



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ "ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ"

## **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

### **«Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΤΙΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ»**

ΔΡΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΦΩΤΕΙΝΗ

A.M 129259

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΚΑΡΡΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

Μέλος ΣΕΠ του ΕΑΠ

ΠΑΤΡΑ

Ιούλιος 2022

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.



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ "ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ"

## **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

### **«Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΤΙΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ»**

ΔΡΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΦΩΤΕΙΝΗ

A.M 129259

Επιβλέπων καθηγητής  
Καρράς Κωνσταντίνος  
Μέλος ΣΕΠ του ΕΑΠ

Συν-Επιβλέπουσα  
Δρακάκη Μαρία  
Μέλος ΣΕΠ του ΕΑΠ

ΠΑΤΡΑ

Ιούλιος 2022



## **Ευχαριστίες**

Με την ολοκλήρωση της Διπλωματικής μου εργασίας και των σπουδών μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών «Επιστήμες της Αγωγής» του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω όλους όσους βοήθησαν και συνέβαλαν με κάθε τρόπο στην προσπάθειά μου αυτή. Καταρχάς, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Κωνσταντίνο Καρρά για την πολύτιμη βοήθειά του, την καθοδήγηση και την αμέριστη συμπαράσταση και στήριξη που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια πραγματοποίησης και ολοκλήρωσης της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη συνεπιβλέπουσα καθηγήτρια κα. Δρακάκη Μαρία για τις πολύτιμες επισημάνσεις της. Επιπλέον, οφείλω τις ευχαριστίες μου στους εκπαιδευτικούς-συναδέλφους για την εθελοντική και ένθερμη συμμετοχή τους, καθώς και για τον χρόνο που αφιέρωσαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων για την πραγματοποίηση του ερευνητικού τμήματος της εργασίας. Καταλήγοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και ιδιαίτερα τον σύζυγό μου για την υπομονή, την κατανόηση, τη συμπαράσταση και την αμέριστη στήριξη που μου παρείχε τον τελευταίο χρόνο προκειμένου να ολοκληρώσω τις σπουδές μου και να κατακτήσω τον στόχο μου



## Περίληψη

Οι έννοιες της αποκέντρωσης, της σχολικής αυτονομίας και της ενδυνάμωσης της σχολικής κοινότητας αποτελούν στοιχεία πρώτης γραμμής, εδώ και χρόνια, στη συζήτηση για τις αλλαγές στην εκπαιδευτική πολιτική. Πολλές χώρες πειραματίζονται με αυτές τις μεταβλητές, με τα στοιχεία να δείχνουν ότι όσο πιο υψηλή είναι η ποιότητα της σχολικής διαχείρισης τόσο καλύτερα εκπαιδευτικά αποτελέσματα θα υπάρχουν. Οι βασικές διευθυντικές αρμοδιότητες μεταφέρονται, πλέον, στη σχολική μονάδα, προάγοντας την τοπική λογοδοσία, αξίες και ανάγκες και δίνοντας στους εκπαιδευτικούς μια ευκαιρία να δημιουργήσουν προσωπικές δεσμεύσεις με μαθητές και γονείς. Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη σε αυτήν τη διαδικασία εκπαιδευτικής αλλαγής κρίνεται σημαντικός, καθώς στοιχεία όπως η αυτοβελτίωση και η σωστή διαχείριση της σχολικής μονάδας, σε όλα τα επίπεδα, θα κρίνουν και το επίπεδο της σχολικής αυτονομίας αλλά και της γενικότερης σχολικής επίδοσης. Η παρούσα εργασία έρχεται να αναδείξει τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν την ποιότητα της σχολικής αυτονομίας, με κυριότερη έμφαση στο ρόλο και τα χαρακτηριστικά του σχολικού ηγέτη.

*Λέξεις-Κλειδιά:* εκπαιδευτική αλλαγή, σχολική αυτονομία, καινοτομία, σχολική ηγεσία, επιρροή



## **Abstract**

The concepts of decentralization, school autonomy and the empowerment of the school community have been at the forefront of the debate on education policy change for years. Many countries are experimenting with these variables, with data showing that the higher the quality of school management the better educational outcomes there will be. The core managerial responsibilities are now transferred to the school unit, promoting local accountability, values and needs and giving teachers an opportunity to build personal commitments with students and parents. The role of the school leader in this process of educational change is considered important, as elements such as self-improvement and proper management of the school unit, at all levels, will judge the level of school autonomy and overall school performance. The present work highlights those factors that affect the quality of school autonomy, with a major emphasis on the role and characteristics of the school leader.

*Keywords:* educational change, school autonomy, innovation, school leadership, influence



## Περιεχόμενα

Ευχαριστίες .....	1
Περίληψη .....	1
Abstract.....	2
Εισαγωγή.....	5
Μέρος Πρώτο: Θεωρητικό υπόβαθρο .....	7
1. Η σημασία της έρευνας.....	7
2. Εκπαιδευτική αλλαγή και σχολική αυτονομία .....	8
2.1 Εκπαιδευτικές πολιτικές και μεταρρυθμιστικές αλλαγές στο σύγχρονο τοπίο της εκπαίδευσης.....	8
2.2 Αποκέντρωση και σχολική αυτονομία.....	9
2.3 Η έννοια της αλλαγής στην εκπαίδευση.....	11
2.4 Εκπαιδευτική πολιτική και καινοτόμες πρακτικές .....	12
3. Σχολική ηγεσία, αυτονομία σχολικής μονάδας και εφαρμογή αλλαγών.....	14
3.1 Ο σημαντικός ρόλος της σχολικής ηγεσίας στην αυτονομία του σχολικού περιβάλλοντος.....	14
3.2 Σχολική ηγεσία και εφαρμογή εκπαιδευτικών αλλαγών .....	16
3.2.1 Τα έξι μυστικά εκπαιδευτικής αλλαγής του Fullan .....	16
3.2.2 Η επαγγελματική συνεργατικότητα του Andy Hargreaves και το συμμετοχικό μοντέλο σχολικής ηγεσίας.....	18
3.2.3 Σχολική ηγεσία και διαχείριση καινοτόμων αλλαγών.....	20
4. Πτυχές σχολικής ηγεσίας και επιτυχία εφαρμογής εκπαιδευτικών αλλαγών .....	22
4.1 Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας .....	22
4.2 Η προσωπικότητα του σχολικού ηγέτη .....	24
4.2.1 Χαρακτηριστικά ενός ικανού σχολικού ηγέτη.....	25
4.2.2 Ο σημαντικός ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης .....	27
Μέρος Δεύτερο: Ερευνητικό μέρος .....	29
1. Σκοπός έρευνας και ερευνητικές υποθέσεις.....	29
2. Βασικά ερευνητικά ερωτήματα .....	30
3. Μεθοδολογία έρευνας .....	31
3.1 Πληθυσμός και δείγμα έρευνας.....	31
3.2 Είδος έρευνας .....	31
3.3 Μέσο συλλογής δεδομένων.....	32
3.4 Μέσο ανάλυσης δεδομένων .....	33
4. Ερευνητική διαδικασία.....	35



4.1 Πιλοτική έρευνα .....	35
4.2 Διαδικασία συνεντεύξεων .....	36
4.3 Θέματα ηθικής και δεοντολογίας .....	39
5. Παρουσίαση αποτελεσμάτων .....	40
5.1 Προφίλ συμμετεχόντων .....	40
5.2 Ηγεσία και καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές .....	41
5.3 Τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη .....	47
6. Συμπεράσματα-Συζήτηση .....	55
7. Περιορισμοί και μελλοντικές προτάσεις .....	59
Βιβλιογραφία .....	62
Ξενόγλωσση .....	62
Ελληνική .....	67
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α .....	71
Πρωτόκολλο συνέντευξης .....	71
Οδηγός Συνέντευξης .....	71
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β .....	73
Απομαγνητοφώνηση συνεντεύξεων .....	73





## Εισαγωγή

Η παγκοσμιοποίηση της εκπαίδευσης έχει εξελιχθεί σε ένα παγκόσμιο κίνημα, δίνοντας στις χώρες την ευκαιρία να μεταφέρουν εκπαιδευτικές πολιτικές και πρακτικές, με την ελπίδα να επισκευάσουν και να μεταμορφώσουν τα εκπαιδευτικά τους συστήματα. Αυτό οδήγησε σε άνευ προηγουμένου μεταφορές μοντέλων εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης, που αποκεντρώνουν τα εθνικά εκπαιδευτικά συστήματα (Lee 2006). Η αποκέντρωση μπορεί να οριστεί ως η μεταφορά της εξουσίας λήψης αποφάσεων, της ευθύνης και των καθηκόντων, από τα ανώτερα σε κατώτερα οργανωτικά επίπεδα ή μεταξύ οργανισμών. Στα αποκεντρωμένα εκπαιδευτικά συστήματα, η εξουσία μετατοπίζεται από μια κεντρική αρχή όπως το Υπουργείο Παιδείας, σε τοπικές κυβερνήσεις ή στα σχολικά συστήματα (Romanowski & Du, 2020). Πολλές χώρες εισάγουν σημαντικές εκπαιδευτικές αλλαγές για να προετοιμάσουν τους μαθητές τους να ανταποκριθούν στις προκλήσεις σε μια οικονομία της γνώσης και να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της χώρας. Ορισμένοι συγγραφείς έχουν επισημάνει τον αντίκτυπο της παγκοσμιοποίησης στις εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις και την τάση προς την αποκέντρωση στην εκπαίδευση (Angus, 2004). Μια μορφή αυτής της αποκεντρωμένης διοίκησης, σε επίπεδο σχολικής μονάδας, ονομάζεται σχολική αυτονομία. Η αποκέντρωση προωθεί τη διαδικασία καινοτομίας και την ανάπτυξη με βάση το σχολείο. Το τοπικό σχολείο είναι, πλέον, το όργανο εκείνο που θα σχεδιάσει προγράμματα και δραστηριότητες, καλύτερα προσαρμοσμένα στις ανάγκες της τοπικής κοινότητας. Με την ίδρυση ενός πιο ευέλικτου και τοπικού προσανατολισμού σχολείου, ελπίζεται ότι θα υπάρξει μια θετικότερη επίδραση στον τρόπο, με τον οποίο κινητοποιούνται και μαθαίνουν οι μαθητές, κινητοποιώντας τόσο την εκπαιδευτική αυτοαποτελεσματικότητα αλλά και την ενεργητικότερη γονεϊκή εμπλοκή (Tan & Ng, 2007).

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο σχολικός ηγέτης αποτελεί ένα βασικό πρόσωπο, το οποίο θα ενισχύσει τη σχολική αυτονομία και θα τονώσει περαιτέρω την ανάπτυξη της σχολικής οργάνωσης. Σήμερα, οι διευθυντές σχολείων δεν χρειάζεται μόνο να επικεντρωθούν στην εφαρμογή εθνικών και τοπικών πρωτοβουλιών πολιτικής, αλλά καλούνται, επίσης, να σχεδιάσουν σχολικές δραστηριότητες, να εγκρίνουν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα του σχολείου και να επιβλέπουν την υλοποίησή του, να φροντίζουν για θέματα, που αφορούν το εκπαιδευτικό προσωπικό, διενεργώντας αλλαγές, που θα επιλύουν προβλήματα και θα ενισχύουν εκπαιδευτικές στρατηγικές,



κατάλληλες να δημιουργήσουν ένα θετικό και υγιές σχολικό κλίμα (Honningh & Urbanovič, 2013). Δεδομένου ότι η ηγεσία σε ένα σχολικό πλαίσιο αποτελεί έναν βασικό παράγοντα για την τόνωση μιας ομαλής διαδικασίας σχολικής αυτονόμησης, η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στους παράγοντες εκείνους που καθιστούν τον σχολικό ηγέτη ικανό να δημιουργήσει μια σχολική πραγματικότητα, επιτυχημένη και με ορατά εκπαιδευτικά αποτελέσματα. Συζητούνται θέματα όπως η εκπαιδευτική αλλαγή, η καινοτομία στην εκπαίδευση και η έννοια της σχολικής αυτονομίας. Μέσα στο πλαίσιο αυτών των εννοιών αποτυπώνεται ο τρόπος λειτουργίας του σχολικού ηγέτη και ο τρόπος επιρροής του στη σχολική μονάδα.

Συγκεκριμένα, στην πρώτη ενότητα αποτυπώνονται βιβλιογραφικά οι έννοιες της εκπαιδευτικής αλλαγής και της σχολικής αυτονομίας αλλά και η σύνδεση της εκπαιδευτικής πολιτικής με τις καινοτόμες πρακτικές στο σχολικό πλαίσιο. Στη δεύτερη ενότητα δημιουργείται μια εστίαση της βιβλιογραφίας στη σύνδεση της σχολικής ηγεσίας με τις ανωτέρω έννοιες. Συγκεκριμένα, αποτυπώνεται ο σημαντικός ρόλος του σχολικού ηγέτη στην εφαρμογή εκπαιδευτικών αλλαγών και καινοτομιών. Τέλος, στην τρίτη ενότητα συζητιούνται σημαντικές πτυχές της σχολικής ηγεσίας, οι οποίες δύναται να επηρεάσουν με τρόπο θετικό την εκπαιδευτική αλλαγή, όπως η συνολική προσωπικότητα του σχολικού ηγέτη. Μέσα στην έννοια της προσωπικότητας εντάσσονται κρίσιμα ηγετικά χαρακτηριστικά αλλά και η σημαντικότητα του ρόλου της συναισθηματικής νοημοσύνης στην άσκηση της σχολικής ηγεσίας. Ακολουθεί το ερευνητικό μέρος, όπου αναλύονται οι απαντήσεις των συνεντεύξεων και συζητούνται τα βασικά σημεία κλειδιά αυτών.



## Μέρος Πρώτο: Θεωρητικό υπόβαθρο

### 1.Η σημασία της έρευνας

Η σημασία της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας έγκειται στο γεγονός ότι σήμερα το σχολικό περιβάλλον αποτελεί έναν σύγχρονο οργανισμό μάθησης, ο οποίος είναι υπεύθυνος να δημιουργήσει δεξιότητες και να μεταδώσει τη μάθηση, που απαιτείται από τη σύγχρονη κοινωνία της γνώσης. Το σχολικό σύστημα καλείται να ξεπεράσει σήμερα το παραδοσιακό του ρόλο και ενταχθεί σε ένα πλαίσιο, μέσα στο οποίο η εξέλιξη και η αλλαγή αποτελούν προτεραιότητα για την δημιουργία μαθησιακών αποτελεσμάτων, που να ανταποκρίνονται σε αυτήν την νέα κοινωνία. Γίνεται, πλέον, λόγος για σχολική βελτίωση και σχολική αποτελεσματικότητα, δηλαδή να μπορεί το σχολείο ως εκπαιδευτικός οργανισμός να είναι αποδοτικός και να πετυχαίνει τους επιδιωκόμενους στόχους της εκπαίδευσης, καθιστώντας το ως έναν οργανισμό μάθησης. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, το σχολείο είναι υπεύθυνο για την δημιουργία του κατάλληλου εκπαιδευτικού περιβάλλοντος, την ενίσχυση της μάθησης των μαθητών με στόχο την επιτυχία, την παροχή ίσων ευκαιριών σε ένα ετερογενή πεδίο, όπως αυτό διαμορφώνεται από τους κοινωνικές συνθήκες της μετανάστευσης και των ειδικών ικανοτήτων και τέλος, την αποδοτικής διδασκαλίας (Πασιάς κ.α., 2021).

Μέσα στο ανωτέρω πλαίσιο, η βιβλιογραφία αναφέρεται εκτεταμένα για το σημαντικό ρόλο των εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση αυτού του σύγχρονου εκπαιδευτικού περιβάλλοντος, το οποίο χαρακτηρίζεται από αλλαγές και καινοτομίες, κυρίως μέσα από την επαγγελματική τους εξέλιξη και κατάρτιση. Ωστόσο, μικρή είναι η αναφορά στη σημασία του ρόλου που κατέχει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας στην υιοθέτηση αυτών των αλλαγών, που επιτρέπουν τον εκσυγχρονισμό της σχολικής μονάδας και τη δημιουργία ενός κλίματος, ικανού να υποστηρίξει και να διατηρήσει αυτές τις αλλαγές. Η σημασία αυτού του ρόλου φαίνεται και μέσα από το χαρακτηριστικό του «ηγέτη» που του αποδίδεται στο μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας. Ο διευθυντής, επομένως, αποτελεί τη κορυφή ενός σχολικού οργανισμού και απαιτείται να καταγραφούν τα στοιχεία εκείνα που δύναται να τον καταστήσουν ικανό και αποτελεσματικό ως προς τις σύγχρονες εκπαιδευτικές αλλαγές.



## **2. Εκπαιδευτική αλλαγή και σχολική αυτονομία**

### **2.1 Εκπαιδευτικές πολιτικές και μεταρρυθμιστικές αλλαγές στο σύγχρονο τοπίο της εκπαίδευσης**

Οι προσπάθειες αποκέντρωσης του Ελληνικού Εκπαιδευτικού συστήματος συναντήθηκαν σε πολλές μεταρρυθμιστικές προσπάθειες μέσα από τους νόμους Ν. 1566/85, Ν. 2986/2002 και Ν. 4547/2018, διαμορφώνοντας μια εκπαιδευτική πολιτική αναβάθμισης του ρόλου των σχολικών μονάδων και της ποιότητας των υπηρεσιών αυτής. Στο πλαίσιο ενός γενικότερου προβληματισμού που ξεκίνησε από τη δεκαετία του '80, στο δημόσιο διάλογο, σχετικά με τις συνθήκες εκείνες που προωθούν τη ποιότητα και την αποτελεσματικότητα σε ένα εκπαιδευτικό σύστημα, επαναπροσδιορίστηκαν οι έννοιες της εξουσίας και της ικανότητας του εθνικού κράτους να μπορεί να ανταποκριθεί σε παγκόσμια πρότυπα. Πολλές χώρες, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας, υιοθέτησαν πολιτικές αποκέντρωσης με κύριο στόχο τον εκσυγχρονισμό των σχολικών μονάδων και την αναβάθμιση της ποιότητας αυτών, μέσα σε ένα πλαίσιο δημοκρατισμού και αυτονομίας των σχολικών μονάδων (Παπαδογιωργάκη & Μπογδάνου, 2016).

Σε γενικές γραμμές, η διοίκηση του ελληνικού σχολείου ανατίθεται στον διευθυντή του σχολείου, στον υποδιευθυντή και στο συμβούλιο διδασκόντων που αποτελείται από τους εκπαιδευτικούς σε μια σχολική μονάδα. Σύμφωνα με τα νομοθετικά έγγραφα ο διευθυντής του σχολείου καλείται να ενεργεί ως συντονιστής, διαχειριστής και αξιολογητής. Βασική του ευθύνη είναι η εφαρμογή της νομοθεσίας και των αποφάσεων του διδακτικού συμβουλίου. Επιπλέον, ο διευθυντής του σχολείου έχει διδακτικά καθήκοντα και συμμετέχει σε συλλογικά όργανα. Με το νόμο Ν. 2986/2002 προσδιορίστηκε αναλυτικότερα ο ρόλος (δηλαδή καθήκοντα και αρμοδιότητες) των εκπαιδευτικών, του διδακτικού συμβουλίου και των στελεχών της εκπαίδευσης. Σύμφωνα με το σχετικό έγγραφο, ο σχολικός ηγέτης που αποτελεί τη κορυφή του σχολείου, απαιτείται να είναι πρότυπο και να διαδραματίζει διττό ρόλο, δηλαδή διοικητικό και επιστημονικό-παιδαγωγικό. Καθορίζονται επίσης τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητές του σε σχέση με το συμβούλιο διδασκόντων - του οποίου προεδρεύει – τα ανώτερα εκπαιδευτικά στελέχη, τους μαθητές, τη σχολική επιτροπή, τους γονείς και άλλα (Κατσιγιάννη & Υφαντή, 2018). Μέσα από αυτές τις μεταρρυθμιστικές αλλαγές, η ακόλουθη εκπαιδευτική πολιτική, αποκαλύπτει ότι οι πτυχές του ρόλου του σχολικού ηγέτη, στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό σύστημα, αντανakλούν σε κάποιο βαθμό τα διεθνή



πρότυπα, με τις αρμοδιότητες του να αφορούν: α) στην υλοποίηση ενός σχολικού οράματος, β) στην εισαγωγή εκπαιδευτικών καινοτομιών, γ) στην ανάπτυξη του επαγγέλματος των εκπαιδευτικών (δηλαδή κατάρτιση, πνευματική τόνωση και αξιολόγηση των δασκάλων) και δ) στη προώθηση ενός συνεργατικού κλίματος. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι μεταξύ αυτών των πτυχών, η συμμετοχή των διευθυντών σχολείων στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών αναγνωρίζεται ευρέως ως βασική πτυχή της συμβολής τους στη μάθηση των μαθητών (Robinson, 2019). Όλα τα ανωτέρω έρχονται να τονιστούν ακόμα περισσότερο μέσα από το νόμο Ν. 4547/2018, δείχνοντας τη διάθεση του ελληνικού κράτους να ακολουθήσει πιο ενεργά τις διεθνείς τάσεις, αναφορικά με τα καθήκοντα του σχολικού ηγέτη. Το ίδιο φαίνεται να ισχύει και για την έμφαση που δίνει ο Νόμος στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών στελεχών, καθώς αποκαλύπτει την πρόθεση του ελληνικού κράτους να καταστήσει πιο υπεύθυνους τους εκπαιδευτικούς, συμπεριλαμβανομένων των διευθυντών σχολείων (Katsigianni & Ifanti, 2020).

Η τελευταία μεταρρυθμιστική αλλαγή μέσα από το νόμο Ν. 4823/2021 και με τίτλο «Αναβάθμιση του σχολείου, ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις» επιχειρείται η άσκηση μιας εκπαιδευτικής πολιτικής με πρωταρχικό στόχο τη σχολική αυτονομία σε πολλά επίπεδα και την ενδυνάμωση του ρόλου του σχολικού ηγέτη αλλά και του συνόλου των εκπαιδευτικών, ως ενορχηστρωτές μια ποιοτικά παρεχόμενης εκπαίδευσης, με άμεσα θετικά αποτελέσματα. Μέσα από αυτές τις μεταρρυθμιστικές αλλαγές, ο ρόλος του σχολικού ηγέτη διευρύνεται, καθώς καλείται να ορίσει ενδοσχολικούς συντονιστές (άρθρο 92), μέλη του εκπαιδευτικού προσωπικού, οι οποίοι μετά και από σχετική αξιολόγηση θα αναλάβουν να προωθούν αποτελεσματικά το έργο του διευθυντή και να εισάγουν καινοτόμες παιδαγωγικές πρακτικές, προς όφελος της σχολικής μονάδας. Επιπλέον, ο σχολικός ηγέτης αναλαμβάνει την ενδοσχολική επιμόρφωση του εκπαιδευτικού προσωπικού και την αναβάθμιση της επαγγελματικής τους ιδιότητας (άρθρο 95). Παρακάτω θα αναλυθούν οι βασικές έννοιες-κλειδιά που σχετίζονται την έννοια της μεταρρυθμιστικής αλλαγής και της καινοτόμας εκπαιδευτικής πολιτικής, την οποία καλείται να ασκήσει σήμερα ο σχολικός ηγέτης.

## 2.2 Αποκέντρωση και σχολική αυτονομία

Τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερο, η σχολική μονάδα έχει χαρακτηριστεί ως ο πυρήνας του εκπαιδευτικού συστήματος, της εκάστοτε χώρας, η οποία ασκεί τη δική



της εκπαιδευτική πολιτική και διαμορφώνει αλλαγές, εισάγοντας καινοτόμες εκπαιδευτικές προσεγγίσεις. Η πολιτική της αποκέντρωσης της εκπαίδευσης σε χαμηλότερες υπηρεσίες και τομείς όπως το σχολείο, απαιτεί από το σύνολο των εκπαιδευτικών, και με επικεφαλής τον σχολικό ηγέτη, να εργαστούν προς τη δημιουργία ενός κοινού οράματος, με συνεργασία, συλλογικότητα, ενεργή συμμετοχή, προκειμένου να είναι σε θέση να προγραμματίζουν, να αξιολογούν και να καινοτομούν δημιουργώντας πολιτικές που θα αυξήσουν την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας (Βότση, 2016). Μια πτυχή, η οποία αναδύεται από την αποκέντρωση στην εκπαίδευση, αποτελούν οι πρακτικές σχολικής αυτονομίας. Η έννοια αυτή, αρχικά, ξεκίνησε από τον επιχειρησιακό τομέα, προσπαθώντας οι επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν στο μέγιστο τους διαθέσιμους πόρους και να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητά τους (Wong, 2006). Από τότε, η έννοια έχει επεκταθεί και σε άλλες υπηρεσίες και τομείς, συμπεριλαμβανομένης και της εκπαίδευσης. Οι έννοιες της αποκέντρωσης και της σχολικής αυτονομίας αναφέρονται σε μια διαδικασία μετακίνησης της εξουσίας, των αρμοδιοτήτων και του δικαιώματος να λαμβάνονται αποφάσεις από την ίδια τη σχολική μονάδα. Αποτελεί τη δυνατότητα, που έχουν οι σχολικές μονάδες, στο σύνολό τους, να λαμβάνουν αποφάσεις, να διαχειρίζονται και να αντιμετωπίζουν προκλήσεις της καθημερινότητας, σχετικές με τη διδακτική διαδικασία και τη μάθηση (Moos, 2013). Με άλλα λόγια, ένα αυτόνομο σχολείο είναι εκείνο, το οποίο ασκεί τη δική του εξουσία και κατέχει τη δύναμη να αποφασίζει για σημαντικές πτυχές της σχολικής ζωής, για τις οποίες έχουν τεθεί συγκεκριμένοι στόχοι και για τις οποίες απαιτείται λογοδοσία. Αυτές οι πτυχές αφορούν σε τέσσερα βασικά ζητήματα: α) τη γενικότερη οργάνωση της διδακτικής διαδικασίας, β) τη διαχείριση του εκπαιδευτικού προσωπικού, γ) τον σχολικό προγραμματισμό και τη μέριμνα για τις εγκαταστάσεις και δ) την διαχείριση της μονάδας σε οικονομικό επίπεδο (Θεοδώρου & Τσιάκκιρος, 2014).

Με βάση τα ανωτέρω η έννοια της σχολικής αυτονομίας δύναται να προσδιοριστεί μέσα από δυο σκοπιές: τη διοικητική και τη παιδαγωγική. Η διοικητική αφορά τη μετατόπιση των ευθυνών στον σχολικό ηγέτη, ο οποίος, πλέον, είναι ο αρμόδιος για τη διαχείριση των οικονομικών και των ανθρωπίνων πόρων, την αναζήτηση οικονομικής χρηματοδότησης, τη πρόσληψη και την απόλυση του εκπαιδευτικού προσωπικού και τη γενικότερη διαχείριση της σχολικής μονάδας (Verger & Curran, 2014). Όπως θα παρουσιαστεί παρακάτω, το στυλ ηγεσίας του σχολικού ηγέτη είναι και αυτό που θα καθορίσει την αποδοτικότητα στη σχολική μονάδα, δεδομένων και των αυξημένων





επίπεδών εξουσίας, που πλέον, λαμβάνει. Η παιδαγωγική σκοπιά αφορά στο δικαίωμα της σχολικής μονάδας για την επιλογή των καταλληλότερων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τα οποία θα ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα της. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο εντάσσονται και το κατάλληλο περιεχόμενο και σύστημα αξιολόγησης της μάθησης, βασισμένο στις ιδιαιτερότητες του μαθητικού και όχι μόνο πληθυσμού (Δοξαριώτης, 2018). Με βάση αυτό, η αυτοαποτελεσματικότητα και επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών αποτελούν ζητήματα, τα οποία η σχολική ηγεσία πρέπει να λάβει υπόψιν προκειμένου να επιτευχθούν οι παιδαγωγικοί στόχοι.

### **2.3 Η έννοια της αλλαγής στην εκπαίδευση**

Η έννοια της αλλαγής αναφέρεται σε μια διαδικασία, κατά την οποία εισάγονται νέες μέθοδοι μάθησης, μέσα από καινοτόμες ιδέες και στοιχεία ενίσχυσης της εκπαίδευσης. Το άτομο, στην ουσία, αλλάζει μέσα από τη μάθηση του να πράττει και να κατανοεί κάτι νέο και διαφορετικό. Το να μπορεί κάποιος να διαχειρίζεται αυτήν την αλλαγή αποτελεί πρωταρχικό στοιχείο προκειμένου να πραγματοποιούνται οι στόχοι μιας μονάδας, ενώ η εφαρμογή των αλλαγών αποτελεί μια πρακτική, η οποία προωθεί τη καινοτομία. Με άλλα λόγια, η έννοια της αλλαγής αναφέρεται σε μια συνεχή διαδικασία παράδοσης μιας καινοτομίας. Στη διαδικασία αλλαγής, τα κυριότερα συστατικά για μια επιτυχημένη εφαρμογή αποτελούν οι αλληλεπιδράσεις και οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων. Προκειμένου να βελτιωθούν οι πρακτικές και οι διαδικασίες, απαιτείται να υπάρχει ένας καλός μηχανισμός υποστήριξης αυτών. Έτσι, η διαδικασία διαχείρισης μιας αλλαγής αποτελείται από την ικανότητα των ατόμων να εντοπίζουν τις ανάγκες, να προγραμματίζουν, να εφαρμόζουν ένα σχέδιο δράσης και να αξιολογούν την επιτυχία ή μη αυτής της αλλαγής. Στη διαδικασία αλλαγής, οι εμπλεκόμενοι στη σχολική μονάδα διαδραματίζουν βασικό ρόλο (Shen, 2008).

Η εκπαιδευτική αλλαγή έχει ως στόχο να βελτιώσει, με οποιονδήποτε τρόπο, μια σχολική μονάδα. Αυτή η διαδικασία βελτίωσης σχετίζεται ιδιαίτερα με τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και κατάρτισης, τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των σχολικών ηγετών. Μέσα από τη βελτίωση μιας σχολικής μονάδας στόχος είναι να βελτιωθεί στο σύνολό της η μάθηση των μαθητών, συμπεριλαμβανομένων των συνθηκών και των διαδικασιών, μέσα από τις οποίες πραγματοποιείται αυτή η μάθηση. Με βάση τα ανωτέρω θα λέγαμε ότι μια εκπαιδευτική αλλαγή κρίνεται απαραίτητη για τους εξής παρακάτω λόγους: αύξηση της παγκοσμιοποίησης, τεχνολογικές εξελίξεις και πρόοδος του ερευνητικού πεδίου σχετικά με τους τρόπους, με τους οποίους σήμερα



προσεγγίζεται η διδασκαλία και η μάθηση (Burner, 2018). Η αύξηση της παγκοσμιοποίησης ευθύνεται για την ύπαρξη ενός πολιτιστικά και γλωσσικά διαφοροποιημένου μαθητικού δυναμικού. Κατά αυτόν τον τρόπο, ένα εκπαιδευτικό σύστημα οφείλει να ανταποκριθεί στις ανάγκες μιας διαφοροποιημένης σχολικής τάξης, με το καλύτερο δυνατό τρόπο. Οι τεχνολογικές εξελίξεις οδηγούν σε καινοτόμες μεθόδους μάθησης, δραστηριοποίησης και σε νέες μορφές γνώσης. Η πρόβλεψη των νέων μελλοντικών μορφών εργασίας καθίσταται εξαιρετικά δύσκολη, για αυτό και απαιτείται ο χώρος της εκπαίδευσης να εμπλουτίζεται με ικανότητες, δεξιότητες και γνώσεις προσαρμογής στις νέες αλλαγές, που επιφέρουν αυτές οι εξελίξεις. Όπως είναι φυσικό, μια εκπαιδευτική αλλαγή καλείται να διαδραματίσει σημαντικότατο ρόλο στην απόκτηση αυτών των ικανοτήτων, να καλλιεργήσει ποικιλόμορφες μορφές μάθησης, ενθαρρύνοντας τους μαθητές να επιδιώξουν τα δυνατά τους σημεία (Zhao, 2011). Τα εκπαιδευτικά συστήματα, σήμερα, πρέπει να προετοιμάσουν τους μαθητές για έναν κόσμο, στον οποίο η γνώση επεκτείνεται συνεχώς και στον οποίο οι πολίτες θα πρέπει να γνωρίζουν πώς να ενημερώνουν συνεχώς τις γνώσεις τους και πώς να χρησιμοποιούν αυτά που γνωρίζουν με ευελιξία σε μια σειρά διαφορετικών εργασιακών περιβαλλόντων. Σε γενικές γραμμές, η άσκηση εκπαιδευτικών πολιτικών από τη σχολική μονάδα κατευθύνεται από την ανάγκη για μια εκπαιδευτική αλλαγή, η οποία βασίζεται στην ιδέα ότι οι πολίτες πρέπει να διδαχθούν διαφορετικούς τρόπους σκέψης και διαφορετικές δεξιότητες, προκειμένου να μπορούν να αντιμετωπίσουν ένα πολύ διαφορετικό και ταχέως μεταβαλλόμενο εθνικό και διεθνές γεωπολιτικό ή/και κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον (Wedell, 2009). Προς αυτήν την κατεύθυνση και για να υπάρξει μια σημαντική εκπαιδευτική αλλαγή θα πρέπει το σύνολο της μονάδας να ασκήσει μια εκπαιδευτική πολιτική, η οποία να εμπεριέχει μεταβλητές όπως η συλλογικότητα, η επαγγελματική εξέλιξη, η καινοτομία, η ικανή σχολική ηγεσία και η δημιουργία ενός υγιούς σχολικού κλίματος.

#### **2.4 Εκπαιδευτική πολιτική και καινοτόμες πρακτικές**

Τα εκπαιδευτικά συστήματα και τα προγράμματα σπουδών, πρέπει να επανασχεδιαστούν με τρόπο, ώστε να αναδεικνύουν κριτικούς και δημιουργικούς στοχαστές, που θα επικεντρώνονται στη συμβολή στην κοινωνία της γνώσης. Η οικοδόμηση γνώσης, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και η καινοτομία, η





εξειδικευμένη επικοινωνία, η συνεργασία, η αυτορρύθμιση και η χρήση της τεχνολογίας για μάθηση είναι τα μέγιστα μαθησιακά αποτελέσματα του 21ου αιώνα. Η καινοτομία στην εκπαίδευση, όπως υποδηλώνει το όνομα και σε αντίθεση με τα παραδοσιακά εκπαιδευτικά περιβάλλοντα, θα μετατρέψει τους μαθητές από καταναλωτές της γνώσης σε κατασκευαστές της γνώσης, τοποθετώντας τους στο επίκεντρο καινοτόμων εκπαιδευτικών πλαισίων. Επομένως, αυτό που θα οδηγήσει την παγκόσμια κοινωνία σήμερα στο μέλλον είναι η γνώση και η καινοτομία (Findikoğlu & İlhan, 2016).

Η καινοτομία, γενικά, αναφέρεται σε μια διαδικασία επιτυχημένης εισαγωγής μιας νέας μεθόδου ή μιας νέας ιδέας. Στην ουσία περιλαμβάνει δυο κύριες συνιστώσες. Από τη μία υπάρχει η έννοια του καινούργιου και από την άλλη η έννοια της αλλαγής που συντελείται από την εφαρμογή αυτού σε ένα πλαίσιο. Κατά αυτόν τον τρόπο, η διαδικασίας εισαγωγής κάτι καινοτόμου περιλαμβάνει τα εξής : την καινούργια ιδέα, την εφαρμογή αυτής και το τελικό αποτέλεσμα, το οποίο και επιφέρει την τελική αλλαγή (Brewer & Tierney, 2012). Στον χώρο της εκπαίδευσης, η καινοτομία δύναται να αναφέρεται σε μια νέα παιδαγωγική θεωρία, σε μια νέα μέθοδο διδασκαλίας, σε ένα νέο εκπαιδευτικό εργαλείο ενίσχυσης της μάθησης ή σε μια θεσμική αλλαγή προς όφελος της σχολικής μονάδας. Τα ανωτέρω, αφού εφαρμοστούν επιτυχώς στο σχολικό πλαίσιο είναι ικανά να επιφέρουν αλλαγές στη διδακτική διαδικασία, οδηγώντας σε αποτελεσματικότερα μαθησιακά επιτεύγματα. Με άλλα λόγια, όταν γίνεται αναφορά για μια καινοτομία στην εκπαίδευση, νοείται κάθε τι καινούργιο, το οποίο θα αυξήσει τη παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα στη μάθηση ή/και θα βελτιώσει τη ποιότητα της μαθησιακής διαδικασίας, στο σύνολο της (Serdyukov, 2017). Με άλλα λόγια, η εκπαιδευτική καινοτομία δημιουργείται στα σχολικά ιδρύματα και έχει ορισμένα στοιχεία, που πρέπει να ληφθούν υπόψη όπως: οι γενικότερες πολιτικές αλλαγής, η σύνδεση με τη δημιουργικότητα, η σκοπιμότητα που έχει και η προσπάθεια, την οποία εμπεριέχει προκειμένου να τροποποιηθούν στάσεις, ιδέες, περιεχόμενα, μοντέλα και παιδαγωγικές πρακτικές. Προωθεί αλλαγές, που μπορούν να διαχειριστούν ένας εκπαιδευτικός ή μια ομάδα εκπαιδευτικών, ώστε να μπορούν να τροποποιήσουν το μαθησιακό περιβάλλον, τα περιεχόμενα, τους τρόπους θέασης και σκέψης, τις στρατηγικές, που εφαρμόζονται και τους τρόπους οργάνωσης και σύνδεσης κάθε κλάδου με έναν άλλο. Εισάγει νέες μεθοδολογίες και μέσα επικοινωνίας, χρησιμοποιεί νέους πόρους και τεχνολογίες για την αξιολόγηση της διδακτικής - μαθησιακής διαδικασίας (Torres et al., 2017).



Σε περιόδους αλλαγής, όταν νέες ανάγκες αναδύονται ξαφνικά από απροσδόκητα αίτια, όπως η πανδημία COVID-19, οι εκπαιδευτικές διαδικασίες αντιμετωπίζουν τόσο απρόβλεπτες προκλήσεις όσο και περιοχές ευκαιριών. Σε τέτοιες καταστάσεις, η εκπαιδευτική καινοτομία μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία νέων προϊόντων (τεχνολογία, όργανα, συσκευές, πρωτότυπα), υπηρεσίες (φροντίδα, βοήθεια, εξάρτηση, οφέλη) ή λύσεις (μετασχηματισμός, μοντέλα, συστήματα, μέθοδοι). Οι φορείς, που είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή των εκπαιδευτικών καινοτομιών, μεταξύ αυτών και το νέο αυτόνομο σχολικό πλαίσιο, πρέπει να προετοιμαστούν για τις ανάγκες, που επιβάλλουν οι νέες προκλήσεις και να αναπτύξουν μια απάντηση, που να είναι ταυτόχρονα περιεκτική και μετασχηματιστική (Ramirez-Montoya, 2020).

