστό, το κίνητρο της ανθρώπινης πράξης έχει ιδιοτελικό χαρακτήρα. Ό, τι αποτελεί το κριτήριο, προκειμένου ν' αποφασίσει να επιτελέσει κανείς μια πράξη, είναι η ηδονή την οποία θα καρπωθεί επιτελώντας την πράξη αυτή, ενώ ο πόνος είναι η αιτία να την αποφύγει.

Αναφορικά με τον Πελεγρίνη (1997), πρώτο και βασικό μέλημα των εισηγητών της ηθικής θεωρίας του ενστίκτου ήταν να καθοριστεί το αγαθό, εκείνο που είναι ηθικά σωστό να πράττουμε, επί τη βάσει όχι αυθαίρετων μεταφυσικών υποθέσεων, αλλά των φυσικών τάσεων που προσδιορίζουν ουσιαστικώς την ανθρώπινη συμπεριφορά. Οι λέξεις «αγαθό» και «κακό», όπως και οι άλλοι συναφείς ηθικοί όροι, δεν εκφράζουν κάποιες μυστηριώδεις μεταφυσικές οντότητες, αλλά δηλώνουν συγκεκριμένα αντικείμενα, που οι άνθρωποι επιθυμούν και αποστρέφονται, αντιστοίχως.

Οι Σοφιστές, στους αρχαίους χρόνους, κι ο Τόμας Χομπς, στην νεότερη εποχή, αναζήτησαν τη βασική αυτή επιθυμία, πέρα από τους υπάρχοντες νόμους ή κανόνες που διέπουν την ηθική και την κοινωνική μορφή ζωής του ανθρώπου, στο επίπεδο των φυσικών τάσεών του.

Η ηθική συμπεριφορά των ανθρώπων, απεναντίας, είναι δικό τους δημιούργημα, είναι, σύμφωνα με τον σχετικό όρο του Πρωταγόρα, κάτι «παρασκευαστόν». Το αγαθό θα πρέπει να οριστεί όχι βάσει των φυσικών τάσεων των ανθρώπων, αλλά μέσα στο πλαίσιο της κοινωνικής τους συμπεριφοράς.

Η καντιανή φιλοσοφία διέκρινε δύο λειτουργίες του λόγου, με τον οποίο είμαστε εφοδιασμένοι. Η μία, η θεωρητική, λειτουργία του λόγου μας βοηθάει να κατακτήσουμε τη γνώση, ενώ η άλλη, η πρακτική, λειτουργία μας αποκαλύπτει το

ηθικό χρέος μας. Η βούλησή μας είναι καθαρή, εάν ο στόχος που επιδιώκουμε δεν είναι τίποτα άλλο από εκείνο που η ίδια η βούλησή μας θέτει ως επιδίωξή της. Ο Καντ, προκειμένου να διασφαλιστεί το αγαθό της ελευθερίας, εν ονόματι του οποίου ως ηθικά πρόσωπα οφείλουμε να πράττουμε, υποθέτει ότι η καθαρή βούληση δεν μας ορίζει τι είναι εκείνο που πρέπει να πράττουμε.

Για τους εισηγητές της θεωρίας του ωφελιμισμού, μια πράξη είναι ηθικά καλή, εφόσον αποδειχτεί ότι οι επιπτώσεις της είναι ωφέλιμες, εάν διαπιστωθεί πως τ' αποτελέσματά της συμβάλλουν στην ευτυχία των ανθρώπων που επηρεάζονται από την εκτέλεσή της. Διαφορετικά, αν μια πράξη δεν συνεπάγεται την ανθρώπινη ευδαιμονία, θεωρείται ηθικώς επιλήψιμη. Η θεωρία του ωφελιμισμού αποτελεί ένα ηθικό σύστημα που διαμορφώθηκε κατά τον δέκατο ένατο αιώνα από δύο κυρίως φιλοσόφους: τον Τζέρεμυ Μπένθαμ και τον Τζων Στούαρτ Μιλλ.

Η έννοια της ευδαιμονίας, κατά τον Αριστοτέλη, είναι συνυφασμένη με την έννοια του αγαθού. Η ευδαιμονία, συγκεκριμένα, αποτελεί το ύψιστο αγαθό για τον άνθρωπο.

Αργότερα, ο Σατρ υπέδειξε στον μαθητή του ότι ο σωστός τρόπος για να λύσει το ηθικό ζήτημά του ήταν, αγνοώντας κάθε καθολική αρχή, να εμπιστευτεί το συναίσθημά του και να πράξει ό, τι ο ίδιος αισθανόταν να πράξει (Πελεγρίνης, 1997).

1.1.2. Χριστιανική Ηθική

Η χριστιανική ηθική στοχεύει στη θέωση του ανθρώπου, δηλαδή, στην τελείωσή του σύμφωνα με το πρότυπο του Θεού. Το κατ' εικόνα και καθ' ομοίωση αναφέρεται ρητά και λακωνικά στην προαίρεση του Θεού κατά τη δημιουργία του κορυφαίου πλάσματός του στο οποίο εμφύσησε ζωή και λογική, στον άνθρωπο.

Με οδηγό την πίστη του και συνοδοιπόρο τον ίδιο τον Θεάνθρωπο, ο άνθρωπος πορεύεται στο σώμα της Εκκλησίας και πράττει τα δίκαια, τα αγνά και τα ενάρετα. Επομένως, η χριστιανική ηθική βιώνεται και δεν καθορίζεται με στείρους κανονισμούς.

Στα ύστερα χρόνια, η χριστιανική ηθική απαρτίζεται από τη θεολογική ηθική (σχέση του ανθρώπου με τον Θεό), την ανθρωπολογική ηθική (σχέση του ανθρώπου με τον εαυτό του), την κοινωνική ηθική (σχέση του ανθρώπου με τον συνάνθρωπο) και την οικολογική ηθική (σχέση του ανθρώπου με το περιβάλλον) (Νικολαΐδης, 2002). Οι τέσσερις αυτές σχέσεις εξετάζονται μαζί κι όχι μεμονωμένα με αποτέλεσμα να αποκολλάται ο εγωκεντρικός χαρακτήρας της προσωπικότητας και η τελευταία να είναι ελεύθερη να ακολουθήσει την πνευματική ζωή.

Συν τοις άλλοις, μπορούμε να χωρίσουμε την ηθική σε δύο κεντρικούς άξονες: σε αυτόν που σχετίζεται με τον συνάνθρωπο και σε εκείνον που σχετίζεται με τον εαυτό μας. Και στις δύο περιπτώσεις, πίσω από την ηθική κρύβεται ο Θεός. Αρκεί να σκεφτούμε πως στον συνάνθρωπό μας και στην φύση γύρω μας, οφείλουμε να βλέπουμε τον Δημιουργό, ενώ τον εαυτό μας πρέπει να τον σεβόμαστε ως δημιούργημα τού Θεού. Σε αυτό έγκειται, άλλωστε, η ιερότητα κάθε ύπαρξης, ως θείου δημιουργήματος (Καυκοπούλου, 2017).

Η ηθική δεν είναι μονοδιάστατη. Δεν υπακούει σε σταθερούς ορισμούς. Δεν δύναται κανείς να οριοθετήσει και να προσδιορίσει τι είναι ηθικό και τι ανήθικο. Η συνείδηση υπάρχει έμφυτη σε όλους μας κι αυτό γιατί βρίσκεται μέσα στον άνθρωπο από τη στιγμή της δημιουργίας από τον Θεό της δικαιοσύνης και της αγάπης. Η συνείδηση λειτουργεί ως μία εσωτερική αφύπνιση, κατά κάποιον τρόπο, η οποία προειδοποιεί, επιβραβεύει ή γαληνεύει. Η συνείδηση, φυσικά, καλλιεργείται. Αν δεν καλλιεργηθεί, ατροφεί. Έτσι εξηγείται η παρουσία ασυνείδητων ανθρώπων. Άρα, η συνείδηση είναι ίδια σε όλους, όμως, διαμορφώνεται από την προσωπική σφραγίδα, την κοινωνία, τη θρησκευτική πίστη, τα πολιτισμικά πρότυπα και τα πολιτικά καθεστώτα.

Ένας ορισμός που θα μπορούσε να αποδώσει την έννοια της ηθικής είναι πως η ηθική σχετίζεται με την κοινωνία και ο ρόλος της είναι να φροντίζει για την ευρυθμία την ισορροπία, την δικαιοσύνη, των σχέσεων και των δυνάμεων που αναπτύσσονται εντός της. Είναι υψίστης σπουδαιότητας αγαθό ενώ ταυτόχρονα εσωκλείονται βαθειά υπαρξιακά νοήματα.

Ο άνθρωπος ως ψυχοσωματική οντότητα, έχει δημιουργηθεί κατ' εικόνα και καθ' ομοίωσιν, με την προοπτική να γίνει κατά χάριν θεός φτάνοντας σταδιακά και προοδευτικά στη θέωση. Η ηθική, η οποία σχετίζεται με τις Εντολές του Θεού, έχει

να κάνει και με την κοινωνία αλλά και με το ξεχωριστό πρόσωπο καθενός. Η ηθική προσωπικότητα επιδιώκει τη συνοχή τού κοινωνικού συνόλου αλλά και την ηθική ατομική βελτίωση και πρόοδο. Δεν κωφεύει στην ανηθικότητα και στην εκμετάλλευση των μελών που απαρτίζουν το κοινωνικό σύνολο.

1.2 Σύγχρονη κοινωνική πραγματικότητα- Η Ηθική Διάσταση στον Σχολικό Οργανισμό

Η σύγχρονη κοινωνία βάλλεται από εντάσεις, αντιφάσεις και δυσχέρειες θέτοντας δισεπίλυτες πρακτικές προκλήσεις. Η ανάγκη ανταπόκρισης σε αυτές καλεί τον σύγχρονο άνθρωπο να ισορροπήσει μεταξύ αμφίσημων ή απροσδιόριστων ηθικών εννοιών και δυσδιάκριτων ηθικών ορίων και να διαμορφώσει ένα προσωπικό σύστημα αξιών, ικανό να εναρμονιστεί με ένα (συχνά) πολυπολιτισμικό σύστημα αξιών, ιδανικών και προτύπων.

Το κοινωνικό πλαίσιο δέχεται πιέσεις, αντιδράσεις, ζυμώσεις από τις γενικότερες εξελίξεις και αλλαγές που υφίστανται οι πολίτες που το απαρτίζουν. Δε μένει στο απυρόβλητο. Αλλάζει, ρυθμίζει, δοκιμάζει, διεκδικεί. Έχει ως έρεισμα αξίες και κοινές ηθικές παραδοχές οι οποίες δύσκολα αλλάζουν. Αυτό δε σημαίνει, όμως, πως δεν επηρεάζονται από τις τρέχουσες συνθήκες. Οι εξελίξεις στον οικονομικό, στον διαδικτυακό, στον γεωπολιτικό τομέα είναι ραγδαίες. Οι συνθήκες αλληλεπιδρούν με το παγκόσμιο γίνεσθαι διότι οι αλλαγές που παρατηρούνται τις επηρεάζουν σαν ντόμινο ακόμη και σε τοπικό επίπεδο.

Οι κοινωνικές σχέσεις, όμως; Πώς θα διαμορφωθούν; Ποιος θα είναι ο συνεκτικός δεσμός τους; Σε ποια ηθική βάση θα στερεωθούν; Η μήπως μας περιμένει ένας σύγχρονος Καιάδας όπου εκεί θα απορρίπτεται οτιδήποτε είναι μη αποδεκτό και δεν ακολουθεί τη νόρμα εφόσον δεν έχουμε μάθει να δεχόμαστε και να συμβιώνουμε με το διαφορετικό; Διλλήματα και ερωτήματα τα οποία είναι δύσκολο να απαντηθούν.

Κι επιστρέφουμε στο σχολείο. Η ηθική διάσταση σε μια σχολική μονάδα προάγεται από τους βασικούς συντελεστές της. Αυτό είναι το πρωτεύον. Στη συνέχεια, βρίσκουν βοήθo το κράτος και δη την επίσημη πολιτεία η οποία έχει θέσει σε πρώτο πλάνο τον εφικτό και σημαντικότατο στόχο της εκπαίδευσης για αρμονική

ανάπτυξη της ολόπλευρης προσωπικότητας του μαθητή. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας οφείλει να προτάσσει την επίτευξη γνωσιακών στόχων αλλά και να συμβάλλει θετικά στη δημιουργία ενός δημοκρατικού, δίκαιου και ανθρώπινου κλίματος σεβόμενος επομένως την αρχή της παρουσίας όπως την όρισε ο Starratt (2004) με βάση τη δικαιοσύνη και τη φροντίδα. Την ίδια αρχή οφείλουν, επίσης, να εφαρμόζουν και οι εκπαιδευτικοί. Αγαπούν το επάγγελμά τους και το αξιολογούν συνεχώς προκειμένου να βελτιώνουν την εκπαιδευτική διαδικασία την οποία συντονίζουν.

Οι φιλόσοφοι έχουν απαντήσει στην ερώτηση «τι είναι ηθική ηγεσία» μέσα από την συγκεκριμενοποίηση των προσωπικών τους θεωριών και πεποιθήσεων, διευκρινίζοντας το πώς οι ηθικοί ηγέτες «πρέπει» να συμπεριφερθούν (Ciulla, 2004). Σε αντίθεση, η κοινωνική επιστημονική προσέγγιση των Brown και Trevino (2006), στο θέμα στρέφεται περισσότερο στην περιγραφή της ηθικής ηγεσίας καθώς επίσης και τον προσδιορισμό των συνεπειών. Πέρα από αυτό, οι ηθικοί ηγέτες θεωρήθηκαν δίκαιοι και ότι λαμβάνουν αποφάσεις που φροντίζουν για τους ανθρώπους και την ευρύτερη κοινωνία και ότι συμπεριφέρονται ηθικά στις προσωπικές και επαγγελματικές ζωές τους. Αλλά, η μελέτη αποκάλυψε επίσης μια άλλη σημαντική πτυχή της ηθικής ηγεσίας που η Trevino και οι συνεργάτες της ονόμασαν «ηθική διάσταση ηγετών». Αυτή η πτυχή της ηθικής ηγεσίας αναδεικνύει τη συνεχή και επίπονη προσπάθεια του ηθικού ηγέτη να επηρεάσει προς το καλύτερο, προς το ηθικό, τη συμπεριφορά των συναδέλφων του. Οι ηθικοί ηγέτες κάνουν την ηθική μέρος της ημερήσιας διάταξης της ηγεσίας τους, με το να επικοινωνούν χρησιμοποιώντας ηθικό κώδικα, με διαυγείς ρόλους, διαμορφώνοντας την ηθική συμπεριφορά των υφισταμένων τους. Ακόμη, με την εφαρμογή της επιβράβευσης ή της επίπληξης προσπαθούν να καταστήσουν υπεύθυνους τους εκπαιδευτικούς για την παγίωση της ηθικής συμπεριφοράς. Αυτή η ρητή συμπεριφορά βοηθά τον ηθικό ηγέτη να κάνει την ηθική ένα σπουδαίο μήνυμα ηγεσίας που λαμβάνει την προσοχή των υφισταμένων (Trevino et al, 2000* 2003).

Επιπλέον, η έννοια της ηθικής συνδέεται με γνωστικές ιδιότητες όπως η αντίληψη, η συγκέντρωση και η λογική κρίση, δηλαδή ιδιότητες που χρειάζεται ο άνθρωπος για να πάρει αποφάσεις. Στην περίπτωση που αυτές οι ιδιότητες χρησιμοποιούνται με φρόνηση τότε αναφερόμαστε στην ικανότητα λήψης ηθικών αποφάσεων.

Ο σχολικός οργανισμός είναι ένα σύστημα ανοιχτό το οποίο δέχεται επιδράσεις από το εξωτερικό περιβάλλον (Σαΐτης, 1991:25). Απαραίτητη προϋπόθεση της κοινωνικής συνοχής και ανάπτυξης είναι η βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης με όρους ηθικούς.

Οι ραγδαίες εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα τον 21^ο αιώνα απαιτούν ένα σχολείο δυναμικό που να μπορεί να προσαρμόζεται σ' αυτές. Η δομή του παραδοσιακού σχολείου με την μετωπική-δασκαλοκεντρική μάθηση ως προμετωπίδα έχει τοποθετηθεί στο χρονοντούλαπο της ιστορίας εκφράζοντας παιδαγωγικές τεχνικές προγενέστερων ετών.

Το σχολείο ως θεσμός εγκολπώνει τις καινούριες μορφές μάθησης δημιουργικά. Η ανάπτυξη της δημιουργικότητας, η ανάληψη πρωτοβουλιών από μέρους των δασκάλων, η συνεχής βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού, η ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου, η πλήρης αποτελεσματική συμμετοχή όλων στην επίτευξη ενός ανταγωνιστικού σχολείου, συνθέτουν μελλοντικές απαιτήσεις από τη θέση του διευθυντή. Η ψηφιακή γνώση ήρθε για να μείνει και να μεταβάλλει το σχολείο σε ισχυρό κέντρο της κοινωνίας της πληροφορίας. Ο διευθυντής αποτελεί το μέσο με το οποίο θα πραγματοποιηθούν όλοι οι παραπάνω στόχοι. Προσοχή: ο διευθυντής-ηγέτης κι όχι ο διευθυντής-γραφειοκράτης. Η γραφειοκρατική διάσταση του ρόλου του διευθυντή του απομυζά ενεργητικότητα καθώς και την ανάληψη ουσιαστικών πρωτοβουλιών για τη γενικότερη πρόοδο της σχολικής μονάδας. Επιπλέον η διάκριση μεταξύ της ηγεσίας και των διευθυντικών καθηκόντων αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην προσέγγιση του προβλήματος «ηγεσία» στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς (Duiñan, 1994). Οι Murgatroyd και Gray (1996), σε έρευνα που πραγματοποίησαν σε δασκάλους, κατέληξαν ότι στόχος του σχολείου είναι να βοηθά τους μαθητές να μαθαίνουν, να αναπτύσσουν το δυναμικό τους, να επιλύουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν σε σχέση με την οικογένεια τους και το κοινωνικό τους περιβάλλον.

Εκτός των άλλων, το σχολείο λειτουργεί ως οργανισμός μάθησης διαθέτει τα κατάλληλα συστήματα ώστε το προσωπικό να λειτουργεί συνεργατικά. Περιλαμβάνει τους εκπαιδευτικούς, την ηγεσία, τη σχολική κουλτούρα, τους εξωτερικούς φορείς καθώς και τις εκπαιδευτικές δράσεις που λαμβάνουν χώρα εντός και εκτός του σχολικού χώρου. Στον σχολικό οργανισμό οι ιθύνοντες αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες

και ευθύνες. Για να γίνει αυτό εφικτό, επεκτείνουν τις γνώσεις τους και τις δυνατότητές τους σε εύλογο χρονικό διάστημα. Επομένως, ο στόχος, που δεν είναι άλλος από τη μετατροπή ενός σχολείου σε οργανισμό μάθησης, επιτυγχάνεται.

Η κοινωνία δομείται από «κύτταρα» χάρη στα οποία νοηματοδοτείται η υπόστασή της. Ένα από αυτά είναι ο σχολικός οργανισμός του οποίου κύρια αποστολή είναι η μετάδοση γνώσεων αλλά και η προετοιμασία των μελλοντικών πολιτών. Το σχολείο έχει στόχο να προετοιμάσει τους μαθητές για τη δημιουργική ένταξή τους στην κοινωνία (Murgatroyd, & Gray,1996). Αντίστροφα, ο σχολικός οργανισμός αποτελεί μικρογραφία της κοινωνίας μέσα στον οποίο ενυπάρχει η διαφορετικότητα, οι αντιθέσεις, οι συγκρούσεις, η συνεργατικότητα, η σύμπνοια. Η δημιουργία δημοκρατικού κλίματος τόσο εντός (εκπαιδευτικοί, μαθητές, υποδομές) όσο και εκτός (γονείς, τοπική κοινότητα) αποτελεί εγγύηση του διευθυντή. Μόνο εντός ενός τέτοιου δημοκρατικού πλαισίου διαμορφώνονται μαθητές/τριες και μελλοντικοί πολίτες οι οποίοι θα είναι υπεύθυνοι, δίκαιοι και θα σέβονται τις ελευθερίες και τα δικαιώματα των συμπολιτών τους (Diamond&Morlino, 2004).

Ο διευθυντής του σχολείου έχει τη συνολική ευθύνη της ομαλής και αποδοτικής λειτουργίας του. Ο συντονισμός και ο έλεγχος του εκπαιδευτικού προσωπικού αποτελούν στρατηγικής σημασίας λειτουργίες για την επίτευξη των σκοπών του σχολείου. Στις συνθήκες αβεβαιότητας και των συνεχών αλλαγών που βιώνουν οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, ο ρόλος του διευθυντή είναι καθοριστικός τόσο για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων του σχολείου, όσο και για τη διοικητική λειτουργία του (Γεωργιάδου & Καμπουρίδης, 1997). Σύμφωνα με τον Walker (1987), ο διευθυντής του σύγχρονου σχολείου καλείται να συγχρονίσει το όραμα και τους στόχους του σχολείου με τους συντελεστές επίτευξής τους (δάσκαλους, μαθητές, γονείς). Η επίτευξη των παραπάνω στόχων δεν είναι εφικτή, εάν ο διευθυντής είναι προσκολλημένος στις παρωχημένες τεχνικές και δε διαθέτει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του ηγέτη.

Σύμφωνα με την έρευνα του Morgan (1996), ο διευθυντής-ηγέτης είναι μέντορας. Αυτό σημαίνει πως γνωρίζει να βοηθά τους συνεργάτες του εκπαιδευτικούς στην εργασία τους χωρίς, όμως, να τους ασκεί πίεση. Οι αρμοδιότητές του δεν εξαντλούνται στον εξονυχιστικό έλεγχο κι γι' αυτό οι υφιστάμενοί του καταφεύγουν σε αυτόν, όταν το κρίνουν αναγκαίο. Τουναντίον, θέτει τις βάσεις ανάπτυξης του

οράματος του σχολείου. Επί του πρακτέου, εργάζεται καθημερινά γι' αυτό το όραμα δημιουργώντας τις συνθήκες επίτευξης των στόχων. Δύο από αυτούς τους στόχους, επιγραμματικά, είναι η επιτυχής επίλυση των διαφορών καθώς και η άμεση αντιμετώπιση των αβέβαιων καταστάσεων που προκύπτουν ολοένα. Ακόμη, λειτουργεί δυναμικά κι αποφασιστικά, όταν χρειάζεται, ενώ ταυτόχρονα παρακινεί, παρέχοντας κίνητρα, τους συνεργάτες του για ανοδική πορεία. Μοιράζεται τις αξίες που διαπνέουν το έργο του διοικώντας τη σχολική μονάδα, χαράσσοντας πορεία ανάπτυξης ενώ ταυτόχρονα είναι ανοιχτός στις απόψεις των συναδέλφων του φιλτράροντάς τις από την προσωπική κριτική του σκέψη.

Στην Ελλάδα επικρατεί ο γραφειοκρατικός ρόλος που κατέχει ο διευθυντής ενώ σε έρευνα μικρής κλίμακας που πραγματοποίησαν οι Γεωργιάδου και Καμπουρίδης (1997), εμφανίζει τους εκπαιδευτικούς να αποδέχονται περισσότερο από κάθε άλλο μοντέλο διευθυντή, το μοντέλο του διευθυντή- υπηρέτη- ηγέτη. Το χαρακτηριστικό του υπηρέτη- ηγέτη είναι το φυσικό αίσθημα το οποίο διακατέχει κάποιον να υπηρετεί πρώτα και μετά να καθοδηγεί (Englishetal, 1986). Το μοντέλο του υπηρέτη-ηγέτη προβάλλει την ανάγκη συμμετοχής όλων στην επίτευξη των στόχων κι όχι ο διευθυντής μόνος του να προσπαθεί. Οι εκπαιδευτικοί του σχολικού οργανισμού είναι απαραίτητο να αποδίδουν στο μέγιστο βαθμό κι ο διευθυντής με τη σειρά του να τους ενθαρρύνει στο να κερδίζουν εκπαιδευτικές μάχες συνεχώς. Καλλιεργώντας συνεργατικό-συναδελφικό κλίμα, ο διευθυντής κινείται ανάμεσα στους υφιστάμενούς τους και τους δίνει μεγαλύτερη ώθηση και άνεση να ασχολούνται με τα εκπαιδευτικά ζητήματα. Καθώς η ανάλυση αυτή καταλήγει στην αναγκαιότητα της διαμόρφωσης του διευθυντή- υπηρέτη- ηγέτη, είναι απαραίτητο ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα διευθυντών να περιλαμβάνει την ανάπτυξη των προσωπικών ποιοτικών χαρακτηριστικών (Σκορδαλά, 2007). Ο διευθυντής- υπηρέτης- ηγέτης γνωρίζει με ακρίβεια τις δυνατότητες, τις δεξιότητες και τις ικανότητες του εκπαιδευτικού προσωπικού και παρεμβαίνει δραστικά επιλύοντας προσωπικά τα προβλήματά τους –που προκύπτουν στον εργασιακό τους χώρο- ενώ παράλληλα αποδέχεται τα πιστεύω και τις πεποιθήσεις τους (Garratt, 1990). Πίσω από αυτήν την αντίληψη του ρόλου, είναι η ιδέα ότι η εκτελεστική δύναμη του διευθυντή πολλαπλασιάζεται, παρά μειώνεται, μέσω της διανομής της δύναμης (Henkin, Wanat, Davis, 2000). Αντί της επικέντρωσης στον έλεγχο των εκδηλώσεων και των ανθρώπων, ο διευθυντής είναι ελεύθερος να αυξήσει την ικανότητα των

άλλων στον οργανισμό μέσω της διευκόλυνσης της επιμόρφωσής τους, των ταλέντων, και της πείρας τους (Dunlap&Goldman, 1991). Λειτουργεί, συνοπτικά, ως δάσκαλος άλλων δασκάλων ενώ μερικοί διευθυντές εμπλέκουν τους δασκάλους σε συνεχή διάλογο και στη λήψη αποφάσεων για να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού.

Αναμφισβήτητα, το σχολείο μεταδίδει γνώσεις. Οφείλει, όμως, να μεταλαμπαδεύει και διαχρονικές αξίες. Αρκεί να αναλογιστούμε το σχολείο ως μηχανή παραγωγής άρτια εκπαιδευμένων και μορφωμένων ατόμων τα οποία θα στελεχώσουν τον δημόσιο τομέα και θα επανδρώσουν τον ιδιωτικό. Θα υπάρξει, πράγματι, αλματώδης ανάπτυξη της οικονομίας. Εάν, όμως, δεν έχουν καλλιεργηθεί στο σχολείο οι ηθικές αρετές διαμέσου επιβράβευσης καλών πρακτικών, δε θα έχουν κατακτηθεί και οι δεξιότητες της ενσυναίσθησης, της παροχής βοήθειας στον αδύναμο, της εμπύχωσης του λιγότερου θαρρετού, της μη κατάκρισης των Α.Μ.Ε.Α., των μεταναστών, των προσφύγων, των ευπαθών κοινωνικά ομάδων.

Οι μαθητές υιοθετούν τις βασικές αυτές αρχές στην καθημερινότητά τους η οποία επεκτείνεται και εκτός σχολείου. Λειτουργούν σ' αυτό το πλαίσιο και τους γίνονται βίωμα οι συγκεκριμένες πρακτικές. Ως πολίτες, αναζητούν την ηθική και τη δικαιοσύνη και μπορούν να καλυτερεύσουν τις εσφαλμένες αντιλήψεις και τα κακώς κείμενα της κοινωνίας.

Οι προκλήσεις πάμπολλες. Πολλές κρίνονται μη παιδαγωγικές κι εκεί ακριβώς παρεμβαίνει το σχολείο. Αντιστέκεται στην ολισθηρότητα των κοινωνικών ρευμάτων όπως αυτά διαμορφώνονται υπό την πίεση των ταχύτατων αλλαγών. Αρκετές φορές, όμως, εκφράζουν μια συσσωρευμένη πίεση χρόνων η οποία εκσφενδονίζεται με τη μορφή της οργής, του θυμού, της απρέπειας, των ύβρεων. Το σχολείο προκειμένου να αντικρούσει το φαινόμενο αυτό, δίνει έμφαση στην ηθικοπλαστική διαμόρφωση των προσωπικοτήτων των μαθητών έτσι ώστε μεγαλώνοντας οι τελευταίοι να μη γίνουν ενήλικες με απωθημένα ή εφαρμογή από μέρους τους μη υγιών κοινωνικών προτύπων.

1.3 Γνώση του Ηθικού

Ηθική, κατά τους Τεγόπουλο-Φυτράκη (1993), είναι η διδασκαλία για το καλό και το κακό καθώς και η επιστήμη που μελετά τους κανόνες συμπεριφοράς των ανθρώπων κατά την κοινωνική τους συμβίωση.

Στα πρώιμα σχολικά χρόνια μαθαίνουμε απ' τους εκπαιδευτικούς το ηθικό, το σωστό σύμφωνα με τις κοινωνικές επιταγές. Σε αντίθετη περίπτωση, μας συνετίζουν. Σταδιακά σταθεροποιούμε τις απόψεις μας σχετικά με αυτό που είναι σωστό και εναρμονίζουμε τη στάση μας αναλόγως των συνθηκών. Αποκτώντας εμπειρίες ολοένα και συμπληρώνουμε τις υπάρχουσες γνώσεις μας αναφορικά με τα ηθικά ζητήματα.

Σε έναν ολοένα μεταβαλλόμενο κόσμο όπου οι ηθικές αξίες αμφισβητούνται έντονα, το σχολείο προβάλλει, διαμέσου των εκπαιδευτικών δράσεων, την ηθική.

Το νόημα του «αγαθού» και των άλλων ηθικών όρων και εκφράσεων συνίσταται στο να ρυθμίζει τη συμπεριφορά μας, στο να μας καθοδηγεί στην τέλεση των πράξεών μας. Η ηθική γλώσσα προσφέρει την προστασία του ηθικού βίου καθώς και της ηθικής αξιοπρέπειας του ανθρώπου.

Η ηθική ηγεσία στον χώρο της εκπαίδευσης έχει ως χαρακτηριστικά τη δημιουργία ξεκάθαρου οράματος, την παρακίνηση, την έμπνευση, την ηθική, τις αξίες, τη θετική στάση, το ήθος, την αυτογνωσία, τις αξίες, την ειλικρινή έκφραση των συναισθημάτων, την αυτορρύθμιση, την εσωτερίκευση, την ισορροπημένη επεξεργασία, τη διαφάνεια, την αυθεντική συμπεριφορά, την ικανότητα ηγεσίας, την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα (Avolio&Gardner, 2005), την επικοινωνία και την επιβράβευση της ηθικής συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η εκπαιδευτική ηγεσία απαιτεί ιδιαίτερες γνώσεις και ευαισθησία αφού συνδέεται με την πραγματοποίηση των οραμάτων και των στόχων της εκπαίδευσης και την εναρμόνιση με το κοινωνικό και τοπικό περιβάλλον (Bryman, 1996).

Η σύγχρονη σχολική πραγματικότητα αντικατοπτρίζει τη θέληση για πολυεπίπεδη πρόοδο. Η πρόοδος αυτή συντελείται με σταδιακά βήματα σ' ένα καθορισμένο πλαίσιο. Οι εμπλεκόμενοι στη μαθησιακή διαδικασία επιθυμούν την επίτευξη της προόδου με διαφορετικό ρυθμό, μεθόδους, νόρμες. Διόλου παράξενο αν αναλογιστεί κανείς τις διαφορετικές αφετηρίες.

Ο σχολικός διευθυντής λειτουργεί όπως ο μαέστρος σε μια ορχήστρα. Συντονίζει, διεκπεραιώνει, οργανώνει, διευθύνει έτσι ώστε οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές, οι γονείς, η τοπική κοινωνία, οι όμορες σχολικές μονάδες να συνεργάζονται και να κατευθύνονται προς τη γενικότερη πρόοδο του σχολικού οργανισμού καθώς και τη διαμόρφωση της προσωπικής του ταυτότητας.

Εφαρμόζοντας, το ιδιαίτερο στιλ ηγεσίας που δεν είναι άλλο από εκείνο της ηθικής, ο ηθικός ηγέτης στοχεύει στην ηθική των πράξεων. Διευρυμένη έννοια η οποία καθώς χαρακτηρίζει τις σχολικές σχέσεις μεταπηδά και παγιώνεται στην ηθική των πράξεων. Γίνεται η πυξίδα στις πράξεις της ενήλικης ζωής. Κι αυτός είναι ακριβώς ο στόχος. Να ενστερνιστεί η έννοια της ηθικής από τους μαθητές και να μετουσιωθεί σε ψυχικό κεκτημένο σε μεγαλύτερη ηλικία όπου οι ψυχικές και ηθικές αμφιταλαντεύσεις θα είναι έντονες και διαρκείς.

Ηθικός χαρακτηρίζεται ο ηγέτης που είναι δίκαιος, λαμβάνει αποφάσεις με τιμιότητα, είναι φιλικός, δοτικός, συνεργάσιμος και κυρίως με τη συμπεριφορά του αποτελεί πρότυπο για τους άλλους. Ο ηθικός ηγέτης προσπερνά τα βαρύγδουπα λόγια και προχωρά σε έργα απόδειξης. Η συμπεριφορά του και η ζωή του γίνεται πρότυπο για τους υφιστάμενούς του οι οποίοι προσπαθούν να μιμηθούν τα ιδιαίτερα γνωρίσματά του. Η συμπεριφορά του ίδιου λοιπόν, είναι αναμφίβολα το ισχυρότερο κίνητρο για να πείσει τους υφιστάμενους να ενστερνιστούν το στόχο και να προσπαθήσουν με ηθικούς τρόπους να τον επιτύχουν αποτελεσματικά ως ομάδα.

Ανεξαρτήτως των μαθησιακών επιτευγμάτων το σχολείο οφείλει να προετοιμάζει τους μαθητές σε αυριανούς πολίτες της σύγχρονης κοινωνίας. Και, ναι, αναμφισβήτητα, η πρώτη του αποστολή είναι να τους μαθαίνει γράμματα. Επιπλέον, όμως, οφείλει να τους κάνει κοινωνούς της Παιδείας η οποία βασίζεται στον ακρογωνιαίο λίθο της Ηθικής ο οποίος μας φέρνει αντιμέτωπους με το τι είναι σωστό και πρόπον.

1.4 Γενικά Χαρακτηριστικά της Σχολικής Ηγεσίας- Σχολικός Διευθυντής

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και κατ' επέκταση η σχολική μονάδα αποτελούν παράδειγμα συγκεντρωτικού συστήματος εκπαίδευσης σε όλες τις πτυχές του (Thody, Papanoum, Johansson, & Pashiardis, 2007). Έρευνες έχουν καταδείξει ότι το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ο διευθυντής της σχολικής μονάδας επηρεάζει άμεσα τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα αυτής.

Ιστορικά έχουν χρησιμοποιηθεί τρία τέτοια μοντέλα, α) το γραφειοκρατικό, β) το οικοσυστημικό και γ) το κοινοτικό μοντέλο. Καθένα από τα τρία αυτά μοντέλα έχει τις δικές του παραδοχές για τη φύση, τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των ανθρώπινων οργανισμών. Αυτές οι παραδοχές έχουν άμεσες επιπτώσεις στον τρόπο δόμησης, διοίκησης, επικοινωνίας, κατανομής ρόλων και επιμερισμού του έργου που αναμένεται να επιτελέσει το σχολικό σύστημα (Ματσαγγούρας, 2008).

Ηγέτης σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει ο Μπαμπινιώτης (2005: 721) είναι αυτός που βρίσκεται στην κορυφή της εξουσίας ή γενικότερα επηρεάζει και ελέγχει ένα σύνολο (σε πολιτικό, κοινωνικό, ιδεολογικό επίπεδο). Ενώ οι Koontz & O'Donnell ορίζουν την ηγεσία ως επιρροή, τέχνη, διαδικασία επηρεασμού των ατόμων έτσι ώστε να εργασθούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων (Σαϊτης, 1992: 27).

Σύμφωνα λοιπόν με τη σχετική νομοθεσία, ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας και είναι διοικητικός αλλά και επιστημονικός παιδαγωγικός υπεύθυνος στο χώρο αυτό. ([ΦΕΚ 1340/2002 – Φ.353.1/324/105657/Δ1/2002](#)).

Η διευθύντρια ή ο διευθυντής ως επικεφαλής της σχολικής μονάδας είναι το άτομο που θα καταφέρει, ή έχει τη δυνατότητα από τη θέση που βρίσκεται, να δημιουργήσει *συνθήκες μετατροπής της σχολικής μονάδας σε σχολική ομάδα* ασκώντας το βασικό διοικητικό έργο και παρέχοντας το χώρο και τα μέσα στο έμπυχο δυναμικό της σχολικής κοινότητας να αναπτυχθεί και προοδεύσει.

Ως επακόλουθο, σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), ο ηγέτης, πρέπει να διαθέτει ικανότητες και δεξιότητες που θα τον βοηθήσουν να επιλέγει και να προσαρμόζει τον κατάλληλο τύπο ηγεσίας, ανάλογα με τους εργαζομένους και τα

χαρακτηριστικά της ομάδας, με στόχο την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αντικειμενικού σκοπού. Σημαντικό χαρακτηριστικό για έναν ηγέτη θεωρείται το ήθος, η ηθική υπόσταση του χαρακτήρα του.

Κατά τον Ματσαγγούρα (2008), αποτελεσματικός διευθυντής δημιουργεί μια οργανωτική κουλτούρα συλλογικών οραμάτων και στόχων για το σχολείο, ενισχύει τις αντιλήψεις και τις πρακτικές της συλλογικής αυτονομίας, δίνει ιδιαίτερη προσοχή στις φωνές διαφωνίας, βελτιώνει τον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ του διδακτικού προσωπικού με σκοπό να αντιμετωπίζονται από κοινού τα προβλήματα συμπεριφοράς και να δημιουργηθεί μια θετικότερη εικόνα για το σχολείο, ελαχιστοποιεί τις διαφορές εξουσίας μεταξύ των μελών του διδακτικού προσωπικού και δείχνει έμπρακτα το ενδιαφέρον του για τα προσωπικά τους προβλήματα, καλλιεργεί στους μαθητές την αίσθηση ότι «ανήκουν» στο σχολείο τους, οργανώνει τις πειθαρχικές διαδικασίες και διατυπώνει τους κανονισμούς κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να ενθαρρύνεται η αυτοπειθαρχία, δημιουργεί μια γενικότερη ατμόσφαιρα μέσα στο σχολείο που να προσανατολίζει τα πάντα προς τη μάθηση και την ανάπτυξη των μαθητών και εξασφαλίζει όλες τις προϋποθέσεις που διευκολύνουν και στηρίζουν την εκπαιδευτική αποστολή του σχολείου, δημιουργεί θετική επικοινωνία με τους γονείς και τους κοινωνικούς φορείς και βελτιώνει την εμφάνιση του σχολικού κτηρίου και την οργάνωση του σχολικού χώρου. (Ματσαγγούρας, 2008).

Η ηγεσία του διευθυντή ενδιαφέρεται για το στόχο της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Οι Smith και Andrews (1989) χαρακτηρίζουν τον ισχυρό εκπαιδευτικό ηγέτη ως έναν που δίνει υψηλότερη προτεραιότητα στο πρόγραμμα σπουδών και τη διδασκαλία. Αφιερώνεται στους στόχους των σχολείων και της σχολικής περιοχής, συγκεντρώνει και κινητοποιεί τους πόρους για να επιτρέψει την ολοκλήρωση εκείνων των στόχων που δημιουργούν ένα κλίμα υψηλών προσδοκιών και σεβασμού. Ο εκπαιδευτικός ηγέτης διαμορφώνει και εμπλέκεται άμεσα στην εκπαιδευτική πολιτική μέσω της επικοινωνίας, της ανάπτυξης του προσωπικού, που καθιερώνει τα κίνητρα για τη χρήση των νέων εκπαιδευτικών στρατηγικών και που επιδεικνύει τη γνώση των διδακτικών υλικών, επικεντρώνεται στην πρόοδο των μαθητών και στην αποτελεσματικότητα των δασκάλων, είναι δεσμευμένος στους ισχυρούς στόχους της ακαδημαϊκής επίδοσης και συσκέπτεται αποτελεσματικά με άλλες ομάδες κατά τη λήψη των αποφάσεων.

Ο διευθυντής μπορεί να χαρακτηριστεί ως ο κατεξοχήν ηγέτης στο σχολικό περιβάλλον. Ο ρόλος του τον καθιστά αυτόματα στο ανώτατο αξίωμα μέσα στο σχολείο. Όμως το γεγονός ότι είναι διευθυντής του σχολείου δε σημαίνει ότι είναι και ηγέτης. Όλοι οι διευθυντές δεν είναι ηγέτες. Ο διευθυντής ενός οργανισμού και στην προκειμένη περίπτωση του ο σχολικός διευθυντής, διορίζεται να διευθύνει. Η ικανότητα που διαθέτει να επηρεάζει τους ανθρώπους στην εκτέλεση του έργου, πηγάζει περισσότερο από την τυπική εξουσία που έχει εξαιτίας της θέσης του, παρά από τη δύναμη των ιδιαίτερων προσωπικών στοιχείων του. Σε αντίθεση -σύμφωνα με τους ορισμούς που δόθηκαν νωρίτερα αναφορικά στην ηγεσία- ηγέτης είναι αυτός που αναδύεται από μια ομάδα ανθρώπων, στηριζόμενος στις προσωπικές του ικανότητες και όχι στη δύναμη που απορρέει από τη θέση του. Ηγέτες μπορούν να χαρακτηριστούν οι διευθυντές που παρουσιάζουν τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν πιο πάνω. Δηλαδή να θέτει σαφείς στόχους, να μεταβιβάζει υψηλές προσδοκίες για την επίτευξη των μαθητών, να προσφέρει υποστήριξη και καθοδήγηση στους δασκάλους, να παρέχει δημόσια τις ανταμοιβές και τα κίνητρα, και να ξοδεύει χρόνο στην τάξη. Ακόμη ο ρόλος του διευθυντή θα πρέπει να είναι βοηθητικός, έτσι ώστε να είναι πιο αποτελεσματική η ηγεσία του.

Σύμφωνα με την *Παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης* και τη *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων* τα βασικά πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς είναι: α) Αυταρχικό πρότυπο, β) Δημοκρατικό πρότυπο, γ) Εξουσιοδοτικό πρότυπο, δ) Συμβουλευτικό Πρότυπο (Μπουραντάς, 2005) ενώ η ηγεσία στην εκπαιδευτική μονάδα απαιτεί αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση, πρωτοβουλία και υπευθυνότητα. Κρίνονται, δε, απαραίτητες οι συναισθηματικές ικανότητες των στελεχών εκπαίδευσης όπως είναι η επίγνωση των συναισθημάτων του, η αυτοαξιολόγηση, ο αυτοέλεγχος, η αυτοπεποίθηση, η αξιοπιστία, η ευσυνειδησία, η προσαρμοστικότητα, η καινοτομία, η πρωτοβουλία, η αισιοδοξία, η δέσμευση, η ενσυναίσθηση, η αποτελεσματική επικοινωνία, η πειθώ, η διαχείριση συγκρούσεων-διαφωνιών καθώς και οι ομαδοσυνεργατικές ικανότητες. Αναφορικά α) με τις ικανότητες στη λήψη αποφάσεων, ο σχολικός διευθυντής εκτιμά στοιχεία-διαστάσεις της λήψης απόφασης, όπως: κατανόηση-ποιότητα-αποδοχή-ορθότητα και ορθοφροσύνη της απόφασης ενώ ταυτόχρονα τονώνει το ηθικό των εκπαιδευτικών και β) με τις τεχνικές λήψης απόφασης ακολουθεί επιστημονική μέθοδο όπως είναι ο καταγιγισμός ιδεών. Εκτός των άλλων, η επικοινωνία στη διοίκηση της εκπαίδευσης

(μη λεκτική επικοινωνία-γλώσσα του σώματος, η λεκτική επικοινωνία) καθώς και τα είδη επικοινωνίας στον εκπαιδευτικό οργανισμό (εσωτερική- εξωτερική επικοινωνία, προφορική-γραφτή επικοινωνία, τυπική-επίσημη και άτυπη-ανεπίσημη επικοινωνία, κάθετη-οριζόντια επικοινωνία, δίκτυα επικοινωνίας, παράγοντες βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας-στυλ επικοινωνίας) κρίνονται ιδιαιτέρως σημαντικά κατά της άσκηση της αποτελεσματικής σχολικής ηγεσίας (Μπουραντάς, 2005).

Ο σχολικός διευθυντής με οξύτητα νου και με προσήλωση στην επίτευξη της ευημερίας του σχολείου ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς στο να συμμετέχουν ενεργά στη συνεχή επιμόρφωσή τους. Σεμινάρια, συνέδρια, επιμορφωτικές δράσεις, δίνουν στον εκπαιδευτικό μια συνεχή και εξελισσόμενη ενημέρωση σχετικά με τον σύγχρονο εκπαιδευτικό γίγνεσθαι.

Ο σχολικός ηγέτης με τη διορατικότητα που τον προικίζει, αναγνωρίζει τα σημάδια των μελλοντικών αλλαγών. Διαισθάνεται το ζοφερό μέλλον κι αυτό του δίνει την ώθηση να προωθήσει τη δημιουργία ενός "ηθικού" σχολείου. Γεμάτο αντιθέσεις, αντιπαραθέσεις γιατί όχι και συγκρούσεις, το σχολείο αυτό θα εμπνυχώνει τους μαθητές να διατηρούν αλώβητες τις προσωπικότητές τους, να μάχονται για το δίκαιο, το ηθικό, να εκφράζουν δημόσια, χωρίς φόβο, τις ενστάσεις ή τους ενδοιασμούς τους και να καταφεύγουν στην επίλυση των διενέξεων διαμέσου του υγιούς διαλόγου.

Ο σχολικός διευθυντής καλείται να διαχειριστεί και να επιλύσει κρίσεις, να διαθέτει δημιουργική σκέψη, να κατέχει επιστημονικές γνώσεις και άρτια ψυχοπαιδαγωγική κατάρτιση, να επιδεικνύει ωριμότητα ηθικής και κοινωνικοσυναισθηματικής ανάπτυξης, να έχει την ικανότητα συνθετικής και αναλυτικής στρατηγικής καθώς και της συστηματοποίησης, να βρίσκεται σε εγρήγορση, να ενθαρρύνει, να ενισχύει και να επιβραβεύει μαθητές και εκπαιδευτικούς.

Το όραμα του σχολικού διευθυντή για πρόοδο σημαίνει πως κι οι εκπαιδευτικοί διαμοιράζονται τους επιμέρους στόχους προκειμένου να υλοποιηθεί. Πρακτικά, σε επίπεδο τάξης, οι στόχοι περιλαμβάνουν τη διερευνητική μάθηση, τη διαμαθητική επικοινωνία, την αυτενέργεια, τη συνεργατικότητα, την αυτονόμηση, την αυτοαντίληψη, την ενίσχυση της αυτοαξίας και της γενικής αυτοεικόνας, την τόνωση του συναισθήματος, τη μείωση της διστακτικότητας καθώς και τη

δημιουργική απασχόληση. Η διδακτική πράξη είναι πολυσύνθετη και πολυδιάστατη ενώ η επανατροφοδότηση είναι συνεχής με στόχο τη σταδιακή εμπλοκή όλων των μαθητών. Δεν πραγματοποιείται από καθέδρα, δεν είναι μετωπική ενώ το πρόσωπο του δασκάλου δε νοείται ως αυθεντία. Οι γνώσεις του εμπλουτίζονται με την προσθήκη νέων και εφαρμόζει τη διδακτική διαδικασία με τη βοήθεια των Νέων Τεχνολογιών σε ελκυστικό ψηφιακό περιβάλλον. Διαμοιράζει τα καθήκοντα της σχολικής τάξης σε μαθητές με ειδικές μαθησιακές δυσκολίες (όπως ΔΕΠΥ) έτσι ώστε να εκτονωθεί η παρορμητικότητά τους. Όταν σημειώνεται μαθησιακή, γνωστική, κοινωνική πρόοδος σε επίπεδο τάξης είναι εφικτή η πρόοδος του σχολικού οργανισμού. Η τάξη λειτουργεί ως μικρογραφία του σχολείου και οι καλές πρακτικές διαχέονται και στις υπόλοιπες λειτουργώντας ως αγωγός ανάπτυξης.

Αποτελεσματικοί διευθυντές φαίνεται να είναι εκείνοι που μπορούν να αναλάβουν πολλαπλάσιους ρόλους ηγεσίας και να υιοθετήσουν πολυάριθμες στρατηγικές με επιτυχία, προκειμένου να επιζήσουν και να αναπτυχθούν προσωπικά και επαγγελματικά και συγχρόνως βοηθώντας τα σχολεία τους να κάνουν το ίδιο πράγμα (Bredeson, 1993*Griffith, 1999). Οι δημοκρατικές πρακτικές του διευθυντή περιλαμβάνουν την επέκταση της αντιπροσώπευσης των συμμετοχών, την εξέταση των πολλαπλάσιων προοπτικών, τη διευκόλυνση της δίκαιης συμμετοχής, την προώθηση της έρευνας γύρω από τις πεποιθήσεις και την ενθάρρυνση των συνδέσεων μεταξύ των μελών του οργανισμού (O'Hair&Reitzug, 1997). Η έννοια της ενίσχυσης των δασκάλων, συσχετίζεται πολύ με αυτές τις ιδέες, και ως διαδικασία και ως προϊόν. Η διευκολυντική/ βοηθητική ηγεσία του διευθυντή, οδηγεί στην ενθάρρυνση των δασκάλων για να συμμετέχουν στον προσδιορισμό και των ακρών και των μέσων για το σχολείο (Bolin, 1989). Ο Murphy (1994) τοποθετεί όλες αυτές τις νέες αντιλήψεις της ηγεσίας του διευθυντή σε τέσσερις σημαντικές περιοχές ρόλου: ασκώντας ηγεσία από το κέντρο (αντί από την κορυφή), διευκολύνοντας και υποστηρίζοντας την επιτυχία των δασκάλων, διαχειριζόμενος τις μεταρρυθμίσεις και επεκτείνοντας τη σχολική κοινότητα. Στη σχολική αυτή κοινότητα που απαρτίζεται πρωτίστως από μαθητές ο χρόνος που ο διευθυντής ξοδεύει με τους τελευταίους σχετίζεται είτε με τα πειθαρχικά θέματα, είτε με την παρατήρηση των δασκάλων στην τάξη (Ruff&Shoho, 2005). Η επίδραση των διευθυντών στην επίτευξη των μαθητών, έρχεται πρώτιστα μέσω των διάφορων αλληλεπιδράσεων με τους δασκάλους.

Μέτριο επαγγελματικό κύρος, γραφειοκρατικό κλίμα, δημιουργία υπαλληλικής συνείδησης, δυσκολίες στην εξωτερική συναισθημάτων, έντονη συστολή, αυξημένη διστακτικότητα, έλλειψη πρωτοβουλιών, χαμηλή ενεργητικότητα, εσωτερικευμένο άγχος αποτελούν τροχοπέδη και μειώνουν τα όρια αυτονομίας.

Επιπλέον, η εμφάνιση μιας όλο και περισσότερο ανταγωνιστικής διεθνούς οικονομικής πραγματικότητας, που συνδυάζεται με τους γρήγορα μεταβαλλόμενους κοινωνικούς όρους στο δυτικό κόσμο, έχει αναγκάσει πολλούς εκπαιδευτικούς να σκεφτούν ότι η ακριβής αντίληψη του διευθυντή ως εκπαιδευτικό ηγέτη μπορεί να είναι ανεπαρκής για τα σημερινά μεταβαλλόμενα πλαίσια. Λέγοντας κοινωνικούς όρους εννοούνται τα οικογενειακά και δημογραφικά χαρακτηριστικά των μαθητών. Κατά συνέπεια, ο καθορισμός του ρόλου του σχολικού διευθυντή έχει γίνει περισσότερο προβληματικός και οφείλεται στη μεταβαλλόμενη φύση των στόχων ενώπιον του (Daresh, Gantner, Dunlap, & Hvizdak, 2000).

