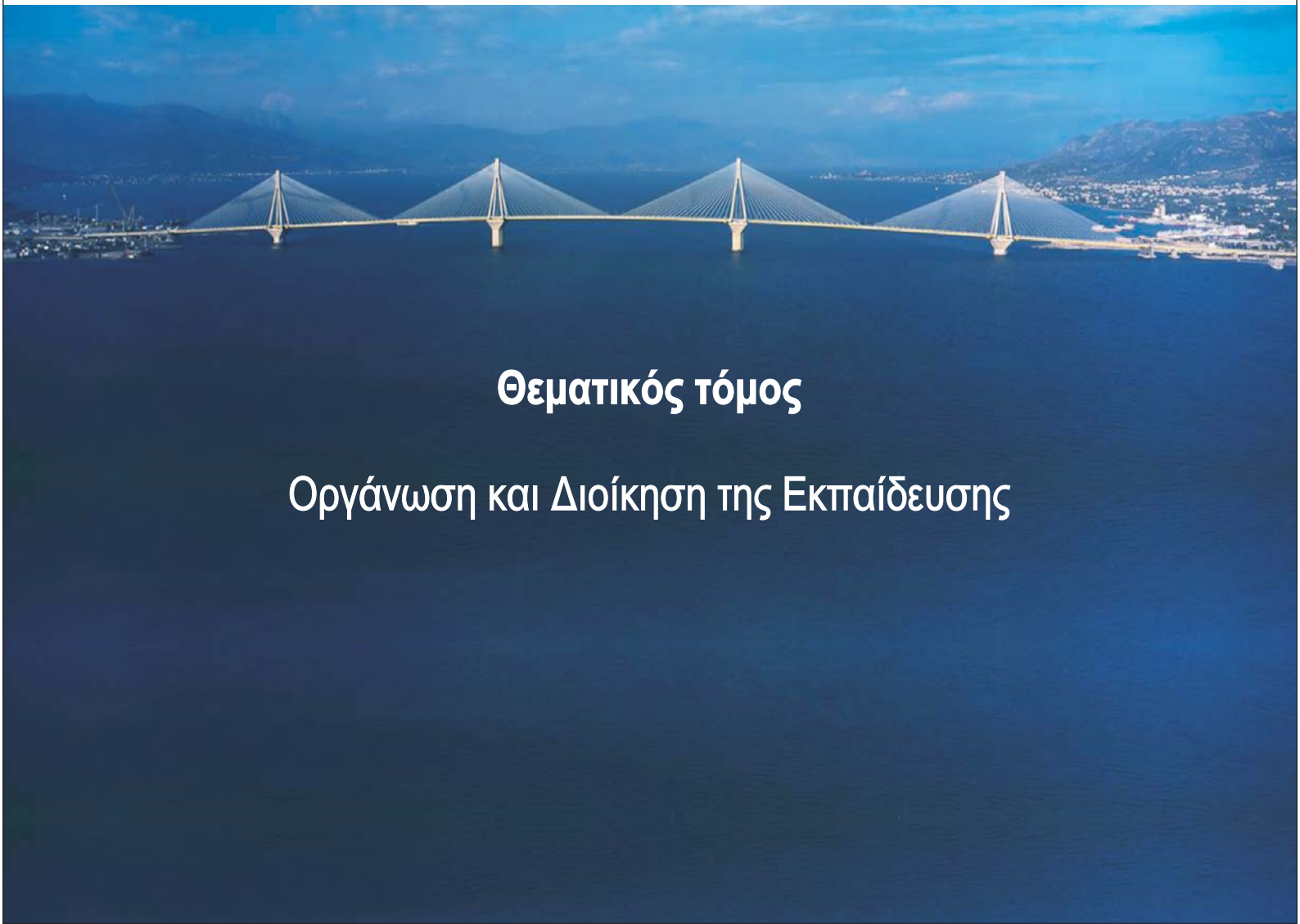


Διεθνής
Ηλεκτρονική Περιοδική Έκδοση

Θεωρία και Έρευνα στις Επιστήμες της Αγωγής

Τεύχος 64
Φεβρουάριος 2021

Έκδοση: Παντελής Γεωργογιάννης
ISSN: 2407-9669
Πάτρα



Θεματικός τόμος

Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης

Διεθνής
Ηλεκτρονική Περιοδική Έκδοση
με κριτές

**Θεωρία και Έρευνα
στις
Επιστήμες της Αγωγής**

Τεύχος 64

Πάτρα, Φεβρουάριος 2021

Title: Θεωρία και Έρευνα στις Επιστήμες της Αγωγής

ISSN: 2407-9669

σ.σ. 38, σχήμα 17,5 X 25 εκ.

Εκδότης:

Παντελής Γεωργογιάννης
Αντ. Οικονόμου 8, 26504 - Αγ. Βασίλειος, Πάτρα Αχαΐας
Tel/Fax: 2610993855, 2613019948
website: <http://periodiko.inpatra.gr>
email: periodiko@inpatra.gr

Γραμματεία:

Καρβέλη Ευγενία, Φιλολόγος, *Μεταπτυχιακή φοιτήτρια του Τμήματος Φιλολογίας του Πανεπιστημίου Πατρών με ειδίκευση στις Κλασικές Σπουδές*
Θεοδωρακοπούλου Σταυρούλα, Εκπαιδευτικός, *Μεταπτυχιακή φοιτήτρια του Τμήματος Επιστημών της Εκπαίδευσης και Κοινωνικής Εργασίας του Πανεπιστημίου Πατρών*

Copyright ©:

Παντελής Γεωργογιάννης
Απαγορεύεται η μερική ή ολική αναδημοσίευση του έργου αυτού, καθώς και η αναπαραγωγή του με οποιοδήποτε άλλο μέσο, χωρίς σχετική άδεια του κατόχου του Copyright.

Πολιτική δημοσίευσης άρθρων:

Η Διεθνής Ηλεκτρονική Περιοδική Έκδοση «*Θεωρία και Έρευνα στις Επιστήμες της Αγωγής*» δημοσιεύει άρθρα τα οποία έχουν υποστεί διαδικασία τυφλής κρίσης. Ωστόσο, οι απόψεις που εκφράζονται σε κάθε άρθρο απηχούν εκείνες των συγγραφέων και δεν είναι απαραίτητως αποδεκτές από την Συντακτική Επιτροπή.

Θεωρία και Έρευνα στις Επιστήμες της Αγωγής

Περιοδική έκδοση

Για την επιλογή της ύλης εφαρμόζεται το σύστημα των κριτών

Διευθυντής έκδοσης

Γεωργογιάννης Παντελής, *τ. Καθηγητής Πανεπιστημίου Πατρών*

Συντακτική Επιτροπή

Baros Wassilios, Professor für Bildungsforschung, Universität Salzburg

Μήτσος Ναπολέων, Ομότιμος Καθηγητής Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Φυριπής Εμμανουήλ, Καθηγητής Πανεπιστημίου Αθηνών

Επιστημονική Επιτροπή

Καθηγητές

Αναστασιάδου Σοφία, Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας

Αρχάκης Αργύρης, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πατρών

Βεργίδης Δημήτριος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πατρών

Γαλανάκη Ευαγγελία, Καθηγήτρια Εθνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

Καψάλης Γεώργιος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

Kolioussi Lambrini, Profesora, Universidad Nacional Autónoma de México

Κουρκουτάς Ηλίας, Καθηγητής Πανεπιστημίου Κρήτης

Κροντήρη Τίνα, Καθηγήτρια Εθνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

Μαλαφάντης Κωνσταντίνος, Καθηγητής Εθνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

Πανταζής Σπύρος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

Παζιώνη-Καλλή Κατερίνα, Καθηγήτρια Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου

Πλακίτση Κατερίνα, Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

Ρεράκης Ηρακλής, Καθηγητής Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης

Σαραφίδου Γιασεμή-Όλγα, Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Σκούρτου Ελένη, Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Αιγαίου

Villar Lecumberri Alicia, Profesora honoraria, Universidad Autónoma de Madrid

Αναπληρωτές καθηγητές

Ασημάκη-Δημακοπούλου Άννη, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Πατρών

Βαμβακούση Ξανθή (Ξένια), Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

Γουργιώτου Ευθυμία, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Κρήτης

Θάνος Θεόδωρος, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

Καλεράντε Ευαγγελία, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Κεδράκα Κατερίνα, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια στο Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Μάγος Κωνσταντίνος, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Μαυρίλας Δημοσθένης, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Πατρών

Μπάκας Θωμάς, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

Ευδόπουλος Γιώργος, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Πατρών

Φραγκούλης Ιωσήφ, Αναπληρωτής Καθηγητής ΑΣΠΑΙΤΕ

Χατζηπαναγιωτίδη Άννα, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Frederick Κύπρου

Επίκουροι Καθηγητές

Αρβανίτη Ευγενία, Επίκουρη Καθηγήτρια ΤΕΕΑΠΗ Πανεπιστημίου Πατρών

Κασωτάκη-Γατοπούλου Αργυρώ, Δρ., Επίκουρη Καθηγήτρια, Hankuk University of Foreign Studies της Ν. Κορέας

Κιατίδου Ειρήνη-Σοφία, Επίκουρη Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Πατρών

Λαζαρίδου Αγγελική, Επίκουρη Καθηγήτρια, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Νιφτανίδου Θεοχαρούλα, Επίκουρη Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Πατρών

Σαββάκης Μάνος, Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστημίου Αιγαίου

Στεργίου Λήδα, Επίκουρη Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

Τουρτούρας Χρήστος, Επίκουρος Καθηγητής Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης

Φωτεινός Δημήτριος, Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστημίου Αθηνών

Λέκτορες

Τσεσμελή Στυλιανή, Λέκτορας Πανεπιστημίου Πατρών

Διδάκτορες

Ακριτίδου Δήμητρα, Δρ. Τμήματος Κοινωνιολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου Αθηνών

Αρμάος Ρέμος, Σύμβουλος Καθηγητής ΕΑΠ, Εκπαίδευση Ενηλίκων

Βαρσαμίδου Αθηνά, Δρ. Πανεπιστημίου Κρήτης

Κατσιμάρδος Βασίλης, Δρ. Παιδαγωγικής, Σχολικός Σύμβουλος Δημοτικής Εκπαίδευσης 46ης Περιφέρειας Αθήνας

Μανιάτης Παναγιώτης, Δρ. Πανεπιστημίου Αθηνών Εξωτ. Συνεργάτης, Π.Δ. 407

Μουσένα Ελένη, Δρ Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πατρών

Μπρίνια Βασιλική, Δρ στις Επιστήμες της Αγωγής και της Εκπαίδευσης του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

Νεράντζης Λαμινός, Δρ. Ιονίου Πανεπιστημίου στη Μεταφρασεολογία και Διδακτική Ξένων Γλωσσών

Πλιόγκου Βασιλική, Δρ. στις Επιστήμες της Αγωγής-Ειδική Επιστήμονας, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Σαχανά Ιφιγένεια, Δρ. Κλασικής Αρχαιολογίας Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης

Σταυρόπουλος Αναστάσιος, Δρ. Τμήματος Μέσων Επικοινωνίας και Πολιτισμού της Σχολής Διεθνών Σπουδών Επικοινωνίας και Πολιτισμού Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

Τσιαβού Ευαγγελία, Διδάκτωρ Πανεπιστήμιο Potsdam Γερμανίας

Τσιμπουκλή Άννα, ΣΕΠ ΕΑΠ, Υπεύθυνη Τομέα Εκπαίδευσης ΚΕΘΕΑ

Χαμπηλομάτη Παρασκευή, Δρ. Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, Φιλολόγος, Διευθύντρια 2ου Λυκείου Άρτας

Περιεχόμενα

Ο σχολικός ηγέτης και ο ρόλος του στη διαμόρφωση της ενεργού πολιτειότητας στους μαθητές	7
<i>Έλληνα – Σιαγή Χλόη</i>	
Τα οφέλη της συμμετοχικής ηγεσίας στη σχολική μονάδα	25
<i>Δροσάτος Δημήτριος</i>	

Έλληνα – Σιαηλή Χλόη

Ο σχολικός ηγέτης και ο ρόλος του στη διαμόρφωση της ενεργού πολιτειότητας στους μαθητές

Περίληψη

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στόχος των σχολείων, θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη των βασικών ικανοτήτων που χρειάζονται οι μαθητές για την προσωπική τους ολοκλήρωση, την κοινωνική τους ένταξη και την ενεργό ιδιότητα του πολίτη¹. Ο σκοπός και οι στόχοι της παρούσας εργασίας αφορούν τη διερεύνηση του ρόλου του σχολικού ηγέτη σε σχέση με τους πιο πάνω στόχους και ειδικότερα σε σχέση με το στόχο της καλλιέργειας της ενεργού πολιτειότητας. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, στηρίχθηκε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση των ερευνών ICCS (International Civic and Citizenship Education Study) από τον διεθνή συνεταιρισμό έρευνας IEA². Τα συμπεράσματα κατέδειξαν ότι ο ρόλος του σχολείου και του σχολικού ηγέτη είναι πολύ σημαντικός και καταλυτικός για την επίτευξη του στόχου αυτού. Οι σχολικοί ηγέτες μπορούν και πρέπει να

1 Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2012). Ανασχεδιασμός εκπαίδευσης, επενδύοντας στις δεξιότητες για καλύτερα κοινωνικο-οικονομικά αποτελέσματα Στρασβούργο, 20.11.2012. Στο: ec.europa.eu/education/

2 IEA. International cooperative of national research institutions, government research agencies, scholars, and analysts working to evaluate, understand, and improve education. Στο: <https://www.iea.nl/studies/iea/iccs> (προσπελάστηκε στις 8.11.19)

δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες για συνεργασία στη σχολική μονάδα, με στόχο την καλλιέργεια ενεργών πολιτών, που νοιάζονται και δρουν για το κοινό καλό.

