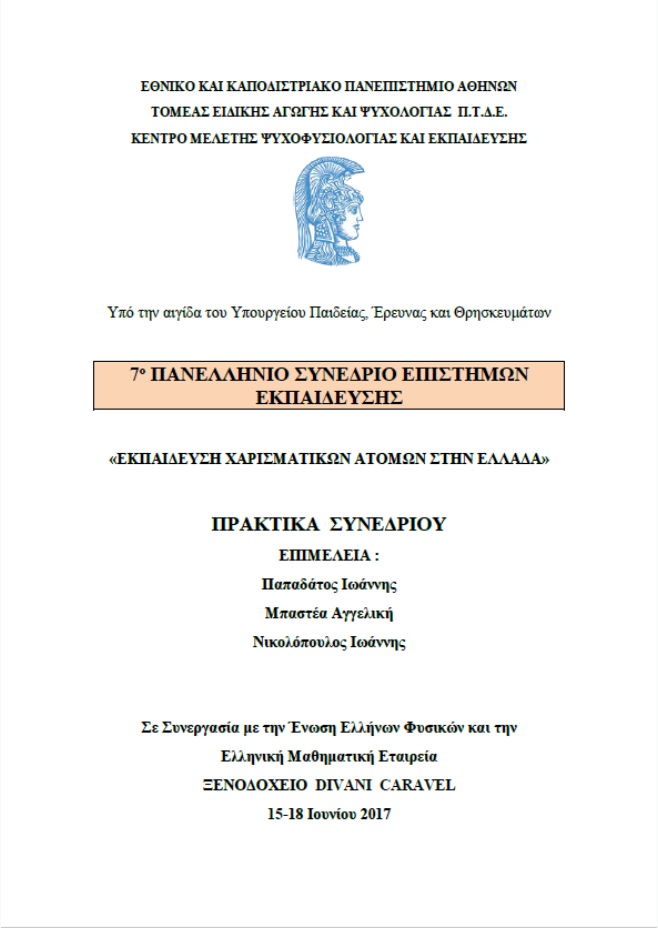
ePublishing

Panhellenic Conference of Educational Sciences

Vol 1 (2017)

7ο ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΟΜΕΑΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ Π.Τ.Δ.Ε.
ΚΕΝΤΡΟ ΜΕΛΕΤΗΣ ΨΥΧΟΦΥΣΙΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Υπό την αιγίδα του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων

7ο ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

«ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ»

ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΣΥΝΕΔΡΙΟΥ
ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ :
Παπαδάτος Ιωάννης
Μπαστέα Αγγελική
Νικολόπουλος Ιωάννης

Σε Συνεργασία με την Ένωση Ελλήνων Φυσικών και την
Ελληνική Μαθηματική Εταιρεία
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ DIVANI CARAVEL
15-18 Ιουνίου 2017

Ο εκπαιδευτικός ως ηγέτης ενός αποτελεσματικού και ανοιχτού σχολείου

ΣΟΦΙΑ-ΕΥΦΡΟΣΥΝΗ ΚΑΡΜΑ, ΔΗΜΗΤΡΑ ΠΟΛΥΖΟΥ

doi: 10.12681/edusc.1736

To cite this article:

ΚΑΡΜΑ Σ.-Ε., & ΠΟΛΥΖΟΥ Δ. (2019). Ο εκπαιδευτικός ως ηγέτης ενός αποτελεσματικού και ανοιχτού σχολείου. *Panhellenic Conference of Educational Sciences*, *1*, 373–380. https://doi.org/10.12681/edusc.1736

https://epublishing.ekt.gr | **e-Publisher:** EKT | **Downloaded at:** 27/02/2026 06:17:02

«Ο εκπαιδευτικός ως ηγέτης ενός αποτελεσματικού και ανοιχτού σχολείου»

