

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση
Επιχειρήσεων (MBA)**

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Ο Ρόλος του Διευθυντή Δημόσιου Δημοτικού Σχολείου στην
Κύπρο, εν Καιρώ Πανδημίας COVID-19: Μελέτη Περίπτωσης**

Νικόλαος Θεοδώρου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Πάρις Κλεάνθους**

Δεκέμβριος 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης

Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Ο Ρόλος του Διευθυντή Δημόσιου Δημοτικού Σχολείου στην Κύπρο, εν Καιρώ Πανδημίας COVID-19: Μελέτη Περίπτωσης

Νικόλαος Θεοδώρου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Πάρις Κλεάνθους**

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.

Δεκέμβριος 2020

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αποτελεί μια προσπάθεια διερεύνησης πτυχών της συμπεριφοράς του διευθυντή δημόσιου δημοτικού σχολείου στην Κύπρο εν καιρώ πανδημίας COVID-19, εστιάζοντας κυρίως στον ρόλο του ως σχολικό ηγέτη, ως λήπτη αποφάσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας, ως διαχειριστή κρίσεων και ως διαχειριστή αλλαγών.

Στην Κύπρο, διανύεται μια περίοδος όπου η αναστολή της λειτουργίας των σχολικών μονάδων, η εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και η θεσμοθέτησή της είναι γεγονός, η επαναλειτουργία των σχολικών μονάδων γίνεται υπό την προϋπόθεση τήρησης υγειονομικών πρωτοκόλλων και μέτρων πρόληψης, ενώ ταυτόχρονα αναδύονται στην επιφάνεια νέες ανάγκες και πρωτοφανή προβλήματα που παρεμποδίζουν τη μέγιστη δυνατή εκπλήρωση του εκπαιδευτικού έργου.

Κατόπιν άδειας της Διεύθυνσης Δημοτικής Εκπαίδευσης, πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα σε μία σχολική μονάδα της Κύπρου, η οποία αποτέλεσε τη μελέτη περίπτωσης. Το δείγμα της έρευνας ήταν ένας διευθυντής δημόσιου δημοτικού σχολείου της Κύπρου και τέσσερις εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε αυτό τουλάχιστον από την Άνοιξη του 2020. Στο πλαίσιο διεξαγωγής της έρευνας, συλλέχθηκαν πρωτογενή δεδομένα μέσω ημιδομημένης συνέντευξης από τον διευθυντή και μέσω δομημένου ερωτηματολογίου από τους εκπαιδευτικούς, τα οποία διασταυρώθηκαν για σκοπούς εξαγωγής έγκυρων αποτελεσμάτων.

Μέσα από την έρευνα, διαφάνηκε ότι ο διευθυντής χρειάζεται να ασκεί διαφορετικά τον ηγετικό του ρόλο αυτήν την περίοδο. Φαίνεται ότι, η πανδημία COVID-19, αποτελεί σοβαρή αιτία δημιουργίας πολύ σημαντικών, πρόσθετων απαιτήσεων στο ρόλο του, καθώς ως σχολικός ηγέτης, κλήθηκε να διαχειριστεί αυτήν την υγειονομική κρίση στο επίπεδο της σχολικής του μονάδας, να αντιμετωπίσει προβλήματα που προέκυψαν τόσο κατά την περίοδο αναστολής της λειτουργίας της όσο και με την επαναλειτουργία της, αλλά και να συμβάλει στην επιτυχή εφαρμογή της σύγχρονης και ασύγχρονης εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, μιας απρογραμμάτιστης αλλαγής που εισάχθηκε την περίοδο της πανδημίας COVID-19 στο εκπαιδευτικό σύστημα της Κύπρου.

Summary

This dissertation attempted to explore aspects of the school principal's behavior in the Cypriot public primary schools during the COVID-19 pandemic and focused primarily on his role as school leader, decision maker during times of uncertainty, crisis manager and change manager.

In Cyprus, schools are currently dealing with various situations such as the suspension of schools' operation, the implementation of a distance learning education which is currently institutionalized by law, the reopening of schools with new prevention measures and health protocols to follow, whilst new and emerging problems are being observed that act as an obstacle in the fulfillment of the overall educational process.

After requesting and receiving the permission to conduct research from the Department of Primary Education, a qualitative research study was carried out in a school organization in Cyprus. The selection of the school acted as a case study in which data were collected. The research sample was the school principal of a primary school and four teachers who have been working in the school since Spring 2020. As part of the research, primary data were collected through a semi-structured interview by the school principal and through a structured questionnaire by teachers. Both research data were crossed checked for the purpose of extracting valid research results.

Through this particular case study, the data revealed that a school principal needs to exercise various different leadership roles during a time like this. In particular, it seems that the COVID-19 pandemic is considered a serious crisis in which school principals' need to acquire additional roles, since the school principal in our case study acted a school leader. In fact, he had to face this unforeseen change of the COVID-19 pandemic in the education system of Cyprus. Specifically, he was called upon on to manage this health crisis in his school, he faced and dealt with problems that arose during the suspension of school's operation as well as during the reopening of the school. Furthermore, based on the results the school principal contributed to the successful implementation of synchronous and asynchronous distance learning process.

Ευχαριστίες

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον πατέρα μου, με την παρότρυνση του οποίου πήρα την απόφαση να φοιτήσω στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα *Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)*. Τον ευχαριστώ για την καθοδήγηση που μου δίνει όλα αυτά τα χρόνια και που είναι πάντα δίπλα μου σε κάθε βήμα μου, δίνοντας μου δύναμη και κουράγιο.

Ευχαριστώ ειλικρινώς το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου που αποδέχτηκε την εισδοχή μου, το εκπαιδευτικό προσωπικό του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου που συνέβαλε στη διεύρυνση των γνώσεων μου, καθώς επίσης τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρα Πάρι Κλεάνθους για την έγκριση του θέματος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής και την εμπιστοσύνη που μου έχει επιδείξει στην όλη προσπάθεια εκπόνησής της.

Αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω επίσης, τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου στον κουνιάδο μου, για την ηθική υποστήριξη που απλόχερα μου παρείχε καθόλη τη διάρκεια της μεταπτυχιακής φοίτησής μου, τις πολύτιμες συμβουλές του και τις πολύωρες σχετικές συζητήσεις μας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω το Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας και Αξιολόγησης για τη γνωμοδότησή του επί του Σχεδίου Έρευνας, καθώς επίσης τη Διεύθυνση Δημοτικής Εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας, για τη χορήγηση της άδειας διεξαγωγής της έρευνας.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες εκφράζω επίσης, στον διευθυντή και στους εκπαιδευτικούς που πρόθυμα αποδέχθηκαν να συμμετάσχουν και να διαθέσουν μέρος του προσωπικού χρόνου τους, συμβάλλοντας έτσι στην πραγματοποίηση της έρευνας στη σχολική μονάδα τους.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω θερμά την ευγνωμοσύνη μου στα πεθερικά μου για την υποστήριξή τους στην ανατροφή των παιδιών μου και ένα τεράστιο ευχαριστώ από τα βάθη της καρδιάς μου στη σύζυγό μου, στη μητέρα μου και στην αδερφή μου, οι οποίες μου συμπαραστέκονται και με στηρίζουν καθημερινά, με κάθε ανιδιοτελή και πρόσφορο τρόπο, στη μέχρι στιγμής πορεία μου.

*Στη σύζυγό μου Μαριάννα και στις
κόρες μου, Ελένια και Κωνσταντίνα*

Περιεχόμενα

1 Εισαγωγή	1
1.1 Το Πρόβλημα.....	1
1.2 Σκοπός της Έρευνας.....	2
1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα.....	2
1.4 Αναγκαιότητα και Σημαντικότητα της Έρευνας.....	3
1.5 Οριοθέτηση του Προβλήματος.....	4
2 Διοίκηση/Μάνατζμεντ	5
2.1 Ιστορική Αναδρομή.....	5
2.2 Έννοια της Διοίκησης.....	8
2.3 Λειτουργίες της Διοίκησης.....	8
2.3.1 Εισαγωγή.....	8
2.3.2 Προγραμματισμός.....	9
2.3.3 Οργάνωση.....	10
2.3.4 Διεύθυνση-Ηγεσία.....	11
2.3.5 Έλεγχος.....	11
2.3.6 Λήψη Αποφάσεων.....	12
2.3.7 Επικοινωνία.....	16
3 Ηγεσία	18
3.1 Έννοια της Ηγεσίας.....	18
3.2 Σχολές της Ηγεσίας.....	19
3.3 Διαχωρισμός των Εννοιών Ηγεσία, Διοίκηση και Διεύθυνση.....	19
3.4 Θεωρίες, Μοντέλα και Στιλ Ηγεσίας.....	21
3.4.1 Εισαγωγή.....	21
3.4.2 Θεωρία Χ, Υ.....	21
3.4.3 Θεωρία Gouldner.....	22
3.4.4 Θεωρία του Abraham Maslow.....	22
3.4.5 Θεωρία του Κύκλου Ζωής.....	23
3.4.6 Ολιστικό Μοντέλο Ηγεσίας Pashiardis - Brauckmann.....	24
4 Εκπαίδευση στην Κύπρο	26

4.1	
	Υ.Π.Π.Α.Ν. ¹
	.26
4.1.1	Όραμα και Αποστολή του Υ.Π.Π.Α.Ν.....26
4.1.2	Οργανόγραμμα του Υ.Π.Π.Α.Ν.....27
4.2	Διεύθυνση Δημοτικής Εκπαίδευσης.....27
4.2.1	Στόχος και Μέλημα της Διεύθυνσης Δημοτικής Εκπαίδευσης.....27
4.2.2	Οργανόγραμμα της Διεύθυνσης Δημοτικής Εκπαίδευσης.....28
4.3	Κύρια Χαρακτηριστικά του Κυπριακού Εκπαιδευτικού Συστήματος.....28
5	Κοινωνικά Συστήματα.....31
5.1	Εισαγωγή.....31
5.2	Το Σχολείο ως Κοινωνικό Σύστημα.....32
5.3	Το Εξωτερικό Περιβάλλον στην Εκπαίδευση.....32
5.4	Τα Αποτελεσματικά Σχολεία.....33
6	Κρίση.....36
6.1	Έννοια της Κρίσης.....36
6.2	Διαχωρισμός των Όρων Κρίση και Έκτακτη Ανάγκη.....36
6.3	Φάσεις της Κρίσης.....37
6.4	Τύποι, Συστατικά και Χαρακτηριστικά Κρίσεων.....38
6.5	Διαχείριση Κρίσεων.....39
6.6	Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικού Διαχειριστή Κρίσεων.....41
7	Αλλαγή.....42
7.1	Εισαγωγή.....42
7.2	Έννοια της Αλλαγής.....42
7.3	Τύποι της Αλλαγής.....42
7.4	Φορείς της Αλλαγής.....43
7.5	Τρόποι και Λόγοι Αντίδρασης στην Αλλαγή.....43
7.6	Τρόποι Μείωσης των Αρνητικών Αντιδράσεων.....44
7.7	Εκπαιδευτική Αλλαγή.....45
8	Πανδημία COVID-19.....47
8.1	Εισαγωγή.....47
8.2	Ο Νέος Κορωνοϊός.....47

¹ Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, η λέξη *Υ.Π.Π.Α.Ν.* χρησιμοποιείται ως η συντομογραφία του Υπουργείου Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας.

8.3	Αναστολή Λειτουργίας των Σχολείων στην Κύπρο.....	49
8.4	Η εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση στην Κύπρο.....	50
8.5	Επαναλειτουργία των Σχολείων στην Κύπρο.....	52
9	Μεθοδολογική Προσέγγιση και Διεξαγωγή της Έρευνας.....	54
9.1	Επιλογή Μεθόδου Έρευνας.....	54
9.2	Ερευνητικά Εργαλεία.....	56
9.2.1	Πρωτόκολλο Συνέντευξης Συμμετέχοντα Διευθυντή.....	56
9.2.2	Ερωτηματολόγιο Συμμετέχοντα Εκπαιδευτικού.....	58
9.3	Εξασφάλιση Άδειας για Διεξαγωγή Έρευνας σε Δημόσιο Δημοτικό Σχολείο.....	60
9.4	Δειγματοληψία.....	60
9.5	Δείγμα της Έρευνας.....	61
9.6	Συλλογή Δεδομένων.....	62
9.7	Εγκυρότητα και Αξιοπιστία Μετρήσεων.....	64
9.8	Δυσχέρειες της Έρευνας.....	65
10	Αποτελέσματα.....	66
10.1	Κωδικοποίηση των Απαντήσεων των Εκπαιδευτικών.....	66
10.2	Απομαγνητοφώνηση της Συνέντευξης του Διευθυντή.....	66
10.3	Παρουσίαση των Απαντήσεων των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών.....	67
10.3.1	Προσωπικά Στοιχεία των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών.....	67
10.3.2	Απαντήσεις στο Πρώτο Ερευνητικό Ερώτημα.....	68
10.3.3	Απαντήσεις στο Δεύτερο Ερευνητικό Ερώτημα.....	69
10.3.4	Απαντήσεις στο Τρίτο Ερευνητικό Ερώτημα.....	71
10.3.5	Απαντήσεις σε Θέματα Διαχείρισης Κρίσεων.....	72
10.4	Παρουσίαση των Απαντήσεων του Συμμετέχοντα Διευθυντή.....	73
10.4.1	Ο Συμμετέχοντας Διευθυντής και η Σχολική Μονάδα Α.....	73
10.4.2	Απαντήσεις στο Πρώτο Ερευνητικό Ερώτημα.....	74
10.4.3	Απαντήσεις σε Θέματα Διαχείρισης Κρίσεων.....	77
10.4.4	Απαντήσεις στο Δεύτερο Ερευνητικό Ερώτημα.....	79
10.4.5	Απαντήσεις στο Τρίτο Ερευνητικό Ερώτημα.....	82
11	Συμπεράσματα και Εισηγήσεις.....	86
11.1	Συμπεράσματα.....	86
11.1.1	Συμπεράσματα στο Πρώτο Ερευνητικό Ερώτημα.....	86
11.1.2	Συμπεράσματα στο Δεύτερο Ερευνητικό Ερώτημα.....	90
11.1.3	Συμπεράσματα στο Τρίτο Ερευνητικό Ερώτημα.....	96

11.1.4 Συμπεράσματα σε Θέματα Διαχείρισης Κρίσεων.....	100
11.2 Εισηγήσεις.....	104
11.2.1 Εισηγήσεις για Περαιτέρω Έρευνες.....	104
11.2.2 Εισηγήσεις προς Αρμόδια Κεντρική Αρχή.....	104
12 Επίλογος.....	106
Βιβλιογραφία.....	123

Παραρτήματα

A Έντυπο Ενημέρωσης Συμμετέχοντα Διευθυντή² για Συνέντευξη.....	109
B Έντυπο Ενημέρωσης Συμμετέχοντα Εκπαιδευτικού.....	111
Γ Έντυπο Συγκατάθεσης Συμμετέχοντα Διευθυντή/Εκπαιδευτικού.....	113
Δ Πρωτόκολλο Συνέντευξης Συμμετέχοντα Διευθυντή.....	114
E Ερωτηματολόγιο Συμμετέχοντα Εκπαιδευτικού.....	116

Κατάλογος Διαγραμμάτων

1 Οργανόγραμμα του Υ.Π.Π.Α.Ν.....	27
2 Οργανόγραμμα της Διεύθυνσης Δημοτικής Εκπαίδευσης.....	28
3 Απαντήσεις των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών Σχετικά με το Πρώτο Ερευνητικό Ερώτημα.....	69
4 Απαντήσεις των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών Σχετικά με το Δεύτερο Ερευνητικό Ερώτημα – Φάση Α.....	70
5 Απαντήσεις των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών Σχετικά με το Δεύτερο Ερευνητικό Ερώτημα – Φάση Β.....	71
6 Απαντήσεις των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών Σχετικά με το Τρίτο Ερευνητικό Ερώτημα.....	72
7 Απαντήσεις των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών σε Θέματα Διαχείρισης Κρίσεων.....	73

Κατάλογος Πινάκων

1 Φύλο των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών.....	67
2 Ηλικία των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών.....	67
3 Επαγγελματική Πείρα των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών στη Δημοτική	

² Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, το αρσενικό γένος της λέξης *διευθυντής* χρησιμοποιείται για καθαρά και μόνο πρακτικούς λόγους.

Εκπαίδευση.....	68
4 Έτη Υπηρεσίας των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών στην Παρούσα Σχολική Μονάδα.....	68
5 Πρόσθετα Ακαδημαϊκά Προσόντα των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών.....	68

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Το Πρόβλημα

Η παρούσα έρευνα γίνεται στο πλαίσιο εκπόνησης της μεταπτυχιακής διατριβής του ερευνητή και έχει ως θέμα τον ρόλο του διευθυντή δημόσιου δημοτικού σχολείου της Κύπρου, εν καιρώ της πανδημίας COVID-19.

Τα κριτήρια που υποβοηθούν έναν ερευνητή στην επιλογή του θέματος είναι τα εξής:

- να είναι διερευνήσιμο,
- να είναι πραγματοποιήσιμο και δεοντολογικό,
- να εμπίπτει στο πεδίο του ενδιαφέροντος του,
- να χαρακτηρίζεται από σημαντικότητα και πρωτοτυπία (Παπαναστασίου και Παπαναστασίου, 2005).

Η επιλογή του θέματος έγινε στη βάση των πιο πάνω κριτηρίων. Πρόκειται για ένα επίκαιρο θέμα, η διερεύνηση του οποίου δύναται να πραγματοποιηθεί κατόπιν άδειας της Διεύθυνσης Δημοτικής Εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας, νοουμένου ότι οι συμμετέχοντες δε θα διατρέχουν σωματικούς ή ψυχολογικούς κινδύνους και την οποία ο ερευνητής θεωρεί ενδιαφέρουσα, πρωτότυπη και κυρίως σημαντική, σε μια περίοδο όπου οι άνθρωποι ανά το παγκόσμιο ζούνε σε πρωτόγνωρες συνθήκες.

Η σχολική μονάδα είναι ένα κοινωνικό σύστημα (Πασιαρδής, 2014). Πρόσωπο-κλειδί μιας αποτελεσματικής σχολικής μονάδας είναι ο διευθυντής (Πασιαρδής και Πασιαρδή, 2000). Υποστηρίζεται ότι η συμπεριφορά, οργανωσιακή και κοινωνική, είναι συνάρτηση της προσωπικότητας του ατόμου και του ρόλου που αυτό διαδραματίζει στο σύστημα (Πασιαρδής, 2014). Σύμφωνα με τον Σφακιανάκη (2006), σε μια προσπάθεια των εμπλεκόμενων, στην κρίση, μερών να προσαρμοστούν στις πιο δυσμενείς συνθήκες του αντικανονικού περιβάλλοντος, αλλάζουν τη συμπεριφορά τους, δηλαδή τον τρόπο

αντίδρασης τους στο περιβάλλον τους και η ικανότητά τους στη λήψη αποφάσεων επηρεάζεται. Η παρούσα έρευνα λοιπόν, θα εξετάσει πτυχές της συμπεριφοράς του διευθυντή εν καιρώ της πανδημίας COVID-19, εστιάζοντας στον ρόλο του κατά την περίοδο αυτή.

1.2 Σκοπός της Έρευνας

Η παρούσα έρευνα έχει σκοπό να διερευνήσει τον ρόλο του διευθυντή δημόσιου δημοτικού σχολείου της Κύπρου, εν καιρώ της εν εξελίξει πανδημίας COVID-19, μιας παγκόσμιας υγειονομικής κρίσης η οποία εγείρει καθημερινά διάφορους κινδύνους, αλλά ταυτόχρονα αποτελεί ευκαιρία υιοθέτησης σύγχρονων μεθόδων διδασκαλίας στην εκπαίδευση.

1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα

Ο σκοπός της έρευνας διακρίνεται σε τρεις κύριους στόχους. Ο πρώτος στόχος, αφορά τη διερεύνηση των ηγετικών χαρακτηριστικών που ανέδειξε ο διευθυντής δημόσιου δημοτικού σχολείου της Κύπρου, κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19. Ο δεύτερος στόχος, αφορά τη διερεύνηση των προβλημάτων που κλήθηκε να αντιμετωπίσει ο διευθυντής δημόσιου δημοτικού σχολείου της Κύπρου, κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19. Τέλος, ο τρίτος στόχος της έρευνας, εστιάζει στη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο ο διευθυντής δημόσιου δημοτικού σχολείου της Κύπρου διαχειρίστηκε τις αλλαγές που προέκυψαν, εξαιτίας της πανδημίας COVID-19.

Ως εκ τούτου, η έρευνα στοχεύει στο να δοθούν απαντήσεις στα τρία πιο κάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποια ηγετικά χαρακτηριστικά ανέδειξε ο διευθυντής δημόσιου δημοτικού σχολείου της Κύπρου, εν καιρώ της πανδημίας COVID-19;
- Ποια προβλήματα κλήθηκε να αντιμετωπίσει ο διευθυντής δημόσιου δημοτικού σχολείου της Κύπρου, εν καιρώ της πανδημίας COVID-19 και πώς αντιμετώπισε τα προβλήματα αυτά;
- Πώς διαχειρίστηκε ο διευθυντής δημόσιου δημοτικού σχολείου της Κύπρου, τις αλλαγές που προέκυψαν εξαιτίας της πανδημίας COVID-19;

Πέραν των τριών πιο πάνω ερευνητικών ερωτημάτων, κρίνεται αναγκαία η διερεύνηση βασικών πτυχών της διαχείρισης κρίσεων, λαμβάνοντας υπόψη ότι ο σκοπός της έρευνας αφορά τον ρόλο του διευθυντή κατά την περίοδο μιας παγκόσμιας κρίσης.

1.4 Αναγκαιότητα και Σημαντικότητα της Έρευνας

Στην Κύπρο, η πανδημία COVID-19 ήταν μια εμπειρία πολύ ασυνήθιστη και δραματική (Kafa and Pashiardis, 2020). Τον Μάρτιο του 2020 ανακοινώθηκε η αναστολή της λειτουργίας των σχολείων, με εφαρμογή στην πορεία της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, η οποία δημιούργησε νέες ανάγκες για συσκευές, συνδεσιμότητας στο διαδίκτυο και επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών και των διευθυντών.

Με την επαναλειτουργία των σχολείων, στις τσάντες που άλλοτε υπήρχαν μόνο τετράδια και βιβλία, πλέον υπάρχουν η μάσκα, το αντισηπτικό, η αβεβαιότητα και ο φόβος (Κωνσταντίνου, 2020). Οι εκπαιδευτικοί αυτήν την περίοδο, υποχρεώνονται να καλύπτουν το στόμα τους με μάσκα, η χρήση της οποίας περιορίζει την επικοινωνία και τη μεταφορά γνώσης, καθώς επηρεάζεται η ομιλία και η ένταση του ήχου της φωνής, ενώ ταυτόχρονα παρεμποδίζει τον δέκτη να δει εκφράσεις προσώπων και να κατανοήσει τα όσα ακούει (Παφίτη, 2020). Τα σχολεία σήμερα, καλούνται να τηρούν υγειονομικά πρωτόκολλα και γίνονται δέκτες απαντών εγκυκλίων από την κεντρική αρχή, σχετικά με τον τρόπο χειρισμού αυτής της παγκόσμιας κρίσης στην καθημερινή λειτουργία τους.

Σύμφωνα με τους Παπαναστασίου και Παπαναστασίου (2005, σ. 77), «η έρευνα δεν γίνεται για χάρη της έρευνας, αλλά και για να εξυπηρετήσει κάποιο σκοπό». Φαίνεται ότι, η πανδημία COVID-19, αποτελεί σοβαρή αιτία δημιουργίας πολύ σημαντικών, πρόσθετων απαιτήσεων στον ρόλο του διευθυντή. Ένας από τους λόγους που πηγάζει η αναγκαιότητα για τη διεξαγωγή μια έρευνας είναι η έλλειψη ερευνών στο συγκεκριμένο θέμα, ενώ η σημαντικότητα της έρευνας αποτελεί μια επεξήγηση για τη δικαιολογημένη ανάληψή της (Παπαναστασίου και Παπαναστασίου, 2005).

Η αναγκαιότητα για τη διεξαγωγή τέτοιας έρευνας πηγάζει από την έλλειψη ερευνών για τον ρόλο του διευθυντή εν καιρώ της πανδημίας COVID-19 στην Κύπρο. Επιπρόσθετα, πρόκειται για μία έρευνα που θα μπορούσε να συνεισφέρει στην επιστήμη της εκπαιδευτικής διοίκησης και τα πορίσματα που θα προκύψουν απ' αυτήν δύνανται να

παράσχουν σημαντικές ενδείξεις της τωρινής σχολικής πραγματικότητας στο Υ.Π.Π.Α.Ν., το οποίο κλήθηκε να διαχειριστεί άμεσα αυτές τις πρωτόγνωρες συνθήκες.

1.5 Οριοθέτηση του Προβλήματος

Παρόλο που σε μια έρευνα δεν μπορούν να διερευνηθούν όλες οι πτυχές και οι μεταβλητές που αναφέρονται στο πρόβλημα, εντούτοις είναι σημαντικό να κατανοηθεί το πρόβλημα και να αναγνωριστούν εκείνες οι πτυχές που αναφέρονται σε αυτό και οι οποίες δεν περιλήφθηκαν στη διερεύνηση (Παπαναστασίου και Παπαναστασίου, 2005).

Η έρευνα αυτή, θα διερευνήσει τα ηγετικά χαρακτηριστικά που ανέδειξε ο διευθυντής δημόσιου δημοτικού σχολείου της Κύπρου, τα προβλήματα που αυτός κλήθηκε να αντιμετωπίσει και τον τρόπο επίλυσής τους σε συνθήκες αβεβαιότητας ή/και πλήρους άγνοιας, καθώς επίσης το πώς αυτός διαχειρίστηκε τις αλλαγές που προέκυψαν, εν καιρώ της πανδημίας COVID-19. Παράγοντες που δυνατό να άπτονται των ορίων του ερευνητικού πλαισίου, όπως τοποθεσία σχολείου, μέγεθος σχολείου, είδος σχολείου, τύπος σχολείου, επαγγελματική ικανοποίηση και επίδοση των μαθητών, δε θα εξεταστούν στη μελέτη αυτή.

Κεφάλαιο 2

Διοίκηση/Μάνατζμεντ

2.1 Ιστορική Αναδρομή

Σύμφωνα με τον Σφακιανάκη (2006), τα πρώτα στοιχεία του μάνατζμεντ φάνηκαν από την ίδρυση των πρώτων κοινωνιών του ανθρώπου. Οι πυραμίδες, ως φυσικές παρουσίες και μόνο, αποτελούν ένδειξη για την ύπαρξη της διοίκησης χιλιάδες χρόνια πριν, ενώ τέτοιες ενδείξεις είναι επίσης ορατές στην αρχαία Ελλάδα και στον αρχαίο κινέζικο πολιτισμό (Πασιαρδής, 2014).

Το σύγχρονο μάνατζμεντ, η εφαρμογή των αρχών του και η εξέλιξη του στο μέλλον στηρίζονται στο παρελθόν (Κεφής, 2005). Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014), η ιστορική εξέλιξη της διοικητικής επιστήμης πέρασε από τα τρία πιο κάτω στάδια:

- την κλασσική προσέγγιση (1900-1930),
- τη διοίκηση μέσω των ανθρώπινων σχέσεων (1930-1950),
- τη σύγχρονη διοίκηση (1950-σήμερα).

Ο Taylor το 1911, στο βιβλίο του *The Principles of Scientific Management*, έγραψε ότι Επιστημονική Διοίκηση είναι «μια συστηματική μέθοδος εξεύρεσης του καλύτερου τρόπου εκτέλεσης μιας εργασίας και αναζήτησης εξειδικευμένων ατόμων τα οποία θα φέρουν εις πέρας την εργασία αυτή», ενώ κλειδί στη θεωρία του ήταν η παραγωγικότητα, με την ενδυνάμωση της οποίας κερδίζουν τόσο οι εργοδότες όσο και οι εργαζόμενοι (Κεφής, 2005).

Η εργασία του αυτή τον καθιέρωσε ως πατέρα της κλασσικής προσέγγισης (Πασιαρδής, 2014), φέρνοντας στην επιφάνεια τις ιδέες του Babbage, οι οποίες αγνοούνταν μέχρι τότε, καθώς η Αγγλία του 1800 δεν είχε την ωριμότητα ν' αποδεχθεί τις ιδέες αυτές (Κεφής, 2005). Ο Πασιαρδής (2014, σ. 4), αναφέρει ότι οι θεμελιώδεις αρχές του Taylor σε γενικές γραμμές ήταν οι εξής:

- ο καθορισμός του φόρτου εργασίας να είναι τέτοιος, ώστε κάθε μέρα ο εργαζόμενος να πρέπει να δουλεύει ασταμάτητα,
- οι συνθήκες εργασίας να είναι τυποποιημένες,
- κάθε επιτυχία να συνοδεύεται από μισθολογική επιβράβευση,
- κάθε αποτυχία να συνοδεύεται από πρόστιμο ή κυρώσεις,
- ο καταμερισμός της εργασίας να είναι τέτοιος, ώστε οι διαδικασίες να είναι απλές, η υλοποίηση των στόχων να είναι εφικτή και να εξασφαλίζεται έτσι η εξειδίκευση των εργατών στην εκτέλεση συγκεκριμένης εργασίας.

Ένας άλλος σημαντικός θεμελιωτής, οποίος χάραξε τον δρόμο για διατύπωση νέων θεωριών ήταν ο Weber, ο οποίος υποστήριξε ότι ο πιο αποδοτικός τρόπος διοίκησης μεγάλων οργανισμών είναι η γραφειοκρατία, μέσω ενός μοντέλου που διαθέτει τα εξής χαρακτηριστικά:

- εξειδίκευση των εργαζομένων σε ένα αντικείμενο,
- πιστή εφαρμογή της ιεραρχίας και υπακοή στις εντολές του άμεσα προϊσταμένου,
- σεβασμός στους κανόνες και τους κανονισμούς,
- δεν υφίσταται η άτυπη οργάνωση σε μονάδες που επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους και να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους ούτε έχουν θέση οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ στελεχών και εργαζομένων σε ένα οργανισμό αποτελεσματικό,
- το προσωπικό επιλέγεται βάσει τεχνικών αποδεδειγμένων γνώσεων,
- η επαγγελματική ανέλιξη των στελεχών συνδέεται με την πορεία της επιχείρησης και τους στόχους που τίθενται (Κεφής, 2005).

Εξίσου σημαντική θέση στη βιβλιογραφία της διοικητικής επιστήμης κατέχει ο Fayol (Πασιαρδής, 2014). Οι λειτουργίες μάνατζμεντ κατά τον Fayol, οι οποίες αναφέρονται στο έργο του *Γενικό και Βιομηχανικό Μάνατζμεντ*, ήταν ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος, λειτουργίες που εναρμονίζονται σχεδόν πλήρως με αυτές που είναι γενικά αποδεκτές σήμερα (Κεφής, 2005). Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014, σ. 6), «ο Fayol με παρόμοιο τρόπο όπως και ο Weber, αναφέρεται στον καταμερισμό της εργασίας, την εξουσία/δύναμη και ευθύνη, την πειθαρχία, την κοινή κατεύθυνση, τον συντονισμό, τα γραφειοκρατικά στοιχεία της τήρησης εγγράφων και της ομοιομορφίας».

Το κύριο σημείο ενδιαφέροντος της κλασικής προσέγγισης είναι η εργασία (Κεφής, 2005). Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο πόλεμο όμως, ασκήθηκε αντίδραση από τον χώρο της ψυχολογίας, που είχε σαν αποτέλεσμα η Διοικητική Επιστήμη να περάσει στη δεύτερη φάση, με νέα προσέγγιση που υποστήριξε ότι χρειάζεται να δοθεί προσοχή στο ποιοι άνθρωποι κατέχουν τις θέσεις σε ένα οργανισμό και όχι στις θέσεις που κατέχουν αυτοί (Πασιαρδής, 2014). Μια σειρά πειραμάτων που πραγματοποιήθηκαν στα εργαστήρια Hawthorne, συνέβαλαν στη συνάντηση αυτής της νέας προσέγγισης, καθώς έγιναν οι εξής ανακαλύψεις σχετικά με την αύξηση της παραγωγικότητας:

- οι δοκιμές πραγματοποιούνταν σε ευχάριστο χώρο,
- κατά τη διάρκεια των πειραμάτων, οι σχέσεις μεταξύ εργατριών και εργοδηγού ήταν ομαλότερες,
- οι εργάτριες ανταποκρίθηκαν με πιο παραγωγικό τρόπο, εξαιτίας του ότι συμμετείχαν σε ένα επιστημονικό πείραμα που είχε σημασία,
- η συμμετοχή στο πείραμα δημιούργησε αυξημένα τα αισθήματα σκοπού, ευθύνης και ταυτότητας ομάδας (Κεφής, 2005).

Η θεωρία της διοίκησης μέσω ανθρώπινων σχέσεων, μετατόπισε το σημείο ενδιαφέροντος από την αύξηση της παραγωγικότητας στην εργασιακή ικανοποίηση και το ηθικό της ομάδας, υποστηρίζοντας ότι η παραγωγικότητα αυξάνεται μέσω της ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο, μέσω της προσφοράς ευκαιριών για κοινωνικές επαφές, της συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και της μεταχείρισης των εργαζομένων με τρόπο ανθρώπινο και έντιμο, αποδίδοντας έτσι στον άνθρωπο την πρέπουσα γι' αυτόν θέση (Πασιαρδής, 2014).

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014), γύρω στα 1950, έκανε την εμφάνισή του το τρίτο στάδιο της διοικητικής επιστήμης, η διοίκηση μέσω του ανθρώπινου δυναμικού, με κύριο εκπρόσωπο τον Chester Barnard, ο οποίος θεώρησε ότι η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού, η οποία σχετίζεται με την επίτευξη των στόχων που θέτει, εξαρτάται από την επίσημη και ανεπίσημη δομή του, με τη δεύτερη να υπερισχύει σε αρκετές περιπτώσεις και ότι η συμβολή του ατόμου στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού γίνεται πηγή ικανοποίησης γι' αυτόν. Ο Κεφής (2005) αναφέρει ότι ο Chester Barnard, στο έργο του *The Functions of the Executive*, γράφει ότι οι οργανισμοί σχηματίζονται για να πετύχουν οι άνθρωποι κοινούς στόχους και ότι κλειδί της επιτυχίας ενός αποτελεσματικού στελέχους είναι η συλλογική προσπάθεια.

Συνοπτικά, η σύγχρονη διοίκηση θεωρεί ότι μέσω των επιτυχιών στον εργασιακό χώρο και του αισθήματος παραγωγής ουσιαστικού και σημαντικού έργου, προκύπτει η ηθική ικανοποίηση των εργαζομένων και μέσα από αυτό το μοντέλο αναπτύχθηκε η συστημική θεωρία όπου λαμβάνονται υπόψη τόσο οι δομές και οι θέσεις εργασίας όσο και στο ποιοι αναλαμβάνουν τις θέσεις αυτές, καθώς επίσης η προσωπικότητα και η επάρκεια αυτών (Πασιαρδής, 2014).

2.2 Έννοια της Διοίκησης

Σαν επιστήμη το *μάνατζμεντ* δεν έχει νόμους, αλλά μόνο γενικές αρχές και η θεωρία της διέπεται από νομοτέλεια, ενώ σαν τέχνη διδάσκεται, αλλά δεν είναι εύκολη, καθώς, κατά την εξάσκησή της, υπεισέρχονται μη μετρήσιμα στοιχεία της προσωπικότητας αυτού που την ασκεί (Σφακιανάκης, 2006).

Διοίκηση είναι η εκτέλεση των λειτουργιών που είναι απαραίτητες, ώστε ο οργανισμός να επιτύχει (Χυτήρης, 2001). Οι εν λόγω λειτουργίες ονομάζονται ειδικές, η υλοποίηση των οποίων γίνεται μέσω της γενικής λειτουργίας, της λήψης αποφάσεων, ενώ η άσκηση της διοίκησης δεν μπορεί να γίνει χωρίς τη μεταβίβαση και λήψη πληροφοριών, δηλαδή χωρίς την επικοινωνία (Σφακιανάκης, 2006).

Κατά την άποψη του Πασιαρδή (2014, σ. 73), «ο όρος διοίκηση έχει να κάνει με την καθημερινή, διοικητική διεκπεραίωση των καθημερινών εργασιών για τη λειτουργία του οργανισμού ως γραφειοκρατίας». Ο Κεφής (2005, σ. 43) αναφέρει ότι σε διεθνές επίπεδο, «μάνατζμεντ είναι η πραγματοποίηση των στόχων με την εναρμόνιση των προσπαθειών μιας ομάδας ατόμων». Μια από τις πολλές απόψεις είναι ότι η σχεδίαση/προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η καθοδήγηση (συντονισμός και διεύθυνση) και ο έλεγχος είναι τα καθήκοντα αυτού που ασκεί το μάνατζμεντ (Σφακιανάκης, 2006).

2.3 Λειτουργίες της Διοίκησης

2.3.1 Εισαγωγή

Ο Χυτήρης (2006, σ. 30) αναφέρει ότι «ένα σύνολο λειτουργιών ή ενεργειών όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση-ηγεσία και ο έλεγχος ώστε να επιτευχθούν

οι στόχοι μιας ομάδας αποτελεσματικά και αποδοτικά», ορίζεται ως μάνατζμεντ. Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι, επί της ουσίας, τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελέσει ο αρχηγός, ο επικεφαλής, ο διοικητής, ο διευθυντής, ο διαχειριστής, το στέλεχος και κατά τη διεθνή ορολογία ο μάνατζερ (Σφακιανάκης, 2006). Αυτές οι λειτουργίες θα πρέπει να γίνονται από άτομα τα οποία είναι εξειδικευμένα, δίνουν εντολές και λαμβάνουν αποφάσεις, ώστε να εκτελεστούν εργασίες, βρίσκονται σε θέσεις εξουσίας και εφαρμόζουν την επιστήμη του μάνατζμεντ (Χυτήρης, 2006).

2.3.2 Προγραμματισμός

Κατά τον προγραμματισμό, λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με το τι, πώς και πότε πρέπει να επιτευχθεί ένας στόχος, ώστε να γεφυρωθεί το χάσμα μεταξύ του παρόντος και του μέλλοντος (Κεφής, 2005). Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2006), στον προγραμματισμό καθορίζονται οι στόχοι, δηλαδή οι επιθυμητές μελλοντικές καταστάσεις και διαμορφώνονται σχέδια δράσης για την επίτευξη αυτών, υπό τους περιορισμούς που επικρατούν στο εσωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, ώστε να επιτευχθούν τα αποτελέσματα που επιδιώκονται, ακολουθώντας τα τέσσερα εξής στάδια:

- καθορισμός του σκοπού, της αποστολής και του οράματος,
- ανάλυση του περιβάλλοντος μέσω της ανάλυσης SWOT (είναι τα ακρωνύμια των λέξεων *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), ώστε να εντοπιστούν οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές,
- καθορισμός των στόχων,
- ανάπτυξη των σχεδίων δράσης.

Σύμφωνα με τον Κεφή (2005), ο προγραμματισμός, ο οποίος θεωρείται από τους πλείστους η πιο σημαντική λειτουργία του μάνατζμεντ, θέτει τα θεμέλια της πορείας προς την επιτυχία, της ασφαλούς δράσης και της συνεχούς βελτίωσης. Πρόκειται για μια διαδικασία με συνέχεια, η οποία προσαρμόζεται στις μεταβολές του περιβάλλοντος και η αποτελεσματικότητά της οποίας, μπορεί να εμποδιστεί από διάφορα εμπόδια, όπως η αντίδραση των ανθρώπων στην αλλαγή, η έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων, η ταχύτητα των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον κ.λπ., ενώ οι στόχοι που τίθενται καθορίζονται από διάφορους παράγοντες, όπως το μέγεθος και οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, η ικανότητα της διοίκησης, οι πόροι κ.λπ. (Χυτήρης, 2006).

Οι στόχοι, για να είναι επιτεύξιμοι, πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, κατανοητοί και σαφείς, μετρήσιμοι, γνωστοί και αποδεκτοί, προσδιορισμένοι και συγκεκριμένοι, συνεπείς, πάνω από τα πρότυπα και διακρίνονται ανάλογα με:

- το επίπεδο στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις: Διακρίνονται σε στρατηγικούς (καθορίζονται από το ανώτερο επίπεδο διοίκησης και αφορούν όλη την επιχείρηση), σε τακτικούς (καθορίζονται από το μεσαίο επίπεδο διοίκησης και αφορούν την κάθε λειτουργία της επιχείρησης) και σε λειτουργικούς στόχους (καθορίζονται από το κατώτερο επίπεδο διοίκησης και αφορούν συγκεκριμένα τμήματα της κάθε λειτουργίας της επιχείρησης),
- τον χρόνο υλοποίησής τους: Διακρίνονται σε μακροχρόνιους, ο χρόνος υλοποίησης των οποίων ξεπερνά τα τρία και συνήθως τα πέντε χρόνια, σε μεσοχρόνιους, ο χρόνος υλοποίησης των οποίων κυμαίνεται από ένα μέχρι τρία χρόνια και σε βραχυχρόνιους στόχους, ο χρόνος υλοποίησης των οποίων κυμαίνεται από μερικές εβδομάδες μέχρι ένα χρόνο (Χυτήρης, 2006).

Το ίδιο ισχύει και για τα σχέδια δράσης, τα οποία όμως διακρίνονται, επιπρόσθετα, ανάλογα με:

- τη συχνότητα: Διακρίνονται σε μόνιμα (π.χ. πολιτικές, οδηγίες, διαδικασίες, κανόνες, η εκπόνηση των οποίων έχει μόνιμη και διαρκή βάση) και σε σχέδια μίας χρήσεως (π.χ. σχέδια προσωπικού που αφορούν εκπαίδευση, τα οποία είναι απίθανο να επαναληφθούν),
- τον χαρακτήρα που καθορίζεται από τον βαθμό αβεβαιότητας: Διακρίνονται σε σχέδια γενικού χαρακτήρα, τα οποία είναι ευέλικτα και δεν έχουν περιορισμούς, σε σαφή σχέδια, τα οποία είναι συγκεκριμένα, χωρίς ασάφειες και καθορίζονται στη βάση μεγάλης μελλοντικής προβλεψιμότητας και σε σχέδια έκτακτου ανάγκης, τα οποία εκπονούνται για περιπτώσεις έκτακτων και ειδικών αναγκών (Χυτήρης, 2006).

2.3.3 Οργάνωση

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2006), στην οργάνωση γίνεται καταμερισμός της εργασίας, διανέμονται οι πόροι, ανατίθενται οι εργασίες και καθορίζονται οι ρόλοι και οι σχέσεις εξουσίας και ευθύνης, αποτελώντας έτσι τη διαδικασία, μέσω της οποίας, καθορίζεται το πώς θα συνδυαστούν οι συντελεστές παραγωγής, για να εκτελεστεί το απαιτούμενο έργο.

Κατά τον Κεφή (2005), τα δύο βασικά εργαλεία της οργάνωσης είναι το οργανόγραμμα και το καθηκοντολόγιο. Η οργανωτική δομή αποτυπώνεται στατικά μέσω του οργανογράμματος, το οποίο φανερώνει την τυπική οργάνωση της επιχείρησης, χωρίς όμως να δείχνει την άτυπη οργάνωση, δηλαδή αυτήν που πραγματικά ισχύει στην πράξη και όχι στα χαρτιά (Χυτήρης, 2006). Η άτυπη οργάνωση δεν επιβάλλεται και αντανακλά τις ανθρώπινες σχέσεις που εξαρτώνται από τα κοινά ενδιαφέροντα, ενώ το οργανόγραμμα συμπληρώνεται με το καθηκοντολόγιο, μέσω του οποίου, περιγράφονται με λεπτομέρεια οι υποχρεώσεις και τα καθήκοντα των εργαζομένων και προσδιορίζονται οι κανόνες λειτουργίας και δράσης (Κεφής, 2005).

Τα βήματα της οργάνωσης είναι τα εξής:

- ανάλυση του έργου και καταμερισμός εργασίας, δηλαδή διαχωρισμός του όλου έργου σε επιμέρους μικρές εργασίες,
- ορισμός των θέσεων εργασίας,
- τμηματοποίηση, δηλαδή ομαδοποίηση όμοιων εργασιών σε τμήματα είτε κατά λειτουργία είτε κατά προϊόν/υπηρεσία είτε κατά πελάτη είτε κατά γεωγραφική περιοχή κ.λπ.,
- ανάθεση τμημάτων σε στελέχη,
- καθορισμός ιεραρχίας, δηλαδή καθορισμός σχέσεων εξουσίας, ευθύνης και αναφοράς (Χυτήρης, 2006).

2.3.4 Διεύθυνση-ηγεσία

Η διεύθυνση-ηγεσία είναι η λειτουργία του μάνατζμεντ, μέσω της οποίας, οι εργαζόμενοι κατευθύνονται, επιβλέπονται και η συμπεριφορά τους επηρεάζεται μέσω της παρακίνησης, της επικοινωνίας, της διαχείρισης συγκρούσεων και μέσω της διαμόρφωσης εργασιακού κλίματος, κουλτούρας και οράματος (Χυτήρης, 2006). Ο Κεφής (2005) αναφέρει ότι ηγεσία είναι «η ικανότητα, το ταλέντο ενός ατόμου να πείθει, να καθοδηγεί, να παρακινεί, να συνεργάζεται, να εμπνέει σεβασμό και όχι φόβο». Εκτενέστερη σχετική αναφορά γίνεται στο *Κεφάλαιο 3* που ακολουθεί.

2.3.5 Έλεγχος

Κατά τον Κεφή (2005, σ. 166), ο έλεγχος είναι «η διαδικασία καθορισμού προτύπων-κριτηρίων ανατροφοδότησης (performance standards), μέτρησης και σύγκρισης των αποτελεσμάτων με τα πρότυπα και τους στόχους που έχουν τεθεί κατά την εκπόνηση

του προγράμματος δράσης». Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2006), ο έλεγχος είναι η λειτουργία του μάνατζμεντ, μέσω της οποίας, τα συστήματα, οι διαδικασίες, οι εργαζόμενοι και αποτελέσματα ελέγχονται, ώστε να διαπιστωθεί εάν επιτεύχθηκαν τα όσα προγραμματίστηκαν και να ληφθούν οι δέουσες διορθωτικές ενέργειες.

Τα κύρια τρία είδη ελέγχου, βάσει της χρονικής στιγμής που αυτός διενεργείται, είναι τα εξής:

- προληπτικός: Γίνεται για σκοπούς πρόληψης αρνητικών καταστάσεων πριν εκδηλωθούν και λαμβάνει χώρα πριν προκύψουν προβλήματα που δύναται να επιφέρουν σημαντικές συνέπειες, αποτελώντας χαρακτηριστικό προληπτικού μάνατζερ,
- κατασταλτικός: Γίνεται με την εκδήλωση ενός προβλήματος και όταν αυτό βρίσκεται σε δράση και σε εν εξελίξει κατάσταση,
- ανατροφοδότησης ή καθυστερημένος: Λαμβάνει χώρα, αφού εκδηλωθεί το πρόβλημα και ήδη αυτό έχει επιφέρει τις επιπτώσεις του. Αυτό το είδος ελέγχου, αποτελεί σοβαρή ένδειξη αναποτελεσματικής διοίκησης και χαρακτηρίζει κυρίως τις επιχειρήσεις με γραφειοκρατικές διαδικασίες και μη καταρτισμένο προσωπικό (Κεφής, 2005).

Ένας ποιοτικός έλεγχος ο οποίος διενεργείται στη βάση κριτηρίων που δεν προκαλούν εκφοβισμό στο προσωπικό του οργανισμού ούτε υποβάθμιση της αξιοπρέπειάς του, έχει μόνο θετικά αποτελέσματα, τα σημαντικότερα από τα οποία είναι τα εξής:

- μείωση κόστους,
- δημιουργία νέων ευκαιριών,
- κατανόηση προβλημάτων,
- αλλαγή των στρατηγικών επιλογών,
- ακρίβεια στόχων,
- ορθότητα πληροφοριών,
- ευέλικτη λήψη αποφάσεων (Κεφής, 2005).

