

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2022



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**ΤΜΗΜΑ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**Θεωρητικές προσεγγίσεις για τον ρόλο του διευθυντή
στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΑΛΕΒΥΖΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2022



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**ΤΜΗΜΑ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**Θεωρητικές προσεγγίσεις για τον ρόλο του διευθυντή
στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος**

**Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ
αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια
Διοίκηση με κατεύθυνση στην Εκπαιδευτική Διοίκηση στο
Πανεπιστήμιο Νεάπολις**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΑΛΕΒΥΖΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2022

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Αλεβυζάκης Γεώργιος, 2022.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Ή ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Ο Αλεβυζάκης Γεώργιος, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Θεωρητικές προσεγγίσεις για τον ρόλο του διευθυντή στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο Δηλών

Αλεβυζάκης Γεώργιος

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή.....	9
1.1 Σκοπός και επιμέρους στόχοι.....	Error! Bookmark not defined.
1.2 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα	Error! Bookmark not defined.
1.3 Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα.....	11
1.4 Μεθοδολογία	12
 Κεφάλαιο 2 – Η διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και τα μοντέλα ηγεσίας	14
2.1 Θεωρητικό πλαίσιο	14
2.2 Παρουσίαση ερευνών.....	20
2.2.1 Ξενόγλωσση έρευνα	20
2.2.2 Ελληνόγλωσση έρευνα	23
2.3 Ανακεφαλαίωση	26
 Κεφάλαιο 3 – Η προσωπικότητα του διευθυντή (Πέντε Μεγάλοι Παράγοντες) και ο ρόλος της στη διαμόρφωση των διαπροσωπικών σχέσεων στη σχολική μονάδα	28
3.1 Θεωρητικό πλαίσιο	28
3.2 Παρουσίαση ερευνών.....	Error! Bookmark not defined.
3.2.1 Ξενόγλωσση έρευνα	30
3.2.2 Ελληνόγλωσση έρευνα	34
3.3 Ανακεφαλαίωση	38
 Κεφάλαιο 4 – Διασύνδεση της σχολικής μονάδας με την τοπική κοινωνία	40
4.1 Θεωρητικό πλαίσιο	Error! Bookmark not defined.
4.2 Παρουσίαση ερευνών.....	41
4.2.1 Ξενόγλωσση έρευνα	41
4.2.2 Ελληνόγλωσση έρευνα	46
4.3 Ανακεφαλαίωση	50
 Κεφάλαιο 5 – Η συζήτηση και τα συμπεράσματα της έρευνας	52

5.1	Η διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και τα μοντέλα ηγεσίας Error! Bookmark not defined.	
5.2	Η προσωπικότητα του διευθυντή (Πέντε Μεγάλοι παράγοντες) και ο ρόλος της στη διαμόρφωση των διαπροσωπικών σχέσεων στη σχολική μονάδα	54
5.3	Διασύνδεση της σχολικής μονάδας με την τοπική κοινωνία	55
	Βιβλιογραφία	58

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή: Αλεβυζάκης Γεώργιος

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής: Θεωρητικές προσεγγίσεις για τον ρόλο του διευθυντή στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 06/02/2022 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων: Αναστασία Ρέππα, Καθηγήτρια

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Ελένη Μουσένα, Επίκουρη Καθηγήτρια

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Νικόλαος Ράπτης, Επίκουρος Καθηγητής

Ευχαριστίες

Η εκπόνηση της διπλωματικής διατριβής μου στο τμήμα Οικονομικών και Διοίκησης του Πανεπιστημίου Νεάπολις συνέβαλε στη διεύρυνση του οπτικού μου πεδίου. Κρίνω λοιπόν σκόπιμο να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου Αναστασία Ρέππα, για τη συνεχή υποστήριξη, ενδιαφέρον και υπομονή που επέδειξε καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής διατριβής μου. Στάθηκε αρωγός, με την καθοδήγησή της, καθώς και τα σημαντικά σχόλια και προτάσεις της.

Αφιέρωση

στο γιο μου Χάρη

Περίληψη

Οι βασικές ενότητες της παρούσας μελέτης έχουν ως εξής: α) Η διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και τα μοντέλα ηγεσίας, β) Η Προσωπικότητα του διευθυντή (Πέντε μεγάλοι παράγοντες) και ο ρόλος της στη διαμόρφωση των διαπροσωπικών σχέσεων στη σχολική μονάδα και γ) Διασύνδεση της σχολικής μονάδας με την τοπική κοινωνία. Βασικό ζητούμενο είναι η παρουσίαση της υφιστάμενης έρευνας, ξενόγλωσσης και ελληνόγλωσσης, με επικέντρωση στη τελευταία δεκαετία. Για το λόγο αυτό η παρούσα μελέτη συνιστά μια ανασκόπηση και περιληπτική συγκεφαλαίωση των συμπερασμάτων των ερευνών που έχουν ήδη δημοσιευθεί σε σχέση με τα υπό εξέταση κεντρικά ζητούμενα με στόχο να αναδείξει τις δυνατότητες περαιτέρω έρευνας. Η εν λόγω προσέγγιση μπορεί να παρουσιάσει ενδεχόμενα ερευνητικά κενά και να συμβάλλει στην αναθεώρηση των συμπερασμάτων παλαιότερων ερευνών, θέτοντας νέα ερωτήματα με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία. Λ.χ. υπάρχουν ζητήματα που έχουν τεθεί από την έρευνα, όπως ο ρόλος του φύλου σε σχέση με τα υπό εξέταση ζητήματα ή η εμπλοκή των γονέων σε ζητήματα της σχολικής μονάδας, αλλά ο αριθμός των διαθέσιμων μελετών είναι περιορισμένος, γεγονός που θέτει την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα. Επίσης, περιθώρια για περαιτέρω έρευνα προκύπτουν σε περιπτώσεις διάστασης απόψεων, όπως αποτυπώνεται από την έρευνα της Λαδά (2018), όπου δεν αναγνωρίζεται από τους εκπαιδευτικούς του δείγματος η ευθύνη του διευθυντή ως πολίτη, ζήτημα που εμπεριέχεται στην *Πολυδιάστατη Ηθική* του Starratt. Αυτό που αποτυπώνεται από τη μελέτη των ερευνών είναι ότι το τελευταίο διάστημα υπάρχει αυξημένο ερευνητικό ενδιαφέρον σε σχέση με τα ζητήματα που σχετίζονται με τη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και τα μοντέλα ηγεσίας, την προσωπικότητα του διευθυντή και τη διαμόρφωση των διαπροσωπικών σχέσεων και τη διασύνδεση της σχολικής μονάδας με την τοπική κοινωνία.

Λέξεις – κλειδιά: Διευθυντής, σχολικό κλίμα, προσωπικότητα, διαπροσωπικές σχέσεις, κοινωνία, επισκόπηση, αναθεώρηση

Abstract

The main sections of the present study are as follows: a) The shaping of the school climate in relation to leadership models, b) The personality of the principal (Big Five Inventory) and its role in shaping the interpersonal relationships in the school unit and c) School's relations with the local community. The main issue is the presentation of the existing research, foreign and Greek, focusing on the last decade. For this reason, the present study is a review and a summary of the findings of the research that have already been published in relation to the central issues under consideration in order to highlight the possibilities for further research. This approach may present potential research gaps and help to revise the findings of previous research by posing new questions based on available data. i.e There are issues raised by the research, such as the role of gender in relation to the issues under consideration or the involvement of parents in school issues, but the number of studies available is limited; this raises the need for further research. There is also room for further research in cases of divergence of opinion, as reflected in Lada's research (2018), where the participating teachers did not recognize the principal's responsibility as a citizen, an issue contained in Starratt's *Multidimensional Ethics*. What is reflected from the research study is that recently there has been an increased research interest in issues related to the formation of the school climate and leadership models, the personality of the principal and the formation of interpersonal relationships and the interconnection of the school unit with the local community.

Keywords: Principal, school climate, personality, interpersonal relationships, society, overview, review

Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή

1.1 Σκοπός και επιμέρους στόχοι

Η μελέτη ζητημάτων που περιστρέφονται γύρω από το ευρύτερο θέμα του ρόλου του διευθυντή στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος μπορεί να θεωρηθεί ως βασική ερευνητική παράμετρος για την παρουσίαση των κυρίαρχων ερευνητικών προσεγγίσεων των τελευταίων χρόνων σε σχέση με την παραπάνω θεματική και συνακόλουθα για την μελέτη της εσωτερικής λειτουργίας των σχολικών μονάδων μέσα από τον θεσμικό εκπρόσωπο του σχολείου, τον διευθυντή. Οι βασικές παράμετροι των παραπάνω θεματικών αποτυπώνονται από την παρουσίαση της υφιστάμενης έρευνας, όπως διαφαίνεται από τη βιβλιογραφική επισκόπηση που θα ακολουθήσει, απ' όπου προκύπτει ότι τίθεται η ανάγκη σύνταξης μιας μελέτης που να εστιάζει στην παρουσίαση των σημαντικότερων ερευνών για τον ρόλο του διευθυντή εντός της σχολικής μονάδας, όπως θα αποτυπωθούν από την βιβλιογραφική-ερευνητική επισκόπηση των τελευταίων ετών.

Το ενδιαφέρον μου γι αυτό το ζήτημα προέκυψε από τον εργασιακό μου χώρο, καθώς εδώ και μια δεκαπενταετία εργάζομαι ως καθηγητής στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση με αντικείμενο τις Αρχές Οικονομικής Θεωρίας. Η πρόθεση της επικέντρωσής μου σε αυτή τη θεματική οφείλεται στη βασική διαπίστωση ότι η επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων σχετίζεται με μια σειρά παραμέτρων, όπως είναι η κατάρτιση του εκπαιδευτικού προσωπικού, το σχολικό κλίμα, η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών αλλά και η συνεργασία των εκπαιδευτικών με τους γονείς, και σε όλες αυτές τις διαδικασίες ο ρόλος του διευθυντή αναδεικνύεται ως μείζονος σημασίας. Σε κάθε περίπτωση ο διευθυντής είναι η δεσπόζουσα φυσιογνωμία της σχολικής μονάδας και για το λόγο αυτό η παρούσα μελέτη θα ασχοληθεί με ένα ζήτημα που μέχρι στιγμής δεν έχει αναλυθεί επαρκώς από την υφιστάμενη έρευνα, δηλαδή τη μελέτη και παρουσίαση της πιο πρόσφατης έρευνας σχετικά με το ρόλο του διευθυντή εντός της σχολικής μονάδας, όπως θα διαφανεί πιο αναλυτικά με τη διατύπωση των βασικών ερευνητικών ερωτημάτων.

1.2 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι ο εντοπισμός των κυρίαρχων προσεγγίσεων για το ρόλο του διευθυντή στη σχολική μονάδα μέσα από την εξέταση της υφιστάμενης έρευνας. Η εξέταση αυτού του ζητήματος έχει ως βασικούς άξονες ανάπτυξης τρεις μεγάλες θεματικές ενότητες με κεντρικά αντικείμενα α) τα μοντέλα ηγεσίας, β) την προσωπικότητα του διευθυντή ιδιαίτερα στα πλαίσια της διαμόρφωσης των διαπροσωπικών σχέσεων, γ) τη διασύνδεση της σχολικής μονάδας με την τοπική κοινωνία, με σημείο αναφοράς την παρουσία του διευθυντή.

α) Η διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και τα μοντέλα ηγεσίας

Κεντρικό ζητούμενο της πρώτης θεματικής ενότητας είναι η κατά το δυνατόν σφαιρική παρουσίαση των βασικών μοντέλων ηγεσίας στο σχολείο και σε αυτό το πλαίσιο βαρύτητα δίνεται στην αποσαφήνιση των όρων «ηγέτης» και «διευθυντής» και πως η υφιστάμενη έρευνα παρουσιάζει τις μεταξύ τους διαφορές κυρίως ως προς τον τρόπο αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και εν γένει όλων των διαθέσιμων πόρων. Για το λόγο αυτό αναδεικνύεται μέσα από την υφιστάμενη έρευνα το απαραίτητο πλαίσιο λειτουργίας της σχολικής μονάδας που οριοθετείται από τη διαμόρφωση του κατάλληλου «σχολικού κλίματος».

β) Προσωπικότητα του διευθυντή – διαμόρφωση διαπροσωπικών σχέσεων

Στην ενότητα αυτή βαρύτητα δίνεται στην παρουσίαση των ηγετικών χαρακτηριστικών του διευθυντή και των δράσεων που μπορούν να συμβάλλουν στην καλλιέργεια μιας θετικής σχολικής κουλτούρας. Για το λόγο αυτό δίνεται έμφαση στην έρευνα για την προσωπικότητα και το μοντέλο των Μεγάλων Πέντε Παραγόντων (Big Five Inventory), το οποίο, σύμφωνα με την πλειοψηφία των θεωρητικών, συνίσταται από πέντε βασικές διαστάσεις: Εξωστρέφεια, προσήνεια, ευσυνειδησία, νευρωτισμός, δεκτικότητα σε εμπειρία – και πως συμβάλλουν στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος.

γ) Διασύνδεση της σχολικής μονάδας με την τοπική κοινωνία

Σε αυτή την ενότητα εξετάζεται ο τρόπος που η τρέχουσα έρευνα διερευνά το ζήτημα της διασύνδεσης του σύγχρονου σχολείου με την τοπική κοινωνία, γεγονός που πραγματώνεται μέσα από θεσμοποιημένα σχήματα, όπως ο σύλλογος των γονέων. Η επικοινωνία με την τοπική κοινωνία σε μεγάλο βαθμό οριοθετείται και δομείται από τον διευθυντή του σχολείου και η σωστή διαχείριση αυτών των σχέσεων είναι δυνατό να συμβάλλει καταλυτικά στη βελτίωση της λειτουργίας της σχολικής κοινότητας.

1.3 Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα

Από τη διεξοδική εξέταση της ξενόγλωσσης και ελληνικής έρευνας και βιβλιογραφίας κατέστη ξεκάθαρο ότι δεν υφίσταται μια συγκροτημένη και εκτεταμένη μελέτη που να επικεντρώνεται στον τρόπο που η διαθέσιμη βιβλιογραφία εστιάζει στην παρουσίαση των σημαντικότερων προσεγγίσεων για τον ρόλο του διευθυντή εντός της σχολικής μονάδας σε σχέση με τη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και που να παρουσιάζει τα αποτελέσματα των σχετικών ποιοτικών και ποσοτικών ερευνών των τελευταίων ετών. Για το λόγο αυτό θεωρήθηκε σκόπιμο και απαραίτητο να προχωρήσω στη διεκπεραίωση αυτής της εργασίας, με τη συστηματική και διεξοδική διερεύνηση αυτού του συγκεκριμένου ζητήματος. Η χρήση των δεδομένων αυτής της μελέτης πιστεύεται ότι θα φωτίσει σημαντικές όψεις αυτού του ζητήματος, με τη συγκεντρωτική παρουσίαση ενός μεγάλου μέρους της υφιστάμενης έρευνας, και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως συγκριτική βάση δεδομένων για δυνητικά μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες.

Πέρα από την ερευνητική σημασία αυτής της εργασίας, τα δεδομένα της μπορεί να καλύψουν και άλλα ζητήματα που σχετίζονται με την αναθεώρηση επιμέρους αντιλήψεων σχετικά με τον ρόλο του διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο και τη σημασία του στο τωρινό διοικητικό πλέγμα. Πιο συγκεκριμένα η εργασία μπορεί να βοηθήσει:

- στην ενίσχυση του ρόλου του διευθυντή και στον επαναπροσδιορισμό του περιεχομένου της σχολικής ηγεσίας που να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες εκπαιδευτικές ανάγκες
- στην προώθηση νέων ιδεών που να εμπεριέχουν τις πιο πρόσφατες προσεγγίσεις – προτάσεις της σύγχρονης διοικητικής επιστήμης, ιδιαίτερα σε σχέση με τη λειτουργία και την οργάνωση των σχολικών μονάδων

Πιο αναλυτικά:

Για τους εν ενεργεία διευθυντές η εργασία μπορεί να αποτελέσει ένα εργαλείο, προκειμένου να αντιμετωπίσουν πιο αποτελεσματικά τις προκλήσεις της σύγχρονης διοίκησης του σχολείου, ιδιαίτερα όσον αφορά στην διαμόρφωση του κατάλληλου κλίματος με την καλλιέργεια των διαπροσωπικών σχέσεων και των επαφών με τους εκπροσώπους της τοπικής κοινωνίας. Για το λόγο αυτό, η εργασία αναδεικνύει τη σημασία της διαρκούς επιμόρφωσης, προκειμένου ο διευθυντής και οι εκπαιδευτικοί να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο στις προκλήσεις του σημερινού σχολείου.

Για τους εκπαιδευτικούς, η εργασία μπορεί να λειτουργήσει ως οδηγός που να ενθαρρύνει τη συμμετοχή τους στο σύνολο των σχολικών δραστηριοτήτων, βοηθώντας, κατ' αυτόν τον τρόπο, τη σχολική ηγεσία στην ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Για την κεντρική διοίκηση, το Υπουργείο Παιδείας και τους επικεφαλής στα διοικητικά του όργανα, η παρούσα εργασία μπορεί να λειτουργήσει ως ένα corpus χρήσιμων προτάσεων βελτίωσης της λειτουργίας των σχολικών μονάδων, γεγονός που καθίσταται ιδιαίτερα επίκαιρο εν όψει της επικείμενης μεταρρύθμισης που προωθεί η σημερινή ηγεσία του Υπουργείου Παιδείας.

1.4 Μεθοδολογία

Η παρούσα μελέτη, καθώς πρόκειται για εξέταση της διαθέσιμης έρευνας-βιβλιογραφίας, συνιστά μια ανασκόπηση και περιληπτική συγκεφαλαίωση των συμπερασμάτων των ερευνών που έχουν ήδη δημοσιευθεί σε σχέση με τα υπό εξέταση κεντρικά ζητούμενα. Η υιοθέτηση αυτής της προσέγγισης λαμβάνει υπόψιν την προϋπάρχουσα επιστημονική γνώση και τα διαθέσιμα ερευνητικά στοιχεία και, την ίδια στιγμή, είναι δυνατό να αναδείξει τις δυνατότητες περαιτέρω έρευνας στη συγκεκριμένη θεματική. Η εν λόγω μεθοδολογία μπορεί να παρουσιάσει ενδεχόμενα ερευνητικά κενά και να συμβάλλει στην αναθεώρηση των συμπερασμάτων παλαιότερων ερευνών, θέτοντας νέα ερωτήματα με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία. Η επιτυχής υλοποίηση αυτής της μεθοδολογίας προϋποθέτει την κριτική αποτίμηση, κατανόηση και ανάλυση των συναφών με το θέμα δεδομένων της διαθέσιμης έρευνας. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημάνουμε ότι καθώς η παρούσα εργασία πρόκειται για μια διπλωματική επιπέδου μάστερ, η ερευνητική επισκόπηση θα περιοριστεί στα πιο σημαντικά ερευνητικά δεδομένα. Αυτό που είναι σαφές είναι ότι τα τελευταία χρόνια η διαθέσιμη βιβλιογραφία στο υπό εξέταση ζήτημα αποκτά όλο και μεγαλύτερο όγκο, γεγονός που αναδεικνύει την εξέλιξη της έρευνας.

Δύο είναι οι κυρίαρχες προσεγγίσεις μιας ερευνητικής-βιβλιογραφικής ανασκόπησης: η εστίαση στις έννοιες και η εστίαση στους ερευνητές. Με την πρώτη προσέγγιση βαρύτητα δίνεται στην συνολική παρουσίαση και εξέλιξη των εννοιών, ενώ με τη δεύτερη, παρουσιάζεται η εξέλιξη της έρευνας σε σχέση με συγκεκριμένους ερευνητές. Στην παρούσα εργασία προκρίνεται η συνδυαστική χρήση των παραπάνω προσεγγίσεων με στόχο την όσο πιο ολοκληρωμένη παρουσίαση των κρίσιμων σημείων της υπάρχουσας έρευνας σε σχέση με τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν παραπάνω. Βαρύτητα δόθηκε στην παρουσίαση των κεντρικών εννοιών με τη σχετική αποσαφήνιση της οπτικής

που επιλέγει ο κάθε ερευνητής, στην ανάδειξη ενδεχόμενων συγκρούσεων ή παρεκκλίσεων ανάμεσα στις υφιστάμενες θεωρίες και στην παρουσίαση ενδεχόμενων ερευνητικών κενών που μπορούν να συμβάλλουν στην περαιτέρω εξέλιξη της έρευνας.

Από τα παραπάνω καθίσταται ξεκάθαρο ότι η συγκεκριμένη εργασία επιδιώκει την ανάλυση δεδομένων χωρίς τη συλλογή ερευνητικών-εμπειρικών δεδομένων αλλά μόνο ερευνητικών-βιβλιογραφικών, προκειμένου να αποσαφηνίσει την εξέλιξη της μέχρι σήμερα έρευνας σε σχέση με τις βασικές παραμέτρους του ρόλου του διευθυντή στη διαμόρφωση του κλίματος εντός της σχολικής μονάδας. Καθίσταται σαφές ότι τέτοιου είδους μελέτες μπορούν να συμβάλλουν στην αποσαφήνιση και περαιτέρω ανάλυση της μέχρι τώρα έρευνας και να αποτελέσουν εργασίες υποβάθρου για περαιτέρω εξέλιξη της έρευνας με τη διατύπωση νέων ερωτημάτων ή ακόμα και την αναθεώρηση παλαιότερων απόψεων.

Κεφάλαιο 2 - Η διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και τα μοντέλα ηγεσίας

2.1. Θεωρητικό πλαίσιο

Κεντρικό ζητούμενο της πρώτης θεματικής ενότητας είναι η κατά το δυνατόν σφαιρική παρουσίαση των βασικών μοντέλων ηγεσίας στο σχολείο. Σύμφωνα με την Αθανασούλα-Ρέππα (2008) στα πλαίσια των σχολικών μονάδων καταλυτικό ρόλο παίζουν οι διαπροσωπικές σχέσεις, καθώς έχουν βαρύνουσα σημασία στη διεκπεραίωση του εκπαιδευτικού έργου και στην ομαλή επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων, με δεδομένους τους ρόλους στους οποίους καλούνται να ανταποκριθούν οι εκπαιδευτικοί. Ο Day (2003) ανέδειξε ότι εφόσον το σχολικό κλίμα είναι ευνοϊκό, μπορεί να αναπτυχθεί η λεγόμενη «συνεργατική κουλτούρα» που μπορεί να λειτουργήσει ως σημείο αναφοράς στην καλλιέργεια ενός κλίματος συνεργασίας με βασικό στοιχείο την ανταλλαγή απόψεων και ιδεών με στόχο τη βελτίωση των εκπαιδευτικού έργου. Από την άλλη, οι άσχημες διαπροσωπικές σχέσεις θα λειτουργήσουν επιβαρυντικά και θα οδηγήσουν σε εργασιακή εξουθένωση και συνακόλουθα σε υποβάθμιση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου, όπως κατέδειξε στη διδακτορική διατριβή της η Αναγνωστοπούλου (2005).