Στη παρούσα ενότητα προσδιορίστηκαν οι βασικές έννοιες-κλειδιά γύρω από το πλαίσιο της αλλαγής στο εκπαιδευτικό πλαίσιο, όπως η εισαγωγή νέων καινοτομιών και πρακτικών. Σε επόμενη ενότητα θα παρουσιαστεί ο κρίσιμος ρόλος του σχολικού ηγέτη στην αυτονόμηση της σχολικής μονάδας και στην εφαρμογή αλλαγών, μέσα από τα αποτελεσματικότερα μοντέλα ηγεσίας.

### **3. Σχολική ηγεσία, αυτονομία σχολικής μονάδας και εφαρμογή αλλαγών**

#### **3.1 Ο σημαντικός ρόλος της σχολικής ηγεσίας στην αυτονομία του σχολικού περιβάλλοντος**

Η σχολική ηγεσία αποτελεί έναν κυρίαρχο παράγοντα, ο οποίος οδηγεί σε επιτυχημένες εφαρμογές αλλαγών και μεταρρυθμίσεων, στην ανάπτυξη του σχολείου και στη σχολική βελτίωση. Στο πλαίσιο των πολιτικών αποκέντρωσης και απορρύθμισης, η σημασία του ρόλου του σχολικού ηγέτη έχει αυξηθεί και ο αριθμός των καθηκόντων και των ευθυνών των διευθυντών σχολείων έχει αναπόφευκτα πολλαπλασιαστεί. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι ο ρόλος των σχολικών ηγετών, η λειτουργία τους και ο τρόπος, με τον οποίο συμβάλλουν στην ανάπτυξη του σχολείου και στη βελτίωση της μάθησης των μαθητών έχουν μελετηθεί ευρέως (Honningh & Urbanovič, 2013).

Η σχολική αυτονόμηση άλλαξε ριζικά το ρόλο του σχολικού ηγέτη. Η μορφή του γραφειοκράτη αντικαταστάθηκε από την έννοια του ηγέτη, στον οποίον δίνεται, πλέον, το όραμα και την αποστολή να επιφέρει τη σχολική βελτίωση, σε όλα της τα επίπεδα.



Κατά συνέπεια, υπήρξε αναδιάταξη ως προς τις προτεραιότητες που δόθηκαν στα καθήκοντα του σχολικού ηγέτη, με την έμφαση να μην δίνεται, πλέον, στα καθήκοντα γύρω από τη διοίκηση της σχολικής μονάδας αλλά στη προτεραιότητα του διευθυντή να βελτιώσει τη μάθηση και τη διδακτική διαδικασία, δεσμεύοντας ότι θα επιτύχει τους εν λόγω στόχους αλλά και θα ενισχύσει και στο μέγιστο την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας (Katsigianni & Ifanti, 2020). Ειδικότερα στο άρθρο τους οι Κατσιγιάννη & Υφαντή (2018) αναφέρουν ότι για έναν σχολικό ηγέτη, τα καθήκοντα, τα οποία θεωρούνται υψίστης σημασίας αποτελούν τα εξής: α) η δημιουργία ενός κοινού οράματος και ενός στρατηγικού σχεδιασμού δράσεων για την επίτευξη αυτού του οράματος, β) η εστίαση σε βέλτιστες διδακτικές και μαθησιακές πρακτικές, καλύτερες συνθήκες διδασκαλίας, αναδιαμόρφωση των προγραμμάτων σπουδών, εισαγωγή καινοτομιών και συνεχής αξιολόγηση της αποδοτικότητας των μαθητών, γ) εξασφάλιση ευκαιριών για μια συνεχή επαγγελματική κατάρτιση και εξέλιξη των εκπαιδευτικών, μέσω ενδοσχολικών προγραμμάτων, ανταποκρινόμενα στις ανάγκες του προσωπικού, ενίσχυσης της συνεργατικότητας και προσφοράς υποστήριξης και καθοδήγησης όπου και όταν απαιτείται, στη διδακτική πράξη, δ) κατανομή ηγετικών καθηκόντων, ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό, ε) δημιουργία μιας συνεργατικής αλληλεπίδρασης μεταξύ του προσωπικού αλλά και μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού και των μαθητών, στ) αποτελεσματικότητα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τη σωστή διαχείριση των διαθέσιμων πόρων στο σχολικό πλαίσιο και ζ) ικανότητα δικτύωσης της σχολικής μονάδας, με παράγοντες εκτός του σχολικού πλαισίου όπως οι γονείς, άλλες σχολικές μονάδες και την ευρύτερη κοινότητα. Προκειμένου να επιτευχθούν όλα τα ανωτέρω, η έννοια της αυτονομίας της σχολικής μονάδας αποτέλεσε τη βάση, ώστε ο σχολικός ηγέτης να μπορεί να ακολουθήσει μια ορθή διαδικασία λήψης αποφάσεων και να μπορεί να είναι η κεφαλή του σχολικού συστήματος.

Ωστόσο, να αναφερθεί, ότι για να επιτευχθεί η αυτονομία της σχολικής μονάδας, απαιτούνται, επίσης, ικανότητες και προσόντα. Στο ερευνητικό πεδίο τονίζεται ιδιαίτερα ότι ακόμα και αν ο σχολικός ηγέτης ακολουθήσει σωστές πολιτικές, αυτό από μόνο του δεν είναι ικανό να επιφέρει την αυτονομία στην σχολική μονάδα. Ένα κύριο ερώτημα αποτελεί το πως και εάν ο σχολικός ηγέτης είναι ικανός, ο ίδιος, να δημιουργήσει ευκαιρίες για αυτονομία στο σχολικό πλαίσιο. Αν έχει, δηλαδή, τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά για να το κάνει (Neeleman, 2019). Μέσα σε έναν οργανισμό η ηγεσία αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα, ο οποίος συνδέεται με την



επιτυχία και με πλεονεκτήματα ανταγωνισμού. Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη είναι φανερή όταν μπορεί να παρακινήσει το προσωπικό του, να υιοθετήσει ένα στυλ ηγεσίας και να εφαρμόσει στρατηγικές, οδηγώντας σε επιτυχία ολοκλήρωσης των στόχων του οργανισμού, μέσα από τη χρήση όλων των διαθέσιμων πόρων. Οι σχολικοί ηγέτες που είναι ικανοί να διαχειριστούν ένα σχολικό περιβάλλον, το οποίο είναι περίπλοκο και μεταβάλλεται συνεχώς, είναι, επίσης, ικανοί να εφαρμόζουν καινοτόμες αλλαγές και μεταρρυθμίσεις, οι οποίες βελτιώνουν τη μαθησιακή αποδοτικότητα (Siatira, 2015). Επομένως, όπως θα παρουσιαστεί στην ενότητα 3, τα χαρακτηριστικά και το στυλ ηγεσίας παίζουν καθοριστικό ρόλο, στον τρόπο με τον οποίο ο σχολικός ηγέτης δύναται να οδηγήσει επιτυχώς τη σχολική μονάδα στη σχολική αυτονομία.

### **3.2 Σχολική ηγεσία και εφαρμογή εκπαιδευτικών αλλαγών**

Οι καθηγητές Michael Fullan και Andy Hargreaves είναι οι μελετητές, οι οποίοι σχετίζονται περισσότερο με την έννοια της εκπαιδευτικής αλλαγής (Hargreaves & Fullan, 2012). Και οι δύο μεταφέρουν το μήνυμα ότι η ανάπτυξη του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού αποτελεί το κλειδί για τη βελτίωση του σχολικού συστήματος. Θέτουν στο επίκεντρο τη σχολική ηγεσία, ως ένα στοιχείο κρίσιμο και σημαντικό για την εφαρμογή αλλαγών, τη δημιουργία κοινών οραμάτων και ενός συνεργατικού περιβάλλοντος διδασκαλίας και μάθησης, εντός της σχολικής μονάδας αλλά και μεταξύ διαφορετικών σχολείων (Burner, 2018).

#### **3.2.1 Τα έξι μυστικά εκπαιδευτικής αλλαγής του Fullan**

Η θεωρία του Fullan, σχετικά με το κρίσιμο ρόλο της ηγεσίας στη διαδικασία αλλαγής, αναφέρει ότι η σχολική ικανότητα και βελτίωση δεν μπορεί να αναπτυχθεί, ελλείψει ποιοτικής ηγεσίας. Η δουλειά των διοικητικών ηγετών είναι, πρωτίστως, να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις των ανθρώπων στον οργανισμό, να δημιουργήσουν μια κοινή κουλτούρα προσδοκιών γύρω από τη χρήση αυτών των δεξιοτήτων και γνώσεων, να κρατούν τα διάφορα κομμάτια του οργανισμού μαζί, σε μια παραγωγική σχέση μεταξύ τους και να λογοδοτούν τα άτομα για τη συμβολή τους στο συλλογικό αποτέλεσμα (Fullan, 2007). Το σχολικό σύστημα οι διευθυντές θεωρούνται ως οι ρυθμιστές των βημάτων ενός σχολικού συστήματος, επειδή προορίζονται να φέρουν τις απαραίτητες πληροφορίες και αλλαγές, που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου και να τις καταδεικνύουν στις καθημερινές σχολικές



δραστηριότητες. Με άλλα λόγια, ο Fullan (2002) αναφέρει ότι το κλειδί για μια σταθερή και ποιοτική εκπαιδευτική αλλαγή αποτελεί ο σχολικός ηγέτης και ο τρόπος, με τον οποίο διοικεί την εκπαιδευτική μονάδα. Επισημαίνει ότι οι σχολικοί ηγέτες που λειτουργούν ικανοποιητικά και με τρόπο αποτελεσματικό, απέναντι σε ένα συνεχές μεταβαλλόμενο εκπαιδευτικό περιβάλλον, είναι παραπάνω από ικανοί να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τις εκπαιδευτικές αλλαγές, που απαιτούν οι διαρκείς εκπαιδευτικές προκλήσεις. Ο Fullan (2008) εισήγαγε έξι μυστικά αλλαγής, τα οποία διευκολύνουν τον σχολικό ηγέτη να τροφοδοτήσει τη σχολική μονάδα με ανάπτυξη και οργανωτικότητα. Αυτά τα μυστικά αφορούν: α) την ενσυναίσθηση απέναντι στο εκπαιδευτικό προσωπικό, β) την ένωση του προσωπικού προς ένα κοινό στόχο και σκοπό, γ) την εστίαση στην ανάπτυξη ικανοτήτων, δ) την εστίαση όλων των δραστηριοτήτων στη μάθηση, ε) την εγκαθίδρυση κανόνων διαφάνειας και στ) την συνεχή επαγρύπνηση και μάθηση του σχολικού οργανισμού, ακόμα και αν οι ηγέτες αλλάζουν.

Το πρώτο μυστικό αναφέρεται στην ικανότητα ενός σχολικού ηγέτη να δείχνει σεβασμό, ενσυναίσθηση και να αναπτύσσει τους ανθρώπους, με τους οποίους εργάζεται. Το δεύτερο μυστικό δηλώνει ότι ο διευθυντής πρέπει να συνδέσει τους συνοδοιπόρους του με ένα σκοπό. Το σχολείο διακρίνεται για τον μεγάλο πληθυσμό του σε μαθητές και δασκάλους και αυτό δεν πρέπει να εμποδίζει τον διευθυντή να εκτελεί τα καθήκοντά του. Ο διευθυντής θα μπορούσε να αποφασίσει να συνεργαστεί με τους δασκάλους, βρίσκοντας έτσι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους. Όλες οι αλληλεπιδράσεις θα πρέπει να αφορούν τις διδακτικές πρακτικές, που δίνουν αποτελέσματα (Amanchukwu & Daminabo, 2014). Το τρίτο μυστικό αφορά στην υιοθέτηση μιας στάσης βελτίωσης των δυνατοτήτων και των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών όσον αφορά τις γνώσεις και τις δεξιότητες. Είναι καθήκον του διευθυντή να παρακινήσει τους δασκάλους ώστε να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο Fullan έχει προτείνει ότι η ανάπτυξη ικανοτήτων αφορά τις ικανότητες, τους πόρους και τα κίνητρα. Τα άτομα και οι ομάδες έχουν υψηλή ικανότητα, εάν διαθέτουν και συνεχίζουν να αναπτύσσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες και εάν δεσμεύονται να βάζουν την ενέργεια για να κάνουν σημαντικά πράγματα συλλογικά και συνεχώς. Ουσιαστικά, η ανάπτυξη ικανοτήτων συνεπάγεται ότι οι άνθρωποι εκμεταλλεύονται την ευκαιρία να κάνουν πράγματα διαφορετικά, να



μάθουν νέες δεξιότητες και να δημιουργήσουν μια πιο αποτελεσματική πρακτική (Harris, 2011).

Το τέταρτο μυστικό αφορά την επαγγελματική μάθηση ως μέρος της καθημερινής εργασίας στη σχολική κουλτούρα. Η ουσία του μυστικού αφορά στον ρόλο του σχολικού ηγέτη να προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και μάθησης, η οποία να εφαρμόζεται άμεσα στο σχολικό περιβάλλον. Κανείς δεν θα λάβει ποτέ ουσιαστική αλλαγή αν δεν μαθαίνει στο περιβάλλον όπου εργάζεται. Δεδομένου ότι το περιβάλλον αλλάζει γρήγορα και αναδύονται νέες τεχνολογίες, αν δεν δημιουργηθεί ένα πλαίσιο, το οποίο να επιτρέπει τους ανθρώπους να μαθαίνουν μέρα με τη μέρα, τότε μπορεί να μιλάμε για αποτυχία (Amanchukwu & Daminabo, 2014). Το πέμπτο μυστικό αναφέρεται στον ρόλο του σχολικού ηγέτη ως παρατηρητή των εκπαιδευτικών πρακτικών και αποτελεσμάτων, με στόχο τη διαφάνεια στη διδασκαλία (Fullan, 2011). Τέλος, ο Fullan (2008b) αναφέρεται στο έκτο μυστικό, το οποίο σχετίζεται με την επιτυχημένη εφαρμογή των ανωτέρω πέντε μυστικών. Συγκεκριμένα, όταν οι ηγέτες εφαρμόζουν με επιτυχία τα μυστικά ένα έως πέντε, τα μέλη του οργανισμού θα αισθάνονται ότι εκτιμώνται (μυστικό ένα), θα συμμετέχουν σε μια σκόπιμη αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους, που παράγει γνώση και δέσμευση (μυστικό δύο), θα χτίζουν την ατομική και συλλογική τους ικανότητα (μυστικό τρία), θα μαθαίνουν καθημερινά στη δουλειά (μυστικό τέσσερα) και θα βιώνουν την αξία της διαφάνειας στην πράξη, που συνδέεται με την πρόοδο (μυστικό πέντε). Ο Fullan πιστεύει ότι ένας τρόπος για να μάθουν τα οργανωτικά συστήματα είναι μέσω της αλλαγής της εστίασης από έναν μεμονωμένο ηγέτη, ο οποίος θα λειτουργεί ως αυθεντία, στη δημιουργία πολλών ηγετών, οι οποίοι θα εργάζονται συνεργατικά με στόχο τη διαρκή εξέλιξη και τη θετική δυναμική της σχολικής μονάδας.

### **3.2.2 Η επαγγελματική συνεργατικότητα του Andy Hargreaves και το συμμετοχικό μοντέλο σχολικής ηγεσίας**

Οι συνεργατικές επαγγελματικές σχέσεις, που επηρεάζουν θετικά τη μάθηση των μαθητών χρειάζονται καλύτερα εργαλεία και βαθύτερη εμπιστοσύνη, σαφέστερες δομές και ισχυρότερους πολιτισμούς, τεχνογνωσία και ενθουσιασμό, να γνωρίζουν τι να κάνουν και πώς να είναι ο ένας με τον άλλον άρα χρειάζεται τόσο σταθερότητα όσο και αλληλεγγύη. Αυτός ο συνεργατικός επαγγελματισμός απαιτεί κοινή εργασία, με αυστηρότητα, διάλογο, εξειδίκευση, ανοιχτή και ειλικρινή ανατροφοδότηση (Hargreaves & O'Connor, 2018). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο η εκπαιδευτική αλλαγή





λαμβάνει χώρα με τρόπο επιτυχημένο και οι διευθυντές σχολείων μπορούν να αναπτύξουν ένα συνεργατικό επαγγελματισμό στις δικές τους πρακτικές και στις σχολικές συνθήκες, προκειμένου να ενθαρρύνουν και να υποστηρίξουν όλους τους συμμετέχοντες στην εκπαίδευση να συνεργαστούν επαγγελματικά (Campbell, 2016). Προς αυτήν την κατεύθυνση της συνεργατικότητας λειτουργεί η υιοθέτηση από τον σχολικό ηγέτη ενός συμμετοχικού μοντέλου σχολικής διοίκησης.

Ο συνεργατικός τρόπος ηγεσίας αποτελεί ένα στυλ, το οποίο προωθεί και αναπτύσσει έναν οργανισμό. Σε αυτό το στυλ ηγεσίας, οι υπάλληλοι υιοθετούν έναν παρεμβατικό τρόπο επίλυσης των προβλημάτων, με τις αποφάσεις να παίρνονται συλλογικά. Τα τελευταία χρόνια, η συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων σε έναν οργανισμό έχει λάβει ιδιαίτερη προσοχής, με τις έρευνες να επιδεικνύουν αποτελέσματα αύξησης της συνεργατικής ηγεσίας αλλά και αύξησης των κινήτρων των εργαζομένων για αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στην εργασία. Αυτή η αύξηση στη συνεργατικότητα έρχεται να επηρεάσει σημαντικά και τη δέσμευση αλλά και την αντίσταση σε οποιαδήποτε οργανωτική αλλαγή, επιφέροντας μείωση σε αυτό το πεδίο (Abdolhamid & Vali, 2015). Στο σχολικό πλαίσιο, ένας αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης καλείται να προσαρμόσει τον τρόπο, με τον οποίο διοικεί τη μονάδα, προκειμένου να εισάγει τις εκπαιδευτικές αλλαγές και να ενθαρρύνει και το εκπαιδευτικό προσωπικό να τις δεχτεί, δημιουργώντας ένα υγιές και ομαλό σχολικό κλίμα. Προς αυτήν την κατεύθυνση, ένα στυλ ηγεσίας, με προσαρμοστικό και ευέλικτο χαρακτήρα, όπως το συμμετοχικό, δύναται να επιφέρει μοίρασμα των ευθυνών, προκειμένου να δημιουργηθεί μια αποτελεσματική διαχείριση στη λήψη των σημαντικών αποφάσεων (Χαλκιώτης & Διαμαντή, 2019).

Το συμμετοχικό μοντέλο ηγεσίας αναφέρεται σε ένα καταμερισμό εξουσίας και καθηκόντων και σε μια μορφή συνεργατικότητας μεταξύ του σχολικού ηγέτη και των εκπαιδευτικών. Αυτός ο καταμερισμός οδηγεί τα μέλη της σχολικής μονάδας να μπορούν, σε επαγγελματικό επίπεδο, να συνεργαστούν, να ασκήσουν έλεγχο και να δημιουργήσουν ένα, υψηλής ποιότητας, μαθησιακό και οργανωτικό περιβάλλον. Αυτή η μορφή διοίκησης απομακρύνει τον σχολικό ηγέτη από τα να ασκήσει μονομερώς και με εξαναγκασμό τα καθήκοντα του, συμπεριλαμβάνοντας θετικά στοιχεία ηγεσίας όπως η αποτελεσματική επικοινωνία, η αμοιβαία εκδήλωση συναισθημάτων και ιδεών, η δημιουργία θετικών και υγιών αλληλεπιδράσεων, η ανάπτυξη ικανοτήτων, η επαγγελματική εξέλιξη, η μείωση των εντάσεων, η εξάλειψη του φαινομένου της



εργασιακής εξουθένωσης, η αύξηση της εκπαιδευτικής αποτελεσματικότητας, η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και ,τέλος, η επιτυχία εφαρμογής αλλαγών και καινοτομιών, σχετικών με τη μάθηση. Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση του σχολείου, τους επιτρέπει να αυξήσουν τον αποτελεσματικό τρόπο διαχείρισης της μαθησιακής διαδικασίας, υιοθετώντας εκπαιδευτικές πρακτικές, που προωθούν τη γενικότερη βελτίωση της σχολικής μονάδας (Βαγενάς, 2020).

### **3.2.3 Σχολική ηγεσία και διαχείριση καινοτόμων αλλαγών**

Ο Fullan διέκρινε κάποιες βασικές διαστάσεις, που σχετίζονται με την εφαρμογή εκπαιδευτικών καινοτομιών και οι οποίες αφορούν, αρχικά, την γενικότερη αλλαγή στις αρχές και τις πεποιθήσεις, τόσο του σχολικού ηγέτη όσο και των εκπαιδευτικών, ύστερα, την έναρξη και εφαρμογή νέων διαδικασιών και τέλος τη χρήση νέων μέσω διδασκαλίας και διαχείρισης της μάθησης. Ο ίδιος αναφέρεται σε ένα εναλλακτικό μοντέλο διαχείρισης των καινοτόμων αλλαγών, σύμφωνα με το οποίο ένας σχολικός ηγέτης πρέπει να ακολουθήσει τρία βασικά βήματα α) *βήμα εισαγωγής*: να τονίσει το πόσο αναγκαία είναι μια καινοτόμα αλλαγή και το πόσο έτοιμοι πρέπει να είναι οι εμπλεκόμενοι, δίνοντας έμφαση στα πιθανά οφέλη. Η ανάπτυξη ενός κοινού οράματος είναι αυτή που θα δημιουργήσει μια θετική σχολική κουλτούρα, η οποία θα είναι ικανή να αποτρέψει κάθε είδους αντίσταση στην αλλαγή αλλά και θα προσπερνούσε τυχόν δυσκολίες στην εφαρμογή (Αθανασίου 2016), β) *βήμα εφαρμογής*: να δημιουργήσει μια ομάδα εκπαιδευτικών, οι οποίοι θα χαρακτηρίζονται από υψηλή ετοιμότητα και υψηλές ικανότητες στη διαχείριση και την εφαρμογή των αλλαγών, επιδεικνύοντας υψηλή δέσμευση, ικανότητες επίλυσης των προβλημάτων, ικανότητες αξιολόγησης της προόδου και εξεύρεσης όλων των πιθανών πόρων, που θα οδηγήσουν στην επιτυχία και γ) *βήμα εσωτερίκευσης*: να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να εφαρμόζουν καθημερινά πτυχές αυτής της καινοτόμας αλλαγής, ώστε να μην χαρακτηρίζεται ως νέα αλλά ως μέρος των συνηθισμένων δραστηριοτήτων του σχολικού προγράμματος και της καθημερινής διδακτικής πρακτικής (Roettger, 2006).

Για να δημιουργηθεί ένα καινοτόμο σχολείο, πρωταρχικό ρόλο διαδραματίζει η ανοιχτότητα του σχολικού συστήματος στις αλλαγές. Για αυτό το λόγο πρέπει να ξεπεραστεί ο ατομικισμός, που χαρακτηρίζει τα σχολεία του σήμερα. Τα κίνητρα, η επικοινωνία και το άνοιγμα στη νέα μάθηση είναι βασικά στοιχεία. Εάν οι εκπαιδευτικοί ενεργούν ως ομάδα, εάν διαπραγματεύονται, προβάλλουν και εργάζονται ως κοινότητα, εάν είναι ανοιχτοί στη μάθηση, θα απολαύσουν το





επάγγελμά τους και θα έχουν περισσότερα κίνητρα να βελτιώσουν τον εαυτό τους. Είναι πολύ σημαντικό για τα θεσμικά όργανα να διαθέτουν προσωπικό ανοιχτό στις αλλαγές, που αναζητούν συνεχώς νέους τρόπους εργασίας. Το σχεσιακό σύστημα ενός σχολείου παίζει κεντρικό ρόλο σε όλη αυτή τη διαδικασία, όπου για άλλη μια φορά υπάρχουν στενοί δεσμοί με την ηγεσία. Εδώ είναι που ο διευθυντής του σχολείου έχει κεντρικό ρόλο στο να δημιουργήσει ένα ευνοϊκό κλίμα για την κουλτούρα του σχολείου (Riveras-León & Tomàs-Folch, 2020). Ως εκ τούτου, η ηγεσία του διευθυντή συμβάλλει έμμεσα, δημιουργώντας τις καταλληλότερες συνθήκες για τις διδακτικές διαδικασίες, επηρεάζοντας επίσης τους ανθρώπους και τον οργανισμό. Η ηγεσία είναι πολύ σημαντική για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς που συνδέονται με τον διευθυντή του σχολείου, όπου ο τελευταίος είναι βασικός για τη δημιουργία ενός ιδρύματος που είναι αποτελεσματικό στην επίτευξη των βελτιώσεων στην εκπαιδευτική ποιότητα που επιδιώκονται σήμερα (Ríos et al., 2010).

Ο σχολικός ηγέτης, πρωτίστως, πρέπει να είναι αυτός, ο οποίος θα πιστέψει στην αλλαγή και θα την κατευθύνει, ώστε να εμπλακεί το εκπαιδευτικό προσωπικό, οι μαθητές αλλά και οι γονείς. Για να λάβει χώρα, ωστόσο, αυτή η διαδικασία θα πρέπει ο ίδιος, όπως θα δούμε σε επόμενη ενότητα, να κατέχει κάποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα και μια τέτοια προσωπικότητα, ώστε η διαδικασία της αλλαγής να στεφτεί με επιτυχία (Ράπτης, 2006). Οι γνώσεις, που οφείλει να κατέχει ο σχολικός ηγέτης σχετίζονται με το στυλ ηγεσίας και τον γενικότερο τρόπο λήψης των αποφάσεων στο σχολικό πλαίσιο. Η επικοινωνία, η διαχείριση των συγκρούσεων, ο καθοδηγητικός ρόλος, η ενίσχυση της επαγγελματικής εξέλιξης κ.α., είναι λίγα μόνο από τα ηγετικά στοιχεία που οφείλει να κατέχει, προκειμένου να αποτελέσει σημαντικός παράγοντας εκπαιδευτικών αλλαγών και εισαγωγής καινοτόμων πρακτικών (Αντύπας & Παναγιωτόπουλος, 2017).

Στην επόμενη ενότητα θα παρουσιαστούν οι πτυχές εκείνες του σχολικού ηγέτη, οι οποίες διευκολύνουν την αποτελεσματική προώθηση αλλαγών και καινοτομιών, όπως το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσία και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, με έμφαση στη συναισθηματική νοημοσύνη.



#### **4. Πτυχές σχολικής ηγεσίας και επιτυχία εφαρμογής εκπαιδευτικών αλλαγών**

Ένας ηγέτης αναμένεται να έχει επαγγελματικές τεχνικές και διοικητικές δεξιότητες. Οι τεχνικές δεξιότητες είναι σύμφωνες με τον τομέα που ηγείται, ενώ οι διοικητικές δεξιότητες απαιτούν τον ρόλο του να ηγείται άλλων. Αυτές οι δεξιότητες εκπορεύονται σε ενέργειες όπως η επιλογή, η εκπαίδευση, η παρακίνηση, η ανάπτυξη και ο τερματισμός εργασιακών σχέσεων. Η ηγεσία και η προσαρμογή στην αλλαγή είναι οι μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες σήμερα. Οι ηγέτες πρέπει να χρησιμοποιούν στυλ ηγεσίας που είναι πιο αποτελεσματικά για να επηρεάσουν τις αντιλήψεις των υφισταμένων, σχετικά με τους στόχους, που πρέπει να επιτευχθούν και τους τρόπους επίτευξής τους (Grandy & Holton, 2013). Ο ρόλος του ηγέτη στις ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία είναι στενά συνδεδεμένος με το στυλ ηγεσίας που επιδεικνύει. Η αποτελεσματική ηγεσία θα ενθαρρύνει τους υφισταμένους να μετατρέψουν τις προσπάθειες σε απόδοση. Ένας ηγέτης αναμένεται να επιδεικνύει το στυλ ηγεσίας όλων των καταστάσεων ανάλογα με τις συνθήκες και τις καταστάσεις, καθώς και σε ποιους υφισταμένους οδηγεί. Ένας ηγέτης που δείχνει μόνο ένα στυλ θα είναι λιγότερο αποτελεσματικός. Επιπλέον, ένας ηγέτης αναμένεται να εμφανίζεται ως πάροχος ηρεμίας και καθοδήγησης σε δύσκολες στιγμές, έτσι ώστε οι υφιστάμενοι να έχουν όλο και μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στον ηγέτη (Verawati & Hartono, 2020).

##### **4.1 Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας**

Η μετασχηματιστική ηγεσία στο σχολικό πλαίσιο αφορά σε μια διαδικασία, μέσω της οποίας ο σχολικός ηγέτης ασκεί επιρροή, βασιζόμενος σε αξίες και πεποιθήσεις, δημιουργώντας ένα κοινό σχολικό όραμα. Αυτό το όραμα μεταφράζεται σε μια ,από κοινού με τους εκπαιδευτικούς, δέσμευση για την επιτυχημένη επίτευξη των σχολικών στόχων. Ένα μεγάλο μέρος των σημερινών ερευνών έχει αποδείξει ότι αυτό το στυλ ηγεσίας και οι ικανότητες του σχολικού ηγέτη δύναται να επηρεάσουν τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών, συμπεριλαμβανομένων της εργασιακής ικανοποίησης και της διδακτικής αποτελεσματικότητας και δράσης. Παράλληλα, πολλές έρευνες δίνουν έμφαση στη καταλληλότητα των πρακτικών, που αναδύονται από αυτή τη μορφή ηγεσίας σε σχολικές μονάδες, που αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις εκπαιδευτικών αλλαγών, ενισχύοντας την πεποίθηση ότι ο



μετασχηματισμός μιας σχολικής μονάδας απαιτεί από τον ηγέτη να έχει πίστη, να δεσμεύεται και να υποστηρίζει τις αλλαγές αλλά και να είναι ικανός να τις εφαρμόσει με επιτυχία (Καλλιοντζή & Ιορδανίδης, 2019).

Συγκεκριμένα, το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας αναφέρεται σε μια ηγεσία, η οποία στοχεύει στην ουσιαστική αλλαγή των σχολικών ηγετών, της σχολικής μονάδας και των εκπαιδευτικών. Ο ηγέτης, που ασκεί μια τέτοιας μορφής ηγεσίας, ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς ώστε να ξεπεράσουν τον ατομικισμό τους και να μπορούν δράσουν για ένα κοινό όραμα. Οι προσωπικές ανάγκες, ωστόσο, δεν παραμερίζονται αλλά μετασχηματίζονται, ώστε να εξυπηρετούν τον σχολικό οργανισμό στο μέγιστο και να συμβάλλουν και στην μέγιστη εργασιακή ικανοποίηση. Η ουσιαστική σύνδεση των εκπαιδευτικών με τον σχολικό ηγέτη βρίσκεται στο επίκεντρο αυτού του στυλ ηγεσίας, όπου δημιουργούνται κοινά συμφέροντα και μια κοινή αποστολή βελτίωσης και αλλαγής της σχολικής μονάδας (Δημόπουλος & Ιορδανίδης, 2019). Για να εφαρμοστεί επιτυχώς αυτό το στυλ ηγεσίας απαιτούνται τέσσερα βασικά στοιχεία: α) χαρισματικές ηγετικές ικανότητες, με όραμα και μια αίσθηση αποστολής από τον σχολικό ηγέτη, β) επίδειξη ενδιαφέροντος από τον ηγέτη για τις ανάγκες του εκπαιδευτικού προσωπικού και την δημιουργία ευκαιριών προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης αυτών, γ) πνευματική καλλιέργεια και παρακίνηση των εκπαιδευτικών για αλλαγή του τρόπου σκέψης και δράσης για μια αποτελεσματική με λογική επίλυση των προβλημάτων και δ) εμπνευσμένη κινητοποίηση του προσωπικού, μέσω μετάδοσης του ενθουσιασμού και της αισιοδοξίας στην ομάδα (Τσιαχρή & Μώυσογλου, 2018).

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι σε θέση να παροτρύνει τους οπαδούς του να επιτύχουν περισσότερα από τα αναμενόμενα. Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί μια μορφή ηγεσίας, που υπερβαίνει τα κίνητρα για απόδοση, προκειμένου να αναπτύξει και να ενθαρρύνει τους εργαζομένους πνευματικά και δημιουργικά, καθώς και να μετατρέψει τις δικές τους ανησυχίες σε ουσιαστικό μέρος της αποστολής του οργανισμού. Αποτελεί ένα πρότυπο ηγεσίας, που χρησιμοποιείται από τους ηγέτες για να αλλάξουν την τρέχουσα κατάσταση εντοπίζοντας εκείνους, που παρακολουθούν τα προβλήματα του οργανισμού μέσω έμπνευσης, πειθούς και ενθουσιασμού για να επιτύχουν ένα υψηλό επίπεδο σαφούς οράματος, για τον σκοπό της αναγνώρισης κοινών στόχων. Η έννοια της αλλαγής αποτελεί ένα θεμελιώδες χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας, καθώς βασίζεται στην αλλαγή, που θα γίνει στη συμπεριφορά και τις στάσεις των εκπαιδευτικών (Alqatawenh, 2018). Πολλοί συγγραφείς έχουν τονίσει τη σχέση μεταξύ του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και



της δημιουργίας ενός κλίματος που προωθεί την αλλαγή και την καινοτομία. Τα ευρήματα της έρευνας υποστηρίζουν τη συσχέτιση της σχολικής ηγεσίας με τη σχολική κουλτούρα και ιδιαίτερα με την ερευνητική κουλτούρα στα σχολεία. Μια ισχυρή, θετική σχολική ηγεσία μπορεί να αναπτύξει μια αίσθηση ασφάλειας και εμπιστοσύνης στους δασκάλους, ώστε να μπορούν να αναλάβουν ρίσκα για να εξερευνήσουν και να δοκιμάσουν νέες ιδέες. Οι διευθυντές των σχολείων μπορούν να δημιουργήσουν ένα κλίμα ενθάρρυνσης και υποστήριξης εκτιμώντας τα επιτεύγματα του προσωπικού με επίσημους και άτυπους τρόπους, έτσι ώστε να μπορούν να εφαρμοστούν νέες ιδέες (Shalley & Gilson, 2004). Λόγω της σημαντικής θέσης τους, μπορούν να ενθαρρύνουν τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στην έρευνα και να αναπτύξουν μια κουλτούρα έρευνας και προβληματισμού, ενισχύοντας έτσι ένα καινοτόμο σχολικό κλίμα. Η τρέχουσα πρόκληση είναι το στυλ ηγεσίας, που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του σύγχρονου σχολείου, στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών για αποτελεσματικές διαδικασίες διδασκαλίας και μάθησης. Η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται κατάλληλη για την εφαρμογή νέων ιδεών και τη βελτίωση της σχολικής αποτελεσματικότητας. Η καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος, που προάγει τη δημιουργικότητα και την αύξηση της εμπιστοσύνης των εκπαιδευτικών, βοηθά στη διάχυση της νέας γνώσης και το κίνητρο για περισσότερες προσπάθειες για αλλαγές προς τον κοινό στόχο. Η μετασχηματιστική ηγεσία στοχεύει στην αύξηση της οργανωτικής ικανότητας των ανθρώπων σε μια κοινότητα και παρακινεί τον οργανισμό να δρα πολύ πιο πάνω από τα καθορισμένα όρια απόδοσής του (Sarafidou & Xafakos, 2015).

#### **4.2 Η προσωπικότητα του σχολικού ηγέτη**



Η σημαντική λειτουργία της ηγεσίας είναι να υποστηρίζει, να αξιολογεί και να αναπτύσσει την ποιότητα των εκπαιδευτικών. Υπό την επίδραση των αποτελεσματικών ηγετικών ικανοτήτων και των πτυχών της προσωπικότητας, οι σχολικοί ηγέτες μπορούν να κατευθύνουν και να ελέγχουν επαρκώς τη λειτουργία των σχολικών μονάδων. Τελευταία, στο ερευνητικό πεδίο έχουν εμφανιστεί μελέτες, οι οποίες αναφέρονται σε ένα εύρος χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του σχολικού ηγέτη, τα οποία εμπλέκονται στην έννοια της αποτελεσματικής στη σχολική μονάδα (Noureen et al., 2020).



#### 4.2.1 Χαρακτηριστικά ενός ικανού σχολικού ηγέτη

Σε γενικές γραμμές, οι σχολικές μονάδες απαιτούν από τον σχολικό ηγέτη να μπορεί τόσο να ηγείται αποτελεσματικά όσο και να διαχειρίζεται με επιτυχία το σύνολο των ζητημάτων, που προκύπτουν. Οι διαπροσωπικές ικανότητες αναφέρονται σε ένα σύνολο χαρακτηριστικών, όπως το να είναι ικανός να συντονίζει, να σκέφτεται αφηρημένα, να είναι δημιουργικός, να δημιουργεί κοινούς στόχους, τους οποίους να μεταδίδει στο εκπαιδευτικό προσωπικό. Αναφορικά με τους τελευταίους, είναι αρκετά σημαντικό να τους προσφέρει ευκαιρίες να εξελιχθούν επαγγελματικά και να εφαρμόζουν καινοτόμες γνώσεις στη διδακτική διαδικασία. Επιπλέον, η δημιουργία ικανών αλληλεπιδράσεων με συνεργατικότητα και αλληλεγγύη, αποτελεί ένα ακόμα κρίσιμο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας ενός ικανού ηγέτη (Κλάδης, 2019). Ο ποιοτικός χαρακτήρας της εκπαιδευτικής ηγεσίας αυξάνεται όταν οι αρχικοί στόχοι, που έχουν τεθεί πραγματοποιούνται από κοινού με το εκπαιδευτικό προσωπικό. Το να μπορούν να επικοινωνούν και να συνεργάζονται όλοι οι εμπλεκόμενοι στη μονάδα δύναται να οδηγήσει σε μια αποτελεσματική λειτουργία αυτής. Η επικοινωνία και η συνεργατικότητα αναφέρονται σε μια κατάσταση, όπου εκπαιδευτικό προσωπικό και ηγέτης μοιράζονται πληροφορίες, ιδέες και σκέψεις, σχετικά με τα κρίσιμα ζητήματα, ου προκύπτουν στην καθημερινότητα και απαιτούν την εφαρμογή αλλαγών. Ο σχολικός ηγέτης, επομένως, οφείλει να κατέχει την ικανότητα δημιουργίας ενός θετικού σχολικού κλίματος, το οποίο να ενθαρρύνει την ενεργή εμπλοκή και να καλλιεργεί μια θετική αυτοεικόνα στο προσωπικό, αυξάνοντας την αυτοαποτελεσματικότητά τους (Ζιάκα, 2014).

