

Panhellenic Conference of Educational Sciences

Vol 2016, No 2

6th Conference Proceedings

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

6^ο ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ

Υπό την αιγίδα του Υπουργείου Παιδείας
24-26 ΙΟΥΝΙΟΥ 2016

ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΣΥΝΕΔΡΙΟΥ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2016

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:

Παπαδότος Ιωάννης

Πολυχρονόπουλου Σταυρούλα

Μπαστιά Αγγελική

ΤΟΜΟΣ Β'

Exploring the modern leadership in Greece of the crisis

Αναστάσιος Γ. Παπαδόπουλος

doi: [10.12681/edusc.995](https://doi.org/10.12681/edusc.995)

To cite this article:

Παπαδόπουλος Α. Γ. (2017). Exploring the modern leadership in Greece of the crisis. *Panhellenic Conference of Educational Sciences*, 2016(2), 1020–1035. <https://doi.org/10.12681/edusc.995>

Διερευνώντας τη σύγχρονη εκπαιδευτική ηγεσία στην Ελλάδα της κρίσης

Αναστάσιος Γ. Παπαδόπουλος, Καθηγητής Πληροφορικής, 2^ο ΕΠΑ.Λ - 1^ο ΕΚ
Κομοτηνής, ΔΠΘ, MSc-EAΠ, MSc - University of Derby, MBA
ta10sos@hotmail.com

Περίληψη

Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας αποτέλεσε ο προσδιορισμός του ηγετικού διοικητικού στυλ που θα μετασχηματίσει το ανθρώπινο δυναμικό των σχολικών μονάδων, στη σημερινή Ελλάδα της κρίσης. Πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα μέσω δομημένων συνεντεύξεων, όπου καταγράφηκαν οι απόψεις Διευθυντών Γυμνασίων, Λυκείων και του Εργαστηριακού Κέντρου της πόλης της Κομοτηνής, σχετικά με την αναζήτηση του κατάλληλου εκπαιδευτικού ηγετικού μοντέλου που ακολουθούν, εκείνου που πρέπει να ακολουθούν, αλλά και τη δυνατότητα που -ειδικά σήμερα- έχουν τελικά για να το εφαρμόσουν.

Διαπιστώθηκε ότι ο ρόλος του ηγέτη-διευθυντή είναι πολύπλευρος εφόσον πρέπει να είναι ταυτόχρονα διαχειριστής λειτουργιών και ανθρώπων, αλλά και να παρακινεί και να παροτρύνει τους υπόλοιπους. Όσον αφορά το στυλ ηγεσίας, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι δεν υπάρχει η ιδανική συμπεριφορά που οφείλει να επιδείξει ένας Διευθυντής για να εκπληρώσει με επιτυχία το ρόλο του.

Καταλήγοντας, προτείνεται περεταίρω μελλοντική έρευνα με συνθετότερες στατιστικές μεθόδους και μεγαλύτερο αριθμητικά και γεωγραφικά δείγμα, προκειμένου να μελετηθεί ακόμη περισσότερο η άσκηση του κατάλληλου μοντέλου εκπαιδευτικής ηγεσίας, προσαρμοσμένου στα σημερινά προβλήματα και ανάγκες.

Λέξεις - Κλειδιά

εκπαιδευτική ηγεσία, σύγχρονο σχολείο, στυλ ηγεσίας, αποκέντρωση, μετασχηματιστική ηγεσία

Abstract

Aim of this research is to determine the leadership style that will transform Greek schools human resources, in today's debt crisis. The field of research is the Secondary Education in the Rodopi municipality. A qualitative research through structured interviews was conducted where the views of Secondary Education School Principals and the research laboratory staff, were investigated in order to determine the most appropriate educational leadership model that leads to successful schools.

Research findings highlighted that the role of the leader - manager is versatile, since it includes operational and finance elements as well as human resources functions, especially in motivating the staff. Furthermore, the investigation showed, concerning the leadership style, that there isn't an ideal behaviour that the manager needs to have and that depending on each person's characteristics he must encourage initiative and reward the success of others.

Finally, it is suggested a further research based on more complicated statistic methods and on a larger -both numerical and geographical- sample, in the study of the use of the proper educational leadership model, properly adjusted in today's problems and needs.

Keywords: educational leadership, modern school, leadership style, decentralization, transformational leadership

1. Εισαγωγή

Την τελευταία δεκαετία, η ενίσχυση της εκπαιδευτικής ηγεσίας ως απόρροια των εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων έχει απασχολήσει παγκοσμίως την ερευνητική κοινότητα. Η εφαρμογή της όμως στις ειδικές οικονομικές, πολιτικές αλλά και

κοινωνικές συνθήκες που παρουσιάζονται σήμερα σε όλα σχεδόν τα κράτη, δεν έτυχε του ανάλογου ενδιαφέροντος.

