



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΦΛΩΡΙΝΑΣ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

«Η ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ
ΜΟΝΑΔΑΣ»

«SCHOOL LEADERSHIP AS A FACTOR OF SCHOOL EFFECTIVENESS »

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΗΣ ΝΤΖΕΛΒΕ ΕΛΕΝΗΣ

A.E.M: 5136

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ

ΙΟΡΔΑΝΙΔΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ, ΜΠΑΛΑΣΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΦΛΩΡΙΝΑ

ΜΑΪΟΣ, 2024

Φύλλο Εξέτασης

1. Επόπτης: _____

Βαθμός: _____

Υπογραφή:

Ημερομηνία:

2. Δεύτερος Βαθμολογητής: _____

Βαθμός: _____

Υπογραφή:

Ημερομηνία:

Γενικός Βαθμός: - _____

Ο/η συγγραφέας βεβαιώνει
ότι το περιεχόμενο του παρόντος έργου είναι αποτέλεσμα προς προσωπικής εργασίας και
ότι έχει γίνει η κατάλληλη αναφορά στις εργασίες τρίτων, όπου κάτι τέτοιο ήταν
απαραίτητο, σύμφωνα με τους κανόνες της ακαδημαϊκής δεοντολογίας.

Υπογραφή:

Ημερομηνία:

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας, αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες σε όλους όσους με υποστήριξαν και με βοήθησαν κατά τη διάρκεια αυτής της σημαντικής μου πορείας.

Πρώτα απ' όλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Ιορδανίδη Γεώργιο και την επιβλέποντα καθηγήτρια μου κα. Μπαλάση Αικατερίνη, για την καθοδήγηση, την αμέριστη υποστήριξη και τις πολύτιμες συμβουλές τους. Η συμβολή τους ήταν καθοριστική για την ολοκλήρωση της εργασίας αυτής. Επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ στον κ. Τοσουνίδη Αντώνιο όπου είναι μέλος της εξεταστικής επιτροπής και δέχτηκε να εξετάσει την πτυχιακή μου εργασία.

Επιπλέον, ευχαριστώ όλους τους καθηγητές του Παιδαγωγικού τμήματος δημοτικής εκπαίδευσης της Φλώρινας για τις γνώσεις και την εκπαίδευση που μου προσέφεραν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Η συμβολή τους ήταν ανεκτίμητη για την ακαδημαϊκή και προσωπική μου ανάπτυξη.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την ατελείωτη αγάπη, υπομονή και στήριξη που μου παρείχαν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Χωρίς την δική σας βοήθεια και ενθάρρυνση, δεν θα είχα καταφέρει να φτάσω ως εδώ.

Με βαθιά εκτίμηση,

Ντζελβέ Ελένη

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	3
Περίληψη.....	5
Abstract	6
Εισαγωγή	7
1. Σχολική Ηγεσία.....	8
1.1 Ορισμός ηγεσίας και ηγέτη	8
1.2 Ορισμός σχολικής ηγεσίας και σχολικού ηγέτη	9
1.3 Ηγετικά στιλ του σχολικού ηγέτη.....	13
1.4 Ο ρόλος και τα καθήκοντα του σχολικού ηγέτη στην σχολική μονάδα.....	20
2. Αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.....	23
2.1 Εννοιολογική προσέγγιση της σχολικής αποτελεσματικότητας.....	23
2.2 Μοντέλα αποτελεσματικότητας	24
2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την σχολική αποτελεσματικότητα	26
3. Η ηγεσία ως παράγοντας αποτελεσματικότητας του σχολείου	30
3.1 Η επίδραση της ηγεσίας στη σχολική πραγματικότητα και στην αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού.....	30
3.2 Αποτελεσματικότητα σχολικής ηγεσίας.....	36
Συμπέρασμα.....	37

Περίληψη

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εξετάζει την σχολική ηγεσία ως παράγοντα αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας. Ο βασικός στόχος της εργασίας είναι να αναλύσει τη συμβολή και τον ρόλο της σχολικής ηγεσίας στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας. Για την συγγραφή της πτυχιακής μου εργασίας συλλέχθηκαν και αναλύθηκαν επιστημονικά κείμενα, άρθρα, βιβλία και άλλες επιστημονικές πηγές για το θέμα που μελετάται. Μέσω της διερεύνησης για την εργασία διαπιστώθηκε ότι η ηγεσία αφορά την επιρροή που ασκεί ένα άτομο σε μία ομάδα ατόμων με σκοπό να επιτευχθεί ο κοινός τους στόχος και ο άνθρωπος που καθοδηγεί την ομάδα ατόμων ονομάζεται «Ηγέτης». Η σχολική ηγεσία και ο σχολικός ηγέτης έχουν ισοδύναμη σημασία, με την έννοια να ενσωματώνεται στο πλαίσιο του σχολικού περιβάλλοντος. Ένας σχολικός ηγέτης δεν περιορίζεται σε ένα μόνο στιλ ηγεσίας αλλά προσαρμόζει το στιλ του ανάλογα με τις περιστάσεις, χρησιμοποιώντας κανονιστικές και υποστηρικτικές συμπεριφορές. Υπάρχουν πολλά στιλ ηγεσίας με τα κυριότερα να είναι το δημοκρατικό-συμμετοχικό, το παραδοσιακό-συγκεντρωτικό, το καταναεμητικό, το συναλλακτικό και το μετασχηματιστικό. Οι παράγοντες που καθορίζουν το στιλ ηγεσίας περιλαμβάνουν τις εμπειρίες και τις δεξιότητες του διευθυντή-ηγέτη, τους υφισταμένους και την εκάστοτε κατάσταση. Οι ηγέτες των σχολείων έχουν πολλούς ρόλους καθήκοντα. Σύμφωνα με τον Mintzberg, οι ρόλοι των διευθυντών χωρίζονται σε διαπροσωπικούς, πληροφοριακούς και αποφασιστικούς. Επιπλέον ο διευθυντής του σχολείου είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, την τήρηση των νόμων και εγκυκλίων, και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων. Παράλληλα συμμετέχει στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους. Η αποτελεσματικότητα στο σχολείο εστιάζεται στην επιτυχή επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Υπάρχουν πολλά μοντέλα αποτελεσματικότητας όπως είναι το μοντέλο των εσωτερικών διαδικασιών, το μοντέλο των ανθρώπινων σχέσεων, το μοντέλο των ανοιχτών συστημάτων και το το μοντέλο των λογικών στόχων. Επιπρόσθετα η διοίκηση ενός σχολείου, η κουλτούρα και το κλίμα αλλά και οι υψηλές προσδοκίες που έχουν οι εκπαιδευτικοί και ο διευθυντής για τις μαθητικές επιδόσεις, αποτελούν τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την σχολική αποτελεσματικότητα. Η σχολική ηγεσία έχει την δυνατότητα να επηρεάσει την σχολική πραγματικότητα και να συμβάλλει στη δημιουργία μίας αποτελεσματικής σχολικής μονάδας με πολλούς τρόπους όπως με την καθοδήγηση και τον καθορισμό της πολιτικής, με την δημιουργία κουλτούρας και κλίματος, με την κατάρτιση και επιμόρφωση του προσωπικού, με την κοινοτική συμμετοχή, με την καινοτομία στη διδασκαλία και την διαχείριση της αλλαγής. Συμπληρωματικά οι ηγέτες μέσω της συμμετοχής τους σε επιμορφωτικά σεμινάρια, της ανάπτυξης των επικοινωνιακών δεξιοτήτων τους και της ανάπτυξης της προσωπικότητάς τους

μπορούν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητά τους και να καθοδηγήσουν τους υπόλοιπους προς την επίτευξη κοινών στόχων. Εν κατακλείδι συμπεραίνουμε ότι η σχολική ηγεσία αποτελεί τον καθοριστικότερο παράγοντα για την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.

Λέξεις κλειδιά: Σχολική ηγεσία, αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, ηγετικά καθήκοντα, στυλ ηγεσίας, μοντέλα αποτελεσματικότητας.

Abstract

The present thesis examines school leadership as a factor of effectiveness in the school unit. The main objective of the study is to analyze the contribution and role of school leadership in enhancing the effectiveness of the school unit. For my bachelor's thesis, scientific texts, articles, books, and other scholarly sources on the subject under study were gathered and analyzed. Through the investigation, it was found that leadership involves the influence exerted by an individual on a group of people with the aim of achieving their common goal, and the person guiding the group is called a "Leader". School leadership and the school leader are of equal importance, integrated within the framework of the school environment. A school leader is not limited to a single leadership style but adapts their style according to circumstances, utilizing directive and supportive behaviors. There are various leadership styles, including democratic-participative, traditional-authoritarian, distributive, transactional, and transformational. Factors determining leadership style include the experiences and skills of the director-leader, subordinates, and the specific situation. School leaders have many roles and duties. According to Mintzberg, the roles of directors are divided into interpersonal, informational, and decisional. Additionally, the school director is responsible for the smooth operation of the school, compliance with laws and regulations, and the implementation of decisions made by the teaching staff association. They also participate in evaluating educators and collaborate with school counselors. Effectiveness in schools focuses on successfully achieving organizational goals. There are various effectiveness models such as the internal processes model, the human relations model, the open systems model, and the rational goals model. Furthermore, school management, culture and climate, as well as the high expectations held by educators and the director for student performance, are key factors influencing school effectiveness. School leadership has the ability to influence school reality and contribute to the creation of an effective school unit in many ways, such as guiding and determining policy, creating culture and climate, training and development of personnel, community participation, innovation in teaching, and change management. Additionally, leaders through their participation in training

seminars, the development of their communication skills, and the enhancement of their personality can strengthen their effectiveness and guide others towards achieving common goals. In conclusion, school leadership is the most crucial factor for the effectiveness of the school unit.

Keywords: School leadership, effectiveness of the school unit, leadership responsibilities, leadership styles, effectiveness models.

Εισαγωγή

Η ηγεσία στον τομέα της εκπαίδευσης αναδεικνύεται ως καθοριστικός παράγοντας για την προαγωγή της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των σχολικών μονάδων. Ενώ η σημασία της είναι ευρέως αναγνωρισμένη, εξακολουθεί να υπάρχει ανάγκη προς επιπλέον διερεύνηση για τη σύνδεση μεταξύ σχολικής ηγεσίας και αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας. Η παρούσα μελέτη αποσκοπεί στον αναλυτικό έλεγχο αυτής της σχέσης, με εστίαση στη σχολική ηγεσία ως παράγοντα που επηρεάζει άμεσα τη λειτουργία και την απόδοση των σχολικών μονάδων. Η σχολική ηγεσία είναι πολύ σημαντική, καθώς αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Στην πτυχιακή μου εργασία, διερευνώ πώς η σχολική ηγεσία επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, εστιάζοντας στα ηγετικά καθήκοντα, στα διάφορα στιλ ηγεσίας και στα μοντέλα αποτελεσματικότητας. Στόχος της εργασίας μου είναι να εξετάσω τον ρόλο και τη σημασία της σχολικής ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Καθώς επίσης και να αναλύσω τους τρόπους, με τους οποίους η ηγεσία μπορεί να επηρεάζει την ποιότητα της εκπαίδευσης και τη γενικότερη λειτουργία του σχολείου, διερευνώντας την σχολική ηγεσία, την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας και την ηγεσία ως παράγοντας αποτελεσματικότητας του σχολείου. Η πτυχιακή αποτελείται από τρία κύρια κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο ονομάζεται σχολική ηγεσία και αναφέρονται ο ορισμός της ηγεσίας και του ηγέτη, ο ορισμός της σχολικής ηγεσίας και του σχολικού ηγέτη, τα ηγετικά στιλ του σχολικού ηγέτη και ο ρόλος και τα καθήκοντα του σχολικού ηγέτη στην σχολική μονάδα. Στο δεύτερο κεφάλαιο που ονομάζεται αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας μελετάται η εννοιολογική προσέγγιση της σχολικής αποτελεσματικότητας, τα μοντέλα της αποτελεσματικότητας και οι παράγοντες που επηρεάζουν την σχολική αποτελεσματικότητα. Στο τελευταίο κεφάλαιο διερευνάται η ηγεσία ως παράγοντας του σχολείου, η επίδραση της ηγεσίας στη σχολική πραγματικότητα και στην αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού και η αποτελεσματικότητα της σχολικής ηγεσίας. Στο συνέχεια παρατίθενται το συμπέρασμα της πτυχιακής εργασίας

και οι βιβλιογραφικές αναφορές. Έτσι με την παρούσα πτυχιακή εργασία θα διαπιστωθεί η σημασία της σχολικής ηγεσίας ως κινητήριας δύναμης για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και της εκπαιδευτικής επίδοσης σε μια σχολική μονάδα.

1. Σχολική Ηγεσία

1.1 Ορισμός ηγεσίας και ηγέτη

Η έννοια της ηγεσίας είναι περίπλοκη καθώς πρόκειται για μία έννοια, η οποία δεν έχει έναν πλήρη συγκεκριμένο ορισμό. Αυτό συμβαίνει διότι αρχικά η ηγεσία μπορεί να ασκηθεί σε διαφορετικά πλαίσια. Για παράδειγμα, η ηγεσία είναι ένας όρος που μπορεί να ασκηθεί σε χώρες, σε κουλτούρες αλλά και σε οργανισμούς. Άλλος ένας λόγος που η ηγεσία δεν έχει έναν πλήρη συγκεκριμένο ορισμό είναι ότι για να δώσουμε τον ορισμό της πρέπει να γνωρίζουμε το περιβάλλον στο οποίο θα ασκηθεί. Πιο συγκεκριμένα, η ηγεσία μπορεί να ασκηθεί σε διάφορα περιβάλλοντα όπως στο εκπαιδευτικό, στο πολιτικό, στο στρατιωτικό καθώς και στα περιβάλλοντα διαφόρων τύπων εταιρειών. Ο τελευταίος εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι αυτός που σχετίζεται με το αν η ηγεσία πρόκειται να ασκηθεί σε ένα άτομο ή σε μία ομάδα ατόμων. Επομένως, για αυτούς τους τρεις λόγους γίνεται αντιληπτό πως δεν μπορεί να υπάρξει μία συγκεκριμένη έννοια χωρίς να συμπεριληφθούν αυτοί οι παράγοντες, αλλά υπάρχουν πολλοί ορισμοί που ο καθένας από αυτούς περικλείει κάθε φορά κάποιο διαφορετικό χαρακτηριστικό από αυτά που προαναφέρθηκαν. Παρ' όλα αυτά, όλοι οι ορισμοί που έχουν διατυπωθεί για την ηγεσία συμφωνούν σε ένα κοινό χαρακτηριστικό, το οποίο είναι ότι η ηγεσία αφορά την επιρροή ενός ανθρώπου σε μία ομάδα με σκοπό να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι. Παράλληλα, είναι διακριτό ότι η ηγεσία είναι μία περίπλοκη διαδικασία με πολλές διαστάσεις, αφού ο καθένας από αυτούς τους παράγοντες προσθέτει μία επιπλέον επέκταση στο κοινό χαρακτηριστικό του ορισμού. Συνεπώς, η ηγεσία αφορά την επιρροή που ασκεί ένα άτομο σε μία ομάδα ατόμων με σκοπό να επιτευχθεί ο κοινός τους στόχος. Με άλλα λόγια ηγεσία σημαίνει όταν ένας άνθρωπος κατευθύνει μία ομάδα ανθρώπων λέγοντάς τους τα βήματα και την τακτική που θα ακολουθήσουν για να πετύχουν έναν σκοπό που είναι κοινός για όλους. Η κατεύθυνση αυτή είναι απαραίτητη, ώστε η ομάδα ανθρώπων να μπορέσει να οργανωθεί και να συνεργαστεί με συνέπεια και με συνοχή προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος που έχουν θέσει (Θεόδωρος, 2013).

Ο άνθρωπος που καθοδηγεί την ομάδα ατόμων ονομάζεται «Ηγέτης». Ειδικότερα ο ηγέτης είναι αυτός που καθοδηγεί την ομάδα ατόμων δηλαδή τους εξηγεί τα βήματα και τους τρόπους που θα ακολουθήσουν ώστε να πετύχουν τον κοινό σκοπό τους. Επίσης, ο ηγέτης είναι αυτός που θα έχει την γενική θεώρηση της ομάδας ατόμων κατά την διάρκεια που δουλεύουν (Θεόδωρος, 2013). Αναλυτικότερα, θα παρατηρεί τα αποτελέσματα από την εργασία της ομάδας ατόμων και θα μπορεί να κάνει διορθώσεις ή να επιβραβεύει τους ανθρώπους για την δουλειά τους. Επιπρόσθετα, ο ηγέτης μπορεί να ορίσει κάποια άτομα στο να συνεργαστούν και να συνθέσει προσπάθειες διαφορετικών ατόμων. Ο ρόλος του ηγέτη είναι αρκετά δύσκολος καθώς πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει τις ικανότητες και τα κίνητρα της παραγωγικότητας της ομάδας ατόμων που ονομάζονται υφιστάμενοι. Ακόμη, χρειάζεται να έχει ορθολογική κρίση για να μπορεί να κρίνει τόσο την δουλειά των υφισταμένων όσο και το τελικό αποτέλεσμα. Συνοψίζοντας, απαραίτητο είναι ένας ηγέτης να έχει την συγκατάθεση του υφισταμένου ώστε να μπορεί να του ασκήσει τον ρόλο του (Θεοδοσοπούλου, 2013).

1.2 Ορισμός σχολικής ηγεσίας και σχολικού ηγέτη

Η σχολική ηγεσία έχει αποτελέσει σημείο μελέτης για πολλούς ερευνητές αφού πολλοί είναι αυτοί που πιστεύουν ότι σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα ενός σχολείου. Η σχολική ηγεσία αφορά τον οργανισμό του σχολείου. Μέσα στον χώρο του σχολείου υπάρχει η ιεραρχία που στην κορυφή της βρίσκεται ο διευθυντής, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την ηγεσία της σχολικής μονάδας. Η σχολική ηγεσία μπορεί να διαχωριστεί σε επίσημη ή τυπική και σε άτυπη ή ανεπίσημη ηγεσία. Η τυπική ή επίσημη ηγεσία είναι όταν ο διευθυντής θα έχει την νόμιμη αρμοδιότητα να άσκηση ηγεσία στην σχολική μονάδα από την ανώτερη διοίκηση της εκπαίδευσης. Σε αντίθεση με την άτυπη ή ανεπίσημη ηγεσία που μπορεί να την ασκήσει κάποιος που δεν ανήκει στην ιεραρχία της σχολικής μονάδας. Είναι γνωστό ότι έχουν δοθεί πάνω από 350 ορισμοί για τον ορισμό της ηγεσίας. Ένας από τους ορισμούς αναφέρει ότι η σχολική ηγεσία ορίζεται ως η επιρροή που ασκείται μέσα στον εκπαιδευτικό κλάδο σε μία ομάδα ατόμων που εργάζονται σε αυτόν τον κλάδο ώστε να μπορέσουν να πετύχουν τον κοινό τους στόχο (Northouse, 2019). Ένας άλλος ορισμός αναφέρει ότι η ηγεσία ορίζεται ως η διαδικασία επιρροής που μερικά άτομα αποδέχονται κάποιον ως ηγέτη για την επίτευξη των στόχων (Silva, 2016). Κάποια χαρακτηριστικά της ηγεσίας είναι ότι αρχικά αφορά την επιρροή που ασκεί ο ηγέτης στους υφιστάμενούς του. Δεύτερον, η ηγεσία εστιάζει στους κοινούς στόχους, καθώς ο ηγέτης καθοδηγεί τους υφιστάμενούς του για να πετύχουν έναν κοινό στόχο. Έπειτα, στον ορισμό της ηγεσίας αναφέρεται η λέξη διαδικασία καθώς ένας ηγέτης και επηρεάζει αλλά και

επηρεάζεται από τους υφισταμένους του. Τέλος, η ηγεσία μπορεί να ασκηθεί σε ομάδες (Σαΐτη & Σαΐτης, 2022).

