



Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών

Επιστήμες της Αγωγής

**Ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη Μέσης Εκπαίδευσης στο
Κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα, με στόχο την επαγγελματική
ευημερία των εκπαιδευτικών**

Χριστόδουλος Μυλωνάς

Επιβλέπων Καθηγητής: Αδάμος Αναστασίου

Πάτρα, Ιούνιος 2023

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.



Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών

Επιστήμες της Αγωγής

**Ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη Μέσης Εκπαίδευσης στο Κυπριακό
εκπαιδευτικό σύστημα, με στόχο την επαγγελματική ευημερία των
εκπαιδευτικών**

Χριστόδουλος Μυλωνάς

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής

Αδάμος Αναστασίου

Μέλος ΣΕΠ - ΕΑΠ

Συνεπιβλέπουσα Καθηγήτρια

Αγγελική Λαζαρίδου

Μέλος ΣΕΠ - ΕΑΠ

Πάτρα, Ιούνιος 2023

Θερμές Ευχαριστίες

**στον Επιβλέποντα Καθηγητή μου και τη Συνεπιβλέπουσα Καθηγήτριά μου
για την αμέριστη συμπαράσταση, την καθοδήγηση και την αλυστή συνεργασία**

**στον πατέρα και τη μητέρα μου
που σε κάθε βήμα της ζωής μου
στάθηκαν άοκνοι συνοδοιπόροι και καθοδηγητές**

Περίληψη

Η επιτυχημένη διαχείριση μιας εκπαιδευτικής μονάδας αποτελεί εν γένει μια πρόκληση τόσο για την εύρυθμη λειτουργία της μονάδας αυτής καθ' αυτής, όσο και για την επαγγελματική ευημερία όσων καλούνται να ασκήσουν το λειτούργημα του εκπαιδευτικού εντός του πλαισίου της, αλλά και πρωτίστως για τη συνολική αρμονία και καταξίωση του εκάστοτε εκπαιδευτικού φορέα μέσης (δευτεροβάθμιας) εκπαίδευσης. Αυτή η πρόκληση αποκτά ιδιαίτερη αξία υπό το πρίσμα μιας αρκετά αυτόνομης φιλοσοφίας που διαπερνά το κυπριακό σχολείο, καθώς, στους κόλπους του ισχύοντος εκπαιδευτικού συστήματος της Κυπριακής Δημοκρατίας, ο διευθυντής έχει θεσμικά μια ξεχωριστή ευελιξία στην ανάληψη πρωτοβουλιών και την αυτενέργεια, καθιστώντας τον με αυτόν τον τρόπο οιονεί διευθυντή ηγέτη και όχι απλό εκτελεστικό όργανο άνωθεν εντολών και κατευθύνσεων.

Φιλοδοξία του συγκεκριμένου πονήματος είναι να διαφανεί, μέσα από την έρευνα και τη διενέργεια συνεντεύξεων με φορείς της εκπαιδευτικής διοίκησης, κατά πόσο αυτή η μερική έστω ανεξαρτησία των σχολικών μονάδων τηρείται στην πράξη και αν η πλειονότητα των διευθυντικών στελεχών του κυπριακού σχολείου δύναται να προχωρήσει ένα βήμα παραπέρα, επιτυγχάνοντας την επαγγελματική ευημερία και, τελικά, την ενδοσχολική αρμονία και πρόοδο.

Η ποιοτική έρευνα, που στοχευμένα προκρίνεται έναντι της ποσοτικής, καταδεικνύει με τον πλέον εμφαντικό και εμπεριστατωμένο τρόπο τις σύγχρονες τάσεις στις αντιλήψεις για τον ρόλο του διευθυντή-ηγέτη μιας ενδεικτικής μερίδας του διευθυντικού στελεχιακού δυναμικού στους κόλπους του εκπαιδευτικού συστήματος της Κυπριακής Δημοκρατίας. Έχει εξαιρετικό ενδιαφέρον το γεγονός πως η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα επιβεβαιώνει την τάση για επικράτηση ενός σύγχρονου μοντέλου εκπαιδευτικής ηγεσίας, όπου προτεραιότητα αποτελεί όχι η επιβολή θέσεων και η επικράτηση της αυθεντίας και των γραφειοκρατικών προτύπων, αλλά πρωτίστως τίθεται στο προσκήνιο, αποτελώντας ύψιστη προτεραιότητα η εμπέδωση της λεγόμενης επαγγελματικής ευημερίας.

Λέξεις - Κλειδιά: σχολική ηγεσία, εκπαιδευτική διοίκηση, διευθυντής-ηγέτης, επαγγελματική ευημερία, σχολική κουλτούρα, Κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα, συναισθηματική νοημοσύνη, ποιοτική έρευνα

Abstract

The successful management of an educational unit is inherently a challenge both for the orderly functioning of the unit itself, as well as for the professional well-being of those called to exercise the function of the teacher within its framework, but also primarily for the overall harmony and appreciation of the respective middle (secondary) education institution. This challenge takes on value in the light of an autonomous philosophy that pervades the Cypriot school, since, within the current education system of the Republic of Cyprus, the principal has institutionally a distinct flexibility in taking initiatives and self-activity, thus making him a quasi-principal leader and not a simple executive body of orders and directions from above.

The ambition of this essay is to make it clear, through research and interviews with educational administration bodies, whether this even partial independence of school units is respected in practice and if most Cypriot school administrators can proceed a step further, achieving professional well-being and ultimately intra-school harmony and progress.

The qualitative research, which is purposefully prioritized over the quantitative, demonstrates in the most obvious and thorough way the modern trends in the perceptions of the role of the manager-leader of an indicative portion of the managerial staff within the educational system of the Republic of Cyprus. It is of great interest that the majority of the participants in the research confirm the tendency for a modern model of educational leadership to prevail, where the priority is not the imposition of positions and the prevalence of authority and bureaucratic standards, but is primarily brought to the fore, being the highest priority consolidation of the so-called professional welfare.

Key Words: school leadership, educational management, leader headmaster, professional well-being, school culture, Cyprus educational system, emotional intelligence, qualitative research

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	v
Abstract.....	vi
Κατάλογος Πινάκων.....	ix
Συντομογραφίες & Ακρωνύμια	x
Εισαγωγή.....	1
Μέρος Πρώτο: Θεωρητικό Μέρος.....	4
Κεφάλαιο 1ο: Η Έννοια της Ηγεσίας και ο Ρόλος της στην Εκπαίδευση	4
1.1 Η έννοια της Ηγεσίας στην επιστήμη του management.....	4
1.2 Χαρακτηριστικά και ικανότητες του ηγέτη	5
1.3 Ο διευθυντής-ηγέτης στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας.....	8
1.4 Ο ρόλος του σχολικού διευθυντή Μέσης Εκπαίδευσης στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού συστήματος της Κυπριακής Δημοκρατίας.....	9
1.5 Η έννοια του καλού και του κακού σχολικού διευθυντή-ηγέτη	10
1.6 Σύνοψη 1ου Κεφαλαίου.....	12
Κεφάλαιο 2ο: Ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη: διαχειριστικές ικανότητες, συναισθηματικές δεξιότητες και επικοινωνιακή δεινότητα	14
2.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη και αποτελεσματική ηγεσία.....	14
2.2 Ο ρόλος των συναισθηματικών δεξιοτήτων και της ενσυναίσθησης για μια αποτελεσματική ηγεσία	16
2.3 Ο διευθυντής-ηγέτης και η βελτίωση της σχολικής κουλτούρας.....	18
2.4 Σύνοψη 2ου Κεφαλαίου	19
Κεφάλαιο 3ο: Επαγγελματική Ευημερία στο πλαίσιο ενός εκπαιδευτικού οργανισμού.....	21
3.1 Ευεξία στον χώρο εργασίας - Το επαγγελματικό well-being.....	21
3.2 Παράγοντες που διαμορφώνουν το επαγγελματικό well-being	22
3.3 Εκπαιδευτική Ηγεσία και επαγγελματικό well-being	25
3.4 Οι προϋποθέσεις για την επίτευξη του επαγγελματικού well-being ως καθήκοντα του διευθυντή-ηγέτη	26
3.5 Η συμβολή του διευθυντή-ηγέτη στην επαγγελματική ευημερία της σχολικής μονάδας	27
3.6 Διευθυντής-ηγέτης και επαγγελματική ευημερία στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής νομοθεσίας της Κύπρου	28
3.7 Η συμβολή του διευθυντή-ηγέτη στην επαγγελματική ευημερία με βάση έρευνες στον ελλαδικό και ευρωπαϊκό χώρο	29
3.8 Σύνοψη 3ου Κεφαλαίου	31
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	33
Κεφάλαιο 4ο: Ερευνητικό πλαίσιο	33

4.1 Σημασία της Έρευνας.....	33
4.2 Διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος	34
4.3 Σκοπός της Έρευνας και Ερευνητικές Υποθέσεις	35
4.4 Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα και Προσδοκώμενα Αποτελέσματα.....	37
4.5 Μεθοδολογικά στοιχεία.....	38
Κεφάλαιο 5ο: Αποτελέσματα έρευνας - Ανάλυση συνεντεύξεων.....	42
5.1 Δημογραφικά αποτελέσματα της έρευνας αναφορικά με τα χαρακτηριστικά των διευθυντικών στελεχών	42
5.2 Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες του διευθυντή-ηγέτη	44
5.2 Η συμμετοχή του προσωπικού που τελεί υπ' ευθύνη του διευθυντή-ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.....	49
5.3 Αποτελεσματική άσκηση καθηκόντων, ηγετικό προφίλ και εργασιακό well-being.....	53
Κεφάλαιο 6ο: Συμπεράσματα - Προτάσεις.....	57
6.1 Συζήτηση	57
6.2 Συμπερασματικές Παρατηρήσεις.....	58
6.3 Περιορισμοί της έρευνας.....	59
6.4 Προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση.....	60
Αντί επιλόγου	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	64
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	64
Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία.....	67
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Πρότυπο Συνέντευξης.....	71
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Απομαγνητοφωνημένες Συνεντεύξεις.....	75
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: Πίνακες Δημογραφικών Στοιχείων	139

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1	42
Πίνακας 2	43

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

ΔΕ	Διπλωματική Εργασία
ΕΑΠ	Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
EQ	Emotional Quatient (Emotional Intelligence)
EXE	Ευεξία στους Χώρους Εργασίας
ΘΕ	Θεματική Ενότητα
ΥΠΑΝ	Υπουργείο Παιδείας Αθλητισμού και Νεολαίας (Κυπριακής Δημοκρατίας)

Εισαγωγή

Η εκάστοτε σχολική μονάδα αποτελεί ένα ξεχωριστό κοινωνικό σύστημα, στο πλαίσιο του οποίου η αποτελεσματικότητα και η επιτυχής συμβολή όλων των εμπλεκόμενων παραγόντων είναι άμεσα εξαρτημένη από τις σχέσεις αλληλεπίδρασης, οι οποίες αναπτύσσονται μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων (Hoy & Miskel, 2013). Στο πλαίσιο του εν λόγω κοινωνικού συστήματος, το οποίο έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες, λόγω της συμμετοχής σε αυτό όχι μόνο εργαζομένων, αλλά και του ευαίσθητου παράγοντα των παιδιών, σημαίνοντα και καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει ο διευθυντής-ηγέτης, δεδομένου ότι πρόκειται για το πρόσωπο εκείνο, που όχι μόνο έχει τη δυνατότητα αλλά και, παράλληλα, δεσμεύεται από το θεσμικό πλαίσιο να προβαίνει σε όλες εκείνες τις δέουσες ενέργειες, οι οποίες δύνανται να συμβάλουν καταλυτικά στην καλλιέργεια των απαραίτητων συνθηκών και τη δημιουργία ενός εύφορου κλίματος, ώστε η διαχείριση των συγκρούσεων, που αναπόδραστα θα προκύψουν, να γίνει με τον πλέον αποτελεσματικό και άρτιο τρόπο (Crossman & Harris, 2006).

Παράλληλα, η αποτελεσματική ηγεσία στον χώρο της εκπαιδευτικής κοινότητας δεν μπορεί παρά να είναι άμεσα εξαρτώμενη και στενά συνυφασμένη με τον βαθμό ικανοποίησης των μελών του εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού της εκάστοτε σχολικής μονάδας, καθόσον η αгаστή συνεργασία και η εντελής επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων οδηγεί με μεγαλύτερη ευκολία στην πραγμάτωση των στόχων, που έχουν τεθεί από την εκπαιδευτική ηγεσία της σχολικής μονάδας (Σαΐτης, 2005). Με άλλα λόγια, οι εκπαιδευτικοί και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι στους κόλπους μιας εκπαιδευτικής μονάδας, επιζητούν τη λεγόμενη επαγγελματική ευημερία, η οποία δύναται να οδηγήσει στην περαιτέρω νοσηματοδότηση του εργασιακού τους βίου, ενισχύοντας την επαγγελματική τους ταυτότητα και επαναπροσδιορίζοντας με έναν πιο ενεργό τρόπο τον ρόλο που καλούνται να διαδραματίσουν μέσα στη σχολική μονάδα (Karakatsani & Papaloi, 2016).

Το ιδανικό μοντέλο ή στιλ ηγεσίας αποτελεί το ζητούμενο στον χώρο της εκπαίδευσης εδώ και αρκετές δεκαετίες, με τα παραδοσιακά μοντέλα του προηγούμενου αιώνα σταδιακά να υποχωρούν και να παραδίδουν τα ηνία σε εκπαιδευτικές ηγεσίες που προκρίνουν τη συνεργασία και τη συμπεριληπτική εκπαίδευση στα σχολεία, με απώτερο στόχο, όχι μόνο

την ευημερία και την πρόοδο των μαθητών, αλλά και την επαγγελματική ευζωία ή αλλιώς το well-being των ίδιων των εκπαιδευτικών (Jones, Fortino & Gillies, 2013).

Η εν λόγω διπλωματική εργασία φιλοδοξεί να συμβάλει καταλυτικά μέσω των αποτελεσμάτων της στην ήδη κεκτημένη γνώση, καθώς το πεδίο έρευνας αναφορικά με την εκπαιδευτική διοίκηση και τον ρόλο του διευθυντή είναι διαρκώς μεταβαλλόμενο, παρουσιάζοντας μια ιδιαίτερη δυναμική, ειδικά στο πλαίσιο του κυπριακού εκπαιδευτικού συστήματος, όπου η διοικητική αποκέντρωση σε επίπεδο σχολικών μονάδων δεν αποτελεί απλώς ζητούμενο αλλά μια νέα υπό διαμόρφωση πραγματικότητα.

Συνεπώς, θα είχε μάλλον σημαίνουσα βαρύτητα η συνεισφορά μιας διπλωματικής έρευνας που θα εστιάζει στην εις βάθος διερεύνηση της πρακτικής εφαρμογής ενός τέτοιου φιλόδοξου εγχειρήματος και, μάλιστα, μέσα από την οπτική των ίδιων των πρωταγωνιστών, δηλαδή ορισμένων διευθυντικών στελεχών της Μέσης Εκπαίδευσης στους κόλπους του εκπαιδευτικού συστήματος της Κύπρου. Θα αποτελούσε καίριας σημασίας ερευνητικό ζητούμενο η εξαγωγή συμπερασμάτων που αφορούν τόσο στην εμπέδωση της (μερικής έστω) διοικητικής αυτοτέλειας των σχολικών μονάδων όσο και στην προαγωγή της λεγόμενης επαγγελματικής ευημερίας.

Στόχος της διατριβής είναι να καταδειχθεί η αναγκαιότητα για την επίτευξη ενός απόλυτα φιλικού και βιώσιμου εργασιακού περιβάλλοντος στο πλαίσιο μιας εκπαιδευτικής μονάδας, εστιάζοντας στον καταλυτικό ρόλο που καλείται να διαδραματίζει ο διευθυντής του σχολείου προς την επίτευξη των καλύτερων δυνατών εργασιακών συνθηκών.

Η έρευνα θα επικεντρωθεί στα δεδομένα του κυπριακού εκπαιδευτικού συστήματος και θα επιχειρήσει να καταδείξει:

α) κατά πόσον το ισχύον νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο της Κυπριακής Δημοκρατίας αναφορικά με τον ρόλο του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας, ευνοεί στην πράξη την αυτονομία στην ανάληψη πρωτοβουλιών και δράσεων.

β) τη συνακόλουθη επίδραση αυτής της οιονεί διοικητικής αυτοτέλειας στην επαγγελματική ευημερία (well-being) των διδασκόντων, αλλά και του λοιπού εκπαιδευτικού, διοικητικού και βοηθητικού προσωπικού.

γ) πώς, τελικά, ο επιτυχημένος διευθυντής-ηγέτης ευνοεί το well-being του συνόλου της σχολικής κοινότητας, διαθέτοντας χαρακτηριστικά που δεν άπτονται μόνο της διοικητικής αυτοτέλειας, αλλά και της προσωπικότητας και προηγούμενης κατάρτισης του ιδίου.

δ) σε ποιο βαθμό χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός διευθυντή-ηγέτη και δη ο βαθμός ανάπτυξης της συναισθηματικής του νοημοσύνης αλλά και η ενσυναίσθηση μπορούν να εξασφαλίσουν ή, έστω, να ευνοήσουν τη λεγόμενη επαγγελματική ευημερία των εκπαιδευτικών.

Μέρος Πρώτο: Θεωρητικό Μέρος

Κεφάλαιο 1ο: Η Έννοια της Ηγεσίας και ο Ρόλος της στην Εκπαίδευση

Κατά κοινή ομολογία, η αποτελεσματικότητα με την οποία ασκείται η διοίκηση στους κόλπους οποιασδήποτε συλλογικής ανθρώπινης δραστηριότητας αποτελεί μια σημαντική παράμετρο που καθορίζει αναπόδραστα και τον χαρακτηρισμό της εκάστοτε ηγεσίας ως επιτυχημένης ή μη. Πολλώ δε μάλλον στον τομέα της εκπαίδευσης, όπου η ασκούμενη διοίκηση αποτελεί μια δράση πολυπαραγοντική. Στο κεφάλαιο αυτό, εξετάζουμε την έννοια της ηγεσίας και τον ρόλο της στο πεδίο της εκπαίδευσης. Η ηγεσία στην εκπαίδευση δεν περιορίζεται μόνο στη διοίκηση των σχολείων, αλλά επεκτείνεται και στην καθοδήγηση των εκπαιδευτικών και των μαθητών. Θα εξετάσουμε τις ιδιότητες και τις δεξιότητες που απαιτούνται για μια αποτελεσματική ηγεσία στον τομέα της εκπαίδευσης και πώς μπορεί η ηγεσία να επηρεάσει την ποιότητα της εκπαίδευσης που παρέχεται. Αυτή η μελέτη αναδεικνύει τη σημασία της ηγεσίας στη διαμόρφωση ενός θετικού περιβάλλοντος εκπαίδευσης.

1.1 Η έννοια της Ηγεσίας στην επιστήμη του management

Η ηγεσία, ως έννοια, αποτελεί έναν όρο, ο οποίος έχει διερευνηθεί από πολλούς μελετητές στο πέρασμα των χρόνων. Αποτέλεσμα αυτής της ερευνητικής διαδικασίας και του εύλογου επιστημονικού ενδιαφέροντος είναι η συνακόλουθη ανάπτυξη ποικίλων θεωριών που σχετίζονται άρρηκτα με την εν λόγω έννοια, αλλά και με τη μελέτη των χαρακτηριστικών εκείνων που κρίνονται απαραίτητα, προκειμένου ένα άτομο που τα διαθέτει να θεωρηθεί ικανός και αποτελεσματικός ηγέτης (Μπουραντάς, 2002).

Σε ό,τι αφορά ειδικότερα τη σχολική ηγεσία και τον λεγόμενο διευθυντή-ηγέτη, εννοιολογικά συνοψίζονται σε έναν κυρίαρχο παράγοντα, ο οποίος, υπό ορισμένες προϋποθέσεις, δύναται να οδηγήσει με επιτυχία στην εφαρμογή αλλαγών και μεταρρυθμίσεων που αποσκοπούν, όχι μόνο στη σχολική πρόοδο και τη βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης αλλά και στο λεγόμενο εργασιακό well-being. Ιδιαίτερα μάλιστα σε ένα περιβάλλον, στο πλαίσιο του οποίου οι πολιτικές για αποκεντρωμένη διοίκηση των

σχολικών μονάδων αποτελούν παγκόσμια τάση, καθίσταται αναπόφευκτη η αναβάθμιση του ρόλου του σχολικού ηγέτη, με μια συνακόλουθη αύξηση τόσο των καθηκόντων όσο και των ευθυνών των διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης (Honinigh & Urbanovič, 2013). Είναι αλήθεια πως η σχολική αυτονόμηση άλλαξε ριζικά τον ρόλο του σχολικού ηγέτη. Η μορφή του γραφειοκράτη αντικαταστάθηκε από την έννοια του ηγέτη, στον οποίον εφεξής ανατίθεται όχι μόνο το όραμα αλλά και η πρακτικής φύσης αποστολή αφενός να επιφέρει μια επιδιωκόμενη εκπαιδευτική βελτίωση, αφετέρου να εμπνεύσει και τελικά να παγιώσει το επιδιωκόμενο εργασιακό κλίμα, απαλλαγμένο από αγκυλώσεις του παρελθόντος (Honinigh & Urbanovič, ό.π.)

Σύμφωνα με τους Bass & Steidlmeier (1999), υπάρχει άμεση συσχέτιση της έννοιας «ηγεσία», υπό την ευρεία έννοια του όρου, με την αποτελεσματική κινητοποίηση μιας ομάδας και τη διαμόρφωση από αυτήν συγκεκριμένων επιδιωκόμενων στόχων, προκειμένου, στο πλαίσιο της εν λόγω στοχοθεσίας, να κατορθώσουν όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς, όχι μόνο να έχουν μια αρμονική συνεργασία, αλλά η συνεργασία αυτή να είναι τελικά και αποτελεσματική.

Εξάλλου, τείνει να αποτελεί κοινή παραδοχή πως το λεγόμενο «πεδίο της ηγεσίας» δε συνιστά μια μονοδιάστατη έννοια. Οι ποικίλες πτυχές μιας ηγετικής φυσιολογίας δεν περιορίζονται στην εσωστρέφεια και την αυτοεκπλήρωση στόχων, αλλά βρίσκονται σε μια διαρκή και στενά εξαρτώμενη αλληλεπίδραση τόσο με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον όσο και με τους άμεσα επηρεαζόμενους φορείς και παράγοντες. Στο πλαίσιο αυτής της αλληλεπίδρασης είναι που προβάλλει και η απαίτηση για μια συνεχή αναδιαμόρφωση και έναν οιονεί επαναπροσδιορισμό στοχοθεσίας, ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες που προκύπτουν (Altinay, 2015).

1.2 Χαρακτηριστικά και ικανότητες του ηγέτη

Η επιστημονική κοινότητα έχει ασχοληθεί εκτενώς με το ποια τελικά πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα, τα οποία οφείλει να διαθέτει ένας ηγέτης, προκειμένου να ξεχωρίσει στον χώρο, όπου ασκεί τα διοικητικά του καθήκοντα (Μπουραντάς, 2005).

Ιστορικά, σε περιόδους πριν τον 20ό αιώνα, μια από τις πρώτες προσεγγίσεις στο θέμα της αποτελεσματικής ηγεσίας ήταν η λεγόμενη «θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων» ή αλλιώς «γενετική», με βάση την οποία η ικανότητα του να ασκεί κάποιος ηγεσία με ορθό τρόπο αποτελούσε, ούτε λίγο ούτε πολύ, ένα κληρονομικό χάρισμα (Montana & Charnov, 2000). Τα χαρακτηριστικά που καθόριζαν το εάν κάποιος ηγέτης θα είναι ικανός και περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματικός ήταν, με βάση την εν λόγω θεωρία, αμιγώς βιολογικά. Κάτω από αυτό το πρίσμα πραγματοποιήθηκαν μελέτες που αφορούσαν όχι μόνο τη δυναμική της εξουσίας ενός ηγέτη αλλά, παράλληλα, και τον τρόπο άσκησης αυτής, ούτως ώστε να διαφανεί η αποτελεσματική ή μη άσκηση επιρροής στα πρόσωπα, τα οποία διοικούσε. Δεν είναι, άλλωστε, τυχαίο πως η εν λόγω θεωρητική προσέγγιση καταλήγει στο συμπέρασμα πως ο ιδανικός ηγέτης οφείλει να είναι ευφυής, επιβλητικός, δραστήριος, ικανός χειριστής του λόγου, ακόμα και εμφανίσιμος (Montana & Charnov, ό.π.).

Η επιστημονική σκέψη του 20ού αιώνα αμφισβήτησε την κληρονομικότητα της ηγεσίας και τη βιολογική συσχέτισή της (Derue, Nahrgang, Wellman & Humphrey, 2011). Η προσοχή της στράφηκε στην ύπαρξη συγκεκριμένων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων ενός ηγέτη, χωρίς, ωστόσο, κάτι τέτοιο να προδιαγράφει με ασφάλεια την αποτελεσματικότητα αυτής της σκέψης (Montana & Charnov, 2000). Οι αντίπαλοι της γενετικής σχολής θεωρούν ότι δεν υπάρχουν κληρονομικά ηγετικά γονίδια, αλλά πως ο ηγέτης δημιουργείται μέσω της εργασιακής εμπειρίας (Conger & Kanungo, 1987).

Ο Weber (1947 ό.π. αναφ στους Conger & Kanungo, 1987) ως ο κυρίαρχος εκφραστής της κοινωνιολογικής προσέγγισης στο πλαίσιο του management, διατείνεται πως το κοινωνικό και οργανωτικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο λειτουργεί ο ηγέτης, αποτελούν τα ιδιαίτερα εκείνα χαρακτηριστικά που τον κάνουν να ξεχωρίζει. Δεν θα πρέπει, ωστόσο, να λησμονείται πως η κοινωνιολογική θεώρηση του ηγέτη αποτέλεσε το εφαλτήριο για τις μετέπειτα συστημικές θεωρίες, οι οποίες υπογράμμισαν τη σχέση αλληλεπίδρασης που ενυπάρχει ανάμεσα, αφενός, στον ηγέτη και τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού και, αφετέρου, στις ιδιαιτερότητες του εκάστοτε οργανισμού. Είναι ενδεικτικό ως προς αυτό το παράδειγμα που αντλείται μέσα από τον χώρο της εκπαίδευσης και, σύμφωνα με το οποίο, συνάγεται το συμπέρασμα πως διαφορετικά χαρακτηριστικά αναμένεται να έχει ο ηγέτης μίας μικρής σχολικής μονάδας σε δυσπρόσιτη περιοχή και τελείως διαφορετικά ο

αντίστοιχος διευθυντής μιας μεγάλης σχολικής μονάδας σε ένα αστικό κέντρο (Montana & Charnov, 2000).

Σε ό,τι αφορά τη λεγόμενη «Νέα Ηγεσία» του Bryman (1992), εκεί γίνεται λόγος για μια περιορισμένη λίστα καθοριστικών παραγόντων, οι οποίοι τείνουν να διαδραματίζουν σημαίνοντα ρόλο στη διαμόρφωση και εμπέδωση των ικανοτήτων του εκάστοτε ηγέτη. Μεταξύ άλλων, γίνεται λόγος για το όραμα αλλά και τη διάχυση του οράματος αυτού σε όσους μετέχουν στη διοικούμενη μονάδα, ούτως ώστε, όχι μόνο να καταστεί αυτό αντιληπτό, αλλά, σε ένα δεύτερο επίπεδο, να αποτελέσει τον κοινό προς επίτευξη στόχο. Στο ίδιο πλαίσιο, δε θα πρέπει να παραγνωρίζεται η εξέχουσα σημασία και αξία που δίνεται στον ηγέτη μέσα σε ένα πολύ συγκεκριμένο οργανωτικό πλαίσιο, προκειμένου να εμπνέει με τη στάση και τη συμπεριφορά του τη δέουσα εμπιστοσύνη των συναδέλφων του προς το πρόσωπό του (Bryman, 1993).

Ο Gill (2003) κατατάσσει τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη μέσα σε τέσσερα πλαίσια. Αρχικά, αναφέρεται στη γνωστική νοημοσύνη (cognitive intelligence), δηλαδή στις νοητικές ικανότητες που οφείλει να διαθέτει ένας ηγέτης. Με βάση αυτήν την προσέγγιση, ως αποτελεσματική νοείται η ηγεσία, όπου θεωρείται ως προαπαιτούμενο η αντιληπτική ικανότητα και η κατανόηση της παρεχόμενης πληροφόρησης, χωρίς όμως να παραγνωρίζεται και η σημαίνουσα αξία τόσο της διαισθητικής ικανότητας, όσο και η κριτική ικανότητα προς επίλυση των εκάστοτε προβλημάτων που ανακύπτουν (Gill, 2003).

Επιπρόσθετα, δίνει έμφαση στη συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence), υπογραμμίζοντας τη σημασία των συναισθημάτων στην άσκηση της ηγεσίας. Η συναισθηματική νοημοσύνη δεν περιορίζεται μόνο στην κατανόηση των άλλων ανθρώπων αλλά σχετίζεται άμεσα και με την κατανόηση του εσωτερικού κόσμου του ίδιου του ηγέτη και την αυτοπραγμάτωσή του. Εφόσον ο διευθυντής-ηγέτης είναι σε θέση να επιδείξει αυτοέλεγχο αλλά και την απαιτούμενη αυτοπεποίθηση, προκειμένου να ανταποκριθεί στις αυξημένες απαιτήσεις του ρόλου του, κάτι τέτοιο υποδηλώνει μια εξέχουσα συναισθηματική ευφυΐα (Gill, 2003).

Αντίστοιχα, σύμφωνα πάντοτε με τον Gill (2003), η πνευματική νοημοσύνη (spiritual intelligence) αποτελεί εξέχουσα ικανότητα που οφείλει να διαθέτει ο διευθυντής-ηγέτης ανταποκρινόμενος σε όλες εκείνες τις αξίες που διέπουν τόσο τον επαγγελματικό όσο και τον προσωπικό του χώρο.

Τέλος, βαρύνουσας σημασίας είναι η συμπεριφορική διάσταση (behavioral dimension), που περιλαμβάνει τις απαραίτητες συμπεριφορικές ικανότητες του ηγέτη. Χρέος του διευθυντή-ηγέτη είναι να δίνει έμφαση σε μια ιδιόμορφη ηγετική επικοινωνιακή ικανότητα, την οποία ο Gill (2003) χαρακτηρίζει ως το «αίμα του οργανισμού και το οξυγόνο της αλλαγής σε αυτόν».

1.3 Ο διευθυντής-ηγέτης στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας

Σύμφωνα με τον Altinay (2015), ο ηγέτης, όντας αυθύπαρκτη προσωπικότητα, δε θα πρέπει να περιορίζεται στην απλή διαχείριση της εκάστοτε δομής ή του ανθρώπινου συνόλου που διοικεί, ούτε να παραμένει στατικός σε ό,τι αφορά τις προκλήσεις που προκύπτουν σε μια αναπόφευκτα εξελικτική διαδικασία διοίκησης. Ο ηγέτης επιβεβαιώνει τον αποτελεσματικό του ρόλο, εφόσον, αντιλαμβανόμενος την απαίτηση για αναπροσαρμογή των δεδομένων και των κακώς κειμένων που ανακύπτουν ή προϋπάρχουν, προβαίνει στον απαραίτητο εξορθολογισμό του οργανισμού που διοικεί, μη υποκύπτοντας σε αθεμελίωτες αντιδράσεις και συναισθηματικές πιέσεις.

Στο ίδιο πλαίσιο, ωστόσο, δε θα πρέπει να υποτιμάται και η βαρύνουσα σημασία των προϋπαρχουσών αλλά και διαρκώς αναδιαμορφούμενων δεξιοτήτων, τις οποίες οφείλει να διαθέτει ο εκάστοτε ικανός και αποτελεσματικός ηγέτης, όχι μόνο για να μην τίθεται υπό αμφισβήτηση από κακόβουλους αντιπάλους και πιθανούς δελφίνους, αλλά, κυρίως, για να είναι σε θέση να ενεργοποιεί τα αντανεκλαστικά της ομάδας που διοικεί, ώστε αυτή να παρουσιάζεται έτοιμη να ανταποκριθεί στις τυχόν αλλαγές (Altinay, 2015).

Παρ' όλα αυτά, εάν θέλει κάποιος να προσεγγίσει πιο σφαιρικά το εν λόγω θέμα, δε θα πρέπει να παραβλέψει πως μερίδα της θεωρίας τείνει να θεωρεί ότι άτομα τα οποία ασκούν διοίκηση, έχοντας ως οδηγό όχι μόνο τη λογική, αλλά συνδυάζοντας αυτήν με το συναίσθημα, μοιάζουν να είναι πιο αποτελεσματικά, πιο επιτυχημένα και πάντως σίγουρα πιο δημοφιλή μεταξύ της ομάδας που διοικούν, καθώς απεκδύονται τον ρόλο του απρόσωπου και απρόσιτου ηγέτη (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008).

1.4 Ο ρόλος του σχολικού διευθυντή Μέσης Εκπαίδευσης στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού συστήματος της Κυπριακής Δημοκρατίας

Καταρχάς, θα ήταν σημαντικό να αποσαφηνιστεί πως με τον όρο Μέση Εκπαίδευση νοείται η βαθμίδα εκείνη εκπαίδευσης του κυπριακού σχολείου, που αντιστοιχεί στον θεσμό της λεγόμενης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, όπως είναι γνωστότερη στον ελλαδικό χώρο. Η βαθμίδα αυτή περιλαμβάνει σχολεία, τα οποία αντιστοιχούν τόσο στη λεγόμενη Μέση Γενική Εκπαίδευση όσο και στην Τεχνική Εκπαίδευση των σχολείων της Κύπρου (Επίσημη Εφημερίδα της Κυπριακής Δημοκρατίας, 2017).

Με βάση, επομένως, τους «περί της λειτουργίας των δημόσιων σχολείων μέσης εκπαίδευσης κανονισμούς», όπως αυτοί έχουν δημοσιοποιηθεί στην Επίσημη Εφημερίδα της Κυπριακής Δημοκρατίας (2017), το άρθρο 26 που τιτλοφορείται *καθήκοντα και ευθύνες διευθυντών* προνοεί ρητά στο εδάφιο 1 πως «ο διευθυντής έχει τη γενική ευθύνη για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου που διευθύνει». Τονίζεται, ωστόσο, σε άλλο σημείο, πως στο έργο του αυτό ο διευθυντής «οφείλει να έχει την αμέριστη συνδρομή και συμπαράσταση των οικείων βοηθών διευθυντών Α', των βοηθών διευθυντών, καθώς και του συνόλου του διδακτικού και υπαλληλικού προσωπικού του σχολείου, το οποίο διευθύνει», στοιχείο που υποδηλώνει και τη συλλογικότητα κατά τη λήψη των αποφάσεων.

Προτεραιότητα για το κάθε διευθυντικό στέλεχος που υπηρετεί στο κυπριακό σχολείο και δη στη Μέση Εκπαίδευση πρέπει να αποτελεί το καλώς εννοούμενο συμφέρον των μαθητών. Ουσιαστικά, ο διευθυντής οφείλει να μεριμνά πρωτίστως για την ευημερία των μαθητών, δεδομένου ότι ρητά προβλέπεται πως πρέπει να «προωθεί με εισηγήσεις και ενέργειές του τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών, του ευρύτερου κοινού και των αρμόδιων υπηρεσιών του υπουργείου, ώστε να εξασφαλίζονται σε κάθε παιδί μεγαλύτερες δυνατότητες για τη φυσική, πνευματική, κοινωνική, ηθική εκπαίδευσή του και την ψυχική του υγεία (άρθρο 26, εδάφιο 17, Επίσημη Εφημερίδα της Κυπριακής Δημοκρατίας, 2017).

Θα μπορούσε, επομένως, να εξαχθεί το συμπέρασμα, βάσει των όσων προβλέπονται στην Επίσημη Εφημερίδα της Κυπριακής Δημοκρατίας (2017) πως ο σχολικός διευθυντής στο πλαίσιο της μέσης βαθμίδας εκπαίδευσης του εκπαιδευτικού συστήματος της Κύπρου έχει θεσμικό χρέος να λειτουργεί ως ηγέτης, όχι όμως στο πλαίσιο του αξιώματος της «ενός ανδρός (ή γυναικός) αρχής», αλλά πάντα συνεπικουρούμενος από τον καθηγητικό σύλλογο

και αδιαπραγμάτευτα με γνώμονα το συμφέρον των μαθητών και μαθητριών του σχολείου που τελεί υπό τη δική του ευθύνη.

1.5 Η έννοια του καλού και του κακού σχολικού διευθυντή-ηγέτη

Προτού αναζητηθούν εκείνα τα χαρακτηριστικά που υπό ορισμένες προϋποθέσεις μπορούν να καταστήσουν τον εκάστοτε διευθυντή αληθινό ηγέτη, μέσα σε ένα γενικότερο πλαίσιο, αλλά και κυρίως σε αυτό του σχολικού περιβάλλοντος, θα ήταν χρήσιμο να παρατεθούν, έστω επιγραμματικά, εκείνα τα χαρακτηριστικά που ενίοτε οδηγούν έναν μάνατζερ ή, εν προκειμένω, έναν σχολικό διευθυντή, να εξοκείλει από τον άξονα ορισμού του καλού ηγέτη και ουσιαστικά να θέσει σε κίνδυνο την αναμενόμενη εργασιακή ευημερία των συνεργατών του εντός του σχολικού περιβάλλοντος.

Πράγματι, τίθεται ουκ ολίγες φορές το ερώτημα κατά πόσο υπάρχει το ενδεχόμενο ένας διευθυντής σχολικής μονάδας να είναι πράγματι κακός. Μια πρώτη επισήμανση που θα έπρεπε να γίνει είναι πως, μολονότι πολύ συχνά λαμβάνονται καλές ή κακές διευθυντικές αποφάσεις, αυτό δε σημαίνει απαραίτητα πως αυτές αρκούν, για να χαρακτηριστεί εκ προοιμίου μη ικανός ή λιγότερο επιτυχημένος ο εκάστοτε σχολικός διευθυντής. Υπάρχει πράγματι σοβαρή πιθανότητα ένας διευθυντής σχολικής μονάδας, παρά την όποια κατάρτιση και τις όποιες δεξιότητες μπορεί να διαθέτει, τελικά να μην έχει την αντικειμενική ικανότητα να αποτελέσει τον λεγόμενο κατ' ουσία διευθυντή-ηγέτη (Allio, 2007).

Οι Campbell, Whitehead και Finkelstein (2009) επισημαίνουν πως δεν είναι λίγες οι φορές που αποφάσεις ηγετικών στελεχών με βεβαιωμένα προσόντα και υψηλή εξειδίκευση τείνουν να αποδεικνύονται λανθασμένες ή όχι και τόσο επιτυχημένες σε βάθος χρόνου. Η εξέλιξη αυτή δεν έχει να κάνει τόσο πολύ με τον ενδεχόμενο δόλο ή την ανεπάρκεια του διευθυντικού στελέχους, αλλά συνδέεται κυρίως με ποικίλες νευρολογικής φύσης διεργασίες του εγκεφάλου. Πολύ συχνά η στήριξη που λαμβάνει ο εγκέφαλος από μια προηγούμενη εμπειρία, όταν αντιμετωπίζει νέες καταστάσεις, τείνει να καθίσταται σημαντική. Το πρόβλημα, όμως, ξεκινά όταν η ομοιότητα των καταστάσεων αυτών με προηγούμενες καταστάσεις είναι μόνο επιφανειακά μεγάλη, ενώ στην ουσία ενυπάρχουν

ορισμένες κρυφές παράμετροι που διαφοροποιούν πλήρως μια ενδεχόμενα επιτυχημένη ανάληψη δράσης και παρασύρουν σε λανθασμένες στρατηγικές αποφάσεις. Το φαινόμενο αυτό προσιδιάζει σε μια ιδιότυπη αλαζονεία, κατά βάση άδολη, που προκύπτει από την ψευδαίσθηση σιγουριάς που εξασφαλίζει η μεγάλη εργασιακή εμπειρία.

Στο ίδιο ακριβώς πλαίσιο, λαμβάνει, επίσης, χώρα η λεγόμενη συναισθηματική σήμανση, κατά την οποία συντελείται μια ιδιότυπη μετάδοση συναισθηματικών πληροφοριών στο πεδίο των σκέψεων και εμπειριών του ατόμου, υπαγορεύοντάς του αν πρέπει να εφιστά την προσοχή του σε κάτι ή αν οφείλει να ενεργήσει με συγκεκριμένο τρόπο για να επιτύχει νοητική και συναισθηματική διασύνδεση. Πλειάδα ερευνών στις νευροεπιστήμες έχει καταδείξει πως η κυριαρχία των συναισθημάτων ενίοτε επιφέρει αργές αντιδράσεις και μειωμένη ικανότητα λήψης αποφάσεων (Campbell et al., 2009).

Η έννοια του κακού ηγέτη είναι σαφώς πιο βαρύνουσα, αφού είναι ακόμα λιγότερο πιθανό να είναι ορθές οι αποφάσεις του, ειδικά εάν δεν πρόκειται για ηγέτη που δεν είναι απλά ανεπαρκής, αλλά κινείται βάσει σκοπιμοτήτων. Ο Allio (2007) έχει κάνει μια σοβαρή απόπειρα να δώσει πειστικές εξηγήσεις για το ποιοι μπορεί να είναι εκείνοι οι παράγοντες που καθιστούν έναν ηγέτη κακό.

Σύμφωνα, επομένως, με τη σχετική μελέτη (Allio, 2007), μία πρώτη σημαντική αιτία που καθιστά κάποιον κακό ηγέτη είναι μεταξύ άλλων η λεγόμενη διαταραχή προσωπικότητας. Πολλοί ηγέτες, οι οποίοι έχουν τελικά χαρακτηριστεί ως αποτυχημένοι και εκ των πραγμάτων κακοί, είναι αυτοί τους οποίους χαρακτηρίζει ο ναρκισσισμός, η εκδήλωση, δηλαδή μιας αστείρευτης ανάγκης για επιβολή και επιβεβαίωση της μεγαλοπρέπειας, σε συνδυασμό με την ανάγκη για θαυμασμό από τους υφισταμένους και τη συνακόλουθη έλλειψη ενσυναίσθησης.

Ένας άλλος θεμελιώδης παράγοντας που οδηγεί συχνά τα διευθυντικά στελέχη στη λήψη λανθασμένων αποφάσεων, με συνέπεια να χαρακτηρίζονται εκ του αποτελέσματος ως κακοί ηγέτες, είναι η αδυναμία βούλησης και η διαρκής αναβλητικότητα στη λήψη αποφάσεων. Δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο, κατά το οποίο υποβαθμίζεται η διάθεση για δράση, όταν δεν έχουν εξετασθεί όλες οι εκδοχές και, τελικά, οδηγείται κανείς σε επιφυλακτικότητα και έλλειψη αποφασιστικότητας (Allio, 2007).