Κάρμα Σοφία-Ευφροσύνη - Μεταπτυχιακή φοιτήτρια ΠΤΔΕ ΕΚΠΑ

sofiae.karma@gmail.com

Πολύζου Δήμητρα - Μεταπτυχιακή φοιτήτρια ΠΤΔΕ ΕΚΠΑ

dimitrapolyzu@hotmail.com

Περίληψη

Η παρούσα εργασία στοχεύει στον εντοπισμό των χαρακτηριστικών εκείνων που προσδιορίζουν τον εκπαιδευτικό που εμφανίζει ηγετική συμπεριφορά. Για τον σκοπό αυτό, η έννοια του ηγέτη – εκπαιδευτικού, θα εξεταστεί μέσα από τους ρόλους του στο ανοιχτό και αποτελεσματικό σχολείο. Πιο συγκεκριμένα, θα μελετηθεί ο ρόλος του εκπαιδευτικού ως ηγέτη στο ανοιχτό σχολείο – το οποίο αλληλοεπιδρά με το περιβάλλον του και, αντίστοιχα, ο ρόλος του ως ηγέτης στο αποτελεσματικό σχολείο – το οποίο πετυχαίνει τους σκοπούς του. Και στις δυο περιπτώσεις, θα διερευνηθούν τα χαρακτηριστικά που ο εκπαιδευτικός θα πρέπει να έχει, ώστε να συνεισφέρει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην επίτευξη των σκοπών και των λειτουργιών του σχολείου. Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στις δεξιότητες που απαιτούνται για την διαχείριση κρίσεων στη σχολική μονάδα.

Λέξεις – κλειδιά: Εκπαιδευτικός-ηγέτης, ηγεσία, ένταξη, διαχείριση κρίσεων

Abstract

The purpose of this review is to identify the role, the leadership skills and behaviors that a teacher leader possess. For this reason, the role of the teacher leader will be examined through their job position in an open and effective school system. Regarding the open school, the focus of the study is on the interaction of the teacher leader with the dynamic environment. Respectively, for the effective school, the role of the teacher leader is assessed, regarding how the objectives of the school are achieved. In both of these parameters, the key traits and behaviors of a teacher leader will be determined, in order the teacher to contribute dynamically to the achievement of the goals and functions of the school system. Emphasis is given to the capacities of the teacher needed for the effective conflict management in the school unit.

Keywords: teacher-leadership, leadership, inclusion, conflict management

Εισαγωγή

Η ενεργοποίηση και η καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού για την αποτελεσματική λειτουργία και την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού, αποτελούν κύριες αρμοδιότητες της ηγεσίας και της διεύθυνσης. Ο όρος «διεύθυνση» δηλώνει την παροχή ορισμένης κατεύθυνσης στο ανθρώπινο δυναμικό ώστε να ενεργεί ενσυνείδητα προς την υλοποίηση των δράσεων του οργανισμού (Georges et al, 1998). Αποτελεί την πιο απαιτητική δραστηριότητα της διοίκησης, καθώς το έργο της είναι να αντιμετωπίσει τον ανθρώπινο παράγοντα και, ειδικότερα, τον αστάθμητο και ακαθόριστο χαρακτήρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Στα πλαίσια της διεύθυνσης έγκειται ο κατάλληλος χειρισμός των ατόμων που αποτελούν τον οργανισμό, η προώθηση της συνεργασίας μεταξύ τους και η ενθάρρυνση των προσπαθειών τους. Η εκπαιδευτική μονάδα είναι ένας οργασμός που χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και ιδιομορφία, συγκριτικά με τους άλλους οργανισμούς (Κουτούζης, 1999). Επομένως, και ο εκπαιδευτικός οργανισμός διέπεται από τις αντίστοιχες αρχές ηγεσίας και διεύθυνσης.

Κύριο Μέρος

Όσον αφορά στην άσκηση της διεύθυνσης, υπάρχουν δύο κύριοι τρόποι, ο κλασσικός και ο σύγχρονος, με βάση τον Κούρτη (1977). Σύμφωνα με τον κλασσικό τρόπο, το διευθυντικό στέλεχος ασκεί την εξουσία του μέσω της επιβολής. Οι ακραίες εκφάνσεις αυτού του τρόπου αποτελούν το συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης. Ο δεύτερος τρόπος, ο σύγχρονος προάγει τη μη εξαναγκασμένη συνεργασία μεταξύ στελεχών και ομάδας, πρεσβεύοντας την αξία της συλλογικής προσπάθειας στην επίτευξη των στόχων καλύτερα και ευκολότερα.