2.3.6 Λήψη Αποφάσεων

Ο Χυτήρης (2006) αναφέρει ότι η λήψη αποφάσεων είναι συνυφασμένη με το μάνατζμεντ, καθώς ένας μάνατζερ βρίσκεται αντιμέτωπος με προβλήματα κατά την

άσκηση των καθηκόντων του. Κατά τον Σφακιανάκη (2006), η λήψη αποφάσεων είναι η γενική λειτουργία που χαρακτηρίζει τις ειδικές λειτουργίες της διοικητικής.

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014, σ. 181), «μια απόφαση μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία επιλογής και εφαρμογής μιας από δύο ή περισσότερες εναλλακτικές λύσης για την επίλυση ενός προβλήματος». Κατά τον Κεφή (2005, σ. 79), «απόφαση είναι μια σημαντική (ζωτική) επιλογή ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες επιλογές». Η επιλογή γίνεται, ώστε να αντιμετωπιστεί με τον καλύτερο τρόπο μια κατάσταση ή ένα πρόβλημα (Σφακιανάκης, 2006). Η λήψη της απόφασης, αποτελεί βασική υποχρέωση του διοικητικού στελέχους, ο οποίος έχει την αντίστοιχη εξουσία και ευθύνη, ενώ ταυτόχρονα σηματοδοτεί τη θέση του στην ιεραρχική κλίμακα και ως ικανότητα εξασφαλίζεται από την όλη ικανότητά του, η οποία του επέτρεψε να γίνει και να συνεχίσει να είναι ένα στέλεχος (Σφακιανάκης, 2006).

Για να γίνει όμως η καλύτερη επιλογή για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος ή μιας κατάστασης, χρειάζεται να λάβει χώρα η διαδικασία λήψης απόφασης. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2006), η διαδικασία λήψης απόφασης περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- ορισμός του προβλήματος,
- καθορισμός κριτηρίων για τη λήψη απόφασης,
- καθορισμός των συντελεστών βαρύτητας σε κάθε κριτήριο,
- ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων και καταγραφή τους,
- αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων,
- επιλογή της καλύτερης λύσης,
- υλοποίηση της απόφασης,
- αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Η ορθότητα της απόφασης εξαρτάται τόσο από τη φύση του προβλήματος όσο και από την ικανότητα του μάνατζερ ως προς τη λήψη αποφάσεων (Χυτήρης, 2006). Σύμφωνα με τον Σφακιανάκη (2006), η γνώση της λήψης αποφάσεων εξασφαλίζεται από την εκπαίδευση και την πείρα. Η ικανότητα όμως αυτή του μάνατζερ, εξαρτάται πολύ από τη δυνατότητα του να επεξεργάζεται πληροφορίες (Χυτήρης, 2006).

Σύμφωνα με τον Σφακιανάκη (2006), η διαδικασία της λήψης απόφασης επηρεάζεται από τους βαθμούς πληροφόρησης των συνθηκών που διέπουν το πρόβλημα. Σε συνθήκες

βεβαιότητας, όλες οι εναλλακτικές λύσεις, τα αποτελέσματα της κάθε μίας και οι πιθανότητες του κάθε αποτελέσματος είναι γνωστά (Σφακιανάκης, 2006). Σε τέτοιες συνθήκες το στέλεχος ακολουθεί τα βήματα της διαδικασίας λήψης απόφασης και επιλύει το πρόβλημα ορθολογιστικά (ορθολογιστικό υπόδειγμα), επιδιώκοντας το μέγιστο αποτέλεσμα (Χυτήρης, 2006).

Σε συνθήκες κινδύνου, παρόλο που οι εναλλακτικές λύσεις είναι γνωστές, εντούτοις τα αποτελέσματα της κάθε μίας είναι πιθανά και εκτιμώνται από τον λήπτη απόφασης, βάσει γνωστών και αντικειμενικών κριτηρίων (Σφακιανάκης, 2006). Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2006, σ. 112), «οι αποφάσεις λαμβάνονται υπό καθεστώς κινδύνου» και έτσι το στέλεχος επιδιώκει μια ικανοποιητική λύση στο πρόβλημα με βάση τη λογική (υπόδειγμα περιορισμένου ορθολογισμού), ενώ πολλές φορές σε τέτοιες καταστάσεις, το στέλεχος καλείται να λάβει πολιτικές αποφάσεις, έπειτα από συμμαχίες, διαπραγματεύσεις και συζητήσεις με τα εμπλεκόμενα μέρη, λαμβάνοντας όμως ταυτόχρονα υπόψη τόσο τα δικά του συμφέροντα όσο και τα συμφέροντα της επιχείρησής του (πολιτικό υπόδειγμα λήψης αποφάσεων).

Σε συνθήκες αβεβαιότητας όμως, δεν είναι γνωστά ούτε τα αποτελέσματα των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων, αλλά ούτε και οι πιθανότητες να συμβούν αυτά (Σφακιανάκης, 2006). Στο σύγχρονο, συνεχώς μεταβαλλόμενο και αβέβαιο περιβάλλον του σήμερα, πολλές σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται υπό τέτοιες συνθήκες, με βαθμό πληροφόρησης που είναι τέτοιος, ώστε να μην επιτρέπει στο στέλεχος να ορίσει ικανοποιητικά το πρόβλημα, να υπολογίσει εύκολα τις εναλλακτικές και τις συνέπειες της κάθε απόφασης και τέλος να αποφασίσει λογικά, έστω και με ένα βαθμό κινδύνου (Χυτήρης, 2006). Σύμφωνα με τον Σφακιανάκη (2006), οι πιθανότητες των αποτελεσμάτων εκτιμώνται με κριτήρια υποκειμενικά, όπως κρίση, πείρα, διαίσθηση. Σε τέτοιες καταστάσεις, ο λήπτης αποφάσεων βασίζεται στην κρίση του, στα συναισθήματα του, στις αξίες του, στην ηθική του, στη λογική του, στις εμπειρίες του και γενικά στο ένστικτό του (Χυτήρης, 2006).

Ο Σφακιανάκης (2006), αναφέρει επιπρόσθετα τις δύο πιο κάτω συνθήκες:

- συνθήκες ανταγωνισμού, όπου οι εναλλακτικές λύσεις είναι γνωστές, όμως η συμπεριφορά του ανταγωνιστή είναι αυτή που επηρεάζει τα αποτελέσματα της κάθε εναλλακτικής,

- συνθήκες πλήρους άγνοιας, κάτω από τις οποίες δεν πρέπει να λαμβάνεται καμία απόφαση, όπου τόσο οι εναλλακτικές λύσεις όσο και τα αποτελέσματα της κάθε μίας είναι άγνωστα.

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ, διακρίνονται βάσει της εμφάνισής τους σε επαναλαμβανόμενα προβλήματα ρουτίνας, τα οποία εμφανίζονται συχνά, ήδη επιλύθηκαν στο παρελθόν και για τα οποία τα στελέχη (συνήθως τα μεσαία και κατώτερα), λαμβάνουν προγραμματισμένες αποφάσεις χωρίς καν να ακολουθούν όλα τα στάδια της διαδικασίας λήψης απόφασης, καθώς επίσης σε πρωτοεμφανιζόμενα προβλήματα, τα οποία χαρακτηρίζονται από ασάφεια και αμελητέα πιθανότητα μελλοντικής επανεμφάνισης και για τα οποία τα στελέχη (ανώτερα και κυρίως ανώτατα), λαμβάνουν απρογραμμάτιστες αποφάσεις ακολουθώντας την τυπική διαδικασία λήψης απόφασης, ενώ οι αποφάσεις μπορεί να είναι είτε ατομικές σε απλά προβλήματα με μη διαθέσιμο ή αρκετό χρονικό περιθώριο είτε ομαδικές σε πολύπλοκα προβλήματα που χρήζουν ομαδικής λήψης απόφασης μέσω απόκτησης πληροφοριών από διάφορα πρόσωπα (Χυτήρης, 2006).

Ο Σφακιανάκης (2006) αναφέρει ότι ένας καλός λήπτης αποφάσεων χαρακτηρίζεται από:

- δημιουργική σκέψη: Πρόκειται για ένα έμφυτο χαρακτηριστικό, το οποίο όμως καλλιεργείται και βοηθά τον λήπτη αποφάσεων να ανακαλύπτει εναλλακτικές λύσεις και να λαμβάνει την πιο ορθή,
- επαγγελματισμό: Να γνωρίζει το επάγγελμά του, να κατέχει τις σχετικές γνώσεις και επιδεξιότητες, να κατέχει εμπειρίες που χρειάζονται για την άσκησή του, να γνωρίζει τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του, να παρακολουθεί τις εξελίξεις του επαγγέλματος του και να γνωρίζει το επαγγελματικό του περιβάλλον,
- θυμικό: Είναι το βάθος της συνείδησης και ως συναισθηματικός παράγοντας επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων. Ένας καλός λήπτης αποφάσεων θα πρέπει να περιορίζει την εξάρτηση των αποφάσεων από τα συναισθήματα που τον διακατέχουν και να αποφασίζει ορθολογικά, επιδεικνύοντας συναισθηματική πειθαρχία.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2006), ο κάθε άνθρωπος έχει το δικό του προσωπικό στυλ λήψης απόφασης, καθώς:

- οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους ως προς το πώς σκέπτονται, αφού κάποιιοι ακολουθούν μια σειρά λογικών βημάτων, ενώ άλλοι αντιδρούν με βάση το ένστικτό τους,
- οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους ως προς στον βαθμό ασάφειας που ανέχονται, αφού κάποιιοι προτιμούν την άντληση περισσότερων πληροφοριών και ψάχνουν συσχετίσεις στα δεδομένα, ενώ άλλοι αποφασίζουν έχοντας στη διάθεσή τους ασαφή δεδομένα και μη συγκεκριμένο πρόβλημα.

2.3.7 Επικοινωνία

Σύμφωνα με τον Σφακιανάκη (2006, σ. 169), η επικοινωνία αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την άσκηση της διοικητικής και πρόκειται για τη «διαδικασία κατά την οποία ένα πρόσωπο εκφράζει και μεταβιβάζει σε ένα ή πολλά πρόσωπα προϊόντα της νοημοσύνης του και το δεύτερο πρόσωπο (ή πρόσωπα), τα δέχεται, τα καταλαβαίνει με την ίδια σημασία και απαντά στο πρώτο πρόσωπο».

Οι Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος (2005) αναφέρουν ότι η επικοινωνία, από άποψη διαχείρισης ενός οργανισμού, αφορά τη ροή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων, μεταξύ των τμημάτων, μεταξύ μέρους ή του συνόλου του οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον και μεταξύ των διοικούντων και των υφισταμένων, διαμέσου των καναλιών οργάνωσης του οργανισμού.

Ο Κεφής (2005) αναφέρει ότι η ικανότητα των στελεχών να επικοινωνούν αποτελεσματικά, αποτελεί μέρος της ανέλιξής τους και ότι αυτός που ξεκινά την επικοινωνία εντός της επιχείρησης είναι ο ηγέτης. Σύμφωνα με τους Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτο (2005), η επικοινωνία διακρίνεται ανάλογα με τον σκοπό (π.χ. απόφαση, αίτηση), το κανάλι (π.χ. γραπτή, προφορική), τη μορφή της (π.χ. δημοσίευση, συνομιλία), τη φορά της (π.χ. μονόδρομη, αμφίδρομη), τη μορφή συμβόλων (π.χ. λεκτική, ηλεκτρονική), τη θέση του πομπού και του δέκτη στην ιεραρχία (π.χ. κάθετη, οριζόντια) και τη μορφή του πομπού και του δέκτη (π.χ. διαπροσωπική, επιχειρησιακή).

Η επικοινωνία επηρεάζεται και εμποδίζεται από διάφορους παράγοντες:

- από την ύπαρξη σημασιολογικών θορύβων, όταν η σημασία που αποδίδεται στα σύμβολα διαφέρει μεταξύ πομπού και δέκτη, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει μεταξύ τους κατανόηση,
- από την ύπαρξη θορύβων κατά τη μετάδοση του μηνύματος (π.χ. ακατάλληλο κανάλι, παραμόρφωση μηνύματος),
- από την ύπαρξη φυσιολογικών εμποδίων (π.χ. όραση, ακοή), ψυχολογικών εμποδίων (π.χ. αδιαφορία, άγχος) και περιβαλλοντικών εμποδίων (π.χ. χώρος, περιβάλλον),
- από άλλους παράγοντες, όπως οι αντιφάσεις, η ασάφεια, το μειωμένο κύρος του πομπού, οι σκόπιμες διαδόσεις, η αδυναμία του πομπού ή του δέκτη κ.λπ. (Σφακιανάκης, 2006 · Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).

Τα βασικά συστατικά στοιχεία της όλης διαδικασίας, είναι αυτός που στέλνει το μήνυμα (πομπός), αυτός που δέχεται το μήνυμα (δέκτης), το μέσο μετάδοσης (κανάλι), το ίδιο το μήνυμα που εξασφαλίζεται με τη χρήση κοινών συμβόλων (π.χ. κοινή γλώσσα) και η ανατροφοδότηση, μέσω της οποίας, επιτυγχάνεται η συνεννόηση (Σφακιανάκης, 2006).

Κεφάλαιο 3

Ηγεσία

3.1 Έννοια της Ηγεσίας

Η ηγεσία, ως έννοια, δεν έχει προσδιοριστεί ακόμη με σαφήνεια (Πασιαρδής, 2014). Αποτελεί αντικείμενο ερευνών εδώ και δεκαετίες, χωρίς μέχρι στιγμής να υπάρχει μια μόνη θεωρία που να εξηγεί με ακρίβεια τι είναι ηγεσία και πώς κάποιος χαρακτηρίζεται αποτελεσματικός ηγέτης (Χυτήρης, 2001).

Ο Πασιαρδής (2014, σ. 71) αναφέρει ότι «ηγέτης είναι αυτός που έχει την ικανότητα να επηρεάσει κάποιους ανθρώπους να κάνουν κάτι που θέλει αυτός». Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), το μόνο που χρειάζεται να κάνει κάποιος για να δει αν είναι ηγέτης, είναι να κοιτάξει πίσω του και να δει αν τον ακολουθούν. Ο Σφακιανάκης (2006) αναφέρει ότι η ηγεσία, ως ικανότητα καθοδήγησης και ώθησης των μελών μιας ομάδας, είναι φυσικό χάρισμα, ένα προσόν που δίδεται από τη φύση. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), ηγεσία είναι η διαδικασία, μέσω της οποίας, επηρεάζονται οι σκέψεις, τα συναισθήματα, οι στάσεις και οι συμπεριφορές μια ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο, ώστε να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό εθελοντικά και πρόθυμα.

Κατά τον Χυτήρη (2001, σ. 239), ηγεσία «είναι η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν, αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί», γι' αυτό και οι ηγέτες αποτελούν την πρώτη ύλη για την επιτυχία ή την αποτυχία μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τις απόψεις των Kouzes και Posner στην τρίτη έκδοση του βιβλίου τους *The Leadership Challenge*, ο πετυχημένος ηγέτης σήμερα κερδίζει τις καρδιές των ακόλουθών του με την ειλικρίνειά του, το πάθος του και την ικανότητά του (Gary, 2005/2007). Πρόκειται για ένα άτομο που ηγείται και οι ακόλουθοι το υπακούνε, δεν το αμφισβητούν, το πιστεύουν και του έχουν εμπιστοσύνη (Σφακιανάκης, 2006).

3.2 Σχολές της Ηγεσίας

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), μέχρι στιγμής υπάρχουν τρεις σχολές/προσεγγίσεις για την ηγεσία:

- οι θεωρίες που προσπαθούν να προσδιορίσουν χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών,
- οι ερευνητές που προσπαθούν να διαπιστώσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν τη δυνατότητα κάποιου να ηγηθεί,
- οι θεωρίες που μελετούν τους υφισταμένους παρά τον ηγέτη, διερευνώντας πώς αυτοί επηρεάζουν την άσκηση ηγεσίας.

3.3 Διαχωρισμός των Εννοιών Ηγεσία, Διοίκηση και Διεύθυνση

Οι οργανισμοί έχουν ανάγκη από στελέχη που ηγούνται και διοικούν ταυτόχρονα (Karlan, 2005/2007). Η ταύτιση των όρων *διοίκηση* και *ηγεσία* που γίνεται από για πολλούς είναι λανθασμένη (Χυτήρης, 2001). Κατά τον Mullin (1994), το *μάνατζμεντ* μπορεί κάποιος να το διδαχθεί, σε αντίθεση με την ηγεσία, η οποία αποτελεί χάρισμα και στηρίζεται στην προσωπικότητα κυρίως του ατόμου.

Η Διερωνίτου (2016) αναφέρει ότι οι όροι *διοίκηση* και *ηγεσία* διατηρούν διακριτούς, επικαλυπτόμενους και σε κάποιο βαθμό αλληλοσυμπληρούμενους ρόλους. Σύμφωνα με τον Σφακιανάκη (2006), οι ηγέτες διαφέρουν από τους μάνατζερς και η διοικητική διδάσκεται, αλλά η ηγεσία όχι.

Κατά τον Κεφή (2005), το *μάνατζμεντ* δημιουργεί σχέδια και προϋπολογισμούς, ενώ η ηγεσία δημιουργεί όραμα και στρατηγικές. Ο Μπουραντάς (2005) αναφέρει ότι η έννοια του *μάνατζμεντ* διαφέρει από την έννοια της *ηγεσίας*, όμως είναι δύο ρόλοι συμπληρωματικοί, καθώς ένα άτομο μπορεί και πρέπει να τα ασκεί ταυτόχρονα.

Κατά τον Πασιαρδή (2014), ο όρος *ηγεσία* είναι πάνω από τους άλλους δύο, καθώς ο ηγέτης είναι οραματιστής και κατευθύνει τον οργανισμό μακροπρόθεσμα, θεωρώντας όμως ταυτόχρονα ότι ένας καλός ηγέτης, πρέπει να είναι καλός διοικητικός και καλός διευθυντής και περιγράφει τον διαχωρισμό των δύο αυτών εννοιών, ως εξής:

- διευθυντής/μάνατζερ: Συνήθως πολύ μορφωμένο και έμπειρο άτομο, δεν του αρέσουν τα λάθη, είναι αυστηρός τόσο με τους άλλους όσο και με τον εαυτό του, δεν έχει ιδιαίτερο διαθέσιμο χρόνο για να μιλά με τους εργαζόμενους και πολλές φορές αποξενώνεται από την πραγματικότητα, οι οδηγίες του προς τους εργαζόμενους είναι σαφείς, περιορίζει την πρωτοβουλία και τις αποκλίσεις, είναι άτομο απόλυτο, λαμβάνει υπόψη κυρίως τις μετρήσεις για να διαπιστώσει εάν ο οργανισμός προοδεύει ή όχι, ακολουθεί τις διαδικασίες και τους νόμους του συστήματος κατά γράμμα, εργάζεται σκληρά και είναι πλήρως ενημερωμένος σε θέματα που εμπíπτουν στον τομέα του, διέπεται κυρίως από χαρακτηριστικά της Θεωρίας X του McGregor και έχει βασικά χαρακτηριστικά των *ντόπιων* της θεωρίας Gouldner,
- ηγέτης: Είναι άτομο κοινωνικό και διακρίνεται από απλότητα, αναγνωρίζει τα λάθη του, είναι ανθρώπινος και βλέπει τον εαυτό του ως συμπαραστάτη και συνεργάτη, ως κίνητρο χρησιμοποιεί τη θετική ενίσχυση και κοινοποιεί στους υφιστάμενους τα προβλήματα αναζητώντας από κοινού λύσεις, καθώς αναγνωρίζει ότι δεν μπορεί να τα κάνει όλα μόνος του, ενθαρρύνει την άσκηση πρωτοβουλίας και τις καινοτομίες, είναι εν μέρει άτομο απρόβλεπτο, εκτιμά το προσωπικό του το οποίο προς ανταπόδοση κάνει ακόμη και θυσίες, παραβιάζει την ιεραρχία, είναι οραματιστής, διέπεται κυρίως από χαρακτηριστικά της Θεωρίας Y του McGregor και έχει βασικά χαρακτηριστικά των *κοσμοπολιτών* της θεωρίας Gouldner.

Ο Kaplan (2005/2007), περιγράφει τον διαφορετικό ρόλο μεταξύ μάνατζερ και ηγέτη, αναφέροντας, μεταξύ άλλων, τις πιο κάτω διαφορές τους:

- μάνατζερ: Διατηρεί τη σταθερότητα και την τάξη, χειρίζεται την πολυπλοκότητα, ανταποκρίνεται στους στόχους, εστιάζει στη μετάδοση και εφαρμογή των αποφάσεων, εκτελεί καθημερινές λειτουργίες επιδιώκοντας τη συμμόρφωση των υφισταμένων και η αλληλεπίδραση του με άλλους, βασίζεται στους ρόλους και την ιεραρχία που προκαθορίστηκαν,
- ηγέτης: Ενθαρρύνει τους ανθρώπους να υιοθετήσουν νέες ιδέες, χειρίζεται τις αλλαγές, κατευθύνει και επηρεάζει τους άλλους, ώστε να παίρνουν πρωτοβουλίες, εστιάζει στη μετάδοση του οράματος και της στρατηγικής και αναλαμβάνει κινδύνους διευθύνοντας ανοργάνωτες αλληλεπιδράσεις.

Ο Πασιαρδής (2014) αναφέρει ότι ο διαχωρισμός των όρων *management/διεύθυνση*, το *leadership/ηγεσία* και *administration/διοίκηση*, αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης των

ερευνητών της διοικητικής επιστήμης. Ο Σφακιανάκης (2006), περιγράφει τη διοικητική/management. Κατά τον Χυτήρη (2006), η διεύθυνση-ηγεσία είναι μια από τις λειτουργίες του μάνατζμεντ. Σύμφωνα με τον Κεφή (2005, σ. 118), ηγεσία «είναι η λειτουργία του μάνατζμεντ που καθορίζει την ειδοποιό διαφορά μεταξύ μιας μέτριας επιχείρησης και μιας επιτυχημένης». Φαίνεται λοιπόν ότι υπάρχει σύγχυση ως προς την έννοια των όρων αυτών και η σύγχυση αυτή διευρύνεται στην προσπάθεια μετάφρασής τους από την Αγγλική στην Ελληνική γλώσσα.

3.4 Θεωρίες, Μοντέλα και Στιλ Ηγεσίας

3.4.1 Εισαγωγή

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), το ηγετικό στιλ ως προϊόν των στάσεων του ηγέτη απέναντι στον άνθρωπο, της εξουσίας του, αλλά και του ενδιαφέροντος του, τόσο για την επίτευξη των στόχων όσο και για την ανάπτυξη, την ικανοποίηση και την αναγνώριση των ανθρώπων, διαφέρει από ηγέτη σε ηγέτη και από μια κατάσταση σε άλλη και προσδιορίζεται από τη μέθοδο του ηγέτη να επηρεάζει και να πείθει του υφισταμένους του, η καταλληλότητα και η αποτελεσματικότητα όμως της οποίας, εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως χαρακτήρα, μόρφωση, ανάγκες, προσδοκίες υφισταμένων, υπάρχουσα κατάσταση της επιχείρησης κ.λπ.

3.4.2 Θεωρία X, Y

Πρόκειται για τη θεωρία X, Y του McGregor, σύμφωνα με την οποία:

- η θεωρία X: οι περισσότεροι άνθρωποι θεωρούν την εργασία αποκρουστική και όταν τους δοθεί η ευκαιρία θα την αποφύγουν. Γι' αυτό πρέπει να ελέγχονται, να απειλούνται με τιμωρίες, να εξαναγκάζονται, ώστε να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα δεν είναι φιλόδοξοι, αποφεύγουν τις ευθύνες, δεν έχουν ιδιαίτερες φιλοδοξίες, προτιμούν την καθοδήγηση και κυρίως θέλουν να νιώθουν ασφαλείς,
- η θεωρία Y: η εργασία είναι κάτι φυσικό, όπως ένα παιχνίδι για το παιδί, οι άνθρωποι βρίσκονται πιο κοντά στην αυτοπραγμάτωση και στη ικανοποίηση του εγώ, μπορούν να αυτοκατευθύνονται στη δουλειά τους αναζητώντας την υπευθυνότητα και να ελέγχουν τον εαυτό τους ως προς την επίτευξη των όσων τους ανατίθενται, η

ικανότητα και η δυνατότητα δημιουργικότητας στην επίλυση των προβλημάτων είναι ευρέως διαδεδομένη στον οργανισμό (Πασιαρδής, 2014 · Χυτήρης, 2001).

Ο Χυτήρης (2001) αναφέρει ότι η θεωρία X αποδίδει την ευθύνη της χαμηλής απόδοσης στην ανικανότητα των ανθρώπων να πάρουν πρωτοβουλίες, ενώ η θεωρία Y αποδίδει την ευθύνη αυτή στη διοίκηση. Ο McGregor υποστήριξε ότι η θεωρία X είναι ένας στενόμυαλος και ξεπερασμένος τρόπος διοίκησης, μέσω του οποίου, οι εργαζόμενοι ενεργοποιούν το ελάχιστο των δυνατοτήτων τους, ενώ για τη θεωρία Y υποστήριξε ότι η υιοθέτησή της ως τρόπο διοίκησης, θα επιφέρει γρήγορα ανταμοιβή (Κεφής, 2005).

3.4.3 Θεωρία Gouldner

Ο Πασιαρδής (2014) αναφέρει την παρατήρηση του Gouldner για τη συχνή σύγκρουση μεταξύ των κανόνων της γραφειοκρατίας και της επιθυμίας των επαγγελματιών για ανεξάρτητη δράση.

Σε μια προσπάθεια συμφιλίωσης των γραφειοκρατικών κανόνων με τον επαγγελματισμό, οι επαγγελματίες γίνονται:

- υτόπιοι: είναι βαθιά αφοσιωμένοι στο ίδρυμά τους, συνήθως δεν είναι καλοί στην επιστήμη τους, κρύβουν την ανασφάλεια που νιώθουν επαγγελματικά πίσω από τους γραφειοκρατικούς κανόνες, δεν ανήκουν σε επαγγελματικούς συνδέσμους, σέβονται την ιεραρχία και πιστεύουν στον θεσμό της εξουσίας, ή
- κοσμοπολίτες: δεν είναι βαθιά αφοσιωμένοι στο ίδρυμά τους, είναι πολύ καλοί γνώστες της επιστήμης τους, κάνουν απλώς τη δουλεία τους χωρίς να ενδιαφέρονται για τη γραφειοκρατία, ανήκουν σε επαγγελματικούς συνδέσμους, σημασία γι' αυτούς έχει η επιτέλεση του έργου τους και όχι η συντήρηση των δομών οργάνωσης (Πασιαρδής, 2014).

3.4.4 Θεωρία του Abraham Maslow

Η ηγεσία εξασφαλίζει τη μέγιστη δυνατή απόδοση των εργαζομένων. Χρειάζονται όμως κίνητρα, ώστε να ενεργοποιηθούν όλες οι δυνάμεις (Κεφής, 2005). Σύμφωνα με τον Κατσαντώνη (2007), η ηγεσία έχει να κάνει με την κινητοποίηση των ανθρώπων και την έμπνευσή τους, ώστε αυτοί να αναλάβουν ευθύνες και να αντιμετωπίσουν προκλήσεις και δε σχετίζεται με τη μονομερή άσκηση εξουσίας.

Σύμφωνα με τον Κεφή (2005, σ. 147-148), υποκίνηση είναι «η συνειδητή προσπάθεια δημιουργίας και καλλιέργειας μιας εσωτερικής διάθεσης στα άτομα ώστε να μπορούν να αποδώσουν καλύτερα». Ο Maslow αποτύπωσε σε μια πυραμίδα πέντε επιπέδων, τη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών, διακρίνοντας τις σε βασικές και ανώτερες ανάγκες που έχουν όλοι οι άνθρωποι ανεξαιρέτως:

- βασικές: Αρχικά το άτομο θέλει να ικανοποιηθούν οι φυσιολογικές του ανάγκες (πρώτο επίπεδο), όπως τροφή, νερό, ένδυση κ.λπ. Όταν αυτές ικανοποιηθούν σε ένα λογικό επίπεδο, το άτομο επιδιώκει την ικανοποίηση των αναγκών ασφάλειας (δεύτερο επίπεδο) από τους κίνδυνους του περιβάλλοντος που ανήκει και αφού νιώσει ασφαλές, προχωρά στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών του (τρίτο επίπεδο), όπως να ανήκει κάπου, να είναι αποδεκτό σε άλλα άτομα, να κοινωνικοποιείται κ.λπ.,
- ανώτερες: Όταν ικανοποιηθούν οι βασικές ανάγκες του ανθρώπου σε ένα λογικό επίπεδο, τότε αυτός επιδιώκει την ικανοποίηση των αναγκών εκτίμησης (τέταρτο επίπεδο), αναζητώντας από τη μια πλευρά το αίσθημα της υπεροχής και της αξίας του εγώ και από την άλλη, την εκτίμηση από τους άλλους. Στις ανώτερες ανάγκες ανήκουν οι ανάγκες αυτοολοκλήρωσης (πέμπτο επίπεδο), το ψηλότερο επίπεδο που μπορεί ένα άτομο να φτάσει, παρακινούμενος να ικανοποιήσει πιο βαθιές ανάγκες του, πραγματοποιώντας όλες τις δυνατότητές του και νιώθοντας σιγουριά ότι είναι ικανό να ολοκληρώσει ότι του αναθέσουν (Κεφής, 2005).

3.4.5 Θεωρία του Κύκλου Ζωής

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η ωριμότητα των υφισταμένων, επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Χυτήρης, 2001). Ωριμότητα εννοείται η ετοιμότητα εκτέλεσης συγκεκριμένης εργασίας (Πασιαρδής, 2014), γι' αυτό το άτομο είναι ώριμο ή ανώριμο σε σχέση με κάτι συγκεκριμένο και όχι γενικά (Χυτήρης, 2001).

Όσο αυξάνεται η ωριμότητα των εργαζομένων σε μια συγκεκριμένη εργασία, η συμπεριφορά των ηγετών θα πρέπει να γίνεται λιγότερο εργοκεντρική και περισσότερο ανθρωποκεντρική μέχρι την ωρίμανση των υφισταμένων (Χυτήρης, 2001). Έτσι η προσέγγιση ενός καλού ηγέτη, θα αλλάζει ανάλογα με την κατάσταση που καλείται να αντιμετωπίσει, καθώς και την ωριμότητα του υφισταμένου (Πασιαρδής, 2014).

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), με τέσσερα επίπεδα μέτρησης της ωριμότητας των υφισταμένων, δημιουργούνται αντίστοιχα τέσσερα στυλ ηγεσίας ως εξής:

- το διευθυντικό στυλ: κρίνεται κατάλληλο όταν το επίπεδο της ωριμότητας είναι χαμηλό, καθώς τα άτομα δεν είναι ικανά να εκτελέσουν ένα συγκεκριμένο έργο και δεν προθυμοποιούνται να αναλάβουν την ευθύνη. Ως εκ τούτου, ο ηγέτης υιοθετεί μια συμπεριφορά υψηλά προσανατολισμένη στο έργο και καθοδηγεί, επιβλέπει τους υφιστάμενους, παρέχοντάς τους σαφείς οδηγίες,
- το συμβουλευτικό στυλ: κρίνεται κατάλληλο όταν το επίπεδο της ωριμότητας είναι χαμηλό προς μέτριο, καθώς τα άτομα δεν είναι ικανά να εκτελέσουν ένα συγκεκριμένο έργο, αλλά προθυμοποιούνται να αναλάβουν την ευθύνη. Ως εκ τούτου, ο ηγέτης υιοθετεί μια συμπεριφορά υψηλά προσανατολισμένη τόσο στο έργο όσο και στις ανθρώπινες σχέσεις, ενισχύοντας την προθυμία των υφισταμένων μέσω της υποστήριξης και της παροχής αρκετών οδηγιών,
- το υποστηρικτικό/συμμετοχικό/συνεργατικό στυλ: κρίνεται κατάλληλο όταν το επίπεδο της ωριμότητας είναι μέτριο προς υψηλό, καθώς τα άτομα είναι ικανά να εκτελέσουν ένα συγκεκριμένο έργο, αλλά στερούμενοι αυτοπεποίθησης και ενθουσιασμού δε θέλουν. Ως εκ τούτου, ο ηγέτης υιοθετεί μια συμπεριφορά υψηλά προσανατολισμένη στις ανθρώπινες σχέσεις και χαμηλά προσανατολισμένη στο έργο, επικοινωνώντας με τους υφιστάμενους, υποστηρίζοντας τις προσπάθειες και λαμβάνοντας από κοινού αποφάσεις με αυτούς,
- το εξουσιοδοτικό στυλ: κρίνεται κατάλληλο όταν το επίπεδο της ωριμότητας είναι υψηλό, καθώς τα άτομα είναι ικανά και παρακινούν μόνοι τους τον εαυτό τους. Ως εκ τούτου, ο ηγέτης υιοθετεί μια συμπεριφορά χαμηλά προσανατολισμένη τόσο στις ανθρώπινες σχέσεις όσο και στο έργο, καθώς οι υφιστάμενοι δε χρειάζονται υποστήριξη, αποφασίζουν μόνοι τους σχετικά με την ολοκλήρωση του συγκεκριμένου έργου και χρειάζονται λίγη καθοδήγηση από τον ηγέτη.

3.4.6 Ολιστικό Μοντέλο Ηγεσίας Pashiardis - Brauckmann

Η εκπαιδευτική ηγεσία μπορεί να διακριθεί στα εξής πέντε στυλ ηγεσίας (Brauckmann and Pashiardis, 2011 · Πασιαρδής, 2012 · Πασιαρδής, 2014):

- παιδαγωγικό στυλ: Ο ηγέτης εστιάζει στην ποιότητα της διδασκαλίας και της μάθησης, αναπτύσσει κλίμα υψηλών προσδοκιών, εμπλέκεται σε δραστηριότητες ελέγχου και αξιολόγησης της διδασκαλίας και εισάγει παιδαγωγικές καινοτομίες στον χώρο του σχολείου,

- δομικό στιλ: Ο ηγέτης δημιουργεί όραμα στη σχολική μονάδα που ηγείται για σκοπούς συντονισμού και κατεύθυνσης, θέτει ξεκάθαρους κανόνες και κανονισμούς, καθορίζει ρόλους, καθιερώνει συγκεκριμένες διαδικασίες προς εξασφάλιση της πειθαρχίας και της τάξης, εποπτεύει και διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της σχολικής μονάδας που ηγείται, εξασφαλίζοντας έτσι την καθαριότητά της, την τακτοποίηση και την ασφάλειά της,
- συμμετοχικό στιλ: Ο ηγέτης δημιουργεί ομάδες, οργανώνοντας τις δραστηριότητές του μέσω των άλλων εργαζομένων στη βάση των προτιμήσεών του, της σχολικής κουλτούρας και αυτών που συνεργάζεται και ενεργοποιεί τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων, με σκοπό τη θετική επίπτωση στις επιδόσεις των μαθητών και την ανάπτυξη μεγαλύτερης δέσμευσης και αφοσίωσης των μελών στους στόχους του σχολείου,
- επιχειρηματικό στιλ: Ο ηγέτης χρησιμοποιεί τα εξωτερικά δίκτυα, όπως τοπική αυτοδιοίκηση, εκκλησία, μη κυβερνητικές οργανώσεις, τοπική αστυνομία κ.λπ., για να εξασφαλίσει πόρους, ώστε να υλοποιήσει την αποστολή της σχολικής μονάδας που ηγείται, συνεργάζεται με γονείς και κοινότητα επιδιώκοντας στενή αλληλεπίδραση και θετικό με αυτούς κλίμα που προσφέρει στη μάθηση και θα βελτιώσει τη συμπεριφορά των μαθητών,
- στιλ ανάπτυξης προσωπικού: Ο ηγέτης επηρεάζει τα ακαδημαϊκά αποτελέσματα, οι ενέργειές του αποσκοπούν στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, παρέχοντας κίνητρα και υποστήριξη ατομική, ώστε να εξελιχθεί το ανθρώπινο δυναμικό της σχολικής μονάδας που ηγείται.

Κεφάλαιο 4

Εκπαίδευση στην Κύπρο

4.1 Υ.Π.Π.Α.Ν.

4.1.1 Όραμα και Αποστολή του Υ.Π.Π.Α.Ν.³

Η Κύπρος συγκαταλέγεται στις χώρες με συγκεντρωτικού τύπου οργάνωση στο σύστημα της εκπαίδευσής της. Στην κορυφή της οργανωτικής δομής βρίσκεται το Υ.Π.Π.Α.Ν.. Σύμφωνα με τον Κανονισμό 3 του περί Λειτουργίας των Δημόσιων Σχολείων Δημοτικής Εκπαίδευσης Κανονισμούς του 2008, «τα δημόσια σχολεία Δημοτικής Εκπαίδευσης υπάγονται διοικητικά στο Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού το οποίο έχει την ευθύνη για τη λειτουργία τους» (Υπουργικό Συμβούλιο, 2008).

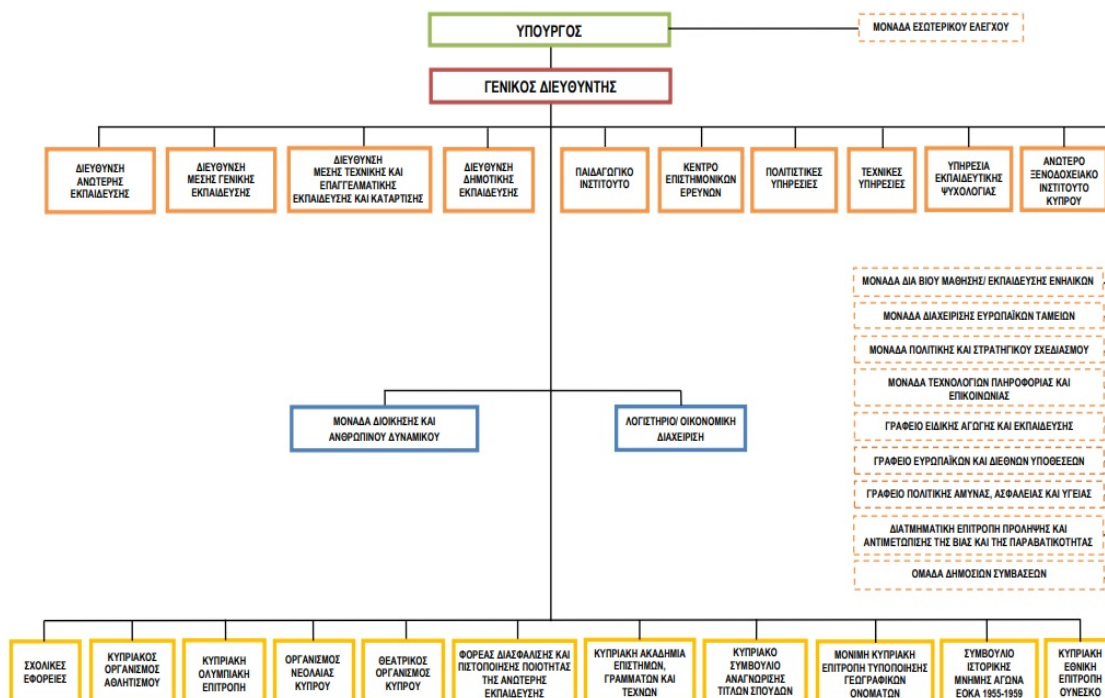
Αποστολή του Υ.Π.Π.Α.Ν., οι γενικότεροι δηλαδή τιθέντες στόχοι προς επίτευξη του σκοπού του (Χυτήρης, 2006), είναι «η συνεχής αναβάθμιση της παρεχόμενης εκπαίδευσης για διασφάλιση ίσων ευκαιριών μάθησης σε όλους τους εκπαιδευόμενους, μέσω της εφαρμογής εκπαιδευτικής πολιτικής που να διέπεται από τις αξίες της ισότητας, της συμμετοχικότητας, της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, με στόχο τη διά βίου ισορροπημένη και ολόπλευρη ανάπτυξη, με την παράλληλη ενίσχυση του πολιτισμού, τη στήριξη της πολιτιστικής δημιουργίας και του αθλητισμού και την ενδυνάμωση της νεολαίας».

Όραμα του Υ.Π.Π.Α.Ν., η φιλοδοξία δηλαδή και το όνειρό του (Χυτήρης, 2006), είναι η «διαμόρφωση εγγράμματων πολιτών με δεξιότητες, υπευθυνότητα, δημοκρατικό ήθος, ιστορική ταυτότητα, αλλά και σεβασμό στη διαφορετικότητα. Πολιτών με ολοκληρωμένη προσωπικότητα, ικανών να συμβάλουν δημιουργικά στην ανάπτυξη της κοινωνίας και στην αντιμετώπιση των προκλήσεων του μέλλοντος, καθώς και στη

³ Πηγή: http://www.moec.gov.cy/apostoli_orama.html

βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών μέσω της παιδείας, του πολιτισμού και του αθλητισμού και την ενδυνάμωση της νεολαίας».

4.1.2 Οργανόγραμμα του Υ.Π.Π.Α.Ν.



Πηγή: http://www.moec.gov.cy/archeia/orama_apostoli/organogramma_yppan.pdf

Διάγραμμα 1. Οργανόγραμμα του Υ.Π.Π.Α.Ν.

4.2 Διεύθυνση Δημοτικής Εκπαίδευσης

4.2.1 Στόχος και Μέλημα της Διεύθυνσης Δημοτικής Εκπαίδευσης⁴

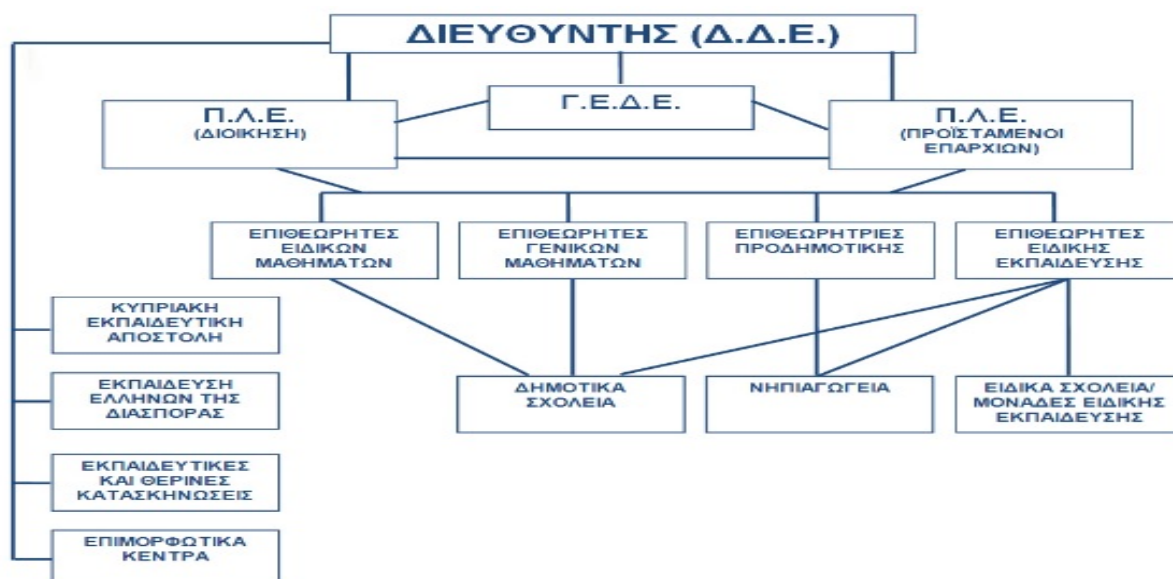
Η Διεύθυνση Δημοτικής Εκπαίδευσης στην Κύπρο, έχει στόχο να προσφέρει σε όλα τα παιδιά ευκαιρίες γνωστικής, συναισθηματικής και ψυχοκινητικής ανάπτυξης, ενώ βασικό μέλημά της είναι η καταβολή προσπάθειας, ώστε οι μαθητές να γνωρίσουν και να αγαπήσουν την εθνική τους κληρονομιά, να συνειδητοποιήσουν την εθνική τους ταυτότητα και να αποκτήσουν διαπολιτισμική συνείδηση μέσα από την καλλιέργεια στάσεων αποδοχής και σεβασμού της διαφορετικότητας.

Αποτελεί την πρώτη βαθμίδα της εκπαίδευσης και περιλαμβάνει τη Δημοτική Εκπαίδευση (δημόσια και ιδιωτικά δημοτικά σχολεία), την Προδημοτική Εκπαίδευση

⁴ Πηγή: <http://www.moec.gov.cy/dde/index.html>

(δημόσια, κοινοτικά και ιδιωτικά νηπιαγωγεία), την Ειδική Εκπαίδευση (ειδικά σχολεία, μονάδες ειδικής εκπαίδευσης), την Κυπριακή Εκπαιδευτική Αποστολή (παροικιακά σχολεία στη Μεγάλη Βρετανία), την Εκπαίδευση Ελλήνων της Διασποράς, τις Εκπαιδευτικές και Θερινές Κατασκηνώσεις, καθώς επίσης τα Επιμορφωτικά Κέντρα.

4.2.2 Οργανόγραμμα της Διεύθυνσης Δημοτικής Εκπαίδευσης⁵



Πηγή: <http://www.moec.gov.cy/dde/organogramma.html>

Διάγραμμα 2. Οργανόγραμμα της Διεύθυνσης Δημοτικής Εκπαίδευσης.

Ο Διευθυντής Δημοτικής Εκπαίδευσης (Δ.Δ.Ε.) είναι αυτός που προϊστάται της Διεύθυνσης Δημοτικής Εκπαίδευσης, ενώ δεύτεροι στην ιεραρχία είναι ο Γενικός Επιθεωρητής Δημοτικής Εκπαίδευσης (Γ.Ε.Δ.Ε.) και οι πέντε Πρώτοι Λειτουργοί Εκπαίδευσης (Π.Λ.Ε.), εκ των οποίων ο ένας αναλαμβάνει διοικητικά καθήκοντα και οι άλλοι τέσσερις προϊστάνται των Επαρχιακών Γραφείων Παιδείας στη Λευκωσία, Λεμεσό, Λάρνακα/Αμμοχώστο και Πάφο.

4.3 Κύρια Χαρακτηριστικά του Κυπριακού Εκπαιδευτικού Συστήματος

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014), το κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα σήμερα, το οποίο χαρακτηρίζεται από τον συγκεντρωτισμό, τον συντηρητισμό και τον συντεχνιασμό, είναι ένα εκπαιδευτικό σύστημα το οποίο εξυπηρετεί σε καλό επίπεδο τους εργαζόμενους του,

⁵ Πηγή: <http://www.moec.gov.cy/dde/organogramma.html>

όχι όμως στο ίδιο επίπεδο τους μαθητές, δηλαδή αυτούς που αποτελούν και τον λόγο ύπαρξής του.

Το συγκεντρωτικό σύστημα στην Κύπρο, εγκαθιδρύθηκε μετά την εξέγερση των Ελληνοκυπρίων εναντίον των Άγγλων, με απώτερο στόχο να ελέγχεται η ελληνοκυπριακή κοινότητα, όμως αυτό συνεχίστηκε και μετά την ανεξαρτησία της Κύπρου (Πασιαρδής, 2014), παρόλο που τα σχολεία μεταξύ τους έχουν διαφορετικό πληθυσμό, διαφορετικές ανάγκες και αναλόγως της κοινότητας στην οποία είναι ενσωματωμένα διαφέρουν και ως προς τις αξίες (Πασιαρδής και Πασιαρδή, 2000).

