



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ –  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ  
ΚΡΙΣΗΣ

ΙΩΑΝΝΙΔΟΥ ΕΥΓΕΝΙΑ

ΑΜ: Π21010

Επιβλέπων Καθηγητής: κ. Αναστασίου Αδάμος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στις

**ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ –  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Ιούνιος 2022

Θεσσαλονίκη

© ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ, 2022

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Μ.Δ.Ε.), η οποία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών: Διοίκηση και Ηγεσία στις Επιστήμες της Εκπαίδευσης και της Διά Βίου Μάθησης και τα λοιπά αποτελέσματα αυτής αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης και αναπαραγωγής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα και το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, όπου εκπονήθηκε η Μ.Δ.Ε. καθώς και τον Επιβλέποντα Καθηγητή και την Επιτροπή Αξιολόγησης.

**Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή**

Θεσσαλονίκη, Ιούνιος 2022

**ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

1. Επιβλέπων καθηγητής

Αδάμος Αναστασίου

Επιστημονικός Συνεργάτης ΤΕΚΠ/ΠΑΜΑΚ

2. Μέλος επιτροπής

Ευθύμιος Βαλκάνος

Καθηγητής ΤΕΚΠ/ΠΑΜΑΚ

3. Μέλος επιτροπής

Δέσποινα Ανδρούτσου

Επιστημονικός Συνεργάτης ΤΕΚΠ/ΠΑΜΑΚ

## **Ευχαριστίες**

Με την ολοκλήρωση των σπουδών μου θα ήθελα να ευχαριστήσω πρώτιστα τον καθηγητή και επιβλέποντα κ. Αναστασίου Αδάμο, που ήταν στο πλευρό μου από την επιλογή του θέματος της εργασίας μου μέχρι και την τελευταία τελεία αυτής. Επίσης, ευχαριστώ τους συνεπιβλέποντες καθηγητές, κ. Βαλκάνο Ευθύμιο και κ. Ανδρούτσου Δέσποινα για την υποστήριξη και όλους του διδάσκοντες του μεταπτυχιακού προγράμματος για την παροχή της γνώσης, της εμπειρίας και της καθοδήγησής τους.

Τέλος, ευχαριστώ την οικογένειά μου και ιδιαιτέρως τον σύζυγό μου, που είναι σημαντικός αρωγός στη ζωή μου. Την εργασία αυτή και όλη την πορεία μου στο μεταπτυχιακό την αφιερώνω στον παππού και τη γιαγιά μου, που πίστεψαν σε μένα και με βοήθησαν να εκπληρώσω τα όνειρα μου, και στον γιο μου που θέλω να μάθει να αγωνίζεται και να εκπληρώνει τους στόχους του.

## Πρόλογος

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη μέσω συνεντεύξεων στο πλαίσιο διεξαγωγής έρευνας για την εκπόνηση διπλωματικής εργασίας στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Επιστήμες της Αγωγής και της Διά Βίου Μάθησης – Εκπαιδευτική Διοίκηση» του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, με κεντρικό θέμα τη λήψη αποφάσεων στην εκπαιδευτική διοίκηση σε περιόδους κρίσης. Μέσα από την παρούσα έρευνα, επιχειρείται να εξεταστεί το πλήθος των παραγόντων που καθορίζουν την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων από την εκπαιδευτική διοίκηση σε μια κατάσταση κρίσης, ο ρόλος που διαδραματίζουν οι δεξιότητες που κατέχουν όσοι ασκούν εκπαιδευτική διοίκηση και, εν προκειμένω, οι διευθυντές των σχολικών μονάδων και το επίπεδο διοικητικής ετοιμότητάς της στην περίπτωση ξεσπάσματος κάποιας κρίσης. Μέσα από τις συνεντεύξεις διευθυντών/τριών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, επιχειρείται μια διερευνητική προσέγγιση του ζητήματος, με απώτερο στόχο να εντοπιστεί ο βαθμός ετοιμότητας των ηγετών των ελληνικών σχολικών μονάδων.

## Περίληψη

Σκοπός της έρευνας είναι η εξέταση των παραγόντων που καθορίζουν την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων από την εκπαιδευτική διοίκηση σε επίπεδο σχολικής μονάδας σε περιόδους κρίσης. Μέσα από θεωρητική και εμπειρική προσέγγιση, επιχειρείται να εντοπιστούν οι παράγοντες που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα της λήψης αποφάσεων των διευθυντών ελληνικών σχολείων σε περιόδους κρίσης, η σχέση των δεξιοτήτων διοίκησης των διευθυντών ελληνικών σχολείων με την αποτελεσματικότητα διαχείρισης κάποιας κρίσης και το επίπεδο διοικητικής ετοιμότητας των διευθυντών ελληνικών σχολείων στην περίπτωση ξεσπάσματος κάποιας κρίσης.

Η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε είναι η πρωτογενής ποιοτική έρευνα με το εργαλείο των συνεντεύξεων. Στο δείγμα συμμετείχαν πέντε διευθυντές/ντριες της πρωτοβάθμιας και πέντε της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που κατείχαν διευθυντικές θέσεις στην περίοδο της τηλεκπαίδευσης, και κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Η αποτελεσματικότητα της λήψης αποφάσεων των διευθυντών των ελληνικών σχολικών μονάδων επηρεάζεται από τον βαθμό ετοιμότητας του εκπαιδευτικού συστήματος. Μέσα στην πανδημία βελτιώθηκε η σχολική κουλτούρα, οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές/ντριες ήρθαν πιο κοντά, αντάλλαξαν επικοινωνιακές προτάσεις και απόψεις, δημιούργησαν κοινές βάσεις και εργασιακές αξίες που συνέβαλαν στη δημιουργία νέων συνεργασιών μεταξύ τους.

Οι διευθυντές/ντριες αναγνώρισαν τη σπουδαιότητα του ρόλου των εκπαιδευτικών στην εκτέλεση των διαδικασιών μέσα στην κρίση, ενώ οι ίδιοι ως ηγέτες επέδειξαν δεξιότητες που σχετίζονται με τη γρήγορη λήψη αποφάσεων και την καλύτερη επικοινωνία μέσω του διαλόγου. Οι ηγέτες κλήθηκαν να αξιοποιήσουν ταλέντα και δεξιότητές τους, όπως η επίδειξη ανθεκτικότητας και υπομονής, οι επικοινωνιακές τους ικανότητες για τον συντονισμό των εκπαιδευτικών αλλά και των λοιπών ομάδων της σχολικής κοινότητας, καθώς και τις γνώσεις και εμπειρίες τους για την επίλυση προβλημάτων.

**Λέξεις-κλειδιά:** λήψη αποφάσεων, εκπαιδευτική διοίκηση, πανδημία, κρίσεις.

## **Abstract**

The purpose of this thesis is to examine the factors that determine the effective decision-making by the educational administration at a school unit level in times of crisis. Through a theoretical and empirical approach, an attempt is made to identify the factors that determine the effectiveness of decision-making of Greek school principals in times of crisis, the relationship between the management skills of Greek school principals and the effectiveness of crisis management, and the level of administrative readiness of Greek school principals in a crisis breakout.

The research method used is the primary qualitative research with the tool of interviews. The sample included five primary and five secondary school principals who held managerial positions during the distance learning period and during the pandemic.

The effectiveness of the decision-making of the principals of the Greek school units is affected by the degree of readiness of the educational system. During the pandemic, the school culture improved, teachers and principals came closer, exchanged constructive suggestions and views, created common grounds and work values that contributed to the creation of new collaborations between them.

The principals recognized the importance of the role of teachers in carrying out the processes in the crisis, while they themselves as leaders demonstrated skills related to quick decision-making and better communication through dialogue. Leaders were asked to use their talents and skills such as showing resilience and patience, their communication skills to coordinate teachers and other groups in the school community, and their knowledge and experience to solve problems.

**Keywords:** decision-making, educational administration, Covid-19, crises.

## Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	4
Πρόλογος.....	5
Περίληψη.....	6
Abstract.....	7
Κατάλογος Πινάκων.....	10
Πίνακας Συντομογραφιών.....	1
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	1
1.1. Η Λήψη Αποφάσεων.....	1
1.2. Σύγχρονες Θεωρητικές Προσεγγίσεις του Θέματος.....	2
1.3. Στόχος/ι και ερευνητικά ερωτήματα.....	3
1.4. Συνεισφορά.....	4
1.5. Δομή.....	4
Α΄ Μέρος: Θεωρητικό Πλαίσιο.....	6
Κεφάλαιο 2: Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας.....	6
2.1. Λήψη Αποφάσεων.....	6
2.2. Διαχείριση Κρίσεων.....	9
2.3. Διευθυντές.....	17
2.4. Κρίση Covid-19.....	19
Β΄ Μέρος: Ερευνητικό Πλαίσιο.....	22
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία της Έρευνας.....	22
3.1. Επιλογή Μεθόδου.....	22
3.2. Συνέντευξη.....	24
3.3. Δείγμα.....	29
3.4. Περιορισμοί Έρευνας.....	29
3.5. Μεθοδολογία Ανάλυσης.....	30
Κεφάλαιο 4: Παρουσίαση Αποτελεσμάτων.....	32
Γ΄ Μέρος Σύγκριση και Ερμηνεία των Πορισμάτων – Συμπερασματικές παρατηρήσεις – Προτάσεις.....	49
Κεφάλαιο 5 Συζήτηση.....	49
5.1. Σύγκριση και Ερμηνεία Πορισμάτων.....	49
5.2. Συμπερασματικές Παρατηρήσεις.....	51
5.3. Προτάσεις.....	57



Βιβλιογραφία .....	59
Παράρτημα – Ερωτήσεις συνέντευξης.....	68

## **Κατάλογος Πινάκων**

*Πίνακας 4 1 Προσωπικά χαρακτηριστικά δείγματος και απόψεις για σχέδιο κρίσης Υπουργείου* 32

*Πίνακας 4 2 Διαχείριση προσωπικού άγχους/κούρασης/πρόκλησης σε μια πρόσφατη διαχείριση κρίσης* ..... 36

## Πίνακας Συντομογραφιών

- Δ1 Πρώτος συμμετέχων στην έρευνα, διευθυντής/τρια δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- Δ2 Δεύτερος συμμετέχων στην έρευνα, διευθυντής/τρια δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- Δ3 Τρίτος συμμετέχων στην έρευνα, διευθυντής/τρια δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- Δ4 Τέταρτος συμμετέχων στην έρευνα, διευθυντής/τρια δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- Δ5 Πέμπτος συμμετέχων στην έρευνα, διευθυντής/τρια δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- Ε.Ε. Ευρωπαϊκή Ένωση
- κ.λπ. και λοιπά
- Π1 Πρώτος συμμετέχων στην έρευνα, διευθυντής/τρια πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης
- Π2 Δεύτερος συμμετέχων στην έρευνα, διευθυντής/τρια πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης
- Π3 Τρίτος συμμετέχων στην έρευνα, διευθυντής/τρια πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης
- Π4 Τέταρτος συμμετέχων στην έρευνα, διευθυντής/τρια πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης
- Π5 Πέμπτος συμμετέχων στην έρευνα, διευθυντής/τρια πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης

# Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

## 1.1. Η Λήψη Αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων αφορά οποιονδήποτε φορέα ή οργανισμό, ο οποίος καλείται να εφαρμόσει διαδικασίες και επιτελεί ρόλο κοινωνικό, εμπορικό και οικονομικό. Ο όρος λήψη αποφάσεων αναφέρεται στις διαδικασίες που οδηγούν στην επιλογή συγκεκριμένων κινήσεων από τα αρμόδια άτομα. Η λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει (Βαρβαρούσης, 1998):

- την αντίληψη της συνθήκης, η οποία προϋποθέτει τη λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπιση των κινδύνων ή βελτίωση της απόδοσης,
- τη δημιουργία εναλλακτικών σχεδίων δράσης,
- την αξιολόγηση των σχεδίων με βάση συγκεκριμένα κριτήρια,
- την εκλογή ενός εκ των προτεινόμενων σχεδίων, το οποίο πληροί καλύτερα τα κριτήρια,
- την εφαρμογή του σχεδιασμού.

Ο Mitchell (1981) περιέγραψε τις τρεις θεωρίες της επιρροής, του περιορισμού και του προσανατολισμού του ρόλου, προκειμένου να περιγράψει τη λήψη αποφάσεων. Σύμφωνα με τη θεωρία του προσανατολισμού ρόλων της λήψης αποφάσεων, ο Mitchell (1981) περιγράφει τέσσερις διαστάσεις επιρροής: (α) την εξουσία, (β) τις ομάδες αναφοράς, (γ) το στυλ απόφασης και (δ) τον μηχανισμό λήψης αποφάσεων. Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων απαιτούν διαφορετικά είδη πληροφόρησης και γνώσης στα διάφορα στάδια λήψης αποφάσεων.

Η τακτική που ακολουθείται κατά τη λήψη αποφάσεων νοείται ως ένα σχέδιο και ως μια διαδικασία για την προώθηση και επίτευξη ενός επιθυμητού σκοπού. Στην περίπτωση της παρούσας εργασίας, η τακτική αφορά την εφαρμογή της στρατηγικής σκέψης και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων στην περίπτωση εμφάνισης μιας κρίσης και, μάλιστα, στην περίπτωση μιας σχολικής μονάδας στην Ελλάδα.

Ο ακαδημαϊκός φόρτος εργασίας και η διδακτέα ύλη αποτελούν στοιχεία που πρέπει να ληφθούν οπωσδήποτε υπόψη. Οι δραστηριότητες πρέπει να οργανώνονται,

λαμβάνοντας υπόψη την κατανομή του χρόνου, ώστε οι ταυτόχρονες εργασίες να διεκπεραιώνονται στην ώρα τους και οι διαδικασίες να ολοκληρώνονται εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου, με βάση τους διαθέσιμους περιορισμούς (Galvis, 2018).

## **1.2. Σύγχρονες Θεωρητικές Προσεγγίσεις του Θέματος**

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι μέτρησης της λήψης αποφάσεων στη βιβλιογραφία. Οι Banks et al. (2019) χρησιμοποίησαν τον κίνδυνο και την απόδοση μέσα από ένα χαρτοφυλάκιο επιλογών προς τους συμμετέχοντες στην εμπειρική τους έρευνα, διάφορα μέτρα ποιότητας της λήψης αποφάσεων υπό την έννοια της συνέπειας με τον ορθολογισμό, ανεξάρτητα από τις προτιμήσεις των ανθρώπων, και μελέτησαν και καλά τεκμηριωμένες συμπεριφορές που είναι δύσκολο να συμβιβαστούν με τον ορθολογισμό, όπως η αποστροφή του κινδύνου μικρής κλίμακας.

Ο Galvis (2018) επιδίωξε να υποστηρίξει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που ενδιαφέρονται να χρησιμοποιήσουν τη συνδυασμένη μάθηση ως συμπλήρωμα σε άλλα είδη μάθησης. Εξέτασε παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την απόφαση του πανεπιστημιακού ιδρύματος για την εφαρμογή της συνδυασμένης μάθησης και αντιμετώπισε ερωτήματα, με στόχο να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο λήψης αποφάσεων και χάραξης στρατηγικής γύρω από τη συνδυασμένη μάθηση ως συμπληρωματικής μεθόδου μάθησης.

Οι μελέτες για τις ατομικές διαφορές στη λήψη αποφάσεων χρησιμοποιούν μια από τις δύο προσεγγίσεις για την αξιολόγηση της λήψης εσφαλμένων αποφάσεων: (α) την προσέγγιση της συμπεριφοράς του ατόμου (Benjamin et al., 2013) που μετράει τις ανωμαλίες της συμπεριφοράς, όπως την αποστροφή κινδύνου μικρής κλίμακας που είναι δύσκολο να συμβιβαστούν με τον ορθολογισμό και (β) την ορθολογική προσέγγιση (Choi et al., 2014), η οποία μετρά την ποιότητα της λήψης αποφάσεων, με βάση τη συνέπεια των επιλογών εκτελώντας οικονομικό ορθολογισμό. Η τελευταία προσέγγιση επιτρέπει τη διάκριση της ατομικής ετερογένειας στην ικανότητα λήψης αποφάσεων από τις μη παρατηρούμενες διαφορές στις προτιμήσεις, τους περιορισμούς, τις πληροφορίες ή τις πεποιθήσεις (Choi et al., 2014).

Επιστημονικά στοιχεία δείχνουν πως οι προβλέψεις της ανθρώπινης απόδοσης είναι πιο έγκυρες, όταν οι πληροφορίες συνδυάζονται μηχανικά με κάποια τυποποιημένη διαδικασία λήψης αποφάσεων, σε σχέση με όταν λαμβάνονται με βάση τις σκέψεις του υπεύθυνου λήψης αποφάσεων (Neumann et al., 2021). Ωστόσο, οι πληροφορίες συχνά συνδυάζονται ολιστικά στην πράξη (Kuncel et al., 2013). Ένας πιθανός λόγος για αυτό είναι πως οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων έχουν άγνοια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων με βάση τα στοιχεία.

### **1.3. Στόχος/ι και ερευνητικά ερωτήματα**

Η έννοια της διαχείρισης κρίσεων και συγκεκριμένα της ηγεσίας σε περιόδους κρίσης δεν έχει συγκεντρώσει εστιασμένο ενδιαφέρον στον τομέα της εκπαιδευτικής ηγεσίας (Mutch, 2018). Ωστόσο, η διοίκηση των σχολείων σε περιόδους κρίσης συνεπάγεται ένα σύνολο δεξιοτήτων και ικανοτήτων που διαφέρουν από όσα αξιοποιούνται σε καθημερινή βάση (Hemmer & Elliff, 2020). Η πρότερη εμπειρική έρευνα για τα σχολεία και τις κρίσεις που αντιμετωπίζουν εστιάζει σε ξαφνικές κρίσεις και στις φάσεις που αυτή περνάει (Mutch, 2015). Προκύπτει, όμως, πως υπάρχει ερευνητικό κενό και περιορισμένη έρευνα για τη λήψη αποφάσεων στην εκπαιδευτική ηγεσία σε περιόδους κρίσης, η οποία έχει εμπλουτιστεί και εξειδικευτεί τα τελευταία δύο χρόνια σε κρίσεις υγείας, όπως η πρόσφατη πανδημία του Covid-19.

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η εξέταση των παραγόντων που καθορίζουν την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων από την εκπαιδευτική διοίκηση σε περιόδους κρίσης. Η εκπαιδευτική διοίκηση, εν προκειμένω, προσδιορίζεται σε επίπεδο σχολικής μονάδας και όχι σε επίπεδο Υπουργείου, ώστε να είναι πιο εύκολη και εφικτή η προσέγγιση του δείγματος της έρευνας. Τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι τα εξής:

- Ποιοι παράγοντες προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα της λήψης αποφάσεων των διευθυντών ελληνικών σχολείων σε περιόδους κρίσης;
- Ποια η σχέση των δεξιοτήτων διοίκησης των διευθυντών ελληνικών σχολείων με την αποτελεσματικότητα διαχείρισης κάποιας κρίσης;
- Ποιο είναι το επίπεδο διοικητικής ετοιμότητας των διευθυντών ελληνικών σχολείων στη περίπτωση ξεσπάσματος κάποιας κρίσης;

## **1.4. Συνεισφορά**

Δεδομένου του περιορισμένου όγκου έρευνας στη σχολική ηγεσία σε περιόδους κρίσης και αναγνωρίζοντας πως οι ιδιαίτερες συνθήκες της πανδημίας έχουν αναδείξει το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας στην εκπαίδευση σε κάθε επίπεδο του εκπαιδευτικού συστήματος (Schleicher, 2020), η διεξαγωγή μιας θεωρητικής και εμπειρικής έρευνας που δεν εστιάζει μόνο στην πανδημία είναι επίκαιρη και αξιοποιήσιμη.

Η παρούσα εργασία αναμένεται να προσφέρει στα αποτελέσματα της σύγχρονης βιβλιογραφίας στο πεδίο εφαρμογής της εκπαιδευτικής ηγεσίας στη χώρα μας, εξετάζοντας τις αδυναμίες αλλά και τα δυνατά σημεία του εκπαιδευτικού συστήματος, οδηγώντας σε ευρήματα που μπορούν να χρησιμεύσουν σε επόμενες κρίσεις. Επιπλέον, αναδεικνύονται οι ικανότητες ή η έλλειψη δεξιοτήτων της σχολικής ηγεσίας και διοίκησης, με αποτέλεσμα να υποδεικνύονται τα πεδία, στα οποία πρέπει να δοθεί από το Υπουργείο περαιτέρω έμφαση μέσω επιμόρφωσης, ανάδειξης δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και αλλαγές ή μεταρρυθμίσεις στις κρίσεις εκπαιδευτικών.

Η παρούσα εργασία στοχεύει στην εστίαση στην πτυχή της εκπαιδευτικής ηγεσίας που περιορίζει τον αρνητικό αντίκτυπο των κρίσεων που μπορεί να λάβουν χώρα, προσδιορίζοντας βασικά χαρακτηριστικά της εκπαιδευτικής διοίκησης σε περιόδους κρίσης, όπως εφαρμόζεται στα ελληνικά σχολεία, για να διερευνηθούν περιθώρια βελτίωσης. Επιπλέον, μέσα από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, αναδεικνύεται ο ρόλος της τεχνολογίας και των εκπαιδευτικών εργαλείων και μεθόδων που διαθέτουν οι Έλληνες εκπαιδευτικοί και η υποστήριξη ή απουσία αυτής από το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων.

## **1.5. Δομή**

Η παρούσα έρευνα δομείται σε πέντε κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο είναι εισαγωγικό και αφορά στην παρουσίαση της έννοιας της λήψης αποφάσεων, στις σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις του θέματος μέσα από τη βιβλιογραφία, στην παράθεση των

σκοπών και των ερευνητικών ερωτημάτων της εργασίας, τη συνεισφορά και τη δομή της.

Το δεύτερο κεφάλαιο εξετάζει την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και, συγκεκριμένα, τη λήψη αποφάσεων με έμφαση στην εκπαιδευτική διοίκηση, τη διαχείριση κρίσεων και την οπτική των διευθυντών. Επιπρόσθετα, παρουσιάζεται ο τρόπος αντιμετώπισης της κρίσης της πρόσφατης πανδημίας του Covid-19.

Το τρίτο κεφάλαιο αφορά στη μεθοδολογία της έρευνας και, συγκεκριμένα, παρουσιάζεται ο τρόπος επιλογής της ερευνητικής μεθόδου, το δείγμα, οι περιορισμοί διεξαγωγής της έρευνας και ο τρόπος ανάλυσης των δεδομένων.

Το τέταρτο κεφάλαιο αφορά στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων, όπως αυτά προκύπτουν από τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν από 10 συνεντεύξεις με διευθυντές/ντριες της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Το πέμπτο κεφάλαιο αφορά στην παρουσίαση των συμπερασμάτων, των περιορισμών διεξαγωγής της έρευνας και των προτάσεων για μελλοντική έρευνα.