Και στους δύο τρόπους που αναφέρονται, καθίσταται φανερό πως το ανθρώπινο δυναμικό που καλείται να εκτελέσει τις δράσεις του οργανισμού, δεν ενδιαφέρεται απαραίτητα για τους σκοπούς αυτούς, αποκλειστικά. Τα μέλη της ομάδας ενδεχομένως παράλληλα να εντάσσονται και σε άλλους οργανισμούς, κοινωνικής φύσης, με αποτέλεσμα να έχουν και άλλες ανάγκες και επιθυμίες. Επομένως όταν κάποιο διευθυντικό στέλεχος στηρίζεται μόνο στην επιβολή εξουσίας και στον εξαναγκασμό των μελών, ενδεχομένως να μην πάρει το επιθυμητό και βέλτιστο αποτέλεσμα. Ωστόσο, αν μελετήσει τη συμπεριφορά των μελών, για να αντιληφθεί από ποιους παράγοντες αυτή επηρεάζεται, θα είναι σε θέση να συμπεριλάβει στους ρόλους και στις διαπροσωπικές σχέσεις τα κατάλληλα κίνητρα, ώστε τα μέλη να συνεργάζονται με τη θέλησή τους για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού. Η διαδικασία του επηρεασμού της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού από το διευθυντικό στέλεχος της ομάδας για την εξασφάλιση της θεληματικής συνεργασίας τους προς το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, αποτελεί την έννοια της ηγεσίας. Η ηγεσία στοχεύει στην αναγκαιότητα της αλλαγής, σε συνάρτηση με τις συνθήκες, όσον αφορά στη συμπεριφορά και τη νοοτροπία των ανθρώπων και διαφέρει από τη διοίκηση, καθώς η τελευταία αποβλέπει στον κατάλληλο συνδυασμό των πόρων, ανθρώπινων και υλικών, ώστε να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι σκοποί του οργανισμού (Φασουλής, Κουτρομάνος, Αλεξόπουλος, 2008)

Όσον αφορά στην Εκπαίδευση, ο Ματσαγγούρας (2003) κάνει λόγο για δύο μοντέλα οργάνωσης και διεύθυνσης, το γραφειοκρατικό και το οικοσυστημικό

μοντέλο. Το πρώτο, με την ιεραρχική οργάνωση της εξουσίας και τις απρόσωπες σχέσεις, δέχτηκε έντονες επικρίσεις ως μηχανιστικό και αναποτελεσματικό, επειδή απέκλειε τους εκπαιδευτικούς από τις διαδικασίες ανάληψης πρωτοβουλιών και λήψης αποφάσεων, αλλά και επειδή ήταν εις βάρος των μαθητών, καθώς το γενικότερο πνεύμα του και οι διδακτικές πρακτικές απέβλεπαν στην ανάπτυξη εξαρτημένων ατόμων. Αντίθετα, το οικοσυστημικό μοντέλο προτείνει μια προσέγγιση που δίνει έμφαση στην αλληλεξάρτηση των μελών και τη σχέση του μέρους με το όλο. Οι αρχές αυτές, εφαρμοσμένες στο εκπαιδευτικό σύστημα, αναδεικνύουν τη σχολική μονάδα ως βασικό δομικό στοιχείο του ευρύτερου σχολικού συστήματος με δυνατότητες συλλογικής αυτορρύθμισης από τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές (Ματσαγγούρας, 2003).

Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί ότι ο όρος σύστημα υποδηλώνει έναν αριθμό αλληλεξαρτημένων στοιχείων, που αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται μεταξύ τους, ώστε να επιτευχθεί ένας ορισμένος σκοπός ή μια αλληλουχία στόχων (Γεωργόπουλος, 2006). Πιο συγκεκριμένα, στην εκπαίδευση, ένας σχολικός οργανισμός αποτελεί ένα σύστημα. Συνίσταται από μαθητές, δασκάλους, εγκαταστάσεις, μέσα διδασκαλίας, και λειτουργικές διαδικασίες καθορισμένες από νομικές διατάξεις. Οι εκπαιδευτικοί ασκούν διδακτικό έργο που προσδιορίζεται από το αναλυτικό πρόγραμμα με τη χρήση ποικίλων μέσων διδασκαλίας και την εφαρμογή των επιμέρους γνώσεων και των δεξιοτήτων τους. Σκοπός της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι η ολόπλευρη και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών. Με βάση τη θεωρία των συστημάτων, αν όλα τα στοιχεία του σχολείου λειτουργούν καλά, τότε ο οργανισμός στο σύνολό του λειτουργεί σωστά. Όμως, αν έστω και ένα από τα στοιχεία της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι προβληματικό στη λειτουργία του, επηρεάζεται αρνητικά η απόδοση ολόκληρου του συστήματος – της σχολικής μονάδας.

