



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων»

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Τίτλος: «Εννοιολογική ανάλυση του Σχολικού περιβάλλοντος και ο ρόλος της Παιδαγωγικής Ηγεσίας στην διαμόρφωση του σχολικού κλίματος»

Συγγραφέας: Μαρία Κάρλοβιτς
Υπεύθυνος Καθηγητής: Γεώργιος Πιερράκος

Ακαδημαϊκό Έτος: 2022-23



UNIVERSITY OF WESTERN ATTICA
SCHOOL OF ADMINISTRATIVE, ECONOMIC AND SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
PMS "Management of Educational Units"

RESEARCH GRADUATE THESIS

"Conceptual analysis of the School environment and the role of Pedagogical Leadership in shaping the school climate"

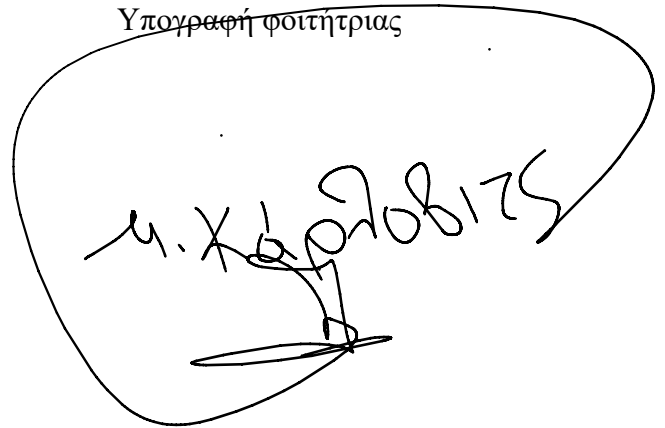
Writer: Maria Karlovits

Responsible Professor: Georgios Pierrakos

Academic Year: 2022-23

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Κάρλοβιτς Μαρία του Ευαγγέλου, με αριθμό μητρώου dem2147 φοιτήτρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τμήματος Διοίκησης Εκπαιδευτικών Μονάδων, δηλώνω υπεύθυνα ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής/διπλωματικής 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.

Υπογραφή φοιτήτριας

A handwritten signature in black ink, enclosed within a hand-drawn oval border. The signature is written in a cursive style and reads "Μ. Κάρλοβιτς". Below the name, there is a stylized flourish or signature mark.

Μέλη Επιτροπής Εξέτασης

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεώργιος Πιερράκος

Β' μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Πρόδρομος Γιαννάς

Γ' μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Ιωάννης Ψαρομήλιγκος

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	8
ABSTRACT	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	11
1.1. Μετασηματιστική Ηγεσία.....	11
1.2 Οραματιστική Ηγεσία.....	12
1.3. Διεκπεραιωτική – Συναλλακτική Ηγεσία	12
1.4. Μοντέλο Ηγεσίας των Vroom & Yeton	13
1.5. Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	15
1.6. Συστήματα Ηγεσίας του Likert	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	17
2.1 Η Θεωρία X και Y.....	17
2.1.1. Θεωρία X	17
2.1.2. Θεωρία Ψ.....	18
2.2. Η Θεωρία του Διοικητικού πλέγματος ή Διοικητικής Σχάρας των Blake και Mouton	19
2.3. Η Θεωρία του κύκλου της ηγεσίας, Ηγετικό στυλ με βάση την	22
ωριμότητα των υφισταμένων.....	22
2.4. Η θεωρία της ιεράρχησης αναγκών του MASLOW.....	22
2.5 Ενδεχομενική Θεωρία Fiedler.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Ο ΗΓΕΤΗΣ	25
3.1. Χαρακτηριστικά ενός Ηγέτη	25
3.2. Ρόλος – Σκοπός Ηγέτη	26
3.3. Βασικές κατηγορίες Ηγετικών Στυλ.....	27
3.4. Υπέρ – ηγεσία.....	27
3.5. Ηγεσία και αποτελεσματικότητα.....	28
3.5. ΘΕΜΕΛΙΩΔΗ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	29
3.6. Στάσεις – Συναισθήματα – Συμπεριφορά.....	29
3.7. Οι ικανότητες του ηγέτη και η θέση στην ιεραρχία.	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 :ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	30
4.1. Ο ρόλος των εκπαιδευτικών	30
4.2. Ο ρόλος του Σχολείου	31
4.3. Παιδαγωγική Αλληλεπίδραση – Παιδαγωγική σχέση.....	32

4.5. Η αυτοεκπληρούμενη προφητεία «φαινόμενο Πυγμαλίωνα»	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΧΟΛΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	35
5.1. Σχολικό κλίμα.....	35
5.2 Οι τύποι σχολικού κλίματος	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΧΟΛΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	41
6.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου σχολική κουλτούρα	41
6.2 Τα επίπεδα της κουλτούρας.....	42
6.3. Η σχολική κουλτούρα.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	45
7.1 Εισαγωγή.....	45
7.2 Σκοπός της έρευνας.....	45
7.3 Ερευνητικά ερωτήματα	45
7.4 Επιλογή μεθόδου έρευνας	46
7.5 Δείγμα.....	46
7.6 Ερευνητικό εργαλείο	46
7.7 Διαδικασία διεξαγωγής έρευνας.....	47
7.8 Επεξεργασία ανάλυση-δεδομένων	47
8. 1. Το κλίμα και η κουλτούρα του σχολείου	49
8.2. Ίδιες αντιλήψεις εκπαιδευτικών και διευθυντή	50
8.3. Ο κύριος υπεύθυνος για τη διαμόρφωση του κλίματος και της κουλτούρας στο σχολείο	50
8.4. Σχέσεις διευθυντή με το προσωπικό.....	51
8. 5. Η συμμετοχή εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων	52
8.6. Το στυλ ηγεσίας και ο καθοριστικός ρόλος στη διαμόρφωση θετικού κλίματος και θετικής κουλτούρας.....	52
8.7. Το στυλ ηγεσίας του διευθυντή του σχολείου.....	53
8.8. Οι προσδοκίες του εκπαιδευτικού για τον αποτελεσματικό ηγέτη.....	53
8. 9. Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη	54
8.10. Τα περιθώρια του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος για τον ηγέτη	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9	57
ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	57
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	59
Επίλογος.....	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	63
Ελληνική.....	63

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	65
Ξενόγλωσση	65
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1^ο - ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	66
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2^ο - ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ	67
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3^ο -ΑΠΟΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ	69
1.Ποιο είναι το κλίμα και η κουλτούρα που υπάρχει ανάμεσα σε διευθυντή και προσωπικό ;	69
2.Ποιο είναι κατά τη γνώμη σας το στυλ ηγεσίας που διαμορφώνει ένα θετικό κλίμα και μια θετική κουλτούρα;.....	69
3.Ποιες είναι οι προσδοκίες του προσωπικού για το ρόλο του αποτελεσματικού ηγέτη; 69	
4.Ποιος είναι κατά τη γνώμη σας ο κύριος υπεύθυνος για τη διαμόρφωση του κλίματος και κουλτούρας που επικρατούν στο σχολείο σας;	70
5.Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις διευθυντή με το προσωπικό;.....	70
6.Θεωρείτε πως το στυλ ηγεσίας παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση θετικού κλίματος και θετικής κουλτούρας;	70
7.Τι περιθώρια αφήνει η διεύθυνση στην ανάληψη πρωτοβουλιών από το προσωπικό; 71	
8. Ποια χαρακτηριστικά θα πρέπει να έχει κατά τη γνώμη σας ο αποτελεσματικός ηγέτης;	71
9.Ποιες προσδοκίες έχετε από το διευθυντή σας τώρα που εργάζεστε για να μπορεί να χαρακτηριστεί αποτελεσματικός ηγέτης;	71
10.Πιστεύετε ότι στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα υπάρχει χώρος για έναν ηγέτη; 72	

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας μελέτης αποτέλεσε η κριτική προσέγγιση του ρόλου που διαδραματίζει η ηγεσία στην Εκπαίδευση. Ειδικότερα αναλύσαμε και καταγράψαμε τις ηγετικές θεωρίες, τα θεμελιώδη στοιχεία που την απαρτίζουν, τα μοντέλα ηγεσίας καθώς αποτυπώθηκαν και τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη.

Με την παρούσα εργασία επιχειρείται η διερεύνηση των αντιλήψεων πέντε εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αττικής αναφορικά με τη σημαντικότητα που διαδραματίζει η Παιδαγωγική ηγεσία στο να διαμορφώνει ένα θετικό σχολικό κλίμα και να αναπτύσσει μια σύγχρονη σχολική κουλτούρα.

Η μεθοδολογία που αναπτύχθηκε περιλαμβάνει μία ποιοτική έρευνα με τη χρήση της ημιδομημένης συνέντευξης , έγινε προσπάθεια ανάδειξης των αντιλήψεων αναφορικά με το κλίμα και την κουλτούρα των εκπαιδευτικών και του διευθυντή στη σχολική μονάδα .Επίσης, έγινε αναφορά στο στυλ ηγεσίας στη διαμόρφωση θετικού κλίματος και θετικής κουλτούρας ,καθώς και τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών για το ρόλο του αποτελεσματικού ηγέτη.

Τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας ανέδειξαν εκπαιδευτικούς με θετικό πνεύμα και κοινές πεποιθήσεις μάθησης οι οποίοι θεωρούν πως η εκάστοτε Ηγεσία διαμορφώνει το κλίμα και την κουλτούρα που θα διαμορφώσει το μαθησιακό περιβάλλον.

Συμφωνούν επίσης ότι οι προσδοκίες τους για να διαμορφωθεί ένα θετικό κλίμα πρέπει να δημιουργηθούν κατάλληλες συνθήκες, που θα οδηγήσουν τον Ηγέτη-Διευθυντή να γίνει πιο αποτελεσματικός και αποδοτικός. Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει έναν συνδυασμό διοικητικών και ηγετικών ικανοτήτων και όραμα.

Λέξεις κλειδιά : Ηγεσία στην εκπαίδευση, μοντέλα ηγεσίας, σχολική κουλτούρα, αντιλήψεις εκπαιδευτικών.

ABSTRACT

The purpose of this study was the critical approach to the role played by leadership in Education. In particular , we analyzed and recorded the leadership theories, the fundamental elements that make it up, the leadership models as they were captured and the characteristics of a leader.

This paper attempts to investigate the perceptions of five primary education teachers of the prefecture of Attica regarding the importance that Pedagogical leadership plays in shaping a positive school climate and developing a modern school culture.

The methodology developed includes a qualitative research using the semi-structured interview, an attempt was made to highlight the perceptions regarding the climate and culture of the teachers and the director in the school unit. Also, reference was made to the leadership style in the formation of a positive climate and positive culture , as well as teachers' expectations for the role of the effective leader.

The results of the qualitative research highlighted teachers with a positive spirit and shared learning beliefs who believe that each Leadership shapes the climate and culture that will shape the learning environment.

They also agree that their expectations to form a positive climate must create appropriate conditions, which will lead the Leader-Manager to become more effective and efficient. The leader should have a combination of management and leadership skills and vision

Key words: Leadership in education, leadership models, school culture, teachers' perceptions.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση για το ρόλο του διευθυντή ως βασικό παράγοντα διαμόρφωσης του σχολικού κλίματος και της σχολικής κουλτούρας.

Η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο Α΄ Μέρος παρουσιάζονται οι θεωρητικές έννοιες του διευθυντή και του σχολικού κλίματος. Στο Β΄ Μέρος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας ,που διενεργήθηκε.

Πιο συγκεκριμένα στο Α΄ Μέρος ξεκινά με το κεφάλαιο 1 που γίνεται αναφορά στα μοντέλα ηγεσίας ,καθώς και στα συστήματα ηγεσίας. Το κεφάλαιο 2 αναφέρεται στις θεωρίες ηγεσίας ,με σημαντικότερη τη θεωρία της ιεράρχησης αναγκών του MASLOW. Το κεφάλαιο 3 παρουσιάζει την έννοια του ηγέτη και τα χαρακτηριστικά του. Το κεφάλαιο 4 κάνει λόγο για την εκπαιδευτική πολιτική ,δηλαδή στο ρόλο του σχολείου αλλά και των εκπαιδευτικών μέσα σ΄ αυτό. Τέλος , στα κεφάλαια 5 και 6 αναλύονται οι όροι του σχολικού κλίματος και της σχολικής κουλτούρας.

Το Β΄ Μέρος της εργασίας ασχολείται με την ποιοτική έρευνα , η οποία διενεργήθηκε σε εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στο νομό Αττικής. Μέσα από την έρευνα θέλαμε να αναδειχθούν οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το ρόλο του διευθυντή -ηγέτη στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και σχολικής κουλτούρας.

Στο κεφάλαιο 7 παρουσιάζονται ο σκοπός της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα, η επιλογή μεθόδου έρευνας, το δείγμα, το ερευνητικό εργαλείο, η διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας και η ανάλυση των δεδομένων.

Στο κεφάλαιο 8 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Το πρώτο μέρος αναφέρεται στις αντιλήψεις εκπαιδευτικών σε σχέση με το κλίμα και την κουλτούρα , το στυλ ηγεσίας στη διαμόρφωση του θετικού κλίματος και της θετικής κουλτούρας. Επίσης, παρουσιάζονται οι προσδοκίες των εκπαιδευτικών σε σχέση με το ρόλο του αποτελεσματικού ηγέτη.

Στο κεφάλαιο 9 γίνεται η καταγραφή των συμπερασμάτων σε σχέση με τα αποτελέσματα της έρευνας ,καθώς και η διατύπωση προτάσεων σε σχέση με την

ύπαρξη του σχολικού ηγέτη στο χώρο της εκπαίδευσης. Επίσης, υπάρχει η ενότητα της συζήτησης, στην οποία γίνεται σύγκριση της βιβλιογραφίας μας και των αποτελεσμάτων μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

1.1. Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία εστιάζεται στην υλοποίηση επαναστατικών αλλαγών σε έναν οργανισμό μέσω της υιοθέτησης και της αφοσίωσης και εγκαθίσταται ένα νέο όραμα που συνήθως διαφέρει στα παρακάτω σημεία. (Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. - 1999).

- Ο ηγέτης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση του, με προσωπικό έργο, διακατέχεται από πάθος και ενέργεια για αποδοτική εργασία και μεταβιβάζει αυτό το πάθος και στους εκπαιδευτικούς ,βρίσκεται πάντα ένα 'βήμα' μπροστά για να υποδείξει δράσεις ικανές να υιοθετηθούν από τους υπολοίπους ,δίνει κίνητρα επιβραβεύοντας, εμπνέει και κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς για καλύτερα αποτελέσματα
- Συντονίζει ανθρώπους και συστήματα, για την υλοποίηση του οράματος μέσα στον οργανισμό, εμπνέει τους ανθρώπους να υιοθετήσουν υψηλότερες αξίες υποβοηθάει ώστε πάγια προβλήματα και να επιλυθούν με νέους τρόπους και επικεντρώνεται στις ανάγκες των ανθρώπων του ενθαρρύνοντας για την επίτευξη των στόχων. (Burns (1978),

Τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας αποτελούν:

Το Χάρισμα (charisma): Δημιουργεί κοινό όραμα υπερπηδώντας τα εμπόδια

Η Έμπνευση (inspiration): Ενδυναμώνουν τους ανθρώπους τους, αντιμετωπίζοντάς τους ως ξεχωριστά άτομα.

Η Διανοητική ώθηση (intellectual stimulation): Ενθαρρύνουν τους ανθρώπους τους να σκεφτούν παλιές πρακτικές με νέους τρόπους. (Bass ,(1985)

1.2 Οραματιστική Ηγεσία

Ένας οραματιστικός ηγέτης ονειρεύεται το μέλλον και μεταφράζει αυτά τα όνειρά του σε συγκεκριμένους εφικτούς στόχους και μπορεί να τους μεταφέρει εμπνέοντας τους υπολοίπους.

Ενισχύει επιπλέον όλο το θεωρητικό υπόβαθρο αναλαμβάνοντας ο ίδιος δράση. Οι ηγέτες αυτοί δεν ακολουθούν την παραδοσιακή μέθοδο ηγεσίας, αλλά υιοθετούν μια συμπεριφορά συνεργατική και δίνουν στους εργαζόμενους την αίσθηση ότι μοιράζονται το όραμά τους με αυτούς. Εστιάζουν περισσότερο στις προοπτικές παρά στα προβλήματα.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της οραματιστικής ηγεσίας περιλαμβάνουν:

- Να επιδεικνύει προσωπικό ενδιαφέρον, να έχει ενέργεια, ζωτικότητα και να επιμένει σε βασικές αξίες.
- Να ασκηθεί η ηθική ηγεσία όταν τους δίνεται η δυνατότητα και δύναμη, χωρίς να διαφθείρονται από αυτή
- Να υπάρχουν καλές σχέσεις, υιοθετώντας μια προσέγγιση που ενδιαφέρεται για τον άνθρωπο. Συμπεριφέρονται με ζεστασιά και σεβασμό
- Εμπνέει τους ανθρώπους να βελτιώσουν τον εαυτό τους δίνοντάς τους πίστη και ελπίδα ότι θα τα καταφέρουν
- Μετασχηματίζουν τις παλαιές μεθόδους ηγεσίας και δημιουργούν αντισυμβατικά παραδείγματα και στρατηγικές απόδοσης κινήτρων για να κάνουν πραγματικότητα το νέο όραμα μέσω εφαρμογής βαθιάς και συστημικής σκέψης
- Αναπτύσσουν ομαδικό πνεύμα και ομαδικές δραστηριότητες (Brownell 2006)

1.3. Διεκπεραιωτική – Συναλλακτική Ηγεσία

Συναλλακτικός ηγέτης είναι αυτός που λειτουργεί μέσα και σύμφωνα με τα πλαίσια ενός υπάρχοντος συστήματος ή κουλτούρας, χωρίς να προσπαθεί να το αλλάξει.

Ο συναλλακτικός ηγέτης συμβάλει και ενισχύει τις υπάρχουσες δομές, στρατηγικών και κουλτούρας μέσα στον οργανισμό (Waldman et al., 2001). Ασκει επιρροή μέσω του προσδιορισμού στόχων, της αποσαφήνισης των προσδοκώμενων

αποτελεσμάτων της παροχής ανατροφοδότησης και της επιβράβευσης για την επίτευξη αποτελεσμάτων (House & Aditya, 1997, Waldman et al., 2001, Dvir et al., 2002).

Η διεκπεραιωτική ηγεσία εκτελεί εργασίες σύμφωνα με μια ξεκάθαρη αλυσίδα οδηγιών, στηριζόμενη στο ότι οι αμοιβές αλλά και οι ποινές θα δώσουν ένα κίνητρο στους εργαζόμενους.

Οι διεκπεραιωτικοί ηγέτες διαπραγματεύονται ένα είδος συμβολαίου με τους υφισταμένους τους που δημιουργεί ξεκάθαρες δομές και απαιτήσεις και εγκαθιστά ένα σύστημα αμοιβών και πειθαρχίας.

Τα βασικά χαρακτηριστικά των διεκπεραιωτικών ηγετών περιλαμβάνουν:

- Επιμονή σε πρότυπα σχέδια αμοιβών αλλά και ποινών για τον έλεγχο των υφισταμένων
- Απόδοση κινήτρων στους υφισταμένους μέσω της οριοθέτησης στόχων και της εγκαθίδρυσης ενός απλού αλλά και άμεσου συστήματος αμοιβών και ποινών

Ανάμεσα στα σύγχρονα στυλ ηγεσίας η διεκπεραιωτική ηγεσία πλησιάζει περισσότερο από όλες την παραδοσιακή μορφή ηγεσίας αλλά παραμένει μια σύγχρονη μορφή ηγεσίας ,πλησιάζοντας ίσως περισσότερο σε κάποια σημεία την μετασχηματιστική ηγεσία. (Χατζόγλου., 2010, Waldman et al 2001, Dvir et al 2002).

1.4. Μοντέλο Ηγεσίας των Vroom & Yeton

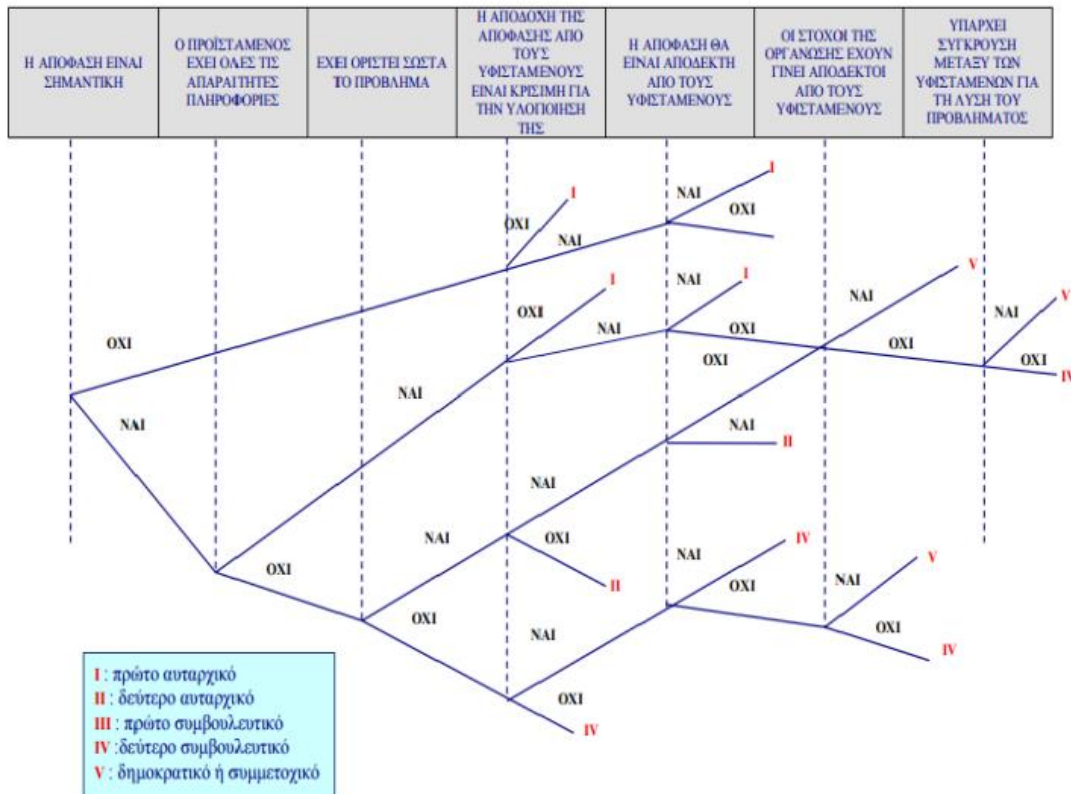
Το μοντέλο που προτάθηκε από τους Vroom & Yeton συνδέει τη μέθοδο ηγεσίας με την κατάσταση. Δηλαδή, έχοντας σταθμίσει επακριβώς τις σημαντικότερες παραμέτρους του προβλήματος, ο ηγέτης είναι σε θέση, σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, να επιλέξει και το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας.

