



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**Εκπαιδευτική Πολιτική: Σχεδιασμός, Ανάπτυξη και Διοίκηση**

**Κατεύθυνση**  
**«Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Ο διευθυντής-σχολικός ηγέτης ως βασικός παράγοντας διαμόρφωσης του σχολικού κλίματος και της σχολικής κουλτούρας: διερεύνηση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Αργολίδας.

**ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΥ**

**Τριμελής επιτροπή**

**Επιβλέπων καθηγητής: Αθανάσιος Κατσής**

**2<sup>ο</sup> μέλος: Δέσποινα Καρακατσάνη, καθηγήτρια**

**3<sup>ο</sup> μέλος: Δέσποινα Τσακίρη, καθηγήτρια**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2022**

**ΚΟΡΙΝΘΟΣ**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά τις αντιλήψεις πέντε εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Αργολίδας αναφορικά με τον διευθυντή-σχολικό ηγέτη ως τον βασικό παράγοντα διαμόρφωσης του σχολικού κλίματος και της σχολικής κουλτούρας. Από τη βιβλιογραφική επισκόπηση που προηγήθηκε αναδείχθηκε ο σημαντικός ρόλος του διευθυντή-ηγέτη στη διαμόρφωση τόσο του κλίματος, όσο και της κουλτούρας του σχολείου. Μέσα από μία ποιοτική έρευνα, με τη χρήση της τεχνικής της ημιδομημένης συνέντευξης, καταγράφηκε το προφίλ των εκπαιδευτικών και έγινε προσπάθεια ανάδειξης των αντιλήψεών τους αναφορικά με το κλίμα και την κουλτούρα των εκπαιδευτικών και του διευθυντή στη σχολική μονάδα, το στυλ ηγεσίας στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος και θετικής σχολικής κουλτούρας καθώς και τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών για τον ρόλο του αποτελεσματικού ηγέτη. Από την ανάλυση περιεχομένου που προηγήθηκε προέκυψε πως οι συγκεκριμένοι εκπαιδευτικοί έχουν και θετικό κλίμα, αλλά και κοινή κουλτούρα στα σχολεία τους. Επίσης συμφωνούν ότι το στυλ ηγεσίας διαμορφώνει ένα θετικό κλίμα και μια θετική κουλτούρα δίνοντας έμφαση στην πλειοψηφία τους στην μετασχηματιστική ηγεσία. Τέλος ταυτίστηκαν και στις προσδοκίες που έχουν για τον ρόλο του αποτελεσματικού ηγέτη σχετικά με τη διαμόρφωση θετικού κλίματος και θετικής κουλτούρας. Επιθυμούν να συνδυάζει τις διοικητικές με τις ηγετικές ικανότητες, εκμεταλλευόμενος το όποιο περιθώριο του δίνεται, να έχει όραμα και να υιοθετεί ως επί το πλείστον το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας.

**Λέξεις κλειδιά:** διευθυντής-σχολικός ηγέτης, σχολικό κλίμα, σχολική κουλτούρα, βασικός παράγοντας, αντιλήψεις εκπαιδευτικών

## ABSTRACT

The present thesis examines the perceptions of five Primary Education teachers of Argolida Prefecture in terms of the role of the principal-school leader as the key factor, who shapes both the school climate and school culture. The previous bibliographic review highlighted the important role of the principal-school leader in shaping both the school climate and school culture. Through a qualitative research using the technique of the semi-structured interview, the profile of the teachers was formed and an attempt was made to highlight the perceptions of the teachers regarding the climate and the culture among the teachers and the school principal, the leadership style in developing positive school climate and positive school culture as well as teachers' expectations for the role of an effective leader. The previous content analysis showed that these teachers, have not only a positive climate, but also a common culture in their schools. All agreed that the leadership style creates a positive school climate and a positive school culture and a great part of the teachers also emphasized the importance of transformational leadership. Finally, they identified as well with the expectations they have from the effective leader regarding the formation of positive school climate and positive school culture. They want an effective leader, who combines management with leadership skills, taking advantage of whatever opportunity is given to him, who has a vision and adopts mostly the transformational leadership style.

**Keywords:** principal-school leader, school climate, school culture, key factor, teachers' perceptions

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	1
ABSTRACT.....	2
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ .....	6
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>7</b>
<b>A ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....</b>	<b>9</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : ΣΧΟΛΙΚΟ ΚΛΙΜΑ.....</b>	<b>9</b>
1.1. Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου σχολικό κλίμα.....	9
1.2. Διαστάσεις και τύποι κλίματος.....	10
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : ΣΧΟΛΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ .....</b>	<b>14</b>
2.1. Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου σχολική κουλτούρα.....	14
2.2. Επίπεδα και τύποι κουλτούρας.....	15
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ-ΣΧΟΛΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ.....</b>	<b>18</b>
3.1. Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου διευθυντής-σχολικός ηγέτης.....	18
3.2. Ηγεσία .....	19
3.3. Τα είδη της ηγεσίας.....	22
3.4. Ο ρόλος του διευθυντή στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος .....	26
3.5. Ο ρόλος του διευθυντή στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας .....	29
3.6. Ο αποτελεσματικός ηγέτης.....	31
<b>B ΜΕΡΟΣ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ.....</b>	<b>36</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ .....</b>	<b>36</b>
4.1. Εισαγωγή .....	36
4.2. Σκοπός της έρευνας.....	36
4.3. Ερευνητικά ερωτήματα .....	36
4.4. Επιλογή μεθόδου της έρευνας .....	37
4.5. Δείγμα.....	38
4.6. Ερευνητικό εργαλείο.....	38

4.7. Ζητήματα δεοντολογίας στην ποιοτική έρευνα.....	39
4.8. Δομή της συνέντευξης.....	41
4.9. Διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας.....	44
4.10. Επεξεργασία-ανάλυση δεδομένων.....	44
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>47</b>
5.1. Το προφίλ των εκπαιδευτικών.....	48
5.1.1. Δημογραφικά δεδομένα.....	48
5.2. Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών.....	49
5.2.1. Το κλίμα και η κουλτούρα των εκπαιδευτικών και του διευθυντή στη σχολική μονάδα.....	49
5.2.1.1. Το κλίμα και η κουλτούρα του σχολείου.....	49
5.2.1.2. Οι ίδιες αντιλήψεις και νόρμες συμπεριφοράς των εκπαιδευτικών και του διευθυντή.....	51
5.2.1.3. Ο κύριος υπεύθυνος για τη διαμόρφωση του κλίματος και της κουλτούρας στο σχολείο.....	51
5.2.1.4. Οι σχέσεις του διευθυντή με το διδακτικό προσωπικό.....	52
5.2.1.5. Τα οφέλη μιας θετικής συνεργασίας μεταξύ διευθυντή-εκπαιδευτικών .....	53
5.2.1.6. Ο διευθυντής και η ενθάρρυνση/διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών.....	54
5.2.1.7. Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων.....	56
5.2.2. Το στυλ ηγεσίας στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος και θετικής σχολικής κουλτούρας.....	57
5.2.2.1. Η ηγεσία στον χώρο της εκπαίδευσης.....	57
5.2.2.2. Το στυλ ηγεσίας και ο καθοριστικός του ρόλος στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος και θετικής σχολικής κουλτούρας.....	57
5.2.2.3. Το στυλ ηγεσίας του διευθυντή του σχολείου.....	58
5.2.2.4. Τα χαρακτηριστικά του διευθυντή του σχολείου.....	59

5.2.2.5. Το καλό της ομάδας πάνω από το συμφέρον του διευθυντή.....	60
5.2.2.6. Η σαφής διατύπωση του οράματος του διευθυντή και των στόχων του σχολείου .....	61
5.2.2.7. Ο αποτελεσματικός διευθυντής του σχολείου .....	62
5.2.3. Οι προσδοκίες των εκπαιδευτικών για τον ρόλο του αποτελεσματικού ηγέτη σχετικά με τη διαμόρφωση θετικού κλίματος και θετικής κουλτούρας....	63
5.2.3.1. Οι προσδοκίες του εν δυνάμει εκπαιδευτικού για τον διευθυντή-σχολικό ηγέτη.....	63
5.2.3.2. Οι προσδοκίες του εν ενεργεία εκπαιδευτικού για τον αποτελεσματικό ηγέτη .....	64
5.2.3.3. Οι προσδοκίες αναφορικά με τη βελτίωση του σχολικού κλίματος ή της σχολικής κουλτούρας από έναν αποτελεσματικό ηγέτη.....	65
5.2.3.4. Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη .....	66
5.2.3.5. Το αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας σε μια σχολική μονάδα .....	67
5.2.3.6. Τα περιθώρια του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος για τον ηγέτη .....	68
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>70</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....</b>	<b>77</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1<sup>ο</sup> .....</b>	<b>82</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2<sup>ο</sup> .....</b>	<b>84</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3<sup>ο</sup> .....</b>	<b>88</b>

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 5.1.: Χρόνια προϋπηρεσίας.....	48
Γράφημα 5.2.: Σπουδές.....	49

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι κοινώς αποδεκτό πως ζούμε σύμφωνα με τους Πασιαρδή και Πασιαρδή (2006) σε μια πολύπλοκη εποχή με κύριο και μόνιμο χαρακτηριστικό την αλλαγή. Οι αλλαγές που διαδραματίστηκαν σε κοινωνικό, αλλά και σε πολιτικό επίπεδο, είχαν σαν επακόλουθο να επηρεαστεί το εκπαιδευτικό σύστημα, το οποίο είναι μια μικρογραφία της κοινωνίας, η οποία χάρη σε αυτό ανανεώνεται και εξελίσσεται (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006· Πασιαρδής, 2014). Στόχος όλων των εκπαιδευτικών συστημάτων είναι η αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών τους μονάδων (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006).

Η κουλτούρα αποτελεί κινητήριο μοχλό σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014) για τη βελτιωμένη λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών. Σύμφωνα με τον Mintzberg (1979, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014) το κλίμα ενός οργανισμού αντανακλά την κουλτούρα του.

Ένας παράγοντας που συντελεί στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας είναι σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014) το σχολικό κλίμα και πιο συγκεκριμένα το θετικό σχολικό κλίμα. Το κλίμα σύμφωνα με την Πασιαρδή (2000, όπ. αναφ. στους Πασιαρδή & Πασιαρδή, 2006) είναι πιθανόν ο σπουδαιότερος παράγοντας που καθορίζει την αποτελεσματικότητα ενός σχολείου, αφού χαρακτηρίζει τον ίδιο τον οργανισμό.

Βασικός συντελεστής της αποτελεσματικότητας του σχολείου αποτελεί κατά τους Πασιαρδή και Πασιαρδή (2006) ο διευθυντής του σχολείου, ο οποίος σύμφωνα με τους Ράπτη και Βιτσιλάκη (2007) πρέπει να κατέχει τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες, αλλά και ηγετικές ικανότητες, με τις οποίες θα μπορέσει να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της κοινωνίας και της ραγδαίας τεχνολογικής ανάπτυξης που λαμβάνει χώρα γύρω μας.

Υπό το πρίσμα όλων των παραπάνω, στόχος της παρούσας διπλωματικής ήταν η διερεύνηση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Αργολίδας αναφορικά με τον ρόλο του διευθυντή-σχολικού ηγέτη ως τον βασικό παράγοντα διαμόρφωσης του σχολικού κλίματος και της σχολικής κουλτούρας.

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη, το θεωρητικό και το εμπειρικό.



Στο πρώτο μέρος επιχειρήθηκε μια θεωρητική διερεύνηση του αντικειμένου της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται η εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου «σχολικό κλίμα» και παρουσιάζονται οι διαστάσεις και οι τύποι του κλίματος. Το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στην εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου «σχολική κουλτούρα» και στην παρουσίαση των επιπέδων και των τύπων της κουλτούρας. Το τρίτο κεφάλαιο έχει σαν θέμα τον διευθυντή-σχολικό ηγέτη και επικεντρώνεται στην εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου, στους ορισμούς της ηγεσίας, στα είδη της ηγεσίας, στον ρόλο του διευθυντή στη διαμόρφωση του κλίματος και της κουλτούρας του σχολείου και τέλος στον αποτελεσματικό ηγέτη.

Όσον αφορά το δεύτερο μέρος της έρευνας, το εμπειρικό, ασχολείται με την ποιοτική έρευνα, στην οποία επιχειρήθηκε η ανάδειξη των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Αργολίδας αναφορικά με τον ρόλο του διευθυντή-σχολικού ηγέτη ως βασικού παράγοντα διαμόρφωσης του σχολικού κλίματος και σχολικής κουλτούρας.

Ειδικότερα στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο παρουσιάζονται ο σκοπός της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα, η επιλογή μεθόδου της έρευνας, το δείγμα, το ερευνητικό εργαλείο, τα ζητήματα δεοντολογίας στην ποιοτική έρευνα, η δομή της συνέντευξης, η διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας και η επεξεργασία-ανάλυση των δεδομένων αυτής.

Στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο ακολουθεί η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Το πρώτο μέρος εστιάζει στο προφίλ των εκπαιδευτικών, που συμμετείχαν στην έρευνα και το δεύτερο μέρος στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σε σχέση με το κλίμα και την κουλτούρα, το στυλ ηγεσίας στη διαμόρφωση θετικού κλίματος και θετικής σχολικής κουλτούρας καθώς και τις προσδοκίες για τον ρόλο του αποτελεσματικού ηγέτη στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος και θετικής σχολικής κουλτούρας.

Τέλος στο 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο ακολουθεί η καταγραφή των συμπερασμάτων στα οποία κατέληξε η ερευνήτρια με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας καθώς και η διατύπωση προτάσεων.

## Α ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : ΣΧΟΛΙΚΟ ΚΛΙΜΑ

#### 1.1. Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου σχολικό κλίμα

Το σχολικό κλίμα ενός εκπαιδευτικού οργανισμού είναι καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη και την αποτελεσματικότητά του (Κατσαρού, Πιτσιάβας, & Κάκκος, 2016). Ερευνητές θεωρούν πως το κλίμα είναι ένας από τους παράγοντες του αποτελεσματικού σχολείου και συμβάλλει ουσιαστικά στην επιτυχία του (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006).

Σύμφωνα με τον Hayes (1994, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014) το σχολικό κλίμα είναι οι δυναμικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των παραμέτρων του (ψυχολογικών, ακαδημαϊκών και φυσικών).

Οι Sergiovanni και Starratt (1998) ορίζουν το σχολικό κλίμα ως την ατμόσφαιρα, η οποία υπάρχει σε κάθε σχολείο και έχει σχέση όχι μόνο με όσους εμπλέκονται σε αυτό, αλλά και με βάση αυτό γίνονται οι προβλέψεις των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων.

Σύμφωνα με τους Freiberg και Stein (1999) το σχολικό κλίμα είναι η καρδιά και η ψυχή του σχολείου που βοηθά τα μέλη του οργανισμού να βιώσουν την αίσθηση της προσωπικής αξίας, της αξιοπρέπειας και της σημαντικότητας, ενώ παράλληλα τους δημιουργεί την αίσθηση του «ανήκειν».

Το κλίμα οι Everard και Morris (1999) το αντιλαμβάνονται ως τον χαρακτήρα του σχολείου που είναι άρρηκτα συνυφασμένος με το αξιακό σύστημα, με το οποίο προσδιορίζονται οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες, οι άγραφοι κανόνες διαγωγής και το σύστημα αξιολόγησης των μαθητών του σχολείου

Ο Ζαβλανός (1999) θεωρεί πως το κλίμα μιας σχολικής μονάδας διαμορφώνεται από τις αντιλήψεις των μελών του, δηλαδή είναι εκείνο που πιστεύουν ότι είναι τα εμπλεκόμενα μέλη του σχολείου και όχι αναγκαστικά αυτό που επικρατεί πραγματικά. Επίσης πρόκειται για ένα σύνολο αξιών, πιστεύω, προτύπων, υποθέσεων και τρόπου σκέψης που γίνονται αποδεκτά, συνειδητά ή ασυνειδητά, από όλα τα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Ο McBeath (2001) θεωρεί πως το σχολικό κλίμα αφορά τόσο τις πρακτικές και τις αντιλήψεις που έχουν εδραιωθεί, όσο και το ήθος των μελών που ανήκουν στη σχολική κοινότητα.

Σύμφωνα με τους Hoy και Miskel (2013) το σχολικό κλίμα αποτελεί ένα σύνολο από εσωτερικά ιδιαίτερα γνωρίσματα που διακρίνουν έναν οργανισμό από έναν άλλο και ασκούν επίδραση στη συμπεριφορά των μελών του. Χάρη στο σχολικό κλίμα υπάρχει στο σχολείο μια σταθερή ποιότητα. Αντικατοπτρίζει τις συλλογικές αντιλήψεις όλων των μελών του και είναι σε θέση να επηρεάσει ακόμα τη συμπεριφορά και τη στάση τους. Το σχολικό κλίμα όπως το εκλαμβάνουν οι Hoy και Miskel είναι εν ολίγοις η προσωπικότητα του σχολείου.

Ένας άλλος ορισμός για το σχολικό κλίμα κατά τους Cohen, McCabe, Michelli και Pickeral (2009) είναι πως το κλίμα αντιπροσωπεύει την ποιότητα και τον χαρακτήρα της σχολικής ζωής όλων των μελών και αντικατοπτρίζει πρότυπα, στόχους, αξίες, σχέσεις, πρακτικές και οργανωτικές δομές.

Συνοψίζοντας είναι ξεκάθαρο πως το κλίμα είτε το αντιλαμβανόμαστε ως ατμόσφαιρα, χαρακτήρα, καρδιά, ψυχή, σύνολο απόψεων είτε ως εσωτερικά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του σχολικού οργανισμού, επιβεβαιώνεται τελικά η άποψη πολλών μελετητών, πως το σχολικό κλίμα είναι τόσο σημαντικό για έναν οργανισμό, όσο είναι η προσωπικότητα για τον άνθρωπο (Πασιαρδή, 2001).

## **1.2. Διαστάσεις και τύποι κλίματος**

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014) έχουν γίνει πολλές έρευνες για να περιγράψουν το κλίμα που επικρατεί στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς όλων των βαθμίδων. Οι διαχωρισμοί και οι ονομασίες του σχολικού κλίματος έχουν βασιστεί στα διάφορα ερωτηματολόγια αυτών των ερευνών. Το σχολικό κλίμα επηρεάζεται από οργανωσιακές συμπεριφορές, την προσωπικότητα των μελών του και φυσικά από την ηγεσία του οργανισμού (Πασιαρδής, 2014).

Οι Halpin και Croft (1963) με τη χρήση του ερωτηματολογίου τους κατέληξαν σε διαχωρισμούς σχολικού κλίματος που εκτείνονται από το ανοιχτό προς το κλειστό κλίμα. Οι κατηγορίες αυτές είναι έξι:

- Το ανοιχτό κλίμα, το οποίο περιγράφει έναν ενεργητικό και ζωντανό οργανισμό, ο οποίος προσανατολίζεται στην επίτευξη των στόχων του και στην

ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών των μελών της ομάδας. Χαρακτηριστικό αυτού του κλίματος είναι η «αυθεντικότητα» που υπάρχει στη συμπεριφορά όλων των μελών του οργανισμού.

- Το αυτόνομο κλίμα, στο οποίο οι εκπαιδευτικοί πράττουν με βάση την ικανοποίηση των κοινωνικών τους αναγκών και η ηγεσία ασκεί ελάχιστο έλεγχο στα μέλη της ομάδας.
- Το ελεγχόμενο κλίμα, το οποίο χαρακτηρίζεται ως απρόσωπο και εξαιρετικά προσανατολισμένο στα καθήκοντα και όχι στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών. Αυτό το κλίμα στερείται ειλικρίνειας ή αυθεντικής συμπεριφοράς, επειδή η ομάδα είναι απασχολημένη με την εκτέλεση των καθηκόντων της.
- Το οικείο κλίμα, το οποίο είναι πιο προσωπικό, αλλά υπό έλεγχο. Τα μέλη του οργανισμού δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην ικανοποίηση των κοινωνικών τους αναγκών και όχι τόσο στα καθήκοντά τους. Η συμπεριφορά μεταξύ των μελών του οργανισμού θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως «μη αυθεντική».
- Το πατερναλιστικό κλίμα, το οποίο χαρακτηρίζεται από έλλειψη συνεργατικότητας και ομαδικού πνεύματος, επειδή ο ηγέτης αναλαμβάνει ο ίδιος προσωπικά να φέρει εις πέρας σχολικές δραστηριότητες. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι κοινωνικές ανάγκες των εκπαιδευτικών να ικανοποιούνται σε μικρό βαθμό και να απολαμβάνουν μια μικρή αίσθηση ολοκλήρωσης της δουλειάς τους.
- Το κλειστό κλίμα χαρακτηρίζεται από έναν υψηλό βαθμό απάθειας. Τα μέλη του οργανισμού δεν εξασφαλίζουν ούτε την ικανοποίηση των κοινωνικών τους αναγκών, αλλά ούτε και την ικανοποίηση που προέρχεται από την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Η συμπεριφορά των μελών θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως «μη αυθεντική».

Οι Hoy και Clover (1986, όπ. αναφ. στην Καβούρη, 1998) αναθεώρησαν το ερωτηματολόγιο των Halpin και Croft (1963) και εντόπισαν τέσσερα είδη σχολικού κλίματος:

- Το ανοιχτό, που αναφέρεται στην ατμόσφαιρα του σχολείου με εκπαιδευτικούς που τους διακρίνει υψηλός βαθμός συνεργατικότητας, επαγγελματικής στάσης και οικειότητας με χαμηλό βαθμό απάθειας. Οι διευθυντές είναι υποστηρικτικοί σε υψηλό βαθμό και ελάχιστα κατευθυντικοί και περιοριστικοί. Χαρακτηριστικό αυτού του κλίματος είναι η αυθεντικότητα.

- Το κλειστό, που είναι το αντίθετο του ανοιχτού. Η συμπεριφορά των μελών του είναι μη αυθεντική και η οργάνωσή του παθητική.
- Το κλίμα συμμετοχής/αφοσίωσης έχει εκπαιδευτικούς με ανοιχτή συμπεριφορά και διευθυντές με κλειστή συμπεριφορά. Οι διευθυντές είναι αυστηροί και περιοριστικοί και οι εκπαιδευτικοί αγνοούν τον διευθυντή, ενώ είναι προσηλωμένοι στο έργο τους. Οι εκπαιδευτικοί είναι με τους συναδέλφους τους ενωμένοι, αφοσιωμένοι και ανοιχτοί.
- Το κλίμα αποχής/αποφυγής, στο οποίο οι διευθυντές είναι ανοιχτοί και οι εκπαιδευτικοί κλειστοί. Οι διευθυντές είναι σε υψηλό βαθμό υποστηρικτικοί και οι εκπαιδευτικοί σε υψηλό βαθμό απαθείς.

Η Καβούρη (1998) στην έρευνά της κατέληξε στην ύπαρξη τεσσάρων ειδών σχολικού κλίματος:

- Το ανοιχτό, στο οποίο επικρατεί η συνεργασία, η εκτίμηση, η θετική επαγγελματική στάση τόσο των εκπαιδευτικών, όσο και των διευθυντών. Οι εκπαιδευτικοί είναι συνεργάσιμοι, φιλικοί, αφοσιωμένοι στο εκπαιδευτικό και διδακτικό τους έργο. Οι διευθυντές επαινούν, εκτιμούν, ενθαρρύνουν τις καινοτομίες, διευκολύνουν και υποστηρίζουν το προσωπικό τους.
- Το κλειστό, στο οποίο οι διευθυντές είναι αυστηροί, μη υποστηρικτικοί, με υψηλό βαθμό κατευθυντικής στάσης και μη συμπαθείς. Τους εκπαιδευτικούς τους χαρακτηρίζει η αδιαφορία, η απάθεια, η έλλειψη αφοσίωσης και η απομόνωση.
- Το σχεδόν κλειστό κλίμα, το οποίο διακρίνεται από την απάθεια και την απομόνωση λόγω των ελάχιστα υποστηρικτικών διευθυντών και των ελάχιστα συνεργάσιμων και με μεγάλη απάθεια εκπαιδευτικών.
- Το σχεδόν κλίμα απάθειας, στο οποίο, ενώ οι διευθυντές υποστηρίζουν τους εκπαιδευτικούς χωρίς να είναι αυστηροί ή κατευθυντικοί, οι εκπαιδευτικοί δε διακρίνονται από υψηλό βαθμό αφοσίωσης, συμμετοχής, υποστήριξης και φιλίας.

Οι Sergiovanni και Starratt (2002, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014) εντόπισαν διαστάσεις του σχολικού κλίματος που εκτείνονται από το ανθρωπιστικό, δηλαδή η δημοκρατική ατμόσφαιρα του σχολείου, στο κηδεμονικό κλίμα, το οποίο είναι αυστηρό και ελέγχει τη συμπεριφορά των μαθητών.

Οι Καρατάσιος και Καραμήτρου (2008) υποστηρίζουν πως το κλίμα περικλείει τρεις διαστάσεις, οι οποίες το συνδιαμορφώνουν: την οικολογική διάσταση, η οποία αναφέρεται στην υλικοτεχνική υποδομή του οργανισμού, την κοινωνική διάσταση που περιλαμβάνει τις διαπροσωπικές σχέσεις των μελών και τη μαθησιακή διάσταση που περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες των εκπαιδευτικών πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την εκπαιδευτική διαδικασία. Η αλληλεπίδραση αυτών των παραγόντων έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργηθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης, συμμετοχής και συνεργασίας καθώς επίσης και μία αίσθηση ικανοποίησης και συμμετοχής.

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014) προκύπτουν τρία είδη σχολικού κλίματος:

- Τυπικό-απόρροπο κλίμα που υπάρχει στις οργανωμένες γραφειοκρατικές δομές. Το κλίμα αυτό δημιουργείται, όταν οι αρμοδιότητες (καθορισμένες από τους κανονισμούς) και οι σχέσεις προσώπων είναι ενδυναμωμένες σε τέτοιο βαθμό που να καταδυναστεύουν τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού. Σε ένα τέτοιο κλίμα επικρατούν τυπικές σχέσεις και όχι η προσωπική επικοινωνία και συνεργασία.
- Άτονο κλίμα επικρατεί, όταν το εσωτερικό σύστημα επισκιάζει το εξωτερικό. Τα εμπλεκόμενα άτομα του σχολείου δεν γνωρίζουν τις αρμοδιότητες και τους ρόλους τους σε αυτό. Σε ένα τέτοιο κλίμα του σχολείου ο εκπαιδευτικός δεν είναι σε θέση να φέρει εις πέρας το εκπαιδευτικό του έργο και η αποτυχία αυτή είναι εμφανής στα μαθησιακά αποτελέσματα.
- Τυπικό-προσωπικό κλίμα που επικρατεί στα συστήματα με δημοκρατική οργάνωση. Το κλίμα αυτό είναι αποτέλεσμα της ισορροπίας που υπάρχει ανάμεσα στο εσωτερικό και εξωτερικό σύστημα.

Συμπερασματικά, όλα τα ερωτηματολόγια διαφόρων ερευνών αποτελούν χωρίς αμφιβολία χρήσιμα εργαλεία για την απεικόνιση και αξιολόγηση του σχολικού κλίματος. Η σημασία τους είναι αδιαμφισβήτητη προκειμένου να εντοπιστούν τα χαρακτηριστικά, των οποίων η αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση βοηθά τη σχολική μονάδα να είναι αποτελεσματική (Πασιαρδής, 2014).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : ΣΧΟΛΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

### 2.1. Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου σχολική κουλτούρα

Η έννοια της κουλτούρας έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές, μιας και διαμορφώνει τον χαρακτήρα του οργανισμού, τον τρόπο σκέψης των μελών του, επηρεάζοντας την αποτελεσματικότητα του προσωπικού και τις επιδόσεις των μαθητών (Πασιαρδής, 2014).

Ο Mintzberg (1979, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014) θεωρεί ως κουλτούρα την ιδεολογία του οργανισμού συμπεριλαμβανομένων των απόψεων και των συνηθειών αυτού. Γι' αυτό τον λόγο και η κουλτούρα διαφοροποιείται από οργανισμό σε οργανισμό.

Για τους Everard και Morris (1999) η κουλτούρα εμπεριέχει το κλίμα, τις συνήθειες, τις διαπροσωπικές σχέσεις καθώς και τις αξίες του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2003) η κουλτούρα είναι οι αξίες, τα πιστεύω, τα πρότυπα οι υποθέσεις και ο τρόπος σκέψης, που γίνονται αποδεκτά από τα μέλη του οργανισμού και μεταφέρονται στη συνέχεια στα νέα μέλη. Η οργανωτική κουλτούρα παίζει καθοριστικό ρόλο στην καθοδήγηση της συμπεριφοράς των εμπλεκόμενων στον οργανισμό.

Κατά τον Θεοφιλίδη (2004, όπ. αναφ. στη Χατζηπαναγιώτου, 2008) τα σχολεία θεωρούνται οργανισμοί και η οργανωσιακή κουλτούρα ή αλλιώς σχολική κουλτούρα εστιάζει στις αξίες και τα πιστεύω των μελών του σχολείου, τα οποία συχνά δε γίνονται αντιληπτά. Με βάση αρκετούς μελετητές η κουλτούρα συνδέεται όχι μόνο με τον σεβασμό στην ιεραρχία, αλλά και στις δομές του οργανισμού.

Οι Hoy και Miskel (2008, όπ. αναφ. στη Χατζηπαναγιώτου, 2008) ορίζουν ότι η κουλτούρα είναι οι κοινοί προσανατολισμοί, που περιλαμβάνουν τις αξίες, τους κανόνες, τους μύθους, τις συμπεριφορές και με αυτό τον τρόπο κρατούν ενωμένα τα μέλη δίνοντας μια ξεχωριστή ταυτότητα στον οργανισμό.

Συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να καταλήξουμε πως η κουλτούρα *«συνίσταται σε άμεσα, φανερά και αφανή πρότυπα συμπεριφοράς που αποκτώνται και μεταδίδονται με κοινές νόρμες, αξίες, φιλοσοφίες, αντιλήψεις και παραδοχές που συλλειτουργούν στον σχηματισμό της»* (Πασιαρδής, 2014, σ. 157).

## 2.2. Επίπεδα και τύποι κουλτούρας

Σύμφωνα με τη Χατζηπαναγιώτου (2008) η κουλτούρα είναι ένας σημαντικός παράγοντας, όσον αφορά τη διαμόρφωση τόσο των στάσεων, όσο και προτύπων συμπεριφοράς των μελών ενός οργανισμού. Γι' αυτό τον λόγο πολλοί ερευνητές ασχολούνται όλο και περισσότερο με τη μελέτη της κουλτούρας, διαχωρίζοντάς τη σε επίπεδα και τύπους.