Το σχολείο, ως ανοιχτό κοινωνικό σύστημα υπάρχει και λειτουργεί μέσα σε ένα ευρύτερο περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτό. Κατά την επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον, το σχολείο δέχεται εισροές – μαθητές, τους οποίους μετασχηματίζει στο εσωτερικό του, ώστε να αποδώσει το προϊόν ή την υπηρεσία – εκπαίδευση των μαθητών, στο εξωτερικό περιβάλλον ως εκροές. Ωστόσο, ένα ταραχώδες εξωτερικό περιβάλλον είναι πιθανό να εμποδίζει την επίτευξη του σκοπού και των επιμέρους στόχων του συστήματος αυτού. Γι' αυτό το λόγο, ο εκπαιδευτικός της τάξης, ως υποσύστημα σε σχέση με τη σχολική μονάδα, καλείται να αντιμετωπίσει τα πιθανά προβλήματα που φέρουν οι μαθητές κατά την είσοδό τους στο σχολικό σύστημα και ο ρόλος του να είναι εξισορροπητικός στην ενδεχόμενη ασυμφωνία μεταξύ ατομικών και οργανωτικών στόχων (Everard και Morris, 1999).

Το σχολείο, εκτός από ανοιχτό στην κοινωνία, πρέπει να είναι και αποτελεσματικό στους στόχους του. Κάθε τυπική ή επίσημη οργάνωση βασίζεται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και κανόνες, ώστε να εκπληρώνονται οι λειτουργίες της και να πραγματοποιούνται οι σκοποί της. Αρχικά, σημαντικό ρόλο παίζει η κατάλληλη οργάνωση – ο κατάλληλος συντονισμός των λειτουργιών, των δραστηριοτήτων, των ενδιαφερόντων και των καθηκόντων για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Η οργάνωση αυτή εξασφαλίζει την ομαλή και αποδοτική έκβαση των ειδικών σκοπών του σχολείου, δηλαδή την προώθηση της γνώσης και την ανάπτυξη καθορισμένων στάσεων μεταξύ των μελών του (Σαΐτης, 2008).

Επόμενο χαρακτηριστικό είναι η ικανή ηγεσία, με ένα σύστημα επιλογής και κατάρτισης ηγετικών στελεχών με ποικίλο εύρος εξουσίας και ευθυνών, που θα ανταποκρίνονται με επιτυχία στα καθήκοντά τους (Φασούλης, 2001). Επιπλέον, στο αποτελεσματικό σχολείο πρέπει να υπάρχουν σαφώς προσδιορισμένοι στόχοι, αλλά και στρατηγικός προγραμματισμός, ώστε να διατηρηθεί κάποιο μέτρο σταθερότητας, αλλά και ευελιξίας στις τακτικές και στα προγράμματά του.

Άλλο ένα χαρακτηριστικό που απαιτείται, ώστε να είναι το σχολείο αποτελεσματικό, είναι το πνεύμα συνεργασίας. Η συνεργασία είναι απολύτως απαραίτητη για την αποδοτική του λειτουργία, καθώς το σχολείο πρέπει να λειτουργεί ως μία οργανωτική μονάδα με όλα τα μέλη και τα διάφορα τμήματα να εργάζονται μαζί, ενώ κάθε μέλος εκτελεί τον κατάλληλο ρόλο του. Επιπροσθέτως, ο σχολικός οργανισμός πρέπει να διαθέτει έναν αποτελεσματικό μηχανισμό για τον σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων. Ο μηχανισμός αυτός θα στοχεύει στην υλοποίηση και την επιτυχία των σκοπών του οργανισμού. Τέλος, βασικό γνώρισμα της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού, είναι η ύπαρξη αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης. Τα προγράμματα και οι εφαρμογές του σχολείου περιοδικά θα αξιολογούνται από έγκυρους και καθολικούς μηχανισμούς, ώστε να υπάρχει ανατροφοδότηση και πρόοδος. Στα πλαίσια του σχολείου, για να αξιολογηθεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, για παράδειγμα, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλα τα στοιχεία που σχετίζονται με την εκπαιδευτική διαδικασία, όπως η συμπεριφορά και οι στάσεις των μαθητών και του προσωπικού καθώς και την αξιοποίηση των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού (Σαΐτης, 2008).