# Α΄ Μέρος: Θεωρητικό Πλαίσιο

## Κεφάλαιο 2: Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

### 2.1. Λήψη Αποφάσεων

Τα τελευταία χρόνια, διάφοροι ερευνητές μελετούν τη σημασία της λήψης αποφάσεων, βάσει στοιχείων και της εφαρμογής πρακτικών στην εκπαίδευση που οδηγούν σε τυποποιημένη λήψη αποφάσεων (Cibulka, 2013). Το ερευνητικό πεδίο εξακολουθεί να στερείται οριστικών στοιχείων που να ελέγχουν το λογικό μοντέλο ότι η χρήση δεδομένων και στοιχείων στη λήψη αποφάσεων επηρεάζει θετικά την πρακτική άσκηση και την απόδοση των μαθητών (Carlson et al., 2011). Ωστόσο, αυτό δε σημαίνει πως η συνεχιζόμενη έρευνα δεν προσφέρει πληροφόρηση και γνώση (Mandinach & Gummer, 2015).

Οι αποφάσεις που καλείται να λάβει η διοίκηση διακρίνονται σε προγραμματισμένες και απρογραμμάτιστες. Οι προγραμματισμένες βασίζονται στον μακροχρόνιο σχεδιασμό του οργανισμού και εκτελούνται συντονισμένα και οργανωμένα. Οι απρογραμμάτιστες περιλαμβάνουν καινοτόμα και νεωτεριστικά στοιχεία και δε χαρακτηρίζονται από επαναληψιμότητα ή κάποια συγκεκριμένη μεθοδολογία και πρακτική (Κέφης, 2005).

Η στάθμιση της σημασίας της ανάγκης ή της κρίσης που υπάρχει από τα υποκείμενα λήψης αποφάσεων έχει αποκλίσεις στην κατάσταση πολλαπλών εργασιών, γεγονός που οδηγεί στην έλλειψη διοικητικής κατανομής πόρων. Η ανειδίκευτη δημόσια διαχείριση της κρίσης επίσης μπορεί να προκαλέσει περαιτέρω προβλήματα και εσφαλμένες αποφάσεις για την αντιμετώπιση της κρίσης. Απαιτείται εποπτεία και έλεγχος της εφαρμογής των ενεργειών και των σταδίων της διαδικασίας που αποφασίζεται πώς θα ακολουθηθεί (Xiang & Zeng, 2019).

Η πρόσφατη πανδημία οδήγησε τις διοικήσεις των σχολικών μονάδων στη λήψη αποφάσεων γύρω από την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, διασφαλίζοντας τις απαιτήσεις ποιότητας, ώστε αυτές να ισοδυναμούν με τη δια ζώσης εκπαίδευση. Η στρατηγική που

αποτελεί το σχέδιο της λήψης αποφάσεων δεν είναι συνέπεια σχεδιασμού, αλλά αντίθετα η αφετηρία του (Galvis, 2018). Συνήθως ο στρατηγικός σχεδιασμός, όμως, είναι στρατηγικός προγραμματισμός που συνεπάγεται την επεξεργασία και τον καθορισμό των στρατηγικών ή των οραμάτων που ήδη υπάρχουν. Αντίθετα, η στρατηγική σκέψη αφορά τη σύνθεση, την παραγωγή καινοτόμων ιδεών, τις νέες προοπτικές και συνεπάγεται διαίσθηση και δημιουργικότητα (Mintzberg, 1994).

Η λήψη αποφάσεων πρέπει να έχει ως γνώμονα ένα λειτουργικό μοντέλο διδασκαλίας ακόμη και στην περίοδο της κρίσης, με το σύνολο των στοιχείων που εμπλέκονται να στοχεύουν στην εφαρμογή του μοντέλου αυτού. Υπό αυτήν την έννοια, οι ηγέτες των σχολικών μονάδων καλούνται να λάβουν αποφάσεις που σχετίζονται με το πρόγραμμα και τα μαθήματα, την οργανωτική δομή για τη διεξαγωγή των βασικών σχολικών διαδικασιών, την παραγωγή υλικού, τη διαχείριση των μαθητών σε όλες τις φάσεις της σχολικής ζωής, την επικοινωνία με την σχολική κοινότητα και τους ενδιαφερόμενους και την αξιολόγηση των επιπτώσεων και του αντίκτυπου της κρίσης (Galvis, 2018).

Οι Neumann et al. (2021) εξέτασαν αν η παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού βίντεο σχετικά με τη λήψη αποφάσεων βάσει στοιχείων αύξησε την ικανότητα των υπεύθυνων λήψης αποφάσεων αμέσως μετά και ένα μήνα μετά την εκπαιδευτική αυτή διαδικασία. Βρήκαν πως οι εκπαιδευτικές πληροφορίες αύξησαν την χρήση κανόνων και προτύπων λήψης αποφάσεων και αυτό είχε ως αποτέλεσμα αυξημένη ακρίβεια πρόβλεψης του αποτελέσματος αλλά μόνο αμέσως μετά τη λήψη της πληροφόρησης αυτής.

Συχνά οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων δε λαμβάνουν υπόψη τους τα στοιχεία για τη διαδικασία λήψης μιας απόφασης (Highhouse, 2008) και για αυτό παραμένει το ερώτημα σχετικά με τον τρόπο βελτίωσης της διαδικασίας λήψης αποφάσεων πρακτικά (Neumann et al., 2020). Στη βιβλιογραφία προτείνονται διάφοροι τρόποι βελτίωσης της διαδικασίας λήψης αποφάσεων (Milkman et al., 2009). Μια τέτοια μέθοδος είναι η προκατειλημμένη διαισθητική κρίση (Sellier et al., 2019). Διαδικασίες παρέμβασης, όπως η προειδοποίηση των υπευθύνων για την αποφυγή μεροληψίας και η καθοδήγησή τους, δεν επιτυγχάνουν συνήθως (Fischhoff & Broomell, 2020), παρόλο που η ενθάρρυνση των αρμοδίων λήψης αποφάσεων να εξετάσουν την αντίθετη περίπτωση έκβασης από αυτό που προβλέπουν, τείνει να βελτιώνει κάπως τη λήψη αποφάσεων (Mussweiler et al., 2000).

Μια άλλη μέθοδος βελτίωσης της λήψης αποφάσεων είναι η παροχή ανατροφοδότησης της υπεύθυνου λήψης αποφάσεων σχετικά με το αποτέλεσμα των αποφάσεών της. Ωστόσο, σε περιπτώσεις αξιολόγησης η ανατροφοδότηση αποτελέσματος μειώνει τη συνέπεια της κρίσης και, ως εκ τούτου, την ακρίβεια της πρόβλεψης (Jackson et al., 2019). Όταν χρησιμοποιούνται πολλαπλές πηγές πληροφόρησης, φαίνεται πως η ψυχολογική αποστασιοποίηση από την απόφαση μπορεί να βελτιώσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Fukukura et al., 2013). Αυτό συμβαίνει γιατί δίνεται μεγαλύτερη έμφαση και προσοχή τους σε σημαντικές πληροφορίες και όχι τόσο σε σημαντικές μεν άσχετες δε πληροφορίες (Trope & Liberman, 2000).

Μια πολλά υποσχόμενη μέθοδος βελτίωσης της λήψης αποφάσεων είναι ο συνδυασμός πληροφόρησης και τυποποίησης λήψης αποφάσεων (Milkman et al., 2009) που μπορεί να αυξήσει την προβλεπτική ικανότητα κατά 50% (Kuncel et al., 2013). Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων χρησιμοποιούν την ατομική τους κρίση, ώστε να συνδυάσουν υποκειμενικά τις πληροφορίες στο μυαλό τους. Με μηχανικό συνδυασμό, η ποιοτική πληροφορία συνδυάζεται με βάση κάποιους κανόνες και πρότυπα λήψης αποφάσεων σε μια διαδικασία, κατά την οποία κάθε πληροφορία έχει έναν συγκεκριμένο συντελεστή βαρύτητας (Meijer et al., 2020).

Ένα παράδειγμα τυποποίησης της διαδικασίας λήψης αποφάσεων είναι η ανάθεση ίσων βαρών σε μια βαθμολογία δοκιμής ή μια συνέντευξη αξιολόγησης και άθροισης των αποτελεσμάτων που προκύπτουν. Ωστόσο, οι σταθμίσεις μπορούν να βασιστούν και σε κάποια παλινδρόμηση πρωτογενών δεδομένων, μετα-αναλύσεων και άλλων πιο εξειδικευμένων τεχνικών, ανάλογα με το θέμα (Murphy et al., 2013). Στην περίπτωση της τυποποίησης, τα σταθμισμένα βάρη χρησιμοποιούνται με συνέπεια σε όλες τις διαδικασίες αξιολόγησης. Αντίθετα, η βαρύτητα της πληροφόρησης μπορεί να μην είναι σταθμισμένη, όταν οι πληροφορίες συνδυάζονται ολιστικά (Kuncel et al., 2013). Για αυτόν τον λόγο ο μηχανικός συνδυασμός οδηγεί σε πιο ακριβείς προβλέψεις από τον ολιστικό συνδυασμό πληροφοριών (Kuncel et al., 2013).

Πολλοί αρμόδιοι λήψης αποφάσεων, όμως, τείνουν να επιλέγουν τον ολιστικό τρόπο χρήσης των πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων για διάφορους λόγους, όπως η μεγαλύτερη αυτονομία (Nolan & Highhouse, 2014), η απόκτηση καλύτερου επαγγελματικού προφίλ και κοινωνικής καταξίωσης (Nolan et al., 2016) και η ύπαρξη μεγαλύτερης αυτοπεποίθησης (Dietvorst et al., 2015). Σημαντικός παράγοντας επίσης

είναι η έλλειψη γνώσης πρακτικών τυποποιημένων και χρήσης στοιχείων για τη λήψη αποφάσεων (Sanders et al., 2008). Η έλλειψη αυτή της γνώσης μπορεί να προκύπτει από έλλειψη χρόνου των υπεύθυνων λήψης αποφάσεων ή την αντιμετώπιση δυσκολιών στην ορθή ερμηνεία των γνώσεων που έχουν (Majid et al., 2011).

Σημαντικός παράγοντας που καθορίζει την έκβαση της λήψης αποφάσεων είναι και το κίνητρο των αρμοδίων. Οι αρμόδιοι με κίνητρο συνήθως έχουν λιγότερο επιτυχείς αποφάσεις σε σχέση με αυτούς που ακολουθούν την πεπατημένη (Rynes et al., 2005). Αυτό το παράδοξο λαμβάνει χώρα, γιατί θεωρούν ότι αποτελεί μέρος της εργασίας τους και επιθυμούν να αναδειχθούν και να προβληθούν μέσα από αυτήν τη διαδικασία. Επιπρόσθετα, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων δεν είναι σε θέση συχνά να προσδιορίσουν πότε υπάρχουν αποκλίσεις κανόνων που δικαιολογούν την παρείσφρηση της ανθρώπινης εμπλοκής (Dietvorst et al., 2018). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, όμως, η καλύτερη στρατηγική λήψης αποφάσεων είναι η εναρμόνιση με κάποιον υπάρχοντα κανόνα και πρότυπο λήψης αποφάσεων (Guay & Parent, 2018).

Οι Eberlin & Tatum (2008) εντόπισαν μια σημαντική σχέση μεταξύ της λήψης αποφάσεων και του στυλ ηγεσίας που καθιστούν τη λήψη αποφάσεων κρίσιμο ρόλο ενός ηγέτη. Οι αξίες ενός ηγέτη πιθανώς να μπορούν να μεσολαβήσουν στη σχέση μεταξύ της λήψης αποφάσεων και της απόδοσης του ηγέτη.

## **2.2. Διαχείριση Κρίσεων**

Η διαχείριση κρίσεων αναφέρεται στις αποφάσεις και τις ενέργειες που εκτελούν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων, καθώς προετοιμάζονται, αντιδρούν και ανακάμπτουν από κρίσεις. Οι κρίσεις είναι δραματικές διακοπές της καθημερινής ρουτίνας οργανισμών ή και κοινωνιών, οι οποίες δοκιμάζουν σοβαρά τη διαχειριστική ικανότητα των ανθρώπων που είναι αρμόδιοι για τη λήψη αποφάσεων και απειλούν βασικές αξίες που θεωρούνται πολύτιμες. Οι κρίσεις είναι ενδημικές σε όλους τους κλάδους και τομείς μιας κοινωνίας και μπορούν να εμφανιστούν οπουδήποτε και οποτεδήποτε. Μπορεί να προέρχονται από τον ανθρώπινο παράγοντα ή να έχουν φυσική προέλευση, όπως ένας σεισμός ή μια πανδημία, και μπορούν να διαρκέσουν ώρες έως και μήνες (Dayton, 2009).

Παρά τις διαφορές τους, όλες οι κρίσεις έχουν την ικανότητα να αναδιαμορφώνουν το κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό τοπίο και να δοκιμάζουν τις γνωστικές, ηθικές και ηγετικές ικανότητες των υπεύθυνων λήψης αποφάσεων. Η επιτυχής διαχείριση κρίσεων βοηθά στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης με το κοινό των οργανισμών ή των κοινωνιών και την εδραίωση πίστης στην ηγεσία αυτών. Αντίθετα, η ανεπιτυχής διαχείριση μιας κρίσης μπορεί να οδηγήσει σε οργανωτικό κατακερματισμό, δημόσια δυσαρέσκεια και αλλαγή ηγεσίας (Dayton, 2009).

Σύμφωνα με τους Alexander & Maehlum (2008), η κρίση αποτελεί ένα σημείο καμπής που καθορίζει το καλύτερο ή χειρότερο αποτέλεσμα. Αυτή η διττή σημασία και έκβαση της κρίσης αφορά τον τρόπο διαχείρισής της και τον βαθμό επιτυχίας της αποτελεσματικότητας των υπεύθυνων λήψης αποφάσεων. Σύμφωνα με τους Seeger et al. (2003), η κρίση αποτελεί κάτι απροσδόκητο ή μια σειρά γεγονότων που δημιουργεί μεγάλη αβεβαιότητα και απειλεί τους στόχους που θέτει ένας οργανισμός.

Η κρίση είναι η αντίληψη ενός απρόβλεπτου γεγονότος που απειλεί σημαντικές προσδοκίες των ενδιαφερομένων και μπορεί να επηρεάσει σοβαρά την απόδοση ενός οργανισμού και να δημιουργήσει αρνητικά αποτελέσματα (Coombs, 2012). Η κρίση μπορεί να προέρχεται από ανθρώπινα ή φυσικά αίτια ή και τα δύο και ποικίλλει σε ένταση και διάρκεια, ενώ μπορεί να είναι προβλέψιμη ή απροσδόκητη (Howat et al., 2012; Karasavidou & Alexopoulos, 2019; Mutch, 2015).

Η διαχείριση κρίσεων περιλαμβάνει τις ενέργειες και δράσεις ανώτατων στελεχών των οργανισμών σε περιόδους έκτακτων καταστάσεων που μπορεί να προκύπτουν από εξωγενείς ή ενδογενείς παράγοντες και επιβάλλουν τη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Σύμφωνα με τον Mitroff (1988), η διαχείριση κρίσεων αποτελεί μια σειρά εσωτερικών συνδέσμων ή τον έλεγχο των κρίσεων που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν κίνδυνο στις κύριες διαδικασίες, τους εργαζόμενους, τα διευθυντικά στελέχη και το εξωτερικό περιβάλλον των οργανώσεων. Σημαντικά είναι τα αντανακλαστικά του οργανισμού στη λήψη αποφάσεων, όταν προκύπτουν κρίσεις (Burnett, 2002).

Η κρίση επιδεινώνεται, όταν υπάρχει έλλειψη ετοιμότητας που επηρεάζει την ικανότητα ενός συστήματος να αντιμετωπίσει και να διαχειριστεί την κατάσταση (Howat et al., 2012; Karasavidou & Alexopoulos, 2019; Mutch, 2015). Η πρόσφατη πανδημία αποκάλυψε τον ρόλο που διαδραματίζουν τα σχολεία στην παροχή ρουτίνας,

σταθερότητας και ουσιαστικής υποστήριξης στους μαθητές, το ανθρώπινο δυναμικό και την ευρύτερη σχολική κοινότητα κατά τη διάρκεια μιας περιόδου κρίσης (Gainey, 2009; Karasavidou & Alexopoulos, 2019; Stone – Johnson & Weiner, 2020).

Σύμφωνα με τον Garcia (2006), στόχοι της διαχείρισης κρίσεων είναι η ενημέρωση των υπευθύνων λήψης αποφάσεων για τα εργαλεία αντιμετώπισης μιας κρίσης, ο προσδιορισμός και η αξιολόγηση της κρίσης από τα ανώτερα στελέχη, η παροχή τεχνικών για τον σχεδιασμό πλάνων εξόδου από την κρίση και η παροχή δεξιοτήτων και προσόντων στα ανώτερα στελέχη για την καλύτερη δυνατή διαχείριση της κρίσης.

Μια κρίση λαμβάνει χώρα, όταν συντρέχουν οι εξής τρεις παράγοντες (Dayton, 2009):

- η κατάσταση θεωρείται απειλή για βασικές αξίες, τους εγγενείς αρχές ή ιδιότητες που ο οργανισμός ή η κοινωνία θεωρεί απαραίτητες για να ευδοκιμήσει,
- η κατάσταση πρέπει να θεωρείται επείγουσα με σύντομο και πεπερασμένο διαθέσιμο χρόνο για τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων, προκειμένου να ανταποκριθούν στην κατάσταση και να διαθέτουν μια ευκαιρία για δράση, και
- η κατάσταση πρέπει να περιέχει υψηλό βαθμό αβεβαιότητας.

Συνήθως, στη διαχείριση κρίσεων περιλαμβάνονται τα εξής στοιχεία (Dayton, 2009):

- πλαισίωση κατάστασης,
- ετοιμότητα,
- διαδικασίες λήψης αποφάσεων,
- συγκρούσεις αξιών και συμφερόντων,
- διαχείριση πληροφόρησης,
- γραφειοκρατία, συγκρούσεις και συνεργασία,
- αλληλουχία γεγονότων και καταστάσεων,
- ανατροφοδότηση.

Τα κανονιστικά μοντέλα διαχείρισης κρίσεων περιλαμβάνουν διακριτές φάσεις δράσης που πρέπει να αναληφθούν κατά τη διάρκεια μιας κρίσης (Waller et al., 2014). Το μοντέλο με τη μεγαλύτερη επιρροή ορίστηκε από τον Mitroff (1988) και περιλαμβάνει πέντε διαδοχικές φάσεις: (1) την ανίχνευση σήματος, (2) την προετοιμασία και

πρόληψη, (3) τον έλεγχο και τη συγκράτηση επιπτώσεων, (4) την ανάκτηση και (5) τη μάθηση.

Το είδος της κρίσης αποτελεί θέμα συζήτησης για θεωρητικούς και επαγγελματίες κρίσεων κάθε φορά που προκύπτει, γεγονός που υποδηλώνει το υψηλό επίπεδο αβεβαιότητας και της αταξίας που είναι εγγενής στην κρίση (Boin, 2006). Οι χρηματοοικονομικές, κοινωνικές, υγειονομικές και βιομηχανικές κρίσεις είναι όροι που χρησιμοποιούνται συχνά για τον εντοπισμό ανεπιθύμητων και απίθανων μερικές φορές γεγονότων που έχουν μεγάλες και σημαντικές επιπτώσεις. Τα γεγονότα κρίσης εμπίπτουν σε μια χρονική συνέχεια επίσης. Ωστόσο, κάθε κρίση έχει ευδιάκριτα και παρόμοια χαρακτηριστικά (Waller et al., 2014).

Μια οργανωτική κρίση μπορεί να περιγραφεί ως δύο αλληλεπιδρώντα σύνολα αποτυχιών. Ένα σύνολο αποτυχιών περιλαμβάνει ανθρώπινους, λειτουργικούς και τεχνολογικούς παράγοντες που είναι εντός του οργανισμού και μπορεί να προκύπτουν από ανθρώπινο λάθος, αποτυχία πολιτικής ή δυσλειτουργία κάποιου συστήματος. Το δεύτερο σύνολο περιλαμβάνει αστοχίες που δεν ανήκουν στον οργανισμό, όπως αδυναμία των ρυθμιστικών φορέων να εντοπίσουν επικίνδυνο εξοπλισμό, ανυπαρξία υποδομών για παροχή των απαραίτητων πόρων και έλλειψη σχεδιασμού (Shrivastava et al., 2006).

Η διαχείριση κρίσεων σε διαφορετικά πλαίσια και κλάδους κέντρισε το ενδιαφέρον των ερευνητών, ειδικά μετά την επίθεση της 11ης Σεπτεμβρίου στην Αμερική, το ασιατικό τσουνάμι το 2004 και τον σεισμό στο Κασμίρ το 2005. Παράλληλα, η πεποίθηση που υπάρχει ότι η εξάρτηση από ευάλωτες δομές, υποδομές και υπηρεσίες έχει κάνει τις σύγχρονες κοινωνίες ευάλωτες στις κρίσεις, έχει αυξήσει το ενδιαφέρον για τη διαχείριση κρίσεων μεταξύ των υπεύθυνων χάραξης πολιτικής και λήψης αποφάσεων σε όλους τους κλάδους. Συνήθως, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων έχουν ελλιπή κατανόηση της προέλευσης και των κινδύνων του προβλήματος που αντιμετωπίζουν και δε γνωρίζουν τις συνέπειες της κατάστασης ούτε και τον αντίκτυπο των ενεργειών, στις οποίες θα προβούν για τον τρόπο που πρόκειται να επηρεάσουν την υπάρχουσα κατάσταση και έκβαση του τελικού αποτελέσματος (Dayton, 2009).

Συχνά, όταν κάποιος μελετά μια κρίση, μπορεί να τη χωρίσει σε ευκαιρίες λήψης αποφάσεων, δηλαδή σε διακριτές χρονικές στιγμές, κατά τις οποίες οι υπεύθυνοι λήψης

αποφάσεων καλούνται να λάβουν μια απόφαση για ενέργειες. Η λήψη αποφάσεων είναι πολύ δύσκολη διαδικασία κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, ακριβώς λόγω των ψυχολογικών και θεσμικών προκλήσεων που επιφέρει ο συνδυασμός μιας απειλής, μιας επείγουσας κατάστασης και ενός αβέβαιου αποτελέσματος. Η διαχείριση κρίσεων περιπλέκει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων με πολλούς τρόπους. Για παράδειγμα, αυξάνει την πολυπλοκότητα, αντιπαραθέτοντας μεταξύ τους διαφορετικές αξίες, δημιουργεί αδιέξοδα ή συγκρούσεις (Dayton, 2009).

