



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

---

**ΠΜΣ «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων»**

## ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Τίτλος: «Ηγετικά Στυλ, Σχολικό κλίμα & Επαγγελματική Ανάπτυξη : Ο Ρόλος του σχολικού κλίματος στα στυλ ηγεσίας και την Επαγγελματική Εξέλιξη των Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης»

Ζούνη Μαρία

Επιβλέπων Καθηγητής: Πιερράκος Γεώργιος

Ακαδημαϊκό Έτος 2020-2021

# Πρόλογος

Η ηγεσία είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες ενός αποτελεσματικού σχολείου. Το βασικό άτομο που παίζει αυτόν τον ρόλο είναι ο διευθυντής του σχολείου. Η σημασία του ρόλου του σχολικού ηγέτη έγκειται αφενός στη θέση του στο εκπαιδευτικό σύστημα και αφετέρου στις ευθύνες του. Από την άλλη μεριά το σχολικό κλίμα που επικρατεί σε κάθε εκπαιδευτική μονάδα καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την άσκηση επιρροής του διευθυντή και ταυτόχρονα τη συνολική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Συνεπώς, ο τρόπος άσκησης ηγεσίας, αλλά και οι παράγοντες που την επηρεάζουν έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να διερευνηθούν, όπως επίσης, και η σημαντικότητα του σχολικού κλίματος.

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποσκοπεί να διερευνήσει πώς το περιβάλλον εργασίας επιδρά στο στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας και αν το στυλ ηγεσίας με τη σειρά του σχετίζεται με την απόδοση των εκπαιδευτικών. Ειδικότερα, επιχειρείται να εξεταστεί αν το ισχύον σχολικό κλίμα επιδρά στην υιοθέτηση ανάλογου ηγετικού στυλ από τους διευθυντές της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και δευτερεύοντος να εξεταστεί εάν και σε ποιο βαθμό υπάρχει συσχέτιση του στυλ που ασκείται από μέρος των διευθυντών και της αποδοτικότητας των εκπαιδευτικών.

Η εργασία αυτή αποτελεί έργο προσωπικής μου προσπάθειας. Για την ολοκλήρωσή της και την επίτευξη του επιθυμητού στόχου χρειάστηκαν ώρες έρευνας, μελέτης και συλλογής πληροφοριών. Ευχαριστώ τους ανθρώπους που με βοήθησαν καθ' όλη τη

διάρκεια της συγγραφής και μου έδωσαν θάρρος και υποστήριξη. Θέλω κυρίως να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, τον Δρ. Γεώργιο Πιερράκο, Καθηγητή στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Διευθυντή του Τομέα Κοινωνικής Πολιτικής στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, για τις πολύτιμες συμβουλές και την καθοδήγησή του. Τον ευχαριστώ από καρδιάς! Επίσης, ευχαριστώ την εξεταστική επιτροπή που μου κάνει την τιμή να αξιολογήσει την εργασία μου.

Αποφασιστικής σημασίας για την ολοκλήρωση της λόγω Διπλωματικής Εργασίας ήταν όμως και η συμβολή των διευθυντών και υποδιευθυντών Δημοτικών Σχολείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, που συμμετείχαν στην έρευνα και συνέβαλαν στην πραγματοποίηση αυτού του εγχειρήματος και γι' αυτό τους ευχαριστώ όλους θερμά.

Μέλη Επιτροπής Εξέτασης

Όνοματεπώνυμο Επιβλέποντος Καθηγητή:

Πιερράκος Γεώργιος

<<Όνοματεπώνυμο Β μέλους Εξεταστικής Επιτροπής>>

Σπυριδάκος Αθανάσιος

<<Όνοματεπώνυμο Γ μέλους Εξεταστικής Επιτροπής>>

Γιαννάς Πρόδρομος

## Περιεχόμενα

Πρόλογος.....	1
Επιτελική Σύνοψη .....	7
Abstract .....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	0
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	2
2.1 Σχολική ηγεσία.....	2
2.1.1 Αποτελεσματικός διευθυντής ως εκπαιδευτικός ηγέτης.....	2
2.2 Ηγετικά στυλ διευθυντών σχολικών μονάδων .....	4
2.2.1 Παράγοντες που επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας .....	6
2.3 Σχολικό κλίμα .....	9
2.4 Στυλ ηγεσίας και σχολικό κλίμα .....	13
2.5 Στυλ ηγεσίας και απόδοση εκπαιδευτικών.....	17
2.6 Παράγοντες που επηρεάζουν την ηγεσία στην εκπαιδευτική διοίκηση/ηγεσία	
21	
2.6.1 Εκπαίδευση ηγεσίας.....	21
2.6.2 Εργασιακή εμπειρία .....	22
2.6.3 Εκπαιδευτικό επίτευγμα.....	23

2.7	Σχολικό κλίμα και αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....		28
3.1	Σκοπός.....	28
3.2	Δείγμα έρευνας.....	29
3.3	Μέθοδος συλλογής δεδομένων .....	29
3.4	Εργαλείο Έρευνας.....	32
3.5	Δεοντολογία και διαδικασία.....	33
3.6	Μεθοδολογία ανάλυσης δεδομένων.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....		48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ .....		60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....		66
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....		69
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....		83

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ/ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Ζούνη Μαρία του Πέτρου, με αριθμό μητρώου dem1920 φοιτήτρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, 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.

Ο/Η Δηλών/ουσα



# Επιτελική Σύνοψη

Η παρούσα εργασία ασχολείται με το στυλ ηγεσίας των σχολικών ηγετών. Αρχικά, στην εργασία, γίνεται αναφορά στην έννοια της σχολικής ηγεσίας και στην έννοια του αποτελεσματικού διευθυντή ως εκπαιδευτικό ηγέτη. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα ηγετικά στυλ διευθυντών σχολικών μονάδων και αναφέρεται η έννοια του σχολικού κλίματος. Ακολουθεί αναφορά στο στυλ ηγεσίας και σχολικό κλίμα, στο στυλ ηγεσίας και την απόδοση εκπαιδευτικών και στους παράγοντες που επηρεάζουν την ηγεσία στην εκπαιδευτική διοίκηση/ηγεσία. Το θεωρητικό μέρος ολοκληρώνεται με αναφορά στο σχολικό κλίμα και την αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας πραγματοποιείται μια πρωτογενής ποιοτική έρευνα με σκοπό να διερευνήσει πώς το περιβάλλον εργασίας επιδρά στο στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας και αν το στυλ ηγεσίας με τη σειρά του σχετίζεται με την απόδοση των εκπαιδευτικών. Ειδικότερα, έγινε προσπάθεια να εξεταστεί αν το ισχύον σχολικό κλίμα επιδρά στην υιοθέτηση ανάλογου ηγετικού στυλ από τους διευθυντές της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και δευτερεύοντος να εξεταστεί εάν και σε ποιο βαθμό υπάρχει συσχέτιση του στυλ που ασκείται από μέρος των διευθυντών και της αποδοτικότητας των εκπαιδευτικών.

**Λέξεις – κλειδιά:** Σχολικό κλίμα, στυλ ηγεσίας, διευθυντής, απόδοση εκπαιδευτικών



# Abstract

## **Leadership Styles, School Climate & Professional Development: The Role of the School Climate in Leadership Styles and the Professional Development of Primary Education Teachers**

This paper deals with the leadership style of school leaders. Initially, the work refers to the concept of school leadership and the concept of effective principal as an educational leader. The following are the leadership styles of school principals and the concept of school climate. The following is a reference to leadership style and school climate, leadership style and teacher performance and the factors that influence leadership in educational administration / leadership. The theoretical part concludes with a reference to the school climate and the efficiency of teachers. In the second part of the work, a primary qualitative research is carried out in order to investigate how the work environment affects the leadership style applied by the school principal and whether the leadership style in turn is related to the performance of teachers. In particular, an attempt was made to examine whether the current school climate influences the adoption of a similar leadership style by the principals of Primary Education and, secondarily, to examine whether and to what extent there is a correlation between the style practiced by principals and teachers' efficiency.

**Keywords:** School climate, leadership style, principal, teacher performance

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σχολική ή εκπαιδευτική ηγεσία ορίζεται διαφορετικά από διαφορετικούς μελετητές και ερευνητές. Οι ερευνητές και οι μελετητές αναγνωρίζουν ότι δεν υπάρχει κανένας σαφής ορισμός της εκπαιδευτικής ηγεσίας ή συγκεκριμένης κατευθυντήριας γραμμής ως προς το τι κάνει ένας διευθυντής ως ηγέτης σε ένα σχολείο. Δημιουργούν τους δικούς τους ορισμούς, και ως αποτέλεσμα αυτού, οι έννοιες διαφέρουν σημαντικά από τον έναν ερευνητή ή τον επαγγελματία στον άλλο. Η εκπαιδευτική ηγεσία ορίζεται ως ο ρόλος που αναλαμβάνει ένας διευθυντής σε ένα σχολείο για να εκτελέσει μια αποτελεσματική οδηγία δημιουργώντας ένα ποιοτικό και ευνοϊκό κλίμα. Ορίζεται επίσης στενά ως καθήκον που εστιάζει στις ηγετικές λειτουργίες που σχετίζονται άμεσα με τη διαδικασία διδασκαλίας και μάθησης, λαμβάνοντας υπόψη ότι σε μια ευρύτερη άποψη είναι μια λειτουργία που συμβάλλει στη μάθηση των μαθητών, συμπεριλαμβανομένων των διαχειριστικών συμπεριφορών. Η εκπαιδευτική ηγεσία αποτελείται από εκείνες τις ενέργειες που λαμβάνει ένας συγκεκριμένος διευθυντής και αναθέτει σε άλλους προκειμένου να προωθήσει την ανάπτυξη της μάθησης των μαθητών (Tedla, 2012).

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποσκοπεί να διερευνήσει πώς το περιβάλλον εργασίας επιδρά στο στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας και αν το στυλ ηγεσίας με τη σειρά του σχετίζεται με την απόδοση των εκπαιδευτικών. Ειδικότερα θα επιχειρηθεί να εξεταστεί αν το ισχύον σχολικό κλίμα επιδρά στην υιοθέτηση ανάλογου ηγετικού στυλ από τους διευθυντές της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και δευτερεύοντος θα επιδιωχθεί να εξεταστεί εάν και

σε ποιο βαθμό υπάρχει συσχέτιση του στυλ που ασκείται από μέρος των διευθυντών και της αποδοτικότητας των εκπαιδευτικών.

Η εργασία αποτελείται από έξι επιμέρους κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μια εισαγωγή στο υπό διερεύνηση ζήτημα και αναφέρεται ο σκοπός της εργασίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας όπου αναφέρεται η έννοια της σχολικής ηγεσίας και του αποτελεσματικού διευθυντή ως εκπαιδευτικό ηγέτη, ενώ παρουσιάζονται τα ηγετικά στυλ διευθυντών σχολικών μονάδων και αναφέρεται η έννοια του σχολικού κλίματος. Ακολουθεί αναφορά στο στυλ ηγεσίας και σχολικό κλίμα, στο στυλ ηγεσίας και την απόδοση εκπαιδευτικών και στους παράγοντες που επηρεάζουν την ηγεσία στην εκπαιδευτική διοίκηση/ηγεσία το κεφάλαιο τελειώνει με αναφορά στο σχολικό κλίμα και την αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών. Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη μεθοδολογία της έρευνας και συγκεκριμένα αναφέρεται ο σκοπός της έρευνας, το δείγμα που έλαβε μέρος, η μέθοδος συλλογής των δεδομένων που ακολουθήθηκε, το εργαλείο της έρευνας και η μεθοδολογία ανάλυσης των δεδομένων. Το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη διεξαγωγή της έρευνας τα οποία παρατίθενται ομαδοποιημένα σε κατηγορίες. Το πέμπτο κεφάλαιο αφορά τη συζήτηση των αποτελεσμάτων, όπου τα εξαγόμενα αποτελέσματα σχολιάζονται και συγκρίνονται με εκείνα προγενέστερων μελετών και το έκτο και τελευταίο κεφάλαιο συνοψίζει τα πιο σημαντικά συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ

## ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

### **2.1 Σχολική ηγεσία**

#### **2.1.1 Αποτελεσματικός διευθυντής ως εκπαιδευτικός ηγέτης**

Οι αποτελεσματικοί διευθυντές αναμένεται να δημιουργήσουν και να διευκολύνουν ένα ευνοϊκό περιβάλλον διδασκαλίας και μάθησης. Αυτό σημαίνει ότι ένας διευθυντής πρέπει να είναι ενημερωμένος για την αποτελεσματική διδασκαλία και την ανάπτυξη του προσωπικού. Μερικοί ερευνητές υποστηρίζουν την ολιστική άποψη του ρόλου του διευθυντή ως εκπαιδευτικού ηγέτη (Fullan, 1991, Tedla, 2012).

Ο ολιστικός ορισμός και η έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας και διαχείρισης είναι να είναι μια ενεργή, συνεργατική μορφή ηγεσίας όπου ο διευθυντής αγωνίζεται και εργάζεται σκληρά με και μεταξύ των εκπαιδευτικών για να διαμορφώσει και να χτίσει το σχολείο ως χώρο εργασίας που σχετίζεται με κοινούς στόχους, συνεργασία εκπαιδευτικών, μάθηση εκπαιδευτικών, παρακίνηση και δέσμευση εκπαιδευτικών και μάθηση μαθητών. Μια αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία ορίζεται ως καθορισμός και δημιουργία ενός περιβάλλοντος με μεγάλες προσδοκίες για όλους τους ενδιαφερόμενους και τους μαθητές, την προώθηση συλλογικών και συνεργατικών σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών και τη δημιουργία δέσμευσης μεταξύ του προσωπικού και των μαθητών για τους στόχους ενός σχολείου, διευκολύνοντας και

ενθαρρύνοντας τους εκπαιδευτικούς να αφιερώσουν το χρόνο τους στην άμεση διδασκαλία, ενθάρρυνση προγραμμάτων ανάπτυξης του προσωπικού, εποπτεία και αξιολόγηση, και να είναι δυναμικός και εκπαιδευτικός ηγέτης. Υποστηρίζεται ότι ένας αποτελεσματικός διευθυντής επενδύει σε εκπαιδευτικούς με τους απαραίτητους πόρους και οδηγίες και διατηρεί τη συνοχή και τη συνέπεια του εκπαιδευτικού προγράμματος (Balyer, 2012).

Έχουν προσδιοριστεί επτά βήματα για μια αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία, όπως η καθιέρωση σαφών εκπαιδευτικών στόχων, η επινοητικότητα του προσωπικού, η δημιουργία μιας σχολικής κουλτούρας και κλίματος που ευνοεί τη μάθηση, η επικοινωνία με το όραμα και την αποστολή του σχολείου, με τον καθορισμό υψηλών προσδοκιών για το προσωπικό, την ανάπτυξη εκπαιδευτικών ηγετών, τη διατήρηση θετικών στάσεων απέναντι στους μαθητές, το προσωπικό και τους γονείς (Dufour & Mattos, 2013).

Σε αντίθεση με τη συμβατική έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας, η κατανομή της σχολικής ηγεσίας είναι μια περιεκτική έννοια που είναι συμβατή με τους αρμόδιους και εξουσιοδοτημένους εκπαιδευτικούς. Η συμμετοχή και η συμβολή των εκπαιδευτικών στην κοινή σχολική ηγεσία λαμβάνει χώρα τόσο επίσημα όσο και ανεπίσημα καθώς οι εκπαιδευτικοί αναλαμβάνουν μεγαλύτερη ηγετική ευθύνη όταν αλληλεπιδρούν με άλλους ενδιαφερόμενους και ενήλικες στη σχολική κοινότητα. Εφαρμόζουν μεταρρυθμίσεις για να βελτιώσουν την επαγγελματική τους πρακτική ή να μάθουν μαζί με τους σχολικούς τους συναδέλφους. Θεωρείται επίσης ότι ο ρόλος του διευθυντή ως σχολικού ηγέτη, σε μοντέλα του μέλλοντος, θα ενθαρρύνει μια ατμόσφαιρα συνεργασίας για τους εκπαιδευτικούς να διαδραματίσει κεντρικό ρόλο

στην αποτελεσματικότητα ή τη βελτίωση ενός σχολείου. Αυτό απαιτεί έναν ενεργό κεντρικό ρόλο του διευθυντή για τη διευκόλυνση ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος, παρακινώντας το προσωπικό και τους μαθητές να προσεγγίσουν την κοινότητα, και να βελτιώνουν συνεχώς και να αλλάζουν το σχολείο. Ωστόσο, η διαχείριση του σχολείου και η σχολική ηγεσία είναι δύο διαφορετικά και ξεχωριστά καθήκοντα που δεν μπορούν να εκτελεστούν ή να γίνουν ταυτόχρονα από ένα άτομο. Είναι απόλυτα αποδεκτό ότι η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών, στην οποία οι εκπαιδευτικοί έχουν σημαντική συμβολή και συμβολή στις αποφάσεις που αφορούν την διδασκαλία, είναι απαραίτητη. Επιπλέον, άλλοι υποστηρίζουν ότι τα καλά διαχειριζόμενα σχολεία επιτρέπουν στους πραγματικούς εκπαιδευτικούς ηγέτες να ενδυναμώσουν τους εκπαιδευτικούς που μπορούν να δημιουργήσουν τις αποτελεσματικές σχολικές μεταρρυθμίσεις που επιδιώκουν (Tedla, 2012. Mware, 2012).

## **2.2 Ηγετικά στυλ διευθυντών σχολικών μονάδων**

Ο Yukl (2006) προτείνει ότι μία από τις έννοιες της ηγεσίας είναι η συμπεριφορά των ατόμων που καθοδηγούν τις δραστηριότητες μιας ομάδας για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου. Οι Usman, (2016) και Thoha (2016) υποστηρίζουν ότι η ηγεσία είναι η ικανότητα να επηρεάζει τη συμπεριφορά των άλλων για την επίτευξη κοινών στόχων. Η ηγεσία είναι η διαδικασία της επιρροής ενός ατόμου σε άλλους για την επίτευξη κοινών στόχων. Υπάρχουν διάφορα στυλ ηγεσίας. Ο Dahl (2003) υποστηρίζει ότι τα χαρακτηριστικά του παραδοσιακού στυλ ηγεσίας στις οργανώσεις αφορούν περισσότερο τους ηγέτες που τείνουν να θέτουν όλους τους στόχους, να παίρνουν αποφάσεις και να οδηγούν τους υφισταμένους και να αντικατοπτρίζουν μια

προσέγγιση με ένα πρότυπο ελέγχου πάνω σε άλλους. Όμως, οι απαιτήσεις που προκύπτουν σε έναν οργανισμό τώρα και στο μέλλον δείχνουν ότι οι ηγέτες πρέπει να μάθουν να σκέφτονται να ελέγχουν τους άλλους μέσω προσπαθειών να χτίσουν σχέσεις με βάση το κοινό όραμα και να σχηματίσουν καταστάσεις και συνθήκες που υποστηρίζουν την επίτευξή του. Οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να βοηθήσουν τους ανθρώπους να δουν ολόκληρο το σύστημα, να ενθαρρύνουν το έργο του προσωπικού τους, να αλλάξουν και να επεκτείνουν την ικανότητα των ανθρώπων να διαμορφώσουν το μέλλον.

Ο Dahl (2003) και ο Nanus (2004) πρότειναν ότι μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες ενός ηγέτη σε έναν οργανισμό είναι η δημιουργία κοινών οραμάτων, ως εικόνα ενός ιδανικού μέλλοντος για τον οργανισμό. Το όραμα περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο η μορφή του οργανισμού, τα αποτελέσματα / επιτεύγματα που επιτυγχάνονται και τις υποκείμενες αξίες. Το όραμα μπορεί να δημιουργηθεί από ηγέτες ή από προσωπικό, αλλά οι στόχοι πρέπει να γίνουν ευρέως κατανοητοί και να ενσωματωθούν στο μυαλό όλων. Η οραματισμένη ηγεσία είναι ηγέτης που έχει πάντα ένα σχέδιο, προσανατολίζεται πλήρως στα αποτελέσματα, υιοθετεί νέα οράματα που είναι απαιτητικά, απαιτούνται και μπορούν να επιτευχθούν, επικοινωνώντας το όραμα και επηρεάζοντας άλλους. Το όραμα είναι ένα μέλλον ρεαλιστικό, αξιόπιστο και ενδιαφέρον για το πού θα επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού, ένα καλύτερο μέλλον από τις παρούσες συνθήκες. Ένα από τα κριτήρια των ηγετών είναι ο κύριος υπεύθυνος για τη διαχείριση του εκπαιδευτικού προσωπικού του ιδρύματος. Η επιτυχία της υλοποίησης της εκπαίδευσης του σχολείου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του διευθυντή να κινητοποιήσει τους υφισταμένους του (ακαδημαϊκούς και διοικητικούς) για να επιτύχουν τους στόχους τους. Αυτή η

ικανότητα επηρεάζεται έντονα από την ικανότητα του διευθυντή, το όραμα του μέλλοντος, το θάρρος να αναλάβουν κινδύνους, να ενεργούν ως πράκτορες αλλαγής και πολλά άλλα. Χωρίς αυτές τις πτυχές, η επιθυμία του άναρχου αρχηγού θα ήταν παθητική, μονότονη, δημιουργική φτώχη και τελικά θα οδηγούσε σε στάσιμα και μη ικανοποιητικά αποτελέσματα (Leithwoodetal, 1998; Nanus, 2004; Anderson, 2004; Luthans, 2014; Susanto , 2008).

### **2.2.1 Παράγοντες που επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας**

Το στυλ ηγεσίας και η συμπεριφορά του διευθυντή όχι μόνο εξαρτώνται από την κατοχή των ικανοτήτων και του οράματος, αλλά επηρεάζονται επίσης από διάφορους παράγοντες, όπως η εκπαίδευση ηγεσίας που έχει αποκτηθεί από τον διευθυντή, η εργασιακή εμπειρία και η εργασιακή απόδοση ως δάσκαλος. Αυτοί οι τρεις παράγοντες πιστεύεται ότι επηρεάζουν σημαντικά τους διευθυντές στην πραγματοποίηση οραματιστικής, ενεργού, δημιουργικής συμπεριφοράς ηγεσίας, ενεργώντας ως παράγοντες αλλαγής, έχοντας την ικανότητα να αναλαμβάνουν κινδύνους για βελτίωση και ούτω καθεξής.

- Εκπαίδευση Ηγεσίας

Υπάρχουν διάφορες απόψεις που εκφράζονται από εμπειρογνώμονες διαχείρισης σχετικά με το νόημα της εκπαίδευσης. Η έννοια της εκπαίδευσης αναφέρεται στην έννοια που σχετίζεται με τις δεξιότητες και τις ικανότητες που απαιτούνται για την εργασία (Ivancevich, 2007). Σιωπηρά, αυτή η εκπαίδευση ηγεσίας μπορεί να ερμηνευθεί ως μια προσπάθεια να σχηματιστεί και να αναπτυχθεί, να ακονιστεί και



να βελτιωθεί η ηγετική του ικανότητα. Η ικανότητα ηγεσίας είναι ένα σημαντικό κλειδί, ώστε ένας ηγέτης να είναι σε θέση να διευθύνει μια καλή διαχείριση, να είναι σε θέση να παρέχει τη σωστή κατεύθυνση για να μετακινήσει όλους τους υφισταμένους του για την επίτευξη ορισμένων στόχων και την ανάπτυξη της οργάνωσης.

Εκτός αυτού, η απόκτηση εκπαίδευσης ηγεσίας είναι επίσης ένα σημαντικό στοιχείο που πρέπει να ανήκει σε κάθε διευθυντή του σχολείου. Μέσω αυτού του είδους της εκπαίδευσης, ένας διευθυντής σχολείου μπορεί να αποκτήσει μια ποικιλία μορφών ηγεσίας, θεωρητικών και πρακτικών ικανοτήτων, έτσι ώστε να είναι σε θέση να εκτελέσει τα καθήκοντά του. Η εκπαίδευση που σχετίζεται με τις θεωρητικές πτυχές αποτελείται από το πώς να χειριστεί την αλλαγή της διαχείρισης, τη διαχείριση κρίσεων, την αποτελεσματική συνεργατική ηγεσία, την αποτελεσματική επικοινωνία, τη διαχείριση της ομαδικής εργασίας, τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων και άλλα, καθώς και πρακτική και σχετική με τις ψυχικές ικανότητες, αυτο-κίνητρο, συναισθηματική νοημοσύνη και ούτω καθεξής. (Anderson, 2004; Goleman, 2003; Agung, 2010). Οι Surizal, Marzolina και Marpaung (2014) δείχνουν ότι η εκπαίδευση επηρεάζει την ηγεσία των διευθυντών και στη συνέχεια επηρεάζει τις ικανότητες των εκπαιδευτικών.

- Προϋπηρεσία

Ένας άλλος παράγοντας που πιστεύεται ότι επηρεάζει την ηγεσία του διευθυντή είναι η επαγγελματική εμπειρία. Απλώς, η εργασιακή εμπειρία μπορεί να ερμηνευθεί ως το χρονικό διάστημα που κάποιος εργάστηκε, τόσο στον αριθμό των ετών εργασίας όσο και στους τύπους εργασίας. Ο Johnson (2007) υποστηρίζει ότι η εμπειρία αυξάνει τις

δυνατότητες ενός ατόμου λόγω του σχηματισμού γνώσεων ή δεξιοτήτων σχετικά με μεθόδους, τεχνικές και τρόπους εκτέλεσης μιας εργασίας. Κατ' αρχήν, η εργασιακή εμπειρία είναι μια κατανόηση για κάτι που ζει, και η εκτίμηση που κάνει μια έμπειρη και εξειδικευμένη εργασία. Με την εμπειρία που αποκτήθηκε, κάποιος θα είναι ικανός να εκτελεί τα καθήκοντά του. Τα μαθησιακά αποτελέσματα από την εργασιακή εμπειρία θα κάνουν το άτομο να δουλέψει πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά. Στο πλαίσιο του διευθυντή, η εργασιακή εμπειρία θεωρείται ότι επηρεάζει το επίπεδο της γνώσης και των δεξιοτήτων κατά την εκτέλεση του έργου του. Ένας άπειρος διευθυντής αναμφίβολα θα είναι ανήσυχος, παθητικός και δεν θα έχει το θάρρος να αναλάβει κινδύνους και θα φοβάται την αποτυχία. Οι Hartini (2012) και Wirawan, Bagia και Susila (2016) πρότειναν μια θετική επίδραση της εργασιακής εμπειρίας στην ικανότητα του διευθυντή. Το ίδιο πράγμα βρέθηκε από τους Salwa, Kristiawan και Lian (2019) ότι η εργασιακή εμπειρία είναι μία από τις μεταβλητές που έχουν θετική επίδραση στην απόδοση των διευθυντών του σχολείου.