Λέξεις κλειδιά: Διευθυντής, σχολικός ηγέτης, ενεργός πολιτειότητα, σχολική αποτελεσματικότητα

The school leader as a factor of effectiveness in relation to the goal of cultivating active citizenship

Abstract

According to the European Commission, the aim of schools should be to develop the basic skills that students need for their personal integration, for social inclusion and active citizenship. The purpose and objectives of this paper concern the investigation of the role of the school leader in relation to the above objectives and particularly in relation to the goal of cultivating active citizenship. The methodology followed was based on the literature review of ICCS surveys (International Civic and Citizenship Education Study) of IEA. The findings show that the role of the school and the school leader is very important and catalytic in achieving this goal. School leaders can and should create the right conditions for cooperation in the school unit, with the aim of cultivating active citizens who care and act for the common good.

Keywords: Principal, school leader, active citizenship, school effectiveness

1. Εισαγωγή

Η ενεργός πολιτειότητα με τις διαστάσεις και μορφές που την χαρακτηρίζουν, αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα υγιούς συμμετοχής στα κοινωνικά δρώμενα. Περιλαμβάνει μορφές που αφορούν τη συμβατική πολιτική δραστηριότητα, όπως συμμετοχή των πολιτών σε εκλογές, τη συμμετοχή σε κοινωνικά κινήματα, όπως ανάμειξη του ατόμου σε εθελοντικές δράσεις ή σε κινήματα που έχουν στόχο την κοινωνική αλλαγή και την επιχειρησιακή δραστηριότητα, η οποία σχετίζεται με αυτορρυθμιζόμενες δράσεις³. Περιλαμβάνει ακόμη την εκπαιδευτική διαδικασία μέσω της οποίας γίνεται προσπάθεια να βελτιωθεί η στάση των μαθητών για ενεργό συμμετοχή στα κοινά⁴ και μπορεί να αναφέρεται σε στάσεις, αξίες που επηρεάζουν

3 Kenedy, J. K. (2006) Towards a conceptual framework for understanding Active and passive Citizenship. Unpublished, quoted in Nelson, J. and Kerr, D., 2006.

4 Εισαγωγικό σημείωμα από τον Crick, B στο βιβλίο του Derek Heater The Civic Ideal in World History, Politics and Education, 1990, τρίτη έκδοση.

τη συμπεριφορά των ατόμων. Όλες οι διαστάσεις της ενεργού πολιτεότητας είναι πολύ σημαντικές, πιστεύουμε, και θα πρέπει να καλλιεργούνται μέσα από την εκπαίδευση, αλλά και μέσα από όλα τα υποσυστήματα της κοινωνίας, σε μια αμφίδρομη σχέση, με στόχο τη συνεχή ευαισθητοποίηση και βελτίωση.

Τα αποτελέσματα από την έρευνα IEA, ICCS, 2009, έδειξαν ότι οι μαθητές (με μέσο όρο ηλικίας τα 14 έτη), παρόλο που δείχνουν αρκετή πρόοδο σε σχέση με προηγούμενα χρόνια, έτειναν να αναφέρουν χαμηλό ενδιαφέρον συμμετοχής σε συμβατικές μορφές πολιτικής συμμετοχής και συμμετοχής ως πολίτες. Ειδικότερα, οι προσδοκίες για ενεργό συμμετοχή στην πολιτική ζωή ήταν χαμηλές και έτειναν να είναι συνδεδεμένες με χαμηλότερα επίπεδα γνώσης σε θέματα που αφορούν τη συμμετοχή των πολιτών στα κοινά⁵. Ακόμη, υπάρχει ακόμη ένα πρόβλημα με το πώς διδάσκονται οι μαθητές το συγκεκριμένο θέμα και με το ποιες πρακτικές και προσεγγίσεις χρησιμοποιούνται στη διδασκαλία.

Με βάση το γεγονός ότι θεωρούμε το στόχο της καλλιέργειας της ενεργού πολιτεότητας ένα πολύ σημαντικό στόχο για την εκπαίδευση των παιδιών, ώστε να γίνουν οι ενεργοί πολίτες του αύριο, εντοπίζουμε την ανάγκη να δοθεί περισσότερη έμφαση στην καλλιέργεια του στόχου αυτού μέσω της εκπαίδευσης. Για το λόγο αυτό, σκοπός μας στην παρούσα εργασία είναι να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο μπορεί ο διευθυντής, σαν ο σχολικός ηγέτης μιας σχολικής μονάδας, να συμβάλει στην επίτευξη του στόχου αυτού. Ειδικότερα, η προβληματική της εργασίας αφορά τους τρόπους, τις δράσεις και στρατηγικές που θα πρέπει να εφαρμόζουν οι σχολικοί ηγέτες, ώστε οι μαθητές να αποκτήσουν τα χαρακτηριστικά που θα τους βοηθήσουν να γίνουν οι ενεργοί πολίτες του μέλλοντος. Σε αυτά τα πλαίσια, η έννοια του σχολικού ηγέτη, σε αντιδιαστολή με την έννοια του διευθυντή, η έννοια της κοινωνικοποίησης (η οποία αποτελεί το πρώτο βήμα για συμμετοχή και συμβολή στο κοινωνικό σύνολο) όπως και η έννοια του πολίτη και της ενεργού πολιτεότητας, στις διάφορες μορφές και διαστάσεις της, αναλύονται στη συνέχεια, όπως και η μεταξύ τους σύνδεση και τα σχετικά συμπεράσματα.

2. Σκοπός της εργασίας

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας, αφορά τη διερεύνηση του ρόλου του σχολικού ηγέτη σε σχέση με αποτελεσματικές πρακτικές που χρησιμοποιούνται στη σχολική μονάδα, ώστε τα παιδιά να αποκτήσουν δεξιότητες και στάσεις που σχετίζονται με τη συνεργασία την επικοινωνία, την ευαισθητοποίηση σε θέματα που αφορούν το κοινωνικό σύνολο και το περιβάλλον και την ενεργή δράση για την επίτευξη κοινών στόχων.

5 IEA, (2009) International Civic and Citizenship Education Study (ICCS) 7 2009 http://www.iea.nl/fileadmin/user_upload/Publications/Electronic_versions/IEA_ICCS_2009-1 (προσπελάστηκε στις 8.11.19)

Οι Διεθνείς Μελέτες Εκπαίδευσης της IEA, ICCS, 2016, ICCS 2009 και ICCS 1979 που διοργανώθηκαν από επίσημους φορείς⁶ με σκοπό τη χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής, σε σχέση με το στόχο της την καλλιέργειας ενεργών πολιτών, αποτελούν παράδειγμα διερεύνησης της επικρατούσας άποψης για θέματα που αφορούν την εκπαίδευση των μαθητών ώστε να γίνουν οι ενεργοί πολίτες του αύριο. Τα αποτελέσματα των μελετών αυτών έχουν δείξει ότι ο ρόλος του σχολείου και του σχολικού ηγέτη είναι ιδιαίτερα σημαντικός σε σχέση με την ανάπτυξη της ενεργού πολιτεότητας.

Ταυτόχρονα η έκθεση Ευρυδική,⁷ η οποία έχει αναλύσει την εκπαίδευση του πολίτη σε περισσότερες από 30 χώρες, προωθώντας παράλληλα μια ορισμένη έννοια της εκπαίδευσης του πολίτη, δηλαδή του ενεργού πολίτη, αποδεικνύει ότι στα σχολεία ακολουθούνται μέθοδοι και πρακτικές που βοηθούν τους μαθητές να αναπτύξουν τα χαρακτηριστικά που θα τους βοηθήσουν να γίνουν οι ενεργοί πολίτες και ότι ο ρόλος του ηγέτη της σχολικής μονάδας ως ηγέτη και όχι ως απλού διευθυντή – διαχειριστή, στην ανάπτυξη των κατάλληλων πρακτικών με στόχο την κοινωνικοποίηση των μαθητών και την καλλιέργεια των στάσεων που σχετίζονται με την ενεργό πολιτεότητα, είναι καταλυτικός.

3. Αποσαφήνιση εννοιών

3.1. Ο ηγέτης

Ο ηγέτης μιας σχολικής μονάδας, καλείται να επιτελέσει ένα πολύπλευρο και πολυδιάστατο έργο σε σχέση με τους στόχους που θέτει το σχολείο, είτε αφορούν μαθησιακούς στόχους είτε κοινωνικούς στόχους, όπως είναι ο στόχος για ανάπτυξη της ενεργού πολιτεότητας. Ο τρόπος που διαχειρίζεται και αξιολογεί το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι πολύ σημαντικός, ώστε να αναπτύσσονται και να διεκπεραιώνονται οι κατάλληλες δράσεις σε σχέση με όλους του στόχους που θέτει το σχολείο. Ο ρόλος του, δεν είναι απλά διαχειριστικός και διεκπαιρωτικός γι' αυτό και η έννοια της «ηγεσίας» είναι διαφοροποιημένη από την έννοια της «διεύθυνσης». «Ηγεσία είναι η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μια ομάδα με στόχο την υλοποίηση ενός οράματος ή μιας σειράς στόχων και η θέληση των οπαδών να διεκπεραιώσουν αυτό το όραμα και τους στόχους»⁸. Ο ηγέτης είναι

6 IEA, (2009) International Civic and Citizenship Education Study (ICCS) 7 2009 http://www.iea.nl/fileadmin/user_upload/Publications/Electronic_versions/IEA_ICCS_2009-(προσπελάστηκε στις 8.11.19)

7 Eurydice Brief (2017). Coster, I., Sigalas, E. *Citizenship Education at School in Europe 2017*. p.8. Education and Training EC-04-18-086-EN-C (paper) EC-04-18-086-EN-N (PDF) ISBN 978-92-9492-708-8 (paper) ISBN 978-92-9492-709-5 (PDF) doi:10.2797/818387 (paper) doi:10.2797/778483 (PDF) © Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, 2018. Στο: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/eurydice-brief-citizenship-education-school-europe---2017_en (προσπελάστηκε στις 25.11.2020)

8 Owens (2001). Στο Αθανασούλα - Ρέππα, Α. (2008) Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Αθήνα: Έλλην.

διορατικός και έχει όραμα. Χαρακτηρίζεται από ενθουσιασμό και μεταφέρει το δικό του ενθουσιασμό και τη δική του αισιοδοξία στους εκπαιδευτικούς για την επίτευξη κοινού οράματος και στόχων. «Το όραμα δημιουργεί αίσθημα αισιοδοξίας και μια αίσθηση προς μία κοινή πορεία»⁹. Ακόμη, ο ηγέτης της σχολικής μονάδας πρέπει να μελετήσει την κουλτούρα του σχολείου, εσωτερική και εξωτερική, ώστε να μπορέσει να δράσει αποτελεσματικά. «Προκειμένου να είναι επιτυχής η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει να αναλυθεί και να ληφθεί σοβαρά υπόψη η ταυτότητα του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο πραγματοποιούνται οι λειτουργίες της σχολικής μονάδας. Η ταυτότητα αυτή έχει την εξωτερική (υλική και αισθητική) και την εσωτερική (πνευματική και συναισθηματική) της διάσταση. Το έργο του σχολικού ηγέτη θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα ενιαίο πλαίσιο πρακτικών που περιλαμβάνουν πολλούς και διαφορετικούς τρόπους υποστήριξης των εκπαιδευτικών. «Οι διευθυντές, οι βοηθοί διευθυντές, οι διευθυντές των τμημάτων ή οποιοδήποτε άλλοι που εποπτεύουν και αξιολογούν τους εκπαιδευτικούς πρέπει να είναι ικανοί στη διδασκαλία και ικανοί να δουλεύουν με τους δασκάλους με βασικούς και διαφορετικούς τρόπους»¹⁰. Ταυτόχρονα, ο σχολικός ηγέτης θα πρέπει να αντιμετωπίζει τις καταστάσεις με σοφία και ηθική που σαν αγαθά ανοίγουν νέες προοπτικές για συλλογική δράση ώστε να εμπνέουν εμπιστοσύνη αλλά και να αποτελούν ταυτόχρονα το παράδειγμα για όλους τους εμπλεκόμενους. Με βάση τη θεώρηση του Αριστοτέλη, ότι η ηθική και πολιτική σοφία σαν αγαθά, οδηγούν στο κοινό καλό, όλες οι μορφές υπεύθυνης εκπαίδευσης είναι επωφελείς όχι μόνο για τα ίδια τα άτομα, αλλά και για την κοινωνία στο σύνολό της.

3.2. Ο διευθυντής

Όσον αφορά την έννοια της «διεύθυνσης» οι ορισμοί που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς αναφέρουν ότι πρόκειται για την προσπάθεια επιβολής προς άλλα άτομα που εμπεριέχει υποκίνηση και όχι παρώθηση με σκοπό τη διαχείριση ζητημάτων που αφορούν τον οργανισμό. Σε αυτή την περίπτωση οι αποφάσεις λαμβάνονται από το διευθυντή αυταρχικά «η απόφαση λαμβάνεται προτού γίνει σύσκεψη και το διευθυντικό στέλεχος λαμβάνει μόνο του τις αποφάσεις, αποκλείοντας από τη διαδικασία το υπόλοιπο προσωπικό»¹¹. Ο «διευθυντής» είναι συνήθως ένα πολύ μορφωμένο και έμπειρο άτομο. Εργάζεται πολύ σκληρά και είναι πλήρως ενημερωμένος σε θέματα που αφορούν το αντικείμενο και την επιστήμη του. Σέβεται το σύστημα και τηρεί τους νόμους και την πολιτική του υπουργείου.

9 Κουντούζης, Μ.(1999) *Γενικές αρχές μάντζεμντ, τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

10 Zepeda, S (2017). *New Practices for a New Day: Principal Professional Development to Support Performance Cultures in Schools*, pp.10-11

11 Χατζηπαναγιώτου, Π. (2010). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων* (σ.56). Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη

Είναι άτομο απόλυτο, πολυάσχολο, χωρίς αρκετό ελεύθερο χρόνο για να μιλήσει με τους υφιστάμενους του και πολλές φορές αυτή η απομάκρυνση του από τη βάση τον οδηγεί στην αποξένωση από την πραγματικότητα. Δίνει σαφείς και λεπτομερείς οδηγίες στους εργαζομένους, περιορίζοντας τους σχεδόν κάθε μορφή πρωτοβουλίας και δεν δέχεται αποκλίσεις. Δεν του αρέσουν τα λάθη και είναι αυστηρός με τους άλλους, αλλά και με τον ίδιο του τον εαυτό¹².