Από τα παραπάνω καθίσταται ξεκάθαρο ότι ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας αναδεικνύεται ως μείζονος σημασίας για τη διασφάλιση των απαραίτητων προϋποθέσεων που θα επιτρέψουν τη διαμόρφωση του κατάλληλου σχολικού κλίματος, το οποίο παίζει καταλυτικό ρόλο στη ομαλή διεύθυνση όλων των σχολικών υποθέσεων και στην κατά το δυνατό επαρκέστερη διεκπεραίωση του εκπαιδευτικού έργου. Αυτό αποκτά μεγαλύτερη σημασία αν αναλογιστούμε ότι η τρέχουσα έρευνα έχει καταλήξει στη βασική διαπίστωση ότι ένα σχολείο ουσιαστικά συνιστά αντανάκλαση της τοπικής κοινωνίας, είναι με άλλα λόγια μια μικρογραφία των τοπικών κοινωνικοοικονομικών συνθηκών που σε μεγάλο βαθμό οριοθετούν και τη λειτουργία του ίδιου του σχολείου. Σε αυτό το πλαίσιο σημείο κλειδί φαίνεται να είναι η λεγόμενη «σχολική κουλτούρα», έννοια την οποία έχει μελετήσει ενδελεχώς η Β. Κούλα (2011) με τη διδακτορική της διατριβή στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο που εκδόθηκε με τον τίτλο «Οι διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντή και εκπαιδευτικών και Θεωρίες Διοίκησης». Σύμφωνα με την ερευνήτρια η σχολική κουλτούρα οριοθετεί τη ταυτότητα και τη φυσιογνωμία του σχολείου και αποτελείται από τα εξής στοιχεία: α) τις αντιδράσεις που προκαλεί σε όσους ανήκουν στο σχολείο, β) το θεσμικό πλαίσιο και τα τοπικά κοινωνικά και πολιτισμικά στοιχεία, και γ) τις αντιλήψεις και το αξιακό σύστημα του κάθε μέλους ξεχωριστά της σχολικής μονάδας (Κούλα, 2011).

Το 1985, ο Schein με αφορμή τη δημοσίευση του βιβλίου *Organizational Culture and Leadership* (= Οργανωτική κουλτούρα και ηγεσία) δίνει ένα πολύ ενδιαφέρον ορισμό της κουλτούρας, και θεωρεί ότι *βρίσκεται μέσα μας και συνεχώς εξελίσσεται καθώς συνυπάρχουμε με άλλους και δημιουργούμε νέες ομάδες, άρα, κατ' επέκτασιν, δημιουργούνται νέες κουλτούρες. Συνεπώς, η κουλτούρα είναι μια αφαιρετική έννοια, όμως έχει σαφώς προσδιορισμένες προεκτάσεις ως προς τη συμπεριφορά των ατόμων και του συνόλου* (Schein, 1985). Από εδώ προκύπτει με σαφήνεια ότι η σχολική κουλτούρα είναι μια ευρύτερη έννοια, στην οποία εμπερικλείεται το σχολικό κλίμα. Σε κάθε περίπτωση πρόκειται για δύο διακριτές έννοιες που συνδέονται μεταξύ τους και η μια συνιστά υποπροϊόν της άλλης. Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι ο πρώτος που ασχολήθηκε με την έννοια του σχολικού κλίματος είναι ο Perry (1908) ήδη από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα με το βιβλίο *The Management of a City School* (= η διαχείριση ενός αστικού σχολείου). Ο Πασιαρδής έχει δώσει ένα πολύ συνεκτικό ορισμό του σχολικού κλίματος, σύμφωνα με τον οποίο *περιλαμβάνει το σύνολο των δυναμικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών, των περιβαλλοντικών και των ψυχολογικών χαρακτηριστικών του σχολικού περιβάλλοντος, τα οποία επηρεάζουν τις στάσεις, τη συμπεριφορά, το εκπαιδευτικό έργο των δασκάλων, το αίσθημα αυτοεκτίμησης δασκάλων και μαθητών, καθώς και τη μάθηση και τη γενικότερη σχολική επίδοση των μαθητών* (Πασιαρδής, 2001).

Είναι ξεκάθαρο ότι το σχολικό κλίμα και η διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών είναι προαπαιτούμενο ώστε να προκύψει αγωγική συνεργασία ανάμεσα στο διευθυντή, το εκπαιδευτικό προσωπικό και τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας, με κοινό παρανομαστή τη διεκπεραίωση και τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου (Σωτηρίου, Ιορδανίδης, 2015). Σύμφωνα με τους Halpin και Croft (1963) υπάρχουν έξι κατηγορίες σχολικού κλίματος: ανοικτό, αυτόνομο, ελεγχόμενο, οικείο, πατερναλιστικό και κλειστό κλίμα. Στο ανοικτό κλίμα ως κύριο χαρακτηριστικό προβάλλει η αγωγική συνεργασία ανάμεσα στο διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς, συνεργασία που διέπεται από σεβασμό και ξεκάθαρη διατύπωση των εκατέρωθεν απόψεων· το αυτόνομο κλίμα διέπεται από συνεργασία και «συνεργατικότητα». Σε αυτό το πλαίσιο, όσοι συμμετέχουν στην εκπαιδευτική κοινότητα εκφράζουν ένα μεγάλο βαθμό ικανοποίησης ως προς τις κοινωνικές τους σχέσεις, ενώ είναι λιγότερο ικανοποιημένοι ως προς τη διεκπεραίωση του εκπαιδευτικού έργου· το ελεγχόμενο κλίμα περιορίζεται στην αποπεράτωση του εκπαιδευτικού έργου, χωρίς την παροχή άλλων κινήτρων ή την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων και ικανοποίηση των αναγκών των εκπαιδευτικών· το οικείο κλίμα έχει ως κύριο χαρακτηριστικό τις φιλικές σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας, σε σημείο μάλιστα τέτοιο ώστε να προκύπτει αποπροσανατολισμός και ατελής ανταπόκριση

στα εκπαιδευτικά καθήκοντα, με δεδομένο ότι και ο διευθυντής δεν ασκεί τον καθοδηγητικό του ρόλο· στο πατερναλιστικό κλίμα κυριαρχεί η μορφή του διευθυντή και οι εγωκεντρικές του διαθέσεις. Για το λόγο αυτό δε δείχνει καμία διάθεση συνεργασίας με τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς· στο κλειστό κλίμα παρατηρείται μια τυπική επαγγελματική σχέση ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς, χωρίς περαιτέρω σύσφιξη σχέσεων ή άλλου τύπου συναναστροφών. Σχολιάζοντας την παραπάνω διάκριση, οι Perrie και Baker ανέδειξαν τη σημασία των διαπροσωπικών σχέσεων ως προς τη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και υποστήριξαν ότι η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από το βαθμό ικανοποίησης των εκπαιδευτικών (Perrie, Baker, 1997).

Οι Σωτηρίου και Ιορδανίδης (2015) σε σχετικό τους άρθρο κάνουν εκτενή αναφορά στην εξέλιξη της έρευνας όσον αφορά στους παράγοντες που παίζουν ρόλο στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος. Μεταξύ των παραγόντων βαρύτητα δίνεται στα ζητήματα του φύλου και της εργασιακής εμπειρίας, όπως αποτυπώνεται από τις έρευνες των Κουστέλιου (2001) και Ηλιοφώτου – Μένον και Αθανασούλα – Ρέππα (2011). Τα ερευνητικά αποτελέσματα των τελευταίων ετών δίστανται καθώς άλλες έρευνες δείχνουν ότι το φύλο παίζει ρόλο στην επαγγελματική ικανοποίηση (De Nobile, McCormick, 2008. Koustelios, 2001), ενώ άλλες δείχνουν ότι δεν παίζει κανένα ρόλο (Ferguson, Frost, Hall, 2012. Menon, Athanasoula-Reppa, 2011). Η ίδια αντιφατικότητα προκύπτει και για τον παράγοντα της επαγγελματικής εμπειρίας, τον οποίον άλλες έρευνες συσχετίζουν με την επαγγελματική ικανοποίηση (Ferguson et al., 2012. Klassen, Chiou, 2010. Koustelios, 2001. Menon, Athanasoula-Reppa, 2011) και άλλες όχι (Burns, Machin, 2013).

Από τα παραπάνω κρίνεται μείζονος η σημασία του ρόλου του διευθυντή και για το λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμο στο σημείο αυτό να αποσαφηνιστούν οι όροι «ηγέτης» και «διευθυντής». Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν γίνει πολλές μελέτες σχετικά με τα κυρίαρχα μοντέλα ηγεσίας στο σχολείο και θα πρέπει να επισημάνουμε ότι το σύνολο των περιπτώσεων μπορεί να ενταχθεί σε ένα ευρύτερο πλαίσιο που προσδιορίζει τις κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες της περιόδου. Ήδη από τη δεκαετία του 1950, η προσέγγιση του Fleishman (1953) κατέδειξε ότι η εξάσκηση της επιρροής και η διαμόρφωση των σχέσεων είναι διακριτές έννοιες, θεμελιώνοντας, σε μεγάλο βαθμό, τη μεταγενέστερη έρευνα στη συγκεκριμένη θεματική. Οι Stoll και Fink (1994) βαρύτητα έδωσαν στη συνεργατική διαδικασία ανάμεσα στον διευθυντή και το εκπαιδευτικό προσωπικό, με απώτερο στόχο τη διασφάλιση του κατάλληλου εκπαιδευτικού κλίματος που θα επιφέρει τα μέγιστα αποτελέσματα για τη μαθητική κοινότητα. Σύμφωνα με τους Μιχόπουλο (1997) και Σαΐτη (2002) η βασική διαφορά μεταξύ των εννοιών του «ηγέτη» και του «διευθυντή» εστιάζεται

σε δύο κυρίως σημεία: α) ως προς τον τρόπο αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, και β) ως προς το εύρος των ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων της σχολικής μονάδας. Οι Litzinger και Sehaefer (1997) προχωρούν στη διάσταση διευθυντή και ηγέτη, θεωρώντας ότι ο πρώτος διορίζεται και μέσω της εξουσίας που του παραχωρείται μπορεί να διαμορφώσει τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών. Από την άλλη, ο ηγέτης ανεξαρτήτως διοικητικού καθεστώτος, είτε δηλαδή είναι επίσημα κάποιου διορισμένος είτε ανεπίσημα, μέσω της πληθωρικότητας της προσωπικότητάς του, είναι δυνατό να ασκήσει επιρροή χωρίς να έχει ανάγκη από κάποια επίσημη θεσμοθετημένη εξουσία. Το συγκριτικό τους πλεονέκτημα είναι ότι διαθέτουν όραμα και μεγαλεπήβολους στόχους και για το λόγο αυτό έχουν την ικανότητα να κερδίζουν την εμπιστοσύνη και την εκτίμηση των συναδέλφων τους. Σε αυτό το πλαίσιο θα πρέπει να επισημάνουμε την περίπτωση του Starratt, ο οποίος ανέδειξε ως κυρίαρχο στοιχείο το ζήτημα της ηθικής και της ηθικότητας όλων όσοι συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία. Σύμφωνα με τον Starratt (2017) οι επιλογές του διευθυντή θα πρέπει να οριοθετούνται από την έννοια της ηθικής και με αυτό τον τρόπο να διαμορφώσει μια σχολική μονάδα που θα έχει ως βασικό γνώμονα τη διεκπεραίωση του εκπαιδευτικού έργου με μέσα και τρόπους που θα αναδεικνύουν τις ηθικές αξίες. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, ο διευθυντής δείχνει εμπιστοσύνη και επιβραβεύει τη συνεισφορά και την παρουσία των εκπαιδευτικών, τονώνοντας με αυτό τον τρόπο το αίσθημα αυτοϊκανοποίησης που νιώθουν οι τελευταίοι. Άρα, ο Starratt αναδεικνύει το γεγονός ότι η ηθική ηγεσία έχει ως αποτέλεσμα την ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών.

Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να αποσαφηνιστούν ορισμένες βασικές εκδοχές των μοντέλων ηγεσίας που απασχόλησαν την έρευνα από τη δεκαετία του '50 και που θα αποτελέσουν τα σημεία αναφοράς στα επόμενα στάδια της παρούσας μελέτης:

ι) Συναλλακτική ηγεσία: Σε αυτό το μοντέλο ο επικεφαλής καθιστά σαφές τι προσδοκά από τους υφιστάμενους του και αποσαφηνίζει τις αμοιβές σε περίπτωση επίτευξης των αρχικών στόχων. Σύμφωνα με την Αθανασούλα – Ρέππα (2008β) το συγκεκριμένο μοντέλο οριοθετεί το ρόλο του διευθυντή και τη σχέση του με τους υφιστάμενους του ως μια συνδιαλλαγή που εμπεριέχει τις έννοιες της αμοιβής και της τιμωρίας σε σχέση με τα προσδοκώμενα και τα τελικά αποτελέσματα. Σε αυτό το πλαίσιο ο επικεφαλής καταστρώνει το σχέδιο και τα συνακόλουθα βήματα και στη συνέχεια κατανέμει τους ρόλους που προσδιορίζουν τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις (Baas, 1985). Η Αθανασούλα – Ρέππα (2008β) αποκαλεί αυτή τη συνδιαλλαγή «ανταλλαγή υπηρεσιών». Εξετάζοντας αυτή τη διαδικασία ο Κλειδέρης (2019) επισημαίνει ότι σε όλη τη διαδικασία ο επικεφαλής έχει το ρόλο του επόπτη και ασκεί έλεγχο σε όλες τις φάσεις

της διαδικασίας, ανταμείβοντας ή επιβάλλοντας ποινές ανάλογα με τα αποτελέσματα και τα επιμέρους καθήκοντα. Θα πρέπει ωστόσο να υπογραμμίσουμε ότι ένα μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας επισημαίνει το γεγονός ότι το συγκεκριμένο μοντέλο προκειμένου να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να συντρέχει μια βασική προϋπόθεση που σχετίζεται με τη διαρκή επιμόρφωση των εκπαιδευτικών (Αθανασίου, 2015. Avolio, 2004. Bass, 1985. Bradshaw, Waasdorp, Debnam, Johnson, 2014. Day, Sammons, 2016. Donaldson, 2013. Δούγαλη, 2017. Khalifa, Gooden, Davis, 2016. Marzano, Waters, McNulty, 2005. Onorato, 2013. Πασιαρδής, Πασιαρδή, 2006. Σταύρου, 2020. Thapa et als, 2013. Xenikou, Georganta, 2007). Λαμβάνοντας υπόψιν αυτή την παράμετρο και το σχετικά χαμηλό ποσοστό εκπαιδευτικών που συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία, ιδιαίτερα εκείνων που έχουν πολλά χρόνια υπηρεσίας, είναι εύλογο να συμπεράνουμε το λόγο γιατί δεν ενδείκνυται η απόλυτη εφαρμογή του συγκεκριμένου μοντέλου σε ένα σχολείο.

ii) Μετασχηματιστική ηγεσία: Σε αυτό το μοντέλο βασική παράμετρος είναι ο στόχος της βελτίωσης της διδασκαλίας και για το λόγο αυτό προκύπτει διασύνδεση της σχολικής ηγεσίας με τα μαθησιακά αποτελέσματα. Ο όρος για πρώτη φορά χρησιμοποιήθηκε από τον Burns, σύμφωνα με τον οποίον *οι υφιστάμενοι γίνονται ακόλουθοι και μετασχηματίζονται σε ηγέτες. Δεν τους απασχολεί η ασφάλεια, αλλά η αναγνώριση της οποίας τυγχάνουν και η δυνατότητα αυτοπραγμάτωσής τους. Ασχολούνται με θέματα τα οποία θεωρούν σημαντικά για τον εαυτό τους, αλλά και για τη σχολική μονάδα ως σύνολο. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης βοηθά τα μέλη του διδακτικού προσωπικού να υιοθετήσουν επιδιώξεις για τις οποίες, στη συνέχεια ενδιαφέρονται και είναι σε θέση να εργαστούν συστηματικά για την πραγμάτωσή τους.* (Burns, 1978. Θεοφιλίδης, 2012). Σε αυτό το πλαίσιο υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ των συμμετεχόντων και το σχολείο καθίσταται μια «μανθάνουσα κοινότητα», δηλαδή ένας χώρος με κύριο χαρακτηριστικό την ανταλλαγή απόψεων και τη συνεργατική διαδικασία.

iii) Η παθητική ηγεσία δε φαίνεται να είναι αποτελεσματική στα πλαίσια της σχολικής μονάδας. Σε αυτό το μοντέλο ο διευθυντής δεν ασκεί τον αναγκαίο έλεγχο και δεν φαίνεται να εφαρμόζεται μια αποτελεσματική στρατηγική αντιμετώπισης και επίλυσης των ζητημάτων που μπορεί να προκύψουν. Δεδομένου ότι δεν τίθενται στόχοι και δεν εκφράζονται κάποιες προσδοκίες προς τους εκπαιδευτικούς λόγω της ασάφειας που χαρακτηρίζει τη στάση του διευθυντή, καταλήγουμε σε σύγχυση. Σύμφωνα με τον Avolio (2004) η συγκεκριμένη τακτική κρίνεται «αναποτελεσματική» και «αντιπαραγωγική», καθώς σε αυτό το πλαίσιο η έλλειψη βούλησης και αποτελεσματικότητας από τον διευθυντή έχει ως αποτέλεσμα την αδυναμία ηθικής και πνευματικής ενίσχυσης των υφισταμένων του.

iv) Η κατανεμημένη ηγεσία προσδιορίζεται από τις εξής παραμέτρους: α) τον ηγέτη-διευθυντή, β) τους ακόλουθους-εκπαιδευτικούς, γ) το ευρύτερο πλαίσιο –σχολικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τον Θεοφιλίδη (2012) ως κύριο χαρακτηριστικό προτάσσεται η συλλογική εργασία που καταλήγει στη στενή συνεργασία όλων των μελών της σχολικής μονάδας, γεγονός που ενισχύει την αποτελεσματικότητά της. Σύμφωνα με τον Κλειδέρη (2019) σε αυτό το μοντέλο ο διευθυντής ασκεί έλεγχο προκειμένου να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα, με στόχο την επίτευξη των επιμέρους σκοπών, ενώ, την ίδια στιγμή, η συνδρομή που δέχεται από τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας, τον απαλλάσσει από πολλές ευθύνες, καθιστώντας και τον ίδιο πιο ευέλικτο και αποτελεσματικό.

v) Στη συμμετοχική ή δημοκρατική ηγεσία ως κύριο χαρακτηριστικό αναδεικνύεται η εφαρμογή δημοκρατικών αξιών κατά τη συνεργασία μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών και κατά τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, με στόχο τη βελτίωση της λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με τους Κλειδέρη (2019) και Σταύρου (2020) αυτό το μοντέλο ηγεσίας είναι αλληλένδετο με το μοντέλο της κατανεμημένης ηγεσίας και έχει ως στόχο τον δίκαιο καταμερισμό των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών σύμφωνα με τις αρχές της δημοκρατίας, αναδεικνύοντας με τον τρόπο αυτό τις αρχές της δημοκρατικής διοίκησης.

2.2 Παρουσίαση ερευνών

Από τα παραπάνω καθίσταται ξεκάθαρο ότι ο ρόλος του διευθυντή και το μοντέλο ηγεσίας που επιλέγει να εφαρμόσει συνιστούν παράγοντες μείζονος σημασίας για τη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και τη διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών για την ομαλή και αποτελεσματική διεκπεραίωση του εκπαιδευτικού έργου. Για το λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστούν τα αποτελέσματα ερευνών που διεξήχθησαν στο εξωτερικό και την Ελλάδα που αναδεικνύουν αυτή ακριβώς την παράμετρο. Κοινός παρανομαστής στο σύνολο των ερευνών είναι το γεγονός ότι ο ηγετικός ρόλος του διευθυντή λειτουργεί καταλυτικά στην ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας και στην εμπύχωση και ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών, ιδιαίτερα όταν εφαρμόζονται οι αρχές της δικαιοσύνης και των δημοκρατικών αξιών. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η επιλογή του ερευνητικού δείγματος είναι περιορισμένο, λόγω της έκτασης της παρούσας εργασίας και περιορίζεται στα τελευταία δέκα περίπου χρόνια, με ελάχιστες μόνο αναφορές που ξεπερνούν αυτό το διάστημα.

2.2.1 Ξενόγλωσση έρευνα

Η έρευνα των Blasé και Blasé επικεντρώθηκε στις πρακτικές που εφαρμόζουν οι διευθυντές, προκειμένου να ενισχύσουν το έργο των εκπαιδευτικών. Συμμετείχαν 809 εκπαιδευτικοί από έντεκα σχολεία που προέρχονται ως επί το πλείστον από τις ΝΑ, Δ και ΒΑ ΗΠΑ. Πρόκειται για 251 άνδρες και 558 γυναίκες εκπαιδευτικούς με διδακτική εμπειρία άνω των δέκα ετών και μ.ο. ηλικίας τα 37 έτη. Στην έρευνα εφαρμόστηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου ISUPICT (Inventory of Strategies Used by Principals to Influence Classroom Teaching) και οι απαντήσεις που εδόθησαν αφορούν 398 γυναίκες και 411 άνδρες διευθυντές. Οι απαντήσεις που εδόθησαν είναι αποκαλυπτικές για τον ρόλο των διευθυντών. Συγκεκριμένα, προκύπτει ότι, εφόσον δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες που προάγουν το πνεύμα συνεργασίας και την εφαρμογή δημοκρατικών αρχών κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενισχύεται το έργο των εκπαιδευτικών. Η αναγνώριση του έργου των εκπαιδευτικών και η παρότρυνσή τους από τον διευθυντή ενισχύει το αίσθημα της επαγγελματικής ικανοποίησης και ανατροφοδοτεί στοιχεία, όπως τη διάθεση για καινοτομία, με αποτέλεσμα την επαγγελματική τους ανάπτυξη (Blasé, Blasé, 2001).

Η έρευνα των San Antonio και Gamage (2007) αναδεικνύει τη σημασία του συμμετοχικού στυλ ηγεσίας (PSALM: Participatory School Administration, Leadership

and Management). Διεξήχθη σε μια από τις σχολικές περιφέρειες των Φιλιππίνων σε δύο φάσεις· στην πρώτη φάση συμμετείχαν 735 υποκείμενα και στη δεύτερη 603. Ως μεθοδολογικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε η συνέντευξη. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα έχουν πιο αντιπροσωπευτικό χαρακτήρα, αφού πέρα από τους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς, συμμετείχαν μαθητές, γονείς και μέλη της τοπικής κοινωνίας, ιδιαίτερα όσοι είχαν δημόσια αξιώματα, λ.χ. δήμαρχοι. Τα ευρήματα της έρευνας αναδεικνύουν τη σημασία της εφαρμογής του συμμετοχικού στυλ ηγεσίας και από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων προκύπτει ότι αυτή η πρακτική δίνει την αίσθηση σε όλη τα μέλη της σχολικής μονάδας ότι συμμετέχουν στις δραστηριότητες της σχολικής μονάδας και ότι οι απόψεις τους πράγματι λαμβάνονται υπόψιν. Ιδιαίτερα σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς, αναδεικνύεται ότι οι διευθυντές αντιμετωπίζουν ισότιμα τους υφιστάμενούς τους και λαμβάνουν υπόψιν τις απόψεις τους.