Με βάση τα ανωτέρω θα μπορούσαν αυτές οι ικανότητες του σχολικού ηγέτη να συνοψιστούν στα εξής:

-  **Δημιουργία συνεργατικού κλίματος:** Η ομάδα αποτελεί σημαντικό μέρος της σημερινής επιτυχημένης οργάνωσης και η παροχή κινήτρων στην ομάδα είναι απαραίτητη επιδίωξη επιτυχίας. Εάν μια ομάδα θέλει να επιτύχει, τότε είναι υποχρεωτικό να ακολουθεί χαρακτηριστικά όπως η οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων, κοινές εργασίες, επίτευξη κοινών στόχων, κατανόηση των ευθυνών και ελεύθερο περιβάλλον εργασίας (Whetton & Cameron, 2011).
-  **Επίδειξη επιμονής:** Για τους διευθυντές σχολείων, η ανθεκτικότητα συνδέεται στενά με την πολυπλοκότητα του ίδιου του ρόλου και τις



μακροπρόθεσμες προκλήσεις, που συνδέονται με την οικονομική ύφεση. Η ανθεκτικότητα αντανακλά την επιμονή των εργαζομένων στην εργασία, ειδικά όταν αντιμετωπίζουν ένα προκλητικό εργασιακό περιβάλλον (Deborah, 2016). Πιο συγκεκριμένα, η προσαρμοστικότητα των ηγετών σχετίζεται με τον τρόπο σκέψης και τις δεξιότητες τους. Αυτοί οι τρόποι σκέψης και οι δεξιότητες επιτρέπουν στους διευθυντές να αντέχουν τις προκλήσεις και τα πιεστικά γεγονότα (Murnieks et al., 2016). Η επιμονή περιλαμβάνει και την έννοια της ψυχικής ανθεκτικότητας, η οποία προσδίδει σε έναν ικανό σχολικό ηγέτη τα χαρακτηριστικά της διορατικότητας, του θάρρους, της αισιοδοξίας και της δύναμης, που του επιτρέπουν να ασκεί μια συνεχώς αποτελεσματική ηγεσία (Μπέκα & Λαζαρίδου, 2016).

✚ **Επίδειξη επαγγελματικών ικανοτήτων:** Η έννοια του επαγγελματισμού αναφέρεται στην επίδειξη σεβασμού απέναντι στο εκπαιδευτικό έργο και τη δράση των εκπαιδευτικού προσωπικού, επιδεικνύοντας ταυτόχρονα έναν υποστηρικτικό χαρακτήρα απέναντι τους. Αυτή η υποστήριξη, σε έναν επαγγελματία ηγέτη είναι αμφίδρομη, με το προσωπικό να δείχνει σεβασμό στην ηγετική του θέση και να συναινεί σε αποφάσεις και αλλαγές (Barkman, 2015).

✚ **Επίδειξη ικανοτήτων επικοινωνίας και ακρόασης:** Ο ικανός σχολικός ηγέτης είναι αυτός που μπορεί και επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους εμπλεκόμενους στη σχολική μονάδα, μεταδίδει πληροφορίες και τις απαραίτητες γνώσεις. Αυτές οι ικανότητες αποτελούν κεντρικά στοιχεία προώθησης των αλλαγών και των καινοτομιών στο σχολικό πλαίσιο (Agbuga & Arslan, 2009). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ένας επικοινωνιακός ηγέτης γνωρίζει πως να ακούσει και να συμβουλέψει τους εκπαιδευτικούς, δεχόμενος προτάσεις, ιδέες και σκέψεις τους, που θα διευκολύνουν τη βελτίωση του σχολικού πλαισίου. Αξιοποιεί αυτές τις προτάσεις, τροποποιώντας τις ώστε να κατευθύνονται προς την αποτελεσματική εκπαιδευτική αλλαγή (Farah, 2013).

✚ **Επίδειξη υποστήριξης και παροχή ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης:** Ο ικανός σχολικός ηγέτης είναι αυτός, που θα δημιουργήσει το κατάλληλο σχολικό κλίμα, μέσα στο οποίο οι





εκπαιδευτικοί θα έχουν την ευκαιρία να αναπτυχθούν επαγγελματικά αλλά και θα μπορούν να λάβουν επιμόρφωση σε διάφορες θεματικές, που προκαλούν σήμερα την εκπαιδευτική πραγματικότητα. Αυτό το κλίμα δημιουργεί μια συνεχή ανατροφοδότηση, με τους εκπαιδευτικούς να διακινούν ιδέες και σκέψεις, που θα αυξήσουν τη διδακτική αποτελεσματικότητά τους. Αυτή η αυτοαποτελεσματικότητα θα αυξηθεί μέσα από την επαρκή γνώση των παιδαγωγικών ζητημάτων και μέσα από σύγχρονες εκπαιδευτικές πρακτικές (Ngema & Lekhetho, 2019).

#### **4.2.2 Ο σημαντικός ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης**

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι ένας όρος, που σχετίζεται με τις ικανότητες ενός ατόμου να μπορεί να ρυθμίζει τα συναισθήματά του, ακόμη και τα συναισθήματα των άλλων ατόμων, καθοδηγώντας τη σκέψη του αλλά και το σύνολο των ενεργειών του (Antoñanzas, 2021). Σε γενικές γραμμές, η σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την σχολική ηγεσία, σχετίζεται με την ικανότητα του σχολικού ηγέτη να μπορεί να κατανοήσει τις ανάγκες και τα συναισθήματα του ίδιου αλλά και του εκπαιδευτικού προσωπικού και να κινηθεί ανάλογα με αυτά. Η πρόκληση, η οποία δημιουργείται μέσα σε αυτό το πλαίσιο της άσκησης της ηγεσίας, είναι να μπορεί ο ηγέτης να επικεντρωθεί προς τον ίδιο του τον εαυτό προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Η έννοια της ηθικής δράσης στην επιβολή εκπαιδευτικών στόχων, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή εκπαιδευτικών αλλαγών (Hamidi & Azizi, 2012).

Η ικανότητα να ελέγχει τα συναισθήματά του και να επιλέγει εκείνο το στυλ ηγεσίας, μέσα στο οποίο θα λειτουργήσει με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, αποτελούν βασικά στοιχεία της επιτυχίας μιας σχολικής μονάδας. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στο εκπαιδευτικό πλαίσιο αναφέρει ότι οι σχολικοί ηγέτες, προκειμένου να μπορούν να λειτουργήσουν με τρόπο καθοδηγητικό και να ασκήσουν με επιτυχία τα ηγετικά τους καθήκοντα, θα πρέπει, πρωτίστως. Να μπορούν να ελέγξουν τα συναισθήματά τους αλλά και να κατανοήσουν τους περιορισμούς, που αυτά θέτουν στις ενέργειές τους (Abdullah. 2007). Οποιαδήποτε εκπαιδευτική αλλαγή απαιτεί ικανότητες δύναμης και ρύθμισης του συναισθήματος, ώστε να αποφευχθούν καταστάσεις απογοήτευσης και πίεσης από τη σχολική ηγεσία. Όταν ο σχολικός ηγέτης κατανοεί τα συναισθήματά του αλλά και τα συναισθήματά του προσωπικού του, τότε



χτίζονται σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης, ανοιχτότητας, ελέγχου και ισορροπίας στην καθημερινή εκπαιδευτική πρακτική (Maulod et al., 2017). Επιπλέον, ένα μεγάλο σώμα ερευνών αναφέρεται στην επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ικανότητα του σχολικού ηγέτη να λαμβάνει αποφάσεις και να εφαρμόζει εκπαιδευτικές αλλαγές και καινοτομίες. Έτσι, αναφέρεται ότι ένας σχολικός ηγέτης με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να εντοπίσει με επιτυχία τις καταστάσεις εκείνες, που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής και να επέμβει με τρόπο αποτελεσματικό. Με αυτόν τον τρόπο, η σωστή διαχείριση των συναισθημάτων έρχεται να συνδεθεί με την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων (Alghamdi, 2013). Οι δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, συμπεριλαμβανομένων της ικανότητας του ηγέτη να διαχειρίζεται τον εαυτό απέναντι σε πιθανά προβλήματα και ενδεχόμενες ευκαιρίες, να δείχνει ευσυνειδησία, αξιοπιστία στις αποφάσεις και να λαμβάνει πρωτοβουλίες, που να μην θίγουν το εκπαιδευτικό προσωπικό, αποτελούν σημαντικά στοιχεία μιας ηγεσίας, που καλείται να πάρει σημαντικές αποφάσεις (Sumathy et al., 2015).

Μέσα στο πλαίσιο μιας αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων, εντάσσεται και η έννοια των εκπαιδευτικών αλλαγών. Η έρευνα, όπως ειπώθηκε και σε προηγούμενες ενότητες, αναφέρει ότι η αποτελεσματικότητάς μιας σχολικής μονάδας, σε μελλοντικά πλαίσια, σχετίζεται άμεσα με τις ηγετικές ικανότητες διαχείρισης των αλλαγών, συμπεριλαμβανομένης και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι περισσότεροι ικανοί ηγέτες, είναι αυτοί, που διασφαλίζουν ευκαιρίες ανάπτυξης ικανοτήτων για ενεργή συμμετοχή του προσωπικού στην αλλαγή αλλά και τον μετασχηματισμό των ιδεών αλλά και των αντιλήψεων, μέσα από αυτή την αλλαγή (Kin et al., 2017). Όταν η σχολική μονάδα καλείται να αντιμετωπίσει μια εκπαιδευτική αλλαγή ή καινοτομία, τότε τα συναισθήματα, που κυριαρχούν είναι αυτά του φόβου, της ανασφάλειας, του άγχους. Σε αυτό το αρχικό στάδιο, οι ικανότητες, που επιδεικνύει ένας σχολικός ηγέτης, είναι αυτές που θα δημιουργήσουν ένα κλίμα επικοινωνίας με τους εκπαιδευτικούς, δεχόμενος τα συναισθήματα τους και ενθαρρύνοντας τους να τα ξεπεράσουν και να αποδεχτούν τις αλλαγές. Η συναισθηματική ευφυΐα του σχολικού ηγέτη έγκειται στο γεγονός ότι γνωρίζουν από πριν ποιες σκέψεις, συναισθήματα και ενέργειες θα δημιουργήσει μια εκπαιδευτική μεταρρύθμιση και έτσι φροντίζει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον ανοιχτού διαλόγου (Issah, 2018). Με άλλα λόγια, ένα συναισθηματικά ευφυής ηγέτης είναι ικανός να διαχειριστεί τα συναισθήματα που δημιουργεί μια εκπαιδευτική αλλαγή και να την κατευθύνει στο σημείο, όπου θα μπορεί να εφαρμοστεί χωρίς αντιστάσεις και προβλήματα (Foltin & Keller, 2012).





## Μέρος Δεύτερο: Ερευνητικό μέρος

### 1. Σκοπός έρευνας και ερευνητικές υποθέσεις

Βασικός σκοπός της έρευνας αποτελεί η διατύπωση των απόψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με το ζήτημα των αλλαγών ή την εισαγωγή καινοτομιών στη σχολική μονάδα, όπου διδάσκουν, και τον ρόλο, που διαδραματίζει ο σχολικός ηγέτης στην ,επιτυχημένη ή μη, εφαρμογή αυτών των αλλαγών. Επιπλέον, διερευνώνται τα εμπόδια και τα οφέλη από την εφαρμογή αλλαγών αλλά και ο δικός τους ρόλος σε αυτήν την διαδικασία. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο της διερεύνησης αποτυπώνονται οι εξής ερευνητικές υποθέσεις:

- 🚦 H1: Οι εκπαιδευτικοί του Νομού Ηρακλείου αναμένεται να είναι θετικοί απέναντι στην εφαρμογή των αλλαγών και την εισαγωγή καινοτομιών, στη σχολική τους μονάδα, καθώς αποτελεί μια διαδικασία ενίσχυσης του εκπαιδευτικού τους έργου.
- 🚦 H2: Οι εκπαιδευτικοί αναμένεται να διατυπώσουν μια θετική αντίληψη σχετικά με το ρόλο του σχολικού ηγέτη, ως ενορχηστρωτή της όλης διαδικασίας εφαρμογής αλλαγών.
- 🚦 H3: Οι εκπαιδευτικοί αναμένεται, στο σύνολό τους, να διατυπώσουν μια θετική αντίληψη ως προς τις ευκαιρίες συμμετοχής τους στη διαδικασία αλλαγών, όντας οι σημαντικότεροι παράγοντες προώθησης και ενίσχυσης αυτών των αλλαγών.

Οι ανωτέρω ερευνητικές υποθέσεις αποτυπώθηκαν με βάση τα λεγόμενα και άλλων ερευνητών στη βιβλιογραφία, οι οποίοι αναφέρουν ότι η διαδικασία της οποιαδήποτε αλλαγής στο σχολικό πλαίσιο αντιμετωπίζεται με θετικότητα από τους εκπαιδευτικούς, δεδομένων και των σύγχρονων απαιτήσεων στην εκπαιδευτική διαδικασία. Το ερευνητικό πεδίο έχει δείξει ότι η συμβολή των εκπαιδευτικών σε αυτή τη σύγχρονη εξέλιξη είναι αρκετά σημαντική, ωστόσο αναμένεται το ίδιο σημαντική να είναι και του σχολικού ηγέτη σε αυτήν την διαδικασία. Δεδομένου του γεγονότος ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας ηγείται αυτής, αναμένεται οι εκπαιδευτικοί να θεωρήσουν ότι η συμβολή του στην εφαρμογή αλλαγών είναι σημαντική. Ιδιαίτερα όταν δίνονται ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και συνεργατικότητας στους εκπαιδευτικούς.



## 2. Βασικά ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία καλείται να καλύψει η παρούσα ερευνητική διαδικασία αποτελούν τα εξής:

- ❖ Πώς αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί τις έννοιες της «αλλαγής» και της «καινοτομίας»;
- ❖ Με ποιο τρόπο διαμορφώνεται η έννοια της «ηγεσίας» στη σχολικής τους μονάδα;
- ❖ Σε ποιο βαθμό, θεωρούν ότι ο σχολικός ηγέτης δύναται να επηρεάσει τη διαδικασία αλλαγών και την εισαγωγή καινοτομιών;
- ❖ Κατά πόσο πιστεύουν ότι αυτές οι αλλαγές θα διαμορφώσουν το εκπαιδευτικό τους έργο;
- ❖ Ποια η δική τους συμμετοχή στην όλη διαδικασία;
- ❖ Ποια χαρακτηριστικά του σχολικού ηγέτη, θεωρούν ότι συντελούν αποτελεσματικά στην διαμόρφωση αυτών των αλλαγών;

Τα ανωτέρω ερευνητικά ερωτήματα επιλέχθηκαν με βάσει κάποιες σκέψεις γύρω από το υπό εξέταση θέμα. Αρχικά, η εστίαση βρίσκεται γύρω από την έννοια της εκπαιδευτικής αλλαγής, που είναι και το ζητούμενο της παρούσας εργασίας. Στόχος είναι να καταγραφούν οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το τι θεωρούν οι ίδιοι ως «εκπαιδευτική αλλαγή», είτε μέσα στο σχολικό πλαίσιο είτε ως μια ευρύτερη έννοια του εκπαιδευτικού συστήματος. Δεύτερον, η έρευνα στρέφεται στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα και στο ποσοστό εφαρμογής αλλαγών σε αυτή αλλά και του ποσοστού συμμετοχής, τόσο του σχολικού ηγέτη όσο και των ίδιων στην προώθηση αυτών των αλλαγών. Τέλος, διερευνώνται και τα χαρακτηριστικά εκείνα του σχολικού ηγέτη που, κατά την άποψη των εκπαιδευτικών, φαίνεται ότι ενισχύουν τη δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή των αλλαγών, με την εστίαση να βρίσκεται στο χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η συναισθηματική νοημοσύνη, σύμφωνα και με τη βιβλιογραφία αλλά και σχετικές έρευνες αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο για την αλλαγή μέσα στο σχολικό πλαίσιο.



### **3. Μεθοδολογία έρευνας**

#### **3.1 Πληθυσμός και δείγμα έρευνας**

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από 14 (N=14) εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, ειδικότητας ΠΕ70. Το δείγμα επιλέχθηκε από ένα γενικό σχολείο της περιοχής Κοκκίνη Χάνι, του Νομού Ηρακλείου Κρήτης. Η δειγματοληψία έγινε, κυρίως, με βάση τη γεωγραφική εγγύτητα, λόγω του τρόπου διαμονής της ερευνήτριας. Χαρακτηρίζεται από μια ομοιογένεια, καθώς αποτελείται εξ ολοκλήρου από εκπαιδευτικούς δασκάλους, ενώ δεν ορίστηκε κάποιο κριτήριο αποκλεισμού. Ωστόσο, επιλέχθηκε, κατά προτεραιότητα, η ειδικότητα του δασκάλου, καθώς εξυπηρετεί, περισσότερο άμεσα, το υπό εξέταση θέμα, λόγω της συμμετοχής αυτής της ειδικότητας σε ένα σύνολο οργανωτικών και παιδαγωγικών θεμάτων, που αφορούν το σχολικό πλαίσιο. Κατά αυτόν τον τρόπο, η επαφή με τον σχολικό ηγέτη είναι περισσότερο άμεση, έχοντας μεγαλύτερη επιρροή σε διδακτικό και προσωπικό επίπεδο. Τέλος, οι συμμετέχοντες προέρχονται από διάφορες ηλικιακές ομάδες, έχοντας, πέραν του βασικού πτυχίου τους, συμμετάσχει σε ένα σύνολο μεταπτυχιακών προγραμμάτων και επιμορφώσεων.

#### **3.2 Είδος έρευνας**

Το είδος έρευνας που θα ακολουθηθεί είναι η ποιοτική, μέσω της χρήσης συνεντεύξεων. Αυτή η μορφή έρευνας αποτελεί έναν τύπο κοινωνικής δράσης που εστιάζει στους τρόπους που τα άτομα στο κοινωνικό σύνολο δίνουν μια ερμηνεία και φαίνεται να κατανοούν τις εμπειρίες τους. Ο χαρακτήρας της είναι περισσότερο διερευνητικός, επιδιώκοντας να δώσει μια εξήγηση στο πώς και το γιατί ένα κοινωνικό φαινόμενο λαμβάνει χώρα και ασκεί επιρροή σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Μας βοηθά να κατανοήσουμε τον κόσμο, μέσα στον οποίο ζούμε και γιατί τα πράγματα είναι όπως είναι. Αυτό το είδος έρευνας φαίνεται να έχει κατακτήσει το ερευνητικό πεδίο σε έρευνες κοινωνικού χαρακτήρα. Αποσκοπεί στην παροχή λεπτομερούς κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς, το συναίσθημα, τις στάσεις και τις εμπειρίες (Mohaajan, 2018). Με άλλα λόγια, οι ποιοτικές προσεγγίσεις επικεντρώνονται στο πώς και γιατί κάτι λειτουργεί, προκειμένου να οικοδομηθεί η κατανόηση μιας κεντρικής έννοιας, η οποία είναι υπό διερεύνηση. Στη ποιοτική έρευνα, οι ερευνητές δύναται να αλληλοεπιδράσουν με τα αντικείμενα της μελέτης, προκειμένου να συλλέξουν



παρατηρήσεις, οι οποίες είναι ιδιαίτερα συγκεκριμένες. Η ποιοτική έρευνα έχει, συχνά διαφοροποιηθεί από την ποσοτική, καθώς είναι αυτή που δημιουργεί υποθέσεις παρά τις ελέγχει. Στην ουσία, μια ποιοτική έρευνα δύναται να εφαρμοστεί σε ένα μικρό μόνο δείγμα συμμετεχόντων και έτσι δεν αναμένεται τα αποτελέσματά της να γενικευτούν σε περισσότερους πληθυσμούς. Για το λόγο αυτό, η ποιοτική έρευνα θεωρείται ότι δημιουργεί υποθέσεις. Σε γενικές γραμμές, οι διάφορες μέθοδοι ποιοτικής έρευνας διερευνούν, περιγράφουν ή δημιουργούν μια θεωρία, ειδικά για αβέβαιες και «ανώριμες» έννοιες, ευαίσθητες και κοινωνικά εξαρτημένες έννοιες και πολύπλοκες ανθρώπινες προθέσεις και κίνητρα. Στον εκπαιδευτικό τομέα, η ποιοτική έρευνα εξηγεί και προωθεί μια κατανόηση ενός φαινομένου ή μιας σχέσης ανάμεσα σε μεταβλητές, που αφορούν το σχολικό περιβάλλον ή τη μάθηση (Sullivan & Sargeant, 2011).

### **3.3 Μέσο συλλογής δεδομένων**

Για τον έλεγχο των δεδομένων της έρευνας, διενεργήθηκαν συνεντεύξεις στο δείγμα, που προαναφέρθηκε. Η συνέντευξη αποτελεί ένα από τα πολλά εργαλεία της ποιοτικής έρευνας και μια αρκετά διαδεδομένη μέθοδος συλλογής δεδομένων, κατά την οποία ένας ερευνητής ή μια ερευνήτρια υποβάλλει ένα σύνολο ερωτήσεων, τις οποίες ο συμμετέχοντας καλείται να απαντήσει, σε μια πρόσωπο με πρόσωπο διαδικασία. Τα ερωτήματα αυτά εξυπηρετούν την κύρια, υπό διερεύνηση, έννοια, βασιζόμενα σε έναν κύριο σκοπό και μια σειρά από βασικά ερευνητικά ερωτήματα και υποθέσεις. Κατά τη διαδικασία της συνέντευξης, οι απόψεις των συμμετεχόντων τίθεται σε μια σύγκριση και ανάλυση, προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με το θέμα που εξετάζεται. Στην ανάλυση των αποτελεσμάτων, ο ερευνητής ομαδοποιεί και συγκρίνει τις απαντήσεις, που δόθηκαν μέσα από την συνέντευξη. Η συνέντευξη δύναται να είναι κατευθυνόμενη ή δομημένη, ημι-κατευθυνόμενη και ελεύθερη. Η δομημένη συνέντευξη αποτελείται από τυποποιημένες ερωτήσεις, οι οποίες έχουν την ίδια μορφή για όλους τους συμμετέχοντες. Η ημιδομημένη μορφή της συνέντευξης, αποτελεί μια προσπάθεια του ερευνητή να εξετάσει ένα θέμα, αποτυπώνοντας ερωτήσεις από ένα εύρος θεμάτων. Αυτές οι ερωτήσεις μπορεί να είναι διαφορετικές για τον κάθε συμμετέχοντα (Λαγουμιτζής κ.α., 2015).

Σε γενικές γραμμές, η διαδικασία της συνέντευξης προσφέρει στον ερευνητή έναν άμεσο τρόπο συλλογής των απαιτούμενων πληροφοριών και των δεδομένων γύρω από



το θέμα της έρευνας, καθώς μπορεί να αναλύσει όσα θα καταγραφούν κατά τη διάρκεια αυτής. Με άλλα λόγια, μια συνέντευξη φωτίζει τον δρόμο προς τη σκέψη των συμμετεχόντων σχετικά με ένα συγκεκριμένο θέμα, καταγράφοντας διαφορετικών ειδών απόψεις και οπτικές. Σε αυτήν τη διαδικασία δύναται, επίσης, να γίνει και μια διερεύνηση των κινήτρων των συμμετεχόντων πίσω από τον τρόπο, με τον οποίο σκέφτονται και απαντούν στις ερωτήσεις. Πέραν, ωστόσο, από τη διερεύνηση όλων των ανωτέρω, σε μια συνέντευξη σημαντικό ρόλο παίζει και η κορφή επικοινωνίας μεταξύ του ερευνητή και του συμμετέχοντα. Έτσι αυτή η επικοινωνία οφείλει να είναι θετική, ώστε οι εμπειρίες και τα συναισθήματα να αποτυπώνονται με το καλύτερο δυνατό τρόπο. Συμπερασματικά, τα οφέλη αυτού του τρόπου συλλογής των δεδομένων είναι πολλά, καθώς παρέχει αρκετές ευκαιρίες για να διευκρινιστούν ασαφή σημεία σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται, να γίνουν συμπληρωματικά ερωτήματα σχετικά με το θέμα και να εμβαθύνει ο ερευνητής περαιτέρω στη στάση και τη γνώμη των συμμετεχόντων (Κεδράκα, 2008).

### **3.4 Μέσο ανάλυσης δεδομένων**

Η *θεματική ανάλυση δεδομένων* αποτελεί τη μέθοδο που επιλέχθηκε για να αναλυθούν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων. Σε γενικές γραμμές, σε μια ποιοτική έρευνα, τα αποτελέσματα εξάγονται είτε με τον παραγωγικό είτε με τον επαγωγικό τρόπο. Η διαφορά ανάμεσά τους σχετίζεται με τα εξής: Με τον παραγωγικό τρόπο, οι ερευνητές έχοντας δημιουργήσει μια θεωρία ή μια ιδέα σχετικά με κάποιο θέμα, την εφαρμόζουν και έπειτα αναλύουν τα δεδομένα της έρευνας. Με άλλα λόγια, προκαθορίζεται ένα θεωρητικό πλαίσιο από τον ερευνητή και ο ίδιος δημιουργεί υποθέσεις σχετικά με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Κατόπιν διενεργεί μια έρευνα προκειμένου να επιβεβαιώσει ή να απορρίψει αυτές τις υποθέσεις. Με τον επαγωγικό τρόπο, το θεωρητικό πλαίσιο δεν υπάρχει. Συνηθέστερα, τα δεδομένα μιας έρευνας είναι αυτά που θα οδηγήσουν τον ερευνητή να αναπτύξει μια θεωρία και μια στάση για ένα θέμα. Αυτός ο τρόπος συναντάται περισσότερο συχνά σε μια ποιοτική έρευνα, της οποίας η μέθοδος ανάλυσης με βάσει συγκεκριμένες θεματικές, να είναι η πιο συχνή (Γαλάνης, 2018). Μέσα από τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης ταυτοποιούνται πρότυπα ή θεματικές, τα οποία έχουν το ίδιο νόημα και μετατρέπονται σε ποιοτικά δεδομένα. Ειδικότερα, ο ερευνητής προχωρά στον εντοπισμό, την αναφορά και την οργάνωση



μοτίβων, τα οποία επαναλαμβάνονται στις απαντήσεις των ερωτηθέντων στις απαντήσεις και τα κατηγοριοποιεί σε θεματικές ενότητες. Στόχος αποτελεί ο προσδιορισμός των προτύπων μέσα στα ερευνητικά δεδομένα που θα συλλεχθούν, τα οποία ο ερευνητής θεωρεί ότι είναι σημαντικά και περισσότερο σχετιζόμενα με το υπό εξέταση θέμα. Πάνω σε αυτές τις θεματικές θα στηριχθεί αργότερα προκειμένου να αναπτύξει το θέμα, βασιζόμενος στη σχετική βιβλιογραφία. Μέσα από αυτήν την διαδικασία ο ερευνητής είναι περισσότερο ευέλικτος να προσαρμόσει τα δεδομένα στο θέμα, το οποίο εξετάζει και να βγάλει περισσότερο αξιόπιστα αποτελέσματα. Πρόκειται, επομένως για έναν εύχρηστο και προσαρμοστικό τρόπο ανάλυσης των δεδομένων (Maguire&Delahunt, 2017). Παρακάτω, παρατίθενται τα συγκεκριμένα βήματα, τα οποία ακολουθεί ο ερευνητής προκειμένου να αναπτύξει τη διαδικασία της θεματικής ανάλυσης (Braun &Clarke ,2006):

- ✚ **Συλλογή και εξοικείωση με τα δεδομένα της συνέντευξης.** Σε αυτό το στάδιο κρίνεται σημαντικό ο ερευνητής να αναγνώσει πολύ καλά τα δεδομένα, τα οποία έχει συλλέξει, ώστε να βρει τα σωστά μοτίβα που επιλαμβάνονται. Αυτή η προσεκτική αναζήτηση Αυτή η αρχική αναζήτηση θα διευκολύνει τον ερευνητή να αναπτύξει μια πρώτη ιδέα για τις θεματικές κατηγορίες, που θα συμπεριληφθούν στην έρευνα.
- ✚ **Κωδικοποίηση δεδομένων.** Ο κωδικός αναφέρεται σε συγκεκριμένα σημεία των δεδομένων, εκφράζοντας με σύντομα λόγια το νόημα συγκεκριμένων τμημάτων αυτών των δεδομένων.
- ✚ **Αναζήτηση θεματικών αξόνων.** Σε αυτό το στάδιο, ο ερευνητής αναζητά τα τελικά θέματα και τα υποθέματα, τα οποία θα οδηγήσουν στη τελική θεματική κατηγοριοποίηση.
- ✚ **Επανεξέταση των θεματικών ενοτήτων.** Εδώ στόχος είναι να καταγραφούν ορθά οι θεματικές ενότητες, με τα στοιχεία που συμπεριλαμβάνονται σε αυτές να πληρούν τα κριτήρια για την ένταξη στην έρευνα.
- ✚ **Ανάλυση δεδομένων.** Στο τελικό στάδιο, ο ερευνητής, αφού αναφέρεται στον τρόπο, με τον οποίο σύλλεξε τα δεδομένα και στις θεματικές που βρήκε, προχωρά στην ανάλυση προκειμένου να διεξάγει τα τελικά αποτελέσματα.



## 4. Ερευνητική διαδικασία

### 4.1 Πιλοτική έρευνα

Προκειμένου να αποτυπωθούν τυχόν ασάφειες και λάθη, τα οποία θα περιόριζαν την εγκυρότητα των τελικών αποτελεσμάτων, πραγματοποιήθηκε, αρχικά, μια πιλοτική έρευνα σε δυο εκπαιδευτικούς Δημοτικής Εκπαίδευσης. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν σχετικά με αυτή τη μικρή έρευνα, η οποία αποσκοπούσε στην αποτύπωση εντυπώσεων, σχετικά με τη δομή της συνέντευξης, οπότε και θα δίνονταν ιδιαίτερο βάρος στο περιεχόμενο των απαντήσεών τους. Η πιλοτική δοκιμή ενός ερευνητικού εργαλείου, είτε αυτό είναι ένα ερωτηματολόγιο είτε είναι συνέντευξη, λαμβάνει χώρα προκειμένου ο ερευνητής να μπορεί να μετρήσει παράγοντες, όπως ο βαθμός κατανόησης και απόδοσης των ερωτήσεων, που έχουν συμπεριληφθεί στο εργαλείο. Με αυτόν τον τρόπο, αναζητάτε η σαφήνεια του νοήματος των ερωτήσεων, η καταλληλότητα των ερωτήσεων και το κατά πόσο ανταποκρίνονται στα ερευνητικά ερωτήματα, που έχουν τεθεί. Επιπλέον, ελέγχεται η συντακτική δομή αλλά και αποκλείονται ερωτήσεις με παρόμοιο νόημα, με τον ερευνητή να καλείται να τις αναδιατυπώσει, μετά το πέρας της δοκιμής (Bowden et al., 2002). Ο αρχικός συνολικός χρόνος απόκρισης στις ερωτήσεις της συνέντευξης ορίστηκε το χρονικό διάστημα των 20 λεπτών. Οπότε, μέσα από τη πιλοτική δοκιμή εξετάστηκε και αυτή η παράμετρος. Συγκεκριμένα, αναζητήθηκαν απαντήσεις στα εξής ερωτήματα:

- ◆ Θεωρείται ότι ο διαθέσιμος χρόνος είναι επαρκής για την διατύπωση των απαντήσεών σας;
- ◆ Κατά πόσο οι ερωτήσεις της συνέντευξης είναι κατανοητές;
- ◆ Υπάρχουν ερωτήματα, τα οποία δεν κατανοείτε ή σας δυσκόλεψαν, ως προς την απάντηση που πρέπει να δοθεί;
- ◆ Πιστεύετε ότι τα ερωτήματα ανταποκρίνονται στην κύρια έννοια, η οποία καθοδηγεί τη συνέντευξη και την παρούσα ερευνητική διαδικασία;

Η πιλοτική δοκιμή ορίστηκε σε διαφορετικό χρόνο από την κύρια συνέντευξη, προκειμένου οι ελλείψεις, που ενδεχομένως να παρουσιαστούν, να μπορούν να διορθωθούν από τον ερευνητή. Παρότι ο μέγιστος χρόνος απάντησης στις ερωτήσεις ήταν τα 20 λεπτά, οι δύο συμμετέχοντες απάντησαν σε ένα μέσο όρο 7 λεπτών. Αυτό πιθανότατα να δείχνει μια δυσκολία ως προς την διατύπωση των απαντήσεων, που





ήθελαν να δώσουν ή να οφείλεται στη φύση του ερευνητικού εργαλείου, το οποίο απαιτεί μια περισσότερο άμεση επαφή με τον ερευνητή, κάτω και από την πίεση του χρόνου της μαγνητοσκόπησης. Σε κάθε περίπτωση, και οι δυο συμμετέχοντες χρειάστηκαν χρόνο για να κατανοήσουν την ερώτηση αλλά και να αποσαφηνιστούν έννοιες, όπως π.χ. η έννοια του σχολικού ηγέτη ή της εκπαιδευτικής αλλαγής, η οποία αποτελούσε και την κεντρική έννοια της έρευνας. Για αυτό και αποφασίστηκε από την ερευνήτρια, πριν από την κύρια συνέντευξη να δοθεί ένα χρονικό διάστημα 1-2 λεπτών, προκειμένου να υπάρξει η απαραίτητη αλληλεπίδραση με τον συμμετέχοντα αλλά και να προσδιοριστούν εννοιολογικά οι δύσκολες έννοιες της συνέντευξης. Σε γενικές γραμμές, οι δυο συμμετέχοντες της πιλοτικής έρευνας φάνηκαν να κατανοούν επαρκώς τη θεματική της έρευνας, διατηρώντας μια ροή στη συνομιλία με την ερευνήτρια. Μέσω της πιλοτικής μελέτης, ο ερευνήτρια έμαθε ότι ήταν σχεδόν αδύνατο να προσδιοριστεί με ακρίβεια πώς θα απαντούσαν οι συμμετέχοντες στις ερωτήσεις, καθώς οι απαντήσεις σχετίζονταν έντονα με το προσωπικό στοιχείο του κάθε συμμετέχοντα και τη δική του εμπειρία από την αλληλεπίδραση με τον σχολικό ηγέτη. Τέλος, υπήρχαν στιγμές, όπου οι απαντήσεις προορίζονταν για επόμενες ερωτήσεις, οπότε και έπρεπε η κάθε ερώτηση να αναδιατυπωθεί με περισσότερη σαφήνεια, ως προς την απάντηση που αναζητείται να δοθεί.

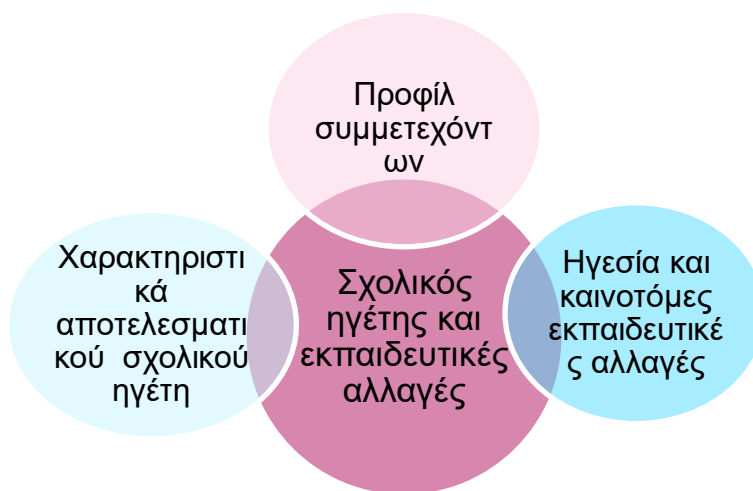
#### **4.2 Διαδικασία συνεντεύξεων**

Στη παρούσα έρευνα για τη διερεύνηση του βαθμού σημαντικότητας του σχολικού ηγέτη στις εκπαιδευτικές αλλαγές και τις παραμέτρους, που σχετίζονται με αυτόν και ωθούν σε μια αποτελεσματική πρακτική, οι συνεντεύξεις διεξάχθηκαν σε ένα ενδεικτικό αριθμό συμμετεχόντων εκπαιδευτικών ενός γενικού σχολείου στη Κρήτη. Οι συνεντεύξεις με τους συμμετέχοντες επιλέχθηκαν να γίνουν στο σχολικό περιβάλλον, ώστε οι ίδιοι να είναι σε έναν οικείο χώρο και να μπορούν να νιώσουν την απαραίτητη ηρεμία για να απαντήσουν στις ερωτήσεις σχετικά με τα καθήκοντα και τους ρόλους και τις εμπειρίες γύρω από το υπό εξέταση θέμα, μέσα, δηλαδή από την αλληλεπίδραση με τον σχολικό ηγέτη και τη συμβολή του στο διδακτικό έργο. Ο οδηγός της συνέντευξης δημιουργήθηκε με βάση τα αρχικά ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία η ερευνήτρια έκρινε ότι καλύπτουν το θέμα της εργασίας.





Προκειμένου να εξασφαλιστεί αυτή η πλήρης κάλυψη, εξαρχής διαμορφώθηκαν κάποιοι θεματικοί άξονες, που σχετίζονται με τον ίδιο τον σχολικό ηγέτη, την επιρροή του στο εκπαιδευτικό έργο και τη γενικότερη αλλαγή αλλά και τη συμβολή των εκπαιδευτικών σε αυτήν τη διαδικασία. Αυτοί οι θεματικοί άξονες καταγράφονται στο παρακάτω (σχήμα 1).