Την ομάδα ατόμων μέσα στον σχολικό χώρο την αποτελούν οι εκπαιδευτικοί. Ο άνθρωπος που θα καθοδηγήσει την ομάδα ατόμων που εργάζεται στον σχολικό χώρο με σκοπό να πετύχουν τους στόχους τους ονομάζεται σχολικός ηγέτης. Ο ηγέτης είναι αυτός που ασκεί την ηγεσία στην ομάδα ατόμων, όπως συμβαίνει και στους άλλους οργανισμούς αλλά και σε επιχειρήσεις. Όλοι οι κλάδοι έχουν έναν ηγέτη που ασκεί ηγεσία διότι είναι απαραίτητη για να οργανώσει την ομάδα ατόμων ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί για τον κάθε οργανισμό. Έτσι, το σχολείο λειτουργεί ως οργανισμός έχει τους δικούς του στόχους. Οι στόχοι που θέτουν οι περισσότεροι οργανισμοί είναι πιο εύκολα μετρήσιμοι σε σύγκριση με τους στόχους που θέτουν τα σχολεία. Αυτό συμβαίνει γιατί τα σχολεία έχουν ως στόχο την μόρφωση των ατόμων καθώς και να διαπλάσσουν σωστούς ανθρώπους για την κοινωνία. Επομένως οι στόχοι που θέτουν τα σχολεία δεν γίνονται αμέσως φανεροί αν έχουν επιτευχθεί. Παρόλα αυτά δεν παύουν να θέτουν στόχους και ο ηγέτης να είναι αυτός που θα καθοδηγεί τους δασκάλους ώστε να πετύχει τα αποτελέσματα που θέλει για το σχολείο. Ο ηγέτης που υπάρχει στα σχολεία ονομάζεται διευθυντής και έχει τις δικές του αρμοδιότητες που είναι διαφορετικές από εκείνες των δασκάλων. Βέβαια ο διευθυντής και ο ηγέτης δεν είναι δύο συνώνυμες λέξεις αλλά θα θέλαμε ο διευθυντής να έχει κάποια χαρακτηριστικά του ηγέτη (Σαΐτη & Σαΐτης, 2022). Στην πραγματικότητα δεν υπάρχουν όσοι ηγέτες θα θέλαμε για διευθυντές στα σχολεία (Leithwood & Jantzi, 2006). Όπως επισημαίνουν οι Leithwood και Jantzi (2006), η αποτελεσματική σχολική ηγεσία παίζει κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία των μαθητών και των εκπαιδευτικών, ωστόσο, η ανεπάρκεια ικανών ηγετών παραμένει μια συνεχής πρόκληση για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα (Leithwood & Jantzi, 2006). Για να είναι κάποιος ηγέτης θα πρέπει να διοικεί. Με άλλα λόγια θα χρειάζεται να διαχειρίζεται την μονάδα που διοικεί.(Σαΐτη & Σαΐτης, 2022).

Παράλληλα στον όρο διοίκηση εκτός από την έννοια της διαχείρισης δίνονται και άλλες έννοιες. Κάποιες από αυτές είναι η επικοινωνία, η κουλτούρα της μονάδας και της ομάδας των εργαζομένων, η διαπραγμάτευση και η επίλυση συγκρούσεων. Πιο συγκεκριμένα, για να διοικήσει κάποιος μία σχολική μονάδα είναι απαραίτητο να μπορεί να διαχειριστεί διάφορες καταστάσεις που θα προκύψουν μέσα σε αυτήν. Για παράδειγμα, θα κληθεί να έρθει αντιμέτωπος με τις ανώτερες βαθμίδες εκπαίδευσης που είναι ο νομός ,η περιφέρεια και το υπουργείο παιδείας για να αναφέρει τυχόν δραστηριότητες ,εκδρομές και εκδηλώσεις που μπορεί να προγραμματίζει το σχολείο αλλά και άλλα γραφειοκρατικά θέματα που είναι απαραίτητα για την λειτουργία της σχολικής μονάδας. Επίσης, όταν ένας άνθρωπος διοικεί το σχολείο χρειάζεται να μπορεί να επικοινωνήσει με άλλα σχολεία και οργανισμούς εντός και εκτός της χώρας και να έχει συνεργασίες ώστε να μπορεί να οργανώνει διάφορα διαδραστικά προγράμματα με σχολεία που βρίσκονται εντός της Ελλάδας αλλά και να οργανώσει διαδραστικά προγράμματα γνωριμίας με άλλα σχολεία του εξωτερικού που μπορούν

επίσης να οργανώσουν και ανταλλαγές μαθητών. Με αυτόν τον τρόπο, αν ένας διευθυντής έχει καλή επικοινωνία με άλλα σχολεία έχει την δυνατότητα να δώσει ευκαιρίες στο δικό του σχολείο να γνωριστεί με άλλα σχολεία ώστε να γνωρίσουν οι μαθητές του διαφορετικές κουλτούρες και διαφορετικούς τρόπους ζωής των μαθητών από διάφορες χώρες του κόσμου. (Σαΐτη & Σαΐτης, 2022).

Επιπρόσθετα, στον όρο διοίκηση συμπεριλαμβάνουμε και την κουλτούρα της μονάδας και της ομάδας. Καθώς πρόκειται για μία έννοια η οποία μπορεί να επηρεάσει καθοριστικά την άσκηση της διοίκησης, έχουν δοθεί πολλοί εννοιολογικοί ορισμοί. Κάποιες από τις έννοιες που υπερίσχυσαν είναι ότι η κουλτούρα εκφράζει τις βαθύτερες ανάγκες των ατόμων εφοδιάζοντας της εμπειρίες τους με νόημα. Σύμφωνα με την συγκεκριμένη σημασία της έννοιας ο σχολικός ηγέτης θα έχει αποτελεσματικούς υφισταμένους, αφού θα νιώθουν «γεμάτοι» εκτελώντας την εργασίας τους. Παράλληλα, η κουλτούρα είναι η κοινή αντίληψη που έχουν τα μέλη του οργανισμού. Με άλλα λόγια η κουλτούρα ορίζεται ως ένα σύστημα δημοσιοποιημένων και συλλογικά αποδεκτών νοημάτων που λειτουργούν σε μία δεδομένη ομάδα μία δεδομένη χρονική στιγμή. Με πιο απλά λόγια, κουλτούρα ενός οργανισμού είναι η ιδεολογία που έχει ο οργανισμός, οι συνήθειες και οι αντιλήψεις που τον κάνει να διαφοροποιείται από τους άλλους οργανισμούς. Επίσης, η κουλτούρα ομάδας είναι όλες οι κοινές αξίες, τα σύμβολα, τα κοινά πρότυπα συμπεριφοράς που ακολουθούν την ομάδα και τους διαφοροποιούν. Όλα τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας που προαναφέρθηκαν μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την άσκηση της ηγεσίας από τον σχολικό ηγέτη. Παράλληλα, ο ίδιος είναι που χρειάζεται να δουλέψει αρκετά στην σχολική μονάδα, ώστε να δημιουργήσει την κουλτούρα που επιθυμεί, έχοντας δίπλα του τους υφιστάμενους του. Συμπληρωματικά ένας ηγέτης χρειάζεται να διαπραγματεύεται, διότι μέσα στην σχολική μονάδα υπάρχουν εργαζόμενοι με διαφορετικές απαιτήσεις οι οποίες πολλές φορές δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν. Επιπλέον, ο ηγέτης θα χρειαστεί να διαπραγματευτεί θέματα που αφορούν το σχολείο που διοικεί αλλά και θέματα που αφορούν το δικό του σχολείο σε σχέση με άλλα σχολεία καθώς και για ζητήματα που μπορούν να προκύψουν με τους ανωτέρους του (Μπαλάση & Ιορδανίδης, 2020).

Ένα τελευταίο χαρακτηριστικό που περιλαμβάνεται στην έννοια της διοίκησης είναι η επίλυση συγκρούσεων. Στον εργασιακό χώρο δεν είναι λίγες οι φορές που οι υφιστάμενοι συγκρούονται μεταξύ τους για διάφορα θέματα που μπορεί να αφορούν είτε την εργασία τους είτε προσωπικά τους ζητήματα. Επίσης, οι υφιστάμενοι μπορεί να συγκρούονται και με τον ίδιο τον ηγέτη ή ακόμα και οι γονείς να έρχονται σε σύγκρουση με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου. Παράλληλα, υπάρχουν και οι περιπτώσεις που ακόμα και οι ίδιοι οι μαθητές συγκρούονται μεταξύ τους. Για όλους αυτούς τους λόγους που προαναφέρθηκαν είναι απαραίτητο ο ηγέτης που είναι ο επικεφαλής του σχολείου, να μπορεί να επιλύσει αυτές τις συγκρούσεις ώστε να είναι όλοι όσο πιο ικανοποιημένοι γίνεται. Επομένως, όλα αυτά τα στοιχεία που συμπεριλαμβάνονται στην έννοια της διοίκησης είναι τα απαραίτητα χαρακτηριστικά

που πρέπει να έχει ο σχολικός ηγέτης προκειμένου να μπορέσει να διοικήσει το σχολείο. Εκτός από αυτά τα στοιχεία της διοίκησης, για να διαχειριστεί ο σχολικός ηγέτης το σχολείο πρέπει να έχει κάποιους σκοπούς και τρόπους για το πώς θα τους πετύχει (Σαΐτη & Σαΐτης, 2022).

Ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά ενός διευθυντή για να ονομαστεί ηγέτης είναι να έχει ακόλουθους που θα τον εμπιστευτούν. Τότε θα βρουν νόημα και θα δεσμευτούν προς τον οργανισμό του σχολείου. Το να μην λαμβάνονται όλα αυτά τα χαρακτηριστικά υπόψη από τους διευθυντές, δηλαδή να μην κατέχουν όλα τα στοιχεία της διοίκησης για να μπορέσουν να διοικήσουν και να μην έχουν ακολούθους που να πιστεύουν στο όραμά τους και να τους ακολουθούν, δεν θα γίνουν ποτέ ηγέτες. Αλλά και οι εκπαιδευτικοί όταν φτάσουν στο σημείο να δουν ότι ο διευθυντής είναι ηθικός, δίκαιος και έχει ενσυναίσθηση του έργου που πρέπει να επιτελέσει, θα τον ακολουθήσουν με σκοπό να πετύχουν και οι ίδιοι τους οργανωσιακούς τους στόχους. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα να μην δίνει ο ίδιος εντολές για το πώς να δουλέψουν οι εκπαιδευτικοί προκειμένου να πετύχουν τους στόχους του οργανισμού αλλά από μόνοι τους να εργαστούν με προθυμία και να φτάσουν έτσι στο σκοπό τους. Συνοψίζοντας, αν οι εκπαιδευτικοί παρατηρήσουν ότι ο διευθυντής είναι συμπονετικός, αποδεκτικός, σέβεται τους υπάλληλους, είναι αισιόδοξος και ακούει τις απόψεις τους τότε και οι εκπαιδευτικοί από μόνοι τους θα θελήσουν να βοηθήσουν την σχολική μονάδα να εξελιχθεί και να διακριθεί σε σχέση με άλλες. Οι διευθυντές κάποιες φορές θεωρούν ότι μπορούν να αποφασίζουν για τα πάντα μέσα στον σχολικό χώρο ή δεν ενδιαφέρονται τόσο πολύ για τα διοικητικά. Όταν συμβαίνει όμως αυτό οι δάσκαλοι δεν νιώθουν ότι ανήκουν στην κοινότητα του σχολείου γιατί δεν παίρνουν και οι ίδιοι κάποιες πρωτοβουλίες για την θετική βελτίωση του σχολείου και δεν λαμβάνονται υπόψη από τον διευθυντή τα θέλω τους και οι απόψεις τους. Αυτές οι κινήσεις δυσαρεστούν τους εκπαιδευτικούς και αυτή η δυσαρέσκεια αποτυπώνεται τις περισσότερες φορές και μέσα στην τάξη. Ένας διευθυντής χρειάζεται να δίνει προσοχή στο ανθρώπινο δυναμικό. Με άλλα λόγια, ο διευθυντής χρειάζεται να ακούει τις απόψεις των εκπαιδευτικών και οι ίδιοι να μην φοβούνται να του μιλήσουν. Να τους παραχωρεί λίγο μέρος από την εξουσία του καθώς και τα απαραίτητα κίνητρα ώστε να προσπαθούν για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Στα σχολεία κάθε φορά υπάρχει άλλη ομάδα μαθητών, γονέων και εκπαιδευτικών. Όλοι έχουν κάθε φορά διαφορετικά συμφέροντα και διαφορετικές πεποιθήσεις σε σχέση με τις παλιές ομάδες. Για αυτό πρέπει να μπορεί να διαχειρίζεται όλες τις διαφορετικές ομάδες με κατάλληλο τρόπο. Επομένως ο ηγέτης έχει μία ιεραρχικά κυρίαρχη θέση. Η θέση είναι αυτή που του δίνει εξουσία αν και στην περίπτωση της ηγεσίας είναι πιθανό να ασκεί εξουσία και ως άτομο για παράδειγμα μπορεί να διακρίνεται για τις γνώσεις, την εμπειρία ή το ήθος του. Για να γίνεται αναφορά σε ηγεσία χρειαζόμαστε έναν ηγέτη. Ένας ηγέτης βρίσκεται στην ανώτατη βαθμίδα της ιεραρχίας αλλά για να ονομάζεται ηγέτης πρέπει να έχει και οπαδούς που θα τον ακολουθούν με την θέλησή τους, επειδή πιστεύουν σε αυτόν προκειμένου να εκτελέσουν το όραμα που έχουν για την σχολική μονάδα. Ηγέτης

ονομάζεται αυτός που έχει δεξιότητες γύρω από την διοίκηση. Ένας εκπαιδευτικός για να γίνει διευθυντής χρειάζεται να καταβάλει μεγάλη προσπάθεια, θέληση και χρόνο. Μόνο έτσι μπορεί να καταφέρει κάποια στιγμή να αποκτήσει τις αρετές που θα τον χρήσουν ηγέτη. Ωστόσο, υπάρχει μία απορία σχετικά με το αν κάποιος μπορεί να γεννηθεί ηγέτης ή να καταφέρει να γίνει ηγέτης με την πάροδο του χρόνου. (Σαΐτη & Σαΐτης, 2022).

Έχουν γίνει πολλές έρευνες γύρω από το συγκεκριμένο ερώτημα και πολλοί είναι οι ερευνητές που προσπάθησαν να δώσουν απαντήσεις σε αυτό. Οι ίδιοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι και οι δύο απαντήσεις είναι σωστές. Αυτό συμβαίνει γιατί αν λάβουμε ως σωστό το πρώτο σκέλος της ερώτησης που αναφέρει ότι οι ηγέτες γεννιούνται, θα μας γεννιόταν η απορία για το πόσο θα έπρεπε να περιμένουμε μέχρι να γεννηθούν τόσοι ηγέτες ώστε να θέλουν να γίνουν εκπαιδευτικοί και να καλύψουν όλες τις διευθυντικές θέσεις που χρειάζονται τα σχολεία. Καθώς και αν όλοι οι ηγέτες γεννιόντουσαν τότε γιατί υπάρχουν προγράμματα ηγεσίας αν δεν πιστεύαμε ότι δεν μπορούσαμε να δημιουργήσουμε εκπαιδευτικούς ηγέτες. Ένας εκπαιδευτικός, ο οποίος δεν έχει λάβει κάποια σχετική γνώση γύρω από την άσκηση της ηγεσίας και δεν διαθέτει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που τον καθιστούν αποτελεσματικό εκπαιδευτικό αν χρειαστεί να γίνει διευθυντής υπάρχει περίπτωση να μην γίνει καλός. Όταν όμως έχει τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού εκπαιδευτικού μπορεί να γίνει καλός και στην ηγεσία, διότι τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού εκπαιδευτικού θα τον βοηθήσουν στην άσκηση του νέου ρόλου του στην σχολική μονάδα ως διευθυντή. Βέβαια κάποια χαρακτηριστικά χρειάζεται οι εκπαιδευτικοί να τα προσαρμόσουν και να τα εξελίξουν ως διευθυντές. Ένας εκπαιδευτικός μπορεί να γίνει ηγέτης αν έχει την αντίστοιχη γνώση και εμπειρία ως διευθυντής έχοντας παράλληλα και κάποια χαρακτηριστικά κατάλληλα για την ηγετική θέση ως άνθρωπος. Ένας διευθυντής πρέπει να γνωρίζει την σχολική κουλτούρα. Ένας ηγέτης πρέπει να ασκεί διοίκηση και όχι μόνον να γνωρίζει και να εφαρμόζει πιστά τους νόμους. Επομένως ένας ηγέτης μπορεί να γεννηθεί έχοντας αυτά τα χαρακτηριστικά αλλά μπορεί και να εξελιχθεί σαν ηγέτης έχοντας τις απαραίτητες γνώσεις, την εμπειρία και κάποια στοιχεία του χαρακτήρα του που θα τον ευνοήσουν στο να ασκήσει δίκαιη και αποτελεσματική διοίκηση (Σαΐτη & Σαΐτης, 2022).

1.3 Ηγετικά στιλ του σχολικού ηγέτη

Ο σχολικός ηγέτης είναι αυτός που επηρεάζει τους υφισταμένους του για να πετύχουν έναν κοινό σκοπό που έχουν για τον οργανισμό που εργάζονται. Τα ηγετικά στιλ είναι τα μοντέλα συμπεριφοράς που χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να παρακινήσει τους υφιστάμενούς του να τον ακολουθήσουν. Υπάρχουν πολλά στιλ ηγεσίας.