Στο ίδιο πλαίσιο, οι Bogler και Nir (2012) με σχετική τους έρευνα στο Ισραήλ εστίασαν την προσοχή τους στο ρόλο του διευθυντή-ηγέτη και του αντίκτυπου που έχει τόσο στην παγίωση ενός θετικού σχολικού κλίματος, όσο και στην ενίσχυση των εκπαιδευτικών όσον αφορά στη διεκπεραίωση του έργου τους και στην ενίσχυση του αισθήματος της αυτοεκτίμησης και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Στην έρευνα συμμετείχαν 2565 εκπαιδευτικοί (96% γυναίκες) από 153 σχολικές μονάδες και ως εργαλείο χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο. Τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαιώνουν τον υψηλό βαθμό διασύνδεσης ανάμεσα στον καταλυτικό ρόλο του διευθυντή-ηγέτη και τον βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης και αυτοεκτίμησης των εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα, οι Bogler και Nir από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών κατέληξαν στο βασικό συμπέρασμα ότι, εφόσον οι εκπαιδευτικοί νιώθουν ότι η δουλειά τους και η εν γένει παρουσία τους στη σχολική μονάδα εκτιμάται από την πλευρά του διευθυντή, αυτό λειτουργεί ευεργετικά και συμβάλλει στην περαιτέρω βελτίωση του εκπαιδευτικού τους έργου.

Το 2016, δημοσιεύθηκε η έρευνα των Berkovich και Eyal σχετικά με την εφαρμογή των μοντέλων ηγεσίας στο Ισραήλ και ιδιαίτερα του συναλλακτικού και μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας. Το δείγμα αποτελείται από 639 εκπαιδευτικούς από συνολικά 69 σχολεία του Ισραήλ. Σύμφωνα με τους ερευνητές οι γυναίκες αποτελούσαν το 74% των διευθυντών (51) και το 92% των εκπαιδευτικών (587), ποσοστά που αντιπροσωπεύουν τη γενικότερη αναλογία ανδρών – γυναικών στο εκπαιδευτικό σύστημα του Ισραήλ. Ο μ.ο. ηλικίας των διευθυντών ήταν τα 51 έτη με 11 περίπου χρόνια προϋπηρεσίας και των εκπαιδευτικών τα 41 χρόνια ηλικίας και τα 17 περίπου χρόνια προϋπηρεσίας. Ως εργαλείο χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο. Τα ευρήματα της

έρευνας αναδεικνύουν τη σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας εντός της σχολικής μονάδας, και επισημαίνουν ότι, εφόσον οι διευθυντές επιλέγουν να καταστούν αρωγοί στην προσπάθεια των εκπαιδευτικών να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους, είναι δυνατή η ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών, των οποίων η αναγνώριση συμβάλλει στην περαιτέρω σύσφιξη των προσωπικών σχέσεων, γεγονός που έχει καταλυτικό ρόλο στη διαμόρφωση ενός θετικού σχολικού κλίματος (Berkovich, Eyal, 2016).

Οι Lee και Nie πραγματοποίησαν έρευνα σε 76 σχολεία της Σιγκαπούρης, όπου συμμετείχαν 289 εκπαιδευτικοί. Η ιδιαιτερότητα της προσέγγισής τους είναι ότι εφάρμοσαν την κλίμακα SLEB, που οι ίδιοι ερευνητές είχαν εισαγάγει στην έρευνα με προγενέστερη μελέτη τους του 2013. Η κλίμακα SLEB κάνει λόγο για 7 παραμέτρους: α) παραχώρηση δικαιοδοσίας, β) διανοητική διέγερση, γ) αποδοχή και αναγνώριση, δ) παροχή οράματος, ε) ανάπτυξη συνεργατικών σχέσεων, στ) παροχή εξατομικευμένης μέριμνας και υποστήριξης, ζ) παροχή ρόλων (Lee, Nie, 2013). Το βασικό ζητούμενο ήταν η ανίχνευση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με τον ενισχυτικό ρόλο και την παροχή ενδυνάμωσης που τους παρείχε ο διευθυντής και ο σχολικός σύμβουλος. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι η παροχή ενδυνάμωσης συμβάλλει καταλυτικά στη βελτίωση της ψυχολογίας των εκπαιδευτικών, γεγονός που, σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας, μπορεί να πραγματοποιηθεί στα πλαίσια της εφαρμογής των μοντέλων της συναλλακτικής, μετασχηματιστικής, καταναεμημένης και συμμετοχικής ηγεσίας (Lee, Nie, 2017).

Σε μια πολύ πρόσφατη έρευνα των Özgenel και Aksu (2020) εξετάζεται το ζήτημα της εφαρμογής των αρχών της ηθικής ηγεσίας σε σχολεία της Τουρκίας και κατά πόσο μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση του σχολικού κλίματος και την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας. Στην έρευνα συμμετείχαν 402 εκπαιδευτικοί που προέρχονται από σχολεία της ανατολικής πλευράς της Κωνσταντινούπολης και τα δεδομένα αφορούν το σχολικό έτος 2017-2018. Ως μεθοδολογικά εργαλεία χρησιμοποιήθηκαν τα Ethical Leadership Scale και Organizational Health Scale (ερωτηματολόγια). Από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών προκύπτει με σαφήνεια ότι υπάρχει μεγάλος βαθμός διασύνδεσης ανάμεσα στην εφαρμογή των αρχών της ηθικής ηγεσίας και της βελτίωσης του σχολικού κλίματος. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας επιβεβαιώνουν τη θέση των Shapiro και Stefkovich (2011) που παρουσίασαν ένα μοντέλο ανάλυσης που βασίζεται σε τέσσερα είδη ηθικής: της δικαιοσύνης, της κριτικής, της πρόνοιας και του επαγγέλματος. Το μοντέλο που προτάσσουν ανταποκρίνεται στις σύγχρονες εκπαιδευτικές ανάγκες και βοηθά τους διευθυντές να λαμβάνουν ηθικές αποφάσεις.

2.2.2 Ελληνόγλωσση έρευνα

Η παρουσίαση των παραπάνω ερευνών που διεξήχθησαν σε σχολεία χωρών της Αμερικής, της ΝΑ Ασίας και της Μ. Ανατολής, καταδεικνύει τη σημασία εφαρμογής μοντέλων ηγεσίας που δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες για ένα θετικό σχολικό κλίμα που να διευκολύνει την ομαλή συνεργασία των εκπαιδευτικών με θετικές προεκτάσεις στο εκπαιδευτικό τους έργο. Αυτή η διαπίστωση προκύπτει και από τα αποτελέσματα ερευνών που διεξήχθησαν πολύ πρόσφατα στον ελλαδικό χώρο. Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι το δείγμα των ερευνών συνίσταται από έρευνες είτε σε μορφή άρθρου είτε σε πιο εκτεταμένη μορφή με την εκπόνηση διπλωματικών μεταπτυχιακών εργασιών ή διδακτορικών διατριβών.

Το 2011, η Κούλα με τη διδακτορική της διατριβή έθεσε στο επίκεντρο του ενδιαφέροντός της τη μελέτη των συνθηκών που συμβάλλουν σε ένα θετικό σχολικό κλίμα, αναδεικνύοντας ως μείζονος σημασίας την επικοινωνία και τις σχέσεις ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς. Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο του ερωτηματολογίου και συμμετείχαν 117 διευθυντές Πρωτοβάθμιας και 120 διευθυντές Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, 859 δάσκαλοι και 955 καθηγητές από συνολικά 299 σχολικές μονάδες της Ανατολικής και Δυτικής Θεσσαλονίκης. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι συμβάλλει θετικά στην ανάπτυξη του κατάλληλου σχολικού κλίματος η ομαλή επικοινωνία ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς και η επιλογή των διευθυντών να ασκήσουν ένα μοντέλο ηγεσίας που να ευνοεί τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη των αποφάσεων και στη διεκπεραίωση των εκπαιδευτικών στόχων της σχολικής μονάδας (Κούλα, 2011).

Το 2017, ο Κλάδης ασχολήθηκε με το ζήτημα του ρόλου του διευθυντή και ιδιαίτερα της εφαρμογής των αρχών της δημοκρατικής συμπεριφοράς σε σχέση με το βαθμό ενδυνάμωσης των εκπαιδευτικών. Σύμφωνα με τον ερευνητή η έρευνα είναι προϊόν τυχαίας δειγματοληψίας εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από όλες τις Περιφέρειες της επικράτειας. Συγκεκριμένα, το δείγμα συνίσταται από 683 εκπαιδευτικούς (254 άνδρες και 429 γυναίκες) από σχολεία Γενικής και Ειδικής Αγωγής και για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου. Οι απαντήσεις που εδόθησαν αναδεικνύουν τη σημασία της υποστηρικτικής διάθεσης (67 απαντήσεις), της δίκαιης, αντικειμενικής και αξιοκρατικής συμπεριφοράς (64 απαντήσεις), της δημοκρατικής συμπεριφοράς (45 απαντήσεις), της καλλιέργειας κλίματος συνεργασίας (42 απαντήσεις) και του σεβασμού (33 απαντήσεις).

Η Δούγαλη εξέτασε τα μοντέλα ηγεσίας (μετασχηματιστικό, συναλλακτικό, παθητικό-αποφευκτικό) σε σχέση με το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, ενώ εξέτασε και άλλους παράγοντες που μπορεί να συμβάλλουν στη συνολική εικόνα, όπως το φύλο, η ηλικία, η προϋπηρεσία και το εύρος των σπουδών. Στην έρευνα συμμετείχαν 128 εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, από τους οποίους οι 89 ήταν γυναίκες (69.5%) και οι 39 άνδρες (30.5%). Χρησιμοποιήθηκε το ερευνητικό εργαλείο του ερωτηματολογίου με κλειστού τύπου ερωτήσεις. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εφαρμογή της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, ενώ στην περίπτωση της παθητικής ηγεσίας προκύπτει αρνητική συσχέτιση (Δούγαλη, 2017).

Το 2018, η Λαδά έθεσε στο επίκεντρο της έρευνάς της το ρόλο του διευθυντή στην εφαρμογή των ηθικών αξιών στη σχολική μονάδα. Ως μέθοδο προσέγγισης επέλεξε την ποιοτική ανάλυση και ως ερευνητικό εργαλείο επέλεξε η ημιδομημένη συνέντευξη που συντάχθηκε με βάση την *Πολυδιάστατη Ηθική* του Starratt, η οποία εξετάζει τον τρόπο που εκδηλώνονται εμπράκτως σε συμπεριφορές οι τρεις ηθικές αρετές του διευθυντή: η υπευθυνότητα, η αυθεντικότητα και η παρουσία. Σύμφωνα με την ερευνήτρια το δείγμα συνίσταται από εκπαιδευτικούς του επαγγελματικού της περιβάλλοντος και συγκεκριμένα 9 εκπαιδευτικούς και 3 διευθυντές από δημοτικά σχολεία της περιφέρειας Πειραιά. Τα αποτελέσματα της έρευνας φέρνουν στο προσκήνιο τη σημασία της εφαρμογής των ηθικών αξιών εντός της σχολικής μονάδας, αφού οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί θεωρούν ως μείζονος σημασίας τις αξίες της δικαιοσύνης, της δημοκρατικότητας, της ειλικρίνειας, της εντιμότητας και του σεβασμού. Με βάση την *Πολυδιάστατη Ηθική* του Starratt, ο διευθυντής πρέπει να ανταποκρίνεται σε τρία επίπεδα, ως εκπαιδευτικός, ως διοικητικό στέλεχος και ως πολίτης. Από τις απαντήσεις της έρευνας η Λαδά καταλήγει ότι αναγνωρίζεται η ευθύνη του διευθυντή ως εκπαιδευτικού και διοικητικού στελέχους, όχι όμως και ως πολίτη, γεγονός που το αποδίδει σε έλλειψη της συνειδητοποίησης των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών για την δική τους ατομική ευθύνη ως πολίτες (Λαδά, 2018).

Στο ίδιο πλαίσιο, το 2019, ο Σταμάτης μελέτησε τις επιδράσεις της άσκησης της ηθικής ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς. Το δείγμα της έρευνας συνίσταται από 129 άτομα, 82 γυναίκες και 47 άνδρες, με ένα ευρύ φάσμα ηλικιών που ξεκινούν από τα 25 και φτάνουν έως τα 65. Οι εκπαιδευτικοί προέρχονται από τους νομούς Τρικάλων, Θεσσαλονίκης και Αττικής. Χρησιμοποιήθηκε το ερευνητικό εργαλείο του ερωτηματολογίου με βασικό ζητούμενο τη διακρίβωση της σχέσης της εφαρμογής της

ηθικής ηγεσίας με το βαθμό εκδήλωσης της οργανωσιακής δέσμευσης, του εργασιακού πάθους και της οργανωσιακής υποστήριξης των εκπαιδευτικών. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι η ηθική ηγεσία είναι αλληλένδετη με το εργασιακό πάθος, αν αναλογιστούμε ότι με αυτόν τον τρόπο διαμορφώνονται οι κατάλληλες συνθήκες που θα καταλήξουν στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Ο ερευνητής επισημαίνει ότι με την ηθική ηγεσία αναπτύσσονται τα χαρακτηριστικά της επιμονής, των λογικών συναισθημάτων και της εργασιακής συμπεριφοράς. Για το λόγο αυτό προκύπτει ότι και η οργανωσιακή δέσμευση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ηθική ηγεσία, αφού από την έρευνα αποτυπώνεται ότι οι ηθικές αξίες του διευθυντή ασκούν σημαντικό ρόλο στον τρόπο που σκέφτονται και συμπεριφέρονται οι εκπαιδευτικοί (Σταμάτης, 2019). Στην τρίτη υπόθεση εργασίας της έρευνας προκύπτει ότι η συσχέτιση της ηθικής ηγεσίας με την οργανωσιακή υποστήριξη δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική. Φαίνεται δηλαδή ότι ως προς το τρίτο σκέλος η έρευνα δεν επιβεβαιώνει μια σχετικά πρόσφατα διατυπωμένη θεωρία ως προς τη σχέση της ηθικής ηγεσίας με την οργανωσιακή υποστήριξη. Σύμφωνα με τους Walters και Raybould (2007) η οργανωσιακή υποστήριξη που ορίζεται ως οι αντιλήψεις του εργαζομένου για το βαθμό αποδοχής του από τον οργανισμό, διασυνδέεται με τις παραμέτρους των εργασιακών συνθηκών, της δικαιοσύνης και της υποστήριξης του ηγέτη, γεγονός που δε φαίνεται να επαληθεύεται από την έρευνα του Σταμάτη.

Ο Κλειδέρης διερεύνησε τα μοντέλα ηγεσίας και το ρόλο του διευθυντή στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος. Στην έρευνα συμμετείχαν 124 εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης από το Ν. Ηλείας και χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο που αποτελείται από την κλίμακα της Ενδυνάμωσης των εκπαιδευτικών των Short και Rinehart (1992) (School Participant Empowerment Scale), το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας των Avolio και Bass (2004) (Multifactor Leadership Questionnaire) που σχετίζεται με το μετασχηματιστικό, συναλλακτικό και παθητικό μοντέλο ηγεσίας και το ευρετήριο κατανεμημένης ηγεσίας (Distributed Leadership Inventory) των Hulpia, Devos και Van Keer (2011). Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι αλληλένδετη με τις εργασιακές συνθήκες, τις δυνατότητες για επαγγελματική ανάπτυξη και το βαθμό συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και της αναγνώρισης του εκπαιδευτικού τους έργου. Σχετικά με τα μοντέλα ηγεσίας, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ως επί το πλείστον εφαρμόζεται το συναλλακτικό και ακολουθεί το κατανεμημένο και το μετασχηματιστικό (Κλειδέρης, 2019).

Ο Σταύρου μελέτησε τις στάσεις και τις αντιλήψεις των διευθυντών σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στο νόμο Αττικής για τα μοντέλα ηγεσίας που

εφάρμοσαν στα σχολεία τους. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μεταξύ του Μαΐου και του Οκτωβρίου του 2017 και χρησιμοποιήθηκε το ερευνητικό εργαλείο της ημιδομημένης συνέντευξης. Από τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται ότι οι διευθυντές δεν εφάρμοζαν αποκλειστικά ένα μοντέλο ηγεσίας αλλά επέλεγαν διαφορετικό μοντέλο ανάλογα με τις συνθήκες και τις περιστάσεις. Ο ερευνητής καταλήγει στο βασικό συμπέρασμα ότι οι διευθυντές στα πλαίσια της προσπάθειάς τους να δημιουργήσουν το κατάλληλο σχολικό κλίμα δεν υιοθετούν ένα μόνο μοντέλο ηγεσίας αλλά σε πολλές περιπτώσεις αυτοσχεδιάζουν, χωρίς να έχουν ένα εκ των προτέρων συγκροτημένο πλάνο (Σταύρου, 2020).

2.3 Ανακεφαλαίωση

Αυτό που καθίσταται ξεκάθαρο είναι ότι οι συνθήκες που επηρεάζουν το σχολικό κλίμα είναι σύνθετες και σχετίζονται με το σύνολο των παραγόντων που εμπλέκονται στη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Σκοπός του συγκεκριμένου κεφαλαίου ήταν η αποτύπωση της εξέλιξης της έρευνας σε σχέση με την εφαρμογή των μοντέλων ηγεσίας και το ρόλο τους στη διαμόρφωση του κλίματος εντός της σχολικής μονάδας. Μια πρώτη σημαντική παρατήρηση που προκύπτει από την εξέταση της βιβλιογραφίας και των υφιστάμενων ερευνών είναι ότι παρατηρείται μεγάλος βαθμός συσχέτισης ανάμεσα στην εφαρμογή των αρχών της ηθικής ηγεσίας και της βελτίωσης του σχολικού κλίματος.

Ένα δεύτερο σημαντικό σημείο που αναδεικνύεται από την επισκόπηση της έρευνας είναι ότι οι διευθυντές δεν εφαρμόζουν αποκλειστικά ένα μοντέλο ηγεσίας αλλά επιλέγουν διαφορετικό ανάλογα με τις συνθήκες και τις περιστάσεις. Μπορούμε να αναφέρουμε και τη σχετική επισήμανση του Σταύρου (2020), ο οποίος καταλήγει ότι συχνά οι διευθυντές αυτοσχεδιάζουν, χωρίς να έχουν ένα εκ των προτέρων πλάνο, προσπαθώντας να ανταποκριθούν στις συνθήκες και τις ιδιαιτερότητες που αντιμετωπίζουν εντός των σχολικών μονάδων, γεγονός που επαναφέρει εκ νέου την άποψη που ήδη διατυπώθηκε σχετικά με την πολυπλοκότητα του ζητήματος του σχολικού κλίματος και των παραγόντων που το επηρεάζουν, εν προκειμένω της εφαρμογής των επιμέρους μοντέλων ηγεσίας.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημάνουμε ότι στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια εκπονούνται όλο και πιο συχνά σχετικές μελέτες και έρευνες που αναδεικνύουν το ζήτημα της εφαρμογής των αρχών της ηθικής ηγεσίας με την υιοθέτηση θεωριών όπως την *Πολυδιάστατη Ηθική* του Starratt. Η πληθώρα μελετών πάνω σε αυτό το ζήτημα έρχεται να καλύψει ένα ερευνητικό κενό που υπήρχε στον ελλαδικό χώρο μέχρι και τα μέσα της

δεκαετίας του 2010, αφού μέχρι τότε ελάχιστες ήταν οι μελέτες και οι έρευνες που ασχολούνταν με το εν λόγω ζήτημα. Σε αυτό το πλαίσιο μπορούμε να αναφέρουμε τη μετάφραση στα ελληνικά του βιβλίου του Starratt, *Ηθική ηγεσία στην εκπαίδευση*, το 2017, από την Αργυροπούλου.

Κεφάλαιο 3 – Η Προσωπικότητα του διευθυντή (Πέντε μεγάλοι παράγοντες) και ο ρόλος της στη διαμόρφωση των διαπροσωπικών σχέσεων στη σχολική μονάδα

3.1 Θεωρητικό πλαίσιο

Η ενότητα αυτή επικεντρώνεται στη μελέτη των ηγετικών χαρακτηριστικών του διευθυντή που μπορούν να συμβάλλουν στην καλλιέργεια μιας θετικής σχολικής κουλτούρας. Σύμφωνα με τους Sartain και Schumann (2006) οι βασικές αξίες που πρεσβεύει ο διευθυντής συνιστούν τις κινητήριες δυνάμεις λειτουργίας των σχολικών μονάδων και συμβάλλουν καταλυτικά στη διαμόρφωση των διαπροσωπικών σχέσεων και κατ' επέκταση στην παγίωση του σχολικού κλίματος. Με άλλα λόγια, η υφιστάμενη βιβλιογραφία έχει καταλήξει ότι οι βασικές αξίες προσδιορίζουν τον τρόπο λειτουργίας και την προς τα έξω εικόνα μιας σχολικής μονάδας, πάντα με βάση την προσωπικότητα και τα βασικά χαρακτηριστικά του διευθυντή (Thapa et als, 2013). Οι διευθυντές που έχουν ευχάριστη διάθεση έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν το κατάλληλο σχολικό κλίμα με τον αλτρουισμό και την υποστήριξη που επιδεικνύουν, και αυτό θα καταλήξει στη διαμόρφωση καλών σχέσεων με τους εκπαιδευτικούς. Σύμφωνα με τον Fullan συγκεκριμένα μόνο χαρακτηριστικά δεν επαρκούν για μια αποτελεσματική ηγεσία, αλλά απαιτείται ένας συνδυασμός χαρακτηριστικών που θα τους επιτρέψουν να διεκπεραιώσουν τη δουλειά τους με τρόπο ουσιαστικό. Γι αυτό και υποστηρίζει ότι οι πλέον πετυχημένοι διευθυντές είναι ανοικτόμυαλοι, με τάση να αναλύουν και να εμβαθύνουν στις καταστάσεις. Τη συγκεκριμένη στάση τηρούν και απέναντι στο εκπαιδευτικό έργο, που επιδιώκουν να το κατανοήσουν εις βάθος και όχι απλώς να το εφαρμόσουν (Fullan, 2014).