1.5 Η Ηθική Διάσταση της Σχολικής Ηγεσίας-Ηθικός Ηγέτης

Ο ηθικός ηγέτης έχει ως έρεισμα και ως πυξίδα διαμόρφωσης της διευθυντικής του πορείας τις αξίες εν γένει. Αξίες οι οποίες συντελούν στην ηθική βελτίωση του ατόμου καθώς και στην πνευματική ολοκλήρωσή του. Ο μαθητής προοδεύει μαθησιακά, οι εκπαιδευτικοί εφαρμόζουν καινοτόμες παιδαγωγικές μεθόδους συσφίγγοντας παράλληλα τις συναδελφικές σχέσεις, το σχολείο διαμορφώνει τη δική του κουλτούρα επιτυγχάνοντας μακροπρόθεσμους στόχους. Το άνοιγμα προς την κοινωνία αποτελεί έναν τέτοιο μακροπρόθεσμο στόχο. Ένα σχολείο εσωστρεφές, αδιαπέραστο και κλειστό στο όστρακό του δεν προσφέρει τίποτε το εποικοδομητικό στην κοινωνία αλλά ούτε και βασίζεται στην ηθική. Η ηθική είναι επιλογή και επιλέγεται όταν συνταράσσεται ο πυρήνας του οργανισμού από εξωγενείς παράγοντες και εσωτερικές ζυμώσεις. Επομένως, το ανοιχτό σχολείο είναι αυτό που έχει δοκιμαστεί σε δύσκολες συνθήκες και επιλέγει την ηθική ως το καλύτερο μέσο και τρόπο επιβίωσης.

Η ηθική διάσταση του ρόλου του διευθυντή σχολικής μονάδας είναι ιδιαίτερως σημαντική, καθώς σχετίζεται με τη δημόσια ζωή και την κοινωνική

συνεισφορά μέσω της άσκησης διοικητικού και οργανωτικού έργου ή λειτουργήματος. Στον ηγέτη δίνεται εξουσία προκειμένου να εξυπηρετήσει τους στόχους των ανθρώπων που του την εμπιστεύονται και ως εκ τούτου η εξουσία του στηρίζεται στην ηθική βάση της ικανοποίησης αυτής της εμπιστοσύνης.

Η ηθική ηγεσία αποτελεί ζητούμενο στους οργανισμούς που υπηρετούν το δημόσιο συμφέρον, όπως είναι η εκπαίδευση. Το ζήτημα της ηθικής της σχολικής ηγεσίας τίθεται πιο έντονα τις τελευταίες δύο δεκαετίες σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο εκπαιδευτικό περιβάλλον το «οποίο δημιουργεί προκλήσεις στην εκπαιδευτική ηγεσία όπως ποτέ μέχρι σήμερα» (Starratt, 2004, σ.1). Οι διαρκείς αλλαγές που συντελούνται στην εκπαιδευτική πρακτική και πραγματικότητα δημιουργούν πιέσεις στη σχολική ηγεσία που σχετίζονται με την εκπλήρωση συγκεκριμένων στόχων απόδοσης, απαιτήσεις για μεγαλύτερο εκδημοκρατισμό της διοίκησης της σχολικής μονάδας, προσδοκίες που σχετίζονται με την καλή διοικητική διαχείριση σε ένα πολυπολιτισμικό πλαίσιο που σέβεται τη διαφορετικότητα, τις ιδιαιτερότητες και την προσωπικότητα των εμπλεκομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία. Πρόκειται για αλλαγές οι οποίες δημιουργούν συνθήκες ασάφειας και περίπλοκων ηθικών επιλογών, γεννώντας σημαντικές συγκρούσεις ρόλων και «παράδοξα διλήμματα» (Shapiro&Stefcovich, 2005). Δεν είναι σπάνιο σε ένα διαρκώς ρευστό και μεταβαλλόμενο εκπαιδευτικό πλαίσιο οι προσωπικές και οι επαγγελματικές αξίες να διαφοροποιούνται περιπλέκοντας τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων που προκύπτουν στην καθημερινή πρακτική άσκησης της σχολικής ηγεσίας.

Η ηθική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με τη συναισθηματική εμπιστοσύνη στον ηγέτη. Οι αντιλήψεις των υφισταμένων για την ηθική ηγεσία προβλέπουν την ικανοποίηση τους από τον ηγέτη, την αντιληπτή αποτελεσματικότητα των ηγετών, την προθυμία να ασκηθεί πρόσθετη προσπάθεια στην εργασία, και την προθυμία να αναφερθούν τα προβλήματα στη διαχείριση (Brown & Trevino, 2006).

Η πολυπλοκότητα που προκύπτει κατά την άσκηση των καθηκόντων της σχολικής ηγεσίας οδήγησε τους θεωρητικούς του χώρου σε προσεγγίσεις οι οποίες έχουν τις ρίζες τους στη φιλοσοφία, την ψυχολογία, την παιδαγωγική, την νομική θεωρία, ανάλογα με την εκάστοτε αντίληψη περί ηθικής της σχολικής ηγεσίας (Stefkovich&Begley, 2007). Μελέτες αναδεικνύουν τα ιδεώδη και τις αξίες των

ανθρώπων που αναλαμβάνουν τον ρόλο της σχολικής ηγεσίας, σχετικά με τα διλήμματα με τα οποία έρχονται αντιμέτωποι και τον τρόπο με τον οποίο τα επιλύουν μέσω διαδικασιών λήψης ηθικών αποφάσεων.

Στόχος είναι για τον διευθυντή της σχολικής μονάδας, μέσα σε συγκεκριμένο πλαίσιο περιορισμών και διατηρώντας την ακεραιότητά του, να προσαρμόσει τους περιορισμούς που τίθενται από το πρόβλημα και να τους καταστήσει περισσότερο συμβατούς με τις ηθικές αξίες του. Αυτό προαπαιτεί από τον διευθυντή να λάβει υπόψη του το σύνολο των παραγόντων που μπορεί να οδηγήσουν στην επίλυση του προβλήματος, ακούγοντας όλες τις απόψεις που μπορεί να βοηθήσουν και αναπτύσσοντας παράλληλα αποτελεσματικό διάλογο και κοινωνική αλληλεπίδραση.

Μέσω του διαλόγου και του σεβασμού των άλλων μπορεί να οδηγηθεί στον ουσιαστικό προβληματισμό και να βρει λύσεις. Οι πρακτικές αυτές είναι σύμφωνες με την «κοινωνική αυθεντικότητα», όπως περιγράφεται από τον Woods (2007). Απαιτείται δημιουργικότητα προκειμένου οι περιορισμοί που τίθενται από περίπλοκα ηθικά διλήμματα και προβλήματα να τεθούν σε ένα πλαίσιο διαβούλευσης και ανταλλαγής απόψεων. Προφανώς, σε αυτή την περίπτωση απαιτείται να είναι κανείς ανοιχτός στις απόψεις των άλλων, να είναι σε θέση να τους εμπλέξει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αφότου τους καταστήσει γνωστούς όλους τους περιορισμούς που τίθενται στο εκάστοτε πρόβλημα.

Ο ηθικός ηγέτης αποκτά την ικανότητα της ενσυναίσθησης. Αντιλαμβάνεται τα τεκταινόμενα που λαμβάνουν χώρα εντός του σχολικού χώρου καθώς και αυτά που συμβαίνουν χωρίς να γίνονται αντιληπτά. Εναρμονίζεται με το σχολικό περιβάλλον καθώς αντιλαμβάνεται τις συνθήκες που επικρατούν. Το όραμά του για βελτίωση της σχολικής μονάδας αποτελεί πρωταρχικό σκοπό της θέσης ευθύνης που κατέχει. Εντούτοις, για να γίνει από ιδεατό υλοποιήσιμο εφαρμόζει τις αρχές της δικαιοσύνης στο καθημερινό του έργο. Οι πτυχές του έργου αυτού περικλείουν κυρίως τις σχέσεις και επαφές μεταξύ εκπαιδευτικών, εκπαιδευτικών και μαθητών, εκπαιδευτικών και γονέων καθώς και εκπαιδευτικών-γονέων-μαθητών με τον ίδιο. Η κορωνίδα όλων των ενεργειών του για τη διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας της σχολικής μονάδας βασίζεται στη δικαιοσύνη. Και τούτο δε γίνεται τυχαία με διορατικότητα αντιλαμβάνεται πως οι σωστές σχέσεις είναι αυτές που δημιουργούν θετικό σχολικό κλίμα το οποίο προωθεί τη μέγιστη μαθησιακή-κοινωνική ανάπτυξη

όλων των άμεσα εμπλεκομένων στη μαθησιακή πορεία. Η άμεση συνεργασία σχολείου και οικογένειας ενδυναμώνει τη διατήρηση του θετικού σχολικού κλίματος και συμβάλλει στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων. Ο ηθικός ηγέτης αμβλύνει τις διαφορές και καταπραΰνει τις αντιθέσεις. Στηρίζεται στη λογική βασιζόμενος σε πραγματικά γεγονότα απ' τα οποία απορρέουν αντίστοιχες συνέπειες. Η γνώμη του στηρίζεται σε επιχειρήματα τα οποία αποδεικνύουν την εγκυρότητά της.

Είναι ηθικός ὁ δε δέχεται κατασκευασμένες αλήθειες και αποδίδει το δίκαιο όπου πρέπει. Ο ηθικός ηγέτης χαράζει τις κατευθυντήριες γραμμές και φροντίζει για την παγίωση του ηθικού κώδικα.

Η ισορροπία είναι εύθραυστη στην καθημερινή σχολική πραγματικότητα. Γι' αυτό τον λόγο, παγιώνει πρακτικές οι οποίες στοχεύουν στην ανάδειξη της δικαιοσύνης και της δημοκρατικής διαφάνειας. Αντικειμενικός κι αμερόληπτος (όσο το δυνατόν περισσότερο) προασπίζει και διασφαλίζει την ηρεμία που είναι απαραίτητη για την ομαλή διεξαγωγή των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.

Ο ηγέτης ξέρει τα ιδιαίτερα γνωρίσματα προσωπικότητων των εκπαιδευτικών. Έχει μνηθεί στην αποκρυπτογράφηση των πνευματικών χαρακτηριστικών τους έτσι ώστε να αποδώσει στον καθένα την κατάλληλη εκπαιδευτική δραστηριότητα. Η δεξιότητά του αυτή είναι έμφυτη η οποία έχει καλλιεργηθεί και κατακτηθεί στο έπακρο από συνεχείς παρακολουθήσεις επιμορφωτικών σεμιναρίων καθώς και σε συμμετοχή σε επιστημονικά παιδαγωγικά συνέδρια. Σιγά- σιγά παρατηρείται εξομάλυνση των σχέσεων ενώ όλοι συμμετέχουν στην εδραίωση της ευημερίας του σχολικού οργανισμού.

Κι αυτή ακριβώς είναι η αποστολή του σχολείου, όπως την υλοποιεί ο ηθικός σχολικός ηγέτης υπό τη συνεχή επίβλεψη του αλλά και με τη σύμφωνη γνώμη της πλειοψηφίας του Συλλόγου Διδασκόντων. Η αναμόρφωση και η διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας πραγματοποιείται σταδιακά υπό τις προϋποθέσεις της ενεργούς συμμετοχής και της ισχυρής θέλησης του εκπαιδευτικού προσωπικού.

Ο ηγέτης ωστόσο δεν πρέπει να θεωρεί τον εαυτό του αυθεντία, όσον αφορά την ηθική ηγεσία, αλλά να θεωρεί τον εαυτό του έναν ηγέτη που μαθαίνει συνεχώς. Ο ηγέτης πρέπει να εξελίσσεται, να επιμορφώνεται και να έχει την κατάλληλη υποστήριξη ώστε να εξελίξει τον τρόπο με τον οποίο ασκεί τα καθήκοντά του και να

τα προσαρμόσει σε μια ηθική διάσταση την οποία συνειδητά θα επιλέξει, δίνοντας βαρύτητα στις σύγχρονες επιστημονικές θεωρήσεις.

Είναι προφανές ότι η διερεύνηση των ηθικών ζητημάτων που σχετίζονται με την άσκηση της σχολικής ηγεσίας πρέπει να γίνει σε μεγαλύτερο βάθος, στο πλαίσιο μάλιστα κοινωνιών όπως είναι η ελληνική, η οποία τις τελευταίες δεκαετίες έχει βρεθεί αντιμέτωπη με σημαντικές αλλαγές. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρέπει να εξελίσσεται, να επιμορφώνεται και να έχει την κατάλληλη υποστήριξη ώστε να εξελίξει τον τρόπο με τον οποίο ασκεί τα καθήκοντά του και να τα προσαρμόσει σε μια ηθική διάσταση την οποία συνειδητά θα επιλέξει ερχόμενος σε επαφή με τις θεωρητικές προσεγγίσεις των ερευνητών του πεδίου.

1.6 Ηθικός Ηγέτης και Εκπαιδευτικοί

Σε αυτή την ευμετάβλητη εποχή, λοιπόν, είναι ανέφικτο το να μην επηρεαστεί ο ρόλος του σύγχρονου δασκάλου. Δημιουργούνται νέα δεδομένα και προσδοκίες από την επίτευξη της αποστολής του που δεν είναι άλλη από το να μαθαίνει γράμματα τους μαθητές κι όχι μόνο. Ο ρόλος του είναι ηθικοπλαστικός, δηλαδή, έχει τη δυνατότητα διαμόρφωσης και επηρεασμού των προσωπικοτήτων των μαθητών. Για να επιτευχθεί, όμως, οφείλει να έχει την απαραίτητη εκπαίδευση, κατάρτιση ή συνεχή επιμόρφωση που του παρέχουν τα αντίστοιχα σεμινάρια. Θα μπορέσει να συνδέσει τη θεωρία με την πράξη. Τότε γίνεται κοινωνός των νέων παιδαγωγικών μεθόδων τις οποίες εφαρμόζει στην τάξη του στην οποία λειτουργεί ως συντονιστής και εμπυχωτής. Η μέθοδος project, η ομαδική διδασκαλία, η διαθεματικότητα, η εξατομικευμένη προσέγγιση του αδύναμου μαθησιακά μαθητή, η διαφοροποιημένη διδασκαλία αποτελούν καινοτόμες μεθόδους τις οποίες καλείται να υιοθετήσει ο εκπαιδευτικός προκειμένου να ενισχύσει την αυτενέργεια των μαθητών του και τη μαθησιακή τους ενδυνάμωση. Δεν τους παρέχει στυγνές γνώσεις αλλά μαζί ανακαλύπτουν τα ταλέντα, τα φυσικά χαρίσματα ή την κλίση τους σε κάποιο αντικείμενο ενώ παράλληλα συνεργάζεται με τους γονείς.

Εκτός των άλλων, βρίσκεται σε διαρκή επικοινωνία τους συναδέλφους του, μοιράζεται κοινές συνθήκες εργασίας, επιδίδεται στον σχεδιασμό της διδακτικής

πράξης, αντιμετωπίζει τα προβλήματα που προκύπτουν σε άμεση συνεργασία μαζί τους επιλύοντάς τα άμεσα. Κάνοντας την αυτοκριτική του εντοπίζει τα λάθη ή τα αδύναμα σημεία του και προσπαθεί να τα βελτιώσει. Ο ρόλος του είναι καθαρά μαθητοκεντρικός· αποστασιοποιείται από τους χαρακτηρισμούς που του απέδιδαν στο παρελθόν όπως κινητή εγκυκλοπαίδεια ή παντογνώστης. Εγκαταλείπει τον δασκαλοκεντρικό-μετωπικό χαρακτήρα της διδασκαλίας του. Πλέον ο κάθε μαθητής αποτελεί τον πυρήνα του ενδιαφέροντός του και ο ίδιος τον βοηθά και τον συμβουλεύει. Επιδιώκει να μεταμορφώσει τους μαθητές του σε ανθρώπους με κριτική κι αφαιρετική σκέψη οι οποίοι ως μελλοντικοί πολίτες θα διαμορφώσουν με βάση τη λογική, τις πανανθρώπινες αξίες της δικαιοσύνης, της ελευθερίας, της ισότητας, της ειρήνης και το κοινό καλό την κοινωνία στην οποία θα δραστηριοποιούνται και θα συμβιώνουν αρμονικά.

Ο εκπαιδευτικός έχει τη δική του προσωπικότητα και ενεργεί σύμφωνα με αυτήν. Διαθέτει εσωτερικές κινητήριες δυνάμεις που του υπαγορεύουν την συμπεριφορά του και τη γενικότερη στάση του. Επομένως, ο συλλογικός στόχος της υλοποίησης του εκπαιδευτικού οράματος διαμέσου της καινοτομίας δεν μπορεί να υλοποιηθεί αν δεν λαμβάνεται υπόψη η ιδιοσυγκρασία, οι αντιλήψεις και οι πεποιθήσεις των εκπαιδευτικών. Πολλές καινοτομίες απέτυχαν γιατί ενώ ξεκίνησαν με τα πλέον ευοίωνα και ενθαρρυντικά στοιχεία εντούτοις απέτυχαν διότι οι εκπαιδευτικοί δεν ήταν ώριμοι ή έτοιμοι για κάτι τέτοιο (Κωττούλα, 2000). Η αλλαγή αυτή καθ' εαυτή πανικοβάλλει τους εκπαιδευτικούς με αποτέλεσμα να χάνουν την εμπιστοσύνη τους και βαθμιαία να αποστασιοποιούνται. Το όλο εγχείρημα αποτυγχάνει όταν η καινοτομία ορίζεται από άνωθεν εντολές χωρίς να αντικατοπτρίζεται η σχολική πραγματικότητα και οι αδυναμίες της. Τα πολλά έτη υπηρεσίας συνδέονται άρρηκτα με την αναποφασιστικότητα των εκπαιδευτικών καθώς και τη δημιουργία αβεβαιότητας για τις ικανότητές τους.

Εκτός των άλλων, οι εκπαιδευτικοί του σημερινού σχολείου μετέχουν στον ένα ευρωπαϊκό πυλώνα της εκπαίδευσης που δεν είναι άλλος από αυτόν της Δια Βίου Μάθησης. Η Διά Βίου Μάθηση καλύπτει όλο το εκπαιδευτικό φάσμα της ενήλικης ζωής του ατόμου, απαρτίζεται από την τυπική, μη τυπική και άτυπη εκπαίδευση ενώ το μετουσιώνει σε ένα σκεπτόμενο ον με κριτική σκέψη το οποίο δύναται να επηρεάσει και να διαμορφώσει τις συνθήκες διαβίωσης. Ακόμη, το άτομο αυτό

εξελίσσεται κι επαγγελματικά καθώς διευρύνει τις δεξιότητές του κι είναι εφικτό το να μεταπηδήσει σε άλλη μορφή απασχόλησης.

Επομένως, με άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό ο διευθυντής παρουσιάζει το όραμά του το οποίο θα πραγματοποιηθεί όταν επιτευχθεί η ηθική των σχέσεων που διέπουν τη σχολική πραγματικότητα. Τούτο δε γίνεται απ' τη μια στιγμή στην άλλη. Χρειάζεται κόπος, χρόνος, αντίληψη και κυρίως τη θέληση και τη διάθεση των περισσότερων μιας και πλήρης ομοφωνία δεν παρατηρείται.

Οι εκπαιδευτικοί έχουν αναπτύξει το δικό τους ηθικό κώδικα αξιών ο οποίος έχει διαμορφωθεί σύμφωνα με τις προσωπικές τους σκέψεις αλλά και με τις κοινωνικές επιταγές. Επομένως, μπορούν να διαχειριστούν με αποτελεσματικότητα τις ενδοσχολικές συγκρούσεις και ετερότητες.

Παρόλο που οι διευθυντές δεν έχουν μεγάλα περιθώρια αυτονομίας εντούτοις υπάρχει ένα όραμα που η εκπαιδευτική ηγεσία, με τη στήριξη όλων των μάχιμων εκπαιδευτικών, είναι πρόθυμη να υλοποιήσει σε έναν πολιτισμό μάθησης μέσα από τη στήριξη στόχων και αξιών που επικεντρώνονται στην άνθρωπο. Τα εκπαιδευτικά στελέχη προσδιορίζουν το ηθικό πνεύμα του εκπαιδευτικού οργανισμού και κάθε σχολικής μονάδας, άρα πρέπει να θέτουν υψηλά ηθικά πρότυπα και να τα τηρούν στο πλαίσιο της ηθικής του κοινωνικού, πολιτικού και ιστορικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο αυτή ασκείται (Starratt, 2017).

Εκτός των άλλων, ο ηγέτης της σχολικής μονάδας εκτός από το να ταξινομεί τα διοικητικά έγγραφα και να εφαρμόζει τις σχετικές εγκυκλίους, οραματίζεται, ενημερώνεται, έχει διοικητική εμπειρία, έχει επάρκεια γνώσεων, αναγνωρίζει, προωθεί, διαμορφώνει κλίμα υψηλών προσδοκιών, μετουσιώνει τη θεωρία σε πράξη, βλέπει την καινοτομία και από την οπτική γωνία των υπολοίπων, ενεργοποιεί τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές για συνεργασία, δεν αποθαρρύνεται από τις αποτυχίες και είναι εγγυητής της καινοτομίας καθώς υπερτονίζει την αξία της. Συντονίζει τις ενέργειες υλοποίησής της, προσπαθεί να πείσει τους υφιστάμενούς του για την ωφέλειά της αλλά δεν περιθωριοποιεί όσους δεν την ασπάζονται. Ο ηγετικός ρόλος του δίνει τη δυνατότητα να αντιστέκεται στις πιέσεις και να τις μεταμορφώνει σε θετικές διεργασίες και ζυμώσεις υπέρ του σχολείου. Οι γνωστικές, οργανωτικές και καθοδηγητικές του δεξιότητες τον καθιστούν κύριο διαμορφωτή του θετικού κλίματος το οποίο είναι διασφαλίζει την απαραίτητη ευρυθμία εντός του σχολικού

οργανισμού. Αναμφισβήτητο, δε, γεγονός αποτελεί πως η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να μετασχηματίσει ένα σχολείο, ενώ είναι αμφίβολο το κατά πόσο ένα δυναμικό προσωπικό μπορεί να αλλάξει ένα σχολείο, δίχως την ύπαρξη ενεργητικής διοίκησης (Δακοπούλου, 2008). Από την άλλη, η αφόρητη σχολική γραφειοκρατία που επικρατεί, δημιουργεί στον διευθυντή μια σύγχυση ρόλων διότι ναι, μεν, διαμορφώνει την εσωτερική κουλτούρα του σχολείου, αλλά ασφυκτιά και πιέζεται από το ελεγχόμενο εκπαιδευτικό σύστημα.

Οι Brown και Trevino (2006) στηρίχθηκαν στην κοινωνική θεωρία εκμάθησης (Bandura, 1986) για να εξηγήσουν τα αποτελέσματα της ηθικής ηγεσίας. Η ηγεσία περιλαμβάνει επίδραση και επιρροή (Yulk, 2002). Μια άποψη της κοινωνικής μάθησης προτείνει ότι οι ηγέτες επηρεάζουν την ηθική συμπεριφορά των υφισταμένων μέσω της μίμησης. Η κοινωνική θεωρία εκμάθησης, διασαφηνίζει γιατί μερικά μεμονωμένα χαρακτηριστικά του ηγέτη και περιστασιακές επιρροές συσχετίζονται με τις αντιλήψεις των υφισταμένων για έναν ηγέτη ως ηθικό ηγέτη. Σύμφωνα με την κοινωνική θεωρία μάθησης, για τους ηγέτες που θεωρούνται ως ηθικοί ηγέτες από τους υφισταμένους τους, πρέπει να αποτελούν ελκυστικά και αξιόπιστα πρότυπα ρόλου. Επιπλέον, η κοινωνική θεωρία μάθησης βοηθά στο να εξηγηθεί γιατί και πώς οι ηθικοί ηγέτες επηρεάζουν τους υφιστάμενούς τους. Η κοινωνική θεωρία εκμάθησης (Bandura, 1977; 1986) είναι βασισμένη στην ιδέα ότι τα άτομα μαθαίνουν με το να δώσουν προσοχή και να καταφέρουν να μιμηθούν τις τοποθετήσεις και τις συμπεριφορές ελκυστικών και αξιόπιστων προτύπων. Τα περισσότερα άτομα κοιτάζουν έξω από τον εαυτό τους σε άλλα άτομα για την ηθική τους καθοδήγηση (Trevino, 1986). Οι ηθικοί ηγέτες αποτελούν πρότυπα καθοδήγησης, επειδή η ελκυστικότητα και η αξιοπιστία τους ως πρότυπα ρόλου εφιστούν την προσοχή στη διαμορφωμένη συμπεριφορά τους. Η δύναμη και η θέση είναι δύο χαρακτηριστικά των προτύπων που ενισχύουν την ελκυστικότητά τους (Bandura, 1986), καθιστώντας το κατά συνέπεια πιθανότερο ότι οι υφιστάμενοι θα δώσουν προσοχή στη διαμορφωμένη συμπεριφορά των ηθικών ηγετών. Οι περισσότεροι ηγέτες κατέχουν την αρχή επειδή καταλαμβάνουν ανώτερες θέσεις σχετικά με τους υφισταμένους τους. Η αξιοπιστία ενισχύει επίσης την πρότυπη αποτελεσματικότητα. Οι ηθικοί ηγέτες είναι αξιόπιστοι επειδή κάνουν πράξη αυτά που κηρύσσουν.

Οι Trevino, Weaver, Gibson και Toffler (1999) διαπίστωσαν ότι οι πολιτιστικοί παράγοντες (συστήματα ηγεσίας και ανταμοιβής) που υποστηρίζουν την ηθική συμπεριφορά, τη δίκαιη μεταχείριση των υφισταμένων, την ηθική που ενσωματώνονται στην καθημερινή οργανωτική λήψη αποφάσεων, και μια εστίαση στους υφισταμένους, όλοι συνέβαλαν στις θετικές σχετικές με την ηθική, τοποθετήσεις και συμπεριφορές. Από μια κοινωνική προοπτική εκμάθησης, προτείνεται ότι τα ισχυρότερα ηθικά πλαίσια που υποστηρίζουν και ενθαρρύνουν την ηθική συμπεριφορά υποστηρίζουν επίσης την ανάπτυξη και τη συντήρηση της ηθικής ηγεσίας στους οργανισμούς. Οι οργανισμοί που παρέχουν περισσότερα πρότυπα ηθικής ηγεσίας, επίσημων πολιτικών και άτυπων κανόνων υποστηρίζουν την ηθική συμπεριφορά, και την ενίσχυσή της. Σε τέτοια περιβάλλοντα, οι ηγέτες «μαθαίνουν» ότι η ηθική ηγεσία είναι επιθυμητή, και έχουν περισσότερες ευκαιρίες να μιμηθούν τα πρότυπα της ηθικής ηγεσίας. Κατά συνέπεια, είναι πιθανό να αναπτύξουν ή να διατηρήσουν (εάν έχουν αναπτύξει ήδη) ισχυρή ηθική ηγεσία. Σε αντίθεση, σε έναν οργανισμό που στερείται από ένα ισχυρό ηθικό πλαίσιο ή υποστηρίζει την ανήθικη συμπεριφορά, οι ηγέτες που επιλέγουν να παραμείνουν στον οργανισμό θα πρέπει να προσαρμόσουν το ύφος τους, για να εγκατασταθούν στο περιβάλλον τους. Πέρα από τα παραπάνω, σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημανθούν ορισμένα από τα μεμονωμένα χαρακτηριστικά στοιχεία του ηγέτη που χαρακτηρίζεται ως ηθικός ηγέτης, να είναι ευχάριστος (αλτρουιστής, άτομο εμπιστοσύνης, ευγενικός και συνεργάσιμος), ειλικρινής (επινοητικός, περίεργος, καλλιτεχνικός, οξυδερκής), εξωστρεφής (ενεργητικός), ευσυνείδητος (αξιόπιστος, αρμόδιος, υπάκουος, αποφασιστικός) και να είναι ανήσυχο πνεύμα. (Judge, Bono, Hies, &Gerhardt, 2002).

1.7 Ηθική και Εκπαιδευτικοί

Οι δάσκαλοι εμπνέουν, προκαλούν το ενδιαφέρον των μαθητών, τους αγαπούν. Όλοι ανεξαιρέτως προσπαθούν να μεταδώσουν θετικά μηνύματα μέσα από την καθημερινή τους διδασκαλία. Γίνονται γέφυρες για να περάσουν οι μαθητές στην αντίπερα γνωστική όχθη, να αντιληφθούν τον κόσμο χωρίς στεγανά και να βγάλουν φτερά να πετάξουν σε άγνωστα μέρη. Συμβάλλουν στη δόμηση του μελλοντικού κόσμου καθώς στα χέρια των ευαίσθητων δασκάλων χτίζεται το αύριο του κόσμου.

Ο Tubbs (2000:169) ισχυρίζεται ότι ο στοχαστικός επαγγελματίας μπορεί να κατακτήσει ένα ήθος της αναζήτησης γιατί ένας καλός εκπαιδευτικός χρειάζεται να είναι διαρκώς ενημερωμένος.

Η άσκηση ηθικής ηγεσίας αποτελεί υπόθεση προσωπικής ανάληψης. Δεν επιβάλλεται από εξωγενείς παράγοντες. Κατ' επέκταση, ο ρόλος του εκπαιδευτικού είναι συμβουλευτικός και διαμεσολαβητικός στο να βοηθήσει τον μαθητή να διαμορφώσει ο ίδιος το δικό του σύστημα αξιών με απόλυτη ελευθερία σκέψης και βούλησης. Το σύγχρονο σχολείο δεν είναι άκαμπτο. Και τούτο γιατί οι εκπαιδευτικοί στοχεύουν στη μαθητοκεντρική γνώση υιοθετώντας τα Αναλυτικά Προγράμματα Σπουδών και διαμορφώνοντας τις βάσεις για το αξιακό πλέγμα των μαθητών το οποίο θα αποδέχεται τη πολυπολιτισμική και πολυγλωσσική διαφορετικότητα.

Η ηθική διάσταση στον ρόλο του εκπαιδευτικού βρίσκει το απόγειο της έκφρασής της στην άνευ όρων αποδοχή κάθε μαθητή. Η άνευ όρων αποδοχή του άλλου αναφέρεται εδώ σύμφωνα με τη μη κατευθυντική θέση του Rogers (1969), η φιλοσοφία της οποίας στηρίζεται στην ποιότητα της σχέσης και στη δημιουργία κλίματος ελευθερίας έκφρασης. Αποτελεί δε μία εκ των τριών διαφορετικές στάσεων συμπεριφοράς τις οποίες ο εκπαιδευτικός οφείλει να τηρήσει και να καταστήσει φαινομενολογικά κατανοητές στους μαθητές του. Οι άλλες δύο αφορούν την αυθεντικότητα και την ενσυναίσθηση.

Όλοι οι εκπαιδευτικοί αξιοποιούν τα χαρίσματά τους και όλοι μαζί αθροιστικά παράγουν αξιόλογο εκπαιδευτικό έργο το οποίο συμβάλλει στην ευημερία του σχολικού οργανισμού. Η κοινή θέληση για πρόοδο αποτελεί ένα ισχυρό κίνητρο για συνοχή και συνεκτικότητα των μελών της σχολικής κοινότητας. Συναντήσεις, πρωτοβουλίες, διάλογος λαμβάνουν χώρα προωθώντας τη σχολική ευελιξία και ανάπτυξη. Σε σύντομο χρονικό διάστημα, τα εντυπωσιακά μαθησιακά αποτελέσματα γίνονται ορατά διότι δεν τα εξασφαλίζουν μόνο οι γνώσεις αλλά και η έντονη βιωματικότητα η οποία παρέχεται από οργανωμένες εκπαιδευτικές δράσεις-επισκέψεις στο πεδίο, πρόσκληση και ομιλίες επιστημονικών συνεργατών όπως διατροφολόγοι, ψυχολόγοι, κοινωνικοί λειτουργοί, οδοντίατροι, αντιπρόσωποι αθλητικών σωματείων.

Επιπροσθέτως, με τη βιωματικότητα επιτυγχάνεται το ευ ζην-τρόπος ζωής που αναλύθηκε από τον αρχαίο Έλληνα φιλόσοφο Αριστοτέλη. Το ευ ζην προσδίδει

ποιότητα στην ανθρώπινη ζωή αναβαθμίζοντας το βιωτικό και μορφωτικό επίπεδο εμπλουτίζοντας συνεχώς το μορφωτικό κεφάλαιο του ατόμου. Οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες (το τρίπτυχο-: να ξέρω-να μπορώ-να εφαρμόσω) αναπτύσσονται στον μέγιστο βαθμό δίνοντας τη δυνατότητα στον άνθρωπο καλύτερης θεώρησης του κόσμου.

Ο εκπαιδευτικός γνωρίζει πως δεν πρόκειται να δει περισσότερες χρηματικές απολαβές στον τραπεζικό του λογαριασμό. Νιώθει, όμως, υπερπλήρης από την ηθική ικανοποίηση που λαμβάνει από την απόλαυση των εργασιακών του καρπών. Η συνείδησή του πώς πράττει το σωστό, πώς καταθέτει την ψυχή του στους μαθητές, πώς στέκεται δίπλα τους σε κάθε είδους δυσκολία είναι αυτά που τον χαροποιούν και τον γεμίζουν συναισθηματικά. Δεν ασκεί ένα σύνηθες επάγγελμα, δεν το αντιμετωπίζει απογυμνωμένο από τις αρνητικές εκπλήξεις που του προκαλεί, ούτε παρασύρεται από την καθημερινή ρουτίνα η οποία τον μετατρέπει σε μίζερο, βαλτωμένο ον. Ασκεί λειτούργημα με θαυμάσιες προοπτικές κι αυτό είναι σπουδαίο.

Στο χέρι του εκπαιδευτικού είναι να κρατήσει το γόητρό του ψηλά. Σε μια εποχή έντονης απαξίωσης ιδεών, κατακεραύνωσης στάσεων και μισαλλοδοξίας ο εκπαιδευτικός προβάλλει την ηθική του στάση σθεναρά. Η τυπικότητά του (προσοχή: όχι τυπολατρία), η υπευθυνότητά του, η εγκαρδιότητά του, το άνοιγμα των οριζόντων του τον εγκαθιστούν ψηλά στις μαθητικές συνειδήσεις. Εκεί λειτουργεί ως φωτεινό πρότυπο. Το παράδειγμά του γίνεται φάρος καθοδήγησης των μαθητών και πόλος έλξης των γονέων. Οι τελευταίοι αποκτούν εμπιστοσύνη στο πρόσωπο του μάχιμου εκπαιδευτικού και υποστηρίζουν κάθε του προσπάθεια και πρωτοβουλία. Στέκονται αρωγοί στο πλευρό του και πολύτιμοι συμπαραστάτες. Θεωρείται πολύ σημαντική η γονική βοήθεια κι αυτό γιατί έχει δομηθεί σχέση υγής και ουσιαστική σε προγενέστερο χρόνο. Αλλά και οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί, οι συνοδοιπόροι στο γενικό εκπαιδευτικό εγχείρημα, ενθαρρύνουν, συμπαραστέκονται, αλληλοβοηθούν, έτσι ώστε το όραμα υλοποιείται με απτά, μετρήσιμα και συγκρίσιμα αποτελέσματα.

1.8 Ηθική και Γονείς

Το ηθικό όραμα του σχολείου βρίσκεται σε ισορροπία με την οικογενειακή ανατροφή των μαθητών. Η σημερινή εποχή καθιστά περισσότερο αναγκαία την

εμπλοκή των μαθητών στο εκπαιδευτικό γίνεσθαι. Σύμφωνα με την Unesco (Delors, 2000), η γονική εμπλοκή συμβάλλει στη μείωση της σχολικής διαρροής καθώς και στην αύξηση της Δια Βίου Μάθησης ενώ η Lareau (1987) τονίζει πως η γονική εμπλοκή είναι το αποτέλεσμα της βαρύτητας που προσδίδουν οι γονείς στην αξία της εκπαίδευσης. Η συμβολή του γονέα στη σχολική καθημερινότητα είναι καθοριστικής σημασίας τόσο για τον ίδιο τον μαθητή όσο και για τον σχολικό οργανισμό γενικότερα. Η συνεργασία μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών προωθεί τη βελτίωση της ακαδημαϊκής επίδοσης των μαθητών καθώς και την κοινωνικοποίησή τους ενώ ταυτόχρονα τους απαλλάσσει απ' το αίσθημα του άγχους καλλιεργώντας την ωριμότητά τους. (Adam&Christenson, 2000* Bechler, 1986).

Οι γονείς συνεισφέρουν θετικά στην επίλυση των σχολικών προβλημάτων καθώς και, όταν προκύπτουν, των οργανωτικών δυσλειτουργιών. Σιγά-σιγά διαμορφώνεται μία άρτια σχολική κουλτούρα η οποία συνεισφέρει θετικά και στην ηθικοπνευματική ολοκλήρωση του μαθητή αλλά και στην εξασφάλιση της ευρυθμίας στη σχολική μονάδα. (Knoff&Batsch, 1995). Έρευνες έχουν δείξει πως το υψηλό οικονομικό υπόβαθρο και το μορφωτικό κεφάλαιο των γονέων συσχετίζεται άμεσα με την ανάμιξή τους στα σχολικά δρώμενα (Δοδοντσάκης, 2001* Μπούζος, 2002* Παπούλια, 2001* Querioz 2000) και πως οι μητέρες έχουν μεγαλύτερες προσδοκίες αναφορικά με τη μαθησιακή επίδοση των παιδιών τους. Σε αντίθεση, υπάρχουν άλλες ερευνητικές προσπάθειες οι οποίες έχουν δείξει πως δεν σημειώνονται ελλείψεις ή κενά στη συνεργασία του σχολείου με γονείς προερχόμενους από χαμηλά κοινωνικοοικονομικά στρώματα (Μασούρου, 2012* Μπούζας, 2005* Weiss, 2005).

Οι γονείς έχουν μια έντονη παρουσία στο σχολείο κατά τα πρώτα έτη φοίτησης των παιδιών τους ή όταν παρουσιάζεται ένα πρόβλημα μέχρι να επιλυθεί. Σταδιακά οι μαθητές αυτονομούνται και προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της σχολικής πραγματικότητας. (Δοδοντσάκης, 2000* Deslandes, 1999).

Αναφορικά με τη σχέση εκπαιδευτικών - γονέων, οι εκπαιδευτικοί που επικοινωνούν θετικά με τους μαθητές και τους γονείς τους και που πραγματοποιούν καινοτομίες στο εκπαιδευτικό τους έργο ενισχύουν τη συχνή επαφή με τους τελευταίους. (Αξιώτη, 2016* Μπούζος, 2003). Στον αντίποδα, οι συγκρουσιακές σχέσεις μεταξύ τους ή η επικριτική στάση των γονέων εναντίον του εκπαιδευτικού προσωπικού λόγω της έλλειψης γνώσεων ή εκδηλώνοντας την οργή τους για τον

τρόπο λειτουργίας του σχολείου, δυσχεραίνουν τη μεταξύ τους επαφή (Μπόνια, 2008).

Οι γονείς μεγαλώνουν τα παιδιά τους σ' ένα περιβάλλον με αξίες και ηθικούς φραγμούς. Τα όρια είναι επιβεβλημένα χωρίς όμως αυτό να σημαίνει την ανυπαρξία αυτονομίας και αυτοκαθορισμού του παιδιού. Το παιδί είναι εν δυνάμει ενήλικας με προτιμήσεις, σκέψεις, νοοτροπία. Οι γονείς δεν φέρνουν αντίρρηση στις απαιτήσεις του παιδιού. Όπου, δε, χρειάζεται τιθασεύουν την απαράδεκτη συμπεριφορά με τη χρήση παραδειγμάτων. Η μίμηση λειτουργεί καθοδηγητικά στα παιδιά κι αυτή χρησιμοποιούν ως μέθοδο καλού παραδειγματισμού.

Σε αντίθετη περίπτωση, τα ανύπαρκτα ή ανεξέλεγκτα όρια επιφέρουν παρανοήσεις. Οι αρνητικές συνέπειες διαφαίνονται στις πράξεις των μαθητών ενώ παράλληλα εσωτερικεύουν αρνητικά πρότυπα συμπεριφοράς τα οποία διαχέονται στο διαδίκτυο και σε ανθρώπους που ανήκουν σε περιθωριακές κοινωνικά ομάδες. Η υποκουλτούρα εξαπλώνεται και υιοθετείται κυρίως στα χαμηλότερα οικονομικά και κοινωνικά στρώματα, βρίσκει απήχηση και μεταδίδεται ταχύτατα. Οι οπαδοί πολλοί κι ολοένα αυξάνονται με αριθμητική πρόοδο.

1.9 Ευημερία Σχολικού Οργανισμού

Η σχολική μονάδα είναι ένας οργανισμός που η συνολικότερη λειτουργία του συνδέεται άμεσα με την επιτυχία των μαθητών και των μαθητριών που συμμετέχουν. Σπουδαίο ρόλο στη δημιουργία της σχολικής κουλτούρας παίζουν ποικίλοι παράγοντες όπως είναι το εκπαιδευτικό προσωπικό, οι διοικητικοί προϊστάμενοι, οι Συντονιστές των εκπαιδευτικών περιφερειακών ενοτήτων, η εφαρμογή του αναλυτικού προγράμματος καθώς και η υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου. Οι μαθητές/τριες που παρακολουθούν σχολεία με υψηλή λειτουργικότητα έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας σε γενικές εξετάσεις από ότι μαθητές και μαθήτριες σχολείων που θεωρούνται δυσλειτουργικά (Marzano, 2003).

Ως πολυπαραγοντική, λοιπόν, η λειτουργία μιας σχολικής μονάδας προϋποθέτει και απαιτεί εκτός από υποδομές, πρόγραμμα και πρόσωπα, τον συντονισμό όλων αυτών σε ένα αρμονικό σύνολο, κάτι σαν τον ή την μαέστρο μιας

ορχήστρας, όπως έχει ήδη προαναφερθεί.. Και σε αυτό το σημείο είναι που αρχίζουμε να μιλάμε για την ηγεσία και την εκπαιδευτική ηγεσία ειδικότερα.

Σύμφωνα με τους Leithwood&Beatty (2008: 148), η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, δηλαδή της δεξιότητας του ατόμου που βρίσκεται στην ηγετική θέση να αντιλαμβάνεται, να αναγνωρίζει και να λαμβάνει υπόψη τα συναισθήματα που δημιουργούνται στην ομάδα του/της, καθώς και η δυνατότητα να μοιράζεται προσωπικά συναισθήματα αλλά και να δημιουργεί συνθήκες ασφάλειας και ανοιχτής έκφρασης για όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, είναι η σημαντικότερη συνθήκη για τη δημιουργία της πραγματικής σχολικής ομάδας. Μια σχολική ομάδα που είναι ανοιχτή, κοινωνική, φιλική, παραγωγική, συνθετική, συνεργατική, κριτική, προοδευτική, ουσιαστική.

Σύμφωνα με τους Leithwood, etal. (2010, ο. α στο Παπαλόη 2012) το έργο του εκπαιδευτικού ηγέτη αφορά και τις παρακάτω διαστάσεις:

α) δυνατότητα ανάπτυξης, ανατροφοδότηση, στοχοθέτηση, εμπέδωση υψηλών προσδοκιών, απομάκρυνση από τις γραφειοκρατικές αγκυλώσεις, καινοτομία (Παπαλόη 2012).

β) η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας παρουσιάζεται σε συνάρτηση με την ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών για συνεργατικότητα, τη θετική επικοινωνία, την παγίωση ανοικτού επικοινωνιακού κλίματος, τον επαγγελματικό σεβασμό και την εμπιστοσύνη. Όλα αυτά συμβάλλουν στη συναισθηματική ευφυΐα, τις κοινωνικές ικανότητες, την επαγγελματική ικανοποίηση, την επαγγελματική δέσμευση. Ανακόπτουν επίσης το εργασιακό άγχος και την επαγγελματική εξουθένωση. Όλα τα παραπάνω φυσικά αποτελούν τις θετικές και αρνητικές εκφάνσεις της επαγγελματικής ευημερίας. Τα συναισθήματα και ο έλεγχός τους από τον σχολικό ηγέτη του επιτρέπουν να δημιουργήσει εντός της σχολική μονάδας το κλίμα εκείνο που θα την κάνει αποδοτικότερη (Παπαλόη 2012)..

γ) την εσωτερική κουλτούρα, την πολιτική, τις αναπαραστάσεις και τους ρόλους καθώς και τις τυποποιημένες διαδικασίες. Μέσα σε ένα τέτοιο πλαίσιο οι εκπαιδευτικοί αναλαμβάνουν δράσεις και αντιλαμβάνονται τους ρόλους τους (Παπαλόη 2012).

Όλα τα παραπάνω πρέπει να αποτελούν προτεραιότητες ώστε ο εκπαιδευτικός οργανισμός να λειτουργεί εύρυθμα και αποδοτικά και ώστε οι πόροι να αξιοποιούνται με τον ορθό τρόπο με ευθύνη πάντα του διευθυντή ο οποίος στο σύνθετο έργο που έχει να φέρει εις πέρας πρέπει να υπολογίσει πως, παρόλο που αυτοί καλύπτουν ξεχωριστά πεδία, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Η επίτευξη της ευημερίας από τον εκπαιδευτικό ηγέτη δυναμώνει την επιρροή του και κατά συνέπεια την αποδοτικότητα της εκπαιδευτικής μονάδας.

Σε διαφορετικό τόνο, είδαμε πως το συγκεντρωτικό ελληνικό σύστημα αποτελεί τροχοπέδη και ανασταλτικό παράγοντα στην ανάπτυξη όλων των πτυχών του έργου του που θα συμβάλλουν στην ευημερία του εκπαιδευτικού κάτι που θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα στο σημαντικό έργο του. Αντιθέτως, διευκολυντικό παράγοντα στην πρακτική του αποτελεί το γεγονός πως τα τελευταία χρόνια, όπως είδαμε, παραπάνω ολοένα γίνονται ευρύτερα τα περιθώρια αυτονομίας του στο πλαίσιο της σχολικής πραγματικότητας. Δεν περιορίζεται τόσο πολύ πια, ο διευθυντής κάνει πράγματα που τελικά συμβάλλουν στην ευημερία των εκπαιδευτικών. Σε ποιες ενέργειες όπως πρέπει να προβεί ώστε να επιτύχει τα παραπάνω; Πολλοί από τους παράγοντες που προσφέρουν και συντελούν στην ευημερία των εργαζομένων μπορεί να επηρεάσει με τη στάση του ο σύγχρονος διευθυντής, αξιοποιώντας τις δυνατότητες, που του δίνονται, τουλάχιστον σε επίπεδο ενδιαφέροντος, ενθάρρυνσης αλλά και καθοδήγησης. Έτσι, η δυνατότητα προσωπικού ελέγχου που περιλαμβάνει την αυτενέργεια, την ανάληψη πρωτοβουλιών και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων μπορεί να προωθηθεί με την υιοθέτηση ενός δημοκρατικού στιλ διοίκησης. Έχει πια τα περιθώρια σχετικής αυτονομίας να οργανώσει ενδοσχολικές επιμορφώσεις ώστε να αναπτυχθούν οι επαγγελματικές δεξιότητες των εκπαιδευτικών. Στο χέρι του είναι ακόμη να αποφύγει την υπερβολική πίεση προς τους υφιστάμενούς του και να ξεκαθαρίσει εξ αρχής τους ρόλους τους και τι αναμένει από αυτούς. Ακόμη, μπορεί να φροντίσει να συμβαδίζουν με τις ανάγκες τους ενώ η συνεχής προσπάθειά του για ανατροφοδότηση μέσα από την καθιέρωση συνδιδασκαλιών, ανταλλαγής ιδεών και διάχυσης των καλών πρακτικών προσφέρει στην ποικιλία δεξιοτήτων και την αποφυγή της ρουτίνας. Η θετική επικοινωνία και η ποιότητα των σχέσεων, η υποστηρικτική του εποπτεία, η αμερόληπτη και δίκαιη στάση του επίσης αλλά και σε υλικότεχνικό επίπεδο η παροχή ασφάλειας και άρτιων φυσικών συνθηκών εργασίας συμβάλλουν συνολικά στην ευημερία του σύγχρονου

εκπαιδευτικού και στην ελάττωση του επαγγελματικού του άγχους. Γενικά είναι υπεύθυνος να διαμορφώσει ένα θετικό σχολικό κλίμα ανοικτό και φιλικό που θα δίνεται μέριμνα για την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των μελών αλλά και για την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Σε ένα τέτοιο σχολικό κλίμα η επικοινωνία των εκπαιδευτικών αλλά και του διευθυντή με την κοινότητα και άλλους φορείς θα είναι θετική. Οι εκπαιδευτικοί επίσης θα συμμετέχουν ενεργά στις δράσεις του σχολείου και σε επιμορφώσεις.

Το σχολείο οφείλει να σχεδιάζει και να προγραμματίζει το εκπαιδευτικό έργο εν γένει, να εμπλουτίζει τις διδακτικές μεθόδους, να αντιμετωπίζει τα σχολικά προβλήματα που προκύπτουν, να αξιολογεί τη διδακτική μεθοδολογία αλλά και τα παραγόμενα μαθησιακά αποτελέσματα και να προωθεί ένα σύστημα συμβουλευτικής τόσο των μαθητών όσο και των εκπαιδευτικών. Η πολιτική αυτή σέβεται τις προσωπικότητες των εκπαιδευτικών, τους δίνει περιθώρια αυτονομίας και εφαρμογής καινοτόμων πρωτοβουλιών στο εκπαιδευτικό τους έργο. Επιπροσθέτως, συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και επιλέγουν συνειδητά την υιοθέτηση αλλαγών χωρίς να απομακρύνονται με βίαιο τρόπο από τις αναχρονιστικές μεθόδους που εφάρμοζαν παλαιότερα.

Οι καλές πρακτικές εκ μέρους του ηγέτη διαμορφώνουν μια θετική κουλτούρα και σχολικό κλίμα που ευνοεί την επαγγελματική ευημερία. Δε χρειάζονται τελικά μεγαλεπήβολα σχέδια και πρακτικές. Αρκούν όσα αναλύθηκαν αλλά και καθημερινές προοδευτικές κινήσεις που δείχνουν ενδιαφέρον για τον άνθρωπο, σεβασμό στον εκπαιδευτικό και το έργο του. Μπορεί, ακόμη, να είναι αρκετή και μια συμβουλή ή μια βοήθεια στον νέο συνάδελφο, ένα μπράβο ή μια συγγνώμη, μια συζήτηση για ένα πρόβλημα, μια γνώμη που θα ζητηθεί από τον εκπαιδευτικό για ένα ζήτημα.

Ανακεφαλαιώνοντας, οι ηθικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται ως τίμιοι, που παρέχουν φροντίδα, και ως άτομα που λαμβάνουν δίκαιες και ισορροπημένες αποφάσεις. Οι ηθικοί ηγέτες επίσης συχνά επικοινωνούν με τους οπαδούς τους για την ηθική, δίνοντάς τους σαφή ηθικά πρότυπα του συνόλου χρησιμοποιώντας ένα σύστημα αμοιβών και τιμωριών, προσπαθούν να διαπιστώσουν αν εκείνα τα πρότυπα ακολουθούνται. Τέλος, οι ηθικοί ηγέτες όχι μόνο ασκούν αυτά που κηρύσσουν, αλλά

είναι και είναι δυναμικά πρότυπα του ρόλου για την ηθική συμπεριφορά (Fulmer, 2004).