Κάποια από αυτά είναι από αρκετό κοινό αποδεκτά ενώ κάποια άλλα όχι. Ένας σχολικός ηγέτης δεν ανήκει απόλυτα σε ένα στιλ ηγεσίας αλλά χρησιμοποιεί διαφορετικό στιλ ηγεσίας ανάλογα με τις περιστάσεις (Κωνσταντινιούδης, 2019).

Τα στιλ ηγεσίας περιλαμβάνουν κανονιστικές και υποστηρικτικές συμπεριφορές. Στις κανονιστικές συμπεριφορές ο σχολικός ηγέτης ή αλλιώς ο διευθυντής του σχολείου είναι αυτός που θα καθοδηγήσει απόλυτα τους δασκάλους σχετικά με τον τρόπο που θα πετύχουν τους στόχους του οργανισμού. Με άλλα λόγια, ο διευθυντής δίνει στους εκπαιδευτικούς οδηγίες, ρόλους χρονοδιαγράμματα και μεθόδους αξιολόγησης ώστε να πετύχουν τους οργανωσιακούς στόχους. Ο σχολικός ηγέτης είναι αυτός που ανακοινώνει στους εκπαιδευτικούς τον τρόπο που θα δουλέψουν και οι εκπαιδευτικοί είναι απλοί αποδέκτες. Στην συγκεκριμένη συμπεριφορά του σχολικού ηγέτη, ο ίδιος υποστηρίζει την μονόπλευρη επικοινωνία λέγοντας το τι πρέπει να γίνει, πώς θα γίνει, και ποιος θα το φέρει εις πέρας. Απεναντίας, βρίσκεται η υποστηρικτική συμπεριφορά που μπορεί να έχει ένας σχολικός ηγέτης. Στην συγκεκριμένη συμπεριφορά ο διευθυντής δεν είναι αυτός που δίνει οδηγίες και μοιράζει αρμοδιότητες στους υφισταμένους του, λέγοντάς τους για τον τρόπο που θα δουλέψουν για να πετύχουν τους στόχους του οργανισμού. Αντίθετα, στην υποστηρικτική συμπεριφορά, που επίσης περιλαμβάνεται σε κάποια από τα στιλ ηγεσίας, όπως φανερώνεται και από την ονομασία της πρόκειται για μία συμπεριφορά υποστηρικτική που έχει ο διευθυντής προς τους εκπαιδευτικούς. Ο διευθυντής ακολουθώντας κάποιο στιλ ηγεσίας που περιλαμβάνει την υποστηρικτική συμπεριφορά ακούει τους υφιστάμενούς του, τους κατανοεί, προσπαθεί να βρει λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στην δουλειά τους και βλέπει στους εκπαιδευτικούς ως συμμάχους που μπορούν και οι ίδιοι με τις ιδέες τους να συμβουλέψουν τον διευθυντή για τη λήψη μίας απόφασης για τον σχολικό οργανισμό. Στην υποστηρικτική συμπεριφορά υπάρχει μία αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ του διευθυντή και των υφισταμένων. Οι υφιστάμενοι δεν φοβούνται να εκφράσουν την γνώμη τους και τους προβληματισμούς τους ελεύθερα στον διευθυντή του σχολείου, γεγονός που καθιστά τους εκπαιδευτικούς να νιώθουν άνετα με τον εαυτό τους, την δουλειά τους και τους συναδέλφους τους. Κάποιες από τις περιπτώσεις που ο διευθυντής ακολουθεί στιλ ηγεσίας που περιλαμβάνουν την υποστηρικτική συμπεριφορά προς τους εκπαιδευτικούς μπορούν να αφορούν ζητήματα που έχουν σχέση με τις εισροές, τους επαίνους, την ανταλλαγή πληροφοριών για τον εαυτό τους και επίλυση προβλημάτων που μπορεί να αντιμετωπίσουν μέσα στον χώρο της σχολικής μονάδας (Κωνσταντινιούδης, 2019).

Ένας διευθυντής – ηγέτης ανάλογα με τις συνθήκες της κατάστασης που καλείται κάθε φορά να αντιμετωπίσει επιλέγει ακόμη και ακούσια πιο στιλ ηγεσίας θα ακολουθήσει. Υπάρχουν πολλά στιλ ηγεσίας ενός ηγέτη. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι το δημοκρατικό – συμμετοχικό στιλ ηγεσίας, το παραδοσιακό – συγκεντρωτικό στιλ ηγεσίας, το καταναλωτικό στιλ ηγεσίας, το συναλλακτικό στιλ ηγεσίας και το μετασχηματιστικό ηγετικό στιλ. Βέβαια υπάρχουν και πολλά άλλα όπως είναι η

διοικητική ηγεσία, η παιδαγωγική ηγεσία, η ηθική ηγεσία ,η βιώσιμη εκπαιδευτική ηγεσία και το χαλαρό – αδιάφορο ηγετικό στιλ. Πλέον υπάρχουν πολλά καινούργια ηγετικά στιλ που έχουν δημιουργηθεί αλλά αυτά που προαναφέρθηκαν είναι τα πιο σημαντικά (Σαΐτη & Σαΐτης, 2022).

Το δημοκρατικό – συμμετοχικό στιλ ηγεσίας είναι αυτό που ο διευθυντής λειτουργεί δημοκρατικά και σε συνεργασία με τους υφιστάμενους του. Το συγκεκριμένο στιλ το επιβάλλει η ελληνική νομοθεσία (Νόμος 4763/2020, άρθρο 31, παρ.3) ώστε να το ακολουθεί ο ηγέτης της σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με αυτό το στιλ ηγεσίας ο διευθυντής συμβουλεύει τους εκπαιδευτικούς για θέματα που αφορούν την σχολική μονάδα. Επίσης τους δίνει το δικαίωμα να εκφράσουν και οι ίδιοι τις απόψεις τους για να ληφθούν κάποιες αποφάσεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εκπαιδευτικοί να νιώθουν και οι ίδιοι ότι βοηθούν στον οργανισμό χωρίς απλά να δέχονται και να εκτελούν οδηγίες ώστε να πετύχουν τους οργανωσιακούς στόχους. Παράλληλα, οι υφιστάμενοι αναμένεται να είναι πιο παραγωγικοί όταν έχουν έναν δημοκρατικό ηγέτη να τους καθοδηγεί. Επομένως στο συγκεκριμένο στιλ ηγεσίας ο διευθυντής λαμβάνει όλους τους εκπαιδευτικούς υπόψη του στην λήψη των αποφάσεων που καλείται να πάρει αλλά και ακούει τις απόψεις που έχουν για να γίνει το σχολείο πιο αποτελεσματικό. Επίσης, ο διευθυντής λειτουργεί αποφεύγοντας να παρεμβαίνει στην δουλειά των εκπαιδευτικών αλλά προσπαθεί να τους συντονίζει και να τους βοηθάει (Κωνσταντινιάδης, 2019).

Το παραδοσιακό – συγκεντρωτικό στιλ ηγεσίας ή αλλιώς το αυταρχικό μοντέλο ηγεσίας εφαρμόζεται όταν ο διευθυντής-ηγέτης λειτουργεί αυταρχικά και χωρίς να υπολογίζει την γνώμη των υφισταμένων του. Στο συγκεκριμένο στιλ ηγεσίας ο διευθυντής μοιράζει τους ρόλους σε καθένα εκπαιδευτικό και δίνει οδηγίες για το πώς θα καταφέρουν να εκπληρώσουν τους στόχους που έχει θέσει ο διευθυντής για τον οργανισμό του σχολείου. Σύμφωνα με τους αυταρχικούς ηγέτες, οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν καμία θέση στην λήψη των αποφάσεων ,ενώ ο ίδιος αντιστέκεται στην αλλαγή ,θέλει οι εκπαιδευτικοί να ακολουθούν πιστά τις οδηγίες που δίνει και, σε περίπτωση που οι υφιστάμενοί του κάνουν κάποιο λάθος, ο ηγέτης είναι αυτός που θα αναφέρεται συχνά σε αυτά. Οι εκπαιδευτικοί δεν λαμβάνουν πρωτοβουλία αλλά ούτε και ευθύνη και ο διευθυντής είναι αυτός που μοιράζει υλικές ανταμοιβές. Στο παραδοσιακό στιλ ηγεσίας οι εκπαιδευτικοί δεν είναι αρκετά παραγωγικοί ,διότι δεν αισθάνονται ότι συμβάλλουν και οι ίδιοι για να γίνει πιο αποτελεσματικός ο οργανισμός, νιώθουν πίεση και εκτελούν τις εντολές που τους δίνει ο διευθυντής μόνο όταν ο ίδιος είναι παρών. Το στιλ της ηγεσίας ονομάζεται παραδοσιακό γιατί το χρησιμοποιούσαν κυρίως παλαιότερα οι διευθυντές στα σχολεία και είναι βέβαιο πως οι παραδοσιακοί ηγέτες μπορούν να αλλάξουν το στιλ ηγεσίας που ασκούν προς το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας πιο δύσκολα από το να γίνει ένας δημοκρατικός ηγέτης αυθαίρετος (Σταύρου, 2020).

Στο καταναμητικό στιλ ηγεσίας, ο διευθυντής είναι αυτός που θα ορίσει τους ρόλους που θα έχουν οι υφιστάμενοι. Ο κάθε υφιστάμενος έχει από μία αρμοδιότητα και

έπειτα έχουν μία σχετική αυτονομία ως προς το να την εκπληρώσουν. Ο ηγέτης αποκεντρώνει τις λειτουργίες ώστε να βρει τρόπους να αντιμετωπίσει τα προβλήματα ,τείνοντας να διοικεί χωρίς αποκλεισμούς. Ο διευθυντής διαμοιράζει ρόλους και αρμοδιότητες στους ακολούθους του, τους ενημερώνει για την πολιτική που έχει η σχολική κοινότητα, φροντίζει ώστε το σχολείο να είναι μία αποτελεσματική μονάδα επιμόρφωσης ,προσπαθεί να βρει τρόπους επίτευξης των στόχων, θέτει σε εφαρμογή το πρόγραμμα που θα ακολουθήσει η σχολική κοινότητα για να τους πετύχει και τέλος, παρακολουθεί την εφαρμογή του προγράμματος αξιοποιώντας αποτελεσματικά τους πόρους για τον σχολικό οργανισμό (Σταύρου, 2020).

Στο συναλλακτικό στιλ ηγεσίας, ο συναλλακτικός ηγέτης λειτουργεί εντός του υπάρχοντος συστήματος χωρίς να θέλει να πραγματοποιήσει κάποιες αλλαγές σε αυτό. Ο συναλλακτικός ηγέτης προσπαθεί να ενισχύσει τις δομές ,τις στρατηγικές και την κουλτούρα που υπάρχουν ήδη στον οργανισμό. Συμπληρωματικά προσπαθεί να ασκεί επιρροή στους οπαδούς του προσδιορίζοντας τους οργανωσιακούς στόχους που χρειάζεται να πετύχουν. Έπειτα εξηγεί τα προσδοκώμενα αποτελέσματα που επιθυμεί να επιτευχθούν στο οργανισμό. Και τέλος, επιβραβεύει τους υφισταμένους του για την επίτευξη των αποτελεσμάτων προσφέροντας τους ανταμοιβές. Ο διευθυντής – ηγέτης που ακολουθεί το συναλλακτικό στιλ ηγεσίας αναγνωρίζει τα επιτεύγματα των υφισταμένων και τα επιβραβεύει με ανταμοιβές. Παρατηρεί τον τρόπο που εργάζονται οι εκπαιδευτικοί σύμφωνα με τα πρότυπα και τους κανόνες προσπαθώντας να βρει λάθη ώστε να τα διορθώσει. Παρεμβαίνει στην δουλειά των εκπαιδευτικών άμα παρατηρεί να μην τηρούνται οι κανόνες. Τέλος, ο συναλλακτικός ηγέτης δεν επιθυμεί να παίρνει αποφάσεις και να αναλαμβάνει ευθύνες. Πιο αναλυτικά, στο συγκεκριμένο στιλ ηγεσίας ο ηγέτης διαπραγματεύεται μαζί με τους υφιστάμενους και δημιουργεί μία σχέση συμφωνίας μαζί τους ,όπου οι υφιστάμενοι εκτελούν τα καθήκοντα τους με σκοπό να αμειφθούν από τον ηγέτη της σχολικής μονάδας. Οι εκπαιδευτικοί εκτελούν πλήρως τις αρμοδιότητες που τους θέτει ο διευθυντής να φέρουν εις πέρας. Με το συγκεκριμένο στιλ ηγεσίας, οι εκπαιδευτικοί προσπαθούν να γίνουν καλύτεροι σε τομείς που δεν γνωρίζουν ,προκειμένου να λάβουν την ανταμοιβή. Παράλληλα αυτοβελτιώνονται ,αφού προσπαθούν να αλλάξουν και να συμμορφωθούν σύμφωνα με τους στόχους που πρέπει να καταφέρουν να εκπληρώσουν. Από την άλλη πλευρά, ο συναλλακτικός ηγέτης ενδιαφέρεται για τις δομές και τους σκοπούς του οργανισμού παρά τους ανθρώπους (Σιαδήμας, 2015).

Το μετασχηματιστικό στιλ ηγεσίας λειτουργεί συμπληρωματικά του συναλλακτικού στιλ ηγεσίας. Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει ως βάση της την συναλλακτική. Για να θεωρηθεί ένας διευθυντής καλός ηγέτης χρειάζεται να δρα σύμφωνα και με τα δύο στιλ ηγεσίας. Τα στοιχεία που ξεχωρίζουν την μετασχηματιστική από την συναλλακτική ηγεσία είναι ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ορίζουν μακροχρόνιους στόχους για τον οργανισμό σε αντίθεση με τους συναλλακτικούς ηγέτες που αρκούνται στους βραχυπρόθεσμους οργανωσιακούς στόχους. Ο μετασχηματιστικός

ηγέτης χαρακτηρίζεται από το χάρισμα που έχει, διότι έχει ως πρότυπα άλλους ηγέτες, οι οποίοι έχουν όραμα και προσπαθούν να το εκπληρώσουν έχοντας κερδίσει την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό των εκπαιδευτικών. Άλλο ένα χαρακτηριστικό των μετασχηματιστικών ηγετών είναι η έμπνευση. Οι συγκεκριμένοι ηγέτες προσπαθούν να ανυψώσουν το ηθικό των υφισταμένων τους και αναφέρουν στους οπαδούς του ότι θα καταφέρουν να πετύχουν τους οργανωσιακούς τους στόχους. Επιπρόσθετα, ο μετασχηματιστικός ηγέτης νοιάζεται για τους ανθρώπους που εργάζονται για να εκπληρωθούν οι στόχοι που έχει ο ίδιος για την σχολική μονάδα. Ενδιαφέρεται για τον καθένα ξεχωριστά για τις ανάγκες που έχουν ώστε να πετύχουν τους στόχους τους και να αναπτυχθούν οι ίδιοι στην δουλειά τους. Τέλος, ο συγκεκριμένος ηγέτης χρησιμοποιεί νέες μεθόδους και ιδέες ώστε να μπορέσει με ορθολογικό τρόπο να λύσει τα προβλήματα που θα παρουσιαστούν στο σχολείο. Επομένως, στο μετασχηματιστικό στιλ ηγεσίας, ο διευθυντής ενθαρρύνει τους υφιστάμενους για να πετύχουν το όραμα που έχει για τον οργανισμό του σχολείου και εστιάζει στους μακροχρόνιους στόχους καθώς και στις ανάγκες που έχει ο κάθε υφιστάμενος ξεχωριστά (Σιαδήμας, 2015).

Ο ηγέτης που ακολουθεί την διοικητική ηγεσία εστιάζει στην διοίκηση που πρέπει να ασκήσει στην σχολική μονάδα. Με άλλα λόγια, δίνει έμφαση στα καθήκοντα που χρειάζεται να φέρει εις πέρας, στις γραφειοκρατικές εργασίες και στις συμπεριφορές που είναι απαραίτητο να έχουν όλοι εντός της σχολικής μονάδας. Παράλληλα, προσπαθεί να λαμβάνει τις καλύτερες αποφάσεις για την οργάνωση της σχολικής διοίκησης και τις εργασίες με λογοδοσία και ορθολογική κρίση. Επομένως, ένας ηγέτης που δρα σύμφωνα με το διοικητικό στιλ διοίκησης με επιτυχία καταφέρνει οι υφιστάμενοί του να εργάζονται χωρίς δυσκολίες. Ο διευθυντής είναι εκείνος που θα ορίσει τους στόχους, τις μεθόδους που θα ακολουθούν στην εργασία τους αλλά και την πολιτική που θα έχει το σχολείο, ενώ δεν εμπλέκονται ιδιαίτερα οι εκπαιδευτικοί. Απεναντίας, υπάρχουν κάποια αρνητικά στοιχεία στο συγκεκριμένο στιλ ηγεσίας. Αρχικά, ο διευθυντής δεν είναι ανοιχτός σε νέες αλλαγές και καινοτομίες με αποτέλεσμα το σχολείο να μην μπορεί να αναπτύξει την αποτελεσματικότητά του. Το διοικητικό στιλ ηγεσίας ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να ακολουθούν τα προβλεπόμενα χρονοδιαγράμματα και διαδικασίες, ώστε να διασφαλίζεται η συμμόρφωση με τον διοικητικό έλεγχο. Σε αυτό το στιλ ηγεσίας, ο ηγέτης επικεντρώνεται αποκλειστικά στη διοίκηση του σχολικού οργανισμού (Σαΐτη & Σαΐτης, 2022).

Ο διευθυντής – ηγέτης που ακολουθεί το παιδαγωγικό στιλ ηγεσίας προσπαθεί να βοηθήσει εκτός από τους εκπαιδευτικούς και ο ίδιος για να βελτιωθούν οι παρεχόμενες εκπαιδευτικές υπηρεσίες του σχολείου. Αυτό μπορεί να το πετύχει είτε άμεσα είτε έμμεσα. Άμεσα μπορεί να βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς για να σχεδιάσουν το μάθημα που θα πραγματοποιηθεί στην τάξη αλλά μπορεί και να παρέμβει στην σχολική αίθουσα βοηθώντας την υλοποίηση των διδασκαλιών. Παράλληλα, μπορεί να βοηθήσει και έμμεσα προτείνοντας τρόπους με του οποίους οι

εκπαιδευτικοί μπορούν να βελτιώσουν την διδασκαλία τους. Είναι φανερό ότι ένας διευθυντής που ακολουθεί αυτό το στιλ ηγεσίας συμμετέχει και βοηθάει και ο ίδιος για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Όμως το συγκεκριμένο στιλ ηγεσίας έχει δεχθεί κριτική ,διότι ένας ηγέτης που δίνει αρκετή έμφαση στην διεξαγωγή της διδασκαλίας ,έχει ως αποτέλεσμα να αγνοεί την άσκηση διοίκησης και τις αρμοδιότητες που είναι υπεύθυνος να φέρει εις πέρας ως ηγέτης (Σαΐτη & Σαΐτης, 2022).