Εξάλλου, ο Ugurlu (2013) αναφέρει ότι πολλοί ηγέτες έχουν την τάση να ταξινομούν τα πάντα ως άσπρα ή μαύρα, αλλά και ως καλά ή κακά. Μια τέτοια στρατηγική μπορεί να θεωρείται προτέρημα από αρκετούς ή ως ένδειξη αποφασιστικότητας και αμεσότητας στην ανάληψη δράσης. Ωστόσο, ένας επιτυχημένος ηγέτης θα ήταν καλό να είναι σε θέση να διακρίνει και τις γκρίζες ζώνες ανάμεσα στις αντιδιαμετρικές έννοιες και να λαμβάνει αποφάσεις, αν όχι σύμφωνα με αυτές, τουλάχιστον έχοντας εξετάσει ορισμένες από αυτές (Ugurlu, 2013). Πάντως, τόσο ο Ugurlu (2013), όσο και ο Allio (2007) συντείνουν στην άποψη πως κυρίαρχο χαρακτηριστικό ενός κακού ηγέτη μοιάζει να αποτελεί η αναβλητικότητα, την οποία αμφότεροι θεωρούν θεμελιώδες αρνητικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας ενός μη επιτυχημένου ηγέτη, οδηγούμενοι στη διαπίστωση ότι όσο επιμελέστερος είναι ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας απέναντι στο ζήτημα της λήψης αποφάσεων, τόσο λιγότερο πιθανό είναι να αποδεικνύεται αναβλητικός.

Δε θα πρέπει πάντως να αγνοεί κανείς και το φαινόμενο της λεγόμενης συνενοχής των υφισταμένων (Allio, 2007). Δεν είναι λίγες οι φορές που υφιστάμενοι τείνουν να έχουν μεγάλη επιρροή σε έναν ηγέτη, αποτελώντας μια σύγχρονη εκδοχή των πάλαι ποτέ αυλικών και αυλοκολάκων. Το γεγονός αυτό επιφέρει αναμφισβήτητα ποικίλες αρνητικές συνέπειες, όταν τελικά οι ίδιοι οι υφιστάμενοι που παροτρύνουν ή αποτρέπουν για τη λήψη των εκάστοτε αποφάσεων, στην περίπτωση που τελικά το αποτέλεσμα δεν είναι το αντικειμενικά επιθυμητό, εμφανίζονται ως άμοιροι ευθυνών, αποποιούμενοί τες (Allio, 2017).

1.6 Σύνοψη 1ου Κεφαλαίου

Σε αυτό το πρώτο κεφάλαιο η έρευνά μας επικεντρώθηκε στην ανάλυση των κύριων αρχών και ιδεών που συνδέονται με την ηγεσία στο πεδίο του μάνατζμεντ αλλά και ιδιαίτερων εκείνων χαρακτηριστικών που αφορούν ειδικά στον χώρο της εκπαίδευσης. Έγινε ιδιαίτερη αναφορά στον ρόλο που διαδραματίζει η ηγεσία στην προαγωγή της ποιότητας της εκπαίδευσης. Εξάλλου, αντικείμενο μελέτης αποτέλεσε η σύγχρονη αντίληψη της ηγεσίας και οι διάφορες προσεγγίσεις και τεχνικές που μπορούν να εφαρμοστούν για να αναπτυχθεί αποτελεσματική ηγεσία στον εκπαιδευτικό τομέα.

Κρίσιμο, ωστόσο, παραμένει το να αποτυπωθούν τα ιδιαίτερα εκείνα χαρακτηριστικά που ιδανικά θα πρέπει να διαθέτει ο εκάστοτε διευθυντής-ηγέτης στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας, δεδομένου ότι η αποτελεσματική άσκηση διοίκησης στο σχολικό πεδίο προϋποθέτει ορισμένα στοιχεία που διαφοροποιούν τον σχολικό διευθυντή-ηγέτη από όσους ασκούν διοίκηση σε άλλα πεδία.

Κεφάλαιο 2ο: Ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη: διαχειριστικές ικανότητες, συναισθηματικές δεξιότητες και επικοινωνιακή δεινότητα

Αφού έγινε μια εκτενής παράθεση των διαχρονικών εκείνων χαρακτηριστικών που μπορεί να καταστήσουν ένα άτομο, που ασκεί διαχείριση ή είναι επιφορτισμένος με διευθυντικά καθήκοντα, αληθινό ηγέτη στον χώρο που έχει υπ' ευθύνη του ή απλό διεκπεραιωτή καθηκόντων, θα ήταν πολύ χρήσιμο να αποτυπωθεί, με τρόπο επιστημονικό και τεκμηριωμένο, πώς αντιμετωπίζει η Θεωρία, κυρίως κατά τις τελευταίες δεκαετίες, την επίδραση του βαθμού συναισθηματικής νοημοσύνης του εκάστοτε διευθυντικού στελέχους στην αποτελεσματική ή μη άσκηση του έργου του. Και είναι μάλλον περιττό να επισημανθεί το πόσο μεγαλύτερη αξία αποκτά αυτή η διασύνδεση των εννοιών *συναισθηματική νοημοσύνη* και *ηγεσία*, όταν το ζητούμενο είναι η εργασιακή ευημερία σε ένα χώρο τόσο ευαίσθητο, όπως αυτός της Εκπαίδευσης.

2.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη και αποτελεσματική ηγεσία

Είναι ευρύτατα διαδομένη η άποψη, η οποία, άλλωστε, υποστηρίζεται από μεγάλη μερίδα της Θεωρίας, πως υπάρχει στενή συσχέτιση ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα της εκάστοτε ηγεσίας με τον βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης του ατόμου που ασκεί ηγετικό ρόλο στο πλαίσιο ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Οι Downey et al (2006) θεωρούν πως η εν λόγω θέση δεν υπόκειται σε καμία αμφισβήτηση, δεδομένου πως η άσκηση ηγεσίας αποτελεί μια διαδικασία άμεσα συναρτημένη με την πρόκληση συναισθημάτων. Η εν λόγω ερμηνεία ενδυναμώνεται έτι περαιτέρω από το θεωρητικό μοντέλο του Goleman (2014) βάσει του οποίου το απόθεμα ηγετικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων, πέραν των άλλων, οφείλει να περικλείει αφενός ικανότητες αυτοεπίγνωσης και αυτοδιαχείρισης συναισθημάτων και συμπεριφορών, αφετέρου τις πάντοτε αναγκαίες δεξιότητες κοινωνικής επίγνωσης (Goleman et al., 2014).

Άλλωστε, δεν είναι λίγοι εκείνοι οι θεωρητικοί που θεωρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την αναγκαία εκείνη κινητήρια δύναμη που ωθεί προς μια αποτελεσματικότερη και συχνά πιο επιτυχή διαχείριση από πλευράς των ηγετικών στελεχών (Connell & Travaglione,

2004). Οι ηγέτες εκείνοι που τείνουν να επιδεικνύουν πιο ολοκληρωμένες γνωστικές, κοινωνικές και συναισθηματικές ικανότητες στο πλαίσιο της συμπεριφορικής διαχείρισης, συχνά καθιερώνονται ως ικανοί, συνεπείς και επιτυχημένοι στον ρόλο τους και τα καθήκοντά τους (Bass, 2002· Zaccaro, 2002). Και αυτό διότι, σύμφωνα με τον Bass (2002), η συναισθηματική τους νοημοσύνη λειτουργεί πολλαπλασιαστικά, αναφορικά με την ηγετική τους δεινότητα.

Η επίδραση των συναισθημάτων του ηγέτη δεν είχε μελετηθεί εκτενώς μέχρι πρόσφατα, γεγονός το οποίο προκαλεί έκπληξη, καθώς έχει αποδειχθεί ότι τα συναισθήματα επηρεάζουν την ποιότητα λήψης αποφάσεων, τη δημιουργικότητα, τη μνήμη, την επαγωγική και την αφαιρετική σκέψη, απαραίτητες ικανότητες, ώστε να είναι ένας ηγέτης αποτελεσματικός (George, 2000). Αν και σύμφωνα με τον George (ό.π.) η πλειονότητα των ανθρώπων θεωρεί πως οι βέλτιστες αποφάσεις είναι δυνατόν να ληφθούν, μόνο εφόσον κανείς κινείται με βάση τη λογική και απαλλαγμένος από το συναίσθημα, ο Damasio (1994) υποδεικνύει πως η παντελής έλλειψη συναισθήματος και η ψυχρή και μηχανιστική προσέγγιση των δύσκολων καταστάσεων δύναται υπό προϋποθέσεις να αποτελεί εξίσου παράγοντα μη αποτελεσματικής συμπεριφοράς και παράσυρσης σε μη ορθές αποφάσεις. Σε αυτό το ίδιο πλαίσιο, οι Isen et al. (1987) διατυπώνουν τη θέση πως όταν ένας ηγέτης βιώνει και θετικά και αρνητικά συναισθήματα, πιθανόν να αποδεικνύεται πιο ποιοτικός και αποτελεσματικός στη λήψη αποφάσεων, καθώς καλλιεργείται η δεξιότητα της προσεκτικής και συστηματικής επεξεργασίας της ληφθείσας πληροφορίας. Η θέση αυτή υιοθετείται, πράγματι, από μεγάλη μερίδα της Θεωρίας (Sinclair & Mark, 1992).

Είναι αλήθεια πως η θεωρία μιας οιονεί συσχέτισης ενός υψηλού δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης με την επάρκεια και διάκριση των ηγετικών στελεχών κερδίζει όλο και περισσότερους θιασώτες (Ferres & Connell, 2004). Η Evans (1999), μεταξύ άλλων περιγράφει ως «συναισθηματικά ευφυείς» όσους ηγέτες τείνουν να αξιοποιούν και να ευνοούν την καινοτομία, αποσκοπώντας όχι μόνο στη βελτίωση προς το καλύτερο του οργανισμού, τον οποίον διοικούν, αλλά, πρωτίστως, την ευδαιμονία όσων απασχολούνται σε αυτόν. Πλήθος ερευνών υποστηρίζουν πως τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών τείνουν να προσδίδουν σε αυτούς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι όσων λειτουργούν πιο τεχνοκρατικά και εκλογικευμένα. Παράλληλα, οι διευθυντές-ηγέτες με υψηλό EQ εμπνέουν μεγαλύτερη σιγουριά και ευπείθεια ως προς την ανάγκη

ανάληψης πρωτοβουλιών και εισαγωγής καινοτομιών, συμβάλλοντας αφενός σε μια θετική ανταπόκριση από πλευράς των εργαζομένων σε μια κουλτούρα αλλαγής, αφετέρου στο συχνά δύσκολο επιτεύξιμο εργασιακό well-being (Ferres & Connell, ό.π.).

Καταληκτικά, μπορεί να ειπωθεί πως, μολονότι τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι σχεδόν ανεξάντλητα, υπάρχουν ουκ ολίγα, τα οποία θεωρούνται άρρηκτα συνδεδεμένα με μια προϋπάρχουσα αρκούντως αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη. Μεταξύ άλλων, πρόκειται αναμφισβήτητα για την ακεραιότητα χαρακτήρα, την αυτοεκτίμηση αλλά και την αυτοπεποίθηση, την ευελιξία σε συνδυασμό με την προσαρμοστικότητα, την ικανότητα να εμπνέει εμπιστοσύνη, κάνοντας ενίοτε τη δέουσα αυτοκριτική, αλλά και τη δεινότητα στη διαχείριση των κρίσεων που ανακύπτουν (George, 2000). Σε αυτό το πλαίσιο, δεν μπορεί να θεωρηθεί άσχετη η έρευνα των Daus & Ashkanasy (2003) που επιβεβαιώνει πως η συντριπτική πλειονότητα όσων εργάζονται υπό την καθοδήγηση και διεύθυνση ατόμων που αποδεικνύονται συναισθηματικά νοήμονες φαίνεται να είναι συγκριτικά πιο αποδοτικοί σε σχέση με εκείνους που εργάζονται σε περιβάλλοντα που τελούν υπό την καθοδήγηση ανθρώπων με περιορισμένη ενσυναίσθηση.

2.2 Ο ρόλος των συναισθηματικών δεξιοτήτων και της ενσυναίσθησης για μια αποτελεσματική ηγεσία

Σε κάθε περίπτωση, με δεδομένο πως στις σύγχρονες προσεγγίσεις της θεωρίας περί ηγεσίας και αποτελεσματικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού - το τελευταίο είναι αυτό που συχνά αναδεικνύεται σε κυρίαρχο δείκτη επιτυχούς ή μη διοίκησης ανθρώπινων πόρων, καθίσταται φανερό πως ο εκάστοτε ηγέτης οφείλει να έχει τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα παρακινούν το ανθρώπινο δυναμικό σε μια πολύπλευρη και πολυδιάστατη συνεργασία. Μόνο κάτω από αυτήν την προϋπόθεση και μέσα σε αυτό το πλαίσιο δύναται να αναπροσαρμόξει το εργασιακό περιβάλλον, θέτοντας σε άλλες βάσεις τις προοπτικές συνεργασίας, εξέλιξης και επιθυμητής ανέλιξης της ομάδας που διοικεί (Altınay, 2015).

Καθώς, συνεπώς, στις σύγχρονες προσεγγίσεις της ηγεσίας, το ανθρώπινο δυναμικό τείνει να αναδεικνύεται σε κυρίαρχο, αν όχι πρωταρχικό, παράγοντα επιτυχούς διοίκησης, δεν είναι λίγες οι φορές που μοντέλα διοίκησης επικεντρώνονται λιγότερο στις δεξιότητες και

προϋπάρχουσες ακαδημαϊκές και επαγγελματικές ικανότητες των ηγετών, εστιάζοντας κυρίως στις διαμορφούμενες ανθρώπινες σχέσεις και αλληλεπιδράσεις που δομούνται μέσα στους κόλπους πολυμελών οργανισμών. Μια τέτοια, όμως, προσέγγιση ηγεσίας, πιο προοδευτική και μάλλον ριζοσπαστική κατά πολλούς, η οποία θέτει στο επίκεντρο τις ανθρώπινες σχέσεις και την ορθή συναισθηματική αλληλεπίδραση των παραγόντων που απαρτίζουν την οργανωτική δομή του εκάστοτε οργανισμού, δεν μπορεί παρά να λαμβάνει υπόψη πως, σε ενδεχόμενες αλλαγές εργασιακών, οικονομικών ή και άλλων συνθηκών, οφείλουν να αναπροσαρμόζονται τα στιλ και μοντέλα ηγεσίας (King & Vaiman, 2019).

Το χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη που προκρίνει η Αθανασούλα - Ρέππα (2008), προκειμένου αυτός να καταστεί ικανός διαχειριστής και όχι απλώς διεκπεραιωτής μιας ενδεχόμενης ανακύπτουσας κρίσης, είναι ο υψηλός βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης. Πράγματι, προκειμένου ο ηγέτης να είναι σε θέση να επιτύχει μια αποτελεσματική συνεισφορά σε μια ενδεχόμενη κρίση που ενσκήπτει στους κόλπους ενός οργανισμού, δεν αρκεί να έχει απλά τη θέληση, τον δυναμισμό ή ακόμα και το κατάλληλο ακαδημαϊκό υπόβαθρο. Οφείλει, κυρίως, να είναι σε θέση να αντιληφθεί τις καταστάσεις, αλλά και να κατανοεί τις ανάγκες των συνεργατών του, προκειμένου τελικά να αποφύγει μια αναποτελεσματική διαχείριση.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί χαρακτηριστικό εκ των οποίων ουκ άνευ για έναν ηγέτη, καθώς, μέσω αυτής, ο ηγέτης έχει τη δυνατότητα αφενός να διαχειρίζεται και να τιθασειύει τη δική του συναισθηματική κατάσταση και συμπεριφορά, χαλιναγωγώντας ενδεχόμενες συναισθηματικές εξάρσεις, αφετέρου, μέσω της ενσυναίσθησης, να αντιλαμβάνεται τις προθέσεις, τις αδυναμίες και τις πιθανές συναισθηματικές εντάσεις όλων όσων συναναστρέφεται (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008). Όπως συχνά επισημαίνεται, άλλωστε, ο βαθμός ενσυναίσθησης τον οποίον έχει αναπτύξει ο εκάστοτε διευθυντής-ηγέτης δύναται να βελτιώσει έτι περαιτέρω το θετικό κλίμα συνεργασίας σε έναν οργανισμό, δίνοντας μάλιστα μεγαλύτερη ώθηση στην αποδοτικότητα του προσωπικού (Goleman et al., 2014).

Εξάλλου, η διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως τονίζει ο Schein (1985), έγκειται κυρίως στις θεμελιώδεις γενικές γνώσεις, που διαθέτουν όσοι εργάζονται στους κόλπους ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης και οι οποίες, κατά βάση, αφορούν στις μεθόδους εκείνες με τις οποίες ενδεχομένως μπορεί να επιτευχθεί επίλυση ορισμένων

προβλημάτων που ενίοτε ανακύπτουν. Η υιοθέτηση, όμως, της ίδιας οργανωσιακής κουλτούρας πραγματοποιείται και τελικά εμπεδώνεται, μονάχα εφόσον οι εμπλεκόμενοι φορείς πειστούν ότι υπάρχει μια ηγεσία, η οποία τείνει να εφαρμόζει λύσεις που δοκιμάζονται στην πράξη και τελικά αποδεικνύονται αποτελεσματικές. Τότε και μόνο τότε αυτή η νέα κουλτούρα εδραιώνεται στο υποσυνείδητο των εργαζομένων και, τελικά, καθίσταται αποδεκτή (Τσιώρα, 2019).

2.3 Ο διευθυντής-ηγέτης και η βελτίωση της σχολικής κουλτούρας

Ως σχολική κουλτούρα θα μπορούσε γενικά να εκληφθεί η έννοια της ταυτότητας του σχολείου, οι κοινοί προσανατολισμοί που το διατηρούν ως μια ενιαία οντότητα καθώς και η μικρότερη ή μεγαλύτερη βαρύτητα που αποδίδεται στο εκάστοτε γεγονός που επισυμβαίνει ή ανακύπτει στο πλαίσιο της σχολικής πραγματικότητας (Πασιαρδής, 2014). Όπως επισημαίνει ο Πασιαρδής (2014) η σχολική κουλτούρα δεν μπορεί να εκλαμβάνεται ως μια έννοια στατική, καθώς τείνει να επιδέχεται διαρκώς ποικίλες αλλαγές, ενίοτε μάλιστα μη εμφανείς και ξεκάθαρες. Στην πλειονότητά τους, όμως, οι αλλαγές που προκύπτουν και επηρεάζουν τη σχολική κουλτούρα (και, κατ' επέκταση, την εργασιακή ευημερία των εμπλεκόμενων φορέων στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας) είναι στενά συνυφασμένες με την εισαγωγή ή μη από τον διευθυντή-ηγέτη των καινοτομιών εκείνων που δύνανται να τροποποιούν τις αξίες και τα πιστεύω του σχολικού οργανισμού (ό.π.). Επόμενο είναι η σχολική κουλτούρα να μεταβάλλεται ή, τουλάχιστον, να αναδιαμορφώνεται, έστω και μερικώς, κάθε φορά που προκύπτει μια αλλαγή στα διευθυντικά στελέχη που ηγούνται της σχολικής μονάδας, με δεδομένο πως καθένα από αυτά μεταφέρει τη δική του ηθική και διανοητική θέση, αντίληψη και κοσμοθεωρία, η οποία άλλοτε ασυνείδητα και άλλοτε μάλλον συνειδητά περνά και στη σχολική κουλτούρα (Κυθραιώτης, 2006).

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη δημιουργία θετικού κλίματος και τη βελτίωση της σχολικής κουλτούρας είναι η ειλικρινής και ανοιχτή επικοινωνία (Πασιαρδής, 2004). Ο διάλογος και η ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των μελών του σχολικού οργανισμού είναι κυρίαρχο συστατικό όχι μόνο της ενημέρωσης της οποίας πρέπει να τυγχάνουν, αλλά και της επίλυσης των δυσκολιών που συχνά προκύπτουν, ενώ, παράλληλα, αποτελεί χρήσιμο

εργαλείο για τον επαναπροσδιορισμό των στόχων. Στο ίδιο πλαίσιο κρίνεται ως εκ των ων ουκ άνευ και η επιβράβευση για όλες εκείνες τις συμπεριφορές των διδασκόντων ή των διδασκομένων, οι οποίες έχουν οδηγήσει στη βελτίωση της σχολικής μονάδας και, κατ' επέκταση, της σχολικής κουλτούρας και, τελικά, στην επίτευξη μιας ενδοσχολικής εργασιακής ευημερίας (Κυθραιώτης, 2006).

Σε μια σχολική μονάδα με κουλτούρα υψηλού επιπέδου, το κλίμα που επικρατεί είναι αυτό της συνεργασίας και μιας διάθεσης που διατηρείται σε φιλικό επίπεδο, γεγονός που εδράζεται στην αποδοχή από πλευράς των μελών του σχολικού οργανισμού μιας κοινής λογικής στην αντιμετώπιση των προβλημάτων και κοινών μορφών συμπεριφοράς, τις οποίες ευνοεί ο διευθυντής που ηγείται του εκπαιδευτικού οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό, ο διευθυντής, να μεν διατηρεί τον ηγετικό του ρόλο που του αναλογεί, παράλληλα όμως, δεν παραγνωρίζει την ανάγκη για απόδοση ελευθερίας κινήσεων και δράσεων στους εκπαιδευτικούς, προκειμένου αυτοί να αυτενεργήσουν και να εργαστούν σε καινοτόμες δράσεις. Η διοίκηση της σχολικής μονάδας βασίζεται σε κοινά αποδεκτούς κανόνες από όλα τα μέλη της κοινότητας, καθόσον μάλιστα, διαμέσου αυτής της διοικητικής προσέγγισης, καλλιεργείται ένα κοινό αίσθημα ευθύνης που ευνοεί την αποφασιστικότητα και την αποτελεσματικότητα του διευθυντή-ηγέτη (Θεοφιλίδης, 2004), διαφυλάσσοντας, παράλληλα, την επαγγελματική ευημερία. Τελικά, η σχολική κουλτούρα που διαμορφώνεται επηρεάζει τη συμπεριφορά των μελών της σχολικής μονάδας, παγιώνοντας μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ σχολικού οργανισμού και μελών του οργανισμού, καθώς τα μέλη του σχολείου μαζί με τον διευθυντή συνδιαμορφώνουν τη σχολική κουλτούρα, ενώ, την ίδια στιγμή, η σχολική κουλτούρα επηρεάζει καταλυτικά τα μέλη και τον διευθυντή (Πασιαρδής και Πασιαρδή, 2006).

2.4 Σύνοψη 2ου Κεφαλαίου

Στο δεύτερο κεφάλαιο, η θεωρητική μας προσέγγιση εστίασε στον ρόλο του διευθυντή-ηγέτη ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, καταδεικνύοντας το πόσο κρίσιμος είναι αυτός για την επιτυχία του οργανισμού και την ανάπτυξη των μαθητών, καθώς οι σύγχρονες ερευνητικές προσεγγίσεις συγκλίνουν στην άποψη πως ένας καλός σχολικός διευθυντής

πρέπει να διαθέτει ποικίλες διαχειριστικές ικανότητες και συναισθηματικές δεξιότητες για να εκπληρώσει αυτόν τον ρόλο.

Οι διαχειριστικές ικανότητες περιλαμβάνουν την ικανότητα προγραμματισμού και οργάνωσης των δραστηριοτήτων του οργανισμού, την ικανότητα λήψης αποφάσεων και την ικανότητα διαχείρισης πόρων, ενώ, παράλληλα, ο επιτυχημένος διευθυντής στο πλαίσιο ενός εκπαιδευτικού οργανισμού οφείλει να είναι ένας αποτελεσματικός επικοινωνητής και ηγέτης, που θα εμπνέει και θα καθοδηγεί το προσωπικό του οργανισμού. Ωστόσο, εκτός από αυτές τις διαχειριστικές ικανότητες, ο επιτυχημένος διευθυντής φαίνεται πως πρέπει επίσης να διαθέτει συναισθηματικές δεξιότητες, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας να αντιμετωπίζει και να διαχειρίζεται το άγχος και τις ανησυχίες των συνεργατών του, καθώς και αυτής της ενσυναίσθησης.

Στη συνέχεια, θα επιχειρηθεί να αναδειχθεί η συνάφεια που υπάρχει μεταξύ όλων αυτών των ικανοτήτων και δεξιοτήτων, που ιδανικά θα πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής σχολικού οργανισμού, με την επίτευξη της επαγγελματικής ευημερίας στο εργασιακό περιβάλλον μιας σχολικής μονάδας.

Κεφάλαιο 3ο: Επαγγελματική Ευημερία στο πλαίσιο ενός εκπαιδευτικού οργανισμού

Το επαγγελματικό well-being ή *επαγγελματική ευημερία και εργασιακή ευεξία*, κατά την ελληνική απόδοση του όρου, συνιστά διαχρονικό ζητούμενο, τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τους συνειδητοποιημένους εργοδότες και τα διευθυντικά στελέχη, που έχουν αντιληφθεί την προστιθέμενη αξία που μπορεί να προσδώσει στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων ένα ιδανικό περιβάλλον εργασίας. Ζητούμενο, ωστόσο, του παρόντος ερευνητικού πονήματος είναι να καταγράψει, κατά κύριο λόγο, τον βαθμό συσχέτισης του εργασιακού well-being με την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας στον χώρο της εκπαίδευσης, από την οπτική των διευθυντικών στελεχών σε γυμνάσια, λύκεια και τεχνικές σχολές της Κυπριακής Δημοκρατίας. Προέχει, όμως, να γίνει μια αρχική επεξήγηση του όρου και, εν συνεχεία, μια εκτενής αναφορά στους παράγοντες που διαμορφώνουν την επαγγελματική ευημερία, εστιάζοντας στον καταλυτικό ρόλο που διαδραματίζει το εκάστοτε διευθυντικό στέλεχος στην επίτευξή της.

3.1 Ευεξία στον χώρο εργασίας - Το επαγγελματικό well-being

Η Ευεξία στους Χώρους Εργασίας είναι ένα θέμα που απασχολεί ολοένα και περισσότερο εργαζόμενους και εργοδότες διεθνώς. Οι ορισμοί σχετικά με το τι περιλαμβάνει η συγκεκριμένη έννοια της ευεξίας στην εργασία είναι πολλοί, ενώ, σύμφωνα με έναν χρήσιμο ορισμό που υιοθετείται εντός της ΕΕ, ως ευεξία στην εργασία (EXE) ορίζεται «μια αθροιστική έννοια που χαρακτηρίζει την ποιότητα της εργασιακής ζωής, - συμπεριλαμβανομένων των πτυχών της επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας, η οποία μπορεί να επηρεάζει σε καθοριστικό βαθμό την παραγωγικότητα σε ατομικό, επιχειρηματικό και κοινωνικό επίπεδο» (EASHW, 2013). Ένας άλλος εξίσου διαδεδομένος και αποδεκτός ορισμός της έννοιας είναι αυτός, σύμφωνα με τον οποίο το «εργασιακό well-being» αναφέρεται στην κατάσταση της ευημερίας και της ικανοποίησης των εργαζομένων στον χώρο εργασίας ενώ περιλαμβάνει τη φυσική, ψυχολογική και κοινωνική ευεξία του προσωπικού και επηρεάζει την παραγωγικότητα, την ικανοποίηση και την απόδοση τους (Schulte & Vainio, 2010)».

Η σημασία της συγκεκριμένης έννοιας καθίσταται ακόμη πιο σημαντική, δεδομένων των συνεχιζόμενων αλλαγών στο εργασιακό περιβάλλον, αλλά και λόγω της αυξανόμενης μετανάστευσης (ιδίως από τις λιγότερο προς τις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες), της παγκοσμιοποίησης, της ανάπτυξης των νέων τεχνολογιών, της μετατόπισης από τις οικονομίες της μεταποίησης στις οικονομίες της παροχής υπηρεσιών, του γηράσκοντος εργατικού δυναμικού και γενικού πληθυσμού, της αυξανόμενης συμμετοχής των γυναικών στο εργατικό δυναμικό και του μετασχηματισμού των μορφών εργασίας. Οι παράγοντες αυτοί συνέβαλαν στη διαμόρφωση ενός εργατικού δυναμικού, το οποίο αποδίδει όλο και μεγαλύτερη σημασία στους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους (Dewe & Kompier, 2008)

Συνεπώς, υπάρχει ανάγκη διασφάλισης της καλής υγείας των εργαζομένων γενικά και, εν προκειμένω, όσων εργάζονται στους κόλπους των εκπαιδευτικών οργανισμών, προκειμένου να αυξηθεί όχι μόνο η διάρκεια της εργασιακής τους ζωής αλλά και, κατ' επέκταση, να επιτευχθεί η βελτίωση ορισμένων από τους προαναφερθέντες παράγοντες, όπως το γηράσκον εργατικό δυναμικό. Η Επαγγελματική Υγεία και Ασφάλεια αφορά πρωτίστως την ασφάλεια και την υγεία του εργατικού δυναμικού, ωστόσο, ενώ ο παράγοντας «υγεία» συμβάλλει εξίσου με τον παράγοντα «ασφάλεια» στη διασφάλιση της ευεξίας στους χώρους εργασίας, υπάρχουν περιπτώσεις όπου το γεγονός αυτό δεν αντικατοπτρίζεται στις σχετικές πολιτικές των επιχειρήσεων ή των οργανισμών (Schulte & Vainio, 2010).

Είναι προφανές, επομένως, πως μεγάλο μερίδιο ευθύνης για την επίτευξη αυτής της εργασιακής ευεξίας ή αλλιώς επαγγελματικής ευημερίας, φέρει ο εκάστοτε υπεύθυνος για τη διαχείριση ή διοίκηση του οργανισμού. Στους κόλπους της εκπαιδευτικής κοινότητας, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας που ασκείται από τον διευθυντή του σχολικού οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τον βαθμό επίτευξης της ευημερίας αλλά και με ποιους τρόπους επιτυγχάνεται το εν λόγω επαγγελματικό well-being (Pissanti et al., 2015).

3.2 Παράγοντες που διαμορφώνουν το επαγγελματικό well-being

Καταρχάς, θα ήταν καλό να αποσαφηνιστεί εκ προοιμίου πως η έννοια του επαγγελματικού well-being διαφέρει ανάλογα με τον χώρο και τον τύπο του επαγγέλματος και, ως εκ τούτου,

στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών οργανισμών είναι δυνατόν να υπεισέρχονται πολλοί εξωγενείς αλλά και συχνά μη προσμετρήσιμοι παράγοντες, οι οποίοι δύνανται να επηρεάσουν καταλυτικά τις συνθήκες εργασίας των εμπλεκόμενων στελεχών της εκπαίδευσης και του λοιπού προσωπικού και, τελικά, να διασαλεύσουν την προσδοκώμενη εργασιακή ευημερία.

Κατά συνέπεια, είναι δυνατόν οι πέντε βασικοί πυλώνες που σύμφωνα με τον Selingman (2011) καθορίζουν την έννοια της ευημερίας, να μην βρίσκουν πιστή εφαρμογή μέσα στο εργασιακό πλαίσιο μιας σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με το προαναφερθέν μοντέλο, υποστηρίζεται η θέση πως η ευημερία επιτυγχάνεται, όταν πληρούνται με θετικό πρόσημο και σωρευτικά πέντε κυρίαρχοι παράγοντες, που καλούνται πυλώνες (pillars) και οι οποίοι συνοψίζονται στο θετικό συναίσθημα, τη δέσμευση, τις αгаστές σχέσεις συνεργασίας, στο να βρίσκεις νόημα σε αυτό με το οποίο καταπιάνεσαι (αυτοπραγμάτωση) και, τέλος, την ολοκλήρωση και την πληρότητα (Selingman, 2011).

Αντίστοιχα, ενώ οι Huppert και So (2013) προτείνουν τα δικά τους δέκα συστατικά αυτού που ορίζεται ως well-being, οι Butler και Kern (2016) διατείνονται πως αποτελεί επιφανειακή προσέγγιση ο ισχυρισμός της ύπαρξης ενός ορθού μοντέλου ευημερίας. Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με τη μελέτη των πρώτων, τα δέκα κυρίαρχα συστατικά της ευημερίας είναι η ικανότητα, η συναισθηματική κάλυψη, η συναισθηματική σταθερότητα, η αισιοδοξία, οι θετικές σχέσεις, το νόημα της ζωής, η αφοσίωση, η ευθυμία, η αυτοεκτίμηση και η ζωντάνια (Huppert & So, 2013). Στον αντίποδα, προτείνεται η θέση πως αυτό που στην πραγματικότητα καθορίζει την προσωπική ευημερία του καθενός και, κατ' επέκταση, και την εργασιακή του ευημερία και ευζωία είναι οι διαφορετικές αντιλήψεις του κάθε ανθρώπου, που δύνανται, υπό προϋποθέσεις, να δομήσουν μια μάλλον αφηρημένη όψη της ευημερίας. Επιπρόσθετα, στο ίδιο πλαίσιο, υπογραμμίζεται πως η ευημερία αποτελεί ξεκάθαρα μια «δυναμική βέλτιστη κατάσταση ψυχοκοινωνικής λειτουργίας, η οποία πηγάζει από τη δέουσα λειτουργία σε ποικίλους ψυχοκοινωνικούς τομείς» (Butler & Kern, 2016).

Καθώς, ωστόσο, η επαγγελματική ευημερία αποτελεί, όπως προαναφέρθηκε, έναν σημαντικό άξονα, προκειμένου να επιτευχθεί η γενικότερη ευζωία του ατόμου, γίνεται αντιληπτό πως θα ήταν μάλλον πλημμελές και επιστημονικά ανεπαρκές το να επικεντρωθεί το ενδιαφέρον στο καθαρά προσωπικό (ψυχολογικό ή συναισθηματικό) σκέλος των

εργαζομένων και να αγνοηθούν οι γενικοί κανόνες που θα πρέπει να πληρούνται από την πλευρά της διοίκησης, προκειμένου να διασφαλισθεί το προσδοκώμενο επαγγελματικό well-being (Terence & Denise, 2013).

Ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, η έλλειψη παρεχόμενων πόρων από τη διεύθυνση ή την κεντρική διοίκηση αλλά και οι υψηλές πιέσεις και απαιτήσεις για επίτευξη στόχων μπορούν να επηρεάσουν με τρόπο ξεκάθαρα αρνητικό το επαγγελματικό well-being των εργαζομένων σε κάθε τομέα απασχόλησης και, εν προκειμένω, των εκπαιδευτικών. Στον αντίποδα, η διαχείριση του φόρτου εργασίας, η σαφήνεια στις προβαλλόμενες απαιτήσεις εκ μέρους του εργοδότη ή του εκάστοτε μάνατζερ και σχολικού διευθυντικού στελέχους, αλλά και η παροχή επαρκών πόρων είναι δυνατόν να συμβάλουν καταλυτικά στην αντιμετώπιση αυτών των αρνητικών παραγόντων (Terence & Denise, 2013).

Ο Peter (2001) αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στο ύψος και τις μεθόδους αντιμετώπισης προβλημάτων στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος, θεωρώντας πως το στιλ ηγεσίας του εκάστοτε μάνατζερ ή διευθυντή, μπορεί να οδηγήσει ανάλογα στη βελτίωση ή την επιδείνωση του εργασιακού κλίματος και τελικά να εδραιώσει ή να υποσκάψει το well-being. Έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, πάντως, να παρατηρήσουμε πως, σύμφωνα με την εν λόγω μελέτη, προκρίνεται ως ιδανικότερη στρατηγική επίλυσης κρίσεων στο εργασιακό περιβάλλον αυτή που θέτει στο επίκεντρο το ίδιο το πρόβλημα, καθώς με αυτόν τον τρόπο η ηγεσία καθίσταται πιο προσαρμοστική και τελικά ευεργετική για το well-being στον εργασιακό χώρο (Peter, 2001). Παράλληλα, θεωρείται πως η αξιοποίηση στρατηγικών, που θέτουν στο επίκεντρο το συναίσθημα, τείνουν να είναι μάλλον ακατάλληλες για την εργασιακή ευημερία, καθώς η γενίκευση υπό μορφή κανόνων των καταστάσεων που άπτονται προβλημάτων συναισθηματικής φύσης, μοιάζει να είναι επιβλαβής για το καλώς εννοούμενο συμφέρον του οργανισμού ή εν γένει του περιβάλλοντος εργασίας (Peter, ό.π).

Σημασία έχει, ωστόσο, να διερευνηθεί κατά πόσο όλοι αυτοί οι παράγοντες μπορούν να τύχουν των κατάλληλων εκείνων χειρισμών από έναν διευθυντή-ηγέτη, ώστε είτε να αμβλυνθεί η αρνητική επιρροή που εξασκούν στην εργασιακή ευημερία του προσωπικού (εκπαιδευτικού και διοικητικού) της εκάστοτε σχολικής μονάδας, είτε να αξιοποιηθούν κατά τρόπο τέτοιο που να οδηγήσουν στη μερική ή πλήρη επίτευξη του επαγγελματικού well-being.

3.3 Εκπαιδευτική Ηγεσία και επαγγελματικό well-being

Ο όρος *ηγέτης* παραπέμπει στο άτομο που διαθέτει εκείνα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που είναι ικανά να παρακινήσουν τα άτομα στο πλαίσιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού ή, εν προκειμένω, μιας σχολικής μονάδας να επιτυγχάνουν την αγαστή εκείνη συνεργασία που θα τους οδηγήσει με τρόπο αρμονικό και συχνά απaráγκλιτο στην επίτευξη των κοινών στόχων που έχουν προηγουμένως τεθεί (Παπάζογλου & Κουτούζης 2016). Πληθώρα θεωρητικών προσεγγίσεων συγκλίνουν στη θέση πως επιτυχημένος ηγέτης είναι εκείνος που κατορθώνει με τρόπο μάλλον φαινομενικά αβίαστο να εμπνεύσει την ομάδα, την οποία διοικεί, μεταφέροντας τις προϋπάρχουσες εμπειρίες και γνώσεις του (Αργυροπούλου & Συμεωνίδης, 2017), επιτυγχάνοντας, τελικά, τόσο το επιθυμητό well-being ή αλλιώς την ευημερία του προσωπικού, όσο και τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα του οργανισμού, τον όποιον διοικεί.

Ο ηγέτης, ως προσωπικότητα, οφείλει να διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες, για να παρακινήσει το προσωπικό του, να υπερβεί τις συνήθεις πρακτικές και αρχές και να εμφανίσει νέες συμπεριφορές και στάσεις, οι οποίες θα του προσφέρουν τη δυνατότητα να έρθει πιο κοντά στην επίτευξη των στόχων της ομάδας (Κατσαρός, 2008). Με τον τρόπο αυτόν, ο ηγέτης καθίσταται ουσιαστικά το πρόσωπο εκείνο, το οποίο με την καθοδήγηση και τη διαχείρισή του παρακινεί το προσωπικό του να αναγνωρίζει τις συνθήκες που κρίνεται αναγκαίο να αλλάξουν και να αφομοιώνουν τις αλλαγές σε όλα τα επίπεδα, ώστε να προσανατολίζουν τους προσωπικούς τους στόχους με τους στόχους της ομάδας, και η ομάδα, με τον τρόπο αυτόν, να καταστεί αποτελεσματική και αποδοτική (Κουτούζης, 2016).

Η σχολική ηγεσία συνιστά πρωτεύουσα σημασία παράμετρο, η οποία ενίοτε καταλήγει στην εφαρμογή με επιτυχημένο τρόπο μεταρρυθμίσεων, που συντείνουν στην πρόοδο του σχολείου και την εκπαιδευτική βελτίωση. Αποτελεί, άλλωστε, κοινό τόπο το γεγονός ότι ο ρόλος των σχολικών ηγετών αλλά και ο τρόπος, με τον οποίο συνδράμουν στην πρόοδο της σχολικής κοινότητας και στη βελτίωση της μαθησιακής επίδοσης, έχουν αποτελέσει αντικείμενο έρευνας και εκτενούς μελέτης (Honingh & Urbanovič, 2013).

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες έχει επέλθει μια σημαίνουσα αναδιάταξη αναφορικά με τις προτεραιότητες που δόθηκαν στα καθήκοντα του σχολικού ηγέτη, καθόσον η έμφαση πλέον δε δίνεται τόσο στα καθήκοντα που αφορούν στη διοίκηση της σχολικής μονάδας αλλά στη

σπουδή του διευθυντή-ηγέτη να επιτύχει μαθησιακή και διδακτική βελτίωση, αναλαμβάνοντας τη δέσμευση πως όχι μόνο μπορεί να εκπληρώσει τους στόχους που έχουν προηγουμένως τεθεί, αλλά και να καταστήσει τους εκπαιδευτικούς της μονάδας που διοικεί κοινωνούς της δικής του φιλοσοφίας και ουσιαστικούς φορείς εκπαιδευτικής, μαθησιακής αλλά και συλλογικής επαγγελματικής προόδου και ανέλιξης (Katsigianni & Ifanti, 2020).

3.4 Οι προϋποθέσεις για την επίτευξη του επαγγελματικού well-being ως καθήκοντα του διευθυντή-ηγέτη

Σε άρθρο τους, οι Κατσιγιάννη & Υφαντή (2018), επιχειρώντας να αποδώσουν το ιδανικό προφίλ του σχολικού ηγέτη, κάνουν εκτενή αναφορά σε μια πλειάδα καθηκόντων, των οποίων η ανάληψη και εφαρμογή τείνει να θεωρείται *sine que non* προϋπόθεση για την επιτυχή διεκπεραίωση του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας αλλά και την εμπέδωση του επαγγελματικού well-being.

Πρώτιστο καθήκον του διευθυντή-ηγέτη αποτελεί το να δημιουργηθεί ένα κοινό όραμα και ένας στρατηγικός σχεδιασμός δράσεων για την επίτευξή του, ενώ, την ίδια στιγμή, η εστίαση σε βέλτιστες διδακτικές και μαθησιακές πρακτικές, καλύτερες συνθήκες διδασκαλίας, η αναδιαμόρφωση των προγραμμάτων σπουδών, η εισαγωγή καινοτομιών καθώς και η απρόσκοπτη αξιολόγηση της αποδοτικότητας των μαθητών συνιστούν σπουδαίες πρόνοιες, οι οποίες θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη. Εξάλλου, δε θα πρέπει να αμελείται η εξασφάλιση ευκαιριών για μια συνεχή επαγγελματική κατάρτιση και εξέλιξη των εκπαιδευτικών, καθώς και η στοχευμένη και σωστά προσχεδιασμένη κατανομή ηγετικών καθηκόντων στα μέλη του εκπαιδευτικού προσωπικού (Κατσιγιάννη & Υφαντή, 2018).

Στο ίδιο ακριβώς πλαίσιο πρέπει να θεωρείται δεδομένη η προσπάθεια δημιουργίας μιας συνεργατικής αλληλεπίδρασης, αφενός μεταξύ των μελών του προσωπικού και αφετέρου μεταξύ διδασκόντων και διδασκομένων. Συν τοις άλλοις, δε θα πρέπει να λησμονείται ως καθήκον του διευθυντή-ηγέτη και η αποτελεσματικότητα κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, όχι μόνο σε σχέση με τη σωστή διαχείριση και αξιοποίηση των διαθέσιμων

πόρων εντός του σχολικού πλαισίου, αλλά και σε ό,τι έχει να κάνει με τη δικτύωση της σχολικής μονάδας, δηλαδή με παράγοντες εκτός του σχολικού πλαισίου.

3.5 Η συμβολή του διευθυντή-ηγέτη στην επαγγελματική ευημερία της σχολικής μονάδας

Η προσωπικότητα, το ήθος αλλά και τα αντικειμενικά προσόντα του σχολικού ηγέτη/διευθυντή, καθώς και τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά των υπολοίπων εμπλεκόμενων παραγόντων στο πλαίσιο του υπό εξέταση εργασιακού (και εν προκειμένω σχολικού) περιβάλλοντος, οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους και, τελικά, το κλίμα που διαμορφώνεται μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών συνιστούν τελικά τα ουσιώδη εκείνα συστατικά στοιχεία που δύνανται να διαμορφώσουν τη λειτουργικότητα και την αποτελεσματικότητα του εκάστοτε εκπαιδευτικού οργανισμού (Σάββα, 2017).

