



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
University of West Attica

ΤΜΗΜΑ ΑΓΩΓΗΣ & ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΩΙΜΗ ΠΑΙΔΙΚΗ ΗΛΙΚΙΑ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Κορακίδη Γεωργία, Α.Μ.: 69017138

ΑΘΗΝΑ, 2021



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΩΙΜΗ ΠΑΙΔΙΚΗ ΗΛΙΚΙΑ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Ο ρόλος της ηγεσίας σε περίοδο κρίσης»

Κορακίδη Γεωργία, Α.Μ.: 69017138

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

Σαΐτη Άννα

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Σιδηροπούλου Τρυφαίνη

Μουσένα Ελένη

ΑΘΗΝΑ, 2021

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Γεωργία Κορακίδη του Λάμπρου, με αριθμό μητρώου 69017138 φοιτήτρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Τμήματος Αγωγής και Φροντίδας στην Πρώιμη Παιδική Ηλικία, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Η Δηλούσα

Γεωργία Α. Κορακίδη

Στην κόρη μου,

Δωροθέα

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην κυρία Άννα Σαΐτη, Καθηγήτρια του Τμήματος Αγωγής και Φροντίδας στην Πρώιμη Παιδική Ηλικία του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, για τις σημαντικές συμβουλές της, την καθοδήγηση της, τη συμπαράσταση και τη συνολικότερη συνεργασία που αναπτύξαμε στο πλαίσιο εκπόνησης της πτυχιακής μου εργασίας. Η βοήθεια της ήταν πολύτιμη.

Παράλληλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της εξεταστικής επιτροπής, κυρία Τρυφαίνη Σιδηροπούλου, Καθηγήτρια του Τμήματος Αγωγής και Φροντίδας στην Πρώιμη Παιδική Ηλικία του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής και την κυρία Ελένη Μουσένα, Επίκουρη Καθηγήτρια του Τμήματος Αγωγής και Φροντίδας στην Πρώιμη Παιδική Ηλικία του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, για τον χρόνο που αφιέρωσαν στην παρούσα εργασία.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω το σύνολο των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στο ερωτηματολόγιο καθώς και τους/τις Διευθυντές/τριες που μου παραχώρησαν τις συνεντεύξεις, επιτρέποντας με τη συνεισφορά τους την ολοκλήρωση του ερευνητικού μέρους της εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για τη στήριξη που μου έδωσε να συνεχίσω μια αγαπημένη συνήθεια, την έρευνα.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	0
1. Σημασία – Αναγκαιότητα του θέματος.....	1
2. Σκοπός της εργασίας και Ερευνητικά Ερωτήματα	2
3. Θεωρητικό Πλαίσιο	3
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	17
1. Προσέγγιση ποσοτική - Δείγμα	17
2. Προσέγγιση Ποιοτική	17
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	19
1. Αποτελέσματα Ψηφιακού ερωτηματολογίου	19
2. Αποτελέσματα συνεντεύξεων	39
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	45
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	49
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	50

ΛΙΣΤΑ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

ΣΔ: Σύλλογος Διδασκόντων

ΣΓ & Κ: Σύλλογος Γονέων & Κηδεμόνων

ΠΑΔΑ: Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

ΤΑΦΠΠΗ: Τμήμα Αγωγής & Φροντίδας στην Πρώιμη Παιδική Ηλικία

ΔΔΕΔΑ: Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Αττικής

ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΕΩΝ

Λίστα σχημάτων

Σχήμα 1: Φύλο

Σχήμα 2: Ηλικία

Σχήμα 3: Οικογενειακή κατάσταση

Σχήμα 4: Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση

Σχήμα 5: Έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα

Σχήμα 6: Χρόνια κατοχής στη συγκεκριμένη θέση

Σχήμα 7: Τίτλοι σπουδών

Σχήμα 8: Ειδικότητα

Σχήμα 9: Σχέση εργασίας

Σχήμα 10: Τύπος σχολικής μονάδας

Σχήμα 11: Συνολικός αριθμός εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα

Σχήμα 12: Συνέπειες της πανδημίας στο έργο της διεύθυνσης και της λειτουργίας του σχολείου

Σχήμα 13: Τομείς στο σχολείο που επηρεάστηκαν από την πανδημία

Σχήμα 14: Συνέπειες της πανδημίας που εμφανίζονται στα σχολεία

Σχήμα 15: Προσδιορισμός ατόμου που διαχειρίζεται τις κρίσεις στο σχολείο

Σχήμα 16: Αναγκαιότητα συμμετοχής Δ/ντή/τριας στην αντιμετώπιση της πανδημίας

Σχήμα 17: Προσδιορισμός υπευθύνου για τη διαχείριση της πανδημίας

Σχήμα 18: Τεχνικές διαχείρισης πανδημίας (από τον/την Διευθυντή/τρια)

Σχήμα 19: Τρόπος αντιμετώπισης της πανδημίας από Διευθυντές/τριες

Σχήμα 20: Δεξιότητες Διευθυντή/τριας σχολικής μονάδας

Σχήμα 21: Προσόντα Διευθυντή/τριας σχολικής μονάδας

Σχήμα 22: Μέτρα για τη διαχείριση της πανδημίας

Σχήμα 23: Βαθμός επίλυσης ζητημάτων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η πανδημία του covid-19 την άνοιξη του 2020 προκάλεσε το κλείσιμο των σχολικών μονάδων στην Ελλάδα προκειμένου να προστατευτεί και να διασφαλιστεί η ευημερία της κοινωνίας. Αυτή η απρογραμμάτιστη και άνευ προηγούμενου διακοπή της εκπαίδευσης άλλαξε το έργο και τον ρυθμό των εκπαιδευτικών, τη θέση και το ρόλο των διευθυντών/τριών, όπως επίσης και πολλές πτυχές της εκπαιδευτικής ζωής. Στην παρούσα εργασία εξετάζονται οι αλλαγές που προκάλεσε η κρίση του κορονοϊού και που σχετίζονται με το κλείσιμο των σχολικών μονάδων της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Αττικής καθώς και τον ρόλο του/της διευθυντή/τριας ηγέτη σε αυτές. Χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο που συμπλήρωσαν ψηφιακά οι εκπαιδευτικοί και πραγματοποιήθηκαν διαδικτυακά ημιδομημένες συνεντεύξεις σε διευθυντές/τριες. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν μια αύξηση στο φόρτο εργασίας των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας, τις αρνητικές επιπτώσεις που προκλήθηκαν κυρίως στο σχολικό κλίμα και τη διάθεση για συνεργασία, την ύπαρξη πολλών εμποδίων που χρειάστηκε να προσπεράσει η τηλεεκπαίδευση μέχρι να μπορέσει να υποστηρίξει τη μάθηση για αρκετούς μαθητές και μαθήτριες, καθώς και τον κεντρικό ρόλο του Διευθυντή – ηγέτη των σχολικών μονάδων στη διαχείριση και αποτελεσματική αντιμετώπιση των επιπτώσεων της πανδημίας στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Λέξεις - κλειδιά: εκπαίδευση, ηγεσία, κρίση, covid-19

ABSTRACT

The covid-19 pandemic in the spring of 2020 caused the closure of schools in Greece in order to protect and ensure the well-being of society. This unplanned and unprecedented interruption of education changed the work and pace of teachers, the position and role of principals , as well as many aspects of educational life. This paper examines the changes caused by the coronavirus crisis and related to the closure of the schools of the Secondary Education Directorate of West Attica as well as the role of the principal / leader in them. A questionnaire was used that was digitally completed by the teachers and semi-structured online interviews were conducted with principals. The results of the research show an increase in the workload of members of the educational community, the negative effects caused mainly by the school climate and the willingness to cooperate, the existence of many obstacles that e-learning had to overcome to be able to support learning for many students, as well as the central role of the Principal - leader of the school units in the management and effective treatment of the effects of the pandemic in the educational process.

Keywords: education, leadership, crisis, covid-19

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παγκόσμια κοινότητα το τελευταίο διάστημα διέρχεται μέσα από έναν κυκεώνα πολυεπίπεδων μεταβολών. Η πανδημία και η λοίμωξη covid-19 επηρεάζει σήμερα κάθε πτυχή της καθημερινής ζωής σε ολόκληρο τον κόσμο. Είναι μία από τις πιο απρόβλεπτες παγκόσμιες κρίσεις δημόσιας υγείας τα τελευταία χρόνια (Fernandez, A. & Shaw, G., 2020), αφήνοντας το αποτύπωμά της σε κάθε έκφανση του πολιτισμού. Το σχολείο ως αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνίας δεν έχει μείνει απλώς παρατηρητής των εξελίξεων, αλλά διέρχεται μέσα από αυτές. Η σχολική εκπαίδευση παγκοσμίως έχει διακοπεί. Σύμφωνα με την UNESCO, 1,6 δισεκατομμύρια νέοι έλειψαν από το σχολείο κατά τη διάρκεια αυτής της κρίσης. Η νέα αυτή συνθήκη κλονίζει τον ίδιο τον ιστό της εκπαίδευσης (Harris & Jones, 2020). Οι απροσδόκητες επαναλαμβανόμενες διακοπές στην εκπαίδευση, οι οποίες σχετίζονται με τον covid-19, δημιουργούν την ανάγκη για έρευνα και αποτύπωση όσων λαμβάνουν χώρα στις διδακτικές πρακτικές, τις ευθύνες στα μέλη της και την απόκριση σε αυτές της εκπαιδευτικής κοινότητας εν γένει. Η διερεύνηση της αντιμετώπισης των νέων προκλήσεων από την πλευρά των διευθυντών/τριών, του τρόπου αντίδρασης και των πρακτικών που εφαρμόστηκαν θα φώτιζε το γίνεσθαι στην εκπαίδευση. Πως βίωσε η σχολική κοινότητα τη νέα πρόκληση; Πως στάθηκε ο ηγέτης του σχολείου δίπλα στη νέα πραγματικότητα; Η ιδέα της ηγεσίας στηρίζεται σε μία φιλοσοφία: στο πως μπορεί να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Πώς ο ηγέτης του σχολείου θα εφαρμόσει τις διάφορες μορφές ηγεσίας στην πράξη για να επιτύχει την επιθυμητή απόδοση (Saiti, 2021), ιδιαίτερα σε αυτό το νέο κλίμα που διαμορφώνεται;

Η παρούσα εργασία δεν αποτελεί πλήρη μελέτη, αλλά συμπληρωματικό μέσο που βοηθά στην προκαταρκτική εξέταση και την εξαγωγή βασικών συμπερασμάτων.

ΑΘΗΝΑ, 2021

1. Σημασία – Αναγκαιότητα του θέματος

Η σημασία της παρούσας εργασίας έγκειται: 1) στη διερεύνηση των απρόβλεπτων προσαρμοστικών προκλήσεων της υφιστάμενης κατάστασης, όπως αυτές που δημιουργήθηκαν από την πανδημία του κορονοϊού 2) στο ότι είναι αχαρτογράφητα νερά τα δεδομένα που διαμόρφωσε η κρίση της πανδημίας 3) στο να επιχειρήσει με τα πορίσματά της να συμβάλει στη δημιουργία ενός κατάλληλου εκπαιδευτικού περιβάλλοντος έτοιμου να αντιμετωπίσει τις αλλαγές του μέλλοντος (Στυλιανίδης & Πασιαρδής, 2006), 4) στο ότι δίνει πληροφορίες για τη σχέση της ηγεσίας με την πολυδιάστατη διαδικασία της περιόδου κρίσης (Roux-Dufort, 2007 · Mitroff, Shrivastava & Udwardia, 1987 · Darling, 1994), 5) στο ότι επιχειρεί να αποκαλύψει τις πιθανές αδυναμίες των διευθυντών στον τομέα της διαχείρισης της αλλαγής, προκειμένου να αναπτυχθούν προγράμματα επιμόρφωσης και επαγγελματικής ανάπτυξής τους, τα οποία θα ικανοποιήσουν τις προσωπικές ανάγκες τους και τους στόχους του οργανισμού (Getzels & Guba, 1957· Mestry & Grobler, 2004, στο Αθανασίου, 2015) 6) στη διελεύκανση της ανταπόκρισης των διευθυντών κατά τη διάρκεια της πανδημίας 7) στη διατύπωση των μορφών ηγεσίας που αναδύθηκαν. Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στην εκπαιδευτική ηγεσία και διερωτά: «Είναι σε κρίση;», «μήπως αναδύεται μια νέα μορφή διαδικτυακής ηγεσίας;» (Harris, 2020).

Καμία χώρα πάνω στη γη, κανένα απολύτως πλαίσιο, κανένα εκπαιδευτικό σύστημα δεν έχει καταφέρει να ξεφύγει από το αόρατο χέρι του covid-19. Το εκπαιδευτικό τοπίο έχει αλλάξει τόσο δραματικά. Πριν από λίγους μήνες, η διαδικτυακή μάθηση, η συνδυασμένη μάθηση, η απομακρυσμένη μάθηση θεωρήθηκαν ως επιλογές, ως προσθήκες, ως συναρπαστικές δυνατότητες. Τώρα ορίζουν την εκπαίδευση παγκοσμίως (Harris, 2020). Πώς καθίσταται το πλαίσιο λειτουργίας του διευθυντή στις παρούσες συνθήκες της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης; Δραστηριότητες όπως η εκχώρηση εξουσίας, η επικοινωνία, η παρακίνηση, ο χειρισμός διαφορών και ο συντονισμός (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012) με ποιον τρόπο συντελούνται;

Ο ουσιαστικός διάλογος ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας, η συνεργασία, το μοίρασμα των εκπαιδευτικών εμπειριών και ονείρων (Κορακίδη & Καρακιοζής, 2021), η διερεύνηση κοινών δράσεων, η εκπαιδευτική οπτική σε ποια σχολική μονάδα βρίσκουν αντίκρουσμα; Το χτίσιμο των διαπροσωπικών σχέσεων σε όλη την εκπαιδευτική κοινότητα εν γένει, η κοινωνική συνδιαλλαγή πως θα εκφραστεί;

Εστιάζοντας ειδικά στην περιοχή της Δυτικής Αττικής, με τα ιδιαίτερα κοινωνικά και οικονομικά προβλήματα, με ανεργία, ευάλωτες κοινωνικά ομάδες, πληθυσμιακή ετερογένεια, πρόωρη εγκατάλειψη του σχολείου (ΕΛΣΤΑΤ, 2011), περιβαλλοντικά επιβαρυνμένα (Salvati & Mavrakis, 2014), διερωτάται κανείς τι αντίκτυπο θα έχουν οι παρενέργειες της πανδημίας στην τοπική κοινωνία, η οποία αντιμετωπίζει ήδη δυσεπίλυτα προβλήματα που επηρεάζουν τη σχολική κοινότητα και την εκπαιδευτική διαδικασία (Papavasileiou & Mavrakis, 2013).

2. Σκοπός της εργασίας και Ερευνητικά Ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση του ρόλου της ηγεσίας σε εκπαιδευτικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Δυτικής Αττικής σε καταστάσεις κρίσης, εν προκειμένω κατά την περίοδο της πανδημίας του κορονοϊού, καθώς και τον τρόπο που οι ηγέτες των σχολικών μονάδων ανταποκρίθηκαν κατά τη διάρκεια του covid-19. Η εργασία επιχειρεί να περιγράψει και να παρουσιάσει τη μετάβαση στη διαδικτυακή διδασκαλία, τις συνθήκες υλοποίησής της, να σκιαγραφήσει τις επιπτώσεις στη σχολική κοινότητα καθώς και το ρόλο που διαδραμάτισε η ηγεσία του σχολείου κατά τη διάρκεια της κρίσης του covid-19. Τα βασικά ζητήματα/ερωτήματα της εργασίας σε σχέση με την επίδραση της κρίσης στο ρόλο της ηγεσίας, αφορούν:

- στον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία επηρεάζεται
- σε ποιους τομείς

- στο αν η ηγεσία στην εκπαιδευτική διαδικασία διαφοροποιείται ή όχι σε συνθήκες πανδημίας
- τι επιπτώσεις και συνέπειες παρατηρούνται στη μαθησιακή διαδικασία, στις σχέσεις μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας και του στυλ του ηγέτη.

3. Θεωρητικό Πλαίσιο

Ορισμοί

Ο ορισμός του τι είναι κρίση σε έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση και οι οπτικές κάτω από τις οποίες αναλύονται δεν είναι μονοσήμαντες. Οι εταιρικές κρίσεις μπορούν να οριστούν ως καταστροφές που προκαλούνται από ανθρώπους, οργανωτικές δομές, την οικονομία ή την τεχνολογία οι οποίες προκαλούν εκτεταμένες ζημιές σε ανθρώπινες ζωές ή στο φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον (Mitroff et al., 1987).

Μια κρίση σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό μπορεί να αποτελείται από έως 4 φάσεις (Fink, 1986, σε Darling, 1994) οι οποίες είναι: (1) στάδιο προδρομικής κρίσης, (2) στάδιο οξείας κρίσης, (3) στάδιο χρόνιας κρίσης, (4) στάδιο επίλυσης κρίσης. Στην “ανατομία” μιας κρίσης αυτές οι τέσσερις φάσεις είναι σχεδόν πάντα οι ίδιες και η αναγνώρισή τους από τα άτομα που καλούνται να τις διαχειριστούν, δίνει σημαντικό πλεονέκτημα στην αντιμετώπισή τους από τον οργανισμό (Darling, 1994).

Πέρα όμως από την παραδοσιακή θεώρηση της κρίσης ως μίας απρόβλεπτης ή εξαιρετικής κατάστασης που προκύπτει από «ατυχήματα» ή δραματικά περιστατικά, πολλοί ερευνητές τονίζουν τελευταία τη σημασία της ανάλυσης της κρίσης ως μίας κατάστασης επώασης, η οποία ξεκινά πριν το κύριο συμβάν που την ενεργοποίησε (Roux-Dufort, 2007). Στην ανάλυση αυτή, το στάδιο οξείας κρίσης όπου συχνά δίνεται βαρύτητα, είναι το μέγιστο της προοδευτικής συγκέντρωσης δυσλειτουργιών, οι οποίες προϋπάρχουν συχνά για πολύ καιρό αλλά έχουν παραβλεφθεί από τον

οργανισμό. Για αυτό το λόγο, πολλοί ερευνητές τονίζουν τη σημασία της εξέτασης του πλαισίου μέσα στο οποίο εκδηλώθηκε μία κρίση, από τις πρότερες συνθήκες μέχρι τις επιπτώσεις. Στη “διεργαστική” αυτή προσέγγιση, οι επιπτώσεις μίας κρίσης δεν είναι μόνο αρνητικές ή απειλητικές, αλλά μπορούν να αποκαλύψουν παράγοντες όπου ο οργανισμός αγνοούσε και θα συνέχιζε να αγνοεί εάν η κρίση δεν εκδηλωνόταν (Roux-Dufort, 2007).