Για το λόγο αυτό θα γίνει συζήτηση για την προσωπικότητα και το μοντέλο των Μεγάλων Πέντε Παραγόντων (Big Five Inventory), το οποίο, σύμφωνα με την πλειοψηφία των θεωρητικών, συνίσταται από πέντε βασικές διαστάσεις: Εξωστρέφεια, προσήνεια, ευσυνειδησία, νευρωτισμός, δεκτικότητα σε εμπειρία – και πως συμβάλλουν στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος. Επιγραμματικά, μπορούμε να αναφέρουμε ότι το μοντέλο των Μεγάλων Πέντε Παραγόντων ξεκίνησε το 1945 από τον Catell, ο οποίος άρχισε να περιγράφει την προσωπικότητα του διευθυντή με βάση τους πέντε παράγοντες. Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η συγκεκριμένη μελέτη ολοκληρώθηκε σε τρεις φάσεις. Στα πλαίσια αυτής της έρευνας χρησιμοποίησε 1431 επίθετα σε σχέση με τα χαρακτηριστικά και συνολικά, σε όλα τα στάδια της μελέτης του, δεν προέκυψε άλλος παράγοντας πέρα από τον πέμπτο στο σύνολο των δειγμάτων (Goldberg, 1990). Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε σχετική έρευνα που υποστηρίζει ότι ένα βασικό κριτήριο που μπορεί να

καταστήσει έναν παράγοντα βασική διάσταση της προσωπικότητας είναι το ζήτημα της οικουμενικότητάς του (Costa et als, 1991). Σε κάθε περίπτωση, τα τελευταία είκοσι χρόνια η έρευνα έχει καταλήξει στις παραπάνω πέντε διαστάσεις, γεγονός που, σύμφωνα με τους Pervin και John, είναι προϊόν της παραγοντικής ανάλυσης που προκύπτει από τους γλωσσικούς όρους, τα αποτελέσματα των βαθμολογήσεων και των ερωτηματολογίων και την παρουσίαση των επιπτώσεων από τη γενετική συμβολή στην προσωπικότητα (Pervin, John, 2001). Μάλιστα, μια πιο πρόσφατη μελέτη κατέδειξε ότι οι διαφορετικές βαθμολογίες των πέντε παραγόντων παίζουν μεγάλο ρόλο σε ζητήματα που άπτονται της επαγγελματικής καθοδήγησης, της διάγνωσης της προσωπικότητας και της εργασιακής συμπεριφοράς (Cervone, Pervin, 2013).

Από τη δεκαετία του 1970 έχουν αρχίσει να εμφανίζονται όργανα μέτρησης της προσωπικότητας που επιτρέπουν την αποτίμηση των πέντε μεγάλων παραγόντων και επιγραμματικά μπορούμε να αναφέρουμε το Minnesota Multiphasic Personality Inventory των Dahlstrom, Welsh και Dahlstrom (1972), το Multidimensional Personality Questionnaire του Tellegen (1982), το Myers-Briggs Type Indicator των Briggs, Myers και McCaulley (1985), το NEO Five-Factor Inventory-Revised των Costa και McCrae (1992), το NEO-PI-R των Costa και McCrae (1992), το IP44-item BFI των John και Srivastava (1999), το 208-item HEXACO-PI των Lee και Ashton (2004) και το Sixteen Personality Factor Questionnaire των Cattell, Eber και Tatsuoka (1970). Επίσης, το 1999 ο Goldberg κατασκεύασε το International Personality Item Pool (IPIP), το οποίο είναι προσβάσιμο στο διαδίκτυο σε διάφορες γλώσσες (<https://ipip.ori.org/>), μεταξύ των οποίων και τα ελληνικά (Goldberg, 1999).

Σε κάθε περίπτωση, το κυρίαρχο μοντέλο που προκύπτει από τη μελέτη της βιβλιογραφίας και των ερευνών είναι ότι οι πετυχημένοι ηγέτες που έχουν διάθεση να επιδείξουν αλτρουισμό και να ασχοληθούν ουσιαστικά με τα ζητήματα της σχολικής μονάδας, είναι εκείνοι που μπορούν πραγματικά να εξελιχθούν και να μεταλαμπαδεύσουν αυτό το ανανεωτικό πνεύμα και στη σχολική μονάδα. Σε αυτό το πλαίσιο μείζονος σημασίας είναι η αυτοκριτική που μπορεί να συμβάλλει θεμελιωδώς στο ξεπέραςμα παγιωμένων στερεοτύπων και πεποιθήσεων και να βοηθήσει στην προσαρμογή σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο εκπαιδευτικό περιβάλλον (Clifford et als, 2011).

3.2. Παρουσίαση ερευνών

Το τελευταίο διάστημα έχει διεξαχθεί ένας ορισμένος αριθμός ερευνών που αναδεικνύουν το ζήτημα της προσωπικότητας του διευθυντή και του ρόλου που διαδραματίζει στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος, θέτοντας στο επίκεντρο του ερευνητικού τους ενδιαφέροντος το μοντέλο των Μεγάλων Πέντε Παραγόντων (Big Five Inventory).

3.2.1 Ξενόγλωσση έρευνα

Αν και δεν πρόκειται για πρόσφατες μελέτες, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι οι έρευνες των Costa, McCrae, David και Dye (1991) και Goldberg (1995) έθεσαν τα θεμέλια για τη μετέπειτα εξέλιξη της έρευνας για το ζήτημα της προσωπικότητας των διευθυντών.

Στην έρευνα των Costa, McCrae, David, και Dye (1991) συμμετείχαν 996 γυναίκες και 543 άνδρες και για τη διεξαγωγή της οι ερευνητές συνέθεσαν ένα ερωτηματολόγιο, το NEO Personality Inventory Revised/ NEO-Pi-R) που στο επίκεντρό του έθετε τη διεξοδική μελέτη του αντίκτυπου που έχουν οι παράγοντες της προσωπικότητας. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι υπάρχει μεγάλος βαθμός διασύνδεσης ανάμεσα στον χαρακτήρα των διευθυντών και τα κίνητρά τους, ενώ μείζονος σημασίας είναι οι διαφοροποιήσεις που μπορούν να αποδοθούν στο αξιακό σύστημα και την ιδιοσυγκρασία. Ενδιαφέρον προκαλεί ότι οι Costa, McCrae, David, και Dye έκαναν λόγο για «έξι ειδικότερες όψεις» για καθένα από τους πέντε παράγοντες που αναλύθηκαν ως εξής: ο νευρωτισμός εκδηλώνεται με τις όψεις του άγχους, της κατάθλιψης, της ατολμίας, της παρορμητικότητας, της εχθρότητας και της ευπάθειας· η εξωστρέφεια εκδηλώνεται με τις όψεις της κοινωνικότητας, της ενεργητικότητας, της δυναμικότητας, της συγκίνησης, των θετικών συναισθημάτων και της τρυφερότητας· η προσήνεια εκδηλώνεται με τις όψεις της ευθύτητας, της εμπιστοσύνης, του αλτρουισμού, της μετριοφροσύνης, της ευαισθησίας και της συμμόρφωσης· η δεκτικότητα στην εμπειρία εκδηλώνεται με τις όψεις της φαντασίας, της αισθητικής, των αισθημάτων, των ιδεών, των πράξεων και των αξιών· η ευσυνειδησία εκδηλώνεται με τις όψεις της αυτοπειθαρχίας, της αίσθησης του καθήκοντος, της ικανότητας, της τάξης, της περίσκεψης, και του αγώνα για την επίτευξη των στόχων.

Η έρευνα του Goldberg (1995) κατέληξε στη βασική διαπίστωση ότι κάθε μοντέλο προσωπικότητας θα πρέπει να έχει ως σημείο αναφοράς το μοντέλο των Μεγάλων Πέντε Παραγόντων. Αποτιμώντας τη μέχρι τότε έρευνα ο Goldberg έριξε το βάρος στη

διερεύνηση της βραδείας εξέλιξης των ερευνητικών εργαλείων και κατέληξε ότι υπάρχουν 3 αιτίες που ανακόπτουν την εξέλιξη: α) οι δημιουργοί των εργαλείων παρουσιάζουν μια αναστολή στο να παραχωρήσουν σε άλλους την άδεια χρήσης τους, β) οι δημιουργοί των ερωτηματολογίων δεν επιτρέπουν την ανάρτησή τους στο διαδίκτυο, γ) τις περισσότερες φορές δεν κοινοποιείται η μέθοδος μέτρησης των αποτελεσμάτων, με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατή η ασφαλής αντιπαραβολή των ερευνών μεταξύ τους. Η πρόθεση του Goldberg ήταν να δημιουργήσει στο διαδίκτυο ένα χώρο που θα παρείχε τη δυνατότητα χρήσης εναλλακτικών εργαλείων που θα ήταν ελεύθερα στη χρήση, και θα παρείχαν τα ίδια αποτελέσματα με τα πρωτότυπα. Έτσι δημιουργήθηκε το IPIP (International Personality Item Pool).

Οι Jensen-Campbell και Graziano (2001) ασχολήθηκαν με το ζήτημα της προσήνειας. Στην έρευνά τους συμμετείχαν 167 μαθητές (69 αγόρια και 98 κορίτσια) της Β' και Γ' Λυκείου από το κεντρικό Τέξας και για να καταλήξουν σε συμπεράσματα χρησιμοποίησαν το μεθοδολογικό εργαλείο Rochester Interaction Record (RIR). Πρόκειται για μια μορφή ημερολογίου με στόχο την καταγραφή των καθημερινών εμπειριών των μαθητών, γεγονός που μπορεί να φωτίσει πτυχές της καθημερινότητάς τους και της συναναστροφής τους με τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας. Στο επίκεντρο τέθηκε η εξέταση του παράγοντα της προσήνειας προκειμένου να αποτιμηθεί ο διαπροσωπικός προσανατολισμός των ατόμων σε σχέση με τη συμπόνια και την ανταγωνιστικότητα. Κατέληξαν στο βασικό συμπέρασμα ότι η προσήνεια μπορεί να λειτουργήσει θετικά προς την ανάπτυξη αρμονικών κοινωνικών σχέσεων και την αποφυγή συγκρούσεων.

Η έρευνα των Judge, Heller και Mount (2002) κατέδειξε ότι οι διαφορές στη βαθμολογία των πέντε παραγόντων έχουν βαρύνουσα σημασία σε ζητήματα όπως είναι αυτά της επαγγελματικής ικανοποίησης και απόδοσης, της προσωπικότητας και της επαγγελματικής καθοδήγησης. Σε κάθε περίπτωση, από την έρευνα αναδείχτηκε ότι η ευσυνειδησία παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα σε σχέση με τους αρχικούς στόχους, και οι ηγέτες με αυτό το χαρακτηριστικό συνήθως είναι πιο αποτελεσματικοί. Μάλιστα, χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της μετα-ανάλυσης κατέληξαν ότι το χαρακτηριστικό της εξωστρέφειας έχει τη μεγαλύτερη διασύνδεση με την ηγεσία και στη συνέχεια ακολουθούσαν η ευσυνειδησία, ο νευρωτισμός και η Δεκτικότητα σε Εμπειρίες και, τέλος, η προσήνεια είχε χαμηλή συσχέτιση. Επιπλέον, διαπίστωσαν ότι τα χαρακτηριστικά της κοινωνικότητας, της κυριαρχίας, της επίτευξης και της αξιοπιστίας έχουν μεγάλη συσχέτιση με την ηγεσία (Judge et als, 2002).

Οι Brookings, Zembar και Hochstetler (2003) ασχολήθηκαν με το θέμα της δεκτικότητας στην εμπειρία, διερευνώντας πόσο μπορεί να συμβάλλει στα επίπεδα ανοχής σε σχέση με το άγνωστο. Στην έρευνα συμμετείχαν 177 φοιτητές (126 γυναίκες και 51 άνδρες) από ένα μεσοδυτικό πανεπιστήμιο Καλών Τεχνών στις ΗΠΑ, που δεν κατονομάζεται, και ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε το Rejection Sensitivity Questionnaire (RSQ). Οι 18 θεματικές του ερωτηματολογίου περιγράφουν υποθετικές καταστάσεις, στις οποίες οι συμμετέχοντες θέτουν αιτήματα σε σημαντικά πρόσωπα, όπως τους γονείς ή τους/ τις συντρόφους τους. Αυτό που προέκυψε από την έρευνα είναι ότι η δεκτικότητα σε μεγάλο βαθμό διασυνδέεται με την αποδοχή του αξιακού συστήματος των άλλων.

Ο Smithikrai (2007) εξέτασε τις επιπτώσεις του μοντέλου των Μεγάλων Πέντε Παραγόντων σε επτά επαγγέλματα (φαρμακοποιοί, εκπαιδευτικοί, υπάλληλοι τραπεζών, οδοντίατροι, πωλητές, υπάλληλοι ξενοδοχείων και υπάλληλοι αεροδρομίων). Στην έρευνά του συμμετείχαν συνολικά 2.518 Ταϊλάνδοι και ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποίησε το ερωτηματολόγιο NEO-FFI-S των Costa και McCrae. Τα αποτελέσματα της έρευνάς του κατέδειξαν ότι ο νευρωτισμός είχε αρνητική στατιστική διασύνδεση με την επίτευξη των επαγγελματικών στόχων, και, την ίδια στιγμή, η εξωστρέφεια και η ευσυνειδησία είχαν θετική στατιστική διασύνδεση. Η ευσυνειδησία έπαιζε θετικό ρόλο σε έξι από τα επτά επαγγέλματα, μεταξύ των οποίων και εκείνο των εκπαιδευτικών, ενώ η εξωστρέφεια είχε επίσης θετικό πρόσημο μέσω της παγίωσης καλών διαπροσωπικών σχέσεων (Smithikrai, 2007).

Ο Isaacs πραγματοποίησε ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγιο και στο επίκεντρο τέθηκε το ζήτημα της διασύνδεσης του παράγοντα της ανθεκτικότητας και των δημογραφικών παραγόντων σε διευθυντές της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην πολιτεία της Florida των ΗΠΑ. Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 28 διευθυντές/ διευθύντριες και από τα αποτελέσματα της έρευνας φάνηκε ότι υπάρχει σημαντική διασύνδεση ανάμεσα στις διαστάσεις της ανθεκτικότητας Positive, Flexible, Organized, Focused and Organized και τις δημογραφικές παραμέτρους του δείγματος. Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο επικεντρωμένες σε σχέση με τους άνδρες στο επίπεδο της άσκησης εξουσίας, ενώ οι άνδρες είναι περισσότερο κοινωνικά ευέλικτοι. Όσον αφορά στο επίπεδο των σπουδών, οι διευθυντές που είχαν μεταπτυχιακές σπουδές ήταν διατεθειμένοι να εφαρμόσουν πιο ελαστικές κοινωνικές πρακτικές σε σχέση με τους διευθυντές που είχαν διδακτορικές σπουδές. Όσοι διευθυντές είχαν προϋπηρεσία άνω των 9 ετών, ήταν πιο ανοικτοί να εφαρμόσουν διαστάσεις της ανθεκτικότητας σε σχέση με τους διευθυντές που είχαν λιγότερη προϋπηρεσία. Τέλος, όσοι είχαν διοικητική εμπειρία

μεταξύ 3 και 8 ετών ήταν πιο επικεντρωμένοι στα διοικητικά και ηγετικά τους καθήκοντα σε σχέση με τους διευθυντές που είχαν διοικητική εμπειρία άνω των 9 ετών (Isaacs, 2012).

Η έρευνα των Maulding, Peters, Roberts, Leonard, Sparkman (2012) έθεσε στο επίκεντρο τη διασύνδεση ανάμεσα στη ψυχική ανθεκτικότητα και τη σχολική ηγεσία. Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο Emotional Quotient Inventory (EQ-i) που συνίσταται από 125 θεματικές και συμμετείχαν διευθυντές από 48 σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης 3 ΝΑ Πολιτειών των ΗΠΑ. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι υπάρχει μεγάλος βαθμός διασύνδεσης ανάμεσα στην ψυχική ανθεκτικότητα και τη διαχείριση άγχους και τη προσαρμοστικότητα. Μια ακόμα παράμετρος που καταδείχτηκε είναι ότι υπάρχει ουσιώδης σχέση ανάμεσα στα ηγετικά χαρακτηριστικά και τη συναισθηματική νοημοσύνη και την ψυχική ανθεκτικότητα. Αυτές οι δύο παράμετροι φαίνεται ότι παίζουν καταλυτικό ρόλο στην ηγετική συμπεριφορά των διευθυντών (Maulding et als, 2012)

Η μελέτη των D. Cervone και L. Pervin (2013) ανέπτυξε τη διαφοροποίηση του κάθε παράγοντα της μεγάλης πεντάδας για να καταλήξει ότι τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τις ικανότητες είναι απότοκο των δεξιοτήτων και ικανοτήτων που δίνουν τη δυνατότητα στο άτομο να λειτουργεί αποτελεσματικά· τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ιδιοσυγκρασία έχουν να κάνουν με τη σφαίρα της συναισθηματικής ζωής και των τρόπων συμπεριφοράς· τέλος, τα δυναμικά χαρακτηριστικά σχετίζονται με τις προσπάθειες των ατόμων να διακριθούν και να ολοκληρώσουν ορισμένους στόχους τους. Χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της μετα-ανάλυσης, ένα μείζον ζήτημα που αναδείχτηκε είναι ότι η πετυχημένη αντίδραση στις απαιτήσεις της ομάδας σε μεγάλο βαθμό είναι προϊόν της κοινωνικότητας, των θετικών συναισθημάτων, της ενεργητικότητας, της εμπιστοσύνης, της ευθύτητας και του αλτρουισμού.

Ο Day μελέτησε τις περιπτώσεις 12 πετυχημένων διευθυντών από διάφορες χώρες. Ως βασική παράμετρο της έννοιας «πετυχημένος διευθυντής» ο Day έθεσε την ανάληψη πρωτοβουλιών και δράσεων που συμβάλλουν στην υιοθέτηση νέων μεθόδων και πρακτικών που οδηγούν στην παγίωση ενός θετικού κλίματος εντός των σχολικών μονάδων. Μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων στο επίκεντρο τέθηκε η εξέταση της ψυχικής ανθεκτικότητας των διευθυντών και από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι οι έννοιες της ευπάθειας, του ρίσκου, της ακαδημαϊκής αισιοδοξίας, της εμπιστοσύνης και της ελπίδας λειτουργούν καταλυτικά στην ενίσχυση της ψυχικής ανθεκτικότητας των διευθυντών, οι οποίοι με τη σειρά τους μπορούν να ενισχύσουν την ψυχική ανθεκτικότητα και των υπόλοιπων εκπαιδευτικών (Day, 2014).

Ενδιαφέρον προκαλεί η έρευνα των Harari, Rudolph και Laginess (2015) που στο επίκεντρό της έθεσε τον αντίκτυπο των 5 παραγόντων στον τομέα της απόδοσης και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Προκειμένου να έχουν μια σφαιρική αντίληψη για τον τρόπο που οι πέντε παράγοντες επιδρούν στον επαγγελματικό χώρο, χρησιμοποίησαν τη μέθοδο της μετα-ανάλυσης και εξέτασαν συνολικά 304 άρθρα και αυτοτελείς δημοσιεύσεις, χρησιμοποιώντας ως μηχανή αναζήτησης τα ProQuest, PsycINFO, Google Scholar και ABI-Inform. Διαπίστωσαν ότι διάφοροι παράγοντες, όπως είναι η ευχαρίστηση και η εξωστρέφεια έχουν άμεση συνάρτηση με τις αξιολογήσεις απόδοσης. Στο επίκεντρο έθεσαν τον παράγοντα της ευσυνειδησίας σε σχέση με την επίτευξη των στόχων. Για το λόγο αυτό είδαν ότι καταλυτικό ρόλο έχουν οι παράμετροι της αυτοπειθαρχίας και της προσήλωσης στο στόχο. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η διαπίστωσή τους ότι το μοντέλο των Μεγάλων Πέντε Παραγόντων αντιπροσώπευε ένα σημαντικό ποσοστό στις αξιολογήσεις απόδοσης που κυμαινόταν μεταξύ 6% και 22% (Harari et als, 2015).

3.2.2 Ελληνόγλωσση έρευνα

Η παρουσίαση των παραπάνω ερευνών αναδεικνύει τη σημασία του μοντέλου των Μεγάλων Πέντε Παραγόντων και πως μπορεί να συμβάλλει στη ομαλή διεκπεραίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ιδιαίτερα μέσα από τη παγίωση των κατάλληλων συνθηκών για ένα θετικό σχολικό κλίμα. Η διαπίστωση αυτή επιβεβαιώνεται και από τις έρευνες που διεξήχθησαν στην Ελλάδα το τελευταίο διάστημα, γεγονός που αναδεικνύει αφενός το ολοένα αυξανόμενο ερευνητικό ενδιαφέρον ως προς το μοντέλο των Μεγάλων Πέντε Παραγόντων και αφετέρου το ρόλο που διαδραματίζει για τη σωστή λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Η έρευνα της Χριστοφίδου (2009) επικεντρώθηκε στον αντίκτυπο του μοντέλου των Μεγάλων Πέντε Παραγόντων σε στενή συνάρτηση με την προσωπικότητα και το στυλ ηγεσίας. Στην έρευνα συμμετείχαν 125 διευθυντές δημοτικών σχολείων της Κύπρου και συνολικά 1039 εκπαιδευτικοί. Ως μεθοδολογικά εργαλεία χρησιμοποιήθηκαν το Δοκίμιο Προσωπικότητας της θεωρίας των Πέντε Παραγόντων των Costa και McCrae, το εργαλείο των τεσσάρων ηγετικών πλαισίων της θεωρίας των Bolman και Deal, ενώ για τη διασύνδεση των απόψεων των διευθυντών με τις αλλαγές στην εκπαίδευση αναπτύχθηκε μια μορφή σεναρίου από την ερευνήτρια. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι ο γενικός παράγοντας της Προσωπικότητας «Αναζήτηση και Εξερεύνηση» παρουσιάζει στατιστικώς αρνητική συσχέτιση με τον γενικό παράγοντα του στυλ ηγεσίας «Ανθρώπινο

Πλαίσιο». Από εδώ φαίνεται ότι ο ηγέτης πρέπει να είναι καθοδηγητικός προκειμένου να επιτυγχάνονται οι στόχοι της σχολικής μονάδας, και να συνδράμει τους υφισταμένους του να φτάσουν στο επόμενο στάδιο ωριμότητας όσον αφορά στις αλλαγές. Άρα, πρέπει να είναι κυρίως ο φορέας των βασικών κατευθύνσεων και όχι τόσο να δίνει σημασία στις ανθρώπινες σχέσεις (Χριστοφίδου, 2009).

Η έρευνα της Μπέκα εξέτασε το ζήτημα της προσωπικότητας σε σχέση με την ψυχική ανθεκτικότητα. Οι δύο αυτές παράμετροι μελετήθηκαν σε διευθυντές και διευθύντριες σε δημοτικά σχολεία του νομού Μαγνησίας και διερευνήθηκαν οι τυχόν διαφοροποιήσεις των υποκειμένων της έρευνας, λαμβανομένων υπόψιν του φύλου, της ηλικίας και της προϋπηρεσίας τους. Ως ερευνητικά εργαλεία χρησιμοποιήθηκαν η κλίμακα The Big Five Inventory των John, Donahue και Kentle και η κλίμακα Leader Resilience Profile για την ψυχική ανθεκτικότητα των Patterson, Goens και Reed. Μοιράστηκαν συνολικά 105 ερωτηματολόγια και για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική και η επαγωγική στατιστική. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι οι διευθυντές και διευθύντριες έχουν σημαντικότερο μέγεθος δεκτικότητας ως στοιχείο προσωπικότητας και δεν προκύπτει στατιστικώς σημαντική διαφοροποίηση σε καμία παράμετρο της προσωπικότητας ως προς το φύλο. Η ηλικία έχει σημαντικά στατιστική σχέση με την εξωστρέφεια, την ευσυνειδησία και τον νευρωτισμό. Η υπευθυνότητα ως στοιχείο της ψυχικής ανθεκτικότητας εμφανίζεται στατιστικά ισχυρότερη σε σχέση με τις άλλες διαστάσεις. Η υπευθυνότητα είναι στατιστικά πιο ισχυρή στους άνδρες από ότι στις γυναίκες. Η ηλικία δεν έχει σημαντική διαφοροποίηση ως προς την ψυχική ανθεκτικότητα. Από την άλλη, η προϋπηρεσία ασκεί επίδραση στη διάσταση της σωματικής ευεξίας (Μπέκα, 2012).