- Διδακτικό επίτευγμα

Ο διευθυντής θεωρείται συχνά μια μοναδική κατάσταση, οπότε δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί από κανέναν. Η υπόθεση ενός διευθυντή του σχολείου δεν αρκεί μόνο στη γνώση και την ικανότητα σχετικά με την οργανωτική διαχείριση, αλλά πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσει, να κατανοήσει και να ζήσει τα βασικά καθήκοντα των υφισταμένων του, ειδικά των εκπαιδευτικών. Ως εκ τούτου, ένας διευθυντής του σχολείου απαιτείται συχνά να προέρχεται από δάσκαλους ή να είναι δάσκαλος. Η πρόσληψη διευθυντών σχολείου πραγματοποιείται δίνοντας προτεραιότητα σε εκπαιδευτικούς που θεωρούνται ότι έχουν καλά ακαδημαϊκά και μη ακαδημαϊκά

επιτεύγματα. Η βασική υπόθεση για το διορισμό του διευθυντή πρέπει να εφαρμοστεί επιλεκτικά έτσι ώστε ένας ηγέτης που είναι σε θέση να φέρει αλλαγές και βελτιώσεις στη διαδικασία και τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης. Η παραπάνω περιγραφή δείχνει σιωπηρά ότι υπάρχουν τουλάχιστον 4 (τέσσερις) απαιτήσεις που συνοδεύουν την πρόσληψη διευθυντών, συγκεκριμένα: ελάχιστο εκπαιδευτικό υπόβαθρο πτυχίου, επιτυχημένη δοκιμασία ικανότητας καθηγητή και κατοχή πιστοποιητικού εκπαίδευσης, επίτευγμα (ακαδημαϊκό ή μη ακαδημαϊκό), και να είναι σε θέση να παράγουν μαθησιακά επιτεύγματα στους μαθητές. Αυτές οι τέσσερις πτυχές είναι οι δείκτες που διέπουν την προώθηση της πρόσληψης ενός διευθυντή σχολείου.

### **2.3 Σχολικό κλίμα**

Το σχολικό κλίμα αντικατοπτρίζει τις συλλογικές αντιλήψεις των εκπαιδευτικών και των διευθυντών για το σχολικό περιβάλλον εργασίας (Hoy & Clover, 1986). Το σχολικό κλίμα συνδέεται στενά με την κοινωνική δυναμική που επικρατεί στα σχολικά περιβάλλοντα (Uline & Tschannen Moran, 2008). Οι Hoy et al. (1991) ισχυρίζονται ότι ως ένα από τα πιθανά συστατικά της σχολικής αποτελεσματικότητας και των πρωτοβουλιών εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης, το σχολικό κλίμα περιλαμβάνει μια σειρά από ενδοσχολικά χαρακτηριστικά που διακρίνουν το ένα σχολείο από το άλλο και επηρεάζουν τις συμπεριφορές των μελών του σχολείου. Οι Hoy και Clover (1986) προτείνουν ότι το σχολικό κλίμα βασίζεται στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών και των διευθυντών για μια σειρά μετρήσιμων ιδιοτήτων του σχολικού περιβάλλοντος. Ο Maloy και ο Seldin (1983, σελ. 65) ορίζουν το κλίμα ως «την ατμόσφαιρα ενός σχολικού περιβάλλοντος που βιώνουν και αισθάνονται τα

μέλη της σχολικής κοινότητας όταν περπατούν στους διαδρόμους, κάθονται στις αίθουσες διδασκαλίας ή στέκονται στις αυλές». Ο Marshall (2004) υποστηρίζει ότι το σχολικό κλίμα είναι μια ισχυρή και πολυδιάστατη οργανωτική ιδέα που επηρεάζει σημαντικά τόσο τα μέλη του σχολείου (συμπεριλαμβανομένων των διαχειριστών, των εκπαιδευτικών, των μαθητών, των γονέων και του άλλου προσωπικού) όσο και το ίδιο το εκπαιδευτικό περιβάλλον. Οι Haynes, Emmons και Ben-Avie (1997) υποστηρίζουν περαιτέρω ότι το σχολικό κλίμα υποδηλώνει την ποιότητα και τη βιωσιμότητα των αλληλεπιδράσεων και των επικοινωνιακών προτύπων μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας, τα οποία έχουν βαθύ αντίκτυπο στη βελτίωση των μαθητών σε διάφορους τομείς ανάπτυξης (γνωστική, κοινωνική και ψυχολογικά). Το σχολικό κλίμα εξαρτάται επίσης σε μεγάλο βαθμό από τους κανόνες, τους στόχους, τις αξίες, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις εμπειρίες διδασκαλίας και μάθησης και τις οργανωτικές δομές (Cohen, McCabe, Michelli, & Pickeral, 2009). Το κλίμα είναι ζωτικής σημασίας για τα σχολεία, καθώς προκύπτει από οργανωτικές πρακτικές και επηρεάζει τόσο τις στάσεις όσο και τις συμπεριφορές κάθε μέλους της σχολικής κοινότητας. Επομένως, θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι το σχολικό κλίμα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα ειδικά χαρακτηριστικά ενός σχολείου και του περιβάλλοντός του, τα οποία επηρεάζονται βαθιά από το στυλ ηγεσίας των διευθυντών του σχολείου και επηρεάζονται επίσης από οργανωτικές συμπεριφορές, κανόνες και αξίες (Hoy & Clover, 1986)

Προηγούμενη έρευνα σχετικά με το σχολικό κλίμα επικεντρώθηκε κυρίως στον καθορισμό και τη μέτρηση των διαστάσεων του σχολικού κλίματος (Halpin & Croft, 1963; Hoy & Clover, 1986; Hoy et al., 1991; Kottkamp et al., 1987). Οι μελετητές προσπάθησαν επίσης να διερευνήσουν τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για το

σχολικό κλίμα (Schlaffer, 2006; Sutherland, 1994) και τις σχέσεις μεταξύ σχολικού κλίματος και σχολικής διαταραχής (Gottfredson, Gottfredson, Payne, & Gottfredson, 2005; Welsh, 2000 ), επίτευγμα μαθητών (MacNeil, Prater, & Busch, 2009; Uline & Tschannen-Moran, 2008), αποτελεσματικότητα σχολείου (Maloy & Seldin, 1983; Wei, 2003), εμπιστοσύνη καθηγητών στους συναδέλφους (Hoy, Smith, & Sweetland, 2002), οργανωτική υγεία (Hoy & Hannum, 1997; Hoy, Tarter, & Bliss, 1990), οργανωτική δέσμευση (Turan, 2002), σχολική ηγεσία (Kelley & Daugherty, 2005; Shaw, 2009), επαγγελματική ανάπτυξη (Crocker, 2007), απόδοση των μαθητών (Nichols, 2007), ικανοποίηση από την εργασία (Schulte, Ostroff, & Kinicki, 2006) και εξουθένωση εκπαιδευτικών (Grayson & Alvarez, 2008).

Οι Haynes et al. (1997) ισχυρίζονται ότι η έρευνα για το σχολικό κλίμα είναι ζωτικής σημασίας για τη διερεύνηση παραγόντων που σχετίζονται με την επιτυχία και τη μάθηση των μαθητών, καθώς και για την υποστήριξη του σχολικού προσωπικού για την ικανότητα των μαθητών να μάθουν. Υποστηρίζουν επίσης ότι παράγοντες, όπως η ρύθμιση του σχολείου και η ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των μελών του σχολείου, είναι πιθανοί παράγοντες στην εμπλοκή και την επίτευξη των μαθητών. Ο Hoy (2003) προτείνει ότι το σχολικό κλίμα επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως οι φυσικές διαστάσεις ενός σχολείου, το δημογραφικό και πολιτιστικό υπόβαθρο των μελών της σχολικής κοινότητας, η ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας και οι κοινές προδιαγραφές, αξίες και πεποιθήσεις που επικρατούν στα σχολεία που επηρεάζουν το επίτευγμα των μαθητών. Τα θετικά και τα αρνητικά σχολικά κλίματα έχουν διάφορες επιπτώσεις τόσο στις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων όσο και στις σχέσεις δασκάλου-μαθητή και στη συνολική σχολική απόδοση (Çalik & Kurt, 2010). Μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τον

Welsh (2000) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το σχολικό κλίμα συμβάλλει σημαντικά στη βαθύτερη κατανόηση της σχολικής βίας και της διαταραχής των μαθητών. Μια άλλη μελέτη (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001) δείχνει ότι το σχολικό κλίμα προβλέπει την οργανωτική ιθαγένεια. Τα ευρήματα από την ίδια μελέτη υποδηλώνουν επίσης ότι οι οργανωτικές συμπεριφορές των εκπαιδευτικών αυξάνονται στα σχολικά κλίματα, ενισχύοντας τη συλλογικότητα και τον επαγγελματισμό των εκπαιδευτικών. Ο Turan (2002) σημειώνει επίσης θετικές και σημαντικές σχέσεις μεταξύ παραγόντων που σχετίζονται με το θετικό σχολικό κλίμα, όπως η συμπεριφορά υποστηρικτικών ηγετών και η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών. Αυτά τα ευρήματα δείχνουν ότι σε θετικά σχολικά κλίματα, οι εκπαιδευτικοί είναι πιο αφοσιωμένοι στα σχολεία τους.

Ένα υγιές σχολικό κλίμα περιλαμβάνει ευνοϊκές σχέσεις μεταξύ των μελών του σχολείου. Σε τέτοια σχολεία, η ακαδημαϊκή έμφαση σε ένα θετικό μαθησιακό περιβάλλον θεωρείται ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της μάθησης και των επιτευγμάτων των μαθητών (Sweetland & Hoy, 2000). Οι Hoy et al. (1990) δηλώνουν ότι οι συνεργατικές και υποστηρικτικές σχέσεις σε υγιή σχολικά κλίματα οδηγούν σε θετική ψυχική διάθεση και αποτελεσματική εμπλοκή με τις ευθύνες κάποιου. Οι Kottkamp et al. (1987) τονίζουν περαιτέρω ότι οι εκπαιδευτικοί σε ανοιχτά και θετικά σχολικά κλίματα έχουν περισσότερες ευκαιρίες και εγκαταστάσεις για να εργαστούν και να συνεργαστούν με τους συναδέλφους τους. Οι Deal και Peterson (1999) υποστηρίζουν ότι τα σχολεία πρέπει να διασφαλίσουν ένα θετικό μαθησιακό κλίμα τόσο για τους μαθητές όσο και για το άλλο προσωπικό για τη βελτίωση της συμμετοχής των μαθητών. Σε συνάρτηση με αυτό, τα ευρήματα ορισμένων μελετών επιβεβαίωσαν θετικές σχέσεις μεταξύ των υψηλότερων επιτευγμάτων μαθητών και

του θετικού σχολικού κλίματος (MacNeil et al., 2009; Tschannen-Moran, Parish, & DiPaola, 2006; Uline & Tschannen-Moran, 2008). Από την άλλη πλευρά, τα κλειστά και αρνητικά κλίματα του σχολείου χαρακτηρίζονται από ρουτίνες φόρτου εργασίας, χαμηλή δέσμευση και ικανοποίηση από την εργασία και έλλειψη ηγετικών δεξιοτήτων των διευθυντών (Kottkamp et al., 1987). Τέλος, ο Welsh (2000) σημειώνει ότι ένα ανθυγιεινό σχολικό κλίμα αναστέλλει τη δημιουργικότητα όλων των μελών του σχολείου σε μεγάλο βαθμό και έχει ως αποτέλεσμα τη χαμηλή ικανοποίηση, την απομόνωση, την επιθετικότητα και την απομόνωση των καθηγητών και των διευθυντών.

## **2.4 Στυλ ηγεσίας και σχολικό κλίμα**

Οι Miskel και Ogawa (1988, σελ. 291) ισχυρίζονται ότι το σχολικό κλίμα είναι οι ποιοτικές σχέσεις σχολείου-διευθυντή και η σχετική παρουσία δύο οργανωτικών διαστάσεων εξέτασης και έναρξης της δομής. Εν μέρει, το κλίμα είναι οι προσωπικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών και τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού. Το κλίμα περιλαμβάνει επίσης τη δομή του οργανισμού και τις αντιλήψεις εκείνων σε αυτόν τον οργανισμό. Οι Halpin και Croft (1963) επέλεξαν να επικεντρωθούν στην κοινωνική συνιστώσα του οργανωτικού κλίματος. Η θεωρία τους εξέτασε την κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ των διευθυντών και των δασκάλων και όχι στην οργανωτική δομή. Αυτή η μελέτη χρησιμοποιεί τη θεωρία του κοινωνικού συστήματος στην εκπαίδευση ως μια υποκείμενη θεωρία. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960 και των αρχών της δεκαετίας του 1970, όταν η σχολική έρευνα για το κλίμα ήταν πολύ δραστήρια, αναπτύχθηκαν ορισμένα όργανα για το κλίμα που

στη συνέχεια αντιπροσώπευαν το μεγαλύτερο μέρος της μέχρι σήμερα έρευνας για το κλίμα (Nichols, 1991) . Μερικά από τα πιο αξιοσημείωτα όργανα περιλαμβάνουν τον οργανωτικό δείκτη κλίματος από τους Stem και Steinhoff (1965), την απογραφή περιβαλλοντικού περιβάλλοντος από τους Walberg και Anderson (1971), το πρόγραμμα Charles F. Kettering Limited School Climate by Kettering (1973), το πρόγραμμα ενός σχολείου (Likert) , 1967), και το Ερωτηματολόγιο Περιγραφής του Οργανωτικού Κλίματος (OCDQ) (Halpin & Croft, 1963). Από αυτά, το OCDQ της Halpin και της Croft χρησιμοποιήθηκε συχνότερα στην έρευνα στο δημοτικό σχολείο (Hoy & Miskel, 1996; Nichols, 1991). Ανάλογα με τη μελέτη, το σχολικό κλίμα μπορεί να ονομαστεί σχολικό περιβάλλον ή μαθησιακό περιβάλλον. Το σχολικό κλίμα θα μπορούσε να σημαίνει το κοινωνικό σύστημα κοινών κανόνων και προσδοκιών (Brookover et al., 1978). Οι Rentoul και Fraser (1983, σελ. 21-39) δήλωσαν ότι το όργανο τους, το Ερωτηματολόγιο Περιβάλλοντος Σχολικού Επιπέδου (SLEQ), μέτρησε τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για οκτώ ψυχοκοινωνικές διαστάσεις του περιβάλλοντος των δημοτικών και δευτεροβάθμιων σχολείων: επίλυση, υποστήριξη μαθητών, επαγγελματικό ενδιαφέρον, προσανατολισμός επιτευγμάτων, ομαλοποίηση, συγκεντρωτισμός, καινοτομία και επάρκεια πόρων. Αξιοσημείωτα χαρακτηριστικά του SLEQ περιλαμβάνουν τη συνοχή με τη βιβλιογραφία, τη σαφήνεια για τους εξασκούντες εκπαιδευτικούς, την ιδιαίτερη συνάφεια των σχολείων και την ελάχιστη αλληλοεπικάλυψη με κλίμακες και οικονομία περιβάλλοντος στην τάξη. Η προκαταρκτική χρήση του SLEQ παρείχε αποδείξεις της χρησιμότητάς της στην έρευνα σχετικά με τις επιπτώσεις του περιβάλλοντος σε σχολικό επίπεδο σε επίπεδο τάξης και στις παιδαγωγικές στάσεις του δασκάλου. Ζητήθηκε η σχετική βιβλιογραφία και οι διαστάσεις



συμπεριλήφθηκαν στο SLEQ επιλέχθηκαν για να χαρακτηρίσουν σημαντικές πτυχές στο σχολικό περιβάλλον, όπως οι σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών και η οργανωτική δομή (π.χ. λήψη αποφάσεων) (Rentoul & Fraser, 1983).

Ένας διευθυντής με ισχυρό σύστημα πεποίθησης και αξίας είναι πιο αποτελεσματικός, επιδεικνύει μεγάλη διάρκεια ζωής και λαμβάνει πολύτιμη υποστήριξη από την κοινότητα. Από την άλλη πλευρά, οι προϊστάμενοι που στερούνται ακεραιότητας, αποφεύγουν την ευθύνη και κατηγορούν τους άλλους στερούνται αποδοχής από τους υπαλλήλους τους και την κοινότητα και δεν έχουν καθόλου δύναμη. Οι φτωχοί ηγέτες δημιουργούν ένα περιβάλλον παραμέλησης, κακοδιαχείρισης, κλιμάκωσης κρίσεων και συνέχισης μη αποδεκτών συμπεριφορών και σχέσεων σε όλο το σχολείο. Η κακή ηγεσία στον τομέα μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχημένα προγράμματα (Plummer, 1995). Τα ευρήματα της μελέτης Ciruli (2002) ανέφεραν ότι οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ομοίομορφα ότι ο διευθυντής είναι το πιο «σημαντικό» άτομο στο σχολείο. Οι διευθυντές είναι σημαντικοί στον καθορισμό προσδοκιών για εκπαιδευτικούς και στην ενίσχυση του ηθικού μέσω θετικών σχολίων. Η κύρια διαμαρτυρία για τους λιγότερο αποτελεσματικούς διευθυντές είναι ότι δεν προσφέρουν θετικά σχόλια. Το αν οι εκπαιδευτικοί ταιριάζουν ή / και σέβονται τον διευθυντή τους φαίνεται βασικό εάν ο δάσκαλος θα παραμείνει στο σχολείο. Αυτός ο παράγοντας παρακάμπει άλλα ζητήματα όπως το περιβάλλον διδασκαλίας και εάν το σχολείο έχει βαθμολογηθεί ικανοποιητικό ή μη ικανοποιητικό. Σύμφωνα με τους Winter and Sweeney (1994, σελ. 12), «οι διαχειριστές μπορούν να βελτιώσουν την εξέλιξη του κλίματος του σχολείου και των μαθητών κατανοώντας τον ρόλο τους στο σχολικό περιβάλλον. Οι επιτυχημένοι

διευθυντές ενθαρρύνουν την ανάληψη κινδύνων και υποστηρίζουν καλές σχέσεις. Όταν οι διευθυντές υποστηρίζουν τους δασκάλους, είναι δίκαιοι και αξίζουν την εμπιστοσύνη, και πραγματικά ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη των δασκάλων, οι δάσκαλοι κάνουν το επιπλέον βήμα ». Ο Robbins (2002) θεώρησε ότι ένας μεγάλος οπαδός κάνει έναν σπουδαίο ηγέτη. Εάν οι δημόσιοι δάσκαλοι θεωρούν τους διευθυντές τους ότι έχουν τα αποτελεσματικά χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη, θα υποδείξουν τον εαυτό τους σύμφωνα με τους διευθυντές τους. Ως αποτέλεσμα, οι μελλοντικοί ηγέτες στο δημόσιο σχολικό σύστημα θα έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν ένα νέο περιβάλλον για την υποστήριξη των δασκάλων και, με τη σειρά τους, οι εκπαιδευτικοί θα έχουν την εξουσία να φροντίζουν τον μαθητικό πληθυσμό που είναι μια αμοιβαία καλή, συμβιωτική και κομψή σχέση. αφιερωμένη συνεργασία και συμμετοχή των εκπαιδευτικών, του προσωπικού, των γονέων και της κοινότητας για τη δημιουργία ενός μαθησιακού περιβάλλοντος (Kimbrough & Burkett, 1990; Ubben et al., 2003). Μόλις οι διευθυντές έχουν καθορίσει το καθεστώς ηγεσίας τους με καθηγητές, μαθητές και γονείς, η επιρροή τους είναι να εμπνεύσουν την κατεύθυνση του εκπαιδευτικού σκοπού του σχολείου (Kimbrough & Burkett, 1990). Το να βλέπουμε πώς συμπεριφέρονται οι ηγέτες (διευθυντές) καθώς και οι οπαδοί (προσωπικό) στα σχολεία δεν είναι απλώς ένας ρόλος προοπτικών και ατομικών κινήτρων και γνώσεων. Υπάρχει μια ενεργή σχέση μεταξύ αυτών των στοιχείων, με τους συμμετέχοντες να φέρνουν μαζί τους έναν πλούτο αποκλειστικών ιδιοτήτων, αξιών, αναγκών, συναισθημάτων, κινήτρων και γνωστικών δεξιοτήτων. Αυτές οι συνθήκες δημιουργούν μια συλλογική αίσθηση ταυτότητας και μεταμορφώνουν «ένα απλό σύνολο ατόμων σε μια ξεχωριστή» προσωπικότητα »ή κουλτούρα στο χώρο εργασίας

(Hoy & Miskel, 1996, σελ. 27). Η μελέτη Al-Gasim (1991) που βρήκε μια ισχυρή σχέση μεταξύ ανοιχτό κλίμα και αρχές που ήταν υψηλοί τόσο στο σκεπτικό όσο και στις διαστάσεις δομής έναρξης (John & Taylor, 2002). Ομοίως, ο Bailey (1988) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι διευθυντές του σχολείου που επιθυμούν να βελτιώσουν το σχολικό τους κλίμα πρέπει να επιδείξουν συμπεριφορές υψηλού προσανατολισμού στους συμπεριφορές και συμπεριφορές υψηλής σχέσης με τους εκπαιδευτικούς τους. Άλλες μελέτες υπογράμμισαν επίσης τη σημασία του στυλ ηγεσίας των διευθυντών για την ανάπτυξη ενός θετικού κλίματος (Hayes, 1994; Marschilok, 1993). Οι προκλήσεις που έφεραν στα εκπαιδευτικά ιδρύματα από την αναδιοργάνωση έχουν αναφερθεί ως λόγοι για την προώθηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στα σχολεία. Υποστηρίζεται ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι κατάλληλη για τις δοκιμές της τρέχουσας σχολικής αναδιάρθρωσης. Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει υψηλά επίπεδα δέσμευσης (στους εκπαιδευτικούς) για τον πολύπλευρο και αβέβαιο χαρακτήρα της ατζέντας αναδιάρθρωσης του σχολείου και για την ανάπτυξη της ικανότητας των εκπαιδευτικών που πρέπει να αναπτύξουν για να ανταποκριθούν θετικά σε αυτό το σχέδιο (Leithwood & Jantzi, 1997) Με άλλα λόγια, οι προκλήσεις που έφεραν στα σχολεία μέσω της αναδιάρθρωσης έχουν αναφερθεί ως λόγοι για να προκληθεί η μετασχηματιστική ηγεσία στα σχολεία (Barnett et al., 2000).

## **2.5 Στυλ ηγεσίας και απόδοση εκπαιδευτικών**

Οι αλλαγές που έχουν επέλθει σε οικονομικό, τεχνολογικό και κοινωνικό επίπεδο τις τελευταίες δεκαετίες σε όλο τον κόσμο, έχουν σαν συνέπεια τη συνεχή απαίτηση της

εξειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού και κατ' επέκταση την προσφορά υψηλού επιπέδου διδασκαλίας, με αποτέλεσμα την αναγκαιότητα της συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης των εκπαιδευτικών όλων των βαθμίδων (Ingvarson & Rowe, 2008).

Η συνεχής επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών θεωρείται βασικό προαπαιτούμενο, ώστε να υπάρξει βελτίωση του γνωστικού τους κεφαλαίου, με απώτερο στόχο την προαγωγή της μάθησης για το κοινωνικό σύνολο. Ωστόσο για να συντελεστεί η προαναφερόμενη διαδικασία, πρέπει να καθοριστούν εκείνοι οι παράγοντες, οι οποίοι προάγουν την ενθάρρυνση της επαγγελματικής εξέλιξης των εκπαιδευτικών (Justi & van Driel, 2006). Ο ρόλος που διαδραματίζει ο διευθυντής σε μία σχολική μονάδα πολλές φορές μπορεί να λειτουργήσει παρακινητικά ή όχι, όσον αφορά την επαγγελματική εξέλιξη των υφισταμένων του εκπαιδευτικών (Σαΐτης, 2007).

Το στυλ ηγεσίας που θα εφαρμόσει σε σχέση με το εργασιακό σχολικό περιβάλλον ο διευθυντής, η σχέση που θα αναπτύξει με τους εκπαιδευτικούς, η καλλιέργεια ή όχι συνεργατικού κλίματος, η δυνατότητα συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αποτελούν μερικούς από τους παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν τις αποφάσεις τους όσον αφορά την παρακίνηση τους στον επαγγελματικό τομέα.

Όντας ο διευθυντής στην διοικητική κορυφή της εκάστοτε σχολικής μονάδας, πρέπει να διοικήσει με τέτοιο τρόπο τη σχολική μονάδα και την εκπαιδευτική κοινότητα, ώστε να λειτουργεί πάντα ως πρότυπο και ως παράγοντας παρακίνησης προς αυτούς. Η προαγωγή της επιστημονικής κατάρτισης των εκπαιδευτικών, πρέπει να αποτελεί

προτεραιότητα για αυτόν, γιατί με αυτό τον τρόπο ενδυναμώνεται η εκπαιδευτική κοινότητα γνωστικά και προσφέρει καλύτερη ποιότητα διδασκαλίας και μάθησης στους εκπαιδευόμενους, μετατρέποντας ταυτόχρονα τη σχολική μονάδα σε μία «μανθάνουσα κοινότητα» (Stoll & Louis, 2007).

Ο διευθυντής μέσω της ηγετικής αλλά και διοικητικής συμπεριφοράς του πρέπει να παρακινεί και να υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας, να αναπτυχθούν σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο, έχοντας ως στόχο την καινοτομία (Μπουραντάς, 2012). Επίσης πρέπει να προάγει την επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών με γνώμονα τη Δια Βίου Μάθηση, μιας και η επαγγελματική εξέλιξη σχετίζεται με πολλές και ποικίλες μαθησιακές και εκπαιδευτικές δραστηριότητες, από μαθησιακές ευκαιρίες άτυπης μορφής που μπορεί να έχουν βιωματική διάσταση εντός του επαγγελματικού χώρου, έως και μαθησιακές ευκαιρίες τυπικής μορφής η χρηματοδότηση και η οργάνωση των οποίων λαμβάνει χώρα μέσα από εξουσιοδοτημένους κρατικούς φορείς (Υφαντή, 2011).

Ο προαναφερόμενος στόχος θα επιτευχθεί εάν ο διευθυντής μέσω της ηγεσίας που ασκεί ενθαρρύνει και αποτελεί διαμεσολαβητή, αλλά και καθοδηγητή των εκπαιδευτικών, ώστε να εξασφαλίσουν συνθήκες εργασίας οι οποίες θα τους επιτρέψουν να ξεπεράσουν τα προσωπικά και επαγγελματικά εμπόδια, θα ενισχύουν την αυτοπεποίθηση τους και θα αυξήσουν την δυνατότητα της βελτίωσης του γνωστικού και εμπειρικού κεφαλαίου τους (Σαΐτης, 2007). Ωστόσο το στυλ ηγεσίας που θα υιοθετήσει ο κάθε διευθυντής είναι άμεσα συσχετισμένο επίσης και με τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος.