Είναι προφανές πως δεν αρκεί να εγκύπτει ο διευθυντής στα προβλήματα που συχνά αναφύονται, για να θεωρηθεί πετυχημένος και ικανός ηγέτης. Ο διευθυντής-ηγέτης οφείλει να μην προβαίνει μόνο σε σαφή προγραμματισμό των ενεργειών του, καταρτίζοντας προγράμματα και χρονοδιαγράμματα (Ράπτης, 2006). Το επαγγελματικό well-being δομείται σταδιακά πάνω σε σχέσεις εμπιστοσύνης αλλά και οραμάτων που εμπνέουν, επιβεβαιώνοντας το προφανές, ότι δηλαδή εφόδια, όπως η πειθώ και η στοιχειοθετημένη επιχειρηματολογία, οφείλουν να υπερισχύουν της αθεμελίωτης επιβολής και του στείρου εξαναγκασμού. Ανεξάρτητα από το στυλ ηγεσίας που θα υιοθετήσει ο διευθυντής-ηγέτης, η εσωτερική αρμονία στον οργανισμό καθώς και η υψηλή ικανοποίηση από πλευράς των εκπαιδευτικών - εργαζομένων επιτυγχάνεται, εφόσον οι τελευταίοι αισθάνονται πως δεν εξαναγκάζονται να λειτουργούν υπό πίεση, αλλά συμβάλλουν και η ίδιοι στην ευελιξία που προέρχεται από μια ιδιότυπη «ελευθερία κινήσεων» που τους δίνεται, ώστε να αυτενεργούν και να έχουν την αίσθηση πως αποτελούν και οι ίδιοι αναπόσπαστο κομμάτι στην αλυσίδα λήψης αποφάσεων, στο πλαίσιο του οργανισμού, όπου δρουν και εξελίσσονται (Στιβακτάκης, 2006).

Εφόσον ο Διευθυντής της εκάστοτε σχολικής μονάδας κατορθώσει, κάτω από τις πλέον απαιτητικές και ενίοτε αντίξοες περιστάσεις, να εφαρμόσει το αντίστοιχο μοντέλο ηγεσίας

που θα τον οδηγήσει σε μια αποτελεσματική διαχείριση της ενσκήπτουσας κρίσης, τότε μπορεί πράγματι να θεωρηθεί πως πληροί τις προϋποθέσεις εκείνες που τον καθιστούν αποτελεσματικό και χαρισματικό ηγέτη (Στιβακτάκης, 2006). Συνακόλουθα, μπορεί να εκληφθεί η στάση αυτή ως ενδεικτική της ηγεσίας εκείνης που οδηγεί στην αρμονία και την κανονικότητα στις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των συμμετεχόντων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό και, τελικά, στην επαγγελματική ευημερία του προσωπικού.

3.6 Διευθυντής-ηγέτης και επαγγελματική ευημερία στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής νομοθεσίας της Κύπρου

Μολονότι στους κανονισμούς «περί της λειτουργίας των δημόσιων σχολείων μέσης εκπαίδευσης» δεν γίνεται κάποια σαφής αναφορά στον όρο επαγγελματική ευημερία και στο πώς αυτή θα μπορούσε να εξασφαλιστεί από τον σχολικό διευθυντή της εκάστοτε σχολικής μονάδας, εντούτοις, στο άρθρο 26 παρ. 20 αναφέρεται ρητά πως «ο διευθυντής φροντίζει ακόμα, ώστε να αναπτυχθεί ανάμεσα στους καθηγητές και το υπόλοιπο προσωπικό του σχολείου πνεύμα συναδελφικότητας, αλληλοσεβασμού και αρμονικής συνεργασίας» (Επίσημη Εφημερίδα της Κυπριακής Δημοκρατίας, 2017), στοιχείο που προφανώς υπονοεί τη μέριμνα για έναν παράγοντα ευημερίας του προσωπικού της σχολικής μονάδας.

Παράλληλα, στο ίδιο άρθρο των κανονισμών και, πιο συγκεκριμένα, στα εδάφια 21 και 37, δηλώνεται ξεκάθαρα πως ο διευθυντής μεριμνά για την εξασφάλιση ευκαιριών στο προσωπικό του σχολείου για επαγγελματική ενημέρωση και επιμόρφωση (άρθρο 26 παρ. 21), ενώ σε άλλο σημείο αναφέρεται ότι ο διευθυντής οφείλει να παρακολουθεί την πρόοδο της επιστήμης του και της σύγχρονης παιδαγωγικής και εκπαιδευτικής διοίκησης και να ενημερώνεται για τις νεότερες μεθόδους που θα καταστήσουν το έργο του πιο αποτελεσματικό και, κατά συνέπεια, πιο ωφέλιμο για τον ίδιο αλλά και για τους εκπαιδευτικούς του σχολείου που τελεί υπ' ευθύνη του (Επίσημη Εφημερίδα της Κυπριακής Δημοκρατίας, 2017, άρθρο 26 παρ. 37).

Εφόσον ένα σχολικός διευθυντής παρέχει ασφάλεια και εμπιστοσύνη τόσο στους συναδέλφους εκπαιδευτικούς όσο και στο λοιπό προσωπικό, τότε είναι αναμενόμενο πως

και οι εκπαιδευτικοί αλλά και το διοικητικό προσωπικό θα αισθάνονται μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και σιγουριά, γεγονός που είναι δυνατόν να τους οδηγήσει σε ευκολότερη επίτευξη των στόχων. Γίνεται αντιληπτό πως μια τέτοια προοπτική εξασφαλίζει και τη λεγόμενη επαγγελματική ευημερία του προσωπικού της εκάστοτε σχολικής μονάδας. Ο διευθυντής ηγέτης της σχολικής μονάδας οφείλει να αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση και αυτό φαίνεται ξεκάθαρα ακόμα και μέσα στους κανονισμούς λειτουργίας των δημόσιων σχολείων της Κύπρου (Επίσημη Εφημερίδα της Κυπριακής Δημοκρατίας, 2017).

Πάντως, αξίζει να αναφερθεί, εν είδει συμπεράσματος, το γεγονός πως πληθώρα ερευνών έχει επιβεβαιώσει αυτήν την αρχή, καταδεικνύοντας πως όσοι εκπαιδευτικοί τυγχάνουν μεγαλύτερης υποστήριξης από τον διευθυντή τους, ενισχύουν το αίσθημα εργασιακής δέσμευσης, η οποία φυσικά διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο στην καλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους και, τελικά, στην πρόοδο της σχολικής μονάδας (Hakanen et al, 2006). Συνεπώς, έστω και ακροθιγώς, η εξασφάλιση της επαγγελματικής ευημερίας τόσο των εκπαιδευτικών όσο και του λοιπού εκπαιδευτικού προσωπικού, μοιάζει να αποτελεί καθήκον του διευθυντή που απορρέει όχι μόνο από την ηθική τους αλλά και από τους κανονισμούς λειτουργίας του δημόσιου σχολείου στη μέση εκπαιδευτική βαθμίδα της Κυπριακής Δημοκρατίας.

3.7 Η συμβολή του διευθυντή-ηγέτη στην επαγγελματική ευημερία με βάση έρευνες στον ελλαδικό και ευρωπαϊκό χώρο

Είναι γεγονός ότι η αντίληψη για την πολυπλοκότητα και τον πολυσύνθετο χαρακτήρα του ρόλου του σχολικού ηγέτη, που καλείται να αντιμετωπίσει μια πλειάδα δυσεπίλυτων δυσκολιών, όπως έχει πολλάκις διαπιστωθεί, αποτελεί πάγιο δεδομένο. Οι Dinham et al (1995) εστιάζουν στις δυσκολίες που αναφύονται και άπτονται των διαπροσωπικών σχέσεων και της υλοποίησης των μαθησιακών στόχων, ενώ οι Casto & Sipple (2011) επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στους εξωγενείς παράγοντες που σχετίζονται με το θεσμικό πλαίσιο και τις διαρκείς παρεμβάσεις της ανώτερης θεσμικής εξουσίας αλλά και εξωεκπαιδευτικών φορέων στο έργο του σχολικού διευθυντή, εμποδίζοντάς τον, ουσιαστικά, να καταστεί αυτόβουλος ηγέτης και περιορίζοντας τη βαρύνουσα σημασία αυτενέργεια.

Διαπιστώνεται πως στον ευρωπαϊκό χώρο οι έρευνες για την επαγγελματική ευημερία των εκπαιδευτικών είναι περισσότερες και διεξοδικότερες (Goolamaly and Ahmad, 2014). Ωστόσο, είναι ελάχιστες οι έρευνες που αναφέρονται στην πτυχή της οπτικής των διευθυντικών στελεχών για το επαγγελματικό well-being.

Η επαγγελματική ευημερία των Ολλανδών εκπαιδευτικών μελετήθηκε από τους Horn et al. (2004), σε δείγμα 1.308 εκπαιδευτικών όλων των εκπαιδευτικών βαθμίδων, όπου όμως αποκλείστηκαν τα διευθυντικά στελέχη. Τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας κατέδειξαν πως η επαγγελματική ευημερία είναι άμεσα συνυφασμένη με την ικανοποίηση που βιώνουν οι υπάλληλοι, τη συναισθηματική εξουθένωση καθώς και τις υποχρεώσεις που τους αναθέτει ο διευθυντής τους.

Αντίστοιχα, στο γειτονικό Βέλγιο, οι Van Petegem et al. (2005) πραγματοποίησαν μια έρευνα για την ευημερία των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας/μέσης εκπαίδευσης, όπου το ερευνητικό ενδιαφέρον επικεντρώθηκε στο περιβάλλον της σχολικής αίθουσας και τις σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ μαθητών και καθηγητών. Στη μελέτη αυτή διαπιστώθηκε πως η ευημερία κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα μεταξύ των πολύπειρων εκπαιδευτικών και αυτών που εισπράττουν αναγνώριση, όχι μόνο από τους μαθητές τους αλλά και από τη διεύθυνση του σχολείου.

Στον ελληνικό χώρο, η έρευνα της Κωφού (2012), αναδεικνύει την ευημερία των εκπαιδευτικών σε μείζον ζήτημα, καθώς, δια μέσου αυτής, το εκπαιδευτικό σύστημα αναβαθμίζεται και η παρεχόμενη παιδεία καθίσταται σαφώς ποιοτικότερη. Διαπιστώνεται πως ο διευθυντής και το κλίμα που αναπτύσσεται μεταξύ συναδέλφων εκπαιδευτικών αποτελούν τα στοιχεία εκείνα που αν μη τι άλλο επιδρούν καταλυτικά στο επαγγελματικό well-being των εκπαιδευτικών.

Η Γραμματικού (2010) επισημαίνει πως οι εκπαιδευτικοί αντλούν ικανοποίηση από τις δεξιότητες και τα προσόντα του διευθυντή και πως η αναγνώριση του έργου τους, η ανάθεση εργασιών και ευδιάκριτων ρόλων, οι ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη είναι επιπλέον στοιχεία που οδηγούν στην επαγγελματική ικανοποίησή τους και, τελικά, στο επιδιωκόμενο εργασιακό και επαγγελματικό well-being. Σε αντίστοιχη έρευνα που διεξήχθη σε εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας/μέσης εκπαίδευσης σε ελληνικά σχολεία καταδείχθηκε η συσχέτιση της επαγγελματικής ευημερίας με το στιλ ηγεσίας που υιοθετεί ο διευθυντής καθώς και με το προφίλ του (Ζέρβα, 2012).

Εξάλλου, ο Αναστασόπουλος (2018), σε μια αρκετά πρόσφατη έρευνα, διερεύννησε την επαγγελματική ευημερία των εκπαιδευτικών αναφορικά με το σχολικό κλίμα, το στιλ ηγεσίας του διευθυντή και τις διάφορες πτυχές που άπτονται της έννοιας της ευημερίας, όπως η ικανοποίηση, η δέσμευση και η εξουθένωση. Τα αποτελέσματα της δίκης του έρευνας ταυτίζονται σε μεγάλο βαθμό με εκείνα αντίστοιχης έρευνας της Σχοινιά (2016) αλλά και της Saiti (2007), όπου παρατηρούνται υψηλά επίπεδα ευημερίας των μόνιμων εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε σχολεία της ελληνικής επικράτειας.

Ωστόσο, κοινή συνισταμένη όλων των προαναφερθεισών ερευνών αποτελεί η διαπίστωση πως ναι μεν ερευνάται η επαγγελματική ευημερία, διαπιστώνεται και τονίζεται ο σημαίνοντας ρόλος που διαδραματίζει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας και το προφίλ ηγεσίας που έχει υιοθετήσει, όλα αυτά όμως μελετώνται υπό το πρίσμα και την οπτική των ίδιων των εκπαιδευτικών και όχι των διευθυντικών στελεχών. Η παρούσα έρευνα φιλοδοξεί να φωτίσει μια διαφορετική πτυχή της επαγγελματικής ευημερίας, ιδωμένη με τη ματιά των διευθυντικών στελεχών που αναμένεται να διαδραματίσουν τον ρόλο του εγγυητή της επαγγελματικής ευημερίας μέσα στο σχολικό περιβάλλον, σε μια χώρα όπως η Κύπρος, όπου αντίστοιχες έρευνες δεν έχουν πραγματοποιηθεί ως σήμερα.

3.8 Σύνοψη 3ου Κεφαλαίου

Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους της παρούσας ΔΕ, εξετάστηκαν διεξοδικά οι παράγοντες εκείνοι που συμβάλλουν στην επαγγελματική ευημερία στο πλαίσιο ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Διαπιστώθηκε πως η αναγνώριση και η εκτίμηση της εργασίας των εκπαιδευτικών, η αυτοεκτίμηση και η επίτευξη των επαγγελματικών στόχων συντελούν στην αύξηση της ικανοποίησής τους. Εξάλλου, επισημάνθηκε πως η ενσωμάτωση σε μια θετική εργασιακή κουλτούρα, η στήριξη από έναν εμπνευσμένο και με ανεπτυγμένη τη συναισθηματική του νοημοσύνη διευθυντή-ηγέτη αποτελούν παράγοντες μείζονος σημασίας που συντελούν στην ευημερία του εκπαιδευτικού. Παράλληλα, επιχειρήθηκε να γίνει μια αποτύπωση των όσων προνοεί η εκπαιδευτική νομοθεσία στην Κύπρο, αναφορικά με την επαγγελματική ευημερία των εκπαιδευτικών αλλά και των όσων

έχουν διαπιστωθεί σε σχέση με το επαγγελματικό well-being στο σχολικό περιβάλλον, με βάση επιστημονικές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στον ευρωπαϊκό χώρο.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 4ο: Ερευνητικό πλαίσιο

Στο κεφάλαιο αυτό, αφού πρώτα καταγραφεί η σημασία του εν λόγω ερευνητικού πονήματος, γίνεται εκτενής αναφορά όχι μόνο στον σκοπό της έρευνας αλλά και στα βασικά ερευνητικά ερωτήματα και τους επιδιωκόμενους στόχους που αυτά εξυπηρετούν. Ακολούθως, παρατίθενται, με τρόπο αναλυτικό και εμπειριστωμένο, όλα εκείνα τα μεθοδολογικά στοιχεία που συντείνουν στην πραγματοποίηση μιας άρτιας και καθ'όλα οργανωμένης επιστημονικής έρευνας που διενεργείται με την αξιοποίηση της ποιοτικής μεθόδου.

4.1 Σημασία της Έρευνας

Στο πλαίσιο του θεωρητικού μέρους του παρόντος ερευνητικού πονήματος, καταδείχθηκε η ανάγκη μετατόπισης του ερευνητικού ενδιαφέροντος από το ιδεατό σκέλος μιας εξιδανικευμένης εικόνας του διευθυντή-ηγέτη, ο οποίος θα έπρεπε να πληροί ορισμένες προϋποθέσεις και να διαθέτει χαρακτηριστικά, όπως επικοινωνιακό χάρισμα, υπευθυνότητα, συνεργατικότητα (Goolamaly and Ahmad, 2014), στο εάν και κατά πόσο το μοντέλο που παρουσιάζεται ως το ιδανικό συναντάται τελικά στην καθημερινή πραγματικότητα των σχολικών μονάδων. Το γεγονός ότι με το πέρασμα των δεκαετιών επιβεβαιώνεται μέσα από τις έρευνες, όπως αναφέρουν οι Goolamaly και Ahmad (2014) πως, πράγματι, όσοι σχολικοί οργανισμοί τελούν υπό τη διοίκηση διευθυντικών στελεχών που ανταποκρίνονται στα εν λόγω χαρακτηριστικά, φαίνεται να έχουν υψηλά ποσοστά ακαδημαϊκής επιτυχίας, δε θα πρέπει να εξαλείφει το αίτημα διερεύνησης του κατά πόσο επιτυγχάνεται και η πολυπόθητη επαγγελματική ευημερία και, παράλληλα, του εάν και σε ποιον βαθμό αντιλαμβάνονται τη σημασία της τα ίδια τα διευθυντικά στελέχη.

Αυτό που σίγουρα έχει σημασία να καταδειχθεί είναι ο βαθμός στον οποίο ο διευθυντής-ηγέτης, ο οποίος διαθέτει όλα εκείνα τα διαχρονικά χαρακτηριστικά που τον καθιστούν επιτυχημένο, συμπεριλαμβάνει στο όραμά του για μια επιτυχημένη διαχείριση και την

επίτευξη της επαγγελματικής ευημερίας των εκάστοτε συνεργατών του. Παράλληλα, είναι αναγκαίο να διαφανεί, μέσα από τις σύγχρονες έρευνες, ο λόγος που, ενώ συχνά πληρούνται φαινομενικά οι συμβατικές προϋποθέσεις μιας επιτυχημένης εκπαιδευτικής διοίκησης, το χάσμα μεταξύ του ιδεατού ρόλου ενός ηγέτη και εκείνου, που, εν τέλει, εκείνος υιοθετεί κατά την άσκηση των καθηκόντων του, διευρύνεται, αποβαίνοντας σε βάρος της εργασιακής ειρήνης και τελικά του well-being του προσωπικού της σχολικής μονάδας.

Αξιόλογη συμβολή στην έρευνα και στοιχείο πρωτοτυπίας φιλοδοξεί να αποτελέσει η μελέτη κριτηρίων, σύμφωνα με τα οποία τα ίδια τα διευθυντικά στελέχη λαμβάνουν μια απόφαση, καθώς και των πρακτικών εκείνων, που, κατά την άποψή τους και, με βάση την εμπειρία τους, διασφαλίζουν τη λήψη των αντικειμενικά ορθών αποφάσεων. Παράλληλα, θα διερευνηθούν οι ψυχολογικοί, κοινωνικοί και συναισθηματικοί παράγοντες που έχουν επηρεάσει και διαμορφώσει το προφίλ του εκάστοτε διευθυντικού στελέχους των σχολικών μονάδων και οι οποίοι βαρύνουν κατά τη διαδικασία λήψης κρίσιμων ή και απλών καθημερινών αποφάσεων. Τέλος, θα γίνει προσπάθεια να εκμαιευθούν οι αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών ως προς το κατά πόσο ενδιαφέρονται για την εργασιακή και, εν γένει, επαγγελματική ευημερία των υφισταμένων/συνεργατών τους και των μεθόδων εκείνων που τελικά επιλέγουν για να καταστήσουν εφικτό και στην πράξη το επαγγελματικό well-being.

4.2 Διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, καθίσταται σαφές πως ένας εκ των κεντρικών αξόνων του υπό διερεύνηση θέματος, δηλαδή οι απόψεις των διευθυντικών στελεχών σχετικά με τα χαρακτηριστικά του διευθυντή-ηγέτη, κάθε άλλο παρά ακροθιγώς έχει διερευνηθεί. Είναι ξεκάθαρο το ερευνητικό ενδιαφέρον που έχουν συγκεντρώσει οι αντιλήψεις των ίδιων των διευθυντικών στελεχών αναφορικά με τους αντικρουόμενους ρόλους του διευθυντή ως μάνατζερ-ηγέτη ή παραδοσιακού γραφειοκράτη (Ψυρογιάννη, 2016), την αποτελεσματικότητά τους (Μαμάκου, 2017), τις αντιλήψεις των σχολικών ηγετών για τον ρόλο που διαδραματίζουν στον επαγγελματικό στίβο και την επαγγελματική τους εξέλιξη (Τσαρούχα, 2017) και την ηγεσία υπό το πρίσμα της συναισθηματικής νοημοσύνης (Σύρμα, 2017).

Αξίζει πάντως να αναφερθεί πως η πλειονότητα των προαναφερθεισών ερευνών αποτελούν πονήματα πολύ πρόσφατα, καταδεικνύοντας τη γενικότερη τάση και στροφή σε διερεύνηση των χαρακτηριστικών του διευθυντή-ηγέτη που απέχουν από το σύνθημας ερευνητικό ενδιαφέρον προηγούμενων δεκαετιών, όπως, άλλωστε, προαναφέρθηκε. Επιβεβαιώνεται, κατά συνέπεια, το άκρως ενδιαφέρον στοιχείο πως τόσο η θεματική της σχολικής ηγεσίας, όσο και οι παράγοντες εκείνοι που οδηγούν στην επιτυχημένη εκπαιδευτική διοίκηση αποτελεί εξαιρετικά δημοφιλές πεδίο στον ευρωπαϊκό κυρίως χώρο.

Στις έρευνες αυτές παρατηρείται, ωστόσο, ότι δεν έχουν ερευνηθεί σε ικανοποιητικό βαθμό η συσχέτιση των παραγόντων λήψης αποφάσεων από πλευράς των διευθυντών με τον αντίκτυπο που μπορεί αυτές να έχουν στην εργασιακή ευημερία και τη γενικότερη ευζωία των στελεχών της εκπαίδευσης και, εν γένει, του προσωπικού που απασχολείται στο πλαίσιο μιας σχολικής μονάδας. Εξάλλου, η πλειονότητα των ερευνητικών πονημάτων έχει επικεντρωθεί κατά βάση στα αμιγώς ηγετικά χαρακτηριστικά των διευθυντικών στελεχών, θέτοντας σε δεύτερη μοίρα τόσο τα χαρακτηριστικά του ηγέτη-εμπυχωτή, όσο και αυτά του συναισθηματικά «ευφυούς» ηγέτη και το πώς αυτά επιδρούν στο επαγγελματικό well-being εντός της σχολικής μονάδας.

Εκ των πραγμάτων, επομένως, βάσει των εν λόγω ερευνητικών δεδομένων, όπως αυτά αναδείχθηκαν από την ενδελεχή βιβλιογραφική ανασκόπηση, προβάλλει επιτακτική η ανάγκη για εκπόνηση μιας εργασίας που θα αφορά στα χαρακτηριστικά εκείνα του διευθυντή-ηγέτη που θα τον καθιστούν αποτελεσματικό όχι μόνο με όρους management, αλλά και υπό το πρίσμα της επαγγελματικής ικανοποίησης των συνεργατών του προσβλέποντας στην ερευνητική κάλυψη των υφιστάμενων κενών στην εν λόγω θεματική.

4.3 Σκοπός της Έρευνας και Ερευνητικές Υποθέσεις

Δεδομένου του σημαίνοντα ρόλου που καλείται να διαδραματίσει ο διευθυντής-ηγέτης στο πλαίσιο λειτουργίας της εκάστοτε σχολικής μονάδας, αλλά και της καθοριστικής σημασίας που έχει για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας η λεγόμενη εργασιακή ευημερία, το παρόν ερευνητικό πόνημα έχει σκοπό:

α) Να διερευνήσει τον βαθμό, στον οποίο οι διευθυντές των σχολικών μονάδων αντιλαμβάνονται την αξία των ποικίλων εργαλείων αποτελεσματικής διοίκησης και υιοθετούν τα κατάλληλα εκείνα μοντέλα που θα τους οδηγήσουν με μεγαλύτερη ευκολία στο να ανταποκριθούν στον ρόλο του διευθυντή-ηγέτη, όπως αυτός περιγράφεται στην παγκόσμια βιβλιογραφία.

β) Να διερευνήσει κατά πόσο οι διευθυντές των σχολικών μονάδων, όχι μόνο έχουν επίγνωση της αξίας του επαγγελματικού well-being, αλλά και προβαίνουν στις κατάλληλες ενέργειες και τη λήψη μέτρων και πρωτοβουλιών που οδηγούν στην εξασφάλιση της επαγγελματικής ευημερίας στους κόλπους της σχολικής μονάδας.

Οι στόχοι της παρούσας έρευνας θα μπορούσαν να συμπυκνωθούν στους εξής:

- 1) Καταγραφή του ρόλου που διαδραματίζει καθημερινά ο Διευθυντής στο πλαίσιο της σχολικής πραγματικότητας και του τρόπου με τον οποίο διευθύνει τη σχολική μονάδα της οποίας ηγείται.
- 2) Ανίχνευση του εάν και κατά πόσο ο Διευθυντής έχει πλήρη επίγνωση του ρόλου του ως ηγέτη, όπως αυτό μπορεί να διαφανεί, όχι μόνο μέσα από τη στάση που τηρεί στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας σε διαχειριστικό επίπεδο αλλά και μέσα από τη συναισθηματική νοημοσύνη που διαθέτει και τον βαθμό ενσυναίσθησης που αναπτύσσει σε σχέση με τις συμπεριφορές των άλλων.
- 3) Καταγραφή του βαθμού και του εύρους απόδοσης δέουσας σημασίας, από πλευράς του Διευθυντή, στην επίτευξη του επαγγελματικού well-being των εκπαιδευτικών και των υπόλοιπων λειτουργών της σχολικής μονάδας, της οποίας ηγείται.
- 4) Διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των διευθυντικών στελεχών ως προς την αποτελεσματικότητα του ρόλου τους ως διευθυντή-ηγέτη αλλά και της επίτευξης του επαγγελματικού well-being, εφόσον χρησιμοποιούν τα κατάλληλα εργαλεία ανατροφοδότησης που τους διασφαλίζουν την αποτύπωση μιας σαφούς και ρεαλιστικής εικόνας.

4.4 Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα και Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα, στα οποία καλείται να απαντήσει η παρούσα έρευνα είναι τα ακόλουθα:

- Κατά πόσο ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας μεριμνά όχι μόνο για την εύρυθμη λειτουργία της, αλλά και για την ικανοποίηση των μελών που την απαρτίζουν, λειτουργώντας ως ηγέτης και πώς αντιλαμβάνεται ο ίδιος τον όρο *διευθυντής-ηγέτης*;
- Πόσο μεγάλη σημασία αποδίδει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας στην ανάπτυξη της συναισθηματικής του νοημοσύνης και πόσο έχει επενδύσει στην καλλιέργειά της;
- Πώς αντιλαμβάνεται ο διευθυντής-ηγέτης τον όρο επαγγελματικό well-being και πόση σημασία αποδίδει σε αυτό, προκειμένου ο ίδιος να θεωρήσει τον εαυτό του επιτυχημένο διευθυντή του σχολικού οργανισμού;
- Συσχετίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη και η ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση του διευθυντή της σχολικής μονάδας με το ηγετικό προφίλ που ο ίδιος οφείλει ή επιδιώκει να καλλιεργεί στο πλαίσιο μιας αποτελεσματικής διοίκησης αλλά και με το επαγγελματικό well-being, την ευημερία και την ευεξία των εργαζομένων στη σχολική μονάδα;
- Κατά πόσο ο διευθυντής φροντίζει να λειτουργεί όχι μόνο ως συντονιστής της σωστής λειτουργίας της σχολικής μονάδας αλλά και ως παιδαγωγός, προκειμένου να σφυρηλατήσει τις σχέσεις με το σύνολο της σχολικής κοινότητας προς επίτευξη της επαγγελματικής ευημερίας των συνεργατών του (εκπαιδευτικών και λοιπού διοικητικού προσωπικού);
- Κατά πόσο σχετίζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του εκάστοτε διευθυντικού στελέχους με την αποτελεσματική ηγεσία που ασκεί στον χώρο της εκπαίδευσης και ποιος είναι ο αντίκτυπός τους στην επαγγελματική ευημερία των εκπαιδευτικών;

Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα του παρόντος ερευνητικού πονήματος είναι να αναδειχθεί:

- Το προφίλ του διευθυντή-ηγέτη στο πλαίσιο της καθημερινής σχολικής πραγματικότητας.

- Ο βαθμός στον οποίο τα ίδια τα διευθυντικά στελέχη αντιλαμβάνονται τον ρόλο και τη σημασία του διευθυντή-ηγέτη και ο βαθμός απόκλισης ή σύγκλισης του διευθυντή της σχολικής μονάδας από το πρότυπο του ηγέτη.
- Ο βαθμός συσχέτισης του προφίλ του διευθυντή-ηγέτη με την επίτευξη και την εμπέδωση του επαγγελματικού well-being.

4.5 Μεθοδολογικά στοιχεία

4.5.1 Η μορφή και το εργαλείο διεξαγωγής της έρευνας

Το παρόν ερευνητικό πόνημα ακολουθεί την ποιοτική ερευνητική προσέγγιση ή αλλιώς το λεγόμενο *ποιοτικό μοντέλο*, καθώς ο γράφων έκρινε πως θα ήταν προτιμότερο να επιλεγεί αυτή η μέθοδος έναντι της αντίστοιχης ποσοτικής διαδικασίας συγκέντρωσης και ανάλυσης ευρημάτων. Βασική αιτία της εν λόγω επιλογής είναι πως θεωρήθηκε ότι, αν επιλέγονταν η ποσοτική μέθοδος, θα απουσίαζε το ουσιώδες στοιχείο της επαρκούς επεξήγησης, αιτιολόγησης αλλά και εμβάθυνσης των ερευνητικών ευρημάτων. Ουσιαστικά, θα ήταν μάλλον ανέφικτη η επαρκώς αιτιολογημένη έκφραση της γνώμης των διευθυντικών στελεχών για το πώς ακριβώς αντιλαμβάνονται τον ρόλο του διευθυντή-ηγέτη μέσα σε ένα πλαίσιο όχι τόσο οικονομοτεχνικό, αλλά κυρίως εδραζόμενο και σε παράγοντες συναισθηματικής και ψυχολογικής φύσης. Ούτε, επίσης, θα ήταν τόσο εύκολο στο πλαίσιο μιας ποσοτικής έρευνας να επεξηγηθούν οι αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών για το σκέλος που αφορά στην επίδραση της λήψης των αποφάσεων τους στο εργασιακό well-being του προσωπικού, το οποίο έχουν υπ' ευθύνη τους. Ένας ακόμα εξίσου σημαντικός λόγος που προέκρινε την επιλογή της ποιοτικής μεθόδου ήταν μάλλον πρακτικής φύσης, λόγω του αναλογικά μικρού αριθμού διευθυντικών στελεχών εντός του κυπριακού εκπαιδευτικού συστήματος, που θα μπορούσαν να προσεγγιστούν και να συμμετάσχουν στην έρευνα. Κρίθηκε, επομένως, ουσιαστικότερος ο παράγοντας *ποιότητα* εν συγκρίσει με τον παράγοντα *ποσότητα*.

Οι λόγοι για τους οποίους κρίθηκε πως τόσο ο σκοπός όσο και οι επιμέρους στόχοι της έρευνας θα ήταν δυνατό να επιτευχθούν μέσω μιας ποιοτικής ερευνητικής διαδικασίας περιγράφονται αρκούντως εμπεριστατωμένα στην προσπελασθείσα βιβλιογραφία, η οποία

βάρυνε σημαντικά υπέρ της τελικής λήψης απόφασης για τον ποιοτικό τύπο της έρευνας που τελικά επελέγη. Πιο συγκεκριμένα, η εν λόγω μέθοδος τυγχάνει εφαρμογής σε πραγματικές συνθήκες, ενώ εν γένει απουσιάζουν τα μαθηματικά μοντέλα και οι υπολογισμοί με αριθμητικούς τύπους. Την ίδια στιγμή, προκρίνεται προς ανάλυση το βιωματικό κομμάτι και όχι το στείο ποσοτικό (Ισαρη & Πουρκός, 2015).

Στο ίδιο μήκος κύματος, ο Creswell (2016) υπερθεματίζει, ευνοώντας ξεκάθαρα την ποιοτική έρευνα, καθώς, σύμφωνα με τη δίκη του θέση, σε αυτό το πλαίσιο ευνοείται η σε βάθος διερεύνηση ενός θέματος και όχι η επιφανειακή προσέγγισή του. Κάπου εδώ θα πρέπει να υπογραμμιστεί πως μεγάλη μερίδα της θεωρίας υποστηρίζει ότι, στο πλαίσιο της ποιοτικής ερευνητικής διαδικασίας, επιδιώκεται μια ενδελεχής διερεύνηση και μελέτη όχι μόνο των εμπειριών αλλά και των πεποιθήσεων και των άρρητων αντιλήψεων των συνεντευξιζόμενων προσώπων, γεγονός που ξεκάθαρα συμβάλλει στην εμπέδωση μιας σαφώς αρτιότερης και εμπειριστατωμένης γνώσης γύρω από το υπό μελέτη αντικείμενο (Μαντζούκας, 2007). Συνεπώς, θα ήταν μάλλον άστοχο να προκριθεί μια διαδικασία διαφορετική πέραν της ποιοτικής, δεδομένου ότι το εν λόγω ερευνητικό είδος, σύμφωνα με τον Creswell (2016), ευνοεί τη διερεύνηση ενός θέματος σε βάθος, κάτι που υπήρξε κύριο ζητούμενο και στην παρούσα εργασία.

Τέλος, θα πρέπει να αποσαφηνισθεί πως ως εργαλείο της έρευνας προκρίθηκε τελικά και αξιοποιήθηκε η δομημένη συνέντευξη, ούτως ώστε να διευκολυνθεί η τυποποίηση κατα τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων. Άλλωστε, στα ανοιχτού τύπου ερωτήματα, τα οποία διακρίνονται για την ουδετερότητα αλλά και την αμεσότητά τους, ευνοείται καταφανώς η ειλικρινέστερη και σε βάθος απόκριση του συνεντευξιζόμενου προσώπου (Ισαρη & Πουρκός, 2015).

4.5.2 Το δείγμα της έρευνας - Η ταυτότητα της έρευνας

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας κρίθηκε αναγκαίο να αξιοποιηθούν οι θέσεις και τα πιστεύω ανθρώπων, οι οποίοι ανήκουν σε ένα αρκούντως ανομοιογενές και ετερόκλητο δείγμα. Στόχος ήταν η αποτύπωση μιας ποικιλομορφίας απόψεων, η οποία, όμως, είναι αρκετά δυσεπίτευκτη, δεδομένου ότι στο ερευνητικό μας πόνημα εξετάζονται αποκλειστικά οι θέσεις διευθυντικών στελεχών. Πραγματοποιήθηκαν δεκατέσσερις (14) συνεντεύξεις με διευθυντικά στελέχη που εργάζονται ως Διευθυντές Σχολικών Μονάδων στην εκπαιδευτική

βαθμίδα της Μέσης Εκπαίδευσης, σε Γυμνάσια, Λύκεια και Τεχνικές Σχολές, στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού συστήματος των ελεύθερων περιοχών της Κυπριακής Δημοκρατίας. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν κατά το διάστημα μεταξύ Φεβρουαρίου και Απριλίου 2023 και όλες έλαβαν χώρα δια ζώσης, είτε εντός του γραφείου του εκάστοτε διευθυντικού στελέχους είτε σε ιδιωτικό χώρο εκτός σχολικής μονάδας.

4.5.3 Συγκέντρωση και ανάλυση δεδομένων

Κατά τη διαδικασία συγκέντρωσης και ανάλυσης των δεδομένων της ποιοτικής έρευνας που παρουσιάζεται στην παρούσα διατριβή, ακολουθήθηκαν κατά γράμμα τα βήματα διεξαγωγής μιας έρευνας αυτού του τύπου, όπως τα παραθέτει με τρόπο αναλυτικό ο Γαλάνης (2018) στο έργο του. Προτού, επομένως, οδηγηθούμε στη διενέργεια των συνεντεύξεων, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν με τρόπο διεξοδικό από τον ερευνητή για τον σκοπό της παρούσας έρευνας, για τη μεθοδολογία που υιοθετήθηκε και για τα αναμενόμενα οφέλη που επιδιώκεται να αποκομίσουμε σε επιστημονικό επίπεδο. Προς αποφυγήν κάθε μορφής δυσπιστίας και επιφυλάξεων για την εχεμύθεια επί των στοιχείων που θα παρέθεταν, τονίστηκε ο τρόπος με τον οποίο επρόκειτο να διαφυλαχθεί η ανωνυμία του εκάστοτε συμμετέχοντος.

Ο ερευνητής παρείχε διαβεβαιώσεις, οι οποίες διατυπώνονται ξεκάθαρα και γραπτώς στο κείμενο που παρέχεται δίκηνη συμβολαίου στους συμμετέχοντες (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α'), ότι τα στοιχεία τους δεν πρόκειται να διαρρεύσουν ή να προβληθούν με τρόπο τέτοιο που να ελλοχεύει ο κίνδυνος ταύτισης συγκεκριμένων προσώπων με συγκεκριμένες διατυπωμένες θέσεις. Το σύνολο των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε δια ζώσης, όπως έχει ήδη υπογραμμιστεί, προκειμένου να αποφευχθεί το ενδεχόμενο επίδρασης άλλων παραγόντων και με σκοπό να διασφαλιστεί η μέγιστη δυνατή αξιοπιστία, που συχνά διακυβεύεται όταν η συνέντευξη πραγματοποιείται τηλεφωνικώς ή μέσω διαδικτύου (Γαλάνης, 2018). Η μέση διάρκεια της κάθε συνέντευξης ήταν περίπου 30 λεπτά, ενώ η καταγραφή έγινε με υψηλής ευκρίνειας έξυπνη συσκευή τηλεφώνου (iPhone 14 Pro-Max) και ακολούθησε πίστη απομαγνητοφώνηση των λεγόμενων.

Τέλος, σε ό,τι αφορά τη μεθοδολογία που υιοθετήθηκε κατά την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας, προκρίθηκε αυτή της κατηγοριοποίησης και ταξινόμησης του περιεχομένου, ενώ το απομαγνητοφωνημένο υλικό που προέκυψε από τις συνεντεύξεις, αφού πρώτα

διαχωρίστηκε σε τρεις επιμέρους θεματικές ενότητες, ακολούθησε η ανάλυσή του (Τζάνη, 2005).

Κεφάλαιο 5ο: Αποτελέσματα έρευνας - Ανάλυση συνεντεύξεων

Στο παρόν κεφάλαιο παρατίθενται ομαδοποιημένα τα αποτελέσματα των απαντήσεων των 14 συνεντεύξεων με σχολικούς διευθυντές και διευθύντριες που υπηρετούν σε εκπαιδευτικές μονάδες της σχολικής βαθμίδας Μέσης Εκπαίδευσης, στην Κυπριακή Δημοκρατία. Η εν λόγω ομαδοποίηση έγινε, προκειμένου να καθίσταται πιο εύκολη, από πρακτικής απόψεως, η ανάλυση των στοιχείων που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συνεντευξιαζομένων στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο και, συνεπώς να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι της παρούσας έρευνας.

5.1 Δημογραφικά αποτελέσματα της έρευνας αναφορικά με τα χαρακτηριστικά των διευθυντικών στελεχών

Αρχικά, θα πρέπει να επισημανθεί πως σε ό,τι αφορά το ηλικιακό εύρος του δείγματος, παρουσιάστηκαν ορισμένες μάλλον αναμενόμενες δυσκολίες, καθώς η πλειονότητα των διευθυντικών στελεχών εκ των πραγμάτων δεν μπορεί να ανήκει στην ηλικιακή ομάδα κάτω των 40 ετών. Το νεαρότερο σε ηλικία διευθυντικό στέλεχος που συμμετείχε στην έρευνα ήταν 42 ετών, ενώ το μεγαλύτερο ηλικιακά ήταν 64. Ο μέσος όρος ηλικίας των συνεντευξιαζομένων διευθυντών και διευθυντριών ήταν τα 54 έτη ($M.O = 54$). Ιδιαίτερη αξία έχει να λεχθεί πως, σε ό,τι αφορά τα συνολικά έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων, το δείγμα που επελέγη είναι πολύπειρο ($M.O = 24$) και, κατά συνέπεια, η συνολική εκπαιδευτική εμπειρία των διευθυντικών στελεχών μέσα σε σχολικές αίθουσες εξασφαλίζει μια μάλλον μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και σφαιρική αντίληψη των πραγμάτων.

Αναφορικά με το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα, υπήρξε προσπάθεια για σχετική ισορροπία και, συνεπώς, η αναλογία ήταν 8 γυναίκες και 6 άντρες. Η σχετική ισορροπία ήταν το ζητούμενο και στη γεωγραφική κατανομή των στελεχών που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα. Κατ' αναλογία με τον συνολικό πληθυσμό της Κύπρου σε ό,τι αφορά τις αστικές, ημιαστικές και αγροτικές περιοχές, και την πληθυσμιακή κάλυψη σε σχολικές μονάδες της Μέσης Εκπαίδευσης, το δείγμα αφορούσε 10 διευθυντές και διευθύντριες αστικών περιοχών, 2 αγροτικών περιοχών και 2 ημιαστικών περιοχών.

Σε ό,τι αφορά τις σπουδές των συμμετεχόντων, όπως γίνεται αντιληπτό πρόκειται για εξαιρετικά καταρτισμένο προσωπικό, καθώς μόνο 3 από τα 14 άτομα διαθέτουν μόνο

πανεπιστημιακό πτυχίο, ενώ τα υπόλοιπα έχουν κάνει μεταπτυχιακές σπουδές (MA & MSc) και δυο (2) εξ αυτών μάλιστα διαθέτουν και Διδακτορικό Δίπλωμα.

Ένα άλλο πολύ σημαντικό στοιχείο που χρειάζεται να ληφθεί σοβαρά υπόψη και να σταθμιστεί αναλόγως είναι πως τα περισσότερα στελέχη, παρά την πολύχρονη εργασιακή τους εμπειρία στον χώρο της εκπαίδευσης, έχουν σχετικά μικρή εμπειρία στη θέση του διευθυντή, καθώς, όπως φαίνεται στον σχετικό πίνακα, οι τιμές κυμαίνονται μεταξύ 1 και 14 ετών, ενώ την ίδια στιγμή μικρό είναι και το χρονικό διάστημα άσκησης καθηκόντων στην οικεία εκπαιδευτική μονάδα (κυμαίνεται από 1 έως 11 έτη, με Μ.Ο.≈ 4,6 έτη). Το τελευταίο, ωστόσο, στοιχείο εξηγείται εύκολα, αν αναλογιστεί κάποιος πως στο πλαίσιο του κυπριακού εκπαιδευτικού συστήματος, διοικητικά δεν υφίσταται ο όρος και η έννοια της οργανικής θέσης (Επίσημη Εφημερίδα της Κυπριακής Δημοκρατίας, 2017).