Η ηγεσία προϋποθέτει την ύπαρξη ενός ατόμου – ηγέτη που θα έχει την ικανότητα να ηγείται αποτελεσματικά, δεδομένου ότι η άσκηση επιρροής στα μέλη της ομάδας δεν γίνεται με τυχαίο τρόπο. Το άτομο αυτό πρέπει να πληροί όλα τα χαρακτηριστικά του ρόλου του ηγέτη, για να εξασφαλίσει την προθυμία των μελών να εργαστούν με ζήλο (Σαΐτης, 2008).

Η άσκηση της διεύθυνσης, δεν αποτελεί καθήκον μόνο των ηγετικών στελεχών που βρίσκονται στην κορυφή της διοίκησης του οργανισμού, αλλά και όλων εκείνων που προΐστανται μικρών τμημάτων ή ομάδων (Καννελόπουλος, 1990). Με βάση αυτό, αντίστοιχα για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, προκύπτει πως και ο εκπαιδευτικός της τάξης πρέπει να εμφανίζει ηγετικές δεξιότητες. Αυτό συμβαίνει γιατί, ο εκπαιδευτικός στο εκάστοτε εκπαιδευτικό σύστημα είναι ο επικεφαλής μιας τάξης που αποτελείται από μαθητές. Λόγω της θέσης του, κατέχει κομβικό ρόλο στην ομάδα, βρίσκεται στο επίκεντρο των δραστηριοτήτων της και έχει «επίσημη» και «ουσιαστική» εξουσία.

Εκτός από την καίρια θέση, ο εκπαιδευτικός θα πρέπει να είναι «επιδέξιος στην τέχνη της ηγεσίας», ώστε η τάξη να λειτουργεί στο μέγιστο των δυνατοτήτων της και να δρα αποτελεσματικά (Koontz κ.α., 1983). Η επιδεξιότητα αυτή προκύπτει ως αποτέλεσμα τριών βασικών ικανοτήτων.

Η πρώτη είναι η ικανότητα του ηγέτη να αντιλαμβάνεται ότι οι μαθητές υποκινούνται διαφορετικά σε διαφορετικές περιπτώσεις και σε διαφορετικές καταστάσεις και η δεύτερη είναι να τους εμπνέει και να τους εμψυχώνει. Όσον αφορά στα μέλη της ομάδας, τους μαθητές, αυτοί αναλαμβάνουν να υλοποιήσουν τους στόχους της ομάδας, κυρίως τη μόρφωσή τους. Για το σκοπό αυτό, θα πρέπει να

επηρεάζονται από τον ηγέτη εκπαιδευτικό όλοι οι μαθητές και όχι μέρος αυτών. Αν δεν η επιρροή της ηγεσίας δεν ασκείται στο κάθε ιδιαίτερο μέλος της ομάδας, ώστε να έχει καθολικό χαρακτήρα, αλλά συγχρόνως και προσωπικό και εξατομικεύμενο, τότε ενδεχομένως να μην είναι αποτελεσματική. Οι μαθητές που αποτελούν την ομάδα της τάξης, προσπαθούν συνεχώς να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Γι' αυτό το λόγο ο ηγέτης εκπαιδευτικός οφείλει να εκφράζει τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες τους και να τους παροτρύνει, κατά την προσπάθειά του να επηρεάσει τη συμπεριφορά τους. Για να πραγματοποιηθεί αυτό, θα πρέπει μέσα από την επίτευξη των σκοπών του εκπαιδευτικού οργανισμού, να ικανοποιούνται και ορισμένες προσωπικές ανάγκες και επιθυμίες των μαθητών (Σαΐτης, 2008).