Ο Schein (1992, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014) θεωρεί πως η κουλτούρα αποτελείται από βασικές παραδοχές, αξίες και πιστεύω, τα οποία τα αποδέχονται και τα μεταδίδουν στα νέα μέλη του οργανισμού. Τα επίπεδα της κουλτούρας κατά τον Schein είναι τρία:

- Το πρώτο επίπεδο εμπεριέχει χαρακτηριστικά του φυσικού περιβάλλοντος του οργανισμού, τα οποία είναι ορατά, καθώς και νόρμες συμπεριφοράς που βοηθούν τα εμπλεκόμενα μέλη του οργανισμού να κατανοήσουν τις διάφορες πτυχές της ζωής και της λειτουργίας του. Οι νόρμες συμπεριφοράς μεταδίδονται μέσω ιστοριών και τελετουργιών στα μέλη και αποτελούν εμφανή παραδείγματα για την κουλτούρα.
- Το δεύτερο επίπεδο της κουλτούρας σχετίζεται με ένα σύνολο κοινών αξιών επηρεάζοντας τη συμπεριφορά των μελών, γιατί μετασχηματίζουν τις αξίες σε νόρμες συμπεριφοράς, προκειμένου να καταφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα.
- Το τρίτο επίπεδο της κουλτούρας περιλαμβάνει τις συλλογικές παραδοχές που έχουν σχέση με τη φύση του ανθρώπου, τις διαπροσωπικές σχέσεις, την αλήθεια και το περιβάλλον. Παραδοχές ότι οι εκπαιδευτικοί είναι σαν μια οικογένεια που αποδέχονται, σέβονται και φροντίζουν τα υπόλοιπα μέλη, είναι υπεύθυνοι, έχουν αυτοέλεγχο και είναι σε θέση να πάρουν αποφάσεις προς όφελος των μαθητών τους, έχουν σαν αποτέλεσμα να καλλιεργούνται αξίες όπως ανεξαρτησία, επαγγελματισμός και αυτονομία. Επίσης παραδοχές ότι η αλήθεια καθορίζεται από εκπαιδευτικούς και διοικητικούς με εμπειρία, οι σχέσεις των εμπλεκόμενων μελών είναι ιεραρχικές, οι εκπαιδευτικοί σέβονται την αυτονομία του συναδέλφου εντός της τάξης, έχουν σαν αποτέλεσμα να καλλιεργούνται αξίες, όπως είναι ο σεβασμός στην ηγεσία και η αποφυγή σύγκρουσης.



Οι Sergiouvanni και Starratt (2002, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014) κάνουν λόγο για τέσσερα επίπεδα κουλτούρας:

- Το πρώτο επίπεδο αποτελείται από τους μύθους, τις ιστορίες και τα σύμβολα.
- Το δεύτερο επίπεδο αφορά τις προοπτικές των ανθρώπων εντός του οργανισμού.
- Το τρίτο επίπεδο αναφέρεται στις αξίες του οργανισμού.
- Το τέταρτο επίπεδο αφορά τις παραδοχές για την ύπαρξη του οργανισμού αυτού καθαυτού.

Η κουλτούρα με απλά λόγια γίνεται αντιληπτή μέσα από τα λόγια των ανθρώπων, τη συμπεριφορά τους, την αφήγηση ιστοριών, την τέλεση εθιμοτυπιών, τους κανόνες, τις νόρμες και τις προτεραιότητες που θέτουν.

Σύμφωνα με τους Jung, Scott, Davies, Bower, Whalley, McNally και Mannion (2007, όπ. αναφ στις Λόζγκα και Στραβάκου, 2018) η κουλτούρα έχει διάφορα επίπεδα, όπως:

- Τις συμπεριφορές του ανθρώπου και τα ορατά “τεχνουργήματα”, αλλά ερμηνεύονται δύσκολα από παρατηρητές της κουλτούρας.
- Τις κοινές αξίες και πεποιθήσεις που υιοθετούν τα άτομα.
- Τις κοινές βαθύτερες αντιλήψεις.

Σύμφωνα και με τους Hoy και Miskel (2013) τα επίπεδα της κουλτούρας είναι τρία:

- Το πρώτο αφορά τις κοινές νόρμες, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα τη συμπεριφορά των μελών.
- Το μεσαίο επίπεδο αποτελείται από τα κοινά πιστεύω και τις αξίες, οι οποίες διαμορφώνουν τον χαρακτήρα του οργανισμού προσδίδοντάς του ένα είδος ταυτότητας.
- Το τρίτο και βαθύτερο επίπεδο σχετίζεται με τις σιωπηρές παραδοχές. Πρόκειται κατά τον Dyer (1985, όπ. αναφ. στους Hoy και Miskel, 2013) για αφηρημένες παραδοχές σε σχέση με τη φύση των ανθρωπίνων σχέσεων, την ανθρωπίνη φύση, την πραγματικότητα, την αλήθεια και το περιβάλλον.

Οι Cameron και Quinn (1999, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014) υποστηρίζουν την ύπαρξη τεσσάρων τύπων κουλτούρας με βάση τα εξής κριτήρια:

- Τον βαθμό ελαστικότητας και τα περιθώρια διάκρισης που υπάρχουν στον οργανισμό.
- Τον βαθμό που ένας οργανισμός κάνει χρήση εσωτερικών ή εξωτερικών κριτηρίων αξιολόγησης.

Η ιεραρχική κουλτούρα ρίχνει βάρος στην επάρκεια, στη σταθερότητα, στην προβλεψιμότητα και στην αρμονία. Στόχος του οργανισμού είναι να λειτουργήσει με βάση την παραδοσιακή βεμπεριανή γραφειοκρατία. Ασκείται έλεγχος εσωτερικά και ο ηγέτης είναι ντόπιος γραφειοκράτης.

Η κουλτούρα της αγοράς αφορά την επάρκεια, τη σταθερότητα και τη διαφοροποίηση (προϋπόθεση του ανταγωνισμού). Ο οργανισμός σκοπεύει να ανταποκρίνεται πολύ ταχύτατα στις μεταβολές του περιβάλλοντος, προκειμένου να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς. Ο έλεγχος σε αυτή την περίπτωση ασκείται εξωτερικά και ο ηγέτης είναι στοχοπροσηλωμένος.

Η κουλτούρα της «παρέας» προάγει τη συνεργασία, τη συμμετοχικότητα και την αφοσίωση. Η κουλτούρα αυτή συναντάται είτε σε οικογενειακούς οργανισμούς είτε σε οργανισμούς που στοχεύουν στις καλές διαπροσωπικές σχέσεις. Ο έλεγχος είναι εσωτερικός, όπως και στην ιεραρχική κουλτούρα, και ο ηγέτης είναι φιλικός.

Η κουλτούρα των «συνθηκών» έχει σαν στόχο την ελαστικότητα, τη διάκριση, τη δημιουργικότητα, το ρίσκο και τη διαφοροποίηση. Στόχος των οργανισμών με μια τέτοια κουλτούρα είναι να δημιουργήσουν καινοτομικά και πρωτοποριακά προϊόντα ή υπηρεσίες. Ο έλεγχος γίνεται εξωτερικά και ο ηγέτης κάνει καινοτομίες, πρωτοπορεί και δε διστάζει να είναι ριψοκίνδυνος.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ-ΣΧΟΛΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

### 3.1. Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου διευθυντής-σχολικός ηγέτης

Ένας βασικός συντελεστής του αποτελεσματικού σχολείου είναι η άσκηση ηγετικού ρόλου, η οποία δεν αφορά κάποιον άλλον παρά τον διευθυντή του σχολείου. Ο διευθυντής, ως ηγετικό στέλεχος έχει ως κύρια αποστολή να καθορίζει το όραμα του σχολείου του και να σχεδιάζει τη μελλοντική λειτουργία του (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006).

Κατά τον Πασιαρδή (2014) ο πραγματικός εκπαιδευτικός ηγέτης είναι ο διευθυντής του σχολείου που μεταδίδει την αποστολή του σχολείου με αποτελεσματικό τρόπο σε όλα τα μέλη του.

Κατά τον Ζαβλανό (2003) ο διευθυντής πρέπει να στοχεύει στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης, στην ενδυνάμωση των υπαλλήλων του και στη συνεχή βελτίωση του οργανισμού, γιατί κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός που είναι επιτυχημένος, έχει ανάγκη την καθοδήγηση από έναν ικανό ηγέτη.

Σύμφωνα με τον Walker (1987, όπ. αναφ. στους Γεωργιάδου & Καμπουρίδη, 2005) ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο πρέπει να έχει χαρακτηριστικά ηγέτη, προκειμένου να εντοπίσει τον κοινό τόπο του οράματος και των στόχων της σχολικής μονάδας με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς.

Σύμφωνα με τους Ράπτη και Βιτσιλάκη (2007) οι διευθυντές πρέπει να είναι όχι μόνο αποτελεσματικοί διαχειριστές, αλλά να διακρίνονται και από ηγετικές αρετές. Η ηγεσία χωρίς την καλή διοίκηση, όπως και η διαχείριση χωρίς την ηγεσία, θα οδηγήσουν στην αποτυχία του οργανισμού.

Η σταθερότητα στη λειτουργία ενός σχολείου εξαρτάται κυρίως από την ηγεσία, δηλαδή από τον διευθυντή της που εκτός από τα τυπικά καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί, είναι αυτός που οφείλει να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και συνεργασίας μεταξύ των μελών του οργανισμού (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Κατά τον Πασιαρδή (2012) πολλές έρευνες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το όραμα και οι αξίες του διευθυντή μετατρέπονται σε πράξεις μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό και χάρη σε αυτές είναι επιτυχημένα και αποτελεσματικά τα σχολεία.

Ο διευθυντής-ηγέτης της σχολικής μονάδας πρέπει να έχει σαν επιδίωξη τη συνεργασία και την επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς μεταδίδοντάς τους έτσι την αποστολή που έχει το σχολείο. (Βελεγράκη, Ευθυμιόπουλος, & Πέτσιου, 2015).

Προσωπικός στόχος του εκάστοτε διευθυντή είναι να μεταμορφωθεί από διευθυντή γραφειοκράτη σε διευθυντή ηγέτη. Αυτός όμως θα πρέπει να είναι και ο στόχος όσων χαράσουν εκπαιδευτική πολιτική, προκειμένου να διαμορφώσουν τη νέα γενιά διευθυντών (Ζιάκα, 2014).

Στο εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας η εκπαιδευτική ηγεσία ασκείται από τον διευθυντή της σχολείου. Με βάση το ΦΕΚ 1340/2002 – Φ353.1/324/105657/Δ1/2002 αυτός βρίσκεται στην κορυφή του σχολείου και είναι «διοικητικός και επιστημονικός υπεύθυνος» (Δημόπουλος & Ιορδανίδης, 2019). Με βάση τα καθήκοντά του κατέχει έναν πολυδιάστατο ρόλο, γιατί έχει στοχοθεσία, προάγει τη συνεργασία με εκπαιδευτικούς, γονείς, μαθητές και φορείς, επηρεάζει τα κίνητρα, το ηθικό και τα συναισθήματα όλων (Δημόπουλος & Ιορδανίδης, 2019).

Από τα ανωτέρω γίνεται αντιληπτό ότι πράγματι ο διευθυντής-σχολικός ηγέτης είναι ένας από τους παράγοντες που συμβάλλουν στη βελτίωση του οργανισμού (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006). Οι διευθυντές πρέπει να δίνουν την ίδια έμφαση και προσοχή τόσο στις «διαχειριστικές λειτουργίες», όσο και στις ηγετικές πτυχές του επαγγέλματός τους (Ράπτη & Βιτσιλάκη, 2007).

### **3.2. Ηγεσία**

Η ηγεσία σύμφωνα με τους Ράπτη και Βιτσιλάκη (2007) είναι ένας από τους παράγοντες που συμβάλλει στην αποτελεσματική διοίκηση. Πρόκειται για ένα θέμα σύνθετο και πολυσυζητημένο (Ράπτη & Βιτσιλάκη, 2007). Σύμφωνα με τον Yukl (2010, όπ. αναφ. στους Hoy και Miskel, 2013) πρόκειται για έναν όρο που δεν έχει αποσαφηνιστεί πλήρως, ενώ έχει ενσωματωθεί στο τεχνικό λεξιλόγιο ερευνητών.

Σύμφωνα με τη θεωρία των προσωπικών χαρακτηριστικών του Stogdill (1948, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014), η οποία βασίστηκε στον Αριστοτέλη, κατά τον οποίο η ηγεσία είναι ένα χάρισμα του ατόμου από τη γέννησή του. Οι ηγέτες είναι ανώτερα όντα και έχουν συγκεκριμένες και διαφορετικές ικανότητες, οι οποίες οφείλονται στην κληρονομικότητα. Τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη σύμφωνα με τον Stogdill είναι:

- η εξυπνάδα, η ευφράδεια, η πρωτοτυπία και η κρίση
- οι γνώσεις, τα αθλητικά
- η πρωτοβουλία, η επιμονή, η επιθετικότητα, η αυτοπεποίθηση
- η κοινωνικοοικονομική κατάσταση και η δημοτικότητα
- τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων και οι στόχοι

Οι Katz και Kahn (1978, όπ. αναφ. στη Ζιάκα, 2014) κάνουν λόγο για τα εξής συστατικά της ηγεσίας:

- την απόδοση μιας θέσης
- τα χαρακτηριστικά του ατόμου
- το είδος μιας συγκεκριμένης διοικητικής συμπεριφοράς

Με βάση τον ορισμό του Chermers (1997, όπ. αναφ. στους Hoy και Miskel, 2013· στον Πασιαρδή, 2014· στη Ζιάκα, 2014) για την ηγεσία, πρόκειται για μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής, κατά την οποία ένα άτομο είναι σε θέση να βοηθήσει και να υποστηρίξει τους άλλους με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου.

Κατά τον Yukl (2002, όπ. αναφ. στους Ράπτη και Βιτσιλάκη, 2007) πρέπει να ληφθούν υπόψη τρεις διαστάσεις της ηγεσίας, οι οποίες θα αποτελέσουν τη βάση, προκειμένου να προκύψει ένας λειτουργικός ορισμός:

- Η ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής ενός ατόμου ή μιας ομάδας πάνω σε άλλους.
- Η ηγεσία οφείλει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με αξίες (προσωπικές και επαγγελματικές).
- Η επιτυχημένη ηγεσία οφείλει να έχει ένα συγκεκριμένο όραμα για τον οργανισμό.

Κατά τον Ζαβλανό (2003) η ηγεσία είναι μια διαδικασία δυναμική, η οποία διαμορφώνει τη συμπεριφορά των ηγετών, αλλά και του προσωπικού, ανάλογα με τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα εντός του οργανισμού. Ένας ηγέτης οφείλει να έχει όραμα, αξίες, να θέτει προτεραιότητες στον οργανισμό και να δημιουργεί ένα περιβάλλον συνεχούς βελτίωσης (Ζαβλανός, 2003).

Σύμφωνα με τον ορισμό των Bush και Glover (2003, όπ. αναφ. στους Καλλιοντζή και Ιορδανίδη, 2019) η σχολική ηγεσία έχει τα εξής κύρια χαρακτηριστικά:

- Είναι διαδικασία επιρροής για να επιτευχθούν οι σκοποί και να αναπτυχθεί το κοινό όραμα στα σχολεία, με βάση τις αξίες των ηγετών.
- Είναι η προσαρμογή στις συνθήκες, ο καθορισμός και η επικοινωνία του οράματος, προκειμένου να γίνει αποδεκτό από τα μέλη των σχολικών οργανισμών.
- Είναι ο προσανατολισμός της φιλοσοφίας, των δομών και των δραστηριοτήτων των σχολείων με στόχο την επίτευξη του κοινού οράματος.

Ο Σαϊτης (2005, όπ. αναφ. στους Ράπτη και Βιτσιλάκη, 2007) θεωρεί πως η ηγεσία είναι μια διαδικασία που επηρεάζει τη συμπεριφορά των μελών από τον ηγέτη, ο οποίος έχει σαν στόχο την εξασφάλιση της συνεργασίας τους για να επιτύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Ο Μπουραντάς (2005) παρομοίως πιστεύει πως η ηγεσία είναι μια διαδικασία που ασκεί επιρροή στη σκέψη, στα συναισθήματα, στις στάσεις και στη συμπεριφορά μιας ομάδας ατόμων, η οποία με τη συναίνεσή της, με προθυμία και μέσα από τη συνεργασία κάνει ό,τι καλύτερο μπορεί για την επίτευξη των στόχων, την πρόοδο και ένα καλύτερο μέλλον της ομάδας.

Για να αποσαφηνίσουμε εννοιολογικά τον όρο ηγεσία απαραίτητη προϋπόθεση κατά τον Κατσαρό (2008) είναι να τη διακρίνουμε από τη διοίκηση. Πρόκειται για ρόλους που επικαλύπτονται, αλληλοσυμπληρώνονται, αλλά είναι ξεκάθαρα διακριτοί.

Κατά τον Notdhouse (2010, όπ. αναφ. στους Hoy και Miskel, 2013) η ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής που συμβαίνει σε ομάδες και περιλαμβάνει κοινούς στόχους.

Η ηγεσία σύμφωνα με την Παπαλόη (2012) είναι συνδεδεμένη με την αλλαγή, τους στόχους που καθορίζουμε και υλοποιούμε με βάση το όραμα, τις προσωπικές και επαγγελματικές αξίες και τις ικανότητες του ηγέτη.

Η ηγεσία αποκτά ιδιαίτερη σημασία σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς σύμφωνα με την άποψη του Κουτούζη (2012), ακριβώς επειδή έχουν ανάγκη, λόγω του ανταγωνιστικού και ρευστού περιβάλλοντος, στο οποίο βρίσκονται, την προοπτική, την κατεύθυνση και την αποτελεσματικότητα προκειμένου να ανταπεξέλθουν σε εκάστοτε πιέσεις. Ο ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να αναλάβει έναν τέτοιο καθοδηγητικό ρόλο των εκπαιδευτικών (Κουτούζης, 2012).

Με βάση την άποψη του Πασιαρδή (2014) η ηγεσία είναι ένα σύνολο συμπεριφορών που χρησιμοποιεί ο ηγέτης που στόχο έχει να επηρεάσει τη συμπεριφορά των άλλων, προκειμένου να τους οδηγήσει εκεί που αυτός θέλει.

Από όλους τους ανωτέρω ορισμούς καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως εντοπίζονται σύμφωνα με τον Σαΐτη (2005, όπ. αναφ. στους Καλλιοντζή και Ιορδανίδη, 2019) στοιχεία κοινής αποδοχής, όσον αφορά τους ορισμούς της ηγεσίας όπως:

- διαδικασία
- λειτουργία αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγέτη και των μελών
- προσανατολισμός στον απώτερο στόχο που είναι η ανάπτυξη του οργανισμού με καθοδήγηση και στοχοπροσήλωση
- επιρροή για την επίτευξη των κοινών στόχων

### **3.3. Τα είδη της ηγεσίας**

Με βάση τη βιβλιογραφία υπάρχει μεγάλη ποικιλία στις τυπολογίες αναφορικά με τα είδη της ηγεσίας. Η τυπολογία που ακολουθεί βασίζεται στους Leithwood και Duke (1999, όπ. αναφ. στον Κατσαρό, 2008), οι οποίοι κατέληξαν σε αυτή την ταξινόμηση σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008) μετά από ανάλυση 121 επιστημονικών άρθρων που πραγματεύονταν την εκπαιδευτική ηγεσία. Πρόκειται για τα εξής είδη σύμφωνα με τους Leithwood και Duke:

- την εκπαιδευτική ηγεσία
- τη διοικητική/διαχειριστική ηγεσία
- τη μετασχηματιστική ηγεσία
- την ηθική ηγεσία
- τη συμμετοχική ηγεσία
- την ενδεχομενική ηγεσία

## **Εκπαιδευτική ηγεσία**

Σύμφωνα με τους Leithwood και Duke αυτό το είδος ηγεσίας επικεντρώνεται στη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών, καθώς αυτοί εμπλέκονται σε δραστηριότητες που ασκούν άμεση επιρροή στη συμπεριφορά των μαθητών.

## **Διοικητική ηγεσία**

Είναι σύμφωνα με τους Leithwood και Duke ο τύπος αυτός της ηγεσίας που δίνει έμφαση στις λειτουργίες, στους σκοπούς ή ακόμα και στις συμπεριφορές του ηγέτη, θεωρώντας πως στην περίπτωση που η διεκπεραίωση των λειτουργιών είναι ικανοποιητική, θα έχει σαν αποτέλεσμα τη διευκόλυνση της εργασίας των υπολοίπων.

Σύμφωνα με τον Caldwell (1992, όπ. αναφ. στον Κατσαρό, 2008) υπάρχει μια κυκλική διαδικασία επτά λειτουργιών, οι οποίες πρέπει να διεκπεραιώνονται σωστά από τους εκπαιδευτικούς ηγέτες:

- Να καθορίζονται στόχοι.
- Να εντοπίζονται ανάγκες.
- Να ιεραρχούνται προτεραιότητες.
- Να υπάρχει σχεδιασμός.
- Να παρέχεται χρηματοδότηση.
- Να γίνεται εφαρμογή.
- Να γίνεται αξιολόγηση.

## **Μετασχηματιστική ηγεσία**

Οι Leithwood και Duke υποστηρίζουν πως αυτός ο τύπος ηγεσίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την επιρροή όσον αφορά τις δεσμεύσεις και τις ικανότητες των εμπλεκόμενων στον οργανισμό μελών. Θεωρούν πως τα υψηλά επίπεδα στοχοπροσήλωσης και οι μεγάλες ικανότητες για την επίτευξη των στόχων, αναμένεται να έχουν σαν αποτέλεσμα μεγαλύτερο κόπο και παραγωγικότητα.



Σύμφωνα με τον Leithwood (1994, όπ. αναφ. στον Κατσαρό, 2008· στους Ράπτη και Βιτσιλάκη, 2007) υπάρχουν οκτώ διαστάσεις μετασχηματιστικής ηγετικής πρακτικής:

- δημιουργία οράματος
- στοχοθεσία
- παροχή παρακίνησης
- παροχή εξατομικευμένης υποστήριξης
- παροχή προτύπων
- καλλιέργεια προσδοκιών
- διαμόρφωση αποτελεσματικής σχολικής κουλτούρας
- ανάπτυξη δομών προς διευκόλυνση της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων

Με βάση τον Κατσαρό (2008) είναι ένας τύπος ηγεσίας που ταιριάζει σε σχολεία αυτόνομα, καινοτόμα και θετικά προσκείμενα στην αλλαγή.

Ο Bass (1985, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014) υποστηρίζει πως οι μετασχηματιστικοί ηγέτες λειτουργούν ως εξής:

- Είναι υπέρ της αλλαγής.
- Οραματίζονται.
- Θέτουν μακροχρόνιους στόχους επιδιώκοντας την επίτευξή τους.
- Είναι φιλικά προσκείμενοι προς τους συναδέλφους τους και τους καθοδηγούν.
- Διενεργούν αλλαγές στον οργανισμό, προκειμένου αυτός να συνάδει με το δικό τους όραμα.

### **Ηθική ηγεσία**

Αυτή ηγεσία εστιάζει κατά τους Leithwood και Duke στο ήθος και τις αξίες που διέπουν τον ηγέτη, με αποτέλεσμα οι αντιλήψεις που ισχύουν αναφορικά με το τι είναι σωστό και τι λάθος καθορίζουν την εξουσία και την επιρροή. Οι Leithwood και Duke τονίζουν την ανάγκη, τους ηγέτες να τους διακρίνει η αφοσίωση στις αρχές της δημοκρατίας, της συνεργασίας και της συμμετοχής.

## Συμμετοχική ηγεσία

Σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008) αυτού του τύπου η ηγεσία έχει στο επίκεντρο την προώθηση της ομαδικής-συνεργατικής λήψης αποφάσεων.

Κατά τον Sergiovanni (1984, όπ. αναφ. στον Κατσαρό, 2008) η ηγεσία αυτού του τύπου «δένει» τα μέλη του οργανισμού και μειώνει την πίεση στους προϊσταμένους.

## Ενδεχομενική ηγεσία

Οι Leithwood και Duke θεωρούν πως οι ηγέτες σε αυτόν τον τύπο ηγεσίας ανταπεξέρχονται στις συνθήκες και στα προβλήματα ως συνέπεια των προτιμήσεων των συνεργατών, των συνθηκών εργασίας και των επιδιωκόμενων σκοπών. Με βάση τον Κατσαρό (2008) δεν υπάρχει ένα μόνο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας. Οι ηγέτες είναι αποτελεσματικοί, όταν προσαρμόζονται στις εκάστοτε καταστάσεις και χρησιμοποιούν τις κατάλληλες ηγετικές πρακτικές, αλλάζοντας στυλ ηγεσίας κάθε φορά.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει βέβαια σύμφωνα με τους Ράπτη και Βιτσιλάκη (2007) και το **συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας**, στο οποίο ο διευθυντής και συμμετέχει και διαμεσολαβεί. Με βάση τον Burns (1978, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014) συναλλακτικοί ορίζονται οι ηγέτες που παρωθούν το προσωπικό μέσω ανταμοιβών. Προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες του προσωπικού τους, προκειμένου αυτό στη συνέχεια να τους το ανταποδώσει μέσω έργου ή παροχής υπηρεσίας. Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2012) η διάκριση της συναλλακτικής από τη μετασχηματιστική ηγεσία έγινε από τον Burns. Στη συνέχεια η ανάπτυξη της ιδέας της μετασχηματιστικής ηγεσίας έγινε από τον Bass, ο οποίος αμφισβήτησε την άποψη του Burns και υποστήριξε πως πρόκειται για δυο εκ διαμέτρου αντίθετες έννοιες ( Πασιαρδής, 2012). Οι Judge και Picollo (2004, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2012) θεωρούν πως οι καλοί ηγέτες έχουν χαρακτηριστικά τόσο από τη συναλλακτική, όσο και από τη μετασχηματιστική ηγεσία.

Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα πως υπάρχουν πολλά είδη και στυλ ηγεσίας, με αποτέλεσμα ο ηγέτης να πρέπει να είναι σε θέση σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), τον Κατσαρό (2008) και τον Πασιαρδή (2012) να χρησιμοποιεί το κατάλληλο στυλ σε κάθε περίπτωση, αυτό συνεπάγεται πως δεν υπάρχει κακό ή καλό, αποτελεσματικό ή μη αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να

προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας στην ωριμότητα των συνεργατών του, ως άτομα και ως ομάδα (Μπουραντάς, 2005).

Παρατηρούμε πως πολλές έρευνες δίνουν έμφαση στη μετασχηματιστική ηγεσία, όπως υποστηρίζουν οι Hoy και Miskel (2013), γιατί αυτού του είδους η ηγεσία βοηθά τους ηγέτες να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις και τις δυσκολίες που προκύπτουν μέσα στον οργανισμό.

Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας σύμφωνα με τους Δημόπουλο και Ιορδανίδη (2019) θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε, ότι είναι η ιδανική πρακτική ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, αφού συμβάλλει με βάση τον Hallinger (2003, όπ. αναφ. στους Δημόπουλο και Ιορδανίδη, 2019) στην αποτελεσματικότητά τους. Πρόκειται για μια νέα έννοια στο ελληνικό και συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό συγκείμενο, όμως οι υπεύθυνοι του Υπουργείου θα πρέπει να δώσουν έμφαση στην εξέλιξη των διευθυντών-ηγέτων, προκειμένου να ενισχύσουν τη μετασχηματιστική ηγεσία και τη δημιουργία αποτελεσματικών σχολικών οργανισμών (Δημόπουλος & Ιορδανίδη, 2019).

#### **3.4. Ο ρόλος του διευθυντή στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος**

Με βάση τους Πασιαρδή και Πασιαρδή (2006) είναι γεγονός πως ο διευθυντής είναι αυτός, ο οποίος διαμορφώνει το θετικό κλίμα σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό.

Σύμφωνα με τους Kimbrough και Burkett (1990, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014) ο διευθυντής μέσα από το όραμά του, την επίτευξη των στόχων, τη συζήτηση και τη συνεργασία με τα μέλη του οργανισμού στοχεύει στη δημιουργία ενός παιδαγωγικού κλίματος κατά τον Πασιαρδή (1996, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014), το οποίο θα έχει στο επίκεντρο την ομαδικότητα, τη συνεργασία, την υπευθυνότητα, την εμπιστοσύνη, τη συμμετοχικότητα στη λήψη αποφάσεων. Σύμφωνα με τον Μαραθεύτη (1981, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014) και τους Hoy και Miskel (1996, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014) ο διευθυντής ως ηγέτης του σχολείου είναι το κλειδί για να δημιουργηθεί ένα κλίμα θετικό, στο οποίο θα ευδοκιμούν οι καλές σχέσεις προσωπικού και μαθητών, προκειμένου να υπάρξει συνοχή και κατ' επέκταση επίτευξη των στόχων του σχολείου.

Στην έρευνα της Καβούρη (1998) διαπιστώθηκε πως στην πλειοψηφία τους τα σχολεία είχαν ανοιχτό κλίμα με υψηλό βαθμό υποστήριξης και οικειότητας. Τα

χαρακτήριζε η συνεργασία, η εκτίμηση και θετική επαγγελματική στάση εκπαιδευτικών και διευθυντή. Οι διευθυντές εκτιμούσαν, ενθάρρυναν τις καινοτομίες και διευκόλυναν και στήριζαν τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί είχαν ανοιχτό πνεύμα συνεργασίας και επαγγελματική συμπεριφορά. Τους διέκρινε ο υψηλός βαθμός αφοσίωσης στο έργο τους. Όπου επικρατούσε κλειστό κλίμα ή αυτό της απάθειας ήταν τόσο λόγω της συμπεριφοράς των εκπαιδευτικών, όσο και λόγω της ελάχιστης υποστήριξης και ανύπαρκτης κατευθυντικής στάσης των διευθυντών προς αυτούς.

Απώτερος στόχος του ηγέτη σύμφωνα με την Πασιαρδή (2001) είναι να δημιουργηθεί ένα ζεστό και άνετο κλίμα στο σχολείο με τους εμπλεκόμενους να νιώθουν ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι. Με αυτό το ζεστό περιβάλλον που δημιουργεί ο διευθυντής, επιτυγχάνεται σύμφωνα με το NAESP (1986, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014) και μια θετική αυτοεικόνα του σχολείου, η οποία είναι άρρηκτα συνυφασμένη με την αυτοεικόνα του διευθυντή.

Κατά τον Ζαβλανό (2003) ο ηγέτης ακολουθώντας τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οφείλει να δημιουργήσει μια σχέση εμπιστοσύνης με το προσωπικό, να διακρίνει τυχόν παράγοντες που επηρεάζουν με αρνητικό τρόπο την ομαλή λειτουργία του σχολείου, να αναγνωρίζει, να ανταμείβει και να ενισχύει την απόδοση των υφισταμένων του, τους οποίους οφείλει να αντιμετωπίζει σαν συνεργάτες. Επιπλέον πρέπει να είναι καλός ακροατής, να θέτει στόχους σε συνεργασία με το προσωπικό, να παρέχει ό,τι χρειάζεται η ομάδα, να υποστηρίζει τις ιδέες τους, να πραγματοποιεί ελέγχους, να λαμβάνει υπόψη τις διαφορετικές προσωπικότητες και τις αξίες εντός της ομάδας, να αναλαμβάνει την ευθύνη, όπου χρειάζεται και να διαπιστώνει ότι τηρούνται οι διαδικασίες και βελτιώνονται (Ζαβλανός, 2003).

Στην έρευνα των Arani και Abbasi (2004) διαπιστώθηκε πως πολλές πτυχές της συμπεριφοράς των εκπαιδευτικών επηρεάζονται από τη συμπεριφορά του διευθυντή και το στυλ διοίκησης. Συνεπώς το στυλ διοίκησης καθορίζει το σχολικό κλίμα και αυτό στη συνέχεια επηρεάζει την ικανοποίηση που νιώθει ο εκπαιδευτικός για το επάγγελμά του.