Η Καρακαζά (2017) μελέτησε τις στρατηγικές επίλυσης συγκρουσιακών καταστάσεων των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας σε συνάρτηση με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους και το στυλ ηγεσίας των διευθυντών και διευθυντριών των σχολείων τους. Στο επίκεντρο της έρευνάς της τέθηκε η διασύνδεση του μοντέλου των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας με τα μοντέλα ηγεσίας σε συγκρουσιακές καταστάσεις εντός των σχολικών μονάδων. Προκειμένου να διεξαχθεί η έρευνα επελέγησαν ως μεθοδολογικά εργαλεία το μοντέλο των Μεγάλων Πέντε Παραγόντων Προσωπικότητας (The Big Five Inventory) των John και Srivastava, το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας – (Multifactor Leadership Questionnaire) των Avolio και Bass (2004) και το Ερωτηματολόγιο Διαχείρισης Συγκρούσεων (Conflict Management Strategies Scale) των Holton και Holton. Στην έρευνα συμμετείχαν 104 εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από τη Λάρισα και για την ανάλυση των

αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική και η επαγωγική στατιστική. Από τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται ότι η πλέον αποτελεσματική στρατηγική διαχείρισης των κρίσεων είναι ο συμβιβασμός και το μοντέλο ηγεσίας που ως επί το πλείστον επιλέγεται από τους διευθυντές είναι το μετασχηματιστικό. Από τους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν οι περισσότεροι διέπονταν από το χαρακτηριστικό της ευσυνειδησίας. Σοβαρή στατιστική διασύνδεση προκύπτει ανάμεσα στις τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων και των τριών παραγόντων της Προσωπικότητας της δεκτικότητας, της ευσυνειδησίας και της προσήνειας. Η Καρακαζά παρατήρησε επίσης ότι οι γυναίκες εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα υπερερούσαν σε σχέση με τους άνδρες ως προς το χαρακτηριστικό της προσήνειας (Καρακαζά, 2017).

Η Τζινίκου (2018) εξέτασε τη διασύνδεση της προσωπικότητας και των δημογραφικών χαρακτηριστικών του εκπαιδευτικού ηγέτη και το βαθμό που επηρεάζει την επικράτηση της κοινωνικής δικαιοσύνης, την αποφασιστικότητα του διευθυντή να την υπερασπιστεί και το μέγεθος της ενδυνάμωσης που είναι διατεθειμένος να παράσχει στους μαθητές της σχολικής μονάδας. Η έρευνα διεξήχθη το διάστημα Ιουνίου-Οκτωβρίου 2017 σε σχολεία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφέρειας Θεσσαλίας. Συνολικά εστάλησαν 209 ερωτηματολόγια και τελικά συμπληρώθηκαν τα 122. Το ερευνητικό εργαλείο συνίσταται από τρία τμήματα: α) τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, β) την Κλίμακα Υπεράσπισης της Κοινωνικής Δικαιοσύνης από τους Εκπαιδευτικούς και γ) το μοντέλο των Μεγάλων Πέντε Παραγόντων της Προσωπικότητας. Από τα αποτελέσματα της έρευνας φάνηκε ότι οι παράγοντες της ηλικίας και της προϋπηρεσίας δεν έχουν σημαντική διασύνδεση με καμία υποκλίμακα της κοινωνικής δικαιοσύνης. Το επίπεδο σπουδών, οι παράγοντες του φύλου, της οικογενειακής κατάστασης και η τοποθεσία της σχολικής μονάδας επηρεάζουν την υπεράσπιση της κοινωνικής δικαιοσύνης, ενώ οι παράμετροι του φύλου και του επιπέδου σπουδών επηρεάζουν την ενδυνάμωση που παρέχεται στους μαθητές. Σε σχέση με την προσωπικότητα του ηγέτη, διαφάνηκε ότι τα χαρακτηριστικά της εξωστρέφειας, της φιλομάθειας και της φιλικότητας έχουν μέτρια μέχρι και υψηλή διασύνδεση με τις 3 υποκλίμακες της κοινωνικής δικαιοσύνης, η ευσυνειδησία έχει χαμηλή διασύνδεση με την υπεράσπιση της κοινωνικής δικαιοσύνης και την ενδυνάμωση που παρέχεται στους μαθητές, ενώ ο νευρωτικός ηγέτης δεν έχει καμία διασύνδεση με τις υποκλίμακες της κοινωνικής δικαιοσύνης. Η Τζινίκου σε σχέση με το μοντέλο των Μεγάλων Πέντε παραγόντων της προσωπικότητας επισημαίνει ότι τα αποτελέσματα της έρευνας της συνάδουν με τα αποτελέσματα αντίστοιχων ερευνών προγενέστερων ετών (Τζινίκου, 2018).

Στην έρευνα των Κατιγιάννη και Μπλάνα το βασικό ζητούμενο ήταν η διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην προσωπικότητα και την ψυχική ανθεκτικότητα των στελεχών διοίκησης σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης από το Νομό Λάρισας. Όπως οι ίδιοι επισημαίνουν, η έρευνά τους βασίστηκε αφενός στην επισκόπηση προγενέστερων ερευνών γι αυτό το ζήτημα και αφετέρου στην διενέργεια ποσοτικής έρευνας, προκειμένου να εξεταστεί ο βαθμός επαλήθευσης της κύριας υπόθεσης με τη μέθοδο της βολικής δειγματοληψίας και τη χρήση του ανάλογου ερωτηματολογίου. Συνολικά συμμετείχαν 242 στελέχη εκπαίδευσης, 107 ειδικότητας ΠΕ 70 και 135 ειδικότητας ΠΕ 60. Παρελήφθησαν συμπληρωμένα 85 ερωτηματολόγια, 38 από προϊσταμένους νηπιαγωγείων και 47 από διευθυντές δημοτικών σχολείων. Από τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται να υφίσταται μεγάλος βαθμός διασύνδεσης ανάμεσα σε όλους τους τομείς της προσωπικότητας και όλες τις παραμέτρους της ψυχικής ανθεκτικότητας. Συγκεκριμένα, υπάρχει διασύνδεση ανάμεσα στην εξωστρέφεια και την άσκηση ηγεσίας, τη διατήρηση της ανησυχίας και τη διατήρηση της αρμόζουσας ισορροπίας στις σχέσεις. Επίσης, διασύνδεση υπάρχει ανάμεσα στη συμπόνια και τη διατήρηση ισορροπίας στις σχέσεις και τη διατήρηση της ανησυχίας σε ελεγχόμενα επίπεδα, καθώς και ανάμεσα στη συνειδητότητα και την άσκηση ηγεσίας και την διατήρηση της αρμόζουσας ισορροπίας στις σχέσεις. Η καινοτομία έχει θετική συσχέτιση με τη διατήρηση της αρμόζουσας ισορροπίας στις σχέσεις και με τη διατήρηση της ανησυχίας σε ελεγχόμενα επίπεδα. Τέλος, προκύπτει ότι δεν υφίσταται στατιστική διαφοροποίηση με βάση το φύλο (Κατιγιάννη, Μπλάνα, 2018).

Η Γαϊτανίδου εξέτασε τη συμβολή των διευθυντών σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σε διάφορους τομείς σε σχέση με τη διοικητική αποτελεσματικότητα. Στην έρευνα συνολικά συμμετείχαν 223 διευθυντές από σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης των περιφερειακών διευθύνσεων Ανατολικής Μακεδονίας, Θράκης και Κεντρικής Μακεδονίας με τουλάχιστον 6 τμήματα. Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκαν τέσσερα ερωτηματολόγια και μεταξύ άλλων ζητημάτων τέθηκαν και οι επιπτώσεις των μεγάλων πέντε Παραγόντων της προσωπικότητας στην άσκηση της συναλλακτικής, της μετασχηματιστικής και της εκπαιδευτικής-καθοδηγητικής ηγεσίας. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι δεν υπάρχει σημαντική διασύνδεση ανάμεσα στους πέντε μεγάλους παράγοντες της προσωπικότητας με τη συναλλακτική ηγεσία, ενώ προκύπτει σημαντική συσχέτιση με τη μετασχηματιστική και τη εκπαιδευτική-καθοδηγητική ηγεσία. Συγκεκριμένα, φαίνεται ότι οι παράγοντες που σχετίζονται με τη συναισθηματική σταθερότητα, την προσήνεια, την

ευσυνειδησία σε μεγάλο βαθμό προβλέπουν τη συμπεριφορά του σχολικού ηγέτη (Γαϊτανίδου, 2019).

Ο Δημητρόπουλος (2020) έθεσε μεταξύ άλλων την εξέταση του ρόλου των διευθυντών στη διαμόρφωση ενός θετικού σχολικού κλίματος. Το ερευνητικό εργαλείο ήταν το ερωτηματολόγιο και η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, και συγκεκριμένα σε 3 λύκεια της Κέρκυρας, όπου απασχολούνταν 33, 40 και 49 εκπαιδευτικοί αντίστοιχα. Ο συνολικός αριθμός των ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν και μετέπειτα αξιοποιήθηκαν ήταν 102. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι συνολικά τα θετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας παίζουν καταλυτικό ρόλο στην ενίσχυση του θετικού κλίματος των σχολείων, ιδιαίτερα με τη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, τόσο μεταξύ των εκπαιδευτικών όσο και μεταξύ της διεύθυνσης και των εκπαιδευτικών. Από την άλλη, τα συναισθήματα του εκνευρισμού, της δυσθυμίας και της αρνητικής κριτικής στην απόδοση των άλλων έχει ως αποτέλεσμα τη διατάραξη των διαπροσωπικών σχέσεων και τη μείωση της αποδοτικότητας και του συναισθήματος της ικανοποίησης του εκπαιδευτικού προσωπικού (Δημητρόπουλος, 2020).

3.3 Ανακεφαλαίωση

Η πρώτη βασική διαπίστωση από το περιεχόμενο των παραπάνω ερευνών είναι ότι οι Πέντε μεγάλοι Παράγοντες της Προσωπικότητας είναι παράμετροι μείζονος σημασίας για τη διαμόρφωση ενός θετικού σχολικού κλίματος και για την εν γένει εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Το κυρίαρχο μοντέλο που προκύπτει είναι ότι η πετυχημένη ηγεσία χαρακτηρίζεται από αλτρουισμό και διάθεση να εμπλακεί ουσιαστικά με τα ζητήματα της σχολικής μονάδας, ιδιαίτερα με την προώθηση καινοτόμων ιδεών που θα ανανεώσουν τις εκπαιδευτικές διαδικασίες.

Όσον αφορά στην εξέλιξη της έρευνας, διαπιστώσαμε ότι η συζήτηση γύρω από τη συγκεκριμένη θεματική ξεκίνησε τη δεκαετία του 1940, ενώ τη δεκαετία του 1970 έγιναν σημαντικά βήματα προόδου με την κατασκευή οργάνων μέτρησης της προσωπικότητας που αποτυπώνουν τη συσχέτιση των πέντε μεγάλων παραγόντων με τη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Τις τελευταίες δεκαετίες έχει αυξηθεί το ενδιαφέρον της διεθνούς έρευνας για το μοντέλο των Μεγάλων Πέντε Παραγόντων αναδεικνύοντας τις επιπτώσεις των επιμέρους πτυχών του στη λειτουργία των σχολικών μονάδων. Το ενδιαφέρον αυτό επιβεβαιώνεται και από την περίπτωση της Ελλάδος, αφού την τελευταία

δεκαετία έχει εκπονηθεί ένας σημαντικός αριθμός ερευνών με ειδικότερο αντικείμενο τη διασύνδεση του εν λόγω μοντέλου με τη λειτουργία των σχολικών μονάδων.

Κεφάλαιο 4 - Διασύνδεση της σχολικής μονάδας με την τοπική κοινωνία

4.1 Θεωρητικό πλαίσιο

Σε αυτή την ενότητα κρίνεται αναγκαία η εξέταση του τρόπου που η τρέχουσα έρευνα διερευνά το ζήτημα της διασύνδεσης του σύγχρονου σχολείου με την τοπική κοινωνία, γεγονός που πραγματώνεται μέσα από θεσμοποιημένα σχήματα, όπως ο σύλλογος των γονέων. Η επικοινωνία με την τοπική κοινωνία σε μεγάλο βαθμό οριοθετείται και δομείται από τον διευθυντή του σχολείου και η σωστή διαχείριση αυτών των σχέσεων είναι δυνατό να συμβάλλει καταλυτικά στη βελτίωση της λειτουργίας της σχολικής κοινότητας. Ασφαλώς, σημείο κλειδί αναδεικνύεται η συμμετοχή των γονέων στη σχολική ζωή, και για το λόγο αυτό τις τελευταίες δεκαετίες έχουν γίνει αρκετές μελέτες.

Το σχετικό ζήτημα αναδεικνύεται ως μείζονος σημασίας από την τρέχουσα βιβλιογραφία (Epstein, 2009· Pont, Nusche, Hopkins, 2008· Sergiovanni, Starratt, 2007· Rosenblatt, Peted, 2002). Ήδη από τη δεκαετία του '80, ο Beattie κάνοντας χρήση των θεωριών των Pateman και Renos προσέγγισε τη συμμετοχή των γονιών από πολλές σκοπιές, δηλαδή, αλλού ανέδειξε το γεγονός ότι δεν παρουσιάστηκε με την πολιτική του διάσταση (Αγγλία, Ουαλία), ενώ σε άλλες περιπτώσεις προβλήθηκε στα πλαίσια της προσπάθειας να παγιωθούν τα κρατικά ιδρύματα με τη συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας, λ.χ. στη Γερμανία (Beattie, 1985). Σε πιο πρόσφατες μελέτες οι Bryk και Schneider (2002) και ο Beveridge (2004) καταλήγουν ότι μια βασική παράμετρος των αρμοδιοτήτων του διευθυντή θα πρέπει να είναι η συμμετοχή των γονέων και της ευρύτερης τοπικής κοινωνίας στη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Προτάσσουν τη συμμετοχή κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και για το λόγο αυτό θεωρούν σκόπιμο να πραγματώνονται σε τακτά διαστήματα προγράμματα αυτοαντίληψης των γονέων, ιδιαίτερα εκείνων που προέρχονται από λιγότερο προνομιούχες κοινωνικές θέσεις. Σε σχετική μελέτη της Αθανασούλα-Ρέππα (2008) αναδεικνύονται οι στόχοι που εξυπηρετούνται μέσα από τη συμμετοχή των γονέων και καταλήγει ότι «η έννοια της γονεϊκής συμμετοχής σχετίζεται με ένα ευρύτερο φάσμα σχέσεων και δραστηριοτήτων τόσο ως προς το περιεχόμενο όσο και ως προς το σκοπό τους, έτσι ώστε τα δύο μέρη να μοιράζονται ευθύνες και εξουσία σε μια συνεχή βάση».

4.2 Παρουσίαση ερευνών

Αυτό που προκύπτει από τη μελέτη της διαθέσιμης βιβλιογραφίας είναι ότι έχει αυξηθεί ο αριθμός των ερευνών που θέτουν στο επίκεντρο του ενδιαφέροντός τους το ζήτημα της διασύνδεσης του σχολείου με την κοινωνία, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Για το λόγο αυτό βαρύτητα θα δοθεί στις πιο πρόσφατες έρευνες, τα μεθοδολογικά τους εργαλεία και τα βασικά συμπεράσματά τους.

4.2.1 Ξενόγλωσση έρευνα

Η έρευνα των Bosma, Sieving, Ericson, Russ, Cavender, Bonine (2010) ανέδειξε τη σημασία της συνεργασίας του σχολείου με την κοινωνία στα πλαίσια του προγράμματος The Lead Peace Partnership. Η έρευνα διεξήχθη σε 2 λύκεια από την περιφέρεια της Μινεάπολης των ΗΠΑ (Minneapolis Public School District) και συμμετείχαν συνολικά 130 μαθητές για ένα διάστημα 45 εβδομάδων. Χρησιμοποιήθηκε το μεθοδολογικό εργαλείο της ημιδομημένης συνέντευξης και μεταξύ άλλων θεμάτων στο επίκεντρο τέθηκε και η καταστολή της σχολικής βίας. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι η ικανοποιητική συνεργασία σχολείου και τοπικής κοινωνίας επιτυγχάνεται, εφόσον πληρούνται συγκεκριμένες προϋποθέσεις: α) επικοινωνία, β) κοινή λήψη αποφάσεων, γ) κοινοί πόροι, δ) αξιοπιστία, ε) χρόνος, στ) ενεργή συμμετοχή των επικεφαλής των τοπικών φορέων, ζ) διαρκής παρουσία όλων, η) ευελιξία, θ) κοινά οράματα, ι) εκατέρωθεν αναγνώριση προτεραιοτήτων.

Στην έρευνα των Bryan και Griffin (2010) συμμετείχαν 217 σχολικοί σύμβουλοι από συνολικά 450 σχολεία που απλώνονται σε όλη την επικράτεια των ΗΠΑ. Το ερευνητικό δείγμα στην πλειοψηφία του συνίσταται από γυναίκες (77.4%) και ήταν λευκού χρώματος (83.9%). Ως ερευνητικά εργαλεία χρησιμοποιήθηκαν οι αναφορές των συμβούλων, συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια. Από τα αποτελέσματα της έρευνας αποτυπώνεται ότι μέσα σε ένα πολυπολιτισμικό κοινωνικό και εκπαιδευτικό περιβάλλον τίθενται πολλά θέματα που αξιώνουν παρεμβάσεων από τους σχολικούς συμβούλους. Το πιο σημαντικό είναι ότι οι νέες κοινωνικές και εκπαιδευτικές ανάγκες θέτουν ως προαπαιτούμενο τη συνεργασία των σχολικών συμβούλων και των εκπαιδευτικών, αναδεικνύοντας το πλαίσιο συνεργασίας όλων των ενηλίκων που εμπλέκονται και συσφίγγοντας, με αυτόν τον τρόπο, τη διασύνδεση των σχολικών μονάδων με τις τοπικές κοινωνίες. Η έρευνα κατέληξε ότι παράγοντες όπως το θετικό σχολικό κλίμα, οι προσδοκίες του διευθυντή και των εκπαιδευτικών, η εμπλοκή των γονέων και ο βαθμός

συμμετοχής των σχολικών συμβούλων έχουν σοβαρές προεκτάσεις στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Οι Kong, Burks, Conklin, Roldan, Skipper, Scott, Sussman και Leggott (2010) ασχολήθηκαν με το ζήτημα της παχυσαρκίας των μαθητών και τους τρόπους αντιμετώπισης του φαινομένου που έχει αποκτήσει ενδημικές διαστάσεις. Η έρευνα έγινε μέσω προγράμματος επιμόρφωσης του Πανεπιστημίου του Νέου Μεξικού και του Κέντρου School-Based Health Center και συμμετείχαν σε αυτή συνολικά 37 ισπανόφωνοι μαθητές από την περιοχή του Albuquerque. Από τα αποτελέσματα της έρευνας μέσω ιατρικών μετρήσεων υπό την επίβλεψη ιατρών και φοιτητών ιατρικής αποτυπώνεται η σημασία της συνεργασίας μεταξύ της σχολικής μονάδας και της τοπικής κοινωνίας, ιδιαίτερα του οικογενειακού περιβάλλοντος των μαθητών, προκειμένου να αντιμετωπιστεί ο παράγων της παχυσαρκίας. Στόχος του προγράμματος ήταν να υιοθετηθεί η πεζοπορία των μαθητών ως μέσο μετακίνησης προς το σχολείο αντί άλλων μεταφορικών επιλογών, όπως το σχολικό λεωφορείο. Η τελική έκβαση ήταν ιδιαίτερα ενθαρρυντική, αφού μόλις 3 παιδιά εγκατέλειψαν το πρόγραμμα.

Με ανάλογη θεματική ασχολήθηκε η έρευνα των Buliung, Faulkner, Beesley και Kennedy (2011) που διεξήχθη σε συνολικά 12 σχολεία από 4 περιφέρειες του Καναδά, με ειδικό αντικείμενο το ζήτημα της μεταφοράς των μαθητών στο σχολείο. Μείζονος σημασίας ήταν η εμπλοκή των γονέων προκειμένου να βελτιωθεί η φυσική κατάσταση των μαθητών. Για τη διεξαγωγή της έρευνας δόθηκε ερωτηματολόγιο στους γονείς και από τα συνολικά 5012 ερωτηματολόγια επεστράφησαν συμπληρωμένα τα 1489 (748 αγόρια και 741 κορίτσια). Η ηλικία των μαθητών κάλυπτε ένα ευρύ ηλικιακό φάσμα, από 4 έως 14 ετών. Ο βασικός στόχος ήταν η αποτύπωση των δρομολογίων για κάθε μαθητή ξεχωριστά, προκειμένου να τεθούν οι στόχοι και οι προκλήσεις του συγκεκριμένου εγχειρήματος. Από τις απαντήσεις που εδόθησαν αναδείχθηκε η παράμετρος της εκπαίδευσης και της συνεργασίας των σχολικών μονάδων με την οικογένεια των μαθητών, ώστε να καταστεί συνείδηση στο σύνολο των μαθητών η σκοπιμότητα της σωματικής άσκησης μέσω της πεζοπορίας. Σε αυτό το πλαίσιο η παρουσία των γονέων ως συνοδών κρίνεται σημαντική, ιδιαίτερα για τους μαθητές μικρότερων ηλικιών.

Η έρευνα των Jayawardene, Lohrmann, Youssefagha και Nilwala (2011) αποτύπωσε τη σημασία των επιμορφωτικών δράσεων στις σχολικές μονάδες προκειμένου να αντιμετωπιστεί η εξάπλωση του δάγγειου πυρετού. Η έρευνα έγινε σε δύο λύκεια της περιφέρειας Ampara στην Σρι Λάνκα και για τη διεξαγωγή της διερευνήθηκαν τα ιατρικά αρχεία που αφορούσαν το μαθητικό δυναμικό των δύο σχολείων πριν και μετά τις επιμορφωτικές δράσεις. Το ένα σχολείο τοποθετείται σε αστική περιοχή (1152 μαθητές)

και το άλλο σε αγροτική (737 μαθητές). Η μελέτη των αρχειακών δεδομένων αποκαλύπτει μια σημαντική μείωση της εξάπλωσης του δάγγειου πυρετού μετά τις επιμορφωτικές δράσεις, οι οποίες έδωσαν τη δυνατότητα στους μαθητές και τους γονείς τους να κατανοήσουν καλύτερα τους τρόπους μετάδοσης και προφύλαξης. Οι ερευνητές καταλήγουν ότι το γεγονός αυτό αποτυπώνει τον αντίκτυπο στην τοπική κοινωνία των επιμορφώσεων που λαμβάνουν χώρα στις σχολικές μονάδες.