Σχήμα 1: Θεματικοί άξονες

Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις και τα, υπό διερεύνηση, δεδομένα γύρω από τους ανωτέρω θεματικούς άξονες αποτελούν τα εξής:

- ❖ **Προφίλ συμμετεχόντων:** Καταγράφονται τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, όπως φύλο, ηλικιακή ομάδα, συμμετοχή σε σεμινάρια και επιμορφώσεις, επίπεδο σπουδών
- ❖ **Ηγεσία και καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές:** Αυτός ο θεματικός άξονας αποτελείται από κατηγορίες, όπως η σκιαγράφηση της έννοιας της εκπαιδευτικής αλλαγής, ο βαθμός υλοποίησης εκπαιδευτικών αλλαγών εντός της σχολικής μονάδας εργασίας των συμμετεχόντων, ο ρόλος του σχολικού ηγέτη αλλά και των εκπαιδευτικών σε αυτές τις αλλαγές και τέλος, το κατά πόσο ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσία συμβάλλει σε μια διαδικασία εκπαιδευτικής αλλαγής.
- ❖ **Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη:** Αυτός ο θεματικός άξονας αποτελείται από κατηγορίες, όπως τα χαρακτηριστικά ενός σχολικού ηγέτη, που τον καθιστούν αποτελεσματικό, το μετασχηματιστικό πρότυπο του σχολικού ηγέτη και ο ρόλος του στη δημιουργία ενός σχολικού οράματος, η επιρροή της προσωπικότητας του ηγέτη στην υλοποίηση εκπαιδευτικών



αλλαγών, η επιρροή του σχολικού ηγέτη στο γενικότερο σχολικό κλίμα, η επιρροή της επαγγελματικής ανάπτυξης του σχολικού ηγέτη αλλά και των εκπαιδευτικών σε αυτές τις αλλαγές και τέλος, η επιρροή του χαρακτηριστικού της συναισθηματικής νοημοσύνης στην έννοια μιας εκπαιδευτικής αλλαγής.

Οι ανωτέρω επιμέρους κατηγορίες ζητημάτων, που θα στηρίζουν τη παρούσα έρευνα παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω (Σχήμα 2) και σκοπεύουν να αποτυπώσουν τις απόψεις των εκπαιδευτικών, σχετικά με το, υπό εξέταση, θέμα της έρευνας, δίνοντας λεπτομέρειες και δεδομένα προς ανάλυση. Ωστόσο, ο περιορισμός του μεγέθους του δείγματος δημιουργεί μια αναξιοπιστία ως προς τα τελικά συμπεράσματα, για αυτό το λόγο, η διαδικασία της συνέντευξης στηρίζεται από το αρχικό θεωρητικό πλαίσιο και τις επιμέρους έρευνες, σχετικές με το θέμα.

#### *Προφίλ*

##### *συμμετεχόντων*

- Φύλο
- Ηλικία
- Εκπαιδευτική προϋπηρεσία
- Επίπεδο σπουδών
- Υπηρεσιακή κατάσταση

##### *Ηγεσία και καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές*

- Η έννοια της εκπαιδευτικής αλλαγής
- Εκπαιδευτικές αλλαγές στη σχολική μονάδα
- Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στην εκπαιδευτική αλλαγή
- Ο ρόλος των εκπαιδευτικών στη σχολική αλλαγή
- Συμμετοχικό στυλ ηγεσίας και επιτυχημένη σχολική αλλαγή

##### *Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη*

- Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη
- Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και δημιουργία σχολικού οράματος
- Προσωπικότητα σχολικού ηγέτη και διαμόρφωση σχολικού κλίματος



- Επαγγελματική ανάπτυξη σχολικού ηγέτη και εκπαιδευτική αλλαγή
- Επαγγελματική ανάπτυξη εκπαιδευτικών και εκπαιδευτική αλλαγή
- Συναισθηματική νοημοσύνη σχολικού ηγέτη και εκπαιδευτική αλλαγή

**Σχήμα 2: Επιμέρους κατηγορίες ζητημάτων**

### **4.3 Θέματα ηθικής και δεοντολογίας**

Υπάρχουν αρκετοί ερευνητές που θεωρούν ότι το ζήτημα της ηθικής δεν χρειάζεται να λαμβάνεται υπόψιν, όταν πρόκειται να διενεργηθεί μια έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, σε μια διαδικασία συνέντευξης που ο ερευνητής έρχεται σε μια άμεση επαφή με τον συμμετέχοντα, το ζήτημα της ηθικής αποτελεί ένα κρίσιμο και σημαντικό στοιχείο. Η αποτελεσματικότητα της έρευνας και η επιτυχία αυτής ως προς τα αποτελέσματα εξαρτάται σημαντικά από τη συμβολή των συμμετεχόντων σε αυτή. Κατά την άμεση αυτή επαφή, κατά την ερευνητική διαδικασία, αρκετοί συμμετέχοντες δείχνουν πρόθυμοι να μοιραστούν σημαντικές και πολλές πληροφορίες, ακόμα και σε προσωπικό επίπεδο. Έτσι, ο ερευνητής οφείλει να εξασφαλίσει το δικαίωμα του σεβασμού, να ανταποκριθεί με ειλικρίνεια στη προθυμία αυτή των συμμετεχόντων και να προστατέψει τα προσωπικά τους δεδομένα. Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο αποτελεί η ανωνυμία και το απόρρητο αυτών των πληροφοριών. Για αυτόν τον σκοπό, ο ερευνητής φροντίζει να ενημερώσει το κάθε συμμετέχοντα για τα στοιχεία της έρευνας και να του χορηγήσει ένα έντυπο συγκατάθεσης συμμετοχής στην έρευνα.

Στο έντυπο συγκατάθεσης, συμπεριλαμβάνονται πληροφορίες τόσο για τους συμμετέχοντες όσο και για τον ίδιο τον ερευνητή, διασφαλίζοντας πάντα τα προσωπικά στοιχεία και των δυο πλευρών. Στη παρούσα έρευνα, δόθηκε ο απαραίτητος χρόνος, προκειμένου οι συμμετέχοντες να ενημερωθούν για την έρευνα και να τονιστεί ιδιαίτερα το στοιχείο της ανωνυμίας σε αυτή. Θεωρήθηκε σημαντικό, επίσης, να δοθεί και ο χρόνος αλληλεπίδρασης και συζήτησης των συμμετεχόντων με την ερευνήτρια, προκειμένου να χτιστεί ένα επίπεδο εμπιστοσύνης και οικειότητας, ώστε οι απαντήσεις να δοθούν αβίαστα και να υπάρχει μια ροή στη συζήτηση, χωρίς να υπάρχει η υποψία, από τη μεριά των συμμετεχόντων ότι μπορεί να κριθούν για τις απαντήσεις τους ή ότι



οι πληροφορίες που θα δώσουν για τον Διευθυντή της σχολικής μονάδας θα κοινοποιηθούν στους άλλους συμμετέχοντες, ακόμα και στον ίδιο.

## **5. Παρουσίαση αποτελεσμάτων**

### **5.1 Προφίλ συμμετεχόντων**

Σε αυτόν τον πρώτο θεματικό άξονα παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Το σύνολο του δείγματος αποτελείται αποκλειστικά από εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, με την ειδικότητα ΠΕ70 Δάσκαλοι Δημοτικής Εκπαίδευσης. Αναφορικά με το φύλο, το δείγμα αποτελείται από 9 γυναίκες και 5 άνδρες εκπαιδευτικούς. Οι δύο από αυτούς ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 25-29 ετών (E3, E13), πέντε στην ηλικιακή ομάδα 30-39 ετών (E2, E4, E7, E10, E11), τρεις στην ηλικιακή ομάδα 40-49 ετών (E8, E12, E14) και τέσσερις στην ηλικιακή ομάδα 50-59 ετών (E1, E5, E6, E9).

Ως προς την υπηρεσιακή κατάσταση, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απαρτίζεται από μόνιμους εκπαιδευτικούς, σε σύνολο 10, ενώ 4 από αυτούς είναι αναπληρωτές. Πέντε από τους συμμετέχοντες έχουν αποκτήσει Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, έξι έχουν παρακολουθήσει σεμινάρια και επιμορφώσεις, ενώ μόλις τρεις έχουν περιοριστεί στο βασικό τίτλο σπουδών τους. Τέλος, ως προς τα χρόνια εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας, παρατηρείται μια ποικιλία, ανάλογη της ηλικιακής ομάδας, στην οποία ανήκει ο κάθε συμμετέχοντας. Έτσι, δύο από αυτούς ανήκουν στη κατηγορία 0-5 χρόνια προϋπηρεσίας, δυο στη κατηγορία 6-10 χρόνια, τρεις στη κατηγορία 11-15 χρόνια, τρεις στη κατηγορία 16-25 χρόνια, τρεις στη κατηγορία 26-35 χρόνια και μόλις μια εκπαιδευτικός στη κατηγορία άνω των 36 χρόνων.



## 5.2 Ηγεσία και καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές

Στον δεύτερο θεματικό άξονα συζητούνται ζητήματα γύρω από την έννοια της εκπαιδευτικής αλλαγής και του ρόλου του σχολικού ηγέτη σε αυτή. Σχετικά με τη πρώτη κατηγορία, αυτή της έννοιας της εκπαιδευτικής αλλαγής η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών προσδιόρισαν την ανωτέρω έννοια, μέσα σε ένα πλαίσιο, όπου το σημαντικότερο στοιχείο αποτελεί η προώθηση καλύτερων μαθησιακών



Σχήμα 3 : Έννοια εκπαιδευτικής αλλαγής

αποτελεσμάτων, μέσα από καινούργιες διδακτικές πρακτικές, καινοτόμες δράσεις μέσα στη τάξη και αξιοποίηση εποπτικών μέσων. Συγκεκριμένα, το παραπάνω (σχήμα3) δείχνει το πως κυμάνθηκαν οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών.

Έτσι, παρατηρείται ότι οι 9 στους 14 συμμετέχοντες φαίνεται να συμφωνούν ότι μια εκπαιδευτική αλλαγή πραγματοποιείται, στα πλαίσια της διδακτικής πρακτικής, προς όφελος των μαθητών αλλά και των εκπαιδευτικών, προκειμένου να καλυτερέψουν το διδακτικό τους έργο. Ο συμμετέχοντας E10 αναφέρει σχετικά με αυτό: *«Είναι μια διαδικασία, κατά την οποία εξετάζεται η παρούσα κατάσταση και αξιολογείται, κατά πόσο είναι απαιτητή μια μετάβαση σε μια πιο αποδοτική, με σκοπό τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας»*, ενώ οι συμμετέχοντες E2 και E9 αναφέρουν τον παράγοντα της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών, ως το σημαντικότερο στοιχείο μιας



εκπαιδευτικής αλλαγής. Ενδεικτικά, ο συμμετέχοντας E9 αναφέρει: «Εγώ πιστεύω ότι μια εκπαιδευτική αλλαγή...πρέπει να γίνει μια σωστή αξιολόγηση των εκπαιδευτικών σε σωστή βάση με κριτήρια διαφανή, ούτως ώστε να ωφελήσει και το σύνολο των εκπαιδευτικών και στη πράξη τη δουλειά τους μέσα στη τάξη. Επίσης για μένα πολύ σημαντικό είναι οτιδήποτε γίνεται να έχει σαν απώτερο στόχο και βλέψεις το πως θα επηρεάσει αυτό το ρόλο του δασκάλου μέσα στη τάξη. Είτε είναι εργαστήρια δεξιοτήτων...πως θα βοηθηθεί δηλαδή στην εκπαιδευτική του διαδικασία...στα παιδιά...όσον αφορά τα παιδιά...είτε σε σεμινάρια είναι αυτά, τα οποία είναι πρακτικά, χωρίς πολύ θεωρία, είτε τα εργαστήρια δεξιοτήτων, είτε οτιδήποτε άλλο».

Από την άλλη οι συμμετέχοντες E7, E8 και E13 αναφέρονται στην έννοια της εκπαιδευτικής αλλαγής ως μια διαδικασία, η οποία θα πρέπει να ξεκινά από τα θεμέλια του σχολικού συστήματος, αλλάζοντας ριζικά κουλτούρες σχολείων και όχι να υπάρχουν μεμονωμένες αλλαγές από εκπαιδευτικούς ή το γενικότερο προσωπικό μιας σχολικής μονάδας. Αυτή η εκπαιδευτική αλλαγή θα πρέπει να έχει τόσο βραχυπρόθεσμους όσο και μακροπρόθεσμους στόχους. Συγκεκριμένα αναφέρεται η άποψη του συμμετέχοντα E13, ο οποίος αναφέρει ότι: «Η εκπαιδευτική αλλαγή είναι πολύ σημαντική...Να αλλάξει από τα θεμέλια το εκπαιδευτικό σύστημα, ας πούμε. Να εφαρμοστούν νέες ιδέες και γενικότερα να βελτιωθεί το σχολείο. Να μπορούν οι μαθητές να μαθαίνουν καλύτερα...», με τον συμμετέχοντα E8 να προσθέτει ότι: «Η εκπαιδευτική αλλαγή καλύπτει βασικά όλα τα επίπεδα του εκπαιδευτικού συστήματος για να έχει ένα αποτέλεσμα, γιατί έχουμε δει ότι μέχρι τώρα όταν προσπαθούμε να κάνουμε μεμονωμένες αλλαγές σε κάποιο κομμάτι της διαδικασίας ή τους εκπαιδευτικού συστήματος, σε κάποια τμήματα δεν αποφέρει αυτό που θα θέλαμε τελικά. Οπότε πρέπει η εκπαιδευτική αλλαγή να αφορά όλη τη διάρκεια της μαθητικής ζωής των παιδιών και των εκπαιδευτικών».

Η δεύτερη κατηγορία αυτού του θεματικού άξονα αφορά την υλοποίηση ή μη εκπαιδευτικών αλλαγών στο σχολικό πλαίσιο εργασίας των εκπαιδευτικών. Περίπου το 50% των συμμετεχόντων αναφέρθηκαν κατηγορηματικά ότι δεν πραγματοποιούνται εκπαιδευτικές αλλαγές στη σχολική τους μονάδα, με τους λόγους να κυμαίνονται από προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ των εκπαιδευτικών, τη μη ανάληψη πρωτοβουλιών από τον σχολικό ηγέτη έως την αναστολή δράσεων εξαιτίας της πανδημίας Covid-19. Το υπόλοιπο 50 % αναφέρει μερική υλοποίηση αλλαγών από τη μία και σημαντικές καινοτόμες αλλαγές από την άλλη. Παρακάτω (σχήμα 4) παρουσιάζονται συνοπτικά οι απαντήσεις των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών.



E1	«Πολύ μικρό ποσοστό συμμετοχής σε εκπαιδευτικές αλλαγές. Εξαρτάται από τον σχολικό ηγέτη, του οποίου ο ρόλος είναι σημαντικός»
E2	«Δεν είμαστε αρκετά ενεργοί»
E3	«Γίνονται κάποιες προσπάθειες, όπως η δημιουργία Blog του σχολείου»
E4	«Δεν αναλαμβάνονται πρωτοβουλίες από τον Διευθυντή»
E5	«Δεν γίνονται αλλαγές, λόγω προβλημάτων επικοινωνίας, έλλειψης συναντήσεων με το σύλλογο διδασκόντων και απουσία εποπτικού υλικού»
E6	«Όχι. Λόγω των κοινωνικών συνθηκών της πανδημίας, έπρεπε να διαχειριστούμε σοβαρότερα θέματα»
E7	«Όχι. Γιατί δε λειτουργεί τακτικά ο σύλλογος διδασκόντων για να θέσει παιδαγωγικούς στόχους»
E8	«Γίνονται καινοτόμες ενέργειες αλλά όχι αλλαγές, γιατί πρέπει να αλλάξει η νοοτροπία της σχολικής μονάδας»
E9	«Δεν πραγματοποιούνται αρκετές αλλά και τα χρόνια της πανδημίας μας πήγαν πίσω σε όλα αυτά»
E10	«Όχι δεν υπάρχει υλικοτεχνική υποδομή αλλά και η κουλτούρα για εφαρμογή αλλαγών»
E11	«Ναι γίνονται μεμονωμένες δράσεις εκπαιδευτικών αλλά και τα εργαστήρια δεξιοτήτων έχουν ανοίξει το δρόμο προς τα εκεί»
E12	«Γίνονται αλλά όχι στο μέγιστο. Λόγω των κοινωνικών συνθηκών δεν υπάρχει συντονισμός των εκπαιδευτικών»
E13	«Τη συγκεκριμένη χρονιά όχι. Δε χρησιμοποιούνται τεχνολογικά μέσα, ενώ απαιτείται μια περισσότερο διαδραστική μάθηση»
E14	«Γίνονται προσπάθειες ανοίγματος του σχολείου προς τη κοινότητα»

Σχήμα 4 : Υλοποίηση εκπαιδευτικών αλλαγών στη σχολική μονάδα





Η τρίτη κατηγορία αυτού του θεματικού άξονα αφορά το ρόλο του σχολικού ηγέτη στην εφαρμογή των εκπαιδευτικών αλλαγών. Στο σύνολό τους οι εκπαιδευτικοί αναφέρονται σε ένα σημαίνοντα ρόλο του σχολικού ηγέτη, ο οποίος οφείλει να εμφανίζεται υποστηρικτικός, καθοδηγητικός, να συμβουλεύει, να συνεργάζεται και γενικότερα να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για μια εκπαιδευτική αλλαγή. Περισσότερο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες E4, E8, E10 και E11 μιλούν για έναν σχολικό ηγέτη, ο οποίος δίνει το έναυσμα για την παρότρυνση, τη δημιουργία και την υλοποίηση των κατάλληλων εκπαιδευτικών αλλαγών, οι οποίες θα ωφελήσουν τόσο τους μαθητές αλλά και το σύνολο της σχολικής μονάδας. Είναι αυτό που αναφέρει και ο ορισμός της σχολικής ηγεσίας: να μπορεί να ηγηθεί μιας αλλαγής και να τη φέρει εις πέρας. Συγκεκριμένα, ο συμμετέχοντας E4 αναφέρει: *«Αυτός πρέπει να έχει τον πρώτο λόγο, ώστε να διαμορφώσει τις κατάλληλες συνθήκες για να γίνονται αυτές οι εκπαιδευτικές αλλαγές...που καλό είναι να γίνονται...»*, ο E10 αναφέρει: *«Έχει σημαίνοντα ρόλο ο διευθυντής στη σχολική μονάδα για να προωθηθούν οι εκπαιδευτικές αλλαγές. Είναι αυτός που θα τις εμπνευστεί, αυτός που θα τις επικοινωνήσει και αυτός που θα τις προωθήσει, μέσα στη σχολική μονάδα»* και ο E11 αναφέρει: *«Εγώ πιστεύω ότι πρέπει να δίνει το έναυσμα αυτών των αλλαγών. Δηλαδή, αυτός που ηγείται να μπαίνει μπροστά στις αρχικές αποφάσεις»*. Ο συμμετέχοντας E12 αναφέρεται στην έννοια της ενημέρωσης και της συνεχόμενης εξέλιξης του σχολικού ηγέτη, ως παράγοντες που προωθούν, τόσο την αποτελεσματική πρακτική των εκπαιδευτικών αλλαγών, όσο και της επικοινωνίας αυτών προς τους εκπαιδευτικούς. Με άλλα λόγια, όταν ένας σχολικός ηγέτης ενημερώνεται τακτικά για θέματα που δύναται να επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στο σχολικό σύστημα, προς όφελος όλων, τότε μπορεί το ίδιο αποτελεσματικά να παροτρύνει, να καθοδηγήσει, να συντονίσει και να συνδέσει μεταξύ τους τους εκπαιδευτικούς, προς την υλοποίηση αυτών των αλλαγών.

Η τέταρτη κατηγορία αυτού του θεματικού άξονα αφορά στο ρόλο των ίδιων των συμμετεχόντων στη διαδικασία μιας εκπαιδευτικής αλλαγής. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων και συγκεκριμένα οι 12 στους 14 εκπαιδευτικούς, φαίνεται να συμμετέχουν και να συνεργάζονται σε μια διαδικασία εκπαιδευτικής αλλαγής, εφαρμόζοντας τις καινούργιες ιδέες στη σχολική τους τάξη, θεωρώντας το ρόλο τους το ίδιο σημαντικός με αυτόν του σχολικού ηγέτη. Δύο από τους συμμετέχοντες, ωστόσο, ανέφεραν ότι είτε λόγω μικρής εκπαιδευτικής εμπειρίας, είτε μειωμένης αυτοπεποίθησης δεν συμμετέχουν ενεργά, ώστε να λειτουργήσουν περισσότερο

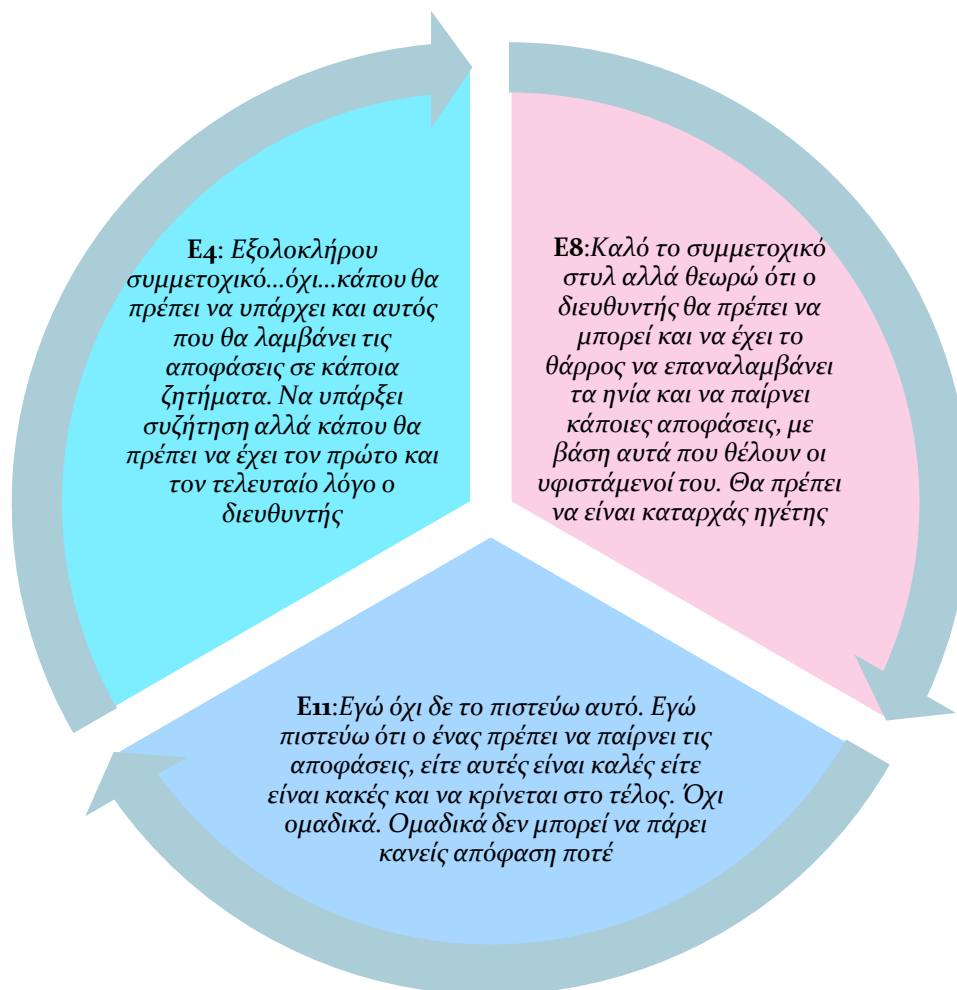


καινοτόμα μέσα στο σχολικό πλαίσιο. Οι συμμετέχοντες Ε3 και Ε5 ανέφεραν συγκεκριμένα ότι ο δικός τους ρόλος είναι να παρακολουθούν τις εξελίξεις, να επιμορφώνονται επάνω σε νέες ιδέες και να τις εφαρμόζουν, ανάλογα με το προφίλ των μαθητών στη σχολική τους τάξη, προκειμένου να επιφέρουν το καλύτερο μαθησιακό αποτέλεσμα. Ο συμμετέχοντας Ε1 αναφέρει χαρακτηριστικά: *«Θεωρώ ότι έχω αρκετά υιοθετήσει κάποιες εκπαιδευτικές αλλαγές, γιατί ως άνθρωπος δεν μου αρέσει το συνηθισμένο, το καθιερωμένο, το κατεστημένο... πιστεύω ότι χρειάζεται αλλαγή για να μπορέσεις να αποδώσεις περισσότερο στην εργασία σου και για σένα να υπάρχει ένα ενδιαφέρον για κάθε τι που κάνεις»*. Από την άλλη ο συμμετέχοντας Ε9 εμπλέκει και την επιρροή του σχολικού ηγέτη στον τρόπο απόκρισης του κάθε εκπαιδευτικού απέναντι σε μια εκπαιδευτική αλλαγή. Συγκεκριμένα αναφέρει: *«Ο δικός μου ο ρόλος είναι θετικός. Ξεκινάω θετικά προς αυτό το κομμάτι. Όμως έχει σημασία για μένα πώς θα μου το δώσει ο εκάστοτε διευθυντής ή ο εκάστοτε συνάδελφος. Και για μένα το βασικό είναι πως θα με πείσει ότι αυτό που θα κάνω θα έχει άμεσο αντίκτυπο στα παιδιά. Δηλαδή, όχι σε μένα προσωπικά ή στο φαίνεσθαι αλλά το τι θα προσφέρει στη δουλειά μου και στο πως θα έρθω πιο κοντά στα παιδιά. Αυτό είναι για μένα σημαντικό...»*.

Η τελευταία κατηγορία αυτού του θεματικού άξονα αφορά το κατά πόσο ένα συμμετοχικό στυλ εργασίας δύναται να επηρεάσει την εφαρμογή μιας εκπαιδευτικής αλλαγής στο σχολικό πλαίσιο. Οι 11 από τους 14 συμμετέχοντες συμφωνούν ότι ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας μπορεί να δέσει την ομάδα του σχολείου και από κοινού να πάρουν αποφάσεις, οι οποίες θα οδηγήσουν σε καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα. Απαιτείται, με άλλα λόγια συντονισμός, συνεργασία και αλληλεπίδραση με όλο το προσωπικό για αν επιτύχουν οι εκπαιδευτικές αλλαγές. Συγκεκριμένα, ο συμμετέχοντας Ε6 αναφέρει χαρακτηριστικά: *«Ναι πάντα πιστεύω ότι η συνεργασία βοηθάει. Γιατί πάντα η συνεργασία οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα. Μπορεί κάποιος να θέτει ένα θέμα και αυτό πιστεύω ότι θα βοηθήσει πάρα πολύ στο να γίνονται συχνοί σύλλογοι τους εκπαιδευτικού προσωπικού, έτσι ώστε ο καθένας να θέτει, πέρα από τα προβλήματα τα καθημερινά, να θέτει τις απόψεις του για κάποια ζητήματα, να μπορούμε να τις επεξεργαστούμε όλοι, να κάνουμε προτάσεις και να πάμε ένα βήμα παραπέρα»*. Ο συμμετέχοντας Ε13, επίσης, αναφέρει ότι: *«Βεβαίως και συμβάλλει για την επιτυχία των μαθητών και για το εκπαιδευτικό έργο. Είναι απαραίτητη η συνεργασία και του διευθυντή και των εκπαιδευτικών και των γονέων και των μαθητών, κατά συνέπεια. Έτσι*



επιτυγχάνεται ένα θετικότερο κλίμα συνεργασίας και με περισσότερα καλύτερα αποτελέσματα».



Σχήμα 5: Συμμετοχικό στυλ και εφαρμογή αλλαγών

Από το παραπάνω (σχήμα 5) φαίνεται, ωστόσο, ότι τρεις συμμετέχοντες δε συμμερίζονται και δεν αποδέχονται το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας. Πιστεύουν ότι τον πρωταρχικό ρόλο και την απόλυτη ευθύνη για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων, σχετικά με τη λειτουργία του σχολικού πλαισίου και τις τυχόν εκπαιδευτικές αλλαγές, την έχει αποκλειστικά ο σχολικός ηγέτης. Θα πρέπει να δικαιολογεί αυτό που αναφέρει και ο τίτλος του. Να ηγείται, δηλαδή, σε όλα.



### 5.3 Τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη

Η πρώτη κατηγορία του τρίτου θεματικού άξονα αφορά στα χαρακτηριστικά εκείνα που συνθέτουν έναν αποτελεσματικό σχολικό ηγέτη. Το σύνολο των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών αναφέρθηκαν σε μια ποικιλία χαρακτηριστικών, που σύμφωνα με τη δική τους προσωπική άποψη, φαίνεται να δημιουργούν έναν αποτελεσματικό ηγέτη. Από τα λεγόμενα, φαίνεται ότι δυο κύρια χαρακτηριστικά υπερίσχυσαν των υπολοίπων και εμφανίστηκαν κοινά στους μισούς συμμετέχοντες. Αυτά ήταν η ικανότητα της σωστής διαχείρισης του προσωπικού της σχολική μονάδας και η ικανότητα του σχολικού ηγέτη να ακούει τα προβλήματα, τις ανάγκες, τις ιδέες των εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα, ο συμμετέχοντας Ε9 αναφέρει: *«Κατά τη γνώμη μου, το πιο σημαντικό, που έχει να αντιμετωπίσει ένας διευθυντής σχολικής μονάδας και γενικότερα ένας διευθυντής είναι το πως διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό. Σε κομμάτι συναισθηματικό, πρώτα από όλα, και μετά στο εκπαιδευτικό κομμάτι. Δηλαδή, πρέπει να βάζει λίγο στην άκρη, ας πούμε, τις προσωπικές του φιλοδοξίες, εντέχνως στην άκρη, να αγγίζει το συνάδελφο και να προσπαθεί από τον κάθε ένα να βγάλει το κομμάτι εκείνο το καλό, που θα το δείξει μετά παραέξω»*. Ενώ ο συμμετέχοντας Ε6 αναφέρει: *«Το κύριο και το βασικό για εμένα είναι να μπορεί να ακούει και να μπορεί να συζητάει, πριν πάρει οποιαδήποτε απόφαση. Να δίνει, δηλαδή στους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι είναι και μέσα σε μια τάξη καθημερινά, να μπορούνε να λένε την άποψή τους και να προσπαθεί να ακούει αυτό που λένε. Να ακούει...να μπορεί να ακούει...αυτό είναι βασικό για εμένα. Για κάθε ηγέτη, όχι μόνο για τον εκπαιδευτικό»*. Σε συνέχεια των χαρακτηριστικών, ακολουθούν εκείνα της καθοδήγησης, της συμβουλευτικής ικανότητας, της στήριξης και της δημιουργικότητας. Από την άλλη, δυο από τους συμμετέχοντες αναφέρθηκαν στην ικανότητα του σχολικού ηγέτη να προσφέρει ικανές ευκαιρίες επιμόρφωσης και εξέλιξης στους εκπαιδευτικούς αλλά και να είναι ο ίδιος καταρτισμένος και με καινούργιες ιδέες. Στο παρακάτω (σχήμα 6) αποτυπώνονται συνοπτικά τα βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία σύμφωνα με τους συμμετέχοντες οφείλει να παρουσιάζει ένας αποτελεσματικός ηγέτης.



Σχήμα 6: Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού ηγέτη

Η δεύτερη κατηγορία του τρίτου θεματικού άξονα αφορά το βαθμό επιρροής ενός μετασχηματιστικού ηγέτη στη δημιουργία ενός κοινού σχολικού οράματος. Στο σύνολό τους οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί συμφωνούν ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι αυτός που ασκεί την επιρροή και κάνει πρώτος το βήμα για τη δημιουργία ενός κοινού οράματος, σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς και ποτέ μόνος. Ενδεικτικά, ο συμμετέχοντας Ε2 αναφέρει ότι: «Ναι βοηθάει, διότι συσπειρώνει τους εκπαιδευτικούς, τους βοηθάει να έχουν κοινούς στόχους...εεεε...ένα σχολείο που έχει κοινούς στόχους, ήδη οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται μεταξύ τους, βοηθάει και δίνει και ιδέες στο να προχωρήσουν παρακάτω και όταν μπορούν να στηριχθούν επάνω σε έναν μετασχηματιστικό ηγέτη νιώθουν ασφάλεια και έτσι θεωρώ ότι ο στόχος επιτυγχάνεται». Ενώ ο συμμετέχοντας Ε4 αναφέρει ότι: «Ναι...αυτό το στυλ ηγέτη μπορεί να διαμορφώσει ένα κοινό όραμα στο σχολείο και γενικά σε όλη την εκπαιδευτική κοινότητα για να μπορούμε να πάμε την εκπαίδευση σε ένα άλλο επίπεδο, ακόμα πιο μπροστά». Σε αυτό το σημείο φαίνεται να συμφωνεί και ο συμμετέχοντας Ε1: «Σίγουρα ο διευθυντής



Δρακοπούλου Φωτεινή «Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στη διαμόρφωση των εκπαιδευτικών πολιτικών και των μεταρρυθμιστικών αλλαγών».

συμβάλλει στη δημιουργία ενός οράματος αλλά θα πρέπει από την άλλη να υπάρχουν και τα κατάλληλα πρόσωπα δηλαδή οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι και αυτοί θα έχουν δείξει το απαιτούμενο ενδιαφέρον για να μπορέσουμε όλοι μαζί να προχωρήσουν σε μία δυναμικότητα και σε μία αλλαγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας». Στο παρακάτω (σχήμα 7) παρουσιάζεται συνοπτικά ο χάρτης της επιρροής του σχολικού ηγέτη.

Συνεργάζεται ενεργά με τους εκπαιδευτικούς

Συσπειρώνει το προσωπικό

Δημιουργεί την αρχή

Είναι αυτός που θα δείξει το δρόμο

Δίνει την ώθηση για ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευτικών

Υπολογίζει τους εκπαιδευτικούς χωρίς φιλοδοξίες

Ακούει το παλμό των εκπαιδευτικών

Δεσμεύεται να πετύχει σχολικούς και διδακτικούς στόχους

Σχήμα 7: Σχολικός ηγέτης και δημιουργία κοινού σχολικού οράματος

Η τρίτη κατηγορία του θεματικού άξονα αφορά το κατά πόσο η προσωπικότητα του σχολικού ηγέτη δύναται να επηρεάσει την εφαρμογή των εκπαιδευτικών αλλαγών. Όλοι οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί συμφωνούν και τονίζουν ότι τα προσωπικά στοιχεία του σχολικού ηγέτη διαδραματίζουν το σημαντικότερο ρόλο στην εφαρμογή των αλλαγών αλλά και τον τρόπο που δέχεται και μεταδίδει καινούργιες ιδέες και

προτάσεις. Ο συμμετέχοντας Ε5 αναφέρει χαρακτηριστικά: «Σίγουρα...πάρα πολύ... γιατί με τη προσωπικότητά του ο καθένας μπορεί μια μεταφέρει αυτά τα πράγματα και στις εντολές για το προσωπικό του, έχει κατανόηση στις δυνατότητες που μπορεί να έχει



ο καθένας από εμάς, το πώς μπορεί να λειτουργήσει μέσα σε τάξη και εκτός της τάξεως, όλα τα συντονίζει αυτός...σύμφωνα με τη προσωπικότητά του ..μπορεί να αντιλαμβάνεται αυτά τα πράγματα». Ο συμμετέχοντας Ε6 αναφέρει επίσης: «Εννοείται...αφού είπαμε ότι αυτός είναι ο συντονιστής, αυτός είναι που θα το οργανώσει...εξαρτάται από το πόσο πολύ ο ίδιος μπορεί να ακούσει, μπορεί να δεχτεί απόψεις... αν είναι ένας άνθρωπος, ο οποίος θέλει να επιβάλλει πάντα την άποψή του, δημιουργούνται θέματα. Σίγουρα, λοιπόν, η προσωπικότητα ενός διευθυντή επηρεάζει άμεσα, τόσο τη καθημερινή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας, όσο και οποιαδήποτε αλλαγή θέλουμε να πραγματοποιηθεί σε αυτή».

Ο συμμετέχοντας Ε9 αναφέρει ότι: «Ε βέβαια...το προσωπικό στοιχείο επηρεάζει πάρα πολύ. Τα στοιχεία του χαρακτήρα του είναι σημαντικά. Αν είναι ένας εγωπαθής, ας πούμε, ή ένας άνθρωπος, που θέλει απλά να επιδεικνύεται, αυτό θα επηρεάσει αρνητικά και το σύνολο και το πώς θα προσεγγίσει εμάς. Έτσι νομίζω». Σε γενικές γραμμές οι συμμετέχοντες δίνουν ιδιαίτερη βάση στο πως η προσωπικότητα του σχολικού ηγέτη θα λειτουργήσει απέναντι στο καινοτόμο και στο καινούργιο αλλά και στο πως θα το μεταδώσει στους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι πολλές φορές εμφανίζονται διστακτικοί. Η προσωπικότητα, επομένως, του σχολικού ηγέτη, ο τρόπος συμπεριφοράς του, το ανοιχτό του μυαλό έρχονται να μειώσουν το άγχος και να επηρεάσουν τις απόψεις των εκπαιδευτικών, προς μια καλύτερη εκπαιδευτική διαδικασία, κοιτώντας μπροστά. Σε αυτή τη φάση, επίσης, ο σχολικός ηγέτης οφείλει να εμφανίζεται δημιουργικός και να δίνει ευκαιρίες εξέλιξης.

Η τέταρτη κατηγορία του θεματικού άξονα αναφέρεται στην επιρροή του σχολικού ηγέτη στο κλίμα της σχολικής μονάδας. Σε αυτήν την κατηγορία οι απόψεις των συμμετεχόντων ποικίλουν. Ωστόσο, το κοινό τους σημείο αποτελεί η σημαντικότητα της επιρροή τους σχολικού ηγέτη στη δημιουργία ενός θετικού σχολικού κλίματος. Ο συμμετέχοντας Ε1 αναφέρει χαρακτηριστικά: «Πρέπει να λειτουργήσει ο ίδιος ως πρότυπο, αρχικά, ώστε να υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ διευθυντή και εργαζομένων εκπαιδευτικών, ώστε να τους βοηθήσει να περάσουν τις...ίσως τα προβλήματα, τους φόβους τους ή τις αναστολές που έχουνε...άρα θα πρέπει να λειτουργήσει ως πρότυπο και από την άλλη ως ενισχυτής και να βοηθάει, δηλαδή το εκπαιδευτικό προσωπικό...Αυτό εννοώ...». Οι συμμετέχοντες Ε4 και Ε7 αναφέρονται σε έναν σχολικό ηγέτη, ο οποίος δημιουργεί ένα θετικό σχολικό κλίμα, μέσα από την ικανότητά του να επιλύει δύσκολες καταστάσεις, να προλαβαίνει συγκρούσεις και να





διατηρεί την ηρεμία στο σχολικό πλαίσιο. Από την άλλη, οι συμμετέχοντες E6 και E13 αναφέρονται στην επιρροή του σχολικού ηγέτη στις καλές σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και των γονέων. Συγκεκριμένα αναφέρονται ότι αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα σε αυτές τις δυο πλευρές, προσφέροντας ευκαιρίες για αλληλεπίδραση, διατηρώντας, έτσι το σχολικό κλίμα σε ένα θετικό επίπεδο.