Περισσότερο από ποτέ, χρειάζονται διευκρινίσεις για το ρόλο του σημερινού ηγέτη στην εκπαίδευση, την ηθική στην άσκηση του παιδαγωγικού και διοικητικού του έργου, την ύπαρξη αειφόρου συμπεριφοράς από μέρους του, στις σχολικές κοινότητες και τοπικές κοινωνίες. Επιπρόσθετα, θα διερευνηθούν απόψεις εκπαιδευτικών στελεχών για το βαθμό που -με βάση τα νέα ελληνικά αλλά και διεθνή δεδομένα, έτσι όπως τα διαμορφώνει η γενικότερη οικονομική και πολιτική κατάσταση στην Ελλάδα αρχικά, αλλά και στην υπόλοιπη Ευρώπη- πιστεύουν ότι ένα κατάλληλο στυλ (μοντέλο) εκπαιδευτικής ηγεσίας, θα έχει ουσιαστικό αντίκτυπο τόσο στην σχολική τους κοινότητα, όσο και στην ευρύτερη τοπική κοινωνία. Θα εξεταστούν ακόμη η ελευθερία και αυτονομία που έχουν τα στελέχη στην εκπαίδευση, σχετικά με την ανάπτυξη του κατάλληλου ηγετικού εκπαιδευτικού μοντέλου και την ευκολία εφαρμογής του ειδικά σήμερα (μειώσεις μισθών σε αναντιστοιχία με αυξήσεις στις τιμές των προϊόντων, αβέβαιο συνταξιοδοτικό και φορολογικό καθεστώς, διαθεσιμότητες και απολύσεις υπαλλήλων, επαγγελματικό άγχος, μεγάλο ποσοστό ανεργίας, κλπ). Τέλος, θα διερευνηθεί αν αρκεί από μόνη της η χαρισματική εκπαιδευτική ηγεσία των Διευθυντών στα σχολεία Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, ή μήπως απαιτείται αλλαγή πλεύσης, τη στιγμή που εξοβελίζεται από την γενική απαξίωση ηθών και αξιών αλλά και την οικονομική αποδυνάμωση που γνωρίζει σήμερα ο μισθός του εκπαιδευτικού.

Βασικός ερευνητικός στόχος είναι να αποδειχθεί ο τρόπος με τον οποίο οι ειδικές - διοικητικές και ηγετικές- ικανότητες των στελεχών στην εκπαίδευση, θα μεταμορφώσουν το ανθρώπινο δυναμικό των σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, στις ειδικές οικονομικές, πολιτικές, ηθικές και κοινωνικές συνθήκες που παρουσιάζει η Ελλάδα σήμερα.

Το πεδίο της έρευνας είναι η Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση του νομού Ροδόπης, που αποτελεί και την περιπτώσιολογική μελέτη της εν λόγω διατριβής. Θα καταγραφούν οι απόψεις διευθυντικών στελεχών των γυμνασίων και λυκείων του νομού Ροδόπης, σχετικά με την αναζήτηση του κατάλληλου εκπαιδευτικού ηγετικού μοντέλου που ακολουθούν, εκείνου που πρέπει να ακολουθούν, αλλά και τη δυνατότητα που έχουν σήμερα, για να το εφαρμόσουν.

Συγκεκριμένα, ειδικοί στόχοι της έρευνας είναι οι παρακάτω:

1. Ποιο είναι το σημερινό στυλ ηγεσίας των Διευθυντών της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης -Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση του νομού Ροδόπης- και η διερεύνηση των απόψεών τους στο ρόλο της εκπαιδευτικής ηγεσίας στη σημερινή διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων.

2. Πώς η οικονομική κρίση επηρεάζει την πορεία προς την αειφόρο ηγεσία και διοίκηση των σχολείων.

3. Με ποιους τρόπους η σύγχρονη σχολική ηγεσία μπορεί να σταθεί στο ύψος των περιστάσεων (νέα οικονομικά δεδομένα υπό την απειλή εξόδου από το ευρώ -κρίση ηθικής και αξιών- για πρώτη φορά νέα κυβέρνηση της Αριστεράς) και να οδηγήσει τις εκπαιδευτικές και τοπικές κοινότητες στην πρόοδο.

4. Ποιες είναι οι δεξιότητες του σημερινού ηγετικού εκπαιδευτικού στελέχους και πώς μετριέται η αποτελεσματικότητα και επιτυχία του.

5. Πόσο σωστή είναι η άποψη ότι ο σημερινός εκπαιδευτικός ηγέτης οφείλει να είναι λιγότερο υπάκουος, να αμφισβητεί και να κρίνει, διεκδικώντας λόγο και αυτονομία και πώς αυτό μπορεί να επιτευχθεί σήμερα στο συγκεντρωτικό ελληνικό εκπαιδευτικόσύστημα.

2. Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας

Η διεθνής έρευνα αποδεικνύει τη μεγάλη σχέση της σχολικής - εκπαιδευτικής ηγεσίας με τη βελτίωση των μαθησιακών επιτευγμάτων (Marzano, Waters & McNulty, 2005, Pashiardis & Brauckman, 2008, Kythreotis, Pashiardis & Kyriakides, 2010, Brauckman & Pashiardis, 2011, Pashiardis, 2014). Συνακόλουθα, το ενδιαφέρον στην έρευνα για το γνωστικό πεδίο της εκπαιδευτικής ηγεσίας, προέρχεται από την ένδειξη ύπαρξης ισχυρής σχέσης μεταξύ ηγεσίας και σχολικής επιτυχίας, καθώς επίσης και της ύπαρξης ενός κεντρικού ρόλου των διευθυντών στην δημιουργία και διατήρηση της βελτίωσης ενός σχολείου, με έμφαση στα θέματα που αφορούν την ακαδημαϊκή επίδοση των μαθητών.

Σήμερα, ο διευθυντής στο λύκειο πρέπει να είναι μετασχηματιστικός εκπαιδευτικός ηγέτης με ξεκάθαρο σχολικό όραμα, σύμφωνο με τις αξίες και ανάγκες της τοπικής κοινωνίας και τις αρχές της εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής (Ballou et

al, 1995). Ηγείται της αλλαγής, στηρίζει την καινοτομία και δημιουργικότητα, εξασφαλίζοντας κατάλληλες συνθήκες διδασκαλίας.