Με τις παραπάνω θέσεις φαίνεται ότι συμφωνούν κάποιες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στην Ελλάδα και το εξωτερικό όσον αφορά την επαγγελματική παρακίνηση των εκπαιδευτικών από το διευθυντή. Αναλυτικότερα τα ερευνητικά ευρήματα στην Ελλάδα έχουν διαπιστώσει ότι ο διευθυντής πρέπει να συνεργάζεται με το Σύλλογο των Διδασκόντων ώστε να προάγονται τρόποι παρακίνησης των τελευταίων με απώτερο στόχο τόσο την επίτευξη των σκοπών του σχολείου, όσο και τις ανάγκες της εκπαιδευτικής κοινότητας (Σαϊτής, 2007; Σαϊτής & Σαϊτή, 2012). Επίσης άλλες έρευνες έχουν καταδείξει ότι στους σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης των εκπαιδευτικών για την επαγγελματική τους εξέλιξη συγκαταλέγεται και η συμβολή του διευθυντή (Αναστασίου 2011, Πλατσίδου & Ταρασιάδου, 2010). Η ύπαρξη φιλικού εργασιακού περιβάλλοντος μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, συμβάλλει στην υιοθέτηση πιο δημοκρατικού στυλ ηγεσίας από μέρους του διευθυντή με συνέπεια να προάγεται η ασφάλεια, η εμπιστοσύνη, η συμμετοχή, η επαγγελματική ικανοποίηση και εν τέλει η παρακίνηση των εργαζομένων (William, 2001). Με τα παραπάνω ευρήματα συμφωνούν και πιο πρόσφατες έρευνες οι οποίους επισημαίνουν ότι η αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας, κινητοποιεί την εκπαιδευτική κοινότητα για την πραγματοποίηση υψηλότερων στόχων (Λέκκα, 2015).

Αντίστοιχα έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο εξωτερικό έχουν καταδείξει ο διευθυντής θα πρέπει να είναι ενεργός συμμετέχων σε προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, γιατί με αυτό τον τρόπο ασκεί σε αυτούς σημαντική επιρροή ως προς την επιθυμία τους να εξελιχθούν επαγγελματικά (Hilton, Hilton, Dole & Goos, 2015). Επίσης η έρευνα του (Gumus, 2013) τονίζει ότι ο επαγγελματισμός των εκπαιδευτικών και η επιθυμία για επαγγελματική εξέλιξη

πηγάξει από την υιοθέτηση πρακτικών από μέρους της διεύθυνσης του σχολείου που θα απομακρύνονται από το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης.

## **2.6 Παράγοντες που επηρεάζουν την ηγεσία στην εκπαιδευτική διοίκηση/ηγεσία**

Το στυλ ηγεσίας και η συμπεριφορά του διευθυντή όχι μόνο εξαρτώνται από τις ικανότητες και το όραμα των ηγετών, αλλά επηρεάζονται επίσης από διάφορους παράγοντες, όπως η εκπαίδευση ηγεσίας που έχει αποκτηθεί από τον διευθυντή, η εργασιακή εμπειρία (συμπεριλαμβανομένης της οργάνωσης) και η εργασιακή απόδοση ως δάσκαλος. Αυτοί οι τρεις παράγοντες πιστεύεται ότι επηρεάζουν σημαντικά τους διευθυντές στην πραγματοποίηση οραματιστικής, ενεργητικής, δημιουργικής συμπεριφοράς ηγεσίας (Winingsih & Sulistiono, 2020).

### **2.6.1 Εκπαίδευση ηγεσίας**

Υπάρχουν διάφορες απόψεις που εκφράζονται από εμπειρογνώμονες διαχείρισης σχετικά με το νόημα της εκπαίδευσης. Η έννοια της εκπαίδευσης αναφέρεται στην έννοια που σχετίζεται με τις δεξιότητες και τις ικανότητες που απαιτούνται για την εργασία (Ivancevich, 2007). Σιωπηρά, αυτή η εκπαίδευση ηγεσίας μπορεί να ερμηνευθεί ως μια προσπάθεια να σχηματιστεί και να αναπτυχθεί, να ακονιστεί και να βελτιωθεί η ηγετική ικανότητα. Η ικανότητα ηγεσίας είναι ένα σημαντικό κλειδί, ώστε ένας ηγέτης να είναι σε θέση να διευθύνει, να είναι σε θέση να παρέχει τη

σωστή κατεύθυνση για να μετακινήσει όλους τους υφισταμένους του για να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους και να αναπτύξει τον οργανισμό.

Εκτός αυτού, η απόκτηση ηγετικής κατάρτισης είναι επίσης ένα σημαντικό στοιχείο που πρέπει να ανήκει σε κάθε διευθυντή σχολείου. Μέσω αυτού του είδους της εκπαίδευσης, ένας σχολικός διευθυντής μπορεί να αποκτήσει μια ποικιλία μορφών ηγεσίας, θεωρητικών και πρακτικών ικανοτήτων, έτσι ώστε να είναι σε θέση να εκτελέσει τα καθήκοντά του. Η εκπαίδευση που σχετίζεται με τις θεωρητικές πτυχές αποτελείται από το πώς να χειριστεί ο εκπαιδευτικός ηγέτης τη μεταβαλλόμενη διαχείριση, τη διαχείριση κρίσεων, την αποτελεσματική συνεργατική ηγεσία, την αποτελεσματική επικοινωνία, τη διαχείριση της ομαδικής εργασίας, τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων και άλλα. (Anderson, 2004; Goleman, 2003; Agung, 2010). Τέλος, οι Surizal, Marzolina και Marpaung (2014) δείχνουν ότι η εκπαίδευση επηρεάζει την ηγεσία των διευθυντών και στη συνέχεια επηρεάζει τις ικανότητες των εκπαιδευτικών.

## **2.6.2 Εργασιακή εμπειρία**

Ένας άλλος παράγοντας που πιστεύεται ότι επηρεάζει την ηγεσία του διευθυντή είναι η εργασιακή εμπειρία. Απλώς, η εργασιακή εμπειρία μπορεί να ερμηνευθεί ως το χρονικό διάστημα που κάποιος εργάστηκε, τόσο στον αριθμό των ετών εργασίας όσο και στους τύπους εργασίας. Ο Johnson (2007) υποστηρίζει ότι η εμπειρία αυξάνει τις δυνατότητες ενός ατόμου λόγω του σχηματισμού γνώσεων ή δεξιοτήτων σχετικά με μεθόδους, τεχνικές και τρόπους εκτέλεσης μιας εργασίας. Κατ' αρχήν, η εργασιακή εμπειρία είναι μια κατανόηση για κάτι, και η εκτίμηση που κάνει μια έμπειρη και



εξειδικευμένη εργασία. Με την εμπειρία που αποκτήθηκε, κάποιος θα είναι ικανός να εκτελεί τα καθήκοντά του. Τα μαθησιακά αποτελέσματα από την εργασιακή εμπειρία θα κάνουν το άτομο να δουλέψει πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά. Στο πλαίσιο του διευθυντή, η εργασιακή εμπειρία θεωρείται ότι επηρεάζει το επίπεδο της γνώσης και των δεξιοτήτων κατά την εκτέλεση του έργου του. Ένας άπειρος διευθυντής αναμφίβολα θα είναι ανήσυχος, αβέβαιος, παθητικός και δεν θα έχει το θάρρος να αναλάβει κινδύνους, φοβούμενος την αποτυχία. Οι Hartini (2012) και Wirawan, Bagia και Susila (2016) πρότειναν μια θετική επίδραση της εργασιακής εμπειρίας στην ικανότητα του διευθυντή. Το ίδιο βρέθηκε και από τους Salwa, Kristiawan και Lian (2019) ότι η εργασιακή εμπειρία είναι μία από τις μεταβλητές που έχουν θετική επίδραση στην απόδοση των διευθυντών του σχολείου.

### **2.6.3 Εκπαιδευτικό επίτευγμα**

Ο διευθυντής του σχολείου πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσει, να κατανοήσει και να βιώσει τα βασικά καθήκοντα των υφισταμένων του, ειδικά των εκπαιδευτικών. Ως εκ τούτου, ένας διευθυντής του σχολείου απαιτείται συχνά να είναι εκπαιδευτικός. Η πρόσληψη διευθυντών σχολείων πραγματοποιείται δίνοντας προτεραιότητα σε εκπαιδευτικούς που θεωρούνται ότι έχουν καλά ακαδημαϊκά και μη ακαδημαϊκά επιτεύγματα. Η βασική υπόθεση για το διορισμό του διευθυντή πρέπει να εφαρμοστεί επιλεκτικά έτσι ώστε ένας ηγέτης να είναι σε θέση να φέρει αλλαγές και βελτιώσεις στη διαδικασία και τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης. Η παραπάνω περιγραφή δείχνει σιωπηρά ότι υπάρχουν τουλάχιστον 4 (τέσσερις) απαιτήσεις που συνοδεύουν την πρόσληψη διευθυντών, συγκεκριμένα: ελάχιστο εκπαιδευτικό υπόβαθρο,

επιτυχημένη δοκιμασία ικανότητας εκπαιδευτικού και κατοχή πιστοποιητικού εκπαίδευσης, επίτευγμα (ακαδημαϊκό ή μη ακαδημαϊκό), και να είναι σε θέση να παράγει μαθησιακά επιτεύγματα. Αυτές οι τέσσερις πτυχές είναι οι δείκτες που διέπουν την προώθηση της πρόσληψης ενός διευθυντή σχολείου (Winingsih & Sulistiono, 2020).

## **2.7 Σχολικό κλίμα και αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών**

Από φιλοσοφική άποψη, ο σκοπός της εκπαίδευσης είναι κοινωνικός και ατομικός. Από τη μία στοχεύει στο να βοηθήσει κάθε μαθητή να γίνει πιο αποτελεσματικό μέλος της κοινωνίας, μεταδίδοντας τις εμπειρίες του παρελθόντος στο παρόν και από την άλλη, να διευκολύνει το άτομο να ζήσει μια πιο παραγωγική ζωή προετοιμάζοντας το να χειριστεί επιτυχώς νέες εμπειρίες. Αυτές είναι οι λειτουργίες που προσπαθούν να εκτελέσουν τα σχολεία (Cardenas & Cerado, 2016). Συνεπώς, οι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις στη δουλειά τους. Υπάρχει η πειθαρχία των μαθητών που έχουν κακή συμπεριφορά, η έλλειψη βιβλίων και εκπαιδευτικού υλικού, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και οι μισθολογικές απολαβές. Μπορεί εύκολα να υποτεθεί ότι οι εκπαιδευτικοί, παρά τις επαγγελματικές δυσκολίες, μπορούν να έχουν κάποια θετική ανατροφοδότηση εάν βλέπουν την πρόοδο των μαθητών τους σε ακαδημαϊκό επίπεδο. Τα κίνητρα ενισχύονται επίσης εάν εργάζονται σε σχολείο ή τάξη που παρέχει επαρκείς ευκαιρίες για αποτελεσματική απόδοση. Ωστόσο, οι στάσεις των ανθρώπων διαμορφώνονται από τις εγκαταστάσεις και το περιβάλλον μέσω των οποίων δραστηριοποιούνται (Ferreira, 1995). Η κατάσταση του σχολικού περιβάλλοντος αντικατοπτρίζει τις φυσικές και

ψυχολογικές πτυχές που είναι πιο ευάλωτες στην αλλαγή και που παρέχουν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για καλύτερη διδασκαλία-μάθηση. Αυτό σχετίζεται με το σχολικό κλίμα που είναι ζωτικό στοιχείο στις συζητήσεις σχετικά με τη βελτίωση της ακαδημαϊκής απόδοσης και της σχολικής μεταρρύθμισης (Cardenas & Cerado, 2016).

Οι Collie, Shapka και Perry (2012) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών για την κοινωνικο-συναισθηματική τους μάθηση και το κλίμα στα σχολεία τους. Μετρήθηκαν τρεις μεταβλητές για να προσδιορίσουν τον τύπο και το επίπεδο σχέσης που υπάρχει μεταξύ των τριών: την αίσθηση του άγχους των εκπαιδευτικών, την αποτελεσματικότητα της διδασκαλίας και την ικανοποίηση από την εργασία. Από τους παράγοντες που εξετάστηκαν, οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για το κίνητρο και τη συμπεριφορά των μαθητών είχαν τον πιο σημαντικό αντίκτυπο στο σχολικό κλίμα. Ονομάστηκε επίσης ως μεταβλητή που προέβλεπε ουσιαστικά την αποτελεσματικότητα της διδασκαλίας. Δύο άλλοι συγκεκριμένοι παράγοντες, το άγχος του φόρτου εργασίας και το άγχος της συμπεριφοράς των μαθητών, σημειώθηκαν επίσης ως παράγοντες που καθορίζουν την αίσθηση της αποτελεσματικότητας της διδασκαλίας (Collie, Shapka & Perry, 2012).

Οι Imants and Zoelen (1995) μελέτησαν την απουσία δασκάλων και την επίδρασή της στο κλίμα του σχολείου και στην αυτο-αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα, συνέκριναν τα σχολικά κλίματα των σχολείων με χαμηλά ποσοστά απουσίας από τα σχολεία με υψηλά ποσοστά απουσίας. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι τρεις παράγοντες - οι συλλογικές σχέσεις, το στυλ ηγεσίας και η κατευθυντικότητα του διευθυντή - ήταν οι πιο σημαντικοί λόγοι για τις απουσίες των

εκπαιδευτικών. Επιπλέον, τα σχολεία με υψηλά ποσοστά απουσίας αποδείχθηκε ότι έχουν συλλογικές σχέσεις και στυλ ηγεσίας με πολύ πιο φιλική και ανεπίσημη ατμόσφαιρα σε σύγκριση με τα ομόλογά τους. Επιπλέον, οι ερευνητές ανακάλυψαν ότι δεν υπήρχε σημαντική διαφορά στην αυτο-αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών στις κατηγορίες των καθηκόντων που σχετίζονται με τους μαθητές και των καθηκόντων που σχετίζονται με το σχολείο (Imants & Zoelen, 1995). Έτσι, η συχνότητα της απουσίας των εκπαιδευτικών μπορεί να επηρεάσει αρνητικά το σχολικό κλίμα.

Όσον αφορά τα σχολεία, το κλίμα είναι απαραίτητος σύνδεσμος μεταξύ της οργανωτικής δομής και της στάσης και της συμπεριφοράς των εκπαιδευτικών. Διαπιστώθηκε ότι τα τυπικά χαρακτηριστικά των σχολείων είχαν σημαντική επιρροή στον τρόπο με τον οποίο οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται το κλίμα (George & Bishop, 1971). Είναι σαφές ότι το κλίμα αντιπροσωπεύει μια σύνθεση των μεταβλητών διαλογισμού που παρεμβαίνουν μεταξύ της δομής ενός οργανισμού και του στυλ και άλλων χαρακτηριστικών των ηγετών και της απόδοσης και της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών (Sergiovanni & Starratt, 1988). Έχουν γίνει πολλές μελέτες σχετικά με το οργανωτικό σχολικό κλίμα. Για παράδειγμα, ο Halpin (1963) διαπιστώνει ότι είναι συμπεριφορά των διευθυντών του δημοτικού σχολείου, η οποία σε μεγάλο βαθμό θέτει έναν τόνο κλίματος για το σχολείο (Halpin & Croft, 1963). Σε μια πιο άμεση έρευνα για την ηγετική συμπεριφορά και το οργανωτικό κλίμα βρέθηκε ότι, μεταβάλλοντας το στυλ ηγεσίας από γραφειοκρατικό σε ανθρώπινες σχέσεις και ανθρώπινους πόρους, εντοπίστηκαν επιπτώσεις στην απόδοση και την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών (Litwin & Stringer, 1968). Οι επιτυχημένες ικανότητες ηγεσίας και τα διευθυντικά στυλ παράγουν θετικά οργανωτικά κλίματα,

τα οποία διεγείρουν το κίνητρο των εργαζομένων να κάνουν καλά τη δουλειά τους και προβλέπουν τα επιθυμητά οργανωτικά αποτελέσματα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

## ΕΡΕΥΝΑΣ

### 3.1 Σκοπός

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποσκοπεί να διερευνήσει πώς το περιβάλλον εργασίας επιδρά στο στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας και αν το στυλ ηγεσίας με τη σειρά του σχετίζεται με την απόδοση των εκπαιδευτικών. Ειδικότερα θα επιχειρηθεί να εξεταστεί αν το ισχύον σχολικό κλίμα επιδρά στην υιοθέτηση ανάλογου ηγετικού στυλ από τους διευθυντές και τους υποδιευθυντές της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και δευτερεύοντος θα επιδιωχθεί να εξεταστεί εάν και σε ποιο βαθμό υπάρχει συσχέτιση του στυλ που ασκείται από μέρος των διευθυντών και της αποδοτικότητας των εκπαιδευτικών.

Πιο συγκεκριμένα τα ερευνητικά ερωτήματα που θα εξεταστούν είναι τα εξής :

- Πόσο σημαντικό θεωρείται το σχολικό κλίμα για μια σχολική μονάδα;
- Το στυλ ηγεσίας του διευθυντή επηρεάζεται από τις συνθήκες που επικρατούν στο σχολικό περιβάλλον;
- Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας των διευθυντών;
- Το στυλ ηγεσίας των διευθυντών σχετίζεται με την αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών;

## **3.2 Δείγμα έρευνας**

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 11 σχολικοί ηγέτες. Συγκεκριμένα, συμμετείχαν 5 άνδρες και 6 γυναίκες διευθυντές και υποδιευθυντές Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Σχετικά με τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων κυμαίνονται από 22-36 έτη (Μ.Ο. 33 έτη). Αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας ως υποδιευθυντές κυμαίνονται από 0 μέχρι 9 χρόνια, ενώ αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντές κυμαίνονται από 0 μέχρι 17 χρόνια.

## **3.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων**

Η συγκεκριμένη έρευνα είναι ποιοτική και στηρίζεται στην επαγωγική νατουραλιστική προσέγγιση με φαινομενολογική εστίαση στην εμπειρία του ίδιου του ατόμου. Η επιλογή της ποιοτικής έρευνας με τη χρήση της συνέντευξης ως εργαλείο συλλογής πληροφοριών θεωρήθηκε η καταλληλότερη, από τη στιγμή που η ποιοτική έρευνα στοχεύει στην περιγραφή, ανάλυση, ερμηνεία και κατανόηση κοινωνικών φαινομένων. Η ποιοτική κοινωνική έρευνα και οι ποιοτικές μεθοδολογίες γενικότερα αποτελούν ένα από τα μεγάλα μεθοδολογικά παραδείγματα και ερευνητικά εργαλεία στις κοινωνικές επιστήμες (Ιωσηφίδης, 2003).

Η ποιοτική έρευνα είναι «μια πλαισιοθετημένη δραστηριότητα» (situated activity), η οποία τοποθετεί τον παρατηρητή στον κόσμο. Αυτή συνίσταται σε ένα σύνολο ερμηνευτικών και υλικών πρακτικών, οι οποίες κάνουν τον κόσμο ορατό. Αυτές οι πρακτικές μετασχηματίζουν τον κόσμο. Μετατρέπουν τον κόσμο σε μια σειρά από αναπαραστάσεις του εαυτού, συμπεριλαμβανομένων των σημειώσεων πεδίου, των

συνεντεύξεων, των συνομιλιών, των φωτογραφιών, των μαγνητοφωνήσεων και των σημειώσεων σε ημερολόγια. Σε αυτό το επίπεδο, η ποιοτική έρευνα περιλαμβάνει μια ερμηνευτική, νατουραλιστική προσέγγιση στον κόσμο. Αυτό σημαίνει ότι οι ποιοτικοί ερευνητές μελετούν τα πράγματα στο φυσικό τους πλαίσιο, επιχειρώντας να δώσουν νόημα ή να ερμηνεύσουν τα φαινόμενα με όρους των νοημάτων που οι άνθρωποι δίνουν σε αυτά» (Denzin & Lincoln, 2005). Οι ποιοτικές μέθοδοι εφαρμόζονται σε ερευνητικά εγχειρήματα και προσεγγίσεις που έχουν ως βασικό στόχο την διερεύνηση ποιοτήτων και πιο συγκεκριμένα κοινωνικών ποιοτήτων. Με άλλα λόγια έχουν στόχο την αποκάλυψη σχέσεων ή συσχετίσεων ανάμεσα σε κοινωνικά υποκείμενα και κοινωνικές ομάδες, την περιγραφή, ανάλυση και κατανόηση κοινωνικών διαδικασιών, την διατύπωση ή αναδιατύπωση υποθέσεων και θεωρητικών θέσεων για το κοινωνικό γίνεσθαι και την διακρίβωση κοινωνικών σχέσεων, θέσεων και ρόλων. Η ποιοτική έρευνα στοχεύει στην περιγραφή, ανάλυση, ερμηνεία και κατανόηση κοινωνικών φαινομένων, καταστάσεων και ομάδων απαντώντας κυρίως στα ερωτήματα «πως» και «γιατί» (Ιωσηφίδης, 2001).

Η συνέντευξη είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος συλλογής δεδομένων στις ποιοτικές έρευνες. Αποτελεί βασικό εργαλείο ποιοτικής έρευνας, το οποίο δίνει στον ερευνητή πολλές δυνατότητες διερεύνησης των θεμάτων που τον απασχολούν. Η συνέντευξη μπορεί να εμβαθύνει και να φθάσει σε σημεία, στα οποία άλλα εργαλεία είναι δύσκολο να προσεγγίσουν, και αποτελεί εκείνο το εργαλείο, το οποίο επιτρέπει στον ερευνητή να διερευνήσει σκέψεις, αξίες, προκαταλήψεις, στάσεις, συναισθήματα, εμπειρίες, απόψεις και αναπαραστάσεις των συμμετεχόντων ελεύθερα και σε βάθος (Wellington, 2000 · Ιωσηφίδης, 2003 · Αβραμίδης & Καλυβά, 2006). Μια συνέντευξη μπορεί, ωστόσο, να είναι και το μέσο για τη βαθύτερη εξέταση των



κινήτρων των ερωτώμενων για τους λόγους, που απάντησαν με τον συγκεκριμένο τρόπο.

Η ποιοτική συνέντευξη δίνει τη δυνατότητα στους ερευνητές (Ισαρη & Πουρκός, 2015):

- Να διερευνήσουν σε βάθος αντιλήψεις, απόψεις και αξίες.
- Να κατανοήσουν την πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει την ανθρώπινη εμπειρία και συμπεριφορά.
- Να δουν το υπό μελέτη φαινόμενο μέσα από τα «μάτια» των ερωτώμενων και να αναδείξουν τη «φωνή» και τον λόγο των ίδιων των συμμετεχόντων στην έρευνα.
- Να έχουν διαδραστική επικοινωνία με τους συμμετέχοντες.
- Να διερευνήσουν θέματα που δεν είχαν προκαθοριστεί από πριν.
- Να τροποποιήσουν ακόμη και τον αρχικό σχεδιασμό της ερευνητικής διαδικασίας.

Ανάλογα με τον βαθμό δόμησης ή τυποποίησης της συνέντευξης από τους ερευνητές, μπορούμε να διακρίνουμε την ημιδομημένη και τη μη δομημένη ποιοτική συνέντευξη. Σε αυτούς τους τύπους συνέντευξης οι ερευνητές επιδιώκουν να παράγουν όσο το δυνατόν πλουσιότερο ερευνητικό υλικό δίνοντας την ευκαιρία στους συμμετέχοντες στην έρευνα να μιλήσουν για τις αντιλήψεις τους, τις σκέψεις τους ή τις εμπειρίες τους ελεύθερα και σε βάθος (Robson, 2007).

### 3.4 Εργαλείο Έρευνας

Γενικά, ο σχεδιασμός και η διεξαγωγή των ποιοτικών συνεντεύξεων αποτελούν ένα σύνθετο και απαιτητικό έργο που προϋποθέτει συστηματική προετοιμασία από την πλευρά των ερευνητών. Μια ιδιαίτερα σημαντική διάσταση σε μια έρευνα που υιοθετεί την ποιοτική συνέντευξη είναι ο σχεδιασμός και η σωστή διατύπωση των ερωτήσεων πριν από τη διεξαγωγή της. Ο συνεντευκτής, όμως χρειάζεται να είναι σε θέση να παίρνει και επιτόπου αποφάσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης όσον αφορά λ.χ. τη σειρά, τη διατύπωση, το ύφος, την έκταση ή την προσθαφαίρεση των ερωτήσεων, έχοντας πάντα στο μυαλό του τα ερευνητικά ερωτήματα αλλά και τις συγκεκριμένες περιστάσεις και τη διάδραση με τους συμμετέχοντες.

Σύμφωνα με όλα τα βιβλιογραφικά δεδομένα σχετικά με τις ποιοτικές συνεντεύξεις, δεδομένου ότι η έρευνα διερευνά το στυλ ηγεσίας, θεωρήθηκε ότι η καταλληλότερη μέθοδος για την προσέγγιση του θέματος είναι η ποιοτική μέθοδος με την διαδικασία ημιδομημένων συνεντεύξεων, ώστε να αποτυπωθεί το νόημα το οποίο τα ίδια τα υποκείμενα της συνέντευξης προσδίδουν στην βιωματική τους πραγματικότητα και την δράση τους.

Η ημιδομημένη συνέντευξη, η οποία χρησιμοποιείται στα πλαίσια της παρούσας έρευνας, αποτελείται από ένα σύνολο προκαθορισμένων, κατά κάποιον τρόπο, ερωτήσεων και χρησιμοποιείται συχνά από νέους ποιοτικούς μελετητές, ώστε να έχουν έναν οδηγό για τα θέματα που θεωρούν ότι είναι σημαντικά να καλύψουν στο πλαίσιο της συνέντευξης. Χρειάζεται να σημειωθεί εδώ ότι ο συγκεκριμένος τύπος συνέντευξης παρουσιάζει ευελιξία: α) ως προς την τροποποίηση του περιεχομένου των ερωτήσεων ανάλογα με τον ερωτώμενο, β) ως προς την εμβάθυνση σε κάποια

θέματα με συμμετέχοντες που κρίνονται κατάλληλοι, γ) ως προς τη σειρά με την οποία τίθενται οι ερωτήσεις και δ) ως προς την πρόσθεση ή αφαίρεση ερωτήσεων ή θεμάτων για συζήτηση (Ίσαρη & Πουρκός, 2015).

### **3.5 Δεοντολογία και διαδικασία**

Οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν, χρησιμοποιήθηκαν μόνο για τους σκοπούς της μελέτης και γι' αυτό τηρούνται οι κανόνες δεοντολογίας. Σε όλα τα στάδια της μελέτης διαφυλάχθηκε η ανωνυμία των συμμετεχόντων.

Αναφορικά με το ζήτημα της δεοντολογίας της έρευνας το πρώτο βήμα ήταν ότι οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να λάβουν μέρος στην έρευνα εθελοντικά, αφού πρώτα ενημερώθηκαν μέσω του εντύπου συνέντευξης που τους δόθηκε εξ αρχής για το σκοπό της μελέτης, τη διαδικασία στην οποία θα λάμβαναν μέρος, καθώς και για το χρόνο που θα έπρεπε να αφιερώσουν. Όλοι υπέγραψαν το σχετικό εγκριτικό έντυπο. Επιπλέον, ενημερώθηκαν για τη διατήρηση του προσωπικού απορρήτου, που είναι πολύ σημαντικό στοιχείο, ώστε να εξασφαλιστεί ένα επίπεδο άνεσης για περισσότερο ακριβείς απαντήσεις. Αναλυτικά τα βήματα που ακολουθήθηκαν για τη συγκεκριμένη ατομική συνέντευξη ήταν τα εξής:

*1. Επιλογή των ερωτώμενων, του δείγματος της έρευνας.*

*2. Προετοιμασία, σχεδιασμός της συνέντευξης*

*3. Αρχική προσέγγιση του ερωτώμενου*

*4. Διεξαγωγή της συζήτησης-συνέντευξης*

### 3.6 Μεθοδολογία ανάλυσης δεδομένων

Ο τρόπος που τα δεδομένα θα αναλυθούν, εξαρτάται πρωτίστως από την μορφή που θα έχουν. Η κυρίαρχη μορφή στην ποιοτική έρευνα είναι τα γραπτά κείμενα. Η συγκεκριμένη μελέτη επιλέγει να χρησιμοποιήσει την μεθοδολογία της θεματικής ανάλυσης περιεχομένου (content analysis), γιατί αποτελεί τον τύπο ανάλυσης που χρησιμοποιείται γενικότερα σε μελέτες που έχουν σκοπό να περιγράψουν ένα φαινόμενο.