Από τη μεριά τους οι συμμετέχοντες E2, E3, E9 και E12 αναφέρονται ότι το σχολικό κλίμα επηρεάζεται από τις ευκαιρίες επιμόρφωσης και εξέλιξης, που θα τους προσφέρει ο σχολικός ηγέτης. Κατά πόσο θα τους στηρίξει και θα τους παροτρύνει στην υλοποίηση νέων διδακτικών μεθόδων και τη χρήση νέου εποπτικού υλικού. Ενδεικτικά, ο συμμετέχοντας E2 αναφέρει: *«Ναι πάρα πολύ επηρεάζει διότι με τη παρότρυνση, τη στήριξη, τη συμβουλή, ακόμα και με τις επιμορφώσεις τις ενδοσχολικές, που μπορεί να κάνει ο ίδιος, παροτρύνοντας και στηρίζοντας, αλλά μπορεί, πολλές φορές και ο ίδιος να εμπλακεί μέσα σε αυτές τις αλλαγές, μπορεί να παροτρύνει και να αποτελέσει παράδειγμα για τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς, σαν αρωγός»*. Ενώ, ο συμμετέχοντας E12 αναφέρει ότι: *«Να είναι δημοκρατικός, να ακούει όλες τις απόψεις και με τις γνώσεις του να βοηθάει τους εκπαιδευτικούς να καταλάβουν ότι χρειαζόμαστε καινοτόμα εργαλεία και ιδέες μέσα στη σχολική μονάδα, γιατί αυτό ωφελεί τους μαθητές μας»*. Τέλος, οι συμμετέχοντες E8 και E10 αναφέρουν ότι ο σχολικός ηγέτης μπορεί να επηρεάσει το σχολικό κλίμα μέσα από τον τρόπο, με τον οποίο λαμβάνει τις αποφάσεις τους για τη σχολική μονάδα. Η συμπεριφορά δηλαδή που θα υιοθετήσει, χωρίς να αποκλείει τους εκπαιδευτικούς αλλά εντάσσοντάς τους σε κάθε πτυχή της οργάνωσης της σχολικής μονάδας. Οι συμμετέχοντες E5 και E14 ενισχύουν αυτήν την άποψη, αναφέροντας ότι ο σχολικός ηγέτης θα πρέπει να είναι αντικειμενικός, να θέτει ομαδικούς στόχους, να δένει το προσωπικό μεταξύ τους και να υλοποιεί δραστηριότητες, που να μπορούν όλοι να συμμετέχουν. Μόνο έτσι δομείται ένα θετικό και αποτελεσματικό σχολικό κλίμα.

Η πέμπτη κατηγορία αυτού του θεματικού άξονα αναφέρεται στο βαθμό επιρροής της επαγγελματικής ανάπτυξης και εξέλιξης του σχολικού ηγέτη στην εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών αλλαγών. Δηλαδή στο κατά πόσο συνδέονται αυτές οι δυο μεταβλητές μεταξύ τους. Το σύνολο του δείγματος συμφωνεί ότι η επαγγελματική εξέλιξη του σχολικού ηγέτη συνδέεται σημαντικά με την επιτυχημένη ή μη εφαρμογή μιας εκπαιδευτικής αλλαγής. Σε γενικές γραμμές η ουσία των απαντήσεων κινείται γύρω από την άποψη ότι όσο αλλάζουν οι εποχές στο εκπαιδευτικό σύστημα, τόσο περισσότερο απαιτείται από τη κεφαλή του σχολείου να επιμορφώνεται και να εξελίσσεται. Οι συμμετέχοντες E1 και E9 αναφέρουν ότι η στασιμότητα και οι



παλαιολιθικές απόψεις και ιδέες του σχολικού ηγέτη δεν θα μπορούσαν ποτέ να τον ωθήσουν σε προσπάθειες βελτίωσης της σχολικής μονάδας και στην υιοθέτηση καινοτόμων αλλαγών. Συγκεκριμένα, ο συμμετέχοντας Ε9 αναφέρει: *«Ναι φυσικά συνδέονται με την εξέλιξη του διευθυντή. Διότι όταν ένας διευθυντής είναι μονολιθικός και κολημένος, ας πούμε στο παρελθόν, χωρίς να βλέπει, να έχει όραμα και να βλέπει το μέλλον, πως θα περάσει αυτό σε εμάς και κατ'έκταση στα παιδιά; Πρέπει αυτός να το προσπαθήσει, πρώτα από όλα».*

Από την άλλη, οι συμμετέχοντες Ε5 και Ε7 αναφέρουν ότι η επιμόρφωση από μόνη της δεν αρκεί για να δημιουργηθούν καινοτόμες συνθήκες στο σχολικό πλαίσιο. Σημαντικό ρόλο παίζει και η προσωπικότητα του ίδιου του σχολικού ηγέτη. Συγκεκριμένα, ο συμμετέχοντας Ε5 αναφέρει ότι: *«Σίγουρα χρειάζεται εξέλιξη και το προσωπικό και ο διευθυντής, αλλά εξαρτάται και από τη προσωπικότητά του, η οποία αν εξελίσσεται με διάφορα προγράμματα καλό θα ήταν και αυτό, ναι...να κατανοεί καλύτερα τη θέση του».* Και ο συμμετέχοντας Ε7 λέει: *«Απόλυτα...απόλυτα αλλά δεν είναι ο μοναδικός παράγοντας αυτός, γιατί έχει να κάνει και με τα στοιχεία της προσωπικότητας κάποιου. Δηλαδή δεν αρκεί μόνο η επιμόρφωση σε επίπεδο του πως λειτουργεί ένα σχολείο, με βάση...πρέπει να υπάρχει και μια προσωπικότητα, η οποία από τη φύση του να είναι ανοιχτός, δημοκρατικός, συμμετοχικός σε όλα και όχι να θεωρεί ότι είναι κάτι διαφορετικό από τους άλλους. Δηλαδή να θεωρεί τον εαυτό του ότι είναι ένας συνάδελφος, ένας εκπαιδευτικός, όπως είναι και οι υπόλοιποι και όχι κάτι παραπάνω από ένας εκπαιδευτικός».*

Η έκτη κατηγορία του θεματικού άξονα σχετίζεται και αυτή με τη σύνδεση της επαγγελματικής εξέλιξης και της εφαρμογής καινοτόμων πρακτικών, αλλά από τη μεριά των εκπαιδευτικών. Δηλαδή, κατά πόσο η επιμόρφωση και η επαγγελματική εξέλιξη του εκπαιδευτικού δύναται να επηρεάσει την υλοποίηση εκπαιδευτικών αλλαγών.

Και σε αυτό το σημείο, οι συμμετέχοντες φαίνεται να συμφωνούν ότι η συνεχόμενη επαγγελματική εξέλιξη είναι αυτή που θα επηρεάσει προς το καλύτερο την εκπαιδευτική διαδικασία και τα μαθησιακά αποτελέσματα. Οι συμμετέχοντες Ε8 και Ε12 αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι οι εκπαιδευτικές αλλαγές απαιτούν επιμόρφωση και η επιμόρφωση είναι αυτή που θα οδηγήσει σε καινοτόμες προτάσεις και αλλαγές. Πρόκειται, δηλαδή για μια αμφίδρομη σχέση. Ο συμμετέχοντας Ε11 αναφέρει από τη μεριά του ότι: *«...όσο προχωράει ο κόσμος γίνονται αλλαγές, υπάρχουν καινούργιες ιδέες...πρέπει να εκπαιδεύεται ο εκπαιδευτικός και να προλαβαίνει όλες τις σύγχρονες αλλαγές, που έρχονται».* Την ίδια άποψη συμμερίζεται και συμμετέχοντας Ε13, ο οποίος



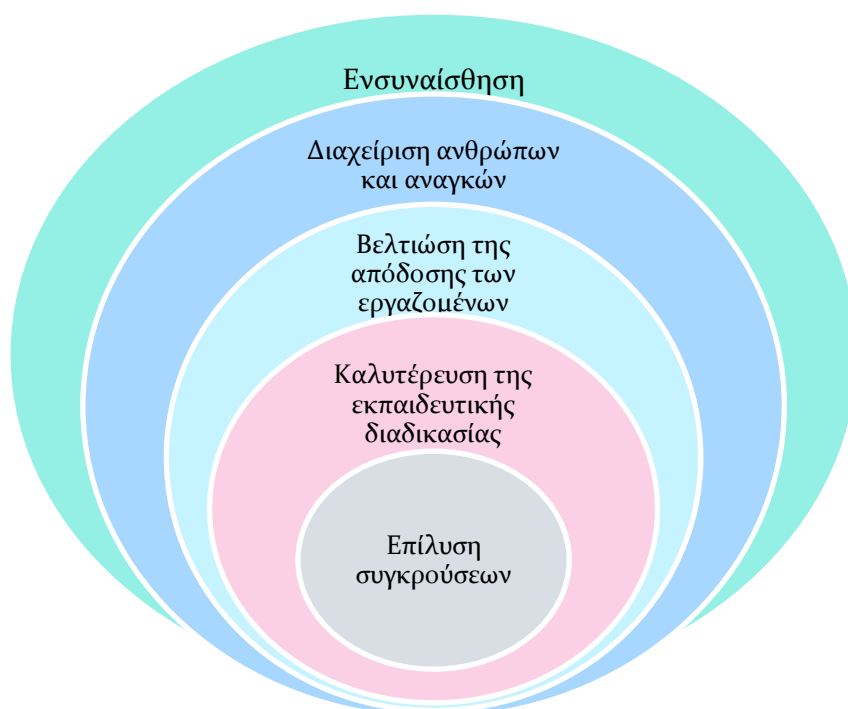
αναφέρει ότι: *«Και οι εκπαιδευτικοί από τη πλευρά τους πρέπει και αυτοί να επιμορφώνονται και να συμβαδίζουν με τις εποχές. Αυτό...πρέπει να ξεκολλήσουμε από τα παραδοσιακά μοντέλα και να συμβαδίσουμε με τη τωρινή εποχή. Τα παιδιά μαθαίνουν καλύτερα βάση εικόνων, έτσι και εμείς πρέπει στη διδασκαλία μας να το προβάλλουμε αυτό».*

Οι συμμετέχοντες E2, E10 και E14 αναφέρουν ότι η επιμόρφωση καθιστά ικανούς τους εκπαιδευτικούς να είναι περισσότερο δεκτικοί απέναντι στο καινούργιο και στο διαφορετικό, ενώ δεν αντιστέκονται στις νέες ιδέες και προτάσεις, που ενδεχομένως θα έρθουν από τον σχολικό ηγέτη και το λοιπό εκπαιδευτικό προσωπικό. Θα είναι, με άλλα λόγια, περισσότερο ανοιχτόμυαλοι. Ενδεικτικά, ο συμμετέχοντας E2 αναφέρει ότι: *«Όσο εκπαιδύεται κάποιος και επιμορφώνεται και αναπροσαρμόζεται στις αλλαγές της κοινωνίας, που το σχολείο αποτελεί μέρος της κοινωνίας, και επηρεάζονται και οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί, η επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση είναι αλληλένδετα. Όσο επιμορφώνεται κάποιος, τόσο πολύ εξελίσσεται πάνω στο κομμάτι της δουλειάς του. Άρα και ο εκπαιδευτικός εξελίσσεται όσο επιμορφώνεται και μαθαίνει νέους τρόπους και διδακτικές, που μπορεί να τις εφαρμόσει».* Οι συμμετέχοντες E7 και E9 αναφέρονται στη συμβολή του σχολικού ηγέτη σε αυτήν την διαδικασία. Δηλαδή, αναφέρουν ότι ο εκπαιδευτικός είναι απαραίτητο να επιμορφωθεί για να δεχτεί τις αλλαγές, αλλά αυτό εξαρτάται από τον σχολικό ηγέτη. Στο κατά πόσο θα τον πείσει να προχωρήσει μπροστά και θα τον υποστηρίξει. Τέλος, ο συμμετέχοντας E4 διατυπώνει μια διαφορετική άποψη, αναφέροντας ότι δεν αρκεί κάποιος να επιμορφώνεται, αλλά θα πρέπει και να μπορεί και να τα εφαρμόζει όλα όσα μαθαίνει και στην πράξη. Σύμφωνα με την άποψή του, το σχολείο πρέπει να δίνει νέες δυνατότητες, νέα υλικά και ένα παλιό σχολείο, όπως το Ελληνικό, δεν μπορεί σε αυτή τη φάση να υποστηρίζει τις νέες αλλαγές.

Τέλος, η τελευταία κατηγορία του θεματικού άξονα σχετίζεται με την ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης και της σύνδεσής της με τη διαδικασία της ηγεσίας. Στην ουσία, οι συμμετέχοντες καλούνται να παρουσιάσουν τις απόψεις τους σχετικά με το κατά πόσο αυτή ικανότητα του σχολικού ηγέτη μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα της σχολικής ηγεσίας. Το σύνολο των συμμετεχόντων αναφέρθηκαν στη σημαντικότητα αυτού του προσόντος για έναν σχολικό ηγέτη, καθώς ο ίδιος εργάζεται και λειτουργεί σε ένα πλαίσιο που περιλαμβάνει ανθρώπους. Αυτοί οι άνθρωποι έχουν προβλήματα, ανάγκες, απαιτήσεις και συναισθήματα και το να μπορείς να τους κατανοείς αποτελεί το πρωταρχικό στοιχείο για μια αποτελεσματική ηγεσία.



Χαρακτηριστικά, ο συμμετέχοντας Ε4 αναφέρει ότι: «Ο διευθυντής, ως ηγέτης, θα πρέπει να ελέγχει τα συναισθήματά του, να μη λειτουργεί με το θυμικό, αλλά μέσα από τη λογική να παίρνει τις αποφάσεις και όχι εν βρασμώ ψυχής. Το ίδιο ισχύει και για τους εκπαιδευτικούς, βέβαια, που αυτό καλούμαστε να κάνουμε στη τάξη....δε μπορούμε να λειτουργούμε συναισθηματικά, αλλά με τη λογική κυρίως». Οι περισσότεροι συμμετέχοντες αναφέρθηκαν στην έννοια της ενσυναίσθησης και στη σημασία της για την εξέλιξη της σχολικής μονάδας. Ο συμμετέχοντας Ε7 αναφέρει ότι όταν ο σχολικός ηγέτης είναι σε θέση να αντιληφθεί το συναισθηματικό κόσμο των εκπαιδευτικών, τότε είναι σε θέση να λειτουργήσει με ενσυναίσθηση, βελτιώνοντας τη συνολική απόδοση. Ο συμμετέχοντας Ε10 αναφέρει ότι η ενσυναίσθηση του σχολικού ηγέτη βοηθάει στην επίλυση των συγκρούσεων. Την ίδια άποψη συμμερίζεται και ο συμμετέχοντας Ε14, ο οποίος αναφέρει ότι η ικανότητα του σχολικού ηγέτη να μπαίνει στη θέση των άλλων και να μπορεί να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και τις ανάγκες, τότε μπορεί να προλαβαίνει προβληματικές καταστάσεις. Ο συμμετέχοντας Ε11 αναφέρει



Σχήμα 8: Συναισθηματική νοημοσύνη και αποτελεσματική ηγεσία

χαρακτηριστικά: «Το να μπορεί κάποιος να έχει την ενσυναίσθηση των εργαζομένων ή των ανθρώπων που δουλεύουν γύρω του και να καταλαβαίνουν πότε δεν είναι καλά, πότε μπορούν να αποδώσουν τα μέγιστα...πιστεύω ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό. Γιατί όταν



*ο διευθυντής καταλαβαίνει το πότε είναι ψυχολογικά καλά και πότε δεν είναι ένας εργαζόμενος, μόνο θετικό μπορεί να είναι, ώστε να μπορέσει να γίνει καλύτερη η εκπαίδευση. Δηλαδή, αν δει κάποιον ότι δεν είναι καλά και τον αφήσει να φύγει, τότε μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα όταν γυρίσει πίσω». Στο (σχήμα 8) παραπάνω δίνονται τα σημαντικότερα σημεία κλειδιά των απαντήσεων των συμμετεχόντων.*

## 6. Συμπεράσματα-Συζήτηση

Από τα ανωτέρω συμπεραίνεται ότι ο σχολικός ηγέτης αποτελεί το κυριότερο πρόσωπο επιρροής μέσα στη σχολική μονάδα, του οποίου το στυλ ηγεσίας, η συμπεριφορά, η προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά δύναται να ενθαρρύνουν ή μη την εφαρμογή των εκπαιδευτικών αλλαγών εντός αυτής. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας έρχονται να συμφωνήσουν με όσα αναφέρονται στη βιβλιογραφία σχετικά με την επιρροή της προσωπικότητας και των χαρακτηριστικών του σχολικού ηγέτη στη διαχείριση των καινοτόμων αλλαγών. Επιπλέον επιβεβαιώνεται ότι το συμμετοχικό και το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι αυτό που θα προωθήσει στο μέγιστο την απόδοση της σχολικής μονάδας και θα επιφέρει αλλαγές, που θα βοηθήσουν τόσο το σχολείο όσο και τους εκπαιδευτικούς σε αυτό να εξελιχθούν.

Ως προς τις υποθέσεις της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας, φαίνεται ότι όλες επιβεβαιώνονται, καθώς όλοι οι εκπαιδευτικοί στέκονται με τρόπο θετικό απέναντι στις εκπαιδευτικές αλλαγές (H1), θεωρούν τον σχολικό ηγέτη το σημαντικότερο αρωγό στη διαδικασία της αλλαγής (H2) και θεωρούν ότι μόνο συλλογικά αυτές οι αλλαγές δύναται να υλοποιηθούν με επιτυχία, τονίζοντας το δικό τους έργο σε αυτήν τη διαδικασία (H3). Αναφορικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα και το πως οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται την έννοια της εκπαιδευτικής αλλαγής, φαίνεται ότι υπερισχύει η άποψη ότι μια εκπαιδευτική αλλαγή σημαίνει βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, μέσω καινοτόμων διδακτικών πρακτικών και εργαλείων, με αποτέλεσμα τα καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα αλλά και βελτίωση της εικόνας της σχολικής μονάδας, εν γένει. Οι απόψεις αυτές συμβαδίζουν με τους θεωρητικούς της εκπαιδευτικής αλλαγής όπως του Fullan και Hargreaves, κατά τους οποίους μια εκπαιδευτική αλλαγή στοχεύει στη βελτίωση του σχολείου με τον ένα ή τον άλλο τρόπο. Ο απώτερος στόχος για τη βελτίωση του σχολείου είναι η βελτίωση της μάθησης



των μαθητών, των συνθηκών μάθησης ή/και των μαθησιακών διαδικασιών. Επιπλέον, η βελτίωση του σχολείου συνδέεται στενά και με την επαγγελματική εξέλιξη των διευθυντών και των εκπαιδευτικών (Burner, 2018). Σχετικά με το τελευταίο, οι εκπαιδευτικοί θεώρησαν δεδομένο ότι μια εκπαιδευτική αλλαγή για να υπάρξει και να υλοποιηθεί αποτελεσματικά, θα πρέπει πρώτα, τόσο οι ίδιοι αλλά πολύ περισσότερο η κεφαλή του σχολείου, να έχουν τη δυνατότητα επιμόρφωσης και εξέλιξης στα νέα εκπαιδευτικά δεδομένα.

Σε σχέση με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανέφερε ότι στη δική τους σχολική μονάδα δεν πραγματοποιούνται ενέργειες για καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές. Οι λόγοι ποικίλουν. Κάποιοι αναφέρθηκαν στην έλλειψη επικοινωνίας και συντονισμού μεταξύ των συναδέλφων, άλλοι στην έλλειψη πρωτοβουλίας από τη μεριά του σχολικού ηγέτη και άλλοι αναφέρθηκαν στην επικράτηση των δύσκολων κοινωνικών συνθηκών, που τα τελευταία χρόνια επικρατούν εξαιτίας της πανδημίας. Ως προς τον τελευταίο ανασταλτικό παράγοντα απέναντι στην εφαρμογή αλλαγών, η πρόσφατη έρευνα των Sokal et al. (2020), σε δείγμα 1626 Καναδών δασκάλων, έδειξε ότι η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών, οι στάσεις απέναντι στην αλλαγή και οι αντιλήψεις για τη διοικητική υποστήριξη συσχετίστηκαν με την ανθεκτικότητα των εκπαιδευτικών και την εξουθένωση κατά την έναρξη της πανδημίας. Συγκεκριμένα, οι γνωστικές και συναισθηματικές στάσεις των εκπαιδευτικών απέναντι στην αλλαγή έγιναν πιο αρνητικές. Η μεγάλη αλλαγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας από δια ζώσης σε εξ αποστάσεως έφερε τους εκπαιδευτικούς αντιμέτωπους με μια μεγάλη πρόκληση : αυτή της εισαγωγής της τεχνολογίας στο εκπαιδευτικό πλαίσιο, ως μια επιτακτική πλέον ανάγκη για να συνεχιστεί η μάθηση των μαθητών. Η ανωτέρω έρευνα έδειξε ότι οι εκπαιδευτικοί ήταν περισσότερο αρνητικοί σε αυτήν την αλλαγή, καθώς είχαν να αντιμετωπίσουν τη πρόκληση της πρόσβασης όλων των μαθητών σε αυτήν την διαδικασία, την ανησυχία για την ευημερία των μαθητών και τις ανισότητες που θα δημιουργούνταν μέσα σε αυτό το πλαίσιο.

Ωστόσο, απαντώντας στο πέμπτο ερευνητικό ερώτημα, οι συμμετέχοντες φάνηκαν διατεθειμένοι να συμμετάσχουν σε οποιαδήποτε εκπαιδευτική αλλαγή ή ενέργεια, όταν αυτή γίνεται και προτάσσεται, αν και εφόσον υπάρχει η κατάλληλη στήριξη και συνεργασία από τον σχολικό ηγέτη. Θεωρούν, με άλλα λόγια ότι ο σχολικός ηγέτης είναι αυτός, που σαν αρωγός θα μεταφέρει τις νέες ιδέες στο σχολικό πλαίσιο και μέσα από ένα κλίμα συζήτησης και συνεργασίας, αυτές οι ιδέες θα εφαρμοστούν στη





σχολική τάξη, ενισχύοντας, πρωτίστως, την εκπαιδευτική διαδικασία, και λιγότερο την εικόνα του σχολικού πλαισίου. Η συνολική κουλτούρα, επομένως, του σχολικού περιβάλλοντος, η οποία διαμορφώνεται πρωτίστως από τον σχολικό ηγέτη, φαίνεται να επηρεάζει τη στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στην οποιαδήποτε αλλαγή. Η έρευνα των Tai & Omar (2016) διαπίστωσε ότι οι θετικότερες στάσεις των εκπαιδευτικών απέναντι στην αλλαγή ποικίλλουν σημαντικά ως αποτέλεσμα των πολιτισμικών δυνάμεων στα σχολεία. Μια σχολική κουλτούρα, η οποία προωθεί τη συνεργατικότητα και την υποστήριξη σε όλα τα επίπεδα είναι περισσότερο πιθανόν να κινητοποιήσει τους εκπαιδευτικούς απέναντι στην αποδοχή του καινούργιου και του καινοτόμου στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Έτσι, απαντώντας στο τρίτο και στο έκτο ερευνητικό ερώτημα, οι συμμετέχοντες αναφέρθηκαν στα στοιχεία εκείνα του σχολικού ηγέτη, προσωπικά και επαγγελματικά, τα οποία δύναται να ενισχύσουν και να παρωθήσουν ενέργειες για το καλό του εκπαιδευτικού έργου και των μαθητών. Αυτά τα στοιχεία είναι και εκείνα που θα κρίνουν τη δική τους εμπλοκή στην όλη διαδικασία.

Ανάμεσα σε αυτά τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ξεχώρισαν ιδιαίτερα η διαχείριση και ο συντονισμός του εκπαιδευτικού προσωπικού αλλά και η ικανότητα της ενεργητικής ακρόασης. Υπάρχει μεγάλη επιρροή στην επιτυχία των εκπαιδευτικών μεταξύ της ηγεσίας του διευθυντή, της ακαδημαϊκής εποπτείας και της επαγγελματικής ικανότητας, ταυτόχρονα. Η διαχείριση του σχολείου αναφέρεται ως οι ειδικές ικανότητες και δεξιότητες για την πραγματοποίηση μιας δραστηριότητας, είτε με άλλα άτομα είτε μέσω άλλων ατόμων για την επίτευξη οργανωτικών στόχων. Η σωστή διαχείριση μιας σχολικής μονάδας, είτε σε οργανωτικό πλαίσιο, είτε στο πλαίσιο των σχέσεων με το προσωπικό, αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο που σχετίζεται τόσο με την αυτοαποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών όσο και με την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτές οι μεταβλητές, όταν βρίσκονται σε υψηλό επίπεδο, δύναται να αυξήσουν την απόδοση στην εργασία, με θετικά μαθησιακά αποτελέσματα (Kirana et al., 2021). Από την άλλη η ικανότητα της ενεργητικής ακρόασης αποτελεί ένα απαραίτητο μέσο για την αποτελεσματικότητα στη σχολική ηγεσία. Ως επικοινωνιακός ηγέτης ορίζεται κάποιος που εμπλέκει τους υπαλλήλους σε διάλογο, μοιράζεται ενεργά και αναζητά ανατροφοδότηση, ασκεί τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων και γίνεται αντιληπτός ως ανοιχτός και εμπλεκόμενος (Johansson et al., 2014).

Ο Weng (2017) στην έρευνά του στο Βιετνάμ ανακάλυψε ότι οι εργαζόμενοι ανησυχούσαν ιδιαίτερα για την ικανότητα των διευθυντών τους να ακούν. Οι





εργαζόμενοι, ειδικότερα, ήθελαν οι διευθυντές τους να ακούσουν τις εργασιακές τους ανησυχίες ή τα εργασιακά τους προβλήματα. Στις συνεντεύξεις, οι εργαζόμενοι ανέφεραν πολλά προβλήματα στην εργασία, συμπεριλαμβανομένης της αβεβαιότητας σχετικά με τις εργασιακές απαιτήσεις και τον απαιτητικό ρυθμό εργασίας. Ήθελαν οι διευθυντές τους να τους υποστηρίξουν καλύτερα, παρακολουθώντας τις εργασιακές τους ανησυχίες. Από την πλευρά των εργαζομένων, ωστόσο, οι διευθυντές δεν ήταν στο ύψος των καθηκόντων. Αρκετοί υπάλληλοι παρατήρησαν ότι οι διευθυντές τους έδιναν μόνο σύντομες οδηγίες. Το χειρότερο είναι ότι ελάχιστες ευκαιρίες δόθηκε στους εργαζόμενους να κάνουν ερωτήσεις ή να διευκρινίσουν τα ζητήματα. Άλλοι υπάλληλοι σημείωσαν ότι οι διευθυντές τους συχνά απέρριπταν τα προβλήματα και τις ανησυχίες τους ως ασήμαντα. Σύμφωνα με το δείγμα, οι διευθυντές θα πρέπει να νοιάζονται αρκετά ώστε να ακούν προσεκτικά τα προβλήματα που έχουν. Η έρευνα αυτή συνάδει απόλυτα και με τις απόψεις των συμμετεχόντων της παρούσας έρευνας, οι οποίοι θεώρησαν ότι κύριο χαρακτηριστικό του ηγέτη είναι να ακούει τα προβλήματα, να μπαίνει στις τάξεις και να αφουγκράζεται τις ανησυχίες.

Σε γενικές γραμμές, συνοψίζοντας τα ευρήματα, ένας σχολικός ηγέτης για αν είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να κατέχει όλο το σύνολο των στοιχείων εκείνων, που διέπουν μια ισχυρή προσωπικότητα, όπως το να είναι συνεργατικός, καλός ακροατής, συμμετοχικός στη λήψη των αποφάσεων, να νοιάζεται και να μπορεί να μπαίνει στη θέση των εργαζομένων, αφουγκράζοντας τα προβλήματα και τις ανησυχίες τους. Η παρούσα έρευνα, σχετικά με το τελευταίο, εξέτασε και μια ακόμα παράμετρο αυτής της ισχυρής προσωπικότητας, τη συναισθηματική νοημοσύνη και το κατά πόσο αυτή δύναται να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα του ηγέτη αλλά και την εφαρμογή καινοτόμων δράσεων, με τη πλήρη συμμετοχή του εκπαιδευτικού προσωπικού. Τα ευρήματα έδειξαν μια καθολική συμφωνία των συμμετεχόντων σχετικά με τη σημασία αυτής της ικανότητας, καθώς, όπως αναφέρουν οι εκπαιδευτικοί, ο σχολικός ηγέτης διαχειρίζεται ανθρώπους, οι οποίοι φέρουν ανάγκες και συναισθήματα. Είναι σημαντικό, λοιπόν, πρώτος αυτός να μπορεί να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα, κάτω από δύσκολες συνθήκες, και να μπορεί να κατανοεί και τα συναισθήματα των εργαζομένων του για να μπορέσει η εκπαίδευση να πάει ένα βήμα παραπέρα. Να μπορούν όλοι να λειτουργήσουν ως ομάδα. Όχι μεμονωμένα και απρόσωπα, αλλά σε αλληλεπίδραση ,μεταξύ τους και με πρώτη προτεραιότητα την εξέλιξη του εκπαιδευτικού έργου, με σεβασμό και κατανόηση.



Ως προς αυτό το χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης του σχολικού ηγέτη και τη σύνδεσής του με την αποδοχή ή μη της εκπαιδευτικής αλλαγής από τους εκπαιδευτικούς, η έρευνα των Tai & Kareem (2018) σε δείγμα 1.195 εκπαιδευτικών έδειξε μια θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης και της θετικής στάσης των εκπαιδευτικών απέναντι στην αλλαγή. Συγκεκριμένα, οι εκπαιδευτικοί ανέφεραν ότι οι σχολικοί ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι ικανοί να δημιουργήσουν ένα ευνοϊκό, συναισθηματικό κλίμα, μέσα στο οποίο οι εκπαιδευτικοί ήταν σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των σημερινών ρόλων τους και να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις προκλήσεις. Το συμπέρασμα της μελέτης συνοψίστηκε στα εξής: Τα σχολεία είναι συναισθηματικοί χώροι. Τα συναισθήματα δεν είναι μόνο μέσα στα άτομα, αλλά είναι ενσωματωμένα στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις των μελών του σχολείου, στη διαδικασία υλοποίησης των στόχων αλλαγής. Στην αρχή μιας διαδικασίας αλλαγής, όταν οι δάσκαλοι εκτίθενται για πρώτη φορά στις πληροφορίες σχετικά με την αλλαγή του σχολείου, έχουν διαφορετικούς τύπους και ένταση συναισθημάτων απέναντι στην αλλαγή. Ζητήματα όπως εάν η αλλαγή είναι σημαντική και απαραίτητη, εάν η αλλαγή είναι εύκολο ή δύσκολο να αντιμετωπιστεί, εάν κάποιος έχει τις δεξιότητες και την αποτελεσματικότητα για να πετύχει την αλλαγή, εάν η αλλαγή θα είναι επωφελής για τα άτομα και τον οργανισμό και πώς οι διευθυντές των σχολείων υποστηρίζουν τη συγκεκριμένη αλλαγή, αποτελεί το κύριο μέλημα των εκπαιδευτικών. Ένα σχολικό κλίμα που χαρακτηρίζεται υποστηρικτικό από τον διευθυντή και η στάση του ίδιου απέναντι στην αλλαγή, δίνοντας τις απαραίτητες πληροφορίες και τρόπους εφαρμογής αυτής, δύναται να ενεργοποιήσουν τη θετική επίδραση στα συναισθήματά των εκπαιδευτικών, τα οποία με τη σειρά τους μπορεί να επηρεάσουν την στάση τους για μια αλλαγή.

## 7. Περιορισμοί και μελλοντικές προτάσεις

Σε γενικές γραμμές η μέθοδος των συνεντεύξεων εμπερικλείει κάποιους περιορισμούς. Έναν από αυτούς είναι το μικρό δείγμα, το οποίο δεν δίνει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Όπως προαναφέρθηκε, η έρευνα μέσω συνεντεύξεων δημιουργεί μόνο υποθέσεις σχετικά με ένα θέμα και όχι έγκυρα αποτελέσματα. Η παρούσα έρευνα διεξάχθηκε σε ένα σύνολο εκπαιδευτικών από μια σχολική μονάδα, με τους



συμμετέχοντες να εκφράζουν απόψεις για έναν σχολικό ηγέτη. Επιπλέον, η έρευνα περιορίστηκε σε μια μόνο γεωγραφική περιοχή της Κρήτης και σε ένα μόνο Δημοτικό Σχολείο και το δείγμα αποτέλεσαν μόνο εκπαιδευτικοί της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Κατά αυτόν τον τρόπο αποκλείστηκαν από την έρευνα απόψεις και ιδέες συμμετεχόντων από διαφορετικά γεωγραφικά τμήματα, περισσότερο αστικά ενδεχομένως ή ακόμα και συμμετέχοντες από άλλες βαθμίδες εκπαίδευσης, όπου οι ανάγκες για σχολική αλλαγή, πιθανόν να μεταφράζονταν με διαφορετικό τρόπο. Αδιαμφισβήτητα, τα αποτελέσματα εμπερικλείουν και το προσωπικό στοιχείο μέσα, αναλόγως της σχέσης του εκπαιδευτικού με τον σχολικό ηγέτη. Επιπρόσθετα, μια συνέντευξη μπορεί να προκαλέσει προκαταλήψεις. Για παράδειγμα, οι απαντήσεις του ερωτώμενου μπορεί να επηρεαστούν από τη σχέση του συμμετέχοντα με τον ερευνητή ή την αντίδραση του σε κάποιες από τις απαντήσεις. Πολλές φορές ο ερευνητής προσπαθεί να φέρει τις απαντήσεις στα μέτρα της δικής του έρευνας για να έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Αλλά και από τη πλευρά του συμμετέχοντα, λόγω της παρουσίας του ερευνητή, μπορεί να δώσει φανταστικές πληροφορίες ή να τις ωραιοποιήσει προκειμένου να δώσει περισσότερο ενδιαφέρουσες απαντήσεις. Επίσης, η μέθοδος αυτή είναι αρκετά χρονοβόρα και το στοιχείο της ανωνυμίας είναι κάτι που ανησυχεί πολλούς συμμετέχοντες, λόγω της άμεσης επαφής με τον ερευνητή και της μαγνητοσκόπησης των απαντήσεων τους. Τέλος, να αναφερθεί ότι η περίοδος της ερευνητικής διαδικασίας συνέπεσε χρονικά με μια δύσκολη περίοδο, όπου οι κοινωνικές αναταράξεις, εξαιτίας της πανδημίας, δυσκόλεψαν κατά πολύ τις σχολικές μονάδες. Σε αυτήν την περίοδο, οι σχολικές μονάδες και οι ηγέτες αυτών έθεσαν ως προτεραιότητα την εύρυθμη λειτουργία τους και την ομαλή ροή της μαθησιακής διαδικασίας και εστίασαν λιγότερο σε προσπάθειες βελτίωσης του σχολικού συστήματος. Οπότε είναι πιθανό οι απόψεις που καταγράφηκαν να μην αντανακλούν στο μέγιστο τη πραγματικότητα.

Σε μελλοντικό στάδιο, προτείνεται η διερεύνηση του συγκεκριμένου θέματος μέσω μιας ποσοτικής μελέτης, με τη χρήση ερωτηματολογίων, σε ένα μεγάλο δείγμα συμμετεχόντων αλλά πολύ περισσότερο σε ένα μεγάλο δείγμα σχολείων. Ακόμα και σε διαφορετικές περιοχές της Ελλάδας. Κατά αυτόν τον τρόπο θα υπάρξει ένας όγκος δεδομένων, τα οποία θα μπορούν να συγκριθούν, να αναλυθούν και να δώσουν περισσότερο αξιόπιστα αποτελέσματα. Επιπρόσθετα, το εν λόγω θέμα της αποτελεσματικής εφαρμογής εκπαιδευτικών αλλαγών καλό θα ήταν να διερευνηθεί με



βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Για παράδειγμα, κατά πόσο η ηλικία, η εκπαιδευτική κατάρτιση, η εμπειρία στο διδακτικό έργο αλλά και ο τόπος εργασίας των εκπαιδευτικών, αν δηλαδή το σχολείο βρίσκεται σε αστικό κέντρο ή στην επαρχία, δύναται να επηρεάσει την αποδοχή ή την αντίσταση των εκπαιδευτικών σε αυτές τις αλλαγές αλλά και τις ενέργειες του ίδιου του σχολικού ηγέτη. Επιπλέον, προτείνεται και η διερεύνηση του ίδιου θέματος, αλλά από τη μεριά των σχολικών ηγετών, ώστε να υπάρξει μια συνολική εικόνα και από τις δύο πλευρές του εκπαιδευτικού συστήματος. Για παράδειγμα, να διερευνηθούν οι απόψεις ενός μεγάλου δείγματος σχολικών ηγετών σχετικά με το πώς οι ίδιοι αντιλαμβάνονται την έννοια της εκπαιδευτικής αλλαγής, τι θεωρούν οι ίδιοι ως προγνωστικούς παράγοντες επιτυχίας και κατά πόσο θεωρούν τον εκπαιδευτικό ως σημαντικό συμμετέχοντα στην όλη διαδικασία. Τέλος, να σημειωθεί ότι η παρούσα έρευνα αποτελεί ένα μικρό μόνο μέρος διερεύνησης ενός θέματος που εμπερικλείει πολλά ακόμα ζητήματα, όπως είναι η αντίσταση στην αλλαγή και οι παράγοντες που την επηρεάζουν. Όλα τα ανωτέρω, θα μπορούσαν να αποτελέσουν ένα σημείο εκκίνησης για μια ευρύτερης κλίμακας έρευνα σχετικά με το φαινόμενο της αντίστασης πολλών εκπαιδευτικών αλλά και σχολικών ηγετών σχετικά με την οποιαδήποτε αλλαγή στην εκπαιδευτική διαδικασία.