Η σημερινή οικονομική κρίση ζητά επειγόντως ταχείες και μακρόπνοες αλλαγές για την υπέρβασή της. Τέτοιες στρατηγικές επιλογές, αποτελούν οι πολιτικές αποφάσεις για σημαντικές επενδύσεις στην ενδυνάμωση του εθνικού και διεθνούς ανθρώπινου κεφαλαίου μέσω της εκπαίδευσης. Για τη δημιουργία όμως -σύμφωνα με τον Φασούλη (στο Καλογιάννη, 2014)- οικονομιών και κοινωνιών γνώσης, πρέπει πρώτα να εξοπλισθούν με νέα σύνολα γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων τόσο οι εκπαιδευτικοί όσο και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων.

Η εκπαίδευση σήμερα, σε περιβάλλον οξύτατου διεθνούς οικονομικού ανταγωνισμού, υψηλής διακινδύνευσης και αυξημένης ζήτησης για άκρως εξειδικευμένη εργασία, συνιστά θεμελιώδη παράγοντα της εθνικής οικονομικής επιτυχίας. Βασική δε συνιστώσα σε ένα επιτυχημένο εκπαιδευτικό σύστημα για την επίτευξη αειφόρων σχολικών αποτελεσμάτων, θεωρείται και είναι ο διευθυντής σχολικής μονάδας. Η αναγνώριση της ουσιαστικής συμβολής του στη σχολική βελτίωση, έστρεψε εδώ και δύο περίπου δεκαετίες, το ενδιαφέρον των φορέων χάραξης πολιτικής σε άυλες μορφές σχολικής διοίκησης. Η συνειδητοποίηση της συμβολής αυτής ενέτεινε επίσης την έμφαση στην επαγγελματική ανάπτυξη, όχι απλών γραφειοκρατικών διοικητικών στελεχών, αλλά ικανών σχολικών ηγετών που μέσα από συγκεκριμένες ποιότητες, προσόντα και ικανότητες θα οδηγήσουν το σχολείο στην καινοτομία, την εκσυγχρονιστική αλλαγή και την παραγωγή αποτελεσμάτων.

Σύμφωνα με τους Smith και Riley (2012), τα χαρακτηριστικά της εκπαιδευτικής ηγεσίας και οι δεξιότητες που απαιτούνται από τους σχολικούς ηγέτες σε περιόδους κρίσης, διαφέρουν ριζικά από εκείνα που απαιτούνται γενικά σε ένα 'φυσιολογικό - κανονικό' σχολικό περιβάλλον. Ισχυρή σχολική ηγεσία, σημαίνει ισχυροποίηση της θέσης του σχολείου στο μέλλον, υποστήριξη και ενδυνάμωση του προσωπικού (καθηγητές) και των μαθητών μέσα από τη μάθηση και την επιδίωξη της αριστείας. Σχολική ηγεσία σε περιόδους κρίσης είναι η αντιμετώπιση δυσάρεστων γεγονότων, καταστάσεων, συναισθημάτων και συνεπειών που συμβαίνουν την παρούσα χρονική στιγμή, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι αρνητικές επιδράσεις που μπορεί αυτές να έχουν για το προσωπικό των σχολικών μονάδων.

Η πρόκληση που ανακύπτει, είναι ο τρόπος με τον οποίο οι σημερινοί και μελλοντικοί σχολικοί ηγέτες θα αναπτύξουν τα γνωρίσματα και τις ιδιότητες-δεξιότητες της ηγεσίας που απαιτούνται σε κάθε έκτακτη κατάσταση που μπορεί να βιώσουν στα σχολεία τους, όταν μάλιστα η κρίση είναι από τη φύση της, μία απρόβλεπτη και μοναδική στο είδος και την χρονική στιγμή κατάσταση.

Επιπρόσθετα, οι Smith και Riley (2012), υποστηρίζουν ότι σε περίοδο κρίσης είναι σημαντικό για τους σχολικούς ηγέτες να είναι κατηγορηματικοί στις αποφάσεις τους, να διακρίνονται από διαύγεια και ακρίβεια, να απορρέουν ελπίδα, αισιοδοξία καθώς και να διασφαλίζουν ανοιχτή, αξιόπιστη επικοινωνία με οποιονδήποτε άλλον πλήγεται από αυτήν. Για τα παραπάνω απαιτούνται ηγετικά χαρακτηριστικά και ικανότητες που βασικά διαφέρουν από όσα ορίζουν και 'θεσμοθετούν' οι σχολικοί ηγέτες ως μέρος της κανονιστικής καθημερινής τους δραστηριότητας στο σχολείο.

Συμπερασματικά, η εγχώρια βιβλιογραφία στην επαγγελματική ανάπτυξη της εκπαιδευτικής ηγεσίας είναι περιορισμένη και κινείται κυρίως διαπιστωτικά, σε αντίθεση με τα αντίστοιχα προγράμματα όπως αυτά διαμορφώνονται και παρέχονται διεθνώς. Σε κάθε περίπτωση, ειδικά στη σημερινή οικονομική και πολιτική συγκυρία, χρειάζεται να διερευνηθεί ο ρόλος του ηγέτη στην εκπαίδευση, με στόχο την αειφόρο συμπεριφορά στις σχολικές μονάδες αλλά και στις ευρύτερες τοπικές κοινωνίες σε εθνικό -Ελλάδα- αλλά και παγκόσμιο επίπεδο.

3. Μεθοδολογία Έρευνας

Πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα και η συνέντευξη θεωρήθηκε ως η κατάλληλη τεχνική συλλογής των δεδομένων. Σύμφωνα με τους Howard και Sharp (2001), με τη συνέντευξη μπορούν να διερευνηθούν σε βάθος οι αντιλήψεις, εμπειρίες και τα βιώματα των υποκειμένων, ενώ προσφέρει υψηλότερης ποιότητας πληροφορίες με μικρότερο βαθμό στατιστικής μεροληψίας. Μέσω των δομημένων συνεντεύξεων με τους Διευθυντές, ο ερευνητής είχε άμεση πρόσβαση σε 'ευαίσθητα' ποιοτικά δεδομένα. Η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία με το κάθε στέλεχος κατά την διάρκεια της συνέντευξης, έδωσε στον ερευνητή άμεση βιωματική εμπειρία αλληλεπίδρασης, με αποτέλεσμα οι παραχθείσες απόψεις να είναι σαφώς ορθότερα διατυπωμένες.