Το στυλ που θα επιλεγεί δεν προκύπτει αυθαίρετα, αλλά μέσα από τους πέντε τρόπους που προτείνονται από το συγκεκριμένο μοντέλο. Τα στυλ αυτά είναι:

- **Το Πρώτο Αυταρχικό:** Ο προϊστάμενος παίρνει τις αποφάσεις μόνος του, λαμβάνει υπόψη μόνο τις πληροφορίες που έχει αυτός, και κατόπιν δίνει τις απαραίτητες εντολές στους υφισταμένους του.

- **Το Δεύτερο Αυταρχικό:** Ο προϊστάμενος παίρνει τις αποφάσεις μόνος του, αλλά χρησιμοποιεί και πληροφορίες που θα αντλήσει από τους υφισταμένους του.
- **Το Πρώτο Συμβουλευτικό:** Ο προϊστάμενος λαμβάνει την τελική απόφαση μόνος του, αλλά αφού πρώτα συζητήσει και «μοιραστεί» το πρόβλημα με τους υφισταμένους του σε ατομικό επίπεδο.
- **Το Δεύτερο Συμβουλευτικό:** Ο προϊστάμενος αποφασίζει μόνος του, αφού συζητήσει την κατάσταση με τους υφισταμένους του, όχι όμως ατομικά όπως στο προηγούμενο στυλ, αλλά σε ομαδικό επίπεδο.
- **Το Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό:** Ο προϊστάμενος εισηγείται το πρόβλημα στην ομάδα του και η απόφαση λαμβάνεται με τη συμμετοχή όλων. Αναφορικά με τις παραμέτρους του προβλήματος από τις οποίες θα εξαρτηθεί η επιλογή του στυλ, αυτές δύναται να είναι:

Η σημασία, (σπουδαιότητα), του προβλήματος, οι πληροφορίες, τα όρια του προβλήματος, ο ρόλος που παίζει η συναίνεση των υφισταμένων για την εφαρμογή της απόφασης. Ο βαθμός αποδοχής της απόφασης, αν ληφθεί μόνο από τον προϊστάμενο, ο βαθμός αποδοχής των στόχων της οργάνωσης από τους υφισταμένους καθώς και οι συγκρούσεις που ενδέχεται να προκύψουν μέσα στα πλαίσια της ομάδας κατά τη διαδικασία επίλυσης του προβλήματος και λήψης της κατάλληλης απόφασης.



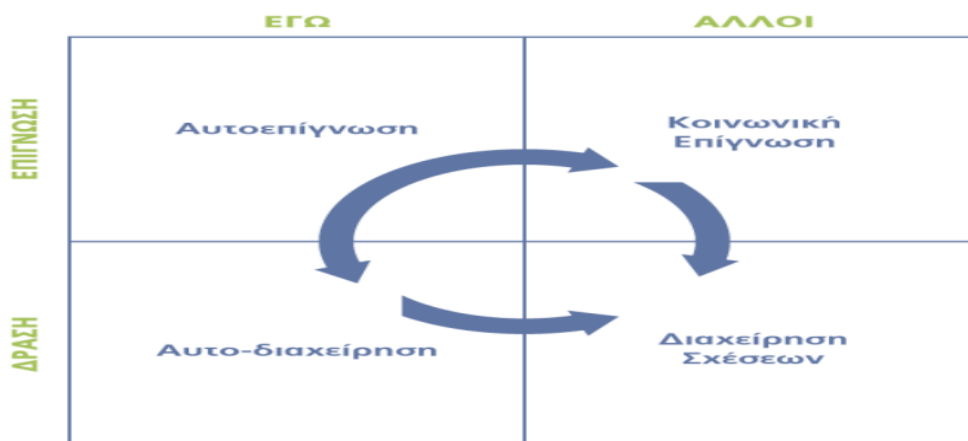
Σχήμα 1. Το δέντρο της απόφασης των Vroom & Yeton

Για να επιλέγει ο προϊστάμενος κάθε φορά το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας, προτείνεται η χρήση ενός «δέντρου απόφασης» το οποίο περιλαμβάνει μια σειρά επτά κλειστών διαγνωστικών της κατάστασης ερωτημάτων, στα οποία η απάντηση μπορεί να είναι μόνο «ναι» ή «όχι».

1.5. Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα να χαρακτηρίσει κάποιος τα δικά του καθώς και των άλλων ατόμων τα συναισθήματα, να κάνει διάκριση μεταξύ διαφορετικών συναισθημάτων, να τα ονομάσει κατάλληλα και να χρησιμοποιήσει τη συναισθηματική πληροφορία ως οδηγό σκέψης και συμπεριφοράς.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αντικατοπτρίζει ικανότητες που μπορούν να συμπεριληφθούν στη γενική νοημοσύνη, αντικατοπτρίζει επίσης εμπάθεια και συναισθήματα που ενισχύουν τη σκέψη και την αντίληψη των διαπροσωπικών δυναμικών. Στο εκπαιδευτικό ίδρυμα σπουδαίο ρόλο έχει ένας υψηλός δείκτης νοημοσύνης σε συνδυασμό με την κατάλληλη ακαδημαϊκή μόρφωση. Αυτά τα δύο κρίνουν αν το άτομο είναι ικανό για τη θέση του ηγέτη.



Σχήμα 2. Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εγώ και οι Άλλοι

Η ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων των άλλων (ενσυναίσθηση), η ικανότητα διαχείρισης των διαπροσωπικών μας σχέσεων καθώς και η εύστοχη επικοινωνία αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για επιτυχημένα επαγγελματικά βήματα και αποφάσεις (Goleman 1998, Goleman 2011).

Η ικανότητα των ατόμων να συνδυάζουν συναίσθημα με νοημοσύνη, προκειμένου να επιλύσουν προβλήματα ή να λάβουν αποφάσεις έρχεται σε αντίθεση με τη “γνωστική νοημοσύνη”, η οποία αναφέρεται στις πρακτικές ικανότητες και δεξιότητες που έχουν αποκτηθεί μέσω της εκπαίδευσης (Μπρίνια, 2008).

Έτσι όταν ένα άτομο καταφέρει να συνδυάσει την καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης με το πρακτικό κομμάτι εργασίας, έχει ως αποτέλεσμα υψηλές επιδόσεις, ειδικά σε επίπεδο θέσεων ευθύνης, όπου η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ηγέτη μπορεί να βοηθήσει στην επαύξηση της αποτελεσματικότητάς του, αλλά και στην επιβίωσή του στο έντονα ανταγωνιστικό σύγχρονο υγειονομικό περιβάλλον (Goleman 1998).

1.6. Συστήματα Ηγεσίας του Likert

Ο Likert υποστηρίζει ότι, η ηγετική συμπεριφορά βελτιώνεται από την άποψη της αποτελεσματικότητας καθώς προσεγγίζει το δημοκρατικό – συμμετοχικό σύστημα (IV). Η θεωρία του Likert αναπτύσσεται στη βάση τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας:

- το εκμεταλλευτικό,
- το καλοπροαίρετο,

- το συμβουλευτικό
- και το συμμετοχικό.

Αυταρχικά		Δημοκρατικά	
Σύστημα I Εκμεταλλευτικό- αυταρχικό	Σύστημα II Καλοπροαίρετο- αυταρχικό	Σύστημα III Συμβουλευτικό- δημοκρατικό	Σύστημα IV Συμμετοχικό- δημοκρατικό
Το κορυφαίο κλιμάκιο διοίκησης λαμβάνει όλες τις αποφάσεις	Το κορυφαίο κλιμάκιο διοίκησης λαμβάνει τις περισσότερες αποφάσεις	Μερικές αποφάσεις που έχουν ανατεθεί λαμβάνονται σε χαμηλότερα επίπεδα	Η λήψη αποφάσεων διασκορπίζεται σε ολόκληρο τον οργανισμό
Παρακίνηση με εξαναγκασμό	Παρακίνηση με οικονομικά και εγωκεντρικά κίνητρα	Παρακίνηση με οικονομικά, εγωκεντρικά και άλλα κίνητρα όπως η επιθυμία για καινούργιες εμπειρίες	Παρακίνηση με οικονομικές ανταμοιβές που καθιερώνονται με τη συμμετοχή της ομάδας
Επικοινωνία προς τα κάτω	Επικοινωνία κυρίως προς τα κάτω	Επικοινωνία προς τα πάνω και προς τα κάτω	Επικοινωνία προς τα πάνω, προς τα κάτω και με συναδέλφους
Οι λειτουργίες επανεξέτασης και ελέγχου συγκεντρώνονται στο κορυφαίο κλιμάκιο διοίκησης	Οι λειτουργίες επανεξέτασης και ελέγχου συγκεντρώνονται κυρίως στην κορυφή	Οι λειτουργίες επανεξέτασης και ελέγχου εστιάζονται κυρίως στην κορυφή, αλλά οι ιδέες προκύπτουν από χαμηλότερα κλιμάκια	Οι λειτουργίες επανεξέτασης και ελέγχου μοιράζονται με τους ανώτερους και τους υφισταμένους

Σχήμα 3. Συστήματα ηγεσίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

2.1 Η Θεωρία X και Y

Η θεωρία X και Y, η οποία αναπτύχθηκε από τον McGregor (1960), αποτελεί μια ταξινόμηση των ηγετικών συμπεριφορών σε δύο βασικές κατηγορίες: το αυταρχικό και το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας.

Η κεντρική ιδέα της θεωρίας βασίζεται σε μία σειρά από υποθέσεις για τη φύση των ανθρώπων, βάσει των οποίων, υιοθετείται κάθε φορά και το αντίστοιχο στυλ ηγεσίας. Ειδικότερα:

2.1.1. Θεωρία X.

Βασίζεται στις υποθέσεις ότι:

- Οι περισσότεροι άνθρωποι προτιμούν να καθοδηγούνται.
- Έχουν την τάση από τη φύση τους να εργάζονται όσο το δυνατό λιγότερο.

- Αποφεύγουν την προσπάθεια και τις ευθύνες
- Υποκινούνται από το χρήμα και την απειλή της τιμωρίας.
- Βάζουν την ασφάλεια πάνω από όλα

Η υπόθεση αυτή αποτελεί τη βάση των διαφόρων αυταρχικών συστημάτων, καθώς και ορισμένων συστημάτων συγκεντρωτικής οργάνωσης στα οποία συνηθίζεται η παροχή ανταμοιβών ή κυρώσεων. Είναι σημαντικό ότι η θεωρία X σαν θεωρία που ερμηνεύει την συμπεριφορά του ατόμου ως μέλος του οργανισμού, δε λαμβάνει καθόλου υπόψη της τον πραγματικό χαρακτήρα των κινήτρων, καθώς και το γεγονός ότι ο εξωτερικός έλεγχος είναι ο κύριος παράγοντας που πρέπει να βασιστεί κανείς όταν έχει να κάνει με ανειλικρινή, ανεύθυνα και ανώριμα άτομα.

Οι ηγέτες που πιστεύουν πως οι άνθρωποι δεν έχουν διάθεση για εργασία, δεν είναι πρόθυμοι για να μπορούν να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και να αναλαμβάνουν ευθύνες. Υποκινούνται μόνο από τα χρήματα, τείνουν να υιοθετούν το αυταρχικό στυλ ηγεσίας: προβαίνουν οι ίδιοι στη λήψη αποφάσεων, καθοδηγούν και ελέγχουν στενά τους υφισταμένους τους παρέχοντας τους αυστηρές οδηγίες για την εκτέλεση των καθηκόντων τους και επιμένουν στην επίτευξη συγκεκριμένων προτύπων απόδοσης.

Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας ονομάζεται θεωρία X (Hellriegel και Slocum., 1992).

Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί βασικά να αυτοελέγχεται και να είναι δημιουργικό στην εργασία του, αν υποκινηθεί προσεκτικά και αν επιτευχθεί το γεγονός οι δικό του στόχοι να συμπίπτουν με τους στόχους της επιχείρησης.

2.1.2. Θεωρία Ψ

Η θεωρία Ψ είναι μια αισιόδοξη ερμηνευτική προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Σύμφωνα με αυτή τα διοικητικά, επιχειρησιακά, στελέχη πρέπει να προσφεύγουν στην εμπιστοσύνη.

Βασίζεται στις υποθέσεις ότι :

- Το άτομο στον επιχειρησιακό χώρο είναι ικανό, όταν βρεθεί στο κατάλληλο περιβάλλον, όχι μόνο να δέχεται αλλά και να ζητάει ευθύνες

- Η καταβολή προσπάθειας είναι ένα φυσικό χαρακτηριστικό του ανθρώπου για τον οποίο η εργασία είναι κάτι που επιθυμεί να το αποφύγει από την αρχή

Πέρα από το φόβο της τιμωρίας για την κινητοποίηση της ενεργητικότητας και της δημιουργικής φαντασίας του ανθρώπου, υπάρχει και ο ελεύθερος αυτοέλεγχος στην προσπάθεια πραγματοποίησης προκαθορισμένων στόχων. Πολλές φορές το αίσθημα της συμμετοχής του ατόμου στην επιτυχία αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες ανταμοιβές.

Οι ηγέτες οι οποίοι θεωρούν πως οι άνθρωποι είναι εργατικοί, υπεύθυνοι και πρόθυμοι για ανάπτυξη πρωτοβουλιών, επιλέγουν το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας: ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των υφισταμένων τους στον προγραμματισμό και τη λήψη των αποφάσεων, ευνοώντας τη διατύπωση απόψεων και την ανάπτυξη πρωτοβουλιών.

Σύμφωνα με τον McGregor, οι ηγέτες αυτοί εφαρμόζουν τη θεωρία Υ.

2.2. Η Θεωρία του Διοικητικού πλέγματος ή Διοικητικής Σχάρας των Blake και Mouton

Το διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton αποτελεί αναφορά στους τύπους της ηγετικής συμπεριφοράς η οποία προσδιορίζει πέντε στυλ ηγεσίας τα οποία συνδυάζουν διαφορετικές αναλογίες δύο βασικών διαστάσεων: του προσανατολισμού και ενδιαφέροντος του ηγέτη για την επίτευξη στόχων που σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή και του προσανατολισμού, ενδιαφέροντος, για τον ανθρώπινο παράγοντα (Hellriegel και Slocum., 1992).

Τα στυλ ηγεσίας που προκύπτουν αφορούν το:

- **Στυλ χρεοκοπημένης διοίκησης.** Χαρακτηρίζεται από χαμηλό ενδιαφέρον τόσο για τους ανθρώπους όσο και για την παραγωγή. Πρωταρχικό στόχος ηγετών που ακολουθούν το στυλ αυτό είναι η αποφυγή προβλημάτων. Στυλ διοίκησης λέσχης. Χαρακτηρίζεται από υψηλό ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και χαμηλό για την παραγωγή.

Οι ηγέτες που το υιοθετούν προσπαθούν να δημιουργήσουν τις συνθήκες που επιτρέπουν την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων και της παρακίνησης των ατόμων (Μπουραντάς, 2002).

- **Στυλ διοίκησης καθηκόντων.** Χαρακτηρίζεται από έντονο προσανατολισμό στην παραγωγή και εκφράζει τους ηγέτες που θεωρούν πως οι ανάγκες των εργαζομένων της επιχείρησης δε συσχετίζονται με την επίτευξη των στόχων της.
- **Στυλ ενδιάμεσης διοίκησης.** Δηλώνει μία ενδιάμεση κατάσταση όπου ο προσανατολισμός της ηγεσίας βρίσκεται μεταξύ των δύο διαστάσεων, αποδίδοντας έμφαση άλλοτε στον άνθρωπο και άλλοτε στην παραγωγή.
- **Στυλ διοίκησης ομάδας.** Χαρακτηρίζεται από το ιδιαίτερο ενδιαφέρον και για τις δύο διαστάσεις της σχάρας και προσπαθεί να αναπτύξει συνοχή και υψηλή δέσμευση μεταξύ των εργαζομένων.

Κατά τους Blake-Mouton, τα πιο αντιπροσωπευτικά στυλ ηγεσίας είναι 5.

Το στυλ ηγεσίας 1,1 δεν είναι καθόλου αποτελεσματικό. Ο ηγέτης εδώ δεν δείχνει ενδιαφέρον ούτε για τους εργαζόμενους (ανθρώπινος παράγοντας), αλλά ούτε και για την παραγωγή.

Ο ηγέτης επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να λαμβάνουν τις αποφάσεις. Οι ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι αυτό είναι γενικά το στυλ ηγεσίας που οδηγεί στην χαμηλότερη παραγωγικότητα μεταξύ των μελών της ομάδας. (Laissez-faire (Λεσέ Φερ) στυλ διοίκησης- Χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και τα πρόσωπα)

Το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς 5,5 δηλώνει μια ενδιάμεση κατάσταση. Το ενδιαφέρον του ηγέτη εδώ επικεντρώνεται στην παραγωγή και στους εργαζόμενους. Η έμφαση άλλοτε δίνεται στο άτομο-εργαζόμενο και άλλοτε στους εργαζόμενους. (Πιεστικό στυλ διοίκησης- Μέτριο ενδιαφέρον για την παραγωγή και τα πρόσωπα)

Από την άλλη μεριά ο ηγέτης του στυλ 9,1 εστιάζει το ενδιαφέρον του στους μη ανθρώπινους παράγοντες της παραγωγής όπως είναι οι νέες τεχνικές της παραγωγής και οι νέες διαδικασίες. (Αυταρχικό στυλ διοίκησης- Υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και χαμηλό για τα πρόσωπα)

Ενδιαφέρον για τα πρόσωπα	Υψηλό	9	Ανθρωπιστικό στυλ διοίκησης (1,9)				Συμμετοχικό ή δημοκρατικό στυλ διοίκησης (9,9)				
		8									
		7									
		6									
		5					Πιεστικό στυλ διοίκησης (5,5)				
		4									
		3									
		2	Laissez Faire Στυλ διοίκησης (1,1)				Αυταρχικό στυλ διοίκησης (9,1)				
		1									
	Χαμηλό		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Χαμηλό									Υψηλό	
Ενδιαφέρον για την παραγωγή											

51

Σχήμα 4. Το διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton

Ο ηγέτης ο οποίος υιοθετεί το στυλ 1,9 δείχνει σαφέστατο ενδιαφέρον προς τον ανθρώπινο παράγοντα. Πιστεύει ότι η ικανοποίηση των στόχων της ομάδας περνά μέσα από την ικανοποίηση των μελών της. (Ανθρωπιστικό στυλ διοίκησης- Υψηλό ενδιαφέρον για τα πρόσωπα και χαμηλό για την παραγωγή)

Τέλος, το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας κατά τους Blake-Mouton είναι το 9,9. Ο ηγέτης καταβάλλει προσπάθειες τόσο για την ικανοποίηση των υφισταμένων του όσο και για την επίτευξη του στόχου. (Συμμετοχικό ή δημοκρατικό στυλ διοίκησης - Υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και τα πρόσωπα) (Likert Rensis 1967).

Ουσιαστικά οι Blake και Mouton, μέσα από τη μελέτη της ηγετικής συμπεριφοράς δείχνουν ότι η αυταρχική και δημοκρατική διοίκηση δεν αποτελούν τα άκρα ενός διοικητικού συνεχούς, αλλά δύο διαφορετικές διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς, που μπορούν να διερευνηθούν και από την πλευρά των ιδεών, αξιών και πεποιθήσεων του ατόμου.

Μέσα από το διοικητικό πλέγμα δίνεται έμφαση στα δύο σημαντικότερα σημεία του ηγετικού ενδιαφέροντος, που είναι η παραγωγή έργου από τη μία, και ο ανθρώπινος παράγοντας από την άλλη.

2.3. Η Θεωρία του κύκλου της ηγεσίας, Ηγετικό στυλ με βάση την ωριμότητα των υφισταμένων

Η θεωρία του "κύκλου ζωής" του ηγετικού στυλ, είναι μια επέκταση της θεωρίας περιστασιακής ηγεσίας και υποστηρίζει ότι το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας και επηρεάζεται και εξαρτάται από την ωριμότητα των υφισταμένων.