Η θεματική ανάλυση είναι μια εύχρηστη μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται ευρέως στην ποιοτική έρευνα. Θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για τον νέο ερευνητή, καθώς παρέχει βασικές δεξιότητες που είναι χρήσιμες και για τη διεξαγωγή πιο εξειδικευμένων προσεγγίσεων ποιοτικής ανάλυσης (Clarke, Braun, & Hayfield, 2015). Οι Braun και Clarke (2006) προτείνουν έξι συγκεκριμένα βήματα για τη διεξαγωγή της θεματικής ανάλυσης, τα οποία ωστόσο δεν προϋποθέτουν μια γραμμική πορεία. Αφορούν μια διαδικασία κίνησης, επαναφοράς, ή κυκλικότητας, η οποία χαρακτηρίζεται από συστηματικότητα αλλά και από ευελιξία και είναι αλληλένδετη με άλλες διαδικασίες στο πλαίσιο του ερευνητικού σχεδιασμού.

#### 1. Εξοικείωση με τα δεδομένα

Στο πρώτο στάδιο της ανάλυσης ο ερευνητής χρειάζεται να εξοικειωθεί με το ερευνητικό υλικό. Στην παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε προσεκτική ανάγνωση του συνόλου των ερευνητικών δεδομένων και ενεργητική αναζήτηση νοημάτων, θεμάτων και μοτίβων που έχουν σημασία για το εξεταζόμενο φαινόμενο. Αφού δημιουργήθηκε μια πρώτη εικόνα αναφορικά με τα δεδομένα ως προς το τι λένε ή

κάνουν οι συμμετέχοντες, καταγράφτηκαν οι αρχικές ιδέες πριν ξεκινήσει το δεύτερο στάδιο της ανάλυσης που περιλαμβάνει την κωδικοποίηση.

## 2. Κωδικοποίηση

Το δεύτερο στάδιο της ανάλυσης περιλαμβάνει την παραγωγή αρχικών κωδικών με εξέταση των κειμένων σειρά προς σειρά. Εδώ αποδίδεται σε κάθε απόσπασμα του κειμένου ένας εννοιολογικός προσδιορισμός – ένας κωδικός. Γενικότερα ο κωδικός αυτός εκφράζει σε συντομία το νόημα που δίνει ο ερευνητής στο συγκεκριμένο τμήμα των δεδομένων. (π. χ. αίσθημα φόβου ή έκφραση ανησυχίας κ.ά.). Δεδομένου ότι ένα απόσπασμα μπορεί να περιέχει πολλά διαφορετικά νοήματα, στο ίδιο απόσπασμα κειμένου είναι δυνατόν να αποδοθούν ένας ή περισσότεροι κωδικοί. Κάποιοι κωδικοί μπορούν να συνδυαστούν (κωδικοί με όμοια χαρακτηριστικά ή νοήματα) και να ενοποιηθούν σε ένα ανώτερο επίπεδο (πριν από τη διαμόρφωση θεμάτων) σχηματίζοντας κατηγορίες ή κωδικούς ανώτερου επιπέδου. Η διαδικασία της κωδικοποίησης αποτελεί σημαντικό μέρος της ανάλυσης (Miles & Huberman, 1994), καθώς εντοπίζονται μονάδες νοήματος που συνδέονται μεταξύ τους και οργανώνονται τα δεδομένα σε ομάδες που έχουν νόημα (σε σχέση πάντα με το ερευνητικό ερώτημα). Γενικότερα, οι κωδικοί συνοψίζουν τις βασικές μονάδες νοήματος, αλλά δεν είναι το ίδιο πράγμα με τα θέματα, τα οποία αποτελούν ένα υψηλότερο επίπεδο ανάλυσης (Guest, Macqueen & Namey, 2012).

Ο πίνακας που ακολουθεί περιλαμβάνει όλα τα δεδομένα όπως προέκυψαν μετά από την κωδικοποίηση που πραγματοποιήθηκε:

<p>Σχολική ηγεσία - χαρακτηριστικά</p>	<p>Το άτομο που διοικεί, συντονίζει, καθορίζει το πλαίσιο, σχετίζεται με την Τοπική Αυτοδιοίκηση (Σ1)</p> <p>Το άτομο που εμπνέει, καθοδηγεί και εφαρμόζει καινοτόμα προγράμματα (Σ2)</p> <p>οδηγός και ο κυματοθραύστης του σχολείου (Σ3)</p> <p>Το άτομο που διοικεί, τηρεί τους κανόνες, υποβοηθητικός, συμμετοχικός, επικοινωνιακός, επιεικής (Σ4)</p> <p>αναλαμβάνει πολλούς ρόλους (διοικητικό έργο, παιδαγωγικό έργο, διαχείριση κρίσεων, διαμόρφωση οράματος, διεκπεραίωση έργου, είναι συνδιαμορφωτής οράματος, μέλος και υποστηρικτής ομάδας, μεσολαβητής κλπ.)(Σ5)</p> <p>Το άτομο που καθοδηγεί (Σ6)</p> <p>Η επίδραση που ασκεί ο διευθυντής πάνω στα μέλη της σχολικής μονάδας με στόχο την επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων.(Σ7)</p> <p>Το άτομο που διοικεί προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι (Σ8, Σ9, Σ11)</p>
--	--

	<p>Ο διευθυντής πρέπει να είναι δημοκρατικός, να προωθεί τις καινοτομίες, να είναι παράδειγμα προς μίμηση, να είναι δίκαιος.(Σ10)</p>
Αποτελεσματικός διευθυντής	<p>θέτει οράματα, στόχους, κερδίζει την εμπιστοσύνη, δίνει πρωτοβουλίες (Σ1)</p> <p>μπορεί να διατηρήσει το σχολικό κλίμα σε καλό επίπεδο, εφαρμόζει καινοτόμα προγράμματα, είναι ανοιχτός, προσιτός και επικοινωνιακός (Σ2)</p> <p>καλό κλίμα, εμπιστοσύνη.(Σ3)</p> <p>βρίσκει λύσεις (Σ4, Σ10)</p> <p>πετυχαίνει τους στόχους (Σ5, Σ10, Σ11)</p> <p>εμπνέει εμπιστοσύνη, δίνει λύσεις (Σ6, Σ9)</p> <p>έχει όραμα, είναι μέντορας, έχει παιδαγωγικά και επιστημονικά προσόντα.(Σ7)</p> <p>καθοδηγεί σωστά (Σ8, Σ9, Σ11)</p> <p>βάζει στόχους, κάνει προγραμματισμό (Σ10)</p>
Σχολικό κλίμα - ορισμός	<p>εργασιακές σχέσεις, διαπροσωπικές σχέσεις, πνεύμα συνεργασίας, καταμερισμός των ευθυνών και αποτελεσματικότητα κάθε παιδαγωγικής πράξης.(Σ1, Σ10)</p>

	<p>σύνολο σχέσεων μεταξύ εμπλεκομένων.(Σ2, Σ9)</p> <p>σεβασμός, κατανόηση, αλληλοβοήθεια.(Σ3)</p> <p>διαμόρφωση σχολικών συνθηκών (Σ4)</p> <p>ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των μελών (Σ5)</p> <p>κλίμα αλληλεγγύης, συνεργασίας και αμοιβαίας κατανόησης.(Σ6)</p> <p>δημιουργία σχέσεων συνεργασίας ανάμεσα σε όλους τους εμπλεκόμενους (Σ7)</p> <p>πολύπλοκο πλαίσιο σχέσεων μεταξύ όλων των μελών (Σ8)</p> <p>επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας (Σ11)</p> <p>θετικό ή αρνητικό.(Σ5, Σ9, Σ10,Σ11)</p>
<p>Σχολικό κλίμα και λειτουργία σχολικής μονάδας</p>	<p>πάρα πολύ σημαντικό(Σ1,Σ3,Σ4,Σ5,Σ7, Σ8, Σ9,Σ10,Σ11)</p> <p>επιτυγχάνονται οι στόχοι (Σ1,Σ7,Σ11)</p> <p>Καθοριστικό για την καλή λειτουργία (Σ2,Σ3,Σ11).</p> <p>Οι εκπαιδευτικοί είναι χαρούμενοι, με καλή διάθεση και αποδοτικότητα.(Σ2)</p> <p>απελευθερώνει την ομάδα και τα μέλη της, ώστε</p>



	<p>αυτά και αυτή να επιτυγχάνουν τα μέγιστα αποτελέσματα (Σ5)</p> <p>επιτρέπει την ατομική έκφραση (Σ6)</p> <p>όφελος των μαθητών(Σ7, Σ8)</p> <p>Διαμορφώνει σωστές σχέσεις (Σ9,Σ11)</p>
<p>Σχολικό κλίμα που επικρατεί στη σχολική μονάδα των συμμετεχόντων</p>	<p>κλίμα εμπιστοσύνης, σεβασμού και αμοιβαιότητας(Σ1)</p> <p>πολύ καλό «σχολικό κλίμα» (Σ1,Σ2,Σ3, Σ4,Σ5,Σ6,Σ7,Σ8,Σ9)</p> <p>αποδοτικότητα, εκπαιδευτικές καινοτομίες (Σ2)</p> <p>υγιές, ασφαλές, ισότιμο εργασιακό περιβάλλον (Σ5)</p> <p>Σημαντικός ο διευθυντής (Σ5, Σ8)</p> <p>Διάθεση προσφοράς (Σ6)</p> <p>ευχάριστα και θετικά συναισθήματα (Σ7)</p> <p>Συνεργασία (Σ8,Σ9,Σ10)</p> <p>δημοκρατικό κλίμα(Σ10)</p> <p>ουδέτερο (Σ11)</p>
<p>Σχέσεις με εκπαιδευτικούς</p>	<p>Συνεργατική (Σ1,Σ2,Σ8,Σ9)</p> <p>πάρα πολύ καλή σχέση(Σ2,Σ4,Σ6,Σ7,Σ10,Σ11)</p>

	βασίζεται στο σεβασμό (Σ3,Σ5)
Σχέσεις με μαθητές	βασίζεται στο σεβασμό (Σ1,Σ3,Σ5,Σ8) πάρα πολύ καλή σχέση(Σ2,Σ4,Σ6,Σ7,Σ10,Σ11) Συνεργατική (Σ9)
Σχέσεις με γονείς	τυπικές (Σ1) δύσκολες (Σ2) ικανοποιητικές (Σ3,Σ11) πάρα πολύ καλή σχέση(Σ4,Σ6,Σ7,Σ10) βασίζεται στο σεβασμό (Σ5,Σ8) Συνεργατική (Σ8,Σ9)
Σχολικό κλίμα και συμπεριφορές των μελών	Σχετίζονται (Σ1,Σ2,Σ3,Σ4,Σ5,Σ6,Σ7,Σ8,Σ9,Σ10,Σ11) τα μέλη της σχολικής κοινότητας είναι οι παράγοντες της επιτυχίας (Σ1,Σ8) συνεργασία (Σ2,Σ7) όρεξη για δουλειά και προσφορά (Σ3) οικοδόμηση σχέσεων-εμπιστοσύνη(Σ4,Σ7,Σ11) σεβασμός, κατανόηση, αλληλοβοήθεια (Σ5)
Τρόπος άσκησης καθηκόντων και σχολικό κλίμα	Δεν προσαρμόζεται ο τρόπος άσκησης καθηκόντων (Σ1,Σ5,Σ9)

	<p>προσαρμόζεται ο τρόπος άσκησης καθηκόντων (Σ3,Σ4,Σ7,Σ10,Σ11)</p> <p>Δημιουργώ εγώ το κλίμα (Σ1)</p> <p>επηρεάζεται από το κλίμα ο τρόπος άσκησης των καθηκόντων (Σ2)</p> <p>χρειάζεται ευελιξία (Σ3,Σ4,Σ6)</p> <p>Οι συμπεριφορές των μελών διαμορφώνουν το σχολικό κλίμα (Σ8)</p>
<p>Παράγοντες που επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας</p>	<p>νομοθετικό πλαίσιο(Σ1,Σ10)</p> <p>μονιμότητα των εκπαιδευτικών, κοινωνικοοικονομικό επίπεδο μαθητών, οικονομική επιχορήγηση του κρατικού οργανισμού (Σ1)</p> <p>προσωπικότητα του διευθυντή, (Σ2,Σ3,Σ4,Σ5,Σ6,Σ7,Σ10,Σ11)</p> <p>Συνθήκες σχολικής μονάδας-σχολικό κλίμα (Σ1,Σ6,Σ8,Σ11)</p> <p>ο υπερβολικός φόρτος εργασίας (Σ5)</p> <p>ανθεκτικότητα στις αντιξοότητες (Σ5)</p> <p>διάθεση συνεργασίας (Σ8)</p>
<p>Στυλ ηγεσίας και απόδοση</p>	<p>επηρεάζει απόλυτα (Σ1,Σ2,Σ3,Σ7,Σ8,Σ9,Σ10,Σ11)</p>

εκπαιδευτικών	<p>συνεργασία (Σ1,Σ6,Σ9)</p> <p>επίλυση δυσκολιών (Σ1,Σ8)</p> <p>εμπιστοσύνη (Σ1,Σ7, Σ9)</p> <p>καλές συνθήκες εργασίας (Σ1,Σ2,Σ4,Σ8)</p>
---------------	---

### 3. Αναζήτηση των θεμάτων

Σε αυτό το στάδιο η ανάλυση εστιάζεται στην αναζήτηση πιθανών θεμάτων ή υποθεμάτων. Εδώ, συνδυάζονται διαφορετικοί κωδικοί αναζητώντας πιθανά θέματα ή μοτίβα που προκύπτουν μέσα από τα δεδομένα. Κάποιοι αρχικοί κωδικοί μπορεί να σχηματίσουν κύρια θέματα, ενώ άλλοι υποθέματα ή υποκατηγορίες. Τα θέματα συμπυκνώνουν ομάδες κωδικών ή κατηγοριών και ενέχουν μεγαλύτερο βαθμό ερμηνείας από τους πιο περιγραφικούς κωδικούς ή τις κατηγορίες (Langdridge, 2004).

Στην παρούσα έρευνα, μετά το στάδιο 2 της κωδικοποίησης προέκυψαν τα εξής θέματα:

A. Αποτελεσματικότητα σχολικής ηγεσίας, όπου περιλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά της σχολικής ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή.

B. Η σημασία του σχολικού κλίματος, όπου περιλαμβάνεται η έννοια του σχολικού κλίματος, η σημαντικότητα του σχολικού κλίματος στην καλή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας, το σχολικό κλίμα που επικρατεί στη σχολική μονάδα των

συμμετεχόντων και οι σχέσεις με εκπαιδευτικούς, οι σχέσεις με μαθητές και οι σχέσεις με γονείς.

Γ. Σχολικό κλίμα και στυλ ηγεσίας, όπου περιλαμβάνεται η σχέση του σχολικού κλίματος με τις συμπεριφορές των μελών, ο τρόπος άσκησης καθηκόντων και οι παράγοντες που επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας.

Δ. Στυλ ηγεσίας και εκπαιδευτικοί, όπου περιλαμβάνεται η σχέση του στυλ ηγεσίας με την απόδοση των εκπαιδευτικών

#### 4. Επανεξέταση των θεμάτων

Το τέταρτο στάδιο ξεκινά όταν έχει αρχίσει να διαμορφώνεται ένα σύνολο πιθανών ή υποψήφιων θεμάτων και περιλαμβάνει την επανεξέτασή τους καθώς κάποια από αυτά μπορεί να μην πληρούν τα κριτήρια για να συμπεριληφθούν. Κάποια θέματα μπορεί να επικαλύπτονται οπότε χρειάζεται να συγχωνευθούν σε ένα και άλλα ίσως χρειάζεται να διαχωριστούν σε ξεχωριστά θέματα. Εδώ αξίζει να ληφθούν υπόψη τα δύο βασικά κριτήρια που προτείνει ο Patton (1990) για την εξέταση των θεματικών κατηγοριών: εσωτερική ομοιογένεια και εξωτερική ετερογένεια. Ειδικότερα, τα δεδομένα εντός των θεμάτων θα πρέπει να παρουσιάζουν συνοχή μεταξύ τους με νόημα, ενώ θα πρέπει να υπάρχουν ξεκάθαροι και αναγνωρίσιμοι διαχωρισμοί ανάμεσα στα θέματα.

Στην παρούσα έρευνα έγινε επανεξέταση των θεμάτων που αναδείχτηκαν στο στάδιο 3, εντούτοις δεν εντοπίστηκε κάποια αιτία που να δικαιολογεί αλλαγή κάποιου θέματος. Συνεπώς, η ανάλυση συνεχίστηκε με τα θέματα του σταδίου 3.

## 5. Ορισμός και ονομασία θεμάτων

Το πέμπτο στάδιο ξεκινά όταν έχει διαμορφωθεί ο θεματικός χάρτης των δεδομένων. Στη συγκεκριμένη φάση προσδιορίζεται η ουσία του κάθε θέματος καθώς και η διάσταση των δεδομένων που συλλαμβάνει.

Στην παρούσα έρευνα, μετά από μελέτη των θεμάτων που αναδείχτηκαν στο στάδιο 3 και διατηρήθηκαν ως έχει στο στάδιο 4 μετά την επανεξέτασή τους, οι τελικές θεματικές ενότητες παρέμειναν ως εξής:

- A. Αποτελεσματική σχολική ηγεσία
- B. Σημαντικότητα σχολικού κλίματος
- Γ. Σχολικό κλίμα και στυλ ηγεσίας
- Δ. Στυλ ηγεσίας και εκπαιδευτικοί

## 6. Έκθεση των δεδομένων-συγγραφή των ευρημάτων

Το έκτο στάδιο ξεκινάει όταν συγκεντρώνεται το σύνολο των πλήρως επεξεργασμένων θεμάτων που προκύπτουν από το ερευνητικό υλικό και περιλαμβάνει την τελική ανάλυση και τη συγγραφή των ευρημάτων. Η συγγραφή της ανάλυσης –συμπεριλαμβανομένων και των αποσπασμάτων των δεδομένων– χρειάζεται να παρέχει μια συνεκτική, ενδιαφέρουσα και λογική ιστορία (χωρίς επαναλήψεις) που να συνδέει τα δεδομένα εντός αλλά και μεταξύ των θεμάτων. Επιπρόσθετα, η συγγραφή πρέπει να παρέχει επαρκή στοιχεία που να τεκμηριώνουν

τα διάφορα θέματα ή ζητήματα που παρουσιάζονται. Στο πλαίσιο αυτό, οι συγγραφείς καλούνται να επιλέξουν ιδιαίτερα ζωντανά παραδείγματα ή απλά αποσπάσματα που να συλλαμβάνουν την ουσία των θεμάτων ή ζητημάτων τα οποία επιλέγουν να παρουσιάσουν ή να αναδείξουν.

Ο πίνακας που ακολουθεί περιλαμβάνει τα έτοιμα προς συγγραφή δεδομένα που προέκυψαν μετά από τα παραπάνω βήματα της θεματικής ανάλυσης.

<p><b>Αποτελεσματική ηγεσία</b></p>	<p><b>σχολική</b></p>	<p>Το άτομο που:</p> <p>διοικεί,</p> <p>συντονίζει,</p> <p>εμπνέει,</p> <p>καθοδηγεί</p> <p>εφαρμόζει καινοτόμα προγράμματα</p> <p>τηρεί τους κανόνες</p> <p>διαχειρίζεται κρίσεις</p> <p>βρίσκει λύσεις - πετυχαίνει στόχους</p> <p>θέτει οράματα,</p> <p>επικοινωνιακός</p>
<p><b>Σημαντικότητα κλίματος</b></p>	<p><b>σχολικού</b></p>	<p>σύνολο σχέσεων μεταξύ εμπλεκομένων</p> <p>διαμόρφωση σχολικών συνθηκών</p> <p>επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των μελών της</p>

	<p>σχολικής κοινότητας</p> <p>θετικό ή αρνητικό</p> <p>πάρα πολύ σημαντικό</p> <p>επιτυγχάνονται οι στόχοι</p> <p>Οι εκπαιδευτικοί είναι χαρούμενοι, με καλή διάθεση και αποδοτικότητα</p> <p>Διαμορφώνει σωστές σχέσεις</p> <p>όφελος των μαθητών</p> <p>πολύ καλό «σχολικό κλίμα»</p> <p>Συνεργασία</p> <p>κλίμα εμπιστοσύνης, σεβασμού και αμοιβαιότητας</p> <p>υγιές, ασφαλές, ισότιμο εργασιακό περιβάλλον</p> <p>Σχέσεις με εκπαιδευτικούς: καλές, συνεργατικές, σεβασμός</p> <p>Σχέσεις με μαθητές : καλές, συνεργατικές, σεβασμός</p> <p>Σχέσεις με γονείς: καλές, τυπικές, δύσκολες, συνεργατικές, σεβασμός</p>
<p><b>Σχολικό κλίμα και συλλ ηγείας</b></p>	<p>Σχετίζονται</p> <p>τα μέλη της σχολικής κοινότητας είναι οι</p>



	<p>παράγοντες της επιτυχίας</p> <p>συνεργασία</p> <p>όρεξη για δουλειά και προσφορά</p> <p>οικοδόμηση σχέσεων-εμπιστοσύνη</p> <p>σεβασμός, κατανόηση, αλληλοβοήθεια</p> <p>Δεν προσαρμόζεται ο τρόπος άσκησης καθηκόντων</p> <p>προσαρμόζεται ο τρόπος άσκησης καθηκόντων</p> <p>χρειάζεται ευελιξία</p> <p>παράγοντες: προσωπικότητα του διευθυντή, συνθήκες σχολικής μονάδας-σχολικό κλίμα, ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, διάθεση συνεργασίας</p>
<p><b>Στυλ ηγεσίας και εκπαιδευτικοί</b></p>	<p>επηρεάζει απόλυτα</p> <p>συνεργασία</p> <p>επίλυση δυσκολιών</p> <p>εμπιστοσύνη</p> <p>καλές συνθήκες εργασίας</p>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο, πραγματοποιήθηκε το στάδιο κωδικοποίησης προκειμένου να ομαδοποιήσουμε τις σκέψεις των συμμετεχόντων σχολικών ηγετών. Έγινε κατηγοριοποίηση του υπάρχοντος κωδικοποιημένου κειμένου. Έτσι, δημιουργήθηκαν **10** υποκατηγορίες (κατηγοριοποίηση). Με την σειρά τους, από τις κατηγορίες αυτές προέκυψαν οι επακόλουθες **τέσσερις** θεματικές ενότητες (θεματοποίηση).



Όπως έχει προαναφερθεί στην πρώτη θεματική ενότητα «Αποτελεσματικότητα σχολικής ηγεσίας» περιλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά της σχολικής ηγεσίας (1<sup>η</sup> κατηγορία) και τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή (2<sup>η</sup> κατηγορία). Στη δεύτερη θεματική ενότητα «Η σημασία του σχολικού κλίματος» περιλαμβάνεται η έννοια του σχολικού κλίματος (3<sup>η</sup> κατηγορία), η σημαντικότητα του σχολικού κλίματος στην καλή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας (4<sup>η</sup> κατηγορία), το σχολικό κλίμα που επικρατεί στη σχολική μονάδα των συμμετεχόντων (5<sup>η</sup> κατηγορία) και οι διαπροσωπικές σχέσεις, δηλαδή οι σχέσεις με εκπαιδευτικούς, οι σχέσεις με μαθητές και οι σχέσεις με γονείς (6<sup>η</sup> κατηγορία). Στη τρίτη θεματική ενότητα «Σχολικό κλίμα και στυλ ηγεσίας» περιλαμβάνεται η σχέση του σχολικού κλίματος με τις συμπεριφορές των μελών (7<sup>η</sup> κατηγορία), ο τρόπος άσκησης καθηκόντων (8<sup>η</sup> κατηγορία) και οι παράγοντες που επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας (9<sup>η</sup> κατηγορία). Στη τέταρτη θεματική ενότητα «Στυλ ηγεσίας και εκπαιδευτικοί» περιλαμβάνεται η σχέση του στυλ ηγεσίας με την απόδοση των εκπαιδευτικών (10<sup>η</sup> κατηγορία). Παρακάτω καταγράφονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας:

#### **A. Αποτελεσματική σχολική ηγεσία**

##### ***1<sup>η</sup> κατηγορία: Χαρακτηριστικά σχολικής ηγεσίας***

Αρχικά, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναφέρουν πώς αντιλαμβάνονται την έννοια «σχολική ηγεσία». Από τις απαντήσεις που δόθηκαν προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες υποστηρίζουν ότι η σχολική ηγεσία είναι κυρίως το άτομο που διοικεί προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι. Επίσης, αναφέρθηκε ότι είναι το άτομο που συντονίζει, καθορίζει το πλαίσιο, σχετίζεται με την Τοπική Αυτοδιοίκηση, εμπνέει, καθοδηγεί και εφαρμόζει καινοτόμα προγράμματα. Ακόμα, η σχολική ηγεσία αφορά

το άτομο που τηρεί τους κανόνες, αναλαμβάνει πολλούς ρόλους (διοικητικό έργο, παιδαγωγικό έργο, διαχείριση κρίσεων, διαμόρφωση οράματος, διεκπεραίωση έργου, είναι συνδιαμορφωτής οράματος, μέλος και υποστηρικτής ομάδας, μεσολαβητής κλπ.) και έχει επίδραση πάνω στα μέλη της σχολικής μονάδας με στόχο την επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων. Ενδεικτικές απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής: *«Είναι οι άνθρωποι που θα εμπνεύσουν και θα καθοδηγήσουν μέσα από ένα κλίμα εμπιστοσύνης, αλληλοβοήθειας και κατανόησης όλους τους εκπαιδευτικούς του σχολείου όχι μόνο στην ομαλή λειτουργία, αλλά και στην εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στη διαδικασία της μάθησης.»*, *«Ως επιρροή επί των μελών του σχολείου - εκπαιδευτικών και μαθητών – προκειμένου να επιτευχθεί η εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.»*, *«Θεωρώ ότι είναι ο τρόπος διοίκησης μιας σχολικής μονάδας με απώτερο στόχο την αποτελεσματικότερη επιτυχία του σχολείου.»*

## **2<sup>η</sup> κατηγορία: Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού διευθυντή**

Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν σχετικά με την έννοια «αποτελεσματικός διευθυντής». Στην ερώτηση αυτή, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανέφερε ότι ο αποτελεσματικός διευθυντής είναι αυτός που πετυχαίνει τους στόχους, βρίσκει λύσεις, εμπνέει εμπιστοσύνη, καθοδηγεί σωστά, μπορεί να διατηρήσει το σχολικό κλίμα σε καλό επίπεδο, εφαρμόζει καινοτόμα προγράμματα, είναι ανοιχτός, προσιτός και επικοινωνιακός. Ενδεικτικές απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής: *«Αποτελεσματικός είναι ο διευθυντής ο οποίος θέτει μαζί με τα όργανα της σχολικής κοινότητας οράματα, στόχους, βρίσκει κίνητρα ώστε να προωθεί τα οράματα τα δικά*

του ή τα οράματα της σχολικής κοινότητας και να βελτιώνεται, έτσι, το πλαίσιο συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών, της διδακτικής τους αλλά και όλων των παραγόντων. Αποτελεσματικός μπορεί να 'ναι ο ηγέτης όταν μπορεί να κερδίζει την εμπιστοσύνη των συνεργατών του, να τους δίνει πρωτοβουλίες, να τους κάνει συμμετέχοντες στο όραμά του και κοινωνούς στα προβλήματα που ανακύπτουν. Η αποτελεσματικότητά του μπορεί, πάντως θεωρώ, να μετρηθεί.», «Να μπορεί να διατηρήσει το σχολικό κλίμα σε καλό επίπεδο, να εφαρμόζει καινοτόμα προγράμματα με κατάλληλες στρατηγικές στη σχολική του μονάδα. Να είναι ανοιχτός, προσιτός και επικοινωνιακός με τους εκπαιδευτικούς. Το νομικό πλαίσιο όμως που υπάρχει περιορίζει τις δυνατότητές του πολύ.», «Είναι αυτός που εμπνέει εμπιστοσύνη, που δίνει γρήγορες και ασφαλείς λύσεις σε προβλήματα που ανακύπτουν στο σχολείο.».