Ο όρος «Διαχείριση Κρίσεων» χρησιμοποιείται συνήθως επειδή μπορεί να εφαρμοστεί σε μια ευρεία ποικιλία περιστάσεων που μπορεί να διαταράξει την κανονική πορεία των δραστηριοτήτων σε έναν οργανισμό. Διαχείριση κρίσεων είναι η συστηματική προσέγγιση για την αντιμετώπιση μίας πραγματικής κρίσης, που έχει ως σκοπό ένας οργανισμός ή μία επιχείρηση να είναι σε θέση να συνεχίσει να εκτελεί τις σημαντικές καθημερινές λειτουργίες κατά τη διάρκειά της (Darling, 1994). Κάθε κρίση είναι μοναδική και οι διαχειριστές της προσαρμόζονται και ανταποκρίνονται διαφορετικά σε κάθε κατάσταση.

Ενώ οι καταστροφές δεν μπορούν γενικά να αποτραπούν, ούτε να προβλεφθεί πώς, πότε και πού θα συμβούν, οι οργανισμοί μπορούν να υιοθετήσουν μια συστηματική και ολοκληρωμένη προσέγγιση για την αποτελεσματική διαχείρισή τους. Η ανυπαρξία διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων “εγγυάται” ότι ο οργανισμός θα είναι απροετοίμαστος να τις αντιμετωπίσει αποτελεσματικά και να ανακάμψει από αυτές (Mitroff, I. et all, 1987).

Είναι πολύ σημαντική η αναγνώριση των διεργασιών οι οποίες είναι απαραίτητες στην εκτίμηση και την αντιμετώπιση των μελλοντικών κρίσεων καθώς αυτές προκύπτουν. Κεντρικό ρόλο στις διεργασίες αυτές κατέχουν τα κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα, οι διαδικασίες χρονοπρογραμματισμού και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Darling, 1994).

Οι Mitroff et. al. μοντελοποιούν τη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων σε 4 φάσεις: (1) ανίχνευση, (2) κρίση, (3) διόρθωση, (4) αποτίμηση. Μεταξύ των φάσεων αυτών το μοντέλο προβλέπει τις παρεμβάσεις ή ενέργειες του οργανισμού όπως αποτροπή/προετοιμασία, απομόνωση, αντιμετώπιση, επαναφορά, εκμάθηση, προ-εκτίμηση, προ-διόρθωση κ.ά.. Το όλο πλαίσιο της διαχείρισης κρίσης κατά τις φάσεις αυτές, περιλαμβάνει ένα σύνθετο πλέγμα οντοτήτων όπως πληροφοριακά συστήματα ανίχνευσης και έγκαιρης ειδοποίησης, σχέδια αντιμετώπισης και επιχειρησιακής συνέχειας, πολιτικές ασφαλείας, διαδικασίες συντήρησης, ελέγχους, εκπαιδεύσεις, ομάδες διαχείρισης κρίσεων, σχέδια δημοσίων σχέσεων κ.λπ.. Καθώς ο οργανισμός ωριμάζει ως προς τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσης, αναβαθμίζεται σταδιακά από μία κατάσταση όπου απλά “αντιδρά” στην κρίση όταν αυτή συμβεί (reactive), σε μία κατάσταση όπου μπορεί όλο και περισσότερο να “προ-δρα” (proactive).

Ένα βασικό αναγνωρισμένο χαρακτηριστικό της αποφασιστικής ηγεσίας σε περίοδο κρίσης, είναι η γρήγορη απόκριση, η οποία βασίζεται στη σαφή κατανόηση μίας απειλής.

Διοίκηση

Διοίκηση (Management) είναι ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση διαθέσιμων πόρων (ανθρώπινων και υλικών) για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων ενός οργανισμού (Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2011). Στοιχεία (ή λειτουργίες) της διοίκησης αποτελούν:

- ✓ Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός
- ✓ Η λήψη αποφάσεων
- ✓ Η οργάνωση
- ✓ Η διεύθυνση και ηγεσία
- ✓ Ο έλεγχος

Εξέλιξη κατά τον 20^ο αι

- Κλασική Διοίκηση:
 - Μοντέλο Taylor
 - Fayol
 - Max Weber (γραφειοκρατικό μοντέλο)
- Νεοκλασική Διοίκηση:
 - Θεωρία X
 - Θεωρία Y κ.ά.
- Σύγχρονη Διοίκηση:
 - Barnard
 - Maslow

- ❖ Ενδεχομενική θεωρία
- ❖ Συστημική Θεώρηση
- ❖ Διοίκηση ολικής ποιότητας

Η νεοκλασική διοίκηση, χωρίς να απορρίπτει την κλασική θεωρία, έρχεται να την ενισχύσει με το ανθρώπινο στοιχείο, συμβάλλοντας με τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων (Σαΐτη & Σαΐτης, 2020). Η σύγχρονη διοίκηση διαφαίνεται να αναζητά τη χρυσή τομή, τη μορφή διοίκησης δηλαδή που εξυπηρετεί τις ανάγκες και των δύο πλευρών, του οργανισμού και των εργαζομένων (Σαΐτη, 2021).

Ηγεσία

Ηγεσία είναι η τέχνη ή διαδικασία επηρεασμού των ατόμων μιας ομάδας έτσι ώστε να εργασθούν πρόθυμα (Σαΐτη, 2021). Στοιχεία της Ηγεσίας αποτελούν:

- Η ύπαρξη ηγέτη
- Η ύπαρξη οπαδών/μελών

- Η ύπαρξη αποτελεσματικότητας (ικανότητα να πείθει, να καθοδηγεί, να παρακινεί) και
- Η επίτευξη επιδιωκόμενων στόχων

Οι ορισμοί της ηγεσίας στη βιβλιογραφία είναι ποικίλοι, χωρίς παρόλαυτα να έχει προσδιοριστεί το καθοριστικό στοιχείο το οποίο θα ξεχωρίζει τους ηγέτες από τους μη ηγέτες (Harris, 2005) ή να έχει καταλήξει σε έναν κοινά αποδεκτό ορισμό. Σύμφωνα με τον Goleman (2000) ηγεσία είναι το να κατορθώνει κάποιος να εμπνέει και να καθοδηγεί τα άτομα και τις ομάδες σε έναν κοινό στόχο καθώς επίσης να προωθεί και να διαχειρίζεται πετυχημένα την αλλαγή.

Η Ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία ένα πρόσωπο μπορεί να επηρεάσει μια ομάδα ατόμων προκειμένου να επιτύχουν έναν κοινό στόχο (Northouse, 2018). Συνιστά μία σύνθετη διαδικασία με ποικίλες διαστάσεις, όπου μπορεί να αναφέρεται σε πρόσωπο ή σε ομάδα προσώπων (Bass, B. & Bass R., 2008).

Η «ηγεσία» σαν όρος αναφέρεται στο άτομο που «πρόκειται να ασκήσει εξουσία, ανεξαρτήτως αν και κατά πόσο αυτό συμβαίνει» (Hoy & Miskel, 2007: 377). Για αρκετούς μελετητές συνδυάζεται με την ικανότητα του να μεταλαμπαδεύσει ο ηγέτης το όραμά του και να επιδράσει σε μια οργανωμένη ομάδα ατόμων, προκειμένου σε εθελοντική βάση να υλοποιηθούν προσωπικοί και οργανωσιακοί στόχοι (Sergiovanni, 1984 · Kouzes & Posner, 1993 στο Αθανασίου, 2015).

Η εκπαιδευτική ηγεσία ορίζεται ως «η διαδικασία της επιρροής που βασίζεται σε σαφείς αξίες και ηγείται σε ένα όραμα για το σχολείο. Το όραμα διαρθρώνεται από τους ηγέτες που επιθυμούν να εξασφαλίσουν τη δέσμευση του προσωπικού και των ενδιαφερόμενων μερών στο όνειρο για ένα καλύτερο μέλλον για το σχολείο, τους μαθητές του και τα ενδιαφερόμενα μέλη» (Bush & Glover, 2003).

Η αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία αποτελεί «το πλέγμα εκείνων των συμπεριφορών που χρησιμοποιείς με τους άλλους, όταν προσπαθείς να επηρεάσεις τη δική τους συμπεριφορά» (Πασιαρδής, 2004: 209). Πρέπει να αποτελεί μία ομαδική λειτουργία και μια αλληλεπίδραση μέσα από την οποία ο ηγέτης θα μπορεί να επηρεάζει σκόπιμα τη συμπεριφορά των άλλων (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008), οι οποίοι θα συμμορφώνονται εθελοντικά και αυτοπροαίρετα και όχι εξαναγκαστικά (Μπουραντάς, 2005). Αυτό σημαίνει ότι για να είναι αποτελεσματικός ένας ηγέτης, δε θα επιδιώξει να επηρεάσει τους συναδέλφους του εκπαιδευτικούς μέσω της νόμιμης θέσης και εξουσίας που του έχει δοθεί άνωθεν, αλλά μέσω της εμπιστοσύνης που οι τελευταίοι του παρέχουν (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008) «ακολουθώντας τον θεληματικά για την εκπλήρωση κοινών στόχων» (Hoy & Miskel, 2007: 377). Έτσι δε «θα κάνει τους ανθρώπους να πράξουν» αλλά να «θέλουν να πράξουν» (Kouzes & Posner, 1987 στο: Πασιαρδής & Κασουλίδης, 2005).

Ισχυρή σχολική ηγεσία, σημαίνει ισχυροποίηση της θέσης του σχολείου στο μέλλον, υποστήριξη και ενδυνάμωση του προσωπικού (καθηγητές) και των μαθητών μέσα από τη μάθηση και την επιδίωξη της αριστείας (Παπαδόπουλος, 2016).

Με την εικονική επικοινωνία να κυριαρχεί στην covid-19 εποχή, το έδαφος της ηγεσίας έχει αλλάξει δραματικά και ανεπανόρθωτα. Η σχολική ηγεσία παραμένει μια θετική δύναμη για τη διατήρηση του συστήματος σε κίνηση και χρειάζεται περισσότερο από ποτέ σε αυτήν την τρέχουσα κρίση. Αλλά ποιες μορφές ηγεσίας αναδύονται;

Κατανομημένη, συνεργατική και δικτυακή ηγεσία

Τα δεδομένα σχετικά με την ηγεσία του σχολείου σε μια πανδημία είναι ανύπαρκτα. Έχει προταθεί ότι σε περιόδους πρόκλησης, οι ηγέτες πρέπει να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν μια συνεργατική κουλτούρα που να περιλαμβάνει τη χρήση συνδεδεμένων δικτύων μεταξύ των ανθρώπων, γεγονός που αποτυπώθηκε στην ποιοτική μας έρευνα. Η εκπαιδευτική κοινότητα της Δυτικής

Αττικής στην προ covid-19 εποχή, είχε δείξει δείγματα συμμετοχής σε δράσεις επιμόρφωσης (Καρακιοζής & Κορακίδη, 2021), που είχαν ως στόχο την ανάδειξη συνεργατικής σχολικής κουλτούρας και την ενθάρρυνση ανάληψης δράσεων στο πλαίσιο των σχολικών μονάδων.

Η παγκόσμια απάντηση στον covid-19 είχε σίγουρα ως αποτέλεσμα τον πολλαπλασιασμό νέων δικτύων και πρακτικών δικτύωσης. Οι ηγέτες των σχολείων επηρεάζουν επί του παρόντος άλλους και ασκούν ηγεσία μέσω πολλαπλών πλατφορμών και δικτύων. Αυτή η δικτυακή πρακτική ηγεσίας είναι ευρέως διανεμημένη και έμφυτα συνεργατική. Μέσω της αναγκαιότητας παρά της επιλογής, η κατανεμημένη ηγεσία έχει γίνει ο μόνος τρόπος λειτουργίας. Η κατανεμημένη ηγεσία ασχολείται με τις ηγετικές αλληλεπιδράσεις και όχι με τις ενέργειες που αντικατοπτρίζουν τη νέα πραγματικότητα που αντιμετωπίζουν όλοι όσοι ηγούνται, όχι μόνο οι ηγέτες του σχολείου. Βασίζεται στην κινητοποίηση άλλων για να οδηγήσουν μέσω συλλογικής δέσμευσης και δράσης (Azorin, 2020, στο Harris, 2020), εφαρμόζοντας κοινές δραστηριότητες και πρακτικές. Αυτήν τη στιγμή, οι διευθυντές των σχολείων εστιάζουν τις σημαντικές ηγετικές τους ενέργειες στην εμπλοκή άλλων στη συλλογική εργασία που είναι ζωτικής σημασίας και επείγουσα (Harris, 2020). Η πρακτική αυτήν εκφράστηκε στις συνεντεύξεις που ακολουθούν.

Χαρακτηριστικά εκπαιδευτικής ηγεσίας

Ο Σαΐτης (2005) συνδέει την αποτελεσματικότητα των ηγετών με το περιβάλλον και τη θέση τους, συνοψίζοντας τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών σε τρεις κατηγορίες-δεξιότητες:

- Την «ικανότητα του συνεργάζεσθαι»
- Την «επαγγελματική ικανότητα» και
- Την «αντιληπτική ικανότητα»

Τα κύρια χαρακτηριστικά της ηγεσίας συνθέτουν το όραμα, η επιρροή και οι αξίες (Bush & Glover, 2003). Το όραμα συνδεδεμένο με την ηγεσία συντελεί στη δημιουργία, την προβολή και επικοινωνία από την πλευρά του ηγέτη ενός οράματος που αναφέρεται στο μέλλον και που είναι προκλητικό, συναρπαστικό, επιθυμητό καθώς και στη διασφάλιση των συνθηκών οι οποίες θα λειτουργήσουν καταλυτικά προκειμένου οι οπαδοί να συμβάλουν σε ανώτερο επίπεδο επιτευγμάτων (Χρονοπούλου, 2012). Καθώς λοιπόν το όραμα τοποθετείται σε μελλοντική κατάσταση συναρτάται με την αλλαγή και την καινοτομία, ορίζοντας την πορεία κατεύθυνσης του σχολείου. Για να καταστεί ένα όραμα αποτελεσματικό χρειάζεται να είναι σαφές, εφαρμόσιμο και ευέλικτο.

Κατά τον Kotter (2001) οι ηγέτες συμβάλουν στην αποτελεσματική μετάδοση του οράματος με απλότητα, αμεσότητα, επεξήγηση, παραδειγματισμό, τακτική επανάληψη και υποστήριξη προκειμένου να υλοποιηθεί.

Η επιρροή συνδεδεμένη με την ηγεσία είναι προσανατολισμένη στην επίτευξη των σκοπών του σχολείου και τον μετασχηματισμό του. Εφόδια του ηγέτη ως προς αυτόν τον στόχο αποτελούν τα προσωπικά χαρακτηριστικά, οι γνώσεις, η εμπειρία καθώς και η δύναμη που προκύπτει από τον ρόλο, τον έλεγχο των αμοιβών, των πόρων, του καταναγκασμού και των ποινών (Κατσαρός, 2008).

Όπλα του Διευθυντή σε όλα τα στάδια θα ήταν η πειθώ και όχι ο εξαναγκασμός, η παραδειγματική συμμετοχική παρουσία, η παρακίνηση και καθοδήγησή του σ' όλες τις φάσεις, η συναισθηματική νοημοσύνη του και κυρίως η ενσυναίσθησή του, η ικανότητα επικοινωνίας του και διαχείρισης των συγκρούσεων μέσω της καλοπροαίρετης κριτικής των θέσεων και όχι των προσώπων (Ράπτης, 2006; Μπρίνια, 2008; Αθανασίου 2015).

Ο Σαΐτης (2008β) επικεντρώνεται σε τρεις βασικές δεξιότητες τις οποίες χρειάζεται να έχει κατακτήσει ο αποτελεσματικός ηγέτης και συγκεκριμένα:

- Τεχνικές, ως προς την επιλογή και την εφαρμογή στρατηγικών και μεθόδων
- Ανθρώπινες, ως προς τη συνεργασία και την κουλτούρα
- Νοητικές, ως προς την ολιστική προσέγγιση του οργανισμού

Ως παράγοντες αποτελεσματικότητας του σχολείου θεωρούνται:

1. η αποτελεσματική ηγεσία
2. οι υψηλές προσδοκίες και η συμπεριφορά του εκπαιδευτικού
3. η έμφαση στη διδασκαλία
4. το σχολικό κλίμα
5. η αξιολόγηση της πορείας και της επίδοσης
6. η συμμετοχή των γονέων στο σχολείο και
7. η παροχή ξεχωριστού προϋπολογισμού στο κάθε σχολείο (Hoy & Miskel, 2007:379-380 · Παπαναούμ, 1995:34-35 · Πασιαρδής, 2004:110-119 · Αθανασίου 2015).

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό που απαντάμε στην ηγεσία είναι οι αξίες- προσωπικές και επαγγελματικές- σύμφωνα με τις οποίες ενεργούν οι ηγέτες αλλά και η ακεραιότητα που επιδεικνύουν ως προς τις αξίες για την αποστολή που επιτελεί το σχολείο και συγκεκριμένα (Wasserberg, 1999 στο Χρονοπούλου, 2012):

- Τα σχολεία είναι άμεσα συνδεδεμένα με τη μάθηση και όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας είναι «μαθητές»
- Κάθε μέλος της σχολικής κοινότητας έχει μοναδική αξία και αντιμετωπίζεται ως ιδιαίτερη προσωπικότητα
- Το σχολείο υπάρχει για να εξυπηρετεί τους μαθητές και την τοπική κοινωνία

- Η εκμάθηση εξυπηρετεί τη συνολική ανάπτυξη του ατόμου και συμβαίνει μέσα και έξω από τις αίθουσες διδασκαλίας
- Οι άνθρωποι ευημερούν με την εμπιστοσύνη, την ενθάρρυνση και τον έπαινο

Επιπλέον χαρακτηριστικά εντοπίζονται στο να ηγείται της αλλαγής, να στηρίζει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, εξασφαλίζοντας κατάλληλες συνθήκες διδασκαλίας, να δίνει έμφαση στην επαγγελματική ανάπτυξη του σχολείου στην καινοτομία, την εκσυγχρονιστική αλλαγή και την παραγωγή αποτελεσμάτων (Παπαδόπουλος, 2016).

Να διαθέτει αφοσίωση, πίστη στο όραμα και αυτοπεποίθηση ότι μπορεί να το πραγματοποιήσει, να μετασχηματίζεται σε φορέα αλλαγών, να επικοινωνεί.

Να διαθέτει ικανότητες καταμερισμού και συντονισμού εργασιών, προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι αναμενόμενες προσδοκίες (Σαΐτης, 2002).

B. Ηγεσία και Διαχείριση Κρίσεων στο Σχολείο

Η ηγεσία είναι βασικό στοιχείο για την αποτελεσματική λειτουργία ενός σχολείου (Σαΐτη, 2021) διότι:

- Δημιουργεί θετικό κλίμα
- Κατανέμει σωστά το έργο
- Παρακινεί τους δασκάλους δίνοντας το παράδειγμα
- Έχει ανοιχτή επικοινωνία με όλους
- Ενεργεί ως παράγοντας διοικητικής ανάπτυξης
- Χειρίζεται σωστά τις όποιες διαφορές και
- Αντιλαμβάνεται έγκαιρα τη σχολική πραγματικότητα

Πριν από τον covid-19, ο τύπος ηγεσίας που απαντάται συνήθως στα σχολεία θα μπορούσε να περιγραφεί ως παραδοσιακός, που ακολουθεί το περίγραμμα του ρόλου και της θέσης. Ο βασικός σκοπός του διευθυντή ήταν ουσιαστικά να διευθύνει το σχολείο και να διασφαλίσει ότι η μάθηση και η διδασκαλία ήταν πιο παραγωγικές. Η φυσική παρουσία στο σχολείο και η άμεση κοινωνική συνδιαλλαγή εξαφανίστηκαν. Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι ηγέτες της εκπαίδευσης, σε όλα τα επίπεδα του συστήματος, περνούν το χρόνο τους επηρεάζοντας και αλληλεπιδρώντας με άλλους μέσω μιας οθόνης φορητού υπολογιστή ή τηλεφώνου. Εξασκούν την ηγεσία τους ξοδεύοντας ατελείωτες ώρες σε διαδικτυακές συναντήσεις (Harris, 2020).