Πίνακας 1

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	Σ1	Σ2	Σ3	Σ4	Σ5	Σ6	Σ7
ΦΥΛΟ	Γ	Α	Γ	Γ	Α	Γ	Α
ΣΠΟΥΔΕΣ	MA	AEI	MA	MA	PHD	PHD	MA
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	25	24	25	21	24	17	27
ΕΤΗ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ	5	3	2	1	8	2	3
ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΩΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	5	2	2	1	2	1	8
ΗΛΙΚΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ	55	53	55	47	48	42	58
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	85	42	48	18	38	24	70
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΥΠΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	105	50	55	24	50	31	83

Πίνακας 2

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	Σ8	Σ9	Σ10	Σ11	Σ12	Σ13	Σ14
ΦΥΛΟ	Γ	Α	Γ	Α	Γ	Α	Γ
ΣΠΟΥΔΕΣ	ΜΑ	ΜΑ	ΑΕΙ	ΜSc	ΜSc	ΑΕΙ	ΜSc
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	22	27	25	37	37	33	29
ΕΤΗ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ	7	8	2	11	2	6	5
ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΩΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	3	4	5	11	14	11	5
ΗΛΙΚΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ	50	54	50	64	58	63	59
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	33	15	20	70	19	62	75
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΥΠΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	40	23	28	81	23	77	91

5.2 Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες του διευθυντή-ηγέτη

Ερώτηση 1η: Χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν τον διευθυντή-ηγέτη

Η πλειονότητα των απαντήσεων συνέτεινε στο συμπέρασμα πως ξεκάθαρα υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά που μπορούν να διακρίνουν έναν διευθυντή-ηγέτη μιας σχολικής μονάδας. Ακολούθως παρατίθενται ορισμένα από αυτά τα χαρακτηριστικά:

- **Όραμα και Καθοδήγηση:** Ένας διευθυντής-ηγέτης θα πρέπει να έχει ένα ξεκάθαρο όραμα για την εκπαιδευτική πορεία της σχολικής μονάδας και να μπορεί να καθοδηγεί το προσωπικό προς την επίτευξη αυτού του στόχου.
- **Ηγετικές Δεξιότητες:** Ο διευθυντής-ηγέτης πρέπει να διαθέτει ηγετικές δεξιότητες, να μπορεί να εμπνέει και να καθοδηγεί το προσωπικό, να δημιουργεί μια θετική και ανοικτή σχολική κουλτούρα και να προωθεί τη συνεργασία και τη συνοχή.

- **Διαχείριση Πόρων:** Ο διευθυντής-ηγέτης πρέπει να είναι ικανός να διαχειρίζεται τους διαθέσιμους πόρους της σχολικής μονάδας, συμπεριλαμβανομένου του προϋπολογισμού, του προσωπικού και των υλικών πόρων, με σκοπό τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- **Επικοινωνία και Συνεργασία:** Ο διευθυντής-ηγέτης πρέπει να έχει εξαιρετικές δεξιότητες επικοινωνίας και να μπορεί να επικοινωνεί αποτελεσματικά με το προσωπικό, τους μαθητές, τους γονείς και την τοπική κοινότητα. Επίσης, πρέπει να προάγει τη συνεργασία και τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών.
- **Καινοτομία και Ανάπτυξη:** Ο διευθυντής-ηγέτης πρέπει να είναι ανοιχτός στην καινοτομία και στην ανάπτυξη, να προωθεί τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού και να παρέχει ευκαιρίες για την ενίσχυση των δεξιοτήτων και των γνώσεων τους.

Τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά μπορούν να διαβαθμιστούν ανάλογα με τη σημασία και την επιρροή τους στην απόδοση και την επιτυχία του διευθυντή-ηγέτη. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτά τα χαρακτηριστικά δεν είναι απολύτως απαραίτητα για τη θέση, αλλά μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματική και αποδοτική διευθυντική πρακτική στον τομέα της εκπαίδευσης.

Ερώτηση 2η: Χαρακτηριστικά που διακρίνουν τον διευθυντή-ηγέτη με γνώμονα την επίλυση κρίσεων και προβλημάτων.

Περισσότεροι από το 80% (12/14) των διευθυντών και διευθυντριών που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις έκριναν πως, μολονότι οι προαναφερθείσες ηγετικές δεξιότητες είναι σημαντικές, εντούτοις, για την αποτελεσματική επίλυση κρίσεων και προβλημάτων, μπορούν να απαιτηθούν και πρόσθετες δεξιότητες και ικανότητες. Ανάλογα με τη φύση και την έκταση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει μια σχολική μονάδα, σύμφωνα με τις συμμετέχουσες και τους συμμετέχοντες στη συνέντευξη, ο διευθυντής-ηγέτης θα πρέπει να εξοπλιστεί με πρόσθετες δεξιότητες και ικανότητες, οι οποίες σωρευτικά είναι οι ακόλουθες:

- **Αναλυτική σκέψη:** η ικανότητα, δηλαδή, να διακρίνει κανείς προβλήματα και κρίσεις, να αναγνωρίζει τις βαθύτερες αιτίες τους και να αναπτύσσει τις κατάλληλες εκείνες στρατηγικές που, υπό προϋποθέσεις δύνανται να οδηγήσουν στην αντιμετώπισή τους.
- **Διαπραγματευτική δεινότητα:** το χάρισμα της αποτελεσματικής επικοινωνίας με διάφορα μέλη της σχολικής κοινότητας, μέσω του οποίου επιτυγχάνεται η συναίνεση για την επίλυση προβλημάτων.
- **Ευελιξία και αντοχή στην πίεση:** η ικανότητα να παραμένει κανείς ευέλικτος και να αντιμετωπίζει την πίεση και τις δυσκολίες που προκύπτουν κατά την επίλυση κρίσεων.
- **Δημιουργικότητα:** Η ικανότητα να σκέφτεται ο/η εκάστοτε διευθυντής/τρια εκτός των παραδοσιακών πλαισίων και να προτείνει νέες και καινοτόμες λύσεις για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η σχολική μονάδα.

Η πλειονότητα των διευθυντικών στελεχών κατέληξε πως οι παραπάνω δεξιότητες και ικανότητες συμπληρώνουν τα βασικά χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν προηγουμένως και βοηθούν στην αντιμετώπιση πιο περίπλοκων και απαιτητικών προβλημάτων και κρίσεων.

Ερώτηση 3η: Επιπλέον δεξιότητες που απαιτεί η επίλυση κρίσεων από την πλευρά του διευθυντή-ηγέτη;

Στο σημείο αυτό οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα φάνηκαν μάλλον διστακτικοί και έδειξαν να μην αντιλαμβάνονται πλήρως τη διάκριση μεταξύ χαρακτηριστικών και επιπλέον δεξιοτήτων. Εντούτοις, παρά την αρχική συστολή, τελικά πολλά από τα διευθυντικά στελέχη κατέληξαν πως είναι εκ των ων ουκ άνευ ορισμένες δεξιότητες οι οποίες συνοψίζονται στις εξής τρεις:

- **Αποφασιστικότητα στη Λήψη Αποφάσεων:** Ο διευθυντής-ηγέτης πρέπει να είναι ικανός να αξιολογεί τις πιθανές επιλογές και να επιλέγει την κατάλληλη λύση για την επίλυση του προβλήματος.
- **Δυναμικότητα Προσαρμογής:** Ο διευθυντής-ηγέτης πρέπει να είναι ευέλικτος και να μπορεί να ανταποκρίνεται σε νέες κρίσεις και προβλήματα με δημιουργικότητα και αποτελεσματικότητα.

• **Ομαδικότητα και Ανάπτυξη Συνεργασίας:** Ο διευθυντής-ηγέτης πρέπει να μπορεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που προάγει τη συνεργασία και την αμοιβαία υποστήριξη για την αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τους συνεντευξιαζόμενους, ο διευθυντής-ηγέτης πρέπει να είναι ικανός να αντιμετωπίζει πολυπλοκότητα, να προβλέπει πιθανές επιπτώσεις και να προτείνει και υλοποιεί αποτελεσματικές λύσεις για την επίλυση κρίσεων και προβλημάτων στον τομέα της μέσης εκπαίδευσης.

Ερώτηση 4η: Συσχέτιση του βαθμού ενσυναίσθησης που χαρακτηρίζει τον διευθυντή-ηγέτη με την αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας

Το απόλυτο σύνολο των διευθυντικών στελεχών δήλωσε με ευκολία πως υπάρχει άμεση συσχέτιση μεταξύ του βαθμού ενσυναίσθησης που χαρακτηρίζει τον διευθυντή-ηγέτη και της αποτελεσματικής διοίκησης της σχολικής μονάδας.

Ένας διευθυντής-ηγέτης με υψηλό βαθμό ενσυναίσθησης είναι πρόθυμος να ακούσει και να κατανοήσει τις απόψεις, τις ανάγκες και τις εμπειρίες των μαθητών, των γονέων και του προσωπικού του σχολείου δεδομένου ότι η ενσυναίσθηση αναφέρεται ως η ικανότητα του διευθυντή-ηγέτη να αντιλαμβάνεται και να εμπνέεται από τις ανάγκες, τις ανησυχίες και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα μέλη της σχολικής κοινότητας.

Αποτέλεσε ιδιαίτερη έκπληξη για τον ερευνητή το γεγονός ότι το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα έδειξε να αντιλαμβάνεται τη σημασία του να γίνονται αντιληπτές οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι διάφοροι φορείς και τη σημασία του να επιδίδονται σε συνεργασία και επικοινωνία με αυτούς για την αναζήτηση κοινών λύσεων.

Τελικά, κοινή διαπίστωση όλων ήταν πως ο διευθυντής-ηγέτης που είναι ενσυναίσθητοποιημένος έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζει τις πρακτικές διοίκησης και τις αποφάσεις του, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τις προτεραιότητες των εμπλεκόμενων φορέων. Κατά συνέπεια, ο βαθμός ενσυναίσθησης που επιδεικνύει ο διευθυντής-ηγέτης μπορεί να επηρεάσει την ικανότητά του να διοικεί αποτελεσματικά τη σχολική μονάδα και να επιτυγχάνει θετικά αποτελέσματα στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των μαθητών.

Ερώτηση 5η: Συσχέτιση αναπτυγμένης συναισθηματικής νοημοσύνης και επιτυχημένου διευθυντή-ηγέτη

Θα ανέμενε κανείς πως και σε αυτό το ερώτημα θα παρουσιαζόταν η αντίστοιχη απολυτότητα και ομοφωνία που διαπιστώθηκε στο ερώτημα που αφορούσε την ενσυναίσθηση. Ωστόσο, μολονότι όλα σχεδόν τα διευθυντικά στελέχη συμφώνησαν ως προς το ότι η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό ενός επιτυχημένου διευθυντή-ηγέτη, καθώς αυτή αφορά την ικανότητά του να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα, τόσο τα δικά του όσο και αυτά των άλλων ανθρώπων, ορισμένα από αυτά ήταν επιφυλακτικά αναφορικά με τους κινδύνους που ενίοτε ελλοχεύουν στην υπέρμετρη συναισθηματική ταύτιση διευθύνοντος και υφιστάμενου.

Σε κάθε περίπτωση, πάντως, κανένας από τους συμμετέχοντες στην έρευνα δεν αρνήθηκε πως ο επιτυχημένος διευθυντής-ηγέτης με ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να κατανοήσει και να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις σχέσεις με τους μαθητές, τους γονείς, το προσωπικό και την ευρύτερη σχολική κοινότητα. Έχει την ικανότητα να εμπνέει εμπιστοσύνη, να επικοινωνεί αποτελεσματικά και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις συναισθηματικές επιδιώξεις των ανθρώπων, με τους οποίους αλληλεπιδρά.

Συνολικά, η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης βαρύνει σημαντικά τον διευθυντή-ηγέτη, καθώς επιτρέπει την ανάπτυξη θετικών σχέσεων, την αποτελεσματική επικοινωνία και την επίλυση συναισθηματικών προκλήσεων, προάγοντας ένα υγιές και ανθρωποκεντρικό σχολικό περιβάλλον.

Ερώτηση 6η: Σύγκριση της βαρύτητας που έχει η εργασιακή εμπειρία σε σχέση με την επιστημονική κατάρτιση στην αποτελεσματικότερη άσκηση εκπαιδευτικής διοίκησης

Ήταν το ερώτημα εκείνο, στο οποίο προέκυψαν οι πλέον διστάμενες απόψεις κατά τις απαντήσεις, καθώς απαιτήθηκε να προκριθεί ένα εκ των δυο χαρακτηριστικών που οφείλει να διαθέτει το διευθυντικό στέλεχος. Οι περισσότεροι μάλιστα συνεντευξιαζόμενοι ξεκινούσαν με τη φράση «Είναι δύσκολο να δώσω μια απόλυτη απάντηση σε αυτήν την ερώτηση». Κάτι τέτοιο ήταν μάλλον αναμενόμενο, καθώς και η εργασιακή εμπειρία ως εκπαιδευτικός και η επιστημονική κατάρτιση έχουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων ενός διευθυντή-ηγέτη. Και οι δύο παράγοντες μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και την ικανότητα ενός διευθυντή-ηγέτη να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις της σχολικής διοίκησης.

Τελικά, οι περισσότεροι επέλεξαν ως σημαντικότερο παράγοντα την εργασιακή εμπειρία ως εκπαιδευτικός, ενισχύοντας τη θέση τους, λέγοντας πως η εμπειρία στην αίθουσα τάξης και η πρακτική επαφή με τους μαθητές, τους γονείς και το προσωπικό του σχολείου παρέχει μια μοναδική γνώση και κατανόηση των προκλήσεων και των αναγκών του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος.

«Η εμπειρία στην αίθουσα τάξης διδάσκει τον διευθυντή-ηγέτη να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες και τις επιδιώξεις των μαθητών, να επικοινωνεί αποτελεσματικά και να αναλαμβάνει δράση για τη βελτίωση των εκπαιδευτικών διαδικασιών» ήταν η απάντηση μιας πολύπειρης διευθύντριας. Επίσης, ένας εξίσου έμπειρος διευθυντής λυκείου απάντησε πως «η εμπειρία στη διδασκαλία αναπτύσσει ικανότητες, όπως η προσαρμοστικότητα, η επίλυση προβλημάτων και η ανάλυση δεδομένων, που είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση κρίσεων και προβλημάτων στο σχολικό περιβάλλον».

Εύλογα, υπήρξαν και απόψεις εκ διαμέτρου αντίθετες με τις παραπάνω, με πιο χαρακτηριστική την ακόλουθη: «Σε κάθε περίπτωση, αν θα έπρεπε να επιλέξω ένα από τα δύο, θα επέλεγα την επιστημονική κατάρτιση, αφού η εμπειρία από μόνη της δεν αποτελεί επαρκή συνθήκη για την αποτελεσματική ηγεσία».

Συνοψίζοντας, η πλειονότητα κατέληξε πως η εργασιακή εμπειρία ως εκπαιδευτικός θα μπορούσε να θεωρηθεί σημαντικότερη, καθώς είναι εκείνη που παρέχει την πρακτική βάση και τις δεξιότητες που απαιτούνται για μια αποτελεσματική και ανθρωποκεντρική διοίκηση στο εκπαιδευτικό περιβάλλον.

5.2 Η συμμετοχή του προσωπικού που τελεί υπ' ευθύνη του διευθυντή-ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

Ερώτηση 7η: Συλλογικότητα στη λήψη αποφάσεων ή συγκεντρωτισμός;

Στις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερώτημα αυτό φάνηκε να υπάρχει αρχικά μια διστακτικότητα, η οποία όμως κατέληγε πάντα στην ίδια συνισταμένη που δεν ήταν άλλη από το ότι ο διευθυντής-ηγέτη είναι σημαντικό να δίνει το αναγκαίο περιθώριο ουσιαστικής συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο προσωπικό της σχολικής μονάδας, δεδομένου ότι η συμμετοχή του προσωπικού ενισχύει την αίσθηση της ενεργού συμβολής

και του ανήκειν, ενώ την ίδια στιγμή συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας θετικής σχολικής κουλτούρας.

Υπήρξαν μάλιστα δυο περιπτώσεις διευθυντικών στελεχών που εισηγήθηκαν με τρόπο αναλυτικό συγκεκριμένες πρακτικές: (α) τη δημιουργία ανοιχτού και φιλικού περιβάλλοντος επικοινωνίας, ενθαρρύνοντας το προσωπικό να εκφράζει απόψεις, ιδέες και ανησυχίες ελεύθερα, (β) τη συνεργατική λήψη αποφάσεων, οργανώνοντας συναντήσεις, συνεδριάσεις ή ομάδες εργασίας, όπου το προσωπικό μπορεί να συζητήσει και να συμμετάσχει στη λήψη αποφάσεων που αφορούν το σχολείο, προσφέροντας με αυτόν τον τρόπο ευκαιρίες για συνεργατική επίλυση προβλημάτων και ανάπτυξη ιδεών, (γ) την ενημέρωση και τη διαφάνεια, κοινοποιώντας στο προσωπικό τις αποφάσεις που λαμβάνονται και τους λόγους πίσω από αυτές. (δ) την ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας και της αυτοδιαχείρισης, δίνοντας την ευκαιρία στο προσωπικό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να αναπτύσσει ιδέες για τη βελτίωση των εκπαιδευτικών διαδικασιών και την αντιμετώπιση προβλημάτων.

Με όλους τους παραπάνω τρόπους φαίνεται πως η σχολικοί διευθυντές επιδιώκουν να ενθαρρύνουν έτι περαιτέρω τη συμμετοχή και συνεισφορά του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, δημιουργώντας ένα κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης, κάτι που, ωστόσο, προβλέπεται ως σύσταση και στην ισχύουσα εκπαιδευτική νομοθεσία και το κανονιστικό πλαίσιο στον χώρο του εκπαιδευτικού συστήματος της Κυπριακής Δημοκρατίας.

Ερώτηση 8η: Βαθμός ευελιξίας και αφομοίωσης νέων ιδεών και πρακτικών από τον διευθυντή-ηγέτη

Σε αυτό το ερώτημα διαφάνηκε ίσως μια τάση για προβολή ενός μάλλον προοδευτικού προφίλ από το σύνολο των συμμετεχόντων καθώς υποστηρίχθηκε σθεναρά η θέση πως ο διευθυντής-ηγέτης είναι σημαντικό να είναι ανοιχτός σε προτάσεις και εισηγήσεις από το προσωπικό που διοικεί, προκειμένου να μπορέσει να διαφοροποιήσει πιθανές αποφάσεις που έχει λάβει, εάν αποδειχθεί ότι είναι ακατάλληλες ή εσφαλμένες. Είναι, εξάλλου, σημαντικό πως σχεδόν το σύνολο των διευθυντικών στελεχών φάνηκε να αναγνωρίζει την αξία των απόψεων και των εμπειριών του προσωπικού, θεωρώντας ότι η συνεισφορά τους είναι κρίσιμη για τη λήψη σωστών αποφάσεων και τη βελτίωση της σχολικής μονάδας.

Οι πλέον πολύπειροι διευθυντές της έρευνας δήλωσαν ότι μέλημά τους είναι να δημιουργήσουν ένα ανοιχτό και ανεκτικό περιβάλλον, όπου το προσωπικό να αισθάνεται άνετα, να μοιράζεται τις ιδέες του και να προβαίνει σε εισηγήσεις, καθώς με αυτόν τον τρόπο ανακαλύπτουν τις ικανότητες και τις γνώσεις του προσωπικού και ενθαρρύνουν τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Στο ίδιο πλαίσιο, όλα τα διευθυντικά στελέχη ισχυρίστηκαν πως, εφόσον κάποια απόφαση, που έχουν λάβει αποδειχθεί ακατάλληλη ή εσφαλμένη, είναι πρόθυμοι να ακούσουν τις αντίθετες απόψεις και να εξετάσουν προσεκτικά τα επιχειρήματα που παρουσιάζονται, καταλήγοντας ότι, εφόσον αποδειχθεί πως η αρχική απόφαση πρέπει να αναθεωρηθεί, δε θα δίσταζαν να προβούν στις δέουσες διορθωτικές κινήσεις.

Συνοψίζοντας, οι περισσότεροι συμμετέχοντες φαίνεται να συγκλίνουν στην άποψη ότι το να δημιουργήσουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης και ανοιχτής επικοινωνίας, όπου οι προτάσεις και οι εισηγήσεις από το προσωπικό είναι ευπρόσδεκτες και λαμβάνονται υπόψη για τη λήψη αποφάσεων και τη βελτίωση της σχολικής μονάδας μόνο θετικά μπορεί να συμβάλει στη λειτουργία και την προαγωγή του έργου της εκπαιδευτικής μονάδας.

Ερώτηση 9η: Εκ των υστέρων διαπίστωση για λάθος χειρισμό ζητήματος που θα είχε αποφευχθεί εφόσον η λήψη αποφάσεων γινόταν με πιο συλλογικό τρόπο

Εν προκειμένω ήταν ελάχιστες οι περιπτώσεις των διευθυντικών στελεχών που αναγνώρισαν το ενδεχόμενο να έχουν υποπέσει σε σοβαρά προσωπικά λάθη κατά τη λήψη σοβαρών αποφάσεων, επικαλούμενοι στην πλειονότητά τους τη θεσμοθετημένη συλλογικότητα που επικρατεί στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο πλαίσιο του κυπριακού εκπαιδευτικού συστήματος. Οι εξαιρέσεις που προέβησαν σε δήλωση «mea culpa» επιβεβαίωσαν πως υπήρξαν καταστάσεις, όπου πιθανότατα η πιο ενεργή συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων θα είχε οδηγήσει σε πιο αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων και κρίσεων.

Ωστόσο, οι πλέον αδιάλλακτοι και αμετακίνητοι από τις αρχικές τους θέσεις διευθυντές επεσήμαναν το ότι πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι προκλήσεις που μπορεί να συνοδεύουν τη συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, όπως η αύξηση του χρόνου και η ανάγκη συντονισμού. Επομένως, κατά την κρίση τους, είναι σημαντικό να

υπάρχει ισορροπία μεταξύ της συμμετοχής του προσωπικού και της ανάγκης για αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.

Ερώτηση 10η: Η καθημερινή ενδοσχολική δραστηριότητα του διευθυντή-ηγέτη ως παράδειγμα προς μίμηση για το υπόλοιπο προσωπικό

«Ως διευθυντής, προσπαθώ να αξιοποιήσω τη δική μου καθημερινή δραστηριότητα ως παράδειγμα μίμησης για τους άλλους εμπλεκόμενους φορείς της σχολικής μονάδας». Στη δήλωση αυτή ενός εκ των συμμετεχόντων στην έρευνα συνοψίζονται οι απαντήσεις που έδωσε το σύνολο των συνεντευξιαζομένων.

Οι διευθυντές και οι διευθύντριες που συμμετείχαν στην έρευνα έδωσαν ομολογουμένως απαντήσεις με παραδείγματα που επιβεβαιώνουν πως πράγματι υπάρχουν συγκεκριμένες στάσεις και συμπεριφορές που μπορούν να αποτελέσουν πρότυπα προς μίμηση. Αναφέρθηκαν συμπεριφορές που σχετίζονται με την ηθική και επαγγελματική συμπεριφορά («Προσπαθώ να δίνω ηθικές αξίες και επαγγελματική συμπεριφορά σε καθημερινή βάση. Αυτό περιλαμβάνει ειλικρίνεια, ακεραιότητα, ανοιχτή επικοινωνία και σεβασμό προς τους άλλους.»), τη στάθμιση των αποφάσεων: («λαμβάνω αποφάσεις με βάση διαφανή κριτήρια, επεξηγώντας τις λογικές πίσω από αυτές. Αυτό δείχνει στους άλλους την σημασία της σκληρής εργασίας, της διαφάνειας και της αντικειμενικής αξιολόγησης.») και τη συνεχή εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη («Ενθαρρύνω το προσωπικό να εξακολουθεί να μαθαίνει και να αναπτύσσεται επαγγελματικά. Προωθώ και συμμετέχω σε εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια, παρέχοντας με αυτόν τον τρόπο ένα παράδειγμα για τη συνεχή μάθηση και ανάπτυξη»).

Μέσω αυτών των πρακτικών, οι συμμετέχοντες στην έρευνα σχολικοί διευθυντές διατείνονται ότι παρέχουν ένα θετικό παράδειγμα για τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους φορείς της σχολικής μονάδας, ενθαρρύνοντας την ανάπτυξη μιας θετικής και αποτελεσματικής σχολικής κουλτούρας.

5.3 Αποτελεσματική άσκηση καθηκόντων, ηγετικό προφίλ και εργασιακό well-being

(Η συσχέτιση της αποτελεσματικής άσκησης διοικητικών καθηκόντων και ηγετικού προφίλ με το επαγγελματικό well-being του προσωπικού της εκπαιδευτικής μονάδας)

Ερώτηση 11η: Η σημασία που αποδίδεται στο επαγγελματικό well-being και η συσχέτισή του με την ανάδειξη ενός διευθυντή ως επιτυχημένου ηγέτη

Σε αυτό το πλαίσιο, οι διευθυντές δε θα μπορούσαν παρά να ισχυριστούν πως αποδίδουν μεγάλη σημασία στο επαγγελματικό well-being. Και αυτό διότι είναι προφανές πως για κάθε σχολικό διευθυντή-ηγέτη η ευημερία των εκπαιδευτικών και του υπόλοιπου προσωπικού είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων του σχολικού οργανισμού και για την παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης στους μαθητές.

Ορισμένοι μάλιστα από τους συμμετέχοντες στην έρευνα αποσαφήνισαν πως, προκειμένου να διασφαλίσουν το εργασιακό well-being, αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία σε στοιχεία, όπως η **υγεία και ασφάλεια** (παρέχοντας ένα ασφαλές και υγιές περιβάλλον εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη τις απαραίτητες προφυλάξεις για την ασφάλεια των εργαζομένων), η **εργασιακή ισορροπία** (ενθαρρύνοντας την ισορροπημένη διαχείριση του χρόνου και της εργασίας και προωθώντας την αποτελεσματική οργάνωση και τον αποδοτικό χειρισμό των καθηκόντων), η **αναγνώριση και αποδοχή** («αναγνωρίζω και εκτιμώ τις προσπάθειες και τις επιτεύξεις του προσωπικού, δημιουργώντας ένα κλίμα στήριξης και εμπιστοσύνης»), η **επαγγελματική ανάπτυξη** (παρέχοντας ευκαιρίες για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη, ώστε το προσωπικό να αναπτύσσει τις δεξιότητές του και να αισθάνεται εμπνευσμένο να αναβαθμίζει τις γνώσεις και τις ικανότητές του).

Όλες πάντως ανεξαιρέτως οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα είχαν ως κοινή συνισταμένη το ότι το εργασιακό well-being κρίνεται ως ζωτικής σημασίας στοιχείο για την επιτυχία τους ως διευθυντικών στελεχών, νοούμενου ότι εφόσον οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι και υποστηρίζονται, είναι πιο πιθανό να είναι αποτελεσματικοί, δημιουργικοί και προσηλωμένοι στους στόχους του σχολικού οργανισμού.

Ερώτηση 12η Η συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ενσυναίσθησης του διευθυντικού στελέχους με την επίτευξη του επαγγελματικού/ εργασιακού well-being

Η συναισθηματική νοημοσύνη και η ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση του διευθυντή μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στο επαγγελματικό well-being, την εργασιακή ευημερία και την ευεξία των εργαζομένων σε μια σχολική μονάδα, μέσω της καλλιέργειας κλίματος στήριξης, μέσω της επικοινωνίας και της συνεργασίας, αλλά και μέσω της αντιμετώπισης του στρες.

Είναι αλήθεια πως ένας διευθυντής με ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη και ενσυναίσθηση είναι πιο πιθανό να δημιουργήσει ένα κλίμα στήριξης και σεβασμού, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται αναγνωρισμένοι, ακουσμένοι και καλυμμένοι στις ανάγκες τους. Στο ίδιο πλαίσιο, ο διευθυντής με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους εργαζομένους, να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες και τα συναισθήματά τους και να ενθαρρύνει τη συνεργασία και την ομαδικότητα. Τέλος, ένας διευθυντής με ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση μπορεί να αντιληφθεί το στρες και τις πιέσεις που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι και να προσφέρει την κατάλληλη υποστήριξη και ενθάρρυνση.

Ερώτηση 13η: Η σφυρηλάτηση της επαγγελματικής/ εργασιακής ευημερίας μέσω της άρτιας παιδαγωγικά στάσης του διευθυντή-ηγέτη

Ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας έχει να διαδραματίσει τον διττό ρόλο αφενός του συντονιστή αφετέρου του παιδαγωγού και εμψυχωτή της σχολικής κοινότητας. Αυτό μοιάζει να αποτελεί κοινή πεποίθηση για όλα τα συμμετέχοντα στην έρευνα διευθυντικά στελέχη τα οποία δηλώνουν πως καταβάλλουν προσπάθειες για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος, όπου οι εκπαιδευτικοί και το υπόλοιπο διοικητικό προσωπικό θα αισθάνονται υποστηριζόμενοι, ενθαρρυνόμενοι και θα τους δίνεται τουλάχιστον η εντύπωση πως οι κόποι τους ανταμείβονται.

Χαρακτηριστική είναι η απάντηση ενός αρκετά νεαρού διευθυντικού στελέχους ο οποίος δήλωσε: «προσωπικά, επενδύω στις σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς και το προσωπικό, δίνοντας προτεραιότητα στην ανοικτή και αμοιβαία επικοινωνία. Προσπαθώ να ακούω τις ανησυχίες και τις ανάγκες τους, να είμαι προσιτός/ή και να δίνω σημασία στις απόψεις τους,

προωθώντας την ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και δραστηριοτήτων που ενισχύουν την επαγγελματική τους ανάπτυξη και ευεξία».

Ένα άλλο μεγαλύτερο σε ηλικία και πολύπειρο διευθυντικό στέλεχος που έχει υπό την ευθύνη του πολυπληθή σχολική μονάδα απάντησε πως «Συνειδητά αποδίδω σημασία στην εμπνύχωση και την ενθάρρυνση του προσωπικού, αναγνωρίζοντας τις επιτυχίες τους και παρέχοντας υποστήριξη σε δύσκολες στιγμές, επιδιώκοντας, παράλληλα, να είμαι πρότυπο που οι άλλοι μπορούν να μιμηθούν, με αυθεντικότητα και συνεργατικότητα».

Συνοψίζοντας, θα έλεγε κάποιος πως κοινή θεώρηση της συντριπτικής πλειονότητας των συμμετεχόντων στην έρευνα διευθυντικών στελεχών είναι πως αποτελεί σημαντικό διακύβευμα για την επιτυχημένη θητεία τους το να διαδραματίσουν τον ρόλο του παιδαγωγού και εμπνύχωτή, επιδιώκοντας την ευημερία και την ευεξία των εκπαιδευτικών και του λοιπού διοικητικού προσωπικού στη σχολική μονάδα.

Ερώτηση 14η: Ο διευθυντής-ηγέτης ως το πρόσωπο εκείνο που εμπνέει ένα όραμα για το σχολείο που διοικεί

Τα πλείστα εκ των διευθυντικών στελεχών που ερωτήθηκαν θεωρούν τον εαυτό τους ως ένα πρόσωπο που έχει την ευθύνη να εμπνέει ένα όραμα για το σχολείο και να παρακινεί όλους τους εμπλεκόμενους παράγοντες του σχολικού οργανισμού προς την υλοποίηση αυτού του οράματος.

Μια αρκετά χαρακτηριστική απάντηση είναι η ακόλουθη: «προσπαθώ να δημιουργήσω ένα κλίμα που ενθαρρύνει τη συμμετοχή, τη συνεργασία και την ανάπτυξη ιδεών από όλους τους μέλη της σχολικής κοινότητας. Παρέχω υποστήριξη και καθοδήγηση στους εκπαιδευτικούς και το λοιπό διοικητικό προσωπικό, προωθώντας την αυτογνωσία και την ανάπτυξη των ηγετικών τους δεξιοτήτων».

Ένα άλλο διευθυντικό στέλεχος εστίασε στον πολυπαραγοντικό χαρακτήρα του σχολείου, του οποίου η αρμονική λειτουργία αποτελεί προϋπόθεση για την επίτευξη του εκάστοτε οράματος: «επικεντρώνομαι στην κοινοποίηση του οράματος μου με τους εμπλεκόμενους φορείς, όπως γονείς, μαθητές και την ευρύτερη κοινότητα. Μέσω διαφόρων μέσων επικοινωνίας και ενημέρωσης, επιδιώκω να μοιραστώ το όραμα μου, να προκαλέσω ενθουσιασμό και να κινητοποιήσω την υποστήριξη και τη συνεργασία όλων προς την επίτευξη των κοινών μας στόχων».

Καταληκτικά, θα μπορούσε να ισχυριστεί κάποιος, βασιζόμενος στα ως άνω αποτελέσματα, πως για την πλειονότητα των διευθυντικών στελεχών στο πλαίσιο της Μέσης Βαθμίδας Εκπαίδευσης των σχολείων της Κύπρου, είναι σημαντικό ο διευθυντής να δρα ως εμπνευστής και πηγή έμπνευσης, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων φορέων και προσανατολίζοντας την κοινότητα προς την υλοποίηση του κοινού οράματος.

Κεφάλαιο 6ο: Συμπεράσματα - Προτάσεις

6.1 Συζήτηση

Λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη το γεγονός ότι το εκπαιδευτικό σύστημα της Κύπρου είναι εξαιρετικά γραφειοκρατικό και μάλλον συγκεντρωτικό, παρέχοντας στους διευθυντές συγκεκριμένες διοικητικές αρμοδιότητες, μοιάζει να αποτελεί σημαντική γενική απαίτηση η αποτύπωση του ρόλου του σύγχρονου διευθυντή ως ηγέτη, εμπνευστή και προτύπου, καθώς η έρευνα απέδειξε πως τα άμεσα εμπλεκόμενα διευθυντικά στελέχη θεωρούν τα εν λόγω χαρακτηριστικά ως *sine qua non* στοιχεία της σχολικής ηγεσίας, όπως αυτή θα έπρεπε να είναι στο μέσο της τρίτης δεκαετίας του 21ου αιώνα.

Παράλληλα, μοιάζει να έχει γίνει ήδη αντιληπτό πως ο πολύπλοκος χαρακτήρας των σύγχρονων εκπαιδευτικών μονάδων, μέσα στους κόλπους των οποίων καλούνται να δραστηριοποιηθούν και να διοικήσουν τα σύγχρονα διευθυντικά στελέχη, επιβάλλει την παρουσία διευθυντών-ανθρωπιστών, με έναν προσανατολισμό ξεκάθαρα πιο ηθικό και συναισθηματικό. Η εποχή του αγέρωχου παραδοσιακού, γραφειοκράτη και διεκπεραιωτή διευθυντή μοιάζει να έχει παρέλθει ανεπιστρεπτί και να μην έχει θέση στο αληθινά πολυδαίδαλο κοινωνικό, οικονομικό και πολιτισμικό πλαίσιο του σύγχρονου κόσμου.

Εξάλλου, αποτελεί άκρως αξιοποιήσιμο εύρημα της παρούσας έρευνας το γεγονός πως η συντριπτική πλειονότητα των διευθυντικών στελεχών που έλαβαν μέρος στην έρευνα, ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας αλλά και εργασιακής εμπειρίας φάνηκε να συγκλίνει στην αναγκαιότητα καλλιέργειας και ανάπτυξης της συναισθηματικής τους νοημοσύνης, η οποία σε συνδυασμό με το κατάλληλο παιδευτικό τους υπόβαθρο και την κερκτημένη πείρα τείνουν να αποτελούν ένα τρίπτυχο επιτυχημένης και αποτελεσματικής εκπαιδευτικής ηγεσίας. Η αξία της ενσυναίσθησης δεν παραγνωρίζεται και είναι αυτή που συνδέεται άμεσα με την επίτευξη της επαγγελματικής ευημερίας.

Εξαιρετικά σημαντικό και άκρως αξιοποιήσιμο είναι και το συμπέρασμα που αφορά στην εμπέδωση, από πλευράς των διευθυντικών στελεχών, της μεγάλης αξίας που έχει, τόσο για τους ίδιους όσο και για τη συνολική προαγωγή της εκπαιδευτικής μονάδας, την οποία διευθύνουν, η επίτευξη της επαγγελματικής ευημερίας όλων των εμπλεκόμενων μελών του εκπαιδευτικού, διοικητικού και λοιπού βοηθητικού προσωπικού. Η παρούσα έρευνα κατέδειξε πως το επαγγελματικό well-being όχι μόνο δεν αποτελεί άγνωστο όρο για τους

διευθυντές-ηγέτες, αλλά, κάθε άλλο, συνιστά σημαντικό ζητούμενο για τους ίδιους, προκειμένου να θεωρήσουν το έργο τους ως επιτυχημένο και τη συνεισφορά τους στην εκπαιδευτική μονάδα ως καταλυτική.

6.2 Συμπερασματικές Παρατηρήσεις

Τα συμπεράσματα που αναλύθηκαν παραπάνω τόσο διεξοδικά αποτελούν σαφώς το απαύγασμα και την ανάλυση των όσων ειπώθηκαν στις συνεντεύξεις και ο γράφων ερευνητής δεν έχει επουδενί κανέναν λόγο ούτε δικαίωμα να τα αμφισβητήσει. Το σύνολο των εμπλεκόμενων στελεχών που τελικά παραχώρησαν συνεντεύξεις, έδειξαν προθυμία και διάθεση να απαντήσουν με ειλικρίνεια στο σύνολο των ερωτημάτων. Δεν ήταν άλλωστε λίγοι εκείνοι που εκτός πλαισίου της συνέντευξης εξέφρασαν τη χαρά και την ικανοποίησή τους για την επιστημονική καταγραφή και των δικών τους θέσεων και απόψεων αναφορικά με την αποτελεσματικότητα και τον αντίκτυπο της δικής τους διοίκησης, κατεθέτοντας μάλιστα, εν είδει παραπόνου τη θέση πως η πλειονότητα των επιστημονικών ερευνών προσεγγίζει την εν λόγω θεματική από την οπτική του εκπαιδευτικού προσωπικού.

Εντούτοις, δεν μπορεί παρά να εκφραστεί ο ξεκάθαρος προβληματισμός για το κατά πόσο η κατάσταση, η οποία περιγράφεται ως η επικρατούσα στο πλαίσιο των σχολικών μονάδων της Κυπριακής Δημοκρατίας, είναι στην πραγματικότητα τόσο ιδανική, ώστε να ευνοείται το ζητούμενο και πολυπόθητο επαγγελματικό well-being. Δεδομένου, ωστόσο, ότι οι συνεντεύξεις διενεργήθηκαν αποκλειστικά με διευθυντικά στελέχη και όχι με εκπαιδευτικούς, αυτό γεννά τον εύλογο προβληματισμό για το κατά πόσο όλα αυτά τα θετικά χαρακτηριστικά, τα οποία με τόση γλαφυρότητα παρουσιάστηκαν, ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα του σημερινού κυπριακού σχολείου.

Ουσιαστικά, δεν είναι καθόλου απίθανο, εν είδει περιαιτολόγησης και εξιδανίκευσης της επικρατούσας κατάστασης, να παρουσιάζεται μια μερικώς στρεβλή εικόνα, άδολα και ακούσια παραποιημένη προς το βέλτιστο. Όπως, άλλωστε, θα φανεί και στη συνέχεια, στις προτάσεις που γίνονται για περαιτέρω διερεύνηση της παρούσας θεματικής, ίσως θα ήταν καλό σε μια επόμενη μελέτη να εμπλακούν ως συνεντευξιαζόμενοι και οι συνεργάτες εκπαιδευτικοί των διευθυντικών στελεχών, προκειμένου η εικόνα να είναι πιο σφαιρική και

σίγουρα πάντως πιο αντικειμενική και όχι μονόπλευρη. Κατά συνέπεια, είναι καλό να διατηρείται μια επιφύλαξη αναφορικά με αυτό το προαναφερθέν σκέλος της παρούσας έρευνας.

6.3 Περιορισμοί της έρευνας

Θα ήταν μάλλον ουτοπικό και σίγουρα εκτός ρεαλιστικού πλαισίου να διατυπωθεί η άποψη πως το εν λόγω ερευνητικό πόνημα δεν έχει συγκεκριμένους περιορισμούς και πως κατά την πραγματοποίησή της, ο γράφων δε συνάντησε ποικίλες δυσκολίες, πολλές φορές μάλιστα ανυπέρβλητες.

Πιο συγκεκριμένα, είναι προφανές ότι, στο πλαίσιο μιας θεματικής όπου τα αποτελέσματα είναι πολυπαραγοντικά και οι συνιστώσες που διαμορφώνουν το τελικό αποτέλεσμα είναι περισσότερες των δύο, η εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων δυσχεραίνεται και το πεδίο αναγκαστικά αυτοπεριορίζεται, εφόσον επικεντρώνεται στις φαινομενικά αντικειμενικές μεν, μονόπλευρες δε απόψεις του ενός μόνο πόλου. Αναμφίλεκτα, εάν και εφόσον στις διενεργηθείσες συνεντεύξεις περιλαμβάνονταν και οι απόψεις όχι μόνο των διευθυντικών στελεχών, αλλά και αυτές των υφιστάμενων/συνεργατών τους, τότε θα μπορούσαν με μεγαλύτερη ασφάλεια να υπάρξουν συγκριτικές αποτιμήσεις και σφαιρική κάλυψη όλων των αποχρώσεων και απόψεων, με αποτέλεσμα μια πιο ολοκληρωμένη εξέταση του φαινομένου.

Ένας δεύτερος περιορισμός είναι αυτός της διαφοροποίησης αναφορικά με τον χώρο διεξαγωγής των συνεντεύξεων. Ενώ, επομένως, πολύ στοχευμένα επιλέχθηκε ως απарέγκλιτος κανόνας το σύνολο των συνεντεύξεων να πραγματοποιηθεί εκ του σύνεγγυς, καθώς στη θεωρία συχνά αναφέρεται ο κίνδυνος διαφορετικής αντίδρασης των συνεντευξιαζομένων, εάν διαφοροποιείται ο τρόπος διεξαγωγής της συνέντευξης (διαζώσης, τηλεφωνικά, διαδικτυακά), εντούτοις δεν κατέστη δυνατόν να πραγματοποιηθούν όλες οι συνεντεύξεις στον σχολικό χώρο και σε χρόνο εργασίας των διευθυντικών στελεχών, για πρακτικούς καθαρά λόγους. Ένα μέρος, συνεπώς, των συνεντεύξεων (περίπου το 1/3) διεξήχθησαν σε απογευματινό χρόνο και εξωσχολικό χώρο και ίσως αυτό το γεγονός να οδήγησε σε μικρές διαφοροποιήσεις και σε πιο χαλαρές και ανθρώπινες

απαντήσεις του εκάστοτε συμμετέχοντος. Πάντως, δε φάνηκε να καταγράφονται ουσιαστικές διαφορές στον τρόπο απαντήσεων αυτών των συμμετεχόντων ή, τουλάχιστον, δεν εντοπίστηκαν ούτε καταγράφηκαν διαφορές. Ωστόσο, δεν παύει να αποτελεί το γεγονός αυτό πιθανό περιορισμό, ο οποίος πρέπει να σημειωθεί.