Σύμφωνα με τον Κεφή (2005), ο συγκεντρωτισμός και η αποκέντρωση συσχετίζονται με την ανάθεση αρμοδιοτήτων, καθώς ο συγκεντρωτισμός υπάρχει όταν εκχωρούνται περιορισμένες εξουσιοδοτήσεις στους εργαζομένους, ενώ αποκέντρωση υπάρχει όταν εκχωρείται σε αυτούς μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων. Η σχολική διοίκηση έχει κυρίως διεκπεραιωτικό και διαχειριστικό χαρακτήρα, χωρίς πολλά περιθώρια αυτονομίας, πρωτοβουλίας και αυτενέργειας (Μαρμαρά, 2016). Σε ένα συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα παρέχει δομή και καθοδήγηση η αρμόδια αρχή και τα σχολεία δεν είναι συνηθισμένα να λειτουργούν μόνα τους (Kafa and Pashiardis, 2020). Κατά τον Πασιαρδή (2014), η φοβία ως προς την ανάληψη ευθυνών, η έλλειψη ευαισθησίας για τις ιδιαιτερότητες σε τοπικό επίπεδο και η γραφειοκρατία η οποία εμποδίζει την εισαγωγή καινοτομιών, περιγράφουν την έννοια του *συγκεντρωτισμού*.

Σύμφωνα με τη Μαρμαρά (2016), το αυστηρά ιεραρχικό συγκεντρωτικό σύστημα στην Κύπρο, παραβλέπει το τι συμβαίνει επί της ουσίας καθημερινά στα σχολεία, τα οποία αποτελούν τον τελικό και παθητικό αποδέκτη των αποφάσεων που λαμβάνονται από την κεντρική διοίκηση. Ο Πασιαρδής (2014) αναφέρει ότι στην Κύπρο, οι βασικές λειτουργίες στο εκπαιδευτικό σύστημά της, καθορίζονται από μια κεντρική αρχή, η οποία δεν μπορεί να γνωρίζει τις πραγματικές ανάγκες των σχολείων, με τον διευθυντή παραδείγματος χάριν, να μην έχει λόγο ούτε στη στελέχωση του σχολείου που διευθύνει ούτε και στη δική του τοποθέτηση, αφού τέτοια θέματα τα χειρίζεται η Επιτροπή Εκπαιδευτική Υπηρεσίας. Επίσης, οι συχνές μετακινήσεις των εκπαιδευτικών δεν είναι συμφέρουσες για την εκπαίδευση ούτε και η οργάνωση κατά ηλικία των παιδιών, η οποία έχει σαν αποτέλεσμα οι διάφορες διευθύνσεις να μην μπορούν να συντονίζονται μεταξύ τους (Πασιαρδής, 2014).

Ο συντηρητισμός είναι ένα ακόμη χαρακτηριστικό του εκπαιδευτικού συστήματος και συνδέεται με την ίδια τη φύση του, καθώς το εκπαιδευτικό σύστημα αφενός πρέπει να εισάγει καινοτομίες και προοδευτικές τάσεις, αφετέρου να συντηρεί την παράδοση και το παρελθόν (Πασιαρδής, 2014). Από τη μία χρειάζεται για παράδειγμα περισσότερη εκπαίδευση σε θέματα, όπως η συλλογική λήψη αποφάσεων, η ελεύθερη διακίνηση ιδεών και η κριτική σκέψη, περισσότερη μόρφωση σε θέματα που καλλιεργούν το ψυχοκινητικό και συναισθηματικό κόσμο, όπως η μουσική, το θέατρο, ο αθλητισμός και η τέχνη, η εισαγωγή νέων μαθημάτων και η αφαίρεση πεπαλαιωμένης ύλης, ώστε οι μαθητές του σήμερα να μπορούν να ανταγωνιστούν στον παγκόσμιο οικονομικό χώρο του αύριο (Πασιαρδής, 2014). Από την άλλη όμως, οι καινοτομίες δεν αποτελούν πάντα θετικές δυνάμεις και ως εκ τούτου, ο συντηρητισμός κρίνεται πολλές φορές χρήσιμος και σημαντικός παράγοντας εξισορρόπησης που προστατεύει την κοινωνία (Πασιαρδής, 2014).

Ο Francis Fukuyama υποστήριξε ότι τα στελέχη θα πρέπει να έχουν καλές σχέσεις και αμοιβαία εμπιστοσύνη με τις εργατικές ενώσεις, καθώς η μεταξύ τους αντιπαλότητα δε βοηθά στην επίτευξη των στόχων (Κεφής, 2005). Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014) όμως, τα συνδικαλιστικά κινήματα των εκπαιδευτικών στην Κύπρο, τα τελευταία χρόνια ενδιαφέρονται κυρίως για βελτιώσεις των συνθήκων εργασίας των εκπαιδευτικών, όπως η μείωση ωραρίου και η αύξηση αποδοχών, με εγκυκλίους που αντικρούουν αυτές του εργοδότη σε μια προσπάθειά αυτού να εισάγει αλλαγές προς το συμφέρον του εκπαιδευτικού συστήματος, όπως το νέο σύστημα αξιολόγησης και προαγωγών, αλλαγές στις οργανωτικές δομές κ.λπ.

Κεφάλαιο 5

Κοινωνικά Συστήματα

5.1 Εισαγωγή

Η επιτυχία ειδικών ομάδων στην αντιμετώπιση κρίσιμων προβλημάτων κατά τη διάρκεια του Δευτέρου Παγκοσμίου πολέμου, κυρίως στην Αγγλία και την Αμερική, που υπήρξε η αφετηρία μίας νέας φιλοσοφίας με τη μετατόπιση της έμφασης στην αποτελεσματική σύνθεση, είχε σαν αποτέλεσμα την εμφάνιση της θεωρίας των συστημάτων ή συστημικής θεωρίας, μιας θεωρίας πρόσφατης που αποτελεί μια από τις σημαντικότερες στην εκπαιδευτική διοίκηση και η οποία έκανε την εμφάνισή της μέσα από την επιθυμία για μεταβολή και αλλαγή, επηρεάζοντας σχεδόν όλες τις επιστήμες (Πασιαρδής, 2014).

Με βάση τη συστημική θεωρία, οι επιχειρήσεις ως συστήματα, χαρακτηρίζονται από ιεραρχική κατάταξη, αλληλεξάρτηση και διαπερατότητα (Ιορδάνογλου, 2008). Ο Πασιαρδής (2014) αναφέρει ότι το περιβάλλον θεωρείται εξωτερική δύναμη και τα συστήματα παρουσιάζονται ως ζωντανοί οργανισμοί, οι οποίοι καλύπτονται με μια μεμβράνη η οποία διαπερνιέται μερικώς τόσο από μέσα προς τα έξω όσο και από έξω προς τα μέσα. Δημιουργείται λοιπόν, «ένας κοινωνικός ιστός ή ένα δίκτυο επικοινωνίας μεταξύ ατόμων που αποτελούν μια ομάδα, μεταξύ ομάδων ή τμημάτων και μεταξύ ολόκληρου του οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον» (Ιορδάνογλου, 2008, σ. 203).

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014), η επίτευξη της επιθυμητής αλλαγής γίνεται, αφού ληφθούν υπόψη τα εξής τέσσερα συστατικά στοιχεία:

- εισδοχές/εισροές,
- μαύρο κουτί διεργασιών,
- εκροές/αποτελέσματα,
- περιβάλλον.

5.2 Το Σχολείο ως Κοινωνικό Σύστημα

Το σχολείο, η λειτουργία και η ύπαρξη του οποίου εξαρτάται από το ευρύτερο του περιβάλλον και το οποίο με τη σειρά του ασκεί πάνω σ' αυτό τις δικές του επιδράσεις, έχει χαρακτηριστεί ανοικτό σύστημα (Πασιαρδής και Πασιαρδή, 2000).

Ο Πασιαρδής (2014) αναφέρει ότι το σχολείο, ως κοινωνικό σύστημα, έχει εισδοχές/εισροές (μαθητές, εκπαιδευτικοί, οικονομικοί πόροι, εξοπλισμός κ.λπ.), γίνονται διεργασίες (διαχείριση των οικονομικών πόρων, ανάλυση πληροφοριών, διαδικασία λήψης αποφάσεων κ.λπ.), έχει εκροές/αποτελέσματα (στάσεις των εκπαιδευτικών και των μαθητών, η γνώση και η επιμόρφωση, η επίλυση εκπαιδευτικών προβλημάτων κ.λπ.) και δε λειτουργεί απομονωμένα από το ευρύτερο περιβάλλον. Σύμφωνα με τη Μαρμαρά (2016, σ. 417), «είναι δεδομένη συνθήκη ότι τα σχολεία επηρεάζονται από ό,τι συμβαίνει έξω από αυτά».

Η σχολική μονάδα λοιπόν, είναι ένα κοινωνικό σύστημα με κανόνες, αξίες, ανθρώπους που αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους και αποτελείται από διάφορα άλλα υποσυστήματα που πρέπει να συνεργήσουν, ώστε η σχολική μονάδα να είναι αποτελεσματική, επιτελώντας όμως το καθένα από αυτά τη δική του λειτουργία (Πασιαρδής και Πασιαρδή, 2000).

5.3 Το Εξωτερικό Περιβάλλον στην Εκπαίδευση

Κατά τον Πασιαρδή (2014), μερικοί από τους πιο βασικούς παράγοντες που αποτελούν το εξωτερικό συγκείμενο που περιβάλλει την εκπαίδευση, είναι οι εξής:

- οι εκπαιδευτικές οργανώσεις, οι αποφάσεις των οποίων επιφέρουν αντίκτυπο στους εκπαιδευτικούς,
- η γνώση και τα εφόδια που αποκομίζουν μέσω του πανεπιστημίου οι εκπαιδευτικοί του μέλλοντος,
- οι γονείς, οι οποίοι κυρίως μέσω των συνδέσμων τους, υποστηρίζουν τις σχολικές μονάδες, παρέχοντας μέσα και πόρους, ενώ παράλληλα κατευθύνουν το σχολικό έργο για τον τρόπο δαπάνης των παροχών αυτών,
- οι φορολογούμενοι, καθώς η μισθοδοσία των εκπαιδευτικών στο δημόσιο προέρχεται από τη φορολογία,
- οι συνδικαλιστικές οργανώσεις,
- η νομοθεσία,

- η εκκλησία, αν και στο παρελθόν είχε σε μεγαλύτερο βαθμό επίδραση στο εκπαιδευτικό σύστημα,
- διάφοροι άλλοι κοινωνικοί οργανισμοί, οι οποίοι επιζητούν την προετοιμασία των αυριανών πολιτών, ανάλογα με τις ανάγκες τις αγοράς.

5.4 Τα Αποτελεσματικά Σχολεία

Η διοίκηση κάθε επιχείρησης έχει ως στόχο να επιτύχει τα αποτελέσματα που επιδιώκει, εξασφαλίζοντας έτσι την αποτελεσματικότητα με τρόπο όμως που να είναι αποδοτικός, δηλαδή προς το συμφέρον της ίδιας, βάσει των πόρων που έχει στη διάθεσή της (Χυτήρης, 2006). Σύμφωνα με τη Ζιάκα (2014), οι απαιτήσεις και οι προκλήσεις επιβάλλουν τη δημιουργία ενός σχολείου ευέλικτου και ικανού να προσαρμόζεται στις αλλαγές που συμβαίνουν.

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014), υπάρχουν οι τρεις εξής θεωρήσεις της αποτελεσματικότητας των σχολείων:

- στοχοκεντρική θεώρηση: Δίνεται έμφαση στο αποτέλεσμα, στην επίτευξη δηλαδή του στόχου,
- θεώρηση της προστιθέμενης αξίας: Δίνεται έμφαση στην πρόοδο και εξέλιξη του μαθητή,
- διαφορική αποτελεσματικότητα: Δίνεται έμφαση στην επιτυχία των μαθητών, στα μαθήματα και στα ειδικά τους ενδιαφέροντα.

Τη δεκαετία του '80 έγινε μια πιο συστηματική περιγραφή για το αποτελεσματικό σχολείο, με αναφορά στους παράγοντες που συμβάλλουν στη βελτίωση των σχολείων και οι επτά σημαντικότεροι είναι οι εξής:

- εκπαιδευτική ηγεσία: Πρόσωπο-κλειδί είναι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, ο οποίος έχει το δικό του όραμα και το δικό του σύστημα εργασίας. Με τη συμπεριφορά του μεταδίδει την αποστολή του σχολείου που διευθύνει, αξιοποιώντας κατάλληλα τους διαθέσιμους πόρους. Γνωρίζει την προσωπικότητα και τις ικανότητες των υφισταμένων του, κατανέμει με σωστό τρόπο υποχρεώσεις και ευθύνες, επικοινωνεί, συνεργάζεται με τα άλλα εμπλεκόμενα μέρη και παρακινεί το προσωπικό να μεγιστοποιεί τις προσπάθειές του,

- υψηλές προσδοκίες: Διδάσκοντες και διεύθυνση, ανεξαρτήτως προσωπικών προτιμήσεων, έχουν θετική συμπεριφορά προς τους μαθητές και νιώθουν ένα αίσθημα της υποχρέωσης να παρέχουν τις υπηρεσίες που είναι αναγκαίες. Στις σχολικές τάξεις επικρατεί κλίμα αισιοδοξίας, με την πεποίθηση ότι η πρόοδος και η εξέλιξη των παιδιών ενισχύονται διαρκώς,
- έμφαση στη διδασκαλία: Διατυπώνονται με σαφήνεια οι σχολικοί στόχοι κάθε χρονιά, η επιτυχής υλοποίηση των οποίων, είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας μεταξύ του προσωπικού και της έμφασης στη μάθηση και τη διδασκαλία, ώστε να βελτιώνεται η σχολική επίδοση όλων των παιδιών. Το πρόγραμμα διδασκαλίας έχει ως βάση την ικανοποίηση των αναγκών των παιδιών και όχι των διδασκόντων. Στις σχολικές τάξεις, ο περισσότερος χρόνος των εκπαιδευτικών αφιερώνεται στη διδασκαλία και οι διδάσκοντες χρησιμοποιούν ποικιλόμορφο διδακτικό υλικό και μεθοδολογίες,
- σχολικό κλίμα: Είναι η ατμόσφαιρα που επικρατεί σε κάθε σχολική μονάδα, η οποία επηρεάζει τον ενθουσιασμό, τη ψυχική διάθεση, την παραγωγικότητα, την επίτευξη των στόχων και γενικά την απόδοση του εκπαιδευτικού έργου. Ο κύριος διαμορφωτής θετικού κλίματος είναι ο διευθυντής, ο οποίος μέσω της επικοινωνίας, της συνεργασίας και της οργάνωσης, συμβάλλει στην ύπαρξη συλλογικής προσπάθειας για την εισαγωγή νέων μεθόδων διδασκαλίας. Ένα θετικό σχολικό κλίμα χαρακτηρίζεται από την επικοινωνία, τη συνεργασία και την υπακοή στους κανόνες συμπεριφοράς,
- αξιολόγηση της επίδοσης: Η πρόοδος των μαθητών παρακολουθείται με διάφορες μεθόδους αξιολόγησης, όπως διαγωνίσματα, εργασίες, έντυπα παρατήρησης κ.λπ. Η αξιολόγηση αφενός παρέχει σημαντική πληροφόρηση στους γονείς οι οποίοι έχουν την ανάγκη τακτικής ενημέρωσης, αφετέρου αποτελεί μια μορφή ανατροφοδότησης τόσο για τους μαθητές όσο και για τους εκπαιδευτικούς, καθώς οι μαθητές αποκτούν θετικά κίνητρα για μάθηση και οι εκπαιδευτικοί αποτιμούν τόσο τη δική τους εργασία όσο και τη μάθηση του μαθητή. Επίσης, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για βελτίωση προγραμμάτων και μεθοδολογιών διδασκαλίας, αλλά και για να εντοπίζονται τυχόν αλλαγές που κρίνονται αναγκαίες να γίνουν στους στόχους που τέθηκαν,
- συνεργασία και συμμετοχή των γονιών και της κοινότητας: Αναγνωρίζονται, από όλο το προσωπικό, τα δικαιώματα που έχουν οι γονείς και η σημαντικότητα της συμβολής τους σε εκπαιδευτικά θέματα που αφορούν τα παιδιά τους. Υπάρχει αποτελεσματική και συχνή επικοινωνία μέσω τηλεφωνημάτων, προγραμματισμένων συναντήσεων,

αλληλογραφίας κ.λπ. Προωθούνται οι διάφορες δραστηριότητες του σχολείου οι οποίες παρακολουθούνται από τους γονείς, το σχολείο εκδίδει ενημερωτικά έντυπα και υπάρχει πρόγραμμα το οποίο περιλαμβάνει πρόνοια για τακτικές επισκέψεις των γονέων στο σχολείο,

- χωριστός προϋπολογισμός στο κάθε σχολείο: Η κάλυψη των αναγκών των μαθητών εξαρτάται από την υλικοτεχνική υποδομή και τους οικονομικούς πόρους που διατίθενται στα σχολεία και τα οποία πρέπει να ενισχύονται από τις κοινότητες και τον επιχειρηματικό κόσμο. Ο χωριστός προϋπολογισμός συμβάλλει στην επίτευξη της αποκέντρωσης, καθώς κάθε σχολική μονάδα είναι πιο ευέλικτη να εστιάσει στις δικές της ανάγκες και όχι σε γενικές διαπιστώσεις μιας κεντρικής αρχής, επιτυγχάνοντας ταυτοχρόνως καλύτερη αξιοποίηση του δημόσιου χρήματος (Πασιαρδής και Πασιαρδή, 2000 · Πασιαρδής, 2014).

Η αποτελεσματικότητα, ως ο βαθμός επίτευξης των στόχων που επιδιώκονται, αποτελεί ένα μέτρο που εκφράζει αν οι μάνατζερ κάνουν σωστά τα πράγματα (Χυτήρης, 2006). Για την αποτελεσματική διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού λοιπόν, απαιτείται ικανή ηγεσία με απαραίτητα στοιχεία το όραμα, τον συντονισμό, την εισαγωγή καινοτόμων δραστηριοτήτων, τον συντονισμό των υφιστάμενων, την καλή οργάνωση, την καλύτερη δυνατή χρήση των πόρων και την ικανή ανταπόκριση στις κοινωνικές και τεχνολογικές προκλήσεις, με τον διευθυντή να αποτελεί το κλειδί της επιτυχούς εφαρμογής τόσο της πολιτικής όσο και των οποιονδήποτε αλλαγών, διαδραματίζοντας ένα ρόλο σημαντικό, αφού καλείται να εκπληρώνει πολύπλευρους στόχους, να δημιουργεί θετικό κλίμα, να είναι απαλλαγμένος από γραφειοκρατικές αντιλήψεις και φόβο ως προς τη νέα τεχνολογία και η προσωπικότητα, οι γνώσεις και η ικανότητα του οποίου καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχή λειτουργία της σχολικής μονάδας (Ζιάκα, 2014).

Κεφάλαιο 6

Κρίση

6.1 Έννοια της Κρίσης

Οι κινέζοι αιώνες πριν, προσδιόρισαν την έννοια της *κρίσης* με μια λέξη που αποτελείται με δύο ιδεογράμματα που αποτυπώνουν τις λέξεις *κίνδυνος* και *ευκαιρία* αντίστοιχα, τα οποία όταν βρίσκονται μαζί χαρακτηρίζουν αυτή τη λέξη (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005). Πρόκειται λοιπόν για ένα αναπόφευκτο μέρος της ζωής, που αποτελεί στιγμές συνύπαρξης κινδύνου και ευκαιρίας για θετική εξέλιξη, ενώ σαν όρος η *κρίση* μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει προβλήματα, αλλά και προσωπικά συναισθηματικά τραύματα (Brock, Sandoval & Lewis, 2001/2005).

6.2 Διαχωρισμός των Όρων Κρίση και Έκτακτη Ανάγκη

Οι Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος (2005) αναφέρουν ότι συχνά συγχέονται οι όροι *κρίση* και *έκτακτη ανάγκη*. Σύμφωνα με τον Σφακιανάκη (2006, σ.19), έκτακτη ανάγκη «σημαίνει μια μη τακτική, μη συνηθισμένη ανάγκη που δημιουργεί μια κατάσταση απρόβλεπτη, επείγουσα και συνήθως επικίνδυνη, που απαιτεί άμεση αντιμετώπιση, για να μη επιδεινωθεί». Είναι μία μη κανονική κατάσταση που διαταράσσει την καθημερινότητα και χρήζει άμεσου χειρισμού, γιατί μπορεί να βλάψει πρόσωπα ή/και περιουσία ή/και περιβάλλον, η οποία όμως είναι γνωστή και συγκεκριμένη (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005). Κατά τον Σφακιανάκη (2006), οι έκτακτες ανάγκες είναι κρίσεις χωρίς όμως να ταυτίζονται με αυτές απόλυτα, καθώς συνήθως εμφανίζονται στο πρώτο στάδιο των κρίσεων, αποτελώντας ένα γεγονός που διαφέρει από το γεγονός ολόκληρης της κρίσης.

6.3 Φάσεις της Κρίσης

Απαραίτητες προϋποθέσεις για να γεννηθεί μια κρίση, είναι η εκδήλωση ενός φαινομένου που προκαλεί δυσμενείς συνθήκες και το οποίο αποτελεί τη γενεσιουργό αιτία της (Σφακιανάκης, 2006). Κάθε κρίση που δημιουργείται, ακολουθεί τέσσερις φάσεις κατά τη διαδικασία εξέλιξής της:

- πρόδρομη φάση: Είναι η φάση των οιωμών και των ενδείξεων που κρούει τον κώδωνα για την επερχόμενη κατάσταση και μπορεί να χαρακτηριστεί και ως φάση προειδοποίησης, όπου η διαχείριση της κρίσης γίνεται εύκολη υπόθεση εάν πραγματοποιηθεί έγκαιρα η διάγνωση των συμπτωμάτων (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005). Στη φάση αυτή, οι οιωμοί «προαναγγέλλουν τον ερχομό της κρίσης» και η σημασία της αναγνώρισής της είναι μεγάλη, καθώς από τη στιγμή της διαπίστωσης ξεκινά η αντιμετώπισή της (Σφακιανάκης, 2006),
- φάσης της εκδήλωσης: Είναι η φάση της κορύφωσης και με τη συντομότερη χρονική διάρκεια, όπου η κρίση αρχίζει να εκδηλώνεται, τα γεγονότα εξελίσσονται τάχιστα, ασκούνται υπερβολικές πιέσεις πολύπλευρα, επέρχονται απώλειες και ανεπιθύμητα αποτελέσματα και δημιουργούνται κρίσιμα ερωτήματα σχετικά με το ποιος θα διαχειριστεί την κρίση, πώς θα την διαχειριστεί, ποιες και πόσες θα είναι οι απώλειες και με ποιο τρόπο μπορεί να γίνει η θετική εκμετάλλευσή της (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005),
- φάση των επιπτώσεων: Ξεκαθαρίζει το τοπίο, καταγράφονται οι απώλειες, αναζητούνται οι αιτίες, γίνονται αυτοαξιολογήσεις, πολλές φορές πρέπει να βρεθεί το εξιλαστήριο θύμα, ενώ ταυτόχρονα γίνεται η ένταξη των συγχαρητηρίων σε περιπτώσεις αποτελεσματικής διαχείρισης της κρίσης (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005),
- φάση της ύφεσης: Το πρωτογενές και τα δευτερογενή φαινόμενα που ενδεχομένως επηρέασαν την κρίση αποδυναμώνονται, τα μέτρα αντιμετώπισης της κρίσης αποδίδουν και πλέον αρχίζει να αποδυναμώνει η ίδια η κρίση (Σφακιανάκης, 2006). Η φάση αυτή, αποτελεί τον κύριο στόχο της διαχείρισης κρίσεων, ώστε να επέλθει η επιστροφή στην πρότερη κατάσταση το συντομότερο δυνατόν και με τις λιγότερες απώλειες (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).

6.4 Τύποι, Συστατικά και Χαρακτηριστικά Κρίσεων

Στις κρίσεις, τα πράγματα αλλάζουν και οι συνθήκες γίνονται πρωτόγνωρες, ασταθείς, πιεστικές, ρευστές, εναλλασσόμενες, απρόβλεπτες και ανεξέλεγκτες (Σφακιανάκης, 2006). Οι κρίσεις μπορεί να είναι εξελικτικές όταν γίνεται μετάβαση από ένα στάδιο της ζωής σε ένα άλλο (π.χ. πρώτη μέρα στο σχολείο), οι οποίες συνήθως προβλέπονται ή τυχαίες κρίσεις, οι οποίες ξεσπούν από το πουθενά, μπορεί να επηρεάσουν ολόκληρη κοινότητα και των οποίων η φύση είναι απροσδόκητη (Brock, Sandoval & Lewis, 2001/2005).

Σύμφωνα με τον Σφακιανάκη (2005), η διάκριση των κρίσεων, μεταξύ άλλων, μπορεί να γίνει:

- ανάλογα με το είδος του γενεσιουργού αιτίου: Οι κρίσεις διακρίνονται σε ανθρωπογενείς (δημιουργούνται από τον άνθρωπο άμεσα ή έμμεσα, εκ προθέσεως ή από αμέλεια, π.χ. ατυχήματα, επιδημίες), σε φυσικές καταστροφές (προκαλούνται από φυσικά φαινόμενα, π.χ. σεισμοί, ηφαίστεια) και σε μη αμιγώς φυσικές καταστροφές (προκαλούνται από φαινόμενα που παίρνουν τη μορφή φυσικών φαινομένων, αλλά δημιουργούνται έμμεσα από τον άνθρωπο, π.χ. φαινόμενο θερμοκηπίου),
- ανάλογα με τον πληγέντα τομέα: Οι κρίσεις διακρίνονται σε προσωπικές και οικογενειακές (π.χ. διαζύγιο, θάνατος οικείου προσώπου), σε κοινωνικές (π.χ. εγκληματικότητα, πείνα, φτώχεια), σε εθνικές (π.χ. κατοχή εθνικών εδαφών, πόλεμος), σε οικονομικές (επιφέρουν επιπτώσεις στην οικονομία) κ.λπ.,
- ανάλογα με τη χρονική διάρκειά τους: Οι κρίσεις διακρίνονται σε βραχυχρόνιες, μεσοχρόνιες και μακροχρόνιες,
- ανάλογα με την έντασή τους: Οι κρίσεις διακρίνονται σε ήπιες και σε σφοδρές.

Οι Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος (2005) αναφέρουν ότι τα συστατικά μέρη μιας κρίσης είναι τα εξής:

- απειλή για τον οργανισμό, αλλά και το ευρύτερο κοινωνικό-οικονομικό περιβάλλον,
- απώλεια ή η αίσθηση της απώλειας ελέγχου της κατάστασης,
- έμμεσες και άμεσες συνέπειες για τον οργανισμό, άλλοτε δυσμενείς και άλλοτε ευεργετικές.

Κάθε κρίση χαρακτηρίζεται από επικινδυνότητα, έκτακτες ανάγκες, ανεπάρκεια χρόνου, ανάγκη ικανότητας προσαρμογής, πιέσεις, απρόβλεπτη και πρωτόγνωρη εξέλιξη, σύγχυση, διαφορετικότητα και τύχη και μπορεί να είναι:

- μικρή ή μεγάλη,
- σοβαρή, ήπια ή καταστροφική,
- συχνή ή σπάνια ή αραιή,
- γρήγορα ή αργά εξελισσόμενη κ.λπ. (Σφακιανάκης, 2006).

6.5 Διαχείριση Κρίσεων

Σύμφωνα με τους Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτο (2005), η διαχείριση κρίσεων είναι οι ενέργειες που πραγματοποιούνται από μεμονωμένα άτομα ή συγκροτημένες ομάδες, έχουν στόχο την άμβλυση των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων της κρίσης και ενσωματώνει μια διεργασία στις εξής φάσεις:

- πρόληψη: Γίνονται ενέργειες μείωσης των συνεπειών, μέσω δραστηριοτήτων που στοχεύουν να προβλέψουν πιθανές κρίσεις και να προσδιορίσουν ευπαθή σημεία, ώστε να καλυφθούν τα διαπιστωμένα κενά. Οι ενέργειες αυτές περιλαμβάνουν μελέτη της παρούσας κατάστασης, εκτίμηση των κινδύνων, εξέταση των χειρότερων σεναρίων, αναδρομική μελέτη παλαιότερων καταστάσεων, αναζήτηση τεχνογνωσίας και καθορισμό αξιολόγησης,
- προετοιμασία: Γίνονται ενέργειες, ώστε να ληφθούν όλα τα αναγκαία μέτρα, εξασφαλίζοντας έτσι την ικανότητα ανταπόκρισης σε περίοδο κρίσης. Οι ενέργειες αυτές περιλαμβάνουν:
 - i. ανάπτυξη σχεδίου δράσης και συγκεκριμένα ανάπτυξη δύο σχεδίων: ενός λειτουργικού σχεδίου, το οποίο θα περιλαμβάνει καθορισμό των κρίσεων που καλύπτονται, το μοντέλο διοίκησης, τις πολιτικές, τις διαδικασίες, τους πόρους και τις υποδομές και ενός σχεδίου επικοινωνιών, το οποίο θα παρέχει οδηγίες και τακτικές, θα καθορίζει κοινή ορολογία και σημεία αναφοράς και, μεταξύ άλλων, θα καθορίζει τα μέσα, τον εκπρόσωπο τύπου, την ομάδα κ.λπ.,
 - ii. συγκρότηση ομάδας από καταρτισμένα και έμπειρα πρόσωπα, τα οποία θα έχουν πληροφόρηση από όλο τον οργανισμό και των οποίων τα καθήκοντα, οι υποχρεώσεις και τα επίπεδα εξουσίας, θα είναι εκ των προτέρων προκαθορισμένα,
 - iii. εξασφάλιση των αναγκαίων συνεργασιών κατά τη διάρκεια της κρίσης,

- iv. εγκατάσταση του συστήματος που θα περιλαμβάνει όλες τις υποδομές, τους πόρους, το ανθρώπινο δυναμικό και τη γραπτή μορφή που θα παρουσιάζει το εγκεκριμένο πλάνο, συστατικά τα οποία κρίνονται αναγκαία για τη διασφάλιση της λειτουργικότητας του οργανισμού κατά τη διάρκεια της κρίσης,
 - v. εκπαίδευση του προσωπικού και δοκιμαστική λειτουργία συστημάτων και διαδικασιών, ώστε αφενός να γίνει πρακτική εξάσκηση και να ανταλλαχθούν απόψεις, αφετέρου να διασφαλιστεί η ετοιμότητα και η εξοικείωση και να επιβεβαιωθεί ότι ο κάθε εμπλεκόμενος γνωρίζει τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες του,
- ανταπόκριση: Γίνονται συνεχείς, επαναλαμβανόμενες και ταυτόχρονες ενέργειες, ώστε να ελεγχθούν οι συνέπειες και να μετριαστούν οι αρνητικές επιπτώσεις. Οι ενέργειες αυτές περιλαμβάνουν:
 - i. αναλυτική εξέταση της κατάστασης. Αφού πρώτα συλλεγούν οι πληροφορίες και ελεγχθεί η αξιοπιστία των πηγών, βάσει του αποτελέσματος της αξιολόγησης, καθορίζεται το τμήμα του οργανισμού που θα λάβει δράση και ενεργοποιούνται τα σχέδια αντιμετώπισης εάν κριθεί αναγκαίο,
 - ii. ενεργοποίηση επιχειρησιακού σχεδίου. Γίνεται η σύσταση της ομάδας αντιμετώπισης, προϋποθέτει την άμεση επικοινωνία και την προτεραιοποίηση των δράσεων και απαιτεί την υποβολή βραχυπρόθεσμων λύσεων εκτός αν αυτές είναι μακροπρόθεσμες,
 - iii. ενεργοποίηση του σχεδίου επικοινωνίας. Καταγράφεται η επίσημη θέση του οργανισμού, επιλέγεται και ενημερώνεται δεόντως ο εκπρόσωπος τύπου για τα καθήκοντά του κ.λπ., συντονίζεται η μετάδοση του μηνύματος και γίνεται μια προετοιμασία για τα στοιχεία που θα ζητηθούν από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Περιλαμβάνεται επίσης, η απάντηση που θα εξηγεί το πρόβλημα και θα διαβεβαιώνει τη λήψη άμεσων μέτρων,
 - ανάκαμψη: Γίνονται ενέργειες ως αποτέλεσμα της κρίσης. Περιλαμβάνονται η γνωστοποίηση από τον οργανισμό για το τέλος της κρίσης, η υποστήριξη στους εργαζόμενους και συνεργάτες, η διατήρηση της επαφής με τους συνεργάτες και τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και η εκμετάλλευση της γνώσης που αποκτήθηκε.

6.6 Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικού Διαχειριστή Κρίσεων

Σύμφωνα με τον Σφακιανάκη (2006), ένας αποτελεσματικός διαχειριστής κρίσεων έχει, μεταξύ άλλων, τα εξής χαρακτηριστικά:

- είναι επαγγελματίας και ο καλύτερος μάνατζερ,
- διαθέτει έμφυτα ηγετικά προσόντα,
- διαθέτει ικανότητα προσαρμογής και διαχειρίζεται ορθολογικά τον χρόνο,
- λαμβάνει σωστές αποφάσεις κάτω από τέτοιες συνθήκες,
- διαθέτει ψυχικό σθένος, θάρρος και ψυχραιμία,
- αντιμετωπίζει έκτακτες ανάγκες,
- εντοπίζει κινδύνους,
- γνωρίζει την κρίση που καλείται να διαχειριστεί,
- έχει αυξημένο βαθμό αντίληψης,
- έχει καλές ανθρώπινες και δημόσιες σχέσεις,
- αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεών του,
- δε διστάζει να λαμβάνει αποφάσεις,
- αναγνωρίζει και εκμεταλλεύεται την τυχόν θετική πλευρά της κρίσης,
- προβαίνει σε εκτιμήσεις πριν εφαρμόσει μέτρα αντιμετώπισης,
- αναζητά προβλήματα πριν καν αυτά εμφανιστούν,
- αντιμετωπίζει τα προβλήματα προτού μεγεθυνθούν,
- λαμβάνει αποφάσεις σε συνθήκες κινδύνου και αβεβαιότητας.

Η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων δεν εξαρτάται μόνο από τον διαχειριστή κρίσεων. Σύμφωνα με τον Κατσαντώνη (2007), πολλοί επιχειρηματίες παγιδεύονται σε μια νοοτροπία αντιμετώπισης κρίσεων, η οποία ενδεχομένως να καλλιεργεί στο προσωπικό την επιθυμία να περιμένουν απαντήσεις σε όλα. Είναι όμως ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων ενός οργανισμού η πρόβλεψη και η αξιοποίηση της κρίσης και η αποτροπή ή η ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεών της (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).

Κεφάλαιο 7

Αλλαγή

7.1 Εισαγωγή

Η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από την πολυπλοκότητα και την παραδοξότητα, με μόνη σταθερά τη συνεχή αλλαγή (Πασιαρδής και Πασιαρδή, 2000). Τους τελευταίους σαράντα αιώνες δε συνέβησαν τόσες αλλαγές όσες έχουν συμβεί τα τελευταία χρόνια (Πασιαρδής και Πασιαρδή, 2000). Σε αυτό το ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι οργανισμοί έχουν υποχρέωση να πραγματοποιούν ουσιαστικές μεταβολές στον τρόπο λειτουργίας τους, υιοθετώντας νέες δομές, διαδικασίες και συστήματα (Χυτήρης, 2001). Η ανάγκη αυτή προκύπτει ως αποτέλεσμα των μεταβολών του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος (Κεφής, 2005).

7.2 Έννοια της Αλλαγής

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001, σ. 326), *αλλαγή* «είναι η μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε μια άλλη». Η Κουρέα (2016) αναφέρει ότι *αλλαγή* «χαρακτηρίζεται ως μια διαδικασία μετασχηματισμού από μια κατάσταση σε μια άλλη». Ο Κεφής (2005, σ. 181) αναφέρει ότι *αλλαγή* «είναι η συνειδητοποίηση της ανάγκης για την αποτροπή του παλιού και την εισαγωγή του νέου, που θα οδηγήσει στην ανάπτυξη και στην πρόοδο».

7.3 Τύποι της Αλλαγής

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), μια αλλαγή μπορεί να διακριθεί ως εξής:

- είναι είτε επιβαλλόμενη/απρογραμματίστη (με μηδαμινές ή ανύπαρκτες αντιδράσεις, αφού επιβάλλεται κάτι το ήδη προδιαγεγραμμένο) είτε φυσιολογική/αναμενόμενη είτε διαπραγματεύσιμη (όταν το θέμα της νέας συμπεριφοράς που θα πρέπει να υιοθετηθεί, αποτελεί αντικείμενο διαπραγμάτευσης και συζήτησης),
- είναι είτε μεγάλης κλίμακας (αφορά ολόκληρο τον οργανισμό) είτε μικρότερης κλίμακας,

- είναι είτε συνήθης και μικρή (αλλαγή συνεχούς βελτίωσης) είτε μερικώς δύσκολη και μερικώς σημαντική (σταδιακή αλλαγή) είτε ριζοσπαστική (συνήθως επιβαλλόμενη από το εξωτερικό περιβάλλον).

7.4 Φορείς της Αλλαγής

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), κάθε αλλαγή επηρεάζει τους παράγοντες δομής (π.χ. διαδικασίες, πολιτικές), τον ανθρώπινο παράγοντα (π.χ. επάρκεια, ικανότητες ανθρώπων), τους τεχνολογικούς παράγοντες και το έργο (π.χ. αν είναι έργο ρουτίνας ή αν απαιτούνται εξειδικευμένες γνώσεις). Ο Κεφής (2005) αναφέρει ότι αλλαγή είναι η μεταβολή στη δομή, στην τεχνολογία και στο ανθρώπινο δυναμικό. Για να επέλθει επιτυχώς η αλλαγή, χρειάζεται κάποιες ομάδες ανθρώπων να εκτελέσουν σωστά τον ρόλο τους:

- ο ηγέτης-φορέας της αλλαγής: Είναι αυτός που αντιλαμβάνεται το πρόβλημα, που έχει την ιδέα και που δείχνει τον δρόμο, καθορίζοντας τον ορίζοντα δράσης,
- οι προγραμματιστές/υλοποιητές της αλλαγής: Είναι αυτοί που βοηθούν στην εισαγωγή και υλοποίηση της αλλαγής, μετατρέποντας την ιδέα σε σχέδια δράσης, αποτελώντας τον συνδετικό κρίκο μεταξύ της ιδέας και της πράξης,
- οι εκτελεστές: Είναι αυτοί που εκτελούν τις απαραίτητες εργασίες, ώστε να υλοποιηθεί η αλλαγή,
- ο υποστηρικτής αλλαγής: Είναι ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης, η οποία οφείλει να βοηθήσει με κάθε πρόσφορο τρόπο τους επηρεαζόμενους από την αλλαγή (Χυτήρης, 2001).

7.5 Τρόποι και Λόγοι Αντίδρασης στην Αλλαγή

Σε μια επικείμενη αλλαγή οι εργαζόμενοι αντιδρούν και οι λόγοι ποικίλουν. Ο φόβος για το άγνωστο, η κατάργηση των κεκτημένων δικαιωμάτων και η πίστη ότι οι αλλαγές δημιουργούν προβλήματα, στηρίζουν την αντίδραση στο καινούριο (Κεφής, 2005). Οι συνηθέστεροι λόγοι είναι η συνήθεια της παρούσας κατάστασης, η επιλεκτική αντίληψη για τη συγκεκριμένη αλλαγή βάσει των εμπειριών, της παιδείας και των αξιών, η εξάρτηση από συγκεκριμένες εργασιακές σχέσεις και η ισορροπία που εξασφαλίστηκε από τις υπάρχουσες συμπεριφορές μέσα στον εργασιακό χώρο (Χυτήρης, 2001). Ο Κεφής (2005) αναφέρει ότι η σχετική αβεβαιότητα που επικρατεί στον ιδιωτικό τομέα και η μονιμότητα που επικρατεί στον δημόσιο τομέα, είναι δύο συναισθήματα εκ διαμέτρου

αντίθετα, που πολλές φορές όμως ταυτίζονται και αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες αποδοχής των αλλαγών.

Οι εργαζόμενοι αντιδρούν στην αλλαγή με τους εξής τρόπους:

- την απορρίπτουν, συνήθως μέσω απεργιών και στάσεων εργασίας, όταν οι ίδιοι θεωρούν ότι διακυβεύεται η δουλεία τους ή το κύρος τους ή ακόμη όταν θεωρούν ότι μπορεί να μειωθούν οι απολαβές τους,
- αντιστέκονται σε αυτήν, συνήθως μέσω έντονων συζητήσεων, μειωμένης απόδοσης και εσκεμμένης παρεμπόδισης της αλλαγής, όταν θεωρούν τις επικείμενες επιπτώσεις σοβαρές, αλλά όχι καταστροφικές,
- την ανέχονται χωρίς να αντιδρούν και παραμένουν ουδέτεροι, όταν θεωρούν ότι δεν ωφελούνται ιδιαίτερα, αλλά ούτε και βλάπτονται,
- την αποδέχονται, όταν οι ίδιοι θεωρούν ότι επωφελούνται από την αλλαγή και ότι δεν υπάρχει η οποιαδήποτε αρνητική επίπτωση σε αυτούς (Χυτήρης, 2001).

7.6 Τρόποι Μείωσης των Αρνητικών Αντιδράσεων

Ο Χυτήρης (2001) αναφέρει τους εξής τρόπους μείωσης των αρνητικών αντιδράσεων στην αλλαγή:

- ανάλυση και περιγραφή της ανάγκης για αλλαγή, μειώνοντας τον ρόλο αυτών που εκδηλώνουν την αντίθεσή τους στην αλλαγή,
- συμμετοχή των επηρεαζόμενων από την αλλαγή στον σχεδιασμό,
- παροχή ουσιαστικής και πλήρους πληροφόρησης, προς αποφυγή της δημιουργίας αισθήματος φόβου, ανασφάλειας και αναξιπιστίας,
- παροχή δυνατότητας έκφρασης των αντιρρήσεων, ώστε να δημιουργηθεί ένα καλό κλίμα,
- εξασφάλιση της ενεργητικής συμμετοχής,
- μόνο οι αναγκαίες αλλαγές να γίνονται,
- παροχή κινήτρων, προς υιοθέτηση της απαιτούμενης συμπεριφοράς,
- παροχή του αναγκαίου και κατάλληλου χρόνου κ.λπ.

Κατά τον Κεφή (2005), πρέπει να καλλιεργείται η ιδέα ότι η αλλαγή θα ενισχύσει την κοινωνική θέση, τις αξίες, τις προσωπικές φιλοδοξίες, ενώ θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα

περιβάλλον αυτοσεβασμού και αλληλοσεβασμού και να ακολουθηθούν τα πιο κάτω βήματα:

- οι εργαζόμενοι να μιλούν ανοικτά και ελεύθερα, εκφράζοντας τις φοβίες τους,
- να καταβάλλεται προσπάθεια κατανόησης των πραγματικών αιτιών αντίστασης στην αλλαγή,
- να επιτρέπεται η συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις,
- να δημιουργούνται ομάδες εργαζομένων, των οποίων ο ρόλος θα είναι να μεταπείσουν τους υπόλοιπους.

7.7 Εκπαιδευτική Αλλαγή

Αλλαγές, κοινωνικές και πολιτικές, επηρέασαν είτε λίγο είτε πολύ και τα εκπαιδευτικά συστήματα, όντας οι μικρογραφίες των κοινωνικών συστημάτων στα οποία εφαρμόζονται (Πασιαρδής και Πασιαρδή, 2000). Μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο όμως περιβάλλον, το εκπαιδευτικό σύστημα, σε μια προσπάθεια να εκπληρώσει την αποστολή του, πρέπει να βοηθά τις σχολικές μονάδες, ώστε να μπορέσουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά (Πασιαρδής και Πασιαρδή, 2000).

Οι έννοιες *αλλαγή* και *καινοτομία* διαφέρουν. Κατά τον Κεφή (2005, σ. 130), η «καινοτομία χαρακτηρίζεται ως ενέργεια που προικίζει τους πόρους της επιχείρησης με μια νέα δυνατότητα ευημερίας». Στην εκπαίδευση, σύμφωνα με τη Μαρμαρά (2016), η καινοτομία αφορά εκπαιδευτικό μετασχηματισμό που προκύπτει από πρωτοβουλίες μεσαίων και κατώτερων στελεχών, ενώ η αλλαγή αφορά εκπαιδευτικό μετασχηματισμό που προκύπτει σε πολιτικό επίπεδο ή σε επίπεδο κεντρικής διοίκησης.

Κατά τη διαδικασία της εκπαιδευτικής αλλαγής, αυτοί που επηρεάζονται περισσότερο είναι οι εκπαιδευτικοί, οι οποίοι νιώθουν φόβο για το άγνωστο, ανησυχούν για τις επιπτώσεις που θα επέλθουν σε προσωπικό επίπεδο και έχουν έλλειψη εμπιστοσύνης στον εαυτό τους ως προς την αποτελεσματική εφαρμογή της αλλαγής, καθώς μέσα από την πολυετή εμπειρία τους, ανέπτυξαν δικές τους πρακτικές, αμφιβάλλοντας οι ίδιοι για την ικανότητά τους να μπορούν να μάθουν σύντομα κάτι το διαφορετικό (Κουρέα, 2016).

Η κινητήρια δύναμη του οργανισμού που θα συμβάλει στη διαμόρφωση θετικής κουλτούρας στην αλλαγή είναι ο διευθυντής, ο οποίος γίνεται ο κύριος εκφραστής της

και καλείται να πει στους ανθρώπους που διευθύνει τι να κάνουν, αλλά και πώς να το κάνουν, λειτουργώντας ο ίδιος ως πρότυπο συμπεριφοράς και δημιουργώντας το αίσθημα ότι η προτεινόμενη αλλαγή είναι αναγκαία και απαραίτητη (Κουρέα, 2016).

Ο διευθυντής είναι το κατεξοχήν άτομο προώθησης των καινοτομιών στην εκπαιδευτική πράξη (Θεοδώρου και Τσιάκκικρος, 2016). Επειδή όμως, κατά τη διαδικασία εισαγωγής της αλλαγής, ο διευθυντής έχει να αντιμετωπίσει τις αντιδράσεις και τις ανησυχίες των εκπαιδευτικών, θα πρέπει ως διαχειριστής αλλαγών να χαρακτηρίζεται από ευαισθησία, αποτελεσματική επικοινωνία, κατανόηση και να έχει στρατηγικές χειρισμού για τα όσα βιώνουν οι εκπαιδευτικοί που διευθύνει (Κουρέα, 2016). Κρίνεται λοιπόν αναγκαία η διαχείριση αλλαγών στα σχολεία και επιτακτική η χάραξη εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής, η οποία να είναι εναρμονισμένη με το εθνικό πλαίσιο εκπαιδευτικής πολιτικής (Μαρμαρά, 2016).

Απαιτείται όμως κάθε φορά διαφορετική προσέγγιση από πλευράς του σχολικού ηγέτη, ο οποίος αποτελεί σημαντικό καταλύτη στην εισαγωγή των αλλαγών και η ηγετική του συμπεριφορά αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχούς ολοκλήρωσης της αλλαγής ή της καινοτομίας, καθώς ως πρόσωπο που ηγείται της σχολικής μονάδας, πρέπει να εξασφαλίζει την ενεργό συμμετοχή όλων, να δημιουργεί στενές διαπροσωπικές σχέσεις, να ενθαρρύνει και να υποκινεί τους εκπαιδευτικούς, ώστε να αφοσιωθούν στις νέες προκλήσεις, να κατανοεί τις δυσκολίες των εκπαιδευτικών, να προβλέπει συμπεριφορές, να είναι ενήμερος και να εντοπίζει ανάγκες επιμόρφωσης (Μαρμαρά, 2016).

