

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Η Εκπαιδευτική Ηγεσία και η Άποψη των Μαθητών για τη Διοίκηση των Σχολείων τους: Η Περίπτωση της Μέσης Εκπαίδευσης στην Κύπρο

Άντρη Γαβριήλ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Σοφία Αντρέου

Μάιος 2021

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Η Εκπαιδευτική Ηγεσία και η Άποψη των Μαθητών για τη Διοίκηση των Σχολείων τους: Η Περίπτωση της Μέσης Εκπαίδευσης στην Κύπρο

Άντρη Γαβριήλ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Σοφία Αντρέου

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
Στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2021

I. Περίληψη

Αδιαμφισβήτητα ο ρόλος του εκπαιδευτικού ηγέτη είναι ζωτικής σημασίας για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της σχολικής κοινότητας. Το στυλ ηγεσίας και οι δεξιότητες που μπορούν να αναπτύξουν οι σχολικοί ηγέτες ποικίλουν και επαφίεται στους ίδιους τι θα επιλέξουν, ανάλογα με τις περιστάσεις και την προσωπικότητα τους.

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν η καταγραφή των χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών ηγετών, των στυλ ηγεσίας που ακολουθούν καθώς και η άποψη των μαθητών Μέσης Εκπαίδευσης για τον διευθυντή του σχολείου τους.

Η διερεύνηση και η συλλογή των δεδομένων έγινε με την μέθοδο του ερωτηματολογίου σε μαθητές δημοσίων γυμνασίων και λυκείων. Οι μαθητές αποτελούν ένα μεγάλο κομμάτι της σχολικής κοινότητας και η άποψη τους θα πρέπει να θεωρείται σημαντική τόσο από τους εκπαιδευτικούς όσο και από τους διευθυντές.

Με την συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων έγινε μια αποτύπωση της παρούσας κατάστασης που επικρατεί στα δημόσια σχολεία της Κύπρου. Η έρευνα κατέγραψε την άποψη των μαθητών σχετικά με τα μοντέλα διοίκησης που εφαρμόζονται, τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες που κατέχουν οι σχολικοί ηγέτες καθώς και το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζουν.

Πρωταγωνιστικό ρόλο στην εργασία είχαν οι ίδιοι οι μαθητές αφού με βάση τις δικές τους απαντήσεις έγινε η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και εξαγωγή των συμπερασμάτων.

Summary

Undoubtedly the role of the educational leader is vital for the smooth operation of the school and successfully achieving its goals. Depending on the circumstances and personality the leadership style and skills that school leaders can develop vary and it is up to them to choose.

The aim of this dissertation was to record the characteristics of educational leaders, the leadership styles they follow as well as the view of Secondary Education students regarding their school principal.

The investigation and data collection has been done with the method of the questionnaire to students at public high schools and lyceums. Students consist a big part of the school community and their point of view should be considered important by both teachers and principals.

The data analysis of the questionnaires captured the current situation prevailing in public schools of Cyprus. The survey, examined from a student's perspective the management models applied, the traits and skills possessed by the school leaders as well as the leadership style they follow.

In this dissertation the students themselves play a leading role, since based on their own answers, the results will be evaluated, and conclusions drawn.

Ευχαριστίες

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου για την ευκαιρία που μου δόθηκε να παρακολουθήσω τα ενδιαφέροντα μαθήματα και να ολοκληρώσω την διπλωματική εργασία στο πρόγραμμα Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στην επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κα. Σοφία Αντρέου που ήταν πάντα πρόθυμη να με βοηθήσει και να με καθοδηγήσει. Η στάση και η συμβολή της ήταν πολύτιμη σε όλη την διαδρομή με ένα ευχάριστο κλίμα συνεργασίας και κατανόησης.

Επιπρόσθετα ένα ευχαριστώ στους μαθητές που συναίνεσαν να συμμετέχουν στην έρευνα και στους συνάδελφους εκπαιδευτικούς που τους ενημέρωσαν και τους απέστειλαν τα ερωτηματολόγια. Η συμβολή τους ήταν πολύτιμη.

Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου, στον σύζυγο μου Νικόλα και στην μικρή Νάγια για την υπομονή και την στήριξη τους.

Περιεχόμενα

I. Περίληψη	4
Κεφάλαιο 1	10
Εισαγωγή	10
Κεφάλαιο 2	12
Το Εκπαιδευτικό Σύστημα της Κύπρου	12
2.1 Η Πρόοδος του Εκπαιδευτικού Συστήματος	12
Κεφάλαιο 3	14
Διοίκηση Οργανισμών.....	14
3.1 Η Κλασική Προσέγγιση	14
3.2 Διοίκηση μέσω των Ανθρωπίνων Σχέσεων (Human Relation approach) – Ψυχολογική Προσέγγιση.....	15
3.3 Διοίκηση με Βάση το Συμπεριφορικό Μοντέλο – Η σύγχρονη προσέγγιση	15
3.4 Η Θεωρία Χ και Υ.....	17
3.5 Το Διοικητικό Πλέγμα Blake and Mouton	17
Κεφάλαιο 4	20
Η Εκπαιδευτική Ηγεσία	20
4.1 Η Επιλογή Διευθυντών και η Νέα Πραγματικότητα	20
4.2 Μοντέλα Εκπαιδευτικής Ηγεσίας	21
4.2.1 Διαχειριστική Ηγεσία.....	22
4.2.2 Συναλλακτική Ηγεσία	22
4.2.3 Ηθική και Αυθεντική Ηγεσία.....	22
4.2.4 Μετασχηματιστική Ηγεσία	23
4.2.5 Παιδαγωγική Ηγεσία	23
4.2.6 Κατανομημένη Ηγεσία.....	24
4.3 Το Διεθνές Πρόγραμμα Επιτυχημένης Σχολικής Ηγεσίας (ISSPP).....	24
Κεφάλαιο 5	29
Επιτυχημένη Σχολική Ηγεσία.....	29
5.1 Δημιουργία Ενός Επιτυχημένου Σχολικού Ηγέτη	29
Κεφάλαιο 6	33
Μεθοδολογία Έρευνας.....	33
6.1 Σκοπός και στόχος της έρευνας	33
6.2 Ερευνητικά Ερωτήματα	33
6.3 Δείγμα της Έρευνας.....	33

6.4 Εργαλείο Έρευνας	34
6.5 Εγκυρότητα της έρευνας	34
6.6 Ηθικά Ζητήματα	34
Κεφάλαιο 7.....	36
Αποτελέσματα	36
7.1 Ανάλυση Αποτελεσμάτων	36
7.2 Συζήτηση Αποτελεσμάτων και Σύγκριση με Βιβλιογραφία.....	42
7.2.1 Χαρακτηριστικά και δεξιότητες σχολικού ηγέτη	44
7.2.2 Στυλ Ηγεσίας Σχολικού Ηγέτη	46
7.2.3 Άποψη Μαθητών για το Σχολείο τους	47
Κεφάλαιο 8.....	48
Επίλογος.....	48
Βιβλιογραφία.....	50
Παράρτημα Α.....	52
Ερωτηματολόγιο.....	52

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Οι σχολικοί ηγέτες και ο τρόπος διοίκησης των σχολείων γενικότερα συνδέεται άμεσα με την ποιότητά της παρεχόμενης εκπαίδευσης, την βελτίωση των σχολείων, την εξέλιξη των εκπαιδευτικών και σαφώς την μάθηση των παιδιών (Α.Πέτρου , Π Αγγελίδης, 2016).

Όπως όλοι γνωρίζουμε η σχολική ηγεσία και γενικότερα η εκπαίδευση στην Κύπρο αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα. Προβλήματα που πηγάζουν από την κοινωνία, την πολιτική, τους εκπαιδευτικούς, τις κτηριακές εγκαταστάσεις, του γονείς, του μαθητές κ.α. Ο σχολικός ηγέτης καλείται να αντιμετωπίσει όλα τα προβλήματα που προκύπτουν και να εξασφαλίζει τόσο την καλή διοίκηση του σχολείου όσο και την υψηλή ποιότητα διδασκαλίας. Σαφώς ο ρόλος του σχολικού ηγέτη είναι καθοριστικής σημασίας αφού μια πιθανή ανεπάρκεια του μπορεί να οδηγήσει σε οικονομικό και κοινωνικό κόστος. (Μουρίκη, 2016).

Η παρούσα διπλωματική εργασία θα ασχοληθεί με την εκπαιδευτική ηγεσία στα δημόσια γυμνάσια και λύκεια της Κύπρου και θα αποτυπώσει την άποψη των μαθητών για τους διευθυντές του σχολείου τους. Οι μαθητές αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος του συνόλου της σχολικής κοινότητας και η άποψη τους για το σχολικό περιβάλλον και την διοίκηση του είναι σημαντική.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να καταγράψει την άποψη των μαθητών για τις διευθύνσεις των σχολείων τους σχετικά με το τρόπο διοίκησης των σχολείων τους, το σχολικό περιβάλλον και τον τρόπο δράσης των διευθυντών τους σε διάφορες περιπτώσεις.

Τα βασικότερα ερευνητικά ερωτήματα είναι:

1. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των ηγετών των σχολικών μονάδων.
2. Ποιο στυλ ηγεσίας εφαρμόζεται στα σχολεία της Κύπρου σήμερα.
3. Κατά πόσο το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται είναι αποδεκτό από τους μαθητές.

Αδιαμφισβήτητα ο χώρος της εκπαίδευσης στην Κύπρο σήμερα είναι αντιμετώπος με πολλές νέες προκλήσεις και προβλήματα. Η διοίκηση της σχολικής κοινότητας και η διαχείριση όλων των στοιχείων του συνόλου που την αποτελεί είναι ένα περίπλοκο κομμάτι που χρειάζεται συγκεκριμένες δεξιότητες και λεπτούς χειρισμούς για επίτευξη τόσο της σωστής εκπαίδευσης των παιδιών σε θέματα γνώσεων και κοινωνικής συμπεριφοράς αλλά και στην σωστή εικόνα του σχολείου στην κοινωνία.

Η παρούσα εργασία δύναται να αποτυπώσει την υπάρχουσα κατάσταση στα δημόσια σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι διευθυντές των σχολείων αυτών. Μπορεί επίσης να παρέχει σημαντικές πληροφορίες για το στυλ ηγεσίας, τον τρόπο διοίκησης και τα χαρακτηριστικά των διευθυντών προκειμένου οι διευθυντές, οι εκπαιδευτικοί και οι ανώτεροι τους να

έχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα για την άποψη των μαθητών έτσι ώστε να μπορέσουν να διορθώσουν ή να ενισχύσουν συμπεριφορές τους με σκοπό την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία του εκπαιδευτικού έργου. Κατ' επέκταση η μελέτη είναι αναγκαία και σημαντική για να τονίσει τις αδυναμίες της διοίκησης σύμφωνα με τους μαθητές και να αναδείξει την συμβολή συγκεκριμένων στυλ ηγεσία στην παρακίνηση των σχολικών ηγετών για την επίτευξη των στόχων της σχολικής κοινότητας.

Η εργασία χωρίζεται σε οκτώ κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται η εισαγωγή στο θέμα της εργασίας, τον σκοπό της, τα ερευνητικά ερωτήματα και τη σημαντικότητα της. Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στο εκπαιδευτικό σύστημα της Κύπρου και γίνεται μία ιστορική αναδρομή από το 1960 μέχρι σήμερα. Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην διοίκηση οργανισμών και τις προσεγγίσεις διοίκησης που υπάρχουν μέσα από την βιβλιογραφία. Το τέταρτο κεφάλαιο καταπιάνεται με την εκπαιδευτική ηγεσία και τα διάφορα μοντέλα ηγεσίας. Το επόμενο κεφάλαιο αναφέρεται στην επιτυχημένη σχολική ηγεσία και τα στοιχεία που καθιστούν ένα διευθυντή επιτυχημένο. Στο έκτο κεφάλαιο αναλύεται η μέθοδος συλλογής των δεδομένων και τα βασικότερα ερωτήματα της έρευνας. Ακολούθως δίνονται τα αποτελέσματα της έρευνας και παρουσιάζονται τα σπουδαιότερα συμπεράσματα τα οποία συνδέονται με το θεωρητικό υπόβαθρο. Τέλος παρουσιάζεται ο επίλογος της εργασίας που περιέχει μια σύντομη ανασκόπηση της εργασίας και την συνεισφορά της εργασίας στην έρευνα.

Κεφάλαιο 2

Το Εκπαιδευτικό Σύστημα της Κύπρου

Στο παρόν κεφάλαιο θα δούμε την πρόοδο του εκπαιδευτικού συστήματος της Κύπρου από την εποχή της Αγγλοκρατίας μέχρι σήμερα. Μέσα από την βιβλιογραφία θα παρουσιαστεί η πορεία της εκπαίδευσης και το πως καταλήξαμε στη Μέση Εκπαίδευση που έχουμε σήμερα.

2.1 Η Πρόοδος του Εκπαιδευτικού Συστήματος

Όπως είναι γνωστό σε όλους η Κύπρος πέρασε από τα χέρια πολλών κατακτητών με τελευταίους κατακτητές πριν την ανεξαρτησία της τους Άγγλους (1878-1959). Κατά την περίοδο της Αγγλοκρατίας πρώτιστο μέλημα των Κυπριών ήταν η διατήρηση της εθνικής τους ταυτότητας και η εκπαιδευτική πολιτική βασιζόταν κατά κύριο λόγο στην προστασία της παράδοσης αλλά και στην καλλιέργεια του εθνικού ιδανικού που ήταν η ένωση με την Ελλάδα. Για αποφυγή του πιο πάνω η αγγλική κυβέρνηση με νομοθεσίες που υιοθέτησε (κατάργηση μαθήματος ελληνικής ιστορίας, απαγόρευση εθνικού ύμνου κ.α) κατάφερε να ελέγχει πλήρως την δημοτική εκπαίδευση και προσπάθησε με νέες νομοθεσίες να ελέγξει και την μέση εκπαίδευση. Στην προσπάθεια αυτή προσέφερε κρατική χρηματική βοήθεια σε όσα σχολεία μέσης εκπαίδευσης μείωναν τις ώρες διδασκαλίας παραδοσιακών μαθημάτων και αύξαναν τις ώρες διδασκαλίας των αγγλικών. (Μαίρη Κουτσελίνη, Χρήστος Θεοφιλίδης, Ανδρέας Καζαμίας, 2012).

Το 1960 η ανεξαρτησία βρίσκει τους Κύπριους απρογραμματίστους σε πολλούς τομείς συμπεριλαμβανομένης και της εκπαίδευσης. Η δημιουργία κυπριακής κουλτούρας στην εκπαίδευση απαλλαγμένη από την Ελλάδα πολύ δύσκολα θα γινόταν αποδεκτή. Αυτό γίνεται εφικτό περί στο 1976 όπου εφαρμόζεται μια πιο ορθολογιστική εκπαίδευση με κύρια έμφαση στην οικονομική ανάπτυξη και απόκλιση από το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Παρόλα αυτά τα αναλυτικά προγράμματα άλλαζαν πού συχνά γεγονός που φανερώνει ότι δεν υπήρχε σχετικό πλάνο καθώς και τριγμοί εντός της κυβέρνησης. Αξιοσημείωτη είναι η δήλωση του Υπουργού Οικονομικών τον Απρίλιο του 1967 ότι η εκπαίδευση είναι μια κακή επένδυση γιατί με τα προγράμματα της προμηθεύει άνεργους και μετανάστες.

Ακολούθησε η τουρκική εισβολή που άφησε πίσω τις πολλές πληγές σε όλους τους τομείς καθώς και στην εκπαίδευση. Παρόλ' αυτά όμως τα εκπαιδευτικά δεδομένα αλλάζουν σημαντικά και πολύ γρήγορα. Η εκπαίδευση πλέον παρέχεται δωρεάν για όλες τις βαθμίδες, ενώ η φοίτηση στο γυμνάσιο γίνεται πλέον υποχρεωτική. Τα αναλυτικά προγράμματα της μέσης εκπαίδευσης περιλαμβάνουν γυμνασιακό κύκλο με κοινά μαθήματα για όλους, ενώ λειτουργεί και το Λύκειο Επιλογής Μαθημάτων (1980) (Λ.Ε.Μ) με 4 κλάδους επιλογής (Κλαστικό, Πρακτικό, Οικονομικό και Εμπορικό).

Με την πάροδο των χρόνων δίνεται περισσότερη έμφαση στην παιδεία και στα προγράμματα σπουδών ενώ πλέον γίνονται ξεκάθαροι και οι στόχοι που έχει το Υπουργείο Παιδείας όσο αφορά την εκπαίδευση των παιδιών. Στόχος είναι η καλλιέργεια κριτικής σκέψης, η μείωση της απομνημόνευσης, η έρευνα, η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, η ανταπόκριση στις σύγχρονες ανάγκες της κοινωνίας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης ενώ παράλληλα δίνεται έμφαση και στην βελτίωση της επαγγελματικής κατάρτισης των εκπαιδευτικών και των διευθύνσεων των σχολείων. Παράλληλα παρατηρείται όμως και η αύξηση των μαθητών που παρακολουθούσαν μαθήματα στα φροντιστήρια τα απογεύματα (Προδρομου, 2007).

Την περίοδο 2003 -2008 διαπιστώνεται η ανάγκη για εκπαιδευτική μεταρρύθμιση αφού το 75% των μαθητών των δημόσιων σχολείων πήγαιναν το απόγευμα σε φροντιστήρια και αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση των μαθητών στα ιδιωτικά σχολεία. Επίσης παρατηρήθηκε ότι αυξήθηκε το ποσοστό των ανεξεταστέων μαθητών τόσο στο γυμνάσιο όσο και στο Λύκειο (20% και 11% αντίστοιχα) (Κασιουλής, 2004).

Το 2008-2009 ονομάζεται έτος εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης και το Υπουργείο Παιδείας διορίζει δύο σημαντικές επιτροπές, το Επιστημονικό Συμβούλιο (ΕΠ.ΣΥ) για χάραξη εκπαιδευτικής πολιτικής και την Επιστημονική Επιτροπή (ΕΠ.ΕΠ) για εκσυγχρονισμό της δομής και του περιεχομένου της εκπαίδευσης. Παράλληλα δημιουργείται το Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας και Αξιολόγησης (Κ.Ε.Ε.Α) με σκοπό τη συνεχή έρευνα όσο αφορά την εκπαιδευτική πολιτική, τα βιβλία και την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών καθώς και τη συνεχή αξιολόγηση του όλου συστήματος.