1.10 Ευημερία Εκπαιδευτικών

Σε μια πρώτη προσέγγιση, η ευημερία διακρίνεται σε σωματική και ψυχολογική. Η σωματική ευημερία συνίσταται σε διάφορα σωματικά συμπτώματα αλλά προσδιορίζεται και από μετρήσεις σωματικής υγείας, όπως π.χ. πονοκέφαλος ή ζάλη (Ruthig, Chipperfield, Perry, Newall, & Swift, 2007. Kubzansky et al., 1997). Η ψυχολογική ή συναισθηματική ευημερία προκύπτει από τη μέτρηση, όσο μπορεί να είναι εφικτή, των θετικών και των αρνητικών συναισθημάτων. Πρόκειται για μέτρηση της ικανοποίησης από τη ζωή (Ruthig et al., 2007). Οι ερευνητές υποστηρίζουν πως μπορεί το άτομο να αντιληφθεί τη συναισθηματική του ευημερία ως μία ισορροπία ανάμεσα σε θετικά και αρνητικά συναισθήματα.

Η βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εκπαιδευτικών είναι καίριας σημασίας για την ευημερία και την ικανοποίησή τους, καθώς και για την επιτυχία των μαθητών. Όπως σημειώνεται από την Αθανασούλα-Ρέππα (2008), ο διευθυντής-ηγέτης είναι αναγκαίο να έχει τις ικανότητες ώστε να μπορεί να καθορίσει τον τρόπο διοίκησης ανάλογα με τις περιστάσεις και τους ανθρώπους. Είναι σημαντικό να διατίθεται στους εκπαιδευτικούς αρκετός χρόνος και χώρος για την ανάπτυξη συλλογικού έργου. Το πνεύμα συνεργασίας περιλαμβάνει αμοιβαία υποστήριξη, τη δυνατότητα ενεργού συμμετοχής στις σχολικές αποφάσεις και πνεύμα εμπιστοσύνης με βάση κοινές αξίες. Επιπροσθέτως, το θετικό κλίμα στο σχολείο χαρακτηρίζεται από εκτίμηση, αυτονομία, ενθάρρυνση, συναδελφικότητα, εμπιστοσύνη, παρότρυνση και ηθική ηγεσία. Η συμμετοχή σε μια επαγγελματική μαθησιακή κοινότητα που διαμορφώνεται από συνεργασίες εντός των σχολείων και στο πλαίσιο δικτύων με άλλα σχολεία και με την τοπική κοινότητα είναι εξαιρετικά σημαντική για την παροχή κινήτρων στους εκπαιδευτικούς και την παραμονή τους στο σχολείο. Οι διευθυντές των σχολείων και ο τρόπος διεύθυνσης, οι αξίες, η προσωπικότητα και οι ενέργειές τους διαδραματίζουν σημαντικότατο ρόλο στην προαγωγή της ευημερίας των εκπαιδευτικών.

Έρευνες δείχνουν την ύπαρξη ισχυρού δεσμού μεταξύ του επαγγελματισμού των εκπαιδευτικών και της αντίληψης της κατάστασής τους, της αυτοαποτελεσματικότητας και της ευημερίας τους. Η αρχική εκπαίδευση των εκπαιδευτικών δημιουργεί μια ισχυρή βάση για την ευημερία τους και είναι σημαντική για την παραμονή των εκπαιδευτικών στο επάγγελμα. Η συνεχής επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση διαδραματίζουν καίριο ρόλο στην ενίσχυση των επιδόσεων, της δέσμευσης και της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την εργασία τους. Η δικτύωση και η ανταλλαγή απόψεων με συναδέλφους εκπαιδευτικούς ενισχύει επίσης την ευημερία.

Οι θετικές σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση όχι μόνο για την επιτυχία των μαθητών αλλά και για την ευημερία των εκπαιδευτικών. Οι θετικές σχέσεις εκπαιδευτικών-μαθητών υποστηρίζουν τα κίνητρα των εκπαιδευτικών. Οι εν λόγω σχέσεις μπορούν να ανταμείβουν τους εκπαιδευτικούς ενώ ταυτόχρονα να αυξάνουν τα κίνητρά τους. Επιπλέον, οι καλές σχέσεις με τους μαθητές όχι μόνο βοηθούν να αποφεύγεται η δυσφορία, αλλά και αυξάνουν την ευημερία των εκπαιδευτικών.

Έχει καταδειχθεί πως ηγεσία με στοιχεία κοινωνικής στήριξης επιδρά με θετικό τρόπο και αναβαθμίζει την ευημερία των εκπαιδευτικών (Dierendonck, Haynes, Borrill&Stride, 2004). Μάλιστα οι Dunlop και Macdonald (2004) σημειώνουν πως η συναισθηματική στήριξη που μπορεί να προσφέρει ο ηγέτης και η θετική διαπροσωπική σχέση που χτίζει με τους συναδέλφους του, εκπαιδευτικούς, τον καθιστά πιο προσιτό. Εκείνοι, από τη μεριά τους, τον περιβάλλουν με περισσότερη εμπιστοσύνη. Διαμορφώνεται έτσι συνεργατικό κλίμα που προωθεί την ευημερία των εργαζομένων στον σχολικό οργανισμό. Αντιθέτως, η απουσία τέτοιων συμπεριφορών από τον ηγέτη συνδέεται με το εργασιακό άγχος. Άλλες εκπαιδευτικές έρευνες έχουν βρει ακόμη πως, όταν οι εργαζόμενοι στην εκπαίδευση υποστηρίζονται επαρκώς από τον ηγέτη σε κοινωνικό επίπεδο παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης όπως επίσης επηρεάζονται σε μικρότερο βαθμό από την εργασιακή εξουθένωση (Russell *Altmaier&Velzen, 1987,Rajesh&Suganthi, 2013). Σημαντικό επίσης είναι να αναφερθεί πως οι εργαζόμενοι στην εκπαίδευση αισθάνονται την ανάγκη της εκτίμησης από τους συναδέλφους, τον διευθυντή αλλά και από τους γονείς. Για να αισθανθούν απαραίτητοι και σημαντικοί για τον οργανισμό και κατά συνέπεια να γίνουν και περισσότερο αποτελεσματικοί, ο διευθυντής μπορεί να τους

βοηθήσει λαμβάνοντας υπόψη του την παραπάνω ανάγκη και καλύπτοντάς τη (Karsli&Iskender, 2009).

Θα πρέπει να υπογραμμιστεί πως η υποστήριξη εκ μέρους του ηγέτη, που θέτει τα όρια, που κάνει ξεκάθαρους τους εργασιακούς ρόλους στους χώρους δουλειάς, συμβάλλει στο θετικό επικοινωνιακό κλίμα, προωθεί την αυτεπάρκεια και την αυτοεκτίμηση αυτών που εργάζονται στον οργανισμό. Δυναμώνει επίσης τον εργασιακό έλεγχο και το αίσθημα αυτονομίας. Χτίζει με αυτό τον τρόπο υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ευημερίας (Rajesh&Suganthi, 2013). Ο ηγέτης, που διαπνέεται από τις αρχές της υποστηρικτικής συμπεριφοράς, έχει βασική του μέριμνα να υποστηρίξει κοινωνικά τους εργαζόμενους στον οργανισμό, να καταφέρει να παγιώσει ένα κλίμα θετικής επικοινωνίας και διαλόγου με τους υφιστάμενους. Είναι έτοιμος ακόμη να τους κρίνει εποικοδομητικά αλλά και να δεχτεί την κριτική τους. Με αυτόν τον τρόπο η εσωτερική κουλτούρα στον οργανισμό που προΐσταται, καθίσταται προσφορότερη για την ευημερία των εργαζόμενων και κατά συνέπεια συμβάλλει στην μεγαλύτερη αποτελεσματικότητά τους. Η υποστηρικτική μορφή ηγεσίας είναι τελικά ο μοχλός που θα σφυρηλατήσει ένα ανοικτό οργανωτικό κλίμα και θα δημιουργήσει ένα θετικό κλίμα μάθησης (Hoyetal., 1996).

Όταν οι σχολικοί ηγέτες περιβάλλουν με εμπιστοσύνη τους υφιστάμενούς τους είναι φυσικό εκείνοι να νιώθουν αυτοπεποίθηση. Η ενθάρρυνση και η παρακίνηση που δέχονται από αυτούς μπορεί να τους οδηγήσει να ξεπερνούν τους εαυτούς τους και να επιτυγχάνουν στόχους υπέρτερους απ' ό,τι θεωρούσαν πως δύνανται να κάνουν ή είχαν προγραμματίσει να υλοποιήσουν. Εμπνέουν τους υφιστάμενούς τους συνεπώς οι διευθυντές-ηγέτες ώστε να ενεργήσουν κι εκείνοι με ήθος και αρετή και πάντα βασισμένοι στο καθημερινό παράδειγμά τους και την εμπιστοσύνη που απολαμβάνουν να γίνουν αυτεπαρκείς και κατά συνέπεια αισιόδοξοι. Οι ηγέτες που περιβάλλουν με αναγνώριση στους υφισταμένους τους για το επιτυχημένο έργο τους προωθούν την επικοινωνιακή αλληλεπίδραση με αυτούς στη βάση της προσωπικής σχέσης μαζί τους. Για να γίνει αυτό όμως πρέπει να έχουν μελετήσει τις ιδιαίτερες ανάγκες τους σε ατομικό επίπεδο. Οι υφιστάμενοι αυτούς τους σχολικούς ηγέτες πολλές φορές τους ταυτίζουν με τον τύπο του «μέντορα» (Bass, 1985). Αυτή η μέριμνα (εκ μέρους του ηγέτη) προσφέρει ισχυρό κίνητρο στους εκπαιδευτικούς ώστε να ανταποκριθούν στον ρόλο τους αλλά επιπλέον να αναπτυχθούν επαγγελματικά αξιοποιώντας τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους.

Πάντα φυσικά πρέπει να γίνεται προσπάθεια από τον ηγέτη να συνδεθεί η προσωπική ανάπτυξη και με το συλλογικό καλό (Avolioetal, 1999).

Οι εργαζόμενοι στην εκπαίδευση οι οποίοι υποστηρίζονται από τον ηγέτη, όπως υποστηρίζει ο Hakanen(2006), επηρεάζονται θετικά στον τομέα της εργασιακής δέσμευσης η οποία φαίνεται να έχει θετική σημασία για την αποτελεσματικότητα. Η απουσία ή η ισχνή παρουσία της ίσως μάλιστα σχετίζεται με την εργασιακή εξουθένωση και μειώνει την επαγγελματική δέσμευση.

Υγιείς και ευημερούντες δάσκαλοι είναι περισσότερο πιθανό να φέρουν αποτελέσματα σε αντιδιαστολή με συναδέλφους τους που βιώνουν εργασιακή εξάντληση (Guglielmi&Tatrow, 1998). Στις μέρες μας, άλλωστε, όπως αποδεικνύεται, για να καταφέρει ένας οργανισμός να καταστεί αποτελεσματικός και επιτυχημένος είναι ανάγκη να έχει στις τάξεις του ικανοποιημένο προσωπικό και ισχυρή ηγεσία (Karsh&Iskender, 2009).

Στο ίδιο κλίμα με παραπάνω κινείται και η πνευματική ενθάρρυνση που αφορά την παρακίνηση που προσφέρει ο ηθικός ηγέτης στους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς ώστε να χρησιμοποιήσουν το πνευματικό δυναμικό τους για να συνεισφέρουν νέες διαφορετικές ιδέες και προτάσεις περί του πρακτέου και της επίλυσης των ζητημάτων που προκύπτουν στον οργανισμό (Hater&Bass, 1988). Αυτοί οι ηγέτες ξεπερνούν τα εσκαμμένα και φέρουν μια νέα οργανωσιακή κουλτούρα που δεν θεωρεί τίποτε δεδομένο (Jung, Bass&Sosik, 1995). Οι ερευνητές είναι πεπεισμένοι πως τέτοιες πρακτικές υποβοηθούν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα στους οργανισμούς (Avolio, 1999).

Μια άλλη καλή πρακτική του ηγέτη που μεριμνά για την ευημερία του υφιστάμενού του είναι να εμπνεύσει ήθος και εργασιακές αξίες. Αυτό θα κάνει τους εργαζόμενους να μη σκέφτονται το ατομικό τους συμφέρον σε όφελος του συλλογικού. Έτσι μια καινούρια ιδέα που εμπνέει μπορεί να παρακινήσει όλο το εργασιακό δυναμικό. Για να μεταδώσει, βέβαια, την αισιοδοξία και τον ενθουσιασμό του είναι ανάγκη να χρησιμοποιεί τη θετική επικοινωνία και τη συζήτηση. Μέσα από αυτές δίνεται βάρος στην ενθάρρυνση και την τόνωση της ομαδικότητας (Simic, 1998).

Οι Antonakis, Avolio και Sivasubramaniam (2003), αναφέρονται στους ηγέτες οι οποίοι τοποθετούν σε υψηλότερο επίπεδο τις ανάγκες των εργαζόμενων από

τις ανάγκες τους. Στην περίπτωση αυτή, οι εργαζόμενοι τους δείχνουν μεγάλο σεβασμό και εμπιστοσύνη και ταυτίζονται συναισθηματικά μαζί τους, αφού εκτιμούν το γεγονός πως δίνουν μεγάλη σημασία στο ήθος, στην αρετή, στις εργασιακές αξίες αλλά στη βαρύτητα του καθήκοντος. Με άλλα λόγια, δεν τους αντιμετωπίζουν μόνο ως συνάδελφοι αλλά και ως συνάνθρωποι.

Το κάθε πρόβλημα χαρακτηρίζεται κατά περίπτωση από περιορισμούς όσον αφορά τον χρόνο, τους πόρους και τις ικανότητες των μελών της ομάδας στη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η ανάλυση επακριβώς των περιορισμών του προβλήματος, δημιουργεί περισσότερες πιθανότητες εξεύρεσης μιας πρακτικής λύσης. Προκειμένου να ανθίσει ο κριτικός διάλογος απαιτείται σεβασμός στην ελευθερία των απόψεων, ανεξαρτήτως της ιεραρχίας που μπορεί να υπάρχει στο πλαίσιο της σχολικής κοινότητας. Οι αποφάσεις στις οποίες μετέχουν τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας, αλλά και τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας κατά περίπτωση είναι πολύ σημαντικές γι' αυτό που αποκαλείται αυθεντική ηγεσία. Κι αυτό γιατί δημιουργεί την αίσθηση ότι το πρόβλημα είναι κοινό και ως τέτοιο πρέπει να αντιμετωπιστεί, αλλά και γιατί ακούγοντας ένα μεγάλο εύρος απόψεων είναι πολύ πιθανόν να διευρυνθεί και το σύνολο των πιθανών λύσεων, οι οποίες δεν ήταν ενδεχομένως προφανείς εξαρχής. (Δημητρίου, 2015)

1.11 Κριτική-Αμφισβήτηση του Σχολικού Θεσμού

Η διδασκαλία είναι μια πολύπλοκη και δυναμική διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει έρευνα, επιλογή, αποφάσεις, δημιουργική σκέψη και δυνατότητα κρίσης των αξιών (Rudduck, 1991:329), από όλες δε τις εργασίες που είναι ή φιλοδοξούν να είναι επαγγέλματα μόνο η διδασκαλία επιβαρύνεται με το τρομερό καθήκον της δημιουργίας των ανθρώπινων δεξιοτήτων και ικανοτήτων που θα κάνουν ικανές τις κοινωνίες να επιζήσουν και να επιτύχουν στην εποχή της πληροφορίας (Hargreaves, 2000:26), και γι' αυτό σημαντικές αλλαγές επιβάλλουν τις αναπροσαρμογές τόσο στο περιεχόμενο όσο και στον τρόπο διδασκαλίας και μάθησης (Ξωχέλλης, 2000:10).

Παράλληλα, η κύρια κριτική στο σχολείο συμπυκνώνεται σε δύο κατηγορίες επιχειρημάτων, στις ανεπάρκειες και στη στατικότητα της διαδικασίας παροχής

γνώσεων και μετάδοσης προτύπων συμπεριφοράς, αφενός, και στο ότι το σχολείο αποτελεί μηχανισμό κοινωνικής αλλαγής, ο οποίος συντηρεί ή και επιτείνει την κοινωνική ανισότητα αφετέρου. (Ξωχέλλης, 2005:19)

Ο κεντρικός πυρήνας της διαπαιδαγώγησης αμφισβητείται, υπάρχουν τεράστια προβλήματα στον καθορισμό των ηθικών αποτελεσμάτων και της ηθικής εκπαίδευσης (Zirfas,1995:79-80).

Ο μετασχηματισμός του σχολείου πρέπει να αποβλέπει στην απόκτηση, διατήρηση και ανάπτυξη υψηλής ποιότητας εκπαίδευσης, όπου τα σχολεία είναι κοινότητες μάθησης για όλους (Day,2000b:17) και για διαρκή επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών (Elliott,1997:43), αφού οι ενστάσεις των εκπαιδευτικών εστιάζονται κυρίως στην πολυπλοκότητα των εργασιακών τους καθηκόντων.

Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο (Μπαρτσελόνα, 2002) τονίζει ότι οι εκπαιδευτικοί είναι παράγοντες κλειδιά για οποιαδήποτε στρατηγική στοχεύει στην προώθηση της ανάπτυξης της κοινωνίας και της οικονομίας, ενώ με τον πιο επίσημο τρόπο αναγνωρίζεται ότι οι εκπαιδευτικοί συνεισφέρουν σημαντικά δίνοντας στους νέους τα εργαλεία ένταξης σ' έναν κόσμο που αλλάζει σταθερά και επομένως χρειάζονται συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη , που θα τους ετοιμάσει να προσαρμόζονται σε αυτόν τον διαρκώς μεταβαλλόμενο κόσμο (Purdon, 2003:433).

Οι σχολικοί ηγέτες παράγουν μια ζωτική υπηρεσία για την κοινωνία, έχουν ευθύνη για τους μαθητές τους και μια μεγαλύτερη δυναμική να επηρεάζουν αυτούς πολύ περισσότερο από ό, τι άλλοι επαγγελματίες επηρεάζουν τους δικούς τους «πελάτες» (Deering, 1998:357). Γνωρίζουν ότι η γνώση πρέπει να υπηρετεί την εκμάθηση των αξιών, δίνοντας στους μαθητές αίσθηση των εναλλακτικών δρόμων και ότι η μάθηση αποτελεί ουσιαστικά ανακάλυψη νοήματος (Bigge, 2000:312) και αντιλαμβάνονται την ανάγκη να δημιουργούν πρότυπα ανταγωνιστικής στάσης στη ζωή.

Η Ε.Ε. στη Λευκή Βίβλο θεωρεί ότι «οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές είναι στην καρδιά της προσπάθειάς μας για να ανεβάσουμε το επίπεδο. Αυτοί, πάνω από όλους, κρατούν το κλειδί για να βελτιώσουν την απόδοση». (MacGilchrist, 2004:39).

Η εποχή μας, με τη ραγδαία επιστημονική πρόοδο και τις αλληπάλλληλες κοινωνικοοικονομικές μεταβολές, απαιτεί ένα δυναμικό εκπαιδευτικό σύστημα, που

να μπορεί, εάν δεν είναι σε θέση να προβλέπει τους μετασχηματισμούς της κοινωνίας, τουλάχιστον να ανταπεξέρχεται στις προκλήσεις της (Χατζηπαναγιώτου, 2001: 19).

Το εκπαιδευτικό επάγγελμα έχει έναν κρίσιμο ρόλο να παίξει και χρειάζεται να καταστεί περισσότερο καινοτομικό στην προώθηση της ποιότητας της μάθησης και να συνδεθεί με μια κουλτούρα έρευνας.

Ο μεγάλου βεληνεκούς αντίκτυπος της κοινωνίας είναι καθοριστικός για την επιβίωσή του. Γι' αυτό τον λόγο, το σχολείο, ως χώρος πνευματικής και μαθησιακής προετοιμασίας των μελλοντικών πολιτών οφείλει να είναι διορατικό και να λαμβάνει σοβαρά υπ' όψη του το τί πραγματικά συμβαίνει αλλά και το τι θα συμβεί.

Οι γενικολογίες και οι αοριστίες δεν έχουν προστιθέμενη αξία. Αντιθέτως, αποδυναμώνουν τη σκέψη και δημιουργούν στρεβλώσεις γεμάτες με αφηρημένες, επουσιώδεις έννοιες. Η σύγχυση είναι αναπόφευκτη και ο ετεροκαθορισμός των μαθητών το ίδιο.

Το πρόβλημα είναι ότι τις περισσότερες φορές ο διευθυντής της σχολικής μονάδας χάνεται σε έναν κυκεώνα υποχρεώσεων (γραφειοκρατικών, οργανωσιακών) και δεν έχει τον χρόνο ούτε και την επιμόρφωση ή την καθοδήγηση ώστε να αναπτύξει αυτό που ονομάζεται αυθεντική ηγεσία και στηρίζεται στην ηθική των αρετών. Ακόμη και η λέξη αρετή έχει γίνει αρκετά σπάνια στο καθημερινό μας λεξιλόγιο και παραπέμπει σε θεωρητικές έννοιες, μακριά από οποιαδήποτε άσκηση πρακτικού έργου. Ωστόσο, στις μέρες μας και μπροστά στα περίπλοκα ηθικά διλήμματα που τίθενται στο σχολείο της διαφορετικότητας και της πολυπολιτισμικότητας, οφείλουμε να μιλάμε και να ανατρέχουμε σε αυτό που αποκαλείται «ηθική». Δεν αρκεί η απλή εφαρμογή των νόμων και των εκάστοτε αποφάσεων της πολιτικής ηγεσίας προκειμένου να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες και οι στόχοι που θέτουν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη στην εκπαιδευτική διαδικασία. Χρειάζεται ο διευθυντής του σχολείου να ενεργοποιεί τις ηθικές αρετές που διαθέτει και να δημιουργεί τις συνθήκες ώστε αυτό το οπλοστάσιο να αξιοποιείται στην καθημερινή πρακτική. Γι' αυτό το λόγο οφείλει να είναι ανοικτός σε αυτό που ονομάζεται «κοινότητες πρακτικής» (Wenger, 1998) ώστε όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας να μαθαίνουν ο ένας από τον άλλον, αλλά και από φορείς που είναι εξωτερικοί της σχολικής μονάδας.

Πανάκεια στα κακώς κείμενα εντός του σχολικού πλαισίου δεν υπάρχει. Έστω, όμως, κι ένα ψήγμα ηθικής να διαπεράσει τον μανδύα των εδραιωμένων σχολικών πρακτικών και να διαμορφώσει ριζικά το σχολικό κλίμα αξίζει όλη την προσπάθεια που έχει προηγηθεί. Εξάλλου, είναι γνωστή η δήλωση του Θεόδωρου Ρούσβελτ, «το να εκπαιδεύσεις ένα άτομο στο μυαλό και όχι στα περί ηθικής, είναι σαν να εκπαιδεύεις μια απειλή για την κοινωνία» αποδεικνύει τον σπουδαίο ρόλο που διαδραματίζει η ηθική για τη συνοχή και τη συνέχεια της κοινωνίας.

2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ

Αν και σε αρκετές ξενόγλωσσες μελέτες έχει αποδειχθεί πως είναι σημαντική η παρουσία του ηθικού ηγέτη στη σχολική μονάδα, ωστόσο στην Ελλάδα, οι έρευνες είναι σχετικά περιορισμένες. Κρίνεται, λοιπόν αναγκαίο, να μελετηθεί, διαμέσου της παρούσας έρευνας, η συμβολή του ηθικού ηγέτη σε συνάρτηση με την ευημερία των εκπαιδευτικών, των μαθητών και του σχολικού οργανισμού.

Ο ερευνητικός στόχος της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των Διευθυντών πολυθέσιων σχολικών μονάδων του Νομού Αργολίδας προκειμένου να διαπιστωθεί αν και σε ποιο βαθμό επιδρά ο ηθικός ηγέτης στην ευημερία του σχολικού οργανισμού, των εκπαιδευτικών και των μαθητών.

3. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Τα ερευνητικά ερωτήματα που διαμορφώνονται βάσει του ερευνητικού στόχου της συγκεκριμένης εργασίας είναι τα εξής:

- 1. Αν και πώς επιδρούν τα χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη στην ευημερία του σχολικού οργανισμού;**
- 2. Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των εκπαιδευτικών;**
- 3. Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των μαθητών;**

4. ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

4.1. Ποιοτική μέθοδος

Η επιλογή ποιοτική ή ποσοτικής προσέγγισης καθορίζεται από την ίδια τη φύση του υπό διερεύνηση φαινομένου καθώς και από τους αντικειμενικούς σκοπούς της έρευνας. (Creswell, 2011 και Δαουτόπουλος, 2004).

Τρόπο συλλογής δεδομένων της παρούσας έρευνας αποτελεί η ποιοτική μέθοδος. Κι αυτό γιατί η κοινωνική πραγματικότητα ερμηνεύεται ποικιλοτρόπως από τα υποκείμενα που απαρτίζουν τον σχολικό οργανισμό και χαρακτηρίζονται ενδιαφέρουσες οι, εριστικές και αλληλοσυγκρουόμενες πολλές φορές, απόψεις τους. Επιδιώκεται η βαθύτερη κατανόηση των προσωπικών απόψεων και αντιλήψεων του δείγματος σχετικά με το υπό διερεύνηση θέμα. Με την ποιοτική μέθοδο επιτυγχάνεται

η ανάδειξη των προσωπικών εμπειριών και προοπτικών των συνεντευξιαζόμενων. Η ποιοτική μέθοδος αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στην υποκειμενική διαφοροποίηση της πραγματικότητας και στη δυναμική της φύση, αναγνωρίζοντας παράλληλα την ύπαρξη μίας ενιαίας και παρατηρήσιμης πραγματικότητας. Ο ερευνητής δύναται να εστιάσει στην ερμηνεία των απόψεων ή των βιωμάτων των συνεντευξιαζόμενων ανάλογα με τη βαρύτητα που αποδίδουν οι τελευταίοι.

Επίσης, εστιάζουν στην ανακάλυψη των σχέσεων ανάμεσα στα υποκείμενα, τις δράσεις και τις συνέπειές τους. Αναλόγως της θέσης τους, τα υποκείμενα εκφράζουν διαφορετικές γνώμες οι οποίες είναι απαραίτητο να ακουστούν και να επεξεργαστούν αναλόγως. Οι ποιοτικές μέθοδοι είναι φυσικές ενώ δεν καταλήγουν απαραίτητα σε συγκλίσεις των συμπερασμάτων. «Ο ερευνητής μπορεί να διεισδύσει στην προσωπικότητα των υποκειμένων και να κατανοήσει τις κοινωνικές επιρροές που αυτά έχουν δεχτεί» (Παπαγεωργίου, 1998:9). Επιλέχθηκε η ποιοτική μέθοδος, επειδή σκοπός της έρευνας είναι η καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών, των Διευθυντών και των Προϊσταμένων των Δημοτικών Σχολείων του Ν. Αργολίδας σχετικά με την ευημερία του σχολικού οργανισμού σε συνάρτηση με τον ηθικό ηγέτη. Πέρα από τη λεπτομερή ανάλυση, οι ποιοτικές μέθοδοι καταγράφουν τη

«φωνή» του υποκειμένου και τις εκφράσεις του (Eisner 1991). Ο ερευνητής θα ζωντανέψει τα ουσιαστικά στοιχεία της έρευνας και θα κρίνει τι θα συμπεριληφθεί στα αποτελέσματα και τι όχι. Κατά τη Φαινομενολογία, η πραγματικότητα δεν είναι πραγματική και γι' αυτό τον λόγο επιβάλλεται η εμβάθυνση της διερεύνησης του θέματος ώστε να αποκαλυφθεί η διαφορετική οπτική κάθε συμμετέχοντα (Πουρκός&Δαφέρμος, 2010). Πάντα, όμως, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η υποκειμενικότητα του/της συνεντευκτή, παρά τις προσπάθειές του για αντικειμενική έρευνα.

Λαμβάνοντας υπόψη αυτούς τους θεωρητικούς προβληματισμούς εκπονήθηκε η εν λόγω έρευνα ώστε να διερευνηθούν οι απόψεις και αντιλήψεις των εν ενεργεία Διευθυντών μεγάλων σχολικών μονάδων του Ν. Αργολίδας αναφορικά με τον ηθική ηγέτη και εάν ή πώς συμβάλλει στην ευημερία των εκπαιδευτικών, των μαθητών και του σχολικού οργανισμού συνολικά με αποτέλεσμα τα συμπεράσματα της έρευνας να αποτελέσουν αφετηρία για μελλοντικές έρευνες.

4.2. Ερευνητικό Εργαλείο

Ως εργαλείο συλλογής ποιοτικών δεδομένων ορίστηκε η ημι-δομημένη συνέντευξη. Η συνέντευξη είναι ένα από τα βασικότερα εργαλεία της ποιοτικής μεθόδου, εξαιτίας της ευελιξίας και αμεσότητας που παρέχει. Πρόκειται για μια διαδικασία αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας μεταξύ των προσώπων του συνεντευκτή και του συνεντευξιαζόμενου, που καθοδηγείται από τον πρώτο με στόχο την παράθεση πληροφοριών από τον δεύτερο σχετιζόμενων με την εκπόνηση του αντικειμένου της έρευνας. Περιλαμβάνονται ανοιχτές ερωτήσεις οι οποίες επιτρέπουν την ελεύθερη έκφραση των εμπειριών των συνεντευξιαζόμενων (Ιωσηφίδης, 2003). Προσδίδουν ευελιξία στην συνέντευξη καθώς δεν περιορίζουν τους συνεντευξιαζόμενους στις απαντήσεις τους. Σύμφωνα με τον Mialaret, πρόκειται για την μέθοδο που σκοπεύει να σχηματίσει ένα «νοητικό περιεχόμενο», να αποκαλύψει πτυχές της προσωπικότητας και να αναγνωρίσει συμπεριφορές (Mialaret, 1997:148). Ο Tuckman (1972) προσδιόρισε τις συνεντεύξεις ως δυνατότητα «εισόδου» στο μυαλό του υποκειμένου. Η ημι – δομημένη συνέντευξη απαρτίζεται από ένα δομημένο και σαφές πλαίσιο με προκαθορισμένη θεματολογία, δηλαδή, περιλαμβάνει μία σειρά ερωτημάτων που έχουν τη μορφή γενικών κατευθυντήριων γραμμών, αλλά ο ερευνητής, αν το κρίνει

απαραίτητο, μπορεί να αλλάξει τη σειρά των ερωτημάτων και διαθέτει την ευχέρεια να θέσει επιπλέον (διευκρινιστικές) ερωτήσεις στην πορεία της συνέντευξης. Οι συνεντεύξεις προβάλλουν τις γνώσεις, τις πληροφορίες που το υποκείμενο κατέχει, τις αξίες, τις προτιμήσεις του και κυρίως τις απόψεις και τις αντιλήψεις του. Όπως υποστηρίζει ο Βάμβουκας (1998), στο πλαίσιο της ημι-δομημένης συνέντευξης ο συνεντευκτής παρεμβαίνει στο ελάχιστο, είναι όσο το δυνατόν αντικειμενικός, τηρεί την ανωνυμία και προστατεύει τα προσωπικά δεδομένα του συνεντευξιαζόμενου ενώ επαναφέρει τον συνεντευξιαζόμενο, όταν εκείνος απομακρύνεται από το θέμα και τον σκοπό της έρευνας που τίθεται υπό συζήτηση. Στο πρωτόκολλο συνέντευξης που συντάχθηκε, στην κεφαλίδα είναι γραμμένα τα δημογραφικά στοιχεία. Οι ερωτήσεις της ημι-δομημένης συνέντευξης που ακολουθούν είναι χωρισμένες σε τρεις θεματικούς άξονες, σε αντιστοιχία με τα τρία ερευνητικά ερωτήματα σύμφωνα με τους οποίους θα πραγματοποιηθεί η ποιοτική ανάλυση των δεδομένων.

1ος Θεματικός Άξονας: *Αν και πώς επιδρούν τα χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη στην ευημερία του σχολικού οργανισμού.*

2ος Θεματικός Άξονας: *Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των εκπαιδευτικών.*

3ος Θεματικός Άξονας: *Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των μαθητών.*

4.3. Οι συμμετέχοντες

Αναφορικά με το δείγμα, επιλέχθηκαν δεκατέσσερα υποκείμενα τα οποία ήταν πρόθυμα, κατάλληλα και κοινωνικά μη επιλήψιμα για τη συλλογή των δεδομένων. Πρόκειται για Διευθυντές πολυθέσιων σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (από 6/θεσια και άνω) οι οποίοι αποτελούν μέλη της ομάδας η οποία ηγείται του σώματος των εκπαιδευτικών. Επομένως, οι απαντήσεις σχετικά με τις αντιλήψεις τους για το συγκεκριμένο θέμα θα παρουσίαζαν εξαιρετικό ενδιαφέρον. Προερχόμενοι από ποικίλα σχολικά περιβάλλοντα καλύπτουν με σφαιρικότητα κάθε πτυχή του θέματος. Το δείγμα δεν είναι μεγάλο γιατί κάτι τέτοιο δεν θα εξασφάλιζε την εγκυρότητα της έρευνας. Ο συγκεκριμένος αριθμός κρίθηκε επαρκής για την αποσαφήνιση των πληροφοριών καθώς ελλοχεύει ο κίνδυνος κορεσμού και επανάληψης των ίδιων περιγραφόμενων γεγονότων σε μεγαλύτερο δείγμα (Robson, 2007).

Ως τεχνική συλλογής των ποιοτικών δεδομένων της έρευνας επιλέχθηκε η συνέντευξη και ειδικότερα ο τύπος συνέντευξης που επιλέχθηκε για τη συγκεκριμένη έρευνα είναι η ημι-δομημένη συνέντευξη, στην οποία υπάρχουν καθορισμένες ερωτήσεις χωρίς να υπάρχει αυστηρή δόμηση.

Κατά τη Mason (2003), η τεχνική της ημιδομημένης συνέντευξης προσδίδει στην έρευνα αυξημένη εγκυρότητα σε σχέση με άλλες μεθόδους ποσοτικής ανάλυσης. Η εγκυρότητα της ερμηνείας των ερευνητικών δεδομένων διασφαλίστηκε από την ανάλυση περιεχομένου των συνεντεύξεων των συμμετεχόντων στην έρευνα, και την όλη διαδικασία της αναλυτικής παρουσίασης του τρόπου με τον οποίο καταλήξαμε στη συγκεκριμένη ερμηνεία. Στη συγκεκριμένη έρευνα επιδιώχθηκε μέσα από ένα ευέλικτο και ανοιχτό σχήμα όπως της ημιδομημένης συνέντευξης και της συνέντευξης σε βάθος να δοθούν με ευέλικτο τρόπο οι περιγραφές και οι εμπειρίες των ερωτώμενων υποκειμένων χρησιμοποιώντας και δικές τους εννοιολογικές κατηγορίες και όχι μόνο εκείνες οι οποίες επιβάλλονται από ένα αυστηρά δομημένο ερωτηματολόγιο.

Τα στάδια κατά τα οποία θα εκπονηθεί η ημι-δομημένη συνέντευξη είναι τα εξής:

- 1). Ενημέρωση του δείγματος σχετικά με την παρούσα έρευνα.
- 2). Χρήση μαγνητοφώνου για τη συλλογή δεδομένων.
- 3). Ολοκλήρωση συλλογής δεδομένων και απομαγνητοφώνηση.
- 4). Ανάλυση και έλεγχος.
- 5). Δημοσιοποίηση.

Το δείγμα αποτέλεσαν δεκατέσσερις (14) διευθυντές/ντριες σχολείων της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αργολίδας, συγκεκριμένα (7) γυναίκες και (7) άνδρες. Όσον αφορά στην ειδικότητα τους, οι δεκατρείς (13) είναι εκπαιδευτικοί δάσκαλοι (ΠΕ 70) κι ένας είναι εκπαιδευτικός γυμναστής (ΠΕ11). Τα έτη υπηρεσίας τους στη δημόσια εκπαίδευση κυμαίνονται από 15 ως 36. Από αυτούς, δέκα (10) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, ένας (1) εκ των οποίων διαθέτει δύο μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών, ένας (1) κατέχει δεύτερο πτυχίο, δύο (2) έχουν ολοκληρώσει τη δίχρονη εκπαίδευση στο Μαράσλειο Διδασκαλείο ενώ ταυτόχρονα είναι και κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος. Το χρονικό διάστημα της έρευνας οκτώ (8) από αυτούς υπηρετούσαν σε Δημοτικά Σχολεία πόλης, τέσσερις (4) σε Δημοτικά Σχολεία αγροτικών περιοχών, δύο (2) σε Δημοτικά Σχολεία παραθαλάσσιων περιοχών. Πρόκειται, δηλαδή, για βολικό δείγμα προκειμένου να αποτυπωθούν οι απόψεις διευθυντών/ντριών που εργάζονται σε διαφορετικά περιβάλλοντα και σε ανόμοιες συνθήκες, ώστε να γίνει φανερή η επίδραση αυτών στις απόψεις τους.

Στη βολική δειγματοληψία επιλέγονται τα πλησιέστερα άτομα για να χρησιμεύσουν ως απαντώντες και αυτή η διαδικασία συνεχίζεται μέχρι να αποκτηθεί το απαιτούμενο μέγεθος του δείγματος. (<https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/PDE1354/AΞΙΟΠΙΣΤΙΑ.doc>).

4.4. Κατασκευή Πρωτοκόλλου συνέντευξης

Η παρούσα έρευνα στοχεύει στην διερεύνηση των αντιλήψεων των Διευθυντών πολυθέσιων Δημοτικών Σχολείων του Ν. Αργολίδας σχετικά με την ευημερία των εκπαιδευτικών και του σχολικού οργανισμού σε συνάρτηση με τον ηθικό ηγέτη. Η διαδικασία της συνέντευξης θα διαρκέσει περίπου 30' ενώ απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η προστασία των προσωπικών δεδομένων του συνεντευξιζόμενου. Η συνέντευξη περιλαμβάνει ερωτήσεις που στοχεύουν στην παρουσίαση του κάθε υποκειμένου αναφορικά με τα δημογραφικά του στοιχεία και κατόπιν ακολουθούν δεκαοκτώ (18) ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Το παρόν πρωτόκολλο απαρτίζεται από τρεις ερευνητικούς άξονες.

Στον πρώτο ερευνητικό άξονα αναφέρονται οι ερωτήσεις 1-6 στον οποίο διερευνώνται αν και πώς επιδρούν τα χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη στην ευημερία του σχολικού οργανισμού. Στον δεύτερο ερευνητικό άξονα αναφέρονται οι ερωτήσεις 7-13 όπου εξετάζεται αν επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των εκπαιδευτικών. Στον τρίτο ερευνητικό άξονα αναφέρονται οι ερωτήσεις 14-18 όπου εξετάζεται αν συμβάλλει ο ηθικός ηγέτης στην ευημερία των μαθητών.

4.5. Συλλογή δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατά τους μήνες Ιανουάριο (2020) έως τις αρχές Μαρτίου (2020). Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν σε κατάλληλο χώρο (στα γραφεία των Δημοτικών Σχολείων όπου υπηρετούν ως Διευθύντριες/Διευθυντές) που εξυπηρετούσε πρώτιστα τους συνεντευξιζόμενους, για να διασφαλιστεί η απρόσκοπτη και αβίαστη συμμετοχή τους. Οι συνεντεύξεις είχαν ομαλή ροή χωρίς ενοχλήσεις-παρεμβάσεις από εξωγενείς παράγοντες. Οι συνεντευξιζόμενοι απάντησαν σε όλες τις ερωτήσεις μόνο που αρκετές φορές κόμπιαζαν. Ήταν ενήμεροι για το θέμα της συνέντευξης κατά την πρώτη επαφή με την συνεντευκτή αλλά η τελευταία για τυπικούς λόγους το ανέφερε και πάλι στην αρχή της συνέντευξης. Σε γενικές γραμμές στην αρχή, οι συνεντευξιζόμενοι, ήταν αγχωμένοι, αμήχανοι καταβάλλοντας κόπο να εκφράσουν με συνοχή και λογική αλληλουχία τις σκέψεις τους. Αυτό πρόδιδαν τα μη λεκτικά τους σήματα, η γλώσσα

του σώματός τους (σχεδόν ακίνητοι). Κι είναι λογικό μιας και στους περισσότερους δεν τους είχε ζητηθεί να παραχωρήσουν συνέντευξη στο παρελθόν. Δεν προβληματίστηκαν ιδιαίτερα ενώ επικράτησε θετικό κλίμα κατά τη διάρκεια. Στη διαμόρφωση ευνοϊκού κλίματος συνέβαλε η συνεντευκτής η οποία διαβεβαίωσε τους συνεντευξιζόμενους σχετικά με την προστασία των προσωπικών τους δεδομένων και την τήρηση της ανωνυμίας τους. Φάνηκε πως απάντησαν με ειλικρίνεια και αμεσότητα χωρίς ενδοιασμούς. Βέβαια, υπήρχαν και ορισμένοι οι οποίοι είχαν μελετήσει επαρκώς κι είχαν προετοιμαστεί επαρκώς με αποτέλεσμα να είναι αμεσότατοι δίνοντας μακροσκελείς απαντήσεις. Η συνεντευκτής οφείλει να είναι ευγενική, ενθαρρυντική και συμπαθητική ώστε να δώσει θετική εικόνα στον συνεντευξιζόμενο προκειμένου ο τελευταίος να την εμπιστευτεί και να καταθέσει τις προσωπικές του απόψεις. (Φίλιας, 2007). Υπήρχαν ορισμένες διακοπές στη διαδικασία εξέλιξης των συνεντεύξεων για ποικίλους λόγους (είτε διότι οι συνεντευξιζόμενοι αντάλλαξαν φιλικό χαιρετισμό με κάποιον συνάδελφό τους που εργαζόταν στη ζώνη του ολοήμερου προγράμματος είτε εξαιτίας ενός επίμονου βήχα). Μετά από αυτές τις απρόοπτες διακοπές, οι συνεντευξιζόμενοι, κατά γενική ομολογία, ανέκτησαν την αυτοπεποίθησή τους και οι απαντήσεις στις τελευταίες ερωτήσεις (σε αντίθεση με τις αρχικές απαντήσεις τους οι οποίες ήταν σχεδόν μονολεκτικές) ήταν μακροσκελείς και ουσιαστικές. Κατόπιν, οι συνεντεύξεις ολοκληρώθηκαν και η συνεντευκτής ευχαρίστησε θερμά τους συνεντευξιζόμενους για το χρονικό διάστημα που διέθεσαν (περίπου 30 λεπτά) απαντώντας στις σχετικές ερωτήσεις. Επιπροσθέτως, η συνεντευκτής ολοκλήρωσε με επιτυχία τις ερωτήσεις της συνέντευξης και έλαβε ικανοποίηση από το γεγονός ότι οι ερωτήσεις που υπέβαλλε δεν ήταν μετωπικές, δεν έφεραν σε δύσκολη θέση τους συνεντευξιζόμενους ενώ ταυτόχρονα αποστασιοποιήθηκε από τη συνολική διαδικασία.

Είχε προηγηθεί βέβαια συνεννόηση για τον τόπο της συνέντευξης και ενημέρωση για τους σκοπούς και το περιεχόμενο της έρευνας, ώστε να διασφαλιστεί η συναίνεση των συνεντευξιζόμενων και η διαβεβαίωση της ανώνυμης συμμετοχής τους σε αυτήν. Το κλίμα στη διάρκεια της συνάντησης ήταν ιδιαίτερα φιλικό, λόγω της γνωριμίας και της συναδελφικής σχέσης, οπότε υπήρχε άνεση και εμπιστοσύνη από τους συμμετέχοντες. Οι ερωτήσεις ήταν ανοιχτές και εστιάζονταν στο πώς, στο γιατί, στο με ποιον τρόπο, προκειμένου να αποκαλυφθούν οι απόψεις και οι εμπειρίες

των υποκειμένων και να διευκολυνθεί η συζήτηση. Η διάρκεια της συζήτησης κυμάνθηκε από 30 έως και 35 λεπτά.

Όλες οι συνεντεύξεις ηχογραφήθηκαν με τη χρήση δημοσιογραφικού μαγνητοφώνου και στη συνέχεια απομαγνητοφωνήθηκαν πιστά, προκειμένου να υποστούν επεξεργασία ως γραπτά κείμενα καθώς θα αποτελέσουν τεκμήρια αντικειμενικής έρευνας ενώ ταυτόχρονα κρατήθηκαν σύντομες σημειώσεις για την ενδεχόμενη περίπτωση μη σωστής λειτουργίας του μαγνητοφώνου. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η εξασφάλιση της ανωνυμίας των συνεντευξιαζόμενων καθώς και η διαμόρφωση ήσυχου περιβάλλοντος ώστε να περιορίζεται στο ελάχιστο η προσοχή και το ενδιαφέρον των συνεντευξιαζόμενων και να μη διακόπτεται η ομαλή ροή της συνέντευξης. (Μαντζούκας, 2007).

4.6. Ποιοτική ανάλυση-Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση και η ερμηνεία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης σύμφωνα με την οποία αναλύονται τα προσλαμβανόμενα δεδομένα. Για την καλύτερη επεξεργασία των δεδομένων με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα-θεματικούς άξονες εντοπίστηκαν τα κοινά τους σημεία και επιλέχθηκαν ορισμένα κομβικά. (Braun&Clarke, 2006).

Πιο αναλυτικά, διαμορφώθηκε μια γενική εικόνα από την απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων και στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε κωδικοποίηση των δεδομένων βάσει των τριών θεματικών αξόνων. Για κάθε εύρημα, απομονώθηκαν τα σχόλια των συνεντευξιαζόμενων ενώ έγινε ομαδοποίηση των κοινών. Εντοπίστηκαν ομοιότητες στις απαντήσεις από τη σύγκρισή τους.

Αναφορικά με την εξασφάλιση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας της έρευνας, αυτή επιτεύχθηκε από μία σειρά ενεργειών. Η αξιοπιστία αφορά τη σταθερότητα, τη συνέπεια και την αυθεντικότητα των αποτελεσμάτων ενώ η εγκυρότητα σχετίζεται με το εάν η μέθοδος που υιοθετείται και τα εργαλεία που έχουν επιλεγεί μπορούν να μετρήσουν τεκμηριωμένα και με εμπειριστατωμένο τρόπο αυτά που επιδιώκονται να μετρηθούν από τον ερευνητή και να οδηγήσουν σε σαφή και σωστά αποτελέσματα. (Creswell, 2011).

Η ποιοτική προσέγγιση που επιλέχθηκε συνάδει με την εξασφάλιση της εγκυρότητας καθώς και οι πρόσθετες διευκρινήσεις των ερωτήσεων (βολιδοσκοπήσεις) παρέχουν πλούσια δεδομένα και επομένως καθιστούν έγκυρη την ερευνητική προσπάθεια (Συμεού, 2006).

Επιπλέον, η θεματική ανάλυση είναι μια εύχρηστη μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται ευρέως στην ποιοτική έρευνα. Θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για τον νέο ερευνητή, καθώς παρέχει βασικές δεξιότητες που είναι χρήσιμες και για τη διεξαγωγή πιο εξειδικευμένων προσεγγίσεων ποιοτικής ανάλυσης (Clarke, Braun&Hayfield, 2015). Ένα από τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης ανάλυσης είναι ότι χαρακτηρίζεται από «θεωρητική ελευθερία» ή «ευελιξία», καθώς η επιλογή της ως μεθόδου ανάλυσης δεν προϋποθέτει, από μόνη της, τη δέσμευση των ερευνητών σε συγκεκριμένες οντολογικές ή επιστημολογικές θέσεις, όπως συμβαίνει με άλλες ποιοτικές (Braun&Clarke, 2006). Παρ' όλα αυτά η «θεωρητική ελευθερία» ή «ευελιξία» δεν σημαίνει διεξαγωγή της ανάλυσης χωρίς επιστημολογική πλαισίωση. Ο ερευνητής καλείται να προσδιορίσει ο ίδιος επιστημολογικά και θεωρητικά την ανάλυσή του, κυρίως βάσει των ερευνητικών του ερωτημάτων. Στο πλαίσιο αυτό χρειάζεται επίσης να είναι σαφής σχετικά με το τι επιδιώκει να μάθει και τι αντιπροσωπεύουν τα θέματα ή τα επαναλαμβανόμενα μοτίβα που έχει εντοπίσει κατά τη διαδικασία της ανάλυσης όπως υποκειμενικές αντιλήψεις, κοινωνικές αναπαραστάσεις και κατασκευές. Υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις στη θεματική ανάλυση και, όπως έχει επισημανθεί από πολλούς μελετητές, η συγκεκριμένη ανάλυση, παρόλο που χρησιμοποιείται ευρέως, δεν είναι καλά οριοθετημένη (Braun&Clarke, 2006). Κάποιοι ερευνητές επισημαίνουν ότι τα θέματα που εντοπίζονται στη θεματική ανάλυση μπορεί να αφορούν α) ένα έκδηλο επίπεδο το οποίο εστιάζει στο ρητό ή επιφανειακό νόημα των δεδομένων, ή β) ένα λανθάνον και περισσότερο ερμηνευτικό επίπεδο το οποίο εστιάζει στα λανθάνοντα νοήματα και προϋποθέτει την πληρέστερη κατανόηση/ ερμηνεία του ερευνητή για τα λόγια των συμμετεχόντων (Clarke, Braun&Hayfield, 2015). Επιπρόσθετα, μπορεί τα θέματα να προκύπτουν μέσα από το κείμενο και να βασίζονται σε a priori χαρακτηριστικά που ενδιαφέρουν τους ερευνητές.

Συγκεκριμένα, στην ανάλυση της πρώτης ερώτησης-**Η ηθική, από αρχαιοτάτων χρόνων, πρεσβεύει το καλό που μας υπαγορεύει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφερόμαστε. Ποια η γνώμη σας για την ηθική διάσταση των**

πράξεων και των συμπεριφορών εντός της σχολικής μονάδας; Αναπτύξτε την άποψή σας -διακρίνονται τρεις κατηγορίες απαντήσεων αναφορικά με την ηθική διάσταση των πράξεων και των συμπεριφορών εντός της σχολικής μονάδας. Χαρακτηριστικά, στην πρώτη, η ηθική επηρεάζει τις πράξεις και τις συμπεριφορές των εκπαιδευτικών, των μαθητών και του ηγέτη συμβάλλοντας στην ευρυθμία του σχολείου ενώ περιλαμβάνονται οι δώδεκα (12) απαντήσεις όπως ενδεικτικά αναφέρεται από το τρίτο (3^ο) υποκείμενο: *«Η ηθική είναι απαραίτητη σε όλες τις πράξεις αλλά και στον τρόπο που συμπεριφέρονται και οι διευθυντές στους υφισταμένους τους, νομίζω, αλλά και οι εκπαιδευτικοί μεταξύ τους»*, στη δεύτερη η ηθική συμβάλλει στον μετασχηματισμό του σχολείου και στην τρίτη όπου η ηθική ταυτίζεται με την ύπαρξη ενός κοινού οράματος.