Η ωριμότητα των υφισταμένων ορίζεται σαν η ικανότητα να θέτει κανείς δύσκολους, αλλά ρεαλιστικούς στόχους, τη διάθεση για εκτέλεση έργου και ανάληψη ευθυνών, την εκπαίδευση που έχει λάβει και την πείρα πάνω στο έργο. Η προσπάθεια αυτή του ηγέτη θα πρέπει να κατευθύνεται προς τη "σύμπτωση" των στόχων των εργαζομένων με τους στόχους της οικονομικής μονάδας.

Για να συμβεί αυτό, είναι ανάγκη να έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει-ελέγχει το εργασιακό περιβάλλον ώστε μέσα σ' αυτό οι υφιστάμενοί του να ικανοποιούν τους στόχους τους, ενώ ταυτόχρονα θα ικανοποιούνται και οι στόχοι της οικονομικής μονάδας. Ειδικότερα πρέπει να υπάρχει υψηλός βαθμός ελέγχου σε μεταβλητές όπως:

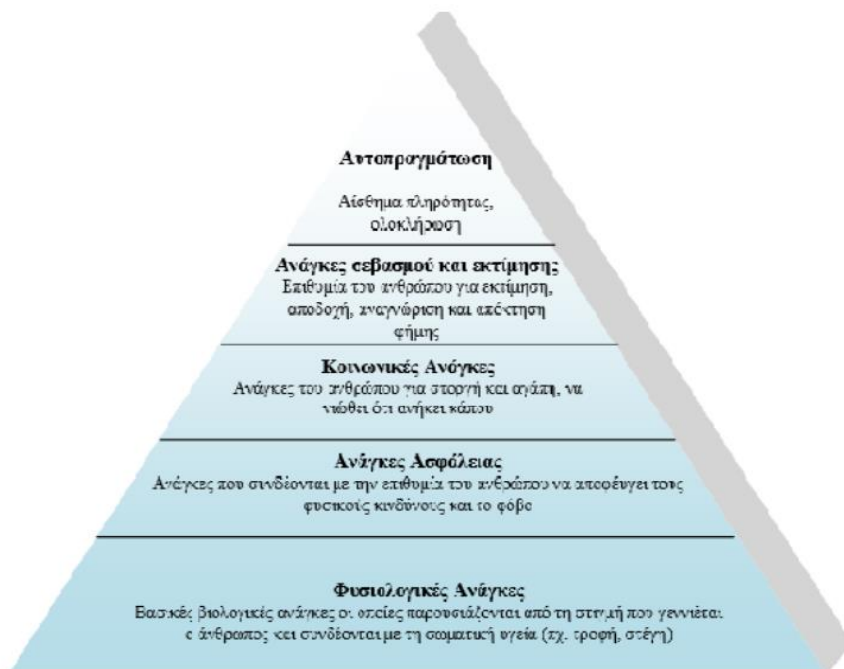
- Αμοιβή της εργασίας Υπερωρίες
- Ανάθεση ευθυνών Προαγωγές
- Καταμερισμό εργασίας Δίκτυα επικοινωνίας
- Πειθαρχικές ποινές Εκπαίδευση υφισταμένων
- Συνθήκες υγιεινής Συνθήκες ασφάλειας

2.4. Η θεωρία της ιεράρχησης αναγκών του MASLOW

Οι ιδέες του Maslow για τις ανθρώπινες ανάγκες έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τους ηγέτες, όσον αφορά το τι θα έπρεπε να λάβουν υπόψη τους όταν προσπαθούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους. Σύμφωνα με τον A. Maslow, μόνο ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί είναι παράγοντες παρακίνησης. Τις ανάγκες αυτές τις ιεράρχησε σε πέντε κατηγορίες.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία το άτομο βαδίζει από τις κατώτερες ανάγκες (φυσιολογικές, ασφάλειας) προς τις ανώτερες (κοινωνικές, αυτοπραγμάτωσης) ικανοποιώντας τη μία μετά την άλλη. Αυτές οι ανάγκες μπορούν να υποκινήσουν έναν άνθρωπο, μόνο όταν η προσπάθεια κάλυψής τους ακολουθεί συγκεκριμένη

σειρά. Δεν μπορεί η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση να λειτουργήσει σαν κίνητρο σε έναν εργαζόμενο χωρίς μόνιμη εργασία ή ασφάλιση. (Maslow 1970, Κανελλόπουλος 2012)



Σχήμα 5. Η Πυραμίδα του MASLOW

Φυσιολογικές ανάγκες (Physiological needs). Είναι οι ανάγκες που συνδέονται με την επιβίωση του ατόμου και αν αναβληθεί η ικανοποίησή τους γίνεται προβληματική η επιβίωσή του.

Οι ανάγκες ασφάλειας (The safety and security needs). Είναι δημιουργήματα των συναισθημάτων της αυτοσυντήρησης και σε αυτές συγκαταλέγονται η προσωπική και χρηματοοικονομική ασφάλεια και αποτελούν το δίκτυ ασφαλείας κατά των κινδύνων ατυχήματος / ασθένειας και των αρνητικών επιπτώσεών τους.

Κοινωνικές ανάγκες (love and belonging). Η ανάγκη για αγάπη, η σύνδεση με άλλους, η ένταξη σε ομάδα, η φιλία, η δημιουργία κουλτούρας στον υγειονομικό σχηματισμό που να προωθεί τη συνεργασία και την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.

Η ανάγκη για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση από τους άλλους (esteem). Οι ανάγκες αυτές σπάνια ικανοποιούνται πλήρως, αντίθετα από τις ανάγκες κατώτερων επιπέδων. Όταν όμως αποκτήσουν σπουδαιότητα για το άτομο, τότε αυτό προσπαθεί συνεχώς να τις ικανοποιήσει. Έχει παρατηρηθεί ότι, οι εργαζόμενοι των κατώτερων

κλιμακίων αντιμετωπίζουν περισσότερες δυσκολίες για την ικανοποίηση των αναγκών αυτού του επιπέδου.

Η ανάγκη για αυτοολοκλήρωση, αυτοπραγμάτωση και αυτοανάπτυξη (self actualization). Είναι η ενστικτώδης ανάγκη των ανθρώπων να προσπαθήσουν να είναι το καλύτερο που μπορούν. (“What a man can be, he must be.”). Αυτοπραγμάτωση είναι η επιθυμία να γίνει κάποιος, αυτό που ένα ικανό άτομο μπορεί να γίνει.

2.5 Ενδεχομενική Θεωρία Fiedler

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι ηγέτες που δίνουν σημασία στην πραγματοποίηση του καθήκοντος και αυτοί που δίνουν έμφαση στις σχέσεις με τα άτομα είναι ικανοί να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε μια ομάδα στην περίπτωση που υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες και η υποστήριξη από την ομάδα και την επιχείρηση.

Η συγκεκριμένη θεωρία δέχεται το στυλ ηγέτη σαν δεδομένο και εκτιμά ότι ο τρόπος ρύθμισης των καθηκόντων μέσα στον οργανισμό και οι καταστάσεις και οι συνθήκες του περιβάλλοντος είναι τα στοιχεία που καθορίζουν το στυλ του ηγέτη και όχι ότι ο ηγέτης μεταβάλλει τον τρόπο ηγεσίας του για να τον προσαρμόζει στις καταστάσεις. (Πιπερόπουλος 2007)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Ο ΗΓΕΤΗΣ

3.1. Χαρακτηριστικά ενός Ηγέτη

- **Σαφή γνώση του έργου που ανέλαβε.** Δεν είναι δυνατόν να οδηγήσει και να κατευθύνει σωστά τους υφισταμένους του για την επίτευξη ενός στόχου , εάν δεν γνωρίζει ο ίδιος πρωτίστως το αντικείμενο ενασχόλησης καθώς και ποιος είναι ο στόχος της ομάδας.
- **Αντικειμενικότητα.** Είναι απαραίτητο ο επικεφαλής Ηγέτης να έχει κριτήρια αξιολόγησης στηριζόμενα στην αντικειμενικότητα αναφορικά με το έργο των μελών της ομάδας, γεγονός βέβαια που προϋποθέτει και ακεραιότητα χαρακτήρα για την αποφυγή προσωπικών συμπαθειών και εύνοιας σε μεμονωμένα άτομα.
- **Αποφασιστικότητα και Πείθω.** Η πειθώ είναι από τα πιο σημαντικά χαρίσματα ενός ηγέτη απέναντι στην ομάδα του. Θα πρέπει να είναι πάντα αποφασιστικός, να μπορεί να παίρνει γρήγορες αποφάσεις για το καλό της ομάδας, να αντιμετωπίζει με επιτυχία τις αντιξοότητες και να δίνει λύσεις εκεί που τα υπόλοιπα μέλη δεν μπορούν να δώσουν την λύση.
- **Δημιουργικότητα και Νεωτερισμός.** Η εφαρμογή νέων καινοτόμων ιδεών την κατάλληλη στιγμή αξιοποιεί τον οργανισμό και οδηγεί σε αναβάθμιση των παροχών προς συνεργάτες και μαθητές αρκεί πάντα να είναι σε θέση να κρίνει πότε θα εφαρμοστούν οι νέες ιδέες.
- **Έμπνευση.** Για να καταφέρει να κατευθύνει την ομάδα του ένας Ηγέτης, την συμπεριφορά των μελών και τον τρόπο σκέψης τους, θα πρέπει να μπορεί να κερδίσει την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας του και να τους εμπνέει..
- **Δημοκρατικότητα.** Τα μέλη που απαρτίζουν την ομάδα θα πρέπει να μπορούν ευθαρσώς να πουν την γνώμη τους για οτιδήποτε τους απασχολεί και η γνώμη αυτή να γίνεται σεβαστή από όλους, ασχέτως αν συμφωνούν ή διαφωνούν και να τυγχάνουν ίσης μεταχείρισης από τον ηγέτη τους.
- **Αποκεντρωτισμός.** Ο Διευθυντής ηγέτης δεν είναι εκεί για να εκτελεί ο ίδιος όλες του τις εργασίες της ομάδας αλλά θα πρέπει να κατανέμονται ισομερώς μεταξύ των μελών. (Kotter 2001)

3.2. Ρόλος – Σκοπός Ηγέτη

Ο Ηγέτης έχει πολυδιάστατο ρόλο μέσα σε μια ομάδα με τις τρεις βασικότερες διαδικασίες που ακολουθεί να είναι:

- Η δημιουργία και διατήρηση της ομάδας
- Η ανάπτυξη των μελών της και
- Η επίτευξη του στόχου της

Ο ρόλος του ηγέτη σε μια ομάδα είναι και ο ρόλος προσπάθειας επιρροής των μελών της, ώστε αυτά να εκτελούν το έργο τους, αφιερώνοντας σε αυτό με τη θέλησή τους, όλα τα προσόντα και τις δυνατότητες τους.

Για να επιτευχθεί βέβαια αυτό, θα πρέπει η εκτέλεση του έργου του, να τους προσφέρει και ατομικές ικανοποιήσεις, δεν μπορεί ποτέ κανένας άνθρωπος να αποδώσει το μέγιστο των ικανοτήτων του, να δουλέψει με όρεξη και ενθουσιασμό και να προσφέρει όλες του τις γνώσεις εάν αυτό που κάνει δεν τον ευχαριστεί, δεν ικανοποιεί ταυτόχρονα και τους προσωπικούς του στόχους και δεν νιώθει ικανοποιημένος από την αντιμετώπιση του από την ομάδα και τον ηγέτη. (Χατζόγλου 2010)

Το έργο ενός ηγέτη αφορά:

- **Τον προγραμματισμό.** Δηλαδή συλλογή πληροφοριών, προσδιορισμός στόχων, κατανομή αρμοδιοτήτων.
- **Την παρακίνηση.** Παρακίνηση της ομάδας προς το στόχο, ενθάρρυνση, κίνητρα.
- **Την υποστήριξη/επιβράβευση.** Αποδοχή των ατόμων για τη συμβολή τους, καλοπροαίρετη κριτική, αναγνώριση και εξόντωση διαφωνιών.
- **Τον έλεγχο.** Επικέντρωση της ομάδας στον στόχο και στους κανόνες που έχει θέσει η ίδια η ομάδα.
- **Την πληροφόρηση.** Παροχή χρήσιμων πληροφοριών και γνώσεων προς την ομάδα αλλά και από την ομάδα.
- **Την αξιολόγηση.** Αξιολόγηση της αποδοτικότητας του ίδιου, της ομάδας και των ατόμων.

3.3. Βασικές κατηγορίες Ηγετικών Στυλ

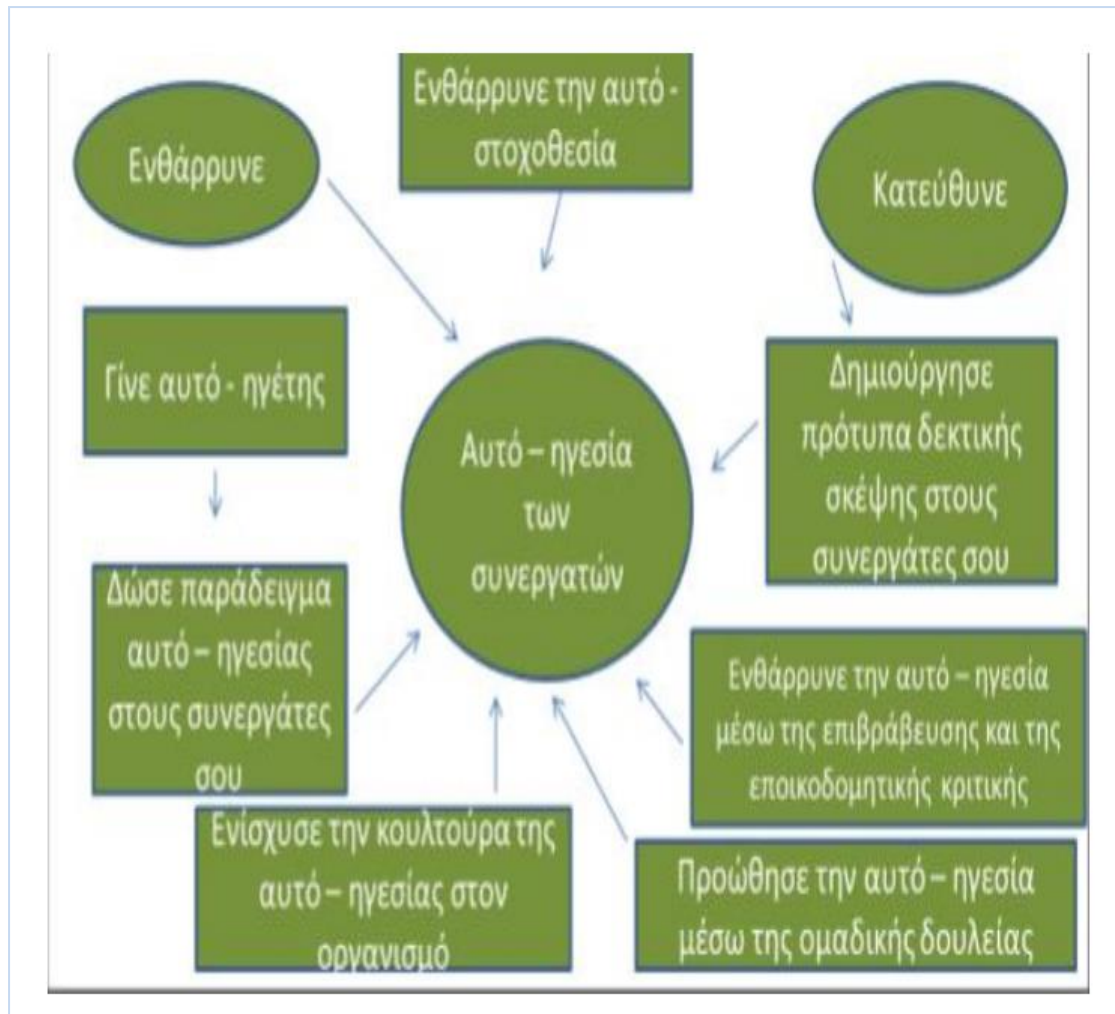
- **Αυταρχικός:** Ο Ηγέτης διατηρεί την περισσότερη δύναμη και το απόλυτο δικαίωμα λήψης απόφασης εφαρμόζεται σε νέους εργαζόμενους ή σε αυτούς που είναι δύσκολο να διοικηθούν.
- **Πειστικός:** Αφήνει το πεδίο ελεύθερο χρησιμοποιείται σε πειθήνιους εργαζόμενους που εργάζονται με προθυμία κάνουν αυτό που τους εντέλλεται εφόσον τους εξηγήσουν τους λόγους που πρέπει να το κάνουν.
- **Ανθρωπιστικός:** Ο Ανθρωπιστικός Ηγέτης συνεργάζεται όσο είναι δυνατόν με τους εκπαιδευτικούς σε θέματα που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Η συμβολή των υφισταμένων επιδιώκεται, συμμετέχουν δε στο κέντρο αποφάσεων .
- **Αδιάφορος:** Ο μάνατζερ τηρεί μια πολιτική "μη ανάμιξης". Εξουσιοδοτεί άλλους σαν εκτελεστικά όργανα παραλείποντας τις υποχρεώσεις του και παραχωρεί αρκετή εξουσία και το δικαίωμα λήψης αποφάσεων στους εργαζόμενους. Δίνει ελάχιστες οδηγίες και επιτρέπει στους υφισταμένους του απεριόριστη ελευθερία.
- **Δημοκρατικός:** Ο Δημοκρατικός ηγέτης δημιουργεί συνθήκες τέτοιες που αυξάνουν τη δημιουργικότητα, την παραγωγικότητα και το ηθικό των υπαλλήλων. (Kotter 2001)

3.4. Υπέρ – ηγεσία

Σύμφωνα με την κεντρική ιδέα, ο ηγέτης βοηθά τους συνεργάτες του να γίνουν κυρίαρχοι του εαυτού τους μέσα από διαδοχικά στάδια, βήματα. Κύρια στοιχεία της ηγεσίας αυτής είναι:

Ο ηγέτης να κάνει τους συνεργάτες του ισότιμους με αυτόν και φροντίζει ώστε να υπάρχει η απαραίτητη γνώση σε όλη την ομάδα. Η εξουσία να είναι μοιρασμένη ισότιμα σε όλα τα μέλη της ομάδας. Συνηθισμένοι άνθρωποι μπορούν να πετύχουν εξαιρετικά αποτελέσματα και επιπλέον δίδεται έμφαση στην υψηλή απόδοτικότητα και στην καινοτομία.

Ο ηγέτης κάνει τους συνεργάτες του να έχουν συναίσθημα προσωπικής ευθύνης να έχουν αυτογνωσία και αυτοέλεγχο, και να θέτουν μόνοι τους στόχους και υψηλές επιδόσεις με ανάλογη ανταμοιβή, ωστόσο θα πρέπει να παρακινούνται για αυτοκριτική και αίσθημα αυτοπεποίθησης.



Σχήμα 5. Τα στάδια της διαδικασίας της υπέρ – ηγεσίας

3.5. Ηγεσία και αποτελεσματικότητα

Η ικανότητα να αντιλαμβάνεται ένας Ηγέτης ότι οι εργαζόμενοι μπορεί επηρεάζονται από διάφορους υποκινητές και πρέπει να εφαρμόζει τις γνώσεις του ώστε να προκαλεί τις επιθυμητές αντιδράσεις.

Ικανότητα να εμπνέει και να εμπυχώνει, αλλά να έχει και την ικανότητα να δρα με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργείται ένα κλίμα παρακίνησης των υφισταμένων.

Να έχει ενσυναίσθηση στις πραγματικές ανάγκες των ανθρώπων και του περιβάλλοντος τους, να εκπονεί εφαρμόσιμα οράματα με αποτελεσματική χρήση του προφορικού λόγου αλλά και της γλώσσας του σώματος, λαμβάνοντας το προσωπικό ρίσκο με την υιοθέτηση αντισυμβατικής συμπεριφοράς, και επίδειξη εμπιστοσύνης στις δυνατότητες των υφισταμένων τους.

Όταν εφαρμόζει τις γνώσεις του πρέπει να τους συμπεριφέρεται με τέτοιο τρόπο ώστε να προκαλεί τις επιθυμητές αντιδράσεις, να εμπνέει και να εμπυχώνει, να δρα με τρόπο που να δημιουργείται ένα κλίμα παρακίνησης.

3.5. ΘΕΜΕΛΙΩΔΗ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η έννοια της ηγεσίας είναι η άσκηση επιρροής ενός ατόμου πάνω στους άλλους με αποτέλεσμα να παρακινούνται να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους για την υλοποίηση των επιθυμητών στόχων. Η ηγεσία λοιπόν, ως άσκηση επιρροής, αφορά στάσεις, συναισθήματα και συμπεριφορές ανθρώπων.

Η βαθύτερη κατανόηση της έννοιας της ηγεσίας προϋποθέτει την κατανόηση των εννοιών της δύναμης και της επιρροής. Η άσκηση και η επιβολή της δύναμης απαιτεί περισσότερα άτομα, έναν ηγέτη που την ασκεί και ένα που την υφίσταται.

Η εξουσία ορίζεται συνήθως ως το νόμιμο δικαίωμα που ασκεί κανείς την δύναμη που διαθέτει, διαθέτει «νομιμοποιημένη δύναμη» που προκύπτει από τη θέση που κατέχει στη διοικητική ιεραρχία σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο. Η επιρροή είναι η διαδικασία αλλαγής της σκέψης, των ιδεών και των ικανοτήτων, αλλά κυρίως της συμπεριφοράς ενός ατόμου, η οποία προκύπτει από την επίδραση της δύναμης που ασκείται σε αυτό από άλλο άτομο.