Ένας τρίτος, εξίσου σημαντικός περιορισμός με τους δύο προηγούμενους άπτεται της δυσκολίας προσέγγισης των διευθυντικών στελεχών και της έλλειψης προθυμίας από μέρους τους να μουν στη διαδικασία να παραχωρήσουν συνέντευξη σε έναν άγνωστο σε αυτούς εκπαιδευτικό που διενεργεί επιστημονική έρευνα χρησιμοποιώντας την ποιοτική μέθοδο. Ίσως εάν επιστρατεύονταν η ποσοτική μέθοδος που είναι πιο απρόσωπη και εξασφαλίζει με μεγαλύτερη πιστότητα την ανωνυμία, να εξέλειπε η καθ'όλα αναμενόμενη καχυποψία και οι επιφυλάξεις με τις οποίες ήρθε αντιμέτωπος ο γράφων ερευνητής, δεδομένου μάλιστα πως η σχετικά ολιγάριθμη εκπαιδευτική κοινότητα της Κύπρου προσιδιάζει σε σταθερές και αντιλήψεις πιο κλειστών κοινωνιών.

Τέλος, ένας ακόμα περιορισμός που άπτεται κυρίως της εξατασιοκεντρικής φύσης του εκπαιδευτικού συστήματος της Κυπριακής Δημοκρατίας στο πλαίσιο της Μέσης (Δευτεροβάθμιας) Εκπαίδευσης είναι ο φόρτος εργασίας, το πολύ απαιτητικό πρόγραμμα και, ως εκ τούτου, ο πολύ περιορισμένος χρόνος που είχαν στη διάθεσή τους για τη διενέργεια των συνεντεύξεων τα διευθυντικά στελέχη τα οποία συμμετείχαν, τελικά, στην εν λόγω έρευνα.

6.4 Προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση

Αφ' εαυτής η έννοια της σχολικής ηγεσίας αποτελεί μια διοικητική δραστηριότητα με ποικίλες εκφάνσεις και διαστάσεις που δεν περιορίζονται στα στενά όρια του μάνατζμεντ, καθώς πρωταρχικό μέλημα του εκάστοτε διευθυντή-ηγέτη μέσα στο εκπαιδευτικό πλαίσιο επιβάλλεται να είναι όχι η επίτευξη κεφαλαιακής επάρκειας και ανάπτυξης, αλλά αφενός η παιδαγωγική επάρκεια της μονάδας που διοικεί και αφετέρου η εργασιακή ευημερία των εμπλεκόμενων στελεχών της εκπαίδευσης. Δεδομένου, επομένως, ότι το σχολείο αποτελεί έναν κατ' εξοχήν ανθρωποκεντρικό οργανισμό και, ως εκ τούτου, δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί με όρους καθαρά οικονομοτεχνικούς, θα πρέπει η εκάστοτε έρευνα που

αφορά το εν λόγω ζήτημα να τηρεί απαρέγκλιτα αυτήν την ηθική αρχή, εστιάζοντας κυρίως στο ανθρώπινο, ψυχολογικό και κοινωνικοοικονομικό σκέλος της εκπαιδευτικής διοίκησης.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, θα αποτελούσε ενδιαφέρουσα πρόταση η έτι περαιτέρω διερεύνηση της ελευθερίας δράσης των διευθυντικών στελεχών και του βαθμού εμπέδωσης του ρόλου τους, ως αυτών που εμψυχώνουν τους συνεργάτες τους αλλά και τους εξασφαλίζουν την επαγγελματική ευημερία, αν και εφόσον το θεσμικό πλαίσιο τούς καθιστούσε λιγότερο εξαρτημένους από την κεντρική διοίκηση.

Θα συνιστούσε, εξάλλου, πολύ ενδιαφέρουσα ερευνητική προοπτική μια συγκριτική μελέτη που θα εξέταζε σε βάθος την ποικιλομορφία σε θέσεις και απόψεις κυρίως γύρω από το ζήτημα συσχέτισης της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ενσυναίσθησης με την αποτελεσματική διοίκηση, μεταξύ διευθυντών που έχουν διαφορετικό εκπαιδευτικό υπόβαθρο. Θα ήταν πολύ χρήσιμο να αποτυπωθεί, για παράδειγμα, το εάν και κατά πόσο διευθυντές με γνώσεις ψυχολογίας και κοινωνιολογίας έχουν διαφορετική διοικητική στάση σε σχέση με αυτούς, των οποίων οι σπουδές και μετεκπαιδεύσεις είχαν έναν μάλλον γραφειοκρατικό ή τεχνοκρατικό προσανατολισμό.

Ο περιορισμός που αναφέρθηκε παραπάνω σχετικά με την παρουσία στη συνέντευξη αποκλειστικά και μόνο διευθυντικών στελεχών θα μπορούσε να αξιοποιηθεί σε μια μελλοντική ερευνητική διαδικασία, η οποία θα συμπεριλαμβάνει συνεντεύξεις που θα απευθύνονται αποκλειστικά στο αμιγώς εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό σχολείων της Κύπρου. Με αυτόν τον τρόπο, θα μπορούσε να καταστεί εφικτή η ενδεχόμενη σύγκριση θέσεων και αντιλήψεων των εκπαιδευτικών με εκείνες των διευθυντών, ζητούμενο μείζονος σημασίας για την πλήρη κατανόηση του πώς τελικά εκλαμβάνεται η έννοια του επαγγελματικού well-being.

Συνάγεται, επομένως, το συμπέρασμα από όσα έχουν προλεχθεί πως ο κεντρικός άξονας του εν λόγω ερευνητικού πονήματος συνιστά μια ατέρμονη πηγή ερευνητικών προσπαθειών, των οποίων τόσο το θεωρητικό υπόβαθρο όσο και ο προσανατολισμός αναπόδραστα ποικίλουν και τείνουν να διαφέρουν και, συνεπώς, αποτελεί πεδίο δόξης λαμπρόν για μελλοντικές επιστημονικές μελέτες.

Αντί επιλόγου

Με το παρόν ερευνητικό πόνημα επιχειρήθηκε μια προσέγγιση και αποτύπωση ενός σύγχρονου προτύπου του διευθυντή-ηγέτη, ο οποίος ιδανικά θα πρέπει να διαθέτει τα χαρακτηριστικά εκείνα και την αποτελεσματικότητα που αρμόζει σε έναν άνθρωπο που καλείται να διαδραματίσει έναν ρόλο τόσο ουσιαστικό, στον νευραλγικό τομέα της Παιδείας. Όλα αυτά όμως ιδωμένα υπό ένα πρίσμα ξεκάθαρα πιο ανθρωπιστικό και ψυχολογικά προσανατολισμένο, καθώς η εκάστοτε εκπαιδευτική μονάδα, ιδιαίτερα δε σε αυτήν της λεγόμενης *Μέσης Εκπαίδευσης* (όπως ονομάζεται στο πλαίσιο του κυπριακού εκπαιδευτικού συστήματος η αντίστοιχη *δευτεροβάθμια εκπαίδευση* του ελλαδικού εκπαιδευτικού συστήματος), όπου η διαχείριση ενός πολύμορφου και με ετερογενείς καταβολές ανθρώπινου δυναμικού συνιστά βασική προτεραιότητα, θα πρέπει να διοικείται από ανθρώπους, οι οποίοι διακρίνονται για τα ξεχωριστά στοιχεία ηγεσίας και εμπψύχωσης που ιδανικά θα πρέπει να διαθέτουν.

Η εν λόγω έρευνα αποτυπώνει μία τέτοια θετική στάση, τουλάχιστον εν είδει καλών προθέσεων, από πλευράς των διευθυντικών στελεχών, απέναντι στο προφίλ ενός διευθυντή, ηγέτη και εμπψυχωτή, που μεριμνά σε γενικές γραμμές για την επίτευξη του πολυπόθητου επαγγελματικού well-being, αποδίδοντας όμως μεγαλύτερη βαρύτητα, όπως άλλωστε αναμενόταν, στα μαθησιακά και παιδαγωγικά αποτελέσματα των μαθητών της σχολικής μονάδας, όπου ασκούν διοίκηση. Εξάλλου, η έρευνα επιβεβαίωσε την τάση που έχει επικρατήσει τα τελευταία χρόνια να θεωρείται σημαντικό προσόν τέλεσης διοικητικών καθηκόντων ο υψηλός βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης, στοιχείο που αποτελεί προϋπόθεση για την εμπέδωση της ανάγκης για επιδίωξη αλλά και επιβεβαίωση της επαγγελματικής ευημερίας και ευζωίας στους κόλπους του εργασιακού περιβάλλοντος. Το σύνολο των συμπερασμάτων θα μπορούσε κάλλιστα να χαρακτηριστεί ως πολλά υποσχόμενο σε σχέση με τη μελλοντική θεώρηση του θεσμού του διευθυντή και της αναγνώρισης του ρόλου του ως ηγέτη στο πλαίσιο του κυπριακού σχολείου.

Καταληκτικά, θα μπορούσε να ειπωθεί πως, διανύοντας πλέον την τρίτη δεκαετία του 21ου αιώνα, είναι ηλίου φαεινότερο ότι το κυπριακό σχολείο έχει ανάγκη από διευθυντικά στελέχη που διακρίνονται για το αμιγώς ανθρωπιστικό προφίλ τους, τον υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης, τη συλλογικότητα στη δράση αλλά και την πρόνοια για την εργασιακή ικανοποίηση και προαγωγή των συνεργατών τους εντός της σχολικής μονάδας

που τελεί υπ' ευθύνη τους. Ο ιδανικός διευθυντής-ηγέτης είναι, παράλληλα, και εμψυχωτής αλλά και εγγυητής ενός ολιστικού οράματος, το οποίο συνίσταται στην πολυπαραγοντική συμπερίληψη και στο ειλικρινές και άδολο ενδιαφέρον του για την πρόοδο όχι μόνο την προσωπική, αλλά κυρίως των ανθρώπων που τυγχάνει να αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό του εκπαιδευτικού οργανισμού που διοικεί. Είναι τελικά κάτι παραπάνω από θεμελιώδες για την εργασιακή ειρήνη και ευημερία εντός του σχολικού πλαισίου, τα σχολεία να διοικούνται και να τελούν υπό τη διαχείριση αληθινών ηγετών που ανταποκρίνονται εξ ορισμού στην ευρεία έννοια του όρου. Το μοντέλο διοίκησης από διευθυντές που ανέλαβαν το εκάστοτε πόστο λόγω συγκυριακών ή ηλικιακών παραγόντων έχει πλέον παρέλθει ανεπιστρεπτί.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Altınay, F. A. (2015). Are headmasters digital leaders in school culture? *Education & Science*, 40(182), 77-86. <http://dx.doi.org/10.15390/EB.2015.4534>

Altınay, F., Altınay, Z. (2018). Women as social entrepreneurship and the use of technology. *European Journal of Sustainable Development*, 7(3), 183-190.

Argyropoulou, Sika and Papaioanou (2021) *School Leadership in Dire Straits: Fighting the Virus or Challenging the Consequences?* ISEA 49(1), 18-27.

Bagel, J (2020). Leading through a pandemic: Adaptive leadership and purposeful action. *Journal of School Administration research and Development*, 5(S1), 30-34.

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

Bryman, A. (1993). Charismatic leadership in business organizations: Some neglected issues. *The Leadership Quarterly*, 4(3-4), 289-304.

Bush, T., & Middlewood, D. (2006). *Leading and Managing People in Education*. London: Sage.

Bush, Tony. (2011). *Theories of educational leadership and management*. 4th ed. London: SAGE.

Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profler: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1-48.

Cartwright, S., & Cooper, C. L. (2014). Towards organizational health: Stress, positive organizational behavior, and employee well-being. In *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 29-42). Springer, Dordrecht.

Casto, H. G., & Sipple, J. W. (2011). Who and What Influences School Leaders' Decisions: An Institutional Analysis of the Implementation of Universal Prekindergarden. *Educational Policy*, 25(1): 134-166. Ανάκτηση από
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.868.1465&rep=rep1&type=pdf/>

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.

Crossman, A. & Harris, P. (2006). *Job satisfaction of secondary school teachers, Educational Management Administration Leadership*, 34, 29-46.

Day C, Taneva, C and Smith, R (2021). *System leadership in disruptive times: robust policy making and enactment in School Trusts*, University of Nottingham School of Education and Confederation of School Trusts.

De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*, 10(1), 41-64.

Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.

Dewe, P. & Kompier, M. (2008). *Foresight mental capital and wellbeing project: Wellbeing and work: Future challenges*. London: The Government Office for Science.

Dinham, S., Cairney, T., Craigie, D., & Wilson, S. (1995). School climate and leadership: research into three secondary schools. *Journal of Educational Administration*, 33(4), 36-58.
Ανάκτηση από την ηλεκτρονική διεύθυνση
https://www.researchgate.net/publication/234747750_School_Leadership_and_Decision-Making_A_Critique_of_Leadership_Style_and_Decision-Making_Processes_in_Three_Comprehensive_High_Schools/download.

European Agency for Safety and Health at Work (2013), Well Being at Work: creating a positive work environment ανακτήθηκε στις 13/1/2023 από
https://osha.europa.eu/en/publications/literature_reviews/well-being-at-work-creating-a-positive-work-environment/view

Ferres, N., & Connell, J. (2004). Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change? *Strategic Change*, 13, 61-71.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.

Gill, R. (2002). Change management - or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318.

Goolamally, N., & Ahmad, J. (2014). Attributes of School Leaders towards Achieving Sustainable Leadership: A Factor Analysis. *Journal of Education and Learning*, 3(1), 122-134. Ανάκτηση από την ηλεκτρονική διεύθυνση
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1076798.pdf>.

- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*, 495-513.
- Harris, A. (2011). System improvement through collective capacity building, *Journal of Educational Administration, 49*(6), 624-663
- Holman, D. & Axtell, C. (2016). Can job redesign interventions influence a broad range of employee outcomes by changing multiple job characteristics? A quasi-experimental study. *Journal of Occupational Health Psychology, 3*, 284-295. doi.org/10.1037/a0039962
- Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of occupational and Organizational Psychology, 77*(3), 365-375.
- Hoy, W. & Miskel, C. (2013). *Educational Administration: theory, research and practice*. (9th Edition). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Huppert, F. A., & So, T. T. (2013). Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining well-being. *Social indicators research, 110*(3), 837-861.
- Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of personality and social psychology, 52*(6), 1122.
- Isen, A. M., & Patrick, R. (1983). The effect of positive feelings on risk taking: When the chips are down. *Organizational behavior and human performance, 31*(2), 194-202
- Jones, P., Forlin, C. & Gillies, A. (2013). The Contribution of Facilitated Leadership to Systems Development for Greater Inclusive Practices. *International Journal of Whole Schooling, 9*(1), 60-74.
- Karakatsani D., & Papaloi, E. (2016). School Learning Architecture for Active Citizenship and Social Justice Based on Organisational Meaningfulness, In *Human Rights And Citizenship Education, An Intercultural & International Perspective*, (Eds. Palaiologou, N. & Zembylas, M.), CAMBRIDGE SCHOLARS
- Katsigianni, E. & Ifanti, A. (2020). School leadership in Greece. Autonomy trends and limitations, *Educational Journal of the University of Patras UNESCO Chair, 7*(2), 27- 42
- Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2015). Factors affecting stress and wellbeing of women employees. *Psychology of Women Research Issues and Trends, 63-75*.
- Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2000). *Leadership: theory and practice. Management (Barron's Business Review)*. NY: Barron's Educational Series.

Palanci, M., & Okutan, M. (2010). Explanation of school administrators' problem solving skills with their personality traits, emotional intelligence and emphatic tendency. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 9, 1993-1997. Ανάκτηση από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042810025395>.

Peter, M. (2001). Occupational stress: Toward a more integrated framework. *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Volume 2: Organizational Psychology*, 93.

Pisanti, R., van der Doef, M., Maes, S., Lombardo, C., Lazzari, D., & Violani, C. (2015). Occupational coping self-efficacy explains distress and well-being in nurses beyond psychosocial job characteristics. *Frontiers in psychology*, 6, 1143.

Saiti A. (2007). Main factors of job satisfaction among primary school educators: factor analysis of the Greek reality. *Management in Education*, 21(2), 28-32.

Schulte, P. & Vainio, H., 'Well-being at work: Overview and perspective', *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 36, 5, 2010, pp. 422-429.

Seligman, M. E. (2011). Flourish: a visionary new understanding of happiness and well-being. *Policy*, 27(3), 60-1.

Terence M. & Denise M. (2003). Work motivation. In W.C. Borman, D.R. Ilgen, & R.J. Klimoski, (2003). *Handbook of psychology: Industrial and organisational psychology* vol. 12, pp. 225-254.

Tobin, J. (2014). Management and Leadership Issues for School Building Leaders. NCPEA *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1), 1-14.

Van Petegem, K., Creemers, B. P., Rossel, Y., & Aelterman, A. (2005). Relationships between teacher characteristics, interpersonal teacher behaviour and teacher wellbeing. *The Journal of Classroom Interaction*, 40 (2), 34-43.

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Αναστασόπουλος, Α. (2018). Η ευημερία του εκπαιδευτικού: διαστάσεις και διασυνδέσεις με τον ρόλο του διευθυντή-ηγέτη και το κλίμα της σχολικής μονάδας. Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Ίων.

Βαγενάς, Α. (2020). Το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης στη λήψη αποφάσεων, *Επιστημονικό περιοδικό Σ.Κ.Ε.Ψ.Υ*, τεύχος 7, 270-278

Βότση, Ε. (2016). *Η εκπαιδευτική καινοτομία στην ελληνική σχολική πραγματικότητα και η αυτονομία της σχολικής μονάδας*. Στο Ε. Καραϊσκού Ε. και Γ. Κουτρομάνος (επιμ.), Πρακτικά 1ου Πανελληνίου Συνεδρίου με Διεθνή Συμμετοχή, Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία, 1-3 Ιουλίου 2016, Αθήνα (σ. 517-523). Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο

Γαλάνης, Π. (2018). Μέθοδοι συλλογής δεδομένων στην ποιοτική έρευνα. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 35(2), 268-277. Ανάκτηση από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://www.mednet.gr/archives/2018-2/pdf/268.pdf>.

Γραμματικού, Κ. (2017). Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών Α/Θμιας Εκπαίδευσης ως προς τις συνθήκες εργασίας. Διπλωματική Εργασία. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο. Τμήμα Οικιακής Οικονομίας, Αθήνα.

Επίσημη Εφημερίδα της Κυπριακής Δημοκρατίας, *Οι περί Λειτουργίας των Δημόσιων Σχολείων Μέσης Εκπαίδευσης Κανονισμοί του 2017*.

Everard, B. & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση* (μτφ Ε.Α.Π.), Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Ζέρβα, Γ. (2012). Στυλ ηγεσίας και επαγγελματική ευημερία εκπαιδευτικών: Μια ποσοτική διερεύνηση σε λυκειακές τάξεις. Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία. Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Goleman, D. (2000). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2014). *Ο Νέος ηγέτης. Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: Πεδίο.

Θεοφιλίδης, Χ. (2004). *Τρεις ομιλίες. Μια πτυχή του παιδαγωγικού μου πιστεώ*. Λευκωσία: Συγγραφέας.

Θεοφιλίδης, Χ., (2012). *Σχολική ηγεσία και διοίκηση, Από τη Γραφειοκρατία στη Μετασχηματιστική Ηγεσία*, Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.

Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας. Εφαρμογές στην Ψυχολογία και στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα και Βοηθήματα.

Javeau, C. , (1996). *Η Έρευνα με Ερωτηματολόγιο*. Το Εγχειρίδιο

Κατσιγιάννη, Ε. & Υφαντή, Α. (2018). *Σχολική βελτίωση και ο ρόλος του διευθυντή σχολείου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα: Αναδιφώντας τον λόγο των επίσημων τεκμηρίων*. Στο Γ. Νικολάου, Σ. Τσεσμελή, Κ. Μαλαφάντης & Ι. Δημάκος (επιμ.), Πρακτικά 11ου Πανελληνίου Συνεδρίου της Παιδαγωγικής Εταιρείας Ελλάδος, Βασική και συνεχιζόμενη εκπαίδευση των εκπαιδευτικών σε ένα σύνθετο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον, 23-25 Νοεμβρίου 2018, Πάτρα (σ. 130-139). Παιδαγωγική Εταιρεία Ελλάδος-Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης

Κουτούζης, Μ. (2012). «Διοίκηση – Ηγεσία - Αποτελεσματικότητα: Αναζητώντας πεδίο εφαρμογής στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα». Ανακτήθηκε από το study.eap.gr

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα :ΥΠΕΠΘ

Κυθραιώτης, Α. (2006). *Η Διερεύνηση των Σχέσεων μεταξύ του Ηγετικού Στυλ της Κουλτούρας και της Αποτελεσματικότητας στα Δημοτικά Σχολεία της Κύπρου*. Διδακτορική Διατριβή. Πανεπιστήμιο Κύπρου, Τμήμα Επιστημών της Αγωγής.

Κωτσίκης, Β. (2001). *Εκπαιδευτικά Συστήματα - Οργάνωση & Διοίκηση. Συστημική προσέγγιση*, Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ (3η έκδοση, αναθεωρημένη και συμπληρωμένη).

Μαμάκου, Κ. (2017). *Ο ρόλος του αποτελεσματικού διευθυντή σχολικής μονάδας με βάση τις απόψεις των διευθυντών σχολείων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στον νομό Κιλκίς*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Μαντζούκας, Σ. (2007). Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα. Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση. *Νοσηλευτική*, 46(1), 88-98. Ανάκτηση από την ηλεκτρονική διεύθυνση http://hjn.gr/wp-content/uploads/2014/10/get_pdf-65.pdf.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Γ. Μπένου.

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

Παπακωνσταντίνου, Γ. (2008). *Εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική μονάδα: ο ρόλος του διευθυντή*. Στο Οδηγός Επιμόρφωσης: Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή, σσ.213-230. Θεσσαλονίκη: Π.Ι.- Α.Π.Θ.

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

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

Συμεού, Λ. (2006). Εγκυρότητα και Αξιοπιστία στην Ποιοτική Έρευνα: Το παράδειγμα μιας έρευνας για τη συνεργασία σχολείου-οικογένειας (σελ. 1055-1064). *9ο Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου*. Ανάκτηση από την ηλ. διεύθυνση <https://eclass.gunet.gr/modules/document/file.php/SOCGU285/Παραβάντης/10.4.%20L.%20Symeou.pdf>.

Σχοινιά Ε.Α. (2016). Η επαγγελματική ευημερία των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και παράγοντες που την καθορίζουν. Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου: Κόρινθος.

Τζάνη, Μ. (2005). *Σημειώσεις για το μάθημα «Μεθοδολογία Έρευνας Κοινωνικών Επιστημών»*. Αθήνα: ΕΚΠΑ. Ανάκτηση από την ηλεκτρονική διεύθυνση https://eportfoliogr.weebly.com/uploads/2/1/0/4/21044446/dlscrib.com_methodresearchpdf.pdf.

Φραγκούλη, Ε. (2009). *Σύγχρονος ηγέτης και συναισθηματική νοημοσύνη: ποια είναι η σχέση της αποτελεσματικότητας/παραγωγικότητας του ηγέτη και της συναισθηματικής νοημοσύνης του*. Διοικητική Ενημέρωση, Δεκέμβριος, 51,5-24

Χασσάνδρα, Μ., & Γούδας, Μ. (2003). Κριτήρια εγκυρότητας και αξιοπιστίας στην ποιοτική - ερμηνευτική έρευνα. *Επιστημονική Επετηρίδα της Ψυχολογικής Εταιρείας Βορείου Ελλάδος*, 2, 31-48. Ανάκτηση από την ηλεκτρονική διεύθυνση http://lab.pe.uth.gr/psych/images/stories/pdf/various/kritiria_egyrotitas_kai_aksiopistias_stin_poiotiki_ereyna.pdf.

Ψυρογιάννη, Κ. (2016). *Διοίκηση και ηγεσία στο ελληνικό σχολείο: θέσεις, στάσεις και αντιλήψεις των διευθυντών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Λάρισας*, Διπλωματική Εργασία. Πάτρα: Ε.Α.Π.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Πρότυπο Συνέντευξης

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη Μέσης Εκπαίδευσης στο Κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα, με στόχο την επαγγελματική ευημερία των εκπαιδευτικών

ΑΞΙΟΝΕΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Α. Παρουσίαση - συμβόλαιο

Αγαπητοί συμμετέχοντες,

Ονομάζομαι **Χριστόδουλος Ν. Μυλωνάς** και εργάζομαι ως μόνιμος εκπαιδευτικός του κλάδου Φιλολογικών στη Β' Τεχνική και Επαγγελματική Σχολή Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΤΕΣΕΚ) Γρήγορη Αυξεντίου Λεμεσού.

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος «Επιστήμες της Αγωγής» της Σχολής Ανθρωπιστικών Επιστημών του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου (ΕΑΠ). Έχει ως σκοπό τη διερεύνηση των αντιλήψεων των διευθυντικών στελεχών της Μέσης και Δημοτικής Εκπαίδευσης, στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού συστήματος της Κυπριακής Δημοκρατίας, για τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ο διευθυντής-ηγέτης, προκειμένου όχι μόνο να επιτυγχάνει την αποτελεσματική αντιμετώπιση προβλημάτων εντός της σχολικής μονάδας την οποία διοικεί, αλλά και να συνεισφέρει ουσιαστικά στην επίτευξη της επαγγελματικής ευζωίας και ευημερίας (του λεγόμενου επαγγελματικού «well-being») του προσωπικού που έχει υπ'ευθύνη του.

Στην εν λόγω έρευνα, αποφασίσαμε να ακολουθήσουμε το λεγόμενο ποιοτικό ερευνητικό παράδειγμα με εργαλείο συλλογής των δεδομένων μας την δομημένη συνέντευξη, ούτως ώστε να είστε σε θέση να εκφράσετε αναλυτικά, αλλά, κατ'ουσίαν, ανώνυμα, με άνεση και παρρησία, τις προσωπικές σας θέσεις και απόψεις επί ενός ζητήματος, το οποίο αφενός επηρεάζει με τρόπο καταλυτικό τη λειτουργία των σχολικών μονάδων, αφετέρου αποτελεί βαρόμετρο για το κλίμα που επικρατεί εντός της σχολικής μονάδας και τελικά για την επιδιωκόμενη επαγγελματική γαλήνη και ευζωία. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα συνάδελφοί σας αποτελούν ένα ανομοιογενές σύνολο διευθυντικών στελεχών ως προς τα επαγγελματικά τους χαρακτηριστικά, το φύλο, την ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας τους (στο σύνολο αλλά και ως διευθυντικά στελέχη). Αδιαπραγμάτευτο ζητούμενο είναι να σταχυολογηθούν με αντικειμενικότητα και σαφήνεια απόψεις οι οποίες θα είναι πιθανώς διαφορετικές και ενδεχομένως θα εμπεριέχουν σημαντική ποικιλομορφία.

Τα δεδομένα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν με απόλυτη εχεμύθεια και εμπιστευτικότητα. Αυτό σημαίνει ότι η επεξεργασία τους θα πραγματοποιηθεί κατά τρόπο, τέτοιο που να μην οδηγεί επ' ουδενί σε οποιαδήποτε συσχέτιση συγκεκριμένων προσώπων με συγκεκριμένες απαντήσεις. Κανενός συμμετέχοντος τα στοιχεία δεν πρόκειται να διαρρεύσουν ή θα εκτεθούν. Η ανωνυμία σας αποτελεί ουσιώδη προϋπόθεση για τη διεξαγωγή της συνέντευξης και την επεξεργασία των ευρημάτων, όπως και η άδειά σας να μαγνητοφωνηθεί το περιεχόμενο της συνέντευξης, ώστε, ακολούθως, η απομαγνητοφώνηση του περιεχομένου να γίνει χωρίς ακούσιες ή εκούσιες παραποιήσεις. Τα αποτελέσματα θα είναι ανώνυμα και εμπιστευτικά.

B. Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο εκπαιδευτικού:

Σπουδές:

Έτη προϋπηρεσίας:

Έτη στη σχολική μονάδα:

Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντικό στέλεχος:

Ηλικία εκπαιδευτικού:

Αριθμός συναδέλφων υπό τη διοικητική σας ευθύνη:

Συνολικός αριθμός προσωπικού υπό τη διοικητική σας ευθύνη:

Γ. Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες του διευθυντή-ηγέτη

- 1) Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας χαρακτηριστικά τα οποία διακρίνουν τον διευθυντή-ηγέτη; Ποια είναι αυτά; Θα μπορούσατε να τα διαβαθμίσετε;
- 2) Σκεφτείτε την ίδια ερώτηση με γνώμονα την επίλυση κρίσεων και προβλημάτων. Θεωρείτε ότι αρκούν τα χαρακτηριστικά που αναφέρατε ή απαιτούνται πρόσθετες δεξιότητες και ικανότητες;
- 3) Τι παραπάνω, σε επίπεδο δεξιοτήτων, πιστεύετε πως απαιτεί η επίλυση κρίσεων και αναφυόντων προβλημάτων, από την πλευρά του διευθυντή-ηγέτη;

- 4) Υπάρχει, κατά την άποψή σας, συσχέτιση του βαθμού ενσυναίσθησης που χαρακτηρίζει τον διευθυντή-ηγέτη με την αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας;
- 5) Σε ποιον βαθμό θεωρείτε πως βαρύνει η ανάπτυξη της λεγόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικού ενός επιτυχημένου διευθυντή-ηγέτη;
- 6) Αν θα έπρεπε να επιλέξετε μεταξύ, αφενός, της εργασιακής εμπειρίας σας ως εκπαιδευτικού και, αφετέρου, της επιστημονικής σας κατάρτισης ως του εφοδίου εκείνου που σας καθιστά ικανότερο και αποτελεσματικότερο διευθυντή-ηγέτη, ποιο θα θεωρούσατε ως σημαντικότερο και γιατί;

Δ. Η συμμετοχή του προσωπικού που τελεί υπ' ευθύνη του διευθυντή-ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

- 7) Πιστεύετε πως δίνετε το αναγκαίο περιθώριο ουσιαστικής συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο προσωπικό της σχολικής μονάδας την οποία διοικείτε; Με ποιον τρόπο το επιτυγχάνετε αυτό;
- 8) Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι είστε ανοιχτός σε πιθανές προτάσεις και εισηγήσεις από την πλευρά του προσωπικού που διοικείτε, ώστε να διαφοροποιήσετε πιθανές αποφάσεις που έχετε λάβει, εάν αποδειχτούν ακατάλληλες ή εσφαλμένες;
- 9) Υπήρξαν προβλήματα και κρίσεις που εκ των υστέρων θεωρείτε πως θα είχαν επιλυθεί με πιο αποτελεσματικό τρόπο εφόσον, ως διευθυντής της σχολικής μονάδας, δίνατε περισσότερο χώρο στο σκέλος της λήψης αποφάσεων στο προσωπικό του σχολείου που διοικείτε;
- 10) Σε ποιον βαθμό αξιοποιείτε τη δική σας καθημερινή δραστηριότητα ως παράδειγμα μίμησης για τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους φορείς της σχολικής μονάδας της οποίας ηγείστε;

Ε. Η συσχέτιση της αποτελεσματικής άσκησης διοικητικών καθηκόντων και ηγετικού προφίλ με το επαγγελματικό well-being του προσωπικού της εκπαιδευτικής μονάδας

- 11) Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο επαγγελματικό ή εργασιακό well-being και πόση σημασία αποδίδετε σε αυτόν προκειμένου ο ίδιος να θεωρήσετε τον εαυτό σας ως επιτυχημένο διευθυντή του σχολικού οργανισμού;
- 12) Πόσο πολύ πιστεύετε ότι συσχετίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη και η ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση του εκάστοτε διευθυντή της σχολικής μονάδας με το επαγγελματικό well-being, την ευημερία και την ευεξία των εργαζομένων σε αυτήν;
- 13) Κατά πόσο φροντίζετε να λειτουργείτε όχι μόνο ως συντονιστής της σωστής λειτουργίας της σχολικής μονάδας αλλά και ως παιδαγωγός προκειμένου να σφυρηλατήσετε τις σχέσεις με το σύνολο της σχολικής κοινότητας προς επίτευξη της επαγγελματικής ευημερίας των συνεργατών σας (εκπαιδευτικών και λοιπού διοικητικού προσωπικού);
- 14) Θεωρείτε τον εαυτό σας ως το πρόσωπο εκείνο που οφείλει να εμπνέει ένα όραμα για το σχολείο και να παρακινεί όλους τους εμπλεκόμενους παράγοντες του σχολικού οργανισμού προς την υλοποίηση του οράματος αυτού;

ΣΤ. Κλείσιμο - ευχαριστίες

Στο σημείο αυτό ολοκληρώνεται η προγραμματισμένη συνέντευξη και σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας. Όταν ολοκληρωθεί η έρευνα, θα ενημερωθείτε για τα ευρήματά της μέσω μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Απομαγνητοφωνημένες Συνεντεύξεις

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 1

Β. Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο εκπαιδευτικού: Γυναίκα

Σπουδές: Απόφοιτη Πανεπιστημίου / Μεταπτυχιακές Σπουδές

Έτη προϋπηρεσίας: 25

Έτη στη σχολική μονάδα: 5

Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντικό στέλεχος: 5

Ηλικία εκπαιδευτικού: 55

Αριθμός εκπαιδευτικών υπό τη διοικητική σας ευθύνη: 85

Συνολικός αριθμός προσωπικού υπό τη διοικητική σας ευθύνη: 105

Γ. Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες του διευθυντή-ηγέτη

1. Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας χαρακτηριστικά τα οποία διακρίνουν τον διευθυντή-ηγέτη; Ποια είναι αυτά; Θα μπορούσατε να τα διαβαθμίσετε;

Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός διευθυντή θα πρέπει να είναι αρχικά η πολύ καλή γνώση της Εκπαιδευτικής νομοθεσίας. Βασικό χαρακτηριστικό του πρέπει να είναι η ηρεμία, η αντικειμενικότητα, η ψυχραιμία στην διαχείριση εκτάκτων περιστατικών και η κατανόηση. Επίσης πρέπει να είναι πολύ καλός γνώστης των μαθησιακών διαδικασιών.

2. Σκεφτείτε την ίδια ερώτηση με γνώμονα την επίλυση κρίσεων και προβλημάτων. Θεωρείτε ότι αρκούν τα χαρακτηριστικά που αναφέρατε ή απαιτούνται πρόσθετες δεξιότητες και ικανότητες;

Για την επίλυση κρίσεων και προβλημάτων απαιτείται ψυχραιμία, ενσυναίσθηση, κατανόηση στα προβλήματα των εκπαιδευτικών και των μαθητών. Η διαίσθηση είναι επίσης ένα προσόν που θα βοηθούσε κάθε ηγετικό διευθυντικό στέλεχος να λειτουργεί αποτελεσματικά και ανεπηρέαστα.

3. Τι παραπάνω, σε επίπεδο δεξιοτήτων, πιστεύετε πως απαιτεί η επίλυση κρίσεων και αναφυόντων προβλημάτων, από την πλευρά του διευθυντή-ηγέτη;

Να μπορεί να αποστασιοποιείται και να λειτουργεί με βάση τη νομοθεσία όπου χρειάζεται αλλά ταυτόχρονα να έχει τη διαύγεια να αντιλαμβάνεται τις ιδιαιτερότητες του εκάστοτε προβλήματος.

4. Υπάρχει, κατά την άποψή σας, συσχέτιση του βαθμού ενσυναίσθησης που χαρακτηρίζει τον διευθυντή-ηγέτη με την αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας;

Ναι. Αδιαμφισβήτητα!

5. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε πως βαρύνει η ανάπτυξη της λεγόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικού ενός επιτυχημένου διευθυντή-ηγέτη;

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι βασικό στοιχείο για έναν επιτυχημένο διευθυντή ηγέτη σε επίπεδο συναδελφικό και σε σχέση με τους μαθητές αλλά σίγουρα είναι ένα στοιχείο που ίσως χρειάζεται προσοχή σε ό,τι αφορά τον χειρισμό της διοίκησης.

6. Αν θα έπρεπε να επιλέξετε μεταξύ, αφενός, της εργασιακής εμπειρίας σας ως εκπαιδευτικού και, αφετέρου, της επιστημονικής σας κατάρτισης ως του εφοδίου εκείνου που σας καθιστά ικανότερο και αποτελεσματικότερο διευθυντή-ηγέτη, ποιο θα θεωρούσατε ως σημαντικότερο και γιατί;

Είναι και τα δύο πολύ σημαντικά και αλληλένδετα.

Δ. Η συμμετοχή του προσωπικού που τελεί υπ' ευθύνη του διευθυντή-ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

7. Πιστεύετε πως δίνετε το αναγκαίο περιθώριο ουσιαστικής συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο προσωπικό της σχολικής μονάδας την οποία διοικείτε; Με ποιον τρόπο το επιτυγχάνετε αυτό;

Πάντοτε ο Καθηγητικός Σύλλογος είναι το ανώτατο σώμα λήψεως αποφάσεων στη σχολική μονάδα. Παρόλ'αυτά κάποιες φορές ο αποτελεσματικός διευθυντής ηγέτης

χρειάζεται να παίρνει αποφάσεις ο ίδιος για πολύ σημαντικά ζητήματα που απαιτούν άμεση δράση.

8. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι είστε ανοιχτός/η σε πιθανές προτάσεις και εισηγήσεις από την πλευρά του προσωπικού που διοικείτε, ώστε να διαφοροποιήσετε πιθανές αποφάσεις που έχετε λάβει, εάν αποδειχτούν ακατάλληλες ή εσφαλμένες;

Η πόρτα μου είναι πάντα ανοικτή και μπορώ να δεχτώ οποιεσδήποτε εισηγήσεις και να εμπλακώ σε επικοινωνιακές συζητήσεις. Με γνώμονα πάντα την σωστή επιχειρηματολογία και τεκμηρίωση αλλά και τον ουσιαστικό διάλογο.

9. Υπήρξαν προβλήματα και κρίσεις που εκ των υστέρων θεωρείτε πως θα είχαν επιλυθεί με πιο αποτελεσματικό τρόπο εφόσον, ως διευθυντής της σχολικής μονάδας, δίνετε περισσότερο χώρο στο σκέλος της λήψης αποφάσεων στο προσωπικό του σχολείου που διοικείτε;

Σίγουρα είναι πάντα καλύτερα οι αποφάσεις που λαμβάνονται συλλογικά επειδή προφανώς υπάρχει σφαιρική αντίληψη σε αυτές αλλά σίγουρα και συλλογική ευθύνη. Πολλές φορές όμως σε καθηγητικούς συλλόγους με μεγάλο αριθμό προσωπικού οι αντικρουόμενες απόψεις στη διαδικασία λήψης απόφασης μπορεί και να οδηγήσουν σε συγκρούσεις ή λανθασμένες/βεβιασμένες λόγω συνθηκών αποφάσεις.

10. Σε ποιον βαθμό αξιοποιείτε τη δική σας καθημερινή δραστηριότητα ως παράδειγμα μίμησης για τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους φορείς της σχολικής μονάδας της οποίας ηγείστε;

Ο διευθυντής-ηγέτης οφείλει να αποτελεί πρότυπο στο σχολικό περιβάλλον τόσο για τους μαθητές/τριες αλλά και για το διδακτικό και λοιπό προσωπικό της σχολικής μονάδας.

Ε. Η συσχέτιση της αποτελεσματικής άσκησης διοικητικών καθηκόντων και ηγετικού προφίλ με το επαγγελματικό well-being του προσωπικού της εκπαιδευτικής μονάδας

11. Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο επαγγελματικό well-being και πόση σημασία αποδίδετε σε αυτόν προκειμένου ο ίδιος να θεωρήσετε τον εαυτό σας ως επιτυχημένο διευθυντή του σχολικού οργανισμού;

Επιτυχημένος διευθυντής είναι μόνο αυτός που εξασφαλίζει την εργασιακή ευημερία στον σχολικό οργανισμό που ηγείται.

12. Πόσο πολύ πιστεύετε ότι συσχετίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη και η ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση του εκάστοτε διευθυντή της σχολικής μονάδας με το επαγγελματικό well-being, την ευημερία και την ευεξία των εργαζομένων σε αυτήν;

Σίγουρα συσχετίζονται και είναι βασικοί άξονες για την επιτυχημένη διοίκηση ενός διευθυντή που θέλει να είναι και ηγέτης.

13. Κατά πόσο φροντίζετε να λειτουργείτε όχι μόνο ως συντονιστής της σωστής λειτουργίας της σχολικής μονάδας αλλά και ως παιδαγωγός και εμπυχωτής, προκειμένου να σφυρηλατήσετε τις σχέσεις με το σύνολο της σχολικής κοινότητας προς επίτευξη της επαγγελματικής/ εργασιακής ευημερίας των συνεργατών σας (εκπαιδευτικών και λοιπού διοικητικού προσωπικού);

Πιστεύω ότι σε καθημερινή βάση στόχος μου είναι να παραμένω στα πλαίσια της παιδαγωγικής, χωρίς να με απορροφά η διοίκηση στο 100% των δραστηριοτήτων μου αλλά και λειτουργώ ως εμπυχωτής για να υπάρχει εραγσιακή ευημερία και το εκπαιδευτικό και λοιπό διοικητικό προσωπικό της σχολικής μονάδας να νιώθει ότι όντως υπάρχει ένας ηγέτης στον οποίο μπορούν να στηριχθούν.

14. Θεωρείτε τον εαυτό σας ως το πρόσωπο εκείνο που οφείλει να εμπνέει ένα όραμα για το σχολείο και να παρακινεί όλους τους εμπλεκόμενους παράγοντες του σχολικού οργανισμού προς την υλοποίηση του οράματος αυτού;

Σαφέστατα.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 2

B. Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο εκπαιδευτικού: Άνδρας

Σπουδές: τριτοβάθμια εκπαίδευση

Έτη προϋπηρεσίας: 24

Έτη στη σχολική μονάδα: 3

Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντικό στέλεχος: 2

Ηλικία εκπαιδευτικού: 53

Αριθμός εκπαιδευτικών υπό τη διοικητική σας ευθύνη: 42

Συνολικός αριθμός προσωπικού υπό τη διοικητική σας ευθύνη: 50

Γ. Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες του διευθυντή-ηγέτη

1. Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας χαρακτηριστικά τα οποία διακρίνουν τον διευθυντή-ηγέτη; Ποια είναι αυτά; Θα μπορούσατε να τα διαβαθμίσετε;

Ηρεμία, ψυχική ισορροπία, διορατικότητα, προσαρμοστικότητα, άριστη γνώση του πλαισίου λειτουργίας μιας σχολικής μονάδας σε συνδυασμό με γνώση της ψυχολογίας μαθητών και συναδέλφων.

2. Σκεφτείτε την ίδια ερώτηση με γνώμονα την επίλυση κρίσεων και προβλημάτων. Θεωρείτε ότι αρκούν τα χαρακτηριστικά που αναφέρατε ή απαιτούνται πρόσθετες δεξιότητες και ικανότητες;

Απαιτούνται ψυχραιμία, ενσυναίσθηση, ικανότητα σφαιρικής εκτίμησης καταστάσεων με αξιολόγηση όλων των δεδομένων. Λήψη αποφάσεων που δεν επηρεάζονται από προσωπικά κίνητρα και απόψεις αλλά έχουν ως κύριο γνώμονα την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας και εναρμονίζονται με το υπάρχον νομικό δίκαιο και τις ηθικές αξίες της κοινωνίας.

3. Τι παραπάνω, σε επίπεδο δεξιοτήτων, πιστεύετε πως απαιτεί η επίλυση κρίσεων και αναφυόντων προβλημάτων, από την πλευρά του διευθυντή-ηγέτη;

Απαιτεί δημοκρατικότητα και αντικειμενική εκτίμηση των απόψεων όλων των εμπλεκόμενων πλευρών που σχετίζονται με τα αναφύοντα προβλήματα

4. Υπάρχει, κατά την άποψή σας, συσχέτιση του βαθμού ενσυναίσθησης που χαρακτηρίζει τον διευθυντή-ηγέτη με την αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας;

Υπάρχει σαφής συσχέτιση αλλά δεν αποτελεί το μοναδικό κριτήριο για την αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας.

5. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε πως βαρύνει η ανάπτυξη της λεγόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικού ενός επιτυχημένου διευθυντή-ηγέτη;

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί σε μεγάλο βαθμό χαρακτηριστικό ενός πετυχημένου διευθυντή ειδικά στη σύγχρονη εποχή που ο συναισθηματικός κόσμος των μαθητών αλλά και των εκπαιδευτών διαβάλλεται συνεχώς μέσα στο πλαίσιο λειτουργίας της σχολικής μονάδας

6. Αν θα έπρεπε να επιλέξετε μεταξύ, αφενός, της εργασιακής εμπειρίας σας ως εκπαιδευτικού και, αφετέρου, της επιστημονικής σας κατάρτισης ως του εφοδίου εκείνου που σας καθιστά ικανότερο και αποτελεσματικότερο διευθυντή-ηγέτη, ποιο θα θεωρούσατε ως σημαντικότερο και γιατί;

Η εργασιακή εμπειρία αποτελεί εξίσου σημαντικό παράγοντα με την επιστημονική κατάρτιση και τα δύο αυτά εφόδια είναι απαραίτητα ανάλογα είτε σε μεγαλύτερο είτε σε μικρότερο βαθμό ανάλογα με την απόφαση που καλείται κάθε φορά να λάβει ένας διευθυντής-ηγέτης.

Δ. Η συμμετοχή του προσωπικού που τελεί υπ' ευθύνη του διευθυντή-ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

7. Πιστεύετε πως δίνετε το αναγκαίο περιθώριο ουσιαστικής συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο προσωπικό της σχολικής μονάδας την οποία διοικείτε; Με ποιον τρόπο το επιτυγχάνετε αυτό;

Στα σημαντικά θέματα οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά από τον Σύλλογο διδασκόντων. Σε θέματα που έχουν διοικητική χροιά λαμβάνω οι αποφάσεις είναι προσωπικές ώστε να υπάρχει ευελιξία και άμεση αποτελεσματικότητα.

8. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι είστε ανοιχτός σε πιθανές προτάσεις και εισηγήσεις από την πλευρά του προσωπικού που διοικείτε, ώστε να διαφοροποιήσετε πιθανές αποφάσεις που έχετε λάβει, εάν αποδειχτούν ακατάλληλες ή εσφαλμένες;

Είμαι σε μεγάλο βαθμό ανοιχτός σε προτάσεις εφόσον αυτές είναι τεκμηριωμένες με σαφήνεια, ηρεμία και η υιοθέτηση του περιεχόμενου τους δεν διαταράσσει την ισορροπία ανάμεσα στα μέλη της σχολικής μονάδας, διδάσκοντες και μαθητές.

9. Υπήρξαν προβλήματα και κρίσεις που εκ των υστέρων θεωρείτε πως θα είχαν επιλυθεί με πιο αποτελεσματικό τρόπο εφόσον, ως διευθυντής της σχολικής μονάδας, δίνετε περισσότερο χώρο στο σκέλος της λήψης αποφάσεων στο προσωπικό του σχολείου που διοικείτε;

Θεωρώ πως οι περιπτώσεις αυτές ήταν πολύ περιορισμένες σε αριθμό.

10. Σε ποιον βαθμό αξιοποιείτε τη δική σας καθημερινή δραστηριότητα ως παράδειγμα μίμησης για τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους φορείς της σχολικής μονάδας της οποίας ηγείστε;

Η συμπεριφορά ενός διευθυντή εντός και εκτός σχολικής μονάδας πρέπει να είναι πρότυπο για συναδέλφους και μαθητές. Η καθημερινή συμπεριφορά πρέπει να επιβεβαιώνει στα μάτια των συναδέλφων και των μαθητών τη θέση ενός ηγέτη που εμπνέει εμπιστοσύνη και σεβασμό.

Ε. Η συσχέτιση της αποτελεσματικής άσκησης διοικητικών καθηκόντων και ηγετικού προφίλ με το εργασιακό/ επαγγελματικό well-being του προσωπικού της εκπαιδευτικής μονάδας

11. Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο εργασιακό/ επαγγελματικό well-being και πόση σημασία αποδίδετε σε αυτόν προκειμένου ο ίδιος να θεωρήσετε τον εαυτό σας ως επιτυχημένο διευθυντή του σχολικού οργανισμού;

Ο όρος εργασιακό well-being είναι η ευημερία και πρόοδος τόσο των διδασκόντων όσο και των μαθητών. Αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της κρίσης ενός διευθυντή ως επιτυχημένου στα καθήκοντά του.

12. Πόσο πολύ πιστεύετε ότι συσχετίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη και η ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση του εκάστοτε διευθυντή της σχολικής μονάδας με το επαγγελματικό well-being, την ευημερία και την ευεξία των εργαζομένων σε αυτήν;

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελούν σχετίζονται άρρηκτα με το εργασιακό well being δεδομένου πως ένας διευθυντής ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα να εξατομικεύει την συμπεριφορά του απέναντι σε κάθε συνάδελφο και μαθητή, με γνώμονα αφενός την πρόοδο της σχολικής μονάδας στο σύνολό της και αφετέρου την προσωπική ευημερία και ευεξία του κάθε διδάσκοντα και μαθητή.

13. Κατά πόσο φροντίζετε να λειτουργείτε όχι μόνο ως συντονιστής της σωστής λειτουργίας της σχολικής μονάδας αλλά και ως παιδαγωγός προκειμένου να σφυρηλατήσετε τις σχέσεις με το σύνολο της σχολικής κοινότητας προς επίτευξη της επαγγελματικής ευημερίας των συνεργατών σας (εκπαιδευτικών και λοιπού διοικητικού προσωπικού);

Φροντίζω να λειτουργώ όχι μόνο ως συντονιστής αλλά και ως παιδαγωγός με βάση την επιστημονική κατάρτιση και την συναισθηματική αντίληψη.

14. Θεωρείτε τον εαυτό σας ως το πρόσωπο εκείνο που οφείλει να εμπνέει ένα όραμα για το σχολείο και να παρακινεί όλους τους εμπλεκόμενους παράγοντες του σχολικού οργανισμού προς την υλοποίηση του οράματος αυτού;

Σαφέστατα και αναντίρρητα ο διευθυντής οφείλει να είναι σε συνεχή εγρήγορση για την υιοθέτηση νεωτερισμών μέσα στην σχολική μονάδα. Να έχει τη διαύγεια και την εσωτερική ανάγκη να εμπνέει καθημερινά με τα λόγια και τις πράξεις του όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 3

B. Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο εκπαιδευτικού: Γυναίκα

Σπουδές: Απόφοιτη Πανεπιστημίου / Μεταπτυχιακές Σπουδές

Έτη προϋπηρεσίας: 25

Έτη στη σχολική μονάδα: 2

Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντικό στέλεχος: 2

Ηλικία εκπαιδευτικού: 55

Αριθμός εκπαιδευτικών υπό τη διοικητική σας ευθύνη: 48

Συνολικός αριθμός προσωπικού υπό τη διοικητική σας ευθύνη: 55

Γ. Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες του διευθυντή-ηγέτη

1. Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας χαρακτηριστικά τα οποία διακρίνουν τον διευθυντή-ηγέτη; Ποια είναι αυτά; Θα μπορούσατε να τα διαβαθμίσετε;

Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός διευθυντή θα πρέπει να είναι η ηρεμία, η διάθεση για κατανόηση, η αντικειμενικότητα. Θα πρέπει να διαθέτει ευελιξία στην εφαρμογή της εκπαιδευτικής γνώσης και βασικών αρχών της ψυχολογίας, τόσο απέναντι στους μαθητές όσο και απέναντι στους συνεργάτες εκπαιδευτικούς, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του καθενός. Τέλος, θα πρέπει να είναι βαθύς γνώστης της Εκπαιδευτικής Νομοθεσίας.

2. Σκεφτείτε την ίδια ερώτηση με γνώμονα την επίλυση κρίσεων και προβλημάτων. Θεωρείτε ότι αρκούν τα χαρακτηριστικά που αναφέρατε ή απαιτούνται πρόσθετες δεξιότητες και ικανότητες;

Για την επίλυση κρίσεων και προβλημάτων απαιτείται ψυχραιμία, ενσυναίσθηση, κατανόηση στα προβλήματα των εκπαιδευτικών και των μαθητών και μια διαισθητική ικανότητα από τον διευθυντή, τέτοια που να του επιτρέπει να αντιλαμβάνεται ακόμα και άρρητες .

3. Τι παραπάνω, σε επίπεδο δεξιοτήτων, πιστεύετε πως απαιτεί η επίλυση κρίσεων και αναφυόντων προβλημάτων, από την πλευρά του διευθυντή-ηγέτη;

Να μπορεί να αποστασιοποιείται και να μη ταυτίζεται με το πρόβλημα, να ανοίγει κάποιους δρόμους εάν χρειάζεται για την επίλυσή του όπως η συνέργεια άλλων κοινωνικών δομών και να αντιμετωπίζει με δικαιοσύνη τους εκπαιδευτικούς και τα παιδιά.

4. Υπάρχει, κατά την άποψή σας, συσχέτιση του βαθμού ενσυναίσθησης που χαρακτηρίζει τον διευθυντή-ηγέτη με την αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας;

Ναι. Αναμφίβολα υπάρχει στενή συσχέτιση μεταξύ του χαρακτηριστικού της ενσυναίσθησης ως προσόντος που οφείλει να διαθέτει ένας επιτυχημένος διευθυντής-ηγέτης και της αποτελεσματικής διοίκησης της Εκπαιδευτικής μονάδας.

5. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε πως βαρύνει η ανάπτυξη της λεγόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικού ενός επιτυχημένου διευθυντή-ηγέτη;

Κυρίως από παιδαγωγικής απόψεως και επάρκειας, θεωρώ πως η αρκούντως αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί στοιχείο-κλειδί που βοηθά τον εκάστοτε διευθυντή να καταστεί αγαπητός και αρεστός τόσο στο προσωπικό του σχολείου που διοικεί, όσο και (ίσως κυρίως) στους μαθητές. Σε ό,τι αφορά το διοικητικό σκέλος, θα μου επιτρέψετε να διατηρήσω τις επιφυλάξεις μου.

6. Αν θα έπρεπε να επιλέξετε μεταξύ, αφενός, της εργασιακής εμπειρίας σας ως εκπαιδευτικού και, αφετέρου, της επιστημονικής σας κατάρτισης ως του εφοδίου εκείνου που σας καθιστά ικανότερο και αποτελεσματικότερο διευθυντή-ηγέτη, ποιο θα θεωρούσατε ως σημαντικότερο και γιατί;

Όλα τα παραπάνω ασκούν επιρροή στη λήψη αποφάσεων του διευθυντή άλλοτε σε μεγαλύτερο και άλλοτε σε μικρότερο βαθμό.

Δ. Η συμμετοχή του προσωπικού που τελεί υπ' ευθύνη του διευθυντή-ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

7. Πιστεύετε πως δίνετε το αναγκαίο περιθώριο ουσιαστικής συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο προσωπικό της σχολικής μονάδας την οποία διοικείτε; Με ποιον τρόπο το επιτυγχάνετε αυτό;

Σε θέματα μείζονος σημασίας που αφορούν στη σχολική μονάδα που έχω υπό την ευθύνη μου, κυρίαρχο ρόλο στη λήψη αποφάσεων διαδραματίζει ο Σύλλογος Διδασκόντων. Σε θέματα διοικητικής φύσης, όπου χρειάζεται ταχύτητα και αποφασιστικότητα, ομολογώ πως τις αποφάσεις τις λαμβάνω κυρίως μόνη μου, πάντα με γνώμονα το καλώς εννοούμενο συμφέρον της σχολικής μονάδας αλλά και των μαθητών.

8. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι είστε ανοιχτός/η σε πιθανές προτάσεις και εισηγήσεις από την πλευρά του προσωπικού που διοικείτε, ώστε να διαφοροποιήσετε πιθανές αποφάσεις που έχετε λάβει, εάν αποδειχτούν ακατάλληλες ή εσφαλμένες;

Είμαι πάντοτε ανοιχτή σε νέες προτάσεις, αρκεί αυτές να είναι είτε ευφάνταστες είτε ορθά τεκμηριωμένες. Αναλόγως την περίπτωση και τον χαρακτήρα των αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν.

9. Υπήρξαν προβλήματα και κρίσεις που εκ των υστέρων θεωρείτε πως θα είχαν επιλυθεί με πιο αποτελεσματικό τρόπο εφόσον, ως διευθυντής της σχολικής μονάδας, δίνετε περισσότερο χώρο στο σκέλος της λήψης αποφάσεων στο προσωπικό του σχολείου που διοικείτε;

Είναι πολύ λίγες οι φορές που «έπεσα έξω», καθώς, όπως προανέφερα, οι αποφάσεις είτε λαμβάνονται συλλογικά και άρα η ευθύνη είναι συλλογική, είτε λαμβάνονται κατόπιν προσωπικής ώριμης σκέψης και σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

10. Σε ποιον βαθμό αξιοποιείτε τη δική σας καθημερινή δραστηριότητα ως παράδειγμα μίμησης για τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους φορείς της σχολικής μονάδας της οποίας ηγείστε;

Πάντοτε ο διευθυντής ή η διευθύντρια μιας σχολικής μονάδας οφείλει να λειτουργεί ως πρότυπο και είναι αυτό το χαρακτηριστικό που τον/την καθιστά επιτυχημένο/η. Ένας διευθυντής-ηγέτης, ιδιαίτερα στο πλαίσιο του σχολικού περιβάλλοντος οφείλει να αποτελεί πρότυπο, τόσο για το προσωπικό, όσο και για τους μαθητές.

Ε. Η συσχέτιση της αποτελεσματικής άσκησης διοικητικών καθηκόντων και ηγετικού προφίλ με το εργασιακό/ επαγγελματικό well-being του προσωπικού της εκπαιδευτικής μονάδας

11. Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο εργασιακό/ επαγγελματικό well-being και πόση σημασία αποδίδετε σε αυτόν προκειμένου ο ίδιος να θεωρήσετε τον εαυτό σας ως επιτυχημένο διευθυντή του σχολικού οργανισμού;

Θεωρώ πως η εργασιακή ευημερία όλων όσων απασχολούνται σε μια σχολική μονάδα αποτελεί τον θεμέλιο λίθο, τόσο προκειμένου ο διευθυντής να θεωρηθεί πετυχημένος, όσο και για να επιτευχθεί η πρόοδος των μαθητών που φοιτούν στη σχολική μονάδα. Όλα είναι αλληλένδετα.

12. Πόσο πολύ πιστεύετε ότι συσχετίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη και η ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση του εκάστοτε διευθυντή της σχολικής μονάδας με το επαγγελματικό well-being, την ευημερία και την ευεξία των εργαζομένων σε αυτήν;

Ως παιδαγωγός, θεωρώ πως η αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί το Α και το Ω για όσα στελέχη υπηρετούν τον πολύ ευαίσθητο χώρο της εκπαίδευσης. Το ίδιο και η καλλιέργεια της ενσυναίσθησης. Πολλώ δε μάλλον όταν είσαι ένας άνθρωπος που διοικεί μια εκπαιδευτική μονάδα, όπου η κατανόηση του άλλου, η συναισθηματική ευελιξία και η προσαρμοστικότητα αποτελούν στοιχεία εκ των ων ουκ άνευ για την επιτυχημένη ολοκλήρωση του έργου σου.

13. Κατά πόσο φροντίζετε να λειτουργείτε όχι μόνο ως συντονιστής της σωστής λειτουργίας της σχολικής μονάδας αλλά και ως παιδαγωγός και εμπνευστής, προκειμένου να σφυρηλατήσετε τις σχέσεις με το σύνολο της σχολικής κοινότητας προς επίτευξη της επαγγελματικής ευημερίας των συνεργατών σας (εκπαιδευτικών και λοιπού διοικητικού προσωπικού);

Σίγουρα μεριμνώ ούτως ώστε να μην λειτουργώ ως απλή διαχειρίστρια της εκπαιδευτικής μονάδας. Ενδιαφέρομαι πρωτίστως για την εργασιακή ευημερία των συνεργατών μου και, ταυτόχρονα, για την πρόοδο και την καλλιέργεια των μαθητών του σχολείου, το οποίο έχω την τιμή να διευθύνω.

14. Θεωρείτε τον εαυτό σας ως το πρόσωπο εκείνο που οφείλει να εμπνέει ένα όραμα για το σχολείο και να παρακινεί όλους τους εμπλεκόμενους

**παράγοντες του σχολικού οργανισμού προς την υλοποίηση του
οράματος αυτού;**

Ο κατ' ουσίαν και όχι κατ' όνομα διευθυντής-ηγέτης οφείλει να υπηρετεί
μεγαλεπίβολα οράματα και να διαχέει στο προσωπικό που διοικεί τη φιλοσοφία του
οράματος αυτού.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 4

B. Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο εκπαιδευτικού: Γυναίκα

Σπουδές: Απόφοιτη Πανεπιστημίου / Μεταπτυχιακές Σπουδές

Έτη προϋπηρεσίας: 21

Έτη στη σχολική μονάδα: 1

Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντικό στέλεχος: 1

Ηλικία εκπαιδευτικού: 47

Αριθμός συναδέλφων υπό τη διοικητική σας ευθύνη: 18

Συνολικός αριθμός προσωπικού υπό τη διοικητική σας ευθύνη: 24

Γ. Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες του διευθυντή-ηγέτη

1. Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας χαρακτηριστικά τα οποία διακρίνουν τον διευθυντή-ηγέτη; Ποια είναι αυτά; Θα μπορούσατε να τα διαβαθμίσετε;

Ναι, σίγουρα υπάρχουν. Θεωρώ πως αυτά είναι η οργάνωση, η υπευθυνότητα, η επιστημονική κατάρτιση, η αντικειμενικότητα αλλά και ενσυναίσθηση απέναντι στους μαθητές και στους εκπαιδευτικούς.

2. Σκεφτείτε την ίδια ερώτηση με γνώμονα την επίλυση κρίσεων και προβλημάτων. Θεωρείτε ότι αρκούν τα χαρακτηριστικά που αναφέρατε ή απαιτούνται πρόσθετες δεξιότητες και ικανότητες;

Για την επίλυση κρίσεων και προβλημάτων απαιτείται ψυχραιμία, ενσυναίσθηση διερευνητική ματιά και ικανότητα στην εφαρμογή των κατάλληλων δεξιοτήτων επικοινωνίας σε διαφορετικές περιπτώσεις για παράδειγμα με γονείς, με συναδέλφους ή με μαθητές.

3. Τι παραπάνω, σε επίπεδο δεξιοτήτων, πιστεύετε πως απαιτεί η επίλυση κρίσεων και αναφυόντων προβλημάτων, από την πλευρά του διευθυντή-ηγέτη;

Να διακατέχεται από αντικειμενικότητα, να δρα άμεσα χωρίς φόβο και δισταγμό όταν πρόκειται να κινήσει εκπαιδευτικούς και κοινωνικούς μηχανισμούς, να μην

«κουκουλλώνει» δηλαδή τα προβλήματα και να κατέχει διπλωματικότητα απέναντι σε άτομα τα οποία πιθανόν να αποτελέσουν τροχοπέδι στην προσπάθεια επίλυσης των προβλημάτων (π.χ. αρνητικοί γονείς).

4. Υπάρχει, κατά την άποψή σας, συσχέτιση του βαθμού ενσυναίσθησης που χαρακτηρίζει τον διευθυντή-ηγέτη με την αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας;

Αναμφίβολα, ο βαθμός ενσυναίσθησης έχει άμεση σχέση με την αποτελεσματική διοίκηση καθώς αυτός είναι που καθορίζει την ανθρώπινη πλευρά του διευθυντή-ηγέτη η οποία εκτιμάται από τα άτομα με τα οποία συναναστρέφεται που κατ' επέκταση βοηθούν στο να είναι επιτυχημένος και αποτελεσματικός.

5. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε πως βαρύνει η ανάπτυξη της λεγόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικού ενός επιτυχημένου διευθυντή-ηγέτη;

Σε μεγάλο βαθμό. Η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά σε πολλές περιπτώσεις έναν διευθυντή. Από το να επιλέξει τον κατάλληλο δάσκαλο για κάθε τμήμα, να έχει απήχηση και θετική επίδραση στη ψυχολογία των εκπαιδευτικών και των μαθητών της σχολικής μονάδας μέχρι στο να μεθοδεύει την κατάλληλη προσέγγιση όταν έχει να αντιμετωπίσει «δύσκολους» γονείς αλλά και παιδιά.

6. Αν θα έπρεπε να επιλέξετε μεταξύ, αφενός, της εργασιακής εμπειρίας σας ως εκπαιδευτικού και, αφετέρου, της επιστημονικής σας κατάρτισης ως του εφοδίου εκείνου που σας καθιστά ικανότερο και αποτελεσματικότερο διευθυντή-ηγέτη, ποιο θα θεωρούσατε ως σημαντικότερο και γιατί;

Και τα δύο θεωρώ ότι είναι σημαντικά εφόδια και η συνύπαρξή τους είναι απαραίτητη και βαρυσήμαντη. Η υποβάθμιση του ενός από τα δύο θεωρώ πώς θα οδηγούσε σε έναν μη αποτελεσματικό διευθυντή-ηγέτη.

Δ. Η συμμετοχή του προσωπικού που τελεί υπ' ευθύνη του διευθυντή-ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

7. Πιστεύετε πως δίνετε το αναγκαίο περιθώριο ουσιαστικής συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο προσωπικό της σχολικής μονάδας την οποία διοικείτε; Με ποιον τρόπο το επιτυγχάνετε αυτό;

Ναι, δίνω το περιθώριο συμμετοχής συνήθως μέσω των εβδομαδιαίων συνεδριάσεων του εκπαιδευτικού προσωπικού όπου παραθέτω τα ζητήματα και καλώ τους εκπαιδευτικούς να τα συζητήσουν και να καταθέσουν τις απόψεις τους. Η λήψη των τελικών αποφάσεων για ζητήματα που αφορούν τη διοίκηση της σχολικής μονάδας συνήθως προέρχεται μέσω της ανοικτής ψηφοφορίας ανάμεσα στα μέλη του προσωπικού.

8. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι είστε ανοιχτός σε πιθανές προτάσεις και εισηγήσεις από την πλευρά του προσωπικού που διοικείτε, ώστε να διαφοροποιήσετε πιθανές αποφάσεις που έχετε λάβει, εάν αποδειχτούν ακατάλληλες ή εσφαλμένες;

Είμαι πάντοτε ανοιχτή σε νέες προτάσεις, αρκεί αυτές να έχουν εκπαιδευτικό και δημιουργικό χαρακτήρα. Αυτό πάντα εξαρτάται από την περίπτωση και τον χαρακτήρα των αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν.

9. Υπήρξαν προβλήματα και κρίσεις που εκ των υστέρων θεωρείτε πως θα είχαν επιλυθεί με πιο αποτελεσματικό τρόπο εφόσον, ως διευθυντής της σχολικής μονάδας, δίνατε περισσότερο χώρο στο σκέλος της λήψης αποφάσεων στο προσωπικό του σχολείου που διοικείτε;

Μέχρι στιγμής όχι.

10. Σε ποιον βαθμό αξιοποιείτε τη δική σας καθημερινή δραστηριότητα ως παράδειγμα μίμησης για τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους φορείς της σχολικής μονάδας της οποίας ηγείστε;

Προσπαθώ σε μεγάλο βαθμό να έχω υποδειγματική συμπεριφορά ως προς τους ανθρώπους που δρουν και εργάζονται στη σχολική μου μονάδα. Έχω υπόψιν μου ότι πάντοτε ο διευθυντής ή η διευθύντρια μιας σχολικής μονάδας οφείλει να λειτουργεί ως πρότυπο και είναι αυτό το χαρακτηριστικό που τον/την καθιστά επιτυχημένο/η.

Ε. Η συσχέτιση της αποτελεσματικής άσκησης διοικητικών καθηκόντων και ηγετικού προφίλ με το εργασιακό/ επαγγελματικό well-being του προσωπικού της εκπαιδευτικής μονάδας

11. Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο εργασιακό/ επαγγελματικό well-being και πόση σημασία αποδίδετε σε αυτόν προκειμένου ο ίδιος να θεωρήσετε τον εαυτό σας ως επιτυχημένο διευθυντή του σχολικού οργανισμού;

Η εργασιακή ευημερία όλων όσων εργάζονται σε μια σχολική μονάδα έχει κατά την άποψη μου, τεράστια σημασία και είναι αναντίρρητα συνδεδεμένη με την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή- ηγέτη.

12. Πόσο πολύ πιστεύετε ότι συσχετίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη και η ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση του εκάστοτε διευθυντή της σχολικής μονάδας με το επαγγελματικό well-being, την ευημερία και την ευεξία των εργαζομένων σε αυτήν;

Πάρα πολύ! Όταν ένας διευθυντής χαρακτηρίζεται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση, τότε σίγουρα θα δείχνει κατανόηση, ευελιξία και προσαρμοστικότητα απέναντι στα άτομα που εργάζονται με αυτόν. Κατ' επέκταση αυτά θα αισθάνονται όμορφα, θα απολαμβάνουν την εργασία τους και έτσι θα γίνεται κι εφικτή η επιτυχημένη ολοκλήρωση του έργου του.

13. Κατά πόσο φροντίζετε να λειτουργείτε όχι μόνο ως συντονιστής της σωστής λειτουργίας της σχολικής μονάδας αλλά και ως παιδαγωγός προκειμένου να σφυρηλατήσετε τις σχέσεις με το σύνολο της σχολικής κοινότητας προς επίτευξη της επαγγελματικής ευημερίας των συνεργατών σας (εκπαιδευτικών και λοιπού διοικητικού προσωπικού);

Ενδιαφέρομαι ιδιαίτερα για την επαγγελματική ευημερία των συνεργατών μου αλλά και για την πρόοδο των μαθητών του σχολείου μου. Δεν επιθυμώ να θεωρούμαι απλώς συντονίστρια για την εύρυθμη λειτουργία του.

14. Θεωρείτε τον εαυτό σας ως το πρόσωπο εκείνο που οφείλει να εμπνέει ένα όραμα για το σχολείο και να παρακινεί όλους τους εμπλεκόμενους παράγοντες του σχολικού οργανισμού προς την υλοποίηση του οράματος αυτού;

Ως διευθύντρια θεωρώ πως ναι, αυτό ισχύει σε μεγάλο βαθμό. Το όραμα που εμπνέει κάθε σχολική μονάδα αναμφίβολα πρέπει να διαχέεται και να εκδηλώνεται μέσω του διευθυντή ο οποίος με τη σειρά του οφείλει να παρακινεί και να κινητοποιεί όλους τους εμπλεκόμενους προς την υλοποίηση του.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 5

B. Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο εκπαιδευτικού: Άνδρας

Σπουδές: Απόφοιτος Πανεπιστημίου / Διδακτορικές Σπουδές

Έτη προϋπηρεσίας: 24

Έτη στη σχολική μονάδα: 8

Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντικό στέλεχος: 2

Ηλικία εκπαιδευτικού: 48

Αριθμός συναδέλφων υπό τη διοικητική σας ευθύνη: 38

Συνολικός αριθμός προσωπικού υπό τη διοικητική σας ευθύνη: 50

Γ. Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες του διευθυντή-ηγέτη

1. Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας χαρακτηριστικά τα οποία διακρίνουν τον διευθυντή-ηγέτη; Ποια είναι αυτά; Θα μπορούσατε να τα διαβαθμίσετε;

Ναι, ένας διευθυντής-ηγέτης μιας σχολικής μονάδας μέσης εκπαίδευσης μπορεί να διακρίνεται με βάση το όραμα του για την εκπαιδευτική πορεία του σχολείου, την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων και υλικών πόρων του σχολείου, καθώς και την παροχή ευκαιριών για την ενίσχυση των γνώσεων του προσωπικού. Επίσης, είναι σημαντικό να προωθεί τη συνεργασία και τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων (προσωπικό, μαθητές, γονείς).

2. Σκεφτείτε την ίδια ερώτηση με γνώμονα την επίλυση κρίσεων και προβλημάτων. Θεωρείτε ότι αρκούν τα χαρακτηριστικά που αναφέρατε ή απαιτούνται πρόσθετες δεξιότητες και ικανότητες;

Πρόσθετες δεξιότητες και ικανότητες απαιτούνται για την επίλυση κρίσεων και προβλημάτων, όπως αναλυτική σκέψη για να αντιλαμβάνεται σωστά τα βαθύτερα αίτια τους, καθώς και ικανότητα επικοινωνίας και αμεροληψίας ώστε να επιτυγχάνει συναίνεση για την επίλυση προβλημάτων.

3. Τι παραπάνω, σε επίπεδο δεξιοτήτων, πιστεύετε πως απαιτεί η επίλυση κρίσεων και αναφυόντων προβλημάτων, από την πλευρά του διευθυντή-ηγέτη;

Όπως προαναφέρθηκε, η επίλυση κρίσεων και προβλημάτων απαιτεί ο διευθυντής-ηγέτης να αντιλαμβάνεται σωστά τα βαθύτερα αίτια τους και να εμπνέει την εμπιστοσύνη μεταξύ των μερών ώστε να επιτυγχάνει συναίνεση για την επίλυση προβλημάτων. Θα πρέπει επίσης να είναι ικανός να αξιολογεί τις πιθανές επιλογές για την επίλυση του προβλήματος και να επιλέγει την κατάλληλη.

4. Υπάρχει, κατά την άποψή σας, συσχέτιση του βαθμού ενσυναίσθησης που χαρακτηρίζει τον διευθυντή-ηγέτη με την αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας;

Ένας διευθυντής-ηγέτης με υψηλό βαθμό ενσυναίσθησης είναι πρόθυμος να ακούσει και να κατανοήσει τις απόψεις, τις ανάγκες και τις εμπειρίες των μαθητών, των γονέων και του προσωπικού του σχολείου, και συμβάλλει στη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης, συνεργασίας και αμοιβαίας υποστήριξης στο σχολείο. Επομένως, ο βαθμός ενσυναίσθησης που επιδεικνύει ο διευθυντής-ηγέτης μπορεί να επηρεάσει την ικανότητά του να διοικεί αποτελεσματικά τη σχολική μονάδα και να επιτυγχάνει θετικά αποτελέσματα στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των μαθητών.

5. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε πως βαρύνει η ανάπτυξη της λεγόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικού ενός επιτυχημένου διευθυντή-ηγέτη;

Η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό ενός επιτυχημένου διευθυντή-ηγέτη.

6. Αν θα έπρεπε να επιλέξετε μεταξύ, αφενός, της εργασιακής εμπειρίας σας ως εκπαιδευτικού και, αφετέρου, της επιστημονικής σας κατάρτισης ως του εφοδίου εκείνου που σας καθιστά ικανότερο και αποτελεσματικότερο διευθυντή-ηγέτη, ποιο θα θεωρούσατε ως σημαντικότερο και γιατί;

Τόσο η εργασιακή εμπειρία ως εκπαιδευτικός όσο και η επιστημονική κατάρτιση παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων ενός διευθυντή-ηγέτη. Η επιστημονική κατάρτιση πιθανότατα παρέχει τα θεωρητικό υπόβαθρο για το τί σημαίνει να είναι κάποιος ικανός και αποτελεσματικός στο ρόλο του διευθυντή-ηγέτη, αλλά η εμπειρία στη διδασκαλία αναπτύσσει ικανότητες όπως η προσαρμοστικότητα, η επίλυση προβλημάτων και η ανάλυση δεδομένων, που είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση κρίσεων και προβλημάτων στο σχολικό περιβάλλον.

Δ. Η συμμετοχή του προσωπικού που τελεί υπ' ευθύνη του διευθυντή-ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

7. Πιστεύετε πως δίνετε το αναγκαίο περιθώριο ουσιαστικής συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο προσωπικό της σχολικής μονάδας την οποία διοικείτε; Με ποιον τρόπο το επιτυγχάνετε αυτό;

Ως διευθυντής-ηγέτης, προσπαθώ να ενθαρρύνω τη συμμετοχή και τη συνεισφορά του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, δημιουργώντας ένα κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης. Ως εκ τούτου θεωρώ σημαντικό προσφέρω (α) ευκαιρίες για συνεργατική επίλυση προβλημάτων και ανάπτυξη ιδεών (π.χ., μέσω ομάδων εργασίας και συχνές συνεδριάσεις), καθώς και (β) ευκαιρίες για ανάληψη πρωτοβουλιών από το προσωπικό.

8. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι είστε ανοιχτός σε πιθανές προτάσεις και εισηγήσεις από την πλευρά του προσωπικού που διοικείτε, ώστε να διαφοροποιήσετε πιθανές αποφάσεις που έχετε λάβει, εάν αποδειχτούν ακατάλληλες ή εσφαλμένες;

Προσπαθώ να δημιουργήσω ένα κλίμα εμπιστοσύνης και ανοιχτής επικοινωνίας με το προσωπικό, όπου οι προτάσεις και οι εισηγήσεις τους είναι ευπρόσδεκτες και λαμβάνονται υπόψη για τη λήψη αποφάσεων και τη βελτίωση της σχολικής μονάδας. Για το λόγο αυτό ενθαρρύνω τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Εάν κάποια απόφαση αποδειχθεί ακατάλληλη ή εσφαλμένη, είμαι πρόθυμος να ακούσω τις αντίθετες απόψεις και να εξετάσω προσεκτικά τα επιχειρήματα που παρουσιάζονται, καθώς και να προβώ στις απαραίτητες αλλαγές.

9. Υπήρξαν προβλήματα και κρίσεις που εκ των υστέρων θεωρείτε πως θα είχαν επιλυθεί με πιο αποτελεσματικό τρόπο εφόσον, ως διευθυντής της σχολικής μονάδας, δίνατε περισσότερο χώρο στο σκέλος της λήψης αποφάσεων στο προσωπικό του σχολείου που διοικείτε;

Όντως, υπήρξαν καταστάσεις όπου η πιο ενεργή συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων θα είχε πιθανότατα οδηγήσει σε πιο αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων και κρίσεων.

10. Σε ποιον βαθμό αξιοποιείτε τη δική σας καθημερινή δραστηριότητα ως παράδειγμα μίμησης για τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους φορείς της σχολικής μονάδας της οποίας ηγείστε;

Στο ρόλο μου ως διευθυντής, προσπαθώ να δείχνω ηθικές αξίες και επαγγελματική συμπεριφορά σε καθημερινή βάση. Αυτό περιλαμβάνει ειλικρίνεια, ακεραιότητα, ανοιχτή επικοινωνία και σεβασμό προς τους άλλους. Είναι επίσης σημαντικό πως ενεργώ με διαφάνεια και κριτήριο την αντικειμενική αξιολόγηση. Επίσης, προσπαθώ να συμμετέχω σε εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια, παρέχοντας έτσι ένα παράδειγμα για τη συνεχή μάθηση και ανάπτυξη.

Ε. Η συσχέτιση της αποτελεσματικής άσκησης διοικητικών καθηκόντων και ηγετικού προφίλ με το εργασιακό/ επαγγελματικό well-being του προσωπικού της εκπαιδευτικής μονάδας

11. Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο εργασιακό/ επαγγελματικό well-being και πόση σημασία αποδίδετε σε αυτόν προκειμένου ο ίδιος να θεωρήσετε τον εαυτό σας ως επιτυχημένο διευθυντή του σχολικού οργανισμού;

Αντιλαμβάνομαι το εργασιακό well-being ως την κατάσταση της ευημερίας και της ικανοποίησης των εργαζομένων στον χώρο εργασίας, συμπεριλαμβανομένου τη φυσική, ψυχολογική και κοινωνική ευεξία. Αποδίδω μεγάλη σημασία στο εργασιακό well-being του προσωπικού καθώς πιστεύω ότι επηρεάζει την παραγωγικότητα, την ικανοποίηση και την απόδοση του, τα οποία είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων του σχολικού οργανισμού και για την παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης στους μαθητές.

12. Πόσο πολύ πιστεύετε ότι συσχετίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη και η ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση του εκάστοτε διευθυντή της σχολικής μονάδας με το επαγγελματικό well-being, την ευημερία και την ευεξία των εργαζομένων σε αυτήν;

Η συναισθηματική νοημοσύνη και η ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση του διευθυντή μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στο εργασιακό well-being.

13. Κατά πόσο φροντίζετε να λειτουργείτε όχι μόνο ως συντονιστής της σωστής λειτουργίας της σχολικής μονάδας αλλά και ως παιδαγωγός προκειμένου να σφυρηλατήσετε τις σχέσεις με το σύνολο της σχολικής κοινότητας προς επίτευξη της επαγγελματικής ευημερίας των συνεργατών σας (εκπαιδευτικών και λοιπού διοικητικού προσωπικού);

Καταβάλλω προσπάθειες για να δημιουργήσω ένα υποστηρικτικό, ενθαρρυντικό και με εκτίμηση περιβάλλον για τους εκπαιδευτικούς και το διοικητικό προσωπικό. Προσπαθώ να ακούω τις ανησυχίες και ανάγκες τους, και να είμαι προσιτός. Προσπαθώ να αναγνωρίζω τις επιτυχίες τους και να παρέχω υποστήριξη σε δύσκολες στιγμές. Επίσης, προωθώ την ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και δραστηριοτήτων που ενισχύουν την επαγγελματική τους ανάπτυξη και ευεξία.

14. Θεωρείτε τον εαυτό σας ως το πρόσωπο εκείνο που οφείλει να εμπνέει ένα όραμα για το σχολείο και να παρακινεί όλους τους εμπλεκόμενους παράγοντες του σχολικού οργανισμού προς την υλοποίηση του οράματος αυτού;

Θεωρώ τον εαυτό μου ως ένα πρόσωπο που έχει την ευθύνη να εμπνέει ένα όραμα για το σχολείο. Παράλληλα, επικεντρώνομαι στην κοινοποίηση του οράματος μου με τους εμπλεκόμενους φορείς, όπως γονείς, μαθητές και την ευρύτερη κοινότητα. Επίσης, επιδιώκω να είμαι πρότυπο που οι άλλοι μπορούν να μιμηθούν, εμφανίζοντας ανοχή, αυθεντικότητα και συνεργατικότητα. Μέσω διαφόρων μέσων επικοινωνίας και ενημέρωσης, επιδιώκω να μοιραστώ το όραμα μου, να προκαλέσω ενθουσιασμό και να κινητοποιήσω την υποστήριξη και τη συνεργασία όλων προς την επίτευξη των κοινών μας στόχων.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 6

B. Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο εκπαιδευτικού: Γυναίκα

Σπουδές: Διδακτορικές Σπουδές

Έτη προϋπηρεσίας: 17

Έτη στη σχολική μονάδα: 2

Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντικό στέλεχος: 1

Ηλικία εκπαιδευτικού: 42

Αριθμός συναδέλφων υπό τη διοικητική σας ευθύνη: 24

Συνολικός αριθμός προσωπικού υπό τη διοικητική σας ευθύνη: 31

Γ. Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες του διευθυντή-ηγέτη

1. Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας χαρακτηριστικά τα οποία διακρίνουν τον διευθυντή-ηγέτη; Ποια είναι αυτά; Θα μπορούσατε να τα διαβαθμίσετε;

Σαφείς οδηγίες και δίκαιους κανονισμούς, δημοκρατικός, κριτικός φίλος, ευέλικτος, υποστηρικτικός, μεθοδικός, υπομονετικός, ψύχραιμος.

2. Σκεφτείτε την ίδια ερώτηση με γνώμονα την επίλυση κρίσεων και προβλημάτων. Θεωρείτε ότι αρκούν τα χαρακτηριστικά που αναφέρατε ή απαιτούνται πρόσθετες δεξιότητες και ικανότητες;

Να βρίσκεται σε εγρήγορση.

3. Τι παραπάνω, σε επίπεδο δεξιοτήτων, πιστεύετε πως απαιτεί η επίλυση κρίσεων και αναφυόντων προβλημάτων, από την πλευρά του διευθυντή-ηγέτη;

Θεωρώ πως είναι εκ των ων ουκ άνευ οι επικοινωνιακές δεξιότητες, το λεγόμενο επικοινωνιακό χάρισμα του διευθυντή.

4. Υπάρχει, κατά την άποψή σας, συσχέτιση του βαθμού ενσυναίσθησης που χαρακτηρίζει τον διευθυντή-ηγέτη με την αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας;

Βεβαίως και υπάρχει συσχέτιση. Ενθαρρύνει τη συζήτηση των προβλημάτων και την εξεύρεση κατάλληλων λύσεων . Οδηγεί στη δημιουργία ευχάριστου και ζεστού σχολικού κλίματος και αισθημάτων ευχαρίστησης και ικανοποίησης σε όλους τους εμπλεκόμενους

5. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε πως βαρύνει η ανάπτυξη της λεγόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικού ενός επιτυχημένου διευθυντή-ηγέτη;

Είναι σημαντική η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης γιατί βοηθά τον εκάστοτε διευθυντή να καταστεί αγαπητός και αρεστός τόσο στο προσωπικό του σχολείου που διοικεί, όσο και στους μαθητές. Να ξέρουν ότι η πόρτα σου είναι πάντα ανοικτή με εχεμύθεια.

6. Αν θα έπρεπε να επιλέξετε μεταξύ, αφενός, της εργασιακής εμπειρίας σας ως εκπαιδευτικού και, αφετέρου, της επιστημονικής σας κατάρτισης ως του εφοδίου εκείνου που σας καθιστά ικανότερο και αποτελεσματικότερο διευθυντή-ηγέτη, ποιο θα θεωρούσατε ως σημαντικότερο και γιατί;

Και τα δύο θεωρούνται εξίσου σημαντικά διότι το ένα συμπληρώνει το άλλο.

Δ. Η συμμετοχή του προσωπικού που τελεί υπ' ευθύνη του διευθυντή-ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

7. Πιστεύετε πως δίνετε το αναγκαίο περιθώριο ουσιαστικής συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο προσωπικό της σχολικής μονάδας την οποία διοικείτε; Με ποιον τρόπο το επιτυγχάνετε αυτό;

Ναι δίνεται το αναγκαίο περιθώριο . Όταν υπάρχει κάποιο ζήτημα της σχολικής μονάδας, ενημερώνεται το εκπαιδευτικό προσωπικό και κατόπιν παίρνονται δημοκρατικά αποφάσεις.

8. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι είστε ανοιχτός σε πιθανές προτάσεις και εισηγήσεις από την πλευρά του προσωπικού που διοικείτε, ώστε να διαφοροποιήσετε πιθανές αποφάσεις που έχετε λάβει, εάν αποδειχτούν ακατάλληλες ή εσφαλμένες;

Είμαι αρκετά ευέλικτη και μέσα από εποικοδομητική συζήτηση γίνονται και οι απαραίτητες αλλαγές.

9. Υπήρξαν προβλήματα και κρίσεις που εκ των υστέρων θεωρείτε πως θα είχαν επιλυθεί με πιο αποτελεσματικό τρόπο εφόσον, ως διευθυντής της σχολικής μονάδας, δίνατε περισσότερο χώρο στο σκέλος της λήψης αποφάσεων στο προσωπικό του σχολείου που διοικείτε;

Ναι υπήρξαν αλλά πάντοτε λαμβάνεται υπόψιν η νομοθεσία και τα επιχειρήματα/οι γνώμες των εμπλεκόμενων (συλλογικές αποφάσεις).

