



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης-Εκπαιδευτική Ηγεσία»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Τίτλος: Η επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο σχολικό κλίμα.

Πασχούλα Αικατερίνη

A.M 769

Επιβλέπων καθηγητής: Κουτούζης Μανώλης

Εξεταστές: 1)Ιορδανίδης Γεώργιος

2)Παπαλόη Εύη

ΦΛΩΡΙΝΑ 2019

Copyright © Πασχούλα Αικατερίνη, 2019.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν στη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

Όνοματεπώνυμο: Πασχούλα Αικατερίνη

A.E.M:769

Ηλεκτρονική Διεύθυνση: pashoula.katerina@yahoo.gr

Έτος εισαγωγής: 2017

Τίτλος διπλωματικής εργασίας: Η επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο σχολικό κλίμα

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής, είναι προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας, η βιβλιογραφία και οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα με παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή. Επισημαίνεται πως η συγκεκριμένη επιλογή βοηθά στον περιορισμό της λογοκλοπής διασφαλίζοντας έτσι το/τη συγγραφέα.

Ημερομηνία 1-09 -2019

Η δηλούσα

Πασχούλα Αικατερίνη

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευχαριστίες.....	7
Περίληψη.....	8
Εισαγωγή.....	10

Α΄ Μέρος: Θεωρητικό Μέρος

Κεφάλαιο 1

ΤΟ ΣΧΟΛΙΚΟ ΚΛΙΜΑ

1.1 Σχολικό κλίμα.....	11
------------------------	----

Κεφάλαιο 2

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΘΕΤΙΚΟΥ ΣΧΟΛΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ

2.1 Επικοινωνία.....	16
2.2 Συνεργασία	19
2.3 Μέτοχοι του σχολείου.....	22

Κεφάλαιο 3

ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

3.1 Χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	24
3.2 Διαστάσεις μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	25
3.3 Μετασχηματιστική ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη.....	27

Β Μέρος: Η Έρευνα

Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία της έρευνας

4.1 Σκοπός της έρευνας	31
4.2 Αναγκαιότητα της έρευνας.....	31
4.3 Συλλογή δεδομένων.....	32
4.4 Η συνέντευξη ως ερευνητικό εργαλείο.....	33

4.5 Διαδικασία της έρευνας.....	36
4.6 Τρόπος ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων.....	36

Γ' Μέρος: Ανάλυση περιεχομένου ποιοτικών δεδομένων

Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα

5.1 Αποτελέσματα ποιοτικής θεματικής ανάλυσης συνεντεύξεων.....	38
Συνοπτικά αποτελέσματα 1 ^ο άξονα.....	41
Συνοπτικά αποτελέσματα 2 ^ο άξονα.....	44
Συνοπτικά αποτελέσματα 3 ^ο άξονα.....	48
Συνοπτικά αποτελέσματα 4 ^ο άξονα.....	53
5.2 Συνοπτικός πίνακας με συγκεντρωτικούς κωδικούς-Λειτουργικοί ορισμοί.....	55

Κεφάλαιο 6

Συζήτηση-Συμπεράσματα

6.1 Προσδιορισμός μετασχηματιστικής ηγεσίας στο ελληνικό σχολείο.....	60
6.2 Ανάδειξη δεξιοτήτων και στοιχείων προσωπικότητας μετασχηματιστικού ηγέτη.....	63
6.3 Σχολικό κλίμα και παράγοντες που το επηρεάζουν.....	65
6.4 Διασύνδεση σχολικού κλίματος και μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	68
6.5 Προτάσεις.....	71
7.1 Ελληνική βιβλιογραφία.....	72
7.2 Ξενόγλωσση βιβλιογραφία.....	75
Παράρτημα 1. Οδηγός συνέντευξης.....	79
Παράρτημα 2. Θεματικοί άξονες και κωδικοί με λειτουργικούς ορισμούς για κάθε συμμετέχοντα.....	82
Παράρτημα 3. Συνεντεύξεις.....	107

Κωδικός 1.....	107
Κωδικός 2.....	112
Κωδικός 3.....	117
Κωδικός 4.....	123
Κωδικός 5.....	128
Κωδικός 6.....	134
Κωδικός 7.....	138
Κωδικός 8.....	143
Κωδικός 9.....	147
Κωδικός 10.....	151

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θεωρώ χρέος μου πρωτίστως να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας κύριο Κουτούζη Εμμανουήλ για την στήριξη, την επιστημονική του καθοδήγηση, τις πολύτιμες συμβουλές, τις διορθώσεις και τις εύστοχες επισημάνσεις ,οι οποίες συνεισέφεραν τα μέγιστα στον σχεδιασμό και την υλοποίηση της παρούσας εργασίας.

Να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους τους διδάσκοντες του Μεταπτυχιακού προγράμματος Σπουδών Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου οι οποίοι συνέβαλαν στην απόκτηση νέων γνώσεων και ιδεών και μου άνοιξαν νέους ορίζοντες και προοπτικές στον χώρο της Οργάνωσης και Διοίκησης της εκπαίδευσης. Ιδιαίτερες ευχαριστίες να εκφράσω στον Διευθυντή Σπουδών του Προγράμματος κύριο Ιορδανίδη Γεώργιο για την άρτια οργάνωσή του.

Να ευχαριστήσω όλους τους Διευθυντές και Διευθύντριες των σχολικών μονάδων Φλώρινας και Ημαθίας που ανταποκρίθηκαν στην προσπάθειά μου και μου παραχώρησαν προσωπική συνέντευξη. Η συλλογή του ερευνητικού υλικού δε θα ήταν κατορθωτή χωρίς την πρόθυμη, ουσιαστική συνεργασία και το αμέριστο ενδιαφέρον τους. Εξαιτίας του απορρήτου που τίθεται από άποψη ερευνητικής δεοντολογίας δεν είμαι σε θέση να εξειδικεύσω περισσότερο αυτές τις ευχαριστίες μου. Αν κάποιος/ες διαβάσουν αυτή τη μελέτη και αναγνωρίσουν τον εαυτό τους μέσα από τα κωδικοποιημένα ονόματα που χρησιμοποίησα ελπίζω να αισθανθούν ότι αντιπροσωπεύθηκαν δίκαια. Γράφοντας αυτή τη μελέτη νομίζω ότι μπόρεσα να κατανοήσω όλους και όλες λίγο καλύτερα. Ελπίζω επίσης ότι η παρούσα εργασία θα βοηθήσει τους Διευθυντές και τις Διευθύντριες να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους και να συνεχίσουν το πολύπλευρο έργο τους με ακόμα μεγαλύτερη πίστη και αισιοδοξία.

Σε αυτό το σημείο δεν θα παραλείψω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου που όλον αυτό τον καιρό της ενασχόλησής μου με την μεταπτυχιακή εργασία επέδειξε υπομονή, ανοχή και αμέριστη συμπαράσταση. Τέλος να αφιερώσω την διπλωματική μου εργασία στην μνήμη του πατέρα μου που έχασα κατά την διάρκεια εκπόνησής της.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξετάσει την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην διαμόρφωση του σχολικού κλίματος.

Η εργασία ασχολείται με το σχολικό κλίμα καθώς αυτό αποτελεί την προσωπικότητα του σχολείου και δίνει προσωπική ταυτότητα σε ένα σχολικό οργανισμό. Διερευνά τους παράγοντες που διαμορφώνουν το σχολικό κλίμα και εξετάζει την σχέση που μπορεί να έχει ο τρόπος άσκησης ηγεσίας στην βελτίωση του σχολικού κλίματος.

Κατά την διάρκεια της μέχρι τώρα διδακτικής μου πορείας αλλά και της διοικητικής μου για κάποιο διάστημα μου δημιουργήθηκαν οι παρακάτω προβληματισμοί: Πως είναι δυνατόν από την πρώτη στιγμή που βρεθεί κάποιος σε ένα σχολείο να αντιλαμβάνεται αν επικρατεί σε αυτό θετική ή αρνητική ατμόσφαιρα; Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν το σχολικό κλίμα; Είναι δυνατό με την αλλαγή ενός και μόνου παράγοντα, του Διευθυντή, να επηρεαστεί δραματικά το σχολικό κλίμα; Ποιο είναι το καταλληλότερο μοντέλο ηγεσίας που προάγει περισσότερο την συνεργασία και την ομαδικότητα, που ενώνει την σχολική κοινότητα κάτω από κοινούς στόχους, κοινό όραμα κι οδηγεί σε ένα ζεστό και φιλικό σχολικό κλίμα;

Κατέληξα λοιπόν στο συμπέρασμα και μελετώντας το συγκεκριμένο θέμα ότι αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με την άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας. Μελετώντας την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία διαπίστωσα ότι έχουν γίνει αρκετές έρευνες σε σχέση με το σχολικό κλίμα και την ηγεσία του σχολείου. Δεν υπάρχουν ωστόσο αρκετές έρευνες που σχετίζονται με την άσκηση αυτού του τύπου ηγεσίας στα ελληνικά σχολεία, την διερεύνηση δεξιοτήτων μετασχηματιστικών Διευθυντών και την μελέτη της σχέσης σχολικού κλίματος - μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Επομένως η άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας και η επίδρασή της στο σχολικό κλίμα είναι ένα θέμα που θα πρέπει να διερευνηθεί περισσότερο. Και αξίζει να διερευνηθεί περισσότερο καθώς γενικά υπάρχει προβληματισμός στο χώρο της διοίκησης της εκπαίδευσης σχετικά με τον τρόπο άσκησης ηγεσίας και στο ρόλο της στις καλές διαπροσωπικές σχέσεις των εμπλεκομένων σε ένα σχολικό οργανισμό, καθώς και στην αποτελεσματικότητά του.

Στην συγκεκριμένη έρευνα συμμετείχαν 10 Διευθυντές και Διευθύντριες των Νομών Φλώρινας και Ημαθίας οι οποίοι και μου παραχώρησαν ατομική συνέντευξη. Οι ερωτήσεις της συνέντευξης καθορίστηκαν μετά από συνεννόηση με τον επόπτη καθηγητή.

Λέξεις κλειδιά: Σχολικό κλίμα, μετασχηματιστική ηγεσία, μετασχηματιστικός ηγέτης, επικοινωνία, συνεργασία, συναισθηματική νοημοσύνη.

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the impact of transformational leadership on school climate. The study examines the school climate because it is the personality of the school and gives to school organization personal identity. It examines the factors that influence school climate and the relationship between leadership's style and school climate.

During my educational course and my administrative as well for some time I was concerned for all the following :How is it possible from the first time that someone comes to a school to understand if there is a positive or a negative school climate ? Which are the factors that influence and form the school climate? Is it possible with the change of only one factor ,the principal ,to be dramatically affected the school climate? Which is the most suitable style of leadership that promotes most cooperation, teamwork and unifies school community under common goals, common vision and leads to a warm, friendly school climate ?So I came to the conclusion by studying the subject that this could be succeed by exercising transformational leadership.

By studying Greek and international bibliography ,I came to the conclusion that a lot of studies have been realized in relation with school climate and school leadership. But there aren't enough studies relevant to the exercise of this type of leadership in Greek schools, the investigation of transformational leaders skills and the study of the relationship between school climate and transformational leadership.

So transformational leadership and its impact on school climate it's a subject that must be more investigated. And it is worth to be more investigated as there is a concern in the space of educational administration about the way of exercising leadership and its role in creating good personal relationships between the involved persons in a school organization.

In this study 10 principals from Florina and Imathia have participated who gave me personal interview. The questions of the interview were defined in consultation with the supervisor professor.

Key words: School climate, transformational leadership, transformational leader, communication, cooperation, emotional intelligence.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το θέμα της ηγεσίας στην εκπαιδευτική διοίκηση βρίσκεται στο επίκεντρο πολλών σύγχρονων εκπαιδευτικών συστημάτων από τις αρχές της δεκαετίας του '90, καθώς θεωρείται ότι συνδέεται άμεσα με την επίτευξη της ποιότητας και αποτελεσματικότητας των σχολικών οργανισμών, αφού «οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί χωρίς αποτελεσματική ηγεσία αντιμετωπίζουν προβλήματα». Επομένως η επιλογή των Διευθυντών δεν θα πρέπει να στηρίζεται απλά στο γραφειοκρατικό τους έργο αλλά και στις ηγετικές τους δεξιότητες, έτσι ώστε με το όραμα, την συμπεριφορά αλλά και τη δράση τους να εμπνέουν και να εμπνύχωνουν τους εκπαιδευτικούς και να δημιουργούν το κατάλληλο σχολικό κλίμα για υποκίνηση όλων των ανθρώπινων πόρων του σχολείου τους, προς ενσυνείδητη δράση, για όσο το δυνατόν μεγιστοποίηση των προσπαθειών. Η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και η ποιότητα είναι ένα έργο αρκετά δύσκολο, καθώς θα πρέπει να αντιμετωπιστεί κυρίως ο ανθρώπινος παράγοντας που συχνά είναι αστάθμητος.

Στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε πιο συγκεκριμένα με την έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας (transformational leadership) και πως αυτή επιδρά στον μετασχηματισμό του οργανισμού και την δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος, όπου αξιολογείται και αναπτύσσεται η συνεργατικότητα και η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη. Θα εξεταστούν η μετασχηματιστική ηγεσία σε συνάρτηση με το σχολικό κλίμα καθώς το δεύτερο δείχνει να επηρεάζεται άμεσα από τον ηγέτη με τις αξίες που προβάλλει, με το παράδειγμά του, με την αλληλεπίδρασή του με το προσωπικό, με την εγκαθίδρυση υποστηρικτικού μηχανισμού και με την ισότιμη αντιμετώπιση μαθητών για την επίτευξη των εκπαιδευτικών σκοπών και στόχων.

Η εργασία αυτή διαρθρώνεται σε επτά κεφάλαια κι αποτελείται από τρία μέρη.

Στο πρώτο, "ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ", γίνεται προσπάθεια οριοθέτησης της έννοιας του σχολικού κλίματος, η διάκρισή του από την σχολική κουλτούρα, εξετάζονται οι παράγοντες που διαμορφώνουν το σχολικό κλίμα και πιο συγκεκριμένα αναλύονται η έννοια της επικοινωνίας, της συνεργασίας αλλά και ο ρόλος των μετόχων σε έναν σχολικό οργανισμό. Τέλος μελετώνται η μετασχηματιστική ηγεσία, τα χαρακτηριστικά της, οι διαστάσεις της, καθώς και η σχέση μετασχηματιστικής ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης.

Στο δεύτερο μέρος, "ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ", περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας, ο σκοπός και η αναγκαιότητα, το εργαλείο, οι συμμετέχοντες και ο τρόπος ανάλυσης των δεδομένων.

Στο τρίτο μέρος, "ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ", παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων που έλαβαν μέρος στην έρευνα, γίνεται ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων και περιγράφονται τα συνοπτικά αποτελέσματα ανά άξονα. Στην συνέχεια ακολουθεί παρουσίαση των συμπερασμάτων, η συζήτησή τους σε σχέση με στοιχεία προηγούμενων ερευνών και τέλος διατυπώνονται προτάσεις.

ΜΕΡΟΣ Α΄: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εννοιολογικό πλαίσιο

1.1 Σχολικό κλίμα

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζεται η έννοια του σχολικού κλίματος ,οι παράγοντες από τους οποίους επηρεάζεται και επιπλέον τα είδη σχολικού κλίματος. Διερευνούμε την συγκεκριμένη έννοια επειδή έχει καταδειχτεί ως ένας πολύ σημαντικός παράγοντας της σχολικής αποτελεσματικότητας, πράγμα που θα διερευνηθεί και στο ερευνητικό μέρος της εργασίας. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο επίσης γίνεται προσπάθεια να διακρίνουμε το σχολικό κλίμα από τον παρεμφερή όρο σχολική κουλτούρα.

Το περιβάλλον στο οποίο εργαζόμαστε και μαθαίνουμε έχει τεράστια επίδραση στο πόσο επιτυχημένοι και παραγωγικοί είμαστε. Το σχολείο αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στοιχείο στην κοινωνία μας που παίζει καθοριστικό ρόλο στο μέλλον ενός έθνους. Το σχολικό περιβάλλον ή το σχολικό κλίμα έχει επίδραση στους ενήλικες που εργάζονται εκεί αλλά επηρεάζει αναμφισβήτητα την ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών.

Το σχολείο εκτός από εκπαιδευτικό οργανισμό αποτελεί κι ένα χώρο συνύπαρξης κι αλληλεπίδρασης ανθρώπων με διαφορετικές ηλικίες και ιδιότητες (Διευθυντή, εκπαιδευτικών, μαθητών, κηδεμόνων)που αποτελούν και τα μέλη της σχολικής κοινότητας. Έτσι οι σχέσεις που αναπτύσσονται στο σχολείο επιδρούν καθοριστικά και στην διαμόρφωση κλίματος του κάθε οργανισμού (Καλκάνη & Σκοπελίτου, 2015).Κάθε σχολείο έχει την δική του κουλτούρα, διαμορφώνει το κλίμα του οργανισμού και στέλνει ένα δυνατό μήνυμα στους καθηγητές και τους μαθητές για το τι είναι σημαντικό σε αυτό το περιβάλλον(Wilen,Ishler,Hutchison, 2000).

Η έννοια του σχολικού κλίματος καθώς και οι παράγοντες που το επηρεάζουν έχουν μελετηθεί και αναλυθεί στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία. Συναντάμε πολλές φορές το σχολικό κλίμα ως το πλέγμα των ανθρώπινων σχέσεων σε ένα σχολικό οργανισμό ενώ παράλληλα μπορεί να χρησιμεύσει ως για την πρόβλεψη των σχολικών αποτελεσμάτων. Σύμφωνα με αποτελέσματα εκπαιδευτικών ερευνών,(Sergioanni&Staratt 1998),Πασιαρδή (2001),φαίνεται ότι το κλίμα διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα ενός σχολείου. Μπορεί να δημιουργήσει αίσθηση ικανοποίησης, δέσμευσης, καινοτομίας και αμοιβαίου σεβασμού αλλά κι αντίθετα φθορά και αδιαφορία μεταξύ των μελών του οργανισμού(Αθανασούλα-Ρεππα,1999).

Μελετώντας την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία θα συναντήσουμε όρους που περιγράφουν το σχολικό κλίμα ως ιδεολογία ,πνεύμα, πολιτισμό ,ατμόσφαιρα που αποτελούν προσεγγίσεις διαφορετικών επιστημόνων(Σαϊτής ,2008γ:30).Διάφορες είναι και οι προσπάθειες ορισμού του και οι περισσότερες καταλήγουν στην ιδέα ότι

πρόκειται για την ατμόσφαιρα του σχολείου που συνδιαμορφώνεται μέσα από ποικίλους παραμέτρους του σχολικού περιβάλλοντος.

Οι Hoy και Miskel(2005),όρισαν το σχολικό κλίμα ως ένα σύνολο από εσωτερικά χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν οργανισμό από κάποιον άλλο και επηρεάζουν την συμπεριφορά των μελών του. Συντελεί στο να βοηθά κάθε εργαζόμενο άτομο να βιώνει την αίσθηση της προσωπικής αξίας, της αξιοπρέπειας και της σημαντικότητας.

Σύμφωνα με τον Holpin, το σχολικό κλίμα αντικατοπτρίζει την προσωπικότητα της σχολικής μονάδας, καθώς οι διαπροσωπικές σχέσεις των εκπαιδευτικών με τον Διευθυντή και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους είναι στην ουσία παράγοντες που επηρεάζουν και επηρεάζονται από το σχολικό κλίμα(Καβούρη 1998:180).

Η Oliva(1993:227)αναφέρει το σχολικό κλίμα και την συμπεριφορά των μαθητών ως δύο αλληλένδετους παράγοντες που η επιρροή που ασκεί ο πρώτος προς τον δεύτερο είναι αντίστοιχη με αυτή που ασκείται από τον δεύτερο προς τον πρώτο. Το σχολικό κλίμα αναφέρεται κυρίως στην αντίληψη των εκπαιδευτικών για τον εργασιακό τους χώρο, ενώ θεωρείται η καρδιά και η ψυχή ενός οργανισμού(Freiberg,Stein 1999).Κατά συνέπεια ένα υγιές σχολικό κλίμα επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών και επομένως την αποτελεσματικότητα του σχολείου.

Όπως αναφέρει ο Sergiovanni (1991),το σχολικό κλίμα είναι η ενέργεια καθώς και η κινητήρια πηγή της μηχανής του ανθρώπινου δυναμικού ενώ ο MacBeath (2001), εκφράζει την άποψη ότι το σχολικό κλίμα είναι οι παγιωμένες αντιλήψεις και πρακτικές αλλά και το ήθος των μελών μιας σχολικής κοινότητας. Το θετικό σχολικό κλίμα αποδεικνύεται ότι τονώνει το ηθικό των εκπαιδευτικών, βελτιώνει την απόδοσή τους και συνεπάγεται αποτελεσματικότερη εκπαιδευτική διαδικασία (Πασιαρδής,2001).

Ο Brophy(1998)υποστήριξε ότι ένα θετικό σχολικό κλίμα είναι αυτό μέσα στο οποίο καθηγητές και μαθητές αισθάνονται άνετοι, αναγνωρισμένοι και ασφαλείς. Αυτό το περιβάλλον ενθαρρύνει τα μέλη του σχολείου να διαμορφώνουν θετικούς συναισθηματικούς δεσμούς με άλλους και μια θετική άποψη απέναντι στο σχολείο, γεγονός που διευκολύνει το κίνητρα των μαθητών για μάθηση και επιτυχία.

Οι έρευνες δείχνουν ότι σε ένα σχολείο με θετικό κλίμα οι σχέσεις των εκπαιδευτικών χαρακτηρίζονται από καλή επικοινωνία και συναδελφικότητα καθώς και υπακοή σε κοινούς κανόνες προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού(Μαρούδας, Μπελαδάκης ,2006).Ο O' Malley (2000)υποστηρίζει ότι οι δάσκαλοι που απολαμβάνουν την εργασία τους, παραμένουν πολύ περισσότερο στο χώρο εργασίας, αναλαμβάνουν δράση κι έτσι μεγιστοποιείται και η αποτελεσματικότητα του σχολείου.

Τέλος σύμφωνα με τον Snowden και τους συνεργάτες του (2002),το σχολικό κλίμα παρομοιάζεται με το κλίμα του φυσικού κόσμου .Όπως δηλαδή το δεύτερο μπορεί να

επηρεάσει τα φυτά να εξελιχθούν ή να μαραθούν ,με τον ίδιο τρόπο επιδρά και το σχολικό κλίμα στην μάθηση και στην εξέλιξη του σχολικού οργανισμού.

Πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με την έννοια του σχολικού κλίματος, τους παράγοντες από τους οποίους αυτό εξαρτάται αλλά και τα είδη σχολικού κλίματος. Οι απόψεις των ειδικών συγκλίνουν ότι το σχολικό κλίμα αποτυπώνεται κυρίως σε τέσσερις παράγοντες την επικοινωνία, την συνεργασία, την οργάνωση και διοίκηση του οργανισμού και τους μαθητές (Πασιαρδής 2001).Κατά συνέπεια οι παράγοντες που συμβάλλουν στο θετικό σχολικό κλίμα θα πρέπει να μελετηθούν και να βελτιωθούν όπου κρίνεται αναγκαίο. Υπάρχουν πολλές θεωρητικές προσεγγίσεις αλλά και μοντέλα ηγεσίας που έχουν σημειώσει επιτυχία και είχαν θετικά αποτελέσματα στο σχολικό κλίμα.

Σε αυτό το σημείο θα ήταν χρήσιμο να προχωρήσουμε σε διάκριση των εννοιών σχολικό κλίμα και σχολική κουλτούρα καθώς φαίνεται ότι πολλές φορές η έννοια της οργανωτικής κουλτούρας και η έννοια του σχολικού κλίματος ταυτίζονται. Η κουλτούρα αποτελεί στην ουσία ένα σύστημα κοινών προσανατολισμών που κρατά τον οργανισμό ενωμένο ενώ παράλληλα τον ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους δίνοντάς του συγκεκριμένη ταυτότητα (Hoy& Miskel,2003).Το κλίμα αποτελεί το σύνολο των χαρακτηριστικών που διαφοροποιούν ένα σχολικό οργανισμό από κάποιον άλλο και επηρεάζουν την συμπεριφορά των ανθρώπων που συνεργάζονται σε αυτόν.

Γενικότερα θα λέγαμε ότι η κουλτούρα περιλαμβάνει κυρίως απόψεις ,μύθους ιδέες και συμβολικά συστήματα του παρελθόντος που καθοδηγούν την συμπεριφορά των ανθρώπων και μεταδίδονται από γενιά σε γενιά. Σύμφωνα με τους Hoy&Miskel(1996:129,2008:177)η κουλτούρα αφορά κυρίως κοινούς προσανατολισμούς που προσδίδουν μια ξεχωριστή προσωπική ταυτότητα στον οργανισμό.

Πιο συγκεκριμένα όσον αφορά το σχολείο, η σχολική κουλτούρα είναι η εικόνα που το σχολείο βγάζει προς τα έξω ,οι αξίες και οι παραδοχές για την λειτουργία της σχολικής μονάδας και βοηθά στην διάκρισή της από άλλες. Η κουλτούρα φαίνεται να είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ανάπτυξη και την επιβίωση ενός οργανισμού. Η επίδραση της κουλτούρας είναι πολύ καθοριστική επίσης στην αποτελεσματικότητα ενός σχολείου(Denison,1990).Η ύπαρξη ισχυρής κουλτούρας βοηθά το άτομο να αισθάνεται εσωτερική ασφάλεια και σταθερότητα και από την άλλη εξυπηρετεί τις ανάγκες του οργανισμού για συντονισμό και συνεργασία. Επιπλέον ενθαρρύνει την συμμετοχή και την εμπλοκή των μελών του οργανισμού και αυξάνει την αφοσίωσή τους προς αυτόν. Μέσα από πολλές έρευνες έχει φανεί ότι η υγιής κουλτούρα είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη υψηλών ακαδημαϊκών στόχων μεταξύ των μαθητών(Barth, 1990).

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η κουλτούρα ενός σχολείου αντανακλάται στο σχολικό κλίμα(Mintzberg, 1979) το οποίο αποτελεί στοιχείο της οργανωσιακής κουλτούρας.Το σχολικό κλίμα επηρεάζεται από τις επίσημες και τις ανεπίσημες

συμπεριφορές που εκδηλώνονται στους σχολικούς οργανισμούς, την προσωπικότητα των εμπλεκόμενων αλλά και από την ηγεσία του οργανισμού.

Κατά την άποψη της Υφαντή(2011:169) *«η δυναμική της σχολικής κουλτούρας είναι ισχυρή και επηρεάζει σημαντικά την υλοποίηση μιας εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης»*. Ωστόσο το κλίμα πρέπει να ενθαρρύνει καινοτομίες και να παρακινεί το προσωπικό να βρίσκει νέους και αποτελεσματικούς τρόπους επίλυσης των προβλημάτων (Πασιαρδής,2004:162).

Επομένως αντιλαμβανόμαστε ότι μια ορατή και βασική διαφορά ανάμεσα στους όρους κλίμα-κουλτούρα ,είναι ότι *«η κουλτούρα αποτελείται από κοινές υποθέσεις, κανόνες και αξίες»*(Fullan,2005:57),ενώ το κλίμα είναι στην ουσία αυτό που πιστεύουν τα μέλη ενός σχολικού οργανισμού ότι είναι το σχολείο τους πραγματικά (Koth,Bradshaw,Leaf,2008:96).

Τα τελευταία χρόνια η σπουδαιότητα του σχολικού κλίματος στην αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα των σχολικών οργανισμών οδήγησε τους ερευνητές σε πολλές μελέτες και κατηγοριοποιήσεις του σχολικού κλίματος.

Υπάρχουν δύο θεωρητικά πλαίσια για την μελέτη του κλίματος το πόσο «ανοιχτό» και το πόσο «υγιές» είναι. Έτσι οι Hoy και Clover μίλησαν για 4 τύπους σχολικού κλίματος:« κλειστό» όταν ο Διευθυντής επεμβαίνει στην δουλειά των καθηγητών, τους οριοθετεί κι έχει κυρίαρχο ρόλο, «ανοιχτό» όταν το προσωπικό του σχολείου συνεργάζεται αρμονικά, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες κάτω από έναν υποστηρικτικό ηγέτη,« κλίμα αποστασιοποίησης» όπου παρά την υποστηρικτική διάθεση του Διευθυντή και την ελευθερία που αφήνει στους εκπαιδευτικούς ,αυτοί δεν φαίνονται διατεθειμένοι να συνεργαστούν και «κλίμα ενεργούς εμπλοκής» όταν η πρωτοβουλία για δράση ανήκει στους αποφασισμένους να δράσουν εκπαιδευτικούς παρά την κλειστή και απόμακρη στάση του ηγέτη .

Άλλες έρευνες υποστηρίζουν την διάκριση μορφών σχολικού κλίματος σύμφωνα με τον τρόπο ελέγχου των μαθητών από τους εκπαιδευτικούς και τον Διευθυντή της εκάστοτε σχολικής μονάδας. Έτσι διακρίνουν το κλίμα σε «ανθρωπιστικό» που χαρακτηρίζουν τα σχολεία με δημοκρατικότητα ενώ το «κηδεμονικό» κλίμα χαρακτηρίζει τις σχολικές μονάδες όπου ακολουθούνται αυστηρές τακτικές ελέγχου(Μυλωνά ,2005:59).

Οι Halpin & Croft στα αποτελέσματα της έρευνάς τους που κράτησε αρκετά χρόνια, προτείνουν έξι διαχωρισμούς στο σχολικό κλίμα που εκτείνονται από τη μορφή του ανοιχτού κλίματος στη μορφή του κλειστού κλίματος (ανοιχτό, αυτόνομο, ελεγχόμενο, οικείο, πατερναλιστικό, κλειστό) με βάση την κοινωνική αλληλεπίδραση που υπάρχει ανάμεσα στους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς και ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς(Hoy&Miskel, 1996).

Η Πασιαρδή (2001)τέλος, υποστήριξε ότι μελετώντας τις σχέσεις εκπαιδευτικών με τον Διευθυντή τους μπορούμε να διακρίνουμε τρία είδη σχολικού κλίματος: το τυπικό

–απρόσωπο όπου το κλίμα χαρακτηρίζεται από γραφειοκρατικές δομές χωρίς καμία ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ των μελών του οργανισμού ,άτονο κλίμα στο οποίο τα μέλη δεν έχουν επίγνωση των αρμοδιοτήτων τους και η μάθηση παραμελείται και τέλος το τυπικό-προσωπικό κλίμα όπου τα σχολεία λειτουργούν με δημοκρατικό τρόπο και υπάρχει συνεργασία όλων των μελών του σχολικού οργανισμού.

Η «υγεία» του οργανισμού αποτελεί μια διαφορετική άποψη για την μελέτη του σχολικού κλίματος .Οι υγιείς οργανισμοί καταφέρνουν να επιλύουν τα προβλήματα, προοδεύουν και ευημερούν. Ένα «υγιές» σχολικό κλίμα χαρακτηρίζεται από αμοιβαίες θετικές σχέσεις διευθυντή, εκπαιδευτικών και μαθητών. Ένα σχολείο με ένα υγιές οργανωτικό κλίμα είναι ένα σχολείο που αντιμετωπίζει με επιτυχία το περιβάλλον του καθώς κινητοποιεί τους πόρους και τις προσπάθειές του για την επίτευξη των στόχων του. Έτσι καταφέρνει να προστατεύεται από τις παράλογες κοινωνικές και γονικές πιέσεις ενώ ο επικεφαλής ενός υγιούς σχολείου παρέχει δυναμική ηγεσία που είναι προσανατολισμένη στην εργασία και στις σχέσεις (Hoy&Miskel, 2013). Αυτή η συμπεριφορά υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς και παράλληλα διατηρεί υψηλά πρότυπα απόδοσης. Επιπλέον ο διευθυντής ασκεί επιρροή στους προϊσταμένους του, καθώς επίσης έχει την ικανότητα να ασκεί ανεξάρτητη σκέψη και δράση. Οι εκπαιδευτικοί σε ένα υγιές σχολείο δεσμεύονται στη διδασκαλία και τη μάθηση, θέτουν υψηλούς αλλά εφικτούς στόχους για τους μαθητές, διατηρούν υψηλά πρότυπα απόδοσης και το μαθησιακό περιβάλλον είναι ομαλό και σοβαρό.

Ακόμη οι μαθητές θέτουν υψηλούς στόχους ,εργάζονται σκληρά για να πετύχουν και σέβονται τους καθηγητές τους. Οι εκπαιδευτικοί έχουν εμπιστοσύνη στον διευθυντή τους ο οποίος είναι θετικός, υποστηρικτικός και φιλικός. Αντίθετα σε ένα σχολείο που είναι καταθλιπτικό η απόδοση των εκπαιδευτικών είναι μειωμένη κι αυτό γιατί επικρατεί μια αίσθηση φθοράς κι απογοήτευσης.(Μαρούδας, Μπελαδάκης 2006)

Στο παραπάνω κεφάλαιο δόθηκαν κάποιοι ορισμοί για το σχολικό κλίμα και έγινε μια ανάλυση της σχέσεώς του με την σχολική κουλτούρα. Όπως καταλαβαίνουμε η μελέτη του σχολικού κλίματος είναι σημαντική καθώς επηρεάζει άμεσα την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των εργασιών σε μια σχολική μονάδα(Menon&Christou,2002).Στη συνέχεια θα μελετήσουμε τους παράγοντες που βοηθούν στην διαμόρφωση σχολικού κλίματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο : Παράγοντες διαμόρφωσης θετικού κλίματος στο σχολείο

Η διεθνής βιβλιογραφία αναφέρει ορισμένους παράγοντες που εμπλέκονται στην διαμόρφωση υγιούς σχολικού κλίματος σε ένα σχολείο. Παρακάτω γίνεται συνοπτική παρουσίαση αυτών των παραγόντων.

2.1.Επικοινωνία

Ένα βασικό γνώρισμα οποιασδήποτε ανθρώπινης σχέσης και κοινωνικής αλληλεπίδρασης είναι η επικοινωνία. Οι σχέσεις που αναπτύσσονται σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό μεταξύ του διευθυντή, των εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων βασίζονται στην καλή επικοινωνία όλων των εμπλεκομένων. Με τον όρο επικοινωνία αναφερόμαστε σε μια αμφίδρομη ροή ερωτημάτων, μηνυμάτων πληροφοριών. Η έννοια της επικοινωνίας χαρακτηρίζεται από άλλους σαν μια κυκλική διαδικασία που μέσω αυτής οι άνθρωποι προσπαθούν να κατανοήσουν σκέψεις, ανάγκες και συναισθήματα άλλων ανθρώπων (Robbins & DeKenzo, 1995, στο Σαϊτης, 2007, σ.228).

Η επικοινωνία αποτελεί στην ουσία μια επιτυχή ανταλλαγή μηνυμάτων και απόψεων ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα (Μυλωνά, 2005:65). Οσον αφορά την επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη ενός εκπαιδευτικού οργανισμού αντιλαμβανόμαστε ότι η επιτυχής επικοινωνία μεταξύ τους συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία του.

Ένας άλλος ορισμός της επικοινωνίας αναφέρει ότι αυτή είναι η διαδικασία με την οποία τα άτομα μεταδίδουν μηνύματα και ταυτόχρονα δέχονται και ερμηνεύουν μηνύματα (Πασιαρδή, 2001: 41). Τα μηνύματα ξεκινούν από μια ιδέα ή μια πληροφορία και στη συνέχεια γίνεται η κωδικοποίησή τους με τη χρήση συμβόλων, ήχων, αριθμών, γραμμάτων, χειρονομιών κτλ. Η επικοινωνία μπορεί να είναι μονόδρομη ή αμφίδρομη. Η αμφίδρομη είναι πιο αποτελεσματική διότι η αποκωδικοποίηση του μηνύματος είναι περισσότερο ακριβής. Και αυτό συμβαίνει διότι στην αμφίδρομη επικοινωνία γίνεται εναλλαγή ρόλων. Ο δέκτης μετατρέπεται σε πομπό και ζητάει διευκρινήσεις, ώστε να είναι σίγουρος για το νόημα του μηνύματος που έλαβε (Πασιαρδή, 2001: 42). Επίσης μπορεί να είναι λεκτική ή μη λεκτική. Η λεκτική επικοινωνία αφορά τον γραπτό και προφορικό λόγο ενώ η μη λεκτική επικοινωνία περιλαμβάνει νοήματα, χειρονομίες το ύφος, τον τόνο όσο και την συναισθηματική συμπεριφορά των συνομιλητών (Μπουραντάς, 2001). Και τα δύο είδη επικοινωνίας είναι εξίσου σημαντικά καθώς συμβάλλουν στην ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων.

Από τα παραπάνω αντιλαμβανόμαστε την σημασία της επικοινωνίας, χωρίς την οποία δεν μπορεί να υπάρξει κανένας φορέας ή οργανισμός. Με το σύστημα της επικοινωνίας εξασφαλίζεται τόσο η τακτική ανατροφοδότηση από το κοινωνικό σύνολο όσο και η σταθερή επικοινωνία μεταξύ των μελών και των ομάδων της σχολικής μονάδας (Πασιαρδή, 2001: 44). Η επικοινωνία στο χώρο του σχολείου αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία ενός θετικού ή αρνητικού για τη μάθηση σχολικού κλίματος.

Ο τρόπος με τον οποίο ο Διευθυντής δρα και διεκπεραιώνει το έργο του διαμορφώνει το σχολικό κλίμα που χαρακτηρίζεται αντίστοιχα ως θετικό όταν μεταξύ

άλλων υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη της κοινότητας. Για να ισχυριστούμε ωστόσο ότι μια επικοινωνία είναι αποτελεσματική θα πρέπει το μήνυμα που μεταδίδεται να είναι πάνω από όλα σαφές, πλήρες καθώς και οι λέξεις που χρησιμοποιούνται να έχουν ακριβές περιεχόμενο. Από την άλλη πλευρά θα πρέπει ο αποδέκτης του μηνύματος να αποκωδικοποιεί τα σύμβολα με τρόπο πανομοιότυπο με αυτόν που έχει υπόψη ο αποστολέας. Με άλλα λόγια πρέπει να υπάρχει κοινός κώδικας αυτών που επικοινωνούν.

Είναι σαφές λοιπόν ότι η επικοινωνία δεν είναι μια απλή κι εύκολη υπόθεση αλλά αντίθετα είναι μια περίπλοκη διαδικασία που εμπεριέχει από την μια πλευρά κωδικοποίηση συμβόλων που μεταφέρουν το μήνυμα κι από την άλλη την ερμηνεία των συμβόλων που σχηματίζουν το παραληφθέν μήνυμα(Ζαβλανός,1998).

Σε ένα σχολικό οργανισμό , Διευθυντής ,εκπαιδευτικοί, μαθητές και γονείς οφείλουν να εξασφαλίσουν μια συνεχή και αποτελεσματική επικοινωνία ανταλλάσσοντας απόψεις προκειμένου να φτάσουν στους κοινούς τους στόχους .Οι προσδοκίες και οι σχέσεις ανάμεσα στα μέλη ενός σχολικού οργανισμού εξαρτώνται κατά πολύ από την επικοινωνία μεταξύ τους ,καθώς η επικοινωνία είναι για τις σχέσεις των ανθρώπων ό,τι η αναπνοή για την διατήρηση της ζωής, γεγονός που αποδεικνύει στην ουσία τον ρόλο της επικοινωνίας στην διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος. Η διαδικασία της επικοινωνίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις ανθρώπινες σχέσεις και επηρεάζει την όλη συμπεριφορά των μελών μιας ομάδας.

Στον τομέα της επικοινωνίας πρωταρχικό ρόλο διαδραματίζει ο Διευθυντής του σχολείου ο οποίος είναι υπεύθυνος για την αμφίδρομη πληροφόρηση των μαθητών, εκπαιδευτικών και γονέων για όλα τα θέματα του σχολείου. Επικοινωνεί με όλα τα εμπλεκόμενα μέλη της σχολικής μονάδας κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να δημιουργηθεί μια γενικά αποδεκτή κουλτούρα(Sergionanni, 1984).Ο τρόπος λοιπόν που εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του επηρεάζει στην διαμόρφωση του σχολικού κλίματος που χαρακτηρίζεται αντίστοιχα ως θετικό όταν υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών .Πιο συγκεκριμένα, η αποτελεσματική επικοινωνία του Διευθυντή με τους εμπλεκόμενους σε έναν σχολικό οργανισμό επιτυγχάνεται όταν οι σχέσεις όλων των μελών διέπονται από ειλικρίνεια, ευαισθησία και αλληλοκατανόηση. Ο επικοινωνιακός και αποτελεσματικός διευθυντής θα είναι δίπλα στους συνεργάτες του και θα τους ενθαρρύνει αλλά θα γνωρίζει παράλληλα τους προβληματισμούς των μαθητών ,γονέων και τοπικής κοινότητας και θα προσπαθεί με την συμβολή του να επιλύει θέματα που προκύπτουν(Μυλωνά ,2005:66-67).

Είναι φανερό ότι με την προσωπικότητα και τις ικανότητές του επηρεάζει τα λοιπά μέλη της κοινωνικής ομάδας του σχολείου, αλλά ταυτόχρονα επηρεάζεται από αυτά. Κύριο μέλημά του είναι η διαμόρφωση ενός κλίματος που προάγει την ελεύθερη επικοινωνία και τη συνεργασία ανάμεσα στον ίδιο και το λοιπό προσωπικό του σχολείου. Στην ανάπτυξη αυτού του κλίματος φαίνεται ότι συντελεί περισσότερο η προσωπική ικανότητα του διευθυντή να χειριστεί σωστά τον ανθρώπινο παράγοντα

και όχι τόσο η εξουσία που του παρέχει ο νόμος (Μαρούδας και Μπελαδάκης, 2006: 34).

Ο αποτελεσματικός και επικοινωνιακός Διευθυντής βρίσκεται πάντα κοντά σε εκπαιδευτικούς και μαθητές αλλά αφουγκράζεται και τους προβληματισμούς όλων και προσπαθεί να επιλύσει τυχόν προβλήματα που προκύπτουν. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι πολύ σημαντική καθώς ο ηγέτης του σχολικού οργανισμού επιδιώκει τους εξής στόχους:

- Να μεταδώσει το όραμά του στους συνεργάτες του και να προωθήσει στόχους, αρχές και αξίες οι οποίες στην ουσία απορρέουν από τον τρόπο που οργανώνει και εκτελεί τα καθήκοντα που επιβάλλει η θέση του(Πασιαρδή 2001:30).
- Να λάβει υπόψη του και να αξιοποιήσει στο μέγιστο τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και δεξιότητες όλων των μελών που αποτελούν τον οργανισμό, να είναι υποστηρικτικός και να παρέχει ανατροφοδότηση σε θέματα μάθησης και διδασκαλίας(Πασιαρδή 2001:67).
- Να δημιουργήσει καλές διαπροσωπικές σχέσεις και να επιλύσει δημιουργικά τις συγκρούσεις, να γνωρίζει τα προβλήματα που υπάρχουν στο σχολείο και να προβαίνει άμεσα στην επίλυσή τους διατηρώντας ισορροπίες στον σχολικό οργανισμό.
- Να ενισχύει με την συμπεριφορά του την ομαδικότητα, την επικοινωνία και την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών του σχολείου ,στοιχεία που θα δημιουργήσουν θετικό σχολικό κλίμα(Μυλωνά,2005:70).

Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις στο σχολικό οργανισμό είναι ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για την εύρυθμη λειτουργία του. Ο ηγέτης ενός σχολείου διαθέτει και επικοινωνιακές δεξιότητες που θα τον βοηθήσουν να σταθεί δίπλα στους ανθρώπους που έχουν ανάγκη, να κατανοήσει τα συναισθήματά τους αλλά και να τους κινητοποιήσει προκειμένου πολλές φορές να ακολουθήσουν διαφορετική συμπεριφορά κι όλα αυτά βέβαια μέσα σε ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και ειλικρινούς ενδιαφέροντος.

Οι τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις ενισχύουν την επικοινωνία του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς. Ο Διευθυντής αρχικά γνωστοποιεί στο διδακτικό προσωπικό τους στόχους του για τα επίπεδα απόδοσης τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των μαθητών. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονίσουμε ότι δεν αρκεί μόνο η ενημέρωση για τις προσδοκίες και τους στόχους, αλλά εξίσου σημαντικό είναι να γνωστοποιεί και τα αποτελέσματα στους συνεργάτες του. Δηλαδή κατά πόσο επιτεύχθηκαν και εκπληρώθηκαν όλα τα παραπάνω. Κατά αυτόν τον τρόπο δημιουργείται στον σχολικό οργανισμό μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης, διαφάνειας και ειλικρίνειας (Πασιαρδή, 2001:49).

Η ευθύνη για την παρουσίαση στα υπόλοιπα μέλη του σχολικού οργανισμού καινούργιων ιδεών για τη διδασκαλία και την μάθηση αποτελεί και πάλι μια υποχρέωση του ηγέτη του σχολείου. Ο ίδιος γίνεται καθοδηγητής, συμπαραστάτης και βοηθός των εκπαιδευτικών. Φροντίζει να συντονίζει, να συζητά και να δημιουργεί άνετο και φιλικό κλίμα στο σχολείο, διότι είναι σαφές ότι καμία καινοτομία δεν μπορεί να καρποφορήσει μέσα σε κλίμα αυταρχικότητας και δυσπιστίας (Leach 2003,Πασιαρδής 2004). Επιπλέον, ενημερώνει για τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους εκπαιδευτικούς και τους προσφέρει ενίσχυση ,ενθάρρυνση και βοήθεια στην εφαρμογή των καινοτομιών.

Η επικοινωνία του διευθυντή με τους κηδεμόνες των μαθητών αποτελεί ένα άλλο βασικό στοιχείο που οφείλει να διασφαλίσει. Φροντίζει για τις επισκέψεις των γονέων στο σχολείο, την τηλεφωνική επικοινωνία, τα ενημερωτικά έντυπα καθώς και την πρόσκληση των γονέων να παρακολουθήσουν τις σχολικές δραστηριότητες και δράσεις του σχολείου. Όλα αυτά συμβάλλουν στην δημιουργία ενός ευνοϊκού σχολικού κλίματος αλλά και στην επίτευξη των στόχων που θέτει τόσο το σχολείο όσο και η οικογένεια. Πολύ σημαντικές για την διαμόρφωση θετικού κλίματος συνεργασίας σχολείου-οικογένειας είναι και οι πρωτοβουλίες του Διευθυντή για συναντήσεις επιμορφωτικού χαρακτήρα για θέματα προόδου, μελέτης και αγωγής των παιδιών (Μαρούδας και Μπελαδάκης, 2006: 40-41).

Έρευνες αποκαλύπτουν ότι οι επιτυχημένοι διευθυντές είναι αυτοί που περνούν πολύ χρόνο συζητώντας με τους συνεργάτες τους για ιδέες και προβλήματα που προκύπτουν στην σχολική ζωή, ενώ οι λιγότερο επιτυχημένοι βρίσκονται περισσότερο χρόνο στο γραφείο τους και ενδιαφέρονται περισσότερο για τα γραφειοκρατικά (Καψάλης, 2005:11). Άλλωστε φαίνεται ότι το κλειδί για την καλύτερη γνώση προσδοκιών και των στόχων ενός σχολικού οργανισμού είναι η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτικών και Διευθυντή.

2.2 Συνεργασία

Η συνεργασία είναι επίσης μια από τις βασικές παραμέτρους του υγιούς σχολικού κλίματος. Αποτελεί στην ουσία μια κοινωνική διαδικασία που ενώνει όλους τους ανθρώπους οι οποίοι ενεργούν συλλογικά με σκοπό να πετύχουν τους κοινούς τους στόχους. Πιο συγκεκριμένα η συνεργασία στο χώρο του σχολείου συμβάλλει σημαντικά στην βελτίωση των επιδόσεων τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των μαθητών. Αποτελεί την βάση για να καλλιεργηθεί η ομαδικότητα και να ισχυροποιηθούν οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις (Καρακατσάνη,1983).Τα χαρακτηριστικά μιας υγιούς συνεργασίας τα αντιλαμβανόμαστε όταν οι διαπροσωπικές σχέσεις χαρακτηρίζονται από εμπιστοσύνη, αλληλεγγύη, συναδελφικότητα και αίσθημα συλλογικής ευθύνης.

Η συνεργασία αποτελεί μια διαδικασία που ισχυροποιεί τις ανθρώπινες σχέσεις ενώ παράλληλα καλλιεργεί την ομαδικότητα. Η αποτελεσματική συνεργασία διαθέτει τρία βασικά χαρακτηριστικά, την θετική αλληλεξάρτηση, την παρωθητική αλληλεπίδραση

και τέλος την ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων. Με βάση το πρώτο χαρακτηριστικό τα μέλη της ομάδας θέτουν κοινούς στόχους και συνεργάζονται προκειμένου να τους πετύχουν. Το δεύτερο χαρακτηριστικό αφορά στην αλληλοβοήθεια μεταξύ των εμπλεκομένων ενώ η ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων κάνει ευνοϊκότερες τις συνθήκες συνεργασίας(Μυλωνά,2005:66-67).

Στην διεθνή έρευνα η συνεργασία στον χώρο εργασίας παρουσιάζεται ως μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες ενός σύγχρονου οργανισμού. Σύμφωνα με τον Hargreaves,(1994)η συνεργασία βοηθά στην βελτίωση του σχολείου, καθώς οι εκπαιδευτικοί συντονίζουν την δράση τους, μαθαίνει ο ένας από τον άλλον και προβληματίζονται για τις πρακτικές που χρησιμοποιούν.

Η αποτελεσματική συνεργασία επίσης δημιουργεί θετικό κλίμα όπου καθηγητές και μαθητές εργάζονται και αισθάνονται δημιουργικά επιδιώκοντας την επίτευξη κοινών στόχων. Κατά αυτόν τον τρόπο καλλιεργούνται θετικά πρότυπα και αξίες στους μαθητές και διαμορφώνεται ένα θετικό σχολικό περιβάλλον. Οι μαθητές μαθαίνουν να συνεργάζονται με άτομα διαφορετικά από τους ίδιους αλλά και να αποδέχονται και να αξιοποιούν την διαφορετικότητα. Έτσι επικοινωνούν και αλληλεπιδρούν και με αυτόν τον τρόπο προάγεται η κοινωνικοποίησή τους αλλά και καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα(Πασιαρδή,2005).

Μελέτες(Day 2003),(Hoy&Miskel, 2008)καταδεικνύουν την συνεργασία στο χώρο του σχολείου ως μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές που συμβάλλει στη βελτίωση της ατομικής και ομαδικής επίδοσης τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των μαθητών. Η εποικοδομητική συνεργασία συμβάλλει στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος όπου τα άτομα εργάζονται και αισθάνονται δημιουργικά, μιας και η ομαδική εργασία είναι πιο ελκυστική, και δημιουργεί αισθήματα ικανοποίησης μέσα από την επίτευξη των στόχων του σχολείου (Πασιαρδή, 2001).

Ο J.Dewey είχε μιλήσει για την σημασία της εκπαίδευσης των μαθητών σε ένα συνεργατικό και δημοκρατικό τρόπο ζωής. Έτσι το σχολείο πρέπει να αποτελεί ένα τόπο επικοινωνίας, συνεργασίας ομαδικότητας και ενεργού συμμετοχής(Δανασλής-Αφεντάκης,1992:43).

Σε ένα σχολείο που καλλιεργείται η συνεργασία δημιουργούνται δυνατότητες ενθάρρυνσης και εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών ενώ παράλληλα αξιοποιούνται οι ξεχωριστές δεξιότητες του καθενός. Επιπλέον η συνεργασία μπορεί να μετατρέψει τις σχολικές τάξεις σε μαθησιακές κοινότητες όπου χαρακτηριστικό είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ μαθητών –εκπαιδευτικών αλλά και μεταξύ των ίδιων των μαθητών. Αυτό προϋποθέτει την ανάληψη από το κάθε μέλος του ρόλου που του αναλογεί και την προσήλωσή του στην εκτέλεση των οδηγιών. Επίσης σημαίνει ωριμότητα στη λειτουργία της ομάδας και συνεργασία όλων των μελών.

Η συνεργατική διδασκαλία, αποτελεί ένα παράδειγμα συνεργασίας εκπαιδευτικών αναφερόμενοι στην περίπτωση που δυο ή περισσότεροι εκπαιδευτικοί καλούνται να δημιουργήσουν και να υλοποιήσουν από κοινού ένα σχέδιο διδασκαλίας κατάλληλο

για τους μαθητές τους. Με την συνεργατική διδασκαλία οι εκπαιδευτικοί καθορίζουν τους στόχους και στην συνέχεια μοιράζουν τις δραστηριότητες και τα καθήκοντα των εκπαιδευτικών αλλά και των μαθητών. Κατά αυτόν τον τρόπο οι σχολικές τάξεις μετατρέπονται σε κοινότητες που δίνουν ευκαιρίες τόσο στους διδάσκοντες όσο και στους διδασκόμενους για ανάπτυξη σχέσεων αλληλεγγύης και αλληλοκατανόησης και για ανταλλαγή γνώσεων, πληροφοριών αλλά και συναισθημάτων (Πασιαρδή, 2001:56) Η συνεργατική διδασκαλία βοηθά σημαντικά την κοινωνικοποίηση των μαθητών, αφού όλοι οι μαθητές συμμετέχουν στη διαδικασία της μάθησης. Παράλληλα υπάρχει και εναλλαγή ρόλων, και οι μαθητές αναλαμβάνουν τον ρόλο του βοηθού ενώ σε άλλες περιπτώσεις βοηθιούνται από τους συμμαθητές τους αλλά και από τον εκπαιδευτικό που έχει κυρίως το ρόλο του συντονιστή, του συμπαραστάτη και εμπνευστή (Johnson & Johnson, 1999). Οι εκπαιδευτικοί διαμορφώνουν θετικό κλίμα, αρμονικές διαπροσωπικές σχέσεις και αποδεκτή συμπεριφορά μέσα στην τάξη. Σημαντικός αποδεικνύεται και ο ρόλος του διευθυντή, ο οποίος μέσα σε κλίμα δημοκρατικότητας υπολογίζει και αποδέχεται τους εκπαιδευτικούς ως πολύτιμους συνεργάτες του ζητώντας να εκφράσουν απόψεις για θέματα που αφορούν τον σχολικό οργανισμό. Το θετικό κλίμα βοηθά σημαντικά τους εκπαιδευτικούς στην ενθάρρυνση της συνεργατικής κουλτούρας.

Στην χώρα μας ,τα τελευταία χρόνια, με την ανάπτυξη της Δια βίου Μάθησης ,με την προώθηση του Νέου Σχολείου ανάμεσα σε νέες εκπαιδευτικές προσεγγίσεις προωθούνται και νέα εκπαιδευτικά πλαίσια με στόχο την συνεργατική μάθηση καθώς και την συνεργασία σε ομάδες για επίλυση προβλημάτων στους σχολικούς οργανισμούς.

Ο Σαϊτής & Σαϊτή(2012) αναφέρουν ότι η συνεργασία πρέπει να είναι η βασική επιδίωξη του κάθε προϊσταμένου καθώς και ότι θα πρέπει να εφαρμόζεται από το σύνολο του προσωπικού δηλαδή από τον ίδιο τον Διευθυντή, τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές .

Όταν οι εκπαιδευτικοί σε έναν οργανισμό συνεργάζονται έχουν πολλαπλά οφέλη όπως:

-Συζήτηση και αλληλεπίδραση με συναδέλφους και συνεπώς ανάπτυξη περισσότερων δεξιοτήτων.

-Καλύτερες επιδόσεις των μαθητών τους οι οποίοι έρχονται σε επαφή με συνεργατικές διαδικασίες που αποτελούν πρότυπα μίμησης για τους ίδιους.

-Επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών καθώς η συνεργασία ενισχύει το αίσθημα ασφάλειας τους και οι ίδιοι γίνονται πιο αποτελεσματικοί.

Ο Hargreaves(1994),αναφέρει 5 κουλτούρες πραγματικής συνεργασίας ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς που εργάζονται σε ένα σχολικό οργανισμό, την αυθόρμητη συνεργασία, την εθελοντική ,την κατευθυνόμενη στην ανάπτυξη, την διάχυτη και την απρόβλεπτη. Και τα 5 είδη συνεργασίας είναι ιδιαίτερα σημαντικά στην επίτευξη

στόχων σε έναν σχολικό οργανισμό. Η πραγματική συνεργασία αποτελεί ένα κοινωνικό και παραγωγικό εργαλείο που χρησιμοποιείται στις περισσότερες μορφές επαγγελματικής ανάπτυξης.

Αναφερόμενος στα θετικά της συνεργασίας, ο Hargreaves(1994),εκφράζει την άποψη ότι η πραγματική συνεργασία είναι σημαντική σε μια πραγματική εκπαιδευτική μεταρρύθμιση καθώς η σχολική βελτίωση ,οι αλλαγές σε αναλυτικά προγράμματα αλλά και η ανάπτυξη εκπαιδευτικών και ηγετών εξαρτώνται από αυτό που λέμε συνεργασία και συναδελφικότητα. Προειδοποιεί ωστόσο ότι υπάρχουν όρια στην πραγματική συνεργασία και χρησιμοποιεί έναν παραλληλισμό συγκρίνοντας τους εκπαιδευτικούς με γλύπτες. Αναφέρει λοιπόν χαρακτηριστικά ότι δύο γλύπτες μπορούν να συζητήσουν λεπτομερώς για γλυπτική αλλά δεν θα κατασκευάσουν ποτέ το ίδιο γλυπτό, την ίδια ώρα(Hargreaves,1994 σελ.186,187).

Γενικότερα έρευνες που έχουν διεξαχθεί δείχνουν ότι σε σχολεία όπου επικρατούν νοοτροπίες συνεργασίας οι άνθρωποι ανεπαίσθητα λειτουργούν υποστηρικτικά, με εμπιστοσύνη και αμεσότητα μεταξύ τους. Επιπλέον σε αυτά τα σχολεία μέσα από απλά πράγματα όπως οι κινήσεις στην σχολική τάξη ,στους διαδρόμους, στις σχολικές εκδηλώσεις αποτυπώνεται η επιδοκμασία ,η συμπάθεια ,η υποστήριξη και το αληθινό ενδιαφέρον. Σε αυτούς τους οργανισμούς υπάρχει συζήτηση και ανταλλαγή ιδεών (Hargreaves ,Fullan 1996).Οι Hoy&Miskel(2008),αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι η ύπαρξη συνεργατικής κουλτούρας, ιδιαίτερα στην σύγχρονη εποχή όπου οι ανάγκες των μαθητών αυξάνονται ραγδαία ,θεωρείται ως το κλειδί της εκπαιδευτικής επιτυχίας ,ανάπτυξης και βελτίωσης.

Η ύπαρξη συνεργατικής κουλτούρας βέβαια δεν αφορά μόνο τις σχέσεις των εκπαιδευτικών μεταξύ τους αλλά αφορά και την καλλιέργεια ειλικρινών και στενών δεσμών με την οικογένεια και την ευρύτερη κοινότητα. Σε μελέτες που πραγματοποίησαν οι Sanders&Epstein (2005:15)διαπιστώνουν ότι η επιτυχία του σχολείου και των μαθητών σε μεγάλο βαθμό εξαρτώνται από τις επιτυχείς σχέσεις μεταξύ σχολείου, οικογένειας και κοινότητας.

2.3. Μέτοχοι του σχολείου

Στη βάση της εκπαιδευτικής διαδικασίας βρίσκεται ο μαθητής, ο οποίος αποτελεί κι έναν από τους πιο βασικότερους παράγοντες που διαμορφώνουν το σχολικό κλίμα, και την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Το σχολείο ως προς την οργάνωση και τον προγραμματισμό πρέπει να έχει ως σημείο αναφοράς το μαθητή, βασιζόμενο στην παιδαγωγική και διδακτική αρχή του «παιδοκεντρισμού».

Συνεπώς στόχος ενός τέτοιου είδους σχολείου είναι να αξιοποιήσει όλα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες των μαθητών του και να τους οδηγήσει στην απόκτηση καλύτερης εκπαίδευσης αλλά παράλληλα να καλλιεργήσει την κριτική

τους σκέψη μεταμορφώνοντάς τους σε ενεργούς πολίτες αργότερα που θα μπορέσουν να ανταποκριθούν σε δύσκολες και πολλαπλές απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής.

Από την άλλη, ο σημερινός εκπαιδευτικός προσφέρει τα κατάλληλα κίνητρα και ερεθίσματα για μάθηση, ενώ παράλληλα αναζητεί διαρκώς ενδείξεις νέων ενδιαφερόντων των μαθητών του και να τους εμπυχώνει στην προσπάθειά τους. Τα σχολεία με θετικό κλίμα ακολουθούν την αρχή της διαφορετικότητας και οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε αυτά επιδιώκουν να συγκεντρώνουν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των μαθητών. Στόχος τους είναι να αξιοποιήσουν και να αναπτύξουν στο έπακρο τις δυνατότητες και δεξιότητες του κάθε μαθητή. Το κατάλληλο μαθησιακό κλίμα και οι κατάλληλες διδακτικές μέθοδοι συντελούν στην επίτευξη αυτού του στόχου (Πασιαρδή, 2001:73).

Σημαντικό επίσης είναι ένας σχολικός οργανισμός να καλλιεργήσει στους μαθητές το αίσθημα του «ανήκειν» στο σχολείο τους, έτσι ώστε αυτοί να σέβονται και να τηρούν τους κανονισμούς όχι επειδή φοβούνται τυχόν τιμωρίες αλλά επειδή οι ίδιοι κατανοούν το ρόλο τους στη σχολική κοινότητα(Ματσαγγούρας,2003).

Η συναδελφικότητα, η αγαστή επικοινωνία και οι καλές σχέσεις συνεργασίας μεταξύ του συλλόγου διδασκόντων, του διευθυντή και της μαθητικής κοινότητας δημιουργούν υψηλό αίσθημα καθήκοντος στους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι θεωρούν ευθύνη τους να διδάξουν επιτυχώς όλους τους μαθητές, ανεξάρτητα από την κοινωνική και οικονομική τους προέλευση, γιατί πιστεύουν ότι όλοι έχουν ίσα δικαιώματα στη μάθηση. Ο ρόλος του διευθυντή είναι καθοδηγητικός αλλά συγχρόνως δυναμικός (Σαιτης,2008).

Συμπερασματικά αντιλαμβανόμαστε ότι θετικό κλίμα σημαίνει κοινό όραμα και σχέδιο δράσης, που συνδιαμορφώνεται από όλους τους εμπλεκόμενους (διευθυντή, εκπαιδευτικούς, μαθητές), και παράλληλα δημιουργεί συνθήκες πειθαρχίας και θέλησης για την πρόοδο των μαθητών. Σε αυτές τις συνθήκες οι μαθητές αντιμετωπίζονται από τους εκπαιδευτικούς ως αυτόνομα, μοναδικά άτομα που αλληλεπιδρούν στο σχολικό περιβάλλον. Έτσι επιλέγουν ποικίλες εκπαιδευτικές προσεγγίσεις και μεθόδους ώστε να ανταποκριθούν στις ατομικές ανάγκες των μαθητών τους και οι ίδιοι οι μαθητές από την πλευρά τους αντιλαμβανόμενοι όλο αυτό το ζεστό και φιλικό κλίμα ανταποκρίνονται το ίδιο θετικά προσπαθώντας να συνεργαστούν και να αποδώσουν τα μέγιστα των δυνατοτήτων τους.