Για τους ηγέτες των σχολείων που εργάζονται σε αυτές τις απαιτητικές και χαοτικές συνθήκες που δημιούργησε η πανδημία, η πίεση είναι αδυσώπητη, οι επιλογές είναι περιορισμένες, η αϋπνία τη νύχτα είναι συχνή. Οι συναντήσεις του προσωπικού στο φυσικό περιβάλλον έχουν χαθεί. Όλες αυτές οι άτυπες, σημαντικές στιγμές όπου χτίζονται οι κοινωνικές σχέσεις και όπου η ηγεσία εφαρμόζεται, εξαφανίστηκαν τελείως μέσα σε μια νύχτα. Εν τω μεταξύ, οι ηγέτες των σχολείων βρίσκονται στη δυσμενή θέση να είναι το σημείο πίεσης στο σύστημα. Βασίζονται στην καθοδήγηση σχετικά με τις απαντήσεις, τις διαδικασίες και τα πρωτόκολλα covid-19 από τους ανωτέρους, τα οποία μπορεί να αλλάξουν από τη μια μέρα στην άλλη. Καλούνται να κάνουν πολύ περισσότερα με λιγότερα. Η κοινωνική απόσταση του προσωπικού και των μαθητών σημαίνει επιπλέον δουλειά και επιπλέον πίεση στο προσωπικό που μπορεί να επιστρέψει στη δουλειά (Harris & Jones, 2020).

Αυτή είναι μια τέλεια καταγίδα με ατελείς ηγετικές απαντήσεις. Οι αρχηγοί των σχολείων περπατούν σε τεντωμένο σχοινί, χωρίς δίχτυ ασφαλείας.

Το covid-19 έθεσε περιορισμούς στη δημόσια ζωή που θα ήταν απλώς αδιανόητοι πριν από λίγους μήνες. Σε αυτήν την πανδημία, η εκπαίδευση επανασχεδιάστηκε και επανεκκίνησε ως διαδικτυακή δραστηριότητα η οποία βασίζεται στην τεχνολογία. Οι πρακτικές διδασκαλίας και μάθησης έχουν αλλάξει δραματικά, οι βασικές λειτουργίες

των σχολείων έχουν αλλάξει και οι ηγέτες της εκπαίδευσης έχουν ωθηθεί στο ίδιο όριο. Οι ηγέτες σε όλα τα επίπεδα των εκπαιδευτικών συστημάτων αγωνίζονται να αναδιαμορφώσουν τρόπους σύνδεσης με τους μαθητές και να υποστηρίξουν την ευημερία εκατομμυρίων νέων. Οι εκπαιδευτικοί ενδιαφέρονται για το τι είναι καλύτερο για όλους τους νέους σε αυτήν την κρίση, στο βαθμό που μπορούν να γνωρίζουν και να κρίνουν. Είναι μια ατελής άσκηση. Οι ηγέτες του σχολείου εργάζονται ακούραστα για να βεβαιωθούν ότι για τους μαθητές η φροντίδα τους, η συναισθηματική, κοινωνική και ψυχική ευεξία τους, καλλιεργείται και υποστηρίζεται. Σε μια περιοχή σαν τη Δυτική Αττική, όπου ο ρόλος της οικογένειας κατέχει σημαντική θέση στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς και της αυτοαντίληψης έφηβων μαθητών και μαθητριών (Botou, Karakiozis & Korakidi, 2019), η θέση του σχολείου τους τελευταίους μήνες προβάλλει ιδιαίτερα σημαντική. Το covid-19 άλλαξε δραματικά τις αντιλήψεις σχετικά με τις πρακτικές ηγεσίας. Ενώ οι διευθυντές/τριες διευθύνουν ακόμα τα σχολεία τους, το κάνουν με τρόπους που πριν από αρκετούς μήνες δεν θα μπορούσαν να φανταστούν. Διευθύνουν από τον φορητό υπολογιστή τους, ή στο κτίριο του σχολείου τους με μειωμένο αριθμό μαθητών. Τώρα είναι απομακρυσμένοι ηγέτες, αποχωρισμένοι από τους μαθητές που γέμιζαν τα σχολεία τους. Αυτές είναι περίεργες, αγχωτικές και απρόβλεπτες στιγμές για τους ηγέτες, σε οποιονδήποτε τομέα, αλλά για τους ηγέτες του σχολείου ο διαχωρισμός από τους μαθητές είναι προσωπικά και βαθιά επώδυνος (Harris, 2020).

Κατά την κρίση της πανδημίας του covid-19, το σχολείο κλήθηκε να επαναπροσδιορίσει το ρόλο του, αποκρινόμενο στις νέες προκλήσεις. Πώς απάντησε στη νέα συνθήκη; Πώς προσαρμόστηκε η εκπαιδευτική κοινότητα στην καινούρια πραγματικότητα; Σε περίοδο κρίσης πόσο είναι δυνατό ιδρύματα που παραμένουν προσκολλημένα σε ένα ξεπερασμένο και λιγότερο ευέλικτο ιεραρχικό πρότυπο ηγεσίας, αυτό του δυαδικού μοντέλου ηγέτη/ακόλουθου να την αντιμετωπίσουν σε σχέση με εκείνα τα ιδρύματα που ακολουθούν ένα κοινό μοντέλο ηγεσίας (Kezar & Holcombe, 2017);

Οι ακαδημαϊκοί ηγέτες στις Ηνωμένες Πολιτείες απάντησαν μεταφέροντας τις εκπαιδευτικές και συναφείς δραστηριότητές τους στο διαδίκτυο. Τα ιδρύματα που έλαβαν γρήγορα την απόφαση για στροφή στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση είναι εκείνα που λειτουργούσαν με ένα κοινό μοντέλο ηγεσίας, με μεγάλο βαθμό ευελιξίας, καινοτομίας και συνεργασίας (Fernandez, A. & Shaw, G., 2020).

Αναδείχθηκαν τρεις βέλτιστες πρακτικές ηγεσίας προκειμένου να πλοηγηθούν στις απρόβλεπτες προσαρμοστικές προκλήσεις, όπως αυτές που δημιουργούνται από την πανδημία του κορονοϊού. Πρώτον, χρησιμοποιώντας έναν τύπο ηγεσίας υπηρέτη, που δίνει έμφαση στην ενδυνάμωση, τη συμμετοχή και τη συνεργασία, οι ακαδημαϊκοί ηγέτες με συναισθηματική νοημοσύνη και συναισθηματική σταθερότητα πρέπει να θέτουν τα συμφέροντα των άλλων πάνω από τα δικά τους. Δεύτερον, οι ακαδημαϊκοί ηγέτες θα πρέπει να διανέμουν ηγετικές ευθύνες σε ένα δίκτυο ομάδων σε ολόκληρο τον οργανισμό για να βελτιώσουν την ποιότητα των αποφάσεων που λαμβάνονται κατά την επίλυση κρίσεων και τρίτον, οι ηγέτες πρέπει να επικοινωνούν σαφώς και συχνά σε όλους τους ενδιαφερόμενους μέσω διαφόρων καναλιών επικοινωνίας. Έχοντας το βλέμμα στο μέλλον, διαφαίνεται να αναδύεται ο τύπος του «αλλοστατικού ηγέτη» “allostatic leader” με την προσαρμοστική ικανότητα να μαθαίνει και να εξελίσσεται σε κρίση, ώστε να είναι σε καλύτερη θέση να αντιμετωπίσει μελλοντικές κρίσεις (Fernandez, A. & Shaw, G., 2020).

Στις περισσότερες χώρες, η επιστροφή των παιδιών στο σχολείο ήταν ένα φλέγον ζήτημα και ένα σημαντικό σημείο αναζωπύρωσης για έντονη συζήτηση. Τα σχολεία εκείνα που έχουν ξανανοίξει, έχουν αντιμετωπίσει τις σημαντικές προκλήσεις της κοινωνικής απόστασης, του εντατικού καθαρισμού και της προσεκτικής ενορχήστρωσης όλων των κινήσεων γύρω από το σχολείο. Αυτά τα σχολεία που πρόκειται να ανοίξουν, βρίσκονται στο επίκεντρο των μέσων ενημέρωσης και των ατέρμων συζητήσεων για το αν είναι ασφαλές ή λογικό να το κάνουν. Ο λόγος γύρω από το άνοιγμα ή το κλείσιμο των σχολείων είναι διχαστικός και σε μεγάλο βαθμό άγονος (Harris & Jones, 2020).

Πως διαμορφώθηκε η εκπαιδευτική διαδικασία στα ελληνικά σχολεία; Τι αντίκτυπο άφησε ο covid-19 στη σχολική κοινότητα; Τι κενά παρουσιάστηκαν στην εκπαίδευση; Δεν υπάρχουν ακόμη επαρκή στοιχεία για να αποφασιστεί εάν αναδύεται μια νέα τάξη εκπαίδευσης ή αν η παλιά εκπαίδευση απλώς ξεκουράζεται. Απλά δεν ξέρουμε (Harris, 2020). Οι ηγέτες των σχολείων κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν ρευστές και μεταβαλλόμενες καταστάσεις. Κανείς δεν μπορεί να προβλέψει και να απαντήσει με βεβαιότητα ποιες μπορεί να είναι οι καλύτερες δυνατές λύσεις που αναλαμβάνονται σε αυτήν την κρίση. Κάθε προσδοκία, είτε από πάνω έρχεται είτε από κάτω, ζητάει περισσότερα από τους ηγέτες του σχολείου, επαγγελματικά και προσωπικά. Δεν υπάρχει πρότερη εμπειρία. Δεν έχουν γραφτεί οδηγοί για τα σχολεία μεσούσης της πανδημίας. Η διδασκαλία έχει αναδιοργανωθεί σημαντικά. Οι γονείς, οι μαθητές και οι δάσκαλοι κινούνται σε έναν κόσμο εκπαίδευσης περιμένοντας την επιστροφή της κανονικότητας που προσφέρει σταθερότητα, συνέχεια και διαβεβαίωση. Αναδύονται ζητήματα ευημερίας και ανισοτήτων στην εκπαίδευση, καθώς επηρεάζονται οι οικονομικά και κοινωνικά ασθενέστερες τάξεις. Στις ΗΠΑ η πανδημία τόνισε τις ανισότητες στην πρόσβαση σε ψηφιακές συσκευές όπως και στο διαδίκτυο. Ομοίως στο Ηνωμένο Βασίλειο, το covid-19 αποκάλυψε ένα έντονο ψηφιακό χάσμα (Harris & Jones, 2020).

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η παρούσα έρευνα διερεύνησε το θέμα διεξάγοντας μεικτή έρευνα σε εκπαιδευτικούς και Διευθυντές/τριες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, συνδυάζοντας ποσοτικές και ποιοτικές μεθόδους στο μεθοδολογικό σχεδιασμό, προκειμένου να αξιοποιηθούν αποτελεσματικότερα τα πλεονεκτήματα της κάθε μεθόδου.

1. Προσέγγιση ποσοτική - Δείγμα

Το εργαλείο που επιλέχθηκε για τη συλλογή των ερευνητικών δεδομένων ήταν τα ερωτηματολόγια. Λόγω των συνθηκών της πανδημίας του κορονοϊού που επικρατούσαν στις σχολικές μονάδες και των υγειονομικών πρωτοκόλλων, διαμοιράστηκαν ψηφιακά ερωτηματολόγια, αξιοποιώντας την εφαρμογή Google forms. Τα ερωτηματολόγια αποτελούνται από ένα σύνολο ερωτήσεων με συγκεκριμένη δομή. Πλεονέκτημά τους είναι ότι εκμαιεύουν πιο ειλικρινείς απαντήσεις και είναι λιγότερο πιθανό να επηρεαστούν από τα χαρακτηριστικά του ερευνητή (Παπαδοπούλου, 2020α). Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο μετά τις ερωτήσεις δημογραφικού τύπου, τα είδη των ερωτήσεων που ακολούθησαν ήταν κλειστού τύπου, κλίμακας Likert, προϋποθετική ερώτηση (Παπαδοπούλου, 2020α). Τα σχολεία έλαβαν τον σύνδεσμο του ψηφιακού ερωτηματολογίου μέσω της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας και τον προώθησαν με τον ίδιο τρόπο στους Συλλόγους Διδασκόντων. Το ερωτηματολόγιο συμπλήρωσαν 51 εκπαιδευτικοί, οι οποίοι υπηρετούν σε σχολικές μονάδες της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Αττικής.

2. Προσέγγιση Ποιοτική

Το θέμα της παρούσας έρευνας μελετήθηκε και μέσω ποιοτικής προσέγγισης, επιλέγοντας ως τεχνική για τη συλλογή των ερευνητικών δεδομένων την ημιδομημένη συνέντευξη. Οι ευέλικτες ερωτήσεις ανοικτού τύπου επιτρέπουν μεγάλο βαθμό ελευθερίας στους συνεντευξιαζόμενους. Μέσα από τη ροή της συνέντευξης ο

ερευνητής έχει τη δυνατότητα να παραλείψει ερωτήσεις που έχουν ήδη απαντηθεί ή να διατυπώσει διευκρινιστικές ερωτήσεις, αντλώντας περισσότερα δεδομένα για το σκοπό της έρευνάς του (Ιωσηφίδης, 2003). Ως μέθοδο ανάλυσης κειμένων χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση περιεχομένου, προκειμένου να ολοκληρωθεί η αντικειμενική, συστηματική και ποσοτική περιγραφή του φανερού περιεχομένου των συνεντεύξεων. Υλοποιήθηκε με τη διενέργεια ψηφιακών συνεντεύξεων μέσω της webex τον Ιούνιο-Ιούλιο 2021. Επιλέχθηκε ένα δείγμα που δεν σχετίζεται με πιθανότητες. Κατά συνέπεια κάποια μέλη του ευρύτερου πληθυσμού αποκλείστηκαν, ενώ κάποια άλλα συμπεριλήφθηκαν οπωσδήποτε. Επιλέχθηκε η δειγματοληψία χιονοστιβάδας. Εντοπίστηκε μία μικρή ομάδα ατόμων τα οποία διαθέτουν τα χαρακτηριστικά που χρειάζονται για τη συγκεκριμένη έρευνα. Τα άτομα αυτά λειτούργησαν πολλαπλασιαστικά και έφεραν τον ερευνητή σε επαφή με άλλα άτομα που έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά (Παπαδοπούλου, 2020β). Έτσι λοιπόν, στις συνεντεύξεις συμμετείχαν 8 Διευθυντές/τριες Γυμνασίων της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Αττικής.

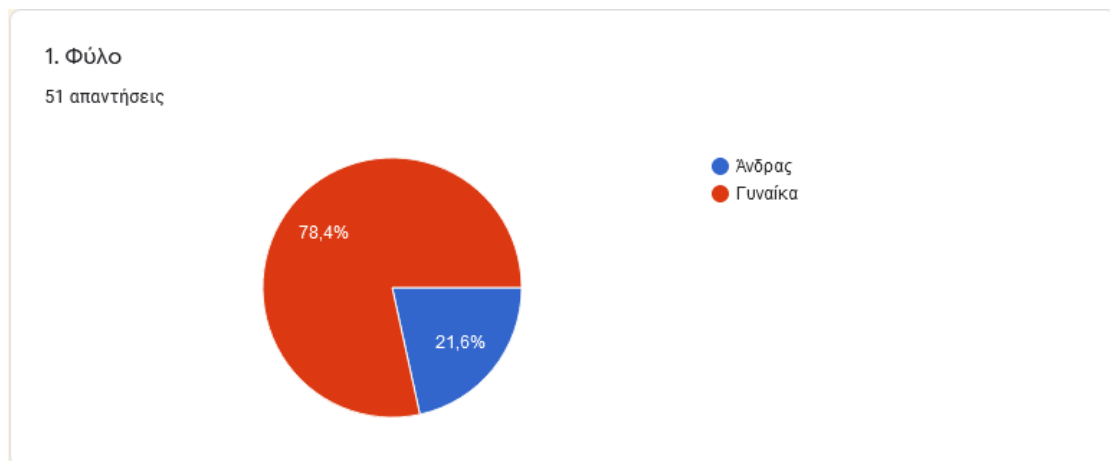
Στην παρούσα εργασία για λόγους μεθοδολογίας και δεοντολογίας δεν θα γίνει αναφορά σε συγκεκριμένο σχολείο και διευθυντή/τρια, αλλά θα αποδοθούν με τυχαία σειρά τα γράμματα Α, Β, Γ, Δ, Ε, ΣΤ, Ζ και Η, . Υλοποιήθηκαν δηλαδή οχτώ συνεντεύξεις στον/ην: Διευθυντή/τρια Α, Διευθυντή/τρια Β, Διευθυντή/τρια Γ, Διευθυντή/τρια Δ, Διευθυντή/τρια Ε, Διευθυντή/τρια ΣΤ, Διευθυντή/τρια Ζ και Διευθυντή/τρια Η.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

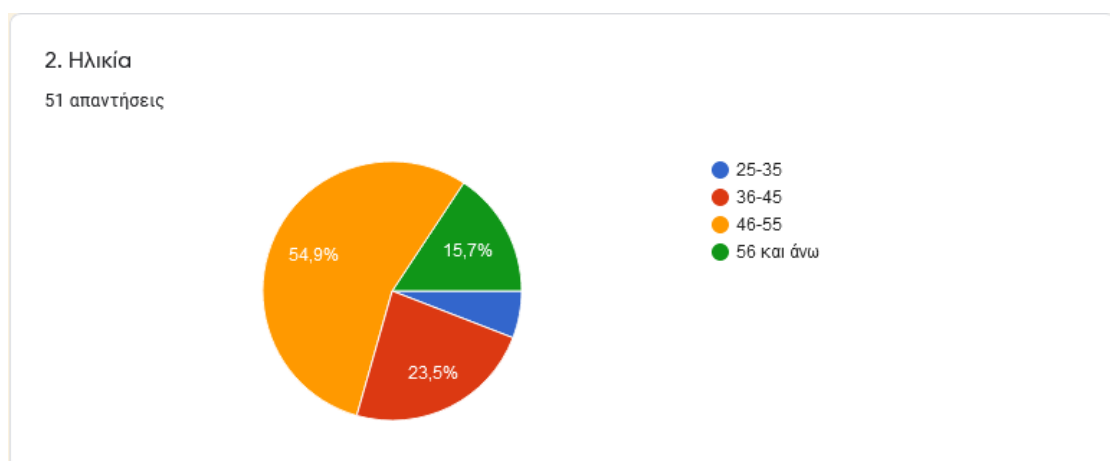
1. Αποτελέσματα Ψηφιακού ερωτηματολογίου

Α. Γενικά στοιχεία συμμετεχόντων/ουσών εκπαιδευτικών:

Στο ψηφιακό ερωτηματολόγιο απάντησαν συνολικά 51 εκπαιδευτικοί, και στα παρακάτω διαγράμματα παρουσιάζεται η κατανομή τους κατά φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση, έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα, θέση / ιδιότητα που κατέχουν, τίτλο σπουδών, ειδικότητα, σχέση εργασίας, τύπο σχολικής μονάδας και συνολικό αριθμό εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα.