## Βιβλιογραφία

### Ξενόγλωσση

Abdolhamid, A. & Vali, M. (2015). School principals' collaborative leadership style and relation it to teachers' self-efficacy, *International Journal of Research Studies in Education*, 1-10

Abdullah, A. (2007). Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness of School Managers in Malaysia, *Educationist*, 1(2), 75-81

Agbuga, B. & Arslan, S. (2009). Teachers' Leadership Characteristics in Education, *Journal of Academic Design*, 3(1), 1-4

Alghamdi, A. (2013). Emotional Intelligence and School Leaders' Ability with Respect to the Saudi Arabian Educational Context, *Arecls e-Journal*, 10, 1-21

Alqatawenh, A. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management, *Verslas Teorija ir Praktika*, 19, 17-24

Amanchukwu, R. & Daminabo, D. (2014). Bringing about change in the school system: application of Fullan's six secrets of change as a bedrock of educational change in the Nigerian educational system, *International Journal of Educational Foundations and Management*, 2(1), 83-100

Antoñanzas, J. (2021). The Relationship of Personality, Emotional Intelligence, and Aggressiveness in Students: A Study Using the Big Five Personality Questionnaire for Children and Adults (BFQ-NA), *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11, 1-11

Barkman, C. (2015). The Characteristics of an Effective School Leader, *BU Journal of Graduate Studies in Education*, 7(1), 14-18

Bowden, A., Fox-Rushby, J., Nyandieka, L. & Wanjau, J. (2002). Methods for pre-testing and piloting survey questions: illustrations from the KENQOL survey of health-related quality, *Health Policy and Planning*, 17(3), 322-330

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101



Brewer, D. & Tierney, W. (2012). Barriers to innovation in the US education. In Wildavsky, B., Kelly, A. & Carey, K. (Eds), *Reinventing Higher Education: The Promise of Innovation* (pp.11-40). Cambridge, MA: Harvard Education Press

Burner, T. (2018). Why is educational change so difficult and how can we make it more effective? *Forskning & Forandring*, 1(1), 122–134

Campbell, C. (2016). Collaborative Professionalism Of, By and For Catholic School Leaders, *Principal Connections*, 20(1), 6-7

Deborah, M. N. (2016). Rethinking professional learning for teachers and school leaders, *Journal of Professional Capital and Community*, 1(4), 270-285

Farah, A. (2013). School Management: Characteristics of Effective Principal, *Global Journal of Human Social Science*, 13(13), 1-5

Findikoğlu, F. & İlhan, D. (2016). Realization of a Desired Future: Innovation in Education, *Universal Journal of Educational Research*, 4(11), 2574-2580

Foltin, A., & Keller, R. (2012). Leading change with emotional intelligence, *Nursing Management*, 43, 20-25

Fullan, M. (2002). The change leader, *Educational Leadership*, 59(8), 16-21

Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. Teachers College Press

Fullan, M. (2008). Have Theory. Will Travel: A Theory of Action for System change. In A. Hargreaves & M. Fullan (Eds.), *Change Wars* (pp. 274-293). Bloomington, IN: Solution Tree

Fullan, M. (2011). *THE SKINNY on Becoming Change Savvy*. A joint Publication. [https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/11\\_TheSkinny\\_A4.compressed.pdf](https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/11_TheSkinny_A4.compressed.pdf)

Fullan, M., (2008b). *The six secrets of change: What the best leaders do to help their organizations survive and thrive* (pp. 110). San Francisco, CA: Jossey-Bass

Grandy, G., & Holton, J. (2013). Evaluating Leadership Development Needs in a Health Care Setting Through a Partnership Approach, *Advances in Developing Human Resources*, 15(1), 61-82



- Hamidi, F. & Azizi, F. (2012). Relationship between emotional intelligence and leadership styles of principals in high schools, *International Journal of Vocational and Technical Education*, 4(4), 60-67
- Hargreaves, A. & O'Connor, M. (2018). Solidarity with solidity: The case for collaborative professionalism, *Kappan*, 100(1), 20-24
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. New York: Teachers College Press.
- Harris, A. (2011). System improvement through collective capacity building, *Journal of Educational Administration*, 49(6), 624-663
- Honingh, M. & Urbanovič, J. (2013). School Autonomy and Leadership in Lithuania: Can School Leaders Help Schools to Take a Step forward? *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 6(1), 61-78
- Issah, M. (2018). Change Leadership: The Role of Emotional Intelligence, *SAGE Open*, 1-6
- Johansson, C., Miller, V.D. & Hamrin, S., (2014). Conceptualizing communicative leadership: A framework for analyzing and developing leaders' communication competence, *Corporate Communications: An International Journal*, 19, 1-25
- 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
- Kin, T., Kareem, O., Nordin, M. & Bing, K. (2017). Principal change leadership competencies and teacher attitudes toward change: the mediating effects of teacher change beliefs, *International Journal of Leadership in Education*, 21(4), 427-446
- Kirana, N., Fitria, H. & Fitriani, Y. (2021). The Effect of School Leadership and Management on Teacher Performance in Cluster IV of East Baturaja, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 565, 1345-1347
- Lee, M. N. N. (2006). Centralized decentralization in Malaysian education. In C. Bjork (Ed.), *Educational decentralization: Asian experiences and conceptual contributions* (pp. 149-158). Dordrecht: Springer





Maguire, M. & Delahunt, B. (2017). Doing a thematic analysis: A practical step-by step guide for learning and teaching scholars, *AISHE-J*, 9(3), 3351-33514

Maulod, S., Piaw, C., Alias, S. & Wei, L. (2017). Relationship between principals' emotional intelligence and instructional leadership practices in Malaysian secondary schools, *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 4(3), 122-129

Moos, L. (2013). Diverse perspectives and hopes on autonomy in school leadership. In A. Kollias (Ed.), *Critical factors in the discourse on SL from the perspective of equity and learning* (pp. 35-38). EPNoSL Project, Del. 2.1

Murnieks, C. Y., Cardon, M. S., Sudek, R., White, T. D., & Brooks, W. T. (2016). The role of passion, tenacity, and inspirational leadership in angel investing, *Journal of Business Venturing*, 31(4), 468-484

Neeleman, A. (2019). The scope of school autonomy in practice: An empirically based classification of school interventions, *Journal of Educational Change*, 20, 31-55

Ngema, M. & Lekhetho, M. (2019). Principals' role in managing teacher professional development through a training needs analysis, *Problems of Education in the 21<sup>st</sup> Century*, 77(6), 758-773

Noureen, M., Shah, N. & Mahmood, Z. (2020). Impact of Leadership Traits on School Improvement of Secondary School Principals in Azad Jammu and Kashmir, *Sir Syed Journal of Education & Social Research*, 3(3), 275-282

Ramirez-Montoya, M. (2020). Challenges for Open Education with Educational Innovation: A Systematic Literature Review, *Sustainability*, 20, 1-16

Ríos, D., Maturana, D., Almonacid, C., Shink, H., & Jaramillo, I. (2010). Innovaciones en centros educativos vulnerables: Liceos que optimizan la gestión para mejorar los aprendizajes de sus estudiantes, *Revista Iberoamericana de Educación*, 53(6), 1-12

Riveras-León, J. & Tomàs-Folch, M. (2020). The organizational culture of innovative schools: The role of the Principal, *Journal of Educational Sciences*, 2(42), 21-37

Robinson, V. (2019). Excellence in educational leadership: Practices, capabilities and virtues that foster improved student outcomes. In T. Bush, L. Bell & D. Middlewood



(Eds.), *Principles of educational leadership and management* (pp.73-92) (3rd ed.). Los Angeles etc.: Sage.

Roettger, C. (2006). Change From the Heart, *The Journal for Quality and Participation*, 29 (2), 18-20

Romanowski, M. & Du, X. (2020). Education transferring and decentralized reforms: The case of Qatar, *Prospects*, 1-14

Sarafidou, J. & Xafakos, E. (2015). Transformational Leadership and Principals' Innovativeness: Are They the "Keys" for the Research and Innovation Oriented School? In Beycioglu K. & Pashiardis P. (eds), *Multidimensional Perspectives on Principal Leadership Effectiveness* (pp.324-348). Publisher: IGI GLOBA

Serdyukov, P. (2017). Innovation in education: what works, what doesn't, and what to do about it? *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, 10(1), 4-33

Shalley, C.E. and Gilson, L.L. (2004) What Leaders Need to know: A Review of Social and Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity, *The Leadership Quarterly*, 15, 33-53

Shen, Y. (2008). The Effect of Changes and Innovation on Educational Improvement, *International Education Studies*, 1(3), 73-77

Siatira, S. (2015). What kind of leadership do we need at schools for effective teachers? *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 4(3), 115- 123

Sokal, L., Trudel, L. & Babb, J. (2020). Canadian teachers' attitudes toward change, efficacy, and burnout during the COVID-19 pandemic, *International Journal of Educational Research Open*, 1, 1-8

Sullivan, G. & Sargeant, J. (2011). Qualities of Qualitative Research: Part I, *Journal of Graduate Medical Education*, 449-452

Sumathy, L., Madhavi, C. & Felix, A. (2015). Influence of Emotional Intelligence on Decision Making by Leaders, *American International Journal of Social Science*, 4(1), 134-140



Tai, M. & Kareem, O. (2018). The relationship between emotional intelligence of school principals in managing change and teacher attitudes towards change, *International Journal of Leadership in Education*, 1-17

Tai, M. K., & Omar, A. K. (2016). Teacher attitudes toward Change: A comparison between high- and mediocre performing secondary schools in Malaysia. *International Studies in Educational Administration*, 41(1), 105–128

Tan, C. & Ng, P.T. (2007). Dynamics of change: Centralized centralism of education in Singapore, *Journal of Educational Change*, 8(2), 155-168

Torres, A., Vaca, E., Farinango, A., Galarza, M. & Obando, E. (2017). The teacher's training: an important element for innovation and improvement of educational centers, *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 22(228)

Verawati, M. & Hartono, B. (2020). Effective Leadership: From The Perspective of Trait Theory and Behavior Theory, *Jurnal REKOMEN (Riset Ekonomi Manajemen)*, 4(1), 13-23

Verger, A., & Curran, M. (2014). New public management as a global education policy: its adoption and re-contextualization in a Southern European setting, *Critical Studies in Education*, 55(3), 253–271

Weng, A. W.T., (2017). Leadership and Communication in HCMC, *Vietnam International Journal of Business and Management*, 12(6), 111-120

Wedell, M. (2009). *Planning for Educational Change: Putting people and their contexts first*. Continuum International Publishing Group

Wong, J. (2006). Control and professional development: Are teachers being deskilled or reskilled within the context of decentralization? *Educational Studies*, 32(1), 17-37

Zhao, Y. (2011). Students as change partners: A proposal for educational change in the age of globalization, *Journal of Educational Change*, 12(2), 267-279

## Ελληνική

Αθανασίου, Ι. (2016). Σχολική ηγεσία και εκπαιδευτική αλλαγή. Δυνάμεις επιρροής και παιχνίδια πολιτικής. Στο Παπαδάτος Ι., Μπαστέα Α. & Πολυχρονοπούλου Σ.



(επιμ.), Πρακτικά 5<sup>ου</sup> Πανελληνίου Συνεδρίου Επιστημών Εκπαίδευσης, *Λειτουργίες Νόησης και Λόγου στη Συμπεριφορά, στην Εκπαίδευση και στην Ειδική Αγωγή*, 19-21 Ιουνίου 2015, Αθήνα (σ. 125-140). Αθήνα: ΕΚΠΑ

Αντύπας, Γ. & Παναγιωτόπουλος, Γ. (2017). Οργάνωση και εφαρμογή Καινοτομιών σε εκπαιδευτικό οργανισμό. Στο *Πρακτικά Εργασιών 3ου Διεθνούς Συνεδρίου για την Προώθηση της Εκπαιδευτικής Καινοτομίας*, Λάρισα 13-15 Οκτωβρίου 2017 (σ. 606-614)

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

Βότση, Ε. (2016). Η εκπαιδευτική καινοτομία στην ελληνική σχολική πραγματικότητα και η αυτονομία της σχολικής μονάδας. Στο Καραϊσκού Ε. κ.α. (επιμ.), Πρακτικά 1<sup>ου</sup> 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). Ανάλυση δεδομένων στην ποιοτική έρευνα. Θεματική Ανάλυση, *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 35(3), 416-421

Δημόπουλος, Δ. & Ιορδανίδης, Γ. (2019). Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας στην ελληνική δευτεροβάθμια εκπαίδευση, *International Journal of Educational Innovation*, 1, 18-27

Δοξαριώτης, Γ. (2018). Σχολική Αυτονομία: δυνατότητες και όρια. Στο Τσιχουρίδης Χ. κ.α. (επιμ.), Πρακτικά 4<sup>ου</sup> Διεθνούς Συνεδρίου για τη Προώθηση της Εκπαιδευτικής Καινοτομίας, 12 – 14 Οκτωβρίου 2018, Λάρισα (σ. 619-624). ΕΕΠΕΚ

Ζιάκα, Β. (2014). Ο Ρόλος του Διευθυντή στην Αποτελεσματική Λειτουργία μιας Σχολικής Μονάδας, *Ελληνικό Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής*, 11 (1), 41– 54

Θεοδώρου, Θ. & Τσιάκκικρος, Α. (2014). Σχολική αυτονομία στο κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα: Μπορεί να εφαρμοστεί; Στο Κυριακίδης Λ. κ.α. (επιμ.), Πρακτικά 13<sup>ου</sup> Συνεδρίου Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου, *Μπροστά στις Εκπαιδευτικές Προ(σ)κλήσεις: Από τη θέση και την αντίθεση στη σύνθεση*, 10-11 Οκτωβρίου 2014, , Λευκωσία (σ. 178-187). Πανεπιστήμιο Κύπρου



Καλλιοντζή, Β. & Ιορδανίδης, Γ. (2019). Η μετασχηματιστική ηγεσία στη δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα: διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών, *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 8(1), 112-128

Κατσιγιάννη, Ε. & Υφαντή, Α. (2018). Σχολική βελτίωση και ο ρόλος του διευθυντή σχολείου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα: Αναδιφώντας τον λόγο των επίσημων τεκμηρίων. Στο Νικολάου Γ., Τσεσμελή Σ., Μαλαφάντης Κ. & Δημάκος Ι. (επιμ.), Πρακτικά 11<sup>ου</sup> 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

Κεδράκα, Κ. (2008). *Μεθοδολογία λήψης συνέντευξης*. [http://users.sch.gr/hlapanis/portal/images/uploads/registered/eap/eke51\\_methodologia\\_lipsis\\_sinentefxis\\_kedraaka.pdf](http://users.sch.gr/hlapanis/portal/images/uploads/registered/eap/eke51_methodologia_lipsis_sinentefxis_kedraaka.pdf)

Κλάδης, Ν. (2019). Χαρακτηριστικά σχολικής ηγεσίας και ενδυνάμωση εκπαιδευτικών: απόψεις εκπαιδευτικών ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης. Στο Παπαδάτος Γ., Μπαστέα Α. & Κουμέντος Γ. (επιμ.), Πρακτικά 9<sup>ου</sup> Πανελληνίου Συνεδρίου Επιστημών Εκπαίδευσης, *Η Εκπαίδευση Δασκάλων και Καθηγητών Χαραismaticών Μαθητών στην Ελλάδα*, 21-23 Ιουνίου 2019, Αθήνα. Τόμος 9, 284-293. Αθήνα: ΕΚΠΑ

Λαγουμιτζής, Γ., Βλαχόπουλος, Γ. & Κουτσογιάννης, Κ. (2015). Μέθοδοι συλλογής δεδομένων. Στο Γ. Λαγουμιτζής, Κ. Κουτσογιάννης & Γ. Βλαχόπουλος (επιμ.), *Μεθοδολογία της έρευνας στις επιστήμες υγείας*. Αθήνα: Κάλλιππος

Μπέκα, Α. & Λαζαρίδου, Α. (2016). Προσωπικότητα και Ψυχική Ανθεκτικότητα Διευθυντών Δημοτικών Σχολείων, *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος»*, 4(3), 109-137

Νόμος 4823/2021 - ΦΕΚ 136/Α/3-8-2021, (Άρθρα 1- 103), *Αναβάθμιση του σχολείου, ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις*, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων

Παπαδογιωργάκη, Ε. & Μπογδάνου, Δ. (2017). Η προσπάθεια αποκέντρωσης με ανάληψη των σχολικών μονάδων από τη Τοπική Αυτοδιοίκηση θα οδηγήσει στην



αναβάθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος ή στην αποποίησή του από το κράτος; Στο Πανταζής Χ. , Μαράκη Ε., Καδιανάκη Μ. κ.α. (επιμ.), Πρακτικά 2<sup>ου</sup> Πανελληνίου Επιστημονικού Συνεδρίου με διεθνή συμμετοχή, *Τοπική Αυτοδιοίκηση και Δια Βίου Μάθηση. Η παιδεία και ο Πολιτισμός ως Πυλώνες Περιφερειακής Ανάπτυξης*, 1-3 Απριλίου 2016, Ηράκλειο (σ. 315-323). Ηράκλειο: Ινστιτούτο Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών

Πασιάς, Γ. , Φλουρής, Γ. & Φωτεινός, Δ. (2021). *Παιδαγωγική και Εκπαίδευση*. Αθήνα: Γρηγόρης

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

Τσιαχρή, Μ. & Μώυσογλου, Ι. (2018). Το στυλ ηγεσίας των στελεχών σχολικών μονάδων στη Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης, *Επιστήμες Αγωγής*, 2, 148-168

Χαλκιώτης , Δ. & Διαμαντή, Α. (2019). Μοντέλα εκπαιδευτικής διοίκησης: Συγκριτική προσέγγιση ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων και δημόσιων εκπαιδευτικών οργανισμών λυκειακής εκπαίδευσης στην πόλη του Βόλου. Στο Παπαδάτος Γ., Μπαστέα Α. & Κουμέντος Γ. (επιμ.), Πρακτικά 9<sup>ου</sup> Πανελληνίου Συνεδρίου Επιστημών Εκπαίδευσης, *Η Εκπαίδευση Δασκάλων και Καθηγητών Χαρισματικών Μαθητών στην Ελλάδα* (σ.σ.881-889). Αθήνα: ΕΚΠΑ



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

### Πρωτόκολλο συνέντευξης

#### ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΘΕΜΑ: Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στη διαμόρφωση των εκπαιδευτικών πολιτικών και των μεταρρυθμιστικών αλλαγών.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΕΥΝΑΣ: Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για το ρόλο του σχολικού ηγέτη στη διαμόρφωση των εκπαιδευτικών πολιτικών και των μεταρρυθμιστικών αλλαγών. Σε αυτό το πλαίσιο, πραγματοποιούνται ημιδομημένες συνεντεύξεις στις οποίες συμμετέχουν, με δική τους συγκατάθεση, εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ο χρόνος των συνεντεύξεων υπολογίζεται στα 20-25'. Οι συμμετέχοντες θα παραμείνουν ανώνυμοι και θα διαφυλαχθούν όλα τα προσωπικά τους δεδομένα.

ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ:

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

ΔΙΑΡΚΕΙΑ:

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ :Καλημέρα / καλησπέρα σας κα/κ..... Θα ήθελα να λάβω τη συναίνεσή σας για την παραχώρηση και ηχογράφηση της παρούσας συνέντευξης.

### Οδηγός Συνέντευξης

#### 1<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Δημογραφικά στοιχεία

- ✓ Φύλο: Άντρας- Γυναίκα
- ✓ Ηλικία:25-29 ,30-39, 40-49 ,50-59, 60 και άνω
- ✓ Εκπαιδευτική προϋπηρεσία:0-5, 6-10 ,11-15, 16-25 ,26-35
- ✓ Μορφωτικό επίπεδο: Μεταπτυχιακό, διδακτορικό, σεμινάρια-επιμορφώσεις
- ✓ Ειδικότητα: ΠΕ 70
- ✓ Υπηρεσιακή κατάσταση: Μόνιμος - Αναπληρωτής





## 2<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Ηγεσία και καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές

- ✓ Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια μιας εκπαιδευτικής αλλαγής;
- ✓ Θεωρείτε ότι στη σχολική σας μονάδα πραγματοποιούνται ενέργειες για καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).
- ✓ Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος του διευθυντή στις εκπαιδευτικές αλλαγές;
- ✓ Ποιος ο δικός σας ρόλος στις εκπαιδευτικές αλλαγές;
- ✓ Πιστεύετε πως ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας συμβάλλει στην επιτυχημένη εκπαιδευτική αλλαγή ενός σχολείου; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).

## 3<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη

- ✓ Κατά τη γνώμη σας, ποια χαρακτηριστικά συνθέτουν έναν αποτελεσματικό σχολικό ηγέτη;
- ✓ Θεωρείτε πως ο μετασχηματιστικός ηγέτης (διευθυντής) είναι αυτός που δημιουργεί ένα κοινό σχολικό όραμα. Ποια η άποψή σας σχετικά με αυτό;
- ✓ Πιστεύετε ότι η προσωπικότητα ενός σχολικού ηγέτη επηρεάζει την εφαρμογή μιας καινοτόμας αλλαγής;
- ✓ Με ποιον τρόπο, πιστεύετε ότι ο σχολικός ηγέτης είναι ικανός να επηρεάσει το κλίμα της σχολικής μονάδας; (Αν ναι με ποιον τρόπο, αν όχι με ποιον τρόπο).
- ✓ Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση του Διευθυντή; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).
- ✓ Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών;
- ✓ Τέλος, οι έρευνες συνδέουν τη συναισθηματική νοημοσύνη (δηλ. της ικανότητας κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματά του και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων) με την αποτελεσματικότητα στη σχολική ηγεσία. Ποια η δική σας άποψη σχετικά με αυτό;



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

### Απομαγνητοφώνηση συνεντεύξεων

#### Εκπαιδευτικός 1

#### 1<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο: Γυναίκα

Ηλικία: 50-59

Εκπαιδευτική προϋπηρεσία: 26-35

Μορφωτικό επίπεδο: Επιμορφώσεις

Ειδικότητα: ΠΕ 70

Υπηρεσιακή κατάσταση: Μόνιμη

#### 2<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Ηγεσία και καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια μιας εκπαιδευτικής αλλαγής;

E1: Η εκπαιδευτική αλλαγή ορίζεται, για έμένα, στην υιοθέτηση κάποιων καινούργιων, θα έλεγα διδακτικών...στα πλαίσια, δηλαδή της διδακτικής ή στην εφαρμογή κάποιων στρατηγικών μάθησης. Παραδείγματος χάρη, στην ομαδοσυνεργατική, σε κάποια μαθήματα, στην αντεστραμμένη τάξη... σε ένα λίγο διαφορετικό τρόπο σε σχέση με τη παραδοσιακή μετωπική διδασκαλία.

2. Θεωρείτε ότι στη σχολική σας μονάδα πραγματοποιούνται ενέργειες για καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).

E1: Θεωρώ ότι το ποσοστό των εκπαιδευτικών, που μπορεί να υιοθετήσουν εκπαιδευτικές αλλαγές είναι πάρα πολύ μικρό, στη δικιά μας σχολική μονάδα. Σίγουρα υπάρχουνε κάποιες αλλαγές, όχι καινοτόμες, κάποιες εκπαιδευτικές αλλαγές στον τρόπο διδασκαλίας...αλλά θεωρώ ότι το ποσοστό είναι πάρα πολύ μικρό. Κάθε σχολική μονάδα ορίζεται και καθοδηγείται από έναν μέντορα....θα έλεγα...εκτός από τους επιμέρους δασκάλους, εκπαιδευτικούς, που υπάρχουνε, υπάρχει μια ιεραρχία, η οποία θα πρέπει να καθοδηγεί και να νουθετεί και αν προσπαθεί να εφαρμόσει καινούργιες εκπαιδευτικές αλλαγές. Αν σε κάποιο σχολείο, ο ηγέτης, από τη μια και τα δεδομένα των εκπαιδευτικών.. θα έλεγα κεκτημένα...δεν αλλάζουνε, δεν μπορούνε να γίνουνε εκπαιδευτικές αλλαγές.

3. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος του διευθυντή στις εκπαιδευτικές αλλαγές;



E1: *Ο ρόλος του διευθυντή θα πρέπει να είναι πολύ ουσιαστικός, καθοδηγητικός, να έχει όραμα, να μπορεί να εφαρμόζει καινοτόμες, αν όχι καινοτόμες, εκπαιδευτικές αλλαγές, να μπορεί να αφοουγκράζεται τα δεδομένα της δομής της κοινωνίας σε κάθε εποχή και να μη φοβάται την αποτυχία κάθε καινοτόμου δράσης.*

4. Ποιος ο δικός σας ρόλος στις εκπαιδευτικές αλλαγές;

E1: *Θεωρώ ότι έχω αρκετά υιοθετήσει κάποιες εκπαιδευτικές αλλαγές, γιατί ως άνθρωπος δεν μου αρέσει το συνηθισμένο, το καθιερωμένο, το κατεστημένο... πιστεύω ότι χρειάζεται αλλαγή για να μπορέσεις να αποδώσεις περισσότερο στην εργασία σου και για σένα να υπάρχει ένα ενδιαφέρον για κάθε τι που κάνεις.*

5. Πιστεύετε πως ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας συμβάλλει στην επιτυχημένη εκπαιδευτική αλλαγή ενός σχολείου; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο)

E1: *Ναι εγώ πιστεύω πάρα πολύ στην εργασία και στην αλληλεπίδραση των ανθρώπων, γιατί στην ουσία υπάρχει μία διαμοίραση και μία ένωση μεταξύ των ατόμων, τα οποία αποτελούν τη σχολική μονάδα .*

### **3<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη**

1. Κατά τη γνώμη σας, ποια χαρακτηριστικά συνθέτουν έναν αποτελεσματικό σχολικό ηγέτη;

E1: *Εεεεε.. αυτό που είπα και προηγουμένως... να έχει όραμα, να είναι συμμετοχικός, να είναι δραστήριος, να είναι δημιουργικός να ενθαρρύνει, να καθοδηγεί και να μπορεί και να αξιολογήσει κιόλας... Ναι.. στην ουσία το πιο σημαντικό για μένα ,όχι λάθος, είναι το να μπορεί να αξιοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό, που έχει υπό την ηγεσία του.*

2. Θεωρείτε πως ο μετασχηματιστικός ηγέτης (διευθυντής) είναι αυτός που δημιουργεί ένα κοινό σχολικό όραμα. Ποια η άποψή σας σχετικά με αυτό;

E1: *Σίγουρα ο διευθυντής συμβάλλει στη δημιουργία ενός οράματος αλλά θα πρέπει από την άλλη να υπάρχουν και τα κατάλληλα πρόσωπα δηλαδή οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι και αυτοί θα έχουν δείξει το απαιτούμενο ενδιαφέρον για να μπορέσουμε όλοι μαζί να προχωρήσουν σε μία δυναμικότητα και σε μία αλλαγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας.*

3. Πιστεύετε ότι η προσωπικότητα ενός σχολικού ηγέτη επηρεάζει την εφαρμογή μιας καινοτόμας αλλαγής;



E1: *Ναι πιστεύω ότι επηρεάζει πάρα πολύ ένα άτομο, το οποίο έχει εμπειρία, ένα άτομο, το οποίο μπορεί να ανοιχτεί στα βαθιά, μπορεί να αναπτύξει και να πάρει πρωτοβουλίες...Πιστεύω, ναι αρκετά ότι χρειάζεται ένας πολύ δυναμικός άνθρωπος για να μπορέσει να ανταποκριθεί σε όλες αυτές τις απαιτήσεις του σημερινού σχολείου.*

4.Με ποιον τρόπο, πιστεύετε ότι ο σχολικός ηγέτης είναι ικανός να επηρεάσει το κλίμα της σχολικής μονάδας; (Αν ναι με ποιον τρόπο, αν όχι με ποιον τρόπο).

E1: *Πρέπει να λειτουργήσει ο ίδιος ως πρότυπο, αρχικά, ώστε να υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ διευθυντή και εργαζομένων εκπαιδευτικών, ώστε να τους βοηθήσει να περάσουν τις...ίσως τα προβλήματα, τους φόβους τους ή τις αναστολές που έχουνε..άρα θα πρέπει να λειτουργήσει ως πρότυπο και από την άλλη ως ενισχυτής και να βοηθάει, δηλαδή το εκπαιδευτικό προσωπικό...Αυτό εννοώ..*

5.Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση του Διευθυντή;(Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).

E1: *Νομίζω ναι. Είναι και το βασικότερο γιατί αν ο ίδιος δε θέλει να εξελιχθεί και παραμένει στάσιμος, τότε δε μπορεί στην ουσία να υιοθετήσει καμία εκπαιδευτική αλλαγή. Άρα το σημαντικότερο είναι και ο ίδιος να θέλει να εξελιχθεί και να έχει μια ουσιαστικά δική του ανέλιξη.*

6.Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών;

E1: *Ε ναι...αυτό είναι βέβαιο. Γιατί δε μπορείς να κρατάς δεδομένα, τα οποία ίσχυαν για κάποιες άλλες εποχές, κάποιες άλλες στιγμές..εε..θα πρέπει στην ουσία να εξελίσσεσαι. Για να εξελιχθείς, σύμφωνα με τα καινούργια παιδαγωγικά πρότυπα, δεδομένα, θα πρέπει να επιμορφώνεσαι, γιατί πιστεύω θα πρέπει να υπάρχει κατάρτιση και να υπάρχει μια συνοχή μεταξύ πράξης και θεωρίας.*

7.Τέλος, οι έρευνες συνδέουν τη συναισθηματική νοημοσύνη (δηλ. της ικανότητας κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματά του και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων) με την αποτελεσματικότητα στη σχολική ηγεσία. Ποια η δική σας άποψη σχετικά με αυτό;



E1: Αυτό είναι ένα ιδιαίτερο προσόν, που θεωρώ θα πρέπει ή να το έχει ή να προσπαθήσει να το καλλιεργήσει, γιατί οι δύο βασικοί άξονες, θα έλεγα, στον άνθρωπό είναι από τη μια η λογική και από την άλλη το συναίσθημα. Και τις περισσότερες φορές οι άνθρωποι λειτουργούνε συναισθηματικά και λόγω του ρόλου μας του παιδαγωγικού, που έχουμε σχέση με μικρές ηλικίες, οι οποίες στην ουσία λειτουργούνε, υπό αυτές τις συνθήκες, θα πρέπει αρκετά αναπτύξει τη συναισθηματική νοημοσύνη ο ίδιος. Και από την άλλη, από τη στιγμή, που διαχειρίζεσαι ανθρώπους, θα πρέπει να καταλαβαίνεις τις ανάγκες, τις ικανότητες, τις δεξιότητες, που έχει ο κάθε εργαζόμενος, ώστε να μπορέσεις να τις αξιοποιήσεις μέσα στο σχολείο.

## **Εκπαιδευτικός 2**

### **1<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Δημογραφικά στοιχεία**

Φύλο: Γυναίκα

Ηλικία: 30-39

Εκπαιδευτική προϋπηρεσία: 16-25

Μορφωτικό επίπεδο: Σεμινάριο στην Ειδική Αγωγή και στη Συμβουλευτική, Β1 Υπολογιστών

Ειδικότητα: ΠΕ 70

Υπηρεσιακή κατάσταση: Μόνιμη

### **2<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Ηγεσία και καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές**

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια μιας εκπαιδευτικής αλλαγής;

E2: Η εκπαιδευτική αλλαγή αφορά, πρώτα τους εκπαιδευτικούς, σε πρώτη φάση, στις επιμορφώσεις, στο τεχνικό εξοπλισμό και στα μέσα, που διαθέτει ένας εκπαιδευτικός, μέσα στη τάξη του, οι οποίες θα έχουν και άμεση ανταπόκριση στην εκπαιδευτική διαδικασία στους μαθητές.

2. Θεωρείτε ότι στη σχολική σας μονάδα πραγματοποιούνται ενέργειες για καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).



E2: Θεωρώ ότι δεν είμαστε αρκετά ενεργοί. Το 50% των εκπαιδευτικών του σχολείου κάνει κάποιες αλλαγές σε αυτό το κομμάτι.

3. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος του διευθυντή στις εκπαιδευτικές αλλαγές;

E2: Ενημέρωση, παρότρυνση και παράδειγμα ο ίδιος προς τους εκπαιδευτικούς για αυτές τις αλλαγές, κάνοντας ο ίδιος τις αλλαγές...παίρνοντας μέρος σε τέτοιου είδους δράσεις.

4. Ποιος ο δικός σας ρόλος στις εκπαιδευτικές αλλαγές;

E2: Τα τελευταία δυο χρόνια οι αλλαγές, που έχω κάνει εγώ ατομικά αφορούν την επιμόρφωση επάνω στους υπολογιστές, στα σεμινάρια B1 και B2 και παρακολουθώντας τις δράσεις που κάνει το υπουργείο στα εργαστήρια δεξιοτήτων...Αυτά έχω κάνει τα τελευταία δυο χρόνια, ουσιαστικά.

5. Πιστεύετε πως ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας συμβάλλει στην επιτυχημένη εκπαιδευτική αλλαγή ενός σχολείου; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο)

E2: Ε ναι βέβαια, γιατί αποτελεί παράδειγμα προς τους εκπαιδευτικούς, ενημερώνει...εεεε...λόγω της θέσης τους έχει καλύτερη ενημέρωση, μιλώντας με άλλους διευθυντές σχολείων και ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς, που ίσως να μην έχουν ενημέρωση πάνω σε αυτές τις αλλαγές.

### **3<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη**

1. Κατά τη γνώμη σας, ποια χαρακτηριστικά συνθέτουν έναν αποτελεσματικό σχολικό ηγέτη;

E2: μμμμ...ωραία ερώτηση....Λοιπόν, θεωρώ, πρώτον, ότι ο ηγέτης διευθυντής πρέπει να είναι πολύ κοντά στους εκπαιδευτικούς, να ακούει τα προβλήματα των εκπαιδευτικών, τις ανάγκες, να βοηθάει, ενημερώνοντας και διευκολύνοντας τους εκπαιδευτικούς, είτε μέσα από συμβουλές, είτε μέσα από παρότρυνση για κάποιες αλλαγές, που εκείνος γνωρίζει, βοηθώντας να τα εφαρμόσουν μέσα στη τάξη. Επίσης, θεωρώ ότι ένας καλός αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης πρέπει να μπαίνει στις τάξεις, να γνωρίζει τα προβλήματα και αν ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για τις εξελίξεις αλλά να είναι κοντά σε σημαντικό επίπεδο, στηρίζοντας, όποτε ο εκπαιδευτικός το έχει ανάγκη.. και για τις αλλαγές στην εκπαίδευση αλλά και σε επίπεδο ψυχολογικής στήριξης.



2.Θεωρείτε πως ο μετασχηματιστικός ηγέτης (διευθυντής) είναι αυτός που δημιουργεί ένα κοινό σχολικό όραμα. Ποια η άποψή σας σχετικά με αυτό;

E2: *Ναι βοηθάει, διότι συσπειρώνει τους εκπαιδευτικούς, τους βοηθάει να έχουν κοινούς στόχους...εεεε...ένα σχολείο που έχει κοινούς στόχους, ήδη οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται μεταξύ τους, βοηθάει και δίνει και ιδέες στο να προχωρήσουν παρακάτω και όταν μπορούν να στηριχθούν επάνω σε έναν μετασχηματιστικό ηγέτη νιώθουν ασφάλεια και έτσι θεωρώ ότι ο στόχος επιτυγχάνεται.*

3.Πιστεύετε ότι η προσωπικότητα ενός σχολικού ηγέτη επηρεάζει την εφαρμογή μιας καινοτόμας αλλαγής;

E2: *Βεβαίως γιατί ο ίδιος βάζει τα προσωπικά στοιχεία, οραματίζεται και δίνει το όραμα αυτό στους εκπαιδευτικούς και μπορεί να είναι ένα σκαλοπάτι, που πάνω σε αυτό μπορούν να πατήσουν οι εκπαιδευτικοί και να το έχουν σαν παράδειγμα για τις αλλαγές αυτές τις καινοτόμες.*

4.Με ποιον τρόπο, πιστεύετε ότι ο σχολικός ηγέτης είναι ικανός να επηρεάσει το κλίμα της σχολικής μονάδας; (Αν ναι με ποιον τρόπο, αν όχι με ποιον τρόπο).

E2: *Ναι πάρα πολύ επηρεάζει διότι με τη παρότρυνση, τη στήριξη, τη συμβουλή, ακόμα και με τις επιμορφώσεις τις ενδοσχολικές, που μπορεί να κάνει ο ίδιος, παροτρύνοντας και στηρίζοντας, αλλά μπορεί, πολλές φορές και ο ίδιος να εμπλακεί μέσα σε αυτές τις αλλαγές, μπορεί να παροτρύνει και να αποτελέσει παράδειγμα για τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς, σαν αρωγός.*

5.Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση του Διευθυντή;(Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).

E2: *Ναι βεβαίως. Γιατί βοηθάει να εξελιχθεί και ο ίδιος και σαν προσωπικότητα αλλά και πάνω στη δουλειά του και όλο αυτό έχει επίπτωση θετική στην επαγγελματική του εξέλιξη, αλλά η επαγγελματική εξέλιξη έχει άμεση ανταπόκριση στη σχολική μονάδα.*

6.Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών;





E2: Σαφέστατα. Όσο εκπαιδύεται κάποιος και επιμορφώνεται και αναπροσαρμόζεται στις αλλαγές της κοινωνίας, που το σχολείο αποτελεί μέρος της κοινωνίας, και επηρεάζονται και οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί, η επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση είναι αλληλένδετα. Όσο επιμορφώνεται κάποιος, τόσο πολύ εξελίσσεται πάνω στο κομμάτι της δουλειάς του. Άρα και ο εκπαιδευτικός εξελίσσεται όσο επιμορφώνεται και μαθαίνει νέους τρόπους και διδακτικές, που μπορεί να τις εφαρμόσει.

7.Τέλος, οι έρευνες συνδέουν τη συναισθηματική νοημοσύνη (δηλ. της ικανότητας κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματα του και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων) με την αποτελεσματικότητα στη σχολική ηγεσία. Ποια η δική σας άποψη σχετικά με αυτό;

E2: Όπως είπα και παραπάνω, ο διευθυντής πρέπει να κατανοεί και να είναι δίπλα στον εκπαιδευτικό και να τον στηρίζει συναισθηματικά και για τις δυσκολίες, που μπορεί να αντιμετωπίζει μέσα στη τάξη αλλά και στις εκπαιδευτικές αλλαγές, που προκύπτουν και μπορεί να αντιμετωπίζει κάποιες δυσκολίες. Πρέπει να είναι αρωγός και βοηθός συναισθηματικά και να καταλαβαίνει τα συναισθήματα των εκπαιδευτικών για να μπορεί να τους βοηθήσει να εξελιχθούν στις περιπτώσεις, που κάποιος αντιμετωπίζουν δυσκολίες. Πάνω απ' όλα θεωρώ ότι ένας ηγέτης πρέπει να έχει ενσυναίσθηση και αν ακούει τα συναισθήματα των εκπαιδευτικών στην εκάστοτε περίπτωση.