Πραγματοποιήθηκε προσωπική συνάντηση με όλα τα διευθυντικά εκπαιδευτικά στελέχη (6), που πήραν μέρος στην έρευνα. Τους παραδόθηκε το δομημένο ερωτηματολόγιο της συνέντευξης, με στόχο την προεργασία στα ερωτήματα πάνω τηςεπερχόμενης συνέντευξης. Διευκρινίστηκε από το διεξάγων την έρευνα ότι υπάρχει ελαστικότητα τόσο στην ακολουθία των ερωτήσεων, όσο και στη δυνατότητα από πλευράς τους προσθήκης καινούριων. Με δύο (2) διευθυντές, πραγματοποιήθηκε εκτενής συζήτηση στα πλαίσια της πιλοτικής έρευνας, όπου αναφέρθηκαν οι απόψεις τους για τη σύνταξη και δομή του ερωτηματολογίου. Στα πλαίσια των δύο προκαταρκτικών συνεντεύξεων (και των συναντήσεων με τους υπόλοιπους τέσσερεις διευθυντές), διαπιστώθηκαν οι ειδικοί τομείς και πυλώνες που ενδιαφέρουν περισσότερο τους ερωτώμενους κι έχουν κεντρική σημασία γι' αυτούς.

Η διεξαγωγή των συνεντεύξεων διήρκησε τρεις ημέρες (δύο συνεντευξιαζόμενοι ανά ημέρα), στα γραφεία των διευθυντών. Κάθε συνέντευξη κράτησε περίπου δύο ώρες. Η δυσπιστία που εξέφρασαν δύο διευθυντές σχετικά με τη μαγνητοφώνηση των απόψεών τους, έκρινε την καταγραφή ως κατάλληλη μέθοδο αποτύπωσης των συνεντεύξεων. Υπογραμμίζεται ότι λόγω και της συμβολής από πλευράς των ερωτώμενων -δεν υπήρχε πίεση χρόνου και είχαν επεξεργαστεί τις δομημένες ερωτήσεις- η έρευνα διεκδικεί το κριτήριο της αντικειμενικότητας και επιστημονικής αλήθειας.

Στην έρευνα συμμετείχαν έξι (6) διευθυντές σχολικών μονάδων, συγκεκριμένα δύο διευθυντές γυμνασίων, ένας διευθυντής ΓΕΛ, δύο διευθυντές ΕΠΑ.Λ και ο Διευθυντής του Εργαστηριακού Κέντρου. Η επιλογή δεν έγινε τυχαία καθώς στόχος ήταν να εκφραστούν απόψεις από όλους τους χώρους της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Γενική και Τεχνική Εκπαίδευση) της εξεταζόμενης περιοχής.

Οι κυριότερες δυσκολίες και περιορισμοί που παρουσίασε η συγκεκριμένη ερευνητική προσπάθεια είναι οι παρακάτω:

- Το ποσοστό ανταπόκρισης και συμμετοχής από πλευράς των διευθυντικών στελεχών στα υποβληθέντα ερωτήματα, μέσα από το ερωτηματολόγιο της δομημένης συνέντευξης.
- Η δυσπιστία και πιθανή άρνηση συμμετοχής των διευθυντών.

- Το χρονικό διάστημα διεξαγωγής της έρευνας συνέπεσε με τη διαδικασία επιλογής στελεχών στην εκπαίδευση, με αποτέλεσμα ο διεξάγων την έρευνα να χρειαστεί να περιμένει την οριστικοποίηση των νέων τοποθετήσεων των διευθυντών.

- Η δυσπιστία και επιφυλακτικότητα αναφορικά με τη μαγνητοφώνηση των απόψεων των διευθυντών.

4. Ανάλυση Δεδομένων

Μέσα από τις έξι πραγματοποιηθείσες συνεντεύξεις, παρατίθενται τα αποτελέσματα της έρευνας, προσπαθώντας να διαπιστωθούν οι απαντήσεις των στελεχών στους πέντε ειδικούς στόχους που διατυπώθηκαν στην εισαγωγή. Τονίζεται αρχικά, ότι ο ρόλος του ηγέτη-διευθυντή είναι εντελώς διαφορετικός στα πλαίσια του ελληνικού συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος, όπου η κεντρική αρχή του ΥΠ.Π.Ε.Θ. καθορίζει τα αναλυτικά προγράμματα, διδακτικά βιβλία, και τα απαραίτητα μέσα για την παροχή εκπαίδευσης.

4.1 Στυλ Εκπαιδευτικής Ηγεσίας

Πρώτος στόχος της έρευνας ήταν να αποσαφηνιστεί το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στην ελληνική δευτεροβάθμια εκπαίδευση, με περιπτωσιολογική μελέτη το νομό Ροδόπης. Διαπιστώνεται ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα προωθεί κύρια τον τύπο του διευθυντή - διεκπαιρωτικού ηγέτη. Οι διευθυντές της έρευνας προσπαθούν να βαδίζουν σύμφωνα με τις επιταγές του Υ.Π.Π.Ε.Θ. μην έχοντας άλλη επιλογή, προσπαθώντας να είναι δίκαιοι και σταθεροί στις απόψεις τους, χρησιμοποιώντας διαφορετικά κίνητρα για να αποκομίσουν αποτελέσματα. Ορισμένοι πιστεύουν πως ο καλύτερος τρόπος γι' αυτό είναι να καθοριστούν υψηλά επίπεδα εργασίας και να αμειφθούν όσοι τα φτάσουν, δηλώνοντας πάντως ότι αυτό είναι δύσκολο στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και συνάδει περισσότερο με την ιδιωτική εκπαίδευση. Όλοι ανεξαιρέτως υποστήριξαν ότι ενεργούν έτσι, ώστε τα μέλη του διδακτικού προσωπικού να αισθάνονται ικανοποίηση και ασφάλεια καθώς αναθέτουν σε αυτά ευθύνες, αφήνοντάς τα όμως ελεύθερα να εκτελέσουν την εργασία τους.