Στην εργασία αυτή, υιοθετούμε την έννοια του «σχολικού ηγέτη», αντί της έννοιας «διευθυντής», γιατί όπως πιστεύουμε, η έννοια της ηγεσίας είναι προτιμότερη από την έννοια της διεύθυνσης, αφού συμβάλλει στην καινοτομία, την ανάπτυξη θετικής κουλτούρας και βοηθά στη μάθηση και το μαθησιακό αποτέλεσμα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο. Το σχολείο δε χρειάζεται διευθυντή που θα είναι απλός διαχειριστής διοικητικών και γραμματειακών καθηκόντων, αλλά ηγέτη που δίνει κίνητρα, που αναλαμβάνει ευθύνες ενώ ταυτόχρονα παρωθεί όλους τους εμπλεκόμενους σε ένα κοινό όραμα με στόχο τη σχολική ποιότητα και αποτελεσματικότητα.

3.3. Κοινωνικοποίηση

Με τον όρο «κοινωνικοποίηση» ορίζεται η σύνθετη διαδικασία μάθησης, κατά την οποία τα άτομα αποκτούν γνώσεις, δεξιότητες, προδιαθέσεις και υιοθετούν συστήματα αξιών, κοινωνικών κανόνων και μορφές συμπεριφοράς. Η διαδικασία αυτή στο σχολικό περιβάλλον πραγματοποιείται μέσα από τη συνεχή επαφή και την αλληλεπίδραση μεταξύ των μαθητών¹³.

Στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, ένας από τους σημαντικότερους στόχους, αφορά την ισορροπημένη ανάπτυξη της ατομικής και κοινωνικής προσωπικότητας των παιδιών, μέσα από τη δημιουργία καταστάσεων οι οποίες θα βοηθήσουν στην κατάκτηση της γνώσης, στην ανάπτυξη ορθών στάσεων και στην καλλιέργεια δεξιοτήτων, καθιστώντας τα έτσι ικανά για μελλοντική ανάληψη ευθυνών και δράση σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο. Είναι σημαντικό η μάθηση να γίνεται με παιδοκεντρικές προσεγγίσεις, σε ένα περιβάλλον που ενισχύει τη συνεργατική μάθηση, τον πειραματισμό και την ομαδική εργασία¹⁴.

Σε αυτές τις συνθήκες συναναστροφής, οι μαθητές αποκτούν τρόπους σκέψης και δράσης, αναπτύσσουν διαπροσωπικές σχέσεις, βιώνουν κοινωνικούς κανόνες και αξίες, βάσει των οποίων διαμορφώνουν την προσωπικότητά και την κοινωνική συμπεριφορά τους. Με αυτό τον τρόπο, η εκπαίδευση για την ενεργό πολιτεότητα αποκτά ιδιαίτερη σημασία για την ευημερία της κοινωνίας

12 Πασιαρδής, Π (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή* (σ.216). Αθήνα: Μεταίχμιο

13 Αγαπάκης, Δ (2019). *Σχολείο και κοινωνικοποίηση των μαθητών*. Στο: <https://www.candiadoc.gr/2019/03/26/scholeio-kai-koinonikopoiisi-ton-mathiton/#.XupPiEUzY2w> (προσπελάστηκε στις 19.11.2019)

14 Υ.Π.Π.Κ. Στο: <http://www.moec.gov.cy/dde/organogramma.html> (προσπελάστηκε στις 15.2.2020)

και των θεσμών της λόγω του ότι συνδέεται με την ανάπτυξη των ατόμων, την κοινωνικοποίηση και τη συνεργασία για το κοινό καλό. Ιδιαίτερα στις μέρες μας, η έννοια της πολιτειότητας, στην οποία στοχεύει η ευρωπαϊκή οικογένεια, ορίζοντας τη σημασία της διαμόρφωσης του ενεργού πολίτη, αφορά τη βελτίωση των ατομικών και κοινωνικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων των νέων μας, ενώ η καλλιέργεια αισθημάτων κατανόησης και ανεκτικότητας προς άλλους πολιτισμούς θεωρείται ως ο κυρίαρχος στόχος κάθε σύγχρονης και πολιτισμένης κοινωνίας¹⁵.

3.4. Ο πολίτης

Αρχής γενομένης από τους αρχαίους Έλληνες φιλοσόφους, το θέμα της πόλης-κράτους και του χρηστού πολίτη και της πολιτειότητας, απασχόλησε διαχρονικά κορυφαίους φιλοσόφους επιστήμονες και μελετητές. Στη βάση ή στον αντίποδα της αριστοτελικής κληρονομιάς εμφανίστηκαν διάφορες φιλοσοφίες που αφορούν διάφορα πεδία, από τη φυσική φιλοσοφία μέχρι την πολιτική και την ηθική. Από τη νεωτερική εποχή της φιλελεύθερης δημοκρατικής Εθνόπολης (Εθνους-Κράτους) μέχρι τη σύγχρονη εποχή της πολυπολιτισμικής Κοσμόπολης, φιλόσοφοι όπως οι J. J. Rousseau, Montesquieu, Dewey, ασχολήθηκαν με το θέμα αυτό.

Ο Αριστοτέλης, ο Σταγειρίτης φιλόσοφος, πρώτος όρισε το πολίτευμα ως «...την τάξην ταις πόλεσι την περί τας αρχάς, τίνα τρόπον νενέμηνται και τι το κύριον της πολιτείας, και τι το τέλος της εκάστης κοινωνίας εστί...», (Πολιτικά. Γ' 5), δηλαδή τον τρόπο κατανομής της εξουσίας, της κυριότητας της πολιτείας και του σκοπού της κάθε κοινωνίας. Το πολίτευμα στο οποίο πρυτανεύει το συμφέρον του συνόλου στη λήψη των αποφάσεων, οι οποίες λαμβάνονται πάντα με δημοκρατικές, διαδικασίες και στο οποίο πρυτανεύει η δικαιοσύνη, ονομάζεται από τον Αριστοτέλη «πολιτεία» και είναι η ορθή δημοκρατία, η οποία κατά τον φιλόσοφο, βασίζεται στην πολιτική αρετή. Αυτή η ιδέα για τη δημοκρατία, τη δημοκρατία της πολιτικής αρετής, έχει εμπνεύσει και τους Ρωμαίους ως η ιδέα της «res publica» αλλά και τον πολιτικό ουμανισμό της νεωτερικότητας.

Ο Πλάτωνας στην ιδανική - ιδεατή - πολιτεία του, είχε ορίσει το κράτος –πολιτεία, σαν τον τρόπο οργάνωσης της ζωής μίας κοινωνικής ομάδας. Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη το επιθυμητό πολίτευμα ταυτίζεται με εκείνο της ελληνικής πόλεως-κράτους, την οποία θεωρεί την τελειότερη και πληρέστερη μορφή κοινωνικής συνύπαρξης. Στην πόλη – κράτος ο κάθε πολίτης έχει το δικαίωμα του «άρχειν και του άρχεσαι», το δικαίωμα δηλαδή, να κυβερνά και να κυβερνάται και τη δυνατότητα να μετέχει στη νομοθετική, την εκτελεστική και τη δικαστική αρχή ενός κράτους «πολίτης δ' άπλως ουδενί τών άλλων όρίζεται μάλλον ή τῷ μετέχειν κρίσεως και άρχης» (Πολιτικά Γ'), πολίτης, επομένως,

15 Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου. (2019). Στο: http://www.pi.ac.cy/pi/index.php?option=com_content&view=article&id=955&Itemid=414&lang=el (προσπελάστηκε στις 13.3.2020)

κατά τον Αριστοτέλη είναι αυτός που συμμετέχει. Οι Στωικοί που έζησαν στην ελληνιστική περίοδο, θεωρούσαν ότι όλος ο κόσμος είναι μια πόλη, που τα μέλη της συνδέονται, είναι τέκνα της ίδιας αρχής, ζουν κάτω από κοινούς κανόνες δικαίου, με ενιαίο τρόπο ζωής και το ωφέλιμο του συνόλου αποτελεί ωφέλεια του ατόμου. Ο πολίτης είναι πολίτης του κόσμου και όλοι είναι συμπολίτες σε πολιτείες χωρίς εχθρούς και όλα τα παραπάνω αποτελούν κομμάτια μιας συμπαντικής πολιτείας, της Κοσμοπόλης¹⁶.

Ο Marshall, εντόπισε το 18ο αιώνα την ανάπτυξη των πολιτικών δικαιωμάτων στη Βρετανία όπως το πρωταρχικό δικαίωμα για ίση πρόσβαση στο νομικό σύστημα και τη δίκαιη δίκη, ενώ ο Turner, το 1994 διέκρινε δύο διαστάσεις της πολιτικής ταυτότητας, την παθητική και την ενεργητική¹⁷. Ο παθητικός πολίτης έχει σχετικά στατική στάση απέναντι στις υπάρχουσες καταστάσεις, είναι «καλός πολίτης» που ψηφίζει και υπακούει στους νόμους¹⁸. Ο ενεργός πολίτης είναι αυτός που δρα, που χρησιμοποιεί την κριτική σκέψη για να συζητήσει αν οι νόμοι λειτουργούν καλά, αν είναι άδικοι, αν μπορούν να αλλάξουν.

3.5. Μορφές και διαστάσεις της ενεργού πολιτειότητας

Κατά τον Αριστοτέλη, ενεργός πολίτης είναι αυτός που συμμετέχει στα κοινά, με σκοπό να διασφαλίζει στην πόλη του την ευημερία, την παιδεία και την ειρήνη «Πολίτης δ' άπλως οὐδενί τῶν ἄλλων ὀρίζεται μᾶλλον ἢ τῷ μετέχειν κρίσεως και ἀρχῆς»¹⁹. Η έννοια του ενεργού πολίτη αφορά την εμπλοκή και τη συμμετοχή στην κοινωνία, και στην κοινωνία των πολιτών, πλαισιώνεται όλο και περισσότερο στο πλαίσιο της δια βίου μάθησης, περιλαμβάνει την ενεργό ανάπτυξη των διαστάσεων της ιθαγένειας, τη γνώση και κατανόηση αλλά και την ανάπτυξη δεξιοτήτων και συμπεριφοράς, από την εμπειρία της συμμετοχής σε μια σειρά πλαισίων και την πιο ατομικιστική συμμετοχή στα πλαίσια διαφόρων προσεγγίσεων και της δημοκρατίας²⁰.

Οι μορφές της ενεργού πολιτειότητας σχετίζονται με την πολιτική δραστηριότητα του ατόμου, με τη συμμετοχή σε κοινωνικά κινήματα που έχουν σκοπό την κοινωνική αλλαγή, τη συμμετοχή σε δραστηριότητες που σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων ή με την ατομική επιχειρησιακή υπηκοότητα που

16 Φιλοσοφικός Λόγος. Στο: <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C128/680/4511,20322/> (προσπελάστηκε στις 14.3.2020)

17 Turner, B.S. (1994). Outline of a theory of human rights. In Turner, B.S, and Hamilton,P (eds). Citizenship: Critical /Concepts.Vol.1.London.Routledge

18 Kennedy, K.J. (2006). Towards a Conceptual Framework for Understanding Active and Passive Citizenship. Unpublished report.

19 Πολιτικά 1275a24

20 Nelson, J & Kerr, D. (2006). *Active citizenship in INCA countries: definitions, policies, practices and outcomes. National Foundation for Educational Research*. Στο: https://www.researchgate.net/profile/Julie-Nelson11/publication/228777440_Active_Citizenship_in_INCA_countries_Definitions_policies_practices_and_outcomes/links/5458e3940cf2bccc4912abf5.pdf (προσπελάστηκε στις 16.5.2020)

βασίζεται στην κριτική σκέψη και τη λήψη αποφάσεων²¹. Η Keating, εντοπίζει οχτώ διαστάσεις της ενεργού πολιτειότητας. Η πρώτη διάσταση είναι η νομική, η δεύτερη αφορά τα πολιτικά δικαιώματα, η τρίτη αφορά την «ταυτότητα», η τέταρτη τα κοινωνικά και οικονομικά δικαιώματα, η πέμπτη αφορά τη συμπεριφορά και η έκτη αφορά τις ικανότητες/δεξιότητες, η έβδομη αφορά αξίες και η όγδοη την κουλτούρα ή και τα πολιτισμικά δικαιώματα²². Σύμφωνα με την Καρακατσάνη²³, η ιδιότητα του πολίτη έχει νομική και ψυχολογική διάσταση. Η νομική διάσταση καθορίζεται από τους νόμους και η πολιτική εξουσία ενώ η ψυχολογική καλύπτει διάφορα επίπεδα όπως συμπεριφορά, πολιτική στάση, γνώσεις, απόψεις, αντιλήψεις και αξίες.

Η σύνδεση της πολιτειότητας με τη δημοκρατία και την ευρωπαϊκή διάσταση, όπως και οι διαστάσεις της μεταεθνικής - υπερεθνικής και παγκόσμιας πολιτειότητας είναι ένα θέμα που αναδεικνύεται περισσότερο στις μέρες μας με την αύξηση των νέα δεδομένων που παρατηρούνται, όπως το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης του εμπορίου, η πρόοδος στην επιστήμη και την τεχνολογία και η μετανάστευση των λαών. Αρνητικές μορφές πολιτειότητας είναι ο ριζοσπαστισμός, η μετα-αλήθεια και ο λαϊκισμός που σαν φαινόμενα ταλανίζουν τις δημοκρατικές κοινωνίες και αφορούν ακραίες συμπεριφορές.