Οι ηγέτες που ακολουθούν το στιλ της ηθικής ηγεσίας λαμβάνουν τις αποφάσεις για τον οργανισμό επηρεασμένοι από τον ηθικό κώδικα του σχολείου. Ο ηθικός κώδικας του σχολείου δημιουργείται από τον διευθυντή – ηγέτη και διέπεται από κάποιες αξίες που διέπουν την διοίκηση και ολόκληρη την λειτουργία της σχολικής μονάδας. Οι αξίες αυτές είναι ο σεβασμός, οι δημοκρατικές αρχές, η ισότητα και η συνεργασία. Οι αξίες αυτές μπορεί να μην είναι πάντα αποδεκτές από όλους αλλά ο σχολικός οργανισμός λειτουργεί σύμφωνα με αυτές. Βέβαια, ο ηγέτης χρειάζεται να δημιουργεί τις αξίες αυτές σύμφωνα με τις αρχές και τις αξίες των εκπαιδευτικών του σχολείου όπου ασκεί διοίκηση ώστε να μην υπάρχουν συγκρούσεις. Το σημαντικό είναι κάθε διευθυντής που ακολουθεί το συγκεκριμένο στιλ ηγεσίας να γνωρίζει ότι μπορεί να δημιουργήσει και να προβάλει αξίες αλλά σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να απαιτήσει την αποδοχή τους από τους υφισταμένους του (Σαΐτη & Σαΐτης, 2022).

Ένας ηγέτης που ακολουθεί το βιώσιμο εκπαιδευτικό στιλ ηγεσίας έχει ως αρχή ότι το σχολείο μέσω της εκπαίδευσης που παρέχει στους μαθητές θα μπορέσει να αναπτύξει το βιοτικό επίπεδο της κοινωνίας και κατά επέκταση να βελτιωθεί η ανθρώπινη ευημερία. Επομένως, θεωρεί ότι ο σχολικός οργανισμός χρειάζεται να αναπτυχθεί με βιώσιμο τρόπο. Η λέξη «βιωσιμότητα» αναφέρεται στην οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική ανάπτυξη και έχει ως στόχο την ισορροπία αυτών μέσω της βιώσιμης ηγεσίας. Ο ηγέτης που ακολουθεί την βιώσιμη εκπαιδευτική ηγεσία δεν δίνει εντολές στους εκπαιδευτικούς αλλά εργάζονται μαζί οι εκπαιδευτικοί και ο διευθυντής και προσπαθούν να προσαρμόζονται στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Με άλλα λόγια, η σχολική μονάδα σύμφωνα με το βιώσιμο εκπαιδευτικό στιλ ηγεσίας χρειάζεται να δίνει έμφαση στις αλλαγές και να προσπαθεί να ανταποκρίνεται σε αυτές ώστε να επιβιώσει ο σχολικός οργανισμός. Βέβαια, τα αρνητικά της συγκεκριμένης ηγεσίας είναι οι συνεχείς αλλαγές που έχουν ως αποτέλεσμα ο οργανισμός να έχει προβλήματα στις δομές, ενώ η προσπάθεια διατήρησης ισορροπίας μεταξύ των διαστάσεων βιώσιμης ανάπτυξης είναι δύσκολη, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συγκρούσεις και να μην μπορεί ο σχολικός οργανισμός να ορίζει μακροπρόθεσμους στόχους αλλά και να καθορίσει τα βραχυπρόθεσμα κίνητρα. Για να υπάρχει βιώσιμη ηγεσία ο διευθυντής χρειάζεται να δημιουργήσει ένα ασφαλές εργασιακό κλίμα που θα κυριαρχεί η ισότητα και η δικαιοσύνη. Παράλληλα, καθιστά αναγκαίο να μην υπάρχουν διακρίσεις και ο σχολικός οργανισμός να υποστηρίζει την οικολογική διαχείριση. Επιπρόσθετα, ο διευθυντής και οι εκπαιδευτικού χρειάζεται να αξιοποιούν σωστά τον χρόνο τους και

τους πόρους που έχουν για τον οργανισμό. Τέλος, χρειάζεται να καλλιεργηθεί η ευαισθητοποίηση στο σχολείο μέσα από διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα ώστε να συνειδητοποιήσουν οι μαθητές τα ζητήματα της βιωσιμότητας (Σαΐτη & Σαΐτης, 2022).

Σύμφωνα με το χαλαρό – αδιάφορο στιλ ηγεσίας, ο ηγέτης δυσκολεύεται στο να λαμβάνει ευθύνες ,με αποτέλεσμα να μεταβιβάζει την εξουσία του και τον έλεγχο που ο ίδιος πρέπει να ασκεί στην ομάδα του οργανισμού. Ο ίδιος δεν θέτει οργανωσιακούς στόχους ,καθώς δεν έχει εμπιστοσύνη στις δυνάμεις του. Βέβαια, επιθυμεί να είναι αρεστός και να μην συγκρούεται με όσους συνεργάζεται ακόμα και αν χρειάζεται να καλύψει μία κακή επίδοση που θα έχουν οι υφιστάμενοί του ή/και ο οργανισμός. Αυτό όμως έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αδιαφορούν και οι ίδιοι για την εργασία τους ενώ ο οργανισμός δεν είναι αποτελεσματικός και δεν εξελίσσεται (Σταύρου, 2020).

Όπως προαναφέρθηκε, ένας διευθυντής ηγέτης δεν ακολουθεί ένα συγκεκριμένο στιλ ηγεσίας σε όλες τις περιστάσεις που προκύπτουν στο σχολείο αλλά διαφέρει το στιλ ηγεσίας που θα χρησιμοποιήσει ανάλογα με τις ανάγκες της κατάστασης. Για αυτό, όταν εξετάζεται το στιλ ηγεσίας που ακολουθεί ένας ηγέτης λαμβάνονται υπόψη κάποιοι σημαντικοί παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί είναι αρχικά οι εμπειρίες και οι δεξιότητες που έχει ο διευθυντής-ηγέτης, έπειτα οι υφιστάμενοι και τέλος, η κατάσταση που ο ίδιος ασκεί επιρροή(Κωνσταντινούδης ,2019).

Ένας παράγοντας είναι οι εμπειρίες του διευθυντή ,καθώς επίσης και οι δεξιότητες αλλά και οι ανάγκες που έχει και είναι μοναδικές για τον καθέναν. Όμως αυτοί οι παράγοντες δεν είναι στάσιμοι και μπορούν να αλλάξουν. Πιο αναλυτικά, οι εμπειρίες που έχει ο εκάστοτε διευθυντής μπορούν να αυξηθούν αλλά και οι δεξιότητες που έχει ως άνθρωπος μπορούν να καλλιεργηθούν. Το ίδιο συμβαίνει και με τις ανάγκες που έχει ο ηγέτης ,οι οποίες πιθανότατα να μεταβληθούν. Επομένως, οι εμπειρίες του διευθυντή αποτελούν έναν κύριο παράγοντα σχετικά με το στιλ ηγεσίας που θα ακολουθεί.(Κωνσταντινούδης ,2019).

Έναν δεύτερο παράγοντα τον αποτελούν οι υφιστάμενοι της σχολικής μονάδας. Οι υφιστάμενοι έχουν τις δικές τους ανάγκες, δεξιότητες, γνώσεις καθώς και διαφορετικά ατομικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά . Ο διευθυντής έρχεται σε συνεχή επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου με αποτέλεσμα όλα αυτά τα χαρακτηριστικά που έχουν να επηρεάζουν το στιλ ηγεσίας που θα ακολουθήσει ο διευθυντής (Κωνσταντινούδης , 2019).

Τέλος, η κατάσταση του σχολικού οργανισμού ασκεί επίσης επιρροή στο στιλ ηγεσίας που θα χρησιμοποιήσει ο διευθυντής. Το περιβάλλον του σχολείου αποτελεί και αυτό με την σειρά του έναν οργανισμό. Επομένως, ο τύπος του οργανισμού είναι ένας σημαντικός παράγοντας, όπως και οι στόχοι που θέτουν για τον οργανισμό αλλά και οι ενέργειες που θα καταβάλλουν οι υφιστάμενοι του οργανισμού. Άρα, η

κατάσταση του σχολείου αποτελεί τον τελευταίο παράγοντα που επηρεάζει το στιλ της ηγεσίας που θα ακολουθήσει ο ηγέτης (Κωνσταντινίδης, 2019).

1.4 Ο ρόλος και τα καθήκοντα του σχολικού ηγέτη στην σχολική μονάδα

Οι διευθυντές των σχολείων καλούνται καθημερινά να εκτελέσουν κάποιες δραστηριότητες για να μπορέσει ο οργανισμός να είναι αποτελεσματικός, πετυχαίνοντας τους στόχους του. Οι δραστηριότητες αυτές κατατάσσονται σε ρόλους. Στην έννοια «ρόλος» έχουν δοθεί από πολλούς συγγραφείς διαφορετικές σημασίες. Σύμφωνα με τον Καλογιάννη, ορίζεται ως τα καθήκοντα και τα δικαιώματα που επιβάλλονται από το θεσμικό πλαίσιο ανάλογα με την θέση ιεραρχίας που κατέχει το εκάστοτε άτομο (Καλογιάννης, 2020). Ενώ σύμφωνα με τον Ζαβλανό, ο ρόλος θεωρείται ως η συμπεριφορά που έχει ένα άτομο όταν βρίσκεται εντός μίας ομάδας (Ζαβλανός, 1998). Η σημασία που δίνει ο Κωνσταντίνου στον ρόλο ορίζεται ως όλες οι προσδοκίες που έχουν οι άνθρωποι από άλλους ανθρώπους σύμφωνα με την θέση που έχουν ή την κοινωνική ομάδα που ανήκουν (Κωνσταντίνου, 2015). Συμπεριλαμβάνοντας όλους τους ορισμούς που έχουν δώσει κατά καιρούς διάφοροι συγγραφείς για τον ορισμό της έννοιας ρόλου, προκύπτει ότι ο ρόλος είναι όλα τα καθήκοντα και τα δικαιώματα που έχει καθένας ανάλογα με την θέση που κατέχει στο εκάστοτε οργανισμό. Ο διευθυντής – ηγέτης έχει ως κύρια αρμοδιότητα του να διοικεί, δηλαδή είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο της δουλειάς των υφισταμένων του. Παράλληλα έχει και άλλα πολύ σημαντικά καθήκοντα όπως είναι να επικοινωνεί με τα ανώτερα στελέχη, δηλαδή με τους σχολικούς συμβούλους και το Υπουργείο παιδείας αλλά και να ασκεί διοίκηση στην σχολική μονάδα λαμβάνοντας υπόψη του και τις ανάγκες των εκπαιδευτικών αλλά και των μαθητών. Για αυτούς τους λόγους, ο διευθυντής – ηγέτης ενός σχολείου είναι ένας κοινωνικός ρόλος, ο οποίος χρειάζεται να υποδύεται κατά την διάρκεια της εργασίας του πολλούς διαφορετικούς ρόλους, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί με επιτυχία στις ανάγκες του οργανισμού. Ο Henry Mintzberg (1973), πανεπιστημιακός καθηγητής σε σχολή διοίκησης στον Καναδά διέκρινε δέκα ρόλους που καλούνται να υποδυθούν οι διευθυντές – ηγέτες μίας σχολικής μονάδας. Ο ίδιος ταξινόμησε αυτούς τους ρόλους σε τρεις κατηγορίες. Αναλυτικότερα, οι ρόλοι των διευθυντών – ηγέτων ενός σχολείου μπορεί να είναι σύμφωνα με τον Mintzberg οι διαπροσωπικοί ρόλοι, οι πληροφοριακοί και οι αποφασιστικοί ρόλοι. Στους διαπροσωπικούς ρόλους, τα καθήκοντα που έχει ο διευθυντής έχουν σχέση με την επικοινωνία που έχει με τους ανθρώπους εντός και εκτός της σχολικής κοινότητας. Δηλαδή όσο αφορά τον εσωτερικό περιβάλλον του σχολείου, είναι καθήκον του διευθυντή να μπορεί να επικοινωνεί με τους

εκπαιδευτικούς. Με άλλα λόγια, οι εκπαιδευτικοί να μην φοβούνται να μιλήσουν και να εκφράσουν την γνώμη τους στον διευθυντή αλλά και ο διευθυντής να είναι πρόθυμος να τους ακούσει και να τους συμβουλέψει. Παράλληλα, ο διευθυντής χρειάζεται να έχει καλή επικοινωνία και με τους μαθητές εντός της σχολικής κοινότητας επιλύοντας τυχόν συγκρούσεις που μπορεί να συμβούν και δημιουργώντας ένα ασφαλές περιβάλλον για τους μαθητές όπου όλοι οι μαθητές θα είναι αποδεκτοί παρά τις διαφορές που μπορεί να έχουν. Τέλος, ο διευθυντής είναι απαραίτητο να συνεργάζεται με τους γονείς των μαθητών προσπαθώντας να λαμβάνει υπόψη του τις προσδοκίες που έχουν οι ίδιοι για τα παιδιά τους. Στους πληροφοριακούς ρόλους, ο διευθυντής έχει ως καθήκον να διαχειρίζεται και να αναλύει όλες τις πληροφορίες που αφορούν το σχολείο που διοικεί. Πιο συγκεκριμένα, να είναι σε θέση να γνωρίζει και να μπορεί να αντιμετωπίσει ζητήματα σχετικά με το τι συμβαίνει και τι μπορεί να συμβεί στο εσωτερικό περιβάλλον του σχολείου και στο εξωτερικό. Στους αποφασιστικούς ρόλους, ο διευθυντής έχει ως καθήκον πριν λάβει μία απόφαση για ένα θέμα του σχολείου να μπορεί να συλλέξει όσες περισσότερες πληροφορίες μπορεί για να λάβει μία απόφαση ώστε να λύσει το πρόβλημα. Για να το καταφέρει αυτό, ο διευθυντής χρειάζεται να παρακινεί τους υφιστάμενούς τους ώστε να λαμβάνουν και οι ίδιοι πρωτοβουλίες στην λήψη των αποφάσεων, διότι οι εκπαιδευτικοί γνωρίζουν πολλές πληροφορίες που είναι χρήσιμες για την λήψη των αποφάσεων. Καλό είναι επίσης, ο διευθυντής να επιλύει τις διαφωνίες που μπορεί να έχουν οι μαθητές με τους εκπαιδευτικούς, ώστε να υπάρχει ένα θετικό κλίμα στην τάξη αλλά και να είναι πιο αποτελεσματική η διδασκαλία (Σαΐτη & Σαΐτης, 2022).

Όπως προαναφέρθηκε έγινε φανερό ότι ο διευθυντής ενός σχολείου έχει πολυδιάστατο ρόλο και καλείται να φέρει εις πέρας πολλά καθήκοντα. Πιο αναλυτικά τα καθήκοντα, δηλαδή οι αρμοδιότητες που καλείται να εκτελέσει ο διευθυντής ενός σχολείου σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο στον θεσμό του διευθυντή σχολείου άρθρο 11 του ν.1566/1985 (ΦΕΚ 167, τ.Α΄) ορίζεται ότι «Ο διευθυντής του σχολείου είναι ιδίως υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, το συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου των διδασκόντων, που εκδίδονται σύμφωνα με την υπουργική απόφαση για τις αρμοδιότητες του συλλόγου των διδασκόντων. Μετέχει επίσης στην αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου του και συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους». Επιπρόσθετα τα καθήκοντα ενός διευθυντή αναγράφονται και στο άρθρο 27 της υπ' αριθ. 105657/2002 (ΦΕΚ 1340, τ. Β΄). Σύμφωνα και με αυτήν την υπουργική απόφαση γίνεται αντιληπτό ότι ο διευθυντής είναι αρμόδιος για την αποτελεσματική οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία του σχολείου. Με άλλα λόγια, ο διευθυντής ενός σχολείου είναι ο επόπτης, διότι χρειάζεται παρατηρεί και να αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς όπως ορίζει η νομοθεσία. Μπορεί να χαρακτηριστεί επίσης ως οργανωτής, αφού ο ίδιος θέτει τους στόχους ενός σχολείου, καθοδηγεί, σχεδιάζει και προγραμματίζει θέματα που αφορούν την σχολική κοινότητα. Επίσης λειτουργεί και ως συντονιστής, αφού ο

ίδιος είναι υπεύθυνος για τον συντονισμό του σχολείου και των εκπαιδευτικών αλλά και ως εκπρόσωπος του σχολείου. Καθήκον του διευθυντή είναι να επικοινωνεί με άτομα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του σχολείου. Δηλαδή να συνεργάζεται με τον Σύλλογο των διδασκόντων, με τους μαθητές, με τους γονείς και με άλλα ανώτερα στελέχη της εκπαίδευσης και άλλους διοικητικούς και κοινωνικούς παράγοντες που λαμβάνουν ενεργητικά μέρος στην λειτουργία και στον συντονισμό της σχολικής μονάδας. Καθώς ο διευθυντής διοικεί τη σχολική μονάδα, χρειάζεται να πληροφορεί τους εκπαιδευτικούς για την πολιτική και τις αρχές του σχολικού οργανισμού, ώστε να μπορούν να τις εφαρμόσουν τηρώντας και κάποιους κανόνες που θέτει το Υπουργείο παιδείας. Με αυτόν τον τρόπο, ο διευθυντής είναι εκείνος που συνδέει το ανώτερα στελέχη της διοίκησης με τους εκπαιδευτικούς (Σαΐτη & Σαΐτης, 2022). Παράλληλα ο σχολικός διευθυντής καθοδηγεί την σχολική μονάδα και θέτει υψηλούς στόχους για τον σχολικό οργανισμό. Επίσης, μέσα από την διαδικασία του προγραμματισμού και του σχεδιασμού παραθέτει και τους τρόπους με τους οποίους χρειάζεται να εργαστούν τα μέλη του οργανισμού για να είναι αποτελεσματικός ο οργανισμός. Επιπρόσθετα ελέγχει την πορεία των υφισταμένων του και παρατηρεί αν ανταποκρίνονται έγκαιρα στις υποχρεώσεις που έχουν αναλάβει. Ο ίδιος προεδρεύει στον Σύλλογο των διδασκόντων και είναι υπεύθυνος για να συντονίζει και να κατευθύνει το έργο τους, να φροντίζει ώστε να επικρατεί ένα αρμονικό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων και να επιλύει συγκρούσεις που μπορεί να προκύψουν. Ακόμη, χρειάζεται να καθιστά γνωστό ότι συνυπάρχουν σε ένα περιβάλλον που όλες οι απόψεις είναι σεβαστές και όλοι τους είναι αποδεκτοί, καθώς επίσης και ότι κυριαρχούν οι αρχές της δικαιοσύνης, της ισότητας και της συναδερφικής αλληλεγγύης. Ο διευθυντής είναι εκείνος που τους συμβουλεύει, τους παρακινεί και τους ενθαρρύνει να αναλάβουν και οι ίδιοι κάποιες πρωτοβουλίες. Προσπαθεί να αξιοποιήσει τις δυνατότητες των εκπαιδευτικών ώστε να δημιουργήσει έναν αποτελεσματικό σχολικό οργανισμό διαπλάθοντας ελεύθερους, υπεύθυνους, δημοκρατικούς και ευαισθητοποιημένους πολίτες. Ακόμα, ο σχολικός διευθυντής καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς, αφού μέσα από τον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό κατευθύνει το έργο των εκπαιδευτικών ώστε να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι. Επιπρόσθετα, έχει και επιμορφωτική αρμοδιότητα, αφού φροντίζει το σχολείο να αποτελεί και μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα που αφορούν την διοίκηση, την παιδαγωγική αλλά και την επιστήμη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το σχολείο να αποτελείται από ακόμα πιο επαγγελματικά καταρτισμένους εκπαιδευτικούς που συνεχώς επιμορφώνονται και γίνονται πιο αποτελεσματικοί. Επιπρόσθετο καθήκον του διευθυντή αποτελεί η αξιολόγηση. Ο διευθυντής καλείται να αξιολογήσει το έργο των εκπαιδευτικών αλλά και ολόκληρη την σχολική οργάνωση ώστε να ελέγξει αν ο σχολικός οργανισμός επιδεικνύει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, ο διευθυντής μπορεί να παρατηρήσει τυχόν αδυναμίες που μπορεί να έχουν, ώστε να τους βοηθήσει. Επιπρόσθετα, στον σχολικό οργανισμό ο διευθυντής αξιολογεί τα αποτελέσματά του οργανισμού που διοικεί και τα συγκρίνει με αυτά που είχε σχεδιάσει και προγραμματίσει ότι ήθελε να πετύχει. Σκοπός του είναι να παρατηρήσει

τις αποκλίσεις που είχε ο σχολικός οργανισμός(Δαρόπουλος, Κολοκοντρώνης, & Παπαδοπούλου, 2016).

2. Αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας

2.1 Εννοιολογική προσέγγιση της σχολικής αποτελεσματικότητας

Η έννοια της σχολικής αποτελεσματικότητας είναι δύσκολο να οριστεί, καθώς υπάρχουν πολλές διαφορετικές απόψεις. Δεν είναι σπάνιες οι φορές που ο όρος της αποτελεσματικότητας συγχέεται με εκείνον της αποδοτικότητας. Όταν γίνεται αναφορά στην λέξη αποτελεσματικότητα σημαίνει ότι κάποιος έχει την ικανότητα να φέρει εις πέρας το προσδοκώμενο αποτέλεσμα (Μπαμπινιώτης, 1998) σε αντίθεση με την έννοια της αποδοτικότητας που νοείται ως η ιδιότητα που έχει κάποιος να παράγει έργο με σκοπό το προσωπικό του όφελος και κέρδος (Μπαμπινιώτης, 1998). Παράλληλα, και σύμφωνα με τον Levacic (1995), η αποτελεσματικότητα ορίζεται ως η ικανότητα να επιφέρεις τα σωστά πράγματα ενώ η αποδοτικότητα ορίζεται ως η ικανότητα να επιφέρεις τα πράγματα σωστά. Πιο αναλυτικά, γίνεται φανερό ότι οι δύο αυτές έννοιες διαφέρουν αρκετά, αφού η αποτελεσματικότητα αναφέρεται σε ανθρώπους που προσπαθούν να εκπληρώσουν τους στόχους ενός οργανισμού κάνοντας σωστά το έργο τους, σε αντίθεση με την αποδοτικότητα, βάσει της οποίας οι άνθρωποι είναι αποδοτικοί με σκοπό, παράλληλα με τους στόχους του οργανισμού, να εκπληρωθούν και οι δικοί τους προσωπικοί στόχοι. Άρα η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα υπολογίζεται με βάση κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί έχουν καταφέρει να εκπληρώσουν τους οργανωσιακούς στόχους (Θωμά, 2010).

Ο Parson υποστηρίζει ότι μία κοινωνία διατηρείται ζωντανή μόνο αφού καταφέρει σε έναν ικανοποιητικό βαθμό να προσαρμόζεται στον εξωτερικό περιβάλλον, να πετυχαίνει τους στόχους της, να ενσωματώνεται στην κοινωνία και την περίοδο αδράνειας. Την συγκεκριμένη θεωρία, ο ίδιος την προσάρμοσε στους οργανισμούς αναφέροντας ότι η αποτελεσματικότητα των οργανισμών, όπως είναι και το σχολείο, εξαρτάται από την ικανότητα προσαρμογής των οργανωσιακών στόχων στις απαιτήσεις της κοινωνίας και στις εξωτερικές συνθήκες. Άρα ο Parson σύμφωνα με την θεωρία του, αναφέρει ότι η σχολική αποτελεσματικότητα σχετίζεται με την ικανότητα που έχει στο να μπορεί να προσαρμόζεται στο μαθητικό δυναμικό αλλά και στο κοινωνικό και γεωγραφικό πλαίσιο. Δηλαδή χρειάζεται να είναι ευέλικτη στο

εκάστοτε πλαίσιο που την περιβάλλει. Κατά μία άλλη άποψη, η σχολική αποτελεσματικότητα έχει διαφορετική έννοια όταν αναφέρεται σε άτομα με διαφορετικές κοινωνικές ομάδες. Αυτό συμβαίνει γιατί οι ανάγκες που έχουν τα παιδιά είναι διαφορετικές ανάλογα με την κοινωνική ομάδα που ανήκουν. Επίσης, αναφέρεται ότι η σχολική αποτελεσματικότητα έχει δύο μορφές, η πρώτη αφορά την κάλυψη των αναγκών της κοινωνίας και η δεύτερη την κάλυψη των αναγκών που έχουν οι μαθητές. Μία τελευταία άποψη υποστηρίζει ότι η αποτελεσματικότητα ενός σχολείου ορίζεται από τον βαθμό που ένα σχολείο παρέχει στους μαθητές τα κατάλληλα εφόδια ,ώστε να αποκομίσουν από αυτά τα μεγαλύτερα δυνατά οφέλη και να αναπτύξουν τις ικανότητές τους και τα ταλέντα τους. Αναλυτικότερα, αν ένα σχολείο είναι αυτόνομο, τότε θα έχει και τα απαραίτητα υλικά και μέσα, τα οποία θα βοηθούν τους μαθητές για να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τα ταλέντα τους. Αν μία σχολική μονάδα είναι αυτόνομη θα είναι και πιο αποτελεσματική, διότι η αυτονομία θα παρέχει αρωγή στους εργαζόμενους της σχολικής μονάδας και θα εκτελούν καλύτερα το έργο τους (Σταυριανουδάκη, 2015).

2.2 Μοντέλα αποτελεσματικότητας

Η έννοια της αποτελεσματικότητας στον τομέα της εκπαίδευσης καταλήγει στο συμπέρασμα ότι είναι μία πολύπλευρη έννοια και δεν μπορεί να περιοριστεί σε ένα μόνο κριτήριο όπως είναι για παράδειγμα τα επιτεύγματα των μαθητών. Παράλληλα και οι στόχοι μίας σχολικής μονάδας δεν μπορούν να κατανοηθούν πλήρως, καθώς η φύση της εκπαίδευσης είναι πολυδιάστατη . Αν και δεν έχει οριστεί μία συγκεκριμένη έννοια για την αποτελεσματικότητα των σχολείων, υπάρχουν διάφορα μοντέλα που την περιγράφουν (Ζιάκα, 2014).

Υπάρχουν πολλοί συγγραφείς που έχουν φανερώσει και παρουσιάσει διάφορα μοντέλα αποτελεσματικότητας, όπως είναι ο Quinn (1988) και ο Cameron (1984). Αρχικά ο Quinn (1988) αναφέρθηκε στο μοντέλο των ανθρώπινων πόρων, στο μοντέλο των ανοιχτών συστημάτων και στο μοντέλο της εσωτερικής διεργασίας. Από την άλλη πλευρά ο Cameron (1984) παρουσίασε διαδοχικά το στοχοκεντρικό μοντέλο, το μοντέλο των συστημικών πόρων, το μοντέλο της εσωτερικής διεργασίας, το μοντέλο της ικανοποίησης/στρατηγικών παραγόντων, το μοντέλο της νομιμότητας, το μοντέλο της οργανωσιακής μάθησης και το μοντέλο της αναποτελεσματικότητας. Τα χαρακτηριστικά αυτών των μοντέλων ποικίλουν ανάλογα με τον τρόπο που κάθε οντότητα ορίζει την αποτελεσματικότητά τους και διαφέρουν στην χρησιμότητά τους (Ζιάκα, 2014).

Ο Quinn μαζί με τους συνεργάτες του το 1970-1980 είχε πραγματοποιήσει μία εμπειρική έρευνα στην οποία κατέληξαν να παρουσιάζουν και να αναλύουν τέσσερα μοντέλα αποτελεσματικότητας. Το πρώτο μοντέλο αποτελεσματικότητας είναι το «μοντέλο των εσωτερικών διαδικασιών» (internal process model) (Μπαλάση & Ιορδανίδης, 2020). Το συγκεκριμένο μοντέλο βασίζεται στις αρχές της γραφειοκρατίας του Weber και της «Επιστημονικής Διοίκησης» (Scientific Management) (Μπαλάση & Ιορδανίδης, 2020). Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο, ο σχολικός οργανισμός μπορεί να χαρακτηριστεί ως αποτελεσματικός, όταν οι ενέργειές είναι σαφείς και συντονισμένες με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο (Smart, 2001). Το μοντέλο των εσωτερικών διεργασιών χαρακτηρίζεται από την τάση που έχει να εστιάσει στο εσωτερικό του οργανισμού, καθώς επίσης και να λειτουργεί σταθερά και μακροχρόνια μέσω πρόβλεψης της οργανωσιακής σταθερότητας και έλεγχου, μέσω συγκεντρωτικών μορφών (Smart, 2001). Επομένως αυτό το μοντέλο αποτελεσματικότητας υποστηρίζει ότι για να είναι αποτελεσματικός ένας οργανισμός χρειάζεται να επικρατεί η σταθερότητα, η προβλεψιμότητα και η αποτελεσματικότητα που προωθούνται μέσω σαφών λειτουργιών και ενός σαφούς συστήματος επικοινωνίας που απαιτεί την διαχείριση πληροφοριών και την αρχειοθέτηση (Μπαλάση & Ιορδανίδης, 2020).

Το δεύτερο μοντέλο της αποτελεσματικότητας είναι «το μοντέλο των ανθρώπινων σχέσεων» (human relations model). Το συγκεκριμένο μοντέλο έχει ως βάση του της ανθρώπινες σχέσεις που επικρατούν σε έναν οργανισμό. Με άλλα λόγια εστιάζει στην ανθρώπινη πλευρά της διοίκησης όπου θα υπάρχει συζήτηση μεταξύ των μελών του σχολικού οργανισμού και της διεύθυνσης, στη συμμετοχή αλλά και την ανοιχτότητα. Σύμφωνα με το μοντέλο των ανθρώπινων σχέσεων, ένας οργανισμός είναι αποτελεσματικός, όταν δημιουργεί και διατηρεί δυναμικές και αρμονικές σχέσεις μεταξύ των μελών του. Αναλυτικότερα, ο οργανισμός θα πετύχει τους στόχους του όταν διατηρεί υψηλό το ηθικό των μελών του στην οργάνωση, όταν μεριμνά και νοιάζεται για αυτούς και όταν δεσμεύεται προς την οργάνωση. Βέβαια για να επιτευχθούν όλα αυτά που προαναφέρθηκαν είναι αναγκαίο ο σχολικός οργανισμός να έχει μία φιλική και ανοιχτή ατμόσφαιρα, ώστε να δίνεται στα μέλη του σχολικού οργανισμού η δυνατότητα να μπορούν να συμμετέχουν και να συζητούν στη λήψη αποφάσεων (Μπαλάση & Ιορδανίδης, 2020). Επομένως, σύμφωνα με το μοντέλο των ανθρώπινων σχέσεων ο σχολικός οργανισμός χρειάζεται να έχει μία χαλαρή δομή που να αποτελείται από ανεξάρτητους υφισταμένους και η κύρια αρχή του είναι η ολοκλήρωση των ατόμων που εργάζονται στο οργανισμό (Smart, 2001).

Άλλο ένα μοντέλο σχολικής αποτελεσματικότητας είναι «το μοντέλο των ανοιχτών συστημάτων» (open system model) και βασίζεται στην θεωρία των ανοιχτών συστημάτων. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο ένας οργανισμός είναι τελεσφόρος, όταν κυριαρχούν η καινοτομία, η διορατικότητα και η προσαρμοστικότητα. Αυτές συνδέονται με την ανταπόκριση που έχει ο οργανισμός, δηλαδή να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες του περιβάλλοντος. Αυτό έχει ως

αποτέλεσμα να εξασφαλίζονται οι πόροι που χρειάζεται ο οργανισμός προκειμένου να χρησιμοποιηθούν για την συντήρηση, την ανάπτυξη του οργανισμού αλλά και για την εξωτερική υποστήριξη (Μπαλάση & Ιορδανίδης, 2020). Αυτό το μοντέλο διακρίνεται από την αποκέντρωση και την προσαρμοστικότητα στις μη προβλέψιμες εξωτερικές συνθήκες, ενώ ο έλεγχος του συστήματος είναι ιεραρχικός, αντί να υπάρχει αυτόνομη λειτουργία από τους εργαζομένους (Smart, 2001).

Το τελευταίο μοντέλο αποτελεσματικότητας που προέκυψε από την εμπειρική έρευνα του Quinn και των συνεργατών του το 1970-1980 είναι «το μοντέλο των λογικών στόχων» (rational goal model). Το συγκεκριμένο μοντέλο αποτελεσματικότητας εκλαμβάνει τον οργανισμό ως ένα σύστημα που καθοδηγείται ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του. Για αυτό και έχει ως βάση του την οικονομική θεωρία και την θεωρία των συστημάτων. Το εν λόγω μοντέλο παρουσιάζει τους οργανισμούς ως οντότητες που επιδιώκουν τους στόχους τους και είναι συνδεδεμένες με τον προσανατολισμό εσωτερικής διαδικασίας. Σε αυτήν την προσέγγιση, ο οργανισμός επιδιώκει να ελέγξει τις διαδικασίες που οδηγούν στην απόδοση, δηλαδή την επίτευξη των στόχων του, με λογικό τρόπο. Η κύρια διαφορά από το μοντέλο εσωτερικής διαδικασίας είναι ότι σε αυτήν την προσέγγιση υπάρχει ανατροφοδότηση σχετικά με τα αποτελέσματα των ενεργειών, που καθορίζει την περαιτέρω δράση. Οι αξίες που προωθούνται με αυτόν τον προσανατολισμό αφορούν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα, και για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, απαιτείται ο σαφής καθορισμός και κατάταξη των στόχων, η ύπαρξη ανατροφοδότησης, και η λογική διαχείριση των μέσων-τελικών αποτελεσμάτων (Μπαλάση & Ιορδανίδης, 2020).

2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την σχολική αποτελεσματικότητα

Από πολλούς μελετητές έχει αποδειχθεί ότι υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ενός σχολείου. Τονίζουν ότι η πρόοδος των μαθητών και επομένως η σχολική αποτελεσματικότητα επηρεάζεται από κάποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα που χαρακτηρίζουν ένα σχολείο. Ο R. Edmonds ήταν ένας αμερικάνος εκπαιδευτικός και διεξήγαγε έρευνες που αφορούσαν την σχολική αποτελεσματικότητα. Παράλληλα υπήρξε ο πρώτος μελετητής που όριζε πέντε παράγοντες που είναι απαραίτητοι ώστε να είναι αποτελεσματικό ένα σχολείο. Ο πρώτος παράγοντας σύμφωνα με τον R. Edmonds είναι η διοίκηση ενός σχολείου, δηλαδή η διεύθυνση του σχολείου. Ο δεύτερος παράγοντας που επηρεάζει την σχολική αποτελεσματικότητα είναι το σχολικό κλίμα, με άλλα λόγια η κουλτούρα που επικρατεί σε ένα σχολείο, το οποίο εξαρτάται σε έναν μεγάλο βαθμό από τον διευθυντή. Ένας ακόμα παράγοντας αποτελούν οι υψηλές προσδοκίες που έχουν οι

εκπαιδευτικοί και ο διευθυντής για τις μαθητικές επιδόσεις. Παράλληλα άμα δεν έχει καθοριστεί το πλαίσιο που θα αξιολογούνται οι μαθητές μπορεί επίσης να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα ενός σχολείου. Όπως επίσης και στο να μην δίνει ένα σχολείο έμφαση στις βασικές μορφωτικές δεξιότητες που χρειάζεται να αποκομίσουν οι μαθητές (Ζιακά, 2014).