Όσο αφορά την εκπαίδευση στον λυκειακό κύκλο εφαρμόστηκε ο θεσμός του ενιαίου λυκείου όπου οι μαθητές παρακολουθούσαν μαθήματα κοινού κορμού στην Α τάξη με σκοπό την επαφή με όλα τα μαθήματα για καλύτερη επιλογή μαθημάτων στην Β και Γ τάξη. Στο ενιαίο λύκειο οι μαθητές είχαν την ευκαιρία να επιλέξουν τα μαθήματα που τους ενδιέφεραν χωρίς να είναι υποχρεωμένοι να προέρχονται από τον ίδιο κλάδο όπως συνέβαινε πιο πριν. Επίσης μέρος της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης ήταν και η κατάργηση των προεισαγωγικών εξετάσεων και η διεξαγωγή των παγκύπριων εξετάσεων που ήταν τόσο για απόλυση όσο και για εισδοχή στα Πανεπιστήμια Κύπρου και Ελλάδας. Το ενιαίο λύκειο αγκαλιάστηκε από πολλούς που υποστήριζαν ότι δίνεται η δυνατότητα στους μαθητές να επιλέξουν οι ίδιοι τα μαθήματα που πραγματικά τους ενδιαφέρουν χωρίς να είναι αναγκασμένοι να μπαίνουν στα «καλούπια» των κλάδων. Αυτό όμως που συνέβαινε στην πραγματικότητα ήταν επιλογές οι οποίες δεν μπορούσαν να εξασφαλίσουν πρόσβαση σε κάποια σχολή και η απόκτηση απολυτηρίων που άρχισαν να αμφισβητούνται από τα Πανεπιστήμια του εξωτερικού (Μαίρη Κουσελίνη, Χρήστος Θεοφιλίδης, Ανδρέας Καζαμίας, 2012).

Τα πιο πάνω αποτέλεσαν καμπανάκι για αλλαγή στον τρόπο επιλογής των μαθημάτων που εφαρμόστηκε την σχολική χρονιά 2017-2018. Την χρονιά αυτή εντάσσονται στα λύκεια οι Ομάδες Μαθημάτων Προσανατολισμού (ΟΜΠ) όπου στην Α Λυκείου οι μαθητές διδάσκονται 31 περιόδους μαθήματα κοινού κορμού και 4 περιόδους 2 μαθήματα από την ΟΜΠ που τους ενδιαφέρει.

Κεφάλαιο 3

Διοίκηση Οργανισμών

Η διοίκηση οργανισμών Αξίζει τον κόπο να δούμε την πορεία της διοικητικής επιστήμης μέσα από την βιβλιογραφία και την εξέλιξη που παρατηρείται με την πάροδο του χρόνου.

3.1 Η Κλασσική Προσέγγιση

Πατέρας της κλασσικής προσέγγισης (1900-1930) θεωρείται ο Frederick W. Taylor ο οποίος επηρεασμένος από την τάση της εποχής τους για αύξηση της παραγωγικότητας και μείωση του κόστους και του χρόνου παραγωγής δημιούργησε την δική του φιλοσοφία διοίκησης με βασικό στοιχείο την χρησιμοποίηση της επιστήμης.

Σύμφωνα με τις αρχές του Taylor οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν μεγάλο φόρτο εργασίας ώστε να δουλεύουν ασταμάτητα, να γνωρίζουν ακριβώς την εργασία που πρέπει να κάνουν καθημερινά, να υπάρχουν τυποποιημένες εργασίες για τον κάθε εργαζόμενο ώστε να γίνεται πιο γρήγορος και αποδοτικός, να υπάρχει μισθολογική επιβράβευση για κάθε επιτυχία αλλά και κυρώσεις σε κάθε αποτυχία. Επίσης υποστήριξε τον καταμερισμό εργασιών, κυρίως στους μεγάλους οργανισμούς, ώστε να γίνεται απλούστευση των διαδικασιών και ευκολότερη η επίτευξη των στόχων.

Συνοπτικά λοιπόν ο Taylor υποστήριξε την υποδιαίρεση εργασιών, την εξουσία, την υπευθυνότητα, την πειθαρχία, την ενιαία διοίκηση, την κοινή κατεύθυνση και τον συντονισμό. Τα πιο πάνω αποτελούν ουσιαστικά την θεμελίωση της γραφειοκρατίας και την αντιμετώπιση του εργαζομένου ως μηχανή.

Τον Taylor ακολούθησαν πολλοί ανάμεσα τους και ο Fayol το 1916 ο οποίος μέσα από το βιβλίο του «Βιομηχανική και Γερμανική Διοίκηση» κινείται στο ίδιο μήκος κύματος με τον προκάτοχο του θεωρώντας ότι η διοικητική συμπεριφορά έχει 5 λειτουργίες. Αυτές οι λειτουργίες αφορούν τον προγραμματισμό την έρευνα δηλαδή που πρέπει να γίνει για το μέλλον και το πλάνο εργασιών, την οργάνωση που ασχολείται με την υλική και ανθρώπινη οικοδόμηση του οργανισμού, εποπτεία, τον έλεγχο δηλαδή του προσωπικού για την εκτέλεση των εργασιών του, συντονισμό και τις συσχετισμένες ενέργειες από όλους και τέλος τον έλεγχο που αφορά την παρακολούθηση των διαδικασιών σύμφωνα με τις κατευθυντήριες οδηγίες που έχουν δοθεί.

Όπως και ο Taylor έτσι και ο Fayol βλέπουν τους εργαζόμενους σαν μηχανή που πρέπει να εργάζονται ασταμάτητα για την αύξηση της παραγωγικότητας με το ελάχιστο κόστος. Αυτό σίγουρα είχε ως αποτέλεσμα την έντονη αντίδραση ψυχολόγων και κοινωνιολόγων οι οποίοι ζητούσαν επιτακτικά την διαφοροποίηση ανθρώπων και μηχανής (Πασσιαρδής, 2014).

3.2 Διοίκηση μέσω των Ανθρωπίνων Σχέσεων (Human Relation approach) – Ψυχολογική Προσέγγιση

Λόγω της αντίδρασης που αναφέρεται πιο πάνω δημιουργήθηκε η ανάγκη για μια πιο ανθρωποκεντρική προσέγγιση με επίκεντρο τον άνθρωπο. Η προσέγγιση αυτή εμφανίζεται γύρω στο 1930 όπου το κέντρο βάρους του οργανισμού μετατοπίζεται στην ικανοποίηση του εργαζομένου και το ηθικό της ομάδας. \

Η αύξηση της παραγωγικότητας επιτυγχάνεται αν ικανοποιούνται οι κοινωνικές ανάγκες στον χώρο εργασίας (Mayo, 1933). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί προσφέροντας ευκαιρίες για κοινωνικές συναθροίσεις στους εργαζομένους, επιδεικνύοντας μια ανθρώπινη και έντιμη μεταχείριση αλλά και εμπλέκοντας τους εργαζομένους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή λοιπόν οι ψυχολογικοί παράγοντες επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.

3.3 Διοίκηση με Βάση το Συμπεριφορικό Μοντέλο – Η σύγχρονη προσέγγιση

Η σύγχρονη προσέγγιση εμφανίζεται γύρω στο 1950 και έχει ως βασικό χαρακτηριστικό ένα πιο σύνθετο περιεχόμενο σε αντίθεση με τα προηγούμενα μοντέλα που ήταν ο εργαζόμενος ως μηχανή και ακολούθως ο εργαζόμενος ως άνθρωπος.

Κυρίαρχο χαρακτηριστικό είναι οι διάφορες αλληλεπιδράσεις που συμβαίνουν σε ένα οργανισμό μεταξύ των ατόμων που το απαρτίζουν. Ο Barnard θεωρεί σημαντικό το οργανόγραμμα κάθε οργανισμού και ότι η αποτελεσματικότητα του εξαρτάται από την επίσημη και ανεπίσημη δομή του οργανισμού. Επίσης παρατηρεί ότι σημαντικό στοιχείο στην ευημερία του οργανισμού είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων, όπου ένας ικανοποιημένος υπάλληλος προσφέρει τα μέγιστα στην εργασία του για επίτευξη των στόχων. Η ικανοποίηση μπορεί να έχει πολλές μορφές οικονομική, ηθική, πρακτική (π.χ βελτίωση συνθηκών εργασίας). Με βάση τα πιο πάνω λοιπόν η προσέγγιση του Bernard στηρίζεται στις έννοιες της αποτελεσματικότητας για την επίτευξη των στόχων και της επάρκειας για την ψυχολογική ικανοποίηση των εργαζομένων.

Στο ίδιο μήκος κύματος κινούνται και οι Herbert Simon & James G. March (1958) οι οποίοι μέσα από την μελέτη τους για δομή και λειτουργία των οργανισμών κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο οργανισμός επηρεάζεται από γεγονότα που συμβαίνουν τόσο εντός όσο και εκτός από αυτόν.

Η θεωρία αυτή είναι γνωστή και ως Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και τοποθετεί κέντρο βάρους μεταξύ θεωρίας ανθρωπίνων σχέσεων και επιστημονική διοίκησης (Πασσιαρδής, 2014)

Συνοπτικά οι 3 προσεγγίσεις φαίνονται στον πιο κάτω πίνακα (Πίνακας 1):

Φιλοσοφικό Στάδιο	Χρονική Περίοδος	Κυριότεροι εκπρόσωποι	Βασικές αρχές
Επιστημονική Διοίκηση	1900-1930	Taylor, Fayol, Gulick	<ul style="list-style-type: none">Μεγάλος φόρτος εργασίας

			<ul style="list-style-type: none"> • Τυποποιημένες συνθήκες εργασίας • Επιβράβευση για επιτυχία • Κυρώσεις για αποτυχία • Εξειδίκευση • Άνθρωποι μηχανές
Διοίκηση με βάση τις ανθρώπινες σχέσεις	1930-1950	Folet, Mayo, Roethlisberger, Argyris	<ul style="list-style-type: none"> • Η παραγωγικότητα αυξάνεται αν ικανοποιούνται οι κοινωνικές ανάγκες στον χώρο εργασίας • Ευκαιρίες για κοινωνικές επαφές • Ανθρώπινη και έντιμη μεταχείριση • Συμμετοχή εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων
Σύγχρονη Διοίκηση	1950 - σήμερα	Barnard, Simon, McGregor, Bennis	<ul style="list-style-type: none"> • Ικανοποίηση εργαζομένων • Παραγωγή έργου από τους εργαζομένους το οποίο αναγνωρίζεται και ανταμείβεται • Ικανοποιητική αμοιβή εργαζομένων που θεωρούν είναι περισσότερο από την δουλειά που προσφέρουν

Πίνακας 1: Προσεγγίσεις Διοίκησης

3.4 Η Θεωρία Χ και Υ

Η ηγετική συμπεριφορά εξαρτάται από δύο παραμέτρους που έχουν να κάνουν με την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στις ανθρώπινες σχέσεις αλλά και στο ενδιαφέρον που δίνει για το αποτέλεσμα και την επίτευξη των στόχων. Αυτές οι δύο παράμετροι απεικονίζονται με 2 κάθετους άξονες χ και ψ όπως πιο κάτω.



Με βάση την θεωρία Χ του McGregor οι ηγέτες είναι αυταρχικοί, θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι μισούν την εργασία τους και χρειάζονται συνεχή έλεγχο και παρακολούθηση για να αποδώσουν. Οι ηγέτες της θεωρίας αυτής στρέφουν το ενδιαφέρον τους στην επίτευξη των στόχων και της παραγωγής και αγνοούν παντελώς τον ανθρώπινο παράγοντα.

Στην άλλη όψη έχουμε την θεωρία Υ όπου οι ηγέτες ασχολούνται με τους ανθρώπους του οργανισμού, θεωρούν ότι αγαπούν την εργασία τους και λειτουργούν υπεύθυνα, αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και είναι πιο αποτελεσματικοί σε ένα δημοκρατικό περιβάλλον (Πασσιαρδής, 2014)

3.5 Το Διοικητικό Πλέγμα Blake and Mouton

Το διοικητικό πλέγμα Χ και Υ λοιπόν αποτελείται από 9 σημεία όπως φαίνεται και στο πιο πάνω σχήμα και ο κάθε προϊστάμενος μπορεί να τοποθετηθεί σε ένα σημείο ανάλογα με τον τρόπο που λειτουργεί. Σύμφωνα με το Θεοφιλίδη (2012) μέσα από το πλέγμα υπάρχουν 5 διαφορετικές μορφές ηγεσίας, οι οποίες αναφέρονται πιο κάτω:

- Σημείο (9,1) – «Διευθυντής Καθήκοντος»
Δίνεται έμφαση στο αποτέλεσμα και ελάχιστο ενδιαφέρον στις ανθρώπινες σχέσεις. Η υλοποίηση των στόχων γίνεται με αυστηρό προγραμματισμό και έλεγχο των υφιστάμενων που πρέπει να υπακούν.
- Σημείο (1,9) – Διοίκηση με βάση τις ανθρώπινες σχέσεις
Δίνεται ελάχιστη προσοχή στην επίτευξη των στόχων και μεγάλη έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις. Υπάρχει ευχάριστο κλίμα στο χώρο εργασίας και αρμονικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.

- Σημείο (1,1) – Laissez Faire (Χαλαρή Διοίκηση)
Ο Διευθυντής διατηρεί μια ουδέτερη στάση για όλα. Κανένα ενδιαφέρον ούτε για το αποτέλεσμα αλλά ούτε και για τις ανθρώπινες σχέσεις. Ακολουθεί απλά την πεπατημένη οδό.
- Σημείο (9,9) – Συμμετοχική Ηγεσία
Ενδιαφέρον στον ανώτατο βαθμό τόσο για το αποτέλεσμα όσο και για τους εργαζομένους. Ο Διευθυντής επιθυμεί μέγιστη δυνατή απόδοση των εργαζομένων δίνοντας τους παράλληλα το δικαίωμα στην λήψη αποφάσεων, αξιοποιώντας παράλληλα τις γνώσεις και δεξιότητες τους. Θεωρείται το ιδανικότερο μοντέλο ηγεσίας.
- Σημείο (5,5) – Διοίκηση Μέσης Οδού
Χαρακτηρίζεται ως «Διευθυντής του εκκρεμούς» αφού επιθυμεί το ισοζύγιο μεταξύ αποτελέσματος και ανθρώπινων σχέσεων.

Πολλοί μελετητές της εκπαιδευτική ηγεσίας χρησιμοποίησαν στις μελέτες τους το Διοικητικό Πλέγμα δίνοντας τις πιο πάνω μορφές ηγεσίας ποικιλοτρόπως. Ο Σαϊτς (2005) ονομάζει τις 5 διοικητικές μορφές ως «τρόποι ηγεσίας βασιζόμενοι στην χρήση εξουσίας».

Χαρακτηριστικά ο Ρέπας (2008) διακρίνει 5 «στυλ» διοίκησης με ονομασίας αυταρχικό στυλ (9,1), ανθρωπιστικό στυλ (1,9), αδιάφορο στυλ (1,1), δημοκρατικό στυλ (9,9) και στυλ του εκκρεμούς (5,5). Την ίδια περίοδο ο Κατσαρός διακρίνει 3 τύπους ηγεσίας τον αυταρχικό, τον εξουσιοδοτικό και τον δημοκρατικό.

Λίγο νωρίτερα ο Πασσιαρδής (2004) στηριζόμενος και στην θεωρία ζωής των Hersey & Blanchard διακρίνει 4 στυλ του ηγέτη που ονόμασε συμμετοχικός, ενισχυτικός, ενδυναμωτικός και καθοδηγητικός. Παρατηρούμε ότι διαφοροποιείται κάπως από τους υπόλοιπους γιατί με βάση την δική του θεωρία ο ηγέτης προσαρμόζεται ανάλογα με το τι έχει να αντιμετωπίσει αλλά και με την ωριμότητα των υφισταμένων του.

Σε μια πιο πρόσφατη έρευνα οι Πασσιαρδης και Brauckman (Brauckman & Passiardis 2011, Passiardis 2012) κατέληξαν σε 5 στυλ ηγεσίας γνωστό και ως «Κοκτέιλ Μιξ». Τα 5 αυτά στυλ είναι:

Παιδαγωγικό Στυλ

Βελτίωση ποιότητας διδασκαλίας και μάθησης μέσα από τις υψηλές προσδοκίες για υψηλά μαθησιακά επιτεύγματα αλλά και συνεχής έλεγχος και αξιολόγηση εκπαιδευτικών. Το συγκεκριμένο μοντέλο αποτελεί μέρος του μοντέλου της «διδασκτικής ηγεσίας».

Δομικό Στυλ

Δημιουργία οράματος, κατεύθυνση και συντονισμός όλων των εμπλεκομένων για την υλοποίηση του. Δίνεται έμφαση στην καλή ατμόσφαιρα η οποία θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων. «Δομικό Στυλ» + «Παιδαγωγικό Στυλ» = Διδακτική ηγεσία

Συμμετοχικό Στυλ

Δημιουργία ομάδας με στόχο την αποτελεσματικότητα των μαθησιακών επιδόσεων. Αυτό το στυλ ανήκει στο μοντέλο «Κατανομημένης εξουσίας.»

Επιχειρηματικό Στυλ

Αποτελείται από την αξιοποίηση δικτύων και πόρων από το εξωσχολικό περιβάλλον για την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας. Ο ηγέτης σε αυτό το στυλ ερμηνεύει λογικά και ορθολογιστικά τις ανάγκες του σχολείου που αποτελεί ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα του «μετασχηματιστικού ηγέτη».

Στυλ Ανάπτυξης Προσωπικού

Δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω παροχής κινήτρων και υποστήριξης. Αποτελεί μια πτυχή τους «μετασχηματιστικού ηγέτη».