Η έρευνα των Pancer, Nelson, Hasford και Loomis (2013) έθεσε το ζήτημα της εξέτασης της εφαρμογής προγραμμάτων, όπως αυτό του BBBF (Better Beginnings, Better Futures), και πως η εφαρμογή τους στις σχολικές μονάδες έχει αντίκτυπο στην τοπική κοινωνία. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα έθεσε ως στόχο την αντιμετώπιση των κοινωνικών, συναισθηματικών, γνωστικών και συμπεριφορικών προβλημάτων μαθητών στην περιφέρεια του Οντάριο του Καναδά, και συγκεκριμένα σε οκτώ λιγότερο προνομιούχες κοινότητες. Τα μεθοδολογικά εργαλεία ήταν επιμορφωτικά προγράμματα, ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις. Το ενδιαφέρον της έρευνας είναι ότι διεξήχθη σε 2 φάσεις: όταν οι μαθητές ήταν 4-8 και όταν έφτασαν τα 18, προκειμένου να αποτυπωθούν τα αποτελέσματα των παρεμβάσεων. Από τα αποτελέσματα της έρευνας αποτυπώνεται ότι η εφαρμογή του BBBF είχε θετικό αντίκτυπο, αφού συνέβαλε στη βελτίωση των σχέσεων ανάμεσα στους γονείς και τα παιδιά, και στη μείωση «επικίνδυνων» συμπεριφορών, όπως το κάπνισμα και το αλκοόλ.

Η Bhengu (2013) ασχολήθηκε με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών όσον αφορά στη διασύνδεση της σχολικής μονάδας με την τοπική κοινωνία. Η έρευνα διεξήχθη σε σχολείο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε μια αγροτική περιοχή της περιφέρειας KwaZulu-Natal της Ν. Αφρικής. Στο έρευνα συμμετείχαν 30 εκπαιδευτικοί και ως μεθοδολογικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε ο τύπος της ημιδομημένης συνέντευξης. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι το σύνολο των εκπαιδευτικών έκρινε ως μείζονος σημασίας τη διασύνδεση της τοπικής κοινωνίας με τη σχολική μονάδα, ιδιαίτερα με την εμπλοκή των γονιών στις εκπαιδευτικές διαδικασίες μέσω της στενής συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς. Χαρακτηριστική είναι η άποψη του διευθυντή της σχολικής μονάδας ότι το σχολείο δε μπορεί να λειτουργήσει αποκομμένο από την τοπική κοινωνία.

Οι Mann, Kristjansson, Sigfusdottir και Smith (2015) μελέτησαν την αντιμετώπιση των φαινομένων βίας (μπούλινγκ, σχολικός εκφοβισμός) εντός των σχολικών μονάδων και τι αποτελέσματα μπορεί να έχει η συνεργασία ανάμεσα στο σχολείο και την τοπική κοινωνία, ιδιαίτερα με την εμπλοκή των γονέων και των ειδικών (ψυχολόγων κ.α.). Η μελέτη αφορά 140 γυμνάσια και Λύκεια της Ισλανδίας και το δείγμα αποτελούνταν από 7514 μαθητές (50.8% κορίτσια και 49.2% αγόρια). Προκειμένου να διεξαχθεί η έρευνα

μελετήθηκαν τα στοιχεία που προήλθαν από την εφαρμογή του προγράμματος «Youth in Iceland», που ολοκληρώθηκε με τη συμπλήρωση ενός εντύπου από τους μαθητές, που εμπεριείχε θεματικές σχετικά με το ζήτημα του σχολικού εκφοβισμού, του ρόλου των εκπαιδευτικών και του σχολικού κλίματος και του ρόλου των γονιών. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει η αποτελεσματικότητα όσον αφορά στην αντιμετώπιση του σχολικού εκφοβισμού, υπό την προϋπόθεση της στενής συνεργασίας ανάμεσα στις σχολικές μονάδες και την τοπική κοινωνία, αν και θα πρέπει να αναφερθούν τα προβλήματα που προέκυψαν από την άρνηση ορισμένων γονιών να συνεργαστούν, ιδιαίτερα όταν το παιδί τους είχε το ρόλο του θύτη.

Οι Jorppa, Rizzo, Nieves και Brown (2016) έθεσαν το ζήτημα της διασύνδεσης της σχολικής μονάδας με την τοπική κοινωνία με αφορμή την αντιμετώπιση της επιθετικότητας στα πλαίσια των ερωτικών σχέσεων μεταξύ των μαθητών. Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 578 μαθητές της Γ' Λυκείου από ένα σχολείο της Νέας Αγγλίας στην Μασαχουσέτη των ΗΠΑ. Το δείγμα ήταν κατά 30% προερχόμενο από μειονότητες και κατά 70% από οικογένειες με σοβαρά οικονομικά προβλήματα. Προκειμένου να μειωθούν τα περιστατικά βίας, εφαρμόστηκε το πρόγραμμα Pilot Investigation of the Katie Brown Educational Program: A School-Community Partnership, το οποίο συνίσταται από 5 συνεδρίες και μεταξύ άλλων εφαρμόστηκαν πρακτικές όπως διαλέξεις και προβολή οπτικοακουστικού υλικού. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι ο τρόπος πρόσληψης των βίαιων συμπεριφορών σε μεγάλο βαθμό σχετιζόταν με την οικογένεια και τις παραστάσεις που είχαν οι μαθητές από το οικογενειακό τους περιβάλλον. Επιπλέον, η αποτελεσματικότητα της παρέμβασης οριοθετήθηκε από τη συνεργασία της σχολικής μονάδας με την οικογένεια των μαθητών.

Οι Amarnath, Shilpa, Ugargol και Bandlamudi (2017) ασχολήθηκαν με το ζήτημα των διατροφικών συνηθειών σε μαθητές ηλικίας 10 έως 15 ετών και κατέδειξαν την ισχυρή διασύνδεση με το οικογενειακό περιβάλλον. Η έρευνα διεξήχθη σε 8 ιδιωτικά σχολεία στην πόλη Belgaum της περιφέρειας Karnataka της Ινδίας και συμμετείχαν συνολικά 600 μαθητές (52.33% αγόρια και 47.67% κορίτσια). Κατόπιν διεξαγωγής σχετικών ιατρικών εξετάσεων καταδείχθηκε ότι το 11.33% των μαθητών ήταν υπέρβαροι και το 7.5% παχύσαρκοι, και η πλειοψηφία των υπέρβαρων-παχύσαρκων μαθητών προερχόταν από στρώματα με υψηλά εισοδήματα. Από τα αποτελέσματα διαφαίνεται ότι σχετικά με το επίπεδο βάρους μεγάλο ρόλο παίζουν οι διατροφικές συνήθειες των μαθητών. Όσοι ανήκουν στην κατηγορία των υπέρβαρων-παχύσαρκων καταναλώνουν μεγάλες ποσότητες αναψυκτικών, λιπαρών ουσιών και fast food (επεξεργασμένες τροφές), ενώ, από την άλλη, η κατανάλωση λαχανικών, φρούτων και οσπρίων διατηρούν το

σωματικό βάρος σε κανονικά επίπεδα. Σε κάθε περίπτωση διαφαίνεται ο ρόλος της κοινωνικής και οικονομικής προέλευσης των μαθητών στις διατροφικές τους συνήθειες και της ανάγκης πιο στενής συνεργασίας ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και τους γονείς.

Η έρευνα των Greer, Davis, Sandolo, Gaudet και Castrogivanni (2018) ασχολήθηκε επίσης με το ζήτημα των διατροφικών συνηθειών των μαθητών. Στην έρευνα συμμετείχαν 53 μαθητές από 3 λύκεια της πολιτείας του Κονέκτικατ των ΗΠΑ και ως εργαλείο χρησιμοποιήθηκε το διαδίκτυο, και συγκεκριμένα ζητήθηκε η αποστολή email με τα οποία οι μαθητές διατύπωσαν τις απόψεις τους για την τοπική αγροτική παραγωγή και για τα προϊόντα που καταναλώναν στο σχολείο, κατόπιν αδείας που εδόθη από τους γονείς τους. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε η θετική στάση του συνόλου των μαθητών για τα τοπικά προϊόντα, ενώ έκριναν ως τυποποιημένα και εργοστασιακά τα προϊόντα που διατίθενται στις σχολικές τους μονάδες. Άρα, αποτυπώνεται η αντίληψη της προώθησης των τοπικών προϊόντων εντός των σχολικών μονάδων.

Οι Lardier, Opara, Bergeson, Herrera, Garcia-Reid και Reid (2019) ασχολήθηκαν με τις επιπτώσεις της αίσθησης του συνανήκειν σε μια κοινότητα -Psychological sense of community (SOC) - σε 401 έγχρωμους μαθητές 16-18 ετών (57% Λατίνοι, 25.5% Αφροαμερικανοί, 14% Ασιάτες και 3.5% Λευκοί) που προέρχονται από μη προνομιούχες περιοχές των ΒΑ ΗΠΑ, που δεν κατονομάζονται. Οι ερευνητές επικεντρώθηκαν σε 4 παραμέτρους της SOC: συμμετοχή σε ομάδα, συναισθηματικοί δεσμοί, επιρροές και ικανοποίηση αναγκών. Χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο της κλίμακας Brief Sense of Community Scale. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι υπάρχει σημαντικός βαθμός συσχέτισης μεταξύ των παραπάνω παραμέτρων και της μείωσης των παραβατικών συμπεριφορών καθώς και των καταθλιπτικών εκδηλώσεων μεταξύ των μαθητών. Ωστόσο, οι ερευνητές επισημαίνουν ότι προκειμένου να καταλήξουμε σε πιο ικανοποιητικά αποτελέσματα, θα πρέπει να συντρέχουν και άλλες προϋποθέσεις που έχουν να κάνουν με την εμπλοκή των τοπικών φορέων, της σχολικής μονάδας και της οικογένειας.

Οι Kim και Gentle-Genitty (2020) εξέτασαν τη σημασία της συνεργασίας του μετασχηματιστικού σχολείου και της οικογένειας, προκειμένου να μειωθούν τα ποσοστά εγκατάλειψης της εκπαίδευσης από τους μαθητές. Το πρόγραμμα transformative school–community collaboration (TSCC) εφαρμόστηκε σε συνολικά 3428 μαθητές από 14 σχολεία της Πολιτείας της Ιντιάνα των ΗΠΑ. Τα δεδομένα της έρευνας προήλθαν από ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν σε μαθητές και εκπαιδευτικούς και από τη τράπεζα πληροφοριών της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης της Ιντιάνα (Indiana Department of Education- IDOE). Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι το μετασχηματιστικό μοντέλο σε συνδυασμό με τις δημοκρατικές αρχές ηγεσίας παγίωσαν ένα θετικό σχολικό κλίμα και με

τον τρόπο αυτό δόθηκε η δυνατότητα για μεγαλύτερη συμμετοχή της οικογένειας στις σχολικές δραστηριότητες, με αποτέλεσμα τη δραστική μείωση των περιπτώσεων εγκατάλειψης της εκπαίδευσης από τους μαθητές.

Η μελέτη των Varela, Melipillán, González, Letelier, Massis και Wash (2021) ασχολήθηκε με τη διασύνδεση της σχολικής και της κοινωνικής βίας σε Λύκεια της Χιλής. Το βασικό ερώτημα είναι σε πιο βαθμό αυτές οι δύο μορφές βίας διαμορφώνουν το σχολικό κλίμα και ιδιαίτερα τις σχέσεις μεταξύ των καθηγητών. Στην έρευνα συμμετείχαν 5733 καθηγητές από 510 λύκεια της Χιλής, προερχόμενα από 65 διαφορετικές περιφέρειες. Τα δεδομένα προήλθαν από ερωτηματολόγια που είχαν συμπληρωθεί από τους εκπαιδευτικούς το έτος 2014 με αφορμή την «4^η Εθνική Έρευνα της Χιλής» (ENVAE). Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι παράγοντες όπως η έξαρση της σχολικής και της κοινωνικής βίας και οι αντιλήψεις των καθηγητών για το σχολικό κλίμα, δρουν καταλυτικά στη σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών, ώστε από κοινού να αντιμετωπίσουν πιο αποτελεσματικά τα κρούσματα βίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με την έρευνα όσοι εκπαιδευτικοί έχουν πέσει οι ίδιοι θύματα βίας από τους μαθητές και τους γονείς, νιώθουν αυξημένο άγχος και δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, γεγονός που έχει επιπτώσεις στην εκπαιδευτική διαδικασία.

4.2.2 Ελληνόγλωσση έρευνα

Η σημασία της διασύνδεσης των σχολικών μονάδων με την τοπική κοινωνία επιβεβαιώνεται και από τις έρευνες που έχουν διεξαχθεί στον ελλαδικό χώρο ιδιαίτερα την τελευταία δεκαετία και στο σύνολό τους αναδεικνύουν τη σημασία αυτής της επικοινωνίας για τη διαμόρφωση ενός θετικού σχολικού κλίματος και την ομαλή διεκπεραίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Ήδη από το 2004, η Σακελλαρίου, χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της μετα-ανάλυσης, κατέληξε ότι η διασύνδεση σχολείου και τοπικής κοινωνίας και η ενεργός συμμετοχή της οικογένειας σε εκπαιδευτικά προγράμματα έχει θετικές επιπτώσεις για τους μαθητές και τις οικογένειές τους και συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός θετικού σχολικού κλίματος. Μέσω της συμμετοχής τους στις εκπαιδευτικές διαδικασίες, οι γονείς αποκτούν μια πληρέστερη εικόνα για την πορεία των παιδιών τους και για τη σημασία της εκπαίδευσης. Σε αυτό το πλαίσιο κάνει λόγο για το μοντέλο Epstein, που περιγράφει το πλαίσιο συνεργασίας μεταξύ του σχολείου, της οικογένειας και της τοπικής κοινωνίας, μνημονεύοντας τις υποχρεώσεις σχολείου και οικογένειας και τα οφέλη για την εκπαιδευτική διαδικασία.

Η Ασκούνη (2007) ασχολήθηκε με το ζήτημα των κοινωνικών ανισοτήτων και της βαρύτητάς τους στην εξέλιξη των μαθητών. Χρησιμοποίησε τις περιπτώσεις δύο παιδιών από διαφορετικά κοινωνικά περιβάλλοντα, δίνοντας βαρύτητα στα στοιχεία της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς τους εντός της σχολικής μονάδας. Φαίνεται ότι η κοινωνική προέλευση παίζει ρόλο στη διαδικασία προσαρμογής τους και στον τρόπο που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία. Η Ασκούνη καταλήγει ότι το οικογενειακό περιβάλλον έχει καταλυτικό ρόλο στην εξέλιξη των μαθητών και θεωρεί ότι η επίδραση αυτή διασυνδέεται με πολλές παραμέτρους, όπως είναι το μορφωτικό και οικονομικό επίπεδο των γονέων. Με άλλα λόγια, πιστεύει ότι οι επιδράσεις των γονιών στα παιδιά δεν οριοθετούνται μόνο από τα ατομικά χαρακτηριστικά τους αλλά σχετίζονται με τα γνωρίσματα της ευρύτερης κοινωνικής ομάδας απ' όπου προέρχονται.

Σε ανάλογο πλαίσιο κινήθηκε και η έρευνα των Αλιμήση, Γαβριλιάδη, Παπαδοπούλου και Προβατά (2008), οι οποίοι εξέτασαν το ζήτημα της σχολικής διαρροής σε σχέση με την κοινωνικοοικονομική προέλευση των μαθητών. Για τη διεξαγωγή της έρευνας επιλέχθηκε η ποιοτική προσέγγιση και στο επίκεντρο τέθηκε η εξέταση πέντε περιπτώσεων μαθητών που εγκατέλειψαν πρόωρα την υποχρεωτική εκπαίδευση και για το λόγο αυτό διεξήχθησαν συνεντεύξεις με τους μαθητές, τους γονείς, τους εκπαιδευτικούς και τους διευθυντές των σχολικών μονάδων. Τα σχολεία προέρχονται από την περιοχή της Αχαΐας και πρόκειται για τρία γυμνάσια και δύο Λύκεια. Οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν είχαν κάνει μάθημα στα συγκεκριμένα παιδιά τουλάχιστον για ένα διδακτικό έτος, ενώ από το σύνολο των πέντε μαθητών, οι τέσσερις ήταν ήδη διαρρευσαντες και ένας ήταν υπό διαρροή. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι δεν υπάρχει ένα συγκροτημένο σχέδιο, προκειμένου να αντιμετωπιστεί το ζήτημα της σχολικής διαρροής. Από τις συνεντεύξεις που διεξήχθησαν φάνηκε ότι οι βασικές αιτίες εγκατάλειψης των σπουδών έχουν να κάνουν με την άσχημη οικονομική κατάσταση της οικογένειας των παιδιών και συνακόλουθα της ανάγκης για αναζήτηση εργασίας. Επίσης, ρόλο παίζουν οι χαμηλές σχολικές επιδόσεις και η χαμηλή αυτοεκτίμηση των παιδιών καθώς και οι κακές σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς.

Η μελέτη της Θεοδοσιάδου (2012) ασχολήθηκε με την διασύνδεση της κοινωνικής και οικονομικής προέλευσης των μαθητών και της σχολικής τους επίδοσης. Η έρευνα διεξήχθη σε 2 γυμνάσια και 5 Λύκεια του νομού Πέλλας και συμμετείχαν συνολικά 393 μαθητές και 21 εκπαιδευτικοί και διευθυντές. Ως μεθοδολογικά εργαλεία επιλέχθηκαν η δομημένη συνέντευξη στους εκπαιδευτικούς και τους διευθυντές και το ερωτηματολόγιο με κλειστές και ανοικτές ερωτήσεις στους μαθητές με θεματολόγιο που σχετιζόταν με την κοινωνική τους προέλευση και το μορφωτικό επίπεδο των γονιών τους.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι οι μαθητές με μορφωμένους γονείς που ασκούν επιστημονικά επαγγέλματα έχουν υψηλές σχολικές επιδόσεις, ενώ οι μαθητές με γονείς που ασκούν χειρωνακτική εργασία έχουν πιο χαμηλές επιδόσεις.

Το 2013, ο Παπαγεωργάκης ασχολήθηκε με το ζήτημα της σχέσης του διευθυντή της σχολικής μονάδας με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων και πως αυτό μπορεί να συμβάλλει στην ομαλή λειτουργία του σχολείου και της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ως μεθοδολογικό εργαλείο προκρίθηκε η χρήση του γραπτού ανώνυμου ερωτηματολογίου και συνολικά εστάλησαν 392 ερωτηματολόγια σε διευθυντές και επεστράφησαν σωστά συμπληρωμένα τα 267, σε εκπαιδευτικούς εστάλησαν 710 και συμπληρώθηκαν σωστά τα 512 και σε γονείς συνολικά 465 και επεστράφησαν τα 270. Από τα αποτελέσματα της έρευνας, που αφορά όλη την ελληνική επικράτεια, προκύπτει η σημασία της συνεργασίας ανάμεσα στη σχολική μονάδα και το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων. Ωστόσο, διαφαίνεται ότι τις περισσότερες φορές πρόκειται για μια επιφανειακή συνεργασία, χωρίς προγραμματισμό και με εμφανή έλλειψη στοχοθεσίας.

Η έρευνα της Βάρελη (2014) ασχολείται με τα κύρια χαρακτηριστικά της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης και τις κοινωνικές της προεκτάσεις. Η μελέτη θέτει 2 κύριες παραμέτρους: αφενός δίνει βαρύτητα στη διερεύνηση όλων των κοινωνικών δεδομένων που παίζουν καταλυτικό ρόλο στην εκπαιδευτική διαδικασία των αλλοδαπών και παλιννοστούντων μαθητών και αφετέρου εξετάζει τις κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες διαβίωσης αυτής της κατηγορίας μαθητών και το βαθμό αποδοχής τους από το κοινωνικό σύνολο. Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το μέσο της δομημένης συνέντευξης με τη χρήση ερωτηματολογίων που εδόθησαν σε 5 σχολικές μονάδες του νομού Αττικής, 2 από το δήμο Αθηναίων, και από 1 από την Ανατολική Αττική, τη Νότια και τη Βόρεια Αττική αντίστοιχα. Συνολικά εδόθησαν 240 ερωτηματολόγια και ολοκληρώθηκαν τα 197 (57 μαθητές, 76 εκπαιδευτικοί, 64 γονείς). Από τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται ότι η μεγάλη πλειοψηφία των μαθητών αντιμετωπίζει με επιφυλακτικότητα τους αλλοεθνείς συμμαθητές τους. Από την άλλη, η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών στέκεται κριτικά απέναντι στην εκδήλωση ρατσιστικών φαινομένων και θεωρεί ως μείζονος σημασίας τη συνεργασία του σχολείου με το οικογενειακό περιβάλλον του συνόλου των μαθητών, προκειμένου να μειωθούν οι ρατσιστικές εκδηλώσεις. Αυτό αποκτά μεγαλύτερες διαστάσεις, αν λάβουμε υπόψη ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων γονιών (88%) θεωρεί ότι έχει μικρή σημασία η πολυπολιτισμική πραγματικότητα για την ελληνική κοινωνία.

Στο ίδιο πλαίσιο, ο Γεωργογιάννης (2015), χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της μετα-ανάλυσης, ασχολείται με το ζήτημα της πολυπολιτισμικής πραγματικότητας στην

ελληνική κοινωνία και τη διασύνδεσή της με την εκπαιδευτική διαδικασία. Αν και επισημαίνει τις επιμέρους δυσκολίες, που έχουν να κάνουν με την προέλευση και την κοινωνική αποδοχή των μεταναστών, ο Γεωργογιάννης καταλήγει ότι οι πολιτισμικά διαφορετικοί πληθυσμοί θα πρέπει να αντιμετωπιστούν ως μια ευκαιρία για κοινωνική, οικονομική και πολιτισμική ανάπτυξη και όχι ως κίνδυνος αλλοτρίωσης.