## **B. Σημαντικότητα σχολικού κλίματος**

### **3<sup>η</sup>: κατηγορία: Η έννοια του σχολικού κλίματος**

Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναφέρουν τις απόψεις τους σχετικά με την έννοια του σχολικού κλίματος. Αναφέρθηκε ότι το σχολικό κλίμα νοείται ως το σύνολο των σχέσεων μεταξύ εμπλεκομένων και συγκεκριμένα, οι εργασιακές σχέσεις, οι διαπροσωπικές σχέσεις, το πνεύμα συνεργασίας, ο καταμερισμός των ευθυνών και η αποτελεσματικότητα κάθε παιδαγωγικής πράξης. Επίσης, αναφέρθηκε ότι το σχολικό κλίμα αφορά την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των μελών, την επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των μελών και χωρίζεται σε θετικό ή αρνητικό. Ενδεικτικές απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής: «Το σχολικό κλίμα είναι η ατμόσφαιρα, η οποία δημιουργείται από τις εργασιακές σχέσεις που υπάρχουν και

καθορίζονται από το διοικητικό πλαίσιο, οι οποίες μπορεί να αποτελέσουν συνισταμένη των διαπροσωπικών σχέσεων που οφείλει ο ηγέτης να εδραιώνει για τη λειτουργία των μονάδων. Οι σχέσεις δεν μπορούν να είναι διαπροσωπικές αμιγώς, διότι θα επηρεάζουν αρνητικά την αποδοτικότητα. Μπορούν, όμως, να αναπτυχθούν στο πλαίσιο της αμοιβαιότητας, της ειλικρίνειας και του σεβασμού. Είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτό απ' όλους το πνεύμα συνεργασίας, ο καταμερισμός των ευθυνών και η αποτελεσματικότητα κάθε παιδαγωγικής πράξης.», «Το σχολικό κλίμα κατά τη γνώμη μου αναφέρεται στην ποιότητα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας (εκπαιδευτικών μεταξύ τους, μαθητών μεταξύ τους, γονέων μεταξύ τους, αλλά και στις αλληλεπιδράσεις αυτών). Χαρακτηρίζεται συνήθως ως θετικό ή αρνητικό, είναι μεταβαλλόμενο και δυναμικό επειδή εξαρτάται από τον βαθμό εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών ενός σχολείου, ο οποίος εδραιώνεται σταδιακά και σε πολλές περιπτώσεις μεταβάλλεται πολύ εύκολα.», «"Σχολικό κλίμα" είναι η δημιουργία σχέσεων συνεργασίας ανάμεσα σε όλους τους εμπλεκόμενους (εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς).».

#### ***4<sup>η</sup> κατηγορία: Σημαντικότητα σχολικού κλίματος στην καλή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας***

Ακολούθως, η έρευνα διερεύνησε τις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το πόσο σημαντικό είναι το σχολικό κλίμα για την καλή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας. Σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες συμφώνησαν ότι το σχολικό κλίμα είναι πάρα πολύ σημαντικό και καθοριστικό για την καλή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας. Επίσης, ανέφεραν ότι με την ύπαρξη καλού σχολικού κλίματος

επιτυγχάνονται οι στόχοι, οι εκπαιδευτικοί είναι χαρούμενοι, με καλή διάθεση και αποδοτικότητα, διαμορφώνονται σωστές σχέσεις και ωφελούνται οι μαθητές. Ενδεικτικές απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής: *«Είναι καθοριστικό για την καλή λειτουργία. Οι εκπαιδευτικοί είναι χαρούμενοι, με καλή διάθεση, άρα και αποδοτικότητα. Μέσα στην τάξη το μάθημα δεν είναι στερεότυπο και να μένει μόνο στα απαραίτητα. Οι μαθητές επίσης υιοθετούν μια στάση πιο δημιουργική και είναι πιο κοντά με τους εκπαιδευτικούς.»*, *«Το σωστό σχολικό κλίμα είναι το "οξυγόνο" του σχολείου. Εμπυχώνει τον εκπαιδευτικό και τον κάνει καλύτερο στη δουλειά του. Διαμορφώνει σωστές σχέσεις τόσο ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς όσο και ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές και κατά συνέπεια αυξάνει την επίδοσή του.»*, *«Βασική προϋπόθεση, για να είναι ευχαριστημένα τα μέλη του σχολείου, να συνεργάζονται και συνεπώς να είναι πιο αποτελεσματικά.»*

#### ***5<sup>η</sup> κατηγορία: Υφιστάμενη κατάσταση στα σχολεία των συμμετεχόντων***

Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν σχετικά με το πως θα χαρακτηρίζανε το σχολικό κλίμα που επικρατεί στη δική τους σχολική μονάδα. Σχεδόν το σύνολο των συμμετεχόντων ανέφερε ότι στη σχολική τους μονάδα επικρατεί πολύ καλό «σχολικό κλίμα», κλίμα εμπιστοσύνης, σεβασμού και αμοιβαιότητας, υπάρχει συνεργασία, δημιουργούνται ευχάριστα και θετικά συναισθήματα και είναι σημαντική η στάση του διευθυντή σε αυτό. Ωστόσο, ένας συμμετέχων ανέφερε ότι το σχολικό κλίμα που επικρατεί στη δική του σχολική μονάδα είναι ουδέτερο. Ενδεικτικές απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής: *«Ευτυχώς στη μονάδα μας, πιστεύω, έχει παγιωθεί ένα καλό «σχολικό κλίμα» που κάνει την καθημερινότητά μας πιο ευχάριστη. Αυτό το καλό*

*εργασιακό κλίμα έχει επίδραση στην αποδοτικότητά μας και στη διάθεση για περαιτέρω δραστηριότητες, εκπαιδευτικές καινοτομίες και προγράμματα εκτός της κλασικής διδασκαλίας.», «Πάρα πολύ σημαντικό. Για να μην πω το πρωτεύον, το βασικότερο.», «Υγιές, θετικό, αποτελεσματικό. Στηρίζεται στην επικοινωνία, την συνεργασία όλων μεταξύ τους, ενθαρρύνεται ο διάλογος, αναζητώντας λύσεις, προλαμβάνονται-αποφεύγονται λάθη, με ισορροπημένη και αντικειμενική μεταχείριση όλων από μέρους του διευθυντή.», «Ως ουδέτερο. Χωρίς ιδιαίτερη συνοχή μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας, συνεπώς δεν εννοείται η από κοινού επιδίωξη στόχων, συγχρόνως όμως λείπουν συγκρούσεις και τριβές που θα υπονόμευαν τη λειτουργία του σχολείου.».*

#### **6<sup>η</sup> κατηγορία: Διαπροσωπικές σχέσεις**

Η συνέχεια της έρευνας καλούσε τους συμμετέχοντες να αναφερθούν στις σχέσεις τους με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς. Οι συμμετέχοντες αναφέρθηκαν στις σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς ως πάρα πολύ καλές, συνεργατικές που βασίζονται στο σεβασμό. Τις σχέσεις τους με τους μαθητές τις χαρακτήρισαν, επίσης, καλές και με αίσθημα σεβασμού, ενώ οι σχέσεις με τους γονείς χαρακτηρίστηκαν ποικιλοτρόπως. Συγκεκριμένα αναφέρθηκαν ως σχέσεις πολύ καλές, με αίσθημα σεβασμού και συνεργασίας, ωστόσο υπήρξαν και απαντήσεις που τις χαρακτήριζαν τυπικές και δύσκολες. Ενδεικτικές απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής: *«Όσον αφορά τους συναδέλφους θέλω να πιστεύω ότι τους εμπνέω κι ότι με σέβονται. Πολλές φορές ζητάνε τη γνώμη μου για διάφορα εκπαιδευτικά και όχι μόνο θέματα. Οι σχέσεις με τους γονείς και τα παιδιά είναι ικανοποιητικές, δείχνοντας*



*αλληλοσεβασμό στους ρόλους μας.», «Υπάρχει επικοινωνία, συνεργασία, αλληλεπίδραση, αλληλοϋποστήριξη με στόχο το όφελος των μαθητών και ολόκληρης της σχολικής μονάδας. Γενικά ο ένας συμπληρώνει τον άλλο.», «Νομίζω ότι με τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές έχω πάρα πολύ καλή σχέση. Είμαι πάντα ανοικτός για κάθε συνεργασία με όλους και αυτή η σχέση πιστεύω αποδίδει καρπούς. Πιο δύσκολη είναι η σχέση με τους γονείς, που πολλές φορές γίνονται δύσκολες. Έχουν αποκτήσει (όχι όλοι αλλά αρκετοί) παγιωμένες στρεβλές απαιτήσεις από τους εκπαιδευτικούς που πολλές φορές θέλουν να επιβάλλουν με κάθε θεμιτό ή αθέμιτο τρόπο.»*

## **Γ. Σχολικό κλίμα και στυλ ηγεσίας**

### ***7<sup>η</sup> κατηγορία: Σχολικό κλίμα και συμπεριφορές των μελών***

Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι το σχολικό κλίμα σχετίζεται με τις συμπεριφορές των μελών στο σχολείο τους. Όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν θετικά υποστηρίζοντας ότι σχετίζονται και ανέφεραν ότι τα μέλη της σχολικής κοινότητας είναι οι παράγοντες της επιτυχίας, ότι πρέπει να υπάρχει συνεργασία, ότι το καλό σχολικό κλίμα δημιουργεί όρεξη για δουλειά και προσφορά και οικοδομεί σχέσεις και εμπιστοσύνη. Ενδεικτικές απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής: *«Βεβαίως σχετίζεται διότι τα μέλη της σχολικής κοινότητας είναι οι παράγοντες της επιτυχίας για την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας. Η αλληλεπίδραση των παραγόντων πρέπει να βασίζεται σε σχέσεις αμοιβαιότητας, στην αποδοχή των ιδιοτήτων των μελών, αλλά κυρίως στο σεβασμό των ρόλων και στην αποδοχή των ευθυνών που απορρέουν απ' τους ρόλους αυτούς.»*, *«Ναι, γιατί υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη και εμπιστοσύνη.»*, *«Ναι! Έχει Μεγάλη συσχέτιση.*

*Ομαλές σχέσεις, χωρίς εντάσεις και προστριβές δημιουργούν ένα σωστό σχολικό κλίμα. Εννοείται ότι ο καθένας μπορεί να εκφράζει ελεύθερα την άποψη του και με δημοκρατικό τρόπο να λαμβάνονται οι αποφάσεις.».*

#### **8<sup>η</sup> κατηγορία: Σχολικό κλίμα και τρόπος άσκησης καθηκόντων**

Ακολούθως, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν αν προσαρμόζουν τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων σας ανάλογα με το κλίμα που επικρατεί στο σχολείο. Εδώ οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν μοιρασμένες. Οι περισσότεροι σχολικοί ηγέτες ανέφεραν ότι προσαρμόζουν τον τρόπο άσκησης καθηκόντων τους, υποστηρίζοντας πως χρειάζεται ευελιξία και πως οι συμπεριφορές των μελών διαμορφώνουν το σχολικό κλίμα. Ωστόσο υπήρξαν και τρεις συμμετέχοντες που υποστήριξαν το αντίθετο αναφέροντας ότι δεν προσαρμόζεται ο τρόπος άσκησης καθηκόντων τους καθώς δημιουργούν οι ίδιοι το κλίμα. Ενδεικτικές απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής: «Δεν τον προσαρμόζω, προσπαθώ όμως να δημιουργήσω το κλίμα που θέλω εγώ για να προσαρμοστούν οι άλλοι στο κλίμα που θέλω εγώ, όταν όμως βρω ένα συγκεκριμένο κλίμα που έχει χαρακτηριστικά τα οποία δεν βοηθούν να αναπτύξω ηγεσία, τότε προσπαθώ να σχεδιάσω τρόπους για την άρση αυτών των παραμέτρων που δυσκολεύουν την αποτελεσματικότητά μου. Ομολογώ πως τέτοια διαδικασία απαιτεί χρόνο και υπομονή. Όμως αν γίνει αντιληπτό ότι υπάρχει κοινός στόχος, τότε υπάρχει πιθανότητα τροποποίησης του αρνητικού κλίματος.», «Σίγουρα ναι! Έχω ζήσει παλιότερα άσχημο κλίμα στο σχολείο. Αποτέλεσμα ήταν οι εκπαιδευτικοί, χωρίς διάθεση, να εκπληρώνουν μόνο ότι ήταν πολύ υποχρεωτικό, να μη βοηθούν στην καλή λειτουργία του σχολείου και να μην αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Όλα αυτά είχαν

*άσχημη αντανάκλαση και στη μαθησιακή διαδικασία και στην απόδοση των μαθητών.»*,  
*«Είναι ανάγκη η υιοθέτηση ευελιξίας και ανάλογης προσαρμοστικότητας στις συνθήκες,*  
*που παρουσιάζονται, για την επίλυση κρίσεων, λειτουργίας της ομάδας,*  
*προσαρμοστικότητας και προσήλωσης στο επιθυμητό!»*.

### ***9<sup>η</sup> κατηγορία: Παράγοντες που επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας***

Στη συνέχεια, οι σχολικοί ηγέτες ρωτήθηκαν σχετικά με τους παράγοντες που θεωρούν ότι επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας. Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανέφερε ότι πρωταρχικός παράγοντας είναι η προσωπικότητα του διευθυντή και ακολουθούν παράγοντες όπως οι συνθήκες που επικρατούν εντός της σχολικής μονάδας και το σχολικό κλίμα. Επίσης, αναφέρθηκε ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, η διάθεση για συνεργασία, η μονιμότητα των εκπαιδευτικών, το κοινωνικοοικονομικό επίπεδο των μαθητών, η οικονομική επιχορήγηση του κρατικού οργανισμού και το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο. Ενδεικτικές απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής: *«Απ' το νομοθετικό πλαίσιο, από την προϋπάρχουσα κατάσταση, από τη μονιμότητα των εκπαιδευτικών (μόνιμοι και αναπληρωτές), από το κοινωνικοοικονομικό επίπεδο των οικογενειών των μαθητών και από την οικονομική επιχορήγηση του κρατικού οργανισμού. »*, *«Το στυλ ηγεσίας επηρεάζεται σίγουρα από την προσωπικότητα του διευθυντή, πόσο συντηρητικός ή δημοκρατικός είναι. Επίσης το αυστηρό – συγκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης των σχολείων μας, δεν αφήνει πολλά περιθώρια για πρωτοβουλίες και εφαρμογές καινοτόμων δράσεων. Γενικά πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία όσων αφορά τις απαιτήσεις από τους συναδέλφους και των*

αναγκών που αυτοί έχουν.», «Από την προσωπικότητα, από την εμπειρία μου στην εκπαίδευση και από τις συνθήκες που επικρατούν στη σχολική μονάδα. ».

#### **Δ. Στυλ ηγεσίας και εκπαιδευτικοί**

##### ***10<sup>η</sup> κατηγορία: Στυλ ηγεσίας και απόδοση των εκπαιδευτικών***

Τέλος, οι συμμετέχοντες σχολικοί ηγέτες ρωτήθηκαν πώς κατά τη γνώμη τους επιδρά το στυλ ηγεσίας τους στην απόδοση των εκπαιδευτικών. Αρχικά η πλειοψηφία των ηγετών συμφώνησε ότι το στυλ ηγεσίας τους επηρεάζει την απόδοση των εκπαιδευτικών. Επίσης, ανέφεραν ότι επηρεάζει στη μεταξύ τους συνεργασία, δημιουργούνται καλές συνθήκες εργασίας, εμπνέεται εμπιστοσύνη και επιτυγχάνεται επίλυση δυσκολιών. Ενδεικτικές απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής: «*Το στυλ ηγεσίας επηρεάζει απόλυτα τους εκπαιδευτικούς, διότι μπορούν να θέτουν στόχους και να τους βοηθώ επικουρικά να τους πετύχουν. Μπορούν να βασίζονται στη συνεργασία μου μαζί τους για την επίλυση δυσκολιών, να έχουν εμπιστοσύνη στη διαχείριση των οικογενειακών ζητημάτων των μαθητών τους, να έχουν τη βεβαιότητα ότι μπορώ να εξασφαλίσω γι' αυτούς καλές συνθήκες εργασίας ως προς την υλικοτεχνική δομή αλλά και την αμοιβαιότητα μεταξύ μας.*», «*Ένα στυλ ηγεσίας που παρέχει στήριξη, ενθάρρυνση, ανάπτυξη των δυνατών σημείων κάθε συνεργάτη, δίνοντας αρμοδιότητες στο πλαίσιο των δυνατοτήτων του καθενός, που είναι σε θέση να ακούει τους προβληματισμούς τους με προσοχή για εύρεση λύσεων είναι αυτό που εμπνέει, κινητοποιεί, διαμορφώνει υψηλές προσδοκίες κι έτσι προάγεται το καλό όλου του οργανισμού.*», «*Επειδή έχω βιώσει πολλά στυλ ηγεσίας, είμαι σίγουρος ότι επηρεάζει την απόδοση και μάλιστα καθοριστικά. Μια αυταρχική διεύθυνση στο σχολείο επιβάλλει*

*ένα κακό κλίμα και οι εκπαιδευτικοί κάνουν μόνο τα απαραίτητα και τα τυπικά. Αντίθετα δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους εκεί που υπάρχει ένα καλό κλίμα, κατανόησης και σεβασμού. Τότε αναπτύσσονται πρωτοβουλίες και περισσότερες εκπαιδευτικές δράσεις.».*

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η παρούσα έρευνα μέσω της ποιοτικής φύσης της διερεύνησε πώς το περιβάλλον εργασίας επιδρά στο στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας και αν το στυλ ηγεσίας με τη σειρά του σχετίζεται με την απόδοση των εκπαιδευτικών.

Αρχικά, όσον αφορά την αποτελεσματική ηγεσία, όπως αποτυπώθηκε από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, αφορά κυρίως το άτομο που διοικεί, συντονίζει, εμπνέει, καθοδηγεί, εφαρμόζει καινοτόμα προγράμματα, τηρεί τους κανόνες, διαχειρίζεται κρίσεις, βρίσκει λύσεις - πετυχαίνει στόχους, θέτει οράματα και είναι επικοινωνιακός. Με την άποψη που αναδύθηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας έρχονται να συμφωνήσουν αρκετά αποτελέσματα προγενέστερων μελετών. Ειδικότερα, ο Fullan (1991) υποστηρίζει την ολιστική άποψη του ρόλου του διευθυντή ως εκπαιδευτικού ηγέτη. Επίσης, ο Balyer (2012) υποστηρίζει ότι ένας αποτελεσματικός διευθυντής επενδύει σε εκπαιδευτικούς με τους απαραίτητους πόρους και οδηγίες και διατηρεί τη συνοχή και τη συνέπεια του εκπαιδευτικού προγράμματος. Επιπλέον, άλλοι ερευνητές όπως οι Tedla (2012) και Mware (2012) υποστηρίζουν ότι τα καλά διαχειριζόμενα σχολεία επιτρέπουν στους πραγματικούς εκπαιδευτικούς ηγέτες να ενδυναμώσουν τους εκπαιδευτικούς που μπορούν να δημιουργήσουν τις αποτελεσματικές σχολικές μεταρρυθμίσεις που επιδιώκουν. Επίσης, ο Yukl (2006) προτείνει ότι μία από τις έννοιες της ηγεσίας είναι η συμπεριφορά των ατόμων που καθοδηγούν τις δραστηριότητες μιας ομάδας για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου. Οι Usman, (2016) και Thoha (2016)

υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία σχετίζεται με την ικανότητα του διευθυντή να επηρεάζει τη συμπεριφορά των άλλων για την επίτευξη κοινών στόχων. Τέλος, Ο Dahl (2003) και ο Nanus (2004) πρότειναν ότι μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες ενός ηγέτη σε έναν οργανισμό είναι η δημιουργία κοινών οραμάτων, ως εικόνα ενός ιδανικού μέλλοντος για τον οργανισμό.

Σχετικά με τη σημαντικότητα του σχολικού κλίματος στην καλή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας στην παρούσα εργασία βρέθηκε ότι το σχολικό κλίμα το οποίο κυρίως νοείται ως το σύνολο των σχέσεων μεταξύ εμπλεκομένων είναι πάρα πολύ σημαντικό και καθοριστικό για την καλή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας. Επίσης, με την ύπαρξη καλού σχολικού κλίματος επιτυγχάνονται οι στόχοι, οι εκπαιδευτικοί είναι χαρούμενοι, με καλή διάθεση και αποδοτικότητα, διαμορφώνονται σωστές σχέσεις και ωφελούνται οι μαθητές. Σχετικά με το σχολικό κλίμα που επικρατεί στις σχολικές μονάδες των συμμετεχόντων, βρέθηκε ότι επικρατεί πολύ καλό «σχολικό κλίμα», κλίμα εμπιστοσύνης, σεβασμού και αμοιβαιότητας, υπάρχει συνεργασία, δημιουργούνται ευχάριστα και θετικά συναισθήματα και είναι σημαντική η στάση του διευθυντή σε αυτό. Όσον αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις των σχολικών ηγετών με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς, αυτές χαρακτηρίστηκαν ως πάρα πολύ καλές, συνεργατικές που βασίζονται στο σεβασμό. Σύμφωνα με τους Hoy & Clover (1986) το σχολικό κλίμα αντικατοπτρίζει τις συλλογικές αντιλήψεις των εκπαιδευτικών και των διευθυντών για το σχολικό περιβάλλον εργασίας, το οποίο είναι ζωτικής σημασίας για τα σχολεία, καθώς προκύπτει από οργανωτικές πρακτικές και επηρεάζει τόσο τις στάσεις όσο και τις συμπεριφορές κάθε μέλους της σχολικής κοινότητας. Όμοια, οι Uline & Tschannen Moran (2008) αναφέρουν ότι το σχολικό κλίμα συνδέεται στενά με την κοινωνική δυναμική που επικρατεί στα σχολικά

περιβάλλοντα. Οι Hoy et al. (1991) ισχυρίζονται ότι ως ένα από τα πιθανά συστατικά της σχολικής αποτελεσματικότητας και των πρωτοβουλιών εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης, το σχολικό κλίμα περιλαμβάνει μια σειρά από ενδοσχολικά χαρακτηριστικά που διακρίνουν το ένα σχολείο από το άλλο και επηρεάζουν τις συμπεριφορές των μελών του σχολείου. Οι Çalik & Kurt (2010) αναφέρουν ότι τα θετικά και τα αρνητικά σχολικά κλίματα έχουν διάφορες επιπτώσεις τόσο στις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων όσο και στις σχέσεις δασκάλου-μαθητή και στη συνολική σχολική απόδοση. Μια άλλη μελέτη, αυτή των Di Paola & Tschannen-Moran (2001) δείχνει ότι οι οργανωτικές συμπεριφορές των εκπαιδευτικών αυξάνονται στα σχολικά κλίματα, ενισχύοντας τη συλλογικότητα και τον επαγγελματισμό των εκπαιδευτικών. Ο Turan (2002) σημειώνει επίσης ότι σε θετικά σχολικά κλίματα, οι εκπαιδευτικοί είναι πιο αφοσιωμένοι στα σχολεία τους και ένα υγιές σχολικό κλίμα περιλαμβάνει ευνοϊκές σχέσεις μεταξύ των μελών του σχολείου. Τέλος, οι Hoy et al. (1990) δηλώνουν ότι οι συνεργατικές και υποστηρικτικές σχέσεις σε υγιή σχολικά κλίματα οδηγούν σε θετική ψυχική διάθεση και αποτελεσματική εμπλοκή με τις ευθύνες κάποιου.