Κεφάλαιο 4

Η Εκπαιδευτική Ηγεσία

Η Διοίκηση των σχολικών μονάδων αποτελεί σίγουρα ένα περίπλοκο και απαιτητικό έργο το οποίο έχει να διαχειριστεί πολλούς εσωτερικούς (εντός σχολείου) και εξωτερικούς παράγοντες (εξωσχολικούς). Αξίζει να σημειωθεί ότι το κομμάτι της Εκπαιδευτικής Διοίκησης θεωρείται πολύ πρόσφατο αφού εμφανίζεται στην βιβλιογραφία γύρω στο 1950. Υπάρχουν πολλές θεωρίες που υποδεικνύουν διάφορα μοντέλα διοίκησης των σχολείων. Σύμφωνα με έρευνα για τα αποτελεσματικά σχολεία που άρχισε στην Αμερική το 1980 και συνεχίζεται στην Ευρώπη μέχρι σήμερα έδειξε πόσο σημαντικό είναι για ένα σχολείο να έχει ηγεσία. Παρατηρήθηκε ότι ο πρώτος παράγοντας για αποτελεσματικό σχολείο είναι οι εκπαιδευτικοί και δεύτερος οι διευθυντές (Pasiardis Petros, Brauckmann Stefan, 2009).

Τα πιο σημαντικά στοιχεία ενός αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη είναι η δημιουργία ζεστού και θετικού κλίματος για μάθηση (Πασσιαρδής, 2014), η εισαγωγή καινοτομιών εντός της σχολικής κοινότητας (Hall & Hord, 1988), η παροχή βοήθεια σε εκπαιδευτικούς για την διδασκαλία τους, η σωστή στρατηγική για αντιμετώπιση ιδιαίτερων αναγκών των μαθητών (de Jong, Westerhof & Kruiter, 2004), όραμα για τον μέλλον του σχολείου, υψηλές προσδοκίες από τον ίδιο τον εαυτό του και τους εκπαιδευτικούς και τέλος να επιδιώκει συνεχώς τον εμπλουτισμό των γνώσεων και των ικανοτήτων του.

4.1 Η Επιλογή Διευθυντών και η Νέα Πραγματικότητα

Η επιλογή των διευθυντών στην εκπαίδευση σε πολλές χώρες του κόσμου γίνεται με βάση την επίδοση τους στον ακαδημαϊκό τομέα, την διδακτική τους ικανότητα και τα χρόνια υπηρεσίας (Πασσιαρδής, 2014)

Με την πάροδο του χρόνου όμως οι σχολικές μονάδες έχουν γίνει πολύ σύνθετοι οργανισμοί με πολλές απαιτήσεις και ως εκ τούτου παρατηρήθηκε ότι τα πιο πάνω κριτήρια δεν ήταν αρκετά για να μπορέσει κάποιος να διοικήσει αποτελεσματικά και αποδοτικά ένα σχολείο. Πολλές χώρες μέσα από τα αρμόδια υπουργεία έθεσαν επιπλέον προϋποθέσεις για τον διορισμό σε διευθυντική θέση οι οποίες περιλαμβάνουν την παρακολούθηση μαθημάτων εκπαιδευτικής ηγεσίας, επιμόρφωσης αλλά και αξιολόγησης των υποψηφίων για την επιλογή των καταλληλότερων για την πλήρωση των θέσεων.

Με αυτό τον τρόπο δόθηκε κατεύθυνση σε όσους επιθυμούν να γίνουν διευθυντές να ασχοληθούν με το κομμάτι της εκπαιδευτικής ηγεσίας και να εμπλουτίσουν τους εαυτούς τους με εκείνα τα προσόντα που θα τους κατατάξουν στους ικανούς σχολικούς ηγέτες. Άλλωστε για να έχουμε εξαιρετικά σχολεία πρέπει να έχουμε και εξαιρετικούς εκπαιδευτικούς ηγέτες (Πασσιαρδής, 2014)

Όπως βλέπουμε και πιο πάνω υπάρχει διαφορά μεταξύ των μοντέλων διοίκησης επιχειρήσεων με τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και έτσι οδηγηθήκαμε στην εγκαθίδρυση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης. Για τον κλάδο της εκπαιδευτικής διοίκησης υπάρχουν συγκεκριμένη θεωρία και μοντέλα εκπαιδευτική διοίκησης

βασισμένα στις ανάγκες και εμπειρίες που αποκτήθηκαν παρατηρώντας τον τρόπο λειτουργίας των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

Μέχρι πρόσφατα η διεθνής εκπαιδευτική πολιτική καθοριζόταν από τις τάσεις των εκπαιδευτικών συστημάτων της Δύσης ενώ τώρα παρατηρείται μια κλίση και προς τα εκπαιδευτικά συστήματα της Ανατολής. Αυτό διαπιστώνεται στην έρευνα του Harris et al (2016) όπου παρατηρείται ότι η τάση πλέον είναι να προβάλλονται ως πρότυπα τα εκπαιδευτικά συστήματα που παρουσιάζουν υψηλή απόδοση με λιγότερο κόστος. Αυτό δημιουργεί μια νέα αντίληψη της ηγεσίας η οποία δεν επικεντρώνεται μόνο στην παραγωγή και το ανθρώπινο δυναμικό αλλά και στις πιέσεις και τάσεις που διαμορφώνονται.

Στο σημείο αυτό καλό είναι να αποσαφηνίσουμε τις έννοιες διοίκηση και ηγεσία που πολλές φορές επικαλύπτονται και αλληλοσυμπληρώνονται. Η Διοίκηση ενός οργανισμού στηρίζεται στον Προγραμματισμό, την Οργάνωση, την Διεύθυνση, τον Έλεγχο και τον Συντονισμό (ΠΟΔΕΣ). Η ηγεσία από την άλλη είναι «το πλέγμα εκείνων των συμπεριφορών που χρησιμοποιείς με τους άλλους όταν προσπαθείς να επηρεάσεις την δική τους συμπεριφορά» (Πασσιαρδής, 2014). Κατά συνέπεια βλέπουμε ότι ο ηγέτης είναι αυτός που ασκεί την κατάλληλη «επιρροή» ώστε να μπορούν να εφαρμοστούν οι λειτουργίες της διοίκησης. Η Διοίκηση και η Ηγεσία λοιπόν είναι έννοιες που η μια συμπληρώνει την άλλη.

Βασική προϋπόθεση για να αποκαλέσεις κάποιον ηγέτη σύμφωνα με όλους όσοι ασχολούνται με την ηγεσία είναι η ικανότητα του να ασκεί επιρροή. Από αυτό συμπεραίνουμε ότι δεν υφίσταται ηγέτης όταν δεν υπάρχει ομάδα. Ένας «αποτελεσματικός» και «επιτυχημένος» ηγέτης κατέχει τις τεχνικές και διοικητικές δεξιότητες με στόχο υψηλά αποτελέσματα, διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό με επίκεντρο ενδιαφέροντος του την αλλαγή και δημιουργεί συλλογική κουλτούρα μέσω σύγχρονων μοντέλων ηγεσίας.

Ο κλάδος της εκπαιδευτικής διοίκησης έχει δική του θεωρία, μοντέλα και έρευνα με στόχο την επαγγελματική ανάπτυξη των στελεχών της εκπαίδευσης. Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω οι έννοιες Εκπαιδευτική Διοίκηση και Εκπαιδευτική Ηγεσία αλληλοσυμπληρώνονται και πολλές φορές θεωρούνται ταυτόσημες από τους ερευνητές. Σύμφωνα με τους Bennis και Nanus (1997) «οι διευθυντές (managers) κάνουν τα πράγματα σωστά ενώ οι ηγέτες (leaders) κάνουν το σωστό». Οι διευθυντές είναι αυτοί που ακολουθούν τους νόμους και κανονισμούς και εφαρμόζουν τις σωστές διαδικασίες (Brush & Glover 2002). Οι ηγέτες είναι αυτοί που έχουν την ικανότητα να παίρνουν ορθές αποφάσεις προς όφελος της σχολικής μονάδας, καθοδηγούν τον οργανισμό διαμορφώνοντας στάσεις, αξίες, αρχές, κίνητρα και συμπεριφορές των μελών του οργανισμού και κυρίως των εκπαιδευτικών (Guban, 1988).

4.2 Μοντέλα Εκπαιδευτικής Ηγεσίας

Σίγουρα η άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας είναι μια συνεχής πρόκληση και ο τρόπος άσκησης της οδηγεί στην δημιουργία αξιών, συμπεριφορών, κουλτούρας, στάσεων και κινήτρων. Ο κάθε ηγέτης λαμβάνοντας υπόψη και τις περιστάσεις ακολουθεί το κατάλληλο μοντέλο ηγεσίας που σύμφωνα με την δική του κρίση θα επιφέρει αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Στην βιβλιογραφία αναφέρονται πολλά μοντέλα εκπαιδευτικής ηγεσίας όμως έξι από αυτά θεωρούνται τα σημαντικότερα τα οποία θα δούμε πιο κάτω (Α. Πέτρου, Π. Αγγελίδης, Χ. Γιασεμής, 2016)

4.2.1 Διαχειριστική Ηγεσία

Με βάση το μοντέλο αυτό ο ηγέτης αναγνωρίζει ότι υπάρχει ιεραρχική δομή και ακολουθεί πιστά όλες τις γραφειοκρατικές διαδικασίες, τηρεί όλους τους νόμους και κανονισμούς (Dressler, 2001). Οι αποφάσεις του χαρακτηρίζονται ανελαστικές και δύσκαμπτες.

Στο μυαλό του υπάρχει ξεκάθαρα το ιεραρχικό μοντέλο (Υπουργείο-Διευθυντής- Βοηθός Διευθυντής – Εκπαιδευτικοί- Τμήματα) με τους εκπαιδευτικούς να είναι υπεύθυνοι για τα τμήματα, υπόλογοι στον βοηθό διευθυντή, ο βοηθός διευθυντής να είναι υπόλογος στον διευθυντή και ο διευθυντής υπόλογος στο Υπουργείο κ.ο.κ.

Τα διάφορα επίπεδα έχουν ξεκάθαρη σχέση μεταξύ τους, ο ρόλος, τα καθήκοντα και οι ευθύνες είναι ευδιάκριτα και δεν υπάρχει σύγκρουση καθηκόντων και ευθυνών. Ο διευθυντής ιεραρχικά βρίσκεται ψηλά, ασκεί έλεγχο και δίνει μεγάλη σημασία στην λογοδότηση της σχολικής μονάδας ως μέρος του ευρύτερου εκπαιδευτικού συστήματος(π.χ Υπουργείο).

Σε αυτό το μοντέλο ηγεσίας οι αποφάσεις λαμβάνονται με ορθολογιστική προσέγγιση, οι απόψεις ακούγονται τυπικά αλλά επικρατεί αυτή η άποψη που θα έχει το μεγαλύτερο αποτέλεσμα ως προς την επίτευξη των στόχων σύμφωνα πάντα με τους νόμους και κανονισμούς. Ο ηγέτης δεν επιδιώκει την δημιουργία κοινού οράματος με τους εκπαιδευτικούς για την σχολική μονάδα κάτι που πολλές φορές επηρεάζει αρνητικά την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του σχολείου.

4.2.2 Συναλλακτική Ηγεσία

Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ εκπαιδευτικού ηγέτη και εκπαιδευτικών είναι πρόσκαιρες και βασίζονται στην συναλλαγή (Thomas W. Miller, Jean M. Miller, 2001). Ο εκπαιδευτικός ηγέτης δίνει έμφαση σε διοικητικά θέματα και προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εκπαιδευτικών ώστε να μπορέσει να τις «εξαργυρώσει» αργότερα σε έργο που θα τους ζητηθεί για την σχολική μονάδα (Πασσιαρδής, 2012).

Λόγω της θέσης του ο διευθυντής μπορεί να επιβάλει πράγματα και καταστάσεις στους εκπαιδευτικούς, θέλει όμως και την συνεργασία τους ώστε να προωθήσει με επιτυχία τους στόχους του σχολείου.

Όλα αποτελούν προϊόν συναλλαγής, με αποτέλεσμα να παρατηρούνται εκπτώσεις σε θέματα αρχών και στόχων για την διατήρηση του καλού κλίματος εντός της σχολικής μονάδας. Αυτό σίγουρα επηρεάζει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του σχολείου.

4.2.3 Ηθική και Αυθεντική Ηγεσία

Στο μοντέλο αυτό η λήψη αποφάσεων γίνεται βάση των αρχών και αξιών των εκπαιδευτικών ηγετών. Η εξουσία και η επιρροή που ασκούν οι ηγέτες στους εκπαιδευτικούς βασίζεται στην ηθική και στον προβληματισμό «τί είναι καλό και τί είναι κακό» (Leithwood K, Jantzi D, Steinbach R, 1999). Πρωταγωνιστικό ρόλο έχει η λογική ώστε να ξεκαθαρίσουν οι ενέργειες της εξουσίας και ότι γίνεται το σωστό. Επικρατούν έννοιες όπως ίσες ευκαιρίες, ισότητα, συνεργασία, δέσμευση, κατανόηση, δικαιοσύνη.

Το συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας είναι αποδεκτό και από τους εκπαιδευτικούς αφού βλέπουν να υπάρχει ηθική και ειλικρίνεια στην σχολική μονάδα. Σίγουρα για να ασκεί ένας ηγέτης αυτού του είδους ηγεσίας έχει και ο ίδιος ως άτομο ηθικές αρχές τις οποίες ακολουθεί ευλαβικά.

Βέβαια το επίπεδο ηθικής διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο και μπορεί να αποκλίνει από αυτό του οργανισμού, αλλά και το επίπεδο ηθικής των εκπαιδευτικών να είναι διαφορετικό από τον εκπαιδευτικό ηγέτη. Αυτό αναντίλεκτα προκαλεί συγκρούσεις και διαφορές εντός του σχολικού περιβάλλοντος,

4.2.4 Μετασχηματιστική Ηγεσία

Ο εκπαιδευτικός ηγέτης είναι ικανός να μετασχηματίζει αντιλήψεις και απόψεις ώστε να ξεπερνά τα εμπόδια που εμφανίζονται (Bass Bernard, Avolio Bruce, 1994). Μέσα από αυτή την πορεία μετασχηματισμού και αλλαγής απόψεων επιτυγχάνεται αλληλοσεβασμός και δημιουργία κοινού οράματος για την πρόοδο του οργανισμού. Ο εκπαιδευτικός ηγέτης επηρεάζει και αλλάζει με τον δικό του τρόπο την κουλτούρα των εκπαιδευτικών δίνοντας έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνει την ανάπτυξη υψηλού επιπέδου δέσμευσης μεταξύ των εκπαιδευτικών και οδηγεί σε μια μορφή αυτονόμησης και αυτοδιαχείρισης.

Ο ηγέτης διευκολύνει παράλληλα την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών μέσα από την στήριξη και την παροχή ευκαιριών για την επίτευξη των στόχων και του κοινού οράματος που αποφασίστηκε από όλους.

Το αρνητικό σημείο που παρατηρείται σε αυτό το μοντέλο ηγεσίας είναι ότι πολλές φορές οδηγούμαστε σε μια δεσποτική σχέση ανάμεσα σε εκπαιδευτικό ηγέτη και εκπαιδευτικούς (Allix, 2000) πλήττοντας την δημοκρατικότητά του οργανισμού. Δημιουργείται ένας φαύλος κύκλος συζητήσεων και αναθεωρημένων απόψεων που δημιουργούν απλά ολιγωρία χωρίς ουσιαστικό αποτέλεσμα.

4.2.5 Παιδαγωγική Ηγεσία

Ο εκπαιδευτικός ηγέτης δίνει αυξημένη έμφαση στην διδασκαλία και μάθηση αναζητώντας αποτελεσματικούς τρόπους παρέμβασης στο εκπαιδευτικό έργο. Στην δική του αντίληψη το σχολείο υπάρχει για να μαθαίνουν οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να βελτιώνουν συνεχώς την ποιότητα της διδασκαλίας αλλά και τα επιτεύγματα των μαθητών.

Γνωρίζει επίσης ότι η βελτίωση των εκπαιδευτικών έρχεται μέσα από την επαγγελματική ανάπτυξη τους (Geoff, 2011) αφού αυτό έχει άμεση επίπτωση στην ποιότητα διδασκαλίας.

Ο εκπαιδευτικός ηγέτης έχει ένα πολύ κρίσιμο ρόλο αφού έχει ως στόχο την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και κατ' επέκταση τα καλύτερα αποτελέσματα των μαθητών. Βέβαια για την επίτευξη αυτού ο ηγέτης πρέπει να έχει επαρκείς γνώσεις και εμπειρίες για να στηρίξει την διδασκαλία και την μάθηση. Για τον λόγο αυτό είναι πολύ σημαντική η ύπαρξη ξεκάθαρου πλάνου για την εκπαίδευση και τις επαγγελματικές ανάγκες των εκπαιδευτικών.

Μόνο η επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού βέβαια δεν είναι αρκετή για την επίτευξη των στόχων αλλά είναι σίγουρα αναγκαία. Ο σχολικός ηγέτης πρέπει να ασχοληθεί και με άλλα θέματα όπως είναι η οργάνωση και η διοικητική δομή του σχολείου.

4.2.6 Κατανεμημένη Ηγεσία

Η κατανεμημένη ηγεσία αρχικά αξιοποιήθηκε ως τρόπος εμπλοκής του προσωπικού στην διοίκηση του σχολείου ανάλογα με τις ευθύνες και τα καθήκοντα του καθενός.

Σε μεταγενέστερο στάδιο το εν λόγω μοντέλο ηγεσίας αξιοποιήθηκε για ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών κατά την εκτέλεση συγκεκριμένων ηγετικών ευθυνών (Day et al,2004). Συγκεκριμένα παρατηρείται η καθοδήγηση, διευκόλυνση, υποστήριξη και η άσκηση ηγεσίας από άλλους εμπλεκόμενους της σχολικής μονάδας (Harris,2003) μέσα από αμοιβαία εμπιστοσύνη και πολύ καλή επικοινωνία που οδηγούν στην δημιουργία κοινού οράματος.

Ανάγκη για την κατανεμημένη ηγεσία προκύπτει και από το γεγονός ότι ο τρόπος εργασίας και η αποδοτικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος καθώς και η οικονομική ευημερία του. Η ουσιαστικότερη εμπλοκή των εκπαιδευτικών στην λήψη και υλοποίηση αποφάσεων ενισχύει το αίσθημα κυριότητας τους. Βέβαια το επίπεδο κυριότητας εξαρτάται από τον χαρακτήρα των εκπαιδευτικών και τις σχέσεις που αναπτύσσουν μεταξύ των μαθητών, των γονιών, των συναδέλφων και οποιωνδήποτε άλλων ανήκουν στην σχολική κοινότητα.

Σημασία έχει η επιλογή κατάλληλων ατόμων για την κατανομή ευθυνών και για την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας. Αυτό βοηθάει κατά πολύ τον σχολικό ηγέτη για την υλοποίηση του οράματος του σχολείου.