4. Ο ρόλος του διευθυντή όσον αφορά την καλλιέργεια της ενεργού πολιτειότητας

4.1. Έρευνες στα εκπαιδευτικά συστήματα των ευρωπαϊκών χωρών και το ρόλο του διευθυντή όσον αφορά την καλλιέργεια της ενεργού πολιτειότητας

Τα στοιχεία που παρουσιάζονται στις εκθέσεις ICCS 2009 και 2016, καθορίζουν συσχετισμούς μεταξύ της γνώσης των πολιτών, της συμμετοχής των πολιτών στο σχολείο και των προσδοκιών που περιβάλλουν διάφορες μορφές εμπλοκής των πολιτών. Τα ευρήματα του ICCS 2009, αποτελούν τη βάση για τη συζήτηση της σπουδαιότητας και της αποτελεσματικότητας της αγωγής του πολίτη και της ιδιότητας του πολίτη ως μέσου που βοηθά τους νέους να συνειδητοποιήσουν περισσότερο τους ρόλους τους ως ενεργοί και αφοσιωμένοι πολίτες. Με την ενσωμάτωση διαφόρων στοιχείων της εκπαίδευσης του πολίτη και της ιδιότητας του πολίτη στα προγράμματα σπουδών και τη βελτίωση των ευκαιριών μάθησης και συμμετοχής, τα σχολεία έχουν τη δυνατότητα να καλλιεργήσουν τις γνώσεις

21 Kenedy, J. K. (2006). Towards a conceptual framework for understanding Active and passive Citizenship. Unpublished, quoted in Nelson, J. and Kerr, D. , 2006.

22 Keating, A. (2016).DOI.10.14516/fde.2016.014.020.004. p. 37. Στο: https://www.researchgate.net/profile/Avril_Keating/publication/292347796_Educating_Tomorrow%27s_Citizens_What_Role_Can_Schools_Play/links/56d868c708aebabdb40c0cd6/Educating-Tomorrows-Citizens-What-Role-Can-Schools-Play.pdf (προσπελάστηκε στις 18.3.2020)

23 Καρακατσάνη, Δ (2004). Εκπαίδευση και πολιτική διαπαιδαγώγηση, Αθήνα: Μεταίχμιο (σ.1-8)

και την αφοσίωση των πολιτών και να υποστηρίξουν την ανάπτυξη πιο θετικών στάσεων απέναντι στα ίσα δικαιώματα και ευκαιρίες²⁴.

Η μελέτη Eurydice 2017, επιβεβαίωσε ότι η εκπαίδευση των μαθητών για την ενεργό πολιτειότητα αποτελεί μέρος των εθνικών προγραμμάτων σπουδών για τη γενική εκπαίδευση σε όλες τις χώρες. Όλες οι χώρες έχουν φιλόδοξα προγράμματα σπουδών για να αναπτύξουν ικανότητες που σχετίζονται με την ανάπτυξη της προσωπικής ευθύνης την αποτελεσματική και εποικοδομητική αλληλεπίδραση με άλλους, ενεργώντας με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο, ενεργώντας δημοκρατικά και να σκέπτονται κριτικά²⁵.

Άλλες έρευνες, που είχαν σκοπό να διερευνήσουν τη θέση που έχει το μάθημα της αγωγής του πολίτη στα σχολεία έχουν γίνει από τον Marshall (2006), τους Guirin, Van Der Ploeg & Sins (2013), ενώ κατά καιρούς έχουν γίνει έρευνες που είχαν σκοπό να διερευνήσουν τη σημασία της οικογένειας σαν υπόβαθρο για την ανάπτυξη και την συμμετοχή των νέων ανθρώπων. Αρκετές από τις μελέτες αυτές έχουν αποκαλύψει ότι τα παιδιά είναι ενθουσιώδη να συμμετέχουν στις εθελοντικές δραστηριότητες, εάν μέλη της οικογένειάς τους έχουν ήδη λάβει μέρος σε τέτοιες δραστηριότητες²⁶. Τα περιβάλλοντα και τα χαρακτηριστικά που μπορούν να επηρεάσουν στην ανάπτυξη των νέων ανθρώπων γνώσεις, στάσεις και πεποιθήσεις στο πλαίσιο της αγωγής του πολίτη και της ιθαγένειας περιλαμβάνουν την οικογένεια και τις ομάδες αλληλεπίδρασης, τους εκπαιδευτικούς, τον πολιτισμό, τη θρησκεία, τις αξίες, τη χρήση της γλώσσας, τις εμπειρίες στο σπίτι, την προσωπική κατάσταση. Τα νεαρά άτομα έχουν εντός της οικογένειας, τη γονική εκπαίδευση, έχουν πρόσβαση στα διάφορα είδη των μέσων μαζικής ενημέρωσης, που σχετίζονται με ευκαιρίες έξω από το σχολείο ενώ το οικογενειακό υπόβαθρο συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με τα μαθησιακά αποτελέσματα σε γενικές γραμμές, καθώς και στα αποτελέσματα που σχετίζονται με τον πολίτη και την αγωγή του πολίτη. Το κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο μπορεί να θεωρηθεί ότι παρέχει παροχή πιο ενθαρρυντικού περιβάλλον ότι ενισχύει το μορφωτικό επίπεδο και τις μελλοντικές προοπτικές των εφήβων, παράγοντες που, με τη σειρά τους, προωθούν την πολιτική συμμετοχή των ατόμων²⁷.

Αυτό που παρατηρείται είναι ότι οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές συνδέουν την έννοια της ενεργού πολιτειότητας με την έννοια των δημοκρατικών αξιών και μέσα από τη διδασκαλία και τις δράσεις τους στοχεύουν σε ένα

24 IEA, (2009) International Civic and Citizenship Education Study (ICCS) 7 2009

25 Eurydice Brief (2017). Coster, I., Sigalas, E. *Citizenship Education at School in Europe 2017*. p.8. Education and Training EC-04-18-086-EN-C (paper) EC-04-18-086-EN-N (PDF) ISBN 978-92-9492-708-8 (paper) ISBN 978-92-9492-709-5 (PDF) doi:10.2797/818387 (paper) doi:10.2797/778483 (PDF) © Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, 2018. Στο: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/eurydice-brief-citizenship-education-school-europe—2017_en (προσπελάστηκε στις 25.11.2020)

26 Papanastasiou C., & Koutselini, M (2003). Developmental model of democratic values and attitudes towards social actions. International Journal of Educational Research

27 IEA Framework (2016). Στο: http://www.iea.nl/fileadmin/user_upload/Publications/Electronic_versions/IEA_ICCS_2016-Framework.pdf (προσπελάστηκε στις 8.11.19)

δημοκρατικό ενεργό πολίτη²⁸. Ταυτόχρονα, ο σημαντικός ρόλος του σχολικού ηγέτη, αναγνωρίζεται από τους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι θεωρούν ότι οι σχολικοί ηγέτες έχουν να διαδραματίσουν το σημαντικότερο ρόλο όσον αφορά τους στόχους του σχολείου για ενεργό πολιτειότητα, με την πραγματοποίηση όσο το δυνατόν περισσότερο δράσεων εντός και εκτός σχολείου και τη δημιουργία του κατάλληλου περιβάλλοντος, μέσα από ένα θετικό κλίμα που προωθεί την κοινωνική ένταξη, την κοινωνικοποίηση των μαθητών και τη συνεργασία²⁹. Η σημασία του ρόλου του σχολικού διευθυντή, αναγνωρίζεται στις ευρωπαϊκές χώρες, σύμφωνα με την έκθεση Eurydice, δεδομένου ότι υπόκειται είτε σε συγκεκριμένες συστάσεις, ή εκπαιδευτικές αρχές που παρέχουν ειδικά προγράμματα κατάρτισης ή άλλων μέτρων στήριξης. Οι διευθυντές ως παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας, μέσα από τις διαφορετικές διαστάσεις που χαρακτηρίζουν το έργο τους, μπορούν να βοηθήσουν στην παροχή ενός αποτελεσματικού περιβάλλοντος για την διδασκαλία και την εκμάθηση της ιδιότητας του πολίτη και της ενεργού πολιτειότητας³⁰.

4.2. Χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών σχολικών ηγετών σε σχέση με τον στόχο της καλλιέργειας ενεργών πολιτών

Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στη δημιουργία κουλτούρας συλλογικής αποτελεσματικότητας σε σχέση με το στόχο της καλλιέργειας ενεργών πολιτών είναι πολύ σημαντικός. Ο ρόλος του ενισχύεται από τις εμπειρίες και την αυτοπεποίθηση των μελών της σχολικής μονάδας και σχετίζεται με τις πρακτικές που ακολουθούνται στη σχολική μονάδα.

Σύμφωνα με το National Policy Board for Educational Administration³¹, οι αποτελεσματικοί εκπαιδευτικοί ηγέτες, αναπτύσσουν, υποστηρίζουν και θεσπίζουν ένα κοινό όραμα, μια κοινή αποστολή και τις βασικές αξίες της υψηλής ποιότητας εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του κάθε μαθητή. Ενδυναμώνουν τις υψηλές προσδοκίες και υποστηρίζουν την μαθητοκεντρική διδασκαλία και τη συνεχή βελτίωση μέσα από τις μεθόδους στρατηγικής που αναπτύσσουν, ενώ οι πρακτικές που αναπτύσσουν, βοηθούν στην επίτευξη κοινής κατανόησης και δέσμευσης για την αποστολή, το όραμα και τις βασικές

28 Θεοδωρίδης, Α. (2009). Η ευρωπαϊκή διάσταση στην εκπαίδευση ως λόγος και εφαρμογή 1957- 2007 (σ.σ 238-251) <https://gnosis.library.ucy.ac.cy/handle/7/39216> (προσπελάστηκε στις 26.12.19)

29 Έλληνα, Χ. (2020). *Εκπαίδευση, Δημοκρατία και Ενεργός Πολιτότητα μέσα από την Ευρωπαϊκή Διάσταση στην εκπαίδευση. Απόψεις και αντιλήψεις εκπαιδευτικών, μαθητών γονιών για το ρόλο της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σε σχέση με το πιο πάνω τρίπτυχο*. Στο: <https://hephaestus.nup.ac.cy/bitstream/handle/>(προσπελάστηκε στις 21.1.2020)

30 Eurydice (2017). Στο: *Citizenship Education at School in Europe. November 07, 2017*, <https://iccs.iea.nl/single-news/news/iccs-2016-reveals-increase-in-students-civic-knowledge-with-persisting-gaps-across-and-within-coun/> p. 102 (προσπελάστηκε στις 24.11.19)

31 NPBEA (2017). *Professional Standards for Educational Leaders 2015: Introduction and Implications*, p. 9-10 Στο: <http://npbea.org/wp-content/uploads/2017/06/PSEL-WebinarPowerPointSlides.pdf> (προσπελάστηκε στις 3.1.2019)

αξίες ανάμεσα στο σχολείο και στην κοινότητα. Οι αποτελεσματικοί σχολικοί ηγέτες, καλλιεργούν μια επαγγελματική κοινότητα μεταξύ των εκπαιδευτικών και όλου του επαγγελματικού προσωπικού για την προώθηση των στόχων του σχολείου και παρέχουν ευκαιρίες για συνεργατική εξέταση των πρακτικών και συλλογική ανατροφοδότηση και μάθηση. Έχουν ουσιαστική συνεργασία με τις οικογένειες και την κοινότητα και δεσμεύουν τις οικογένειες και την κοινότητα με ουσιαστικούς και αμοιβαία επωφελείς τρόπους για να προωθήσουν την αποτελεσματικότητα στους στόχους του σχολείου. Αναπτύσσουν παραγωγικές σχέσεις και αξιοποιούν την πολιτιστική, κοινωνική, πνευματική και πολιτική κληρονομιά της κοινότητας με στόχο την προώθηση της μάθησης των παιδιών και της βελτίωσης του σχολείου. Χρησιμοποιούν μεθόδους συνεχούς βελτίωσης για να επιτύχουν το όραμα, να εκπληρώσουν την αποστολή και να προωθήσουν τις βασικές αξίες του σχολείου, αναπτύσσοντας τεχνικά κατάλληλα συστήματα συλλογής, διαχείρισης, ανάλυσης και χρήσης δεδομένων, τα οποία συνδέουν με τη στήριξη του σχεδιασμού, της υλοποίησης, της παρακολούθησης, της ανατροφοδότησης και της αξιολόγησης. Ταυτόχρονα, οι αποτελεσματικοί σχολικοί ηγέτες, ενεργούν ως παράγοντες συνεχούς βελτίωσης για το σχολείο και τους μαθητές φροντίζοντας για την ενημέρωση και την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε σχέση με τις κατάλληλες μεθόδους και προσεγγίσεις που μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων του σχολείου. Ειδικότερα σε σχέση με το στόχο της καλλιέργειας της ενεργού πολιτιότητας, οι σχολικοί ηγέτες θα πρέπει να προωθούν τις κατάλληλες μεθόδους και προσεγγίσεις, να ενημερώνουν τους εκπαιδευτικούς για τα οφέλη των προσεγγίσεων αυτών και να αξιολογούν κατά πόσο χρησιμοποιούνται οι μέθοδοι αυτοί αποτελεσματικά, με σκοπό την ανατροφοδότηση και τη βελτίωση.