Βασικός άξονας αποτίμησης του επιτυχημένου σχολικού ηγέτη -συμφώνησαν σε αυτό όλοι οι διευθυντές- είναι η βελτίωσησυνθηκών μάθησης, η ενίσχυση της ποιότητας διδασκαλίας, η στήριξη και ο εμπλουτισμός των προγραμμάτων σπουδών - αν και κάτι τέτοιο αντιτίθεται στις επιταγές του ΥΠ.Π.Ε.Θ.- η συμβολή στην επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού, ενώ ιδιαίτερη βαρύτητα απαιτείται στην οικοδόμηση σχέσεων συνεργασίας, τόσο εντός, όσο όμως και με φορείς εκτός του σχολείου.

Ακόμη, οι ερωτώμενοι αναγνώρισαν ότι ως ηγέτες μπορούν να οργανώσουν τις διοικητικές δραστηριότητές τους μέσω των υπολοίπων εκπαιδευτικών στο σχολείο (Υποδιευθυντές, Προϊστάμενοι τμημάτων (Τομεάρχες) και λοιποί καθηγητές), με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους σύμφωνα με τις προτιμήσεις τους, τον τύπο των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζονται και την κουλτούρα της σχολικής μονάδας.Σημαντική είναι και η επιθυμία όλων των διευθυντών για ενεργό συμμετοχή των γονέων στα δρώμενα των σχολικών τους μονάδων όχι μόνο για οικονομικούς λόγους (ενίσχυση άπορων μαθητών, συμβολή στην πραγματοποίηση εκπαιδευτικών και ψυχαγωγικών επισκέψεων, αγορά τεχνολογικού εξοπλισμού κλπ), αλλά γιατί -όπως χαρακτηριστικά δήλωσαν- τα παιδιά βελτίωσαν τη συμπεριφορά τους στο σχολείο, μόλις αισθάνθηκαν ότι οι γονείς τους είχαν μια στενή αλληλεπίδραση με τους καθηγητές τους και τον διευθυντή. Σε αντίστοιχα αποτελέσματα οδηγήθηκε και ο Πασιαρδής (1998), αναφέροντας ότι οι αποτελεσματικοί σχολικοί ηγέτες δημιούργησαν θετικό κλίμα μεταξύ γονέων και σχολείου, πρόσφορο για μάθηση.

Σε κανένα σχολείο δεν εντοπίστηκε από το διευθυντή -αν και όλοι θα ήθελαν- το επιχειρηματικό στυλ ηγεσίας (Pashiaridis & Brauckmann, 2014), που αφορά τη δημιουργική χρησιμοποίηση από το σχολείο, εξωτερικών δικτύων και πόρων. Οι λόγοι είναι εμφανείς, τη στιγμή που ουσιαστικά η αναζήτηση επιχειρηματιών για χορηγίες (πχ ανάπτυξη βιβλιοθηκών, αιθουσών με διαδραστικούς πίνακες, εργαστήρια κα), απαγορεύεται αν προηγουμένως δεν γίνει κατάθεση -με πλήρη γραπτή αιτιολόγηση- στη σχολική επιτροπή του Δήμου.

Στην παρούσα έρευνα εντοπίστηκαν στοιχεία της συμμετοχικής ηγεσίας (Hallinger & Heck, 2009), χωρίς ωστόσο να γίνονται εμφανείς συγκεκριμένες πρακτικές και ενέργειες που οδηγούν σε μετασχηματιστική διοίκηση των σχολείων από τους διευθυντές. Διευθυντής, υποστήριξε ότι στην ελληνική εκπαίδευση ο

μετασχηματισμός πρέπει να ‘παντρέψει’ τη συντήρηση με το νεωτερισμό και όποιος Διευθυντής σχολικής μονάδας έχει αυτή την ικανότητα είναι εκείνος που πραγματικά θα ασκήσει μετασχηματιστικό τρόπο διοίκησης. Συμπεραίνεται ότι η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί πολύ ευκολότερα να ευδοκιμήσει σε περιβάλλοντα αυτοδιοικούμενων σχολείων, που καλούνται να κάνουν το βήμα στην αλλαγή ως προς τη σχολική κουλτούρα και τα αποτελέσματα έχοντας πολύ περισσότερα περιθώρια ελευθερίας και αυτονομιών.

4.2 Οικονομική κρίση και Αειφόρος σχολική ηγεσία

Όλοι οι διευθυντές που συμμετείχαν στη έρευνα, δήλωσαν ότι απουσιάζει πλήρως οποιαδήποτε ευελιξία στην οικονομική διαχείριση των μονάδων τους, διότι πολύ απλά το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα νομικά και θεσμικά δεν επιτρέπει σε καμία σχολική μονάδα πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης να δέχεται οικονομική ενίσχυση για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου αλλά και την κάλυψη ακόμα και βασικών αναγκών όπως για παράδειγμα της θέρμανσης.