Αναλύοντας τη δεύτερη ερώτηση-**Ο ηθικός ηγέτης θεωρείται δίκαιος, έχει ενσυναίσθηση στη σχέση του με τους συναδέλφους και προωθεί την εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών πρακτικών. Θεωρείτε σημαντικά τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.**- διακρίνονται πέντε (5) κατηγορίες απαντήσεων οι οποίες σχετίζονται με το αν ο ηθικός ηγέτης θεωρείται δίκαιος, έχει ενσυναίσθηση στη σχέση του με τους συναδέλφους και προωθεί την εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών πρακτικών. Ενδεικτικά, στην πρώτη, επτά (7) υποκείμενα απάντησαν πως ο ηθικός ηγέτης διακρίνεται από δικαιοσύνη, ενσυναίσθηση και καινοτομία στο εκπαιδευτικό του έργο όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται από το πέμπτο (5^ο) υποκείμενο: *«Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι σημαντικά γιατί δημιουργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού. Ο ηγέτης μπορεί να εμπνεύσει τους εκπαιδευτικούς ώστε να υλοποιήσουν τους στόχους τους σε καινοτόμες δράσεις χωρίς ανταγωνισμούς»*, στη δεύτερη κατηγορία όπου η ενσυναίσθηση είναι πολύ σημαντική, στην τρίτη όπου η δικαιοσύνη και η ενσυναίσθηση αποτελούν σημαντικά στοιχεία του προφίλ του ηθικού ηγέτη, στην τέταρτη κατηγορία όπου όλα τα χαρακτηριστικά είναι σημαντικά αλλά αποσαφηνίζεται πως η καινοτομία αποτελεί δείκτη του επαγγελματισμού του εκπαιδευτικού και στην πέμπτη κατηγορία όπου η δικαιοσύνη, μαζί με πληθώρα άλλων, είναι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά που οφείλει να διαθέτει ο ηθικός ηγέτης.

Στη συνέχεια, έπεται η τρίτη ερώτηση -**Ο ηθικός ηγέτης διασφαλίζει την ευρυθμία εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, με ποιους τρόπους;**- κατά την οποία τα υποκείμενα ερωτήθηκαν αν ο ηθικός ηγέτης διασφαλίζει την ευρυθμία εντός

της σχολικής μονάδας και αν απαντούσαν θετικά, με ποιους τρόπους. Διαφαίνονται τέσσερις κατηγορίες στην ανάλυση της συγκεκριμένης ερώτησης. Στην πρώτη, έξι (6) υποκείμενα απάντησαν πως ο ηθικός ηγέτης οφείλει να λαμβάνει υπόψη του τις ιδιαιτερότητες, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της εργασιακής πορείας του κάθε εκπαιδευτικού όπως χαρακτηριστικά αναφέρει το τέταρτο (4^ο) υποκείμενο: «*{...}εγγυάται τη διαφάνεια, την ισοτιμία, την αποδοχή της διαφορετικότητας των προσωπικοτήτων, στοιχείων δηλαδή που λειτουργούν αποτρεπτικά στη δημιουργία συγκρουσιακών καταστάσεων*», στη δεύτερη, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηθικού ηγέτη συμβάλλουν στην ευρυθμία του σχολικού οργανισμού όπως αναφέρουν πέντε (5) υποκείμενα και συγκεκριμένα το πέμπτο (5^ο): «*Ο ηθικός ηγέτης σίγουρα διασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Κάποιοι ενδεικτικοί τρόποι είναι..... η σωστή κατανομή του έργου, η παρακίνηση εκπαιδευτικών για ανάληψη πρωτοβουλιών, η καλλιέργεια συνεργασίας και εμπιστοσύνης, να είναι οργανωτικός, υπεύθυνος, επίμονος, ευχάριστος και να διαχειρίζεται διακριτικά τις κρίσεις.*», στην τρίτη κατηγορία όπου αναφέρεται πως ο ηθικός ηγέτης πρέπει να πράττει το καλό σύμφωνα με τον ηθικό κώδικα και τις ηθικές αξίες που αποτελούν ερείσματα της κοινωνικής συνοχής και στην τέταρτη όπου αναφέρει πως σε εξιδανικευμένο πλαίσιο θα μπορούσε να εξασφαλίσει την ευημερία.

Στην ανάλυση της τέταρτης ερώτησης-**Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με την τοπική κοινότητα; Πώς;**- διαφαίνονται τέσσερις (4) κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία, τα υποκείμενα απάντησαν πως συμβάλλει ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με την τοπική κοινότητα, στην δεύτερη τέσσερα (4) υποκείμενα απάντησαν πως συμβάλλει ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με την τοπικό περίγυρο αλλά με προϋποθέσεις σύμφωνα με την απάντηση του τρίτου (3^{ου}) υποκειμένου: «*Αν έχει όλα εκείνα που είναι απαραίτητα σε έναν ηθικό ηγέτη, βοηθάει και στη βελτίωση των σχέσεων με την τοπική κοινωνία*», στην τρίτη κατηγορία όπου έξι (6) υποκείμενα απάντησαν πως ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει στην επικοινωνία με την τοπική κοινότητα αναφέροντας τους τρόπους με τους οποίους επιτυγχάνεται η επικοινωνία αυτή όπως αναφέρει το ένατο (9^ο) υποκείμενο: «*Ναι συμβάλλει ως εξής: ...με το να δικτυώνεται με επιστημονικούς και κοινωνικούς φορείς, με την τοπική κοινότητα, με δομές, με τις δημοτικές υπηρεσίες για την αξιοποίησή τους στην αντιμετώπιση προβλημάτων παιδιών αλλά και οικογενειών*

και παρέχοντας βοήθεια με αγαθά και υπηρεσίες σε όλα τα μέλη της ιδιαίτερα εκείνα που προέρχονται από ευπαθείς, ευάλωτες κοινωνικές ομάδες» και στην τέταρτη κατηγορία όπου το υποκείμενο θεωρεί πως ο ηθικός ηγέτης δεν συμβάλλει στη βελτίωση των επαφών με την τοπική κοινότητα.

Η πέμπτη ερώτηση- **Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τον Σύλλογο Γονέων & Κηδεμόνων; Πώς;**- κατά την ανάλυσή της καθορίζονται τέσσερις κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία, τα υποκείμενα απάντησαν πως συμβάλλει ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τον Σύλλογο Γονέων & Κηδεμόνων, στην δεύτερη τέσσερα (4) υποκείμενα και συγκεκριμένα το έκτο (6^ο) απάντησε πως συμβάλλει ο ηθικός ηγέτης κατά τη βελτίωση των επαφών με τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων δύναται να προλάβει δύσκολες καταστάσεις όπως αναφέρει: *«Προσπαθώντας να προλαμβάνει δύσκολες καταστάσεις και αν αυτό δε γίνει να αποτελέσει τον κυματοθραύστη πάνω στον οποίον θα αμβλυνθούν οι όποιες εντάσεις και αντιπαραθέσεις γονέων - εκπαιδευτικών»*, στην τρίτη κατηγορία όπου έξι (6) υποκείμενα απάντησαν πως ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει στην επικοινωνία με τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων αναφέροντας τους τρόπους με τους οποίους επιτυγχάνεται η επικοινωνία αυτή όπως αναφέρει το τέταρτο (4^ο) υποκείμενο: *«Η λειτουργία του Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων αποσκοπεί στη βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου. Ο ηθικός ηγέτης αναλαμβάνει τη διαμεσολάβηση μεταξύ του οργανισμού και των γονέων, επιδιώκει την επικοινωνία με όρους που δεν υπονομεύουν τη λειτουργία του οργανισμού, καθορίζει τον τρόπο συνεργασίας και το πλαίσιο των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων»* και στην τέταρτη κατηγορία η μη επαρκής γνώση των σχολικών δεδομένων από άτομα εκτός σχολικού χώρου δυσχεραίνουν την καλή επικοινωνία.

Συνεχίζοντας την ανάλυση της έκτης ερώτησης - **Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τις όμορες σχολικές μονάδες; Πώς;**- οι απαντήσεις των υποκειμένων κατατάσσονται σε πέντε (5) κατηγορίες. Στην πρώτη, τα υποκείμενα απάντησαν πως συμβάλλει ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τις όμορες σχολικές μονάδες υπό προϋποθέσεις, στη δεύτερη οκτώ (8) υποκείμενα απάντησαν πως συμβάλλει ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τις όμορες σχολικές μονάδες πλαισιώνοντας τις απαντήσεις τους με τους τρόπους που επιτυγχάνεται όπως χαρακτηριστικά απάντησε το ένατο (9^ο) υποκείμενο: *«Ναι συμβάλλει με το να συμμετέχει ο ίδιος προσωπικά στις συνεργασίες σχολείων και στην*

άρση της γεωγραφικής απομόνωσης, να έχει ξεκάθαρο όραμα και να υποστηρίζει και να ενθαρρύνει το προσωπικό του Σχολείου στην ανταλλαγή εμπειριών και απόψεων σε εκπαιδευτικά και κοινωνικά θέματα με σκοπό την βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, με την πραγματοποίηση κοινών εκδηλώσεων, με τη δημιουργία ισχυρών δικτύων αλληλεπίδρασης, με εθελοντικές ενδοσχολικές συνδιδασκαλίες ή δειγματικές διδασκαλίες ή παρακολουθήσεις άλλων διδασκαλιών και στα δύο σχολεία.», στην τρίτη κατηγορία τα υποκείμενα πρόταξαν τη συνεργασία ως χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη δίνοντας βαρύτητα στη συνεργατικότητα μεταξύ των όμορων σχολικών μονάδων, στην τέταρτη κατηγορία ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει στη βελτίωση των επαφών με τις όμορες σχολικές μονάδες διότι επιδιώκει την ευρυθμία της δικής του σχολικής και στην πέμπτη κατηγορία δεν έχουν παρατηρηθεί κακές σχέσεις με όμορες σχολικές μονάδες.

Αναλύοντας την έβδομη ερώτηση **-Η ηθική ηγεσία έχει ως στόχο και την εξέλιξη του εκπαιδευτικού προσωπικού σύμφωνα με τις αρχές της δημοκρατίας. Συμφωνείτε; Γιατί; Αν όχι, γιατί;-** όλα τα υποκείμενα απάντησαν πως συμφωνούν ότι η ηθική ηγεσία έχει ως στόχο και την εξέλιξη του εκπαιδευτικού προσωπικού σύμφωνα με τις αρχές της δημοκρατίας αναπτύσσοντας το καθένα παρεμφερή επιχειρηματολογία. Επομένως, εντοπίζεται μία κατηγορία όπου χαρακτηριστικά, το ενδέκατο (11^ο) υποκείμενο έθιξε την παθογένεια της σύγχρονης δημοκρατίας όπως έχει παγιωθεί αλλά επεσήμανε πως ο ηθικός ηγέτης θα πρέπει να λειτουργεί δημοκρατικά ώστε να εξασφαλιστεί η εξέλιξη των υφιστάμενων συναδέλφων του: «*Η δημοκρατία όπως τη βιώνουμε δεν μας φέρνει πάντα στο μυαλό ούτε εικόνες ισότητας ούτε δικαιοσύνης και σίγουρα οι εκπρόσωποι της κοινοβουλευτικής δημοκρατίας μας δεν είναι πάντα πρότυπα ηθικής, ο ηθικός ηγέτης θα πρέπει να υπερασπίζεται, σίγουρα, τα εργασιακά δικαιώματα των υφισταμένων του, να δίνει ίσες ή δίκαιες ευκαιρίες ανέλιξης ή επιμόρφωσης, ελευθερία έκφρασης, δίκαιη κατανομή έργου και αυτονομία στα πλαίσια της αμοιβαίας εμπιστοσύνης.*»

Αναφορικά με την ανάλυση της όγδοης ερώτησης- **Ένα χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η δημιουργία συνεργατικού κλίματος. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη;-** προκύπτουν τέσσερις κατηγορίες σύμφωνα με τις απαντήσεις των υποκειμένων. Πιο συγκεκριμένα, οι απαντήσεις τεσσάρων (4) υποκειμένων εντάσσονται στην πρώτη κατηγορία καθώς απάντησαν πως ο ηθικός ηγέτης οφείλει να ακούει προσεχτικά τους συναδέλφους

του, δηλαδή, να μην είναι μισαλλόδοξος όπως απάντησε το πρώτο (1^ο) υποκείμενο: «*Το αντιλαμβάνομαι να μπορεί να συνεργάζεται με τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς, να ακούει την άποψή τους και γνώμη τους για διάφορα θέματα και να μην είναι ισχυρογνώμων και να θέλει να περνάει το δικό του.*», στη δεύτερη κατηγορία απάντησαν οχτώ (8) υποκείμενα πως η δημιουργία συνεργατικού κλίματος ως χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη συμβάλλει στην ανταλλαγή ιδεών και στη βελτίωση των σχέσεων των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντηση του τρίτου (3^{ου}) υποκειμένου: «*Ο ηθικός ηγέτης είναι υπέρμαχος της ανταλλαγής απόψεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς οπότε είναι σίγουρο ότι βοηθούν οι πολλές και διαφορετικές απόψεις στην επίλυση των θεμάτων του εργασιακού χώρου και στην καλύτερευση των σχέσεων (μμμμμμ) γενικότερα.*», στην τρίτη κατηγορία όπου υπάρχουν προϋποθέσεις στην εφαρμογή των συλλογικών αποφάσεων, επομένως και της συνεργασίας, εντός των ορίων του σχολικού οργανισμού και στην τέταρτη κατηγορία όπου το συνεργατικό κλίμα που δημιουργεί ο ηθικός ηγέτης οδηγεί σε ένα κοινό σχολικό όραμα.

Συνεχίζοντας προοδευτικά με την ανάλυση της ένατης ερώτησης -**Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει στη βέλτιστη ψυχολογική ισορροπία, δηλαδή, στην ευημερία των εκπαιδευτικών; Ποια η άποψή σας;**- οι απαντήσεις των υποκειμένων κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις (4) ομάδες. Στην πρώτη κατηγορία, επτά (7) υποκείμενα απάντησαν πως συμβάλλει ο ηθικός ηγέτης στη βέλτιστη ψυχολογική ισορροπία, δηλαδή, στην ευημερία των εκπαιδευτικών και ειδικότερα το ένατο (9^ο) υποκείμενο απάντησε ως εξής: «*Ναι, συμβάλλει στην βέλτιστη ψυχολογική ισορροπία των εκπαιδευτικών επειδή οι εκπαιδευτικοί εργάζονται σε ένα περιβάλλον δίκαιο και δημοκρατικό και ηθικό και με αυτόν τον τρόπο νιώθουν ασφάλεια και ισορροπία στο σχολείο που εργάζονται.*», στη δεύτερη κατηγορία το υποκείμενο έκανε λόγο για το τι συμβαίνει όταν ο εκπαιδευτικός δε βιώνει την ευημερία, η τρίτη κατηγορία απαρτίζεται από τις απαντήσεις πέντε (5) υποκειμένων στις οποίες όχι μόνο αναφέρεται πως συμβάλλει ο ηθικός ηγέτης στη βέλτιστη ψυχολογική ισορροπία, δηλαδή, στην ευημερία των εκπαιδευτικών αλλά αναφέρουν και τρόπους με τους οποίους επιτυγχάνεται σύμφωνα με την απάντηση του τέταρτου (4^{ου}) υποκειμένου: «*Ο ηθικός ηγέτης αποτελεί παράδειγμα, πρότυπο μίμησης για τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του. Σέβεται τις απόψεις τους, αφουγκράζεται τις ανάγκες τους, είναι διαμεσολαβητής σε περιπτώσεις συγκρούσεων με συναδέλφους, μαθητές ή τους γονείς*

αυτών. Ο ηθικός ηγέτης συμβουλεύει, παροτρύνει αναπτύσσει στρατηγικές για τη βελτίωση των παιδαγωγικών και διοικητικών ικανοτήτων των εκπαιδευτικών, συμπονά και συμπαρίσταται. Οριοθετεί το πλαίσιο συμπεριφορών στην εργασία, διασφαλίζει την ηρεμία, ανταποκρίνεται άμεσα σε αιτήματα που υπονομεύουν τις σχέσεις των εργαζομένων με εσωτερικούς ή εξωγενείς παράγοντες, προκειμένου αυτοί να μην καταστούν επιβλαβείς τόσο για τους ίδιους όσο και για τον οργανισμό και να μην διαταράζουν σε καμία περίπτωση το εργασιακό κλίμα.» ενώ η απάντηση ενός υποκειμένου κατατάσσεται στην τέταρτη κατηγορία καθώς δεν αναφέρει-προσδιορίζει τη συμβολή του ηθικού ηγέτη στην ευημερία των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας της οποίας ηγείται αλλά απαντά δίνοντας έναν γενικότερο τόνο στην απάντησή του.

Εκτός των άλλων, η δέκατη ερώτηση-**Ο ηθικός ηγέτης, βάσει των χαρακτηριστικών που προαναφέρθηκαν, δύναται να προλάβει συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών;**- αναλύεται σε οκτώ κατηγορίες βάσει των απαντήσεων που έδωσαν τα υποκείμενα συνολικά. Στην πρώτη κατηγορία εντοπίζονται οι απαντήσεις τεσσάρων (4) υποκειμένων οι οποίες συγκλίνουν στην θέση πως ο ηθικός ηγέτης δύναται να προλάβει συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών. Χαρακτηριστική είναι η απάντηση του έβδομου (7^{ου}) υποκειμένου: *«Καθοριστικά! Λαμβάνοντας υπόψη τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες τους και θέτοντάς τα ως προτεραιότητα, γιατί ένας ευτυχισμένος εκπαιδευτικός παράγει αναβαθμισμένο διδακτικό έργο και το σύνολο παιδιών και κηδεμόνων ικανοποιείται, ενώ ο οργανισμός είναι αποτελεσματικός. Ναι, σε μεγάλο βαθμό, ή τελικά να τις εξομαλύνει.»*, στην δεύτερη κατηγορία ο ηθικός ηγέτης δύναται να μειώσει τις συγκρούσεις, στην τρίτη κατηγορία όπου οι συγκρούσεις είναι σπάνιες σε δημοτικά σχολεία όταν τα τελευταία διοικούνται από ηθικό ηγέτη, στην τέταρτη κατηγορία ο ηθικός ηγέτης δύναται να προλάβει συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και ανέφεραν τρόπους με τους οποίους μπορεί να το εφαρμόσει, στην πέμπτη κατηγορία όπου απαντήθηκε πως μπορεί και δεν μπορεί ο ηθικός ηγέτης να προλάβει τις συγκρούσεις των υφιστάμενων εκθέτοντας τις αρχές που έχει υιοθετήσει στην εργασιακή του πορεία, στην έκτη κατηγορία ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει στην πρόληψη των συγκρούσεων αλλά η ευθύνη της εξομάλυνσης των συγκρούσεων μετατοπίζεται από τον ηθικό ηγέτη στους εκπαιδευτικούς, στην έβδομη κατηγορία, όπου βάσει της διευθυντικής εμπειρίας, απαντήθηκε πως η πρόληψη των συγκρούσεων δεν σχετίζεται με την

ηθική ηγεσία αλλά με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του διευθυντή-ηγέτη και στην όγδοη κατηγορία τρία (3) υποκείμενα απάντησαν πως ο ηθικός ηγέτης δύναται να προλάβει συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών αλλά με προϋποθέσεις όπως χαρακτηριστικά αναφέρει το δωδέκατο (12^ο) υποκείμενο: *«Ναι, αν είναι δίκαιος και αντικειμενικός.»*

Συν τοις άλλοις, η ανάλυση της ενδέκατης ερώτησης - **Αν όχι, δύναται να επαναφέρει την απαραίτητη ισορροπία σε εύλογο χρονικό διάστημα;**- σε επτά κατηγορίες. Στην πρώτη, επτά (7) υποκείμενα απάντησαν πως ο ηθικός ηγέτης δύναται να επαναφέρει την απαραίτητη ισορροπία σε εύλογο χρονικό διάστημα αλλά με προϋποθέσεις, σύμφωνα με την απάντηση του ένατου (9^ο) υποκειμένου: *«Αν εξασφαλίζει την έκφραση και δίνει ιδιαίτερη προσοχή στις διαφορετικές απόψεις. Μέσα από τις διαφωνίες και διαφορετικές προσεγγίσεις, μέσα από διαδικασία σύνθεσης και εύρεσης χρυσής τομής, οδηγεί στις πιο σωστές λύσεις.»*, στην δεύτερη κατηγορία όπου απαντήθηκε πως δεν δύναται ο ηθικός ηγέτης να επαναφέρει την απαραίτητη ισορροπία σε εύλογο χρονικό διάστημα, στην τρίτη κατηγορία όπου απαντήθηκε πως θεωρεί δύσκολη αλλά όχι ανέφικτη την επαναφορά της απαραίτητης ισορροπίας σε εύλογο χρονικό διάστημα, στην τέταρτη κατηγορία όπου δόθηκε έμφαση στο προλαμβάνειν των συγκρούσεων, στην πέμπτη κατηγορία όπου ο ηθικός ηγέτης δύναται να επαναφέρει την απαραίτητη ισορροπία σε εύλογο χρονικό διάστημα καταβάλλοντας κόπο, στην έκτη κατηγορία όπου υποστηρίχθηκε πως ο ηθικός ηγέτης δύναται να επαναφέρει την απαραίτητη ισορροπία σε εύλογο χρονικό διάστημα προτάσσοντας πάντα το καλό των μαθητών παραθέτοντας κι ένα περιστατικό από την εμπειρία του και στην έβδομη κατηγορία όπου κατατέθηκε η άποψη πως ο ηθικός ηγέτης δύναται να επαναφέρει την απαραίτητη ισορροπία σε εύλογο χρονικό διάστημα τοποθετώντας, με την ικανότητά του αυτή, θετικό πρόσημο στη συνοχή των δυνάμεων που συνθέτουν τη σχολική μονάδα.

Επιδιώκοντας την ανάλυση της δωδέκατης ερώτησης- **Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;**- διακρίνουμε πέντε κατηγορίες στις οποίες εντάσσονται οι απαντήσεις των υποκειμένων. Στην πρώτη κατηγορία, θεωρείται σημαντική η παρουσία του ηθικού ηγέτη εντός της σχολικής μονάδας διότι με τις προσωπικές του ικανότητες χαίρει την εμπιστοσύνη των συναδέλφων, στη δεύτερη κατηγορία θεωρείται σημαντική η παρουσία του ηθικού ηγέτη εντός της σχολικής μονάδας καθώς τις κατεκτημένες

δεξιότητες του επιδιώκει να τις μεταδώσει στους υφιστάμενούς του, στην τρίτη κατηγορία περιλαμβάνονται οι απαντήσεις τριών (3) υποκειμένων τα οποία θεωρούν πως ο ηθικός ηγέτης ηγείται ενός οργανισμού ο οποίος μεταδίδει αξίες και πεποιθήσεις στους μαθητές που θα στελεχώσουν την αυριανή κοινωνία σύμφωνα με την απάντηση του τρίτου (3^{ου}) υποκειμένου: *«Είναι πολύ σημαντικός ο ηθικός ηγέτης μέσα στο σχολείο, γιατί το σχολείο είναι αυτό που δίνει αξίες και πεποιθήσεις διαμορφώνοντας τους αυριανούς πολίτες.»*, στην τέταρτη κατηγορία όπου είναι σημαντική η παρουσία του ηγέτη εντός της σχολικής μονάδας που θα αποτελέσει πρότυπο υγιούς μίμησης ενώ δε σχετίζεται απαραίτητα με την παρουσία του ηθικού ηγέτη και στην πέμπτη κατηγορία όπου οχτώ (8) υποκείμενα έκριναν πως είναι πολύ σημαντική η παρουσία του ηθικού ηγέτη εντός της σχολικής μονάδας σύμφωνα με τα λεγόμενα του έβδομου (7^{ου}) υποκειμένου: *«Απόλυτα, είναι η ψυχή κάθε δράσης.»*

Η ανάλυση της δέκατης τρίτης ερώτησης-**Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εκτός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;**-απαρτίζεται από έξι κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία, θεωρείται σημαντική η παρουσία του ηθικού ηγέτη εκτός της σχολικής μονάδας διότι χάρη στις ικανότητές του οι συνάδελφοί του τον εμπιστεύονται, στην δεύτερη όπου θεωρείται σημαντική η παρουσία του ηθικού ηγέτη εκτός της σχολικής μονάδας καθώς ο ηθικός ηγέτης εξισορροπεί τις αντιθέσεις, στην τρίτη όπου τρία (3) υποκείμενα απάντησαν θετικά αλλά πλαισίωσαν τις απαντήσεις τους με προϋποθέσεις περί (ηθικής στάσης) όπως χαρακτηριστικά ανέφερε το δέκατο τέταρτο (14^ο) υποκείμενο: *«Η ηθική ηγεσία διέπεται από τη συνέπεια του ηθικού ηγέτη, ο οποίος πιστεύει και πράττει βάση των ηθικών αξιών και αρχών, έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται σε νέα δεδομένα, αλλά συγχρόνως έχει την ικανότητα και να διατηρεί τις αρχές του, προσπαθώντας να τις αναδειξει με όρους και πράξεις της ηθικής, ακόμη και αν βρίσκεται εκτός σχολικής μονάδας.»*, στην τέταρτη κατηγορία όπου τρία (3) υποκείμενα όπου υποστήριξαν πως ο ηθικός ηγέτης βασίζεται στις ηθικές αξίες που τον χαρακτηρίζουν κι επομένως επιτυγχάνεται ομαλή συνεργασία με τους εξωσχολικούς φορείς σύμφωνα με την απάντηση του πέμπτου (5^{ου}) υποκειμένου: *«Ναι, γιατί η ακεραιότητα του χαρακτήρα είναι σημαντική, δεδομένου ότι είναι απαραίτητη η συνεργασία του με άλλους φορείς.»*, στην πέμπτη κατηγορία όπου απαντήθηκε πως ο ηθικός ηγέτης προβάλλει έντονα τη σπουδαιότητα επίτευξης των στόχων της σχολικής μονάδας την οποία διοικεί και στην έκτη κατηγορία όπου τρία (3) υποκείμενα απάντησαν πως ο ηθικός ηγέτης

ενσαρκώνει τις αξίες και τις ηθικές πεποιθήσεις εκείνες οι οποίες επιδρούν καταλυτικά στους εκπαιδευτικούς, στους μαθητές και στους γονείς τους σύμφωνα με την απάντηση του όγδοου υποκειμένου: *«Εκτός της σχολικής μονάδας ο ηθικός ηγέτης οφείλει να πιστοποιεί το ρόλο εκείνον που εξυπηρετεί το όραμά του για ένα σχολείο που μαθαίνει. Ως άνθρωπος που αγαπά να μαθαίνει, φιλικός και συνεργατικός, με σεβασμό στις αξίες και τις παραδόσεις της κοινότητας, αποτελεί παράδειγμα εκπαιδευτικού λειτουργού για μαθητές, γονείς και εκπαιδευτικούς.»*

Η δέκατη τέταρτη ερώτηση -**Αυτό το οποίο προσδιορίζεται ως ηθική ηγεσία επικεντρώνεται στην ηθική διάσταση της συμπεριφοράς των μαθητών. Σας βρίσκει σύμφωνο/η αυτός ο προσδιορισμός; Γιατί;**- αναλύεται σε επτά κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία πέντε (5) υποκείμενα απάντησαν πως ο ηθικός ηγέτης επικεντρώνεται στην ηθική διάσταση της συμπεριφοράς των μαθητών διότι λειτουργεί ως πρότυπο και για τους εκπαιδευτικούς και για τους μαθητές και ιδιαίτερος οι μαθητές μιμούνται την ηθική μέσα από την ηγεσία που διοικεί τη σχολική μονάδα στην οποία φοιτούν σύμφωνα με την απάντηση του τρίτου (3^{ου}) υποκειμένου: *«Ναι, αφού ο ηγέτης με ηθικές αξίες αποτελεί πρότυπο και για τους μαθητές και για τους δασκάλους.»*, στη δεύτερη κατηγορία η ηθική ηγεσία δεν επικεντρώνεται στην ηθική διάσταση της συμπεριφοράς των μαθητών διότι η τελευταία δε στοχεύει αποκλειστικά στην ηθική διάσταση της συμπεριφοράς των μαθητών, στην τρίτη κατηγορία όπου τρία (3) υποκείμενα απάντησαν πως η ηθική ηγεσία δεν επικεντρώνεται στην ηθική διάσταση της συμπεριφοράς των μαθητών διότι ακριβώς η ηθική διάσταση της συμπεριφοράς των μαθητών δεν εξαρτάται από την ηθική ηγεσία αλλά από εξωσχολικούς παράγοντες οι οποίοι είναι συνυφασμένοι με την υπόσταση του μαθητή όπως είναι η οικογένειά του και η κοινωνία σύμφωνα με την απάντηση του πέμπτου (5^{ου}) υποκειμένου: *«Όχι πάντα γιατί η συμπεριφορά των μαθητών εξαρτάται και από οικογενειακούς και κοινωνικούς παράγοντες οι οποίοι είναι ισχυροί διαμορφωτές της.»*, στην τέταρτη κατηγορία όπου η ηθική ηγεσία επηρεάζει αρκετά στην ηθική διάσταση της συμπεριφοράς των μαθητών, στην πέμπτη κατηγορία όπου η ηθική διάσταση της συμπεριφοράς των μαθητών είναι μία ευθύνη που θα πρέπει να απασχολεί τον κάθε εκπαιδευτικό, στην έκτη κατηγορία στην οποία γίνεται αναφορά στον συνδυασμό της ηθικής ηγεσίας μαζί με τους εκπαιδευτικούς οι οποίοι από κοινού επικεντρώνονται στην ηθική διάσταση της συμπεριφοράς των μαθητών και στην έβδομη κατηγορία όπου θεωρείται πως ο

ηθικός ηγέτης στοχεύει στην ανάδειξη της ηθικής συμπεριφοράς και του ίδιου και των εκπαιδευτικών και των μαθητών.

Συνεχίζοντας με την ανάλυση της δέκατης πέμπτης ερώτησης-**Ένα άλλο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η επίτευξη μέγιστων μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό;**- εντοπίζουμε πέντε κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία επτά (7) υποκείμενα απάντησαν πως ο ηθικός ηγέτης πράγματι συμβάλλει στην επίτευξη μέγιστων μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών και παρέθεσαν τρόπους με τους οποίους επιτυγχάνεται η συμβολή αυτή σύμφωνα με την απάντηση του πρώτου (1^{ου}) υποκειμένου: *«(Μμμμμμμμ) φροντίζοντας για τη βέλτιστη υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου όπως οι projectors, τα εποπτικά μέσα, για..... διδακτικές επισκέψεις, σχολικές εορτές και άλλα πολλά.»*, στη δεύτερη κατηγορία όπου υποστηρίχθηκε η άποψη πως είναι λογικό επόμενο η επίτευξη μέγιστων μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών από την ηθική ηγεσία και τούτο γιατί η ηθική ηγεσία παρέχει την ασφάλεια και την ηρεμία στους εκπαιδευτικούς κι εκείνοι με τη σειρά τους είναι πιο αποδοτικοί στο έργο, στην τρίτη κατηγορία όπου απαντήθηκε πως ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει τόσο στην επίτευξη των μέγιστων μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών όσο και στην ανατροφοδότηση των στόχων των εκπαιδευτικών, στην τέταρτη κατηγορία όπου πιστεύεται ο εκπαιδευτικός οδηγεί σε προσωπική αναζήτηση της ηθικής τον κάθε μαθητή και η πέμπτη κατηγορία όπου καταγράφηκε αρνητική απάντηση, δηλαδή, δε δύναται μόνο η ηθική ηγεσία να οδηγήσει τους μαθητές στην επίτευξη μέγιστων μαθησιακών αποτελεσμάτων.

Αναφορικά με την ανάλυση της δέκατης έκτης ερώτησης- **Είναι ικανός ο ηθικός ηγέτης να παράγει αξιόλογο εκπαιδευτικό έργο; Ναι, όχι και γιατί;**- διακρίνονται επτά κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία, τέσσερα (4) υποκείμενα απάντησαν πως ο ηθικός ηγέτης είναι ικανός να παράγει αξιόλογο εκπαιδευτικό έργο διότι έχει αναπτύξει καλές σχέσεις με τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία σύμφωνα με την απάντηση του έκτου (6^{ου}) υποκειμένου: *«Θα πρέπει, για να μπορεί να μην ξεχνά ότι είναι εκπαιδευτικός, να μπορεί να βοηθά στο αντίστοιχο έργο των συναδέλφων του και να τους κατανοεί.»*, στην δεύτερη κατηγορία ο ηθικός ηγέτης είναι ικανός να παράγει αξιόλογο εκπαιδευτικό έργο αρκεί να είναι ρηξικέλευθος, στην τρίτη κατηγορία όπου ο ηθικός ηγέτης αναγνωρίζει τις διαφορετικές ανάγκες των μαθητών του και προσπαθεί να τις καλύψει με την

υπάρχουσα υλικοτεχνική υποδομή της σχολικής μονάδας την οποία διοικεί, στην τέταρτη κατηγορία όπου τρία (3) υποκείμενα απάντησαν πως ο ηθικός ηγέτης είναι ικανός να παράγει αξιόλογο εκπαιδευτικό έργο όταν επιτυγχάνεται η πραγματοποίηση των κοινών στόχων που οδηγούν στην υλοποίηση του κοινού οράματος σύμφωνα με την απάντηση του πέμπτου (5^{ου}) υποκειμένου: *«Ναι, όταν επιτυγχάνεται η επίτευξη του κοινού οράματος και των κοινών στόχων.»*, στην πέμπτη κατηγορία όπου υποστηρίχθηκε η άποψη πως ο ηθικός ηγέτης παράγει εκπαιδευτικό έργο εξαιτίας του θετικού κλίματος που έχει παγιωθεί χάρη στις ηθικές αρετές του, στην έκτη κατηγορία όπου ο ηθικός ηγέτης παράγει αξιόλογο εκπαιδευτικό έργο από τη θέση του εκπαιδευτικού που βρίσκεται τις ώρες που διδάσκει αφουγκραζόμενος τον παλμό της τάξης και στην έβδομη κατηγορία όπου απαντήθηκε πως ο ηθικός ηγέτης παράγει αξιόλογο εκπαιδευτικό έργο εφόσον λειτουργεί ως πρότυπο για τον σχολικό οργανισμό του οποίου ηγείται.

Η ανάλυση της δέκατης έβδομης ερώτησης-**Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει θετικά στην καινοτομία του σχολείου; Αν ναι, με ποιον τρόπο;**- περιλαμβάνει οχτώ κατηγορίες. Στην πρώτη, τρία (3) υποκείμενα απάντησαν πως ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει θετικά στην καινοτομία του σχολείου με το να παρακινεί τους συναδέλφους του εκπαιδευτικούς να εξελίσσονται διαρκώς σύμφωνα με την απάντηση του πρώτου (1^{ου}) υποκειμένου: *«Ένας τρόπος είναι με το να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς για την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών ώστε να δοκιμάζουν νέες ιδέες και να μαθαίνουν δεξιότητες, (να, να), να έχει ανοικτή επικοινωνία με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας να έχει το σχολείο ανοικτό στην κοινωνία.»*, στη δεύτερη απαντήθηκε πως ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει θετικά στην καινοτομία του σχολείου με το να απολαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί την ασφάλεια και την ηρεμία που δημιουργεί ο ηθικός ηγέτης και επομένως, δραστηριοποιούνται σε καινοτόμες δραστηριότητες, στην τρίτη όπου ο ηθικός ηγέτης είναι δημοκρατικός ηγέτης κι ως εκ τούτου οι αποφάσεις είναι συλλογικές, στην τέταρτη όπου η εξέλιξη του ίδιου του ηθικού ηγέτη συμβάλλει στην καινοτομία του σχολείου, στην πέμπτη όπου τέσσερα (4) υποκείμενα απάντησαν ότι ο ηθικός ηγέτης πρώτιστα πείθει για την αξία της καινοτομίας των σχολικών δραστηριοτήτων τους μαθητές κι έπειτα τους εκπαιδευτικούς σύμφωνα με την απάντηση του δωδέκατου (12^{ου}) υποκειμένου: *«Συμβάλλει θετικά συμμετέχοντας σε δράσεις που οργανώνει το σχολείο του και πείθοντας ή παρωθώντας αν θέλετε, τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς σε αυτές.»*, στην έκτη όπου ο ηθικός ηγέτης

συμβάλλει στην καινοτομία δημιουργώντας κουλτούρα αλλαγής, στην έβδομη όπου υποστηρίχθηκε η άποψη πως ο ηθικός ηγέτης αντιμετωπίζει θετικά την καινοτομία διότι, μέσα από αυτήν, εξελίσσεται η σχολική μονάδα την οποία διοικεί και στην όγδοη όπου ο ηθικός ηγέτης προωθεί το όραμα του σχολείου διαμέσου καινοτόμων σχολικών δράσεων.

Τελειώνοντας με την ανάλυση των ερωτήσεων των συνεντεύξεων συνολικά, σειρά έχει η ανάλυση της δέκατης όγδοης ερώτησης **-Ποιο πιστεύετε πως είναι το εκπαιδευτικό όραμα του ηθικού ηγέτη για τη σχολική μονάδα την οποία διοικεί;-** όπου εντοπίζονται οχτώ κατηγορίες. Στην πρώτη, πέντε (5) υποκείμενα απάντησαν πως το καλό σχολικό κλίμα (συνεργασία, ομαδικότητα) οδηγεί στο παιδαγωγικό κλίμα (υψηλές μαθησιακές επιδόσεις) κι αυτό ακριβώς είναι το εκπαιδευτικό όραμα του ηθικού ηγέτη σύμφωνα με την απάντηση του ένατου (9^{ου}) υποκειμένου: *«Το όραμα του ηθικού ηγέτη είναι η δημιουργία καινοτόμων στόχων, η κινητοποίηση των μελών της ομάδας για την επίτευξη των στόχων αυτών, η ικανότητα να τους ακολουθούν ηθελημένα και πρόθυμα οι συνεργάτες τους, η ανάπτυξη και η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης με στόχο την ενσυναίσθηση και την ικανοποίηση των μελών, καθώς και ζητήματα όπως η διαχείριση των συγκρούσεων, η επικοινωνία, η λήψη αποφάσεων, η εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας και κυρίως η μαθησιακή ανάπτυξη των μαθητών.»*, στη δεύτερη όπου η διαμόρφωση κοινής ευθύνης και πορείας αποτελεί το εκπαιδευτικό όραμα του ηθικού ηγέτη, στην τρίτη όπου το εκπαιδευτικό όραμα του ηθικού ηγέτη είναι η έντονη επιθυμία που διακατέχει μαθητές κι εκπαιδευτικούς να παραμένουν στην ίδια σχολική μονάδα, στην τέταρτη όπου ο ηθικός ηγέτης εποπτεύει τη σχολική μονάδα έτσι ώστε να λειτουργεί απρόσκοπτα ακόμη κι όταν εκείνος δεν είναι παρών, στην πέμπτη κατηγορία όπου το εκπαιδευτικό όραμα του ηθικού ηγέτη είναι η υλοποίηση του κοινού οράματος για την πρόοδο των μαθητών και των εκπαιδευτικών, στην έκτη όπου το εκπαιδευτικό όραμα του ηθικού ηγέτη είναι η πρόοδος και η μάθηση μαθητών κι εκπαιδευτικών για τη δημιουργία μιας καλύτερης κοινωνίας, στην έβδομη όπου υποστηρίχθηκε πως η παγίωση της ηθικής δημιουργεί υγιές σχολείο στο οποίο επιτυγχάνεται ηθική αλλά και μαθησιακή πρόοδος κι η όγδοη κατηγορία όπου αποσαφηνίστηκε πως το εκπαιδευτικό όραμα του ηθικού ηγέτη είναι η προστασία των δικαιωμάτων των εκπαιδευτικών απολαμβάνοντας (οι τελευταίοι) ταυτόχρονα την ευημερία που επικρατεί στο σχολείο.

Με εξαίρεση τη δέκατη έκτη (16^η) και τη δέκατη έβδομη (17^η) ερώτηση όπου διαπιστώθηκε πλουραλισμός απαντήσεων από τα υποκείμενα, διαπιστώνεται σύμπνοια ανάμεσα στις απαντήσεις των υποκειμένων αναφορικά με την εξαίρετη συμβολή του ηθικού ηγέτη στη διασφάλιση τόσο της ευημερίας των μαθητών όσο και των εκπαιδευτικών οι οποίοι αποτελούν το έμψυχο δυναμικό της σχολικής μονάδας. Ιδιαίτερα στις απαντήσεις των υποκειμένων της έβδομης ερώτησης (7^{ης}) εντοπίστηκε η μεγαλύτερη ομοφωνία ανάμεσα στις υπόλοιπες απαντήσεις.

Επιπροσθέτως, αναλύοντας τις απαντήσεις των δεδομένων, σκόπιμο είναι να αναφερθεί, πως γίνεται αναφορά στην αρίθμηση των απαντήσεων των υποκειμένων, που κατατάσσονται στις εν λόγω κατηγορίες, όταν αυτά είναι τουλάχιστον τρία (3).

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μετά από την ανάλυση των απαντήσεων των υποκειμένων και με βάση τα τρία (3) ερευνητικά ερωτήματα, προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα.

Ειδικότερα, αναφορικά με το πρώτο (1^ο) ερευνητικό ερώτημα- **Αν και πώς επιδρούν τα χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη στην ευημερία του σχολικού οργανισμού:** Ο ηθικός ηγέτης θεωρείται ως ο κεντρικός πυλώνας της σχολικής μονάδας ο οποίος διακρίνεται από δικαιοσύνη, ενσυναίσθηση και καινοτομία στο εκπαιδευτικό του έργο(βλ. *ανάλυση συμπερασμάτων σελ. 58*). Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την προσωπικότητα του ηθικού ηγέτη του δίνουν την ευχέρεια να λαμβάνει υπόψη του τις ιδιαιτερότητες, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της εργασιακής πορείας του κάθε εκπαιδευτικού(βλ. *ανάλυση συμπερασμάτων σελ. 59*). Επιπλέον, τα χαρακτηριστικά του τον βοηθούν στην καλή επικοινωνία με την τοπική κοινότητα, με το να δημιουργεί δίκτυο επαφών με τη δημοτική κοινότητα, τις δημοτικές υπηρεσίες και τον τοπικό περίγυρο(βλ. *ανάλυση συμπερασμάτων σελ. 59*). Εκτός των άλλων, τα γνωρίσματα του ηθικού ηγέτη συμβάλλουν στη γόνιμη επικοινωνία με τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων ενώ ταυτόχρονα ο ίδιος επιδιώκει τη βελτίωση των επαφών με τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων προκειμένου να προλάβει δύσκολες καταστάσεις που συνεχώς προκύπτουν(βλ. *ανάλυση συμπερασμάτων σελ. 60*). Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηθικού ηγέτη του δίνουν τη δυνατότητα βελτίωσης των επαφών με τις όμορες σχολικές μονάδες με την άρση της γεωγραφικής απομόνωσης αλλά και την ανταλλαγή καλών πρακτικών βελτιώνοντας οι εκπαιδευτικοί τις παιδαγωγικές τους μεθόδους(βλ. *ανάλυση συμπερασμάτων σελ. 60*). Επομένως, τα χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη συμβάλλουν με θετικό πρόσημο στην ευημερία του σχολικού οργανισμού.

Στο δεύτερο (2^ο) ερευνητικό ερώτημα- **Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των εκπαιδευτικών;**- Η παρουσία του ηθικού ηγέτη εντός της σχολικής μονάδας είναι ισχυρή καθώς ηγείται ενός οργανισμού ο οποίος μεταδίδει αξίες και πεποιθήσεις. Ο ηθικός ηγέτης επιδιώκει την εξέλιξη του εκπαιδευτικού προσωπικού σύμφωνα με τις αρχές της δημοκρατίας(βλ. *ανάλυση συμπερασμάτων σελ. 61*). Κοπιάζει αναφορικά με τη δημιουργία συνεργατικού κλίματος(βλ. *ανάλυση συμπερασμάτων σελ. 62*) καθώς και με τη βελτίωση των σχέσεων των

εκπαιδευτικών(βλ. *ανάλυση συμπερασμάτων σελ. 62*). Ακόμη, ακούει προσεχτικά τους συναδέλφους του, εξασφαλίζοντας, δηλαδή, και δίνοντας έμφαση στην ιδιαίτερη έκφραση του κάθε εκπαιδευτικού (βλ. *ανάλυση συμπερασμάτων σελ. 62*) συμβάλλοντας στην ανταλλαγή ιδεών και απόψεων (βλ. *ανάλυση συμπερασμάτων σελ. 62*). Επιπροσθέτως, συμβάλλει στη βέλτιστη ψυχολογική ισορροπία των εκπαιδευτικών(βλ. *ανάλυση συμπερασμάτων σελ. 62*)καθώς δύναται να προλάβει συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών(βλ. *ανάλυση συμπερασμάτων σελ. 63*) κι όπου αυτό δεν είναι εφικτό, δύναται να επαναφέρει την απαραίτητη ισορροπία σε εύλογο χρονικό διάστημα(βλ. *ανάλυση συμπερασμάτων σελ. 64*). Επομένως, ο ηθικός ηγέτης ενσαρκώνει τις αξίες και τις ηθικές πεποιθήσεις εκείνες οι οποίες επιδρούν καταλυτικά στους εκπαιδευτικούς(βλ. *ανάλυση συμπερασμάτων σελ. 65*)επηρεάζοντας θετικά την ευημερία τους στον σχολικό οργανισμό.

Στο τρίτο (3^ο) ερευνητικό ερώτημα - **Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των μαθητών;**- Αρχικά, ο ηθικός ηγέτης επικεντρώνεται στην ηθική διάσταση της συμπεριφοράς των μαθητών διότι λειτουργεί ως πρότυπο και για τους εκπαιδευτικούς και για τους μαθητές και ιδιαιτέρως οι μαθητές μιμούνται την ηθική μέσα από την ηγεσία που διοικεί τη σχολική μονάδα την οποία φοιτούν(βλ. *ανάλυση συμπερασμάτων σελ. 66*).Επιπλέον, ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει στην επίτευξη μέγιστων μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών(βλ. *ανάλυση συμπερασμάτων σελ. 67*). Ακόμη, ηθικός ηγέτης είναι ικανός να παράγει αξιόλογο εκπαιδευτικό έργο διότι έχει αναπτύξει καλές σχέσεις με τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία(βλ. *ανάλυση συμπερασμάτων σελ. 67*) αλλά κι όταν επιτυγχάνεται η πραγματοποίηση των κοινών στόχων που οδηγούν στην υλοποίηση του κοινού οράματος (βλ. *ανάλυση συμπερασμάτων σελ. 68*). Εκτός των άλλων, ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει θετικά στην καινοτομία του σχολείου με το να παρακινεί τους συναδέλφους του εκπαιδευτικούς να εξελίσσονται διαρκώς(βλ. *ανάλυση συμπερασμάτων σελ. 68*) ενώ πρώτιστα πείθει για την αξία της καινοτομίας των σχολικών δραστηριοτήτων τους μαθητές κι έπειτα τους εκπαιδευτικούς(βλ. *ανάλυση συμπερασμάτων σελ. 68*). Εν κατακλείδι, το εκπαιδευτικό όραμα του ηθικού ηγέτη για τη σχολική μονάδα την οποία διοικεί είναι το καλό σχολικό κλίμα (συνεργασία, ομαδικότητα) το οποίο οδηγεί στο παιδαγωγικό κλίμα (υψηλές μαθησιακές επιδόσεις)(βλ. *ανάλυση συμπερασμάτων σελ. 69*). Συμπερασματικά, με όλους τους παραπάνω τρόπους, ο ηθικός ηγέτης επηρεάζει θετικά την ευημερία των μαθητών.

Συνοπτικά, τα παραπάνω συμπεράσματα αναφέρονται στη δυναμική παρουσία του σχολικού ηγέτη στο τιμόνι της σχολικής μονάδας. Ο ηθικός ηγέτης διευρύνει τους πνευματικούς ορίζοντες, αναγνωρίζει τα προτερήματα των συναδέλφων του και καθιστά υπεύθυνους τους κατάλληλους στα αντίστοιχα πόστα εργασίας. Σε δεύτερο χρόνο, διαμέσου τη καλής συνεργασίας του με τους εκπαιδευτικούς, δημιουργεί εκείνη τη σχολική κουλτούρα που ενδυναμώνει τους αδύναμους μαθησιακά μαθητές και τονώνει την αυτοεικόνα τους. Υπερτονίζει και εδραιώνει την ηθική των πράξεων και των συμπεριφορών ως την πρώτιστη αρχή πάνω στην οποία οικοδομείται το σχολικό σύστημα καθώς θα τους ακολουθεί και στην ενήλικη ζωή τους ως πολίτες της αυριανής κοινωνίας. Κι η αποστολή του σχολείου είναι ακριβώς αυτή. Να προετοιμάζει ηθικά και γνωσιακά τους μελλοντικούς πολίτες οι οποίοι θα καυτηριάζουν τα κακώς δρώμενα και θα ενισχύουν τον σεβασμό και την αλληλοκατανόηση μεταξύ των ισότιμων μελών που θα απαρτίζουν τον κοινωνικό περίγυρο.

6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Με έρεισμα τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας, ο ηθικός ηγέτης διακρίνεται από ενσυναίσθηση, δικαιοσύνη, οξυδέρκεια, εγρήγορση, διακριτικότητα, δοτικότητα. Οι ιδιαίτερες αυτές ικανότητες, ή αρετές κατ' άλλους, είναι έμφυτες αλλά και καλλιεργούνται. Ο ηθικός ηγέτης τις καλλιεργεί στο έπακρο για είναι κατάλληλος στον ρόλο που του έχει ανατεθεί. Η επιστημονική προσέγγιση των Brown και Trevino (2006), έχει καταγράψει παρεμφερή συμπεράσματα με τα παραπάνω τονίζοντας πως ο ηθικός ηγέτης διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στη καλλιέργεια των ηθικών αξιών, στη δημιουργία θετικού κλίματος μεταξύ των εκπαιδευτικών - των μαθητών - των γονέων, στον διαμοιρασμό των καλών πρακτικών, στην αέναη επιμόρφωση του εκπαιδευτικού προσωπικού καθώς και στην εποικοδομητική σχέση με όμορες σχολικές μονάδες.

Επίσης, σύμφωνα με τους Trevino et al (2000*2003), ο ηθικός ηγέτης περνάει το μήνυμα της ηθικής στον σχολικό οργανισμό διαμέσου της ρητής του συμπεριφοράς. Έτσι κι εδώ, η παρούσα έρευνα ανέδειξε πως η διαμόρφωση καλών και χρήσιμων συνηθειών στις μικρές παιδικές ηλικίες αποτελεί έναν αποδοτικό τρόπο εμφύθυνσης και διαμόρφωσης της ηθικής διάστασης των πράξεων. Το παράδειγμα είναι το μεγαλύτερο μέσο έμπνευσης της ηθικής. Και ποιος άλλος διαθέτει τη μεγαλύτερη επιρροή σε εκπαιδευτικούς και μαθητές από τον ηθικό ηγέτη. Ο προσωποκεντρικός ηθικός ηγέτης εστιάζει στη δυναμική που εκπέμπει ο σχολικός οργανισμός κι επιδιώκει με κάθε πρόσφορο μέσο να την απογειώσει.

Κατά τους Diamond&Morlino (2004), οι μαθητές γίνονται ενεργοί πολίτες και σέβονται τα δικαιώματα των συμπολιτών τους μόνο όταν δρουν εντός του δημοκρατικού σχολείου. Η παρούσα έρευνα ανέδειξε μία πτυχή της ηθικής ηγεσίας που σχετίζεται με τους μαθητές- αυριανούς πολίτες. Οι τελευταίοι διαπαιδαγωγούνται ηθικά και καλλιεργούνται πνευματικά έτσι ώστε να συμβάλλουν στη συνοχή της σχολικής μονάδας-κοινωνίας, μία απαραίτητη διαδικασία κατά την οποία απομακρύνεται ο κίνδυνος της διαταραχής της από συγκρουσιακές, αντιμαχόμενες δυνάμεις. Η αρμονία του σχολικού οργανισμού επιτυγχάνεται από τους άμεσα εμπλεκομένους της μαθησιακής διαδικασίας κι όχι μόνο στον διευθυντή-ηγέτη ο οποίος δεν πρέπει να θεωρεί τον εαυτό του «αυθεντία» αλλά ως έναν διαρκώς μαθητευόμενο ηγέτη που αντλεί πείρα από τις ρέουσες συνθήκες.