Σύμφωνα με την πρόσφατη βιβλιογραφία, αποτελεσματικές μέθοδοι διάδοσης της γνώσης και καλλιέργειας δεξιοτήτων, είναι η συνεργατική (και ομαδοκεντρική), η βιωματική και ενεργητική μέθοδος στις οποίες μπορεί να ενταχθεί και η μέθοδος project, που σαν μέθοδοι στηρίζονται στη συνεργασία και σε μια αμφίδρομη σχέση, που καλλιεργεί τα χαρακτηριστικά ενεργών ατόμων που συνεργάζονται για την επίτευξη των κοινών τους στόχων. Η ενεργητική μάθηση προσφέρει τις θεμελιώδεις αρχές για ένα συμμετοχικό όραμα παραγωγής και απόκτησης της γνώσης στο πλαίσιο των κοινοτήτων μάθησης γιατί προσφέρει μεγαλύτερη συσχέτιση της μάθησης με τα πραγματικά προβλήματα και καταστάσεις που οι μαθητές θα κληθούν να αντιμετωπίσουν στο μελλοντικό εργασιακό τους περιβάλλον³². Η βιωματική μάθηση αποτελεί την κατεξοχήν μέθοδο που προωθεί την ενεργητική συμμετοχή στα δρώμενα της σχολικής κοινότητας που αφορούν τη μάθηση και την ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων που μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για ενεργό συμμετοχή στη

32 Σγουροπούλου, Κ., και Κουτουμάνος, Α (2012). *Η Επικοινωνία Μέσω Υπολογιστή για την Υποστήριξη των Κοινοτήτων Μάθησης*. Στο <http://www.netschoolbook.gr/energet.html> (προσπελάστηκε στις 5.1.2019)

μετέπειτα ζωή του μαθητή και την ανάπτυξη της ιδιότητας του ενεργού πολίτη. Η σημασία της εμπειρίας στην εκπαίδευση έχει πολύ μεγάλη σημασία, αφού σύμφωνα με τον Dewey οι άνθρωποι διαπλάθονται συνεχώς από τις εμπειρίες τους. Για τον Dewey, η εμπλοκή του μαθητή σε καταστάσεις πραγματικής ζωής και η απόκτηση άμεσων εμπειριών τον οδηγούν σε ουσιαστική μάθηση πάνω στην οποία χτίζει τις μελλοντικές του εμπειρίες³³.

Οι σχολικοί ηγέτες στις ευρωπαϊκές χώρες χρησιμοποιούν ένα ευρύ φάσμα εκπαιδευτικών κανονισμών, προγραμμάτων, πρωτοβουλιών και έργων που δίνουν στους μαθητές ευκαιρίες για πρακτική εμπειρία της ιδιότητας του πολίτη, μέσω της ενεργού μάθησης κατά τη διάρκεια της σχολικής τους εκπαίδευσης. Έχουν αναφερθεί βασικοί τρόποι προώθησης και υποστήριξης της συμμετοχής των μαθητών στις δραστηριότητες έξω από τα σχολεία που συμβάλλουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων του πολίτη. Έχουν γίνει συστάσεις στα εθνικά προγράμματα σπουδών ή άλλα έγγραφα διεύθυνσης για τη δημιουργία συνδέσεων με τη κοινότητα ή την προσφορά εμπειριών έξω από το σχολείο και τη δημιουργία πολιτικών δομών που παρέχουν στους φοιτητές ευκαιρίες για να εκλέξουν τους αντιπροσώπους ή / και φόρουμ για τη συζήτηση σχετικά με θέματα που είτε έχουν άμεση σχέση με τα θέματα του σχολείου ή για οποιοδήποτε θέμα που αφορούν τα παιδιά και τους νέους³⁴. Σε αυτά τα πλαίσια, πολλές χώρες έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούν οικολογικά προγράμματα και δράσεις που σχετίζονται με τον εθελοντισμό και την αλληλεγγύη, ενώ ταυτόχρονα ενημερώνουν και εμπλέκουν τους γονείς και την κοινότητα σε δράσεις σχετικές με τον εθελοντισμό και την προστασία του περιβάλλοντος. Είναι όμως αναγκαίο όμως πιστεύουμε, η προσπάθεια αυτή να ενδυναμωθεί και να αναζητηθούν πιο αποτελεσματικοί τρόποι μεγιστοποίησης της συνεργασίας και της κοινής προσέγγισης του όλου θέματος, όπως και η δραστηριοποίηση σε μεγαλύτερο βαθμό όλων των πολιτών, στα πλαίσια της ενεργού πολιτεϊότητας.

5. Συμπεράσματα

Οι ηγέτες της σχολικής μονάδας, ως παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας, μέσα από τις διαφορετικές διαστάσεις που χαρακτηρίζουν το έργο τους, μπορούν να βοηθήσουν στην παροχή ενός αποτελεσματικού περιβάλλοντος για την διδασκαλία και την εκμάθηση της ιδιότητας του πολίτη και της ενεργού πολιτεϊότητας.

Το σχολείο δεν χρειάζεται διευθυντή που θα είναι απλός διεκπεραιωτής

33 Τριλίβα, Σ. & Αναγνωστοπούλου, Τ. (2008). Βιωματική Μάθηση, ένας πρακτικός οδηγός για εκπαιδευτικούς και ψυχολόγους. Αθήνα: Τόπος.

34 Kerr, D, et.al. (2012). *Citizenship Education in Europe*, pp.96-101 European Commission - Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA P9 Eurydice and Policy Support), Citizenship Education at School in Europe-CEASIE Στο http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/139_EN.pdf (προσπελάστηκε στις 25. 1.2020)

των καθημερινών διοικητικών και γραμματειακών καθηκόντων, αλλά ηγέτη ο οποίος θα διαμορφώσει μια στρατηγική βασισμένη σε συγκεκριμένο όραμα για ένα καλύτερο μέλλον και θα εμπνεύσει το προσωπικό προς αυτή την κατεύθυνση³⁵.

Οι σχολικοί ηγέτες αποτελούν παράγοντες αλλαγής και «οικοδομους ομάδων» που θα καθοδηγήσουν τα σχολεία τους σε αποτελεσματικά προγράμματα συνεργασίας και εμπλοκής³⁶. Οι ηγέτες οικοδομούν ομάδες συλλογικής αποτελεσματικότητας και κουλτούρα συνεργασίας με σημαντική επίδραση στην επιτυχία της αλλαγής και των προσπαθειών βελτίωσης που έχουν στόχο την αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα του σχολείου. «Οικοδομούν την αφοσίωση και την ταύτιση του προσωπικού, των μαθητών και των διευθυντών με το σχολείο, βελτιώνουν τις δραστηριότητες συναδελφικότητας και συνεργασίας (καλύτερη επικοινωνία και καλύτερες πρακτικές λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζει το σχολείο), ενισχύουν την ενεργητικότητα και τα κίνητρα του προσωπικού, των μαθητών και της κοινότητας, αυξάνουν το ενδιαφέρον για την καθημερινή συμπεριφορά και την απόδοση μεγαλύτερης προσοχής σε αυτά που έχουν πραγματική σημασία και αξία για το σχολείο»³⁷. Αν και διατηρούν τον ηγετικό τους ρόλο δίνουν αρκετά μεγάλο βαθμό ελευθερίας στον κάθε εκπαιδευτικό και επιδιώκουν τη συνεργασία σε όλα τα επίπεδα με όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία αξιολογώντας στην πορεία την όλη διαδικασία και πρόοδο. Έτσι η βελτίωση γίνεται από μέσα προς τα έξω. Κατά συνέπεια ο σχολικός ηγέτης μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια του σχολείου για καλλιέργεια των στόχων που θέτει, ανάμεσα στους οποίους και ο στόχος για καλλιέργεια ενεργών πολιτών, μέσα από συγκεκριμένες στρατηγικές που αφορούν τον προγραμματισμό, τη δημιουργία θετικού κλίματος, τη δημιουργία ευκαιριών για δράσεις, τη αξιολόγηση και ανατροφοδότηση μέσω νέων σχεδίων δράσεων που μπορούν να ενδυναμώσουν την ενεργό ιδιότητα των μαθητών.

Στη διεθνή βιβλιογραφία οι στρατηγικές βελτίωσης των σχολείων αποτελούν αντικείμενο συνεχούς μελέτης ενώ τα νέα δεδομένα που παρουσιάζονται στη σύγχρονη εποχή που σχετίζονται με την πολυπολιτισμικότητα και την ετερότητα στα σχολεία αναδεικνύουν την αναγκαιότητα ανάπτυξης διαπολιτισμικού διαλόγου και αποτελεσματικών δράσεων για την αντιμετώπιση των ανισοτήτων και την ενεργή δράση για τα κοινά. Υπό αυτό το πρίσμα, ο διευθυντής πρέπει να δρα σαν ηγέτης με βάση τις ανθρώπινες σχέσεις και να προωθεί το στόχο της καλλιέργειας ενεργών πολιτών που νοιάζονται για το κοινό καλό, που σέβονται τη δημοκρατία και τα δικαιώματα των άλλων

35 Θεοφιλίδης, Χ. (1994). *Ορθολογιστική Οργάνωση και Διοίκηση Σχολείου*. Λευκωσία

36 Phtiaka, H. (1999). Parental Education in Cyprus: past, present and future. *International Studies in Sociology of Education*, 9(1)

37 Χριστοφίδου, Ε. (2011). *Κουλτούρα και Κλίμα*. Παρουσίαση στα πλαίσια του προγράμματος επιμόρφωσης Νεοπροαχθέντων Διευθυντών Δημοτικής Εκπαίδευσης (σ.σ.10, 14, 24). Στο: http://www.moec.gov.cy/dde/anaptyxi_veltiosi_scholeiou/tomeis_drasis/klima_koultoura/parousiaseis/koultoura_kai_klima.pdf (προσπελάστηκε στις 12.12.18)

και έχουν κριτική σκέψη, αναλαμβάνοντας ενεργό ρόλο στην αντιμετώπιση οποιονδήποτε ανησυχητικών φαινομένων που παρουσιάζονται στην κοινωνία. Ταυτόχρονα, αναδεικνύεται η αναγκαιότητα συνεχούς επιμόρφωσης σε νέες και αποτελεσματικές προσεγγίσεις που σχετίζονται με το έργο του σχολικού ηγέτη, ανάλογα με την εκπαιδευτική πολιτική που ακολουθείται σε εθνικό αλλά και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, με στόχο την αποτελεσματικότητα σε όλους τους στόχους που θέτει το σχολείο και ιδιαίτερα το στόχο της καλλιέργειας ενεργών πολιτών.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Αθανασούλα - Ρέππα, Α. (2008) Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Αθήνα: Έλλην.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2012). Ανασχεδιασμός εκπαίδευσης, επενδύοντας στις δεξιότητες για καλύτερα κοινωνικο-οικονομικά αποτελέσματα Στρασβούργο, 20.11.2012. Στο: ec.europa.eu/education/
- Θεοφιλίδης, Χ. (1994). Ορθολογιστική Οργάνωση και Διοίκηση Σχολείου. Λευκωσία
- Καρακατσάνη, Δ.(2004) Εκπαίδευση και πολιτική διαπαιδαγώγηση, Αθήνα: Μεταίχμιο (σ.1-8)
- Κουτούζης, Μ.(1999) Γενικές αρχές μάνετζμεντ, τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Πασιαρδής, Π (2004). Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή (σ.216). Αθήνα: Μεταίχμιο
- Πολιτικά 1275a24
- Τριλίβα, Σ. & Αναγνωστοπούλου,Τ. (2008). Βιοματική Μάθηση, ένας πρακτικός οδηγός για εκπαιδευτικούς και ψυχολόγους. Αθήνα: Τόπος.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2010). Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (σ.56). Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη

Ξενόγλωσση

- Heater, D. 1990 The civic idea in word, history, politics and education
- Kenedy, J. K. (2006) Towards a conceptual framework for understanding Active and passive Citizenship. Unpublished, quoted in Nelson, J. and Kerr, D., 2006.
- Kerr et al, (2010) ICCS 2009 International Report: Civic knowledge, attitudes and engagement among lower secondary school students in thirty-eight countries.

- Marshall, T.H (1950). Citizenship and social class. Cambridge: University Press.
- Papanastasiou C., & Koutselini, M (2003). Developmental model of democratic values and attitudes towards social actions. International Journal of Educational Research
- Phtiaka, H. (1999). Parental Education in Cyprus: past, present and future. International Studies in Sociology of Education, 9(1)
- Turner, B,S. (1994). Outline of a theory of human rights. In Turner, B,S, and Hamilton,P (eds). Citizenship: Critical /Concepts.Vol.1.London. Routledge

Ιστοσελίδες

- Αγαπάκης, Δ (2019). Σχολείο και κοινωνικοποίηση των μαθητών. Στο: <https://www.candiadoc.gr/2019/03/26/scholeio-kai-koινωνikopoiisi-ton-mathiton/#.XupPiEUzY2w> (προσπελάστηκε στις 19.11.2019)
- Έλληνα, Χ. (2020). Εκπαίδευση, Δημοκρατία και Ενεργός Πολιτότητα μέσα από την Ευρωπαϊκή Διάσταση στην εκπαίδευση. Απόψεις και αντιλήψεις εκπαιδευτικών, μαθητών γονιών για το ρόλο της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σε σχέση με το πιο πάνω τρίπτυχο. Στο: <https://hephaestus.nup.ac.cy/bitstream/handle/>(προσπελάστηκε στις 21.1.2020)
- Eurydice Brief (2017). Coster, I., Sigalas. E. Citizenship Education at School in Europe 2017. p.1-34 Education and Training EC-04-18-086-EN-C (paper) EC-04-18-086-EN-N (PDF) ISBN 978-92-9492-708-8 (paper) ISBN 978-92-9492-709-5 (PDF) doi:10.2797/818387 (paper) doi:10.2797/778483 (PDF) © Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, 2018. Στο: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/eurydice-brief-citizenship-education-school-europe---2017_en (προσπελάστηκε στις 25.1.2020)
- Eurydice (2017). Στο: Citizenship Education at School in Europe. November 07, 2017, <https://iccs.iea.nl/single-news/news/iccs-2016-reveals-increase-in-students-civic-knowledge-with-persisting-gaps-across-and-within-coun/> p. 102 (προσπελάστηκε στις 24.11.19)
- Θεοδωρίδης, Α. (2009) Η ευρωπαϊκή διάσταση στην εκπαίδευση ως λόγος και εφαρμογή 1957- 2007 (σ.σ 238-251) <https://gnosis.library.ucy.ac.cy/handle/7/39216> (προσπελάστηκε στις 26.12.19)
- IEA. <https://www.iea.nl/studies/iea/iccs> (προσπελάστηκε στις 8.11.19)
- Keating, A (2016) DOI.10.14516/fde.2016.014.020.004. p. 37. Στο: https://www.researchgate.net/profile/Avril_Keating/publication/292347796_Educating_Tomorrow%27s_Citizens_What_Role_Can_Schools_Play/links/56d868c708aeba bdb40c0cd6/Educating-Tomorrows-Citizens-What-Role-Can-Schools-Play.pdf