3.6. Στάσεις – Συναισθήματα – Συμπεριφορά

Αφορούν τα: Πάθος, Ενθουσιασμός, Πρωτοβουλία, Δημιουργικότητα, Έμπνευση, Δέσμευση, Αφοσίωση, Πίστη.

Συγκεκριμένες ενέργειες – Λειτουργίες Αφορούν την: Έμπνευση μέσω οράματος για ένα καλύτερο μέλλον, Δημιουργία κατεύθυνσης για την υλοποίησή του, Παρακίνηση – κινητοποίηση, Ανάπτυξη σκέψης – ικανοτήτων, Υλοποίηση αλλαγών.

3.7. Οι ικανότητες του ηγέτη και η θέση στην ιεραρχία.

Πηγάζει από τις γνώσεις και τις ικανότητες που έχει το άτομο σε έναν ειδικό τομέα που θεωρείται νόμιμη, εξουσία και προέρχεται από τη θέση που κατέχει το άτομο στην ιεραρχία, είναι δηλαδή μια νόμιμη δύναμη που έχει μεταβιβαστεί. Η κατοχή πληροφοριών, ή και ο έλεγχος των μηχανισμών με τους οποίους μεταβιβάζονται αποτελεί επίσης μια σημαντική πηγή δύναμης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 :ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

4.1. Ο ρόλος των εκπαιδευτικών

Ο όρος εκπαιδευτική πολιτική είναι σύνθετος και αναφέρεται στην εκπαίδευση περιλαμβάνει δε όλες τις σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στον μαθητή το σχολείο και την κοινωνία, δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο τη συστημική θεωρία της κοινωνικής αλληλεπίδρασης (Αντωνίου,2009) (Archer, 1984), (Μαυρογιώργος, 1986) (Παπαδάκης Η., 1993) .

Στο ελληνικό σύστημα, το σχολείο είναι ο τελικός αποδέκτης αποφάσεων για την εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής στην αντιμετώπιση των αναγκών του σχολείου και τη σύνδεσή του με την τοπική κοινωνία (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994), (Εθνικό Συμβούλιο Παιδείας, 2006), (Μαυρογιώργος, 1992), (Μαυρογιώργος, 1999^α), (Μπάκας, 2001), (Τζανή, 2002).

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα αφήνει λίγα περιθώρια πρωτοβουλιών για άσκηση διοίκησης στους Διευθυντές των σχολείων, (Κουλουμπαρίτζη,2007), (Κουτούζης, 1999^α), παράλληλα όμως, με το Νόμο 1566/85 δίνει το δικαίωμα εκλογής από τη βάση στην τοπική κοινωνία θεσμοθετημένων φορέων όπως ο Σύλλογος Γονέων και Κηδεμόνων, η Σχολική Επιτροπή, το Σχολικό Συμβούλιο, το Μαθητικό Σχολικό Συμβούλιο, με απώτερο σκοπό τη συμμετοχή των κοινωνικών αυτών φορέων στα εκπαιδευτικά δρώμενα της περιοχής τους (Μαυρογιώργος, 1999).

Χαρακτηριστικό πρόβλημα της σημερινής εποχής είναι ο έντονος προβληματισμός από τους μαθητές ,της επιλογής του τύπου του Λυκείου που πρόκειται να ακολουθήσουν για την συνέχεια των σπουδών τους, μια απόφαση που θα διαμορφώσει την επαγγελματική και προσωπική τους πορεία στο μέλλον και την ομαλή ένταξή τους στο κοινωνικό σύνολο

Τα νεαρά άτομα από το γυμνάσιο προετοιμάζονται για να αναλάβουν ευθύνες για να ενταχθούν αργότερα στον κόσμο των μεγάλων, διαδικασία που δεν γίνεται αυτόματα και ούτε είναι σαφώς οριοθετημένη στις περισσότερες περιπτώσεις καθώς συνδέει την εκπαίδευση με την αγορά εργασίας (Κανελλόπουλος ,2003), (Πολυβός,2006), για αυτό πρέπει κατά την περίοδο της σχολικής ζωής που ο έφηβος μέσα από ποικίλες συναισθηματικές διακυμάνσεις χειραφετείται από τους γονείς του ώστε να αναπτύξει πρωτοβουλία και προθυμία για την ένταξή του στο κοινωνικό

πλαίσιο μέσω της απόκτησης γνώσεων και δεξιοτήτων. (David Blackledge & Barry Hunt(1995),(Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994).

Οι εκπαιδευτικοί από την πλευρά τους πρέπει να δημιουργούν κλίμα αποδοχής μέσα στην τάξη χωρίς όρους, να βοηθούν τα παιδιά να βρίσκουν νόημα στα σχολικά έργα, να αναγνωρίζουν την αξία και την αυτονομία τους και η κάθε δράση τους να σημειώνει επιτυχίες χωρίς ανταγωνισμό και κοινωνικές συγκρίσεις μέσα στην τάξη, να λαμβάνεται υπόψιν τους κατά την αξιολόγηση ο βαθμός της καταβαλλόμενης προσπάθειας του μαθητή ώστε να διευκολύνονται τα παιδιά να αναπτύξουν την αίσθηση του προσωπικού ελέγχου στην ακαδημαϊκή τους πορεία αποφεύγοντας τους άσκοπους και υπερβολικούς επαίνους (Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης Εκπαιδευτική Ψυχολογία Τμήμα Ψυχολογίας).

4.2. Ο ρόλος του Σχολείου

Βασικές λειτουργίες της εκπαίδευσης θεωρούνται η κοινωνικοποίηση, η επιλογή και η διαχείριση της γνώσης μέσω των οποίων η εκπαίδευση μεταδίδει τις αξίες στους νέους και τους αναθέτει ρόλους, λειτουργεί ως μέρος σύγκλισης της οικογένειας και της ευρύτερης κοινωνίας και παίζει σημαντικό ρόλο στην ωρίμανση και ανάπτυξη των εφήβων.

Οι μαθητές μαθαίνουν να δημιουργούν σχέσεις, όχι μόνο με διαφορετικά άτομα εκτός της οικογένειας τους επεκτείνοντας τις διαπροσωπικές τους σχέσεις και γενικότερα την εικόνα του εαυτού τους. Τα μαθήματα εμπιστοσύνης και αμοιβαιότητας, που καλλιεργούνται μέσα απ' τις διαπροσωπικές σχέσεις των παιδιών, αποτελούν βασικές συνιστώσες της ψυχοκοινωνικής τους ανάπτυξης, παρόλο που τα περισσότερα σχολεία, συχνά, αγνοούν τη σημαντικότητά τους.

Οι καθηγητές μπορούν να παρέμβουν θετικά με τη στάση τους στα παιδιά και τις οικογένειές τους, έτσι ώστε να αυξήσουν τις γνωστικές και διαπροσωπικές τους σχέσεις ιδιαίτερα τώρα που η οικογένεια δεν έχει τον ίδιο υποστηρικτικό και προστατευτικό ρόλο που είχε στο παρελθόν.

Το σχολείο μπορεί να καλύψει το κενό των παιδιών υποστηρικτικά που λόγω περιβαλλοντικών και συναισθηματικών παραγόντων παρουσιάζουν ιδιαίτερη ευπάθεια και προδιάθεση στην ψυχοπαθολογία.

Το σχολείο, συχνά, δυσκολεύεται να δράσει διορθωτικά και υποστηρικτικά στα αυξημένα προβλήματα των παιδιών και των οικογενειών τους, λόγω της εστίασης

αποκλειστικά στο γνωστικό τομέα, κυρίως στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, όπου υπάρχει μεγαλύτερη πίεση για σχολική επιτυχία λόγω του επικείμενου επαγγελματικού προσανατολισμού για αυτό οι καθηγητές αδυνατούν να αντιμετωπίσουν με επιτυχία, λόγω της ελλιπούς εκπαίδευσής τους και της δυσκολίας τους να συσχετίσουν τις συναισθηματικές ανάγκες των παιδιών με την καθημερινή εκπαιδευτική πράξη (*Ο θεραπευτικός ρόλος της σχέσης μαθητών και εκπαιδευτικών, 2009*).

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι ανάγκες των νεαρών μαθητών μπορούν να καλυφθούν στο σχολείο μέσω της συναισθηματικής εκπαίδευσης, που είναι βασισμένη σε θεωρίες που βοηθούν την ανάπτυξη των σχέσεων μέσα στην τάξη η οποία μπορεί να γενικευτεί και εκτός σχολείου.

Η βαθιά γνώση της συμπεριφοράς των μαθητών και η αμοτερόπλευρη σχέση παιδιού και εκπαιδευτικού ανοίγει προοπτικές θεραπευτικής λειτουργίας που θα μπορεί να επιτελείται καθημερινά στην εκπαιδευτική πράξη για την επίτευξη της μάθησης ένας συνδυασμός γνωστικών και ψυχοκοινωνικών παραγόντων (*Ο θεραπευτικός ρόλος της σχέσης μαθητών και εκπαιδευτικών, 2009*).

4.3. Παιδαγωγική Αλληλεπίδραση – Παιδαγωγική σχέση

Κοινωνική σχέση θεωρείται η αλληλεπίδραση ανάμεσα σε υποκείμενα μιας συγκεκριμένης κατηγορίας και σε αντίστοιχες ομάδες. Οι επιδράσεις αυτές εξαρτώνται από τον κοινωνικό χώρο και την περίσταση, καθώς και από την ιδιότητα με την οποία παρουσιάζονται και μετέχουν τα άτομα, υπάρχει ένα σύστημα κανόνων το οποίο υπαγορεύει τους επιτρεπόμενους τύπους κοινωνικών σχέσεων και ταυτόχρονα απαγορεύει κάποιους άλλους. (*Γκότοβος, 2000*), (*Κωνσταντίνου, 1997*)

Βασικός πυρήνας της παιδαγωγικής διαδικασίας είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ δασκάλου και μαθητή που αποτελεί ένα το ουσιαστικό μέρος επειδή αποτελεί το κυριότερο μέσο για το χειρισμό σημαντικών συναισθημάτων και ιδεών που αποσκοπούν στην αλλαγή της συμπεριφοράς του μαθητή αλλά παράλληλα βοηθά τον μαθητή και τον έφηβο στο στάδιο της σταδιακής ωρίμανσης, από το «εγώ» και το «εσύ» στο «εμείς» (*Χατζηγεωργιάδου, 2008*).

Η εκπαιδευτική σχέση είναι από τη φύση της σχέση ανισότητας γιατί ο δάσκαλος υπερέχει από το μαθητή, είναι πιο ώριμος, έχει περισσότερες γνώσεις, μεγαλύτερη εμπειρία και είναι ανώτερος πνευματικά.

Μέσω αυτής της διαδικασίας αλληλεπίδρασης ο μαθητής καλείται να βοηθήσει τον εκπαιδευτικό να τον οδηγήσει με τις γνώσεις του στην ωριμότητα, στην αυτάρκεια και στην αυτοτέλεια. Ο εκπαιδευτικός με την εμπειρία και ωριμότητα του, αναλαμβάνει στην αφετηρία της παιδαγωγικής διαδικασίας ως φορέας του παιδαγωγικού «γίγνεσθαι» και είναι υπεύθυνος γι' αυτήν. Τα δεδομένα αυτά δίνουν ένα κύρος στον εκπαιδευτικό και τον χαρακτηρίζουν ως «παιδαγωγική αυθεντία» (Πυργιωτάκης, 2000).

Εν κατακλείδι σύμφωνα με τους ερευνητές, «η σημασία των διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στον εκπαιδευτικό και τους μαθητές του αποτελεί προϋπόθεση για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων της μάθησης και της ανάπτυξης της αυτοαντίληψής τους». Όταν η παιδαγωγική σχέση συρρικνώνεται αποκλειστικά στη διδακτική σχέση και στην τυπική διαπροσωπική επικοινωνία μεταξύ μαθητών και δασκάλου, τότε το σχολείο θεωρείται ότι αποτυγχάνει.

4.5.Η αυτοεκπληρούμενη προφητεία «φαινόμενο Πυγμαλίωνα»

Η κοινωνία απαιτεί μαθητές ικανούς να έχουν σημαντικό ρόλο στην κοινωνία γι' αυτό η βελτίωση της ποιότητας στην Εκπαίδευση είναι απαραίτητη με τη συμβολή του εκπαιδευτικού να θεωρείται αδιαμφισβήτητη ως εργαλείο επεξεργασίας πληροφοριών (Koblitz, 1981), Μπασέτας, 1999).

Το φαινόμενο του Πυγμαλίωνα δεν είναι μονάχα οι προσδοκίες από τον ίδιο τον εαυτό μας που επηρεάζουν την έκβαση μίας κατάστασης, μα και οι προσδοκίες μας από τους άλλους έχουν επίδραση στη σκέψη, τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά μας ως προς τα αποτελέσματα (Robert Rosenthal at Lenore Jacobson, 1968), επίσης οι (Zanna, Sheras, Cooper και Shaw, 1975) μελέτησαν την αλληλεπίδραση μεταξύ των προσδοκιών του δασκάλου και την απόδοση του μαθητή, όπου εμφανίσετε ότι η πολλή πίεση που ασκείται στο μαθητή μειώνει την αποτελεσματικότητά του και αυξάνει τις αγχώδεις εκδηλώσεις.

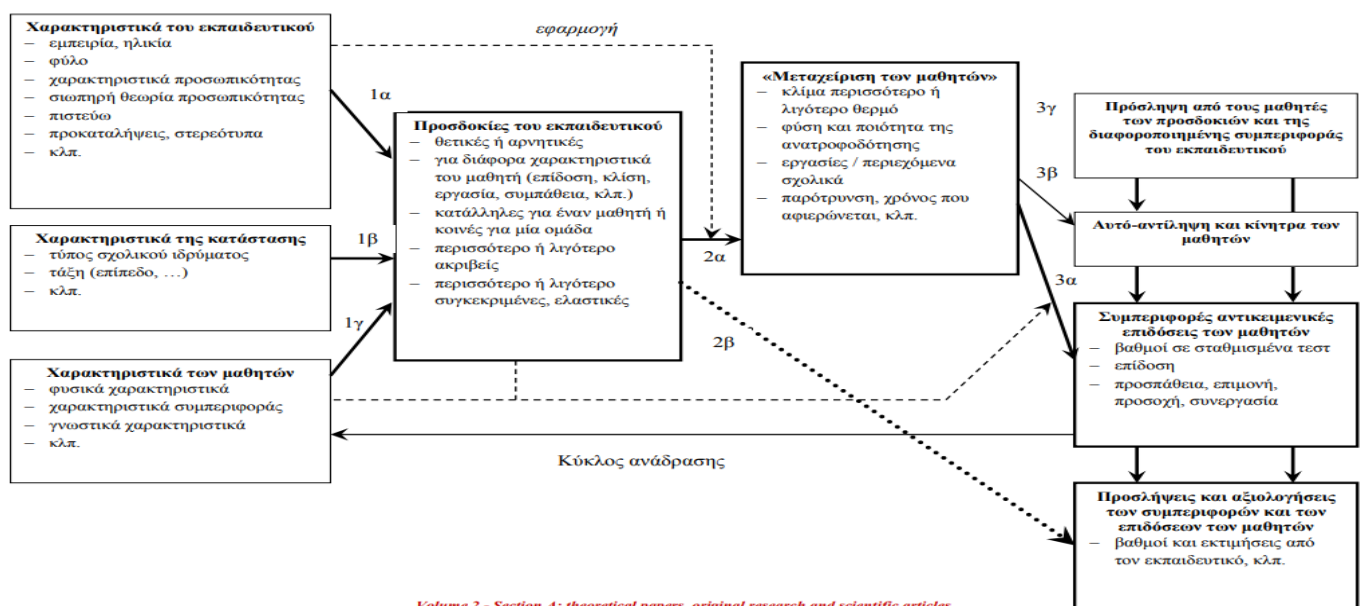
Το φαινόμενο του Πυγμαλίωνα στην Ελλάδα διερεύνησε ο (Μπασέτας, 1999), για να διερευνηθεί αν οι Έλληνες εκπαιδευτικοί διαχωρίζουν τους μαθητές σε «καλούς»

και «κακούς», αν κάνουν προβλέψεις για τη πρόοδο των μαθητών τους, σε ποιες αιτίες αποδίδουν τις επιτυχίες και τις αποτυχίες των μαθητών στο σχολείο και πως αντιμετωπίζουν οι καθηγητές των αδύνατους μαθητές.

Πολλοί ερευνητές περιγράφουν το Φαινόμενο του Πυγμαλίωνα, ως την επίδραση που μπορεί να έχουν οι προσδοκίες του εκπαιδευτικού στην επίδοση των μαθητών μέσω της διαφοροποιημένης συμπεριφοράς του καθηγητή κατά την οποία «οι δάσκαλοι προκαλούν μια υψηλότερη επίδοση του μαθητή, απλά επειδή την πιστεύουν ή την ελπίζουν» γεγονός που παρατηρείται σε κάθε ομάδα είτε αυτή είναι εκπαιδευτική, είτε εργασιακή ή κοινωνική (Κατσιλλης, 2005), (Meena, 2007; Mallet, 2006; Snyder & Stukas, 1999), (Trouilloud & Sarrazin, 2003), (Manzoni & Barsoux, 1998), (Blakey, 1970), (Brophy, 1982; Rist, 1977; Good & Brophy, 1973)

Οι προσδοκίες των εκπαιδευτικών συνήθως βασίζονται σε κάποια διαθέσιμα στοιχεία που αφορούν τους μαθητές τους, συχνά όμως πριν ακόμη αντικρίσει ο εκπαιδευτικός τους μαθητές, έχει ήδη αναπτύξει άποψη γι' αυτούς, έτσι είναι πιθανόν οι προσδοκίες αυτές να λειτουργήσουν ως «αυτοεκπληρούμενες προφητείες»

Αν δώσουμε στο παιδί την "ταμπέλα" του αποτυχημένου, τότε το κάνουμε να πιστέψει πως υστερεί, δεν είναι έξυπνο και το ωθούμε να μην προσπαθεί περισσότερο για να αναπτύξει τις ικανότητες του, με αποτέλεσμα η προσπάθεια του να αποτυγχάνει και να εδραιώνεται στον ψυχισμό του ο τίτλος του αποτυχημένου.



Volume 2 - Section A: theoretical papers, original research and scientific articles

Σχήμα 6. Μοντέλα σε σχήμα 3 σταδίων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:ΣΧΟΛΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

5.1. Σχολικό κλίμα

Το σχολικό κλίμα για έναν εκπαιδευτικό οργανισμό είναι καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη και αποτελεσματικότητά του(Κατσαρού,Πιτσιαβάς,&Κάκκος,2016) τόσο σημαντικό , όσο είναι και η προσωπικότητα για έναν άνθρωπο (Πασιαρδής,2001). Πολλοί μελετητές θεωρούν πως το σχολικό κλίμα συμβάλλει ουσιαστικά στην επιτυχία του κάθε σχολείου (Πασιαρδής & Πασιαρδή , 2006).

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

Το σχολικό περιβάλλον αποτελείται από το φυσικό περιβάλλον και το ψυχοκοινωνικό δυναμικό του, το οποίο διαμορφώνεται από τις σχέσεις που αναπτύσσονται από τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας. Ο Ζαβλανός (1999) θεωρεί πως πρόκειται για ένα σύνολο αξιών, προτύπων, υποθέσεων και τρόπου σκέψης που γίνονται αποδεκτά ,συνειδητά ή ασυνειδητά, από όλα τα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού. Επίσης ,θεωρεί ότι το σχολικό κλίμα διαμορφώνεται από τις αντιλήψεις που έχουν τα ίδια τα μέλη για το σχολείο και όχι αναγκαστικά αυτό που επικρατεί στην πραγματικότητα.

Το σχολικό κλίμα σύμφωνα με τους Cohen,McCabe, Michelli και Pickeral (2009) είναι πως το κλίμα αντιπροσωπεύει την ποιότητα και το χαρακτήρα της σχολικής ζωής όλων των μελών και αντικατοπτρίζει πρότυπα, στόχους, αξίες, σχέσεις ,πρακτικές και οργανωτικές δομές.

Για να λειτουργήσει σωστά ένα σχολικό συγκρότημα , θα πρέπει να επικρατεί θετικό κλίμα , στηριζόμενο στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και στη συνεργατικότητα των συναδέλφων, βασικό παράγοντα αποτίμησης της ποιότητας του έργου που επιτελεί το κάθε σχολείο.

Ο Διευθυντής-Ηγέτης, για την επίτευξη του στόχου πρέπει να εκδηλώνει συνεχές ενδιαφέρον για τις σχέσεις που αναπτύσσονται στο έμψυχο δυναμικό του οργανισμού ώστε να ασκείται αποτελεσματική και Δημοκρατική διοίκηση στο

σχολείο του. Η διαμόρφωση λοιπόν ενός θετικού σχολικού κλίματος , είναι αποτέλεσμα κυρίως των χειρισμών του Διευθυντή της και έπεται το υπόλοιπο προσωπικό που βρίσκεται στο σχολείο. Το θετικό κλίμα επιδρά ευνοϊκά και στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και κατ'επέκταση, μέσω της αλληλεπίδρασης, στην μαθησιακή και ψυχολογική εξέλιξη των μαθητών .

Η έννοια διακρίνεται από πολυπλοκότητα και οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το σχολικό κλίμα είναι υποκειμενικό και προκύπτει ανάλογα των εμπειριών που έχει κάποιος στο σχολικό περιβάλλον .