Ακόμη, η συγκεκριμένη εργασία κατέληξε στο ότι ο ηθικός ηγέτης διαμορφώνει το σχολικό κλίμα κατά τέτοιο τρόπο ώστε να ευνοεί την επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών. Το όφελος είναι διττό: και οι εκπαιδευτικοί νιώθουν ασφαλείς εφόσον διαφυλάττονται τα εργασιακά τους δικαιώματα κι είναι περισσότερο αποδοτικοί στην εργασία τους, στη διδασκαλία των μαθημάτων. Το καλό σχολικό κλίμα οδηγεί στην ευρυθμία του σχολικού οργανισμού και στην ευημερία μαθητών κι εκπαιδευτικών εν τέλει. Αυτό αποτελεί το όραμα του ηθικού ηγέτη. Σε παρόμοιο συμπέρασμα κατέληξε ο Walker (1987) όπου ο διευθυντής του σύγχρονου σχολείου καλείται να συγχρονίσει το όραμα και τους στόχους του σχολείου με τους συντελεστές επίτευξής τους (δάσκαλους, μαθητές, γονείς).

Τελικά, κατά τους Murgatroyd και Gray (1996), κατέληξαν ότι στόχος του σχολείου είναι να βοηθά τους μαθητές να μαθαίνουν, να αναπτύσσουν το δυναμικό τους, να επιλύουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν σε σχέση με την οικογένεια τους και το κοινωνικό τους περιβάλλον. Και στην παρούσα, όμως, εργασία ο ηθικός ηγέτης επιδιώκει την ολόπλευρη ανάπτυξη των μαθητών. Οι μαθητές προοδεύουν αποκτώντας μαθησιακές και κοινωνικές ικανότητες μέσα σε περιβάλλον καινοτομίας και προόδου. Αντλούν στοιχεία από τη σχολική καθημερινότητα που τα προσαρμόζουν στη δική τους βιωματικότητα.

6.1. Περιορισμοί έρευνας

Διαπιστώθηκαν περιορισμοί στη διεξαγωγή της έρευνας. Οι Διευθυντές των πολυθέσιων Δημοτικών Σχολείων δυσκολεύτηκαν να παραχωρήσουν συνέντευξη είτε λόγω μη εμπλοκής τους σε αντίστοιχη διαδικασία κατά το παρελθόν είτε εξαιτίας του δύσκολου, κατά την κρίση τους, θέματος.

Οι περιορισμοί της έρευνας έγκεινται στο γεγονός πως ενώ οι διευθυντές δημοτικών σχολείων ήταν φιλικοί, συνεργάσιμοι, πρόσχαροι, πρόθυμοι στο να παραχωρήσουν συνέντευξη και να εμπιστευτούν στη συνεντευκτή τις απόψεις τους εντούτοις παρατηρήθηκε δυστοκία κυρίως από τους μεγαλύτερους ηλικιακά διευθυντές στο να απαντήσουν ορισμένες ερωτήσεις. Η διαπίστωση αυτή απορρέει απ' το γεγονός της έλλειψης ενημέρωσης σχετικά με τα στίλ ηγεσίας, πόσο μάλλον με τον ηθικό ηγέτη.

Κατά γενική ομολογία, πλην ελάχιστων εξαιρέσεων, το θέμα ήταν πρωτάκουστο με αποτέλεσμα να μην επιθυμούν να παραχωρήσουν συνέντευξη. Με την παροχή πληροφοριών και λεπτομερειών από την εκπονούσα τη συγκεκριμένη έρευνα, οι Διευθυντές αντιλήφθηκαν τα βασικά γνωρίσματα του ηθικού ηγέτη ενώ αρκετοί από αυτούς, παρατηρήθηκε από τις απαντήσεις τους, πως μελέτησαν ενδελεχώς για να ανταποκριθούν επαρκώς στις απαιτήσεις της συνέντευξης.

Επιπλέον, ορισμένοι Διευθυντές δεν ανταποκρίθηκαν καθόλου ενώ είχαν πραγματοποιηθεί οι πρώτες συναντήσεις ή οι πρώτες τηλεφωνικές επαφές με αποτέλεσμα να δυσχεραίνουν την παρούσα έρευνα. Το γεγονός αυτό, ανέκοψε την ομαλή ροή της έρευνας αν λάβει κανείς υπόψη του πως η Αργολίδα είναι σχετικά μικρός νομός όπου υπάρχει ένας πεπερασμένος αριθμός πολυθέσιων Δημοτικών Σχολείων και κατ' επέκταση Διευθυντών. Δεν υπάρχει, δηλαδή η δυνατότητα ή η ευελιξία αντικατάστασης των προσώπων.

Εν κατακλείδι, καταγράφηκαν τα παραπάνω γενικά συμπεράσματα ενώ δεν είναι εφικτό να προβούμε σε γενικευσιμότητα των συμπερασμάτων της συγκεκριμένης έρευνας μιας και το δείγμα των δεκατεσσάρων (14) συνεντεύξεων είναι ιδιαιτέρως μικρό και δεν μας το επιτρέπει.

7. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Ζητούμενο της συγκεκριμένης έρευνας αποτελεί η περαιτέρω διερεύνηση καθώς και η εμβάθυνση των πτυχών του ποιοτικού ρόλου του ηθικού ηγέτη. Να μελετηθεί βαθύτερα η ανάλυση των επιμέρους χαρακτηριστικών του, ο υποστηρικτικός του σκοπός σχετικά με τη βελτίωση της σχολικής μονάδας την οποία διοικεί. Ακόμη, θα πρέπει να υπάρξει ποσοτική έρευνα σχετικά με το θέμα.

Επίσης, θα πρέπει να εξεταστεί η άποψη όσων διευθυντικών στελεχών υποστηρίζουν πως ασκούν ηθική ηγεσία, πώς επιτελούν το έργο τους, πώς εφαρμόζουν τις ηθικές αρχές στη σχολική κοινότητα, ποια θα είναι η προσδοκώμενη επιμόρφωσή τους πάνω σε ηθικά ζητήματα που προκύπτουν στον σχολικό οργανισμό, ποιες είναι οι καθημερινές δυσκολίες που αντιμετωπίζουν κατά την άσκηση της ηθικής ηγεσίας ή και τα ατοπήματα στα οποία έχουν ενδεχομένως υποπέσει εξαιτίας παρερμηνειών και δυστοκιών.

Με την εργασία αυτή επιχειρείται μία προσπάθεια γνώσης του προφίλ του ηθικού ηγέτη το οποίο είναι άγνωστο ακόμη και στα έμπειρα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας. Θα ήταν ωφέλιμο να κατατεθούν και οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με το έργο του ηθικού ηγέτη έτσι ώστε να καταγραφεί η χροιά των αντιλήψεών τους, διαδικασία ιδιαίτερα ωφέλιμη.

8.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά: Η παιδαγωγική της διοίκησης της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έλλην.

Ανδρέου, Α. (1998). *Ζητήματα διοίκησης της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Βιβλιογονία

Βάμβουκας, Μ. (1998). *Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία*. Αθήνα: Γρηγόρης.

Γεωργιάδου, Β., Καμττουρίδης, Γ. (1997). *Ο διευθυντής- ηγέτης. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*. Σελ. 121-129.

Δαουτόπουλος, Γ. (2004). *Μεθοδολογία κοινωνικών ερευνών* (Δ' εκδ.). Θεσσαλονίκη: Ζυγός

Δοδοντσάκης, Γ. (2001). *Κοινή πορεία στην εκπαίδευση. Μία άλλη στρατηγική: Συνεργασία Γονέων-Κηδεμόνων και Εκπαιδευτικών*. Αθήνα: Δαρδάνος.

Ιωσηφίδης, Θ. (2003). *Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική.

Κωττούλα, Μ. (2000). *Ενιαίο σχολείο και Εκπαιδευτικοί*. Αθήνα: Τυπωθήτω.

Κοσμόπουλος, Α. (2006). *Ψυχολογία και Οδηγητική της παιδικής και νεανικής ηλικίας*. Αθήνα: Γρηγόρης

Ματσαγγούρας, Η. (2008). *Η σχολική τάξη*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη

Μπαμπινιώτης, Γ. (2005). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*. Κέντρο Λεξικολογίας.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.

Μπρούζος, Α. (2002). *Μικρά Σχολεία-Μεγάλες Προσδοκίες: Απόψεις για την αποτελεσματική λειτουργία των ολιγοθέσιων σχολείων*. Αθήνα: Τυπωθήτω

Νικολαΐδης, Α. (2002). *Προβληματισμοί Χριστιανικού Ήθους*. Εκδόσεις: Γρηγόρη

Τεγόπουλος-Φυτράκης (1993). *Ελληνικό Λεξικό*. Αθήνα: Αρμονία.

- Ξωχέλλης, Π. (2005). *Ο εκπαιδευτικός στον σύγχρονο κόσμο*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Ξωχέλλης, Π.(2000). *Η ενδοσχολική επιμόρφωση στην Ελλάδα: μια καινοτομία στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση των εκπαιδευτικών* , στο Α.Π.Θ., Φιλοσοφική Σχολή, Τομέας Παιδαγωγικής, Συνεχιζόμενη εκπαίδευση εκπαιδευτικών και ανάπτυξη του σχολείου, Θεσσαλονίκη: ΥΠ.Ε.Π.Θ.
- Παπαγεωργίου Γ. (1998). *Μέθοδοι στην Κοινωνιολογική Έρευνα*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Παπαλόη, Ε. (2012). *Βασικά Ζητήματα Ηγεσίας & Διοίκησης Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Στο: Δ. Καρακατσάνη, Γ. Παπαδιαμαντάκη (επιμ.) *Σύγχρονα Ζητήματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής: Αναζητώντας το «Νέο Σχολείο»*. Αθήνα: Επίκεντρο.
- Παπαλόη Ε, Μπουραντάς, Δ. (2012). *Η φρόνηση των διευθυντικών στελεχών στον χώρο της εκπαίδευσης ως θεμελιώδης προϋπόθεση για την ανανέωση των εκπαιδευτικών & διοικητικών πρακτικών*. Στο: Δ. Καρακατσάνη, Γ. Παπαδιαμαντάκη (επιμ.), *Σύγχρονα Ζητήματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής: Αναζητώντας το «Νέο Σχολείο»*. Αθήνα: Επίκεντρο.
- Πελεγρίνης, Θ. (1997). *Ηθική Φιλοσοφία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Πουρκός, Μ. & Δαφέρμος, Μ. (2010). *Εισαγωγή-Ποιοτική Έρευνα στην Ψυχολογία και την Εκπαίδευση: Θεωρητική και Ιστορική Οριοθέτηση του πεδίου*. Στο Μ. Πουρκός και Μ. Διαφέρμος (επιμ.) *Ποιοτική Έρευνα στη Ψυχολογία και την Εκπαίδευση* (κεφ. 1, σελ. 19-73). Αθήνα: Εκδόσεις Τόπος.
- Σαΐτης, Χ. (1991). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Θεωρία και πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ., (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα
- Σκορδαλά, Μ., (2007). *Η ηγεσία στο σχολικό περιβάλλον*. (Μεταπτυχιακή Διατριβή του Διατμηματικού Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Άσκηση και Ποιότητα Ζωής» των τμημάτων Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού του Δημοκριτείου Πανεπιστημίου Θράκης και του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας στην κατεύθυνση «Παιδαγωγική και Δημιουργική Μάθηση»). Κομοτηνή.

Φίλιας, Β. (2007). *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις τεχνικές των κοινωνικών ερευνών*. Αθήνα: Gutenberg

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2001) *Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών: ζητήματα οργάνωσης, σχεδιασμού και αξιολόγησης* Αθήνα: Τυπωθήτω

Ελληνόγλωσσα Περιοδικά

Αθανασούλα – Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ. & Χαλκιάτης Δ. (2008). *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων. (Τομ. Α')*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

ΠΡΑΚΤΙΚΑ 1ου Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου, *Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αποτελεσματική Διοίκηση και Ηθικές Αξίες*, 24 - 26 Νοεμβρίου 2017, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, Τόμος Α' Ηθική, Εκπαίδευση και Ηγεσία. Επιμελητές: Βασιλική Καραβάκου, Κωνσταντίνος Τσιούμης.

Δημητρίου, Λ., (2015). *Η ηθική διάσταση στην άσκηση καθηκόντων του δημοκρατικού διευθυντή σχολικής μονάδας*. Έρευνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών– Επιστημονικών Θεμάτων, Τεύχος 7ο, 87-101

Δοδοντσάκης, Γ. (2000). *Συνεργασία Γονιών-Εκπαιδευτικών*. Σύγχρονη Εκπαίδευση, 113, 89-100.

Μαντζούκας, Σ. (2007). *Ποιοτική έρευνα σε έξι απλά βήματα-Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση*. Νοσηλευτική, 46 (1), 236-246.

Μπόνια, Α. Μπούζος, Α. & Κοσσυβάκη, Φ. (2008). *Αντιλήψεις και στάσεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για τους παράγοντες που δυσχεραίνουν τη γονεϊκή εμπλοκή στο σχολείο*. Επιστημονική Επετηρίδα της Ψυχολογικής Εταιρείας Βορείου Ελλάδος, 6, 69-95.

Μπούζας, Ν. (2005). *Παιδιά που ζουν σε φτωχά νοικοκυριά στην Ελλάδα: μία πρώτη διερεύνηση των χαρακτηριστικών τους*. Στο Φτώχεια, Αποκλεισμός και Κοινωνικές Ανισότητες. Πρακτικά Συνεδρίου 22/23 Σεπτεμβρίου 2005, Λαύριο εκδόσεις ΕΚΚΕ.

Μπρούζος, Α. (2003). *Συνεργασία σχολείου-οικογένειας*, Επιστημονική Επετηρίδα της Ψυχολογικής Εταιρείας Β. Ελλάδας, 17, 97-135.

Παπούλια-Τζελέπη, Π. (2001). *Γραμματισμός, οικογένεια και σχολείο: η εμπλοκή των γονέων και των δασκάλων στην εργασία στο σπίτι*, Γλώσσα, 53, 71-91

Νομοθεσία:

[\(ΦΕΚ 1340/2002 – Φ.353.1/324/105657/Δ1/2002\)](#)

Ξενογλώσση μεταφρασμένη στα ελληνικά

Bigge, M. (2000). *Θεωρίες μάθησης για εκπαιδευτικούς*. Αθήνα: Πατάκης

Creswell, J. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση: σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας* (μτφ.: Ν. Κουβαράκου). Αθήνα: Εκδόσεις Ελλην.

Day, C. (2000b). *Teacher Professionalism: Choice and Consequence in the New Orthodoxy of Professional Development and Training*, στο Α.Π.Θ., Φιλοσοφική Σχολή, Τομέας Παιδαγωγικής, *Συνεχιζόμενη εκπαίδευση εκπαιδευτικών και ανάπτυξη του σχολείου*. Θεσσαλονίκη: ΥΠ.Ε.Π.Θ.

Delors, J. (2000). *Εκπαίδευση: ο θησαυρός που κρύβει μέσα της, έκθεση της Διεθνούς Επιτροπής για την Εκπαίδευση τον 21^ο αιώνα* (μτφ: ομάδα εργασίας Κ.Ε.Ε). Αθήνα: Gutenberg.

Elliott, J.(1997). *Ο εκπαιδευτικός ως μέλος μιας Δικτυωμένης Κοινότητας Μάθησης* στο: Γ. Μπαγάκης (επιμ.), *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού*, Αθήνα: Μεταίχμιο

Mason, J. (2003). *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Mialaret, G. (1997). *Εισαγωγή στις Επιστήμες της Αγωγής* (μετ.: Ζακοπούλου, Γ.).Αθήνα: Τυπωθήτω, Γιώργος Δαρδάνος.

Querioz, J. (2000). *Το σχολείο και οι κοινωνιολογίες του* (μτφ Χριστοδούλου, Ι.). Αθήνα: Gutenberg.

Robson, C. (2010). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου* (μτφ. Β. Νταλάκου & Κ. Βασιλικού). Αθήνα: Gutenberg (Έτος Έκδοσης Πρωτότυπου 2007).

Starratt, R. (2017). *Ηθική Ηγεσία στην Εκπαίδευση*. (Μετάφραση: Αργυροπούλου Ελευθερία, επιμέλεια: Αργυροπούλου Ελευθερία). Αθήνα: Εκδότης Δίσιγμα

Ξενόγλωσση

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: FreePress.

Bryman, A. (1996). *Leadership in Organizations* from Clegg, Stewart R., Handbook of organization studies pp.276-292, London: SAGE.

Ciulla, J. B. (2004). *Ethics, the heart of leadership (2nd Ed.)*. Westport, CT: Praeger.

Duignan, P. A. (1994). *Reflective management: the key to quality leadership*. In C. Riches, & C. Morgan (Eds), *Human Resource Management in Education* (pp. 74-90). London: The Open University.

Dunlap, D. M., & Goldman, P. (1991). *Rethinking power in schools*. Educational Administration Quarterly, 27 (1), 5-29.

Dunlop, C., & Macdonald, E. (2004). *The teachers health and wellbeing study Scotland*. Healthy Working Lives Group, University of Glasgow for NHS Health Scotland.

Eisner, E. (1991). *The Enlightened Eye: Qualitative Inquiry and the Enhancement of Educational Practice*. Toronto: teachers College Press.

English, W., Fenwick, A., & Hill C. J. (1986). *Total Quality Education Transforming Schools Into Learning Places*. Corwin Press, Inc.

Garratt, B. (1990). *Creating a learning organization: A guide to leadership, learning and development*. Cambridge: Director Books.

MacGilchrist, B. (2004). *Creating a national framework for assuring the quality of continuous professional development in England*, in: Koulaidis, V. (edit), *Quality of Education, Teachers professional training and development*, Athens: Ministry of Education and Religious Affairs of Greece.

Morgan, G. (1996). *Empowering human resources*. In C. Riches, & C. Morgan (Eds), *Human Resource Management in Education* (pp. 32-37). London: The Open University

Murgatroyd, S., & Gray, H. L. (1996). *Leadership and the effective school*. In C. Riches, & C. Morgan (Eds), *Human Resource Management in Education* (pp. 91-99). London: The Open University.

Murphy, J. (1994). *Transformational change and the evolving role of the principal: Early empirical evidence*. In J. Murphy & K. S. Louis (Eds.), *Reshaping the principalship: Insights from transformational reformefforts* pp. 20- 53. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Leithwood, K., & Beatty, B., (2008). *Leading with teacher emotions in mind*. CorwinPress.

Rogers (1969). *Freedom to learn: A view of what education might become*. Ohio: Charles E. Merrill Starrat, R.J. (2004). *Ethical leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Shapiro, J. P., &Stefkovich, J.A. (2005). *Ethical leadership and decision making in Education*. London: Lawrence Erlbaum.

Smith, W. F., & Andrews, R. L. (1989). *Instructional leadership: How principals make a difference*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Starratt, R. J. (2004). *Ethical leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Tuckman, B. W. (1972). *Conducting educational research*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Yulk, G. (2002). *Leadership in organizations (5th ed.)*. New Jersey: Prentice- Hall.

Zirfas, J. (1995). *Ethics and Education. Sisyphos or Why Must We Educate?* In Network Educational Science Amsterdam, Triannual Network Conference, Budapest September 15-19, 1993, Education in Europe: An Intercultural Task, New York: WaxmannMunstered. ChristophWylf.

Ξενόγλωσσα περιοδικά

Adam, K.S., & Christenson, S. L. (2000). *Trust and the family-school relationship examination of parent –teacher differences in elementary and secondary grades*. Journal of School Psychology,38 (5) 477-497.

Antonakis, J., Avolio, B., &Sivasubramaniam, N. (2003). *Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire*. Leadership Quarterly, 14, 261–295.

Avolio, B. J., &Gardner, W. L. (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. The leadership quarterly, 16(3), 315-338.

Bolin, F. S. (1989). *Empowering leadership*. Teachers College Record, 91 (1), 81- 96.

Braun, V.& Clarke, V. (2006). *Using Thematic Analysis in Phycology*. Qualitative Research ih Phycology, 3(2),77-101

Bredeson, P. V. (1993). *Letting go of outlived professional identities: A study of role transition and role strain for principals in restructured schools*. Educational Administration Quarterly, 29 (1), 34-68.

Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). *Ethical Leadership: A review and future directions*. The Leadership Quarterly, 17, 595-616.

Clarke, V., Braun, V., & Hayfield, N. (2015). *Thematic analysis*. In J. Smith (Ed.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods*, 222-248. Sage Publications Ltd

Daresh, J. C, Gantner, M. W., Dunlap, K., & Flvizdak, M. (2000). *Words from "the trenches": Principals' perspectives on effective school leadership characteristics*. *Journal of School Leadership*, 10, 69-83.

Deslandes, R. Potvin P. & Reclerc D (1999). *Autonomy, parenting, parent involvement in schooling and school achievement*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational research Association, Montreal, Canada.

Diamond, L & Morlino, L. (2004). *The Quality of Democracy: An Overview*, *Journal of Democracy*, Volume 15, Number 4, October 2004, 20-31

Deering, T. (1998). *The ethical perspective of British and American pre-service teachers*. *Educational Research*, v. 40, n.3

Fullan, M. (2002). *The change*. Education Leadership. Association for supervision and curriculum development. EBSCO publishing.

Fulmer, R. (2004). *The Challenge of Ethical Leadership*. *Organizational Dynamics*, 3, 307-317.

Griffith, J. (1999). *The school leadership/school climate relation: Identification of school configurations associated with change in principals*. *Educational Administration Quarterly*, 35 (2), 267-291.

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). *Burnout and work engagement among teachers*. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513

Hater, J.J., & Bass, B.M. (1988). *Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702

Henkin, A. B., Cistone, P. J., & Dee, J. R. (2000). *Conflict management strategies of principals in site-based managed schools*. *Journal of Educational Administration*, 38 (2), 142-158.

Hoy, W., Hoffman, J., Sabo, D. & Bliss, J. (1996). *The organizational climate of middle schools*. *Journal of Educational Administration*, 34(1),41-59.

Guglielmi, R.S., & Tatrow, K. (1998). *Occupational stress, burnout, and health in teachers: A methodological and theoretical analysis*. *Review of Educational Research*, 68, 61–99.

Judge, T. A., Bono, J. E., Hies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). *Personality and leadership: A qualitative and quantitative review*. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.

Jung, D. I., Bass, B. M., & Sosik, J. J. (1995). *Bridging leadership and culture: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures*. *Journal of Leadership Studies*, 2 (4), 3-18.

Karlı, D.M., & Iskender, H. (2009). *To examine the effect of the motivation provided by the administration on the job satisfaction of teachers and their institutional commitment*. *World Conference on Educational Sciences 2009. Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 2252–2257.

Knoff, H.M. & Batsch, G. (1995). *Project achieve: Analyzing a school reform process for at- risk and underachieving students*. *School Psychology Review*, 24 (4), 579-603

O' Hair, M. J. & Reitzug U.C. (1997). *Restructuring schools for democracy: Principals perspectives*. *Journal of School Leadership*, 7(3).

Purdon, A. (2003). *A national framework of C.P.D.: Continuing professional development or continuing policy dominance?* *Education Policy*, v. 18, n.4

Rajesh, J.I, & Suganthi, L. (2013). *The satisfaction of teachers with their supervisors' interpersonal communication skills in relation to job burn-out and growth satisfaction in southern India*. *Management in Education*, 27, 128-137.

Rudduck J. (1991) *The language of consciousness and the landscape of action: tensions in teacher education*. *British Educational Research Journal*, v. 17, n.4

Ruff, W. G., Shoho, A. R. (2005). *Understanding Instructional Leadership Through the Mental Models of Three Elementary School Principals*, *Educational Administration Quarterly*, 41(3), 554-577.

Russell, D.W., Altmaier, E., Van Velzen, D. (1987). *Job-related stress, social support, and burnout among classroom teachers*. Journal of Applied Psychology, 72(2), 269-274.

Simic, I. (1998). *Transformational leadership - the key to successful management of transformational organizational changes*. FactaUniversitas, 1 (6), 49-55.

Stefkovich, J., & Begley, P. (2007). *Ethical School Leadership: Defining the Best Interests of Students*. Educational Management Administration & Leadership, 35 (2), pp.205-224.

Thody, A., Papanoum, Z., Johansson, O., & Pashiardis, P. (2007). *School principal preparation in Europe*. International journal of educational management, 21(1), 37-53.

Trevino, L. K. (1986). *Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model*. Academy of Management Review, 11, 601-617.

Trevino, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G., & Toffler, B. L. (1999). *Managing ethics and legal compliance: What hurts and what works*. California Management Review, 41, 131-151.

Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). *Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership*. California Management Review, 42, 128-142.

Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). *A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite*. Human Relations, 55, 5-37.

Tubbs, N. (2000). *From Reflective Practitioner to Comprehensive Teacher*, Educational Research, v.8, n.1

Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). *Leadership behavior and subordinate well-being*. Journal of Occupational Health Psychology, 9(2), 165–175.

Walker, J. (1987). *Educative Leadership for Curriculum Development: A Pragmatic and Holistic Approach*. In J. Walker (Ed.), *Educative Leadership for Curriculum*

Development, Educative Leadership Monograph Series No. 2, ACT Schools Authority. Canberra.

Weiss, H.B., Mayer, E., Kreider, H., Vaughn, M., Dearing E. and Hencke, R. (2003). *Making it work: Low income mothers' involvement in their children's education*. American Educational research Journal, 40, 879-901.

Woods, P. (2007). *Authenticity in the Bureauenterprise Culture: The Struggle for Authentic Meaning*. Educational Management Administration & Leadership, 35 (2)

Ελληνόγλωσσες Διαδικτυακές πηγές

Αξιώτη, Χ. (2016). *Η συμβολή της σχολικής ηγεσίας στην ανάπτυξη συστήματος επικοινωνίας μεταξύ του σχολείου και των γονέων παιδιών με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες και αναπηρίες*. (Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας).

Ανακτήθηκε στις 12/10/2019 από:
<https://dspace.uowm.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/384/Axioti%20Xrisi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Καυκοπούλου, Σ. (2017). *Η ηθική, η κοινωνία και ο Θεός*. Ανακτήθηκε στις 17/12/2019 από: <https://www.pemptousia.gr/2017/01/i-ithiki-i-kinonia-kai-o-theos/>

Μασούρου, Β. (2012). *Η Γονεϊκή Εμπλοκή ως βασικός παράγοντας διαμόρφωσης της σχολικής αποτελεσματικότητας σε Σχολεία Ενιαίου Αναμορφωμένου Εκπαιδευτικού Προγράμματος*. (Μεταπτυχιακή Εργασία- Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας). Προσπελάστηκε στις 15/12/2019 από:
<http://ir.lib.uth.gr/bitstream/handle/11615/43669/11661.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Συμεού, Λ. (2006). *Εγκυρότητα και αξιοπιστία στην ποιοτική έρευνα: το παράδειγμα μιας έρευνας για τη συνεργασία σχολείου - οικογένειας*. 9ο Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου (σσ. 1055-1064). Ανάκτηση από:
http://www.pek.org.cy/Proceedings_2006/10.%20Kefalaio%2010%20Ekpaideftiki%20Oerevna/10.4.%20L.%20Symeou.pdf.

Ανακτήθηκε

στις

11/12/2019.

<https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/PDE1354/AΞΙΟΠΙΣΤΙΑ.doc>

Ξενογλωσσες Διαδικτυακές πηγές

Bechler, R., (1986). *Parents and Schools*. ERIC DIGEST IDENTIFIER 269137.

Ανακτήθηκε στις 10/12/2019 από: <https://www.ericdigests.org/>

Lareau, A. (1987). *Social Class Differences in family-schools relationships: the importance of cultural capital*. Προσπελάστηκε στις 10/12/2019 από:

https://sociology.sas.upenn.edu/sites/default/files/Lareau1987_Family-School_Relationships.pdf

9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

A. Οδηγός συνέντευξης

Δημογραφικά στοιχεία

1. Εκπαιδευτική ιδιότητα: Διευθυντής/ντρια Πρωτοβάθμιας
.....Δημοτικού Σχολείου Ν. Αργολίδας
2. Έτη υπηρεσίας :
3. Άλλες σπουδές:
- Δεύτερο πτυχίο (τίτλος).....
- Μεταπτυχιακό (τίτλος).....
- Διδακτορικό (τίτλος).....

Ερωτήσεις Συνέντευξης – Κατανομή τους ανά Θεματικό Άξονα

A) Αν και πώς επιδρούν τα χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη στην ευημερία του σχολικού οργανισμού.

1. Η ηθική, από αρχαιοτάτων χρόνων, πρεσβεύει το καλό που μας υπαγορεύει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφερόμαστε. Ποια η γνώμη σας για την ηθική διάσταση των πράξεων και των συμπεριφορών εντός της σχολικής μονάδας; Αναπτύξτε την άποψή σας.

2. Ο ηθικός ηγέτης θεωρείται δίκαιος, έχει ενσυναίσθηση στη σχέση του με τους συναδέλφους και προωθεί την εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών πρακτικών. Θεωρείτε σημαντικά τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.

3. Ο ηθικός ηγέτης διασφαλίζει την ευρυθμία εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, με ποιους τρόπους;

4. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με την τοπική κοινότητα; Πώς;

5. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τον Σύλλογο Γονέων & Κηδεμόνων; Πώς;

6. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τις όμορες σχολικές μονάδες; Πώς;

B) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των εκπαιδευτικών.

7. Η ηθική ηγεσία έχει ως στόχο και την εξέλιξη του εκπαιδευτικού προσωπικού σύμφωνα με τις αρχές της δημοκρατίας. Συμφωνείτε; Γιατί; Αν όχι, γιατί;

8. Ένα χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η δημιουργία συνεργατικού κλίματος. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη;

9. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει στη βέλτιστη ψυχολογική ισορροπία, δηλαδή, στην ευημερία των εκπαιδευτικών; Ποια η άποψή σας;

10. Ο ηθικός ηγέτης, βάσει των χαρακτηριστικών που προαναφέρθηκαν, δύναται να προλάβει συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών;

11. Αν όχι, δύναται να επαναφέρει την απαραίτητη ισορροπία σε εύλογο χρονικό διάστημα;

12. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

13. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εκτός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

Γ) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των μαθητών.

14. Αυτό το οποίο προσδιορίζεται ως ηθική ηγεσία επικεντρώνεται στην ηθική διάσταση της συμπεριφοράς των μαθητών. Σας βρίσκει σύμφωνο/η αυτός ο προσδιορισμός; Γιατί;

15. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η επίτευξη μέγιστων μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό;

16. Είναι ικανός ο ηθικός ηγέτης να παράγει αξιόλογο εκπαιδευτικό έργο; Ναι, όχι και γιατί;

17. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει θετικά στην καινοτομία του σχολείου; Αν ναι, με ποιον τρόπο;

18. Ποιο πιστεύετε πως είναι το εκπαιδευτικό όραμα του ηθικού ηγέτη για τη σχολική μονάδα την οποία διοικεί;

Β. Απομαγνητοφώνηση συνεντεύξεων

Δημογραφικά στοιχεία ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΟ 1

1.Εκπαιδευτική ιδιότητα: Διευθυντής ΠΕ 70 12/θεσιου Δημοτικού Σχολείου Ν. Αργολίδας

2.Έτη υπηρεσίας : 30

3. Άλλες σπουδές:

Δεύτερο πτυχίο (τίτλος) ΝΑΙ

Μεταπτυχιακό (τίτλος).....

Διδακτορικό (τίτλος).....

Ωρα συνέντευξης: 14:00 μ. μ.

Ημερομηνία: 20/01/2020

Μέρος που το **Υποκείμενο 1** παραχωρεί τη συνέντευξη: Γραφείο του Δημοτικού Σχολείου αστικής περιοχής στο οποίο υπηρετεί ως Διευθυντής ο συνεντευξιαζόμενος.

-Καλησπέρα σας!

-Καλησπέρα σας!

-Η παρούσα συνέντευξη στοχεύει στη διερεύνηση των αντιλήψεων εκπαιδευτικών παράλληλης στήριξης της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με τις επιδράσεις της στην κοινωνικοποίηση όλων των μαθητών στη διαφορετικότητα. Σας διαβεβαιώνω πως θα προστατευτούν τα προσωπικά σας δεδομένα καθώς και η ανωνυμία σας. Η συνέντευξη θα διαρκέσει 30' περίπου.

-Πολύ ωραία.

-Έχετε κάποια απορία;

-Όχι.

(Πατάω την έναρξη του μαγνητοφώνου).

Ερωτήσεις Συνέντευξης – Κατανομή τους ανά Θεματικό Άξονα

A) Αν και πώς επιδρούν τα χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη στην ευημερία του σχολικού οργανισμού.

1. Η ηθική, από αρχαιοτάτων χρόνων, πρεσβεύει το καλό που μας υπαγορεύει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφερόμαστε. Ποια η γνώμη σας για την ηθική διάσταση των πράξεων και των συμπεριφορών εντός της σχολικής μονάδας; Αναπτύξτε την άποψή σας.

Η σχολική κοινότητα είναι μια, μια μικρογραφία της κοινωνίας, καιόπως στην κοινωνία..... εφαρμόζονται κανόνες και αρχές έτσι και στη σχολική τάξη..... και γενικότερα στο σχολείο..... (εεεεεεεε) πρέπει να έχουμε κανόνες συμπεριφοράς και ηθικές αρχές.

2. Ο ηθικός ηγέτης θεωρείται δίκαιος, έχει ενσυναίσθηση στη σχέση του με τους συναδέλφους και προωθεί την εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών πρακτικών. Θεωρείτε σημαντικά τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.

Ναι, διότι πρέπει να λειτουργεί με δικαιοσύνη και..... υπευθυνότητα απέναντι στους συναδέλφους εκπαιδευτικούς διότι μόνο έτσι έχει κύρος και τον σέβονται οι εκπαιδευτικοί. Και τότε όοοοοοοοι μαζί λειτουργούν ως ενωμένη ομάδα.

3. Ο ηθικός ηγέτης διασφαλίζει την ευρυθμία εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, με ποιους τρόπους;

Ναι, τη διασφαλίζει με το ναλαμβάνει υπόψη τις ανάγκες,..... τις ιδιαιτερότητες και τις κλίσεις του κάθε εκπαιδευτικού για τον καταμερισμό καθηκόντων και να είναι, όπως είπαμε και προηγουμένως, πάντα δίκαιος.

4. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με την τοπική κοινότητα; Πώς;

Λοιπόν..... ναι..... συμβάλλει..... καθώς είναι συνεργάσιμος με την τοπική κοινότητα και αλληλοβοηθούνται στην επίλυση διαφόρων προβλημάτων που ολοένα προκύπτουν.

5. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τον Σύλλογο Γονέων & Κηδεμόνων; Πώς;

Ναι..... και πάλι συμβάλλει..... με τη συνεργασία, το σεβασμό του Συλλόγου Γονέων & Κηδεμόνων για την επίλυση πολλών προβλημάτων του Σχολείου,..... υλικά και όχι μόνο.....

6. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τις όμορες σχολικές μονάδες; Πώς;

(Μμμμμμμμμμμμμμμμμμμμμ), με τη συνεργασία και με τη συμμετοχή σε κοινές δράσεις,..... τη διοργάνωση κοινών σχολικών εκδηλώσεων και εκδρομών και την ανταλλαγή απόψεων πάνω σε παιδαγωγικά θέματα.

B) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των εκπαιδευτικών.

7. Η ηθική ηγεσία έχει ως στόχο και την εξέλιξη του εκπαιδευτικού προσωπικού σύμφωνα με τις αρχές της δημοκρατίας. Συμφωνείτε; Γιατί; Αν όχι, γιατί;

Ναι, λειτουργούν δημοκρατικά κι όχι όπως ο καθένας νομίζει. Ακόμη,..... με το να τους επιλύει τα διάφορα σχολικά τους προβλήματα αλλά και μικρές διευκολύνσεις (άδειες) στην αντιμετώπιση διαφόρων ατομικών τους προβλημάτων, ώστε οι εκπαιδευτικοί να επιτελούν όσο περισσότερο μπορούν απερίσπαστοι το έργο τους. Να τους διευκολύνει, δηλαδή..... κατά κάποιον τρόπο.....

8. Ένα χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η δημιουργία συνεργατικού κλίματος. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη;

Το αντιλαμβάνομαι να μπορεί να συνεργάζεται με τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς, να ακούει την άποψή τους και γνώμη τους για διάφορα θέματα και να μην είναι ισχυρογνώμων και να θέλει να περνάει το δικό του.

9. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει στη βέλτιστη ψυχολογική ισορροπία, δηλαδή, στην ευημερία των εκπαιδευτικών; Ποια η άποψή σας;

Ναι, ναι (.....) Η άποψή μου είναι ότι τούτο επιτυγχάνεται με το να μπορεί να αφοουγκράζεται τις αδυναμίες,(.....) Τις κλίσεις και τα προβλήματα κάθε εκπαιδευτικού και να τα λαμβάνει σοβαρά υπόψη κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.....

10. Ο ηθικός ηγέτης, βάσει των χαρακτηριστικών που προαναφέρθηκαν, δύναται να προλάβει συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών;

Ναι, βέβαια(.....) όταν γνωρίζει το χαρακτήρα κάθε εκπαιδευτικού μπορεί να προλάβει τυχόν συγκρούσεις αν λαμβάνει υπόψη τη γνώμη των και αν καλλιεργήσει τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών τόσο εντός σχολείου παραδείγματος χάρη στις σχολικές εορτές) όσο και εκτός όπως στις εκδρομές.

11. Αν όχι, δύναται να επαναφέρει την απαραίτητη ισορροπία σε εύλογο χρονικό διάστημα;

(Εεεεεεεεεε) θέλει κάποιο χρόνο. Θα εξαρτηθεί από την ιδιοσυγκρασία των αντιμαχόμενων πλευρών, από το κύρος του στη σχολική κοινότητα αλλά και από την υπομονή του.

12. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

Φυσικά και θεωρούμε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εντός της σχολικής μονάδας, γιατί είναι δίκαιος, συνεργάσιμος, έχει κύρος και είναι αποδεκτός από τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς.

13. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εκτός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

Ναι, τη θεωρώ σημαντική για τους ίδιους λόγους που προανέφερα στην προηγούμενη ερώτηση.

Γ) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των μαθητών.

14. Αυτό το οποίο προσδιορίζεται ως ηθική ηγεσία επικεντρώνεται στην ηθική διάσταση της συμπεριφοράς των μαθητών. Σας βρίσκει σύμφωνο αυτός ο προσδιορισμός; Γιατί;

Γιατί οι μαθητές έχουν ως πρότυπο τον Διευθυντή τους και μαθαίνουν συμπεριφορές όπως τη δική του και την υιοθετούν,(.....) διότι άμα έχουν ένα Διευθυντή δίκαιο αισθάνονται ότι δεν θα αδικηθούν.

15. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η επίτευξη μέγιστων μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό;

(Μμμμμμμ) φροντίζοντας για τη βέλτιστη υλικοτεχνική υποδομή του Σχολείου όπως οι projectors, τα εποπτικά μέσα, για (.....) διδακτικές επισκέψεις, σχολικές εορτές και άλλα πολλά.

16. Είναι ικανός ο ηθικός ηγέτης να παράγει αξιόλογο εκπαιδευτικό έργο; Ναι, όχι και γιατί;

Φυσικά. Με το να κατανέμει σωστά το έργο του σχολείου, εννοώντας, δηλαδή, το διδακτικό και το εξωδιδακτικό μεταξύ των διδασκόντων.

17. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει θετικά στην καινοτομία του σχολείου; Αν ναι, με ποιον τρόπο;

Ένας τρόπος είναι με το να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς για την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών ώστε να δοκιμάζουν νέες ιδέες και να μαθαίνουν δεξιότητες, να, να, να έχει ανοικτή επικοινωνία με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας να έχει το σχολείο ανοικτό στην κοινωνία.

18. Ποιο πιστεύετε πως είναι το εκπαιδευτικό όραμα του ηθικού ηγέτη για τη σχολική μονάδα την οποία διοικεί;

Πιστεύω πως το εκπαιδευτικό όραμα του ηθικού ηγέτη είναι πρώτον να επικρατεί συνεργασία και αλληλεγγύη ανάμεσα στο προσωπικό και μετά να υπάρχει ένα καλό

σχολικό κλίμα, το σχολείο να είναι ανοικτό στην κοινωνία, να υπάρχει ένα κατάλληλο παιδαγωγικό κλίμα έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι του αναλυτικού προγράμματος και κατ' επέκταση του Σχολείου.

-Σας ευχαριστώ πολύ!

-Κι εγώ!

Αποτίμηση συνέντευξης

Η συνέντευξη είχε ομαλή ροή χωρίς ενοχλήσεις-παρεμβάσεις από εξωγενείς παράγοντες. Το γραφείο του συνεντευξιαζόμενου του πρόσφερε ένα ασφαλές περιβάλλον χωρίς να του προσδίδει επιπλέον άγχος. Ο συνεντευξιαζόμενος απάντησε σε όλες τις ερωτήσεις μόνο που αρκετές φορές κόμπιαζε εξαιτίας άγχους. Ήταν ενήμερος για το θέμα της συνέντευξης κατά την πρώτη επαφή με την συνεντευκτή αλλά η τελευταία για τυπικούς λόγους το ανέφερε και πάλι στην αρχή της συνέντευξης. Στη διαμόρφωση ευνοϊκού κλίματος συνέβαλε η συνεντευκτή η οποία διαβεβαίωσε τον συνεντευξιαζόμενο σχετικά με την προστασία των προσωπικών του δεδομένων. Φάνηκε πως απάντησε με ειλικρίνεια και αμεσότητα χωρίς ενδοιασμούς. Κατά την πορεία της συνέντευξης, ο συνεντευξιαζόμενος ανέκτησε την αυτοκυριαρχία του και ο ήχος της φωνής του κατά τις απαντήσεις του δεν πρόδιδε το στρες που είχε. Κατόπιν, η συνέντευξη ολοκληρώθηκε και η συνεντευκτή ευχαρίστησε θερμά τον συνεντευξιαζόμενο για το χρονικό διάστημα που διέθεσε (περίπου 30 λεπτά) απαντώντας στις σχετικές ερωτήσεις. Επιπροσθέτως, η συνεντευκτή ολοκλήρωσε με επιτυχία τις ερωτήσεις της συνέντευξης και έλαβε ικανοποίηση από το γεγονός ότι οι ερωτήσεις που υπέβαλλε δεν ήταν μετωπικές, δεν έφεραν σε δύσκολη θέση τη συνεντευξιαζόμενη ενώ ταυτόχρονα αποστασιοποιήθηκε από τη συνολική διαδικασία.

Δημογραφικά στοιχεία ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΟ 2

1.Εκπαιδευτική ιδιότητα: Δάσκαλος Διευθυντής 9/θεσιου Δημοτικού Σχολείου Ν. Αργολίδας

2.Έτη υπηρεσίας : 35

3. Άλλες σπουδές:

Δεύτερο πτυχίο (τίτλος).....

Μεταπτυχιακό (τίτλος) ΝΑΙ

Διδακτορικό (τίτλος).....

Ωρα συνέντευξης: 14:30 μ. μ.

Ημερομηνία: 23/01/2020

Μέρος που το **Υποκείμενο 2** παραχωρεί τη συνέντευξη: Γραφείο του Δημοτικού Σχολείου αστικής περιοχής στο οποίο υπηρετεί ως Διευθυντής ο συνεντευξιαζόμενος.

-Καλησπέρα σας!

-Καλησπέρα σας!

-Η παρούσα συνέντευξη στοχεύει στη διερεύνηση των αντιλήψεων εκπαιδευτικών παράλληλης στήριξης της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με τις επιδράσεις της στην κοινωνικοποίηση όλων των μαθητών στη διαφορετικότητα. Σας διαβεβαιώνω πως θα προστατευτούν τα προσωπικά σας δεδομένα καθώς και η ανωνυμία σας. Η συνέντευξη θα διαρκέσει 30' περίπου.

-Πολύ ωραία.

-Έχετε κάποια απορία;

-Όχι. Μόνο λίγο άγχος.

-Θα αποφορτιστούμε κατά τη διάρκεια....(γέλια). Λοιπόν, ξεκινάμε;

-Ναι.

(Πατάω την έναρξη του μαγνητοφώνου).

Ερωτήσεις Συνέντευξης – Κατανομή τους ανά Θεματικό Άξονα

A) Αν και πώς επιδρούν τα χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη στην ευημερία του σχολικού οργανισμού.

1. Η ηθική, από αρχαιοτάτων χρόνων, πρεσβεύει το καλό που μας υπαγορεύει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφερόμαστε. Ποια η γνώμη σας για την ηθική διάσταση των πράξεων και των συμπεριφορών εντός της σχολικής μονάδας; Αναπτύξτε την άποψή σας.

Σίγουρα η ηθική πρέπει να διακατέχει όλες τις πράξεις και συμπεριφορές (.....) είτε από τους προϊστάμενους προς τους υφισταμένους(.....) είτε ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς (.....) (εμμμμμμμμ) αφού αξίες και πεποιθήσεις κυκλοφορούν ανάμεσά τους μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας και διαπροσωπικών σχέσεων.

2. Ο ηθικός ηγέτης θεωρείται δίκαιος, έχει ενσυναίσθηση στη σχέση του με τους συναδέλφους και προωθεί την εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών πρακτικών. Θεωρείτε σημαντικά τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.

Ναι,(.....) πιστεύω (.....) αφού καταλαβαίνει τις ανάγκες, τις συμπεριφορές, τη διάθεση, τα συναισθήματα των εκπαιδευτικών πράγμα που διευκολύνει την ανάπτυξη μιας σχέσης αμοιβαίας εμπιστοσύνης με τα υπόλοιπα μέλη.

3. Ο ηθικός ηγέτης διασφαλίζει την ευρυθμία εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, με ποιους τρόπους;

Ναι, βέβαια, τη διασφαλίζει με ειλικρίνεια, αμεροληψία, (.....) αξιοπιστία (.....), συζήτηση με τους εργαζομένους, δικαιοσύνη, χρησιμοποίηση με δίκαιο τρόπο (.....) πάντα,(.....). με ανταμοιβές και ποινές.

4. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με την τοπική κοινότητα; Πώς;

Ναι, γιατί όλα τα παραπάνω στοιχεία του ηθικού ηγέτη που είπα δεν περιορίζονται μόνο στις σχέσεις του ηγέτη με τους εκπαιδευτικούς αλλά και με την τοπική

κοινωνία, πράγμα το οποίο αναγνωρίζεται και βοηθά στην βελτίωση των σχέσεων και των επαφών.

5. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τον Σύλλογο Γονέων & Κηδεμόνων; Πώς;

Ναι αφού και τα μέλη του Συλλόγου Γονέων είναι μέλη της τοπικής κοινωνίας και λόγω της ιδιότητά τους να έχουν μεγαλύτερη σχέση και επαφή με τον ηγέτη τους δίνεται η δυνατότητα αυτή δηλαδή (.....) να μάθουν και αναγνωρίσουν τα στοιχεία που προείπα έτσι ώστε να βελτιωθεί η σχέση τους.

6. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τις όμορες σχολικές μονάδες; Πώς;

Επειδή οι σχέσεις ανάμεσα στις σχολικές μονάδες είναι συνήθως ανταγωνιστικές, η βελτίωση των σχέσεων με τις όμορες σχολικές μονάδες γίνεται μόνο στην περίπτωση που και οι ηγέτες των μονάδων αυτών έχουν την ίδια ή παραπλήσια ηθική συμπεριφορά (.....) και νοοτροπία.

B) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των εκπαιδευτικών

7. Η ηθική ηγεσία έχει ως στόχο και την εξέλιξη του εκπαιδευτικού προσωπικού σύμφωνα με τις αρχές της δημοκρατίας. Συμφωνείτε; Γιατί; Αν όχι, γιατί;

Ναι. Συμφωνώ. Ένα χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η δικαιοσύνη που επιτρέπει στους εκπαιδευτικούς να αποδίδουν σωστά και (.....) να γίνονται περισσότερο παραγωγικοί και να ενδιαφέρονται για την εξέλιξή τους συνεχώς.

8. Ένα χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η δημιουργία συνεργατικού κλίματος. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη;

Ο ηθικός ηγέτης ενθαρρύνει τους υφιστάμενούς του να εκφράζουν τις απόψεις τους, με τη δημοκρατική ευαισθησία που τον διακρίνει, σχετικά με θέματα του εργασιακού χώρου. Αυτό βοηθά την ανταλλαγή ιδεών και βελτίωση των σχέσεων.

9. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει στη βέλτιστη ψυχολογική ισορροπία, δηλαδή, στην ευημερία των εκπαιδευτικών; Ποια η άποψή σας;

Αν ο εκπαιδευτικός βιώνει χαμηλά επίπεδα ευημερίας γίνεται λιγότερο παραγωγικός, (.....) απουσιάζει συχνότερα από την εργασία του και γενικότερα δεν

ενδιαφέρεται για τη δική του εξέλιξη και κατ' επέκταση για την πρόοδο της σχολικής μονάδας.

10. Ο ηθικός ηγέτης, βάσει των χαρακτηριστικών που προαναφέρθηκαν, δύναται να προλάβει συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών;

Ναι, μπορεί. Μέσω της ισότιμης λήψης αποφάσεων από τον ηθικό ηγέτη ο εκπαιδευτικός αισθάνεται ότι δεν αδικείται και αντιμετωπίζεται ισότιμα με αποτέλεσμα να μειώνονται οι συγκρούσεις.

11. Αν όχι, δύναται να επαναφέρει την απαραίτητη ισορροπία σε εύλογο χρονικό διάστημα;

Δεν το νομίζω, αν χαθεί η ισορροπία στη σχολική μονάδα, είναι δύσκολο να επανέλθει ούτε καν σε εύλογο χρονικό διάστημα αφού οι εκπαιδευτικοί είναι πλέον καχύποπτοι απέναντι και το εκπαιδευτικό προσωπικό δεν αλλάζει όπως με μεταθέσεις ή αποσπάσεις σε μεγάλο βαθμό.

12. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

Ναι, τη θεωρώ σημαντική αφού με τις πεποιθήσεις του και τις αξίες του ο ηθικός ηγέτης προσπαθεί να τις εμφυσήσει στους υφισταμένους του μέσω της πειθούς και της επικοινωνίας.

13. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εκτός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

Ναι γιατί ο ηθικός είναι ηθικός παντού και στηρίζει την ισορροπία των εξωσχολικών δυνάμεων.

Γ) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των μαθητών.

14. Αυτό το οποίο προσδιορίζεται ως ηθική ηγεσία επικεντρώνεται στην ηθική διάσταση της συμπεριφοράς των μαθητών. Σας βρίσκει σύμφωνο αυτός ο προσδιορισμός; Γιατί;

Είμαι σύμφωνος διότι ο ηγέτης είναι πρότυπο συμπεριφοράς των υφισταμένων και των μαθητών. Ο ηθικός ηγέτης είναι πρότυπο ηθικής συμπεριφοράς των υφισταμένων και των μαθητών.

15. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η επίτευξη μέγιστων μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό;

Αφού οι υφιστάμενοι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ασφαλείς από τη συμπεριφορά του ηγέτη τους, έχοντας την προστασία του και τη βοήθειά του, είναι λογικό να επιδίδονται με περισσότερο ζήλο στο έργο τους το οποίο μετατρέπεται σε καλύτερο μαθησιακό αποτέλεσμα.