Σύμφωνα με τη γνώμη τριών διευθυντών, η εκπαίδευση στη χώρα μας μπορεί να προσφέρει κάποια μορφή άμυνας στη σημερινή οικονομική κρίση και αυτό επαφίεται στη συνείδηση του κάθε εκπαιδευτικού αλλά και της κεντρικής ηγεσίας του υπουργείου. Άλλος διευθυντής -ο μόνος- δήλωσε ότι υπάρχει ευελιξία σε ικανοποιητικό βαθμό, με ιδιαίτερη προσοχή όμως στον προγραμματισμό των αιτημάτων και τον τρόπο κατάθεσής τους με απαραίτητη τη διευκρίνιση του απαραίτητου της κατάστασης. Δήλωσε επίσης ότι η πρόσφατη οικονομική κρίση επηρέασε αφενός αρνητικά την πορεία προς την αειφόρο ηγεσία διότι οι ασκούντες διοίκηση έχασαν τη συνήθειά τους να βρίσκουν λύσεις με παραδοσιακό τρόπο, αφετέρου θετικά, με την έννοια της ικανότητας εύρεσης λύσεων λόγω της έκρηξης του ‘επιχειρηματικού δαιμόνιου’ των διευθυντών σχολικών μονάδων.

4.3 Σύγχρονη Σχολική Ηγεσία και νέα δεδομένα

Αποτελεί κοινή πεποίθηση όλων των συμμετεχόντων στην έρευνα, ότι για να ανταποκριθεί η σύγχρονη σχολική ηγεσία στα νέα διαμορφωμένα οικονομικά και

πολιτικά κυρίως δεδομένα, απαιτούνται πολιτικές, με πρώτη τον καθορισμό περισσότερων υπευθυνοτήτων και συγκεκριμένα αυτονομία στα σχολεία.

Όλοι οι διευθυντές τόνισαν ως βασικούς πυλώνες ενίσχυσης της σχολικής ηγεσίας την υποστήριξη και ανάπτυξη της ποιότητας των εκπαιδευτικών μέσα από σύγχρονα επιστημονικά σεμινάρια και προγράμματα επιμόρφωσης, τη στρατηγική διαχείριση οικονομικών και ανθρώπινου δυναμικού (‘θέσπιση ρόλου οικονομικού διευθυντή εντός της σχολικής ηγεσίας’) και τη συνεργασία με άλλα σχολεία.

Ο αληθινός σχολικός διευθυντής - ηγέτης πρέπει πάντα να είναι έτοιμος να διδάξει και να διδαχθεί. Οφείλει -στις ειδικές οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες που επικρατούν σήμερα στην Ελλάδα- να συμβάλλει στη δημιουργία ενός χαρούμενου και ευτυχισμένου σχολείου-περιπέτεια (όπως χαρακτηριστικά τόνισε διευθυντής γυμνασίου), που πάει μπροστά και δεν φοβάται να ρισκινδυνεύει, που απορρίπτει τη στασιμότητα. Σύμφωνα με τον Freire (2006), δεν υπάρχει ζωή, πρόοδος και εξέλιξη χωρίς αγώνα και σύγκρουση.

Όλοι οι διευθυντές της έρευνας, θεωρούν την επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών ως παράγοντα βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των σχολικών μονάδων. Απαιτείται μετασχηματιστικός σχολικός ηγέτης-διευθυντής που θα ενδυναμώσει και θα παροτρύνει τους υφισταμένους του, επιδιώκοντας την εσωτερική παρώθηση, δημιουργικότητα και καινοτομία, υιοθετώντας απαραίτητα την εξατομικευμένη προσέγγιση. Διευθυντής επαγγελματικού λυκείου εστίασε σε τρεις βασικούς άξονες ενίσχυσης της σχολικής ηγεσίας: τη μελέτη μετά το σχολείο που πρέπει καθημερινά να καταβάλλει ο μαθητής, την προετοιμασία του για επιτυχία στις επικείμενες εξετάσεις αλλά και τη βοήθεια για να καλύψει τα κενά των οικογενειακών λειτουργιών, καθώς ειδικά οι μαθητές των ΕΠΑ.Λ παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες σε σχέση με τους συμμαθητές τους των γενικών λυκείων, αφού πολλοί από αυτούς εργάζονται και βοηθούν οικονομικά τις οικογένειές τους.

4.4 Δεξιότητες ηγετικού εκπαιδευτικού στελέχους και αποτελεσματικότητα

Ενδιαφέροντα είναι τα πορίσματα από τις συνεντεύξεις των έξι στελεχών αναφορικά με τις βασικές δεξιότητες του σημερινού ηγετικού εκπαιδευτικού στελέχους, που αποτιμούν τελικά την αποτελεσματικότητα και επιτυχία του (τέταρτος

ερευνητικός στόχος). Με βάση τις απαντήσεις τους, αυτές είναι η μεγάλη αγάπη για το επάγγελμά τους, η βαθιά σκέψη, ο στοχασμός και η συνεχής ενασχόληση (‘δια βίου μαθητές’). Διαβάζουν οτιδήποτε πέσει στα χέρια τους το οποίο έχει σχέση με τη δουλειά τους, κάνοντας συχνά αυτοκριτική στη συμπεριφορά που ασκούν. Έχουν βαθιά πεποίθηση ότι μπορούν να επηρεάσουν πολύ περισσότερο από μια ηγετική θέση όπως αυτή του σχολικού διευθυντή, παρά από οποιαδήποτε άλλη θέση στο εκπαιδευτικό σύστημα, ενώ τους ελκύει η πρόκληση/ ευκαιρία να προσφέρουν στους ανθρώπους.