Η έρευνα της Μανάρα (2017) έθεσε το ζήτημα σε ποιο βαθμό έχει επιτευχθεί η ουσιαστική διασύνδεση σχολείου και τοπικής κοινωνίας. Για το λόγο αυτό πραγματοποιήθηκαν εστιασμένες ομαδικές συνεντεύξεις σε 3 επιμέρους ομάδες (εκπαιδευτικοί, γονείς, μαθητές) από σχολεία της περιοχής του Βόλου. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι και οι 3 ομάδες θεωρούν ότι δεν έχει επιτευχθεί σε ικανοποιητικό βαθμό η διασύνδεση σχολείου και κοινωνίας και θεωρούν ότι θα πρέπει να δοθούν κίνητρα, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η εμπλοκή όλων και να ενισχυθεί η διασύνδεση του σχολείου με την τοπική κοινωνία. Αυτό που διαφαίνεται ως μείζονος σημασίας από τις απαντήσεις και των 3 ομάδων είναι ο ρόλος των εκπαιδευτικών, οι οποίοι θα πρέπει με τις δράσεις τους να ευαισθητοποιήσουν τους γονείς και να παρέχουν δυνατότητες ευρύτερης συμμετοχής γονιών και μαθητών στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Η έρευνα της Ιπέκη (2018) έθεσε το ζήτημα της διασύνδεσης των σχολικών μονάδων με την τοπική κοινωνία με αφορμή τη διαδικασία μετασχηματισμού του δημοτικού σχολείου Νεοχωρούδας της Διεύθυνσης Π.Ε. Δυτικής Θεσσαλονίκης σε «αιφόρο» μέσω του προγράμματος «Βραβείο Αειφόρου Σχολείου». Το ερευνητικό δείγμα αποτέλεσαν οι εκπαιδευτικοί της σχολικής μονάδας και για τη διενέργεια της μελέτης προκρίθηκε το εργαλείο της ημιδομημένης συνέντευξης. Από τις απαντήσεις που εδόθησαν γίνεται λόγος για τη σημασία της επικοινωνίας της σχολικής μονάδας και της τοπικής κοινωνίας και για το λόγο αυτό προτάσσουν συγκεκριμένες μεθόδους, όπως τη λειτουργία σχολικού συνεταιρισμού, κοινωνικού παντοπωλείου, κινηματογραφικής λέσχης κ.α.

Η Σιγανού (2018) ασχολήθηκε με την εξέταση της λειτουργίας Τάξεων Υποδοχής Προσφύγων στο Κέντρο Φιλοξενίας της Ριτσώνας. Ως μεθοδολογικό εργαλείο επιλέχθηκε η επιτόπια παρατήρηση και η λήψη συνεντεύξεων. Στη Χαλκίδα έγιναν τάξεις υποδοχής στο 2^ο και 5^ο Γυμνάσιο και στο 1^ο και 2^ο ΕΠΑΛ προκειμένου να ενταχθούν μαθητές από τον καταυλισμό της Ριτσώνας. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτουν δύο βασικά σημεία: αφενός αναδεικνύεται η σημασία της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών, προκειμένου να είναι σε θέση να προσαρμόσουν τη διδασκαλία σε μαθητές προερχόμενους από διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα και αφετέρου θα πρέπει να υπάρξει ουσιαστική επικοινωνία ανάμεσα στα σχολεία και τις τοπικές κοινωνίες, ώστε οι

τελευταίες να κατανοήσουν ότι οι πρόσφυγες δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται με επιφυλακτικότητα αλλά ως μια ευκαιρία για κοινωνική και πολιτισμική ανάπτυξη.

Ο Νοβάκος (2021) ανέδειξε την συνεισφορά των ΣΜΕΑΕ σε σχέση με την προετοιμασία των ΑμεΑ και την κοινωνική τους ένταξη. Το ερευνητικό δείγμα είχε να κάνει με 20 εκπαιδευτικούς που υπηρέτησαν στις ΣΜΕΑΕ του ν. Λασιθίου το διάστημα 2019-2020 και ως μεθοδολογικό εργαλείο προκρίθηκε η ημιδομημένη συνέντευξη. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι η πορεία της εκπαίδευσης αυτής της ομάδας μαθητών σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από την επάρκεια των εκπαιδευτικών – άρα αναδεικνύεται η σημασία των επιμορφωτικών δράσεων – και από την συνεργασία με φορείς, όπως είναι οι εξειδικευμένοι επιστήμονες και με οι γονείς.

Ο Ποταμίτης (2021) έθεσε το ζήτημα της βίας και του σχολικού εκφοβισμού και επικέντρωσε στους τρόπους αντιμετώπισης του φαινομένου. Το δείγμα αποτέλεσαν 522 εκπαιδευτικοί που απασχολούνταν σε σχολικές μονάδες όλης της επικράτειας και ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο. Από τα αποτελέσματα της έρευνας αναδείχθηκε η διάδοση του προβλήματος στις σχολικές μονάδες και, την ίδια στιγμή, η σημασία της λήψης μέτρων από την πολιτεία, της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών και της συνεργασίας των σχολείων με τις οικογένειες των θυτών και των θυμάτων.

4.3 Ανακεφαλαίωση

Αυτό που αναδεικνύεται ως πρωταρχικό στοιχείο για την ομαλή διεκπεραίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και για τη διαμόρφωση ενός θετικού σχολικού κλίματος είναι η συνεργασία ανάμεσα στη σχολική μονάδα και την τοπική κοινωνία, τόσο με τους επίσημους φορείς όσο και με τις οικογένειες των μαθητών. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να αντιμετωπιστούν πιο αποτελεσματικά και μεθοδικά τα ζητήματα που ανακύπτουν εντός της σχολικής μονάδας, ιδιαίτερα όταν οι γονείς συμμετέχουν πιο ενεργά στην εκπαιδευτική διαδικασία και στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν στις σχολικές μονάδες.

Σε σχέση με την υφιστάμενη έρευνα, αυτό που αναδεικνύεται είναι ότι τις τελευταίες δεκαετίες έχει αυξηθεί το ερευνητικό ενδιαφέρον για το ζήτημα της διασύνδεσης των σχολικών μονάδων με την τοπική κοινωνία και ιδιαίτερα με τους γονείς των μαθητών. Η εξέταση επιμέρους προβλημάτων εντός των σχολικής μονάδας κατέδειξε το γεγονός ότι η συμμετοχή όλων όσοι συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία, εκπαιδευτικών, μαθητών και γονιών, έχει θετικά αποτελέσματα που αποτυπώνονται τόσο

εντός της σχολικής μονάδας όσο και στο οικογενειακό και ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον των μαθητών.

Κεφάλαιο 5 - Η συζήτηση και τα συμπεράσματα της έρευνας

Σε αυτό το σημείο θα γίνει αξιολόγηση των συμπερασμάτων της έρευνας βάσει των τριών ερευνητικών ερωτημάτων που αναπτύχθηκαν σε αντίστοιχα κεφάλαια. Αυτό που μπορούμε να διακρίνουμε ως πρώτη βασική διαπίστωση είναι ότι το διάστημα της τελευταίας δεκαετίας, στο οποίο επικεντρώθηκε η παρούσα μελέτη, υπάρχει αυξημένο ερευνητικό ενδιαφέρον σε σχέση με τα ζητήματα που σχετίζονται με τη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και τα μοντέλα ηγεσίας, την προσωπικότητα του διευθυντή και τη διαμόρφωση των διαπροσωπικών σχέσεων και τη διασύνδεση της σχολικής μονάδας με την τοπική κοινωνία. Παρακάτω θα αναλυθούν σε διακριτές υποενότητες τα βασικά σημεία της εξέλιξης της έρευνας σε σχέση με τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα, αποτυπώνοντας τις θεματικές στις οποίες επικεντρώθηκαν οι ερευνητές καθώς και τις υφιστάμενες συγκλίσεις και αποκλίσεις μεταξύ τους.

5.1 Η διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και τα μοντέλα ηγεσίας

Οι έρευνες που παρουσιάστηκαν προέρχονται από σχολεία χωρών της Αμερικής, της ΝΑ Ασίας, της Μ. Ανατολής και της Ελλάδος. Το πιο προφανές συμπέρασμα σχετίζεται με τη σημασία των μοντέλων ηγεσίας που εφαρμόζονται από τους διευθυντές των σχολικών μονάδων και τις προεκτάσεις τους σε σχέση με τη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος. Καταρχάς, η έρευνα κατέδειξε ότι υπάρχει μεγάλος βαθμός συσχέτισης ανάμεσα στην υιοθέτηση των αρχών της ηθικής ηγεσίας και της εφαρμογής των μοντέλων ηγεσίας (Λαδά, 2018. Σταμάτης, 2019. Özgenel, Aksu, 2020). Πρώτος ο Starratt (2017) ανέδειξε τη σημασία της ηθικής και της ηθικότητας σε σχέση με τα μοντέλα ηγεσίας, επισημαίνοντας τις λειτουργίες του διευθυντή ως εκπαιδευτικού, διοικητικού στελέχους και πολίτη και από την παρουσία των ερευνών προκύπτει ότι βαθμιαία εξελίχθηκε η θεωρία του Starratt, γεγονός που αποτυπώνεται στην έρευνα των Özgenel, Aksu (2020) που επιβεβαίωσε τη θεωρία των Shapiro και Stefkovich (2011), οι οποίοι έκαναν λόγο για τέσσερα είδη ηθικής: της δικαιοσύνης, της κριτικής, της πρόνοιας και του επαγγέλματος.

Σε σχέση με την εφαρμογή των μοντέλων ηγεσίας, αποτυπώνεται η ολοκλήρωση μιας πληθώρας ερευνών που έρχεται να καλύψει ερευνητικά κενά, ιδιαίτερα στον ελλαδικό χώρο. Η σημασία των μοντέλων ηγεσίας όσον αφορά στη λειτουργία της σχολικής μονάδας επιβεβαιώνεται από την παρουσίαση των ερευνών ως εξής: συναλλακτική (Κούλα, 2011. Berkovich, Eyal, 2016. Lee, Nie, 2017. Δούγαλη, 2017. Κλειδέρης, 2019),

μετασχηματιστική (Berkovich, Eyal, 2016. Lee, Nie, 2017. Δούγαλη, 2017. Κλειδέρης, 2019), κατανεμημένη (Lee, Nie, 2017. Κλειδέρης, 2019), συμμετοχική-δημοκρατική (Blasé, Blasé, 2001. San Antonio, Gamage, 2007. Κλειδέρης, 2019. Σταύρου, 2020), παθητική (Δούγαλη, 2017). Βαρύτητα δόθηκε σε επιμέρους σημεία, όπως το πνεύμα συνεργασίας και την αναγνώριση του εκπαιδευτικού έργου (Blasé, Blasé, 2001. San Antonio, Gamage, 2007. Κούλα, 2011. Κλάδης, 2017. Lee, Nie, 2017. Κλειδέρης, 2019), το ζήτημα της επαγγελματικής ικανοποίησης και της αυτοεκτίμησης των εκπαιδευτικών (Bogler, Nir, 2012. Σταμάτης, 2019) και του ρόλου των συναισθηματικών δεσμών (Berkovich, Eyal, 2016).

Στο σύνολο των ερευνών χρησιμοποιήθηκαν δύο είδη μεθοδολογικών εργαλείων: το ερωτηματολόγιο (Blasé, Blasé, 2001. Κούλα, 2011. Bogler, Nir, 2012. Berkovich, Eyal, 2016. Δούγαλη, 2017. Κλάδης, 2017. Κλειδέρης, 2019. Lee, Nie, 2017. Σταμάτης, 2019. Özgenel, Aksu, 2020) και η ημιδομημένη συνέντευξη (San Antonio, Gamage, 2007. Λαδά, 2018. Σταύρου, 2020). Μέσω του ερωτηματολογίου είναι δυνατή η συλλογή μεγάλου όγκου πληροφοριών σε σύντομο διάστημα και με σχετική ευκολία και καθίσταται δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας (Παπαναστασίου, Παπαναστασίου, 2015). Μάλιστα, ορισμένες έρευνες ενσωμάτωσαν πρωτοποριακά μεθοδολογικά εργαλεία άλλων ερευνών, όπως τη μέθοδο του ερωτηματολογίου ISUPICT (Blasé, Blasé, 2001), την κλίμακα SLEB (Lee, Nie, 2017), τα Ethical Leadership Scale και Organizational Health Scale (Özgenel, Aksu, 2020), την κλίμακα της Ενδυνάμωσης των εκπαιδευτικών των Short και Rinehart (1992) (Κλειδέρης, 2019) και το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας των Avolio και Bass (Κλειδέρης, 2019). Από την άλλη, η ημιδομημένη συνέντευξη, που έχει να κάνει με προκαθορισμένες ερωτήσεις, παρέχει ευελιξία και τη δυνατότητα εμβάθυνσης σε επιμέρους σημεία.

Όσον αφορά στις αποκλίσεις που διαπιστώθηκαν σε σχέση με ευρέως διαδεδομένες θεωρίες, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι στην έρευνα του Σταμάτη (2019) δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ηθικής ηγεσίας με την οργανωσιακή υποστήριξη, γεγονός που αντικρούει στη θεωρία των Walters και Raybould (2007), σύμφωνα με την οποία η οργανωσιακή υποστήριξη διασυνδέεται με τις παραμέτρους των εργασιακών συνθηκών, της δικαιοσύνης και της υποστήριξης του ηγέτη. Επίσης, στην έρευνα της Λαδά (2018), σε σχέση με την *Πολυδιάστατη Ηθική* του Starratt, δεν αναγνωρίζεται από τους εκπαιδευτικούς η ευθύνη του διευθυντή ως πολίτη. Αυτή η διάσταση ως προς τα αποτελέσματα θέτει και ένα πλαίσιο για τη διεξαγωγή περαιτέρω έρευνας πάνω στα επίμαχα σημεία, ώστε να αποσαφηνιστούν με την συλλογή και άλλων δεδομένων. Επίσης, υπάρχουν ζητήματα που έχουν τεθεί από την έρευνα, όπως ο ρόλος

του φύλου σε σχέση με τη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος (Koustelios, 2001. De Nobile, McCormick, 2008. Menon, Athanasoula-Reppa, 2011. Ferguson, Frost, Hall, 2012), αλλά ο αριθμός των διαθέσιμων μελετών είναι περιορισμένος, γεγονός που θέτει την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα.

5.2 Η Προσωπικότητα του διευθυντή (Πέντε μεγάλοι παράγοντες) και ο ρόλος της στη διαμόρφωση των διαπροσωπικών σχέσεων στη σχολική μονάδα

Οι απαρχές του μοντέλου των Πέντε μεγάλων παραγόντων τοποθετούνται στα μέσα της δεκαετίας του '40 με τον Catell, αλλά ουσιαστικά βήματα προόδου έγιναν τη δεκαετία του 1970 με τη εμφάνιση πολλαπλών οργάνων μέτρησης που επέτρεψαν τη συστηματοποίηση της έρευνας. Το γεγονός αυτό αποτυπώνεται και από τα μεθοδολογικά εργαλεία των ερευνών της παρούσας μελέτης που διακρίνονται στις εξής κατηγορίες: α) τα ερωτηματολόγια [NEO Personality Inventory Revised: Costa, McCrae, David, Dye (1991). Smithikrai (2007). Χριστοφίδου (2009). Rejection Sensitivity Questionnaire: Brookings, Zembar και Hochstetler (2003). Emotional Quotient Inventory: Maulding, Peters, Roberts, Leonard, Sparkman (2012). The Big Five Inventory των John, Donahue και Kentle: Μπέκα (2012). The Big Five Inventory των John και Srivastana: Καρακαζά (2017). Conflict Management Strategies Scale: Καρακαζά (2017). Multifactor Leadership Questionnaire: Καρακαζά (2017). Leader Resilience Profile: Μπέκα (2012). Γενικά ερωτηματολόγια: Isaacs (2012). Τζινίκου (2018). Κατιγιάννη, Μπλάνα, (2018). Γαϊτανίδου (2019). Δημητρόπουλος (2020)] β) τα ημερολόγια [Rochester Interaction Record (Jensen-Campbell, Graziano, 2001)], γ) τη μετα-ανάλυση [Goldberg (1995). Judge, Heller, Mount (2002). Cervone, Pervin (2013). Harari, Rudolph, Laginess (2015)], δ) την ημιδομημένη συνέντευξη [Day (2014)].

Αυτό που προκύπτει από τις υπό εξέταση έρευνες είναι ότι το τελευταίο διάστημα το ερευνητικό ενδιαφέρον έχει επικεντρωθεί στην εξέταση του μοντέλου των Μεγάλων Πέντε Παραγόντων και τις βασικές του διαστάσεις. Για το λόγο αυτό παρατηρείται μια σημαντική εξέλιξη στη φυσιολογία του παραπάνω μοντέλου, και ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε τις «έξι ειδικότερες όψεις» που προτάθηκαν από τους Costa, McCrae, David, Dye (1991). Επίσης, βαρύτητα έχει δοθεί και σε άλλες παραμέτρους και τον βαθμό διασύνδεσής τους με τους πέντε παράγοντες: αξιακό σύστημα (Brookings, Zembar, Hochstetler, 2003), ανθεκτικότητα και δημογραφικοί παράγοντες, φύλο, σπουδές, προϋπηρεσία (Isaacs, 2012. Μπέκα, 2012. Καρακαζά, 2017. Τζινίκου, 2018), ψυχική ανθεκτικότητα, διαχείριση άγχους, προσαρμοστικότητα, συναισθηματική νοημοσύνη

(Maulding, Peters, Roberts, Leonard, Sparkman, 2012. Day, 2014), δεξιότητες και ικανότητες, ιδιοσυγκρασία (Cervone, Pervin, 2013), ευχαρίστηση, αυτοπειθαρχία, προσήλωση (Harari, Rudolph, Laginess, 2015), «Αναζήτηση και Εξερεύνηση», «Ανθρώπινο Πλαίσιο» (Χριστοφίδου, 2009), συμπόνια, καινοτομία (Κατιγιάννη, Μπλάνα, 2018), εκνευρισμός, δυσθυμία (Δημητρόπουλος, 2020).

Σε σχέση με τις υφιστάμενες αποκλίσεις, μια σημαντική διαφορά εντοπίζεται στους Jensen-Campbell, Graziano (2001) και Judge, Heller, Mount (2002) ως προς τη σημασία της προσήνειας. Οι πρώτοι απέδωσαν μεγάλη σημασία στο ρόλο της προσήνειας σε σχέση με την ανάπτυξη αρμονικών κοινωνικών σχέσεων, ενώ οι δεύτεροι διαπίστωσαν χαμηλή συσχέτιση ανάμεσα στην ηγεσία και την προσήνεια. Αυτή η διάσταση ως προς τα αποτελέσματα θέτει και ένα πλαίσιο για τη διεξαγωγή περαιτέρω έρευνας.

5.3 Διασύνδεση της σχολικής μονάδας με την τοπική κοινωνία

Τη τελευταία δεκαετία έχει αυξηθεί το ενδιαφέρον για τη διασύνδεση του σχολείου με την κοινωνία. Για τη διεξαγωγή των ερευνών έχουν επιλεγθεί διάφορα μέσα συλλογής των δεδομένων που έχουν ως εξής: συνέντευξη (Αλιμήση, Γαβριλιάδη, Παπαδοπούλου, Προβατά, 2008. Bosma, Sieving, Ericson, Russ, Cavender, Bonine, 2010. Bryan, Griffin, 2010. Pancer, Nelson, Hasford, Loomis, 2013. Bhengu, 2013. Μανάρα, 2017. Ιππέκη, 2018. Σιγανού, 2018. Νοβάκος, 2021), ερωτηματολόγια (Bryan, Griffin, 2010. Buliung, Faulkner, Beesley, Kennedy, 2011. Θεοδοσιάδου, 2012. Παπαγεωργάκης, 2013. Pancer, Nelson, Hasford, Loomis, 2013. Βάρελη, 2014. Lardier, Opara, Bergeson, Herrera, Garcia-Reid, Reid, 2019. Kim, Gentle-Genitty, 2020. Varela, Melipillán, González, Letelier, Massis, Wash, 2021. Ποταμίτης, 2021), αναφορές συμβούλων (Bryan, Griffin, 2010), αρχειακό υλικό (Kong, Burks, Conklin, Roldan, Skipper, Scott, Sussman, Leggott, 2010. Jayawardene, Lohrmann, Youssefagha, Nilwala, 2011. Amarnath, Shilpa, Ugargol, Bandlamudi, 2017), επιμορφωτικά προγράμματα - διαλέξεις (Pancer, Nelson, Hasford, Loomis, 2013. Mann, Kristjansson, Sigfusdottir, Smith, 2015. Joppa, Rizzo, Nieves, Brown, 2016), διαδίκτυο (Greer, Davis, Sandolo, Gaudet, Castrogivanni, 2018), μετα-ανάλυση (Σακελλαρίου, 2004), επιτόπια παρατήρηση (Ασκούνη, 2007. Γεωργογιάννης, 2015. Σιγανού, 2018).

Η επισκόπηση του υλικού ανέδειξε το γεγονός ότι το ζήτημα των σχέσεων του σχολείου με την κοινωνία έχει προεκτάσεις που απλώνονται σε πολλές θεματικές: καταστολή σχολικής και κοινωνικής βίας (Bosma, Sieving, Ericson, Russ, Cavender, Bonine, 2010. Mann, Kristjansson, Sigfusdottir, Smith, 2015. Joppa, Rizzo, Nieves,

Brown, 2016. Ποταμίτης, 2021. Varela, Melipillán, González, Letelier, Massis, Wash, 2021), πολυπολιτισμικό περιβάλλον (Bryan, Griffin, 2010. Βάρελη, 2014. Γεωργογιάννης, 2015. Σιγανού, 2018), παχυσαρκία μαθητών (Kong, Burks, Conklin, Roldan, Skipper, Scott, Sussman, Leggott, 2010), μεταφορά μαθητών στο σχολείο (Buliung, Faulkner, Beesley, Kennedy, 2011), εξάπλωση του δάγγειου πυρετού (Jayawardene, Lohrmann, Youssefagha, Nilwala, 2011), αντιμετώπιση των κοινωνικών, συναισθηματικών, γνωστικών και συμπεριφορικών προβλημάτων μαθητών (Pancer, Nelson, Hasford, Loomis, 2013), αντιλήψεις εκπαιδευτικών για τις σχέσεις με την τοπική κοινωνία (Bhengu, 2013. Μανάρα, 2017. Ιππέκη, 2018), διατροφικές συνήθειες μαθητών (Amarnath, Shilpa, Ugargol, Bandlamudi, 2017. Greer, Davis, Sandolo, Gaudet, Castrogivanni, 2018), ενσωμάτωση σε μια κοινότητα (Lardier, Opara, Bergeson, Herrera, Garcia-Reid, Reid, 2019), συνεργασία εκπαιδευτικών με τις οικογένειες των μαθητών (Σακελλαρίου, 2004. Παπαγεωργάκης, 2013. Ιππέκη, 2018. Kim, Gentle-Genitty, 2020), κοινωνικές ανισότητες (Ασκούνη, 2007. Θεοδοσιάδου, 2012), σχολική διαρροή (Αλιμήση, Γαβριλιάδη, Παπαδοπούλου, Προβατά, 2008), συνεισφορά των ΣΜΕΑΕ (Νοβάκος, 2021).