Η πραγματική δύναμη του θετικού σχολικού κλίματος είναι ότι δημιουργεί μέσα στα σχολεία ευχάριστα συναισθήματα, τα οποία επηρεάζουν θετικά την ψυχική διάθεση των εκπαιδευτικών αναφορικά με την εκτέλεση των καθηκόντων τους, αλλά και τη γενικότερη επίδοση των μαθητών τους και αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα σχολεία αυτά να είναι περισσότερο αποδοτικά. Αντίθετα, το καταθλιπτικό και απωθητικό κλίμα δημιουργεί αισθήματα φθοράς και απογοήτευσης, επηρεάζει αρνητικά την ποιότητα εργασίας που προσφέρει ο εκπαιδευτικός και κατά συνέπεια

ελαχιστοποιεί την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας (Μαρούδας και Μπελαδάκης, 2006: 29).

Το στυλ ηγεσίας συμβάλλει αναμφίβολα στην διαμόρφωση του σχολικού κλίματος. Στο παρακάτω κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε συγκεκριμένα να μελετήσουμε την συμβολή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος καθώς και πως επηρεάζουν το σχολικό κλίμα οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Κεφάλαιο 3^ο Μετασχηματιστική ηγεσία

3.1 Χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Υπάρχουν πολλές θεωρητικές προσεγγίσεις που αφορούν στην ηγεσία κι έχουν σημειώσει επιτυχία στην εφαρμογή τους σε οργανισμούς κι επιχειρήσεις αλλά και στον χώρο του σχολείου. Το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας αποτελεί ένα από τα πλέον διαδεδομένα που άρχισε ουσιαστικά να αναπτύσσεται την δεκαετία του '80 με κυριότερους εκπροσώπους(τον Burns 1978, 2003)και τον (Bass 1985, 1998)και έχει ενδιαφέρον να μελετηθεί καθώς σύμφωνα με τον (Burns, 1978)ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι ο μοναδικός που συνδυάζει στο προφίλ του στοιχεία κι από άλλες θεωρίες κι αυτό τον κάνει ιδιαίτερα αποτελεσματικό.

Η μετασχηματιστική ηγεσία δεν εστιάζει μόνο στον ηγέτη αλλά εισάγει στην έννοια της ηγεσίας την αλληλεπίδραση και τον μετασχηματισμό του ατόμου από προσωπική επιλογή και με στόχο την ταύτιση των αναγκών του με αυτές του οργανισμού(Rost, 1991).Αυτός ο καινοτόμος ηγετικός τύπος λοιπόν αποδεικνύεται αποτελεσματικός καθώς έχει σημαντική επίδραση στην αποτελεσματικότητα της ομάδας, (Hater&Bass,1988)στην λήψη αποφάσεων αλλά και στις αλλαγές που χρειάζεται ένας οργανισμός.

Έτσι πολλές έρευνες(Hater&Bass,1998,Bycio,Hackett&Allen,1995)έχουν δείξει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία :

- Προωθεί την συλλογικότητα και την αλληλεπίδραση
- Εισάγει την καινοτομία και την ανανέωση
- Προάγει σχέσεις που βασίζονται στο σεβασμό και την αλληλεγγύη
- Αυξάνει την δέσμευση και την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων
- Ενισχύει την εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη
- Συμβάλλει στην βελτίωση της επίδοσης των εργαζομένων
- Μειώνει το εργασιακό στρες και συμβάλλει στην ευεξία

Κύριος στόχος του μετασχηματιστικού ηγέτη είναι η παρακίνηση των μελών του οργανισμού για ευσυνειδησία κι αυτεπίγνωση έτσι ώστε οι ίδιοι να θελήσουν πραγματικά να βελτιώσουν τον εαυτό τους. Ο Burns συγκεκριμένα αναφέρει ότι οι οπαδοί πρέπει να παρακινούνται από τον ηγέτη έτσι ώστε να προσδιορίζουν τις πραγματικές τους ανάγκες κι έτσι να κινητοποιούνται σε ουσιαστική δράση.(Burns, 1978 σελ .44).

Η πορεία που ακολουθείται από τους οπαδούς είναι ότι περνούν από την ανάγκη ασφάλειας σε ανάγκη αυτοπραγμάτωσης και στην συνέχεια στην συνειδητοποίηση της συλλογικότητας και του κοινού συμφέροντος (Bass,1995).Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό ο ηγέτης προβάλλει ένα όραμα άμεσα συνδεδεμένο με τις δικές του αξίες αλλά κι αυτές των οπαδών του. Φυσικά για να δημιουργηθεί αυτό το όραμα και να δεθούν συναισθηματικά οι συνεργάτες του απαιτείται αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα. Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια μακροχρόνια διαδικασία, καθώς οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εκπαιδεύονται, αναπτύσσονται και εξελίσσονται.

Σημαντικό γνώρισμα των μετασχηματιστικών ηγετών είναι ότι δημιουργούν κίνητρα προς δέσμευση στους οπαδούς οι οποίοι εντείνουν τις προσπάθειές τους εμπνεόμενοι από τους ηγέτες οι οποίοι:

- Δημιουργούν ξεκάθαρο όραμα και διαμορφώνουν κατάλληλες συμπεριφορές.
- Προσδιορίζουν τους στόχους του οργανισμού.
- Παρέχουν διανοητικά ερεθίσματα στους υφισταμένους.
- Έχουν υψηλές προσδοκίες.
- Ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τοποθετώντας το καλό του οργανισμού πάνω από προσωπικά συμφέροντα.
- Θέτουν τους υφισταμένους σε διαδικασίες ενεργούς συμμετοχής και τους γνωστοποιούν την σημαντικότητα των καθηκόντων τους.
- Δημιουργούν κουλτούρα συνεργασίας.
- Φροντίζουν την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων(Bass&Avolio (1995,σελ. 202),Rafferty&Griffin,(2004,σελ.333).

3.2 Διαστάσεις μετασχηματιστικής ηγεσίας

Το αρχικό μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας όπως είχε διατυπωθεί το 1985 από τον Bass έχει δεχτεί αλλαγές κι έτσι όπως έχει διαμορφωθεί σύμφωνα με (το Full Range of Leadership model -1997 Avolio,Bass) καταλήγει στις παρακάτω διαστάσεις:

-Εξιδανικευμένη επιρροή (idealized influence)

Η συμπεριφορά των ηγετών αυτού του τύπου γίνεται αντικείμενο μίμησης και θαυμασμού για τους υφισταμένους τους .Οι οπαδοί τους αναγνωρίζουν εξαιρετικές ικανότητες ενώ παράλληλα προσπαθούν να τους μοιάσουν και να τους μιμηθούν. Έτσι καταβάλλουν προσπάθειες προκειμένου να συναγωνιστούν τον ηγέτη και παράλληλα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους .Επιπλέον ο ίδιος ο ηγέτης χαίρει την εκτίμηση και των σεβασμό των συνεργατών του που ταυτίζονται μαζί του.

-Εμπνευσμένη παρακίνηση(inspirational motivation)

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες καταφέρνουν με την συμπεριφορά τους να δίνουν ώθηση και νόημα στην εργασία των υφισταμένων οι οποίοι μπαίνουν σε ομαδικό πνεύμα και αποκτούν ενθουσιασμό για την εργασία τους. Οι ηγέτες ακόμη εμπλέκουν τους υφισταμένους τους στο να έχουν ελκυστικά οράματα για το μέλλον αλλά και δέσμευση για τους κοινούς στόχους .Έτσι η χαρισματική ηγεσία και η εμπνευσμένη παρακίνηση συχνά σχηματίζουν μια διάσταση που ονομάζεται χαρισματική-εμπνεύουσα ηγεσία(Bass, 1998).

-Διανοητική διέγερση(intellectual stimulation)

Άλλο πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό των μετασχηματιστών ηγετών είναι να παροτρύνουν τους οπαδούς προς καινοτόμες δράσεις και προσπάθειες. Χαρακτηριστικό των μετασχηματιστών ηγετών είναι η ενθάρρυνση της δημιουργικότητας των συνεργατών καθώς και η αποφυγή δημόσιας κριτικής σε ενδεχόμενο λάθος. Κατά αυτό τον τρόπο όλοι αισθάνονται ενεργοί και πρόθυμοι να εκφράσουν προβληματισμούς ,να προτείνουν λύσεις χωρίς να δέχονται αρνητική κριτική ακόμα κι αν οι ιδέες τους διαφέρουν από αυτές του ηγέτη.

-Εξατομικευμένη φροντίδα (individual consideration)

Οι ηγέτες αυτού του τύπου δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στις ατομικές ανάγκες κάθε εργαζομένου για προσωπική ανάπτυξη. Μοιράζουν τις διάφορες εργασίες ορθολογικά και προσφέρουν καθοδήγηση και βοήθεια σε όποιον την χρειάζεται. Υπάρχει επικοινωνία ,αλληλεπίδραση καθώς και αναγνώριση των ατομικών διαφορών.

Πρόσθετες διαστάσεις Μετασχηματιστικής θεωρίας

Οι Rafferty&Griffin (2004)συμπληρώνουν τις παραπάνω διαστάσεις με πρόσθετα χαρακτηριστικά και πτυχές. Πρόκειται για την διατύπωση οράματος, την υποστηρικτική ηγεσία ,την εμπνευσμένη επικοινωνία και την προσωπική αναγνώριση.

1) Όραμα(vision)

Οι παραπάνω ερευνητές θεωρούν την διατύπωση οράματος ως ένα από τα κυριότερα συστατικά της αποτελεσματικής ηγεσίας. Το ορίζουν ως την έκφραση μιας εξιδανικευμένης εικόνας του μέλλοντος ,που στηρίζεται σε οργανωσιακές αξίες ,κάτι που μας θυμίζει αρκετά την εξιδανικευμένη επιρροή.

2) Εμπνευσμένη επικοινωνία (inspirational communication)

Οι συγγραφείς προτείνουν την εμπνευσμένη επικοινωνία με σκοπό την αφύπνιση των συναισθημάτων των υφισταμένων. Την ορίζουν σαν την έκφραση θετικών και ενθαρρυντικών μηνυμάτων σε σχέση με τον οργανισμό που συμβάλλει στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης(Rafferty&Griffin, 2004,σελ 332).

3) Υποστηρικτική ηγεσία (supportive leadership)

Αναφέρονται στον συγκεκριμένο όρο ως στοιχείο-κλειδί για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Όταν μιλάνε για υποστηρικτική ηγεσία την εξηγούν ως την έκφραση ενδιαφέροντος για τους ακόλουθους και τον συνυπολογισμό των ατομικών τους αναγκών(Rafferty&Griffin 2004,σελ 332).

4) Προσωπική αναγνώριση(personal recognition)

Οι ερευνητές πιστεύουν ότι ένα άλλο πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι να αναγνωρίζονται οι προσπάθειες των οπαδών κι ο ηγέτης να τους ανταμείβει συχνά με επαίνους. Αναφέρονται πιο συγκεκριμένα στην προσωπική αναγνώριση ως την παροχή αμοιβών όπως ο έπαινος και η αναγνώριση των προσπαθειών των οπαδών σε συγκεκριμένους στόχους(Rafferty&Griffin,2004,σελ 334).

3.3 Μετασχηματιστική ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, μελέτες σε σχέση με το συναίσθημα και την συμβολή του στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών έφεραν εξαιρετικά ενδιαφέροντα αποτελέσματα κι έδειξαν ότι αποτελεί έναν από τους βασικούς συντελεστές στην επιτυχία των οργανώσεων.

Πολλές έρευνες έχουν υποστηρίξει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα για την επιτυχία σε εργασιακούς χώρους (Goleman, 2000), ιδιαίτερα για τους προϊστάμενους και τους διευθυντές (Goleman, Boyatzis and McKee, 2002). Ο Goleman (2000), απαρίθμησε αρκετές συναισθηματικές ικανότητες για τον εργασιακό χώρο, συμπεριλαμβάνοντας διάφορες κατηγορίες προσωπικής και κοινωνικής ικανότητας.

Όταν μιλάμε για συναισθηματική νοημοσύνη αναφερόμαστε στην ικανότητα που έχουν οι ηγέτες να ελέγχουν τα συναισθήματα τους και να προκαλούν θετικά συναισθήματα στους συνεργάτες τους (Χυτήρης, 2013). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν υψηλές τιμές στην ενσυναίσθηση, τις κοινωνικές δεξιότητες και τα κίνητρα και δημιουργούν ένα περιβάλλον εργασίας όπου οι συνεργάτες τους μέσα από την εμπύχωση τους μπορούν να εργάζονται πιο σκληρά και να είναι πιο αποδοτικοί.(Polychroniou, 2009).

Αρχικά ο Thorndike(1937)αναφέρθηκε στην κοινωνική νοημοσύνη ως ένα βασικό στοιχείο για την προσαρμογή και την επιτυχία των ατόμων. Αργότερα κι άλλοι ερευνητές όπως (Peter Salovey&John Mayer, 1990)μίλησαν για την συναισθηματική νοημοσύνη και την σημασία της στην επαγγελματική επιτυχία και πιο συγκεκριμένα την περιέγραψαν σαν ένα είδος κοινωνικής νοημοσύνης που περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του αλλά και αυτά των άλλων και σύμφωνα με τις πληροφορίες που παίρνει από αυτά να καθορίζει την περαιτέρω δράση του.

Λίγο αργότερα ο Daniel Goleman(1998) συσχέτισε την συναισθηματική νοημοσύνη με την έννοια της κινητοποίησης. Ο ερευνητής περιέγραψε την συναισθηματική νοημοσύνη σαν την ικανότητα του ανθρώπου να αναγνωρίζει τα δικά του συναισθήματα αλλά και των άλλων με σκοπό να κινητοποιείται, να βρίσκει λύσεις και να διαχειρίζεται τις κοινωνικές του σχέσεις.

Πιο σύγχρονες έρευνες συνέδεσαν την συναισθηματική νοημοσύνη με την αποτελεσματική ηγεσία και έδειξαν ότι αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην επιτυχία ενός ηγέτη(Hay Group,2000).Ο Goleman και οι συνεργάτες του(2002)μίλησαν για αποτελεσματική και αναποτελεσματική ηγεσία δίνοντας αντίστοιχα τους μουσικούς όρους «ηχηρή» και «παράφωνη» .Με αυτό τρόπο παρομοίασαν την αποτελεσματική ηγεσία σαν έναν οργανισμό όπου ηγέτες κι οπαδοί συνεργάζονται αρμονικά υπό το πρίσμα κοινών αξιών και συναισθημάτων .Στον αντίθετο πόλο «παράφωνη» ηγεσία είναι αυτή που ο οργανισμός δεν καταφέρνει να εργαστεί κάτω από αρμονία αλλά αντίθετα οι εμπλεκόμενοι βρίσκεται σε μια διαρκή σύγκρουση και ασυμφωνία.

Ο Ryback(1998),ανέφερε 10 βασικά στοιχεία που απορρέουν από την υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και κάνουν έναν ηγέτη ιδιαίτερα αποτελεσματικό.

-Διαθέτει ενσυναίσθηση και μέσα από προσωπικές εμπειρίες συμβάλλει στην αυτογνωσία των υφισταμένων του.

-Ενισχύει την αυτοπεποίθηση των οπαδών χωρίς να είναι επικριτικός.

-Εκφράζει καθαρά και ειλικρινά τους στόχους και τα συναισθήματά του.

-Κερδίζει την εμπιστοσύνη της ομάδας επιδεικνύοντας κατάλληλες συμπεριφορές.

-Είναι υποστηρικτικός δίνοντας στους άλλους την αίσθηση ότι είναι πολύτιμοι στον οργανισμό.

-Εμπνέει τον ενθουσιασμό και την αισιοδοξία στην ομάδα του.

-Ενθαρρύνει την καινοτομία την πρωτοβουλία των οπαδών.

-Είναι αποφασιστικός και παρεμβαίνει σε κάθε κρίση.

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης όπως έχουν δείξει έρευνες ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την συναισθηματική κατάσταση των οπαδών του και προσπαθεί να τους εμπνεύσει με

την κύρια επιδίωξή του να τους μετασχηματίσει. Όλη αυτή η έννοια του μετασχηματισμού συνδέεται με την αύξηση της αυτεπίγνωσης(Yamarino&Bass,1990) αλλά και την ενίσχυση της αυτοεκτίμησης(Shamir,House 1993).

Επιπλέον η ενσυναίσθηση θεωρείται βασικό προσόν για αυτό το στυλ ηγεσίας επειδή ο μετασχηματιστικός ηγέτης πρέπει να κατανοεί τις ανάγκες των υφισταμένων του και επικοινωνεί αποτελεσματικά μαζί τους. Έρευνες έχουν δείξει ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι ιδιαίτερα υποστηρικτικός και προστατευτικός και λιγότερο επικριτικός με τους οπαδούς του. Αυτό μας κάνει σαφές ότι το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας είναι προσανατολισμένο στο συναίσθημα (Yamarino&Dubinsky,1994).

Ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας είναι πιο κοντά στην αποτελεσματική ηγεσία. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν τους υφισταμένους να έχουν αυτοπεποίθηση ,καταφέρνουν να έχουν καλύτερη συναισθηματική εμπλοκή μαζί τους και κατά συνέπεια και οι οπαδοί αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους(Shamir,1993).

Επίσης πολλές μελέτες έχουν δείξει θετική συσχέτιση μετασχηματιστικής ηγεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης. Πολλά χαρακτηριστικά στοιχεία του μετασχηματιστικού ηγέτη που αναφέραμε παραπάνω αιτιολογούν την θετική επιρροή του στην επαγγελματική ικανοποίηση των συνεργατών (Podaskoff,McKenzie,Moorman&Fetter ,1990).

Κατά συνέπεια αντιλαμβανόμαστε σύμφωνα και με την έρευνα του Barling(2000) μια θετική συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικών ικανοτήτων και μετασχηματιστικών διαστάσεων.

Πιο συγκεκριμένα θα λέγαμε ότι αρχικά η εξιδανικευμένη επιρροή μπορεί άμεσα να συνδεθεί με την αυτοεκτίμηση και τον αυτοέλεγχο του Goleman(2001).Από την άλλη η εμπνευσμένη παρακίνηση και η διανοητική διέγερση αφορούν ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στην καινοτομία και στην εκπλήρωση των στόχων τους. Η τελευταία διάσταση, δηλαδή η εξατομικευμένη φροντίδα συνδέεται άμεσα με την ικανότητα ευελιξίας όπως αναφέρει και πάλι ο Goleman (2001).

Οι (Kupers&Weibler, 2006)ισχυρίζονται ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης για να εξασκήσει εξιδανικευμένη επιρροή πρέπει να διαθέτει ενσυναίσθηση, να είναι πάντα παρόν ,να είναι καλός ακροατής και να παρεμβαίνει όπου χρειάζεται. Η δεύτερη διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, η εμπνευσμένη παρόθηση προϋποθέτει ένα ηγέτη που κινητοποιεί τους οπαδούς μέσω θετικής αλληλεπίδρασης έτσι ώστε να βοηθά στην ανάπτυξή τους. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους συνεργάτες ,να γνωρίζει πως θα χειριστεί κρίσεις και να παρέχει αναγνώριση όταν οι οπαδοί είναι αποτελεσματικοί.

Η τρίτη διάσταση, η διανοητική διέγερση προϋποθέτει και πάλι ενσυναίσθηση από την πλευρά του ηγέτη έτσι ώστε να εντοπίζει και να αναγνωρίζει τις διαθέσεις των οπαδών. Τέλος η εξατομικευμένη φροντίδα χρειάζεται ένα ηγέτη που είναι καλός ακροατής και φροντίζει να αφογκράζεται τις ανάγκες ,τα ενδιαφέροντα και τις ανησυχίες των συνεργατών του.

ΜΕΡΟΣ Β΄: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Σκοπός της έρευνας

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό να αναδείξει την επίδραση που έχει το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας στην διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος. Έτσι θα διερευνήσουμε απόψεις Διευθυντών/τριών των νομών Φλώρινας και Ημαθίας σχετικά με το σχολικό κλίμα στις μονάδες που εργάζονται αλλά και την συμβολή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην διαμόρφωση του σχολικού κλίματος. Πιο συγκεκριμένα η καταγραφή των απόψεων των Διευθυντών θα επιχειρηθεί με βάση τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- 1) Παρατηρείται μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας στο Ελληνικό σχολείο;
- 2) Ποιες βασικές δεξιότητες και ποια χαρακτηριστικά του μετασχηματιστή Διευθυντή παρατηρούνται στους Διευθυντές των σχολείων ;
- 3) Πως αντιλαμβάνονται το σχολικό κλίμα και τις διαστάσεις του οι Διευθυντές;
- 4) Υπάρχει διασύνδεση μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και σχολικού κλίματος;

4.2 Αναγκαιότητα της έρευνας

Βασικός σκοπός του σχολείου είναι η θετική του συμβολή στην ανάπτυξη μιας χώρας. Όσο πιο επιτυχώς λειτουργεί τόσο βελτιώνονται και τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Είναι λοιπόν σημαντικό να διερευνήσουμε τους παράγοντες που θα βελτιώσουν το δημόσιο σχολείο.

Έρευνες αναφέρουν ότι ένα θετικό κλίμα συμβάλλει αναμφισβήτητα στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ο Σαΐτης και Σαΐτη (2012), υποστηρίζουν ότι ένα θετικό σχολικό κλίμα διαμορφώνει συνθήκες για αρμονική συνεργασία μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας και καλή επικοινωνία των εκπαιδευτικών με τους μαθητές, ενώ αντίθετα οι προβληματικές διαπροσωπικές σχέσεις και η απουσία επικοινωνίας υπονομεύουν το εργασιακό κλίμα. Από την άλλη ο ρόλος του Διευθυντή είναι καθοριστικός καθώς οι επικοινωνιακές του δεξιότητες μπορούν να ρυθμίσουν τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις, την αρμονική συνεργασία και γενικότερα την δημιουργία καλής ατμόσφαιρας στο σχολείο.

Έχουν διεξαχθεί αρκετές έρευνες (Μυλωνά 2005, Γουρναρόπουλος 2007) σχετικά με το σχολικό κλίμα και την συμβολή του Διευθυντή στην διαμόρφωσή του, ωστόσο

η συγκεκριμένη έρευνα θα ασχοληθεί συγκεκριμένα με την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο σχολικό κλίμα.

Θα προσπαθήσουμε αρχικά να διερευνήσουμε κατά πόσο παρατηρείται η μετασχηματιστική ηγεσία στο Ελληνικό σχολείο και πως φαίνεται να επιδρά στο σχολικό κλίμα. Είναι λοιπόν ιδιαίτερα σημαντικό να καταγραφούν οι απόψεις των Διευθυντών για το σχολικό κλίμα των σχολικών μονάδων καθώς και για την συμβολή του Διευθυντή πάνω σε αυτό. Καθώς τα τελευταία χρόνια παρατηρούμε ότι το εκπαιδευτικό προσωπικό στην χώρα μας δεν γνωρίζει σημαντική ανανέωση εφόσον δεν πραγματοποιούνται μόνιμοι διορισμοί και οι μεταθέσεις-αποσπάσεις είναι ελάχιστες, οι εκπαιδευτικοί ενός σχολείου βρίσκονται σε μια μακρόχρονη συνεργασία. Παρουσιάζει λοιπόν ενδιαφέρον να παρακολουθήσουμε τις απόψεις των Διευθυντών για το σχολικό κλίμα και τις δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει και να αναπτύξει ένας Διευθυντής προκειμένου να εξασφαλίσει αλληλεπίδραση με τους συνεργάτες του, να τους εμπνεύσει το όραμά του ,να τους ωθήσει σε καινοτόμες δράσεις αλλά και να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του σχολείου του.

Η συγκεκριμένη εργασία θα επιχειρήσει να διερευνήσει την παραπάνω σχέση και πιο συγκεκριμένα τη σχέση μετασχηματιστικής ηγεσίας και σχολικού κλίματος.

4.3 Συλλογή δεδομένων

Η μέθοδος συλλογής δεδομένων θα είναι ποιοτική και το βασικό μεθοδολογικό εργαλείο θα είναι η συνέντευξη. Επιλέξαμε την συνέντευξη επειδή είναι ένα εργαλείο που βοηθά στην συλλογή στοιχείων ενώ παράλληλα διακρίνεται από φυσικότητα, αμεσότητα και ενθαρρύνει το φιλικό κλίμα .Ο ερευνητής εμβαθύνει και έχει την δυνατότητα πρόσβασης στον τρόπο βίωσης και αντίληψης της πραγματικότητας μέσα από την« ματιά» των συνεντευζιαζόμενων. Η διαπροσωπική συνάντηση άλλωστε βοηθά στο να διευκρινιστούν καλύτερα οι απαντήσεις των ερωτώμενων .Οι άνθρωποι σε μια προσωπική συνέντευξη είναι πολύ πιθανότερο να αποκαλύψουν πλευρές του εαυτού τους, συναισθήματα και αξίες από ότι υπό άλλες συνθήκες.(Παρασκευόπουλος 1993,Cohen&Manion 1997).

Επιδίωξη της έρευνας είναι να συνδυαστούν τα δεδομένα και να καταλήξουμε σε συμπεράσματα για τις απόψεις των Διευθυντών/τριών σχετικά με την διασύνδεση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και του θετικού σχολικού κλίματος.

Έχουν εκπονηθεί αρκετές έρευνες που αφορούν στο ρόλο του Διευθυντή στο σχολικό κλίμα ,ωστόσο εμείς θα επικεντρωθούμε στο ρόλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο κλίμα του σχολείου ως το πιο δημοφιλές στυλ ηγεσίας σε έναν μοντέρνο κόσμο (Wang,2015).

Η μορφή της ποιοτικής συνέντευξης μπορεί να είναι ελεύθερη, αδόμητη, ενώ μπορεί να χρησιμοποιηθεί και η ημιδομημένη συνέντευξη, όταν είναι απαραίτητη η επιλογή συγκεκριμένων θεμάτων για τα οποία αναζητούνται απαντήσεις (Mishler, 1996). Στη συγκεκριμένη έρευνα επιλέξαμε την ημιδομημένη καθώς είναι ένα από τα βασικά

εργαλεία της ποιοτικής μεθόδου λόγω της αμεσότητάς της. Αυτού του τύπου η συνέντευξη αποτελείται από ένα δομημένο πλαίσιο με προκαθορισμένη θεματολογία. Περιλαμβάνει δηλαδή μια σειρά ερωτημάτων καθώς και κατευθυντήριων γραμμών, ωστόσο ο ερευνητής μπορεί να θέσει και επιπλέον ερωτήσεις αν το κρίνει ο ίδιος απαραίτητο.

Αρχικά τα δεδομένα των συνεντεύξεων απομαγνητοφωνούνται και αναλύονται ποιοτικά με σκοπό τον εντοπισμό λέξεων ή φράσεων και στην συνέχεια δημιουργούνται οι κατάλληλοι κωδικοί. Κατόπιν τούτου ακολουθεί ομαδοποίηση κωδικών σε κατηγορίες καθώς και η ένταξή τους σε ευρύτερους θεματικούς άξονες. Στο τέλος διαμορφώνεται ένας συγκεντρωτικός πίνακας από την ανάλυση των δεδομένων των συνεντεύξεων που περιέχει τους κωδικούς με τους εννοιολογικούς ορισμούς τους, σε σχέση με τους αντίστοιχους θεματικούς άξονες.

Στην παρούσα εργασία η ημιδομημένη συνέντευξη θα έχει ως σκοπό να μας καταγράψει τις απόψεις των συμμετεχόντων για το σχολικό κλίμα καθώς και για την συμβολή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος. Κατά αυτόν τον τρόπο μπορούμε να καταλήξουμε σε αποτελέσματα από τις απόψεις των ερωτώμενων σε σχέση με το σχολικό κλίμα, τους παράγοντες που το διαμορφώνουν και πώς επιδρά η μετασχηματιστική ηγεσία πάνω σε αυτό. Έτσι τα αποτελέσματα της έρευνας θα αποτελέσουν αφετηρία για περαιτέρω προβληματισμό.

Στην συγκεκριμένη έρευνα, οι συνεντεύξεις επιλέχτηκε να είναι ατομικές, ώστε να μπορούν οι συνεντευξιαζόμενοι να εκφραστούν «ελεύθερα». Πριν από τις συνεντεύξεις διαβεβαιώθηκαν οι Διευθυντές/ντριες ότι οι ερωτήσεις δεν αφορούσαν ζητήματα γνώσεων, αλλά απλά αφορούσαν στην καταγραφή της προσωπικής τους εμπειρίας και αντίληψης. Επιπλέον οι συνεντευξιαζόμενοι ενημερώθηκαν ότι οι συνεντεύξεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για προσωπική χρήση και διευκόλυνση και για να εξυπηρετήσουν τους σκοπούς της έρευνας.

Τέλος η παρούσα έρευνα είναι σίγουρα αποσπασματική και δεν διεκδικεί την οριστικότητα και την καθολικότητα, καθώς οι γνώσεις που παράγει είναι προσωρινές και τοπικές.

4.4 Η συνέντευξη ως εργαλείο έρευνας

Η συνέντευξη είναι στην ουσία μια τεχνική που αποσκοπεί να οργανώσει μια σχέση προφορικής επικοινωνίας ανάμεσα σε δύο πρόσωπα, τον ερευνητή και τον συνεντευξιαζόμενο, έτσι ώστε να επιτρέψει στον πρώτο τη συλλογή ορισμένων πληροφοριών και δεδομένων απ' τον δεύτερο πάνω σ' ένα συγκεκριμένο θέμα. Η έρευνα που πραγματοποιείται με αυτή τη μέθοδο πρέπει να έχει προετοιμαστεί με κάθε λεπτομέρεια, αφού ο ερευνητής οφείλει μέσα σε ελάχιστο χρόνο, να αποκτήσει πολλές και σημαντικές πληροφορίες. Αυτή η προετοιμασία οδηγεί στον προσχεδιασμό ερωματολογίου από τον ερευνητή, ο οποίος αναλαμβάνει:

- α) Να μετατρέψει τους σκοπούς της έρευνας σε επί μέρους ερωτήσεις.

β) Να προσαρμόσει το ερωτηματολόγιο στους συνεντευξιαζόμενους

γ) Να τους ενημερώσει γι' αυτό, έτσι ώστε να μπορέσει να διατυπώσει με σαφή τρόπο τις ερωτήσεις που θα υποβληθούν στη συνέντευξη, αλλά και να προδιαθέσει το ερωτώμενα πρόσωπα ώστε να μεταδώσουν αυθόρμητα τις πληροφορίες που περιμένει από αυτά.

Η ποιοτική συνέντευξη είναι στην ουσία μια πρακτική διαλόγου, στην οποία η γνώση παράγεται μέσω αλληλεπίδρασης. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο ερευνητής παρέχει ελευθερία στον συνεντευξιαζόμενο και περιορίζεται στο να κατευθύνει τη συνέντευξη σε βασικά θέματα που επιθυμεί (Ιωσηφίδης, 2008). Ένα βασικό πλεονέκτημα της συνέντευξης είναι ότι επιτρέπει στον ερευνητή να δει τα κοινωνικά φαινόμενα μέσα από την αντίληψη των κοινωνικών υποκειμένων, δηλαδή να κατανοήσει στάσεις, και κοινωνικές συμπεριφορές των ερωτώμενων (Ιωσηφίδης, 2008).

Ως ερευνητική τεχνική η ημιδομημένη συνέντευξη χαρακτηρίζεται από μια σειρά προκαθορισμένων ερωτήσεων με ευελιξία ως προς το περιεχόμενο και την σειρά των ερωτήσεων (Ιωσηφίδης, 2003:112). Στην συγκεκριμένη μορφή συνέντευξης καθορίζονται τα θέματα από πριν και διαμορφώνονται ανάλογα με την συζήτηση που έχει ο ερευνητής με τον ερωτώμενο.

Για την έρευνα επιλέχθηκε επιπλέον η δημιουργία ενός οδηγού ημιδομημένης συνέντευξης κι αυτό επειδή συγκεντρώνει μια σειρά χαρακτηριστικών που εξυπηρετούν αποτελεσματικά τη συγκέντρωση πληροφοριών στο ερευνητικό πλαίσιο της συγκεκριμένης εργασίας. Επιπλέον, διαθέτει ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων όμως εμφανίζει μεγάλη ευελιξία ως προς τη σειρά διατύπωσης των ερωτήσεων, αλλά και ως προς την τροποποίηση του περιεχομένου των ερωτήσεων με βάση τον ερωτώμενο (Ιωσηφίδης, 2008). Η επιλογή αυτού του τύπου συνέντευξης εξυπηρετεί τόσο τη συλλογή σχετικών με την έρευνα πληροφοριών όσο και τον έλεγχο υποθέσεων ή την υπόδειξη νέων (Cohen & Manion, 2000).

Με σκοπό να συλλέξουμε ακριβέστερα δεδομένα, συντάχθηκαν για κάθε ερευνητικό ερώτημα επιμέρους ερωτήσεις για τη συνέντευξη με τους Διευθυντές/τριες. Άλλωστε ο σκοπός της συνέντευξης είναι η συλλογή όλων των πληροφοριών που σκέφτεται και αναλύει ο συνεντευξιαζόμενος για το θέμα. Ειδικότερα, για την εκπόνηση της παρούσας μελέτης, το περιεχόμενο των συνεντεύξεων στοχεύει στην αποτύπωση των απόψεων των Διευθυντών-Διευθυντριών με στόχο την ποιοτική αποτίμηση της ύπαρξης μετασχηματιστικής ηγεσίας στο ελληνικό σχολείο, κατά πόσο χρησιμοποιούνται τακτικές της στην καθημερινή πρακτική των ερωτηθέντων και τέλος κατά πόσο οι διαστάσεις της επηρεάζουν το σχολικό κλίμα. Οι άξονες της συνέντευξης είναι οι τέσσερις παρακάτω:

Άξονας 1: Προσδιορισμός μετασχηματιστικής ηγεσίας στο ελληνικό σχολείο.

Άξονας 2: Ανάδειξη δεξιοτήτων και στοιχείων προσωπικότητας μετασχηματιστικού ηγέτη.

Άξονας 3: Σχολικό κλίμα και παράγοντες που το επηρεάζουν.

Άξονας 4: Διασύνδεση σχολικού κλίματος και μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Η ποιοτική δειγματοληψία είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό της ημιδομημένης συνέντευξης, η οποία βασίζεται σε δύο βασικούς κανόνες, της καταλληλότητας από την μία αλλά και της επάρκειας από την άλλη. Συνεπώς, για την ποιοτική έρευνα το δείγμα θα πρέπει να είναι αφενός το κατάλληλο για την ερμηνεία του φαινομένου αλλά συγχρόνως θα πρέπει να είναι και επαρκές, όχι σε ποσότητα αλλά σε παροχή ποιοτικών πληροφοριών που θα επιτρέψουν να επιτευχθεί η έννοια του κορεσμού, αναφορικά με τις πληροφορίες για το υπό έρευνα φαινόμενο. Έτσι στην ποιοτική έρευνα το δείγμα δεν πρέπει απαραίτητα να είναι ποσοτικά μεγάλο για τη διεξαγωγή έγκυρης έρευνας. Είναι δηλαδή ένα δείγμα που αφορά σε διψήφιο ή ακόμη και σε μονοψήφιο αριθμό. Ένα μεγάλο δείγμα άλλωστε δεν εξυπηρετεί ούτε τους στόχους ούτε τους σκοπούς της ποιοτικής έρευνας. Σε αντίθεση των παραπάνω, ένα μεγάλο δείγμα συνήθως λειτουργεί αρνητικά για την εγκυρότητα της ποιοτικής έρευνας, αφού μέσα στο μεγάλο αριθμό των συμμετεχόντων χάνονται τα υποκειμενικά και εξατομικευμένα χαρακτηριστικά, τα οποία θέλει να κατανοήσει η ποιοτική έρευνα (Κυριαζή, 2001). Το δείγμα επίσης πρέπει να είναι κατάλληλο, για να παρέχει την πληροφορία που απαιτείται. Χαρακτηρίζεται ως δείγμα σκοπιμότητας (purposive sampling), επιλέγεται όχι τυχαία αλλά σκόπιμα, γιατί συγκεντρώνει τα χαρακτηριστικά για να δώσει πιο ολοκληρωμένες απαντήσεις. Έτσι επιλέγεται όχι με τυχαίες τεχνικές, αλλά με βάση την υποκειμενική γνώση του ερευνητή για τα χαρακτηριστικά του δείγματος. Για την έρευνα λοιπόν αυτή επιλέχθηκαν πέντε Διευθυντές και πέντε Διευθύντριες από Δευτεροβάθμια και Πρωτοβάθμια εκπαίδευση, ώστε να υπάρχει σχετική ετερογένεια. Συγκεκριμένα επιλέχθηκαν Διευθυντές και Διευθύντριες από διαφορετικές περιοχές και διαφορετικού τύπου σχολεία. Σκοπός μας ήταν να δημιουργηθεί μια στρωματοποίηση με ετερογενή στοιχεία Διευθυντών τόσο από Δημοτικά όσο κι από Γυμνάσια και Λύκεια των δύο περιοχών. Κατ' αυτόν τον τρόπο, προσκαλέσαμε για συμμετοχή στην έρευνα συγκεκριμένους Διευθυντές και Διευθύντριες, ώστε να διασφαλιστεί ότι έχουμε συλλογή δεδομένων και από τις δύο (2) περιοχές, δηλαδή τους νομούς Φλώρινας και Ημαθίας καθώς και προερχόμενους από διαφορετικού τύπου σχολεία, εκπροσώπους διαφορετικού φύλου και με διαφορετική προϋπηρεσία τόσο στην εκπαίδευση, όσο και στην διοίκηση.

4.5 Η διαδικασία τους έρευνας

Πραγματοποιήθηκαν 10 ημιδομημένες συνεντεύξεις κατά τους μήνες Μάρτιο-Απρίλιο και ο μέσος χρόνος κάθε συνέντευξης ήταν περίπου 40-45 λεπτά. Το δείγμα αποτέλεσαν 10 διευθυντές των Νομών Φλώρινας και Ημαθίας. Οι Διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα προέρχονται από σχολεία τόσο της Πρωτοβάθμιας όσο και της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Η συνέντευξη περιελάμβανε 4 ερευνητικά ερωτήματα με 4 άξονες ερωτήσεων που χωρίζονται σε 20 κατηγορίες ενώ διατυπώθηκαν αρχικά και κάποιες προκαταρκτικές ερωτήσεις προκειμένου να γίνει γνωστό το προφίλ του ερωτώμενου Διευθυντή-Διευθύντριας. Κατά τις συνεντεύξεις δόθηκε σημαντική έμφαση στην ποιότητα των απαντήσεων και εξασφαλίστηκε ο απαιτούμενος χρόνος στους συνεντευξιζόμενους για να απαντήσουν και να εκφράσουν τις ιδέες και απόψεις τους. Για τη διευθέτηση ενδεχόμενων δεοντολογικών ζητημάτων εφαρμόστηκε η αρχή τους ελεύθερης και ενήμερης συγκατάθεσης. Η συμμετοχή των συνεντευξιζόμενων στην έρευνα ήταν απολύτως εθελοντική (χωρίς κανένα καταναγκασμό ή επιβολή). Κοινοποιήθηκαν εκείνες οι πληροφορίες που σχετίζονται με την έρευνα και θα επηρέαζαν την απόφαση του υποκειμένου να συμμετάσχει δυναμικά. Σύμφωνα με την αρχή της εχεμύθειας και της εμπιστευτικότητας οφείλουμε να σεβαστούμε το δικαίωμα των ατόμων να μην αποκαλύπτονται προσωπικές και προσδιοριστικές της ταυτότητάς τους πληροφορίες χωρίς την άδειά τους. Τα προσωπικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα θα διαφυλαχτούν με απόλυτη εχεμύθεια και γι' αυτόν το σκοπό εφαρμόστηκαν τεχνικές ανωνυμοποίησης. Συνεπώς, η πλήρης διασφάλιση της ανωνυμίας είναι μια υπόσχεση που πρέπει να τηρηθεί. Δεν θα εμπλακούν άλλα συμφέροντα/ενδιαφέροντα πέραν του γνωστικού στην ερευνητική διαδικασία και θα αποφευχθούν διπλές ή πολλαπλές σχέσεις με εκείνους που μελετούνται. Και όλα αυτά με την υπόνοια της εξαπάτησης τους στην έρευνα που σίγουρα είναι προβληματική κατάσταση, καθώς υποσκάπτει την αρχή της ελεύθερης και ενήμερης συγκατάθεσης.

4.6 Τρόπος ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων

Για την ανάλυση των δεδομένων αξιοποιήθηκε το μοντέλο ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων των Miles & Huberman, το οποίο ανέπτυξαν στο έργο τους «Qualitative Data Analysis» το 1994. Ακολουθούνται τρία στάδια ανάλυσης που μπορούν να περιγραφούν συνοπτικά ως εξής (Miles & Huberman, 1994): Το πρώτο στάδιο αφορά στην αφαίρεση των δεδομένων (data reduction), όπου ο ερευνητής μελετά αν θα χρησιμοποιήσει αρχικά όλα τα δεδομένα που έχει στη διάθεσή του από τη συνέντευξη. Είναι σημαντικό σε αυτή την φάση, ο ερευνητής να δει την αντιστοιχία των ερωτημάτων της έρευνας με τα ερωτήματα της συνέντευξης. Σε αυτό το σημείο επίσης είναι σημαντικό ο ερευνητής να διαβάσει όλη την συνέντευξη, ώστε να διαπιστώσει αν προκύπτει αρχικά κάτι καινούργιο, που δεν το είχε σκεφτεί ως

ερώτημα ή ως πιθανή απάντηση, στην συνέχεια να διερευνήσει ίσως κάποιες αντιφάσεις στα λεγόμενα του συνεντευξιαζόμενου που δείχνουν τι πραγματικά πιστεύει και τελικά να φτάσει στο τελικό νόημα που βγαίνει από κάθε συνέντευξη.

Μετά την απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων, ακολουθεί η κωδικοποίηση των δεδομένων. Δημιουργήθηκε για κάθε Διευθυντή ένα προφίλ και πίνακες δεδομένων, οι οποίοι περιέχουν θεματικούς άξονες, κατηγορίες και κωδικούς με τους λειτουργικούς ορισμούς. Οριζόντια παρατέθηκαν οι θεματικοί άξονες και σε στήλες οι κατηγορίες και οι κωδικοί με τους λειτουργικούς ορισμούς (κατά άξονα). Η συγκεκριμένη κωδικοποίηση οδήγησε από τη μια στην ευκολότερη ανάκληση της πληροφορίας από τον ερευνητή (να μπορεί δηλαδή κανείς εύκολα να θυμηθεί τι είπε ο καθένας κοιτάζοντας μόνο τους κωδικούς) και από την άλλη στην εμφάνιση επαναλαμβανόμενων απαντήσεων που θα διαμορφώσουν μια σημαντική κατηγορία ανάλυσης δεδομένων. Η ανάλυση έγινε με επαγωγικό τρόπο, δηλαδή από το ειδικό προς το γενικό. Τα στοιχεία των συνεντεύξεων που είχαν ταξινομηθεί με κωδικούς εντάχθηκαν σε γενικούς θεματικούς άξονες, οι οποίοι δημιουργήθηκαν με βάση την σημασιολογική συνάφεια μεταξύ άξονα και κατηγοριών. Έτσι τα δεδομένα φαίνονται συνοπτικά και μπορεί εύκολα κάποιος να έχει πληροφορίες από τον καθένα για κάθε κατηγορία αλλά και συνολικά για κάθε θεματική ενότητα.

Το δεύτερο στάδιο αφορά στην παρουσίαση των δεδομένων (data display). Στο στάδιο αυτό θα πρέπει ο ερευνητής να αποφασίσει με ποιον τρόπο θα αναδείξει τα δεδομένα που συνέλεξε. Στην συγκεκριμένη έρευνα τα αποτελέσματα παρουσιάζονται συνοπτικά κατά άξονα, αφού είχε προηγηθεί ο εντοπισμός των αναφορών που ενδιαφέρουν την έρευνα.

Η ανάλυση ολοκληρώνεται με το τρίτο στάδιο της εξαγωγής των συμπερασμάτων (conclusion drawing and verification). Σε αυτό το στάδιο ο ερευνητής ελέγχει το νόημα που έχει αποδώσει στα δεδομένα σε σχέση πάντα με την ευρύτερη βιβλιογραφία. Επιπλέον συνδέει τα δεδομένα του με προηγούμενες έρευνες, τις οποίες έχει παρουσιάσει στο θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας του.

Σύντομη περιγραφή των σταδίων της ποιοτικής ανάλυσης δεδομένων:

Ανεπεξέργαστα κείμενα των συνεντεύξεων.

- Κωδικοποίηση των κειμένων για κάθε προφίλ σε άξονες, κατηγορίες και κωδικούς με λειτουργικούς ορισμούς
- Σύγκριση των κωδικών για εντοπισμό ομοιοτήτων και διαφορών
- Συμπύκνωση κωδικών σε θεματικούς άξονες
- Ανάδειξη θεματικών εννοιών που αποτελούν την τελική ερμηνεία του φαινομένου.
- Σύνδεση των θεματικών εννοιών με την ευρύτερη βιβλιογραφία
- Τέλος, δημοσίευση των ερευνητικών ευρημάτων σε ερευνητική έκθεση.

ΜΕΡΟΣ Γ΄ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Αποτελέσματα

6.1 Αποτελέσματα ποιοτικής θεματικής ανάλυσης συνεντεύξεων

1^η Θεματική ενότητα

Προσδιορισμός μετασχηματιστικής ηγεσίας στο Ελληνικό σχολείο

Στην πρώτη θεματική ενότητα αναζητήθηκαν οι απαντήσεις των Διευθυντών/τριών για την ύπαρξη οράματος στο Ελληνικό σχολείο, καθώς και για την δυνατότητα μετάδοσής του από τον Διευθυντή στους εκπαιδευτικούς. Οι E1, E2, E3, E5, E8, E9, E10 υποστήριξαν ότι οι Διευθυντές και κυρίως οι νεότεροι έχουν όραμα ή έστω κάποιους βραχυχρόνιους στόχους, ωστόσο τόνισαν ότι υπάρχει δυσκολία μετάδοσης του οράματος στους συνεργάτες.

«.....Το όραμα σε πολλούς υπήρχε, απουσίαζε μάλλον ο τρόπος μετάδοσής του. Παλαιότερα κυρίως ο ρόλος του Διευθυντή ήταν ο κλασικός, λίγος αυταρχισμός προς τους μαθητές, λίγη αδιαφορία για επικοινωνία με σύλλογο ,μαθητές λίγο... !Τα τελευταία χρόνια θεωρώ ότι οι Διευθυντές πραγματικά έχουν όραμα αλλά υπάρχει αδυναμία μετάδοσής του, το τονίζω αυτό.....! Δεν υπάρχει πολλές φορές γέφυρα επικοινωνίας κι αυτό οφείλεται και στις δύο πλευρές, δηλαδή και στον Διευθυντή αλλά και οι σύλλογοι πολλές φορές είναι προκατειλημμένοι ότι ο Διευθυντής τα κάνει όλα για δική του φιλοδοξία... Δεν είναι έτσι..... γι αυτό και δεν αποδίδει η επικοινωνία.....!»E3

Ο E1 προσθέτει χαρακτηριστικά αναφερόμενος στο όραμα του Διευθυντή αλλά και την δυνατότητα μετάδοσής του:

«...Ναι τώρα για σαφές όραμα, νομίζω μάλλον πρέπει να μιλάμε περισσότερο για βραχυπρόθεσμους στόχους και όχι τόσο για κάποιο όραμα. Αν μπορούν οι Διευθυντές να μεταδώσουν τους στόχους, νομίζω ότι εξαρτάται από την προσωπικότητα του Διευθυντή ,τις δεξιότητές του, καθώς κι από την ωριμότητα των υφισταμένων, αν μπορούν να αποδεχτούν το όραμα. Δυστυχώς στο Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα υπάρχει συγκεντρωτισμός οπότε και οι δυνατότητες ευελιξίας είναι μάλλον λίγες, αλλά έστω κι αυτοί οι στόχοι πρέπει να προσεγγίζονται με δημιουργικότητα.....!»

Από τα προβλήματα που αναφέρουν οι Διευθυντές στην μετάδοση οράματος είναι ότι επηρεάζεται από το συγκεντρωτικό Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα που δεν αφήνει πολλές δυνατότητες ευελιξίας, τις επικοινωνιακές δεξιότητες του διευθυντή,

αλλά και την προκατάληψη και ωριμότητα των συναδέλφων. Οι E4, E6, E7 ανέφεραν ότι οι Διευθυντές με τους οποίους συνεργάστηκαν δεν είχαν σαφές όραμα αλλά ήταν γραφειοκράτες με διεκπεραιωτικό κυρίως ρόλο.

Όσον αφορά στην ενθάρρυνση καινοτομίας από τους Διευθυντές ,οι E1,E3,E8,E9,E10 αναφέρουν ότι αρκετοί Διευθυντές ενθαρρύνουν την καινοτομία και κυρίως οι νεότεροι σε σχέση με τους παλαιότερους που ήταν γραφειοκράτες και συγκεκριμένα ο E1 λέει:

«...Πολλοί Διευθυντές είναι δύσκολοι στις αλλαγές, υπάρχει μια κατάσταση στο σχολείο που διαιωνίζεται ...!Εξαρτάται βέβαια κι από την προσωπικότητα του Διευθυντή. Οι παλαιότεροι ίσως ήταν πιο διστακτικοί στις καινοτομίες. Το πιο σημαντικό εδώ είναι ο Διευθυντής να μπορεί να εμπλέξει όλους τους συνεργάτες του εκεί που είναι πιο καλοί και δημιουργικοί. Τώρα τελευταία υπάρχει μια τάση για καινοτομία ,αλλά νομίζω είμαστε ακόμα στην αρχή...»

Η E3 αναφερόμενη στην ενθάρρυνση καινοτομίας από τους Διευθυντές λέει χαρακτηριστικά:

«...Ναι τα τελευταία χρόνια αρκετοί διευθυντές μας έσπρωχναν προς αυτό, παρουσίαζαν τι μπορούμε να κάνουμε ,μας ενίσχυναν με θετική ψυχολογία...! Θυμάμαι έναν Διευθυντή μου στην που τα σχολεία εκεί ήταν πολύ δύσκολα που μου είχε κάνει εντύπωση πόσο υποστηρικτικός ήταν σε προγράμματα και δράσεις! Αλλά και οι δύο προηγούμενοι Διευθυντές σε αυτό το σχολείο ο κύριος... κι ο κύριος... πριν από μένα στήριζαν και βοηθούσαν, μου είχε κάνει εντύπωση αυτό! Οι περισσότεροι το θέλουν αλλά πρέπει ο διευθυντής πραγματικά να βοηθά και όχι να είναι αποστασιοποιημένος, διαφορετικά ο σύλλογος παραιτείται! Κάθε καινοτομία, κάθε όραμα συνοδεύεται από ένα γραφειοκρατικό πακέτο κι εκεί χρειάζεται η στήριξη του Διευθυντή!»E3

Ο E10 σχετικά με την καινοτομία και την στάση των Διευθυντών ως προς αυτή αναφέρει:

«.....Οι νεότεροι θεωρώ ότι ενθαρρύνουν την καινοτομία κι αναλαμβάνουν και οι ίδιοι καινοτόμες δράσεις. Ενδιαφέρονται για την εξέλιξη των καθηγητών, των μαθητών και αναζητούν λύσεις για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα του σχολείου. Σημαντικό βέβαια εδώ είναι όπως ανέφερα και πριν ο Διευθυντής να αναλαμβάνει πρώτος δράσεις, να εμπλέκεται σε ομάδες καθώς και να στηρίζει γραφειοκρατικά αλλά και ηθικά τους συναδέλφους. Τώρα σε σχέση με παραδείγματα Διευθυντών ,θυμάμαι την τελευταία Διευθύντρια μου που προσπάθησε να προχωρήσει το σχολείο ένα βήμα μπροστά με δράσεις , προγράμματα ,θεατρικά αλλά και με αναβάθμιση του σχολείου τόσο σε πρακτικό όσο και σε αισθητικό επίπεδο εσωτερικά κι εξωτερικά....!»

Οι E2, E5,πιστεύουν ότι πολλοί διευθυντές εφαρμόζουν καινοτομίες στα σχολεία τους ,προγράμματα και δράσεις. Συγκεκριμένα η E5 αναφέρει:

«.....Θυμάμαι έναν Διευθυντή σε ένα διαπολιτισμικό σχολείο στην..... που ενίσχυε κι ενθάρρυνε καινοτόμα προγράμματα και δράσεις κι αποτέλεσε έμπνευση για μένα να γίνω διευθύντρια.....!».

Οι Ε4, Ε6,Ε7 ωστόσο που έχουν την μεγαλύτερη προϋπηρεσία ισχυρίστηκαν ότι ελάχιστη ενθάρρυνση έχουν παρατηρήσει ως προς την καινοτομία στα σχολεία που έχουν εργαστεί και κυρίως με βάση ότι όριζε το αναλυτικό πρόγραμμα και οι εγκύκλιοι του Υπουργείου.

Σε σχέση με την ενεργοποίηση των καθηγητών από τον Διευθυντή για ανάληψη πρωτοβουλιών οι Ε1,Ε3,Ε10 αναφέρουν ότι οι περισσότεροι Διευθυντές θέλουν τον σύλλογο να συμμετέχει στην λήψη αποφάσεων, να διατυπώνει προτάσεις, να υπάρχει διάλογος ,ενώ οι Ε2,Ε5,Ε8,Ε9 υποστηρίζουν ότι εξαρτάται από την προσωπικότητα του Διευθυντή κυρίως.

«.....Οι περισσότεροι Διευθυντές τελευταία ζητούν την γνώμη του συλλόγου .Τους ενδιαφέρει να εμπλουτίζονται οι αποφάσεις τους από διαφορετικές απόψεις για ένα καλύτερο αποτέλεσμα. Λίγοι είναι εκείνοι που αποφασίζουν κι ανακοινώνουν ,είναι τακτική παλαιότερων Διευθυντών !Και νομίζω ότι οι πιο επικοινωνιακοί Διευθυντές αντιλαμβάνονται ότι εμπλέκοντας τους συναδέλφους εξασφαλίζεις την δέσμευσή τους και την διάθεσή τους να σε βοηθήσουν...» Ε10

Οι Ε6,Ε7 υποστηρίζουν ότι σπάνια ένιωσαν κάτι τέτοιο στα σχολεία που εργάστηκαν, ενώ η Ε4 αναφέρει χαρακτηριστικά ότι ποτέ δεν ένιωσε κάτι τέτοιο στην καριέρα της ως εκπαιδευτικός.

Ως προς την παρακίνηση των διευθυντών προς τους εκπαιδευτικούς να εργαστούν για το κοινό καλό ,οι απόψεις σχεδόν συμπίπτουν καθώς όλοι σχεδόν οι ερωτηθέντες υποστήριξαν ότι οι διευθυντές παρακινούν γιατί αυτό είναι το ζητούμενό τους να λειτουργήσει το σχολείο πάνω από όλα.

«Σίγουρα παρακινούν τους συνεργάτες γιατί αυτό είναι και το ζητούμενο, να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα του σχολείου, να βελτιωθεί η ποιότητα τους μάθησης. Θυμάμαι ένα Διευθυντή που είχε σκοπό να δημιουργήσει ένα χώρο μελέτης για τα παιδιά όπου θα μπορούν να διαβάζουν και να περνούν κάποιες ώρες δημιουργικά. Κινητοποίησε καθηγητές και μαθητές τους αυτή την κατεύθυνση.....»Ε2

Η Ε5 σχετικά με την παρακίνηση των Διευθυντών στους συνεργάτες αναφέρει συγκεκριμένα:

«.....Ε ναι συνήθως τώρα παρακινούν επειδή έχουν αλλάξει τα πράγματα με τη επιλογή στελεχών και γίνονται Διευθυντές αυτοί που έχουν και περισσότερα πτυχία, έχουν παρακολουθήσει συνέδρια, σεμινάρια και συνήθως παρακινούν τους συναδέλφους, έχουν αλλάξει τα πράγματα στο νέο σχολείο και πρέπει να αλλάξει το σχολείο!.....»

Μόνο η Ε4 υποστήριξε ότι οι Διευθυντές που συνεργάστηκαν δεν παρακινούσαν, ήταν κυρίως γραφειοκράτες και παρενέβαιναν κυρίως όταν προέκυπταν προβλήματα. Τέλος ως προς το αν οι Διευθυντές γενικά είναι υποστηρικτικοί προς τους συναδέλφους, οι Ε2,Ε6,Ε9,Ε10 ανέφεραν ότι οι Διευθυντές είναι συνήθως υποστηρικτικοί αν πειστούν για αυτό που προτείνουν οι συνάδελφοι.

«...Οι Διευθυντές είναι συνήθως υποστηρικτικοί. Βέβαια υπάρχουν και κάποιοι που χρειάζεται να τους πείσει κανείς για το τι θέλει να κάνει, πως θα το πετύχει ή τι όφελος θα έχει από αυτό το σχολείο.....»Ε2

Η Ε6 αναφέρει χαρακτηριστικά:

«...Αρκετά υποστηρικτικοί... Υπάρχουν κάποιοι πάρα πολύ υποστηρικτικοί! Βέβαια εξαρτάται από την προσωπικότητα κι από το πόσο πιστεύει ο Διευθυντής σε κάτι, υπάρχουν κάποιοι που πιστεύουν ότι το σημαντικό είναι να μην χάνονται μαθήματα ,να καλύπτεται η ύλη, κάποιοι πρέπει να πειστούν για ότι προτείνεται...!»

Ο Ε1 αναφέρει ότι είναι υποστηρικτικοί όσον αφορά τα θετικά ,δηλαδή δράσεις προγράμματα αλλά αποστασιοποιούνται όταν προκύπτουν προβληματικές καταστάσεις με γονείς ή μαθητές. Οι Ε3,Ε4,Ε5,Ε7,Ε9 ισχυρίστηκαν ότι εξαρτάται από την προσωπικότητα του Διευθυντή και την χημεία με τον σύλλογο.

Συνοπτικά αποτελέσματα του 1^{ου} άξονα

Στον πρώτο θεματικό άξονα τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι αρκετοί Διευθυντές από αυτούς που συνεργάστηκαν στο παρελθόν και μάλιστα οι νεότεροι είχαν όραμα για το σχολείο τους ή έστω κάποιους στόχους για το πώς φαντάζονταν το σχολείο τους σε βάθος χρόνου, αναφερόμενοι σε παραδείγματα διευθυντών που εξέλιξαν τα σχολεία όπου εργάστηκαν, ωστόσο επισημαίνουν μια αδυναμία μετάδοσης του οράματος στους συναδέλφους. Τα προβλήματα που εντοπίζουν ως προς την μετάδοση του οράματος είναι κυρίως το συγκεντρωτικό ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα που δεν αφήνει πολλά περιθώρια ευελιξίας, η προκατάληψη του συλλόγου διδασκόντων απέναντι τους Διευθυντές και κυρίως οι επικοινωνιακές δεξιότητες των Διευθυντών. Οι τρεις Διευθυντές που έχουν και τα περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας έχουν κυρίως μια εικόνα Διευθυντή του παλαιού τύπου που διεκπεραίωνε τους λειτουργικές-γραφειοκρατικές ανάγκες του σχολείου.

Σε σχέση με την ενθάρρυνση καινοτόμων δράσεων, οι περισσότεροι συμφώνησαν ότι αρκετοί Διευθυντές ενθαρρύνουν τα τελευταία χρόνια την καινοτομία και μίλησαν για συγκεκριμένες καινοτόμες δράσεις ,προγράμματα και πρωτοβουλίες. Το σημαντικό εδώ είπαν είναι ο Διευθυντής όχι μόνο να ενημερώνει αλλά να παρουσιάζει αναλυτικά την καινοτομία, να παίρνει κι ο ίδιος μέρος σε καινοτόμα προγράμματα, αλλά και να στηρίζει ηθικά και γραφειοκρατικά τους εκπαιδευτικούς.

Θεωρούν πολύ σημαντικό να μεταδίδει την πίστη και την αισιοδοξία για οποιαδήποτε πρωτοβουλία αλλά και να είναι ευέλικτος και προσαρμοστικός όσον αφορά τις εγκυκλίους κι οδηγίες. Οι ίδιοι τρεις Διευθυντές με την περισσότερη προϋπηρεσία αμφισβητούν την ύπαρξη καινοτομίας στα σχολεία που εργάστηκαν παλιότερα ως εκπαιδευτικοί και πιστεύουν ότι οι Διευθυντές ήταν απλά διεκπεραιωτικοί. Όσον αφορά την παρακίνηση του Διευθυντή προς τους εκπαιδευτικούς για να εργαστούν για το κοινό καλό ,όλοι συμφώνησαν ότι οι Διευθυντές θέλουν να λειτουργήσει καλά το σχολείο τους ,άρα παρακινούν προς αυτό τον σκοπό.

Τέλος σε σχέση με την υποστήριξη των Διευθυντών ,οι περισσότεροι θεωρούν ότι είναι θέμα προσωπικότητας του Διευθυντή κι ότι πρέπει να πειστεί συνήθως ο ηγέτης του σχολείου για οτιδήποτε προτείνεται από τους εκπαιδευτικούς. Αναφέρθηκε κάποιος προβληματισμός για το γεγονός ότι πολλές φορές οι Διευθυντές είναι υποστηρικτικοί σε θετικά όπως δράσεις και προγράμματα, αλλά διατηρούν μια ουδέτερη στάση όταν προκύπτουν προβληματικές καταστάσεις με γονείς ή μαθητές. Αρκετοί από τους ερωτηθέντες υποστήριξαν ότι είναι θέμα προσωπικότητας του Διευθυντή αλλά και χιμείας με τον σύλλογο διδασκόντων.

2^η Θεματική ενότητα

Ανάδειξη δεξιοτήτων και στοιχείων προσωπικότητας μετασχηματιστικού ηγέτη

Στο δεύτερο μέρος, διερευνάται κατά πόσο οι ίδιοι οι συμμετέχοντες Διευθυντές συγκεντρώνουν κάποια στοιχεία προσωπικότητας και δεξιότητες μετασχηματιστικού ηγέτη. Οι ερωτηθέντες διευθυντές φαίνονται στο σύνολό τους να αντιλαμβάνονται αρκετές από τους αρχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας και μάλιστα να τις εφαρμόζουν στην καθημερινή τους πρακτική. Πιο συγκεκριμένα ,όσον αφορά τις τακτικές που χρησιμοποιούν για να ενθαρρύνουν την ανάληψη πρωτοβουλιών-καινοτομιών τους εκπαιδευτικούς οι E2, , E4, E7, E8 μιλάνε για επικοινωνία, συζήτηση και στήριξη στους συναδέλφους ανάλογα με τα ενδιαφέροντά τους. Οι E1,E9,E10 υποστηρίζουν ότι για την ανάληψη καινοτομιών εμπλέκουν τους συνεργάτες τους στον σχεδιασμό και την υλοποίηση τους καινοτομίας ώστε να νιώθουν και οι ίδιοι υπεύθυνοι για την έκβασή τους. Ο E1συγκεκριμένα αναφέρει : *«η λέξη-κλειδί εδώ είναι η εμπλοκή των συναδέλφων στον σχεδιασμό της καινοτομίας».*

*«.....Δεν φτάνει μόνο να ζητάς από τους συναδέλφους να αναλαμβάνουν δράσεις και καινοτόμα προγράμματα αλλά πρέπει και να παρουσιάζεις αναλυτικά τις προτάσεις και να δείχνεις την στήριξή σου στον συνάδελφο. Ενημερώνω αναλυτικά τους συναδέλφους για οποιαδήποτε καινοτομία ,τους τονίζω ότι κι αν γίνει εμείς όλοι κάτι καλό θα αποκομίσουμε από αυτό, αλλά αναλαμβάνω και το γραφειοκρατικό μέρος που οι εκπαιδευτικοί δεν το ξέρουν και ούτε και το θέλουν!».*E3

Επιπλέον τόνισαν την σημασία της στήριξης στον συνάδελφο ,τόσο στα διαδικαστικά, όσο και της ηθικής στήριξης. Οι E3, E4,E6,E7,E8,E10 είπαν ότι πολύ σημαντικό είναι να αναλαμβάνει όλο το γραφειοκρατικό πακέτο μιας καινοτομίας ο Διευθυντής αλλά και να στηρίζει τον συνάδελφο ηθικά χωρίς να είναι επικριτικός.