Η Πασιαρδή (2001) ορίζει το σχολικό κλίμα ως το «σύνολο των δυναμικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των Ψυχολογικών, Ακαδημαϊκών και φυσικών διαστάσεων του Σχολικού περιβάλλοντος» και μπορεί να συγκριθεί με την προσωπικότητα ενός ανθρώπου , τα ιδιαίτερα δηλαδή χαρακτηριστικά του κάθε ανθρώπου που τον καθιστούν μοναδικό. Έτσι και το σχολικό κλίμα είναι η προσωπικότητα κάθε σχολείου και είναι μοναδικό για κάθε σχολική μονάδα.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσει ένα άτομο με τους συνεργάτες του και τους μαθητές (Βίθυνοσ και συν., 1999) είναι ουσιώδεις και για τους δύο. Οι μαθητές χρειάζονται ένα θετικό ψυχολογικό κλίμα που να ευνοεί την μάθηση, ενώ ο εκπαιδευτικός επιθυμεί να εργάζεται και να δημιουργεί σε μια ευχάριστη ατμόσφαιρα.

Ο ρόλος του εκπαιδευτικού στη διαμόρφωση των διαπροσωπικών σχέσεων που θα επικρατήσουν είναι σημαντικός, διότι αυτές εξαρτώνται σε αρκετά μεγάλο βαθμό από το επίπεδο ελέγχου που επιθυμεί να ασκεί ο ίδιος στους μαθητές του. Ορισμένοι εκπαιδευτικοί υιοθετούν ένα αυστηρό και πειθαρχημένο περιβάλλον, ενώ άλλοι ένα ευχάριστο και ασφαλές περιβάλλον για τους μαθητές στο οποίο μπορούν άνετα να εργαστούν και να διακινδυνεύσουν λάθη.

Όταν μιλάμε για σχολικό κλίμα γίνεται αναφορά στην συμπεριφορά και την αλληλεπίδραση των εκπαιδευτικών με τους μαθητές και ασκεί επιρροή στην πορεία και στο κλίμα της τάξης . Η ποιότητα των σχέσεων που αναπτύσσονται στο σχολικό περιβάλλον , καθορίζει το θετικό ή αρνητικό ψυχολογικό κλίμα του σχολικού οργανισμού .

Επίσης, αναφέρεται ως μαθησιακό περιβάλλον και περιλαμβάνει τις σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών και τις σχέσεις μεταξύ των μαθητών. Αφορά τη δυναμική που αναπτύσσεται μέσα στο περιβάλλον της τάξης και περιλαμβάνει τα

συναίσθημα και τις εμπειρίες των μαθητών σε σχέση με τα χαρακτηριστικά του σχολικού περιβάλλοντος και περιλαμβάνουν τις κοινές αντιλήψεις των μαθητών για τις εκπαιδευτικές, ψυχολογικές, κοινωνικές και φυσικές πλευρές αυτού του περιβάλλοντος (Dunn & Harris, 1998).

Κάθε σχολικός οργανισμός, χαρακτηρίζεται από το σχολικό κλίμα που επικρατεί στον χώρο του. Το κλίμα του κάθε σχολείου είναι μοναδικό και σχετίζεται με τα άτομα που αλληλεπιδρούν μέσα σ' αυτό. Κάθε εκπαιδευτικός, μπορεί να καταλάβει το σχολικό κλίμα που επικρατεί μέσα σ' αυτό.

Ένα κλίμα που μπορεί να προδιαθέτει ευχάριστα ή δυσάρεστα τη ψυχολογία του εκπαιδευτικού, καθώς και το πόσο θέλει ο εκπαιδευτικός να εργάζεται μέσα σ' αυτό-την προσμονή που έχει για τη δουλειά του.

Το ευχάριστο, όσο και το δυσάρεστο κλίμα γίνεται ορατό τόσο στην εσωτερική επικοινωνία των εκπαιδευτικών, όσο και στις σχέσεις με τους γονείς των μαθητών. Το σχολικό κλίμα, είναι συνήθως υποκειμενικό και το αντιλαμβάνεται κανείς, ανάλογα με την ψυχολογία, τις ιδέες και τα πιστεύω του.

Συμπερασματικά, το σχολικό κλίμα είναι ένα θέμα που έχει απασχολήσει πολλούς μελετητές και αποτελεί κύριο παράγοντα για την αποτελεσματικότητα ενός σχολείου. Το σχολικό κλίμα συνδέεται με την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων και βοηθά κάθε σχολικό μέλος να θέλει να αγωνιστεί γι' αυτό, να βελτιώνεται και να γίνεται καλύτερο.

5.2 Οι τύποι σχολικού κλίματος

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

Κάποιοι μελετητές με τη χρήση ερωτηματολογίου διαχώρισαν το σχολικό κλίμα από ανοιχτό προς κλειστό. Οι κατηγορίες που προέκυψαν από το διαχωρισμό ήταν έξι:

- Το ανοιχτό κλίμα προσανατολίζεται στην ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών των μελών του οργανισμού. Το κλίμα χαρακτηρίζεται από αυθεντικότητα που υπάρχει στη συμπεριφορά των εργαζομένων.

- Το ελεγχόμενο κλίμα είναι προσανατολισμένο στα καθήκοντα και όχι στην ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών. Επίσης, χαρακτηρίζεται απρόσωπο επειδή η ομάδα είναι απασχολημένη με τα καθήκοντά της.

- Το αυτόνομο κλίμα στο οποίο οι εκπαιδευτικοί πράττουν ανεξάρτητα και η ηγεσία ασκεί ελάχιστο έλεγχο στα μέλη του οργανισμού.

- Το οικείο κλίμα είναι ελεγχόμενο και πιο προσωπικό. Τα μέλη του οργανισμού δίνουν περισσότερη βαρύτητα στις κοινωνικές ανάγκες τους. Η συμπεριφορά τους χαρακτηρίζεται ως «μη αυθεντική».

- Το πατερναλιστικό κλίμα στο οποίο ο ηγέτης προσπαθεί να βγάλει εις πέρας τις σχολικές δραστηριότητες. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι κοινωνικές ανάγκες των εκπαιδευτικών να ικανοποιούνται σε μικρό βαθμό.

- Το κλειστό κλίμα χαρακτηρίζεται από απάθεια. Τα μέλη του δεν εξασφαλίζουν ούτε την ικανοποίηση των κοινωνικών τους αναγκών, ούτε λαμβάνουν ικανοποίηση από την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Με το πέρασμα του χρόνου έγιναν αναθεωρήσεις του ερωτηματολογίου αυτού και οι Hoy και Clover εντόπισαν τέσσερα είδη σχολικού κλίματος:

- Το ανοιχτό, το οποίο αποτελείται από εκπαιδευτικούς που συνεργάζονται αρμονικά και ενδιαφέρονται για την ποιότητα της δουλειάς τους. Οι διευθυντές είναι υποστηρικτικοί και δεν περιορίζουν το έργο των μελών τους.

- Το κλίμα συμμετοχής και αφοσίωσης, όπου οι διευθυντές είναι περιοριστικοί (με κλειστή συμπεριφορά). Οι εκπαιδευτικοί δεν λαμβάνουν υπόψιν τους τον διευθυντή και είναι αφοσιωμένοι στο έργο τους. Οι εκπαιδευτικοί είναι αρκετά δεμένοι με τους συναδέλφους τους και επικρατεί ένα ανοιχτό κλίμα.

- Το κλίμα αποχής/αποφυγής κατά το οποίο οι διευθυντές είναι ανοιχτοί και οι εκπαιδευτικοί κλειστοί. Οι διευθυντές διακατέχονται από ένα κλίμα υποστήριξης στους εκπαιδευτικούς. Ενώ, οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να είναι απαθείς.

- Το κλειστό κλίμα ,όπου η συμπεριφορά των μελών του χαρακτηρίζεται από παθητική στάση και έλλειψη αυθεντικότητας .

Η Καβούρη (1998) μετά από έρευνα που έκανε κατέληξε κι εκείνη σε τέσσερα είδη σχολικού κλίματος:

- Το ανοιχτό, στο οποίο υπάρχει συνεργασία, θετική στάση ανάμεσα στο διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς. Οι εκπαιδευτικοί από τη μια είναι φιλικοί και αφοσιωμένοι στο εκπαιδευτικό τους έργο και από την άλλη οι διευθυντές επαινούν, ενθαρρύνουν και υποστηρίζουν το προσωπικό τους.
- Το κλειστό κλίμα ,στο οποίο οι διευθυντές είναι μη υποστηρικτικοί και κατευθύνουν σε μεγάλο βαθμό τους εκπαιδευτικούς. Οι εκπαιδευτικοί κρατούν μια στάση απάθειας και αδιαφορίας ως προς το έργο τους.
- Το σχεδόν κλειστό κλίμα ,το οποίο χαρακτηρίζεται από απάθεια και απομόνωση και από την πλευρά των εκπαιδευτικών και από την πλευρά των διευθυντών. Οι διευθυντές είναι ελάχιστα υποστηρικτικοί απέναντι στους εκπαιδευτικούς και οι εκπαιδευτικοί είναι ελάχιστα συνεργάσιμοι με τους διευθυντές.
- Το σχεδόν κλίμα απάθειας ,στο οποίο οι διευθυντές υποστηρίζουν τους εκπαιδευτικούς . Οι εκπαιδευτικοί χαρακτηρίζονται από έλλειψη υποστήριξης και απάθειας προς τους διευθυντές.

Οι Sergiovanni και Staratt (2002) εντόπισαν διαστάσεις του σχολικού κλίματος από το ανθρωπιστικό, δηλαδή τη δημοκρατική ατμόσφαιρα του σχολείου στο κηδεμονικό κλίμα , το οποίο διακρίνεται από αυστηρότητα και ελέγχει τη συμπεριφορά των μαθητών.

Οι Καρατάσιος και Καραμήτρου (2008) υποστηρίζουν πως το σχολικό κλίμα περικλείει τρεις διαστάσεις, οι οποίες συμβάλλουν στη διαμόρφωση του. Η οικολογική διάσταση που λαμβάνει υπόψιν την υλικοτεχνική υποδομή, η κοινωνική διάσταση που περιλαμβάνει τις διαπροσωπικές σχέσεις των μελών και η μαθησιακή διάσταση ,η οποία περιλαμβάνει όλες τις δράσεις των εκπαιδευτικών πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την εκπαιδευτική διαδικασία.

Οι παράγοντες αυτοί δημιουργούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης, συμμετοχής και συνεργασίας , καθώς και μια αίσθηση ικανοποίησης.

Εν κατακλείδι , όλα τα ερευνητικά ερωτηματολόγια αποτελούν χρήσιμα εργαλεία για την απεικόνιση και αξιολόγηση του σχολικού κλίματος. Η σημασία τους είναι πολύ σημαντική ,καθώς εντοπίζουμε τα χαρακτηριστικά των οποίων η αλληλεπίδραση και η αλληλεξάρτηση βοηθά τη σχολική μονάδα να είναι αποτελεσματική (Πασιαρδής,2014).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:ΣΧΟΛΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

6.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου σχολική κουλτούρα

Η κουλτούρα διαμορφώνει το χαρακτήρα του οργανισμού και τον τρόπο σκέψης του προσωπικού ,επηρεάζοντας τόσο τις επιδόσεις των μαθητών ,όσο και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών.

Κάποιοι ερευνητές θεωρούν ότι οι αντιλήψεις και οι συμπεριφορές των μελών του οργανισμού επηρεάζουν και την κουλτούρα. Για το λόγο αυτό η κουλτούρα διαφοροποιείται από οργανισμό σε οργανισμό.

Η κουλτούρα είναι οι αξίες, τα πιστεύω και ο τρόπος σκέψης που είναι αποδεκτά από τα μέλη του οργανισμού. Αυτές οι αντιλήψεις στη συνέχεια μεταφέρονται στα νέα μέλη, προκειμένου να υιοθετήσουν την ίδια κουλτούρα. Σύμφωνα με το Θεοφιλίδη (2004) η κουλτούρα συνδέεται όχι μόνο με το σεβασμό στην ιεραρχία, αλλά και στις δομές του οργανισμού.

Η σχολική κουλτούρα αποτελεί παράγοντα καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα και τη βελτίωση του σχολείου. Οι πεποιθήσεις και οι προσδοκίες που χαρακτηρίζουν το σχολείο ή και η προσωπική κουλτούρα των μελών του σχολείου, λειτουργούν σαν εργαλεία για να εντοπιστούν τα αίτια και τα αποτελέσματα συμπεριφορών ,που επικρατούν μέσα σ' αυτό.

Το κάθε σχολείο έχει μια σχολική κουλτούρα, μια συγκεκριμένη συμπεριφορά που πρέπει να ακολουθείται από τα μέλη σε κάθε περίπτωση. Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στο σχολείο βασίζονται στην αφοσίωση σε ένα κοινό όραμα. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, μια θετική κουλτούρα κάνει τους μαθητές να αισθάνονται ασφαλείς και ότι ανήκουν μέσα σ' αυτό.

Η σχολική κουλτούρα δεν έχει συσχέτιση μόνο με τη σχολική ηγεσία. Εξέχουσας σημασίας για ένα σχολείο είναι η επιλογή του διευθυντή . Ο διευθυντής είναι εκείνος που θα διασφαλίσει τη σταθερότητα και την αποτελεσματικότητα του σχολείου. Ένας καλός διευθυντής θα πρέπει να έχει την ικανότητα να διαχειρίζεται και τις αλλαγές που προκύπτουν. Το σχολείο ως οργανισμός είναι ένα σύστημα όπου συνυπάρχουν και η συνεργασία και οι συγκρούσεις . Μέσα στο σχολείο θα πρέπει ο διευθυντής να

συνεργάζεται με τα άλλα μέλη του οργανισμού ,για να παίρνουν αποφάσεις , οι οποίες θα εξελίσσουν τον οργανισμό προς το καλύτερο.

Συνοψίζοντας, σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014) καταλήγουμε πως η κουλτούρα «συνίσταται σε άμεσα , φανερά και αφανή πρότυπα συμπεριφοράς που αποκτώνται και μεταδίδονται κοινές νόρμες, αξίες, φιλοσοφίες, αντιλήψεις και παραδοχές που συλλειτουργούν στον σχηματισμό της».

6.2 Τα επίπεδα της κουλτούρας

Αρκετοί μελετητές άρχισαν να ασχολούνται όλο και περισσότερο με τη μελέτη της κουλτούρας ,διαχωρίζοντάς την σε επίπεδα και τύπους. Κατά τον Shein τα επίπεδα της κουλτούρας είναι τρία:

- Το πρώτο επίπεδο εμπεριέχει χαρακτηριστικά τα οποία είναι ορατά .Δείχνει συγκεκριμένες συμπεριφορές ,οι οποίες βοηθούν το προσωπικό να κατανοήσει τον τρόπο λειτουργίας του σχολείου.
- Το δεύτερο επίπεδο μιλά για το σύνολο των κοινών αξιών που έχει ο οργανισμός. Το επίπεδο αυτό επηρεάζει τα μέλη , για να επιτευχθεί οι κοινοί στόχοι του οργανισμού.
- Το τρίτο επίπεδο περιλαμβάνει τις συλλογικές παραδοχές που έχουν σχέση με το περιβάλλον και τις διαπροσωπικές σχέσεις .Οι εκπαιδευτικοί είναι σαν μια οικογένεια, υπάρχει σεβασμός και φροντίδα για τους μαθητές τους . Είναι επαγγελματίες και είναι αφοσιωμένη στη δουλειά τους. Επίσης, καλλιεργούνται αξίες όπως ο σεβασμός προς την ηγεσία και η αποφυγή συγκρούσεων.

Οι Cameron και Quin (1999,όπ.αναφ στον Πασιαρδή,2014) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν τέσσερις τύποι σχολικής κουλτούρας. Η διάκριση γίνεται τόσο από τα εσωτερικά και εξωτερικά κριτήρια, όσο και το βαθμό ελαστικότητας που χαρακτηρίζει κάθε οργανισμό.

Η ιεραρχική κουλτούρα βασίζεται στην επάρκεια, την κουλτούρα και την αρμονία. Ο οργανισμός λειτουργεί με βάση τη γραφειοκρατία και ο ηγέτης ασκεί έλεγχο προς τους εργαζόμενους.

Η κουλτούρα της αγοράς αφορά τις διαφορές που έχει κάθε οργανισμός ως προς τον ανταγωνισμό που υπάρχει στην αγορά. Ένας οργανισμός πρέπει να ανταποκρίνεται πολύ γρήγορα στις μεταβολές του περιβάλλοντος, για να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες της αγοράς. Ο ηγέτης αυτής της κουλτούρας είναι αρκετά προσηλωμένος στο στόχο.

Η κουλτούρα των «συνθηκών» έχει σαν στόχο το ρίσκο να κάνει τη διαφορά. Στόχος είναι να δημιουργήσουν προϊόντα καινοτόμα και να υπάρχει ένας ηγέτης που να πηγαίνει μπροστά το σχολείο του με πρωτοποριακές ιδέες και καινοτομίες.

Η κουλτούρα της «παρέας» προάγει τη συνεργασία και την αφοσίωση. Ο ηγέτης είναι φιλικός και αυτό το είδος κουλτούρας συναντάται είτε σε οικογενειακούς οργανισμούς, είτε σε οργανισμούς που στοχεύουν τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις.

6.3. Η σχολική κουλτούρα

Κάθε σχολείο έχει ηθικές αξίες που δεν είναι άμεσα ορατές, αλλά αντανακλούν τις αντιλήψεις των ανθρώπων που το απαρτίζουν και μέσα από αυτές μπορεί να διαφανεί η κουλτούρα και το σύστημα αξιών που έχει η σχολική μονάδα.

Η κουλτούρα, δηλαδή, ενός σχολείου αφορά τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μαθητών, των εκπαιδευτικών σε αντιδιαστολή με τον Διευθυντή του σχολείου και τον τρόπο που επικοινωνούν και συμπεριφέρονται τα μέλη ανάλογα με τον ρόλο τους (Welsh, 2003).

Ουσιαστικά η σχολική κουλτούρα αφορά την ταυτότητα της σχολικής μονάδας και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της, που την καθιστούν ξεχωριστή, καθώς και την συνεχή εναλλαγή των προσώπων που την πλαισιώνουν γεγονός που επηρεάζει άμεσα τη σχολική κουλτούρα.

Έτσι, με βάση τις διαφορετικές αντιλήψεις των μελών της σχολικής μονάδας, η σχολική κουλτούρα επηρεάζεται, εξελίσσεται και ακολουθεί τις μεταβολές που γίνονται (Χατζηπαναγιώτου, 2008).

Η σχολική κουλτούρα αντικατοπτρίζει την εικόνα του σχολείου, είναι διαφορετική για κάθε σχολική μονάδα, συνεχώς αλλάζει και τροποποιείται επηρεάζει άμεσα όλα τα μέλη της προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες που έχουν όλοι οι

συμμετέχοντες και δεν έχει καμία σχέση με την έννοια του σχολικού κλίματος που επικρατεί σε διάφορες πτυχές μεταξύ του προσωπικού.

Μέσα από τις έρευνες, προέκυψε ότι το σχολικό κλίμα και η σχολική κουλτούρα σχετίζονται στενά με την ηγεσία του σχολείου που είναι το βασικό πρόσωπο που επηρεάζει το σχολικό κλίμα και διαμορφώνει την ταυτότητα του σχολείου ανάλογα με την προσωπικότητά του, τη στάση του και τη συμπεριφορά του.

Το σχολικό κλίμα είναι η ταυτότητα του σχολικής μονάδας και του προσδίδει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του. Παράγοντες όπως οι κοινοί στόχοι, η εμπιστοσύνη, η συνεργασία, ο σεβασμός, η υποστήριξη και η καθοδήγηση συμβάλλουν θετικά στη διατήρηση ενός θετικού κλίματος για το εκάστοτε σχολείο. Καθοριστική σημασία της διαμόρφωσης του σχολικού κλίματος είναι η σχέση των εκπαιδευτικών με τον Διευθυντή του σχολείου.

Οι ερευνητές μελέτησαν τη συσχέτιση του σχολικού κλίματος και της σχολικής ηγεσίας από διαφορετικές οπτικές γωνίες και παράγοντες όπως οι κοινοί στόχοι, η εμπιστοσύνη, η συνεργασία, ο σεβασμός, η υποστήριξη και η καθοδήγηση του Διευθυντή συμβάλλουν θετικά στη διατήρηση ενός θετικού κλίματος για το εκάστοτε σχολείο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα γίνει παρουσίαση της μεθοδολογίας της έρευνας, των ερευνητικών ερωτημάτων, της επιλογής μεθόδου έρευνας, την επιλογή δείγματος, την παρουσίαση ερευνητικού εργαλείου, τα ζητήματα δεοντολογίας της έρευνας, τη δομή της συνέντευξης, τη διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας και την ανάλυση δεδομένων της ποιοτικής έρευνας.

7.2 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση του νομού Αττικής αναφορικά με το ρόλο του διευθυντή ως βασικό παράγοντα διαμόρφωσης του σχολικού κλίματος και της σχολικής κουλτούρας για να γίνει αποτελεσματικότερη η σχολική μονάδα.

7.3 Ερευνητικά ερωτήματα

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

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας είναι:

- Ποιο είναι το κλίμα και η κουλτούρα που υπάρχει ανάμεσα σε διευθυντή και προσωπικό;
- Ποιο είναι κατά τη γνώμη σας το στυλ ηγεσίας που διαμορφώνει ένα θετικό κλίμα και μια θετική κουλτούρα;
- Ποιες είναι οι προσδοκίες του προσωπικού για το ρόλο του αποτελεσματικού ηγέτη;
- Τι περιθώρια αφήνει η διεύθυνση στην ανάληψη πρωτοβουλιών από το προσωπικό;
- Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα υπάρχει χώρος για έναν ηγέτη;

7.4 Επιλογή μεθόδου έρευνας

Για τη συγκεκριμένη εργασία επιλέχθηκε η ποιοτική μέθοδος ,καθώς οι εκπαιδευτικοί απάντησαν σε συγκεκριμένες ερωτήσεις (συνέντευξη), προκειμένου να καταθέσουν την δική τους οπτική και τις εμπειρίες τους.