Οι Καρατάσιος και Καραμήτρου (2008) υποστηρίζουν πως το σχολικό κλίμα ενός αποτελεσματικού σχολείου δίνει βαρύτητα στη διδασκαλία και στη μάθηση. Σε

ένα ευνοϊκό κλίμα επικρατεί το πνεύμα της συναδελφικότητας και της συνεργασίας μεταξύ του προσωπικού και μεταξύ του διδακτικού προσωπικού και του διευθυντή του σχολείου. Στο σχολικό κλίμα, το οποίο προωθεί την αποτελεσματικότητα του σχολείου, οι διευθυντές αναλαμβάνουν ηγετικό ρόλο, ιδιαίτερα σε θέματα που αφορούν τη σχολική διαδικασία, αφήνοντας αρκετό βαθμό ελευθερίας στους εκπαιδευτικούς.

Με βάση τους Hoy και Miskel (2013) το ανοιχτό ή κλειστό κλίμα που δημιουργείται σε έναν οργανισμό, εξαρτάται από τη συμπεριφορά του ηγέτη. Στο ανοιχτό κλίμα ο ηγέτης ακούει και είναι ανοιχτός στις προτάσεις των εκπαιδευτικών, είναι άκρως υποστηρικτικός, επαινεί το προσωπικό, του δίνει ελευθερία, αφού δεν είναι περιοριστικός, με αποτέλεσμα οι εκπαιδευτικοί να έχουν στενές φιλικές σχέσεις μεταξύ τους, να συνεργάζονται και να υπάρχει δέσμευση στη δουλειά τους, επικρατεί εν γένει η ανοιχτή και η αυθεντική συμπεριφορά. Όσον αφορά το κλειστό κλίμα είναι στην ουσία σύμφωνα με τους Hoy και Miskel (2013) το αντίθετο του ανοιχτού.

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014) ο ηγέτης οφείλει να δημιουργήσει ένα τέτοιο εργασιακό κλίμα που θα ευνοεί την επίτευξη των στόχων του. Ο διευθυντής που έχει ένα σαφές διατυπωμένο όραμα και εργάζεται με στόχο την επίτευξη αυτού, καθορίζει έτσι το κλίμα εργασίας του εκπαιδευτηρίου. Επίσης το θετικό κλίμα του σχολείου κάνει τον διευθυντή καινοτόμο και υπέρμαχο των αλλαγών, με τη δράση του ενθαρρύνει τη διαρκή και επί της ουσίας ανατροφοδότηση μεταξύ των μελών, η οποία βοηθά τόσο στη βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης, όσο και στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών για τη σκληρή τους δουλειά (Πασιαρδής, 2014). Σε ένα τέτοιο πνεύμα ομαδικότητας σημαντική είναι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων, αξιοποιώντας τις ιδέες τους και αναθέτοντάς τους ρόλους. Με αυτό τον τρόπο στο σχολείο επικρατεί ένα σταθερό και ισορροπημένο κλίμα (Πασιαρδής, 2014).

Τα αποτελέσματα της έρευνας των McCarley, Peters και Decman (2014) έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται με το θετικό σχολικό κλίμα και πιο συγκεκριμένα με το υποστηρικτικό σχολικό κλίμα.

Στην μελέτη της η Κατσαρού κ. συν. (2016) εξέτασαν και ανέλυσαν τον ρόλο του διευθυντή-ηγέτη στη διαμόρφωση του κλίματος, το οποίο αποτελεί έναν από τους παράγοντες που συντελεί στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Ο διευθυντής-ηγέτης θα πρέπει να δημιουργήσει ένα τέτοιο σχολικό κλίμα, το οποίο θα ευνοεί τις

υψηλές αποδόσεις των εμπλεκόμενων μελών του σχολείου. Με αυτό τον τρόπο δημιουργεί μία θετική εικόνα του σχολείου που σχετίζεται με τη δική του εικόνα καθώς και με τις ικανότητές του. Θα πρέπει να έχει την απαραίτητη κατάρτιση, ώστε να μετατρέπει τις γνώσεις σε δεξιότητες προκειμένου να επιτυγχάνει μέσω ενός θετικού κλίματος την αναβάθμιση του οργανισμού, την εκπλήρωση των παιδαγωγικών και εκπαιδευτικών στόχων και τη βελτίωση των μαθητικών αποτελεσμάτων. Ο ηγέτης-διευθυντής οφείλει να ελέγχει, να παρατηρεί και να βρίσκεται σε εγρήγορση κάνοντας τις κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις σε τυχόν αλλαγές που θα προκύψουν (Κατσαρού κ. συν., 2016) .

Από όλα τα παραπάνω διαπιστώνουμε πως όλοι οι ερευνητές καταλήγουν στο ίδιο συμπέρασμα, πως ο ρόλος του διευθυντή- ηγέτη αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος.

### **3.5. Ο ρόλος του διευθυντή στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας**

Για να διαμορφωθεί κουλτούρα αποτελεσματικότητας σύμφωνα με τη Χατζηπαναγιώτου (2008), ένας παράγοντας που είναι καθοριστικός είναι ο διευθυντής, ο οποίος όντας πρότυπο μεταδίδει τις κοινές πεποιθήσεις, αξίες και συμπεριφορές. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι να δώσει χρόνο στους εκπαιδευτικούς να συνεργαστούν και να μάθουν. Δημιουργεί θετικά πρότυπα μέσα από την επιμόρφωση και τη συνεργασία εκπαιδευτικών διαφορετικών σχολικών μονάδων. Ο διευθυντής ενθαρρύνει την ανατροφοδότηση συζητώντας με τους εκπαιδευτικούς και δίνοντας κουράγιο στους εκπαιδευτικούς σε κρίσεις. Ο διευθυντής έχει ένα όραμα και ένα σύστημα με βάση το οποίο εργάζεται ο οργανισμός, δίνοντας την ευκαιρία στα μέλη του οργανισμού να αναλάβουν ευθύνες και εξουσίες. Μέσα από τη συμπεριφορά του και τον τρόπο προσέγγισης των εκπαιδευτικών, ενισχύει συγκεκριμένες συμπεριφορές και αξίες, οι οποίες οδηγούν την κουλτούρα του οργανισμού στην αποτελεσματικότητα (Χατζηπαναγιώτου, 2008).

Οι Engels, Hotton, Devos, Bouckenooghe και Aelterman (2008) διαπίστωσαν ότι οι περισσότεροι διευθυντές με τις πολύ θετικές σχολικές κουλτούρες ταυτοποιούνται με τον ρόλο του μέντορα και του καινοτόμου. Στόχο έχουν ένα πιο ευέλικτο περιβάλλον, τη συμμετοχή, την καινοτομία και την υποστήριξη. Ξέρουν να παρακινούν, να υποστηρίζουν και να σχεδιάζουν το μέλλον. Οι περισσότεροι από

αυτούς είναι ευχαριστημένοι σε μεγάλο βαθμό με τη δουλειά τους κυρίως επειδή έχουν την υποστήριξη και την αποδοχή από τον σύλλογο διδασκόντων.

Στην έρευνα των Γιακουμή και Θεοφιλίδη (2012) διαπιστώθηκε πως στις μορφές της συνεργασίας δεν υπήρχε γνήσια συνεργατική κουλτούρα. Υπήρχε μια πιο θεωρητική μορφή συνεργασίας, ενώ η ηγετική και διοικητική πρακτική της σχολικής μονάδας ήταν συμβατή με τις αρχές της συνεργατικής κουλτούρας. Έγινε σαφές ο πολυπαραγοντικός χαρακτήρας διαμόρφωσης της κουλτούρας, ο οποίος επηρεάζεται από το στυλ ηγεσίας της διευθύντριας. Η συμμετοχική διοίκηση, η συλλογική λήψη αποφάσεων, η ύπαρξη συλλογικού οράματος από την πλευρά της διευθύντριας και η θετική στάση του προσωπικού για συνεργασία συνέβαλλαν στην ανάπτυξη αυτής της κουλτούρας.

Στην έρευνα του Sahin (2011) διαπιστώθηκε πως οι εκπαιδευτικοί είχαν θετικές αντιλήψεις για το στυλ ηγεσίας των διευθυντών και έχουν την τάση να αντιλαμβάνονται την κουλτούρα τους ως θετική. Υπάρχει θετική και υψηλού επιπέδου σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και σχολικής κουλτούρας. Η εκπαιδευτική ηγεσία επηρεάζει σημαντικά όλους τους παράγοντες της σχολικής κουλτούρας. Η συνεργασία των εκπαιδευτικών αξιολογείται ως το πιο θετικό κομμάτι της σχολικής κουλτούρας.

Οι Turan και Bektas (2013) διαπίστωσαν και αυτοί με τη σειρά τους μια θετική συσχέτιση μεταξύ σχολικής κουλτούρας και πρακτικών ηγεσίας με καθοριστικό τον καθοδηγητικό ρόλο της ηγεσίας στη διαμόρφωση της κουλτούρας.

Ένας από τους κύριους στόχους του ηγέτη είναι η διαμόρφωση της κουλτούρας σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014), γιατί στοχεύει στην ανάπτυξη μιας υγιούς κουλτούρας στο σχολείο. Ο ηγέτης μπορεί με τέσσερις τρόπους να δημιουργήσει και να διαχειριστεί την κουλτούρα:

- Την εσωτερική προσέγγιση, όπου ο ηγέτης έχει σαν στόχο τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος στους υφισταμένους του, δημιουργεί δηλαδή μια εσωτερική κουλτούρα.
- Τη γνωστική προσέγγιση, όπου ο ηγέτης έχει καθήκον να μεταλαμπαδεύσει στα μέλη του οργανισμού τον τρόπο σκέψης, κρίσης και λήψης αποφάσεων. Πρέπει να έχει μια ολοκληρωμένη εικόνα για τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού που ηγείται.

- Την προσέγγιση της απόδοσης κινήτρων, όπου οι συνολικές απολαβές των μελών του οργανισμού είναι μεγαλύτερες του κόστους τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τα μέλη να έχουν προσαρμοστεί και να είναι παραγωγικά.
- Τη συμβολική προσέγγιση, όπου ο ηγέτης μέσω συμβόλων κάνει τα μέλη να μη νιώθουν πια αβέβια και να έχουν θετικά κίνητρα. Με αυτό τον τρόπο διαμορφώνεται μια άνετη κουλτούρα.

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014) λοιπόν είναι εμφανές πως ο ρόλος του ηγέτη είναι πολύπλευρος, αφού πρέπει να είναι γνώστης της κουλτούρας που επικρατεί στον οργανισμό, αλλά και να δίνει χώρο στα μέλη για συζήτηση και επανεξέταση δικών τους αξιών και παραδοχών.

Συνοψίζοντας όλοι οι ερευνητές, που αναφέρθηκαν παραπάνω, καταλήγουν στο ότι ο διευθυντής-ηγέτης της σχολικής μονάδας διαμορφώνει με το στυλ ηγεσίας του την κουλτούρα του οργανισμού.

### 3.6. Ο αποτελεσματικός ηγέτης

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2003) γίνεται αντιληπτό πως κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός που θέλει να είναι επιτυχημένος, έχει ανάγκη την καθοδήγηση από έναν ηγέτη, που είναι ικανός και αποτελεσματικός. Ο πραγματικός και αποτελεσματικός ηγέτης κατά τον Πασιαρδή (2014) είναι αυτός που κάνει αντιληπτή την σαφώς διατυπωμένη αποστολή του σχολείου σε εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς και αντιλαμβάνεται τον χρόνο που οφείλει να αφιερώσει σε αυτή.

Ο Bass (1985, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014· στους Δημόπουλο και Ιορδανίδη, 2019) με βάση τη μετασχηματιστική θεωρία του χαρακτηρίζουν τον σύγχρονο ηγέτη τα 4I, τα οποία εμπλουτίστηκαν από τους Bass και Ayalio (1994, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014):

**Εξιδανικευμένη επιρροή – χάρισμα (Idealized Influence).** Οι ηγέτες λειτουργούν ως πρότυπο κερδίζοντας το σεβασμό του προσωπικού, το οποίο ακολουθεί το όραμά τους.

**Εμπνευσμένη κινητοποίηση (Inspirational Motivation).** Οι ηγέτες εμπνέουν μέσα από τη συμπεριφορά τους τα αφοσιωμένα μέλη για να πετύχουν τους στόχους του οργανισμού καθώς και κάτι εξαιρετικό.



**Προσωπική προσέγγιση (Individualized Consideration).** Οι ηγέτες διακρίνονται από ενσυναίσθηση. Τους αφουγκράζονται, αντιμετωπίζοντάς τους ως ξεχωριστές οντότητες και με διαφορετικές ανάγκες. Ενθαρρύνουν το προσωπικό όχι μόνο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, αλλά και των προσωπικών τους.

**Πνευματική διέγερση (Intellectual Stimulation).** Οι ηγέτες υποβοηθούν και δίνουν έμφαση στη δημιουργικότητα, στην κριτική σκέψη, στην καινοτομία και επιζητούν ιδέες από τους υφισταμένους. Αλλάζουν νοοτροπίες, τρόπο σκέψης και «γεννούν» νέες ιδέες.

Σύμφωνα με τον Θεοφιλίδη (1994, όπ. αναφ. στους Ράπτη και Βιτσιλάκη, 2007) ένας αποτελεσματικός διευθυντής οφείλει:

- Να εργάζεται συστηματικά, προκειμένου να επιτύχει στον τομέα της μάθησης.
- Να καλλιεργήσει ένα κλίμα υψηλών προσδοκιών.
- Να αποτελεί πηγή αναφοράς σε θέματα σχετικά με τη διδασκαλία.
- Να είναι ενεργητικός και δραστήριος.
- Να συνεργάζεται με τους υφισταμένους του.
- Να έχει στόχο την πειθαρχία και την τάξη στον εκπαιδευτικό οργανισμό.
- Να χρησιμοποιεί τα μέσα που διαθέτει το σχολείο.
- Να κάνει ορθή χρήση του χρόνου.
- Να αξιολογεί την επίτευξη των στόχων.

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διακρίνουν έναν τέτοιο αποτελεσματικό ηγέτη είναι κατά τον Ζαβλανό (2003) τα ακόλουθα:

- Να έχει οράματα για τον οργανισμό.
- Να αποτελεί πρότυπο για το προσωπικό του και όχι μόνο.
- Να ενδυναμώνει το προσωπικό, παραχωρώντας του εξουσία.
- Να λειτουργεί ως μέντορας, καθοδηγώντας μέσω σύνεσης και συμβουλών τους νεότερους.
- Να αποτελεί έμπνευση παρακινώντας το προσωπικό.
- Να ενθαρρύνει και να προωθεί τη δημιουργικότητα και τις καινοτομίες.
- Να ανάγει τη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού σε ένα πλαίσιο αναφοράς.
- Να θέτει στόχους και να έχει στρατηγικές.

- Να είναι επικοινωνιακός.
- Να είναι ευπροσάρμοστος στις αλλαγές.
- Να ικανοποιεί τις ανάγκες του προσωπικού.
- Να συντονίζει και να προωθεί την ομαδική συνεργασία.
- Να δίνει λύσεις σε προβλήματα.
- Να δείχνει κατανόηση στα προβλήματα.
- Να έχει ψηφιακές δεξιότητες.
- Να είναι ευέλικτος και ικανός να ανταπεξέλθει σε αβεβαιότητες και προκλήσεις.
- Να παρέχει πρόσβαση σε πληροφορίες.
- Να προωθεί την εκπαίδευση και κατάρτιση.
- Να καλύπτει τις ανάγκες της κοινωνίας.
- Να έχει το γνώθι σαυτόν.

Με βάση τον Μπουραντά (2005) η ύπαρξη των ακόλουθων «μετα-ικανοτήτων» είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική άσκηση του ρόλου του ηγέτη:

- Η ικανότητα να λαμβάνει τις καλύτερες αποφάσεις και να επιλύει προβλήματα.
- Η ύπαρξη συστημικής σκέψης.
- Η ικανότητα να επικοινωνεί αποτελεσματικά με άλλους μέσα από την ειλικρινή επαφή.
- Η ύπαρξη συναισθηματικής νοημοσύνης (η αυτογνωσία, ο αυτοέλεγχος και η ενσυναίσθηση). Πρόκειται για μια θεμελιώδη ικανότητα, αφού ο ηγέτης καλείται να πείσει το προσωπικό να τον ακολουθήσει με τη θέλησή του για ένα καλύτερο μέλλον (Μπουραντάς, 2005).

Οι Pashiardis, Kafa και Marmara (2012) με βάση τη βιβλιογραφική επισκόπηση ποιοτικών και ποσοτικών ερευνών που έκαναν κατέληξαν στα εξής χαρακτηριστικά των σχολικών ηγετών:

#### **Επαγγελματικά χαρακτηριστικά:**

- Υψηλοί στόχοι και προσδοκίες.
- Διαχείριση στρατηγικά οικονομικών θεμάτων και διαθέσιμων πόρων.
- Οργάνωση, συντονισμός και αξιολόγηση της διαδικασίας της διδασκαλίας και μάθησης και του αναλυτικού προγράμματος.

- Υποστήριξη της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών.
- Ενθάρρυνση της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων (συλλογικές κουλτούρες).
- Συνεργασία με τους γονείς και την κοινότητα.
- Ενεργός συμμετοχή στην επίλυση προβλημάτων των εκπαιδευτικών και των μαθητών που σχετίζονται με προβλήματα εντός του σχολικού περιβάλλοντος.

**Προσωπικά χαρακτηριστικά:** η ειλικρίνεια, η εμπιστοσύνη, το πάθος, η αποφασιστικότητα, η αφοσίωση, το όραμα, τα πιστεύω και η ανάληψη ρίσκου.

Σύμφωνα με τους Hoy και Miskel (2013) υπάρχει ένα σύνολο χαρακτηριστικών, τα οποία σχετίζονται με την αποτελεσματική ηγεσία. Τόσο τα χαρακτηριστικά, όσο και οι δεξιότητες μπορούν να αξιολογηθούν, να αποκτηθούν και να ενισχυθούν μέσα από μια ποικιλία μεθόδων.

Με βάση τον Yukl (2002, όπ. αναφ. στους Hoy και Miskel, 2013) πέντε είναι τα κυριότερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που πρέπει να διαθέτει ο αποτελεσματικός ηγέτης:

- η αυτοπεποίθηση
- η απουσία άγχους
- η συναισθηματική ωριμότητα
- η ακεραιότητα
- η εξωστρέφεια

Σύμφωνα με τους Hoy και Miskel (2013) διάφορες έρευνες κατέληξαν στα εξής πέντε παρακινητικά χαρακτηριστικά:

- το έργο και η κάλυψη των αναγκών του προσωπικού
- η εξουσία
- ο προσανατολισμός επίτευξης των στόχων εργασίας
- οι υψηλές προσδοκίες
- η αυτοαποτελεσματικότητα

Τέλος οι Yukl (2002, όπ. αναφ. στους Hoy και Miskel, 2013) και Northhouse (2004, όπ. αναφ. στους Hoy και Miskel, 2013) θεωρούν πως οι ακόλουθες τρεις κατηγορίες δεξιοτήτων σχετίζονται με τον αποτελεσματικό ηγέτη:

- Οι τεχνικές δεξιότητες που αφορούν τη διεκπεραίωση του διοικητικού έργου.
- Οι διαπροσωπικές δεξιότητες που αφορούν την κατανόηση των συναισθημάτων και στάσεων των άλλων, προκειμένου να συνεργάζεται κάποιος αποτελεσματικά μαζί τους.
- Οι γνωστικές δεξιότητες, οι οποίες βοηθούν τους ηγέτες να αναλύουν, να οργανώνουν και να λύνουν προβλήματα.

Με βάση τον Πασιαρδή (2014) ο αποτελεσματικός διευθυντής δημιουργεί με ενεργό τρόπο ένα περιβάλλον θετικό, καθοδηγεί τον προγραμματισμό, αξιολογεί το προσωπικό, κατοχυρώνει την ύπαρξη της υλικοτεχνικής υποδομής και στοχεύει στη διαρκή ανέλιξη και επιμόρφωση των υφισταμένων του. Οι καλύτεροι διευθυντές παίρνουν μέρος σε όλες τις φάσεις της σχολικής ζωής, επίσης είναι καινοτόμοι και προωθούν εν γένει καινοτομίες στον οργανισμό. Επίσης χάρη στην πείρα τους είναι σε θέση να αντιληφθούν τόσο τις απαιτήσεις, όσο και την πολυπλοκότητα της τάξης. Όπως υποστηρίζει ο Πασιαρδής (2012) είναι κυρίως δυναμικοί στις διαρκείς εξωτερικά μεταβαλλόμενες κουλτούρες, είναι ικανοί να διαχειρίζονται χωρίς καμία αρνητικότητα πολύπλοκες καταστάσεις διατηρώντας πάντα την αισιοδοξία και την ελπίδα τους. Τέλος οι αποτελεσματικοί ηγέτες δημιουργούν ένα όραμα οδηγώντας την ομάδα προς αυτό, πιστεύουν πως όλοι οι εμπλεκόμενοι στον οργανισμό μπορούν να επιτύχουν υψηλές επιδόσεις και οι ίδιοι είναι δια βίου μαθητές προσπαθώντας να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους και να βελτιώσουν τις ήδη υπάρχουσες δεξιότητες (Πασιαρδής, 2014).

## **B ΜΕΡΟΣ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

#### **4.1. Εισαγωγή**

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση της μεθοδολογίας της έρευνας, η οποία αφορά τον σκοπό της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα, την επιλογή μεθόδου της έρευνας, την επιλογή του δείγματος, την παρουσίαση του ερευνητικού εργαλείου, τα ζητήματα δεοντολογίας της έρευνας, τη δομή της συνέντευξης, τη διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας και την επεξεργασία-ανάλυση των δεδομένων της ποιοτικής έρευνας.

#### **4.2. Σκοπός της έρευνας**

Σκοπός της παρούσας ποιοτικής έρευνας στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας είναι να διερευνήσει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Αργολίδας αναφορικά με τον ρόλο του διευθυντή-σχολικού ηγέτη ως τον βασικό παράγοντα διαμόρφωσης τόσο του σχολικού κλίματος, όσο και της σχολικής κουλτούρας, προκειμένου να επιτευχθεί η προσδοκώμενη αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.

#### **4.3. Ερευνητικά ερωτήματα**

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να ερευνήσει μέσα από τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών ότι ο διευθυντής-σχολικός ηγέτης μπορεί να διαμορφώσει ως βασικός παράγοντας το κλίμα, αλλά και την κουλτούρα της σχολικής μονάδας.

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας είναι τα εξής:

- Ποιο είναι το κλίμα και ποια η κουλτούρα των εκπαιδευτικών και του διευθυντή που επικρατούν στη σχολική μονάδα;
- Ποιο είναι το στυλ ηγεσίας που διαμορφώνει ένα θετικό σχολικό κλίμα και μια θετική σχολική κουλτούρα;
- Ποιες είναι οι προσδοκίες των εκπαιδευτικών για τον ρόλο του αποτελεσματικού ηγέτη;

#### 4.4. Επιλογή μεθόδου της έρευνας

Για την παρούσα έρευνα ακολουθήθηκε η ποιοτική μέθοδος, αφού ο ρόλος του διευθυντή στη διαμόρφωσή του σχολικού κλίματος και της σχολικής κουλτούρας μπορεί να γίνει καλύτερα κατανοητός σε βάθος μέσα από τις συνεντεύξεις των συμμετεχόντων, οι οποίοι θα καταθέσουν την οπτική και τις υποκειμενικές εμπειρίες τους.

Η ποιοτική μέθοδος με βάση την Παρασκευοπούλου-Κόλλια (2008) θεωρείται η καταλληλότερη μέθοδος, όσον αφορά τη συγκέντρωση πληροφοριών και στοιχείων από την «καθημερινότητα» των ανθρώπων καθώς και την κατανόηση σύμφωνα με τη Merriam (2002) ενός φαινομένου, την ανακάλυψη του νοήματος που έχει μια κατάσταση για τους εμπλεκόμενους ή την οριοθέτηση της διαδικασίας (πώς συμβαίνουν πράγματα).

Το βασικό χαρακτηριστικό της ποιοτικής μεθόδου που ακολουθήθηκε είναι ότι δίνει τη δυνατότητα στην ερευνήτρια να έχει πρόσβαση στην εμπειρία ή στην προοπτική του άλλου (Ίσαρη & Πουρκός, 2015). Στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της ερευνήτριας βρίσκεται η κατανόηση των νοημάτων των υποκειμένων της έρευνας για το θέμα που διερευνάται (Ίσαρη & Πουρκός, 2015). Η ποιοτική μέθοδος επομένως σύμφωνα με την Παρασκευοπούλου-Κόλλια (2008) δίνει την ευκαιρία στην ερευνήτρια να εμβαθύνει.

Σύμφωνα με τους Ίσαρη και Πουρκό (2015) οι λόγοι που επιλέγει ένας ερευνητής/μία ερευνήτρια την ποιοτική έρευνα είναι οι εξής:

- Έχει στόχο να διερευνηθεί η ιδιαιτερότητα του φαινομένου που του έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον και σε καμία περίπτωση η αποσπασματική, αφαιρετική και στατική μελέτη αυτού.
- Έχει στόχο να εκπονήσει μια σε βάθος μελέτη και κατανόηση όλων των διαστάσεων του φαινομένου.
- Έχει στόχο να διαμορφώσει μια γνήσια, αυθεντική, δυναμική και ολιστική προσέγγιση του φαινομένου που τον/την ενδιαφέρει.
- Έχει στόχο, μέσω ενός αφηγηματικού ύφους, να περιγράψει την εμπειρία των υποκειμένων για το φαινόμενο που ερευνά αποφεύγοντας την απρόσωπη και αφαιρετική γλώσσα της στατιστικής.

- Έχει στη διάθεσή του αρκετό χρόνο και μέσα για τη συλλογή ερευνητικών δεδομένων, προκειμένου να προσεγγίσει καλύτερα το φαινόμενο που τον/την ενδιαφέρει.

#### **4.5. Δείγμα**

Δεδομένου ότι η ποιοτική έρευνα σύμφωνα με τη Merriam (2002) επιδιώκει να κατανοήσει την έννοια ενός φαινομένου από την οπτική γωνία των συμμετεχόντων, είναι σημαντικό να επιλέξει κανείς ένα δείγμα από το οποίο μπορεί να μάθει τις περισσότερες πληροφορίες.

Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκαν 5 εκπαιδευτικοί της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Αργολίδας, οι οποίοι ανήκουν σε διαφορετικές σχολικές μονάδες. Χρησιμοποιήθηκε η σκόπιμη δειγματοληψία, γιατί με βάση τον Patton (2002, όπ αναφ. στους Ίσαρη και Πουρκό, 2015) η σκόπιμη δειγματοληψία χρησιμοποιείται για να γίνει επιλογή των ατόμων που θα περιληφθούν σε ένα μικρό δείγμα με σκοπό την αύξηση της αξιοπιστίας του δείγματος. Η ερευνήτρια με αυτόν τον τρόπο καταρτίζει ένα δείγμα σύμφωνα με τους Cohen και Manion (1994) που να ικανοποιεί τις ανάγκες της έρευνας.

#### **4.6. Ερευνητικό εργαλείο**

Η ποιοτική συνέντευξη αφορά τη συνέντευξη που επιτρέπει μεγαλύτερο βάθος σε σχέση με άλλες μεθόδους (Cohen & Manion, 1994) και είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος συλλογής ερευνητικών δεδομένων με βάση τους Ίσαρη και Πουρκό (2015) στην εκπαιδευτική έρευνα. Η χρήση της ποιοτικής συνέντευξης έγκειται σε μια οντολογική προσέγγιση του κόσμου, η οποία εκλαμβάνει τις εμπειρίες, τις απόψεις, τις ερμηνείες των ανθρώπων ως διαστάσεις της κοινωνικής πραγματικότητας.

Στην παρούσα ποιοτική έρευνα η μέθοδος συλλογής δεδομένων έγινε μέσω της ημιδομημένης συνέντευξης σε βάθος που σύμφωνα με τους Ίσαρη και Πουρκό (2015) είναι ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων, προκειμένου η ερευνήτρια να έχει έναν οδηγό για τα θέματα που θεωρεί σημαντικά για το υπό διερεύνηση θέμα. Η ημιδομημένη συνέντευξη χαρακτηρίζεται από μια ευελιξία:

- ως προς την αλλαγή του περιεχομένου των ερωτήσεων
- ως προς την εμβάθυνση σε κάποια θέματα
- ως προς τη σειρά των ερωτήσεων

- ως προς την πρόσθεση ή αφαίρεση ερωτήσεων

Τα πλεονεκτήματα επιλογής της συνέντευξης ως μεθόδου συλλογής δεδομένων είναι τα εξής:

- Διερευνώνται σε βάθος αντιλήψεις, απόψεις και αξίες.
- Γίνεται κατανοητή η πολυπλοκότητα της ανθρώπινης εμπειρίας και συμπεριφοράς.
- Αντιλαμβάνεται κανείς το φαινόμενο που ερευνάται από την οπτική των ερωτώμενων και έτσι αναδεικνύεται ο λόγος των ίδιων των συμμετεχόντων.
- Υπάρχει διαδραστική επικοινωνία με τους συμμετέχοντες.
- Διερευνώνται θέματα που δεν ήταν προκαθορισμένα.
- Δύναται να τροποποιηθεί και ο αρχικός σχεδιασμός της ερευνητικής διαδικασίας.

Η ερευνήτρια έκανε ερωτήσεις σύμφωνα με τους Ίσαρη και Πουρκό (2015) μέσω της συζήτησης, οι οποίες είναι ανοικτού τύπου, απλές, σαφώς διατυπωμένες χωρίς να δημιουργούν κάποια επιφυλακτικότητα ή το αίσθημα ντροπής στους ερωτώμενους.

#### **4.7. Ζητήματα δεοντολογίας στην ποιοτική έρευνα**

Σημαντική θέση στον σχεδιασμό της έρευνας και της όλης διαδικασίας σύμφωνα με τους Ίσαρη και Πουρκό (2015) έχει το ζήτημα της δεοντολογίας στην ποιοτική έρευνα και απασχόλησε ιδιαίτερα την ερευνήτρια.

Η ερευνήτρια σύμφωνα με τους Ίσαρη και Πουρκό (2015) ενημέρωσε τους υποψήφιους συμμετέχοντες σχετικά με τον λόγο διεξαγωγής της έρευνας, τον σκοπό της, τις διαδικασίες που θα ακολουθηθούν, τα πιθανά οφέλη, αλλά και τους κινδύνους από τη συμμετοχή τους στην έρευνα, καθώς επίσης και το δικαίωμά τους να αποσυρθούν από την όλη διαδικασία σε όποιο στάδιο της έρευνας, και επιπλέον να ζητήσουν απόσυρση των δεδομένων που προέκυψαν από αυτούς, χωρίς να υπάρχει κάποιο κόστος.

Στην ποιοτική έρευνα σύμφωνα με τον Τσιώλη (2014, όπ. αναφ στους Ίσαρη και Πουρκό, 2015) η πληροφόρηση από την πλευρά της ερευνήτριας και η χορήγηση συγκατάθεσης από την πλευρά του συμμετέχοντος θα μπορούσαμε να πούμε πως είναι μια διαπραγματεύσιμη διαδικασία που εξελίσσεται κατά τη διάρκεια της έρευνας.



Η ερευνήτρια ενημέρωσε, ως όφειλε, σύμφωνα με τον Tuckman (1972, όπ. αναφ. στους Cohen και Manion, 1994) πως σκοπεύει να μαγνητοφωνήσει τις συνεντεύξεις και στη συνέχεια να τις απομαγνητοφωνήσει και έτσι πήρε και τη συγκατάθεσή τους. Επίσης σύμφωνα με την Παρασκευοπούλου-Κόλλια (2008) η ερευνήτρια ενημέρωσε, όπως όφειλε για τη χρονική διάρκεια της συνέντευξης και προσπάθησε να τηρήσει τον χρόνο.