Το επείγον της κατάστασης προκαλεί περαιτέρω δυσκολία στη διαδικασία λήψης απόφασης, καθώς αυξάνει την πιθανότητα να ληφθούν γρήγορες και αναποτελεσματικές αποφάσεις, γιατί αγνοούνται σημαντικές πτυχές του προβλήματος. Επιπρόσθετα, δημιουργείται άγχος που μπορεί να συρρικνώσει τις εξουσίες των ανώτατων στελεχών του οργανισμού, με αποτέλεσμα να υπάρξουν γρήγορες αντικαταστάσεις ατόμων. Επίσης, σε αβέβαιες καταστάσεις διαφορετικοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων μπορούν να πλαισιώσουν την κατάσταση με πολύ διαφορετικούς τρόπους (Dayton, 2009).

Στη βιβλιογραφία, διάφορες έρευνες εστιάζουν στην ετοιμότητα της πολιτικής δικαιοδοσίας να αντιδράσει σε περίπτωση απειλής που προκύπτει από το φυσικό περιβάλλον, να προστατεύει την υγεία και την ασφάλεια των πολιτών, να υποστηρίζει την ακεραιότητα και τη λειτουργία των φυσικών δομών και συστημάτων (Waller et al., 2014). Παραδείγματα λήψης μέτρων για περιπτώσεις κρίσεων αποτελούν οι ασκήσεις εκκένωσης, η ύπαρξη μέσων και τρόπων επικοινωνίας, η διαθεσιμότητα επείγουσας ιατρικής περίθαλψης (Perry & Lindell, 2003).

Οι Mitroff & Alpaslan (2003) περιόρισαν τις ανθρωπογενείς κρίσεις σε φυσιολογικές και μη. Οι φυσιολογικές αφορούν ατυχήματα που προκαλούνται από υπερφόρτωση του συστήματος ή δυσλειτουργίες, όπως τα βιομηχανικά ατυχήματα ή μια πετρελαιοκηλίδα. Αντίθετα, μη φυσιολογικές είναι οι σκόπιμες ενέργειες για υπονόμηση διαδικασιών, πρόκληση φόβου ή πανικού. Παραδείγματα τέτοιων είναι οι βομβιστικές επιθέσεις.

Οι μοντέρνοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν μεγάλη αβεβαιότητα σε έναν ανταγωνιστικό παγκοσμιοποιημένο κόσμο. Με τις γρήγορες αλλαγές των οικονομιών, τις διεθνείς πολιτικές και εμπορικές συμμαχίες και τις αναδυόμενες τεχνολογίες, οι οργανισμοί



αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη ευαισθησία και είναι ευάλωτοι να βιώσουν μια κρίση πολύ περισσότερο από ό,τι ήταν είκοσι χρόνια πριν (Mitroff, 2005).

Ο αντίκτυπος του Covid-19 έθεσε τους ηγέτες της εκπαίδευσης σε κατάσταση διαχείρισης κρίσεων, όπου η λήψη αποφάσεων έπρεπε να είναι γρήγορη και αποτελεσματική. Η McNamara (2021) εξέτασε την ηθική της επίγνωσης, τις τεχνικές εκπαίδευσης και πρότεινε το μοντέλο ενσυνείδητης ηγεσίας ως θετικό εργαλείο που επιτρέπει στους ηγέτες να αναγνωρίζουν και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε ευρύτερες δομικές αδυναμίες της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, με αναφορά στην ικανότητα των ηγετών να λειτουργούν με αυξημένη επίγνωση, επιτρέποντας μια πιο ανθεκτική οργάνωση που επιτρέπει τον καλύτερο έλεγχο.

Η επιβολή «καραντίνας» ανάγκασε τις σχολικές μονάδες και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα γενικά να ανταποκριθούν στις αλλαγές, δημιουργώντας προκλήσεις για όσους εμπλέκονται στην παράδοση και την παραλαβή τους μάθησης και τους διδασκαλίας (Almazova et al., 2020). Σύμφωνα με τους Strielkowski & Wang (2020), από όλες τις επιπτώσεις που επέφερε η πανδημία, τον μεγαλύτερο αντίκτυπο είχε ο ακαδημαϊκός και εκπαιδευτικός κλάδος. Για αυτόν τον λόγο, η ηγεσία στην εκπαίδευση απόκτησε αυξημένο ενδιαφέρον ερευνητικά.

Η ηγεσία στην εποχή της πανδημίας είναι μια ηγεσία σε περίοδο κρίσης. Οι άνθρωποι αναγκάστηκαν να παραμείνουν στο σπίτι, πολλές επιχειρήσεις σταμάτησαν με νόμο την λειτουργία τους και απαγορεύτηκαν οι συγκεντρώσεις και συναθροίσεις σε ανοιχτούς και κλειστούς χώρους (McNamara, 2021). Η αντίληψη για τον βαθμό επιτυχίας αντιμετώπισης αυτής της κρίσης μπορεί να αντανάκλα την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών που έχουν θεσπιστεί και να μεγεθύνει τις αδυναμίες διεργασιών και συστημάτων που ήδη υπάρχουν (Cartier & Taylor, 2020). Καθώς οι συνθήκες μιας κρίσης είναι δυναμικές και πολυσύνθετες, η ολοκληρωμένη επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι ζωτικής σημασίας, δεδομένου ότι τα αποτελέσματα των ενεργειών που λαμβάνονται δεν ισχύουν μεμονωμένα, αλλά διασυνδέονται μέσω πολύπλοκων δομών των οργανισμών και των κοινοτήτων (Cartier & Taylor, 2020).

Ο ηγέτης καλείται να ελέγξει την κατάσταση και να ενδυναμώσει την κοινότητα, ώστε να φτάσει σε μια συνεργατική και κοινή ανθεκτική πρακτική εργασίας μέσα στη νέα κατάσταση. Από την αρχή της πανδημίας, οι Fernandez & Shaw (2020a) ανέπτυξαν ένα

όραμα για την εκπαιδευτική ηγεσία ενόψει της επερχόμενης κρίσης, δίνοντας έμφαση στην αξία των μετασχηματιστικών και όχι των συναλλακτικών ηγετών (Fernandez & Shaw, 2020b) που μπορούν να συνδεθούν, για να δημιουργήσουν μια ομάδα που επικοινωνεί καθαρά και απαντά τους κρίσεις με ευελιξία.

Η διαχείριση κρίσεων διαταράσσει την υγιή ευελιξία μιας σχολικής μονάδας και η επανασύνδεση με την ισορροπημένη επίγνωση των προοπτικών που υπάρχουν πέρα από την άμεση κρίση είναι απαραίτητη για την υπερπήδηση και επίλυση των προβλημάτων και την ενίσχυση της ικανότητας της μονάδας να προχωράει μπροστά με ενιαίο τρόπο (Webster & Rivers, 2019). Ο ενσυνείδητος ηγέτης είναι συλλογικός, αλληλεπιδρά δυναμικά με τους συναδέλφους του, τους μαθητές και τους λοιπούς ενδιαφερόμενους, γνωρίζοντας πως η συνεργασία μειώνει τον κίνδυνο και ενισχύει την ικανότητα ανάκαμψης (Sawyer & Harrison, 2019).

Οι τεχνικές αδυναμίες αποτέλεσαν σημαντικό πρόβλημα για πολλούς ηγέτες σχολικών μονάδων κατά την περίοδο της τηλεκπαίδευσης μέσα στην πανδημία. Οι τεχνικοί παράγοντες επηρεάζονται από γεωγραφικές μεταβλητές, το δίκτυο τηλεπικοινωνίας, το κόστος πρόσβασης στο διαδίκτυο, ενώ οι αδυναμίες που παρουσιάζονταν κατά την επικοινωνία περιλαμβάνουν την αργή προσαρμογή εικόνας και ήχου, την χαμηλή ποιότητα του αποτελέσματος που προσφέρουν τα διαθέσιμα μέσα των μαθητών/τριών και την γενικότερη ατμόσφαιρα της τάξης. Η κατάσταση αυτή επιβάρυνε την ψυχολογία εκπαιδευτικών και μαθητών/τριών (Sarnoto et al., 2021).

Αντίθετα, η χρήση σύγχρονων μέσων διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ των παιδιών και την πραγματοποίηση ενός δημιουργικού μαθήματος, ακόμη και με την απουσία μιας ατμόσφαιρας ενσυναίσθησης. Η διαδικτυακή μάθηση σε πολλές περιπτώσεις αύξησε τα κίνητρα των μαθητών και το ενδιαφέρον τους για μάθηση. Υπό αυτήν την έννοια, βελτιώθηκε η επικοινωνία (Sarnoto et al., 2021).

Στην πραγματικότητα, η διαχείριση κρίσεων που βίωσαν οι εκπαιδευτικοί με τη διαδικτυακή μάθηση περιλάμβανε την επίλυση πολλών προβλημάτων και την υπερπήδηση πολλών εμποδίων. Εκτός από τους περιορισμούς των υποδομών, των τεχνολογικών μέσων και της τηλεπικοινωνιακής πρόσβασης, τα πάσης φύσεως προβλήματα που είχαν οι διευθυντές/ντριες να αντιμετωπίσουν απαιτούν την παρουσία ενός μοντέλου ηγεσίας που φροντίζει και επιτρέπει στον ηγέτη να χειρίζεται θετικά και

με πλήρη έλεγχο την κατάσταση, με ευαισθησία και ανταπόκριση στις δομικές αδυναμίες της σχολικής μονάδας (McNamara, 2021).

Οι Karimian et al. (2021) προτείνουν ορισμένες στρατηγικές, συμπεριλαμβανομένης της εικονικοποίησης, της τεχνολογικής υποστήριξης, της ενδυνάμωσης, της συμμετοχής, της κοινής χρήσης διαδικασιών, της συμπίεσης διαδικασιών, της ενσωμάτωσης, της υπέρβασης, της ευελιξίας, της διαφορετικότητας και της προστασίας με παρακολούθηση των διαδικασιών. Σημαντική θεωρείται και η προσωπική προσέγγιση μέσω της ενσωμάτωσης της τεχνολογίας στη σχολική κουλτούρα από όλα τα μέρη.

Η εκπαίδευση των ηγετών του δημοσίου τομέα είναι σημαντική για τη διασφάλιση των συνθηκών για επαρκή απόκριση σε περίπτωση καταστροφών και άλλων καταστάσεων κρίσης και έκτακτης ανάγκης. Οι προϋποθέσεις για επιτυχείς λύσεις μπορούν να δημιουργηθούν με την απόκτηση επαγγελματικών γνώσεων και δεξιοτήτων, την κατοχή τεχνικής και τεχνολογικής ετοιμότητας για τη διαχείριση καταστάσεων κρίσης και τη δημιουργία ή ενημέρωση της απαραίτητης νομοθεσίας που συνδέεται με την εναρμόνιση της αμοιβαίας συνεργασίας με τις χώρες της Ε.Ε. Το ζήτημα είναι ποιες γνώσεις και δεξιότητες είναι απαραίτητες για τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων σε περιόδους κρίσης. Οι ικανότητες αυτές αποτελούν συνάρτηση του συνολικού κλίματος για την ετοιμότητα του κινδύνου που έχει δημιουργηθεί, με βάση το πλαίσιο των εθνικών ή και διεθνών πολιτικών που επιβάλλει η κρίση. Ως εκ τούτου, η εκπαίδευση και κατάρτιση πρέπει να καλύπτει ένα ευρύ φάσμα θεματικών (Hošková-Mayerová, 2016).

Η διαχείριση κρίσεων αποτελεί την εφαρμογή στρατηγικών που έχουν σχεδιαστεί, για να βοηθήσουν έναν οργανισμό να αντιμετωπίσει ένα ξαφνικό και σημαντικό αρνητικό γεγονός. Μια κρίση μπορεί να προκύψει ως αποτέλεσμα ενός απρόβλεπτου γεγονότος ή ως συνέπεια κάποιου γεγονότος που είχε θεωρηθεί δυνητικός κίνδυνος. Και στις δύο περιπτώσεις, οι κρίσεις απαιτούν την ταχεία λήψη αποφάσεων για τον περιορισμό της ζημιάς. Για αυτό, μια από τις πρώτες ενέργειες στον σχεδιασμό διαχείρισης κρίσεων είναι ο προσδιορισμός ενός ατόμου που θα διαχειριστεί την κρίση (Hošková-Mayerová, 2016).

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό κατά τη διαχείριση μιας κρίσης είναι η διαχείριση της γνώσης και της πληροφορίας που προκύπτει. Η κατάλληλη διασύνδεση και η διαθέσιμη γνώση πρέπει να συνδυαστούν για το επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ηγέτες μπορούν να υποστηρίξουν αποτελεσματικά τη διαχείριση μιας κρίσης (Hoškónová-Mayerová, 2016).

### **2.3. Διευθυντές**

Όταν μια κρίση λαμβάνει χώρα, συνήθως έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ευημερία της σχολικής μονάδας και των μελών της (Karasavidou & Alexopoulos, 2019). Δεδομένης της αυξημένης πιθανότητας τα σχολεία να αντιμετωπίσουν κάποια κρίση κατά τη λειτουργία τους, καθώς αυξάνεται ο αριθμός των περιστατικών σχολικής βίας, των ακραίων καιρικών φαινομένων και των φυσικών καταστροφών, είναι σημαντικό η εκπαιδευτική ηγεσία και διοίκηση να είναι προετοιμασμένη και να έχει ικανότητες, ώστε να ανταποκριθεί και να αντεπεξέλθει αποτελεσματικά (Gainey, 2009; Karasavidou & Alexopoulos, 2019).

Οι ηγέτες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαχείριση των κρίσεων και απαιτείται κατάλληλη συμπεριφορά και επικοινωνιακό στυλ για την αποτελεσματικότητα της αντιμετώπισης της κατάστασης. Ο ηγέτης καλείται να επιδεικνύει ικανότητες στη χρήση της εξουσίας κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, να αντιλαμβάνεται τα σημάδια της επερχόμενης κρίσης, να διαθέτει τις δεξιότητες σχεδιασμού και προετοιμασίας των σταδίων αντιμετώπισης αυτής και να λαμβάνει αποτελεσματικά τις αποφάσεις που θα οδηγήσουν σε λύσεις (Bass, 1985).

Ο ηγέτης στοχεύει στη συνειδητή αλλαγή ή επιρροή της συμπεριφοράς των γύρων του (Αθανασούλα – Ρέππα, Δακοπούλου, Κουτούζης, Μαυρογιώργος & Χαλκιώτης, 2008), που καλούνται να εφαρμόσουν την προτεινόμενη από τον ηγέτη συμπεριφορά και ο τελευταίος παρέχει τα κατάλληλα μέσα και τις πρακτικές εκείνες που θα επιτρέψουν τη διαχείριση της κρίσης, πείθοντας τους γύρω του για την αναγκαιότητα και καταλληλότητά τους. Οι ηγέτες μιας σχολικής μονάδας καλούνται να εκπληρώσουν όσα υποστήριζαν και πριν το ξέσπασμα της κρίσης και να αντεπεξέλθουν υπό πίεση, χωρίς να μεταδίδουν στους γύρω τους άγχος, αγωνία και προβληματισμούς, επιδεικνύοντας σοβαρότητα, συνέπεια και αφοσίωση (Atkinson, 2012).

Η ηγεσία μιας σχολικής μονάδας πρέπει να είναι αποτελεσματική κατά τη διαχείριση μιας κρίσης, καθώς αντιπροσωπεύει την κεφαλή της και καθορίζει συνολικά και ενιαία τον τρόπο αντίδρασης της σχολικής μονάδας σε μια δύσκολη συγκυρία. Η παροχή εξατομικευμένης υποστήριξης επηρεάζει θετικά την κουλτούρα και τις αξίες της σχολικής μονάδας σε τέτοιον βαθμό που οι ενδιαφερόμενοι και άμεσα εμπλεκόμενοι προσπαθούν να επιτύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, με βάση τις δυνάμεις και τις δυνατότητές τους (Podsakof et al., 1996). Οι ηγέτες που αντιδρούν αποτελεσματικά σε περιόδους κρίσης μπορούν να αλλάξουν τον τρόπο λειτουργίας μιας σχολικής μονάδας και να αναπτύξουν ένα καλύτερο μέλλον για αυτήν.

Ωστόσο, η κατάσταση κρίσης δημιουργεί άγχος και κόπωση και πολλές φορές αβεβαιότητα και αμφισβήτηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των ηγετών. Η πίεση εντείνεται και συμπληρώνεται συνήθως από αλλαγές στην εργασιακή καθημερινότητα, οι οποίες προκύπτουν ως απόρροια της κρίσης. Αυτή η κατάσταση δημιουργεί άγχος, γιατί χρειάζεται επαναπροσδιορισμός της κατάστασης, των διαδικασιών που ακολουθούνται ή ακόμη και του τρόπου παράδοσης μαθημάτων, όπως συνέβη με την πανδημία.

Επιπλέον, οι άνθρωποι από τη φύση τους αντιστέκονται στην αλλαγή και μια κρίση επιφέρει βίαιες και άμεσες αλλαγές που επηρεάζουν την εκπαιδευτική κοινότητα. Η προσέγγιση αυτών των αλλαγών από τον/την διευθυντή/ντρια χαράζει τον προτεινόμενο τρόπο προσέγγισης της νέας κατάστασης και αντιστακτά τη σημασία της υιοθέτησης αποτελεσματικών τρόπων και μεθόδων αντιμετώπισης της κατάστασης.

Ως απόρροια του άγχους, οι διευθυντές/ντριες καλούνται να αντιμετωπίσουν και την επαγγελματική εξουθένωση σε μια περίοδο κρίσης. Η εξουθένωση αυτή οδηγεί και σε σωματική και συναισθηματική κόπωση και εξάντληση, με αποτέλεσμα να υπάρχει μειωμένη αποτελεσματικότητα (Maslach & Leiter, 2008). Επιπλέον, την περίοδο της κρίσης επικρατεί αβεβαιότητα για το εύρος και την χρονική διάρκεια των αλλαγών που έχουν επέλθει στην επαγγελματική καθημερινότητα των εκπαιδευτικών (Rafferty & Griffin, 2006).

## 2.4. Κρίση Covid-19

Οι κρίσεις αποτελούν επώδυνες εμπειρίες για τους εκπαιδευτικούς ηγέτες και όλους τους σχολικούς φορείς (Smith & Riley, 2012). Μια κρίση που αντιμετωπίζεται με λάθος τρόπο αποτελεί σημαντικό κίνδυνο να δημιουργήσει αρνητικό αντίκτυπο σε έναν οργανισμό (Coombs, 2007). Σύμφωνα με τον Boin (2006), μέσα στις κρίσεις υπάρχουν τρεις συνιστώσες: απειλή, αβεβαιότητα και επείγουσα ανάγκη. Η κρίση του Covid-19 ήταν από τις πιο έντονες των τελευταίων δεκαετιών που χρειάστηκε να αντιμετωπίσει η εκπαιδευτική κοινότητα.

Οι διευθυντές και οι άλλοι εκπαιδευτικοί ήταν από τους πρώτους που χρειάστηκε να προσαρμοστούν άμεσα στην πρόσφατη πανδημία (Osmond – Jonson et al., 2020). Οι διευθυντές αντιμετώπισαν την ένταση της εργασίας που προέκυψε μέσα στην πανδημία (Riley, 2019).

Οι ηγέτες χρειάστηκε να βασιστούν όχι μόνο στις υπάρχουσες δεξιότητες και γνώσεις τους αλλά και στην ικανότητά τους να προσαρμοστούν στην γρήγορη εκμάθηση νέων εκπαιδευτικών μεθόδων και να αναπτύξουν νέες γνώσεις και δεξιότητες. Οι διευθυντές έπρεπε μέσα σε αυτήν την κατάσταση να ανταποκριθούν και οι ίδιοι στις νέες συνθήκες αλλά και να διαχειριστούν αυτήν την διαφορετική κατάσταση, πείθοντας τους εκπαιδευτικούς και προσαρμόζοντας τα επιχειρήματα και τις προτάσεις τους, ώστε να καθησυχάζουν τις ανησυχίες τους (McNamara, 2021).

Οι διευθυντές απέκτησαν μέσα στην πανδημία νέα ψηφιακή κουλτούρα και ικανότητες και έγινε αντιληπτό πως πρέπει να αναπτύξουν μεγαλύτερη ευελιξία, προσαρμοστικότητα και όρεξη για απόκτηση νέων εμπειριών, δεξιοτήτων και γνώσεων. Οι διευθυντές εφάρμοσαν αποτελεσματικές στρατηγικές για τη χρήση ψηφιακών δεδομένων, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι. Οι ηγέτες στην ψηφιακή εποχή μπορούν να βελτιώσουν την εκπαιδευτική διαδικασία και τις συνθήκες για τους/τις μαθητές/τριες και τους εκπαιδευτικούς (Couros, 2021).

Οι ρόλοι που κλήθηκαν να εφαρμόσουν οι διευθυντές αφορούν τη δημιουργία και τη διατήρηση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής ομάδας, την ανάπτυξη των μελών της μέσα στη νέα κατάσταση και την επίτευξη του στόχου (Kotter, 2001).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2015), ο ηγέτης έχει την ευθύνη της υλοποίησης και του συντονισμού της ομάδας για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού μέσα στη νέα κατάσταση που διαμορφώνει μια κρίση. Επιπλέον, ο ηγέτης είναι αυτός που καλείται να αναγνωρίσει τις ευκαιρίες μέσα σε μια νέα κατάσταση και να τις αξιοποιήσει (Kotter, 1996). Χαρακτηριστικά όπως η καθημερινή παρουσία και η επίδειξη ευαισθησίας και ενδιαφέροντος θεωρούνται βασικά για έναν ηγέτη (Zenger & Folkman, 2002). Επιπρόσθετα, ο ηγέτης ασκεί συμβουλευτικό ρόλο, ώστε να γίνονται οι σωστές επιλογές με την κατάλληλη εφαρμογή (Γιαννουλέας, 2011).

Η πανδημία του Covid-19 έχει αλλάξει τη φύση της εργασίας των διευθυντών σχολείων. Στις μέρες μας, οι προσδοκίες είναι μεγαλύτερες και απαιτείται να είναι και καλύτεροι μάνατζερ, καθώς ο ρυθμός των αλλαγών και των εξελίξεων και στον εκπαιδευτικό τομέα έχει αυξηθεί εκθετικά (Wang & Pollock, 2020). Τα πρώτα στοιχεία μέσα στην πανδημία έδειξαν πως οι διευθυντές ακολουθούν τη δική τους ηγετική προσέγγιση, ώστε να διαχειριστούν τα σχολεία στην περίοδο της πανδημικής κρίσης. Τα κύρια θέματα, με τα οποία ασχολούνται οι διευθυντές είναι η ασφάλεια κατά την εκπαιδευτική διαδικασία, η δημιουργία ενός πλαισίου διαδικασίας και λειτουργίας για το μελλοντικό σχολείο, καθώς και η προσαρμογή τους στην ψηφιακή εποχή.

Η Pollock (2020) εξέτασε τους τρόπους, με τους οποίους οι διευθυντές προσαρμόστηκαν στις πρακτικές γύρω από τις νέες συνθήκες για τη μάθηση τόσο των μαθητών/τριών όσο και των εκπαιδευτικών που διδάσκουν, ενώ ταυτόχρονα αναζητά νέους τρόπους υποστήριξης της διαδικτυακής μάθησης και των λειτουργιών της δημόσιας εκπαίδευσης μέσα στις νέες συνθήκες που δημιουργήθηκαν.