Σχετικά με το σχολικό κλίμα και το στυλ ηγεσίας των σχολικών ηγετών, η παρούσα έρευνα κατέληξε στο ότι το σχολικό κλίμα σχετίζεται με τις συμπεριφορές των μελών στο σχολείο. Όλοι οι συμμετέχοντες συμφώνησαν με αυτό υποστηρίζοντας ότι τα μέλη της σχολικής κοινότητας είναι οι παράγοντες της επιτυχίας, ότι πρέπει να υπάρχει συνεργασία, ότι το καλό σχολικό κλίμα δημιουργεί όρεξη για δουλειά και προσφορά και οικοδομεί σχέσεις και εμπιστοσύνη. Επίσης, αναδείχτηκε ότι οι περισσότεροι σχολικοί ηγέτες προσαρμόζουν τον τρόπο άσκησης καθηκόντων τους, υποστηρίζοντας πως χρειάζεται ευελιξία και πως οι συμπεριφορές των μελών



διαμορφώνουν το σχολικό κλίμα. Ωστόσο υπήρξαν και τρεις συμμετέχοντες που υποστήριξαν το αντίθετο αναφέροντας ότι δεν προσαρμόζεται ο τρόπος άσκησης καθηκόντων τους καθώς δημιουργούν οι ίδιοι το κλίμα. Επίσης, αναφέρθηκε ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, η διάθεση για συνεργασία, η μονιμότητα των εκπαιδευτικών, το κοινωνικοοικονομικό επίπεδο των μαθητών, η οικονομική επιχορήγηση του κρατικού οργανισμού και το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο. Τα ευρήματα της μελέτης Ciruli (2002) ανέφεραν ότι οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ομοίωμα ότι ο διευθυντής είναι το πιο «σημαντικό» άτομο στο σχολείο. Οι διευθυντές είναι σημαντικοί στον καθορισμό προσδοκιών για εκπαιδευτικούς και στην ενίσχυση του ηθικού μέσω θετικών σχολίων. Ομοίως, ο Bailey (1988) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι διευθυντές του σχολείου που επιθυμούν να βελτιώσουν το σχολικό τους κλίμα πρέπει να επιδείξουν συμπεριφορές υψηλού προσανατολισμού στους συμπεριφορές και συμπεριφορές υψηλής σχέσης με τους εκπαιδευτικούς τους. Άλλες μελέτες υπογράμμισαν επίσης τη σημασία του στυλ ηγεσίας των διευθυντών για την ανάπτυξη ενός θετικού κλίματος (Hayes, 1994; Marschilok, 1993). Τέλος, ο Plummer (1995) ανέφερε ότι ένας διευθυντής με ισχυρό σύστημα πεποίθησης και αξίας είναι πιο αποτελεσματικός, επιδεικνύει μεγάλη διάρκεια ζωής και λαμβάνει πολύτιμη υποστήριξη από την κοινότητα. Από την άλλη πλευρά, οι προϊστάμενοι που στερούνται ακεραιότητας, αποφεύγουν την ευθύνη και κατηγορούν τους άλλους στερούνται αποδοχής από τους υπαλλήλους τους και την κοινότητα και δεν έχουν καθόλου δύναμη. Οι φτωχοί ηγέτες δημιουργούν ένα περιβάλλον παραμέλησης, κακοδιαχείρισης, κλιμάκωσης κρίσεων και συνέχισης μη αποδεκτών συμπεριφορών και σχέσεων σε όλο το σχολείο.

Τελειώνοντας, η εργασία σχετικά με το αν επιδρά το στυλ ηγεσίας των σχολικών ηγετών στην απόδοση των εκπαιδευτικών, ανέδειξε ότι η πλειοψηφία των ηγετών συμφώνησε ότι το στυλ ηγεσίας τους επηρεάζει την απόδοση των εκπαιδευτικών. Επίσης, ανέφεραν ότι επηρεάζει στη μεταξύ τους συνεργασία, δημιουργούνται καλές συνθήκες εργασίας, εμπνέεται εμπιστοσύνη και επιτυγχάνεται επίλυση δυσκολιών. Στη μελέτη του ο Σαΐτης (2007) αναφέρει ότι ο ρόλος που διαδραματίζει ο διευθυντής σε μία σχολική μονάδα πολλές φορές μπορεί να λειτουργήσει παρακινητικά ή όχι, όσον αφορά την επαγγελματική εξέλιξη των υφισταμένων του εκπαιδευτικών. Το στυλ ηγεσίας που θα εφαρμόσει σε σχέση με το εργασιακό σχολικό περιβάλλον ο διευθυντής, η σχέση που θα αναπτύξει με τους εκπαιδευτικούς, η καλλιέργεια ή όχι συνεργατικού κλίματος, η δυνατότητα συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αποτελούν μερικούς από τους παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν τις αποφάσεις τους όσον αφορά την παρακίνηση τους στον επαγγελματικό τομέα. Οι Stoll & Louis (2007) με τη σειρά τους, υποστηρίζουν ότι η προαγωγή της επιστημονικής κατάρτισης των εκπαιδευτικών, πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για τον διευθυντή, γιατί με αυτό τον τρόπο ενδυναμώνεται η εκπαιδευτική κοινότητα γνωστικά και προσφέρει καλύτερη ποιότητα διδασκαλίας και μάθησης στους εκπαιδευόμενους, μετατρέποντας ταυτόχρονα τη σχολική μονάδα σε μία «μανθάνουσα κοινότητα». Όμοια ο Μπουραντάς (2012) αναφέρει ότι ο διευθυντής μέσω της ηγετικής αλλά και διοικητικής συμπεριφοράς του πρέπει να παρακινεί και να υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας, να αναπτυχθούν σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο, έχοντας ως στόχο την καινοτομικότητα. Τέλος, και άλλες έρευνες έχουν καταδείξει ότι στους σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης των εκπαιδευτικών για την επαγγελματική τους εξέλιξη

συγκαταλέγεται και η συμβολή του διευθυντή (Αναστασίου 2011, Πλατσίδου & Ταρασιάδου, 2010).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν να διερευνηθεί πώς το περιβάλλον εργασίας επιδρά στο στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας και αν το στυλ ηγεσίας με τη σειρά του σχετίζεται με την απόδοση των εκπαιδευτικών. Ειδικότερα, έγινε προσπάθεια να εξεταστεί αν το ισχύον σχολικό κλίμα επιδρά στην υιοθέτηση ανάλογου ηγετικού στυλ από τους διευθυντές της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και δευτερεύοντος να εξεταστεί εάν και σε ποιο βαθμό υπάρχει συσχέτιση του στυλ που ασκείται από μέρος των διευθυντών και της αποδοτικότητας των εκπαιδευτικών. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα πιο βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν ανά θεματικό άξονα, όπως προέκυψαν.

Αρχικά, όσον αφορά την αποτελεσματική ηγεσία, αυτή αφορά κυρίως το άτομο που διοικεί, συντονίζει, εμπνέει, καθοδηγεί, εφαρμόζει καινοτόμα προγράμματα, τηρεί τους κανόνες, διαχειρίζεται κρίσεις, βρίσκει λύσεις - πετυχαίνει στόχους, θέτει οράματα και είναι επικοινωνιακός.

Σχετικά με τη σημαντικότητα του σχολικού κλίματος στην καλή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας βρέθηκε ότι το σχολικό κλίμα το οποίο κυρίως νοείται ως το σύνολο των σχέσεων μεταξύ εμπλεκομένων είναι πάρα πολύ σημαντικό και καθοριστικό για την καλή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας. Επίσης, με την ύπαρξη καλού σχολικού κλίματος επιτυγχάνονται οι στόχοι, οι εκπαιδευτικοί είναι χαρούμενοι, με καλή διάθεση και αποδοτικότητα, διαμορφώνονται σωστές σχέσεις και ωφελούνται οι μαθητές. Σχετικά με το σχολικό κλίμα που επικρατεί στις σχολικές

μονάδες των συμμετεχόντων, βρέθηκε ότι επικρατεί πολύ καλό «σχολικό κλίμα», κλίμα εμπιστοσύνης, σεβασμού και αμοιβαιότητας, υπάρχει συνεργασία, δημιουργούνται ευχάριστα και θετικά συναισθήματα και είναι σημαντική η στάση του διευθυντή σε αυτό. Όσον αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις των σχολικών ηγετών με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς, αυτές χαρακτηρίστηκαν ως πάρα πολύ καλές, συνεργατικές που βασίζονται στο σεβασμό.

Σχετικά με το σχολικό κλίμα και το στυλ ηγεσίας των σχολικών ηγετών, βρέθηκε ότι το σχολικό κλίμα σχετίζεται με τις συμπεριφορές των μελών στο σχολείο. Όλοι οι συμμετέχοντες συμφώνησαν με αυτό υποστηρίζοντας ότι τα μέλη της σχολικής κοινότητας είναι οι παράγοντες της επιτυχίας, ότι πρέπει να υπάρχει συνεργασία, ότι το καλό σχολικό κλίμα δημιουργεί όρεξη για δουλειά και προσφορά και οικοδομεί σχέσεις και εμπιστοσύνη. Επίσης, αναδείχτηκε ότι οι περισσότεροι σχολικοί ηγέτες προσαρμόζουν τον τρόπο άσκησης καθηκόντων τους, υποστηρίζοντας πως χρειάζεται ευελιξία και πως οι συμπεριφορές των μελών διαμορφώνουν το σχολικό κλίμα. Ωστόσο υπήρξαν και τρεις συμμετέχοντες που υποστήριξαν το αντίθετο αναφέροντας ότι δεν προσαρμόζεται ο τρόπος άσκησης καθηκόντων τους καθώς δημιουργούν οι ίδιοι το κλίμα. Αναφορικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανέφερε ότι πρωταρχικός παράγοντας είναι η προσωπικότητα του διευθυντή και ακολουθούν παράγοντες όπως οι συνθήκες που επικρατούν εντός της σχολικής μονάδας και το σχολικό κλίμα. Επίσης, αναφέρθηκε ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, η διάθεση για συνεργασία, η μονιμότητα των εκπαιδευτικών, το κοινωνικοοικονομικό επίπεδο των μαθητών, η οικονομική επιχορήγηση του κρατικού οργανισμού και το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο.

Τέλος, σχετικά με το αν επιδρά το στυλ ηγεσίας των σχολικών ηγετών στην απόδοση των εκπαιδευτικών η πλειοψηφία των ηγετών συμφώνησε ότι το στυλ ηγεσίας τους επηρεάζει την απόδοση των εκπαιδευτικών. Επίσης, ανέφεραν ότι επηρεάζει στη μεταξύ τους συνεργασία, δημιουργούνται καλές συνθήκες εργασίας, εμπνέεται εμπιστοσύνη και επιτυγχάνεται επίλυση δυσκολιών.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Agung, I. (2010). The Effect of Organizational Culture, Leadership, and Work Motivation on the Performance of School Teachers Plus in DKI Jakarta Province, Dissertation, Jakarta State University.

Agung, I. (2018). The Influences of principal leadership, teacher learning characteristic, and utilization facilities on student thinking skill, *International Journal of Educational Policy Research and Review*, Vol. 5 (9), 166 –173. <https://doi.org/10.15793/IJEPRR/18/019>

Algasim, S.S. (1991), “The relationship between principal leader behaviour and middle school climate in Hail District, Saudi Arabia [CD-ROM]”, Abstract from: ProQuest: Dissertation Abstract International Item: 53/01, State University of New York, Albany, NY.

Anderson, T. D. (1998). *Transforming Leadership*, New York Washington D.C: St. Lucie Press.

Anderson, T. D. (1998). *Transforming Leadership*, New York Washington D.C: St. Lucie Press.

Balyer, A. (2012). Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research Based on Teachers’ Perceptions. *International online Journal Educational Sciences*, 2012, 4 (3), 581-591. ISSN: 1309-2707

Balyer, A., Özcan, K., &Yildiz, A. (2017).Teacher Empowerment: School Administrators' Roles. *Eurasian Journal of Educational Research*, 70, 1-18.

Barnett, K., McCormick, J. and Conners, R. (2000), “A study of the leadership behaviour of school principals and school learning culture in selected New South Wales State secondary schools”, paper presented at the Australian Association for Research in Education Annual Conference, Melbourne.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.

Birman, B. F., Desimone, L., Porter, A. C., & Garet, M. S. (2000). Designing professional development that works. *Educational leadership*, 57(8), 28-33.

Brauckmann, S., & Pashiardis, P. (2011). A validation study of the leadership styles of a holistic leadership theoretical framework. *International Journal of Educational Management*, 25(1), 11-32

Brookover, W.B., Schweitzer, J.H., Schneider, J.M., Beady, C.H., Flood, P.K. and Wisenbaker, J.M.(1978), “Elementary school social climate and school achievement”, *American Educational Research Journal*, Vol. 15, pp. 301-18.

Cardenas, H., Cerado, E. (2016). School Climate, Teachers’ Efficiency and Learning Outcomes in Koronadal City Schools Division, Philippines, *Journal of Modern Education Review*, Volume 6, No. 1, pp. 19–25.

Ciruli Associates (2002), *Recruitment and Retention of New Teachers: Focus Groups and Surveys of Current and Retired Teachers*, Ciruli Associates, Denver, CO.

Cohen, J., McCabe, E. M., Michelli, N. M., & Pickeral, T.(2009). School climate: Research, policy, teacher education and practice. *Teacher College Record*, 111(1), 180-213.



Cohen, J., McCabe, L., Michelli, N. M., & Pickeral, T. (2009). School climate: Research, policy, practice, and teacher education. *Teachers college record*, 111(1), 180-213.

Collie, R. J., Shapka, J. D., & Perry, N. E. (2012). School climate and social-emotional learning: predicting teacher stress, job satisfaction, and teaching efficacy. *Journal of Educational Psychology*, 104(4), 1189-1204. doi:10.1037/a0029356

Crocker, J. P. (2007). Organizational climate, teacher beliefs, and professional development: An investigation of the relationships (Doctoral dissertation). Retrieved from Pro Quest Dissertations and Thesis database.(UMI No.3300043)

Dahl, R. L. (2003). *Management*, Jakarta: Gramedia, 2002.

Dufour, R., & Mattos, M. (2013). How Do Principals Really Improve Schools?. Vol. 70, No. 07, *The Principalship*, April 2013, pp. 34-40

Ferreira M. M. (1995). "The caring of a suburban middle school", Indiana University, Bloomington: Center for Adolescent Studies, ERIC Document Reproduction Service No. ED385011.

Fullan, M. (1991). *The New Meaning of Educational Change*. Teachers College Press, New York.

Goleman, D. (2003). *Emotional Intelligence*, Jakarta: Gramedia Publisher.

Gottfredson, G. D., Gottfredson, D. C., Payne, A. A., & Gottfredson, N. C. (2005). School climate predictors of school disorder: Results from a national study of delinquency prevention in schools. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 42(4), 412-444

Grayson, J. L., & Alvarez, H. K. (2008). School climate factors relating to teacher burnout: A mediator model. *Teacher and Teacher Education*, 24, 1349-1363.

Gumus, S. (2013). The effects of teacher-and school-level factors on teachers' participation in professional development activities: The role of principal leadership. *Journal of International Education Research*, 9(4), 371.

Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: Midwest Administration Center of the University of Chicago.

Hartini, S. (2012). Influence of Academic Qualifications, Work Experience and Motivation on Performance of Principal of Wiradesa District Primary School in Pekalongan District, *JMP*, Vol. 1 (3), 331 – 344.

Hartini, S. (2012). Influence of Academic Qualifications, Work Experience and Motivation on Performance of Principal of Wiradesa District Primary School in Pekalongan District, *JMP*, Vol. 1 (3), 331 – 344.

Hayes, C.A. (1994), “An analysis of the relationship between participative decision making practice and school climates in elementary schools of the Elk Grove Unified School District[CD ROM]”, Abstract from: Proquest File: Dissertation Abstracts International/item,57(02).

Haynes, N. M., Emmons, C., & Ben-Avie, M. (1997). School climate as a factor in student adjustment and achievement. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 8(3),321-329.

- Hilton, A., Hilton, G., Dole, S., & Goos, M. (2015). School Leaders as Participants in Teachers' Professional Development: The Impact on Teachers' and School Leaders' Professional Growth. *Australian Journal of Teacher Education*, 40(12), 104-125.
- Hoy, W. K. (2003). School climate. In J. W. Guhtrie (Ed.), *Encyclopedia of education* (2nd ed., pp. 2121-2124). New York: Thompson Gale.
- Hoy, W. K., & Clover, S. I. R. (1986). Elementary school climate. A revision of the OCDQ. *Educational Administration Quarterly*, 22(1), 93-110.
- Hoy, W. K., & Hannum, J. W. (1997). Middle school climate: an empirical assessment of organizational health and student achievement. *Educational Administration Quarterly*, 33(3), 290-311.
- Hoy, W. K., Smith, P. A., & Sweetland, S. R. (2002). The development of the organizational climate index for high schools: Its measure and relationship to faculty trust. *The High School Journal*, 86(2), 38-49.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Bliss, J. R. (1990). Organizational climate, school health, and effectiveness: A comparative analysis. *Educational Administration Quarterly*, 26(3), 260-279.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools/healthy schools: Measuring organizational climate*. Newbury Park: Sage.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.J. (1996), *Educational Administration: Theory Research and Practice*, McGraw-Hill, New York, NY.

Imants, J., & Zoelen, A. V. (1995). Teachers' sickness absence in primary schools, school climate and teachers' sense of efficacy. *School Organization*, 15(1), 77-86. doi:10.1080/02601369550038372

Ingvarson, L., & Rowe, K. (2008). Conceptualising and evaluating teacher quality: Substantive and methodological issues. *Australian Journal of Education*, 52(1), 5-35.

Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2007). *Organization Behaviour and Management*. New York: McGraw-Hill Irwin.

Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2007). *Organization Behaviour and Management*. New York: McGraw-Hill Irwin.

John, C.M. and Taylor, J.W. (2002), Leadership Style, School Climate, and the Institutional Commitment of Teachers, Adventist International Institute of Advanced Studies, Silang, available at: [www.aiias.edu/academics/sgs/info/v2n1/johninstitutionalcommitment.html](http://www.aiias.edu/academics/sgs/info/v2n1/johninstitutionalcommitment.html)

Johnson, E. I. (2007). *Contextual Teaching Learning*, Kaifa Publisher.

Johnson, E. I. (2007). *Contextual Teaching Learning*, Kaifa Publisher.

Justi, R., & van Driel, J. (2006). The use of the interconnected model of teacher professional growth for understanding the development of science teachers' knowledge on models and modelling. *Teaching and Teacher Education*, 22(4), 437-450.

Kelley, R. C., & Daugherty, R. (2005). Relationships between measures of leadership and school climate. *Education*, 126(1), 17-25.

Kettering, C.F. (1973), *School Climate Improvement: A Challenge to the School Administrator*, Englewood, CO: CFK, Ltd.

Kimbrough, R. and Burkett, C.W. (1990), *The Principal Ship: Concepts and Practices*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Kottkamp, R. B., Mulhern, J. A., & Hoy, W. K. (1987). Secondary school climate: A revision of OCDQ. *Educational Administration Quarterly*, 23(3), 31-48.

Kurniawati, F. (2016). *The Influence of Principal Leadership and Teacher Competence on Student Achievement in Muhammadiyah Elementary School 2015/2016 Academic Year*, Faculty of Teacher Training and Education, Muhammadiyah University, Surakarta. <http://eprints.ums.ac.id/44654/23/naskahpublikasi.pdf>

Leithwood K., Leonard L., Sharratt L. (1998). *Fostering Conditions Organizational Learning in Schools*. *Educational Administration Quarterly*. (34) 2.

Leithwood, K. and Jantzi, D. (1997), "Explaining variation in teachers' perceptions of principals' leadership: a replication", *Journal of Educational Administration*, Vol. 35, pp. 312-31.

Leithwood, K.A. and Jantzi, D. (1990), "Transformational leadership: how principals can help reform school cultures", *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 1 No. 4, pp. 249-80.

Likert, R. (1967), *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill, New York, NY.

Luthans, F. (2014). *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill, Inc.

MacNeil, A. J., Prater, D. L., & Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 12(1), 73-84.

Maloy, R. W., & Seldin, C. A. (1983). School climate and school effectiveness: Summary of teacher, student and parent attitudes in one rural community. *Research in Rural Education*, 2(2), 65-67.

Marschilok, E.S. (1993), "A study of relationship between leadership behaviour of high school principals and selected areas of educational achievement [CD-ROM]", Abstract from: ProQuestFile: Dissertation Abstracts International Item, 54(06).

Marshall, M. L. (2004). Examining school climate: Defining factors and educational influences [White paper, electronic version]. Georgia State University Center for School Safety, School Climate and Classroom Management. Retrieved from <http://education.gsu.edu/schoolsafety>.

Miskel C. and Ogawa R. (1988). "Work motivation, job satisfaction, and climate", in: N. Boyan (Ed.), *Handbook of Research on Educational Administration*, New York: Longman Publisher.

Mwape, K. (2012). A survey of Headteacher's Leadership Styles and Their Effects on Climate in Selected High Schools in Northern Province of Zambia.

Nanus, B. (2004). *Visioner leadership*, Jakarta: Prenhallindo

Nichols, R.T.W. (1991), "An analysis of organizational climate and student achievement within a collaborative administrative model at an urban academy", unpublished doctoral dissertation, University of San Francisco, San Francisco, CA.

Nichols, S. E. (2007). A study of the relationship between school leadership, school climate, and student performance(Doctoral dissertation).Retrieved from Pro Quest Dissertations and Thesis database. (UMI No. 3280218)

Plummer, L.C. (1995), “In pursuit of honest leadership”, The FBI Law Enforcement Bulletin, Vol. 64 No. 4, pp. 16-18.

Rentoul, A.J. and Fraser, B.J. (1983), “Development of a school-level questionnaire”, The Journal of Educational Administration, Vol. 21 No. 1, pp. 21-39.

Robbins, S. (2002), The Truth About Managing People and Nothing but the Truth, Prentice- HallPTR, Upper Saddle River, NJ.

Salwa, Kristiawan, K., Lian, B. (2019). The Effect Of Academic Qualification, Work Experience And Work Motivation Towards Primary School Principal Performance, International Journal of Scientific & Technology Research, Vol. 08 (08), 969 – 980.

Salwa, Kristiawan, K., Lian, B. (2019). The Effect Of Academic Qualification, Work Experience And Work Motivation Towards Primary School Principal Performance, International Journal of Scientific & Technology Research, Vol.08 (08), 969 – 980.  
[https://www.researchgate.net/publication/335420764\\_The\\_Effect\\_Of\\_Academic\\_Qualification\\_Work\\_Experience\\_And\\_Work\\_Motivation\\_Towards\\_Primary\\_School\\_Principal\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/335420764_The_Effect_Of_Academic_Qualification_Work_Experience_And_Work_Motivation_Towards_Primary_School_Principal_Performance)

Schlaffer, J. J. (2006). Elementary teachers’ and principals’ perceptions of school climate (Doctoral dissertation).Retrieved from ProQuest Dissertations and Thesis database. (UMI No. 3239893)

Schulte, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: a cross-level study of climate-satisfaction relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(4), 645-671.

Shaw, B. C. (2009). Impact of leadership styles on school climate (Doctoral dissertation). Retrieved from Pro Quest Dissertations and Thesis database. (UMI No. 3344915)

Stem, G.G. and Steinhoff, C.R. (1965), *Organizational Climate in a Public School System*, Psychological Research Center, Syracuse University, Syracuse, NY.

Stoll, L., & Louis, K. S. (2007). Professional learning communities: Elaborating new approaches. *Professional learning communities: Divergence, depth and dilemmas*, 1-13.

Surizal, Marzolina, Marpaung, R. (2004). The Influence of Training and Leadership Against the Competence of Teachers of Selat Panjang State MTs, *Online Journal of FEKON Students*, Vol. 1 (2), 1 - 15.

Surizal, Marzolina, Marpaung, R. (2004). The Influence of Training and Leadership Against the Competence of Teachers of Selat Panjang State MTs, *Online Journal of FEKON Students*, Vol. 1 (2), 1 - 15.

Susanto, A. B, et al. (2008). *Corporate Culture & Organization Culture*, The Jakarta Consulting Group.



Sutherland, F.(1994). Teachers' perceptions of school climate(ERIC Document  
Reproduction Service No. ED379214).Retrieved from  
<http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED379214.pdf>

Tedla, B. (2012). Instructional Leadership and School Climate a Case Study of a  
Secondary School in Eritrea, Literacy Information and Computer Education Journal  
(LICEJ), Special Issue, Volume 1, Issue 1.

Thoha, M. (2016), Organizational Behavior: Basic Concepts and Applications,  
Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Turan, S. (2002). Organizational climate and organizational commitment: A study of  
human interactions in Turkish publics schools. Educational Planning, 14(2), 20-30.

Ubben, G.C., Hughes, L.W. and Norris, C.J. (2003), The Principal: Creative  
Leadership for Excellence in Schools, 5th ed., Allyn and Bacon, Needham Heights,  
MA.

Uline, C., & Tschannen-Moran, M. (2008). The wallsspeak: The interplay of quality  
facilities, school climate, and student achievement. Journal of Educational  
Administration, 46(1), 55-73.

Uline, C., & Tschannen-Moran, M. (2008). The wallsspeak: The interplay of quality  
facilities, school climate, and student achievement. Journal of Educational  
Administration, 46(1), 55-73.

Usman, H. (2016), Management: Theory, Practice, and Educational Research, Jakarta:  
BumiAksara.

Valentine, J. W., & Prater, M. (2011). Instructional, transformational, and managerial leadership and student achievement: High school principals make a difference. *NASSP bulletin*, 95(1), 5-30.

Walberg, H.J. and Anderson, G.J. (1971), "Classroom climate and individual learning", *Journal of Educational Psychology*, Vol. 59, pp. 414-9.

Welsh, W. N. (2000). The effects of school climate on school disorder. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 567, 88-107.

Whyte W. (2001). *The Social Life of Small Urban Places*. London: Paperback

Winingsih, L., Sulistiono, A. (2020). Factors Influencing the Principal's Leadership and Its Impact on Learning Quality and Learning Outcome, *Journal of Educational and Social Research*, Vol 10 No 2.

Winter, J.S. and Sweeney, J. (1994), "Improving school climate: administrators are key", *NASSPBulletin*, Vol. 78 No. 564, pp. 68-9.

Wirawan, K. E., Bagia, I. W., Susila, G. P. A. J. (2016). Effect of Education Level and Work Experience on Employee Performance, *e-Journal of Bisma Ganesha University of Education*, Vol. 4, 1 - 9.

Wirawan, K. E., Bagia, I. W., Susila, G. P. A. J. (2016). Effect of Education Level and Work Experience on Employee Performance, *e-Journal of Bisma Ganesha University of Education*, Vol. 4, 1 - 9.<http://en.portalgaruda.org/article.php?article=410150> & val = 1350

Yukl, G. (2001). *Leadership in Organization*, New Jersey: Prentice-Hall.

Αναστασίου, Σ. (2013). *Η σημασία της επαγγελματικής εξουθένωσης και επαγγελματικής ικανοποίησης στην απόδοση των εργαζομένων*. ΕΣΔΟ Διεθνές 113 Επιστημονικό Συνέδριο, MIBES, 8-10.

Γραμματικού, Κ. Σ. (2017). Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών Α/Θμιας Εκπαίδευσης ως προς τις συνθήκες εργασίας. *Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία*, 1, 152-162.

Λέκκα, Ε. (2015). *Η παρακίνηση των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή ως παράγοντας αποτελεσματικής διοίκησης του σχολείου*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο: Πάτρα.

Μπουραντάς, Δ. (2012). Ο κρίσιμος ρόλος του Διευθυντή - ηγέτη. Στο: Καρακατσάνη, Δ., Παπαδιαμαντάκη, Γ. (επιμ.) *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής*, (σσ. 89- 110). Αθήνα: Επίκεντρο.

Πλατσίδου, Μ. & Ταρασιάδου, Α. (2010) Τα κίνητρα επαγγελματικής εξέλιξης των νηπιαγωγών και η επίδρασή τους στην επαγγελματική τους ικανοποίηση, *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 49, 145-160.

Πουρκός, Μ. (2010). Η έννοια της θεωρίας και ο ρόλος της στην έρευνα των κοινωνικών επιστημών: Οι «κρίσεις» και τα βασικά «παραδείγματα». Στο Μ. Πουρκός & Μ. Δαφέρμος (Επιμ.), *Ποιοτική έρευνα στις κοινωνικές επιστήμες: Επιστημολογικά, μεθοδολογικά και ηθικά ζητήματα* (σσ. 59-130). Αθήνα: Τόπος.