Για την ενίσχυση της επικοινωνίας από την πλευρά του Διευθυντή , οι E3, E10, ανέφεραν ότι χρειάζεται ο διευθυντής να είναι ήρεμος, διπλωμάτης ,να τονίζει τα θετικά σημεία των συνεργατών του και να τους προσεγγίζει με σεβασμό. Ο E9 αναφέρει:

«.....ο Διευθυντής πρέπει να αφογκράζεται καταρχάς τους συναδέλφους ,τις ανάγκες, τα ενδιαφέροντά τους και να επικοινωνεί αποτελεσματικά μαζί τους ανάλογα με τα ενδιαφέροντα και τις επιδιώξεις του καθενός.....».

Η E2 λέει χαρακτηριστικά *«Έχω ειλικρινές ενδιαφέρον για τους συναδέλφους μου, είμαι καλή ακροάτρια και δείχνω τον σεβασμό μου προς τους συνεργάτες μου, πράγμα που γίνεται αντιληπτό»*

«...Συμφωνούμε αρχικά για τους στόχους μας ως σχολική μονάδα ,δημιουργώντας καθημερινά ένα κοινό όραμα. Συμφωνούμε σε κοινούς προσανατολισμούς που μας ενώνουν και μας δίνουν μια συλλογική ταυτότητα, κοινές προσδοκίες ,αξίες που όλοι μαζί την δομούμε ,είναι μια συνεχής μια αέναη προσπάθεια....!»E4

Ως προς το θέμα των συγκρούσεων και την επίλυσή τους από τον διευθυντή ,οι E1, E2, E6, E9, E10 λένε ότι σημαντικό είναι να λύνονται κατ' ιδίαν οι προβληματικές καταστάσεις και τονίζοντας πάντα τα στοιχεία που ενώνουν ,σε σχέση με αυτά που χωρίζουν την ομάδα.

«.....Πολλοί πιστεύουν πως μια σύγκρουση είναι πάντα κάτι κακό... εγώ θα έλεγα ότι μια σύγκρουση μπορεί να είναι η αφορμή για να αξιοποιήσουμε τις διαφορές μας προς όφελος του σχολείου ,προς το κοινό καλό...»E1

Οι E4,E8 ενδιαφέρονται για την καλλιέργεια κλίματος αλληλοσεβασμού στο σχολείο τους και πιστεύουν πολύ στην καλλιέργεια μιας τέτοιας κουλτούρας.

«.....Όπως είπα και πριν πιστεύω στην καλλιέργεια κουλτούρας αλληλοκατανόησης . Με βάση την κουλτούρα του σχολείου, που χτίζουμε όλοι μαζί καλλιεργούμε κλίμα εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού. Συμφωνούμε σε κοινούς τρόπους επίλυσης συγκρούσεων με αλληλοκατανόηση και σεβασμό....»E4

Ενδιαφέρον έχει η άποψη της Διευθύντριας E5 η οποία αναφέρει πρόβλημα φύλου για την ίδια όταν προκύπτουν συγκρούσεις και προβληματικές καταστάσεις στο σχολείο της και συγκεκριμένα αναφέρει:

«.....Πολλές φορές υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων μου. Υψώνουν και τον τόνο της φωνή τους, απαιτούν να πάρω το μέρος κάποιου. Προσπαθώ να εξισορροπήσω την κατάσταση και να είμαι δημοκρατική. Η θέση μου γενικά είναι δύσκολη. Κι αυτό πολλές φορές μου γυρνάει μπουμεραγκ, κάποιιο δηλαδή λένε να εγώ σε βοηθώ κι εσύ φέρεσαι το ίδιο σε όλους!... Επίσης ,να σημειωθεί το ότι επειδή είμαι γυναίκα παίζει κι αυτό κάποιο ρόλο! Οι συνάδελφοί μου είναι άνδρες οι περισσότεροι και δεν δέχονται υποδείξεις από μια γυναίκα προϊσταμένη. Προσπαθώ με την καλή διάθεση ,με το χιούμορ..... Δεν είμαι ο τύπος της αυταρχικής Διευθύντριας ,αλλά πολλές

φορές έχω έρθει σε δύσκολη θέση να μου μιλήσει κάποιος απρεπώς και να προσπαθήσω να το παραβλέψω, ωστόσο αυτό εκλαμβάνεται ως αδυναμία, δεν είναι αδυναμία και αυτό είναι πρόβλημα ,επαναλαμβάνεται!..... »E5

Όσον αφορά την τρόπο που μπορεί ο Διευθυντής να δώσει νόημα και ώθηση στην εργασία των υφισταμένων οι E2,E4,E6,E7,E8,E10 πιστεύουν ότι σε αυτό βοηθά η ανατροφοδότηση, για αυτό τον λόγο ενημερώνουν συχνά για τα αποτελέσματα των κοινών προσπαθειών, της συνεργασίας τους και αναγνωρίζουν την αξία των συναδέλφων τους. Οι E6,E7,E10 μιλούν επίσης για την σημασία της επιβράβευσης αλλά και της προβολής της δουλειάς των συνεργατών τους .

«.....Θεωρώ ότι στις μέρες μας η κοινωνία έχει μια λανθασμένη εικόνα για τους εκπαιδευτικούς. Σε μια εποχή όπου ο μισθός μας έχει μειωθεί σημαντικά ,το ωράριό μας έχει αυξηθεί ,αλλά οι συνάδελφοι εξακολουθούν να προσφέρουν τόσα πολλά εκτός ωραρίου στο σχολείο, θεωρώ ότι πρέπει να επιβραβεύουμε τις προσπάθειές τους ,να προβάλλουμε την δουλειά τους.....!»E6

Οι E1,E9,θεωρούν επίσης πολύ σημαντικό ως προς την απόκτηση νοήματος στην εργασία ,να καταφέρει ο Διευθυντής να επικοινωνήσει το κοινό όραμα, να συμπίπτουν δηλαδή οι ατομικοί με τους συλλογικούς στόχους.

Συνοπτικά αποτελέσματα του 2ου άξονα

Στο δεύτερο θεματικό άξονα, ως προς τις τακτικές ενθάρρυνσης της καινοτομίας από τους διευθυντές, αρκετοί αντιλαμβάνονται ότι η εμπλοκή των συναδέλφων στον σχεδιασμό της καινοτομίας είναι μια τακτική που λειτουργεί, καθώς οι εκπαιδευτικοί γίνονται πιο δοτικοί ,δεσμεύονται για την θετική έκβαση όλων όσων αναλαμβάνουν. Επίσης οι ίδιοι γίνονται παράδειγμα προς μίμηση για τους εκπαιδευτικούς αφού εμπλέκονται σε ομάδες, αναλαμβάνουν δράσεις και καινοτόμα προγράμματα. Αρκετοί πιστεύουν στην σημασία του διαλόγου ,της υποστήριξης ανά ειδικότητα, της γραφειοκρατικής αλλά και της ηθικής στήριξης και τονίζουν την σημασία της καλής ψυχολογίας που πρέπει να εμπνέει ο Διευθυντής. Έτσι ενθαρρύνουν, προτρέπουν, επαινούν αλλά και προβάλλουν την δουλειά των συναδέλφων τους. Όλα τα προηγούμενα προϋποθέτουν ενημέρωση, αλλά και παρουσίαση κινήτρων και επικοινωνία του κοινού οράματος. Όσον αφορά την επιτυχή επικοινωνία με τους συναδέλφους κάποιοι ανέφεραν την σημασία της διπλωματίας αλλά και της γνώσης των συναδέλφων αλλά και την δεξιοτήτά τους να είναι ήρεμοι, να προσεγγίζουν απαλά τους συνεργάτες τους με βάση τις επιδιώξεις και τα ενδιαφέροντα του καθενός. Τονίζεται η αναγκαιότητα της καλής ,ενεργητικής ακρόασης των εκπαιδευτικών αλλά και όλη η σχολική ζωή που προσφέρει δυνατότητες συνεργασίας, ανάληψης κοινών δράσεων και πρωτοβουλιών. Επίσης αρκετοί πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις στο σχολείο είναι αναπόφευκτες εφόσον το σχολείο είναι ένα ζωντανός οργανισμός όπου καλούνται να συνεργαστούν διαφορετικοί

άνθρωποι προς κοινούς στόχους. Κάποιοι από τους Διευθυντές υποστηρίζουν ότι η σύγκρουση δεν είναι απαραίτητα κάτι αρνητικό αλλά αντίθετα μπορεί να αξιοποιηθεί η διαφωνία προς το κοινό καλό και μέσα από αυτή να προκύψουν θετικά αποτελέσματα. Οι περισσότεροι συζητούν κατ' ιδίαν με τα εμπλεκόμενα μέρη, τονίζουν τους κοινούς στόχους και προσπαθούν να παραμερίσουν οποιοσδήποτε ασήμαντες διαφωνίες που λειτουργούν αρνητικά στο σχολικό κλίμα. Ουσιαστικά τονίστηκε η καλλιέργεια κλίματος αλληλοσεβασμού κι αλληλοκατανόησης που πρέπει να δημιουργήσει ο Διευθυντής γιατί όλα αυτά μαζί μπορούν να χτίσουν ένα ευνοϊκό κλίμα στο σχολείο που σίγουρα θα βοηθήσει στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας αλλά και του ίδιου του εκπαιδευτικού.

Τέλος σε σχέση με το νόημα και την ώθηση που δίνουν στην εργασία των συνεργατών τους, πολλοί διευθυντές υποστήριξαν την σημασία της ανατροφοδότησης, της αναγνώρισης της συλλογικής δουλειάς αλλά και την σημασία του επαίνου και της προβολής της δουλειάς του καθενός. Κάποιοι αναφέρουν και πάλι την σημασία του κοινού οράματος και την σύνδεση των ατομικών με τους συλλογικούς στόχους που πιστεύουν ότι προσφέρει σημαντικά στο να ωθήσει τους εκπαιδευτικούς να προσφέρουν το καλύτερο που μπορούν.

3^η Θεματική ενότητα

Σχολικό κλίμα και παράγοντες που το επηρεάζουν

Στο τρίτο μέρος της συνέντευξης ερευνούμε την έννοια του σχολικού κλίματος ,πως το νοηματοδοτούν οι Διευθυντές αλλά και την επίδραση των παραγόντων που επηρεάζουν το κλίμα του σχολείου τους.

Οι περισσότεροι Διευθυντές συμφωνούν και περιγράφουν το σχολικό κλίμα ως την αλληλεπίδραση των σχέσεων όλων των εμπλεκομένων σε ένα σχολικό οργανισμό, καθώς και σαν την ατμόσφαιρα που δημιουργείται μέσα από αυτές τις σχέσεις. Οι Διευθυντές E2, E3, E6, E9, χαρακτηρίζουν το κλίμα του σχολείου τους ως θετικό με καλή επικοινωνία και συνεργασία.

«.....Είναι οι σχέσεις, αυτό που υπάρχει στην ατμόσφαιρα όπως λέει κι ο Παπαδιαμάντης... Η εμπιστοσύνη, το χαμόγελο, να νιώθει κάποιος την ζεστασιά ότι είναι σε μια παρέα...! Η παρέα όμως πρέπει να έχει και όρια Όχι να είναι χύμα !Το κλίμα διαμορφώνεται από τον Διευθυντή... τώρα πια το πιστεύω αυτό! Αν ο διευθυντής είναι απαισιόδοξος θα επηρεάσει το κλίμα...! θεωρώ ότι έχουμε ένα πολύ ωραίο, θετικό κλίμα στο σχολείο μας, έχουμε έναν πυρήνα αισιόδοξο ,χαρούμενο! Υπάρχει παντού γέλιο και μουσική-μας το λένε και οι διπλανοί- κι αυτό το εισπράττουν και τα παιδιά.! Πρέπει ωστόσο το τονίζω αυτό όλοι να γνωρίζουν τα όρια όπως στην οικογένεια.....!»..E3

Η E5 αναφερόμενη στο κλίμα του σχολείου της μιλάει για ένα κλίμα έντασης που προέκυψε μέσα από τον τρόπο επιλογής στελεχών και την διαδικασία ψηφοφορίας

που δημιούργησε ένταση κι ανταγωνισμό ενώ επέφερε και ρήξη στην σχέση των συναδέλφων μεταξύ τους .

Το σύνολο των Διευθυντών πιστεύει ότι το θετικό σχολικό κλίμα είναι απαραίτητο για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας και επηρεάζει άμεσα τον τρόπο που αισθάνονται εκπαιδευτικοί, μαθητές αλλά και την αποδοτικότητα, παραγωγικότητα του σχολείου.

«...Ναι το σχολικό κλίμα είναι πολύ σημαντικό γιατί όπως είπα νωρίτερα όταν το κλίμα είναι θετικό υπάρχει καλή συνεργασία, μεγαλύτερη εμπιστοσύνη, διάθεση για προσφορά καθώς και τα προβλήματα και οι συγκρούσεις όλα αντιμετωπίζονται πιο εύκολα.....».E1

Ενδιαφέρον έχει και η άποψη της Διευθύντριας που χαρακτηρίζει το κλίμα με τους συνεργάτες της διαταραγμένο.

«....Πολύ σημαντικό γιατί ρυθμίζει την συνεργασία... Πολλές φορές θέλω να κάνω πολλά αλλά υπάρχουν κάποιοι που με φρενάρουν με κουράζουν, με καθυστερούν. Αν ήμασταν όλοι μαζί τα πράγματα θα ήταν διαφορετικά.....!»E5

Οι E1,E3 αναφερόμενοι στους παράγοντες που επηρεάζουν το σχολικό κλίμα μιλούν για το μέγεθος του σχολείου ,το περιβάλλον ,την περιοχή που βρίσκεται αλλά τονίζουν και ως καταλυτικό παράγοντα αυτόν της ηγετικής συμπεριφοράς.

«.....Το επηρεάζει ο Διευθυντής, ο χαρακτήρας όλων μας, οι γνωστές εγκύκλιοι, αλλαγές του Υπουργείου ,οι γονείς που μπορεί να πυροδοτήσουν το κλίμα, η επικοινωνία, οι σχέσεις συναδέλφων με τα παιδιά ,επίσης το μέγεθος του σχολείου και η περιοχή που βρίσκεται..Πριν έρθω στην..... δούλεψα σε δύσκολα σχολεία όπως σε ένα ΤΕΛ στο ,περιοχή πολύ δύσκολη, υποβαθμισμένη ,με άθλιες συνθήκες διαβίωσης με ένα χώρο σχολικό παλιό και 750 παιδιά. Σίγουρα επηρεαζόταν από όλα αυτά η ψυχολογία καθηγητών και μαθητών. Αν η περιοχή είναι όμορφη όπως εδώ...! Όταν ήρθα για πρώτη φορά στην σε αυτό το πράσινο , αισθάνθηκα ότι ήρθα σε κολλέγιο...! Επηρεάζεται η ψυχολογία κι από την αισθητική του χώρου ,φροντίζουμε συχνά να βάφουμε, να ζωγραφίζουμε....»E3

Η E6 μιλώντας για τους παράγοντες που επηρεάζουν το σχολικό κλίμα αναφέρει χαρακτηριστικά:

«.....Κατά την γνώμη μου είναι να μην υπάρχει πίεση και σύγκριση .Ο καθένας να κάνει ότι καλύτερο μπορεί κι όχι για να δείξει κάτι... Να μην υπάρχει σύγκριση ,να είναι ευχαριστημένος ο καθένας με αυτό που μπορεί να κάνει και σημαντική είναι η καλή συνεργασία όλων.....»

Όσον αφορά το πως μπορούν οι γονείς ή η τοπική κοινότητα να επηρεάσουν το σχολικό κλίμα όλοι οι Διευθυντές συμφώνησαν ότι οι γονείς μπορούν να επηρεάσουν θετικά όταν έρχονται στο σχολείο με διάθεση για κουβέντα και βοήθεια, αλλά κι αρνητικά όταν δρουν παρεμβατικά, έχουν υπερβολικές απαιτήσεις, δεν σέβονται τις αρχές και τις αξίες του σχολείου. Τόνισαν την σημασία της συνεργασίας και επικοινωνίας με τους γονείς αλλά με όρια.

«.....Θετικά όταν είναι αρωγοί ,συνεργάτες κι όταν καταλαβαίνουν και οι ίδιοι τους κανόνες και το κλίμα του σχολείου, αρνητικά ωστόσο όταν παρεμβαίνουν σε θέματα τακτικής του σχολείου ή είναι παράλογα απαιτητικοί. Πρέπει να υπάρχει εξωστρέφεια, επικοινωνία με γονείς ,τοπική κοινότητα αλλά οριοθετημένη.....»E8.

Ο E10 σε σχέση με την επίδραση γονέων και τοπικής κοινότητας στο σχολικό κλίμα αναφέρει:

«.....Οι γονείς μπορούν να το επηρεάσουν θετικά, προσφέροντας, να έρθουν δηλαδή με διάθεση για συζήτηση , αλλά και αρνητικά με διάθεση παρέμβασης θεωρώντας ότι το παιδί τους είναι το κέντρο του κόσμου και δεν επιδέχεται παρατήρησης. Ο διευθυντής πάλι πρέπει να εξομαλύνει καταστάσεις, να θέσει όρια, να μιλήσει με γονείς και συνάδελφους. Οι γονείς μπορούν να πυροδοτήσουν το κλίμα με τον παρεμβατικό τους ρόλο. Θεωρώ ότι πρέπει να οριοθετείται ο ρόλος των γονέων. Να βάλουμε φρένο στην παρέμβαση σε αποφάσεις που αφορούν τον σύλλογο. Από την άλλη θέλουμε ένα σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία, άρα ο Διευθυντής πρέπει να κινηθεί προς αυτή την κατεύθυνση, να εξασφαλίσει καλή συνεργασία κι ανοιχτή επικοινωνία με την τοπική κοινότητα αλλά επικοινωνία γνωρίζοντας ο καθένας το ρόλο του....!»E10

Η E4 αναφέρεται στον τρόπο που διασφαλίζει επιτυχημένη επικοινωνία μεταξύ γονέων ,σχολείου και τοπικής κοινότητας:

«.....Open school for open society...Το σχολείο οφείλει να είναι ανοιχτό στην κοινωνία και την τοπική κοινότητα, να καλλιεργείται ο αλληλοσεβασμός και η αλληλοκατανόηση. Η επικοινωνία να καλλιεργείται με οριοθέτηση όμως του χώρου των συνδιαλεγόμενων πλευρών ,έτσι θα είναι επιτυχημένη η επικοινωνία.....»

Η επίδραση του Διευθυντή από την άλλη στο σχολικό κλίμα είναι καταλυτική σύμφωνα με το σύνολο των ερωτηθέντων Διευθυντών.

Οι E5,E6,E9,E10 αναφέρθηκαν στην ικανότητα του Διευθυντή να εμπνέει, να ενθαρρύνει και να στηρίζει τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών χωρίς να επικρίνει.

«Με το να ενθαρρύνει το καλύτερο δυνατό, τις καλές συνεργασίες, να μην κατακρίνει και να μην συγκρίνει ,να κρατάει ισορροπίες, να τηρεί τις ισορροπίες με τα παιδιά ,να μην λέμε κάτι και μετά δεν το εφαρμόζουμε εμείς ,να τηρούμε τους κανόνες πρώτα εμείς ,να είμαστε συνεπείς...! Να τα χειρίζεται όλα διακριτικά χωρίς να είναι προσβλητικός...»E6

Αρκετοί τόνισαν την σημασία της ευελιξίας και προσαρμοστικότητας από πλευρά του Διευθυντή πράγμα που βοηθά στην αίσθηση ασφάλειας των συνεργατών του.

«.....Λοιπόν να είναι ήρεμος ,να νιώθουν οι συνάδελφοι άνετα, να έχουν κάπου να στηριχτούν ,αυτό διαμορφώνει μια άνεση. Πολλές φορές έρχονται αλλαγές από το

Υπουργείο και μαλώνουν μεταξύ τους οι συνάδελφοι , πανικοβάλλονται...! Εμείς πρέπει να τους καθησυχάζουμε, να τα προσαρμόσουμε όλα στα δικά μας δεδομένα! Όταν το περνάμε αυτό όλα κυλούν ομαλά... Ο διευθυντής πρέπει να είναι ευέλικτος κι όχι ευθυνόφοβος, να προσαρμόζει τις εγκυκλίους στα δικά του δεδομένα... Όλα θέλουν ηρεμία ευελιξία και προσαρμοστικότητα.....!»Ε3

Συνοπτικά αποτελέσματα του 3ου άξονα

Το σχολικό κλίμα νοηματοδοτείται από το σύνολο των Διευθυντών ως τις σχέσεις όλων των εμπλεκόμενων σε ένα σχολικό οργανισμό καθώς και ως την ατμόσφαιρα που δημιουργεί η αλληλεπίδραση αυτών των σχέσεων. Το σχολικό κλίμα σύμφωνα με το σύνολο των Διευθυντών-Διευθυντριών χαρακτηρίζεται πολύ σημαντικό για την λειτουργία της σχολικής μονάδας καθώς επηρεάζει τον τρόπο που αισθάνονται εκπαιδευτικοί και μαθητές .Επιπλέον είναι καθοριστικό σύμφωνα με την καθολική συμφωνία όλων στην παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα του σχολείου αλλά και τα μαθησιακά αποτελέσματα. Αποτελεί το έδαφος όπου καλλιεργείται η εκπαιδευτική διαδικασία και επηρεάζει καθοριστικά την αποτελεσματικότητα του σχολείου. Οι περισσότεροι αναφερόμενοι στο κλίμα του σχολείου τους απέδωσαν θετικούς χαρακτηρισμούς όπως ανοιχτό, θετικό ,δημοκρατικό εκτός από μία Διευθύντρια που χαρακτήρισε το κλίμα με τους συνεργάτες της ως κλίμα έντασης αλλά το διαχώρισε και το αντιπαρέβαλε με ένα θετικό κλίμα που αισθάνεται με γονείς και μαθητές.

Ως καταλυτικός παράγοντας που επηρεάζει το σχολικό κλίμα, αναφέρεται η ηγετική συμπεριφορά, αλλά και το μέγεθος ,η περιοχή και η δυναμικότητα του σχολείου που επίσης χαρακτηρίζονται ως σημαντικοί παράγοντες διαμόρφωσης θετικού σχολικού κλίματος. Επίσης η καλή και αποτελεσματική επικοινωνία όλων των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Όσον αφορά τον τρόπο που οι γονείς ή η τοπική κοινότητα μπορούν να επηρεάσουν το σχολικό κλίμα, το σύνολο των Διευθυντών-τριών ισχυρίστηκε ότι οι γονείς μπορούν με δύο τρόπους να επηρεάσουν το σχολικό κλίμα. Αρχικά θετικά, όταν έρχονται με υποστηρικτική διάθεση ,σεβόμενοι την κουλτούρα και τους κανόνες του σχολείου ,ως αρωγοί στο έργο των εκπαιδευτικών. Ωστόσο οι Διευθυντές παραδέχτηκαν ότι οι γονείς μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά το κλίμα ακόμα και εμπρηστικά με παρεμβατική συμπεριφορά και υπερβολικές απαιτήσεις. Πρόσθεσαν ότι πρέπει να οριοθετείται η παρέμβαση των γονιών κι εδώ τόνισαν το ρόλο του Διευθυντή που πρέπει να θέτει σαφή όρια στην παρέμβαση των γονέων και μόνο με βάση τον ρόλο τους ως κηδεμόνες.

Σε σχέση με την τοπική κοινότητα ,οι διευθυντές θεωρούν ότι είναι σημαντικό το σχολείο να είναι ανοιχτό στην κοινωνία, να αναλαμβάνει δράσεις και να έχει καλή συνεργασία με όλους τους φορείς που θα βοηθήσουν προς αυτή την κατεύθυνση .

Οι Διευθυντές τέλος αναφέρθηκαν στην σημασία της ηγετικής συμπεριφοράς στην διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος. Την χαρακτήρισαν ως καταλυτικό παράγοντα και οι περισσότεροι τόνισαν την σημασία των επικοινωνιακών δεξιοτήτων και της προσωπικότητας του Διευθυντή. Η πλειοψηφία ισχυρίστηκε ότι ο Διευθυντής πρέπει να είναι ορατός και αεικίνητος στο σχολείο του. Επίσης οφείλει να είναι αισιόδοξος και υποστηρικτικός, να ενθαρρύνει και να μην επικρίνει τους συναδέλφους του, να φροντίζει ώστε αυτοί να νιώθουν άνεση και ασφάλεια στο σχολείο. Όλη αυτή η συμπεριφορά σύμφωνα με την άποψη των περισσοτέρων Διευθυντών επιδρά στην διαμόρφωση ευνοϊκού σχολικού κλίματος.

Τέλος σημαντικό προσόν του Διευθυντή αναφέρθηκε το να είναι ευέλικτος και προσαρμοστικός. Σκοπός του δεν αποτελεί να εκπληρώνει αποκλειστικά τις αποφάσεις του Υπουργείου ή της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης. Είναι σημαντικό να αντιλαμβάνεται τις ιδιαιτερότητες του σχολείου του ,να προσπαθεί με την βοήθεια των συνεργατών του να προσαρμόζει τις αποφάσεις στις ανάγκες και ιδιαιτερότητες του δικού του σχολείου.

4^η Θεματική ενότητα

Διασύνδεση σχολικού κλίματος- μετασχηματιστικής ηγεσίας

Στο τέταρτο μέρος της συνέντευξης ερευνούμε την διασύνδεση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και σχολικού κλίματος.

Ως το πώς μπορεί η ηγετική συμπεριφορά να προάγει την ομαδικότητα και την αισιοδοξία σε έναν σχολικό οργανισμό, οι Διευθυντές Ε1,Ε9,Ε10 τόνισαν την σημασία της εμπλοκής του συλλόγου στην λήψη αποφάσεων ,της προώθησης συνεργασίας ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς αλλά και της ανατροφοδότησης για όλα όσα επιτεύχθηκαν από κοινού. Συγκεκριμένα ο Ε9 αναφέρει:

«.....Σαφώς και προάγει ομαδικότητα ,εφόσον δίνει κίνητρα, ενθαρρύνει την ομαδική δουλειά αλλά συμμετέχει κι ο ίδιος σε ομάδες και παρεμβαίνει συμβουλευτικά. Επιπλέον με το να τονίζει σε κάθε ευκαιρία τα αποτελέσματα των συνεργασιών και της συλλογικότητας ,καθώς και με το να δείχνει ότι είναι πρόθυμος να βοηθήσει τους συνεργάτες και να υποστηρίξει το έργο τους.....».

Η Ε3 αναφερόμενη στην ομαδικότητα που μπορεί να εμπνεύσει ο Διευθυντής αναφέρει:

«.....Νομίζω ότι είναι βέβαιη η επιρροή του Διευθυντή καθώς μαθαίνει σε όλους την έννοια της ομάδας, το να προσφέρουμε το καλύτερό μας στην ομάδα μας .Και πολύ σημαντικό είναι ο διευθυντής να είναι εκεί, και να βοηθά ακόμα και στα πιο απλά, να μην φοβάται να τσαλακωθεί, να πάρει κι αυτός την σκούπα και να σκουπίσει μαζί με τα παιδιά...!»Ε3

Οι περισσότεροι Διευθυντές αναφέρθηκαν στην σημασία της επιβράβευσης σε συνεργασίες αλλά και την σημαντικότητα της προσωπικής τους συμμετοχής σε ομάδες συνεργασίας για να προωθήσουν την έννοια της. Οι Διευθυντές E5,E6,E7 μίλησαν για την σημασία της υποστήριξης του Διευθυντή, της ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας αλλά και την συμμετοχή του διευθυντή σε ομαδικές δράσεις.

Όλοι συμφώνησαν σε σχέση με την επιρροή του Διευθυντή στην ομαδικότητα και την αισιοδοξία στο σχολείο.

Οι E4,E8 μίλησαν για υπευθυνότητα, για σταθερότητα αλλά και για κανόνες από κοινού αποφασισμένους που θα βοηθήσουν προς την ομαδικότητα και την αισιοδοξία. Τέλος ο E7 ισχυρίστηκε ότι ο Διευθυντής πρέπει να στηρίζει και να επιβραβεύει κάθε συνεργατική προσπάθεια χωρίς να σχολιάζει ή να επικρίνει.

Όσον αφορά την επίδραση του προσωπικού παραδείγματος του διευθυντή στο σχολικό κλίμα, όλοι παραδέχτηκαν ότι το παράδειγμα του διευθυντή αδιαμφισβήτητα επηρεάζει την λειτουργία της σχολικής μονάδας. Οι E1,E6 τόνισαν ότι επιδρά η πράξη κι όχι τα λόγια και η συνέπεια ,η ανοιχτή επικοινωνία με όλους επηρεάζει θετικά τον σύλλογο.

«..... ένας Διευθυντής που είναι συνεπής ,ανοιχτός στην επικοινωνία ακόμα και σε αντίθετες απόψεις, αισιόδοξος επιδρά θετικά... Όλοι μαθαίνουμε μέσα από το παράδειγμα και κυρίως μέσα από την πράξη όχι από τα λόγια...»E1

Ο E8 σε σχέση με την επίδραση του διευθυντή ως πρότυπο προς μίμηση στην σχολική μονάδα αναφέρει:

«....Καταλυτικό το παράδειγμα του Διευθυντή. Μου έρχονται στο μυαλό Διευθυντές που ασχολούνταν κυρίως με γραφειοκρατικές δουλειές χωρίς να ενδιαφέρονται πέρα από αυτό ,και κάποιοι άλλοι που συμμετείχαν σε όλα ,δημιουργικοί που ενέπνεαν με την στάση τους και προχωρούσαν το σχολείο ένα βήμα πιο μπροστά. Λειτουργεί πολύ το παράδειγμα, το πρότυπο του διευθυντή ως παρότρυνση, ως ενθάρρυνση για όλους....»

Οι Διευθυντές E2,E3,E9,E10,συμφωνούν στο ότι ο διευθυντής πρέπει να είναι ορατός στο σχολείο του, ενεργός κι αεικίνητος ,να μεταδίδει την αισιοδοξία και την πίστη στο έργο. Ο E7 υποστηρίζει όλα τα προηγούμενα και προσθέτει την σημασία του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του Διευθυντή που επιδρούν θετικά στο σχολικό κλίμα.

Οι απόψεις των Διευθυντών σε σχέση με το πώς επηρεάζει το κλίμα του σχολείου η αναγνώριση και η αξιοποίηση των ατομικών δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών σχεδόν συγκλίνουν. Οι E1,E5,E6 πιστεύουν ότι είναι πολύ σημαντικό να αξιοποιεί ο διευθυντής τους συναδέλφους σε τομείς που γνωρίζουν και τους ενδιαφέρουν καθώς έτσι αυξάνεται η θετική έκβαση αλλά και επιτυγχάνεται η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

«.....Βοηθά πολύ η αναγνώριση και αξιοποίηση των συνεργατών, κι έχει αποτέλεσμα και στα παιδιά. Εγώ αξιοποίησα τον γυμναστή σε πρόγραμμα ορειβασίας, την καθηγήτρια αγγλικών σε προγράμματα σχολικών δραστηριοτήτων, την μουσικό επίσης και την εικαστικό για την συμμετοχή μας σε διάφορους διαγωνισμούς. Πριν λίγο καιρό ζήτησα από την κοπέλα της παράλληλης στήριξης να μας κάνει σεμινάρια νοηματικής... Έτσι όλοι μαθαίνουμε και τα παιδιά βλέπουν κάτι καινούργιο και οι συνάδελφοι αισθάνονται σημαντικοί στο σχολείο.....!»E5

Οι E3,E8,E9,E10 ισχυρίστηκαν ότι οφείλει ο διευθυντής να αντιλαμβάνεται και να αξιοποιεί τις ιδιαίτερες δεξιότητες των συναδέλφων που πολλές φορές δεν τις γνωρίζουν ούτε οι ίδιοι, να τις τονίζει.

«.....Πολύ σημαντικό, δηλαδή αν ξέρω ότι έχω δυο συναδέλφους καλούς στις δημόσιες σχέσεις και τους ζητήσω την βοήθειά τους ο καθένας θα αναλάβει να βοηθήσει εκεί που τα καταφέρνει καλύτερα, έτσι και το κλίμα θα είναι καλύτερο κι όλα θα κυλούν ομαλά και θα έχει αντίκτυπο και προς τα έξω. Πρέπει να αναγνωρίζει ο Διευθυντής τις δεξιότητες και τα ταλέντα των συναδέλφων και να τους τα τονίζει. Πολλοί δεν έχουν καν συνειδητοποιήσει πού είναι καλοί. Είπα π.χ. προχθές σε ένα συνάδελφο πόσο μου αρέσει που όταν χρειάζομαι κάτι, που είσαι τόσο πρόθυμος, που αναλαμβάνεις πρωτοβουλίες και μου είπε έκπληκτος αλήθεια έχεις δίκιο δεν το είχα προσέξει κι έτσι έγινε βοηθός μου σε πολλά! Πολλά προβλήματα αντιμετωπίζονται έτσι.....!»E3

Οι E2,E4 επίσης τονίζουν ότι σε εύλογο χρονικό διάστημα πρέπει να αντιληφθεί τις ικανότητες των συνεργατών και να τους αξιοποιήσει ανάλογα. Έτσι θα χτίσει συμμετοχικότητα αλλά και θα αυξήσει τις πιθανότητες θετικής έκβασης.

Όσον αφορά την συναισθηματική νοημοσύνη του Διευθυντή κι αν αυτή μπορεί να επηρεάσει το σχολικό κλίμα, όλοι συμφώνησαν ότι αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό που επιδρά καταλυτικά στην αποτελεσματικότητα του σχολείου και την βελτίωση του κλίματος. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης άλλωστε ενδιαφέρεται ιδιαίτερω για την συναισθηματική κατάσταση των συνεργατών του αφού όλη του η προσπάθεια επικεντρώνεται στο να τους εμπνεύσει, να τους πείσει και να τους μετασχηματίσει με απώτερο σκοπό την αποτελεσματικότητα του σχολείου.

Οι E2,E5,E6,E7,E8,E9,E10 θεώρησαν πολύ σημαντικό να μπορεί ο διευθυντής να ελέγχει τα συναισθήματά του αλλά και να μπαίνει στην θέση των άλλων, καθώς έτσι μπορεί να προλάβει και να δώσει λύσεις αλλά και να βελτιώσει το κλίμα.

«.....Βέβαια η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πολύ σημαντική σε όλες τις σχέσεις και ιδιαίτερα σε αυτή τη θέση του Διευθυντή. Πρέπει να αντιλαμβανόμαστε τι απασχολεί τον συνάδελφο, τι απασχολεί τα παιδιά... Ο καναπές μέσα στο γραφείο μου είναι και λίγο καναπές ψυχανάλυσης ...! Οι κεραίες μας πρέπει να είναι σε λειτουργία. Όσον αφορά τα παιδιά μας ενδιαφέρει να προβλέψουμε, να προλάβουμε δυσάρεστες καταστάσεις... Αφουγκραζόμαστε το συναίσθημα! Έχουμε μια καλή ομάδα. Ειδικά στην εποχή που ζούμε είναι πολύ σημαντικό όταν στην κοινωνία υπάρχει οργή, ένταση όταν

τα παιδιά ζουν απίστευτες καταστάσεις! Ο Διευθυντής πρέπει να κατανοεί ,να ξέρει πότε πρέπει να επέμβει και πως θα επέμβει... Όλο αυτό είναι θέμα εμπειρίας αλλά και προσωπικότητας.... Υπάρχουν και άνθρωποι που δεν το έχουν, δηλώνουν αδυναμία...»E3

Οι E1,E4 μίλησαν για την σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης του διευθυντή στο σχολικό κλίμα.

«...Δυστυχώς στην Ελλάδα παράπλευρα καλλιεργείται η συναισθηματική νοημοσύνη! Είναι το πιο σημαντικό προσόν του ηγέτη καθώς με την ενσυναίσθηση κατανοεί την θέση και την προσωπικότητα των συναδέλφων, κινητοποιεί κι αυξάνει την συνεργασία, την θετική αυτοεικόνα του συναδέλφου και καλλιεργεί την συλλογικότητα...»E4

Σε σχέση με την ενθάρρυνση του διευθυντή στους συναδέλφους για λήψη πρωτοβουλιών και πως αυτό λειτουργεί στην καλλιέργεια ευνοϊκού κλίματος οι E1,E3,E9,E10 συμφωνούν στο ότι αυτή είναι πολύ σημαντική εκεί που έχουν καλύτερες επιδόσεις ,έτσι υποκινούνται βελτιώνονται, εξελίσσονται αλλά καλλιεργείται και μεταξύ τους μια ευγενή άμιλλα. Οι E2,E5 εξέφρασαν την άποψη ότι όλοι πρέπει να ενθαρρύνονται στην λήψη πρωτοβουλιών γιατί έτσι η σχολική μονάδα συναποφασίζει αλλά αναδεικνύεται και το έργο των συναδέλφων προς τα έξω. Η E4 ισχυρίστηκε ότι πρέπει ο διευθυντής να είναι σε θέση να κατανέμει τις εργασίες της σχολικής μονάδας αρκεί αυτές να έχουν συλλογικό πρόσημο και θετικό αντίκτυπο για όλους.

Ο E7 αναφέρει χαρακτηριστικά:

«.....Η εμπλοκή των συναδέλφων στην λήψη πρωτοβουλιών είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για δημιουργία ευνοϊκού κλίματος .Σε όλους αρέσει να εκτιμάται η άποψή τους ,να παίρνουν μέρος στον σχεδιασμό και υλοποίηση δράσεων. Έτσι όλα κινούνται ομαλά ,οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται υπεύθυνοι για την επιτυχία όσων έχουν συναποφασιστεί και επίσης νιώθουν ενεργοί και πολύτιμοι στο σχολείο.....»

Τέλος όσον αφορά την πρόταση στρατηγικών ή προτάσεων για περαιτέρω βελτίωση του σχολικού κλίματος ,οι E2,E3,E10 μίλησαν για δυνατότητες συνεύρεσης, συζήτησης εντός κι εκτός σχολείου.

«... ..Αυτό το οποίο θα έλεγα να έχουμε περισσότερες ευκαιρίες συνεύρεσης, να βρισκόμαστε εντός κι εκτός σχολείου ακόμα και στο διάλειμμα, στις γιορτές, ένα τραπέζι μαζί και με τα παιδιά μας. Δυνατότητα συνεύρεσης ως ομάδα...! Λειτουργεί αυτή η αίσθηση για όλους ότι ανήκω σε μια ομάδα και προσφέρω το καλύτερο που μπορώ σε αυτήν. Όλα αυτά επιδρούν θετικά και στα παιδιά και στο κλίμα ... !Στις συνεδριάσεις πάντα να δείχνουμε από την αρχή την καλή διάθεση για κουβέντα, για συνεργασία. Σημαντικό επίσης θα έλεγα ότι είναι κι ο τρόπος που επιλέγονται τα στελέχη εκπαίδευσης να αλλάζει, να υπάρχει ένα πιο αξιοκρατικό σύστημα που να βοηθά στην επιλογή ανθρώπων κατάλληλων που να ανταποκρίνονται σε έναν τόσο πολυδιάστατο ρόλο όπως αυτός του διευθυντή σχολείου...»E10

Οι Ε6,Ε9 τόνισαν ότι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την βελτίωση του σχολικού κλίματος είναι η καλή συνεργασία εκπαιδευτικών-Διευθυντή .Ο Ε9 μίλησε για την σημασία επιμόρφωσης στελεχών της εκπαίδευσης προκειμένου να ανταποκρίνονται επιτυχώς στον πολύπλευρο ρόλο τους.

«.....Για μένα είναι πολύ σημαντική η καλλιέργεια συμμετοχικής κουλτούρας που θα εμπνέει ,θα κινητοποιεί με σεβασμό κι αλληλοκατανόηση ,είναι μια αέναη, συνεχής προσπάθεια όλων των συντελεστών της σχολικής μονάδας .Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να βελτιωθεί μέσα κι από επιμορφώσεις του προσωπικού και των στελεχών σε θέματα διαμεσολάβησης και διαχείρισης σχέσεων ,επίλυσης προβλημάτων και στρατηγικών με έμφαση στην συναισθηματική αγωγή.....»Ε4.

Ο Ε7 ισχυρίστηκε ότι το κλειδί για την βελτίωση του σχολικού κλίματος είναι το εξατομικευμένο ενδιαφέρον του διευθυντή για τους συνεργάτες που προσφέρει αίσθηση ασφάλειας και άνεσης στο σχολείο. Ο Ε8 σε σχέση με τρόπους βελτίωσης του σχολικού κλίματος αναφέρει:

«.....Κυριότερο να αλλάξει ο τρόπος επιλογής στελεχών με περισσότερο λόγο στην σχολική κοινότητα, να ελέγχεται ο Διευθυντής, να μην είναι κάποιος που ορίστηκε απλά για να συντονίζει, που είναι διοικητής, γραφειοκράτης. Να αλλάξει κι ο ρόλος του σχολείου, όπως στα Λύκεια που είμαι εγώ, να λειτουργήσει με βαρύτητα στην καλλιέργεια θετικών προσωπικοτήτων, όχι με το άγχος της επιτυχίας στις εξετάσεις αποκλειστικά.....».

Συνοπτικά αποτελέσματα του 4ου άξονα

Στον τέταρτο άξονα ως προς την διασύνδεση μετασχηματιστικής ηγεσίας και θετικού σχολικού κλίματος ,οι Διευθυντές φάνηκε να αναγνωρίζουν όλες τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας ως πολύ σημαντικές στην καλλιέργεια ευνοϊκού κλίματος στο σχολείο. Πιο συγκεκριμένα όσον αφορά την προαγωγή ομαδικότητας και αισιοδοξίας από τον Διευθυντή στο σχολείο οι περισσότεροι τόνισαν την σημασία της προώθησης συνεργατικής κουλτούρας και εμπλοκής συναδέλφων σε ομαδικές δράσεις καθώς και την σημασία της ανατροφοδότησης από την πλευρά του Διευθυντή για τα οφέλη και τα θετικά της συνεργασίας και της συλλογικότητας. Ο Διευθυντής ενισχύει την πίστη στην ομάδα και από την άλλη οι εκπαιδευτικοί θεωρούν τον εαυτό τους αναπόσπαστο και ανεκτίμητο παράγοντα της ομάδας κι έτσι ενδυναμώνονται, υποκινούνται, προσφέρουν όλο και περισσότερο.

Αρκετοί ήταν αυτοί που υποστήριξαν ότι η στήριξη του Διευθυντή σε ομαδικές προσπάθειες χωρίς να είναι επικριτικός και χωρίς να σχολιάζει λειτουργεί θετικά στο κλίμα ενώ υπερασπίστηκαν και την σημασία της συμμετοχής του ίδιου του Διευθυντή

σε ομάδες καθώς έτσι προωθεί την συνεργατική κουλτούρα και αποτελεί θετική επιρροή μαθαίνοντας σε όλους την έννοια της ομάδας.

Στην συνέχεια αναφερόμενοι στην σημασία του προσωπικού παραδείγματος του Διευθυντή και πως αυτό αντανακλάται στο θετικό σχολικό κλίμα, όλοι οι ερωτηθέντες αναφέρθηκαν στην σημασία του παραδείγματος του Διευθυντή που μέσα από την ηγετική του δράση και μέσα από τις πράξεις του κυρίως και όχι μέσω των λόγων του γίνεται αντικείμενο μίμησης από τους συνεργάτες του. Σε αυτό το σημείο οι Διευθυντές τόνισαν την σημασία ενός ορατού ,ενεργού, αεικίνητου, υποστηρικτικού και αισιόδοξου Διευθυντή που εμπνέει πίστη και ωθεί τους συνεργάτες να συνδράμουν στο έργο του.

Η σημασία της αναγνώρισης της αξίας και των ταλέντων των συνεργατών είναι καθοριστικής σημασίας στην δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος για όλους τους ερωτηθέντες Διευθυντές .Έτσι η εξατομικευμένη φροντίδα του μετασχηματιστικού ηγέτη βοηθά στο να αξιοποιήσει κατάλληλα όλους τους συνεργάτες ανάλογα με τα ενδιαφέροντα και τις δεξιότητές τους αλλά και να τους κινητοποιήσει να προσφέρουν το καλύτερο των δυνατοτήτων τους. Όλο αυτό λειτουργεί αποτελεσματικά στην παραγωγικότητα του σχολείου αλλά και στο σχολικό κλίμα.

Ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό του μετασχηματιστικού ηγέτη ,η συναισθηματική νοημοσύνη αναδεικνύεται από τους ερωτηθέντες διευθυντές ως απαραίτητο στοιχείο προσωπικότητας σε έναν Διευθυντή. Πιο συγκεκριμένα η δυνατότητα αυτή να κατανοεί ο Διευθυντής τους συνεργάτες του αλλά και τους μαθητές ,να μπαίνει στην θέση τους και να ρυθμίζει την δική του συμπεριφορά, αξιολογείται από τους Διευθυντές σαν ένα πολύ βασικό στοιχείο του αποτελεσματικού ηγέτη. Η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά τον προϊστάμενο του σχολείου να κατανοεί τους άλλους, να αυτορυθμίζεται , να προλαμβάνει δυσάρεστες καταστάσεις, να κινητοποιείται και να επεμβαίνει όπου χρειάζεται. Ωστόσο αναφέρθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη παράπλευρα καλλιεργείται ακόμη στην Ελλάδα σε σχέση με το εξωτερικό .

Η παρακίνηση του ηγέτη του σχολικού οργανισμού για ανάληψη πρωτοβουλιών είναι εξίσου σημαντική για το θετικό κλίμα καθώς οι Διευθυντές αναγνωρίζουν ότι η εκχώρηση πρωτοβουλιών προσφέρει αυτονομία, εξασφαλίζει συμμετοχικότητα αλλά και βελτιώνει την αυτοπεποίθηση των εκπαιδευτικών αφού τους κάνει να αισθάνονται ενεργοί, πολύτιμοι και σημαντικοί στο σχολείο. Από την άλλη αυξάνεται η ευγενής άμιλλα μεταξύ τους ,υποκινούνται όλοι να συνεργαστούν και να αναλάβουν ρόλους προκειμένου να πετύχουν τους στόχους τους.

Τέλος οι Διευθυντές αναφέρθηκαν στην δυνατότητα συνεύρεσης των εμπλεκομένων στο σχολείο ως ομάδα σαν πολύ θετικό στοιχείο στην καλλιέργεια θετικού κλίματος.

Οι έξοδοι, οι γιορτές ,οι δυνατότητες να βρεθούν όλοι μαζί προκαλούν συναισθήματα θετικά και προσφέρουν αίσθηση ικανοποίησης και ομαδικότητας. Επιπλέον η καλλιέργεια συμμετοχικής κουλτούρας από τον Διευθυντή αλλά και το

εξατομικευμένο ενδιαφέρον για καθένα από τους συνεργάτες βοηθά στο ζεστό και ευνοϊκό κλίμα.

Το σχολικό κλίμα όπως αναφέρθηκε και παραπάνω επηρεάζεται σημαντικά από την ηγετική συμπεριφορά. Έτσι αρκετοί Διευθυντές τόνισαν την σημασία της επιμόρφωσης των στελεχών εκπαίδευσης έτσι ώστε να αποκτήσουν όλες εκείνες τις δεξιότητες που θα τους βοηθήσουν να ασκήσουν το έργο τους πιο αποτελεσματικά. Κάποιοι από αυτούς τέλος επισήμαναν την σημασία αλλαγής στον τρόπο επιλογής των Διευθυντών που θα πρέπει να δίνει περισσότερη βαρύτητα στις επικοινωνιακές δεξιότητες των στελεχών αλλά και τις δεξιότητες διαχείρισης των ανθρώπινων σχέσεων.

6.2 Συνοπτικός πίνακας με συγκεντρωτικούς κωδικούς-λειτουργικοί ορισμοί

Κωδικός	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Κατηγορίες										

1^{ος} θεματικός άξονας- Προσδιορισμός μετασηματιστικής ηγεσίας στο Ελληνικό σχολείο.

1. Δυνατότητα Διευθυντή μετάδοσης οράματος στους συνεργάτες	ΔΒΡΣΔΥΣΜ Οι Διευθυντές έχουν βραχυχρόνιους στόχους, δυσκολεύονται να μεταδώσουν το όραμά τους στους εκπαιδευτικούς Οι λόγοι δυσκολίας ΣΥΓΣΕΠΔΩ Συγκεντρωτικό σύστημα Προσωπικότητα διευθυντή Ωριμότητα υφισταμένων	ΔΒΣΔΥΣΜ Οι Διευθυντές έχουν στόχους, δυσκολεύονται να μεταδώσουν το όραμά τους στους εκπαιδευτικούς Οι λόγοι δυσκολίας ΠΡΟΔΠΡΔ Προσωπικότητα διευθυντή αλλά και προσωπικές δυσκολίες εκπαιδευτικών	ΔΕΧΟΡΑΜΟ Διευθυντές Έχουν όραμα αδυναμία μετάδοσης οράματος στους συνεργάτες κυρίως παλιότερα Οι λόγοι δυσκολίας ΑΔΕΠΣΥΠΙ αδυναμία επικοινωνίας σύλλογοι προκατειλημμένοι	ΔΓΡΑΕΠΟΡ Διευθυντές γραφειοκράτες δεν επικοινωνούν το όραμα Οι λόγοι δυσκολίας ΕΛΕΠΔΙΔ έλλειψη ουσιαστικής επικοινωνίας; Διεκπεραιωτικός ρόλος Διευθυντή	ΝΔΕΧΟΡΑΜ Οι νεότεροι έχουν όραμα Παλιότεροι διευθυντές κυρίως γραφειοκράτες Ίσως δυσκολεύονται να το μεταδώσουν Οι λόγοι δυσκολίας ΤΔΙΑΚΣΥ Τύπος Διευθυντή-Ακαμπτοι συνάδελφοι	ΔΓΡΑΕΠΟΡ Διευθυντές γραφειοκράτες δεν επικοινωνούν το όραμα Οι λόγοι δυσκολίας ΕΛΕΠΠΚΧ έλλειψη ουσιαστικής επικοινωνίας με σύλλογο	ΔΓΡΑΕΠΟΡ Οι Διευθυντές γραφειοκράτες δεν επικοινωνούν το όραμα, ή Οι λόγοι δυσκολίας ΣΥΓΣΕΠΔ συγκεντρωτικό σύστημα Έλλειψη ουσιαστικής επικοινωνίας Διεκπεραιωτικός ρόλος Διευθυντή	ΝΔΕΧΟΡΑΜ Οι νεότεροι έχουν όραμα παλιότεροι Διευθυντές διεκπεραιωτικός, μικρό ποσοστό είχε όραμα για το σχολείο	ΔΕΧΟΡΑΜ Διευθυντές Έχουν όραμα αδυναμία μετάδοσης οράματος στους συνεργάτες κυρίως παλιότερα Οι λόγοι δυσκολίας ΑΔΕΠΠΚ Αδυναμία επικοινωνία Διευθυντή	ΔΕΧΟΡΑΜΟ Οι Διευθυντές έχουν όραμα δυσκολία να μεταδώσουν το όραμά τους στους εκπαιδευτικούς Οι λόγοι δυσκολίας ΣΥΓΣΕΠΔΩ Συγκεντρωτικό σύστημα Προσωπικότητα διευθυντή Ωριμότητα υφισταμένων
2. Ενθάρρυνση καινοτομίας	ΑΡΕΝΚΑΙ Αρκετοί κυρίως οι νεότεροι Διευθυντές Προσανατολίζονται στην καινοτομία και θέλουν να αναλαμβάνουν καινοτόμες δράσεις Τελευταία τάση	ΠΟΛΕΝΚ Πολλοί ενθαρρύνουν καινοτομία ΠΑΡΔΔ Παράδειγμα Διευθυντή που διαμόρφωσε πολύ λειτουργικά γραφεία καθηγητών, με βιβλιοθήκες,	ΑΡΕΝΚΑΙ Αρκετοί ενθαρρύνουν, προτάσεις καινοτομίας πριν από μένα στήριξαν δράσεις, Θεατρικά προγράμματα Σημαντική η Στήριξη Διευθυντή στο γραφειοκρατικό,	ΠΑΠΚΑΙΝ Πολλοί αποφεύγουν την καινοτομία επειδή προϋποθέτει γραφειοκρατική δουλειά από Διευθυντή	ΠΟΛΕΝΚ Πολλοί ενθαρρύνουν καινοτομία προωθούν δράσεις, ΠΑΡΔΣΤ Παράδειγμα διαπολιτισμικό σχολείο που αναλάμβανε πολλές θεατρικές μουσικές δράσεις αλλά	ΕΛΕΝΚΑΙ Ελάχιστη ενθάρρυνση καινοτομίας	ΕΛΕΝΚΑΙ Ελάχιστη ενθάρρυνση καινοτομίας και σύμφωνα με εγκυκλίους	ΑΡΕΝΚΑΙ Αρκετοί ενθαρρύνουν καινοτομία τα τελευταία χρόνια ΠΑΡΔΣΤ Οι Διευθυντές πριν από μένα στήριξαν δράσεις, Θεατρικά προγράμματα	ΑΡΕΝΚΑΙ Αρκετοί ενθαρρύνουν καινοτομία τα τελευταία χρόνια ΠΑΡΔΣΤ Διευθυντές πριν από μένα στήριξαν νέες τεχνολογίες	ΑΡΕΝΚΑΙ Αρκετοί Ενθαρρύνουν καινοτομία τα τελευταία χρόνια ΠΑΡΔΣΤΠΡ Παράδειγμα Διευθύντριας στήριξε δράσεις, Θεατρικά προγράμματα, Αναβάθμιση Αισθητική χώρων

3.Ενεργοποίηση συνεργατών για έκφραση ιδεών – βελτιωτικών προτάσεων	ΠΕΝΘΕΔΕΜ Περισσότεροι Διευθυντές ενθαρρύνουν διάλογο εμπλέκουν τους συναδέλφους στην διατύπωση ιδεών	ΕΞΠΡΟΣΔ Εξαρτάται από την προσωπική τητα του Διευθυντή ο Διευθυντής μου παρουσίαζε μόνο τις προτάσεις του αρνητικός σε παρεμβάσεις	ΠΕΝΘΕΔΕΜ Περισσότεροι τελευταία ενθαρρύνουν τον διάλογο και την εμπλοκή συλλόγου, κουβέντα, οι παλαιότεροι ίσως ήταν πιο αρνητικοί σε αυτό	ΔΒΡΣΥΤΘΣ Δεν βρέθηκαν σε σύλλογο που να τίθενται τέτοια θέματα συζήτησης	ΕΞΠΡΟΣΔ Εξαρτάται από την προσωπική τητα διευθυντή	ΕΞΠΡΟΣΔ Εξαρτάται από την προσωπική τητα διευθυντή	ΣΠΕΝΣΠΡΥ Σπάνια ενεργοποιούνται συναδέλφους παρά μόνο σε σχέση με προτάσεις Υπουργείου	ΕΞΠΡΟΣΔ Εξαρτάται από την προσωπική τητα του Διευθυντή και χιμεία με τον σύλλογο	ΕΞΠΡΟΣΔ Εξαρτάται από την προσωπική τητα του Διευθυντή	ΠΕΝΘΕΔΕΜ Περισσότεροι Ενθαρρύνουν Θέλου συλλογικά έκφραση Απόψεων Παράδειγμα Δ/ντριας Εμπλοκή συλλόγου Σε προτάσεις
4 Παρακίνηση συνεργατών προς κοινό καλό σχολικού οργανισμού	ΔΠΑΡΧΣΑΣ Οι Διευθυντές παρακινούν Χρειάζεται να συμπίπτουν Οι στόχοι του σχολείου με ατομικούς στόχους	ΔΠΑΡΑΚ Σίγουρα γιατί αυτό είναι το ζητούμενο να βελτιωθεί η ποιότητα μάθησης, τους βοηθούν να το αντιληφθούν	ΔΠΑΡΠΑΠ Οι Διευθυντές Παρακινούν και Παρουσιάζουν Αναλυτικά προτάσεις	ΔΕΠΜΛΥΠ Οι Διευθυντές επενέβαιναν μόνο για λύση προβλημάτων Δεν καλλιεργούν τέτοια συμπεριφορά	ΔΠΑΡΑΚ Οι Διευθυντές παρακινούν Γιατί είναι πιο ενημερωμένοι για το νέο σχολείο,	ΔΠΑΡΑΚ Οι Διευθυντές παρακινούν Γιατί αυτό είναι το ζητούμενο να βελτιωθεί η ποιότητα μάθησης	ΣΠΑΡΘΕΣΚ Συνήθως παρακινούνται θετικά ως προς την συνεργασία για το κοινό καλό	ΔΠΑΡΑΚ Οι Διευθυντές παρακινούν Γιατί αυτό είναι το ζητούμενο να βελτιωθούν μαθησιακά αποτελέσματα	ΔΠΑΡΧΣΑ Οι Διευθυντές παρακινούν Χρειάζεται να συμπίπτουν Οι στόχοι του σχολείου με ατομικούς στόχους	ΔΠΑΡΠΑΠ Οι Διευθυντές Παρακινούν, Παρουσιάζουν Αναλυτικά Προτάσεις
5.Υποστήριξη Διευθυντή συναδέλφους	ΥΠΘΕΤΟΣΠ Υποστηρικτικοί κυρίως σε θετικά πρωτοβουλίες και συνεργασίες Ουδέτεροι σε Προβληματικές καταστάσεις	ΣΥΠΧΡΝΠ Συνήθως υποστηρικτικοί αν και χρειάζονται να πειστούν για το πώς θα επιτευχθεί	ΥΕΞΠΡΟΣΔ Υποστήριξη εξαρτάται από προσωπικότητα και χιμεία με το σύλλογο	ΥΕΞΠΡΟΣΔ Υποστήριξη εξαρτάται από προσωπικότητα	ΥΕΞΠΡΟΣ Υποστήριξη εξαρτάται από προσωπική τητα	ΥΕΞΠΡΟΣ Υποστήριξη εξαρτάται από προσωπική τητα	ΥΠΜΣΑΣΥ Υποστηρικτικοί μόνο σε άτομα που συμπαθούν	ΥΕΞΠΡΟΣ Υποστήριξη εξαρτάται από προσωπική τητα και χιμεία με το σύλλογο	ΣΥΠΧΡΝΠ Συνήθως υποστηρικτικοί	ΣΥΠΧΡΝΠ Συνήθως υποστηρικτικοί αν και χρειάζονται πειστούν για το πώς θα επιτευχθεί

Άξονας Β' Ανάδειξη Δεξιοτήτων και στοιχείων Προσωπικότητας Μετασχηματιστικού Ηγέτη

6.Προσωπικές τακτικές ενθάρρυνσης καινοτομίων	ΕΜΠΛΣΧ Εμπλοκή συναδέλφων σε σχεδιασμό, βοηθά στην δέσμευση	ΠΑΝΣΤΕΝ Παρουσίαση αναλυτική συζήτηση για καλές πρακτικές στήριξη, ενθάρρυνση ΑΝΑΠΡΟΔ Αναλαμβάνω Προσωπικά Δράσεις	ΔΙΑΥΠΑΙΣ Διάλογος, υποστήριξη ανά ειδικότητα ΑΡΔΙΚΨΥ Αισιοδοξία ,αρωγή στα διαδικαστικά καλή ψυχολογία, όχι επικριτικός	ΔΙΑΥΠΑΙΣ Διάλογος, υποστήριξη αισιοδοξία ΑΡΔΙΚΨΥ αρωγή στα διαδικαστικά ΑΝΑΠΡΟΔ Αναλαμβάνω Προσωπικά Δράσεις	ΚΙΝΕΝΜΟ Κίνητρα για Βελτίωση, προσωπική εξέλιξη, ενημέρωση, μοίρασμα οράματος	ΕΝΠΡΕΠΙΣ Ενθάρρυνση, προτροπή ανάληψη πρωτοβουλιών από δ. έπαινος στήριξη ΑΡΔΙΚΨΥ αρωγή στα διαδικαστικά	ΠΑΝΣΤΕΝ Παρουσίαση αναλυτική στήριξη ενθάρρυνση ΑΝΑΠΡΟΔ Αναλαμβάνω Προσωπικά Δράσεις, γίνονται παράδειγμα	ΕΝΠΡΕΠΙΣ Ενθάρρυνση, προτροπή ανάληψη πρωτοβουλιών από δ. έπαινος στήριξη γραφειοκρατική	ΕΜΠΛΣΧ Εμπλοκή συναδέλφων σε σχεδιασμό, βοηθά στην δέσμευση ΑΝΑΠΡΟΔ Αναλαμβάνω Προσωπικά Δράσεις, γίνονται παράδειγμα	ΕΜΠΛΣΧ Εμπλοκή συναδέλφων σε σχεδιασμό ΑΡΔΙΚΨΥ Αισιοδοξία, αρωγή στα διαδικαστικά καλή ψυχολογία,
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	--

7. Τρόποι ενίσχυσης επικοινωνίας και καλών διαπροσωπικών σχέσεων	ΕΚΣΖΕΠΗ Εκδρομές σχολική ζωή έξοδοι, προγράμματα, Ημερίδες,	ΚΑΚΡΕΙΝ Καλή ακρόαση, ειλικρινές ενδιαφέρον και αμοιβαίος σεβασμός	ΔΙΠΓΝΗΡ Διπλωματία γνώση ηρεμία ΤΘΑΠΡΟΣ τονίζω θετικά απαλή προσέγγιση	ΣΥΜΣΤΚΟ Συμφωνούμε στόχους, κοινό όραμα αξίες	ΠΑΘΡΣΜΠ Προσπαθώ να δουλέψω με όσους μπορώ και να πείσω τους υπόλοιπους	ΕΝΔΧΣΥΣ Ενθάρρυνση, δείχνω την χαρά μου για την συνεργασία στηρίζω και προτρέπω συνεργασίες	ΕΠΙΑΝΕΝΕ Επικοινωνία ανάλογα με ενδιαφέροντα ,επιδιώξεις καθενός ΕΚΔΕΞΓ Εκδηλώσει έξοδοι γιορτές	ΕΠΙΑΝΕΝΕ Επικοινωνία ανάλογα με ενδιαφέροντα, επιδιώξεις καθενός	ΕΠΙΑΝΕΝΕ Επικοινωνία ανάλογα με ενδιαφέροντα, επιδιώξεις καθενός	ΔΙΠΓΝΗΡ Διπλωματία, γνώση ,ηρεμία ΤΘΑΠΡΟΣ τονίζω θετικά ηρεμία χιούμορ
8. Τρόποι επίλυσης συγκρούσεων	ΣΥΚΙΑΞΔ Συζήτηση κατ'ιδίαν με εμπλεκόμενους στην σύγκρουση αφορμή για εξέλιξη και αξιοποίηση διαφορών προς κοινό καλό	ΣΥΖΚΑΤΙ Συζήτηση κατ'ιδίαν με εμπλεκόμενους στην σύγκρουση	ΕΚΤΣΥΖΗ Εκτόνωση αρχικά και συζήτηση ένας-ένας ,ψυχραμία Διευθυντή τονίζω αντίκτυπο στα παιδιά εμπειρίας Διευθυντή	ΚΑΚΛΙΣΑ Καλλιεργώ κλίμα σεβασμού και αλληλοκατανόησης και από κοινού λύνουμε συγκρούσεις	ΠΡΣΥΚΔΗΜ Προσπάθεια συμβιβασμού ού καταστάσεων με χιούμορ δημοκρατικό θέμα ΠΡΟΦΥΛ Πρόβλημα φύλου	ΣΥΖΚΑΤΙ Συζήτηση κατ'ιδίαν με εμπλεκόμενους	ΤΑΧΕΥΕΔ Ταχύτητα ,ευελιξία και διάλογο Προτού γίνει ανεξέλεγκτη η κατάσταση	ΚΑΚΛΙΣΑ Καλλιεργώ κλίμα σεβασμού και αλληλοκατανόησης με σεβασμό και διάλογο λύνουμε συγκρούσεις	ΣΥΖΚΑΤΙ Συζήτηση κατ'ιδίαν με εμπλεκόμενους στην σύγκρουση	ΣΥΚΙΑΞΔ Συζήτηση κατ'ιδίαν με εμπλεκόμενους στην σύγκρουση αφορμή για εξέλιξη και αξιοποίηση διαφορών προς κοινό καλό
9. Τρόποι ώθησης και νοήματος	ΕΣΤΣΑΣΤ Επικοινωνώ στόχους - σύνδεση ατομικών στόχων με συλλογικούς στόχους	ΑΝΕΠΑΞΑΝ Ανατροφοδότηση ,έπαινος Αναγνώριση δεξιοτήτων συναδέλφων	ΣΤΗΡΕΝΑ Στήριξη ,ενημέρωση για το τι μπορεί να κάνει ο καθένας ,τονίζουμε τα θετικά σημεία τους	ΑΝΕΠΑΞΑΝ Αξιολογούμε τα οφέλη της συνεργασίας μας και τα αποτελέσματά της δουλειάς μας, ανατροφοδότηση	ΕΛΒΥΠΑΣ Ελάφρυνση βοήθεια υποστήριξη αίσθηση ασφάλειας, άνεσης	ΕΠΑΝΠΡΟΒ Επιβράβευση Προσπάθεια προβολής της δουλειάς τους, αναγνώριση, έπαινος	ΑΝΕΠΑΞΑΝ Ανατροφοδότηση ,έπαινος Αναγνώριση δεξιοτήτων συναδέλφων	ΕΠΑΝΠΡΟΒ Επιβράβευση, αναγνώριση, προβολή δουλειάς	ΕΣΤΣΑΣΤ Επικοινωνία στόχων - σύνδεση ατομικών στόχων με συλλογικούς στόχους	ΑΝΕΠΑΞΑΝ Ανατροφοδότηση ,έπαινος, Αξιολόγηση όσον πετύχαμε, αναγνώριση

Άξονας Γ΄ Σχολικό κλίμα και παράγοντες που το επηρεάζουν.