Οι Karakose et al. (2021) διερεύνησαν τις απόψεις και τις εμπειρίες των εκπαιδευτικών σχετικά με τον ψηφιακό και ηγετικό ρόλο των διευθυντών, όπως επίσης και τις τεχνολογικές τους ικανότητες κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Με τη χρήση ποιοτικής μεθόδου έρευνας, βασισμένης σε μελέτη περίπτωσης με 89 εκπαιδευτικούς, προέκυψαν πέντε θέματα με βάση τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες των συμμετεχόντων. Τα θέματα αυτά αφορούν την ψηφιακή χρήση της τεχνολογίας, τον ψηφιακό μετασχηματισμό, την υποστήριξη που βασίζεται στην ψηφιακή επαγγελματική ανάπτυξη, την υποστήριξη για την ψηφιακή μαθησιακή κουλτούρα και τις ψηφιακές ηγετικές δεξιότητες. Η έρευνά τους κατέληξε στο συμπέρασμα πως το επίπεδο χρήσης των ψηφιακών τεχνολογιών από τους διευθυντές σχολείων κατά τη διάρκεια της πανδημίας ήταν επαρκές και πως οι

διευθυντές υποστηρίζουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την επαγγελματική ανάπτυξη, με βάση την τεχνολογία που εφαρμόζεται και είναι διαθέσιμη στα σχολεία. Επιπρόσθετα, υποστήριξαν πως οι διευθυντές σχολείων συμβάλλουν στην οικοδόμηση μιας ψηφιακής μαθησιακής κουλτούρας στα σχολεία.

Οι Reyes – Guerra et al. (2021) βρήκαν πως τέσσερα χαρακτηριστικά ήταν απαραίτητα για τους διευθυντές την περίοδο της πανδημικής εκπαιδευτικής κρίσης: η εξατομικευμένη και ρεαλιστική επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς, η ηγεσία με ευελιξία, η δημιουργικότητα και η φροντίδα. Επίσης, σημαντική είναι η αλλαγή προτεραιοτήτων, στην οποία χρειάστηκε να προβούν και η ανθεκτικότητα που έπρεπε να επιδείξουν ατομικά σε συνθήκες πίεσης.

Οι Karabay et al. (2021) προσδιόρισαν τη σχέση μεταξύ της αποτελεσματικότητας των διευθυντών σχολείων στην επικοινωνιακή διαδικασία και της ψυχολογίας των εκπαιδευτικών. Διεξήγαγαν ποσοτική έρευνα με εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με ερωτηματολόγιο που μετρούσε την αποτελεσματικότητα των διευθυντών σχολείων στην επικοινωνιακή διαδικασία και την ψυχολογική κατάσταση. Βρήκαν μέτρια σχέση μεταξύ της αποτελεσματικότητας των διευθυντών σχολείων στην επικοινωνιακή διαδικασία και την ψυχολογία των εκπαιδευτικών και διαπιστώθηκε πως η αποτελεσματικότητα των διευθυντών σχολείων στην επικοινωνιακή διαδικασία εξηγεί το 13% της ψυχολογίας. Επιπρόσθετα, πρότειναν τη διοργάνωση της πρακτικής εκπαίδευσης για διευθυντές και εκπαιδευτικούς σχολείων σχετικά με τη χρήση ψηφιακών πλατφόρμων επικοινωνίας ως αποτέλεσμα της πανδημίας και να διατεθεί χρόνος για την ψυχολογική κατάσταση των εκπαιδευτικών.

Οι Baily & Schurz (2020) κατέληξαν στο συμπέρασμα μέσω έρευνας πως υπάρχουν αρκετές προκλήσεις που έπρεπε οι διευθυντές σχολείων να αντιμετωπίσουν κατά τη διάρκεια της πανδημικής κρίσης. Κυρίως χρειάστηκε να εντάξουν στα διαχειριστικά τους καθήκοντα, τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, να διαχειριστούν τους εκπαιδευτικούς και το λοιπό προσωπικό, ώστε να ανταποκρίνονται στα πρωτόκολλα ασφαλείας και τις νέες εκπαιδευτικές μεθόδους και να αντιμετωπίσουν τις ελλείψεις σε ικανότητες, γνώσεις και προσαρμοστικότητα των εκπαιδευτικών.



## **Β' Μέρος: Ερευνητικό Πλαίσιο**

### **Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία της Έρευνας**

#### **3.1. Επιλογή Μεθόδου**

Για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας, αρχικά χρησιμοποιείται η βιβλιογραφική επισκόπηση με έμφαση σε πρόσφατες έρευνες για την εκπαιδευτική ηγεσία σε περιόδους κρίσης. Η επισκόπηση της σύγχρονης βιβλιογραφίας επιτρέπει τον προσδιορισμό των ερευνητικών κενών, την κάλυψη των επιμέρους πτυχών του επιλεγμένου θέματος, τη διευκρίνιση εννοιών και την κατανόηση θεμάτων που προσδιορίζουν το υπό εξέταση ζήτημα, τη διερεύνηση των μεθόδων διεξαγωγής έρευνας και την ενημέρωση μέσα από τη συστηματική ανασκόπηση (Munn et al., 2018).

Η βιβλιογραφική επισκόπηση, με έμφαση στην ξένη βιβλιογραφία και την ελληνική, όπου προκύπτουν κενά για την εφαρμογή της εκπαιδευτικής ηγεσίας σε περιόδους κρίσης στο ελληνικό εκπαιδευτικό περιβάλλον, αποσκοπεί στον εντοπισμό και την ανάκτηση στοιχείων για τα ερευνητικά ερωτήματα που θέτει η παρούσα εργασία και τις απαντήσεις που έχουν βρει σχετικά με το θέμα άλλοι ερευνητές σε θεωρητικό και εμπειρικό επίπεδο.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που θα εξεταστούν στο εμπειρικό μέρος της έρευνας είναι τα εξής:

- Ποιοι παράγοντες προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα της λήψης αποφάσεων των διευθυντών ελληνικών σχολείων σε περιόδους κρίσης;
- Ποια η σχέση των δεξιοτήτων διοίκησης των διευθυντών ελληνικών σχολείων με την αποτελεσματικότητα διαχείρισης κάποιας κρίσης;
- Ποιο είναι το επίπεδο διοικητικής ετοιμότητας των διευθυντών ελληνικών σχολείων στη περίπτωση ξεσπάσματος κάποιας κρίσης;

Για το εμπειρικό μέρος της έρευνας, επιλέχθηκε η ποιοτική πρωτογενής έρευνα με τη χρήση συνεντεύξεων. Πρόκειται για μια δημοφιλή πρακτική για την εκπόνηση

διπλωματικών και άλλων ακαδημαϊκών ερευνών. Η χρήση της ποιοτικής μεθόδου διευκολύνει την αναζήτηση, με γνώμονα τις απόψεις και τα αντιλήψεις των υποκειμένων, οι οποίες προκύπτουν από πραγματικά δεδομένα και την απάντηση ερευνητικών ερωτημάτων για τις εξεταζόμενες μεταβλητές (Creswell, 2011).

Οι μέθοδοι έρευνας μπορεί να είναι είτε ποσοτικές είτε ποιοτικές. Τα ποιοτικά στοιχεία προέρχονται συνήθως από ανοικτού τύπου ερωτήσεις, ενώ τα ποσοτικά προκύπτουν συνήθως από δομημένες ερωτήσεις με προκαθορισμένες απαντήσεις (Creswell, 2009). Και οι δύο μέθοδοι επιτρέπουν στους ερευνητές να προσεγγίσουν ένα θέμα με διαφορετικό τρόπο. Οι ποιοτικές έρευνες έχουν το χαρακτηριστικό πως είναι αυθεντικές και τα υποκείμενα της έρευνας συνήθως είναι αυτά που καθορίζουν τη ροή, το βάθος, την ποιότητα και τη συχνότητα των δεδομένων και της ίδιας της έρευνας (Lund, 2005). Όπως ισχυρίζονται οι Lincoln & Guba (1985), η ποιοτική έρευνα προκύπτει πιο φυσικά από την ποσοτική.

Ο ερευνητής επιλέγει την ποιοτική μέθοδο, όταν επιθυμεί να περιγράψει και να ερμηνεύσει τα γεγονότα και τα δεδομένα, της αυτά ισχύουν. Οι ποιοτικές μέθοδοι έρευνας απαιτούν τη χρήση όλων των διαθέσιμων στοιχείων και των σχολίων των συμμετεχόντων στη διαδικασία ή των τρόπων έκφρασης αυτών (Eisner, 1991). Οι συμμετέχοντες καλούνται να συνδέσουν λογικά τα στοιχεία και ο ερευνητής να κρίνει αντικειμενικά τα στοιχεία και τα αποτελέσματα της έρευνας, με βάση και όσα αναφέρει η σύγχρονη βιβλιογραφία.

Η ποιοτική μέθοδος επιτρέπει στον ερευνητή να στοχεύσει στην πραγματική αξία και εμπειρία των υποκειμένων γύρω από το εξεταζόμενο ζήτημα και με αυτόν τον τρόπο επιτρέπει την εμπάθυνση της έρευνας με πολύ διαφορετικό τρόπο σε σχέση με τις ποσοτικές έρευνες.

Η ποιοτική έρευνα προτείνεται στην παρούσα έρευνα, καθώς επιλέγεται από αρκετούς ερευνητές, επιτρέπει την καλύτερη και βαθύτερη κατανόηση ενός ζητήματος και αποτυπώνει την τρέχουσα πραγματική κατάσταση. Επιπρόσθετα, χρησιμοποιείται ως μέθοδος εστίασης σε συγκεκριμένα θέματα, χωρίς να μπορεί να γενικευτεί σε ευρύτερους πληθυσμούς (Mohd, 2008).

Η ποιοτική έρευνα δέχεται κριτική από ακαδημαϊκούς και εμπειρικούς ερευνητές, εξαιτίας του ότι κανείς δεν μπορεί να είναι απόλυτα αντικειμενικός (Creswell, 2011). Σύμφωνα με τους Atkinson & Hammersley (1994), μια κοινωνική έρευνα είναι μια μορφή συμμετοχικής παρατήρησης γιατί ένα άτομο δεν μπορεί να μελετήσει κάποιο κοινωνικό φαινόμενο, χωρίς να αποτελεί μέρος αυτού. Η ποιοτική έρευνα κρίνεται κατάλληλη για το αντικείμενο της παρούσας έρευνας, καθώς αφορά εξαιρετική και ιδιαίτερη κρίση για μια σχολική μονάδα και δεν αποτελεί κανόνα της καθημερινότητας. Αυτό περιορίζει τις θεωρητικές γνώσεις και ατομικές εμπειρίες που μπορεί να έχει το δείγμα με το θέμα των κρίσεων.

Σύμφωνα με τον Lund (2005), η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιεί λεκτικά δεδομένα, όπως παρατηρήσεις, συνεντεύξεις και υλικό από πολυμέσα και θεωρείται πιο κατάλληλη για ζητήματα, τα οποία ο ερευνητής επιθυμεί να καλύψει σε βάθος.

### **3.2. Συνέντευξη**

Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα είναι η συνέντευξη. Οι συνεντεύξεις μπορεί να είναι δομημένες, ημι-δομημένες ή χωρίς καμία δομή (Bryman, 1989). Οι μη δομημένες δίνουν μεγαλύτερη ελευθερία στον ερευνητή, προκειμένου να αναζητήσουν αντικειμενικές στάσεις και απόψεις για ένα εξεταζόμενο ζήτημα και στους συμμετέχοντες στη συνέντευξη τη δυνατότητα να εκφράσουν ελεύθερα και χωρίς περιορισμούς την άποψή τους.

Στην προκειμένη περίπτωση, κρίνεται πιο κατάλληλη η ημι-δομημένη συνέντευξη, η οποία παρέχει αποτελέσματα, τα οποία μπορούν να συγκριθούν και την απαραίτητη ελευθερία στους συμμετέχοντες να εκφράσουν απόψεις και ιδέες, οι οποίες δεν μπορούν να αποτυπωθούν με κλειστές ερωτήσεις. Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις εξυπηρετούν καλύτερα τη συγκέντρωση δεδομένων και συμβάλλουν στη διατύπωση πιο σαφών συμπερασμάτων (Luo & Wildemuth, 2016).

Η συνέντευξη χρησιμοποιείται ως διαδικασία συγκέντρωσης στοιχείων τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών. Ωστόσο, προτιμάται συνήθως από ερευνητές και αποτελεί διαδεδομένο εργαλείο έρευνας σε ποιοτικές έρευνες (Bell & Bryman, 2007). Η συνέντευξη επιλέχθηκε για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας ως μια μέθοδος

συγκέντρωσης δεδομένων, με απώτερο στόχο την άντληση στοιχείων από σημαντικούς παράγοντες για τη διεξαγωγή έρευνας σε εκπαιδευτικούς.

Ένα βασικό στοιχείο μιας ποιοτικής έρευνας είναι το ερευνητικό εργαλείο. Στην προκειμένη περίπτωση, χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο της συνέντευξης. Σύμφωνα με τον Yin (2003), οι συνεντεύξεις αποτελούν κύριο τρόπο πληροφόρησης σε ποιοτικές έρευνες. Μια συνέντευξη απαιτεί άμεση πρόσβαση στον πληροφοριοδότη και δε στοχεύει στην αντιπροσώπευση για την εκροή γενικευμένων συμπερασμάτων σε αντίθεση με τα ερωτηματολόγια (Brayda & Boyce, 2014). Μια ημι-δομημένη συνέντευξη αποτελεί συχνά τη μόνη πηγή δεδομένων σε ποιοτικές έρευνες (Adams et al., 2002).

Σε μια συνέντευξη, ο ερευνητής προγραμματίζει τον σχεδιασμό και τον τρόπο εξέλιξης αυτής σε καθορισμένο τόπο και χρόνο. Οι συνεντεύξεις συνήθως διεξάγονται με προκαθορισμένες ερωτήσεις, ενώ ταυτόχρονα επιτρέπεται και προκρίνεται η συζήτηση, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε νέες θεματικές ή και διευκρινίσεις. Η ημι-δομημένη συνέντευξη συνήθως προτιμάται από τους ερευνητές και διαρκεί περίπου 30 λεπτά (Chirban, 1996).

Η συνέντευξη κρίθηκε κατάλληλη μέθοδος, λόγω της πρόσβασης της γράφουσας σε εκπαιδευτικούς και εξαιτίας του πλαισίου της έρευνας, με στόχο την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας. Τα ερωτήματα της συνέντευξης προέκυψαν μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας. Οι ερωτήσεις της συνέντευξης αποτελούν σημαντικό συστατικό της έρευνας που απαιτεί συγκέντρωση στοιχείων. Οι ερωτήσεις προέκυψαν μέσα από θεωρητικές και εμπειρικές έρευνες, με στόχο τη διερεύνηση στάσεων, απόψεων και συμπεριφορών σε σχέση με το εξεταζόμενο θέμα.

Μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας, έχουν προκύψει ορισμένες ερευνητικές υποθέσεις. Αρχικά, οι παράγοντες που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα της λήψης αποφάσεων για τους διευθυντές των ελληνικών σχολικών μονάδων σε περιόδους κρίσης ποικίλλουν. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, μια κρίση αποτελεί σημείο καμπής που κρίνει τον ηγέτη, με βάση την αποτελεσματικότητα που επιδεικνύει κατά τη λήψη αποφάσεων (Alexander & Maehlum, 2008). Η έλλειψη ετοιμότητας αποτελεί παράγοντα επιρροής της αποτελεσματικότητας (Howat et al., 2012; Karasavidou & Alexopoulos, 2019; Mutch, 2015). Επιπρόσθετα, η επικοινωνιακή ικανότητα του ηγέτη

και η καλή ψυχολογία του επηρεάζουν τον βαθμό αποτελεσματικότητας των αποφάσεων που λαμβάνει (Karabay et al., 2021). Ο βαθμός βαρύτητας που δίνεται στη σχολική κουλτούρα και η διαθεσιμότητα του ηγέτη, όπως επίσης και οι ικανότητές του να υποστηρίξει την σχολική κοινότητα ψυχολογικά και, πρακτικά, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που καθορίζουν το αποτέλεσμα (Podsakof et al., 1996).

Τα πρώτο ερευνητικό ερώτημα που προκύπτει με βάση τα παραπάνω ευρήματα αφορά τους παράγοντες, οι οποίοι προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα της λήψης αποφάσεων των διευθυντών ελληνικών σχολείων σε περιόδους κρίσης.

Στη βιβλιογραφία εξετάζεται σε διάφορες έρευνες η σχέση μεταξύ των δεξιοτήτων της διοίκησης και ηγεσίας των ελληνικών σχολικών μονάδων με την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης μιας κρίσης. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τους Lawrence et al. (2009) , για να λαμβάνονται αποτελεσματικές αποφάσεις, ο ηγέτης πρέπει να έχει υψηλό βαθμό ηγετικής συμπεριφορικής πολυπλοκότητας. Ουσιαστικά, η ευελιξία και η διοικητική ετοιμότητα του ηγέτη αποτελούν δεξιότητες που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα που επιδεικνύει στη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, η ενδυνάμωση και υποστήριξη των υφισταμένων αποτελεί χαρακτηριστικό σημαντικό για την αποτελεσματικότητα (Bass, 1985). Η ικανότητα ενός χαρισματικού ηγέτη να πείθει με τον λόγο του και να καθοδηγεί σε δράσεις μέσω της εμπιστοσύνης που του/της εκδηλώνουν αποτελεί στοιχείο επίτευξης των στόχων (Conger, 1989). Η ψυχολογική διαβεβαίωση λειτουργεί αποτελεσματικά στην επίτευξη στόχων μέσω της ενθάρρυνσης των εμπλεκόμενων (Kharlamenkova, 2015). Το ερώτημα που προκύπτει από αυτές τις έρευνες αφορά το είδος της σχέσης των δεξιοτήτων διοίκησης των διευθυντών ελληνικών σχολείων με την αποτελεσματικότητα διαχείρισης κάποιας κρίσης.

Τέλος, ένα άλλο θέμα, το οποίο χρήζει περαιτέρω μελέτης, αφορά το επίπεδο διοικητικής ικανότητας και ετοιμότητας της ελληνικής εκπαιδευτικής ηγεσίας σε περίπτωση κάποιας κρίσης. Σύμφωνα με τους Smits & Ally (2003), η ετοιμότητα ανταπόκρισης στη διαχείριση μιας κρίσης είναι συνάρτηση: (α) της γνώσης και αποδοχής του ρόλου που έχει ανατεθεί στον ηγέτη στο πλαίσιο διαχείρισης της κρίσης, (β) της επαρκούς εκπαίδευσης για τον ρόλο που έχει αναλάβει, ώστε να εκπληρώσει ικανοποιητικά τα καθήκοντα, και (γ) των ρόλων και ευθυνών σε όλα τα επίπεδα διαχείρισης της μονάδας, ώστε να μπορεί να ελέγξει τις αντιδράσεις των εμπλεκόμενων φορέων στη διάρκεια της κρίσης. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι συνώνυμη με την

ετοιμότητα συμπεριφοράς καθώς μια ισχυρή κουλτούρα που λειτουργεί με την πληροφόρηση, την επικοινωνία, τη λήψη αποφάσεων και την άσκηση του ελέγχου ασκεί επιρροή στις πεποιθήσεις, τις αξίες και τις συμπεριφορές στη μονάδα και προδιαθέτει τα άτομα να ενεργούν με λογικούς και προβλέψιμους τρόπους (Marcoulides & Heck, 1993). Οι Rousaki & Alcott (2006) εξέτασαν τη σχέση του μεγέθους του οργανισμού, της προηγούμενης εμπειρίας σε κρίσεις και του επιπέδου εργασίας των διευθυντών οργανισμών με το επίπεδο διοικητικής ετοιμότητας και ετοιμότητας ηγεσίας και βρήκαν πως η προηγούμενη εμπειρία σε κρίσεις αυξάνει τις αντιλήψεις ετοιμότητας.

Με βάση τα παραπάνω, προκύπτει το ερευνητικό ερώτημα σχετικά με το επίπεδο διοικητικής ετοιμότητας των διευθυντών ελληνικών σχολείων στη περίπτωση ξεσπάσματος κάποιας κρίσης.

Η συνέντευξη αποτελείται συνολικά από 12 ερωτήσεις σε ημι-δομημένη μορφή. Αρχικά, εξετάζεται η ύπαρξη ή μη σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων που εφαρμόζουν οι διευθυντές σχολείων, σύμφωνα με τις οδηγίες του Υπουργείου Παιδείας. Η συγκεκριμένη ερώτηση είναι κλειστή.

Η δεύτερη ερώτηση εξετάζει τον βαθμό, στον οποίο οι διευθυντές/ντριες του δείγματος χρειάστηκε να διαχειριστούν άτομα ή καταστάσεις σε μια πρόσφατη κρίση ως ηγέτες της σχολικής μονάδας που διοικούν και, συγκεκριμένα, τους μαθητές, την τεχνολογία, την επικοινωνία της πληροφόρησης, το σχολικό περιβάλλον και τη σχολική κοινότητα, τον συντονισμό των εκπαιδευτικών, τον αντίκτυπο της πανδημίας στην ψυχολογία μαθητών/τριών, την τήρηση του εκπαιδευτικού προγράμματος, την κατανόηση εφαρμογής των νέων διαδικασιών και την επικοινωνία ή οδηγίες για την εφαρμογή αυτών.

Η τρίτη ερώτηση εξετάζει τους ρόλους που κλήθηκαν να ασκήσουν σε μια πρόσφατη κρίση, όπως με την τηλεκπαίδευση στην πανδημία, και, συγκεκριμένα, τη διαχείριση της αβεβαιότητας, τον συντονισμό των εκπαιδευτικών για κοινή πολιτική, τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, την αξιοποίηση ευκαιριών, την καθημερινή παρουσία, την παροχή συμβουλών και υποστήριξης στους εκπαιδευτικούς, την επίλυση προβλημάτων, την υπεύθυνη εκπροσώπηση της σχολικής μονάδας, τον λειτουργικό σχεδιασμό ενεργειών και την ανθεκτικότητα/υπομονή.

Η τέταρτη ερώτηση εξετάζει τρόπους, με τους οποίους οι διευθυντές του δείγματος διαχειρίστηκαν το άγχος/κόπο/κούραση σε μια πρόσφατη διαχείριση κρίσης και, συγκεκριμένα, με υπερωρίες, απουσία, παραμέληση οικογένειας και προσωπικής ζωής, προσαρμογή στις νέες συνθήκες, βελτίωση δεξιοτήτων και τήρηση ανθυγιεινού τρόπου/προτύπου ζωής.