16. Είναι ικανός ο ηθικός ηγέτης να παράγει αξιόλογο εκπαιδευτικό έργο; Ναι, όχι και γιατί;

Ναι, γιατί ένας ηθικός ηγέτης έχοντας αναπτύξει μια καλή σχέση με όλους τους μετέχοντες της εκπαίδευσης είναι περισσότερο αποτελεσματικός.

17. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει θετικά στην καινοτομία του σχολείου; Αν ναι, με ποιον τρόπο;

Ναι γιατί οι εκπαιδευτικοί έχοντας προσωπική και επαγγελματική ικανοποίηση ενεργοποιούνται σε καινοτόμες δραστηριότητες αφού γνωρίζουν ότι θα έχουν τη βοήθεια και το συντονισμό του ηθικού ηγέτη τους.

18. Ποιο πιστεύετε πως είναι το εκπαιδευτικό όραμα του ηθικού ηγέτη για τη σχολική μονάδα την οποία διοικεί;

Νομίζω πως (.....) η διαμόρφωση μιας κοινής κουλτούρας στο σχολείο, ότι όλοι μαζί προσπαθούν,(.....) αντιμετωπίζουν και επιλύουν τα προβλήματα που δημιουργούνται. Η ευθύνη λειτουργίας του σχολείου παύει να είναι προσωπική ατομική και γίνεται κοινή ευθύνη όλων.

-Σας ευχαριστώ πολύ!

-Κι εγώ!

Αποτίμηση συνέντευξης

Η συνέντευξη είχε ομαλή ροή χωρίς ενοχλήσεις-παρεμβάσεις από εξωγενείς παράγοντες. Σκόπιμη η πρωτοβουλία του συνεντευξιαζόμενου σχετικά με τον χώρο πραγματοποίησης της συνέντευξης και ταυτόχρονα αποδεκτή από την συνεντευκτή. Το γραφείο του συνεντευξιαζόμενου πρόσφερε ένα ασφαλές περιβάλλον. Ήταν ενήμερος για το θέμα της συνέντευξης κατά την πρώτη επαφή με την συνεντευκτή αλλά η τελευταία για τυπικούς λόγους το ανέφερε και πάλι στην αρχή της συνέντευξης. Δεν προβληματίστηκε ιδιαίτερα ενώ επικράτησε θετικό κλίμα κατά τη διάρκεια. Στη διαμόρφωση ευνοϊκού κλίματος συνέβαλε η συνεντευκτή η οποία διαβεβαίωσε τον συνεντευξιαζόμενο σχετικά με την προστασία των προσωπικών του δεδομένων. Φάνηκε πως απάντησε με ειλικρίνεια και αμεσότητα χωρίς ενδοιασμούς. Δεν προβληματίστηκε για κάποια ερώτηση, τις σκεφτόταν και απαντούσε άμεσα. Κατόπιν, η συνέντευξη ολοκληρώθηκε και η συνεντευκτή ευχαρίστησε θερμά τη συνεντευξιαζόμενη για το χρονικό διάστημα που διέθεσε (περίπου 30 λεπτά) απαντώντας στις σχετικές ερωτήσεις. Επιπροσθέτως, η συνεντευκτή ολοκλήρωσε με επιτυχία τις ερωτήσεις της συνέντευξης και έλαβε ικανοποίηση από το γεγονός ότι οι ερωτήσεις που υπέβαλλε δεν ήταν μετωπικές, δεν έφεραν σε δύσκολη θέση τη συνεντευξιαζόμενη ενώ ταυτόχρονα αποστασιοποιήθηκε από τη συνολική διαδικασία.

Δημογραφικά στοιχεία **ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΟ 3**

1.Εκπαιδευτική ιδιότητα: Διευθύντρια ΠΕ 70 6/θεσιου Δημοτικού Σχολείου Ν. Αργολίδας

2.Έτη υπηρεσίας : 25

3. Άλλες σπουδές:

Δεύτερο πτυχίο (τίτλος).....

Μεταπτυχιακό (τίτλος) Πληροφορική στην Εκπαίδευση (ΕΚΠΑ)

Διδακτορικό (τίτλος).....

Ωρα συνέντευξης: 15:00 μ. μ.

Ημερομηνία: 4/02/2020

Μέρος που το **Υποκείμενο 3** παραχωρεί τη συνέντευξη: Γραφείο του Δημοτικού Σχολείου αστικής περιοχής στο οποίο υπηρετεί ως Διευθύντρια η συνεντευξιαζόμενη.

-Καλησπέρα σας!

-Καλησπέρα σας!

-Η παρούσα συνέντευξη στοχεύει στη διερεύνηση των αντιλήψεων εκπαιδευτικών παράλληλης στήριξης της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με τις επιδράσεις της στην κοινωνικοποίηση όλων των μαθητών στη διαφορετικότητα. Σας διαβεβαιώνω πως θα προστατευτούν τα προσωπικά σας δεδομένα καθώς και η ανωνυμία σας. Η συνέντευξη θα διαρκέσει 30' περίπου.

Ξεκινάμε;

-Φυσικά!

(Πατάω την έναρξη του μαγνητοφώνου).

Ερωτήσεις Συνέντευξης – Κατανομή τους ανά Θεματικό Άξονα

A) Αν και πώς επιδρούν τα χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη στην ευημερία του σχολικού οργανισμού.

1. Η ηθική, από αρχαιοτάτων χρόνων, πρεσβεύει το καλό που μας υπαγορεύει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφερόμαστε. Ποια η γνώμη σας για την ηθική διάσταση των πράξεων και των συμπεριφορών εντός της σχολικής μονάδας; Αναπτύξτε την άποψή σας.

(.....) Η ηθική είναι απαραίτητη σε όλες τις πράξεις αλλά και στον τρόπο που συμπεριφέρονται και οι διευθυντές στους υφισταμένους τους, νομίζω, αλλά και

οι εκπαιδευτικοί μεταξύ τους καθώς, με τις αξίες και τις πεποιθήσεις, επιτυγχάνεται η αμφίπλευρη επικοινωνία.

2. Ο ηθικός ηγέτης θεωρείται δίκαιος, έχει ενσυναίσθηση στη σχέση του με τους συναδέλφους και προωθεί την εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών πρακτικών. Θεωρείτε σημαντικά τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.

Ναι, μόνο αν έχει ενσυναίσθηση στη σχέση του με τους συναδέλφους του ο ηθικός ηγέτης θα εμπνεύσει εμπιστοσύνη και διάθεση για συνεργασία.

3. Ο ηθικός ηγέτης διασφαλίζει την ευρυθμία εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, με ποιους τρόπους;

Να είναι δίκαιος, να μη δημιουργεί κλίκες, να συζητά με τους υφιστάμενους του και να είναι ειλικρινής και βαθιά δημοκρατικός.

4. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με την τοπική κοινότητα; Πώς;

Αν έχει όλα εκείνα που είναι απαραίτητα σε έναν ηθικό ηγέτη βοηθάει και στη βελτίωση των σχέσεων με την τοπική κοινότητα.

5. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τον Σύλλογο Γονέων & Κηδεμόνων; Πώς;

Ο ηθικός ηγέτης πιστεύω πως πρέπει να έχει καλές σχέσεις με την τοπική κοινότητα και (.....) καθώς ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων είναι μέρος τους και έχουν και μεγαλύτερη δυνατότητα επαφής μαζί τους αυτό (.....) βοηθάει στην καλύτερευση των σχέσεων μεταξύ τους.

6. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τις όμορες σχολικές μονάδες; Πώς;

Αν οι σχέσεις των διευθυντών είναι καλές και οι δύο πληρούν τα στοιχεία του ηθικού ηγέτη οι όμορες σχολικές μονάδες δεν είναι ανταγωνιστικές, και βελτιώνονται συνεχώς.

B) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των εκπαιδευτικών.

7. Η ηθική ηγεσία έχει ως στόχο και την εξέλιξη του εκπαιδευτικού προσωπικού σύμφωνα με τις αρχές της δημοκρατίας. Συμφωνείτε; Γιατί; Αν όχι, γιατί;

Συμφωνώ ότι (.....) ο δημοκρατικός ηγέτης επιτρέπει στους εκπαιδευτικούς να είναι περισσότερο αποδοτικοί στη δουλειά τους και να νοιάζονται για την περαιτέρω εξέλιξή τους.

8. Ένα χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η δημιουργία συνεργατικού κλίματος. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη;

Ο ηθικός ηγέτης είναι υπέρμαχος της ανταλλαγής απόψεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς οπότε είναι σίγουρο ότι βοηθούν οι πολλές και διαφορετικές απόψεις στην επίλυση των θεμάτων του εργασιακού χώρου και στην καλυτέρευση των σχέσεων (μμμμμμ) γενικότερα.

9. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει στη βέλτιστη ψυχολογική ισορροπία, δηλαδή, στην ευημερία των εκπαιδευτικών; Ποια η άποψή σας;

Η δίκαιη συμπεριφορά και η διαρκώς αυξανόμενη παραγωγικότητα του ίδιου του ηγέτη συμβάλλει και στην καλή ψυχολογική κατάσταση των εκπαιδευτικών και αύξηση της δικής τους παραγωγικότητας.

10. Ο ηθικός ηγέτης, βάσει των χαρακτηριστικών που προαναφέρθηκαν, δύναται να προλάβει συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών;

Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι έχουν έναν ηγέτη ηθικό, δίκαιο και ισορροπιστή συγκρούονται σπάνια.

11. Αν όχι, δύναται να επαναφέρει την απαραίτητη ισορροπία σε εύλογο χρονικό διάστημα;

Είναι πολύ δύσκολο αλλά όχι αδύνατο και ο ηθικός ηγέτης θα το προσπαθήσει περισσότερο με τον διάλογο και την ηρεμία.

12. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

Είναι πολύ σημαντικός ο ηθικός ηγέτης μέσα στο σχολείο, γιατί το σχολείο είναι αυτό που δίνει αξίες και πεποιθήσεις διαμορφώνοντας τους αυριανούς πολίτες.

13. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εκτός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

Βέβαια, αρκεί να είναι ηθικός.....

Γ) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των μαθητών.

14. Αυτό το οποίο προσδιορίζεται ως ηθική ηγεσία επικεντρώνεται στην ηθική διάσταση της συμπεριφοράς των μαθητών. Σας βρίσκει σύμφωνη αυτός ο προσδιορισμός; Γιατί;

Ναι, αφού ο ηγέτης με ηθικές αξίες αποτελεί πρότυπο και για τους μαθητές και για τους δασκάλους.

15. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η επίτευξη μέγιστων μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό;

Ο κάθε εκπαιδευτικός όταν νιώθει το εργασιακό του περιβάλλον φιλικό προς αυτόν με έναν ηγέτη ηθικό σπάνια απουσιάζει και νιώθει την υποχρέωση να είναι απόλυτα συνεπής στο έργο του.

16. Είναι ικανός ο ηθικός ηγέτης να παράγει αξιόλογο εκπαιδευτικό έργο; Ναι, όχι και γιατί;

Είναι ικανός, αρκεί να είναι και καινοτόμος όσον αφορά τις ιδέες του και τις ενέργειες του.

17. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει θετικά στην καινοτομία του σχολείου; Αν ναι, με ποιον τρόπο;

Ναι, με παρότρυνση του προσωπικού να ακολουθούν τις νέες τεχνολογίες, να τους παρακινεί να παρακολουθούν σεμινάρια παιδαγωγικά και να βοηθάει στις δραστηριότητες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση μαθητών και εκπαιδευτικών.

18. Ποιο πιστεύετε πως είναι το εκπαιδευτικό όραμα του ηθικού ηγέτη για τη σχολική μονάδα την οποία διοικεί;

Ο ηθικός ηγέτης ονειρεύεται ένα σχολείο όπου οι μαθητές θα θέλουν πολύ να πάνε στο σχολείο και οι εκπαιδευτικοί θα κάνουν τα πάντα για να είναι στο σχολείο.

-Σας ευχαριστώ πολύ!

-Καλή επιτυχία!

Αποτίμηση συνέντευξης

Η συνέντευξη είχε ομαλή ροή χωρίς ενοχλήσεις-παρεμβάσεις από εξωγενείς παράγοντες. Το γραφείο της συνεντευξιαζόμενης της πρόσφερε ένα γνώριμο περιβάλλον. Ήταν ενήμερη για το θέμα της συνέντευξης κατά την πρώτη επαφή με την συνεντευκτή αλλά η τελευταία για τυπικούς λόγους το ανέφερε και πάλι στην αρχή της συνέντευξης. Στην αρχή, η συνεντευξιαζόμενη, ήταν αγχωμένη, αμήχανη καταβάλλοντας κόπο να εκφράσει με συνοχή και λογική αλληλουχία τις σκέψεις της. Αυτό πρόδιδαν τα μη λεκτικά της σήματα, η γλώσσα του σώματός της (σχεδόν ακίνητη). Κι είναι λογικό μιας και δεν της είχε ζητηθεί να παραχωρήσει συνέντευξη στο παρελθόν. Δεν προβληματίστηκε ιδιαίτερα ενώ επικράτησε θετικό κλίμα κατά τη διάρκεια. Στη διαμόρφωση ευνοϊκού κλίματος συνέβαλε η συνεντευκτή η οποία διαβεβαίωσε τη συνεντευξιαζόμενη σχετικά με την προστασία των προσωπικών της δεδομένων. Υπήρχε μια δεκάλεπτη διακοπή στη διαδικασία εξέλιξης της συνέντευξης διότι η συνεντευξιαζόμενη απάντησε σε κλήση του κινητού της τηλεφώνου. Μετά από αυτή την απρόοπτη διακοπή, η συνεντευξιαζόμενη ανέκτησε την αυτοκυριαρχία της και ο ήχος της φωνής της κατά τις απαντήσεις της δεν πρόδιδε το στρες που είχε. Κατόπιν, η συνέντευξη ολοκληρώθηκε και η συνεντευκτή ευχαρίστησε θερμά τη συνεντευξιαζόμενη για το χρονικό διάστημα που διέθεσε (περίπου 30 λεπτά) απαντώντας στις σχετικές ερωτήσεις. Επιπροσθέτως, η συνεντευκτή ολοκλήρωσε με επιτυχία τις ερωτήσεις της συνέντευξης και έλαβε ικανοποίηση από το γεγονός ότι οι ερωτήσεις που υπέβαλλε δεν ήταν μετωπικές, δεν έφεραν σε δύσκολη θέση τη συνεντευξιαζόμενη ενώ ταυτόχρονα αποστασιοποιήθηκε από τη συνολική διαδικασία.

Δημογραφικά στοιχεία ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΟ 4

1. Εκπαιδευτική ιδιότητα: Διευθύντρια ΠΕ 70 7/θεσιου Δημοτικού Σχολείου Ν. Αργολίδας

2. Έτη υπηρεσίας : 22

3. Άλλες σπουδές: Μαράσλειο Διδασκαλείο

Δεύτερο πτυχίο (τίτλος).....

Μεταπτυχιακό (τίτλος)«Συγκριτική Παιδαγωγική με ειδίκευση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε Ελληνικούς και Ευρωπαϊκούς Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς και Προγράμματα».

Διδακτορικό (τίτλος).....

Ωρα συνέντευξης: 15:00 μ. μ.

Ημερομηνία: 6/02/2020

Μέρος που το **Υποκείμενο 4** παραχωρεί τη συνέντευξη: Γραφείο του Δημοτικού Σχολείου παραθαλάσσιας περιοχής στο οποίο υπηρετεί ως Διευθύντρια η συνεντευξιαζόμενη.

-Καλησπέρα σας!

-Καλησπέρα σας!

-Η παρούσα συνέντευξη στοχεύει στη διερεύνηση των αντιλήψεων εκπαιδευτικών παράλληλης στήριξης της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με τις επιδράσεις της στην κοινωνικοποίηση όλων των μαθητών στη διαφορετικότητα. Σας διαβεβαιώνω πως θα προστατευτούν τα προσωπικά σας δεδομένα καθώς και η ανωνυμία σας. Η συνέντευξη θα διαρκέσει 30' περίπου.

Να ξεκινήσουμε;

-Βέβαια!

(Πατάω την έναρξη του μαγνητοφώνου).

Ερωτήσεις Συνέντευξης – Κατανομή τους ανά Θεματικό Άξονα

A) Αν και πώς επιδρούν τα χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη στην ευημερία του σχολικού οργανισμού.

1. Η ηθική, από αρχαιοτάτων χρόνων, πρεσβεύει το καλό που μας υπαγορεύει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφερόμαστε. Ποια η γνώμη σας για την ηθική διάσταση των πράξεων και των συμπεριφορών εντός της σχολικής μονάδας; Αναπτύξτε την άποψή σας.

Η ευημερία και η ομαλή λειτουργία των σχολικών οργανισμών είναι σε μεγάλο βαθμό αποτέλεσμα εφαρμογής κώδικα διοικητικής δεοντολογίας με κυρίαρχες αρχές την ακεραιότητα, την ανάληψη ευθυνών, την ευσυνειδησία, την ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, τη διαχείριση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων κατά τρόπο που δεν υπονομεύει την πορεία του οργανισμού και δεν ματαιώνει την ξεχωριστή προσωπικότητα των μελών.

2. Ο ηθικός ηγέτης θεωρείται δίκαιος, έχει ενσυναίσθηση στη σχέση του με τους συναδέλφους και προωθεί την εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών πρακτικών. Θεωρείτε σημαντικά τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.

Η δικαιοσύνη και η αμεροληψία πρέπει να αποτελούν αδιαμφισβήτητα πρωτεύοντα χαρακτηριστικά του ηγέτη για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τον κατευνασμό των εργασιακών συγκρούσεων, τη διαμόρφωση κλίματος ασφάλειας και εμπιστοσύνης και κατά συνέπεια τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων. Η ενσυναίσθηση μπορεί να λειτουργήσει σε μη πολυπληθείς οργανισμούς, εξασφαλίζει μεγαλύτερη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και στην υλοποίηση αυτών.

3. Ο ηθικός ηγέτης διασφαλίζει την ευρυθμία εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, με ποιους τρόπους;

Αν και η ηθική δεν εξασφαλίζει την οργάνωση, συστατικό στοιχείο των οργανισμών που προοδεύουν, εγγυάται τη διαφάνεια, την ισοτιμία, την αποδοχή της

διαφορετικότητας των προσωπικοτήτων, στοιχείων δηλαδή που λειτουργούν αποτρεπτικά στη δημιουργία συγκρουσιακών καταστάσεων.

4. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με την τοπική κοινότητα; Πώς;

Ο ηθικός ηγέτης διαχειρίζεται με σύνεση και διαφάνεια τους οικονομικούς πόρους του οργανισμού και αποδίδει λόγο για τον τρόπο χρήσης τους, επιδιώκει την ειλικρινή και ισότιμη επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, παρέχει αληθινή και τακτική πληροφόρηση, αναπτύσσοντας δίκτυο σχέσεων ικανό να συμβάλλει στην πρόοδο του οργανισμού κι όχι στην παρακώλυσή του από εξωτερικές ενέργειες φορέων με επεμβατικό χαρακτήρα.

5. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τον Σύλλογο Γονέων & Κηδεμόνων; Πώς;

Η λειτουργία του Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων αποσκοπεί στη βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου. Ο ηθικός ηγέτης αναλαμβάνει τη διαμεσολάβηση μεταξύ του οργανισμού και των γονέων, επιδιώκει την επικοινωνία με όρους που δεν υπονομεύουν τη λειτουργία του οργανισμού, καθορίζει τον τρόπο συνεργασίας και το πλαίσιο των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων.

6. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τις όμορες σχολικές μονάδες; Πώς;

Η προσωπική συμπεριφορά, ο τρόπος επικοινωνίας και συνεργασίας, η ευελιξία στη ρύθμιση τυχόν προβλημάτων με τρόπο που δεν ζημιώνει την όμορη σχολική μονάδα, η κοινή συμπόρευση για επίτευξη στόχων προς όφελος όλων όσοι συμμετέχουν, η δημιουργία προϋποθέσεων συνάντησης και αλληλεπίδρασης του ανθρώπινου δυναμικού των εμπλεκόμενων οργανισμών, συνθέτουν ισχυρό πλέγμα ειλικρινούς επαφής και αποτελεσματικής και ισόρροπης συνεργασίας.

B) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των εκπαιδευτικών.

7. Η ηθική ηγεσία έχει ως στόχο και την εξέλιξη του εκπαιδευτικού προσωπικού σύμφωνα με τις αρχές της δημοκρατίας. Συμφωνείτε; Γιατί; Αν όχι, γιατί;

Ο ηθικός ηγέτης είναι ο δημοκρατικός ηγέτης που διασφαλίζει τη συμμετοχικότητα και την ισότιμη πρόσβαση των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων προκειμένου για την επιλογή της καλύτερης λύσης που θα προάγει τους στόχους του οργανισμού, χωρίς την παρεμβολή προκαταλήψεων και στερεοτύπων. Η συμμετοχή κατά αυτόν τον τρόπο στη διοικητική διαδικασία που αποβλέπει στην ευημερία του οργανισμού, δημιουργεί προϋποθέσεις για την εξέλιξη των εκπαιδευτικών καθώς οι ίδιοι έχουν συμβάλλει ενεργά στη διαμόρφωση της πορείας του και δεν γίνονται απλοί δέκτες αποφάσεων προϊστάμενων αρχών που πρέπει απλά να εκτελέσουν.

8. Ένα χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η δημιουργία συνεργατικού κλίματος. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη;

Σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό συνυπάρχουν οι ατομικές και οι συλλογικές αποφάσεις, οι τελευταίες πρέπει να είναι ο κανόνας, ενώ οι ατομικές η εξαίρεση σε περιπτώσεις που η μη άμεση λήψη απόφασης μπορεί να επηρεάσει την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Οι συλλογικές αποφάσεις προϋποθέτουν τακτική, καθημερινή επικοινωνία της ηγεσίας με τα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού, ανάθεση αρμοδιοτήτων στο πλαίσιο των δυνατοτήτων του καθενός, εμπιστοσύνη, ευθύνη, ελευθερία έκφρασης, οριοθετημένο πλαίσιο εργασιακής συμπεριφοράς, επιδοκιμασία και επιβράβευση των πράξεων που συμβάλλουν στη διατήρηση του καλού κλίματος και στην προώθηση των στόχων του εκπαιδευτικού οργανισμού.

9. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει στη βέλτιστη ψυχολογική ισορροπία, δηλαδή, στην ευημερία των εκπαιδευτικών; Ποια η άποψή σας;

Ο ηθικός ηγέτης αποτελεί παράδειγμα, πρότυπο μίμησης για τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του. Σέβεται τις απόψεις τους, αφουγκράζεται τις ανάγκες τους, είναι διαμεσολαβητής σε περιπτώσεις συγκρούσεων με συναδέλφους, μαθητές ή τους γονείς αυτών. Ο ηθικός ηγέτης συμβουλεύει, παροτρύνει αναπτύσσει στρατηγικές για τη βελτίωση των παιδαγωγικών και διοικητικών ικανοτήτων των εκπαιδευτικών, συμπονά και συμπαρίσταται. Οριοθετεί το πλαίσιο συμπεριφορών στην εργασία, διασφαλίζει την ηρεμία, ανταποκρίνεται άμεσα σε αιτήματα που υπονομεύουν τις σχέσεις των εργαζομένων με εσωτερικούς ή εξωγενείς παράγοντες, προκειμένου αυτοί να μην καταστούν επιβλαβείς τόσο για τους ίδιους όσο και για τον οργανισμό και να μην διαταράξουν σε καμία περίπτωση το εργασιακό κλίμα.

10. Ο ηθικός ηγέτης, βάσει των χαρακτηριστικών που προαναφέρθηκαν, δύναται να προλάβει συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών;

Ναι, με δεδομένη την ισότιμη αντιμετώπιση όλων, την απρόσκοπτη πρόσβαση των εργαζομένων στην εκπαιδευτική ηγεσία, την ανάπτυξη στρατηγικών πρόληψης συγκρούσεων και διαχείρισης προβληματικών συμπεριφορών μέσα από την οριοθέτηση εργασιακού περιβάλλοντος με σαφείς οδηγίες για το ποια συμπεριφορά είναι αποδεκτή και ποια όχι, μέσα από την υποστήριξη του κάθε εκπαιδευτικού υλικοτεχνικά, παιδαγωγικά αλλά και ψυχολογικά για θέματα που τον απασχολούν στη δουλειά του και όχι μόνο με επίδειξη πραγματικού ενδιαφέροντος για τις ανάγκες του, γεγονός που θα ενισχύσει το αίσθημα ασφάλειας στον εργασιακό χώρο και εμπιστοσύνης στην ηγεσία. Η συχνή και ειλικρινής επικοινωνία και αλληλεπίδραση του ηγέτη με το εκπαιδευτικό του προσωπικό του παρέχει τη δυνατότητα άμεσης πληροφόρησης και αντιμετώπισης προβληματικών καταστάσεων ικανών να οδηγήσουν σε συγκρούσεις.

11. Αν όχι, δύναται να επαναφέρει την απαραίτητη ισορροπία σε εύλογο χρονικό διάστημα;

Οι συγκρούσεις των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας μεταξύ τους ή με εξωγενείς φορείς όπως οι γονείς και οι τοπικοί παράγοντες αποτελούν τετελεσμένα γεγονότα που διαταράσσουν άμεσα το εργασιακό περιβάλλον και το σχολικό κλίμα. Σύγκρουση σημαίνει ρήξη και η προσπάθεια του εκπαιδευτικού ηγέτη να την προσπελάσει είναι πολύ δύσκολη έως και μη εφικτή. Κατά συνέπεια η όποια προσπάθεια πρέπει να εστιάζει στην πρόληψη των συγκρούσεων, στη διαχείριση συμπεριφορών, στην προτροπή των εμπλεκομένων για επίλυση των διαφορών τους με διάλογο και επικοινωνία κατά τρόπο που δεν επηρεάζει τους γύρω τους αλλά και την εύρυθμη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού.

12. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

Ναι, γιατί συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της, γιατί ο ίδιος αποτελεί πρότυπο μίμησης και γιατί διασφαλίζει κοινά αποδεκτές αρχές διοικητικής δεοντολογίας στο εργασιακό περιβάλλον.

13. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εκτός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

Το πρόσωπο του ηγέτη είναι το πρόσωπο του εκπαιδευτικού οργανισμού που εκπροσωπεί. Κατά συνέπεια η εικόνα του προς τα έξω είναι η εικόνα της σχολικής μονάδας και των εκπαιδευτικών που εργάζονται σε αυτήν. Το σχολείο λειτουργεί σε μια κοινωνία την οποία υπηρετεί, είναι ανοιχτό προς αυτήν και αλληλεπιδρά. Ο ηθικός ηγέτης διασφαλίζει την ομαλή συνεργασία της σχολικής μονάδας με εξωγενείς φορείς που εμπλέκονται με το σχολείο, συνεργάζονται με τα μέλη του, συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου.

Γ) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των μαθητών.

14. Αυτό το οποίο προσδιορίζεται ως ηθική ηγεσία επικεντρώνεται στην ηθική διάσταση της συμπεριφοράς των μαθητών. Σας βρίσκει σύμφωνη αυτός ο προσδιορισμός; Γιατί;

Όχι. Η ηθική ηγεσία δεν επικεντρώνεται στην ηθική διάσταση της συμπεριφοράς των μαθητών. Αυτή αποτελεί απλά μια παράμετρο της ηθικής ηγεσίας. Οι επιδόσεις των μαθητών, οι κοινωνικές τους δεξιότητες, το ψυχοσυναισθηματικό τους προφίλ, αποτελούν επίσης προτεραιότητες του ηθικού ηγέτη που αποσκοπεί στη δημιουργία ολοκληρωμένων προσωπικοτήτων στο σχολείο.

15. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η επίτευξη μέγιστων μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό;

Τα μαθησιακά αποτελέσματα και η βελτίωση αυτών, αποτελούν αδιαμφισβήτητους στόχους των εκπαιδευτικών οργανισμών. Ο ηθικός ηγέτης μπορεί να συμβάλλει στη μεγιστοποίηση αυτών, μέσω των χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς του που του επιτρέπουν καλύτερη επικοινωνία και αλληλεπίδραση με τους μαθητές τους οποίους παρωθεί και συμβουλεύει, προκειμένου να εντοπίσουν και να προσπεράσουν τα στοιχεία που υπονομεύουν την αποδοτικότητά τους και την εξέλιξη της προσωπικότητάς τους.

16. Είναι ικανός ο ηθικός ηγέτης να παράγει αξιόλογο εκπαιδευτικό έργο; Ναι, όχι και γιατί;

Ο ηθικός ηγέτης διαθέτει επιστημονική κατάρτιση, γνώσεις και δεξιότητες προκειμένου για την παραγωγή αξιόλογου εκπαιδευτικού έργου. Η ηθική διάσταση της προσωπικότητας του και η παιδαγωγική του συγκρότηση τον βοηθούν να διερευνήσει τις διαφοροποιημένες ανάγκες των μαθητών του , αξιοποιώντας το δυναμικό τους και την υλικοτεχνική υποδομή που παρέχει το σχολικό περιβάλλον με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

17. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει θετικά στην καινοτομία του σχολείου; Αν ναι, με ποιον τρόπο;

Καινοτομία σημαίνει νέα οπτική της πραγματικότητας, νέα αντίληψη για την πορεία που πρέπει να ακολουθήσει ο εκπαιδευτικός οργανισμός. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει η απόφαση για αλλαγή να είναι συλλογική. Ο ηθικός ηγέτης, είναι ο δημοκρατικός ηγέτης, είναι αυτός που δημιουργεί κατάλληλο εργασιακό κλίμα επικοινωνίας, αποδοχής των προτάσεων που προάγουν τον οργανισμό. Είναι αυτός που αξιολογεί μαζί με τους συναδέλφους του την υφιστάμενη κατάσταση, εντοπίζει τα προβλήματα και τα αίτια αυτών, προσδιορίζει τις ευθύνες του καθενός και προγραμματίζει από κοινού τα βήματα για την ευημερία του οργανισμού.

18. Ποιο πιστεύετε πως είναι το εκπαιδευτικό όραμα του ηθικού ηγέτη για τη σχολική μονάδα την οποία διοικεί;

Αυξημένη συνείδηση και ευθύνη για την ευημερία των μαθητών, των εκπαιδευτικών και του σχολείου του οποίου ηγείται. Συνεχή αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης και αλλαγή των προβληματικών στοιχείων μέσα από συλλογικές αποφάσεις και κοινό προγραμματισμό. Συνεργασία και ειλικρινή επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου.

-Σας ευχαριστώ πολύ!

-Κι εγώ! Καλή επιτυχία!

Αποτίμηση συνέντευξης

Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε ομαλότατα. Η συνεντευξιαζόμενη ήταν χειμαρρώδης, με άμεσες απαντήσεις στις ερωτήσεις της συνέντευξης. Ήταν ενήμερη για το θέμα της συνέντευξης κατά την πρώτη επαφή με την συνεντευκτή αλλά η τελευταία για τυπικούς λόγους το ανέφερε και πάλι στην αρχή της συνέντευξης. Δεν προβληματίστηκε πουθενά ενώ φάνηκε πως είχε προετοιμαστεί διότι οι απαντήσεις της ήταν περιφραστικές και καίριες. Στη διαμόρφωση θετικού κλίματος συνέβαλε η συνεντευκτής η οποία διαβεβαίωσε τη συνεντευξιαζόμενη σχετικά με την προστασία των προσωπικών της δεδομένων. Κατόπιν, η συνέντευξη ολοκληρώθηκε και η συνεντευκτής ευχαρίστησε θερμά τη συνεντευξιαζόμενη για το χρονικό διάστημα που διέθεσε (περίπου 35 λεπτά) απαντώντας στις σχετικές ερωτήσεις. Επιπροσθέτως, η συνεντευκτής ολοκλήρωσε με επιτυχία τις ερωτήσεις της συνέντευξης και έλαβε ικανοποίηση από το γεγονός ότι οι ερωτήσεις που υπέβαλλε δεν ήταν μετωπικές, δεν έφεραν σε δύσκολη θέση τη συνεντευξιαζόμενη ενώ ταυτόχρονα αποστασιοποιήθηκε από τη συνολική διαδικασία.

Δημογραφικά στοιχεία ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΟ 5

1. Εκπαιδευτική ιδιότητα: Διευθύντρια ΠΕ 70 6/θεσιου Δημοτικού Σχολείου Ν. Αργολίδας

2. Έτη υπηρεσίας : 31

3. Άλλες σπουδές:

Δεύτερο πτυχίο (τίτλος).....

Μεταπτυχιακό (τίτλος).....

Διδακτορικό (τίτλος).....

Ωρα συνέντευξης: 14:45 μ. μ.

Ημερομηνία: 7/02/2020

Μέρος που το **Υποκείμενο 5** παραχωρεί τη συνέντευξη: Γραφείο του Δημοτικού Σχολείου παραθαλάσσιας περιοχής στο οποίο υπηρετεί ως Διευθύντρια η συνεντευξιαζόμενη.

-Καλησπέρα σας!

-Καλησπέρα σας.

-Η παρούσα συνέντευξη στοχεύει στη διερεύνηση των αντιλήψεων εκπαιδευτικών παράλληλης στήριξης της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με τις επιδράσεις της στην κοινωνικοποίηση όλων των μαθητών στη διαφορετικότητα. Σας διαβεβαιώνω πως θα προστατευτούν τα προσωπικά σας δεδομένα καθώς και η ανωνυμία σας. Η συνέντευξη θα διαρκέσει 30' περίπου.

Μήπως θέλετε να με ρωτήσετε οτιδήποτε;

- Όχι. Σας ευχαριστώ.
- Πολύ καλά.

(Πατάω την έναρξη του μαγνητοφώνου).

Ερωτήσεις Συνέντευξης – Κατανομή τους ανά Θεματικό Άξονα

A) Αν και πώς επιδρούν τα χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη στην ευημερία του σχολικού οργανισμού.

1. Η ηθική, από αρχαιοτάτων χρόνων, πρεσβεύει το καλό που μας υπαγορεύει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφερόμαστε. Ποια η γνώμη σας για την ηθική διάσταση των πράξεων και των συμπεριφορών εντός της σχολικής μονάδας; Αναπτύξτε την άποψή σας.

Αναμφισβήτητα, η συμπεριφορά και οι πράξεις ενός διευθυντή έχουν μεγάλη σημασία για τη λειτουργία του σχολείου(.....) και - και τη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος, η ηθική διάσταση των πράξεών του έχει θετικό αντίκτυπο στους εκπαιδευτικούς, στους γονείς, στους μαθητές και στην ευρύτερη κοινωνία καθώς τους επηρεάζει.

2. Ο ηθικός ηγέτης θεωρείται δίκαιος, έχει ενσυναίσθηση στη σχέση του με τους συναδέλφους και προωθεί την εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών πρακτικών. Θεωρείτε σημαντικά τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι σημαντικά γιατί δημιουργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού. Ο ηγέτης μπορεί να εμπνεύσει τους εκπαιδευτικούς ώστε να υλοποιήσουν τους στόχους τους σε καινοτόμες δράσεις χωρίς ανταγωνισμούς. Με άλλα λόγια (.....) δημιουργεί κλίμα συνεργασίας.

3. Ο ηθικός ηγέτης διασφαλίζει την ευρυθμία εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, με ποιους τρόπους;

Ο ηθικός ηγέτης σίγουρα διασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Κάποιοι ενδεικτικοί τρόποι είναι (.....) η σωστή κατανομή του έργου, η παρακίνηση εκπαιδευτικών για ανάληψη πρωτοβουλιών, η καλλιέργεια συνεργασίας και εμπιστοσύνης, να είναι οργανωτικός, υπεύθυνος, επίμονος, ευχάριστος και να διαχειρίζεται διακριτικά τις κρίσεις.

4. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με την τοπική κοινότητα; Πώς;

Βέβαια συμβάλλει. Με την ακεραιότητα του χαρακτήρα του, τη συνεργασία και την ευελιξία του.

5. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τον Σύλλογο Γονέων & Κηδεμόνων; Πώς;

Με τη δημιουργία του θετικού κλίματος, τη συνεργασία, την εμπιστοσύνη και τη διακριτική διαχείριση των κρίσεων. Έστω κι αν έχει διαφορετική γνώμη, δε θα συγκρουστεί ανοιχτά παρά μόνο θα την εκθέσει. Νομίζω πως δεν τον συμφέρει να συγκρουστεί.

6. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τις όμορες σχολικές μονάδες; Πώς;

(Μμμμμμ)(.....)με την καλή συνεργασία, την ανταλλαγή καλών πρακτικών, την ενδοσχολική επιμόρφωση.....

B) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των εκπαιδευτικών.

7. Η ηθική ηγεσία έχει ως στόχο και την εξέλιξη του εκπαιδευτικού προσωπικού σύμφωνα με τις αρχές της δημοκρατίας. Συμφωνείτε; Γιατί; Αν όχι, γιατί;

Ναι, συμφωνώ, διότι επιλύουν τις διαφορές τους με τον διάλογο. Ακόμα, πιστεύω πως (.....) σαφώς και τους επηρεάζει δημοκρατικά δημιουργώντας αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία τους κι αυτό επιτυγχάνεται με την επιβράβευσή τους.

8. Ένα χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η δημιουργία συνεργατικού κλίματος. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη;

Είναι πολύ σημαντικό γιατί μέσα από τη συνεργασία μπορεί να επιτευχθεί η υλοποίηση του κοινού οράματος του σχολείου.

9. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει στη βέλτιστη ψυχολογική ισορροπία, δηλαδή, στην ευημερία των εκπαιδευτικών; Ποια η άποψή σας;

Ο εκπαιδευτικός ευημερεί όταν νιώθει ωραία στον χώρο εργασίας και επιβραβεύεται για το έργο του από τον διευθυντή του. Αυτό πιστεύω.....

10. Ο ηθικός ηγέτης, βάσει των χαρακτηριστικών που προαναφέρθηκαν, δύναται να προλάβει συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών;

Ναι, όταν αντιλαμβάνεται έγκαιρα τη σχολική πραγματικότητα.

11. Αν όχι, δύναται να επαναφέρει την απαραίτητη ισορροπία σε εύλογο χρονικό διάστημα;

Μπορεί μέσα από ευέλικτους και διακριτικούς χειρισμούς. Κι όχι να δημιουργεί αρνητικό κλίμα υποστηρίζοντας συγκεκριμένους εκπαιδευτικούς που ίσως απαρτίζουν την κλίκα του. Γιατί υπάρχουν κλίκες, ας μην κρυβόμαστε.

12. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

Ναι, γιατί είναι ο κύριος πρωτεργάτης στη δημιουργία του θετικού σχολικού κλίματος.

13. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εκτός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

Ναι, γιατί η ακεραιότητα του χαρακτήρα είναι σημαντική, δεδομένου ότι είναι απαραίτητη η συνεργασία του με άλλους φορείς.

Γ) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των μαθητών.

14. Αυτό το οποίο προσδιορίζεται ως ηθική ηγεσία επικεντρώνεται στην ηθική διάσταση της συμπεριφοράς των μαθητών. Σας βρίσκει σύμφωνη αυτός ο προσδιορισμός; Γιατί;

Όχι πάντα γιατί η συμπεριφορά των μαθητών εξαρτάται και από οικογενειακούς και κοινωνικούς παράγοντες οι οποίοι είναι ισχυροί διαμορφωτές της.

15. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η επίτευξη μέγιστων μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό;

Αυτό μπορεί να γίνει μέσα από τη διαρκή παροχή ευκαιριών μάθησης τόσο στους μαθητές όσο και στους εκπαιδευτικούς αξιολόγηση και ανατροφοδότηση των στόχων. Ασφαλώς αφού είναι το πιο σημαντικό κομμάτι της σχολικής κοινότητας. Ο αποτελεσματικός διευθυντής έχει άμεσο αντίκτυπο στην ευημερία των μαθητών.

16. Είναι ικανός ο ηθικός ηγέτης να παράγει αξιόλογο εκπαιδευτικό έργο; Ναι, όχι και γιατί;

Ναι, όταν επιτυγχάνεται η επίτευξη του κοινού οράματος και των κοινών στόχων.

17. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει θετικά στην καινοτομία του σχολείου; Αν ναι, με ποιον τρόπο;

Με την ενθάρρυνση και προτροπή για την ανάληψη καινοτομιών με σκοπό την υλοποίηση εκπαιδευτικών δράσεων.

18. Ποιο πιστεύετε πως είναι το εκπαιδευτικό όραμα του ηθικού ηγέτη για τη σχολική μονάδα την οποία διοικεί;

Η υλοποίηση του κοινού οράματος που θέτουν κάθε φορά, η αλλαγή κουλτούρας και η πρόοδος μαθητών και εκπαιδευτικών. Αυτό που λέμε θετικό και δημιουργικό κλίμα στα σχολεία προς όφελος της σχολικής κοινότητας και της ευρύτερης κοινωνίας.

-Σας ευχαριστώ πολύ!

-Καλή επιτυχία, εύχομαι!

Αποτίμηση συνέντευξης

Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε χωρίς κωλύματα. Ήταν ενήμερη για το θέμα της συνέντευξης κατά την πρώτη επαφή με την συνεντευκτή αλλά η τελευταία για τυπικούς λόγους το ανέφερε και πάλι στην αρχή της συνέντευξης. Η συνεντευξιαζόμενη ήταν λίγο αγχωμένη στην αρχή δίνοντας τηλεγραφικές απαντήσεις. Στην πορεία, όμως οι συνθήκες βελτιώθηκαν καθώς η συνεντευξιαζόμενη απέβαλλε προοδευτικά το στρες που την είχε καταβάλει. Στη διαμόρφωση ευνοϊκού κλίματος συνέβαλε η συνεντευκτή η οποία διαβεβαίωσε τη συνεντευξιαζόμενη σχετικά με την προστασία των προσωπικών της δεδομένων. Κατόπιν, η συνέντευξη ολοκληρώθηκε και η συνεντευκτή ευχαρίστησε θερμά τη συνεντευξιαζόμενη για το χρονικό διάστημα που διέθεσε (περίπου 30 λεπτά) απαντώντας στις σχετικές ερωτήσεις. Επιπροσθέτως, η συνεντευκτή ολοκλήρωσε με επιτυχία τις ερωτήσεις της συνέντευξης και έλαβε ικανοποίηση από το γεγονός ότι οι ερωτήσεις που υπέβαλλε δεν ήταν μετωπικές, δεν έφεραν σε δύσκολη θέση τη συνεντευξιαζόμενη ενώ ταυτόχρονα αποστασιοποιήθηκε από τη συνολική διαδικασία.

Δημογραφικά στοιχεία

ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΟ 6

1.Εκπαιδευτική ιδιότητα: Διευθυντής ΠΕ 70 12/θεσιου Δημοτικού Σχολείου Ν. Αργολίδας

2.Έτη υπηρεσίας : 15

3. Άλλες σπουδές:

Δεύτερο πτυχίο (τίτλος).....

Μεταπτυχιακό (τίτλος) Πληροφορική στην Εκπαίδευση

Διδακτορικό (τίτλος).....

Ωρα συνέντευξης: 14:00 μ. μ.

Ημερομηνία: 10/02/2020

Μέρος που το **Υποκείμενο 6** παραχωρεί τη συνέντευξη: Γραφείο του Δημοτικού Σχολείου αστικής περιοχής στο οποίο υπηρετεί ως Διευθυντής ο συνεντευξιαζόμενος.

-Καλησπέρα σας!

-Καλησπέρα σας!

-Η παρούσα συνέντευξη στοχεύει στη διερεύνηση των αντιλήψεων εκπαιδευτικών παράλληλης στήριξης της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με τις επιδράσεις της στην κοινωνικοποίηση όλων των μαθητών στη διαφορετικότητα. Σας διαβεβαιώνω πως θα προστατευτούν τα προσωπικά σας δεδομένα καθώς και η ανωνυμία σας. Η συνέντευξη θα διαρκέσει 30' περίπου.

Να ξεκινήσουμε ή μήπως έχετε κάποια απορία;

-Να ξεκινήσουμε.

(Πατάω την έναρξη του μαγνητοφώνου).

Ερωτήσεις Συνέντευξης – Κατανομή τους ανά Θεματικό Άξονα

A) Αν και πώς επιδρούν τα χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη στην ευημερία του σχολικού οργανισμού.

1. Η ηθική, από αρχαιοτάτων χρόνων, πρεσβεύει το καλό που μας υπαγορεύει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφερόμαστε. Ποια η γνώμη σας για την ηθική διάσταση των πράξεων και των συμπεριφορών εντός της σχολικής μονάδας; Αναπτύξτε την άποψή σας.

Η ηθική είναι κάτι το υποκειμενικό. Σίγουρα υπάρχουν κάποιες κοινά παραδεκτές ηθικές αρχές και αξίες, αλλά και στο σχολείο, όπως και στο σύνολο της κοινωνίας

υπάρχουν εκπτώσεις σε ηθικές αξίες οι οποίες οδηγούν σε συγκρούσεις και δυσλειτουργία της σχολικής μονάδας.

2. Ο ηθικός ηγέτης θεωρείται δίκαιος, έχει ενσυναίσθηση στη σχέση του με τους συναδέλφους και προωθεί την εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών πρακτικών. Θεωρείτε σημαντικά τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.

Ο ηγέτης γενικά και όχι συγκεκριμένα ο ηθικός θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ενσυναίσθηση, σε διαφορετική περίπτωση θα είναι ένας απλός διοικητικός υπάλληλος, δηλαδή, διεκπεραιωτής, που αργά ή γρήγορα θα οδηγήσει τη σχολική του μονάδα σε προβληματικές καταστάσεις και δυσλειτουργία.

3. Ο ηθικός ηγέτης διασφαλίζει την ευρυθμία εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, με ποιους τρόπους;

Αντιμετωπίζει όλους τους συναδέλφους με τους ίδιους όρους, βοηθώντας περιπτώσεις που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής και βοήθειας και δεν ξεχνά ότι παρότι του ανατέθηκε αυτός ο ρόλος, παραμένει συνάδελφος και μέρος του συνόλου.

4. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με την τοπική κοινότητα; Πώς;

Αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες που θα κάνουν το σχολείο μέρος της κοινωνίας και των κοινωνικών δράσεων.

5. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τον Σύλλογο Γονέων & Κηδεμόνων; Πώς;

Προσπαθώντας να προλαμβάνει δύσκολες καταστάσεις και αν αυτό δε γίνει να αποτελέσει τον κυματοθραύστη πάνω στον οποίον θα αμβλυνθούν οι όποιες εντάσεις και αντιπαραθέσεις γονέων - εκπαιδευτικών.

6. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τις όμορες σχολικές μονάδες; Πώς;

Συμβάλλει καλλιεργώντας σχέσεις συνεργασίας και αλληλοβοήθειας. Σίγουρα συμβάλλει και μάλιστα ο ρόλος του είναι καθοριστικός για την ορθή της λειτουργία.

B) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των εκπαιδευτικών.

7. Η ηθική ηγεσία έχει ως στόχο και την εξέλιξη του εκπαιδευτικού προσωπικού σύμφωνα με τις αρχές της δημοκρατίας. Συμφωνείτε; Γιατί; Αν όχι, γιατί;

Ναι, δίνοντας σε όλους τη δυνατότητα εξέλιξης με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους.

8. Ένα χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η δημιουργία συνεργατικού κλίματος. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη;

Το συνεργατικό κλίμα το εμπνέει ο ίδιος δίνοντας το παράδειγμα και όχι αποστασιοποιημένος στο γραφείο του.

9. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει στη βέλτιστη ψυχολογική ισορροπία, δηλαδή, στην ευημερία των εκπαιδευτικών; Ποια η άποψή σας;

Ναι, ελαφραίνοντας το κλίμα όταν αυτό είναι βαρύ και κάνοντας τον εκπαιδευτικό να αποσυμπιέζεται στο χρόνο που έχει στο κενό του.

10. Ο ηθικός ηγέτης, βάσει των χαρακτηριστικών που προαναφέρθηκαν, δύναται να προλάβει συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών;

Θα πρέπει να έχει τη διορατικότητα να τις ανιχνεύσει και την διπλωματικότητα να αμβλύνει τις όποιες διαφορές κάθε φορά προκύπτουν..

11. Αν όχι, δύναται να επαναφέρει την απαραίτητη ισορροπία σε εύλογο χρονικό διάστημα;

Είναι, αλλά σε αυτή την περίπτωση χρειάζεται χρόνος και μεγαλύτερη προσπάθεια.

12. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

Θεωρώ σημαντική του Ηγέτη γενικότερα, χωρίς την κατηγοριοποίηση σε ηθικό ή μη. Κάποιον που θα εμπνεύσει με το παράδειγμά του και όχι θεωρητικό της εκπαίδευσης.

13. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εκτός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

Ναι, γιατί δεν παύει να είναι το ίδιο άτομο, είτε ως διευθυντής, είτε ως ιδιώτης.

Γ) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των μαθητών.

14. Αυτό το οποίο προσδιορίζεται ως ηθική ηγεσία επικεντρώνεται στην ηθική διάσταση της συμπεριφοράς των μαθητών. Σας βρίσκει σύμφωνο αυτός ο προσδιορισμός; Γιατί;

Όχι, εάν προέρχονται από ένα ανήθικο οικογενειακό περιβάλλον.

15. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η επίτευξη μέγιστων μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό;

Φροντίζει ώστε να παρέχονται ίσες ευκαιρίες μάθησης.

16. Είναι ικανός ο ηθικός ηγέτης να παράγει αξιόλογο εκπαιδευτικό έργο; Ναι, όχι και γιατί;

Θα πρέπει, για να μπορεί να μην ξεχνά ότι είναι εκπαιδευτικός, να μπορεί να βοηθά στο αντίστοιχο έργο των συναδέλφων του και να τους κατανοεί.

17. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει θετικά στην καινοτομία του σχολείου; Αν ναι, με ποιον τρόπο;

Προωθώντας και ενισχύοντας καινοτόμες δράσεις και πρακτικές.

18. Ποιο πιστεύετε πως είναι το εκπαιδευτικό όραμα του ηθικού ηγέτη για τη σχολική μονάδα την οποία διοικεί;

Να την παραδώσει σε καλύτερο σημείο από ότι την βρήκε. Επίσης, να λειτουργεί άψογα και εν τη απουσία του.

-Σας ευχαριστώ πολύ!

-Κι εγώ!

Αποτίμηση συνέντευξης

Η συνέντευξη είχε αρκετά διαστήματα παύσης καθώς υπήρξαν παρεμβολές από εξωγενείς παράγοντες όπως ερωτήματα συναδέλφων που εργαζόνταν στην ίδια σχολική μονάδα, απορίες γονέων ή από τηλεφωνήματα που αφορούσαν τη

λειτουργία του σχολείου. Εντούτοις, ο συνεντευξιαζόμενος απάντησε σε όλες τις ερωτήσεις με ευσύνοπτο τρόπο. Ήταν ενήμερος για το θέμα της συνέντευξης κατά την πρώτη επαφή με την συνεντευκτή αλλά η τελευταία για τυπικούς λόγους το ανέφερε και πάλι στην αρχή της συνέντευξης. Κατευναστικά λειτούργησε η συνεντευκτή η οποία διαβεβαίωσε τον συνεντευξιαζόμενο σχετικά με την προστασία των προσωπικών του δεδομένων. Κατόπιν, η συνέντευξη ολοκληρώθηκε και η συνεντευκτή ευχαρίστησε θερμά τον συνεντευξιαζόμενο για το χρονικό διάστημα που διέθεσε (περίπου 50 λεπτά) απαντώντας στις σχετικές ερωτήσεις. Επιπροσθέτως, η συνεντευκτή ολοκλήρωσε με επιτυχία τις ερωτήσεις της συνέντευξης και έλαβε ικανοποίηση από το γεγονός ότι οι ερωτήσεις που υπέβαλλε δεν ήταν μετωπικές, δεν έφεραν σε δύσκολη θέση τον συνεντευξιαζόμενο ενώ ταυτόχρονα αποστασιοποιήθηκε από τη συνολική διαδικασία.