Στην συνέχεια πραγματοποιήθηκαν και άλλες έρευνες από άλλους ερευνητές που μελετούσαν την σχολική αποτελεσματικότητα. Ο Mortimore ήταν ένας ακόμα ερευνητής, ο οποίος ισχυρίστηκε ότι υπάρχουν έντεκα παράγοντες που είναι απαραίτητοι για την σχολική αποτελεσματικότητα και επομένως χωρίς αυτούς, η αποτελεσματικότητα ενός σχολείου επηρεάζεται. Ο πρώτος παράγοντας που επηρεάζει την σχολική αποτελεσματικότητα είναι ο διευθυντής του σχολείου. Αναλυτικότερα τον κύριο συντελεστή ενός σχολείου τον αποτελεί ο ηγέτης. Για αυτό ο διευθυντής χρειάζεται να γνωρίζει από ηγεσία ώστε να ασκεί ηγετικό ρόλο στην σχολική μονάδα. Χρειάζεται να έχει οπαδούς που να τον ακολουθούν, δηλαδή τους εκπαιδευτικούς, να ενισχύει το όραμα, τις αξίες και τις πεποιθήσεις που ο ίδιος θέτει για τον σχολικό οργανισμό. Ένας επιπλέον παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει στην σχολική αποτελεσματικότητα είναι να υπάρχει κοινό όραμα και στόχους από τον διευθυντή και τα μέλη που αποτελούν τον σύλλογο των διδασκόντων στο σχολείο. Με άλλα λόγια ένα σχολείο είναι αποδοτικό όταν ο διευθυντής έχει ένα όραμα για την σχολική μονάδα που διοικεί και έχει θέσει τους στόχους που θέλει να πετύχει, και οι εκπαιδευτικοί αποδέχονται και προσπαθούν να τα φέρουν εις πέρας. Όμως και ο διευθυντής χρειάζεται να συμπεριλαμβάνει στο όραμα που δημιουργεί για την σχολική μονάδα και στους στόχους που θέτει για αυτήν και τους προσωπικούς στόχους και οφέλη των εκπαιδευτικών, ώστε από το όραμά του να μπορεί να ωφεληθεί και η σχολική μονάδα αλλά και οι προσωπικές ανάγκες των εκπαιδευτικών. Το μαθησιακό περιβάλλον αποτελεί έναν ακόμα παράγοντα που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα ενός σχολείου. Αναλυτικότερα όταν σε ένα σχολείο οι μαθητές έχουν ανάρμοστη συμπεριφορά, τότε είναι πολύ πιθανόν το σχολείο να μην έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Σε αντίθεση με ένα σχολείο στο οποίο οι μαθητές του είναι ήρεμοι και έχουν αυτοέλεγχο, το οποίο φαίνεται να είναι πιο πιθανό να έχει τα θεμιτά αποτελέσματα. Η επικέντρωση τόσο στην μάθηση όσο και στην διδασκαλία απαρτίζει ένα ακόμα λόγο της αποτελεσματικότητας σε μία σχολική μονάδα. Σε κάθε διδακτική ώρα οι εκπαιδευτικοί χρειάζεται να αφιερώνουν στο τέλος του μαθήματος λίγο από τον διδακτικό χρόνο τους, ώστε να αξιολογούν τους μαθητές, για να διαπιστώσουν αν έχουν μεταλαμπαδεύσει τη γνώση στον μαθητή. Δηλαδή να επικεντρωθούν στην αξιολόγηση της μάθησης. Με άλλα λόγια να εξετάσουν τους μαθητές αν έχουν αφομοιώσει την νέα γνώση μέσα από εργασίες που τους αναθέτουν για το σπίτι και από την διόρθωση αυτών αλλά και στην διαδικασία που μαθαίνει ο μαθητής. Επίσης χρειάζεται να εστιάζουν στους τρόπους και στα μέσα που χρησιμοποιούν για να διεξαχθεί η διαδικασία της μάθησης. Έτσι συμπεραίνουμε ότι είναι απαραίτητο οι εκπαιδευτικοί να επικεντρώνονται τόσο στην μάθηση τόσο και στην διδασκαλία γιατί με αυτόν τον τρόπο το σχολείο θα είναι πιο αποτελεσματικό. Ένας άλλος

συντελεστής που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα ενός σχολείου είναι η μη σκοποθετική διδασκαλία. Πιο συγκεκριμένα αν οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν προετοιμαστεί κατάλληλα για την διδασκαλία των μαθημάτων που πρόκειται να διδάξουν στους μαθητές και δεν έχουν ορίσει τους ξεκάθαρους στόχους που θέλουν να πετύχουν έχουν ως αποτέλεσμα το σχολείο να μην έχει τα αποτελέσματα που θέλει. Επίσης οι εκπαιδευτικοί και οι γονείς των μαθητών χρειάζεται να έχουν υψηλές προσδοκίες για αυτούς, ώστε οι μαθητές να έχουν κίνητρα για να προσπαθούν περισσότερο για την πρόοδο τους και να εξελίσσονται. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το σχολείο να είναι καρποφόρο. Παράλληλα όταν οι μαθητές ενισχύονται θετικά συνεπάγεται με το σχολείο να έχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Αυτό συμβαίνει, διότι οι μαθητές ενθαρρύνονται και προσπαθούν επιπλέον για να πετύχουν τους στόχους τους και επομένως επιτυγχάνονται και οι οργανωσιακοί στόχοι. Επιπρόσθετα όταν οι εκπαιδευτικοί εποπτεύουν την πρόοδο των μαθητών και τους αξιολογούν, τότε ταυτόχρονα ελέγχουν και αν οι μαθητές έχουν μάθει την νέα γνώση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εκπαιδευτικοί να αντιλαμβάνονται ποιοι μαθητές έχουν κατανοήσει την νέα γνώση και ποιοι μαθητές δεν την έχουν κατανοήσει. Με αυτόν τον τρόπο οι εκπαιδευτικοί εντοπίζουν τους μαθητές που δεν έχουν κατανοήσει την νέα γνώση και τους ανατροφοδοτούν ώστε να μην δημιουργούνται κενά στις γνώσεις των μαθητών που να μην καλύπτονται. Έτσι οι μαθητές εξελίσσονται και το σχολείο καθίσταται αποτελεσματικό. Έπειτα αν οι μαθητές γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που έχουν απέναντι στο σχολείο θα προσπαθούν να ανταποκρίνονται σε αυτά με αποτέλεσμα το σχολείο να είναι αποδοτικό. Ένας ακόμα παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει την σχολική αποτελεσματικότητα είναι συνεργασία των γονιών με τους εκπαιδευτικούς. Οι γονείς είναι απαραίτητο να βρίσκονται σε διαρκή επικοινωνία με το σχολείο, καθώς για την μαθησιακή ανέλιξη των μαθητών οι εκπαιδευτικοί χρειάζεται να συνεργάζονται με τους γονείς. Αυτό θα έχει ως συνέπεια το σχολείο να είναι αποτελεσματικό. Ο τελευταίος παράγοντας που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του σχολείου σύμφωνα με τον Mortimore είναι η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και του διευθυντή. Αν οι εκπαιδευτικοί επιμορφώνονται διαρκώς μαθαίνοντας τους καινούργιους τρόπους μάθησης και νέες παιδαγωγικές θεωρίες και ο διευθυντής επιμορφώνεται πάνω στον τομέα της ηγεσίας τότε το σχολείο θα είναι αποτελεσματικό (Θωμά, 2010).

Η Πασιαρδή που είναι διευθύντρια σχολείων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση διεξήγαγε την δική της έρευνα σχετικά με τους παράγοντες που καθιστούν ένα σχολείο αποτελεσματικό. Ο πρώτος παράγοντας είναι ο διευθυντής. Ο διευθυντής χρειάζεται να γνωρίζει από διοίκηση ώστε να μπορεί να είναι ηγέτης πέρα από διευθυντής. Έπειτα να μπορεί να διαχειρίζεται όλη την σχολική μονάδα με επιτυχία, δηλαδή να επιλύει τυχόν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν, να δημιουργήσει ένα ευχάριστο εργασιακό κλίμα, να αναλαμβάνει ο ίδιος πρωτοβουλίες και ευθύνες αλλά και να αναθέτει στους υφιστάμενους του και να επικοινωνεί αλλά και να έχει μία άριστη συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς. Επομένως αν ο διευθυντής δεν γνωρίζει από διοίκηση και επομένως δεν έχει τα απαραίτητα εφόδια για να διοικήσει

τότε δεν θα μπορεί να διαχειριστεί κατάλληλα την σχολική μονάδα, ώστε να είναι αποτελεσματική. Στην συνέχεια ο βαθμός που δίνεται έμφαση στην σχολική διαδικασία μπορεί να επηρεάσει επίσης την σχολική αποτελεσματικότητα. Αναλυτικότερα αν δεν αφιερώνεται αρκετός χρόνος στην διδασκαλία, στην αλληλεπίδραση των μαθητών με τον εκπαιδευτικό και αν δεν συνεργάζονται, τότε αυτό αποτελεί έναν παράγοντα που δυσχεραίνει την σχολική αποτελεσματικότητα. Το κλίμα της σχολικής μονάδας αποτελεί επίσης έναν σημαντικό συντελεστή που επηρεάζει την σχολική αποτελεσματικότητα. Όταν στο σχολικό οργανισμό επικρατεί ένα ευνοϊκό και ευχάριστο κλίμα διευκολύνεται η μάθηση αλλά και η διδασκαλία, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνονται οι οργανωσιακοί στόχοι. Παράλληλα αν οι μαθητές δεν αντιμετωπίζονται ισάξια από τους εκπαιδευτικούς τότε αυτό θα έχει ως συνέπεια να εμποδίζεται η σχολική αποτελεσματικότητα. Για αυτό οι εκπαιδευτικοί χρειάζεται να αντιμετωπίζουν ισάξια όλους τους μαθητές και να έχουν για όλους την πεποίθηση ότι μπορούν να μάθουν με επιτυχία. Συμπληρωματικά η μη αξιολόγηση των μαθητών μπορεί να ματαιώσει την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Οι εκπαιδευτικοί είναι απαραίτητο να αξιολογούν τους μαθητές τους ,για να ελέγχουν την πρόοδο τους και κατά επέκταση να επιτυχαίνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα του οργανισμού. Παράλληλα η Πασιαρδή τονίζει ότι ο βαθμός που οι γονείς συνεργάζονται με το σχολείο μπορεί επίσης να επηρεάσει την σχολική αποτελεσματικότητα. Οι γονείς είναι καλό να συνεργάζονται με τους εκπαιδευτικούς και να έχουν συχνή επικοινωνία, διότι αν υπάρχει η ενεργή συμμετοχή των γονέων τότε θα διευκολυνθεί και η διαδικασία της μάθησης και επομένως θα είναι και ο οργανισμός πιο αποτελεσματικός. Τέλος, αναφέρει ότι ο κοινός προϋπολογισμός για όλες τις σχολικές μονάδες είναι ένας ακόμη παράγοντας που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα μίας σχολικής μονάδας. Είναι σημαντικό να υπάρχει διαφορετικός προϋπολογισμός σε κάθε σχολική μονάδα, αφού με αυτόν τον τρόπο θα υπάρχει ελαστικότητα και θα δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στις πραγματικές και όχι εικονικές ανάγκες των μαθητών (Αραβαντινός & Βαβουγιός & Γιαλούρης & Δημητρέλος & Γουρναρόπουλο & Γραμματικάκης & Δελέγκος & Καλοβρέκτης & Κεχρή & Κολλάς & Κωνσταντίνου & Μανώλογλου & Μολοχίδης & Σκορδούλης & Τσιτομενέας, 2020).

Άλλοι σημαντικοί παράγοντες είναι ο βαθμός σταθερότητας του διδακτικού προσωπικού καθώς ασκεί επίδραση στην σχολική αποτελεσματικότητα. Αν οι εκπαιδευτικοί μετακινούνται συνεχώς σε νέες σχολικές μονάδες δεν μπορούν εύκολα οι οργανισμοί να πετύχουν τους στόχους τους, ενώ αν οι εκπαιδευτικοί είναι σταθεροί στις σχολικές μονάδες τότε μπορούν να επιμορφώνονται για να μπορούν να εξελίσσουν το επάγγελμά τους και γνωρίζουν πλήρως την κουλτούρα του σχολείου ,με αποτέλεσμα να υπάρχει η εύρυθμη και η αποτελεσματική λειτουργία του. Ο τελευταίος παράγοντας είναι η διοικητική υποστήριξη, δηλαδή η υλικοτεχνική υποδομή. Όταν σε ένα σχολείο παρέχονται όλα τα απαραίτητα υλικά που χρειάζεται για να λειτουργήσει θα είναι αποτελεσματικό σε αντίθεση με κάποιο άλλο σχολικό οργανισμό που μπορεί να έχει έλλειμμα στα βασικά υλικοτεχνικά υλικά

(Αραβαντινός & Βαβουγιός & Γιαλούρης & Δημητρέλος & Γουρναρόπουλο & Γραμματικάκης & Δελέγκος & Καλοβρέκτης & Κεχρή & Κολλάς & Κωνσταντίνου & Μανώλογλου & Μολοχίδης & Σκορδούλης & Τσιτομενέας, 2020).

3. Η ηγεσία ως παράγοντας αποτελεσματικότητας του σχολείου

3.1 Η επίδραση της ηγεσίας στη σχολική πραγματικότητα και στην αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού

Η ηγεσία στα σχολεία αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα, καθώς διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη δημιουργία μιας αποτελεσματικής εκπαιδευτικής προσέγγισης, η οποία στοχεύει στην πρόοδο και την ολοκληρωμένη ανάπτυξη των μαθητών (Σακκά, 2022). Με άλλα λόγια ο ρόλος του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας είναι κρίσιμος, διότι ο ίδιος είναι υπεύθυνος για την αποτελεσματικότητα ή την αναποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Υπάρχουν αρκετά στοιχεία με τα οποία ο ηγέτης μπορεί να συμβάλει και να οδηγήσει τον σχολικό οργανισμό στην αποτελεσματικότητα. Καθώς επίσης μπορεί και με πολλούς τρόπους να επηρεάσει την σχολική πραγματικότητα.

Αρχικά ο τρόπος ηγεσίας που θα ακολουθήσει ο διευθυντής – ηγέτης για να διευθύνει την σχολική μονάδα που διοικεί αποτελεί έναν από τους παράγοντες που επηρεάζουν την σχολική πραγματικότητα και την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Αναλυτικότερα ένας διευθυντής μπορεί να διαχειρίζεται την σχολική μονάδα ακολουθώντας την αυταρχική ηγεσία ή την δημοκρατική ή την εξουσιοδοτική ή την συναλλακτική ή την μετασχηματιστική ή κάποιον άλλον τρόπο ηγεσίας (Σαϊτή & Σαϊτής, 2022). Ο κάθε τρόπος άσκησης της ηγεσίας έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά και ανάλογα με τον τρόπο ηγεσίας που θα ακολουθήσει ο κάθε διευθυντής θα επηρεάζει διαφορετικά την σχολική πραγματικότητα και θα συμβάλει διαφορετικά στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.

Η προσωπικότητα του ηγέτη μπορεί παράλληλα να επηρεάζει την σχολική πραγματικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού με πολλούς τρόπους (Σαϊτή & Σαϊτής, 2022). Αρχικά αν ο ηγέτης έχει κατευθυντική προσανατολιστική προσωπικότητα θα έχει ένα σαφές όραμα και μία συγκεκριμένη στρατηγική για το μέλλον του σχολείου και θα μπορεί να εμπνεύσει τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς να ακολουθήσουν το παράδειγμά του (Bass, 1990). Έπειτα αν ο

ηγέτης έχει συναισθηματική νοημοσύνη και εμπιστοσύνη μπορεί επίσης να επηρεάσει θετικά την σχολική πραγματικότητα. Σύμφωνα με τον Goleman (1995), η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη είναι κρίσιμη για τη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού στο σχολείο. Αυτό μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας. Επιπρόσθετα η κοινωνική δικαιοσύνη και η δίκαιη μεταχείριση που μπορεί να έχει κάποιος ηγέτης ασκούν επίσης επίδραση στην σχολική πραγματικότητα (Goleman, 1995). Ένας ηγέτης που προωθεί την ισότητα, τη δικαιοσύνη και την ανοχή μπορεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον στο οποίο όλοι οι μαθητές αισθάνονται ασφαλείς και αναγνωρισμένοι. Τέλος οι Leithwood και Jantzi (2006) έχουν επισημάνει πώς η καλή επικοινωνία και η ανοικτή συνεργασία συμβάλλουν στην αποτελεσματική διοίκηση και λειτουργία ενός σχολείου (Leithwood & Seashore Louis & Anderson & Wahlstrom, 2004). Έτσι αν η προσωπικότητα του ηγέτη είναι ανοιχτή και επιθυμεί την καλή επικοινωνία και την ανοικτή συνεργασία, θα υπάρχει και θετική επίδραση στην σχολική πραγματικότητα. Άρα ένας ηγέτης που είναι καλός στην επικοινωνία και ανοικτός στη συνεργασία μπορεί να ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων των μελών της σχολικής κοινότητας σε αποφάσεις και δράσεις που επηρεάζουν το σχολείο. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που μπορεί να έχει ένας ηγέτης, μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία ενός θετικού περιβάλλοντος μάθησης στο σχολείο.

Επιπλέον κάθε οργανισμός ακολουθεί μία πολιτική, η οποία καθορίζεται από τον ηγέτη της οργάνωσης. Η πολιτική που θα ορίζει ένας σχολικός ηγέτης διαμορφώνει τη σχολική πραγματικότητα και ορίζει ως ένα βαθμό και την αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού, έτσι μπορεί να έχει μακροχρόνιες επιπτώσεις στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των μαθητών (Bogotch, 2002). Πιο συγκεκριμένα ένας σχολικός ηγέτης μπορεί να θέσει μία πολιτική που θα εστιάζει στις παιδαγωγικές προτεραιότητες (Bogotch, 2002). Δηλαδή η σχολική οργάνωση θα έχει ως προτεραιότητα την προώθηση της ακαδημαϊκής αριστείας, την ανάπτυξη των δεξιοτήτων ζωής και την πολυπολιτισμική εκπαίδευση. Ταυτόχρονα ένας ηγέτης μπορεί να δίνει έμφαση στην διαχείριση των πόρων του σχολείου (Fullan, 2003). Αναλυτικότερα ένας σχολικός ηγέτης μπορεί να έχει ως προτεραιότητα την κατανομή των πόρων, προκειμένου να υποστηριχθούν οι εκπαιδευτικές προτεραιότητες και οι στόχοι της σχολικής κοινότητας (Fullan, 2003). Και σε αυτή την περίπτωση που ο ηγέτης εστιάζει στην κατανομή των πόρων του σχολείου έχει ως αποτέλεσμα να διαμορφώνει διαφορετικά τη σχολική πραγματικότητα. Ακόμη ένας ηγέτης μπορεί να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στο κλίμα του σχολικού περιβάλλοντος (Hallinger & Heck, 1996). Ο ηγέτης μπορεί να προωθήσει ένα κλίμα στο οποίο η εκπαίδευση είναι ασφαλής, υποστηρικτική και δημιουργική. Σύμφωνα με αυτό το κλίμα μπορεί να περιλαμβάνει πολιτικές για την αντιμετώπιση του εκφοβισμού και της βίας, την προαγωγή της συναισθηματικής ευδαιμονίας και την παρότρυνση της θετικής συμπεριφοράς (Hallinger & Heck, 1996). Έτσι ένας σχολικός ηγέτης ακολουθώντας μία παρόμοια πολιτική που θα εστιάζει στο κλίμα του σχολικού περιβάλλοντος θα οδηγήσει και στην διάπλαση μίας διαφορετικής σχολικής πραγματικότητας.

Παράλληλα ένας ηγέτης μπορεί να συνεργαστεί με την τοπική κοινότητα για να ενσαρκώσει πολιτικές που αντικατοπτρίζουν τις ανάγκες και τις αξίες της κοινότητας (Murphy & Louis, 1999). Γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχουν πολλές και διαφορετικές πολιτικές που καθορίζονται από έναν ηγέτη και έχουν ως αποτέλεσμα να δώσουν διαφορετική μορφή στη σχολική πραγματικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, διότι τα επηρεάζουν.