Κεφάλαιο 8

Πανδημία COVID-19

8.1 Εισαγωγή

Το τελευταίο διάστημα, ολόκληρη η ανθρωπότητα καλείται να αντιμετωπίσει μια νέα πραγματικότητα, την πανδημία του κορωνοϊού COVID-19. Πρόκειται για έναν άρατο εχθρό που επηρέασε την καθημερινή ζωή εκατομμυρίων ανθρώπων (Kafa and Pashiardis, 2020) και που συνεχίζει να απειλεί την παγκόσμια υγεία. Ο κατ' οίκον εγκλεισμός, το υπερβολικό άγχος, ο έντονος φόβος, η αβεβαιότητα, η αποστασιοποίηση, η ανασφάλεια, η αναστολή λειτουργίας των εργασιών διαφόρων επιχειρήσεων/οργανισμών και η καθημερινή χρήση ατομικής μάσκας και απολυμαντικού, είναι μερικές από τις πολλές αλλαγές που έχει επιφέρει στην καθημερινότητα των ανθρώπων η εν εξελίξει πανδημία, αποτελώντας αδιαμφισβήτητα μια νέα αιτία για εκατοντάδες χιλιάδες θανάτους και μολύνοντας μέχρι στιγμής δεκάδες εκατομμύρια ανθρώπους διεθνώς.

Αυτή τη στιγμή, η ανθρώπινη υγεία στις πλείστες χώρες απειλείται και η ζωή των ανθρώπων συνεχίζει να επηρεάζεται καθημερινά σε επίπεδο κοινωνικό, επαγγελματικό, οικονομικό και όχι μόνο. Η όλη αυτή κατάσταση όμως, επηρέασε και τα εκπαιδευτικά συστήματα. Στην Κύπρο, παρόλο που στην τριτοβάθμια εκπαίδευση πολλά διαδικτυακά μεταπτυχιακά προγράμματα ολοκληρώνονται με επιτυχία, εντούτοις η πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση δεν είχε στρατηγικό σχέδιο εισαγωγής της ηλεκτρονικής μάθησης στα σχολεία (Kafa and Pashiardis, 2020).

8.2 Ο Νέος Κορωνοϊός

Σε ενημερωτικό έντυπο⁶ από τις Ιατρικές Υπηρεσίες και τις Υπηρεσίες Δημόσιας Υγείας

⁶ Πηγή:

[https://www.moh.gov.cy/moh/moh.nsf/All/B61D53E79B2D75E9C225851B003D33C7/\\$file/%CE%95%CE%BD%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CF%89%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%20%CE%88%CE%BD%CF%84%CF%85%CF%80%CE%BF%20GR.pdf](https://www.moh.gov.cy/moh/moh.nsf/All/B61D53E79B2D75E9C225851B003D33C7/$file/%CE%95%CE%BD%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CF%89%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%20%CE%88%CE%BD%CF%84%CF%85%CF%80%CE%BF%20GR.pdf)

του Υπουργείου Υγείας, αναφέρεται ότι τον Δεκέμβριο του 2019, εμφανίστηκε ένας νέος κορωνοϊός στην Κίνα, ο COVID-19, με πρώτη εστία μόλυνσης μια αγορά στην πόλη Γουχάν, όπου εντοπίστηκαν τα πρώτα επιβεβαιωμένα κρούσματα και ο οποίος ανήκει στην ίδια οικογένεια με τους κορωνοϊούς SARS και MERS, μία ομάδα ιών που προκαλούν τόσο στον άνθρωπο όσο και στα ζώα αναπνευστικές λοιμώξεις.

Σύμφωνα με τις σχετικές οδηγίες⁷ του Εθνικού Οργανισμού Δημόσιας Υγείας της Ελλάδας, στην πόλη αυτή, εμφανίστηκαν κατά συρροή κρούσματα πνευμονίας και στις 9 Ιανουαρίου 2020 ανακοινώθηκε από τις υγειονομικές αρχές της Κίνας ότι πρόκειται για νέο στέλεχος κορωνοϊού.

Σε ενημερωτικό έντυπο⁸ από τις Ιατρικές Υπηρεσίες και τις Υπηρεσίες Δημόσιας Υγείας του Υπουργείου Υγείας γίνεται αναφορά ότι, παρόλο που ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας δεν εντόπισε μέχρι στιγμής την ακριβή προέλευση του, εντούτοις η μετάδοση του από άνθρωπο σε άνθρωπο είναι ήδη επιβεβαιωμένη και γίνεται με τον βήχα, το φτάρνισμα, την προσωπική επαφή και το άγγιγμα μολυσμένων επιφανειών, ενώ οι ασθενείς ενδέχεται να παρουσιάσουν ήπια ή μέτρια ή σοβαρή λοίμωξη, όπως σοβαρή πνευμονία, σηψαιμία, σύνδρομο οξείας αναπνευστικής δυσχέρειας και σηπτικό σοκ, με τον ιό να προκαλεί ακόμη και τον θάνατο. Επίσης, αναφέρεται ότι ο υπολογιζόμενος χρόνος επώασης του ιού COVID-19, κυμαίνεται από δύο μέχρι δεκατέσσερις ημέρες, με μέσο χρόνο επώασης τις πέντε ημέρες και τα συμπτώματα που συνήθως παρουσιάζονται μοιάζουν με αυτά του κοινού κρυολογήματος και είναι τα εξής:

- πυρετός,
- ρινική καταρροή,
- βήχας,
- πονόλαιμος,
- αναπνευστική δυσχέρεια,
- πονοκέφαλος.

Τα μέτρα προφύλαξης και ατομικής προστασίας, σύμφωνα με τις Ιατρικές Υπηρεσίες και

⁷ Πηγή: <https://eody.gov.gr/neos-koronaios-covid-19/>

⁸ Πηγή: [https://www.moh.gov.cy/moh/moh.nsf/All/B61D53E79B2D75E9C225851B003D33C7/\\$file/%CE%95%CE%BD%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CF%89%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%20%CE%88%CE%BD%CF%84%CF%85%CF%80%CE%BF%20GR.pdf](https://www.moh.gov.cy/moh/moh.nsf/All/B61D53E79B2D75E9C225851B003D33C7/$file/%CE%95%CE%BD%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CF%89%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%20%CE%88%CE%BD%CF%84%CF%85%CF%80%CE%BF%20GR.pdf)

τις Υπηρεσίες Δημόσιας Υγείας του Υπουργείου Υγείας⁹, είναι, μεταξύ άλλων, το πλύσιμο χεριών και προσώπου με υγρό σαπούνι και νερό για τουλάχιστον 20 δευτερόλεπτα και στέγνωμα με χαρτοπετσέτες μίας χρήσης, η χρήση αντισηπτικού αλκοολούχου διαλύματος, η κάλυψη του στόματος και της μύτης στον βήχα/φτάρνισμα χρησιμοποιώντας χαρτομάντηλα ή μαντηλάκια μίας χρήσης ή λυγισμένο αγκώνα και το πέταγμα των χρησιμοποιημένων χαρτομάντηλων σε κλειστό κάδο απορριμμάτων αμέσως μετά τη χρήση.

8.3 Αναστολή Λειτουργίας των Σχολείων στην Κύπρο

Μετά από σειρά διαταγμάτων που εκδόθηκαν από τον Υπουργό Υγείας και αποφάσεων του Υπουργικού Συμβουλίου για την πρόληψη και αποτροπή της μετάδοσης του COVID-19, στις 10 Μαρτίου του 2020 ανακοινώθηκε από το Υ.Π.Π.Α.Ν. η αναστολή της λειτουργίας ιδιωτικών και δημόσιων σχολείων όλων των βαθμίδων στην επαρχία Λευκωσίας (Υπουργείο Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας, 2020α).

Συγκεκριμένα, όταν ανακοινώθηκαν τα δύο πρώτα επιβεβαιωμένα κρούσματα COVID-19 στις 9 Μαρτίου 2020, οι σύνδεσμοι γονέων και δασκάλων εξέφρασαν τις ανησυχίες τους (Kafa and Pashiardis, 2020). Την επόμενη μέρα, ανακοινώθηκε η αναστολή της λειτουργίας όλων των σχολικών επιπέδων, αλλά μόνο στην επαρχία Λευκωσίας (Kafa and Pashiardis, 2020 · Υπουργός Παιδείας, 2020α).

Το γεγονός όμως αυτό, πυροδότησε τις αντιδράσεις των γονέων και η πίεση που ασκήθηκε από τους συνδέσμους γονέων και των εκπαιδευτικών, οδήγησε το Υ.Π.Π.Α.Ν. να ανακαλέσει την αρχική απόφαση (Kafa and Pashiardis, 2020). Συγκεκριμένα, ανακοίνωσε την αναστολή λειτουργίας όλων των σχολείων στην Κύπρο από τις 13 Μαρτίου 2020, παρέχοντας περιθώριο τριών ημερών, ώστε να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι γονείς να κάνουν τις απαραίτητες διευθετήσεις (Υπουργείο Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας, 2020β), γεγονός που και πάλι οδήγησε σε αντιδράσεις, με αποτέλεσμα τα περισσότερα παιδιά να μην παρουσιαστούν στο σχολείο τους από την επόμενη κιόλας μέρα (Kafa and Pashiardis, 2020).

⁹ Πηγή:

[https://www.moh.gov.cy/Moh/MOH.nsf/All/B61D53E79B2D75E9C225851B003D33C7/\\$file/%CE%9C%CE%AD%CF%84%CF%81%CE%B1%20%CE%B1%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82%20%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%82%20GR.pdf](https://www.moh.gov.cy/Moh/MOH.nsf/All/B61D53E79B2D75E9C225851B003D33C7/$file/%CE%9C%CE%AD%CF%84%CF%81%CE%B1%20%CE%B1%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82%20%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%82%20GR.pdf)

Την ίδια περίοδο, ο Υπουργός Παιδείας, δεδομένης της διακοπής φοίτησης σε πολλές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συμμετείχε σε τηλεδιάσκεψη με τους Υπουργούς Παιδείας των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, για ανταλλαγή σχετικών απόψεων και ιδεών, όπου και διαπιστώθηκε από κοινού η ανάγκη ανάπτυξης εναλλακτικών παιδαγωγικών πρακτικών και ηλεκτρονικών μέσων, αξιοποιώντας στο μέγιστο τις δυνατότητες που προσφέρει η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, ώστε να μην επιτραπεί στον COVID-19 να πλήξει ακόμη και το δικαίωμα των παιδιών στη μάθηση, την εκπαίδευση και τη γνώση (Υπουργείο Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας, 2020γ).

Επιπρόσθετα, πραγματοποίησε τηλεδιάσκεψη με την Επίτροπο Προστασίας Δικαιωμάτων του Παιδιού, στην οποία συμμετείχαν και οι Πρόεδροι των Συνομοσπονδιών Συνδέσμων Γονέων Δημοτικής και Μέσης Εκπαίδευσης, στα πλαίσια της οποίας συζητήθηκαν οι πρόνοιες που λήφθηκαν για προστασία όλων των δικαιωμάτων των παιδιών, μέσα από την ανάπτυξη της αποστάσεως εκπαίδευσης (Υπουργός Παιδείας, 2020β).

8.4 Η εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση στην Κύπρο

Με την αναστολή λειτουργίας των σχολείων, το Υ.Π.Π.Α.Ν. κλήθηκε να διαχειριστεί μια πρωτόγνωρη κατάσταση και να βοηθήσει στον συντονισμό των προσπαθειών για την παροχή της εξ αποστάσεως διαδικτυακής εκπαίδευσης στα σχολεία, σε συνεργασία με τα Υπουργείο Εξωτερικών και το Υφυπουργείο Έρευνας, Καινοτομίας και Ψηφιακής Πολιτικής, μια μετάβαση όμως που ήταν απροσδόκητη και η οποία επέφερε σύγχυση και διάφορα προβλήματα, παρά τις οποιεσδήποτε καταβληθείσες προσπάθειες (Kafa and Pashiardis, 2020).

Αρχικά, δημοσιεύονταν παιδαγωγικό υλικό τόσο στον ιστότοπο του Υ.Π.Π.Α.Ν. όσο και σε ιστοσελίδες διάφορων σχολείων μετά από πρωτοβουλίες εκπαιδευτικών (Υπουργείο Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας, 2020δ), ενώ στην πορεία εφαρμόστηκε στην πράξη σταδιακά η εξ αποστάσεως εκπαίδευση με την παράδοση μαθημάτων σε χρόνο πραγματικό (Υπουργείο Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας, 2020ε).

Στο πλαίσιο της όλης αυτής προσπάθειας, το Υ.Π.Π.Α.Ν. διοργάνωσε διάφορες δράσεις επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα, διοργανώθηκε εξ αποστάσεως

επιμορφωτική δράση εκπαιδευτικών στο Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, με στόχο την αξιοποίηση της εφαρμογής Microsoft Teams (Υπουργείο Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας, 2020ζ). Ο Υπουργός Παιδείας, σε γραπτή του δήλωση¹⁰ σχετικά με την πρόοδο της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, ανέφερε ότι λήφθηκαν επίσης, άδειες χρήσεως λογισμικού και πραγματοποιήθηκε εθελοντικά από διάφορους τηλεοπτικούς σταθμούς η μετάδοση παιδαγωγικού τηλεοπτικού προγράμματος.

Δάσκαλοι και διευθυντές, χωρίς σχεδόν καμία κατάρτιση και προετοιμασία, κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν αυτήν την ξαφνική αλλαγή, ενώ χιλιάδες μαθητές κλήθηκαν να διαχειριστούν, μέσω της χρήσης των προσωπικών τους υπολογιστών, την εισροή νέων γνώσεων (Kafa and Pashiardis, 2020). Δεν ήταν όμως δικαιολογημένη η απουσία της άμεσης κατεύθυνσης που θα έπρεπε να είχε παράσχει το Υ.Π.Π.Α.Ν., δεδομένου του συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος, ενώ ταυτόχρονα δε λήφθηκαν υπόψη τοπικοί παράγοντες, όπως η χαμηλή κοινωνικοοικονομική κατάσταση συγκεκριμένων μαθητών (Kafa and Pashiardis, 2020).

Ο Υπουργός Παιδείας, σε γραπτή του δήλωση¹¹ σχετικά με την πρόοδο της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, ανέφερε, μεταξύ άλλων, ότι κατόπιν επικοινωνίας των εκπαιδευτικών με τους γονείς/κηδεμόνες των παιδιών, έγινε καταγραφή των αναγκών ως προς τη συνδεσιμότητα στο διαδίκτυο και τις συσκευές και ότι δόθηκαν οδηγίες στα σχολεία, τα οποία κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν μια έκτακτη κατάσταση, να καταρτίσουν και να εφαρμόσουν σχέδιο δράσης, παραχωρώντας ως ένα σημείο την αυτονομία και την πρωτοβουλία στους εκπαιδευτικούς, να προσαρμόσουν οι ίδιοι τη δράση τους στη βάση των αναγκών τους.

Η υποστήριξη του Υ.Π.Π.Α.Ν. διαφαίνεται από την παροχή κωδικών πρόσβασης σε περισσότερους από εκατό δέκα χιλιάδες μαθητές παγκύπρια, την παροχή πληροφοριών για τον τρόπο συμμετοχής των μαθητών στην εξ αποστάσεως διδασκαλία, την παροχή βοήθειας στους διευθυντές του σχολείου για την ανάπτυξη σχεδίου δράσης και την παροχή επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών στην εφαρμογή Microsoft Teams (Kafa and Pashiardis, 2020).

¹⁰ Πηγή: https://www.pio.gov.cy/coronavirus/press/3042020_1.pdf

¹¹ Πηγή: https://www.pio.gov.cy/coronavirus/press/3042020_1.pdf

Οι εκπαιδευτικοί κλήθηκαν να συνεχίσουν να διδάσκουν μέσω της νέας διαδικασίας μάθησης, ακολουθώντας το αναλυτικό πρόγραμμα αντί να επαναλάβουν την ύλη που ήδη διδάχθηκε στις συμβατικές αίθουσες διδασκαλίας, απόφαση η οποία εάν υιοθετείτο δε θα δημιουργούσε περαιτέρω δυσκολίες και άγχος στους εκπαιδευτικούς, ενώ άλλα πολύ σημαντικά εμπόδια, ήταν αφενός ο μεγάλος αριθμός εγκυκλίων, που προκαλούσαν σύγχυση στους εκπαιδευτικούς, καθώς ακύρωναν ή διαφοροποιούσαν προηγούμενες, αφετέρου οι οδηγίες των συνδικαλιστικών οργανώσεων που πολλές φορές καλούσαν τα μέλη τους να μην εφαρμόζουν τις εγκυκλίους αυτές, επιδεινώνοντας τη σύγχυση που επικρατούσε (Kafa and Pashiardis, 2020).

8.5 Επαναλειτουργία των Σχολείων στην Κύπρο

Ο Υπουργός Παιδείας, σε δηλώσεις¹² που προέβη τον Μάιο του 2020 μετά από σύσκεψη που πραγματοποιήθηκε με φορείς της εκπαίδευσης στο Προεδρικό Μέγαρο, αναφέρθηκε στον σχεδιασμό της σταδιακής επαναλειτουργίας των σχολείων, στη βάση υγειονομικού πρωτοκόλλου το οποίο θα κοινοποιείτο στους γονείς, καθώς επίσης σε μια σειρά από ενέργειες που θα έπρεπε να γίνουν, όπως οι επαναλήψεις της ύλης, η αποκατάσταση της ενότητας, η λήψη μέτρων προφύλαξης και η ενημέρωση των μαθητών για τους νέους σχολικούς κανόνες μέσω ειδικών σεμιναρίων, τονίζοντας ταυτόχρονα ότι η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, παρόλο που θα διατηρείτο και θα αναπτυσσόταν στον χώρο της εκπαίδευσης, εντούτοις δε θα υποκαθιστούσε πλήρως τη φυσική διδασκαλία. Επίσης, σε συνέντευξη Τύπου¹³ του Υπουργού Παιδείας σχετικά με την ενημέρωση των εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων/κηδεμόνων για τα πρωτόκολλα, αναφέρθηκε ότι θα γίνονταν επιμορφωτικές τηλεδιασκέψεις στη Δημοτική Εκπαίδευση, σε διευθυντικές ομάδες και σε ομάδες εκπαιδευτικών.

Σε οδηγίες του Εθνικού Οργανισμού Δημόσιας Υγείας της Ελλάδας για την ασφαλή λειτουργία των δημόσιων σχολείων, διευκρινίζεται ότι η παρουσία των παιδιών στο σχολείο είναι απαραίτητη και δεν μπορεί να αντικατασταθεί αποκλειστικά με την εξ αποστάσεως διδασκαλία, καθώς οι δημιουργικές σχέσεις με τους συμμαθητές και τους διδάσκοντες, η απόκτηση νέων γνώσεων, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η συμμετοχή στο παιχνίδι και σε αθλητικές δραστηριότητες, συμβάλλουν τόσο στην κοινωνική και τη

¹² Πηγή: https://www.pio.gov.cy/coronavirus/press/6052020_3.pdf

¹³ Πηγή: https://www.pio.gov.cy/coronavirus/press/8052020_8.pdf

συναισθηματική ολοκλήρωση των παιδιών όσο και στη σωματική και ψυχική τους υγεία (Εθνικός Οργανισμός Δημόσιας Υγείας, 2020).

Στο πλαίσιο της αναγνώρισης ότι η παροχή εκπαίδευσης κατά την περίοδο πανδημίας κρίνεται αναγκαία, εκδόθηκαν οδηγίες από τις Ιατρικές Υπηρεσίες και τις Υπηρεσίες Δημόσιας Υγείας του Υπουργείου Υγείας, για πρόληψη του COVID-19 σε σχολεία και συγκεκριμένα για την προετοιμασία του σχολικού κτιρίου, οι οποίες προνοούν την κατ' οίκον παραμονή και αποχή από την παρακολούθηση μαθημάτων οποιουδήποτε ατόμου εμφανίζει συμπτώματα, την απομόνωση παιδιού που παρουσιάσει συμπτώματα κατά τη διάρκεια παρουσίας του στο σχολείο σε ειδικό προκαθορισμένο δωμάτιο και την απομάκρυνση του από την τάξη, καθώς επίσης ειδικές συστάσεις τόσο για τους μαθητές όσο και για τους εκπαιδευτικούς (Υπουργείο Υγείας, 2020).

Στις 21 Μαΐου 2020, οι μαθητές επέστρεψαν στα σχολεία παρακολουθώντας μαθήματα εναλλάξ και οι διευθυντές κλήθηκαν να τηρήσουν ειδικά πρωτόκολλα, νέους κανόνες και μέτρα προφύλαξης, όμως γονείς και δάσκαλοι τόνισαν την έλλειψη προστασίας, ενώ για ακόμη μια φορά οι συνδικαλιστικές οργανώσεις παραπονέθηκαν ότι πολλά ερωτήματα παρέμειναν αναπάντητα (Kafa and Pashiardis, 2020).

Μετά το πέρας της συνεδρίας της Κοινοβουλευτικής Επιτροπής Παιδείας και Πολιτισμού στην οποία συμμετείχε ο Υπουργός Παιδείας στις 02 Σεπτεμβρίου 2020, δήλωσε ότι κατατέθηκε εγκεκριμένη από το Υπουργικό Συμβούλιο πρόταση τροποποίησης των Κανονισμών της Δημοτικής, της Μέσης Γενικής και της Μέσης Τεχνικής Εκπαίδευσης, ώστε να θεσμοθετηθεί η δυνατότητα παροχής της εξ αποστάσεως, πρόταση η οποία έγινε κατόπιν συνεννόησης με Γραφείο της Επιτρόπου Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα και η οποία έτυχε νομοτεχνικής διαδικασίας (Υπουργός Παιδείας, 2020δ).

Κεφάλαιο 9

Μεθοδολογική Προσέγγιση και Διεξαγωγή της Έρευνας

9.1 Επιλογή Μεθόδου Έρευνας

Σύμφωνα με τους Cohen and Manion (1994/2000), τα τρία μέσα που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να κατανοήσουν τη φύση των φαινομένων που παρουσιάζει το περιβάλλον τους, είναι η εμπειρία, η λογική σκέψη και η έρευνα, με το τελευταίο μέσο να αποτελεί τον συνδυασμό των δύο προηγούμενων γι' αυτό και πρέπει να θεωρηθεί, ως προς την ανακάλυψη της αλήθειας, η πιο επιτυχής προσέγγιση.

Ο Τσάφος (2020, σ. 548-549) αναφέρει ότι «η εκπαιδευτική έρευνα είναι μια συστηματική διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών (δεδομένων) με σκοπό τη διερεύνηση της κατανόησης φαινομένων εκπαιδευτικής φύσης και κατά προέκταση την επίλυση προβλημάτων εκπαιδευτικού χαρακτήρα».

Σύμφωνα με τους Παπαναστασίου και Παπαναστασίου (2005), ένας από τους τρόπους κατηγοριοποίησης των εκπαιδευτικών ερευνών είναι αυτός που τις ταξινομεί σε ποσοτικές και ποιοτικές έρευνες. Τα δύο αυτά είδη εκπαιδευτικής έρευνας αποτελούν συγκεκριμένες οπτικές προσέγγισης των εκπαιδευτικών ζητημάτων, ανάλογα με την αντίληψη για την εκπαίδευση και το θεωρητικό πλαίσιο στη βάση του οποίου γίνεται η προσέγγιση αυτή (Τσάφος, 2020).

Συγκεκριμένα, διαφέρουν ως προς τον σκοπό που εξυπηρετούν, καθώς οι ποιοτικές έρευνες έχουν ως βασικό σκοπό να κατανοήσουν φαινόμενα, ενώ οι ποσοτικές έρευνες να βρουν τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών (Παπαναστασίου και Παπαναστασίου, 2005). Σύμφωνα με τον Τσιώλη (2020), η ιδιαίτερη λογική που διέπει την ποιοτική έρευνα ως προς τον τύπο των ερευνητικών ερωτημάτων, τον ερευνητικό σχεδιασμό και

τη μέθοδο παραγωγής και ανάλυσης των δεδομένων, την διαφοροποιεί από την ποσοτική έρευνα.

Ως εκ τούτου, μετά την επιλογή του θέματος για έρευνα, τον καθορισμό του προβλήματος, τη διατύπωση του σκοπού της έρευνας, τη διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων, την οριοθέτηση του προβλήματος και την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, επιλέχθηκε η ποιοτική έρευνα ως η πιο κατάλληλη μέθοδος προσέγγισης, καθώς η ολιστική μελέτη μιας κατάστασης είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό της (Παπαναστασίου και Παπαναστασίου, 2005).

Ο Τσιώλης (2020) αναφέρει ότι η ποιοτική προσέγγιση επιδιώκει την εις βάθος κατανόηση των κοινωνικών φαινομένων στο πεδίο της εκπαίδευσης. Βασική υπόθεση της ποιοτικής έρευνας είναι ότι κάθε άτομο είναι μοναδικό και αξίζει να μελετηθεί (Παπαναστασίου και Παπαναστασίου, 2005). Γίνεται λοιπόν μια προσπάθεια για ολιστική και σε βάθος κατανόηση των υπό διερεύνηση φαινομένων (Τσάφος, 2020).

Σκοπός της ποιοτικής έρευνας είναι η κατανόηση των φαινομένων και χαρακτηρίζεται από τα εξής γενικά γνωρίσματα:

- για να συλλεχθούν τα δεδομένα χρησιμοποιείται το πραγματικό περιβάλλον μέσω προσωπικής επίσκεψης του ερευνητή, ο οποίος αφιερώνει αρκετό χρόνο στο προς μελέτη περιβάλλον, το παρατηρεί και υποβάλλει σε προσωπικό επίπεδο ερωτήσεις,
- γίνεται μελέτη δεδομένων υπό μορφή κειμένου ή οπτικοακουστικού υλικού, όπως συνεντεύξεις, παρατηρήσεις, επίσημα έγγραφα, μαγνητοφωνήσεις κ.λπ.,
- το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στη διαδικασία και στο αποτέλεσμα, με εστίαση του ερευνητή στην αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων, στον τρόπο που δίνονται οι απαντήσεις, στις αντιδράσεις των ατόμων σε συμπεριφορές κ.λπ.,
- για την ανάπτυξη της ολικής εικόνας ενός φαινομένου, χρησιμοποιείται η επαγωγική ανάλυση,
- επιδιώκεται η ανάδυση των σκέψεων των συμμετεχόντων και των λόγων που αυτοί ενεργούν με ορισμένο τρόπο (Παπαναστασίου και Παπαναστασίου, 2005).

Κατά τον Τσάφο (2020), η ποιοτική έρευνα διαφοροποιείται από την ποσοτική έρευνα, μεταξύ άλλων, ως προς τα εξής βασικά χαρακτηριστικά:

- τα αποτελέσματα δεν είναι γενικεύσιμα και αφορούν μόνο το συγκεκριμένο δείγμα,

- γίνεται σε βάθος ερμηνεία και κατανόηση,
- το δείγμα είναι μικρό και μη αντιπροσωπευτικό,
- υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ ερευνητή και υποκειμένων έρευνας,
- τίθενται ανοικτού τύπου ερωτήματα,
- τα ερευνητικά ερωτήματα μπορεί να αναδιαμορφωθούν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας.

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου ο ερευνητής επιδιώκει, μέσω της προσέγγισης αυτής, να διερευνήσει σε βάθος και ολιστικά μια συγκεκριμένη κατάσταση, μια ατομική περίπτωση ή μια ειδική ομάδα ατόμων (Παπαναστασίου και Παπαναστασίου, 2005). Για αυτόν τον λόγο, επιλέχθηκε η ποιοτική προσέγγιση, ώστε να μελετηθούν εις βάθος τα τρία ερευνητικά ερωτήματα και να επιτευχθούν οι τρεις επιμέρους στόχοι που τέθηκαν, οι οποίοι αφορούν τη διερεύνηση του ρόλου του διευθυντή δημόσιου δημοτικού σχολείου στην Κύπρο, εν καιρώ μιας παγκόσμιας και υγειονομικής κρίσης, της πανδημίας COVID-19.

Συγκεκριμένα, επιλέχθηκε ως μέθοδος η μελέτη περίπτωσης (case study) μίας σχολικής μονάδας. Υπάρχει ποικιλία ποιοτικών προσεγγίσεων και μια απ' αυτές είναι η περιπτωσική έρευνα (Παπαναστασίου και Παπαναστασίου, 2005). Σύμφωνα με τους Cohen και Manion (1994/2000), ο ερευνητής της μελέτης περίπτωσης, παρατηρεί τα χαρακτηριστικά μιας μονάδας και εξερευνά εις βάθος και συστηματικά τα φαινόμενα που συνθέτουν τον κύκλο ζωής της, ώστε να κάνει γενικεύσεις για τον ευρύτερο πληθυσμό που ανήκει η μονάδα αυτή. Αυτή η προσέγγιση, μελετά λεπτομερώς ένα άτομο, μια ομάδα ή ένα φαινόμενο και χρησιμοποιείται ευρέως στην εκπαίδευση, εξαιτίας του ενδιαφέροντος που άρχισαν να επιδεικνύουν οι ερευνητές σχετικά με τη μελέτη πολύπλοκων εκπαιδευτικών φαινομένων σε πραγματικό περιβάλλον (Παπαναστασίου και Παπαναστασίου, 2005).

9.2 Ερευνητικά Εργαλεία

9.2.1 Πρωτόκολλο Συνέντευξης Συμμετέχοντα Διευθυντή

Οι Παπαναστασίου και Παπαναστασίου (2005) αναφέρουν ότι στη συνέντευξη εμπλέκονται δύο τουλάχιστον πρόσωπα και επί της ουσίας είναι ένας προφορικός

τρόπος συλλογής, από τον ερωτών, όλων των δεδομένων που έχουν σχέση με τον σκοπό της έρευνας και υπάρχουν στο μυαλό του ερωτώμενου.

Αρχικά λοιπόν, ετοιμάστηκε το *πρωτόκολλο συνέντευξης συμμετέχοντα διευθυντή*, το οποίο δημιουργήθηκε εξ' ολοκλήρου από τον ερευνητή και αναπροσαρμόστηκε πολλές φορές, ώστε οι πληροφορίες που θα λαμβάνονταν να ήταν όσο το δυνατό πιο αξιόπιστες και αντικειμενικές. Συγκεκριμένα, έχοντας ως βάση τον σκοπό τη έρευνας και τα τρία ερευνητικά ερωτήματα που αποτυπώθηκαν, δημιουργήθηκαν δεκαπέντε ερωτήσεις ανοικτού τύπου, με σκοπό τη διενέργεια ημιδομημένης συνέντευξης. Οι έντεκα ερωτήσεις αποτελούσαν βασικές υποδιαίρέσεις των τριών ερευνητικών ερωτημάτων, ενώ συμπεριλήφθηκαν παράλληλα τρεις ερωτήσεις σχετικά με θέματα διαχείρισης κρίσεων και μια ερώτηση καθαρά για σκοπούς άντλησης πληροφοριών σχετικά με τον διευθυντή και τη σχολική μονάδα.

Η καταγραφή τους κρίθηκε απαραίτητη, καθώς, σύμφωνα με τους Παπαναστασίου και Παπαναστασίου (2005), στην περίπτωση που οι ερωτήσεις δεν είναι καταγεγραμμένες, υπάρχει πιθανότητα κάποιες απ' αυτές να μην υποβληθούν κατά τη συνέντευξη. Επίσης, έγινε χρήση κατάλληλης, για τον συμμετέχοντα, γλώσσας, οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν με τέτοιο τρόπο, ώστε να γίνονταν κατανοητές και χρησιμοποιήθηκαν γνωστές λέξεις σε αυτές, ώστε να ανταποκρίνονταν στο επίπεδο του συμμετέχοντα.

Η ημιδομημένη συνέντευξη είναι ο πιο συνηθισμένος τύπος συνέντευξης που χρησιμοποιείται κατά τη διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας (Τσιώλης, 2020). Περιλαμβάνει κατά κάποιο τρόπο προκαθορισμένες ερωτήσεις, οι οποίες αποτελούν οδηγό κάλυψης σημαντικών θεμάτων στο πλαίσιο διεξαγωγής της έρευνας και χρησιμοποιείται συνήθως από νέους μελετητές, ενώ παράλληλα αποτελεί έναν ευέλικτο τύπο συνέντευξης, στο πλαίσιο της οποίας μπορεί να γίνει τροποποίηση των προκαθορισμένων ερωτήσεων, δύνανται να προστεθούν ή να αφαιρεθούν προς συζήτηση θέματα και επιτρέπεται η αλλαγή της σειράς που τίθενται οι ερωτήσεις και η εμβάθυνση στα προς συζήτηση θέματα (Ίσαρη και Πουρκός, 2015). Για τους πιο πάνω λόγους, επιλέχθηκε αυτός ο τύπος συνέντευξης.

Συγκεκριμένα, στο εν λόγω πρωτόκολλο, συμπεριλήφθηκαν ανοικτού τύπου ερωτήσεις συμπεριφοράς, ερωτήσεις γνώμης, ερωτήσεις αισθήσεων, μία δημογραφική ερώτηση και

μία ερώτηση συναισθημάτων. Η επιλογή υποβολής ανοικτού τύπου ερωτήσεων έγινε, επειδή, σύμφωνα με τους Παπαναστασίου και Παπαναστασίου (2005), τέτοιου τύπου ερωτήσεις δίνουν το δικαίωμα ελεύθερης έκφρασης των σκέψεων, των συναισθημάτων και των προτιμήσεων. Επίσης, σύμφωνα με τους Cohen και Manion (1994/2000), οι ανοικτού τύπου ερωτήσεις επιτρέπουν στον ερωτών να διερευνήσει εις βάθος, να ελέγξει τις γνώσεις του ερωτώμενου και να κάνει πιο σωστές εκτιμήσεις, ενώ ταυτόχρονα ενθαρρύνει τη μεταξύ τους συνεργασία, μέσω της οποίας, μπορεί να υποδειχθούν σχέσεις ή/και υποθέσεις που μέχρι στιγμής δεν έχουν εξεταστεί.

9.2.2 Ερωτηματολόγιο Συμμετέχοντα Εκπαιδευτικού

Οι Παπαναστασίου και Παπαναστασίου (2005) αναφέρουν ότι το ερωτηματολόγιο είναι μια σειρά από ερωτήσεις που σχετίζονται με το θέμα της έρευνας και η συλλογή των αναγκαίων ερευνητικών πληροφοριών γίνεται κατόπιν γραπτών απαντήσεων στις ερωτήσεις αυτές από τα υποκείμενα της έρευνας. Οι Cohen και Manion (1994/2000) αναφέρουν ότι η συνέντευξη, ως μια μέθοδος συλλογής στοιχείων μέσω άμεσης λεκτικής συναλλαγής, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως κύριο μέσο, σε συνδυασμό με άλλα, για να ελεγχθούν υποθέσεις ή να υποδειχθούν νέες.

Αφού λοιπόν ολοκληρώθηκε η ετοιμασία του *πρωτοκόλλου συνέντευξης συμμετέχοντα διευθυντή*, στη συνέχεια ετοιμάστηκε το *ερωτηματολόγιο συμμετέχοντα εκπαιδευτικού*, το οποίο δημιουργήθηκε εξ' ολοκλήρου από τον ερευνητή και αναπροσαρμόστηκε πολλές φορές, ώστε οι πληροφορίες που θα λαμβάνονταν να ήταν όσο το δυνατόν πιο αξιόπιστες και αντικειμενικές. Επίσης, έγινε χρήση κατάλληλης, για τους συμμετέχοντες, γλώσσας και χρησιμοποιήθηκαν γνωστές λέξεις στις ερωτήσεις, ώστε να ανταποκρίνονταν στο επίπεδό τους.

Συγκεκριμένα, έχοντας ως βάση τον σκοπό τη έρευνας και τα τρία ερευνητικά ερωτήματα που αποτυπώθηκαν, δημιουργήθηκαν τριάντα δύο ερωτήσεις κλειστού τύπου. Σύμφωνα με τους Παπαναστασίου και Παπαναστασίου (2005), σε τέτοιου τύπου ερωτήσεις, περιορίζεται η ελευθερία του υποκειμένου στις απαντήσεις, καθώς του επιτρέπεται η επιλογή μόνο μίας από τις απαντήσεις που του προσφέρονται, όμως έχουν το πλεονέκτημα ως προς το ότι συμπληρώνονται, κωδικοποιούνται και αναλύονται εύκολα. Αυτός ήταν και ο κύριος λόγος συμπερίληψης αυτού του τύπου ερωτήσεων στο ερωτηματολόγιο. Συγκεκριμένα, το εν λόγω ερωτηματολόγιο, στην τελική του μορφή,

περιλάμβανε δύο μέρη και δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή από τον ερευνητή, ώστε αυτό να ήταν ευπαρουσίαστο.

Το Μέρος Α, αποτελείτο από πέντε κλειστού τύπου δημογραφικές ερωτήσεις, οι οποίες αφορούσαν προσωπικά στοιχεία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών ως προς το φύλο, την ηλικία, την επαγγελματική πείρα στη Δημοτική Εκπαίδευση, τα έτη υπηρεσίας στην υπό μελέτη σχολική μονάδα και τα πρόσθετα ακαδημαϊκά προσόντα τους.

Το μέρος Β, αποτελείτο από είκοσι επτά κλειστού τύπου ερωτήσεις/δηλώσεις. Οι είκοσι τέσσερις ερωτήσεις/δηλώσεις αποτελούσαν βασικές υποδιαιρέσεις των τριών ερευνητικών ερωτημάτων, ενώ συμπεριλήφθηκαν παράλληλα τρεις ερωτήσεις σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων. Οι ερωτήσεις/δηλώσεις συνοδεύονταν από διαβαθμισμένες απαντήσεις (κλίμακα Likert), οι οποίες κάλυπταν τις πιθανές απόψεις. Μέσω τέτοιου είδους ερωτήσεων κλειστού τύπου, ζητείται από το άτομο να τοποθετηθεί σε μία από τις επιλογές που του δίνονται, οι οποίες είναι διαβαθμισμένες από το άκρο αρνητικό στο άκρο θετικό (Παπαναστασίου και Παπαναστασίου, 2005).

Στο ερωτηματολόγιο, ο κάθε συμμετέχοντας εκπαιδευτικός θα καλείτο να απαντήσει στην κάθε ερώτηση/δήλωση, επιλέγοντας μία από τις πιο κάτω απαντήσεις:

- «Διαφωνώ απόλυτα».
- «Διαφωνώ».
- «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ».
- «Συμφωνώ».
- «Συμφωνώ απόλυτα».

Παρόλο που αρχικά υπήρχε η σκέψη να γίνουν συνεντεύξεις με ομάδες εστίασης στους εκπαιδευτικούς και παρατήρηση εντός της σχολικής μονάδας που θα αποτελούσε τη μελέτη περίπτωσης, εντούτοις η σκέψη αυτή αποφασίστηκε όπως μην εφαρμοστεί και η συλλογή των δεδομένων από τους εκπαιδευτικούς να γίνει μέσω ερωτηματολογίου. Ο κύριος λόγος επιλογής του ως ένα από τα δύο ερευνητικά εργαλεία, ήταν οι σχολικές συνθήκες που επικρατούν μέχρι σήμερα, εξαιτίας της πανδημίας COVID-19, καθώς η συμπλήρωση του δε θα απαιτούσε τη φυσική παρουσία του ερευνητή.

9.3 Εξασφάλιση Άδειας για Διεξαγωγή Έρευνας σε Δημόσιο Δημοτικό Σχολείο

Για να καταστεί δυνατή η διεξαγωγή έρευνας σε δημόσιο δημοτικό σχολείο, ήταν απαραίτητη η εξασφάλιση άδειας από το Υ.Π.Π.Α.Ν., η έκδοση της οποίας απαιτούσε την εκ των προτέρων υποβολή γνωμοδότησης του Κέντρου Εκπαιδευτικής Έρευνας και Αξιολόγησης¹⁴ προς τη Διεύθυνση Δημοτικής Εκπαίδευσης. Για τον σκοπό αυτό, ο ερευνητής συμπλήρωσε και υπέβαλε ηλεκτρονικά την αίτηση, μέσω της σχετικής ιστοσελίδας.

Η αίτηση αυτή αποτελείτο από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος, αφορούσε προσωπικά στοιχεία του ερευνητή. Το δεύτερο μέρος, αφορούσε το Αναλυτικό Σχέδιο Έρευνας, στο οποίο ο ερευνητής κλήθηκε να περιγράψει το περιεχόμενο της έρευνας, την προτεινόμενη μεθοδολογία, τα χρονοδιαγράμματα, καθώς επίσης τις διαδικασίες αντιμετώπισης ζητημάτων ηθικής και ερευνητικής δεοντολογίας στη βάση των οδηγιών του Κέντρου Εκπαιδευτικής Έρευνας και Αξιολόγησης.

Η εν λόγω αίτηση, συνοδεύτηκε από την υποβολή του *πρωτοκόλλου συνέντευξης συμμετέχοντα διευθυντή, του ερωτηματολογίου συμμετέχοντα εκπαιδευτικού, της ενυπόγραφης βεβαίωσης του επιβλέποντα καθηγητή του ερευνητή μέσω της οποίας, επιβεβαιωνόταν η έγκριση των εργαλείων αυτών και το περιεχόμενο της αίτησης, του έντυπου συγκατάθεσης συμμετέχοντα διευθυντή/εκπαιδευτικού, του έντυπου ενημέρωσης συμμετέχοντα διευθυντή για συνέντευξη και του έντυπου ενημέρωσης συμμετέχοντα εκπαιδευτικού.*

Μετά την υποβολή της αίτησης, προωθήθηκε, από το Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας και Αξιολόγησης προς τον ερευνητή, ηλεκτρονικό μήνυμα με διευκρινίσεις/επισημάνσεις, οι οποίες διευθετήθηκαν. Στη συνέχεια, η Διεύθυνση Δημοτικής Εκπαίδευσης, ενημέρωσε τον ερευνητή για την έγκριση του αιτήματός του.

9.4 Δειγματοληψία

Για την επιλογή μιας σχολικής μονάδας της Κύπρου, χρησιμοποιήθηκε η λίστα/

¹⁴ Πηγή: https://www.pi.ac.cy/pi/files/keea/Guidelines_Platform-08_04_2016.pdf

κατάλογος¹⁵ δημόσιων δημοτικών σχολείων που διατίθεται στην ιστοσελίδα του Υ.Π.Π.Α.Ν.. Σε πρώτη φάση, έγιναν τηλεφωνικές επικοινωνίες με διευθύνσεις των σχολείων. Για να καταστεί δυνατή η επιλογή της σχολικής μονάδας που θα αποτελούσε τη μελέτη περίπτωσης, η διαδικασία τηλεφωνικών επικοινωνιών επαναλήφθηκε, μέχρι να διασφαλιστεί ότι η σχολική μονάδα που θα αποτελούσε τη μελέτη περίπτωσης, θα είχε τη δυνατότητα εκπλήρωσης των εξής προκαθορισμένων προϋποθέσεων:

- ο διευθυντής να παραχωρεί την άδειά του, ώστε η σχολική μονάδα που διευθύνει, να αποτελέσει τη μελέτη περίπτωσης,
- τόσο ο διευθυντής όσο και το διδακτικό προσωπικό να έχουν το ενδιαφέρον και την προθυμία να συμμετάσχουν εθελοντικά στην έρευνα,
- οι συμμετέχοντες να μπορούν να λάβουν μέρος στον μη διδακτικό χρόνο τους,
- οι συμμετέχοντες στην έρευνα να εργάζονταν στη σχολική μονάδα και κατά τη διάρκεια αναστολής της λειτουργίας της, την Άνοιξη του 2020.

Η πρώτη σχολική μονάδα, για την οποία υπήρξε επιβεβαίωση από τη διεύθυνση ότι η εκπλήρωση των προκαθορισμένων προϋποθέσεων που περιγράφονται πιο πάνω θα μπορούσε να καταστεί εφικτή, αποτέλεσε τη μελέτη περίπτωσης.

9.5 Δείγμα της Έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσε μία σχολική μονάδα της Κύπρου (εφεξής «σχολική μονάδα Α¹⁶»), ως μελέτη περίπτωσης και συγκεκριμένα ένας διευθυντής και τέσσερις εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε αυτή. Η σχολική μονάδα Α είναι μια υπαίθρια σχολική μονάδα της Κύπρου, η οποία παρέχει υπηρεσίες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Διαθέτει ανεξάρτητες αίθουσες διδασκαλίας και τα τμήματα της είναι αμιγή για κάθε επίπεδο τάξης. Συγκαταλέγεται στα πολυδιδάσκαλα δημόσια δημοτικά σχολεία της Κύπρου, δηλαδή στα δημόσια δημοτικά σχολεία που διαθέτουν τρεις ή περισσότερους δασκάλους και στόχος της είναι η παροχή άρτιας εκπαίδευσης στους μαθητές και η εξέλιξη των δυνατοτήτων τους σε ένα χαρούμενο περιβάλλον.

¹⁵ Πηγή: http://www.moec.gov.cy/pdf/el_dimosia_dimotiki.pdf

¹⁶ Το γράμμα Α χρησιμοποιείται καθαρά για σκοπούς διασφάλισης της ανωνυμίας της σχολικής μονάδας που αποτέλεσε τη μελέτη περίπτωσης.

9.6 Συλλογή Δεδομένων

Η διεξαγωγή της έρευνας έγινε με τη μέθοδο της ποιοτικής προσέγγισης και συγκεκριμένα με τη μελέτη περίπτωσης (case study) μίας σχολικής μονάδας. Επιλέχθηκε η ποιοτική προσέγγιση, ώστε να μελετηθούν εις βάθος τα τρία ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής και να εξυπηρετηθεί ο σκοπός διεξαγωγής της έρευνας.

Συγκεκριμένα, κατόπιν συνεννόησης με τη διεύθυνση της σχολικής μονάδας Α και αφού προηγουμένως προηγήθηκαν τηλεφωνικές επικοινωνίες για σκοπούς προγραμματισμού της όλης διαδικασίας, πραγματοποιήθηκε περί τα μέσα Νοεμβρίου του 2020 η συλλογή πρωτογενών δεδομένων μέσω συνέντευξης από τον διευθυντή σε διαθέσιμο χρόνο αυτού, ώστε να μην παρεμποδιστεί το διευθυντικό του έργο και μέσω ερωτηματολογίου που επιστράφηκε εξ ολοκλήρου συμπληρωμένο από τέσσερις εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας Α, οι οποίοι προθυμοποιήθηκαν να συμμετέχουν εθελοντικά στην έρευνα σε μη διδακτικό χρόνο, ώστε να μην παρεμποδιστεί το διδακτικό έργο τους. Οι συγκεκριμένοι εκπαιδευτικοί εργάζονταν στη σχολική μονάδα κατά τη διάρκεια αναστολής της λειτουργίας της και σήμερα συνεχίζουν να αποτελούν μέρος του διδασκαλικού συλλόγου, ο οποίος έχει την ευθύνη¹⁷ για την υλοποίηση των, καθορισμένων από την πολιτεία και τις εκπαιδευτικές αρχές, εκπαιδευτικών στόχων.

Το ερωτηματολόγιο συμμετέχοντα εκπαιδευτικού, συνοδευόταν από το έντυπο ενημέρωσης συμμετέχοντα εκπαιδευτικού, ένα έντυπο το οποίο παραλήφθηκε από τους συμμετέχοντες και το οποίο είχε ετοιμαστεί για σκοπούς καλύτερης ενημέρωσης όσων εκπαιδευτικών θα συμμετείχαν. Στο εν λόγω έντυπο αναφέρονταν το όνομα του ερευνητή, το όνομα του Πανεπιστημίου κάτω από την εποπτεία του οποίου θα γινόταν η έρευνα, οι σκοποί και τα πιθανά οφέλη της έρευνας, ο τρόπος συλλογής δεδομένων, ο χρόνος που θα χρειαζόταν για τη συλλογή των δεδομένων, τα στοιχεία επικοινωνίας με τον ερευνητή σε περίπτωση που υπήρχαν ερωτήματα/απορίες και τα στοιχεία επικοινωνίας με το Πανεπιστήμιο σε περίπτωση που ο συμμετέχοντας θα επιθυμούσε να υποβάλει τυχόν παράπονο ή καταγγελία. Επίσης, περιλαμβάνονταν δηλώσεις του ερευνητή σχετικά με τη διασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών,

¹⁷ Πηγή: <http://www.moec.gov.cy/dde/ekpaideftikoi.html>

την εθελοντική συμμετοχή τους, τη δυνατότητα αποχώρησής τους οποιαδήποτε στιγμή και χωρίς οποιαδήποτε συνέπεια και ότι χρήση των δεδομένων που θα συλλέγονταν, θα ήταν μόνο για σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας.