Η ποιοτική μέθοδος είναι η καταλληλότερη μέθοδος συγκέντρωσης πληροφοριών και στοιχείων για την κατανόηση ενός φαινομένου και πώς οι εμπλεκόμενοι βλέπουν τα πράγματα. Με αυτό τον τρόπο ο ερευνητής εμβαθύνει στην έρευνα του ,καθώς έχει πρόσβαση στις εμπειρίες και την προοπτική των άλλων.

Οι λόγοι που μπορεί ένας ερευνητής να επιλέξει την ποιοτική έρευνα είναι :

- Για να διευρύνει την ιδιαιτερότητα ενός φαινομένου και όχι να το μελετά αποσπασματικά.

- Να γίνει μελέτη σε βάθος και κατανόηση όλων των διαστάσεων του φαινομένου.

- Στοχεύει να περιγράψει την εμπειρία των συνεντευξιαζόμενων μέσω αφηγηματικού ύφους.

- Συλλέγει αρκετά ερευνητικά δεδομένα, προκειμένου να προσεγγίσει καλύτερα τα φαινόμενα που ερευνά.

7.5 Δείγμα

Στην παρούσα εργασία επιλέχθηκαν πέντε εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αττικής. Χρησιμοποιήθηκε η σκόπιμη δειγματοληψία ,για να γίνει η επιλογή ατόμων που θα περιληφθούν σε ένα μικρό δείγμα με σκοπό την αύξηση της αξιοπιστίας του δείγματος. Οι εκπαιδευτικοί απάντησαν στις ίδιες ερωτήσεις και ο ερευνητής παρατηρούσε τις διάφορες οπτικές που έβλεπαν το θέμα οι εκπαιδευτικοί.

7.6 Ερευνητικό εργαλείο

Η ποιοτική μέθοδος είναι η πιο διαδεδομένη σε σχέση με άλλες μεθόδους έρευνας. Η χρήση της ποιοτικής έρευνας έγκειται σε μια οντολογική προσέγγιση, η οποία εκλαμβάνει τις εμπειρίες, τις απόψεις και τις ερμηνείες των ανθρώπων ως διαστάσεις της κοινωνικής πραγματικότητας.

Στην παρούσα εργασία η ποιοτική έρευνα έγινε μέσω ημιδομημένης συνέντευξης

Η ημιδομημένη συνέντευξη χαρακτηρίζεται από μια ευελιξία:

- ως προς το περιεχόμενο των ερωτήσεων
- ως προς την εμβάθυνση σε κάποια θέματα
- ως προς τη σειρά των ερωτήσεων
- ως προς τον αριθμό των ερωτήσεων

Στη συνέντευξη έγιναν ερωτήσεις ανοιχτού τύπου ,σε μορφή συζήτησης ,χωρίς οι ερωτώμενοι να έχουν κάποιο αίσθημα ντροπής ή επιφυλακτικότητας. Τα πλεονεκτήματα της χρήσης της συνέντευξης είναι:

- Να διερευνώνται σε βάθος αντιλήψεις, απόψεις και αξίες.
- Να αντιλαμβάνεται κανείς την οπτική που έχει ο κάθε συμμετέχοντας για το συγκεκριμένο φαινόμενο.
- Γίνεται κατανοητή η πολυπλοκότητα της εμπειρίας και της ανθρώπινης συμπεριφοράς.
- Υπάρχει διαδραστική επικοινωνία με τους συμμετέχοντες.

7.7 Διαδικασία διεξαγωγής έρευνας

Η διαδικασία διεξαγωγής έρευνας έγινε δια ζώσης σε ώρες εκτός σχολικού ωραρίου. Οι εκπαιδευτικοί έδωσαν τις συνεντεύξεις τους ατομικά.

Οι συνεντευξιαζόμενοι ήταν πέντε εκπαιδευτικοί ,οι οποίοι είχαν διαφορετικά χρόνια προϋπηρεσίας ο καθένας. Οι συνεντεύξεις διήρκησαν περίπου 30΄΄ λεπτά η κάθε μια .

Οι συνεντεύξεις εμπεριείχαν ανοιχτού τύπου ερωτήσεις και θεωρηθήκαν σαφείς και κατανοητές από τους συνεντευξιαζόμενους.

Στη συγκεκριμένη συνέντευξη έγινε καταγραφή των απαντήσεων από τον ερευνητή ,την ώρα που γινόταν η ερώτηση. Μετά το πέρας της συνέντευξης δινόταν η ευκαιρία στο συνεντευξιαζόμενο ,αν τυχόν ήθελε να προσθέσει ή να αλλάξει κάτι σε αυτά που είχε καταθέσει.

7.8 Επεξεργασία ανάλυση-δεδομένων

Μετά την επεξεργασία του περιεχομένου των συνεντεύξεων δημιουργήθηκαν εννοιολογικές κατηγορίες, Οι εννοιολογικές κατηγορίες δημιουργήθηκαν με βάση τα

ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας αξιοποιώντας τις πληροφορίες από τις συνεντεύξεις και κατηγοριοποιήθηκαν στις παρακάτω ενότητες:

1.Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών

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

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 -ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην παρούσα υπο ενότητα θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν τα δεδομένα που προέκυψαν από τη διαδικασία της ποιοτικής έρευνας ,με σκοπό την ανάδειξη αντιλήψεων των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αττικής . Οι αντιλήψεις αφορούσαν το κλίμα και την κουλτούρα των εκπαιδευτικών και του διευθυντή που επικρατούσαν στη σχολική μονάδα, το στυλ ηγεσίας που διαμορφώνει ένα θετικό σχολικό κλίμα και μια θετική σχολική κουλτούρα. Τέλος, παρουσιάζονται οι προσδοκίες των εκπαιδευτικών για το ρόλο του αποτελεσματικού ηγέτη.

Με βάση τα αποτελέσματα δεν παρατηρούνται σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ των ερωτηθέντων και φαίνεται μέσα από τις αντιλήψεις τους , να επιβεβαιώνουν το γεγονός ότι ο διευθυντής-σχολικός ηγέτης διαμορφώνει τόσο το κλίμα ,όσο και τη σχολική κουλτούρα.

8. 1.Το κλίμα και η κουλτούρα του σχολείου

Οι συνεντευξιαζόμενοι αντιλαμβάνονται το κλίμα του σχολείου θετικό. Πιο συγκεκριμένα οι 3 στους 5 κάνουν λόγο για καλό και φιλικό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων. Όσο για την κουλτούρα θεωρούν πως οι περισσότεροι έχουν τα ίδια πιστεύω και ο στόχος τους είναι να έχουν τα καλύτερα αποτελέσματα για τους μαθητές τους. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά μια εκπαιδευτικός *«Η ατμόσφαιρα είναι πολύ καλή, υπάρχει οικειότητα μεταξύ των συναδέλφων και ο διευθυντής είναι δίπλα μας σε ότι χρειαστούμε.*

Η κουλτούρα είναι θετική και υπάρχει κοινός στόχος από όλους τους συναδέλφους και αυτός είναι να προσφέρουμε να καλύτερα αποτελέσματα στους μαθητές μας». Ένας δεύτερος εκπαιδευτικός λέει *« Το κλίμα στο σχολείο μας είναι πολύ θετικό και υπάρχουν φιλικές σχέσεις μεταξύ μας.*

Ο διευθυντής δείχνει ενδιαφέρον προς το προσωπικό και όλοι μας συνεργαζόμαστε αρμονικά». ΕΚΠ 3 *«Όλοι μας έχουμε αναπτύξει καλές σχέσεις. Το θετικό κλίμα του σχολείου γίνεται αντιληπτό και από τους μαθητές, αλλά και από τους γονείς. Επίσης, έχουμε κοινή νοοτροπία και αντιλήψεις με το διευθυντή γι' αυτό λειτουργεί και καλύτερα το σχολείο».*

Ένας ακόμη εκπαιδευτικός υποστηρίζει ότι είναι ικανοποιημένος από το σχολικό κλίμα και ότι όλοι συνεργάζονται για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Επίσης, αναφέρει πως ο διευθυντής νοιάζεται για το προσωπικό και το προφίλ του σχολείου .

Τέλος, ένας εκπαιδευτικός υποστηρίζει πως το κλίμα είναι ζεστό και υπάρχει κοινή νοοτροπία ανάμεσα στο διευθυντή και στο προσωπικό.

Παρατηρούμε επίσης πως οι εκπαιδευτικοί κάνουν αναφορά στο διευθυντή και λένε ότι είναι υποστηρικτικός και φιλικός απέναντι στους εκπαιδευτικούς.

8.2. Ίδιες αντιλήψεις εκπαιδευτικών και διευθυντή

Εδώ διαπιστώνουμε πως και οι 5 εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι ο διευθυντής και το εκπαιδευτικό προσωπικό πρεσβεύουν τις ίδια κουλτούρα και αντιλήψεις. Οι 3 στους 5 κάνουν λόγο για κοινή ιδεολογία , η οποία γίνεται αντιληπτή στα μαθησιακά αποτελέσματα.

Ο ΕΚΠ 1 θεωρεί πως όλοι οι εκπαιδευτικοί του σχολείου έχουν κοινές αντιλήψεις και συμπεριφορές. Ο ΕΚΠ 2 θεωρεί πως αν δεν τους ένωνε η ίδια ιδεολογία , δε θα ήταν σε θέση να πετύχουν τους στόχους που έχει βάλει το σχολείο. Η ΕΚΠ 3 θεωρεί πως έχουν την ίδια κουλτούρα και αξίες με το διευθυντή και αυτό γίνεται αντιληπτό από την ακαδημαϊκή επίδοση των μαθητών.

Οι άλλοι εκπαιδευτικοί υποστηρίζουν πως οι κοινές αξίες , οφείλονται στο ρόλο του διευθυντή , αφού ο ίδιος αποτελεί πρότυπο για όλους τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας.

8.3.Ο κύριος υπεύθυνος για τη διαμόρφωση του κλίματος και της κουλτούρας στο σχολείο

Και οι 5 εκπαιδευτικοί πιστεύουν πως ο κύριος υπεύθυνος για τη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος είναι ο διευθυντής. Αυτό συμβαίνει γιατί ο διευθυντής αποτελεί πρότυπο για όλο το προσωπικό μέσα στον οργανισμό. Μέσα από τη στάση, τη συμπεριφορά του διαμορφώνει το αντίστοιχο κλίμα και την αντίστοιχη κουλτούρα . Ο ΕΚΠ 2 δηλώνει πως ο διευθυντής είναι εκείνος που διαμορφώνει το κλίμα και την κουλτούρα του σχολείου.

Αυτό συμβαίνει ,γιατί η στάση ,η συμπεριφορά και ο τρόπος διοίκησης είναι καθοριστικής σημασίας για το αν θα υπάρχει συλλογικότητα και συνεργασία από τα μέλη του οργανισμού. Σύμφωνα με την ΕΚΠ 3 αυτός που ρυθμίζει και καθορίζει τις

σχέσεις των ανθρώπων στον οργανισμό ,τις αξίες και τις αντιλήψεις είναι ο διευθυντής. Με βάση τη συμπεριφορά , την επικοινωνία, τις δεξιότητες που έχει και τον τρόπο που οργανώνει τη λειτουργία του οργανισμού επηρεάζει και τις σχέσεις που θα αναπτυχθούν μέσα στο σχολείο. Ο τέταρτος εκπαιδευτικός πιστεύει αναμφίσητα πως ο διευθυντής είναι ο κύριος υπεύθυνος για τη διαμόρφωση κλίματος.

Παραθέτει και ένα παράδειγμα λέγοντας ότι στο σχολείο που εργαζόταν οι εκπαιδευτικοί ήταν απαθείς και αδιάφοροι, όπως ακριβώς και ο διευθυντής. Αντίθετα, στο σχολείο που είναι τώρα όλοι προσπαθούν να μιμηθούν τη συμπεριφορά της διευθύντριας που αποτελεί γι' αυτούς ένα θετικό παράδειγμα.

Οι 2 στους 5 αναφέρουν πως ο διευθυντής είναι ο πιο σπουδαίος παράγοντας στη διαμόρφωση του θετικού κλίματος, αλλά δεν είναι ο μόνος. Σπουδαίο ρόλο παίζουν επίσης και οι εκπαιδευτικοί ,καθώς και οι μαθητές. Όπως χαρακτηριστικά λέει « Σε ένα σχολείο κύριος υπεύθυνος είναι ο διευθυντής και μετά ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές».

8.4.Σχέσεις διευθυντή με το προσωπικό

Οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα παρουσιάζουν τις σχέσεις τους με το διευθυντή θετικές. Ο διευθυντής είναι φιλικός , συνεργάσιμος και ενδιαφέρεται για το προσωπικό του.

Ο ΕΚΠ 1 αναφέρεται σε ειλικρινείς σχέσεις και σε καλή συνεργασία. Ο διευθυντής ακούει το προσωπικό και συζητά τυχόν προβλήματα.

Ο ΕΚΠ 2 λέει πως έχουν αναπτυχθεί φιλικές σχέσεις ,καθώς ο διευθυντής είναι πρόθυμος να ακούσει τόσο τα επαγγελματικά ,όσο και τα προσωπικά προβλήματα του κάθε εκπαιδευτικού.

Ο ΕΚΠ 3 αναφέρει πως είναι τυχερός που εργάζεται σε ένα τέτοιο σχολείο ,που επικρατούν φιλικές σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και του διευθυντή. Οι στόχοι του σχολείου είναι ξεκάθαροι και δουλεύουν όλοι εντατικά ,για να τους πετύχουν.

Οι δύο από τους πέντε εκπαιδευτικούς της έρευνας χαρακτηρίζουν τις μεταξύ τους σχέσεις καλές και παραδέχονται το διευθυντή τους που τους επαινεί και αναγνωρίζει το έργο τους.

8.5. Η συμμετοχή εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων

Οι 4 από τους 5 εκπαιδευτικούς της έρευνας συμφωνούν ότι έχουν ένα διευθυντή που τον ενδιαφέρει πραγματικά η γνώμη του προσωπικού. Στις συνεδριάσεις ακούγονται όλες οι απόψεις και μετά συναποφασίζουν. Ο διευθυντής τους ενημερώνει και δια ζώσης και μέσω e-mail για να είναι οι εκπαιδευτικοί ενήμεροι για τα ζητήματα του σχολείου. Οι εκπαιδευτικοί παρουσιάζουν ένα διευθυντή δημοκρατικό, ο οποίος τους ενημερώνει τόσο για τα εκπαιδευτικά, όσο και για τα λειτουργικά θέματα και ύστερα παίρνουν όλοι μαζί τις αποφάσεις.

Η ΕΚΠ 4 λέει πως γίνονται συνεδριάσεις, κυρίως για εκπαιδευτικά θέματα και δεν συζητούν τόσο τα λειτουργικά. Υπάρχει ενημέρωση από το διευθυντή για ότι καινούργιο προκύπτει και συγκαλούν σύλλογο. Δημιουργούνται διαφωνίες, όμως με κάποιο τρόπο εξομαλύνονται και βρίσκονται λύσεις.

Τέλος, ο ΕΚΠ 5 αναφέρει πως η συλλογικότητα είναι το πιο σημαντικό κομμάτι για το διευθυντή, αλλά και για το προσωπικό. Ο διευθυντής σέβεται το προσωπικό του και επιδιώκει να έχει ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων.

8.6. Το στυλ ηγεσίας και ο καθοριστικός ρόλος στη διαμόρφωση θετικού κλίματος και θετικής κουλτούρας

Όλοι οι εκπαιδευτικοί της έρευνας συμφωνούν στο ότι το στυλ ηγεσίας παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση θετικού κλίματος και θετικής κουλτούρας. Οι εκπαιδευτικοί εξηγούν πως το στυλ ηγεσίας είναι συνδεδεμένο με χαρακτηριστικά, συμπεριφορές και αξίες που εκπροσωπεί ο ίδιος ο διευθυντής και τα εφαρμόζει και στο χώρο του σχολείου.

Οι ΕΚΠ 1,2 πιστεύουν πως οι πρακτικές ηγεσίας που εφαρμόζει ο διευθυντής διαμορφώνουν το κλίμα και την κουλτούρα. Αν ο διευθυντής είναι καινοτόμος, έχει στόχους και είναι φιλικός όλα αυτά λειτουργούν υπέρ στη διαμόρφωση θετικού κλίματος και κουλτούρας.

Ο ΕΚΠ 3 αναφέρει ότι «Ο κύριος υπεύθυνος για τη διαμόρφωση του κλίματος και της κουλτούρας είναι ο διευθυντής, γιατί λειτουργεί ως πρότυπο στάσης και συμπεριφοράς στον οργανισμό». Τέλος, οι ΕΚΠ 4,5 είναι της άποψης πως το στυλ ηγεσίας παίζει ρόλο για τα πάντα. Οι κατάλληλες πρακτικές, όπως και η

προσωπικότητα του διευθυντή θα καθορίσουν το θετικό κλίμα και τη θετική κουλτούρα.

Ο ΕΚΠ 5 δίνει και ένα παράδειγμα λέγοντας πως αν στο σχολείο η διευθύντρια δεν ήταν υποστηρικτική το κλίμα και η κουλτούρα δεν θα ήταν ίδια.

8.7. Το στυλ ηγεσίας του διευθυντή του σχολείου

Οι 3 στους 5 εκπαιδευτικούς περιέγραψαν ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας. Μιλούν για ένα διευθυντή πρωτοπόρο και υπέρμαχο της αλλαγής.

ΕΚΠ 1 «Έχει δημιουργήσει ένα όραμα για τον οργανισμό και οι στόχοι του είναι σαφείς, όλοι μας ακολουθούμε αυτό το όραμα για να γίνει το σχολείο μας καλύτερο».

ΕΚΠ 2 «Ο διευθυντής είναι πρωτοπόρος και νοιάζεται για το καλό του σχολείου και των μαθητών μας. Λόγω του διευθυντή θέτουμε κι εμείς ανάλογους στόχους ,για να γινόμαστε πιο αποτελεσματικοί».

Ο ΕΚΠ 3 μιλά για ένα διευθυντή που είναι πιο απόμακρος, συντηρητικός και βασίζεται κυρίως στην επαγγελματική σχέση.« Οι σχέσεις στον οργανισμό είναι τυπικές , δεν έχουν αναπτυχθεί φιλικές σχέσεις. Ο διευθυντής κρατά τυπικότητα απέναντι στους συναδέλφους του» .

Ο ΕΚΠ 4 αναφέρει « Ο διευθυντής προωθεί τη συνεργασία και την καινοτομία. Επιθυμεί το σχολείο να παίρνει μέρος σε διάφορα προγράμματα που θα αναβαθμίσουν το σχολείο».

Τέλος, ένας εκπαιδευτικός αναφέρει πως ο διευθυντής έχει πολλά στυλ ηγεσίας τα οποία τα υιοθετεί ανάλογα την περίπτωση. «Ο διευθυντής δεν νομίζω ότι έχει μόνο ένα στυλ ηγεσίας, το προσαρμόζει ανάλογα την περίπτωση. Είναι εργατικός ,έχει όραμα και αποπνέει σιγουριά και αυτοπεποίθηση. Ενδιαφέρεται για το προσωπικό και το στηρίζει».

8.8. Οι προσδοκίες του εκπαιδευτικού για τον αποτελεσματικό ηγέτη

Οι προσδοκίες και των 5 εκπαιδευτικών ήταν ο διευθυντής να συνδυάζει το διοικητικό ρόλο με αυτόν του ηγέτη. Δεν είναι αρκετός ο ένας ρόλος. Σε συνδυασμό αυτοί οι δύο ρόλοι θα κάνουν το σχολείο να προοδεύσει και θα το οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα που έχει οραματιστεί ο διευθυντής.

Επίσης ,παρατηρήθηκε ότι 3 στους 5 εκπαιδευτικούς αναθεωρήσαν τις προσδοκίες που είχαν πριν εργαστούν στο σχολείο. Συγκεκριμένα αναφέρουν «Είναι γεγονός πως τώρα οι προσδοκίες μου είναι πολύ διαφορετικές.

Επιθυμώ να έχω ένα διευθυντή με ηγετικές ικανότητες , να καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς και να δημιουργήσουμε όλοι μαζί ένα πετυχημένο σχολείο».

ΕΚΠ 2 «Ως εκπαιδευτικός θέλω ο διευθυντής να είναι παράλληλα και ηγέτης. Ένας διευθυντής θα πρέπει να διαχειρίζεται τον προϋπολογισμό και τη μέριμνα για τη σωστή λειτουργία του σχολείου ,αλλά θα πρέπει να είναι και δεκτικός στην αλλαγή».

ΕΚΠ 3 αναφέρει « Θα ήθελα ο διευθυντής να ακούει περισσότερο τη γνώμη του προσωπικού, για να νιώθει και το προσωπικό ότι προσφέρει στον οργανισμό ιδέες και έχει άξιους συναδέλφους».

ΕΚΠ 4 « Ο διευθυντής θα ήθελα να είναι αντάξιος για τη θέση που βρίσκεται και να βγάζει εις πέρας τα διοικητικά καθήκοντά του. Όμως ,παράλληλα να διαθέτει και ηγετικές ικανότητες για να κάνει την υπέρβαση».