Η τρίτη ικανότητα του ηγέτη εκπαιδευτικού είναι να επιλύει τα προβλήματα που τυχόν προκύπτουν και να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα για υποκίνηση. Τα προβλήματα αυτά μπορεί να είναι ενδοσχολικά ή εξωσχολικά. Το σχολείο βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον, καθώς θεωρείται ένα ανοιχτό κοινωνικό σύστημα. Έτσι, τα προβλήματα που ο εκπαιδευτικός καλείται να επιλύσει, μπορεί να έχουν προκληθεί μέσα στο σχολικό περιβάλλον, αλλά και να προέρχονται από άλλες κοινωνικές ομάδες, στις οποίες ανήκουν οι μαθητές. Επιπλέον, θα πρέπει να χρησιμοποιεί σύγχρονες διδακτικές προσεγγίσεις και εκπαιδευτικές τεχνικές, ώστε να συμβαδίζει με το ρυθμό της κοινωνίας. Ο εκπαιδευτικός που θα έχει τις παραπάνω ικανότητες ώστε να ανταποκριθεί επιτυχώς στις ανάγκες των μαθητών και κατ' επέκταση και του εκπαιδευτικού οργανισμού, θα μπορεί να θεωρηθεί ηγέτης.

Η επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων εξαρτάται τόσο από τον ηγέτη που εξασφαλίζει την πρόθυμη και αποτελεσματική συνεργασία των ατόμων που ηγείται, όσο και από τις περιστάσεις που επικρατούν κατά την εκτέλεση της ομαδικής προσπάθειας (Σαΐτης, 2008).

Αξίζει να αναφερθεί ότι υπάρχουν πολλές απόψεις για τα βασικά χαρακτηριστικά ενός ηγετικού στελέχους, είτε αναφέρονται σε δεξιότητες, είτε σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του. Ωστόσο, οι ταξινομήσεις αυτές δεν δύνανται να προβλέψουν την αποτελεσματικότητα του, καθώς αγνοούν την ομαδική συμπεριφορά και την επιρροή που ασκεί η ομάδα στον τρόπο ηγεσίας. Η αποτελεσματικότητα και η απόδοση ενός ηγετικού στελέχους επηρεάζεται από το περιβάλλον, επομένως, ο ηγέτης καλείται να έχει την ικανότητα του «συνεργάζεσθαι» (Μποραντάς, 2005).

Η ικανότητα στη συνεργασία σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τη συναισθηματική νοημοσύνη, δηλαδή με «την ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα συναισθήματα ως πηγή γνώσης και επιρροής τόσο του εαυτού του, όσο και των άλλων ανθρώπων, με τους οποίους αλληλεπιδρά». Έτσι, το ηγετικό στέλεχος καλείται να έχει πρακτικές δεξιότητες που να βασίζονται στην συναισθηματική νοημοσύνη, όπως αυτεπίγνωση, αυτορρύθμιση, ενσυναίσθηση και κίνητρα συμπεριφοράς (Goleman, 2000). Στην πράξη, ο εκπαιδευτικός – ηγέτης, όταν διευθύνει τη συζήτηση, πρέπει να έχει υπομονή, καλή διάθεση και να είναι ανεκτικός. Επιπλέον, να σέβεται και να κατανοεί τις ιδέες της ομάδας και να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα, ώστε κάθε μαθητής να νιώθει ελεύθερος να εκφράσει τις απόψεις του. Να είναι αντικειμενικός και ουδέτερος, ώστε αν παρέμβει στη συζήτηση, για να γνωστοποιήσει ορισμένες πληροφορίες που έχει στη διάθεσή

του, πρέπει να έχει ως στόχο να ενθαρρύνει την ομάδα στην προσπάθεια της να λύσει το πρόβλημα, και όχι να της επιβάλει οποιαδήποτε προσωπική άποψη.

Ωστόσο, αν ανακύψει κάποιο πρόβλημα, ο εκπαιδευτικός – ηγέτης πρέπει να είναι σε ετοιμότητα να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες και δεξιότητες που αναφέρθηκαν, για να το επιλύσει. Οι διάφορες μορφές κρίσεων μπορεί να οφείλονται σε εσωτερικούς παράγοντες του σχολείου ή σε εξωτερικούς. Μια κρίση επηρεάζει δυσμενώς την ικανότητα της μάθησης γι' αυτό και η αντιμετώπισή της είναι επιτακτική ανάγκη.