- [izens-What-Role-Can-Schools-Play.pdf](#) (προσπελάστηκε στις 18.3.2020)
- Kerr, D, et.al. (2012). Citizenship Education in Europe, pp.96-101. European Commission - Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA P9 Eurydice and Policy Support), Citizenship Education at School in Europe-CEASIE Στο: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/139EN.pdf. (προσπελάστηκε στις 25.1.2020)
- Marshall, C (2006). The Civic Mission of Schools, Leadership, v35 n3 pp. 30-32 Jan-Feb 2006 Στο:<https://eric.ed.gov/?q=research+pupils+believed++for+active+citizenship+through+cooperation+method++primary+schools+2015+%2c+2014> (προσπελάστηκε στις 3.1.2019)
- Nelson, J & Kerr, D. (2006). Active citizenship in INCA countries: definitions, policies, practices and outcomes. National Foundation for Educational Research. Στο: https://www.researchgate.net/profile/Julie_Nelson11/publication/228777440_Active_Citizenship_in_INCA_countries_Definitions_policies_practices_and_outcomes/links/5458e3940cf2bccc4912abf5.pdf (προσπελάστηκε στις 18.3.2020)
- NPBEA(2017). Professional Standards for Educational Leaders 2015: Introduction and Implications. Στο: <http://npbea.org/wp-content/uploads/2017/06/PSEL-WebinarPowerPointSlides.pdf>, p.p 3-18. (προσπελάστηκε στις 3.1.2019)
- Υ.Π.Π.Κ. Στο <http://www.moec.gov.cy/dde/organogramma.html> (προσπελάστηκε στις 15.2.2020)
- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου. (2019). Στο: http://www.pi.ac.cy/pi/index.php?option=com_content&view=article&id=955&Itemid=414&lang=en (προσπελάστηκε στις 13.3.2020)
- Σγουροπούλου, Κ., και Κουτουμάνος, Α (2012). Η Επικοινωνία Μέσω Υπολογιστή για την Υποστήριξη των Κοινοτήτων Μάθησης. Στο <http://www.net-schoolbook.gr/energet.html> (προσπελάστηκε στις 5.1.2019)
- Συμβούλιο της Ευρώπης, 2004. Στο: www.coe.int (προσπελάστηκε στις 12.11.18)
- Φιλοσοφικός Λόγος. Στο <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DS-GL-C128/680/4511,20322/> (προσπελάστηκε στις 14.3.2020)
- Χριστοφίδου, Ε. (2011). Κουλτούρα και Κλίμα. Παρουσίαση στα πλαίσια του προγράμματος επιμόρφωσης Νεοπροαχθέντων Διευθυντών Δημοτικής Εκπαίδευσης (σ.σ.10, 14, 24). Στο: http://www.moec.gov.cy/dde/anaptyxi_veltiosi_scholeiou/tomeis_drasis/klima_koultoura/parousiaseis/koultoura_kai_klima.pdf. (προσπελάστηκε στις 12.12.18)

Βιογραφικά στοιχεία συγγραφέα

Η **Χλόη Έλληνα – Σιαηλή** είναι κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών στην Εκπαιδευτική Διοίκηση του Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφου. Είναι κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του Ευρωπαϊκού Πανεπιστημίου Κύπρου στην Εκπαιδευτική Ηγεσία. Εργάζεται ως Β. Διευθύντρια σε σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Κύπρου. Στοιχεία επικοινωνίας: chloe.ellina@hotmail.com

Δροσάτος Δημήτριος

Τα οφέλη της συμμετοχικής ηγεσίας στη σχολική μονάδα

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να μελετήσει τα οφέλη της συμμετοχικής ηγεσίας στις σχολικές μονάδες. Διεξήχθη ποιοτική έρευνα με τη χρήση δομημένων συνεντεύξεων σε δείγμα 6 εκπαιδευτικών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας τα οφέλη της συμμετοχικής ηγεσίας είναι η συλλογικότητα, η ενδυνάμωση των διαπροσωπικών σχέσεων και του κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των εκπαιδευτικών και του Διευθυντή. Επίσης, η καλή και αγαστή συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών, εκπαιδευτικών και μαθητών, αλλά και μεταξύ μαθητών. Η συμμετοχική ηγεσία του διευθυντή ικανοποιεί επαγγελματικά και προσωπικά τους εκπαιδευτικούς του σχολείου.

Λέξεις-κλειδιά: ηγεσία, συμμετοχική ηγεσία, σχολική μονάδα, εκπαιδευτικοί, διευθυντής

The benefits of participatory leadership in school

Abstract

The purpose of this research was to study the benefits of participatory leadership in schools. A qualitative research was conducted using structured interviews on a sample of 6 teachers. According to the research results, the benefits of participatory leadership are collectivity, the strengthening of interpersonal relationships and the climate of trust between teachers and the Principal; also, the good and noble cooperation between teachers, between teachers and students, and also between students. The participatory leadership of the principal satisfies the teachers of the school professionally and personally.

Keywords: leadership, participatory leadership, school unit, teachers, principal\

1. Εισαγωγή

Η παρούσα έρευνα έχει στόχο να μελετήσει τα οφέλη της συμμετοχικής ηγεσίας στις σχολικές μονάδες εστιάζοντας στο σχολικό κλίμα, στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αλλά και στη σχέση των εκπαιδευτικών με τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων. Στη συμμετοχική ηγεσία, όπως υποδηλώνει και το όνομά της, όλοι οι εμπλεκόμενοι στον σχολικό οργανισμό συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, στην επίλυση προβλημάτων, στην προώθηση και ανάπτυξη του σχολικού οργανισμού¹. Τα συμμετοχικά μοντέλα ηγεσίας έχουν μακρά ιστορία στην εκπαίδευση και μοιράζονται τέσσερις υποθέσεις: (1) η ηγεσία περιλαμβάνει μια ομάδα και όχι ένα άτομο, (2) μέσα στον οργανισμό υπάρχει αλληλεξάρτηση με τους ανθρώπους ως μέρος ενός μεγαλύτερου συστήματος, (3) παρατηρείται ενδυνάμωση και όχι εξουσία και έλεγχος και (4) η μάθηση είναι κεντρικό στοιχείο μέσα σε αυτές τις πιο συνεργατικές, ομαδικές προσανατολισμένες προσεγγίσεις². Το παρόν θέμα καθίσταται ιδιαίτερα ενδιαφέρον τη σημερινή εποχή, όπου η αποτελεσματικότητα των σχολείων έχει έλθει στο προσκήνιο, προκειμένου για την ολόπλευρη ανάπτυξη των μαθητών, αλλά και των ίδιων των εκπαιδευτικών. Όταν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί είναι ικανοποιημένοι από το σχολείο στο οποίο εργάζονται, τότε αποδίδουν τα μέγιστα. Μελέτες³ αποδεικνύουν ότι η συμμετοχική ηγεσία είναι προτιμότερη συγκριτικά με άλλες μορφές ηγεσίας

1 Arbabi, A., & Mehdinezhad, V. (2016). School principals' collaborative leadership style and relation it to teachers' self-efficacy. *International Journal of Research Studies in Education*, 5(3), 3-12.

2 Arbabi, A., & Mehdinezhad, V. (2015). School principals' collaborative leadership style and relation it to teachers' self-efficacy. *International Journal of Research Studies in Education*, 5(3), 3-12.

3 Turning Point National Program Office. (2012). Collaborative leadership self-assessment questionnaires, school of public health and community medicine. University of Washington, Bandura, A. (1994). Self-efficacy. *Encyclopedia of Human Behavior*, 4(1), 71-81.

από τους εκπαιδευτικούς, ενώ παράλληλα ενισχύει την αυτοεκτίμηση και την αυτοπεποίθησή τους σε επαγγελματικό επίπεδο. Το παρόν άρθρο επιχειρεί μια σύντομη βιβλιογραφική ανασκόπηση που αφορά στη συμμετοχική ηγεσία και εν συνεχεία παρουσιάζει το σκοπό και την υπόθεση της παρούσης έρευνας. Αμέσως μετά παραθέτει τη μεθοδολογία στην οποία στηρίχθηκε η διεξαγωγή της παρούσης έρευνας και τα αποτελέσματα της έρευνας. Το άρθρο ολοκληρώνεται με τα τελικά συμπεράσματα της μελέτης.

2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Σήμερα, τα σχολεία χρειάζονται διαχειριστές που παρέχουν στους εκπαιδευτικούς στόχους για να αυξήσουν τα κίνητρά τους. Η ηγεσία περιλαμβάνει αλλαγή και αποτέλεσμα και αυτό σημαίνει πως οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν τους οπαδούς τους - εκπαιδευτικούς. Η επίδραση είναι κρίσιμη συνιστώσα της ηγεσίας και τα σχολεία είναι υπεύθυνα για τη δημιουργία του ανθρώπου. Η εκπαίδευση του μαθητή κάνει το μέλλον της κοινωνίας να στηρίζεται στα σχολεία⁴.

Η συμμετοχική ηγεσία αποτελεί ένα από τα στυλ ηγεσίας που προωθούν και αναπτύσσουν οι οργανισμοί. Ως συνεργατική ηγεσία ορίζεται η ηγεσία στην οποία οι εργαζόμενοι παρεμβαίνουν σε διαφορετικά επίπεδα στον οργανισμό για τον εντοπισμό των προβλημάτων, την ανάλυση της κατάστασης και την επίτευξη λύσεων, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να αποφασίζουν να επιτύχουν λύσεις και να βοηθήσουν τους διευθυντές να επιλύσουν τα προβλήματα. Τα τελευταία χρόνια, ο ανθρώπινος παράγοντας έχει λάβει κεντρική διάσταση στις οργανώσεις⁵.

Μελέτη με τίτλο «Η επίδραση της συνεργασίας στη λήψη αποφάσεων και η μείωση της πίεσης στην εργασία» συμπέρανε ότι η συνεργασία έχει αρνητικές επιπτώσεις στη σύγκρουση και η ατομική συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων καθορίζει την πίεση εργασίας⁶. Επίσης η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων είναι ένας τρόπος αντιμετώπισης των αλλαγών⁷. Η συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις συνεπάγεται ακόμη την αύξηση της ποιότητας της αποδοχής των αποφάσεων⁸. Τέλος η συμμετοχική ηγεσία αυξάνει την ικανοποίηση, τη λήψη αποφάσεων και τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων⁹. Συγκεκριμένα η συνεργασία των δασκάλων μειώνει τα ποσοστά

4 Habibi, L. (2004), *Analysis of correlation between cooperative leadership (with emphasize on recommendationsystem) and employees efficiency in headquarters of supervision on good and service distribution*. Masteral Thesis, Tehran University

5 Arbabi, A., &Mehdinezhad, V. (2015). School principals' collaborative leadership style and relation it to teachers' self-efficacy. *International Journal of Research Studies in Education*, 5(3), 3-12.

6 Jackson, E. (1983). Participation in decision making as a strategy for reducing job related strain. *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 3-19.

7 Fine, S. F. (1986). Technological innovation diffusion and resistance: A historical perspective. *Journal of LibraryAdministration*, 7(1), 83-97

8 Hoy, W. K., Gage, C., & Tarter, J. C. (2006). School mindfulness and faculty trust: Necessary conditions for each other? *Educational Administration Quarterly*, 42(2), 425-446.

9 Miller, K., & Mange, E. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta- analytic review.

της απουσίας από το σχολείο και επιδρά θετικά στην υιοθέτηση των αλλαγών. Επίσης, η συνεργασία των εκπαιδευτικών με τον ηγέτη του σχολείου αυξάνει τα κίνητρά τους¹⁰. Η συνεργασία των εργαζομένων με την ηγεσία είναι σημαντική για την ποιότητα της εργασίας του οργανισμού. Επιπλέον, η εποπτεία των προγραμμάτων από τους εργαζομένους αυξάνει την επικοινωνία και είναι θετική, συνεπώς αυξάνεται και το κίνητρό τους¹¹.

Τα κίνητρα των εργαζομένων αυξάνονται, όταν αυξάνεται η συμμετοχική ηγεσία στον οργανισμό¹². Η αυξανόμενη συμμετοχική ηγεσία στον οργανισμό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της οργανωτικής δέσμευσης και τη μείωση της αντίστασης έναντι των αλλαγών¹³. Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της συμμετοχικής κουλτούρας και του στρατηγικού σχεδιασμού, έτσι ώστε με την αύξηση της συμμετοχής του εργαζόμενου στο στρατηγικό σχεδιασμό, να διαμορφωθούν συνεκτικά προγράμματα και να αυξηθεί η ατομική δέσμευση έναντι αυτών των προγραμμάτων¹⁴.

Με βάση τα άρθρα και τα αποτελέσματα των μελετών, η συμμετοχική ηγεσία αποτελεί μια προσέγγιση που ανταποκρίνεται στις ανθρώπινες ανάγκες όσον αφορά τον σεβασμό και την ισότητα. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού οφείλεται στη διαδικασία συνεργασίας. Με την αύξηση της συνεργασίας των εργαζομένων, η αλλαγή της σχέσης διευκολύνει τις περιβαλλοντικές αλλαγές και τη λήψη αποφάσεων και τελικά βελτιώνεται η ανθρώπινη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και ηγετών.

2.3. Σκοπός της έρευνας

Η παρούσα εργασία έχει σκοπό να μελετήσει τα οφέλη της συμμετοχικής ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και συγκεκριμένα στις σχολικές μονάδες. Απώτερος στόχος της εργασίας είναι να αποδείξει πως η συμμετοχική ηγεσία συμβάλλει σε έναν αποτελεσματικό εκπαιδευτικό οργανισμό σε επίπεδο σχολικού κλίματος, ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και συνεργασίας με τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων.