Πριν τη διεξαγωγή της συνέντευξης, όμοια με τους εκπαιδευτικούς, ο διευθυντής παρέλαβε το έντυπο ενημέρωσης συμμετέχοντα διευθυντή για συνέντευξη, ένα έντυπο το οποίο είχε ετοιμαστεί για σκοπούς καλύτερης ενημέρωσής του και στο οποίο περιλαμβάνονταν αντίστοιχα, οι αναφορές και οι δηλώσεις που περιλαμβάνονταν στο έντυπο ενημέρωσης που ετοιμάστηκε για τους εκπαιδευτικούς, με τη μόνη πρόσθετη ενημέρωση ότι η συνέντευξη θα μαγνητοφωνείτο.

Η συνέντευξη με τον διευθυντή διήρκησε περίπου μία ώρα και μαγνητοφωνήθηκε. Αρχικά, επεξηγήθηκε ο σκοπός διεξαγωγής της έρευνας και επιβεβαιώθηκε ότι ο διευθυντής συγκατατίθεται ως προς τη μαγνητοφώνησή της. Η συνομιλία καθόλη τη διάρκεια της συνέντευξης ήταν ευχάριστη και χαρακτηριζόταν από ένα κλίμα εμπιστοσύνης. Βασικό μέλημα του ερευνητή ήταν η διατήρηση ουδέτερης στάσης ως προς τις απαντήσεις του διευθυντή, ώστε να διασφαλιστεί στον μέγιστο δυνατό βαθμό η εγκυρότητα των δεδομένων. Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκε ημιδομημένη συνέντευξη, βάσει του πρωτοκόλλου συνέντευξης συμμετέχοντα διευθυντή, στο οποίο περιλαμβάνονταν οι 15 προκαθορισμένες ανοικτού τύπου ερωτήσεις, ώστε αυτός να μπορεί να εκφράσει ελεύθερα τις απόψεις του και οι οποίες αποτέλεσαν οδηγό κάλυψης των τριών ερευνητικών ερωτημάτων της έρευνας.

Στο πλαίσιο διεξαγωγής της ημιδομημένης συνέντευξης, μέσω της αλληλεπίδρασης μεταξύ του ερευνητή και του διευθυντή, τέθηκε μια σειρά από άλλες σχετικές διευκρινιστικές ερωτήσεις, με στόχο την εμβάθυνση στα προς συζήτηση θέματα, εξυπηρετώντας παράλληλα και τον σκοπό επιλογής αυτού του τύπου συνέντευξης. Μετά το τέλος της συνέντευξης, ο ερευνητής εξέφρασε τις ευχαριστίες του προς τον διευθυντή, χωρίς την άδεια του οποίου η σχολική μονάδα Α δε θα αποτελούσε τη μελέτη περίπτωσης.

Σημειώνεται ότι ο ερευνητής παρέλαβε τόσο από τον διευθυντή όσο και από τους τέσσερις εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας, υπογεγραμμένο το έντυπο συγκατάθεσης συμμετέχοντα διευθυντή/εκπαιδευτικού, μέσω του οποίου, όλοι οι

συμμετέχοντες στην έρευνα έδωσαν τη συγκατάθεση τους για εθελοντική συμμετοχή τους, δηλώνοντας παράλληλα ότι είχαν μελετήσει το σχετικό έντυπο ενημέρωσης, ότι είχαν κατανοήσει τον σκοπό, την αναγκαιότητα και τη σημαντικότητα της διεξαγωγής της έρευνας και ότι είχαν πλήρη επίγνωση των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων που απορρέαν από τη συμμετοχή τους σε αυτήν.

9.7 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία Μετρήσεων

Σύμφωνα με τους Παπαναστασίου και Παπαναστασίου (2005), η εγκυρότητα εκφράζεται από τον βαθμό επίτευξης του σκοπού του οργάνου μέτρησης, ενώ η αξιοπιστία εκφράζεται από τον βαθμό εξαγωγής των ίδιων αποτελεσμάτων ως προς τη μέτρηση ενός χαρακτηριστικού γνωρίσματος των ερωτώμενων κάτω από τις ίδιες συνθήκες, μέσω της επαναλαμβανόμενης χρήσης ενός οργάνου μέτρησης.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, αξιοποιήθηκαν δύο ερευνητικά εργαλεία, η συνέντευξη και το ερωτηματολόγιο, προς διασταύρωση των αποτελεσμάτων και διασφάλιση της εγκυρότητας της έρευνας. Επίσης, η σύνταξη τόσο του *πρωτοκόλλου συνέντευξης συμμετέχοντα διευθυντή* όσο και του *ερωτηματολογίου συμμετέχοντα εκπαιδευτικού*, έγινε κατόπιν βιβλιογραφικής ανασκόπησης και ανταλλαγής απόψεων.

Συγκεκριμένα, δοκιμάστηκαν πιλοτικά σε διευθυντή και εκπαιδευτικούς αντίστοιχα, με στόχο να ληφθούν οι απόψεις τους στο κατά πόσο οι ερωτήσεις ανταποκρίνονται στη σχολική πραγματικότητα, να εντοπιστούν τυχόν ασάφειες που δεν προέβλεψε ο ερευνητής, να γίνει εκτίμηση του χρόνου συμμετοχής, αλλά και για να αποκτήσει εμπειρία ο ερευνητής.

Κατόπιν ανατροφοδοτήσεων που λήφθηκαν τόσο από αυτούς όσο και από τον επιβλέποντα καθηγητή του ερευνητή, έγιναν οι απαραίτητες διορθώσεις, ενώ παράλληλα αφαιρέθηκαν ερωτήσεις από το *πρωτόκολλο συνέντευξης συμμετέχοντα διευθυντή* και από το Μέρος Β του *ερωτηματολογίου συμμετέχοντα εκπαιδευτικού*, οι οποίες, κατόπιν των ανατροφοδοτήσεων, κρίθηκαν ότι δεν είναι απαραίτητες. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι τα δύο ερευνητικά εργαλεία, έτυχαν γνωμοδότησης από το Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας και Αξιολόγησης, στο πλαίσιο αξιολόγησης της αίτησης για άδεια διεξαγωγής της έρευνας.

9.8 Δυσχέρειες της Έρευνας

Μια από τις δυσχέρειες που προέκυψε κατά τη διεξαγωγή της έρευνας ήταν η συνεχής αναπροσαρμογή των δύο ερευνητικών εργαλείων μέχρι αυτά να καταλήξουν στην τελική τους μορφή. Συγκεκριμένα, τα δύο ερευνητικά εργαλεία έγιναν εξ ολοκλήρου από τον ερευνητή, όμως, για να διασφαλιστεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των μετρήσεων, χρειάστηκε να δοκιμαστούν πιλοτικά σε διευθυντή και εκπαιδευτικούς αντίστοιχα. Οι αλλαγές που κρίθηκαν αναγκαίες να γίνουν κατόπιν των ανατροφοδοτήσεών τους, ήταν μια διαδικασία, για την οποία χρειάστηκε να αφιερωθεί αρκετός χρόνος.

Επίσης, οι προϋποθέσεις που τέθηκαν σχετικά με την επιλογή της σχολικής μονάδας που θα αποτελούσε τη μελέτη περίπτωσης, είχαν σαν αποτέλεσμα τον μικρό αριθμό των εκπαιδευτικών που τελικά συμμετείχαν, καθώς η συλλογή δεδομένων από μεγαλύτερο δείγμα δεν κατέστη δυνατή εξαιτίας της απαίτησης εκπλήρωσης των πιο κάτω:

- i. ο διευθυντής έπρεπε να παραχωρήσει την άδειά του,
- ii. ο διευθυντής και οι εκπαιδευτικοί έπρεπε να έχουν το ενδιαφέρον και την προθυμία να συμμετάσχουν εθελοντικά στην έρευνα,
- iii. οι συμμετέχοντες στην έρευνα έπρεπε να λάβουν μέρος στον μη διδακτικό χρόνο τους,
- iv. οι συμμετέχοντες στην έρευνα έπρεπε να εργάζονταν στη σχολική μονάδα τουλάχιστον από την Άνοιξη του 2020.

Μια ακόμη δυσχέρεια της έρευνας, ήταν οι συνθήκες που επικρατούν εξαιτίας της πανδημίας COVID-19, οι οποίες περιόριζαν την περισσότερη ευελιξία που θα υπήρχε υπό κανονικές συνθήκες και παράλληλα αποτελούσαν πρόσθετο σημαντικό παράγοντα, ο οποίος έπρεπε να λαμβάνεται υπόψη σε διάφορα στάδια διεξαγωγής της έρευνας.

Κεφάλαιο 10

Αποτελέσματα

10.1 Κωδικοποίηση των Απαντήσεων των Εκπαιδευτικών

Σε πρώτη φάση, μεταφέρθηκαν οι είκοσι επτά απαντήσεις που συλλέχθηκαν από τους τέσσερις εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας Α, στο λογισμικό πρόγραμμα Microsoft Excel. Ο λόγος που επιλέχθηκε το συγκεκριμένο λογισμικό πρόγραμμα ήταν, επειδή είναι πολύ εύχρηστο και διαθέτει το εργαλείο γραφημάτων *Radar Chart*, ένα εργαλείο το οποίο παρέχει τη δυνατότητα παρουσίασης των δεδομένων των ερωτηματολογίων με ένα εύκολο και κατανοητό τρόπο. Το εν λόγω εργαλείο είναι χρήσιμο για παρουσίαση των δεδομένων ως προς ένα κεντρικό σημείο. Η παρουσίαση των απαντήσεών τους μέσω γραφήματος, κατέστη εφικτή, αφού πρώτα προηγήθηκε η κωδικοποίηση τους, η οποία εκφράζει τον αντίστοιχο βαθμό συμφωνίας τους, ως εξής:

- οι απαντήσεις «*Διαφωνώ απόλυτα*», κωδικοποιήθηκαν με τον αριθμό 1,
- οι απαντήσεις «*Διαφωνώ*», κωδικοποιήθηκαν με τον αριθμό 2,
- οι απαντήσεις «*Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ*», κωδικοποιήθηκαν με τον αριθμό 3,
- οι απαντήσεις «*Συμφωνώ*», κωδικοποιήθηκαν με τον αριθμό 4,
- οι απαντήσεις «*Συμφωνώ απόλυτα*», κωδικοποιήθηκαν με τον αριθμό 5.

10.2 Απομαγνητοφώνηση της Συνέντευξης του Διευθυντή

Ακολούθως, κρίθηκε απαραίτητη η απομαγνητοφώνηση της συνέντευξης και έγινε η καταγραφή του περιεχομένου της σε έντυπη μορφή, ώστε να διευκολυνθεί η ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων που λήφθηκαν. Ήταν μια χρονοβόρα διαδικασία, καθώς έπρεπε να μεταφερθεί επακριβώς σε γραπτό λόγο η συνομιλία που έλαβε χώρα μεταξύ του ερευνητή και του διευθυντή της σχολικής μονάδας Α.

Η μαγνητοφώνηση της συνέντευξης, έδωσε τη δυνατότητα στον ερευνητή να ακούσει αρκετές φορές το περιεχόμενο της συνέντευξης. Σύμφωνα με τους Παπαναστασίου και Παπαναστασίου (2005), η συνέντευξη είναι ευέλικτη και αυξάνει την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων, ενώ η μαγνητοφώνηση παρέχει τη δυνατότητα στον ερευνητή να αποδώσει, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, το νόημα των απαντήσεων του συμμετέχοντα.

10.3 Παρουσίαση των Απαντήσεων των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών

10.3.1 Προσωπικά Στοιχεία των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών

Στους πιο κάτω Πίνακες, παρουσιάζονται τα προσωπικά στοιχεία των τεσσάρων συμμετεχόντων εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα, στον Πίνακα 1 παρουσιάζεται το φύλο, στον Πίνακα 2 παρουσιάζεται η ηλικία, στον Πίνακα 3 παρουσιάζεται η επαγγελματική πείρα στη Δημοτική Εκπαίδευση, στον Πίνακα 4 παρουσιάζονται τα έτη υπηρεσίας στην παρούσα σχολική μονάδα (σχολική μονάδα Α) και στον Πίνακα 5 παρουσιάζονται τα πρόσθετα ακαδημαϊκά προσόντα των τεσσάρων εκπαιδευτικών που συμμετείχαν εθελοντικά στην έρευνα.

Φύλο	
Αντρας	2
Γυναίκα	2
Σύνολο	4

Πίνακας 1. Φύλο των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών.

Ηλικία	
20-30 ετών	-
31-40 ετών	2
41-50 ετών	2
Άνω των 50 ετών	-
Σύνολο	4

Πίνακας 2. Ηλικία των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών.

Επαγγελματική πείρα στη Δημοτική Εκπαίδευση	
0-10 έτη	-
11-20 έτη	2
21-30 έτη	2
Πάνω από 30 έτη	-
Σύνολο	4

Πίνακας 3. Επαγγελματική Πείρα των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών στη Δημοτική Εκπαίδευση.

Έτη υπηρεσίας στην παρούσα σχολική μονάδα	
1-2 έτη	3
Πάνω από 2 έτη	1
Σύνολο	4

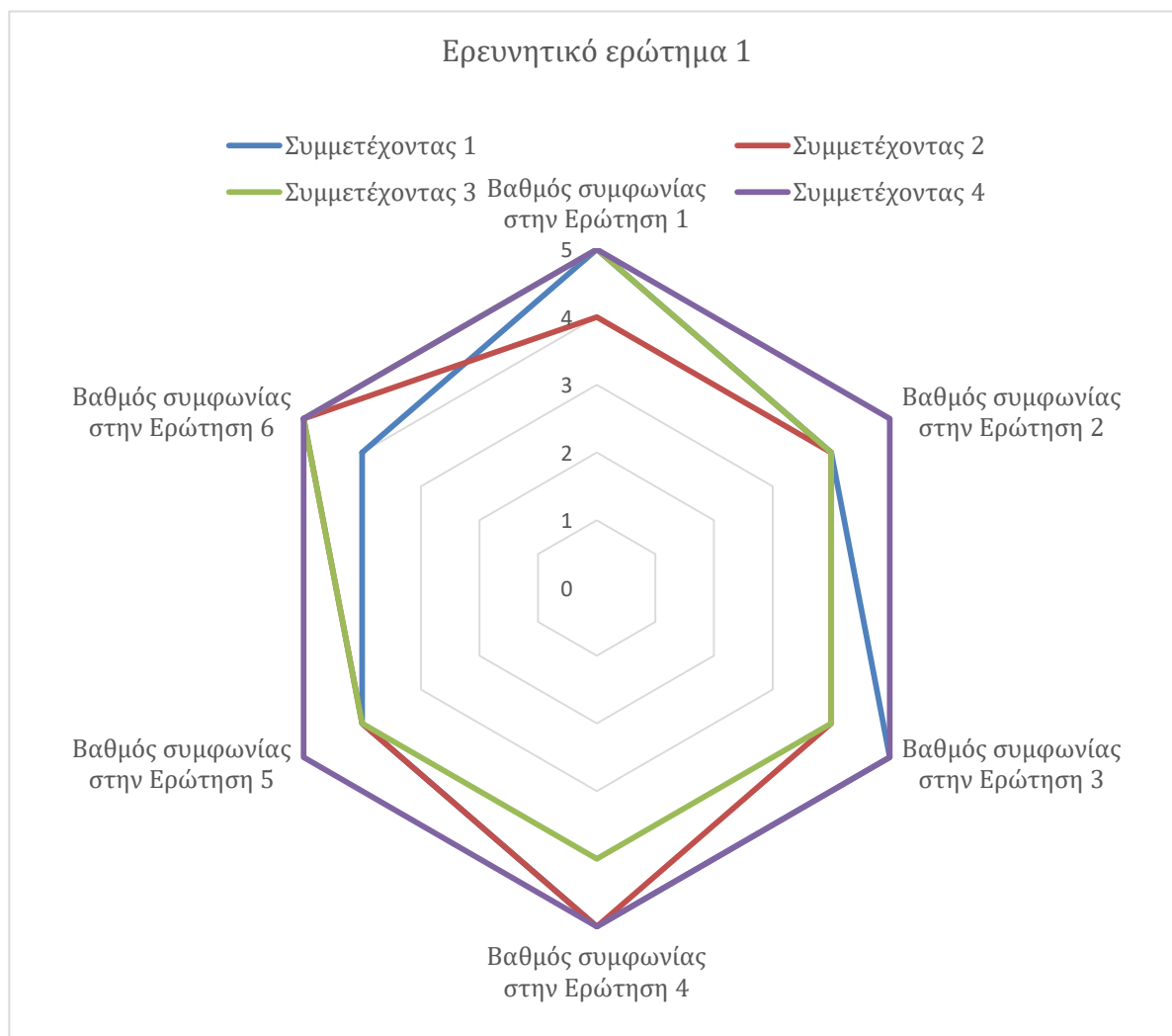
Πίνακας 4. Έτη Υπηρεσίας των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών στην Παρούσα Σχολική Μονάδα.

Πρόσθετα ακαδημαϊκά προσόντα	
Δεύτερο πτυχίο	-
Master	4
Διδακτορικό	-
Σύνολο	4

Πίνακας 5. Πρόσθετα Ακαδημαϊκά Προσόντα των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών.

10.3.2 Απαντήσεις στο Πρώτο Ερευνητικό Ερώτημα

Οι ερωτήσεις από 1 μέχρι 6 του ερωτηματολογίου συμμετέχοντα εκπαιδευτικού, αποτελούσαν βασικές υποδιαιρέσεις του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος, ως προς το ποια ηγετικά χαρακτηριστικά ανέδειξε ο διευθυντής δημόσιου δημοτικού σχολείου στην Κύπρο, εν καιρώ της πανδημίας COVID-19. Στο Διάγραμμα 3, παρουσιάζονται οι απαντήσεις των τεσσάρων συμμετεχόντων εκπαιδευτικών, στις σχετικές επιμέρους ερωτήσεις.



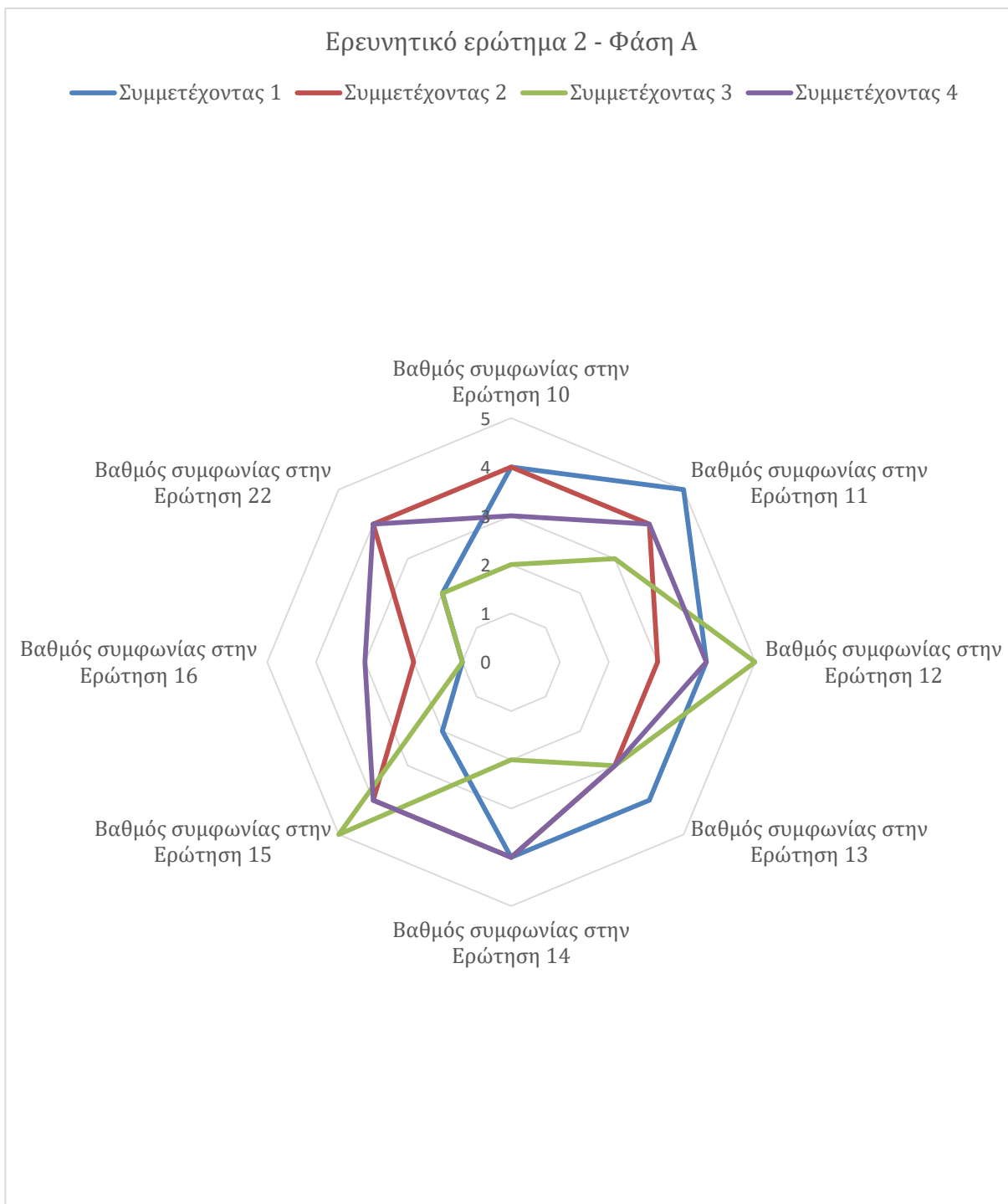
Διάγραμμα 3. Απαντήσεις των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών Σχετικά με το Πρώτο Ερευνητικό Ερώτημα.

10.3.3 Απαντήσεις στο Δεύτερο Ερευνητικό Ερώτημα

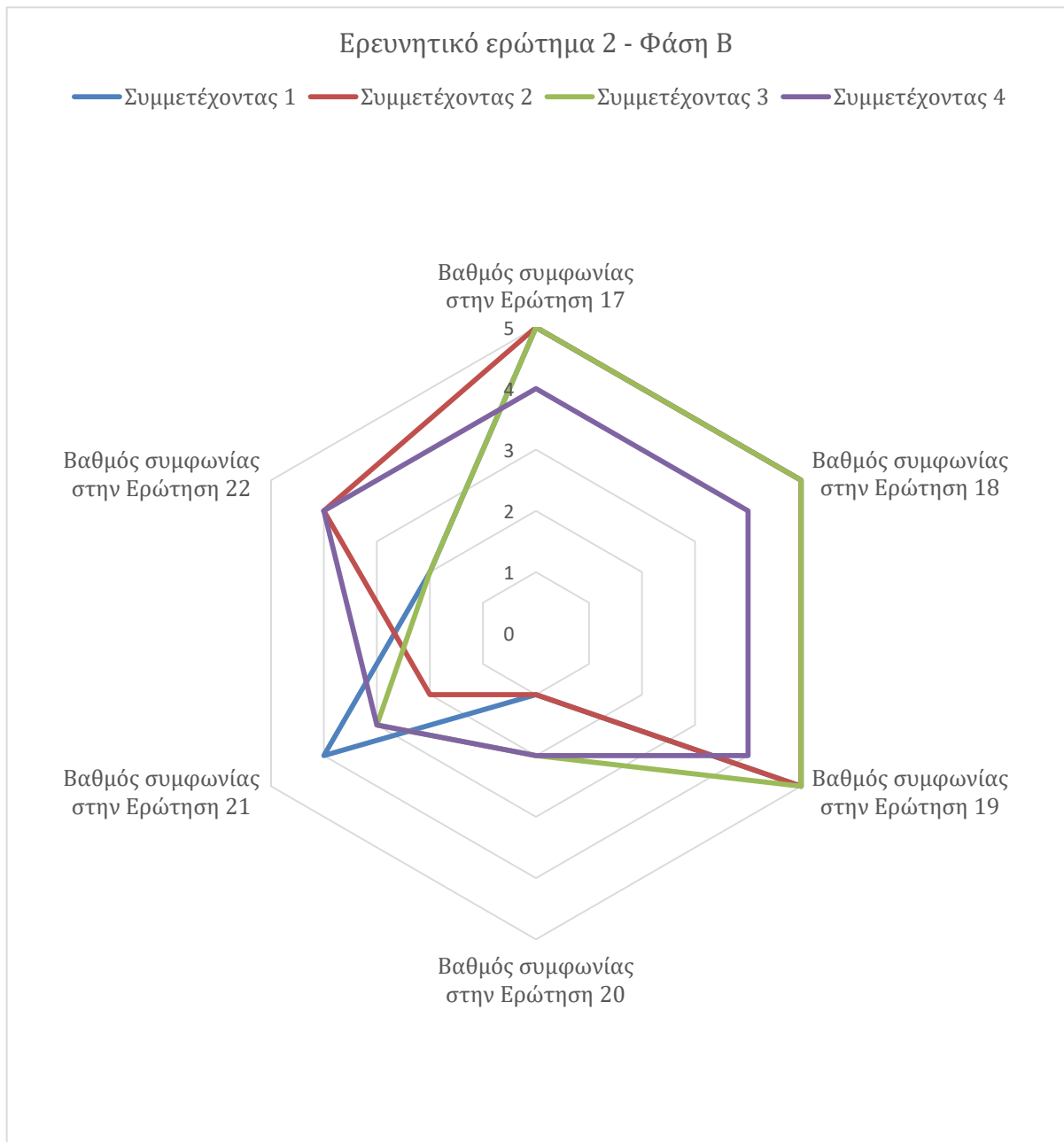
Οι ερωτήσεις από 10 μέχρι 22 του ερωτηματολογίου συμμετέχοντα εκπαιδευτικού, αποτελούσαν βασικές υποδιαιρέσεις του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος, ως προς το ποια προβλήματα κλήθηκε να αντιμετωπίσει ο διευθυντής δημόσιου δημοτικού σχολείου στην Κύπρο, εν καιρώ της πανδημίας COVID-19 και πώς αντιμετώπισε τα προβλήματα αυτά.

Τα προβλήματα αυτά σχετίζονται με δύο φάσεις. Η φάση Α, αφορά τα προβλήματα που προέκυψαν κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας της σχολικής μονάδας Α και σχετίζεται με τις ερωτήσεις από 10 μέχρι 16 του ερωτηματολογίου συμμετέχοντα εκπαιδευτικού. Η φάση Β, αφορά τα προβλήματα που προέκυψαν με την επαναλειτουργία της σχολικής μονάδας Α και σχετίζεται με τις ερωτήσεις από 17 μέχρι

21 του ερωτηματολογίου συμμετέχοντα εκπαιδευτικού. Τόσο η φάση Α όσο και η φάση Β σχετίζονται επίσης με την ερώτηση 22 του ερωτηματολογίου συμμετέχοντα εκπαιδευτικού. Στα Διαγράμματα 4 και 5, παρουσιάζονται αντίστοιχα, οι απαντήσεις των τεσσάρων συμμετεχόντων εκπαιδευτικών, στις σχετικές επιμέρους ερωτήσεις.



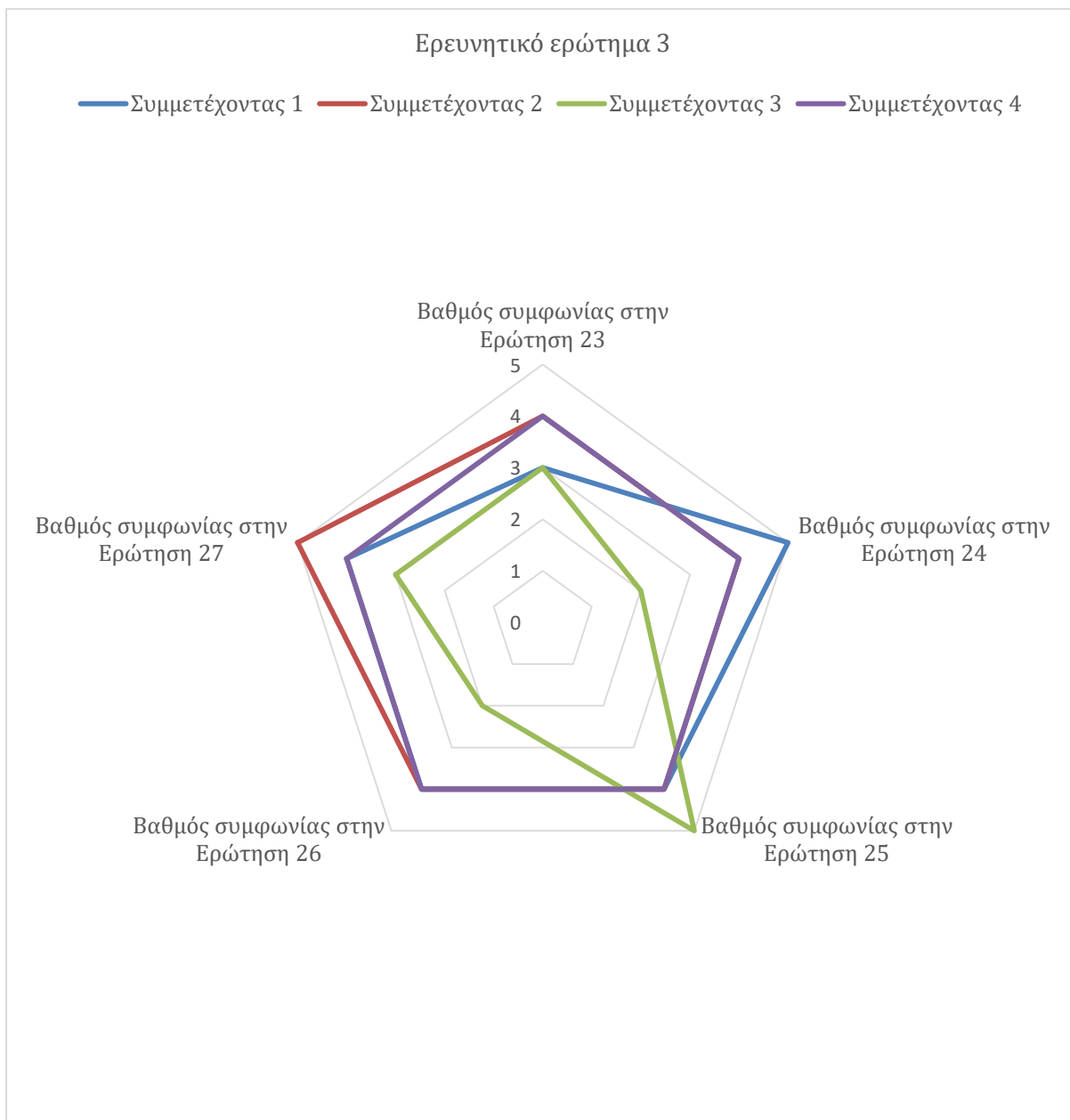
Διάγραμμα 4. Απαντήσεις των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών Σχετικά με το Δεύτερο Ερευνητικό Ερώτημα – Φάση Α.



Διάγραμμα 5. Απαντήσεις των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών Σχετικά με το Δεύτερο Ερευνητικό Ερώτημα – Φάση Β.

10.3.4 Απαντήσεις στο Τρίτο Ερευνητικό Ερώτημα

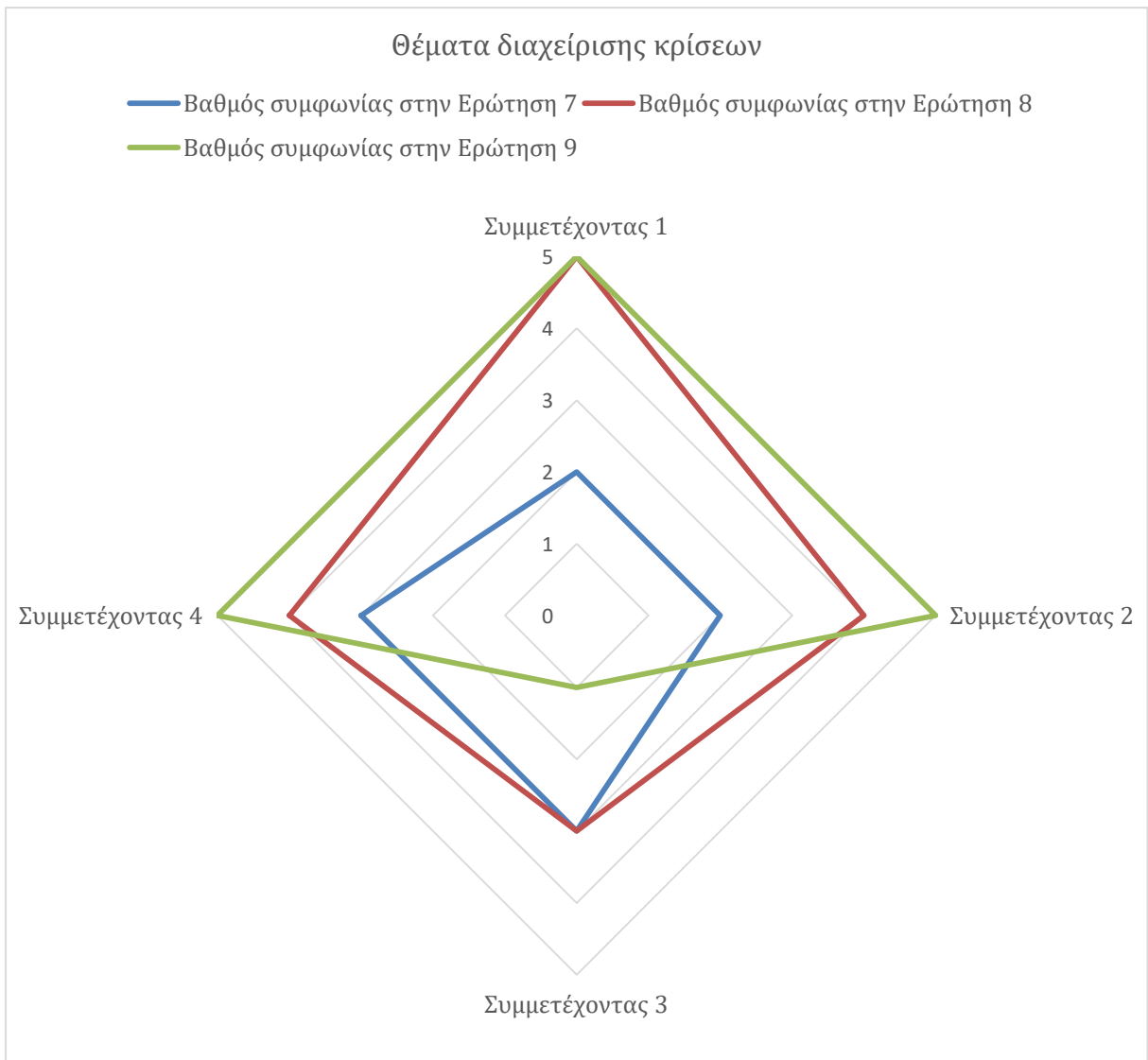
Οι ερωτήσεις από 23 μέχρι 27 του ερωτηματολογίου συμμετέχοντα εκπαιδευτικού, αποτελούσαν βασικές υποδιαιρέσεις του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος, ως προς το πώς διαχειρίστηκε ο διευθυντής δημόσιου δημοτικού σχολείου στην Κύπρο τις αλλαγές που προέκυψαν εξαιτίας της πανδημίας COVID-19. Στο Διάγραμμα 6, παρουσιάζονται οι απαντήσεις των τεσσάρων συμμετεχόντων εκπαιδευτικών, στις σχετικές επιμέρους ερωτήσεις.



Διάγραμμα 6. Απαντήσεις των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών Σχετικά με το Τρίτο Ερευνητικό Ερώτημα.

10.3.5 Απαντήσεις σε Θέματα Διαχείρισης Κρίσεων

Οι ερωτήσεις από 7 μέχρι 9 του ερωτηματολογίου συμμετέχοντα εκπαιδευτικού, αφορούσαν θέματα διαχείρισης κρίσεων. Πέραν των τριών ερευνητικών ερωτημάτων, κρίθηκε αναγκαίο να διερευνηθούν βασικές πτυχές της διαχείρισης κρίσεων, λαμβάνοντας υπόψη ότι ο σκοπός της έρευνας, αφορά τον ρόλο του διευθυντή κατά την περίοδο μιας παγκόσμιας κρίσης. Στο Διάγραμμα 7, παρουσιάζονται οι απαντήσεις των τεσσάρων συμμετεχόντων εκπαιδευτικών, στις σχετικές επιμέρους ερωτήσεις.



Διάγραμμα 7. Απαντήσεις των Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών σε Θέματα Διαχείρισης Κρίσεων.

10.4 Παρουσίαση των Απαντήσεων του Συμμετέχοντα Διευθυντή

10.4.1 Ο Συμμετέχοντας Διευθυντής και η Σχολική Μονάδα Α

Η ερώτηση 1 του πρωτοκόλλου συνέντευξης συμμετέχοντα διευθυντή, είχε απώτερο στόχο την άντληση βασικών πληροφοριών σχετικά με τον διευθυντή και τη σχολική μονάδα Α, η οποία αποτελούσε και τη μελέτη περίπτωσης. Για τον λόγο αυτό, σε πρώτη φάση υποβλήθηκε στον διευθυντή η ερώτηση «Πείτε μας λίγα λόγια για τον εαυτό σας και τη σχολική σας μονάδα».

Ο διευθυντής, αρχικά αναφέρθηκε στα έτη υπηρεσίας του στη Δημοτική Εκπαίδευση. Είναι ένα άτομο με πολυετή πείρα στον χώρο της εκπαίδευσης, καθώς εργάζεται στη Δημοτική Εκπαίδευση για πάνω από τριάντα έτη, ενώ εδώ και αρκετά χρόνια ασκεί διευθυντικό ρόλο. Στην όλη επαγγελματική του πορεία, είχε την ευκαιρία να εργαστεί ως δάσκαλος, ως βοηθός διευθυντής, ως διευθύνων και ως διευθυντής σε δημοτικά σχολεία διαφόρων πόλεων της Κύπρου. Σε αυτό το πλαίσιο συζήτησης, ο διευθυντής εστίασε κυρίως σε δύο περιπτώσεις που έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική του σταδιοδρομία. Η πρώτη περίπτωση, αφορούσε την υπηρεσία του σε μία ειδική σχολική μονάδα ως βοηθός διευθυντής, επισημαίνοντας ότι η εν λόγω περίοδος υπήρξε μία ευκαιρία σημαντικής επιμόρφωσης και μάθησης. Η δεύτερη περίπτωση, αφορούσε την υπηρεσία του σε μία σχολική μονάδα, στην οποία δέχτηκε την πρόταση να εκτελέσει, ως διευθύνων, χρέη διευθυντή. Αυτή η πρόταση, ως ανέφερε, ήταν πρόκληση για τον ίδιο και παράλληλα του έδωσε την ευκαιρία να αποκτήσει εμπειρία, η οποία τον βοήθησε στη μετέπειτα διευθυντική πορεία του.

Όσο αφορά τη σχολική μονάδα Α, ο διευθυντής ανέφερε ότι είναι ένα σχετικά μικρό σχολείο. Πέραν του διδακτικού προσωπικού, δύο μέλη του οποίου έχουν σχέση με την ειδική εκπαίδευση, στο σχολείο παρέχονται υπηρεσίες εκπαίδευσης ακόμη από έναν επισκέπτη, για λίγες περιόδους εβδομαδιαίως. Αναφέρθηκε ότι η σχολική μονάδα Α διαθέτει διαδικτυακό ιστότοπο, ανεξάρτητες αίθουσες διδασκαλίας για κάθε τάξη, μία αίθουσα πληροφορικής και ένα εργαστήριο το οποίο αξιοποιείται τόσο για σκοπούς επιστήμης και τεχνολογίας όσο και για σκοπούς τέχνης. Επίσης, έγινε αναφορά ότι, παρόλο που υπήρχε αίθουσα οικιακής οικονομίας, εντούτοις αυτή μετατράπηκε, λόγω έλλειψης χώρου, σε αίθουσα διδασκαλίας. Ο διευθυντής, σε σχετική διευκρινιστική ερώτηση που τέθηκε από τον ερευνητή, ανέφερε ότι πρόκειται για ένα πολύ ενεργό σχολείο, το οποίο συμμετέχει σε διάφορες εκστρατείες και δράσεις.

10.4.2 Απαντήσεις στο Πρώτο Ερευνητικό Ερώτημα

Οι ερωτήσεις από 2 μέχρι 3 του πρωτοκόλλου συνέντευξης συμμετέχοντα διευθυντή, αποτελούσαν βασικές υποδιαιρέσεις του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος, ως προς το ποια ηγετικά χαρακτηριστικά ανέδειξε ο διευθυντής δημόσιου δημοτικού σχολείου στην Κύπρο, εν καιρώ της πανδημίας COVID-19. Αφού ολοκληρώθηκε η ερώτηση 1 που αναφέρθηκε στην προηγούμενη υποενότητα, ο ερευνητής υπέβαλε την ερώτηση 2 και στην πορεία την ερώτηση 3.

Στην ερώτηση «*Πώς θα σας περιέγραφε, ως σχολικό ηγέτη εν καιρώ της πανδημίας COVID-19, το διδακτικό προσωπικό; Δικαιολογήστε την απάντησή σας*», ο διευθυντής περιέγραψε τον εαυτό του ως ένα δοτικό άτομο που συμπαραστέκεται στους άλλους, τονίζοντας ότι αυτό είναι πιο σωστό να το λένε οι άλλοι και όχι ο ίδιος. Χαρακτηριστικά ανέφερε «...Αυτό που με ενδιαφέρει βασικά και με ενδιέφερε πάντα ως διευθυντή ήταν περισσότερο ο συναισθηματικός τομέας και η ενίσχυση τόσο των μαθητών όσο και των εκπαιδευτικών...Το πρώτο που θέλω είναι να είμαι δίπλα στους εκπαιδευτικούς που έχω κάθε φορά και να αξιοποιώ τις δυνατότητες τους και να ενισχύω τις αδυναμίες τους...». Διευκρίνισε ότι είναι υπέρ της πρωτοβουλίας και θεωρεί ότι τέτοιες κινήσεις δεν αποσυντονίζουν τη λειτουργία του σχολείου. Αξιοσημείωτη ήταν η αναφορά του διευθυντή σχετικά με το όραμα. Συγκεκριμένα, ανέφερε ότι το όραμα βγαίνει ασυνείδητα πάντα από την πρώτη επίσκεψη στο σχολείο και είναι σωστό να καθορίζεται σε συνεργασία με μαθητές και δασκάλους. Χαρακτηριστικά ανέφερε «...Ο διευθυντής πιστεύω πρέπει να έχει όραμα και να το μεταφέρει και στους δασκάλους του βοηθώντας και τους ίδιους να έχουν το δικό τους όραμα για τη δική τους τάξη και τη δική τους προσωπικότητα και τους δικούς τους στόχους...». Ο διευθυντής θεωρεί ότι χωρίς όραμα δεν υπάρχει το αίσθημα της ικανοποίησης. Όσον αφορά την εργασία, τη βλέπει ως ένα μέσο, για να φτάσει ο άνθρωπος πιο ψηλά, υπό την προϋπόθεση όμως αυτή να ανταποκρίνεται στα θέλω και τις προσδοκίες του. Συγκεκριμένα, ανέφερε ότι οι άνθρωποι όταν εργάζονται, παίρνουν δύναμη, είναι ενεργητικοί και χαρούμενοι, επικεντρώνονται στον σκοπό τους, δέχονται ανατροφοδότηση, προσδοκούν και δεν αποσπάται το μυαλό τους από διάφορες αρνητικές καταστάσεις.

Στην ερώτηση «*Χρειάζεται να ασκείτε, διαφορετικά, τον ηγετικό σας ρόλο, εξαιτίας της πανδημίας COVID-19; Εξηγήστε*», ο διευθυντής απάντησε «...Βέβαια...». Η άσκηση όμως του ηγετικού του ρόλου, θεωρεί ότι διαφέρει πριν και μετά την επαναλειτουργία της σχολικής μονάδας Α. Κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας της σχολικής μονάδας Α, εστίασε κυρίως στη δημιουργία κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας με τους εκπαιδευτικούς, με τη χρήση εφαρμογών σε κινητό τηλέφωνο και ηλεκτρονικό υπολογιστή, στην καθοδήγηση των εκπαιδευτικών, στην ενημέρωσή τους σχετικά με τις οδηγίες της κεντρικής αρχής, στην επίλυση προβλημάτων επικοινωνίας μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών, στην παροχή βοήθειας προς εκπαιδευτικούς και μαθητές και στην καθοδήγηση για τη δημιουργία ιστοσελίδας. Ειπώθηκε ότι η ιστοσελίδα αποτελούσε, κατά κάποιο τρόπο, το σχολείο εκείνη την περίοδο και ότι κανένας δεν ήξερε

πώς να διαχειριστεί τέτοιες πρωτόγνωρες καταστάσεις. Χαρακτηριστικά ανέφερε «...*Ήμουν απλά εκεί για να στηρίζω τους εκπαιδευτικούς, να τους ενισχύω...*». Στις προτεραιότητες του ήταν επίσης, να νιώθουν καλά οι μαθητές, ενώ η εστίαση στη διδασκαλία ήταν σε δεύτερη θέση, παρόλο που τα μαθήματα γίνονταν αποτελεσματικά από τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας Α, για τους οποίους θεωρεί ότι επιδείκνυαν την πρέπουσα σημασία στο διδακτικό έργο τους. Επίσης, σε σχετική διευκρινιστική ερώτηση που τέθηκε από τον ερευνητή, ο διευθυντής έκανε αναφορά στην ομαδικότητα που επικρατούσε την εν λόγω περίοδο και στην ενεργοποίηση της συμμετοχής των μελών του διδακτικού προσωπικού μέσω των συνεδριάσεων και των μεταξύ τους συνομιλιών, αξιοποιώντας τη δυνατότητα δημιουργίας ομάδας σε εφαρμογή κινητών τηλεφώνων και χρησιμοποιώντας εφαρμογές ηλεκτρονικών υπολογιστών. Στην όλη ηγετική του δράση κατά την περίοδο της πανδημίας, σύμφωνα με τον ίδιο, χρειάστηκε να ακολουθεί τις οδηγίες και τις εγκυκλίους του Υ.Π.Π.Α.Ν. και να συνεργάζεται με τον επιθεωρητή του, ενώ σημαντική ήταν επίσης, η αναφορά του στη στενή συνεργασία μεταξύ διδακτικού προσωπικού και γονέων/κηδεμόνων. Δεν έχει εμφανιστεί επιβεβαιωμένο κρούσμα στη σχολική μονάδα Α όλη αυτήν την περίοδο, ενώ ο σχετικά μικρός αριθμός των μαθητών, ως ανέφερε, είχε σαν αποτέλεσμα να μη δημιουργούνται ιδιαίτερα προβλήματα, εκτός από κάποιες περιπτώσεις μαθητών που παρουσίασαν προβλήματα έλλειψης συνδεσιμότητας κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας της σχολικής μονάδας Α και τα οποία αντιμετωπίστηκαν μέσω συνεργασίας με την κοινότητα. Ο διευθυντής, κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας της σχολικής μονάδας Α, εστίασε, επίσης, στην ευαισθητοποίηση του διδακτικού προσωπικού ως προς τον συναισθηματικό τομέα των παιδιών, γεγονός που κατά τον ίδιο, συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξή τους, καθώς επίσης στη μελέτη των υγειονομικών πρωτοκόλλων και διαφόρων πηγών με σκοπό την εξεύρεση τρόπων απασχόλησης των παιδιών. Σχετικά με τα μαθησιακά αποτελέσματα, ο διευθυντής ανέφερε ότι έδινε οδηγίες στους εκπαιδευτικούς να προχωρούν στην ύλη, στον βαθμό που αυτό ήταν εφικτό, να μη στεναχωριούνται και κατανοώντας ότι οι καταστάσεις ήταν πρωτόγνωρες, τους καθυσάχαζε ότι με την έναρξη της νέας σχολικής χρονιάς, θα τους δινόταν ο απαραίτητος χρόνος κάλυψής της.