4.3 Το Διεθνές Πρόγραμμα Επιτυχημένης Σχολικής Ηγεσίας (ISSPP)

Ένα σημείο στο οποίο αξίζει να σταθούμε είναι η διοίκηση των σχολικών μονάδων ο τρόπος που ασκούν την εξουσία τους οι διευθυντές καθώς και οι σχέσεις των διευθυντών με τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία πολλές έρευνες έχουν γίνει μέχρι σήμερα με σκοπό την μελέτη των χαρακτηριστικών των επιτυχημένων σχολικών μονάδων και των ηγετών τους. Ένα πρόγραμμα που ασχολήθηκε και ασχολείται με το πιο πάνω είναι το Διεθνές Πρόγραμμα Επιτυχημένης Σχολικής Ηγεσίας / Διοίκησης (International Successful School Principalship Project -ISSPP) το οποίο ξεκίνησε το 2001 και σε αυτό συμμετείχαν η Αυστραλία, ο Καναδάς, η Κίνα, οι Η.Π.Α, η Αγγλία, η Νορβηγία, η Σουηδία και η Δανία (Πασσιαρδής, 2012)

Τα 2 βασικά ερωτήματα του προγράμματος ήταν:

1. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά και οι πρακτικές των επιτυχημένων διευθυντών και ποιοι παράγοντες τα επηρεάζουν.
2. Ποια από τα χαρακτηριστικά είναι όμοια και ποια διαφέρουν; Ποιοι είναι οι παράγοντες για τους οποίους προέκυψαν οι διαφορές αυτές;

Με την ολοκλήρωση του προγράμματος οι ερευνητές ανάμεναν:

1. Να προσδιορίσουν τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για να καθοριστεί η επιτυχημένη σχολική ηγεσία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
2. Να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ των αντιλήψεων των διευθυντών όσο αφορά στις λειτουργικές και εκπαιδευτικές δομές διοίκησης καθώς και το ηγετικό στυλ τους.
3. Να συγκριθούν οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι διαθέσεις που οι σχολικοί ηγέτες χρησιμοποιούν στην εφαρμογή των πρακτικών ηγεσίας με εκείνες που χρησιμοποιούνται από τους επιτυχημένους σχολικούς ηγέτες σε διαφορετικές χώρες και διαφορετικά κοινωνικοοικονομικά πλαίσια.

Πιο κάτω θα δούμε με πιο τρόπο λειτουργούν οι επιτυχημένοι σχολικοί ηγέτες σε 4 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Για την παρούσα που έρευνα «επιτυχημένοι θεωρούνται οι διευθυντές που έχουν όραμα και δουλεύουν επίμονα για υλοποίηση του οράματος, των αξιών και των πιστεύω τους, έχουν υψηλές προσδοκίες για τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές τους και διακατέχονται από εμπιστοσύνη για τους συναδέλφους τους και πάθος για την εργασία τους. Με βάση τα πιο πάνω έγινε και η επιλογή των σχολείων που θα λάμβαναν μέρος στην έρευνα.

Αγγλία

Η Αγγλία συμμετείχε στην έρευνα με 10 σχολεία τα οποία θεωρούνται επιτυχημένα. Μέσα από την έρευνα διαφάνηκε ότι οι διευθυντές των σχολείων αφιέρωσαν χρόνο για να αναπτύξουν σχέσεις με τους γονείς των μαθητών καθώς και με την κοινότητα ώστε να εμπλακούν όλοι στη μαθησιακή και σχολική διαδικασία. Με αυτό τον τρόπο γονείς και κοινότητα αποτελούσαν μέρος του σχολείου και λειτουργούσαν όλοι για το κοινό καλό της «ομάδας». Η καλή συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων ήταν εξαιρετικής σημασίας για τους επιτυχημένους διευθυντές στην Αγγλία.

Νορβηγία

Η Νορβηγία συμμετείχε στην έρευνα με 12 σχολεία. Στην Νορβηγία οι επιτυχημένοι διευθυντές ακολούθησαν μια άλλη τακτική η οποία επίσης στηρίζεται στην συνεργασία. Οι διευθυντές στη Νορβηγία συνεργάζονταν πολύ στενά με τους βοηθούς διευθυντές μέσω των καθημερινών σχεδόν συναντήσεων τους. Επίσης παρατηρήθηκε ότι γίνεται επιμερισμός της ηγεσίας τόσο στους διευθυντές όσο και στους εκπαιδευτικούς. Ο εν λόγω επιμερισμός διαφέρει από σχολείο σε σχολείο και εξαρτάται τόσο από την περιοχή που ανήκει στο σχολείο, την σχολική κουλτούρα καθώς και την τοπική παράδοση. Η διεύθυνση και οι εκπαιδευτικοί διακατέχονται από αίσθημα ευθύνης ώστε να κάνουν ειδοποιό διαφορά στην σχολική ζωή των μαθητών τους. Οι πόρτες των γραφείων των διευθυντών είναι πάντα ανοικτές τόσο για τους εκπαιδευτικούς όσο και για τους μαθητές γεγονός που φανερώνει ότι η επιτυχημένη ηγεσία βασίζεται στην συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων.

Σουηδία

Η Σουηδία συμμετείχε στην έρευνα με 4 σχολεία. Οι επιτυχημένοι διευθυντές εκεί συμβάλουν στην υλοποίηση των στόχων των σχολείων μέσα από τις αλλαγές στην δομή και την σχολική κουλτούρα, επιτυγχάνοντας κάτι τέτοιο μέσα από την προσέγγιση και την συνεργασία με την τοπική κοινότητα. Επίσης ανέθεσαν ευθύνες και έδωσαν δικαίωμα για λήψη αποφάσεων στους εκπαιδευτικούς, καθιστώντας τους κομμάτι της ηγεσίας και όψη υφιστάμενο τμήμα της. Οι Νορβηγοί διευθυντές διακατέχονται επίσης από αυτοπεποίθηση και ειλικρίνεια.

Δανία

Η Δανία συμμετείχε στην έρευνα με 8 σχολεία. Οι διευθυντές εκεί υποστηρίζουν την συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην λήψη αποφάσεων. Εμπιστεύονται πολύ τους εκπαιδευτικούς με αποτέλεσμα και οι εκπαιδευτικοί να εμπιστεύονται τους διευθυντές και να ζητούν από αυτούς συμβουλές και καθοδήγηση. Επίσης και στην Δανία παρατηρείται ο διαμερισμός της εξουσίας τόσο στους βοηθούς διευθυντές όσο και στο εκπαιδευτικούς. Όλοι μαζί έχουν κοινή πορεία και κοινούς στόχους για την σχολική μονάδα. Στον πιο κάτω πίνακα φαίνονται συνοπτικά το συλλ ηγεσίας του κάθε διευθυντή στις τέσσερις Ευρωπαϊκές χώρες, τα χαρακτηριστικά τους αλλά και ο τρόπος προσέγγισης τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των μαθητών.

ΑΓΓΛΙΑ	<input type="checkbox"/> Συνεργασία με γονείς και τοπική κοινότητα	<input type="checkbox"/> Όραμα <input type="checkbox"/> Αξίες <input type="checkbox"/> Πιστεύω <input type="checkbox"/> Πάθος <input type="checkbox"/> Εμπιστοσύνη	<input type="checkbox"/> Προσδοκίες για τους εκπαιδευτικούς	<input type="checkbox"/> Υψηλές προσδοκίες για τους μαθητές
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	<input type="checkbox"/> Συνεργασία με το υπόλοιπο διοικητικό προσωπικό <input type="checkbox"/> Καταμερισμός ηγεσίας	<input type="checkbox"/> Εμπιστοσύνη	<input type="checkbox"/> Δυνατότητα να συμμετέχουν στη διοίκηση του σχολείου	<input type="checkbox"/> Επιθυμία τους να κάνουν τη διαφορά στη σχολική ζωή των μαθητών
ΣΟΥΗΔΙΑ	<input type="checkbox"/> Αλλαγές στη δομή και στην κουλτούρα <input type="checkbox"/> Συνεργασία με την τοπική κοινότητα	<input type="checkbox"/> Ειλικρίνεια <input type="checkbox"/> Αυτοπεποίθηση	<input type="checkbox"/> Ανάληψη ευθυνών <input type="checkbox"/> Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	<input type="checkbox"/> Δεν υπάρχουν στοιχεία
ΔΑΝΙΑ	<input type="checkbox"/> Συμμετοχικό συλλ ηγεσίας <input type="checkbox"/> Καταμερισμός ηγεσίας	<input type="checkbox"/> Εμπιστοσύνη	<input type="checkbox"/> Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	<input type="checkbox"/> Δεν υπάρχουν στοιχεία

Πίνακας 2: Η εκπαιδευτική ηγεσία σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης σύμφωνα με το πρόγραμμα ISSPP

4.3.1 Η Συμμετοχή της Κύπρου στο Πρόγραμμα ISSPP

Η Κύπρος συμμετείχε στην έρευνα λίγο αργότερα με έξι «επιτυχημένα» σχολεία τα οποία εισηγήθηκαν οι Επιθεωρητές Μέσης Εκπαίδευσης.

Στην έρευνα δόθηκε έμφαση τόσο στο προφίλ των συγκεκριμένων διευθυντών καθώς και τα πλαίσια μέσα από τα οποία ηγούνται.

Το προφίλ των 6 διευθυντών και των σχολείων τους φαίνεται στον πιο κάτω πίνακα

Σχολείο		Διεύθυνση		
Όνομα	Τοποθεσία	Φύλο	Ειδικότητα	Χρόνια Υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός
«Σωκράτης»	Λάρνακα 35km από το κέντρο	Γυναίκα	Γαλλική Φιλολογία	20
«Θουκιδίδης»	Λευκωσία 20km από το κέντρο	Γυναίκα	Ελληνική Φιλολογία	30
«Αριστοτέλης»	Λάρνακα 16km από το κέντρο	Γυναίκα	Αγγλική Φιλολογία	25
«Ευρυπίδης»	Λεμεσός 5km από το κέντρο	Γυναίκα	Αγγλική Φιλολογία και μεταπτυχιακό στην Εκπαιδευτική Ψυχολογία και στην Θεωρία της Εκπαίδευσης	30
«Πλάτωνας»	Λευκωσία 7km από το κέντρο	Γυναίκα	Ελληνική Φιλολογία και μεταπτυχιακό στην Συμβουλευτική και Επαγγελματική Καθοδήγηση	25
«Όμηρος»	Λευκωσία 5km από το κέντρο	Γυναίκα	Ελληνική Φιλολογία	33

Πίνακας 3: Το προφίλ των 6 διευθυντών της Κύπρου που συμμετείχαν στο πρόγραμμα ISSPP

Όλες οι πιο πάνω διευθύντριες ήταν «δια βίου μαθήτριες» αφού παρακολουθούσαν σειρά σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την βελτίωση των ικανοτήτων τους. Διοικούν δίνοντας το παράδειγμα στους εκπαιδευτικούς για συνεχή επιμόρφωση και εξέλιξη.

Μέσα από την έρευνα διαφάνηκαν 4 πλαίσια ηγεσίας τα οποία αναφέρονται συνοπτικά πιο κάτω:

Δημοκρατική και Ανθρώπινη μορφή ηγεσίας

Αυτό το πλαίσιο ηγεσίας διακατέχεται από την δημοκρατία και την εμπιστοσύνη μεταξύ των συναδέλφων. Η διεύθυνση λειτουργεί ως πρότυπο για τους εκπαιδευτικούς, υπάρχουν καλές και φιλικές σχέσεις στο σχολικό περιβάλλον με αμοιβαία εκτίμηση και σεβασμό. Ο διευθυντής/τρια έχει καθημερινή παρουσία στις σχολικές μονάδες, χωρίς να περιορίζεται στους 4 τοίχους του γραφείου (περιπατική ηγεσία – MBWA Manager By Walking Around), είναι ορατός από όλους στο σχολείο και πρόθυμος να

ακούσει οτιδήποτε απασχολεί τόσο τους εκπαιδευτικούς όσο και τους μαθητές. Διακατέχεται από πάθος και αγάπη για την θέση και την εργασία του και έχει συναισθήματα αγάπης και προσφοράς.

Σχολικό κλίμα και κουλτούρα συνεργασίας με τους εσωτερικά εμπλεκόμενους φορείς

Υπάρχει σεβασμός και άριστες σχέσεις με όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Η ανάπτυξη στενών σχέσεων συνεργασίας και συναντίληψης μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων στην σχολική κοινότητα οδηγεί στην δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος. Επίσης παρατηρείται και η συνεργασία με διευθυντές άλλων σχολείων για συζήτηση, ανταλλαγή απόψεων και άντληση πληροφοριών. Αυτό το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας το οποίο προβάλλεται και μέσα από το ολιστικό μοντέλο ηγεσίας των Pashardis & Brauckmann και αφορά την συνεργασία μεταξύ του προσωπικού, δημιουργεί ένα καλό κλίμα στα σχολεία το οποίο οδηγεί και σε καλύτερα αποτελέσματα των μαθητών.

Δίκτυα συνεργασίας και επικοινωνίας με εξωτερικά εμπλεκόμενους φορείς

Σε αυτό το πλαίσιο ηγεσίες οι διευθυντές δίνουν ιδιαίτερη σημασία για δημιουργία ισχυρών σχέσεων με τους εξωτερικά εμπλεκόμενους φορείς όπως τους γονείς, τον σύνδεσμο γονέων, την κοινότητα, την αστυνομία, τα γειτονικά σχολεία κ.α. Η πεποίθηση της διεύθυνσης είναι ότι με την συνένωση όλων των εμπλεκόμενων στην σχολική διαδικασία θα βοηθήσει στην επίλυση οποιωνδήποτε προβλημάτων προκύψουν. Όλοι οι πιο πάνω φορείς γίνονται μέρος της λύσης του προβλήματος έχοντας ενεργό ρόλο στην σχολική κοινότητα. Η υποστήριξη τόσο των γονέων όσο και την τοπικής κοινότητας είναι πολύ σημαντική για την επιτυχημένη ηγεσία και την καλή δημόσια εικόνα του σχολείου.

Όραμα και προσωπικό σύστημα αξιών

Σε αυτό το πλαίσιο ηγεσίας η επιτυχία των σχολείων επιτυγχάνεται μέσα από την έμπνευση και την υλοποίηση ενός οράματος σε συνδυασμό με ένα σύστημα αξιών που απέκτησε ο διευθυντής/τρια μέσα από τα χρόνια εμπειρίας στην εκπαίδευση. Η διεύθυνση αναλαμβάνει πολλές ευθύνες και ρόλους για την υλοποίηση του οράματος, διακατέχεται από πάθος και αξίες για υλοποίηση όλων των σχολικών στόχων και την επιτυχία των μαθησιακών επιπέδων.

Μέσα από τα πιο πάνω διαφαίνεται ότι αυτό που χρειαζόμαστε στα σχολεία είναι αυθεντικοί ηγέτες που ηγούνται μέσα την υγιή σχέση συνεργασίας και εμπιστοσύνης τόσο με τους εκπαιδευτικούς όσο και με τους μαθητές. Το καλό σχολικό κλίμα έχει πρωτεύοντα ρόλο στα καλά αποτελέσματα των μαθητών. Οι καλές σχέσεις είναι «εκ των ων ουκ άνευ» για την επίτευξη των στόχων και ιδιαίτερα σε ένα σχολείο που οι βασικοί πυλώνες είναι οι άνθρωποι. Η δικαιοσύνη και η ισότητα είναι δύο αρετές που διακατέχουν τον ικανό ηγέτη.

Επίσης η εμπιστοσύνη που δείχνει η διεύθυνση προς τους εκπαιδευτικούς, οδηγεί στην συλλογική εμπιστοσύνη μεταξύ των εκπαιδευτικών και στην ομαλή συνεργασία για το καλό των σχολικών μονάδων. Η έλλειψη εμπιστοσύνης δημιουργεί τοξικό περιβάλλον και οδηγεί στην δημιουργία πολλά προβλημάτων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι με βάση τα πιο πάνω οι δεν πρέπει να βρίσκονται στα σχολεία για να εφαρμόζουν απλά τι οδηγίες του Υπουργείου Παιδείας αλλά για να εφαρμόζουν εκπαιδευτική πολιτική για το καλό του σχολείου λαμβάνοντας υπόψη τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον.

Κεφάλαιο 5

Επιτυχημένη Σχολική Ηγεσία

Σίγουρα δεν υπάρχει καμία λύση για την επιτυχή ηγεσία του σχολείου, υπάρχουν ορισμένες στρατηγικές, δεξιότητες, χαρακτηριστικά και πεποιθήσεις που μοιράζονται πολλοί από τους πιο αποτελεσματικούς ηγέτες του σχολείου σε παγκόσμιο επίπεδο. Κάποιες τακτικές που είναι πολύ βοηθητικές για όλους όσοι ασχολούνται με το κομμάτι της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Χαρακτηριστικά τα οποία είναι κοινά μεταξύ των πιο επιτυχημένων ηγετών σχολείου.

5.1 Δημιουργία Ενός Επιτυχημένου Σχολικού Ηγέτη

Οι επιτυχημένοι σχολικοί ηγέτες ακολουθούν συγκεκριμένες στρατηγικές και δεξιότητες που τους οδηγούν στην επιτυχία της σχολικής κοινότητας και στην επίτευξη των στόχων. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία οι επιτυχημένοι διευθυντές έχουν κοινά χαρακτηριστικά που φαίνονται πιο κάτω:

1. Καλλιέργεια Καλού Σχολικού κλίματος

Οι αποτελεσματικοί σχολικοί ηγέτες φροντίζουν να χτίζουν και να διατηρούν αμοιβαίες οικογενειακές και κοινοτικές συμπτώξεις τις οποίες αξιοποιούν για την δημιουργία μιας σχολικής κοινότητας χωρίς αποκλεισμούς, με φροντίδα και πολιτιστική απόκριση. Για τη δημιουργία αυτών των κοινοτικών δικτύων, είναι απαραίτητο οι ηγέτες των σχολείων να είναι ορατοί στα σχολεία και την κοινότητά τους, να αναπτύξουν σχέσεις εμπιστοσύνης και να δημιουργήσουν μια αίσθηση διαφάνειας και κοινόχρηστου σκοπού με τους γονείς, το προσωπικό, τα μέλη της σχολικής μονάδας και τους μαθητές.