Να τονιστεί ότι ενώ δεν ισχύει κάτι τέτοιο, όλοι ωστόσο δήλωσαν ότι θα έπρεπε να είναι ριψοκίνδυνοι και να μην φοβούνται να ‘εκφράσουν τις βαθύτερες σκέψεις τους’ με άνεση και ελευθερία. Πολλές φορές -τονίστηκε από διευθυντή- θα έπρεπε να ριψοκινδυνεύουν. Φαίνεται παρόλα αυτά να έχουν ισχυρή θέληση και δείχνουν έτοιμοι για δράση. Χαρακτηριστικό είναι ότι παρά το γεγονός ότι θεωρούν τον συναγωνισμό θετικό παράγοντα στην ανύψωση των επιπέδων του σχολείου, ωστόσο δεν επιδιώκουν τη σύγκριση με άλλα σχολεία της Ελλάδας και του εξωτερικού.

Η παρακίνηση και παρώθηση προς όλο απaráγκλιτα το προσωπικό αποτελεί βασικό τους ηγετικό γνώρισμα ανακαλύπτοντας πρωτότυπους τρόπους επιβράβευσης μαθητών και καθηγητών, έχοντας την πεποίθηση ότι οι αμοιβές (ιδιαίτερα οι ηθικές και όχι οι υλικές), είναι σημαντική κινητήριος δύναμη για δράση. Όλοι ανεξαιρέτως οι διευθυντές εμφανίζονται σοβαροί στις σχέσεις τους με τους γονείς και επιθυμούν διακαώς τη δημιουργία ενός ισχυρού συλλόγου γονέων και κηδεμόνων (‘οι γονείς είναι πάντα ευπρόσδεκτοι στο σχολείο’).

Σύμφωνα με όλα τα στελέχη, η άσκηση ηγετικού ρόλου είναι βασικός συντελεστής του αποτελεσματικού σχολείου με πρόσωπο-κλειδί το διευθυντή της σχολικής μονάδας. Ο διευθυντής κάθε σχολικής μονάδας έχει το δικό του όραμα και σύστημα εργασίας, θέτει τα χρονικά διαγράμματα για την επίτευξη των παραπάνω στόχων και επιδιώκει τη συζήτηση και τη συνεργασία με τα άλλα εμπλεκόμενα μέλη της σχολικής μονάδας. Το όραμα των διευθυντών για τα σχολεία τους, συνήθως αναφέρεται στο πώς θα ήθελαν να το δουν σε τρία ή πέντε χρόνια ή όταν οι ίδιοι δεν θα είναι πλέον εκεί, φροντίζοντας να βρει τρόπους να ενθουσιάσει όλους όσους εργάζονται μαζί του, ώστε με κοινή προσπάθεια να πετύχουν την υλοποίησή του.

Βασικός παράγοντας αποτελεσματικότητας του ηγετικού διευθυντή είναι σύμφωνα με τις απόψεις των υποκειμένων τις έρευνας, το σχολικό κλίμα. Ειδικά στην Ελλάδα, βασική ικανότητα του σχολικού διευθυντή-ηγέτη, είναι η ευρύτερη κοινότητα να κάνει αποδεκτή τη σχολική του μονάδα, κάτι στο οποίο συμφώνησαν σχεδόν όλοι οι διευθυντές. Ιδιαίτερη μνεία αξίζει να γίνει στις επικοινωνιακές ικανότητες του διευθυντή σχολείου, καθώς πρέπει να είναι κοινωνικός, αξιοποιώντας -ιδιαίτερα σημαντικό και φυσικά γνωρίζοντας πώς- τις δημόσιες σχέσεις του, προς όφελος της σχολικής μονάδας.

4.5 Ο σημερινός Εκπαιδευτικός Ηγέτης - Ρυθμιστής ή Διεκπεραιωτής;

Προσδιορίζοντας το συγκείμενο του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, διαπιστώνεται ότι εδώ και πολλά χρόνια, πλήθος εγκυκλίων και νόμων ρυθμίζουν κυρίως κεντρικά τη λειτουργία της σχολικής μονάδας, αφήνοντας ελάχιστα περιθώρια για την ανάπτυξη δημιουργικών πρωτοβουλιών και στερώντας το σύστημα από την απαραίτητη ευελιξία και προσαρμοστικότητα. Παρατηρείται λοιπόν το παράδοξο ο Έλληνας σχολικός διευθυντής να καλείται να αναλάβει ρόλους που ταιριάζουν σε αποκεντρωμένα σχολικά συστήματα δυτικών κοινωνιών, όταν ο βασικός του ρόλος παραμένει διαχειριστικός.

Στη συντριπτική τους πάντως πλειοψηφία, οι διευθυντές της έρευνας συμφωνούν με την άποψη ότι ειδικά σήμερα -αν και, όπως όλοι τόνισαν, η δομή του σημερινού εκπαιδευτικού συστήματος απαιτεί συμμόρφωση με τους κανόνες- ο σχολικός ηγέτης οφείλει να αμφισβητεί και να κρίνει, διεκδικώντας σε επιτρεπτά πλαίσια λόγο και αυτονομία.

Σε άλλη άποψη, διευθυντής δήλωσε ότι διαφωνεί, διότι κατά τη γνώμη του τα αποτελέσματα έρχονται ως κατάληξη συλλογικής δουλειάς. Επιδεικνύοντας ανυπακοή και αμφισβήτηση το μόνο που μπορεί να πετύχει, είναι να οδηγηθεί στην απομάκρυνση και απομόνωση. Σύμφωνα με τον ίδιο, υπάρχουν αντίθετες απόψεις και είναι μάλιστα αρκετές, εκφράζοντάς τες όμως θα έρθει σε αντιπαλότητα με το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα που περιβάλλεται από συγκεκριμένο νομικό πλαίσιο με ελάχιστα περιθώρια σχετικής αυτονομίας.