Academy of Management Journal, 29(4), 727-753

10 Mirkamali, M. (1997). *Changing in the organization, culture and resistance*. Tehran, Iran Leadership Association.

11 SarAbadani, H. (2007). *Study the correlation between leadership style and motivation of experts in physical education organization*. Masteral thesis.

12 Roshandel, T. (2003). *Study and evaluate the correlation between cooperative leadership and employees efficiency of cooperation ministry*. Masteral thesis, Tehran University.

13 Habibi, L. (2004). *Analysis of correlation between cooperative leadership (with emphasize on recommendationsystem) and employees efficiency in headquarters of supervision on good and service distribution*. Masteral Thesis, Tehran University

14 Sheikho-Aghdam, R. (2004). *Study the formation of cooperative culture and strategic planning in themunicipality of region 17, Tehran*. Masteral Thesis, Tehran University.

2.4. Υπόθεση της έρευνας

Η υπόθεση της παρούσης έρευνας είναι η εξής:

- «*Η συμμετοχική ηγεσία συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού σε επίπεδο σχολικού κλίματος, ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και συνεργασίας με τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων*»

Η κεντρική υπόθεση χωρίζεται σε τρεις επιμέρους υποθέσεις. Αναλυτικά:

H1. Η συμμετοχική ηγεσία σχετίζεται θετικά με το θετικό σχολικό κλίμα

H2. Η συμμετοχική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από τον ηγέτη

H3. Η συμμετοχική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τη συνεργασία εκπαιδευτικών και Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων

3. Μεθοδολογία

Προκειμένου να διερευνηθούν οι ερευνητικές υποθέσεις αποφασίστηκε η διεξαγωγή πρωτογενούς ποιοτικής έρευνας. Η μεθοδολογία της ποιοτικής έρευνας θεωρείται κατάλληλη διότι ο ενασχολούμενος με την έρευνα επιδιώκει να μελετήσει το σημαντικό θέμα της συμμετοχικής ηγεσίας στα σχολεία, μέσα από τις απόψεις των ίδιων των εκπαιδευτικών. Ως εκ τούτου επιχειρεί να διερευνήσει εις βάθος τις απόψεις τους γεγονός που επιτυγχάνεται με ερωτήσεις ανοικτού τύπου, όπως προάγει η διαδικασία της συνέντευξης.¹⁵

3.1. Εργαλείο έρευνας

Βασικό εργαλείο της παρούσης έρευνας αποτέλεσαν οι δομημένες συνεντεύξεις. Συγκεκριμένα υπήρχαν 4 δημογραφικές ερωτήσεις που αφορούσαν το φύλο, την ηλικία, τα έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση και τις σπουδές των ερωτώμενων. Το δεύτερο μέρος της συνέντευξης αφορούσε σε ερωτήσεις σχετικές με την ηγεσία του σχολείου. Συγκεκριμένα το δεύτερο μέρος αφορούσε σε ερωτήσεις σχετικές με το σχολικό κλίμα, τον ρόλο του διευθυντή όσον αφορά στις συνεδρίες με τους εκπαιδευτικούς, την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή, αλλά και τη σχέση τους με τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων.

3.2. Δείγμα έρευνας

Το δείγμα της έρευνας επιλέχθηκε με τη μέθοδο της χιονοστιβάδας¹⁶. Όσον

15 Κυριαζόπουλος, Π. & Σαμαντά, Ε. (2011), *Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

16 Creswell, J. (1994), *Research design qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων 1 ερωτώμενος είναι άνδρας και οι υπόλοιποι 5 γυναίκες. Ένας ερωτώμενος ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία 20-30, ένας 30-40 ετών, 3 είναι 40-50 ετών και 1 είναι 50-60 ετών. Ένας ερωτώμενος έχει 1 χρόνο προϋπηρεσία στην εκπαίδευση, ένας 2 χρόνια, ένας 16 χρόνια, ένας 19 χρόνια, ένας 20 χρόνια και ένας 30 χρόνια. Τρεις ερωτώμενοι είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και οι υπόλοιποι τρεις έχουν και μεταπτυχιακό τίτλο.

3.3. Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων

Για την ανάλυση των δεδομένων επιλέχθηκαν οι θεματικές περιοχές. Το υλικό της συνέντευξης μελετήθηκε πολλές φορές ώστε να βγουν οι θεματικές περιοχές (Creswell, 1994). Εξήχθησαν 4 θεματικές περιοχές. Αναλυτικά:

1. Κλίμα σχολείου (ερωτήσεις: 1 και 7)
2. Διευθυντής σχολείου και συνεδρίες (ερωτήσεις 2-5)
3. Ικανοποίηση από τον/την διευθυντή/ντρια (ερώτηση 6)
4. Σχέση με τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων (ερωτήσεις 8-9)

4. Ανάλυση Αποτελεσμάτων

4.1. Κλίμα σχολείου

Όλοι οι ερωτώμενοι χαρακτήρισαν το κλίμα του σχολείου θετικό και δημοκρατικό. Αναφέρθηκε ότι κυριαρχεί η τάση της κατανομής ευθύνης στα μέλη που απαρτίζουν τη σχολική μονάδα και ενισχύεται η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων και στη διοίκηση της σχολικής μονάδας ευρύτερα. Χαρακτηριστικά αναφέρθηκε:

Πώς θα χαρακτηρίζατε το κλίμα στο σχολείο στο οποίο εργάζεστε; (θετικό, συνεργατικό, δημοκρατικό)

(Γ.Π., 30). «Θα το χαρακτηρίζα θετικό καθώς υπάρχει ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών και καταβάλλεται συλλογική προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων μέσα σε ένα πλαίσιο συναδελφικότητας και συνεργασίας».

(Π.Β.,38). «Το κλίμα στο σχολείο όπου εργάζομαι τη φετινή χρονιά θα το χαρακτηρίζα τόσο θετικό, όσο και συνεργατικό αλλά και δημοκρατικό...όλες οι απόψεις εισακούονται, με στόχο πάντα να

συναποφασίζουμε για το καλό των μαθητών μας και την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου εν γένει».

Όπως διαπιστώνεται από τα παραπάνω παραθέματα, η συμμετοχική ηγεσία συμβάλλει σε ένα θετικό κλίμα που επιτρέπει την επικοινωνία, δημιουργώντας μια συναδελφική και συνεργατική ατμόσφαιρα. Στα παραπάνω προστέθηκε η άποψη πως το καλό κλίμα δεν είναι ευθύνη μόνο του ηγέτη αλλά και των εκπαιδευτικών, οι οποίοι χαρακτηρίζονται για τον επαγγελματισμό τους και το αίσθημα ευθύνης τους. Παράλληλα στο καλό κλίμα συμβάλλουν και οι καλές σχέσεις και η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών, αλλά και μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα αναφέρθηκε.

(Ε.Γ, 40) «Οι συνάδελφοί μου φαίνονται πάντως να συνεργάζονται μεταξύ τους , να συναποφασίζουν και να χαρακτηρίζονται από σύμπνοια».

Δεν έλειψαν ωστόσο και οι προτάσεις για ένα ακόμα καλύτερο κλίμα. Συγκεκριμένα προτάθηκαν συζητήσεις με πιο χαλαρή διάθεση για την ανάπτυξη αισθημάτων ευχαρίστησης, ικανοποίησης και εμπιστοσύνης μεταξύ όλων των μελών της σχολικής κοινότητας. Τέλος ένας ερωτώμενος επιθυμεί πιο συχνές συνεδρίες του συλλόγου διδασκόντων, για να επιλύονται τυχόν προβλήματα, διενέξεις ή εντάσεις εγκαίρως.

4.2. Διευθυντής σχολείου και συνεδρίες

Οι περισσότεροι ερωτώμενοι (5 στους 6) ανέφεραν ότι ο διευθυντής του σχολείου συγκαλεί συχνά συνεδρίες προκειμένου να επιτευχθεί η αποδοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας και η αντιμετώπιση προκλήσεων και θετικών αλλαγών. Χαρακτηριστικά αναφέρθηκε:

Ο διευθυντής του σχολείου στο οποίο εργάζεστε παρέχει τη δυνατότητα για συχνές συνεδρίες μεταξύ εκείνου και των εκπαιδευτικών;

(Π.Β.,38) «Ο Σύλλογος διδασκόντων συνεδριάζει τακτικά, τουλάχιστον μία φορά το μήνα και περισσότερες εκτάκτως, αν για παράδειγμα προκύψει κάποιο σημαντικό ζήτημα που αφορά σχέσεις συμμαθητών μεταξύ τους, εκδηλώσεις και προγραμματισμούς δραστηριοτήτων της σχολικής μονάδας ή κάποιο άλλο έκτακτο γεγονός».

Επίσης ο Διευθυντής του σχολείου σε καθημερινή βάση έχει ανοιχτή

επικοινωνία με όλους τους εκπαιδευτικούς, καθώς είναι πολύ πρόθυμος να βρεθεί και να ακούσει τους εκπαιδευτικούς του σχολείου, αλλά και να συζητήσει μαζί τους.

Το αντικείμενο των συνεδριών αφορά στον προγραμματισμό του εκπαιδευτικού έργου και δράσεων, στην ενημέρωση για διοικητικά θέματα, στην υλικοτεχνική υποδομή σχολικής μονάδας, στην αντιμετώπιση προβλημάτων συμπεριφοράς μαθητών αλλά και στην επιμόρφωση των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων. Χαρακτηριστικά αναφέρθηκε:

Ποιο είναι το αντικείμενο αυτών των συνεδριών;

(Γ.Β., 42). «Ενημέρωση για διοικητικά θέματα, προγραμματισμός εκπαιδευτικού έργου και δράσεων, για την αντιμετώπιση προβλημάτων συμπεριφοράς μαθητών, για την ενδοσχολική επιμόρφωση γονέων και εκπαιδευτικών, για τον εξοπλισμό της σχολικής μονάδας και οτιδήποτε άλλο προβληματίζει τον σύλλογο διδασκόντων».

Άλλα θέματα που τίθενται προς συζήτηση αφορούν τη διαχείριση της τάξης και τους κανόνες του σχολείου, τη συμπεριφορά των μαθητών, την από κοινού συνεργασία και λήψη σημαντικών εκπαιδευτικών αποφάσεων μεταξύ διεύθυνσης, εκπαιδευτικών της τάξης και εκπαιδευτικών παράλληλης στήριξης, αλλά και θέματα που αφορούν σε εκπαιδευτικά προγράμματα (πχ. Υγιεινή διατροφή), καθώς και σε προγραμματισμένες δραστηριότητες και εκδηλώσεις του σχολείου, όπως εορτές και εκδρομές. Επίσης συζητούν για την επίλυση προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά την εκπαιδευτική διαδικασία, ανταλλάσσουν απόψεις για τις παιδαγωγικές μεθόδους που μπορούν να εφαρμόσουν οι εκπαιδευτικοί και συζητούν για τις σχέσεις του σχολείου με τους γονείς. Σε γενικές γραμμές αντικείμενο των συνεδριών είναι η βελτίωση του σχολικού περιβάλλοντος για το καλό πρώτα του μαθητή και μετά του συναδέλφου.

Τα θετικά στοιχεία που προκύπτουν από τις συνεδρίες είναι η συλλογικότητα στις αποφάσεις, η ενδυνάμωση των διαπροσωπικών σχέσεων των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων, αλλά και η ενδυνάμωση του κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των εκπαιδευτικών και του Διευθυντή. Το πιο σημαντικό στοιχείο που προκύπτει από αυτές τις συνεδρίες, όπως αναφέρθηκε είναι η δυνατότητα που παρέχεται στους εκπαιδευτικούς για ανατροφοδότηση των πρακτικών που εφαρμόζουν μέσα από τον διάλογο, πάντα με γνώμονα την καλή και αγαστή συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών, εκπαιδευτικών και μαθητών, αλλά και μεταξύ μαθητών. Ορισμένες φορές απαιτείται ευελιξία και επαναπροσδιορισμός στάσεων και απόψεων όλων των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία, όταν προκύπτει κάποιο γεγονός. Χαρακτηριστικά αναφέρθηκε:

Ποια θεωρείτε ότι είναι τα θετικά στοιχεία από τις συνεδρίες αυτές;

(Γ.Β., 42) «Ενισχύεται το κλίμα της ομαδικότητας και το αίσθημα της συναδελφικότητας των μελών του εκπαιδευτικού προσωπικού και προωθείται η συμμετοχική λήψη αποφάσεων στο σχολείο».
(Ω.Σ., 45) «Η ανταλλαγή απόψεων, η επικοινωνία μεταξύ μας, η συνεργασία και η αλληλοβοήθεια είναι θετικά στοιχεία».

Επίσης άλλα θετικά στοιχεία των συνεδριών που αναφέρθηκαν είναι η επίλυση προβλημάτων, η βελτίωση των σχέσεων, η αποφόρτιση του κλίματος, όταν υπάρχει. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρθηκε (Ε.Γ, 40). *«η συζήτηση πάντα βοηθάει».*

Τέλος, εξίσου θετικό στοιχείο των συνεδριών που λαμβάνουν χώρα στο σχολείο, είναι ότι επισημαίνονται βασικοί προβληματισμοί των εκπαιδευτικών, συζητώνται στα πλαίσια ανοιχτού διαλόγου και επιλύονται χωρίς εντάσεις. Συγκεκριμένα αναφέρθηκε:

(Π.Β.,38) «Θεωρώ πως συνήθως οι συνεδρίες ενημερώνουν επαρκώς τους εκπαιδευτικούς για τα ζητήματα που απασχολούν κάθε φορά τη σχολική κοινότητα και παρέχουν με σαφήνεια τα απαραίτητα εφόδια για την αντιμετώπισή τους».

4.3 Ικανοποίηση από τον διευθυντή

Αναφορικά με την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή του σχολείου όλοι οι ερωτώμενοι ανέφεραν ότι είναι ικανοποιημένοι τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Συγκεκριμένα ο διευθυντής του σχολείου επηρεάζει θετικά τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών, παρέχει αυτονομία, συναποφασίζει και αναγνωρίζει την ικανότητα όλων των εκπαιδευτικών για συλλογική ηγεσία.