10.4.3 Απαντήσεις σε Θέματα Διαχείρισης κρίσεων

Οι ερωτήσεις από 4 μέχρι 6 του πρωτοκόλλου συνέντευξης συμμετέχοντα διευθυντή, αφορούσαν θέματα διαχείρισης κρίσεων. Πέραν των τριών ερευνητικών ερωτημάτων, κρίθηκε αναγκαίο να διερευνηθούν βασικές πτυχές της διαχείρισης κρίσεων, λαμβάνοντας υπόψη ότι ο σκοπός της έρευνας, αφορά τον ρόλο του διευθυντή κατά την περίοδο μιας παγκόσμιας κρίσης. Αφού ολοκληρώθηκαν οι ερωτήσεις από 2 μέχρι 3 του πρωτοκόλλου συνέντευξης συμμετέχοντα διευθυντή, τέθηκαν σταδιακά οι ερωτήσεις 4, 5 και 6.

Στην ερώτηση *«Αισθάνεστε διαφορετικά εσείς και το διδακτικό προσωπικό αυτήν την περίοδο, όπου επηρεάζεται η λειτουργία της σχολικής σας μονάδας, εξαιτίας της πανδημίας COVID-19; Περιγράψτε»*, ο διευθυντής απάντησε *«...Βέβαια...»*. Αναφερόμενος σε φωτογραφίες που είδε πρόσφατα, αναπόλησε χαρούμενες παρελθοντικές στιγμές τόσο προσωπικές όσο και σχολικές. Χαρακτηριστικά ανέφερε *«...Το πόσα πράγματα εκάμαμε...Το πώς ελιειτουργούσαν τα σχολεία. Επισκέψεις μέσα στο σχολείο...Παιχνίδια που παίζαν τα παιδιά... Χαρούμενη ατμόσφαιρα. Τα σχολεία μας ήταν χαρούμενα. Πάρα πολλά χαρούμενα...»*. Ο ίδιος θεωρεί ότι αυτήν την περίοδο δεν υπάρχει άνθρωπος που να νιώθει ωραία, αναφέροντας ότι είναι μια *«...μουντή περίοδος ζωής για όλους...»*, με τους πιο αισιόδοξους ανθρώπους να επιδεικνύουν υπομονή και να μην αφήνουν αυτήν την κατάσταση να τους επηρεάζει. Στη σχολική μονάδα Α, θεωρεί ότι τόσο ίδιος όσο και το διδακτικό προσωπικό, μέσω του διευθυντικού και διδακτικού τους έργου αντίστοιχα, νιώθουν ευεξία και προσπαθούν να παίρνουν δύναμη. Χαρακτηριστικά ανέφερε *«...Δεν είναι τα πράγματα όπως ήταν...Τώρα είναι πιο καλά από πέρσι...»*. Συγκεκριμένα, διευκρίνισε ότι η κατάσταση τώρα είναι καλύτερη, καθώς για την επαναλειτουργία της σχολικής μονάδας Α είχαν προετοιμαστεί, είχαν μάθει πώς να διαχειριστούν την κατάσταση και γνώριζαν τι θα είχαν να αντιμετωπίσουν. Η επαναλειτουργία της σχολικής μονάδας Α, τους βρήκε πιο έτοιμους ως προς την αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων και υπήρχαν οδηγίες, οι οποίες έτυχαν ατομικής και ομαδικής επεξεργασίας. Όσον αφορά τα διαφορετικά συναισθήματα που μπορεί να επικρατούν αυτήν την περίοδο της πανδημίας, αναφέρθηκαν η αβεβαιότητα, η στασιμότητα, η έλλειψη χαράς και το άγχος, ενώ σε μια προσπάθειά του να περιγράψει με τρόπο γενικό την όλη συναισθηματική κατάσταση, ο διευθυντής ανέφερε χαρακτηριστικά *«...Αν όχι αρνητικά συναισθήματα, ουδέτερα συναισθήματα...Ουδέτερα συναισθήματα. Όχι πάντως θετικά...»*.

Στη συνέχεια, ο ερευνητής ρώτησε τον διευθυντή «*Θεωρείτε ότι το εκπαιδευτικό σύστημα στην Κύπρο ενεργεί προληπτικά και προετοιμάζει τους διευθυντές και τις σχολικές μονάδες σε θέματα διαχείρισης κρίσεων; Δώστε παραδείγματα*». Ο διευθυντής ανέφερε χαρακτηριστικά «*... Ίσως ενιώθαμε τόσο χαρούμενοι...τόσο καλά στα σχολεία μας που εν εφантаζόμασταν ότι ήταν να έρθει μια κρίση τέτοια;...Το μόνο που είχαμε σαν οδηγία βασικά ήταν να δημιουργούμε μια ομάδα για διαχείριση κρίσεων που το εκάμαν όλοι οι εκπαιδευτικοί, όλα τα σχολεία...*». Σύμφωνα με τον ίδιο, πραγματοποιήθηκε ένα συνέδριο στους διευθυντές με θέμα τη διαχείριση κρίσεων προ διετίας. Επιπρόσθετα, αναφέρθηκε η ενημέρωσή τους για θέματα διαχείρισης κρίσεων, όπως για παράδειγμα ο θάνατος, καθώς επίσης η ύπαρξη σχεδίου δράσης και ομάδας διαχείρισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, όπως σεισμοί, εχθρικές ενέργειες κ.λπ., βάσει του σχεδίου Πολιτικής Άμυνας και η πρακτική εξάσκηση που πραγματοποιείται για τη διαχείριση τέτοιων καταστάσεων, μέσω δοκιμαστικών ασκήσεων. Σε διευκρινιστική ερώτηση που τέθηκε από τον ερευνητή, ο διευθυντής ανέφερε ότι πλέον υπάρχει σχέδιο δράσης για τη διαχείριση αυτής της κρίσης και ότι η ομάδα διαχείρισης κρίσεων έχει αναλάβει την εφαρμογή του υγειονομικού πρωτοκόλλου. Όσον αφορά τη διάθεση πόρων και υποδομών για τη διαχείριση κρίσεων στις σχολικές μονάδες, ο διευθυντής ανέφερε χαρακτηριστικά «*...Είναι ότι αφορά το σχέδιο Πολιτικής Άμυνας...*», τονίζοντας ότι η έλλειψη σε μάσκες, αντισηπτικά και συσκευές υπήρξε γεγονός και επισημαίνοντας ότι ακόμη αναμένεται η ενδυνάμωση του δικτύου του σχολείου, καθώς βάσει των σημερινών του δυνατοτήτων, θα δυσκολευτεί να ανταπεξέλθει σε περίπτωση που κριθεί αναγκαία η παροχή υπηρεσιών εξ αποστάσεως εκπαίδευσης σε πολλούς μαθητές ταυτόχρονα.

Ακολούθως, τέθηκε στον διευθυντή η ερώτηση «*Σας έχει τύχει οποιοδήποτε άλλο περιστατικό κρίσης, κατά την περίοδο που διευθύνετε σχολικές μονάδες; Αν ναι, περιγράψτε το περιστατικό αυτό και αναφέρετε πώς το διαχειριστήκατε*». Σε αυτήν την ερώτηση, ο διευθυντής απάντησε ότι το πιο σημαντικό και δύσκολο περιστατικό κρίσης που κλήθηκε να διαχειριστεί στην όλη διευθυντική πορεία του, ήταν ο πολύ ξαφνικός θάνατος μέλους του διδακτικού προσωπικού. Ως προς το θλιβερό αυτό γεγονός, νιώθει περήφανος για τον εαυτό του που βρήκε τη δύναμη και το κουράγιο να ενημερωθεί η κάθε τάξη ξεχωριστά, να διαχειριστεί τη λύπη και τον πανικό τόσο του ίδιου και των εκπαιδευτικών του σχολείου όσο και των μαθητών, να ετοιμάσει τον επικείμενο λόγο και να καθοδηγήσει τον αντικαταστάτη.

10.4.4 Απαντήσεις στο Δεύτερο Ερευνητικό Ερώτημα

Οι ερωτήσεις από 7 μέχρι 10 του πρωτοκόλλου συνέντευξης συμμετέχοντα διευθυντή, αποτελούσαν βασικές υποδιαιρέσεις του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος, ως προς το ποια προβλήματα κλήθηκε να αντιμετωπίσει ο διευθυντής δημόσιου δημοτικού σχολείου στην Κύπρο, εν καιρώ της πανδημίας COVID-19 και πώς αντιμετώπισε τα προβλήματα αυτά.

Τα προβλήματα αυτά, ως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη υποενότητα, σχετίζονται με δύο φάσεις. Η φάση Α, αφορά τα προβλήματα που προέκυψαν κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας της σχολικής μονάδας Α και η φάση Β, αφορά τα προβλήματα που προέκυψαν με την επαναλειτουργία της σχολικής μονάδας Α. Αφού ολοκληρώθηκαν οι ερωτήσεις από 4 μέχρι 6 του πρωτοκόλλου συνέντευξης συμμετέχοντα διευθυντή, τέθηκαν σταδιακά οι ερωτήσεις 7, 8, 9 και 10.

Στην ερώτηση «Περιγράψτε τα προβλήματα που προέκυψαν κατά την περίοδο αναστολής της λειτουργίας της σχολικής σας μονάδας. Πώς αντιμετωπίσατε τα προβλήματα αυτά;», ο διευθυντής χαρακτηριστικά ανέφερε «...Ήταν μια πρωτόγνωρη κατάσταση...Οι μαθητές στα σπίτια τους. Οι δάσκαλοι στα σπίτια τους...». Για τον λόγο αυτό, δημιουργήθηκε μια ομάδα σε εφαρμογή κινητού τηλεφώνου για σκοπούς επικοινωνίας, μέσω της οποίας, αποφασίστηκε όπως ο κάθε εκπαιδευτικός, δημιουργήσει ένα κανάλι άμεσης επικοινωνίας με τους μαθητές του, με το οποίο θα ένωθε ο ίδιος την άνεση να χρησιμοποιεί, για να είναι κοντά τους. Ο διευθυντής ανέφερε «...Δεν ήξεραν όλοι υπολογιστές...». Όλοι όμως είχαν κινητό τηλέφωνο και μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν εφαρμογή σε αυτό. Για τον λόγο αυτό, ο διευθυντής ζήτησε την ετοιμασία επιστολής προς τους γονείς, μέσω της οποίας, θα έδιναν τη συγκατάθεση τους για χρήση του κινητού τηλεφώνου τους από τα παιδιά, ως μέσο επικοινωνίας κυρίως σε μικρότερες τάξεις. Κατόπιν λοιπόν συγκαταθέσεων που λήφθηκαν από τους γονείς, αξιοποιείτο εφαρμογή κινητού τηλεφώνου, μέσω της οποίας, αποστέλλονταν εργασίες και επικοινωνούσαν οι εκπαιδευτικοί με τους μαθητές. Σύμφωνα με τον διευθυντή, υπήρχαν περιπτώσεις όπου χρησιμοποιήθηκε η εφαρμογή ηλεκτρονικού υπολογιστή από τάξη μεγαλύτερης ηλικίας. Επισημάνθηκε ότι ήταν πάντα πρόθυμος να επικοινωνεί με το διδακτικό προσωπικό και να μεταφέρει τις οδηγίες από την κεντρική αρχή, ενώ παράλληλα ζητούσε από τα μέλη του διδακτικού προσωπικού να μεταφέρουν τις οποιεσδήποτε δυσκολίες τους και τους καθοδηγούσε σε περιπτώσεις που αυτοί δεν ήξεραν πώς να διαχειριστούν. Ειπώθηκε

επίσης, ότι δόθηκε πρωτοβουλία στους διευθυντές, τονίζοντας όμως ότι υπήρχε άγνοια ως προς την αντιμετώπιση κάποιων καταστάσεων. Θεωρεί επίσης, ότι η μεταλαμπάδευση της γνώσης στους μαθητές ήταν εφικτή και ότι, στη σχολική μονάδα Α, γινόταν καλή δουλειά όσον αφορά τα μαθήματα. Συγκεκριμένα ανέφερε «...Οι δάσκαλοι εδώσαν το εκατό τοις εκατό των δυνατοτήτων τους. Δηλαδή εργάζονταν πολύ περισσότερες ώρες απ' όσες εργάζονται εδώ...» και ήταν υπεύθυνα άτομα. Τα μαθησιακά αποτελέσματα, σύμφωνα με τον ίδιο, ήταν απόρροια της μοναδικής σχέσης που αναπτύχθηκε μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών, ένεκα των καταστάσεων, αλλά και της προτεραιότητας που δόθηκε στον συναισθηματικό τους τομέα. Σύμφωνα με τον διευθυντή, αυτό μπορεί να οφείλεται ως ένα βαθμό και στο γεγονός ότι το σχολείο είναι σχετικά μικρό. Στη συνέχεια, αναφέρθηκε ότι χρειάστηκε τη βοήθεια της κοινότητας αναφορικά με το δίκτυο και ότι η συνεργασία με τους γονείς/κηδεμόνες, ήταν πολύ καλή και χωρίς οποιεσδήποτε αντιδράσεις. Θεωρεί επίσης, ότι οι εγκύκλιοι από την κεντρική αρχή και οι οδηγίες από τη συνδικαλιστική οργάνωση, προκαλούσαν σύγχυση. Στη συνέχεια ανέφερε χαρακτηριστικά «...Ο κάθε διευθυντής πιστεύω για το καλό της δικής του ομάδας ελειτουργούσε με βάση το τι εν καλό για τη σχολική του μονάδα...Και επροσπαθούσαμε ο καθένας να λειτουργήσουμε με τρόπο έτσι ώστε να μην εκτεθούμε. Δηλαδή εζητούσαμε την έγκριση των γονιών για να κάμουμε κάτι...». Αναφέρθηκε ότι δεν υπήρχε άσκηση πιέσεων από γονείς/κηδεμόνες και συνδέσμους γονέων στη σχολική μονάδα Α, αλλά αντιθέτως υπήρχε συνεργασία. Επίσης, θεωρεί ότι η επιμόρφωση σχετικά με την εφαρμογή MS Teams ήταν αποτελεσματική για τα μέλη του προσωπικού που παρακολούθησε τα διαδικτυακά μαθήματα και τα οποία διέθεταν τις απαραίτητες δεξιότητες σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Χαρακτηριστικά ανέφερε «...Υπήρξαν τα μαθήματα που έγιναν εκείνη την περίοδο του εγκλεισμού διαδικτυακά. Δεν εμπόρεσαν όλοι οι δάσκαλοι μου τότε να τα παρακολουθήσουν...». Κάποιοι εκπαιδευτικοί δεν είχαν παρακολουθήσει τα επιμορφωτικά μαθήματα, αισθανόμενοι ότι θα διαταραχθεί η ισορροπία των ιδίων και των μαθητών τους, καθώς η επαφή τους ήδη ήταν ωφέλιμη τόσο ως προς τα μαθησιακά αποτελέσματα όσο και ως προς την επικοινωνία. Επίσης, ο διευθυντής ανέφερε ότι τα μαθήματα παρακολουθήθηκαν αποτελεσματικά από τα μισά μέλη του διδακτικού προσωπικού, χωρίς να προκύψουν οποιεσδήποτε δυσκολίες, καθώς ήταν άτομα που είχαν επαφή με ηλεκτρονικούς υπολογιστές και τα οποία παρείχαν σχετική βοήθεια και στους υπόλοιπους. Πρόσθεσε ότι η επιμόρφωσή του, σε συνδυασμό με την προηγούμενη εμπειρία του σε σχολείο όπου η τεχνολογία ήταν ένας από τους στόχους, βοήθησαν τον ίδιο να ανταπεξέλθει και να διεξάγει τις συνεδριάσεις με το

διδασκτικό προσωπικό. Σύμφωνα με τον διευθυντή, κάποια άτομα τότε ένιωθαν ανασφάλεια, όμως φέτος επέδειξαν όλοι ενδιαφέρον σχετικά με την παρακολούθηση τέτοιων επιμορφωτικών σεμιναρίων και ήδη, μέχρι στιγμής, όλοι έχουν παρακολουθήσει το πρώτο επίπεδο και ετοιμάζονται να παρακολουθήσουν το δεύτερο επίπεδο. Ο διευθυντής εκτιμά ότι στο ενδεχόμενο μιας επικείμενης αναστολής λειτουργίας της σχολικής μονάδας Α, όλοι θα είναι πιο προετοιμασμένοι.

Στην ερώτηση «Περιγράψτε τα προβλήματα που προέκυψαν από την περίοδο επαναλειτουργίας της σχολικής σας μονάδας. Πώς αντιμετωπίσατε τα προβλήματα αυτά», ο διευθυντής ανέφερε χαρακτηριστικά «...Η αρχή της σχολικής χρονιάς ήταν πολύ διαφορετική απ' ό,τι ήταν τις άλλες χρονιές...». Βασικό μέλημα ήταν η προετοιμασία του σχολείου, ώστε να μπορεί να υποδεχθεί με ασφάλεια τους μαθητές. Για τον λόγο αυτό, ως ανέφερε, έπρεπε να σταλούν σχετικές οδηγίες στους γονείς για τους οποίους ανέφερε χαρακτηριστικά «...Ήταν εύκολη η επικοινωνία με τους γονείς...Ήθελε πολλή προετοιμασία το σχολείο για να υποδεχθεί τα παιδιά σωστά...». Επεξήγησε ότι η προετοιμασία του σχολείου ήταν δύσκολη, προκειμένου αυτό να μπορεί να επαναλειτουργήσει σωστά. Έπρεπε να γίνουν οι κατάλληλες ρυθμίσεις στις αίθουσες διδασκαλίας, ώστε να μπορούν να τηρούνται οι αποστάσεις και να μελετηθούν οι νέοι κανονισμοί, για να μπορεί να τηρηθεί το πρωτόκολλο. Σύμφωνα με τον ίδιο, η τήρηση των αποστάσεων εντός της σχολικής μονάδας Α, δεν ήταν τόσο δύσκολη, αλλά άχαρη. Δόθηκαν έντονες οδηγίες όσο αφορά το πλύσιμο των χεριών και μη ανταλλαγή των αντικειμένων. Επίσης, οι μαθητές αποδέχθηκαν ότι θα κάθονται μόνοι τους και γενικά η τήρηση των κανονισμών δεν ήταν δύσκολη. Ο διευθυντής θεωρεί ότι η επιμόρφωση του σχετικά με το πρωτόκολλο ήταν αποτελεσματική. Χαρακτηριστικά ανέφερε «...Νομίζω ήταν πολύ κατατοπιστικό...Ήταν εμφανέστατο το τι έπρεπε να εκάμναμε... Οι δυσκολίες, ο πανικός, το να μην ξέρεις τι να κάνεις ήταν μέσα στον Μάρτιο...Μετά νομίζω ότι ήταν πιο ξεκάθαρα τα πράγματα...Ήταν τόσα πολλά αυτά που γίνονταν, που ακούσαμε και στην τηλεόραση και στο διαδίκτυο που ήταν ολοφάνερο πλέον το μήνυμα τι έπρεπε να εκάμναμε...». Σε διευκρινιστική ερώτηση που τέθηκε από τον ερευνητή στον διευθυντή όσον αφορά την άποψη του για την απόφαση διαχωρισμού των μαθητών σε δύο ομάδες και την εναλλάξ φυσική παρουσία τους ανά εβδομάδα, ο διευθυντής χαρακτηριστικά ανέφερε «...Ήταν και εκείνο άχαρο...Ίσως και κείνο να μας εκράτησε να αντέξουμε να μην έχουμε κρούσμα τόσο καιρό... Ποτέ εν το σκέφτηκα ότι ήταν λάθος απόφαση...».

Στη συνέχεια, ο ερευνητής έκανε την ερώτηση «*Θεωρείτε ότι η επικοινωνία σας με το διδακτικό προσωπικό και άλλους εμπλεκόμενους φορείς ήταν αποτελεσματική, κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας της σχολικής σας μονάδας; Περιγράψτε τα κανάλια επικοινωνίας που υιοθετήθηκαν, την εν λόγω περίοδο*». Η απάντηση που δόθηκε από τον διευθυντή, επί της ουσίας ήταν μία ανακεφαλαίωση των όσων αναφέρθηκαν σε προηγούμενες ερωτήσεις. Συγκεκριμένα, ο διευθυντής επανέλαβε ότι χρησιμοποιήθηκαν οι τηλεφωνικές επικοινωνίες και οι εφαρμογές σε κινητό τηλέφωνο, μέχρι να επιμορφωθούν ως προς την αξιοποίηση της εφαρμογής MS Teams. Ανέφερε ότι μέχρι να τύχει επιμόρφωσης ο ίδιος, η επικοινωνία με το διδακτικό προσωπικό ήταν εφικτή και αποτελεσματική, ο αριθμός του οποίου δεν ήταν μεγάλος ένεκα του μικρού μεγέθους του σχολείου, αναφέροντας ότι μία εφαρμογή κινητού τηλεφώνου ήταν η εύκολη λύση για εκείνη την περίοδο.

Στην ερώτηση «*Ποιοι εμπλεκόμενοι φορείς σας βοηθούν και σας υποστηρίζουν, κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19, και με ποιο τρόπο;*» ο διευθυντής αναφέρθηκε στους γονείς των μαθητών, οι οποίοι, τόσο κατά την αναστολή λειτουργίας της σχολικής μονάδας Α όσο και με την επαναλειτουργία της, τον βοήθησαν και τον υποστήριξαν. Επίσης, έκανε αναφορά στην υποστήριξη που είχε από τον επιθεωρητή του και στην κοινότητα, η οποία προμήθευε το σχολείο με αντισηπτικά, καλάθους, σηματοδοτήσεις κ.λπ. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι ο διευθυντής ανέφερε «*...Υπήρχε συνειδητοποίηση ότι είναι ευθύνη τους...*». Στο τέλος, έγινε αναφορά στους οδηγούς λεωφορείων, που και αυτοί έπρεπε να υποστηρίξουν την τήρηση των αποστάσεων εντός των λεωφορείων τους.

10.4.5 Απαντήσεις στο Τρίτο Ερευνητικό Ερώτημα

Οι ερωτήσεις από 11 μέχρι 15 του πρωτοκόλλου συνέντευξης συμμετέχοντα διευθυντή, αποτελούσαν βασικές υποδιαιρέσεις του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος, ως προς το πώς διαχειρίστηκε ο διευθυντής δημόσιου δημοτικού σχολείου στην Κύπρο τις αλλαγές που προέκυψαν εξαιτίας της πανδημίας COVID-19.

Αφού ολοκληρώθηκαν οι ερωτήσεις από 7 μέχρι 10 του πρωτοκόλλου συνέντευξης συμμετέχοντα διευθυντή, στη συνέχεια υποβλήθηκαν οι ερωτήσεις 11, 12, 13 και 15, ενώ η ερώτηση 14 δεν τέθηκε κατά τη συνέντευξη, καθώς ο ερευνητής έκρινε ότι είχε απαντηθεί ήδη μέσω της ερώτησης 13.

Στην ερώτηση *«Ποια θεωρείτε ότι είναι η συνήθης αντίδραση των εκπαιδευτικών, ως προς την εισαγωγή εκπαιδευτικών αλλαγών; Δικαιολογήστε»*, ο διευθυντής αρχικά ανέφερε χαρακτηριστικά *«...Είναι ανθρώπινη η αντίδραση σε κάτι καινούργιο συνήθως...»*. Σύμφωνα με τον ίδιο, η εισαγωγή αλλαγής σε κάτι που ήδη λειτουργεί ομαλά, προκαλεί αντίδραση στην πλειονότητα των ανθρώπων. Σχετικά με τους εκπαιδευτικούς, θεωρεί ότι υπάρχει μία τάση αντίδρασης σε αρνητικές αλλαγές, οι οποίες διαταράσσουν την καθημερινότητα και η οποία δεν εκδηλώνεται συχνά με στάσεις εργασίας. Χαρακτηριστικά ανέφερε *«...Εξαρτάται από τις αλλαγές...»*. Στο πλαίσιο της συζήτησης που εξελίχθηκε στην πορεία, ο διευθυντής ανέφερε ότι περιπτώσεις, όπως η εισαγωγή ηλεκτρονικών υπολογιστών στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, δημιουργούν ανασφάλεια, δυσπιστία και αμφιβολία ως προς το αν θα πετύχουν ή όχι.

Στην ερώτηση *«Ποια ήταν η αντίδραση της πλειοψηφίας των μελών του διδακτικού προσωπικού σχετικά με την εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, κατά την περίοδο αναστολής της λειτουργίας της σχολικής σας μονάδας, εξαιτίας της πανδημίας COVID-19; Περιγράψτε»*, ο διευθυντής χαρακτηριστικά ανέφερε *«...Δεν αντέδρασαν αρνητικά. Αντίθετα ήταν πολύ θετικοί στο να επικοινωνήσουν με τους μαθητές τους... Ήταν θετικοί στο να επικοινωνούν μαζί τους καθημερινά, ήταν θετικοί στο να ακούουν τους προβληματισμούς και που τους γονείς...»*. Υπήρχαν όμως παράπονα από τους εκπαιδευτικούς ότι κουράζονταν πολύ, καθώς εργάζονταν ακόμη και απογεύματα πολλές φορές. Χαρακτηριστικά ανέφερε *«...Ήταν και οι αρχές και δεν είχαν κάμει ένα συγκεκριμένο ωράριο μέχρι να δούμε τι θα γίνει, γιατί ήταν μια κατάσταση...»*. Σύμφωνα με τον ίδιο, οι εκπαιδευτικοί προσπαθούσαν να είναι κοντά με τα παιδιά, λειτουργώντας με τρόπο που έκανε τον καθένα να νιώθει περισσότερη ασφάλεια και θεωρεί ότι αυτός ήταν και ο κύριος λόγος μη αρνητικών αντιδράσεων ως προς την εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Παράλληλα όμως, πρόσθεσε ότι υπήρχε μέλος του προσωπικού, το οποίο δεν μπορούσε να αξιοποιήσει τις εφαρμογές των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ως διευθυντής του σχολείου, δέχτηκε την αξιοποίηση εφαρμογής κινητού τηλεφώνου, κατόπιν συγκατάθεσης των γονέων. Θεωρεί ότι εάν πίεζε αυτόν τον εκπαιδευτικό, θα πανικοβαλλόταν. Μέσω της εναλλακτικής λύσης που βρέθηκε όμως, ο εν λόγω εκπαιδευτικός ήταν θετικός με την εξ αποστάσεως εκπαίδευση και κατάφερε να φέρει εις πέρας το διδακτικό του έργο, κατά τα λεγόμενα του διευθυντή.

Στη συνέχεια, υποβλήθηκε η ερώτηση «Αναφερθείτε στους κύριους λόγους που, πιστεύετε ότι, οφείλεται η αντίδραση της πλειοψηφίας των μελών του διδακτικού προσωπικού, σχετικά με την εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, κατά την περίοδο αναστολής της λειτουργίας της σχολικής σας μονάδας, εξαιτίας της πανδημίας COVID-19». Ο διευθυντής, σε συνέχεια της προηγούμενης απάντησης του για τη θετική αντίδραση των μελών του διδακτικού προσωπικού, τόνισε ότι οι εκπαιδευτικοί ήταν υπεύθυνα άτομα και είχαν αντιληφθεί το πρόβλημα και την ανάγκη εφαρμογής της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Ανέφερε χαρακτηριστικά «...Ήταν μεγάλη η κρίση...Δεν υπήρχε άλλος τρόπος...Ήμασταν κλεισμένοι στο σπίτι και είχαμε οδηγίες να έχουμε επικοινωνία. Εργαζόμασταν...». Πρόσθεσε ότι είχε τονίσει στους εκπαιδευτικούς την ανάγκη της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης κάτω από αυτές τις συνθήκες και ανέφερε χαρακτηριστικά «...Ήταν και αναγκαστική η αλλαγή τούτη. Δεν υπήρχε δηλαδή άλλος τρόπος. Δεν υπήρχε λόγος να αντιδράσουν. Να αντιδράσουν για ποιο πράγμα;...Εν επίσημη να κάνουν κάτι το οποίο εδυσκολεύονταν. Αφέθηκαν το πρώτο διάστημα να εφαρμόσουν τη μέθοδο, τον τρόπο επικοινωνίας με τους μαθητές τους που εμπορούσαν...». Διευκρίνισε ότι ως διευθυντής, δεν πίεσε τους εκπαιδευτικούς, λειτουργώντας παράλληλα ο ίδιος ως πρότυπο, ενώ στις περιπτώσεις που είχε συνειδητοποιήσει ότι δεν υπήρχε το αίσθημα ασφάλειας ως προς την αξιοποίηση της εφαρμογής μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών, είχε αποδεχτεί εναλλακτικό τρόπο. Χαρακτηριστικά ανέφερε «...Ο ρόλος μου ήταν και η ενίσχυση του προσωπικού. Γιατί δεν είχα άμεση επαφή με τα παιδιά εγώ. Εκτός που κάποια μηνύματα που έστελλα στους δασκάλους για να τα μεταφέρουν στα παιδιά, προσωπική επαφή με τα παιδιά δεν είχα...Οι δασκάλοι είχαν επαφή με τα παιδιά και έπρεπε οι δάσκαλοι να νιώθουν άνετα να μεταδώσουν ότι καλύτερο μπορούν με τον τρόπο που μπορούν...». Στο πλαίσιο της συζήτησης που εξελίχθηκε, ο διευθυντής πρόσθεσε ότι ωθούσε τους εκπαιδευτικούς να αντιμετωπίσουν αυτήν την κατάσταση ως μια ευκαιρία επαγγελματικής ανέλιξης, μέσω ενημέρωσης τους σχετικά με τα διαθέσιμα επιμορφωτικά σεμινάρια για την εφαρμογή MS Teams και ότι είχε δημιουργήσει τέτοιο κλίμα, ώστε χωρίς πίεση να εκφράζονται οι οποιεσδήποτε ανησυχίες τους και να νιώθουν άνετα.

Στην τελευταία ερώτηση «Ποια είναι η γνώμη σας για τη θεσμοθέτηση της δυνατότητας παροχής της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης;», ο διευθυντής αρχικά ανέφερε ότι έχει δουλέψει στο παρελθόν, σε σχολείο όπου η τεχνολογία αποτελούσε ένα από τους στόχους και είχε την ευκαιρία να δει τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την

αξιοποίησή της. Πρόσθεσε χαρακτηριστικά «...Πιστεύω ότι είναι ένα όπλο θετικό ...Το να μπορεί ο μαθητής και από το δημοτικό ακόμα να έχει τη δυνατότητα να επιμορφωθεί εξ αποστάσεως...». Θεωρεί ότι αυτήν την εποχή, τα παιδιά μπορούν από πολύ μικρή ηλικία να χειρίζονται τα τηλέφωνα των γονιών και να επικοινωνούν. Ως εκ τούτου, πιστεύει ότι υπάρχει η δυνατότητα μάθησής μέσω της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης «...Φτάνει να δοθεί χρόνος διδασκαλίας που δεν υπάρχει... Δεν υπάρχει χρόνος διδασκαλίας υπολογιστών μέσα στα δημοτικά...», αναφέροντας χαρακτηριστικά στη συνέχεια. Ειπώθηκε ότι μόνο στην έκτη τάξη διδάσκονται ψηφιακές τεχνολογίες μία ώρα την εβδομάδα φέτος, προσθέτοντας χαρακτηριστικά «...Όταν δεν έχουμε τον χρόνο δεν έχουμε και την απαίτηση...Πώς εν να μπορεί ένα μωρό να μάθει όταν δεν του δίνεται χρόνος για διδασκαλία. Γιατί πρέπει να μάθει...». Ο διευθυντής είναι θετικός ως προς αυτήν την αλλαγή και τη θεσμοθέτηση αυτής, όμως ανέφερε ότι δεν πρέπει να θεωρηθεί ότι αυτό είναι το πιο σημαντικό και να μείνουν πίσω άλλα που ίσως είναι πιο σημαντικά, όπως η ανθρώπινη επικοινωνία. Επίσης, ανέφερε ότι η εξ αποστάσεως διαφέρει από τη φυσική παρουσία, αλλά είναι καλό να υπάρχει ως δυνατότητα, να μπορεί να χρησιμοποιηθεί όποτε κρίνεται αναγκαία και να δοθεί χρόνος διδασκαλίας για ηλεκτρονικούς υπολογιστές, ώστε οι μαθητές να αποκτήσουν βασικές δεξιότητες από την πρώτη κιόλας τάξη, τις οποίες θα τις χρειαστούν στο μέλλον, τονίζοντας ότι οι δάσκαλοι δεν μπορούν να μην ακολουθήσουν το αναλυτικό πρόγραμμα, παίρνοντας οι ίδιοι πρωτοβουλία να κάνουν ηλεκτρονικούς υπολογιστές.

Κεφάλαιο 11

Συμπεράσματα και Εισηγήσεις

11.1 Συμπεράσματα

11.1.1 Συμπεράσματα στο Πρώτο Ερευνητικό Ερώτημα

Μέσω του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος, ο ερευνητής είχε στόχο να διερευνήσει *ποια ηγετικά χαρακτηριστικά ανέδειξε ο διευθυντής δημόσιου δημοτικού σχολείου στην Κύπρο, εν καιρώ της πανδημίας COVID-19.*

Από την έρευνα, διαφάνηκε ότι ο διευθυντής διαθέτει χαρακτηριστικά που διακρίνουν ένα ηγέτη από ένα μάνατζερ. Συγκεκριμένα, στην ερώτηση/δήλωση 1 του ερωτηματολογίου *«Ο διευθυντής σας είναι ένα άτομο το οποίο εμπνέει εμπιστοσύνη, αναγνωρίζει τα λάθη του, κοινοποιεί τα προβλήματα, εκτιμά το διδακτικό προσωπικό, αναζητά από κοινού λύσεις και μεταδίδει το όραμά του»*, οι απόψεις των τεσσάρων εκπαιδευτικών συγκλίνουν, καθώς είτε συμφωνούν είτε συμφωνούν απόλυτα με την εν λόγω ερώτηση/δήλωση.

Επίσης, κατά τη συνέντευξη, ο διευθυντής περιέγραψε τον εαυτό του ως ένα δοτικό άτομο, ένα άτομο που συμπαραστέκεται και είναι δίπλα στους εκπαιδευτικούς, αξιοποιώντας τις δυνατότητες τους και ενισχύοντας τις αδυναμίες τους, επενδύοντας παράλληλα, στον συναισθηματικό τομέα μαθητών και εκπαιδευτικών. Διευκρίνισε ότι είναι υπέρ της πρωτοβουλίας και ανέφερε ότι είναι οραματιστής και ότι μεταδίδει το όραμά του στο διδακτικό προσωπικό.

Ταυτόχρονα, διαφάνηκε ότι ο διευθυντής είναι οπαδός της θεωρίας Υ του McGregor, καθώς βλέπει την εργασία ως ένα μέσο, για να φτάσει ο άνθρωπος πιο ψηλά, να είναι χαρούμενος και ενεργητικός. Οι απόψεις της θεωρίας X και Υ, αντιπροσωπεύουν δύο πλαίσια αντίληψης της συμπεριφοράς των υφισταμένων από τους μάνατζερς (Χυτήρης, 2001) και σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014), ο τρόπος με τον οποίο ο διευθυντής θα

διευθύνει το σχολείο, εξαρτάται από τη θεωρία στην οποία είναι οπαδός, με τον ηγέτη να διέπεται κυρίως από χαρακτηριστικά της Θεωρίας Υ του McGregor.

Στις προτεραιότητες του, κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας της σχολικής μονάδας, ήταν επίσης να νιώθουν πρώτα καλά οι μαθητές, γεγονός που υποδηλώνει ότι ο διευθυντής είναι ένα άτομο, το οποίο αναγνωρίζει ότι η ασφάλεια και η υγεία συγκαταλέγονται στις βασικές ανάγκες του ανθρώπου και ότι η ικανοποίηση τέτοιων αναγκών, προηγείται της ικανοποίησης των ανώτερων αναγκών, βάσει της θεωρίας του Abraham Maslow (Κεφής, 2005).

Επίσης, διαφάνηκε ότι ο διευθυντής χρειάστηκε να ασκήσει διαφορετικά τον ηγετικό του ρόλο την περίοδο της πανδημίας COVID-19. Ο αρχηγός του σχολείου πρέπει να επικοινωνεί, να υποστηρίζει και να παρακινεί το διδακτικό προσωπικό να εκτελέσει τα καθήκοντα του, δημιουργώντας διάφορα κανάλια επικοινωνίας, ώστε να διευκολύνεται το διδακτικό έργο (Kafa and Pashiardis, 2020). Στο πλαίσιο της συνέντευξης, αναφέρθηκαν τέτοιες δράσεις του διευθυντή. Συγκεκριμένα, ο διευθυντής ανέφερε ότι εστίασε κυρίως στη δημιουργία κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας, στην καθοδήγηση των εκπαιδευτικών, στην ενημέρωση τους σχετικά με τις οδηγίες της κεντρικής αρχής, στην επίλυση προβλημάτων επικοινωνίας μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών, στην παροχή βοήθειας προς εκπαιδευτικούς και μαθητές και στην καθοδήγηση για τη δημιουργία ιστοσελίδας, δράσεις που φανερώνουν την άσκηση ηγεσίας του διευθυντή της σχολικής μονάδας Α την περίοδο της πανδημίας COVID-19.

Από την ανάλυση των απαντήσεων των εκπαιδευτικών, διαφάνηκε ότι οι απόψεις αυτών συγκλίνουν σε όλες τις ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα. Συγκεκριμένα, οι εκπαιδευτικοί είτε συμφωνούν είτε συμφωνούν απόλυτα τόσο με την ερώτηση/δήλωση 1 του ερωτηματολογίου που προαναφέρθηκε όσο και με τις εξής ερωτήσεις/δηλώσεις:

- ερώτηση/δήλωση 2: «Την περίοδο της πανδημίας COVID-19, ο διευθυντής σας εστιάζει στην ποιότητα της διδασκαλίας και της μάθησης και εμπλέκεται σε δραστηριότητες ελέγχου και αξιολόγησης αυτών, επιδιώκοντας την ανάπτυξη ενός κλίματος υψηλών παιδαγωγικών προσδοκιών»,
- ερώτηση/δήλωση 3: «Την περίοδο της πανδημίας COVID-19, ο διευθυντής σας συντονίζει και κατευθύνει το διδακτικό προσωπικό, θέτοντας ξεκάθαρα ρόλους και

κανόνες και καθιερώνοντας διαδικασίες, ώστε να εξασφαλίζεται η πειθαρχία, η τάξη και η ασφάλεια εντός του σχολείου σας»,

- ερώτηση/δήλωση 4: «Την περίοδο της πανδημίας COVID-19, ο διευθυντής σας ενεργοποιεί τη συμμετοχή των μελών του διδακτικού προσωπικού, επιδιώκοντας τη δέσμευση και την αφοσίωση στους σχολικούς στόχους»,
- ερώτηση/δήλωση 5: «Την περίοδο της πανδημίας COVID-19, ο διευθυντής σας επιδιώκει την εξωτερική δικτύωση και τη στενή συνεργασία με γονείς/κηδεμόνες και κοινότητα, δημιουργώντας, μ' αυτούς, θετικό κλίμα»,
- ερώτηση/δήλωση 6: «Την περίοδο της πανδημίας COVID-19, ο διευθυντής του σχολείου σας επιδιώκει την επαγγελματική εξέλιξη των μελών του διδακτικού προσωπικού».

Οι πιο πάνω ερωτήσεις στόχευαν στην εξαγωγή συμπερασμάτων ως προς το ηγετικό στυλ που υιοθέτησε ο διευθυντής της σχολικής μονάδας Α την περίοδο της πανδημίας COVID-19, με βάση το ολιστικό μοντέλο ηγεσίας Pashiardis-Brauckmann. Αυτό το μοντέλο ηγεσίας, διακρίνει την εκπαιδευτική ηγεσία σε πέντε στυλ: το παιδαγωγικό στυλ, το δομικό στυλ, το συμμετοχικό στυλ, το επιχειρηματικό στυλ και το στυλ ανάπτυξης προσωπικού (Brauckmann and Pashiardis, 2011 · Πασιαρδής, 2012 · Πασιαρδής, 2014).

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014), δεν υπάρχει ένα κατάλληλο κοκτέιλ των πιο πάνω στυλ ηγεσίας για κάθε σχολικό ηγέτη, καθώς αυτό επηρεάζεται τόσο από το επίπεδο του συστήματος όσο και από το σχολικό επίπεδο, όπως η τοποθεσία του σχολείου και οι μαθησιακές επιδόσεις και ως εκ τούτου, κάθε σχολικός ηγέτης θα πρέπει πρώτα να εξετάζει το σχολικό πλαίσιο στο οποίο εργάζεται και έπειτα να καθορίζει τη δοσολογία των βασικών στοιχείων ηγεσίας που περιλαμβάνονται στα στυλ ηγεσίας του ολιστικού μοντέλου ηγεσίας Pashiardis – Brauckmann.

Από τη σύγκλιση των απόψεων των τεσσάρων εκπαιδευτικών, διαφάνηκε ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας Α, υιοθέτησε ένα κοκτέιλ, το οποίο περιλάμβανε στοιχεία και από τα πέντε στυλ ηγεσίας, φανερώνοντας έτσι, τις πολύπλευρες απαιτήσεις άσκησης ολιστικής ηγεσίας κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19.

Μέσω της συνέντευξης όμως, υπάρχουν ενδείξεις ότι η δοσολογία δεν ήταν η ίδια για κάθε στυλ ηγεσίας. Συγκεκριμένα, προκύπτει ότι το κοκτέιλ περιλάμβανε κυρίως στοιχεία του

δομικού και του επιχειρηματικού στίλ, καθώς η επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς, η παροχή υποστήριξης και καθοδήγησης σε αυτούς, η ενημέρωσή τους σχετικά με τις οδηγίες της κεντρικής αρχής, η στενή συνεργασία με γονείς/κηδεμόνες για εξασφάλιση συγκαταθέσεων χρήσης κινητού τηλεφώνου από τους μαθητές και την τήρηση του πρωτοκόλλου, αλλά και η συνεργασία με την κοινότητα αναφορικά με ελλείψεις συνδεσιμότητας και διάθεση масκών, αντισηπτικών και σηματοδοτήσεων, ήταν μερικές από τις δράσεις του διευθυντή τόσο κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας της σχολικής μονάδας Α όσο και με την επαναλειτουργία της, οι οποίες φανερώνουν μεγάλη *δοσολογία* στοιχείων από τα δύο πιο πάνω ηγετικά στίλ όλη αυτήν την περίοδο.

Στο *κοκτέιλ* ηγεσίας που υιοθετήθηκε από τον διευθυντή όμως, δεν απουσίαζαν στοιχεία του συμμετοχικού στίλ, λαμβάνοντας υπόψη την αναφορά που έγινε ως προς την ομαδικότητα που επικρατούσε κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας της σχολικής μονάδας Α, την ενεργοποίηση της συμμετοχής των μελών του διδακτικού προσωπικού μέσω των συνεδριάσεων και των μεταξύ τους συνομιλιών και την ομαδική μελέτη του υγειονομικού πρωτοκόλλου κατά την προετοιμασία επαναλειτουργίας της σχολικής μονάδας Α.

Παράλληλα, φαίνεται να υπήρχαν στοιχεία του στίλ ανάπτυξης προσωπικού πριν την επαναλειτουργία της σχολικής μονάδας Α, όπως η ενημέρωση των εκπαιδευτικών για τη δυνατότητα παρακολούθησης διαδικτυακών σεμιναρίων σχετικά με την εφαρμογή MS Teams, η μελέτη των υγειονομικών πρωτοκόλλων, η μελέτη διαφόρων πηγών με σκοπό την εξεύρεση εναλλακτικών τρόπων απασχόλησης των παιδιών, καθώς επίσης η ευαισθητοποίηση του διδακτικού προσωπικού ως προς τον συναισθηματικό τομέα των παιδιών.

Επιπρόσθετα, παρόλο που αναφέρθηκε ότι κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας της σχολικής μονάδας Α προτεραιότητα ήταν η ασφάλεια των παιδιών, εντούτοις η καθοδήγηση που παρείχε ο διευθυντής για τη δημιουργία της ιστοσελίδας και η διαχείριση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, υποδηλώνει ότι, αν και σε μικρότερη *δοσολογία* συγκριτικά με τα δύο πρώτα στίλ ηγεσίας, ο διευθυντής εστίασε στην παροχή σύγχρονης και ασύγχρονης εξ αποστάσεως εκπαίδευσης εκείνη την περίοδο, επιλύοντας παράλληλα προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών και δίνοντας οδηγίες στους εκπαιδευτικούς να προχωρούν στην ύλη, στον βαθμό που αυτό ήταν

εφικτό, δεδομένων και των συνθηκών που επικρατούσαν. Τέλος, οι αναφορές που έκανε ο διευθυντής ότι τα μαθήματα γίνονταν αποτελεσματικά και ότι οι εκπαιδευτικοί επιδείκνυαν την πρέπουσα σημασία στο διδακτικό έργο τους, φανερώνουν την εμπλοκή του σε δραστηριότητες ελέγχου της διδασκαλίας, που αποτελεί ακόμη ένα στοιχείο του παιδαγωγικού στυλ, βάσει του ολιστικού μοντέλου ηγεσίας Pashiardis-Brauckmann.

11.1.2 Συμπεράσματα στο Δεύτερο Ερευνητικό Ερώτημα

Μέσω του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος, ο ερευνητής είχε στόχο να διερευνήσει ποια προβλήματα κλήθηκε να αντιμετωπίσει ο διευθυντής δημόσιου δημοτικού σχολείου στην Κύπρο, εν καιρώ της πανδημίας COVID-19 και πώς αντιμετώπισε τα προβλήματα αυτά.

Τα προβλήματα αυτά, σχετίζονται με δύο φάσεις. Η φάση Α, αφορά τα προβλήματα που προέκυψαν κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας της σχολικής μονάδας Α και η φάση Β, αφορά τα προβλήματα που προέκυψαν με την επαναλειτουργία της σχολικής μονάδας Α. Μια απόφαση ορίζεται ως «μια επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων» (Χυτήρης, 2006, σ. 109). Η διαδικασία λήψης απόφασης όμως, επηρεάζεται από τους βαθμούς πληροφόρησης των συνθηκών που διέπουν το πρόβλημα, οι οποίες μπορεί να είναι συνθήκες βεβαιότητας, συνθήκες κινδύνου, συνθήκες αβεβαιότητας, συνθήκες πλήρους άγνοιας ή συνθήκες ανταγωνισμού (Σφακιανάκης, 2006).