Η πέμπτη ερώτηση εξετάζει στοιχεία, τα οποία οι διευθυντές/ντρίες πιστεύουν πως επιτεύχθηκαν κατά τη διάρκεια μιας κρίσης στη σχολική τους μονάδα, όπως δημιουργία πιο ισχυρής σχολικής κουλτούρας, καλύτερη επικοινωνία, μεγαλύτερη συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή/ντριας-εκπαιδευτικών, γρήγορη λήψη αποφάσεων, αύξηση ή και βελτίωση διοικητικών δεξιοτήτων, αύξηση ή και βελτίωση επικοινωνίας με τη σχολική κοινότητα, βελτίωση ετοιμότητας και βελτίωση ικανότητας χρήσης τεχνολογικών μέσων.

Η έκτη ερώτηση εξετάζει την αναγκαιότητα ορισμένων χαρακτηριστικών των ηγετών σε μια κατάσταση κρίσης και συγκεκριμένα, της μετάδοσης κουλτούρας και στρατηγικής, της αφιέρωσης χρόνου για συνεργασία με εκπαιδευτικούς, του χαρίσματος στη μετάδοση πληροφοριών, της παροχής κινήτρων στους εκπαιδευτικούς, της ενίσχυσης εμπιστοσύνης με πράξεις και της ανταπόκρισης με ταχύτητα τα αιτήματα και τις ανάγκες.

Στην έβδομη ερώτηση οι διευθυντές/ντρίες αξιολογούν τον βαθμό ετοιμότητας του εκπαιδευτικού συστήματος στην πρόσφατη πανδημία, ενώ στην όγδοη αξιολογούν τον βαθμό αποτελεσματικότητάς του.

Στην ένατη ερώτηση οι διευθυντές/ντρίες αξιολογούν την έμφαση που δόθηκε στη διαχείριση της κρίσης της πανδημίας από το Υπουργείο, από τους/τις ίδιους/ιες και τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας.

Στη δέκατη ερώτηση εξετάζονται οι ευκαιρίες και οι προκλήσεις που αντιμετώπισαν οι διευθυντές/ντρίες στην πρόσφατη κρίση, ενώ η ενδέκατη εξετάζει τις στρατηγικές που ανέπτυξαν, προκειμένου να αναπτυχθεί η αίσθηση της σχολικής κοινότητας, με έμφαση στις καταστάσεις κρίσεως.

Τέλος, η δωδέκατη ερώτηση αφορά στην αξιολόγηση του αντίκτυπου της κρίσης και, συγκεκριμένα, στον τρόπο με τον οποίο υλοποιήθηκε η αξιολόγηση των αποφάσεων.

### **3.3. Δείγμα**

Η παρούσα έρευνα έχει ως υποκείμενα μελέτης της διευθυντές ελληνικών σχολείων, οι οποίοι κατείχαν θέση ευθύνης στην πρόσφατη περίοδο της πανδημίας του Covid-19. Συγκεκριμένα, στο δείγμα συμμετείχαν 5 διευθυντές/ντριες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και 5 διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Το δείγμα προσεγγίστηκε μέσα από προσωπικές επαφές της ερευνήτριας τόσο στη σχολική μονάδα, όπου απασχολείται, όσο και σε άλλες, είτε τηλεφωνικά είτε διά ζώσης. Πρόκειται για προσέγγιση δείγματος με βολική δειγματοληψία, υπό την έννοια ότι το δείγμα απαρτίζεται από άτομα που μπόρεσε η ερευνήτρια εύκολα να προσεγγίσει και τα οποία πληρούν τα επιθυμητά χαρακτηριστικά για τη συμπερίληψή τους στην έρευνα.

Τα δεδομένα τηρήθηκαν γραπτά, ενώ οι συνεντεύξεις δε μαγνητοσκοπήθηκαν. Τηρήθηκαν γραπτές σημειώσεις, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις εστάλη ο οδηγός της συνέντευξης και συμπληρώθηκε γραπτά από τα υποκείμενα της έρευνας. Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν σε χρονικό διάστημα μιας εβδομάδας με περίπου 1-2 συνεντεύξεις ανά ημέρα, ανάλογα με την προσέγγιση των υποκειμένων (τηλεφωνικά ή διά ζώσης).

### **3.4. Περιορισμοί Έρευνας**

Η παρούσα έρευνα χαρακτηρίζεται από ορισμένους περιορισμούς. Αρχικά, τα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία τέθηκαν, ήταν γενικά, με αποτέλεσμα να επιλεγθεί η ποιοτική μέθοδος έρευνας, η οποία όμως δεν μπορεί να οδηγήσει σε μετρήσιμα και συγκρίσιμα αποτελέσματα (Mohd, 2008). Αυτό έχει συνέπεια η ανάλυση των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων που λήφθηκαν από διευθυντές/ντριες της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης να μην μπορεί να γενικευτεί.

Το μέγεθος του δείγματος μπορεί να μην είναι ιδιαίτερα αντιπροσωπευτικό, ώστε τα συμπεράσματα της έρευνας να γενικευτούν, ωστόσο η παρούσα έρευνα είναι



διερευνητική και υλοποιήθηκε με πολλή προσοχή, ώστε η ερευνήτρια να μην οδηγηθεί σε λάθος συμπεράσματα. Παράλληλα, έγινε προσπάθεια τήρησης μιας αναλογίας με την επιλογή ίδιου αριθμού διευθυντών/τριών από τις δύο βαθμίδες εκπαίδευσης, ώστε να διατηρείται η αναλογία των υποκειμένων στα στρώματα του πληθυσμού.

Επιπρόσθετα, το ερευνητικό εργαλείο της συνέντευξης δε βασίζεται σε κάποια δομημένη και σταθμισμένη κλίμακα, όπως συμβαίνει με τις ποσοτικές έρευνες και τη χρήση ερωτηματολογίου. Κατά συνέπεια, τα αποτελέσματα της έρευνας δεν είναι συγκρίσιμα με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών.

Επιπλέον, η θεωρητική υποστήριξη της παρούσας εργασίας δεν καλύπτει όλες τις πτυχές του εξεταζόμενου ζητήματος. Η διαχείριση κρίσεων συνδέεται συχνά με τη διαχείριση κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές σε μια σχολική μονάδα. Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί από μόνη της ένα θέμα προς εξέταση που σχετίζεται με τη διαχείριση των κινδύνων, καθώς επιτρέπει έναν καλύτερο σχεδιασμό και προγραμματισμό των ενεργειών και αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν στην περίπτωση μιας κρίσης.

Τέλος, ένας περιορισμός αφορά την αντικειμενικότητα ή μη των απαντήσεων που έδωσαν οι συμμετέχοντες του δείγματος. Είναι πιθανό οι συμμετέχοντες να ήθελαν να παρουσιάσουν μια συγκεκριμένη εικόνα στην ερευνήτρια και να μην αποτύπωσαν πλήρως ή και αντικειμενικά τις απόψεις και στάσεις τους για το εξεταζόμενο θέμα.

### **3.5. Μεθοδολογία Ανάλυσης**

Για την ανάλυση των στοιχείων, επιλέχθηκε η ποιοτική προσέγγιση της ανάλυσης περιεχομένου, κατά την οποία αναζητούνται κύριες θεματικές, όπως αυτές ορίζονται στα ερωτήματα της συνέντευξης (Krippendorff, 2012). Η ανάλυση περιεχομένου αποτελεί μια ερευνητική διαδικασία, η οποία χρησιμοποιεί μια σειρά κανόνων για την εξαγωγή συμπερασμάτων που βασίζεται στην ανάλυση γραπτών κειμένων (Weber, 1990). Συγκεκριμένα, βασίζεται στην υπόθεση πως τα κείμενα είναι μια πλούσια πηγή στοιχείων με πολλές δυνατότητες αποκάλυψης χρήσιμης πληροφορίας για τα εξεταζόμενα ζητήματα (Graneheim et al., 2017). Θεωρείται ότι συνεισφέρει στη

διάδοση της ερευνητικής γνώσης και στη διαμόρφωση μελλοντικών ερευνών (Suri & Clarke, 2009).

Σύμφωνα με τους Braun & Clarke (2006), ένα θέμα συλλαμβάνει κάτι σημαντικό για τα στοιχεία σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα και αντιπροσωπεύει ένα επίπεδο μιας επαναλαμβανόμενης δράσης μέσα στις απαντήσεις ή στο νόημα που προκύπτει από το σώμα των στοιχείων. Πρόκειται για μια μέθοδο εντοπισμού, ανάλυσης και αναφοράς των διαφορετικών θεμάτων που προκύπτουν μέσα από τα στοιχεία που συγκεντρώνονται από τις συνεντεύξεις εν προκειμένω.

## Κεφάλαιο 4: Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Στον Πίνακα 4.1 παρουσιάζονται το φύλο, τα έτη υπηρεσίας σε εκπαιδευτική μονάδα, τα έτη υπηρεσίας σε διευθυντική θέση και η άποψη του δείγματος για την ύπαρξη ή μη σχεδίου κρίσης ή οδηγιών για την αντιμετώπιση κρίσεων από το Υπουργείο. Στην ερευνητική διαδικασία έλαβαν χώρα 10 συνεντεύξεις από 5 διευθυντές πρωτοβάθμιας (Π1-Π5) και 5 διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Δ1-Δ5). Σε αυτές συμμετείχαν 3 άντρες και 7 γυναίκες, ο μέσος όρος των ετών υπηρεσίας σε εκπαιδευτικές μονάδες ήταν 27,8 (με εύρος από 15 έως 39 έτη), ενώ ο μέσος όρος των ετών υπηρεσίας σε διευθυντική θέση ήταν 6,2 (με εύρος από 2 έως 14 έτη).

Οι 8 διευθυντές είναι ενήμεροι σχετικά με την ύπαρξη σχεδίου κρίσης ή οδηγιών για την αντιμετώπιση κρίσεων από το Υπουργείο, αλλά ένα άτομο δεν το γνωρίζει, ενώ ένα άλλο κρίνει πως το Υπουργείο δεν έχει αποστείλει κάποιο σχέδιο, παρά μόνο οδηγίες, και έχει διοργανώσει σεμινάρια σχετικά με το θέμα.

*Πίνακας 4.1 Προσωπικά χαρακτηριστικά δείγματος και απόψεις για σχέδιο κρίσης Υπουργείου*

	Φύλο	Έτη υπηρεσίας σε εκπαιδευτική μονάδα	Έτη υπηρεσίας σε διευθυντική θέση	Ερώτηση 1 Υπάρχει σχέδιο κρίσης ή οδηγίες για την αντιμετώπιση κρίσεων από το Υπουργείο;
Π1	Θ	33	5	Ναι
Π2	Α	23	4	Ναι
Π3	Θ	39	9	Ναι
Π4	Θ	29	4	Όχι (μόνο οδηγίες και σεμινάρια)
Π5	Θ	15	2	Ναι
Δ1	Θ	27	7	Όχι
Δ2	Θ	20	3	Ναι
Δ3	Α	33	14	Ναι
Δ4	Α	25	7	Ναι
Δ5	Θ	34	7	Ναι

Η δεύτερη ερώτηση εξετάζει τον βαθμό, τον οποίο χρειάστηκε οι διευθυντές/ντριες να διαχειριστούν ορισμένα άτομα ή κάποιες καταστάσεις σε μια πρόσφατη κρίση ως ηγέτες της σχολικής μονάδας που διοικούν. Η πλειοψηφία των υποκειμένων της συνέντευξης επέλεξαν να βαθμολογήσουν με την πενταβάθμια κλίμακα Likert την ανάγκη επέμβασής τους απέναντι σε συγκεκριμένα άτομα ή και καταστάσεις, κατά τη διάρκεια της πρόσφατης κρίσης που βίωσαν ως ηγέτες. Από τις απαντήσεις του δείγματος προκύπτει πως η μεγαλύτερη έμφαση στη διαχείριση δόθηκε στους μαθητές. Ο αντίκτυπος της πανδημίας στην ψυχολογία τους ήταν μεγάλος και οι διευθυντές χρειάστηκε αρκετές φορές να επέμβουν, να συνομιλήσουν και να καθησυχάσουν τους μαθητές. Οι διευθυντές/ντριες χρειάστηκε επίσης να δώσουν έμφαση στον συντονισμό των εκπαιδευτικών και στη μεταφορά των πληροφοριών που αφορούσαν την εφαρμογή των νέων διαδικασιών που επέβαλε η πανδημία. Χαρακτηριστικό είναι πως το δείγμα αναφέρθηκε και στα θέματα των ασκήσεων σεισμού που γίνονται στη σχολική μονάδα, τις σχέσεις μεταξύ των γονέων και των εκπαιδευτικών αλλά και στη διαχείριση των γονέων και κηδεμόνων, ως ζητήματα τα οποία χρειάστηκε να διαχειριστούν από τη θέση τους στην πρόσφατη κρίση που αντιμετώπισαν.

Το υποκείμενο Δ2 προέβη σε αξιολόγηση τόσο βαθμολογική όσο και περιγραφική, αναφέροντας πως όσον αφορά στη διαχείριση των μαθητών δόθηκαν στην πρόσφατη κρίση που αντιμετώπισε ως ηγέτης συμβουλές από ειδικούς προσκεκλημένους ομιλητές, όσον αφορά στον τεχνολογικό παράγοντα υπήρξε συντονισμένη αλληλεπίδραση μεταξύ των εκπαιδευτικών, που διέθεταν επιπλέον τεχνογνωσία, αλλά και υποστήριξη σε προσωπικό επίπεδο εκεί, όπου κρίθηκε αναγκαίο. Παράλληλα, αναφέρει πως διοργανώθηκαν διαδικτυακές συναντήσεις με γονείς και δόθηκε καθοδήγηση και στους μαθητές, όπου κρίθηκε απαραίτητο. Ένα ακόμη σχόλιο του υποκειμένου Δ2 ήταν πως όσον αφορά στην τήρηση του εκπαιδευτικού προγράμματος, υπήρξε συντονισμένη αντιμετώπιση από το σύνολο των εκπαιδευτικών και δε χρειάστηκε εκτεταμένη προσωπική παρέμβαση. Επιπλέον, η επικοινωνία της με τον σύλλογο των εκπαιδευτικών ήταν απολύτως σαφής για την εφαρμογή των νέων διαδικασιών και δεν προέκυψαν έπειτα από αυτήν την επικοινωνία κάποιοι λόγοι ιδιαίτερης παρέμβασης.

Η τρίτη ερώτηση εξετάζει τους ρόλους που χρειάστηκε οι διευθυντές/ντριες να ασκήσουν σε μια πρόσφατη κρίση, όπως για παράδειγμα η κρίση της πανδημίας και της τηλεεκπαίδευσης, ως ηγέτες της σχολικής μονάδας που διοικούν, με τον τρόπο που

έλαβε χώρα αυτή η κρίση. Η πλειοψηφία των υποκειμένων της συνέντευξης επέλεξαν να βαθμολογήσουν με την πενταβάθμια κλίμακα Likert τους διαφορετικούς αυτούς ρόλους που άσκησαν. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα προκύπτει πως άλλοι διευθυντές/ντρίες επηρεάστηκαν περισσότερο και άλλοι λιγότερο από την αβεβαιότητα που δημιούργησε η πανδημία σε πολλαπλούς τομείς της καθημερινότητας. Η πλειοψηφία των διευθυντών/τριών χρειάστηκε να συντονίσει τους εκπαιδευτικούς για την εφαρμογή κοινής πολιτικής, να διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό από διαφορετικές ομάδες της σχολικής κοινότητας, να έχει καθημερινή παρουσία, ώστε να υποστηρίξει το έργο, να επιλύει προβλήματα που ανέκυπταν, να εκδηλώνει ανθεκτικότητα και υπομονή και να εκπροσωπεί υπεύθυνα τη σχολική μονάδα. Όλοι οι ηγετικοί ρόλοι που κλήθηκαν να υποστηρίξουν και να εφαρμόσουν οι σχολικοί διευθυντές/ντρίες ήταν απαραίτητοι για την επιτυχία του εγχειρήματος.

Η τέταρτη ερώτηση εξετάζει τον βαθμό, στον οποίο οι διευθυντές/ντρίες διαχειρίστηκαν το προσωπικό άγχος, τον κόπο και την πρόκληση με διάφορους προτεινόμενους τρόπους στην πιο πρόσφατη διαχείριση κρίσης που αντιμετώπισαν. Με βάση τον Πίνακα 4.2, προκύπτει πως τα υποκείμενα της συνέντευξης αναφέρουν τα ακόλουθα για τους παρακάτω τρόπους διαχείρισης του άγχους και της κούρασης:

- Υπερωρίες: η πλειοψηφία δηλώνει πως χρειάστηκε να αντιμετωπίσουν την πρόκληση με υπερωρίες ειδικά οι διευθυντές/ντρίες της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.
- Απουσία: σε γενικές γραμμές οι συμμετέχοντες στη συνέντευξη δεν επέλεξαν να απουσιάσουν από την εργασία τους στην πιο πρόσφατη κρίση που αντιμετώπισαν, προκειμένου να διαχειριστούν το άγχος τους.
- Παραμέληση οικογένειας και προσωπικής ζωής: εκφράζονται διαφορετικές απόψεις μεταξύ των υποκειμένων σχετικά με το θέμα της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στην περίοδο διαχείρισης μιας κρίσης. Άλλοι το αντιμετωπίζουν, χωρίς να επηρεάζεται η προσωπική τους ζωή και άλλοι είναι δυσαρεστημένοι με την κατάσταση, καθώς αναγκάστηκαν να παραμελήσουν την προσωπική τους ζωή στον βωμό της εργασίας, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει το υποκείμενο Π1.
- Προσαρμογή στις νέες συνθήκες: πρόκειται για έναν μηχανισμό ανταπόκρισης στην πρόκληση που ακολούθησαν όλοι οι συμμετέχοντες της συνέντευξης και ο οποίος αναγνωρίζεται ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό την περίοδο της κρίσης.

- Βελτίωση δεξιοτήτων, όπως η ευελιξία, η προσαρμοστικότητα κ.λπ.: όλοι ανεξαιρέτως αναγνώρισαν την ανάγκη να αναπτύξουν σε μεγαλύτερο βαθμό υπάρχουσες ή να αποκτήσουν νέες δεξιότητες, μεταξύ των οποίων και η προσαρμοστικότητα, προκειμένου να ανταποκριθούν στο άγχος, τις αγωνίες και τα προβλήματα που δημιουργεί μια κρίση.
- Τήρηση ανθυγιεινού τρόπου/ προτύπου ζωής: η πλειοψηφία των υποκειμένων της συνέντευξης δεν επηρεάστηκε σε θέματα υγείας ή τρόπου ζωής από τη διαχείριση κρίσης με εξαίρεση το υποκείμενο Π1 που χαρακτηριστικά αναφέρει ότι συχνά παραμελεί τον εαυτό της σε καταστάσεις κρίσεις ως απόρροια του άγχους που βιώνει.
- Άλλο: αναφέρθηκαν οι ευκαιρίες που δημιουργούνται σε συνθήκες κρίσης, όπως αυτές που προκάλεσε η πρόσφατη πανδημία, για αξιολόγηση όσων θεωρούνται δεδομένα, όπως η υγεία και αναγνωρίστηκε η σημασία της σωματικής άσκησης, της ανάγνωσης βιβλίων ή ακόμη και της ψυχοθεραπείας, με απώτερο στόχο την επιτυχή διαχείριση της κρίσης.

Πίνακας 4 2 Διαχείριση προσωπικού άγχους/κούρασης/πρόκλησης σε μια πρόσφατη διαχείριση κρίσης

	Υπερωρίες	Απουσία	Παραμέληση οικογένειας και προσωπικής ζωής	Προσαρμογή στις νέες συνθήκες	Βελτίωση δεξιοτήτων όπως η ευελιξία, η προσαρμοστικότητα κ.λπ.	Τήρηση ανθυγιεινού τρόπου/προτύπου ζωής	Άλλο
Π1	Η ενασχόλησή μου με τα θέματα του σχολείου ξεπέρασε κατά πολύ το εργασιακό μου ωράριο, τα Σαββατοκύριακα και τις γιορτές κατά το διάστημα της τηλεκπαίδευσης.	Ποτέ	Σε περιόδους διαχείρισης κρίσης, όπως η πανδημία, παραμελήθηκε αρκετές φορές η προσωπική μου ζωή στον βωμό της εργασίας.	Σε μεγάλο βαθμό	Σε περιόδους κρίσης είναι επιτακτική η βελτίωση των συναισθηματικών δεξιοτήτων, προκειμένου να διαχειριστώ την κατάσταση και να επιλυθούν τα προβλήματα που ανακύπτουν.	Σε καταστάσεις κρίσεις συχνά παραμελούμε τον εαυτό μας, δεδομένου του άγχους που βιώνουμε.	Δύσκολες συνθήκες, όπως η πανδημία, δίνουν την ευκαιρία επαναξιολόγησης πραγμάτων που θεωρούσαμε δεδομένα, όπως η υγεία, και να προσπαθήσουμε για αυτό. Η σωματική άσκηση, η ανάγνωση βιβλίων, η ψυχοθεραπεία αποτελούν τρόπους διαχείρισης με επιτυχία μιας κρίσης.

Π2	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Αρκετά	Λίγο	-
Π3	Λίγο	Λίγο	Καθόλου	Πολύ	Αρκετά	Καθόλου	-
Π4	Πολύ	Καθόλου	Πολύ	Πολύ	Πολύ	Πολύ	Ωράριο και υγεία πολύ
Π5	Αρκετά	Καθόλου	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Αρκετά	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Καθόλου	-
Δ1	Πολύ	Καμία απουσία	Αρκετά	Με κόστος	Ναι	Όχι	-
Δ2	Χρειάστηκε αλλά δεν ήταν προτεραιότητα.	Καμία	Καθόλου	Πρωτίστως αυτό	Σημαντική επένδυση προσπάθειας σε αυτόν τον τομέα.	Καθόλου	-
Δ3	Πολύ	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πολύ	Πολύ	Ούτε λίγο ούτε πολύ	
Δ4	Αρκετά	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Κυρίως	Κυρίως	Λίγο	-
Δ5	Αρκετά	Καθόλου	Καθόλου	Αρκετά	Αρκετά	Καθόλου	-



Η πέμπτη ερώτηση εξετάζει τον βαθμό, στον οποίο οι διευθυντές/ντρίες πιστεύουν πως επιτεύχθηκαν τα παρακάτω κατά τη διάρκεια της κρίσης στη σχολική τους μονάδα:

- Δημιουργία πιο ισχυρής σχολικής κουλτούρας: οι μισοί εκ των συμμετεχόντων θεωρούν πως σε ικανοποιητικό βαθμό επιτεύχθηκε η βελτίωση της σχολικής κουλτούρας. Περίοδοι κρίσης φέρνουν το ανθρώπινο δυναμικό πιο κοντά, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται κοινές βάσεις και εργασιακές αξίες με βάση τις διαδικασίες που ακολουθούνται. Παρόλα αυτά, υπάρχουν και κάποια υποκείμενα που υποστηρίζουν ότι δεν υπήρξε καμία θετική μεταβολή προς αυτήν την κατεύθυνση.
- Καλύτερη επικοινωνία: η πλειοψηφία δηλώνει πως επιτεύχθηκε καλύτερη επικοινωνία στην πρόσφατη κρίση που αντιμετώπισε η σχολική τους μονάδα. Ο διάλογος είναι βασικό στοιχείο βελτίωσης των συνθηκών και της διάθεσης του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσω της επικοινωνίας ανταλλάσσονται ιδέες και απόψεις για τη βελτίωση των διαδικασιών και την αύξηση της αποτελεσματικότητας.
- Μεγαλύτερη συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή/ντριάς – εκπαιδευτικών: ενώ οι διευθυντές/ντρίες της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αναγνωρίζουν την επίτευξη μεγαλύτερης συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς της μονάδας τους, οι διευθυντές/ντρίες της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης τηρούν πιο ουδέτερη στάση.
- Γρήγορη λήψη αποφάσεων: οι περισσότεροι συμμετέχοντες παραδέχονται πως η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων ήταν ικανοποιητική για την αντιμετώπιση της κρίσης.
- Αύξηση ή και βελτίωση διοικητικών δεξιοτήτων: το σύνολο των διευθυντών/τριών κατέβαλε προσπάθεια αύξησης ή και βελτίωσης των διοικητικών τους δεξιοτήτων, προκειμένου να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν επιτυχώς στη νέα κατάσταση.
- Αύξηση ή και βελτίωση επικοινωνίας με τη σχολική κοινότητα (μαθητές, γονείς): σε κάθε βαθμίδα εκπαίδευσης φαίνεται πως βελτιώθηκε η επικοινωνία με τους μαθητές και τους γονείς. Οι γονείς διαδραματίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο στον τρόπο διαχείρισης και αποδοχής νέων καταστάσεων και συνθηκών στο πλαίσιο μιας κρίσης.