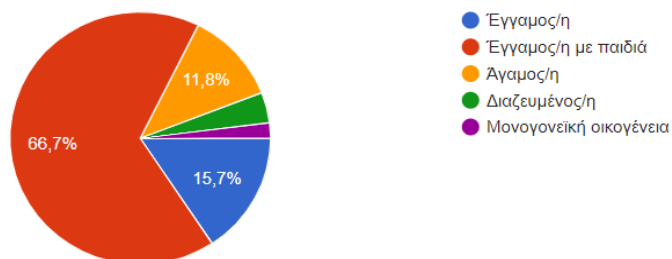
Σχήμα 1: Φύλο



Σχήμα 2: Ηλικία

3. Οικογενειακή κατάσταση

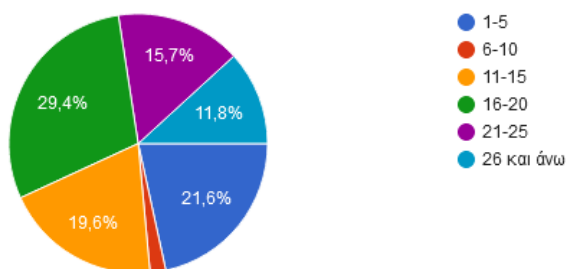
51 απαντήσεις



Σχήμα 3: Οικογενειακή κατάσταση

4. Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση:

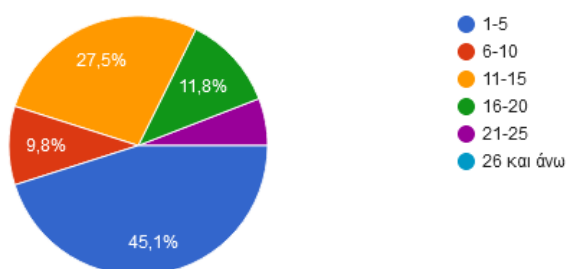
51 απαντήσεις



Σχήμα 4 : Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση

5. Έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα:

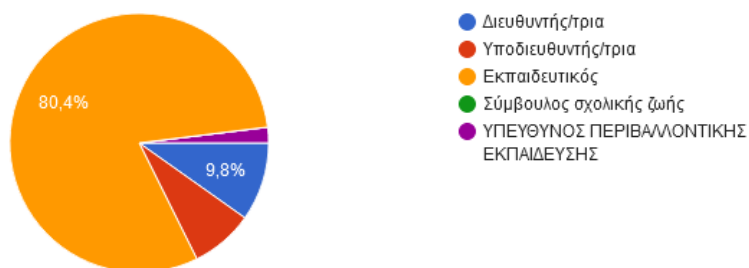
51 απαντήσεις



Σχήμα 5: Έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα

6. Θέση / ιδιότητα που κατέχετε στη σχολική μονάδα:

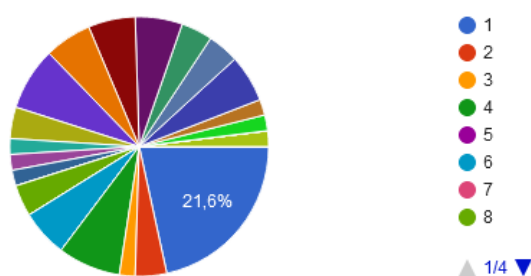
51 απαντήσεις



Σχήμα 6: Θέση / ιδιότητα που κατέχουν οι εκπαιδευτικοί

6α. Πόσα χρόνια κατέχετε τη συγκεκριμένη θέση;

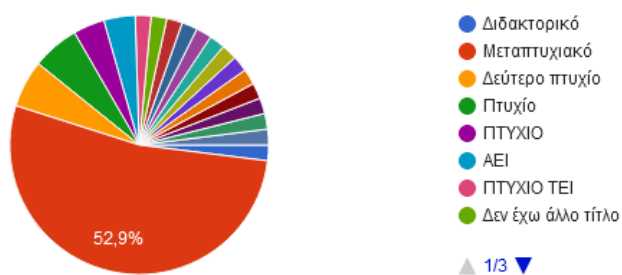
51 απαντήσεις



Σχήμα 6^α: Χρόνια κατοχής στη συγκεκριμένη θέση

7. Τίτλοι σπουδών:

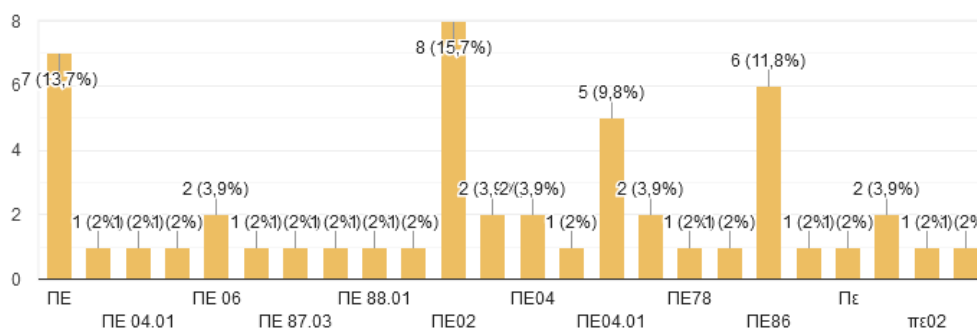
51 απαντήσεις



Σχήμα 7: Τίτλοι σπουδών

8. Ειδικότητα: (Πε, ΤΕ, άλλο)

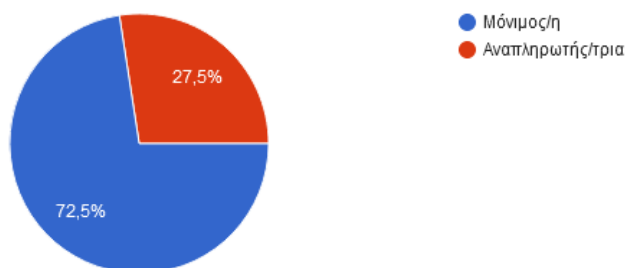
51 απαντήσεις



Σχήμα 8: Ειδικότητα

9. Σχέση εργασίας:

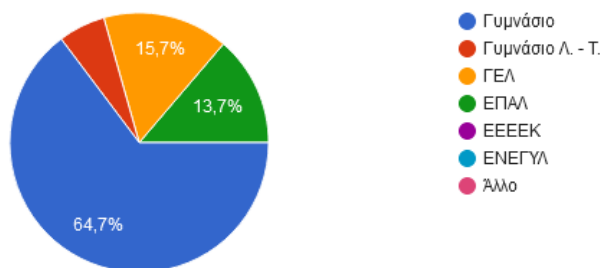
51 απαντήσεις



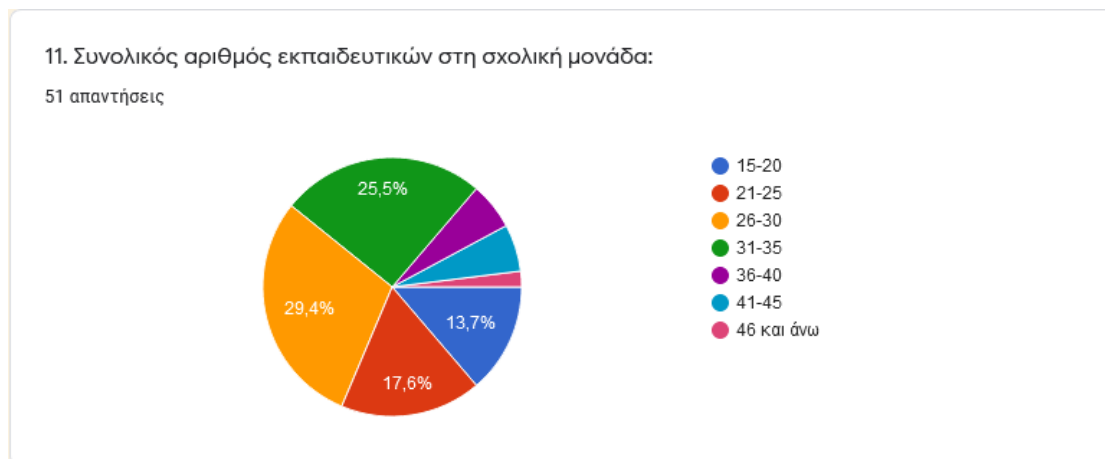
Σχήμα 9: Σχέση εργασίας

10. Τύπος σχολικής μονάδας:

51 απαντήσεις



Σχήμα 10: Τύπος σχολικής μονάδας



Σχήμα 11: Συνολικός αριθμός εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα

B. Κρίση/πανδημία στο σχολείο

Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τις ερωτήσεις αξιολόγησης των επιπτώσεων της πανδημίας στο σχολείο.

Ερώτηση 12

Σε ποιον βαθμό εκτιμάτε ότι οι συνέπειες της πανδημίας επηρεάζουν το έργο της διεύθυνσης και της λειτουργίας του σχολείου;

Το 45,1% απάντησε «Πάρα πολύ», το 37,3% «Πολύ», το 11,8% «Μέτρια», το 5,9% «Λίγο».



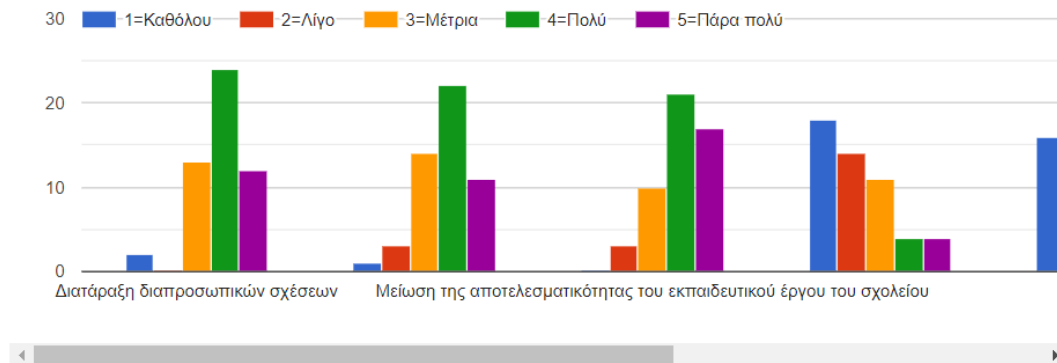
Σχήμα 12: Συνέπειες της πανδημίας στο έργο της διεύθυνσης και της λειτουργίας του σχολείου

Ερώτηση 13

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η κρίση της πανδημίας επηρεάζει τους παρακάτω τομείς στο σχολείο(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ).

- Πτώση του ηθικού των εκπαιδευτικών: 11 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πάρα πολύ», 22 «Πολύ», 14 «Μέτρια», 3 «Λίγο» και 1 «Καθόλου».
- Μείωση της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου του σχολείου: 11 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πάρα πολύ», 22 «Πολύ», 14 «Μέτρια», 3 «Λίγο» και 1 «Καθόλου».
- Βελτίωση της ποιότητας των διαπροσωπικών σχέσεων: 4 «Πάρα πολύ», 4 «Πολύ», 11 «Μέτρια», 14 «Λίγο» και 18 «Καθόλου».
- Αύξηση της αποδοχής του/της Διευθυντή/τριας ως ηγέτη: 02 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πάρα πολύ», 7 «Πολύ», 20 «Μέτρια», 6 «Λίγο» και 16 «Καθόλου».
- Βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων που λαμβάνονται: 4 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πάρα πολύ», 5 «Πολύ», 12 «Μέτρια», 9 «Λίγο» και 21 «Καθόλου».

13. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η κρίση της πανδημίας επηρεάζει τους παρακάτω τομείς στο σχολείο; 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ



Σχήμα 13: Τομείς στο σχολείο που επηρεάστηκαν από την πανδημία

Ερώτηση 14

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται πιθανές συνέπειες της πανδημίας που εμφανίζονται στα σχολεία. Κυκλώστε τον κατάλληλο αριθμό (1=Ποτέ, 2=Σπάνια, 3=Μερικές φορές, 4=Συχνά, 5=Πολύ συχνά).

- Μείωση της διάθεσης για συνεργασία: 6 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πολύ συχνά», 13 «Συχνά», 21 «Μερικές φορές», 10 «Σπάνια» και 1 «Ποτέ».
- Ανάπτυξη αρνητικού κλίματος: 7 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πολύ συχνά», 15 «Συχνά», 15 «Μερικές φορές», 10 «Σπάνια» και κανένας «Ποτέ».
- Ενεργοποίηση του Συλλόγου Διδασκόντων για αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση της πανδημίας: 8 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πολύ συχνά», 19 «Συχνά», 10 «Μερικές φορές», 11 «Σπάνια» και 3 «Ποτέ».
- Κινητοποίηση προς αναζήτηση αποτελεσματικότερων τρόπων επίλυσης των προβλημάτων που προκύπτουν από την πανδημία: 10 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πολύ συχνά», 20 «Συχνά», 10 «Μερικές φορές», 08 «Σπάνια» και 3 «Ποτέ».

- Αναστολή της διάθεσης για δραστηριότητα και ανάληψη πρωτοβουλιών: 5 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πολύ συχνά», 13 «Συχνά», 19 «Μερικές φορές», 12 «Σπάνια» και 2 «Ποτέ».

- Προώθηση καινοτόμων και δημιουργικών ιδεών: 6 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πολύ συχνά», 11 «Συχνά», 21 «Μερικές φορές», 09 «Σπάνια» και 4 «Ποτέ».

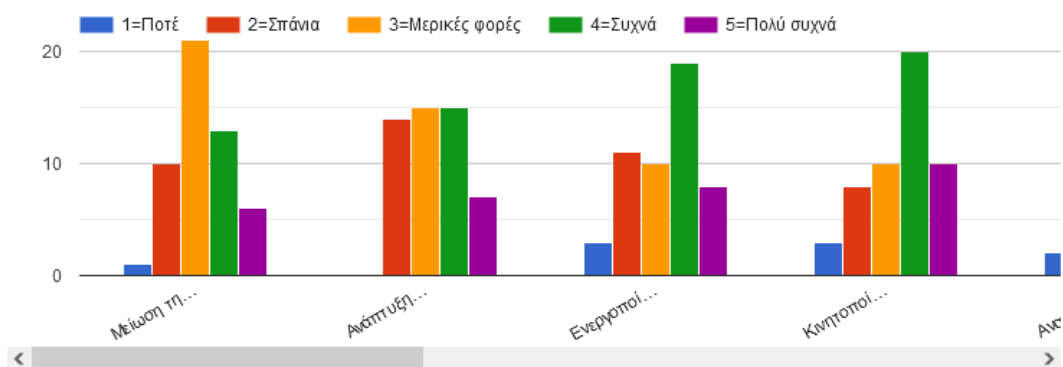
- Ενίσχυση του εργασιακού άγχους: 21 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πολύ συχνά», 20 «Συχνά», 07 «Μερικές φορές», 03 «Σπάνια» και κανένας «Ποτέ».

- Ενίσχυση της συνοχής της ομάδας: 4 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πολύ συχνά», 12 «Συχνά», 15 «Μερικές φορές», 10 «Σπάνια» και 10 «Ποτέ».

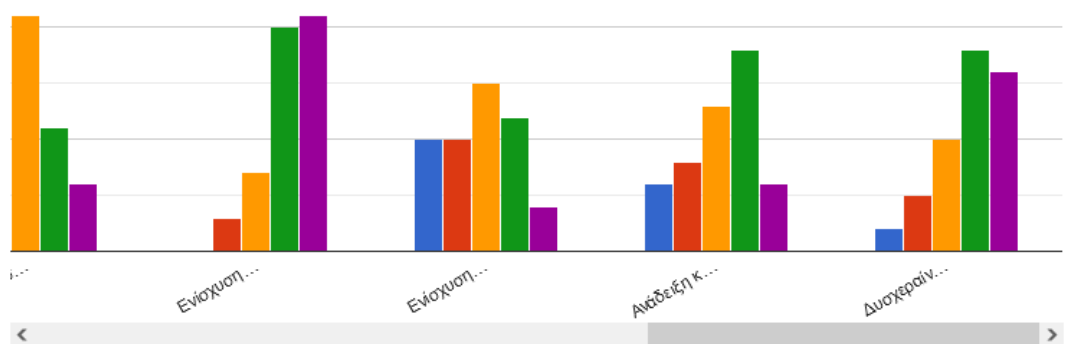
- Ανάδειξη και έγκαιρη αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν από την πανδημία: 6 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πολύ συχνά», 18 «Συχνά», 13 «Μερικές φορές», 08 «Σπάνια» και 6 «Ποτέ».

- Δυσχεραίνεται η επικοινωνία: 16 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πολύ συχνά», 18 «Συχνά», 10 «Μερικές φορές», 05 «Σπάνια» και 02 «Ποτέ».

14. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται πιθανές συνέπειες της πανδημίας που εμφανίζονται στα σχολεία. Κυκλώστε τον κατάλληλο αριθμό 1=Ποτέ, 2=Σπάνια, 3=Μερικές φορές, 4=Συχνά, 5=Πολύ συχνά



14. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται πιθανές συνέπειες της πανδημίας που εμφανίζονται στα σχολεία. Κυκλώστε τον κατάλληλο αριθμό 1=Ποτέ, 2=Σπάνια, 3=Μερικές φορές, 4=Συχνά, 5=Πολύ συχνά



Σχήμα 14: Συνέπειες της πανδημίας που εμφανίζονται στα σχολεία

Γ. Ο ρόλος του/της Διευθυντή/τριας στη διαχείριση της πανδημίας

Ερώτηση 15

Ποιος διαχειρίζεται πιο συχνά τις κρίσεις στο σχολείο όπου υπηρετείτε;

Το 86,3% απάντησε ο/η Διευθυντής/τρια, το 3,9% «κάποιος εκπαιδευτικός», το 2% ο σύλλογος διδασκόντων, το 2% «οι εκπαιδευτικοί», το 2% «ανάλογα με την περίπτωση», το 2% «ο/η Διευθυντής/τρια με ομάδα εκπαιδευτικών ή εκπαιδευτικού σχετικούς με τον τύπο της συγκεκριμένης κρίσης» και το 2% «ο/η Διευθυντής/τρια και ο σύλλογος διδασκόντων».