Δημογραφικά στοιχεία ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΟ 7

1.Εκπαιδευτική ιδιότητα: Διευθύντρια ΠΕ 70 6/θ Δημοτικού Σχολείου Ν. Αργολίδας

2.Έτη υπηρεσίας : 23

3. Άλλες σπουδές: Μαράσλειο Διδασκαλείο

Δεύτερο πτυχίο (τίτλος).....

Μεταπτυχιακό (τίτλος): «Οι παραστατικές τέχνες στην εκπαίδευση»

Διδακτορικό (τίτλος).....

Ωρα συνέντευξης: 14:15 μ. μ.

Ημερομηνία: 13/02/2020

Μέρος που το **Υποκείμενο 7** παραχωρεί τη συνέντευξη: Γραφείο του Δημοτικού Σχολείου αγροτικής περιοχής στο οποίο υπηρετεί ως Διευθύντρια η συνεντευξιαζόμενη.

-Καλησπέρα σας!

-Καλησπέρα σας!

-Η παρούσα συνέντευξη στοχεύει στη διερεύνηση των αντιλήψεων εκπαιδευτικών παράλληλης στήριξης της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με τις επιδράσεις της στην κοινωνικοποίηση όλων των μαθητών στη διαφορετικότητα. Σας διαβεβαιώνω πως θα προστατευτούν τα προσωπικά σας δεδομένα καθώς και η ανωνυμία σας. Η συνέντευξη θα διαρκέσει 30' περίπου.

-Εντάξει.

(Πατάω την έναρξη του μαγνητοφώνου).

Ερωτήσεις Συνέντευξης – Κατανομή τους ανά Θεματικό Άξονα

A) Αν και πώς επιδρούν τα χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη στην ευημερία του σχολικού οργανισμού.

1. Η ηθική, από αρχαιοτάτων χρόνων, πρεσβεύει το καλό που μας υπαγορεύει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφερόμαστε. Ποια η γνώμη σας για την ηθική διάσταση των πράξεων και των συμπεριφορών εντός της σχολικής μονάδας; Αναπτύξτε την άποψή σας.

Η ηθική στις συμπεριφορές εντός της σχολικής μονάδας αφορά επιλογές και ενέργειες που στοχεύουν στον μετασχηματισμό του σχολείου σε κοινότητα μάθησης (.....) περικλείοντας και περιλαμβάνοντας όλες τις εκφάνσεις της ζωής του σχολείου, δηλαδή, απλοϊκότερα η εξασφάλιση της ηθικής σε πρακτικό επίπεδο περιλαμβάνει την αποφυγή παντός είδους κλικών.

2. Ο ηθικός ηγέτης θεωρείται δίκαιος, έχει ενσυναίσθηση στη σχέση του με τους συναδέλφους και προωθεί την εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών πρακτικών. Θεωρείτε σημαντικά τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.

Ο σύγχρονος ηγέτης λειτουργεί ως πρώτος μεταξύ ίσων και διευκολύνει τις προϋποθέσεις που απαιτούνται για τη δημιουργία ενός συνεργατικού και δημιουργικού περιβάλλοντος για τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές. Η

ενσυναίσθηση, κατά τη γνώμη μου, είναι εκείνη η δεξιότητα της επικοινωνίας που διασφαλίζει την πρόσληψη των αναγκών και των προσδοκιών των συναδέλφων. Σε συνδυασμό με τη δικαιοσύνη και την τήρηση ίσων αποστάσεων εξασφαλίζει ήρεμο εργασιακό περιβάλλον.

3. Ο ηθικός ηγέτης διασφαλίζει την ευρυθμία εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, με ποιους τρόπους;

Σε κλίμα συναίνεσης, διαφάνειας και γόνιμου διαλόγου μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διεργασία και (.....) βασίζεται στο χτίσιμο των σχέσεων της εμπιστοσύνης (...) της ασφάλειας και φυσικά της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών του σχολείου.

4. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με την τοπική κοινότητα; Πώς;

Ο διευθυντής λαμβάνει υπόψη του όλες τις συνιστώσες που επιδρούν άμεσα ή έμμεσα στην εκπαιδευτική διεργασία, ναι, συμμετέχοντας στα πολιτιστικά δρώμενα και αναβιώνοντας πολιτιστικά δρώμενα που τα διαχέει στην τοπική κοινωνία είτε με βιωματικές δράσεις που αναλαμβάνει το σχολείο είτε διαδικτυακά προβάλλοντας σχετικά θέματα στο blog του σχολείου. Περαιτέρω με τον δήμο με σχεδιασμό δράσεων ενεργού πολίτη από τους μαθητές του σχολείου και προώθησης τους με αποστολές μαθητών.

5. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τον Σύλλογο Γονέων & Κηδεμόνων; Πώς;

Πάντα, με ανάπτυξη πολιτικής επικοινωνίας στο σύλλογο Γονέων ενός κοινού οράματος για τον οργανισμό και ευελιξίας στις σχέσεις μαζί τους με όρια.

6. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τις όμορες σχολικές μονάδες; Πώς;

Φυσικά προωθώντας το θέμα στο σύλλογό του όπου πάντα συναντά αντιδράσεις και σχεδιάζοντας κοινές δράσεις είτε με το σύνολο, είτε με τμήματα αυτών.

B) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των εκπαιδευτικών.

7. Η ηθική ηγεσία έχει ως στόχο και την εξέλιξη του εκπαιδευτικού προσωπικού σύμφωνα με τις αρχές της δημοκρατίας. Συμφωνείτε; Γιατί; Αν όχι, γιατί;

Απόλυτα! Γιατί η ευημερία και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού επηρεάζεται και επιτυγχάνεται με τη δια βίου μάθηση. Παρακινώντας τον κάθε εκπαιδευτικό σύμφωνα με τα ταλέντα του και ακούγοντας τις δικές τους προτάσεις, εξελίσσονται όλοι.

8. Ένα χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η δημιουργία συνεργατικού κλίματος. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη;

Η συνεργασία είναι θεμελιώδες χαρακτηριστικό ενός συλλόγου, πολλαπλασιάζει τα οφέλη κάθε πρωτοβουλίας, δίνει ικανοποίηση και ενδυνάμωση. Για τη δημιουργία συνεργατικού κλίματος πρωτίστως συμβάλλει ο διευθυντής αν έχει αυτή την κουλτούρα, ενώ ταυτόχρονα λειαινεί εντάσεις στην αρχή τους και διαβλέπει ομάδες που μπορούν να πετύχουν συνεργασίες έτσι ώστε να γίνει βιώσιμο το σχολείο.

9. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει στη βέλτιστη ψυχολογική ισορροπία, δηλαδή, στην ευημερία των εκπαιδευτικών; Ποια η άποψή σας;

Πολλές φορές ο Διευθυντής ωθεί σε αποφάσεις που ο εκπαιδευτικός δεν είναι έτοιμος ή και από άποψη κουλτούρας δε συμφωνεί. Εκεί πρέπει ο Διευθυντής είτε να στηρίξει είτε να κάνει πίσω ευέλικτα, ώστε να μη δημιουργείται πίεση στον εκπαιδευτικό. Δεν είναι εύκολο και θέλει πολύ καλή επικοινωνία και ευαισθησία για να παραμερίσει ο Διευθυντής τη δική του κουλτούρα, αλλά αξίζει για να πλησιάσει η σχ. μονάδα μια σχετική ισορροπία...

10. Ο ηθικός ηγέτης, βάσει των χαρακτηριστικών που προαναφέρθηκαν, δύναται να προλάβει συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών;

Καθοριστικά! Λαμβάνοντας υπόψη τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες τους και θέτοντάς τα ως προτεραιότητα, γιατί ένας ευτυχισμένος εκπαιδευτικός παράγει αναβαθμισμένο διδακτικό έργο και το σύνολο παιδιών και κηδεμόνων ικανοποιείται, ενώ ο οργανισμός είναι αποτελεσματικός. Ναι, σε μεγάλο βαθμό, ή τελικά να τις εξομαλύνει.

11. Αν όχι, δύναται να επαναφέρει την απαραίτητη ισορροπία σε εύλογο χρονικό διάστημα;

Ναι, αν το βάλει στόχο και καταναλώσει ενέργεια....

12. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

Απόλυτα, είναι η ψυχή κάθε δράσης.

13. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εκτός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

Ναι, γιατί βάζει το σχολείο του στο κάδρο των ευρύτερων σχεδιασμών.

Γ) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των μαθητών.

14. Αυτό το οποίο προσδιορίζεται ως ηθική ηγεσία επικεντρώνεται στην ηθική διάσταση της συμπεριφοράς των μαθητών. Σας βρίσκει σύμφωνη αυτός ο προσδιορισμός; Γιατί;

Σε μεγάλο βαθμό, καθώς εξαρτώνται από την ευημερία των δασκάλων τους, αλλά και είναι αυτός που θα επιτρέψει το άνοιγμα του σχολείου και τη συμμετοχή σε καινοτομίες. Όχι μόνο αλλά και στην αισθητική καλλιέργεια και ενδιαφέροντα κοινωνικά και επιστημονικά.

15. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η επίτευξη μέγιστων μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό;

Συμφωνώ, έχοντας επαφή με όλους τους μαθητές έχει τη συνολική εικόνα και στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων παρακινεί τους εκπαιδευτικούς αλλά και εντάσσει το σχολείο σε διαγωνισμούς.

16. Είναι ικανός ο ηθικός ηγέτης να παράγει αξιόλογο εκπαιδευτικό έργο; Ναι, όχι και γιατί;

Ναι, έχοντας όραμα που το μοιράζεται με τους συνεργάτες του.

17. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει θετικά στην καινοτομία του σχολείου; Αν ναι, με ποιον τρόπο;

Παρακολουθεί τις εξελίξεις και επιμορφώνεται συνεχώς ο ίδιος.

18. Ποιο πιστεύετε πως είναι το εκπαιδευτικό όραμα του ηθικού ηγέτη για τη σχολική μονάδα την οποία διοικεί;

Η ευημερία και πρόοδος όλων. Η καινοτομία. Η ψυχική ικανοποίηση.

-Σας ευχαριστώ πολύ!

-Καλά αποτελέσματα!

Αποτίμηση συνέντευξης

Η συνέντευξη κύλησε δίχως εμπόδια. Η συνεντευξιαζόμενη άλλοτε έδινε μακροσκελείς απαντήσεις κι άλλοτε σύντομες. Ήταν ήρεμη, γαλήνια δίχως νευρικότητα. Ακόμη, ήταν ενήμερη για το θέμα της συνέντευξης κατά την πρώτη επαφή με την συνεντευκτή αλλά η τελευταία για τυπικούς λόγους το ανέφερε και πάλι στην αρχή της συνέντευξης. Στη διαμόρφωση ευνοϊκού κλίματος συνέβαλε η συνεντευκτή η οποία διαβεβαίωσε τη συνεντευξιαζόμενη σχετικά με την προστασία των προσωπικών της δεδομένων. Κατόπιν, η συνέντευξη ολοκληρώθηκε και η συνεντευκτή ευχαρίστησε θερμά τη συνεντευξιαζόμενη για το χρονικό διάστημα που διέθεσε (περίπου 30 λεπτά) απαντώντας στις σχετικές ερωτήσεις. Επιπροσθέτως, η συνεντευκτή ολοκλήρωσε με επιτυχία τις ερωτήσεις της συνέντευξης και έλαβε ικανοποίηση από το γεγονός ότι οι ερωτήσεις που υπέβαλλε δεν ήταν μετωπικές, δεν έφεραν σε δύσκολη θέση τη συνεντευξιαζόμενη ενώ ταυτόχρονα αποστασιοποιήθηκε από τη συνολική διαδικασία.

Δημογραφικά στοιχεία ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΟ 8

1. Εκπαιδευτική ιδιότητα: Διευθυντής ΠΕ 11 12/θεσιου Δημοτικού Σχολείου Ν. Αργολίδας

2. Έτη υπηρεσίας : 20

3. Άλλες σπουδές:

Δεύτερο πτυχίο (τίτλος).....

Μεταπτυχιακό (τίτλος) «Σπουδές στην Εκπαίδευση», Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Διδακτορικό (τίτλος).....

Ωρα συνέντευξης: 14:00 μ. μ.

Ημερομηνία: 14/02/2020

Μέρος που το **Υποκείμενο 8** παραχωρεί τη συνέντευξη: Γραφείο του Δημοτικού Σχολείου αστικής περιοχής στο οποίο υπηρετεί ως Διευθυντής ο συνεντευξιαζόμενος.

-Καλησπέρα σας!

-Γεια σας!

-Η παρούσα συνέντευξη στοχεύει στη διερεύνηση των αντιλήψεων εκπαιδευτικών παράλληλης στήριξης της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με τις επιδράσεις της στην κοινωνικοποίηση όλων των μαθητών στη διαφορετικότητα. Σας διαβεβαιώνω πως θα προστατευτούν τα προσωπικά σας δεδομένα καθώς και η ανωνυμία σας. Η συνέντευξη θα διαρκέσει 30' περίπου.

Να ξεκινήσουμε;

-Φύγαμε!

-Χαχαχα!

(Πατάω την έναρξη του μαγνητοφώνου).

Ερωτήσεις Συνέντευξης – Κατανομή τους ανά Θεματικό Άξονα

A) Αν και πώς επιδρούν τα χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη στην ευημερία του σχολικού οργανισμού.

1. Η ηθική, από αρχαιοτάτων χρόνων, πρεσβεύει το καλό που μας υπαγορεύει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφερόμαστε. Ποια η γνώμη σας για την ηθική διάσταση των πράξεων και των συμπεριφορών εντός της σχολικής μονάδας; Αναπτύξτε την άποψή σας.

Η ηθική παίζει σπουδαίο ρόλο στη διοίκηση της σχολικής μονάδας. Όσον αφορά στον ηγέτη, η αντιστοίχιση μεταξύ της πρόθεσης και της πράξης δηλώνει σταθερότητα, συνέπεια για τους υπόλοιπους και επιπλέον δηλώνει αποτελεσματικότητα. Διευκολύνει την άσκηση του διοικητικού έργου. Όσον αφορά στον ηγέτη, η αντιστοίχιση μεταξύ της πρόθεσης και της πράξης δηλώνει σταθερότητα, συνέπεια για τους υπόλοιπους και επιπλέον δηλώνει αποτελεσματικότητα ενώ δε, διευκολύνει την άσκηση του διοικητικού έργου.

2. Ο ηθικός ηγέτης θεωρείται δίκαιος, έχει ενσυναίσθηση στη σχέση του με τους συναδέλφους και προωθεί την εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών πρακτικών. Θεωρείτε σημαντικά τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.

Πολύ σημαντικά και τα τρία στοιχεία για μια επιτυχημένη διοίκηση. Η δικαιοσύνη εξασφαλίζει την αποδοχή των αποφάσεων από όλους στο σύλλογο διδασκόντων καθώς αποτελεί αξία πανανθρώπινη και καθολικά αποδεκτή. Η ενσυναίσθηση σε συνδυασμό με την ενεργητική ακρόαση και τη σαφή μετάδοση των μηνυμάτων διευκολύνει τη λήψη σωστών αποφάσεων και δίνει τη δυνατότητα ευελιξίας στη διοίκηση. Η εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών πρακτικών πολλές φορές σκοντάφτει στην εγγενή αντίσταση που πολλές φορές εκδηλώνουν οι εκπαιδευτικοί λόγω της ενδεχόμενης ανησυχίας και φόβου απέναντι στο καινούριο. Στο σημείο αυτό, ο ηγέτης θα πρέπει να έχει ξεκαθαρίσει από πριν μέσα του τη χρησιμότητα της αλλαγής ή της καινοτομίας, να έχει εκτιμήσει, δηλαδή, τα οφέλη για τους μαθητές και ύστερα να επιχειρήσει να εισάγει την καινοτομία στη σχολική μονάδα. Αν πειστεί ο ίδιος, τότε θα καταφέρει να πείσει και τους υπόλοιπους. Από εκεί και πέρα, θεωρώ

πολύ σημαντική και την αξία της εργατικότητας που λειτουργεί παρακινητικά για όλους.

3. Ο ηθικός ηγέτης διασφαλίζει την ευρυθμία εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, με ποιους τρόπους;

Ο ηθικός ηγέτης αντλεί δύναμη από την εσωτερική παρακίνηση να πράττει το καλό σε όλες τις περιπτώσεις. Το καλό, ωστόσο, είναι σχετικό. Για αυτό, στο έργο της άσκησης εξουσίας στην εκπαίδευση, σημασία έχει ο καθορισμός του και στην εκπαίδευση ταυτίζεται με ό, τι εξυπηρετεί τη μάθηση και ανάπτυξη των παιδιών. Ο σκοπός, δηλαδή, του ηθικού ηγέτη σε αυτά τα πρότυπα και η προσήλωσή του σε αυτόν που αποτυπώνεται μέσω του ατομικού παραδείγματος εξασφαλίζει την ευρυθμία της σχολικής μονάδας.

4. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με την τοπική κοινότητα; Πώς;

Ο ηθικός ηγέτης έχει ανάγκη την τοπική κοινωνία για να διευκολύνει τη μάθηση μαθητών και εκπαιδευτικών. Στο σχολείο έχω καλέσει αρκετές φορές ανθρώπους από την κοινότητα να μιλήσουν στα παιδιά για την τοπική ιστορία, τη λαογραφία του τόπου, την επαγγελματική ζωή.

5. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τον Σύλλογο Γονέων & Κηδεμόνων; Πώς;

Ο ηθικός ηγέτης, κατά την άποψή μου, τρέφει σεβασμό και εκτίμηση προς τους γονείς των μαθητών του. Και σε πρακτικό επίπεδο, έχει ανάγκη τη βοήθεια του Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων γιατί διευκολύνει το έργο της διοίκησης και ταυτόχρονα εμπλουτίζεται η μαθητική ζωή. Για παράδειγμα, η συμβολή των γονέων στις εκδηλώσεις για τη λήξη του σχολικού έτους ή την υποστήριξη των εξωσχολικών δράσεων είναι καταλυτική. Ο ηθικός ηγέτης οφείλει σε κάθε ευκαιρία να δείχνει ότι εκτιμά τη γονεϊκή συμμετοχή που προάγει τη μάθηση των παιδιών και είναι ανοιχτός σε συνεργασίες.

6. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τις όμορες σχολικές μονάδες; Πώς;

Ο ηθικός ηγέτης είναι συνεργατικός ηγέτης. Αυτό σημαίνει ότι απέναντι στον ανταγωνισμό προτάσσει τη συνεργασία. Η συνεργασία κτίζει σχολεία. Με τις όμορες μονάδες η συνήθης τακτική είναι η συνεργασία μεταξύ των διευθυντών για διάφορα τρέχοντα ζητήματα υπηρεσιακής φύσεως. Ωστόσο, αυτό είναι λίγο μπροστά στη δυνατότητα επιμόρφωσης εκπαιδευτικών σε τοπικό επίπεδο και κοινών μαθητικών εκδηλώσεων που προς το παρόν μένουν στο περιθώριο.

B) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των εκπαιδευτικών.

7. Η ηθική ηγεσία έχει ως στόχο και την εξέλιξη του εκπαιδευτικού προσωπικού σύμφωνα με τις αρχές της δημοκρατίας. Συμφωνείτε; Γιατί; Αν όχι, γιατί;

Όπως είπα και πριν, η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών έχει εξαιρετική σημασία για το χώρο μας διότι θέτει τις προϋποθέσεις για εκπαιδευτικό έργο υψηλού επιπέδου. Η ηθική ηγεσία οφείλει, πρωτίστως, να ευνοήσει την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη των δασκάλων. Προσωπικά θεωρώ ότι η επιμόρφωση με επίκεντρο τη σχολική μονάδα, όταν, δηλαδή, οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί ενός σχολείου δημιουργούν κοινότητες μάθησης και εφαρμόζουν διαδικασίες αυτομόρφωσης, θεωρώ ότι όχι μόνο βελτιώνουν την εκπαιδευτική λειτουργία αλλά και θεμελιώνουν την επαγγελματική εξέλιξη πάνω στις αρχές της ευθύνης και του κοινοτισμού, βασικές κύτταρα της δημοκρατίας.

8. Ένα χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η δημιουργία συνεργατικού κλίματος. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη;

Η ηγεσία για να είναι ηθική οφείλει να είναι συνεργατική, η συνεργασία βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων σε κοινωνικό επίπεδο αλλά και παρέχει το αίσθημα της ασφάλειας και της αποδοχής σε ψυχολογικό. Επιπλέον, και σε επίπεδο εκπαιδευτικού έργου διευκολύνει την εξεύρεση λύσεων και την ανάδειξη νέων ιδεών καθιστώντας το σχολείο πιο αποτελεσματικό.

9. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει στη βέλτιστη ψυχολογική ισορροπία, δηλαδή, στην ευημερία των εκπαιδευτικών; Ποια η άποψή σας;

Η ψυχολογική σταθερότητα αποτελεί προϋπόθεση της επαγγελματικής ανάπτυξης, της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών και της σύναψης αρμονικών σχέσεων μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών. Η παροχή ασφάλειας, η αποδοχή του προσώπου του εκπαιδευτικού, ένδειξη φιλικών διαθέσεων και η αναγνώριση της αξίας συνιστούν πρακτικές με τις οποίες ο ηγέτης μπορεί να συμβάλλει θετικά στη ψυχολογική ισορροπία των συναδέλφων. Από την εμπειρία μου σας λέω ότι όλα λύνονται με καλή διάθεση και κατανόηση.

10. Ο ηθικός ηγέτης, βάσει των χαρακτηριστικών που προαναφέρθηκαν, δύναται να προλάβει συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών;

Παρά το συνεργατικό κλίμα, κάποιες θα καταφέρει να τις προλάβει, κάποιες δεν θα μπορέσει να τις αποτρέψει. Προσωπικά δεν έχω εμπλακεί ποτέ σε καμία σύγκρουση με συνάδελφο γιατί πάντα επιλέγω το δρόμο του διαλόγου και προσπαθώ να κατανοήσω τη συμπεριφορά του τη δεδομένη στιγμή. Σε συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων, πάλι προσπαθώ να κατανοήσω τα βαθύτερα κίνητρα της συμπεριφοράς τους και αποφεύγω να παρέμβω εν θερμώ. Πάντα προκρίνω το συμφέρον των μαθητών και έτσι επιλέγω να διαχειρίζομαι τις συγκρούσεις και μέχρι τώρα δεν το έχω μετανιώσει.

11. Αν όχι, δύναται να επαναφέρει την απαραίτητη ισορροπία σε εύλογο χρονικό διάστημα;

Σας είπα, αν στο συγκεκριμένο ζήτημα που ανακύπτει, ο διευθυντής μελετήσει ποιο είναι το συμφέρον των μαθητών και το προτάξει, τότε όλοι συναινούν. Οι εκπαιδευτικοί είναι πολύ ευαίσθητοι σε αυτό το ζήτημα. Θυμάμαι μία περίπτωση που δύο δασκάλες διαφώνησαν με τον τόπο προορισμού της πολυήμερης εκδρομής. Δεν πήρα το μέρος καμίας αλλά προέταξα τον εκπαιδευτικό σκοπό της εκδρομής, ποιος προορισμός, δηλαδή, συνδέεται με το πρόγραμμα σπουδών, τι δράσεις έχουν προγραμματιστεί και μπορούν να γίνουν ώστε να προάγουν τη μάθηση των μαθητών και τον εκπαιδευτικό ρόλο των δασκάλων. Το πνεύμα άλλαξε και μπορώ να πω το θέμα λύθηκε χωρίς παρατράγουδα. Μετά από λίγες μέρες, οι ίδιες μου πρότειναν προορισμό από κοινού.

12. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

Η παρουσία του ηθικού ηγέτη στο σχολείο είναι εξαιρετικά σημαντική όχι μόνο για τη γενική γραμμή που λέγαμε νωρίτερα, το πνεύμα μάθησης της σχολικής μονάδας, αλλά και σε καθημερινό επίπεδο έχει τη δυνατότητα να δώσει λύσεις στα καθημερινά προβλήματα της σχολικής ζωής. Αναρίθμητα μικροπροβλήματα ζητούν λύση καθημερινά. Στατιστικά στοιχεία που πρέπει να σταλούν στη Διεύθυνση μέσα σε λίγη ώρα, ένα παιδί που τσακώθηκε με κάποιο άλλο, ένας συνάδελφος που ζητάει βεβαίωση προϋπηρεσίας, ένας γονέας που πρέπει να πάρει το παιδί του για προγραμματισμένο ραντεβού στο γιατρό και τόσα άλλα. Η παρουσία του ηθικού ηγέτη στο σχολείο συνδέεται αναπόφευκτα με την καλή λειτουργία της σχολικής μονάδας.

13. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εκτός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

Εκτός της σχολικής μονάδας ο ηθικός ηγέτης οφείλει να πιστοποιεί το ρόλο εκείνον που εξυπηρετεί το όραμά του για ένα σχολείο που μαθαίνει. Ως άνθρωπος που αγαπά να μαθαίνει, φιλικός και συνεργατικός, με σεβασμό στις αξίες και τις παραδόσεις της κοινότητας, αποτελεί παράδειγμα εκπαιδευτικού λειτουργού για μαθητές, γονείς και εκπαιδευτικούς.

Γ) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των μαθητών.

14. Αυτό το οποίο προσδιορίζεται ως ηθική ηγεσία επικεντρώνεται στην ηθική διάσταση της συμπεριφοράς των μαθητών. Σας βρίσκει σύμφωνο αυτός ο προσδιορισμός; Γιατί;

Στο μυαλό μου, η ηθική προσδιορίζεται με την αριστοτέλεια έννοια σύμφωνα με την οποία η πρόθεση και η συμπεριφορά του ατόμου οφείλουν να ευθυγραμμίζονται στην υπηρεσία του καλού. Το καλό και αυτό σχετικό είναι αλλά, ορμώμενος από τις ιδέες του Πλάτωνα περί της αθανασίας των ιδεών, πιστεύω ακράδαντα ότι ο άνθρωπος έχει τη δυνατότητα να το αναγνωρίσει, όπως τις αξίες του δικαίου ή της ανθρωπιάς. Σε αυτό το πλαίσιο, η ηθική διάσταση της συμπεριφοράς των μαθητών με ενδιαφέρει, όπως θα έπρεπε να ενδιαφέρει κάθε συνάδελφο. Ο σεβασμός, η δίκαιη στάση, η συνεργασία, ο διάλογος, η αλληλεγγύη είναι συμπεριφορές που εξυψώνουν την ιδέα του ανθρώπου και δεν πρέπει να παραμελούνται στη σχολική ζωή. Ο μαθητής που

φεύγει από το ελληνικό σχολείο δεν θα πρέπει να έχει αφηθεί στην τύχη του αλλά να αποτελεί δείγμα υπεύθυνου, ενεργού και δημοκρατικού πολίτη.

15. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η επίτευξη μέγιστων μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό;

Τα πάντα είναι μάθηση, άνθρωπος του ειδέναι ορέγεται. Κάθε τι θα πρέπει να αποτελεί αφορμή για να μαθαίνουν από κοινού δάσκαλος και μαθητής. Στη διαδικασία αυτή τα λάθη όχι μόνο συγχωρούνται αλλά θεωρούνται ευλογία γιατί μας συνέβαλαν να μάθουμε κάτι παραπάνω. Ως προς την «επίτευξη μέγιστων μαθησιακών αποτελεσμάτων», θεωρώ ότι σημασία δεν έχει η ποσότητα αλλά ο τρόπος, η μέθοδος, το να μάθουμε το παιδί να ψάχνει τα πράγματα στη ζωή του. Με αυτήν την προσωπική έρευνα ο μαθητής αλλά και ο αυριανός πολίτης, δεν ξέρω αν θα φτάσει στη μέγιστη επίτευξη των μαθησιακών αποτελεσμάτων, που εμένα προσωπικά αυτό μου βγάζει μία έννοια πεπερασμένου, θα γευτεί τη μοναδική χαρά της μάθησης.

16. Είναι ικανός ο ηθικός ηγέτης να παράγει αξιόλογο εκπαιδευτικό έργο; Ναι, όχι και γιατί;

Προτού απαντήσω θα ήθελα να προσδιορίσω τι σημαίνει για μένα αξιόλογο εκπαιδευτικό έργο. Εκπαιδευτικό έργο που προάγει τη χαρά της μάθησης μέσω της έρευνας και της συνεργασίας, που εμβαπτίζει μαθητές και εκπαιδευτικούς στις αξίες του διαλόγου και της δημοκρατίας καθώς και στην προαγωγή και προάσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, που θέτει τις βάσεις για μια κοινωνία αλληλεγγύης, αυτό είναι αξιόλογο εκπαιδευτικό έργο. Και από τη θέση που είμαι αυτήν την στιγμή, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας δεν μπορεί να παράγει αυτό το αξιόλογο έργο που είπαμε μόλις τώρα. Είναι δύσκολο να συντονιστούν τόσοι διαφορετικοί παράγοντες για την υλοποίηση του. Θα πρέπει να συνταχθούν όλοι, επίσημη πολιτεία, εκπαιδευτικοί, γονείς, μαθητές σε αυτόν το σκοπό. Ωστόσο, ο εκπαιδευτικός παραμένει στην καρδιά της όλης διαδικασίας και με την υποστήριξη της επαγγελματικής του ανάπτυξης τα πράγματα θα βελτιωθούν σημαντικά. Για μένα, ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει παράδοση άνευ όρων. Αντίθετα, με πεισμώνει να παλέψω ακόμη περισσότερο για αυτό.

17. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει θετικά στην καινοτομία του σχολείου; Αν ναι, με ποιον τρόπο;

Νομίζω ότι το είπα και παραπάνω. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει θετικά στην καινοτομία του σχολείου αν πρώτα εξηγήσει μέσα του τα οφέλη για τους μαθητές. Πρώτα θα πείσει τον εαυτό του κι ύστερα τους άλλους, κυρίως, με το παράδειγμα του και με την πειθώ. Για να ξεπεράσουν τις αναστολές στους οι συνάδελφοι πρέπει να γνωρίζουν και αυτοί τα οφέλη. Αν υπάρχει αντίλογος ο ηγέτης θα πρέπει να συζητήσει με ανοιχτό πνεύμα, μη τυχόν και του έχει ξεφύγει κάτι και να επανεκτιμήσει την κατάσταση με γνώμονα πάντα το μαθησιακό συμφέρον των μαθητών.

18. Ποιο πιστεύετε πως είναι το εκπαιδευτικό όραμα του ηθικού ηγέτη για τη σχολική μονάδα την οποία διοικεί;

Το σχολείο που μαθαίνει, μαθητές και εκπαιδευτικοί σε όλους τους πιθανούς συνδυασμούς. Σκοπός η ανάπτυξη των ερευνητικών δυνατοτήτων και του κριτικού πνεύματος, η προαγωγή της συνεργασίας, η προάσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, η δημιουργία ευαίσθητων, υπευθύνων, ενεργών πολιτών, η καλλιέργεια του διαλόγου και της δημοκρατίας, όχι για την αρμονική ένταξη στην κοινωνία αλλά για μια κοινωνία καλύτερη από αυτή που έχουμε τώρα.

-Σας ευχαριστώ πολύ!

-Σου εύχομαι καλή επιτυχία!

Αποτίμηση συνέντευξης

Η συνέντευξη επεκτάθηκε πέραν της προβλεπόμενης ώρας. Κι αυτό γιατί ο συνεντευξιαζόμενος ήταν λαλίστατος, αναφέροντας πληθώρα επιχειρημάτων σε κάθε ερώτηση. Ο λόγος του ευέλικτος με τέτοια ροή που δύσκολα τιθασευόταν και ολοκλήρωνε τις απαντήσεις του εγκαίρως χωρίς να πλατειάζει. Ήταν ενήμερος για το θέμα της συνέντευξης κατά την πρώτη επαφή με την συνεντευκτική αλλά η τελευταία για τυπικούς λόγους το ανέφερε και πάλι στην αρχή της συνέντευξης. Η συνεντευκτής διαβεβαίωσε τον συνεντευξιαζόμενο σχετικά με την προστασία των προσωπικών του δεδομένων διαδικασία η οποία ήταν γνωστή στον

συνεντευξιαζόμενο μιας κι είχε παραχωρήσει κι άλλες συνεντεύξεις στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικών διατριβών. Η συνεντευκτής ευχαρίστησε θερμά τον συνεντευξιαζόμενο για το χρονικό διάστημα που διέθεσε (περίπου 45 λεπτά) απαντώντας στις σχετικές ερωτήσεις. Επιπροσθέτως, η συνεντευκτής ολοκλήρωσε με επιτυχία τις ερωτήσεις της συνέντευξης και έλαβε ικανοποίηση από το γεγονός ότι οι ερωτήσεις που υπέβαλλε δεν ήταν μετωπικές, δεν έφεραν σε δύσκολη θέση τον συνεντευξιαζόμενο ενώ ταυτόχρονα αποστασιοποιήθηκε από τη συνολική διαδικασία.

Δημογραφικά στοιχεία **ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΟ 9**

1. Εκπαιδευτική ιδιότητα: Διευθύντρια ΠΕ70 7/θεσίου Δημοτικού Σχολείου Ν. Αργολίδας

2. Έτη υπηρεσίας : 20

3. Άλλες σπουδές:

Δεύτερο πτυχίο (τίτλος).....

1ο Μεταπτυχιακό (τίτλος): Σπουδές στην Εκπαίδευση

2ο Μεταπτυχιακό (τίτλος): Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση

Διδακτορικό (τίτλος).....

Ωρα συνέντευξης: 14:30 μ. μ.

Ημερομηνία: 18/02/2020

Μέρος που το **Υποκείμενο 9** παραχωρεί τη συνέντευξη: Γραφείο του Δημοτικού Σχολείου αγροτικής περιοχής στο οποίο υπηρετεί ως Διευθύντρια η συνεντευξιαζόμενη.

-Καλησπέρα σας!

-Καλησπέρα σας!

-Η παρούσα συνέντευξη στοχεύει στη διερεύνηση των αντιλήψεων εκπαιδευτικών παράλληλης στήριξης της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με τις επιδράσεις της στην κοινωνικοποίηση όλων των μαθητών στη διαφορετικότητα. Σας διαβεβαιώνω πως θα προστατευτούν τα προσωπικά σας δεδομένα καθώς και η ανωνυμία σας. Η συνέντευξη θα διαρκέσει 30' περίπου.

Να ξεκινήσουμε;

-Ας ξεκινήσουμε.

(Πατάω την έναρξη του μαγνητοφώνου).

Ερωτήσεις Συνέντευξης – Κατανομή τους ανά Θεματικό Άξονα

A) Αν και πώς επιδρούν τα χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη στην ευημερία του σχολικού οργανισμού.

1. Η ηθική, από αρχαιότατων χρόνων, πρεσβεύει το καλό που μας υπαγορεύει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφερόμαστε. Ποια η γνώμη σας για την ηθική διάσταση των πράξεων και των συμπεριφορών εντός της σχολικής μονάδας; Αναπτύξτε την άποψή σας.

Κατά τη γνώμη μου είναι ιδιαίτερος σημαντική γιατί λέγοντας ηθική στη σχολική μονάδα εννοούμε την ύπαρξη ενός κοινού οράματος, στο οποίο μετέχουν όλοι όσοι εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία και στοχεύουν στο να αλληλεπιδρούν στηριζόμενοι από τη μια στις έννοιες της δημοκρατίας, της ανταπόδοσης, της ισότητας και του σεβασμού των κοινωνικών ελευθεριών και από την άλλη στις ηθικές και πνευματικές αρετές.

2. Ο ηθικός ηγέτης θεωρείται δίκαιος, έχει ενσυναίσθηση στη σχέση του με τους συναδέλφους και προωθεί την εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών πρακτικών. Θεωρείτε σημαντικά τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.

Σαφώς και είναι σημαντικά αυτά τα χαρακτηριστικά, αφού έτσι λαμβάνοντας υπόψη τις προτάσεις των εκπαιδευτικών, τους παρέχει στήριξη και βοήθεια να θέτουν

μακροπρόθεσμους στόχους και να κάνουν πράξη το όποιο όραμά τους ώστε να αναπτύσσουν συλλογική συνείδηση προβαίνοντας σε καινοτομίες και λαμβάνοντας πρωτοβουλίες.

3. Ο ηθικός ηγέτης διασφαλίζει την ευρυθμία εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, με ποιους τρόπους;

Με το να είναι εκεί, να αφουγκράζεται, να οργανώνει και να κατορθώνει απλά να συντονίζει τον καθορισμό των δραστηριοτήτων.

4. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με την τοπική κοινότητα; Πώς;

Ναι συμβάλλει ως εξής: (...) με το να δικτυώνεται με επιστημονικούς και κοινωνικούς φορείς, με την τοπική κοινότητα, με δομές, με τις δημοτικές υπηρεσίες για την αξιοποίησή τους στην αντιμετώπιση προβλημάτων παιδιών αλλά και οικογενειών και παρέχοντας βοήθεια με αγαθά και υπηρεσίες σε όλα τα μέλη της ιδιαίτερα εκείνα που προέρχονται από ευπαθείς, ευάλωτες κοινωνικές ομάδες.

5. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τον Σύλλογο Γονέων & Κηδεμόνων; Πώς;

Ναι συμβάλλει με ενεργοποίηση των γονέων για να συμμετέχουν για τη διοργάνωση μιας εκδρομής, τη συνεργασία σε προγράμματα, την εξασφάλιση πόρων για το σχολείο, με κτιριακά ή άλλα λειτουργικά προβλήματα, συμπεριφορές μαθητών, σε δυσλειτουργίες του σχολείου και παθογένειες με τη συνεργασία, την επικοινωνία και την ενημέρωση.

6. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τις όμορες σχολικές μονάδες; Πώς;

Ναι, συμβάλλει με το να συμμετέχει ο ίδιος προσωπικά στις συνεργασίες σχολείων και στην άρση της γεωγραφικής απομόνωσης, να έχει ξεκάθαρο όραμα και να υποστηρίζει και να ενθαρρύνει το προσωπικό του σχολείου στην ανταλλαγή εμπειριών και απόψεων σε εκπαιδευτικά και κοινωνικά θέματα με σκοπό την βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, με την πραγματοποίηση κοινών εκδηλώσεων, με τη δημιουργία ισχυρών δικτύων αλληλεπίδρασης, με εθελοντικές

ενδοσχολικές συνδιδασκαλίες ή δειγματικές διδασκαλίες ή παρακολουθήσεις άλλων διδασκαλιών και στα δύο σχολεία.

B) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των εκπαιδευτικών.

7. Η ηθική ηγεσία έχει ως στόχο και την εξέλιξη του εκπαιδευτικού προσωπικού σύμφωνα με τις αρχές της δημοκρατίας. Συμφωνείτε; Γιατί; Αν όχι, γιατί;

Φυσικά, ναι, διότι η έννοια της δημοκρατίας εμπεριέχει και την έννοια της εξέλιξης και ανάπτυξης.

8. Ένα χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η δημιουργία συνεργατικού κλίματος. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη;

Ενισχύει το συνεργατικό κλίμα τονίζοντας τη συλλογικότητα και την κοινή δράση, ενεργώντας ως εμπνευστής και πολλαπλασιαστής της συλλογικής προσπάθειας, βελτιώνοντας τον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ των διδασκόντων και ελαχιστοποιώντας τις διαφορές μεταξύ των διδασκόντων.

9. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει στη βέλτιστη ψυχολογική ισορροπία, δηλαδή, στην ευημερία των εκπαιδευτικών; Ποια η άποψή σας;

Σε ένα ευχάριστο εργασιακό κλίμα σαφώς όλοι είναι πιο ικανοποιημένοι, χαρούμενοι και με διάθεση να προσφέρουν αλλά και να αναπτυχθούν οι ίδιοι τόσο προσωπικά όσο και επαγγελματικά.

10. Ο ηθικός ηγέτης, βάσει των χαρακτηριστικών που προαναφέρθηκαν, δύναται να προλάβει συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών;

Ελαχιστοποιεί τις διαφορές μεταξύ των διδασκόντων. Στις διενέξεις μεταξύ διδασκόντων, ο διευθυντής ενθαρρύνει την επίλυση του προβλήματος από τους ίδιους τους εμπλεκόμενους και να εμπιστεύεται τη λύση που θα βρουν.

11. Αν όχι, δύναται να επαναφέρει την απαραίτητη ισορροπία σε εύλογο χρονικό διάστημα;

Αν εξασφαλίζει την έκφραση και δίνει ιδιαίτερη προσοχή στις διαφορετικές απόψεις. Μέσα από τις διαφωνίες και διαφορετικές προσεγγίσεις, μέσα από διαδικασία σύνθεσης και εύρεσης χρυσής τομής, οδηγεί στις πιο σωστές λύσεις.

12. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

Είναι απαραίτητη και μάλιστα οφείλει να είναι παντού και όχι στο γραφείο του, ώστε να γνωρίζει τα γεγονότα, τις καταστάσεις και τις ανάγκες μαθητών και εκπαιδευτικών.

13. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εκτός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

Αν το εκτός σημαίνει στο προαύλιο βεβαίως κάποιες στιγμές καθημερινά πρέπει να είναι και να αφογκράζεται τις θετικές και κυρίως τις αρνητικές καταστάσεις. Αν σημαίνει εκτός του σχολείου μόνο όταν απαιτείται για υποχρεώσεις του σχολείου.

Γ) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των μαθητών.

14. Αυτό το οποίο προσδιορίζεται ως ηθική ηγεσία επικεντρώνεται στην ηθική διάσταση της συμπεριφοράς των μαθητών. Σας βρίσκει σύμφωνη αυτός ο προσδιορισμός; Γιατί;

Γιατί η ηθική ηγεσία με τα χαρακτηριστικά, που έχουν προαναφερθεί, και τον κανονισμό σχολείου, που έχει θεσπιστεί από κοινού με τους εκπαιδευτικούς, θα εξασφαλίσει σε μεγάλο βαθμό και την σωστή συμπεριφορά των μαθητών.

15. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η επίτευξη μέγιστων μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό;

Συμβολή στη βελτίωση της μάθησης, αντιλαμβάνομαι πως γίνεται βελτιώνοντας, τις συνθήκες και το κλίμα μέσα στο οποίο γίνεται η διδασκαλία.

16. Είναι ικανός ο ηθικός ηγέτης να παράγει αξιόλογο εκπαιδευτικό έργο; Ναι, όχι και γιατί;

Ναι σε μεγάλο βαθμό γιατί θα δημιουργήσει μια κοινότητα μάθησης που διακρίνεται από κοινούς σκοπούς, όραμα, εμπιστοσύνη, συνεργασία, στοχαστική αναζήτηση για βελτίωση της ποιότητας διδασκαλίας και μάθησης.

17. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει θετικά στην καινοτομία του σχολείου; Αν ναι, με ποιον τρόπο;

Όταν έχει όραμα και ξεκάθαρη αποστολή, εφαρμόζει σχέδιο δράσης για βελτίωση και ανάπτυξη της σχολικής μονάδας, αξιοποιεί τις δυνατότητες και ικανότητες του προσωπικού, αναζητά εσωτερικές και εξωτερικές διαδικασίες βελτίωσης, αναζητά και εφαρμόζει καινοτόμες ιδέες και προγράμματα, δημιουργεί κουλτούρας αλλαγής, συνεργάζεται με την τοπική κοινότητα και με άλλους φορείς όπως πανεπιστήμια, αναζητά πόρους και χορηγούς.

18. Ποιο πιστεύετε πως είναι το εκπαιδευτικό όραμα του ηθικού ηγέτη για τη σχολική μονάδα την οποία διοικεί;

Το όραμα του ηθικού ηγέτη είναι η δημιουργία καινοτόμων στόχων, η κινητοποίηση των μελών της ομάδας για την επίτευξη των στόχων αυτών, η ικανότητα να τους ακολουθούν ηθελημένα και πρόθυμα οι συνεργάτες τους, η ανάπτυξη και η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης με στόχο την ενσυναίσθηση και την ικανοποίηση των μελών, καθώς και ζητήματα όπως η διαχείριση των συγκρούσεων, η επικοινωνία, η λήψη αποφάσεων, η εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας και κυρίως η μαθησιακή ανάπτυξη των μαθητών.

-Σας ευχαριστώ πολύ!

-Κι εγώ!

Αποτίμηση συνέντευξης

Η συνέντευξη είχε ομαλή ροή χωρίς ενοχλήσεις-παρεμβάσεις από εξωγενείς παράγοντες. Η συνεντευξιαζόμενη απάντησε σε όλες τις ερωτήσεις χωρίς ενδοιασμούς ή δισταγμούς. Ήταν ενήμερη και άρτια καταρτισμένη για το θέμα της συνέντευξης κατά την πρώτη επαφή με την συνεντευκτή αλλά η τελευταία για τυπικούς λόγους το ανέφερε και πάλι στην αρχή της συνέντευξης. Δεν προβληματίστηκε καθόλου ενώ επικράτησε χαλαρό κλίμα κατά τη διάρκεια. Στη διαμόρφωση ευνοϊκού κλίματος συνέβαλε η συνεντευκτής η οποία διαβεβαίωσε τη συνεντευξιαζόμενη σχετικά με την προστασία των προσωπικών της δεδομένων.

Κατόπιν, η συνέντευξη ολοκληρώθηκε και η συνεντευκτής ευχαρίστησε θερμά τη συνεντευξιαζόμενη για το χρονικό διάστημα που διέθεσε (περίπου 35 λεπτά) απαντώντας στις σχετικές ερωτήσεις. Επιπροσθέτως, η συνεντευκτής ολοκλήρωσε με επιτυχία τις ερωτήσεις της συνέντευξης και έλαβε ικανοποίηση από το γεγονός ότι οι ερωτήσεις που υπέβαλλε δεν ήταν μετωπικές, δεν έφεραν σε δύσκολη θέση τη συνεντευξιαζόμενη ενώ ταυτόχρονα αποστασιοποιήθηκε από τη συνολική διαδικασία.

Δημογραφικά στοιχεία ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΟ 10

1. Εκπαιδευτική ιδιότητα: Διευθυντής ΠΕ 70 8/θεσιου Δημοτικού Σχολείου Ν. Αργολίδας

2. Έτη υπηρεσίας : 22

3. Άλλες σπουδές:

Δεύτερο πτυχίο (τίτλος).....

Μεταπτυχιακό (τίτλος).....

Διδακτορικό (τίτλος).....

Ωρα συνέντευξης: 14:00 μ. μ.

Ημερομηνία: 20/02/2020

Μέρος που το **Υποκείμενο 10** παραχωρεί τη συνέντευξη: Γραφείο του Δημοτικού Σχολείου αστικής περιοχής στο οποίο υπηρετεί ως Διευθυντής ο συνεντευξιαζόμενος.

-Καλησπέρα σας!

-Καλησπέρα σας.

-Η παρούσα συνέντευξη στοχεύει στη διερεύνηση των αντιλήψεων εκπαιδευτικών παράλληλης στήριξης της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με τις επιδράσεις της στην κοινωνικοποίηση όλων των μαθητών στη διαφορετικότητα. Σας διαβεβαιώνω

πως θα προστατευτούν τα προσωπικά σας δεδομένα καθώς και η ανωνυμία σας. Η συνέντευξη θα διαρκέσει 30' περίπου.

Να ξεκινήσουμε;

-Σύμφωνοι!

(Πατάω την έναρξη του μαγνητοφώνου).

Ερωτήσεις Συνέντευξης – Κατανομή τους ανά Θεματικό Άξονα

A) Αν και πώς επιδρούν τα χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη στην ευημερία του σχολικού οργανισμού.

1. Η ηθική, από αρχαιοτάτων χρόνων, πρεσβεύει το καλό που μας υπαγορεύει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφερόμαστε. Ποια η γνώμη σας για την ηθική διάσταση των πράξεων και των συμπεριφορών εντός της σχολικής μονάδας; Αναπτύξτε την άποψή σας.

Θεωρώ πως η ηθική διάσταση των πράξεων και των συμπεριφορών εντός της σχολικής μονάδας αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία ενός σχολείου (μμμμμμμμ) αλλά και την ανάπτυξη υγιών προτύπων για τους μαθητές, καθώς η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών επηρεάζει άμεσα και τη συμπεριφορά των μαθητών.

2. Ο ηθικός ηγέτης θεωρείται δίκαιος, έχει ενσυναίσθηση στη σχέση του με τους συναδέλφους και προωθεί την εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών πρακτικών. Θεωρείτε σημαντικά τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.

Βεβαίως, τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι μείζονος σημασίας όχι μόνο για την ευρυθμία ενός σχολείου αλλά και για την εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών για την εξέλιξη και την πρόοδο της σχολικής μονάδας γενικότερα. Ο ηθικός ηγέτης που διακατέχεται από τις παραπάνω αρχές είναι και πρωτοπόρος και ικανός για την

ανάπτυξη της σχολικής μονάδας. Ακόμη, πιστεύω πως ένας ηθικός ηγέτης εστιάζει περισσότερο στη συμπεριφορά, στις αξίες και τον ηθικό κώδικα.

3. Ο ηθικός ηγέτης διασφαλίζει την ευρυθμία εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, με ποιους τρόπους;

Ο ηθικός ηγέτης διασφαλίζει την ευρυθμία εντός της σχολικής μονάδας επειδή είναι δίκαιος, ειλικρινής, με αναπτυγμένο το αίσθημα της ενσυναίσθησης, επομένως είναι σε θέση να παίρνει σωστές αποφάσεις που εξασφαλίζουν την ευρυθμία της σχολικής μονάδας. Οι κύριες αξίες της ηθικής ηγεσίας είναι η ισοτιμία, η αλληλεγγύη, η αυτονομία, η ειλικρίνεια και (.....) τι άλλο (.....) η αξιοπιστία. Επομένως, αυτά τα χαρακτηριστικά επιδρούν θετικά στην ευημερία ενός σχολικού οργανισμού.

4. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με την τοπική κοινότητα; Πώς;

Σίγουρα, ένα θετικό κλίμα που καλλιεργείται εντός της σχολικής μονάδας από τον ηθικό ηγέτη συμβάλλει θετικά και βελτιώνει τις επαφές και με την τοπική κοινότητα, η οποία με την σειρά της αποτελεί αρωγό του σχολείου με επικεφαλής έναν ηθικό ηγέτη και όχι τροχοπέδη.

5. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τον Σύλλογο Γονέων & Κηδεμόνων; Πώς;

Ο ηθικός ηγέτης με όλες τις ηθικές αρχές που διαθέτει, καλλιεργεί θετικό κλίμα εντός του σχολείου αλλά και με τις επαφές του Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων, καθώς γνωρίζει τον τρόπο να διαχειριστεί καταστάσεις και (.....) αποφεύγοντας τη δημιουργία εντάσεων και λάθος αποφάσεων.

6. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τις όμορες σχολικές μονάδες; Πώς;

Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει στη βελτίωση σχέσεων και με τις όμορες σχολικές μονάδες γιατί ενδιαφέρεται για την ευρυθμία της σχολικής του μονάδας και αυτό συνεπάγεται καλές σχέσεις και με τις όμορες σχολικές μονάδες.

B) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των εκπαιδευτικών.

7. Η ηθική ηγεσία έχει ως στόχο και την εξέλιξη του εκπαιδευτικού προσωπικού σύμφωνα με τις αρχές της δημοκρατίας. Συμφωνείτε; Γιατί; Αν όχι, γιατί;

Συμφωνώ με την παραπάνω άποψη, συμφωνώ ναι (.....) καθώς κάποιες από τις βασικές αξίες της ηθικής ηγεσίας είναι η ισοτιμία, η αξιοπιστία και η ειλικρίνεια, αξίες που συνάδουν με την δημοκρατία. Άρα, ο ηθικός ηγέτης επιθυμεί την εξέλιξη του εκπαιδευτικού προσωπικού σύμφωνα με τις αρχές της δημοκρατίας.