- Βελτίωση ετοιμότητας (σε ψυχολογικό και λειτουργικό επίπεδο): οι διευθυντές/ντρίες της έρευνας κρίνουν επαρκή τα ψυχολογικά και λειτουργικά επίπεδα που απέκτησαν στην πρόσφατη κρίση που αντιμετώπισαν.
- Βελτίωση ικανότητας χρήσης τεχνολογικών μέσων: όλοι ανεξαιρέτως, έχοντας και στο μυαλό τους την περίοδο της τηλεκπαίδευσης, αναγνώρισαν την βελτίωση των ικανοτήτων τους στη χρήση τεχνολογικών μέσων.
- Άλλο: το μόνο στοιχείο που αναφέρθηκε επιπλέον ήταν η διδασκαλία.

Η έκτη ερώτηση εξετάζει την αξιολόγηση των διευθυντών/τριών σχετικά με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που θεωρείται πως πρέπει να έχει ένας/μία ηγέτης σε μια κατάσταση κρίσης, όπως η πρόσφατη της πανδημίας. Όλα τα χαρακτηριστικά των ηγετών που αναφέρθηκαν, η μετάδοση κουλτούρας και στρατηγικής, η αφιέρωση χρόνου για συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας, το χάρισμα στη μετάδοση πληροφοριών, η παροχή κινήτρων στους εκπαιδευτικούς, η ενίσχυση της εμπιστοσύνης του συνόλου της σχολικής κοινότητας με πράξεις και η ανταπόκριση στα αιτήματα και τις ανάγκες με ταχύτητα, αποτελούν πολύ σημαντικά χαρακτηριστικά για τους διευθυντές/ντρίες. Μάλιστα, το υποκείμενο Δ2 αναφέρει χαρακτηριστικά πως «όλα τα χαρακτηριστικά που αναφέρονται είναι εξαιρετικά απαραίτητα στην άσκηση ηγεσίας και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού». Και τα έξι χαρακτηριστικά, τα οποία αναφέρονται, είναι αναγκαία σύμφωνα με το δείγμα για την ηγεσία μιας σχολικής μονάδας.

Παρατηρείται επίσης πως οι διευθυντές/ντρίες της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης βαθμολογούν πιο χαμηλά σε σημασία τη μετάδοση της κουλτούρας και της στρατηγικής καθώς και την αφιέρωση χρόνου για τη συνεργασία με τους/τις εκπαιδευτικούς. Ωστόσο, σε γενικές γραμμές όλοι αναγνωρίζουν τη σημασία και την ποικιλία των χαρακτηριστικών που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης, προκειμένου να ανταποκριθεί σε καταστάσεις κρίσεως.

Η έβδομη ερώτηση αφορά την αξιολόγηση των διευθυντών/τριών σχετικά με τον βαθμό ετοιμότητας του εκπαιδευτικού συστήματος στην πρόσφατη πανδημία. Το υποκείμενο Π1 δηλώνει πως στη δεύτερη φάση της πανδημίας, δηλαδή αφού δόθηκε σε κυκλοφορία και το εμβόλιο, ήταν καλύτερα οργανωμένες οι εκπαιδευτικές αρχές στην πρωτοβάθμια και υπήρξε μεγαλύτερος συντονισμός σε σχέση με την πρώτη φάση, κατά την οποία επικράτησε όπως αναφέρει «το απόλυτο χάος». Και τα υποκείμενα Δ9 και

Δ10 κρίνουν μέτριο τον βαθμό ετοιμότητας του εκπαιδευτικού συστήματος στην πρόσφατη πανδημία, η οποία εξελίχθηκε σε κάτι καλύτερο στην πορεία.

Αντίθετα, το υποκείμενο Π2 πιστεύει πως το εκπαιδευτικό σύστημα δεν ανταποκρίθηκε επαρκώς στη νέα κατάσταση, όπως αυτή διαμορφώθηκε σε επίπεδο ετοιμότητας. Καθώς δεν είχε προηγηθεί κάποια επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και δεν είχε δοθεί έμφαση στην τηλεκπαίδευση νωρίτερα, οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί κλήθηκαν να αξιοποιήσουν τα διάφορα μέσα που είχαν στη διάθεσή τους, ώστε να υποστηρίξουν τη διαδικασία τηλεκπαίδευσης. Ο τεχνικός εξοπλισμός των σχολικών μονάδων ήταν ανεπαρκής, για να υποστηρίξει τους εκπαιδευτικούς, επομένως το επίπεδο ετοιμότητας δεν ήταν καθόλου ικανοποιητικό.

Και το υποκείμενο Π3 επιβεβαιώνει την προηγούμενη άποψη, καθώς κρίνει πως δεν υπήρξε καμία ετοιμότητα σε κανένα επίπεδο ειδικά στο ξεκίνημα της πανδημίας. Επισημαίνει την ανεπάρκεια εξοπλισμού για τους εκπαιδευτικούς κυρίως, αλλά και για τους μαθητές, οι οποίοι επίσης δεν είχαν όλοι στη διάθεσή τους τα απαραίτητα μέσα διδασκαλίας και επικοινωνίας. Παράλληλα, δεν υπήρξε πρόνοια στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα τηλεκπαίδευσης, με αποτέλεσμα το εκπαιδευτικό σύστημα να μην είναι προετοιμασμένο για την κρίση της πανδημίας. Παρόμοιες απόψεις εκφράζει και το υποκείμενο Π5, σύμφωνα με το οποίο το εκπαιδευτικό σύστημα παρουσιάστηκε «τελείως ανεπαρκές», χωρίς να υπάρχει προετοιμασία, ενώ και η λήψη αποφάσεων δεν ήταν έγκαιρη. Για όλους η πανδημία έφερε μια πρωτόγνωρη κατάσταση και αυτό είχε ως άμεση συνέπεια την ανεπάρκεια του εκπαιδευτικού συστήματος.

Το υποκείμενο Π4 εξέφρασε μια πιο μετριοπαθή άποψη, σύμφωνα με την οποία, η πανδημία ήταν ένα τεράστιο και παγκόσμιο φαινόμενο που είχε ως αποτέλεσμα σε κεντρικό επίπεδο να ακολουθούνται κεντρικές στρατηγικές, όπως συνέβη στην περίπτωση της Ευρώπης, στην οποία εκδόθηκαν κοινές συστάσεις και τα κράτη-μέλη ακολούθησαν τη γενική στρατηγική σε διάφορους τομείς, μεταξύ των οποίων και στον κλάδο της εκπαίδευσης.

Υπάρχουν όμως και θετικές στάσεις, όπως αυτή του υποκειμένου Δ1 που κρίνει τον βαθμό ετοιμότητας του εκπαιδευτικού συστήματος ικανοποιητικό. Παρόμοια στάση τηρεί και το υποκείμενο Δ2, το οποίο υποστηρίζει πως, παρόλη την ανεπάρκεια σε πολλούς και σημαντικούς τομείς, όπως η υλικοτεχνική υποδομή, τα υποστηρικτικά

συστήματα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, το διδακτικό υλικό για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, η ανεπαρκής κατάρτιση μεγάλου μέρους των εκπαιδευτικών ως προς τη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας, η αντίδραση και αντιμετώπιση ήταν αρκετά γρήγορη σε συνάρτηση με τα προβλήματα αυτά και σε σύγκριση με άλλες χώρες.

Το υποκείμενο Δ5 ισχυρίζεται πως η αποτελεσματικότητα ήταν μέτρια, αλλά εξελίχθηκε γρήγορα σε καλή, ενώ το υποκείμενο Δ3 ισχυρίζεται πως στην αρχή υπήρχαν πράγματι προβλήματα στο εκπαιδευτικό σύστημα, αλλά στην πορεία οι εκπαιδευτικοί προσαρμόστηκαν και ήταν σε θέση να ανταποκριθούν άμεσα στις έκτακτες περιστάσεις. Χρησιμοποιεί μάλιστα ως παράδειγμα την χρήση υλικού στην eclass, το οποίο ανεβάζουν μόνοι τους χωρίς καθοδήγηση ή τεχνική υποστήριξη, και την επικοινωνία με συναδέλφους και μαθητές/τριες μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, σε περίπτωση απουσίας τους λόγω νόσησης.

Η ερώτηση 8 αποτυπώνει τον τρόπο, με τον οποίο οι διευθυντές/ντριες αξιολογούν τον βαθμό αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού συστήματος στην πρόσφατη πανδημία. Το υποκείμενο Π1 αξιολογεί θετικά την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος, καθώς οι εκπαιδευτικές αρχές ήταν καλύτερα οργανωμένες και συντονισμένες σε σχέση με την πρώτη φάση που επικράτησε χάος. Το υποκείμενο Δ1 κρίνει μέτρια την αποτελεσματικότητα, ενώ το υποκείμενο Δ2 θεωρεί ότι ήταν αρκετά άμεση η επέμβαση του εκπαιδευτικού συστήματος και τελικά θα τη χαρακτήριζε επαρκή την αντίδραση του εκπαιδευτικού συστήματος. Αναφέρει, όμως, ότι έλαβαν χώρα ορισμένα λάθη, τα οποία πολύ γρήγορα αποκαταστάθηκαν. Ωστόσο, συνολικά, θεωρεί ότι δε διαφοροποιήθηκε, ούτε φάνηκε κατώτερο των περιστάσεων το εκπαιδευτικό μας σύστημα, ειδικά σε σύγκριση με τα εκπαιδευτικά συστήματα άλλων χωρών.

Επιπρόσθετα, το υποκείμενο Δ3 ισχυρίζεται πως το εκπαιδευτικό σύστημα κατάφερε να λειτουργήσει αποτελεσματικά με τα μέτρα που ελήφθησαν από το κράτος και με την εφαρμογή των масκών και τα self-tests. Μάλιστα, αναφέρει πως στο δικό τους σχολείο «η μετάδοση του ιού δεν συνέβαινε στον χώρο του σχολείου». Το αποτέλεσμα αυτό φαίνεται πως αυξάνει στα μάτια των διευθυντών/τριών το επίπεδο της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού συστήματος.

Το υποκείμενο Π2 κρίνει πως με τον τρόπο, με τον οποίο εφαρμόστηκε τελικά η τηλεκπαίδευση, δηλαδή χωρίς καμία απολύτως προετοιμασία ούτε κατάλληλο εξοπλισμό, το εκπαιδευτικό σύστημα φαίνεται πως δεν ανταποκρίθηκε στους στόχους της τηλεκπαίδευσης και κρίνεται αναποτελεσματικό. Το υποκείμενο Δ4 χαρακτηρίζει ανεπαρκή τον βαθμό αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού συστήματος και σε παρόμοιο συμπέρασμα καταλήγει και το υποκείμενο Π3 που αναφέρει πως η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος κρίνεται ανεπαρκής και πως ο μόνος λόγος που λειτούργησε το σύστημα οφείλεται στο φιλότιμο και τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών. Και το υποκείμενο Π4 εξάρει τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών, οι οποίοι έδωσαν τον καλύτερό τους εαυτό και το σύστημα στηρίχθηκε πράγματι στο φιλότιμό τους.

Επίσης, το υποκείμενο Π5 συμφωνεί και επαυξάνει αναφέροντας πως οι εκπαιδευτικοί είναι αυτοί που ευθύνονται για την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος την περίοδο της τηλεκπαίδευσης. Συνεχίζει αναφέροντας πως «οι περισσότεροι υπερβήκαμε εαυτόν, κληθήκαμε να διδάξουμε σε συνθήκες και με εργαλεία που δεν είχαμε ξανά συναντήσει και φυσικά επιμορφωθήκαμε μόνοι μας για τις νέες τεχνολογίες που απαιτούνταν».

Η ένατη ερώτηση εξετάζει την έμφαση, η οποία δόθηκε στη διαχείριση της κρίσης της πανδημίας από συγκεκριμένους φορείς. Οι διευθυντές/ντριες κρίνουν πως το Υπουργείο ανταποκρίθηκε, αλλά όχι σε όλους τους τομείς. Κάποιοι θεωρούν ότι η τακτική που ακολούθησε ήταν περισσότερο επικοινωνιακή και λιγότερο ουσιαστική, ενώ επικρατεί η άποψη ότι σε ορισμένους τομείς δεν ανταποκρίθηκε στις προσδοκίες. Το υποκείμενο Π5 μάλιστα κρίνει πως το Υπουργείο δε στάθηκε επαρκώς δίπλα στους εκπαιδευτικούς και δεν προσέφερε κάποια ουσιαστική βοήθεια. Θεωρεί πως, ναι μεν επιμορφώθηκαν οι εκπαιδευτικοί με νέες τεχνολογίες, αυτό δε έγινε «κατόπιν εορτής», αφού η εκπαιδευτική κοινότητα είχε καταφέρει να εξασκηθεί με ίδια μέσα. Ουσιαστικά, οι ενέργειες του Υπουργείου κρίνονται ημιτελείς, γιατί μέτρα όπως οι αποστάσεις των θρανίων και τα κυλιόμενα διαλείμματα δεν ήταν αποτελεσματικά μέτρα κατά της διασποράς του ιού. Επιπρόσθετα, το υποκείμενο Δ3 αναφέρει πως οι συνεχείς αλλαγές των μέτρων με βάση τις εκάστοτε συνθήκες δυσχέραιναν το έργο τους.

Όσον αφορά στους ίδιους τους/τις διευθυντές/ντριες, θεωρούν συνολικά πως ανταποκρίθηκαν στην πρόκληση και έδωσαν πολύ μεγάλη έμφαση και βαρύτητα στον

τρόπο διαχείρισης της κρίσης και των νέων συνθηκών που δημιούργησε η πανδημία. Χαρακτηριστικά αναφέρονται υψηλά επίπεδα άγχους, καταβολή μεγάλης προσπάθειας και αναγνωρίζουν τον ρόλο που διαδραμάτισαν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί. Επιπλέον, το υποκείμενο Π2 αναφέρει πως η συμβολή των διευθυντών/τριών ήταν κυρίως υποστηρικτική στο έργο των εκπαιδευτικών κατά την περίοδο της πανδημίας και αυτό συνέβη, κυρίως γιατί οι εκπαιδευτικοί ήταν αυτοί που «σήκωσαν το κύριο βάρος».

Όσον αφορά στους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας, η πλειοψηφία έδωσε πολύ μεγάλη έμφαση και αφιέρωσε χρόνο, γιατί αναγνωρίζουν την προσπάθεια που κατέβαλαν, η οποία πήγαζε από την ευσυνειδησία και την καλή τους διάθεση. Χαρακτηριστικά ορισμένοι αναφέρονται στην υπευθυνότητα που επέδειξαν οι εκπαιδευτικοί και στον χρόνο που διέθεσαν, προκειμένου να αντεπεξέλθουν. Η ευσυνειδησία και η καλή διάθεση των εκπαιδευτικών αποτελούν τους λόγους, για τους οποίους παρήχθη κάτι θετικό από τη συγκεκριμένη κρίση. Επιπλέον, η καλή επικοινωνία των εκπαιδευτικών με τους γονείς διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα του χειρισμού των καταστάσεων.

Η δέκατη ερώτηση εξετάζει τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις που αντιμετώπισαν οι διευθυντές/ντριες από την πρόσφατη κρίση. Το υποκείμενο Π1 αναφέρει πως η πανδημία συνοδεύτηκε από την απομόνωση, την απαγόρευση της κυκλοφορίας, την εξ αποστάσεως εκπαίδευση και την αβεβαιότητα για το μέλλον, με αποτέλεσμα να επηρεάσει δυσμενώς την ψυχική υγεία όλων. Ωστόσο, η μεγαλύτερη πρόκληση για τους εκπαιδευτικούς ήταν η μετάβαση στην ηλεκτρονική επικοινωνία και μάθηση, δηλαδή ο ψηφιακός γραμματισμός που συντελέστηκε απότομα, γρήγορα και τελικά κατέληξε να λειτουργεί αποτελεσματικά.

Για το υποκείμενο Π2 πρόκληση ήταν ο συντονισμός των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας, ώστε να ανταποκριθούν στις ανάγκες των νέων συνθηκών, με έμφαση στη διαδικασία της τηλεκπαίδευσης.

Το υποκείμενο Π3 αναφέρει πως η πανδημία μπορεί να λειτουργήσει ως ευκαιρία για την αναβάθμιση του ηλεκτρονικού εξοπλισμού στις σχολικές μονάδες, να αξιοποιηθεί η γνώση που έχει αποκτηθεί στις νέες τεχνολογίες και να βελτιωθεί το επίπεδο των γνώσεων των εκπαιδευτικών σε σχέση με τις νέες τεχνολογίες. Και το υποκείμενο Δ4 αναφέρει ως ευκαιρία την ανανέωση του ηλεκτρονικού εξοπλισμού του σχολείου και τη

δυνατότητα ανάπτυξης δεξιοτήτων στην ηλεκτρονική μάθηση τόσο για τους μαθητές όσο και για τους εκπαιδευτικούς. Αντίθετα, όμως, αναφέρει πως η γραφειοκρατία την περίοδο της πανδημίας λειτούργησε αποτρεπτικά στις διαδικασίες, ενώ ως πρόκληση αντιμετώπισε τη διατήρηση του ενδιαφέροντος για μάθηση με την εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Για τον σκοπό αυτόν είχε συχνή επικοινωνία και συνεδριάσεις με τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας που διοικεί μέσω τηλεδιασκέψεων.

Σύμφωνα με το υποκείμενο Π4, οι προκλήσεις ήταν οι ίδιες τους ευκαιρίες, ώστε όλη η εκπαιδευτική κοινότητα να δείξει τις ικανότητές της. Σύμφωνα με το υποκείμενο Π5, πρόκληση ήταν να αντεπεξέλθει στα νέα δεδομένα, ενώ ευκαιρία ήταν να προσφέρει μια πιο σύγχρονη και πιο κοντά στα παιδιά διδασκαλία. Για το υποκείμενο Δ1, ευκαιρία αποτέλεσε η ευρύτερη χρήση της τεχνολογίας στην εκπαίδευση και πρόκληση η διαχείριση του προσωπικού χρόνου, η επανασύνδεση και η δημιουργία δεσμών μετά την επαναλειτουργία των σχολείων.

Για το υποκείμενο Δ2, η διαχείριση αυτής της πρωτόγνωρης κατάστασης απαιτούσε μια συντονισμένη προσπάθεια του συνόλου της σχολικής κοινότητας, δηλαδή των μαθητών, των γονέων και των εκπαιδευτικών. Μέσα σε αυτήν την κατάσταση δόθηκαν ευκαιρίες για νέου είδους συνεργασίες και συνέργειες, ενώ διατηρήθηκε «ψηλό το ηθικό των εκπαιδευτικών όπως και η αποδοτικότητά τους μέσα από τη συντονισμένη αλληλεπίδρασή μας». Ουσιαστικά, η πανδημία λειτούργησε και ως ευκαιρία ανάδειξης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών, επίδειξης μεγαλύτερης συμμετοχικότητας και σε διοικητικά καθήκοντα, γεγονός που μπορεί να λειτούργησε εποικοδομητικά ή και αποτρεπτικά για όσους είχαν σκοπό να ακολουθήσουν κάποια προαγωγή. Γενικά, η πανδημία λειτούργησε ως ευκαιρία για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας του υποκειμένου Δ2, καθώς πολλοί εκπαιδευτικοί συμμετείχαν σε επιμορφωτικά σεμινάρια που διοργανώθηκαν σε θέματα αντιμετώπισης κρίσεων, χρήσης ΤΠΕ και ψυχολογικής υποστήριξης μαθητών.

Σύμφωνα με το υποκείμενο Δ3, οι διευθυντές/ντριες είχαν να αντιμετωπίσουν πολλές προκλήσεις παρά ευκαιρίες, καθώς υπήρχαν πολλές και καθημερινές απουσίες μαθητών αλλά και εκπαιδευτικών και το σχολείο έπρεπε να τελεί υπό κανονική λειτουργία, με αποτέλεσμα το βάρος της ευθύνης να διαμοιράζεται μεταξύ των εκπαιδευτικών και των διευθυντών/τριών, ώστε όλα να κυλούν ομαλά. Σύμφωνα με το υποκείμενο Δ5, η πανδημία αποτέλεσε ευκαιρία για την ανάπτυξη στρατηγικών αντιμετώπισης κρίσεων,

για την αναβάθμιση των τεχνολογικών γνώσεων και την ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων όσον αφορά στις σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς, τους γονείς και τους/τις μαθητές/τριες.

Η ενδέκατη ερώτηση εξετάζει τις στρατηγικές που ανέπτυξαν οι διευθυντές/ντριες, προκειμένου να αναπτυχθεί η αίσθηση της σχολικής κοινότητας στη σχολική μονάδα που διοικούν, με έμφαση σε καταστάσεις κρίσεως. Το υποκείμενο Π1 επισημαίνει πως η διαχείριση κρίσεων βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στον στρατηγικό σχεδιασμό. Χρησιμοποιεί ως παράδειγμα την περίοδο της πανδημίας, για να επισημάνει πως απαιτείται να δοθεί βαρύτητα στην επικοινωνία, τη συνεργασία και την ορθή πληροφόρηση όλων των μελών της σχολικής κοινότητας σχετικά με τα υγειονομικά πρωτόκολλα, καθώς η υγεία είναι πάνω από όλα. Παράλληλα, οι διευθυντές/ντριες κλήθηκαν να προχωρήσουν σε δράσεις ενδυνάμωσης της ψυχικής υγείας από ειδικούς φορείς. Και οι εκπαιδευτικοί επωμίστηκαν το έργο ψυχικής ενδυνάμωσης των παιδιών μέσα σε μια δύσκολη και αγχωτική κατάσταση.