15. Ποιος διαχειρίζεται πιο συχνά τις κρίσεις στο σχολείο όπου υπηρετείτε;

51 απαντήσεις



Σχήμα 15: Προσδιορισμός ατόμου που διαχειρίζεται τις κρίσεις στο σχολείο

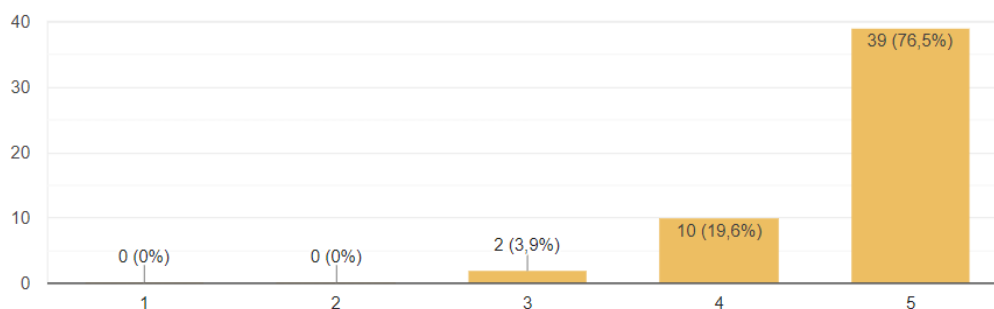
Ερώτηση 16

Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι είναι αναγκαία η συμμετοχή του/της Διευθυντή/τριας στην αντιμετώπιση της πανδημίας στη σχολική μονάδα; (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ).

Το 76,5% απάντησε «Πάρα πολύ», το 19,6% απάντησε «Πολύ» και το 3,9% «Μέτρια».

16. Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι είναι αναγκαία η συμμετοχή του/της Διευθυντή/τριας στην αντιμετώπιση της πανδημίας στη σχολική μονάδα;

51 απαντήσεις

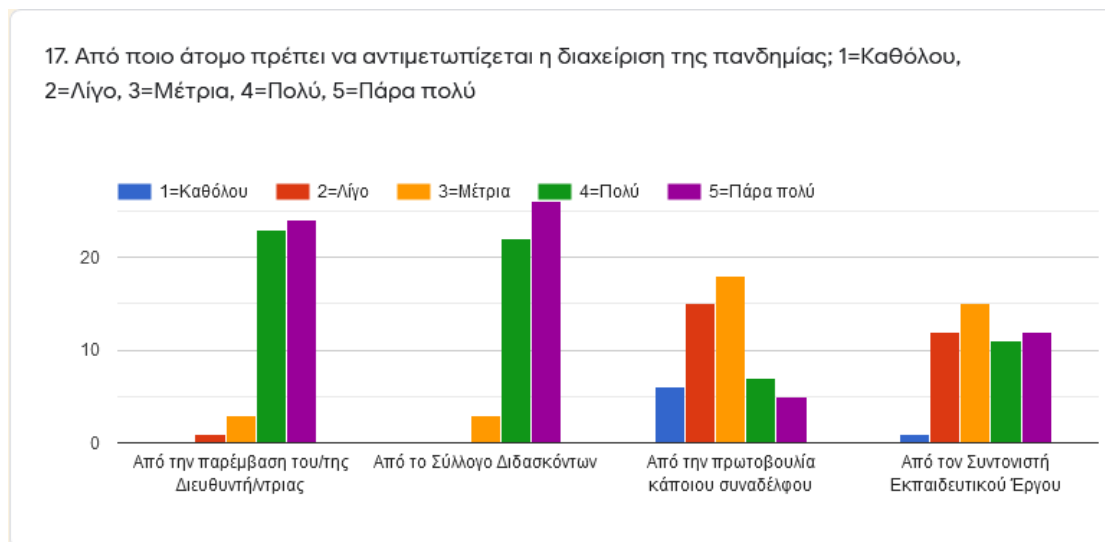


Σχήμα 16: Αναγκαιότητα συμμετοχής Δ/ντή/τριας στην αντιμετώπιση της πανδημίας

Ερώτηση 17

Από ποιο άτομο πρέπει να αντιμετωπίζεται η διαχείριση της πανδημίας;

- Από την παρέμβαση του/της Διευθυντή/τριας: 24 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πάρα πολύ», 23 «Πολύ», 3 «Μέτρια» και 1 «Λίγο».
- Από το Σύλλογο Διδασκόντων: 26 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πάρα πολύ», 22 «Πολύ» και 3 «Μέτρια».
- Από την πρωτοβουλία κάποιου συναδέλφου: 5 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πάρα πολύ», 7 «Πολύ», 18 «Μέτρια», 15 «Λίγο» και 6 «Καθόλου»
- Από τον Συντονιστή Εκπαιδευτικού Έργου: 12 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πάρα πολύ», 11 «Πολύ», 15 «Μέτρια», 12 «Λίγο» και 1 «Καθόλου».



Σχήμα 17: Προσδιορισμός υπευθύνου για τη διαχείριση της πανδημίας

Ερώτηση 18

Ποιες τεχνικές χρησιμοποιεί συχνότερα ο/η Διευθυντής/τρια της σχολικής σας μονάδας προκειμένου να διαχειριστεί την πανδημία (1=Ποτέ, 2=Σπάνια, 3=Μερικές φορές, 4=Συχνά, 5=Πολύ συχνά).

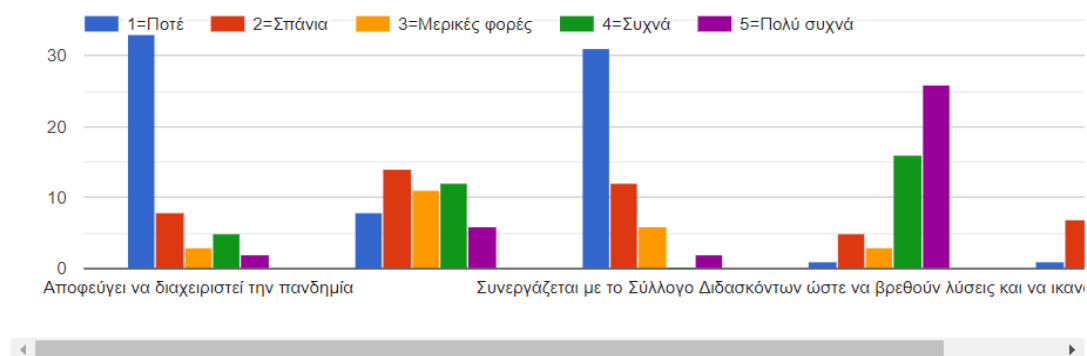
– Αποφεύγει να διαχειριστεί την πανδημία: 2 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πολύ συχνά», 5 «Συχνά», 3 «Μερικές φορές», 8 «Σπάνια» και 33 «Ποτέ».

- Πείθοντας το Σύλλογο Διδασκόντων να εφαρμόσει τις αποφάσεις/απόψεις του: 6 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πολύ συχνά», 12 «Συχνά», 11 «Μερικές φορές», 14 «Σπάνια» και 8 «Ποτέ».

- Χρησιμοποιεί την εξουσία του για να επιβάλλει στο Σύλλογο Διδασκόντων τις αποφάσεις/απόψεις του: 2 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πολύ συχνά», 0 «Συχνά», 6 «Μερικές φορές», 12 «Σπάνια» και 31 «Ποτέ».

- Συνεργάζεται με το Σύλλογο Διδασκόντων ώστε να βρεθούν λύσεις και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του: 26 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πολύ συχνά», 16 «Συχνά», 3 «Μερικές φορές», 05 «Σπάνια» και 01 «Ποτέ».

18. Ποιες τεχνικές χρησιμοποιεί συχνότερα ο/η Διευθυντής/τρια της σχολικής σας μονάδας προκειμένου να διαχειριστεί την πανδημία; 1=Ποτέ, 2=Σπάνια, 3=Μερικές φορές, 4=Συχνά, 5=Πολύ συχνά



18. Ποιες τεχνικές χρησιμοποιεί συχνότερα ο/η Διευθυντής/τρια της σχολικής σας μονάδας προκειμένου να διαχειριστεί την πανδημία; 1=Ποτέ, 2=Σπάνια, 3=Μερικές φορές, 4=Συχνά, 5=Πολύ συχνά



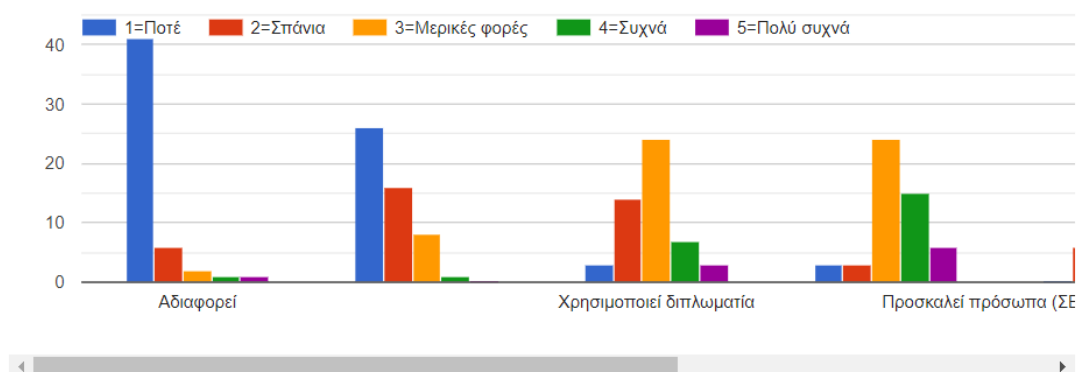
Σχήμα 18: Τεχνικές διαχείρισης πανδημίας (από τον/την Διευθυντή/τρια)

Ερώτηση 19

Παρακαλώ σημειώστε το αντίστοιχο τετραγωνίδιο μετά από κάθε δήλωση ανάλογα με τη διαχείριση της πανδημίας από τον/την Διευθυντή/τρια της σχολικής μονάδας όπου εργάζεστε (1=Ποτέ, 2=Σπάνια, 3=Μερικές φορές, 4=Συχνά, 5=Πολύ συχνά)

- Αδιαφορεί: 1 εκπαιδευτικός απάντησε «Πολύ συχνά», 1 «Συχνά», 2 «Μερικές φορές», 6 «Σπάνια» και 41 «Ποτέ».
- Συνήθως αποφεύγει να συζητήσει τις απόψεις του με τους άλλους: 1 «Συχνά», 8 «Μερικές φορές», 16 «Σπάνια» και 26 «Ποτέ».
- Χρησιμοποιεί διπλωματία: 3 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πολύ συχνά», 7 «Συχνά», 24 «Μερικές φορές», 14 «Σπάνια» και 3 «Ποτέ».
- Προτρέπει το Σύλλογο Διδασκόντων να ενεργοποιηθεί σε άλλες λύσεις: 6 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πολύ συχνά», 15 «Συχνά», 24 «Μερικές φορές», 3 «Σπάνια» και 3 «Ποτέ».
- Αναπτύσσει διάλογο με το Σύλλογο Διδασκόντων προκειμένου να αναζητήσουν επωφελείς λύσεις: 21 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πολύ συχνά», 20 «Συχνά», 4 «Μερικές φορές», 6 «Σπάνια» και κανένας «Ποτέ».
- Προσκαλεί πρόσωπα στη σχολική κοινότητα προκειμένου να συμβάλλουν σε λύσεις: 5 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πολύ συχνά», 9 «Συχνά», 17 «Μερικές φορές», 13 «Σπάνια» και 7 «Ποτέ».
- Προσπαθεί οι ανησυχίες να συζητηθούν ανοιχτά ώστε να επιλύονται τα ζητήματα: 20 εκπαιδευτικοί απάντησε «Πολύ συχνά», 20 «Συχνά», 5 «Μερικές φορές», 5 «Σπάνια» και 1 «Ποτέ».

19. Παρακαλώ σημειώστε το αντίστοιχο τετραγωνίδιο μετά από κάθε δήλωση ανάλογα με τη διαχείριση της πανδημίας από τον/την Διευθυντή/τρια της σχολικής μονάδας όπου εργάζεστε 1=Ποτέ, 2=Σπάνια, 3=Μερικές φορές, 4=Συχνά, 5=Πολύ συχνά



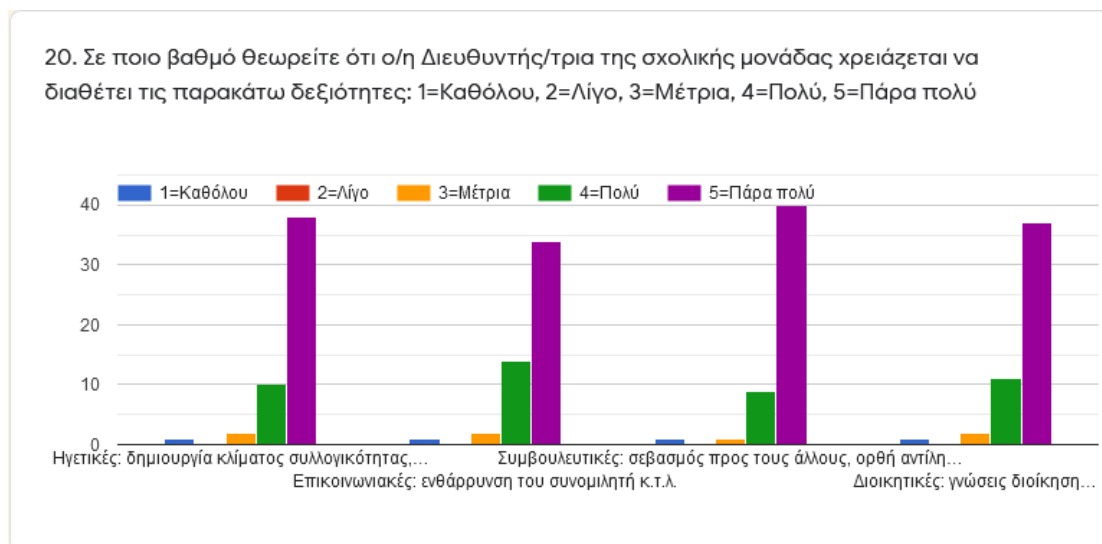
Σχήμα 19: Τρόπος αντιμετώπισης της πανδημίας από Διευθυντές/τριες

Ερώτηση 20

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι ο/η Διευθυντής/τρια της σχολικής μονάδας χρειάζεται να διαθέτει τις παρακάτω δεξιότητες (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)

- Ηγετικές δεξιότητες: δημιουργία κλίματος συλλογικότητας, ανάπτυξη υγιών σχέσεων, γνώσεις διαχείρισης συναισθημάτων κ.τ.λ.: 38 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πάρα πολύ», 10 «Πολύ», 2 «Μέτρια» και 1 «Καθόλου».
- Επικοινωνιακές δεξιότητες: ενθάρρυνση του συνομιλητή κ.τ.λ.: 34 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πάρα πολύ», 14 «Πολύ», 2 «Μέτρια» και 1 «Καθόλου».
- Συμβουλευτικές δεξιότητες: σεβασμός προς τους άλλους, ορθή αντίληψη της κατάστασης, κατανόηση των απόψεων των άλλων κ.τ.λ.: 40 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πάρα πολύ», 9 «Πολύ», 01 «Μέτρια» και 1 «Καθόλου».

- Διοικητικές: γνώσεις διοίκησης, νομοθεσίας, οργάνωση και λειτουργία σχολικής μονάδας κ.τ.λ.: 37 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πάρα πολύ», 11 «Πολύ», 2 «Μέτρια» και 1 «Καθόλου».



Σχήμα 20: Δεξιότητες Διευθυντή/τριας σχολικής μονάδας

Ερώτηση 21

Σε ποιο βαθμό τα παρακάτω προσόντα πιστεύετε ότι βοηθούν έναν διευθυντή στην αντιμετώπιση της πανδημίας

- Θεωρητικό και επιστημονικό υπόβαθρο στη διοίκηση: 18 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πάρα πολύ», 21 «Πολύ», 9 «Μέτρια» και 3 «Λίγο».

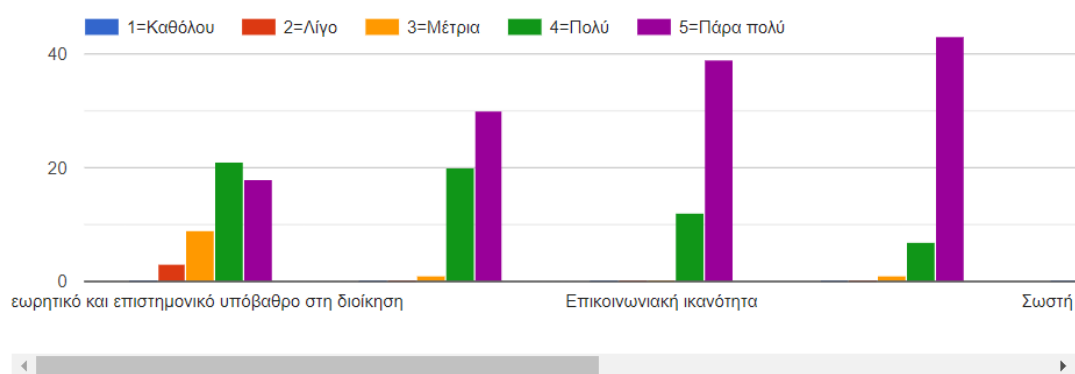
- Εμπειρία: 30 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πάρα πολύ», 20 «Πολύ» και 1 «Μέτρια».

- Επικοινωνιακή ικανότητα: 39 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πάρα πολύ», 12 «Πολύ».

- Ενσυναίσθηση και γνήσιο ενδιαφέρον για τους εκπαιδευτικούς και το σχολείο: 43 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πάρα πολύ», 7 «Πολύ» και 1 «Μέτρια».

- Σωστή κατανομή ευθυνών: 35 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πάρα πολύ», 15 «Πολύ» και 1 «Μέτρια».
- Σωστή λήψη αποφάσεων: 36 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πάρα πολύ» και 15 «Πολύ».
- Διαφάνεια και ειλικρίνεια: 41 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πάρα πολύ», 8 «Πολύ», 2 «Μέτρια».