Σαϊτή Α., & Σαϊτής Χ. ( 2012). *Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαϊτής, Χ. (2007). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Αυτοέκδοση

Τριανταφύλλου, Ε. (2010). *Ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας στην 118 ενδοσχολική επιμόρφωση: θεωρητική και εμπειρική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: εκδ. Κυριακίδη.

Υφαντή, Α. (2011). *Εκπαιδευτική πολιτική και σχεδιασμός για ένα σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Λιβάνη

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## Συνέντευξη 1η

### *A. Δημογραφικά χαρακτηριστικά*

1. Φύλο: θήλυ
2. Έτη προϋπηρεσίας συνολικά: 34
3. Έτη προϋπηρεσίας ως υποδιευθυντής: 0
4. Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής: 17 (13 σε δημόσιο δημοτικό σχολείο και 4 σε ιδιωτικό)

### *B. Κυρίως μέρος*

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια «σχολική ηγεσία»;

Θα μιλήσω γενικά για τον ηγέτη και στη συνέχεια θα μιλήσω για το σχολικό ηγέτη. Γενικά ηγέτης είναι ο άνθρωπος, ο οποίος μέσα σ' ένα πλαίσιο διοικεί μια μονάδα. Συντονίζει δηλαδή οργανωτικά, εκπαιδευτικά κι διοικητικά. Θεωρώ ότι ο σχολικός ηγέτης καθορίζει το πλαίσιο πάνω στο οποίο μια σχολική μονάδα μπορεί να φτιάξει το δικό της σκοπό, τη δική της κουλτούρα και το δικό της πλαίσιο για τους μαθητές και τους γονείς. Η ηγεσία που ασκεί σχετίζεται και με την Τοπική Αυτοδιοίκηση, η οποία μπορεί να συμβάλλει τα μέγιστα κατά της εξάλειψης μικρών ή μεγάλων προβλημάτων που σχετίζονται είτε με το κτίριο είτε με σχολικές υποθέσεις. Ο διοικητής του σχολείου ως ηγέτης πρέπει να έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και αυτά να γίνονται αντιληπτά απ' όλους τους φορείς της σχολικής κοινότητας.

2. Τι σημαίνει για εσάς «αποτελεσματικός διευθυντής»;

Αποτελεσματικός είναι ο διευθυντής ο οποίος θέτει μαζί με τα όργανα της σχολικής κοινότητας οράματα, στόχους, βρίσκει κίνητρα ώστε να προωθεί τα οράματα τα δικά του ή τα οράματα της σχολικής κοινότητας και να βελτιώνεται, έτσι, το πλαίσιο συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών, της διδακτικής τους αλλά και όλων των παραγόντων. Αποτελεσματικός μπορεί να 'ναι ο ηγέτης όταν μπορεί να κερδίζει την εμπιστοσύνη των συνεργατών του, να τους δίνει πρωτοβουλίες, να τους κάνει συμμετέχοντες στο όραμά του και κοινωνούς στα προβλήματα που ανακύπτουν. Η αποτελεσματικότητά του μπορεί, πάντως θεωρώ, να μετρηθεί.

3. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια «σχολικό κλίμα» ή «σχολικό περιβάλλον»;

Το σχολικό κλίμα είναι η ατμόσφαιρα, η οποία δημιουργείται από τις εργασιακές σχέσεις που υπάρχουν και καθορίζονται από το διοικητικό πλαίσιο, οι οποίες μπορεί να αποτελέσουν συνισταμένη των διαπροσωπικών σχέσεων που οφείλει ο ηγέτης να εδραιώνει για τη λειτουργία των μονάδων. Οι σχέσεις δεν μπορούν να είναι διαπροσωπικές αμιγώς, διότι θα επηρεάζουν αρνητικά την αποδοτικότητα. Μπορούν, όμως, να αναπτυχθούν στο πλαίσιο της αμοιβαιότητας, της ειλικρίνειας και του σεβασμού. Είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτό απ' όλους το πνεύμα συνεργασίας, ο καταμερισμός των ευθυνών και η αποτελεσματικότητα κάθε παιδαγωγικής πράξης.

4. Πόσο σημαντικό είναι το σχολικό κλίμα για την καλή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας;

Είναι πάρα πολύ σημαντικό, γιατί μόνο έτσι μπορούν να επιτυγχάνονται οι στόχοι προς όφελος των μαθητών και να αλλάζει συνεχώς η κουλτούρα του σχολείου, η οποία οφείλει να προσαρμόζεται στο σχολικό πλαίσιο. Διαφωνίες οι οποίες δεν θα

γίνονται διαμάχες, επιχειρηματολογίες οι οποίες δε θα γίνονται προσωπικοί στόχοι με βάση τα νέα παιδαγωγικά δεδομένα αποτελούν βάση για το καλό σχολικό κλίμα.

5. Πώς θα χαρακτηρίζατε το σχολικό κλίμα που επικρατεί στη δική σας σχολική μονάδα;

Στο σχολείο μου υπάρχουν πολλές διαφορετικές συνιστώσες που βοηθούν να δημιουργείται κλίμα εμπιστοσύνης, σεβασμού και αμοιβαιότητας.

6. Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις σας με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς;

Με τους εκπαιδευτικούς η σχέση μου είναι συνεργατική, μοιραζόμαστε τις αγωνίες, τα προβλήματα και προσπαθούμε να βρούμε λύσεις στα ζητήματα που ανακύπτουν αλλά και να θέσουμε νέους στόχους με βάση τα νομοθετικά πλαίσια αλλά και τις παιδαγωγικές τεκμηριώσεις. Με τους γονείς οι σχέσεις είναι τυπικές και προσπαθώ να ακούσω τα ζητήματα που θέτουν χωρίς όμως να ενεργώ άμεσα, διότι έχει σημασία οι αποφάσεις που τους αφορούν να είναι αποτέλεσμα σχολικού συμβουλίου. Με τους μαθητές η σχέση μου βασίζεται στο σεβασμό που δείχνω στην προσωπικότητα του κάθε μαθητή, στην λειτουργία της θέσης μου και της ιδιότητας μου ως εκπαιδευτικού και διευθύντριας, αλλά και στην δεκτική θέση που τους δείχνω στις δυσκολίες που τυχόν αντιμετωπίζουν κατά τη διάρκεια της μαθησιακής διαδικασίας.

7. Κατά τη γνώμη σας το σχολικό κλίμα σχετίζεται με τις συμπεριφορές των μελών στο σχολείο σας; Με ποιόν τρόπο;

Βεβαίως σχετίζεται διότι τα μέλη της σχολικής κοινότητας είναι οι παράγοντες της επιτυχίας για την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας. Η αλληλεπίδραση των παραγόντων πρέπει να βασίζεται σε σχέσεις αμοιβαιότητας, στην αποδοχή των

ιδιοτήτων των μελών, αλλά κυρίως στο σεβασμό των ρόλων και στην αποδοχή των ευθυνών που απορρέουν απ' τους ρόλους αυτούς.

8. Προσαρμόζετε τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων σας ανάλογα με το κλίμα που επικρατεί στο σχολείο; Με ποιον τρόπο;

Δεν τον προσαρμόζω, προσπαθώ όμως να δημιουργήσω το κλίμα που θέλω εγώ για να προσαρμοστούν οι άλλοι στο κλίμα που θέλω εγώ, όταν όμως βρω ένα συγκεκριμένο κλίμα που έχει χαρακτηριστικά τα οποία δεν βοηθούν να αναπτύξω ηγεσία, τότε προσπαθώ να σχεδιάσω τρόπους για την άρση αυτών των παραμέτρων που δυσκολεύουν την αποτελεσματικότητά μου. Ομολογώ πως τέτοια διαδικασία απαιτεί χρόνο και υπομονή. Όμως αν γίνει αντιληπτό ότι υπάρχει κοινός στόχος, τότε υπάρχει πιθανότητα τροποποίησης του αρνητικού κλίματος.

9. Αλλάζετε τον τρόπο άσκησης ηγεσίας ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στο σχολείο;

Ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας αρχικά μπορεί να συμβαδίζει με το υπάρχον κλίμα, όμως πρέπει να τροποποιείται με βάση την κουλτούρα του σχολείου, τους στόχους και τις επιθυμίες της σχολικής κοινότητας.

10. Από ποιους παράγοντες θα λέγατε ότι επηρεάζεται το στυλ ηγεσίας που ασκείτε;

Απ' το νομοθετικό πλαίσιο, από την προϋπάρχουσα κατάσταση, από τη μονιμότητα των εκπαιδευτικών (μόνιμοι και αναπληρωτές), από το κοινωνικοοικονομικό επίπεδο των οικογενειών των μαθητών και από την οικονομική επιχορήγηση του κρατικού οργανισμού.

11. Κατά τη γνώμη σας πως επιδρά το στυλ ηγεσίας σας στην απόδοση των εκπαιδευτικών; Τους επηρεάζει; Με ποιον τρόπο;



Το στυλ ηγεσίας επηρεάζει απόλυτα τους εκπαιδευτικούς, διότι μπορούν να θέτουν στόχους και να τους βοηθώ επικουρικά να τους πετύχουν. Μπορούν να βασίζονται στη συνεργασία μου μαζί τους για την επίλυση δυσκολιών, να έχουν εμπιστοσύνη στη διαχείριση των οικογενειακών ζητημάτων των μαθητών τους, να έχουν τη βεβαιότητα ότι μπορώ να εξασφαλίσω γι' αυτούς καλές συνθήκες εργασίας ως προς την υλικοτεχνική δομή αλλά και την αμοιβαιότητα μεταξύ μας.

## Συνέντευξη 2η

### **A. Δημογραφικά χαρακτηριστικά**

1. Φύλο: άνδρας
2. Έτη προϋπηρεσίας συνολικά: 32
3. Έτη προϋπηρεσίας ως υποδιευθυντής: 3
4. Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής: .....

### **B. Κυρίως μέρος**

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια «σχολική ηγεσία»;

Είναι οι άνθρωποι που θα εμπνεύσουν και θα καθοδηγήσουν μέσα από ένα κλίμα εμπιστοσύνης, αλληλοβοήθειας και κατανόησης όλους τους εκπαιδευτικούς του σχολείου όχι μόνο στην ομαλή λειτουργία, αλλά και στην εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στη διαδικασία της μάθησης.

2. Τι σημαίνει για εσάς «αποτελεσματικός διευθυντής»;

Να μπορεί να διατηρήσει το σχολικό κλίμα σε καλό επίπεδο, να εφαρμόζει καινοτόμα προγράμματα με κατάλληλες στρατηγικές στη σχολική του μονάδα. Να είναι ανοιχτός, προσιτός και επικοινωνιακός με τους εκπαιδευτικούς. Το νομικό πλαίσιο όμως που υπάρχει περιορίζει τις δυνατότητές του πολύ.

3. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια «σχολικό κλίμα» ή «σχολικό περιβάλλον»;

Σχολικό κλίμα είναι ένα σύνολο σχέσεων όπως μεταξύ διεύθυνσης και εκπαιδευτικών, εκπαιδευτικών και μαθητών και εκπαιδευτικών μεταξύ τους. Πιστεύω

ότι ο ρόλος της διεύθυνσης του σχολείου είναι καταλυτικός στη δημιουργία ενός καλού κλίματος επικοινωνίας και συνεργασίας μέσα στο σχολείο.

4. Πόσο σημαντικό είναι το σχολικό κλίμα για την καλή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας;

Είναι καθοριστικό για την καλή λειτουργία. Οι εκπαιδευτικοί είναι χαρούμενοι, με καλή διάθεση, άρα και αποδοτικότητα. Μέσα στην τάξη το μάθημα δεν είναι στερεότυπο και να μένει μόνο στα απαραίτητα. Οι μαθητές επίσης υιοθετούν μια στάση πιο δημιουργική και είναι πιο κοντά με τους εκπαιδευτικούς.

5. Πως θα χαρακτηρίζατε το σχολικό κλίμα που επικρατεί στη δική σας σχολική μονάδα;

Ευτυχώς στη μονάδα μας, πιστεύω, έχει παγιωθεί ένα καλό «σχολικό κλίμα» που κάνει την καθημερινότητά μας πιο ευχάριστη. Αυτό το καλό εργασιακό κλίμα έχει επίδραση στην αποδοτικότητά μας και στη διάθεση για περαιτέρω δραστηριότητες, εκπαιδευτικές καινοτομίες και προγράμματα εκτός της κλασικής διδασκαλίας.

6. Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις σας με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς;

Νομίζω ότι με τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές έχω πάρα πολύ καλή σχέση. Είμαι πάντα ανοικτός για κάθε συνεργασία με όλους και αυτή η σχέση πιστεύω αποδίδει καρπούς. Πιο δύσκολη είναι η σχέση με τους γονείς, που πολλές φορές γίνονται δύσκολες. Έχουν αποκτήσει (όχι όλοι αλλά αρκετοί) παγιωμένες στρεβλές απαιτήσεις από τους εκπαιδευτικούς που πολλές φορές θέλουν να επιβάλλουν με κάθε θεμιτό ή αθέμιτο τρόπο.

7. Κατά τη γνώμη σας το σχολικό κλίμα σχετίζεται με τις συμπεριφορές των μελών στο σχολείο σας; Με ποιόν τρόπο;

Σίγουρα ναι! Έχω ζήσει παλιότερα άσχημο κλίμα στο σχολείο. Αποτέλεσμα ήταν οι εκπαιδευτικοί, χωρίς διάθεση, να εκπληρώνουν μόνο ότι ήταν πολύ υποχρεωτικό, να μη βοηθούν στην καλή λειτουργία του σχολείου και να μην αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Όλα αυτά είχαν άσχημη αντανάκλαση και στη μαθησιακή διαδικασία και στην απόδοση των μαθητών.

8. Προσαρμόζετε τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων σας ανάλογα με το κλίμα που επικρατεί στο σχολείο; Με ποιον τρόπο;

Σίγουρα επηρεάζεται από το κλίμα ο τρόπος άσκησης των καθηκόντων, όμως αυτό λειτουργεί πάντα και αντίστροφα. Προσπαθώ πάντα με τον τρόπο που ασκώ τα καθήκοντά μου να βελτιώνω τη σχέση με τους συναδέλφους και έτσι να βοηθώ και να με βοηθούν. Είμαι πάντα κοντά τους προσπαθώντας να λύνουμε τα προβλήματα που δημιουργούνται.

9. Αλλάζετε τον τρόπο άσκησης ηγεσίας ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στο σχολείο;

Μια εμπνευσμένη ηγεσία πρέπει να είναι ευέλικτη για να προσαρμόζεται σε όλες τις συνθήκες, αλλά να κρατά πάντα σταθερή γραμμή και κατεύθυνση σε βασικές αρχές και μακροχρόνιους στόχους. Η διεύθυνση του σχολείου, όπως είπαμε και πριν, παίζει καταλυτικό ρόλο στη δημιουργία ενός καλού «σχολικού κλίματος».

10. Από ποιους παράγοντες θα λέγατε ότι επηρεάζεται το στυλ ηγεσίας που ασκείτε;

Το στυλ ηγεσίας επηρεάζεται σίγουρα από την προσωπικότητα του διευθυντή, πόσο συντηρητικός ή δημοκρατικός είναι. Επίσης το αυστηρό – συγκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης των σχολείων μας, δεν αφήνει πολλά περιθώρια για πρωτοβουλίες και

εφαρμογές καινοτόμων δράσεων. Γενικά πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία όσων αφορά τις απαιτήσεις από τους συναδέλφους και των αναγκών που αυτοί έχουν.

11. Κατά τη γνώμη σας πως επιδρά το στυλ ηγεσίας σας στην απόδοση των εκπαιδευτικών; Τους επηρεάζει; Με ποιον τρόπο;

Επειδή έχω βιώσει πολλά στυλ ηγεσίας, είμαι σίγουρος ότι επηρεάζει την απόδοση και μάλιστα καθοριστικά. Μια αυταρχική διεύθυνση στο σχολείο επιβάλλει ένα κακό κλίμα και οι εκπαιδευτικοί κάνουν μόνο τα απαραίτητα και τα τυπικά. Αντίθετα δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους εκεί που υπάρχει ένα καλό κλίμα, κατανόησης και σεβασμού. Τότε αναπτύσσονται πρωτοβουλίες και περισσότερες εκπαιδευτικές δράσεις.

## Συνέντευξη 3<sup>η</sup>

### **A. Δημογραφικά χαρακτηριστικά**

1. Φύλο: άντρας
2. Έτη προϋπηρεσίας συνολικά: 34
3. Έτη προϋπηρεσίας ως υποδιευθυντής: 3
4. Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής: 0

### **B. Κυρίως μέρος**

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια «σχολική ηγεσία»;

Σχολικός ηγέτης είναι ο οδηγός και ο κυματοθραύστης του σχολείου!

2. Τι σημαίνει για εσάς «αποτελεσματικός διευθυντής»;

Για να πω ότι ένας διευθυντής είναι αποτελεσματικός πρέπει να έχει καταφέρει να υπάρχει καλό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων, να μπορεί να διαχειρίζεται τις οποιεσδήποτε δύσκολες καταστάσεις με τους γονείς και να εμπνέει σεβασμό στα παιδιά.

3. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια «σχολικό κλίμα» ή «σχολικό περιβάλλον»;

Θα απαντήσω με τρεις λέξεις: σεβασμός, κατανόηση, αλληλοβοήθεια. Αυτά πρέπει να υπάρχουν σ' ένα σχολικό περιβάλλον.

4. Πόσο σημαντικό είναι το σχολικό κλίμα για την καλή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας;

Πάρα πολύ σημαντικό. Για να μην πω το πρωτεύον, το βασικότερο.

5. Πως θα χαρακτηρίζατε το σχολικό κλίμα που επικρατεί στη δική σας σχολική μονάδα;

Παρά το ότι η σχολική μονάδα (κι ο σύλλογος διδασκόντων) είναι μια μικρογραφία της κοινωνίας μας και θα ανέμενε κάποιος να υπάρχουν προβλήματα, το σχολικό περιβάλλον στο σχολείο μας είναι πολύ καλό.

6. Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις σας με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς;

Όσον αφορά τους συναδέλφους θέλω να πιστεύω ότι τους εμπνέω κι ότι με σέβονται. Πολλές φορές ζητάνε τη γνώμη μου για διάφορα εκπαιδευτικά και όχι μόνο θέματα. Οι σχέσεις με τους γονείς και τα παιδιά είναι ικανοποιητικές, δείχνοντας αλληλοσεβασμό στους ρόλους μας.

7. Κατά τη γνώμη σας το σχολικό κλίμα σχετίζεται με τις συμπεριφορές των μελών στο σχολείο σας; Με ποιόν τρόπο;

Απόλυτα, διότι το καλό κλίμα δημιουργεί στο προσωπικό όρεξη για δουλειά και προσφορά!

8. Προσαρμόζετε / αλλάζετε τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων σας και τον τρόπο άσκησης ηγεσίας ανάλογα με το κλίμα που επικρατεί στο σχολείο; Με ποιον τρόπο;

Ναι γιατί πολλές φορές όταν ασκείς διοίκηση χρειάζεται ευελιξία.

9. Από ποιους παράγοντες θα λέγατε ότι επηρεάζεται το στυλ ηγεσίας που ασκείτε;

Πρώτα απ' όλα επηρεάζεται απ' το δικό μου χαρακτήρα και ιδιοσυγκρασία. Δεύτερον απ' τον ποιον έχω απέναντί μου (είτε είναι συνάδελφος, είτε είναι γονέας, είτε είναι παιδί).

10. Κατά τη γνώμη σας πως επιδρά το στυλ ηγεσίας σας στην απόδοση των εκπαιδευτικών; Τους επηρεάζει; Με ποιον τρόπο;

Το στυλ ηγεσία μπορεί να τους επηρεάσει θετικά. Εγώ τουλάχιστον προσπαθώ να στηρίζω τους συναδέλφους, να τους εμπυγχώνω και να τους περνάω αισιόδοξα μηνύματα.



## Συνέντευξη 4<sup>η</sup>

### **A. Δημογραφικά χαρακτηριστικά**

1. Φύλο: ΓΥΝΑΙΚΑ
2. Έτη προϋπηρεσίας συνολικά: 36
3. Έτη προϋπηρεσίας ως υποδιευθυντής: 5
4. Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής: 0

### **B. Κυρίως μέρος**

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια «σχολική ηγεσία»;

Σχολικός ηγέτης είναι ο γνώστης για τη διοικητική διεκπεραίωση. Τηρεί με σταθερή στάση την ιεράρχηση και τους κανόνες λειτουργίας. Υποβοηθητικός, συμμετοχικός, επικοινωνιακός, επιεικής με το έμψυχο υλικό της μονάδας.

2. Τι σημαίνει για εσάς «αποτελεσματικός διευθυντής»;

Είναι αυτός που μπορεί να ανταπεξέρχεται στη λύση των προβλημάτων της μονάδας τηρώντας το μοντέλο «μέση λύση» χωρίς ακρότητες.

3. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια «σχολικό κλίμα» ή «σχολικό περιβάλλον»;

Η έννοια αφορά τη διαμόρφωση των σχολικών συνθηκών για την εύρυθμη λειτουργία της μονάδας σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της.

4. Πόσο σημαντικό είναι το σχολικό κλίμα για την καλή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας;

Είναι βασικός παράγοντας, κάποιες φορές υπερβαίνει και των σταθερών όρων λειτουργίας.

5. Πως θα χαρακτηρίζατε το σχολικό κλίμα που επικρατεί στη δική σας σχολική μονάδα;

Είναι πολύ καλό έως άριστο γιατί λαμβάνει υπόψη του όλα τα παραπάνω.

6. Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις σας με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς;

Πολύ καλές, σχέσεις εμπιστοσύνης και προσπάθειας για τα καλύτερα αποτελέσματα προς όφελος όλων των παραγόντων.

7. Κατά τη γνώμη σας το σχολικό κλίμα σχετίζεται με τις συμπεριφορές των μελών στο σχολείο σας; Με ποιόν τρόπο;

Σχετίζεται άμεσα. Δυσκολίες συμπεριφορών απ' όπου προέρχονται δυσκολεύουν την οικοδόμηση σχέσεων και προαγωγής της σχολικής μονάδας.

8. Προσαρμόζετε / αλλάζετε τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων σας και τον τρόπο άσκησης ηγεσίας ανάλογα με το κλίμα που επικρατεί στο σχολείο; Με ποιον τρόπο;

Είναι ανάγκη η υιοθέτηση ευελιξίας και ανάλογης προσαρμοστικότητας στις συνθήκες, που παρουσιάζονται, για την επίλυση κρίσεων, λειτουργίας της ομάδας, προσαρμοστικότητας και προσήλωσης στο επιθυμητό!

9. Από ποιους παράγοντες θα λέγατε ότι επηρεάζεται το στυλ ηγεσίας που ασκείτε;

Από τη διάθεση και τη στάση των παραγόντων διαμόρφωσης, από τις ανάγκες της σχολικής μονάδας, από το άγχος σε κρίσιμες στιγμές, από την εκλογίκευση και τη ψυχραιμία κατά την παρουσίαση των προβλημάτων.

10. Κατά τη γνώμη σας πως επιδρά το στυλ ηγεσίας σας στην απόδοση των εκπαιδευτικών; Τους επηρεάζει; Με ποιον τρόπο;

Σημαντικά! Δημιουργεί ασφαλές περιβάλλον και προάγει την απόδοση των εκπαιδευτικών.

## Συνέντευξη 5<sup>η</sup>

### ***A. Δημογραφικά χαρακτηριστικά***

1. Φύλο: γυναίκα
2. Έτη προϋπηρεσίας συνολικά: 28
3. Έτη προϋπηρεσίας ως υποδιευθυντής: 3
4. Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής: 4

### ***B. Κυρίως μέρος***

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια «σχολική ηγεσία»;

Σχολική ηγεσία είναι μια διαδικασία πολυσύνθετη. Ο σχολικός ηγέτης, κατά το τυπικό μέρος, αναδεικνύεται μέσα από διαδικασίες κρίσης και αξιολόγησης. Κατά την άσκηση του έργου του αναλαμβάνει πολλούς ρόλους (διοικητικό έργο, παιδαγωγικό έργο, διαχείριση κρίσεων, διαμόρφωση οράματος, διεκπεραίωση έργου, είναι συνδιαμορφωτής οράματος, μέλος και υποστηρικτής ομάδας, μεσολαβητής κλπ.)

2. Τι σημαίνει για εσάς «αποτελεσματικός διευθυντής»;

Αποτελεσματικός διευθυντής κατά τη γνώμη μου είναι εκείνος ο οποίος μέσω της πρόληψης κρίσεων, της σωστής διαχείρισης, με όπλο το παράδειγμα, την πειθώ και τις ικανότητες, μπορεί να διαχειριστεί όλες τις παραμέτρους που επηρεάζουν το έργο της ομάδας, έχοντας ως σκοπό την επίτευξη του φάσματος των στόχων που καλείται να υλοποιήσει.

3. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια «σχολικό κλίμα» ή «σχολικό περιβάλλον»;

Το σχολικό κλίμα κατά τη γνώμη μου αναφέρεται στην ποιότητα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας (εκπαιδευτικών μεταξύ τους, μαθητών μεταξύ τους, γονέων μεταξύ τους, αλλά και στις αλληλεπιδράσεις αυτών). Χαρακτηρίζεται συνήθως ως θετικό ή αρνητικό, είναι μεταβαλλόμενο και δυναμικό επειδή εξαρτάται από τον βαθμό εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών ενός σχολείου, ο οποίος εδραιώνεται σταδιακά και σε πολλές περιπτώσεις μεταβάλλεται πολύ εύκολα.

4. Πόσο σημαντικό είναι το σχολικό κλίμα για την καλή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας;

Η καλή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις σχέσεις των μελών της. Κατά συνέπεια το θετικό σχολικό κλίμα απελευθερώνει την ομάδα και τα μέλη της, ώστε αυτά και αυτή να επιτυγχάνουν τα μέγιστα αποτελέσματα, αντλώντας ικανοποίηση από την επιτυχή άσκηση του έργου τους. Ωστόσο, η καλή λειτουργία της σχολικής μονάδας μπορεί να επιτευχθεί ακόμα κι αν το σχολικό κλίμα δεν είναι πάντα άριστο και ιδεατό, εφ' όσον οι εμπλεκόμενοι δρουν ως επαγγελματίες για το συμφέρον της ομάδας.

5. Πως θα χαρακτηρίζατε το σχολικό κλίμα που επικρατεί στη δική σας σχολική μονάδα;

Είμαι τυχερή, καθώς υπηρετώ σε μια μονάδα όπου το σχολικό κλίμα που επικρατεί είναι θετικό και υποστηρικτικό. Ιδιαίτερα τώρα, με τις επικρατούσες συνθήκες, που όπως εξελίσσονται τείνουν να δημιουργούν σχολεία, όπου η χαρά αποσύρεται στα παρασκήνια, φαίνεται η προστιθέμενη αξία της προσπάθειας των προηγούμενων ετών για τη δημιουργία ενός υγιούς, ασφαλούς, ισότιμου εργασιακού περιβάλλοντος.