Άλλο ένα στοιχείο με το οποίο η σχολική ηγεσία θα συμβάλει στην αποτελεσματική σχολική μονάδα και θα επηρεάσει την σχολική πραγματικότητα είναι η καθοδήγηση και η κατεύθυνση (Hallinger & Heck, 1996). Η ηγεσία χρειάζεται να παρέχει έμπρακτη καθοδήγηση και κατεύθυνση προς τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας, ώστε να προωθήσει την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων και την υψηλή ποιότητα της διδασκαλίας (Hallinger & Heck, 1996). Με άλλα λόγια, η καθοδήγηση του σχολική ηγέτη είναι απαραίτητη, διότι μία σχολική μονάδα έχει κάποιους συγκεκριμένους στόχους που θέλει να πετύχει. Για να πετύχει αυτούς τους στόχους, ο ηγέτης χρειάζεται να λειτουργήσει ως συντονιστής και να συντονίσει τους εκπαιδευτικούς δείχνοντας τους την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσουν για να τους πετύχουν.

Η σχολική ηγεσία μπορεί επίσης να επηρεάσει την σχολική πραγματικότητα μέσω της κουλτούρας που θα έχει ο οργανισμός (Schein, 2010). Καθώς επίσης και το κλίμα της κουλτούρας του οργανισμού μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματική σχολική μονάδα. Η κουλτούρα ενός σχολικού οργανισμού, έχει σημαντική επίδραση στη σχολική πραγματικότητα. Αρχικά μπορεί να επηρεαστεί η σχολική πραγματικότητα μέσω των αξιών και των πεποιθήσεων του σχολικού οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα η κουλτούρα ενός οργανισμού εμπεριέχει τις αξίες και τις πεποιθήσεις που προσδιορίζουν με ακρίβεια τι θεωρείται σημαντικό και αξιόλογο στο σχολείο. Αυτές οι αξίες μπορούν να συντελέσουν στην διαμόρφωση της συμπεριφοράς των μαθητών και των εκπαιδευτικών. Παράλληλα η κουλτούρα μπορεί να διαμορφώσει ένα κλίμα είτε ανοιχτό και ενθαρρυντικό για την εκμάθηση και την ανάπτυξη, είτε κλειστό και αντιδραστικό, το οποίο επίσης αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα που ασκεί επίδραση στην σχολική πραγματικότητα αλλά και ενισχύσει την αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας (Schein, 2010). Έτσι ο σχολικός ηγέτης χρειάζεται να δημιουργεί ένα ευχάριστο, δημιουργικό, θετικό και ενισχυτικό σχολικό κλίμα, το οποίο προάγει τη μάθηση και την ευημερία όλων των μελών της σχολικής κοινότητας (Leithwood & Riehl, 2005). Αναλυτικότητα το σχολικό κλίμα είναι ένας σημαντικός παράγοντας με τον οποίο η σχολική ηγεσία μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματική σχολική μονάδα. Αυτό συμβαίνει διότι, όταν υπάρχει ένα ευχάριστο κλίμα στον σχολικό οργανισμό μεταξύ των συναδέλφων και του ηγέτη τότε θα έχει δημιουργηθεί ένα περιβάλλον όπου οι εκπαιδευτικοί και ο διευθυντής θα μπορούν να συζητήσουν προβλήματα που τυχόν θα προκύψουν ανοιχτά και να βρουν μαζί τις λύσεις σε αυτά χωρίς να τα αγνοήσουν ή να τα επιδεινώσουν. Επίσης θα υπάρχει και καλύτερη συνεργασία μεταξύ των υφισταμένων και του διευθυντή, γεγονός που θα

συμβάλλει στην καλύτερη οργάνωση και αποτελεσματικότερη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Επιπρόσθετα το θετικό και ευχάριστο κλίμα μεταξύ των μαθητών με τους εκπαιδευτικούς και τον ηγέτη είναι ουσιώδους σημασίας, διότι συμβάλλει στην ευεξία των μαθητών και των εκπαιδευτικών. Αναλυτικότερα οι μαθητές αισθάνονται άνετα και ευπρόσδεκτοι και είναι πιο πιθανό να αναπτύξουν θετικές σχέσεις, να εκδηλώσουν καλύτερη συμπεριφορά και να είναι πιο ανοιχτοί στη μάθηση (Σαΐτη & Σαΐτης, 2022). Άλλον έναν συντελεστή αποτελεί η προσαρμογή ενός σχολείου σε πολυπολιτισμικές κοινότητες (Hofstede, 1980). Δηλαδή σε σχολεία που λειτουργούν σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα, η κουλτούρα χρειάζεται να είναι ευαίσθητη στις διαφορετικές πρακτικές και πεποιθήσεις των διαφορετικών κοινοτήτων (Hofstede, 1980). Τέλος η κουλτούρα που έχει ένα σχολείο μπορεί να επηρεάζει την αλληλεπίδρασή του με την τοπική κοινότητα, συμπεριλαμβανομένων των γονέων και των άλλων ενδιαφερομένων φορέων (Fullan, 2014). Επομένως η κουλτούρα μπορεί με όλους αυτούς τους τρόπους να ασκήσει επίδραση στην σχολική πραγματικότητα και στην καρποφορία της σχολικής μονάδας.

Η κατάρτιση των εκπαιδευτικών αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο για τη βελτίωση της σχολικής πραγματικότητας (Darling-Hammond, 2006). Παράλληλα με την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών η ηγεσία μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματική σχολική μονάδα (Hargreaves & Fullan, 2012). Η ηγεσία χρειάζεται να προάγει τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, δίνοντάς τους ευκαιρίες για κατάρτιση και ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών. Πιο συγκεκριμένα η συνεχής εκπαίδευση παρέχει στους εκπαιδευτικούς την ευκαιρία να πληροφορούνται για τις καινούργιες εκπαιδευτικές μεθόδους, τεχνολογίες και πρακτικές που μπορούν να εντάξουν στην τάξη, να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και να μπορούν να αντιληφθούν καλύτερα τις ανάγκες και τις διαφορετικές μεθόδους μάθησης των μαθητών τους (Darling-Hammond & Hyley & Gardner, 2017). Επίσης οι ηγέτες μπορούν να επενδύσουν σε εκπαίδευση και κατάρτιση για το προσωπικό για να βελτιώσουν τις ικανότητές τους στην εκπαίδευση, τη διοίκηση και την επικοινωνία. Οι ηγέτες χρειάζεται να παρακινούν τους εκπαιδευτικούς, προκειμένου να συμμετέχουν σε κατάλληλα σχεδιασμένα προγράμματα εκπαίδευσης (Darling-Hammond, 2006). Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα το προσωπικό να αποκτήσει τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις που απαιτούνται για να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος. Αρχικά η κατάρτιση του προσωπικού μπορεί να καλυτερεύσει την ποιότητα της διδασκαλίας και της μάθησης (Fullan, 2007). Ένα καλά εκπαιδευμένο προσωπικό είναι σε θέση να παρέχει μία πιο αποτελεσματική εκπαίδευση, να αναπτύξει καινοτόμες μεθόδους διδασκαλίας και να προσαρμόσει τη διδασκτέα ύλη στις ανάγκες των μαθητών. Επιπλέον μπορεί να παράγει μια ατμόσφαιρα που ενθαρρύνει την μάθηση, τη συνεργασία και την ανάπτυξη των μαθητών. Καθώς επίσης η κατάρτιση του προσωπικού μπορεί να επηρεάσει θετικά την απόδοση των μαθητών, διότι το προσωπικό αποκτά νέες γνώσεις και δεξιότητες και επομένως είναι πιο πιθανό να επηρεάσει θετικά τη μάθηση και την απόδοση των μαθητών (Fullan, 2007). Τέλος, η κατάρτιση του εκπαιδευτικού

προσωπικού μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη ενός ευέλικτου και προσαρμοστικού εκπαιδευτικού συστήματος (OECD, 2005). Αυτό μπορεί να το πετύχει μέσω συνεχούς εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης (OECD, 2005). Έτσι το προσωπικό μπορεί να προσαρμόζεται στις αλλαγές, στις εκπαιδευτικές πρακτικές και τις ανάγκες των μαθητών. Συνοψίζοντας, η κατάρτιση του προσωπικού είναι κρίσιμη για τη βελτίωση της σχολικής πραγματικότητας, καθώς συνεισφέρει στη βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης, τη δημιουργία ενός θετικού περιβάλλοντος μάθησης, την αύξηση της απόδοσης των μαθητών και την ανάπτυξη ενός ευέλικτου εκπαιδευτικού συστήματος. Καθώς επίσης και η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών βελτιώνει την ποιοτική πλευρά της εκπαίδευσης και συνεισφέρει στη δημιουργία μιας αποτελεσματικής σχολικής μονάδας που είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες των μαθητών και των εκπαιδευτικών.

Οι σχέσεις της ηγεσία με την κοινότητα μπορούν επίσης να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την σχολική πραγματικότητα και την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Για αυτό η ηγεσία χρειάζεται να κατοχυρώσει την ενεργό συμμετοχή των γονέων, της τοπικής κοινότητας και άλλων ενδιαφερομένων φορέων στη ζωή της σχολικής μονάδας. Η κοινοτική συμμετοχή μπορεί να έχει σημαντικά αποτελέσματα στη σχολική πραγματικότητα αλλά και στην αποδοτικότητα του σχολικού οργανισμού, γιατί ενισχύει τη σύνδεση μεταξύ του σχολείου και της τοπικής κοινότητας, παροτρύνοντας την αμοιβαία αλληλενέργεια και συνεργασία (Epstein, 2018). Επομένως η συνεργασία του ηγέτη με την τοπική κοινότητα έχει ως αποτέλεσμα η κοινοτική συμμετοχή να επηρεάζει την σχολική πραγματικότητα με πολλούς τρόπους. Για παράδειγμα μια ενεργή κοινότητα μπορεί να παράσχει εθελοντική εργασία ή χρηματοδοτική υποστήριξη ή προμήθεια εξοπλισμού και πόρων που μπορούν να καλυτερεύσουν το περιβάλλον του σχολείου αλλά και τις εκπαιδευτικές εμπειρίες των μαθητών (Epstein, 2018). Καθώς επίσης μπορεί και να συμβάλει στη δημιουργία ενός ασφαλούς και υποστηρικτικού περιβάλλοντος για τους μαθητές και το προσωπικό του σχολείου (Sanders & Epstein, 2000). Προσφέροντάς τους για παράδειγμα υποστήριξη μέσω διαφόρων προγραμμάτων για την ενημέρωση των μαθητών όπως είναι τα προγράμματα κατά του εκφοβισμού και της βίας (Sanders & Epstein, 2000). Επιπλέον μπορεί να προσφέρει πόρους και υπηρεσίες που μπορούν να ενισχύσουν την εκπαιδευτική διαδικασία και να συμβάλλουν στην ανάπτυξη δικτύων και συνεργατικών σχέσεων με επαγγελματίες και άλλους φορείς στην περιοχή (Bryk et al., 2010) Επιπρόσθετα η συμμετοχή των γονέων μπορεί να καλυτερεύσει την εκπαιδευτική διαδικασία, μπορεί επίσης να βοηθήσει τα παιδιά τους να εκδηλώσουν ενδιαφέρον για τη μάθηση, να αυξήσουν την αυτοπεποίθησή τους και να επιτύχουν τους εκπαιδευτικούς τους στόχους. Επιπλέον, μπορεί να συμβάλει στο να αναγνωριστούν εγκαίρως προβλήματα συμπεριφοράς και να αντιμετωπιστούν άμεσα όταν προκύπτουν Συμπερασματικά η συνεργασία του ηγέτη ενός σχολείου με την τοπική κοινότητα, τους γονείς των μαθητών και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς

μπορεί να διάφορους τρόπους να επηρεάσουν την σχολική πραγματικότητα και την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.

Ένα ακόμα στοιχείο που είναι απαραίτητο να έχει μία σχολική μονάδα για να είναι αποτελεσματική και επηρεάζει την σχολική πραγματικότητα είναι η διαχείριση της αλλαγής. Με άλλα λόγια ο ηγέτης ενός σχολικού οργανισμού πρέπει να είναι επιδέξιος στη διαχείριση της αλλαγής, προωθώντας και ενισχύοντας την καινοτομία και την προσαρμοστικότητα στο εκπαιδευτικό περιβάλλον. Η καινοτομία στο σχολείο εκπαιδεύει τους μαθητές για το μέλλον μαθαίνοντάς τους να είναι πρόθυμοι να προσαρμοστούν σε επερχόμενες αλλαγές, δείχνοντας ευελιξία. Παράλληλα βελτιώνει την διδασκαλία και την μάθηση εφαρμόζοντας καινούργιες μεθόδους διδασκαλίας και τεχνολογίες που συμβάλουν θετικά στην αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης και ενθαρρύνουν τη μάθηση (Fullan, 2007). Συνοψίζοντας, η προώθηση της καινοτομίας στο σχολείο είναι ουσιώδης για την κατοχύρωση της προετοιμασίας των μαθητών για το μέλλον και την επίτευξη ενός πιο αποτελεσματικού και ενδιαφέροντος εκπαιδευτικού περιβάλλοντος.

Ο τελευταίος συντελεστής όπου η σχολική ηγεσία μπορεί να επηρεάσει την σχολική πραγματικότητα και την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας είναι η καινοτομία στην διδασκαλία (Fullan, 2013). Αναλυτικότερα μέσω της προώθησης καινοτόμων προσεγγίσεων στη διδασκαλία και της χρήσης νέων τεχνολογιών, οι ηγέτες μπορούν να παράσχουν ένα πλαίσιο μάθησης που είναι ενδιαφέρον και προσαρμοσμένο στις ανάγκες των μαθητών. Η καινοτομία στα σχολεία έχει τον δυνητικό ρόλο να μεταμορφώσει τη σχολική πραγματικότητα σε πολλά επίπεδα. Αρχικά προβάλλει καινούργιες τεχνικές διδασκαλίας που παροτρύνουν την ενεργή συμμετοχή των μαθητών, ενισχύει τη δημιουργικότητα και την κριτική σκέψη, και προωθεί την ανάπτυξη δεξιοτήτων που είναι απαραίτητη για την επιτυχή προσαρμογή σε μια κοινωνία ακατάπαυστα εξελισσόμενη. Μια από τις πιο διακριτές επιδράσεις της καινοτομίας στα σχολεία είναι η μεταβολή στον τρόπο παρουσίασης του υλικού. Αντί για την παραδοσιακή διάλεξη, οι εκπαιδευτικοί μπορούν να χρησιμοποιούν διάφορες καινοτόμες μορφές μάθησης όπως για παράδειγμα τη συνεργατική μάθηση, και τη χρήση νέων τεχνολογιών αλλά και διάφορα εκπαιδευτικά παιχνίδια και διαδραστικά μαθήματα με βίντεο (Fullan, 2013). Με την χρήση των τεχνολογιών η μάθηση γίνεται πιο διασκεδαστική, πιο προσβάσιμη και πιο ενδιαφέρουσα για τους μαθητές. Παράλληλα η χρήση τεχνολογίας στις αίθουσες βοηθά τους εκπαιδευτικούς να προσαρμόσουν τη διδασκαλία στις ανάγκες και τις δεξιότητες κάθε μαθητή, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα σε κάθε μαθητή να προχωρήσει με το δικό του ρυθμό (Spector & Merrill & Elen & Bishop, 2014). Τέλος, η καινοτομία στα σχολεία μπορεί να παροτρύνει τη συνεργασία και τη δημιουργικότητα μεταξύ των μαθητών, διότι με τη χρήση ομάδων εργασίας και την προώθηση της ανταλλαγής ιδεών μεταξύ των μαθητών η μάθηση γίνεται πιο εμπλεκόμενη και δυναμική (Spector & Merrill & Elen & Bishop, 2014). Επομένως ένας ηγέτης που εφαρμόζει την καινοτομία στην διδασκαλία έχει ως αποτέλεσμα να επηρεάζει και την σχολική πραγματικότητα και με

την εφαρμογή της καινοτομίας να συμβάλλει και στον αποτελεσματικό σχολικό οργανισμό.

Συμπερασματικά η σχολική ηγεσία έχει την δυνατότητα να επηρεάσει την σχολική πραγματικότητα και να συμβάλλει στη δημιουργία μίας αποτελεσματικής σχολικής μονάδας με πολλούς τρόπους όπως με την καθοδήγηση και τον καθορισμό της πολιτικής, με την δημιουργία κουλτούρας και κλίματος, με την κατάρτιση και επιμόρφωση του προσωπικού, με την κοινοτική συμμετοχή, με την καινοτομία στη διδασκαλία και την διαχείριση της αλλαγής.

3.2 Αποτελεσματικότητα σχολικής ηγεσίας

Οι ηγέτες μπορούν να ενισχύσουν τις ικανότητές τους και να αναβαθμίσουν την επίδοσή τους μέσω εκπαίδευσης, προπόνησης και προσωπικής ανάπτυξης με ποικίλους τρόπους. Αρχικά ένας ηγέτης μπορεί να αναπτύξει τις δεξιότητές του μέσω της επιμόρφωσής του και της συνεχούς μάθησης (Avolio & Hannah, 2008). Πιο αναλυτικά η συμμετοχή σε σεμινάρια, διαλέξεις, εκπαιδευτικά προγράμματα και διαδικτυακά μαθήματα μπορεί να βελτιώσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες ενός ηγέτη. Στην συνέχεια ένας ηγέτης χρειάζεται να ενισχύσει την προσωπικότητά του. Ειδικότερα ένας ηγέτης καλό είναι να ενισχύσει την αυτοσυνειδησία του, την αυτοαξιολόγησή του αλλά και τον τρόπο που διαχειρίζεται τον εργασιακό του χρόνο. Όλα τα προαναφερθέντα μπορούν να οδηγήσουν στην βελτίωση της απόδοσής τους. Έπειτα η βελτίωση της απόδοσης και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους μπορεί να επιτευχθεί και με την καθοδήγηση ενός ηγέτη από έναν έμπειρο μέντορα ή σύμβουλο (Avolio & Hannah, 2008). Για την ακρίβεια ένας μέντορας ή σύμβουλος που να έχει εμπειρία πάνω σε θέματα που σχετίζονται με την ηγεσία μπορεί να παρέχει πολύτιμες συμβουλές για ένα ηγέτη που θα τον βοηθήσουν να αναπτύξει τις δεξιότητές του και να βελτιώσει την απόδοσή του. Παράλληλα η ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων αποτελεί ουσιώδους σημασία για την ανάπτυξη και την βέλτιστη απόδοση των ηγετών ενός οργανισμού (Day & Fleenor & Atwater & Sturm & McKee, 2014). Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης χρειάζεται να αναπτύξει της επικοινωνιακές του δεξιότητες, ώστε να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους υπόλοιπους. Δηλαδή να έχει την ικανότητα να εκφράζει ιδέες, να ακούει τους άλλους και να διαχειρίζεται τυχόν αντιρρήσεις ή διαφωνίες με έναν πιο ευέλικτο και αποτελεσματικό τρόπο. Επίσης θα του επιτρέπουν να δημιουργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αμοιβαίας κατανόησης στην ομάδα του, γεγονός που θα συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης της ομάδας και της επίτευξης των στόχων της. Ιδιαίτερα αξιοσημείωτο είναι ότι ένας ηγέτης έχοντας εξαιρετικές επικοινωνιακές δεξιότητες θα μπορεί να ασκήσει πειθώ και επιρροή, ώστε να παρουσιάσει τις ιδέες του με πειστικό τρόπο και να κερδίσει την υποστήριξη των άλλων (Day & Fleenor & Atwater & Sturm & McKee, 2014). Τέλος,

ένας ηγέτης αναπτύσσοντας τις ηγετικές του ικανότητες, θα μπορεί να διαχειρίζεται καλύτερα θέματα που αφορούν την ηγεσία, την λήψη αποφάσεων αλλά και την διαχείριση αλλαγών που αποτελούν ουσιώδους σημασίας για την ανάπτυξη ενός ηγέτη (Yukl, 2013).