Η ερευνήτρια σύμφωνα με τους Ίσαρη και Πουρκό (2015) σεβάστηκε το δικαίωμα των συμμετεχόντων να μην αποκαλυφθούν προσωπικές πληροφορίες που αποκαλύπτουν την ταυτότητα τους. Γι' αυτό τον λόγο χρησιμοποιήθηκαν κωδικοί ΕΚΠ.1, ΕΚΠ.2, ΕΚΠ.3, ΕΚΠ.4, ΕΚΠ.5 δηλαδή Εκπαιδευτικός 1, Εκπαιδευτικός 2, Εκπαιδευτικός 3, Εκπαιδευτικός 4, Εκπαιδευτικός 5.

Σύμφωνα με την Τραϊανου (2014, όπ. αναφ στους Ίσαρη και Πουρκό, 2015) τα προσωπικά στοιχεία τους παρέμειναν ανώνυμα και κατά την ανάλυση των ευρημάτων και τη δημοσίευσή τους. Μέρος της συμφωνίας με τους συμμετέχοντες σύμφωνα με τον Howitt (2010, όπ. αναφ. στους Ίσαρη και Πουρκό, 2015) ήταν να καθοριστεί εκ των προτέρων να μην έχει κάποιος άλλος, πέραν της ερευνήτριας, πρόσβαση στις μαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις.

Όσον αφορά την εμπιστευτικότητα ιδιαίτερη σημασία έχουν σύμφωνα με τους Ίσαρη και Πουρκό (2015) οι τρόποι, οι στάσεις και οι συμπεριφορές της ερευνήτριας. Κατά τη διάρκεια της έρευνας ήταν έντιμη η στάση της ερευνήτριας και η συμπεριφορά της απέναντι στους συμμετέχοντες, προκειμένου να δημιουργηθεί μεταξύ τους μια σχέση εμπιστοσύνης που στόχο έχει να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες που θα επιτρέψουν στον συμμετέχοντα να εκφράζεται με ελεύθερο και αυθεντικό τρόπο.

Η σχέση λοιπόν μεταξύ της ερευνήτριας και των υποκειμένων ήταν σύμφωνα με την Παρασκευοπούλου-Κόλλια (2008) αναλογική και ισότιμη και κατά τη συνέντευξη επικράτησαν συναισθήματα εμπιστοσύνης και ασφάλειας. Τα υποκείμενα πρέπει σύμφωνα με τον Briggs (1986, όπ. αναφ. στην Παρασκευοπούλου-Κόλλια, 2008) να αντιμετωπίζονται τόσο με σεβασμό, όσο και με δικαιοσύνη.

#### 4.8. Δομή της συνέντευξης

Η συνέντευξη αποτελείται από δυο μέρη. Το πρώτο σχετίζεται με δύο απαραίτητες ερωτήσεις δημογραφικού περιεχομένου προκειμένου να σκιαγραφηθεί το προφίλ του συνεντευξιαζόμενου και το δεύτερο και κύριο μέρος της συνέντευξης αποτελείται από είκοσι ερωτήσεις (επειδή όμως πρόκειται για ημιδομημένη συνέντευξη έγιναν και επιπλέον ερωτήσεις, όπου έκρινε η ερευνήτρια ότι ήταν αναγκαίο) και εστιάζει στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών του δείγματος, όσον αφορά το κλίμα και την κουλτούρα των εκπαιδευτικών και του διευθυντή που επικρατεί στη σχολική τους μονάδα, το στυλ ηγεσίας που διαμορφώνει ένα θετικό σχολικό κλίμα και μια θετική σχολική κουλτούρα καθώς επίσης και τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών για τον ρόλο του αποτελεσματικού ηγέτη.

Πιο συγκεκριμένα, τα δημογραφικά δεδομένα του πρώτου μέρους αφορούσαν:

- τα χρόνια προϋπηρεσίας
- τις σπουδές

Το δεύτερο μέρος της συνέντευξης περιλάμβανε τους εξής άξονες και τις εξής ερωτήσεις:

Ο 1<sup>ος</sup> Ερευνητικός Άξονας διερευνά τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για το κλίμα και την κουλτούρα των εκπαιδευτικών και του διευθυντή στη σχολική μονάδα και περιλαμβάνει τις ακόλουθες επτά (7) ερωτήσεις:

1. Πώς αντιλαμβάνεστε το κλίμα και την κουλτούρα που επικρατούν στο σχολείο σας;
2. Πιστεύετε πως οι εκπαιδευτικοί και ο διευθυντής πρεσβεύουν τις ίδιες αντιλήψεις και νόρμες συμπεριφοράς;
3. Ποιος είναι κατά τη γνώμη σας ο κύριος υπεύθυνος για τη διαμόρφωση του κλίματος και της κουλτούρας που επικρατούν στο σχολείο σας;
4. Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις του διευθυντή με το διδακτικό προσωπικό;
5. Ποια είναι τα οφέλη μιας θετικής συνεργασίας μεταξύ διευθυντή-εκπαιδευτικών;
6. Ποια είναι η γνώμη σας, ενθαρρύνει και διευκολύνει ο διευθυντής τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών;
7. Συμμετέχουν οι εκπαιδευτικοί στη λήψη αποφάσεων;

Η ερώτηση ένα (1) αφορά τις αντιλήψεις των συνεντευξιζόμενων σχετικά με το κλίμα και την κουλτούρα του σχολείου τους.

Η δεύτερη ερώτηση (2) θέλει να διαπιστώσει, αν υπάρχει κοινή ή όχι κουλτούρα στον συγκεκριμένο οργανισμό.

Η τρίτη ερώτηση (3) διερευνά τον κύριο διαμορφωτή του κλίματος και της κουλτούρας του σχολείου.

Η τέταρτη (4) και πέμπτη (5) ερώτηση αφορούν τις σχέσεις του διευθυντή με το προσωπικό καθώς και τα οφέλη μιας θετικής συνεργασίας αντίστοιχα.

Η έκτη (6) και έβδομη (7) ερώτηση αφορούν τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σε σχέση με τη στάση του διευθυντή, όσον αφορά τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών, αλλά και τη συμμετοχή αυτών στη λήψη αποφάσεων αντίστοιχα.

Ο 2<sup>ος</sup> Ερευνητικός Άξονας διερευνά τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σε σχέση με τον ρόλο που παίζει το στυλ ηγεσίας στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος και θετικής σχολικής κουλτούρας και περιλαμβάνει τις ακόλουθες επτά (7) ερωτήσεις:

8. Πώς αντιλαμβάνεστε την ηγεσία στον χώρο της εκπαίδευσης;
9. Θεωρείτε πως το στυλ ηγεσίας παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος και θετικής σχολικής κουλτούρας;
10. Ποιο είναι το στυλ ηγεσίας που έχει υιοθετήσει ο διευθυντής του σχολείου σας;
11. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που διαθέτει ο διευθυντής σας;
12. Πιστεύετε πως ο διευθυντής σας βάζει το καλό της ομάδας πάνω από το δικό του συμφέρον;
13. Είναι σαφώς διατυπωμένοι, κατά τη γνώμη σας, το όραμά του και οι στόχοι του σχολείου;
14. Θεωρείτε τον διευθυντή σας αποτελεσματικό;

Η όγδοη ερώτηση (8) διερευνά την άποψη των συνεντευξιζόμενων σχετικά με την ηγεσία στον χώρο της εκπαίδευσης.

Η ένατη ερώτηση (9) αφορά τον καθοριστικό ή όχι ρόλο που έχει το στυλ ηγεσίας στη διαμόρφωση του κλίματος και της κουλτούρας.

Η δέκατη (10) και ενδέκατη (11) ερώτηση σχετίζονται με το στυλ ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά του διευθυντή αντίστοιχα.

Τέλος η δωδέκατη (12), δέκατη τρίτη (13) και δέκατη τέταρτη (14) ερώτηση διερευνούν, αν ο διευθυντής κινείται με βάση το συμφέρον της ομάδας, αν το όραμα και οι στόχοι του σχολείου είναι σαφείς και αν είναι αποτελεσματικός αντίστοιχα.

Ο 3<sup>ος</sup> Ερευνητικός Άξονας διερευνά τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών για τον ρόλο του αποτελεσματικού ηγέτη σχετικά με τη διαμόρφωση θετικού κλίματος και θετικής κουλτούρας και περιλαμβάνει τις εξής έξι (6) ερωτήσεις:

15. Ποιες προσδοκίες είχατε από τον διευθυντή-σχολικό ηγέτη πριν εργαστείτε ως εκπαιδευτικός;
16. Ποιες προσδοκίες έχετε τώρα που είστε εν ενεργεία εκπαιδευτικός από τον αποτελεσματικό ηγέτη;
17. Τι αναμένετε να βελτιώσει στο σχολικό κλίμα ή στη σχολική κουλτούρα ένας αποτελεσματικός ηγέτης;
18. Ποια χαρακτηριστικά έχει κατά τη γνώμη σας ο αποτελεσματικός ηγέτης;
19. Ποιο είναι το αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας σε μια σχολική μονάδα;
20. Πιστεύετε πως στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα υπάρχει χώρος για έναν ηγέτη;

Η δέκατη πέμπτη (15) και δέκατη έκτη (16) ερώτηση αφορούν τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών (πριν και μετά την έναρξη της εργασίας τους αντίστοιχα) σε σχέση με τον διευθυντή-σχολικό ηγέτη.

Η δέκατη έβδομη (17) ερώτηση σχετίζεται με τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών, όσον αφορά τη βελτίωση του κλίματος και της κουλτούρας από τον αποτελεσματικό ηγέτη.

Η δέκατη όγδοη (18) και δέκατη ένατη (19) ερώτηση αφορούν τα χαρακτηριστικά και το αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας ενός αποτελεσματικού ηγέτη αντίστοιχα.

Τέλος η εικοστή (20) ερώτηση σχετίζεται με τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών, όσον αφορά την εφικτή ή όχι ύπαρξη ενός ηγέτη στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.

#### **4.9. Διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας**

Η διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας έγινε με τις συνεντεύξεις, οι οποίες ήταν ατομικές και έγιναν δια ζώσης εκτός σχολικού ωραρίου, σεβόμενη η ερευνήτρια την επιθυμία των συνεντευξιαζόμενων, τηρώντας όλα τα προβλεπόμενα μέτρα κατά του Covid-19.

Οι συνεντευξιαζόμενοι ήταν πέντε εκπαιδευτικοί του Νομού Αργολίδας που έχουν πάνω από 12 έτη προϋπηρεσίας στον χώρο της εκπαίδευσης, επιπλέον έχουν και οι πέντε ολοκληρώσει μεταπτυχιακές σπουδές.

Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν από τις 26 Οκτωβρίου 2021 έως τις 10 Νοεμβρίου 2021 και διήρκησαν κατά μέσο όρο 45'η καθεμία.

Οι συνεντεύξεις εμπειρίχαν ανοιχτού τύπου ερωτήσεις και θεωρήθηκαν κατανοητές και σαφείς από τους συνεντευξιαζόμενους και η διαδικασία της εκάστοτε συνέντευξης κύλησε ομαλά.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί προτιμήθηκε η μαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων έτσι, ώστε στη διαδικασία της απομαγνητοφώνησης η ερευνήτρια να αποφύγει την παραμικρή αλλοίωση των λεγόμενων των συνεντευξιαζόμενων κατά τη μετατροπή του προφορικού λόγου σε γραπτό.

#### **4.10. Επεξεργασία-ανάλυση δεδομένων**

Το περιεχόμενο των συνεντεύξεων μελετήθηκε και επεξεργάστηκε σύμφωνα με τις αρχές της μεθόδου ανάλυσης περιεχομένου, η οποία με την κατηγοριοποίηση που έγινε δίνει τη δυνατότητα μετατροπής του λεκτικού περιεχομένου σε συνοπτικά ευρήματα, των οποίων η ερμηνεία γίνεται με ποιοτικούς όρους.

Πιο συγκεκριμένα, δημιουργήθηκαν εννοιολογικές κατηγορίες, στη συνέχεια έγινε η κωδικοποίηση των δεδομένων και τέλος αναλύθηκαν και ερμηνεύτηκαν αυτά σύμφωνα με τους Cohen και Manion (1994) υπό το φως των στόχων της παρούσας έρευνας.

Οι εννοιολογικές κατηγορίες δημιουργήθηκαν με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας αξιοποιώντας τις πληροφορίες από τις συνεντεύξεις και κατηγοριοποιήθηκαν στις παρακάτω ενότητες και υποενότητες:

## **1. Το προφίλ των εκπαιδευτικών**

- Δημογραφικά δεδομένα

## **2. Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών**

1. Το κλίμα και η κουλτούρα των εκπαιδευτικών και του διευθυντή στη σχολική μονάδα
  - Το κλίμα και η κουλτούρα του σχολείου
  - Οι ίδιες αντιλήψεις και νόρμες συμπεριφοράς των εκπαιδευτικών και του διευθυντή
  - Ο κύριος υπεύθυνος για τη διαμόρφωση του κλίματος και της κουλτούρας στο σχολείο
  - Οι σχέσεις του διευθυντή με το διδακτικό προσωπικό
  - Τα οφέλη μιας θετικής συνεργασίας μεταξύ διευθυντή-εκπαιδευτικών
  - Ο διευθυντής και η ενθάρρυνση/διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών
  - Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων
2. Το στυλ ηγεσίας στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος και θετικής σχολικής κουλτούρας
  - Η ηγεσία στον χώρο της εκπαίδευσης
  - Το στυλ ηγεσίας και ο καθοριστικός του ρόλος στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος και θετικής σχολικής κουλτούρας
  - Το στυλ ηγεσίας του διευθυντή του σχολείου
  - Τα χαρακτηριστικά του διευθυντή του σχολείου
  - Το καλό της ομάδας πάνω από το συμφέρον του διευθυντή
  - Η σαφής διατύπωση του οράματος του διευθυντή και των στόχων του σχολείου
  - Ο αποτελεσματικός διευθυντής του σχολείου
3. Οι προσδοκίες των εκπαιδευτικών για τον ρόλο του αποτελεσματικού ηγέτη σχετικά με τη διαμόρφωση θετικού κλίματος και θετικής κουλτούρας
  - Οι προσδοκίες του εν δυνάμει εκπαιδευτικού για τον διευθυντή-σχολικό ηγέτη
  - Οι προσδοκίες του εν ενεργεία εκπαιδευτικού για τον αποτελεσματικό ηγέτη

- Οι προσδοκίες αναφορικά με τη βελτίωση του σχολικού κλίματος ή της σχολικής κουλτούρας από έναν αποτελεσματικό ηγέτη
- Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη
- Το αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας σε μια σχολική μονάδα
- Τα περιθώρια του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος για τον ηγέτη

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα δεδομένα που προέκυψαν από τη διαδικασία της ποιοτικής έρευνας, με σκοπό τη διερεύνηση του προφίλ των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Αργολίδας που έλαβαν μέρος στις συνεντεύξεις και την ανάδειξη των αντιλήψεων αναφορικά με το κλίμα και την κουλτούρα των εκπαιδευτικών και του διευθυντή που επικρατούν στη σχολική μονάδα, το στυλ ηγεσίας που διαμορφώνει ένα θετικό σχολικό κλίμα και μια θετική σχολική κουλτούρα και τέλος τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών για τον ρόλο του αποτελεσματικού ηγέτη.

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, των οποίων η αναλυτική παρουσίαση ακολουθεί, δεν παρατηρούνται σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ των συμμετεχόντων και φαίνεται, μέσα από τις αντιλήψεις τους, να επιβεβαιώνουν το γεγονός ότι ο διευθυντής-σχολικός ηγέτης διαμορφώνει τόσο το σχολικό κλίμα, όσο και τη σχολική κουλτούρα.



## 5.1. Το προφίλ των εκπαιδευτικών

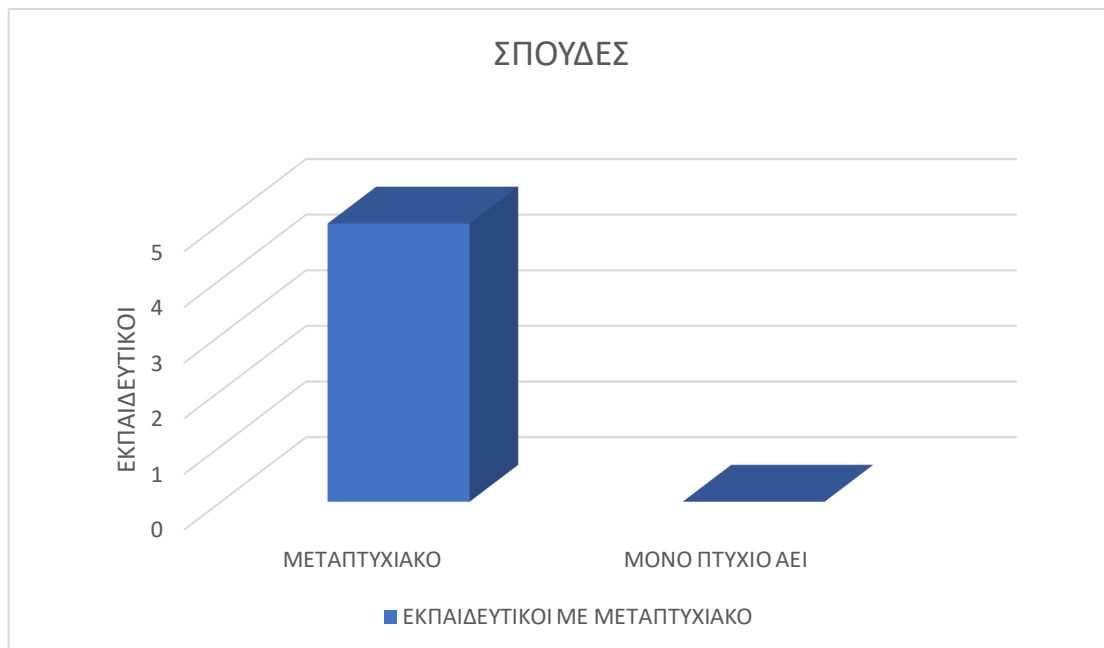
### 5.1.1. Δημογραφικά δεδομένα

Στη παρούσα ερευνητική διαδικασία συμμετείχαν συνολικά 5 εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Αργολίδας.



**Γράφημα 5.1: Χρόνια προϋπηρεσίας**

Παρατηρούμε στο γράφημα 5.1 πως οι 5 στους 5 εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν στην έρευνα είχαν από 12 μέχρι 18 χρόνια υπηρεσίας, σημαντικό στοιχείο, γιατί αποδεικνύει πως πρόκειται για εκπαιδευτικούς με πολυετή εμπειρία στον χώρο της Πρωτοβάθμια Εκπαίδευσης.



**Γράφημα 5.2: Σπουδές**

Με βάση το γράφημα 5.2 διαπιστώνουμε πως οι 5 στους 5 εκπαιδευτικούς της έρευνας είχαν ολοκληρώσει τις μεταπτυχιακές τους σπουδές, οι οποίες σχετίζονταν με τον χώρο της εκπαίδευσης, ήταν δηλαδή συνυφασμένες με το αντικείμενο των εκπαιδευτικών. Το στοιχείο αυτό είναι εξίσου σημαντικό, γιατί καταδεικνύει μια τάση των εκπαιδευτικών για επιμόρφωση, για περαιτέρω εξέλιξη και επαγγελματική ανάπτυξη, άρα πρόκειται για επαγγελματίες, οι οποίοι αναζητούν τη συνεχή αυτοβελτίωση και τη δια βίου μάθηση.

## **5.2. Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών**

### **5.2.1. Το κλίμα και η κουλτούρα των εκπαιδευτικών και του διευθυντή στη σχολική μονάδα**

#### **5.2.1.1. Το κλίμα και η κουλτούρα του σχολείου**

Οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί της έρευνας αντιλαμβάνονται το κλίμα και την κουλτούρα που επικρατούν στο σχολείο τους ως θετικά.

Πιο συγκεκριμένα οι 3 στους 5 εκπαιδευτικούς κάνουν λόγο για πολύ καλό έως και ζεστό κλίμα, κάνουν λόγο για οικειότητα μεταξύ των συναδέλφων, δηλαδή για την ύπαρξη φιλικών σχέσεων που ευνοεί και τη συνεργασία μεταξύ τους. Όσον αφορά την κουλτούρα των σχολείων θεωρούν πως έχουν κοινές αξίες και πιστεύω, έχουν δηλαδή

ίδια νοοτροπία, αφού στόχος τους είναι τα βέλτιστα αποτελέσματα για τους μαθητές και το σχολείο. «*Η ατμόσφαιρα που επικρατεί στο σχολείο μου είναι πολύ καλή. Συνεργαζόμαστε όλοι πολύ καλά, τόσο μεταξύ μας, όσο και με τον διευθυντή. Υπάρχει πράγματι μια οικειότητα μεταξύ των συναδέλφων και ο διευθυντής μας είναι πολύ υποστηρικτικός, θα έλεγα. Την κουλτούρα του σχολείου μου θα την χαρακτηρίζα θετική. Νιώθω ότι έχουμε κοινές αξίες και πιστεύω. Λειτουργούμε σαν οικογένεια, σεβόμαστε ο ένας τον άλλον, γιατί ο σκοπός είναι κοινός, να έχουμε δηλαδή τα καλύτερα αποτελέσματα για τους μαθητές μας και το σχολείο μας*». ΕΚΠ.1 «*Και το κλίμα, αλλά και η κουλτούρα του σχολείου μου είναι πολύ καλά σε γενικές γραμμές. Το κλίμα θα το χαρακτηρίζα ζεστό, ευχάριστο, γιατί υπάρχουν με τους περισσότερους φιλικές σχέσεις. Ο διευθυντής δεν είναι αυστηρός και δείχνει πραγματικά μεγάλο ενδιαφέρον για όλους μας. Στο σχολείο μου επικρατεί μια κουλτούρα της οποίας χαρακτηριστικό είναι η συνεργασία και η συμμετοχή*». ΕΚΠ.2 «*Τις σχέσεις μεταξύ μας θα τις χαρακτηρίζα πολύ καλές, έχουμε πραγματικά φιλικές σχέσεις. Τέτοιες σχέσεις αναπτύσσουμε συνήθως και με τους αναπληρωτές. Έχουμε ένα ζεστό κλίμα και αυτό γίνεται αντιληπτό από όλους και από τους μαθητές μας και από τους γονείς και από συναδέλφους άλλων σχολείων. Πάω με μεγάλη χαρά στον χώρο εργασίας μου. Επίσης ακριβώς, επειδή οι σχέσεις με τον διευθυντή και με τους συναδέλφους είναι καλές και έχουμε και την ίδια νοοτροπία πάνω κάτω, πιστεύουμε τα ίδια πράγματα, έχουμε κοινές αξίες με αποτέλεσμα να λειτουργεί καλύτερα το σχολείο*». ΕΚΠ.3

Μια εκπαιδευτικός είναι σε γενικές γραμμές ικανοποιημένη και από το κλίμα και από την κουλτούρα, θεωρεί πως είναι όλοι ο εαυτός τους, είναι σωστοί και αληθινοί και συνεργάζονται για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Επίσης κάνει λόγο για μια διευθύντρια αφοσιωμένη, υποστηρικτική και συνεργάσιμη καθώς και για μια κουλτούρα που έχει σαν στόχο την καινοτομία, όπου αυτό είναι εφικτό, λόγω του άκαμπτου εκπαιδευτικού συστήματος της Ελλάδας.

Τέλος ένας ακόμα εκπαιδευτικός χαρακτηρίζει το κλίμα ζεστό και κάνει λόγο για μια νοοτροπία κοινή, αναφορικά με τα πιστεύω, τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τα πράγματα και τον τρόπο που λειτουργούν εκπαιδευτικοί και διευθυντής.

Παρατηρούμε επίσης πως οι εκπαιδευτικοί στην πλειοψηφία τους αναφέρονται στον διευθυντή τους και τον παρουσιάζουν υποστηρικτικό, συνεργάσιμο, φιλικό απέναντί τους και να νοιάζεται για το προσωπικό του.

### **5.2.1.2. Οι ίδιες αντιλήψεις και νόρμες συμπεριφοράς των εκπαιδευτικών και του διευθυντή**

Διαπιστώνουμε πως και οι 5 εκπαιδευτικοί θεωρούν πως εκπαιδευτικοί και διευθυντής πρεσβεύουν ίδιες αντιλήψεις και νόρμες συμπεριφοράς, έχουν δηλαδή κοινή κουλτούρα. Οι 3 στους 5 μιλούν για κοινή γραμμή/ίδια ιδεολογία/ίδια κουλτούρα, η οποία γίνεται αντιληπτή στα μαθησιακά αποτελέσματα, που αποτελεί απόλυτη προτεραιότητα του σχολείου. Ο ΕΚΠ.1 νιώθει πως όλοι οι εκπαιδευτικοί του σχολείου του πρεσβεύουν κοινές αντιλήψεις και συμπεριφορές. Έχουν κοινή γραμμή, είναι προσηλωμένοι στους στόχους τους και θεωρεί ότι αυτό που συμβαίνει είναι ευχής έργον. Ο ΕΚΠ.2 θεωρεί πως δε θα μπορούσε ένα θτέςιο σχολείο να λειτουργήσει και διαφορετικά, γιατί πρόκειται για μια μικρή ομάδα που, αν δεν τους ένωνε η ίδια ιδεολογία, δε θα ήταν σε θέση να πετύχουν τους στόχους που έχουν θέσει για το σχολείο τους. Η ΕΚΠ.3 θεωρεί και αυτή με τη σειρά της πως έχουν την ίδια κουλτούρα με τον διευθυντή, έχουν κοινές ιδέες, αξίες και οι συμπεριφορές που έχουν υιοθετήσει δεν είναι κάτι τυχαίο και αυτό γίνεται αντιληπτό στην ακαδημαϊκή επίδοση των μαθητών.

Οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί εστιάζουν στο γεγονός πως οι κοινές αξίες και αντιλήψεις οφείλονται στον ηγετικό ρόλο του διευθυντή, αφού ο ίδιος αποτελεί πρότυπο και παράδειγμα προς μίμηση για όλους τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας.

### **5.2.1.3. Ο κύριος υπεύθυνος για τη διαμόρφωση του κλίματος και της κουλτούρας στο σχολείο**

Και οι 5 εκπαιδευτικοί έδωσαν την ίδια απάντηση, πως δηλαδή ο κύριος υπεύθυνος για τη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και της σχολικής κουλτούρας είναι ο διευθυντής. Θεωρούν πως αυτό συμβαίνει ακριβώς, επειδή ο διευθυντής αποτελεί πρότυπο για όλους μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό, με αποτέλεσμα μέσα από τις στάσεις του, τη συμπεριφορά του, τις αξίες του και τους στόχους του να διαμορφώνει το αντίστοιχο κλίμα και την αντίστοιχη κουλτούρα του σχολείου, προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα για τον οργανισμό. Ο ΕΚΠ.2 δηλώνει πως ο διευθυντής διαμορφώνει ξεκάθαρα και το κλίμα και την κουλτούρα. Αυτό συμβαίνει, κατά τη γνώμη του, γιατί η στάση του, η συμπεριφορά του, οι στόχοι

του και ο τρόπος διοίκησης του είναι καθοριστικής σημασίας για το αν θα υπάρχει συλλογικότητα, συνεργασία και συνοχή που είναι η βάση για να γίνει το σχολείο αποτελεσματικό. Σύμφωνα με την ΕΚΠ.3 αυτός που ρυθμίζει και καθορίζει και τις σχέσεις των ανθρώπων, αλλά και τις αντιλήψεις, τις αξίες και τα πιστεύω σε ένα σχολείο δεν μπορεί να είναι άλλος από τον διευθυντή. Με βάση τη συμπεριφορά του, την επικοινωνία που προωθεί, το τι πρεσβεύει, τους στόχους του, τις δεξιότητες που έχει και τον τρόπο που οργανώνει τη λειτουργία του οργανισμού επηρεάζει και τις σχέσεις που θα αναπτυχθούν μέσα στο σχολείο και το τι θα πρεσβεύουν τα μέλη του οργανισμού, την κουλτούρα του δηλαδή. Η ΕΚΠ.4 δηλώνει επίσης πως η διευθύντρια είναι ξεκάθαρα ο κύριος υπεύθυνος για τη διαμόρφωση του κλίματος και κουλτούρας του σχολείου, μάλιστα επικαλείται και δύο παραδείγματα από δυο διαφορετικά σχολεία που επιβεβαιώνουν την άποψή της. Σε ένα σχολείο που εργαζόταν παλιότερα διαπίστωσε πως οι εκπαιδευτικοί ήταν αδιάφοροι και απαθείς, επειδή η συμπεριφορά του διευθυντή ήταν αντίστοιχη, ενώ στο σχολείο που εργάζεται τώρα, όλοι μιμούνται τη διευθύντρια, λειτουργεί γι' αυτούς ως θετικό παράδειγμα, με αποτέλεσμα να υιοθετούν την ίδια στάση και συμπεριφορά.

Από αυτούς μόνο οι 2 στους 5 ανέφεραν πως ναι μεν καθοριστικό ρόλο παίζει ο διευθυντής, αλλά αναφέρθηκαν και στα άλλα πρόσωπα μιας σχολικής μονάδας, όπως είναι οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί, τονίζοντας με αυτόν τον τρόπο πως δεν είναι ο διευθυντής ο μοναδικός παράγοντας διαμόρφωσης του κλίματος και της κουλτούρας στο σχολείο, αλλά είναι ένας βασικός. *«Όλοι όσοι εργαζόμαστε στο σχολείο, αλλά κυρίως ο διευθυντής πιστεύω ότι ευθύνεται για τη διαμόρφωση τόσο του κλίματος, όσο και της κουλτούρας τους σχολείου. Έχουμε ένα κλίμα, όπου υπάρχει ελευθερία, υποστήριξη, φιλικές σχέσεις, αναγνώριση της δουλειάς μας, κάτι που δεν χαρακτηρίζει άλλα σχολεία. Επίσης ο ίδιος αποτελεί ένα θετικό πρότυπο για μας, έχει όραμα και μας παρακινεί για τα βέλτιστα αποτελέσματα»*. ΕΚΠ.1 *«Κύριος υπεύθυνος είναι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας. Μετά ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές»*. ΕΚΠ.5

#### **5.2.1.4. Οι σχέσεις του διευθυντή με το διδακτικό προσωπικό**

Όλοι οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα παρουσιάζουν τις σχέσεις τους με τον διευθυντή ως θετικές, κοινή συνισταμένη και των 5 εκπαιδευτικών είναι το γεγονός ότι πρόκειται για σχέσεις που βασίζονται στην επικοινωνία και παρουσιάζουν έναν διευθυντή συνεργάσιμο, καλό ακροατή, που ενδιαφέρεται και επαινεί το

προσωπικό του. Οι 3 στους 5 χαρακτηρίζουν μάλιστα τις σχέσεις του διευθυντή με το προσωπικό ως πάρα πολύ καλές και ειλικρινείς εκφράζοντας με αυτό τον τρόπο την απόλυτη ικανοποίηση και τον ενθουσιασμό τους για τις σχέσεις που επικρατούν στο σχολείο.

Ο ΕΚΠ.1 χαρακτηρίζει τις σχέσεις πάρα πολύ καλές και ειλικρινείς. Συνεργάζονται με τον διευθυντή πολύ καλά, γιατί συζητάει μαζί τους, ακούει τα προβλήματά τους και προτείνει λύσεις.