10. Νοηματική περιγραφή Σχολικού κλίματος	ΣΧΑΤΜΟ Σχέσεις, ατμόσφαιρα ΚΛΙΜΘΕΤ Κλίμα σχολείου θετικό	ΣΧΑΛΑΤ Σχέσεις αλληλεπίδρασης, ΚΛΙΜΘΕΤ κλίμα σχολείου θετικό με καλή επικοινωνία	ΣΧΑΤΜΟ Σχέσεις ατμόσφαιρα, χαμόγελο, εμπιστοσύνη ΚΛΙΜΑΝ Ωραίο, ανοιχτό κλίμα πυρήνας αισιόδοξος, χαρούμενος αισιόδοξη εμπιστοσύνη, αλλά και κανόνες, όρια για όλους	ΣΧΑΛΑΤ Σχέσεις αλληλεπίδρασης, ατμόσφαιρα, ΚΛΙΜΘΕΤ Σχέσεις εμπιστοσύνης και αλληλοκατανόηση	ΣΧΑΛΑΤ Σχέσεις Διευθυντή-καθηγητών, γονέων ,μαθητών ΚΛΙΜΕΝΤΣ Κλίμα έντασης με συναδέλφους λόγω ανταγωνιστικότητας ΚΛΙΘΕΓΟΜ Θετικό κλίμα με γονείς, μαθητές	ΣΧΑΛΑΤ Σχέσεις αλληλεπίδρασης ΚΛΙΜΘΕΤ Κλίμα θετικό με επικοινωνία και συνεργασία	ΑΤΜΣΕΜ Ατμόσφαιρα που επικρατεί και, οι σχέσεις ΚΛΙΜΔΗΜ ,κλίμα σχολείου δημοκρατικό με καλή επικοινωνία	ΑΤΜΣΕΜ Ατμόσφαιρα που επικρατεί και, οι σχέσεις εμπλεκόμενων ΚΛΙΜΘΕΤ ,κλίμα σχολείου θετικό	ΣΧΑΛΑΤ Σχέσεις αλληλεπίδρασης, ατμόσφαιρα, ΚΛΙΜΘΕΤ Σχέσεις εμπιστοσύνης και αλληλοκατανόηση	ΣΧΑΛΑΤ Η ατμόσφαιρα οι σχέσεις, η αλληλεπίδραση ΚΛΙΜΔΗΜ δημοκρατικό κλίμα με καλή επικοινωνία
11. Αναγκαία ότητα ύπαρξης θετικού σχολικού κλίματος.	ΣΕΠΕΠΣΔ Σημαντικό επηρεάζει επικοινωνία συνεργασία καλύτερη διάθεση για προσφορά	ΣΕΤΡΑΚΜ Σημαντικό επηρεάζει τρόπο που αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί μαθητές, ΚΑΘΑΠΟ καθορίζει Πορεία	ΣΕΤΡΑΚΜ Σημαντικό επηρεάζει τρόπο που αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί μαθητές, ΚΑΘΑΠΟ Π καθορίζει αποτελεσματικότητα	ΣΑΠΕΔΚΕΔ Σημαντικό ,αποτελεί το έδαφος όπου καλλιεργείται η εκπαιδευτική διαδικασία ΚΑΘΑΠΟΠ παραγωγικότητα-αποτελεσματικότητα	ΠΣΗΜΡΥΣΥ Πολύ σημαντικό ,ρυθμίζει την συνεργασία	ΚΑΘΑΠΟΕ Ιδιαίτερα Σημαντικό καθορίζει ,αποτελεσματικότητα και επίδοση μαθητών	ΚΑΘΑΠΟΕ Ιδιαίτερα Σημαντικό καθορίζει ,αποτελεσματικότητα και επίδοση μαθητών	ΚΑΘΑΠΟΕ Ιδιαίτερα Σημαντικό καθορίζει ,αποτελεσματικότητα και επίδοση μαθητών	ΚΑΘΑΠΟΕ Ιδιαίτερα Σημαντικό επηρεάζει παραγωγικότητα ,αποτελεσματικότητα και επίδοση μαθητών	ΣΕΤΡΑΚΜ Σημαντικό επηρεάζει τρόπο που αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί μαθητές, ΚΑΘΑΠΟΠ καθορίζει παραγωγικότητα

12. Παράγοντες διαμόρφωσης θετικού σχολικού κλίματος.	ΠΣΥΝΜΔ Περιβάλλον και συνθήκες ,μέγεθος, δυναμικότητα σχολείου, ΗΓΣΥΜΔ ηγετική συμπεριφορά Διευθυντή	ΚΑΛΣΥΝΕ Π Καλή συνεργασία αποτελεσματική επικοινωνία όλων εμπλεκόμενων ΗΓΣΥΜΔ ηγετική συμπεριφορά	ΠΣΥΝΜΔ Ε Περιβάλλον και συνθήκες ,μέγεθος, δυναμικότητα σχολείου, εγκύκλιοι ΗΓΣΥΜΔ ηγετική συμπεριφορά Διευθυντή	ΣΥΜΓΕΜ Συμπεριφορές γονέων ,εκπαιδευτικών, μαθητών, ΗΓΣΥΜΠ Ηγετική συμπεριφορά	ΣΧΕΜΠΦΙ Σχέσεις εμπλεκόμενων και οι προσωπικές φιλοδοξίες κάποιων	ΣΥΓΚΡΑΝΤ Να μην υπάρχει σύγκριση ,ανταγωνισμός ο καθένας να προσφέρει ότι μπορεί	ΕΠΙΔΣΥΝ Επικοινωνία διευθυντή συναδέλφων	ΣΥΜΓΕΜ Συμπεριφορές Μαθητές όλοι εμπλεκόμενοι αλλά και γονείς, σχολική κοινότητα	ΚΑΛΣΥΝΕ Καλή Συνεργασία Αποτελεσματική επικοινωνία όλων ΗΓΣΥΜΔ ηγετική συμπεριφορά	ΚΑΛΣΥΝΕ Καλή συνεργασία αποτελεσματική επικοινωνία όλων ΗΓΣΥΜΔ ηγετική συμπεριφορά
13. Τρόποι επίδρασης από γονείς –σχολική κοινότητα στο σχολικό κλίμα	ΓΟΝΘΥΠ Γονείς επηρεάζουν θετικά όταν δρουν υποστηρικτικά συμπλέουν στην επίλυση ΓΟΝΑΠΑΡ παρεμβατικό ρόλο, όχι υπερβολικές απαιτήσεις ανοικτό σχολείο κοινωνία	ΓΟΝΘΕΤΥ Γονείς δρουν υποστηρικτικά συμπλέουν στην επίλυση , ΓΟΝΑΠΑΡ παρεμβατικό ρόλο, όχι υπερβολικές απαιτήσεις ανοικτό σχολείο κοινωνία	ΓΟΝΘΕΤΥ Γονείς που επηρεάζουν θετικά με διάθεση συζήτησης ΓΟΝΑΕΠΠ εμπρηστικά το κλίμα με διάθεση επίθεσης σημασία έχει το δέσιμο συλλόγου και η ευέλικτη στάση Διευθυντή	ΓΟΝΘΟΡΕΠ Γονείς που επηρεάζουν θετικά ,επικοινωνία, οριοθετημένη ΓΟΝΑΡΠΑΡ Αρνητικά με παρεμβατικό ρόλο, ανοικτό σχολείο κοινωνία	ΓΟΝΔΕΠΣ Γονείς δεν επηρεάζουν σημαντικά το κλίμα	ΓΟΝΘΥΠΟ Γονείς δρουν υποστηρικτικά συμπλέουν στην επίλυση ΓΟΝΑΠΑΡ παρεμβατικό ρόλο, όχι υπερβολικές απαιτήσεις ανοικτό σχολείο κοινωνία	ΓΟΝΘΥΠ Γονείς δρουν υποστηρικτικά συμπλέουν στην επίλυση	ΓΟΝΘΑΡΣ Υ Γονείς μπορεί να είναι αρωγοί Και συνεργάτες ΓΟΝΑΠΑΡ παρεμβατικό ρόλο, όχι υπερβολικές απαιτήσεις ανοικτό σχολείο κοινωνία	ΓΟΝΘΥΠ Σημαντική μετοχή υποστηρικτικά να συμπλέουν στην επίλυση όχι ΓΟΝΑΠΑΡ παρεμβατικό ρόλο, όχι επικοινωνία οριοθετημένη	ΓΟΝΘΥΠ Σημαντική μετοχή υποστηρικτικά να συμπλέουν στην επίλυση όχι παρεμβατικό ρόλο, όχι υπερβολικές απαιτήσεις ανοικτό σχολείο κοινωνία
14. Τρόποι επιρροής σχολικού κλίματος από Διευθυντή.	ΣΥΝΣΑΝΔ Συνεργασία συζήτηση, ανθρώπινες σχέσεις, ανατροφοδότηση για όλους ,δημοκρατικότητα	ΚΑΤΠΡΕΠ Καταλυτικό ρόλος προάγει επικοινωνία συνεργασία Ενθαρρύνει .στηρίζει	ΗΡΠΡΕΠΥ Ηρεμία προάγει επικοινωνία ενθαρρύνει υποστηρίζει ΕΥΕΠΡΟΣ ευελιξία σε διαταγές και προσαρμοστικότητα όχι ευθυνόφοβοι Διευθυντές	ΕΝΕΣΣΔΧΚ Ενεργή εμπλοκή σε λήψη αποφάσεων συνεργασία, δημοκρατία χωρίς κριτική	ΕΜΥΠΥΠ Εμπνέει υποκίνηση υποστήριξη	ΕΜΥΠΥΠ Με το να εμπνέει ,να ενθαρρύνει το καλύτερο δυνατό, τις καλές συνεργασίες, και να μην συγκρίνει να κρατάει ισορροπίες ΕΥΕΠΡΟΣ ευελιξία προσαρμοστικότητα	ΔΗΜΙΣΕΠ Δημοκρατικότητα, ισονομία επιβράβευση καλών πρακτικών καθηγητών και μαθητών,	ΣΥΝΣΑΝΔ Συνεργασία , συζήτηση, ,ανθρώπινες σχέσεις, ανατροφοδότηση για όλους δημοκρατικότητα	ΕΜΥΠΥΠ Με το να εμπνέει, να ενθαρρύνει το καλύτερο δυνατό, τις καλές συνεργασίες, να μην κατακρίνει και να μην συγκρίνει να κρατάει ισορροπίες	ΕΜΥΠΥΠ Εμπνέει. Ενθαρρύνει υποστηρίζει διακριτικά ΕΥΕΠΡΟΣ ευελιξία σε διαταγές . προσαρμοστικότητα

Άξονας Δ΄ Διασύνδεση Σχολικού κλίματος – Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.

15. Προαγωγή ομαδικότητας και αισιοδοξίας λόγω ηγετικής συμπεριφοράς.	ΕΜΣΥΝΑ Εμπλοκή συναδέλφων Προώθηση Συνεργασίας, ανατροφοδότηση	ΕΜΣΥΝΑ Ενεργή εμπλοκή, ανατροφοδότηση, θετική αίσθηση.	ΒΕΜΟΜΒΑΙ Βέβαιη επιρροή, μαθαίνουν την έννοια ομάδας, βοηθά σε όλα ακόμα και στα πιο απλά, αισιοδοξία, και οι πιο αδιάφοροι παρακινούνται	ΥΠΕΣΚΑΚ Δ Υπευθυνότητα σταθερότητα από κοινού αποφασισμένου κοινή δέσμευση	ΣΤΗΠΕΣΥ Στηρίζει προσπάθειες εκπαιδευτικών, χωρίς να σχολιάζει ,να επικρίνει ,επιβραβεύει συμμετέχει κι ο ίδιος σε Ομάδες	ΣΤΗΠΕΣΥ Στηρίζει προσπάθεια εκπαιδευτικών, χωρίς να σχολιάζει ,να επικρίνει ,επιβραβεύει συμμετέχει κι ο ίδιος	ΣΤΗΠΕΣΥ Στηρίζει προσπάθειες καθηγητών, χωρίς να σχολιάζει ,επιβραβεύει	ΥΠΕΣΚΑΚ Δ Υπευθυνότητα ,σταθερότητα από κοινού αποφασισμένου ,κοινή δέσμευση,	ΣΤΗΠΕΣΥ Στηρίζει προσπάθεια καθηγητών, χωρίς να σχολιάζει να επικρίνει επιβραβεύει συμμετέχει κι ο ίδιος σε ομάδες	ΕΜΣΥΝΑ Εμπλοκή Προώθηση συνεργασίας , Πίστη στο Έργο, αισιοδοξία
---	--	--	---	--	---	--	---	---	--	--

16.Επίδραση προσωπικού παραδείγματα στο σχολικό κλίμα	ΣΥΝΑΝΕΠΙ Συνέπεια, ανοιχτός σε επικοινωνιακός και σε αντίθετες απόψεις επηρεάζει συναδέλφους το τι κάνει το παράδειγμα πολύ σημαντικό	ΣΕΠΟΡΑΙΣ Σίγουρα επιδρά ενεργός, παρόν σε όλα αισιόδοξος όλοι επιθυμούν να συνδράμουν στο έργο του	ΣΕΠΟΡΑΙΣ Σίγουρα επιδρά ενεργός, παρόν σε όλα αισιόδοξος όλοι επιθυμούν να συνδράμουν στο έργο του	ΣΕΠΟΡΕΣ Φυσικά επιδρά με το να είναι ορατός ,να εμπνέει συλλογικότητα ,όχι απόμακρος	ΣΕΠΟΡΥΠΙ Σίγουρα επιδρά Ορατός, υποστηρικτικός σε συνεργάτες, μαθητές ακόμα και στα πιο απλά	ΣΥΝΑΝΕΠΙ Σημαντικό για όλους το παράδειγμα ,η συνέπεια ο τρόπος που φέρεται	ΣΕΔΚΕΞΕΝ Σίγουρα επιδρά Με επικοινωνιακός δεξιοίτητες ,καινοτόμες ενέργειες κι εξατομικευμένο ενδιαφέρον	ΣΙΓΕΠΟΡΑ Σίγουρα επιδρά ενεργός, παρόν σε όλα Συμπεριφορά δημοκρατική ή σαν ισότιμα μέλη σε όλους	ΣΕΠΟΡΑΙΣ Επιδρά ενεργός παρόν αισιόδοξος όλοι επιθυμούν να συνδράμουν	ΣΕΠΟΡΑΙΣ Σίγουρα επιδρά ενεργός παρόν αισιόδοξος όλοι επιθυμούν να συνδράμουν
17.Ικανότητα αναγνώρισης και αξιοποίησης ατομικών δεξιοτήτων των συναδέλφων προς όφελος του σχολικού κλίματος.	ΑΞΣΥΝΤΓΝ Αξιοποίηση Να τους γνωρίζει θετικός προς αξιοποίηση, εργασιακή ικανοποίηση μέσω επαίνου ,χαμόγελου	ΟΦΑΝΔΕΞ Οφείλει να αναγνωρίζει Δεξιότητες και ενδιαφέροντα. Αξιοποιεί κι έτσι αισθάνονται όλοι ικανοποιημένοι	ΣΑΝΔΕΞΚΙΝ Σημαντικό να τους γνωρίζει Να Αναγνωρίζει δεξιότητες έπαινος Κάποιοι δεν γνωρίζουν τις δεξιότητες τους Κινητοποιούνται	ΟΦΑΝΔΕΞ Οφείλει να αναγνωρίζει Δεξιότητες ΧΤΣΑΘΕΚ Χτίζει συμμετοχικά όλη αυξάνει την θετική έκβαση	ΑΞΣΥΝΤΓΝ Αξιοποίηση συναδέλφους στους τομείς που γνωρίζουν ενδιαφέροντα όλοι κερδίζουν και τα παιδιά με συμμετοχές σε διαγωνισμούς	ΑΞΣΥΝΤΓΝ Αξιοποίηση συναδέλφους στους τομείς που γνωρίζουν, ενδιαφέροντα, έπαινος για όλους	ΑΞΣΥΝΤΓΝ Αξιοποίηση συναδέλφους στους τομείς που γνωρίζουν ,ενδιαφέροντα , έπαινος για όλους	ΣΑΝΔΕΞΚΙΝ Σημαντικό με κάθε τρόπο να αναγνωρίζεται ,συνεχίζει προσφέρει ότι καλύτερο	ΣΑΝΔΕΞΚΙΝ Σημαντικό να τους γνωρίζει Να Αναγνωρίζει έπαινει δεξιότητες	ΣΑΝΔΕΞΚΙΝ Σημαντικό να τους γνωρίζει Να Αναγνωρίζει έπαινει , Κάποιοι δεν γνωρίζουν τις δεξιότητες τους κινητοποιούνται
18. Συναισθηματική νοημοσύνη διευθυντή και σχολικό κλίμα.	ΔΕΣΥΝΚΑ Διευθυντής πρέπει να ελέγχει συναισθήματα του και να καταλαβαίνει πως νιώθουν οι άλλοι ΔΛΥΣΒΚΛ Έτσι μπορεί να δώσει λύσεις να βελτιώσει κλίμα	ΔΕΣΥΝΚΑ Πολύ σημαντικό Διευθυντής πρέπει να ελέγχει τα συναισθήματα του και να μπαίνει στην θέση των άλλων. ΔΛΥΣΒΚΛ Έτσι μπορεί να δώσει λύσεις να βελτιώσει κλίμα	ΔΑΝΤΣΥΠΙ Πολύ σημαντικό Ο Διευθυντής πρέπει να Αντιλαμβάνεται πως νιώθουν ,συνεργάτες ,παιδιά ,κεραίες ανοιχτές ΠΡΟΔΔΛΥΣ προλαμβάνει καταστάσεις επεμβαίνει δίνει λύση	ΔΙΚΑΤΘΑ Πολύ σημαντικό ,κατανοεί την θέση των άλλων, ΑΥΞΘΑΚΣ αυξάνει την θετική αυτοεικόνα καλλιεργεί συλλογικότητα	ΔΕΣΥΝΚΑ Πάρα πολύ σημαντικό να Ο Διευθυντής πρέπει να ελέγχει τα συναισθήματα του και να μπορεί να μπαίνει στην θέση των άλλων και οι άλλοι ανταποκρίνονται ,βελτιώνει κλίμα	ΔΕΣΥΝΚΑ Πάρα πολύ σημαντικό να Ο Διευθυντής πρέπει να ελέγχει τα συναισθήματα του και να μπορεί να μπαίνει στην θέση των άλλων. ΔΛΥΣΒΚΛ Έτσι μπορεί να δώσει λύσεις να βελτιώσει κλίμα	ΔΕΣΥΝΚΑ Διευθυντής πρέπει να ελέγχει τα συναισθήματα του και να μπορεί να μπαίνει στην θέση των άλλων. ΔΛΥΣΒΚΛ Έτσι μπορεί να δώσει λύσεις να βελτιώσει κλίμα	ΔΕΣΥΝΚΑ Διευθυντής πρέπει να ελέγχει τα συναισθήματα του και να μπορεί να μπαίνει στην θέση των άλλων. ΔΛΥΣΒΚΛ Έτσι μπορεί να δώσει λύσεις να βελτιώσει κλίμα	ΔΕΣΥΝΚΑ Διευθυντής πρέπει να ελέγχει τα συναισθήματα του και να μπορεί να μπαίνει στην θέση των άλλων. ΔΛΥΣΒΚΛ Έτσι μπορεί να δώσει λύσεις να βελτιώσει κλίμα	ΔΕΣΥΝΚΑ Ο Διευθυντής πρέπει να ελέγχει τα συναισθήματα του και να μπορεί να μπαίνει στην θέση των άλλων. ΔΛΥΣΒΚΛ Έτσι μπορεί να δώσει λύσεις να βελτιώσει κλίμα
19.Ενθάρρυνση συνεργατών για λήψη πρωτοβουλιών και δημιουργία θετικού κλίματος	ΣΚΕΠΥΒΕΑ Σημαντική όπου έχουν καλύτερες, γνώσεις επιδόσεις έτσι υποκίνηση βελτίωση ευγενή άμιλλα	ΣΥΝΑΙΣΠΙ Ο σημαντικό να παίρνουν πρωτοβουλίες γιατί συναποφασίζουν αισθάνονται πολύτιμοι	ΣΚΕΠΥΒΕΑ Σημαντική όπου έχουν καλύτερες, γνώσεις επιδόσεις έτσι υποκίνηση βελτίωση	ΣΥΛΠΡΟ Σημαντική αρκεί να έχουν συλλογικό πρόσημο και να έχουν αντίκτυπο στο σχολείο ,αξιοποίηση ατομικών δεξιοτήτων	ΠΡΟΑΠΟΔ Πολύ σημαντικό ,πρέπει να έχει την ικανότητα να κατανέμει εργασία προωθεί αυτονομία αποδοτικότητα ,τονίζεται το έργο συναδέλφων	ΠΡΟΑΠΟΔ Απαραίτητη η ενθάρρυνση προωθεί αποδοτικότητα	ΣΥΝΑΙΣΠΙ Ο σημαντικό να παίρνουν πρωτοβουλίες γιατί συναποφασίζουν, αισθάνονται πολύτιμοι	ΣΥΝΑΙΣΠΙ Ο σημαντικό να παίρνουν πρωτοβουλίες γιατί συναποφασίζουν, αισθάνονται πολύτιμοι	ΣΚΕΠΥΒΕΑ Σημαντική όπου έχουν καλύτερες, γνώσεις επιδόσεις έτσι υποκίνηση βελτίωση ευγενή άμιλλα	ΣΚΕΠΥΒΕΑ Σημαντική όπου έχουν καλύτερες, γνώσεις επιδόσεις έτσι υποκίνηση βελτίωση ευγενή άμιλλα
20.Άλλες Προτάσεις – στρατηγικές για βελτίωση σχολικού κλίματος.	ΑΝΕΝΗΜ Ανατροφοδότηση ,ενημέρωση για ότι πετύχαμε ΕΞΧΣΥΖΕ έξοδοι, χαλαρές	ΔΥΝΣΥΝ Δυνατότητα συνέντευξης Αρχή χρονιάς συνάντηση όλους τους εμπλεκόμενους	ΔΥΝΣΥΝ Δυνατότητα συνέντευξης Συχνά βρίσκουμε ευκαιρίες Να κάνουμε όλοι μαζί. Γενέθλια,	ΚΑΛΣΥΜΚ Καλλιεργεί συμμετοχική ή συλλογική κουλτούρας	ΚΑΛΑΝΘΣΧ Να καλλιεργούνται, ανθρώπινες σχέσεις ,όχι συγκρουσιακές ομάδες προσιτές	ΚΑΛΣΥΝΔΣ Καλή συνεργασία Διευθυντή-συλλόγου, εξασφαλίζονται απαραίτητα	ΕΞΑΤΕΝΔ Εξατομικευμένο ενδιαφέρον διευθυντή στους συνεργάτες	ΑΛΤΡΕΠΣ Αλλαγή τρόπου επιλογής στελεχών ,να επιλέγονται όχι διοικητές	ΚΑΛΣΥΝΔΣ Καλή συνεργασία Διευθυντή-συλλόγου	ΔΥΝΣΥΝ Δυνατότητα Συνέντευξης, Συνεδριάσεις, Πραϊνός καφές Διάθεση για κουβέντα

	συζητήσεις εκδρομές	ους Για στόχους, προβληματισμούς	πρωινός καφές συνεδριάσεις, Διάθεση για κουβέντα	ΕΠΣΤΔΣΧ επιμορφώσεις στελεχών στην διαχείριση σχέσεων και συναισθηματικής αγωγής	Διευθυντής ισορρόπηση ιεραρχίας πρώτος μεταξύ ίσων	εξασφάλιση καλής συνεργασίας όλων		αλλά άνθρωποι που μπορούν να συντονίσουν ανθρώπινο δυναμικό ΑΛΣΤΚΘΠ Αλλαγή στόχων του σχολείου καλλιεργεί θετικές προσωπικές	ΕΠΣΤΔΣΧ Επιμορφώσεις στελεχών στην διαχείριση σχέσεων	ΑΛΤΡΕΠΣ Αλλαγή τρόπου επιλογής στελεχών Να επιλέγονται άνθρωποι που μπορούν να συντονίσουν ανθρώπινο δυναμικό
--	---------------------	----------------------------------	--	--	--	-----------------------------------	--	--	---	---

6. Συζήτηση-Συμπεράσματα

Η μελέτη του σχολικού κλίματος αποδεικνύεται ιδιαίτερα σημαντική καθώς επηρεάζει καθοριστικά την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των εργασιών σε μια σχολική μονάδα (Menon &Christou 2002)βλ.σελ:15. Από την άλλη, η μετασχηματιστική ηγεσία φαίνεται ότι προωθεί την συλλογικότητα και την αλληλεπίδραση σε έναν σχολικό οργανισμό, εισάγει την καινοτομία και την ανανέωση, θέτει τους εκπαιδευτικούς σε διαδικασίες ενεργούς συμμετοχής, δημιουργεί κουλτούρα συνεργασίας και ενισχύει την εμπιστοσύνη των εκπαιδευτικών προς τον Διευθυντή(Bass&Avolio 1995),(Rafferty&Griffin, 2004)βλ.σελ:25

Η συγκεκριμένη εργασία διερεύνησε απόψεις Διευθυντών για την ύπαρξη μετασχηματιστικής ηγεσίας στα Ελληνικά σχολεία, εξέτασε στοιχεία προσωπικότητας και δεξιότητες μετασχηματιστικών ηγετών στους ίδιους τους συμμετέχοντες και επιχείρησε να ανακαλύψει την σχέση μετασχηματιστικής ηγεσίας και θετικού κλίματος σε έναν σχολικό οργανισμό.

6.1Προσδιορισμός μετασχηματιστικής ηγεσίας στο Ελληνικό σχολείο

Η ύπαρξη οράματος σε έναν σχολικό οργανισμό και η δυνατότητα μετάδοσής του αποδεικνύεται καίριο ζήτημα στην επιτυχία και στην αποτελεσματικότητα του καθώς ενώνει όλους τους εμπλεκόμενους κάτω από κοινούς στόχους και τους κινητοποιεί να συνεργαστούν αρμονικά με σκοπό να τους υλοποιήσουν.(Rafferty&Griffin,2004),βλ σ:27 της εργασίας.

Η επιτυχής μετάδοση του οράματος ανήκει στον Διευθυντή ο οποίος καλείται με επιτυχείς χειρισμούς και με την κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά να πείσει όλους τους εμπλεκόμενους σε έναν σχολικό οργανισμό να εργαστούν από κοινού προς την εκπλήρωση αυτού του οράματος. Η επικοινωνιακή του δεξιότητα αποδεικνύεται ιδιαίτερα σημαντική καθώς θα τον βοηθήσει προκειμένου να εμψυχήσει στους εκπαιδευτικούς του σχολείου την ανάγκη να τον ακολουθήσουν και να

ευθυγραμμίσουν τους ατομικούς τους στόχους με αυτούς του οργανισμού. Είναι φανερό ότι με την προσωπικότητα και τις ικανότητές του ο διευθυντής επηρεάζει τα λοιπά μέλη της σχολικής κοινότητας, αλλά ταυτόχρονα επηρεάζεται από αυτά. Στην ανάπτυξη αυτού του κλίματος φαίνεται ότι συντελεί κυρίως η προσωπική δεξιότητα του διευθυντή να χειριστεί σωστά τον ανθρώπινο παράγοντα και όχι τόσο η δυνατότητα που του παρέχει η ιδιότητά του (Μαρούδας και Μπελαδάκης, 2006)βλ.σ:18. Ο Διευθυντής προκειμένου να πετύχει να μεταδώσει το όραμά του στους εκπαιδευτικούς, είναι σημαντικό να τους ωθήσει να περάσουν από το ατομικό τους συμφέρον στην συνειδητοποίηση της συλλογικότητας και του κοινού συμφέροντος. Επιπλέον για να γίνουν όλοι κοινωνοί του κοινού οράματος είναι σημαντικό να δεθούν συναισθηματικά και να οικοδομηθεί μεταξύ τους άνεση και εμπιστοσύνη ,γεγονός που απαιτεί κάποιο χρονικό διάστημα. Όπως αναδεικνύουν σχετικές έρευνες η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια μακροχρόνια διαδικασία, καθώς οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εκπαιδεύονται, αναπτύσσονται και εξελίσσονται (Bass,1995)βλ σ.25.

Οι ερωτηθέντες υποστηρίζουν ότι αρκετοί από τους Διευθυντές που συνεργάστηκαν στο παρελθόν ως εκπαιδευτικοί είχαν όραμα αλλά διαπιστώνουν κάποια αδυναμία μετάδοσής του λόγω επικοινωνιακών κυρίως δεξιοτήτων των Διευθυντών αλλά και προκατάληψης των συλλόγων διδασκόντων. Παλαιότερα αρκετοί Διευθυντές στα Ελληνικά σχολεία όπως καταγράφεται από τους ερωτηθέντες ήταν συγκεντρωτικοί και γραφειοκράτες. Ενθαρρυντικό ωστόσο είναι το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια οι σύγχρονοι Διευθυντές προσπαθούν να καθοδηγήσουν τους συνεργάτες τους, να εμπνεύσουν και να καθοδηγήσουν με γνώμονα το κοινό καλό.

Επιπλέον σημαντική δυσκολία στην μετάδοση του οράματος στην χώρα μας καταδεικνύεται η ύπαρξη ενός συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος που δεν αφήνει πολλά περιθώρια ευελιξίας. Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα συγκεντρωτικό καθώς ελάχιστες αρμοδιότητες του αφορούν την καθημερινότητα του σχολείου ,τους βραχυπρόθεσμους στόχους του, την καθοδήγηση και παρακίνηση του εκπαιδευτικού προσωπικού (Κουτούζης,2008).

Η ευθύνη για την παρουσίαση στα υπόλοιπα μέλη του σχολικού οργανισμού καινοτομιών, καινούργιων ιδεών για τη διδασκαλία και την μάθηση αποτελεί και πάλι μια υποχρέωση του Διευθυντή του σχολείου. Ο ίδιος γίνεται καθοδηγητής, συμπαραστάτης και βοηθός των εκπαιδευτικών. Φροντίζει να συντονίζει, να συζητά και να δημιουργεί άνετο και φιλικό κλίμα στο σχολείο, διότι είναι σαφές ότι καμία καινοτομία δεν μπορεί να καρποφορήσει μέσα σε κλίμα αυταρχικότητας και δυσπιστίας. (Leach 2003,Πασιαρδής 2004). βλ.σελ.19

Η καινοτομία και η προώθησή της από τους Διευθυντές στο Ελληνικό σχολείο εντοπίζεται σαν μια λογική των τελευταίων κυρίως χρόνων και δίνεται σε αυτή ιδιαίτερη σημασία κυρίως από τους νεότερους και πιο ενημερωμένους για το νέο

σχολείο Διευθυντές σύμφωνα με τους ερωτηθέντες. Αυτοί αντιλαμβάνονται την σημασία της καινοτομίας για την εξέλιξη του σχολείου και την επιδιώκουν εντάσσοντας στις σχολικές δραστηριότητες θεατρικά, προγράμματα και δράσεις που θα ενισχύσουν τον ρόλο του σχολείου. Οι Διευθυντές αυτού του τύπου επιπλέον ενημερώνουν για τα αποτελέσματα των προσπαθειών στους εκπαιδευτικούς και τους προσφέρουν ενίσχυση, ενθάρρυνση και βοήθεια στην εφαρμογή των καινοτομιών. Οι διευθυντές που είχαν αυτή την τάση να υποστηρίζουν και να εφαρμόζουν καινοτομίες ήταν αυτοί που καλλιεργούσαν κλίμα συναδελφικότητας κι εμπιστοσύνης ,που ενημέρωναν τους συναδέλφους για δράσεις και προωθούσαν τον διάλογο με το εκπαιδευτικό προσωπικό χωρίς να ασκούν ασφυκτικό έλεγχο. Επιπλέον, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες Διευθυντές ο ηγέτης ενός σχολικού οργανισμού εκτός της ηθικής του στήριξης σε όλα τα στάδια εφαρμογής της καινοτομίας είναι σημαντικό να στηρίζει και γραφειοκρατικά τους εκπαιδευτικούς καθώς ο τομέας αυτός δρα ανασταλτικά στο να αναλάβουν δράσεις και προγράμματα καθώς απαιτεί χρόνο και επιπλέον επιβάρυνση στα καθήκοντά τους.

Ο σύγχρονος Διευθυντής ενημερώνει τους συνεργάτες του, καταγράφει με υπομονή και διάθεση για συζήτηση όλες τις απόψεις και επιχειρεί τελικά την ανασύνθεση των επιμέρους σε ένα ενιαίο κοινό σκοπό. Μέσα σε κλίμα δημοκρατικότητας και ομαδικότητας αποδέχεται τους εκπαιδευτικούς ως πολύτιμους συνεργάτες και τους ζητά να εκφράσουν απόψεις που αφορούν τον σχολικό οργανισμό(Πασιαρδή,2001)βλ:σ.21. Ο εκπαιδευτικός από την άλλη δεν περιορίζεται στην διδασκαλία αλλά είναι συνυπεύθυνος για την λειτουργία του σχολικού οργανισμού. Έτσι γίνεται συνεργός στην λήψη αποφάσεων , ενθαρρύνεται στην υιοθέτηση συνεργατικής κουλτούρας, υιοθετεί συλλογικές πρακτικές. Η παρακίνηση για συμμετοχή σε αποφάσεις και έκφραση ιδεών και βελτιωτικών προτάσεων εξαρτάται από την προσωπικότητα του Διευθυντή σύμφωνα με τους ερωτηθέντες αλλά και πάλι η ανάγκη παρακίνησης του προσωπικού εντοπίζεται τα τελευταία κυρίως χρόνια στα ελληνικά σχολεία.

Ο ρόλος του Διευθυντή της σχολικής μονάδας αποδεικνύεται εξαιρετικά σημαντικός σύμφωνα με τους ερωτηθέντες Διευθυντές ,αφού είναι αυτός που θα παρακινήσει τους εκπαιδευτικούς να εργαστούν για το κοινό καλό του σχολείου ,θα τους ενθαρρύνει να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να ασχοληθούν με αντικείμενα που ενδιαφέρουν τους ίδιους αλλά και τους μαθητές τους. Αυτό θα το επιτύχει με την στάση του, αλλά και την διαμόρφωση του κατάλληλου κλίματος για να επιτευχθούν οι στόχοι του σχολικού οργανισμού. Οι διευθυντές στα ελληνικά σχολεία κινούνται προς αυτή την κατεύθυνση αφού βασική τους επιδίωξη είναι να λειτουργήσει το σχολείο με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα .

Η Υποστηρικτική ηγεσία (supportive leadership) όπως αναφέρεται από τους (Rafferty&Griffin) βλ:σ.27 της εργασίας είναι ένα ακόμα στοιχείο-κλειδί για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Οι ερευνητές την εξηγούν ως την έκφραση ενδιαφέροντος για τους ακόλουθους αλλά και ως συνυπολογισμό των ατομικών τους αναγκών. Το ενδιαφέρον των Διευθυντών για τις ανάγκες των συνεργατών και η

τακτική ενημέρωση τους για τις δράσεις του σχολείου καθιστούν αυτούς παράλληλα κοινωνούς της όλης διαδικασίας και βοηθούν κατά αυτόν τον τρόπο στο να γίνει το σχολείο τους ιδιαίτερα αποτελεσματικό.. Η δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας, ενότητας, και υποστήριξης λειτουργεί ως κινητήριοι μοχλός στους εκπαιδευτικούς στην ανάληψη πρωτοβουλιών. Οι Διευθυντές στα ελληνικά σχολεία τουλάχιστον παλαιότερα όπως το έζησαν οι ερωτηθέντες ως εκπαιδευτικοί δεν φαίνεται να ήταν στο σύνολό τους υποστηρικτικοί όπως καταγράφεται από τις απαντήσεις τους. Στα αποτελέσματα της έρευνας η έλλειψη υποστήριξης αποδόθηκε σε θέματα προσωπικότητας του Διευθυντή, στην χημεία με τον σύλλογο των διδασκόντων ενώ καταγράφεται κι ένας προβληματισμός για το πόσο εύκολα πείθονταν οι Διευθυντές για την προτεινόμενη καινοτομία ανάλογα με την προσωπικότητά τους και με το τι θεωρούσαν οι ίδιοι σημαντικό .

6.2 Ανάδειξη δεξιοτήτων και στοιχείων προσωπικότητας μετασχηματιστικού ηγέτη

Όλοι οι Διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα φαίνεται να συγκεντρώνουν αρκετά στοιχεία μετασχηματιστικού ηγέτη και να τα χρησιμοποιούν στην καθημερινή τους πρακτική. Συγκεκριμένα όσον αφορά την καινοτομία αναγνωρίζουν την σημασία της στην εξέλιξη του σχολικού οργανισμού, προσπαθούν και οι ίδιοι να αναπτύξουν καινοτόμα προγράμματα στο σχολείο τους καθώς αντιλαμβάνονται ότι το σχολείο πρέπει να εξελίσσεται, να μαθαίνει και να βελτιώνεται. Για να υπάρξει καινοτομία ,εξέλιξη, οι ίδιοι οι Διευθυντές ενστερνίζονται την ανάγκη βελτίωσης, αναλαμβάνοντας πρώτα από όλα οι ίδιοι δράσεις, καινοτόμα προγράμματα. Με αυτόν τον τρόπο γίνονται πρότυπα για την προώθηση της καινοτομίας, γεγονός που κινητοποιεί τους συνεργάτες τους να τους ακολουθήσουν. Η συμπεριφορά τους γίνεται αντικείμενο μίμησης καθώς οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν σε αυτούς εξαιρετικές ικανότητες και προσπαθούν να τους μοιάσουν συμμετέχοντας και οι ίδιοι σε καινοτόμες δράσεις κάτι που μας θυμίζει την εξιδανικευμένη επιρροή των (Bass & Avolio, 1995) βλ σ:26 της εργασίας.

Οι Διευθυντές αντιλαμβάνονται επιπλέον την σημασία της διανοητικής διέγερσης των συνεργατών τους στην υλοποίηση της καινοτομίας που αποτελεί στην ουσία την ενθάρρυνση της δημιουργικότητας τους καθώς και την αποφυγή δημόσιας κριτικής σε ενδεχόμενο λάθος. Έτσι απομακρύνουν τον φόβο των συνεργατών δείχνοντας έμπρακτα την στήριξη και την βοήθειά τους τόσο ηθικά όσο και γραφειοκρατικά. Κατά αυτό τον τρόπο όλοι οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ενεργοί και πρόθυμοι να εκφράσουν προβληματισμούς ,να προτείνουν λύσεις χωρίς τον ενδοιασμό να δεχτούν αρνητική κριτική ακόμα κι αν οι ιδέες τους διαφέρουν από αυτές του Διευθυντή τους. (Bass & Avolio 1995)βλ.σ.26 Κάποιοι εμπλέκουν τους εκπαιδευτικούς στον σχεδιασμό της καινοτομίας. Πιστεύουν ότι η συμμετοχή τους σε αυτό τους κάνει συνυπεύθυνους για την έκβασή της αλλά κι αποκτούν αυτοπεποίθηση, κινητοποιούνται (Bass&Avolio,1995,Rafferty&Griffin,2004)βλ.σ:27.

Στον ρόλο του Διευθυντή ενός σχολικού οργανισμού βρίσκεται και η ευθύνη για την αναλυτική παρουσίαση στα υπόλοιπα μέλη του σχολικού οργανισμού καινούργιων ιδεών και πρωτοβουλιών για τη διδασκαλία και την μάθηση. Όπως αναφέρεται από τους Διευθυντές συγκεκριμένα δεν φτάνει μια απλή ενημέρωση των εκπαιδευτικών για θέματα καινοτομίας. Αντίθετα ο Διευθυντής γίνεται καθοδηγητής και βοηθός των εκπαιδευτικών και συντονίζει ,ενθαρρύνει τους συνεργάτες του σε οποιαδήποτε δυσκολία προκύψει. Επιπλέον, παρέχει την απαιτούμενη ανατροφοδότηση στους συναδέλφους του, αξιοποιεί τις ιδέες τους και είναι έτοιμος να τους βοηθήσει και να συνδράμει υποστηρικτικά στην υλοποίηση των καινοτομιών. (Πασιαρδής, 2004)βλ σ.19.

Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις του Διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς και η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους δημιουργούν συνθήκες ηρεμίας, συνεργασίας, αποτελεσματικότητας ,σύμπνοιας σε ένα σχολικό οργανισμό. Οι ερωτηθέντες Διευθυντές προσεγγίζουν τους συναδέλφους τους με διπλωματία ,με ηρεμία και τους δημιουργούν μια αίσθηση άνεσης και ασφάλειας. Αυτό τονίζουν ότι προϋποθέτει από την πλευρά του Διευθυντή την διάθεση να γνωρίσει και να αντιληφθεί την ιδιαίτερη προσωπικότητα του καθενός (Bass&Avolio,1996) βλ.σ:26. Έτσι αυξάνεται η αποδοτικότητα και η εύρυθμη λειτουργία του σχολικού οργανισμού καθώς και οι εμπλεκόμενοι στον σχολικό οργανισμό ανταποκρίνονται θετικά στην προσιτή στάση του Διευθυντή. Αντιθέτως αναγνωρίζουν ότι η έλλειψη καλών διαπροσωπικών σχέσεων οδηγεί τους εκπαιδευτικούς να μην νιώθουν άνετοι και ικανοποιημένοι στο σχολείο τους και κατά συνέπεια δεν αποδίδουν αποτελεσματικά στο έργο τους. Οι Διευθυντές επιδιώκουν ένα ανοιχτό, θετικό κλίμα επικοινωνίας με τους συνεργάτες τους που το καλλιεργούν μέσα από την σχολική ζωή και τις κοινές δραστηριότητες με τους εκπαιδευτικούς. Άλλωστε ο εξωστρεφής Διευθυντής που περνά πολλές ώρες με τους συνεργάτες του συζητώντας και ψάχνοντας λύσεις για κοινά προβλήματα που αφορούν την σχολική κοινότητα είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός. (Καψάλης,2005) Βλ σ: 19.

Οι συγκρούσεις και οι κρίσεις που προκύπτουν σε έναν σχολικό οργανισμό επιλύονται με ταχύτητα κι ευελιξία από τους Διευθυντές. Η καθολική πλειοψηφία των ερωτηθέντων Διευθυντών μίλησε για συζήτηση κατ' ιδίαν με τους εμπλεκόμενους στην σύγκρουση και προσπάθεια επίλυσης προβληματικών καταστάσεων μέσα από αλληλοκατανόηση και αμοιβαίο σεβασμό. Ο ηγέτης ενός σχολικού οργανισμού επεμβαίνει με κατάλληλους χειρισμούς προκειμένου να δώσει λύσεις σε προβληματικές καταστάσεις. Προσπαθεί να τονίσει την σημασία του καλού κλίματος στην ψυχολογία των παιδιών και παράλληλα τονίζει τα θετικά σημεία της καλής συνεργασίας όλων. Άλλωστε οι αποτελεσματικοί Διευθυντές προσπαθούν να μεσολαβήσουν σε μια σύγκρουση ,να την εκμεταλλευτούν και να την συστηματοποιήσουν .Έτσι μπορούν να προωθήσουν την συλλογική δράση ,να ενδυναμώσουν την λειτουργία της ομάδας, να δημιουργήσουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις και να διατηρήσουν τις ισορροπίες(Πασιαρδή 2001)βλ.σ.18.Κάθε σύγκρουση

μπορεί να αποβεί μοιραία για τους στόχους το σχολείου, ωστόσο μια σύγκρουση μπορεί να επιφέρει και μια αλλαγή που να είναι παραγωγική και με θετικά αποτελέσματα(De Dreu,1997).

Τέλος οι ερωτηθέντες προκειμένου να δώσουν νόημα και ώθηση στην εργασία των συνεργατών τους ενημερώνουν συνεχώς για τα αποτελέσματα της συλλογικής δουλειάς αλλά και επαινούν , προβάλλουν την ατομική εργασία των εκπαιδευτικών, αναγνωρίζοντας τις ιδιαίτερες δεξιότητες και ταλέντα του κάθε συναδέλφου, κάτι που μας θυμίζει την προσωπική αναγνώριση και την εμπνευσμένη επικοινωνία των μετασχηματιστικών ηγετών όπως αναφέρουν οι (Rafferty&Griffin,2004) βλ.σ:27. Έτσι ενισχύουν την θετική ψυχολογία των συνεργατών τους και τους ωθούν στην περαιτέρω προσπάθεια και δέσμευση στους στόχους του σχολείου.

6.3 Σχολικό κλίμα και παράγοντες που το επηρεάζουν

Το κλίμα του σχολείου νοηματοδοτείται από την πλειοψηφία των Διευθυντών σαν την ατμόσφαιρα που επικρατεί σε έναν σχολικό οργανισμό. Αυτή η ατμόσφαιρα στην ουσία δημιουργείται μέσα από την αλληλεπίδραση των σχέσεων των εμπλεκόμενων σε έναν σχολικό οργανισμό και αποτελεί την βάση για προβλέψεις των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων. (Sergiovanni&Staratt) (1998), Πασιαρδή (2001), και (Καλκάνη & Σκοπελίτου,2015) βλ .σ:11 της παρούσας εργασίας.

Όπως προέκυψε από την απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων , οι Διευθυντές έχουν επίγνωση της έννοιας σχολικό κλίμα και αντιλαμβάνονται το ιδιαίτερο κλίμα του σχολείου τους. Αναγνωρίζουν ότι το σχολικό κλίμα αποτελεί τον ιδιαίτερο χαρακτήρα της σχολικής μονάδας. Πιστεύουν ότι οι αναπτυσσόμενες σχέσεις σε έναν σχολικό οργανισμό σχηματίζουν την γενικότερη νοοτροπία και καθορίζουν το επίπεδο επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των μελών του σχολικού οργανισμού.

Από τις απαντήσεις των συνεντευξιζόμενων διαφαίνεται ότι θεωρούν το ανοιχτό και θετικό κλίμα πρωτεύοντα παράγοντα για τη διασφάλιση άνεσης και ασφάλειας, καθώς και για τη μεγιστοποίηση των μαθησιακών αποτελεσμάτων (Πασιαρδής 2004).Το σύνολο σχεδόν των Διευθυντών αποδίδει θετικούς χαρακτηρισμούς όσον αφορά στο κλίμα του σχολείου τους όπως ανοιχτό ,δημοκρατικό ,θετικό εκτός από μια Διευθύντρια που χαρακτηρίζει το κλίμα του σχολείου της ως κλίμα έντασης επηρεασμένο από ανταγωνισμούς με συναδέλφους της.

Επιπλέον πιστεύουν ότι το σχολικό κλίμα μπορεί να ασκεί μια θετική επιρροή στην εκπαιδευτική διαδικασία ή να αποτελεί εμπόδιο στην μάθηση .Το θετικό σχολικό κλίμα τονώνει το ηθικό των εκπαιδευτικών ,οι οποίοι κινητοποιούνται, αποδίδουν τα μέγιστα των δυνατοτήτων τους κι όλο αυτό συνεπάγεται μια αποτελεσματική εκπαιδευτική διαδικασία (Μαρούδας, Μπελαδάκης, 2002)βλ.σ:12.Το σχολικό κλίμα και η αποδοτικότητα του σχολείου συνδέονται στενά και συμβάλλουν στις αρμονικές σχέσεις όλων των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία. Οι καλές σχέσεις και

η ικανοποίηση των ατομικών αναγκών μπορούν σίγουρα να επηρεάσουν θετικά το σχολικό κλίμα. Αντίθετα όταν στο σχολείο επικρατεί καταθλιπτικό και απωθητικό κλίμα επηρεάζεται αρνητικά η ποιότητα της δουλειάς του εκπαιδευτικού κι ελαχιστοποιείται η αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας (Αθανασούλα-Ρέππα)βλ. σ.10. Επιπλέον το ευνοϊκό σχολικό κλίμα θα δράσει θετικά στην ψυχική διάθεση των εκπαιδευτικών αλλά και των μαθητών .Όταν το κλίμα χαρακτηρίζεται από συνεργατικό πνεύμα ,έχει συντονισμένο πρόγραμμα δράσεων ,λειτουργεί πιο αποτελεσματικά (Μυλωνά ,2005).

Όσον αφορά τους παράγοντες που επηρεάζουν το σχολικό κλίμα, η πλειοψηφία των Διευθυντών υποστήριξε ότι η ηγετική συμπεριφορά και πιο συγκεκριμένα οι επικοινωνιακές δεξιότητες του Διευθυντή αναδεικνύονται καθοριστικές στην διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος (Sergiovanni 1987), (Πασιαρδή, 2001),(Μυλωνά,2005)βλ: σελ17,18 της παρούσας εργασίας. Ο Διευθυντής που εμπνέει με την καλή του ψυχολογία, την αισιοδοξία και την πίστη στους κοινούς στόχους ,που είναι ορατός και αεικίνητος ,που ενισχύει την ομαδικότητα αποδεικνύεται αποτελεσματικός στην διαμόρφωση ευνοϊκού κλίματος στον σχολικό οργανισμό. Αυτές οι συμπεριφορές υποβοηθούν τη δημιουργικότητα και την κριτική σκέψη των εκπαιδευτικών και συγκεκριμένα αφορούν ιδιότητες του μετασχηματιστικού τύπου Διευθυντή όπως αναφέρονται στη βιβλιογραφία ως εμπνευσμένη παρακίνηση και διανοητική διέγερση από τους (Bass&Avolio 1995)βλ.σ:26.

Εξίσου σημαντικοί παράγοντες θετικού σχολικού κλίματος αποδεικνύονται η επικοινωνία και η καλή συνεργασία όλων των εμπλεκομένων σε έναν οργανισμό. Με το σύστημα της επικοινωνίας εξασφαλίζεται τόσο η τακτική ανατροφοδότηση από το κοινωνικό σύνολο όσο και η σταθερή επικοινωνία μεταξύ των μελών και των ομάδων της σχολικής μονάδας (Πασιαρδή, 2001: 44)βλ.σ:16. Η επικοινωνία στο χώρο του σχολείου αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία ενός θετικού ή αρνητικού για τη μάθηση σχολικού κλίματος. Από την άλλη ο ρόλος της συνεργασίας και της καλλιέργειας συνεργατικής κουλτούρας αναδεικνύεται ιδιαίτερα καθοριστικός αφού η συνεργασία είναι ιδιαίτερα ελκυστική και δημιουργεί συνθήκες άνεσης και ασφάλειας στους εκπαιδευτικούς.(Day 2003),(Hoy&Miskel 2008),(Πασιαρδή,2001) Βλ: σελ20.

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει το σχολικό κλίμα είναι οι υγιείς σχέσεις σχολείου –οικογένειας. Το σχολείο και η οικογένεια αποτελούν δύο βασικούς κοινωνικούς φορείς που είναι σημαντικό να συνεργάζονται αρμονικά για να επέλθουν τα καλύτερα αποτελέσματα στην μάθηση και την αγωγή των μαθητών αλλά και να επιλυθούν οποιαδήποτε προβλήματα παρουσιαστούν. Έτσι οι μαθητές επωφελούνται όταν αντιλαμβάνονται το σχολείο σαν ένα φυσικό περιβάλλον ύπαρξης, , οι γονείς από την άλλη αποκτούν μια ολοκληρωμένη εικόνα για την προσωπικότητα του παιδιού τους αλλά και το σχολείο εξασφαλίζει την έμπρακτη

συνεισφορά και συμμετοχή των γονέων στα δρώμενα του σχολείου. Ένα σχολείο με ένα υγιές οργανωτικό κλίμα άλλωστε είναι ένα σχολείο που καταφέρνει να προστατεύεται από τις παράλογες κοινωνικές και γονικές πιέσεις ενώ ο επικεφαλής ενός υγιούς σχολείου παρέχει δυναμική ηγεσία που είναι προσανατολισμένη στην εργασία και στις σχέσεις (Hoy&Miskel, 2013) βλ σελ:15.

Για να επιτευχθεί αρμονικότερη συνεργασία μεταξύ σχολείου και οικογένειας προσδιορίζονται κοινοί στόχοι και αξίες που θα συμβάλλουν στην δημιουργία ισχυρών δεσμών μεταξύ των ενδιαφερομένων. Άρα καθίσταται σημαντικό να καλλιεργηθούν σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ γονέων εκπαιδευτικών και Διευθυντή, ενώ οι γονείς οφείλουν να αποδέχονται και να συμπλέουν με την κουλτούρα και τους στόχους του σχολείου. Το σύνολο σχεδόν των Διευθυντών μίλησε για την σημασία της επικοινωνίας του σχολείου με τους γονείς αλλά τόνισε την σημασία της οριοθέτησης του ρόλου του καθενός καθώς και την αποδοχή της κουλτούρας και των κανόνων του σχολείου από τους γονείς. Οι σχέσεις αυτές εμπιστοσύνης οικοδομούνται στα πλαίσια τακτικών συναντήσεων όπου θα υπάρχει ανταλλαγή πληροφοριών, αποδοχή, ειλικρινής διάλογος και αμοιβαίος σεβασμός. Όλα αυτά συμβάλλουν στην δημιουργία ενός ευνοϊκού σχολικού κλίματος αλλά και στην επίτευξη των στόχων που θέτει τόσο το σχολείο όσο και η οικογένεια. Πολύ σημαντικές για την διαμόρφωση θετικού κλίματος συνεργασίας σχολείου-οικογένειας είναι και οι πρωτοβουλίες του Διευθυντή για συναντήσεις επιμορφωτικού χαρακτήρα για θέματα προόδου, μελέτης και αγωγής των παιδιών (Μαρούδας και Μπελαδάκης, 2006: 40-41) βλ σελ19.

Επιπλέον η σχολική μονάδα είναι ένας ανοιχτός οργανισμός όπου οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές, οι γονείς, αποτελούν ταυτόχρονα παράγοντες για την εξέλιξή του. Το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία, παρέχει ουσιαστική στήριξη, ανοίγει ορίζοντες επικοινωνίας και ενισχύει την αίσθηση της κοινότητας. Η ύπαρξη συνεργατικής κουλτούρας βέβαια δεν αφορά μόνο τις σχέσεις των εκπαιδευτικών μεταξύ τους αλλά αφορά και την καλλιέργεια ειλικρινών και στενών δεσμών με την οικογένεια και την ευρύτερη κοινότητα. Σε μελέτες που πραγματοποίησαν οι Sanders&Epstein (2005:15)βλ. σ:22 διαπιστώνουν ότι η επιτυχία του σχολείου και των μαθητών σε μεγάλο βαθμό εξαρτώνται από τις επιτυχείς σχέσεις μεταξύ σχολείου, οικογένειας και κοινότητας. Εξίσου σημαντική αποτελεί η ανάπτυξη μιας κουλτούρας συνεργασίας μεταξύ εκπαιδευτικών, γονέων και παιδιών. Η συνεργασία που αναπτύσσεται μεταξύ της εκπαιδευτικής κοινότητας και της τοπικής κοινωνίας, η ενεργοποίηση των φορέων της κοινότητας, η ενεργός συμμετοχή των γονέων και γενικά «το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία» φέρνει θετικά αποτελέσματα σε όλους τους εμπλεκόμενους.

6.4 Διασύνδεση σχολικού κλίματος και μετασχηματιστικής ηγεσίας

Όλοι οι Διευθυντές που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα αναγνωρίζουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ύπαρξη ευνοϊκού κλίματος σε ένα σχολείο.

Πιο συγκεκριμένα πιστεύουν ότι ο Διευθυντής ενός σχολείου με την ηγετική του συμπεριφορά προάγει την ομαδικότητα και την διάθεση του «συνεργάζεσθαι». Ο μετασχηματιστικός ηγέτης αποτελεί τον τύπο ηγέτη που προάγει την αλληλεπίδραση και την συνεργατικότητα σε έναν σχολικό οργανισμό (Rost,1991)βλ. σ:24. Ο Διευθυντής δημιουργεί εργασιακό περιβάλλον τέτοιο ώστε να συμβάλλει στην πραγματοποίηση των στόχων της ομάδας. Ο Σαΐτης & Σαΐτη(2012)βλ:σ.21 αναφέρουν ότι η συνεργασία πρέπει να είναι η βασική επιδίωξη του κάθε προϊσταμένου καθώς και ότι θα πρέπει να εφαρμόζεται από το σύνολο του προσωπικού πρωτίστως από τον ίδιο τον Διευθυντή, και κατόπιν από τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές. Όταν οι εκπαιδευτικοί σε έναν οργανισμό συνεργάζονται έχουν πολλαπλά οφέλη όπως: Συζήτηση και αλληλεπίδραση με συναδέλφους, καλύτερες επιδόσεις των μαθητών που μούνται στον συνεργατικό τρόπο μάθησης, αλλά και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών.

Ο ηγέτης του σχολικού οργανισμού μέσα από τον τρόπο που δρα και διεκπεραιώνει το έργο του αναδεικνύει το όραμά του. Με το να λειτουργεί ως πρότυπο συμπεριφοράς, να παρεμβαίνει εκεί που χρειάζεται και κρίνει αναγκαίο να κάνει κάποιες αλλαγές. Η συμπεριφορά και η δράση του ηγέτη του σχολείου σύμφωνα με όλους τους Διευθυντές, είναι αυτή που θα αποτελέσει το παράδειγμα αποτελεσματικής επικοινωνίας, συνεργασίας (Πασιαρδής & Πασιαρδή 2006). Ο μετασχηματιστικός Διευθυντής αποτελεί ένα πρότυπο πεποιθήσεων ,αξιών και συμπεριφοράς που θα μπορούν να μιμηθούν οι εκπαιδευτικοί και να μάθουν πράγματα από αυτόν (Bass&Avolio,1995) βλ σ:26. Οι παρεμβάσεις του γίνονται ευκολότερα αποδεκτές αν έχουν συμμετάσχει και οι συνεργάτες του στον σχεδιασμό και στην λήψη αποφάσεων που θεωρούνται πλέον κοινές. Η ανοιχτή επικοινωνία ,η ευνοϊκή στάση του Διευθυντή κι ο δημοκρατικός τρόπος διοίκησης εμπνέει και κερδίζει την εμπιστοσύνη των εκπαιδευτικών.

Στόχος της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης σύμφωνα με τους ερωτηθέντες αποτελεί η αναγνώριση των ταλέντων αλλά και η αξιοποίηση αυτών των ιδιαίτερων δεξιοτήτων που ευνοούν την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού αλλά και συμβάλλουν στο κατάλληλο θετικό εργασιακό κλίμα Όπως αναφέρουν οι (Rafferty&Griffin,2004)βλ.σ:27 με την προσωπική αναγνώριση οι Διευθυντές είναι οι κύριοι υπεύθυνοι για να ωθήσουν τους εκπαιδευτικούς αλλά και τους μαθητές του σχολείου του να αποδώσουν τα μέγιστα των δυνατοτήτων τους. Η επιβράβευση ,ό έπαινος και η προβολή της δουλειάς τους προσφέρουν αίσθημα ικανοποίησης, αυξάνουν το ενδιαφέρον και την δέσμευση προς την δουλειά τους αλλά και οδηγούν σε καλύτερα εκπαιδευτικά αποτελέσματα.

Ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό του μετασχηματιστικού ηγέτη ,η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να έχει σημαντική επιρροή στην αποτελεσματική επικοινωνία του Διευθυντή με όλους τους εμπλεκόμενους στον σχολικό οργανισμό και συνεπώς βοηθά στην καλλιέργεια θετικού κλίματος. Πολλές έρευνες άλλωστε(Goleman,2000),),(Polychroniou,2009,(Χυτήρης,2013)βλ.σ:27 συνέδεσαν την συναισθηματική νοημοσύνη με την αποτελεσματική ηγεσία και έδειξαν ότι αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην επιτυχία ενός ηγέτη. Σε άλλες έρευνες το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας έδειξε να είναι προσανατολισμένο στο συναίσθημα κι ο μετασχηματιστικός ηγέτης να αποδεικνύεται ιδιαίτερα αποτελεσματικός.(Yamagino&Dubinky,1994)βλ.σ:29.Οι ερωτηθέντες διευθυντές συγκεκριμένα τόνισαν στο σύνολό τους ότι η ικανότητα να γνωρίζει ο Διευθυντής πως νιώθει ο ίδιος , πως νιώθουν οι άλλοι αλλά και να κινητοποιείται προκειμένου να δώσει λύσεις ή να προλάβει δυσάρεστες καταστάσεις , αποδεικνύεται καθοριστικής σημασίας προσόν στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού καθώς και στην καλλιέργεια θετικού κλίματος.(Goleman,1998).βλ.σ.28

Ένα άτομο για να αποδώσει σωστά σε μια εργασία πρέπει να έχει τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες, το ενδιαφέρον , μια σχετική παρακίνηση αλλά και την απαραίτητη υποστήριξη για την εκτέλεση του έργου του .Ο Διευθυντής και πάλι είναι αυτός που θα αφουγκραστεί τις ιδιαίτερες δεξιότητες ,τα ταλέντα αλλά και τα ενδιαφέροντα του καθενός από τους συνεργάτες του σύμφωνα με τους ερωτηθέντες και θα καταφέρει να τους παρακινήσει και συνεπώς να οδηγήσει στην βελτίωση της λειτουργίας του σχολείου αλλά και την καλλιέργεια ευνοϊκού κλίματος. Οι θέσεις αυτές των Διευθυντών μας κάνουν να σκεφτούμε την εξατομικευμένη φροντίδα όπως αναφέρεται από τους(Bass&Avolio 1996).βλ.σ:26

Η διεύθυνση του σχολείου είναι μια διοικητική λειτουργία που αποσκοπεί κυρίως στην ενεργοποίηση και καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού προς την αποτελεσματική υλοποίηση των ουσιαστικών στόχων και σκοπών του οργανισμού. Για αυτό τον λόγο αποτελεί ίσως τη δυσκολότερη λειτουργία για τη διεκπεραίωση της οποίας ο διευθυντής δεν πρέπει να στηρίζεται μόνο στη εξουσία της θέσης του. Επιβάλλεται να διαθέτει ποικιλία δεξιοτήτων που θα τον βοηθήσουν να ανταποκριθεί στο πολυσύνθετο έργο του. Οι διαπιστώσεις αυτές προέκυψαν από την έρευνα, καθώς οι συνεντευξιαζόμενοι τόνισαν δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ο διευθυντής, όπως οι επικοινωνιακές δεξιότητες, καθώς και το συνεργατικό πνεύμα που συμβάλλουν στη διαμόρφωση θετικού εργασιακού κλίματος. Ο Διευθυντής εμπνέει σε όλους την έννοια της ομάδας και προσπαθεί να το ενισχύει με την ηγετική του συμπεριφορά καθώς και με τις συνεχείς του προσπάθειες να προαχθεί η αίσθηση της κοινής ομάδας μέσα από δυνατότητες συνεύρεσης και μέσα από την σχολική ζωή. Η δυνατότητα συνεύρεσης ως ομάδα και οι κοινές δράσεις φαίνεται ότι λειτουργούν ιδιαίτερα αποτελεσματικά και στην ενίσχυση της συλλογικότητας. Σημαντική αναδεικνύεται επίσης η ύπαρξη μιας ισχυρής κουλτούρας που βοηθά το άτομο να αισθάνεται εσωτερική ασφάλεια και σταθερότητα, εξασφαλίζει την δέσμευσή του

στην ομάδα και από την άλλη εξυπηρετεί τις ανάγκες του οργανισμού για συντονισμό και συνεργασία. (Barth, 1990). Βλ.σ:13.