Επίσης δείχνει ενδιαφέρον για προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, λειτουργεί συμβουλευτικά και υποστηρικτικά και αντιμετωπίζει τους εκπαιδευτικούς με ευγένεια και σεβασμό. Επίσης, είναι δίκαιος και προσπαθεί να αντιμετωπίζει κάθε κατάσταση με την ίδια ευαισθησία, χωρίς να κάνει διακρίσεις και να μεροληπτεί υπέρ κάποιων εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα αναφέρθηκε:

Είστε ικανοποιημένος/η από τον/την διευθυντή/τρια του σχολείου σας;

Α) σε προσωπικό επίπεδο. Αιτιολογήστε

Β) σε επαγγελματικό επίπεδο. Αιτιολογήστε

(Γ.Β., 42). «...ενδιαφέρεται για ζητήματα που σχετίζονται με την εκπαιδευτική διαδικασία, δίνει έμφαση στην επικοινωνία και συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς, .. καλλιεργεί ένα φιλικό και οικείο περιβάλλον καθώς λειτουργεί εξισορροπητικά, χωρίς να κάνει κατάχρηση της εξουσίας του».

(Ω.Σ, 45) «...γιατί έχουμε καλή επικοινωνία, ευχάριστη συνύπαρξη, συνεννόηση και νιώθω άνετα μαζί του...υπάρχει σύμπνοια, καλή συνεργασία και σεβασμός».

Επίσης οι εκπαιδευτικοί ανέφεραν ικανοποίηση λόγω των προσωπικών χαρακτηριστικών του διευθυντή τους όπως κατανόηση, επιείκεια, ευαισθησία, ειλικρίνεια, σοβαρότητα και ευελιξία, εργατικότητα, συνέπεια, δικαιοσύνη, διαφάνεια και ευγένεια.

4.4. Σχέση με τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων

Όσον αφορά τη σχέση του σχολείου με τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων, όλοι οι ερωτώμενοι ανέφεραν ότι η σχέση αυτή είναι πολύ καλή. Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων αναπόσπαστο μέλος της Σχολικής Κοινότητας. Χαρακτηριστικά αναφέρθηκε:

Ποια είναι η σχέση σας με τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων;

(Γ.Π., 30) «Με τη στάση του, ως αρωγός και υποστηρικτής του Σ.Δ., ο Σύλλογος Γονέων και Κηδεμόνων συνεισφέρει σε μεγάλο βαθμό στην ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας».

(Γ.Β., 42) «Πολύ καλή, καθώς ο Σύλλογος Γονέων και Κηδεμόνων του σχολείου μας βρίσκεται πάντα στο πλευρό μας, πρόθυμος αρωγός στο εκπαιδευτικό μας έργο τόσο με υλική όσο και ηθική υποστήριξη στο μέτρο που μπορεί».

(Μ.Β, 58) «Με τον σύλλογο γονέων υπάρχει άριστη συνεργασία. Στέκεται αρωγός στην προσπάθειά μας. Νομίζω ότι πρέπει να συνεχιστεί η καλή σχέση με τον σύλλογο γονέων με ειλικρίνεια και αλληλοκατανόηση».

Οι καλές σχέσεις με τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων οφείλονται σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς στην άριστη συνεργασία που έχουν και στην καλή επικοινωνία.

Παρά τις άριστες σχέσεις οι εκπαιδευτικοί στην ερώτηση «Θα θέλατε να προτείνετε κάποιες άλλες ενέργειες ώστε να βελτιωθεί το κλίμα ανάμεσα σε εσάς και στον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων;» έχουν να προτείνουν την οργάνωση κοινών ενδοσχολικών επιμορφώσεων εκπαιδευτικών, γονέων και μαθητών σε θέματα Αγωγής Υγείας, Κυκλοφοριακής Αγωγής κλπ. Επίσης καλό είναι να υπάρχει μεγαλύτερη συμμετοχή από πλευράς των γονέων στις αρχαιρεσίες του συλλόγου και στην προσφορά εθελοντικής βοήθειας, ώστε ο σύλλογος να βγαίνει πιο δυνατός. Αυτό ίσως επιτευχθεί με την καλύτερη επικοινωνία των δράσεων του συλλόγου στο σύνολο των γονέων και με εκδηλώσεις που τους ενδιαφέρουν (σχολές γονέων, κάλεσμα ειδικών επιστημόνων, πολιτιστικές εκδηλώσεις).

Αυτό που υποστηρίζεται από τους εκπαιδευτικούς είναι πως απαραίτητο συστατικό για την καλύτερη συνεργασία με τους γονείς είναι η αμοιβαία κατανόηση των δυσκολιών και ανησυχιών που αντιμετωπίζουν τόσο οι γονείς, όσο και οι εκπαιδευτικοί κατά την τέλεση των καθηκόντων τους, με ζητούμενο την πρόοδο των παιδιών σε κάθε τομέα: α) γνωστικό, β) κοινωνικό και γ) συναισθηματικό. Η καλή προαίρεση εκατέρωθεν, η αλληλοκατανόηση και ο αμοιβαίος σεβασμός, μπορούν να λύσουν ή ακόμη και να προλάβουν περιττές εντάσεις, προβλήματα ή παρεξηγήσεις.

5. Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσης έρευνας ήταν να αποδείξει πως η συμμετοχική ηγεσία συμβάλλει σε έναν αποτελεσματικό εκπαιδευτικό οργανισμό σε επίπεδο σχολικού κλίματος, ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και συνεργασίας με τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων. Από την παρούσα έρευνα διαπιστώθηκε ότι η συμμετοχική ηγεσία οδηγεί σε καλό σχολικό κλίμα, θετικό και δημοκρατικό, που επιτρέπει τη συνεργατικότητα των εκπαιδευτικών τόσο μεταξύ τους, όσο και με τον διευθυντή του σχολείου. Επίσης το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιεί ο διευθυντής των υπό μελέτη εκπαιδευτικών αυξάνει την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών¹⁷. Συγκεκριμένα διαπιστώθηκε ότι τα οφέλη της συμμετοχικής ηγεσίας αφορούν στα εξής:

Οι εκπαιδευτικοί λαμβάνονται υπόψη από τον διευθυντή τους για να επιλύουν προβλήματα που δημιουργούνται, λαμβάνουν αποφάσεις σημαντικές για το σχολείο και τα δρώμενα αυτού, όπως βρέθηκε και σε άλλες έρευνες¹⁸. Επίσης οι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζονται με σεβασμό, ανοικτό πνεύμα, ισότητα και δημοκρατικότητα, γεγονός που ενισχύει τα κίνητρά τους, όπως υποστηρίζεται

17 Miller, K., & Mange, E. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727-753

18 Sheikho-Aghdam, R. (2004). *Study the formation of cooperative culture and strategic planning in the municipality of region 17, Tehran*. Masteral Thesis, Tehran University. SarAbadani, H. (2007). *Study the correlation between leadership style and motivation of experts in physical education organization*. Masteral thesis.

και από άλλους ερευνητές¹⁹.

Παράλληλα το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας των διευθυντών βοηθά και στη διατήρηση καλών σχέσεων με τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων, ο οποίος θεωρείται αρωγός στο έργο του σχολείου.

Συνοψίζοντας, συμπεραίνεται ότι το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, στο οποίο ο διευθυντής μέσω των τακτικών συνεδρίων που πραγματοποιεί με τον Σύλλογο των Εκπαιδευτικών, βοηθά στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, καθώς επιλύονται συγκρούσεις, αναδεικνύονται προβλήματα και συζητούνται οι λύσεις τους, ενώ υλοποιείται ο τακτικός προγραμματισμός με τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών.

Ολοκληρώνοντας την παρούσα εργασία αξίζει να δοθεί απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα. Αναφορικά με τα οφέλη της συμμετοχικής ηγεσίας που ακολουθεί ο διευθυντής του σχολείου αυτά είναι η συλλογικότητα, η ενδυνάμωση των διαπροσωπικών σχέσεων και του κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των εκπαιδευτικών και του Διευθυντή. Επίσης, η καλή και αγαστή συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών, εκπαιδευτικών και μαθητών, αλλά και μεταξύ μαθητών.

Η συμμετοχική ηγεσία του διευθυντή ικανοποιεί επαγγελματικά και προσωπικά τους εκπαιδευτικούς του σχολείου και μάλιστα η ικανοποίηση αυτή δε φαίνεται να διαφοροποιείται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών (φύλο, ηλικία, έτη προϋπηρεσίας). Ωστόσο, δεδομένου ότι δε διεξήχθη ποσοτική έρευνα, αλλά ποιοτική, το εύρημα αυτό είναι αμφιλεγόμενο καθώς εξετάστηκε μόνο ποιοτικά. Τέλος, η συμμετοχική ηγεσία συμβάλλει στις καλές σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Κυριαζόπουλος, Π. & Σαμαντά, Ε. (2011), *Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

Ξενόγλωσση

Arbabi, A., & Mehdihezad, V. (2015). School principals' collaborative leadership style and relation it to teachers' self-efficacy. *International Journal of Research Studies in Education*, 5(3), 3-12.

19 Mirkamali, M. (1997). *Changing in the organization, culture and resistance*. Tehran, Iran Leadership Association. Roshandel, T. (2003). *Study and evaluate the correlation between cooperative leadership and employees efficiency of cooperation ministry*. Masteral thesis, Tehran University. Habibi, L. (2004), *Analysis of correlation between cooperative leadership (with emphasize on recommendationsystem) and employees efficiency in headquarters of supervision on good and service distribution*. Masteral Thesis, Tehran University. SarAbadani, H. (2007). *Study the correlation between leadership style and motivation of experts in physical education organization*. Masteral thesis.

- Conner, T. (2015). Relationships and Authentic Collaboration: Perceptions of a Building Leadership Team. *Leadership and Research in Education*, 2(1), 12-24.
- Creswell, J. (1994), *Research design qualitative and quantitative approaches*. ThousandOaks, CA: SAGE.
- Eco, R. (2001). *Πως γίνεται μια διπλωματική εργασία*. Αθήνα: Νήσος
- Fine, S. F. (1986). Technological innovation diffusion and resistance: A historical perspective. *Journal of LibraryAdministration*, 7(1), 83-97
- Habibi, L. (2004), *Analysis of correlation between cooperative leadership (with emphasize on recommendationsystem) and employees efficiency in headquarters of supervision on good and service distribution*. Masteral Thesis, Tehran University
- Hoy, W. K., Gage, C., & Tarter, J. C. (2006). School mindfulness and faculty trust: Necessary conditions for each other? *Educational Administration Quarterly*, 42(2), 425-446.
- Jackson, E. (1983). Participation in decision making as a strategy for reducing job related strain. *Journal ofApplied Psychology*, 68(1), 3-19.
- Kartal, S. E., Yirci, R., & Ozdemir, T. Y. (2016). Teacher perceptions on conflict resolution styles of school administrators. *European Journal of Education Studies*, 2(9), 136-149
- Kezar, A. (2001). Investigating organizational fit in a participatory leadership environment. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 23(1), 85-101.
- Miller, K., & Mange, E. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta- analytic review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727-753
- Mirkamali, M. (1997). *Changing in the organization, culture and resistance*. Tehran, Iran Leadership Association.
- Rahim M. A, Magner N. R. & Shapiro D. L, (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely?. *International Journal of Conflict Management*, 11 (1), 9 - 31.
- Rahim M. A., Psenicka C. & Alves M. G., (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: a study in seven countries. *The International Journal of Conflict Management*, 10(4):302-326.
- Rahim, M. A. (2017). *Managing conflict in organizations*. Routledge.
- Rice, A. K. (1995). Productivity and social organization in Indian wearing shed. *Human Relation*, 6(1), 27-97.
- Roshandel, T. (2003). *Study and evaluate the correlation between cooperative leadership and employees efficiency of cooperation ministry*. Masteral thesis, Tehran University.

- SarAbadani, H. (2007). *Study the correlation between leadership style and motivation of experts in physical education organization*. Masteral thesis.
- Sheikhlo-Aghdam, R. (2004). *Study the formation of cooperative culture and strategic planning in themunicipality of region 17, Tehran*. Masteral Thesis, Tehran University.
- Steyn G. M. & Niekerk E. J (2007). *Human Resource Management In Education*; 2nd edition. Unisa Press: Pretoria.
- Turning Point National Program Office. (2012). Collaborative leadership self-assessment questionnaires, school of public health and community medicine. University of Washington, Bandura, A. (1994). Self-efficacy. *Encyclopedia of Human Behavior*, 4(1), 71-81.

Βιογραφικά στοιχεία συγγραφέα

Ο **Δημήτριος Δροσάτος** του Βασιλείου είναι Διευθυντής στο 15ο Δημοτικό Σχολείο Χαλκίδας. Έχει σπουδές στο Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου Κρήτης (Π.Τ.Δ.Ε. Ρεθύμνου), στη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων στο Τ.Ε.Ι. Χαλκίδας και στο Πρόγραμμα Ειδίκευσης στη Συμβουλευτική και τον Προσανατολισμό (ΠΕΣΥΠ) της Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.. Έχει μεταπτυχιακές σπουδές στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών του ΤΕΠΑΕΣ στο Παν/μιο Αιγαίου, «Φύλο και Νέα Εκπαιδευτικά και Εργασιακά Περιβάλλοντα στην Κοινωνία της Πληροφορίας» και στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Επιστήμες της Αγωγής, Κριτική Παιδαγωγική και Εκπαίδευση Εκπαιδευτικών» του Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου Κρήτης.



Διεθνής Ηλεκτρονική Περιοδική Έκδοση
Θεωρία και Έρευνα στις Επιστήμες της Αγωγής
Πάτρα, Φεβρουάριος 2021 / Τεύχος 64 - ISSN: 2407-9669
Εκδότης: Παντελής Γεωργογιάννης
<http://periodiko.inpatra.gr>