Το υποκείμενο Π2 αναφέρει πως χρησιμοποίησε επτά (7) στρατηγικές: (1) ενθάρρυνση εκπαιδευτικών και μαθητών στη δημιουργία κοινού οράματος, (2) μέριμνα ώστε να επικρατεί πνεύμα συναδέλφωσης στο σχολείο, (3) ανάπτυξη πρωτοβουλιών και ενθάρρυνση ενεργειών των εκπαιδευτικών για τη δημιουργία ανθρώπινου κλίματος, (4) ανάπτυξη αισθήματος ευθύνης στους εκπαιδευτικούς, (5) βοήθεια προς τους εκπαιδευτικούς και επιδοκιμασία κάθε θετικής πρωτοβουλίας, (6) ενδιαφέρον προς τους μαθητές και δίκαιη αντιμετώπισή τους και (7) συχνή επικοινωνία με τους γονείς για τη δημιουργία κλίματος συνεργασίας.

Η συγκεκριμένη κρίση της πανδημίας ανέδειξε πολλά ηγετικά χαρακτηριστικά των διευθυντών/τριών, μεταξύ των οποίων και της τήρησης ισορροπιών μεταξύ διαφορετικών ανθρώπων εντός της ίδιας ομάδας (π.χ. εκπαιδευτικοί) αλλά και μεταξύ διαφορετικών ομάδων (εκπαιδευτικοί, μαθητές/τριες, γονείς). Οι διευθυντές/ντριες χρειάστηκε να λάβουν μέτρα και να προχωρήσουν σε δράσεις πρωτοφανείς, προκειμένου να διατηρήσουν παρόμοιες συνθήκες εκπαίδευσης με τη διά ζώσης εκπαίδευσης.

Το υποκείμενο Π3 αναφέρει ως στρατηγικές που χρησιμοποίησε τη δικτύωση με συναδέλφους, την εστίαση στην επίτευξη στόχων, την επιδίωξη επιμόρφωσης και την



καλλιέργεια δεξιοτήτων. Ουσιαστικά, έδωσε έμφαση στον εμπλουτισμό των γνώσεων, την ανάπτυξη νέων ή τη βελτίωση υπάρχουσών δεξιοτήτων και την καλύτερη συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς, με απώτερο στόχο την επίτευξη των στόχων που τέθηκαν από το Υπουργείο.

Άλλοι, όπως τα υποκείμενα Π4 και Π5, έδωσαν έμφαση στη συνεχή παρουσία και επικοινωνία με γονείς, εκπαιδευτικούς, μαθητές/τριες και τον σύλλογο γονέων και κηδεμόνων. Πρόκειται για μια τακτική που δηλώνει τη διαθεσιμότητα του ηγέτη και εκδηλώνει έμπρακτα το ενδιαφέρον του. Η σταθερή και ήρεμη επικοινωνία του ηγέτη με τις διάφορες ομάδες της σχολικής κοινότητας δημιουργεί μια σταθερή σχέση μαζί τους.

Το υποκείμενο Δ1 εστιάζει στη συχνή συζήτηση με τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς για την αντιμετώπιση των δυσκολιών και την τήρηση των κανόνων λειτουργίας που αποτέλεσαν ουσιαστικά έναν οδηγό διαχείρισης της κρίσης. Το υποκείμενο Δ2 επισήμανε, εκτός από τη συχνή επικοινωνία και την ψυχολογική και τεχνική υποστήριξη που προσέφερε ως στρατηγική διαχείρισης της κρίσης, τη συνεχή ανατροφοδότηση και ενθάρρυνση της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων, αναγνωρίζοντας το έργο τους και την προσφορά τους στη σχολική μονάδα αυτήν τη δύσκολη περίοδο. Η πλειοψηφία των διευθυντών/τριών του δείγματος αναγνωρίζει την αξία και τη συνεισφορά των συναδέλφων τους εκπαιδευτικών στη διαχείριση της πρόσφατης κρίσης της πανδημίας.

Προς την κατεύθυνση αυτήν και δίνοντας έμφαση στα παραπάνω, το υποκείμενο Δ3 επισημαίνει ως στρατηγική που ακολούθησε τη δημιουργία θετικού κλίματος ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς παρά τις δύσκολες ψυχολογικά, σωματικά και πνευματικά καταστάσεις και συνθήκες που δημιούργησε η πανδημία. Επιπρόσθετα, υπογραμμίζει τη σημασία της συνεργασίας με τους γονείς, παρά το γεγονός ότι δεν επιτρεπόταν να προσέρχονται στον χώρο του σχολείου. Το υποκείμενο Δ4 εστιάζει, εκτός από τις επικοινωνιακές στρατηγικές στις οποίες χρειάστηκε να προβεί, στην άμεση επίλυση προβλημάτων και στην ανάπτυξη κριτικής σκέψης για την αντιμετώπιση των νέων καταστάσεων που δημιουργούσε η πανδημία.

Τέλος, το υποκείμενο Δ5 αναφέρει ως στρατηγικές τις διαδικτυακές συναντήσεις με εκπαιδευτικούς και μαθητές/τριες, τη διοργάνωση Σχολής Γονέων με διαδικτυακές

συναντήσεις με ψυχολόγους, προκειμένου οι γονείς του σχολείου να βοηθηθούν ψυχολογικά στην αντιμετώπιση των κρίσεων με τους/τις εφήβους/ες στο σπίτι, τη διοργάνωση διαδικτυακών συνεδριών μεταξύ μαθητών και της ψυχολόγου του σχολείου για την αντιμετώπιση ψυχολογικών θεμάτων των παιδιών, την άμεση και τακτική επαφή με εκπαιδευτικούς και γονείς μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και κοινοτήτων gmail που δημιούργησαν. Ειδικά για το τελευταίο, έγινε μια προσπάθεια του υποκειμένου Δ5 να έρθει σε ηλεκτρονική επαφή και να υπάρχει συνεχής ανατροφοδότηση από τους εκπαιδευτικούς και τους συντονιστές του εκπαιδευτικού έργου με τους γονείς, τους μαθητές/τριες, τη διευθύντρια και όλων αυτών μεταξύ τους.

Η τελευταία ερώτηση εξετάζει τον τρόπο, με τον οποίο υλοποιήθηκε η αξιολόγηση των αποφάσεων που λήφθηκαν την περίοδο της πανδημίας. Το υποκείμενο Π1 αναφέρει ως κατάλληλο βαρόμετρο της αποτελεσματικότητας των αποφάσεων που λήφθηκαν και υλοποιήθηκαν, την αλλαγή συμπεριφοράς των εκπαιδευτικών και των μαθητών/τριών προς το καλύτερο απέναντι στην πανδημία με την εξάλειψη του φόβου και της αβεβαιότητας και την απόκτηση αισιοδοξίας για το μέλλον. Αντίστοιχα, το υποκείμενο Π2 αναφέρει τη θετική ανατροφοδότηση και ανταπόκριση όλων των μελών της σχολικής κοινότητας σε σχέση με τις δράσεις και τις στρατηγικές αντιμετώπισης της κρίσης που έλαβαν χώρα.

Το υποκείμενο Π3 προχώρησε και σε συζήτηση με τον Σύλλογο Διδασκόντων για την αξιολόγηση των αποφάσεων και δράσεων που είχαν ληφθεί την περίοδο αναστολής της λειτουργίας των σχολείων, κατά την οποία αξιολογήθηκαν και τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την αντιμετώπιση της κρίσης. Και τα υποκείμενα Π4 και Π5 κάνουν λόγο για την συχνή επικοινωνία και ανατροφοδότηση από το σύνολο των γονέων και τον Σύλλογο Διδασκόντων.

Η ανοιχτή συζήτηση είναι ένα μέτρο αξιολόγησης που εφαρμόστηκε και από τα υποκείμενα Δ1 και Δ2. Μάλιστα, το υποκείμενο Δ2 συγκάλεσε πολλές φορές τον Σύλλογο των Διδασκόντων, ώστε να γίνει εκτίμηση της κατάστασης και αξιολόγηση των θετικών και των αρνητικών των αποφάσεων που λήφθηκαν, σε συνδυασμό με την επιτακτικότητα της κρίσης. Το υποκείμενο Δ3 κάνει αναφορά και στην προσωπική αυτοκριτική και τη συζήτηση με άλλους συναδέλφους, προκειμένου να γίνει μια αποτίμηση των αποφάσεων που λήφθηκαν.

Το υποκείμενο Δ4 αναφέρει για τον αντίκτυπο των αποφάσεων πως κρίθηκε από την αποτελεσματικότητά τους, την επευφημία του Συλλόγου Καθηγητών, την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας κατά τη διάρκεια της πανδημίας και την αναγνώριση των αποφάσεων από τους γονείς και κηδεμόνες. Αντίστοιχα, και το υποκείμενο Δ5 αναφέρει πως οι αποφάσεις κρίθηκαν εκ του αποτελέσματος και της θετικής ανατροφοδότησης που έλαβε χώρα από γονείς, εκπαιδευτικούς και μαθητές/τριες. Τέλος, αναφέρει πως και επίσημα η αξιολόγηση αυτή έλαβε χώρα με τη συμμετοχή του σχολείου στην Αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας στην πλατφόρμα του ΙΕΠ.

# Γ' Μέρος Σύγκριση και Ερμηνεία των Πορισμάτων – Συμπερασματικές παρατηρήσεις – Προτάσεις

## Κεφάλαιο 5 Συζήτηση

### 5.1. Σύγκριση και Ερμηνεία Πορισμάτων

Η παρούσα εργασία στόχο είχε την εξέταση των παραγόντων που καθορίζουν την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων από την εκπαιδευτική διοίκηση σε περιόδους κρίσης. Στην Ελλάδα, το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων έχει καταρτίσει σχέδιο κρίσης ή και οδηγιών για την αντιμετώπιση κρίσεων στις εκπαιδευτικές μονάδες, το οποίο οι διευθυντές/ντρίες καλούνται να εφαρμόσουν σε αντίστοιχες καταστάσεις και του οποίου η πλειοψηφία έχει λάβει γνώση.

Ωστόσο, παρά την ύπαρξη σχεδίου απαιτείται οι ίδιοι/ες να αναλάβουν ορισμένες αποφάσεις σχετικά με τη διαχείριση καταστάσεων κρίσης και την επίτευξη των στόχων, οι οποίες βασίζονται στις δεξιότητες και ικανότητες που τους διακρίνουν (Hemmer & Elliff, 2020). Το εύρημα των Hemmer & Elliff (2020) επιβεβαιώνεται στην παρούσα έρευνα, καθώς οι διευθυντές/ντρίες κλήθηκαν να ασκήσουν ρόλους με βάση τις ικανότητές τους την περίοδο της πρόσφατης κρίσης της πανδημίας. Δημιουργήθηκε αβεβαιότητα, την οποία χρειάστηκε να διαχειριστούν με ψυχραιμία, υπομονή και καθημερινή παρουσία τους.

Όπως υποστηρίζεται από τους Xiang & Zeng (2019), οι ηγέτες αποφασίζουν για τα στάδια και τις δράσεις που θα ακολουθήσουν σε μια περίοδο κρίσης. Από την παρούσα έρευνα προκύπτει πως η πλειοψηφία των διευθυντών/τριών χρειάστηκε να προβεί σε συντονισμό της εκπαιδευτικής κοινότητας της μονάδας που διοικεί, να διαχειριστεί τα συναισθήματα, τις απόψεις και την ψυχολογία του ανθρώπινου δυναμικού και να επιλύσει προβλήματα που ανέκυπταν μέσα στη διάρκεια της κρίσης. Οι ίδιοι/ες κλήθηκαν να λάβουν άμεσα αποτελεσματικές αποφάσεις που θα υποστήριζαν την

εκπαιδευτική μονάδα, θα σέβονταν την επιβολή των νέων κανόνων και ταυτόχρονα, θα συνέβαλαν στην επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας.

Όπως υποστηρίζεται από τον Burnett (2002), τα αντανακλαστικά ενός οργανισμού διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων σε περιόδους κρίσης. Και στην παρούσα έρευνα επιβεβαιώνεται πως ο βαθμός ετοιμότητας του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στον βαθμό αποτελεσματικότητας διαχείρισης μιας κρίσης. Για παράδειγμα, στην πρόσφατη πανδημία, το αρμόδιο Υπουργείο ήταν πιο καλά προετοιμασμένο στη δεύτερη φάση της πανδημίας, αλλά παρουσίασε ελλείψεις στην πρώτη. Οι ελλείψεις αυτές δημιούργησαν μια αίσθηση «χάους», όπως αναφέρουν τα υποκείμενα της παρούσας έρευνας, με αποτέλεσμα να δημιουργείται αβεβαιότητα και έλλειψη εμπιστοσύνης των εκπαιδευτικών προς το εκπαιδευτικό σύστημα.

Άλλες έρευνες, επίσης, όπως αυτές των Howat et al. (2012) και Mutch (2015), υποστηρίζουν πως σε περίπτωση έλλειψης ετοιμότητας, το σύστημα δεν είναι εύκολο να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την κρίση. Και στην προκειμένη περίπτωση, δεν υπήρξε επαρκές επίπεδο ετοιμότητας στην έναρξη της πανδημίας από το εκπαιδευτικό σύστημα. Το όποιο θετικό αποτέλεσμα υπήρξε στηρίχθηκε στα μέσα των ίδιων των εκπαιδευτικών, στη θετική τους διάθεση και την προσπάθειά τους να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της νέας κατάστασης. Χωρίς την κατάλληλη προετοιμασία, αποδείχθηκε πως η λήψη αποφάσεων δεν ήταν έγκαιρη από την πλευρά του Υπουργείου.

Ένα σημαντικό ζήτημα στη διαχείριση μιας κρίσης είναι η γνώση των εργαλείων που έχει στη διάθεσή του ένας ηγέτης (Garcia, 2006). Στην παρούσα έρευνα, οι διευθυντές/ντρίες στηρίχθηκαν στις υπάρχουσες γνώσεις και δεξιότητές τους, όπως την άμεση ανταπόκριση στα αιτήματα και την υποστήριξη προς την εκπαιδευτική κοινότητα της μονάδας, καθώς και στην αξιοποίηση των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν. Όπως υποστηρίζει ο Dayton (2009), οι κρίσεις αποτελούν καταστάσεις ευκαιρίας για δράση και εφαρμογή νέων ιδεών. Στην προκειμένη περίπτωση, πολλοί διευθυντές/ ντρίες του δείγματος αξιοποίησαν την πρόσφατη πανδημία, ώστε να μπορέσουν να αναβαθμίσουν τον ηλεκτρονικό εξοπλισμό στις σχολικές τους μονάδες, να αναπτύξουν νέες δεξιότητες στη χρήση των ηλεκτρονικών μέσων και να προσφέρουν νέες, καινοτόμες μεθόδους εκπαίδευσης στα παιδιά.

Το θέμα της ετοιμότητας της πολιτικής δικαιοδοσίας έχει εξεταστεί και από άλλες έρευνες, όπως αυτή των Waller et al. (2014), οι οποίοι καταλήγουν στο συμπέρασμα πως το φυσικό περιβάλλον διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην πολιτική ετοιμότητα σε περίπτωση απειλής ή κινδύνου. Και στην παρούσα έρευνα, υποστηρίζεται πως το Υπουργείο θα μπορούσε να έχει λάβει πιο νωρίς μέτρα ή και να παράσχει πληρέστερη ενημέρωση, να διοργανώσει περισσότερα και πιο εμπλουτισμένα σεμινάρια εξειδίκευσης των εκπαιδευτικών στη χρήση των ηλεκτρονικών μέσων και να προνοήσει πιο επαρκώς σε θέματα διαθέσιμου εξοπλισμού στα σχολεία.

Όσον αφορά στον τρόπο διαχείρισης της κρίσης από τους εκπαιδευτικούς ηγέτες, όπως υποστηρίζεται από τους Fernandez & Shaw (2020b), οι ηγέτες καλούνται να επιλέξουν σε μια περίοδο κρίσης ποιο μοντέλο ηγεσίας θα εφαρμόσουν, δίνοντας έμφαση στη δυνατότητα σύνδεσης με το ανθρώπινο δυναμικό που διοικούν, τη δημιουργία μιας ομάδας με σαφή όρια επικοινωνίας και με ευελιξία. Και στην παρούσα έρευνα αναδεικνύονται χαρακτηριστικά και δράσεις των εκπαιδευτικών ηγετών που αφορούν τη μετάδοση της κουλτούρας, τη συνεργασία των εκπαιδευτικών μεταξύ τους και με τους/τις διευθυντές/ντριές τους, τη μετάδοση της πληροφόρησης με αποτελεσματικό τρόπο και την ανάγκη για ταχύτητα στη διεκπεραίωση των διαδικασιών.

## **5.2. Συμπερασματικές Παρατηρήσεις**

Η παρούσα εργασία εξέτασε τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στην εκπαιδευτική διοίκηση σε περιόδους κρίσης. Η μελέτη της βιβλιογραφίας, όπως και η διεξαγωγή των συνεντεύξεων, υλοποιήθηκαν με γνώμονα τα ακόλουθα τρία ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποιοι παράγοντες προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα της λήψης αποφάσεων των διευθυντών ελληνικών σχολείων σε περιόδους κρίσης;
- Ποια η σχέση των δεξιοτήτων διοίκησης των διευθυντών ελληνικών σχολείων με την αποτελεσματικότητα διαχείρισης κάποιας κρίσης;
- Ποιο είναι το επίπεδο διοικητικής ετοιμότητας των διευθυντών ελληνικών σχολείων στη περίπτωση ξεσπάσματος κάποιας κρίσης;

Η αποτελεσματικότητα της λήψης αποφάσεων των διευθυντών των ελληνικών σχολικών μονάδων φαίνεται πως επηρεάζεται από τον βαθμό ετοιμότητας του εκπαιδευτικού συστήματος, όπως προτείνουν και άλλες έρευνες (Howat et al., 2012; Karasavidou & Alexopoulos, 2019; Mutch, 2015). Συγκεκριμένα, οι διευθυντές/ντριες του δείγματος αναγνωρίζουν πως το Υπουργείο συνέδραμε με οδηγίες, σεμινάρια και ένα σχέδιο κρίσης, πάνω στο οποίο βασίστηκαν και κατάφεραν να επιτύχουν τους στόχους, έχοντας ικανοποιημένους και τους εκπαιδευτικούς και τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας.

Η βελτίωση της σχολικής κουλτούρας επιτεύχθηκε μέσα στην πανδημία, καθώς οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές/ντριες ήρθαν πιο κοντά, αντάλλαξαν εποικοδομητικές προτάσεις και απόψεις και δημιούργησαν κοινές βάσεις και εργασιακές αξίες που συνέβαλαν στη δημιουργία νέων συνεργασιών μεταξύ τους.

Επιπρόσθετα, η συνεργασία των διευθυντών/τριών με τους εκπαιδευτικούς, τους/τις μαθητές/τριες και τους γονείς συνέβαλε σημαντικά στην επιτυχία της τηλεεκπαίδευσης και τη διαχείριση της νέας συνθήκης διά ζώσης εκπαίδευσης με τα προστατευτικά μέτρα και τους περιορισμούς. Οι διευθυντές/ντριες αναγνώρισαν πως το μεγαλύτερο και σπουδαιότερο ρόλο στην αποτελεσματικότητα της εκτέλεσης των διαδικασιών διαδραμάτισαν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί. Οι ίδιοι, ως ηγέτες, επέδειξαν δεξιότητες που σχετίζονται με τη γρήγορη λήψη αποφάσεων και την καλύτερη επικοινωνία μέσω του διαλόγου. Με τον τρόπο αυτόν, κατάφεραν να βελτιώσουν διαδικασίες και να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα.

Επιπρόσθετα, η διαθεσιμότητα του ηγέτη αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας διαχείρισης μιας κρίσης, όπως επιβεβαιώνεται από την έρευνα των Podsakof et al. (1996). Στην παρούσα έρευνα προκύπτει πως οι ηγέτες που ήταν διαθέσιμοι για το σύνολο της σχολικής κοινότητας αξιολογούν και καλύτερα τον αντίκτυπο των αποφάσεων που έλαβαν, όπως φαίνεται από την ανάλυση των αποτελεσμάτων του σχετικού ερωτήματος.

Το δεύτερο αντικείμενο έρευνας της παρούσας εργασίας αφορά τη σχέση των δεξιοτήτων των διευθυντών των ελληνικών σχολικών μονάδων με την αποτελεσματικότητα που επιτυγχάνεται στη διαχείριση μιας κρίσης. Από την παρούσα έρευνα προκύπτει πως οι ηγέτες κλήθηκαν να αξιοποιήσουν διάφορα ταλέντα και

δεξιότητές τους, όπως η επίδειξη ανθεκτικότητας και υπομονής, οι επικοινωνιακές τους ικανότητες για τον συντονισμό των εκπαιδευτικών αλλά και των λοιπών ομάδων της σχολικής κοινότητας, αλλά και οι γνώσεις και εμπειρίες τους για την επίλυση προβλημάτων. Οι ηγέτες κλήθηκαν να εφαρμόσουν ένα πλήθος δεξιοτήτων επιδεικνύοντας υψηλό βαθμό ηγετικής συμπεριφορικής πολυπλοκότητας, όπως υποστήριξαν και οι Lawrence et al. (2009), σύμφωνα με τους οποίους, οι ηγέτες καλούνται να αντιμετωπίσουν απαιτητικές καταστάσεις και στο πρόσωπό τους δημιουργούνται προσδοκίες, στις οποίες καλούνται να ανταποκριθούν.

Μέσα από την ανάπτυξη των ατομικών τους δεξιοτήτων σε τεχνολογικούς, επικοινωνιακούς και ψυχολογικούς τομείς κατάφεραν να αντεπεξέλθουν στην πρόκληση, χωρίς να επηρεαστεί το αποτέλεσμα της εργασίας τους αρνητικά. Είχαν να αντιμετωπίσουν πολλαπλά μέτωπα και πολλαπλές δυσκολίες, όπως η έλλειψη κατάλληλης και επαρκούς υλικοτεχνικής υποδομής, τα προβλήματα των συνδέσεων τηλεπικοινωνίας, την ενδιάμεση επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων και προσπάθησαν να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις αυτές, χρησιμοποιώντας διαφορετικούς τρόπους αντιμετώπισης. Οι περισσότεροι φαίνεται πως εργάστηκαν υπερωρίες, προκειμένου να αντιμετωπίσουν την πρόκληση και κάποιοι παραμέλησαν την προσωπική τους ζωή και την οικογένεια, για να αφοσιωθούν στον στόχο επιτυχίας του εγχειρήματος της τηλεεκπαίδευσης.