Αυτές οι πρακτικές απαιτούν αφοσίωση, συνεχή προσπάθεια και ανοιχτότητα από τον ηγέτη. Μέσω της συνεχούς ανάπτυξης και βελτίωσης των ικανοτήτων τους, οι ηγέτες μπορούν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητά τους και να καθοδηγήσουν τους υπόλοιπους προς την επίτευξη κοινών στόχων.

Συμπέρασμα

Η παρούσα πτυχιακή εργασία διερεύνησε τη σχολική ηγεσία ως παράγοντα αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας. Αναλυτικότερα στόχευε στην κατανόηση της σημασίας της σχολικής ηγεσίας ως κινητήριας δύναμης για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας σε μια σχολική μονάδα. Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε για την εργασία διαπιστώθηκε ότι η σχολική ηγεσία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.

Η ηγεσία αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει μια ομάδα ανθρώπων ώστε να επιτύχουν έναν κοινό στόχο, και το άτομο που καθοδηγεί αυτή την ομάδα αποκαλείται «Ηγέτης» (Θεόδωρος, 2013). Η σχολική ηγεσία και ο σχολικός ηγέτης έχουν ισοδύναμη σημασία, με την έννοια να εντάσσεται στο πλαίσιο του σχολικού περιβάλλοντος.

Από την παρούσα εργασία εντοπίστηκε ότι τα ηγετικά στιλ που θα επιλέξει να ακολουθήσει ο σχολικός ηγέτης, ο ρόλος και τα ηγετικά καθήκοντα που θα ασκεί στην σχολική μονάδα, τα μοντέλα αποτελεσματικότητας ,με τα οποία θα λειτουργεί η σχολική μονάδα αλλά και άλλοι παράγοντες όπως είναι η κουλτούρα και το κλίμα αλλά και οι υψηλές προσδοκίες που έχουν οι εκπαιδευτικοί και ο διευθυντής για τις μαθητικές επιδόσεις, η κατάρτιση και η επιμόρφωση του προσωπικού, η κοινοτική συμμετοχή, η καινοτομία στη διδασκαλία και η διαχείριση της αλλαγής επηρεάζουν την σχολική αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, οι ηγέτες μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας συμμετέχοντας σε επιμορφωτικά σεμινάρια, αναπτύσσοντας τις επικοινωνιακές δεξιότητές τους και καλλιεργώντας την προσωπικότητά τους.

Ένας ηγέτης δεν ακολουθεί ένα συγκεκριμένο στιλ ηγεσίας, αλλά το προσαρμόζει ανάλογα με την κατάσταση, εφαρμόζοντας κανονιστικές και υποστηρικτικές συμπεριφορές (Κωνσταντινούδης ,2019). Υπάρχουν πολλά στιλ ηγεσίας με τα κυριότερα να είναι το δημοκρατικό-συμμετοχικό, το παραδοσιακό-συγκεντρωτικό, το καταναμητικό, το συναλλακτικό και το μετασχηματιστικό (Σαϊτή & Σαϊτής, 2022).

Ανάλογα με τα στυλ ηγεσίας που θα αποφασίσει να ακολουθήσει ο κάθε ηγέτης θα έχει ως αποτέλεσμα να επηρεάσει διαφορετικά την σχολική αποτελεσματικότητα. Οι παράγοντες που καθορίζουν το στυλ ηγεσίας περιλαμβάνουν τις εμπειρίες και τις δεξιότητες του διευθυντή-ηγέτη, τους υφισταμένους και την τρέχουσα συνθήκη του οργανισμού (Κωνσταντινίδης, 2019).

Οι ηγέτες των σχολείων έχουν πολλούς ρόλους και καθήκοντα. Σύμφωνα με τον Mintzberg, οι ρόλοι των διευθυντών διακρίνονται σε διαπροσωπικούς, πληροφοριακούς και αποφασιστικούς (Σαϊτή & Σαϊτής, 2022). Επιπλέον, ο διευθυντής του σχολείου σύμφωνα με το άρθρο 11 του ν.1566/1985 (ΦΕΚ 167, τ.Α΄) είναι υπεύθυνος για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, τη συμμόρφωση με τους νόμους και τις εγκυκλίους, καθώς και την υλοποίηση των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων. Συμπληρωματικά συμμετέχει στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους. Οι ρόλοι που θα αναλάβουν οι ηγέτες και τα καθήκοντα που θα ασκήσουν, θα έχουν ως συνέπεια να ασκήσουν διαφορετική επιρροή στην σχολική αποτελεσματικότητα.

Η αποτελεσματικότητα στο σχολείο επικεντρώνεται στην επιτυχή επίτευξη των οργανωτικών στόχων, Υπάρχουν πολλά μοντέλα αποτελεσματικότητας όπως είναι το μοντέλο των εσωτερικών διαδικασιών, το μοντέλο των ανθρώπινων σχέσεων, το μοντέλο των ανοιχτών συστημάτων και το μοντέλο των λογικών στόχων (Μπαλάση & Ιορδανίδης, 2020). Το μοντέλο αποτελεσματικότητας που θα αποφασίσει να εφαρμόσει στο σχολείο που διοικεί ένας ηγέτης θα έχει διαφορετικά αποτελέσματα από ένα σχολείο που ο ηγέτης του θα εφαρμόσει κάποιο άλλο μοντέλο αποτελεσματικότητας. Επιπρόσθετα η διοίκηση ενός σχολείου, η κουλτούρα και το κλίμα αλλά και οι υψηλές προσδοκίες που έχουν οι εκπαιδευτικοί και ο διευθυντής για τις μαθητικές επιδόσεις, αποτελούν τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την σχολική αποτελεσματικότητα (Ζιακά, 2014).

Η σχολική ηγεσία έχει την δυνατότητα να επηρεάσει την σχολική πραγματικότητα και να συμβάλλει στη δημιουργία μίας αποτελεσματικής σχολικής μονάδας με πολλούς τρόπους όπως με την καθοδήγηση και τον καθορισμό της πολιτικής, με την δημιουργία κουλτούρας και κλίματος, με την κατάρτιση και επιμόρφωση του προσωπικού, με την κοινοτική συμμετοχή, με την καινοτομία στη διδασκαλία και την διαχείριση της αλλαγής. Παράλληλα οι ηγέτες μέσω της συμμετοχής τους σε επιμορφωτικά σεμινάρια, της ανάπτυξης των επικοινωνιακών δεξιοτήτων τους και την ανάπτυξη της προσωπικότητάς τους μπορούν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητά τους και να καθοδηγήσουν τους υπόλοιπους προς την επίτευξη κοινών στόχων (Avolio & Hannah, 2008). Εν κατακλείδι συμπεραίνουμε ότι η σχολική ηγεσία αποτελεί τον κυρίαρχο παράγοντα για την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.

Μία μελλοντική πρόταση, με την οποία θα μπορούσε ένας ηγέτης να ενισχύσει την σχολική αποτελεσματικότητα του σχολείου που διοικεί είναι η συμμετοχή του σε ένα

επιμορφωτικό πρόγραμμα που θα απευθύνεται στους διευθυντές σχολείων. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα θα παρέχει κατάρτιση στους διευθυντές των σχολείων σχετικά με δεξιότητες διοίκησης και διαχείρισης. Αυτό το πρόγραμμα θα μπορούσε να περιλαμβάνει διάφορα μαθήματα και εκπαιδευτικά σεμινάρια σχετικά με θέματα όπως η ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, η διαχείριση προσωπικού, η διοίκηση του χρόνου, η ανάλυση δεδομένων και η λήψη αποφάσεων βασισμένη σε δεδομένα. Παράλληλα, το πρόγραμμα θα μπορούσε να παρέχει εκπαίδευση στους διευθυντές σε θέματα όπως η επικοινωνία και η συνεργασία με τους γονείς και την τοπική κοινότητα, η ανάπτυξη και υλοποίηση στρατηγικών σχολικής βελτίωσης, καθώς και η ανάπτυξη πολιτικής για την προαγωγή της πολυπολιτισμικότητας και της διαφορετικότητας στο σχολείο. Συμπερασματικά, με αυτό το επιμορφωτικό πρόγραμμα, οι διευθυντές σχολείων θα μπορούσαν να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις που απαιτούνται για να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα σχολεία τους και να προωθούν τη συνεχή βελτίωση στον εκπαιδευτικό τομέα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ

Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2008). Developmental readiness: Accelerating leader development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 331–347.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. Simon and Schuster.

Bogotch, I. (2002). *School Leadership and Social Justice: Evidence From the Field*. RoutledgeFalmer.

Bryk, A. S., Sebring, P. B., Allensworth, E., Luppescu, S., & Easton, J. Q. (2010). *Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago*. University of Chicago Press.

Darling-Hammond, L. (2006). Constructing 21st-century teacher education. *Journal of Teacher Education*, 57(3), 300-314.

Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective Teacher Professional Development*. Learning Policy Institute.

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82.

Epstein, J. L. (2018). *School, Family, and Community Partnerships: Preparing Educators and Improving Schools*. Routledge.

Fullan, M. (2003). *Change Forces: The Sequel*. Falmer Press.

Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). Teachers College Press.

Fullan, M. (2013). *Stratosphere: Integrating technology, pedagogy, and change knowledge*. Pearson.

Fullan, M. (2014). *Leading in a culture of change personal action guide and workbook*. John Wiley & Sons.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.

Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the Principal's Role in School Effectiveness: A Review of Empirical Research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.

Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). What we know about successful school leadership. In W. A. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new agenda for research in educational leadership* (pp. 22-50). Teachers College Press.

Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership Influences Student Learning*. Wallace Foundation.

Murphy, J., & Louis, K. S. (1999). *Handbook of Research on Educational Administration: A Project of the American Educational Research Association*. Jossey-Bass.

Northouse, P. G. (2019). *Ηγεσία: Θεωρία και Πράξη* (Θ. Νταλιάνος, Επιμ.). Παπασωτηρίου.

OECD. (2005). *Teachers matter: Attracting, developing and retaining effective teachers*. Author.

Sanders, M. G., & Epstein, J. L. (2000). *Building school–community partnerships: Collaboration for student success*. Corwin Press.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.

Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1.

Smart, J. C. (Ed.). (2001). *Higher education: Handbook of theory and research*. Springer.

https://www.google.gr/books/edition/Higher_Education_Handbook_of_Theory_and/b

[YE AAAAQBAJ?hl=el&gbpv=1&dq=smart+2001+Handbook+of+theory+and+rese arch+\(Vol.+16.\)&pg=PA504&printsec=frontcover](https://www.researchgate.net/publication/325111111/figure/fig/1/figure-pdf?input=1&context=1)

Spector, J. M., Merrill, M. D., Elen, J., & Bishop, M. J. (2014). *Handbook of research on educational communications and technology*. Springer.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΕΣ

Αραβαντινός Α. & Βαβουγιός Δ. & Γιαλούρης Π. & Δημητρέλος Β. & Γουρναρόπουλος Γ. & Γραμματικάκης Ι. & Δελέγκος Ν. & Καλοβρέκτης Κ. & Κερχή Ζ. & Κολλάς Σ. & Κωνσταντίνου Χ. & Μανώλογλου Μ. & Μολοχίδης Α. & Σκορδούλης Κ. & Τσιτομενέας Σ. (2020). Οι εκπαιδευτικοί στο προσκήνιο: Οι ερευνητικές δραστηριότητες στον χώρο της εκπαίδευσης. *ΕΝΩΣΗ ΕΛΛΗΝΩΝ ΦΥΣΙΚΩΝ*, 26.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63853842/HLEKTR_EKAPIDEYTIKO_No_26_220200707-41629-dyv6e-libre.pdf?1594134302=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D63853842.pdf&Expires=1712087827&Signature=KT1GkzlsJLGHu4jAwhjEBMCRfi045yaKHUdpX8YEjKM3ZO1u1P9fwJc1n4qFUJ4s6q94V96YAZVDC8CR~SVf3uLA7LGr5ls97X4L7Z9Mj6Qv-edudSlm2-nXe0GvpX6Uleg0g3xvkkppv9HBKWI~3LJ6-OARjKEvihRpJOMMEnuPSXEt~ortksQw4IBVwKCvv~rLaFz7ltMuMllqy56KVmODhxa~M0JDUIGUPRxqM7v3Ma5uFfbORM6SdiBu0YjydUXV8ebMEtYEI3RTSnjLJ6dkf8Q6xDLyszEtsDNLn5opyHo1EmtF0xq4nkrUR~sDJYgPAY-TIjsuk~7xiPW7IA &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=5

Δαρόπουλος, Α., Κολοκοτρώνης, Δ., & Παπαδοπούλου, Μ. (2016, Μάιος). *Στάσεις και αντιλήψεις εκπαιδευτικών και μαθητών προς τα άτομα με αναπηρία: Μια βιβλιογραφική ανασκόπηση*. Ηλεκτρονικό περιοδικό ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΚΑΙΡΟΤΗΤΑ, 2, (2),78.

https://ekpaideytikhepikairothta.gr/wp-content/uploads/2016/07/TOMOSB_TEYXOS2.pdf#page=27

Νόμος 1566/1985, άρθρο 11, παράγραφος 4: Όργανα διοίκησης των Ι.Ε.Κ. *Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, ΦΕΚ Α' 167/1985.

Νόμος 1340/2002, άρθρο 27, παράγραφος 4: Όργανα διοίκησης των Ι.Ε.Κ. *Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, ΦΕΚ Β' 1340/2002.

Νόμος 4763/2020, άρθρο 31, παράγραφος 3: Όργανα διοίκησης των Ι.Ε.Κ. *Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 254/Α'/21-12-2020.

Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Έλλην.

Καλογιάννης, Δ. (2020). *Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας και οι επαγγελματικές του ικανότητες*. Γρηγόρη.

Κωνσταντινούδης, Ν. (2019). *Στυλ ηγεσίας: Νέες προοπτικές και προκλήσεις*. (Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας).

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/23369/7/KonstantinouNikolaosMsc2019.pdf>

Κωνσταντίνου, Χ.Ι. (2015). *Το καλό σχολείο, ο ικανός εκπαιδευτικός και η κατάλληλη αγωγή*. Gutenberg.

Μπαλάση, Α. & Ιορδανίδης, Γ. (2020). *Η οργανωσιακή κουλτούρα στο Δημοτικό σχολείο*. ΚΥΡΙΑΚΙΔΗ.

Μπαμπινιώτης, Γ. (1998). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*. Κέντρο Λεξικολογίας.

Σαίτη, Α. & Σαίτης, Χ. (2022). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης στην προσχολική και σχολική αγωγή*. ΚΑΤΑΓΡΑΜΜΑ.

Σακκάς, Π. (2022). «Σχολική ηγεσία και περιβαλλοντικά εκπαιδευτικά προγράμματα». (Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου).

<https://hellenicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/23592/%ce%a3%ce%91%ce%9a%ce%9a%ce%91%20%ce%a0%ce%91%ce%a1%ce%91%ce%a3%ce%9a%ce%95%ce%a5%ce%97%20-%20%ce%a4%ce%a3%ce%91%ce%9c%ce%a0%ce%99%ce%9a%ce%91%20%ce%94%ce%99%ce%a0%ce%9b%ce%a9%ce%9c%ce%91%ce%a4%ce%99%ce%9a%ce%97.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Σιαδήμας, Β. (2015). *Συναλλακτική Ηγεσία, Μετασχηματιστική Ηγεσία, Διοίκηση Συγκρούσεων, Συναισθηματική Νοημοσύνη στην περίπτωση των διεθνοποιημένων οργανισμών. Η περίπτωση των φαρμακοβιομηχανιών* (Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών).

<https://nemertes.library.upatras.gr/server/api/core/bitstreams/94884714-97ef-4554-9b9f-0d50f0d99297/content>

Σιάκας, Β. (2014). *Η Καταστροφική Ηγεσία και η επίδρασή της στην Αποτελεσματικότητα του Σχολικού Οργανισμού*. *ΕΛΛΕΔΑ*, 11(1), 41–54.
https://www.elleda.gr/sites/default/files/4_ziaka_elleda_41-54.pdf

Σταυριανουδάκη, Α. (2015). *Πτυχές Σχολικής Αυτονομίας και Αποτελεσματικότητας* (Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας).

<https://ir.lib.uth.gr/xmlui/bitstream/handle/11615/45722/14605.pdf?sequence=3>

Σταύρου, Δ. (2020). Μοντέλα Ηγεσίας στο ελληνικό Δημοτικό Σχολείο. Στ *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης* (σ. 749–760).

<https://eproceedings.publishing.ekt.gr/index.php/edusc/article/view/3170/3249>

Θεόδωρος, Χ. (2013). *Επιδρά το προφίλ παρακίνησης του Διευθυντή στην αποτελεσματικότητα της σχολικής ηγεσίας*. (Διπλωματική εργασία, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο).

<https://estia.hua.gr/file/lib/default/data/10174/theFile>

Θεοδοσοπούλου, Ε. (2013). *Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση εργαζομένων. Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης*. (Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας).

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/15456/3/TheodosopoulouEleniMsc2013.pdf>

Θωμά, Ρ. (2010, Δεκέμβριος). Παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας. *Επιστημονικό Βήμα*, 14 (1-9).

https://www.syllogosperiklis.gr/old/ep_bima/epistimoniko_bima_14/15-24.pdf