Εδώ αξίζει να σημειωθεί πως 1 στους 5 εκπαιδευτικούς έχει τις ίδιες προσδοκίες, με αυτές που είχε και πριν εργαστεί σε σχολείο. Ο διευθυντής θα πρέπει να συνδυάζει και την ηγεσία ,προκειμένου να πετύχει το σχολείο. «Ο διευθυντής θα πρέπει να έχει γερό στομάχι και να είναι αποτελεσματικός και στους δύο ρόλους. Κάτι τέτοιο είναι δύσκολο, όμως μόνο έτσι ένα σχολείο θα προοδεύσει».

8. 9. Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη

Οι εκπαιδευτικοί κλείνουν σε ένα κοινό χαρακτηριστικό που θα πρέπει να έχει ένας αποτελεσματικός ηγέτης και αυτό είναι η στοχοπροσήλωση και η ύπαρξη οράματος για τη σχολική μονάδα. Οι 3 στους 5 θεωρούν πως ο διευθυντής θα πρέπει να έχει επικοινωνιακές δεξιότητες και να είναι συζητήσιμος.

Επίσης, αρκετά σημαντικό για τους εκπαιδευτικούς ήταν ο ηγέτης να υποστηρίζει την αλλαγή και να μη φοβάται να ρισκάρει για το διαφορετικό. Ακόμη , 2 στους 5 είπαν πως θα ήθελαν ο ηγέτης να έχει ενεργό ρόλο στη σχολική ζωή και να εμπνέει εμπιστοσύνη στο προσωπικό.

Ο ΕΚΠ 1 πιστεύει πως ο ηγέτης θα πρέπει να είναι αφοσιωμένος, να εμπνέει εμπιστοσύνη, να έχει όραμα και να επικοινωνεί καλά με τους συναδέλφους του.

ΕΚΠ 2 «Ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να ξέρει να συνεργάζεται, να είναι δραστήριος, να είναι καλός ακροατής και να προωθεί το διάλογο».

ΕΚΠ 3 «Θεωρώ πως ένας ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να είναι δυναμικός, να εμπνέει σεβασμό . Επίσης ,θα πρέπει να έχει ενσυναίσθηση να επιδιώκει να γνωρίζει καλά την ομάδα του κι να λειτουργεί με γνώμονα το κοινό καλό κι όχι το προσωπικό όφελος».

Ο ΕΚΠ 4 υποστηρίζει πως ο αποτελεσματικός ηγέτης οφείλει να έχει σαφείς στόχους , να έχει δεξιότητες που βοηθούν στην επίλυση των προβλημάτων , στη συνεργασία και στη διοίκηση του σχολείου. Θα πρέπει να είναι ειλικρινής, αφοσιωμένος και να εμπνέει σιγουριά.

Τέλος , ο ΕΚΠ 5 θα πρέπει να είναι ενεργός στη σχολική ζωή , να κάνει σωστό προγραμματισμό για το σχολείο, να ενδιαφέρεται για την εξέλιξη-επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και να φροντίζει για την επάρκεια της υλικοτεχνικής υποδομής.

8.10.Τα περιθώρια του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος για τον ηγέτη

Οι 4 στους 5 συμμετέχοντες συμφωνούν στο ότι είναι δύσκολη η ύπαρξη ηγέτη στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό και άκαμπτο και δύσκολα μπορεί να ηγηθεί κάποιος . Το ρόλο του ηγέτη τον αναλαμβάνει ο διευθυντής ,ο οποίος έχει τη δυνατότητα να κάνει τη διαφορά στο σχολείο του.

ΕΚΠ 1 «Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δεν υπάρχει μεγάλη αυτονομία, αλλά ο διευθυντής θα πρέπει να εκμεταλλεύεται το χώρο που του δίνει το κράτος για να κάνει τη διαφορά».

ΕΚΠ 2 « Το σύστημα δεν επιτρέπει στο διευθυντή να κινείται αυτόνομα , όμως υπάρχει χώρος για έναν ηγέτη. Αν δεν υπήρχε χώρος όλα τα σχολεία θα ήταν ίδια».

ΕΚΠ 3 «Ναι, πιστεύω πως υπάρχει αρκεί το εκπαιδευτικό σύστημα να θέλει να βελτιωθεί και δέχεται ανθρώπους με όραμα και αξίες που θα πηγαίνουν το ελληνικό σχολείο ένα βήμα παρακάτω ,άξιο να συναγωνιστεί σχολεία του εξωτερικού».

ΕΚΠ 4 «Υπάρχει λίγος έως καθόλου χώρος για έναν ηγέτη. Ο διευθυντής βέβαια αν είναι ευέλικτος ,μπορεί να κάνει κάποιες αλλαγές στο σχολείο του, πάντα στα πλαίσια που του επιτρέπει ο νόμος».

ΕΚΠ 5 «Δεν πιστεύω ότι υπάρχει χώρος για ηγετικές πρακτικές ,ούτε παρέχεται αυτονομία, όπως συμβαίνει σε σχολεία του εξωτερικού. Ωστόσο, ο διευθυντής θα πρέπει να εκμεταλλεύεται κάθε ευκαιρία που του δίνεται από το κράτος ,για να κάνει την αλλαγή που επιθυμεί».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Οι έρευνες ανέδειξαν πως ο ρόλος του διευθυντή αποδείχθηκε είναι αρκετά σημαντικός για να χαρακτηριστεί ένα σχολείο αποτελεσματικό και ποιοτικό . Ο ηγέτης πρέπει να έχει την υπευθυνότητα και την επιτήρηση ,για να λειτουργεί σωστά η σχολική μονάδα. Ο διευθυντής πρέπει να έχει ικανότητες, δεξιότητες και γνώσεις, για να μπορεί να διαχειριστεί με τον κατάλληλο τρόπο τις καταστάσεις που προκύπτουν. Με αυτό τον τρόπο είναι ικανός να καταφέρει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για τη σχολική του μονάδα (Πασιαρδής, 2004).

Η σχολική κουλτούρα και το σχολικό κλίμα είναι πολύ σημαντικά και μπορούν να αλλάξουν από τον τρόπο που σκέφτονται και αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί ,αλλά και οι μαθητές. Πολύ σημαντικό ρόλο σημαντική διαδραματίζει και η συνεργασία των γονέων και των κοινωνικών φορέων, οι οποίοι συνεργάζονται με τον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς του σχολείου. Ο διευθυντής θα πρέπει να καλλιεργεί ένα κλίμα όπου θα υπάρχει ο δημοκρατικός διάλογος, η συνεργασία, οι άριστες διαπροσωπικές σχέσεις και η συνεργασία του προσωπικού στη σχολική μονάδα .(Μπαγάκης, 2006)

Στις έρευνες που έχουν γίνει τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό συσχετίζεται το σχολικό κλίμα με το ρόλο που διαδραματίζει η ηγεσία στο εκάστοτε σχολείο. Ο ηγέτης έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει τη σχολική κουλτούρα και το κλίμα ενός σχολείου αλλά και να επηρεάζει με τη στάση που κρατάει τους εκπαιδευτικούς.

Οι ερευνητές Litwin και Stringer (1968), μελέτησαν τη στάση που κρατάει ο ηγέτης, όσον αφορά τη διαμόρφωση της ποιότητας του σχολικού κλίματος και κατέληξαν ότι τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας διαμορφώνουν διαφορετικά είδη κλίματος, με διαφορετικές συνέπειες στις επιδόσεις και την ποιότητα της σχολικής μονάδας (Litwin&Stringer, 1968). Το υποστηρικτικό και φιλικό στυλ ηγεσίας διαμορφώνει θετικό κλίμα, ενώ αντιθέτως το αυταρχικό στυλ δημιουργεί κλειστό και αρνητικό κλίμα μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας, υποβαθμίζοντας έτσι την ποιότητα του σχολικού έργου (Litwin &Stringer, 1968).

Οι εκπαιδευτικοί της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης που συμμετείχαν στην έρευνα, ανέφεραν ότι οι αποτελεσματικοί διευθυντές ήταν άνθρωποι με νέες ιδέες, τους ενθάρρυναν , τους άφηναν να πάρουν πρωτοβουλίες σε πρωτοποριακά προγράμματα.

Ο διευθυντής τους στήριζε και επιδίωκε να δημιουργεί ένα συνεργατικό κλίμα, για να μπορούν όλοι οι εκπαιδευτικοί να συνεργάζονται αρμονικά. Τους παρείχε ασφάλεια , καθώς μπορούσε να διευθετήσει σχολικά ζητήματα. Αντίθετα, στα σχολεία όπου οι διευθυντές δεν ενδιαφερόταν για ένα θετικό σχολικό κλίμα, οι εκπαιδευτικοί δεν ήταν αποτελεσματικοί γιατί δεν είχαν κοινό όραμα και στόχους . Επίσης, δεν είχαν αναπτύξει θετικές διαπροσωπικές σχέσεις τόσο μεταξύ τους ,όσο και με το διευθυντή τους.

Σύμφωνα με μία άλλη έρευνα των Kasen, Johnson, & Cohen το 1990 που πραγματοποιήθηκε σε σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης διαπιστώθηκε ότι το θετικό κλίμα μπορεί να βελτιώσει σημαντικά το βαθμό και την σχολική απόδοση των μαθητών αναβαθμίζοντας την ποιότητα του σχολείου (Haynes&Comer, 1993).

Επίσης, σύμφωνα με άλλη έρευνα τους το θετικό σχολικό κλίμα συνδέθηκε με τους μαθητές υποστηρίζοντας πως μια ικανή ηγεσία και ένα καλό κλίμα μεταξύ των εκπαιδευτικών περιορίζει και τις προβληματικές συμπεριφορές που προκύπτουν από τους μαθητές (Kasen, Johnson, & Cohen, 1990)

Η ανασκόπηση των ερευνών έδειξε πως η σχολική κουλτούρα ,όπως και το κλίμα αποτελούν κύριους παράγοντες ,για να μπορεί να λειτουργήσει σωστά ένα σχολείο. Το βασικό πρόσωπο για τη διαμόρφωσή του είναι ο διευθυντής, ο οποίος έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες και ευθύνες για τον τρόπο συμπεριφοράς από τα άλλα μέλη της σχολικής μονάδας. Οι έρευνες επιβεβαίωσαν το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί επηρεάζονται από τον διευθυντή και όταν έχουν καλές σχέσεις και συνεργάζονται υιοθετούν ανάλογες συμπεριφορές και προς αυτόν και προς τα υπόλοιπα μέλη αλλά και προς τους μαθητές του σχολείου.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μελετήθηκαν οι αντιλήψεις πέντε Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Αττικής , σχετικά με το αν ο Διευθυντής αποτελεί βασικό παράγοντα διαμόρφωσης, τόσο του σχολικού κλίματος ,όσο και της σχολικής κουλτούρας.

Από την έρευνα που διενεργήθηκε καταλήξαμε πως όλοι οι συμμετέχοντες συγκλίνουν στο γεγονός ότι ο Διευθυντής είναι ο βασικός μοχλός διαμόρφωσης του σχολικού κλίματος και της σχολικής κουλτούρας και οι αντιλήψεις αναφορικά με τον τρόπο που ασκείται Διοίκηση από τον Διευθυντή συγκλίνουν.

Όσον αφορά το πρώτο ερευνητικό μέρος , που διερεύνησε τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για το κλίμα και την κουλτούρα ,οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν στο ότι στα σχολεία τους επικρατεί θετικό κλίμα και κοινή-θετική κουλτούρα. Επίσης, όλοι αναφέρουν πως το εκάστοτε κλίμα που επικρατεί καλλιεργείται κυρίως από το διευθυντή το οποίο έχει καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα και αποτελεσματικότερους εκπαιδευτικούς.

Όλοι οι συμμετέχοντες συμφωνούν πως τόσο το κλίμα, όσο και οι σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα σε προσωπικό και διευθυντή είναι εξίσου σημαντικές. Στην παρούσα έρευνα παρουσιάζονται θετικές ,καθώς υπάρχει καλή επικοινωνία και συνεργασία από τις δύο πλευρές. Σύμφωνα με την έρευνα μου αναδείχθηκε το γεγονός πως χάριν της ύπαρξης θετικής συνεργασίας, βελτιώνονται οι σχέσεις των μελών, αλλά και η αποτελεσματικότητα του σχολείου.

Άλλωστε οι παράγοντες που σχετίζονται με την επικοινωνία και τη συνεργασία των μελών του σχολείου είναι η δημιουργία θετικού κλίματος στο σχολείο που απορρέει από τις μεταξύ τους καλές διαπροσωπικές σχέσεις. Από αυτήν τη θετική συνεργασία επωφελούνται μαθησιακά οι μαθητές διότι η σωστή αλληλεπίδραση του εκπαιδευτικού προσωπικού συμβάλλει στην απουσία στρεσογόνων καταστάσεων και την δημιουργία ευχάριστου κλίματος υποβοηθητικό της καλύτερης απόδοσης των μαθητών.

Οι διευθυντές στην έρευνα μας παρουσιάστηκαν υποστηρικτικοί, φιλικοί και συνεργάσιμοι με τους εκπαιδευτικούς. Είχαν θετική στάση απέναντι στους συναδέλφους τους και ενδιαφέρονταν για το προφίλ του σχολείου τους. Σημαντικό

επίσης είναι το γεγονός ότι οι περισσότεροι διευθυντές ενέπλεκαν και τους εκπαιδευτικούς στη λήψη αποφάσεων.

Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων ,είναι στοιχείο ομαδικότητας , αφού έχουν κοινούς στόχους με το διευθυντή. Οι διευθυντές δίνουν ευκαιρίες στο προσωπικό και εμπιστεύονται τα μέλη του σχολείου τους. Δημιουργούν ένα σταθερό περιβάλλον και ενισχύουν την αποτελεσματικότητα του σχολείου.

Το στυλ ηγεσίας παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση θετικού κλίματος και θετικής κουλτούρας. Ο ηγέτης επίσης είναι πολύ σημαντικός στο χώρο της εκπαίδευσης. Οι εκπαιδευτικοί χρειάζονται καθοδήγηση και έναν ηγέτη με όραμα.

Η διαχείριση των προβλημάτων του οργανισμού και η συνοχή του προσωπικού από την ηγεσία είναι ιδιαιτέρως χρήσιμη στο χώρο της εκπαίδευσης , αφού μόνο ο ηγέτης μπορεί να καθοδηγήσει τους εκπαιδευτικούς , οι οποίοι εργάζονται σε ένα ανταγωνιστικό και ρευστό περιβάλλον που δέχεται συνεχώς πιέσεις και πρέπει να μεταβάλλεται αναλόγως των νέων δεδομένων.

Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών όταν ερωτήθηκαν για το στυλ ηγεσίας παρουσίασαν μετασχηματιστικούς ηγέτες. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες γνωρίζουν πως να αντιμετωπίζουν τις δυσκολίες και τις προκλήσεις που προκύπτουν στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Υπάρχουν και κάποιοι άλλοι εκπαιδευτικοί που υποστηρίζουν πως υπάρχει ο μετασχηματιστικός ηγέτης με στοιχεία συναλλακτικής ηγεσίας. Ένας εκπαιδευτικός υποστηρίζει πως δεν υπάρχει συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας ,αλλά ο ηγέτης το προσαρμόζει ανάλογα την περίπτωση.

Σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ο Διευθυντής οι περισσότεροι αναφέρθηκαν σε όραμα, καλή επικοινωνία, φιλική και υποστηρικτική διάθεση. Επίσης , οι καλοί διευθυντές βάζουν σε προτεραιότητα το καλό της ομάδας και όχι το δικό τους συμφέρον γεγονός που διαφαίνεται από έρευνες αλλά και την ποιοτική ανάλυση που έγινε όπου όπως υποστηρίζεται από τους Εκπαιδευτικούς οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν όλα τα χαρακτηριστικά να προωθούν με επίγνωση τους σκοπούς της ομάδας που διοικούν.

Επίσης, οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν πως οι διευθυντές τους έχουν κάνει σαφές το όραμα και τους στόχους του σχολείου. Υπάρχει συνεχής ενημέρωση για ζητήματα

του σχολείου, η οποία γίνεται δια ζώσης και Ηλεκτρονικά και όλοι θεωρούν τους Διευθυντές των οργανισμών αποτελεσματικούς ,αφού ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους και φέρνουν εις πέρας αυτά που έχουν προγραμματίσει.

Όσον αφορά τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών για το ρόλο του αποτελεσματικού ηγέτη στη διαμόρφωση θετικού κλίματος και θετικής κουλτούρας , συμφωνούν στο συνδυασμό διοίκησης και ηγεσίας γεγονός που συνεπικουρείται από έρευνες οι οποίες πιστεύουν εξίσου στο συνδυασμό της διοίκησης και της ηγεσίας.

Ακόμα , σχετικά με τα χαρακτηριστικά και το στυλ ηγεσίας που θα πρέπει να έχει ο αποτελεσματικός ηγέτης, όλοι συγκλίνουν στο ότι θα πρέπει να έχει όραμα, προσήλωση στο στόχο και καλή επικοινωνία. Όσον αφορά το στυλ ηγεσίας οι περισσότεροι παρουσιάζουν ως αποτελεσματικότερη τη μετασχηματιστική ηγεσία. Με αυτήν την άποψη συμφωνούν οι περισσότεροι Εκπαιδευτικοί ,οι οποίοι υποστηρίζουν πως πρόκειται για την ιδανική πρακτική ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Οι υπόλοιποι συμμετέχοντες της έρευνας θεωρούν πως δεν υπάρχει μόνο ένα στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται, αλλά το στυλ ηγεσίας προσαρμόζεται ανάλογα την περίπτωση σύμφωνα με τους οποίους κανένα στυλ δεν είναι αποτελεσματικό σε όλες τις περιστάσεις.

Τέλος, αξίζει να αναφερθούν οι αντιλήψεις που είχαν οι εκπαιδευτικοί για την ύπαρξη ηγέτη στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Οι περισσότερες απόψεις ταυτίζονται και θεωρούν πως το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δεν αφήνει πολλά περιθώρια αυτονομίας και εξέλιξης στους διευθυντές των σχολείων. Παρόλα αυτά οι διευθυντές θα πρέπει να εκμεταλλεύονται το όποιο περιθώριο εξέλιξης τους αφήνει το κράτος ,για να κάνουν τους οργανισμούς τους καλύτερους.

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό, ελεγχόμενο και πολλές φορές χειραγωγούμενο οπότε βάση της έρευνας οι προτάσεις σχετικά με την ύπαρξη σχολικού ηγέτη στο χώρο της εκπαίδευσης είναι:

A) Το Υπουργείο Παιδείας θα πρέπει να παρέχει περισσότερη ευελιξία και αυτονομία μετατρέποντας το εκπαιδευτικό σύστημα από συγκεντρωτικό σε αποκεντρωτικό. Ο διευθυντής με αυτόν τον τρόπο θα γίνει περισσότερο παραγωγικός και αποτελεσματικός.

Β) Οι συνεχείς μεταβολές που γίνονται στο χώρο της εκπαίδευσης επιτάσσουν την ύπαρξη ενός ηγέτη με όραμα και ικανότητες που θα οδηγήσουν τον οργανισμό στη βελτίωση και εξέλιξή του. Οι διευθυντές θα πρέπει να επιμορφώνονται κατάλληλα για να μπορούν να αναπτυχθούν και γνωστικά και επαγγελματικά.

Επίλογος

Ο Διευθυντής έχει μια πολύ σημαντική θέση στο χώρο του σχολείου .Συγχρόνως αποτελεί ένα σπουδαίο στέλεχος Εκπαίδευσης.

Μέσα στη σχολική μονάδα καλείται να ανταποκριθεί στο σύνθετο έργο και τον πολυδιάστατο ρόλο που του έχει ανατεθεί. Αν είναι ικανός στις αρμοδιότητές του, τότε το σχολείο του θα οδηγηθεί στην ανάπτυξη. Ο Διευθυντής αποτελεί τον αρχηγό ενός σχολείου και, όπως είναι φυσικό, όταν η Διεύθυνση λειτουργεί σωστά, τότε και η σχολική μονάδα θα λειτουργήσει με σωστό τρόπο. Η επιτυχημένη Διεύθυνση αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ορθή λειτουργία ενός σχολείου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Αθανασούλα Ρέππα Α., (2001). Κατάρτιση και επιμόρφωση των στελεχών της εκπαίδευσης στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα. Αθήνα : Κλαδικό Εκπαιδευτικό Ινστιτούτο-Ινστιτούτο Εργασίας.

Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Νιτσόπουλος, Β., Χαλκιώτης, Δ. (2000). Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Τόμος Α', Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική. Πάτρα:Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Αναγνωστοπούλου, Μ. (2001). Τάσεις στην έρευνα για το αποτελεσματικό σχολείο. Αθήνα: Τα εκπαιδευτικά.

Ανδρεαδάκης, Ν. (2009-2010). Αποτελεσματικός εκπαιδευτικός Πανεπιστημιακές σημειώσεις Πανεπιστήμιο Αιγαίου, ΤΕΠΑΕΣ, 2009-2010. Ρόδος.

Ανδρέου, Α., Μαντζούφας, Π. (1999). Θέματα οργάνωσης και διοίκησης της Εκπαίδευσης και της σχολικής μονάδας. Αθήνα: Νέα Σύνορα.