21. Σε ποιο βαθμό τα παρακάτω προσόντα πιστεύετε ότι βοηθούν έναν/μία Διευθυντή/τρια στην αντιμετώπιση της πανδημίας; 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ



21. Σε ποιο βαθμό τα παρακάτω προσόντα πιστεύετε ότι βοηθούν έναν/μία Διευθυντή/τρια στην αντιμετώπιση της πανδημίας; 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ

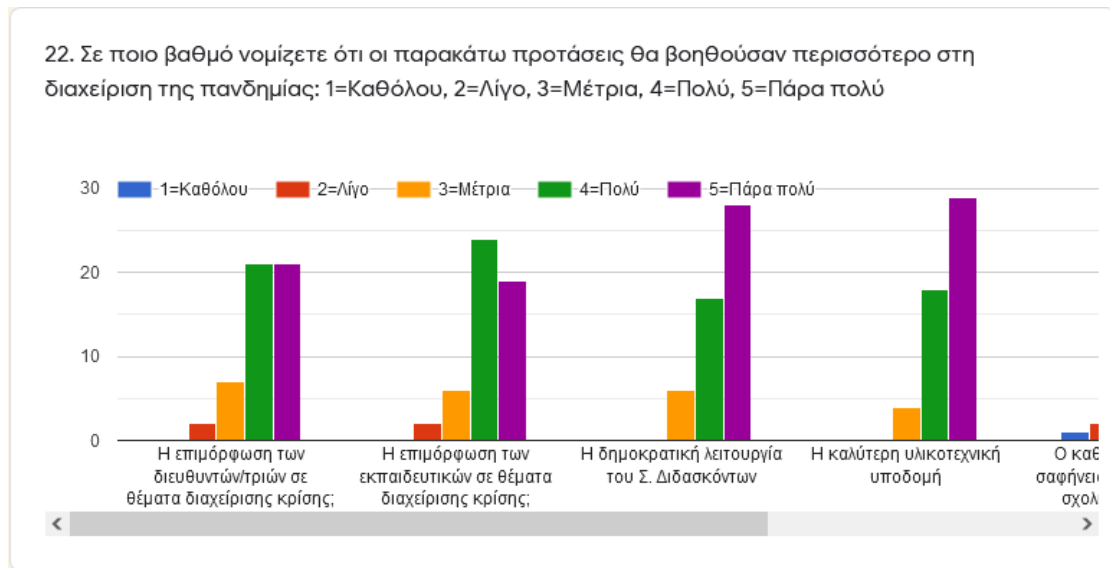


Σχήμα 21: Προσόντα Διευθυντή/τριας σχολικής μονάδας

Ερώτηση 22

Σε ποιο βαθμό νομίζετε ότι οι παρακάτω προτάσεις θα βοηθούσαν περισσότερο στη διαχείριση της πανδημίας δεξιότητες (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)

- Η επιμόρφωση των Διευθυντών/τριών σε θέματα διαχείρισης κρίσης: 21 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πάρα πολύ», 21 «Πολύ», 7 «Μέτρια» και 2 «Λίγο».
- Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα διαχείρισης κρίσης: 19 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πάρα πολύ», 24 «Πολύ», 6 «Μέτρια» και 2 «Λίγο».
- Η δημοκρατική λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων: 28 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πάρα πολύ», 17 «Πολύ» και 6 «Μέτρια».
- Η καλύτερη υλικοτεχνική υποδομή: 29 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πάρα πολύ», 18 «Πολύ» και 4 «Μέτρια».
- Ο καθορισμός και η σαφήνεια των στόχων της σχολικής μονάδας: 22 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πάρα πολύ», 21 «Πολύ», 5 «Μέτρια», 2 «Λίγο» και 1 «Καθόλου».
- Ο σαφής καταμερισμός αρμοδιοτήτων: 27 εκπαιδευτικοί απάντησαν «Πάρα πολύ», 19 «Πολύ» και 5 «Μέτρια».

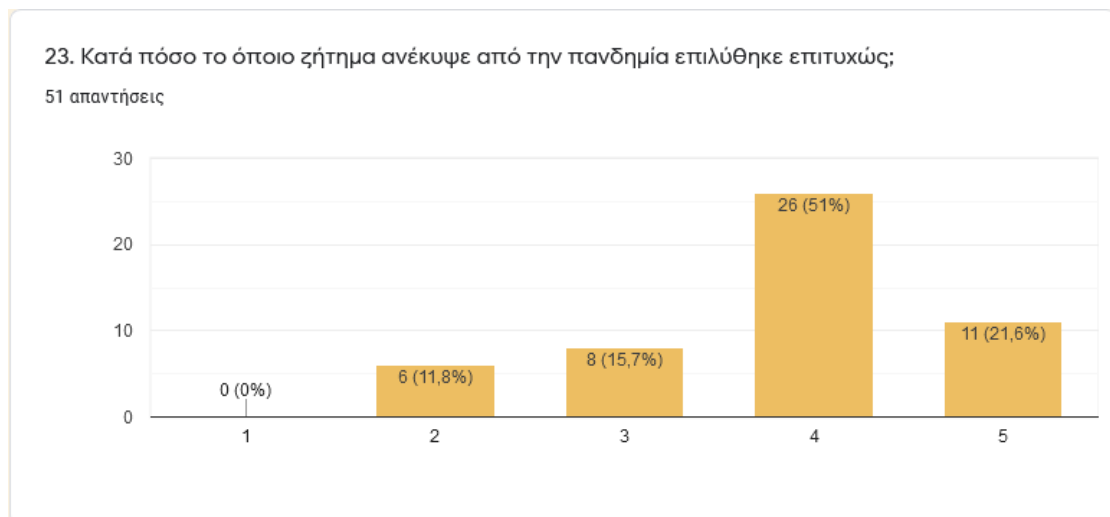


Σχήμα 22: Μέτρα για τη διαχείριση της πανδημίας

Ερώτηση 23

Κατά πόσο το όποιο ζήτημα ανέκυψε από την πανδημία επιλύθηκε επιτυχώς; (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)

Το 21,6% των ερωτηθέντων απάντησαν «Πάρα πολύ», το 51% «Πολύ», το 15,7% «Μέτρια» και το 11,8% «Λίγο» («Καθόλου» δεν απάντησε κανένας).



Σχήμα 23: Βαθμός επίλυσης ζητημάτων

Ερώτηση 24

Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας άλλοι τρόποι για την αντιμετώπιση/διαχείριση της πανδημίας στη σχολική μονάδα;

Αναφέρονται απαντήσεις που δόθηκαν στο ερώτημα αυτό:

«τα lockdown δεν λύνουν προβλήματα», «Να ενδιαφέρεται όλος ο Σύλλογος Διδασκόντων καθώς και οι ανώτερες αρχές δίνοντας πιο αποτελεσματικές λύσεις», «Η έγκαιρη στήριξη από την πολιτεία», «Αυστηρή τήρηση των προβλεπόμενων μέτρων για τη λειτουργία των σχολείων», «Η τακτική επιμόρφωση όλων των εκπαιδευτικών με σεμινάρια στη διαχείριση κρίσεων. Δεν πρέπει ένας ή μόνο μία ομάδα να αναλαμβάνει όλο το βάρος της διαχείρισης κρίσεων», «Υποστήριξη της σχολικής μονάδας από αρμόδιους φορείς», «Να υπάρχει συνέπεια στην εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου», «κατανόηση και επικοινωνία», «βοήθεια και υποστήριξη από την τοπική κοινωνία και τη διοίκηση», «Διαρκής επικοινωνία και συμβουλευτική από τους ειδικούς σε τέτοια θέματα με το διευθυντή και το σύλλογο», «ναι, μεγαλύτερη βαρύτητα στην κοινωνικοποίηση των ατόμων και τη σημασία των ανθρωπίνων σχέσεων. Σωστότερη και υπαρκτή διασύνδεση των δομών πρωτοβάθμιας υγείας με τα σχολεία», «ενεργοποίηση γονέων», «Η επικοινωνία και συνεργασία τόσο με τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων όσο και με όλους τους γονείς», «Λιγότεροι μαθητές ανά τμήμα», «Προσλήψεις εκπαιδευτικών, ολιγομελή τμήματα», «εκπαίδευση εκπαιδευτικών», «Η συνεργασία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων», «Από τη στιγμή που υπάρχει σεβασμός και συνεννόηση στη σχολική μονάδα, πάντα προκύπτουν νέοι τρόποι και ιδέες για τη διαχείριση οποιασδήποτε δυσκολίας», «συζήτηση με ειδικότητες όπως σύμβουλοι ψυχικής υγείας, κοινωνικοί λειτουργοί κτλ., ομαδοσυνεργατικές δράσεις συλλόγου εκπαιδευτικών, ενίσχυση της σχολικής μονάδας με τεχνολογικά μέσα, συμβουλευτική γονέων και παιδιών για τη διαχείριση της κρίσης και των συνεπειών εντός και εκτός σχολείου», «Θέληση και συνεργασία», «Λιγότερη γραφειοκρατία και περισσότερη ουσία», «συνεργασία- επικοινωνία-

επιμόρφωση», «1. Στελέχωση της σχολικής μονάδας με ψυχολόγο με στόχο την ενδυνάμωση και την καθοδήγηση των εκπαιδευτικών και των μαθητών. 2. Οργάνωση επιμορφωτικών δράσεων όχι μόνο για το διδακτικό προσωπικό αλλά και για τους μαθητές και τις οικογένειές τους», «Ακολουθούμε τα πρωτόκολλα και είμαστε με καθορισμένες αρμοδιότητες σε σχέση με τα ταλέντα του καθενός και μόνιμα σε επαγρύπνηση», «Η ενεργός συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας».

2. Αποτελέσματα συνεντεύξεων

Στο πρώτο ερώτημα της ημιδομημένης συνέντευξης σχετικά με το αν επηρεάστηκε η λειτουργία της σχολικής σας μονάδας, το σύνολο των ερωτηθέντων Διευθυντών/τριών απάντησε καταφατικά. Συγκεκριμένα ανέφεραν ότι επηρεάστηκε σε πολλά επίπεδα καθώς υπήρχαν κλυδωνισμοί και ότι «το μόνο που έμεινε αναλλοίωτο ήταν οι εγκαταστάσεις».

Στο δεύτερο ερώτημα που αναζητά σε ποιους τομείς επηρεάστηκε η λειτουργία της σχολικής μονάδας, όλοι οι Διευθυντές απάντησαν ότι άλλαξε όλο το πλαίσιο, σε όλους τους τομείς. Στο μαθητικό δυναμικό ήταν κοινή η παραδοχή ότι οι μαθητές/τριες έμειναν στα σπίτια τους, τα οποία μεταμορφώθηκαν στα πάντα: ήταν το γυμναστήριο, το φροντιστήριο, τα μαθήματα, το παιχνίδι τους. Δύο Διευθυντές παρατήρησαν την κούραση που εμφάνισαν τα παιδιά, από τις πολλές ώρες έκθεσης μπροστά σε μία οθόνη, ιδίως στον δεύτερο εγκλεισμό. Γεγονός που συνδέεται με τις αποχές από τα μαθήματα και τις αδικαιολόγητες απουσίες που σημείωσαν τρεις Διευθυντές/τριες. Όλοι οι Διευθυντές/τριες στάθηκαν στην επίδραση στον ψυχολογικό κόσμο των μαθητών/τριών τους, εντοπίζοντας παραβατική συμπεριφορά, όπως π.χ. να δίνεται ο σύνδεσμος του μαθήματος σε εξωσχολικούς και να συνδέονται στο μάθημα.

Λόγω των συνθηκών της πανδημίας του κορωνοϊού παρέμειναν και οι εκπαιδευτικοί κλεισμένοι στα σπίτια τους, χωρίς να έχουν την επαφή που είχαν τα προηγούμενα

χρόνια με συναδέλφους. Όπως επισημαίνουν οι μισοί Διευθυντές «ήταν απρόσωπο όλο αυτό όπως λειτουργούσε και οι σχέσεις χαλούν έτσι», καθώς ο συνολικός χρόνος που μπόρεσαν να ειπωθούν αυτό το διάστημα ήταν λίγος και μόνο με τις μάσκες. Ένας Διευθυντής από τους οχτώ ανέφερε ότι οι σχέσεις δεν επηρεάστηκαν από την πανδημία, καθώς ο σύλλογος είναι δεμένος και είναι πολλοί πολλά χρόνια. Οι έξι στους οχτώ Διευθυντές/τριες αναφέρουν ότι εκδηλώθηκε άρνηση για την τηλεκπαίδευση, υποδηλώνοντας ουσιαστικά τον φόβο για το ψηφιακό κομμάτι.

Όσον αφορά την εκπαιδευτική διαδικασία το σύνολο των Διευθυντών/τριών δήλωσε ότι η σχολική κοινότητα δεν ήταν προετοιμασμένη για την τηλεκπαίδευση, καθώς ήταν όλοι ανέτοιμοι οι οικογένειες, τα σχολεία και τα παιδιά. Χρειάστηκε να περάσει ένα μεγάλο διάστημα προσαρμογής για ένα ικανοποιητικό βαθμό χρήσης. Απαιτήθηκε εξοικείωση με το διαδίκτυο, όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά οι τρεις Διευθυντές. Η απουσία άμεσης επαφής και επικοινωνίας των εκπαιδευτικών με τους/τις μαθητές/τριες είναι ένα δεύτερο στοιχείο που έτυχε καθολικής αναφοράς από τους συνεντευξιαζόμενους. Δύο Διευθυντές παρατήρησαν ότι δεν είναι το ίδιο μάθημα με την αίθουσα (η τηλεκπαίδευση), ενώ η πλειοψηφία των ερωτώμενων αναφέρει ότι επηρεάστηκε η επίδοση των μαθητών, ότι δεν απέδωσαν μαθησιακά, καθώς το επίπεδο πέφτει καθημερινά.

Στο τρίτο ερώτημα της συνέντευξης που αφορά τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίστηκαν οι επιδράσεις της πανδημίας στη λειτουργία της σχολικής μονάδας, οι έξι στους οχτώ Διευθυντές/τριες δήλωσαν με τη διοργάνωση ενδοσχολικών και διαδικτυακών επιμορφώσεων/σεμιναρίων/προσομοιώσεων (όπου λειτούργησε αναζωογονητικά), αλλά και με αυτομόρφωση (συνάδελφοι των σχολείων ανέλαβαν να εκπαιδεύσουν άλλους συναδέλφους). Ενώ ένας Διευθυντής συμπλήρωσε και την εκπαίδευση για τους/τις μαθητές/τριες, προκειμένου να εξοικειωθούν με την e-class και τη webex.

Οι πέντε στους οχτώ συνεντευξιαζόμενους δήλωσαν τη συχνή επικοινωνία με όλους τους εκπαιδευτικούς μέσω τακτικών τηλεδιασκέψεων ή με καθημερινή τηλεφωνική επικοινωνία, προκειμένου να έχει την ευκαιρία και τη δυνατότητα να εκφραστεί ο Σύλλογος Διδασκόντων/ουσών αλλά και για να διατηρείται η επαφή, ενώ δύο Διευθυντές/τριες ανέφεραν την προσέλευση κάποιων εκπαιδευτικών στο σχολείο. Το 25% των ερωτηθέντων δημιούργησε κοινή ομάδα στο viber για να επιτευχθεί η επικοινωνία ή για να βοηθήσει ο ένας τον άλλον όταν προέκυπτε ξαφνικά στην τηλεεκπαίδευση κάποιο ζήτημα (σύμφωνα με την αναφορά τους αποδείχθηκε ότι υπήρχε η διάθεση για επικοινωνία).

Το σύνολο των Διευθυντών/τριων διατήρησε συχνή επικοινωνία με τους γονείς, ενημερώνοντάς τους διαρκώς (κανονισμοί, μαθήματα, χρήση πλατφόρμας, τεχνικής φύσης κ.ά.). Υπήρχε αμφίδρομη ανταλλαγή πληροφοριών και σημαντική συνεισφορά των γονέων στην παρακίνηση για τη συμμετοχή των παιδιών στο (διαδικτυακό) μάθημα. Τέλος ενεργοποιήθηκε η εβδομαδιαία συνάντηση των καθηγητών με τους γονείς μέσω webex.

Το ένα τέταρτο των σχολείων προγραμματίσει δράσεις μέσω διαδικτύου, όπως τις γιορτές που τις «καταχάρηκαν» οι μαθητές/τριες και τη συμμετοχή των μαθητών/τριών σε διαγωνισμούς/προγράμματα. Δύο Διευθυντές δημιούργησαν ηλεκτρονικά απουσιολόγια.

Οι πέντε στους οχτώ Διευθυντές/τριες στάθηκαν στην υποστήριξη του σχολείου από την ψυχολόγο με παρεμβάσεις σε τμήματα με βιωματικό τρόπο, καλλιεργώντας την επικοινωνία των παιδιών μαζί της. Υλοποιήθηκαν προγράμματα σε τμήματα συλλογικά σύγχρονα στη webex αλλά και ατομικά σε λίγους μαθητές, με στόχο να προσκαλέσουν τα παιδιά να προβληματιστούν πάνω στη νέα κατάσταση και να δουν τα θετικά (όχι μόνο τα αρνητικά).

Οι μισοί Διευθυντές δήλωσαν ότι προέβησαν σε ενέργειες για την εξεύρεση τεχνικού εξοπλισμού σε συνεργασία με φορείς.

Περίπου οι μισοί Διευθυντές διατύπωσαν τις προσπάθειες για συνεργασία και για την καλλιέργεια γόνιμου διαλόγου με άλλους διευθυντές, ανταλλάσσοντας μεταξύ τους τις καλές πρακτικές και την προσπάθεια διάχυσης των αποτελεσμάτων στα άλλα σχολεία.

Στο τέταρτο ερώτημα της συνέντευξης σε σχέση με τον τρόπο που εκδηλώθηκαν οι επιπτώσεις της πανδημίας από τον Σύλλογο Διδασκόντων/ουσών, πάνω από τους μισούς συνεντευξιαζόμενους δήλωσαν με άρνηση, με γκρίνια, με απογοήτευση, με φόβο μεγάλο, με άγχος και δυσπιστία καθώς και με μία αίσθηση ανικανοποίητου, διότι δεν ένιωθαν ικανοποίηση από τη δουλειά τους και ένιωθαν εκτεθειμένοι. Το 50% των Διευθυντών βεβαίωσαν ότι αντιμετώπισαν με υπευθυνότητα την κατάσταση, με συνέπεια, κόπο, επιμονή και υπομονή από όλους. Δύο Διευθυντές στους οχτώ είπαν ότι ο ΣΔ φάνηκε έτοιμος να αντιμετωπίσει τις επιπτώσεις (δεν γκρίνιαζε), ότι η ψυχολογική διαφοροποίηση δεν φάνηκε να επηρεάζει τη λειτουργία της σχολικής μονάδας, καθώς όλα είχαν οικοδομηθεί στην καλή σχέση του Συλλόγου Διδασκόντων από πριν την κρίση της πανδημίας.

Οι μισοί Διευθυντές διατύπωσαν την άποψη ότι χρειάστηκε ομαδικό πνεύμα, συλλογική αντιμετώπιση, εμπιστοσύνη, άμεση επικοινωνία, συζήτηση για ανεύρεση τρόπων αποτελεσματικής και αποδοτικής διδασκαλίας την περίοδο της πανδημίας.

Στο πέμπτο ερώτημα στο αν ωφελήθηκε η σχολική μονάδα σε κάποιους τομείς και αν προέκυψαν κάποια θετικά αποτελέσματα ήταν καθολική η συμφωνία των Διευθυντών/τριών. Επισήμαναν την προστιθέμενη αξία για τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς με την εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες. Η ασύγχρονη εκπαίδευση θα συνοδεύει για πάντα τη λειτουργία του σχολείου, σαν εργαλείο για προετοιμασία, για μάθηση. Από τους οχτώ ερωτηθέντες οι δύο ανέδειξαν ότι η παρακολούθηση στα

διαδικτυακά σεμινάρια διευκολύνθηκε πολύ, ειδικά καθώς λόγω της απόστασης ήταν εγκλωβιστικό για κάποιους να παρακολουθούν, ότι βελτιώθηκαν οι ψηφιακές υποδομές και ότι μία ομάδα μαθητών έκανε απίστευτη, μη αναμενόμενη υπέρβαση, (επειδή μέσα στην τάξη δεν τους δίνεται η δυνατότητα να εκφραστούν, ενώ στην τηλεκπαίδευση έκαναν άλμα (και κάποιοι εξαιρετικοί εξαφανίστηκαν), εκφράστηκαν πολύ περισσότερο απ' ότι μέσα στην τάξη). Οι μισοί Διευθυντές ανέφεραν επίσης ότι και οι γονείς επηρεάστηκαν με την επέκταση της ηλεκτρονικής επικοινωνίας. Ένας Διευθυντής σημείωσε ότι για πρώτη φορά με το συστεγαζόμενο σχολείο πραγματοποίησαν μία κοινή συνεδρίαση για να αντιμετωπίσουν τα πρωτόκολλα του covid19, πήραν κοινές αποφάσεις και υπογράψανε ένα πρωτόκολλο συνεργασίας. Τέλος, να σημειωθεί η διατύπωση ενός Διευθυντή ότι η μεγαλύτερη κατάκτηση της τηλεκπαίδευσης είναι η αντιμετώπιση των καταλήψεων (4 μαθητές κλείνουν το σχολείο, κρατούν έξω 500 παιδιά, χωρίς αιτήματα).