### **Εκπαιδευτικός 3**

#### **1<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Δημογραφικά στοιχεία**

Φύλο: Γυναίκα

Ηλικία: 25-29

Εκπαιδευτική προϋπηρεσία: 0-5

Μορφωτικό επίπεδο: Μεταπτυχιακό στην Εγκληματική Ψυχολογία

Ειδικότητα: ΠΕ 70

Υπηρεσιακή κατάσταση: Αναπληρώτρια

#### **2<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Ηγεσία και καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές**

1.Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια μιας εκπαιδευτικής αλλαγής;



Δρακοπούλου Φωτεινή «Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στη διαμόρφωση των εκπαιδευτικών πολιτικών και των μεταρρυθμιστικών αλλαγών».

E3: *Με αλλαγές που θα φανούν, κυρίως, στην εκπαιδευτική διαδικασία, αλλαγές στον τρόπο διδασκαλίας, κυρίως, στα υλικά, που χρησιμοποιούνται και στη συνεργασία όλων των εκπαιδευτικών.*

2.Θεωρείτε ότι στη σχολική σας μονάδα πραγματοποιούνται ενέργειες για καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές;(Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).

E3: *Γίνονται κάποιες προσπάθειες, όπως το blog συμμετοχής σε διάφορα προγράμματα.*

3.Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος του διευθυντή στις εκπαιδευτικές αλλαγές;

E3: *Ότι θα πρέπει να ενθαρρύνει, να στηρίζει, αλλά σε συνεργασία με όλους τους εκπαιδευτικούς, στο να υπάρχει κάποια συμφωνία, μια κοινή γραμμή.*

4.Ποιος ο δικός σας ρόλος στις εκπαιδευτικές αλλαγές;

E3: *Συμμετέχω και εγώ όσο μπορώ...συνεργάζομαι με εκπαιδευτικούς..*

5.Πιστεύετε πως ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας συμβάλλει στην επιτυχημένη εκπαιδευτική αλλαγή ενός σχολείου;(Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο)

E3: *Ναι νομίζω είναι το σημαντικότερο, γιατί για να γίνουν αλλαγές χρειάζεται πολλή προσπάθεια, χρειάζεται χρόνος, οπότε...χρειάζεται η συνεργασία.*

### **3<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη**

1.Κατά τη γνώμη σας, ποια χαρακτηριστικά συνθέτουν έναν αποτελεσματικό σχολικό ηγέτη;

E3: *Πρώτα απ' όλα η θέληση και η επιθυμία και να του αρέσει η δουλειά του, αυτό που κάνει, η διάθεση να συνεργάζεται με όλους τους εκπαιδευτικούς τους σχολείου και η ενημέρωση, οι επιμορφώσεις.*

2.Θεωρείτε πως ο μετασχηματιστικός ηγέτης (διευθυντής) είναι αυτός που δημιουργεί ένα κοινό σχολικό όραμα. Ποια η άποψή σας σχετικά με αυτό;

E3: *Πιστεύω είναι πολύ σημαντικός ο ρόλος του, γιατί αν ο ίδιος δεν κάνει την αρχή δεν μπορούν να ξεκινήσουν και οι υπόλοιποι και να έχουν την ίδια επιθυμία...Άρα χρειάζεται εννοείται η συνεισφορά όλων.*



3. Πιστεύετε ότι η προσωπικότητα ενός σχολικού ηγέτη επηρεάζει την εφαρμογή μιας καινοτόμας αλλαγής;

E3: *Ναι σίγουρα, γιατί δεν έχουμε όλοι τις ίδιες αντιλήψεις, την ίδια διάθεση να κάνουμε κάποια πράγματα, άλλοι είναι στο παραδοσιακό στυλ...πρέπει να γίνει ένας συνδυασμός...*

4. Με ποιον τρόπο, πιστεύετε ότι ο σχολικός ηγέτης είναι ικανός να επηρεάσει το κλίμα της σχολικής μονάδας; (Αν ναι με ποιον τρόπο, αν όχι με ποιον τρόπο).

E3: *Με τη στάση του, κυρίως, με τη διάθεση που έχει να συνεργαστεί ή όχι και με τους υπόλοιπους, με το αν όντως στηρίζει, αν έχει καινούργιες ιδέες, αν ενδιαφέρεται να συμμετέχουν και οι υπόλοιποι, να επιμορφωθούν.*

5. Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση του Διευθυντή; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).

E3: *Σίγουρα, γιατί πλέον είναι πολύ σημαντικές, αλλάζουν τόσα πράγματα..*

6. Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών;

E3: *Ναι όπως και του Διευθυντή..εεε... γιατί αποκτούν νέα γνώση, είναι ευκαιρία να ανταλλάσσουν και μεταξύ τους ιδέες, απόψεις, μαθαίνει ο ένας από τον άλλον...εεε...υπάρχει και το ενδιαφέρον όσων ασχολούνται.*

7. Τέλος, οι έρευνες συνδέουν τη συναισθηματική νοημοσύνη (δηλ. της ικανότητας κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματα του και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων) με την αποτελεσματικότητα στη σχολική ηγεσία. Ποια η δική σας άποψη σχετικά με αυτό;

E3: *Ότι είναι πολύ σημαντικό και αυτό γιατί έχουμε να κάνουμε με ανθρώπους, προσωπικότητες, συναισθήματα...*

#### **Εκπαιδευτικός 4**

#### **1<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Δημογραφικά στοιχεία**

Φύλο: Άνδρας



Ηλικία: 30-39

Εκπαιδευτική προϋπηρεσία: 6-10

Μορφωτικό επίπεδο: Μεταπτυχιακό

Ειδικότητα: ΠΕ 70

Υπηρεσιακή κατάσταση: Αναπληρωτής

## **2<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Ηγεσία και καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές**

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια μιας εκπαιδευτικής αλλαγής;

E4: *Να κάνουμε κάτι διαφορετικό στην εκπαιδευτική διαδικασία, στη μάθηση, ώστε βοηθήσουμε τους μαθητές να κατακτήσουνε στόχους.*

2. Θεωρείτε ότι στη σχολική σας μονάδα πραγματοποιούνται ενέργειες για καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).

E4: *Όχι...δεν θα το έλεγα...δεν αναλαμβάνονται πρωτοβουλίες από τη διεύθυνση.*

3. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος του διευθυντή στις εκπαιδευτικές αλλαγές;

E4: *Αυτός πρέπει να έχει τον πρώτο λόγο, ώστε να διαμορφώσει τις κατάλληλες συνθήκες για να γίνονται αυτές οι εκπαιδευτικές αλλαγές...που καλό είναι να γίνονται...*

4. Ποιος ο δικός σας ρόλος στις εκπαιδευτικές αλλαγές;

E4: *Λόγω και της μικρής εμπειρίας που έχω, δε θεωρώ ότι μπορώ τόσο πολύ να διαμορφώσω τις εκπαιδευτικές αλλαγές, που χρειάζονται...αλλά θα ήθελα να εφαρμόσω κάτι διαφορετικό από αυτό που έχουμε μάθει ως τώρα.*

5. Πιστεύετε πως ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας συμβάλλει στην επιτυχημένη εκπαιδευτική αλλαγή ενός σχολείου; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο)

E4: *Εξολοκλήρου συμμετοχικό...όχι...κάπου θα πρέπει να υπάρχει και αυτός που θα λαμβάνει τις αποφάσεις σε κάποια ζητήματα. Να υπάρξει συζήτηση αλλά κάπου θα πρέπει να έχει τον πρώτο και τον τελευταίο λόγο ο διευθυντής.*

## **3<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη**



1. Κατά τη γνώμη σας, ποια χαρακτηριστικά συνθέτουν έναν αποτελεσματικό σχολικό ηγέτη;

E4: *Να μπορεί να συζητά με το προσωπικό του, με το σύλλογο διδασκόντων, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να είναι ανοιχτός σε νέες ιδέες, να μπορεί να διαχειριστεί τους γονείς και διάφορα προβλήματα, που αντιμετωπίζουμε στο σχολείο.*

2. Θεωρείτε πως ο μετασχηματιστικός ηγέτης (διευθυντής) είναι αυτός που δημιουργεί ένα κοινό σχολικό όραμα. Ποια η άποψή σας σχετικά με αυτό;

E4: *Ναι... αυτό το στυλ ηγέτη μπορεί να διαμορφώσει ένα κοινό όραμα στο σχολείο και γενικά σε όλη την εκπαιδευτική κοινότητα για να μπορούμε να πάμε την εκπαίδευση σε ένα άλλο επίπεδο, ακόμα πιο μπροστά.*

3. Πιστεύετε ότι η προσωπικότητα ενός σχολικού ηγέτη επηρεάζει την εφαρμογή μιας καινοτόμας αλλαγής;

E4: *Ναι... εννοείται... αναλόγως τη προσωπικότητα του κάθε ανθρώπου και αν στηρίζει αυτά που θέλει να εφαρμόσει ή αυτά που έρχονται από το υπουργείο, θα επηρεάσει.*

4. Με ποιον τρόπο, πιστεύετε ότι ο σχολικός ηγέτης είναι ικανός να επηρεάσει το κλίμα της σχολικής μονάδας; (Αν ναι με ποιον τρόπο, αν όχι με ποιον τρόπο).

E4: *Ο ικανός ηγέτης μπορεί να διαχειριστεί τις δύσκολες καταστάσεις, που καλούμαστε στο σημερινό σχολείο να αντιμετωπίσουμε και να τα φέρει έτσι να τα πράγματα, ώστε για να βγει ένα αποτέλεσμα, που να εξελίξει το σχολείο.*

5. Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση του Διευθυντή; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).

E4: *Όχι μόνο του διευθυντή αλλά και του προσωπικού... αλλά δε φτάνει μόνο να επιμορφωνόμαστε.... πιστεύω ότι για να εφαρμοστούν αυτές οι αλλαγές θα πρέπει και η κοινωνία να γίνει πιο ανοιχτή στις αλλαγές αυτές, πιο δεκτική σε αυτές τις αλλαγές.*

6. Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών;



E4: *Ναι....όσο ζούμε μαθαίνουμε...και αρκεί όμως αυτά που μαθαίνουμε να μπορούμε και να τα εφαρμόσουμε. Πρέπει και το σχολείο να μας δώσει νέες δυνατότητες, νέα υλικά....ένα παλιό σχολείο, όπως είναι το ελληνικό, δεν μπορεί να υποστηρίξει αυτές τις αλλαγές, όσο επιμορφωμένο να είναι και το προσωπικό που έχει.*

7.Τέλος, οι έρευνες συνδέουν τη συναισθηματική νοημοσύνη (δηλ. της ικανότητας κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματά του και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων) με την αποτελεσματικότητα στη σχολική ηγεσία. Ποια η δική σας άποψη σχετικά με αυτό;

E4: *Ο διευθυντής, ως ηγέτης, θα πρέπει να ελέγχει τα συναισθήματά του, να μη λειτουργεί με το θυμικό, αλλά μέσα από τη λογική να παίρνει τις αποφάσεις και όχι εν βρασμώ ψυχής. Το ίδιο ισχύει και για τους εκπαιδευτικούς, βέβαια, που αυτό καλούμαστε να κάνουμε στη τάξη....δε μπορούμε να λειτουργούμε συναισθηματικά, αλλά με τη λογική κυρίως.*

## **Εκπαιδευτικός 5**

### **1<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Δημογραφικά στοιχεία**

Φύλο: Άνδρας

Ηλικία: 50-59

Εκπαιδευτική προϋπηρεσία: 26-35

Μορφωτικό επίπεδο: Τίτλος σπουδών, Επιμορφώσεις

Ειδικότητα: ΠΕ 70

Υπηρεσιακή κατάσταση: Μόνιμος

### **2<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Ηγεσία και καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές**

1.Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια μιας εκπαιδευτικής αλλαγής;

E5: *Με το να εφαρμόζουμε κάποια συστήματα μέσα στη τάξη που να βοηθάει το μαθητή να εξελίσσεται περισσότερο.*

2.Θεωρείτε ότι στη σχολική σας μονάδα πραγματοποιούνται ενέργειες για καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές;(Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).



E5: Δε θεωρώ ότι γίνονται. Διότι έχουμε προβλήματα επικοινωνίας στη σχολική μας μονάδα...δεν υπάρχει σύγχρονο εποπτικό υλικό στο σχολείο.

3.Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος του διευθυντή στις εκπαιδευτικές αλλαγές;

E5: Είναι πολύ σημαντικός ο ρόλος του, να δέσει το προσωπικό μεταξύ τους, να εφαρμόσει καινούργια πράγματα, να φέρει αντιλήψεις κλπ.

4.Ποιος ο δικός σας ρόλος στις εκπαιδευτικές αλλαγές;

E5: Ο δικός μου ρόλος είναι να παρακολουθώ τις εξελίξεις, να είμαι κοντά στα παιδιά, να προσφέρω αυτό που προσφέρω με αγάπη..

5.Πιστεύετε πως ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας συμβάλλει στην επιτυχημένη εκπαιδευτική αλλαγή ενός σχολείου;(Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο)

E5: Ναι σίγουρα συμβάλλει. Γιατί όταν υπάρχει ένα ωραίο κλίμα ανάμεσα τον Διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς, αυτό βοηθάει στο να προχωρήσει η σχολική μονάδα, να λειτουργεί καλύτερα.

### **3<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη**

1.Κατά τη γνώμη σας, ποια χαρακτηριστικά συνθέτουν έναν αποτελεσματικό σχολικό ηγέτη;

E5: Το να είναι κοντά στους εκπαιδευτικούς, να ακούει τα προβλήματά τους, να μεταφέρει αυτά που δέχεται...τα μηνύματα από το κράτος, τις εντολές των υφισταμένων και να μπορεί να τις μετατρέψει σε σωστές εντολές για το προσωπικό του...να εκτελούνται με το κάθε δυνατό τρόπο. Με βάση τις δυνατότητες του εκπαιδευτικού προσωπικού και του κτιριακού χώρου.

2.Θεωρείτε πως ο μετασχηματιστικός ηγέτης (διευθυντής) είναι αυτός που δημιουργεί ένα κοινό σχολικό όραμα. Ποια η άποψή σας σχετικά με αυτό;

E5: -

3.Πιστεύετε ότι η προσωπικότητα ενός σχολικού ηγέτη επηρεάζει την εφαρμογή μιας καινοτόμας αλλαγής;





E5: Σίγουρα...πάρα πολύ... γιατί με τη προσωπικότητά του ο καθένας μπορεί μια μεταφέρει αυτά τα πράγματα και στις εντολές για το προσωπικό του, έχει κατανόηση στις δυνατότητες που μπορεί να έχει ο καθένας από εμάς, το πώς μπορεί να λειτουργήσει μέσα σε τάξη και εκτός της τάξεως, όλα τα συντονίζει αυτός...σύμφωνα με τη προσωπικότητά του ..μπορεί να αντιλαμβάνεται αυτά τα πράγματα.

4.Με ποιον τρόπο, πιστεύετε ότι ο σχολικός ηγέτης είναι ικανός να επηρεάσει το κλίμα της σχολικής μονάδας; (Αν ναι με ποιον τρόπο, αν όχι με ποιον τρόπο).

E5: Με το να προσπαθήσει να δέσει το προσωπικό όσο γίνεται μεταξύ τους. Δηλαδή να βρει δραστηριότητες, με τις οποίες να συμμετέχουνε όλοι οι εκπαιδευτικοί και εξωσχολικές δραστηριότητες και έτσι δημιουργεί ένα ωραίο κλίμα μέσα στη σχολική μονάδα και λειτουργεί καλύτερα η σχολική μονάδα, γενικά.

5.Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση του Διευθυντή;(Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).

E5: Σίγουρα χρειάζεται εξέλιξη και το προσωπικό και ο διευθυντής, αλλά εξαρτάται και από τη προσωπικότητά του, η οποία αν εξελίσσεται με διάφορα προγράμματα καλό θα ήταν και αυτό, ναι...να κατανοεί καλύτερα τη θέση του.

6.Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών;

E5: Σίγουρα και αυτό ναι. Διότι ο εκπαιδευτικός πρέπει να είναι κοντά στις εξελίξεις, να επιμορφώνεται...σίγουρα βοηθάει και αυτό ναι...

7.Τέλος, οι έρευνες συνδέουν τη συναισθηματική νοημοσύνη (δηλ. της ικανότητας κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματα του και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων) με την αποτελεσματικότητα στη σχολική ηγεσία. Ποια η δική σας άποψη σχετικά με αυτό;

E5: Αυτό είναι το Α και το Ω.

## Εκπαιδευτικός 6



## **1<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Δημογραφικά στοιχεία**

Φύλο: Γυναίκα

Ηλικία: 50-59

Εκπαιδευτική προϋπηρεσία: 26-35

Μορφωτικό επίπεδο: βασικό πτυχίο

Ειδικότητα: ΠΕ 70

Υπηρεσιακή κατάσταση: Μόνιμη

## **2<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Ηγεσία και καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές**

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια μιας εκπαιδευτικής αλλαγής;

E6: *Είναι οτιδήποτε συμβαίνει στο χώρο του σχολείου, προκειμένου να βοηθήσουμε στο να γίνει πιο αποτελεσματική και πιο άνετη η παραμονή των παιδιών μέσα σε αυτό και των εκπαιδευτικών.*

2. Θεωρείτε ότι στη σχολική σας μονάδα πραγματοποιούνται ενέργειες για καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).

E6: *Τη συγκεκριμένη στιγμή όχι. Γιατί πιστεύω λόγω των συνθηκών, που επικρατούσαν το τελευταίο χρονικό διάστημα, έφερε λίγο φρένο στην όλη κατάσταση, γιατί προσπαθήσαμε να διαχειριστούμε κάποια πιο άμεσα και πιο σοβαρά ζητήματα.*

3. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος του διευθυντή στις εκπαιδευτικές αλλαγές;

E6: *Ο διευθυντής νομίζω ότι είναι καθαρά....συντονίζει, προτείνει, φέρνει τις γνώμες των εκπαιδευτικών, συντονίζει μια συζήτηση και αποφασίζει αν μπορούμε να προχωρήσουμε σε αυτές.*

4. Ποιος ο δικός σας ρόλος στις εκπαιδευτικές αλλαγές;

E6: *Μπορώ και εγώ να προτείνω πράγματα, αυτά που εγώ έχω στο μυαλό μου, να κάνω προτάσεις και να συμμετέχω σε συζητήσεις με συναδέλφους, προκειμένου να αποφασίσουμε από κοινού κάποια αλλαγή.*



5. Πιστεύετε πως ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας συμβάλλει στην επιτυχημένη εκπαιδευτική αλλαγή ενός σχολείου; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο)

E6: *Ναι πάντα πιστεύω ότι η συνεργασία βοηθάει. Γιατί πάντα η συνεργασία οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα. Μπορεί κάποιος να θέτει ένα θέμα και αυτό πιστεύω ότι θα βοηθήσει πάρα πολύ στο να γίνονται συχνοί σύλλογοι τους εκπαιδευτικού προσωπικού, έτσι ώστε ο καθένας να θέτει, πέρα από τα προβλήματα τα καθημερινά, να θέτει τις απόψεις του για κάποια ζητήματα, να μπορούμε να τις επεξεργαστούμε όλοι, να κάνουμε προτάσεις και να πάμε ένα βήμα παραπέρα.*

### **3<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη**

1. Κατά τη γνώμη σας, ποια χαρακτηριστικά συνθέτουν έναν αποτελεσματικό σχολικό ηγέτη;

E6: *Το κύριο και το βασικό για εμένα είναι να μπορεί να ακούει και να μπορεί να συζητάει, πριν πάρει οποιαδήποτε απόφαση. Να δίνει, δηλαδή στους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι είναι και μέσα σε μια τάξη καθημερινά, να μπορούν να λένε την άποψή τους και να προσπαθεί να ακούει αυτό που λένε. Να ακούει... να μπορεί να ακούει... αυτό είναι βασικό για εμένα. Για κάθε ηγέτη, όχι μόνο για τον εκπαιδευτικό.*

2. Θεωρείτε πως ο μετασχηματιστικός ηγέτης (διευθυντής) είναι αυτός που δημιουργεί ένα κοινό σχολικό όραμα. Ποια η άποψή σας σχετικά με αυτό;

E6: *Ίσως είναι... αν το πούμε... ο αρχηγός... αν μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε μια τέτοια έκφραση, αλλά εγώ πιστεύω ότι όλοι μαζί μπορούμε να το καταφέρουμε αυτό και ποτέ μόνος του ένας... εκείνος είναι ίσως αυτός που θα μας δώσει το πως θα εργαστούμε, τις παραμέτρους, το πως θα δουλέψουμε... σίγουρα θα χρειαστεί αυτός αλλά και όλοι μαζί μπορούμε να βοηθήσουμε σε αυτό... όχι μόνος... μόνος του ο διευθυντής δε μπορεί πιστεύω να μπορεί να κάνει κάτι.*

3. Πιστεύετε ότι η προσωπικότητα ενός σχολικού ηγέτη επηρεάζει την εφαρμογή μιας καινοτόμας αλλαγής;

E6: *Εννοείται... αφού είπαμε ότι αυτός είναι ο συντονιστής, αυτός είναι που θα το οργανώσει... εξαρτάται από το πόσο πολύ ο ίδιος μπορεί να ακούσει, μπορεί να δεχτεί απόψεις... αν είναι ένας άνθρωπος, ο οποίος θέλει να επιβάλλει πάντα την άποψή του, δημιουργούνται θέματα. Σίγουρα, λοιπόν, η προσωπικότητα ενός διευθυντή επηρεάζει*



*άμεσα, τόσο τη καθημερινή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας, όσο και οποιαδήποτε αλλαγή θέλουμε να πραγματοποιηθεί σε αυτή.*

4. Με ποιον τρόπο, πιστεύετε ότι ο σχολικός ηγέτης είναι ικανός να επηρεάσει το κλίμα της σχολικής μονάδας; (Αν ναι με ποιον τρόπο, αν όχι με ποιον τρόπο).

*Ε6: Μα κάθε του κίνηση επηρεάζει το κλίμα της σχολικής μονάδας, οτιδήποτε και αν κάνει....από τις σχέσεις, που δημιουργούνται ανάμεσα στους γονείς και τους εκπαιδευτικούς, από τις σχέσεις των ίδιων των εκπαιδευτικών μεταξύ τους και των παιδιών μεταξύ τους. Αυτός, ας πούμε, είναι η κεφαλή, ο οποίος οφείλει να ακούει, να παρατηρεί και να δίνει λύσεις, πάντα σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς.*

5. Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση του Διευθυντή; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).

*Ε6: Ναι νομίζω ότι συνδέεται ...το να μαθαίνει καινούργια πράγματα, τα οποία θα τα μεταφέρει στη σχολική μονάδα και στους συναδέλφους, που δεν έχουν, ίσως, τη δυνατότητα για κάποιους λόγους, βοηθάει πάντα. Οπότε, ο διευθυντής πρέπει πάντα να είναι ενημερωμένος με τις τελευταίες εξελίξεις, να προτείνει....αυτός εξάλλου είναι και ο ρόλος τους...να οργανώνει και να προτείνει και να ακούει και να συντονίζει την ομάδα.*

6. Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών;

*Ε6: Το ίδιο ακριβώς, όπως και του διευθυντή. Όσα πράγματα μαθαίνουμε, τόσα κάνουμε...σίγουρα βοηθάμε και στη πρόοδο της σχολικής μονάδας και στη προσωπική μας πρόοδο. Αλλά αυτό που για μένα είναι πάρα πολύ σημαντικό είναι όταν ένας εκπαιδευτικός κάνει κάτι, οτιδήποτε είναι αυτό, μια δράση ή ένα μεταπτυχιακό ή έμαθε κάτι, να το μοιράζεται με τους συναδέλφους του. Πολύ βασικό για εμένα. Το να μοιράζουμε οτιδήποτε κατακτούμε.*

7. Τέλος, οι έρευνες συνδέουν τη συναισθηματική νοημοσύνη (δηλ. της ικανότητας κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματά του και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων) με την αποτελεσματικότητα στη σχολική ηγεσία. Ποια η δική σας άποψη σχετικά με αυτό;



Δρακοπούλου Φωτεινή «Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στη διαμόρφωση των εκπαιδευτικών πολιτικών και των μεταρρυθμιστικών αλλαγών».

*Ε6: Άμεση....άμεση...Η συναισθηματική νοημοσύνη νομίζω ότι είναι διάχυτη σε όλους τους τομείς της ζωής μας. Η έλλειψη αυτής δημιουργεί πάρα πολλά θέματα.*

## **Εκπαιδευτικός 7**

### **1<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Δημογραφικά στοιχεία**

Φύλο: Άνδρας

Ηλικία: 30-39

Εκπαιδευτική προϋπηρεσία: 11-15

Μορφωτικό επίπεδο: Επιμορφώσεις, σεμινάρια

Ειδικότητα: ΠΕ 70

Υπηρεσιακή κατάσταση: Μόνιμος

### **2<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Ηγεσία και καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές**

1.Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια μιας εκπαιδευτικής αλλαγής;

*Ε7: Μια εκπαιδευτική αλλαγή, για εμένα, θα είχε νόημα αν θα στόχευε σε μια αλλαγή που θα επηρέαζε όλη τη σχολική κοινότητα, με βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους.*

2.Θεωρείτε ότι στη σχολική σας μονάδα πραγματοποιούνται ενέργειες για καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές;(Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).

*Ε7: Όχι, γιατί δεν λειτουργεί, ανά τακτά χρονικά διαστήματα ο σύλλογος διδασκόντων, θέτοντας παιδαγωγικούς, αποκλειστικά, στόχους.*

3.Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος του διευθυντή στις εκπαιδευτικές αλλαγές;

*Ε7: Είναι καθοριστικός ο ρόλος του διευθυντή, γιατί αυτός μπορεί να κατευθύνει το σύλλογο διδασκόντων προς μια κατεύθυνση και στη συνέχεια, σε συνδυασμό με το σύλλογο διδασκόντων, να μπορέσει να παίρνει αποφάσεις από κοινού.*

4.Ποιος ο δικός σας ρόλος στις εκπαιδευτικές αλλαγές;

*Ε7: Εξίσου σημαντικός όσο και αυτός του διευθυντή.*



5. Πιστεύετε πως ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας συμβάλλει στην επιτυχημένη εκπαιδευτική αλλαγή ενός σχολείου; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο)

E7: *Ναι γιατί όλοι γίνονται συμμετέχοντες στους στόχους και έτσι μπορούν να τους υλοποιήσουν με περισσότερο αφοσίωση σε αυτούς... όταν νιώθεις ότι είσαι συμμετέχων σε κάτι, προσηλώνεσαι περισσότερο στη δουλειά.*

### **3<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη**

1. Κατά τη γνώμη σας, ποια χαρακτηριστικά συνθέτουν έναν αποτελεσματικό σχολικό ηγέτη;

E7: *Να δίνει λύσεις στα προβλήματα, σε συνεργασία με το σύλλογο διδασκόντων, να επικοινωνεί με τους εκπαιδευτικούς, ανά τακτά χρονικά διαστήματα για τους στόχους, που βάζει το σχολείο, να έχει ως προτεραιότητα τους μαθητές και την αντιμετώπιση διάφορων μαθησιακών δυσκολιών, που μπορεί να αντιμετωπίζουν, να μην παίρνει μόνος του αποφάσεις, να εξηγεί αναλυτικά το σκεπτικό του, σχετικά με το τι σκοπεύει να κάνει στη σχολική μονάδα.....εεεε.....και τελοσπάντων να είναι συνεργατικός και πρόθυμος να ακούσει οποιοδήποτε προβληματισμό έχει ένας εκπαιδευτικός.*

2. Θεωρείτε πως ο μετασχηματιστικός ηγέτης (διευθυντής) είναι αυτός που δημιουργεί ένα κοινό σχολικό όραμα. Ποια η άποψή σας σχετικά με αυτό;

E7: *Ναι εννοείται... Για μένα είναι πάρα πολύ σημαντικό το κοινό σχολικό όραμα... σίγουρα συνδέεται με τον μετασχηματιστικό ηγέτη και πάρα πολύ απλά, το κοινό όραμα, όπως είχα πεί και προηγουμένως, είναι αυτό που θα δώσει ώθηση σε όλους να συμμετέχουν πολύ ενεργά προς στην υλοποίηση του οράματος.*

3. Πιστεύετε ότι η προσωπικότητα ενός σχολικού ηγέτη επηρεάζει την εφαρμογή μιας καινοτόμας αλλαγής;

E7: *Πάρα πολύ... Για μένα ο σχολικός ηγέτης θα πρέπει να είναι αυτός, που πρώτος θα βγαίνει μπροστά για να υλοποιείται ένας παιδαγωγικός στόχος... είναι αυτός που πρώτος πρέπει να δίνει το παράδειγμα σε όλους τους άλλους και οι υπόλοιποι βλέποντας τον ηγέτη ως παράδειγμα να ακολουθούν στην ίδια λογική. Και φυσικά ο ηγέτης να είναι ανοιχτός να ακούσει την οποιαδήποτε αλλαγή. Δηλαδή, να είναι πολύ δημοκρατικός. Αν ο ηγέτης απλά ανακοινώνει κάτι, χωρίς ο ίδιος να συμμετέχει και δίνοντας μόνο*



*αρμοδιότητες, χωρίς ο ίδιος να αναλαμβάνει τη παραμικρή αρμοδιότητα, τότε αργά ή γρήγορα ο στόχος δεν θα επιτύχει.*

4.Με ποιον τρόπο, πιστεύετε ότι ο σχολικός ηγέτης είναι ικανός να επηρεάσει το κλίμα της σχολικής μονάδας; (Αν ναι με ποιον τρόπο, αν όχι με ποιον τρόπο).

*E7: Το κλίμα της σχολικής μονάδας μπορεί να το επηρεάσει σε πολύ μεγάλο βαθμό, γιατί όταν δεν υπάρχει...όταν δεν δίνεται λύση στα προβλήματα, για παράδειγμα, δεν υπάρχει ηρεμία. Και αν δεν υπάρχει ηρεμία και αν δεν υπάρξει συναισθηματική γαλήνη, τελοσπάντων, για διάφορα πράγματα τότε επηρεάζει πάρα πολύ το κλίμα.*

5.Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση του Διευθυντή;(Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).

*E7: Απόλυτα...απόλυτα αλλά δεν είναι ο μοναδικός παράγοντας αυτός, γιατί έχει να κάνει και με τα στοιχεία της προσωπικότητας κάποιου. Δηλαδή δεν αρκεί μόνο η επιμόρφωση σε επίπεδο του πως λειτουργεί ένα σχολείο, με βάση...πρέπει να υπάρχει και μια προσωπικότητα, η οποία από τη φύση του να είναι ανοιχτός, δημοκρατικός, συμμετοχικός σε όλα και όχι να θεωρεί ότι είναι κάτι διαφορετικό από τους άλλους. Δηλαδή να θεωρεί τον εαυτό του ότι είναι ένας συνάδελφος, ένας εκπαιδευτικός, όπως είναι και οι υπόλοιποι και όχι κάτι παραπάνω από ένας εκπαιδευτικός.*

6.Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών;

*E7: Ναι συνδέονται 100%. Γιατί για να μπορέσει ένας εκπαιδευτικός να αλλάξει, να προχωρήσει, να εξελιχθεί, θα πρέπει να υπάρχει και η κατάλληλη υποστήριξη από πίσω, που να τον ωθεί, προς αυτήν την κατεύθυνση.*

7.Τέλος, οι έρευνες συνδέουν τη συναισθηματική νοημοσύνη (δηλ. της ικανότητας κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματά του και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων) με την αποτελεσματικότητα στη σχολική ηγεσία. Ποια η δική σας άποψη σχετικά με αυτό;

*E7: Ο καθένας από εμάς κουβαλάει στην εργασιακή του καθημερινότητα συγκεκριμένες δυσκολίες. Όταν, λοιπόν, ο σχολικός ηγέτης είναι σε θέση να αντιληφθεί το συναισθηματικό κόσμο, που βρίσκεται μια δεδομένη χρονική στιγμή, το προσωπικό του*





*ή ο εργαζόμενος, που βρίσκεται στο σχολικό περιβάλλον, τότε θα είναι και σε θέση να το προσεγγίσει με διαφορετικό τρόπο. Άρα είναι το Α και το Ω για μένα να υπάρχει ενσυναίσθηση και να είσαι σε θέση να αντιληφθείς ποια είναι τα συναισθήματα έχει ο κάθε εκπαιδευτικός, όταν βρίσκεται στον εργασιακό του περιβάλλον, με στόχο πάντα να βελτιώσει το συναίσθημα του για να είναι πιο αποδοτικός, προς όφελος πάντα τα παιδιά.*

## **Εκπαιδευτικός 8**

### **1<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Δημογραφικά στοιχεία**

Φύλο: Γυναίκα

Ηλικία: 40-49

Εκπαιδευτική προϋπηρεσία: 16-25

Μορφωτικό επίπεδο: Τίτλος σπουδών, Σεμινάρια, επιμορφώσεις

Ειδικότητα: ΠΕ 70

Υπηρεσιακή κατάσταση: Μόνιμη

### **2<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Ηγεσία και καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές**

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια μιας εκπαιδευτικής αλλαγής;

E8: *Ευρεία... Η εκπαιδευτική αλλαγή καλύπτει βασικά όλα τα επίπεδα του εκπαιδευτικού συστήματος για να έχει ένα αποτέλεσμα, γιατί έχουμε δει ότι μέχρι τώρα όταν προσπαθούμε να κάνουμε μεμονωμένες αλλαγές σε κάποιο κομμάτι της διαδικασίας ή τους εκπαιδευτικού συστήματος, σε κάποια τμήματα δεν αποφέρει αυτό που θα θέλαμε τελικά. Οπότε πρέπει η εκπαιδευτική αλλαγή να αφορά όλη τη διάρκεια της μαθητικής ζωής των παιδιών και των εκπαιδευτικών.*

2. Θεωρείτε ότι στη σχολική σας μονάδα πραγματοποιούνται ενέργειες για καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).

E8: *Καινοτόμες ενέργειες ναι... για αλλαγές... θέλει πολύ δουλειά για να δημιουργηθεί μια ευρύτερη αλλαγή. Αλλαγή δεν φέρνουν γιατί δεν αλλάζει γενικά η νοοτροπία της σχολικής ομάδας. Θέλει περισσότερες επαναλήψεις για να αλλάξει όλη μας η νοοτροπία και να γίνει κάτι μόνιμο και σταθερό.*



3. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος του διευθυντή στις εκπαιδευτικές αλλαγές;

E8: *Να συντονίζει όλη αυτή τη προσπάθεια και να συντονίζει όλο το προσωπικό ώστε να επιτύχει το στόχο του κάθε φορά. Να αξιολογεί το αποτέλεσμα, κατά τα στάδια της διαδικασίας, να επανατροφοδοτεί και στο τέλος να φτάνουμε σε ένα αποτέλεσμα.*

4. Ποιος ο δικός σας ρόλος στις εκπαιδευτικές αλλαγές;

E8: *Να εφαρμόζω τις ιδέες μέσα στη τάξη μου, στα πλαίσιά της, ώστε να μπορεί να βελτιωθεί η εικόνα και ο στόχος του σχολείου.*

5. Πιστεύετε πως ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας συμβάλλει στην επιτυχημένη εκπαιδευτική αλλαγή ενός σχολείου; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο)

E8: *Καλό το συμμετοχικό στυλ αλλά θεωρώ ότι ο διευθυντής θα πρέπει να μπορεί και να έχει το θάρρος να επαναλαμβάνει τα ηνία και να παίρνει κάποιες αποφάσεις, με βάση αυτά που θέλουν οι υφιστάμενοί του. Θα πρέπει να είναι καταρχάς ηγέτης.*

### **3<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη**

1. Κατά τη γνώμη σας, ποια χαρακτηριστικά συνθέτουν έναν αποτελεσματικό σχολικό ηγέτη;

E8: *Να έχει όραμα και αυτό το όραμα να μπορεί να το μεταδώσει στη σχολική μονάδα και να τους κάνει όλους κοινωνούς σε αυτό.*

2. Θεωρείτε πως ο μετασχηματιστικός ηγέτης (διευθυντής) είναι αυτός που δημιουργεί ένα κοινό σχολικό όραμα. Ποια η άποψή σας σχετικά με αυτό;

E8: *Ναι, ότι και από πάνω.*

3. Πιστεύετε ότι η προσωπικότητα ενός σχολικού ηγέτη επηρεάζει την εφαρμογή μιας καινοτόμας αλλαγής;

E8: *Ναι απόλυτα. Γιατί η συμπεριφορά του, ο τρόπος του, ο τρόπος που σκέφτεται, ο τρόπος που αντιμετωπίζει όλο το προσωπικό της σχολικής μονάδας, είναι τα κίνητρα, που θα βοηθήσουν τους άλλους να τον ακολουθήσουν ή όχι.*

4. Με ποιον τρόπο, πιστεύετε ότι ο σχολικός ηγέτης είναι ικανός να επηρεάσει το κλίμα της σχολικής μονάδας; (Αν ναι με ποιον τρόπο, αν όχι με ποιον τρόπο).



Δρακοπούλου Φωτεινή «Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στη διαμόρφωση των εκπαιδευτικών πολιτικών και των μεταρρυθμιστικών αλλαγών».

E8: Ένα από τα βασικά είναι ο τρόπος λήψης αποφάσεων. Δηλαδή κατά πόσο νιώθουν όλοι ότι συμμετέχουν όλοι σε αυτό με τη δική τους διάθεση, χωρίς να πιέζονται για κάτι και χωρίς να καταπιέζονται να φτάσουν κάπου.

5. Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση του Διευθυντή; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).

E8: Ναι εν μέρει. Γιατί και αυτός, μέσα από όλη αυτή τη διαδικασία, εκπαιδεύεται.

6. Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών;

E8: Ναι γιατί οι αλλαγές επιφέρουν επιμόρφωση και η επιμόρφωση επιφέρει αλλαγές. Είναι αλληλένδετα πράγματα για τον εκπαιδευτικό αυτό. Αν δεν μπορεί να επιμορφωθεί κάπου δε μπορεί να αλλάξει ή να δημιουργήσει κάτι διαφορετικό μέσα στο σχολείο.

7. Τέλος, οι έρευνες συνδέουν τη συναισθηματική νοημοσύνη (δηλ. της ικανότητας κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματά του και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων) με την αποτελεσματικότητα στη σχολική ηγεσία. Ποια η δική σας άποψη σχετικά με αυτό;

E8: Ότι ο πρώτος που θα πρέπει να ελεγχθεί σε αυτό είναι ο διευθυντής. Αν δεν έχει ενσυναίσθηση, αν δε μπορεί να καταλάβει τη θέση του υφιστάμενου, όλου του προσωπικού, είτε είναι μαθητές είτε είναι εκπαιδευτικοί, δεν θα μπορεί ποτέ να εφαρμόσει σωστά και αποτελεσματικά αυτό που θέλει.