Σε σχολεία με υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης οι εκπαιδευτικοί είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν νέες στρατηγικές επειδή εμπιστεύονται τους ηγέτες τους, οι μαθητές συνδέονται περισσότερο με το σχολείο τους επειδή εμπιστεύονται τους καθηγητές τους και οι γονείς είναι υποστηρικτικοί γιατί διευθυντής και εκπαιδευτικοί έχουν οικοδομήσει σχέσεις εμπιστοσύνης μαζί τους (Tschannen, 2014).

2. Στήριξη των Εκπαιδευτικών και Καλλιέργεια Δεξιοτήτων της Ηγεσίας

Οι αποτελεσματικοί σχολικοί ηγέτες γνωρίζουν ότι η οργάνωση και διοίκηση του σχολείου δεν αφορά μόνο ένα άτομο και δεν μπορούν να τα κάνουν όλα μόνοι τους. Ξέρουν ότι πρέπει να υποστηρίξουν πλήρως τους εκπαιδευτικούς και το προσωπικό ενθαρρύνοντάς τους να μαθαίνουν συνεχώς, να αναπτύσσονται και, ίσως το πιο σημαντικό, να γίνονται οι ίδιοι ηγέτες.

Προσφέροντας ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και υπηρεσίες υποστήριξης στους εκπαιδευτικούς και δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου οι εκπαιδευτικοί μπορούν να πειραματιστούν, να καινοτομήσουν και να ηγηθούν, οι διευθυντές μπορούν να διασφαλίσουν ένα υγιές περιβάλλον για εκπαιδευτικούς που θα έχουν θετικές επιπτώσεις στους μαθητές.

Οι σπουδαίοι διευθυντές επικεντρώνονται στη βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών, υποστηρίζοντας τις προσπάθειές τους και τις φιλοδοξίες τους, κρατώντας όλα τα μέλη του προσωπικού σε υψηλές προσδοκίες επιτυγχάνοντας την δική τους ανάπτυξη αλλά και τα καλύτερα αποτελέσματα από τους μαθητές (Whitaker, 2020)

3. Αξιοποίηση Δεδομένων και Πόρων

Οι επιτυχημένοι ηγέτες του σχολείου χρησιμοποιούν δεδομένα, συμπεριλαμβανομένων τυποποιημένων και βασισμένων σε σχολικές αξιολογήσεις, για να οδηγήσουν μέσω της λήψης αποφάσεων στη συνεχή βελτίωση και την προώθηση δίκαιων και πολιτισμικά ευαίσθητων ευκαιριών για όλους τους μαθητές. Οι ευκαιρίες που παρουσιάζουν τα δεδομένα είναι πολλές και οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες είναι σε θέση να αξιοποιήσουν αυτά τα δεδομένα για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων προς όφελος των μαθητών τους.

Το Ίδρυμα Wallace ισχυρίζεται ότι: «Όταν πρόκειται για δεδομένα, οι αποτελεσματικοί διευθυντές προσπαθούν να αντλήσουν στο έπακρο από στατιστικά στοιχεία», έχοντας μάθει να ρωτούν «χρήσιμες ερωτήσεις», για να τις εμφανίσουν με τρόπους που λένε «συναρπαστικές ιστορίες» και να το χρησιμοποιήσουν για να προωθήσουν τη «συνεργατική έρευνα μεταξύ εκπαιδευτικών». Θεωρούν τα δεδομένα ως μέσο όχι μόνο για τον εντοπισμό προβλημάτων αλλά και για την κατανόηση της φύσης και των αιτίων τους.

4. Ύπαρξη Οράματος και Σχεδίου

Οι καλύτεροι ηγέτες είναι επίσης οραματιστές. Έχουν έναν στόχο που μπορούν να ενώσουν μια ομάδα γύρω από αυτόν και ένα σχέδιο για να τους βοηθήσουν να φτάσουν εκεί. Είναι σε θέση να διατυπώσουν με σαφήνεια το σχολικό όραμα και τους στόχους τους.

Το όραμα είναι ίσως μια από τις πιο σημαντικές ιδιότητες που μπορεί να έχει ένας ηγέτης καθώς παρέχει ορμή και κατεύθυνση, όχι μόνο για τον αρχηγό της ομάδας, αλλά για κάθε μέλος της ομάδας.

Σύμφωνα με την έκθεση «Επιτυχημένη σχολική ηγεσία» που δημοσιεύθηκε από το Education Development Trust (Christopher Day, Pamela Sammons, 2014) με έδρα το Ηνωμένο Βασίλειο, «οι αποτελεσματικοί διευθυντές παρέχουν ένα σαφές όραμα και αίσθηση κατεύθυνσης για το σχολείο. Δίνουν προτεραιότητα και επικεντρώνουν την προσοχή του προσωπικού σε ό, τι είναι σημαντικό και δεν τους αφήνουν να εκτραπούν και να απομακρυνθούν από πρωτοβουλίες που θα έχουν μικρό αντίκτυπο στη δουλειά των μαθητών.

5. Δημιουργία Περιβάλλοντος Συνεργασίας και Μάθησης.

Η περιεκτική μάθηση παρέχει σε όλους τους μαθητές πρόσβαση σε ευέλικτες μαθησιακές επιλογές και αποτελεσματικά μονοπάτια για την επίτευξη εκπαιδευτικών στόχων σε χώρους όπου βιώνουν την αίσθηση ότι ανήκουν. Οι καλύτεροι εκπαιδευτικοί το γνωρίζουν αυτό και δίνουν προτεραιότητα στη συμπερίληψη, δημιουργώντας ασφαλή μαθησιακά περιβάλλοντα που τροφοδοτούν κάθε μαθητή. Οι ηγέτες που δίνουν προτεραιότητα στην εκπαίδευση χωρίς αποκλεισμούς πιστεύουν επίσης ότι κάθε άτομο μπορεί να συνεισφέρει στην ευρύτερη κοινότητα μάθησης και ως εκ τούτου ενθαρρύνουν τη συνεργασία μεταξύ του σχολείου και των μαθητών.

6. Πάθος για την Εργασία

Το πάθος είναι ένα κρίσιμο συστατικό για σχεδόν οποιονδήποτε θέλει να είναι επιτυχημένος και ευτυχισμένος στη δουλειά του. Αλλά το πάθος είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους ηγέτες του σχολείου, οι οποίοι συνήθως έχουν μεγάλη επιρροή στο κλίμα και τον πολιτισμό του σχολείου τους.

Οι παθιασμένοι άνθρωποι έχουν μεταδοτική ενέργεια που μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, την καθοδήγηση καθώς και την απόδοση των μαθητών. «Όλες οι γνώσεις στον κόσμο δεν μπορούν να κάνουν έναν καλό ηγέτη: Είναι η φροντίδα για το έργο και τα άτομα που συνεργάζονται μαζί σας που κάνουν τη διαφορά», έγραψε το Forbes (Morgan, 2015)

7. Ενθάρρυνση για Ανάλυση Ευθυνών

Αυτό που ήδη γνωρίζουν οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί είναι ότι η αποτυχία μπορεί να είναι ο μεγαλύτερος δάσκαλος. Ακριβώς όπως οι εκπαιδευτικοί πρέπει να ενθαρρύνουν την ανάληψη ευθυνών μεταξύ των μαθητών τους για να τονώσουν την ανάπτυξη, οι πραγματικά αποτελεσματικοί ηγέτες ενθαρρύνουν την ανάληψη ευθυνών μεταξύ των υφισταμένων και των συναδέλφων τους δημιουργώντας ένα υποστηρικτικό περιβάλλον που ανταμείβει όχι μόνο επιτυχημένες ιδέες ή πρωτοβουλίες αλλά και προσπάθεια, ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα.

Η αποτυχία απαιτείται για τη μάθηση, αλλά η αδιάκοπη επιδίωξη στα αποτελέσματα μπορεί επίσης να αποθαρρύνει τους υπαλλήλους να πάρουν το ρίσκο. Για την επίλυση αυτής της σύγκρουσης, οι ηγέτες πρέπει να δημιουργήσουν μια κουλτούρα που υποστηρίζει την ανάληψη ευθυνών (Giles, 2018).

8. Ηγεσία δια του Παραδείγματος

Οι ηγέτες που καθοδηγούν ως παράδειγμα αποτελούν σημαντικά πρότυπα όχι μόνο για τους μαθητές στο σχολείο ή την περιοχή τους, αλλά και για τους εκπαιδευτικούς και τους γονείς.

Ένας ηγέτης που ηγείται με παράδειγμα τον εαυτό του σχεδόν πάντα λαμβάνει σεβασμό και θαυμασμό. Όπως είπε κάποτε ο φιλόσοφος και ο γιατρός Albert Schweitzer, «Το παράδειγμα δεν είναι το κύριο πράγμα στην επιρροή των άλλων. Είναι το μόνο πράγμα».

9. Διεύθυνση Σχολικής Μονάδας για Τουλάχιστον Πέντε Χρόνια

Η αλλαγή, αν και καλή, μπορεί επίσης να είναι ενοχλητική όταν συμβαίνει πολύ συχνά. Στην περίπτωση της ηγεσίας του σχολείου, έχει τεκμηριωθεί ότι ο συχνός κύκλος εργασιών οδηγεί σε αρνητικό σχολικό κλίμα, το οποίο με τη σειρά του έχει αρνητική επίδραση στην απόδοση των μαθητών.

Η μελέτη "Investing in Effective school leadership" (Dany Espinoza, Jessica Cardichon, 2017) διαπίστωσε ότι χρειάζονται, κατά μέσο όρο, 5 χρόνια από έναν νέο διευθυντή ενός για να ανακάμψει η απόδοση του σχολείου.

Οι καλύτεροι ηγέτες, επομένως, είναι πρόθυμοι να δεσμευτούν σε ένα σχολείο και να επιμένουν παρά τα εμπόδια ή τις προκλήσεις.

10. Δια Βίου Μάθηση

Ίσως το πιο σημαντικό από όλα τα προσόντα που μπορεί να έχει ένας αρχηγός του σχολείου είναι η αδιάσπαστη δίψα για γνώση. Όπως είπε ο Τζον Φ. Κένεντι, «η ηγεσία και η μάθηση είναι απαραίτητες μεταξύ τους». Οι καλύτεροι ηγέτες, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο εργάζονται, ξέρουν ότι ποτέ δεν θα τα ξέρουν όλα. Είναι ταπεινοί στις γνώσεις τους αλλά έχουν αυτοπεποίθηση στις ικανότητές τους. Είναι ατελείωτα περίεργα άτομα που δεν σταματούν ποτέ να αναρωτιούνται και να μαθαίνουν.

Η έκθεση παραθέτει επίσης τον γνωστό συγγραφέα και καθηγητή Τζον Γκάρντνερ, ο οποίος παρατήρησε: «Οι καλύτεροι ηγέτες που έχω γνωρίσει δεν είναι μόνο οι πιο τολμηροί στοχαστές. Είναι οι πιο ικανοί μαθητές. »

Κεφάλαιο 6

Μεθοδολογία Έρευνας

6.1 Σκοπός και στόχος της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να αναδείξει τις απόψεις των μαθητών της δημόσιας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για την διοίκηση των σχολείων τους. Μέσα από τις απόψεις των μαθητών στόχος είναι να διαφανεί το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στις σχολικές τους μονάδες και κατά πόσο αυτό το στυλ είναι αποδεκτό από τους ίδιους. Τέλος η έρευνα στοχεύει να αναδείξει τον βαθμό ικανοποίησης των μαθητών για τους διευθυντές των σχολείων τους και τον τρόπο που δρουν εντός της σχολικής κοινότητας.

6.2 Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που σχετίζονται με την παρούσα έρευνα είναι:

1. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των ηγετών των σχολικών μονάδων.
2. Ποιο στυλ ηγεσίας εφαρμόζεται στα σχολεία της Κύπρου σήμερα.
3. Κατά πόσο το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται είναι αποδεκτό από την μαθητική κοινότητα.

Για την απάντηση των πιο πάνω ερωτημάτων πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με την χρήση ερωτηματολογίου.

Στο πρώτο στάδιο της ερευνητικής διαδικασίας δημιουργήθηκε το ερωτηματολόγιο (Παράρτημα 1) μέσω του οποίου έγινε η συλλογή των δεδομένων. Η αποστολή του ερωτηματολογίου έγινε μέσω των εφαρμογών Messenger και Viber και δόθηκε στους συμμετέχοντες περίοδος 10 ημερών για την συμπλήρωση και αποστολή τους.

Στο δεύτερο στάδιο και αφού έγινε η συλλογή των δεδομένων έγινε καταγραφή τους και ανάλυση τους μέσω του λογισμικού της Microsoft Excel.

6.3 Δείγμα της Έρευνας

Το δείγμα της έρευνας περιλάμβανε μαθητές δημόσιων σχολείων μέσης εκπαίδευσης γυμνασίων και λυκείων. Η μέθοδος δειγματοληψίας που επιλέχθηκε ήταν η δειγματοληψία ευκολίας (convenience sampling) μέσω της οποίας επιλέχθηκαν μαθητές προσβάσιμοι προς τον ερευνητή. Συγκεκριμένα οι μαθητές που επιλέχθηκαν είναι μαθητές φροντιστηρίων, όλων των επαρχιών, των οποίων οι εκπαιδευτικοί είναι συνάδελφοι με τον ερευνητή.

Τα μοναδικά κριτήρια επιλογής ήταν να φοιτούν σε δημόσια σχολεία μέσης εκπαίδευσης (γυμνάσια και λύκεια). Οι μαθητές αρχικά ενημερώθηκαν προφορικά από τους εκπαιδευτικούς τους για την έρευνα και μετά την συγκατάθεση τους συμμετείχαν σε αυτή.

6.4 Εργαλείο Έρευνας

Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή των δεδομένων ήταν το ερωτηματολόγιο και η ποσοτική μέθοδος. Το ερωτηματολόγιο (Παράρτημα 1) δημιουργήθηκε μέσω του Microsoft Forms και ήταν δομημένο σε 29 ερωτήσεις. Οι 27 ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου και οι 2 ανοικτού.

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονταν ερωτήσεις που αφορούσαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων (φύλο, σχολείο, ηλικία, επαρχία)(Ερωτήσεις 1-4). Οι μεταβλητές των δύο ερωτήσεων (φύλο, σχολείο) ήταν δίτιμες, μία ερώτηση ήταν ανοικτού τύπου και αφορούσε την ηλικία και μία ερώτηση που αφορούσε την επαρχία είχε 5 επιλογές.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείτο από ερωτήσεις που σχετίζονται με διάφορα χαρακτηριστικά του διευθυντή του σχολείου. Ειδικότερα οι ερωτήσεις 5 και 6 αφορούσαν τα φυσικά χαρακτηριστικά του διευθυντή (φύλο και αν είναι γνωστό το όνομα του) ενώ η ερώτηση 7 αφορούσε την σχέση του διευθυντή με τους μαθητές.

Η ερώτηση 8 αποτελείτο από 3 ερωτήματα που αφορούσαν την σχέση του διευθυντή με τα μέλη της σχολικής κοινότητας. Οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν διατάξιμες από Πολύ κακή – Άριστη.

Η ερώτηση 9 αποτελείτο από 15 ερωτήματα τα οποία επικεντρώνονται στα στην συμπεριφορά του διευθυντή εντός της σχολικής κοινότητας. Οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν επίσης διατάξιμες από Ποτέ – Πάντα.

Στις ερωτήσεις 10-12 στόχος ήταν να διαφανεί η στάση του διευθυντή απέναντι στο περιβάλλον και την τεχνολογία. Οι ερωτήσεις 10 και 11 ήταν κλειστού τύπου δύο επιλογών ενώ η ερώτηση 12 ήταν ανοικτού τύπου.

Τέλος η ερώτηση 13 αφορούσε την στάση και την γνώμη των μαθητών για το σχολείο τους.

6.5 Εγκυρότητα της έρευνας

Για την υλοποίηση της έρευνας και την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων ήταν πολύ σημαντική η εξασφάλιση της εγκυρότητας της μεθόδου. Για τον λόγο αυτό έγινε βέλτιστη χρήση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης ώστε να συμπεριληφθούν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που συμπεριλαμβάνονται στην βιβλιογραφία.

Για την μορφή και κατανόηση του ερωτηματολογίου στάλθηκε αρχικά σε 5 μαθητές συγγενείς του ερευνητή ώστε μέσω της επικοινωνίας μαζί τους να εξασφαλιστεί ότι οι ερωτήσεις ήταν ξεκάθαρες και κατανοητές.

6.6 Ηθικά Ζητήματα

Τα ηθικά ζητήματα αφορούσαν την συμμετοχή των μαθητών όπου αρχικά έπρεπε να εξασφαλιστεί η θέληση τους να συμμετέχουν και μετέπειτα η ανωνυμία τους.

Για την ανωνυμία ζητήθηκε να μην συμπληρώσουν πουθενά το όνομα τους. Επίσης πριν προχωρήσουν στην συμπλήρωση των ερωτηματολογίων οι μαθητές ενημερώθηκαν από τους εκπαιδευτικούς τους για τον σκοπό της έρευνας και τον λόγο για τον οποίο πραγματοποιείται. Η ενημέρωση έγινε προφορικά και ακολούθως ο κάθε μαθητής αποφάσιζε αν θα συμμετέχει ή όχι.

Κεφάλαιο 7

Αποτελέσματα

7.1 Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Στην έρευνα συμμετείχαν 150 μαθητές (40 αγόρια και 110 κορίτσια) της Μέσης Εκπαίδευσης που φοιτούν σε δημόσια γυμνάσια και λύκεια. Από αυτούς οι 105 (70%) είναι μαθητές λυκείου ενώ οι 45 (30%) είναι μαθητές γυμνασίου.