Στο έκτο ερώτημα σε σχέση με το πως διαμορφώθηκαν οι σχέσεις με το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων το σύνολο των Διευθυντών/τριών εντόπισαν ότι παρέμειναν στο καλό επίπεδο και διατηρήθηκαν ζεστές οι σχέσεις. Η επικοινωνία τους ήταν άμεση και στενή όποτε χρειαζόταν, ήταν δεκτικοί, συνεργάσιμοι, ενεργητικοί, δραστήριοι, υποστηρικτικοί. Δύο Διευθυντές επισήμαναν τη συμβολή τους σε παρεμβάσεις καλλωπισμού των σχολείων. Οι μισοί από τους Διευθυντές δήλωσαν ότι επικοινωνούσαν με τους γονείς όταν δεν έμπαιναν τα παιδιά μέσα στην ψηφιακή τάξη, ώστε να τους πείσουν ότι είναι καλό για όλους να παρακολουθούν τα παιδιά κι ότι οι γονείς αντιλήφθηκαν πόσο δύσκολο είναι για τον εκπαιδευτικό να μιλάει στην οθόνη και να μην απαντά κανείς.

Στο έβδομο και όγδοο ερώτημα της ημιδομημένης συνέντευξης οι Διευθυντές/τριες καλούσαν να καταθέσουν δικές τους προτάσεις ή να αναφέρουν οτιδήποτε άλλο θα θέλανε να προσθέσουν. Έτσι, οι μισοί Διευθυντές/τριες εκδήλωσαν αγωνία για το αν θα ξανακλείσουν τα σχολεία. Υποστήριξαν ότι πρέπει να λειτουργήσουμε δια ζώσης από την αρχή μέχρι το τέλος και πως αν είναι στενά τα υγειονομικά πρωτόκολλα

covid, να λειτουργήσουν τα σχολεία εκ περιτροπής με μικρό αριθμό μαθητών, με συνδυασμό σύγχρονης/ασύγχρονης εκπαίδευσης (τα περισσότερα παιδιά προέρχονταν από τα κατώτερα στρώματα και δύσκολα εφαρμόζεται η τηλεεκπαίδευση στην πλειοψηφία των παιδιών). Το ένα τρίτο περίπου προτείνει τη συστηματική θεσμική επιμόρφωση και υποστήριξη της εκπαιδευτικής κοινότητας κι ότι χρειάζεται μία αντίληψη ανάγκης για υποστήριξη του εκπαιδευτικού. Πιστεύει επίσης ότι θα ήταν καλό να καθιερωθεί το eclass, ότι πρέπει να παραμείνουν κάποια ψηφιακά εργαλεία. Το 25% των ερωτηθέντων προτείνει την ανταλλαγή καλών πρακτικών, προκειμένου να αναπτύσσεται ο διάλογος που θα οδηγεί σε πιο ουσιαστικές και ασφαλείς λύσεις και με αυτόν τον τρόπο θα κερδίζεται χρόνος. Ένα άλλο 25% αναρωτιέται τι ελλείψεις θα προκύψουν σε όλους τους τομείς καθώς εκτιμά ότι θα αντιμετωπίσουν αρκετές δυσκολίες επιστρέφοντας στα σχολεία. Ειπώθηκε χαρακτηριστικά ότι «ήρθε μια πολύ πιο αναστατωμένη (με τσακωμούς) γενιά παιδιών αυτά τα δύο χρόνια, η πιο αναστατωμένη Α΄ Γυμνασίου ήταν φέτος, ήρθαν επηρεασμένα από την πανδημία. Τα παιδιά έχουν πάθει πατατράκ μαθησιακά και ψυχικά». Τέλος ένας Διευθυντής προτείνει να δημιουργηθεί ένα δίκτυο σχολικών μονάδων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν στην έρευνα, η κρίση της πανδημίας επηρέασε σημαντικά ορισμένους τομείς της λειτουργίας του σχολείου. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί αναφέρθηκαν σε πτώση του ηθικού τους, αύξηση του εργασιακού άγχους και μείωση της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου. Αντίθετα οι επιπτώσεις στις διαπροσωπικές σχέσεις, την αύξηση της αποδοχής του/της Διευθυντή/τριας και την ποιότητα των αποφάσεων που λαμβάνονταν κατά την πανδημία ήταν, σύμφωνα με τις απαντήσεις, σχετικά περιορισμένες.

Όσο αφορά στις συνέπειες της πανδημίας στα σχολεία, οι εκπαιδευτικοί αναφέρθηκαν σε περιστασιακή μείωση της διάθεσης για συνεργασία, ανάπτυξη αρνητικού κλίματος, αναστολή της διάθεσης για δραστηριότητα και ανάληψη πρωτοβουλιών, καθώς και σε δυσχέρειες στην επικοινωνία. Παράλληλα όμως καταγράφηκε μία κινητοποίηση προς αναζήτηση αποτελεσματικότερων τρόπων επίλυσης των προβλημάτων που προκύπτουν από την πανδημία καθώς και μεγαλύτερη ενεργοποίηση του συλλόγου των διδασκόντων.

Καταγράφηκε σχεδόν καθολικά ο κεντρικός ρόλος αλλά και η αναγκαιότητα συμμετοχής, σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν, του/της Διευθυντή/τριας στη διαχείριση των κρίσεων - και ταυτόχρονα η πολύ μικρή συνεισφορά άλλων παραγόντων στη διαχείρισή τους, όπως του συλλόγου διδασκόντων ή εκπαιδευτικών που σχετίζονται με τον τύπο της κρίσης. Παρόλα αυτά οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί τοποθετήθηκαν ότι ο Σύλλογος Διδασκόντων είναι επίσης αναγκαίο να συμμετέχει στη διαχείριση των κρίσεων.

Οι τεχνικές και μέθοδοι οι οποίες συχνότερα χρησιμοποίησε ο/η Διευθυντής/τρια για τη διαχείριση της πανδημίας, σύμφωνα με τις απαντήσεις, ήταν όχι η επιβολή της εξουσίας ή της άποψής του/της, αλλά η συνεργασία και ο διάλογος με τον Σύλλογο Διδασκόντων. Είναι αξιοσημείωτο ότι οι εκπαιδευτικοί ανέδειξαν τις πολύπλευρες δεξιότητες που πρέπει να έχει ο/η Διευθυντής/τρια, συμβουλευτικές, ηγετικές και

επικοινωνιακές, ενώ έδωσαν καθολικά έμφαση σε συναισθηματικά και ηθικά φορτισμένους παράγοντες: την ενσυναίσθηση, το γνήσιο ενδιαφέρον για τους/τις εκπαιδευτικούς, τη διαφάνεια και την ειλικρίνεια. Θεωρούν ότι η επιμόρφωση τόσο του/της Διευθυντή/τριας όσο και των εκπαιδευτικών σε θέματα διαχείρισης κρίσης μπορεί να βοηθήσει, όπως επίσης και οι υλικοτεχνικές υποδομές, ο σαφής διαχωρισμός αρμοδιοτήτων και η σαφήνεια των στόχων της σχολικής μονάδας.

Οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν θεωρούν σε σημαντικό βαθμό ότι τα ζητήματα που ανέκυψαν από την πανδημία επιλύθηκαν με επιτυχία.

Ο covid-19 διατρέχει τον σύγχρονο κόσμο. Καταστρέφει τις οικονομίες, την κοινωνία. Αλλάζει ριζικά την εκπαίδευση. Το τεράστιο πείραμα μάθησης online φέρνει νέες ιδέες και ιστορίες για το τι λειτουργεί στην εκπαίδευση. Η κρίση τόνισε τη σημασία των σχολείων για την οικονομία μιας χώρας. Η ψηφιακή πρόσβαση και η συνδεσιμότητα παραμένουν ένα ζήτημα, ειδικά στις αγροτικές περιοχές. Έχουν μεγιστοποιηθεί τα υπάρχοντα κοινωνικοοικονομικά προβλήματα και αναδεικνύεται ο κρίσιμος κοινωνικός ρόλος που διαδραματίζουν τα σχολεία στη σημερινή κοινωνία. Η αναγκαστική μετάβαση στην ηλεκτρονική εκπαίδευση προσέφερε επίσης νέες δυνατότητες. Κατά τη διάρκεια του COVID-19, τα σχολικά προγράμματα έγιναν ξαφνικά πιο ρευστά, επιτρέποντας στους μαθητές και τις μαθήτριες περισσότερες επιλογές για το πότε και πώς να κάνουν τη σχολική τους εργασία. Οι μαθητές/τριες αναλαμβάνουν νέες ευθύνες για τη δική τους μάθηση. Η αξιολόγηση μπορεί ξαφνικά να λάβει πολλές εξατομικευμένες φόρμες χρησιμοποιώντας την τεχνολογία για να δείξει τη μάθηση και τις δεξιότητες των μαθητών. Κατά το κλείσιμο του σχολείου λόγω του COVID-19, ήταν σημαντικό να τοποθετηθούν θέματα ισότητας στο κέντρο των προγραμμάτων απομακρυσμένης μάθησης, με αυξημένη καθοδήγηση για ειδικούς πληθυσμούς. Ωστόσο, δεν μπορούσαν να προσεγγιστούν όλοι οι μαθητές κατά τη διάρκεια της κρίσης για να συμμετάσχουν στην online εκπαίδευση παρά τις πολλές προσπάθειες. Αυτοί οι αγνοούμενοι μαθητές ήταν από τους πιο ευάλωτους και περιελάμβαναν μαθητές που ζούσαν σε συνθήκες φτώχειας.

Το μέλλον της εκπαίδευσης θα περιλαμβάνει συζητήσεις γύρω από θέματα δικαιοσύνης καθώς και τη δοκιμή νέων ιδεών και μοντέλων σχετικά με τον ευέλικτο προγραμματισμό, το κόστος της απαραίτητης τεχνολογικής υποδομής, τι μπορεί και τι δεν πρέπει να διδάσκεται σε διαδικτυακά περιβάλλοντα και τι νέες δεξιότητες παιδαγωγικής μπορεί να χρειάζονται οι εκπαιδευτικοί. Οι νέοι εκπαιδευτικοί πρέπει να προετοιμαστούν για να εξυπηρετήσουν τον ταχέως αυξανόμενο αριθμό μαθητών στο διαδίκτυο και να έχουν τις παιδαγωγικές δεξιότητες για τα συνδυασμένα μοντέλα μάθησης (Kaden, 2020).

Όπως ήταν αναμενόμενο η πανδημία άφησε το αποτύπωμά της στη λειτουργία των σχολικών μονάδων, όπως προκύπτει από τις ομόφωνες απαντήσεις των διευθυντών/τριών. Επηρέαστηκε όλη η εκπαιδευτική διαδικασία. Εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς και κοινωνία δεν έμειναν αλώβητοι.

Το πρώτο/αρχικό διάστημα του εγκλεισμού λόγω της πανδημίας που προκάλεσε η ασθένεια του κορονοϊού covid-19 υπήρχε σύγχυση μεγάλη, αποσταθεροποίηση. Χρειάστηκε μεγάλη οργάνωση και εμπύχωση σε όλες τις κατευθύνσεις. Ό,τι υπήρχε στη δια ζώσης εκπαίδευση καταβλήθηκε προσπάθεια σε μεγάλο βαθμό να καλυφθεί διαδικτυακά.

Ωστόσο, ένα κοινό σημείο που αποτυπώθηκε από τους/τις Διευθυντές/τριες ήταν η έλλειψη της φυσικής παρουσίας, η οποία ήταν έκδηλη μετά από 2-3 εβδομάδες. Όταν το σχολείο είναι άδειο λόγω του lockdown, τότε χάνονται πράγματα από την εκπαιδευτική διαδικασία. Το σχολείο για να είναι αποτελεσματικό (μάθηση, διαπαιδαγώγηση κ.ά.) πρέπει να είναι ζωντανό. Ειδικά, πέφτει το επίπεδο καθημερινά.

Οι Διευθυντές/τριες αφιέρωσαν πάρα πολύ προσωπικό χρόνο (από τις πρώτες πρωινές ώρες μέχρι αργά τη νύχτα), δουλεύανε ασταμάτητα με έντονους ρυθμούς, ιδιαίτερα τον πρώτο καιρό, στην προσπάθειά τους να διαχειριστούν την πολυεπίπεδη νέα

κατάσταση. Ήταν φανερή η ανησυχία των Διευθυντών/τριών για τα αποτελέσματα της απομόνωσης για μακρύ χρονικό διάστημα των μαθητών. Διερωτούνται τι είδους ψυχολογικά και συναισθηματικά τραύματα και προβλήματα μπορεί να δημιουργήσει, καθώς επηρεάστηκαν αρνητικά αυτές οι γενιές και δεν ξέρουν πώς θα αποτυπωθεί όλο αυτό στα επόμενα χρόνια. Εκφράζουν την επιθυμία να παραμείνουν τα σχολεία ανοιχτά, να μην ξανακλείσουν.

Ο Διευθυντής συντονίζει. Είναι τα μάτια και τα αυτιά στη σχολική κοινότητα καθώς και οι εκπαιδευτικοί. Ο Διευθυντής έχει επικοινωνία με τον εκπαιδευτικό με ανθρώπινη σχέση, για να του μεταφέρει ο εκπαιδευτικός τα προβλήματα. Η διεύθυνση πρέπει να δείξει ανθρώπινο πρόσωπο. Ότι καλό βρίσκει ο διευθυντής πρέπει να το πάει παραπέρα, να το καλλιεργήσει και να αναδείξει πτυχές, υπάρχει μια συνέχεια. Όπως π.χ. στο ΣΔ υπάρχει μια ομάδα από πίσω και η αναγνώριση της προσφοράς των συναδέλφων είναι το αντίδωρο. Χρειάζεται μία συλλογική στήριξη, όλοι μαζί να πιστέψουν. Ο Διευθυντής δίνει ένα κοινό όραμα, τους προσκαλεί όλους γύρω του, τους ενεργοποιεί να δουλέψουν όλοι συλλογικά. Μπορεί να συμβεί αν προβάλλει ένα όραμα.

Η ηγεσία πρέπει να είναι πάντα σε εγρήγορση, δίχως παύση, με κεραίες ανοιχτές για να πιάνει τις ενδείξεις, την ενόχληση, το πρόβλημα, έτσι ώστε να μην προλάβει να εκδηλωθεί, αλλά να τακτοποιηθεί, να γίνει ορατό δίχως να γίνει πρόβλημα, πριν δημιουργήσει μία στάση. Να είναι εμπνευστική σε κάθε κατεύθυνση. Η ηγεσία χρειάζεται άλλοτε να προστατεύει, να βοηθά, να υποστηρίζει, να ενισχύει και άλλοτε να βγαίνει με κατανόηση και μια πλατιά αγκαλιά που να τους αγκαλιάζει όλους, χωρίς διαχωρισμούς, ώστε να μη μένουν απ' έξω άνθρωποι που δεν αντέχουν το βάρος, το οποίο στιγμιαία μπορεί να φανεί σαν ένα βουνό. Η ηγεσία επίσης έχει να κάνει με το τι δείχνει στον άλλο, έτσι ώστε να του δώσει το δικαίωμα να το ζητήσει αυτός, δεν μπορείς να επιβάλλεις κάτι. Η ηγεσία χρειάζεται να μπορεί να πείθει και να εμπνέει, «είμαι εδώ, παλεύουμε μαζί, στηρίζομαι σε σας κι εσείς μπορείτε να στηριχτείτε σε μένα». Προβάλλεται το όραμα και ο ηγέτης προσκαλεί να

συστρατευθούν, να το υπηρετήσουν και να το υλοποιήσουν. Έτσι καταφέρνει με ατελείωτη υπομονή και επιμονή να πείσει ότι αξίζει τον κόπο να δουλέψουν όλοι για αυτό, προσπαθώντας να εκμαιεύσει τα θετικά του καθενός και να αμβλύνει τις δυσκολίες. Ο ηγέτης χρειάζεται να μπορεί να εμπνέει εμπιστοσύνη, σεβασμό (αν χρειαστεί να τα επιβάλλει πρέπει να το κάνει, αλλά να είναι το τελευταίο). Σε τούτη τη μεγάλη δυσκολία που προκάλεσε η πανδημία της ασθένειας του covid-19 φάνηκε αυτό. Δεν αρκεί να είναι ο διευθυντής απλά τεχνοκράτης, που διεκπεραιώνει, αλλά πάνω από όλα να είναι η έμπνευση. Ο διευθυντής είναι η ψυχή και η έμπνευση στο σχολείο, όχι απλά ένας διοικητής και διεκπεραιωτής καταστάσεων.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ένα αναγνωρισμένο χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι η γρήγορη ανταπόκριση, βασισμένη σε σαφή κατανόηση της απειλής που θέτει μία κρίση. Η τρέχουσα κρίση της πανδημίας έθεσε νέα δεδομένα στο σχολείο και η ηγεσία του αναδύθηκε ως ο βασικός παράγοντας επιτυχίας απέναντι στη μεγάλη αυτή πρόκληση, εξασφαλίζοντας τον κατάλληλο συντονισμό δεδομένων των κοινωνικοοικονομικών και υγειονομικών διαστάσεων της. Παράλληλα η εκπαιδευτική κοινότητα συνολικά επέδειξε πολύ καλά αντανακλαστικά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αθανασίου, Ι., (2015). Σχολική ηγεσία και εκπαιδευτική αλλαγή. Δυνάμεις επιρροής και παιχνίδια πολιτικής. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 125-140

Αθανασούλα-Ρέππα, Α., (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά: η Παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έλλην

Bass, B. & Bass, R., (2008). *The Bass Handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York US: Free Press

Botou, A., Karakiozis, K., Korakidi, G. & Papakitsos, E. C., (2019). The influence of interpersonal relations in teenagers' self esteem during the economic crisis in Greece. *Journal of Educational Science & Psychology*, 9(2), 27-40

Bush, T. & Glover, D., (2003). *School Leadership: Concepts & Evidence*. Nottingham: National College for School Leadership

Darling, R., J., (1994). Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(8), 3-8, doi: 10.1108/01437739410073047

ΕΛΣΤΑΤ, (2011). Απογραφή Πληθυσμού. Πειραιάς: Ελληνική Στατιστική Αρχή. <https://www.statistics.gr>

Fernandez, A. & Shaw, G., (2020) ACADEMIC LEADERSHIP IN A TIME OF CRISIS: THE CORONAVIRUS AND COVID – 19, *JOYRNAL OF LEADERSHIP STUDIES*, 14, (1) 39-45

Goleman, D., (2000). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Harris, A., (2020). COVID-19 – School Leadership in Crisis? *Journal of Professional Capital and Community*, DOI 10.1108/JPCC-06-2020-0045

Harris, A. & Jones, M., (2020). COVID-19 – School Leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243-247

Harris, A., (2005). Leading from the chalk-face: an overview of school leadership. *Leadership*, 1(1), 73-87

Hoy, W. K. & Miskel, C. G., (2007). *Educational administration: theory, research and practice (8th ed.)*. New York: McGraw – Hill

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

Kaden, E., (2020). Covid-19 School Closure-Related Changes to the Professional Life of a K-12 Teacher. *Education Sciences*, 10, 165

Καρακιάζης, Κ. & Κορακιάδη, Γ., Λ., (2021). Δράσεις Επιμόρφωσης στην Καταξιοτική Συστημική Διερεύνηση στη Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Αττικής. Στο: Γ.Λ. Κορακιάδη & Ε.Χ. Παπακίτσος (Επιμ.), *Πρακτικά της Ημερίδας Αγωγής Υγείας «Καλές Πρακτικές Αγωγής Υγείας στα Σχολεία της Δυτικής Αττικής με βάση την Καταξιοτική Συστημική Διερεύνηση»*, 74-79. Αθήνα: ΕΛΕΣΥΠ - Πεδίο

Κατσαρός, Ι., (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. ΥΠΑΙΘ, Π.Ι. Αθήνα.