## **Εκπαιδευτικός 9**

### **1<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Δημογραφικά στοιχεία**

Φύλο: Γυναίκα

Ηλικία: 50-59

Εκπαιδευτική προϋπηρεσία: 36

Μορφωτικό επίπεδο: Σεμινάρια

Ειδικότητα: ΠΕ 70



Υπηρεσιακή κατάσταση: Μόνιμη

## **2<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Ηγεσία και καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές**

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια μιας εκπαιδευτικής αλλαγής;

E9: *Εγώ πιστεύω ότι μια εκπαιδευτική αλλαγή...πρέπει να γίνει μια σωστή αξιολόγηση των εκπαιδευτικών σε σωστή βάση με κριτήρια διαφανή , ούτως ώστε να ωφελήσει και το σύνολο των εκπαιδευτικών και στη πράξη τη δουλειά τους μέσα στη τάξη. Επίσης για μένα πολύ σημαντικό είναι οτιδήποτε γίνεται να έχει σαν απώτερο στόχο και βλέψεις το πως θα επηρεάσει αυτό το ρόλο του δασκάλου μέσα στη τάξη. Είτε είναι εργαστήρια δεξιοτήτων...πως θα βοηθηθεί δηλαδή στην εκπαιδευτική του διαδικασία...στα παιδιά...όσον αφορά τα παιδιά...είτε σε σεμινάρια είναι αυτά , τα οποία είναι πρακτικά, χωρίς πολύ θεωρία, είτε τα εργαστήρια δεξιοτήτων, είτε οτιδήποτε άλλο.*

2. Θεωρείτε ότι στη σχολική σας μονάδα πραγματοποιούνται ενέργειες για καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές;(Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).

E9: *Όχι νομίζω ότι δεν πραγματοποιούνται αρκετές. Βέβαια είναι και τα δυο τελευταία χρόνια, που μας πήγαν πολύ πίσω...αλλά νομίζω ότι οφείλουμε όλοι, στο εγγύς μέλλον να το πράξουμε αυτό. Εμείς είμαστε μια ιδιαίτερη περίπτωση...σου είπα ότι τα δυο τελευταία χρόνια μας πήγαν λίγο πίσω, εκ των πραγμάτων...επίσης το πρόβλημα το βασικό μας είναι το κτιριακό, το οποίο και αυτό, λύνοντάς το αυτό την επόμενη σχολική χρονιά, θα το κάνουμε πράξη. Δε λείπει η όρεξη, δηλαδή, από τους εκπαιδευτικούς. Αυτό νομίζω..*

3. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος του διευθυντή στις εκπαιδευτικές αλλαγές;

E9: *Ο ρόλος του διευθυντή είναι πρωταρχικός. Αυτός θα μας συμβουλέψει, αυτός θα μας παροτρύνει, αυτός θα μας δώσει διαύλους , έτσι ώστε να προχωρήσουμε και αυτός θα είναι δίπλα μας αρωγός και σύμβουλος, νομίζω. Να προτείνει αλλά και να βοηθήσει.*

4. Ποιος ο δικός σας ρόλος στις εκπαιδευτικές αλλαγές;

E9: *Ο δικός μου ο ρόλος είναι θετικός. Ξεκινάω θετικά προς αυτό το κομμάτι. Όμως έχει σημασία για μένα πώς θα μου το δώσει ο εκάστοτε διευθυντής ή ο εκάστοτε συνάδελφος. Και για μένα το βασικό είναι πως θα με πείσει ότι αυτό που θα κάνω θα έχει άμεσο αντίκτυπο στα παιδιά. Δηλαδή, όχι σε μένα προσωπικά ή στο φαίνεσθαι αλλά το τι θα*



*προσφέρει στη δουλειά μου και στο πως θα έρθω πιο κοντά στα παιδιά. Αυτό είναι για μένα σημαντικό...*

5. Πιστεύετε πως ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας συμβάλλει στην επιτυχημένη εκπαιδευτική αλλαγή ενός σχολείου; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο)

*E9: Ναι βέβαια. Ο διευθυντής δε πρέπει να είναι μόνος. Είναι, νομίζω, μια ομάδα, η οποία.... αυτός απλά ηγείται και κατευθύνει. Αφήνει τους υπόλοιπους να βγάλουν από μέσα τους... να έχουν τις ιδέες τους, το πως θα προσαρμοστούν και αυτός απλά κατευθύνει τα πράγματα. Έτσι νομίζω εγώ τουλάχιστον.*

### **3<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη**

1. Κατά τη γνώμη σας, ποια χαρακτηριστικά συνθέτουν έναν αποτελεσματικό σχολικό ηγέτη;

*E9: Κατά τη γνώμη μου, το πιο σημαντικό, που έχει να αντιμετωπίσει ένας διευθυντής σχολικής μονάδας και γενικότερα ένας διευθυντής είναι το πως διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό. Σε κομμάτι συναισθηματικό, πρώτα από όλα, και μετά στο εκπαιδευτικό κομμάτι. Δηλαδή, πρέπει να βάζει λίγο στην άκρη, ας πούμε, τις προσωπικές του φιλοδοξίες, εντέχνως στην άκρη, να αγγίζει το συνάδελφο και να προσπαθεί από τον κάθε ένα να βγάλει το κομμάτι εκείνο το καλό, που θα το δείξει μετά παραέξω. Να είναι δημιουργικός πάρα πολύ και ευγενής.*

2. Θεωρείτε πως ο μετασχηματιστικός ηγέτης (διευθυντής) είναι αυτός που δημιουργεί ένα κοινό σχολικό όραμα. Ποια η άποψή σας σχετικά με αυτό;

*E9: Φυσικά.... Αυτός είναι που θα δημιουργήσει το όραμα... το πρόβλημα δεν είναι αυτό... το πρόβλημα είναι πως θα το υλοποιήσει και πως θα το περάσει στους συναδέλφους, ώστε αβίαστα να γίνει αυτό. Σαν να είναι δική τους ιδέα και όχι δική του, ας πούμε. Να κατευθύνει εντέχνως, θα έλεγα.*

3. Πιστεύετε ότι η προσωπικότητα ενός σχολικού ηγέτη επηρεάζει την εφαρμογή μιας καινοτόμας αλλαγής;

*E9: Ε βέβαια... το προσωπικό στοιχείο επηρεάζει πάρα πολύ. Τα στοιχεία του χαρακτήρα του είναι σημαντικά. Αν είναι ένας εγωπαθής, ας πούμε, ή ένας άνθρωπος, που θέλει*



*απλά να επιδεικνύεται, αυτό θα επηρεάσει αρνητικά και το σύνολο και το πώς θα προσεγγίσει εμάς. Έτσι νομίζω.*

4. Με ποιον τρόπο, πιστεύετε ότι ο σχολικός ηγέτης είναι ικανός να επηρεάσει το κλίμα της σχολικής μονάδας; (Αν ναι με ποιον τρόπο, αν όχι με ποιον τρόπο).

*E9: Ναι υπάρχουν πάρα πολλοί τρόποι. Και μικροί, καθημερινοί τρόποι... Πρώτα, πρώτα, αρχικά νομίζω αυτό να προσεγγίσει, να σκύψει, δηλαδή πάνω από τον κάθε συνάδελφο, να δει τις ιδιαιτερότητες, τις ευαισθησίες του, το τι θέλει, το τι μπορεί να κάνει και το τι δε μπορεί να κάνει... Να προσπαθεί αυτός να τον πείσει ότι με τη βοήθειά του, ας πούμε, ότι θα μπορέσει να τα καταφέρει... Έτσι νομίζω..*

5. Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση του Διευθυντή; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).

*E9: Ναι φυσικά συνδέονται με την εξέλιξη του διευθυντή. Διότι όταν ένας διευθυντής είναι μονολιθικός και κολλημένος, ας πούμε στο παρελθόν, χωρίς να βλέπει, να έχει όραμα και να βλέπει το μέλλον, πως θα περάσει αυτό σε εμάς και κατ'έπекταση στα παιδιά; Πρέπει αυτός να το προσπαθήσει, πρώτα από όλα.*

6. Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών;

*E9: Αλίμονο αν δε συνέβαινε αυτό... Φυσικά και συνδέονται και πολλές φορές νιώθουμε ανεπαρκείς γιατί και οι συνθήκες της ζωής μας κάνουν έτσι, ούτως ώστε να ακολουθήσουμε τους ρυθμούς αυτούς, αλλά επιβάλλεται να το κάνουμε και εδώ είναι ο ρόλος που παίζει ο ηγέτης. Στο πως αυτός θα προσπαθήσει να μας πείσει να το κάνουμε.*

7. Τέλος, οι έρευνες συνδέουν τη συναισθηματική νοημοσύνη (δηλ. της ικανότητας κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματά του και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων) με την αποτελεσματικότητα στη σχολική ηγεσία. Ποια η δική σας άποψη σχετικά με αυτό;

*E9: Αυτό είναι το πρωταρχικό κομμάτι. Αν δε ξεκινήσει από εκεί, αν δεν έχει ενσυναίσθηση, και αυτό που είπα πριν, το σκύψιμο σε κάθε συνάδελφο.... δε μπορεί να προχωρήσει... ότι άλλα τυπικά προσόντα και να έχει, για εμένα, αν δε μπορέσει να*



*διαχειριστεί τις αδυναμίες, τις ιδιαιτερότητες, τις ευαισθησίες του καθενός, δε μπορεί να συνεχίσει.*

## **Εκπαιδευτικός 10**

### **1<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Δημογραφικά στοιχεία**

Φύλο: Άνδρας

Ηλικία: 30-39

Εκπαιδευτική προϋπηρεσία: 11-15

Μορφωτικό επίπεδο: Μεταπτυχιακό

Ειδικότητα: ΠΕ 70

Υπηρεσιακή κατάσταση: Μόνιμος

### **2<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Ηγεσία και καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές**

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια μιας εκπαιδευτικής αλλαγής;

E10: *Είναι μια διαδικασία, κατά την οποία εξετάζεται η παρούσα κατάσταση και αξιολογείται, κατά πόσο είναι απαιτητή μια μετάβαση σε μια πιο αποδοτική, με σκοπό τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.*

2. Θεωρείτε ότι στη σχολική σας μονάδα πραγματοποιούνται ενέργειες για καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).

E10: *Όχι. Οι συνθήκες είναι τέτοιες, οι οποίες δε το επιτρέπουν και αφορούν, τόσο την υλικοτεχνική υποδομή, όσο και την υπάρχουσα κουλτούρα και γνώση πάνω σε αυτό το θέμα των αλλαγών.*

3. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος του διευθυντή στις εκπαιδευτικές αλλαγές;

E10: *Έχει σημαίνοντα ρόλο ο διευθυντής στη σχολική μονάδα για να προωθηθούν οι εκπαιδευτικές αλλαγές. Είναι αυτός που θα τις εμπνευστεί, αυτός που θα τις επικοινωνήσει και αυτός που θα τις προωθήσει, μέσα στη σχολική μονάδα.*

4. Ποιος ο δικός σας ρόλος στις εκπαιδευτικές αλλαγές;





E10: *Σαν εκπαιδευτικός του σχολείου, πρέπει να είμαι και εγώ και οι υπόλοιποι συνάδελφοί μου δεκτικοί στις αλλαγές, που έχουν σκοπό τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Να μην παρουσιάζουμε αντίσταση στις αλλαγές και να είμαστε δεκτικοί στις καινοτομίες, χωρίς να υπάρχει φόβος και ανασφάλεια για το διαφορετικό και αυτό, που δεν έχει δοκιμαστεί.*

5. Πιστεύετε πως ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας συμβάλλει στην επιτυχημένη εκπαιδευτική αλλαγή ενός σχολείου; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο)

E10: *Ναι φυσικά γιατί όταν τα περισσότερα μέλη του συλλόγου διδασκόντων ενός σχολείου λαμβάνει μέρος σε όλες τις διαδικασίες και στη λήψη των αποφάσεων, όσον αφορά τη διοίκηση και την οργάνωση του σχολείου αλλά και την αλλαγή στην εκπαιδευτική διαδικασία, τότε όλοι είναι μέρος αυτού... δεν υπάρχει γκρίνια, δεν υπάρχει αντίσταση και προωθούνται με περισσότερη άνεση όλες οι αλλαγές.*

### **3<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη**

1. Κατά τη γνώμη σας, ποια χαρακτηριστικά συνθέτουν έναν αποτελεσματικό σχολικό ηγέτη;

E10: *Αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που συνδυάζει στοιχεία και από τη μετασχηματιστική ηγεσία αλλά και στην ηγεσία, που βασίζεται στην νομοθεσία.*

2. Θεωρείτε πως ο μετασχηματιστικός ηγέτης (διευθυντής) είναι αυτός που δημιουργεί ένα κοινό σχολικό όραμα. Ποια η άποψή σας σχετικά με αυτό;

E10: *Όχι απαραίτητα μόνος του. Αυτός το εμπνέει και το όραμα συν δημιουργείται από αυτούς, που ακολουθούνε τη λογική της αλλαγής και είναι δεκτικοί σε αυτό.*

3. Πιστεύετε ότι η προσωπικότητα ενός σχολικού ηγέτη επηρεάζει την εφαρμογή μιας καινοτόμας αλλαγής;

E10: *Φυσικά ναι. Αν ο ηγέτης προσπαθήσει να επηρεάσει και να προωθήσει καινοτόμες αλλαγές, οι οποίες εμπνέουν τους υπόλοιπους και τους δείχνουν τον δρόμο για μια πιο αποτελεσματική εκπαιδευτική διαδικασία... φυσικά και τους επηρεάζει θετικά...*

4. Με ποιον τρόπο, πιστεύετε ότι ο σχολικός ηγέτης είναι ικανός να επηρεάσει το κλίμα της σχολικής μονάδας; (Αν ναι με ποιον τρόπο, αν όχι με ποιον τρόπο).



E10: Καταρχάς πρέπει να ξεχωρίσουμε το κλίμα από τη κουλτούρα. Το κλίμα αφορά τις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών...τις αλληλεπιδράσεις, δηλαδή στις διαφορές της προσωπικότητας και τους πως συμπεριφέρονται μέσα στο σχολείο και όχι τη κουλτούρα, που είναι το πως γίνονται τα πράγματα. Που είναι πιο βαθύ από το κλίμα. Και φυσικά ο ηγέτης-διευθυντής του σχολείου επηρεάζει, μέσω της λήψης των αποφάσεών του και των συμπεριφορών του, ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, το κλίμα και τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ τους.

5.Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση του Διευθυντή;(Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).

E10: Ναι φυσικά. Αν δεν επιμορφωθεί και αν δεν εκπαιδευτεί, ώστε να αποκτήσει γνώσεις πάνω στο ποιες αλλαγές θα πρέπει να προωθηθούν και πως θα προωθηθούν αυτές οι αλλαγές, φυσικά και δε μπορεί να είναι αποτελεσματικός, στο να τις εμπνεύσει και να τις προωθήσει μέσα στη σχολική μονάδα.

6.Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών;

E10: Ναι φυσικά. Όταν ο εκπαιδευτικός δεν έχει εκπαιδευτεί, ώστε να είναι δεκτικός στις αλλαγές και να μην αντιστέκεται σε αυτές, φυσικά και δε μπορεί να τις αποδεχτεί και να γίνουνε πράξη.

7.Τέλος, οι έρευνες συνδέουν τη συναισθηματική νοημοσύνη (δηλ. της ικανότητας κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματά του και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων) με την αποτελεσματικότητα στη σχολική ηγεσία. Ποια η δική σας άποψη σχετικά με αυτό;

E10: Συμφωνώ απόλυτα με το πως επηρεάζει η συναισθηματική νοημοσύνη τη σχολική ηγεσία διότι όταν κάποιος δε μπορεί να αντιληφθεί το πως αισθάνονται οι άλλοι ή το πως επηρεάζουν τη συμπεριφορά ή την επαγγελματική του ικανοποίηση, οι αποφάσεις και οι λειτουργίες στη διαδικασία του σχολείου, δε μπορεί να λειτουργήσει σωστά και να πάρει τις σωστές αποφάσεις. Όπως, επίσης, αυτό αφορά και τη διαχείριση των συγκρούσεων μέσα στη σχολική μονάδα. Πρέπει να μπορεί να ερευνάει, να αποσαφηνίζει και να επιλύει όλες τις συγκρουσιακές καταστάσεις, μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης, που τον διέπει.



## Εκπαιδευτικός 11

### 1<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο: Άνδρας

Ηλικία: 30-39

Εκπαιδευτική προϋπηρεσία: 6-10

Μορφωτικό επίπεδο: Μεταπτυχιακό

Ειδικότητα: ΠΕ 70

Υπηρεσιακή κατάσταση: Αναπληρωτής

### 2<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Ηγεσία και καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια μιας εκπαιδευτικής αλλαγής;

E11: *Βασικά η εφαρμογή μιας νέας ιδέας, με στόχο να κάνει καλύτερη τη παροχή εκπαίδευσης στα παιδιά.*

2. Θεωρείτε ότι στη σχολική σας μονάδα πραγματοποιούνται ενέργειες για καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).

E11: *Ναι. Και μεμονωμένες δράσεις των δασκάλων αλλά και με την εισαγωγή των εργαστηρίων δεξιοτήτων, έχει αλλάξει προς αυτήν την κατεύθυνση.*

3. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος του διευθυντή στις εκπαιδευτικές αλλαγές;

E11: *Εγώ πιστεύω ότι πρέπει να δίνει το έναυσμα αυτών των αλλαγών. Δηλαδή, αυτός που ηγείται να μπαίνει μπροστά στις αρχικές αποφάσεις.*

4. Ποιος ο δικός σας ρόλος στις εκπαιδευτικές αλλαγές;

E11: *Πρώτα να δοκιμάζω και μετά να εφαρμόζω.*

5. Πιστεύετε πως ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας συμβάλλει στην επιτυχημένη εκπαιδευτική αλλαγή ενός σχολείου; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο)



Δρακοπούλου Φωτεινή «Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στη διαμόρφωση των εκπαιδευτικών πολιτικών και των μεταρρυθμιστικών αλλαγών».

E11: *Εγώ όχι δε το πιστεύω αυτό. Εγώ πιστεύω ότι ο ένας πρέπει να παίρνει τις αποφάσεις, είτε αυτές είναι καλές είτε είναι κακές και να κρίνεται στο τέλος. Όχι ομαδικά. Ομαδικά δεν μπορεί να πάρει κανείς απόφαση ποτέ.*

### **3<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη**

1. Κατά τη γνώμη σας, ποια χαρακτηριστικά συνθέτουν έναν αποτελεσματικό σχολικό ηγέτη;

E11: *Μμμμμ.... Να διαχειρίζεται με επιτυχία το σύνολο των ζητημάτων που προκύπτουν, να είναι δημιουργικός, να καταλαβαίνει τα προβλήματα και να έχει καινοτόμες ιδέες και στόχους για το κοινό καλό των εκπαιδευτικών και των παιδιών.*

2. Θεωρείτε πως ο μετασχηματιστικός ηγέτης (διευθυντής) είναι αυτός που δημιουργεί ένα κοινό σχολικό όραμα. Ποια η άποψή σας σχετικά με αυτό;

E11: *Ναι....ασκεί επιρροή βασιζόμενος σε αξίες και πεποιθήσεις, δημιουργώντας ένα κοινό σχολικό όραμα.*

3. Πιστεύετε ότι η προσωπικότητα ενός σχολικού ηγέτη επηρεάζει την εφαρμογή μιας καινοτόμας αλλαγής;

E11: -

4. Με ποιον τρόπο, πιστεύετε ότι ο σχολικός ηγέτης είναι ικανός να επηρεάσει το κλίμα της σχολικής μονάδας; (Αν ναι με ποιον τρόπο, αν όχι με ποιον τρόπο).

E11: -

5. Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση του Διευθυντή; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).

E11: *Νομίζω ναι....γιατί όσο εκπαιδύεται σε κάτι καινούργιο έρχεται σε επαφή με νέες ιδέες και φέρνει καινοτόμες δραστηριότητες ή δράσεις στο σχολείο.*

6. Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών;



E11: *Ναι το πιστεύω , γιατί όσο προχωράει ο κόσμος γίνονται αλλαγές, υπάρχουν καινούργιες ιδέες...πρέπει να εκπαιδεύεται ο εκπαιδευτικός και να προλαβαίνει όλες τις σύγχρονες αλλαγές, που έρχονται.*

7.Τέλος, οι έρευνες συνδέουν τη συναισθηματική νοημοσύνη (δηλ. της ικανότητας κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματα του και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων) με την αποτελεσματικότητα στη σχολική ηγεσία. Ποια η δική σας άποψη σχετικά με αυτό;

E11: *Το να μπορεί κάποιος να έχει την ενσυναίσθηση των εργαζομένων ή των ανθρώπων που δουλεύουν γύρω του και να καταλαβαίνουν πότε δεν είναι καλά, πότε μπορούν να αποδώσουν τα μέγιστα...πιστεύω ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό. Γιατί όταν ο διευθυντής καταλαβαίνει το πότε είναι ψυχολογικά καλά και πότε δεν είναι ένας εργαζόμενος, μόνο θετικό μπορεί να είναι , ώστε να μπορέσει να γίνει καλύτερη η εκπαίδευση. Δηλαδή, αν δει κάποιον ότι δεν είναι καλά και τον αφήσει να φύγει, τότε μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα όταν γυρίσει πίσω.*

## **Εκπαιδευτικός 12**

### **1<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Δημογραφικά στοιχεία**

Φύλο: Γυναίκα

Ηλικία: 40-49

Εκπαιδευτική προϋπηρεσία: 11-15

Μορφωτικό επίπεδο: Τίτλος Σπουδών

Ειδικότητα: ΠΕ 70

Υπηρεσιακή κατάσταση: Μόνιμη

### **2<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Ηγεσία και καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές**

1.Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια μιας εκπαιδευτικής αλλαγής;

E12: *Ωστε να έχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα στη μάθηση των παιδιών...στη διαδικασία μάθησης..*



Δρακοπούλου Φωτεινή «Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στη διαμόρφωση των εκπαιδευτικών πολιτικών και των μεταρρυθμιστικών αλλαγών».

2.Θεωρείτε ότι στη σχολική σας μονάδα πραγματοποιούνται ενέργειες για καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές;(Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).

E12: *Πραγματοποιούνται αλλά όχι στο μέγιστο. Λόγω δυσκολιών, στις συνθήκες που ζούμε, όπου δε βρισκόμαστε οι εκπαιδευτικοί για να μπορούμε να συντονιστούμε καλύτερα. Τα δυο κτίρια εννοώ..*

3.Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος του διευθυντή στις εκπαιδευτικές αλλαγές;

E12: *Να είναι, αρχικά, ενημερωμένος, και κατά δεύτερον να δίνει θάρρος, να εμψυχώνει και να βοηθάει τους εκπαιδευτικούς.*

4.Ποιος ο δικός σας ρόλος στις εκπαιδευτικές αλλαγές;

E12: -

5.Πιστεύετε πως ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας συμβάλλει στην επιτυχημένη εκπαιδευτική αλλαγή ενός σχολείου;(Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο)

E12: *Απόλυτα...μόνο συμμετοχικός...γιατί μέσα στο σχολείο ο διευθυντής και οι εκπαιδευτικοί αποτελούν μια ομάδα. Οπότε η ομάδα για να πάει μπροστά θα πρέπει όλοι να δώσουν ένα μερίδιο από τη δουλειά τους και από την ενέργειά τους και από τις γνώσεις τους.*

### **3<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη**

1.Κατά τη γνώμη σας, ποια χαρακτηριστικά συνθέτουν έναν αποτελεσματικό σχολικό ηγέτη;

E12: *Πρώτα απ' όλα πρέπει να είναι καταρτισμένος, να έχει γνώσεις, να ξέρει όλα τα εργαλεία της δουλειάς μας. Δεύτερον να έχει ομαδικό πνεύμα, να είναι δίκαιος και να δουλεύει όσο δουλεύουν και οι εκπαιδευτικοί.*

2.Θεωρείτε πως ο μετασχηματιστικός ηγέτης (διευθυντής) είναι αυτός που δημιουργεί ένα κοινό σχολικό όραμα. Ποια η άποψή σας σχετικά με αυτό;

E12: *Θα βοηθούσε αρκεί να είναι ταυτόχρονα δημιουργικός. Δηλαδή, να ακούει και τον παλμό των συναδέλφων.*



3. Πιστεύετε ότι η προσωπικότητα ενός σχολικού ηγέτη επηρεάζει την εφαρμογή μιας καινοτόμας αλλαγής;

E12: *Επηρεάζει γιατί ακόμα και οι εκπαιδευτικοί που είναι λίγο διστακτικοί στο να δοκιμάσουν κάτι καινούργιο, θα μπορούσε να τους ενθαρρύνει, να τους μειώσει το άγχος και να προχωρήσουν.*

4. Με ποιον τρόπο, πιστεύετε ότι ο σχολικός ηγέτης είναι ικανός να επηρεάσει το κλίμα της σχολικής μονάδας; (Αν ναι με ποιον τρόπο, αν όχι με ποιον τρόπο).

E12: *Να είναι δημοκρατικός, να ακούει όλες τις απόψεις και με τις γνώσεις του να βοηθάει τους εκπαιδευτικούς να καταλάβουν ότι χρειαζόμαστε καινοτόμα εργαλεία και ιδέες μέσα στη σχολική μονάδα, γιατί αυτό ωφελεί τους μαθητές μας.*

5. Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση του Διευθυντή; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).

E12: *Ναι....όσο πιο πολύ επιμορφωμένος είναι...και εξελίσσεται ο διευθυντής, τόσο μπορεί να φέρει μέσα στη σχολική μονάδα και την εξέλιξη.*

6. Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών;

E12: *Το αντίστροφο...η εξέλιξη και η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών φέρνουν και τις εκπαιδευτικές αλλαγές.*

7. Τέλος, οι έρευνες συνδέουν τη συναισθηματική νοημοσύνη (δηλ. της ικανότητας κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματά του και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων) με την αποτελεσματικότητα στη σχολική ηγεσία. Ποια η δική σας άποψη σχετικά με αυτό;

E12: *Είναι απόλυτα συμβατό και απαραίτητο για κάθε άνθρωπο και δη για την ηγεσία ενός σχολείου να μπορεί να μπει στη θέση των άλλων, να μπορεί τους αντιληφθεί, να τους καταλάβει, γιατί έτσι λύνονται και τα προβλήματα.*

### **Εκπαιδευτικός 13**

#### **1<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Δημογραφικά στοιχεία**





Φύλο: Γυναίκα

Ηλικία: 25-29

Εκπαιδευτική προϋπηρεσία: 0-5

Μορφωτικό επίπεδο: Μεταπτυχιακό

Ειδικότητα: ΠΕ 70

Υπηρεσιακή κατάσταση: Αναπληρώτρια

## **2<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Ηγεσία και καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές**

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια μιας εκπαιδευτικής αλλαγής;

E13: Πολύ σημαντική... Να αλλάζει από τα θεμέλια το εκπαιδευτικό σύστημα, ας πούμε. Να εφαρμοστούν νέες ιδέες και γενικότερα να βελτιωθεί το σχολείο. Να μπορούν οι μαθητές να μαθαίνουν καλύτερα..

2. Θεωρείτε ότι στη σχολική σας μονάδα πραγματοποιούνται ενέργειες για καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο)

E13: Θεωρώ ότι τη συγκεκριμένη χρονιά δεν υπάρχουν κάποιες καινοτομίες στην εκπαιδευτική πράξη. Θεωρώ ότι δεν χρησιμοποιούνται τόσο όσο έπρεπε τα τεχνολογικά μέσα και στηριζόμαστε περισσότερο στο βιβλίο και θεωρώ ότι θα μπορούσαμε περισσότερο να χρησιμοποιούμε βίντεο, διαδραστικές ασκήσεις και αυτά..... που δεν γίνεται.. Αυτό θεωρώ...

3. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος του διευθυντή στις εκπαιδευτικές αλλαγές;

E13: Ο διευθυντής παίζει σημαντικό ρόλο. Είναι εκείνος, που προωθεί αξίες και δημιουργεί ένα θετικό σχολικό κλίμα, είναι εκεί όταν τον χρειαζόμαστε, βοηθάει... είναι υποστηρικτικός...

4. Ποιος ο δικός σας ρόλος στις εκπαιδευτικές αλλαγές;

E13: Θα μπορούσα να κάνω ομαδοσυνεργατικές δραστηριότητες, για να προβάλλω περισσότερο τη συνεργασία στα παιδιά, την αλληλεγγύη... εγώ σαν δασκάλα προσπαθώ να προσαρμόζομαι με αυτές τις αλλαγές και να συμβιβάζομαι με τις εντολές, που δίνει ο διευθυντής και τις εφαρμόζω μέσα στη τάξη.



5. Πιστεύετε πως ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας συμβάλλει στην επιτυχημένη εκπαιδευτική αλλαγή ενός σχολείου; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο)

E13: Βεβαίως και συμβάλλει για την επιτυχία των μαθητών και για το εκπαιδευτικό έργο. Είναι απαραίτητη η συνεργασία και του διευθυντή και των εκπαιδευτικών και των γονέων και των μαθητών, κατά συνέπεια. Έτσι επιτυγχάνεται ένα θετικότερο κλίμα συνεργασίας και με περισσότερα καλύτερα αποτελέσματα.

### **3<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη**

1. Κατά τη γνώμη σας, ποια χαρακτηριστικά συνθέτουν έναν αποτελεσματικό σχολικό ηγέτη;

E13: Ένας αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης πρέπει να είναι ικανός να συντονίζει το σχολικό περιβάλλον, να είναι δημιουργικός, να είναι υποστηρικτικός, να προβάλλει στόχους για να βελτιωθεί η σχολική κοινότητα, η σχολική αποτελεσματικότητα.

2. Θεωρείτε πως ο μετασχηματιστικός ηγέτης (διευθυντής) είναι αυτός που δημιουργεί ένα κοινό σχολικό όραμα. Ποια η άποψή σας σχετικά με αυτό;

E13: Ο ρόλος του διευθυντή είναι πολύ σημαντικός για τη δημιουργία ενός κοινού σχολικού οράματος, είναι αυτός που ασκεί επιρροή βασιζόμενος σε αξίες και πεποιθήσεις για να δημιουργηθεί έτσι ένα κοινό σχολικό όραμα. Από κοινού πρέπει να δεσμεύεται με τους εκπαιδευτικούς και να πετύχει τους διδακτικούς και σχολικούς του στόχους.

3. Πιστεύετε ότι η προσωπικότητα ενός σχολικού ηγέτη επηρεάζει την εφαρμογή μιας καινοτόμας αλλαγής;

E13: Ναι...ένας αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης πρέπει να είναι ικανός να συντονίζει, να είναι δημιουργικός, να θέτει στόχους, να προβάλλει, βασικά κοινούς στόχους για όλο το σχολικό πλαίσιο. Πρέπει να οραματίζεται, πρέπει να είναι δυναμικός, να υποστηρίζει τους δασκάλους.

4. Με ποιον τρόπο, πιστεύετε ότι ο σχολικός ηγέτης είναι ικανός να επηρεάσει το κλίμα της σχολικής μονάδας; (Αν ναι με ποιον τρόπο, αν όχι με ποιον τρόπο).

E13: Λειτουργώντας σαν συνδετικός κρίκος, ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και στους γονείς.



5. Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση του Διευθυντή; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).

E13: Ένας σχολικός ηγέτης, λοιπόν, πρέπει να είναι επιμορφωμένος, καθώς τα πράγματα και οι εποχές αλλάζουν...πρέπει να εφαρμόζει καινούργιες ιδέες, έτσι ώστε να βελτιώνονται και τα πράγματα στο σχολικό περιβάλλον. Πρέπει να προβάλλει αυτές τις εκπαιδευτικές αλλαγές, έτσι ώστε να βελτιωθεί το σχολείο, να βελτιωθεί η μάθηση, να βελτιωθούν και οι συνθήκες μάθησης.

6. Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών;

E13: Και οι εκπαιδευτικοί από τη πλευρά τους πρέπει και αυτοί να επιμορφώνονται και να συμβαδίζουν με τις εποχές. Αυτό...πρέπει να ξεκολλήσουμε από τα παραδοσιακά μοντέλα και να συμβαδίσουμε με τη τωρινή εποχή. Τα παιδιά μαθαίνουν καλύτερα βάση εικόνων, έτσι και εμείς πρέπει στη διδασκαλία μας να το προβάλλουμε αυτό.

7. Τέλος, οι έρευνες συνδέουν τη συναισθηματική νοημοσύνη (δηλ. της ικανότητας κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματά του και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων) με την αποτελεσματικότητα στη σχολική ηγεσία. Ποια η δική σας άποψη σχετικά με αυτό;

E13: Ναι πρέπει να έχει συναισθηματική νοημοσύνη γιατί πρέπει να μάθει να μπαίνει στη θέση του άλλου και να κατανοεί καταστάσεις και συν της άλλης η συναισθηματική νοημοσύνη είναι εκείνη που σε κάνει περισσότερο επιτυχημένο. Όσο ανεπτυγμένη είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, τόσο μεγαλύτερη επιτυχία έχεις στο επάγγελμά σου.

## **Εκπαιδευτικός 14**

### **1<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Δημογραφικά στοιχεία**

Φύλο: Γυναίκα

Ηλικία: 40-49

Εκπαιδευτική προϋπηρεσία: 16-25

Μορφωτικό επίπεδο: Σεμινάρια



## **2<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Ηγεσία και καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές**

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια μιας εκπαιδευτικής αλλαγής;

E14: *Μια αλλαγή, η οποία θα φέρει προς το καλό, τόσο των παιδιών όσο και των εκπαιδευτικών. Κάτι, που να είναι θετικό, είτε στα προγράμματα σπουδών, στο άνοιγμα του σχολείου στην ευρύτερη κοινότητα...*

2. Θεωρείτε ότι στη σχολική σας μονάδα πραγματοποιούνται ενέργειες για καινοτόμες εκπαιδευτικές αλλαγές; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).

E14: *Γίνονται προσπάθειες. Βλέπω ότι προσπαθεί να γίνει άνοιγμα του σχολείου, προς την ευρύτερη κοινότητα, να γίνει γνωστό το τι ακριβώς γίνεται μέσα στο σχολικό περιβάλλον.*

3. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος του διευθυντή στις εκπαιδευτικές αλλαγές;

E14: *Θα πρέπει να είναι ο καθοδηγητής.*

4. Ποιος ο δικός σας ρόλος στις εκπαιδευτικές αλλαγές;

E14: *Δεν μπορώ να πω ότι είναι ιδιαίτερα μεγάλος. Δηλαδή δε κάνω πολύ μεγάλο άνοιγμα προς την ευρύτερη κοινότητα για να κάνω γνωστά κάποια πράγματα, τα οποία γίνονται μέσα στη τάξη μου κλπ.*

5. Πιστεύετε πως ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας συμβάλλει στην επιτυχημένη εκπαιδευτική αλλαγή ενός σχολείου; (Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο)

E14: *Ναι. Μοιράζονται οι αρμοδιότητες... δίνει τη δυνατότητα να ακουστούν περισσότερες απόψεις...*

## **3<sup>ος</sup> Θεματικός Άξονας: Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη**

1. Κατά τη γνώμη σας, ποια χαρακτηριστικά συνθέτουν έναν αποτελεσματικό σχολικό ηγέτη;

E14: *Να είναι δίκαιος, να είναι οργανωτικός, να είναι διορατικός, να είναι μεθοδικός.*



2.Θεωρείτε πως ο μετασχηματιστικός ηγέτης (διευθυντής) είναι αυτός που δημιουργεί ένα κοινό σχολικό όραμα. Ποια η άποψή σας σχετικά με αυτό;

E14: *Θεωρώ ότι ασκεί επιρροή, πάρα πολύ και ότι μπορεί, μαζί με τους εκπαιδευτικούς, σε στενή συνεργασία να πετύχουν πολλά πράγματα.*

3.Πιστεύετε ότι η προσωπικότητα ενός σχολικού ηγέτη επηρεάζει την εφαρμογή μιας καινοτόμας αλλαγής;

E14: *Ε ναι...Θεωρώ ότι όταν κάποιος είναι πολύ ανοιχτός, πολύ ανοιχτό μυαλό εντός εισαγωγικών, θα μπορεί και να κάνει περισσότερα πράγματα και περισσότερα ξανοίγματα και περισσότερες δράσεις...και θα μπορεί να είναι πιο δίκαιος απέναντι στους συναδέλφους του, όταν είναι διαλλακτικός βέβαια.*

4.Με ποιον τρόπο, πιστεύετε ότι ο σχολικός ηγέτης είναι ικανός να επηρεάσει το κλίμα της σχολικής μονάδας; (Αν ναι με ποιον τρόπο, αν όχι με ποιον τρόπο).

E14: *Όταν είναι αντικειμενικός, όταν βάζει ξεκάθαρους στόχους και σκοπούς...Νομίζω ότι τότε θα έχει καλά αποτελέσματα.*

5.Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση του Διευθυντή;(Αν ναι για ποιο λόγο, αν όχι για ποιο λόγο).

E14: *Θεωρώ πως ναι.... Γιατί αυτό είναι η κεφαλή και από εκεί πρέπει να ξεκινήσουμε. Θα πρέπει και αυτοί να επιμορφωθούνε, να αποκτήσουνε και θεωρητικές επιπλέον γνώσεις.*

6.Πιστεύετε πως οι αποτελεσματικές εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών;

E14: *Ναι σε πολύ μεγάλο βαθμό....Όταν βλέπεις ότι κάποιος εξελίσσεται και μαθαίνει και ασχολείται και παραπάνω, ανοίγει ο ορίζοντάς του, ανοίγει το μυαλό του και παίρνει περισσότερα...είναι δεκτικός σε περισσότερα ερεθίσματα.*

7.Τέλος, οι έρευνες συνδέουν τη συναισθηματική νοημοσύνη (δηλ. της ικανότητας κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματά του και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων) με την αποτελεσματικότητα στη σχολική ηγεσία. Ποια η δική σας άποψη σχετικά με αυτό;



Δρακοπούλου Φωτεινή «Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στη διαμόρφωση των εκπαιδευτικών πολιτικών και των μεταρρυθμιστικών αλλαγών».

E14: *Νομίζω ότι είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι επειδή έχεις να κάνεις με ανθρώπινες ζωές, με ανθρώπους...οπότε είναι σημαντικό κομμάτι να μπορείς και εσύ να διαχειρίζεσαι τα δικά σου τα συναισθήματα, το θυμό σου, τη λύπη σου, για να μπορεί να λειτουργήσει καλά όλη η σχολική μονάδα.*



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.