Από την έρευνα διαφάνηκε ότι, κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας της σχολικής μονάδας Α, δεν υπήρχαν προβλήματα ως προς την επικοινωνία, καθώς ο διευθυντής είχε καταφέρει να χρησιμοποιήσει τα κατάλληλα κανάλια. Συγκεκριμένα, στην ερώτηση/δήλωση 11 του ερωτηματολογίου «*Ο διευθυντής σας, κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας του σχολείου σας, είχε καταφέρει να χρησιμοποιήσει τα κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας*», οι εκπαιδευτικοί ως επί το πλείστο συμφωνούν, καθώς ένας εκπαιδευτικός συμφωνεί απόλυτα, δύο εκπαιδευτικοί συμφωνούν, ενώ ένας εκπαιδευτικός κρατά ουδέτερη στάση στην εν λόγω ερώτηση/δήλωση. Επίσης, στο πλαίσιο της συζήτησης που πραγματοποιήθηκε μεταξύ ερευνητή και διευθυντή, αναφέρθηκε ότι επικοινωνούσε με τα μέλη του διδακτικού προσωπικού, τα υποστήριζε και τα καθοδηγούσε. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκαν ως μέσα επικοινωνίας το τηλέφωνο, εφαρμογές σε κινητό τηλέφωνο και εφαρμογές σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές, μέσω των οποίων, διεξάγονταν και οι συνεδριάσεις τους. Μέχρι να τύχει

επιμόρφωσης ο ίδιος ως προς την αξιοποίηση της εφαρμογής MS Teams, η επικοινωνία με το διδακτικό προσωπικό ήταν εφικτή, εύκολη και αποτελεσματική, χρησιμοποιώντας εφαρμογή κινητού τηλεφώνου, στην οποία δημιουργήθηκε μια ομάδα, μέσω της οποίας, αποφασίστηκε όπως ο κάθε εκπαιδευτικός, δημιουργήσει ένα κανάλι άμεσης επικοινωνίας με τους μαθητές του, με το οποίο θα ένωθε ο ίδιος την άνεση να χρησιμοποιεί. Ο διευθυντής τόνισε επίσης ότι δεν ήξεραν όλοι ηλεκτρονικούς υπολογιστές, όμως όλοι είχαν κινητό τηλέφωνο και μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν εφαρμογή σε αυτό. Για τον λόγο αυτό, κατόπιν αιτήματος, δόθηκε συγκατάθεση από τους γονείς για αξιοποίηση εφαρμογής κινητού τηλεφώνου από μαθητές, μέσω της οποίας, αποστέλλονταν εργασίες και γινόταν η επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών. Παράλληλα όμως, υπήρχαν περιπτώσεις όπου χρησιμοποιήθηκε η εφαρμογή ηλεκτρονικού υπολογιστή από τάξη μεγαλύτερης ηλικίας.

Επίσης, διαφάνηκε από την έρευνα ότι οι εγκύκλιοι που εκδίδονταν από την αρμόδια κεντρική αρχή και οι οδηγίες από τη συνδικαλιστική οργάνωση, προκαλούσαν σύγχυση κατά την εν λόγω περίοδο. Συγκεκριμένα, στην ερώτηση/δήλωση 12 του ερωτηματολογίου *«Οι εγκύκλιοι που εκδίδονταν από την αρμόδια κεντρική αρχή και οι οδηγίες που δίνονταν, παράλληλα, από τη συνδικαλιστική σας οργάνωση, κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας του σχολείου σας, πολλές φορές προκαλούσαν σύγχυση»*, οι εκπαιδευτικοί ως επί το πλείστο συμφωνούν, καθώς ένας εκπαιδευτικός συμφωνεί απόλυτα, δύο εκπαιδευτικοί συμφωνούν, ενώ ένας εκπαιδευτικός κρατά ουδέτερη στάση στην εν λόγω ερώτηση/δήλωση. Το ίδιο αναφέρθηκε από τον διευθυντή.

Όσον αφορά το κατά πόσο υπήρξαν ή όχι αντιδράσεις και άσκηση πίεσης από γονείς/κηδεμόνες και τον Σύνδεσμο Γονέων, φαίνεται ότι συγκλίνουν οι απόψεις του διευθυντή και των εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα, στην ερώτηση/δήλωση 16 *«Υπήρξαν αντιδράσεις και άσκηση πίεσης από γονείς/κηδεμόνες και τον Σύνδεσμο Γονέων, κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας του σχολείου σας»*, οι εκπαιδευτικοί ως επί το πλείστο διαφωνούν απόλυτα, καθώς δύο εκπαιδευτικοί διαφωνούν απόλυτα, ένας εκπαιδευτικός διαφωνεί, ενώ ένας εκπαιδευτικός κρατά ουδέτερη στάση στην εν λόγω ερώτηση/δήλωση. Το ίδιο διαφάνηκε από τη συνέντευξη με τον διευθυντή, στο πλαίσιο της οποίας, αναφέρθηκε ότι δεν υπήρχε άσκηση πιέσεων από γονείς/κηδεμόνες και συνδέσμους γονέων στη σχολική μονάδα Α, αλλά αντιθέτως υπήρχε συνεργασία, η οποία

αντανακλάται επίσης, από τη συγκατάθεσή τους για χρήση του κινητού τους τηλεφώνου από τα παιδιά τους την εν λόγω περίοδο.

Δεν κατέστη εφικτή η εξαγωγή συμπεράσματος ως προς το αν ήταν ή όχι εφικτή η ανάπτυξη δεξιοτήτων των μαθητών, η μεταλαμπάδευση νέων γνώσεων, η αξιολόγηση της επίδοσής τους και η αλληλεπίδραση μεταξύ μαθητών και εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα, στην ερώτηση/δήλωση 10 του ερωτηματολογίου *«Μέσω της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης ήταν εφικτή η ανάπτυξη δεξιοτήτων των μαθητών, η μεταλαμπάδευση νέων γνώσεων, η αξιολόγηση της επίδοσής τους και η αλληλεπίδραση μεταξύ μαθητών και εκπαιδευτικών»*, οι απόψεις των εκπαιδευτικών αποκλίνουν, καθώς ένας εκπαιδευτικός διαφωνεί, δύο εκπαιδευτικοί συμφωνούν, ενώ ένας εκπαιδευτικός κρατά ουδέτερη στάση στην εν λόγω ερώτηση/δήλωση. Επίσης, ο διευθυντής ανέφερε ότι η μεταλαμπάδευση της γνώσης στους μαθητές ήταν εφικτή και ότι γινόταν καλή δουλειά όσον αφορά τα μαθήματα, λόγω του ότι οι εκπαιδευτικοί εργάζονταν πολύ περισσότερο, ήταν υπεύθυνοι, είχαν να διαχειριστούν λίγους μαθητές ένεκα του μικρού μεγέθους του σχολείου και ότι ανέπτυξαν μια μοναδική σχέση μαζί τους. Η απόκλιση αυτή, ενδεχομένως να οφείλεται στο γεγονός ότι ο κάθε εκπαιδευτικός είχε διαφορετικούς μαθητές και διαφορετικό επίπεδο τάξης. Ως εκ τούτου, δεν μπορεί να εξαχθεί σχετικό συμπέρασμα.

Όσον αφορά την ερώτηση/δήλωση 13 *«Ήταν αποτελεσματική η επιμόρφωση που έγινε, σχετικά με την αξιοποίηση της εφαρμογής MS Teams, κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας του σχολείου σας»*, φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί σίγουρα δε διαφωνούν με αυτήν. Συγκεκριμένα, ως επί το πλείστο κρατούν μία ουδέτερη στάση, καθώς οι τρεις εκπαιδευτικοί είναι ουδέτεροι, ενώ ένας εκπαιδευτικός συμφωνεί με την εν λόγω ερώτηση/δήλωση. Ο διευθυντής, ανέφερε ότι η επιμόρφωση σχετικά με την εφαρμογή MS Teams ήταν αποτελεσματική και χωρίς οποιεσδήποτε δυσκολίες στα μέλη του προσωπικού που παρακολούθησαν τα διαδικτυακά μαθήματα, τα οποία διέθεταν τις απαραίτητες δεξιότητες σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές και βοήθησαν μετέπειτα και τα υπόλοιπα μέλη. Σύμφωνα με τον ίδιο, δεν επιμορφώθηκαν όλα τα μέλη του διδακτικού προσωπικού, καθώς κάποιοι εκπαιδευτικοί αισθάνονταν ότι θα διαταραχθεί η ισορροπία των ιδίων και των μαθητών τους, αφού ήδη είχαν υιοθετήσει άλλον τρόπο επικοινωνίας που τους έκανε να νιώθουν ασφαλείς. Ο διευθυντής ανέφερε ότι φέτος όμως, επέδειξαν όλοι ενδιαφέρον για την παρακολούθηση τέτοιων επιμορφωτικών σεμιναρίων. Από τα

πιο πάνω, προκύπτει ότι δεν επιμορφώθηκαν όλα τα μέλη του διδακτικού προσωπικού σχετικά με την αξιοποίηση της εφαρμογής MS Teams εκείνη την περίοδο και σε συνδυασμό με την έλλειψη γνώσεων σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές από κάποιους, δημιουργήθηκε το αίσθημα της ανασφάλειας, το οποίο οδήγησε στην εξεύρεση εναλλακτικού τρόπου παροχής της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης σε ορισμένες περιπτώσεις. Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των επιμορφωτικών σεμιναρίων όμως, δεν μπορεί να εξαχθεί σχετικό αποτέλεσμα.

Στην ερώτηση/δήλωση 14 του ερωτηματολογίου *«Η αρμόδια κεντρική αρχή, κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας του σχολείου σας, είχε παραχωρήσει περιθώριο πρωτοβουλίας και αυτονομίας στον διευθυντή σας»*, αποκλίνουν οι απόψεις των εκπαιδευτικών, καθώς οι τρεις εκπαιδευτικοί συμφωνούν, ενώ ένας εκπαιδευτικός διαφωνεί με την εν λόγω ερώτηση/δήλωση. Ο διευθυντής, ανέφερε ότι δόθηκε πρωτοβουλία στους διευθυντές των σχολείων, τονίζοντας όμως ότι υπήρχε άγνοια ως προς την αντιμετώπιση κάποιων καταστάσεων. Λόγω της διαφωνίας του ενός εκπαιδευτικού όμως, δεν μπορεί να εξαχθεί σχετικό συμπέρασμα.

Επίσης, οι απόψεις των εκπαιδευτικών αποκλίνουν στην ερώτηση/δήλωση 15 του ερωτηματολογίου *«Προέκυψαν προβλήματα από τη συμμετοχή των μαθητών σας στην εξ αποστάσεως διδασκαλία, όπως προβλήματα συνδεσιμότητας και ελλείψεις συσκευών»*, καθώς τρεις εκπαιδευτικοί είτε συμφωνούν είτε συμφωνούν απόλυτα, ενώ ένας εκπαιδευτικός διαφωνεί με την εν λόγω ερώτηση/δήλωση. Ο διευθυντής, στο πλαίσιο της συζήτησης που αναπτύχθηκε, ανέφερε ότι, παρόλο που δεν υπήρξαν προβλήματα συσκευών ένεκα του μικρού μεγέθους του σχολείου και της χρήσης των κινητών τηλεφώνων από μαθητές ως εναλλακτική λύση, εντούτοις υπήρξαν κάποια προβλήματα ως προς τη συνδεσιμότητα, τα οποία επιλύθηκαν μέσω συνεργασίας με την κοινότητα. Η απόκλιση στις απόψεις των εκπαιδευτικών, δεν εμποδίζει την εξαγωγή συμπεράσματος, καθώς αυτή ενδεχομένως να οφείλεται στο γεγονός ότι κάθε εκπαιδευτικός παρείχε υπηρεσίες εκπαίδευσης σε διαφορετικούς μαθητές. Από τα πιο πάνω, φαίνεται ότι κάποιοι μαθητές είχαν τέτοιες ελλείψεις, ενώ άλλοι όχι.

Από την έρευνα, διαφάνηκε ότι ο διευθυντής επιμορφώθηκε αποτελεσματικά σχετικά με το πρωτόκολλο ασφάλειας και υγείας, ότι γονείς/κηδεμόνες και μαθητές συνεργάζονται για την αποτελεσματική εφαρμογή του στη σχολική μονάδα Α και ότι η επιστροφή των

μαθητών ήταν ομαλή και η προσαρμογή τους εύκολη. Συγκεκριμένα, από την ανάλυση των απαντήσεων των τεσσάρων εκπαιδευτικών, διαφάνηκε ότι οι απόψεις τους συγκλίνουν, καθώς και οι τέσσερις εκπαιδευτικοί είτε συμφωνούν είτε συμφωνούν απόλυτα με τις πιο κάτω ερωτήσεις/δηλώσεις:

- ερώτηση/δήλωση 17: «Ο διευθυντής σας είναι πλήρως επιμορφωμένος σχετικά με το πρωτόκολλο ασφάλειας και υγείας που πρέπει να τηρείται στο σχολείο σας»,
- ερώτηση/δήλωση 18: «Γονείς/κηδεμόνες και μαθητές συνεργάζονται για την αποτελεσματική τήρηση του πρωτοκόλλου ασφάλειας και υγείας εντός του σχολείου σας»,
- ερώτηση/δήλωση 19: «Με την επαναλειτουργία του σχολείου σας, η επιστροφή των μαθητών ήταν ομαλή και η προσαρμογή τους εύκολη».

Τα πιο πάνω αναφέρθηκαν και στο πλαίσιο συνέντευξης με τον διευθυντή. Συγκεκριμένα, ο διευθυντής ανέφερε ότι πριν την επαναλειτουργία της σχολικής μονάδας Α, στάλθηκαν σχετικές οδηγίες στους γονείς, με τους οποίους η συνεργασία και η επικοινωνία ήταν εύκολη, ώστε το σχολείο να προετοιμαστεί κατάλληλα, για να υποδεχθεί τους μαθητές. Επίσης, οι μαθητές δε δυσκολεύτηκαν να προσαρμοστούν, υπακούν στις οδηγίες που τους δόθηκαν σχετικά με το πλύσιμο των χεριών και τη μη ανταλλαγή αντικειμένων, αποδέχθηκαν το γεγονός ότι θα κάθονται μόνοι τους, τηρούνται οι κανονισμοί και το πρωτόκολλο και δεν προέκυψαν δυσκολίες στην τήρηση των αποστάσεων, παρόλο που είναι μια κατάσταση άχαρη. Στο πλαίσιο της συνέντευξης, ειπώθηκε ότι η επιμόρφωση του διευθυντή σχετικά με το πρωτόκολλο ήταν αποτελεσματική, αναφέρθηκε δε ότι ήταν κατατοπιστικό, σε αντίθεση με τον Μάρτιο όπου επικρατούσε πανικός και άγνοια.

Οι απόψεις των εκπαιδευτικών συγκλίνουν και στην ερώτηση/δήλωση 20 του ερωτηματολογίου «Με την επαναλειτουργία του σχολείου σας, υπάρχουν προβλήματα για τα οποία ο διευθυντής σας φαίνεται να έχει πλήρη άγνοια, πώς αντιμετωπίζονται και για τα οποία ούτε η αρμόδια κεντρική αρχή έχει άμεση λύση», καθώς και οι τέσσερις εκπαιδευτικοί είτε διαφωνούν είτε διαφωνούν απόλυτα με την εν λόγω ερώτηση/δήλωση. Φαίνεται λοιπόν ότι, με την επαναλειτουργία της σχολικής μονάδας, τόσο η αρμόδια κεντρική αρχή όσο και ο διευθυντής της σχολικής μονάδας Α γνωρίζουν πώς να διαχειρίζονται τα προβλήματα που δυνατόν να προκύπτουν. Αυτό επιβεβαιώθηκε και μέσω της συνέντευξης, στο πλαίσιο της οποίας, ο διευθυντής ανέφερε ότι η επιμόρφωσή του στο πρωτόκολλο ήταν κατατοπιστική, ότι το σχολείο προετοιμάστηκε

για να υποδεχθεί τα παιδιά με κατάλληλες ρυθμίσεις στις αίθουσες διδασκαλίας και ότι έγινε μελέτη των νέων κανονισμών που δόθηκαν από την αρμόδια κεντρική αρχή, γεγονός που υποδηλώνουν ότι, με την επαναλειτουργία της σχολικής μονάδας Α, δεν υπάρχει η άγνοια που επικρατούσε κατά την περίοδο αναστολής της λειτουργίας της. Μέσω της συνέντευξης όμως, διαφάνηκε ότι ένα ακόμη πρόβλημα το οποίο κλήθηκε να αντιμετωπίσει ο διευθυντής, ήταν η δύσκολη προετοιμασία της σχολικής μονάδας Α, ώστε να επαναλειτουργήσει με κατάλληλο και ασφαλή, για τα παιδιά, τρόπο.

Φαίνεται ότι υπάρχει απόκλιση στις απόψεις σχετικά με το κατά πόσο ο διαχωρισμός των μαθητών σε δύο ομάδες και η εναλλάξ φυσική παρουσία τους ανά εβδομάδα ήταν σωστή απόφαση ή όχι. Συγκεκριμένα, στην ερώτηση/δήλωση 21 του ερωτηματολογίου *«Με την επαναλειτουργία του σχολείου σας, ο διαχωρισμός των μαθητών σε δύο ομάδες και η εναλλάξ φυσική παρουσία τους ανά εβδομάδα ήταν σωστή απόφαση»*, ένας εκπαιδευτικός διαφωνεί, ένας εκπαιδευτικός συμφωνεί, ενώ οι άλλοι δύο εκπαιδευτικοί κρατούν ουδέτερη στάση στην εν λόγω ερώτηση/δήλωση. Επίσης, ο διευθυντής κατά τη συνέντευξη ανέφερε ότι, παρόλο που ήταν μια άχαρη απόφαση, εντούτοις ποτέ δε σκέφτηκε ότι ήταν λανθασμένη και θεωρεί ότι η μη εμφάνιση θετικού κρούσματος στη σχολική μονάδα, ενδεχομένως να οφείλεται σε αυτήν την απόφαση. Ως εκ τούτου, οι απόψεις αποκλίνουν και δεν μπορεί να εξαχθεί σχετικό συμπέρασμα.

Μέσα από τη συνέντευξη του διευθυντή, διαφάνηκε ότι είχε και συνεχίζει να έχει βοήθεια και υποστήριξη από διάφορους εμπλεκόμενους φορείς κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19. Συγκεκριμένα, ο διευθυντής αναφέρθηκε στους γονείς των μαθητών, στην υποστήριξη που έχει από τον επιθεωρητή του όλη αυτήν την περίοδο, στην κοινότητα η οποία προμήθευε το σχολείο με αντισηπτικά, καλάθους, σηματοδοτήσεις κ.λπ. και η οποία βοήθησε το σχολείο στις περιπτώσεις που υπήρχαν προβλήματα συνδεσιμότητας, αλλά και στους οδηγούς λεωφορείων, που και αυτοί πρέπει να υποστηρίξουν την όλη προσπάθεια, με την τήρηση των αποστάσεων των μαθητών εντός των λεωφορείων τους.

Στην ερώτηση/δήλωση 22 *«Ο διευθυντής σας, την περίοδο της πανδημίας COVID-19, καλείται να επιλύσει προβλήματα που εντοπίζονται στο σχολείο σας, αντιδρώντας με βάση το ένστικτο, τη διαίσθηση, την πείρα, την κρίση και χωρίς να έχει στη διάθεσή του σαφή δεδομένα»*, φαίνεται ότι οι απόψεις των εκπαιδευτικών αποκλίνουν, καθώς οι δύο εκπαιδευτικοί συμφωνούν, ενώ οι άλλοι δύο διαφωνούν με την εν λόγω

ερώτηση/δήλωση. Η ερώτηση αυτή σχετίζεται τόσο με τη φάση Α όσο και με τη φάση Β. Από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών και του διευθυντή σε άλλες ερωτήσεις, διαφάνηκε ότι, με την επαναλειτουργία της σχολικής μονάδας Α, υπήρχαν σαφείς οδηγίες από την αρμόδια κεντρική αρχή, καθορίστηκε πρωτόκολλο υγείας, έγινε η επιμόρφωση του διευθυντή ως προς το πρωτόκολλο, είχαν γίνει οι απαραίτητες ρυθμίσεις και προηγήθηκε η προετοιμασία του σχολείου, για να υποδεχθεί τους μαθητές με ασφάλεια. Ήδη λοιπόν έχουν εντοπιστεί τα βασικά προβλήματα των σχολικών μονάδων σε επίπεδο κεντρικής διοίκησης, λήφθηκαν αποφάσεις ως προς την αντιμετώπισή τους και ο διευθυντής δεν καλείται να αντιμετωπίσει προβλήματα, χωρίς να έχει στη διάθεσή του σαφή δεδομένα. Όσον αφορά τη φάση Α όμως, οι συνθήκες ήταν πολύ διαφορετικές. Ο διευθυντής κλήθηκε να επιλύσει προβλήματα, χωρίς να έχει στη διάθεσή του σαφή δεδομένα. Ενδεικτικά αναφέρονται η αποδοχή εναλλακτικού τρόπου παροχής της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, η επίλυση προβλημάτων που προέκυψαν επιδιώκοντας συνεργασία με γονείς και κοινότητα και η διαχείριση των οποιονδήποτε αρνητικών αντιδράσεων μελών του διδακτικού προσωπικού ως προς την εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, σε μια περίοδο που υπήρχε άγνοια και που οι εγκύκλιοι της αρμόδιας κεντρικής αρχής και οι οδηγίες της συνδικαλιστικής οργάνωσης προκαλούσαν σύγχυση. Η απόκλιση στις απόψεις των εκπαιδευτικών, ενδεχομένως να οφείλεται στη διαφορετική κατανόηση ως προς την περίοδο στην οποία αναφέρεται η ερώτηση, η οποία αφορούσε και τις δύο φάσεις. Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις απαντήσεις που δόθηκαν τόσο από τον διευθυντή όσο και από τους εκπαιδευτικούς στο πλαίσιο διεξαγωγής της έρευνας, η πιο πάνω απόκλιση δεν αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα ως προς την εξαγωγή των συμπερασμάτων που αναφέρθηκαν.

11.1.3 Συμπεράσματα στο Τρίτο Ερευνητικό Ερώτημα

Μέσω του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος, ο ερευνητής είχε στόχο να διερευνήσει *πώς διαχειρίστηκε ο διευθυντής δημόσιου δημοτικού σχολείου στην Κύπρο τις αλλαγές που προέκυψαν εξαιτίας της πανδημίας COVID-19.*

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που παρατίθεται στο *Κεφάλαιο 7* της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, φαίνεται ότι η εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης στις σχολικές μονάδες της Κύπρου, ήταν μια μεγάλης κλίμακας, απρογραμμάτιστη, ριζοσπαστική αλλαγή, καθώς αφορούσε ολόκληρο το κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα και επιβλήθηκε από το εξωτερικό περιβάλλον εξαιτίας της έξαρσης της πανδημίας

COVID-19, αναγκάζοντας τις σχολικές μονάδες της Κύπρου να μεταβάλουν τον τρόπο λειτουργίας τους.

Αλλαγή είναι η προσαρμογή και επανατοποθέτηση ατόμου ή ομάδων σε ένα διαφορετικό σύνολο συνθηκών (Χυτήρης, 2001). Σε μια επικείμενη αλλαγή οι εργαζόμενοι αντιδρούν για διάφορους λόγους. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), οι εργαζόμενοι αντιδρούν στην αλλαγή είτε με απόρριψη είτε με αντίσταση είτε με ανοχή είτε με αποδοχή.

Στο πλαίσιο του συγκεντρωτικού και συντηρητικού συστήματος στην Κύπρο, οι σχολικές μονάδες καλούνται να εφαρμόσουν αλλαγές που επιβλήθηκαν από κεντρικούς φορείς, ενώ επικρατεί η απαίτηση εισαγωγής καινοτομιών και αλλαγών από τις εκπαιδευτικές μονάδες, ανεξαρτήτως του τύπου του εκπαιδευτικού συστήματος και του συστήματος διοίκησης (Μαρμαρά, 2016).

Οι διευθυντές κλήθηκαν να συντονίσουν τη διαδικασία της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, βάσει των οδηγιών του Υ.Π.Π.Α.Ν. (Kafa and Pashiardis, 2020). Παρόλο που ο ρόλος του διευθυντή είναι κυρίως διεκπεραιωτικός ένεκα του συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος, εντούτοις ως σχολικός ηγέτης καλείται να ενημερώνει για όλες τις αλλαγές, να εποπτεύει όλη τη διαδικασία και να δεσμεύεται για την αποτελεσματική μετάβαση, ως υπεύθυνος αλλαγής της κουλτούρας και ως διαμορφωτής του υγιούς κλίματος (Μαρμαρά, 2016).

Σύμφωνα με την Κουρέα (2016), κατά τη διαχείριση της αλλαγής, δηλαδή του προγράμματος δράσης για αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας, κρίνεται σημαντική η αντιμετώπιση των εκπαιδευτικών ως φορείς αλλαγής στο επίπεδο της σχολικής τους μονάδας και η συνεργασία αυτών με τον διευθυντή, ώστε να αντιμετωπίσουν την αλλαγή ως μια ευκαιρία επαγγελματικής ανάπτυξης μέσω του διαλόγου, σεμιναρίων, ημερίδων ενημέρωσης, επίδειξης πρακτικών, παρακολούθησης της διδασκαλίας άλλων συναδέλφων κ.λπ.

Από την έρευνα διαφάνηκε ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας Α, κατανοεί ότι η αντίδραση σε κάτι καινούριο είναι ανθρώπινη. Σύμφωνα με τον ίδιο, υπάρχει η τάση αντίδρασης από τους εκπαιδευτικούς της Κύπρου, η οποία δε συνηθίζεται μέσω στάσεων εργασίας, σε αλλαγές που θεωρούν ότι είναι αρνητικές για τους ίδιους και τις σχολικές

μονάδες τους ή σε αλλαγές που προκαλούν αμφιβολία, ανασφάλεια και δυσπιστία ως προς το αν θα πετύχουν ή όχι.

Σχετικά με τον τρόπο που αντέδρασε η πλειοψηφία των μελών του διδακτικού προσωπικού της σχολικής μονάδας Α, διαφάνηκε ότι οι απόψεις αποκλίνουν. Συγκεκριμένα, στην ερώτηση/δήλωση 26 του ερωτηματολογίου «*Κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας του σχολείου σας, η πλειοψηφία του διδακτικού προσωπικού αποδέχτηκε ή ανέχτηκε την εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, χωρίς να την απορρίψει ή να αντισταθεί σ' αυτήν*», οι τρεις εκπαιδευτικοί συμφωνούν, ενώ ένας εκπαιδευτικός διαφωνεί με την εν λόγω ερώτηση/δήλωση. Επίσης, στο πλαίσιο της συνέντευξης, ο διευθυντής, ενώ αρχικά ανέφερε ότι οι εκπαιδευτικοί της σχολικής μονάδας Α δεν αντέδρασαν αρνητικά και ότι ήταν θετικοί, εντούτοις έγινε αναφορά ότι εκφράζονταν παράπονα ως προς την κούραση που είχαν, καθώς εργαζόνταν ακόμη και απογεύματα και ότι υπήρχε μέλος του διδακτικού προσωπικού που δεν μπορούσε να αξιοποιήσει την εφαρμογή μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή. Από τα πιο πάνω, διαφαίνεται ότι αρχικά υπήρχαν λίγες αρνητικές αντιδράσεις από μέλη του διδακτικού προσωπικού, χωρίς όμως να μπορεί να εξαχθεί συμπέρασμα για τον τρόπο που αντέδρασε η πλειοψηφία των μελών του διδακτικού προσωπικού της σχολικής μονάδας Α.

Όσον αφορά τους λόγους αντίδρασης των εκπαιδευτικών ως προς την εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, διαφάνηκαν τα εξής μέσα από τη συνέντευξη με τον διευθυντή:

- η αρχική αρνητική αντίδραση μελών του διδακτικού προσωπικού, φαίνεται ότι οφείλεται στην έλλειψη γνώσεων μέρους αυτών, σε θέματα αξιοποίησης των ηλεκτρονικών υπολογιστών, καθώς επίσης στην κούραση η οποία δημιουργείτο από τη μη τήρηση συγκεκριμένου ωραρίου, ως αποτέλεσμα της αστάθειας που επικρατούσε ένεκα των συνθηκών,
- η θετική αντίδραση μελών του διδακτικού προσωπικού, φαίνεται ότι οφείλεται κυρίως στο ότι ήταν υπεύθυνα άτομα και ότι κατανόησαν την ανάγκη που δημιουργήθηκε εξαιτίας των πρωτόγνωρων συνθηκών και στο ότι ο διευθυντής κατανοούσε τις οποιεσδήποτε δυσκολίες αντιμετώπιζαν, δεχόταν εναλλακτικές λύσεις χωρίς να τους πιέζει και τους επέτρεπε να λειτουργούν με εκείνο τον τρόπο που έκανε τον καθένα τους να νιώθει περισσότερη ασφάλεια.

Όσον αφορά τη διαχείριση τυχόν αρνητικών αντιδράσεων μελών του διδακτικού προσωπικού, διαφάνηκε ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας Α, προσπάθησε να μειώσει τις οποιεσδήποτε τυχόν αρνητικές αντιδράσεις των εκπαιδευτικών, ως προς την εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Αυτό προκύπτει από τα εξής:

- στην ερώτηση/δήλωση 23 του ερωτηματολογίου *«Κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας του σχολείου σας, ο διευθυντής σας κατανοούσε τις οποιεσδήποτε δυσκολίες σας σχετικά με την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, λειτουργώντας, παράλληλα, ο ίδιος ως πρότυπο και υποδεικνύοντάς σας τι και πώς να το κάνετε»*, φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί σίγουρα δε διαφωνούν, καθώς οι δύο εκπαιδευτικοί συμφωνούν, ενώ οι άλλοι δύο κρατούν ουδέτερη στάση στην εν λόγω ερώτηση/δήλωση,
- στην ερώτηση/δήλωση 25 του ερωτηματολογίου *«Κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας του σχολείου σας, ο διευθυντής σας δημιούργησε τέτοιο κλίμα, ώστε το διδακτικό προσωπικό να μπορεί να μιλά ανοικτά και να εκφράζει τις αντιρρήσεις και φοβίες του, σχετικά με την εξ αποστάσεως εκπαίδευση»*, οι απόψεις των εκπαιδευτικών συγκλίνουν, καθώς και οι τέσσερις εκπαιδευτικοί είτε συμφωνούν είτε συμφωνούν απόλυτα με την εν λόγω ερώτηση/δήλωση.

Τα πιο πάνω διαφάνηκαν και μέσω της συνέντευξης, στο πλαίσιο της οποίας, ο διευθυντής ανέφερε ότι είχε τονίσει στους εκπαιδευτικούς την ανάγκη της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης κάτω από αυτές τις συνθήκες και ότι τους άφησε να εφαρμόσουν τη μέθοδο που οι ίδιοι ένιωθαν άνετοι να χρησιμοποιήσουν χωρίς οποιαδήποτε πίεση. Επιπλέον, λειτουργούσε ο ίδιος ως πρότυπο, είχε δημιούργησε τέτοιο κλίμα, ώστε χωρίς πίεση να εκφράζονται οι οποιεσδήποτε ανησυχίες των εκπαιδευτικών και να νιώθουν άνετα, ενώ στις περιπτώσεις που είχε συνειδητοποιήσει ότι δεν υπήρχε το αίσθημα ασφάλειας ως προς την αξιοποίηση της εφαρμογής μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών, είχε αποδεχτεί εναλλακτικό τρόπο παροχής της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης.

Όσον αφορά το κατά πόσο ο διευθυντής ωθούσε ή όχι τους εκπαιδευτικούς να αντιμετωπίσουν την εξ αποστάσεως εκπαίδευση ως μια ευκαιρία επαγγελματικής ανέλιξης, φαίνεται ότι οι απόψεις αποκλίνουν. Παρόλο που ο ίδιος, στο πλαίσιο της συνέντευξης, ανέφερε ότι ωθούσε τους εκπαιδευτικούς να αντιμετωπίσουν αυτήν την κατάσταση ως μια ευκαιρία επαγγελματικής ανέλιξης μέσω ενημέρωσης τους σχετικά με τα διαθέσιμα επιμορφωτικά σεμινάρια για την εφαρμογή MS Teams, εντούτοις στην

ερώτηση/δήλωση 24 του ερωτηματολογίου *«Κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας του σχολείου σας, ο διευθυντής σας έκανε να αισθανθείτε την ανάγκη για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, ωθώντας σας, ν' αντιμετωπίσετε αυτήν την κατάσταση, ως μια ευκαιρία επαγγελματικής ανέλιξης»*, οι απόψεις των εκπαιδευτικών αποκλίνουν, καθώς τρεις εκπαιδευτικοί είτε συμφωνούν είτε συμφωνούν απόλυτα, ενώ ένας εκπαιδευτικός διαφωνεί με την εν λόγω ερώτηση/δήλωση. Ως εκ τούτου, δεν μπορεί να εξαχθεί σχετικό συμπέρασμα.

Ως προς τη θεσμοθέτηση της δυνατότητας παροχής εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, προκύπτει το συμπέρασμα ότι ο διευθυντής είναι θετικός και ότι την αναγνωρίζει ως μια αλλαγή η οποία προκλήθηκε από τις μεταβολές του περιβάλλοντος, αλλά και από τις απαιτήσεις της σημερινής εποχής. Αυτό διαφαίνεται από το γεγονός ότι, στην ερώτηση/δήλωση 27 του ερωτηματολογίου *«Ο διευθυντής σας είναι θετικός, ως προς τη θεσμοθέτηση της δυνατότητας παροχής της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, αναγνωρίζοντάς την ως μία αλλαγή, η οποία προκλήθηκε από τις μεταβολές του περιβάλλοντος, αλλά και από τις απαιτήσεις της σημερινής εποχής»*, οι εκπαιδευτικοί ως επί το πλείστο συμφωνούν, καθώς μόνο ο ένας κρατά ουδέτερη στάση, ενώ οι υπόλοιποι τρεις είτε συμφωνούν είτε συμφωνούν απόλυτα με την εν λόγω ερώτηση/δήλωση. Επίσης, αυτό προκύπτει και από τη συνέντευξη, στα πλαίσια της οποίας, ο διευθυντής ανέφερε ότι θεωρεί την εξ αποστάσεως εκπαίδευση ένα θετικό όπλο και είναι καλό να υπάρχει και να χρησιμοποιείται όποτε κρίνεται αναγκαίο, φτάνει να δοθεί χρόνος διδασκαλίας ηλεκτρονικών υπολογιστών και αυτή να μην αντιμετωπίζεται ως η πιο σημαντική προτεραιότητα.

11.1.4 Συμπεράσματα σε Θέματα Διαχείρισης Κρίσεων

Πέραν των τριών βασικών ερευνητικών ερωτημάτων, ο ερευνητής είχε στόχο να διερευνήσει θέματα διαχείρισης κρίσεων, λαμβάνοντας υπόψη ότι και στα τρία ερευνητικά ερωτήματα, το κοινό σημείο ήταν ο διευθυντής εν καιρώ μιας παγκόσμιας κρίσης, της πανδημίας COVID-19.

Ο Σφακιανάκης (2006, σ. 189) αναφέρει ότι *«κάθε κρίση είναι μια ασταθής και ρευστή κατάσταση αντικανονικότητας, που μεταβάλλεται γρήγορα, εκδηλώνεται με διάφορους τρόπους, εξελίσσεται με διάφορες διαδικασίες και έχει απρόβλεπτα αποτελέσματα»*. Οι όροι *κρίση* και *έκτακτη ανάγκη* διαφέρουν. Η κρίση έχει όλα τα χαρακτηριστικά της

έκτακτης ανάγκης, πλέον τον χαρακτήρα της εξάπλωσης, προκαλώντας έτσι ένα αίσθημα γενικευμένου κινδύνου (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).

Σύμφωνα με τους Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτο (2005), η κρίση ακολουθεί τέσσερις φάσεις: την πρόδρομη φάση, τη φάση της εκδήλωσης, τη φάση των επιπτώσεων και τη φάση της ύφεσης. Η πανδημία COVID-19 είναι μία κρίση, παγκόσμια και υγειονομική, η οποία δεν άφησε ανεπηρέαστη τη λειτουργία των σχολικών μονάδων της Κύπρου. Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που παρατίθεται στο *Κεφάλαιο 6* της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, φαίνεται ότι, στη φάση της εκδήλωσής της στην Κύπρο, έγινε αναστολή της λειτουργίας των σχολικών μονάδων όλων των βαθμίδων και στη φάση της ύφεσής της, είχε αποφασιστεί η επαναλειτουργία τους.

Η αποτελεσματική διαχείριση μιας κρίσης όμως, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, περιλαμβάνει την πρόληψη, την προετοιμασία, την ανταπόκριση και την ανάκαμψη, εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από ένα πρόσωπο το οποίο πρέπει να διαθέτει χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού διαχειριστή κρίσεων, ενώ παράλληλα αποτελεί ευθύνη όλων όσων εμπλέκονται.

Σχετικά με το κατά πόσο υπάρχουν ή όχι διαφορετικά συναισθήματα αυτήν την περίοδο όπου η πανδημία COVID-19 επηρεάζει τη λειτουργία της σχολικής μονάδας Α, οι εκπαιδευτικοί στην ερώτηση/δήλωση 7 του ερωτηματολογίου *«Αισθάνεστε διαφορετικά, την περίοδο που η πανδημία COVID-19 επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας του σχολείου σας, και βιώνετε συναισθήματα όπως φόβο, απομόνωση, απογοήτευση, ανεπάρκεια χρόνου, ανασφάλεια, σύγχυση, πίεση, δυσκολία προσαρμογής και άγχος»*, φαίνεται ότι σίγουρα δε συμφωνούν, καθώς οι δύο κρατούν ουδέτερη στάση, ενώ οι άλλοι δύο διαφωνούν με την εν λόγω ερώτηση/δήλωση. Ο διευθυντής όμως, θεωρεί ότι τόσο ο ίδιος όσο και το διδακτικό προσωπικό, αισθάνονται διαφορετικά αυτήν την περίοδο. Στο πλαίσιο της συνέντευξης, αναπόλησε χαρούμενες παρελθοντικές στιγμές, τόσο προσωπικές όσο και σχολικές και πιστεύει ότι, αυτήν την περίοδο, δεν υπάρχει άνθρωπος που να νιώθει ωραία. Παράλληλα, ανέφερε ότι οι πιο αισιόδοξοι άνθρωποι επιδεικνύουν υπομονή και δεν αφήνουν αυτήν την κατάσταση να τους επηρεάζει και ότι στη σχολική μονάδα Α, παρόλο που τα πράγματα δεν είναι όπως ήταν, εντούτοις τώρα είναι καλύτερα και τόσο ίδιος όσο και οι εκπαιδευτικοί νιώθουν ευεξία και προσπαθούν μέσω του έργου που επιτελούν να παίρνουν δύναμη. Ως συναισθήματα που μπορεί να

επικρατούν αυτήν την περίοδο, ο διευθυντής ανέφερε την αβεβαιότητα, τη στασιμότητα, την έλλειψη χαράς και το άγχος, τονίζοντας ότι τα συναισθήματα μπορεί να είναι στην καλύτερη των περιπτώσεων ουδέτερα και σίγουρα όχι θετικά. Από τα πιο πάνω, διαφαίνεται ότι οι απόψεις αποκλίνουν ως προς το κατά πόσο υπάρχουν ή όχι διαφορετικά συναισθήματα αυτήν την περίοδο όπου η πανδημία COVID-19 επηρεάζει τη λειτουργία της σχολικής μονάδας Α. Ενδεχομένως, αυτό να οφείλεται στη διαφορετική προσωπικότητα του κάθε ατόμου ή στην αναφορά που έκανε ο διευθυντής ότι μέσω του έργου τους παίρνουν δύναμη και δεν αφήνουν την κατάσταση να τους επηρεάσει ή στην αναφορά που έκανε ο διευθυντής ότι τα συναισθήματα μπορεί να είναι ουδέτερα ή στην αναφορά που έκανε ο διευθυντής ότι τώρα τα πράγματα είναι καλύτερα ή σε άλλους λόγους. Ως εκ τούτου, δεν μπορεί να εξαχθεί σχετικό συμπέρασμα.

Όσον αφορά το κατά πόσο το εκπαιδευτικό σύστημα στην Κύπρο ενεργεί ή όχι προληπτικά και προετοιμάζει τους διευθυντές και τις σχολικές μονάδες σε θέματα κρίσεων, οι απόψεις των εκπαιδευτικών αποκλίνουν όσον αφορά την ερώτηση/δήλωση 9 του ερωτηματολογίου *«Υπάρχει καταρτισμένο σχέδιο δράσης για περιόδους κρίσεων, το διδακτικό προσωπικό είναι εκπαιδευμένο και γνωρίζει τις ευθύνες του, έχει καθοριστεί ομάδα διαχείρισης κρίσεων και υπάρχουν οι υλικοτεχνικές υποδομές και οι πόροι που να διασφαλίζουν τη λειτουργικότητα του σχολείου σας σε τέτοιες συνθήκες»*. Συγκεκριμένα, οι τρεις συμφωνούν απόλυτα, ενώ ο ένας διαφωνεί απόλυτα με αυτήν την ερώτηση/δήλωση. Επίσης, ο διευθυντής, στο πλαίσιο της συνέντευξης, ανέφερε ότι δεν υπήρχε προετοιμασία για διαχείριση τέτοιας κρίσης. Συγκεκριμένα, ανέφερε ότι υπήρχε οδηγία για τη δημιουργία ομάδας διαχείρισης κρίσεων κάθε χρόνο, είχε πραγματοποιηθεί σχετικό συνέδριο προ διετίας στους διευθυντές, υπήρξε ενημέρωση των διευθυντών σε θέματα διαχείρισης κρίσεων όπως ο θάνατος, υπήρχε σχέδιο δράσης και ομάδα διαχείρισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης βάσει του σχεδίου Πολιτικής Άμυνας, πραγματοποιούνται δοκιμαστικές ασκήσεις σε θέματα διαχείρισης έκτακτων αναγκών, όμως, σύμφωνα με τον διευθυντή, το δίκτυο χρήζει ακόμη ενδυνάμωσης, για να είναι ικανό να ανταπεξέλθει και η έλλειψη σε μάσκες, αντισηπτικά και συσκευές υπήρξε γεγονός. Παρόλα αυτά, ο διευθυντής διευκρίνισε ότι τώρα τα πράγματα είναι καλύτερα από πέρσι, καθώς για την επαναλειτουργία της σχολικής μονάδας Α είχαν προετοιμαστεί, είχαν μάθει πώς να διαχειριστούν την κατάσταση, γνώριζαν τι θα είχαν να αντιμετωπίσουν, υπήρχαν οδηγίες οι οποίες έτυχαν ατομικής και ομαδικής επεξεργασίας και πλέον υπάρχει σχέδιο δράσης και ομάδα διαχείρισης κρίσεων για την εφαρμογή του

υγειονομικού πρωτοκόλλου. Από τα πιο πάνω, διαφαίνεται ότι υπάρχει μια προετοιμασία της σχολικής μονάδας Α και του διευθυντή σε θέματα διαχείρισης κρίσεων, αλλά περισσότερο σε θέματα αντιμετώπισης έκτακτων αναγκών. Επίσης, διαφαίνεται ότι, σε πρώτη φάση, η σχολική μονάδα Α δεν ήταν προετοιμασμένη να διαχειριστεί τέτοιου είδους κρίση, όμως με την επαναλειτουργία της ήταν πολύ πιο προετοιμασμένη, καθώς υπήρχαν οδηγίες, πρωτόκολλο κ.λπ. Η αναφορά του διευθυντή στο υφιστάμενο αποδυναμωμένο δίκτυο της σχολικής μονάδας Α, υποδηλώνει ότι αυτή δε διαθέτει ακόμη όλες τις υλικοτεχνικές υποδομές που να διασφαλίζουν τη λειτουργικότητα της σε τέτοιες συνθήκες και ενδεχομένως να αποτελεί τον κύριο λόγο της απόλυτης διαφωνίας του ενός εκπαιδευτικού ως προς την ερώτηση 9 του ερωτηματολογίου, μια απάντηση η οποία αποκλίνει απόλυτα από τους άλλους τρεις εκπαιδευτικούς.

Από την έρευνα διαφάνηκε επίσης ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας Α είναι ένα άτομο, το οποίο διαθέτει χαρακτηριστικά αποτελεσματικού διαχειριστή κρίσεων. Συγκεκριμένα, αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί ως επί το πλείστο συμφωνούν με την ερώτηση/δήλωση 8 του ερωτηματολογίου *«Ο διευθυντής σας διαθέτει έμφυτα ηγετικά χαρακτηριστικά, προσαρμόζεται εύκολα, είναι ψύχραιμος, έχει θάρρος, είναι υπεύθυνος, εντοπίζει κινδύνους, προβλέπει τα προβλήματα πριν αυτά εμφανιστούν και δε διστάζει να λαμβάνει αποφάσεις»*, καθώς οι τρεις είτε συμφωνούν είτε συμφωνούν απόλυτα, ενώ ο ένας έχει ουδέτερη άποψη. Επίσης, το ίδιο συμπέρασμα προέκυψε μέσα από τη συνέντευξη, τόσο από τον ψύχραιμο, θαρραλέο και υπεύθυνο τρόπο που διαχειρίστηκε ένα άλλο θλιβερό περιστατικό κρίσης που του έτυχε, το οποίο αφορούσε τον θάνατο μέλους του διδακτικού προσωπικού του στο παρελθόν, όσο και το γεγονός ότι δε δίστασε να λάβει απόφαση κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας της σχολικής μονάδας Α, ως προς την υιοθέτηση της χρήσης του κινητού τηλεφώνου των γονιών για παρακολούθηση των μαθημάτων από μαθητές, αφού πρώτα εξασφάλισε τη συγκατάθεση των γονιών, γεγονός που υποδηλώνει ότι εντοπίζει κινδύνους και προβλέπει προβλήματα πριν αυτά εμφανιστούν, λαμβάνοντας τα απαραίτητα προληπτικά μέτρα και προβαίνοντας στις δέουσες ενέργειες.

11.2 Εισηγήσεις

11.2.1 Εισηγήσεις για Περαιτέρω Έρευνες

- Στην παρούσα έρευνα, δεν κατέστη εφικτή η συλλογή δεδομένων από μέσα συλλογής δεδομένων, όπως η παρατήρηση και οι ομάδες εστίασης, ένεκα των συνθηκών που επικρατούν εξαιτίας της πανδημίας COVID-19. Επίσης, παρατηρήθηκε ότι στις πλείστες ερωτήσεις που απόκλιναν οι απόψεις των συμμετεχόντων, η αντίθετη άποψη προερχόταν από ένα συγκεκριμένο εκπαιδευτικό. Για τους πιο πάνω λόγους, γίνεται εισήγηση όπως διεξαχθούν άλλες ποιοτικές έρευνες παρόμοιου θέματος, χρησιμοποιώντας διαφορετικά μέσα συλλογής δεδομένων ή/και συλλέγοντας δεδομένα μέσα από ανοικτού τύπου ερωτήσεις στους εκπαιδευτικούς.
- Γίνεται εισήγηση όπως διεξαχθούν άλλες ποιοτικές έρευνες παρόμοιου θέματος, οι οποίες θα στοχεύσουν να δώσουν απαντήσεις στα ερωτήματα όπου οι απόψεις των συμμετεχόντων αποκλίνουν και για τα οποία δεν κατέστη εφικτή η εξαγωγή συμπερασμάτων μέσω της παρούσας έρευνας.
- Δεν μπορούν να γενικευτούν τα αποτελέσματα, καθώς η έρευνα αποτελούσε μελέτη περίπτωσης μίας σχολικής μονάδας και συγκεκριμένα ένα δημόσιο δημοτικό σχολείο της Κύπρου. Γίνεται εισήγηση όπως διεξαχθούν ποσοτικές έρευνες, ώστε να εξεταστούν σχέσεις μεταξύ μεταβλητών, συλλέγοντας πρωτογενή ποσοτικά δεδομένα από ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα, το οποίο θα περιλαμβάνει εκπαιδευτικούς και διευθυντές από σχολεία διάφορων βαθμίδων και τύπων, τόσο ιδιωτικών όσο και δημοσίων.
- Γίνεται εισήγηση όπως διεξαχθούν μελλοντικά έρευνες με σκοπό να διερευνήσουν πτυχές που άπτονται των ορίων του θέματος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, οι οποίες, στο πλαίσιο οριοθέτησης του προβλήματος της έρευνας, δεν εξετάστηκαν.

11.2.2 Εισηγήσεις προς Αρμόδια Κεντρική Αρχή

- Να δοθεί χρόνος διδασκαλίας ηλεκτρονικών υπολογιστών στα σχολεία.
- Όλοι οι εκπαιδευτικοί να τύχουν επιμόρφωσης σε θέματα χρήσης των ηλεκτρονικών υπολογιστών και αξιοποίησης εφαρμογών μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών, για σκοπούς παροχής εξ αποστάσεως εκπαίδευσης.