Ο ΕΚΠ.2 κάνει λόγο για αληθινές σχέσεις. Ο διευθυντής ενδιαφέρεται πραγματικά για το προσωπικό, θέλει να το ικανοποιεί όσο μπορεί, θέλει να νιώθουν όλοι χαρούμενοι και ικανοποιημένοι και αυτό του το αναγνωρίζουν όλοι στον σύλλογο. Υπάρχει επικοινωνία, συζητούν μαζί του το όποιο θέμα αντιμετωπίσουν, τόσο σε προσωπικό, όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Οι περισσότεροι έχουν σύμφωνα με τον ΕΚΠ.2 τώρα πια μετά από τόσα χρόνια μια φιλική σχέση μαζί του.

Η ΕΚΠ.3 αναφέρει πως έχουν αναπτύξει πάρα πολύ καλές σχέσεις μεταξύ τους και αυτό οφείλεται, κατά την άποψή της, στον διευθυντή του σχολείου. Οι καλές αυτές σχέσεις οφείλονται στην επικοινωνία που υπάρχει μαζί του. Τα μηνύματά του και οι στόχοι που έχει θέσει για το σχολείο είναι ξεκάθαροι σε όλους, τα έχουν όλα αντιληφθεί και δουλεύουν εντατικά και με κόπο για να πετύχουν τους στόχους τους. Όλοι οι συνάδελφοι έχουν, όπως αναφέρει η ΕΚΠ.3, το θάρρος να μιλήσουν μαζί του, δείχνει κατανόηση, ενδιαφέρον και προσπαθεί να επιλύσει το όποιο θέμα αποτελεσματικά. Το κλειδί της επιτυχίας του συγκεκριμένου σχολείου είναι, κατά τη γνώμη της, η καλή επικοινωνία.

Οι 2 από τους εκπαιδευτικούς της έρευνας χαρακτηρίζουν τις σχέσεις καλές και παραδέχονται τους διευθυντές τους, οι οποίοι με κάθε ευκαιρία αναγνωρίζουν το έργο των εκπαιδευτικών και τους επαινούν.

#### **5.2.1.5. Τα οφέλη μιας θετικής συνεργασίας μεταξύ διευθυντή-εκπαιδευτικών**

Όσον αφορά τα οφέλη μιας θετικής συνεργασίας μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών και οι 5 εκπαιδευτικοί δίνουν την ίδια απάντηση πως από αυτή επωφελούνται κυρίως οι μαθητές, αφού η βελτίωση των επιδόσεων τους αποτελεί πρωταρχικό και κοινό στόχο όλων των εκπαιδευτικών οργανισμών.

Οι 3 βέβαια από τους 5 συμμετέχοντες θεωρούν πως από μια τέτοιου είδους συνεργασία επωφελούνται όλοι, δηλαδή όχι μόνο οι μαθητές, αλλά και ο διευθυντής και οι εκπαιδευτικοί, όλα τα εμπλεκόμενα άτομα στο σχολείο, αφού γίνονται πιο αποδοτικά, βελτιώνονται κατ' επέκταση το κλίμα και η κουλτούρα του σχολείου. *«Τα οφέλη είναι πολλά και για τους εκπαιδευτικούς και για τον διευθυντή και κυρίως για τους μαθητές. Μέσα από μια θετική συνεργασία νιώθουν όλοι ικανοποιημένοι με την εργασία τους, έχουν κίνητρο να συνεχίσουν να κάνουν σωστά και ίσως με μεγαλύτερο ζήλο τη δουλειά τους, γιατί έτσι βελτιώνονται τα μαθησιακά αποτελέσματα, που είναι και ο απότερος και κοινός στόχος όλων»*. ΕΚΠ.1 *«Αν υπάρχει θετική συνεργασία, ωφελούνται όλοι από αυτή. Όλοι πάνε με χαρά στη δουλειά τους, η διεύθυνση, οι δάσκαλοι και οι μαθητές. Όλοι είναι πιο αποδοτικοί, με αποτέλεσμα να ωφελούνται και οι μαθητές, γιατί πετυχαίνουν καλύτερη απόδοση, κάτι που αποτελεί στόχο του σχολείου»*. ΕΚΠ.4 *«Με τη θετική συνεργασία βελτιώνονται αρχικά οι άνθρωποι, που εμπλέκονται, δηλαδή ο διευθυντής, οι εκπαιδευτικοί στη συνέχεια βελτιώνονται το κλίμα του σχολείου και η κουλτούρα που επικρατούν σε αυτό και κυρίως οι ίδιοι οι μαθητές, γιατί με μια τέτοια συνθήκη βελτιώνουν στο έπακρο τις επιδόσεις τους και μαθαίνουν πώς να γίνονται αποδοτικοί γενικότερα στη ζωή τους»*. ΕΚΠ.5

#### **5.2.1.6. Ο διευθυντής και η ενθάρρυνση/διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών**

Και οι 5 συμμετέχοντες απαντούν θετικά στην ερώτηση και επιβεβαιώνουν το γεγονός πως ο διευθυντής τους πράγματι ενθαρρύνει και διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών. Τονίζουν ιδιαίτερα πως οι διευθυντές τους λειτουργούν στην ουσία ως πρότυπα γι' αυτούς και τους μαθαίνουν πώς να συνεργάζονται, αφού οι ίδιοι οι διευθυντές συνεργάζονται πρώτα απ' όλα με το προσωπικό τους. Άλλωστε στόχος όλων που εργάζονται σε ένα σχολείο είναι η επίτευξη των στόχων που θέτουν για το μαθητικό δυναμικό. Σύμφωνα με τον ΕΚΠ.1 ο διευθυντής ενθαρρύνει και διευκολύνει και με το παραπάνω τη συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων. Επικρατεί ομαδοσυνεργατικό πνεύμα γενικά και όχι ανταγωνισμός, όπως σε άλλα σχολεία, υποστηρίζει. Ο ΕΚΠ.2 θεωρεί πως δεν υπάρχει καμία αμφιβολία πως ο διευθυντής τους ενθαρρύνει και τους διευκολύνει να συνεργάζονται. Άλλωστε καθημερινά με το παράδειγμά του τους μαθαίνει πώς να συνεργάζονται, γιατί στόχος του είναι η συνεχής βελτίωση. Και η ΕΚΠ.3 είναι της άποψης πως ο διευθυντής ενθαρρύνει και διευκολύνει τη συνεργασία των εκπαιδευτικών. Μέσα από μια συνεργασία ωφελούνται οι

εκπαιδευτικοί, γιατί μαθαίνουν από τους συναδέλφους τους, ανταλλάσσουν πρακτικές, ιδέες, εμπλουτίζουν με νέες μεθόδους το μάθημά τους, γενικά βελτιώνονται. Ο διευθυντής, κατά τη γνώμη της, το γνωρίζει αυτό και γι' αυτό προωθεί τη συνεργασία για να έχει καλύτερα αποτελέσματα και μάλιστα πιο γρήγορα.

Οι 2 στους 5 είναι λίγο πιο αναλυτικοί στην περιγραφή τους, στο πώς δηλαδή ο διευθυντής διευκολύνει και ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Μια εκπαιδευτικός αναφέρει πως συνεργάζονται για διάφορες εκπαιδευτικές δραστηριότητες και προγράμματα, για τη διοργάνωση εορταστικών εκδηλώσεων ή εκδρομών, τουρνουά και ανταλλάσσουν πρακτικές και συζητούν πάντα για όποιο θέμα προκύπτει για τους μαθητές, αφού αυτοί βρίσκονται στο επίκεντρο. *«Η διευθύντρια προσπαθεί να μας καταλαβαίνει, μας υποστηρίζει, συνεργάζεται αρκετά αποτελεσματικά με τους περισσότερους από εμάς, είναι λογικό πως με αυτό τον τρόπο μας προωθεί τη συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων. Συνεργαζόμαστε για να σχεδιάσουμε εκπαιδευτικές δραστηριότητες ή σε κάποια προγράμματα. Επίσης συνεργαζόμαστε για την προετοιμασία γιορτών ή εκδρομών. Ανταλλάσσουμε πρακτικές που μας βοηθούν να βελτιώσουμε το μάθημα στη τάξη. Τέλος συζητάμε διάφορα θέματα που μπορεί να αφορούν τη ψυχολογία των παιδιών, την αλλαγή της συμπεριφοράς τους ή την επίδοσή τους».* ΕΚΠ.4

Ο άλλος εκπαιδευτικός κάνει λόγο για μια ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα προσέγγιση του διευθυντή, ο οποίος διοργανώνει συχνά κοινωνικές εκδηλώσεις προκειμένου οι εκπαιδευτικοί να έρθουν κοντά, να αναπτύξουν καλές σχέσεις μεταξύ τους, ακόμα και φιλικές, με στόχο την επιτυχημένη συνεργασία τους, προς όφελος πάντα των μαθητών. Έτσι γνωρίζονται πολύ καλά, δεν έχουν πρόβλημα να συνεργαστούν σε εκπαιδευτικά προγράμματα, να ανταλλάξουν πρακτικές, ιδέες, γνώσεις για τη βελτίωση του μαθήματός τους εντός της τάξης, χωρίς να τους διακατέχει το αίσθημα του άγχους και της ντροπής που ζητούν βοήθεια από τους συναδέλφους τους. *«Ενθαρρύνει και με όποιο τρόπο μπορεί διευκολύνει κιόλας τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών. Τον ενδιαφέρει πάρα πολύ να συσφίγγουμε τις σχέσεις μας και γι' αυτό διοργανώνει τακτικά διάφορες κοινωνικές εκδηλώσεις για εμάς τους εκπαιδευτικούς, όπως γεύματα, γιορτές και με αυτό τον τρόπο είναι αλήθεια δεθήκαμε και γνωριστήκαμε με τους περισσότερους και χάρη σε αυτό το δέσιμο μπορούμε να συνεργαζόμαστε. Συχνά λοιπόν δουλεύουμε σε ομάδες, γιατί αναλαμβάνουμε διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα και τα πάμε περίφημα, γιατί ξέρουμε ο ένας τα κουμπιά του άλλου. Επίσης επικροτεί τη διάχυση*



*καλών πρακτικών μεταξύ μας, έτσι συνεργαζόμαστε και να οργανώσουμε καλύτερα το μάθημά μας. Δεν αγχωνόμαστε να συνεργαστούμε με άλλους και έχουμε αποβάλλει τις όποιες αναστολές να μοιραστούμε ή τις γνώσεις ή να ανταλλάξουμε ιδέες για την οργάνωση του μαθήματος ή ακόμα και να ζητήσουμε τη βοήθεια από τον συνάδελφο, γιατί απλά δεν ξέρουμε κάτι».* ΕΚΠ.5

#### **5.2.1.7. Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων**

Όλοι οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα συμμετέχουν σύμφωνα με τα λεγόμενά τους στη λήψη αποφάσεων. Και οι 5 εκπαιδευτικοί μιλούν για έναν διευθυντή που είτε μέσω συνεδριάσεων είτε εκτός αυτών τον ενδιαφέρει ουσιαστικά και όχι τυπικά με την αποστολή ενός email να είναι οι εκπαιδευτικοί του ενήμεροι για ό,τι συμβαίνει στο σχολείο, να ακούει όλες τις απόψεις σχεδόν για ό,τι θέμα προκύπτει και μετά να παίρνουν όλοι μαζί από κοινού τις αποφάσεις. Ο ΕΚΠ.1 υποστηρίζει πως συμμετέχουν όλοι στη λήψη αποφάσεων. Ο διευθυντής λαμβάνει υπόψη όλες τις διαφορετικές γνώμες, όλοι έχουν το θάρρος της γνώμης τους, γιατί εισακούγονται και μετά μέσα από τον διάλογο παίρνουν τις αποφάσεις από κοινού. Παρόμοια απάντηση δίνει και ο ΕΚΠ.2, ο οποίος υποστηρίζει ότι ο διευθυντής προωθεί τη συλλογική λήψη αποφάσεων μέσω των συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων, αλλά και εκτός αυτού. Δεν έχει προαποφασίσει τι θα κάνει στο εκάστοτε πρόβλημα που προκύπτει, παρά τον ενδιαφέρει να ακούσει όλες τις απόψεις και στη συνέχεια να συναποφασίσουν. Η ΕΚΠ.3 παρουσιάζει έναν διευθυντή δημοκρατικό, ο οποίος τους ενημερώνει για ό,τι συμβαίνει και με email και δια ζώσης. Παίρνουν μαζί όλες τις αποφάσεις, είτε αφορούν θέματα λειτουργίας και τρόπου οργάνωσης του σχολείου είτε αφορούν εκπαιδευτικά/διδακτικά θέματα.

Η ΕΚΠ.4 λέει πως η διευθύντρια κάνει συχνά συνεδριάσεις για να συζητούν ό,τι προκύπτει, εκτός βέβαια από διαδικαστικά θέματα. Η διευθύντρια δεν αρκείται στην αποστολή email, αλλά τους ενημερώνει καθημερινά στο σχολείο άμεσα για ό,τι καινούριο. Θέλει να έχουν το θάρρος να πουν την άποψή τους και να παίρνουν τις αποφάσεις μετά όλοι μαζί. Αναφέρει βέβαια πως υπάρχουν διαφωνίες, αλλά με επιχειρήματα εξομαλύνονται. Τέλος ο ΕΚΠ.5 παρουσιάζει έναν δημοκρατικό διευθυντή που θέλει να παίρνει μαζί τις αποφάσεις με το προσωπικό του και γι' αυτό κάνει συχνά τακτικές συναντήσεις και ενημερώσεις. Η συλλογικότητα είναι το παν γι' αυτόν, αλλά και για το προσωπικό. Κάνει λόγο για έναν διευθυντή που σέβεται την

άποψη των υπολοίπων, ποντάρει στο προσωπικό του, θέλει να το έχει ευχαριστημένο και να νιώθει πως ανήκει σε μια ομάδα με ενεργό ρόλο.

## **5.2.2. Το στυλ ηγεσίας στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος και θετικής σχολικής κουλτούρας**

### **5.2.2.1. Η ηγεσία στον χώρο της εκπαίδευσης**

Οι 5 στους 5 εκπαιδευτικούς που πήραν μέρος στην έρευνα θεωρούν απαραίτητη και αναγκαία την ύπαρξη ηγεσίας στον χώρο της εκπαίδευσης, γιατί είναι της άποψης πως οι εκπαιδευτικοί χρειάζονται στην ουσία καθοδήγηση από έναν ηγέτη με όραμα για να μπορέσει το σχολείο να είναι αποτελεσματικό και να πετύχει τους στόχους που έθεσε για τους μαθητές. Η ύπαρξη ενός ηγέτη είναι αυτή που κάνει το σχολείο με βάση τα λεγόμενά τους πετυχημένο και αποτελεσματικό. Η ηγεσία κατά τη γνώμη του ΕΚΠ.1 είναι ό,τι κάνει ο διευθυντής του σχολείου, πέρα από τον γραφειοκρατικό του ρόλο για να πετύχει τους στόχους του σχολείου. Επίσης ο ΕΚΠ.2 θεωρεί πως η ύπαρξη ενός ηγέτη στην εκπαίδευση είναι αναγκαία, γιατί μόνο με έναν ηγέτη μπορεί να μιλάμε για ένα πετυχημένο σχολείο. Ένας ηγέτης με όραμα οδηγεί το σχολείο στην αποτελεσματικότητα. Σύμφωνα με την ΕΚΠ.3 η ηγεσία στο χώρο της εκπαίδευσης είναι απαραίτητη. Οι εκπαιδευτικοί έχουν ανάγκη από έναν ηγέτη, ο οποίος με τη συμπεριφορά του θα τους επηρεάσει και θα τους οδηγήσει εκεί που αυτός επιθυμεί, αφού κατά τη γνώμη του χρειάζονται οι εκπαιδευτικοί καθοδήγηση. Η ΕΚΠ.4 θεωρεί πως η εκπαίδευση έχει ανάγκη την ύπαρξη ηγετών. Η απουσία ηγετών από την εκπαίδευση δικαιολογεί και το γεγονός, ότι υπάρχουν καλά και κακά σχολεία με βάση την άποψη των γονιών. Αυτή η άποψη είναι ορθή, γιατί ο ηγέτης, αν έχει στόχους για τη σχολική μονάδα και δουλεύει για την επίτευξη αυτών των στόχων, το σχολείο του θα είναι πετυχημένο. Τέλος η ηγεσία στην εκπαίδευση είναι στην ουσία, σύμφωνα με τα λεγόμενα του ΕΚΠ.5, η συμπεριφορά του ηγέτη που επιδιώκει να επηρεάσει και να καθοδηγήσει τους εκπαιδευτικούς για να πετύχει τους στόχους του σχολείου.

### **5.2.2.2. Το στυλ ηγεσίας και ο καθοριστικός του ρόλος στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος και θετικής σχολικής κουλτούρας**

Και οι 5 εκπαιδευτικοί απαντούν καταφατικά στην ερώτηση αναφορικά με το, αν το στυλ ηγεσίας παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση ενός θετικού κλίματος και μιας θετικής κουλτούρας.

Και οι 5 εκπαιδευτικοί εξηγούν πως το στυλ ηγεσίας είναι οι ηγετικές πρακτικές που επιλέγει ο εκάστοτε διευθυντής να εφαρμόσει στο σχολείο του και είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τις συμπεριφορές, τις τακτικές, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του και τις αξίες που ο ίδιος υιοθετεί και προωθεί. Θεωρούν λοιπόν δεδομένο και αυτονόητο πως όλα τα παραπάνω επηρεάζουν το κλίμα και την κουλτούρα. Ο ΕΚΠ.1 πιστεύει πως οι πρακτικές ηγεσίας που αυτός υιοθετεί διαμορφώνουν στην ουσία το κλίμα και την κουλτούρα, το ίδιο θεωρεί και ο ΕΚΠ.2, αφού, όπως λέει ο τύπος ηγεσίας προωθεί συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία επηρεάζουν το κλίμα και την κουλτούρα. Αν ο διευθυντής, όπως αναφέρει, αποτελεί πρότυπο, θέτει στόχους, σχεδιάζει το μέλλον, είναι υπέρ των αλλαγών και είναι και φιλικός, τότε όλα αυτά έχουν σαν αποτέλεσμα τη διαμόρφωση μιας θετικής κουλτούρας και ενός θετικού κλίματος. Η ΕΚΠ.3 συμφωνεί και αυτή πως το στυλ ηγεσίας καθορίζει το κλίμα και την κουλτούρα, αφού το στυλ ηγεσίας φανερώνει στοιχεία της προσωπικότητας που διαθέτει ο ηγέτης και ανάλογα με το ποια είναι δημιουργείται θετικό κλίμα και θετική κουλτούρα ή και το αντίθετο.

Η ΕΚΠ.4 είναι της άποψης πως το στυλ ηγεσίας παίζει ρόλο και για τα πάντα. Οι κατάλληλες πρακτικές, με βάση τις οποίες θα ηγηθεί του οργανισμού η διεύθυνση, θα καθορίσουν το θετικό κλίμα και τη θετική κουλτούρα. Αν για παράδειγμα η διευθύντρια στο σχολείο δε συνεργαζόταν με το προσωπικό, δεν τους υποστήριζε, δεν έπαιρναν μέρος στις αποφάσεις, τότε, όπως υποστηρίζει, το κλίμα και η κουλτούρα δε θα ήταν θετικά σε καμία περίπτωση.

Τέλος ο ΕΚΠ.5 θεωρεί πως είναι αυτονόητο το στυλ ηγεσίας να καθορίζει το κλίμα και την κουλτούρα, μιας και το στυλ ηγεσίας περιλαμβάνει κατά τη γνώμη του στοιχεία της προσωπικότητας του, τακτικές που ακολουθεί, τις συμπεριφορές και τις αξίες που αυτός αντιπροσωπεύει.

### **5.2.2.3. Το στυλ ηγεσίας του διευθυντή του σχολείου**

Οι 3 στους 5 συμμετέχοντες περιέγραψαν ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας που υιοθετεί κατά τη γνώμη τους ο διευθυντής του σχολείου τους και με βάση την περιγραφή τους φαίνεται να ταυτίζονται σε αρκετά. Μιλούν όλοι για έναν διευθυντή υπέρμαχο της αλλαγής, με όραμα και στόχους που στηρίζει τους εκπαιδευτικούς. Παρουσιάζουν ξεκάθαρα με απλά λόγια έναν μετασχηματιστικό ηγέτη. *«Έχει σίγουρα δημιουργήσει ένα όραμα για τον οργανισμό, οι στόχοι του για αυτόν είναι σαφείς, μας*

καθοδηγεί, μας υποστηρίζει, μας δίνει αρμοδιότητες και συναποφασίζουμε. Προσπαθεί στο βαθμό που του επιτρέπει το σύστημα να είναι ένας μετασχηματιστικός ηγέτης». ΕΚΠ.2 «Είναι ένας διευθυντής της αλλαγής. Θέλει να κάνει και εμάς τους εκπαιδευτικούς καλύτερους και τον ίδιο και τους μαθητές. Θέλει να προσπαθήσουμε όλοι μας να ξεπεράσουμε τις ικανότητες μας, τους εαυτούς μας για να πετύχουμε τους υψηλούς στόχους που αυτός έχει θέσει για το σχολείο». ΕΚΠ.3 «Το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί έχει στο επίκεντρο τη στοχοθεσία, το όραμα, τη συνεργασία, τη συμμετοχή, τη στήριξη των εκπαιδευτικών και το ρίσκο για την αλλαγή». ΕΚΠ.5

Μια εκπαιδευτικός παρουσιάζει μέσα από την περιγραφή της το στυλ της διευθύντριας ως μετασχηματιστικό, αλλά με στοιχεία συναλλακτικής ηγεσίας, αφού η διευθύντρια χρησιμοποιεί την ανταμοιβή. «Προσπαθεί να έχει ένα κλίμα και μια κουλτούρα που θα κάνουν αποτελεσματικό το σχολείο. Προωθεί με τον τρόπο της τη συνεργασία, θέλει να έχουμε μια κουλτούρα καινοτομίας, γι' αυτό και συμμετέχουμε πάντα σε αρκετά προγράμματα. Επίσης θέλει διακαώς, καθώς είναι αφοσιωμένη σε αυτό που κάνει, να πετυχαίνουμε τους στόχους μας. Προσπαθεί να μας επαινεί και να μας ανταμείβει με κάθε ευκαιρία γι' αυτό που κάνουμε». ΕΚΠ.4

Τέλος ο 1 στους 5 εκπαιδευτικούς πιστεύει πως ο διευθυντής του δεν έχει μόνο ένα στυλ ηγεσίας και είναι ο μόνος που το λέει ξεκάθαρα. Παρουσιάζει έναν ηγέτη που άλλοτε είναι μετασχηματιστικός και άλλοτε συναλλακτικός, προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας ανάλογα με την περίπτωση. «Δεν είμαι σίγουρος, αν έχει μόνο ένα στυλ ηγεσίας. Νομίζω πως το προσαρμόζει, ανάλογα με την περίπτωση. Καταρχάς έχει όραμα για το σχολείο, αποτελεί πρότυπο για εμάς, είναι φιλικός απέναντί μας και όχι απρόσωπος, είναι υπέρ των αλλαγών, πιστεύει στο προσωπικό του και θέλει τα μέγιστα από εμάς. Εμπνέει σιγουριά και αυτοπεποίθηση και αποπνέει ηρεμία και εργατικότητα. Επίσης μας ανταμείβει, κάτι που μας παρακινεί να προσπαθούμε να βελτιωνόμαστε. Τέλος συνεργάζεται μαζί μας για να πάρουμε μαζί τις αποφάσεις». ΕΚΠ.1

#### **5.2.2.4. Τα χαρακτηριστικά του διευθυντή του σχολείου**

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά που διαθέτει ο διευθυντής των 5 εκπαιδευτικών της έρευνας διαπιστώνουμε πως υπάρχουν αρκετά χαρακτηριστικά, τα οποία είναι κοινά στους εκπαιδευτικούς. Οι 5 στους 5 εκπαιδευτικούς παρουσιάζουν τον διευθυντή τους υπέρ της αλλαγής και των καινοτόμων δράσεων. Παρατηρούμε πως οι 4 στους 5 παρουσιάζουν τον διευθυντή τους να έχει όραμα, να σχεδιάζει δηλαδή το μέλλον του

σχολείου, να θέτει μακροπρόθεσμους στόχους, οι οποίοι αντιστοιχούν στην αποστολή του σχολείου, η επίτευξη της οποίας είναι το κύριο μέλημά του. Επίσης οι 4 στους 5 εκπαιδευτικούς αναφέρουν πως οι διευθυντές τους δίνουν έμφαση στην επικοινωνία με το προσωπικό τους και προωθούν τον διάλογο, μάλιστα οι 2 από τους εκπαιδευτικούς χαρακτηρίζουν τους διευθυντές τους και δημοκρατικούς. Οι 3 στους 5 θεωρούν πως είναι και φιλικό με το προσωπικό τους. Οι 2 από τους εκπαιδευτικούς βλέπουν στους διευθυντές τους τον ρόλο του μέντορα, αφού τους εμπνέουν και τους παρακινούν. Τέλος 2 από τους συμμετέχοντες χαρακτηρίζουν τους διευθυντές συνεργάσιμους, αφού συνεργάζονται αποτελεσματικά μαζί τους. Ο ΕΚΠ.1 τον χαρακτηρίζει οραματιστή, μέντορα, επικοινωνιακό, φιλικό, δημοκρατικό και καινοτόμο.

Ο ΕΚΠ.2 τον θεωρεί επικοινωνιακό, καλό ακροατή, δημοκρατικό, υποστηρικτικό, φιλικό, ειλικρινή και έμπιστο. Ο διευθυντής της ΕΚΠ.3 δίνει μεγάλη έμφαση στην επικοινωνία και στον διάλογο, σχεδιάζει το μέλλον του σχολείου, είναι υπέρ των αλλαγών και των καινοτόμων δράσεων, γιατί βελτιώνουν το σχολείο. Επικεντρώνεται στους ανθρώπους και ενδιαφέρεται να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους, τους εμπνέει και τους παρακινεί.

Η ΕΚΠ.4 χαρακτηρίζει τη διευθύντρια δραστήρια, έχει στόχους για το σχολείο και αξιολογεί την επίτευξή τους ανά τακτά διαστήματα, τους ενθαρρύνει να συνεργάζονται, δείχνει κατανόηση, τους υποστηρίζει, τους επαινεί, τους ασκεί αποτελεσματική κριτική, θέλει να προσπαθούν για το διαφορετικό και είναι αφοσιωμένη στο σχολείο και παραμένει στο σχολείο πέραν του διδακτικού της ωραρίου.

Ο διευθυντής σύμφωνα με τον ΕΚΠ.5 έχει επικοινωνιακές δεξιότητες, ξέρει πραγματικά να διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου, με σκοπό να φέρει εις πέρας την αποστολή του σχολείου, μέσα από ένα θετικό-φιλικό κλίμα και μια κουλτούρα που στηρίζεται στη συνεργασία και είναι θετικός στην αλλαγή.

#### **5.2.2.5. Το καλό της ομάδας πάνω από το συμφέρον του διευθυντή**

Διαπιστώνουμε πως πράγματι και οι 5 συμμετέχοντες συμφωνούν στο ότι ο διευθυντής τους βάζει το καλό της ομάδας πάνω από το δικό του συμφέρον, δε λειτουργεί ατομικά, αλλά τον διακρίνει το ομαδοσυνεργατικό πνεύμα. Στόχος όλων των διευθυντών φαίνεται να είναι η επίτευξη των βέλτιστων μαθησιακών αποτελεσμάτων, πράγμα που μπορεί να επιτευχθεί μόνο με τη βοήθεια των πολλών,

της ομάδας δηλαδή, κάτι που με βάση τα λεγόμενα των συμμετεχόντων φαίνεται να το έχουν αντιληφθεί. Ο ΕΚΠ.1 κάνει λόγο για ένα πετυχημένο σχολείο, γιατί ο διευθυντής παραμερίζει το όποιο προσωπικό του συμφέρον προς όφελος της ομάδας. Ο ΕΚΠ.2 πιστεύει πως ο διευθυντής βάζει το καλό της ομάδας πάνω απ' όλα και αυτό φαίνεται και από το στυλ ηγεσίας που υιοθετεί, νοιάζεται για το προσωπικό του πολύ και κατ' επέκταση για το καλό του σχολείου, δηλαδή των μαθητών. Σύμφωνα με την ΕΚΠ.3 ο διευθυντής της βάζει το καλό της ομάδας πάνω από το δικό του συμφέρον. Αφιερώνει πολύ χρόνο για να είναι ικανοποιημένοι οι εκπαιδευτικοί του σχολείου, γιατί αυτό έχει αντίκτυπο στους μαθητές. Δεν αρκείται μόνο στην άσκηση των διοικητικών του καθηκόντων, αλλά τον ενδιαφέρει να επικρατεί ένα καλό κλίμα και μια θετική κουλτούρα στον οργανισμό προς όφελος των μαθητών.

Και η ΕΚΠ.4 συμφωνεί με τους προηγούμενους εκπαιδευτικούς και μάλιστα αναφέρει πως, αν η διευθύντρια έβαζε το εγώ της πάνω απ' όλα, τότε δεν θα την ένοιαζε ούτε πώς νιώθουν οι εκπαιδευτικοί ούτε η άποψή τους ούτε η συνεργασία μαζί τους. Η συμπεριφορά της και το στυλ ηγεσίας που έχει δείχνει πως τη διακρίνει το ομαδικό πνεύμα. Τέλος όσον αφορά τον ΕΚΠ.5, το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ο διευθυντής επιβεβαιώνει ότι κινείται πάντα με γνώμονα το καλό της ομάδας, γιατί αυτό θα έχει αντίκτυπο στα μαθησιακά αποτελέσματα των μαθητών.

#### **5.2.2.6. Η σαφής διατύπωση του οράματος του διευθυντή και των στόχων του σχολείου**

Και οι 5 εκπαιδευτικοί είναι κάθετοι στις δηλώσεις τους, δηλώνουν ξεκάθαρα πως και το όραμα, αλλά και οι στόχοι που έχει ο διευθυντής για το σχολείο είναι ξεκάθαροι και σαφείς σε όλους. Όλοι ανεξαιρέτως είναι της άποψης πως ακριβώς, επειδή είναι σε όλους γνωστό και σαφές το όραμα, αλλά και γνωστοί οι στόχοι του σχολείου, οι σχολικές μονάδες είναι πετυχημένες, γιατί ξέρουν όλοι που βαδίζουν, κινούνται με γνώμονα αυτό, έχουν κοινή γραμμή, υπάρχει εν γένει σύμπνοια και ισορροπία.

Ο ΕΚΠ.1 υποστηρίζει πως και το όραμα και οι στόχοι του σχολείου είναι σε όλους γνωστοί και γι' αυτό έχουν κοινή γραμμή. Ο ΕΚΠ.2 θεωρεί επίσης πως ξεκάθαροι είναι και οι στόχοι και το όραμα του για το σχολείο και ο διευθυντής τους καθοδηγεί προς την κατεύθυνση αυτή. Η ΕΚΠ.4 υποστηρίζει πως, αν δεν υπήρχαν σαφείς στόχοι και σαφές όραμα, τότε θα επικρατούσε μια σύγχυση το σχολείο και τότε

δε θα είχε τα αποτελέσματα που έχει. Είναι δεδομένο πως αν η διευθύντρια δεν μπορούσε να τους μεταδώσει με σαφήνεια τους στόχους και το όραμα του σχολείου, δεν θα μπορούσαν οι εκπαιδευτικοί να ανταποκριθούν στην επίτευξή τους. Πρέπει όλα να είναι σαφή σε όλους και να υπάρχει σύμπνοια. Κατά τον ΕΚΠ.5 είναι όλα σαφώς διατυπωμένα και γι' αυτό υπάρχει μια ισορροπία στο σχολείο, όλοι ξέρουν τι κάνουν, γιατί το κάνουν, έχουν ενστερνιστεί το όραμα του διευθυντή και κινούνται με γνώμονα αυτό.