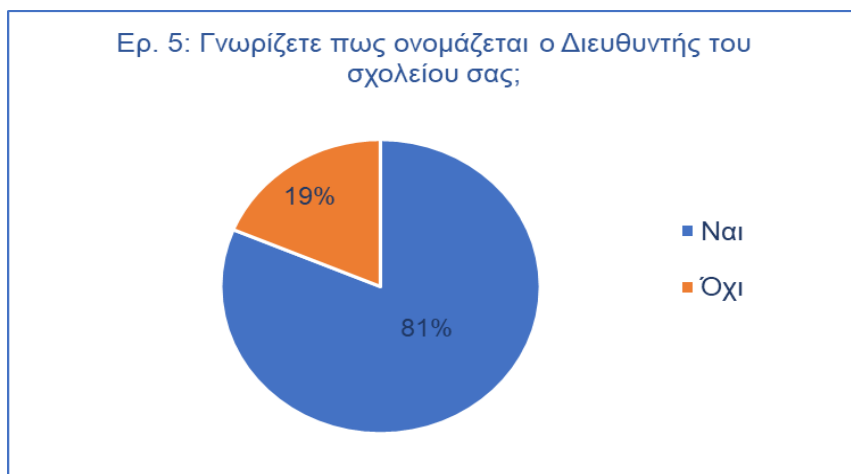
Κατά την διάρκεια της έρευνας έγινε μια σημαντική προσπάθεια για συμμετοχή μαθητών από όλες τις πόλεις. Αν και αυτό έγινε εφικτό η πλειοψηφία των μαθητών που συμμετείχαν στην έρευνα προέρχονταν από σχολεία της Λευκωσίας (56%). Συγκεκριμένα συμμετείχαν 84 μαθητές από την Λευκωσία (56%), 29 από την Λεμεσό (19%), 19 από την Λάρνακα (13%), 11 από την Πάφο (7%) και 7 από την ελεύθερη περιοχή Αμμοχώστου (5%).

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των μαθητών φαίνονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 4)

Ερώτηση	Απάντηση	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα (%)
Φύλο	Αγόρι	40	27%
	Κορίτσι	110	73%
Επαρχία	Λευκωσία	84	56.2%
	Λεμεσός	29	19.3%
	Λάρνακα	19	12.6%
	Πάφος	11	7.3%
	Ελ. Αμμόχωστος	7	4.6%
Σχολείο	Γυμνάσιο	45	30%
	Λύκειο	105	70%

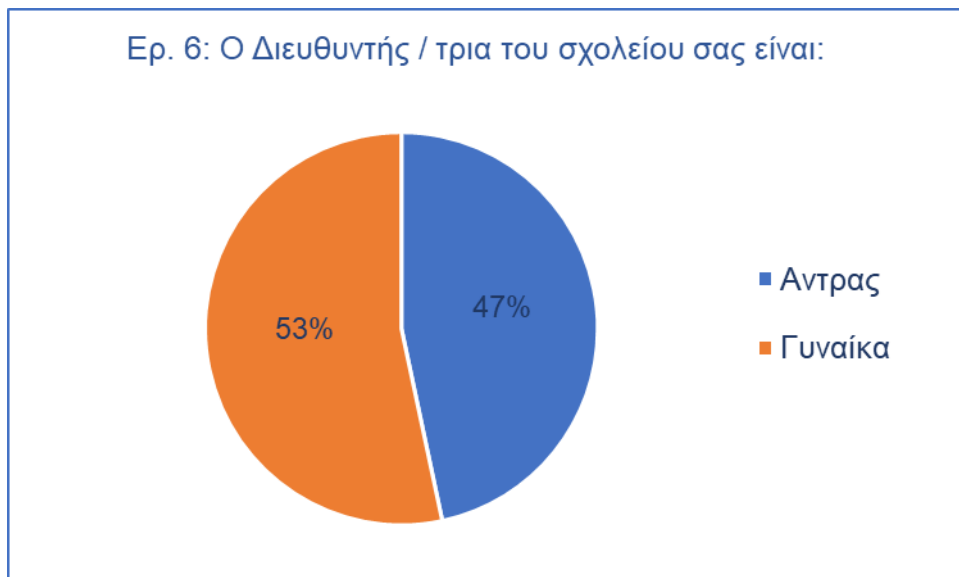
Πίνακας 4: Δημογραφικά χαρακτηριστικά μαθητών

Στην ερώτηση 5 οι μαθητές ρωτήθηκαν κατά πόσο γνωρίζουν το όνομα του διευθυντή του σχολείου τους και 122 από αυτούς (81.3%) απάντησαν θετικά ενώ 28 (18.7%) απάντησαν αρνητικά. (Διάγραμμα 1)



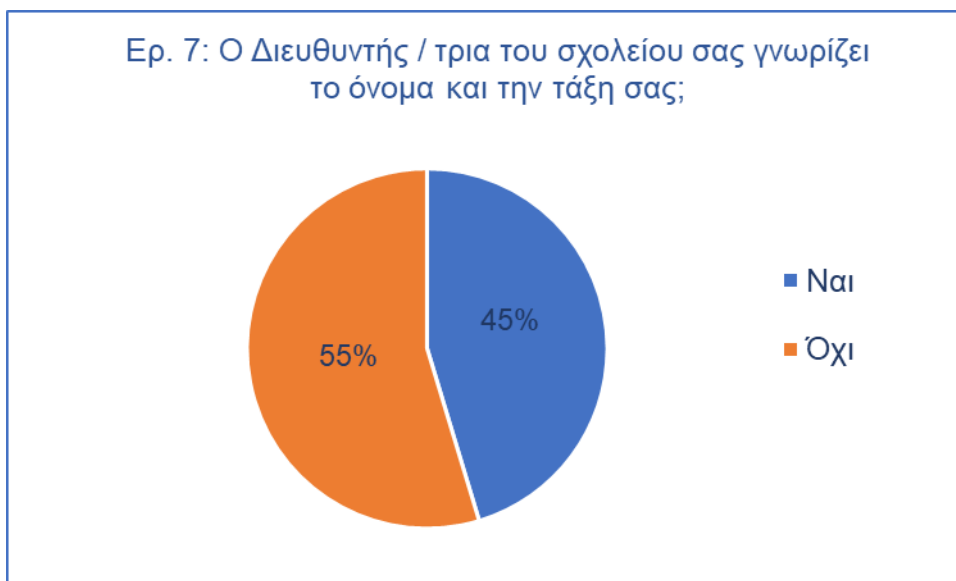
Διάγραμμα 1: Γνωρίζετε το όνομα του διευθυντή του σχολείου σας;

Στην επόμενη ερώτηση (Ερ. 6) οι μαθητές ρωτήθηκαν αν γνωρίζουν απλά το φύλο του διευθυντή / τριας. Όλοι οι μαθητές απάντησαν καταφατικά με 70 από αυτούς (47%) να έχουν άντρα διευθυντή και 80 (53%) να έχουν γυναίκα. (Διάγραμμα 2)



Διάγραμμα 2: Φύλο Διευθυντ

Στην ερώτηση 7 οι μαθητές ρωτήθηκαν αν ο Διευθυντής/ τρια γνωρίζει το όνομα τους και την τάξη τους με 68 (45.3%) από αυτούς να απαντούν καταφατικά και 82 (54.7%) να απαντούν αρνητικά. (Διάγραμμα 3)



Διάγραμμα 3: Διευθυντής για το φύλο και την τάξη των μαθητών

Στις επόμενες 3 ερωτήσεις (Ερ. 8) οι μαθητές καλέστηκαν να χαρακτηρίσουν την φήμη του σχολείου τους, την συνεργασία διευθυντή – εκπαιδευτικών και την συμπεριφορά του διευθυντή απέναντι τους. Ο χαρακτηρισμός ήταν κλιμακωτός από Πολύ κακή μέχρι Άριστη. Οι απαντήσεις τους φαίνονται στον πιο κάτω πίνακα. (Πίνακας 5).

Ερώτηση 8	Πολύ κακή	Κακή	Καλή	Πολύ καλή	Άριστη
8.1 Η οργάνωση και η φήμη του σχολείου σας είναι:	4	14	60	53	19
	2.7%	9.3%	40%	35.3%	12.7%
8.2 Η συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή / τριας είναι:	3	12	78	44	13
	2%	8%	52%	29.3%	8.7%
8.3 Η συμπεριφορά του Διευθυντή / τριας απέναντι στους μαθητές είναι:	4	18	67	42	19
	2.7%	12%	44.7%	28%	12.7%

Πίνακας 5: Απαντήσεις ερώτησης 8

Το μεγαλύτερο ποσοστό (88%) των μαθητών χαρακτήρισε την οργάνωση και την φήμη του σχολείου τους τουλάχιστον καλή και το 90% χαρακτήρισε την συνεργασία μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών με τον ίδιο τρόπο. Εντύπωση προκαλεί ότι 14.7% των μαθητών χαρακτήρισε την συμπεριφορά του διευθυντή κακή και πολύ κακή.

Η ερώτηση 9 αποτελείται από 15 προτάσεις στις οποίες οι μαθητές κλήθηκαν να απαντήσουν πόσο συχνά συμβαίνουν στο σχολείο τους. Οι απαντήσεις δόθηκαν κλιμακωτά από Ποτέ μέχρι Πάντα.

Αναλυτικά οι απαντήσεις φαίνονται στον πιο κάτω πίνακα (Πίνακας 6).

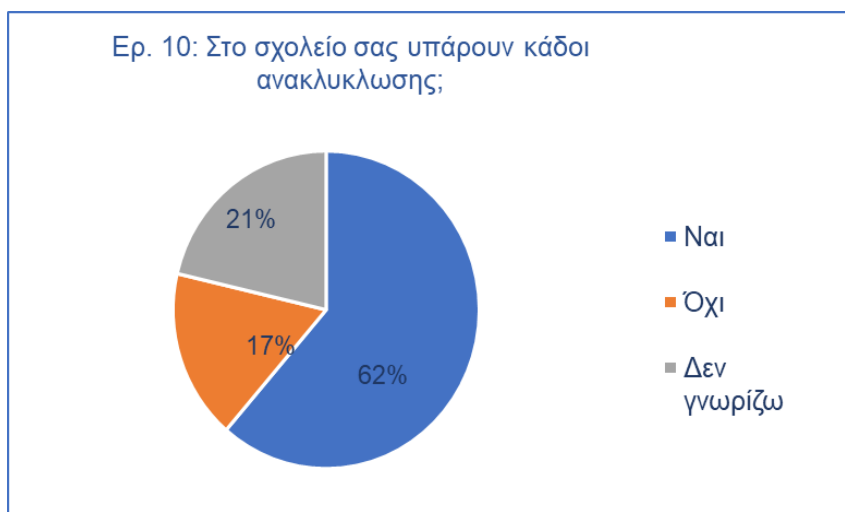
Ερώτηση 9	Ποτέ	Κάποτε	Συχνά	Πολύ Συχνά	Πάντα
9.1 Βλέπετε τον Διευθυντή/τρια στην αυλή του σχολείου σας τα διαλείμματα	11	30	35	51	23
	7.3%	20%	23.3%	34%	15.4%
9.2 ο Διευθυντής/τρια κάνει φιλικές συζητήσεις με τους μαθητές:	25	60	31	17	17
	16.7%	40%	20.7%	11.3%	11.3%
9.3 Τα προβλήματα που προκύπτουν στο σχολείο σας επιλύονται από τον Διευθυντή:	7	37	36	44	26
	4.7%	24.7%	24%	29.3%	17.3%
9.4 Ο Διευθυντής / τρια επιμένει στην τήρηση των κανονισμών του σχολείου:	3	11	12	22	102
	2%	7.3%	8%	14.7%	68%
9.5 Ο Διευθυντής / τρια επιβάλλει ποινές:	6	39	45	35	25
	4%	26%	30%	23.3%	16.7%
9.6 Οι καθηγητές απευθύνονται στον Διευθυντή / τρια για επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν κατά την διάρκεια του μαθήματος:	11	54	40	39	6
	7.3%	36%	26.7%	26%	4%
9.7 Ο Διευθυντής / τρια διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις πιθανές διαφορές / διαφωνίες μεταξύ των μελών της μαθητικής κοινότητας:	12	40	45	38	15
	8%	26.7%	30%	25.3%	10%
9.8 Ο Διευθυντής / τρια είναι δίκαιος:	7	37	42	38	26
	4.7%	24.7%	28%	25.3%	17.3%
9.9 Η δική σας συμπεριφορά εξαρτάται από τον τρόπο που συμπεριφοράς του Διευθυντή / τριας:	37	29	28	26	30
	24.7%	19.3%	18.7%	17.3%	20%
9.10 Ο αυστηρός Διευθυντής / τρια δημιουργεί ένα πιο πειθαρχημένο και οργανωμένο σχολείο:	18	43	34	38	17
	12%	28.7%	22.7%	25.3%	11.3%
9.11 Το σχολείο σας ενθαρρύνει να συμμετέχετε σε εξωσχολικές δραστηριότητες (π.χ ολυμπιάδες, διαγωνισμούς θεάτρου κλπ)	9	28	33	35	45
	6%	18.7%	22%	23.3%	30%

9.12 Στο σχολείο σας διοργανώνονται δραστηριότητες για φιλανθρωπικό σκοπό όπως παζαράκια, βοήθεια σε άπορους κλπ:	4	18	35	49	44
	2.7%	12%	23.3%	32.7%	29.3%
9.13 Ο Διευθυντής/τρια του σχολείου σας είναι παρών/ούσα σε εκδηλώσεις της κοινότητας σας:	21	37	26	22	44
	14%	24.7%	17.3%	14.7%	29.3%
9.14 Υπάρχει επιβράβευση σε μαθητές που έχουν επιτύχει σε εξωσχολικές δραστηριότητες (π.χ αθλητισμό, πολιτισμό κλπ)	10	27	26	36	51
	6.7%	18%	17.3%	24%	34%
9.15 Στο σχολείο σας καλλιεργείται πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των μαθητών και των καθηγητών:	10	32	49	36	23
	6.7%	21.3%	32.7%	24%	15.3%

Πίνακας 6: Απαντήσεις ερώτησης 9

Παρατηρούμε ότι στην ερώτηση αν ο διευθυντής επιμένει στην τήρηση των κανονισμών δόθηκε το μεγαλύτερο ποσοστό με 68% και αφορούσε την απάντηση «Πάντα» ενώ στην ίδια ερώτηση δόθηκε και το μικρότερο ποσοστό (2%) και αφορούσε την απάντηση «Ποτέ». Όσο αφορά την ερώτηση αν η συμπεριφορά των μαθητών εξαρτάται από τον τρόπο συμπεριφοράς του διευθυντή με εντύπωση παρατηρούμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό (24.7%) απάντησε ότι αυτό δεν ισχύει.

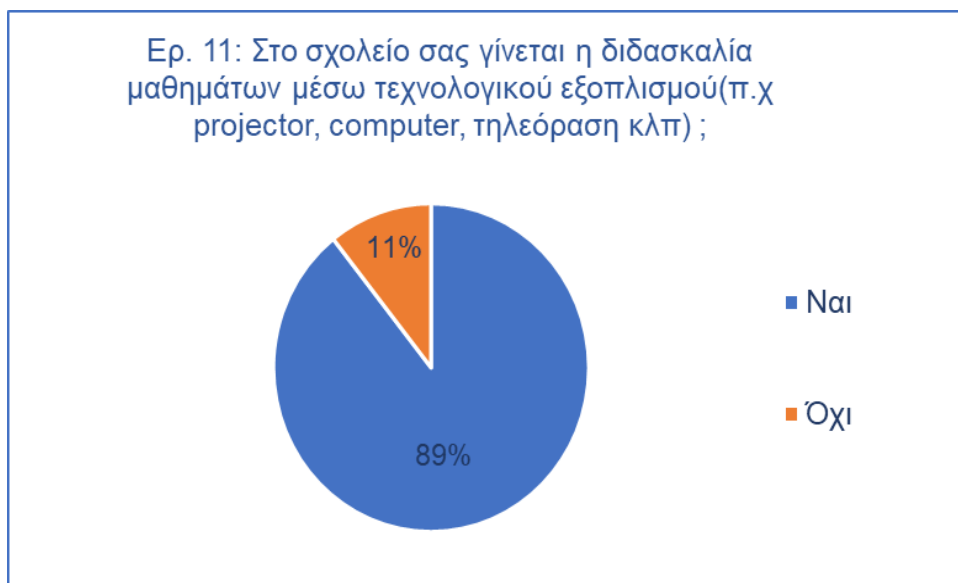
Στην επόμενη ερώτηση (Ερώτηση 10) οι μαθητές ρωτήθηκαν κατά πόσο υπάρχουν κάδοι ανακύκλωσης στο σχολείο τους και 92 απάντησαν καταφατικά, 26 αρνητικά και 32 ότι δεν γνωρίζουν. (Διάγραμμα 4)



Διάγραμμα 4: Κάδοι Ανακύκλωσης

Οι επόμενες δύο ερωτήσεις 11 και 12 ήταν συνδεδεμένες μεταξύ τους. Στην ερώτηση 11 οι μαθητές ρωτήθηκαν κατά πόσο γίνεται χρήση τεχνολογικού εξοπλισμού στην διδασκαλία των μαθημάτων. Αν η

απάντηση στην ερώτηση 11 ήταν θετική ζητήθηκε από τους μαθητές να αναφέρουν σε ποια μαθήματα συμβαίνει αυτό. Τα αποτελέσματα της ερώτησης 11 φαίνονται στο πιο κάτω κυκλικό διάγραμμα (Διάγραμμα 5).



Διάγραμμα 5: Διδασκαλία με χρήση της τεχνολογίας

Όσο αφορά τα αποτελέσματα της ερώτησης 12 αυτά κατηγοριοποιήθηκαν και φαίνονται στον πιο κάτω πίνακα. (Πίνακας 7)

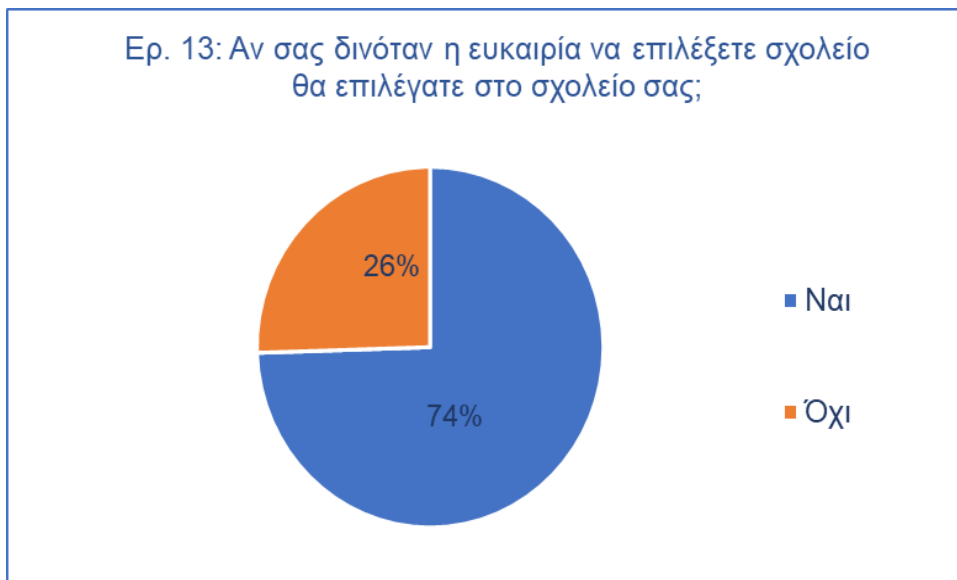
Ερ. 12 : Αν η απάντησή σας στην ερώτηση 11 ήταν «ΝΑΙ» σε ποια μαθήματα γίνεται αυτό;

Απάντηση	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Σε όλα / Σχεδόν σε όλα	51	38.06%
2-5 μαθήματα	71	53%
1 μάθημα	5	3.73%
Άλλο	7	5.22%

Πίνακας 7: Μαθήματα που γίνεται χρήση τεχνολογίας

Όπως φαίνεται και από τις απαντήσεις των μαθητών η χρήση της τεχνολογίας γίνεται σχεδόν σε όλα τα μαθήματα αφού ένα αξιοσημείωτο ποσοστό 38.06% απάντησε καταφατικά σε αυτό.