5. Συμπεράσματα και Προτάσεις

Όλοι οι διευθυντές υποστήριξαν ότι εκτός από την παραδοσιακή σχολική διοίκηση που διαχειρίζεται με την πείρα και τη νομοθεσία (παλαιότερα και με τα οικονομικά, αφού πλέον οι αντίστοιχες αρμοδιότητες έχουν περάσει στους Δήμους), είναι απαραίτητες οι ειδικές και ολοκληρωμένες δεξιότητες ηγεσίας. Η απαίτηση των καιρών μας είναι όραμα, αξίες και στρατηγική στην ηγεσία, οργανωτική κουλτούρα και κίνητρα για ηγεσία της αλλαγής, που εμπνέει, καθοδηγεί δίκτυα και ομάδες διαχέοντας εξουσία στις εκπαιδευτικές κοινότητες, οδηγώντας στο μέλλον. Η σχολική ηγεσία, εν μέσω οικονομικής κρίσης και της συνεπακόλουθης κρίσης αξιών, καλείται να προωθήσει με υπευθυνότητα τη δημοκρατία, ισονομία, αυτονομία, αναπτύσσοντας την κοινωνική δικαιοσύνη στα σχολεία μέσω της εκάστοτε εκπαιδευτικής πολιτικής.

Οι Διευθυντές της έρευνας φάνηκαν προβληματισμένοι για τον τρόπο που οι ίδιοι ασκούν ηγεσία στο συγκεντρωτικό και συντηρητικό Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, τονίζοντας ότι συχνά θεωρούν πως ό,τι κάνουν είναι το σωστότερο και καλύτερο, εκφράζοντας πάντως αμφιβολίες για την ταύτισή του με ό,τι σήμερα στη Ευρώπη θεωρούν σωστή Διοίκηση.

Αποτελεί βασική πεποίθηση, ότι σε δύσκολους καιρούς και κοινωνία που δείχνει να καταρρέει, οι σχολικές μονάδες χρειάζονται ηγέτες με επάρκεια, λόγο και άποψη. Χρειάζονται διευθυντές με όραμα, που θα καθοδηγήσουν τους νέους και θα ‘ανεβάσουν’ τα σχολεία. Ηγέτες που θα μπορούν να διαχειριστούν διοικητική και οικονομική αυτονομία και όχι Διευθυντές που προήχθησαν επειδή απλά ήρθε η σειρά τους και αδιαμαρτύρητα εκτελούν υπουργικές εγκυκλίους, δείχνοντας έτοιμοι να ακούν, να σιωπούν και να μην αμφισβητούν όσα οι σχολικές επιτροπές επιτάσσουν.

6. Βιβλιογραφία

Ballou, D. & Podgursky, M. (1995) *What makes a good principal? How teachers assess the performance of principals*. Economics of Education Review, Volume 14, Issue 3, September 1995, pp.:243-252, Elsevier.

Freire, P. (2006) *Δέκα Επιστολές προς εκείνους που τολμούν να διδάσκουν*. Αθήνα: Εκδόσεις Επίκεντρο.

Hallinger, P. & Heck, R. (2009) *What do you call people with visions? The role of vision, mission and goals in school improvement*. The second international handbook of educational leadership and administration. Dordrecht, The Netherlands: Kluwer.

Hartley, D. (2015) *Economic crisis, technology and the management of education: The case of distributed leadership*. Educational Management Administration & Leadership, 1-11.

Howard, K. & Sharp J. (2001) *Η επιστημονική μελέτη - Οδηγός σχεδιασμού και διαχείρισης πανεπιστημιακών ερευνητικών εργασιών*. Αθήνα: Gutenberg.

Kthreotis, A., Pashiardis, P. & Kyriakides, L. (2010) *The influence of school leadership styles and school culture on students achievements in Cyprus primary schools*. Journal of Educational Administration, 48 (2), 218-240.

Marzano, R. L., Waters, T. & MucNulty, B. A. (2005) *School Leadership that Works. From Research to Results*. Alexandria, V. A.: ASCD.

Mason, J. (2003) *Θεωρία και Έρευνα στην Κοινωνιολογία. Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας*. Μετάφραση: Δημητριάδου, Ε. (2011), Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.

Pashiardis, P. & Brauckmann, S. (2011) *A validation Study of the Leadership Styles of a Holistic Leadership. Theoretical Framework*. International Journal of Educational Management, 25 (1) 11-32.

Pashiardis, P. & Brauckmann, S. (2008) *Introduction to the LISA framework from a Social System's Perspective*. Paper presented during the LISA Conference, 13-15 November 2008, Budapest, Hungary.

Pashiardis, P. (2014) *Modeling School Leadership Across Europe: In Search of New Frontiers*. Dordrecht, The Netherlands: Springer Publications.

Smith, L. & Riley, D. (2012) *School leadership in times of crisis School Leadership & Management*. Vol. 32, No. 1, February 2012, pp: 57-71, Taylor&Francis.

Καλογιάννης, Δ. (2014) *Η σχολική ηγεσία και η επαγγελματική της ανάπτυξη στο σύγχρονο περιβάλλον. Διεθνείς εξελίξεις, παρεχόμενα προγράμματα και στοιχεία ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.

Μπαρής, Κ. (2014) *Αειφόρος Σχολική Ηγεσία στην οικονομική κρίση. Τελικά τί Διευθυντές θέλουμε στα Σχολεία μας; Συνέδριο με θέμα: Ηθική και Δημοκρατία για μια Αειφόρο Σχολική Ηγεσία. Σύνδεσμος Ελλήνων Διευθυντών Μέσης Εκπαίδευσης Κύπρου & Περιφερειακή Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Κρήτης, Λεμεσός: 22 - 24 Οκτωβρίου 2014.*

Πασιαρδής, Π. (2014) *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.