Παράλληλα η έρευνα τόνισε την σημασία της προσαρμοστικότητας και της ευελιξίας ενός Διευθυντή όταν μέσα από τις διαταγές κι εγκυκλίους που του αποστέλλονται κατορθώνει να τις προσαρμόσει αφουγκραζόμενος παράλληλα τις ανάγκες των συνεργατών του ,τις ανάγκες των μαθητών του σχολείου του και συνυπολογίζοντας όλες τις ιδιαιτερότητες και τις συνθήκες που επικρατούν στο σχολικό οργανισμό όπου ηγείται .

Καταγράφηκαν σημαντικές επισημάνσεις που αφορούν την ανάγκη επιμόρφωσης των διευθυντικών στελεχών, ώστε να αποκτήσουν επιστημονική κατάρτιση στη διοίκηση της σχολικής μονάδας και να βελτιώσουν τις ήδη υπάρχουσες διοικητικές ικανότητες τους, δημιουργώντας προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης (Στιβακτάκης 2006). Αρκετοί από τους ερωτηθέντες Διευθυντές υπερασπίστηκαν την σημασία της επιμόρφωσης στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης γενικά και σε όλα τα επιμέρους σημεία της, όπως η επικοινωνία, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η συναισθηματική αγωγή κ.α. Οι Διευθυντές στο Ελληνικό σχολείο έχουν την αίσθηση του δύσκολου ρόλου τους και τις περισσότερες φορές ανταποκρίνονται σε αυτόν με βάση κυρίως την εμπειρία τους, τις προσωπικές τους δεξιότητες ή αξιοποιώντας τις καλές συμβουλές και πρακτικές προηγούμενων Διευθυντών. Σύμφωνα με αρκετούς από τους συνεντευξιζόμενους υπάρχει η ανάγκη μιας ουσιαστικής επιμόρφωσης των στελεχών εκπαίδευσης. Με αυτόν τον τρόπο θα επιτυγχάνεται η κατάλληλη προετοιμασία τους για ανάληψη και διεκπεραίωση των οργανωτικών και διοικητικών τους καθηκόντων με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των σχολικών μονάδων. (Πασιαρδή, 2001). Επίσης σημαντική είναι συχνά η παρακολούθηση σχετικών σεμιναρίων που διοργανώνονται από διάφορους εκπαιδευτικούς φορείς όπου θα παρέχεται η ευκαιρία εξειδίκευσης, ώστε οι μελλοντικοί διευθυντές να ανταποκριθούν πληρέστερα και αρτιότερα στις απαιτήσεις της διοίκησης της σχολικής μονάδας.

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας περί μετασχηματιστικής ηγεσίας και μετασχηματιστικού ηγέτη στην ουσία αποτυπώνουν τις απόψεις των συμμετεχόντων και δεν είναι γενικεύσιμα για τον λόγο ότι εξετάσαμε απόψεις και συμπεριφορές Διευθυντών υπό συγκεκριμένες συνθήκες και κατά την τρέχουσα περίοδο. Αποτελούν υποκειμενική θεώρηση της πραγματικότητας που βιώνουν και εξαρτώνται από το πόσο ειλικρινείς υπήρξαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα.

Τέλος είναι αδιαμφισβήτητο ότι υπάρχουν περιθώρια πληρέστερης διερεύνησης της άσκησης μετασχηματιστικής ηγεσίας στο Ελληνικό σχολείο και της επίδρασής της στο σχολικό κλίμα με την συμμετοχή μεγαλύτερου δείγματος αλλά και με τον εμπλουτισμό με περισσότερα παραδείγματα που να αποτυπώνουν την αλλαγή και την βελτίωση του σχολικού κλίματος εφαρμόζοντας τακτικές μετασχηματιστικού ηγέτη ώστε να δρομολογηθούν οι απαραίτητες ενέργειες για τη βελτίωση και κατ'

επέκταση την ποιοτική αναβάθμιση του έργου των προϊσταμένων σχολικών μονάδων.

6.5 Προτάσεις

Η παρούσα έρευνα μελέτησε τις απόψεις διευθυντικών στελεχών που υπηρετούν σε σχολεία των νομών Ημαθίας και Φλώρινας. Με βάση τα δεδομένα που προέκυψαν γίνεται αντιληπτό ότι η ηγεσία ενός σχολικού οργανισμού είναι καθοριστική στην δημιουργία ευνοϊκού σχολικού κλίματος που θα βοηθήσει στην ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού σχολείου (Βασιλειάδου & Διερωνίτου 2012). Αρκετοί ερευνητές (Θεοφιλίδης, 2012, Κατσαρός 2008, Βιτσιλάκη & Ράπτης 2007) συμφωνούν ότι προκειμένου ένας Διευθυντής να είναι αποτελεσματικός στο έργο του θα πρέπει να υιοθετήσει μια μορφή μετασχηματιστικής ηγεσίας που θα τον βοηθήσει να ξεπεράσει τον ρόλο του διεκπεραιωτή-διευθυντή και θα τον οδηγήσει στο να γίνει ένας διευθυντής-ηγέτης. Αυτός ο Διευθυντής που θα έχει σαν στόχο να διαμορφώσει ένα κοινό όραμα, να προσφέρει εξατομικευμένη υποστήριξη σε καθένα από τους συνεργάτες του, να παρέχει διανοητικά ερεθίσματα για εισαγωγή καινοτομιών, να επιδεικνύει προσωπικό ενδιαφέρον για τις ανάγκες των συναδέλφων και των μαθητών και να διαμορφώνει ένα θετικό σχολικό κλίμα.

Η σύγχρονη πραγματικότητα απαιτεί έναν διευθυντή σχολείου που για να ανταπεξέλθει στην πολυπλοκότητα του ρόλου του πρέπει να διαθέτει ή να αναπτύξει κάποιες δεξιότητες που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό. Έτσι με βάση την παρούσα έρευνα καταλαβαίνουμε ότι οι Διευθυντές αντιλαμβάνονται ότι σημαντικό βήμα προς την καλλιέργεια τέτοιων δεξιοτήτων θα ήταν ο σχεδιασμός και η υλοποίηση κατάλληλων επιμορφωτικών προγραμμάτων που θα συμπληρώσουν τις διοικητικές γνώσεις και ηγετικές ικανότητες των στελεχών εκπαίδευσης. (Ράπτης, Βιτσιλάκη, 2007) Συγκεκριμένα:

Η ανάπτυξη προγράμματος ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης καθίσταται αναγκαία. Οι υποψήφιοι προϊστάμενοι σχολικών μονάδων μέσω αντίστοιχων μεταπτυχιακών προγραμμάτων θα αποκτήσουν θεωρητική αλλά και πρακτική κατάρτιση σε θέματα εκπαιδευτικής διοίκησης, επικοινωνίας και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Με αυτόν τον τρόπο οι διευθυντές των σχολικών μονάδων θα εφοδιαστούν με τα κατάλληλα προσόντα και δεξιότητες προκειμένου να διεκπεραιώσουν επιτυχώς τα διοικητικά καθήκοντά τους, αλλά και να βελτιώσουν τις συνθήκες και το κλίμα στο σχολείο τους.

Η μετασχηματιστική ηγεσία όπως διαφαίνεται αποτελεί τη νέα τάση των εκπαιδευτικών συστημάτων, έπειτα από πολλά χρόνια προσήλωσης στο γραφειοκρατικό και σύμφωνα με την μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας διαπιστώθηκε ότι συμβάλλει θετικά στην καλλιέργεια ευνοϊκού σχολικού κλίματος

και οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα . Διαπιστώνοντας ότι η μετασχηματιστική ηγεσία στα ελληνικά σχολεία εφαρμόζεται από τους διευθυντές σε μέτρια επίπεδα, έχοντας περιθώρια βελτίωσης, θα πρέπει τα διευθυντικά στελέχη να ενδυναμωθούν με ότι χρειάζεται, έτσι ώστε να παράγουν οι ίδιοι αποτελεσματικότερο έργο, οι εκπαιδευτικοί του σχολείου τους να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους και τέλος οι μαθητές να επιτυγχάνουν καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα. Για να εφαρμόσουν όμως οι διευθυντές την μετασχηματιστική ηγεσία θα πρέπει να έχουν εκπαιδευτεί ως μετασχηματιστικοί ηγέτες αλλά και να υποστηρίζονται συνεχώς με ανάλογες επιμορφώσεις .

Σημαντικό επίσης θα ήταν να παρέχεται στα σχολεία μια σχετική αυτονομία προκειμένου να διαμορφώσουν μια δική τους εσωτερική πολιτική όπου ο Διευθυντής θα έχει δυνατότητες ευελιξίας και προσαρμογής των εγκυκλίων και προγραμμάτων στις ανάγκες της δικής του εκπαιδευτικής μονάδας. Κατά αυτό τον τρόπο θα μπορεί να ασκείται σε κάθε σχολικό οργανισμό επιστημονική διοίκηση με ευθύνες προγραμματισμού, διοίκησης, απολογισμού και λογοδοσίας (Κουτούζης, 2012). Άλλωστε η έκθεση του ΟΟΣΑ του 2016 προτείνει όσον αφορά στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα ενίσχυση αυτονομίας, χαλάρωση του κεντρικού ελέγχου σε επίπεδο προσωπικού ,προγραμμάτων σπουδών κ.α. Στόχος όλων αυτών είναι η σύνδεση της εκπαίδευσης με τις τοπικές κοινωνίες και τις ανάγκες τους.

7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

7.1 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Αθανασούλα – Ρέππα, (1999)). Λήψη αποφάσεων στο χώρο της εκπαίδευσης, στο: Διοίκηση Σχολικών Μονάδων του ΕΑΠ, Τόμος Α΄. Πάτρα.

Αθανασούλα – Ρέππα Α., (2008). Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Αθήνα: Έλλην.

Βασιλειάδου, Δ.&Διερωνίτου Ε.(2012)Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών θεμάτων ,30,(92-108)

Βιτσιλάκη ,Χ.& Ράπτης Ν. (2007) Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών μονάδων: Κυριακίδη.

Γουρναρόπουλος, Γ.(2007),Η συμβολή του Διευθυντή στην διαμόρφωση του σχολικού κλίματος, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου ΤΕΠΑΕΣ, Ρόδος.

Δανασής- Αφεντάκης, Α. Κ. (1992). Θεματική της Παιδαγωγικής Επιστήμης. Δ΄ Έκδοση, τόμος Α΄, Αθήνα: Έκδοση του συγγραφέα.

- Ζαβλανός, Μ. (1999). Οργανωτική Συμπεριφορά. Αθήνα: Έλλην.
- Ζαβλανός, Μ. (2003). Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση. Αθήνα: Έλλην
- Θεοφιλίδης, Χ. (1994). Ορθολογική Οργάνωση και Διοίκηση των Σχολείων. Λευκωσία. συνεργασία, μεθόδευση», Αθήνα, 19-20 Μαΐου, 2006. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/2447/731.pdf> 101
- Θεοφιλίδης, Χ.(2012)Σχολική ηγεσία και διοίκηση. Από τη γραφειοκρατία στη μετασχηματιστική ηγεσία, Αθήνα :Γρηγόρη.
- Ιωσηφίδης, Θ. (2003). Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες. Αθήνα: Κριτική.
- Ιωσηφίδης, Θ. (2008). Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες. Αθήνα: Κριτική.
- Καλκάνη, Ε., Σκοπελίτου, Έ. Καλές πρακτικές για την καλλιέργεια θετικού κλίματος στη σχολική κοινότητα. Ανακτήθηκε στις 10-1-2015 από <http://www.eduportal.gr/kales-praktikes-gia-tinkalliergia-thetikou-klimatos-sti-scholiki-kinotita/>
- Καρακατσάνη, Γ. (1985). Εισαγωγή στην Κοινωνιολογία και κοινωνιολογία του Σχολείου. Θεσσαλονίκη.
- Καβούρη, Π. (1998). Το σχολικό κλίμα στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Ένας σημαντικός παράγοντας της αξιολόγησης και αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας. Παιδαγωγική Επιθεώρηση, 27, 181-202.
- Κατσαρός Ι.(2008) Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, ΥΠΕΠΘ.
- Καψάλης, Α. Γ. (2005) : Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις, Πανεπιστημίου Μακεδονίας
- Κουτούζης, Μ. (2008). Εκπαιδευτικοί Οργανισμοί και Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα. Στο: Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Α, Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Χαλκιώτης, Δ. Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων (2η εκδ.). Τόμος Α΄, σελ. 40-44. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Κουτούζης, Μ. (2012). Διοίκηση, ηγεσία, αποτελεσματικότητα. Αναζητώντας πεδίο εφαρμογής στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Στο Καρακατσάνη, Δ. Παπαδιαμαντάκη, Γ. (2012). Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Αναζητώντας το νέο σχολείο. (211-225). Αθήνα: Επίκεντρο.
- Κυριαζή,Ν.(2001) Η κοινωνιολογική έρευνα: Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών Αθήνα :Ελληνικά Γράμματα.

- Μαρούδας, Η. και Μπελαδάκης, Μ. (2006) . Τα δικαιώματα του παιδιού, το σχολικό κλίμα και η Αντιαυταρχική Αγωγή του Α. S. Neil. Αθήνα: Εκδόσεις Μετασπουδή.
- Ματθαίου, Δ., Ξωχέλλης, Π., Παπαναούμ, Ζ. & Πολυμεροπούλου, Ζ. (2000). Οδηγός αποτίμησης και σχεδιασμού του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα για την πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Ματσαγγούρας, Η. (2003). Θεωρία και πράξη της διδασκαλίας. Η σχολική τάξη. Χώρος –Ομάδα– Πειθαρχία –Μέθοδος. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Μαυρογιώργος, Γ. (1999). Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών και Επιμορφωτική Πολιτική στην Ελλάδα.. Στο Α. Αθανασούλα- Ρέππα, Σ.Σ. Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης, Γ. Μαυρογιώργος Διοίκηση Εκπαιδευτικών μονάδων, Τομ. Β΄ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (σελ. 93-134), Πάτρα, Ε. Α. Π.
- Μπουραντάς, Δ. (2001). Μάναντζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες πρακτικές, Αθήνα: Μπένος.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Κριτική.
- Μυλωνά, Ζ (2005). Διευθυντής και Αποτελεσματική Σχολική Μονάδα. Θεσσαλονίκη :Αδελφοί Κυριακίδη.
- ΟΟΣΑ,(2016). Έκθεση για την εκπαίδευση στην Ελλάδα. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.alfavita.gr/arhron/ekpaideysi/etoimi-i-nea-ekthesi-toy-oosa-gia-tinelliniki-ekpaideysi> (31/12/2016).
- Παρασκευόπουλος, Ι. Ν. (1993). Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας. Τόμος 1ος και 2ος. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Πασιαρδή, Γ. (2001). Το Σχολικό Κλίμα: Θεωρητική και Εμπειρική Διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Πασιαρδή, Γ. (2001). Το σχολικό κλίμα. Αθήνα: Τυπωθήτω. Πασιαρδής, Π. (2014). Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ. (2006). Αποτελεσματικά Σχολεία. Πραγματικότητα ή Ουτοπία. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Σαϊτής Χ. (2002). Οργάνωση & Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Ατραπός.
- Σαϊτής, Χ. (2002). Οργανωτικός σχεδιασμός του σχολικού μας συστήματος. Σύγχρονη Εκπαίδευση, 124, 62-71.
- Σαϊτής, Χ. (2005). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2007). ΟΔιευθυντής στο Σύγχρονο σχολείο .Από την θεωρία... στην πράξη (3^η έκδοση). Αθήνα .Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2008). ΟΔιευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο. Αθήνα .Αυτοέκδοση.

Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2012). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη περιπτώσεων. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2014). Μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Στιβακτάκης, Ε. (2006). Ο διευθυντής του σχολείου ως φορέας και αντικείμενο αξιολόγησης. Συγκριτική μελέτη των απόψεων σχολείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Διδακτορική Διατριβή. Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Υφαντή, Α. (2011). Η πολιτική των εκπαιδευτικών αλλαγών και η βελτίωση του σχολείου. Στο: Βεργίσης, Δ. Κ. & Υφαντή, Α.Α. (Επιμ) Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Θεωρητικές αφετηρίες και εκπαιδευτικά προγράμματα για τη βελτίωση του σχολείου(σελ.. 13-24).

Χυτήρης, Λ.(2013), Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Αθήνα: Φαίδημος.

7.2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Barling, J. Slater, F., & Kelloway, E.K. (2000) Transformational Leadership and emotional intelligence An Exploratory Study .Leadership & Organization Development Journal, 21(3), 157-161.

Barth, R. (1990). Improving schools from within. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1998). Transformational Leadership. Industrial. Military and Educational Impact.. Lawrence Erlbaum, Associates, Publishers.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1995). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.

Brophy, S. (1998) Motivating students to learn. Boston M. A. Mc Grow Hill.

Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessment of Bass's conceptualization of transactional and transformational leadership. Journal of Applied Psychology, 80 (4), 468-478.

- Burns, J.M. (1978), *Leadership*. New York : Harper and Row.
- Burns, J.M. (2003), *Transforming Leadership*. New York : Monthly Press.
- Cohen, L. Manion, L., & Morrison K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Cohen, J. (2006). “Social, emotional, ethical, and academic education: Creating a climate for learning, participation in democracy, and well-being”. *Harvard Educational Review*, 76(2), 201-237.
- Day, C., Harris, A. and Hadfield M. (2001), *Challenging the orthodoxy of effective school leadership*, *International Journal of Leadership in Education*, 4 (1), 39 - 56.
- Day (2000), *Η εξέλιξη των Εκπαιδευτικών. Οι προκλήσεις της Δια βίου Μάθησης*.
- DeDreu, C. K. W., & VandeVliert, E. (1997). *Using conflict in organizations*. London: Sage Productive conflict.
- Denison, Daniel R. 1990 *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* N. York: John Wiley & Sons.
- Dewey, J. (1933) *How We Think. A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process* (Revised edn.), Boston: D. C. Heath.
- Everard, K. & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση* (μτφρ. Δ. Κίκιζας). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. 148.
- Freiberg, H.J. & Stein, T.A. (1999). “Measuring, improving and sustaining healthy learning environments“ in Freiberg, H.J. (Ed.), *School climate: measuring, improving and sustaining healthy learning environment*.
- Fullan, M. (2002) *The Change Leader*, *Educational Leadership*. 59(8)
- Fullan, M. (2005) *Leadership and sustainability*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Fullan, M. and A. Hargraves (1996) *What’s worth fighting for in your school*. New York : Teachers College Press.
- Goleman, D. (1998) *Working with emotional intelligence*. London : Bloomsbury.
- Goleman, D. (2000) *Leadership that gets results*.
- Goleman, D. (2012). *Κοινωνική Νοημοσύνη – Η νέα επιστήμη των ανθρώπινων σχέσεων*. Αθήνα: Πεδίο.
- Goleman, D., R. Boyatzis, & A. McKee, A. (2002) *The New Leaders : Transforming the art of leadership into the science of results*. London : Little Brown.

Halpin, A. & Croft, D. (1963). The organization climate of schools. U.S. Office of Education Research project.

Hater, J. J. & Bass (1998). Superiors' evaluation and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership : *Journal of applied Psychology*, 73, 695-702.

Hargreaves A. ,(1994). Changing teachers, changing times: teachers' work and culture in the post-modern age. London, Cassell; New York, Teachers' College Press; Toronto, University of Toronto Press.

Hargreaves A., & Fullan M., (1995). Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών, Μετάφραση. Π. Χατζηπαντελή. Αθήνα: Πατάκης.

Hoy, W. K. And Feldman, J. A. (1999). Organizational health profiles for high schools, in: H. J. Freiberg (ed.) *School climate: Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environments*. Philadelphia, PA: Palmer Press.

Hoy, W. & Miskel, C. (2005). *Educational administration theory, research and practice*. New York: Mc Grow Hill.

Hoy, W., & Miskel, C. (2013). *Educational Administration: theory, research and practice*. (9th εκδ.). New York : McGraw-Hill, Inc.

Johnson & Johnson (1989) *Cooperation and Competition Theory and research*, Minnesota. Interaction Book Company.

Kowalsky & U. Reitzung (1993) : *Contemporary School Administration*. New York Longman.

Kupers, W. & Weibler, J. (2006) How emotional is transformational leadership really Some suggestions for a necessary extension.. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 368-383.

Leach, Ch. (1994). "Managing Whole-School Change", in: A. Osler (eds), *Development Education*, N. York: Cussell.

McBeath, J. (2001). Η αυτοαξιολόγηση στο σχολείο: ουτοπία ή πράξη, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Menon ,M. E., Christou C. Perceptions of future and current teachers on the organization of elementary schools a dissonance approach to the investigation of job satisfaction. *Educational Research* 44, 1pp 97-110.

Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. practice (pp. 28-42). London: Prentice Hall.

Mishler, E.G. 1996. *Συνέντευξη Έρευνας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

- Oliva(1993)Supervision in Today’s Schools. New York :Longman.
- O’Malley,M.(2000)How to attract and retain talented employees by building relationships that last. N.York:John Wiler and sons,Inc.
- Podakoff. P.M,McKenzie et al (1990)Transformational leader behaviors and their effects on members trust in leader.
- Polychroniou,P.(2009).Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors. The impact of team effectiveness. *Team Performance Management*,15(7),343-356.
- Rafferty.A.E& Griffin,M.A(2004)Dimensions of transformational leadership Conceptual and empirical extensions. *The leadership Quarterly*,15 329-354.
- Rost,J.C.(1991).Leadership for the Twenty-First Century. New York :Praeger
- Ryback,D (1998).Putting emotional in work. leadership is more than IQ.Butterworth-Heinemann.
- Salovey.P.& J. D.Mayer(1990)Emotional intelligence. Imagination. cognition and personality,9,185-211.
- Sanders, M.G.,&Epstein,J.L(2005) School-family-community partnership and educational change: International perspectives. *Extending Educational Change*,202-222
- Sergiovanni, Th. (2001). *Leadership- What’s in it for schools?* London: Routledge &Falmer.
- Sergiovanni, T. &Starratt, R. (1998). *Supervision: Redefinition*. Singapore: McGraw – Hill.
- Shamir(1993)The motivational effect of charismatic leadership *Organization Science*,4(4)577-94.
- Snowden, P.E. & Gorton, R.A. (2002). *School leadership and administration*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Yamarino,R.J&Bass,B.M.(1990).Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human relations*.43,975-95.
- Yamarino F.J.,&Dubinky,A.J.(1994)Transformational leadership theory, using levels of analysis to determine boundary conditions. *Personal Psychology*.47(4),787-811.
- Wilén, W., Ishler, M., Hutchinson, J. ve Kindsvatter, R. (2000). *Dynamics of effective teaching*. (4th ed.) New York: Longman.

Παράρτημα 1: Οδηγός Συνέντευξης

Θέμα: Η επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο σχολικό κλίμα			
Ερευνητικά Ερωτήματα	Στόχοι Ερωτημάτων	Περιεχόμενο Ερωτημάτων	Ερωτήσεις Συνέντευξης
Γενικές Ερωτήσεις			<p>1. Πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός;</p> <p>2. Πόσα χρόνια έχετε υπηρετήσει ως στέλεχος εκπαίδευσης;</p> <p>3. Ποιά είναι η ειδικότητά σας ;</p>
1. Παρατηρείται Μετασχηματιστικό ή συλλογικό ηγεσία στο Ελληνικό σχολείο;	Προσδιορισμός μετασχηματιστικής ηγεσίας στο Ελληνικό σχολείο	<p>Προσωπικές απόψεις για ικανότητα μετάδοσης οράματος Διευθυντών σε συνεργάτες-Αναφορά συγκεκριμένων παραδειγμάτων</p> <p>Τρόποι ενθάρρυνσης του Διευθυντή αλλαγής και καινοτομίας-Αναφορά παραδειγμάτων</p> <p>Παροχή δυνατότητας έκφρασης απόψεων και βελτιωτικών προτάσεων από συναδέλφους</p> <p>Παρακίνηση συνεργατών προς κοινό καλό</p>	<p>1. Πιστεύετε ότι οι Διευθυντές σε όσα σχολεία έχετε εργαστεί έχουν σαφές όραμα για το σχολείο τους και μπορούν να το μεταδώσουν στους συνεργάτες τους; Μπορείτε να δώσετε σχετικά παραδείγματα;</p> <p>2. Ενθάρρυναν την αλλαγή και την καινοτομία και πως; Αναφέρετε κάποια παραδείγματα.</p> <p>3. Έδιναν στους συναδέλφους τους βήμα για να εκφράσουν απόψεις και βελτιωτικές προτάσεις;</p> <p>4. Θεωρείτε ότι οι Διευθυντές παρακινούν τους συνεργάτες τους να εργαστούν προς το</p>

		Υποστήριξη Διευθυντή σε συνεργάτες	κοινό καλό του σχολικού οργανισμού; 5.Είναι υποστηρικτικοί προς τους υφισταμένους τους;
2.Ποιές δεξιότητες και ποια χαρακτηριστικά του Μετασχηματιστικού Δ/ντή αναδεικνύονται;	Ανάδειξη δεξιοτήτων μετασχηματιστικής ηγεσίας ερωτηθέντων Διευθυντών	Προσωπικές τακτικές Διευθυντών για ενθάρρυνση καινοτομίας Τρόποι ενίσχυσης επικοινωνίας και σχέσεων με εκπαιδευτικούς. Τρόποι επίλυσης συγκρούσεων Τρόποι μετάδοσης νοήματος και ώθησης στην εργασία των υφισταμένων	6.Ποιές τακτικές χρησιμοποιείτε εσείς για να παροτρύνετε και να ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτικούς στην ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτομιών; 7.Με ποιους τρόπους ενισχύετε την επικοινωνία και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες σας; 8.Πως επιλύετε συγκρούσεις μεταξύ τους; 9.Με ποιο τρόπο προσπαθείτε να δώσετε ώθηση και νόημα στην εργασία των υφισταμένων σας;
3.Πως αντιλαμβάνονται το σχολικό κλίμα και τις διαστάσεις του οι Διευθυντές;	Νοηματοδότηση σχολικού κλίματος-περιγραφή του κλίματος σχολείου από Διευθυντές	Νοηματοδότηση σχολικού κλίματος, παραγόντων που το επηρεάζουν από διευθυντές Αναγνώριση ή όχι σημαντικότητας θετικού σχολικού κλίματος Παράγοντες που επηρεάζουν το σχολικό κλίμα Τρόποι επίδρασης γονέων-τοπικής κοινότητας στο σχολικό κλίμα Τρόπος επίδρασης Διευθυντή στο σχολικό κλίμα	10.Τι σημαίνει για σας σχολικό κλίμα; Πως θα περιγράφατε το κλίμα του σχολείου σας; 11.Γιατί πιστεύετε ότι είναι σημαντικό ή όχι το θετικό κλίμα στην καλή λειτουργία του σχολικής μονάδας; 12.Ποιοί παράγοντες το επηρεάζουν και πως; 13.Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι οι γονείς ή η τοπική κοινότητα μπορούν να επηρεάσουν το σχολικό κλίμα; 14.Με ποιους τρόπους μπορεί ο Διευθυντής να επηρεάσει το σχολικό κλίμα;

<p>4.Υπάρχει διασύνδεση μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και σχολικού κλίματος;</p>	<p>Αναζήτηση σχέσης θετικού σχολικού κλίματος- μετασχηματιστικής ηγεσίας</p>	<p>Ηγετική συμπεριφορά και προαγωγή ομαδικότητας και αισιοδοξίας</p> <p>Επίδραση προσωπικού παραδείγματος Διευθυντή στο σχολικό κλίμα</p> <p>Αξιοποίηση ατομικών δεξιοτήτων –σχολικού κλίμα</p> <p>Συναισθηματική νοημοσύνη Διευθυντή και σχολικό κλίμα</p> <p>Ενθάρρυνση για λήψη πρωτοβουλιών και σχέση με σχολικό κλίμα</p> <p>Προτάσεις-στρατηγικές για βελτίωση σχολικού κλίματος</p>	<p>15.Θεωρείτε ότι η ηγετική συμπεριφορά του Διευθυντή μπορεί να προάγει την ομαδικότητα και την αισιοδοξία σε ένα σχολικό οργανισμό και με ποιους τρόπους;</p> <p>16.Πως μπορεί να επιδράσει στο κλίμα ενός σχολείου το προσωπικό παράδειγμα του Διευθυντή;</p> <p>17.Μπορεί η αναγνώριση και η αξιοποίηση των ατομικών δεξιοτήτων να οδηγήσει σε θετικό κλίμα και με ποιο τρόπο; Ποια είναι η δική σας θέση;</p> <p>18.Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη. Πιστεύεται ότι είναι σημαντικό προσόν στην καλλιέργεια ευνοϊκού κλίματος και γιατί;</p> <p>19.Πιστεύετε ότι η ενθάρρυνση του Διευθυντή στους συνεργάτες για λήψη πρωτοβουλιών είναι σημαντικός παράγοντας στην επίτευξη θετικού σχολικού κλίματος;</p> <p>20. Ποιες άλλες προτάσεις-στρατηγικές θα υποδεικνύατε για την βελτίωση του σχολικού κλίματος;</p>
---	--	--	---

Παράρτημα 2: Θεματικοί άξονες, κατηγορίες και κωδικοί με λειτουργικούς ορισμούς για κάθε συμμετέχοντα

Προφίλ	1)Κωδικός:01 2)Φύλο ΑΝΔΡΑΣ 3)Ηλικία :44 4)Ειδικότητα: Οικονομολόγος 5):Χρόνια υπηρεσίας στην Εκπαίδευση, γενικά:15 6)Χρόνια υπηρεσίας ως Στέλεχος Εκπαίδευσης:1
1^{ος} Θεματικός Άξονας: Προσδιορισμός μετασχηματιστικής ηγεσίας στο Ελληνικό σχολείο	
Κατηγορίες	Λειτουργικοί- Ορισμοί
1. Πιστεύετε ότι οι Διευθυντές σε όσα σχολεία έχετε εργαστεί έχουν σαφές όραμα για το σχολείο τους και μπορούν να το μεταδώσουν στους συνεργάτες τους; Μπορείτε να δώσετε σχετικά παραδείγματα	ΔΒΡΣΔΥΣΜ Οι Διευθυντές έχουν κυρίως βραχυχρόνιους στόχους, δυσκολεύονται να μεταδώσουν το όραμά τους στους εκπαιδευτικούς Οι λόγοι δυσκολίας Συγκεντρωτικό σύστημα Προσωπικότητα διευθυντή Ωριμότητα υφισταμένων
2.Ενθάρρυναν την αλλαγή και την καινοτομία και πως; Αναφέρετε κάποια παραδείγματα	ΑΡΕΝΚΝ Αρκετοί κυρίως οι νεότεροι Διευθυντές προσανατολίζονται στην καινοτομία και θέλουν να αναλαμβάνουν καινοτόμες δράσεις Τελευταία τάση κυρίως
3.Έδιναν στους συναδέλφους τους βήμα για να εκφράσουν απόψεις και βελτιωτικές προτάσεις	ΠΕΜΠΑΣΥΝ Περισσότεροι Διευθυντές εμπλέκουν τους συναδέλφους στην διατύπωση ιδεών
4.Θεωρείτε ότι οι Διευθυντές παρακινούν τους συνεργάτες τους να εργαστούν προς το κοινό καλό του σχολικού οργανισμού;	ΔΠΑΡΧΣΑΣ Οι Διευθυντές παρακινούν ,χρειάζεται να συμπίπτουν οι στόχοι του σχολείου με ατομικούς στόχους
5. Είναι υποστηρικτικοί προς τους υφισταμένους τους;	ΥΠΘΕΤΟΣΠ Υποστηρικτικοί κυρίως σε θετικά, πρωτοβουλίες και συνεργασίες. Ουδέτεροι σε προβληματικές καταστάσεις
2^{ος} Θεματικός Άξονας: Ανάδειξη δεξιοτήτων και στοιχείων προσωπικότητας Μετασχηματιστικού ηγέτη	
6. Ποιές τακτικές χρησιμοποιείτε εσείς για να παροτρύνετε και να ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτικούς στην ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτομιών;	ΕΜΠΑΣΧ Εμπλοκή συναδέλφων σε σχεδιασμό καινοτομίας , βοηθά στην δέσμευση
7.Με ποιους τρόπους ενισχύετε την επικοινωνία και τις καλές	ΕΚΣΖΕΠΗ Εκδρομές σχολική ζωή έξοδοι, διαθεματικά προγράμματα

διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες σας;	
8.Πως επιλύετε συγκρούσεις;	ΣΥΚΙΑΞΔ Συζήτηση κατ'ιδίαν με εμπλεκόμενους στην σύγκρουση που γίνεται αφορμή για εξέλιξη κι αξιοποίηση διαφωνιών προς κοινό καλό
9.Με ποιο τρόπο προσπαθείτε να δώσετε ώθηση και νόημα στην εργασία των υφισταμένων σας	ΕΣΤΣΑΣΤ Επικοινωνώ τους στόχους σχολείου -σύνδεση ατομικών στόχων με συλλογικούς στόχους
3^{ος} Θεματικός Άξονας: Σχολικό κλίμα και παράγοντες που το επηρεάζουν	
10.Τι σημαίνει για σας σχολικό κλίμα; Πως θα περιγράφατε το κλίμα του σχολείου σας	ΣΧΑΤΜ Σχέσεις εμπλεκόμενων στην σχολική κοινότητα ,ατμόσφαιρα ΚΛΙΜΘΕΤ Κλίμα σχολείου θετικό
11.Γιατί πιστεύετε ότι είναι σημαντικό ή όχι το θετικό κλίμα στην καλή λειτουργία του σχολικής μονάδας;	ΣΕΠΕΠΣΔΠΡ Σημαντικό επηρεάζει επικοινωνία, συνεργασία καλύτερη διάθεση για προσφορά
12.Ποιοί παράγοντες το επηρεάζουν και πως	ΠΣΥΝΜΔ Περιβάλλον και συνθήκες ,μέγεθος, δυναμικότητα σχολείου, ΗΓΣΥΜΔ ηγετική συμπεριφορά Διευθυντή
13.Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι οι γονείς ή η τοπική κοινότητα μπορούν να επηρεάσουν το σχολικό κλίμα;	ΓΟΝΘΥΠ Γονείς επηρεάζουν θετικά όταν δρουν υποστηρικτικά, συμπλέουν στην επίλυση προβλημάτων ΓΟΝΑΠΑΡ Γονείς επηρεάζουν αρνητικά όταν δρουν παρεμβατικά, με υπερβολικές απαιτήσεις. Το σχολείο πρέπει να είναι ανοιχτό στην κοινωνία
14.Με ποιους τρόπους μπορεί ο Διευθυντής να επηρεάσει το σχολικό κλίμα;	ΣΥΝΣΑΝΔ Συνεργασία, συζήτηση, ανθρώπινες σχέσεις, ανατροφοδότηση για όλους ,δημοκρατικότητα
4^{ος} Θεματικός Άξονας: Διασύνδεση σχολικού κλίματος-μετασχηματιστικής ηγεσίας	
15.Θεωρείτε ότι η ηγετική συμπεριφορά του Διευθυντή μπορεί να προάγει την ομαδικότητα και την αισιοδοξία σε ένα σχολικό οργανισμό και με ποιους τρόπους;	ΕΜΣΥΝΑ Βέβαια με εμπλοκή συναδέλφων στις αποφάσεις, προώθηση συνεργασίας ,ανατροφοδότηση
16.Πως μπορεί να επιδράσει στο κλίμα ενός σχολείου το προσωπικό παράδειγμα του Διευθυντή;	ΣΥΝΑΝΕΠ Συνεπής, ανοιχτός, επικοινωνιακός ακόμα και σε αντίθετες απόψεις επηρεάζει συναδέλφους οι πράξεις επηρεάζουν, το παράδειγμα πολύ σημαντικό
17.Μπορεί η αναγνώριση και η αξιοποίηση των ατομικών	ΑΞΣΥΝΤΓΝ Αξιοποίηση συναδέλφων, σημαντικό να τους γνωρίσει, θετικός

δεξιοτήτων να οδηγήσει σε θετικό κλίμα και με ποιο τρόπο; Ποια είναι η δική σας θέση	προς αξιοποίηση, εργασιακή ικανοποίηση μέσω επαίνου, χαμόγελου
18.Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη. Πιστεύεται ότι είναι σημαντικό προσόν στην καλλιέργεια ευνοϊκού κλίματος και γιατί;	ΔΕΣΥΝΚΑ Διευθυντής πρέπει να ελέγχει συναισθήματα, αντιδράσεις του και να αντιλαμβάνεται πως νιώθουν οι άλλοι ΔΛΥΣΒΚΛ Έτσι μπορεί να δώσει λύσεις , να βελτιώσει κλίμα
19.Πιστεύετε ότι η ενθάρρυνση του Διευθυντή στους συνεργάτες για λήψη πρωτοβουλιών είναι σημαντικός παράγοντας στην επίτευξη θετικού σχολικού κλίματος;	ΣΚΕΠΥΒΕΑ Σημαντική εκεί όπου έχουν καλύτερες, γνώσεις, επιδόσεις έτσι επιτυγχάνεται η υποκίνηση ,βελτίωση ,ευγενής άμιλλα
20. Ποιες άλλες προτάσεις-στρατηγικές θα υποδεικνύατε για την βελτίωση του σχολικού κλίματος;	ΑΝΕΝΗΜ Ανατροφοδότηση ,ενημέρωση για ότι πετύχαμε ΕΞΧΣΥΖΕ έξοδοι, χαλαρές συζητήσεις ,εκδρομές

Προφίλ 02	1)Κωδικός:02 2)Φύλο :ΓΥΝΑΙΚΑ 3)Ηλικία:62 4)Ειδικότητα: ΓΑΛΛΙΚΗΣ ΦΙΛΟΛΟΓΙΑΣ 5): Χρόνια υπηρεσίας στην Εκπαίδευση, γενικά:27 6)Χρόνια υπηρεσίας ως Στέλεχος Εκπαίδευσης:2
1^{ος} Θεματικός Άξονας: Προσδιορισμός Μετασχηματιστικής ηγεσίας στο Ελληνικό σχολείο	
Κατηγορίες	Λειτουργικοί- Ορισμοί
1. Πιστεύετε ότι οι Διευθυντές σε όσα σχολεία έχετε εργαστεί έχουν σαφές όραμα για το σχολείο τους και μπορούν να το μεταδώσουν στους συνεργάτες τους; Μπορείτε να δώσετε σχετικά παραδείγματα	ΔΒΣΔΥΣΜ Οι Διευθυντές έχουν στόχους, δυσκολεύονται να μεταδώσουν το όραμά τους στους εκπαιδευτικούς Οι λόγοι δυσκολίας Προσωπικότητα ,επικοινωνιακές δεξιότητες του διευθυντή αλλά και προσωπικές δυσκολίες εκπαιδευτικών που μετακινούνται
2.Ενθάρρυναν την αλλαγή και την καινοτομία και πως; Αναφέρετε κάποια παραδείγματα	ΠΟΛΕΝΚ Πολλοί ενθαρρύνουν την καινοτομία ΠΑΡΔΛ Παράδειγμα Διευθυντή που διαμόρφωσε πολύ λειτουργικά γραφείο καθηγητών με βιβλιοθήκες, υπολογιστές
3.Έδιναν στους συναδέλφους τους βήμα για να εκφράσουν	ΕΞΠΡΟΣΔ Εξαρτάται από την προσωπικότητα του Διευθυντή ,ο Διευθυντής

απόψεις και βελτιωτικές προτάσεις	μου δυστυχώς για πολλά χρόνια παρουσίαζε μόνο τις προτάσεις του, αρνητικός σε παρεμβάσεις καθηγητών
4.Θεωρείτε ότι οι Διευθυντές παρακινούν τους συνεργάτες τους να εργαστούν προς το κοινό καλό του σχολικού οργανισμού	ΔΠΑΡΑΚ Σίγουρα γιατί αυτό είναι το ζητούμενο να βελτιωθεί η ποιότητα μάθησης, τους βοηθούν να το αντιληφτούν
5. Είναι υποστηρικτικοί προς τους υφισταμένους τους;	ΣΥΠΧΡΝΠ Συνήθως υποστηρικτικοί αν και χρειάζονται να πειστούν για το πώς θα επιτευχθεί
2^{ος} Θεματικός Άξονας: Ανάδειξη δεξιοτήτων και στοιχείων προσωπικότητας Μετασχηματιστικού ηγέτη	
. 6. Ποιές τακτικές χρησιμοποιείτε εσείς για να παροτρύνετε και να ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτικούς στην ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτομιών;	ΠΑΝΣΤΕΝ Παρουσίαση αναλυτική, συζήτηση για καλές πρακτικές στήριξη, ενθάρρυνση ΑΝΑΠΡΟΔ Αναλαμβάνω προσωπικά δράσεις, γίνομαι παράδειγμα
7.Με ποιους τρόπους ενισχύετε την επικοινωνία και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες σας;	ΚΑΚΡΕΙΝ Καλή ακρόαση συναδέλφων , ειλικρινές ενδιαφέρον και αμοιβαίος σεβασμός
. 8.Πως επιλύετε συγκρούσεις;	ΣΥΖΚΑΤΙ Συζήτηση κατ'ιδίαν με εμπλεκόμενους στην σύγκρουση
9.Με ποιο τρόπο προσπαθείτε να δώσετε ώθηση και νόημα στην εργασία των υφισταμένων σας	ΑΝΕΚΤΑΞ Αναγνώριση και εκτίμηση της αξίας συναδέλφων και του έργου τους , έτσι εμπνέονται και πασχίζουν περισσότερο
3^{ος} Θεματικός Άξονας: Σχολικό κλίμα και παράγοντες που το επηρεάζουν	
10.Τι σημαίνει για σας σχολικό κλίμα; Πως θα περιγράφατε το κλίμα του σχολείου σας	ΣΧΑΛΑΤ Σχέσεις αλληλεπίδρασης, εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική κοινότητα ΚΛΙΜΘΕΤ Κλίμα σχολείου θετικό με καλή επικοινωνία
11.Γιατί πιστεύετε ότι είναι σημαντικό ή όχι το θετικό κλίμα στην καλή λειτουργία του σχολικής μονάδας;	ΣΕΤΡΑΚΜ Σημαντικό επηρεάζει τρόπο που αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί μαθητές ΚΑΘΑΠΟΠ Καθορίζει αποδοτικότητα, παραγωγικότητα
12.Ποιό παράγοντες το επηρεάζουν και πως	ΚΑΛΣΥΝΕΠ Καλή συνεργασία, αποτελεσματική επικοινωνία όλων εμπλεκόμενων
13.Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι οι γονείς ή η τοπική κοινότητα μπορούν να επηρεάσουν το σχολικό κλίμα	ΓΟΝΘΥΠΟ Γονείς επιδρούν θετικά , υποστηρικτικά συμπλέουν στους στόχους του σχολείου. ΓΟΝΑΠΑΡ

	Αρνητικά με παρεμβατικό ρόλο και υπερβολικές απαιτήσεις ανοικτό σχολείο κοινωνία
14.Με ποιους τρόπους μπορεί ο Διευθυντής να επηρεάσει το σχολικό κλίμα	ΚΑΤΠΙΡΕΠΣ Καταλυτικός ο ρόλος Διευθυντή προάγει επικοινωνία ,συνεργασία Ενθαρρύνει ,στηρίζει
4^{ος} Θεματικός Άξονας: Διασύνδεση σχολικού κλίματος και μετασχηματιστικής ηγεσίας	
15.Θεωρείτε ότι η ηγετική συμπεριφορά του Διευθυντή μπορεί να προάγει την ομαδικότητα και την αισιοδοξία σε ένα σχολικό οργανισμό και με ποιους τρόπους.	ΕΜΣΥΝΑ Ενεργή εμπλοκή ανατροφοδότηση, θετική αίσθηση.
16.Πως μπορεί να επιδράσει στο κλίμα ενός σχολείου το προσωπικό παράδειγμα του Διευθυντή	ΣΕΠΟΡΑΙΣ Σίγουρα επιδρά όταν είναι ενεργός, παρόν σε όλα αισιόδοξος όλοι επιθυμούν να συνδράμουν στο έργο του
17.Μπορεί η αναγνώριση και η αξιοποίηση των ατομικών δεξιοτήτων να οδηγήσει σε θετικό κλίμα και με ποιο τρόπο; Ποια είναι η δική σας θέση	ΟΦΑΝΔΕΞ Οφείλει να αναγνωρίζει δεξιότητες και ενδιαφέροντα συναδέλφων. Αξιοποιεί συνεργάτες κι έτσι αισθάνονται όλοι ικανοποίηση
18.Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη. Πιστεύεται ότι είναι σημαντικό προσόν στην καλλιέργεια ευνοϊκού κλίματος και γιατί;	ΔΕΣΥΝΚΑ Πολύ σημαντικό ο Διευθυντής πρέπει να ελέγχει τα συναισθήματά του και να μπορεί να μπαίνει στην θέση των άλλων. ΔΛΥΣΒΚΛ Έτσι μπορεί να δώσει λύσεις να βελτιώσει κλίμα
19.Πιστεύετε ότι η ενθάρρυνση του Διευθυντή στους συνεργάτες για λήψη πρωτοβουλιών είναι σημαντικός παράγοντας στην επίτευξη θετικού σχολικού κλίματος;	Σημαντικός παράγοντας, κινητοποιεί όλοι αισθάνονται άξιοι, συναποφασίζουν νιώθουν πολύτιμοι και σημαντικοί λειτουργεί θετικά στο κλίμα
20. Ποιες άλλες προτάσεις-στρατηγικές θα υποδεικνύατε για την βελτίωση του σχολικού κλίματος;	ΔΥΝΣΥΝ Αρχή χρονιάς δυνατότητα συνεύρεσης, συναντήσεις με όλους τους εμπλεκόμενους για στόχους, κοινούς προβληματισμούς

Προφίλ 03	1)Κωδικός:03 2)Φύλο: ΓΥΝΑΙΚΑ 3)Ηλικία:53 4)Ειδικότητα: ΦΙΛΟΛΟΓΟΣ 5):Χρόνια υπηρεσίας στην Εκπαίδευση, γενικά:23 6)Χρόνια υπηρεσίας ως Στέλεχος Εκπαίδευσης:4
------------------	---

1^{ος} Θεματικός Άξονας: Προσδιορισμός Μετασχηματιστικής ηγεσίας στο Ελληνικό σχολείο	
Κατηγορίες	Λειτουργικοί- Ορισμοί
1. Πιστεύετε ότι οι Διευθυντές σε όσα σχολεία έχετε εργαστεί έχουν σαφές όραμα για το σχολείο τους και μπορούν να το μεταδώσουν στους συνεργάτες τους; Μπορείτε να δώσετε σχετικά παραδείγματα	ΔΕΧΟΡΔΑΜΟ Διευθυντές έχουν όραμα, υπάρχει αδυναμία μετάδοση οράματος στους συνεργάτες κυρίως παλιότερα Οι λόγοι δυσκολίας Αδυναμία επικοινωνίας διευθυντή, σύλλογοι προκατειλημμένοι
2. Ενθάρρυναν την αλλαγή και την καινοτομία και πώς; Αναφέρετε κάποια παραδείγματα	ΑΡΕΝΘΚΑΙ Αρκετοί ενθαρρύνουν ,προτάσεις καινοτομία Οι Διευθυντές πριν από μένα στήριζαν δράσεις ,Θεατρικά προγράμματα. Σημαντική η στήριξη ,βοήθεια Διευθυντή στο γραφειοκρατικό , να είναι και οι ίδιοι καινοτόμοι
3. Έδιναν στους συναδέλφους τους βήμα για να εκφράσουν απόψεις και βελτιωτικές προτάσεις;	ΠΕΝΘΕΚΒΠ Περισσότεροι τελευταία ενθαρρύνουν τον διάλογο και την εμπλοκή συλλόγου, την κουβέντα ,οι παλαιότεροι ίσως ήταν πιο αρνητικοί σε αυτό
4.Θεωρείτε ότι οι Διευθυντές παρακινούν τους συνεργάτες τους να εργαστούν προς το κοινό καλό του σχολικού οργανισμού;	ΔΠΑΡΠΑΠ Οι Διευθυντές παρακινούν και παρουσιάζουν αναλυτικά προτάσεις
5. Είναι υποστηρικτικοί προς τους υφισταμένους τους;	ΥΕΞΠΡΟΣΔ Υποστήριξη εξαρτάται από προσωπικότητα διευθυντή και χιμεία με το σύλλογο
2^{ος} Θεματικός Άξονας: Ανάδειξη δεξιοτήτων και στοιχείων προσωπικότητας Μετασχηματιστικού ηγέτη	
6. Ποιές τακτικές χρησιμοποιείτε εσείς για να παροτρύνετε και να ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτικούς στην ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτομιών;	ΔΙΑΥΠΑΙΣ Διάλογος, υποστήριξη ανά ειδικότητα ΑΡΔΙΚΨΥ Αισιοδοξία ,αρωγή στα διαδικαστικά, καλή ψυχολογία, όχι επικριτικός
7. Με ποιους τρόπους ενισχύετε την επικοινωνία και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες σας;	ΔΙΠΓΝΗΡ Διπλωματία ,γνώση συναδέλφων ,ηρεμία ΤΘΑΠΡΟΣ τονίζω θετικά ,επισήμανση σε τι βγάζουμε στα παιδιά απαλή προσέγγιση
8. Πώς επιλύετε συγκρούσεις	ΕΚΤΣΥΖΗ Εκτόνωση αρχικά και συζήτηση ένας- ένας ,ψυχραιμία Διευθυντή τονίζω αντίκτυπο στα παιδιά ,θέμα εμπειρίας Διευθυντή
9. Με ποιο τρόπο προσπαθείτε να δώσετε ώθηση και νόημα στην εργασία των υφισταμένων σας	ΣΤΗΡΕΝΑΝ Στήριξη ,ενημέρωση για το τι μπορεί να κάνει ο καθένας, τονίζουμε τα θετικά σημεία τους ,ανατροφοδότηση

3^{ος} Θεματικός Άξονας: Σχολικό κλίμα και παράγοντες που το επηρεάζουν	
10. Τι σημαίνει για σας σχολικό κλίμα; Πως θα περιγράφατε το κλίμα του σχολείου σας	ΣΧΑΤΜΧ Σχέσεις ατμόσφαιρα, χαμόγελο ,εμπιστοσύνη ΚΛΙΜΑΝ Ωραίο, ανοιχτό κλίμα πυρήνας αισιόδοξος, χαρούμενος, αισιόδοξια εμπιστοσύνη, αλλά και κανόνες, όρια για όλους
11. Γιατί πιστεύετε ότι είναι σημαντικό ή όχι το θετικό κλίμα στην καλή λειτουργία του σχολικής μονάδας;	ΣΕΤΡΑΚΜ Σημαντικό επηρεάζει τρόπο που αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί μαθητές ΚΑΘΑΠΟΠ Καθορίζει, αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα
12. Ποιοί παράγοντες το επηρεάζουν και πως	ΠΣΥΝΜΔ Περιβάλλον και συνθήκες ,μέγεθος, δυναμικότητα περιοχή σχολείου, ΗΓΣΥΜΔ Ηγετική συμπεριφορά Διευθυντή
13. .Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι οι γονείς ή η τοπική κοινότητα μπορούν να επηρεάσουν το σχολικό κλίμα	ΓΟΝΘΕΥ Γονείς που επηρεάζουν θετικά με διάθεση συζήτησης ΓΟΝΑΕΠΠ Γονείς που δρουν εμπρηστικά στο κλίμα, με διάθεση επίθεσης Σημασία έχει το δέσιμο συλλόγου και η ευέλικτη στάση Διευθυντή
14. Με ποιους τρόπους μπορεί ο Διευθυντής να επηρεάσει το σχολικό κλίμα	ΗΡΠΡΕΠΥ Ηρεμία προάγει επικοινωνία ,ενθαρρύνει ,υποστηρίζει ΕΥΕΠΡΟΣ Ευελιξία σε διαταγές και προσαρμοστικότητα ,όχι ευθυνόφοβοι Διευθυντές
4^{ος} Θεματικός Άξονας: Διασύνδεση σχολικού κλίματος-μετασχηματιστικής ηγεσίας	
15. Θεωρείτε ότι η ηγετική συμπεριφορά του Διευθυντή μπορεί να προάγει την ομαδικότητα και την αισιόδοξια σε ένα σχολικό οργανισμό και με ποιους τρόπους.	ΒΕΜΟΜΒΑΙ Βέβαιη επιρροή ,μαθαίνουν την έννοια ομάδας βοηθά σε όλα ακόμα και στα πιο απλά, αισιόδοξια ,και οι πιο αδιάφοροι παρακινούνται
16. Πως μπορεί να επιδράσει στο κλίμα ενός σχολείου το προσωπικό παράδειγμα του Διευθυντή	ΣΕΠΟΡΑΙΣ Σίγουρα επιδρά ενεργός ,παρόν, αισιόδοξος, όλοι επιθυμούν να συνδράμουν
17.Μπορεί η αναγνώριση και η αξιοποίηση των ατομικών δεξιοτήτων να οδηγήσει σε θετικό κλίμα και με ποιο τρόπο; Ποια είναι η δική σας θέση	ΣΑΝΔΕΞΚΙΝ Σημαντικό να τους γνωρίζει. Να αναγνωρίζει δεξιότητες ,έπαινος Κάποιοι δεν γνωρίζουν τις δεξιότητες τους, κινητοποιούνται.
18. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό του	ΔΑΝΤΣΥΣΠ Πολύ σημαντικό. Ο Διευθυντής πρέπει να αντιλαμβάνεται πως νιώθουν συνεργάτες ,παιδιά, κεραιές ανοιχτές

αποτελεσματικού ηγέτη. Πιστεύεται ότι είναι σημαντικό προσόν στην καλλιέργεια ευνοϊκού κλίματος και γιατί;	ΠΡΟΛΔΔΥΣ Προλαμβάνει καταστάσεις ,επεμβαίνει ,δίνει λύση
19. Πιστεύετε ότι η ενθάρρυνση του Διευθυντή στους συνεργάτες για λήψη πρωτοβουλιών είναι σημαντικός παράγοντας στην επίτευξη θετικού σχολικού κλίματος;	ΣΚΕΠΥΒΕ Σημαντική όπου έχουν καλύτερες, γνώσεις, επιδόσεις έτσι υποκίνηση, βελτίωση
20. Ποιες άλλες προτάσεις-στρατηγικές θα υποδεικνύατε για την βελτίωση του σχολικού κλίματος;	ΔΥΝΣΥΝ Δυνατότητα συνεύρεσης Συχνά βρίσκουμε ευκαιρίες να κάνουμε πράγματα όλοι μαζί. Γενέθλια, πρωινός καφές, τακτικές συνεδριάσεις με διάθεση για κουβέντα

Προφίλ 04	1)Κωδικός:04 2)Φύλο: ΓΥΝΑΙΚΑ 3)Ηλικία:56 4)Ειδικότητα: ΔΑΣΚΑΛΑ ,Β΄ ΠΤΥΧΙΟ ΦΥΣΙΚΟΣ 5)Χρόνια υπηρεσίας στην Εκπαίδευση, γενικά:27 6)Χρόνια υπηρεσίας ως Στέλεχος Εκπαίδευσης:7
1^{ος} Θεματικός Άξονας: Προσδιορισμός μετασχηματιστικής ηγεσίας στο Ελληνικό σχολείο	
Κατηγορίες	Λειτουργικοί- Ορισμοί
1. Πιστεύετε ότι οι Διευθυντές σε όσα σχολεία έχετε εργαστεί έχουν σαφές όραμα για το σχολείο τους και μπορούν να το μεταδώσουν στους συνεργάτες τους; Μπορείτε να δώσετε σχετικά παραδείγματα	ΔΓΡΔΕΠΟΡ Διευθυντές γραφειοκράτες δεν επικοινωνούν το όραμα Οι λόγοι δυσκολίας έλλειψη ουσιαστικής επικοινωνίας, διεκπεραιωτικός ρόλος Διευθυντή
2. Ενθάρρυναν την αλλαγή και την καινοτομία και πως; Αναφέρετε κάποια παραδείγματα	ΠΑΠΚΑΙΝ Πολλοί απέφευγαν την καινοτομία επειδή προϋπόθετε γραφειοκρατική δουλειά από Διευθυντή
3. Έδιναν στους συναδέλφους τους βήμα για να εκφράσουν απόψεις και βελτιωτικές προτάσεις;	ΔΒΡΣΥΤΘΣ Δεν βρέθηκα σε σύλλογο που να τίθενται τέτοια θέματα συζήτησης
4. Θεωρείτε ότι οι Διευθυντές παρακινούν τους συνεργάτες τους να εργαστούν προς το κοινό	ΔΕΠΜΛΥΠ Οι Διευθυντές επενέβαιναν μόνο για λύση προβλημάτων. Δεν καλλιεργούσαν τέτοια συμπεριφορά

καλό του σχολικού οργανισμού;	
5. Είναι υποστηρικτικοί προς τους υφισταμένους τους;	ΥΕΞΠΡΟΣΔ Υποστήριξη εξαρτάται από προσωπικότητα Διευθυντή
2^{ος} Θεματικός Άξονας: Ανάδειξη δεξιοτήτων και στοιχείων προσωπικότητας μετασχηματιστικού ηγέτη	
6. Ποιές τακτικές χρησιμοποιείτε εσείς για να παροτρύνετε και να ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτικούς στην ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτομιών;	ΔΙΑΥΠΑΙΣ Διάλογος, υποστήριξη αισιοδοξία ΑΡΔΙΚΨΥ αρωγή στα διαδικαστικά ΑΝΑΠΡΟΔ Αναλαμβάνω προσωπικά δράσεις, γίνομαι παράδειγμα
7. Με ποιους τρόπους ενισχύετε την επικοινωνία και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες σας;	ΣΥΜΣΤΚΟ Συμφωνούμε για τους κοινούς στόχους, κοινό όραμα αξίες
8. Πως επιλύετε συγκρούσεις	ΚΚΛΣΑΛ Καλλιεργώ κλίμα σεβασμού και εμπιστοσύνης αλληλοκατανόησης
9. Με ποιο τρόπο προσπαθείτε να δώσετε ώθηση και νόημα στην εργασία των υφισταμένων σας	ΑΞΟΦΣΑΝ Αξιολογούμε τα οφέλη της συνεργασίας μας και τα αποτελέσματα της δουλειάς μας, ανατροφοδότηση
3^{ος} Θεματικός Άξονας: Σχολικό κλίμα και παράγοντες που το επηρεάζουν	
10. Τι σημαίνει για σας σχολικό κλίμα; Πως θα περιγράφατε το κλίμα του σχολείου σας	ΣΧΑΛΑΤ Σχέσεις αλληλεπίδρασης, ατμόσφαιρα ΚΛΙΜΘΕΤ Κλίμα θετικό με σχέσεις εμπιστοσύνης κι αλληλοκατανόηση
11. Γιατί πιστεύετε ότι είναι σημαντικό ή όχι το θετικό κλίμα στην καλή λειτουργία του σχολικής μονάδας;	ΣΑΠΕΔΚΕΔ Σημαντικό ,αποτελεί το έδαφος όπου καλλιεργείται η εκπαιδευτική διαδικασία ΚΑΘΑΠΟΠ Καθορίζει παραγωγικότητα-αποτελεσματικότητα
12. Ποιοί παράγοντες το επηρεάζουν και πως	ΣΥΜΓΕΚΜ Συμπεριφορές γονέων ,εκπαιδευτικών, μαθητών, ΗΓΣΥΜΠ Ηγετική συμπεριφορά
13..Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι οι γονείς ή η τοπική κοινότητα μπορούν να επηρεάσουν το σχολικό κλίμα	ΓΟΝΘΟΡΕΠΠ Γονείς που επηρεάζουν θετικά με επικοινωνία, οριοθετημένη ΓΟΝΑΡΠΙΑΡ Αρνητικά με παρεμβατικό ρόλο, ανοικτό σχολείο στην κοινωνία Σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία, επικοινωνία οριοθετημένη
14. Με ποιους τρόπους μπορεί ο Διευθυντής να επηρεάσει το σχολικό κλίμα	ΕΝΕΣΣΔΧΚ Ενεργή εμπλοκή σε λήψη αποφάσεων ,συνεργασία ,δημοκρατία χωρίς κριτική

4^{ος} Θεματικός Άξονας: Διασύνδεση σχολικού κλίματος-μετασχηματιστικής ηγεσίας	
15. Θεωρείτε ότι η ηγετική συμπεριφορά του Διευθυντή μπορεί να προάγει την ομαδικότητα και την αισιοδοξία σε ένα σχολικό οργανισμό και με ποιους τρόπους.	ΥΠΕΣΚΑΚΔ Υπευθυνότητα ,σταθερότητα κανόνες από κοινού αποφασισμένους ,κοινή δέσμευση
16. Πως μπορεί να επιδράσει στο κλίμα ενός σχολείου το προσωπικό παράδειγμα του Διευθυντή	ΣΕΠΟΡΕΣ Φυσικά επιδρά με το να είναι ορατός ,να εμπνέει συλλογικότητα, όχι απόμακρος
17 Μπορεί η αναγνώριση και η αξιοποίηση των ατομικών δεξιοτήτων να οδηγήσει σε θετικό κλίμα και με ποιο τρόπο; Ποια είναι η δική σας θέση	ΟΦΑΝΔΕΞ Οφείλει να αναγνωρίζει και να αξιοποιεί τις δεξιότητες συναδέλφων ΧΤΣΑΘΕΚ Χτίζει συμμετοχικότητα ,αυξάνει την θετική έκβαση, αποτελεσματικότητα.
18. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη. Πιστεύεται ότι είναι σημαντικό προσόν στην καλλιέργεια ευνοϊκού κλίματος και γιατί	ΔΙΚΑΤΘΑΛ Πολύ σημαντικό ,κατανοεί την θέση των άλλων ΑΥΞΘΑΚΣ Αυξάνει την θετική αυτοεικόνα καλλιεργεί συλλογικότητα
19. Πιστεύετε ότι η ενθάρρυνση του Διευθυντή στους συνεργάτες για λήψη πρωτοβουλιών είναι σημαντικός παράγοντας στην επίτευξη θετικού σχολικού κλίματος;	ΑΡΣΥΛΠΡΟ Σημαντική αρκεί να έχουν συλλογικό πρόσημο και να έχουν αντίκτυπο στο σχολείο ,αξιοποίηση ατομικών δεξιοτήτων
20. Ποιες άλλες προτάσεις-στρατηγικές θα υποδεικνύατε για την βελτίωση του σχολικού κλίματος;	ΚΑΛΣΥΜΚ Καλλιέργεια συμμετοχικής κουλτούρας ΕΠΣΤΔΣΧ Επιμορφώσεις στελεχών στην διαχείριση σχέσεων και συναισθηματικής αγωγής