Μάλιστα μια εκπαιδευτικός, η ΕΚΠ.3, λέει πως οι στόχοι είναι και γραπτά και προφορικά διατυπωμένοι, θέλοντας προφανώς να τονίσει, πόσο σημαντικό είναι για τον διευθυντή του σχολείου να μεταδώσει το όραμά του και τους στόχους του για το σχολείο στην ομάδα του με τον πιο ξεκάθαρο τρόπο, προκειμένου να την οδηγήσει εκεί, που αυτός θέλει.

#### **5.2.2.7. Ο αποτελεσματικός διευθυντής του σχολείου**

Οι 3 στους 5 συμμετέχοντες απαντούν ξεκάθαρα στην ερώτηση σχετικά με την αποτελεσματικότητα του διευθυντή τους. Τον θεωρούν αποτελεσματικό, γιατί χάρη σε αυτόν επιτυγχάνονται, όπως οι ίδιοι λένε, οι στόχοι που ο ίδιος θέτει για το σχολείο.

Οι άλλοι 2 εκπαιδευτικοί της έρευνας δεν τον αποκαλούν ξεκάθαρα αποτελεσματικό, αλλά μέσα από την απάντησή τους αντιλαμβανόμαστε πως λένε θετικά πράγματα γι' αυτόν και ότι με τον τρόπο που λειτουργεί ο ίδιος στο σχολείο τους έχει κερδίσει και του αναγνωρίζουν πως προσπαθεί για το καλύτερο, επομένως βελτιώνεται. *«Νομίζω πως ο ιδανικός διευθυντής δεν υπάρχει. Έχει σίγουρα καταφέρει πολλά, πετυχαίνει τους στόχους το σχολείο, αφού συντονίζει την ομάδα των εκπαιδευτικών αποτελεσματικά. Προσπαθεί για το καλύτερο και γι' αυτό έχει κερδίσει και τον σεβασμό μας»*. ΕΚΠ.4 *«Εγώ δεν ξέρω αν είχα τις ικανότητες και τις γνώσεις να φέρω εις πέρας ότι αυτός αναλαμβάνει, οπότε με έχει κερδίσει, είναι σωστός και αποδοτικός σε αυτό που κάνει και αυτό που του αναγνωρίζω είναι πως και αυτός βελτιώνεται και συνεχίζει να μαθαίνει»*. ΕΚΠ.5

### **5.2.3. Οι προσδοκίες των εκπαιδευτικών για τον ρόλο του αποτελεσματικού ηγέτη σχετικά με τη διαμόρφωση θετικού κλίματος και θετικής κουλτούρας**

#### **5.2.3.1. Οι προσδοκίες του εν δυνάμει εκπαιδευτικού για τον διευθυντή-σχολικό ηγέτη**

Με βάση τις απαντήσεις των 5 συνεντευξιζόμενων, διαπιστώνουμε πως οι 4 στους 5 εκπαιδευτικούς προτού αρχίσουν να εργάζονται ως εκπαιδευτικοί προσδοκούσαν να έχουν έναν διευθυντή που να είναι καλός και αποτελεσματικός διαχειριστής διοικητικών θεμάτων, ένας γραφειοκράτης δηλαδή, ο οποίος θα κατέχει καλά τους νόμους και θα είναι σε θέση να εφαρμόζει σωστά τις εγκυκλίους και τις όποιες αποφάσεις του Υπουργείου Παιδείας. *«Περίμενα από τον διευθυντή μου να είναι ένας αποτελεσματικός διαχειριστής, δηλαδή να έχει όλα εκείνα τα τυπικά προσόντα που πρέπει να έχει ένας διευθυντής για να διοικήσει σωστά το σχολείο. Ήθελα να είναι γνώστης των νόμων, να είναι αμερόληπτος και δίκαιος απέναντι σε όλους»*. ΕΚΠ.1 *«Ήθελα να έχω έναν διευθυντή που θα κάνει σωστά τη δουλειά του, θα ξέρει τους νόμους και θα εφαρμόζει σωστά τις αποφάσεις του Υπουργείου. Περίμενα να είναι ακριβοδίκαιος, να αναγνωρίζει τη δουλειά μου και να με ανταμείβει»*. ΕΚΠ.2 *«Πριν γίνω εκπαιδευτικός είχα στο μυαλό μου πως ο διευθυντής είναι ένας γραφειοκράτης που πρέπει να εφαρμόζει τη γραμμή του εκάστοτε Υπουργού. Δε θεωρούσα ιδιαίτερα απαιτητική τη δουλειά του, απλά έπρεπε να την ξέρει καλά, γιατί είχε να κάνει με νόμους και να είναι πάντα ενημερωμένος»*. ΕΚΠ.3 *«Αυτό που περίμενα από τη διεύθυνση του σχολείου είναι να κάνει σωστά τη δουλειά της, να διοικεί αποτελεσματικά το σχολείο ακολουθώντας κατά γράμμα τις οδηγίες και εφαρμόζοντας τις εγκυκλίους του Υπουργείου»*. ΕΚΠ.5

Μόνο ο 1 στους 5 δήλωσε ότι περίμενε ο διευθυντής του να έχει διττό ρόλο, να είναι δηλαδή καλός διαχειριστής διοικητικών θεμάτων, αλλά ταυτόχρονα και ηγέτης του οργανισμού, απογειώνοντας και ξεχωρίζοντας με τις ηγετικές του ικανότητες τον οργανισμό από τους άλλους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. *«Ήθελα να είναι και σωστός διεκπεραιωτής των διοικητικών θεμάτων που έχει μια σχολική μονάδα και ηγέτης όμως αυτής. Περίμενα από αυτόν να κάνει τη διαφορά, να ξεχωρίσει το σχολείο του από τα άλλα, να το απογειώσει»*. ΕΚΠ.4



### 5.2.3.2. Οι προσδοκίες του εν ενεργεία εκπαιδευτικού για τον αποτελεσματικό ηγέτη

Όσον αφορά τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών για τον αποτελεσματικό ηγέτη τώρα που είναι εν ενεργεία εκπαιδευτικοί διαπιστώνουμε πως οι 5 στους 5 απάντησαν το ίδιο, αναμένουν δηλαδή από τον διευθυντή τους να συνδυάζει τον διοικητικό ρόλο με αυτόν του ηγέτη. Δεν αρκεί κατά τη γνώμη τους ο ένας ρόλος, αυτός του διαχειριστή, αλλά είναι απαραίτητος, όπως λένε, και ο ηγετικός του ρόλος που θα καθοδηγήσει τους εκπαιδευτικούς, θα προοδεύσει το σχολείο και θα το οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Θα πρέπει να τονίσουμε πως οι 4 στους 5 εκπαιδευτικούς αναθεώρησαν τις απόψεις τους και τις προσδοκίες τους σχετικά με τον αποτελεσματικό ηγέτη τώρα που εργάζονται ως εκπαιδευτικοί, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, αλλά ανέμεναν πριν εργαστούν και άλλα τώρα που είναι στον εκπαιδευτικό χώρο. «Είναι γεγονός πως οι προσδοκίες που έχω τώρα είναι εντελώς διαφορετικές. Δε με ενδιαφέρει να έχω έναν διευθυντή που είναι ο τέλειος γραφειοκράτης, δεν υπάρχει κανένα όφελος για το σχολείο. Θέλω να έχει ηγετικές ικανότητες για να καθοδηγήσει εμάς τους εκπαιδευτικούς για να δημιουργήσουμε ένα πετυχημένο σχολείο και να εμπνέει σεβασμό και αναγνώριση». ΕΚΠ.1 «Οι προσδοκίες που έχω από τον διευθυντή μου, τώρα που είμαι εκπαιδευτικός, είναι να συνδυάζει τον παραδοσιακό ρόλο του διευθυντή με τον ρόλο του ηγέτη. Το σχολείο δεν έχει ανάγκη μόνο από έναν μάνατζερ, αλλά και από έναν ηγέτη που θα πάει το σχολείο παρακάτω. Ένας διευθυντής λοιπόν, που δε διαθέτει έναν τέτοιο συνδυασμό, είναι κατά τη γνώμη μου αποτυχημένος. Ένας διευθυντής οφείλει να είναι αποτελεσματικός με τον καθημερινό σχεδιασμό, να διαχειρίζεται τον προϋπολογισμό και να μεριμνά για τη σωστή λειτουργία του σχολείου, αλλά από την άλλη πρέπει να έχει όραμα και να είναι δεκτικός στην αλλαγή». ΕΚΠ.2 «Ο ρόλος που έχει όμως στην πραγματικότητα ο διευθυντής είναι διπλός και δύσκολος. Πρέπει να έχει και διοικητικές και ηγετικές ικανότητες. Ο ένας ρόλος συμπληρώνει τον άλλον και μόνο ένας συνδυασμός θα μπορέσει να φέρει το ιδανικό αποτέλεσμα για τη σχολική μονάδα». ΕΚΠ.3 «Τώρα τα βλέπω τα πράγματα εντελώς διαφορετικά, εννοείται πως θέλω να είναι άρτιος στα διοικητικά του καθήκοντα, γιατί η διοίκηση είναι ένα σημαντικό κομμάτι για την ορθή λειτουργία του σχολείου, αλλά θα ήθελα να έχει και ηγετικές ικανότητες για να κάνει τη διαφορά στο σχολείο, να κάνει την υπέρβαση». ΕΚΠ.5

Αξίζει να σημειωθεί πάντως πως μόνο ο 1 στους 5 εκπαιδευτικούς της έρευνας δεν άλλαξε γνώμη και προσδοκίες, παρά πιστεύει τα ίδια πράγματα με πριν και

περιμένει ο διευθυντής του να συνδυάσει τη διοίκηση με την ηγεσία, προκειμένου να επιτύχει το σχολείο, όπως κάθε επιχείρηση σύμφωνα με τα όσα ισχυρίζεται, αναγνωρίζοντας πάντα πως πρόκειται για ένα δύσκολο εγχείρημα. *«Το ίδιο πιστεύω και περιμένω ακόμα να κάνει ο διευθυντής ενός σχολείου. Είναι δύσκολο κάτι τέτοιο, έχει απαιτήσεις, προϋποθέτει γνώσεις, δεξιότητες και γερό στομάχι για να τα καταφέρει, αλλά για να πετύχει ένας εκπαιδευτικός οργανισμός, πρέπει ο διευθυντής να συνδυάζει τη διοίκηση με την ηγεσία, όπως συμβαίνει με όλες τις επιχειρήσεις»*. ΕΚΠ.4

### **5.2.3.3. Οι προσδοκίες αναφορικά με τη βελτίωση του σχολικού κλίματος ή της σχολικής κουλτούρας από έναν αποτελεσματικό ηγέτη**

Όλοι, και οι 5 συμμετέχοντες αναμένουν να βελτιωθεί σε τέτοιο βαθμό το κλίμα και η κουλτούρα του σχολείου που να μπορεί να κάνει τη σχολική μονάδα πιο αποδοτική και αποτελεσματική. Κοινός στόχος μιας βελτιωμένης κουλτούρας και ενός βελτιωμένου κλίματος είναι πάντα η βελτίωση της σχολικής μονάδας και πιο συγκεκριμένα η βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων του μαθητικού δυναμικού του εκάστοτε σχολείου. Οι 2 στους 5 εκπαιδευτικούς αναμένουν συγκεκριμένα η κουλτούρα και το κλίμα να γίνουν πιο θετικά. Άλλοι 2 εκπαιδευτικοί κάνουν λόγο για ένα κλίμα και μια κουλτούρα που θα τα χαρακτηρίζει η συνεργασία και η καινοτομία/αλλαγή. Τέλος ο 1 εκπαιδευτικός κάνει λόγο για αποτελεσματικό κλίμα και αποτελεσματική κουλτούρα. Σύμφωνα με τον ΕΚΠ.1 ο αποτελεσματικός ηγέτης αναμένεται να δημιουργήσει ένα ακόμα πιο θετικό κλίμα που θα ευνοεί τη συνεργασία και την εμπιστοσύνη όλων των συμμετεχόντων. Ακόμη θα δημιουργήσει μια πιο θετική και αποτελεσματική κουλτούρα, αφού θα προωθεί συγκεκριμένες συμπεριφορές. Αυτό που περιμένει ο ΕΚΠ.2 είναι να δημιουργηθεί μια θετική κουλτούρα και ένα θετικό κλίμα, το οποίο θα ευνοεί τη συλλογικότητα, τη συνεργασία, την καινοτομία και έτσι θα διευκολυνθεί η επίτευξη του κοινού στόχου που είναι η ανάπτυξη της σχολικής μονάδας. Οι προσδοκίες που έχει η ΕΚΠ.3 είναι να δημιουργήσει ο ηγέτης έναν χαρακτήρα στο σχολείο που θα το ξεχωρίζει από τα άλλα και να αλλάξει τον τρόπο σκέψης των εμπλεκόμενων μελών προς το καλύτερο. Να οδηγήσει εν ολίγοις το σχολείο στην αποδοτικότητα. Η ΕΚΠ.4 θεωρεί πως ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργήσει ένα τέτοιο κλίμα και μια κουλτούρα που θα ευδοκιμούν η ουσιαστική συνεργασία, οι πραγματικά φιλικές διαπροσωπικές σχέσεις και η απουσία φόβου για την αλλαγή που θα δημιουργήσουν εκείνες τις προϋποθέσεις για να κάνουν το σχολείο αποτελεσματικό. Τέλος ο ΕΚΠ.5 περιμένει ο

αποτελεσματικός ηγέτης να βελτιώσει το κλίμα και την κουλτούρα του σχολείου σε τέτοιο βαθμό, ώστε να τα κάνει ακόμα πιο αποτελεσματικά αποσκοπώντας στη δημιουργία ενός επιτυχημένου σχολείου.

#### **5.2.3.4. Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη**

Είναι λογικό να μην ταυτίζονται και οι 5 εκπαιδευτικοί απόλυτα στα χαρακτηριστικά που αναφέρουν πως πρέπει να διαθέτει ένας αποτελεσματικός ηγέτης, παρ' όλα αυτά υπάρχουν κάποια κοινά σημεία μεταξύ των συμμετεχόντων και αξίζει να επισημανθούν. Καταρχάς και οι 5 εκπαιδευτικοί αναφέρονται σε ένα κοινό χαρακτηριστικό που δεν είναι άλλο από την στοχοπροσήλωση ή την ύπαρξη οράματος για τη σχολική μονάδα. Οι 3 από τους 5 θεωρούν σημαντική την επικοινωνία, να διαθέτει δηλαδή ο διευθυντής επικοινωνιακές δεξιότητες, διεξάγοντας διάλογο με το προσωπικό, για όποιο θέμα προκύπτει. Διαπιστώνουμε ακόμα πως οι 2 στους 5 από τους συνεντευξιζόμενους θεωρούν σημαντικό ο ηγέτης να είναι υπέρ της αλλαγής και να μη φοβάται να ρισκάρει για το διαφορετικό. Άλλοι 2 αναφέρουν πως τον θέλουν τον ηγέτη δραστήριο, με ενεργό δηλαδή ρόλο στη σχολική ζωή. Τέλος οι 2 στους 5 αναφέρονται και στην εμπιστοσύνη που πρέπει να εμπνέει ένας ηγέτης που είναι αποτελεσματικός.

Ο ΕΚΠ.1 πιστεύει πως ο αποτελεσματικός ηγέτης έχει τα εξής χαρακτηριστικά: την εμπιστοσύνη, την αφοσίωση, το όραμα, την ενσυναίσθηση, την προσήλωση στον στόχο και φυσικά την επικοινωνία. Ο αποτελεσματικός ηγέτης, σύμφωνα με τον ΕΚΠ.2, διαθέτει κάποια χαρακτηριστικά, όπως: επιδιώκει τη συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς, είναι δραστήριος, είναι καλός ακροατής, προωθεί τον διάλογο, είναι υπέρμαχος της αλλαγής, παρέχει ανατροφοδότηση, θέτει στόχους και αξιολογεί την επίτευξή τους. Η ΕΚΠ.3 υποστηρίζει πως ένας αποτελεσματικός ηγέτης οφείλει να έχει σαφείς στόχους, να έχει δεξιότητες που βοηθούν στην επίλυση προβλημάτων, στη συνεργασία και στη διοίκηση του σχολείου. Είναι σημαντικό να είναι ειλικρινής, να είναι έμπιστο άτομο, να είναι αποφασιστικός και αφοσιωμένος, να συνθέτει, να αμβλύνει τις αντιθέσεις και να εμπνέει σιγουριά. Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης, που είναι αποτελεσματικός, κατά την ΕΚΠ.4, είναι να είναι ενεργός στη σχολική ζωή, να δημιουργήσει ένα θετικό περιβάλλον για να ευδοκιμήσει το όραμά του, να κάνει σωστά τον προγραμματισμό του σχολείου, να φροντίσει για την επάρκεια της υλικοτεχνικής υποδομής, να ενδιαφέρεται για την εξέλιξη και επιμόρφωση των

εκπαιδευτικών, αλλά και του ίδιου. Τέλος ο αποτελεσματικός ηγέτης οφείλει να είναι αισιόδοξος και οπтимιστής. Για τον ΕΚΠ.5 ο ηγέτης που είναι αποτελεσματικός είναι επικοινωνιακός, φιλικά προσκείμενος στο προσωπικό του, συνεργάσιμος, δημοκρατικός, έχει όραμα, κάνει τα πάντα για να πετύχει τους στόχους του, είναι αφοσιωμένος και φυσικά δε φοβάται να τολμήσει την αλλαγή στον οργανισμό.

#### **5.2.3.5. Το αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας σε μια σχολική μονάδα**

Οι 3 στους 5 συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς της έρευνας θεωρούν ως αποτελεσματικό στυλ αυτό της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Θέλουν έναν ηγέτη που θα φέρει την αλλαγή στον οργανισμό, δε θα τη φοβηθεί, θα θέτει υψηλούς στόχους για όλους, θα επιδιώκει την επίτευξη αυτών των στόχων και θα έχει όραμα για το σχολείο. Στους 3 αυτούς εκπαιδευτικούς μόνο ένας αναφέρει ξεκάθαρα τη μετασχηματιστική ηγεσία, οι άλλοι 2 απλά την περιγράφουν. Ο ΕΚΠ.2 πιστεύει πως η μετασχηματιστική ηγεσία είναι το αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας. Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει σαν στόχο να αλλάξει το σχολείο. Ο ηγέτης αυτός εμπνέει, έχει όραμα, καθοδηγεί, θέτει στόχους και είναι κοντά στο προσωπικό του. Η ΕΚΠ.3 έχει την εντύπωση πως αποτελεσματικό είναι εκείνο το στυλ που θα φέρει την αλλαγή προς το καλύτερο στη σχολική μονάδα. Ο ηγέτης δε φοβάται την αλλαγή, αλλά την επιδιώκει. Έχει όραμα και υψηλές προσδοκίες για όλους και κυρίως για τους μαθητές. Το αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας, σύμφωνα με τον ΕΚΠ.5 είναι σίγουρα εκείνο που θα αλλάξει το σχολείο, που ο ηγέτης θα έχει υψηλές προσδοκίες, τόσο για το σχολείο, όσο και για το προσωπικό, το οποίο θα συμβάλλει στην επίτευξη υψηλών στόχων με κερδισμένους πάντα τους μαθητές.

Οι 2 από τους 5 εκπαιδευτικούς πιστεύουν πως δεν υπάρχει μόνο ένα αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας, αλλά θα πρέπει ο ηγέτης σύμφωνα με τη γνώμη τους να έχει την ικανότητα να αποφασίζει ποιο είναι το κατάλληλο στυλ κάθε φορά. *« Ίσως να μην υπάρχει ένα αποτελεσματικό στυλ. Εννοώ πως ο ηγέτης πρέπει να ξέρει να προσαρμόζει στις εκάστοτε συνθήκες το στυλ ηγεσίας του. Δεν είναι δυνατόν να αντιμετωπίζονται όλες οι καταστάσεις με τον ίδιο τρόπο. Θα πρέπει να είναι ευέλικτος και ικανός να αντιλαμβάνεται ποιο στυλ ταιριάζει κάθε φορά»*. ΕΚΠ.1 *«Υπάρχει άραγε αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας; Νομίζω δεν είναι αυτό το ζητούμενο, να βρούμε δηλαδή το ένα και μοναδικό στυλ ηγεσίας. Ίσως και να μην υπάρχει. Εκεί χρειαζόμαστε τον ικανό ηγέτη να κρίνει κάθε φορά ποια είναι η ιδανική πρακτική που καλείται να εφαρμόσει.*

Φυσικά θα πρέπει να υπάρχουν κάποια βασικά χαρακτηριστικά που είναι κοινώς αποδεκτά, πως είναι αποτελεσματικά όπως: η συνεργασία, η ύπαρξη στόχων και η επικοινωνία». ΕΚΠ.4

Αξιοσημείωτο είναι βέβαια το γεγονός πως η ΕΚΠ.4 δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε 3 χαρακτηριστικά όπως η συνεργασία, η ύπαρξη στόχων και η επικοινωνία, που είναι κάποια από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

#### **5.2.3.6. Τα περιθώρια του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος για τον ηγέτη**

Οι 5 στους 5 εκπαιδευτικούς ταυτίζονται στις απαντήσεις τους στην ερώτηση αναφορικά με τα περιθώρια που αφήνει το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα για άσκηση ηγετικών πρακτικών. Και οι 5 συμμετέχοντες θεωρούν άκαμπτο και συγκεντρωτικό το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, δε δίνει μεγάλη έως καμία αυτονομία στη σχολική μονάδα, όπως γίνεται στο εξωτερικό. Και οι 5 τονίζουν όμως πως ο διευθυντής οφείλει να εκμεταλλευτεί το όποιο περιθώριο του δίνει το σύστημα για να ηγηθεί του οργανισμού, κάνοντας τη διαφορά. «Δεν ξέρω πραγματικά, αν υπάρχει χώρος στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα για έναν ηγέτη. Δεν υπάρχει μεγάλη αυτονομία στη σχολική μονάδα, αλλά στο βαθμό που αυτό του επιτρέπεται θα πρέπει ο διευθυντής να το εκμεταλλεύεται». ΕΚΠ.1 «Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι αρκετά συγκεντρωτικό, δε δίνει περιθώρια ελευθερίας κινήσεων στους διευθυντές, είναι υποχρεωμένοι να εφαρμόζουν αυτά που αποφασίζει και ορίζει το Υπουργείο Παιδείας. Στο εξωτερικό τα πράγματα δεν είναι έτσι και υπάρχει μεγάλη ανεξαρτησία και ελευθερία κινήσεων. Ο διευθυντής μπορεί στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα να εκμεταλλευτεί έστω και εκείνο το ελάχιστο περιθώριο ελευθερίας που του δίνεται και να κάνει τη διαφορά, όπως κάνει ο διευθυντής της σχολικής μου μονάδας». ΕΚΠ.2 «Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δεν αφήνει δυστυχώς το σχολείο και κατ' επέκταση τον διευθυντή να είναι αυτόνομοι, αλλά σίγουρα υπάρχει χώρος για έναν ηγέτη. Αν δεν υπήρχε χώρος για έναν ηγέτη, θα ήταν όλα τα σχολεία ίδια, θα είχαν δηλαδή όλα τα ίδια αποτελέσματα. Θεωρώ λοιπόν ότι οποιαδήποτε απόφαση και πρωτοβουλία παίρνει ο διευθυντής ή θέτει κάποιον στόχο πέρα από αυτές/αυτούς που επιβάλλει το Υπουργείο είναι λόγω της ηγετικής του ικανότητας». ΕΚΠ.3 «Η αλήθεια είναι πως ίσως υπάρχει λίγος έως καθόλου χώρος για τον ηγέτη. Όπως είπα και παραπάνω, είναι λίγο άκαμπτο το εκπαιδευτικό σύστημα στη χώρα μας. Δεν αφήνει πολλά περιθώρια για να γίνει κάτι φοβερό, πρωτοπόρο, καινοτόμο. Βέβαια, αν είναι ικανός και έξυπνος ο διευθυντής, μπορεί να

*εκμεταλλευτεί κάποια παραθυράκια που του αφήνει ο νόμος και να πάρει πρωτοβουλίες και να κάνει τη διαφορά στο σχολείο του». ΕΚΠ.4 «Δεν ξέρω πραγματικά, αν υπάρχει αρκετός χώρος για έναν ηγέτη. Χώρος για ουσιαστική εφαρμογή ηγετικών πρακτικών νομίζω πως δεν υπάρχει. Δυστυχώς δεν είναι ο εκάστοτε διευθυντής αυτόνομος, όπως συμβαίνει στο εξωτερικό, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να πάρει πρωτοβουλίες και να ηγηθεί του σχολείου του, όπως έχει οραματιστεί. Παρ' όλα αυτά το όποιο περιθώριο δίνεται στη διεύθυνση για άσκηση ηγεσίας θα πρέπει να το εκμεταλλεύεται και να προσπαθεί να κάνει τη διαφορά». ΕΚΠ.5*

Κατά την ανάλυση των αποτελεσμάτων δεν παρατηρήθηκε κάποια τάση από τους συμμετέχοντες να απαντούν γενικά και αόριστα στις ερωτήσεις, εκτός από τις περιπτώσεις εκείνες, που θεώρησε η ερευνήτρια πως χρειαζόνταν να γίνουν κάποιες περαιτέρω διευκρινιστικές ερωτήσεις, προκειμένου οι συμμετέχοντες να γίνουν πιο αναλυτικοί ή λίγο πιο συγκεκριμένοι, αναφέροντας κάποιο παράδειγμα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρήθηκε να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Αργολίδας σχετικά με το, αν ο διευθυντής-σχολικός ηγέτης αποτελεί βασικό παράγοντα διαμόρφωσης, τόσο του σχολικού κλίματος, όσο και της σχολικής κουλτούρας.

Από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας διαπιστώνει κανείς πως δεν υπάρχουν αποκλίσεις, όσον αφορά τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τον ρόλο του διευθυντή-σχολικού ηγέτη ως τον βασικό παράγοντα διαμόρφωσης του κλίματος και της κουλτούρας του σχολείου. Διαπιστώνουμε πως οι αντιλήψεις τους για το κλίμα και την κουλτούρα των εκπαιδευτικών και του διευθυντή στη σχολική μονάδα, για το στυλ ηγεσίας καθώς και για τις προσδοκίες που έχουν για τον ρόλο του αποτελεσματικού ηγέτη σχετικά με τη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος και θετικής σχολικής κουλτούρας σε γενικές γραμμές συγκλίνουν.

Συμπερασματικά λοιπόν θεωρούν όλοι οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί της έρευνας πως ο ρόλος του διευθυντή-σχολικού ηγέτη είναι καθοριστικής και κομβικής σημασίας, γιατί διαμορφώνει και το σχολικό κλίμα και τη σχολική κουλτούρα.

Όσον αφορά το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, το οποίο διερεύνησε τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για το κλίμα και την κουλτούρα των εκπαιδευτικών και του διευθυντή στη σχολική μονάδα, συμπεραίνουμε πως όλοι οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν και μιλούν για ένα θετικό κλίμα, χαρακτηρίζοντάς το πολύ καλό ακόμα και ζεστό ή ευχάριστο. Επιπλέον παρουσιάζουν πως επικρατεί μια κοινή-θετική κουλτούρα, δηλαδή κοινές συμπεριφορές, αντιλήψεις, αξίες και πιστεύω, στον οργανισμό. Αυτό φαίνεται να ενισχύεται και από την άποψη πως η κουλτούρα σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014) καθορίζει τον χαρακτήρα, τον τρόπο που σκέφτονται και την παραγωγικότητα των μελών καθώς και τις επιδόσεις των μαθητών του σχολείου. Σύμφωνα με τον Campo (1993, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014) και τον Pashiardis (2000, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014) το θετικό κλίμα που υπάρχει στο σχολείο επιδρά θετικά όχι μόνο στη μάθηση του μαθητικού δυναμικού, αλλά και στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών.

Ένα ακόμα σημείο που αξίζει κανείς να σταθεί, είναι πως όλοι οι συμμετέχοντες θεωρούν κύριο υπεύθυνο για τη διαμόρφωση τόσο του κλίματος, όσο και της

κουλτούρας του σχολείου τον διευθυντή, αφού λειτουργεί σαν πρότυπο για όλους, επηρεάζοντας με αυτόν τον τρόπο το κλίμα, την κουλτούρα, τα πάντα στον οργανισμό. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνεται από άλλους προγενέστερους ερευνητές, οι οποίοι διαπίστωσαν πως ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για τη διαμόρφωση ενός θετικού κλίματος (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006· Hoy & Miskel 1996, όπ. αναφ στον Πασιαρδή, 2014· Κατσαρού κ. συν., 2016), ενός ανοιχτού (Καβούρη, 1998· Hoy & Miskel, 2013), ενός άνετου/ζεστού (Πασιαρδή, 2001) ή τέλος ενός ευνοϊκού κλίματος (Καρατάσιος & Καραμήτρου, 2008). Όσον αφορά την κουλτούρα επιβεβαιώνεται πάλι από έρευνες πως ο διευθυντής είναι καθοριστικός παράγοντας διαμόρφωσης της κουλτούρας, λειτουργώντας ως πρότυπο (Χατζηπαναγιώτου, 2008). Άλλωστε σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014) στόχος του ηγέτη είναι η δημιουργία μιας υγιούς κουλτούρας, όπου δίνει έμφαση στη δημιουργία ομαδικού πνεύματος, στη μύηση των μελών σε συγκεκριμένο τρόπο σκέψης και λήψης αποφάσεων και τέλος παρέχει βεβαιότητα και θετικά κίνητρα.

Καθοριστικής σημασίας είναι και οι σχέσεις των εκπαιδευτικών με τον διευθυντή τους, οι οποίες παρουσιάζονται θετικές βασιζόμενες στην καλή επικοινωνία και στη συνεργασία. Το συγκεκριμένο εύρημα συνάδει με την άποψη των Hoy και Miskel (2001, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014), οι οποίοι υποστηρίζουν πως η επικοινωνία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων στο σχολείο είναι ζωτικής σημασίας και με βάση τη Βελεγράκη κ. συν. (2015) έχει σαν επιδίωξη τη συνεργασία και την επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς, αφού έτσι μεταδίδει την αποστολή του σχολείου. Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014) ο διευθυντής είναι ο κύριος υπεύθυνος για την ύπαρξη μιας αμφίδρομης επικοινωνίας εντός του σχολείου. Με βάση τον Campo (1993, όπ. αναφ στον Πασιαρδή, 2014) έρευνες έδειξαν πως χάρη στην ύπαρξη συνεργασίας βελτιώνονται και οι σχέσεις των μελών, αλλά και η αποτελεσματικότητα του σχολείου. Άλλωστε οι παράγοντες που σχετίζονται με την επικοινωνία και τη συνεργασία των μελών του σχολείου θεωρούνται υπεύθυνοι για τη δημιουργία θετικού κλίματος στο σχολείο (Πασιαρδής, 2014).

Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός, με βάση την έρευνα, πως από αυτή τη θετική συνεργασία επωφελούνται οι μαθητές. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τον Πασιαρδή (2014), ο οποίος υποστηρίζει πως η επικοινωνία και η συνεργασία στον σχολικό χώρο συμβάλλει στην υλοποίηση των στόχων του σχολείου, στη βελτίωση της επίδοσης των μαθητών και όχι μόνο.



Χαρακτηριστικό γνώρισμα όλων των διευθυντών, έτσι όπως παρουσιάζονται από τους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν στην έρευνα, είναι η ενθάρρυνση και η διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών με κερδισμένους πάντα τους μαθητές. Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014) ενισχύεται το εύρημα καθώς υποστηρίζει ότι η καλή επικοινωνία και συνεργασία ενθαρρύνονται προκειμένου να επιλύονται προβλήματα, να αναπτύσσεται η συλλογικότητα και να επιτευχθεί η υλοποίηση των στόχων του σχολείου.

Τέλος ιδιαίτερο σημείο αναφοράς είναι το γεγονός πως όλοι οι εκπαιδευτικοί μιλούν για διευθυντές που προωθούν τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων. Το συγκεκριμένο εύρημα έρχεται σε συμφωνία με την άποψη του Πασιαρδή (2014), ο οποίος θεωρεί τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων στοιχείο ομαδικότητας, αφού έχουν κοινούς στόχους με τον διευθυντή. Οι διευθυντές που είναι αποτελεσματικοί εμπιστεύονται τα μέλη του συλλόγου, τους δίνουν ευκαιρίες, τους αναθέτουν ρόλους, επωφελούνται από τις ιδέες και την πείρα τους, αποφεύγοντας συγκρούσεις και δημιουργώντας ένα σταθερό περιβάλλον ενισχύοντας έτσι την αποτελεσματικότητα του σχολείου (Πασιαρδής, 2014).

Όσον αφορά το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, το οποίο διερεύνησε τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σε σχέση με τον ρόλο που παίζει το στυλ ηγεσίας στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος και θετικής σχολικής κουλτούρας, διαπιστώνουμε πως όλοι οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι το στυλ ηγεσίας παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του κλίματος και της κουλτούρας.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως όλοι θεωρούν αναγκαία την ύπαρξη ενός ηγέτη στον χώρο της εκπαίδευσης, αφού οι εκπαιδευτικοί, όπως υποστηρίζουν, έχουν ανάγκη την καθοδήγηση από έναν ηγέτη με όραμα. Αυτό το εύρημα επιβεβαιώνεται και από την άποψη του Κουτούζη (2012) ότι η ηγεσία είναι ιδιαίτερος χρήσιμη στον χώρο της εκπαίδευσης, αφού μόνο ο ηγέτης μπορεί να καθοδηγήσει τους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι εργάζονται σε ένα ανταγωνιστικό και ρευστό περιβάλλον που δέχεται συνεχώς πιέσεις. Άλλωστε σύμφωνα με τους Δημόπουλο και Ιορδανίδη (2019) η εκπαιδευτική ηγεσία στην Ελλάδα ασκείται από τον διευθυντή, στον πολυδιάστατο ρόλο του οποίου περιλαμβάνονται: η στοχοθεσία, η συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους, η επιρροή κινήτρων, ηθικού και συναισθημάτων.

Ιδιαίτερο σημείο αναφοράς αποτελεί η ταύτιση όλων στο ότι το στυλ ηγεσίας παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση θετικού κλίματος και θετικής κουλτούρας. Αυτό το εύρημα επιβεβαιώνεται και από προγενέστερες έρευνες (Καβούρη, 1998· Ζαβλανός, 2003· Arani & Abbasi, 2004· Hoy & Miskel, 2013· Πασιαρδής, 2014· McCarley et al., 2014· Κατσαρού κ. συν., 2016).

Ενδιαφέρον εύρημα είναι το στυλ ηγεσίας που υιοθετεί ο εκάστοτε διευθυντής στο σχολείο, στο οποίο εργάζονται οι εκπαιδευτικοί. Στην πλειοψηφία τους οι εκπαιδευτικοί ταυτίζονται και στο στυλ ηγεσίας των διευθυντών τους, έχουν δηλαδή, με βάση τις περιγραφές τους, μετασχηματιστικούς ηγέτες. Το συγκεκριμένο εύρημα συνάδει με έρευνες που δίνουν έμφαση στη μετασχηματιστική ηγεσία, γιατί σύμφωνα με τους Hoy και Miskel (2013) η ηγεσία αυτή βοηθά τους ηγέτες στην αντιμετώπιση δυσκολιών και προκλήσεων που προκύπτουν στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Όμως οι υπόλοιποι μιλούν για έναν μετασχηματιστικό ηγέτη με στοιχεία συναλλακτικής ηγεσίας. Αυτό το εύρημα επιβεβαιώνεται και βιβλιογραφικά, αφού με βάση τους Judge και Picollo (2004, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2012) οι καλοί ηγέτες έχουν χαρακτηριστικά τόσο από τη συναλλακτική, όσο και από τη μετασχηματιστική ηγεσία. Φυσικά μόνο ένας θεωρεί και δηλώνει ξεκάθαρα πως ο διευθυντής του δεν έχει μόνο ένα στυλ ηγεσίας, αλλά προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας ανάλογα με την κατάσταση που έχει να αντιμετωπίσει. Αυτό το εύρημα επιβεβαιώνεται από τον Μπουραντά (2005), τον Κατσαρό (2008) και τον Πασιαρδή (2012), οι οποίοι υποστηρίζουν πως ο ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να χρησιμοποιεί το κατάλληλο στυλ ηγεσίας σε κάθε περίπτωση.

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά που διαθέτει ο διευθυντής των συμμετεχόντων δεν ταυτίζονται απόλυτα, αλλά υπάρχουν πολλά κοινά, με πρώτο ότι είναι υπέρ της αλλαγής και των καινοτόμων δράσεων. Τα βασικά χαρακτηριστικά που αναφέρουν στην πλειοψηφία τους οι εκπαιδευτικοί είναι το όραμα, η επικοινωνία, η φιλική διάθεση απέναντι στο προσωπικό. Αυτά τα ευρήματα επιβεβαιώνονται και από τον Bass (1985, όπ. αναφ στον Πασιαρδή, 2014), ο οποίος υποστηρίζει πως οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά.

Ένα ακόμα σημείο είναι η διαπίστωση πως οι διευθυντές των συμμετεχόντων βάζουν το καλό της ομάδας πάνω από το δικό τους συμφέρον, λειτουργούν δηλαδή ομαδικά και όχι ατομικά. Αυτό το εύρημα επιβεβαιώνεται και βιβλιογραφικά, αφού

σύμφωνα με τον Bass (1990, όπ. αναφ, στον Πασιαρδή, 2012) ένα από τα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη είναι η προώθηση της επίγνωσης και της αποδοχής των σκοπών της ομάδας. Επιπλέον ενισχύεται το εύρημα και από τον Πασιαρδή (2014) ο οποίος πιστεύει πως ο ηγέτης όπου χρειάζεται αντιπαρέρχεται την ιεραρχία, είναι ανθρώπινος, εκτιμά το προσωπικό του, αναζητά από κοινού λύσεις με το προσωπικό του και γνωρίζει πολύ καλά πως δεν μπορεί να τα αναλάβει όλα μόνος του και έχει την ανάγκη των συναδέλφων του.

Καθοριστικής σημασίας είναι το εύρημα πως το όραμα και οι στόχοι του σχολείου είναι σαφώς διατυπωμένοι σε όλους τους εκπαιδευτικούς από τους διευθυντές τους. Αυτό φαίνεται να ενισχύεται και από την άποψη του Ζαβλανού (2003) πως το όραμα πρέπει να είναι σαφές και να αντικατοπτρίζει τους στόχους του οργανισμού γνωστοποιώντας το σε όλους τους εμπλεκόμενους στον οργανισμό.

Τέλος ένα ακόμα σημείο που αξίζει να αναφερθούμε είναι ότι όλοι θεωρούν τους διευθυντές τους αποτελεσματικούς, αφού φέρνουν εις πέρας την αποστολή του σχολείου. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τον Πασιαρδή (2014) σύμφωνα με τον οποίο ο αποτελεσματικός ηγέτης με όραμα οδηγεί τη σχολική μονάδα προς αυτό, αφού πιστεύει πως το εκπαιδευτικό και μαθητικό προσωπικό μπορεί να κατακτήσουν υψηλούς στόχους.

Όσον αφορά το τρίτο ερευνητικό ερώτημα που διερεύνησε τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών για τον ρόλο του αποτελεσματικού ηγέτη σχετικά με τη διαμόρφωση θετικού κλίματος και θετικής κουλτούρας, συμπεραίνουμε πως οι απόψεις των ερωτώμενων συγκλίνουν.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τον αποτελεσματικό ηγέτη πριν εργαστούν στον χώρο της εκπαίδευσης, οι οποίοι στην πλειοψηφία τους απάντησαν ότι επιθυμούσαν έναν διευθυντή-γραφειοκράτη, σωστό διεκπεραιωτή των διοικητικών θεμάτων. Αυτό το εύρημα επιβεβαιώνεται από την άποψη των Bennis και Nanus (1985, όπ. αναφ. στους Ράπτη & Βιτσιλάκη, 2007) πως ο διευθυντής είναι αυτός που «κάνει τα πράγματα σωστά».

Καθοριστικής σημασίας είναι οι προσδοκίες που είχαν ως εν ενεργεία εκπαιδευτικοί οι συμμετέχοντες για τον αποτελεσματικό ηγέτη, οι οποίες ταυτίζονται απόλυτα, αφού όλοι προσδοκούν έναν συνδυασμό διοίκησης και ηγεσίας. Το εύρημα αυτό ενισχύεται και από άλλες έρευνες, που υποστηρίζουν πως πράγματι πρέπει να

συνδυαστεί η διοίκηση με την ηγεσία (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007· Αθαννασούλα-Ρέππα, 2008· Ζιάκα, 2014· Πασιαρδής, 2014· Δημόπουλος & Ιορδανίδης, 2019).

Αναφορικά με τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών σε σχέση με τη βελτίωση του κλίματος και της κουλτούρας από έναν αποτελεσματικό ηγέτη, διαπιστώνει κανείς πως υπάρχει σύγκλιση, αφού στόχος είναι η αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη σχολική μονάδα. Αυτό επιβεβαιώνεται και από την άποψη, σύμφωνα με την οποία ο διευθυντής-σχολικός ηγέτης συμβάλλει στη βελτίωση του οργανισμού (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006· Πασιαρδής, 2012).

Ένα ακόμα σημείο, στο οποίο αξίζει να αναφερθεί κανείς, είναι τα χαρακτηριστικά και το στυλ ηγεσίας που προσδοκούν οι εκπαιδευτικοί να έχει ο αποτελεσματικός ηγέτης. Όλοι ανεξαιρέτως ως κοινό χαρακτηριστικό αναφέρουν την ύπαρξη οράματος/στοχοπροσήλωσης και στην πλειοψηφία τους οι εκπαιδευτικοί θεωρούν σημαντική την επικοινωνία. Όσον αφορά το στυλ ηγεσίας που θεωρούν αποτελεσματικό, η πλειοψηφία αναφέρει ξεκάθαρα τη μετασχηματιστική ηγεσία. Αυτό το εύρημα σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύεται και από την άποψη των Δημόπουλου και Ιορδανίδη (2019) σύμφωνα με τους οποίους πρόκειται για την ιδανική πρακτική ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, αφού όπως υποστηρίζει ο Hallinger (2003, όπ. αναφ. στους Δημόπουλο & Ιορδανίδη, 2019) συμβάλλει στην αποτελεσματικότητά τους. Επιπλέον ενισχύεται αυτό το εύρημα και από τη θέση των Ράπτη και Βιτσιλάκη (2007), οι οποίοι θεωρούν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία αποσκοπεί να κάνει σαφές σε όλους ότι τίποτα δεν είναι σταθερό στον οργανισμό και ότι απώτερος στόχος όλων πρέπει να είναι ο μετασχηματισμός του ίδιου του οργανισμού. Όσον αφορά τους υπόλοιπους της έρευνας θεωρούν πως δεν υπάρχει ένα μόνο αποτελεσματικό στυλ και αυτό επιβεβαιώνεται και από τους Ράπτη και Βιτσιλάκη (2007), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει ένα μονοδιάστατο στυλ ηγεσίας, αλλά ένας συνδυασμός διαχειριστικών λειτουργιών και μετασχηματιστικών συμπεριφορών. Αυτό το εύρημα επιβεβαιώνεται, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, από τον Μπουραντά (2005), τον Κατσαρό (2008) και τον Πασιαρδή (2012) σύμφωνα με τους οποίους κανένα στυλ δεν είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις.

Τέλος άξιο λόγου είναι το σημείο, όπου διαπιστώθηκαν οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τα περιθώρια που αφήνει το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα για την ύπαρξη ενός ηγέτη. Είναι γεγονός πως ταυτίζονται απόλυτα όλοι και θεωρούν

πως το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δεν αφήνει πολλά περιθώρια αυτονομίας και ευελιξίας στη σχολική μονάδα και κατ' επέκταση στον διευθυντή. Τονίζουν όμως όλοι ανεξαιρέτως πως ο διευθυντής οφείλει να εκμεταλλεύεται το όποιο περιθώριο ελευθερίας κινήσεων του αφήνει ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, προκειμένου να κάνει τη διαφορά. Αυτό το εύρημα συνάδει με την άποψη των Ράπτη και Βιτσιλάκη (2007), οι οποίοι επιβεβαιώνουν ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι όντως γραφειοκρατικό, συγκεντρωτικό, ελεγχόμενο, καθοδηγούμενο και πολλές φορές χειραγωγούμενο.

Δεδομένων των παραπάνω συμπερασμάτων, οι προτάσεις αναφορικά με την επιτακτική ανάγκη ύπαρξης του διευθυντή-σχολικού ηγέτη στον χώρο της εκπαίδευσης καθώς και με τη διαπίστωση του καθοριστικού του ρόλου στη διαμόρφωση του κλίματος και της κουλτούρας του οργανισμού συνοψίζονται ως εξής:

- Οι αρμόδιοι του Υπουργείου Παιδείας θα πρέπει να ενισχύσουν τη μετασχηματιστική ηγεσία στα ελληνικά σχολεία και να παρέχουν στις σχολικές μονάδες περισσότερη ευελιξία και αυτονομία, μετατρέποντας το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα από συγκεντρωτικό σε αποκεντρωτικό. Με αυτό τον τρόπο θα δείξει η πολιτεία εμπιστοσύνη στον διευθυντή-σχολικό ηγέτη δημιουργώντας το κατάλληλο κλίμα για να είναι ακόμα πιο αποτελεσματικός και παραγωγικός.
- Οι συνεχείς και ραγδαίες μεταβολές που λαμβάνουν χώρα στον χώρο της εκπαίδευσης επιτάσσουν την ύπαρξη ηγέτη, κρίνεται επομένως απαραίτητη από την πλευρά της εκπαιδευτικής πολιτικής η σωστή, κατάλληλη και συνεχής παροχή εκπαίδευσης, κατάρτισης και επαγγελματικής ανάπτυξης των σχολικών ηγετών, οι οποίοι με βάση τις γνώσεις τους, τις γνωστικές και μη γνωστικές δεξιότητες, τις ικανότητες, την πείρα και τα χαρακτηριστικά τους θα είναι σε θέση να καθοδηγήσουν με το όραμά τους τον οργανισμό προς την επίτευξη των στόχων του.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ

Arani, A. M., & Abbasi, P. (2004). Relationship between secondary school teachers' job satisfaction and school organizational climate in Iran and India. *Pakistan Journal Of Psychological Research*, 19(1-2), σσ. 37-49. Ανακτήθηκε στις 18/9/2021 από <http://www.pjprnip.edu.pk/index.php/pjpr/article/view/426/362>

Cohen, L., & Manion, L. (1994). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής Έρευνας* (μτφ. Χ. Μητσοπούλου & Μ. Φιλοπούλου). Αθήνα: Μεταίχμιο. (Έτος έκδοσης πρωτότυπου 1994, 4<sup>η</sup> έκδοση)

Cohen, J., McCabe, L., Michelli, N. M., & Pickeral, T. (2009). School climate: Research, policy, practice, and teacher education. *Teachers College Record*, 111, 180-213. doi: [10.1177/016146810911100108](https://doi.org/10.1177/016146810911100108)

Engels, N., Hotton, G., Devos, G., Bouckenooghe, D., & Aelterman, A. (2008). Principals in schools with a positive school culture. *Educational Studies*, 34:3, 159-174. doi: 10.1080/03055690701811263

Everard, K., & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση* (μτφ. Δ. Κίκιζας). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Freiberg, H.J., & Stein, T.A. (1999). Measuring, improving and sustaining healthy learning environments. In Freiberg, H.J. (Ed.), *School climate: measuring, improving and sustaining healthy learning environment* (pp.11-29). London: Falmer.

Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). *The Organizational Climate of Schools*. Chicago, IL: Midwest Administration Center of the University of Chicago.

Hoy, W., & Miskel, C. (2013). *Educational Administration Theory, Research and Practice* (9<sup>th</sup> ed.) New York: Mc Graw -Hill, Inc.

McBeath, J. (2001). *Η αυτοαξιολόγηση στο σχολείο: ουτοπία ή πράξη*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

McCarley, T. A., Peters, M. L., & Decman, J. M. (2014). Transformational leadership related to school climate. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(2), 322–342. doi:10.1177/174114321454996

Merriam, S. B. (2002). *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass.

Pashiardis, P., Kafa, A., & Marmara, C. (2012). Successful secondary principalship in Cyprus: What have “Thucydides” and “Plato” revealed to us? *International Journal of Educational Management*, 26 (5), 480-493. Ανακτήθηκε στις 19/8/2021 από <https://doi.org/10.1108/09513541211240273>

Sahin, S. (2011). The relationship between instructional leadership style and school culture (İzmir case). *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(4), 1920–1927. Ανακτήθηκε στις 19/8/2021 από <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ962681.pdf>

Sergiovanni, T., & Starratt, R. (1998). *Supervision: Redefinition*. Singapore: McGraw – Hill Inc.

Turan, S., & Bektas, F. (2013). The relationship between school culture and leadership practices. *Egitim Arastirmalari-Eurasian Journal of Educational Research*, 13 (52), 155- 168. Ανακτήθηκε στις 19/8/2021 από <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1060393.pdf>

## ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΕΣ

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και Οργανωσιακή συμπεριφορά. Η παιδαγωγική της διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ίων.

Βελεγράκη, Α., Ευθυμόπουλος, Α., & Πέτσιου, Ε. (2015). Παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας. Η σημασία και ο ρόλος του Διευθυντή-Ηγέτη. *Επιστημονικό Δίκτυο Εκπαίδευσης Ενηλίκων Κρήτης*, 16. Ανακτήθηκε στις 20/8/2021 από <http://cretaadulthoodeduc.gr/blog/?p=882>

Γεωργιάδου, Β., & Καμπουρίδης, Γ. (2005). Ο Διευθυντής-Ηγέτης. *Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων*, 10, 121-129. Ανακτήθηκε στις 20/8/2021 από <http://www.pi-schools.gr/download/publications/epitheorisi/teyxos10/121-129.pdf>

Γιακουμή, Σ., & Θεοφιλίδης, Χ. (2012). *Η συνεργατική κουλτούρα ως υποστηρικτικό εργαλείο στο έργο των εκπαιδευτικών*. Στο 12ο Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου, 8-9 Ιουνίου 2012. Κύπρος. Ανακτήθηκε στις 19/8/2021 από <https://docplayer.gr/1425419-I-synergatiki-koyltoyra-os-ypostiriktiko-ergaleio-sto-ergo-%20%20%20%20%20%20%20ton-%20%20ekpaideytikon.html>

Δημόπουλος, Δ., & Ιορδανίδης, Γ. (2019). Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας στην ελληνική δευτεροβάθμια εκπαίδευση. *International Journal of Educational Innovation*, 1, 18-27. Ανακτήθηκε στις 18/9/2021 από [https://journal.eepek.gr/assets/uploads/manuscripts/manuf\\_15\\_TOMbeL6WY8.pdf](https://journal.eepek.gr/assets/uploads/manuscripts/manuf_15_TOMbeL6WY8.pdf)

Ζαβλανός, Μ. (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.

Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Σταμούλη.

Ζιάκα, Β. (2014). Ο ρόλος του διευθυντή στην αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας. *Ελληνικό Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής 11* (1), 41–54. Ανακτήθηκε στις 19/8/2021 από [https://www.elleda.gr/sites/default/files/4\\_ziaka\\_elleda\\_41-54.pdf](https://www.elleda.gr/sites/default/files/4_ziaka_elleda_41-54.pdf)

Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Ανακτήθηκε στις 1/10/2021 από <http://hdl.handle.net/11419/5826>

Καβούρη, Π. (1998). Το σχολικό κλίμα στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: ένας σημαντικός παράγοντας της αξιολόγησης και αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 27, 181-201. Ανακτήθηκε στις 19/8/2021 από <https://ojs.lib.uom.gr/index.php/paidagogiki/article/view/6771/6800>

Καλλιοντζή, Β., & Ιορδανίδης, Γ. (2019). Η μετασχηματιστική ηγεσία στη δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα: διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 8(1), 112-128. doi: <https://doi.org/10.12681/hjre.20797>

Καρατάσιος, Γ., & Καραμήτρου, Α. (2008). Η διαμόρφωση θετικού κλίματος ως παράγοντας ποιότητας της εκπαιδευτικής μονάδας. Στο Ε. Φρυδά (Επιμ.), *Εκπαίδευση και Ποιότητα στο Ελληνικό Σχολείο: Πρακτικά διημερίδων*, Αθήνα, Ίδρυμα Ευγενίδου, 20-21 Μαρτίου 2008 & Θεσσαλονίκη, Πολυτεχνική Σχολή ΑΠΘ, 17-18 Απριλίου 2008, 48-53. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Ανακτήθηκε στις 18/9/2021 από [http://reader.ekt.gr/bookReader/show/index.php?lib=EDULLL&item=104&bitstream=104\\_01#page/1/mode/2up](http://reader.ekt.gr/bookReader/show/index.php?lib=EDULLL&item=104&bitstream=104_01#page/1/mode/2up)

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων-Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.



Κατσαρού, Ε., Πιτσιάβας, Δ., & Κάκκος, Γ. (2016). Η διαμόρφωση θετικού κλίματος ως παράγοντας αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής μονάδας και ο καταλυτικός ρόλος του διευθυντή. *Εκπ@ιδευτικός κύκλος*, 4(3), 169-186. Ανακτήθηκε στις 19/8/2021 από [https://journal.educircle.gr/images/teuxos/2016/teuxos3/teuxos3\\_10.pdf](https://journal.educircle.gr/images/teuxos/2016/teuxos3/teuxos3_10.pdf)

Κουτούζης, Μ. (2012). Διοίκηση-Ηγεσία-Αποτελεσματικότητα: Αναζητώντας Πεδίο Εφαρμογής στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα. Στο Δ. Καρακατσάνη & Γ. Παπαδιαμαντάκη (Επιμ.), *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής πολιτικής: Αναζητώντας το «Νέο Σχολείο»*, (σελ. 211-225). Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.

Λόζγκα, Ε., & Στραβάκου, Π. (2018). Η διοικητική κουλτούρα στη εκπαίδευση: το παράδειγμα της Ελλάδας. *Επιστήμες της Αγωγής*, 1, 53-73. Ανακτήθηκε στις 19/8/2021 από <https://ejournals.lib.uoc.gr/index.php/edusci/article/view/307/244>

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

Παπαλόη, Ε. (2012). Βασικά Ζητήματα Ηγεσίας & Διοίκησης Εκπαιδευτικών Μονάδων. Στο Δ. Καρακατσάνη & Γ. Παπαδιαμαντάκη (Επιμ.), *Σύγχρονα Ζητήματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής: Αναζητώντας το «Νέο Σχολείο»*, (σελ.169-184). Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.

Παρασκευοπούλου-Κόλλια, Ε.-Α. (2008). Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις. *Ανοικτή Εκπαίδευση: το περιοδικό για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση και την Εκπαιδευτική Τεχνολογία*, 4(1), 72-81. doi:<https://doi.org/10.12681/jode.9726>

Πασιαρδή, Γ. (2001). *Το Σχολικό Κλίμα: Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση των βασικών παραμέτρων του*. Αθήνα: Εκδόσεις Τυπωθήτω.

Πασιαρδής, Π., & Πασιαρδή, Γ. (2006). *Αποτελεσματικά Σχολεία. Πραγματικότητα ή Ουτοπία*. Αθήνα: τυπωθήτω - Γιώργος Δαρδανό.

Πασιαρδής, Π. (2012). *Επιτυχημένοι διευθυντές σχολείων: Διεθνείς Ερευνητικές Τάσεις & η Ελληνική Πραγματικότητα*. Αθήνα: Εκδόσεις Ίων.

Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*, Αθήνα: Μεταίχμιο.

Ράπτης, Ν., & Βιτσιλάκη, Χ. (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Η ταυτότητα του διευθυντή της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2008). Ο ρόλος της κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού. Στο Δ. Κ. Μαυροσκούφης (Επιμ.), *Οδηγός Επιμόρφωσης: Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή. ΥΠ.Ε.Π.Θ.: Ένταξη παιδιών παλιννοστούντων και αλλοδαπών στο σχολείο (γυμνάσιο)*, (σελ. 213-230). Θεσσαλονίκη: ΑΠΘ.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1<sup>ο</sup>

## ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

### Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών

#### 1. Το κλίμα και η κουλτούρα των εκπαιδευτικών και του διευθυντή στη σχολική μονάδα

1. Πώς αντιλαμβάνεστε το κλίμα και την κουλτούρα που επικρατούν στο σχολείο σας;

Βοηθητική: Θα μπορούσατε να μου περιγράψετε την κουλτούρα;

2. Πιστεύετε πως οι εκπαιδευτικοί και ο διευθυντής πρεσβεύουν τις ίδιες αντιλήψεις και νόρμες συμπεριφοράς;
3. Ποιος είναι κατά τη γνώμη σας ο κύριος υπεύθυνος για τη διαμόρφωση του κλίματος και της κουλτούρας που επικρατούν στο σχολείο σας;

Βοηθητική: Γιατί κυρίως ο διευθυντής, μπορείτε να μου το αιτιολογήσετε;

4. Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις του διευθυντή με το διδακτικό προσωπικό;
5. Ποια είναι τα οφέλη μιας θετικής συνεργασίας μεταξύ διευθυντή-εκπαιδευτικών;
6. Ποια είναι η γνώμη σας, ενθαρρύνει και διευκολύνει ο διευθυντής τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών;
7. Συμμετέχουν οι εκπαιδευτικοί στη λήψη αποφάσεων;

#### 2. Το στυλ ηγεσίας στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος και θετικής σχολικής κουλτούρας

8. Πώς αντιλαμβάνεστε την ηγεσία στον χώρο της εκπαίδευσης;
9. Θεωρείτε πως το στυλ ηγεσίας παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος και θετικής σχολικής κουλτούρας;
10. Ποιο είναι το στυλ ηγεσίας που έχει υιοθετήσει ο διευθυντής του σχολείου σας;

Βοηθητική: Θα μπορούσατε να μου περιγράψετε τα στυλ που υιοθετεί;

11. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που διαθέτει ο διευθυντής σας;
12. Πιστεύετε πως ο διευθυντής σας βάζει το καλό της ομάδας πάνω από το δικό του συμφέρον;

13. Είναι σαφώς διατυπωμένοι, κατά τη γνώμη σας, το όραμά του και οι στόχοι του σχολείου;
14. Θεωρείτε τον διευθυντή σας αποτελεσματικό;

**3. Οι προσδοκίες των εκπαιδευτικών για τον ρόλο του αποτελεσματικού ηγέτη σχετικά με τη διαμόρφωση θετικού κλίματος και θετικής κουλτούρας**

15. Ποιες προσδοκίες είχατε από τον διευθυντή-σχολικό ηγέτη πριν εργαστείτε ως εκπαιδευτικός;
16. Ποιες προσδοκίες έχετε τώρα που είστε εν ενεργεία εκπαιδευτικός από τον αποτελεσματικό ηγέτη;
17. Τι αναμένετε να βελτιώσει στο σχολικό κλίμα ή στη σχολική κουλτούρα ένας αποτελεσματικός ηγέτης;
18. Ποια χαρακτηριστικά έχει κατά τη γνώμη σας ο αποτελεσματικός ηγέτης;
19. Ποιο είναι το αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας σε μια σχολική μονάδα;

Βοηθητική: Τι εννοείτε, όταν λέτε πως δεν υπάρχει ένα αποτελεσματικό στυλ; Μπορείτε να μου το εξηγήσετε;

20. Πιστεύετε πως στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα υπάρχει χώρος για έναν ηγέτη;

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2<sup>Ο</sup>

### ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Καλησπέρα, ονομάζομαι Αναστασία Αγγελοπούλου και είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια του τμήματος Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Κάνω μια έρευνα για τη πτυχιακή μου εργασία με θέμα: Ο διευθυντής-σχολικός ηγέτης ως βασικός παράγοντας διαμόρφωσης του σχολικού κλίματος και της σχολικής κουλτούρας. Θα ήθελα να μου απαντήσετε, αν πιστεύετε ότι πράγματι ο διευθυντής είναι ο βασικός διαμορφωτής τόσο του σχολικού κλίματος, όσο και της σχολικής κουλτούρας μέσα από μια σειρά ερωτημάτων σχετικά με το θέμα.

**ΣΥΝ. 1,2,3:** (Συνεντεύκτρια) Αναστασία Αγγελοπούλου

**ΕΚΠ.1 :** Μεταπτυχιακές σπουδές, 15 χρόνια προϋπηρεσίας

**ΣΥΝ.1:** Πώς αντιλαμβάνεστε το κλίμα και την κουλτούρα που επικρατούν στο σχολείο σας;

**ΕΚΠ.1:** Η ατμόσφαιρα που επικρατεί στο σχολείο μου είναι πολύ καλή. Συνεργαζόμαστε όλοι πολύ καλά τόσο μεταξύ μας, όσο και με τον διευθυντή. Υπάρχει πράγματι μια οικειότητα μεταξύ των συναδέλφων και ο διευθυντής μας είναι πολύ υποστηρικτικός, θα έλεγα. Όσον αφορά την κουλτούρα του σχολείου μου, θα την χαρακτήριζα θετική.

**Βοηθητική:** Θα μπορούσατε να μου περιγράψετε την κουλτούρα;

**ΕΚΠ.1:** Ναι, βεβαίως. Νιώθω ότι έχουμε κοινές αξίες και πιστεύω. Λειτουργούμε σαν οικογένεια, σεβόμαστε ο ένας τον άλλον, γιατί ο σκοπός είναι κοινός, να έχουμε δηλαδή τα καλύτερα αποτελέσματα για τους μαθητές μας και το σχολείο μας.

**ΣΥΝ.2:** Πιστεύετε πως οι εκπαιδευτικοί και ο διευθυντής πρεσβεύουν τις ίδιες αντιλήψεις και νόρμες συμπεριφοράς;

**ΕΚΠ.1:** Ναι, όπως σας είπα και προηγουμένως, νιώθω πως πρεσβεύουμε κοινές αντιλήψεις και συμπεριφορές. Έχουμε κοινή γραμμή, είμαστε προσηλωμένοι στους στόχους μας και είναι και ευχής έργον αυτό που συμβαίνει.