- Να διασφαλιστεί ότι όλα τα σχολεία της Κύπρου διαθέτουν τους πόρους και όλες τις υλικοτεχνικές υποδομές, για να λειτουργήσουν ομαλά σε μια ενδεχόμενη εκ νέου αναστολή της λειτουργίας τους.
- Οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί των σχολείων, να τύχουν επιμόρφωσης σε θέματα διαχείρισης κρίσεων.
- Να δοθεί περισσότερη αυτονομία στους διευθυντές των σχολείων.
- Οι διευθυντές των σχολείων να τύχουν επιμόρφωσης σε θέματα διαχείρισης αλλαγών.

Κεφάλαιο 12

Επίλογος

Μέσα από την έρευνα, διαφάνηκε ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας Α, διαθέτει χαρακτηριστικά που διακρίνουν ένα ηγέτη από ένα μάνατζερ. Πρόκειται για ένα άτομο το οποίο εμπνέει εμπιστοσύνη (Σφακιανάκης, 2006), αναγνωρίζει τα λάθη του, βλέπει τον εαυτό του ως συμπαραστάτη και συνεργάτη, εκτιμά το προσωπικό του, κοινοποιεί τα προβλήματα, διέπεται κυρίως από χαρακτηριστικά της θεωρίας Υ του McGregor και αναζητά από κοινού λύσεις (Πασιαρδής, 2014), ενώ παράλληλα είναι υπέρ της πρωτοβουλίας, μεταδίδει το όραμά του (Kaplan, 2005/2007 · Πασιαρδής, 2014) και αναγνωρίζει ότι η ικανοποίηση των βασικών αναγκών ασφάλειας και η υγείας, προηγείται της ικανοποίησης ανώτερων αναγκών, βάσει της θεωρίας του Abraham Maslow (Κεφής, 2005), γι' αυτό και κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19 αποτελεί προτεραιότητά του.

Αυτήν την περίοδο, χρειάζεται να ασκεί διαφορετικά τον ηγετικό του ρόλο εξαιτίας της πανδημίας COVID-19, υιοθετώντας ένα κοκτέιλ ηγεσίας στο οποίο περιλαμβάνονται στοιχεία και από τα πέντε στιλ, βάσει του ολιστικού μοντέλου ηγεσίας Pashiardis-Brauckmann (Brauckmann and Pashiardis, 2011 · Πασιαρδής, 2012 · Πασιαρδής, 2014), με περισσότερη όμως *δοσολογία* στοιχείων του δομικού στιλ και του επιχειρηματικού στιλ ηγεσίας, καθώς, σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014), δεν υπάρχει ένα κατάλληλο κοκτέιλ των πέντε στιλ ηγεσίας και για τον λόγο αυτό, κάθε σχολικός ηγέτης θα πρέπει να εξετάζει το σχολικό πλαίσιο στο οποίο εργάζεται και έπειτα να καθορίζει τη *δοσολογία* των βασικών στοιχείων ηγεσίας που περιλαμβάνονται στα στιλ ηγεσίας του πιο πάνω μοντέλου.

Σύμφωνα με τους Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτο (2005), η πρόβλεψη και η αξιοποίηση της κρίσης και η αποτροπή ή η ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων της είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων ενός οργανισμού. Πολλοί αντιμετωπίζουν τις κρίσεις με μια νοοτροπία, η οποία ενδεχομένως να καλλιεργεί στο προσωπικό την

επιθυμία να περιμένουν απαντήσεις σε όλα (Κατσαντώνης, 2007). Στην περίπτωση της σχολικής μονάδας Α φαίνεται αυτό να μην έγινε. Όλη αυτήν την περίοδο της πανδημίας COVID-19, ο διευθυντής δέχεται υποστήριξη από τους γονείς/κηδεμόνες, τον επιθεωρητή του και την κοινότητα, οι οποίοι αναγνωρίζουν ότι είναι και δική τους ευθύνη η ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων της πανδημίας COVID-19.

Κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας της σχολικής μονάδας Α, φαίνεται να υπήρχε άγνοια ως προς την αντιμετώπιση κάποιων καταστάσεων και ο διευθυντής κλήθηκε να επιλύσει προβλήματα σε συνθήκες αβεβαιότητας, χωρίς να έχει στη διάθεσή του σαφή δεδομένα. Σε τέτοιες συνθήκες, δεν είναι γνωστά ούτε τα αποτελέσματα των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων, αλλά ούτε και οι πιθανότητες να συμβούν αυτά (Σφακιανάκης, 2006). Παρόλα αυτά, δεν υπήρχαν προβλήματα ως προς την επικοινωνία ούτε αντιδράσεις και άσκηση πίεσης από γονείς/κηδεμόνες και Σύνδεσμο Γονέων, κατά την περίοδο εκείνη. Οι εγκύκλιοι όμως που εκδίδονταν από την αρμόδια κεντρική αρχή και οι οδηγίες από τη συνδικαλιστική οργάνωση, προκαλούσαν σύγχυση τόσο στον διευθυντή όσο και στα μέλη του διδακτικού προσωπικού.

Σχετικά με την εφαρμογή MS Teams, δεν είχαν επιμορφωθεί όλα τα μέλη του διδακτικού προσωπικού κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας της σχολικής μονάδας Α. Επίσης, υπήρξε μέλος του διδακτικού προσωπικού το οποίο είχε έλλειψη γνώσεων σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές και κάποιοι μαθητές οι οποίοι είχαν ελλείψεις συσκευών ή συνδεσιμότητας, γι' αυτό και υιοθετήθηκε ως εναλλακτικός τρόπος παροχής εξ αποστάσεως εκπαίδευσης μια εφαρμογή κινητού τηλεφώνου, κατόπιν συγκατάθεσης των γονιών, προς επίλυση αυτών των προβλημάτων.

Με την επαναλειτουργία της σχολικής μονάδας Α, δεν υπάρχουν προβλήματα για τα οποία ο διευθυντής να έχει πλήρη άγνοια για το πώς αντιμετωπίζονται και για τα οποία ούτε η αρμόδια κεντρική αρχή να μην έχει άμεση λύση. Σύμφωνα με τον Σφακιανάκη (2006), σε συνθήκες πλήρους άγνοιας δεν πρέπει να λαμβάνεται καμία απόφαση, καθώς τόσο οι εναλλακτικές λύσεις όσο και τα αποτελέσματα της κάθε μίας είναι άγνωστα. Φαίνεται ότι ήδη έχουν εντοπιστεί τα βασικά προβλήματα των σχολικών μονάδων σε επίπεδο κεντρικής διοίκησης, λήφθηκαν αποφάσεις ως προς την αντιμετώπισή τους, πλέον υπάρχουν σαφείς οδηγίες, η επιμόρφωση σχετικά με το πρωτόκολλο έγινε αποτελεσματικά, οι γονείς/κηδεμόνες και μαθητές συνεργάζονται για την εφαρμογή του

και η επιστροφή των μαθητών ήταν ομαλή και η προσαρμογή τους εύκολη, παρόλο που η προετοιμασία της σχολικής μονάδας Α, για να τους υποδεχθεί με ασφάλεια, δεν ήταν εύκολο εγχείρημα.

Σχετικά με την εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, φαίνεται ότι, στη σχολική μονάδα Α, αρχικά υπήρξαν λίγες αντιδράσεις από μέλη του διδακτικού προσωπικού, κυρίως υπό μορφή παραπόνων για την κούραση η οποία δημιουργείτο από τη μη τήρηση συγκεκριμένου ωραρίου, ως αποτέλεσμα της αστάθειας που επικρατούσε ένεκα των συνθηκών. Οι αντιδράσεις των εκπαιδευτικών δεν ήταν έντονες, κυρίως λόγω της κατανόησής τους για την ανάγκη αυτής της αλλαγής (Χυτήρης, 2001), αλλά και λόγω του διευθυντή, ο οποίος, όντας ο ίδιος θετικός με αυτής της μορφής εκπαίδευση, μείωνε τυχόν αρνητικές αντιδράσεις, κατανοώντας τις δυσκολίες των εκπαιδευτικών (Μαρμαρά, 2016), λειτουργώντας ο ίδιος ως πρότυπο (Κουρέα, 2016) και δημιουργώντας τέτοιο κλίμα, ώστε να εκφράζονται οι οποιοσδήποτε αντιρρήσεις και φοβίες (Κεφής, 2005).

Μέσα από την έρευνα, διαφάνηκε επίσης ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας Α, είναι ένα άτομο το οποίο διαθέτει χαρακτηριστικά αποτελεσματικού διαχειριστή κρίσεων. Είναι ένα άτομο που διαθέτει έμφυτα ηγετικά χαρακτηριστικά, προσαρμόζεται εύκολα, είναι ψύχραιμος, έχει θάρρος, είναι υπεύθυνος, εντοπίζει κινδύνους, προβλέπει τα προβλήματα πριν αυτά εμφανιστούν και δε διστάζει να λαμβάνει αποφάσεις (Σφακιανάκης, 2006). Όσον αφορά την προετοιμασία της σχολικής μονάδας Α και του διευθυντή σε θέματα διαχείρισης κρίσεων, από τη έρευνα διαφάνηκε ότι γίνεται περισσότερη προετοιμασία σε θέματα διαχείρισης έκτακτων αναγκών. Επίσης, φαίνεται ότι, την Άνοιξη του 2020, η σχολική μονάδα δεν ήταν προετοιμασμένη να διαχειριστεί τέτοιου είδους κρίση, όμως με την επαναλειτουργία της τον Μάιο του 2020 ήταν πολύ πιο προετοιμασμένη, αν και ακόμη το αποδυναμωμένο δίκτυο, υποδηλώνει ότι μέχρι στιγμής, δε διαθέτει όλες τις υλικοτεχνικές υποδομές που να διασφαλίζουν τη λειτουργικότητά της σε τέτοιες συνθήκες.

Παράρτημα Α

Έντυπο Ενημέρωσης

Συμμετέχοντα Διευθυντή για

Συνέντευξη

Έντυπο ενημέρωσης συμμετέχοντα διευθυντή για συνέντευξη

Αγαπητέ διευθυντή,

Με το παρόν έντυπο, το οποίο δε θα επιστρέψετε αλλά θα κρατήσετε, ενημερώνεστε για την έρευνα, η οποία διεξάγεται στο πλαίσιο εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής, κάτω από την εποπτεία του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση του ρόλου του διευθυντή δημόσιου δημοτικού σχολείου, εν καιρώ της εν εξελίξει πανδημίας COVID-19, μιας κρίσης η οποία εγείρει καθημερινά διάφορους κινδύνους, αλλά ταυτόχρονα αποτελεί ευκαιρία υιοθέτησης σύγχρονων μεθόδων διδασκαλίας στον τομέα της εκπαίδευσης.

Διανύουμε μια περίοδο όπου η αναστολή της λειτουργίας των σχολικών μονάδων στην Κύπρο και η εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης είναι γεγονός, η επαναλειτουργία των σχολικών μονάδων γίνεται υπό την προϋπόθεση τήρησης υγειονομικών πρωτοκόλλων και μέτρων πρόληψης, ενώ ταυτόχρονα αναδύονται στην επιφάνεια νέες ανάγκες και πρωτοφανή προβλήματα που παρεμποδίζουν τη μέγιστη δυνατή εκπλήρωση του εκπαιδευτικού έργου. Φαίνεται ότι, η πανδημία COVID-19, αποτελεί σοβαρή αιτία δημιουργίας πολύ σημαντικών, πρόσθετων απαιτήσεων στο ρόλο του διευθυντή. Η αναγκαιότητα για τη διεξαγωγή τέτοιας έρευνας πηγάζει από την έλλειψη ερευνών για το ρόλο του διευθυντή εν καιρώ της πανδημίας COVID-19 στην Κύπρο. Επιπρόσθετα, πρόκειται για μία έρευνα που θα μπορούσε να συνεισφέρει στην επιστήμη της εκπαιδευτικής διοίκησης και τα πορίσματα που θα προκύψουν απ' αυτήν δύνανται να παράσχουν σημαντικές ενδείξεις της τωρινής σχολικής πραγματικότητας στο Υ.Π.Α.Ν., το οποίο κλήθηκε να διαχειριστεί άμεσα πρωτόγνωρες συνθήκες.

Η συνέντευξη θα μαγνητοφωνείται και η χρήση των δεδομένων που θα συλλεγούν, θα είναι μόνο για σκοπούς αυτής της έρευνας. Για τη φύλαξή τους θα ληφθούν όλα τα απαραίτητα μέτρα και η ανωνυμία σας θα διασφαλιστεί. Ο χρόνος που θα απαιτηθεί για τη συλλογή των δεδομένων και την ολοκλήρωση της συνέντευξης, εκτιμάται ότι θα είναι γύρω στα 45 λεπτά. Η συνέντευξη στοχεύει στη λήψη απαντήσεων σε 15 ερωτήσεις ανοικτού τύπου, οι οποίες αγγίζουν πτυχές του υπό διερεύνηση ρόλου. Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική, ενώ ταυτόχρονα διατηρείτε το δικαίωμα αποχώρησης, οποιαδήποτε στιγμή, χωρίς οποιοσδήποτε συνέπειες. Κρίνεται, όμως, σημαντική και απαραίτητη η συμμετοχή σας, ώστε να καταστεί εφικτή η διενέργεια μιας ποιοτικής προσέγγισης, όπου η σχολική μονάδα που διευθύνετε θα αποτελέσει τη μελέτη περίπτωσης. Ως εκ τούτου, γίνεται παράκληση όπως οι απαντήσεις σας, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, αντικατοπτρίζουν όσο το δυνατό τη σχολική πραγματικότητα και έχουν ως βάση την ειλικρίνεια, ώστε η έρευνα να εξυπηρετήσει στο μέγιστο δυνατό βαθμό το σκοπό διενέργειάς της.

Σε περίπτωση που έχετε τυχόν ερωτήματα ή οποιοσδήποτε απορίες, μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου, αποστέλλοντας μήνυμα στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο nikolaos.theodorou@st.ouc.ac.cy. Επίσης, αν θέλετε να υποβάλετε οποιοδήποτε παράπονο ή καταγγελία σχετικά με την έρευνα, μπορείτε να απευθυνθείτε στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, με αποστολή στην ταχυδρομική διεύθυνση: Τ.Θ. 12794, 2252 Λευκωσία, Κύπρος ή στο τηλεομοίτυπο: (00357) 22 411601 ή στο κεντρικό ηλεκτρονικό ταχυδρομείο: info@ouc.ac.cy ή καλώντας στο τηλεφωνικό κέντρο: (00357) 22 411600.

Σας ευχαριστώ, εκ των προτέρων, για την προθυμία σας,

Νικόλαος Θεοδώρου

Παράρτημα Β

Έντυπο Ενημέρωσης

Συμμετέχοντα Εκπαιδευτικού

Έντυπο ενημέρωσης συμμετέχοντα εκπαιδευτικού

Αγαπητέ εκπαιδευτικέ,

Με το παρόν έντυπο, το οποίο δε θα επιστρέψετε αλλά θα κρατήσετε, ενημερώνεστε για την έρευνα, η οποία διεξάγεται στο πλαίσιο εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής, κάτω από την εποπτεία του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση του ρόλου του διευθυντή δημόσιου δημοτικού σχολείου, εν καιρώ της εν εξελίξει πανδημίας COVID-19, μιας κρίσης η οποία εγείρει καθημερινά διάφορους κινδύνους, αλλά ταυτόχρονα αποτελεί ευκαιρία υιοθέτησης σύγχρονων μεθόδων διδασκαλίας στον τομέα της εκπαίδευσης.

Διανύουμε μια περίοδο όπου η αναστολή της λειτουργίας των σχολικών μονάδων στην Κύπρο και η εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης είναι γεγονός, η επαναλειτουργία των σχολικών μονάδων γίνεται υπό την προϋπόθεση τήρησης υγειονομικών πρωτοκόλλων και μέτρων πρόληψης, ενώ ταυτόχρονα αναδύονται στην επιφάνεια νέες ανάγκες και πρωτοφανή προβλήματα που παρεμποδίζουν τη μέγιστη δυνατή εκπλήρωση του εκπαιδευτικού έργου. Φαίνεται ότι, η πανδημία COVID-19, αποτελεί σοβαρή αιτία δημιουργίας πολύ σημαντικών, πρόσθετων απαιτήσεων στο ρόλο του διευθυντή. Η αναγκαιότητα για τη διεξαγωγή τέτοιας έρευνας πηγάζει από την έλλειψη ερευνών για το ρόλο του διευθυντή εν καιρώ της πανδημίας COVID-19 στην Κύπρο. Επιπρόσθετα, πρόκειται για μία έρευνα που θα μπορούσε να συνεισφέρει στην επιστήμη της εκπαιδευτικής διοίκησης και τα πορίσματα που θα προκύψουν απ' αυτήν δύναται να παράσχουν σημαντικές ενδείξεις της τωρινής σχολικής πραγματικότητας στο Υ.Π.Π.Α.Ν., το οποίο κλήθηκε να διαχειριστεί άμεσα αυτές τις πρωτόγνωρες συνθήκες.

Η χρήση των δεδομένων που θα συλλεγούν, θα είναι μόνο για σκοπούς αυτής της έρευνας και για τη φύλαξή τους θα ληφθούν όλα τα απαραίτητα μέτρα. Επίσης, η ανωνυμία σας θα διασφαλιστεί. Ο χρόνος που θα απαιτηθεί για τη συμπλήρωσή του ερωτηματολογίου, εκτιμάται ότι θα είναι γύρω στα 20 λεπτά. Το πρώτο μέρος στοχεύει στη συλλογή 5 προσωπικών σας στοιχείων, ενώ το δεύτερο μέρος στοχεύει στη λήψη απαντήσεων σε 27 ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες αγγίζουν πτυχές του υπό διερεύνηση ρόλου. Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική, ενώ ταυτόχρονα διατηρείτε το δικαίωμα αποχώρησης, οποιαδήποτε στιγμή, χωρίς οποιοσδήποτε συνέπειες. Κρίνεται, όμως, σημαντική και απαραίτητη η συμμετοχή σας, ώστε να καταστεί εφικτή η διενέργεια μιας ποιοτικής προσέγγισης, όπου η σχολική μονάδα που εργάζεστε θα αποτελέσει τη μελέτη περίπτωσης. Ως εκ τούτου, γίνεται παράκληση όπως οι απαντήσεις σας, αντικατοπτρίζουν όσο το δυνατό τη σχολική πραγματικότητα και έχουν ως βάση την ειλικρίνεια, ώστε η έρευνα να εξυπηρετήσει στο μέγιστο δυνατό βαθμό το σκοπό διενέργειάς της.

Σε περίπτωση που έχετε τυχόν ερωτήματα ή οποιοσδήποτε απορίες, μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου, αποστέλλοντας μήνυμα στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο nikolaos.theodorou@st.ouc.ac.cy. Επίσης, αν θέλετε να υποβάλετε οποιοδήποτε παράπονο ή καταγγελία σχετικά με την έρευνα, μπορείτε να απευθυνθείτε στο Ανοικτό

Πανεπιστήμιο Κύπρου, με αποστολή στην ταχυδρομική διεύθυνση: Τ.Θ. 12794, 2252 Λευκωσία, Κύπρος ή στο τηλεμοιότυπο: (00357) 22 411601 ή στο κεντρικό ηλεκτρονικό ταχυδρομείο: info@ouc.ac.cy ή καλώντας στο τηλεφωνικό κέντρο: (00357) 22 411600.

Σας ευχαριστώ, εκ των προτέρων, για την προθυμία σας,

Νικόλαος Θεοδώρου

Παράρτημα Γ

Έντυπο Συγκατάθεσης

Συμμετέχοντα Διευθυντή/ Εκπαιδευτικού

Έντυπο συγκατάθεσης συμμετέχοντα διευθυντή/εκπαιδευτικού

Υπό την ιδιότητα μου ως διευθυντής/εκπαιδευτικός Δημοτικής Εκπαίδευσης σε δημόσιο δημοτικό σχολείο, συγκατατίθεμαι να συμμετάσχω εθελοντικά στην έρευνα του κ. Νικόλαου Θεοδώρου.

Δηλώνω ότι έχω μελετήσει το σχετικό έντυπο ενημέρωσης, έχω κατανοήσει το σκοπό, την αναγκαιότητα και τη σημαντικότητα της διεξαγωγής της έρευνας, έχω πλήρη επίγνωση των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων που απορρέουν από τη συμμετοχή μου σε αυτήν και θα επιστρέψω το παρόν έντυπο στον ερευνητή.

Υπογραφή:

Παράρτημα Δ

Πρωτόκολλο Συνέντευξης Συμμετέχοντα Διευθυντή

Πρωτόκολλο συνέντευξης συμμετέχοντα διευθυντή

Αγαπητέ διευθυντή,

Παρακαλώ όπως συμμετάσχετε στη συνέντευξη, η οποία αποτελεί ένα από τα ερευνητικά εργαλεία συλλογής δεδομένων, ώστε να καταστεί εφικτή η διενέργεια της ποιοτικής προσέγγισης, όπου η σχολική μονάδα που εργάζεστε θα αποτελέσει τη μελέτη περίπτωσης.

Η έρευνα έχει σκοπό να διερευνήσει το ρόλο του διευθυντή δημόσιου δημοτικού σχολείου, εν καιρώ της εν εξελίξει πανδημίας COVID-19, μιας κρίσης η οποία εγείρει καθημερινά διάφορους κινδύνους, αλλά, ταυτόχρονα, αποτελεί ευκαιρία υιοθέτησης σύγχρονων μεθόδων διδασκαλίας στον τομέα της εκπαίδευσης.

Η αναγκαιότητα για τη διεξαγωγή τέτοιας έρευνας πηγάζει από την έλλειψη ερευνών για το ρόλο του διευθυντή στην Κύπρο, εν καιρώ της πανδημίας COVID-19. Επιπρόσθετα, πρόκειται για μία έρευνα που θα μπορούσε να συνεισφέρει στην επιστήμη της εκπαιδευτικής διοίκησης και τα πορίσματα που θα προκύψουν απ' αυτήν δύνανται να παράσχουν σημαντικές ενδείξεις στο Υ.Π.Π.Α.Ν. για την τωρινή σχολική πραγματικότητα.

Η χρήση των δεδομένων που θα συλλεγούν, θα είναι μόνο για σκοπούς αυτής της έρευνας και για τη φύλαξή τους θα ληφθούν όλα τα απαραίτητα μέτρα. Επίσης, η ανωνυμία σας θα διασφαλιστεί. Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική, ενώ ταυτόχρονα διατηρείτε το δικαίωμα αποχώρησης, οποιαδήποτε στιγμή και χωρίς οποιεσδήποτε συνέπειες.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για την προθυμία σας να συμμετάσχετε,

Νικόλαος Θεοδώρου

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Πείτε μας λίγα λόγια για τον εαυτό σας και τη σχολική σας μονάδα.
2. Πώς θα σας περιέγραφε, ως σχολικό ηγέτη εν καιρώ της πανδημίας COVID-19, το διδακτικό προσωπικό; Δικαιολογήστε την απάντησή σας.
3. Χρειάζεται να ασκείτε, διαφορετικά, τον ηγετικό σας ρόλο, εξαιτίας της πανδημίας COVID-19; Εξηγήστε.
4. Αισθάνεστε διαφορετικά εσείς και το διδακτικό προσωπικό αυτήν την περίοδο, όπου επηρεάζεται η λειτουργία της σχολικής σας μονάδας, εξαιτίας της πανδημίας COVID-19; Περιγράψτε.
5. Θεωρείτε ότι το εκπαιδευτικό σύστημα στην Κύπρο ενεργεί προληπτικά και προετοιμάζει τους διευθυντές και τις σχολικές μονάδες σε θέματα διαχείρισης κρίσεων; Δώστε παραδείγματα.
6. Σας έχει τύχει οποιοδήποτε άλλο περιστατικό κρίσης, κατά την περίοδο που διευθύνετε σχολικές μονάδες; Αν ναι, περιγράψτε το περιστατικό αυτό και αναφέρετε πώς το διαχειριστήκατε.
7. Περιγράψτε τα προβλήματα που προέκυψαν κατά την περίοδο αναστολής της λειτουργίας της σχολικής σας μονάδας. Πώς αντιμετωπίσατε τα προβλήματα αυτά;
8. Περιγράψτε τα προβλήματα που προέκυψαν από την περίοδο επαναλειτουργίας της σχολικής σας μονάδας. Πώς αντιμετωπίσατε τα προβλήματα αυτά;
9. Θεωρείτε ότι η επικοινωνία σας με το διδακτικό προσωπικό και άλλους εμπλεκόμενους φορείς ήταν αποτελεσματική, κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας της σχολικής σας μονάδας; Περιγράψτε τα κανάλια επικοινωνίας που υιοθετήθηκαν, την εν λόγω περίοδο.
10. Ποιοι εμπλεκόμενοι φορείς σας βοηθούν και σας υποστηρίζουν, κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19, και με ποιο τρόπο;
11. Ποια θεωρείτε ότι είναι η συνήθης αντίδραση των εκπαιδευτικών, ως προς την εισαγωγή εκπαιδευτικών αλλαγών; Δικαιολογήστε.
12. Ποια ήταν η αντίδραση της πλειοψηφίας των μελών του διδακτικού προσωπικού σχετικά με την εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, κατά την περίοδο αναστολής της λειτουργίας της σχολικής σας μονάδας, εξαιτίας της πανδημίας COVID-19; Περιγράψτε.
13. Αναφερθείτε στους κύριους λόγους που, πιστεύετε ότι, οφείλεται η αντίδραση της πλειοψηφίας των μελών του διδακτικού προσωπικού, σχετικά με την εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, κατά την περίοδο αναστολής της λειτουργίας της σχολικής σας μονάδας, εξαιτίας της πανδημίας COVID-19.
14. Πως διαχειριστήκατε τυχόν αρνητικές αντιδράσεις από μέλη του διδακτικού προσωπικού, ως προς την εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, κατά την περίοδο αναστολής των εργασιών της σχολικής σας μονάδας; Αναφέρετε παραδείγματα.
15. Ποια είναι η γνώμη σας για τη θεσμοθέτηση της δυνατότητας παροχής της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης;

Παράρτημα Ε

Ερωτηματολόγιο Συμμετέχοντα Εκπαιδευτικού

Ερωτηματολόγιο συμμετέχοντα εκπαιδευτικού

Αγαπητέ εκπαιδευτικέ,

Παρακαλώ όπως συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελεί ένα από τα ερευνητικά εργαλεία συλλογής δεδομένων, ώστε να καταστεί εφικτή η διενέργεια της ποιοτικής προσέγγισης, όπου η σχολική μονάδα που εργάζεστε θα αποτελέσει τη μελέτη περίπτωσης.

Η έρευνα έχει σκοπό να διερευνήσει το ρόλο του διευθυντή δημόσιου δημοτικού σχολείου, εν καιρώ της εν εξελίξει πανδημίας COVID-19, μιας κρίσης η οποία εγείρει καθημερινά διάφορους κινδύνους, αλλά, ταυτόχρονα, αποτελεί ευκαιρία υιοθέτησης σύγχρονων μεθόδων διδασκαλίας στον τομέα της εκπαίδευσης.

Η αναγκαιότητα για τη διεξαγωγή τέτοιας έρευνας πηγάζει από την έλλειψη ερευνών για το ρόλο του διευθυντή στην Κύπρο, εν καιρώ της πανδημίας COVID-19. Επιπρόσθετα, πρόκειται για μία έρευνα που θα μπορούσε να συνεισφέρει στην επιστήμη της εκπαιδευτικής διοίκησης και τα πορίσματα που θα προκύψουν απ' αυτήν δύναται να παράσχουν σημαντικές ενδείξεις στο Υ.Π.Π.Α.Ν. για την τωρινή σχολική πραγματικότητα.

Η χρήση των δεδομένων που θα συλλεγούν, θα είναι μόνο για σκοπούς αυτής της έρευνας και για τη φύλαξή τους θα ληφθούν όλα τα απαραίτητα μέτρα. Επίσης, η ανωνυμία σας θα διασφαλιστεί. Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική, ενώ ταυτόχρονα διατηρείτε το δικαίωμα αποχώρησης, οποιαδήποτε στιγμή και χωρίς οποιεσδήποτε συνέπειες.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για την προθυμία σας να συμμετάσχετε,

Νικόλαος Θεοδώρου

ΜΕΡΟΣ Α: ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ (Σημειώστε με \surd τις απαντήσεις σας)

Φύλο:

Άντρας

Γυναίκα

Ηλικία:

20-30 ετών

31-40 ετών

41-50 ετών

Άνω των 50 ετών

Επαγγελματική πείρα στη Δημοτική Εκπαίδευση:

0-10 έτη

11-20 έτη

21-30 έτη

Πάνω από 30 έτη

Έτη υπηρεσίας στην παρούσα σχολική μονάδα:

1-2 έτη

Πάνω από 2 έτη

Πρόσθετα ακαδημαϊκά προσόντα:

Δεύτερο πτυχίο: Ναι Όχι

Master: Ναι Όχι

Διδακτορικό: Ναι Όχι

ΜΕΡΟΣ Β: ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ (Σημειώστε με $\sqrt{\quad}$ το βαθμό συμφωνίας σας στις πιο κάτω δηλώσεις)

1. Ο διευθυντής σας είναι ένα άτομο το οποίο εμπνέει εμπιστοσύνη, αναγνωρίζει τα λάθη του, κοινοποιεί τα προβλήματα, εκτιμά το διδακτικό προσωπικό, αναζητά από κοινού λύσεις και μεταδίδει το όραμά του.

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

2. Την περίοδο της πανδημίας COVID-19, ο διευθυντής σας εστιάζει στην ποιότητα της διδασκαλίας και της μάθησης και εμπλέκεται σε δραστηριότητες ελέγχου και αξιολόγησης αυτών, επιδιώκοντας την ανάπτυξη ενός κλίματος υψηλών παιδαγωγικών προσδοκιών.

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

3. Την περίοδο της πανδημίας COVID-19, ο διευθυντής σας συντονίζει και κατευθύνει το διδακτικό προσωπικό, θέτοντας ξεκάθαρα ρόλους και κανόνες και καθιερώνοντας διαδικασίες, ώστε να εξασφαλίζεται η πειθαρχία, η τάξη και η ασφάλεια εντός του σχολείου σας.

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

4. Την περίοδο της πανδημίας COVID-19, ο διευθυντής σας ενεργοποιεί τη συμμετοχή των μελών του διδακτικού προσωπικού, επιδιώκοντας τη δέσμευση και την αφοσίωση στους σχολικούς στόχους.

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

5. Την περίοδο της πανδημίας COVID-19, ο διευθυντής σας επιδιώκει την εξωτερική δικτύωση και τη στενή συνεργασία με γονείς/κηδεμόνες και κοινότητα, δημιουργώντας, μ' αυτούς, θετικό κλίμα.

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

6. Την περίοδο της πανδημίας COVID-19, ο διευθυντής του σχολείου σας επιδιώκει την επαγγελματική εξέλιξη των μελών του διδακτικού προσωπικού.

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

7. Αισθάνεστε διαφορετικά, την περίοδο που η πανδημία COVID-19 επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας του σχολείου σας, και βιώνετε συναισθήματα όπως φόβο, απομόνωση, απογοήτευση, ανεπάρκεια χρόνου, ανασφάλεια, σύγχυση, πίεση, δυσκολία προσαρμογής και άγχος.

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

8. Ο διευθυντής σας διαθέτει έμφυτα ηγετικά χαρακτηριστικά, προσαρμόζεται εύκολα, είναι ψύχραιμος, έχει θάρρος, είναι υπεύθυνος, εντοπίζει κινδύνους, προβλέπει τα προβλήματα πριν αυτά εμφανιστούν και δε διστάζει να λαμβάνει αποφάσεις.

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

9. Υπάρχει καταρτισμένο σχέδιο δράσης για περιόδους κρίσεων, το διδακτικό προσωπικό είναι εκπαιδευμένο και γνωρίζει τις ευθύνες του, έχει καθοριστεί ομάδα διαχείρισης κρίσεων και υπάρχουν οι υλικοτεχνικές υποδομές και οι πόροι που να διασφαλίζουν τη λειτουργικότητα του σχολείου σας σε τέτοιες συνθήκες.

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

10. Μέσω της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης ήταν εφικτή η ανάπτυξη δεξιοτήτων των μαθητών, η μεταλαμπάδευση νέων γνώσεων, η αξιολόγηση της επίδοσής τους και η αλληλεπίδραση μεταξύ μαθητών και εκπαιδευτικών.

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

11. Ο διευθυντής σας, κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας του σχολείου σας, είχε καταφέρει να χρησιμοποιήσει τα κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας.

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

12. Οι εγκύκλιοι που εκδίδονταν από την αρμόδια κεντρική αρχή και οι οδηγίες που δίνονταν, παράλληλα, από τη συνδικαλιστική σας οργάνωση, κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας του σχολείου σας, πολλές φορές προκαλούσαν σύγχυση.

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

13. Ήταν αποτελεσματική η επιμόρφωσή που έγινε, σχετικά με την αξιοποίηση της εφαρμογής MS Teams, κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας του σχολείου σας.

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

14. Η αρμόδια κεντρική αρχή, κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας του σχολείου σας, είχε παραχωρήσει περιθώριο πρωτοβουλίας και αυτονομίας στον διευθυντή σας.

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

15. Προέκυψαν προβλήματα από τη συμμετοχή των μαθητών σας στην εξ αποστάσεως διδασκαλία, όπως προβλήματα συνδεσιμότητας και ελλείψεις συσκευών.

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

16. Υπήρξαν αντιδράσεις και άσκηση πίεσης από γονείς/κηδεμόνες και τον Σύνδεσμο Γονέων, κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας του σχολείου σας.

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

17. Ο διευθυντής σας είναι πλήρως επιμορφωμένος σχετικά με το πρωτόκολλο ασφάλειας και υγείας που πρέπει να τηρείται στο σχολείο σας.

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

18. Γονείς/κηδεμόνες και μαθητές συνεργάζονται για την αποτελεσματική τήρηση του πρωτοκόλλου ασφάλειας και υγείας εντός του σχολείου σας.

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

19. Με την επαναλειτουργία του σχολείου σας, η επιστροφή των μαθητών ήταν ομαλή και η προσαρμογή τους εύκολη.

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

20. Με την επαναλειτουργία του σχολείου σας, υπάρχουν προβλήματα για τα οποία ο διευθυντής σας φαίνεται να έχει πλήρη άγνοια, πώς αντιμετωπίζονται και για τα οποία ούτε η αρμόδια κεντρική αρχή έχει άμεση λύση.

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

21. Με την επαναλειτουργία του σχολείου σας, ο διαχωρισμός των μαθητών σε δύο ομάδες και η εναλλάξ φυσική παρουσία τους ανά εβδομάδα ήταν σωστή απόφαση.

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

22. Ο διευθυντής σας, την περίοδο της πανδημίας COVID-19, καλείται να επιλύσει προβλήματα που εντοπίζονται στο σχολείο σας, αντιδρώντας με βάση το ένστικτο, τη διαίσθηση, την πείρα, την κρίση και χωρίς να έχει στη διάθεσή του σαφή δεδομένα.

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

23. Κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας του σχολείου σας, ο διευθυντής σας κατανοούσε τις οποιεσδήποτε δυσκολίες σας σχετικά με την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, λειτουργώντας παράλληλα, ο ίδιος ως πρότυπο και υποδεικνύοντάς σας τι και πώς να το κάνετε.

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

24. Κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας του σχολείου σας, ο διευθυντής σας έκανε να αισθανθείτε την ανάγκη για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, ωθώντας σας, ν' αντιμετωπίσετε αυτήν την κατάσταση, ως μια ευκαιρία επαγγελματικής ανέλιξης.

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

25. Κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας του σχολείου σας, ο διευθυντής σας δημιούργησε τέτοιο κλίμα, ώστε το διδακτικό προσωπικό να μπορεί να μιλά ανοικτά και να εκφράζει τις αντιρρήσεις και φοβίες του, σχετικά με την εξ αποστάσεως εκπαίδευση.

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

26. Κατά την περίοδο αναστολής λειτουργίας του σχολείου σας, η πλειοψηφία του διδακτικού προσωπικού αποδέχτηκε ή ανέχτηκε την εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, χωρίς να την απορρίψει ή να αντισταθεί σ' αυτήν.

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

27. Ο διευθυντής σας είναι θετικός, ως προς τη θεσμοθέτηση της δυνατότητας παροχής της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, αναγνωρίζοντάς την ως μία αλλαγή, η οποία προκλήθηκε από τις μεταβολές του περιβάλλοντος, αλλά και από τις απαιτήσεις της σημερινής εποχής.

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

Βιβλιογραφία

Brauckmann, S. & Pashiardis, P. (2011). A validation study of the leadership styles of a holistic leadership theoretical framework. *International Journal of Educational Management*, 25 (1) 11-32.

Brock, E.S., Sandoval, J. & Lewis, S. (2005). *Διαχείριση κρίσεων στο σχολείο: Εγχειρίδιο για τη δημιουργία ομάδων διαχείρισης κρίσεων στο σχολείο*. (Ε. Θεοχαράκη μετάφρ.). Χ.Γ. Χατζηχρήστου (επιμ.). Αθήνα: τυπωθήτω-Γιώργος Δαρδανός. (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε 2001).

Cohen, L. & Manion, L. (2000). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. (Χ. Μητσοπούλου & Μ. Φιλοπούλου, μεταφρ.). Αθήνα: ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ. (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε 1994).

Gary, L. (2007). Γιατί η εξουσία εξακολουθεί να έχει σημασία. Σε Γ. Κατσαντώνης (Επιμ.), *Αποτελεσματική ηγεσία*. (σ. 55-60). (Α. Πορτοκάλογλου, μεταφρ.). Αθήνα: Κλειδάριθμος. (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε 2005).

Kafa, A. & Pashiardis, P. (2020). Coping with the global pandemic COVID-19 through the lenses of the Cyprus education system. *ISEA*, 48, (2), 42-48.

Karlan, S.R. (2007). Ηγεσία και διοίκηση οργανισμού με τον πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας. Σε Γ. Κατσαντώνης (Επιμ.), *Αποτελεσματική ηγεσία*. (σ. 61-74). (Α. Πορτοκάλογλου, μεταφρ.). Αθήνα: Κλειδάριθμος. (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε 2005).

Mullins, L.J.C. (1994). *Management and organizational behavior*. Essex, UK: Pitmans Publishing.

Διερωνίτου, Ε. (2016). Τάσεις στη σύγχρονη σχολική ηγεσία: Η ηγεσία «μετά» τη μετασχηματιστική. Σε Α. Πέτρου & Π. Αγγελίδης (Επιμ.), *Εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία: Επιστημονική βάση, ερευνητικές προσεγγίσεις και πρακτικές*. (σ. 101-143). Αθήνα: Διάδραση.

Εθνικός Οργανισμός Δημόσιας Υγείας. (2020). *Λοίμωξη από το νέο κορωνοϊό SARS-CoV-2 (COVID-19): Οδηγίες για δημοτικά σχολεία*. Ανακτήθηκε από https://eody.gov.gr/wp-content/uploads/2020/09/COVID_%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B1_%CE%BF%CE%B4%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%B5%CF%82-%CE%91%CF%8D%CE%B3%CE%BF%CF%85%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%82-2020.pdf

Ζιάκα, Β. (2014). Ο ρόλος του διευθυντή στην αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας. *Ελληνικό Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής*, 11, (1), 48-54.

Θεοδώρου, Θ. & Τσιάκκρος Α. (2016). Αυτονομία, λογοδοσία, σχολική ηγεσία: Σχέσεις με την επαγγελματική μάθηση και την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών. Σε Α. Πέτρου & Π. Αγγελίδης (Επιμ.), *Εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία: Επιστημονική βάση, ερευνητικές προσεγγίσεις και πρακτικές*. (σ. 205-240). Αθήνα: Διάδραση.

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική.

Ίσαρη, Φ. & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας: Εφαρμογές στην ψυχολογία και στην εκπαίδευση*. Ανακτήθηκε από https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5826/4/15327_Isari-KOY.pdf

Κατσαντώνης Γ. (Επιμ.). (2007). *Αποτελεσματική ηγεσία*. (Α. Πορτοκάλογλου, μεταφρ.). Αθήνα: Κλειδάριθμος. (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε 2005).

Κεφής, Ν.Β. (2005). *Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ: Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*. Φ. Λένου (επιμ.). Αθήνα: Κριτική.

Κουρέα, Π. (2016). Η διαχείριση της αλλαγής και η ανάπτυξη συνεργατικής κουλτούρας στο σχολείο. Σε Α. Πέτρου & Π. Αγγελίδης (Επιμ.), *Εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία: Επιστημονική βάση, ερευνητικές προσεγγίσεις και πρακτικές*. (σ. 435-463). Αθήνα: Διάδραση.

Κωνσταντίνου, Σ. (13 Σεπτεμβρίου 2020). Επιστροφή στα θρανία. *Paideia News*. Ανακτήθηκε 11 Οκτωβρίου 2020 από <https://paideia-news.com/poed/2020/09/13/epistrofi-sta-thrania/>

Μαρμαρά, Χ. (2016). Ηγεσία και αλλαγή στη σύγχρονη εκπαίδευση: ο ρόλος και η σημασία της δράσης του διευθυντή. Σε Α. Πέτρου & Π. Αγγελίδης (Επιμ.), *Εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία: Επιστημονική βάση, ερευνητικές προσεγγίσεις και πρακτικές*. (σ. 407-431). Αθήνα: Διάδραση.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Παπαναστασιού, Κ. & Παπαναστασιού, Κ.Ε. (2005). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Λευκωσία: Kailas Printers and Lithographers Ltd.

Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ. (2000). *Αποτελεσματικά σχολεία: Πραγματικότητα ή ουτοπία*. Αθήνα: τυπωθήτω-Γιώργος Δαρδανός.

Πασιαρδής, Π. (2012). *Επιτυχημένοι διευθυντές σχολείων*. Αθήνα: ΙΩΝ.

Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. (2η έκδ.). Αθήνα: ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ.

Παφίτη, Μ. (24 Αυγούστου 2020). Γιατί τα παιδιά και οι εκπαιδευτικοί δεν πρέπει να φορούν μάσκες στα σχολεία. *Paideia News*. Ανακτήθηκε 11 Οκτωβρίου 2020 από <https://paideia-news.com/ekpaideysi/2020/08/24/giati-ta-paidia-kai-oi-ekpaideytikoi-den-prepei-na-foroyn-maskes-sta-sxoleia-new/>

Σφακιανάκης, Κ.Μ. (2006). *Διοικητική κρίσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

Τσάφος, Β. (2020). Η εκπαιδευτική έρευνα: Μια σύντομη εισαγωγή. Σε Α. Ανδρούτσου & Β. Τσάφος (Επιμ.), *Επιστήμες της εκπαίδευσης: Ένα δυναμικό διεπιστημονικό πεδίο*. (σ. 547-587). Αθήνα: Gutenberg.

Τσιώλης, Γ. (2020). Η ποιοτική προσέγγιση στην εκπαιδευτική έρευνα. Σε Α. Ανδρούτσου & Β. Τσάφος (Επιμ.), *Επιστήμες της εκπαίδευσης: Ένα δυναμικό διεπιστημονικό πεδίο*. (σ. 610-630). Αθήνα: Gutenberg.

Υπουργείο Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας. (2020α). Ανακοίνωση του Υπουργείου Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας αναφορικά με τη λήψη μέτρων για την πρόληψη της εξάπλωσης του ιού COVID-19. Ανακτήθηκε από <http://enimerosi.moec.gov.cy/archeia/1/ypp10527a>

Υπουργείο Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας. (2020β). Ανακοίνωση του Υπουργείου Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας αναφορικά με τη λήψη μέτρων για την πρόληψη της εξάπλωσης του ιού COVID-19. Ανακτήθηκε από https://www.pio.gov.cy/coronavirus/press/11032020_5.pdf

Υπουργείο Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας. (2020γ). Ο Υπουργός Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας συμμετείχε σε τηλεδιάσκεψη των Υπουργών Παιδείας της ΕΕ για συντονισμό των δράσεών τους απέναντι στον κορωνοϊό. Ανακτήθηκε από https://www.pio.gov.cy/coronavirus/press/12032020_4.pdf

Υπουργείο Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας. (2020δ). Ο Υπουργός Παιδείας προήδρευσε σύσκεψης με τις εκπαιδευτικές οργανώσεις και τους οργανωμένους γονείς για συζήτηση των μέτρων που έχουν ληφθεί για πρόληψη της εξάπλωσης του ιού COVID-19. Ανακτήθηκε από https://www.pio.gov.cy/coronavirus/press/14032020_3.pdf

Υπουργείο Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας. (2020ε). Πρόγραμμα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης από το Υπουργείο Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας. Ανακτήθηκε από https://www.pio.gov.cy/coronavirus/press/15032020_12.pdf

Υπουργείο Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας. (2020ζ). *Ο Υπουργός Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας παρακολούθησε την εξ αποστάσεως επιμόρφωση εκπαιδευτικών πληροφορικής.* Ανακτήθηκε από https://www.pio.gov.cy/coronavirus/press/18032020_12.pdf

Υπουργικό Συμβούλιο. (2008). *Οι περί λειτουργίας των δημόσιων σχολείων Δημοτικής Εκπαίδευσης κανονισμοί του 2008.* Ανακτήθηκε από http://www.moec.gov.cy/dde/nomothesia/dimotiki/kanonismoι_2008.pdf

Υπουργός Παιδείας. (10 Μαρτίου 2020α). Κλείνουν νηπιαγωγεία, δημοτικά, γυμνάσια και λύκεια επ. Λευκωσίας. *Paideia News*. Ανακτήθηκε 12 Οκτωβρίου 2020 από <https://paideia-news.com/ypourgos/2020/03/10/kleinoy-nipiagogeia,-dimotika,-gymnasia-kai-lykeia-ep.-leykosias/>

Υπουργός Παιδείας. (13 Μαρτίου 2020β). Τηλεδιάσκεψη Προδρόμου με Επιτρ. προστασίας του παιδιού και οργανωμένους γονείς. *Paideia News*. Ανακτήθηκε 12 Οκτωβρίου 2020 από <https://paideia-news.com/ypourgos/2020/05/13/tilediaskepsi-prodromoy-me-epitr-prostasias-toy-paidioy-kai-organomenoys-goneis/>

Υπουργός Παιδείας. (19 Μαΐου 2020γ). Εξ αποστάσεως επιμορφωτικές συναντήσεις για την αντιμετώπιση του COVID-19, με διευθυντές/ντριες δημοτικής. *Paideia News*. Ανακτήθηκε 12 Οκτωβρίου 2020 από <https://paideia-news.com/ypourgos/2020/05/19/eks-apostaseos-epimorfotikes-synantiseis-gia-tin-antimetopisi-toy-covid-19-me-dieythyntes/-dimotikis/>

Υπουργός Παιδείας. (02 Σεπτεμβρίου 2020δ). Προδρόμου: Κατατέθηκε η πρόταση για

θεσμοθέτηση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης στα σχολεία. *Paideia News*. Ανακτήθηκε 12 Οκτωβρίου 2020 από <https://paideia-news.com/ypouyrgos/2020/09/02/prodromoy-katatethike-i-protasi-gia-thesmothetisi-tis-eks-apostaseos-ekpaideysis-sta-sxoleia-new/>

Υπουργείο Υγείας. (2020). *Οδηγίες για πρόληψη COVID-19 σε σχολεία*. Ανακτήθηκε από <https://www.pio.gov.cy/coronavirus/pdf/erg10.pdf>

Φιλολία, Α., Παπαγεωργίου, Η. & Στεφανάτος, Σ. (2005). *Ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης κρίσεων και ανθρώπινος παράγοντας: Παραδείγματα εφαρμογής*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ.

Χυτήρης, Α. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. (3η εκδ.). Αθήνα: Εκδοτικός οίκος "INTERBOOKS".

Χυτήρης, Α. (2006). *Μάνατζμεντ: Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδοτικός οίκος "INTERBOOKS".