Kezar, A. J. & Holcombe, E. M. (2017). *Shared leadership in higher education: Important lessons from research and practice*. Washington, DC: American Council on Education

Κορακιάδη Γ.Λ. & Καρακιάζης Κ. (2021). Πρόταση εφαρμογής της Καταξιοτικής Συστημικής Διερεύνησης (Κ.Σ.Δ.) σε Συλλόγους Διδασκόντων. Στο: Γ.Λ. Κορακιάδη & Ε.Χ. Παπακίτσος (Επιμ.), *Πρακτικά της Ημερίδας Αγωγής Υγείας «Καλές Πρακτικές Αγωγής Υγείας στα Σχολεία της Δυτικής Αττικής με βάση την Καταξιοτική Συστημική Διερεύνηση»*, 60-65. Αθήνα: ΕΛΕΣΥΠ - Πεδίο.

- Kotter, J. (2001). *Ηγέτης στις αλλαγές*. Αθήνα: Κριτική
- Mitroff, I., I. et all, 1987, *Effective Crisis Management*, The Academy of Management EXECUTIVE, Vol. 1, No. 3, pp. 283-292
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία*. Αθήνα: Κριτική
- Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων & Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αφοί Σταμούλη
- Northouse, P. (2018). *Leadership: Theory and practice*. California US: Sage Publications Inc. σελ. 1-528
- Papavasileiou, H. & Mavrakis, A. (2013). Environmental education: issue water: Different approaches in secondary general and technical lyceum in a social and environmental stressed area in Greece. *Procedia Technology*, 8, 171-174. <http://dx.doi.org/10.1016/j.protcy.2013.11.024>
- Παπαδόπουλος, Α. (2016). Διερευνώντας τη σύγχρονη εκπαιδευτική ηγεσία στην Ελλάδα της κρίσης. Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, 1020-1035
- Παπαδοπούλου, Α., (2020α). Μεθοδολογία της Έρευνας στις Επιστήμες της Αγωγής. Παραδόσεις μαθήματος στο Τμήμα Αγωγής και Φροντίδας στην Πρώιμη Παιδική Ηλικία, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
- Παπαδοπούλου, Α., (2020β). Μεθοδολογία Συγγραφής Επιστημονικής Εργασίας. Παραδόσεις μαθήματος στο Τμήμα Αγωγής και Φροντίδας στην Πρώιμη Παιδική Ηλικία, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
- Παπαναούμ, Ζ., (1995). *Η διεύθυνση του σχολείου*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη
- Πασιαρδής, Π. και Κασουλίδης Γ., (2005). Τα κακά νέα: Ο χρόνος πετά...Τα καλά νέα: Το πηδάλιο είναι στα χέρια σου! Μια μελέτη περίπτωσης της κατανομής του χρόνου ενός διευθυντή δημοτικού σχολείου. *Επιστήμες της Αγωγής*, (4), 83-101

Πασιαρδής, Π., (2004). Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή. Αθήνα: Μεταίχμιο

Ράπτης, Ν., (2006). Η διαχείριση της καινοτομίας από τη σχολική ηγεσία. *Επιστημονικό Βήμα*, 6, 32-42

Roux-Dufort, C., (2007). Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions?. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 105-114

Saiti, A., (2021). Is Strategic and Sustainable Leadership Synonymous With Effective Leadership? *Journal of Leadership Accountability and Ethics*, 18(1), 126-136

Σαΐτη, Α., (2021), Ηγεσία και Δημιουργικότητα. Παραδόσεις μαθήματος στο Τμήμα Αγωγής και Φροντίδας στην Πρώιμη Παιδική Ηλικία, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ., (2020). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαναστασίου

Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ., (2012). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση

Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ., (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Τόμος Α. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαναστασίου

Σαΐτης, Χ., (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Πράξη* (2η έκδ.). Αθήνα: Αυτοέκδοση

Σαΐτης, Χ., (2002). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο: από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση

Salvati, L. & Mavrakis, A., (2014). Narrative and quantitative analysis of human pressure, land - use and climate aridity in a transforming industrial basin in Greece. *International Journal of Environmental Research*, 8(1), 115-122. <http://dx.doi.org/10.22059/ijer.2014.700>

Sergiovanni, T., (1984). Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership*, 41(5), 4-13

Στυλιανίδης, Μ. & Πασιαρδής, Π., (2006). Το μελλοντικό κυπριακό σχολείο μέχρι το έτος 2020: Προς ένα μοντέλο στρατηγικής πρόβλεψης και σχεδιασμού στην εκπαίδευση. *Πρακτικά Συνεδρίου Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου*, 527-540

Χρονοπούλου, Σ., (2012). *Μορφές εκπαιδευτικής ηγεσίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Εμπειρική μελέτη. Διπλωματική μελέτη. Χαροκόπειο*

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Ερωτηματολόγιο της έρευνας

«Ο ρόλος της ηγεσίας σε περίοδο κρίσης»

Το παρόν ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε εκπαιδευτικούς οι οποίοι υπηρετούν σε σχολικές μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και σκοπό έχει να διερευνήσει τις απόψεις τους αναφορικά με το ρόλο του Διευθυντή σχολικής μονάδας στην αποτελεσματική διαχείριση της πανδημίας στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Παρακαλούμε πολύ να απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις με ακρίβεια και ειλικρίνεια. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της έρευνας.

Αφού μελετήσετε προσεχτικά τις ερωτήσεις που ακολουθούν, συμπληρώστε τις ανοιχτές ερωτήσεις και τσεκάρτε τις κλειστές, **στην απάντηση που σας ταιριάζει.**

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία

Με εκτίμηση

Γεωργία Κορακίδη

Φοιτήτρια ΤΑΦΠΠΗ/ΠΑΔΑ

ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ - ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ.

A. Γενικά Στοιχεία

1. **Φύλο:** Άνδρας Γυναίκα
2. **Ηλικία:** 25-35ετών , 36-45 ετών , 46-55 ετών , 56 ετών και άνω
3. **Οικογενειακή κατάσταση:** Έγγαμος/η Άγαμος/η
4. **Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση:** 1-5, 6-10, 11-15, 16-20, 20-25, 26<

5. Έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα: 1-5, 6-10, 11-15, 16-20, 20-25, 26<

6. Θέση / ιδιότητα που κατέχετε στη σχολική μονάδα: Διευθυντής , Υποδιευθυντής , Υπεύθυνος covid-19 , Σύμβουλος σχολικής ζωής , Άλλο

Χρόνια που κατέχετε τη θέση:

7. Τίτλοι σπουδών: Δεύτερο Πτυχίο Μεταπτυχιακό Διδακτορικό Μεταδιδακτορικό Άλλο

8. Ειδικότητα: ΠΕ: ΤΕ:.....

9. Σχέση εργασίας: Μόνιμος , Αναπληρωτής , Ωρομίσθιος

10. Τύπος σχολικής μονάδας: Γυμνάσιο ΓΕΛ ΕΠΑΛ Γ/Σ.Λ.Τ. ΕΝΕΓΥΛ ΕΕΕΕΚ

11. Συνολικός αριθμός εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα:

B. Κρίση/πανδημία στο σχολείο

12. Σε ποιον βαθμό εκτιμάτε ότι οι συνέπειες της πανδημίας επηρεάζουν το έργο της διεύθυνσης και της λειτουργίας του σχολείου;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

13. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η κρίση της πανδημίας επηρεάζει τους παρακάτω τομείς στο σχολείο;

Τομείς στο σχολείο που επηρεάζει η πανδημία	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
A. Διατάραξη	1	2	3	4	5

διαπροσωπικών σχέσεων					
Β. Πτώση του ηθικού των εκπαιδευτικών	1	2	3	4	5
Γ. Μείωση της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου του σχολείου	1	2	3	4	5
Δ. Βελτίωση της ποιότητας των διαπροσωπικών σχέσεων	1	2	3	4	5
Ε. Αύξηση της αποδοχής του/της Διευθυντή/τριας ως ηγέτη	1	2	3	4	5
ΣΤ. Βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων που λαμβάνονται	1	2	3	4	5
Ζ. Άλλο (περιγράψτε)					

14. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται πιθανές συνέπειες της πανδημίας που εμφανίζονται στα σχολεία. Κυκλώστε τον κατάλληλο αριθμό (1=Ποτέ, 2=Σπάνια, 3=Μερικές φορές, 4=Συχνά, 5=Πολύ συχνά)

ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ	ΠΟΤΕ	ΣΠΑΝΙΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ	ΣΥΧΝΑ	ΠΟΛΥ
-----------	------	--------	---------	-------	------

ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ			ΦΟΡΕΣ		ΣΥΧΝΑ
A. Μείωση της διάθεσης για συνεργασία	1	2	3	4	5
B. Ανάπτυξη αρνητικού κλίματος	1	2	3	4	5
Γ. Ενεργοποίηση του Συλλόγου Διδασκόντων για αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση της πανδημίας	1	2	3	4	5
Δ. Κινητοποίηση προς αναζήτηση αποτελεσματικότερων τρόπων επίλυσης των προβλημάτων που προκύπτουν από την πανδημία	1	2	3	4	5
Ε. Αναστολή της διάθεσης για δραστηριότητα και ανάληψη πρωτοβουλιών	1	2	3	4	5
ΣΤ. Προώθηση καινοτόμων και δημιουργικών ιδεών	1	2	3	4	5

Z. Ενίσχυση του εργασιακού άγχους	1	2	3	4	5
H. Ενίσχυση της συνοχής της ομάδας	1	2	3	4	5
Θ. Ανάδειξη και έγκαιρη αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν από την πανδημία	1	2	3	4	5
I. Δυσχεραίνεται η επικοινωνία	1	2	3	4	5

Γ. Ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση της πανδημίας

15. Ποιος διαχειρίζεται πιο συχνά τις κρίσεις στο σχολείο όπου υπηρετείται;

Ο Διευθυντής Κάποιος εκπαιδευτικός Άλλο ...

16. Σε ποιο βαθμό εκτιμάται ότι είναι αναγκαία η συμμετοχή του διευθυντή στην αντιμετώπιση της πανδημίας στη σχολική μονάδα;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

17. Από ποιο άτομο πρέπει να αντιμετωπίζεται η διαχείριση της πανδημίας;

A. Από την παρέμβαση του/της	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
------------------------------	---------	------	--------	------	-----------

Διευθυντή/ντριας	1	2	3	4	5
Β. Από το Σύλλογο Διδασκόντων	1	2	3	4	5
Γ. Από την πρωτοβουλία κάποιου συναδέλφου	1	2	3	4	5
Δ. Από τον Συντονιστή Εκπαιδευτικού Έργου	1	2	3	4	5
Ε. Άλλο (αναφέρετε ποιο)					

18. Ποιες τεχνικές χρησιμοποιεί συχνότερα ο διευθυντής της σχολικής σας μονάδας προκειμένου να διαχειριστεί την πανδημία;

(1=Ποτέ, 2=Σπάνια, 3=Μερικές φορές, 4=Συχνά, 5=Πολύ συχνά)

Αποφεύγει να διαχειριστεί την πανδημία

Πείθοντας το Σύλλογο Διδασκόντων να εφαρμόσει τις αποφάσεις/απόψεις του

Χρησιμοποιεί την εξουσία του για να επιβάλλει στο Σύλλογο Διδασκόντων τις αποφάσεις/απόψεις του

Συνεργάζεται με το Σύλλογο Διδασκόντων ώστε να βρεθούν λύσεις και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του

Ζητά βοήθεια από τους ανωτέρους του (π.χ. συντονιστή Εκπαιδευτικού Έργου, Διευθυντή Εκπαίδευσης κ.ά.)

Άλλο

19. Παρακαλώ σημειώστε το αντίστοιχο τετραγωνίδιο μετά από κάθε δήλωση ανάλογα με τη διαχείριση της πανδημίας από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας όπου εργάζεστε (1=Ποτέ, 2=Σπάνια, 3=Μερικές φορές, 4=Συχνά, 5=Πολύ συχνά)

ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ, Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ:	ΠΟΤΕ	ΣΠΑΝΙΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΥΧΝΑ	ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ
A. Αδιαφορεί	1	2	3	4	5
B. Συνήθως αποφεύγει να συζητήσει τις απόψεις του με τους άλλους	1	2	3	4	5
Γ. Χρησιμοποιεί διπλωματία	1	2	3	4	5
Δ. Προτρέπει το Σύλλογο Διδασκόντων να ενεργοποιηθεί σε άλλες δραστηριότητες	1	2	3	4	5
Ε. Αναπτύσει διάλογο με το Σύλλογο Διδασκόντων προκειμένου να	1	2	3	4	5

αναζητήσουν επωφελείς λύσεις					
ΣΤ. Προσκαλεί πρόσωπα (ΣΕΕ, Διεύθυνση Εκπαίδευσης κ.ά.) στη σχολική κοινότητα προκειμένου να συμβάλλουν σε λύσεις	1	2	3	4	5
Ζ. Προσπαθεί οι ανησυχίες να συζητηθούν ανοιχτά ώστε να επιλύονται τα ζητήματα	1	2	3	4	5
Η. Άλλο					

20. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι ο Διευθυντής/ντρια της σχολικής μονάδας χρειάζεται να διαθέτει τις παρακάτω δεξιότητες:

Δεξιότητες	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Ηγετικές: δημιουργία κλίματος συλλογικότητας,	1	2	3	4	5

ανάπτυξη υγιών σχέσεων, γνώσεις διαχείρισης συναισθημάτων κ.τ.λ.					
Επικοινωνιακές: ενθάρρυνση του συνομιλητή κ.τ.λ.	1	2	3	4	5
Συμβουλευτικές: σεβασμός προς τους άλλους, ορθή αντίληψη της κατάστασης, κατανόηση των απόψεων των άλλων κ.τ.λ.	1	2	3	4	5
Διοικητικές: γνώσεις διοίκησης, νομοθεσίας, οργάνωση και λειτουργία σχολικής μονάδας κ.τ.λ.	1	2	3	4	5

21. Σε ποιο βαθμό τα παρακάτω προσόντα πιστεύετε ότι βοηθούν έναν διευθυντή στην αντιμετώπιση της πανδημίας;

Προσόντα διαχείρισης κρίσης	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
A. Θεωρητικό και επιστημονικό υπόβαθρο στη διοίκηση	1	2	3	4	5
B. Εμπειρία	1	2	3	4	5
Γ. Επικοινωνιακή ικανότητα	1	2	3	4	5
Δ. Ενσυναίσθηση και γνήσιο ενδιαφέρον για τους εκπαιδευτικούς και το σχολείο	1	2	3	4	5
E. Σωστή κατανομή ευθυνών	1	2	3	4	5
ΣΤ. Σωστή λήψη αποφάσεων	1	2	3	4	5
Z. Διαφάνεια και ειλικρίνεια	1	2	3	4	5
H. Άλλο	1	2	3	4	5

22. Σε ποιο βαθμό νομίζετε ότι οι παρακάτω προτάσεις θα βοηθούσαν περισσότερο στη διαχείριση της πανδημίας:

Προτάσεις	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
A. Η επιμόρφωση των διευθυντών/τριών	1	2	3	4	5

σε θέματα διαχείρισης κρίσης;					
Β. Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα διαχείρισης κρίσης;	1	2	3	4	5
Γ. Η δημοκρατική λειτουργία του Σ. Διδασκόντων	1	2	3	4	5
Δ. Η καλύτερη υλικοτεχνική υποδομή	1	2	3	4	5
Ε. Ο καθορισμός και η σαφήνεια των στόχων της σχολικής μονάδας	1	2	3	4	5
Στ. Ο σαφής καταμερισμός αρμοδιοτήτων	1	2	3	4	5
Άλλο (προσδιορίστε τι)					

23. Κατά πόσο το όποιο ζήτημα ανέκυψε από την πανδημία επιλύθηκε επιτυχώς;

Ποτέ, Σπάνια, Μερικές φορές, Συχνά, Πολύ συχνά

24. Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας άλλοι τρόποι για την αντιμετώπιση/διαχείριση της πανδημίας στη σχολική μονάδα;

.....

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία και για τον χρόνο που διαθέσατε!!

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Ερωτήσεις ημιδομημένης συνέντευξης πτυχιακής εργασίας

A. Γενικά Στοιχεία

1. Φύλο: 2. Ηλικία:

3. Οικογενειακή κατάσταση: Έγγαμος/η Άγαμος/η

4. Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση:

5. Έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα:

6. Χρόνια που κατέχετε τη θέση:

7. Τίτλοι σπουδών: Δεύτερο Πτυχίο Μεταπτυχιακό Διδακτορικό
Μεταδιδακτορικό Άλλο

8. Ειδικότητα: ΠΕ: ΤΕ:.....

11. Συνολικός αριθμός εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα:

Τα δύο (2) τελευταία σχολικά έτη), κατά τη διάρκεια της πανδημίας:

- 1) Επηρεάστηκε η λειτουργία της σχολικής σας μονάδας;
- 2) Αν ναι, σε ποιους τομείς;
- 3) Με ποιον τρόπο αντιμετωπίστηκαν αυτές οι επιδράσεις;
- 4) Με ποιον τρόπο εκδηλώθηκαν αυτές οι επιπτώσεις της πανδημίας από το Σύλλογο Διδασκόντων/ουσών (ΣΔ);
- 5) Ωφελήθηκε η σχολική μονάδα σε κάποιους τομείς; Προέκυψαν κάποια θετικά αποτελέσματα;
- 6) Πως διαμορφώθηκαν οι σχέσεις με το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων (ΣΓ & Κ)
- 7) Αναφέρεται οτιδήποτε άλλο θα θέλατε να προσθέσετε...

8) Έχετε κάποιες προτάσεις να καταθέσετε;

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία και για τον χρόνο που διαθέσατε!!