8. Ένα χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η δημιουργία συνεργατικού κλίματος. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη;

Ο ηθικός ηγέτης είναι δίκαιος και δημοκρατικός, επομένως προάγει το συνεργατικό κλίμα στη σχολική του μονάδα. Φυσικά, καθώς ο ηθικός ηγέτης ενδιαφέρεται και καλλιεργεί θετικό κλίμα στο σχολείο, με αποτέλεσμα να υπάρχει το αίσθημα ασφάλειας και ευημερίας μεταξύ των εκπαιδευτικών.

9. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει στη βέλτιστη ψυχολογική ισορροπία, δηλαδή, στην ευημερία των εκπαιδευτικών; Ποια η άποψή σας;

Ναι, συμβάλλει στην βέλτιστη ψυχολογική ισορροπία των εκπαιδευτικών επειδή οι εκπαιδευτικοί εργάζονται σε ένα περιβάλλον δίκαιο και δημοκρατικό και ηθικό και με αυτόν τον τρόπο νιώθουν ασφάλεια και ισορροπία στο σχολείο που εργάζονται.

10. Ο ηθικός ηγέτης, βάσει των χαρακτηριστικών που προαναφέρθηκαν, δύναται να προλάβει συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών;

Ο ηθικός ηγέτης λόγω των ηθικών αρετών που διαθέτει είναι σε θέση να προλαμβάνει εντάσεις και συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών λόγω του δημοκρατικού κλίματος που καλλιεργεί εντός της σχολικής μονάδας. Επίσης, με την ευρυθμία και την ευημερία που επικρατεί στο σχολείο ενός ηθικού ηγέτη που ήδη είπαμε πως επικρατούν, δύσκολα αναπτύσσονται εντάσεις και συγκρούσεις.

11. Αν όχι, δύναται να επαναφέρει την απαραίτητη ισορροπία σε εύλογο χρονικό διάστημα;

Βεβαίως δύναται να επαναφέρει τις ισορροπίες σε ένα σχολείο αν προσπαθήσει, βέβαια, πολύ (.....)

12. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

Η παρουσία του ηθικού ηγέτη είναι απαραίτητη εντός της σχολικής μονάδας για να επικρατεί ευρυθμία, ισορροπία, δικαιοσύνη, (εμμμμμμμ), δημοκρατία και να καλλιεργείται ένα περιβάλλον ιδανικό για εκπαιδευτικούς και για τους μαθητές.

13. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εκτός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

Ναι γιατί επιθυμεί το καλύτερο για το σχολείο του και προσπαθεί συνέχεια να βρει τρόπους, ως επί το πλείστο πόρους, έτσι ώστε να είναι μέσα στην αιχμή της τεχνολογίας και των συνθηκών που επικρατούν και που ασφαλώς το επηρεάζουν, και το σχολείο του να εξελίσσεται δυναμικά.

Γ) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των μαθητών.

14. Αυτό το οποίο προσδιορίζεται ως ηθική ηγεσία επικεντρώνεται στην ηθική διάσταση της συμπεριφοράς των μαθητών. Σας βρίσκει σύμφωνο αυτός ο προσδιορισμός; Γιατί;

Συμφωνώ με τον παραπάνω προσδιορισμό, καθώς ο ηθικός ηγέτης εστιάζει στις ηθικές αξίες όχι μόνο του ίδιου, αλλά και των εκπαιδευτικών και των μαθητών της σχολικής μονάδας.

15. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η επίτευξη μέγιστων μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό;

Το αντιλαμβάνομαι ως ένα σχολείο που διακατέχεται από αυτές τις ηθικές αξίες που προάγει ο ηθικός ηγέτης μπορεί να επιφέρει μόνο θετικά αποτελέσματα όχι μόνο στη σωστή διαμόρφωση του χαρακτήρα των μαθητών αλλά και στην επίτευξη των μέγιστων μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών.

16. Είναι ικανός ο ηθικός ηγέτης να παράγει αξιόλογο εκπαιδευτικό έργο; Ναι, όχι και γιατί;

Ο ηθικός ηγέτης είναι ικανός να παράγει αξιόλογο εκπαιδευτικό έργο εξαιτίας των ηθικών αρχών του και των ικανοτήτων του, για να επικρατεί θετικό κλίμα στο σχολείο του, έτσι ώστε το σχολείο του να εξελίσσεται και να προοδεύει συνεχώς.

17. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει θετικά στην καινοτομία του σχολείου; Αν ναι, με ποιον τρόπο;

Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει θετικά στην καινοτομία του σχολείου γιατί αποτελεί έναν ηγέτη που σέβεται, εκτιμά και ενδιαφέρεται για το σχολείο του, οπότε αποζητά την εξέλιξη και την πρόοδο του σχολείου συμμετέχοντας σε καινοτόμες δράσεις.

18. Ποιο πιστεύετε πως είναι το εκπαιδευτικό όραμα του ηθικού ηγέτη για τη σχολική μονάδα την οποία διοικεί;

(.....) Ηθικός ηγέτης θεωρείται αυτός που αποφασίζει και ενεργεί με βάση τις ηθικές του αρχές. Το όραμα ενός ηθικού ηγέτη λοιπόν είναι η σχολική μονάδα που διοικεί να διακατέχεται από τις ίδιες ηθικές αξίες και να επικρατεί ευρυθμία εντός και εκτός σχολικής μονάδας. Με αυτόν τον τρόπο υπάρχει ένα υγιές σχολείο που θα έχει τα καλύτερα αποτελέσματα για τους μαθητές του, τόσο ηθικά, όσο και μαθησιακά.

-Σας ευχαριστώ πολύ!

-Να είστε καλά.

Αποτίμηση συνέντευξης

Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε δίχως δυσκολίες. Ο συνεντευξιαζόμενος ήταν λίγο αγχωμένος αρχικά αλλά κατά τη διάρκεια απέβαλλε την ένταση που αισθανόταν. Το σώμα του ήταν σφιγμένο (μη λεκτικά σήματα) αλλά στη συνέχεια λύθηκε αρκετά. Ήταν ενήμερος για το θέμα της συνέντευξης κατά την πρώτη επαφή με την συνεντευκτή αλλά η τελευταία για τυπικούς λόγους το ανέφερε και πάλι στην αρχή της συνέντευξης. Στη διαμόρφωση θετικής συνεργασίας συνέβαλε η συνεντευκτή η οποία διαβεβαίωσε τον συνεντευξιαζόμενο σχετικά με την προστασία

των προσωπικών του δεδομένων. Κατόπιν, η συνέντευξη ολοκληρώθηκε και η συνεντευκτής ευχαρίστησε θερμά τον συνεντευξιαζόμενο για το χρονικό διάστημα που διέθεσε (περίπου 30 λεπτά) απαντώντας στις σχετικές ερωτήσεις. Επιπροσθέτως, η συνεντευκτής ολοκλήρωσε με επιτυχία τις ερωτήσεις της συνέντευξης και έλαβε ικανοποίηση από το γεγονός ότι οι ερωτήσεις που υπέβαλλε δεν ήταν μετωπικές, δεν έφεραν σε δύσκολη θέση τη συνεντευξιαζόμενη ενώ ταυτόχρονα αποστασιοποιήθηκε από τη συνολική διαδικασία.

Δημογραφικά στοιχεία ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΟ 11

1.Εκπαιδευτική ιδιότητα: Διευθύντρια ΠΕ 70 6/θεσιου Δημοτικού Σχολείου Ν. Αργολίδας

2.Έτη υπηρεσίας : 22

3. Άλλες σπουδές:

Δεύτερο πτυχίο (τίτλος).....

Μεταπτυχιακό (τίτλος) Κοινωνιολογίας, Πανεπιστήμιο Κρήτης

Διδακτορικό (τίτλος).....

Ωρα συνέντευξης: 14:00 μ. μ.

Ημερομηνία: 24/02/2020

Μέρος που το **Υποκείμενο 11** παραχωρεί τη συνέντευξη: Γραφείο του Δημοτικού Σχολείου αστικής περιοχής στο οποίο υπηρετεί ως Διευθύντρια η συνεντευξιαζόμενη.

-Καλησπέρα σας!

-Καλησπέρα σας!

-Η παρούσα συνέντευξη στοχεύει στη διερεύνηση των αντιλήψεων εκπαιδευτικών παράλληλης στήριξης της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με τις επιδράσεις της στην κοινωνικοποίηση όλων των μαθητών στη διαφορετικότητα. Σας διαβεβαιώνω

πως θα προστατευτούν τα προσωπικά σας δεδομένα καθώς και η ανωνυμία σας. Η συνέντευξη θα διαρκέσει 30' περίπου.

-Μια χαρά!

-Έχετε κάποια απορία;

-Όχι.

-Ωραία! Ξεκινάμε!

(Πατάω την έναρξη του μαγνητοφώνου)

Ερωτήσεις Συνέντευξης – Κατανομή τους ανά Θεματικό Άξονα

A) Αν και πώς επιδρούν τα χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη στην ευημερία του σχολικού οργανισμού.

1. Η ηθική, από αρχαιοτάτων χρόνων, πρεσβεύει το καλό που μας υπαγορεύει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφερόμαστε. Ποια η γνώμη σας για την ηθική διάσταση των πράξεων και των συμπεριφορών εντός της σχολικής μονάδας; Αναπτύξτε την άποψή σας.

Η άποψή μου είναι πως η ηθική των πράξεων και των συμπεριφορών θα πρέπει να διέπει την κοινωνία αλλά και το σχολείο που αποτελεί μικρογραφία της για να μαθαίνουν οι μαθητές σε αυτό το μοτίβο και να τους είναι πρακτικά πιο εύκολο να την ενστερνιστούν.

2. Ο ηθικός ηγέτης θεωρείται δίκαιος, έχει ενσυναίσθηση στη σχέση του με τους συναδέλφους και προωθεί την εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών πρακτικών. Θεωρείτε σημαντικά τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.

Θεωρώ σημαντικά ζητήματα ηθικής τα δύο πρώτα, τη δικαιοσύνη και την ενσυναίσθηση. Είναι σημαντικό να συμπεριφέρεται το ίδιο σε όλους τους συναδέλφους, να μη δημιουργεί ομάδες ή τουλάχιστον να διαχειρίζεται τις κρίσεις ανάμεσά τους. Είναι πολύ σημαντικό επίσης να αισθάνονται οι συνάδελφοι ότι αντιμετωπίζονται δίκαια, ότι δεν σχολιάζονται, ότι ενημερώνονται εξίσου, ότι λαμβάνονται ισότιμα υπόψη. Το να μπαίνει κάποιος στη θέση του άλλου δε και να κατανοεί τις ιδιαιτερότητες του κάθε συναδέλφου, είναι προσόν όλων των ανθρώπινων σχέσεων, πόσο μάλλον των επαγγελματικών-συναδελφικών που ενδεχομένως να πάσχουν από αντιπαλότητες και μικροψυχίες ή να μεταφέρουν τα συναισθήματά και τα προβλήματα στο χώρο του σχολείου. Η εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών θα έλεγα ότι σχετίζεται με την ποιότητα της εκπαίδευσης και όχι τόσο με την ηθική ηγεσία εκτός αν εμπεριέχεται σε αυτήν η έννοια της συνεργασίας, της ομαδικότητας και της αλληλεγγύης στα πλαίσια της διαθεματικότητας και της καινοτομίας, το οποίο βέβαια είναι και ζήτημα κουλτούρας ενός οργανισμού.

3. Ο ηθικός ηγέτης διασφαλίζει την ευρυθμία εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, με ποιους τρόπους;

Ένας αξιόπιστος, δίκαιος και αλληλέγγυος ηγέτης δύναται βεβαίως να αποτελέσει παράγοντα ευρυθμίας στη σχολική μονάδα γιατί θεωρώ ότι διακατέχεται από το στοιχείο της ηρεμίας κατά τη διαχείριση κρίσεων. Ο ηγέτης που αποφασίζει και ενεργεί με γνώμονα τις ηθικές αρχές, τις οποίες προσπαθεί να μεταδώσει στους ανθρώπους ενός οργανισμού, στον οποίο ηγείται, επιδρά σαφώς θετικά στην ευημερία του σχολικού οργανισμού.

4. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με την τοπική κοινότητα; Πώς;

Νομίζω ότι συμβάλλει στη δημιουργία κουλτούρας αλληλεγγύης εντός της σχολικής μονάδας. Συχνά αυτό να εμποδίζει να βγαίνουν στοιχεία προς τα έξω τα οποία θα παρεμπόδιζαν την καλή επικοινωνία με την τοπική κοινότητα.

5. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τον Σύλλογο Γονέων & Κηδεμόνων; Πώς;

Νομίζω ισχύει κάτι παρόμοιο με την τοπική κοινότητα. Η διαχείριση ηθικών σχέσεων μεταξύ του συλλόγου διδασκόντων σχετίζεται και με αυτό.

6. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τις όμορες σχολικές μονάδες; Πώς;

Νομίζω ότι συμβάλλει στη διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας και αυτό είναι το βασικό για τη διαμόρφωση όλων των σχέσεων, και αυτών με τις όμορες σχολικές μονάδες.

B) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των εκπαιδευτικών.

7. Η ηθική ηγεσία έχει ως στόχο και την εξέλιξη του εκπαιδευτικού προσωπικού σύμφωνα με τις αρχές της δημοκρατίας. Συμφωνείτε; Γιατί; Αν όχι, γιατί;

Η δημοκρατία όπως τη βιώνουμε δεν μας φέρνει πάντα στο μυαλό ούτε εικόνες ισότητας ούτε δικαιοσύνης και σίγουρα οι εκπρόσωποι της κοινοβουλευτικής δημοκρατίας μας δεν είναι πάντα πρότυπα ηθικής, ο ηθικός ηγέτης θα πρέπει να υπερασπίζεται σίγουρα τα εργασιακά δικαιώματα των υφισταμένων του, να δίνει ίσες ή δίκαιες ευκαιρίες ανέλιξης ή επιμόρφωσης, ελευθερία έκφρασης, δίκαιη κατανομή έργου και αυτονομία στα πλαίσια της αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

8. Ένα χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η δημιουργία συνεργατικού κλίματος. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη;

Ο ηθικός ηγέτης θα πρέπει να αποτελεί πρότυπο έτσι κι αλλιώς, πόσο μάλλον πρότυπο συνεργασίας. Ο τρόπος ανάθεσης και διευθέτησης εργασιών, λήψης αποφάσεων και η συλλογική εργασία σίγουρα αποτελούν πρότυπο συνεργασίας, επηρεάζει την προσωπική του ηρεμία, δημιουργεί συναισθήματα υποστήριξης, κατανόησης και κατ' επέκταση θεωρώ και την επαγγελματική ανέλιξη του καθενός, την παροχή ευκαιριών, την παραγωγικότητά του.

9. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει στη βέλτιστη ψυχολογική ισορροπία, δηλαδή, στην ευημερία των εκπαιδευτικών; Ποια η άποψή σας;

Συμβάλλει με την κατανόηση, την αλληλεγγύη και τη δικαιοσύνη που διέπει τη συμπεριφορά του.

10. Ο ηθικός ηγέτης, βάσει των χαρακτηριστικών που προαναφέρθηκαν, δύναται να προλάβει συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών;

Εφόσον η ενσυναίσθηση είναι βασικό χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη δύναται να, να τις προλάβει. Αυτό όμως θεωρώ ότι σχετίζεται κυρίως με την οξυδέρκεια του κάθε διευθυντή, συχνά με το φύλο που δείχνει η εμπειρία μου. Η διαχείριση των συγκρούσεων με βάση τη δικαιοσύνη και την αμεροληψία και όχι τόσο η πρόληψη αυτών νομίζω ότι σχετίζεται με τον ηθικό ηγέτη.

11. Αν όχι, δύναται να επαναφέρει την απαραίτητη ισορροπία σε εύλογο χρονικό διάστημα;

Η ισορροπία χρειάζεται χρόνο και σταθερότητα στη συμπεριφορά εκ μέρους του, μια συνέπεια που θεωρητικά τον διακατέχει. Αυτό εννοούσα παραπάνω.

12. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

Η ηθική μου θυμίζει κανόνες γι' αυτό θα χρησιμοποιήσω τη λέξη ήθος που τη θεωρώ πιο κοντά σε αυτό που περιγράφω. Είναι σημαντική η παρουσία του ηγέτη με ήθος.

13. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εκτός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

Ανέφερα και πριν ότι ο ηθικός ηγέτης είναι πρότυπο: για τους μαθητές, τους συναδέλφους, τους γονείς και την κοινωνία.

Γ) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των μαθητών.

14. Αυτό το οποίο προσδιορίζεται ως ηθική ηγεσία επικεντρώνεται στην ηθική διάσταση της συμπεριφοράς των μαθητών. Σας βρίσκει σύμφωνη αυτός ο προσδιορισμός; Γιατί;

Με βρίσκει σύμφωνη σε μεγάλο βαθμό. Πρότυπο ηθικής συμπεριφοράς για συναδέλφους και μαθητές, πρότυπο ομαδικότητας, αλληλεγγύης.

15. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η επίτευξη μέγιστων μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό;

Τα μαθησιακά αποτελέσματα είναι σύνθετη έννοια. Το μόνο σίγουρο είναι ότι δεν εξαρτώνται μόνο από τη στείρα μετάδοση γνώσεων. Εξαρτώνται από τις

ενδοπροσωπικές σχέσεις, τη δυνατότητα συνεργασίας, την αλληλεπίδραση, τις ίσες ευκαιρίες και την ασφάλεια που αισθάνονται οι μαθητές στο χώρο του σχολείου. Υπό αυτή την έννοια είναι δυνατή η επίτευξη υψηλότερων αν όχι βέλτιστων μαθησιακών αποτελεσμάτων. Πάντως, επηρεάζει τη δημιουργία θετικού κλίματος, την αίσθηση του ανήκειν, την αίσθηση της ασφάλειας και της ισότητας στην αντιμετώπιση άρα και την ευημερία συνολικά των μαθητών.

16. Είναι ικανός ο ηθικός ηγέτης να παράγει αξιόλογο εκπαιδευτικό έργο; Ναι, όχι και γιατί;

Είναι ικανός να δημιουργήσει γενικότερα τις συνθήκες ώστε να παραχθεί αξιόλογο εκπαιδευτικό έργο στο σχολείο αλλά και να παράξει ο ίδιος ως εκπαιδευτικός στο εκπαιδευτικό ωράριο που του ανατίθεται.

17. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει θετικά στην καινοτομία του σχολείου; Αν ναι, με ποιον τρόπο;

Είναι θετικός παράγοντας της βελτίωσης της ποιότητας των σχέσεων και του εκπαιδευτικού έργου γενικότερα. Συμβάλλει θετικά συμμετέχοντας σε καινοτόμες δράσεις, και ενθαρρύνοντας τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές σε επιμόρφωση και συμμετοχή.

18. Ποιο πιστεύετε πως είναι το εκπαιδευτικό όραμα του ηθικού ηγέτη για τη σχολική μονάδα την οποία διοικεί;

Το εκπαιδευτικό όραμα είναι να εμπνεύσει μέσα από την αξιοπιστία και την ακεραιότητά του μαθητές και συναδέλφους και ως εκ τούτου να οδηγήσει σε ιδανικές εργασιακές σχέσεις, βέλτιστα αποτελέσματα στην μόρφωση και την υγιή ανάπτυξη των μαθητών και δημιουργία κουλτούρας συνεργασίας.

-Σας ευχαριστώ πολύ!

-Κι εγώ!

Αποτίμηση συνέντευξης

Η συνέντευξη διεξήχθη σε ήσυχο περιβάλλον συμβάλλοντας θετικά στην ομαλή εξέλιξη της συνέντευξης. Η συνεντευξιαζόμενη με άνεση απάντησε σε όλες τις ερωτήσεις χωρίς να κομπιάζει. Ήταν ενήμερη για το θέμα της συνέντευξης κατά την πρώτη επαφή με την συνεντευκτή αλλά η τελευταία για τυπικούς λόγους το ανέφερε και πάλι στην αρχή της συνέντευξης. Στη διαμόρφωση ευνοϊκού κλίματος συνέβαλε η συνεντευκτή η οποία διαβεβαίωσε τη συνεντευξιαζόμενη σχετικά με την προστασία των προσωπικών της δεδομένων. Φάνηκε πως απάντησε με ειλικρίνεια και αμεσότητα χωρίς ενδοιασμούς. Κατόπιν, η συνέντευξη ολοκληρώθηκε και η συνεντευκτή ευχαρίστησε θερμά τη συνεντευξιαζόμενη για το χρονικό διάστημα που διέθεσε (περίπου 35 λεπτά) απαντώντας στις σχετικές ερωτήσεις. Επιπροσθέτως, η συνεντευκτή ολοκλήρωσε με επιτυχία τις ερωτήσεις της συνέντευξης και έλαβε ικανοποίηση από το γεγονός ότι οι ερωτήσεις που υπέβαλλε δεν ήταν μετωπικές, δεν έφεραν σε δύσκολη θέση τη συνεντευξιαζόμενη ενώ ταυτόχρονα αποστασιοποιήθηκε από τη συνολική διαδικασία.

Δημογραφικά στοιχεία ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΟ 12

1. Εκπαιδευτική ιδιότητα: Διευθύντρια ΠΕ 70 12/θεσιου Δημοτικού Σχολείου Ν. Αργολίδας

2. Έτη υπηρεσίας : 36

3. Άλλες σπουδές:

Δεύτερο πτυχίο (τίτλος).....

Μεταπτυχιακό (τίτλος).....

Διδακτορικό (τίτλος).....

Ωρα συνέντευξης: 14:00 μ. μ.

Ημερομηνία: 26/02/2020

Μέρος που το **Υποκείμενο 12** παραχωρεί τη συνέντευξη: Γραφείο του Δημοτικού Σχολείου αστικής περιοχής στο οποίο υπηρετεί ως Διευθύντρια η συνεντευξιαζόμενη.

-Καλησπέρα σας!

-Καλησπέρα σας!

-Η παρούσα συνέντευξη στοχεύει στη διερεύνηση των αντιλήψεων εκπαιδευτικών παράλληλης στήριξης της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με τις επιδράσεις της στην κοινωνικοποίηση όλων των μαθητών στη διαφορετικότητα. Σας διαβεβαιώνω πως θα προστατευτούν τα προσωπικά σας δεδομένα καθώς και η ανωνυμία σας. Η συνέντευξη θα διαρκέσει 30' περίπου.

Μήπως υπάρχει κάποια απορία;

-Δε νομίζω.

-Ας ξεκινήσουμε.

(Πατάω την έναρξη του μαγνητοφώνου).

Ερωτήσεις Συνέντευξης – Κατανομή τους ανά Θεματικό Άξονα

A) Αν και πώς επιδρούν τα χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη στην ευημερία του σχολικού οργανισμού.

1. Η ηθική, από αρχαιοτάτων χρόνων, πρεσβεύει το καλό που μας υπαγορεύει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφερόμαστε. Ποια η γνώμη σας για την ηθική διάσταση των πράξεων και των συμπεριφορών εντός της σχολικής μονάδας; Αναπτύξτε την άποψή σας.

Χρειάζεται οι πράξεις και οι συμπεριφορές του ηγέτη να είναι σύμφωνες με τις αρχές της ηθικής, διότι αναμένεται στη συνέχεια να γίνει η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών και των μαθητών σύμφωνη με τις αρχές της ηθικής.

2. Ο ηθικός ηγέτης θεωρείται δίκαιος, έχει ενσυναίσθηση στη σχέση του με τους συναδέλφους και προωθεί την εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών πρακτικών. Θεωρείτε σημαντικά τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.

Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά είναι, βέβαια, πολύ σημαντικά. Χρειάζεται να υπάρχει ενσυναίσθηση. Όσον αφορά την εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων αυτό επαφίεται στον επαγγελματισμό του εκπαιδευτικού.

3. Ο ηθικός ηγέτης διασφαλίζει την ευρυθμία εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, με ποιους τρόπους;

Ιδανικά θα μπορούσε.

4. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με την τοπική κοινότητα; Πώς;

Όχι, διότι η άγνοια ή η ελλιπής ενημέρωση των ατόμων εκτός σχολικού χώρου για τα ισχύοντα εμποδίζει συχνά την καλή επικοινωνία.

5. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τον Σύλλογο Γονέων & Κηδεμόνων; Πώς;

Ισχύει η προηγούμενη απάντηση.

6. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τις όμορες σχολικές μονάδες; Πώς;

Δεν έχω παρατηρήσει κακές σχέσεις με τις όμορες μονάδες.

B) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των εκπαιδευτικών.

7. Η ηθική ηγεσία έχει ως στόχο και την εξέλιξη του εκπαιδευτικού προσωπικού σύμφωνα με τις αρχές της δημοκρατίας. Συμφωνείτε; Γιατί; Αν όχι, γιατί;

Όσον αφορά την ενημέρωση για τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τους, ναι. Και όσον αφορά τη λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων όπου συναποφασίζονται τα θέματα του σχολείου, επίσης.

8. Ένα χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η δημιουργία συνεργατικού κλίματος. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη;

Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό είναι στόχος του διευθυντή της σχολικής ομάδας.

9. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει στη βέλτιστη ψυχολογική ισορροπία, δηλαδή, στην ευημερία των εκπαιδευτικών; Ποια η άποψή σας;

Συμβάλλει με την αντικειμενικότητά του.

10. Ο ηθικός ηγέτης, βάσει των χαρακτηριστικών που προαναφέρθηκαν, δύναται να προλάβει συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών;

Ναι, αν είναι δίκαιος και αντικειμενικός.

11. Αν όχι, δύναται να επαναφέρει την απαραίτητη ισορροπία σε εύλογο χρονικό διάστημα;

Αν ευθύνεται ο ίδιος για τη σύγκρουση, μπορεί.

12. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

Είναι σημαντικό να είναι ηθικός ο διευθυντής της σχολικής μονάδας.

13. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εκτός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

Ναι, είναι σημαντική. Γιατί εμπνέει με το παράδειγμά του.

Γ) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των μαθητών.

14. Αυτό το οποίο προσδιορίζεται ως ηθική ηγεσία επικεντρώνεται στην ηθική διάσταση της συμπεριφοράς των μαθητών. Σας βρίσκει σύμφωνη αυτός ο προσδιορισμός; Γιατί;

Όσον αφορά ότι διδασκόμαστε και διδάσκουμε μέσω του παραδείγματος.

15. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η επίτευξη μέγιστων μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό;

Δεν μπορεί αυτό από μόνος του να οδηγήσει στην επίτευξη μέγιστων μαθησιακών αποτελεσμάτων.

16. Είναι ικανός ο ηθικός ηγέτης να παράγει αξιόλογο εκπαιδευτικό έργο; Ναι, όχι και γιατί;

Με την ιδιότητά του ως εκπαιδευτικού, (.....) μπορεί (.....).

17. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει θετικά στην καινοτομία του σχολείου; Αν ναι, με ποιον τρόπο;

Συμβάλλει θετικά συμμετέχοντας σε δράσεις που οργανώνει το σχολείο του και πείθοντας ή παρωθώντας αν θέλετε, τους μαθητές σε αυτές.

18. Ποιο πιστεύετε πως είναι το εκπαιδευτικό όραμα του ηθικού ηγέτη για τη σχολική μονάδα την οποία διοικεί;

Να έχει τα βέλτιστα αποτελέσματα στην ανάπτυξη των μαθητών.

-Σας ευχαριστώ πολύ!

-Επίσης.

Αποτίμηση συνέντευξης

Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε σε ήσυχους τόνους. Η συνεντευξιαζόμενη ήταν λακωνική ενώ οι απαντήσεις της σχεδόν μονολεκτικές. Η συνεντευκτής προβληματίστηκε εάν η συνεντευξιαζόμενη αισθάνθηκε αμηχανία ή εάν πείστηκε πολύ. Σε μια σύντομη διακοπή τη ρώτησε σχετικά με την διεξαγωγή της συνέντευξης και η συνεντευξιαζόμενη τη διαβεβαίωσε πως όλα ήταν περίφημα. Συνεχίστηκε η συνέντευξη χωρίς άλλη διακοπή ως το τέλος. Επιπλέον, η συνεντευξιαζόμενη ήταν ενήμερη για το θέμα της συνέντευξης κατά την πρώτη επαφή με την συνεντευκτή αλλά η τελευταία για τυπικούς λόγους το ανέφερε και πάλι στην αρχή της

συνέντευξης. Στη διαμόρφωση γαλήνιου περιβάλλοντος συνέβαλε η συνεντευκτής η οποία διαβεβαίωσε τη συνεντευξιαζόμενη σχετικά με την προστασία των προσωπικών της δεδομένων. Κατόπιν, η συνέντευξη ολοκληρώθηκε και η συνεντευκτής ευχαρίστησε θερμά τη συνεντευξιαζόμενη για το χρονικό διάστημα που διέθεσε (περίπου 25 λεπτά) απαντώντας στις σχετικές ερωτήσεις. Επιπροσθέτως, η συνεντευκτής ολοκλήρωσε με επιτυχία τις ερωτήσεις της συνέντευξης και έλαβε ικανοποίηση από το γεγονός ότι οι ερωτήσεις που υπέβαλλε δεν ήταν μετωπικές, δεν έφεραν σε δύσκολη θέση τη συνεντευξιαζόμενη ενώ ταυτόχρονα αποστασιοποιήθηκε από τη συνολική διαδικασία.

Δημογραφικά στοιχεία ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΟ 13

1. Εκπαιδευτική ιδιότητα: Διευθυντής ΠΕ 70 12/θεσιου Δημοτικού Σχολείου Ν. Αργολίδας

2. Έτη υπηρεσίας : 24

3. Άλλες σπουδές:

Δεύτερο πτυχίο (τίτλος).....

Μεταπτυχιακό (τίτλος) Msc Πανεπιστημίου Κρήτης

Διδακτορικό (τίτλος).....

Ωρα συνέντευξης: 14:00 μ. μ.

Ημερομηνία: 4/03/2020

Μέρος που το **Υποκείμενο 13** παραχωρεί τη συνέντευξη: Γραφείο του Δημοτικού Σχολείου αστικής περιοχής στο οποίο υπηρετεί ως Διευθυντής ο συνεντευξιαζόμενος.

-Καλησπέρα σας!

-Καλησπέρα σας!

-Η παρούσα συνέντευξη στοχεύει στη διερεύνηση των αντιλήψεων εκπαιδευτικών παράλληλης στήριξης της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με τις επιδράσεις της στην κοινωνικοποίηση όλων των μαθητών στη διαφορετικότητα. Σας διαβεβαιώνω πως θα προστατευτούν τα προσωπικά σας δεδομένα καθώς και η ανωνυμία σας. Η συνέντευξη θα διαρκέσει 30' περίπου.

Να ξεκινήσουμε;

-Ναι!

(Πατάω την έναρξη του μαγνητοφώνου).

Ερωτήσεις Συνέντευξης – Κατανομή τους ανά Θεματικό Άξονα

A) Αν και πώς επιδρούν τα χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη στην ευημερία του σχολικού οργανισμού.

1. Η ηθική, από αρχαιοτάτων χρόνων, πρεσβεύει το καλό που μας υπαγορεύει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφερόμαστε. Ποια η γνώμη σας για την ηθική διάσταση των πράξεων και των συμπεριφορών εντός της σχολικής μονάδας; Αναπτύξτε την άποψή σας.

Η ηθική είναι σημαντική και δείχνει ένα τρόπο και κώδικα συμπεριφορών για καλύτερη συνεργασία,..... παίζει σπουδαίο ρόλο στη διοίκηση της σχολικής μονάδας.

2. Ο ηθικός ηγέτης θεωρείται δίκαιος, έχει ενσυναίσθηση στη σχέση του με τους συναδέλφους και προωθεί την εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών πρακτικών. Θεωρείτε σημαντικά τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.

Τα θεωρώ αρκετά σημαντικά διότι βοηθούν στην καλύτερη συνεννόηση και συνεργασία της ομάδας των εκπαιδευτικών στο σχολείο.

3. Ο ηθικός ηγέτης διασφαλίζει την ευρυθμία εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, με ποιους τρόπους;

Ναι, τη διασφαλίζει με διάλογο, συνεργασία και κατανόηση απέναντι στους εκπαιδευτικούς.

4. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με την τοπική κοινότητα; Πώς;

Ναι, προωθώντας τη συνεργασία με όλους τους φορείς με ειλικρίνεια και ανοιχτή διάθεση.

5. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τον Σύλλογο Γονέων & Κηδεμόνων; Πώς;

Ναι, με το παράδειγμά του και με ειλικρινή διάλογο, όχι με ανταγωνισμούς και σίγουρα όχι ακρότητες, τους θέλει βοηθούς στο πλευρό του τους γονείς και υποστηρικτές του.

6. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τις όμορες σχολικές μονάδες; Πώς;

Ναι, συμβάλλει με τον ειλικρινή διάλογο και την ευγενή άμιλλα, πουθενά δε χρειάζονται ακρότητες και αντιπαλότητες.

B) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των εκπαιδευτικών.

7. Η ηθική ηγεσία έχει ως στόχο και την εξέλιξη του εκπαιδευτικού προσωπικού σύμφωνα με τις αρχές της δημοκρατίας. Συμφωνείτε; Γιατί; Αν όχι, γιατί;

Συμφωνώ, αφού προάγει τις αρχές της συνεργασίας. Η ηθική σχετίζεται άμεσα με τις αρχές της Δημοκρατίας και της ελευθερίας..., μέσα σε πλαίσια, φυσικά. "όχι, δηλαδή, αναρχία, αυτό εννοώ.

8. Ένα χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η δημιουργία συνεργατικού κλίματος. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη;

Ως πολύ σημαντικό για τη λειτουργία του σχολείου.

9. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει στη βέλτιστη ψυχολογική ισορροπία, δηλαδή, στην ευημερία των εκπαιδευτικών; Ποια η άποψή σας;

Ναι, γιατί μπορούν να τον εμπιστευτούν και να μην αισθάνονται ανασφαλείς.

10. Ο ηθικός ηγέτης, βάσει των χαρακτηριστικών που προαναφέρθηκαν, δύναται να προλάβει συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών;

Ως ένα βαθμό, εφόσον έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη των εκπαιδευτικών.

11. Αν όχι, δύναται να επαναφέρει την απαραίτητη ισορροπία σε εύλογο χρονικό διάστημα;

Δεν είναι εύκολο (.....) αλλά ναι, θα την επαναφέρει κι ίσως καταφέρει να αυξήσει τη συνεκτικότητα των δομών της σχολικής του μονάδας.

12. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

Ναι, για όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω (.....), κρίνω απαραίτητη την παρουσία του στη διοίκηση του σχολείου.

13. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εκτός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

Κατά την άποψή μου, η παρουσία του ηθικού ηγέτη είναι πολύ σημαντική και αυτό γιατί μπορούμε να τον χαρακτηρίσουμε ως στυλοβάτη της εκπαιδευτικής διαδικασίας και των εξωσχολικών δραστηριοτήτων.

Γ) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των μαθητών.

14. Αυτό το οποίο προσδιορίζεται ως ηθική ηγεσία επικεντρώνεται στην ηθική διάσταση της συμπεριφοράς των μαθητών. Σας βρίσκει σύμφωνο αυτός ο προσδιορισμός; Γιατί;

Μέχρι ένα σημείο, γιατί αυτή επηρεάζεται σημαντικά από τους γονείς.

15. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η επίτευξη μέγιστων μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό;

Μπορεί να προσφέρει μεγάλη έμπνευση στους μαθητές και να τους παρακινήσει θετικά.

16. Είναι ικανός ο ηθικός ηγέτης να παράγει αξιόλογο εκπαιδευτικό έργο; Ναι, όχι και γιατί;

Ναι, εφόσον προάγει συνεργατικότητα και δίνει το καλό παράδειγμα μίμησης.

17. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει θετικά στην καινοτομία του σχολείου; Αν ναι, με ποιον τρόπο;

Ναι, προωθώντας το κάθε φορά όραμά του, με καινοτόμες δράσεις εμπλέκοντας όλους, κυρίως όμως τους μαθητές και τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς..

18. Ποιο πιστεύετε πως είναι το εκπαιδευτικό όραμα του ηθικού ηγέτη για τη σχολική μονάδα την οποία διοικεί;

Πιστεύω πως με συνεργατικότητα, ειλικρίνεια και βοήθεια μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών μπορεί να καταφέρει πολλά και να οδηγήσει το σχολείο σε μεγάλες επιτυχίες.

-Σας ευχαριστώ πολύ!

-Καλή επιτυχία!

Αποτίμηση συνέντευξης

Η συνέντευξη κύλησε ομαλά αν και λίγο βεβιασμένα. Ο συνεντευξιαζόμενος ήταν ολιγόλογος, απάντησε σε όλες τις ερωτήσεις μόνο που φάνηκε πως πιεζόταν να ολοκληρωθεί σύντομα η συνέντευξη διότι παρουσιάστηκε λόγος αποχώρησης. Ήταν ενήμερος για το θέμα της συνέντευξης κατά την πρώτη επαφή με την συνεντευκτή αλλά η τελευταία για τυπικούς λόγους το ανέφερε και πάλι στην αρχή της

συνέντευξης. Η συνεντευκτής διαβεβαίωσε τον συνεντευξιαζόμενο σχετικά με την προστασία των προσωπικών του δεδομένων. Κατόπιν, η συνέντευξη ολοκληρώθηκε και η συνεντευκτής ευχαρίστησε θερμά τον συνεντευξιαζόμενο για το χρονικό διάστημα που διέθεσε (περίπου 25 λεπτά) απαντώντας στις σχετικές ερωτήσεις. Επιπροσθέτως, η συνεντευκτής ολοκλήρωσε με επιτυχία τις ερωτήσεις της συνέντευξης και έλαβε ικανοποίηση από το γεγονός ότι οι ερωτήσεις που υπέβαλλε δεν ήταν μετωπικές, δεν έφεραν σε δύσκολη θέση τη συνεντευξιαζόμενη ενώ ταυτόχρονα αποστασιοποιήθηκε από τη συνολική διαδικασία.

Δημογραφικά στοιχεία ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΟ 14

1. Εκπαιδευτική ιδιότητα: Διευθυντής ΠΕ 70 10/θεσιου Δημοτικού Σχολείου Ν. Αργολίδας

2. Έτη υπηρεσίας : 32

3. Άλλες σπουδές:

Δεύτερο πτυχίο (τίτλος).....

Μεταπτυχιακό (τίτλος) ΝΑΙ

Διδακτορικό (τίτλος).....

Ωρα συνέντευξης: 14:00 μ. μ.

Ημερομηνία: 6/03/2020

Μέρος που το **Υποκείμενο 14** παραχωρεί τη συνέντευξη: Γραφείο του Δημοτικού Σχολείου αστικής περιοχής στο οποίο υπηρετεί ως Διευθυντής ο συνεντευξιαζόμενος.

-Καλησπέρα σας!

-Καλησπέρα σας!

-Η παρούσα συνέντευξη στοχεύει στη διερεύνηση των αντιλήψεων εκπαιδευτικών παράλληλης στήριξης της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με τις επιδράσεις της

στην κοινωνικοποίηση όλων των μαθητών στη διαφορετικότητα. Σας διαβεβαιώνω πως θα προστατευτούν τα προσωπικά σας δεδομένα καθώς και η ανωνυμία σας. Η συνέντευξη θα διαρκέσει 30' περίπου.

Υπάρχει κάποια σχετική απορία;

-Όχι.

-Να ξεκινήσουμε, λοιπόν;

-Ναι.

(Πατάω την έναρξη του μαγνητοφώνου).

Ερωτήσεις Συνέντευξης – Κατανομή τους ανά Θεματικό Άξονα

A) Αν και πώς επιδρούν τα χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη στην ευημερία του σχολικού οργανισμού.

1. Η ηθική, από αρχαιοτάτων χρόνων, πρεσβεύει το καλό που μας υπαγορεύει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφερόμαστε. Ποια η γνώμη σας για την ηθική διάσταση των πράξεων και των συμπεριφορών εντός της σχολικής μονάδας; Αναπτύξτε την άποψή σας.

Η άποψή μου είναι πως η ηθική ηγεσία εστιάζει το ενδιαφέρον της στη συμπεριφορά, στις αξίες και στον ηθικό κώδικα ενός ηγέτη, οι κύριες αξίες της ηθικής ηγεσίας είναι η ισοτιμία, η αλληλεγγύη, η ειλικρίνεια και η αξιοπιστία με τις οποίες επιτυγχάνεται η ευημερία στο σχολικό οργανισμό.

2. Ο ηθικός ηγέτης θεωρείται δίκαιος, έχει ενσυναίσθηση στη σχέση του με τους συναδέλφους και προωθεί την εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών πρακτικών. Θεωρείτε σημαντικά τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.

Ηθικός ηγέτης, χαρακτηρίζεται, αυτός που αποφασίζει και ενεργεί με γνώμονα τις ηθικές αρχές, τις οποίες προσπαθεί να μεταδώσει στους ανθρώπους ενός οργανισμού, στον οποίο ηγείται. Τα κύρια χαρακτηριστικά, που πρέπει να διαθέτει ο ηθικός ηγέτης, είναι η δικαιοσύνη, ο αλτρουισμός, η ειλικρίνεια, να είναι επικοινωνιακός, να δείχνει ενδιαφέρον για τους υφιστάμενους του και να διακρίνεται από εμπιστοσύνη και αξιοπιστία.

3. Ο ηθικός ηγέτης διασφαλίζει την ευρυθμία εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, με ποιους τρόπους;

Ναι, με την ενεργητική ακρόαση των εμπλεκόμενων μερών, εννοώντας τους εκπαιδευτικούς.

4. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με την τοπική κοινότητα; Πώς;

Ναι, συμβάλλει, με τη διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μίας μικρής ή μίας μεγάλης,..... τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο κι όταν λέμε άτομο εννοούμε τον ηθικό ηγέτη..... με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό, για να υλοποιήσουν αποτελεσματικούς στόχους και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον.

5. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τον Σύλλογο Γονέων & Κηδεμόνων; Πώς;

Ναι, συμβάλλει, η ηθική ηγεσία, είναι διαδικασία επιρροής της συμπεριφοράς των μελών μίας οργάνωσης από κάποιον όπως είπα από τον ηθικό ηγέτη ώστε να εξασφαλίσει τη θεληματική συνεργασία τους, η οποία μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος.

6. Συμβάλλει ή όχι ο ηθικός ηγέτης στη βελτίωση των επαφών με τις όμορες σχολικές μονάδες; Πώς;

Ναι συμβάλλει, έχοντας εμπνεύσει ίσες ευκαιρίες, συνεργασία, ομαδική εργασία, δέσμευση, δικαιοσύνη, υψηλές προσδοκίες, κατανόηση.

B) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των εκπαιδευτικών.

7. Η ηθική ηγεσία έχει ως στόχο και την εξέλιξη του εκπαιδευτικού προσωπικού σύμφωνα με τις αρχές της δημοκρατίας. Συμφωνείτε; Γιατί; Αν όχι, γιατί;

Ναι, γιατί η δομή της ηθικής ηγεσίας περιλαμβάνει τον ηγέτη τόσο ως ηθικό πρόσωπο, που χαρακτηρίζεται από ειλικρίνεια, φροντίδα, ηθικές αρχές και αμεροληψία, όσο και ως ηγέτη, ο οποίος συζητάει με τους εργαζομένους του διάφορα ηθικά ζητήματα και στη συνέχεια είτε τους προσφέρει ανταμοιβές, είτε τους επιβάλλει ποινές (.....) αναλόγως της συμπεριφοράς τους.

8. Ένα χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η δημιουργία συνεργατικού κλίματος. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη;

Θέματα που έχουν απασχολήσει και έχει γίνει συστηματική επιστημονική μελέτη πάνω σε αυτά, είναι οι αξίες και οι ηθικοί κώδικες, που χρησιμοποιούνται από τους ηγέτες κατά τη λήψη των αποφάσεων και ο τρόπος με τον οποίο διευθετούνται οι συγκρούσεις μεταξύ αξιών.

9. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει στη βέλτιστη ψυχολογική ισορροπία, δηλαδή, στην ευημερία των εκπαιδευτικών; Ποια η άποψή σας;

(Εμμμμμμ), ο ηθικός ηγέτης όντας αξιόπιστος, δίκαιος και υπεύθυνος λαμβάνει αποφάσεις σύμφωνα με τις ηθικές αρχές, ενδιαφέρεται για την ομάδα του αλλά και για την κοινωνία και διέπεται από δεοντολογική συμπεριφορά τόσο στην ατομική του όσο και στην εργασιακή του ζωή, έτσι συμβάλλει στην ευημερία των εκπαιδευτικών.

10. Ο ηθικός ηγέτης, βάσει των χαρακτηριστικών που προαναφέρθηκαν, δύναται να προλάβει συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών;

Ναι, διότι οι ηθικοί ηγέτες, οι οποίοι είναι ικανοί να δημιουργήσουν αποτελεσματικά και αρμονικά περιβάλλοντα εργασίας, έτσι ώστε να μην παρατηρούνται ανήθικες συμπεριφορές και συγκρούσεις μεταξύ των μελών του εκάστοτε σχολικού οργανισμού.

11. Αν όχι, δύναται να επαναφέρει την απαραίτητη ισορροπία σε εύλογο χρονικό διάστημα;

Ναι με βάση τα παραπάνω.

12. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εντός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

Οι ηγέτες, είναι αυτοί οι οποίοι δημιουργούν ένα ηθικό κλίμα στον εκάστοτε οργανισμό και έχουν καθοριστικό ρόλο στο να ενθαρρύνουν την ηθική συμπεριφορά και να στοχεύουν στη μείωση των διαπροσωπικών συγκρούσεων μεταξύ των υφισταμένων τους. Άρα, ναι, είναι απαραίτητοι στη σχολική μονάδα.

13. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία του ηθικού ηγέτη εκτός της σχολικής μονάδας; Αν ναι, γιατί;

Η ηθική ηγεσία διέπεται από τη συνέπεια του ηθικού ηγέτη, ο οποίος πιστεύει και πράττει βάση των ηθικών αξιών και αρχών, έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται σε νέα δεδομένα, αλλά συγχρόνως έχει την ικανότητα και να διατηρεί τις αρχές του, προσπαθώντας να τις αναδείξει με όρους και πράξεις της ηθικής, ακόμη και αν βρίσκεται εκτός σχολικής μονάδας.

Γ) Επηρεάζει ο ηθικός ηγέτης την ευημερία των μαθητών.

14. Αυτό το οποίο προσδιορίζεται ως ηθική ηγεσία επικεντρώνεται στην ηθική διάσταση της συμπεριφοράς των μαθητών. Σας βρίσκει σύμφωνο αυτός ο προσδιορισμός; Γιατί;

Ναι, ναι (.....)οι ηθικοί ηγέτες είναι εποικοδομητικό να είναι ειλικρινείς, να προσέχουν και να νοιάζονται για τους μαθητές τους, να είναι δίκαιοι στις αποφάσεις που παίρνουν, να χρησιμοποιούν με δίκαιο και σωστό τρόπο ανταμοιβές και τιμωρίες, έτσι ώστε να μπορέσουν να προωθήσουν την ηθική συμπεριφορά και κυρίως να λαμβάνουν αποφάσεις που να βασίζονται στις ηθικές αξίες.

15. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη είναι η επίτευξη μέγιστων μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών. Πώς αντιλαμβάνεστε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό;

Έχω τη γνώμη πως οι ηθικές αξίες ενός ηγέτη περιλαμβάνουν την ανησυχία για την ευημερία των μαθητών τους και την προθυμία τους να τους προστατεύσουν, να τους βοηθήσουν και να τους ενδυναμώσουν (... ..)ακόμη διακρίνονται από αλτρουισμό, ο ηθικός ηγέτης είναι πιο πιθανό να είναι υποστηρικτικός προς τους μαθητές τους, είναι πιο πιθανό να προσφέρει ίσες ευκαιρίες, για μαθησιακή εξέλιξη, σε όλους.

16. Είναι ικανός ο ηθικός ηγέτης να παράγει αξιόλογο εκπαιδευτικό έργο; Ναι, όχι και γιατί;

Ναι, ο ηθικός ηγέτης πρέπει να προσπαθεί να κατανοεί τις ανάγκες και τα συναισθήματα των μαθητών και να καταβάλλει έντονη προσπάθεια έτσι ώστε να φτάσουν ψηλά μαθησιακά.

17. Ο ηθικός ηγέτης συμβάλλει θετικά στην καινοτομία του σχολείου; Αν ναι, με ποιον τρόπο;

Ναι, τα κύρια χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη είναι η ελκυστικότητα, η δημιουργικότητα και η αξιοπιστία, έτσι, έχοντας αλλά και εξελίσσοντας όλα τα παραπάνω, ο ηθικός ηγέτης θα μπορέσει πολύ πιο εύκολα να γίνει κατανοητός και να εμπιστευτούν τις καινοτόμες ιδέες και τις αρχές του όλο και περισσότεροι συνάδελφοί του.

18. Ποιο πιστεύετε πως είναι το εκπαιδευτικό όραμα του ηθικού ηγέτη για τη σχολική μονάδα την οποία διοικεί;

Πιστεύω οι ηθικοί ηγέτες είναι απαραίτητο να είναι δίκαιοι, ειλικρινείς και να παρέχουν στους υπαλλήλους τους ένα δίχτυ ασφαλείας, όταν για οποιοδήποτε λόγο βιώνουν χαμηλά επίπεδα ευημερίας στην εργασία, με αυτόν τον τρόπο οι υφιστάμενοι λαμβάνουν βοήθεια, φροντίδα και συναισθηματική υποστήριξη από τον ηγέτη τους, ενισχύοντας από τη μεριά του την εργασιακή τους ευημερία, προστατεύοντάς τους από την αδικία και υπερασπίζοντας, τα εργασιακά τους δικαιώματα.

-Σας ευχαριστώ πολύ!

-Καλή σας επιτυχία!

Αποτίμηση συνέντευξης

Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε ομαλά. Ο συνεντευξιαζόμενος ήταν ήρεμος, απάντησε σε όλες τις ερωτήσεις χωρίς να διστάζει. Ήταν ενήμερος για το θέμα της συνέντευξης κατά την πρώτη επαφή με την συνεντευκτή αλλά η τελευταία για τυπικούς λόγους το ανέφερε και πάλι στην αρχή της συνέντευξης. Δεν φάνηκε να προβληματίζεται ιδιαίτερα από την υποβολή των ερωτήσεων ενώ επικράτησε θετικό κλίμα ως το τέλος. Στη διαμόρφωση ευνοϊκού κλίματος συνέβαλε η συνεντευκτής η οποία διαβεβαίωσε τη συνεντευξιαζόμενη σχετικά με την προστασία των προσωπικών της δεδομένων. Φάνηκε πως απάντησε με ειλικρίνεια και αμεσότητα χωρίς ενδοιασμούς. Κατόπιν, η συνέντευξη ολοκληρώθηκε και η συνεντευκτής ευχαρίστησε θερμά τη συνεντευξιαζόμενη για το χρονικό διάστημα που διέθεσε (περίπου 30 λεπτά) απαντώντας στις σχετικές ερωτήσεις. Επιπροσθέτως, η συνεντευκτής ολοκλήρωσε με επιτυχία τις ερωτήσεις της συνέντευξης και έλαβε ικανοποίηση από το γεγονός ότι οι ερωτήσεις που υπέβαλλε δεν ήταν μετωπικές, δεν έφεραν σε δύσκολη θέση τη συνεντευξιαζόμενη ενώ ταυτόχρονα αποστασιοποιήθηκε από τη συνολική διαδικασία.