10. Σε ποιον βαθμό αξιοποιείτε τη δική σας καθημερινή δραστηριότητα ως παράδειγμα μίμησης για τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους φορείς της σχολικής μονάδας της οποίας ηγείστε;

Στο μέγιστο βαθμό, ιδίως στα διδακτικά καθήκοντα, στη σωστή αξιοποίηση του χρόνου, στη δημοκρατική λήψη αποφάσεων κ.ά.

Ε. Η συσχέτιση της αποτελεσματικής άσκησης διοικητικών καθηκόντων και ηγετικού προφίλ με το εργασιακό/ επαγγελματικό well-being του προσωπικού της εκπαιδευτικής μονάδας

11. Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο εργασιακό/ επαγγελματικό well-being και πόση σημασία αποδίδετε σε αυτόν προκειμένου ο ίδιος να θεωρήσετε τον εαυτό σας ως επιτυχημένο διευθυντή του σχολικού οργανισμού;

Το θετικό κλίμα στον εργασιακό χώρο είναι πολύ σημαντικό. Ο επαγγελματικός χώρος και εργασιακό περιβάλλον των εκπαιδευτικών είναι σημαντικές παράμετροι ώστε να νιώθουν επαρκείς, μέλη μαθησιακής κοινότητας και προστασίας από τις κοινωνικές απαιτήσεις.

12. Πόσο πολύ πιστεύετε ότι συσχετίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη και η ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση του εκάστοτε διευθυντή της σχολικής μονάδας με το επαγγελματικό well-being, την ευημερία και την ευεξία των εργαζομένων σε αυτήν;

Είναι αλληλένδετα γιατί με αυτό τον τρόπο οι εκπαιδευτικοί και τα παιδιά και το υπόλοιπο προσωπικό θα νιώθουν την απαραίτητη ασφάλεια και θα μπορέσουν να αναπτύξουν ψηλή αυτοαντίληψη, ψηλές προσδοκίες και να αναδειχθούν οι ικανότητες τους.

13. Κατά πόσο φροντίζετε να λειτουργείτε όχι μόνο ως συντονιστής της σωστής λειτουργίας της σχολικής μονάδας αλλά και ως παιδαγωγός προκειμένου να σφυρηλατήσετε τις σχέσεις με το σύνολο της σχολικής κοινότητας προς επίτευξη της επαγγελματικής ευημερίας των συνεργατών σας (εκπαιδευτικών και λοιπού διοικητικού προσωπικού);

Ως διευθύντρια δεν είμαι μόνο συντονίστρια αλλά κυρίως οφείλω να είμαι ευέλικτη, να έχω ενθουσιασμό για το επάγγελμά μου, να είμαι αυστηρή αλλά να διαθέτω και χιούμορ, να είμαι αμερόληπτη, δημοκρατική, να κρίνω σωστά, να είμαι αποτελεσματική στην διαχείριση των ποινών και των αμοιβών, να εμπνέω και να γίνομαι μέντορας, να είμαι κοινωνική και καλή ακροάτρια.

14. Θεωρείτε τον εαυτό σας ως το πρόσωπο εκείνο που οφείλει να εμπνέει ένα όραμα για το σχολείο και να παρακινεί όλους τους εμπλεκόμενους παράγοντες του σχολικού οργανισμού προς την υλοποίηση του οράματος αυτού;

Βεβαίως και οφείλω να εμπνέω ένα υλοποιήσιμο όραμα για το σχολείο όπου πρέπει να λαμβάνονται υπόψη γονείς, παιδιά, σύμβουλοι, επιθεωρητές και βεβαίως οι εκπαιδευτικοί. Χωρίς αυτούς τίποτα δεν είναι υλοποιήσιμο και θα μιλάμε για ουτοπία.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 7

Β. Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο εκπαιδευτικού: Άντρας

Σπουδές: Μεταπτυχιακές Σπουδές

Έτη προϋπηρεσίας: 27

Έτη στη σχολική μονάδα: 3

Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντικό στέλεχος: 8

Ηλικία εκπαιδευτικού: 58

Αριθμός συναδέλφων υπό τη διοικητική σας ευθύνη: 70

Συνολικός αριθμός προσωπικού υπό τη διοικητική σας ευθύνη: 84

Γ. Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες του διευθυντή-ηγέτη

1. Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας χαρακτηριστικά τα οποία διακρίνουν τον διευθυντή-ηγέτη; Ποια είναι αυτά; Θα μπορούσατε να τα διαβαθμίσετε;

Αναμφίβολα υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά τα οποία διακρίνουν τον διευθυντή-ηγέτη. Κατ' αρχάς ο διευθυντής-ηγέτης ηγείται με το παράδειγμά του, διαμορφώνει το όραμα του σχολείου και είναι συνεχώς ανοιχτός στις απόψεις των άλλων. Επίσης, ο διευθυντής-ηγέτης στηρίζει, παρακινεί και εμπυχώνει το προσωπικό σε καθημερινή βάση, αναπτύσσει τις συνεργασίες, επιλύει αποτελεσματικά συγκρούσεις και διαφορές, ενώ αντιμετωπίζει ισότιμη και δίκαια όλους τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές. Τέλος, ο διευθυντής-ηγέτης είναι δημοκρατικός και ανοιχτός σε απόψεις και εισηγήσεις, αλλά ταυτόχρονα και αποφασιστικός όπου απαιτείται.

2. Σκεφτείτε την ίδια ερώτηση με γνώμονα την επίλυση κρίσεων και προβλημάτων. Θεωρείτε ότι αρκούν τα χαρακτηριστικά που αναφέρατε ή απαιτούνται πρόσθετες δεξιότητες και ικανότητες;

Πέρα από όσα έχουν αναφερθεί πιο πάνω, ο διευθυντής-ηγέτης πρέπει να κατέχει ικανότητες επιρροής, όπως είναι η επίλυση διαφορών και διαπραγμάτευσης, καθώς επίσης και επικοινωνιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες, μεταξύ των οποίων σημαίνοντα ρόλο έχει η ενσυναίσθηση.

3. Τι παραπάνω, σε επίπεδο δεξιοτήτων, πιστεύετε πως απαιτεί η επίλυση κρίσεων και αναφυόντων προβλημάτων, από την πλευρά του διευθυντή-ηγέτη;

Να είναι άριστος γνώστης της Εκπαιδευτικής Νομοθεσίας και των προβλεπόμενων διαδικασιών, γεγονός που θα του επιτρέψει να χειριστεί τις κρίσεις και τα προβλήματα με διοικητική επάρκεια, νηφαλιότητα και ψυχραιμία.

4. Υπάρχει, κατά την άποψή σας, συσχέτιση του βαθμού ενσυναίσθησης που χαρακτηρίζει τον διευθυντή-ηγέτη με την αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας;

Κατά την άποψή μου υπάρχει υψηλή συσχέτιση ανάμεσα στον βαθμό ενσυναίσθησης ενός διευθυντή με την αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας, αφού θεωρώ ότι οι διευθυντές που παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά ενσυναίσθησης ασκούν πιο αποτελεσματικά τη διοίκηση των σχολείων.

5. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε πως βαρύνει η ανάπτυξη της λεγόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικού ενός επιτυχημένου διευθυντή-ηγέτη;

Έχω την άποψη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του διευθυντή-ηγέτη, αφού θεωρώ ότι συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και στη διαμόρφωση παραγωγικού και δημιουργικού σχολικού κλίματος.

6. Αν θα έπρεπε να επιλέξετε μεταξύ, αφενός, της εργασιακής εμπειρίας σας ως εκπαιδευτικού και, αφετέρου, της επιστημονικής σας κατάρτισης ως του

εφοδίου εκείνου που σας καθιστά ικανότερο και αποτελεσματικότερο διευθυντή-ηγέτη, ποιο θα θεωρούσατε ως σημαντικότερο και γιατί;

Θεωρώ ότι τόσο η εργασιακή εμπειρία όσο και η επιστημονική κατάρτιση επηρεάζουν την ικανότητα και την αποτελεσματικότητα του διευθυντή-ηγέτη, με τη βαρύτητα της σημασίας των δύο πιο πάνω παραγόντων να διαφοροποιείται ανάλογα με την περίπτωση. Σε κάθε περίπτωση, αν θα έπρεπε να επιλέξω ένα από τα δύο, θα επέλεγα την επιστημονική κατάρτιση, αφού η εμπειρία από μόνη της δεν αποτελεί επαρκή συνθήκη για την αποτελεσματική ηγεσία.

Δ. Η συμμετοχή του προσωπικού που τελεί υπ' ευθύνη του διευθυντή-ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

7. Πιστεύετε πως δίνετε το αναγκαίο περιθώριο ουσιαστικής συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο προσωπικό της σχολικής μονάδας την οποία διοικείτε; Με ποιον τρόπο το επιτυγχάνετε αυτό;

Πιστεύω ότι δίνω το αναγκαίο περιθώριο ουσιαστικής συμμετοχής στο προσωπικό του σχολείου μου στη λήψη αποφάσεων. Κατ' αρχάς, συγκαλώ τακτικά τις προβλεπόμενες συνεδριάσεις του Καθηγητικού Συλλόγου, που αποτελεί το ανώτατο σώμα του σχολείου, στο οποίο όλοι οι εκπαιδευτικοί έχουν το δικαίωμα να καταθέτουν ελεύθερα της απόψεις τους. Ταυτόχρονα, στο σχολείο λειτουργούν πολλές επιτροπές για επί μέρους θέματα, στις οποίες οι εκπαιδευτικοί μπορούν να συμμετάσχουν με βάση την επιλογή τους, συμμετέχοντας ουσιαστικά στη λήψη αποφάσεων. Τέλος, το γραφείο μου είναι πάντα ανοιχτό για εισηγήσεις και απόψεις των εκπαιδευτικών, τις οποίες συζητώ μαζί τους και λαμβάνω σοβαρά υπόψη.

8. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι είστε ανοιχτός σε πιθανές προτάσεις και εισηγήσεις από την πλευρά του προσωπικού που διοικείτε, ώστε να διαφοροποιήσετε πιθανές αποφάσεις που έχετε λάβει, εάν αποδειχτούν ακατάλληλες ή εσφαλμένες;

Όπως έχω αναφέρει ήδη, είμαι ανοιχτός σε προτάσεις και εισηγήσεις του προσωπικού, ενώ έχω και την αναγκαία ευελιξία να αναθεωρήσω αποφάσεις, εάν αποδειχθεί ότι δεν ήταν οι κατάλληλες για την περίπτωση.

9. Υπήρξαν προβλήματα και κρίσεις που εκ των υστέρων θεωρείτε πως θα είχαν επιλυθεί με πιο αποτελεσματικό τρόπο εφόσον, ως διευθυντής της σχολικής μονάδας, δίνετε περισσότερο χώρο στο σκέλος της λήψης αποφάσεων στο προσωπικό του σχολείου που διοικείτε;

Θεωρώ ότι ο τρόπος με τον οποίο λειτουργώ σε ζητήματα λήψης αποφάσεων, πάντα μέσα στα πλαίσια της κείμενης νομοθεσίας αλλά και κατόπιν της απαιτούμενης διερεύνησης και συζήτησης, προλαμβάνει τη λήψη λανθασμένων αποφάσεων. Αν έχει προκύψει κάτι τέτοιο, τότε δεν αφορά μείζονα ζητήματα της σχολικής μονάδας.

10. Σε ποιον βαθμό αξιοποιείτε τη δική σας καθημερινή δραστηριότητα ως παράδειγμα μίμησης για τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους φορείς της σχολικής μονάδας της οποίας ηγείστε;

Προσπαθώ να ηγούμαι ως θετικό παράδειγμα προς μίμηση για το προσωπικό του σχολείου και όχι ως διευθυντής-ελεγκτής ή/και ως απλός διεκπεραιωτής. Αυτά που ζητώ από το προσωπικό του σχολείου τα εφαρμόζω ο ίδιος στην πράξη, θέλοντας να αποτελώ πρότυπο για τους εκπαιδευτικούς.

Ε. Η συσχέτιση της αποτελεσματικής άσκησης διοικητικών καθηκόντων και ηγετικού προφίλ με το εργασιακό well-being του προσωπικού της εκπαιδευτικής μονάδας

11. Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο εργασιακό well-being και πόση σημασία αποδίδετε σε αυτόν προκειμένου ο ίδιος να θεωρήσετε τον εαυτό σας ως επιτυχημένο διευθυντή του σχολικού οργανισμού;

Η ευεξία των εκπαιδευτικών θα έπρεπε να αποτελεί βασική προτεραιότητα για τον επιτυχημένο διευθυντή του σχολείου, γεγονός που αναγνωρίζω και ενστερνίζομαι. Πιστεύω ακράδαντα ότι το ικανοποιημένο και ευτυχισμένο προσωπικό είναι και το πιο παραγωγικό.

12. Πόσο πολύ πιστεύετε ότι συσχετίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη και η ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση του εκάστοτε διευθυντή της σχολικής μονάδας με το εργασιακό well-being, την ευημερία και την ευεξία των εργαζομένων σε αυτήν;

Έχω αναφερθεί και πιο πάνω στη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ενσυναίσθησης, ως βασικά χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου διευθυντή-ηγέτη. Ο διευθυντής-ηγέτης που κατέχει τα εν λόγω χαρακτηριστικά, δημιουργεί κατά την άποψή μου το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον για την ευεξία, ευημερία και ασφάλεια του προσωπικού.

13. Κατά πόσο φροντίζετε να λειτουργείτε όχι μόνο ως συντονιστής της σωστής λειτουργίας της σχολικής μονάδας αλλά και ως παιδαγωγός προκειμένου να σφυρηλατήσετε τις σχέσεις με το σύνολο της σχολικής κοινότητας προς επίτευξη της εργασιακής ευημερίας των συνεργατών σας (εκπαιδευτικών και λοιπού διοικητικού προσωπικού);

Ο ρόλος μου ως διευθυντής δεν εξαντλείται στον συντονισμό και στην τυπική διεκπεραίωση των καθηκόντων μου. Καλλιεργώ τις σχέση ανάμεσα στο προσωπικό του σχολείου, ενώ είμαι σε συνεχή επικοινωνία με το προσωπικό, μεριμνώντας για την εργασιακή ευημερία των συνεργατών μου, που είναι όλο το προσωπικό του σχολείου, εκπαιδευτικό και μη.

14. Θεωρείτε τον εαυτό σας ως το πρόσωπο εκείνο που οφείλει να εμπνέει ένα όραμα για το σχολείο και να παρακινεί όλους τους εμπλεκόμενους παράγοντες του σχολικού οργανισμού προς την υλοποίηση του οράματος αυτού;

Αποτελεί βασική μου ευθύνη να διαμορφώσω ένα όραμα για το σχολείο, να το μεταφέρω σε όλο το προσωπικό, παρακινώντας το προσωπικό να εργαστεί συλλογικά με στόχο την υλοποίησή του.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 8

Β. Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο εκπαιδευτικού: Γυναίκα

Σπουδές: Ανώτατη – Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος

Έτη προϋπηρεσίας: 22

Έτη στη σχολική μονάδα: 7

Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντικό στέλεχος: 3

Ηλικία εκπαιδευτικού: 40

Αριθμός συναδέλφων υπό τη διοικητική σας ευθύνη: 33

Συνολικός αριθμός προσωπικού υπό τη διοικητική σας ευθύνη: 40

Γ. Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες του διευθυντή-ηγέτη

1. Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας χαρακτηριστικά τα οποία διακρίνουν τον διευθυντή-ηγέτη; Ποια είναι αυτά; Θα μπορούσατε να τα διαβαθμίσετε;

Αυστηρά με τη σειρά που σας τα αναφέρω:

- Επιστημονική κατάρτιση
- Αποφασιστικότητα
- Ενσυναίσθηση

2. Σκεφτείτε την ίδια ερώτηση με γνώμονα την επίλυση κρίσεων και προβλημάτων. Θεωρείτε ότι αρκούν τα χαρακτηριστικά που αναφέρατε ή απαιτούνται πρόσθετες δεξιότητες και ικανότητες;

Είναι αρκετά

3. Τι παραπάνω, σε επίπεδο δεξιοτήτων, πιστεύετε πως απαιτεί η επίλυση κρίσεων και αναφυόντων προβλημάτων, από την πλευρά του διευθυντή-ηγέτη;

Ξεκάθαρα απαιτούνται οι λεγόμενες επικοινωνιακές δεξιότητες

4. Υπάρχει, κατά την άποψή σας, συσχέτιση του βαθμού ενσυναίσθησης που χαρακτηρίζει τον διευθυντή-ηγέτη με την αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας;

Απολύτως άμεση συσχέτιση

5. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε πως βαρύνει η ανάπτυξη της λεγόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικού ενός επιτυχημένου διευθυντή-ηγέτη;

Σε μεγάλο βαθμό μιας και πρέπει να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες και τα προβλήματα των υφισταμένων του

6. Αν θα έπρεπε να επιλέξετε μεταξύ, αφενός, της εργασιακής εμπειρίας σας ως εκπαιδευτικού και, αφετέρου, της επιστημονικής σας κατάρτισης ως του εφοδίου εκείνου που σας καθιστά ικανότερο και αποτελεσματικότερο διευθυντή-ηγέτη, ποιο θα θεωρούσατε ως σημαντικότερο και γιατί;

Εργασιακή εμπειρία, πιο σημαντική γιατί η κατανόηση των συνθηκών του εργασιακού χώρου θα συντελέσει τις τελικές αποφάσεις

Δ. Η συμμετοχή του προσωπικού που τελεί υπ' ευθύνη του διευθυντή-ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

7. Πιστεύετε πως δίνετε το αναγκαίο περιθώριο ουσιαστικής συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο προσωπικό της σχολικής μονάδας την οποία διοικείτε; Με ποιον τρόπο το επιτυγχάνετε αυτό;

Ναι, με συμμετοχή μέσω brainstorming, τη λεγόμενη ιδεοθύελλα.

8. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι είστε ανοιχτός/ή σε πιθανές προτάσεις και εισηγήσεις από την πλευρά του προσωπικού που διοικείτε, ώστε να διαφοροποιήσετε πιθανές αποφάσεις που έχετε λάβει, εάν αποδειχτούν ακατάλληλες ή εσφαλμένες;

Αρκετά ανοιχτή. Σίγουρα όμως πρέπει να τηρούνται ορισμένα όρια καθώς πάντοτε μετράει η εμπειρία του διευθυντικού στελέχους

9. Υπήρξαν προβλήματα και κρίσεις που εκ των υστέρων θεωρείτε πως θα είχαν επιλυθεί με πιο αποτελεσματικό τρόπο εφόσον, ως διευθυντής της

σχολικής μονάδας, δίνετε περισσότερο χώρο στο σκέλος της λήψης αποφάσεων στο προσωπικό του σχολείου που διοικείτε;

Δεν το έχω σκεφτεί. Ίσως και να έδινα. Ναι.

10. Σε ποιον βαθμό αξιοποιείτε τη δική σας καθημερινή δραστηριότητα ως παράδειγμα μίμησης για τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους φορείς της σχολικής μονάδας της οποίας ηγείστε;

Σε Μεγάλο βαθμό. Μου αρέσει να εμπνέω το προσωπικό που διευθύνω.

Ε. Η συσχέτιση της αποτελεσματικής άσκησης διοικητικών καθηκόντων και ηγετικού προφίλ με το εργασιακό well-being του προσωπικού της εκπαιδευτικής μονάδας

11. Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο εργασιακό well-being και πόση σημασία αποδίδετε σε αυτόν προκειμένου ο ίδιος να θεωρήσετε τον εαυτό σας ως επιτυχημένο διευθυντή του σχολικού οργανισμού;

Να αισθάνεται το προσωπικό καλά τόσο με το κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον όσο και με την επαγγελματική του απόδοση.

12. Πόσο πολύ πιστεύετε ότι συσχετίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη και η ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση του εκάστοτε διευθυντή της σχολικής μονάδας με το εργασιακό well-being, την ευημερία και την ευεξία των εργαζομένων σε αυτήν;

Πάρα πολύ μιας και η κατανόηση του εργαζόμενου ως συνολική προσωπικότητα είναι από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη.

13. Κατά πόσο φροντίζετε να λειτουργείτε όχι μόνο ως συντονιστής της σωστής λειτουργίας της σχολικής μονάδας αλλά και ως παιδαγωγός προκειμένου να σφυρηλατήσετε τις σχέσεις με το σύνολο της σχολικής κοινότητας προς επίτευξη της εργασιακής ευημερίας των συνεργατών σας (εκπαιδευτικών και λοιπού διοικητικού προσωπικού);

Σε μεγάλο βαθμό γιατί σκεπτόμενη ως παιδαγωγός, κατανοώ καλύτερα τις προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι υφιστάμενοί μου εκπαιδευτικοί.

14. Θεωρείτε τον εαυτό σας ως το πρόσωπο εκείνο που οφείλει να εμπνέει ένα όραμα για το σχολείο και να παρακινεί όλους τους εμπλεκόμενους παράγοντες του σχολικού οργανισμού προς την υλοποίηση του οράματος αυτού;

Ναι, σίγουρα. Ο διευθυντής-ηγέτης οφείλει να είναι από τις πιο σημαντικές προσωπικότητες που εμπνέει τόσο τους συναδέλφους του όσο και τα παιδιά που εκπαιδεύονται να επιτύχουν τους μακρόπνοους στόχους τους.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 9

Β. Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο εκπαιδευτικού: Άντρας

Σπουδές: Ανώτατες – Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος

Έτη προϋπηρεσίας: 28

Έτη στη σχολική μονάδα: 8

Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντικό στέλεχος: 4

Ηλικία εκπαιδευτικού: 54

Αριθμός συναδέλφων υπό τη διοικητική σας ευθύνη: 15

Συνολικός αριθμός προσωπικού υπό τη διοικητική σας ευθύνη: 23

Γ. Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες του διευθυντή-ηγέτη

1. Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας χαρακτηριστικά τα οποία διακρίνουν τον διευθυντή-ηγέτη; Ποια είναι αυτά; Θα μπορούσατε να τα διαβαθμίσετε;

- Επιστημονική κατάρτιση
- Αποφασιστικότητα
- Επικοινωνιακός

2. Σκεφτείτε την ίδια ερώτηση με γνώμονα την επίλυση κρίσεων και προβλημάτων. Θεωρείτε ότι αρκούν τα χαρακτηριστικά που αναφέρατε ή απαιτούνται πρόσθετες δεξιότητες και ικανότητες;

Είναι αρκετά

3. Τι παραπάνω, σε επίπεδο δεξιοτήτων, πιστεύετε πως απαιτεί η επίλυση κρίσεων και αναφυόντων προβλημάτων, από την πλευρά του διευθυντή-ηγέτη;

Ικανοποιητική χρήση των τεχνολογικών μέσων επικοινωνίας

4. Υπάρχει, κατά την άποψή σας, συσχέτιση του βαθμού ενσυναίσθησης που χαρακτηρίζει τον διευθυντή-ηγέτη με την αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας;

Άμεση συσχέτιση

5. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε πως βαρύνει η ανάπτυξη της λεγόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικού ενός επιτυχημένου διευθυντή-ηγέτη;

Σε μεγάλο βαθμό μιας και πρέπει να κατανοεί τις ανάγκες και τα προβλήματα των υφισταμένων του

6. Αν θα έπρεπε να επιλέξετε μεταξύ, αφενός, της εργασιακής εμπειρίας σας ως εκπαιδευτικού και, αφετέρου, της επιστημονικής σας κατάρτισης ως του εφοδίου εκείνου που σας καθιστά ικανότερο και αποτελεσματικότερο διευθυντή-ηγέτη, ποιο θα θεωρούσατε ως σημαντικότερο και γιατί;

Εργασιακή εμπειρία, πιο σημαντική γιατί η κατανόηση των συνθηκών του εργασιακού χώρου (ανθρώπινο δυναμικό & περιβάλλον) θα κρίνει τις τελικές αποφάσεις

Δ. Η συμμετοχή του προσωπικού που τελεί υπ' ευθύνη του διευθυντή-ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

7. Πιστεύετε πως δίνετε το αναγκαίο περιθώριο ουσιαστικής συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο προσωπικό της σχολικής μονάδας την οποία διοικείτε; Με ποιον τρόπο το επιτυγχάνετε αυτό;

Ναι, διανομή ερωτηματολογίων για τις κρίσιμες αποφάσεις

8. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι είστε ανοιχτός σε πιθανές προτάσεις και εισηγήσεις από την πλευρά του προσωπικού που διοικείτε, ώστε να διαφοροποιήσετε πιθανές αποφάσεις που έχετε λάβει, εάν αποδειχτούν ακατάλληλες ή εσφαλμένες;

Αρκετά ανοιχτός

9. Υπήρξαν προβλήματα και κρίσεις που εκ των υστέρων θεωρείτε πως θα είχαν επιλυθεί με πιο αποτελεσματικό τρόπο εφόσον, ως διευθυντής της σχολικής μονάδας, δίνετε περισσότερο χώρο στο σκέλος της λήψης αποφάσεων στο προσωπικό του σχολείου που διοικείτε;

Όχι

10. Σε ποιον βαθμό αξιοποιείτε τη δική σας καθημερινή δραστηριότητα ως παράδειγμα μίμησης για τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους φορείς της σχολικής μονάδας της οποίας ηγείστε;

Μέτριο βαθμό

Ε. Η συσχέτιση της αποτελεσματικής άσκησης διοικητικών καθηκόντων και ηγετικού προφίλ με το εργασιακό well-being του προσωπικού της εκπαιδευτικής μονάδας

11. Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο εργασιακό well-being και πόση σημασία αποδίδετε σε αυτόν προκειμένου ο ίδιος να θεωρήσετε τον εαυτό σας ως επιτυχημένο διευθυντή του σχολικού οργανισμού;

Να αισθάνεται το προσωπικό καλά τόσο με την επαγγελματική του απόδοση όσο και ότι συνεισφέρει στην επίλυση των προβλημάτων που ανακύπτουν.

12. Πόσο πολύ πιστεύετε ότι συσχετίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη και η ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση του εκάστοτε διευθυντή της σχολικής μονάδας με το εργασιακό well-being, την ευημερία και την ευεξία των εργαζομένων σε αυτήν;

Πάρα πολύ μιας και η κατανόηση του εργαζόμενου ως συνολική προσωπικότητα είναι από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη.

13. Κατά πόσο φροντίζετε να λειτουργείτε όχι μόνο ως συντονιστής της σωστής λειτουργίας της σχολικής μονάδας αλλά και ως παιδαγωγός προκειμένου να σφυρηλατήσετε τις σχέσεις με το σύνολο της σχολικής κοινότητας προς επίτευξη της εργασιακής ευημερίας των συνεργατών σας (εκπαιδευτικών και λοιπού διοικητικού προσωπικού);

Σε μεγάλο βαθμό γιατί η εκπαίδευση των μαθητών είναι πρωτίστης σημασίας και ο τελικός σκοπός λειτουργίας της εκπαιδευτικής μονάδας.

14. Θεωρείτε τον εαυτό σας ως το πρόσωπο εκείνο που οφείλει να εμπνέει ένα όραμα για το σχολείο και να παρακινεί όλους τους εμπλεκόμενους παράγοντες του σχολικού οργανισμού προς την υλοποίηση του οράματος αυτού;

Ναι ο διευθυντής ηγέτης είναι από τις πιο σημαντικές προσωπικότητες που εμπνέει τόσο τους συναδέλφους του όσο και τα παιδιά που εκπαιδεύονται να επιτύχουν τους μακρόπνους στόχους τους.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 10

Β. Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο εκπαιδευτικού: Γυναίκα

Σπουδές: Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση

Έτη προϋπηρεσίας: 25

Έτη στη σχολική μονάδα: 2

Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντικό στέλεχος: 5

Ηλικία εκπαιδευτικού: 50

Αριθμός συναδέλφων υπό τη διοικητική σας ευθύνη: 20

Συνολικός αριθμός προσωπικού υπό τη διοικητική σας ευθύνη: 28

Γ. Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες του διευθυντή-ηγέτη

1. Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας χαρακτηριστικά τα οποία διακρίνουν τον διευθυντή-ηγέτη; Ποια είναι αυτά; Θα μπορούσατε να τα διαβαθμίσετε;

Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός διευθυντή ηγέτη πρέπει να είναι η αντικειμενικότητα, η καθαρή κρίση, η κατανόηση. Όλα αυτά σε συνδυασμό πάντα με την ψυχραιμία σε συνθήκες πίεσης.

2. Σκεφτείτε την ίδια ερώτηση με γνώμονα την επίλυση κρίσεων και προβλημάτων. Θεωρείτε ότι αρκούν τα χαρακτηριστικά που αναφέρατε ή απαιτούνται πρόσθετες δεξιότητες και ικανότητες;

Για την επίλυση τυχόν προβλημάτων ή κρίσεων χρειάζεται ενσυναίσθηση, δικαιοσύνη και αποφασιστικότητα.

3. Τι παραπάνω, σε επίπεδο δεξιοτήτων, πιστεύετε πως απαιτεί η επίλυση κρίσεων και αναφυόντων προβλημάτων, από την πλευρά του διευθυντή-ηγέτη;

Ο διευθυντής ηγέτης οφείλει να είναι όσο πιο αντικειμενικός γίνεται και ει δυνατόν να μη λειτουργεί με το συναίσθημα προσπαθώντας να επιλύσει κάθε είδους πρόβλημα. Πρέπει να είναι ο ρυθμιστής καταστάσεων τόσο σε ό,τι αφορά τους εκπαιδευτικούς όσο και τους μαθητές.

4. Υπάρχει, κατά την άποψή σας, συσχέτιση του βαθμού ενσυναίσθησης που χαρακτηρίζει τον διευθυντή-ηγέτη με την αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας;

Βεβαίως. Είναι απαραίτητη προϋπόθεση.

5. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε πως βαρύνει η ανάπτυξη της λεγόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικού ενός επιτυχημένου διευθυντή-ηγέτη;

Είναι απαραίτητο προσόν του διευθυντή ηγέτη ώστε να υπάρχει αгаστή συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών αλλά και μαθητών.

6. Αν θα έπρεπε να επιλέξετε μεταξύ, αφενός, της εργασιακής εμπειρίας σας ως εκπαιδευτικού και, αφετέρου, της επιστημονικής σας κατάρτισης ως του εφοδίου εκείνου που σας καθιστά ικανότερο και αποτελεσματικότερο διευθυντή-ηγέτη, ποιο θα θεωρούσατε ως σημαντικότερο και γιατί;

Και τα δύο είναι εξίσου σημαντικά και ανάλογα με την περίπτωση το καθένα αποκτά ξεχωριστή βαρύτητα.

Δ. Η συμμετοχή του προσωπικού που τελεί υπ' ευθύνη του διευθυντή-ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

7. Πιστεύετε πως δίνετε το αναγκαίο περιθώριο ουσιαστικής συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο προσωπικό της σχολικής μονάδας την οποία διοικείτε; Με ποιον τρόπο το επιτυγχάνετε αυτό;

Ανάλογα την βαρύτητα του εκάστοτε ζητήματος και το θέμα αναφοράς, σαφώς και λαμβάνεται σοβαρά υπόψιν η γνώμη του συλλόγου των διδασκόντων. Για τυχόν διοικητικά ζητήματα που χρήζουν άμεσης επίλυσης, η λήψη αποφάσεων γίνεται κυρίως από τον διευθυντή.

8. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι είστε ανοιχτός σε πιθανές προτάσεις και εισηγήσεις από την πλευρά του προσωπικού που διοικείτε, ώστε να διαφοροποιήσετε πιθανές αποφάσεις που έχετε λάβει, εάν αποδειχτούν ακατάλληλες ή εσφαλμένες.

Προσπαθώ να είμαι όσο το δυνατόν πιο ανοιχτή σε νέες προτάσεις αρκεί να είναι καινοτόμες και τεκμηριωμένες και να εφαρμόζονται εύκολα στη σχολική μονάδα που διοικώ.

9. Υπήρξαν προβλήματα και κρίσεις που εκαι των υστέρων θεωρείτε πως θα είχαν επιλυθεί με πιο αποτελεσματικό τρόπο εφόσον, ως διευθυντής της σχολικής μονάδας, δίνετε περισσότερο χώρο στο σκέλος της λήψης αποφάσεων στο προσωπικό του σχολείου που διοικείτε;

Ελάχιστες φορές έχει συμβεί κάτι τέτοιο γιατί προσπαθώ να εφαρμόζω τη χρυσή τομή σε κάθε ειδική συνθήκη.

10. Σε ποιον βαθμό αξιοποιείτε τη δική σας καθημερινή δραστηριότητα ως παράδειγμα μίμησης για τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους φορείς της σχολικής μονάδας της οποίας ηγείστε;

Ως διευθύντρια προσπαθώ να εμπνέω εμπιστοσύνη στους συναδέλφους και να λειτουργώ ως πρότυπο.

Ε. Η συσχέτιση της αποτελεσματικής άσκησης διοικητικών καθηκόντων και ηγετικού προφίλ με το εργασιακό well-being του προσωπικού της εκπαιδευτικής μονάδας

11. Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο εργασιακό well-being και πόση σημασία αποδίδετε σε αυτόν προκειμένου ο ίδιος να θεωρήσετε τον εαυτό σας ως επιτυχημένο διευθυντή του σχολικού οργανισμού;

Η εργασιακή ευημερία εξαρτάται από την κατανόηση, την αλληλεγγύη και την κοινή προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της εκπαιδευτικής κοινότητας. Με την υγιή και ανιδιοτελή συνεργασία όλων, επιτυγχάνεται η σωστή λειτουργία της σχολικής μονάδας.

12. Πόσο πολύ πιστεύετε ότι συσχετίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη και η ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση του εκάστοτε διευθυντή της σχολικής μονάδας με το εργασιακό well-being, την ευημερία και την ευεξία των εργαζομένων σε αυτήν;

Όλα είναι αλληλένδετα μεταξύ τους και όλα έχουν την δική τους σημασία και βαρύτητα.

13. Κατά πόσο φροντίζετε να λειτουργείτε όχι μόνο ως συντονιστής της σωστής λειτουργίας της σχολικής μονάδας αλλά και ως παιδαγωγός προκειμένου να σφυρηλατήσετε τις σχέσεις με το σύνολο της σχολικής κοινότητας προς επίτευξη της εργασιακής ευημερίας των συνεργατών σας (εκπαιδευτικών και λοιπού διοικητικού προσωπικού);

Όταν εργάζεσαι σε μια σχολική μονάδα τον κυρίαρχο ρόλο παίζει η παιδαγωγική κατάρτιση και η γνώση της ψυχολογίας των ατόμων που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική και μαθησιακή λειτουργία.

14. Θεωρείτε τον εαυτό σας ως το πρόσωπο εκείνο που οφείλει να εμπνέει ένα όραμα για το σχολείο και να παρακινεί όλους τους εμπλεκόμενους παράγοντες του σχολικού οργανισμού προς την υλοποίηση του οράματος αυτού;

Σε κάθε σχολική μονάδα πρέπει να υπάρχει ένας οραματιστής διευθυντής ο οποίος με τον τρόπο του θα μπορεί να εμπνέει στο προσωπικό αυτό του όραμα. Θέλω να πιστεύω πως και εγώ ως διευθύντρια κινούμαι προς αυτή την κατεύθυνση.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 11

Β. Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο εκπαιδευτικού: Άντρας

Σπουδές: Απόφοιτος Πανεπιστημίου / Μεταπτυχιακές Σπουδές (MSc)

Έτη προϋπηρεσίας: 26 στη Δημόσια Εκπαίδευση και 11 στην Ιδιωτική Τριτοβάθμια Εκπαίδευση

Έτη στη σχολική μονάδα: 11

Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντικό στέλεχος: 11 ως Βοηθός Διευθυντής και 6 ως Διευθυντής

Ηλικία εκπαιδευτικού: 64

Αριθμός συναδέλφων υπό τη διοικητική σας ευθύνη: 70

Συνολικός αριθμός προσωπικού υπό τη διοικητική σας ευθύνη: 81

Γ. Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες του διευθυντή-ηγέτη

1. Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας χαρακτηριστικά τα οποία διακρίνουν τον διευθυντή-ηγέτη; Ποια είναι αυτά; Θα μπορούσατε να τα διαβαθμίσετε;

Γενικά, ένας διευθυντής μοιάζει με ένα καραβοκύρη που κάποτε πλέει σε ήρεμα νερά και άλλοτε σε άγρια νερά. Σε όλες τις περιπτώσεις, πρέπει να κινείται μέσα στα πλαίσια της εκπαιδευτικής νομοθεσίας και να έχει πάντα στο μυαλό του τα σχέδια υπηρεσίας που καθορίζονται για τη θέση αυτή. Κατά τη γνώμη μου τα βασικά χαρακτηριστικά ενός διευθυντή-ηγέτη θα πρέπει να είναι οραματιστής, καθοδηγητικής, εμπυχωτής, αυθεντικός, να αναγνωρίζει τη δουλειά των άλλων και να στηρίζει τους συναδέλφους του όταν νιώθει ότι έχουν δίκαιο, σε όλα τα επίπεδα.

2. Σκεφτείτε την ίδια ερώτηση με γνώμονα την επίλυση κρίσεων και προβλημάτων. Θεωρείτε ότι αρκούν τα χαρακτηριστικά που αναφέρατε ή απαιτούνται πρόσθετες δεξιότητες και ικανότητες;

Με γνώμονα την επίλυση κρίσεων και προβλημάτων, πέραν από τα πιο πάνω που ανέφερα, απαιτείται από τον διευθυντή να είναι καλός ακροατής, να έχει ενσυναίσθηση, να είναι δίκαιος και να προτιμά τις συζητήσεις πρόσωπο με πρόσωπο.

3. Τι παραπάνω, σε επίπεδο δεξιοτήτων, πιστεύετε πως απαιτεί η επίλυση κρίσεων και αναφυόντων προβλημάτων, από την πλευρά του διευθυντή-ηγέτη;

Εάν οι κρίσεις και τα προβλήματα αφορούν εκπαιδευτικούς, τότε ο διευθυντής οφείλει να τους καλέσει στο γραφείο του μαζί με τον αντίστοιχο συντονιστή του κλάδου και να συζητήσουν, πάντα μέσα στα πλαίσια της συναδελφικότητας και κατανόησης, τα προβλήματα που παρουσιάζονται. Σε πολλές περιπτώσεις οι συνάδελφοι αγνοούν τη νομοθεσία και τις νομικές πτυχές του προβλήματος, γι' αυτό ο διευθυντής οφείλει να εξηγήσει τους κανονισμούς λειτουργίας του σχολείου. Εάν συνεχίζουν να υπάρχουν οι διαφορές, τότε θα ζητήσει όπως έχει εμπλοκή και ο επιθεωρητής του κλάδου.

Εάν τώρα αφορά τους μαθητές, τότε θα ζητήσει από τον οικείο Βοηθό Διευθυντή να συζητήσει μαζί τους τα προβλήματα. Εάν δεν επιλυθούν σε αυτό το επίπεδο, τότε ο διευθυντής θα καλέσει τους μαθητές, μαζί με τον πρόεδρο του Κεντρικού Μαθητικού Συμβουλίου για να συζητήσουν τα προβλήματα. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις, μπορεί να καλεστεί και η Ομάδα Άμεσης Παρέμβασης του ΥΠΑΝ. Ο ρόλος του ΣΕΑ της σχολής είναι καθοριστικός σε αυτές τις συναντήσεις. Σε όλες τις περιπτώσεις, ο διευθυντής πρέπει να αντιμετωπίζει τις καταστάσεις με ηρεμία και νηφαλιότητα.

4. Υπάρχει, κατά την άποψή σας, συσχέτιση του βαθμού ενσυναίσθησης που χαρακτηρίζει τον διευθυντή-ηγέτη με την αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας;

Θα έλεγα σε μεγάλο βαθμό. Δεν έχεις να κάνεις με ένα εργοστάσιο με μηχανήματα, αλλά με ανθρώπινα όντα με ότι αυτό συνεπάγεται, Γι' αυτό, ο διευθυντής-ηγέτης οφείλει να αφουγκράζεται αυτόν που έχει απέναντί του και στο βαθμό που του επιτρέπει ο νόμος να τον διευκολύνει όσο μπορεί.

5. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε πως βαρύνει η ανάπτυξη της λεγόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικού ενός επιτυχημένου διευθυντή-ηγέτη;

Η ανάπτυξη της λεγόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικού ενός επιτυχημένου διευθυντή-ηγέτη είναι επιβεβλημένη, ώστε ο διευθυντής να είναι σε θέση να κατανοεί και να αναγνωρίζει τα συναισθήματα και τον ψυχικό κόσμο τόσο των εκπαιδευτικών όσο και μαθητών. Με αυτό τον τρόπο, λύνονται πολλά

προβλήματα εν τη γενέσει τους και ουσιαστικά η σχολική χρονιά θα κυλήσει αρμονικά και ήρεμα.

6. Αν θα έπρεπε να επιλέξετε μεταξύ, αφενός, της εργασιακής εμπειρίας σας ως εκπαιδευτικού και, αφετέρου, της επιστημονικής σας κατάρτισης ως του εφοδίου εκείνου που σας καθιστά ικανότερο και αποτελεσματικότερο διευθυντή-ηγέτη, ποιο θα θεωρούσατε ως σημαντικότερο και γιατί;

Η εργασιακή εμπειρία ως εκπαιδευτικού, βοηθάει αναμφίβολα τον διευθυντή-ηγέτη στην εκτέλεση των καθηκόντων του. Η εμπειρία που αποκτάς ως εκπαιδευτικός, σε βοηθάει ώστε να κατανοείς ευκολότερα την διαδικασία εκπαίδευσης-μάθησης και να αξιολογείς καλύτερα τον εκπαιδευτικό στον εκπαιδευτικό του έργο.

Δ. Η συμμετοχή του προσωπικού που τελεί υπ' ευθύνη του διευθυντή-ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

7. Πιστεύετε πως δίνετε το αναγκαίο περιθώριο ουσιαστικής συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο προσωπικό της σχολικής μονάδας την οποία διοικείτε; Με ποιον τρόπο το επιτυγχάνετε αυτό;

Πάνω σε μηνιαία βάση συνέρχεται το Συμβούλιο Διεύθυνσης της σχολής, στο οποίο συμμετέχουν εκτός από τη διευθυντική ομάδα και εκπρόσωποι των καθηγητών και των μαθητών. Εκεί γίνεται ενημέρωση για τα τρέχοντα ζητήματα που αφορούν τη σχολή και δίδεται η ευκαιρία στους εκπροσώπους των καθηγητών και των μαθητών να εγείρουν όποιο θέμα επιθυμούν. Τις αποφάσεις μείζονος σημασίας τις παίρνει το ανώτατο σώμα κάθε σχολικής μονάδας, που είναι ο καθηγητικός σύλλογος. Ήσσονος σημασίας αποφάσεις που αφορούν την καθημερινότητα της σχολικής μονάδας της λαμβάνει η διευθυντική ομάδα. Μερικές φορές, για σκοπούς επιτάχυνσης κάποιων διαδικασιών της αποφάσεις τις παίρνω μόνος μου, πάντα μέσα στα πλαίσια που καθορίζονται από την εκπαιδευτική νομοθεσία.

8. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι είστε ανοιχτός σε πιθανές προτάσεις και εισηγήσεις από την πλευρά του προσωπικού που διοικείτε, ώστε να διαφοροποιήσετε πιθανές αποφάσεις που έχετε λάβει, εάν αποδειχτούν ακατάλληλες ή εσφαλμένες;

Εάν οι αποφάσεις που έχω λάβει αποδειχτούν τεκμηριωμένα ακατάλληλες ή εσφαλμένες, δεν έχω κανέναν ενδοιασμό να τις αναιρέσω. Μόνο κάποιος ηλίθιος μπορεί να θεωρεί τον εαυτόν του αλάνθαστο.

9. Υπήρξαν προβλήματα και κρίσεις που εκ των υστέρων θεωρείτε πως θα είχαν επιλυθεί με πιο αποτελεσματικό τρόπο εφόσον, ως διευθυντής της σχολικής μονάδας, δίνετε περισσότερο χώρο στο σκέλος της λήψης αποφάσεων στο προσωπικό του σχολείου που διοικείτε;

Δεν θυμάμαι αν υπήρξαν έτσι περιπτώσεις, καθότι οι αποφάσεις λαμβάνονται και μετά από προβληματισμό και συζήτηση. Νοιώθω όμως ότι μερικές φορές, σε θέματα που συζητιούνται στο καθηγητικό σύλλογο και αφορούν την προαγωγή, την ανεξέταση και τη στασιμότητα των μαθητών, αν υπήρχε περισσότερος χρόνος και λιγότερη κούραση, οι αποφάσεις να ήταν διαφορετικές.

10. Σε ποιον βαθμό αξιοποιείτε τη δική σας καθημερινή δραστηριότητα ως παράδειγμα μίμησης για τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους φορείς της σχολικής μονάδας της οποίας ηγείστε;

Θέλω να πιστεύω ότι αποτελώ πρότυπο και για τους εκπαιδευτικούς και για τους μαθητές της σχολής. Καθημερινά θα τους καλημερίσω, με άλλους Β.Δ., στην είσοδο της σχολής, θα περπατήσω στα διαλείμματα ανάμεσα στους μαθητές συνομιλώντας μαζί τους και θα πιώ έναν καφέ στην καντίνα της σχολής με τους συναδέλφους. Μπορεί οποιασδήποτε να ζητήσει συνάντηση μαζί μου στο γραφείο, χωρίς ιδιαίτερες διαδικασίες.

Ε. Η συσχέτιση της αποτελεσματικής άσκησης διοικητικών καθηκόντων και ηγετικού προφίλ με το εργασιακό well-being του προσωπικού της εκπαιδευτικής μονάδας

11. Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο εργασιακό well-being και πόση σημασία αποδίδετε σε αυτόν προκειμένου ο ίδιος να θεωρήσετε τον εαυτό σας ως επιτυχημένο διευθυντή του σχολικού οργανισμού;

Όταν κάποιος έρχεται στον χώρο εργασίας του με χαμόγελο και φεύγει με χαμόγελο, τότε είναι προφανές ότι το εργασιακό well-being είναι διασφαλισμένο. Αυτό πιστεύω συμβαίνει στη σχολή στην οποία υπηρετώ ως διευθυντής.

12. Πόσο πολύ πιστεύετε ότι συσχετίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη και η ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση του εκάστοτε διευθυντή της σχολικής μονάδας

με το εργασιακό well-being, την ευημερία και την ευεξία των εργαζομένων σε αυτήν;

Η συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ανεπτυγμένης ενσυναίσθησης του εκάστοτε διευθυντή της σχολικής μονάδας με το εργασιακό well-being, την ευημερία και την ευεξία των εργαζομένων σε αυτήν είναι εκ των ων ουκ άνευ. Το παρομοιάζω σαν το λογισμικό σε ένα ηλεκτρονικό υπολογιστή, όπου χωρίς αυτό, ο υπολογιστής είναι νεκρός.

13. Κατά πόσο φροντίζετε να λειτουργείτε όχι μόνο ως συντονιστής της σωστής λειτουργίας της σχολικής μονάδας αλλά και ως παιδαγωγός προκειμένου να σφυρηλατήσετε τις σχέσεις με το σύνολο της σχολικής κοινότητας προς επίτευξη της εργασιακής ευημερίας των συνεργατών σας (εκπαιδευτικών και λοιπού διοικητικού προσωπικού);

Πάνω από όλα είμαι παιδαγωγός και μετά διοικητικός. Η ενθάρρυνση της συμμετοχής των μαθητών μας σε διάφορους διαγωνισμούς με την καθοδήγηση των εκπαιδευτικών τους, η στήριξη των εκπαιδευτικών της σχολής σε κινητικότητες Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων Erasmus+, η καθαριότητα που υπάρχει στον σχολικό χώρο, η κατάκτηση Παγκύπριων πρώτων θέσεων στα Πανεπιστήμια της Κύπρου, αποδεικνύει περίτρανα αυτό που είπα στην αρχή.

14. Θεωρείτε τον εαυτό σας ως το πρόσωπο εκείνο που οφείλει να εμπνέει ένα όραμα για το σχολείο και να παρακινεί όλους τους εμπλεκόμενους παράγοντες του σχολικού οργανισμού προς την υλοποίηση του οράματος αυτού;

Στην αρχή κάθε σχολικής χρονιάς, ο διευθυντής οφείλει να εκπονήσει ένα στρατηγικό σχεδιασμό, ο οποίος είναι μια πειθαρχημένη προσπάθεια παραγωγής σημαντικών αποφάσεων και ενεργειών που θα καθοδηγούν όλες τις ενέργειες της σχολικής χρονιάς. Και ο διευθυντής οφείλει να διασφαλίσει την επιτυχία των στόχων και του οράματος αυτού. Και πιστεύω ότι αυτό κάνω.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 12

Β. Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο εκπαιδευτικού: Γυναίκα

Σπουδές: Μεταπτυχιακές Σπουδές (MSc)

Έτη προϋπηρεσίας: Συνολικά 37

Έτη στη σχολική μονάδα: 2

Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντικό στέλεχος: 14

Ηλικία εκπαιδευτικού: 58

Αριθμός συναδέλφων υπό τη διοικητική σας ευθύνη: 19

Συνολικός αριθμός προσωπικού υπό τη διοικητική σας ευθύνη: 23

Γ. Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες του διευθυντή-ηγέτη

1. Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας χαρακτηριστικά τα οποία διακρίνουν τον διευθυντή-ηγέτη; Ποια είναι αυτά; Θα μπορούσατε να τα διαβαθμίσετε;

Τα βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία διακρίνουν τον διευθυντή-ηγέτη είναι, κατά την γνώμη μου τα εξής: η ανθρωπιά, η δικαιοσύνη, η ηρεμία, η κατανόηση, η ειλικρίνεια, η τιμιότητα, ο σεβασμός της ανθρώπινης αξιοπρέπειας. Θα πρέπει επίσης να είναι καλός γνώστης του Αναλυτικού Προγράμματος, έτσι ώστε να μπορεί να κατευθύνει σωστά την μετάδοση της γνώσης, όσον αφορά τον μαθησιακό τομέα. Πολύ σημαντικό είναι επίσης το να γνωρίζει βασικές αρχές της ψυχολογίας, για να μπορεί να χειρίζεται ορθά, θέματα τα οποία προκύπτουν τόσο με τους συνεργάτες εκπαιδευτικούς, όσο και με τους μαθητές. Εξαιρετικά σημαντικό είναι να γνωρίζει ο διευθυντής-ηγέτης σε βάθος την εκπαιδευτική νομοθεσία.

2. Σκεφτείτε την ίδια ερώτηση με γνώμονα την επίλυση κρίσεων και προβλημάτων. Θεωρείτε ότι αρκούν τα χαρακτηριστικά που αναφέρατε ή απαιτούνται πρόσθετες δεξιότητες και ικανότητες;

Για την επίλυση κρίσεων και προβλημάτων απαιτείται ψυχραιμία, ενσυναίσθηση, δικαιοσύνη, εχεμύθεια, ηθική και μεγάλη προσοχή. Ο διευθυντής-ηγέτης θα πρέπει να είναι καλός ακροατής και να ζυγιάζει με προσοχή τις πληροφορίες που φτάνουν κοντά του, πριν καταλήξει σε συμπεράσματα και πριν δώσει οποιαδήποτε λύση.

3. Τι παραπάνω, σε επίπεδο δεξιοτήτων, πιστεύετε πως απαιτεί η επίλυση κρίσεων και αναφυόντων προβλημάτων, από την πλευρά του διευθυντή-ηγέτη;

Αν κρίνει ότι είναι βοηθητικό , μπορεί να επιδιώξει την εμπλοκή και άλλων κοινωνικών δομών , οι οποίες θα βοηθήσουν στην επίλυση των προβλημάτων . Καλό είναι επίσης με την όλη στάση του να κερδίζει την εμπιστοσύνη και την εκτίμηση των άλλων , γεγονός με εξαιρετικά μεγάλη σημασία στην διεκπεραίωση των οποιωνδήποτε υποθέσεων προκύπτουν .

4. Υπάρχει, κατά την άποψή σας, συσχέτιση του βαθμού ενσυναίσθησης που χαρακτηρίζει τον διευθυντή-ηγέτη με την αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας;

Ναι. Σίγουρα υπάρχει πολύ μεγάλος βαθμός συσχέτισης μεταξύ της ενσυναίσθησης που οφείλει να διαθέτει ένας επιτυχημένος διευθυντής-ηγέτης και της αποτελεσματικής διοίκησης της σχολικής μονάδας.

5. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε πως βαρύνει η ανάπτυξη της λεγόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικού ενός επιτυχημένου διευθυντή-ηγέτη;

Πιστεύω ότι, από παιδαγωγικής άποψης, η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά πολύ τον διευθυντή να αποκτήσει καλές σχέσεις και να είναι αγαπητός τόσο από το προσωπικό του σχολείου όσο και από τους μαθητές . Όσον αφορά τον διοικητικό τομέα , η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βοηθήσει ή όχι , ανάλογα με τις καταστάσεις που έχει ο διευθυντής να χειριστεί.

6. Αν θα έπρεπε να επιλέξετε μεταξύ, αφενός, της εργασιακής εμπειρίας σας ως εκπαιδευτικού και, αφετέρου, της επιστημονικής σας κατάρτισης ως του εφοδίου εκείνου που σας καθιστά ικανότερο και αποτελεσματικότερο διευθυντή-ηγέτη, ποιο θα θεωρούσατε ως σημαντικότερο και γιατί;

Νομίζω ότι τόσο η εργασιακή εμπειρία όσο και η επιστημονική κατάρτιση , βοηθούν τον διευθυντή στην λήψη αποφάσεων .

Δ. Η συμμετοχή του προσωπικού που τελεί υπ' ευθύνη του διευθυντή-ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

7. Πιστεύετε πως δίνετε το αναγκαίο περιθώριο ουσιαστικής συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο προσωπικό της σχολικής μονάδας την οποία διοικείτε; Με ποιον τρόπο το επιτυγχάνετε αυτό;

Φροντίζω ώστε να λαμβάνεται υπόψη η άποψη των συναδέλφων πριν ληφθεί κάποια απόφαση , η οποία αφορά π.χ. τον μαθητικό πληθυσμό , τις εκδηλώσεις του σχολείου , τους στόχους και το έργο του , θέματα παιδαγωγικής και μαθησιακής σημασίας κλπ. Δίδεται ο απαραίτητος χρόνος στην συνεδρία προσωπικού , για να συζητηθεί ένα θέμα και να ληφθούν αποφάσεις . Τώρα , όσον αφορά θέματα διοικητικής φύσης ,όπου ο χρόνος πιέζει και πρέπει γρήγορα να λαμβάνονται αποφάσεις , σημειώνεται ότι τις αποφάσεις τις λαμβάνω συνήθως μόνη μου , φροντίζοντας πάντοτε να είναι προς όφελος της σχολικής μονάδας .

8. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι είστε ανοιχτός σε πιθανές προτάσεις και εισηγήσεις από την πλευρά του προσωπικού που διοικείτε, ώστε να διαφοροποιήσετε πιθανές αποφάσεις που έχετε λάβει, εάν αποδειχτούν ακατάλληλες ή εσφαλμένες;

Νέες προτάσεις είναι πάντοτε ευπρόσδεκτες, φτάνει να είναι ορθά τεκμηριωμένες και να προσδίδουν πρόσθετη αξία σε γεγονότα τα οποία διαδραματίζονται στο σχολείο .

9. Υπήρξαν προβλήματα και κρίσεις που εκ των υστέρων θεωρείτε πως θα είχαν επιλυθεί με πιο αποτελεσματικό τρόπο εφόσον, ως διευθυντής της σχολικής μονάδας, δίνατε περισσότερο χώρο στο σκέλος της λήψης αποφάσεων στο προσωπικό του σχολείου που διοικείτε;

Όχι, δεν μου έτυχε κάτι τέτοιο. Όπως ανέφερα και προηγουμένως οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά (στη συνεδρία προσωπικού) ή προσωπικά από εμένα (για θέματα διοικητικής φύσης), αφού ληφθεί υπόψη η κείμενη νομοθεσία .

10. Σε ποιον βαθμό αξιοποιείτε τη δική σας καθημερινή δραστηριότητα ως παράδειγμα μίμησης για τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους φορείς της σχολικής μονάδας της οποίας ηγείστε;

Ο διευθυντής οφείλει να δίνει το παράδειγμα μέσα στην σχολική μονάδα και αυτό προσπαθώ και εγώ να κάνω. Αν π.χ. ως διευθυντής δεν είσαι τίμιος και ειλικρινής, πώς θα καλλιεργήσεις την τιμιότητα και την ειλικρίνεια στους γύρω σου; Ο

διευθυντής πρέπει να είναι πρότυπο και να εφαρμόζει εκείνος πρώτος αξίες και αρχές, δίνοντας το παράδειγμα στους γύρω του.

Ε. Η συσχέτιση της αποτελεσματικής άσκησης διοικητικών καθηκόντων και ηγετικού προφίλ με το εργασιακό well-being του προσωπικού της εκπαιδευτικής μονάδας

11. Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο εργασιακό well-being και πόση σημασία αποδίδετε σε αυτόν προκειμένου ο ίδιος να θεωρήσετε τον εαυτό σας ως επιτυχημένο διευθυντή του σχολικού οργανισμού;

Πιστεύω ότι η εργασιακή ευημερία όλων όσων καθημερινά αλληλεπιδρούν και εργάζονται σε μια σχολική μονάδα, αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο και σίγουρα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο, στο να θεωρηθεί ένας διευθυντής επιτυχημένος και στο να επιτευχθεί η πρόοδος των μαθητών.

12. Πόσο πολύ πιστεύετε ότι συσχετίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη και η ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση του εκάστοτε διευθυντή της σχολικής μονάδας με το εργασιακό well-being, την ευημερία και την ευεξία των εργαζομένων σε αυτήν;

Ως εκπαιδευτικός και ως παιδαγωγός, πιστεύω ότι τόσο η ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη όσο και η καλλιέργεια της ενσυναίσθησης είναι παράγοντες μείζονος σημασίας για όσους υπηρετούν τον χώρο της εκπαίδευσης. Επισημαίνεται δε ότι, όταν είσαι ένας άνθρωπος που βρίσκεται στη θέση του διευθυντή της σχολικής μονάδας, τότε οφείλεις να κατανοείς τους γύρω σου, τον τρόπο που σκέφτονται και δρουν, να επιδεικνύεις συναισθηματική ευελιξία, προσαρμοστικότητα και διάθεση συνεργασίας, στοιχεία τα οποία αποτελούν παράγοντες εξαιρετικά υψηλής σημασίας, για να πορευτείς και να επιτύχεις το έργο σου.

13. Κατά πόσο φροντίζετε να λειτουργείτε όχι μόνο ως συντονιστής της σωστής λειτουργίας της σχολικής μονάδας αλλά και ως παιδαγωγός προκειμένου να σφυρηλατήσετε τις σχέσεις με το σύνολο της σχολικής κοινότητας προς επίτευξη της εργασιακής ευημερίας των συνεργατών σας (εκπαιδευτικών και λοιπού διοικητικού προσωπικού);

Φροντίζω ώστε να μην διαχειρίζομαι απλά τη σχολική μονάδα. Πρώτα απ' όλα ενδιαφέρομαι για την εργασιακή ευημερία των συνεργατών μου και, κατ' επέκταση, για την πρόοδο και την ευημερία των μαθητών του σχολείου, το οποίο διευθύνω.

14. Θεωρείτε τον εαυτό σας ως το πρόσωπο εκείνο που οφείλει να εμπνέει ένα όραμα για το σχολείο και να παρακινεί όλους τους εμπλεκόμενους παράγοντες του σχολικού οργανισμού προς την υλοποίηση του οράματος αυτού;

Ναι. Θεωρώ ότι ο διευθυντής-ηγέτης οφείλει να εμπνέει οράματα για το σχολείο . Με το παράδειγμά του, τις ενέργειές του και τη φιλοσοφία που τον διακρίνει, θα πρέπει να παρακινεί όλους τους εμπλεκόμενους στον σχολικό οργανισμό, προς την υλοποίηση του οράματος, με στόχο το όφελος του σχολείου.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 13

B. Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο εκπαιδευτικού: Άνδρας

Σπουδές: Απόφοιτος Πανεπιστημίου

Έτη προϋπηρεσίας: 33

Έτη στη σχολική μονάδα: 6

Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντικό στέλεχος: 11

Ηλικία εκπαιδευτικού: 63

Αριθμός συναδέλφων υπό τη διοικητική σας ευθύνη: 62

Συνολικός αριθμός προσωπικού υπό τη διοικητική σας ευθύνη: 77

Γ. Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες του διευθυντή-ηγέτη

1. Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας χαρακτηριστικά τα οποία διακρίνουν τον διευθυντή-ηγέτη; Ποια είναι αυτά; Θα μπορούσατε να τα διαβαθμίσετε;

Ναι, θεωρώ πως υπάρχουν ουκ ολίγα χαρακτηριστικά που μπορούν να διακρίνουν έναν διευθυντή-ηγέτη μιας σχολικής μονάδας. Μεταξύ άλλων θεωρώ πως ένας διευθυντής-ηγέτης θα πρέπει να έχει ένα ξεκάθαρο όραμα για την εκπαιδευτική πορεία της σχολικής μονάδας και να μπορεί να καθοδηγεί το προσωπικό προς την επίτευξη αυτού του στόχου, ενώ την ίδια στιγμή είναι μάλλον απαραίτητο να διαθέτει ηγετικές δεξιότητες, να μπορεί να εμπνέει και να καθοδηγεί το προσωπικό, να δημιουργεί μια θετική και ανοικτή σχολική κουλτούρα και να προωθεί τη συνεργασία και τη συνοχή. Επίσης, κατά την ταπεινή μου άποψη ο διευθυντής-ηγέτης πρέπει να είναι ανοιχτός στην καινοτομία και στην ανάπτυξη, να προωθεί τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού και να παρέχει ευκαιρίες για την ενίσχυση των δεξιοτήτων και των γνώσεων τους. Πάντως νομίζω πως όλα έχουν τη δική τους αξία και δύσκολα διαβαθμίζονται.

2. Σκεφτείτε την ίδια ερώτηση με γνώμονα την επίλυση κρίσεων και προβλημάτων. Θεωρείτε ότι αρκούν τα χαρακτηριστικά που αναφέρατε ή απαιτούνται πρόσθετες δεξιότητες και ικανότητες;

Πιστεύω ακράδαντα πως για την αποτελεσματική επίλυση κρίσεων και προβλημάτων, ενίοτε μπορεί να απαιτηθούν και πρόσθετες δεξιότητες και ικανότητες πέραν των όσων προανέφερα. Ανάλογα με τη φύση και την έκταση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η εκάστοτε σχολική μονάδα, ο διευθυντής θα πρέπει να είναι εφοδιασμένος με αναλυτική σκέψη, ευελιξία και αντοχή στην πίεση (να είναι χαλκέντερος) και σίγουρα να τον χαρακτηρίζει η δημιουργικότητα και ο ευφάνταστος νους.

3. Τι παραπάνω, σε επίπεδο δεξιοτήτων, πιστεύετε πως απαιτεί η επίλυση κρίσεων και αναφυόντων προβλημάτων, από την πλευρά του διευθυντή-ηγέτη;

Η επίλυση κρίσεων απαιτεί από εμάς τους διευθυντές στοιχεία όπως η ταχύτητα κατά τη λήψη αποφάσεων, η ικανότητα να προσαρμοζόμαστε σε νέες καταστάσεις και να αντιμετωπίζουμε μεταβαλλόμενες συνθήκες και προκλήσεις, αλλά και β ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας. Ο διευθυντής-ηγέτης πρέπει να είναι ικανός να αντιμετωπίζει πολύπλοκα ζητήματα, να προβλέπει πιθανές επιπτώσεις και να προτείνει και υλοποιεί αποτελεσματικές λύσεις για την επίλυση κρίσεων και προβλημάτων στον τομέα της μέσης εκπαίδευσης.

4. Υπάρχει, κατά την άποψή σας, συσχέτιση του βαθμού ενσυναίσθησης που χαρακτηρίζει τον διευθυντή-ηγέτη με την αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας;

Αναμφίβολα. Ένας διευθυντής-ηγέτης με υψηλό βαθμό ενσυναίσθησης είναι πρόθυμος να ακούσει και να κατανοήσει τις απόψεις, τις ανάγκες και τις εμπειρίες των μαθητών, των γονέων και του προσωπικού του σχολείου. Αντιλαμβάνεται τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι διάφοροι φορείς και επιδίδεται σε συνεργασία και επικοινωνία με αυτούς για την αναζήτηση κοινών λύσεων.

5. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε πως βαρύνει η ανάπτυξη της λεγόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικού ενός επιτυχημένου διευθυντή-ηγέτη;

Η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος, στην αντιμετώπιση των συναισθηματικών προκλήσεων και στην ενθάρρυνση της αυτοεκτίμησης και της ευεξίας των μελών της σχολικής κοινότητας. Επίσης, η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με την ικανότητα λήψης αποφάσεων βάσει της συναίσθησης, της αυτογνωσίας και της καλλιέργειας ενδιαφέροντος για τους άλλους.

6. Αν θα έπρεπε να επιλέξετε μεταξύ, αφενός, της εργασιακής εμπειρίας σας ως εκπαιδευτικού και, αφετέρου, της επιστημονικής σας κατάρτισης ως του εφοδίου εκείνου που σας καθιστά ικανότερο και αποτελεσματικότερο διευθυντή-ηγέτη, ποιο θα θεωρούσατε ως σημαντικότερο και γιατί;

Είναι δύσκολο να δώσω μια απόλυτη απάντηση σε αυτήν την ερώτηση, καθώς και η εργασιακή εμπειρία ως εκπαιδευτικός και η επιστημονική κατάρτιση έχουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων ενός διευθυντή-ηγέτη. Και οι δύο παράγοντες μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και την ικανότητα ενός διευθυντή-ηγέτη να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις της σχολικής διοίκησης.

Δ. Η συμμετοχή του προσωπικού που τελεί υπ' ευθύνη του διευθυντή-ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

7. Πιστεύετε πως δίνετε το αναγκαίο περιθώριο ουσιαστικής συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο προσωπικό της σχολικής μονάδας την οποία διοικείτε; Με ποιον τρόπο το επιτυγχάνετε αυτό;

Ως διευθυντής-ηγέτης, θεωρώ πρωταρχικό χρέος μου να δίνω το αναγκαίο περιθώριο ουσιαστικής συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο προσωπικό της σχολικής μονάδας. Η συμμετοχή του προσωπικού ενισχύει την αίσθηση της ενεργού συμβολής και συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας θετικής σχολικής κουλτούρας.

8. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι είστε ανοιχτός σε πιθανές προτάσεις και εισηγήσεις από την πλευρά του προσωπικού που διοικείτε, ώστε να διαφοροποιήσετε πιθανές αποφάσεις που έχετε λάβει, εάν αποδειχτούν ακατάλληλες ή εσφαλμένες;

Ως διευθυντής, αντιλαμβάνομαι την αξία του να είμαι ανοιχτός σε προτάσεις και εισηγήσεις από το προσωπικό που διοικώ, προκειμένου να μπορέσω να διαφοροποιήσω πιθανές αποφάσεις που έχω λάβει, εάν αποδειχθεί ότι είναι ακατάλληλες ή εσφαλμένες. Αναγνωρίζω την αξία των απόψεων και των εμπειριών του προσωπικού και πιστεύω ότι η συνεισφορά τους είναι κρίσιμη για τη λήψη σωστών αποφάσεων και τη βελτίωση της σχολικής μονάδας.

9. Υπήρξαν προβλήματα και κρίσεις που εκ των υστέρων θεωρείτε πως θα είχαν επιλυθεί με πιο αποτελεσματικό τρόπο εφόσον, ως διευθυντής της σχολικής μονάδας, δίνατε περισσότερο χώρο στο σκέλος της λήψης αποφάσεων στο προσωπικό του σχολείου που διοικείτε;

Όντως, υπήρξαν καταστάσεις όπου η πιο ενεργή συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων θα είχε οδηγήσει σε πιο αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων και κρίσεων. Δίνοντας περισσότερο χώρο στη συνεισφορά του προσωπικού, μπορούν να επιτευχθεί η ποικιλία ιδεών και η ταυτόχρονη ευκολότερη αποδοχή των αποφάσεων, καθώς όταν το προσωπικό συμμετέχει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, έχει μεγαλύτερη τάση να αποδέχεται τις αποφάσεις, νοούμενου ότι αισθάνεται συνυπεύθυνο.

10. Σε ποιον βαθμό αξιοποιείτε τη δική σας καθημερινή δραστηριότητα ως παράδειγμα μίμησης για τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους φορείς της σχολικής μονάδας της οποίας ηγείστε;

Ως διευθυντής, προσπαθώ να αξιοποιήσω τη δική μου καθημερινή δραστηριότητα ως παράδειγμα μίμησης για τους άλλους εμπλεκόμενους φορείς της σχολικής μονάδας. Προσπαθώ να δείχνω ηθικές αξίες και επαγγελματική συμπεριφορά σε

καθημερινή βάση. Αυτό περιλαμβάνει ειλικρίνεια, ακεραιότητα, ανοιχτή επικοινωνία και σεβασμό προς τους άλλους. Πάντοτε λαμβάνω αποφάσεις με βάση διαφανή κριτήρια, επεξηγώντας τις λογικές πίσω από αυτές. Αυτό δείχνει στους άλλους την σημασία της σκληρής εργασίας, της διαφάνειας και της αντικειμενικής αξιολόγησης. Και, τέλος, ενθαρρύνω το προσωπικό να εξακολουθεί να μαθαίνει και να αναπτύσσεται επαγγελματικά. Προωθώ και συμμετέχω σε εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια, παρέχοντας έτσι ένα παράδειγμα για τη συνεχή μάθηση και ανάπτυξη.

Ε. Η συσχέτιση της αποτελεσματικής άσκησης διοικητικών καθηκόντων και ηγετικού προφίλ με το εργασιακό well-being του προσωπικού της εκπαιδευτικής μονάδας

11. Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο εργασιακό well-being και πόση σημασία αποδίδετε σε αυτόν προκειμένου ο ίδιος να θεωρήσετε τον εαυτό σας ως επιτυχημένο διευθυντή του σχολικού οργανισμού;

Ως διευθυντής, δεν θα μπορούσα παρά να αποδίδω τη μέγιστη δυνατή σημασία στο εργασιακό well-being, καθώς αποτελεί βαθιά μου πίστη πως η ευημερία των εκπαιδευτικών και του υπόλοιπου προσωπικού είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων του σχολικού οργανισμού και για την παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης στους μαθητές. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι και υποστηρίζονται, είναι πιο πιθανό να είναι αποτελεσματικοί, δημιουργικοί και προσηλωμένοι στους στόχους του σχολικού οργανισμού.

12. Πόσο πολύ πιστεύετε ότι συσχετίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη και η ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση του εκάστοτε διευθυντή της σχολικής μονάδας με το εργασιακό well-being, την ευημερία και την ευεξία των εργαζομένων σε αυτήν;

Η συναισθηματική νοημοσύνη και η ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση του διευθυντή μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στο εργασιακό well-being, την ευημερία και την ευεξία των εργαζομένων σε μια σχολική μονάδα. Αυτό οφείλεται σε διάφορους λόγους. Ένας διευθυντής με ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη και ενσυναίσθηση είναι πιο πιθανό να δημιουργήσει ένα κλίμα στήριξης και σεβασμού.

- 13. Κατά πόσο φροντίζετε να λειτουργείτε όχι μόνο ως συντονιστής της σωστής λειτουργίας της σχολικής μονάδας αλλά και ως παιδαγωγός προκειμένου να σφυρηλατήσετε τις σχέσεις με το σύνολο της σχολικής κοινότητας προς επίτευξη της εργασιακής ευημερίας των συνεργατών σας (εκπαιδευτικών και λοιπού διοικητικού προσωπικού);**

Προσωπικά, επενδύω στις σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς και το προσωπικό, δίνοντας προτεραιότητα στην ανοικτή και αμοιβαία επικοινωνία. Προσπαθώ να ακούω τις ανησυχίες και τις ανάγκες τους, να είμαι προσιτός και να δίνω σημασία στις απόψεις τους. Επίσης, προωθώ την ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και δραστηριοτήτων που ενισχύουν την επαγγελματική τους ανάπτυξη και ευεξία.

- 14. Θεωρείτε τον εαυτό σας ως το πρόσωπο εκείνο που οφείλει να εμπνέει ένα όραμα για το σχολείο και να παρακινεί όλους τους εμπλεκόμενους παράγοντες του σχολικού οργανισμού προς την υλοποίηση του οράματος αυτού;**

Ως διευθυντής σχολικής μονάδας, θεωρώ τον εαυτό μου ως ένα πρόσωπο που έχει την ευθύνη να εμπνέει ένα όραμα για το σχολείο και να παρακινεί όλους τους εμπλεκόμενους παράγοντες του σχολικού οργανισμού προς την υλοποίηση αυτού του οράματος. Θεωρώ ότι είναι σημαντικό ο διευθυντής να δρα ως εμπνευστής και πηγή έμπνευσης, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων φορέων και προσανατολίζοντας την κοινότητα προς την υλοποίηση του έργου του.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 14

B. Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο εκπαιδευτικού: Γυναίκα

Σπουδές: Μεταπτυχιακές Σπουδές (MSc)

Έτη προϋπηρεσίας: 29

Έτη στη σχολική μονάδα: 5

Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντικό στέλεχος: 5

Ηλικία εκπαιδευτικού: 59

Αριθμός συναδέλφων υπό τη διοικητική σας ευθύνη: 75

Συνολικός αριθμός προσωπικού υπό τη διοικητική σας ευθύνη: 91

Γ. Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες του διευθυντή-ηγέτη

1. Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας χαρακτηριστικά τα οποία διακρίνουν τον διευθυντή-ηγέτη; Ποια είναι αυτά; Θα μπορούσατε να τα διαβαθμίσετε;

Ναι, υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά που μπορούν να διακρίνουν έναν διευθυντή-ηγέτη μιας σχολικής μονάδας μέσης εκπαίδευσης. Δυο από αυτά τα χαρακτηριστικά, τα οποία μπορώ να πω ότι τα θεωρώ μείζονος σημασίας για τον αντίκτυπό τους, είναι σίγουρα η ύπαρξη ξεκάθαρου οράματος για την εκπαιδευτική πορεία της σχολικής μονάδας και η σωστή καθοδήγηση του προσωπικού προς την επίτευξη αυτού του στόχου. Την ίδια στιγμή Ο διευθυντής-ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει ηγετικές δεξιότητες, να μπορεί να εμπνέει και να καθοδηγεί το προσωπικό, να δημιουργεί μια θετική και ανοικτή σχολική κουλτούρα και να προωθεί τη συνεργασία και τη συνοχή.

2. Σκεφτείτε την ίδια ερώτηση με γνώμονα την επίλυση κρίσεων και προβλημάτων. Θεωρείτε ότι αρκούν τα χαρακτηριστικά που αναφέρατε ή απαιτούνται πρόσθετες δεξιότητες και ικανότητες;

Ανάλογα με τη φύση και την έκταση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει μια σχολική μονάδα, ο διευθυντής-ηγέτης θα πρέπει να εξοπλιστεί με πρόσθετες δεξιότητες και ικανότητες η Αναλυτική σκέψη, το επικοινωνιακό χάρισμα και η διαπραγματευτική δεινότητα και, φυσικά, η Ευελιξία και η αντοχή σε καταστάσεις πίεσης.

3. Τι παραπάνω, σε επίπεδο δεξιοτήτων, πιστεύετε πως απαιτεί η επίλυση κρίσεων και αναφυόντων προβλημάτων, από την πλευρά του διευθυντή-ηγέτη;

Άριστη γνώση της Εκπαιδευτικής Νομοθεσίας, αναλυτικό πνεύμα, κριτική σκέψη και προσαρμοστικότητα.

4. Υπάρχει, κατά την άποψή σας, συσχέτιση του βαθμού ενσυναίσθησης που χαρακτηρίζει τον διευθυντή-ηγέτη με την αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας;

Ένας διευθυντής-ηγέτης με υψηλό βαθμό ενσυναίσθησης είναι πρόθυμος να ακούσει και να κατανοήσει τις απόψεις, τις ανάγκες και τις εμπειρίες των μαθητών, των γονέων και του προσωπικού του σχολείου. Αντιλαμβάνεται τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι διάφοροι φορείς και επιδίδεται σε συνεργασία και επικοινωνία με αυτούς για την αναζήτηση κοινών λύσεων. Αλίμονο, λοιπόν, εάν ως διευθυντής μιας σχολικής μονάδας με τόσο πολλούς μαθητές και τόσο πολυάριθμο προσωπικό ζούσα σε ένα γυάλινο κλουβί-γραφείο και δεν επιδίωκα να αναπτύξω την τόσο κρίσιμη αυτή δεξιότητα για το κομμάτι της διοίκησης.

5. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε πως βαρύνει η ανάπτυξη της λεγόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικού ενός επιτυχημένου διευθυντή-ηγέτη;

Θα θεωρούσα τον εαυτό μου εκτός τόπου και χρόνου και μάλλον αποτυχημένη ως διευθύντρια. εάν δεν διέθετα ως έναν βαθμό τη λεγόμενη συναισθηματική νοημοσύνη. Κατά την ταπεινή μου άποψη που, εντούτοις, πηγάζει και διαμορφώνεται μέσα από την πολυετή μου εμπειρία, ο επιτυχημένος διευθυντής-ηγέτης είναι αυτός που έχει ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη και, έτσι, μπορεί να κατανοήσει και να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις σχέσεις με τους μαθητές, τους γονείς, το προσωπικό και την ευρύτερη σχολική κοινότητα. Έχει την ικανότητα να εμπνέει εμπιστοσύνη, να επικοινωνεί αποτελεσματικά και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις συναισθηματικές επιδιώξεις των ανθρώπων με τους οποίους αλληλεπιδρά.

6. Αν θα έπρεπε να επιλέξετε μεταξύ, αφενός, της εργασιακής εμπειρίας σας ως εκπαιδευτικού και, αφετέρου, της επιστημονικής σας κατάρτισης ως του εφοδίου εκείνου που σας καθιστά ικανότερο και αποτελεσματικότερο διευθυντή-ηγέτη, ποιο θα θεωρούσατε ως σημαντικότερο και γιατί;

Αν θα έπρεπε υποχρεωτικά να επιλέξω έναν παράγοντα ως τον σημαντικότερο, θα τόνιζα την ανάγκη της εργασιακής εμπειρίας ως εκπαιδευτικός. Η εμπειρία στην αίθουσα τάξης και η πρακτική επαφή με τους μαθητές, τους γονείς και το προσωπικό του σχολείου παρέχει μια μοναδική γνώση και κατανόηση των προκλήσεων και των αναγκών του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος.

Δ. Η συμμετοχή του προσωπικού που τελεί υπ' ευθύνη του διευθυντή-ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

7. Πιστεύετε πως δίνετε το αναγκαίο περιθώριο ουσιαστικής συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο προσωπικό της σχολικής μονάδας την οποία διοικείτε; Με ποιον τρόπο το επιτυγχάνετε αυτό;

Ενθαρρύνω το προσωπικό να εκφράζει απόψεις, ιδέες και ανησυχίες ελεύθερα. Τους ακούω με προσοχή όταν διατυπώνουν τις απόψεις τους και δεν παραλείπω να εκφράζω ανοιχτά την εκτίμησή μου για την εκάστοτε συνεισφορά τους. Εξάλλου, δεν παραλείπω να δίνω την ευκαιρία στο προσωπικό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να αναπτύσσει ιδέες για τη βελτίωση των εκπαιδευτικών διαδικασιών και την αντιμετώπιση ποικίλλων προβλημάτων.

8. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι είστε ανοιχτός σε πιθανές προτάσεις και εισηγήσεις από την πλευρά του προσωπικού που διοικείτε, ώστε να διαφοροποιήσετε πιθανές αποφάσεις που έχετε λάβει, εάν αποδειχτούν ακατάλληλες ή εσφαλμένες;

Ως πολύπειρη διευθύντρια, προσπαθώ πάντα να δημιουργώ ένα ανοιχτό και ανεκτικό περιβάλλον, όπου το προσωπικό να αισθάνεται άνετα, να μοιράζεται τις ιδέες του και να προβαίνει σε εισηγήσεις. Ανακαλύπτω τις ικανότητες και τις γνώσεις

του προσωπικού και ενθαρρύνω τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

9. Υπήρξαν προβλήματα και κρίσεις που εκ των υστέρων θεωρείτε πως θα είχαν επιλυθεί με πιο αποτελεσματικό τρόπο εφόσον, ως διευθυντής της σχολικής μονάδας, δίνετε περισσότερο χώρο στο σκέλος της λήψης αποφάσεων στο προσωπικό του σχολείου που διοικείτε;

Όντως, υπήρξαν φορές όπου φάνηκε εκ του αποτελέσματος πως πιθανόν μια πιο πιο ενεργή συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων θα είχε οδηγήσει σε πιο αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων και κρίσεων. Ωστόσο, πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι προκλήσεις που μπορεί να συνοδεύουν τη συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, όπως η αύξηση του χρόνου και η ανάγκη συντονισμού, αλλά και το γεγονός ότι υπάρχει και η κείμενη εκπαιδευτική νομοθεσία, η οποία θα πρέπει να τηρείται κατά γράμμα. Επομένως, θεωρώ κρίσιμο το να υπάρχει ισορροπία μεταξύ, αφενός, της συμμετοχής του προσωπικού και, αφετέρου, της ανάγκης για αποτελεσματική λήψη αποφάσεων με γνώμονα την ισχύουσα νομοθεσία.

10. Σε ποιον βαθμό αξιοποιείτε τη δική σας καθημερινή δραστηριότητα ως παράδειγμα μίμησης για τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους φορείς της σχολικής μονάδας της οποίας ηγείστε;

Στον μέγιστο βαθμό.

Ε. Η συσχέτιση της αποτελεσματικής άσκησης διοικητικών καθηκόντων και ηγετικού προφίλ με το εργασιακό well-being του προσωπικού της εκπαιδευτικής μονάδας

11. Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο εργασιακό well-being και πόση σημασία αποδίδετε σε αυτόν προκειμένου ο ίδιος να θεωρήσετε τον εαυτό σας ως επιτυχημένο διευθυντή του σχολικού οργανισμού;

Αναγνωρίζω και εκτιμώ τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα του προσωπικού, δημιουργώντας ένα κλίμα στήριξης και εμπιστοσύνης, την επαγγελματική ανάπτυξη, παρέχοντας ευκαιρίες για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη, ώστε το προσωπικό να αναπτύσσει τις δεξιότητές του και να αισθάνεται εμπνευσμένο να αναβαθμίζει τις γνώσεις και τις ικανότητές του.

12. Πόσο πολύ πιστεύετε ότι συσχετίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη και η ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση του εκάστοτε διευθυντή της σχολικής μονάδας με το εργασιακό well-being, την ευημερία και την ευεξία των εργαζομένων σε αυτήν;

Πιστεύω ακράδαντα πως ως διευθύντρια και ως άνθρωπος διαθέτω υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και αυτό με βοηθά στο να επικοινωνώ αποτελεσματικά με τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς και το υπόλοιπο προσωπικό του σχολείου, αλλά και μου δίνει τη δυνατότητα να αντιλαμβάνομαι τις ανάγκες και τα συναισθήματά τους, ενθαρρύνοντας την εν γένει συνεργασία και την ομαδικότητα.

13. Κατά πόσο φροντίζετε να λειτουργείτε όχι μόνο ως συντονιστής της σωστής λειτουργίας της σχολικής μονάδας αλλά και ως παιδαγωγός προκειμένου να σφυρηλατήσετε τις σχέσεις με το σύνολο της σχολικής κοινότητας προς επίτευξη της εργασιακής ευημερίας των συνεργατών σας (εκπαιδευτικών και λοιπού διοικητικού προσωπικού);

Συνειδητά αποδίδω σημασία στην εμπύχωση και την ενθάρρυνση του προσωπικού, αναγνωρίζοντας τις επιτυχίες τους και παρέχοντας υποστήριξη σε δύσκολες στιγμές, επιδιώκοντας, ταυτόχρονα, να είμαι πρότυπο που οι άλλοι μπορούν να μιμηθούν, με αυθεντικότητα και συνεργατικότητα.

14. Θεωρείτε τον εαυτό σας ως το πρόσωπο εκείνο που οφείλει να εμπνέει ένα όραμα για το σχολείο και να παρακινεί όλους τους εμπλεκόμενους

παράγοντες του σχολικού οργανισμού προς την υλοποίηση του οράματος αυτού;

Η αλήθεια είναι πως επικεντρώνομαι στην κοινοποίηση του οράματος μου με τους εμπλεκόμενους φορείς, όπως γονείς, μαθητές και την ευρύτερη κοινότητα. Μέσω διαφόρων μέσων επικοινωνίας και ενημέρωσης, ακόμα και με τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, επιδιώκω να μοιραστώ το όραμα μου, να προκαλέσω ενθουσιασμό και να κινητοποιήσω την υποστήριξη και τη συνεργασία όλων προς την επίτευξη των κοινών μας στόχων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: Πίνακες Δημογραφικών Στοιχείων

Πίνακας 1

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	Σ1	Σ2	Σ3	Σ4	Σ5	Σ6	Σ7
ΦΥΛΟ	Γ	Α	Γ	Γ	Α	Γ	Α
ΣΠΟΥΔΕΣ	ΜΑ	ΑΕΙ	ΜΑ	ΜΑ	ΡΗD	ΡΗD	ΜΑ
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	25	24	25	21	24	17	27
ΕΤΗ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ	5	3	2	1	8	2	3
ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΩΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	5	2	2	1	2	1	8
ΗΛΙΚΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ	55	53	55	47	48	42	58
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	85	42	48	18	38	24	70
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΥΠΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	105	50	55	24	50	31	83

Πίνακας 2

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	Σ8	Σ9	Σ10	Σ11	Σ12	Σ13	Σ14
ΦΥΛΟ	Γ	Α	Γ	Α	Γ	Α	Γ
ΣΠΟΥΔΕΣ	ΜΑ	ΜΑ	ΑΕΙ	ΜSc	ΜSc	ΑΕΙ	ΜSc
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	22	27	25	37	37	33	29
ΕΤΗ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ	7	8	2	11	2	6	5
ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΩΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	3	4	5	11	14	11	5
ΗΛΙΚΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ	50	54	50	64	58	63	59
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	33	15	20	70	19	62	75
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΥΠΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	40	23	28	81	23	77	91

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.