**ΣΥΝ.3:** Ποιος είναι κατά τη γνώμη σας ο κύριος υπεύθυνος για τη διαμόρφωση του κλίματος και της κουλτούρας που επικρατούν στο σχολείο σας;

**ΕΚΠ.1:** Όλοι όσοι εργαζόμαστε στο σχολείο, αλλά κυρίως ο διευθυντής πιστεύω ότι ευθύνεται για τη διαμόρφωση τόσο του κλίματος, όσο και της κουλτούρας του σχολείου.

**Βοηθητική: Γιατί κυρίως ο διευθυντής, μπορείτε να μου το αιτιολογήσετε;**

**ΕΚΠ.1:** Ναι, φυσικά. Στο σχολείο μου χάρη στον διευθυντή έχουμε ένα κλίμα, όπου υπάρχει ελευθερία, υποστήριξη, φιλικές σχέσεις, αναγνώριση της δουλειάς μας, κάτι που δεν χαρακτηρίζει άλλα σχολεία. Επίσης ο ίδιος αποτελεί ένα θετικό πρότυπο για μας, έχει όραμα και μας παρακινεί για τα βέλτιστα αποτελέσματα.

**ΣΥΝ.4: Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις του διευθυντή με το διδακτικό προσωπικό;**

**ΕΚΠ.1:** Πάρα πολύ καλές. Ειλικρινείς, θα έλεγα. Συνεργαζόμαστε πολύ καλά μαζί του, γιατί συζητάει μαζί μας, ακούει τα προβλήματά μας και προτείνει λύσεις.

**ΣΥΝ.5: Ποια είναι τα οφέλη μιας θετικής συνεργασίας μεταξύ διευθυντή-εκπαιδευτικών;**

**ΕΚΠ.1:** Τα οφέλη είναι πολλά και για τους εκπαιδευτικούς και για τον διευθυντή και κυρίως για τους μαθητές. Μέσα από μια θετική συνεργασία νιώθουν όλοι ικανοποιημένοι με την εργασία τους, έχουν κίνητρο να συνεχίσουν να κάνουν σωστά και ίσως με μεγαλύτερο ζήλο τη δουλειά τους, γιατί έτσι βελτιώνονται τα μαθησιακά αποτελέσματα, που είναι και ο απώτερος και κοινός στόχος όλων.

**ΣΥΝ.6: Ποια είναι η γνώμη σας, ενθαρρύνει και διευκολύνει ο διευθυντής τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών;**

**ΕΚΠ.1 :** Ενθαρρύνει και διευκολύνει και με το παραπάνω τη συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων. Επικρατεί ομαδοσυνεργατικό πνεύμα γενικά και όχι ανταγωνισμός, όπως σε άλλα σχολεία.

**ΣΥΝ.7: Συμμετέχουν οι εκπαιδευτικοί στη λήψη αποφάσεων;**

**ΕΚΠ.1:** Βέβαια και συμμετέχουμε στη λήψη αποφάσεων. Λαμβάνει υπόψη ο διευθυντής όλες τις διαφορετικές γνώμες, όλοι έχουν το θάρρος της γνώμης τους, γιατί εισακούγονται και μετά μέσα από τον διάλογο παίρνουμε τις αποφάσεις από κοινού.

**ΣΥΝ.8: Πώς αντιλαμβάνεστε την ηγεσία στον χώρο της εκπαίδευσης;**

**ΕΚΠ.1:** Η ηγεσία κατά τη γνώμη μου είναι ό,τι κάνει ο διευθυντής του σχολείου πέρα από τον γραφειοκρατικό του ρόλο για να πετύχει τους στόχους του σχολείου.

**ΣΥΝ.9: Θεωρείτε πως το στυλ ηγεσίας παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος και θετικής σχολικής κουλτούρας;**

**EΚΠ.1:** Νομίζω πως ναι, γιατί οι πρακτικές ηγεσίες που αυτός υιοθετεί διαμορφώνουν στην ουσία το κλίμα και την κουλτούρα.

**ΣΥΝ.10: Ποιο είναι το στυλ ηγεσίας που έχει υιοθετήσει ο διευθυντής του σχολείου σας;**

**EΚΠ.1:** Δεν είμαι σίγουρος, αν έχει μόνο ένα στυλ ηγεσίας. Νομίζω πως το προσαρμόζει, ανάλογα με την περίπτωση.

**Βοηθητική: Θα μπορούσατε να μου περιγράψετε τα στυλ που υιοθετεί;**

**EΚΠ.1:** Καταρχάς έχει όραμα για το σχολείο, αποτελεί πρότυπο για εμάς, είναι φιλικός απέναντί μας και όχι απρόσωπος, είναι υπέρ των αλλαγών, πιστεύει στο προσωπικό του και θέλει τα μέγιστα από εμάς. Εμπνέει σιγουριά και αυτοπεποίθηση και αποπνέει ηρεμία και εργατικότητα. Επίσης μας ανταμείβει, κάτι που μας παρακινεί να προσπαθούμε να βελτιωνόμαστε. Τέλος συνεργάζεται μαζί μας για να πάρουμε μαζί τις αποφάσεις.

**ΣΥΝ.11: Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που διαθέτει ο διευθυντής σας;**

**EΚΠ.1:** Θα τον χαρακτηρίζα οραματιστή, μέντορα, επικοινωνιακό, φιλικό, δημοκρατικό και καινοτόμο.

**ΣΥΝ.12: Πιστεύετε πως ο διευθυντής σας βάζει το καλό της ομάδας πάνω από το δικό του συμφέρον;**

**EΚΠ.1:** Ναι, ναι είναι το μόνο σίγουρο...γι' αυτό πρόκειται και για ένα πετυχημένο σχολείο, γιατί ο διευθυντής παραμερίζει το όποιο προσωπικό του συμφέρον προς όφελος της ομάδας.

**ΣΥΝ.13: Είναι σαφώς διατυπωμένοι, κατά τη γνώμη σας, το όραμά του και οι στόχοι του σχολείου;**

**EΚΠ.1:** Και το όραμα και οι στόχοι του σχολείου είναι σε όλους μας γνωστοί και γι' αυτό όπως είπα πριν έχουμε κοινή γραμμή.

**ΣΥΝ.14: Θεωρείτε τον διευθυντή σας αποτελεσματικό;**

**EΚΠ.1:** Για μένα προσωπικά είναι αποτελεσματικός, γιατί έχει καταφέρει να θέλουμε όλοι να πετύχουμε ό,τι αυτός έχει ονειρευτεί για αυτό το σχολείο που τόσο πονά.

**ΣΥΝ.15: Ποιες προσδοκίες είχατε από τον διευθυντή-σχολικό ηγέτη πριν εργαστείτε ως εκπαιδευτικός;**

**EΚΠ.1:** Α, να σας πω...περίμενα από τον διευθυντή μου να είναι ένας αποτελεσματικός διαχειριστής, δηλαδή να έχει όλα εκείνα τα τυπικά προσόντα που πρέπει να έχει ένας διευθυντής για να διοικήσει σωστά το σχολείο. Ήθελα να είναι γνώστης των νόμων, να είναι αμερόληπτος και δίκαιος απέναντι σε όλους.

**ΣΥΝ.16: Ποιες προσδοκίες έχετε τώρα που είστε εν ενεργεία εκπαιδευτικός από τον αποτελεσματικό ηγέτη;**

**ΕΚΠ.1:** Είναι γεγονός πως οι προσδοκίες που έχω τώρα που εργάζομαι ως εκπαιδευτικός είναι εντελώς διαφορετικές. Δεν με ενδιαφέρει να έχω έναν διευθυντή που είναι ο τέλειος γραφειοκράτης, δεν υπάρχει κανένα όφελος για το σχολείο. Θέλω να έχει ηγετικές ικανότητες για να καθοδηγήσει εμάς τους εκπαιδευτικούς για να δημιουργήσουμε ένα πετυχημένο σχολείο και να εμπνέει σεβασμό και αναγνώριση.

**ΣΥΝ.17: Τι αναμένετε να βελτιώσει στο σχολικό κλίμα ή στη σχολική κουλτούρα ένας αποτελεσματικός ηγέτης;**

**ΕΚΠ.1:** Θα δημιουργήσει ένα ακόμα πιο θετικό κλίμα που θα ευνοεί τη συνεργασία και την εμπιστοσύνη όλων των συμμετεχόντων. Ακόμη θα δημιουργήσει μια πιο θετική και αποτελεσματική κουλτούρα, αφού θα προωθεί συγκεκριμένες συμπεριφορές.

**ΣΥΝ.18: Ποια χαρακτηριστικά έχει κατά τη γνώμη σας ο αποτελεσματικός ηγέτης;**

**ΕΚΠ.1:** Τα χαρακτηριστικά που πιστεύω πως έχει ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι: η εμπιστοσύνη, η αφοσίωση, το όραμα, η ενσυναίσθηση, η προσήλωση στον στόχο και φυσικά η επικοινωνία.

**ΣΥΝ.19: Ποιο είναι το αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας σε μια σχολική μονάδα;**

**ΕΚΠ.1:** Ίσως να μην υπάρχει ένα αποτελεσματικό στυλ.

**Βοηθητική: Τι εννοείτε, όταν λέτε πως δεν υπάρχει ένα αποτελεσματικό στυλ; Μπορείτε να μου το εξηγήσετε;**

**ΕΚΠ.1:** Ναι, εννοώ πως ο ηγέτης πρέπει να ξέρει να προσαρμόζει στις εκάστοτε συνθήκες το στυλ ηγεσίας του. Δεν είναι δυνατόν να αντιμετωπίζονται όλες οι καταστάσεις με τον ίδιο τρόπο. Θα πρέπει να είναι ευέλικτος και ικανός να αντιλαμβάνεται ποιο στυλ ταιριάζει κάθε φορά.

**ΣΥΝ.20: Πιστεύετε πως στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα υπάρχει χώρος για έναν ηγέτη;**

**ΕΚΠ.1:** Ε...τώρα αυτό είναι ένα θέμα. Δεν ξέρω πραγματικά, αν υπάρχει χώρος στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα για έναν ηγέτη. Δεν υπάρχει μεγάλη αυτονομία στη σχολική μονάδα, αλλά στο βαθμό που αυτό του επιτρέπεται θα πρέπει ο διευθυντής να το εκμεταλλεύεται.

**ΣΥΝ: Σας ευχαριστώ πάρα πολύ.**

**ΕΚΠ.1:** Εγώ σας ευχαριστώ.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3<sup>ο</sup>

### ΑΠΟΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Καλησπέρα, ονομάζομαι Αναστασία Αγγελοπούλου και είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια του τμήματος Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Κάνω μια έρευνα για τη πτυχιακή μου εργασία με θέμα: Ο διευθυντής-σχολικός ηγέτης ως βασικός παράγοντας διαμόρφωσης του σχολικού κλίματος και της σχολικής κουλτούρας. Θα ήθελα να μου απαντήσετε, αν πιστεύετε ότι πράγματι ο διευθυντής είναι ο βασικός διαμορφωτής τόσο του σχολικού κλίματος, όσο και της σχολικής κουλτούρας μέσα από μια σειρά ερωτημάτων σχετικά με το θέμα.

ΕΚΠ.1: Μεταπτυχιακές σπουδές, 15 χρόνια προϋπηρεσίας

ΕΚΠ.2: Μεταπτυχιακές σπουδές, 18 χρόνια προϋπηρεσίας

ΕΚΠ.3: Μεταπτυχιακές σπουδές, 13 χρόνια προϋπηρεσίας

ΕΚΠ.4: Μεταπτυχιακές σπουδές, 12 χρόνια προϋπηρεσίας

ΕΚΠ.5: Μεταπτυχιακές σπουδές, 16 χρόνια προϋπηρεσίας

#### Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών

##### 1. Το κλίμα και η κουλτούρα των εκπαιδευτικών και του διευθυντή στη σχολική μονάδα

###### 1. Πώς αντιλαμβάνεστε το κλίμα και την κουλτούρα που επικρατούν στο σχολείο σας;

ΕΚΠ.1: πολύ καλή ατμόσφαιρα-οικειότητα-συνεργαζόμαστε, θετική σχολική κουλτούρα-σαν οικογένεια

ΕΚΠ.2: καλό κλίμα/κουλτούρα σε γενικές γραμμές, ζεστό και ευχάριστο κλίμα-φιλικές σχέσεις, κουλτούρα-συνεργασία-συμμετοχή

ΕΚΠ.3: πολύ καλές φιλικές σχέσεις-ζεστό κλίμα, ίδια νοοτροπία

ΕΚΠ.4: σε γενικές γραμμές ικανοποιημένη από κλίμα-κουλτούρα, αληθινοί-σωστοί επαγγελματίες, εκφράζει περισσότερους η κουλτούρα-στόχος-καινοτομία

ΕΚΠ.5: ζεστό κλίμα-κοινή νοοτροπία

- 2. Πιστεύετε πως οι εκπαιδευτικοί και ο διευθυντής πρεσβεύουν τις ίδιες αντιλήψεις και νόρμες συμπεριφοράς;**
- EΚΠ.1: ναι πρεσβεύουμε κοινές αντιλήψεις και συμπεριφορές-κοινή γραμμή  
 EΚΠ.2: νομίζω πως ναι-ίδια ιδεολογία  
 EΚΠ.3: ναι φυσικά-ίδια κουλτούρα, ίδιες ιδέες, αξίες και συμπεριφορές  
 EΚΠ.4: ναι, μιμούμαστε τη διευθύντρια  
 EΚΠ.5: φυσικά, ναι-διευθυντής αποτελεί πρότυπο, καθοδηγεί, παραδειγματίζει
- 3. Ποιος είναι κατά τη γνώμη σας ο κύριος υπεύθυνος για τη διαμόρφωση του κλίματος και της κουλτούρας που επικρατούν στο σχολείο σας;**
- EΚΠ.1: όλοι-κυρίως ο διευθυντής  
 EΚΠ.2: ξεκάθαρα ο διευθυντής  
 EΚΠ.3: δεν μπορεί να είναι άλλος από διευθυντή  
 EΚΠ.4: ξεκάθαρα η διευθύντρια  
 EΚΠ.5: κύριος υπεύθυνος ο διευθυντής-ακολουθούν εκπαιδευτικοί-μαθητές
- 4. Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις του διευθυντή με το διδακτικό προσωπικό;**
- EΚΠ.1: πάρα πολύ καλές-ειλικρινείς-συνεργαζόμαστε  
 EΚΠ.2: αληθινές, ενδιαφέρεται, μας ικανοποιεί, επικοινωνία, συζητάμε-φιλική σχέση  
 EΚΠ.3: πάρα πολύ καλές σχέσεις, κατανόηση, ενδιαφέρον, κλειδί επιτυχίας η επικοινωνία  
 EΚΠ.4: σε καλό επίπεδο, η διευθύντρια κάνει ότι μπορεί, μας αναγνωρίζει και επαινεί έργο, εποικοδομητική κριτική, μικροδιαφωνίες ξεπερνούνται με διάλογο  
 EΚΠ.5: καλές-τώρα ίσως και φιλικές, μας αναγνωρίζει, αλληλοκατανόηση, αλληλοσεβασμός αλληλοεκτίμηση-συνεργάζεται καλά
- 5. Ποια είναι τα οφέλη μιας θετικής συνεργασίας μεταξύ διευθυντή-εκπαιδευτικών;**
- EΚΠ.1: οφέλη πολλά για εκπαιδευτικούς, διευθυντή-βελτιώνονται μαθησιακά αποτελέσματα  
 EΚΠ.2: επωφελούνται οι μαθητές-βελτιωθούν οι επιδόσεις  
 EΚΠ.3: να πετύχουν γρήγορα στόχους για μαθητές  
 EΚΠ.4: ωφελούνται όλοι-διεύθυνση, δάσκαλοι και μαθητές-καλύτερη απόδοση  
 EΚΠ.5: βελτιώνονται διευθυντής, εκπαιδευτικοί, κλίμα/κουλτούρα-κυρίως οι μαθητές-βελτιώνουν επιδόσεις-μαθαίνουν να είναι αποδοτικοί στη ζωή

**6. Ποια είναι η γνώμη σας, ενθαρρύνει και διευκολύνει ο διευθυντής τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών;**

ΕΚΠ.1: ενθαρρύνει και διευκολύνει με το παραπάνω τη συνεργασία

ΕΚΠ.2: δεν υπάρχει αμφιβολία πως ο διευθυντής ενθαρρύνει και διευκολύνει τη συνεργασία

ΕΚΠ.3: ο διευθυντής μας ενθαρρύνει και μας διευκολύνει να συνεργαζόμαστε

ΕΚΠ.4: είναι λογικό πως με αυτό τον τρόπο μας προωθεί τη συνεργασία

ΕΚΠ.5: δεν το συζητάω, εννοείται πως ενθαρρύνει και διευκολύνει τη συνεργασία

**7. Συμμετέχουν οι εκπαιδευτικοί στη λήψη αποφάσεων;**

ΕΚΠ.1: βέβαια και συμμετέχουμε στη λήψη αποφάσεων

ΕΚΠ.2: μέσω συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων-συμμετέχουμε στη λήψη αποφάσεων φυσικά

ΕΚΠ.3: εννοείται πως παίρνουμε μαζί όλες τις αποφάσεις

ΕΚΠ.4: συχνά συνεδριάσεις-να πούμε την άποψή μας-παίρνουμε τις αποφάσεις μετά όλοι μαζί

ΕΚΠ.5: τακτικές συναντήσεις και ενημερώσεις-θέλει να παίρνουμε μαζί τις αποφάσεις

**2. Το στυλ ηγεσίας στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος και θετικής σχολικής κουλτούρας**

**8. Πώς αντιλαμβάνεστε την ηγεσία στον χώρο της εκπαίδευσης;**

ΕΚΠ.1: ό,τι κάνει διευθυντής για να πετύχει στόχους-πέρα από γραφειοκρατικό ρόλο

ΕΚΠ.2: ύπαρξη ηγέτη-αναγκαία, ηγέτης με όραμα-πετυχημένο σχολείο-αποτελεσματικότητα

ΕΚΠ.3: ηγεσία απαραίτητη-χρειάζονται καθοδήγηση οι εκπαιδευτικοί

ΕΚΠ.4: ανάγκη η ύπαρξη ηγετών-αν ο ηγέτης έχει στόχους-σχολείο πετυχημένο

ΕΚΠ.5: συμπεριφορά ηγέτη-να επηρεάσει, καθοδηγήσει εκπαιδευτικούς-πετύχει στόχους

**9. Θεωρείτε πως το στυλ ηγεσίας παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος και θετικής σχολικής κουλτούρας;**

ΕΚΠ.1: νομίζω πως ναι

ΕΚΠ.2: εννοείται πως το στυλ ηγεσίας είναι αυτό που καθορίζει το κλίμα και την κουλτούρα

- EΚΠ.3: εννοείται πως το στυλ ηγεσίας καθορίζει το κλίμα και την κουλτούρα  
EΚΠ.4: εννοείται πως παίζει ρόλο για τα πάντα-οι κατάλληλες πρακτικές θα καθορίσουν το θετικό κλίμα/θετική κουλτούρα  
EΚΠ.5: φυσικά και παίζει

**10. Ποιο είναι το στυλ ηγεσίας που έχει υιοθετήσει ο διευθυντής του σχολείου σας;**

- EΚΠ.1: δεν είμαι σίγουρος, αν έχει μόνο ένα στυλ  
EΚΠ.2: έχει σίγουρα όραμα, στόχοι σαφείς, καθοδηγεί, υποστηρίζει, αρμοδιότητες, συναποφασίζουμε- μετασχηματιστικός ηγέτης  
EΚΠ.3: διευθυντής της αλλαγής, να ξεπεράσουμε δυνατότητες/εαυτούς μας- υψηλούς στόχους  
EΚΠ.4: αποτελεσματικό σχολείο, συνεργασία, κουλτούρα καινοτομίας, προγράμματα, αφοσιωμένη, επαινεί-πετυχαίνουμε στόχους  
EΚΠ.5: στοχοθεσία, όραμα, συνεργασία, συμμετοχή, στήριξη-ρίσκο για αλλαγή

**11. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που διαθέτει ο διευθυντής σας;**

- EΚΠ.1: οραματιστή, μέντορα, επικοινωνιακό, φιλικό, δημοκρατικό, καινοτόμο  
EΚΠ.2: επικοινωνιακός, καλός ακροατής, δημοκρατικός, υποστηρικτικός, φιλικός, ειλικρινής, έμπιστος  
EΚΠ.3: έμφαση σε επικοινωνία-διάλογο, σχεδιάζει μέλλον, υπέρ αλλαγών- καινοτόμων δράσεων, να ικανοποιήσει ανάγκες, εμπνέει, παρακινεί  
EΚΠ.4: δραστήρια, έχει στόχους και τους αξιολογεί, ενθαρρύνει να συνεργαζόμαστε, κατανόηση, υποστηρίζει, αποτελεσματική κριτική  
EΚΠ.5: επικοινωνιακές δεξιότητες, διαχειρίζεται ανθρώπινο δυναμικό, να φέρει εις πέρας την αποστολή σχολείου, συνεργασία, θετικός στην αλλαγή

**12. Πιστεύετε πως ο διευθυντής σας βάζει το καλό της ομάδας πάνω από το δικό του συμφέρον;**

- EΚΠ.1: ναι, ναι είναι το μόνο σίγουρο, παραμερίζει το όποιο προσωπικό του συμφέρον  
EΚΠ.2: ναι είμαι σίγουρη γι' αυτό, νοιάζεται για το προσωπικό του πιο πολύ  
EΚΠ.3: ναι βάζει το καλό της ομάδας πάνω από το δικό του συμφέρον  
EΚΠ.4: ναι, έτσι φαίνεται, τη διακρίνει ομαδικό πνεύμα  
EΚΠ.5: πράγματι αυτό συμβαίνει, κινείται πάντα με γνώμονα το καλό της ομάδας

**13. Είναι σαφώς διατυπωμένοι, κατά τη γνώμη σας, το όραμά του και οι στόχοι του σχολείου;**

ΕΚΠ.1: όραμα και στόχοι είναι σε όλους μας γνωστοί-κοινή γραμμή

ΕΚΠ.2: ναι, είναι ξεκάθαροι στόχοι και όραμα-μας καθοδηγεί προς αυτή την κατεύθυνση

ΕΚΠ.3: σαφώς διατυπωμένοι και γραπτά και προφορικά-δεν υπάρχει αμφιβολία γι' αυτό

ΕΚΠ.4: αν δε συνέβαινε αυτό θα επικρατούσε σύγχυση, δε θα είχε τα αποτελέσματα που έχει το σχολείο, δε θα μπορούσαμε να ανταποκριθούμε στην επίτευξη στόχων και οράματος

ΕΚΠ.5: ναι όλα είναι σαφέστατα, υπάρχει ισορροπία, έχουμε ενστερνιστεί όραμα-κινούμαστε με γνώμονα αυτό

**14. Θεωρείτε τον διευθυντή σας αποτελεσματικό;**

ΕΚΠ.1: για μένα προσωπικά είναι αποτελεσματικός

ΕΚΠ.2: ναι, οφείλω να αναγνωρίσω πως είναι αποτελεσματικός εκ του αποτελέσματος

ΕΚΠ.3: είμαι ευχαριστημένη-στόχοι επιτυγχάνονται-αυτό και μόνο τον κάνει αποτελεσματικό

ΕΚΠ.4: νομίζω ο ιδανικός διευθυντής δεν υπάρχει-προσπαθεί για το καλύτερο-έχει κερδίσει σεβασμό μας

ΕΚΠ.5: με έχει κερδίσει, είναι σωστός, αποδοτικός-αναγνωρίζω πως βελτιώνεται και μαθαίνει

**3. Οι προσδοκίες των εκπαιδευτικών για τον ρόλο του αποτελεσματικού ηγέτη σχετικά με τη διαμόρφωση θετικού κλίματος και θετικής κουλτούρας**

**15. Ποιες προσδοκίες είχατε από τον διευθυντή-σχολικό ηγέτη πριν εργαστείτε ως εκπαιδευτικός;**

ΕΚΠ.1: να είναι αποτελεσματικός διαχειριστής-τυπικά προσόντα, γνώστης των νόμων, αμερόληπτος και δίκαιος

ΕΚΠ.2: να κάνει σωστά τη δουλειά του, να ξέρει νόμους-εφαρμόζει αποφάσεις, ακριβοδίκαιος, να αναγνωρίζει δουλειά μου - να ανταμείβει

ΕΚΠ.3: γραφειοκράτης-να εφαρμόζει γραμμή Υπουργού-δε θεωρούσα απαιτητική δουλειά-να είναι ενημερωμένος

ΕΚΠ.4: σωστός διεκπεραιωτής διοικητικών θεμάτων- και ηγέτης

ΕΚΠ.5: σωστά τη δουλειά της, να διοικεί αποτελεσματικά-ακολουθώντας κατά γράμμα οδηγίες-εφαρμόζοντας εγκυκλίους

**16. Ποιες προσδοκίες έχετε τώρα που είστε εν ενεργεία εκπαιδευτικός από τον αποτελεσματικό ηγέτη;**

ΕΚΠ.1: διαφορετικές, δε με ενδιαφέρει ο τέλειος γραφειοκράτης-να έχει ηγετικές ικανότητες, να καθοδηγήσει-πετυχημένο σχολείο

ΕΚΠ.2: να συνδυάζει παραδοσιακό ρόλο διευθυντή- ρόλο ηγέτη, καθημερινό σχεδιασμό, να διαχειρίζεται προϋπολογισμό, σωστή λειτουργία, όραμα, δεκτικός στην αλλαγή

ΕΚΠ.3: ο ρόλος διπλός και δύσκολος-διοικητικές και ηγετικές ικανότητες, ένας ρόλος συμπληρώνει τον άλλον-μόνο ένας συνδυασμός

ΕΚΠ.4: το ίδιο πιστεύω και περιμένω-να συνδυάζει τη διοίκηση με την ηγεσία

ΕΚΠ.5: εντελώς διαφορετικά-άρτιος στα διοικητικά καθήκοντα, ηγετικές ικανότητες-να κάνει διαφορά/υπέρβαση

**17. Τι αναμένετε να βελτιώσει στο σχολικό κλίμα ή στην κουλτούρα ένας αποτελεσματικός ηγέτης;**

ΕΚΠ.1: πιο θετικό κλίμα και πιο θετική κουλτούρα

ΕΚΠ.2: μια θετική κουλτούρα και ένα θετικό κλίμα

ΕΚΠ.3: έναν χαρακτήρα στο σχολείο-ξεχωρίζει από άλλα, να αλλάξει τρόπο σκέψης

ΕΚΠ.4: ένα τέτοιο κλίμα και μια κουλτούρα-ευδοκιμεί συνεργασία, φιλικές σχέσεις, απουσία φόβου για αλλαγή

ΕΚΠ.5: πιο αποτελεσματικά κλίμα/κουλτούρα-δημιουργία πετυχημένου σχολείου

**18. Ποια χαρακτηριστικά έχει κατά τη γνώμη σας ο αποτελεσματικός ηγέτης;**

ΕΚΠ.1: η εμπιστοσύνη, η αφοσίωση, το όραμα, η ενσυναίσθηση, η προσήλωση στον στόχο-φυσικά η επικοινωνία

ΕΚΠ.2: επιδιώκει συνεργασία, δραστήριος, καλός ακροατής, προωθεί διάλογο, υπέρμαχος αλλαγής, ανατροφοδότηση, θέτει στόχους -τους αξιολογεί

ΕΚΠ.3: σαφείς στόχους, δεξιότητες, ειλικρινής, έμπιστο άτομο, αποφασιστικός και αφοσιωμένος να συνθέτει, να αμβλύνει αντιθέσεις-να εμπνέει σιγουριά.

ΕΚΠ.4: ενεργός στη σχολική ζωή, να ευδοκιμήσει όραμά του, σωστά προγραμματισμό, επάρκεια υλικοτεχνικής υποδομής, εξέλιξη και επιμόρφωση, αισιόδοξος και οπтимιστής

ΕΚΠ.5: επικοινωνιακός, φιλικά προσκείμενος στο προσωπικό, συνεργάσιμος, δημοκρατικός, έχει όραμα, κάνει τα πάντα για να πετύχει τους στόχους του, αφοσιωμένος-φυσικά δε φοβάται να τολμήσει την αλλαγή

**19. Ποιο είναι το αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας σε μια σχολική μονάδα;**

ΕΚΠ.1: Ίσως να μην υπάρχει ένα αποτελεσματικό στυλ-να προσαρμόζει στις εκάστοτε συνθήκες το στυλ ηγεσίας -να είναι ευέλικτος και ικανός

ΕΚΠ.2: Πιστεύω είναι η μετασχηματιστική ηγεσία- στόχο να αλλάξει το σχολείο-ο ηγέτης εμπνέει, έχει όραμα, καθοδηγεί, θέτει στόχους-είναι κοντά στο προσωπικό του

ΕΚΠ.3: Έχω την εντύπωση πως αποτελεσματικό είναι εκείνο το στυλ που θα φέρει την αλλαγή-ηγέτης δε φοβάται την αλλαγή, έχει όραμα, υψηλές προσδοκίες

ΕΚΠ.4: υπάρχει άραγε αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας- δεν είναι ζητούμενο, το ένα και μοναδικό στυλ ηγεσίας., ίσως και να μην υπάρχει-ικανό ηγέτη να κρίνει κάθε φορά-βασικά χαρακτηριστικά η συνεργασία, η ύπαρξη στόχων και η επικοινωνία

ΕΚΠ.5: Το αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας-που θα αλλάξει το σχολείο, ο ηγέτης θα έχει υψηλές προσδοκίες, επίτευξη υψηλών στόχων-με κερδισμένους πάντα τους μαθητές

**20. Πιστεύετε πως στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα υπάρχει χώρος για έναν ηγέτη;**

ΕΚΠ.1: Δεν ξέρω πραγματικά, αν υπάρχει χώρος στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα για έναν ηγέτη, δεν υπάρχει μεγάλη αυτονομία- στο βαθμό που του επιτρέπεται να το εκμεταλλεύεται

ΕΚΠ.2: Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι αρκετά συγκεντρωτικό, δε δίνει περιθώρια ελευθερίας κινήσεων, είναι υποχρεωμένοι να εφαρμόζουν αυτά που αποφασίζει και ορίζει το Υπουργείο Παιδείας-ο διευθυντής να εκμεταλλευτεί έστω και εκείνο το ελάχιστο περιθώριο ελευθερίας που του δίνεται

ΕΚΠ.3: Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δεν αφήνει δυστυχώς το σχολείο και κατ' επέκταση τον διευθυντή να είναι αυτόνομοι-αλλά σίγουρα υπάρχει χώρος για έναν ηγέτη

ΕΚΠ.4: Η αλήθεια είναι πως ίσως υπάρχει λίγος έως καθόλου χώρος για τον ηγέτη- άκαμπτο το εκπαιδευτικό σύστημα στη χώρα μας, δεν αφήνει πολλά περιθώρια για κάτι φοβερό, πρωτοπόρο, καινοτόμο-ικανός, έξυπνος και ευέλικτος ο διευθυντής-να εκμεταλλευτεί κάποια παραθυράκια που του αφήνει ο νόμος

ΕΚΠ.5: Δεν ξέρω πραγματικά αν υπάρχει αρκετός χώρος για έναν ηγέτη-χώρος για ουσιαστική εφαρμογή ηγετικών πρακτικών νομίζω δεν υπάρχει-δυστυχώς δεν είναι ο διευθυντής ανεξάρτητος και υπεύθυνος για σχολική μονάδα-όποιο περιθώριο δίνεται στη διεύθυνση για άσκηση ηγεσίας -να το εκμεταλλεύεται