Θεωρώ πως τα εύσημα πρέπει να αποδοθούν στη διευθύντρια... «Δεν είμαστε σχολείο...το Star Trek είμαστε»...συνηθίζουμε να λέμε και προχωράμε!

6. Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις σας με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς;

Αρκετά καλές...βέβαια δεν ισχύει με όλους και για όλους, με την έννοια ότι δεν είναι όλα ρόδινα. Υπάρχουν άνθρωποι που αδυνατούν να αυτορρυθμιστούν και να σεβαστούν όρια και πρόσωπα. Όμως γίνεται προσπάθεια τα πάντα να επιλύονται με γνώμονα το σεβασμό και το πρόπον.

7. Κατά τη γνώμη σας το σχολικό κλίμα σχετίζεται με τις συμπεριφορές των μελών στο σχολείο σας; Με ποιόν τρόπο;

Ο παράγοντας εμπιστοσύνη θεωρώ ότι είναι πάρα πολύ σημαντικός για τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας. Επίσης, ο σεβασμός στην προσωπικότητα αλλά και το έργο που ασκεί το κάθε μέλος είναι τεράστια υπόθεση. Η καλή αλληλεπίδραση των μελών στηρίζεται στις αναμενόμενες συνεπείς συμπεριφορές, αλλά και στη διάκριση που απαιτείται όταν κάποια μέλη ξεφεύγουν ή δυσκολεύονται να συμπεριφερθούν κατά το δέον. Πρέπει να ξεπεράσεις τον εαυτό σου, προκειμένου να μην παρασυρθείς και αντιδικήσεις, γιατί όχι μόνο δε βοηθάς τον άλλον/την άλλη να καταλάβει το λάθος, αντίθετα ενισχύεις τη λάθος συμπεριφορά...η άμυνα (ως μηχανισμός αντιμετώπισης) του άλλου μέλους δυσχεραίνει τα πράγματα.

8. Προσαρμόζετε / αλλάζετε τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων σας και τον τρόπο άσκησης ηγεσίας ανάλογα με το κλίμα που επικρατεί στο σχολείο; Με ποιον τρόπο;

Ως άνθρωπος και ως επαγγελματίας κατά την άσκηση των καθηκόντων μου προτιμώ και εκτιμώ τη σαφήνεια, την ακρίβεια, την επιείκεια, την καλοπροαίρετη αντιμετώπιση και προσέγγιση, τη φιλικότητα, την ανιδιοτέλεια και ενίοτε την ευελιξία. Θεωρώ ότι ανεξαρτήτως κλίματος, κινούμαι με βάση τις παραπάνω αρχές. Το ότι αυτά τα στοιχεία δεν είναι πάντα εκτιμητέα, δεν με κάνει να τα αλλάξω. Με απογοητεύει όμως το γεγονός ότι πολλοί/ές εκπαιδευτικοί, ενώ υποτίθεται ότι πρέπει να εμφορούνται από τις αρχές αυτές, τις αποφεύγουν και πολλές φορές αντιμετωπίζουν με όχι ιδιαίτερα κόσμιο τρόπο συναδέλφους που τις εφαρμόζουν.

9. Από ποιους παράγοντες θα λέγατε ότι επηρεάζεται το στυλ ηγεσίας που ασκείτε;

Θεωρώ πως η κοσμοθεωρία μου, κάποιες προηγούμενες εμπειρίες, αλλά και το παράδειγμα επιτυχημένων συναδέλφων επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας που ασκώ. Τώρα ποιο ακριβώς είναι το στυλ που υιοθετώ...δεν το έχω σκεφτεί, αλλά η ερώτησή σας δεν το συμπεριλαμβάνει, οπότε δε χρειάζεται να το απαντήσω. Όμως θεωρώ ότι κάποιες φορές ο υπερβολικός φόρτος εργασίας καταβάλλει σημαντικά τις αντοχές και κάπου χάνεται η χαρά της αλληλεπίδρασης και η ψυχραιμία στις αντιδράσεις. Είναι ιδιαίτερος, λοιπόν, σημαντικός ο παράγοντας «ανθεκτικότητα στις αντιξοότητες» και νομίζω ότι πρέπει να τον συνυπολογίσουμε.

10. Κατά τη γνώμη σας πως επιδρά το στυλ ηγεσίας σας στην απόδοση των εκπαιδευτικών; Τους επηρεάζει; Με ποιον τρόπο;

Δεν νομίζω ότι μπορώ να το απαντήσω με ακρίβεια...δεν γνωρίζω τι, πώς και πόσο τους επηρεάζει το στυλ ηγεσίας μου...Σίγουρα επίδραση υπάρχει, κάτι τέτοιο λογικά είναι αναπόφευκτο, αλλά είναι κάτι το οποίο δεν το έχω εντοπίσει...είναι θέμα στυλ

ηγεσίας, προσωπικότητας, προσωπικού εκτοπίσματος (;) ...δεν ξέρω...πάντως είναι  
ένα πολύ ενδιαφέρον ερώτημα υπό σκέψη.



## Συνέντευξη 6<sup>η</sup>

### **A. Δημογραφικά χαρακτηριστικά**

1. Φύλο: άρρεν
2. Έτη προϋπηρεσίας συνολικά:36
3. Έτη προϋπηρεσίας ως υποδιευθυντής: 9
4. Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής: 1

### **B. Κυρίως μέρος**

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια «σχολική ηγεσία»;

Σαν καθοδήγηση, σαν παρότρυνση των συναδέλφων για δημιουργία...

2. Τι σημαίνει για εσάς «αποτελεσματικός διευθυντής»;

Είναι αυτός που εμπνέει εμπιστοσύνη, που δίνει γρήγορες και ασφαλείς λύσεις σε προβλήματα που ανακύπτουν στο σχολείο.

3. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια «σχολικό κλίμα» ή «σχολικό περιβάλλον»;

Πρέπει να είναι ένα κλίμα αλληλεγγύης, συνεργασίας και αμοιβαίας κατανόησης.

4. Πόσο σημαντικό είναι το σχολικό κλίμα για την καλή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας;

Είναι πολύ καλό να υπάρχει καλό κλίμα, γιατί ο καθένας εκφράζεται και εκφέρεται ελεύθερα στο σχολικό περιβάλλον.

5. Πως θα χαρακτηρίζατε το σχολικό κλίμα που επικρατεί στη δική σας σχολική μονάδα;

Ως πάρα πολύ καλό, με όλους τους συναδέλφους να έχουν διάθεση προσφοράς.

6. Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις σας με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς;

Πιστεύω ότι είναι πολύ καλές με όλους!

7. Κατά τη γνώμη σας το σχολικό κλίμα σχετίζεται με τις συμπεριφορές των μελών στο σχολείο σας; Με ποιόν τρόπο;

Έχει άμεση εξάρτηση, αρκεί ο καθένας να ξέρει το ρόλο του και τα όριά του.

8. Προσαρμόζετε / αλλάζετε τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων σας και τον τρόπο άσκησης ηγεσίας ανάλογα με το κλίμα που επικρατεί στο σχολείο; Με ποιον τρόπο;

Μια ευελιξία πάντα υπάρχει στην άσκηση των καθηκόντων μου, αλλά σε γενικές γραμμές ο τρόπος διοίκησης έχει καθοριστεί από την ανάληψη των καθηκόντων μου.

9. Από ποιους παράγοντες θα λέγατε ότι επηρεάζεται το στυλ ηγεσίας που ασκείτε;

Από την προσωπικότητα, από την εμπειρία μου στην εκπαίδευση και από τις συνθήκες που επικρατούν στη σχολική μονάδα.

10. Κατά τη γνώμη σας πως επιδρά το στυλ ηγεσίας σας στην απόδοση των εκπαιδευτικών; Τους επηρεάζει; Με ποιον τρόπο;

Το στυλ ηγεσίας μου θεωρώ ότι αφήνει ελευθερία στους συναδέλφους, τους κάνει να αισθάνονται ασφάλεια και σιγουριά και γνωρίζουν ότι σε κάθε προσπάθειά τους για το σχολείο θα είμαι αρωγός και ενθαρρυντικός!

## Συνέντευξη 7<sup>η</sup>

### **A. Δημογραφικά χαρακτηριστικά**

1. Φύλο: Γυναίκα
2. Έτη προϋπηρεσίας συνολικά: 35
3. Έτη προϋπηρεσίας ως υποδιευθυντής: -
4. Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής: 10

### **B. Κυρίως μέρος**

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια «σχολική ηγεσία»;

Η επίδραση που ασκεί ο διευθυντής πάνω στα μέλη της σχολικής μονάδας με στόχο την επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων.

2. Τι σημαίνει για εσάς «αποτελεσματικός διευθυντής»;

Αυτός που έχει "όραμα" για τη λειτουργία της σχολικής μονάδας, είναι μέντορας για τους νέους και εμπυχωτής. Πρέπει να έχει παιδαγωγικά και επιστημονικά προσόντα.

Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια «σχολικό κλίμα» ή «σχολικό περιβάλλον»;

3. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια «σχολικό κλίμα» ή «σχολικό περιβάλλον»;

"Σχολικό κλίμα" είναι η δημιουργία σχέσεων συνεργασίας ανάμεσα σε όλους τους εμπλεκόμενους (εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς).

4. Πόσο σημαντικό είναι το σχολικό κλίμα για την καλή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας;

Είναι σημαντικό γιατί συμβάλλει θετικά στην εκτέλεση των καθηκόντων των εκπαιδευτικών και στη βελτίωση της επίδοσης των μαθητών.

5. Πως θα χαρακτηρίζατε το σχολικό κλίμα που επικρατεί στη δική σας σχολική μονάδα;

Πολύ καλό. Δημιουργούνται ευχάριστα και θετικά συναισθήματα.

6. Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις σας με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς;

Πολύ καλές!

7. Κατά τη γνώμη σας το σχολικό κλίμα σχετίζεται με τις συμπεριφορές των μελών στο σχολείο σας; Με ποιόν τρόπο;

Ναι, γιατί υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη και εμπιστοσύνη.

8. Προσαρμόζετε / αλλάζετε τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων σας και τον τρόπο άσκησης ηγεσίας ανάλογα με το κλίμα που επικρατεί στο σχολείο; Με ποιον τρόπο;

Ναι, με τη σωστή επικοινωνία.

9. Από ποιους παράγοντες θα λέγατε ότι επηρεάζεται το στυλ ηγεσίας που ασκείτε;

Από ιδεολογικούς, και από τις αξίες που υποστηρίζω π.χ. ισότητα, δικαιοσύνη.

10. Κατά τη γνώμη σας πως επιδρά το στυλ ηγεσίας σας στην απόδοση των εκπαιδευτικών; Τους επηρεάζει; Με ποιον τρόπο;

Θετικά, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη τους.

## Συνέντευξη 8<sup>η</sup>

### **A. Δημογραφικά χαρακτηριστικά**

1. Φύλο: Άρρεν
2. Έτη προϋπηρεσίας συνολικά: 29
3. Έτη προϋπηρεσίας ως υποδιευθυντής: 2
4. Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής: 9

### **B. Κυρίως μέρος**

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια «σχολική ηγεσία»;

Πρόκειται για μια διαδικασία επιρροής ενός ή περισσότερων ατόμων, μέσα από την παρότρυνση, την ενεργό και παραδειγματική συμμετοχή προκειμένου να επιτευχθούν κοινοί στόχοι.

2. Τι σημαίνει για εσάς «αποτελεσματικός διευθυντής»;

Χωρίς να κάνει χρήση της όποιας "δύναμης" του παρέχει η θέση του, εμπνέει τους γύρω του, ώστε να εργάζονται με προθυμία αποτελεσματικά και αποδοτικά.

3. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια «σχολικό κλίμα» ή «σχολικό περιβάλλον»;

Πρόκειται για ένα πολύπλοκο πλαίσιο σχέσεων μεταξύ όλων των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας, δασκάλων μεταξύ τους, δασκάλων με γονείς, δασκάλων με μαθητές.

4. Πόσο σημαντικό είναι το σχολικό κλίμα για την καλή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας;

Είναι ο ουσιαστικότερος παράγοντας για την υγιή λειτουργία της σχολικής μονάδας. Όταν κυριαρχεί πνεύμα συναδελφικότητας και συνεργασίας, τότε μόνο γίνεται το σχολείο οργανισμός μάθησης, βιώσιμος, δημιουργικός και ποιοτικός, προς όφελος των μαθητών.

5. Πώς θα χαρακτηρίζατε το σχολικό κλίμα που επικρατεί στη δική σας σχολική μονάδα;

Υγιές, θετικό, αποτελεσματικό. Στηρίζεται στην επικοινωνία, την συνεργασία όλων μεταξύ τους, ενθαρρύνεται ο διάλογος, αναζητώντας λύσεις, προλαμβάνονται-αποφεύγονται λάθη, με ισορροπημένη και αντικειμενική μεταχείριση όλων από μέρος του διευθυντή.

6. Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις σας με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς;

Πρόκειται για σχέσεις επαγγελματικές και φιλικές, που απαιτείται η συνέπεια, η υπευθυνότητα. Υπάρχει κατανόηση και ανοχή όταν χρειάζεται με πολλαπλά οφέλη για τη σχολική κοινότητα.

7. Κατά τη γνώμη σας το σχολικό κλίμα σχετίζεται με τις συμπεριφορές των μελών στο σχολείο σας; Με ποιόν τρόπο;

Οι συμπεριφορές των μελών διαμορφώνουν το σχολικό κλίμα. Πρόκειται για αλληλένδετη σχέση. Οι καλές σχέσεις είναι ο καθρέφτης ενός "όμορφου" σχολείου, που μπορεί να απελευθερώσει υγιείς και δημιουργικές δυνάμεις.

8. Προσαρμόζετε / αλλάζετε τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων σας και τον τρόπο άσκησης ηγεσίας ανάλογα με το κλίμα που επικρατεί στο σχολείο; Με ποιον τρόπο;

Το σχολείο είναι ένας ζωντανός οργανισμός και ως εκ τούτου ο τρόπος άσκησης των καθηκόντων θα πρέπει να διακρίνεται από ευελιξία. Απαιτείται εκπομπή οράματος, υψηλές προσδοκίες, παροχή βοήθειας, θετική ενέργεια...

9. Από ποιους παράγοντες θα λέγατε ότι επηρεάζεται το στυλ ηγεσίας που ασκείτε;

Από τη διάθεση συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας και του καθενός με τον διευθυντή, από το βαθμό απόδοσης των συνεργατών σε ό, τι έργο αναλαμβάνουν, από την προθυμία στην ανάληψη πρωτοβουλιών κ.ά.

10. Κατά τη γνώμη σας πως επιδρά το στυλ ηγεσίας σας στην απόδοση των εκπαιδευτικών; Τους επηρεάζει; Με ποιον τρόπο;

Ένα στυλ ηγεσίας που παρέχει στήριξη, ενθάρρυνση, ανάπτυξη των δυνατών σημείων κάθε συνεργάτη, δίνοντας αρμοδιότητες στο πλαίσιο των δυνατοτήτων του καθενός, που είναι σε θέση να ακούει τους προβληματισμούς τους με προσοχή για εύρεση λύσεων είναι αυτό που εμπνέει, κινητοποιεί, διαμορφώνει υψηλές προσδοκίες κι έτσι προάγεται το καλό όλου του οργανισμού.

## Συνέντευξη 9η

### **A. Δημογραφικά χαρακτηριστικά**

1. Φύλο: Γυναίκα
2. Έτη προϋπηρεσίας συνολικά: 22
3. Έτη προϋπηρεσίας ως υποδιευθυντής: 2
4. Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής: 0

### **B. Κυρίως μέρος**

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια «σχολική ηγεσία»;

Θεωρώ ότι είναι ο τρόπος διοίκησης μιας σχολικής μονάδας με απώτερο στόχο την αποτελεσματικότερη επιτυχία του σχολείου.

2. Τι σημαίνει για εσάς «αποτελεσματικός διευθυντής»;

Ο διευθυντής που έχει συγκεκριμένες δεξιότητες, τις οποίες χειρίζεται με σωστό τρόπο. Είναι εκείνος που μπορεί να αξιοποιεί τις δυνατότητες, τις ικανότητες του εκπαιδευτικού προσωπικού και να παίρνει τις πιο σωστές αποφάσεις.

3. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια «σχολικό κλίμα» ή «σχολικό περιβάλλον»;

Είναι το θετικό ή αρνητικό κλίμα που επικρατεί τόσο ανάμεσα στο σύλλογο διδασκόντων, όσο και στις σχέσεις που έχει αυτός με το διευθυντή. Το θετικό κλίμα εμπνυχώνει τον εκπαιδευτικό, του δίνει έναυσμα για αξιοποίηση όλων των ικανοτήτων του, ενώ το αρνητικό κλίμα οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα.

4. Πόσο σημαντικό είναι το σχολικό κλίμα για την καλή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας;



Το σωστό σχολικό κλίμα είναι το "οξυγόνο" του σχολείου. Εμπνυχώνει τον εκπαιδευτικό και τον κάνει καλύτερο στη δουλειά του. Διαμορφώνει σωστές σχέσεις τόσο ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς όσο και ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές και κατά συνέπεια αυξάνει την επίδοσή του.

5. Πως θα χαρακτηρίζατε το σχολικό κλίμα που επικρατεί στη δική σας σχολική μονάδα;

Πολύ καλό. Υπάρχει συνεργασία ανάμεσα στους συναδέλφους. Οποιοδήποτε θέμα προκύψει επιλύεται μέσα από τη συζήτηση και λαμβάνεται μια ομαδική απόφαση. Υπάρχει διάλογος και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Δε λειτουργούμε ως μονάδα αλλά ως ομάδα.

6. Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις σας με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς;

Υπάρχει επικοινωνία, συνεργασία, αλληλεπίδραση, αλληλοϋποστήριξη με στόχο το όφελος των μαθητών και ολόκληρης της σχολικής μονάδας. Γενικά ο ένας συμπληρώνει τον άλλο.

7. Κατά τη γνώμη σας το σχολικό κλίμα σχετίζεται με τις συμπεριφορές των μελών στο σχολείο σας; Με ποιόν τρόπο;

Ναι! Έχει Μεγάλη συσχέτιση. Ομαλές σχέσεις, χωρίς εντάσεις και προστριβές δημιουργούν ένα σωστό σχολικό κλίμα. Εννοείται ότι ο καθένας μπορεί να εκφράζει ελεύθερα την άποψη του και με δημοκρατικό τρόπο να λαμβάνονται οι αποφάσεις.

8. Προσαρμόζετε / αλλάζετε τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων σας και τον τρόπο άσκησης ηγεσίας ανάλογα με το κλίμα που επικρατεί στο σχολείο; Με ποιον τρόπο;

Πολύ σπάνια. Συνήθως μέχρι αυτή την στιγμή δεν υπάρχει κάποιο ιδιαίτερο πρόβλημα που να χρειαστεί ένα δραστικό μέτρο. Αν προέκυπτε κάτι, θα έπρεπε να το χειριστώ με διακριτικό και σωστό τρόπο.

9. Από ποιους παράγοντες θα λέγατε ότι επηρεάζεται το στυλ ηγεσίας που ασκείτε;

Από το σχολικό κλίμα που επικρατεί στο χώρο, από την προσωπικότητα - χαρακτήρα των συναδέλφων.

10. Κατά τη γνώμη σας πως επιδρά το στυλ ηγεσίας σας στην απόδοση των εκπαιδευτικών; Τους επηρεάζει; Με ποιον τρόπο;

Ο διευθυντής πρέπει να έχει την ικανότητα να χειρίζεται σωστά οτιδήποτε προκύψει. Όταν είναι δημοκρατικός και δεν δημιουργούνται εντάσεις στο σύλλογο διδασκόντων, τότε αυτό οδηγεί στην προθυμία του εκπαιδευτικού να προσφέρει όσο μπορεί περισσότερο. Είναι πολύ σημαντικό ο εκπαιδευτικός να πηγαίνει στο χώρο εργασίας του με όρεξη, να νιώθει ευχάριστα. Ο διευθυντής έχει πείρα και σέβεται τις ανάγκες των άλλων, ενώ παράλληλα εμπνέει εμπιστοσύνη. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικό τρόπο και διασφαλίζεται η συνεργασία, η ισότητα και η δυναμική των μελών.

## Συνέντευξη 10<sup>η</sup>

### **A. Δημογραφικά χαρακτηριστικά**

1. Φύλο: Γυναίκα
2. Έτη προϋπηρεσίας συνολικά: 35
3. Έτη προϋπηρεσίας ως υποδιευθυντής: 2 μήνες
4. Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής: 14

### **B. Κυρίως μέρος**

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια «σχολική ηγεσία»;

Ο διευθυντής πρέπει να είναι δημοκρατικός, να προωθεί τις καινοτομίες, να είναι παράδειγμα προς μίμηση, να είναι δίκαιος.

2. Τι σημαίνει για εσάς «αποτελεσματικός διευθυντής»;

Αυτός που βάζει στόχους, κάνει προγραμματισμό και, σε συνεργασία με το σύλλογο διδασκόντων, τους επιτυγχάνει.

3. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια «σχολικό κλίμα» ή «σχολικό περιβάλλον»;

Είναι όλη η ατμόσφαιρα που υπάρχει στο σχολείο. Είναι σημαντικό να υπάρχει δημοκρατία κι όχι αυταρχικότητα.

4. Πόσο σημαντικό είναι το σχολικό κλίμα για την καλή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας;

Είναι πολύ σημαντικό. Αν υπάρχει άσχημο σχολικό κλίμα όλα καταστρέφονται.

5. Πως θα χαρακτηρίζατε το σχολικό κλίμα που επικρατεί στη δική σας σχολική μονάδα;

Στη δική μας σχολική μονάδα υπάρχει δημοκρατικό κλίμα, συνεργασία και κοινό όραμα.

6. Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις σας με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς;

Οι σχέσεις μου με τους εκπαιδευτικούς, γονείς και μαθητές είναι πολύ καλές.

7. Κατά τη γνώμη σας το σχολικό κλίμα σχετίζεται με τις συμπεριφορές των μελών στο σχολείο σας; Με ποιόν τρόπο;

Σχετίζεται αρκετά. Αν κάποιοι εκπαιδευτικοί έχουν άσχημη συμπεριφορά, το σχολικό κλίμα διαταράσσεται.

8. Προσαρμόζετε τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων σας ανάλογα με το κλίμα που επικρατεί στο σχολείο; Με ποιον τρόπο;

Βεβαίως τον προσαρμόζω. Είτε γίνομαι περισσότερο δημοκρατική είτε αυστηρή εφαρμόζοντας αυστηρά τους κανόνες.

9. Αλλάζετε τον τρόπο άσκησης ηγεσίας ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στο σχολείο;

Όχι δεν τον αλλάζω. Προσπαθώ να διορθώσω τα προβλήματα και ό, τι άσχημο δημιουργείται.

10. Από ποιους παράγοντες θα λέγατε ότι επηρεάζεται το στυλ ηγεσίας που ασκείτε;

Από την εκπαίδευση μου, από τη νομοθεσία και από το προσωπικό του σχολείου.

11. Κατά τη γνώμη σας πως επιδρά το στυλ ηγεσίας σας στην απόδοση των εκπαιδευτικών; Τους επηρεάζει; Με ποιον τρόπο;

Το στυλ ηγεσίας επηρεάζει αρκετά την απόδοση των εκπαιδευτικών. Ένας χαλαρός διευθυντής ωθεί το προσωπικό σε λιγότερη εργασία και προσπάθεια.

## Συνέντευξη 11<sup>η</sup>

### **A. Δημογραφικά χαρακτηριστικά**

1. Φύλο: Άνδρας
2. Έτη προϋπηρεσίας συνολικά: 34
3. Έτη προϋπηρεσίας ως υποδιευθυντής: 0
4. Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής: 14

### **B. Κυρίως μέρος**

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια «σχολική ηγεσία»;

Ως επιρροή επί των μελών του σχολείου - εκπαιδευτικών και μαθητών – προκειμένου να επιτευχθεί η εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.

2. Τι σημαίνει για εσάς «αποτελεσματικός διευθυντής»;

Αποτελεσματικός διευθυντής είναι αυτός που συντελεί στην ομαλή λειτουργία του σχολείου. Προϋποτίθεται ικανότητα στον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα.

3. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια «σχολικό κλίμα» ή «σχολικό περιβάλλον»;

Ως επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας κατά περίπτωση μπορεί να είναι θετικό, αρνητικό ή ουδέτερο.

4. Πόσο σημαντικό είναι το σχολικό κλίμα για την καλή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας;

Βασική προϋπόθεση, για να είναι ευχαριστημένα τα μέλη του σχολείου, να συνεργάζονται και συνεπώς να είναι πιο αποτελεσματικά.

5. Πως θα χαρακτηρίζατε το σχολικό κλίμα που επικρατεί στη δική σας σχολική μονάδα;

Ως ουδέτερο. Χωρίς ιδιαίτερη συνοχή μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας, συνεπώς δεν ευνοείται η από κοινού επιδίωξη στόχων, συγχρόνως όμως λείπουν συγκρούσεις και τριβές που θα υπονόμευαν τη λειτουργία του σχολείου.

6. Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις σας με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς;

Σε γενικές γραμμές καλές.

7. Κατά τη γνώμη σας το σχολικό κλίμα σχετίζεται με τις συμπεριφορές των μελών στο σχολείο σας; Με ποιόν τρόπο;

Ναι, γιατί το κλίμα είναι η συνισταμένη των στάσεων και των συμπεριφορών που έχουν τα μέλη της σχολικής κοινότητας.

8. Προσαρμόζετε τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων σας ανάλογα με το κλίμα που επικρατεί στο σχολείο; Με ποιον τρόπο;

Δεν μπορείς να μη λάβεις υπόψη σου το υπάρχον κλίμα και τη σύνθεση της σχολικής μονάδας. Άλλοτε η προσωπική επαφή με έναν διδάσκοντα είναι ο καλύτερος τρόπος επικοινωνίας, άλλοτε η σύγκληση του συλλόγου διδασκόντων.

9. Αλλάζετε τον τρόπο άσκησης ηγεσίας ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στο σχολείο;

Πρέπει να υπάρχει ένα σαφές διευθυντικό στυλ, σίγουρα όμως είναι αναγκαία η ευελιξία και η κατά περίπτωση αναπροσαρμογή συμπεριφοράς και τακτικής.

10. Από ποιους παράγοντες θα λέγατε ότι επηρεάζεται το στυλ ηγεσίας που ασκείτε;

Από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς μου, τις απόψεις που έχω διαμορφώσει περί ηγεσίας και από το κλίμα της σχολικής μονάδας.

11. Κατά τη γνώμη σας πως επιδρά το στυλ ηγεσίας σας στην απόδοση των εκπαιδευτικών; Τους επηρεάζει; Με ποιον τρόπο;

Το στυλ ηγεσίας προφανώς και επηρεάζει τη γενική λειτουργία του σχολείου. Μόνο έμμεσο αντίκτυπο, όμως, μπορεί να έχει στην απόδοση των εκπαιδευτικών ιδίως μέσα στην τάξη. Καλώς ή κακώς η διευθυντική επιρροή δεν φτάνει τόσο μακριά.