Τέλος στην ερώτηση 13 οι μαθητές ερωτήθηκαν κατά πόσο θα επέλεγαν το σχολείο τους ή κάποιο άλλο σχολείο σε περίπτωση που τους δινόταν η ευκαιρία. Οι απαντήσεις φαίνονται στο πιο κάτω διάγραμμα. (Διάγραμμα 6)



Διάγραμμα 6 : Επιλογή μαθητών για το σχολείο τους

7.2 Συζήτηση Αποτελεσμάτων και Σύγκριση με Βιβλιογραφία

Παρατηρώντας συνολικά τα αποτελέσματα της έρευνας βλέπουμε ότι οι μαθητές κατά πλειοψηφία έχουν μια θετική άποψη για το σχολείο τους και την διεύθυνση του. Παρατηρούμε τους μαθητές να τοποθετούνται με επιείκεια απέναντι στους διευθυντές τους χωρίς αισθήματα πικρίας ή αντιπαλότητας. Αυτό καταδεικνύει ότι κατά ένα μεγάλο βαθμό οι σχολικές κοινότητες λειτουργούν ως ένα καλά οργανωμένο σύνολο πέραν βέβαια από μικρές εξαιρέσεις.

Αυτό που δημιουργεί σίγουρα εντύπωση είναι ότι μια μικρή μερίδα μαθητών δεν γνωρίζει καν το όνομα του διευθυντή του σχολείου τους. Το γεγονός αυτό δεν είναι στα θετικά σημεία ούτε για τους μαθητές ούτε για το σχολείο και ίσως να είναι το αρνητικότερο σημείο που διαπιστώθηκε.

Όσο αφορά την οργάνωση του σχολείου, την σχέση με τους καθηγητές και την συμπεριφορά του διευθυντή βλέπουμε τους μαθητές να μια θετική έως πολύ θετική άποψη απέναντι σε αυτά. Η συντριπτική πλειοψηφία θεωρεί τις πιο πάνω σχέσεις τουλάχιστον καλές, γεγονός που φανερώνει ότι οι μαθητές εισπράττουν ότι στο σχολείο τους υπάρχει πνεύμα συνεργασίας και οργάνωσης.

Εντύπωση προκαλεί ότι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό μαθητών απάντησε ότι ο διευθυντής τους πάντα επιμένει στην τήρηση των κανονισμών, γεγονός που αποδεικνύει ότι οι μαθητές βλέπουν στο πρόσωπο του διευθυντή το άτομο εκείνο που ηγείται της σχολικής μονάδας και είναι αρμόδιο για την τήρηση της τάξης. Παρόλα αυτά πολλοί μαθητές θεωρούν το διευθυντή τους δίκαιο που σημαίνει ότι και οι ίδιοι γνωρίζουν ότι η τήρηση των κανονισμών κα της τάξης είναι προς την σωστή κατεύθυνση για ένα καλά οργανωμένο και πειθαρχημένο σχολείο. Θεωρούν επίσης ότι η επίτευξη των πιο πάνω επιτυγχάνεται με ένα αυστηρό διευθυντή.

Όσο αφορά την στάση του διευθυντή απέναντι με στους μαθητές σε πιο χαλαρές στιγμές εκτός τάξης βλέπουμε ότι τα παιδιά έχουν μια θετική έως πολύ θετική εικόνα για τις φιλικές συζητήσεις που γίνονται τα διαλείμματα. Σίγουρα αυτό είναι ένα πολύ θετικό στοιχείο για τις διευθύνσεις των σχολείων.

Παρατηρώντας τις απαντήσεις των μαθητών για τον ρόλο του διευθυντή στο σχολείο και την ικανότητα του για την επίλυση των προβλημάτων, βλέπουμε ότι στο μυαλό των μαθητών ο διευθυντής είναι ο «αρχηγός» ο οποίος διαχειρίζεται τα προβλήματα και σε αυτό καταφεύγουν οι εκπαιδευτικοί για επαναφορά της τάξης. Αυτό δείχνει ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι διακριτός προς όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, πέρα από μια μικρή μερίδα μαθητών που απάντησαν διαφορετικά.

Στις ερωτήσεις που είχαν να κάνουν με την εικόνα και την δράση του σχολείου σε εξωσχολικές δραστηριότητες οι μαθητές σημείωσαν ότι κάποιες φορές υπάρχει ώθηση από το σχολείο είτε για συμμετοχή τους σε εξωσχολικούς διαγωνισμούς είτε σε κοινωνικές εκδηλώσεις. Αυτό δείχνει ότι οι διευθύνσεις των σχολείων κατά πλειοψηφία δεν επικεντρώνονται μόνο στον εκπαιδευτικό ρόλο που έχει να επιτελέσει το σχολείο αλλά και στον κοινωνικό. Η πλειοψηφία των μαθητών παραδέχθηκε ότι οι μαθητές που έχουν επιτυχίες σε εξωσχολικές δραστηριότητες τυγχάνουν επιβράβευσης και αναγνώρισης από την σχολική μονάδα.

Θετική εντύπωση προκαλεί η απάντηση των μαθητών σχετικά με την ύπαρξη κάδων ανακύκλωσης στα σχολεία. Ένα μεγάλο ποσοστό σχολείων διαθέτει κάδους ανακύκλωσης γεγονός που φανερώνει ότι η περιβαλλοντική συνείδηση καλλιεργείται πλέον στα σχολεία.

Επίσης η διδασκαλία μέσω τεχνολογικού εξοπλισμού φαίνεται ότι κερδίζει έδαφος με την συντριπτική πλειοψηφία των μαθητών ότι να απαντά ότι γίνεται χρήση της τεχνολογίας για την διδασκαλία των μαθημάτων.

Από τις δύο τελευταίες παραγράφους διαπιστώνουμε ότι τα σχολεία εξελίσσονται και προσαρμόζονται στα δεδομένα της εποχής σεβόμενα το περιβάλλον και αξιοποιώντας την τεχνολογία.

Αξιοσημείωτη είναι και η άποψη των παιδιών για το δικό τους σχολείο και αν θα το επέλεγαν σε περίπτωση που είχαν το δικαίωμα. Η πλειοψηφία των μαθητών (74%) απάντησε θετικά κάτι που δείχνει ότι οι μαθητές αγαπούν το σχολείο τους και αναγνωρίζουν την αξία του.

Σε μια πιο εξειδικευμένη ανάλυση παρατηρούμε ότι μόνο οι μαθητές της Λευκωσίας χαρακτήρισαν την φήμη και οργάνωση του σχολείου τους «Πολύ κακή», ενώ κανένας άλλος μαθητής από τις άλλες επαρχίες δεν τοποθετήθηκε με αυτό τον τρόπο. Επίσης οι Λευκωσιάτες μαθητές θεωρούν την φήμη και οργάνωση του σχολείου τους «Άριστη» με ποσοστό 10.71% το οποίο είναι το μικρότερο ποσοστό σε σχέση με την Λεμεσό 13.8 % και από τις υπόλοιπες επαρχίες 16.21%.

Όσο αφορά την συμπεριφορά του διευθυντή απέναντι στους μαθητές δεν παρατηρούνται ουσιαστικές διαφορές στις απαντήσεις των μαθητών των διάφορων επαρχιών.

Σε αντίθεση οι απαντήσεις που αφορούν το πόσο δίκαιος είναι ο διευθυντής παρατηρούμε ουσιαστικές διαφορές στις διάφορες επαρχίες. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι μαθητές από την Λεμεσό θεωρούν τον διευθυντή τους «Πάντα» δίκαιο με ποσοστό 31.03% το οποίο είναι διπλάσιο από τους μαθητές της Λευκωσίας (15.48%) και τριπλάσιο από τους μαθητές των άλλων επαρχιών (10.81%), ενώ οι μαθητές των άλλων επαρχιών θεωρούν ότι ο διευθυντής τους δεν είναι «Ποτέ» δίκαιος με ποσοστό 8.11% το οποίο είναι το μεγαλύτερο ποσοστό από τις υπόλοιπες επαρχίες Λευκωσία (3.57%) και Λεμεσό (3.45%).

Όσο αφορά την άποψη των μαθητών για το δικό τους σχολείο και αν θα το επέλεγαν σε περίπτωση που είχα την ευκαιρία οι μαθητές από την Λευκωσία απάντησαν αρνητικά σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους μαθητές των άλλων επαρχιών με ποσοστό 32.15%, ενώ οι μαθητές από την Λεμεσό 17.21% και από τις υπόλοιπες επαρχίες 16.22%. Οι μαθητές τοποθετήθηκαν θετικά για την επιλογή του σχολείου τους με την επαρχία Λευκωσίας να έχει το μικρότερο ποσοστό 67.85%, την επαρχία Λεμεσού 79.31% και τις υπόλοιπες επαρχίες 83.78%.

Μέσα από την έρευνα λοιπόν παρατηρούμε ότι οι μαθητές αναγνωρίζουν την αξία του σχολείου αλλά και τον ρόλο που πρέπει να έχει η διεύθυνση για την ομαλή λειτουργία της σχολικής κοινότητας.

Στο σημείο αυτό θα δούμε κατά πόσο απαντήθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα σε σχέση με την υπάρχουσα βιβλιογραφία και τα συμπεράσματα που μπορούν να εξαχθούν.

7.2.1 Χαρακτηριστικά και δεξιότητες σχολικού ηγέτη

Αρχικά θα μελετήσουμε τα χαρακτηριστικά των διευθυντών όπως προέκυψαν από τις απαντήσεις των μαθητών που συμμετείχαν στην έρευνα.

Τα χαρακτηριστικά που βλέπουμε να έχει η πλειοψηφία των διευθυντών είναι:

- Κοινωνικότητα (φιλικές συζητήσεις στην αυλή, βόλτες στην αυλή)
- Συνεργασία (καλή σχέση με εκπαιδευτικούς και μαθητές, παρουσία σε εκδηλώσεις της κοινότητας)
- Φιλανθρωπία (διοργάνωση φιλανθρωπικών εκδηλώσεων)
- Όραμα (ενθάρρυνση για συμμετοχή σε εξωσχολικές εκδηλώσεις, καλή φήμη σχολείου)
- Υπευθυνότητα (αποτελεσματική διαχείριση και επίλυση προβλημάτων, επιμονή στην τήρηση κανονισμών, επιβολή ποινών, δικαιοσύνη)
- Ευαισθησία απέναντι στο περιβάλλον (κάδοι ανακύκλωσης)
- Εκσυγχρονισμός μέσα από την χρήση της τεχνολογίας.

Υπάρχουν πολλές απόψεις στην βιβλιογραφία για τα προσόντα ή τις δεξιότητες που πρέπει να έχουν οι προϊστάμενοι οργανισμών για να επιτύχουν το έργο τους.

Σύμφωνα με το Katz (1974) οι δεξιότητες αυτές είναι τρεις και είναι: οι τεχνικές, ανθρώπινες και νοητικές. Σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά των διευθυντών που προέκυψαν από την δική μας έρευνα βλέπουμε ένα διευθυντή κοινωνικό που κάνει φιλικές συζητήσεις με τα παιδιά, κάνει βόλτες στην αυλή και έχει μια καλή συμπεριφορά απέναντι στους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς ο οποίος συμμετέχει και σε εκδηλώσεις της κοινότητας. Αυτό δείχνει ένα διευθυντή με ανθρώπινες δεξιότητες που συνεργάζεται αποτελεσματικά με τα μέλη της ομάδας δημιουργώντας ένα καλό εργασιακό περιβάλλον καλλιεργώντας κλίμα συνεργασίας στην σχολική κοινότητα (Σαΐτης, 2005).

Επίσης μέσα από την έρευνα οι περισσότεροι μαθητές ανέφεραν ότι στο σχολείο τους διοργανώνονται φιλανθρωπικές εκδηλώσεις και παζαράκια, υπάρχουν κάδοι ανακύκλωσης, γίνεται χρήση της τεχνολογίας στην διδασκαλία μαθημάτων και υπάρχει ενθάρρυνση για συμμετοχή σε εξωσχολικές δραστηριότητες. Όλα τα παραπάνω μαρτυρούν ένα άτομο το οποίο κατέχει τεχνικές δεξιότητες και είναι κανό να πραγματοποιήσει δραστηριότητες με μέθοδο και τεχνική (Σαΐτης, 2005).

Από την άλλη βλέπουμε ένα ότι ο διευθυντής επιμένει στην τήρηση των κανονισμών, επιβάλλει ποινές και διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα προβλήματα που προκύπτουν. Η πλειοψηφία των μαθητών θεωρεί ότι ο διευθυντής τους ενεργεί δίκαια για την επίτευξη της τάξης και της πειθαρχίας. Αυτό δείχνει ότι ο διευθυντής έχει νοητικές δεξιότητες αφού όλη την οργάνωση του σχολείου ως σύνολο και αναγνωρίζει ότι οι διάφορες λειτουργίες είναι αλληλεξαρτώμενες και τις διαχειρίζεται αναλόγως (Σαΐτης, 2005).

Σε μια άλλη προσέγγιση το American Institute of Management κατέληξε μέσα από εμπειρικές έρευνες ότι οι βασικές κατηγορίες προσόντων κάθε ηγετικού στελέχους είναι η ικανότητα σε τεχνικά θέματα, στις ανθρώπινες σχέσεις και στην σχέση των εσωτερικών μελών του οργανισμού, η φιλοπονία που συνεπάγεται σκληρή και συστηματική δουλειά και η ακεραιότητα του προϊσταμένου που περιλαμβάνει την τιμιότητα απέναντι στον εαυτό του, τον εργοδότη και τους συνεργάτες του. (Κανελλόπουλος, 1990). Παρατηρούμε λοιπόν ότι οι διευθυντές που συμμετείχαν στην δική μας έρευνα έχουν αρκετά από τα προσόντα που αναφέρει το American Institute of Management.

Σύμφωνα με τον Χρίστο Αθ. Σαΐτη (Σαΐτης, 2005) η ταξινόμηση των δεξιοτήτων ενός σχολικού ηγέτη γίνεται σε τρεις ομάδες δεξιοτήτων. Αυτές οι ομάδες περιλαμβάνουν την ικανότητα του συνεργάζεσθαι, την επαγγελματική ικανότητα και την αντιληπτική ικανότητα (Σαΐτης, 2005).

Η ικανότητα της συνεργασίας πρέπει να διακατέχει τον ηγέτη της σχολική κοινότητας ώστε να δημιουργεί τέτοιο εργασιακό περιβάλλον που να συμβάλει στην πραγματοποίηση των αντικειμενικών στόχων της ομάδας και του οργανισμού. Σύμφωνα με το Ed. Schein (1978) ο αποτελεσματικός διευθυντής θα πρέπει να κατέχει ικανότητα διαγνωστική για να μπορεί να αντιλαμβάνεται και να εκτιμά τις διαφορές σε ικανότητες και κίνητρα των υφισταμένων. Πρέπει επίσης να κατανοεί και να σέβεται τις ιδέες των συναδέλφων και να δημιουργεί κλίμα αντικειμενικότητας και συνεργασίας. Όπως είδαμε και στην δική μας έρευνα οι διευθυντές διακατέχονται από την ικανότητα του συνεργάζεσθαι σύμφωνα πάντα με τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους μαθητές.

Η επαγγελματική ικανότητα επικεντρώνεται στην καλύτερη εκτίμηση των καθηκόντων, των ευθυνών και των προβλημάτων, στην καλύτερη εποπτεία στους συνεργάτες και στην ευχέρεια για λήψη ορθολογικών αποφάσεων. Αυτή την έχουν κατά ένα μεγάλο ποσοστό οι διευθυντές των σχολείων που συμμετείχαν στην έρευνα αφού όπως είδαμε χειρίζονται αποτελεσματικά τα προβλήματα, έχουν καλή σχέση με το σχολικό περιβάλλον και τηρούν την τάξη και την πειθαρχία.

Τέλος η αντιληπτική ικανότητα αφορά την παρατηρητικότητα και την διοικητική ενεργητικότητα του διευθυντή ώστε να επισημαίνει τυχόν αδυναμίες και να σχεδιάζει σύγχρονες μεθόδους για επίλυση και τους. Μέσα από την έρευνα μας το σημείο αυτό δεν είναι ξεκάθαρο ότι ισχύει πέρα από το γεγονός ότι ο διευθυντής δίνει λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν σύμφωνα με τους μαθητές.

Για να ανταποκριθούν λοιπόν οι σχολικοί ηγέτες αποτελεσματικά στα καθήκοντα τους πρέπει να διαθέτουν σημαντικές ικανότητες αλλά να έχουν και την ικανότητα να επιλέγουν τον σωστό τρόπο ηγεσίας κατά περίπτωση (Σαΐτης, 2005).

7.2.2 Στυλ Ηγεσίας Σχολικού Ηγέτη

Στο σημείο αυτό θα δούμε ποιο στυλ ηγεσίας ακολουθούν οι διευθυντές των σχολείων που συμμετείχαν στην έρευνα μας.