Αντωνίου, Χρ. (2009) Εκπαίδευση εκπαιδευτικών, Εκπαιδευτική πολιτική και κοινωνική Δικαιοσύνη. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Γκότοβος Ε. Αθ., (2000). Η Λογική του Υπαρκτού Σχολείου. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

Δεληγιάννη, Β. , Μαζηρίδου, Ε. , & Κιοσέογλου, Γ. (1999).Οι προσδοκίες των γονέων για το μέλλον των παιδιών τους. Συλλογή κειμένων «Επαγγελματικές Επιλογές & Επιλογές Ζωής Νέων Ατόμων» Θεσσαλονίκη: Α.Π.Θ. 2008

Εθνικό Συμβούλιο Παιδείας,(2006). Έκθεση Επιτροπής για τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Αθήνα :Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Θεοφιλίδης, Χ. και Στυλιανίδης, Μ., Φιλοσοφία και Πρακτική της Διοίκησης Δημοτικού Σχολείου στην Κύπρο, Λευκωσία, 2000.

Καμπουρίδης Γ., (2002). Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Καρατζιά-Σταυλιώτη Ε., Λαμπρόπουλος Χ. (2006). Αξιολόγηση Αποτελεσματικότητα και Ποιότητα στην Εκπαίδευση. Αθήνα: Gutenberg.

Κατσαρός Ι., (2008). Διοίκηση και Οργάνωση της Εκπαίδευσης. Υπουργείο Υγείας και Θρησκευμάτων. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Αθήνα.

Κοντάκος, Α. (2009-2010.). Θέματα επικοινωνίας στην εκπαίδευση και τη διοίκηση. Πανεπιστημιακές σημειώσεις. Παν/μιο Αιγαίου, ΤΕΠΑΕΣ, 2009-2010. Ρόδος.

Κουτούζης, Μ. (1992), Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως Οργανισμός, Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, Αθήνα : Εκπαιδευτική Διοίκηση & Πολιτική. Τόμος Α'. Πάτρα: Ελλ. Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κωτσίκης Β., (2003). Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική. Αθήνα: Έλλην.

Λαΐνας, Α. (2000). Διοίκηση και προγραμματισμός σχολικών μονάδων: επιστημονικές προσεγγίσεις και ελληνική πραγματικότητα.

Μπαγάκης, Γ. (2006). Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου. Αθήνα: Μεταίχμιο.

- Μπασέτας, Κ. (1999) Οι προσδοκίες των δασκάλων και οι επιδράσεις τους στους μαθητές. Εκδόσεις Γρηγόρη
- Μπουραντάς, Δ., (2002). Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο – σύγχρονες πρακτικές, Μπένος, Αθήνα
- Μπουραντάς, Δ., (2005). Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα, Κριτική.
- Μπρίνια Β., (2008α). Management και συναισθηματική νοημοσύνη, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Μαυρογιώργος, Γ. (2008) . Η Εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής. Αθήνα : Ατραπός
- Παπαδάκης Νίκος Ε. (2003). Εκπαιδευτική πολιτική : η εκπαιδευτική πολιτική ως κοινωνική πολιτική. Επιστημολογικές, μεθοδολογικές όψεις και θεματικά πεδία.(2η έκδ.).Αθήνα:ΕλληνικάΓράμματα-σελ.89
- Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Πασιαρδής, Π. (2012). Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων: Διεθνείς ερευνητικές τάσεις και η ελληνική πραγματικότητα. Αθήνα: ΙΩΝ
- Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική Ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Πιπερόπουλος Γ., (2007). Επικοινωνώ άρα υπάρχω, 9η Έκδοση: 188-205
- Σαΐτης Χρ., (2000). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Ατραπός.
- Σαΐτης, Χρ. Γουρναρόπουλος Γ. (2001). Η αναγκαιότητα προγραμματισμού για τη δημιουργία διοικητικών στελεχών στην εκπαίδευση. Αθήνα : Νέα παιδεία.
- Τζανή Μαρία (1988). Σχολική επιτυχία : ζήτημα ταξικής προέλευσης και κουλτούρας . (2η έκδ.). Αθήνα:Γρηγόρη.
- Χατζόγλου Ν., (2010). Μορφές ηγεσίας στο σύγχρονο Project Management. Διπλ. Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

- Avolio B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I., (1999). "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 72, pp. 441-62.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organisational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Blake, R. and Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bush T., (2008). *From management to Leadership*. Educational Management and Leadership.
- Brownell J., (2006). *Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach*. Human Resource Management
- Bryman, A. (1996), "Leadership in organizations". *Handbook of organization Studies*. London: Sage Publ
- Dvir T., Eden, D., Avolio B.J., & Shamir B., (2002). "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: a Field Experiment", *Academy of Management Journal*, 45/4, 735-744
- Eccles, JS, & Roeser, RW (2013). Τα σχολεία ως αναπτυξιακά πλαίσια κατά την εφηβεία. Στο RM Lerner et αϊ. (Eds.), *Εγχειρίδιο Ψυχολογίας: Αναπτυξιακή Ψυχολογία* (σελ. 321-337). Hoboken, NJ, ΗΠΑ: John Wiley & Sons Inc
- Evers, C. W., & Lakomski, G. (1996). *Exploring educational administration: Coherentist applications and critical debates*. New York: Elsevier Science.
- CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty, *Academy of Management Journal*, 44/1, 134-143
- Goleman D., (2011). *Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα: Πεδίο.
- Goleman D., (1998). *What Makes a Leader?*, Harvard Business Review
- Gronn, P. (2000). *Distributed properties: A new architecture for leadership*. Educational Management Administration and Leadership.
- Hallinger P., (2010). *Developing Instructional Leadership*. Studies in Educational Leadership
- Harris, A. (2008). *Distributed school leadership: Developing tomorrow's leaders*. London: Routledge.
- Hellriegel D. & Slocum J.W. Jr., (1992). *Management*, Addison – Wesley, Reading,
- Haynes, N. M., & Comer, J. P. (1993). *The Yale School Development Program process, outcomes, and policy implications*. *Urban Education*, 28(2), σσ. 166- 199.

- Hoy, W. K., Miskel C. G. (2013). Educational Administration 9th Ed., New York: Mc Graw-Hill.
- Kasen, Johnson, & Cohen, 1990)
- Kotter P. J., (2001). Ηγέτης στις αλλαγές, Αθήνα. Εκδόσεις Κριτική
- Koontz H. & Donnell C., (1984). Οργάνωση και Διοίκηση Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών. Αθήνα : Εκδόσεις Παπαζήσης.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. School Effectiveness and School Improvement.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). Changing leadership for changing times. Buckingham, UK: Open University Press.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and organisational climate. Division of Research. Boston: Harvard Business School.
- Lewin, K., Lippit, R. and White, R. (1939), "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates". Journal of Social Psychology, May.
- Likert R., (1967). The Human Organization. Its Management and Value. McGraw-Hill, New York
- Maslow Ah., Robert F., Fadiiman J., (1970). Motivation and personality. Harper & Row, New York
- McGregor D., (1960). Theory X and theory Y. Organization theory, New York., 358- 374
- Mayrowetz, D. (2008). Making sense of distributed leadership: Exploring the multiple usages of the concept in the field. Educational Administration Quarterly
- Eccles, JS, & Roeser, RW (2013). Τα σχολεία ως αναπτυξιακά πλαίσια κατά την εφηβεία. Στο RM Lerner et αϊ. (Eds.), Εγχειρίδιο Ψυχολογίας: Αναπτυξιακή Ψυχολογία (σελ. 321-337). Hoboken, NJ, ΗΠΑ: John Wiley & Sons Inc
- Owens R. (2001) Organizational behavior in Education, Allyn and Bacon
- Spillane, J. (2006). Distributed leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Spillane, J., & Diamond, J.B. (2007). Distributed leadership in practice. New York: Teachers College Press, Columbia University.
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. Canadian Journal of Educational Administration and Polic.
- Timperley, H. S. (2005). Distributed leadership: Developing theory from practice. Journal of Curriculum Studies.
- Waldman D.A., Ramirez G.G., House R.J., & Puranam P., (2001). Does Leadership
- Waldman D.A., Ramirez G.G., House R.J., & Puranam P., (2001). Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty, Academy of Management Journal, 44/1, 134-143
- Waldman D.A., Ramirez G.G., House R.J., & Puranam P., (2001). Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty, Academy of Management Journal, 44/1, 134-143

Wells, S, Polglase, K, Andrews, HB, Carrington, P, Baker, AH. Evaluation of a meridian-based intervention, Emotional Freedom Techniques (EFT), for reducing specific phobias of small animals. *J Clin Psychol.* 2003;59:943–966.

Woods, P. A., Bennett, N., Harvey, J. A., & Wise, C. (2004). Variabilities and dualities in distributed leadership: Findings from a systematic literature review. *Educational Management, Administration and Leadership.*

Μαυρογιώργος, Γ. (1999) Επιμόρφωση εκπαιδευτικών και επιμορφωτική πολιτική στην Ελλάδα. Στο Ρέππα, Α., Ανθόπουλου, Σ. & Κατσουλάκη, Σ. (επιμ.) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Τόμος Β΄. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1^ο - ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

1. Ποιο είναι το κλίμα και η κουλτούρα που υπάρχει ανάμεσα σε διευθυντή και προσωπικό ;
2. Ποιο είναι κατά τη γνώμη σας το στυλ ηγεσίας που διαμορφώνει ένα θετικό κλίμα και μια θετική κουλτούρα;
3. Ποιες είναι οι προσδοκίες του προσωπικού για το ρόλο του αποτελεσματικού ηγέτη;
4. Ποιος είναι κατά τη γνώμη σας ο κύριος υπεύθυνος για τη διαμόρφωση του κλίματος και κουλτούρας που επικρατούν στο σχολείο σας;
5. Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις διευθυντή με το προσωπικό;
6. Θεωρείτε πως το στυλ ηγεσίας παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση θετικού κλίματος και θετικής κουλτούρας;
7. Τι περιθώρια αφήνει η διεύθυνση στην ανάληψη πρωτοβουλιών από το προσωπικό;
8. Ποια χαρακτηριστικά θα πρέπει να έχει κατά τη γνώμη σας ο αποτελεσματικός ηγέτης;
9. Ποιες προσδοκίες έχετε από το διευθυντή σας τώρα που εργάζεστε για να μπορεί να χαρακτηριστεί αποτελεσματικός ηγέτης;
10. Πιστεύετε ότι στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα υπάρχει χώρος για έναν ηγέτη;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2^Ο - ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

ΣΥΝ1. Ποιο είναι το κλίμα και η κουλτούρα που υπάρχει ανάμεσα σε διευθυντή και προσωπικό ;

ΕΚΠ1 Το κλίμα που επικρατεί στο οργανισμό μας θα το χαρακτηρίζα ουδέτερο και τυπικό. Δεν έχουν αναπτυχθεί φιλικές σχέσεις, είναι μόνο επαγγελματικές οι συναναστροφές.

ΣΥΝ2. Ποιο είναι κατά τη γνώμη σας το στυλ ηγεσίας που διαμορφώνει ένα θετικό κλίμα και μια θετική κουλτούρα;

ΕΚΠ1 Ο ηγέτης οφείλει να γνωρίζει τις δεξιότητες και τις ανάγκες του κάθε ένα ξεχωριστά, να ενεργεί ανάλογα με αυτές και να αναπτύσσει ομαδικό κλίμα. Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι και φιλικός ,αλλά και να αποπνέει το σεβασμό των συναδέλφων του.

ΣΥΝ3. Ποιες είναι οι προσδοκίες του προσωπικού για το ρόλο του αποτελεσματικού ηγέτη;

ΕΚΠ1 Να διαθέτει ενσυναίσθηση, να επιδιώκει να γνωρίζει καλά την ομάδα του κι να λειτουργεί με γνώμονα το κοινό καλό κι όχι το προσωπικό όφελος.

ΣΥΝ4 Ποιος είναι κατά τη γνώμη σας ο κύριος υπεύθυνος για τη διαμόρφωση του κλίματος και κουλτούρας που επικρατούν στο σχολείο σας;

ΕΚΠ1 Ο κύριος υπεύθυνος για τη διαμόρφωση του κλίματος και της κουλτούρας είναι ο διευθυντής ,γιατί λειτουργεί ως πρότυπο στάσης και συμπεριφοράς στον οργανισμό.

ΣΥΝ5 Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις διευθυντή με το προσωπικό;

ΕΚΠ1 Οι σχέσεις στον οργανισμό είναι τυπικές , δεν έχουν αναπτυχθεί φιλικές σχέσεις. Ο διευθυντής κρατά τυπικότητα απέναντι στους συναδέλφους του.

ΣΥΝ6 Θεωρείτε πως το στυλ ηγεσίας παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση θετικού κλίματος και θετικής κουλτούρας;

ΕΚΠ1 Όχι ,γιατί δεν καθορίζεται μόνο από αυτό. Καθορίζεται και από τις σχέσεις που έχει αναπτύξει το προσωπικό μεταξύ του.

ΣΥΝ7.Τι περιθώρια αφήνει η διεύθυνση στην ανάληψη πρωτοβουλιών από το προσωπικό;

ΕΚΠ1 Από λίγα έως κανένα . Οι εργαζόμενοι κάνουν συγκεκριμένα πράγματα και γι' αυτό παίρνουν λίγες πρωτοβουλίες.

ΣΥΝ 8 Ποια χαρακτηριστικά θα πρέπει να έχει κατά τη γνώμη σας ο αποτελεσματικός ηγέτης;

ΕΚΠ1 Ένας αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να εμπνέει δυναμισμό και σεβασμό

ΣΥΝ9 Ποιες προσδοκίες έχετε από το διευθυντή σας τώρα που εργάζεστε για να μπορεί να χαρακτηριστεί αποτελεσματικός ηγέτης;

ΕΚΠ1 Θα ήθελα ο διευθυντής να ακούει περισσότερο τη γνώμη του προσωπικού, για να νιώθει και το προσωπικό ότι προσφέρει στον οργανισμό ιδέες και έχει άξιους συναδέλφους.

ΣΥΝ 10 Πιστεύετε ότι στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα υπάρχει χώρος για έναν ηγέτη;

ΕΚΠ1 Ναι, πιστεύω πως υπάρχει αρκεί το εκπαιδευτικό σύστημα να θέλει να βελτιωθεί και δέχεται ανθρώπους με όραμα και αξίες που θα πηγαίνουν το ελληνικό σχολείο ένα βήμα παρακάτω ,άξιο να συναγωνιστεί σχολεία του εξωτερικού.

ΣΥΝ1 Ευχαριστώ πολύ

ΕΚΠ1 Κι εγώ σας ευχαριστώ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3^ο -ΑΠΟΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

1.Ποιο είναι το κλίμα και η κουλτούρα που υπάρχει ανάμεσα σε διευθυντή και προσωπικό ;

ΕΚΠ 1 – Καλό κλίμα, οικειότητα, φιλικό περιβάλλον

ΕΚΠ 2- Κοινές αντιλήψεις, ίδια κουλτούρα

ΕΚΠ 3- Ουδέτερο και τυπικό, 'μόνο επαγγελματικές σχέσεις

ΕΚΠ 4-Οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποίηση, ζεστό κλίμα

ΕΚΠ 5- Καλή ατμόσφαιρα, οικειότητα

2.Ποιο είναι κατά τη γνώμη σας το στυλ ηγεσίας που διαμορφώνει ένα θετικό κλίμα και μια θετική κουλτούρα;

ΕΚΠ 1- Έχει όραμα, στόχους και μας καθοδηγεί

ΕΚΠ 2- Συνεργασία, συμμετοχή , υποστήριξη

ΕΚΠ 3- Να γνωρίζει τις δεξιότητες και τις ανάγκες του κάθε ένα ξεχωριστά, να έχει ομαδικό κλίμα και να είναι φιλικός

ΕΚΠ 4- Αφοσίωση, επίτευξη στόχων, όραμα

ΕΚΠ 5- Δεν είμαι σίγουρος ότι έχει μόνο ένα στυλ, το προσαρμόζει ανάλογα την κατάσταση

3.Ποιες είναι οι προσδοκίες του προσωπικού για το ρόλο του αποτελεσματικού ηγέτη;

ΕΚΠ 1- Να έχει ηγετικές ικανότητες, να ξέρει να καθοδηγήσει ένα σχολείο.

ΕΚΠ 2-Να συνδυάζει τη διοίκηση με την ηγεσία.

ΕΚΠ 3- Να διαθέτει ενσυναίσθηση, να επιδιώκει να γνωρίζει καλά την ομάδα του κι να λειτουργεί με γνώμονα το κοινό καλό κι όχι το προσωπικό όφελος.

ΕΚΠ 4- Έχει διπλό ρόλο διοικητικό και ηγετικό

ΕΚΠ 5-Να είναι ικανός στα διοικητικά του καθήκοντα και να έχει ηγετικές ικανότητες.

4.Ποιος είναι κατά τη γνώμη σας ο κύριος υπεύθυνος για τη διαμόρφωση του κλίματος και κουλτούρας που επικρατούν στο σχολείο σας;

ΕΚΠ 1-Ο διευθυντής

ΕΚΠ 2-Ο διευθυντής και το προσωπικό

ΕΚΠ 3-Ο διευθυντής (είναι το πρότυπο στο σχολείο)

ΕΚΠ 4-Ο διευθυντής

ΕΚΠ 5-Ο διευθυντής και μετά οι εκπαιδευτικοί

5.Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις διευθυντή με το προσωπικό;

ΕΚΠ 1-Υπάρχει συνεργασία-καλό κλίμα

ΕΚΠ 2-Καλές σχέσεις , καλή επικοινωνία, φιλική διάθεση

ΕΚΠ 3-Τυπικές, μόνο επαγγελματικές σχέσεις

ΕΚΠ 4-Υποστηρικτικός διευθυντής, επαινεί το έργο των εκπαιδευτικών

ΕΚΠ 5-Υπάρχει αναγνώριση, σεβασμός και αλληλοκατανόηση

6.Θεωρείτε πως το στυλ ηγεσίας παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση θετικού κλίματος και θετικής κουλτούρας;

ΕΚΠ 1-Ναι

ΕΚΠ 2-Το στυλ ηγεσίας είναι αυτό που καθορίζει το κλίμα και την κουλτούρα

ΕΚΠ 3-Όχι, καθορίζεται και από τις μεταξύ τους σχέσεις που θα αναπτύξει το προσωπικό

ΕΚΠ 4-Είναι πολύ σημαντικό , οι κατάλληλες πρακτικές θα καθορίσουν το θετικό κλίμα και τη θετική κουλτούρα

ΕΚΠ 5-Κατέχει πολύ σημαντικό ρόλο

7.Τι περιθώρια αφήνει η διεύθυνση στην ανάληψη πρωτοβουλιών από το προσωπικό;

ΕΚΠ 1-Συνεργάσιμος διευθυντής ,ακούει τη γνώμη του προσωπικού

ΕΚΠ 2-Ο διευθυντής δίνει τη δυνατότητα στο προσωπικό να αναλάβει πρωτοβουλίες, πάντα μέσα από συζήτηση μαζί του.

ΕΚΠ 3-Ελάχιστα ως κανένα

ΕΚΠ 4-Όλοι μαζί παίρνουμε τις αποφάσεις

ΕΚΠ 5-Φιλικός διευθυντής, κάνει το προσωπικό του να αισθάνεται χρήσιμο

8. Ποια χαρακτηριστικά θα πρέπει να έχει κατά τη γνώμη σας ο αποτελεσματικός ηγέτης;

ΕΚΠ 1-Εμπιστοσύνη,αφοσίωση,όραμα

ΕΚΠ 2-Καλή συνεργασία ,θέτει στόχους, υπέρμαχος της αλλαγής

ΕΚΠ 3-Να εμπνέει δυναμισμό και σεβασμό

ΕΚΠ 4-Σωστός προγραμματισμός, συνεχής επιμόρφωση, επάρκεια υλικοτεχνικής υποδομής

ΕΚΠ 5-Δημοκρατικός,επικοινωνιακός,αφοσιωμένος

9.Ποιες προσδοκίες έχετε από το διευθυντή σας τώρα που εργάζεστε για να μπορεί να χαρακτηριστεί αποτελεσματικός ηγέτης;

ΕΚΠ 1-Να έχει ηγετικές ικανότητες, να καθοδηγεί ένα πετυχημένο σχολείο

ΕΚΠ 2-Συνδυασμός παραδοσιακού διευθυντή και ηγέτη, σωστή λειτουργία, όραμα

ΕΚΠ 3- Θα ήθελα ο διευθυντής να ακούει περισσότερο τη γνώμη του προσωπικού, για να νιώθει και το προσωπικό ότι προσφέρει στον οργανισμό ιδέες και έχει άξιους συναδέλφους

ΕΚΠ 4-Συνδυασμός διοίκησης και ηγεσίας

ΕΚΠ 5-Ικανός στα διοικητικά του καθήκοντα, ηγετικές ικανότητες για να κάνει τη διαφορά

10.Πιστεύετε ότι στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα υπάρχει χώρος για έναν ηγέτη;

ΕΚΠ 1-Δεν υπάρχει μεγάλη αυτονομία, είναι δύσκολο

ΕΚΠ 2-Συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα, ο διευθυντής θα πρέπει να εκμεταλλεύεται το όποιο περιθώριο ελευθερίας του δίνεται

ΕΚΠ 3- Ναι, υπάρχει, το εκπαιδευτικό σύστημα θα πρέπει να δέχεται ανθρώπους με όραμα και αξίες

ΕΚΠ 4-Λίγος έως καθόλου χώρος , θα πρέπει να εκμεταλλεύεται το όποια παραθυράκια του δίνει ο νόμος

ΕΚΠ 5-Δεν υπάρχει χώρος για εφαρμογή ηγετικών εφαρμογών, ο διευθυντής να εκμεταλλεύεται τα περιθώρια που του δίνονται , για άσκηση ηγεσίας