Προφίλ 05	1)Κωδικός:05 2)Φύλο: ΓΥΝΑΙΚΑ 3)Ηλικία:54 4)Ειδικότητα: ΔΑΣΚΑΛΑ β΄ πτυχίο: ΑΓΓΛΙΚΗ ΦΙΛΟΛΟΓΙΑ 5)Χρόνια υπηρεσίας στην Εκπαίδευση, γενικά:25
------------------	--

	6)Χρόνια υπηρεσίας ως Στέλεχος Εκπαίδευσης:5
1^{ος} Θεματικός Άξονας: Προσδιορισμός μετασχηματιστικής ηγεσίας στο Ελληνικό σχολείο	
Κατηγορίες	Λειτουργικοί- Ορισμοί
1. Πιστεύετε ότι οι Διευθυντές σε όσα σχολεία έχετε εργαστεί έχουν σαφές όραμα για το σχολείο τους και μπορούν να το μεταδώσουν στους συνεργάτες τους; Μπορείτε να δώσετε σχετικά παραδείγματα	ΝΔΕΧΟΡΔΜ Οι νεότεροι έχουν όραμα Παλαιότεροι διευθυντές κυρίως γραφειοκράτες, ίσως δυσκολεύονταν να το μεταδώσουν Οι λόγοι δυσκολίας Τύπος Διευθυντή-,Ακαμπτοι παλαιότεροι συνάδελφοι
2. Ενθάρρυναν την αλλαγή και την καινοτομία και πως; Αναφέρετε κάποια παραδείγματα	ΠΟΛΕΝΚΑΙ Πολλοί ενθαρρύνουν καινοτομία προωθούν δράσεις, ΠΑΡΔΣΤ Παράδειγμα διαπολιτισμικό σχολείο που αναλάμβανε πολλές θεατρικές ,μουσικές, δράσεις αλλά κι ευρωπαϊκά προγράμματα
3. Έδιναν στους συναδέλφους τους βήμα για να εκφράσουν απόψεις και βελτιωτικές προτάσεις;	ΕΞΠΡΟΣΔ Εξαρτάται από την προσωπικότητα του Διευθυντή
4. Θεωρείτε ότι οι Διευθυντές παρακινούν τους συνεργάτες τους να εργαστούν προς το κοινό καλό του σχολικού οργανισμού	ΔΠΑΡΑΚ Οι Διευθυντές παρακινούν γιατί είναι πιο ενημερωμένοι για το νέο σχολείο,
5. Είναι υποστηρικτικοί προς τους υφισταμένους τους;	ΥΕΞΠΡΟΣΔ Υποστήριξη εξαρτάται από προσωπικότητα Διευθυντή
2^{ος} Θεματικός Άξονας: Ανάδειξη δεξιοτήτων και στοιχείων προσωπικότητας μετασχηματιστικού ηγέτη	
6. Ποιές τακτικές χρησιμοποιείτε εσείς για να παροτρύνετε και να ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτικούς στην ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτομιών;	ΚΙΝΕΝΜΚΟ Κίνητρα για βελτίωση ,προσωπική εξέλιξη ενημέρωση μοίρασμα κοινού οράματος
7. Με ποιους τρόπους ενισχύετε την επικοινωνία και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες σας;	ΠΡΔΟΣΜΠΥ προσπαθώ να δουλέψω με όσους μπορώ και να πείσω τους υπόλοιπους
8. Πως επιλύετε συγκρούσεις	ΠΡΣΥΚΔΗΜ Προσπαθώ να συμβιβάσω καταστάσεις με χιούμορ, δημοκρατικότητα, δύσκολη θέση μου πρόβλημα λόγω φύλου για μένα

9. Με ποιο τρόπο προσπαθείτε να δώσετε ώθηση και νόημα στην εργασία των υφισταμένων σας	ΕΛΒΥΠΑΣΦ Ελάφρυνση ,βοήθεια, υποστήριξη αίσθηση ασφάλειας, άνεσης
3^{ος} Θεματικός Άξονας : Σχολικό κλίμα και παράγοντες που το επηρεάζουν	
10. Τι σημαίνει για σας σχολικό κλίμα; Πως θα περιγράφατε το κλίμα του σχολείου σας	ΣΧΑΛΑΤ Σχέσεις Διευθυντή- εκπαιδευτικών, γονέων ,μαθητών ΚΛΙΜΕΝΤΣ Κλίμα έντασης με συναδέλφους λόγω ανταγωνιστικότητας ΚΛΙΘΕΓΟΜ Θετικό κλίμα με γονείς, μαθητές
11. Γιατί πιστεύετε ότι είναι σημαντικό ή όχι το θετικό κλίμα στην καλή λειτουργία του σχολικής μονάδας	ΠΣΗΜΔΠΡ Πολύ σημαντικό δεν μπορείς να προχωρήσεις το σχολείο αν δεν υπάρχει συνεργασία
12. Ποιοί παράγοντες το επηρεάζουν και πως	ΣΧΕΜΠΦΙ Σχέσεις εμπλεκομένων και οι προσωπικές φιλοδοξίες κάποιων
13. .Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι οι γονείς ή η τοπική κοινότητα μπορούν να επηρεάσουν το σχολικό κλίμα	ΓΟΝΔΕΠΣΚ Γονείς δεν μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το σχολικό κλίμα
14. Με ποιους τρόπους μπορεί ο Διευθυντής να επηρεάσει το σχολικό κλίμα	ΕΜΥΠΥΠ Εμπνέει, υποκινεί υποστηρίζει τους συναδέλφους
4^{ος} Θεματικός Άξονας: Διασύνδεση σχολικού κλίματος-μετασχηματιστικής ηγεσίας	
15. Θεωρείτε ότι η ηγετική συμπεριφορά του Διευθυντή μπορεί να προάγει την ομαδικότητα και την αισιοδοξία σε ένα σχολικό οργανισμό και με ποιους τρόπους.	ΣΤΗΕΠΣΥ Στηρίζει προσπάθειες εκπαιδευτικών, χωρίς να σχολιάζει ,να επικρίνει, επιβραβεύει συμμετέχει κι ο ίδιος σε ομάδες.
16. .Πως μπορεί να επιδράσει στο κλίμα ενός σχολείου το προσωπικό παράδειγμα του Διευθυντή	ΣΕΠΟΥΥΠ Σίγουρα επιδρά .Ορατός ,υποστηρικτικός σε συνεργάτες μαθητές ακόμα και στα πιο απλά

17 Μπορεί η αναγνώριση και η αξιοποίηση των ατομικών δεξιοτήτων να οδηγήσει σε θετικό κλίμα και με ποιο τρόπο; Ποια είναι η δική σας θέση	ΑΞΣΥΝΤΓΝ Αξιοποίηση συναδέλφων στους τομείς που γνωρίζουν ,που τους ενδιαφέρουν ,έτσι όλοι κερδίζουν και οι ίδιοι αλλά και τα παιδιά με συμμετοχές σε διαγωνισμούς
18. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη. Πιστεύεται ότι είναι σημαντικό προσόν στην καλλιέργεια ευνοϊκού κλίματος και γιατί	ΔΕΣΥΝΚΑ Πάρα πολύ σημαντικό να μπορεί ο Διευθυντής να ελέγχει τα συναισθήματά του και να μπαίνει στην θέση των άλλων και οι άλλοι ανταποκρίνονται ,βελτιώνει κλίμα
19. Πιστεύετε ότι η ενθάρρυνση του Διευθυντή στους συνεργάτες για λήψη πρωτοβουλιών είναι σημαντικός παράγοντας στην επίτευξη θετικού σχολικού κλίματος;	Πολύ σημαντικό ,πρέπει ο διευθυντής να έχει την ικανότητα να κατανέμει εργασία αυτονομία, αποδοτικότητα , να φαίνεται το έργο των συναδέλφων προς τα έξω
20. Ποιες άλλες προτάσεις-στρατηγικές θα υποδεικνύατε για την βελτίωση του σχολικού κλίματος;	Να μην δημιουργούνται συγκρουσιακές ομάδες, ανθρώπινες σχέσεις, προσιτός Διευθυντής, ισορρόπηση ιεραρχίας πρώτος μεταξύ ίσων

Προφίλ 06	1)Κωδικός:06 2)Φύλο: ΓΥΝΑΙΚΑ 3)Ηλικία:60 4)Ειδικότητα: ΦΥΣΙΚΟΣ 5)Χρόνια υπηρεσίας στην Εκπαίδευση, γενικά:25 6)Χρόνια υπηρεσίας ως Στέλεχος Εκπαίδευσης:2
1^{ος} Θεματικός Άξονας: Προσδιορισμός μετασχηματιστικής ηγεσίας στο Ελληνικό σχολείο	
Κατηγορίες	Λειτουργικοί- Ορισμοί
1. Πιστεύετε ότι οι Διευθυντές σε όσα σχολεία έχετε εργαστεί έχουν σαφές όραμα για το σχολείο τους και μπορούν να το μεταδώσουν στους συνεργάτες τους; Μπορείτε να δώσετε σχετικά παραδείγματα	ΔΓΡΔΕΠΟΡ Διευθυντές γραφειοκράτες, δεν επικοινωνούν το όραμα Οι λόγοι δυσκολίας έλλειψη ουσιαστικής επικοινωνίας, χημείας με σύλλογο

2. Ενθάρρυναν την αλλαγή και την καινοτομία και πως; Αναφέρετε κάποια παραδείγματα	ΕΛΕΝΚΑΙΝ Ελάχιστη ενθάρρυνση καινοτομίας
3. Έδιναν στους συναδέλφους τους βήμα για να εκφράσουν απόψεις και βελτιωτικές προτάσεις;	ΕΞΙΠΡΟΣΔ Εξαρτάται από την προσωπικότητα διευθυντή
4. Θεωρείτε ότι οι Διευθυντές παρακινούν τους συνεργάτες τους να εργαστούν προς το κοινό καλό του σχολικού οργανισμού	ΔΠΑΡΑΚ Οι Διευθυντές παρακινούν γιατί αυτό είναι το ζητούμενο να βελτιωθεί η ποιότητα μάθησης
5. Είναι υποστηρικτικοί προς τους υφισταμένους τους;	ΥΕΞΙΠΡΟΣ Υποστήριξη εξαρτάται από προσωπικότητα του Διευθυντή και από το τι θεωρεί ο ίδιος σημαντικό
2^{ος} Θεματικός Άξονας: Ανάδειξη δεξιοτήτων και στοιχείων προσωπικότητας μετασχηματιστικού ηγέτη	
6. Ποιές τακτικές χρησιμοποιείτε εσείς για να παροτρύνετε και να ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτικούς στην ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτομιών;	ΕΝΠΡΕΠΙΣ Ενθάρρυνση, προτροπή ανάληψη πρωτοβουλιών από διευθυντή, έπαινος στήριξη γραφειοκρατική
7. Με ποιους τρόπους ενισχύετε την επικοινωνία και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες σας;	ΕΝΔΧΣΥΣ Ενθάρρυνση, δείχνω την χαρά μου για την συνεργασία, στηρίζω και προτρέπω συνεργασίες
8. Πως επιλύετε συγκρούσεις	ΣΥΖΚΑΤΙ Συζήτηση κατ'ιδίαν με εμπλεκόμενους
9. Με ποιο τρόπο προσπαθείτε να δώσετε ώθηση και νόημα στην εργασία των υφισταμένων σας	ΕΠΑΝΙΠ Επιβράβευση αναγνώριση .Προσπαθώ να προβάλλω την δουλειά τους ,έπαινος
3^{ος} Θεματικός Άξονας: Σχολικό κλίμα και παράγοντες που το επηρεάζουν	
10. Τι σημαίνει για σας σχολικό κλίμα; Πως θα περιγράφατε το κλίμα του σχολείου σας	ΣΧΑΛΑΤ Σχέσεις αλληλεπίδρασης ΚΛΙΜΘΕΤ Κλίμα θετικό με καλή επικοινωνία και συνεργασία
11. Γιατί πιστεύετε ότι είναι σημαντικό ή όχι το θετικό κλίμα στην καλή λειτουργία του	ΚΑΘΑΠΟΠ Ιδιαίτερα σημαντικό καθορίζει παραγωγικότητα αποτελεσματικότητα και επίδοση μαθητών

σχολικής μονάδας	
12 Ποιοί παράγοντες το επηρεάζουν και πως	ΣΥΓΚΡΑΝΤΑ Να προσφέρει ο καθένας το καλύτερο που μπορεί, να μην υπάρχει σύγκριση ,ανταγωνισμός
13 Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι οι γονείς ή η τοπική κοινότητα μπορούν να επηρεάσουν το σχολικό κλίμα	ΓΟΝΘΥΠΟ Γονείς θετικά όταν δρουν υποστηρικτικά συμπλέουν στην επίλυση ΓΟΝΑΡΠΙΑΡ Γονείς επηρεάζουν αρνητικά όταν επεμβαίνουν με ψεύτικες δικαιολογίες, δεν αντιλαμβάνονται τους κανόνες του σχολείου
14 Με ποιους τρόπους μπορεί ο Διευθυντής να επηρεάσει το σχολικό κλίμα	ΕΜΥΠΥΠ Εμπνέει. Ενθαρρύνει Υποστηρίζει διακριτικά
4 ^{ος} Θεματικός Άξονας: Διασύνδεση σχολικού κλίματος και μετασχηματιστικής ηγεσίας	
15. Θεωρείτε ότι η ηγετική συμπεριφορά του Διευθυντή μπορεί να προάγει την ομαδικότητα και την αισιοδοξία σε ένα σχολικό οργανισμό και με ποιους τρόπους.	ΣΤΗΕΠΣΥ Στηρίζει προσπάθειες εκπαιδευτικών, χωρίς να σχολιάζει επικρίνει, Επιβραβεύει, συμμετέχει κι ο ίδιος σε ομάδες
16. Πως μπορεί να επιδράσει στο κλίμα ενός σχολείου το προσωπικό παράδειγμα του Διευθυντή	ΣΥΝΑΝΕΠ Σημαντικό για όλους το παράδειγμα ,η συνέπεια τον τρόπο που φέρεται
17Μπορεί η αναγνώριση και η αξιοποίηση των ατομικών δεξιοτήτων να οδηγήσει σε θετικό κλίμα και με ποιο τρόπο; Ποια είναι η δική σας θέση	ΑΞΣΥΝΤΓΝ Αξιοποίηση συναδέλφων στους τομείς που γνωρίζουν, ενδιαφέροντα ,έπαινος για όλους
18.Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη. Πιστεύεται ότι είναι σημαντικό προσόν στην καλλιέργεια ευνοϊκού κλίματος και γιατί	ΔΕΣΥΝΚΑ Πάρα πολύ σημαντικό. Ο Διευθυντής πρέπει να ελέγχει τα συναισθήματά του και να στηρίζει, να μην είναι επικριτικός. Ο άλλος προσφέρει ότι μπορεί αν είναι χαλαρός
19. Πιστεύετε ότι η ενθάρρυνση του Διευθυντή στους συνεργάτες για λήψη πρωτοβουλιών είναι σημαντικός παράγοντας στην επίτευξη θετικού σχολικού κλίματος;	ΠΡΟΑΠΟΔ Απαραίτητη η ενθάρρυνση προωθεί αποδοτικότητα ,ενισχύει θετικό κλίμα

20. Ποιες άλλες προτάσεις-στρατηγικές θα υποδεικνύατε για την βελτίωση του σχολικού κλίματος;	ΚΑΛΣΥΝΔΣ Καλή συνεργασία Διευθυντή-συλλόγου ,εξασφάλιση όλων των απαραίτητων υλικών μέσων.
---	---

Προφίλ 07	1)Κωδικός:07 2)Φύλο: ΑΝΔΡΑΣ 3)Ηλικία:62 4)Ειδικότητα: ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ 5)Χρόνια υπηρεσίας στην Εκπαίδευση, γενικά:28 6)Χρόνια υπηρεσίας ως Στέλεχος Εκπαίδευσης:8
1^{ος} Θεματικός Άξονας: Προσδιορισμός μετασχηματιστικής ηγεσίας στο Ελληνικό σχολείο	
Κατηγορίες	Λειτουργικοί- Ορισμοί
1. Πιστεύετε ότι οι Διευθυντές σε όσα σχολεία έχετε εργαστεί έχουν σαφές όραμα για το σχολείο τους και μπορούν να το μεταδώσουν στους συνεργάτες τους; Μπορείτε να δώσετε σχετικά παραδείγματα	ΔΓΡΧΟΡΔ Οι Δ/τες που συνεργάστηκα γραφειοκράτες χωρίς σαφές όραμα , διεκπεραιωτικοί
2. Ενθάρρυναν την αλλαγή και την καινοτομία και πως; Αναφέρετε κάποια παραδείγματα	ΕΛΕΝΚΑΙΝ Ελάχιστη ενθάρρυνση καινοτομίας και σύμφωνα με εγκυκλίους
3. Έδιναν στους συναδέλφους τους βήμα για να εκφράσουν απόψεις και βελτιωτικές προτάσεις;	ΣΠΕΝΣΠΡΥ Σπάνια ενεργοποιούσαν συναδέλφους παρά μόνο σε σχέση με προτάσεις Υπουργείου
4. Θεωρείτε ότι οι Διευθυντές παρακινούν τους συνεργάτες τους να εργαστούν προς το κοινό καλό του σχολικού οργανισμού	ΣΠΑΡΘΕΣΚ Συνήθως παρακινούσαν θετικά ως προς την συνεργασία για το κοινό καλό
5. Είναι υποστηρικτικοί προς τους υφισταμένους τους;	ΥΠΜΣΑΣΥ Υποστηρικτικοί μόνο σε άτομα που συμπαθούσαν
2^{ος} Θεματικός Άξονας: Ανάδειξη δεξιοτήτων και στοιχείων προσωπικότητας μετασχηματιστικού ηγέτη	

6. Ποιές τακτικές χρησιμοποιείτε εσείς για να παροτρύνετε και να ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτικούς στην ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτομιών;	ΠΑΝΣΤΕΝ Παρουσίαση αναλυτική, στήριξη ,ενθάρρυνση ΑΝΑΠΡΟΔ Αναλαμβάνω προσωπικά προγράμματα ,καινοτομίες, γίνομαι παράδειγμα
7. Με ποιους τρόπους ενισχύετε την επικοινωνία και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες σας;	ΕΠΑΝΕΝΕ Επικοινωνία ανάλογα με ενδιαφέροντα, επιδιώξεις καθενός ΕΚΔΕΞΟΓ Εκδηλώσεις έξοδοι, γιορτές
8. Πως επιλύετε συγκρούσεις	ΤΑΧΕΥΕΔ Ταχύτητα, ευελιξία και διάλογος προτού γίνει ανεξέλεγκτη η κατάσταση
9. Με ποιο τρόπο προσπαθείτε να δώσετε ώθηση και νόημα στην εργασία των υφισταμένων σας	ΑΝΕΠΑΞΑΝ Ανατροφοδότηση ,έπαινος αναγνώριση δεξιοτήτων συναδέλφων
3^{ος} Θεματικός Άξονας: Σχολικό κλίμα και παράγοντες που το επηρεάζουν	
10. Τι σημαίνει για σας σχολικό κλίμα; Πως θα περιγράφατε το κλίμα του σχολείου σας	ΑΤΜΣΕΜ Ατμόσφαιρα που επικρατεί και οι σχέσεις ΚΛΙΜΑΔΗΜ κλίμα σχολείου δημοκρατικό με καλή επικοινωνία
11. Γιατί πιστεύετε ότι είναι σημαντικό ή όχι το θετικό κλίμα στην καλή λειτουργία του σχολικής μονάδας	ΚΑΘΑΠΟΠ Ιδιαίτερα σημαντικό, καθορίζει παραγωγικότητα αποτελεσματικότητα και επίδοση μαθητών
12. Ποιοί παράγοντες το επηρεάζουν και πως	ΕΠΔΔΣΥΝ Επικοινωνία διευθυντή συναδέλφων ,καλές διαπροσωπικές σχέσεις με όλη την σχολική κοινότητα
13. Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι οι γονείς ή η τοπική κοινότητα μπορούν να επηρεάσουν το σχολικό κλίμα	ΓΟΝΘΣΥΜ Γονείς δρουν υποστηρικτικά, συμπλέουν στην επίλυση προβλημάτων. ΓΟΝΑΡΝΠΙ Γονείς δρουν αρνητικά όταν παρεμβαίνουν σε θέματα που αφορούν τον σύλλογο
14. Με ποιους τρόπους μπορεί ο Διευθυντής να επηρεάσει το σχολικό κλίμα	ΔΗΜΙΣΕΠΙ Δημοκρατικότητα ,ισονομία, επιβράβευση καλών πρακτικών καθηγητών και μαθητών
4^{ος} Θεματικός Άξονας: Διασύνδεση σχολικού κλίματος και μετασηματιστικής ηγεσίας	
15. Θεωρείτε ότι η ηγετική συμπεριφορά του Διευθυντή μπορεί να προάγει την ομαδικότητα και την αισιοδοξία σε ένα σχολικό οργανισμό και με	ΣΤΗΕΠΣΥ Στηρίζει προσπάθειες καθηγητών ,χωρίς να σχολιάζει να επικρίνει, επιβραβεύει

ποιους τρόπους.	
16. Πως μπορεί να επιδράσει στο κλίμα ενός σχολείου το προσωπικό παράδειγμα του Διευθυντή	ΣΕΔΚΕΞΕΝ Σίγουρα επιδρά με επικοινωνιακές δεξιότητες ,καινοτόμες ενέργειες κι εξατομικευμένο ενδιαφέρον
17Μπορεί η αναγνώριση και η αξιοποίηση των ατομικών δεξιοτήτων να οδηγήσει σε θετικό κλίμα και με ποιο τρόπο; Ποια είναι η δική σας θέση	ΑΞΣΥΝΤΓΝ Αξιοποίηση συναδέλφους στους τομείς που γνωρίζουν, ενδιαφέροντα ,έπαινος για όλους
18. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη. Πιστεύεται ότι είναι σημαντικό προσόν στην καλλιέργεια ευνοϊκού κλίματος και γιατί	ΔΕΣΥΝΚΑ Διευθυντής πρέπει να ελέγχει τα συναισθήματά του και να μπορεί να μπαίνει στην θέση των άλλων. ΔΛΥΣΒΚΛ Έτσι μπορεί να δώσει λύσεις να βελτιώσει κλίμα
19. Πιστεύετε ότι η ενθάρρυνση του Διευθυντή στους συνεργάτες για λήψη πρωτοβουλιών είναι σημαντικός παράγοντας στην επίτευξη θετικού σχολικού κλίματος;	ΣΥΝΑΙΣΠΟ Σημαντικό να παίρνουν πρωτοβουλίες γιατί συναποφασίζουν, αισθάνονται πολύτιμοι
20. Ποιες άλλες προτάσεις-στρατηγικές θα υποδεικνύατε για την βελτίωση του σχολικού κλίματος;	ΕΞΑΤΕΝΔ Εξατομικευμένο ενδιαφέρον από διευθυντή το κλειδί για την ύπαρξη θετικού κλίματος

Προφίλ 08	1)Κωδικός:08 2)Φύλο: ΑΝΔΡΑΣ 3)Ηλικία:62 4)Ειδικότητα: ΧΗΜΙΚΟΣ 5)Χρόνια υπηρεσίας στην Εκπαίδευση, γενικά:25 6)Χρόνια υπηρεσίας ως Στέλεχος Εκπαίδευσης:2
1^{ος} Θεματικός Άξονας: Προσδιορισμός μετασχηματιστικής ηγεσίας στο Ελληνικό σχολείο	
Κατηγορίες	Λειτουργικοί- Ορισμοί
1. Πιστεύετε ότι οι Διευθυντές σε όσα σχολεία έχετε εργαστεί έχουν σαφές όραμα για το σχολείο τους και μπορούν να το	ΝΔΕΧΟΡΔΜ Οι νεότεροι έχουν όραμα Παλαιότεροι Διευθυντές διεκπεραιωτικοί, μικρό ποσοστό είχε όραμα για το σχολείο

μεταδώσουν στους συνεργάτες τους; Μπορείτε να δώσετε σχετικά παραδείγματα	
2. Ενθάρρυναν την αλλαγή και την καινοτομία και πως; Αναφέρετε κάποια παραδείγματα	ΑΡΕΝΘΚ Αρκετοί ενθάρρυναν καινοτομία τα τελευταία χρόνια ΠΑΡΔΣΤ Οι Διευθύντριες πριν από μένα στήριζαν δράσεις, θεατρικά, προγράμματα
3. Έδιναν στους συναδέλφους τους βήμα για να εκφράσουν απόψεις και βελτιωτικές προτάσεις;	ΕΞΠΡΟΣΔ Εξαρτάται από την προσωπικότητα του Διευθυντή και χιμεία με τον σύλλογο
4. Θεωρείτε ότι οι Διευθυντές παρακινούν τους συνεργάτες τους να εργαστούν προς το κοινό καλό του σχολικού οργανισμού	ΔΠΑΡΑΚ Οι Διευθυντές παρακινούν γιατί αυτό είναι το ζητούμενο να βελτιωθούν τα μαθησιακά αποτελέσματα
5. Είναι υποστηρικτικοί προς τους υφισταμένους τους;	ΥΕΞΠΡΟΣΔ Υποστήριξη εξαρτάται από προσωπικότητα και χιμεία με το σύλλογο
2^{ος} Θεματικός Άξονας: Ανάδειξη δεξιοτήτων και στοιχείων προσωπικότητας μετασχηματιστικού ηγέτη	
6. Ποιές τακτικές χρησιμοποιείτε εσείς για να παροτρύνετε και να ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτικούς στην ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτομιών;	ΕΝΠΡΕΠΣ Ενθάρρυνση, προτροπή, ανάληψη πρωτοβουλιών από διευθυντή, έπαινος, στήριξη γραφειοκρατική
7. . Με ποιους τρόπους ενισχύετε την επικοινωνία και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες σας;	ΕΠΑΝΕΝΕ Επικοινωνία ανάλογα με ενδιαφέροντα, επιδιώξεις καθενός
8. Πως επιλύετε συγκρούσεις	ΚΚΛΣΑΛ Καλλιεργώ κλίμα σεβασμού και αλληλοκατανόησης
9. Με ποιο τρόπο προσπαθείτε να δώσετε ώθηση και νόημα στην εργασία των υφισταμένων σας	ΕΠΑΝΠΡ Επιβράβευση, αναγνώριση ,προβολή δουλειάς
3^{ος} Θεματικός Άξονας: Σχολικό κλίμα και παράγοντες που το επηρεάζουν	
10. Τι σημαίνει για σας σχολικό κλίμα; Πως θα περιγράφατε το κλίμα του σχολείου σας	ΑΤΜΣΕΜ Ατμόσφαιρα που επικρατεί και οι σχέσεις εμπλεκόμενων ΚΛΙΜΘΕΤ κλίμα σχολείου θετικό

11. Γιατί πιστεύετε ότι είναι σημαντικό ή όχι το θετικό κλίμα στην καλή λειτουργία του σχολικής μονάδας	ΚΑΘΑΠΟΠ Ιδιαίτερα Σημαντικό καθορίζει παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα και επίδοση μαθητών
12 Ποιοί παράγοντες το επηρεάζουν και πως	ΣΥΜΓΕΚΜ Συμπεριφορές όλων μαθητές , εμπλεκόμενοι αλλά και γονείς, Σχολική .κοινότητα
13 Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι οι γονείς ή η τοπική κοινότητα μπορούν να επηρεάσουν το σχολικό κλίμα	ΓΟΝΘΕΤΑΡ Γονείς μπορεί να είναι αρωγοί και συνεργάτες ΓΟΝΑΠΑΡ Αρνητικά με παρεμβατικό ρόλο, υπερβολικές απαιτήσεις, ανοικτό σχολείο στην κοινωνία
14 Με ποιους τρόπους μπορεί ο Διευθυντής να επηρεάσει το σχολικό κλίμα	ΣΥΝΣΑΝΔ Συνεργασία, συζήτηση,, ανθρώπινες σχέσεις, ανατροφοδότηση για όλους ,δημοκρατικότητα
4 ^{ος} Θεματικός Άξονας: Διασύνδεση σχολικού κλίματος και μετασχηματιστικής ηγεσίας	
15. Θεωρείτε ότι η ηγετική συμπεριφορά του Διευθυντή μπορεί να προάγει την ομαδικότητα και την αισιοδοξία σε ένα σχολικό οργανισμό και με ποιους τρόπους	ΥΠΕΣΚΑΚΔ Υπευθυνότητα ,σταθερότητα κανόνες από κοινού αποφασισμένους, κοινή δέσμευση
16 Πως μπορεί να επιδράσει στο κλίμα ενός σχολείου το προσωπικό παράδειγμα του Διευθυντή	ΣΙΓΕΠΟΡΔ Σίγουρα επιδρά ενεργός, παρόν σε όλα, συμπεριφορά δημοκρατική, ισονομία
17Μπορεί η αναγνώριση και η αξιοποίηση των ατομικών δεξιοτήτων να οδηγήσει σε θετικό κλίμα και με ποιο τρόπο; Ποια είναι η δική σας θέση	ΣΑΝΔΕΞΚΙΝ Σημαντικό με κάθε τρόπο να αναγνωρίζεται ,συνεχίζει προσφέρει ότι καλύτερο
18. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη. Πιστεύεται ότι είναι σημαντικό προσόν στην καλλιέργεια ευνοϊκού κλίματος και γιατί	ΔΕΣΥΝΚΑ Διευθυντής πρέπει να ελέγχει τα συναισθήματά του και να μπορεί να μπαίνει στην θέση των άλλων. ΔΛΥΣΒΚΛ Έτσι μπορεί να δώσει λύσεις, να βελτιώσει κλίμα
19. Πιστεύετε ότι η ενθάρρυνση	

του Διευθυντή στους συνεργάτες για λήψη πρωτοβουλιών είναι σημαντικός παράγοντας στην επίτευξη θετικού σχολικού κλίματος;	Σημαντικό να παίρνουν πρωτοβουλίες γιατί συναποφασίζουν, αισθάνονται πολύτιμοι
20. Ποιες άλλες προτάσεις-στρατηγικές θα υποδεικνύατε για την βελτίωση του σχολικού κλίματος;	ΑΛΤΡΕΠΣ Αλλαγή τρόπου επιλογής στελεχών, να επιλέγονται όχι διοικητές αλλά άνθρωποι που μπορούν να συντονίσουν ανθρώπινο δυναμικό ΑΛΣΤΚΘΠ Αλλαγή στόχων του σχολείου, να καλλιεργεί θετικές προσωπικότητες

Προφίλ 09	1)Κωδικός:09 2)Φύλο: ΑΝΔΡΑΣ 3)Ηλικία:48 4)Ειδικότητα: ΘΕΟΛΟΓΟΣ 5)Χρόνια υπηρεσίας στην Εκπαίδευση, γενικά:18 6)Χρόνια υπηρεσίας ως Στέλεχος Εκπαίδευσης:2
1^{ος} Θεματικός Άξονας: Προσδιορισμός μετασχηματιστικής ηγεσίας στο Ελληνικό σχολείο	
Κατηγορίες	Λειτουργικοί- Ορισμοί
1. Πιστεύετε ότι οι Διευθυντές σε όσα σχολεία έχετε εργαστεί έχουν σαφές όραμα για το σχολείο τους και μπορούν να το μεταδώσουν στους συνεργάτες τους; Μπορείτε να δώσετε σχετικά παραδείγματα	ΔΕΧΟΡΔΜ Διευθυντές έχουν όραμα, αδυναμία μετάδοσης οράματος στους συνεργάτες κυρίως παλιότερα Οι λόγοι δυσκολίας Αδυναμία επικοινωνίας οράματος στον σύλλογο λόγω επικοινωνιακών δεξιοτήτων Διευθυντή
2. Ενθάρρυναν την αλλαγή και την καινοτομία και πως; Αναφέρετε κάποια παραδείγματα	ΑΡΕΚΑΙΝ Αρκετοί ενθάρρυναν καινοτομία τα τελευταία χρόνια ΠΑΡΔΣΤΝΤ Διευθυντές πριν από μένα στήριζαν νέες τεχνολογίες
3. Έδιναν στους συναδέλφους τους βήμα για να εκφράσουν απόψεις και βελτιωτικές προτάσεις;	ΕΞΠΡΟΣΔ Εξαρτάται από την προσωπικότητα του Διευθυντή
4. Θεωρείτε ότι οι Διευθυντές παρακινούν τους συνεργάτες τους να εργαστούν προς το κοινό καλό του σχολικού οργανισμού	ΔΠΑΡΧΣΑΣ Οι Διευθυντές παρακινούν, χρειάζεται να συμπίπτουν οι στόχοι του σχολείου με ατομικούς στόχους
5. Είναι υποστηρικτικοί προς τους υφισταμένους τους;	ΣΥΠΧΡΝΠ Συνήθως υποστηρικτικοί στην εξέλιξη, επιμόρφωση εκπαιδευτικών.
2^{ος} Θεματικός Άξονας: Ανάδειξη δεξιοτήτων και στοιχείων προσωπικότητας μετασχηματιστικού ηγέτη	

6. Ποιές τακτικές χρησιμοποιείτε εσείς για να παροτρύνετε και να ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτικούς στην ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτομιών;	ΕΜΠΛΣΧ Εμπλοκή συναδέλφων σε σχεδιασμό, βοηθά στην δέσμευση ΑΝΑΠΡΟΔ Αναλαμβάνω προσωπικά καινοτόμες δράσεις και τους εμπνέω να ακολουθήσουν
7. Με ποιους τρόπους ενισχύετε την επικοινωνία και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες σας;	ΕΠΑΝΕΝΕ Επικοινωνία ανάλογα με ενδιαφέροντα, επιδιώξεις καθενός
8. Πως επιλύετε συγκρούσεις	ΣΥΖΚΑΤΙΔ Συζήτηση κατ'ιδίαν με εμπλεκόμενους στην σύγκρουση
9. Με ποιο τρόπο προσπαθείτε να δώσετε ώθηση και νόημα στην εργασία των υφισταμένων	ΕΣΤΣΑΣΤ Επικοινωνώ στόχους -σύνδεση ατομικών στόχων με συλλογικούς στόχους
3^{ος} Θεματικός Άξονας: Σχολικό κλίμα και παράγοντες που το επηρεάζουν	
10. Τι σημαίνει για σας σχολικό κλίμα; Πως θα περιγράφατε το κλίμα του σχολείου σας	ΣΧΑΛΑΤ Σχέσεις αλληλεπίδρασης, ατμόσφαιρα ΚΛΙΜΘΕΤ Κλίμα σχολείου θετικό
11. Γιατί πιστεύετε ότι είναι σημαντικό ή όχι το θετικό κλίμα στην καλή λειτουργία του σχολικής μονάδας	ΚΑΘΑΠΟΕ Σημαντικό καθορίζει παραγωγικότητα ,αποτελεσματικότητα και επίδοση μαθητών
12. Ποιοί παράγοντες το επηρεάζουν και πως	ΚΑΛΣΥΝΕΠ Καλή Συνεργασία Αποτελεσματική επικοινωνία όλων ηγετική συμπεριφορά
13. Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι οι γονείς ή η τοπική κοινότητα μπορούν να επηρεάσουν το σχολικό κλίμα	ΓΟΝΘΥΠ Σημαντική συμμετοχή, υποστηρικτικά να συμπλέουν στην επίλυση όχι παρεμβατικό ρόλο ΓΟΝΑΠΑΡ παρεμβατικό ρόλο, όχι υπερβολικές απαιτήσεις, ανοικτό σχολείο κοινωνία
14. Με ποιους τρόπους μπορεί ο Διευθυντής να επηρεάσει το σχολικό κλίμα	ΕΜΥΠΥΠ Με το να εμπνέει ,να ενθαρρύνει το καλύτερο δυνατό, τις καλές συνεργασίες, να μην κατακρίνει και να μην συγκρίνει να κρατάει ισορροπίες ,χωρίς να είναι επικριτικός.
4^{ος} Θεματικός Άξονας :Διασύνδεση σχολικού κλίματος και μετασχηματιστικής ηγεσίας	
15. Θεωρείτε ότι η ηγετική συμπεριφορά του Διευθυντή μπορεί να προάγει την ομαδικότητα και την αισιοδοξία σε ένα σχολικό οργανισμό και με ποιους τρόπους	ΣΤΗΕΠΣΥ Στηρίζει προσπάθειες καθηγητών ,χωρίς να σχολιάζει ,επιβραβεύει συμμετέχει κι ο ίδιος σε ομάδες

16. Πως μπορεί να επιδράσει στο κλίμα ενός σχολείου το προσωπικό παράδειγμα του Διευθυντή	ΣΕΠΟΡΑΙΣ Επιδρά ενεργός παρόν αισιόδοξος όλοι επιθυμούν να συνδράμουν
17Μπορεί η αναγνώριση και η αξιοποίηση των ατομικών δεξιοτήτων να οδηγήσει σε θετικό κλίμα και με ποιο τρόπο; Ποια είναι η δική σας θέση	ΣΑΝΔΕΞΚΙΝ Σημαντικό να αναγνωρίζει δεξιότητες,κινητοποιούνται
18. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη. Πιστεύεται ότι είναι σημαντικό προσόν στην καλλιέργεια ευνοϊκού κλίματος και γιατί	ΔΕΣΥΝΚΑ Διευθυντής πρέπει να ελέγχει τα συναισθήματά του και να μπορεί να μπαίνει στην θέση των άλλων. ΔΛΥΣΒΚΛ Έτσι μπορεί να δώσει λύσεις να βελτιώσει κλίμα
19. Πιστεύετε ότι η ενθάρρυνση του Διευθυντή στους συνεργάτες για λήψη πρωτοβουλιών είναι σημαντικός παράγοντας στην επίτευξη θετικού σχολικού κλίματος;	ΣΚΕΠΥΒΕΑ Σημαντική όπου έχουν καλύτερες γνώσεις, επιδόσεις έτσι υπάρχει υποκίνηση , βελτίωση ,ευγενή άμιλλα
20. Ποιες άλλες προτάσεις-στρατηγικές θα υποδεικνύατε για την βελτίωση του σχολικού κλίματος;	ΚΑΛΣΥΝΔΣ Καλή συνεργασία Διευθυντή-συλλόγου ΕΠΣΤΔΣΧ Επιμορφώσεις στελεχών στην διαχείριση σχέσεων και ανθρώπινου δυναμικού

Προφίλ 10	1)Κωδικός:10 2)Φύλλο: ΑΝΔΡΑΣ 3)Ηλικία:50 4)Ειδικότητα: ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ 5)Χρόνια υπηρεσίας στην Εκπαίδευση, γενικά:18 6)Χρόνια υπηρεσίας ως Στέλεχος Εκπαίδευσης:2
1^{ος} Θεματικός Άξονας: Προσδιορισμός Μετασχηματιστικής ηγεσίας στο Ελληνικό σχολείο	
Κατηγορίες	Λειτουργικοί- Ορισμοί
1. Πιστεύετε ότι οι Διευθυντές σε όσα σχολεία έχετε εργαστεί έχουν	ΔΕΧΟΡΔΜΟ Οι Διευθυντές έχουν όραμα,υπάρχει δυσκολία να μεταδώσουν

σαφές όραμα για το σχολείο τους και μπορούν να το μεταδώσουν στους συνεργάτες τους; Μπορείτε να δώσετε σχετικά παραδείγματα	το όραμά τους στους εκπαιδευτικούς Οι λόγοι δυσκολίας Συγκεντρωτικό σύστημα, Προσωπικότητα διευθυντή, Ωριμότητα υφισταμένων
2. Ενθάρρυναν την αλλαγή και την καινοτομία και πως; Αναφέρετε κάποια παραδείγματα	ΑΡΕΝΘΚ Αρκετοί ενθάρρυναν καινοτομία τα τελευταία χρόνια ΠΑΡΑΣΤΠΠ Παράδειγμα Διευθύντριας που στήριζε δράσεις, θεατρικά προγράμματα, αναβάθμιση αισθητική εσωτερικών κι εξωτερικών χώρων
3. Έδιναν στους συναδέλφους τους βήμα για να εκφράσουν απόψεις και βελτιωτικές προτάσεις;	ΠΕΝΘΕΚΒΠ Περισσότεροι ενθαρρύνουν, θέλουν συλλογική έκφραση απόψεων Παράδειγμα Δ/ντριας Εμπλοκή συλλόγου σε προτάσεις ,σε λήψη αποφάσεων
4. Θεωρείτε ότι οι Διευθυντές παρακινούν τους συνεργάτες τους να εργαστούν προς το κοινό καλό του σχολικού οργανισμό	ΔΠΑΡΠΑΠ Οι Διευθυντές παρακινούν, παρουσιάζουν αναλυτικά προτάσεις
5. Είναι υποστηρικτικοί προς τους υφισταμένους τους;	ΣΥΠΧΡΝΠ Συνήθως υποστηρικτικοί αν και χρειάζονται να πειστούν για το πώς θα επιτευχθεί
2^{ος} Θεματικός Άξονας: Ανάδειξη δεξιοτήτων και στοιχείων προσωπικότητας μετασχηματιστικού ηγέτη	
6. Ποιές τακτικές χρησιμοποιείτε εσείς για να παροτρύνετε και να ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτικούς στην ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτομιών;	ΕΜΠΛΣΧ Εμπλοκή συναδέλφων σε σχεδιασμό ΑΡΔΙΚΨΥ Αισιοδοξία, αρωγή στα διαδικαστικά , καλή ψυχολογία
7. Με ποιους τρόπους ενισχύετε την επικοινωνία και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες σας;	ΔΥΠΓΝΗΡ Διπλωματία, γνώση ,ηρεμία ΤΘΑΠΡΟΣ Τονίζω θετικά στοιχεία, ηρεμία χιούμορ
8. Πως επιλύετε συγκρούσεις	ΣΥΚΙΑΞΔ Συζήτηση κατ'ιδίαν με εμπλεκόμενους στην σύγκρουση, αφορμή για εξέλιξη κι αξιοποίηση διαφωνιών προς κοινό καλό
9. Με ποιο τρόπο προσπαθείτε να δώσετε ώθηση και νόημα στην εργασία των υφισταμένων	ΑΝΕΠΑΞΑΝ Ανατροφοδότηση έπαινος, Αξιολόγηση όσων πετύχαμε αναγνώριση
3^{ος} Θεματικός Άξονας: Σχολικό κλίμα και παράγοντες που το	

επηρεάζουν	
10. Τι σημαίνει για σας σχολικό κλίμα; Πως θα περιγράφατε το κλίμα του σχολείου σας	ΣΧΑΛΑΤ Η ατμόσφαιρα ,οι σχέσεις, η αλληλεπίδραση σχέσεων ΚΛΙΜΔΗΜ Δημοκρατικό κλίμα με καλή επικοινωνία
11. Γιατί πιστεύετε ότι είναι σημαντικό ή όχι το θετικό κλίμα στην καλή λειτουργία του σχολικής μονάδας	ΣΕΤΡΑΚΜ Σημαντικό επηρεάζει τρόπο που αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί, μαθητές, ΚΑΘΑΠΟΠ καθορίζει αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα
12. Ποιοί παράγοντες το επηρεάζουν και πως	ΚΑΛΣΥΝΕΠ Καλή συνεργασία, αποτελεσματική επικοινωνία όλων, ηγετική συμπεριφορά
13. Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι οι γονείς ή η τοπική κοινότητα μπορούν να επηρεάσουν το σχολικό κλίμα	ΓΟΝΘΥΠ Σημαντική η συμμετοχή να δρουν υποστηρικτικά να συμπλέουν στην επίλυση όχι παρεμβατικό ρόλο ΓΟΝΑΠΑΡ Αρνητικά με παρεμβατικό ρόλο, με υπερβολικές απαιτήσεις Επιδίωξη ανοικτού σχολείου στην κοινωνία με καλή συνεργασία με τοπικούς φορείς-κοινότητα Κοινωνία
14. Με ποιους τρόπους μπορεί ο Διευθυντής να επηρεάσει το σχολικό κλίμα	ΕΜΥΠΥΠ εμπνέει, ενθαρρύνει ,υποστηρίζει διακριτικά ΕΥΕΠΠΡΟΣ ευελιξία σε διαταγές και προσαρμοστικότητα
4^{ος} Θεματικός Άξονας: Διασύνδεση σχολικού κλίματος και μετασχηματιστικής ηγεσίας	
15. Θεωρείτε ότι η ηγετική συμπεριφορά του Διευθυντή μπορεί να προάγει την ομαδικότητα και την αισιοδοξία σε ένα σχολικό οργανισμό και με ποιους τρόπους	ΕΜΣΥΝΑ Εμπλοκή, προώθηση συνεργασίας ,πίστη στο έργο, αισιοδοξία
16. Πως μπορεί να επιδράσει στο κλίμα ενός σχολείου το προσωπικό παράδειγμα του Διευθυντή	ΣΕΠΟΡΑΙΣ Σίγουρα επιδρά ενεργός, παρόν, αισιόδοξος όλοι επιθυμούν να συνδράμουν
17 Μπορεί η αναγνώριση και η αξιοποίηση των ατομικών δεξιοτήτων να οδηγήσει σε θετικό κλίμα και με ποιο τρόπο; Ποια είναι η δική σας θέση	ΣΑΝΔΕΕΚΙΝ Σημαντικό να τους γνωρίζει να αναγνωρίζει δεξιότητες, έπαινος Κάποιοι δεν γνωρίζουν τις δεξιότητες τους ,κινητοποιούνται
18. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα βασικό	ΔΕΣΥΝΚΑ Ο Διευθυντής πρέπει να ελέγχει τα συναισθήματα να

<p>χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη. Πιστεύεται ότι είναι σημαντικό προσόν στην καλλιέργεια ευνοϊκού κλίματος και γιατί</p>	<p>αντιλαμβάνεται πως νιώθει ο άλλος ΠΡΟΛΛΑΥΣ Έτσι μπορεί να παρέμβει ,να δώσει λύσεις ,να προλάβει να βελτιώσει το κλίμα</p>
<p>19. . Πιστεύετε ότι η ενθάρρυνση του Διευθυντή στους συνεργάτες για λήψη πρωτοβουλιών είναι σημαντικός παράγοντας στην επίτευξη θετικού σχολικού κλίματος;</p>	<p>Όπου έχουν καλύτερες γνώσεις ,επιδόσεις έτσι επιτυγχάνεται υποκίνηση ,βελτίωση, ευγενή άμιλλα, αίσθηση σημαντικότητας, αναγνωρισιμότητα</p>
<p>20. Ποιες άλλες προτάσεις-στρατηγικές θα υποδεικνύατε για την βελτίωση του σχολικού κλίματος;</p>	<p>ΔΥΝΣΥΝ Δυνατότητα συνέντευξης ως ομάδα συναντήσεις, συνεδριάσεις, πρωινός καφές με διάθεση για κουβέντα</p> <p>ΑΛΤΡΕΠΣ Αλλαγή τρόπου επιλογής στελεχών. Να επιλέγονται άνθρωποι που μπορούν να συντονίσουν καλύτερα ανθρώπινο δυναμικό, με επικοινωνιακές δεξιότητες. αντικειμενικότερο σύστημα</p>

Παράρτημα 3.Συνεντεύξεις

ΠΡΟΦΙΛ	<p>Κωδικός: 01 2)Φύλο ΑΝΔΡΑΣ 3)Ηλικία:44 4)Ειδικότητα: Οικονομολόγος 5):Χρόνια υπηρεσίας στην Εκπαίδευση, γενικά:15 6)Χρόνια υπηρεσίας ως Στέλεχος Εκπαίδευσης:1</p>
---------------	---

Καλημέρα σας καταρχάς ήθελα να σας ευχαριστήσω για την συμμετοχή σας στην έρευνα

Καλημέρα

Θα ήθελα καταρχάς να μου πείτε την ειδικότητά σας

ΠΕ 80 είμαι

Πολύ ωραία και πόσα χρόνια υπηρετείτε ως εκπαιδευτικός;

15 χρόνια

Πόσα χρόνια ως Διευθυντής ;

1 χρόνο

Ωραία ξεκινώντας λοιπόν την συνέντευξη σε πρώτη φάση διερευνούμε αν οι Διευθυντές στο Ελληνικό σχολείο στη καθημερινή τους πρακτική χρησιμοποιούν κάποιες τακτικές μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η πρώτη μου λοιπόν ερώτηση σε σχέση με αυτό είναι.: Πιστεύετε ότι οι Διευθυντές σε όσα σχολεία έχετε εργαστεί έχουν σαφές όραμα για το σχολείο τους και μπορούν να το μεταδώσουν στους συνεργάτες τους; Μπορείτε να δώσετε σχετικά παραδείγματα;

Ναι τώρα για σαφές όραμα δεν είμαι σίγουρος, νομίζω μάλλον πρέπει να μιλάμε περισσότερο για βραχυπρόθεσμους στόχους και όχι τόσο για κάποιο όραμα...! Αν μπορούν οι Διευθυντές να μεταδώσουν αυτούς τους στόχους, νομίζω ότι εξαρτάται από την προσωπικότητα του Διευθυντή, τις δεξιότητές του, επίσης από την ωριμότητα των υφισταμένων, αν μπορούν να αποδεχτούν το όραμα. Δυστυχώς στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα υπάρχει συγκεντρωτισμός οπότε και οι δυνατότητες ευελιξίας είναι μάλλον λίγες αλλά έστω κι αυτοί οι στόχοι πρέπει να προσεγγίζονται με δημιουργικότητα...!

Ενθάρρυναν την αλλαγή και την καινοτομία και πως ; Αναφέρετε κάποια παραδείγματα.

Πολλοί Διευθυντές είναι δύσκολοι στις αλλαγές ,υπάρχει μια κατάσταση στο σχολείο τους που διαιώνίζεται ...Εξαρτάται βέβαια κι από την προσωπικότητα του Διευθυντή. Οι παλαιότεροι ίσως ήταν πιο διστακτικοί στις καινοτομίες. Το πιο σημαντικό εδώ είναι ο Διευθυντής να μπορεί να εμπλέξει όλους τους συνεργάτες του εκεί που είναι πιο καλοί και δημιουργικοί. Τώρα τελευταία υπάρχει μια τάση για καινοτομία ,αλλά νομίζω είμαστε ακόμα στην αρχή....

Έδιναν στους συναδέλφους τους βήμα για να εκφράσουν απόψεις και βελτιωτικές προτάσεις ;

Ναι υπάρχουν Διευθυντές που δίνουν βήμα, δέχονται απόψεις συναδέλφων ακόμα και σε θέματα που δεν είναι τόσο σημαντικά, που είναι κυρίως διαδικαστικά και βέβαια ανάλογα και με τι ασχολείται ο κάθε συνάδελφος. Συμβαίνει αυτό ,λίγοι είναι τόσο συγκεντρωτικοί Διευθυντές...!

Θεωρείτε ότι οι Διευθυντές παρακινούν τους συνεργάτες τους να εργαστούν προς το κοινό καλό του σχολικού οργανισμού ;

Ναι, ναι οι Διευθυντές παρακινούν τους συνεργάτες προς το κοινό καλό ,βέβαια αυτό που πρέπει να έχουν στο μυαλό τους είναι πως θα πετυχαίνει το σχολείο τους στόχους

του .Εκείνο βέβαια που πρέπει όλοι να αντιληφθούν είναι ότι πρέπει να μπλέξουμε τους στόχους του σχολείου με τους στόχους κι επιδιώξεις των συναδέλφων. Έτσι και οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί εξελίσσονται και καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα έχουμε αυτό φαίνεται και κυρίως στα Λύκεια !

Είναι υποστηρικτικοί προς τους υφισταμένους τους;

Είναι υποστηρικτικοί σε οτιδήποτε έχει να κάνει με πρωτοβουλίες ,συνεργασίες προγράμματα που προωθούνται από το Υπουργείο, και εκεί είναι θετικοί. Περισσότερο οι παλιοί δεν είναι τόσο δεκτικοί σε αυτά. Εκείνο που θέλω να τονίσω είναι ότι δεν είναι τόσο υποστηρικτικοί σε κάποιες προβληματικές καταστάσεις με γονείς π.χ. εκεί δεν παίρνουν θέση κι αφήνουν τους συναδέλφους να βγάλουν το φίδι από την τρύπα μόνοι .Στα θετικά λοιπόν υποστηρικτικοί, σε κάποια άλλα αποστασιοποιούνται....

Ποιες τακτικές χρησιμοποιείτε εσείς για να παροτρύνετε και να ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτικούς στην ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτομιών;

Ναι νομίζω ότι το σημαντικό εδώ είναι η εμπλοκή των συναδέλφων στον σχεδιασμό, στην προώθηση μιας καινοτομίας. Έτσι το άτομο μπορεί μετά να μοχθεί για το αποτέλεσμα. Καταγράφουμε τις απόψεις των συνεργατών μας ανάλογα με τις διαθέσεις τους τις προσωπικές επιδιώξεις τους.... τα συζητάμε και είναι πιο εύκολα να δεσμευτούν...

Με ποιους τρόπους ενισχύετε την επικοινωνία και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες σας;

Νομίζω ότι σημαντικό ρόλο παίζει γενικότερα η σχολική ζωή και η σχολική ζωή δεν είναι μόνο το μάθημα αλλά και οι εκδρομές, προγράμματα, οι διαθεματικές προσεγγίσεις οι πολιτιστικές εκδηλώσεις. Επίσης έξοδοι με χαλαρή κουβέντα για να έρθουν πιο κοντά οι άνθρωποι. Κάπως έτσι! Σημαντικό βέβαια εδώ παίζει και το πόσα χρόνια είναι οι εκπαιδευτικοί μαζί στο σύλλογο, το δέσιμο μεταξύ τους ,πόσο μεγάλο είναι το σχολείο... στα μεγάλα σχολεία είναι πιο δύσκολο αυτό...!

Πώς επιλύετε συγκρούσεις μεταξύ τους ;

Κάποιοι θεωρούν ότι η σύγκρουση είναι πάντα κάτι αρνητικό. Η σύγκρουση μπορεί να δείχνει και την διάθεση να αλλάξει κάτι .Εγώ συζητώ κατ'ιδίαν με τους εμπλεκόμενους συναδέλφους. Η σύγκρουση μπορεί να αποτελέσει αφορμή για εξέλιξη ,για ανάπτυξη.... Μπορεί οι διαφορές να αξιοποιηθούν για το καλό του σχολείου. Εκείνο βέβαια που πρέπει να έχουμε όλοι στο μυαλό είναι να αντιμετωπιστούν και να μην διαταραχτεί το σχολικό κλίμα!

Με ποιο τρόπο προσπαθείτε να δώσετε ώθηση και νόημα στην εργασία των υφισταμένων σας ;

Με το να επικοινωνήσω το κοινό όραμα, που κοινά το έχουμε φτιάξει, να καταλήξουμε ποιοι είναι οι στόχοι μας, στη συνέχεια να συνδέσουμε την καθημερινή εργασία με το όραμα και τους συλλογικούς στόχους. Τότε προφανώς οι συνάδελφοι θα έχουν την διάθεση να πετύχουν τους στόχους τους κάπως έτσι...!

Τι σημαίνει για σας σχολικό κλίμα; Πως θα περιγράφατε το κλίμα του σχολείου σας;

Σχολικό κλίμα... Αυτό που αντιλαμβάνομαι εγώ είναι κάποια χαρακτηριστικά που έχει μια σχολική μονάδα που φτιάχνουν την ατμόσφαιρα. Το σχολικό κλίμα είναι ορατό σχετικά εύκολα το αντιλαμβάνεσαι μόλις βρεθείς σε ένα σχολείο .Εκείνο που είναι πιο δύσκολο να αντιληφθεί κανείς ίσως είναι η κουλτούρα του σχολείου, τους στόχους.... Το σχολικό κλίμα επηρεάζει σίγουρα την ψυχική διάθεση όσων εμπλέκονται... έχει πολύ μεγάλη σημασία το κλίμα!

Γιατί πιστεύετε ότι είναι σημαντικό ή όχι το θετικό κλίμα στην καλή λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Ναι το σχολικό κλίμα είναι πολύ σημαντικό γιατί όπως είπα νωρίτερα όταν το κλίμα είναι θετικό υπάρχει καλή συνεργασία, μεγαλύτερη εμπιστοσύνη, διάθεση για προσφορά καθώς και τα προβλήματα, οι συγκρούσεις όλα αντιμετωπίζονται πιο εύκολα....!

Ποιοι παράγοντες το επηρεάζουν και πως;

Το σχολικό κλίμα επηρεάζεται από το περιβάλλον και τις συνθήκες, από την δυναμικότητα του σχολείου,-πολλοί τύποι σχολείων στην Δευτεροβάθμια- την περιοχή, το κοινωνικοοικονομικό επίπεδο των μαθητών ,την ωριμότητα των ατόμων που εμπλέκονται και το βασικότερο όλων από την ηγετική συμπεριφορά του Διευθυντή. Αν περνάει δηλαδή με ωραίο τρόπο το όραμά του ,αν εμπλέκει τους συναδέλφους στην λήψη αποφάσεων, αν προάγει συνεργασίες κι ανθρώπινες σχέσεις! Επίσης το κλίμα μπορεί να το επηρεάσει και με το κατά πόσο ο Διευθυντής μπορεί να αποτρέψει πιέσεις από εξωτερικούς παράγοντες, κατά πόσο θα καταφέρει να πείσει τους ανθρώπους του εθελοντικά να εργαστούν για το κοινό όραμα.

Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι οι γονείς ή η τοπική κοινότητα μπορούν να επηρεάσουν το σχολικό κλίμα ;

Σημασία έχει οι γονείς να λειτουργούν υποστηρικτικά, να συμπλέουν. Να μην δημιουργούν προβλήματα. Έχουμε συναντήσει την παρέμβαση των γονιών που νομίζουν ότι έχουν δίκιο σε όλα, ότι τους αφορούν όλα, έχουν υπερβολικές

απαιτήσεις .Ο Διευθυντής πρέπει να τους δείχνει ότι η άποψή τους έχει σημασία αλλά οι αποφάσεις αφορούν τον σύλλογο και το σχολείο. Το σχολείο επιπλέον πρέπει να είναι ανοιχτό στην κοινωνία, να συμμετέχει σε εκδηλώσεις....

Με ποιους τρόπους μπορεί ο Διευθυντής να επηρεάσει το σχολικό κλίμα;

Με την συνεργασία , την συζήτηση, που λέγαμε και πριν με παιδαγωγικό κλίμα, κάνοντας το σχολείο μια κοινότητα μάθησης ,καλλιεργώντας εμπιστοσύνη συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων, όταν προάγει τις ανθρώπινες σχέσεις, ανατροφοδότηση ,όλοι να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα των δράσεων, της δουλειάς τους όταν εφαρμόζει δημοκρατικές διαδικασίες...

Θεωρείτε ότι η ηγετική συμπεριφορά του Διευθυντή μπορεί να προάγει την ομαδικότητα και την αισιοδοξία σε ένα σχολικό οργανισμό και με ποιους τρόπους;

Το είπαμε και λίγο νωρίτερα νομίζω ότι η ηγετική συμπεριφορά του Διευθυντή είναι καταλυτικός παράγοντας .Η προσωπικότητά του, οι σπουδές του, οι δεξιότητες του... ποιους έχει απέναντί του και η λέξη- κλειδί εδώ θεωρώ πως είναι η εμπλοκή ,να εμπλέκεις τους συνεργάτες εκεί που είναι πιο ικανοί. Σημαντικό βέβαια για αυτό είναι να τους γνωρίζεις....!

Πως μπορεί να επιδράσει στο κλίμα ενός σχολείου το προσωπικό παράδειγμα από του Διευθυντή ;

Ένας διευθυντής που είναι συνεπής, που κάνει την δουλειά του όσο καλύτερα μπορεί, ανοιχτός στην επικοινωνία, δέχεται αντίθετες απόψεις, με τέτοιου είδους συμπεριφορές πείθει τους συναδέλφους να τον ακολουθήσουν. Το πιο σημαντικό είναι όχι τι λέει κάποιος αλλά τι κάνει....! Πιο εύκολα μαθαίνουμε όλοι από το παράδειγμα κι όχι με λόγους και παρουσίαση πραγμάτων.....

Μπορεί η αναγνώριση και η αξιοποίηση των ατομικών δεξιοτήτων να οδηγήσει σε θετικό κλίμα και με ποιο τρόπο; Ποια είναι η δική σας θέση;

Πρώτα πρέπει να τους γνωρίσει στην διάρκεια της σχολικής χρονιάς και μετά να τους αξιοποιήσει ανάλογα με τις δεξιότητες και τα ενδιαφέροντά τους. Να καταλάβουν κι αυτοί ότι η δουλειά τους αναγνωρίζεται κι είναι σημαντική με έναν έπαινο, ένα χαμόγελο έτσι γίνεται ακόμη καλύτερο το κλίμα του σχολείου.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη. Πιστεύετε ότι είναι σημαντικό προσόν στην καλλιέργεια ευνοϊκού κλίματος και γιατί ;

Ναι πολλοί ταυτίζουν την αποτελεσματική ηγεσία με την συναισθηματική νοημοσύνη. Επομένως βασικό χαρακτηριστικό! Βασικό για έναν Διευθυντή να μπορεί να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων. Έτσι μπορεί να τους βοηθήσει, να αναγνωρίσει τις ανάγκες τους αλλά και να ελέγξει και τις δικές του αντιδράσεις..Πολύ σημαντική λοιπόν για το θετικό κλίμα!

Πιστεύετε ότι η ενθάρρυνση του Διευθυντή στους συνεργάτες για λήψη πρωτοβουλιών είναι σημαντικός παράγοντας στην επίτευξη θετικού σχολικού κλίματος;

Ναι, ιδιαίτερα σημαντικό, πρέπει να παίρνουν πρωτοβουλίες εκεί που είναι ικανοί κι όταν αναγνωρίζεται η αξία κάποιου, αντιλαμβάνεσαι αυτό που έχει κάνει, τότε αυτό το άτομο υποκινείται ,φέρνει σίγουρα μια ευγενή άμιλλα μεταξύ των συναδέλφων όλο αυτό και είναι πολύ σημαντικό!

Ποιες άλλες προτάσεις – στρατηγικές θα υποδεικνύατε για την βελτίωση του σχολικού κλίματος ;

Νομίζω ότι καθοριστικό ρόλο σε αυτό παίζει η γνώση και η πληροφόρηση, να γνωρίζουν δηλαδή οι συνάδελφοι τα αποτελέσματα της προσπάθειάς τους.... Όταν ξέρουν τι έχουν πετύχει αυτό βελτιώνει το έργο τους, την ψυχολογία τους...! Ενημέρωση, πληροφόρηση των συναδέλφων λοιπόν! Επίσης η βελτίωση του σχολικού κλίματος μπορεί να επιτευχθεί με εξόδους, εκδρομές ,ημερήσιες ή πολυήμερες ...όλα αυτά μπορούν να βοηθήσουν..!

Ωραία η βοήθειά σας ήταν πολύτιμη ευχαριστώ και πάλι!

Παρακαλώ, παρακαλώ...