Αρχικά πρέπει να ξεκαθαρίσουμε ότι για να μπορούμε να χαρακτηρίσουμε τα στυλ ηγεσίας που φαίνονται μέσα από την έρευνα πρέπει να εξακριβώσουμε ότι μπορούμε να μιλάμε για τον όρο ηγεσία αφού πρέπει να υπάρχουν βασικές προϋποθέσεις. Πρώτα πρέπει να υπάρχει ο ηγέτης ο οποίος κατέχει κύρια θέση στην ιεραρχική κλίμακα και να έχει «επίσημη» και ουσιαστική δράση, δεύτερο πρέπει να υπάρχει μια ομάδα η οποία θα εργάζεται για υλοποίηση των στόχων του οργανισμού, τρίτο απαιτείται η ύπαρξη αποτελεσματικής δράσης και τέταρτο η επίτευξη επιδιωκόμενων στόχων (Σαίτης, 2005)

Με βάση τα πιο πάνω λοιπόν ο διευθυντής της σχολικής μονάδας μπορεί να χαρακτηριστεί ως ηγέτης αφού ιεραρχικά βρίσκεται στο υψηλό σημείο της κλίμακας, έχει να διευθύνει μια ομάδα η οποία αποτελείται από τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές, έχει την ευθύνη να εμπνέει και να εμψυχώνει τα μέλη της σχολικής κοινότητας και να επιλύει προβλήματα που προκύπτουν καθώς και να επιμένει στην επίτευξη των στόχων του σχολείου που αφορούν την εκπαιδευτική και κοινωνική επιμόρφωση των παιδιών.

Μέσα από την έρευνα βλέπουμε ότι οι διευθυντές δεν ακολουθούν αυστηρά ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας αλλά ένα συνδυασμό αυτών.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των μαθητών οι διευθυντές τους δίνουν μεγάλη σημασία στην τήρηση των κανονισμών του σχολείου. Αυτό είναι χαρακτηριστικό της διαχειριστικής ηγεσίας όπου κατά την άσκηση της εξουσίας τηρούνται πιστά οι νόμοι και κανονισμοί της σχολικής μονάδας (Dressler, 2001). Βλέπουμε επίσης τους μαθητές να χαρακτηρίζουν τον διευθυντή τους ως δίκαιο κάτι που μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια ορθολογιστική προσέγγιση η οποία εξυπηρετεί καλύτερα τους στόχους της σχολικής κοινότητας και αποτελεί επίσης στοιχείο της διαχειριστικής ηγεσίας.

Βέβαια σε μία δεύτερη ανάγνωση ο χαρακτηρισμός του διευθυντή ως δίκαιου θα μπορούσε να εμπίπτει στην ηθική και αυθεντική ηγεσία αφού σύμφωνα με αυτό το στυλ ηγεσίας επικρατούν έννοιες όπως ίσες ευκαιρίες, ισότητα, συνεργασία, δέσμευση, κατανόηση και δικαιοσύνη.

Μέσα από την έρευνα μας οι μαθητές παραδέχθηκαν ότι ο διευθυντής του σχολείου έχει καλές σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς και επιδιώκει να υπάρχει κλίμα συνεργασίας εντός της εκπαιδευτικής κοινότητας. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο διευθυντής σε αυτό το σημείο ακολουθεί την συναλλακτική ηγεσία μέσα από την οποία μπορεί να προωθήσει με επιτυχία τους στόχους της σχολικής κοινότητας και να έχει ικανοποιητικά αποτελέσματα (Γ (Α.Πέτρου , Π Αγγελίδης, 2016). Με βάση την συναλλακτική ηγεσία η σχέση που αναπτύσσεται είναι πολιτική με αναγκαίες υποχωρήσεις ώστε να επιτυγχάνεται το επιθυμητό αποτέλεσμα αλλά και να υπάρχει ικανοποίηση από τους εκπαιδευτικούς παίρνοντας από τον σχολικό ηγέτη ανταλλάγματα. Βέβαια δεν μπορούμε να πούμε με βεβαιότητα ότι οι καλές σχέσεις που αναφέρονται στην έρευνα έχουν ως βάση την συναλλακτική ηγεσία αφού μέσα από την δομή του ερωτηματολογίου δεν μπορεί να διαφανεί αν υπάρχουν τυχόν ανταλλάγματα.

Θα μπορούσαμε να πούμε επίσης ότι ο διευθυντής ακολουθεί και στοιχεία που ανήκουν στην παιδαγωγική ηγεσία αφού βλέπουμε ότι στο σχολείο γίνεται χρήση της τεχνολογίας για βελτίωση της ποιότητας διδασκαλίας και υπάρχει ώθηση προς τους μαθητές για συμμετοχή σε εξωσχολικές δραστηριότητες για αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους (Tony Bush, Derek Glover, 2003).

Με βάση τα πιο πάνω βλέπουμε ότι οι διευθυντές στα σχολεία που συμμετείχαν στην δική μας έρευνα δεν ακολουθούν πιστά κάποιο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας αλλά συνδυάζουν στοιχεία από διάφορα στυλ για το καλύτερο αποτέλεσμα προσαρμόζοντας την ηγετική συμπεριφορά τους ανάλογα με τις καταστάσεις που επικρατούν.

7.2.3 Αποψη Μαθητών για το Σχολείο τους

Παρατηρούμε επίσης ότι οι μαθητές στην πλειοψηφία τους απάντησαν ότι θα επέλεγαν το δικό τους σχολείο σε περίπτωση που είχαν επιλογή γεγονός που φανερώνει ότι και οι ίδιοι οι μαθητές αποδέχονται την διεύθυνση του σχολείου τους και τον τρόπο του λειτουργεί. Αυτό βεβαίως αποτελεί ένα πολύ ισχυρό μήνυμα προς τους διευθυντές οι οποίοι έχουν στο πλευρό τους την μαθητική κοινότητα για την υλοποίηση των στόχων της σχολικής μονάδας.

Κεφάλαιο 8

Επίλογος

Με την παρούσα διπλωματική εργασία έγινε μια προσπάθεια για να καταγραφούν τα χαρακτηριστικά των σχολικών ηγετών, τα στυλ ηγεσίας που ακολουθούν μέσα από τα μάτια των μαθητών και να αποσαφηνιστεί η άποψη των μαθητών για τον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης των σχολείων τους.

Οι μαθητές ανταποκρίθηκαν πρόθυμα στο κάλεσμα για συμμετοχή στην έρευνα και μέσα από τις απαντήσεις τους φαίνεται ότι έδειξαν ωριμότητα και υπευθυνότητα. Η άποψη τους είναι πολύ σημαντική αφού αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος του συνόλου της σχολικής κοινότητας.

Μέσα από την εργασία διαφάνηκε ότι οι διευθυντές είναι κοινωνικοί, έχουν το αίσθημα της συνεργασίας και είναι υπεύθυνοι απέναντι στα καθήκοντα τους για την ομαλή λειτουργία του σχολείου. Επίσης σύμφωνα με τις απαντήσεις της πλειοψηφίας των μαθητών οι διευθυντές είναι φιλόθρωποι, με περιβαλλοντική συνείδηση καθώς και υποστηρικτές της χρήσης της τεχνολογίας στην εκπαίδευση. Επιπρόσθετα φάνηκε ότι οι περισσότεροι σχολικοί ηγέτες έχουν όραμα για το σχολείο και την θέση του στην κοινωνία.

Επιπρόσθετος στόχος της εργασίας ήταν να διασαφηνιστεί το στυλ ηγεσίας των σχολικών ηγετών σύμφωνα με την άποψη των μαθητών. Παρατηρήσαμε ότι οι σχολικοί ηγέτες δεν ακολουθούν ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας αλλά ένα συνδυασμό από διάφορα στυλ. Μέσα από τις απαντήσεις φαίνεται ότι ακολουθούν κατά πλειοψηφία ένα συνδυασμό της διαχειριστικής, της ορθολογιστικής, της παιδαγωγικής, της ηθικής και αυθεντικής ηγεσίας. Επίσης υπάρχει πιθανότητα να ακολουθούν και την συναλλακτική ηγεσία χωρίς να μπορούμε να το πούμε αυτό με βεβαιότητα.

Επίσης οι μαθητές τάχθηκαν υπέρ των σχολείων τους και κατά πλειοψηφία δήλωσαν ότι δεν θα το άλλαζαν αν είχαν την επιλογή. Αυτό αποτελεί σίγουρα ένα θετικό και ευχάριστο συμπέρασμα αφού διαφαίνεται η αγάπη των παιδιών για το σχολείο που είναι ένα από τα ζητούμενα της εκπαιδευτικής διοίκησης.

Στην Κύπρο φοιτούσαν την σχολική περίοδο 2018-2019 44 815 μαθητές (Στατιστική Υπηρεσία, 2020) στα δημόσια σχολεία Μέσης Εκπαίδευσης. Στην παρούσα μελέτη συμμετείχαν 150 μαθητές (0.33%) που θεωρητικά είναι ένα μικρό ποσοστό αλλά πρακτικά είναι ένας αξιοπρεπής αριθμός για εξαγωγή των πρώτων συμπερασμάτων. Άλλωστε η άποψη των μαθητών πρέπει πλέον να εισακούεται και να λαμβάνεται υπόψη τόσο από τους εκπαιδευτικούς και διευθυντές όσο και από την πολιτεία και τους πολιτικούς προϊστάμενους. Οι σημερινοί μαθητές είναι το μέλλον του τόπου μας τα επόμενα 10 χρόνια και πρέπει να τους δίνεται η ευκαιρία να εκφράσουν την άποψη τους και να μην περιθωριοποιούνται όπως συμβαίνει συνήθως. Ίσως αυτή η εργασία να αποτελεί το εναρκτήριο λάκτισμα για να ακουστεί και η δική τους άποψη.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε και κάποια μειονεκτήματα της εργασίας τα οποία εντοπίστηκαν κατά την επεξεργασία των δεδομένων για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Η συμμετοχή και των

εκπαιδευτικών στην έρευνα σίγουρα θα έδιναν μια πιο σφαιρική εικόνα για την εκπαιδευτική ηγεσία στο σχολεία, αφού θα είχαμε καταγραφή απόψεων από δύο ομάδες του συνόλου της σχολικής κοινότητας. Επίσης παρατηρείται μια άνιση συμμετοχή των μαθητών από τις διάφορες επαρχίες αφού κατά την μεγάλη πλειοψηφία οι μαθητές που συμμετείχαν φοιτούν σε σχολεία της Λευκωσίας, παρά την όλη προσπάθεια που καταβλήθηκε για ίση συμμετοχή των επαρχιών.

Η παρούσα μελέτη μπορεί να αποτελέσει το εναρκτήριο λάκτισμα για περαιτέρω συμμετοχή των μαθητών και καταγραφής των απόψεων για την εξαγωγή πιο ασφαλών συμπερασμάτων. Επίσης θα μπορούσε να επεκταθεί και στους εκπαιδευτικούς των σχολείων που συμμετείχαν για την δική τους άποψη για την ηγεσία των σχολείων. Ενδιαφέρον θα παρουσίαζε επίσης η συμμετοχή όλων των μαθητών και εκπαιδευτικών συγκεκριμένων σχολείων ώστε να εξαχθούν πιο ασφαλή συμπεράσματα. Επιπρόσθετα για μια πιο ολοκληρωμένη μελέτη και πιο σφαιρική και αντικειμενική εικόνα κάποιος ερευνητής στο μέλλον θα μπορούσε να συμπεριλάβει στην έρευνα όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας μαθητές, εκπαιδευτικούς, διοικητικό προσωπικό και τους ίδιους τους διευθυντές.

Βιβλιογραφία

- Bass Bernard, Avolio Bruce, 1994. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. s.l.:s.n.
- Christopher Day, Pamela Sammons, 2014. *Successful School Leadership*. Education Development Trust
- Dany Espinoza, Jessica Cardichon, 2017. *Investing in Effective School Leadership: How States Are Taking Advantage of Opportunities Unders ESSA*, s.l.: Learning Policy Institute.
- Dressler, B., 2001. *Charter School Leadership*. Education and Urban Society.
- Geoff, S., 2011. *Connecting Leadership and Learning*. In: *Leadership and Learning*. s.l.:SAGE Publications Ltd.
- Giles, S., 2018. *The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around The World*. Harvard Business Review.
- Guban, L., 1988. *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*. New York: State University of New York Press.
- Leithwood K, Jantzi D, Steinbach R, 1999. *Changing Leadership for Changing Times*. American Journal of Educational Research.
- Mayo, E., 1933. *Τα ανθρώπινα προβλήματα ενός βιομηχανικού πολιτισμού*. s.l.:s.n.
- Morgan, N., 2015. *The Art of Passionate Leadership*. Forbes.
- Pasiardis Petros, Brauckmann Stefan, 2009. *Professional Development Needs of School Principals*. Malaysia, Commonwealth Education Partnerships.
- Thomas W. Miller, Jean M. Miller, 2001. *Educational Leadership in the New Millennium: A Vision for 2020*. International Journal of Leadership in Education.
- Tony Bush, Derek Glover, 2003. *School Leadership : Concepts and Evidence*. s.l.:National College for School Leadership .
- Tschannen, M., 2014. *Trust Matters: Leadership for Successful Schools*. s.l.:Jossey-Bass.
- Whitaker, T., 2020. *What Great Principals Do Differently*. Third ed. s.l.:Eye on Education .
- A. Πέτρου, Π. Αγγελίδης, Χ. Γιασεμής, 2016. *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία*. Αθήνα: ΔΙΑΔΡΑΣΗ.
- A.Πέτρου , Π Αγγελίδης, 2016. *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία*. Αθήνα: ΔΙΑΔΡΑΣΗ.
- Κασιουλής, Ι. Χ., 2004. *Χρονικό μιας νέας εποχής της Κύπρου*. Λευκωσία: Πολιτιστικές Υπηρεσίες Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού.
- Μαίρη Κουτσελίνη, Χρήστος Θεοφιλίδης, Ανδρέας Καζαμίας, 2012. *Η Κυπριακή Εκπαίδευση από το 1960 μέχρι το 2010*. Λευκωσία, ΚΩΝΟΣ.

Πασσιαρδής, Π., 2012. *Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων*. Αθήνα: ίων.

Πασσιαρδής, Π., 2014. *Εκπαιδευτική Ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. 2η ed. Αθήνα: ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ,.

Προδρομου, Γ., 2007. *Η Κύπρος στον 20ο αιώνα*. 1η επιμ. Λευκωσία: Δήμος Λευκωσίας .

Σαΐτης, Χ. Α., 2005. *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. 4η ed. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

1. Φύλο

- Αγόρι
- Κορίτσι

2. Σχολείο

- Γυμνάσιο
- Λύκειο

3. Ηλικία

4. Επαρχία

- Λευκωσία
- Λεμεσός
- Λάρνακα
- Πάφος
- Ελ. Αμμόχωστος

5. Γνωρίζετε πως ονομάζεται ο Διευθυντής του σχολείου σας;

- Ναι
- Όχι

6. Ο Διευθυντής/τρια του σχολείου σας είναι:

- Άντρας
- Γυναίκα

7. Ο Διευθυντής/τρια του σχολείου σας γνωρίζει το όνομα και την τάξη σας;

- Ναι
- Όχι

8. Παρακαλώ συμπληρώστε τι ισχύει για τις πιο κάτω προτάσεις στο δικό σας σχολείο. *

	Πολύ Κακή	Κακή	Καλή	Πολύ Καλή	Άριστη
Η οργάνωση και η φήμη του σχολείου σας είναι:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών και Διευθυντή/τριας είναι:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η συμπεριφορά του Διευθυντή/τριας απέναντι στους μαθητές είναι:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Παρακαλώ συμπληρώστε πόσο συχνά συμβαίνουν οι πιο κάτω προτάσεις στο σχολείο σας *

	Ποτέ	Κάποτε	Συχνά	Πολυ Συχνά	Πάντα
Βλέπετε τον Διευθυντή/τρια στην αυλή του σχολείου σας τα διαλείμματα:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο Διευθυντής/τρια κάνει φιλικές συζητήσεις με τους μαθητές:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τα προβλήματα που προκύπτουν στο σχολείο σας επιλύονται από τον Διευθυντή/τρια:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο Διευθυντής/τρια επιμένει στην τήρηση των κανονισμών του σχολείου:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο Διευθυντής/τρια επιβάλλει ποινές:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι καθηγητές απευθύνονται στον Διευθυντή/τρια για επίλυση προβλημάτων που προκύψουν κατά την διάρκεια του μαθήματος:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο Διευθυντής/τρια διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις πιθανές διαφορές/διαφωνίες μεταξύ των μελών της μαθητικής κοινότητας:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο Διευθυντής/τρια είναι δίκαιος:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η δική σας συμπεριφορά εξαρτάται από τον τρόπο συμπεριφοράς του Διευθυντή/τριας:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5/6/2021

	Ποτέ	Κάποτε	Συχνά	Πολυ Συχνά	Πάντα
Ο αυστηρός Διευθυντής/τρια δημιουργεί ένα πιο πειθαρχημένο και οργανωμένο σχολείο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το σχολείο σας ενθαρρύνει να συμμετέχετε σε εξωσχολικές δραστηριότητες (π.χ ολυμπιάδες, διαγωνισμούς θεάτρου κλπ)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στο σχολείο σας διοργανώνονται δραστηριότητες για φιλανθρωπικό σκοπό όπως παζάρια, βοήθεια σε άπορους κ.λ.π.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο Διευθυντής/τρια του σχολείου σας είναι παρόν/παρούσα σε εκδηλώσεις της κοινότητας σας :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπάρχει επιβράβευση σε μαθητές που έχουν επιτυχίες σε εξωσχολικές δραστηριότητες (π.χ αθλητισμό, πολιτισμό κ.λ.π)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στο σχολείο σας καλλιεργείται πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των συμμαθητών σας και των καθηγητών:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Στο σχολείο σας υπάρχουν κάδοι ανακύκλωσης; *

- Ναι
- Όχι
- Δεν γνωρίζω

11. Στο σχολείο σας γίνεται η διδασκαλία μαθημάτων μέσω τεχνολογικού εξοπλισμού; (π. χ projector, τηλεόραση, computers κ.α) *

- Ναι
- Όχι

12. Αν η απάντησή σας στην ερώτηση 11 ήταν "ΝΑΙ" σε ποια μαθήματα γίνεται αυτό;

13. Αν σας δινόταν η ευκαιρία να επιλέξετε σχολείο θα επιλέγατε το σχολείο σας;

- Ναι
- Όχι