Αρχικά, οι εκπαιδευτικοί του σχολείου πρέπει να κατέχουν την γενική ιδέα της αντιμετώπισης μιας κρίσης και την ικανότητα διαχείρισής της. Σε επόμενο στάδιο θα πρέπει να προετοιμάσουν τους μαθητές για την εμφάνιση τέτοιων περιστατικών. Για το σκοπό αυτό, θα πρέπει να ενσωματώσουν και ευθύνες μέσα στις καθημερινές τους δραστηριότητες, ώστε να διαχειρίζονται δυναμικά και έγκαιρα την οποιαδήποτε κρίση στο σχολείο τους. Ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων, είναι το γεγονός ότι η λειτουργία του συνδέεται με τη λήψη αποφάσεων. Ο εκπαιδευτικός σε συνεργασία με τους μαθητές, θα πρέπει να ελέγξουν την πολυπλοκότητα του προβλήματος με τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει αρχικά τον προσδιορισμό του προβλήματος, έπειτα την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων και την επιλογή της καλύτερης λύσης ανά περίπτωση, στη συνέχεια την εφαρμογή της απόφασης και τέλος την αξιολόγηση του αποτελέσματος για ανατροφοδότηση της διαδικασίας (Μακρυδημήτρης, 1989).

Συμπεράσματα

Εν κατακλείδι, το σύγχρονο σχολείο οφείλει να προετοιμάζει τους μαθητές όχι μόνο γνωστικά, αλλά και συναισθηματικά, προκειμένου να ανταποκριθούν θετικά στις προκλήσεις της ζωής. Ο εκπαιδευτικός – ηγέτης καλείται να προσφέρει διεξόδους στα προβλήματα της μάθησης και της ανάπτυξης και να εντοπίσει τους τομείς του μαθησιακού περιβάλλοντος που επιδέχονται παρέμβαση, καθώς και το είδος των οργανωτικών και διδακτικών παρεμβάσεων που μεγιστοποιούν τη μαθητική εμπλοκή στην επίτευξη των ατομικών στόχων και κατ' επέκταση των στόχων της σχολικής μονάδας.

Βιβλιογραφία

Γεωργόπουλος, Ν. (2006). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ.* Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Everard, K., Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα: ΕΑΠ.

Georges, D. P., Ευθυμιάδου, Α., Τσίτος. Δ. (1998). *Πρακτικός Προσανατολισμός στο Σύγχρονο Μάνατζμεντ.* Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Goleman, D. (2000). *Η συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της Εργασίας.* Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Αξιοποίηση Προσωπικού.* Αθήνα: αυτοέκδοση.

Κούρτης, Κ. (1977). *Η Θεωρία και η Πρακτική της Σύγχρονης Διοίκησης.* Αθήνα: αυτοέκδοση.

Κουτούζης, Μ. (1999α). *Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός στις εκπαιδευτικές μονάδες, στο Ε.Α.Π. Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων,* τ. Α΄, Πάτρα: Ε.Α.Π.

Koontz, H., O' Donnell. (1984). *Οργάνωση και Διοίκηση.* Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Μακρυδημήτρης, Α. (1989). *Θεωρία των Αποφάσεων.* Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Ματσαγγούρας, Η. (2003). *Η σχολική τάξη, τόμος Α'.* Αθήνα: αυτοέκδοση.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία*. Αθήνα: Κριτική.

Σαΐτης, Χ. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: αυτοέκδοση.

Φασούλης, Κ. (2001). Η ποιότητα στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών και Επιστημονικών θεμάτων.* Τεύχος 4^{ο}. Αθήνα.

Φασούλης, Κ., Κουτρομάνος, Κ., Αλεξόπουλος, Ν. (2008). Ηγετικά Διοικητικά Στελέχη της Εκπαίδευσης. *Πρακτικά τρίτου Πανελλήνιου Συνεδρίου Πολιτικής Ψυχολογίας. Αθήνα.*