2^η συνέντευξη

ΠΡΟΦΙΛ	Κωδικός:02 2)Φύλο :ΓΥΝΑΙΚΑ 3)Ηλικία:62 4)Ειδικότητα: ΓΑΛΛΙΚΗΣ ΦΙΛΟΛΟΓΙΑΣ 5): Χρόνια υπηρεσίας στην Εκπαίδευση, γενικά:27 6)Χρόνια υπηρεσίας ως Στέλεχος Εκπαίδευσης:2
---------------	--

Καλημέρα σας καταρχάς ήθελα να σας ευχαριστήσω για την συμμετοχή σας στην έρευνα

Καλημέρα σας κι εγώ ευχαριστώ

Θα ήθελα καταρχάς να μου πείτε την ειδικότητά σας

Έχω ,τελειώσει το τμήμα Γαλλικής Φιλολογίας του ΑΠΘ

Πολύ ωραία και πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός;

27 χρόνια

Πόσα χρόνια είστε Διευθύντρια ;

2 χρόνια Διευθύντρια

Ωραία ξεκινώντας λοιπόν την συνέντευξη σε πρώτη φάση διερευνούμε αν οι Διευθυντές στο Ελληνικό σχολείο στη καθημερινή τους πρακτική χρησιμοποιούν κάποιες τακτικές μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η πρώτη μου λοιπόν ερώτηση σε σχέση με αυτό είναι:

Πιστεύετε ότι οι Διευθυντές σε όσα σχολεία έχετε εργαστεί έχουν σαφές όραμα για το σχολείο τους και μπορούν να το μεταδώσουν στους συνεργάτες τους; Μπορείτε να δώσετε σχετικά παραδείγματα;

Οι Διευθυντές έχουν όραμα για το σχολείο τους, έχουν δηλαδή κάποιους στόχους για το πώς φαντάζονται το σχολείο τους σε βάθος χρόνου. Ωστόσο δεν είμαι σίγουρη ότι μπορούν όλοι οι Διευθυντές να μεταδώσουν το όραμά τους κι αυτό εξαρτάται κι από την προσωπικότητα του Διευθυντή αλλά κι από τους συναδέλφους που δυστυχώς η καθημερινότητά τους είναι πολύ δύσκολη και απαιτητική π.χ στο δικό μας σχολείο όλοι οι εκπαιδευτικοί μετακινούνται από μακριά, αντιμετωπίζουν κάποιες επιπλέον δυσκολίες! Ωστόσο οι Διευθυντές προσπαθούν να παρακινήσουν τους συναδέλφους προς κοινούς στόχους και κάποιες φορές τα καταφέρνουν ενώ κάποιοι δεν πείθονται με τίποτα....

Ενθάρρυναν την αλλαγή και την καινοτομία και πως ; Αναφέρετε κάποια παραδείγματα.

Οι περισσότεροι ενθαρρύνουν την καινοτομία. Οι περισσότεροι θέλουν να γίνονται καινούργια πράγματα στο σχολείο τους ,κάποιοι είναι και οι ίδιοι πολύ καινοτόμοι και δημιουργικοί! Κάποιος Διευθυντής που θυμάμαι διαμόρφωσε το γραφείο καθηγητών πολύ λειτουργικά με ράφια ,βιβλιοθήκες κι επιπλέον υπολογιστές και τους διευκόλυνε στο πρακτικό τους έργο.

Έδιναν στους συναδέλφους τους βήμα για να εκφράσουν απόψεις και βελτιωτικές προτάσεις ;

Αυτό εξαρτάται από την προσωπικότητα του Διευθυντή. Η προσωπική μου εμπειρία δυστυχώς για πολλά χρόνια που εργαζόμουν στο ίδιο γυμνάσιο ο Διευθυντής

παρουσίαζε μόνο δικές του προτάσεις-ιδέες και δεν δεχόταν πολλές παρεμβάσεις από εκπαιδευτικούς.

Θεωρείτε ότι οι Διευθυντές παρακινούν τους συνεργάτες τους να εργαστούν προς το κοινό καλό του σχολικού οργανισμού ;

Σίγουρα παρακινούν τους συνεργάτες γιατί αυτό είναι και το ζητούμενο να βελτιωθεί δηλαδή η αποτελεσματικότητα του σχολείου, να βελτιωθεί η ποιότητα της μάθησης. Θυμάμαι ένα Διευθυντή που είχε σκοπό να δημιουργήσει ένα χώρο μελέτης για τα παιδιά όπου θα μπορούν να διαβάζουν και να περνούν κάποιες ώρες δημιουργικά. Κινητοποίησε καθηγητές και μαθητές προς αυτή την κατεύθυνση...

Είναι υποστηρικτικοί προς τους υφισταμένους τους;

Οι Διευθυντές είναι συνήθως υποστηρικτικοί. Βέβαια υπάρχουν και κάποιοι που χρειάζεται να τους πείσει κανείς για το τι θέλει να κάνει ,πως θα το πετύχει ή τι όφελος θα έχει από αυτό το σχολείο.

6) Ποιες τακτικές χρησιμοποιείτε εσείς για να παροτρύνετε και να ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτικούς στην ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτομιών;

Δεν χρησιμοποιώ κάποια ιδιαίτερη τακτική αλλά επικοινωνώ με τους συνεργάτες μου, τους παρουσιάζω προτάσεις ,τις συζητάμε από κοινού και συναποφασίζουμε για το τι θα κάνουμε ,πως θα πραγματοποιήσουμε τους στόχους μας. Επίσης αναλαμβάνω κι εγώ καινοτόμα προγράμματα, δράσεις.

7) Με ποιους τρόπους ενισχύετε την επικοινωνία και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες σας;

Θεωρώ ότι είμαι καλή ακροάτρια, έχω ειλικρινές ενδιαφέρον για τους συναδέλφους μου κι αυτό γίνεται αντιληπτό κι από τους ίδιους με αποτέλεσμα τις καλές σχέσεις μεταξύ μας και τον αμοιβαίο σεβασμό.

Πώς επιλύετε συγκρούσεις μεταξύ τους ;

Δεν έχω αντιμετωπίσει ως τώρα ιδιαίτερα προβλήματα με συγκρούσεις. Κάποιες μικρές διαφωνίες λύθηκαν με την παρέμβασή μου μιλώντας κατ' ιδίαν στο γραφείο μου με τους εμπλεκόμενους και προβάλλοντας και πάλι τους κοινούς στόχους που μας ενώνουν αφήνοντας πίσω ασήμαντες προσωπικές διαφορές.

Με ποιο τρόπο προσπαθείτε να δώσετε ώθηση και νόημα στην εργασία των υφισταμένων σας ;

Με το να αναγνωρίζω και να εκτιμώ την αξία τους και το έργο τους στο σχολείο. Οι άνθρωποι όταν νιώθουν ότι τους εκτιμούν κι αναγνωρίζεται η δουλειά τους εμπνέονται και προσφέρουν όλο και περισσότερο.

10) Τι σημαίνει για σας σχολικό κλίμα; Πως θα περιγράφατε το κλίμα του σχολείου σας;

Σχολικό κλίμα είναι για μένα οι σχέσεις που αναπτύσσονται στο χώρο του σχολείου, σχέσεις εκπαιδευτικών-διευθυντή, μαθητών-εκπαιδευτικών κλπ. Το κλίμα στο σχολείο μου θα το χαρακτήριζα θετικό με καλή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ μας.

11) Γιατί πιστεύετε ότι είναι σημαντικό ή όχι το θετικό κλίμα στην καλή λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Επηρεάζει τον τρόπο που αισθάνονται καθηγητές και μαθητές και κατά συνέπεια την αποδοτικότητα κι αποτελεσματικότητα του σχολείου.

12) Ποιοι παράγοντες το επηρεάζουν και πως;

Οι παράγοντες που το επηρεάζουν είναι η καλή συνεργασία και η αποτελεσματική επικοινωνία όλων των εμπλεκομένων.

Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι οι γονείς ή η τοπική κοινότητα μπορούν να επηρεάσουν το σχολικό κλίμα ;

Οι γονείς επηρεάζουν το κλίμα .Πολλές φορές γίνονται ιδιαίτερα παρεμβατικοί για το πώς λειτουργεί το σχολείο ,πως αξιολογούν οι εκπαιδευτικοί κτλ. Ο ρόλος τους θα πρέπει να στηρίζουν οικονομικά και ηθικά τους στόχους του σχολείου. Η καλή επικοινωνία με γονείς και σχολική κοινότητα οδηγεί σίγουρα σε ευνοϊκό κλίμα.

Με ποιους τρόπους μπορεί ο Διευθυντής να επηρεάσει το σχολικό κλίμα;

Ο Διευθυντής σίγουρα είναι καταλυτικός παράγοντας επίδρασης στο σχολικό κλίμα. Προάγοντας την επικοινωνία, την ομαδικότητα και την καλή συνεργασία όλων των

εμπλεκομένων συμβάλλει στην αρμονικότερη λειτουργία του σχολείου του.

Θεωρείτε ότι η ηγετική συμπεριφορά του Διευθυντή μπορεί να προάγει την ομαδικότητα και την αισιοδοξία σε ένα σχολικό οργανισμό και με ποιους τρόπους;

Σίγουρα ο Διευθυντής είναι αυτός που μπορεί με την συμπεριφορά του να εμφυσήσει την αισιοδοξία σε ένα σχολείο. Θεωρώ ότι η ενεργή εμπλοκή των συναδέλφων στις αποφάσεις καθώς και η τακτική ανατροφοδότηση όλων όσων πετύχαμε με την ομαδικότητα και την συνεργασία οδηγεί σε μια θετική αίσθηση.

Πως μπορεί να επιδράσει στο κλίμα ενός σχολείου το προσωπικό παράδειγμα από του Διευθυντή ;

Το παράδειγμα του Διευθυντή σίγουρα επιδρά στην ψυχολογία των περισσότερων εκπαιδευτικών. Όταν δηλαδή οι καθηγητές βλέπουν τον Διευθυντή τους πολύ ενεργό, παρόντα σε όλα επιθυμούν να τον βοηθήσουν και να συνδράμουν στο έργο του.

Μπορεί η αναγνώριση και η αξιοποίηση των ατομικών δεξιοτήτων να οδηγήσει σε θετικό κλίμα και με ποιο τρόπο; Ποια είναι η δική σας θέση;

Ο Διευθυντής οφείλει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει και να αντιλαμβάνεται τις δεξιότητες και τα ενδιαφέροντα των συναδέλφων του. Οι εκπαιδευτικοί ικανοποιούνται όταν αντιλαμβάνονται ότι ο Διευθυντής τους αναγνωρίζει τα προσόντα τους κι αξιοποιεί τις δυνατότητές τους.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη. Πιστεύετε ότι είναι σημαντικό προσόν στην καλλιέργεια ευνοϊκού κλίματος και γιατί ;

Σίγουρα ένας Διευθυντής πρέπει να μπορεί να ελέγχει τα συναισθήματά του καθώς και να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων. Έτσι μπορεί να αναγνωρίζει που και πότε υπάρχει ανάγκη να επέμβει και να λύσει κάποιο πρόβλημα.

Πιστεύετε ότι η ενθάρρυνση του Διευθυντή στους συνεργάτες για λήψη πρωτοβουλιών είναι σημαντικός παράγοντας στην επίτευξη θετικού σχολικού κλίματος;

Ο Διευθυντής οφείλει να παρακινεί τους συνεργάτες του να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και σίγουρα αυτό κινητοποιεί τους ανθρώπους ,τους κάνει να αισθάνονται ικανοί και άξιοι συνεργάτες. Το γεγονός ότι συναποφασίζουν κάποια

πράγματα με τον Διευθυντή αυτό και μόνο λειτουργεί θετικά στο σχολικό κλίμα .Οι εκπαιδευτικοί με αυτό τον τρόπο νιώθουν πολύτιμοι και σημαντικοί στο σχολείο τους.

Ποιες άλλες προτάσεις – στρατηγικές θα υποδεικνύατε για την βελτίωση του σχολικού κλίματος ;

Γενικά θα έλεγα να υπάρχουν ευκαιρίες συνέντευξης εντός και εκτός σχολείου, πίνοντας καφέ ,ή σε ένα γεύμα συζητώντας για θέματα που τους απασχολούν από κοινού .Έτσι οι άνθρωποι γνωρίζονται πιο ουσιαστικά και δημιουργούνται πιο στενές σχέσεις. Πολύ σημαντικό θα ήταν από την αρχή της χρονιάς –και κυρίως σε μικρά σχολεία σαν το δικό μας –να γίνονται κοινές συναντήσεις με εκπαιδευτικούς ,γονείς, μαθητές, Διευθυντή όπου θα συζητηθούν στόχοι ,δράσεις ,προβλήματα και κοινοί προβληματισμοί.

*Σας ευχαριστώ και πάλι για την βοήθειά σας καλή συνέχεια στο έργο σας.
Κι εγώ σας ευχαριστώ.*

3^η συνέντευξη

ΠΡΟΦΙΛ	Κωδικός:03 2)Φύλο: ΓΥΝΑΙΚΑ 3)Ηλικία:53 4)Ειδικότητα: ΦΙΛΟΛΟΓΟΣ 5):Χρόνια υπηρεσίας στην Εκπαίδευση, γενικά:23 6)Χρόνια υπηρεσίας ως Στέλεχος Εκπαίδευσης:4
---------------	---

Καλημέρα σας καταρχάς ήθελα να σας ευχαριστήσω για την συμμετοχή σας στην έρευνα

Καλημέρα Εγώ ευχαριστώ

Θα ήθελα καταρχάς να μου πείτε την ειδικότητά σας

Είμαι φιλόλογος ,τελείωσα το τμήμα Ιστορίας και Αρχαιολογίας στο Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων

Πολύ ωραία και πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός;

23 χρόνια

Πόσα χρόνια είστε Διευθύντρια ;

4 χρόνια Διευθύντρια, έχω ένα χρόνο ακόμη και 4 χρόνια Υποδιευθύντρια

Ωραία ξεκινώντας λοιπόν την συνέντευξη σε πρώτη φάση διερευνούμε αν οι Διευθυντές στο Ελληνικό σχολείο στη καθημερινή τους πρακτική χρησιμοποιούν κάποιες τακτικές μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η πρώτη μου λοιπόν ερώτηση σε σχέση με αυτό είναι:

Πιστεύετε ότι οι Διευθυντές σε όσα σχολεία έχετε εργαστεί έχουν σαφές όραμα για το σχολείο τους και μπορούν να το μεταδώσουν στους συνεργάτες τους; Μπορείτε να δώσετε σχετικά παραδείγματα;

Το όραμα σε πολλούς υπήρχε, απουσίαζε μάλλον ο τρόπος μετάδοσής του. Παλαιότερα κυρίως ο ρόλος του Διευθυντή ήταν ο κλασικός, λίγος αυταρχισμός προς τους μαθητές λίγη αδιαφορία για επικοινωνία με σύλλογο, μαθητές λίγο...! Τα τελευταία χρόνια θεωρώ ότι οι Διευθυντές πραγματικά έχουν όραμα αλλά υπάρχει αδυναμία μετάδοσής το τονίζω αυτό, δεν υπήρχε γέφυρα επικοινωνίας κι αυτό οφείλεται και στις δύο πλευρές και στον Διευθυντή αλλά και οι σύλλογοι πολλές φορές είναι προκατειλημμένοι ότι ο Διευθυντής τα κάνει όλα για τη δική του φιλοδοξία... δεν είναι έτσι γι αυτό και δεν απέδιδε η επικοινωνία....!

Ενθάρρυναν την αλλαγή και την καινοτομία και πως ; Αναφέρετε κάποια παραδείγματα.

Ναι τα τελευταία χρόνια αρκετοί διευθυντές μας έσπρωχναν προς αυτό παρουσίαζαν τι μπορούμε να κάνουμε ,μας ενίσχυναν με θετική ψυχολογία! Θυμάμαι έναν Διευθυντή μου στην που τα σχολεία εκεί ήταν πολύ δύσκολα που μου είχε κάνει εντύπωση πόσο υποστηρικτικός ήταν σε προγράμματα και δράσεις. Αλλά και οι δύο προηγούμενοι Διευθυντές σε αυτό το σχολείο ο κύριος... κι ο κύριος... πριν από μένα στήριζαν και βοηθούσαν μου είχε κάνει εντύπωση αυτό!.Οι περισσότεροι το θέλουν αλλά πρέπει ο διευθυντής πραγματικά να βοηθά και όχι να είναι αποστασιοποιημένος, διαφορετικά ο σύλλογος παραιτείται. Κάθε καινοτομία, κάθε όραμα συνοδεύεται από ένα γραφειοκρατικό πακέτο κι εκεί χρειάζεται η στήριξη του Διευθυντή!

Έδιναν στους συναδέλφους τους βήμα για να εκφράσουν απόψεις και βελτιωτικές προτάσεις ;

Ναι υπήρχε κι αυτό, εγώ θεωρώ πως εγώ ήμουν τυχερή στα περισσότερα σχολεία που εργάστηκα υπήρχε κουβέντα, διάλογος, μόνο σε ένα Λύκειο στο θυμάμαι μόνο ανακοινώσεις και αναθέσεις και καμία ενημέρωση. Ξαναλέω με το πέρασμα του χρόνου αυτό έχει αλλάξει.... !Γενικά ο διευθυντής πρέπει να προωθεί την κουβέντα, μπορεί να υπάρχει σύγκρουση αλλά δεν πειράζει και μέσα από τις συγκρούσεις μαθαίνουμε πράγματα...!

Θεωρείτε ότι οι Διευθυντές παρακινούν τους συνεργάτες τους να εργαστούν προς το κοινό καλό του σχολικού οργανισμού ;

Ναι τους παρακινούν κι ο τρόπος είναι να παρουσιάζουν προτάσεις αναλυτικά, ωστόσο οι διευθυντές πρέπει να είναι διαθέσιμοι και να στηρίξουν ως αρωγοί ,να νιώθουν την στήριξη οι συνάδελφοι για ότι γίνεται είναι για το καλό των ίδιων αλλά και των παιδιών. Πρέπει να το παρουσιάσω αναλυτικά στους συναδέλφους, να νιώθουν την στήριξη..... Επιπλέον το σχολείο βγαίνει προς τα έξω...

Είναι υποστηρικτικοί προς τους υφισταμένους τους;

Ναι υπάρχουν αρκετοί που είναι υποστηρικτικοί κι άλλοι που είναι απλά παρατηρητές ή θέλουν να προωθήσουν τα δικά τους σχέδια και φιλοδοξίες κι απέχουν. Τα τελευταία χρόνια είναι καλύτερα τα πράγματα και οι Διευθυντές δείχνουν την υποστήριξή τους με τις πράξεις. Παίζει βέβαια ρόλο η προσωπικότητα και η χημεία με του σύλλογο αλλά και το πόσο διατεθειμένος είναι ο διευθυντής να τσαλακωθεί....

Ποιες τακτικές χρησιμοποιείτε εσείς για να παροτρύνετε και να ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτικούς στην ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτομιών;

Πρώτα από όλα είναι ο διάλογος ,προσέγγιση ανά ειδικότητα, συζητώ, ξεκαθαρίζω την υποστήριξή μου, αναλαμβάνω τα διαδικαστικά που οι περισσότερα δεν τα ξέρουν κιάλας και δεν τα θέλουν ή τα βαριούνται . Άρα, διάλογος, βοήθεια, συνεργασία στήριξη. Να νιώθει ότι τον στηρίζουμε τον συνάδελφο! Δεν πειράζει αν κάτι δεν πάει καλά εκ των προτέρων το τονίζω αυτό λέω δηλαδή ξεκινάμε... όχι ξεκινάς κι αν κάτι δεν πάει όπως το περιμέναμε ,δεν πειράζει πάλι κάτι αποκομίσαμε... !Πολλές φορές έχουμε ξεκινήσει κάτι και δεν πήγε όπως περιμέναμε ... Εμείς φέτος πήγαμε σε ένα συνέδριο στο Βελιγράδι, κάτι δεν προχώρησε όπως περιμέναμε ,ακυρώθηκαν κάποιες συμμετοχές ,κουράστηκαν στην πορεία τα παιδιά, πάλι τα καταφέραμε για όλα υπάρχει λύση , αισιοδοξία! πιστεύω στην καλή ψυχολογία.....!

Με ποιον τρόπο ενισχύετε την επικοινωνία και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες σας

Είναι δύσκολο κομμάτι αυτό... Τι κάνουμε ; Αν έχεις ένα δύσκολο συνάδελφο... Πρέπει πάντα να είσαι διπλωμάτης, να γνωρίζεις τους συναδέλφους ,χρειάζεται ηρεμία ,χειρισμός με διάλογο. Τονίζω τα θετικά στοιχεία που έχει και επισημαίνω πάντα ότι η καλή επικοινωνία θα βγει και στα παιδιά, και τα παιδιά είναι πολύ αυστηροί κριτές !Η προσέγγιση των συναδέλφων πρέπει να είναι απαλή!

Πώς επιλύετε συγκρούσεις μεταξύ τους ;

Καταρχάς τους αφήνουμε να εκτονωθούν... (γέλια)!Όταν είναι σε ένταση δεν μπορούν να δουν καθαρά! Μετά έναν-έναν , ποτέ όλοι μαζί κι όταν ηρεμήσουν συζήτηση όλοι μαζί να βρούμε λύση! Τους τονίζω ότι όλο αυτό μπορεί να έχει

αντίκτυπο στις ψυχές των παιδιών..! Ο Διευθυντής πρέπει να είναι ψύχραιμος. Παλαιότερα δεν μπορούσα να συγκρατήσω τα νεύρα μου δεν είχε λύση.....!

9)Με ποιο τρόπο προσπαθείτε να δώσετε ώθηση και νόημα στην εργασία των υφισταμένων σας ;

Όπως είπα και πριν τους στηρίζω ,βέβαια τους ενημερώνω και τους δίνω ανατροφοδότηση για ότι πετύχαμε ,τονίζω τα θετικά και τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους. Δεν αρκεί μόνο να ενημερώνω αλλά και να τονίζω τα θετικά τους. Η στήριξη από τον Διευθυντή θεωρώ και πάλι ότι είναι πολύ σημαντική και η ανατροφοδότηση για το τι πετύχαμε και τι παραπάνω θα μπορούσαμε να κάνουμε!

Τι σημαίνει για σας σχολικό κλίμα; Πως θα περιγράφατε το κλίμα του σχολείου σας;

Είναι οι σχέσεις, αυτό που υπάρχει στην ατμόσφαιρα όπως λέει κι ο Παπαδιαμάντης... Η εμπιστοσύνη, το χαμόγελο, να νιώθει κάποιος την ζεστασιά ότι είναι σε μια παρέα... Η παρέα όμως πρέπει να έχει και όρια Όχι να είναι χύμα! Το κλίμα διαμορφώνεται από τον Διευθυντή... τώρα πια το πιστεύω αυτό! Αν ο διευθυντής είναι απαισιόδοξος δεν λειτουργεί. Θεωρώ ότι έχουμε ένα πολύ ωραίο, θετικό κλίμα στο σχολείο μας, έχουμε έναν πυρήνα αισιόδοξο ,χαρούμενο! Υπάρχει παντού γέλιο και μουσική-μας το λένε και οι διπλανοί κι αυτό το εισπράττουν και τα παιδιά. Πρέπει ωστόσο το τονίζω όλοι να γνωρίζουν τα όρια όπως στην οικογένεια..

Γιατί πιστεύετε ότι είναι σημαντικό ή όχι το θετικό κλίμα στην καλή λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς επιδρά στην αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα του σχολείου.

Ποιοι παράγοντες το επηρεάζουν και πως;

Το επηρεάζει ο Διευθυντής, ο χαρακτήρας όλων μας, οι γνωστές εγκύκλιοι- αλλαγές, οι γονείς που μπορεί να πυροδοτήσουν το κλίμα, επικοινωνία, σχέσεις συναδέλφων με τα παιδιά ,επίσης το μέγεθος του σχολείου και η περιοχή που βρίσκεται.

Πριν έρθω στην δούλευα σε δύσκολα σχολεία όπως σε ένα ΤΕΛ στο ,περιοχή πού δύσκολη υποβαθμισμένη, με άθλιες συνθήκες διαβίωσης με ένα χώρο σχολικό παλιό και 750 παιδιά. Σίγουρα επηρεαζόταν από όλα αυτά η ψυχολογία καθηγητών και μαθητών. Αν η περιοχή είναι όμορφη όπως εδώ... Όταν ήρθα για πρώτη φορά στην σε αυτό το πράσινο , αισθάνθηκα ότι ήρθα σε κολλέγιο...! Επηρεάζεται η ψυχολογία κι από την αισθητική του χώρου ,φροντίζουμε συχνά να βάφουμε, να ζωγραφίζουμε....

Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι οι γονείς ή η τοπική κοινότητα μπορούν να επηρεάσουν το σχολικό κλίμα ;

Οι γονείς μπορούν να το επηρεάσουν θετικά, προσφέροντας να έρθουν δηλαδή με διάθεση για συζήτηση με το χαμόγελό τους ,αλλά και με διάθεση επίθεσης θεωρώντας ότι το παιδί τους είναι ο βασιλιάς ή η βασίλισσα..ανάλογα και δεν επιδέχονται καμία παρατήρηση. Ο διευθυντής πάλι πρέπει να εξομαλύνει καταστάσεις. Να μιλήσουμε με γονείς και συνάδελφους. Οι γονείς μπορούν να ανατινάξουν το κλίμα με τον παρεμβατικό τους ρόλο. Σημασία εκεί έχει το δέσιμο του συλλόγου και ότι πρέπει να οριοθετείται ο ρόλος τους. Να βάλουμε φρένο στην παρέμβαση.

Με ποιους τρόπους μπορεί ο Διευθυντής να επηρεάσει το σχολικό κλίμα;

Λοιπόν να είναι ήρεμος ,να νιώθουν οι συνάδελφοι άνετα, να έχουν κάπου να στηριχτούν ,αυτό διαμορφώνει μια άνεση. Πολλές φορές έρχονται αλλαγές από το Υπουργείο και μαλώνουν μεταξύ τους οι συνάδελφοι... πανικοβάλλονται! Εμείς πρέπει να τους καθησυχάζουμε... να τα προσαρμόσουμε όλα στα δικά μας δεδομένα Όταν το περνάμε αυτό όλα κυλούν ομαλά.... ο διευθυντής πρέπει να είναι ευέλικτος κι όχι ευθυνόφοβος να προσαρμόζει τις εγκυκλίους στα δικά του δεδομένα... όλα θέλουν ηρεμία ευελιξία και προσαρμοστικότητα....

Θεωρείτε ότι η ηγετική συμπεριφορά του Διευθυντή μπορεί να προάγει την ομαδικότητα και την αισιοδοξία σε ένα σχολικό οργανισμό και με ποιους τρόπους;

Βέβαια ο συνάδελφος θα το δει αυτό τον τρόπο που λειτουργεί ο Διευθυντής, το βλέπω στην πράξη αυτό και θα τον επηρεάσει Αν ο Διευθυντής το δείχνει με την συμπεριφορά του ότι κι αυτός συμμετέχει και βοηθά σε όλα ακόμα και οι πιο αδιάφορες μονάδες θα μπουν στην διαδικασίας ομαδικότητας, θα προσπαθήσουν να μάθουν την έννοια της ομάδας .Πρέπει οι συνάδελφοι να καταλαβαίνουν ότι δεν είναι κάποιος από πάνω και τους δίνει εντολές αλλά όλοι προσφέρουμε στην ομάδα, το τονίζω αυτό! Πολλές φορές έχω βγει κι εγώ με την σκούπα και με τα παιδιά, γίνεται αντιληπτό αυτό !Να μάθουν την ομάδα την συνεργασία

Πως μπορεί να επιδράσει στο κλίμα ενός σχολείου το προσωπικό παράδειγμα από του Διευθυντή ;

Σίγουρα επιδρά, ένας Διευθυντής που είναι απόμακρος, κλεισμένος που δεν μιλάει, δεν λέει αστεία, δεν έχει επικοινωνία, δεν ρωτά μήπως χρειάζονται κάτι , δεν θα έχει αποτέλεσμα. Ο Διευθυντής δεν πρέπει να κοιτάει πότε θα περάσει η ώρα για να φύγει, πρέπει να είναι εκεί ορατός σε όλους ,να ενδιαφέρεται πραγματικά, να υποστηρίζει, όλα αυτό επηρεάζουν το Σύλλογο.... Αλλιώς δεν θα υπάρχει ζεστασιά, ωραίο κλίμα....!

Μπορεί η αναγνώριση και η αξιοποίηση των ατομικών δεξιοτήτων να οδηγήσει σε θετικό κλίμα και με ποιο τρόπο; Ποια είναι η δική σας θέση;

Πολύ σημαντικό δηλαδή αν ξέρω ότι έχω δυο συναδέλφους καλούς στις δημόσιες σχέσεις και τους ζητήσω την βοήθειά τους ο καθένας θα αναλάβει να βοηθήσει εκεί που τα καταφέρνει καλύτερα έτσι και το κλίμα θα είναι καλύτερο κι όλα θα κυλούν ομαλά και θα έχει αντίκτυπο και προς τα έξω! Πρέπει να αναγνωρίζει ο Διευθυντής τις δεξιότητες και τα ταλέντα των συναδέλφων και να τους τα τονίζει. Πολλοί δεν έχουν καν συνειδητοποιήσει που είναι καλοί! Είπα π.χ προχθές σε ένα συνάδελφο πόσο μου αρέσει που όταν θελήσουμε κάτι , που είσαι τόσο πρόθυμος, που αναλαμβάνεις πρωτοβουλίες και μου είπε έκπληκτος αλήθεια έχεις δίκιο δεν το είχα προσέξει κι έτσι έγινε βοηθός μου σε πολλά!(γέλια)Πολλά προβλήματα αντιμετωπίζονται έτσι!

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη. Πιστεύετε ότι είναι σημαντικό προσόν στην καλλιέργεια ευνοϊκού κλίματος και γιατί ;

Βέβαια η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πολύ σημαντική σε όλες τις σχέσεις και ιδιαίτερα σε αυτή τη θέση !Πρέπει να αντιλαμβανόμαστε τι απασχολεί τον συνάδελφο, τι απασχολεί τα παιδιά...Ο καναπές μέσα στο γραφείο μου είναι και λίγο καναπές ψυχανάλυσης ... (γέλια) .Οι κεραίες μας πρέπει να είναι σε λειτουργία Όσον αφορά τα παιδιά μας ενδιαφέρει να προβλέψουμε, να προλάβουμε δυσάρεστες καταστάσεις... Αφουγκραζόμαστε το συναίσθημα! Έχουμε μια καλή ομάδα. Ειδικά στην εποχή που ζούμε είναι πολύ σημαντικό όταν στην κοινωνία υπάρχει οργή, ένταση όταν τα παιδιά ζουν απίστευτες καταστάσεις! Ο Διευθυντής πρέπει να κατανοεί, να ξέρει πότε πρέπει να επέμβει και πως θα επέμβει...! Όλο αυτό είναι θέμα εμπειρίας αλλά και προσωπικότητας.... Υπάρχουν και άνθρωποι που δεν το έχουν, δηλώνουν αδυναμία...

19)Πιστεύετε ότι η ενθάρρυνση του Διευθυντή στους συνεργάτες για λήψη πρωτοβουλιών είναι σημαντικός παράγοντας στην επίτευξη θετικού σχολικού κλίματος;

Ναι σίγουρα, όπως είπα και παραπάνω βοηθά τους συναδέλφους στο να είναι περισσότερο συνεργατικοί και να αισθάνονται πολύτιμοι στην δουλειά τους. Κατά αυτόν τον τρόπο δεσμεύονται και είναι πιο δοτικοί σε ότι αναλαμβάνουν κι αυτό κατά συνέπεια βελτιώνει το κλίμα του σχολείου

Ποιες άλλες προτάσεις – στρατηγικές θα υποδεικνύατε για την βελτίωση του σχολικού κλίματος ;

Αυτό το οποίο βλέπω με κάθε ευκαιρία να βρισκόμαστε εντός κι εκτός σχολείου ακόμα και στο διάλλειμα, στις γιορτές ένα τραπέζι μαζί με τα παιδιά μας. Δυνατότητα συνέντευξης ως ομάδα...! Πολλές φορές τιμούμε τα γενέθλια συναδέλφων ...Χτες κάναμε την έκπληξη σε μια συνάδελφο ξεκινήσαμε με τραγούδια, εκπλήξεις, χιούμορ ...”Όλα αυτά επιδρούν θετικά και στα παιδιά και στο κλίμα γενικότερα ...Μπορεί να ακούγονται γελοία αλλά επιδρούν !Στις τακτικές συνεδριάσεις πάντα να δείχνουμε από την αρχή την διάθεση για κουβέντα και να μην τα παίρνουμε όλα τοις μετρητοίς. Όλο αυτό είναι πολύ κουραστικό και προϋποθέτει ότι ο Διευθυντής είναι πάντα σε μια καλή συναισθηματική κατάσταση Πρέπει όμως! Σίγουρα θα δείξει και την δυσαρέσκειά του κάποια φορά αλλά και πάλι με τρόπο, να το κουβεντιάσει να μην χαλάσει το κλίμα!

Σας ευχαριστώ και πάλι για την βοήθειά σας καλή συνέχεια στο έργο σας ως Διευθύντρια!

Καλή συνέχεια στην έρευνα Ευχαριστώ πολύ!

4^η συνέντευξη

ΠΡΟΦΙΛ	Κωδικός: 04 2)Φύλο: ΓΥΝΑΙΚΑ 3)Ηλικία:56 4)Ειδικότητα: ΔΑΣΚΑΛΑ ,Β' ΠΤΥΧΙΟ: ΦΥΣΙΚΟΣ 5)Χρόνια υπηρεσίας στην Εκπαίδευση, γενικά:27 6)Χρόνια υπηρεσίας ως Στέλεχος Εκπαίδευσης:7
---------------	---

Καλησπέρα σας καταρχάς ήθελα να σας ευχαριστήσω για την συμμετοχή σας στην έρευνα

Καλημέρα Εγώ ευχαριστώ

Θα ήθελα καταρχάς να μου πείτε την ειδικότητά σας

Δασκάλα είμαι ,αυτή την στιγμή είμαι Διευθύντρια σε δημοτικό σχολείο της Νάουσας, έχω δεύτερο πτυχίο ως φυσικός κι ένα μεταπτυχιακό στην ειδική αγωγή

Πολύ ωραία και πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός;

27χρόνια

Πόσα χρόνια είστε Διευθύντρια ;

7 χρόνια

Ωραία, ξεκινώντας λοιπόν την συνέντευξη σε πρώτη φάση διερευνούμε αν οι Διευθυντές στο Ελληνικό σχολείο στη καθημερινή τους πρακτική χρησιμοποιούν κάποιες τακτικές μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η πρώτη μου λοιπόν ερώτηση σε σχέση με αυτό είναι:

Πιστεύετε ότι οι Διευθυντές σε όσα σχολεία έχετε εργαστεί έχουν σαφές όραμα για το σχολείο τους και μπορούν να το μεταδώσουν στους συνεργάτες τους; Μπορείτε να δώσετε σχετικά παραδείγματα;

Εργάστηκα ένα χρόνο σε Λύκειο και 22 χρόνια σε Δημοτικά. Στο Λύκειο οι σχέσεις των εκπαιδευτικών ήταν απρόσωπες και τυπικές. Στα Δημοτικά που εργάστηκα ως δασκάλα, οι Διευθυντές ήταν συνήθως γραφειοκράτες και διεκπεραιωτικοί στα καθήκοντά τους. Το όραμα-αν είχαν-δεν το επικοινωνούσαν με τα μέλη του συλλόγου. Η επικοινωνία υπήρχε κυρίως για να αντιμετωπίσουν δύσκολες καταστάσεις. Νομίζω ότι ο Διευθυντής είναι κυρίως υπεύθυνος για την αποτελεσματική επικοινωνία. Πρέπει να το καλλιεργήσει....

Ενθάρρυναν την αλλαγή και την καινοτομία και πως ; Αναφέρετε κάποια παραδείγματα.

Σε όσα σχολεία έχω δουλέψει συνήθως οι εκπαιδευτικοί γνώριζαν περισσότερα σε θέματα καινοτομίας από τους Διευθυντές. Γραφειοκρατικά η καινοτομία προϋποθέτει περισσότερη δουλειά από τον Διευθυντή και για αυτό την απέφευγαν.

Έδιναν στους συναδέλφους τους βήμα για να εκφράσουν απόψεις και βελτιωτικές προτάσεις ;

Λοιπόν ως δασκάλα και ως εκπαιδευτικός δεν βρέθηκα ποτέ σε σύλλογο Διδασκόντων που να τίθενται θέματα συζήτησης όπως αυτά που αναφέρονται στην ερώτηση.

Ενδιαφέρον.....

Θεωρείτε ότι οι Διευθυντές παρακινούν τους συνεργάτες τους να εργαστούν προς το κοινό καλό του σχολικού οργανισμού ;

Συνήθως οι διευθυντές που γνώρισα επενέβαιναν μόνο για να λύσουν προβλήματα κι όχι προληπτικά....

Είναι υποστηρικτικοί προς τους υφισταμένους τους;

Έχω τύχει και τις δύο περιπτώσεις αλλά και πάλι φυλάνε τον ρόλο τους και δεν βοηθούν τον συνάδελφο. Συνήθως ενδιαφέρονται για το διοικητικό κομμάτι το γραφειοκρατικό, όπως διαπίστωσα σαν δασκάλα.

Ποιες τακτικές χρησιμοποιείτε εσείς για να παροτρύνετε και να ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτικούς στην ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτομιών;

Ως Διευθύντρια κι ως δασκάλα δίνω έμφαση στο συναισθηματικό κομμάτι διαχείρισης της εξουσίας, δηλαδή μέσα από την καθημερινή μου πρακτική δρω υποστηρικτικά σε προσωπικό και συλλογικό επίπεδο με βάση τις ανάγκες του καθενός και αναλαμβάνω το μεγάλο κομμάτι το γραφειοκρατικό των δράσεων κι έτσι τους χαλαρώνω και μπαίνουν στην διαδικασία να ασχοληθούν... Σε αυτό το σημείο να τονίσω ότι κι εγώ συμμετέχω προσωπικά σε ομάδες κι αναλαμβάνω καινοτόμες πρωτοβουλίες.

Με ποιους τρόπους ενισχύετε την επικοινωνία και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες σας;

Συμφωνούμε αρχικά για τους στόχους μας ως σχολική μονάδα, δημιουργώντας καθημερινά ένα κοινό όραμα. Συμφωνούμε σε κοινούς προσανατολισμούς που μας ενώνουν και μας δίνουν μια συλλογική ταυτότητα-κοινές προσδοκίες, αξίες-που όλοι μαζί την δομούμε ,είναι μια συνεχής μια αέναη προσπάθεια....

Πώς επιλύετε συγκρούσεις μεταξύ τους ;

Όπως είπα και πριν πιστεύω στην καλλιέργεια συνεργατικής κουλτούρας. Με βάση την κουλτούρα του σχολείου, που χτίζουμε όλοι μαζί καλλιεργούμε κλίμα εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού. Συμφωνούμε σε κοινούς τρόπους επίλυσης συγκρούσεων και τεχνικές ακρόασης που διδάσκονται σε προγράμματα συναισθηματικής αγωγής που παρακολουθούμε

Με ποιο τρόπο προσπαθείτε να δώσετε ώθηση και νόημα στην εργασία των υφισταμένων σας ;

Μοιραζόμαστε τις ιδέες και τα οφέλη της συνεργασίας μας τόσο για μας όσο και για τα παιδιά, αξιολογούμε τις προσπάθειές μας κι όλες αυτές οι διαδικασίες αποδίδουν καρπούς και δίνουν νόημα στην δουλειά μας... δίνουμε σημασία στο ότι όλοι επωφελομαστε από αυτή την διαδικασία...

Τι σημαίνει για σας σχολικό κλίμα; Πως θα περιγράφατε το κλίμα του σχολείου σας;

Το σχολικό κλίμα έχει να κάνει με τις σχέσεις αλληλεπίδρασης μαθητών ,γονέων, εκπαιδευτικών που δομούν και δίνουν την ατμόσφαιρα της σχολικής μονάδας και έχει αντίκτυπο στην ποιότητα της εργασίας μας ως εκπαιδευτικοί. Όλοι προσπαθούμε με κλίμα εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού...

Γιατί πιστεύετε ότι είναι σημαντικό ή όχι το θετικό κλίμα στην καλή λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Είναι πιστεύω το έδαφος που καλλιεργείται η εκπαιδευτική διαδικασία

Ποιοι παράγοντες το επηρεάζουν και πως;

Οι συμπεριφορές γονέων, εκπαιδευτικών και μαθητών με την προσωπικότητά τους και φυσικά και η ηγεσία του σχολείου που είναι πολύ σημαντική.

Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι οι γονείς ή η τοπική κοινότητα μπορούν να επηρεάσουν το σχολικό κλίμα ;

Open school for open society...Το σχολείο οφείλει να είναι ανοιχτό στην κοινωνία και την τοπική κοινότητα, να καλλιεργείται ο αλληλοσεβασμός και η αλληλοκατανόηση. Η επικοινωνία να καλλιεργείται με οριοθέτηση όμως του χώρου των συνδιαλεγόμενων πλευρών, έτσι θα είναι επιτυχημένη η επικοινωνία!

Με ποιους τρόπους μπορεί ο Διευθυντής να επηρεάσει το σχολικό κλίμα;

Θα πρέπει να καλλιεργείται κλίμα ενεργού εμπλοκής χωρίς κριτική. Αλληλοκατανόηση, σεβασμός στους κανόνες λειτουργίας και του ρόλου του καθενός. Αυθεντικός διάλογος, ειλικρίνεια με σεβασμό στις ανάγκες του καθενός, δημοκρατική λήψη αποφάσεων, καταμερισμός εργασιών με βάση ο καθένας τι μπορεί να αναλάβει.

Θεωρείτε ότι η ηγετική συμπεριφορά του Διευθυντή μπορεί να προάγει την ομαδικότητα και την αισιοδοξία σε ένα σχολικό οργανισμό και με ποιους τρόπους;

Φυσικά όπως είπαμε και πριν και η προσωπικότητα και η συμπεριφορά του Διευθυντή διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό την ομαδικότητα και την αισιοδοξία μέσα από σαφείς οδηγίες και κανόνες από κοινού αποφασισμένες και με δέσμευση όλων των μελών. Υπευθυνότητα, σταθερότητα, ειλικρίνεια, μοίρασμα εμπειριών, διδακτικής πρακτικής αλληλοσεβασμός, αλληλοκατανόηση.

Πως μπορεί να επιδράσει στο κλίμα ενός σχολείου το προσωπικό παράδειγμα από του Διευθυντή ;

Φυσικά επηρεάζει, κινητοποιεί θετικά, απελευθερώνει ,δίνει ευκαιρίες θετικής συνεργασίας και εμπλοκή με προσωπικό και συλλογικό νόημα κι απενοχοποιεί από τυχόν ατυχίες και δυσκολίες που μπορούν να συμβούν.

Μπορεί η αναγνώριση και η αξιοποίηση των ατομικών δεξιοτήτων να οδηγήσει σε θετικό κλίμα και με ποιο τρόπο; Ποια είναι η δική σας θέση;

Φυσικά είναι μια σημαντική παράμετρος που ωφελεί όλους και χτίζει συλλογικότητες. Ο σεβασμός στις ατομικές ανάγκες και τις εργασίες που αναλαμβάνει ο καθένας αυξάνει τις πιθανότητες θετικής έκβασης και δίνει αισιοδοξία.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη. Πιστεύετε ότι είναι σημαντικό προσόν στην καλλιέργεια ευνοϊκού κλίματος και γιατί ;

Δυστυχώς στην Ελλάδα παράπλευρα καλλιεργείται η συναισθηματική νοημοσύνη. Είναι το πιο σημαντικό προσόν του ηγέτη καθώς με την ενσυναίσθηση κατανοεί την θέση και την προσωπικότητα των συναδέλφων, κινητοποιεί κι αυξάνει την συνεργασία ,την θετική αυτοεικόνα του συναδέλφου και καλλιεργεί την συλλογικότητα.

Πιστεύετε ότι η ενθάρρυνση του Διευθυντή στους συνεργάτες για λήψη πρωτοβουλιών είναι σημαντικός παράγοντας στην επίτευξη θετικού σχολικού κλίματος;

Βέβαια, ισχύει αυτό αρκεί οι πρωτοβουλίες να έχουν συλλογικό πρόσημο και αντίκτυπο σε όλη την σχολική μονάδα. Οι πρωτοβουλίες επίσης να γίνονται με σεβασμό στην αυτοδιάθεση των εκπαιδευτικών και την αξιοποίηση των ατομικών δεξιοτήτων τους

Τέλος θα σας ρωτούσα Ποιες άλλες προτάσεις – στρατηγικές θα υποδεικνύατε για την βελτίωση του σχολικού κλίματος ;

Για μένα είναι πολύ σημαντική η καλλιέργεια συμμετοχικής κουλτούρας που θα εμπνέει ,θα κινητοποιεί με σεβασμό κι αλληλοκατανόηση ,είναι μια αέναη ,συνεχής προσπάθεια όλων των συντελεστών της σχολικής μονάδας .Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να βελτιωθεί μέσα κι από επιμορφώσεις του προσωπικού και των στελεχών σε

θέματα διαμεσολάβησης και διαχείρισης σχέσεων ,επίλυσης προβλημάτων και στρατηγικών με έμφαση στην συναισθηματική αγωγή.

Σας ευχαριστώ και πάλι για την βοήθειά σας καλή συνέχεια στο έργο σας ως Διευθύντρια!

Μακάρι να βοήθησα κι εγώ ευχαριστώ.

5η συνέντευξη

ΠΡΟΦΙΛ	Κωδικός: 05 2)Φύλο: ΓΥΝΑΙΚΑ 3)Ηλικία:54 4)Ειδικότητα: ΔΑΣΚΑΛΑ β΄ πτυχίο Αγγλικής Φιλολογίας 5)Χρόνια υπηρεσίας στην Εκπαίδευση, γενικά:25 6)Χρόνια υπηρεσίας ως Στέλεχος Εκπαίδευσης:5
---------------	---

Καλησπέρα σας καταρχάς ήθελα να σας ευχαριστήσω για την συμμετοχή σας στην έρευνα

Καλησπέρα Εγώ ευχαριστώ

Θα ήθελα καταρχάς να μου πείτε κάποια πράγματα για τις σπουδές σας

Έχω τελειώσει την Παιδαγωγική ακαδημία Λάρισας, στην συνέχεια φοίτησα στην Αγγλική Φιλολογία στο ΑΠΘ , έχω ένα μεταπτυχιακό στην Ψυχοδυναμική της ένταξης, -ένα σχολείο για όλους- και είμαι υποψήφια διδάκτορας στο Αριστοτέλειο.

Πολύ ωραία και πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός;

Γύρω στα 25χρόνια

Πόσα χρόνια είστε Διευθύντρια ;

5 χρόνια

Ωραία, ξεκινώντας λοιπόν την συνέντευξη σε πρώτη φάση διερευνούμε αν οι Διευθυντές στο Ελληνικό σχολείο στη καθημερινή τους πρακτική χρησιμοποιούν κάποιες τακτικές μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η πρώτη μου λοιπόν ερώτηση σε σχέση με αυτό είναι: Πιστεύετε ότι οι Διευθυντές σε όσα σχολεία έχετε εργαστεί έχουν σαφές όραμα για το σχολείο τους και μπορούν να το μεταδώσουν στους συνεργάτες τους; Μπορείτε να δώσετε σχετικά παραδείγματα;

Κοιτάζτε να δείτε, κι από τα σχολεία που έχω εργαστεί στο παρελθόν αλλά κι από ότι ακούω από συζητήσεις με συναδέλφους ,νομίζω ότι εξαρτάται περισσότερο από τον Διευθυντή .Σε άλλες περιπτώσεις ο Διευθυντής έχει χαρακτηριστικά αυτού του τύπου ηγέτη ,που έχει σαφές όραμα, που θέλει να εμφυσήσει την αισιοδοξία, το όραμα στους συναδέλφους και υπάρχουν και οι Διευθυντές οι παλιού τύπου θα έλεγα που αρκούσαν μόνο στα γραφειοκρατικά... Από την προσωπική μου εμπειρία θα σας πω ότι εγώ είχα μεγάλο όραμα αλλά είδα και στην πράξη ότι όσο και να θες να εμπνεύσεις αν δεν θέλουν να ακολουθήσουν και οι συνάδελφοι -και κυρίως οι πιο παλιοί που συνήθως είναι και οι πιο άκαμπτοι- δεν ακολουθούν... είναι δύσκολο...! Εγώ δουλεύω κυρίως με τις ειδικότητες που είναι πιο νέοι πιο ανοιχτά μυαλάίσως έχουν κάνει περισσότερα πράγματα.....

Ενθάρρυναν την αλλαγή και την καινοτομία και πως ; Αναφέρετε κάποια παραδείγματα.

Βέβαια, εγώ βέβαια έχω εργαστεί στην Θεσσαλονίκη και στην Αθήνα όπου και διορίστηκα .Πράγματι πολλοί Διευθυντές μου ήταν άνθρωποι που κάνανε πολλά, που προωθούσαν εξωσχολικές δραστηριότητες, πολιτιστικές μουσικές, θεατρικές δράσεις... Ιδιαίτερα ένας Διευθυντής μου σε διαπολιτισμικό σχολείο στην Θεσσαλονίκη με ενέπνευσε και για αυτό θέλησα να γίνω και εγώ Διευθύντρια και να κάνω ανάλογα πράγματα ...

Έδιναν στους συναδέλφους τους βήμα για να εκφράσουν απόψεις και βελτιωτικές προτάσεις ;

Εξαρτάται πάλι από τον τύπο του Διευθυντή αν είναι δηλαδή αυταρχικός δημοκρατικός ,παραδοσιακός. Όπως είπα και πριν οι πιο μεγάλοι -χωρίς να είναι κι απόλυτο αυτό- ,αλλά αυτοί συνήθως στην πλειοψηφία είναι οι πιο παραδοσιακοί που μπορεί και να είναι πιο κουρασμένοι ή δεν θέλουν να πειραματιστούν με νέα πράγματα, αυτοί είναι συνήθως οι πιο άκαμπτοι και δεν θέλουν να υιοθετήσουν νέες προτάσεις...

Θεωρείτε ότι οι Διευθυντές παρακινούν τους συνεργάτες τους να εργαστούν προς το κοινό καλό του σχολικού οργανισμού ;

Ε ναι, συνήθως τώρα επειδή έχουν αλλάξει και τα πράγματα με τη επιλογή στελεχών και γίνονται Διευθυντές αυτοί που έχουν και περισσότερα πτυχία ,έχουν παρακολουθήσει συνέδρια, σεμινάρια και συνήθως παρακινούν τους συναδέλφους, έχουν αλλάξει τα πράγματα στο νέο σχολείο και πρέπει να αλλάξει το σχολείο!

Είναι υποστηρικτικοί προς τους υφισταμένους τους;

Ναι και πάλι εξαρτάται από τον Διευθυντή. Υπάρχουν Διευθυντές π.χ με πολλά πτυχία, έχουν όραμα αλλά είναι πολύ αυταρχικοί ως άνθρωποι κι αυτό το ξέρω κι από την προσωπική μου εμπειρία ,παίζει ρόλο κατά πόσο συγκεντρωτικός είναι ο Διευθυντής

Πάμε στην δεύτερη ενότητα που αφορά εσάς και θα σας ρωτήσω ποιες τακτικές χρησιμοποιείτε εσείς για να παροτρύνετε και να ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτικούς στην ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτομιών;

Ναι εγώ προσπαθώ καταρχάς να δώσω κίνητρα. Να μπορέσουν να καταλάβουν ότι πολλά έχουν να κερδίσουν έξω από την βελτίωση του σχολικού κλίματος. Με συνέδρια, , μπορεί να πάρουν ένα χαρτί, να εμπλουτίσουν το βιογραφικό τους που θα τους βοηθήσει στην εξέλιξη τους αλλά και ίσως να κάνουν ένα ταξίδι. Τους ενημερώνω λοιπόν ,τους δίνω κίνητρα ,προσπαθώ να μοιραστώ το όραμά μου μαζί τους ,ότι πρέπει να δημιουργήσουμε ένα σχολείο πιο ελκυστικό ,να ελαφρύνουμε τα παιδιά από την κατ' οίκον εργασία ,να ακολουθήσουμε τα σκανδιναβικά πρότυπα. Με πειθώ λοιπόν ,με κίνητρα και μοίρασμα του κοινού οράματος.

Με ποιους τρόπους ενισχύετε την επικοινωνία και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες σας;

Επικοινωνία.... μεγάλο θέμα γιατί στο σχολείο καλούμαστε να συνυπάρξουμε πολλοί διαφορετικοί χαρακτήρες. Δεν σημαίνει ότι ενστερνίζονται όλοι αυτό που πιστεύω εγώ. Οι παλιοί παραδοσιακοί δάσκαλοι δεν δέχονται αυτά που λέω εγώ. Προσπαθώ να δουλέψω με αυτούς που ακολουθούν. Ωστόσο προσπαθώ να πείσω και τους υπόλοιπους συναδέλφους. Εγώ θέλω να δουλέψω με περισσότερους..... Προσπαθώ όμως να μην πιέζω ανθρώπους.

Πώς επιλύετε συγκρούσεις μεταξύ τους ;

Πολλές φορές υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ τους, υψώνουν και τον τόνο της φωνή τους, απαιτούν να πάρω το μέρος κάποιου. Προσπαθώ να εξισορροπήσω την

κατάσταση και να είμαι δημοκρατική .Η θέση μου γενικά είναι δύσκολη! Κι αυτό πολλές φορές μου γυρνάει μπούμερανγκ κάποιοι δηλαδή λένε να εγώ σε βοηθώ κι εσύ φέρεσαι το ίδιο σε όλους... Επίσης ,να σημειωθεί το ότι επειδή είμαι γυναίκα παίζει κι αυτό κάποιο ρόλο. Οι συνάδελφοί μου είναι άνδρες οι περισσότεροι και δεν δέχονται υποδείξεις από μια γυναίκα προϊσταμένη. Προσπαθώ με την καλή διάθεση, με το χιούμορ..... Δεν είμαι ο τύπος της αυταρχικής Διευθύντριας ,αλλά πολλές φορές έχω έρθει σε δύσκολη θέση να μου μιλήσει κάποιος απρεπώς και να προσπαθήσω να το παραβλέψω ωστόσο αυτό εκλαμβάνεται ως αδυναμία, δεν είναι αδυναμία και αυτό είναι πρόβλημα ,επαναλαμβάνεται...!

Με ποιο τρόπο προσπαθείτε να δώσετε ώθηση και νόημα στην εργασία των υφισταμένων σας ;

Λοιπόν προσπαθώ να τους ελαφρύνω την καθημερινότητα όσο μπορώ ,να τους βοηθήσω και στην δουλειά τους με υλικό, με κάποιου είδους συνεργασία, να δράσω υποστηρικτικά για να με αισθανθούν σαν δικό τους άνθρωπο... όχι σαν προϊσταμένη! Να προσπαθώ να είμαι πιο ανθρώπινη παρόλο που η καθημερινότητα είναι δύσκολη για όλους..να νιώθουν μια αίσθηση άνεσης κι ασφάλειας....

Τι σημαίνει για σας σχολικό κλίμα; Πως θα περιγράφατε το κλίμα του σχολείου σας;

Σχολικό κλίμα όπως έρχεται στο μυαλό μου είναι γενικά οι σχέσεις ,η αλληλεπίδραση όλων των σχέσεων των εμπλεκομένων στο σχολείο...

Τώρα για το κλίμα του σχολείου μου έχει επηρεαστεί από προσωπικές φιλοδοξίες κάποιων. Όταν δηλαδή άλλαξε το σύστημα επιλογής Διευθυντών κι εγώ έθεσα υποψηφιότητα και παράλληλα έθεσε υποψηφιότητα και κάποιος άλλος συνάδελφος που ήταν 25 χρόνια στο σχολείο, όταν τελικά έγινα εγώ Διευθύντρια επειδή είχα περισσότερα πτυχία αυτό δημιούργησε πρόβλημα... Αυτός ήταν άνδρας, εγώ ήμουν γυναίκα, αυτός ήταν ντόπιος, εγώ ξένη στην πόλη... Όλα αυτά λοιπόν δημιούργησαν αντιπαράθεση πικρία, κλίμα έντασης, δύο ομάδες στο σχολείο, δημιουργήθηκε σύγκρουση... !Χάλασε το κλίμα κι όσο κι αν προσπάθησα ,πέντε χρόνια τώρα δεν του πέρασε... και δυστυχώς δημιούργησε και μια ομάδα γύρω του που βλέπει ανταγωνιστικά τους άλλους...!

Από την άλλη το κλίμα με τους μαθητές είναι εξαιρετικό .Με τους γονείς τον σύλλογο γονέων επίσης... Άνοιξα το σχολείο προς τα έξω και οι γονείς το βλέπουν αυτό ,με συγχάιρουν ,το αναγνωρίζουν ότι είμαι πάντα διαθέσιμη για αυτούς.... Τα παιδιά με νιώθουν σαν δικό τους άνθρωπο, έρχονται συνέχεια στο γραφείο μου..Το μόνο κακό είναι η αρνητικότητα που προέκυψε με την επιλογή του Διευθυντή...

Γιατί πιστεύετε ότι είναι σημαντικό ή όχι το θετικό κλίμα στην καλή λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Πολύ σημαντικό γιατί ρυθμίζει την συνεργασία... Πολλές φορές θέλω να κάνω πολλά αλλά υπάρχουν κάποιοι που με φρενάρουν με κουράζουν, με καθυστερούν.!Αν ήμασταν όλοι μαζί τα πράγματα θα ήταν διαφορετικά.....!

Ποιοι παράγοντες το επηρεάζουν και πως;

Οι σχέσεις των εμπλεκομένων και οι προσωπικές φιλοδοξίες μπορεί να ταράζουν το κλίμα.

Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι οι γονείς ή η τοπική κοινότητα μπορούν να επηρεάσουν το σχολικό κλίμα ;

Πολλές φορές παρεμβαίνουν οι γονείς για τον τρόπο διδασκαλίας, γιατί κάποιοι συνάδελφοι είναι πολύ οξύθυμοι με τα παιδιά τους, αλλά δεν θεωρώ ότι μπορούν πολύ να αλλάξουν το κλίμα σε ένα σχολείο.

Με ποιους τρόπους μπορεί ο Διευθυντής να επηρεάσει το σχολικό κλίμα;

Τα είπαμε και πριν ο Διευθυντής εμπνέει με το παράδειγμά του, όταν δουλεύει για το σχολείο ,είναι αεικίνητος κάνει δράσεις όσοι θέλουν να παρακινηθούν θα το κάνουν. Με παράδειγμα λοιπόν συζήτηση ,παρότρυνση να τους ανοίξει το μυαλό, να τους κάνει καλύτερους.....!

Θεωρείτε ότι η ηγετική συμπεριφορά του Διευθυντή μπορεί να προάγει την ομαδικότητα και την αισιοδοξία σε ένα σχολικό οργανισμό και με ποιους τρόπους;

Ναι βέβαια όπως είπαμε ο Διευθυντής πρέπει να είναι καλός ακροατής ,να συμβουλευεται τους συναδέλφους και βέβαια υπάρχει κι ο αυταρχικός, συγκεντρωτικός Διευθυντής που δρα μόνος του. Ο βασικός τρόπος προώθησης συνεργασίας είναι η εμπλοκή συλλόγου διδασκόντων σε αποφάσεις .Ο σύλλογος είναι κυρίαρχο όργανο σε ένα σχολείο και αποκτά όλο και περισσότερη δύναμη. Από του χρόνου θα είναι και υπεύθυνος για την έγκριση προγραμμάτων σχολικών δραστηριοτήτων για να μάθουμε να συνεργαζόμαστε και να δρούμε συλλογικά

Πως μπορεί να επιδράσει στο κλίμα ενός σχολείου το προσωπικό παράδειγμα από του Διευθυντή ;

Ο τρόπος που συμπεριφέρεται και δρα λειτουργεί ως παράδειγμα για όλους στο σχολείο

Μπορεί η αναγνώριση και η αξιοποίηση των ατομικών δεξιοτήτων να οδηγήσει σε θετικό κλίμα και με ποιο τρόπο; Ποια είναι η δική σας θέση;

Βοηθά πολύ κι έχει αποτέλεσμα και στα παιδιά. Εγώ αξιοποίησα τον γυμναστή σε πρόγραμμα ορειβασίας, την καθηγήτρια αγγλικών σε προγράμματα σχολικών δραστηριοτήτων ,την μουσικό επίσης και την εικαστικό για την συμμετοχή μας σε διάφορους διαγωνισμούς .Πριν λίγο καιρό ζήτησα από την κοπέλα της παράλληλης στήριξης να μας κάνει σεμινάρια νοηματικής... Έτσι όλοι μαθαίνουμε και τα παιδιά βλέπουν κάτι καινούργιο και οι συνάδελφοι αισθάνονται σημαντικοί στο σχολείο !

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη. Πιστεύετε ότι είναι σημαντικό προσόν στην καλλιέργεια ευνοϊκού κλίματος και γιατί ;

Πάρα πολύ σημαντική .Εγώ πιστεύω στην συναισθηματική νοημοσύνη γιατί σε βοηθά να αντιλαμβάνεσαι πως νιώθουν οι συνάδελφοι, τα παιδιά ,αλλά και να ελέγχεις κι εσύ τις αντιδράσεις σου. Εγώ πιστεύω πολύ και ποντάρω στην συναισθηματική νοημοσύνη και την έχω κι εγώ. Είναι δύσκολο πιστεύω κάποιος που δεν την έχει να την καλλιεργήσει..

Πιστεύετε ότι η ενθάρρυνση του Διευθυντή στους συνεργάτες για λήψη πρωτοβουλιών είναι σημαντικός παράγοντας στην επίτευξη θετικού σχολικού κλίματος;

Ναι, ναι πολύ σημαντικό αν τα κάνει όλα μόνος του ο Διευθυντής δεν αισθάνεται κι ο άλλος ότι προσφέρει... Ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να ξέρει να κατανέμει τις εργασίες, να προωθεί αυτονομία και δημιουργικότητα .Είναι πολύ σημαντικό αυτό και το αντιλαμβάνονται και οι γονείς ότι γίνεται έργο από όλους

Ποιες άλλες προτάσεις – στρατηγικές θα υποδεικνύατε για την βελτίωση του σχολικού κλίματος ;

Ναι κοιτάζτε εγώ καταρχάς δεν θέλω να ξαναπεράσουν οι Διευθυντές την οδύσσεια της ψηφοφορίας, σαν πολιτικοί ,να δρουν πελατειακά... δεν θέλω να το ξαναζήσω αυτό για ένα πιο αποτελεσματικό σχολείο!

Να έχει επίσης ο διευθυντής πιο ανθρώπινες σχέσεις με τους συναδέλφους ,ένας καφές, ,δυνατότητες συνεύρεσης εντός κι εκτός σχολείου. Εγώ είμαι ορατή στο σχολείο μου δεν είμαι κλεισμένη στο γραφείο μου ,είμαι στο γραφείο των δασκάλων, ή στο προαύλιο .Επίσης προσπαθώ να εξισορροπήσω τον ζυγό της ιεραρχίας ,π.χ. το πρωί θα κάνω εγώ τον καφέ για τους συναδέλφους ,θα καθαρίσω τον εμετό κάποιου παιδιού, δεν θέλω γενικά να με βλέπει ο συνάδελφος σαν προϊσταμένη αλλά ως συνάδελφο ,λειτουργεί θετικά αυτό....!

Σας ευχαριστώ και πάλι για την βοήθειά σας καλή συνέχεια στο έργο σας ως Διευθύντρια!