Όσον αφορά στις αποκλίσεις και τα περιθώρια περαιτέρω έρευνας, προέκυψαν δύο βασικά ζητήματα. Το πρώτο σχετίζεται με την έρευνα των Mann, Kristjansson, Sigfusdottir και Smith (2015) όπου αποτυπώθηκε η άρνηση ορισμένων γονιών να συνεργαστούν με τους εκπαιδευτικούς σε θέματα σχολικής και κοινωνικής βίας, όταν το παιδί τους έχει το ρόλο του θύτη. Το δεύτερο ζήτημα προέρχεται από την έρευνα του Παπαγεωργάκη (2013), όπου προκύπτει ότι, παρά το ισχυρό θεσμικό πλαίσιο σε σχέση με τη συνεργασία εκπαιδευτικών και του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων, πρόκειται για μια τυπική συνεργασία. Και στις δύο περιπτώσεις προκύπτει η ανάγκη να εξεταστούν διεξοδικά τα αίτια που δυσχεραίνουν την ουσιαστική επικοινωνία εκπαιδευτικών και γονιών και να προταθούν τρόποι και μέσα που θα καταλήξουν στη σύσφιξη των σχέσεων των σχολικών μονάδων και της τοπικής κοινωνίας, γεγονός που θα έχει συνακόλουθες προεκτάσεις στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος.

Βιβλιογραφία

Α. Ελληνόγλωσση

Αθανασίου, Ι. (2015). Σχολική ηγεσία και εκπαιδευτική αλλαγή. Δυνάμεις επιρροής και παιχνίδια πολιτικής. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 1, 125-140.

Αθανασούλα – Ρέππα, Α., (2008). Λήψη αποφάσεων στο χώρο της εκπαίδευσης. Στο: Αθανασούλα – Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Χαλκιώτης, Δ. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*. Α', Πάτρα: ΕΑΠ.

Αθανασούλα - Ρέππα, Α., (2008β). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά, η παιδαγωγική της διοίκησης της εκπαίδευσης*. Αθήνα: εκδ. Έλλην.

Αλιμήση, Δ., Γαβριλιάδη, Γκ., Παπαδοπούλου, Π., Προβατά, Α. (2008). *Πρόληψη της πρόωρης εγκατάλειψης του σχολείου. Αντιμετώπιση της σχολικής διαρροής-Αναφορά για την εθνική κατάσταση*. Πάτρα: ΑΣΠΑΙΤΕ.

Αναγνωστοπούλου Μ. (2005). *Οι διαπροσωπικές σχέσεις εκπαιδευτικών και μαθητών στη σχολική τάξη-Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: εκδ. Αφοί Κυριακίδη.

Ασκούνη, Ν. (2007). *Κοινωνικές ανισότητες στο σχολείο*. Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Βάρελη, Ε. (2014). *Κοινωνία και Σχολείο. Το νέο κοινωνιολογικό πλαίσιο του πολυπολιτισμικού σχολείου στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση*. Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο.

Γαϊτανίδου, Α. (2019). *Η διοικητική αποτελεσματικότητα του διευθυντή της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και ο παιδαγωγικός του ρόλος σε κινητικές διαθεματικές προσεγγίσεις*. Κομοτηνή: Πανεπιστήμιο Θράκης.

Cervone, D., Pervin, L. (2013). *Θεωρίες προσωπικότητας, έρευνα και εφαρμογές* (μετ. Αλεξανδροπούλου, Α. Κομπορόζος, Β.). Αθήνα: εκδ. Gutenberg.

Γεωργογιάννης, Π. (2015). *Διοίκηση Εκπαίδευσης και Διαπολιτισμικότητα. Εφαρμογές στην Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων Α'βάθμιας και Β'βάθμιας Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ινστιτούτο Πολιτισμού, Δημοκρατίας και Εκπαίδευσης.

Day, C., (2003). *Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών: Οι προκλήσεις της διά βίου μάθησης*. (μετάφραση: Α. Βακάκη). Αθήνα: εκδ. Τυπωθήτω.

Δημητρόπουλος, Ν. (2020). *Ο ρόλος των διαπροσωπικών σχέσεων εκπαιδευτικού-διευθυντή στη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος*. Κέρκυρα: Ιόνιο Πανεπιστήμιο.

Δούγαλη, Ε. (2017). *Στυλ ηγεσίας και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών: μια ποσοτική διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Θεοδοσιάδου, Κ. (2012). *Κοινωνική προέλευση και σχολική επίδοση: μια εμπειρική έρευνα υπό το πρίσμα της Κοινωνικής Δικαιοσύνης*. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο.

Θεοφιλίδης Χ. (2012). *Σχολική Ηγεσία και Διοίκηση*. Αθήνα: εκδ. Γρηγόρη.

Ιππέκη, Β. (2018). Η εκπαιδευτική καινοτομία του αειφόρου σχολείου: ένα σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία, ένα σχολείο για όλους. *Πρακτικά Συνεδρίου «Σχολείο Ανοικτό στις Κοινωνικές και Παιδαγωγικές Προκλήσεις»*. Θεσσαλονίκη: Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας.

Καρακαζά, Ε. (2017). *Επιλογή στρατηγικών διαχείρισης σχολικών συγκρούσεων από τους δασκάλους/λες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στο Ν. Λάρισας, σε συσχέτιση με την προσωπικότητά τους και το διερμηνευόμενο από αυτούς στυλ ηγεσίας των διευθυντών/ντριών τους*. Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Κατιγιάννη, Ε., Μπλάνα, Γ. (2018). Ψυχική Ανθεκτικότητα και Προσωπικότητα: Η περίπτωση των Διευθυντών Δημοτικών Σχολείων και των Προϊσταμένων Νηπιαγωγείων της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας, *Prime* 11(1), 25-45.

Κατσαρός, Ι. (2006). *Σχολική Μονάδα και Τοπική Αυτοδιοίκηση: Ένα νέο πλαίσιο δράσης για το Διευθυντή – Σύγχρονο Ηγέτη*. Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο Πολιτικών και Κοινωνικών Επιστημών.

Κλάδης, Ν. (2017). *Παράγοντες της σχολικής ηγεσίας που συντελούν στην ενδυνάμωση εκπαιδευτικών Γενικής και Ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης*. Αθήνα: Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο.

Κλειδέρης, Π. (2019). *Ενδυνάμωση εκπαιδευτικών και μοντέλα ηγεσίας. Ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Απόψεις των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης νομού Ηλείας*. Πανεπιστήμιο Πάτρας.

Κούλα, Β. (2011). *Οι διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντή και εκπαιδευτικών και Θεωρίες Διοίκησης: Συμβολή στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας*. Θεσσαλονίκη: εκδ. Αφοί Κυριακίδη.

Λαδά, Ε. (2018). *Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τις αξίες και την ηθική συμπεριφορά του Διευθυντή της σχολικής μονάδας. Μελέτη στους εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Πειραιά*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Μανάρα. Α. (2017). *Σχολείο και Κοινωνία: Απόψεις Εκπαιδευτικών, Γονέων και Μαθητών*. Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Μιχόπουλος, Αν. (1997). *Η εκπαίδευση στο πλαίσιο της Οργανωτικής θεωρίας*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Μπέκα, Α. (2012). *Προσωπικότητα και ψυχική ανθεκτικότητα διευθυντών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης: Μια πρώτη διερευνητική προσέγγιση*. Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Νοβάκος, Ι. (2021). Η ουσιαστική προσφορά των ΣΜΕΑΕ στην παιδαγωγική και διδακτική προετοιμασία και εκπαίδευση των ΑμεΑ για την ομαλή προσαρμογή τους στην κοινωνία. *Επιστημονική Επετηρίδα Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Κορινθίας*, 7(12), 44-52.

Παπαγεωργάκης, Π.Ε. (2013). *Σύνδεση Σχολείου και τοπικής κοινωνίας: Η συνεργασία του διευθυντή του σχολείου με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων ως παράγοντας αποτελεσματικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας*. Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Παπαναστασίου, Ε.Κ., Παπαναστασίου, Κ. (2015). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Λευκωσία: Ιδιωτική

Πασιαρδής, Π. (2001). *Μοντέλα διοίκησης της εκπαίδευσης*. Αθήνα: εκδ. Μεταίχμιο.

Πασιαρδής, Π., Πασιαρδή, Γ. (2006). *Αποτελεσματικά Σχολεία. Πραγματικότητα ή Ουτοπία*. Αθήνα: εκδ. Τυπωθήτω.

Pervin, L., John, O. (2001). *Θεωρίες προσωπικότητας, έρευνα και εφαρμογές* (μετ.: Ζωή, Μ., Αλεξανδροπούλου, Δ.Ε.). Αθήνα: εκδ. Τυπωθήτω.

Ποταμίτης, Α. (2021). Η βία και ο εκφοβισμός στα σχολεία. Τα μέτρα της Πολιτείας για την πρόληψη και την αντιμετώπισή τους. *Επιστημονική Επετηρίδα Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Κορινθίας*, 7(12), 82-90.

Σαΐτης, Χρ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σακελλαρίου, Μ. (2004). Η συνεργασία οικογένειας, σχολείου, κοινωνίας στα πλαίσια της προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης. *Επιστημονική Επετηρίδα του Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών της Σχολής Επιστημών Αγωγής του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων*, 4, 133-148.

Σιγανού, Α. (2018). Πρόσφυγες μαθητές στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση κατά το σχολικό έτος 2017-2018: Η περίπτωση των μαθητών που ζουν στο Κέντρο Φιλοξενίας της Ριτσώνας. *Πρακτικά Συνεδρίου «Σχολείο Ανοικτό στις Κοινωνικές και Παιδαγωγικές Προκλήσεις»*. Θεσσαλονίκη: Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας.

Starratt, R. (2017). *Ηθική ηγεσία στην εκπαίδευση*. (επιμ.-μτφ. Ε. Αργυροπούλου). Αθήνα: εκδ. Δίσιγμα.

Σταμάτης, Γ. (2019). *Η επίδραση της ηθικής ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς*. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο.

Σταύρου, Δ. (2020). Μοντέλα Ηγεσίας στο ελληνικό Δημοτικό Σχολείο. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 9,749- 760.

Τζινίκου, Ι.Ο. (2018). *Η προσωπικότητα του ηγέτη στην ανάπτυξη της κοινωνικής δικαιοσύνης στα σχολεία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφέρειας Θεσσαλίας*. Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Σωτηρίου, Ιορδανίδης (2015). Σχέσεις μεταξύ του σχολικού κλίματος και της επαγγελματικής ικανοποίησης των δασκάλων. *Προσχολική και Σχολική Εκπαίδευση*. 3(1). 80-100.

Χριστοφίδου, Ε. (2009). *Διερεύνηση της σχέσης της προσωπικότητας και του στυλ ηγεσίας των διευθυντών Δημοτικής Εκπαίδευσης με τη διαχείριση της αλλαγής στη σχολική μονάδα*. Λευκωσία: Πανεπιστήμιο Κύπρου.

B. Ξενόγλωσση

Amarnath, R. L.C., Shilpa, K., Ugargol, A.R., Bandlamudi, S. (2017). Sociodemographic and dietary factors influencing overweight and obesity in school going children aged 10 to 15 years: a cross sectional community based study. *International Journal of Community Medicine and Public Health*, 4(5), 1530-1535.

Avolio, B. J. (2004). Examining the Full Range Model of Leadership: Looking Back to Transform Forward. In: Day, D. V., Zaccaro, S. J., Halpin, S. M. (Eds.). *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. 71–98.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.

Beattie, N. (1985). *Professional parents: Parent Participation in four Western European Countries*. The Falmer Press, UK.

Bhengu, T. (2013). School-community integration for school change: A case study of a rural secondary school in KwaZulu-Natal. *Education as Change*, 17(1), 63-76.

- Berkovich, I., Eyal, O. (2016). The mediating role of principals' transformational leadership behaviors in promoting teachers' emotional wellness at work: A study in Israeli primary schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(2), 1-20
- Beveridge, S., (2004). Pupil participation and the home-school relationship. *European Journal of Special Needs Education*, 19 (1), 3-16.
- Bhengu, T. (2013). School-community integration for school change: A case study of a rural secondary school in KwaZulu-Natal. *Education as Change*, 17(1), 63-76.
- Blasé, J., Blasé, J. R. (2001). *Empowering Teachers: What Successful Principals Do*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Bogler, R., Nir, A. (2012). The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction. What's empowerment got to do with it? *Journal of Educational Administration*, 50(3), 287-306.
- Bosma, L.M., Sieving, R.E., Ericson, A., Russ, P., Cavender, L., Bonine, B. (2010). Elements for Successful Collaboration Between K-8 School, Community Agency, and University Partners: The Lead Peace Partnership. *Journal of School Health*, 80(10), 501-507.
- Bradshaw, C. P., Waasdorp, T. E., Debnam, K. J., Johnson, S. L. (2014). Measuring school climate in high schools: A focus on safety, engagement, and the environment. *Journal Of School Health*, 84 (9), 593-604.
- Briggs, K.C., Myers, I.B., McCaulley, M.H. (1985). *Manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Brookings, J.B., Zembar, M.J., Hochstetler, G.M. (2003). An interpersonal circumplex/five-factor analysis of the Rejection Sensitivity Questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 34 (2003), 449-461.
- Bryan, J.A., Griffin, D. (2010). A Multidimensional Study of School-Family-Community Partnership Involvement: School, School Counselor, and Training Factors. *Professional School Counseling*, 14, 75-86.
- Bryk, A.S., Schneider, B., (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. New York: Russell Sage Foundation.
- Buliung, R., Faulkner, G., Beesley, T., Kennedy, J. (2011). School Travel Planning: Mobilizing School and Community Resources to Encourage Active School Transportation. *Journal of School Health*, 81(11), 704-712.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Cattell, R.B., Eber, H.W., Tatsuoka, M.M. (1970). *Handbook for the Sixteen Personality Factor Questionnaire*. Champaign, IL: Institute for Personality Ability Testing.

Clifford, M., Hansen, U., Lemke, M., Wraight, S., Menon, R., Brown-Sims, M., et al. (2011). *A practical guide to designing comprehensive principal evaluation systems*. Washington, DC: The National Comprehensive Center for Teacher Quality.

Costa, Jr. T.P., McCrae, T.R., David, A., Dye, A.D. (1991). Facet Scales for Agreeableness Conscientiousness: A Revision of Neo Personality Inventory. *Personality and Individual Differences*, 12(9), 887-898.

Costa, Jr. T.P., McCrae, T.R. (1992). *Revised NEO personality inventory (NEO-PI-R) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI): Professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

Dahlstrom, W.G., Welsh, G.S., Dahlstrom, L.E. (1972). *An MMPI handbook: I. Clinical interpretation* (Rev. ed.). Minneapolis: University of Minnesota Press.

Day, C. (2014). Resilient Principals in Challenging Schools: the Courage and Costs of Conviction. *Teachers and Teaching*, 20(5), 638-654.

Day, C., Gu, Q., Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221-258.

De Nobile, J.J., McCormick, J. (2008). Job satisfaction of Catholic Primary School staff: A study of biographical differences. *International Journal of Educational Management*, 22, 135-150.

Donaldson, M. (2013). Principals' approaches to cultivating teacher effectiveness: Constraints and opportunities in hiring, assigning, evaluating, and developing teachers. *Educational Administration Quarterly*, 49(5), 838-882.

Epstein, J.L. (2009). *In School, family, and community partnerships: Your handbook for action*. USA: Corwin Press.

Ferguson, K., Frost, L., Hall, D. (2012). Predicting teacher anxiety, depression, and job satisfaction. *Journal of Teaching and Learning*, 8, 27-42.

Fleishman, D. (1953). Leadership Climate, Human Relations Training, and Supervisory Behavior, *Personnel Psychology*, 6(2), 205-222.

Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Goldberg, R.L. (1990). An Alternative Description of Personality: The Big-Five Factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.

Goldberg, L. R. (1995). What the hell took so long? Donald Fiske and the Big-Five factor structure. Στο: Shrout, P.E., Fiske, S.T. (Eds.), *Personality research, methods, and theory: A Festschrift honoring Donald W Fiske*, Erlbaum, Hillsdale, NJ (1995). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Goldberg, L.R. (1999). A broad-bandwidth, public-domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. Στο: Mervielde, I., Deary, I., De Fruyt, F., Ostendorf, F. (Eds.), *Personality Psychology in Europe*, 7, 7–28.

Greer, A.E., Davis, S., Sandolo, C., Gaudet, N., Castrogivanni, B. (2018). Formative research to create a farm-to-school program for high school students in a lower income, diverse, urban community. *Journal of School Health*, 88, 453-461.

Halpin, A., Croft, D. (1963). *The organization climate of schools*. U.S. Office of Education Research project.

Harari, M.B., Rudolph, C.W., Laginess A.J. (2015). Does rater personality matter? A meta-analysis of rater Big Five–performance rating relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (88), 387–414.

Hulpia, H., Devos, G., Van Keer, H. (2011). The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment; Examining the source of the leadership function. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 728-771.

Ifanti, A. (2011). School empowerment discourse and the politics of the federation of secondary school teachers in Greece. *International journal of education administration and policy studies*, 3 (8), 129-135.

Isaacs, A. (2012). Resiliency and the Individual Demographics of School Leaders: Making a Difference in the Quality of Educational Leadership. *Journal of Research in Education*, 22(1), 128-162.

Jayawardene, W., Lohrmann, D., Youssefagha, A., Nilwala, D. (2011). Prevention of Dengue Fever: An Exploratory School-Community Intervention Involving Students Empowered as Change Agents. *Journal of School Health*, 81(9), 566-573.

John, O.P., Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. Στο: Pervin, L.A., John, O.P. (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (2nd ed.). New York: Guilford.

Joppa, M.C., Rizzo, C.J., Nieves, A.V., Brown, L.B. (2016). Pilot Investigation of the Katie Brown Educational Program: A School-Community Partnership. *Journal of School Health*, 86, 288-297.

- Judge, T.A., Heller, D., Mount, M.K., Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87 (2002), 530-541.
- Jensen-Campbell, L.A., Graziano, W.G. (2001). Agreeableness as a moderator of interpersonal conflict, *Journal of Personality*, 69(2), 323–361.
- Judge, T.A., Heller, D., Mount, M.K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R., Gerhardt, M.W., Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review, *Journal of Applied Psychology*, 87 (2002), 765-780.
- Khalifa, M., Gooden, M., Davis, J. (2016). Culturally Responsive School Leadership. *Review of Educational Research*, 86 (4), 1272-1311.
- Kim, J., Gentle-Genitty, C. (2020). Transformative school–community collaboration as a positive school climate to prevent school absenteeism. *Journal of Community Psychology*, 48(2), 1-14.
- Klassen, R. M., Chiu, M. M. (2010). Effects on teachers’ self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of Educational Psychology*, 102, 741-756.
- Kong, A.S., Burks, N., Conklin, C., Roldan, C., Skipper, B., Scott, S., Sussman, A.L., Leggott, J. (2010). A Pilot Walking School Bus Program to Prevent Obesity in Hispanic Elementary School Children: Role of Physician Involvement with the School Community. *Clinical Pediatrics*, 49(10), 989-991.
- Koustelios, A. D. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *International Journal of Educational Management*, 15, 354–358.
- Lardier, D.T., Opara, I., Bergeson, C., Herrera, A., Garcia-Reid, P., Reid, R.J. (2019). A study of psychological sense of community as a mediator between supportive social systems, school belongingness, and outcome behaviors among urban high school students of color. *Journal of Community Psychology*, 47(5), 1131-1150.
- Lee, K., Ashton, M.C. (2004). Psychometric properties of the HEXACO Personality Inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 329–358.
- Lee, A.N., Nie, Y. (2017). Teachers’ perception of school leaders’ empowering behaviours and psychological empowerment: Evidence from a Singapore sample. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(2), 260-283.
- Lee, A.N., Nie, Y. (2013). Development and validation of the school leader empowering behaviours (SLEB) scale. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 22(4), 485–495.

Litzinger, W., Sehafer, T. (1997). *Leadership through Followership*. Business Horizons.

Mann, M.J., Kristjansson, A.L., Sigfusdottir, I.D., Smith, M.L. (2015). The Role of Community, Family, Peer, and School Factors in Group Bullying: Implications for School-Based Intervention. *Journal of School Health*, 85, 477-486.

Marzano, R., Waters, T., McNulty, B. (2005). *School leadership that works: From research to practice*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum and Development.

Maulding, S. W., Peters, B. G., Roberts, J., Leonard, E., Sparkman, L., (2012). Emotional Intelligence and Resilience as Predictors of Leadership in School Administrators. *Journal of Leadership Studies*, 5(4), 20-29.

Menon, M. E., Athanasoula-Reppa, A. (2011). Job satisfaction among secondary school teachers: The role of gender and experience. *School Leadership & Management*, 31, 435-450.

Onorato, M. (2013). Transformational leadership style in the educational sector: An empirical study of corporate managers and educational leaders. *Academy of Educational Leadership Journal*, 17(1), 33-47.

Özgenel, M., Aksu, T. (2020). The power of school principals' ethical leadership behavior to predict organizational health. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(4), 816-825.

Pancer, S.M., Nelson, G., Hasford, J., Loomis, C. (2013). The Better Beginnings, Better Futures Project: Long-term Parent, Family, and Community Outcomes of a Universal, Comprehensive, Community-Based Prevention Approach for Primary School Children and their Families. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 23(3), 187-205.

Perry, C.A. (1908). *The Management of a City School*. New York: The McMillan Company.

Perie, M., Baker, D. P. (1997). *Job satisfaction among America's teachers: Effects of workplace conditions, background characteristics, and teacher compensation*. National Center for Education Statistics.

Pont, B., Nusche, D., Hopkins, D., (2008). *Improving School Leadership, Volume1: case studies on system leadership*. OECD.

Rosenblatt, Z., Peted, D., (2002). School ethical climate and parental involvement. *Journal of Educational Administration*, 39 (1), 349-367.

- San Antonio, D.M., Gamage, D.T. (2007). PSALM for empowering educational stakeholders. *International Journal of Educational Management*, 21(3), 254 – 265.
- Sartain, L., Schumann, M. (2006). *Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H., (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T., Starratt, P., (2007). *Supervision: a redefinition*. New York: Mc Graw-Hill Publishing Company.
- Shapiro, J. P., Stefkovich, J. (2011). *Ethical Leadership and Decision Making in Education*. New York: Routledge.
- Short, P.M., Rinehart, J.S. (1992). School participant empowerment scale: Assessment of the level of empowerment within school environment. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 951-961.
- Smithikrai, C. (2007). Personality traits and job success: An investigation in a Thai sample. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 134-138.
- Stoll, L., Fink, D. (1994). Views from the Field: Linking School Effectiveness and school Improvement. *School Effectiveness and school improvement*, 5(2), 149-177.
- Tellegen, A. (1982). *Brief manual for the Differential Personality Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S., Higgins-D'Alessandro, A. (2013). A review of school climate research. *Review of Educational Research*, 83(3), 357-385.
- Varela, J.J., Melipillán, R., González, C., Letelier, P., Massis, M.C., Wash, N. (2021). Community and school violence as significant risk factors for school climate and bonding of teachers in Chile: A national hierarchical multilevel analysis. *Journal of Community Psychology*, 49(1), 152-165.
- Walters, G., Raybould, M. (2007). Burnout and perceived organisational support among front-line hospitality employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 14(2), 144 - 156.
- Xenikou, A., Georganta, K. (2007). Transformational and transactional leadership: The augmenting effect on organizational culture and identification with the organization. *Psychology: the Journal of the Hellenic Psychological Society*, 14(4), 410-423.