Κι εγώ σας ευχαριστώ

6η συνέντευξη

ΠΡΟΦΙΛ	Κωδικό:06 2)Φύλο: ΓΥΝΑΙΚΑ 3)Ηλικία:60 4)Ειδικότητα :ΦΥΣΙΚΟΣ 5)Χρόνια υπηρεσίας στην Εκπαίδευση, γενικά:25 6)Χρόνια υπηρεσίας ως Στέλεχος Εκπαίδευσης:2
---------------	---

Καλημέρα σας καταρχάς ήθελα να σας ευχαριστήσω για την συμμετοχή σας στην έρευνα

Καλημέρα κι εγώ ευχαριστώ

Θα ήθελα καταρχάς να μου πείτε την ειδικότητά σας

Φυσικός είμαι

Πολύ ωραία και πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός;

25 χρόνια

Πόσα χρόνια είστε Διευθύντρια ;

2χρόνια

Ωραία, ξεκινώντας λοιπόν την συνέντευξη σε πρώτη φάση διερευνούμε αν οι Διευθυντές στο Ελληνικό σχολείο στη καθημερινή τους πρακτική χρησιμοποιούν κάποιες τακτικές μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η πρώτη μου λοιπόν ερώτηση σε σχέση με αυτό είναι: Πιστεύετε ότι οι Διευθυντές σε όσα σχολεία έχετε εργαστεί έχουν σαφές όραμα για το σχολείο τους και μπορούν να το μεταδώσουν στους συνεργάτες τους; Μπορείτε να δώσετε σχετικά παραδείγματα;

Δεν μπορώ να πω ότι είχα προσέξει κάτι τέτοιο. Συνήθως ο καλός Διευθυντής ήταν αυτός που φρόντιζε την καλή λειτουργία του σχολείου, χωρίς να το εμπλουτίζει ιδιαίτερος. Μόνο ο τελευταίος μου Διευθυντής ίσως θυμάμαι ότι ήθελε να το αναβαθμίσει με νέες τεχνολογίες ,υπολογιστές κτλ. Νομίζω κι ο διευθυντής πρέπει να μεταδώσει το όραμα αλλά και οι συνάδελφοι να ανταποκριθούν ,να ταιριάζει και η χημεία.....

Ενθάρρυναν την αλλαγή και την καινοτομία και πως ; Αναφέρετε κάποια παραδείγματα.

Μόνο ένας. Δηλαδή ο πρώτος καθόλου.... .Μέχρι που υπήρχαν προτζέκτορες και υπολογιστές στο σχολείο που έμεναν ανεκμετάλλευτοι στην αποθήκη... Ο δεύτερος κάτι πήγε να κάνει... μια αίθουσα προβολών που και πάλι δεν εξυπηρετούσε καθώς ήμασταν πολλοί... Ο τελευταίος φρόντισε ώστε να μπου υπολογιστές και προτζέκτορες σε κάθε αίθουσα ...και να τα χρησιμοποιούμε όλοι...

Έδιναν στους συναδέλφους τους βήμα για να εκφράσουν απόψεις και βελτιωτικές προτάσεις ;

Τώρα σε αυτό πάλι θα έλεγα ότι είναι και πάλι θέμα προσωπικότητας του Διευθυντή, εγώ εκείνο που είχα παρατηρήσει είναι ότι οι περισσότεροι είχαν συμπάθειες και αντιπάθειες... έτσι ασχολούνταν με αυτούς που συμπαθούσαν και οι άλλοι δεν τους ενδιέφεραν...

Θεωρείτε ότι οι Διευθυντές παρακινούν τους συνεργάτες τους να εργαστούν προς το κοινό καλό του σχολικού οργανισμού ;

Ε ναι εντάξει θεωρώ ότι όλοι παρακινούν γιατί τους ενδιαφέρει να λειτουργήσει το σχολείο δεν υπάρχει διευθυντής που να μην το θέλει, το θέμα είναι κατά πόσο έχουν την ικανότητα να παρακινήσουν....

Είναι υποστηρικτικοί προς τους υφισταμένους τους;

Αρκετά υποστηρικτικοί υπάρχουν κάποιοι πάρα πολύ υποστηρικτικοί .Βέβαια εξαρτάται από προσωπικότητα κι από το πόσο πιστεύει ο Διευθυντής σε κάτι υπάρχουν κάποιοι που πιστεύουν ότι το σημαντικό είναι να μην χάνονται μαθήματα, να καλύπτεται η ύλη, κάποιοι πρέπει να πειστούν για ότι προτείνεται ...

Ποιες τακτικές χρησιμοποιείτε εσείς για να παροτρύνετε και να ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτικούς στην ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτομιών;

Πρώτα από όλα ενθαρρύνω αυτούς που αναλαμβάνουν δράσεις πρωτοβουλίες και προτρέπω και τους άλλους... όποιος θέλει... χωρίς να το επιβάλλω! Και βέβαια αναλαμβάνω κι εγώ παίρνω μέρος σε ομάδες ,δράσεις κι ενθαρρύνω ,παινεύω πολύ... και τα γραφειοκρατικά τα κάνω εγώ...

Με ποιους τρόπους ενισχύετε την επικοινωνία και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες σας;

Με αυτό με το να τους ενθαρρύνω να συνεργάζονται ,δείχνω την χαρά μου για την συνεργασία όλων.

Πώς επιλύετε συγκρούσεις μεταξύ τους ;

Αυτές ιδιαιτέρως τις επιλύω μιλώντας προσωπικά και ιδιαιτέρως στο γραφείο μου με τους εμπλεκόμενους.

Με ποιο τρόπο προσπαθείτε να δώσετε ώθηση και νόημα στην εργασία των υφισταμένων σας ;

Απλά προσπαθώ να προβάλλω την εργασία τους είμαι υπέρ να προβάλλονται αυτά που κάνουν οι εκπαιδευτικοί! Θεωρώ ότι για τους εκπαιδευτικούς έχει βγει ένα αρνητικό κλίμα στην κοινωνία κι αυτό είναι άδικο... εδώ όπως είπες κι εσύ υπάρχουν άνθρωποι που κάνουν τόσα πολλά.....! Σε μια περίοδο που ο μισθός μας έχει μειωθεί, έχει αυξηθεί ο αριθμός μαθητών κατά τμήμα κι έχει αυξηθεί το ωράριό μας υπάρχουν άνθρωποι που εκτός ωραρίου αναλαμβάνουν δράσεις για το σχολείο..Έπαινος λοιπόν προβολή και στήριξη...

Τι σημαίνει για σας σχολικό κλίμα; Πως θα περιγράφατε το κλίμα του σχολείου σας;

Η κατάσταση ,η ατμόσφαιρα που επικρατεί στο σχολείο, οι σχέσεις συναδέλφων-Διευθυντή ,συναδέλφων μεταξύ τουςΤο κλίμα στο σχολείο μας είναι θετικό .Οι συνάδελφοι είναι χαρούμενοι, υπάρχει καλή συνεργασία κι επικοινωνία σε πολύ ικανοποιητικό επίπεδο. Υπάρχουν βέβαια και μικρές διαφωνίες αλλά παντού υπάρχουν αυτά ,πολλές φορές διαφωνούμε ακόμα και με τον εαυτό μας.... !(γέλια)

Γιατί πιστεύετε ότι είναι σημαντικό ή όχι το θετικό κλίμα στην καλή λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Πολύ σημαντικό όταν έρχεσαι στο σχολείο και δεν θες να δεις τον άλλον, δεν μπορείς να λειτουργήσεις, αυτό επηρεάζει... Πρέπει να είσαι ικανοποιημένος για να είσαι αποδοτικός, προσφέρεις περισσότερο έτσι είσαι πιο παραγωγικός...

Ποιοι παράγοντες το επηρεάζουν και πως;

Κατά την γνώμη μου είναι να μην υπάρχει πίεση και σύγκριση .Ο καθένας να κάνει ότι καλύτερο μπορεί κι όχι για να δείξει κάτι... Να μην υπάρχει σύγκριση ,να είναι ευχαριστημένος ο καθένας με αυτό που μπορεί να κάνει και η καλή συνεργασία όλων.

Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι οι γονείς ή η τοπική κοινότητα μπορούν να επηρεάσουν το σχολικό κλίμα ;

Όταν οι γονείς παρεμβαίνουν με ψεύτικες δικαιολογίες ,κρίνουν πολλές φορές για τιμωρίες όλα αυτά επηρεάζουν αρνητικά.... Αντίθετα όταν στηρίζουν το σχολείο, συμβουλεύουν τα παιδιά τους επηρεάζουν θετικά... και βέβαια η καλή συνεργασία με την τοπική κοινότητα, με τους φορείς βελτιώνει το κλίμα.....

Με ποιους τρόπους μπορεί ο Διευθυντής να επηρεάσει το σχολικό κλίμα;

Με το να ενθαρρύνει το καλύτερο δυνατό, τις καλές συνεργασίες, να μην κατακρίνει και να μην συγκρίνει να κρατάει ισορροπίες να τηρεί τις ισορροπίες με τα παιδιά να μην λέμε κάτι και μετά δεν το εφαρμόζουμε εμείς ,να τηρούμε τους κανόνες πρώτα εμείς ,να είμαστε συνεπείς...! Να χειρίζεται όλα διακριτικά χωρίς να είναι προσβλητικός...

Θεωρείτε ότι η ηγετική συμπεριφορά του Διευθυντή μπορεί να προάγει την ομαδικότητα και την αισιοδοξία σε ένα σχολικό οργανισμό και με ποιους τρόπους;

Μπορεί και το λέω αυτό από εμπειρία! Βλέποντας οι συνάδελφοι ότι ο Διευθυντής αναλαμβάνει κι ο ίδιος δράσεις, παίρνει μέρος σε πράγματα ,σε δράσεις αυτό λειτουργεί και οι πιο διστακτικοί λένε κι εγώ να κάνω, κι εγώ να συμμετέχω...!

Πως μπορεί να επιδράσει στο κλίμα ενός σχολείου το προσωπικό παράδειγμα από του Διευθυντή ;

Αυτό που είπαμε και πριν το παράδειγμα του Διευθυντή είναι πολύ σημαντικό όπως για όλους το παράδειγμα μας μαθαίνει. Όλη του η συμπεριφορά! Με την συνέπεια του ,με τον τρόπο που φέρεται σε συναδέλφους ,σε μαθητές σε γονείς....

Μπορεί η αναγνώριση και η αξιοποίηση των ατομικών δεξιοτήτων να οδηγήσει σε θετικό κλίμα και με ποιο τρόπο; Ποια είναι η δική σας θέση;

Ναι αυτό εννοώ ότι από τον καθένα ο Διευθυντής πρέπει να βγάζει το καλύτερο που μπορεί..Πρέπει να τους ξέρει, να ξέρει τι μπορεί να κάνει ο καθένας. Αν δεν τους συγκρίνει μεταξύ τους, αυτό τους δημιουργεί ικανοποίηση ...π.χ. άλλος συνάδελφος αναλαμβάνει ένα Erasmus,άλλος κάποιο άλλο πρόγραμμα επειδή δεν γνωρίζει ξένη γλώσσα ...Μπράβο και στον έναν θα πω ,αλλά μπράβο και στον άλλο...!

Να μιλήσουμε για την συναισθηματική νοημοσύνη ...πιστεύετε ότι αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη. Πιστεύετε ότι είναι σημαντικό προσόν στην καλλιέργεια ευνοϊκού κλίματος και γιατί ;

Σημαντικό προσόν γιατί με την συναισθηματική νοημοσύνη μπορείς να μπεις στην θέση του άλλου κι έτσι να του φερθείς όπως πρέπει, να καταλάβεις τα συναισθήματά του ,τις αντιδράσεις του .Έτσι κι άλλος θα είναι πιο χαλαρός κι ευχαριστημένος...

Πιστεύετε ότι η ενθάρρυνση του Διευθυντή στους συνεργάτες για λήψη πρωτοβουλιών είναι σημαντικός παράγοντας στην επίτευξη θετικού σχολικού κλίματος;

Σίγουρα όπως και για όλους η ενθάρρυνση είναι απαραίτητη... .απαραίτητη για όλους Λειτουργεί θετικά και λέγοντας ένα μπράβο δίνοντας έναν έπαινο όλοι είναι περισσότερο πρόθυμοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες ,να είναι περισσότερο συνεργάσιμοι... Επίσης όλοι νιώθουν πολύτιμοι στον χώρο εργασίας.

Ποιες άλλες προτάσεις – στρατηγικές θα υποδεικνύατε για την βελτίωση του σχολικού κλίματος ;

Εγώ θεωρώ ότι για την βελτίωση του σχολικού κλίματος το Α και το Ω είναι η καλή συνεργασία ανάμεσα στον Διευθυντή και το σύλλογο και βέβαια να εξασφαλίζονται όλα τα απαραίτητα υλικοτεχνικά ,οικονομικά για να μπορούν οι συνάδελφοι να λειτουργήσουν καλύτερα. Επίσης η καλή συνεργασία με μαθητές και γονείς ...Εδώ ευτυχώς υπάρχει καλή συνεργασία... .και με τους γονείς βέβαια..να μην αμφισβητούν τους καθηγητές!

Σας ευχαριστώ και πάλι για την βοήθειά σας, καλή συνέχεια στο έργο σας ως Διευθύντρια!

Κι εγώ σας ευχαριστώ

7η συνέντευξη

ΠΡΟΦΙΛ	Κωδικός: 07 2)Φύλο: ΑΝΔΡΑΣ 3)Ηλικία:62 4)Ειδικότητα: ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ 5)Χρόνια υπηρεσίας στην Εκπαίδευση, γενικά:28 6)Χρόνια υπηρεσίας ως Στέλεχος Εκπαίδευσης:8
---------------	---

Καλημέρα σας καταρχάς ήθελα να σας ευχαριστήσω για την συμμετοχή σας στην έρευνα

Καλημέρα Εγώ ευχαριστώ

Θα ήθελα καταρχάς να μου πείτε την ειδικότητά σας

Καθηγητής Φυσικής Αγωγής είμαι

Πολύ ωραία και πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός;

28 χρόνια

Πόσα χρόνια είστε Διευθυντής ;

8 χρόνια

Ωραία, ξεκινώντας λοιπόν την συνέντευξη σε πρώτη φάση διερευνούμε αν οι Διευθυντές στο Ελληνικό σχολείο στη καθημερινή τους πρακτική χρησιμοποιούν κάποιες τακτικές μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η πρώτη μου λοιπόν ερώτηση σε σχέση με αυτό είναι: Πιστεύετε ότι οι Διευθυντές σε όσα σχολεία έχετε εργαστεί έχουν σαφές όραμα για το σχολείο τους και μπορούν να το μεταδώσουν στους συνεργάτες τους; Μπορείτε να δώσετε σχετικά παραδείγματα;

Κοιτάζτε εγώ από την εμπειρία μου τόσα χρόνια ως εκπαιδευτικός αντιλαμβανόμουν ένα διεκπεραιωτικό ρόλο του Διευθυντή που ακολουθούσε διαταγές και προσπαθούσε να λειτουργεί το σχολείο ασχολούμενος κυρίως με τα γραφειοκρατικά και λειτουργικά ,καθημερινά θέματα. Δεν είχα αντιληφθεί κάποιον με σαφές όραμα προσανατολισμένο σε μια διαφορετική λογική. Θεωρώ ότι το εκπαιδευτικό σύστημα στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα γραφειοκρατικό κι από την άλλη οι παλαιότεροι Διευθυντές δεν ήταν τόσο ενημερωμένοι για θέματα διοίκησης .Τα τελευταία χρόνια ίσως να έχουν αλλάξει λίγο τα πράγματα...

Ενθάρρυναν την αλλαγή και την καινοτομία και πως ; Αναφέρετε κάποια παραδείγματα.

Η ενθάρρυνση προς τους καθηγητές για αλλαγή και την καινοτομία ήταν ελάχιστη και αυτή ήταν στο πλαίσιο και το γράμμα του νόμου ακολουθώντας κυρίως διαταγές κι εγκυκλίους. Αυτές οι τακτικές θεωρώ ότι ίσως τα τελευταία χρόνια υιοθετούνται από λίγους Διευθυντές κυρίως τους νεότερους..

Έδιναν στους συναδέλφους τους βήμα για να εκφράσουν απόψεις και βελτιωτικές προτάσεις ;

Σπάνια έδιναν το λόγο τους καθηγητές να εκφράσουν καινοτόμες απόψεις και προτάσεις παρά μόνο για ότι είχε να κάνει με προτάσεις και προγράμματα του υπουργείου παιδείας.Θεωρώ ότι το εκπαιδευτικό σύστημα στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα συγκεντρωτικό και λίγοι ήταν αυτοί που παρουσίαζαν ευελιξία και απόκλιση από τις εγκυκλίους

Θεωρείτε ότι οι Διευθυντές παρακινούν τους συνεργάτες τους να εργαστούν προς το κοινό καλό του σχολικού οργανισμού ;

Συνήθως οι παρακινήσεις ήταν θετικές ως προς την συνεργασία που αποσκοπούσε στο κοινό καλό της σχολικής μονάδας. Ήθελαν δηλαδή να λειτουργεί καλά η σχολική μονάδα αλλά ως εκεί .

Είναι υποστηρικτικοί προς τους υφισταμένους τους;

Μόνο σε άτομα που διάκεινται ευνοϊκά προς την διεύθυνση. Αυτή τουλάχιστον είναι η αίσθησή μου από τα σχολεία που εργάστηκα...

Ποιες τακτικές χρησιμοποιείτε εσείς για να παροτρύνετε και να ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτικούς στην ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτομιών;

Με το να παρουσιάζω αναλυτικά τα θέματα για το πώς πρέπει να γίνουν και πώς θα έχουμε καλύτερα αποτελέσματα Με την στήριξη των πρωτοβουλιών και την ενθάρρυνση των συνεργατών μου. Αναλαμβάνοντας και προσωπικά καινοτόμα προγράμματα κι έτσι λειτουργώ κι ως παράδειγμα

Με ποιους τρόπους ενισχύετε την επικοινωνία και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες σας;

Με την ατομική επικοινωνία, με διάλογο ανάλογα με τα ενδιαφέροντα και τις επιδιώξεις του καθενός αλλά και με εκδηλώσεις γιορτές ,εξόδους ως σύλλογος ,ως ομάδα.

Πώς επιλύετε συγκρούσεις μεταξύ τους

Με ταχύτητα και ευελιξία πριν γίνει ανεξέλεγκτη η κατάσταση χρησιμοποιώντας τον διάλογο.

Με ποιο τρόπο προσπαθείτε να δώσετε ώθηση και νόημα στην εργασία των υφισταμένων σας ;

Με την ανατροφοδότηση αλλά και την ανάδειξη των ιδιαίτερων χαρισμάτων και ικανοτήτων των υφισταμένων. Επιπλέον για να είναι πιο αποτελεσματικός ένας ηγέτης σε αυτό το χαρακτηριστικό, θα πρέπει να είναι σε θέση να μπορεί να ακούσει τους προβληματισμούς του υφιστάμενου προσεκτικά.

Τι σημαίνει για σας σχολικό κλίμα; Πως θα περιγράφατε το κλίμα του σχολείου σας;

Το σχολικό κλίμα - ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας θα έλεγα ότι

είναι η ατμόσφαιρα που επικρατεί σε κάθε σχολική μονάδα και σχετίζεται άμεσα με όσους εμπλέκονται σε αυτή. Το κλίμα του σχολείου μου είναι δημοκρατικό με καλή συνεργασία και επικοινωνία.

Γιατί πιστεύετε ότι είναι σημαντικό ή όχι το θετικό κλίμα στην καλή λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Το σχολικό κλίμα επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών, αλλά και την επίδοση των μαθητών, την συναισθηματική και κοινωνική τους ανάπτυξη. Για αυτό τον λόγο πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην καλλιέργεια θετικού σχολικού κλίματος.

Ποιοι παράγοντες το επηρεάζουν και πως;

Το επηρεάζουν σίγουρα οι επικοινωνιακές δεξιότητες του Διευθυντή, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις του με όλους τους εμπλεκόμενους στην σχολική μονάδα, αλλά και το πνεύμα συνεργασίας, εμπιστοσύνης και συναδελφικότητας που επικρατεί στην σχολική μονάδα.

Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι οι γονείς ή η τοπική κοινότητα μπορούν να επηρεάσουν το σχολικό κλίμα ;

Θετικά και υποστηρικτικά Με την συμμετοχή τους στους στόχους που έχει θέσει το σχολείο. Όπως μια φιλανθρωπική εκδήλωση, οικονομική στήριξη εκδρομής, οικονομική στήριξη απόρου μαθητή και άλλα .Ωστόσο μπορούν να το επηρεάσουν κι αρνητικά με παρεμβατική συμπεριφορά για τιμωρίες ή τρόπο διδασκαλίας. Σημαντικό είναι και πάλι να παρεμβαίνει ο Διευθυντής και να θέτει όρια.

Με ποιους τρόπους μπορεί ο Διευθυντής να επηρεάσει το σχολικό κλίμα;

Με το δημοκρατικό επίπεδο ,την ισονομία, το αίσθημα δικαίου (υφισταμένων και μαθητών). Την επιβράβευση καλών πρακτικών των καθηγητών και των μαθητών

Θεωρείτε ότι η ηγετική συμπεριφορά του Διευθυντή μπορεί να προάγει την ομαδικότητα και την αισιοδοξία σε ένα σχολικό οργανισμό και με ποιους τρόπους;

Φυσικά όταν ο διευθυντής στηρίζει τις προσπάθειες των καθηγητών χωρίς να σχολιάζει, να επικρίνει και όταν επιβραβεύει τις ενέργειες των μαθητών που στόχο έχουν την δημιουργία θετικού κλίματος.

Πως μπορεί να επιδράσει στο κλίμα ενός σχολείου το προσωπικό παράδειγμα από του Διευθυντή ;

Με το να είναι ανοιχτός στην επικοινωνία ,με το εξατομικευμένο ενδιαφέρον για τους συνεργάτες του ,την ενθάρρυνση και στήριξη της καινοτομίας και γενικά με όλη του την ηγετική συμπεριφορά.

Μπορεί η αναγνώριση και η αξιοποίηση των ατομικών δεξιοτήτων να οδηγήσει σε θετικό κλίμα και με ποιο τρόπο; Ποια είναι η δική σας θέση;

Η ανάδειξη των προσωπικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων προς ανάληψη πρωτοβουλιών είναι σημαντικός παράγοντας θετικού κλίματος. Μέσα από τις ιδιαίτερες δεξιότητες το άτομο(ο καθηγητής) μπορεί να ξεπεράσει το προσωπικό του συμφέρον προς χάρη των συμφερόντων της σχολικής κοινότητας και να καταξιωθεί μέσα από τις πρωτοβουλίες ως εξέχων άτομο τόσο στην κοινωνία όσο και στο σχολικό περιβάλλον

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη. Πιστεύετε ότι είναι σημαντικό προσόν στην καλλιέργεια ευνοϊκού κλίματος και γιατί ;

Ναι, διότι μπορεί να καταλάβει το άτομο που έχει, απέναντί του και να διαχειρισθεί το πρόβλημα να το κατευνάσει και να το ηρεμίσει. Γνωρίζοντας τον ψυχισμό των καθηγητών και τις αιτίες που μπορούν να προκαλέσουν προβλήματα ατομικά η σύνθετα μπορεί να διαχειρισθεί –προς όφελος του ευνοϊκού κλίματος-τους καθηγητές και μαθητές.

Πιστεύετε ότι η ενθάρρυνση του Διευθυντή στους συνεργάτες για λήψη πρωτοβουλιών είναι σημαντικός παράγοντας στην επίτευξη θετικού σχολικού κλίματος;

Η εμπλοκή των συναδέλφων στην λήψη πρωτοβουλιών είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για δημιουργία ευνοϊκού κλίματος .Σε όλους αρέσει να εκτιμάται η άποψή τους ,να παίρνουν μέρος στον σχεδιασμό και υλοποίηση δράσεων. Έτσι όλα κινούνται ομαλά ,οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται υπεύθυνοι για την επιτυχία όσων έχουν συναποφασιστεί και επίσης νιώθουν ενεργοί και πολύτιμοι στο σχολείο

Ποιες άλλες προτάσεις – στρατηγικές θα υποδεικνύατε για την βελτίωση του σχολικού κλίματος ;

Πιστεύω ότι το εξατομικευμένο ενδιαφέρον από την πλευρά του διευθυντή είναι το κλειδί για κάθε επιτυχία δημιουργίας θετικού σχολικού κλίματος. Το να νιώθουν επίσης όλοι οι εμπλεκόμενοι στην σχολική κοινότητα μια αίσθηση ασφάλειας και άνεσης καθώς και ότι ο Διευθυντής είναι διακριτικός αρωγός στο έργο τους.

Σας ευχαριστώ και πάλι για την βοήθειά σας καλή συνέχεια στο έργο σας ως Διευθυντής!

Κι εγώ σας ευχαριστώ.

8η συνέντευξη

ΠΡΟΦΙΛ	Κωδικός: 08 2)Φύλο: ΑΝΔΡΑΣ 3)Ηλικία:62 4)Ειδικότητα: ΧΗΜΙΚΟΣ 5)Χρόνια υπηρεσίας στην Εκπαίδευση, γενικά:25 6)Χρόνια υπηρεσίας ως Στέλεχος Εκπαίδευσης:2
---------------	--

Καλημέρα σας καταρχάς ήθελα να σας ευχαριστήσω για την συμμετοχή σας στην έρευνα

Καλημέρα Εγώ ευχαριστώ

Θα ήθελα καταρχάς να μου πείτε την ειδικότητά σας

Χημικός είμαι

Πολύ ωραία και πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός;

25 χρόνια

Πόσα χρόνια είστε Διευθυντής ;

2χρόνια

Ωραία, ξεκινώντας λοιπόν την συνέντευξη σε πρώτη φάση διερευνούμε αν οι Διευθυντές στο Ελληνικό σχολείο στη καθημερινή τους πρακτική χρησιμοποιούν κάποιες τακτικές

μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η πρώτη μου λοιπόν ερώτηση σε σχέση με αυτό είναι: Πιστεύετε ότι οι Διευθυντές σε όσα σχολεία έχετε εργαστεί έχουν σαφές όραμα για το σχολείο τους και μπορούν να το μεταδώσουν στους συνεργάτες τους; Μπορείτε να δώσετε σχετικά παραδείγματα;

Από τα σχολεία που έχω δουλέψει , κι έχω δουλέψει σε αρκετά σχολεία μόνο ένα μικρό ποσοστό ήταν σε αυτή την κατεύθυνση, οι περισσότεροι Διευθυντές είχαν υπαλληλική σχέση ,οι πιο παλιοί διεκπεραιωτική λειτουργία. Οι νεότεροι Διευθυντές έχουν όραμα για το σχολείο και προσπαθούν να το μεταδώσουν στους συνεργάτες.

Ενθάρρυναν την αλλαγή και την καινοτομία και πως ; Αναφέρετε κάποια παραδείγματα.

Ναι υπάρχουν τέτοιοι Διευθυντές εδώ στο Λύκειό μας, πριν από μένα και οι δύο Διευθύντριες και η κυρία... αλλά και η κυρία..... εφάρμοζαν πολλά προγράμματα και δράσεις και μας ενθάρρυναν ,μας υποστήριζαν πραγματικά. Αλλά και σε προηγούμενο σχολείο σε διπλανό νομό θυμάμαι και οι δυο Διευθυντές είχαν όραμα και προχώρησαν το σχολείο ένα βήμα μπροστά...

Έδιναν στους συναδέλφους τους βήμα για να εκφράσουν απόψεις και βελτιωτικές προτάσεις ;

Θέμα προσωπικότητας Διευθυντή αλλά και το σύστημα επιλογής στελεχών πάσχει! Ο Διευθυντής ορίζεται .Ριζική αλλαγή στο σύστημα επιλογής και η επιλογή κάποιων ανθρώπων να γίνεται όχι για να λειτουργούν γραφειοκρατικά, αλλά να μπορούν να διαχειριστούν το ανθρώπινο δυναμικό ,αυτό είναι το σημαντικό! Πρέπει να γίνει μια ριζική αλλαγή...!

Θεωρείτε ότι οι Διευθυντές παρακινούν τους συνεργάτες τους να εργαστούν προς το κοινό καλό του σχολικού οργανισμού ;

Θεωρώ ότι παρακινούν γιατί φυσικά όλοι ενδιαφέρονται να λειτουργήσει καλά το σχολείο τους, να υπάρχουν καλά αποτελέσματα.

Είναι υποστηρικτικοί προς τους υφισταμένους τους;

Εξαρτάται από προσωπικότητα του Διευθυντή και τη χημεία με τον σύλλογο.

Ποιες τακτικές χρησιμοποιείτε εσείς για να παροτρύνετε και να ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτικούς στην ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτομιών;

Γνωρίζοντας πρώτα-πρώτα...! Ενθαρρύνοντας, βοηθώντας, ηθικά και γραφειοκρατικά. Επίσης να αναγνωρίζεις και να αναδεικνύεις τις ιδιαίτερες κλίσεις Δεν χρειάζεται να παρεμβαίνεις πάρα πολύ στην δραστηριότητα αλλά να δίνεις πρωτοβουλίες και αναλόγως με τα προσόντα και τις δεξιότητες του καθενός.

Με ποιους τρόπους ενισχύετε την επικοινωνία και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες σας;

Πρέπει να αντιληφθείς τις ιδιαίτερες ικανότητες του καθενός , το ξεχωριστό στοιχείο να νιώθει ασφάλεια , άνεση ο συνάδελφος, να μπορεί να εκφραστεί άνετα.

Πώς επιλύετε συγκρούσεις μεταξύ τους ;

Πυροσβεστικά πάντα!(γέλια)... Μερικές φορές φτάνεις ως τα άκρα σε κάποιες περιπτώσεις, αλλά με συζήτηση, με αλληλοκατανόηση όλα λύνονται, εξομαλύνονται. Με συζήτηση κι αλληλοκατανόηση λοιπόν!

Με ποιο τρόπο προσπαθείτε να δώσετε ώθηση και νόημα στην εργασία των υφισταμένων σας ;

Κυριότερο είναι η επιβράβευση ,να νιώθει ο συνάδελφος ότι αναγνωρίστηκε ,να φανεί ,η δουλειά του, να προβληθεί η προσπάθειά του.

Τι σημαίνει για σας σχολικό κλίμα; Πως θα περιγράφατε το κλίμα του σχολείου σας;

Καλή συνεργασία, αρμονικές σχέσεις όλων των εμπλεκόμενων στην σχολική κοινότητα. Το κλίμα στο σχολείο θα το έλεγα θετικό με καλή επικοινωνία και συνεργασία με συνάδελφους ,μαθητές .Υπάρχουν μικρές διαφωνίες αλλά χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα.

Γιατί πιστεύετε ότι είναι σημαντικό ή όχι το θετικό κλίμα στην καλή λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Πολύ βασικό αλλιώς δεν μπορεί να λειτουργήσει το σχολείο έχει παιδαγωγικό, παιδευτικό ρόλο.. Ένα αρνητικό κλίμα δεν έχει καλά μαθησιακά αποτελέσματα, οι συγκρούσεις μεταφέρονται και στα παιδιά!

Ποιοι παράγοντες το επηρεάζουν και πως;

Μαθητές ,περιβάλλον, γονείς και διευθυντής ,εκπαιδευτικοί, όλοι οι εμπλεκόμενοι στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι οι γονείς ή η τοπική κοινότητα μπορούν να επηρεάσουν το σχολικό κλίμα ;

Θετικά όταν είναι αρωγοί ,συνεργάτες κι όταν καταλαβαίνουν και οι ίδιοι τους κανόνες και το κλίμα του σχολείου, αρνητικά όταν παρεμβαίνουν σε θέματα τακτικής του σχολείου ή είναι παράλογα απαιτητικοί. Πρέπει να υπάρχει εξωστρέφεια, επικοινωνία με γονείς ,τοπική κοινότητα αλλά οριοθετημένη.

Με ποιους τρόπους μπορεί ο Διευθυντής να επηρεάσει το σχολικό κλίμα;

Ο Διευθυντής με την τακτική του, την προσωπικότητά του ,να μπορεί να αναδείξει το σχολείο ,να έχει κάποια απόσταση με τα παιδιά ,πρέπει να διατηρεί τον ηγετικό του ρόλο, να μπορεί να παρέμβει για να λύσει προβλήματα.

Θεωρείτε ότι η ηγετική συμπεριφορά του Διευθυντή μπορεί να προάγει την ομαδικότητα και την αισιοδοξία σε ένα σχολικό οργανισμό και με ποιους τρόπους;

Ηγετική συμπεριφορά εγώ θεωρώ είναι να μπορέσει κανείς να κατακτήσει τον σεβασμό και την αποδοχή όχι να επιβάλλει ,να γνωρίζει τους συνεργάτες κι όταν έχει τέτοια ηγετική συμπεριφορά λόγω της θέσης του όχι κάτω από τον φόβο, δεν είναι στρατός το σχολείο.... όταν έχει τέτοια ηγετική συμπεριφορά προάγει την συνεργασία ,την ομαδικότητα....

Πως μπορεί να επιδράσει στο κλίμα ενός σχολείου το προσωπικό παράδειγμα από του Διευθυντή ;

Πάρα πολύ επηρεάζει το παράδειγμα .Να είναι συνέχεια παρόν να ενδιαφέρεται, να δουλεύει πολύ για το σχολείο, περισσότερο από όλους, να προάγει ισονομία και δημοκρατία, πως συμπεριφέρεται στους μαθητές σαν ισότιμα μέλη μιας κοινότητας πως στέκει πως κινείται όλα επηρεάζουν...

Μπορεί η αναγνώριση και η αξιοποίηση των ατομικών δεξιοτήτων να οδηγήσει σε θετικό κλίμα και με ποιο τρόπο; Ποια είναι η δική σας θέση;

Πολύ σημαντικό να αναγνωρίζεις και να επιβραβεύεις τις δεξιότητες , έτσι συνεχίζει ο συνάδελφος, τον βοηθά να προσφέρει το καλύτερο από τον εαυτό του.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη. Πιστεύετε ότι είναι σημαντικό προσόν στην καλλιέργεια ευνοϊκού κλίματος και γιατί ;

Πολύ σημαντικό να μην φέρεσαι καθαρά διοικητικά, να καταλαβαίνεις το πρόβλημα του άλλου, να μπαίνεις στη θέση του άλλου, λύνεις σημαντικά προβλήματα, προλαμβάνεις, μπορείς να βοηθήσεις...

Πιστεύετε ότι η ενθάρρυνση του Διευθυντή στους συνεργάτες για λήψη πρωτοβουλιών είναι σημαντικός παράγοντας στην επίτευξη θετικού σχολικού κλίματος;

Αν το καταφέρει αυτό ο Διευθυντής τότε έχει πολλούς συναδέλφους να δουλεύουν εθελοντικά, όχι σαν δημόσιοι υπάλληλοι αλλά και το σχολείο να έχει αποδοτικότητα κι αυτό σίγουρα έχει μαθησιακά αποτελέσματα αλλά φαίνεται και προς τα έξω!

Ποιες άλλες προτάσεις – στρατηγικές θα υποδεικνύατε για την βελτίωση του σχολικού κλίματος ;

Κυριότερο να αλλάξει ο τρόπος επιλογής στελεχών με περισσότερο λόγο στην σχολική κοινότητα, να ελέγχεται ο Διευθυντής ,να μην είναι κάποιος που ορίστηκε για να συντονίζει, να μην είναι διοικητής, γραφειοκράτης! Να αλλάξει κι ο ρόλος του σχολείου, όπως στα Λύκεια που είμαι εγώ να λειτουργήσει με βαρύτητα στην καλλιέργεια θετικών προσωπικοτήτων, όχι με το άγχος της επιτυχίας στις εξετάσεις αποκλειστικά!

Σας ευχαριστώ και πάλι για την βοήθειά σας καλή συνέχεια στο έργο σας !

Κι εγώ σας ευχαριστώ.

9η συνέντευξη

ΠΡΟΦΙΛ	Κωδικός: 09 2)Φύλο: ΑΝΔΡΑΣ 3)Ηλικία:48 4)Ειδικότητα: ΘΕΟΛΟΓΟΣ 5)Χρόνια υπηρεσίας στην Εκπαίδευση, γενικά:18 6)Χρόνια υπηρεσίας ως Στέλεχος Εκπαίδευσης:2
---------------	---

Καλημέρα σας καταρχάς ήθελα να σας ευχαριστήσω για την συμμετοχή σας στην έρευνα

Καλημέρα Εγώ ευχαριστώ

Θα ήθελα καταρχάς να μου πείτε την ειδικότητά σας

Θεολόγος είμαι

Πολύ ωραία και πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός;

18 χρόνια

Πόσα χρόνια είστε Διευθυντής ;

2 χρόνια

Ωραία, ξεκινώντας λοιπόν την συνέντευξη σε πρώτη φάση διερευνούμε αν οι Διευθυντές στο Ελληνικό σχολείο στη καθημερινή τους πρακτική χρησιμοποιούν κάποιες τακτικές μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η πρώτη μου λοιπόν ερώτηση σε σχέση με αυτό είναι: Πιστεύετε ότι οι Διευθυντές σε όσα σχολεία έχετε εργαστεί έχουν σαφές όραμα για το σχολείο τους και μπορούν να το μεταδώσουν στους συνεργάτες τους; Μπορείτε να δώσετε σχετικά παραδείγματα;

Δεν θα έλεγα πως όλοι είχαν ωστόσο αρκετοί από αυτούς είχαν όραμα, ενέπνευσαν τους συναδέλφους ,ήταν χαρισματικοί. Ο Διευθυντής είναι καθοριστικός παράγοντας στην μετάδοση οράματος και στο να εμπνεύσει τους συναδέλφους προς αυτό .

Ενθάρρυναν την αλλαγή και την καινοτομία και πως ; Αναφέρετε κάποια παραδείγματα.

Αρκετοί Διευθυντές ενθαρρύνουν την καινοτομία, ενδιαφέρονται για το νέο που μπορεί να αλλάξει και να βελτιώσει το σχολείο τους. Θυμάμαι σε σχολείο που έχω εργαστεί. Ο διευθυντής παρακινούσε να αποκτήσουμε γνώσεις στις νέες τεχνολογίες, προσπάθησε να εξοπλίσει τις αίθουσες με ηλεκτρονικούς υπολογιστές και να αναβαθμίσει τον τρόπο διδασκαλίας.

Έδιναν στους συναδέλφους τους βήμα για να εκφράσουν απόψεις και βελτιωτικές προτάσεις ;

Υπάρχουν δύο είδη διευθυντών, αυτοί που δρουν ατομικά κι αυτοί που ενδιαφέρονται να ακούσουν την γνώμη του συλλόγου, που νοιάζονται για συλλογικές αποφάσεις

Θεωρείτε ότι οι Διευθυντές παρακινούν τους συνεργάτες τους να εργαστούν προς το κοινό καλό του σχολικού οργανισμού ;

Κοιτάζτε ένας διευθυντής για να πετύχει τους στόχους του θα πρέπει να παρακινεί όλους να εργαστούν προς το κοινό καλό. Όλοι οι διευθυντές το θέλουν αυτό, να βελτιωθεί και να λειτουργήσει καλύτερα το σχολείο.

Είναι υποστηρικτικοί προς τους υφισταμένους τους;

Ναι οι περισσότεροι είναι υποστηρικτικοί ,ενδιαφέρονται για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, για την επαγγελματική τους εξέλιξη και κατάρτιση που θα βοηθήσει και την αποτελεσματικότητα του σχολείου.

Ποιες τακτικές χρησιμοποιείτε εσείς για να παροτρύνετε και να ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτικούς στην ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτομιών;

Κοιτάζτε πάνω από όλα αφουγκράζομαι τις ανάγκες του συλλόγου και στην συνέχεια προσπαθώ να κάνω το όραμα κοινό για όλους. Πολύ σημαντικό επίσης είναι η εμπλοκή των συναδέλφων στον σχεδιασμό του κοινού οράματος γιατί έτσι δεσμεύονται και αναλαμβάνουν οικειοθελώς δράσεις.

Με ποιους τρόπους ενισχύετε την επικοινωνία και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες σας;

Προσπαθώ και πάλι με βάση τις επιδιώξεις και τα ενδιαφέροντα του καθενός να παρακινήσω σε συνεργασίες, να φέρω πιο κοντά τον σύλλογο ,να επιλύσουμε όποιες διαφορές με διαλογική προσέγγιση.

Πώς επιλύετε συγκρούσεις μεταξύ τους ;

Σίγουρα μιλώ ιδιαίτερα με τα συγκρουόμενα μέρη, προσπαθώ να τους προσεγγίσω μέσω μιας οπτικής που μας ενώνει ,με δημοκρατική και ειρηνική διάθεση!

Με ποιο τρόπο προσπαθείτε να δώσετε ώθηση και νόημα στην εργασία των υφισταμένων σας ;

Σημαντικό θεωρώ είναι να ταυτιστούν οι ατομικοί με τους συλλογικούς στόχους, έτσι ταυτίζονται οι ανάγκες τους με αυτό που επιδιώκεται μέσα από το κοινό όραμα.

Τι σημαίνει για σας σχολικό κλίμα; Πως θα περιγράφατε το κλίμα του σχολείου σας;

Είναι η αλληλεπίδραση όλων των σχέσεων των εμπλεκόμενων στην σχολική μονάδα. Στο σχολείο μου επικρατεί θετικό κλίμα με καλές διαπροσωπικές σχέσεις ,χωρίς έντονες διαφωνίες ,με καλή επικοινωνία και διάλογο.

Γιατί πιστεύετε ότι είναι σημαντικό ή όχι το θετικό κλίμα στην καλή λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Σημαντικό γιατί βοηθά στο να επιτευχθούν οι στόχοι, αλλά και προάγει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα του σχολείου. Και σίγουρα επηρεάζει και τα μαθησιακά αποτελέσματα.

Ποιοι παράγοντες το επηρεάζουν και πως;

Σίγουρα οι διαπροσωπικές σχέσεις όλων ,η καλή συνεργασία όλων ,οι μαθητές ,οι γονείς και η τοπική κοινότητα αλλά και η ηγετική συμπεριφορά.

Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι οι γονείς ή η τοπική κοινότητα μπορούν να επηρεάσουν το σχολικό κλίμα ;

Οι γονείς μπορούν να επηρεάσουν θετικά όταν υποστηρίζουν και ενισχύουν τους στόχους του σχολείου και αρνητικά όταν παρεμβαίνουν με απαιτήσεις υπερβολικές. Εκεί πρέπει ο Διευθυντής να οριοθετεί και να αποτρέπει ανεξέλεγκτες παρεμβάσεις.

Με ποιους τρόπους μπορεί ο Διευθυντής να επηρεάσει το σχολικό κλίμα;

Ο ρόλος του Διευθυντή στο σχολικό κλίμα είναι καταλυτικός. Είναι αυτός που θα δώσει το στίγμα του κοινού οράματος ,θα παροτρύνει, θα ενθαρρύνει ,θα αναγνωρίζει και θα επιβραβεύει ,αλλά και θα στηρίζει και θα συμβουλεύει ,χωρίς να είναι επικριτικός.

Θεωρείτε ότι η ηγετική συμπεριφορά του Διευθυντή μπορεί να προάγει την ομαδικότητα και την αισιοδοξία σε ένα σχολικό οργανισμό και με ποιους τρόπους;

Σαφώς και προάγει ομαδικότητα ,εφόσον δίνει κίνητρα, ενθαρρύνει την ομαδική δουλειά αλλά συμμετέχει κι ο ίδιος σε ομάδες και παρεμβαίνει συμβουλευτικά. Επιπλέον με το να τονίζει σε κάθε ευκαιρία τα αποτελέσματα των συνεργασιών και της συλλογικότητας ,καθώς και με το να δείχνει ότι είναι πρόθυμος να βοηθήσει τους συνεργάτες και να υποστηρίξει το έργο τους

Πως μπορεί να επιδράσει στο κλίμα ενός σχολείου το προσωπικό παράδειγμα από του Διευθυντή ;

Καταλυτικό το παράδειγμα του Διευθυντή. Μου έρχονται στο μυαλό Διευθυντές που ασχολούνταν κυρίως με γραφειοκρατικές δουλειές χωρίς να ενδιαφέρονται πέρα από αυτό και κάποιοι άλλοι που συμμετείχαν σε όλα ,δημιουργικοί που ενέπνεαν με την στάση τους και προχωρούσαν το σχολείο ένα βήμα πιο μπροστά. Λειτουργεί πολύ το παράδειγμα, το πρότυπο του διευθυντή ως παρότρυνση, ως ενθάρρυνση για όλους .

Μπορεί η αναγνώριση και η αξιοποίηση των ατομικών δεξιοτήτων να οδηγήσει σε θετικό κλίμα και με ποιο τρόπο; Ποια είναι η δική σας θέση;

Βασικό προσόν του Διευθυντή να αναγνωρίζει ,να επιβραβεύει ,να αναδεικνύει και να προβάλλει τις δεξιότητες των συναδέλφων .Έτσι τους ενθαρρύνει και προκαλεί και μια ευγενική άμιλλα μεταξύ τους. Σημαντικός επίσης παράγοντας ειδικά στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα που δεν υπάρχουν οικονομικά κίνητρα η αναγνώριση και επιβράβευση. Είναι η κινητήριος δύναμη που δίνει ώθηση στην δουλειά των εκπαιδευτικών

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη. Πιστεύετε ότι είναι σημαντικό προσόν στην καλλιέργεια ευνοϊκού κλίματος και γιατί ;

Σίγουρα σημαντικό χαρακτηριστικό που βοηθά στο θετικό κλίμα .Ο Διευθυντής πρέπει να αφογκράζεται, να αντιλαμβάνεται τα πως νιώθουν οι άλλοι, να μπαίνει στη θέση τους και να ρυθμίζει την συμπεριφορά του με βάση όλα τα παραπάνω.

Πιστεύετε ότι η ενθάρρυνση του Διευθυντή στους συνεργάτες για λήψη πρωτοβουλιών είναι σημαντικός παράγοντας στην επίτευξη θετικού σχολικού κλίματος;

Φυσικά η ενθάρρυνση για λήψη πρωτοβουλιών είναι κι αυτή που οδηγεί και στην εργασιακή δέσμευση καθώς και στην αίσθηση πολυτιμότητας και ικανοποίησης. Αυτή η αίσθηση ότι είσαι πολύτιμος στην εργασία σου και κάποια πράγματα επιτεύχθηκαν και χάρη στην δική σου βοήθεια λειτουργεί θετικά στο κλίμα .

Ποιες άλλες προτάσεις – στρατηγικές θα υποδεικνύατε για την βελτίωση του σχολικού κλίματος ;

Όλα όσα είπαμε και παραπάνω και θα τονίσω τον ρόλο του Διευθυντή που είναι καταλυτικός στο να καλλιεργεί καλές διαπροσωπικές σχέσεις, να εμπλέκει και να στηρίζει τον σύλλογο, να ενθαρρύνει τους συναδέλφους. Αν μπορούσα να προσθέσω κάτι ίσως θα ήταν να υπάρχει μια διαρκής επιμόρφωση όλων των εκπαιδευτικών και ειδικά των στελεχών εκπαίδευσης ώστε να είμαστε σε θέση να ακολουθούμε τις εξελίξεις και τα νέα δεδομένα..!

Σας ευχαριστώ και πάλι για την βοήθειά σας καλή συνέχεια στο έργο σας !

Κι εγώ σας ευχαριστώ

10η συνέντευξη

ΠΡΟΦΙΛ	Κωδικός: 10 2)Φύλλο: ΑΝΔΡΑΣ 3)Ηλικία:50 4)Ειδικότητα: ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ 5)Χρόνια υπηρεσίας στην Εκπαίδευση, γενικά:18 6)Χρόνια υπηρεσίας ως Στέλεχος Εκπαίδευσης:2
---------------	--

Καλημέρα σας καταρχάς ήθελα να σας ευχαριστήσω για την συμμετοχή σας στην έρευνα

Καλημέρα Εγώ ευχαριστώ

Θα ήθελα καταρχάς να μου πείτε την ειδικότητά σας

Καθηγητής Φυσικής αγωγής είμαι

Πολύ ωραία και πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός;

18 χρόνια

Πόσα χρόνια είστε Διευθυντής ;

2 χρόνια

Ωραία, ξεκινώντας λοιπόν την συνέντευξη σε πρώτη φάση διερευνούμε αν οι Διευθυντές στο Ελληνικό σχολείο στη καθημερινή τους πρακτική χρησιμοποιούν κάποιες τακτικές μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η πρώτη μου λοιπόν ερώτηση σε σχέση με αυτό είναι: Πιστεύετε ότι οι Διευθυντές σε όσα σχολεία έχετε εργαστεί έχουν σαφές όραμα για το σχολείο τους και μπορούν να το μεταδώσουν στους συνεργάτες τους; Μπορείτε να δώσετε σχετικά παραδείγματα;

Οι Διευθυντές έχουν όραμα ,δεν ξέρω αν είναι σαφές το όραμά τους αλλά έχουν σίγουρα στόχους για το σχολείο τους, πως το φαντάζονται σε βάθος χρόνου... Ωστόσο δεν είμαι σίγουρος αν μπορούν να το μεταδώσουν. Παίζει ρόλο θεωρώ η επικοινωνιακή δεξιότητα του Διευθυντή ,η ωριμότητα των συναδέλφων αλλά χρειάζεται και χρόνος να εδραιωθεί μεταξύ τους η εμπιστοσύνη ,να ταυτιστούν οι ατομικοί με τους συλλογικούς στόχους κι έτσι να συμπλεύσουν μαζί σε κοινή πορεία...

Ενθάρρυναν την αλλαγή και την καινοτομία και πως ; Αναφέρετε κάποια παραδείγματα.

Οι νεότεροι θεωρώ ότι ενθαρρύνουν την καινοτομία κι αναλαμβάνουν και οι ίδιοι καινοτόμες δράσεις. Ενδιαφέρονται για την εξέλιξη των καθηγητών, μαθητών και αναζητούν λύσεις για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα του σχολείου. Σημαντικό βέβαια εδώ είναι όπως ανέφερα και πριν και ο ίδιος ο Διευθυντής να αναλαμβάνει δράσεις και να εμπλέκεται σε ομάδες καθώς και να στηρίζει γραφειοκρατικά αλλά και ηθικά τους συναδέλφους. Τώρα σε σχέση με παραδείγματα Διευθυντών ,θυμάμαι την τελευταία Διευθύντρια που προσπάθησε να προχωρήσει το σχολείο ένα βήμα μπροστά με δράσεις , προγράμματα ,θεατρικά αλλά και με αναβάθμιση του σχολείου σε πρακτικό κι αισθητικό επίπεδο εσωτερικά κι εξωτερικά.

Έδιναν στους συναδέλφους τους βήμα για να εκφράσουν απόψεις και βελτιωτικές προτάσεις ;

Οι περισσότεροι Διευθυντές τελευταία ζητούν την γνώμη του συλλόγου. Τους ενδιαφέρει να εμπλουτίζονται οι αποφάσεις τους από διαφορετικές απόψεις για ένα καλύτερο αποτέλεσμα. Λίγοι είναι εκείνοι που αποφασίζουν κι ανακοινώνουν ,είναι τακτική παλαιότερων Διευθυντών .Και νομίζω ότι οι πιο επικοινωνιακοί Διευθυντές αντιλαμβάνονται ότι εμπλέκοντας τους συναδέλφους εξασφαλίζεις την δέσμευσή τους και την διάθεσή τους να σε βοηθήσουν...

Θεωρείτε ότι οι Διευθυντές παρακινούν τους συνεργάτες τους να εργαστούν προς το κοινό καλό του σχολικού οργανισμού ;

Οι Διευθυντές παρακινούν γιατί τους ενδιαφέρει πρώτα από όλα η καλή λειτουργία του σχολείου .Ο τρόπος θεωρώ είναι παρουσιάζοντας αναλυτικά τις προτάσεις στους συναδέλφους και πείθοντάς τους για την σημασία της δικής τους προσωπικής προσφοράς στο κοινό καλό.

Είναι υποστηρικτικοί προς τους υφισταμένους τους;

Συνήθως είναι υποστηρικτικοί, κάποιος χρειάζεται να πειστούν για κάτι που προτείνεται από συναδέλφους αλλά γενικά σε δράσεις και θετικές πρωτοβουλίες είναι υποστηρικτικοί.

Ποιες τακτικές χρησιμοποιείτε εσείς για να παροτρύνετε και να ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτικούς στην ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτομιών;

Τους εμπλέκω σε αυτό ,να νιώθουν ότι και χάρη σε αυτούς προχωράει κάτι κι έτσι εργάζονται οικειοθελώς ,επιθυμούν να πετύχει αυτό που αναλαμβάνουν. Πολύ σημαντικό επίσης είναι η στήριξη και η καλή ψυχολογία από τον Διευθυντή ,να ξέρει ο συνάδελφος εκ των προτέρων ότι δεν θα επικριθεί αν κάτι δεν πάει και τόσο καλά. Επίσης να αναλάβει το γραφειοκρατικό κομμάτι ο Διευθυντής καθώς αυτό κουράζει τους καθηγητές και οι περισσότεροι αποθαρρύνονται με τα γραφειοκρατικά.

Με ποιους τρόπους ενισχύετε την επικοινωνία και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες σας;

Είμαι καλός ακροατής, ήρεμος ,δημοκρατικός αφουγκράζομαι τις ανησυχίες τους, φροντίζω να είμαι ορατός και διαθέσιμος στο σχολείο, τους δείχνω ότι τους στηρίζω και είμαι γενικά δίπλα τους διακριτικά.

Πώς επιλύετε συγκρούσεις μεταξύ τους ;

Συζητώ στο γραφείο μου ιδιαιτέρως για ότι προκύψει με τους εμπλεκόμενους, προσπαθώ να τους περάσω ότι τα σημεία που μας ενώνουν είναι πολύ περισσότερα από αυτά που μας χωρίζουν και προσπαθώ να υποβαθμίσω τις όποιες μικρές προσωπικές διαφορές για χάρη του θετικού κλίματος. Θεωρώ ότι οι συγκρούσεις πρέπει να αξιολογηθούν και να αξιοποιηθούν κατάλληλα...!

Με ποιο τρόπο προσπαθείτε να δώσετε ώθηση και νόημα στην εργασία των υφισταμένων σας ;

Με τακτική ανατροφοδότηση ,να τους ενημερώνω τακτικά τι πετύχαμε ,πόσο σημαντική ήταν η βοήθεια όλων, με το να παινεύω τα αποτελέσματα της δουλειάς τους και να την προβάλλω επίσης .Είναι πολύ σημαντικό να νιώθει ο συνάδελφος σημαντικός στην δουλειά του ,ότι υπολογίζεται η άποψή του κι αυτό πρέπει να ισχύει για όλους, να μην διαχωρίζεις τους συναδέλφους αλλά να τονίζεις τα θετικά σημεία του καθενός!

Τι σημαίνει για σας σχολικό κλίμα; Πως θα περιγράφατε το κλίμα του σχολείου σας;

Το σχολικό κλίμα είναι η ατμόσφαιρα που επικρατεί σε ένα σχολείο που καθορίζεται από τις σχέσεις όλων των εμπλεκόμενων και είναι ορατό από την πρώτη στιγμή που θα βρεθεί κανείς σε μια σχολική μονάδα Το κλίμα του σχολείου μου είναι ανοιχτό και δημοκρατικό με καλή επικοινωνία...

Γιατί πιστεύετε ότι είναι σημαντικό ή όχι το θετικό κλίμα στην καλή λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Γιατί επηρεάζει τον τρόπο που αισθάνονται καθηγητές και μαθητές και κατ' επέκταση επηρεάζει την αποδοτικότητα όλων και την αποτελεσματικότητα του σχολείου. Επιδρά επίσης και στα μαθησιακά αποτελέσματα, καθώς οι μαθητές νιώθουν το κλίμα και αντιδρούν ανάλογα.

Ποιοι παράγοντες το επηρεάζουν και πως;

Σίγουρα το επηρεάζει η καλή επικοινωνία όλων ,οι συνεργασίες ,η ηγετική συμπεριφορά καθώς και το μέγεθος του σχολείου ,η δυναμικότητα ,η περιοχή που βρίσκεται το σχολείο. Καταλυτικό ρόλο ωστόσο θεωρώ ότι παίζει η ηγετική συμπεριφορά στην διαμόρφωση σχολικού κλίματος.

Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι οι γονείς ή η τοπική κοινότητα μπορούν να επηρεάσουν το σχολικό κλίμα ;

Οι γονείς μπορούν να το επηρεάσουν θετικά, προσφέροντας, να έρθουν δηλαδή με διάθεση για συζήτηση αλλά και αρνητικά με διάθεση παρέμβασης θεωρώντας ότι το παιδί τους είναι το κέντρο του κόσμου και δεν επιδέχεται παρατήρησης. Ο διευθυντής πρέπει να εξομαλύνει καταστάσεις, να θέσει όρια, να μιλήσει με γονείς και συνάδελφους. Οι γονείς μπορούν να πυροδοτήσουν το κλίμα με τον παρεμβατικό τους ρόλο....! Θεωρώ ότι πρέπει να οριοθετείται ο ρόλος των γονέων. Να βάλουμε φρένο στην παρέμβαση σε αποφάσεις που αφορούν τον σύλλογο. Από την άλλη θέλουμε ένα σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία άρα ο Διευθυντής πρέπει να κινηθεί προς αυτή την κατεύθυνση, να εξασφαλίσει καλή συνεργασία κι ανοιχτή επικοινωνία με την τοπική κοινότητα αλλά επικοινωνία οριοθετημένη.

Με ποιους τρόπους μπορεί ο Διευθυντής να επηρεάσει το σχολικό κλίμα;

Ο Διευθυντής με τις επικοινωνιακές δεξιότητες ,με την καλή ψυχολογία και την όλη του ηγετική συμπεριφορά μπορεί να επηρεάσει καθοριστικά το σχολικό κλίμα. Πρέπει να δώσει την αίσθηση ότι όλοι μπορούν να στηριχτούν σε αυτόν ,αυτό διαμορφώνει μια άνεση και μια ασφάλεια. Πολλές φορές οι αλλαγές και αυτές οι καινούργιοι εγκύκλιοι από το Υπουργείο πανικοβάλλουν τους συνάδελφους Εμείς πρέπει να τους καθησυχάζουμε... να τα προσαρμόσουμε όλα στο δικό μας σχολείο και στις δικές μας ανάγκες. Ο διευθυντής πρέπει να είναι ευέλικτος κι όχι ευθυνόφοβος ...Όλα θέλουν ηρεμία, ευελιξία και προσαρμοστικότητα κι αυτό πρέπει να το νιώθουν συνεχώς οι εκπαιδευτικοί...!

Θεωρείτε ότι η ηγετική συμπεριφορά του Διευθυντή μπορεί να προάγει την ομαδικότητα και την αισιοδοξία σε ένα σχολικό οργανισμό και με ποιους τρόπους;

Βέβαια αν ο Διευθυντής το δείχνει με την συμπεριφορά του ότι κι αυτός συμμετέχει και βοηθά σε όλα ακόμα και οι πιο αδιάφορες μονάδες θα μουν στην διαδικασίας ομαδικότητας, θα προσπαθήσουν να μάθουν την έννοια της ομάδας. Πρέπει οι συνάδελφοι να καταλαβαίνουν ότι δεν είναι κάποιος προϊστάμενος κι από πάνω τους που τους δίνει εντολές αλλά όλοι προσφέρουμε στην ομάδα, το τονίζω αυτό! Πολλές φορές βγαίνω κι εγώ με τα παιδιά να βάζω ,να φυτέψω ,να διορθώσω μια βλάβη γίνεται αντιληπτό αυτό !Να μάθουν όλοι την συνεργασία και να αποκτήσουν την αίσθηση του ανήκω στην ομάδα!...

Πως μπορεί να επιδράσει στο κλίμα ενός σχολείου το προσωπικό παράδειγμα από του Διευθυντή ;

Σίγουρα επιδρά το παράδειγμα και οι πράξεις του Διευθυντή .Όταν είναι απόμακρος, απαισιόδοξος ,κλεισμένος στο γραφείο του , δεν έχει επικοινωνία, είναι επικριτικός,

δεν θα έχει θετικό αποτέλεσμα. Ο Διευθυντής, πρέπει να είναι εκεί, ορατός σε όλους! Να ενδιαφέρεται πραγματικά, να υποστηρίζει, να είναι αεικίνητος ,όλο αυτό επηρεάζουν το Σύλλογο....

Μπορεί η αναγνώριση και η αξιοποίηση των ατομικών δεξιοτήτων να οδηγήσει σε θετικό κλίμα και με ποιο τρόπο; Ποια είναι η δική σας θέση;

Πολύ σημαντικό !Πρέπει να αναγνωρίζει ο Διευθυντής τις δεξιότητες και τα ταλέντα των συναδέλφων και να τους τα τονίζει.Πολλοί δεν έχουν γνώση των δεξιοτήτων τους δεν αντιλαμβάνονται πού είναι καλοί.!Είναι σημαντικό να αξιοποιεί ο διευθυντής τον κάθε συνάδελφο εκεί που είναι καλύτερος και σε αυτό που τον ενδιαφέρει πιο πολύ !Όλα κυλούν πιο ομαλά κι όλοι προσφέρουν εθελοντικά κι έτσι το κλίμα γίνεται καλύτερο....

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη. Πιστεύετε ότι είναι σημαντικό προσόν στην καλλιέργεια ευνοϊκού κλίματος και γιατί ;

Απαραίτητη η συναισθηματική νοημοσύνη σε όλες τις σχέσεις και ιδιαίτερα σε αυτή τη θέση του Διευθυντή. Πρέπει να αντιλαμβανόμαστε τι απασχολεί τον συνάδελφο, τι απασχολεί τα παιδιά... Όσον αφορά τα παιδιά πολύ περισσότερο μας ενδιαφέρει να προβλέψουμε αλλά να προλάβουμε δυσάρεστες καταστάσεις...! Ο Διευθυντής πρέπει να κατανοεί τους συναδέλφους ,να μπαίνει στην θέση τους να προβλέπει τις αντιδράσεις τους. Να γνωρίζει πότε πρέπει να επέμβει και πώς θα επέμβει... Πρέπει επίσης να ελέγχει και τα δικά του συναισθήματα ,τον θυμό του, την αγανάκτησή του... Να αυτορυθμίζεται γενικά...! Όλο αυτό είναι θέμα εμπειρίας ,προσωπικότητας αλλά και εξάσκησης.

19)Πιστεύετε ότι η ενθάρρυνση του Διευθυντή στους συνεργάτες για λήψη πρωτοβουλιών είναι σημαντικός παράγοντας στην επίτευξη θετικού σχολικού κλίματος;

Ναι σίγουρα, όπως είπα και παραπάνω βοηθά τους συναδέλφους στο να είναι περισσότερο συνεργατικοί , να αισθάνονται πολύτιμοι και αναγνωρισμένοι στην δουλειά τους. Κατά αυτόν τον τρόπο δεσμεύονται ,είναι πιο προσηλωμένοι στους στόχους, και είναι πιο δοτικοί σε ότι αναλαμβάνουν κι αυτό κατά συνέπεια βελτιώνει το κλίμα του σχολείου.

Ποιες άλλες προτάσεις – στρατηγικές θα υποδεικνύατε για την βελτίωση του σχολικού κλίματος ;

Αυτό το οποίο θα έλεγα να έχουμε περισσότερες ευκαιρίες να βρεθούμε εντός κι εκτός σχολείου ακόμα και στο διάλειμμα, στις γιορτές ένα τραπέζι όλοι μαζί και τα

παιδιά! Δυνατότητα συνένωσης ως ομάδα...! Λειτουργεί αυτή η αίσθηση για όλους ότι ανήκω σε μια ομάδα και προσφέρω το καλύτερο που μπορώ σε αυτήν. Όλα αυτά επιδρούν θετικά στα παιδιά και στο κλίμα γενικότερα! Σημαντικό επίσης θα έλεγα ότι είναι κι ο τρόπος που επιλέγονται τα στελέχη εκπαίδευσης να αλλάξει, να υπάρχει ένα πιο αξιοκρατικό σύστημα που να βοηθά στην επιλογή ανθρώπων κατάλληλων που να ανταποκρίνονται σε έναν τόσο πολυδιάστατο ρόλο όπως αυτός του διευθυντή σχολείου...!

Ωραία η βοήθειά σας ήταν πολύτιμη ευχαριστώ και πάλι.....

Παρακαλώ ελπίζω να σας βοήθησα στην έρευνά σας!