Αναγνωρίζεται από τους συμμετέχοντες πως όλοι ανεξαιρέτως, διευθυντές/ντρίες και εκπαιδευτικοί, κατέβαλαν κάθε δυνατή προσπάθεια, ώστε να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους και να αποκτήσουν και νέες, προκειμένου να ανταποκριθούν στη νέα κατάσταση με το άγχος και τις αγωνίες που δημιούργησε. Άσκησαν επικοινωνιακές και στρατηγικές δεξιότητες, ώστε να μεταδώσουν την κατάλληλη κουλτούρα στη σχολική κοινότητα, να μεταδώσουν την απαραίτητη πληροφόρηση, να παρέχουν κίνητρα και να ενθαρρύνουν τους εκπαιδευτικούς στην άσκηση του επαγγέλματός τους με αισιοδοξία και φιλότιμο, όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν άτομα του δείγματος.

Με βάση τα παραπάνω, η σύνθεση και η ποικιλία των χαρακτηριστικών που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης συνοψίζονται στις δυνατότητες ευελιξίας, προσαρμοστικότητας, ταχύτητας λήψης αποφάσεων και τη διάθεση για συνεργασία και επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους φορείς. Κρίνοντας από τα αποτελέσματα και την ανατροφοδότηση που έλαβαν οι διευθυντές/ντρίες του δείγματος από την αξιολόγηση των αποφάσεών τους,



φαίνεται πως οι δεξιότητές τους επηρέασαν θετικά το τελικό αποτέλεσμα και οι ίδιοι κατάφεραν να ανταποκριθούν τόσο στις νέες συνθήκες όσο και στις προσδοκίες της σχολικής κοινότητας.

Το τελευταίο αντικείμενο της έρευνας αφορά τη διοικητική ετοιμότητα και την ετοιμότητα των ηγετών στην περίπτωση ξεσπάσματος κάποιας κρίσης. Αρχικά, το δείγμα αναγνωρίζει τον ρόλο που διαδραμάτισε το Υπουργείο, το οποίο μετέδωσε οδηγίες για τη διαχείριση της κρίσης, διοργάνωσε σεμινάρια και λειτούργησε υποστηρικτικά προς τους διευθυντές/ντριες και τους εκπαιδευτικούς. Ωστόσο, η πλειοψηφία του δείγματος αναγνωρίζει πως η προσπάθεια αυτή δεν ήταν επαρκής και υπήρχαν τομείς, στους οποίους έμειναν αβοήθητοι και χρειάστηκε να στηριχθούν ο ένας στις δυνάμεις του άλλου, προκειμένου οι στόχοι να επιτευχθούν.

Το εκπαιδευτικό σύστημα δεν ανταποκρίθηκε, επομένως, πλήρως ή ικανοποιητικά και σε μεγάλο βαθμό η διοικητική ετοιμότητα κρίνεται από αυτό. Ένα από τα κύρια προβλήματα ήταν οι ελλείψεις και ανεπάρκειες σε τεχνικό εξοπλισμό και η μη πρόβλεψη για την επιμόρφωση όλων των εκπαιδευτικών όλων των βαθμίδων σε θέματα τηλεεκπαίδευσης και χρήσης των νέων τεχνολογικών μέσων. Επιπλέον, έγινε αντιληπτή η έλλειψη γνώσεων και των μαθητών/τριών που φαίνεται πως αντιμετώπιζον δυσκολίες στην χρήση των νέων τεχνολογιών, παρά το γεγονός ότι είναι αρκετά εξοικειωμένοι/ες με τη χρήση εφαρμογών κινητής τηλεφωνίας.

Ειδικά σε κεντρικό επίπεδο, επισημαίνεται η αργοπορία στη λήψη αποφασιστικών μέτρων και δράσεων που αφορούν κυρίως τα υποστηρικτικά συστήματα της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και το διδακτικό υλικό που χρησιμοποιήθηκε σε αυτήν. Αναγνωρίζεται ως σημαντικό πρόβλημα η έλλειψη ομοιογενούς κατάρτισης των εκπαιδευτικών σε ζητήματα χρήσης των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας, καθώς και η έλλειψη ελέγχου του υλικού που χρησιμοποιήθηκε στην ασύγχρονη εκπαίδευση χωρίς την κατάλληλη καθοδήγηση ή τεχνική υποστήριξη.

Οι ίδιοι οι διευθυντές/ντριες του δείγματος, παρά τις παραπάνω διαπιστώσεις, αξιολογούν συνολικά θετικά την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος, καθώς το συγκρίνουν και με την ετοιμότητα που επέδειξαν και άλλα ευρωπαϊκά κράτη στο θέμα της εκπαίδευσης. Ενώ η πρώτη φάση της πανδημίας δημιούργησε πολλά προβλήματα στις ηγεσίες των σχολικών μονάδων, η δεύτερη φάση ήταν πιο καλά

οργανωμένη, συντονισμένη και εκτελεσμένη. Τα λάθη του Υπουργείου γρήγορα αποκαταστάθηκαν και δεν υπήρξε μεγάλη διαφοροποίηση από την αποτελεσματικότητα άλλων κρατών που έχουν παράδοση στον εκπαιδευτικό κλάδο με θετικά αποτελέσματα.

Όσον αφορά στην ετοιμότητα των ίδιων των διευθυντών/τριών ως ηγετών των σχολικών μονάδων, φαίνεται πως ήταν ικανοποιητικά, λαμβανομένων υπόψη των στρατηγικών διαχείρισης της κρίσης που ακολούθησαν. Η πρότερη γνώση και εμπειρία των ηγετών είχε θετικά αποτελέσματα στην αντίληψη της ετοιμότητας, όπως υποστηρίζουν και οι Rousaki & Alcott (2006), και αυτό επιβεβαιώνεται και από την παρούσα έρευνα. Έμφαση δόθηκε στην επικοινωνία, τη συνεργασία, την ορθή πληροφόρηση, την ενδυνάμωση της σχολικής κοινότητας σε ψυχολογικό επίπεδο, την ανάπτυξη πνεύματος αλληλεγγύης και σχολικής κουλτούρας συναδέλφωσης, την ανάπτυξη του αισθήματος ευθύνης στους εκπαιδευτικούς που έφεραν και το μεγαλύτερο βάρος σε αυτήν τη διαδικασία και την επιδίωξη επιμόρφωσης και ανάπτυξης των δεξιοτήτων.

Η σύγχρονη εμπειρία στη χώρα μας, πρώτα με την οικονομική κρίση και έπειτα με την πανδημία, έχει αναδείξει τη σημασία των δεξιοτήτων που πρέπει να έχουν οι ηγέτες των σχολικών μονάδων και τον βαθμό ετοιμότητας που πρέπει να επιδεικνύουν. Οι ξαφνικές κρίσεις αποτελούν τη νέα πραγματικότητα και τα ευρήματα της παρούσας έρευνας προάγουν την υπάρχουσα γνώση, καθώς αφενός επιβεβαιώνουν πρότερες έρευνες και αφετέρου αναδεικνύουν τη σημασία της λήψης αποφάσεων στην εκπαιδευτική ηγεσία σε περιόδους κρίσης.

Καθώς η πανδημία έφερε μια τεράστια εκπαιδευτική αλλαγή, αυτή της τηλεκπαίδευσης, χωρίς προηγούμενο, ο όγκος της έρευνας γύρω από τη λήψη αποφάσεων βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο για τις ελληνικές σχολικές μονάδες. Η διεξαγωγή της παρούσας έρευνας συμβάλλει τόσο θεωρητικά όσο και εμπειρικά και λειτουργεί διερευνητικά για μελλοντικές ποσοτικές έρευνες, οι οποίες θα εξετάζουν αναλυτικά τους παράγοντες που επηρεάζουν την ορθή λήψη αποφάσεων σε μια περίοδο κρίσης και το επίπεδο ετοιμότητας της εκπαιδευτικής ηγεσίας τόσο σε επίπεδο Υπουργείου όσο και σε επίπεδο σχολικών μονάδων, ώστε να βρεθούν τα κακώς κείμενα και να βελτιωθούν.

Μέσα από τις συνεντεύξεις, αναδείχθηκε η αρχική ανεπάρκεια του εκπαιδευτικού συστήματος ως προς την ετοιμότητά του και κυρίως ως προς την πρόνοια μέσω

επιμορφώσεων και άλλων δράσεων κατάρτισης της εκπαιδευτικής κοινότητας, προκειμένου οι δεξιότητες των εκπαιδευτικών να επαρκούν και να ανταποκρίνονται στα δεδομένα της σύγχρονης εποχής. Το ελληνικό σχολείο καλείται να προσαρμοστεί και να κινηθεί προς μια διαφορετική κατεύθυνση, απομακρύνοντας τη χρήση μόνο παραδοσιακών μεθόδων εκπαίδευσης και διδασκαλίας. Το σύγχρονο ελληνικό σχολείο καλείται να συμβαδίζει με τις σύγχρονες εκπαιδευτικές τάσεις που θα το βοηθήσουν να αντεπεξέρχεται πιο γρήγορα και αποτελεσματικά σε μελλοντικές αλλαγές.

Οι εκπαιδευτικοί, μέσα στη διάρκεια της πανδημίας, αναγνώρισαν τη σημασία της συνεχούς επικοινωνίας με όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας, τον ρόλο των διευθυντών/τριών στη διατήρηση της ισορροπίας της σχολικής ζωής και την αξία ανάπτυξης μιας ενιαίας σχολικής κουλτούρας που θα βοηθήσει τα μέλη του σχολείου να πάνε μπροστά και όχι πίσω.

Η ψηφιοποίηση του ελληνικού σχολείου μπορεί να αποτελέσει το επόμενο βήμα αυτής της διαδικασίας. Εφόσον η πρόσφατη εμπειρία της πανδημίας ανέδειξε τις ελλείψεις και τα κενά που υπάρχουν τόσο στην κατάρτιση των εκπαιδευτικών όσο και στην εφαρμογή διαδικασιών στο πλαίσιο της σχολικής τάξης, μπορεί να γίνει καταγραφή των τρόπων και μεθόδων, με τις οποίες η τηλεεκπαίδευση και τα σύγχρονα ψηφιακά και τεχνολογικά μέσα μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο πλαίσιο της εκπαίδευσης τόσο στην πρωτοβάθμια όσο και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Η λήψη αποφάσεων από την εκπαιδευτική ηγεσία απαιτεί εξειδίκευση και εποπτεία (Xiang & Zeng, 2019), προκειμένου να μην προκληθούν περαιτέρω προβλήματα. Το Υπουργείο καλείται να αξιοποιήσει τα συμπεράσματα αξιολόγησης των δύο προηγούμενων ετών, προκειμένου να λάβει αποφάσεις προς την ορθή κατεύθυνση και μέτρα που θα υποστηρίζουν ουσιαστικά τις σχολικές μονάδες τεχνολογικά, επικοινωνιακά και στρατηγικά στο έργο τους.

Η διασφάλιση της ποιότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας πρέπει να είναι ο γνώμονας των μελλοντικών αποφάσεων του Υπουργείου μέσω νέας στοχοθεσίας και χάραξης ενός στρατηγικού σχεδίου που θα λαμβάνει υπόψη του τα προβλήματα που δημιουργήθηκαν από την πρόσφατη κρίση. Απαιτείται ένα λειτουργικό μοντέλο διδασκαλίας που θα ενσωματώνει τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα, θα αυξάνει τις δεξιότητες των εκπαιδευτικών και θα βελτιώνει την αποδοτικότητα των μαθητών/τριών.

Οι ηγέτες των σχολικών μονάδων διαδραματίζουν πρωτεύοντα ρόλο σε αυτήν τη διαδικασία και καλούνται να αξιοποιήσουν τις δεξιότητές τους, ώστε να παρακινήσουν τους εκπαιδευτικούς και να ανατροφοδοτήσουν το Υπουργείο με τυχόν λάθη και παραλείψεις στη διαδικασία. Όπως υποστηρίζει και ο Galvis (2018), οι ηγέτες είναι αρμόδιοι να αναλάβουν ευθύνη και να λάβουν αποφάσεις για τη διαχείριση των μαθητών/τριών, την επικοινωνία με τη σχολική κοινότητα και την αξιολόγηση του αντίκτυπου των μέτρων που λαμβάνει το Υπουργείο.

Οι διευθυντές/ντριες με τη σειρά τους καλούνται να βελτιώσουν τον τρόπο, με τον οποίο λαμβάνουν αποφάσεις, προκειμένου να έχουν τα ελάχιστα αρνητικά αποτελέσματα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη δημιουργία ενός προγράμματος ανατροφοδότησης με τους εκπαιδευτικούς της μονάδας τους, μέσα από το οποίο θα ανταλλάσσονται απόψεις και θα αξιολογείται το αποτέλεσμα των δράσεων από όλους. Οι πολλαπλές πηγές πληροφόρησης μπορούν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων και την ικανοποίηση της σχολικής κοινότητας (Fukukura et al., 2013).

Οι διευθυντές/ντριες μπορούν να αξιοποιήσουν την εμπειρία και τη γνώση που απέκτησαν από την πρόσφατη κρίση της πανδημίας, προκειμένου να τυποποιήσουν τον τρόπο και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Για να συμβεί αυτό, θα αξιοποιήσουν την ατομική τους κρίση, την αυτοαξιολόγησή τους για την περίοδο αυτήν, θα εντοπίσουν τα λάθη και τους τρόπους παρέμβασης, με τους οποίους μπορούν να επιλύσουν τα προβλήματα. Η κάθε πληροφορία που χρησιμοποιούν έχει τον δικό της συντελεστή βαρύτητας (Meijer et al., 2020), αλλά έγκειται στη δική τους ευχέρεια να λάβουν τις κατάλληλες αποφάσεις.

Μέσα στο πλαίσιο της αυτοκριτικής τους, μπορούν αξιολογήσουν και τον βαθμό, στον οποίο αυξήθηκε η εμπιστοσύνη των μελών της σχολικής τους κοινότητας προς το πρόσωπό τους. Αυτό αποτελεί μέτρο επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που αντιμετώπισαν (Conger, 1989).

### **5.3. Προτάσεις**

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας μπορούν να αξιοποιηθούν ως έναυσμα μιας μελλοντικής ποσοτικής έρευνας. Μια τέτοια έρευνα μπορεί να εξετάζει αναλυτικά τους παράγοντες που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων της εκπαιδευτικής διοίκησης. Η ευελιξία του χρόνου εφαρμογής, το μέγεθος της σχολικής μονάδας, η ηλικία των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας, η πρότερη εμπειρία των διευθυντών/τριών είναι μερικοί από τους παράγοντες που μπορούν να συμπεριληφθούν, ώστε να εντοπιστούν οι πιο σημαντικοί. Εντοπίζοντάς τους, οι διευθυντές/ντριες θα είναι σε θέση να εστιάσουν σε αυτούς, να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους και να επιτύχουν πιο εύκολα τους στόχους τους.

Μια άλλη πρόταση για μελλοντική έρευνα είναι η εξέταση της βαρύτητας των δεξιοτήτων που έχουν οι ηγέτες στο πλαίσιο της εκπαίδευσης, ώστε να αναδειχθούν εκείνα τα στοιχεία, στα οποία πρέπει να επιμορφωθούν και να καταρτιστούν οι διευθυντές/ντριες των ελληνικών σχολικών μονάδων.

Μια ακόμη πρόταση για μελλοντική έρευνα είναι η διερεύνηση του επιπέδου διοικητικής ετοιμότητας των ελληνικών σχολικών μονάδων τόσο σε κεντρικό επίπεδο (Υπουργείο) όσο και σε σχολικό επίπεδο (διευθυντές/ντριες). Η ετοιμότητα μπορεί να εκφραστεί σε υλικοτεχνικό επίπεδο, τεχνολογικό επίπεδο και επικοινωνιακό επίπεδο.

Επιπρόσθετα, η εξέταση της σχέσης της αποτελεσματικότητας των διευθυντών/τριών με την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας σε περιόδους κρίσης αποτελεί ενδιαφέρον θέμα έρευνας. Η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών ενδεχομένως σχετίζεται με τον βαθμό αποδοτικότητας των διευθυντών/τριών. Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει τη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων και μπορεί, στη συνέχεια, να έχει επίδραση και στη δική τους θετική ή αρνητική αποτελεσματικότητα.

Ένα άλλο ζήτημα προς διερεύνηση είναι οι απόψεις των εκπαιδευτικών και των διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων σχετικά με τα χαρακτηριστικά των ηγετών στην ψηφιακή εποχή. Η εξέταση των δεξιοτήτων που θεωρούν οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές/ντριες πως πρέπει να έχουν, για να μπορούν να αντεπεξέλθουν στη σύγχρονη εποχή και σε μια πιθανή καθιέρωση μέρους της εκπαίδευσης με τη μορφή της τηλεεκπαίδευσης στο μέλλον, μπορεί να προσδώσει χρήσιμες προοπτικές για επιμορφώσεις και εκπαιδευτικά σεμινάρια των εκπαιδευτικών.

# Βιβλιογραφία

## Ξενόγλωσση

- Adams, R., Dominelli, L. & Payne, M. (2002). *Critical Practice in Social Work*. 1<sup>st</sup> Edition. London: Red Globe Press.
- Alexander, J. & Maehlum, K. (2008). *Crisis leadership in the modern multi – national corporation*. Stockholm: Handelshögskolan. Διαθέσιμο από (ανακτήθηκε 31/01/2022): [http://www.csun.edu/~to18470/articles/Crisis\\_Leadership\\_MNC.pdf](http://www.csun.edu/~to18470/articles/Crisis_Leadership_MNC.pdf).
- Almazova, N., Krylova, E., Rubtsova, A. & Odinkaya, M. (2020). Challenges and Opportunities for Russian Higher Education amid Covid-19: Teachers' Perspectives. *Education Sciences*, 10(12), 368.
- Atkinson, P.E. (2012). Creating culture change. *Operations Management*, 5, 32-37.
- Banks, J., Carvalho, L.S. & Perez – Arce, F. (2019). Education, Decision – making and Economic Rationality. *The Review of Economics and Statistics*, 101(3), 428-441.
- Atkinson, P. & Hammersley, M. (1994). Ethnography and Participant Observation. In N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (eds), *Handbook of Qualitative Research*, London: SAGE.
- Baily, J.P. & Schurz, J. (2020). COVID-19 Is Creating a School Personnel Crisis. *ERIC*. Διαθέσιμο από (ανακτήθηκε 31/01/2022): <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED606250.pdf>.
- Bass B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bell, E. & Bryman, A. (2007). The Ethics of Management Research: An Exploratory Content Analysis. *British Journal of Management*, 18, 63-77.
- Benjamin, D.J., Brown, S.A. & Shapiro, J.M. (2013). Who is 'Behavioral'? Cognitive Ability and Anomalous Preferences. *Journal of the European Economic Association*, 116, 1231-1255.
- Boin, A. (2006). Organizations and crisis: The emergence of a research paradigms. In D. Smith & D. Elliott (Eds), *Key readings in crisis management* (pp. 84-98). New York: Routledge.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

- Brayda, W.C. & Boyce, T.D. (2014). So You Really Want to Interview Me? Navigating “Sensitive” Qualitative Research Interviewing. *International Journal of Qualitative Methods*, 13, 318-334.
- Bryman, A. (1989). *Research methods and organization studies*. London: Routledge.
- Burnett J. (2002). *Managing business crises: from anticipation to implementation*. Westport, CT: Quorum Books.
- Carlson, D., Borman, G.D., & Robinson, M. (2011). A multi-state district-level cluster randomized trial of the impact of data-driven reform on reading and mathematics achievement. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 33, 378-398.
- Cartier, E.A. & Taylor, L.L. (2020). Living in a wildfire: The relationship between crisis management and community resilience in a tourism-based destination. *Tourism Management Perspectives*, 34, 1-12.
- Chirban, J.T. (1996). *Interviewing in depth: The interactive-relational approach*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Choi, S., Kariv, S., Müller, W. & Silverman, D. (2014). Who Is (More) Rational? *American Economic Review*, 104(6), 1518-1550.
- Cibulka, J. (2013). *Leveraging the InTASC standards and progressions*. Presentation made during the webinar Next Generation Standards & Accreditation Policies for Teacher Prep. Washington, DC: Alliance for Excellent Education.
- Conger, J.A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Coombs, W.T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10, 163-176.
- Coombs, T.W. (2012). *Ongoing Crisis Communication Planning Managing and Responding*. 3rd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Couros, G. (2021). *Digital Leadership Defined*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press. Διαθέσιμο από: <http://georgecouros.ca/blog/archives/3584> (ανάκτηση 20/04/2022).
- Creswell, J.W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed approaches*. 3rd Edition. SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Ίων.
- Dayton, B.W. (2009). *Crisis Management*. *International Encyclopedia of Peace*. Διαθέσιμο από (ανακτήθηκε 20/04/2022): <https://cdm.syr.edu/wp->

content/uploads/2014/10/Crisis\_Management\_International\_Encyclopedia\_of\_Peace.pdf.

Dietvorst, B.J., Simmons, J.P., & Massey, C. (2015). Algorithm aversion: People erroneously avoid algorithms after seeing them err. *Journal of Experimental Psychology: General*, 144, 114-126.

Dietvorst, B.J., Simmons, J.P., & Massey, C. (2018). Overcoming algorithm aversion: People will use imperfect algorithms if they can (even slightly) modify them. *Management Science*, 64, 1155-1170.

Eberlin, R.J. & Tatum, B.C. (2008). Making just decisions: organizational justice, decision-making, and leadership. *Management Decision*, 46(2), 310-329.

Eisner, E. W. (1991). *The enlightened eye: Qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. New York, NY: Macmillan.

Fernandez, A. & Shaw, G. (2020a). Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID-19. *Journal of Leadership Studies*, 14, 39-45.

Fernandez, A. & Shaw, G. (2020b). Leadership in Higher Education in an Era of New Adaptive Challenges. *14th International Technology, Education and Development Conference*, 61-65. Διαθέσιμο από (ανακτήθηκε 30/01/2022): <https://library.iated.org/view/FERNANDEZ2020LEA>.

Fischhoff, B. & Broomell, S. B. (2020). Judgment and Decision Making. *Annual Review of Psychology*, 71, 331-355.

Fukukura, J., Ferguson, M. J., & Fujita, K. (2013). Psychological distance can improve decision making under information overload via gist memory. *Journal of Experimental Psychology: General*, 142, 658-665.

Gainey, B.S. (2009). Crisis management's new role in educational settings. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 82(6), 267-274.

Galvis, A.H. (2018). Supporting decision – making processes on blended learning in higher education: literature and good practices review. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 15, 25.

Garcia H.F. (2006). Effective leadership response to crisis. *Strategy and Leadership*, Emeraldinsight, 34, 4-10.

Graneheim, U.H., Lindgren, B.M. & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: a discussion paper. *Nurse Education Today*, 56, 29-34.

Guay, J.P., & Parent, G. (2018). Broken legs, clinical overrides, and recidivism risk: An analysis of decisions to adjust risk levels with the LS/CMI. *Criminal Justice and Behavior*, 45, 82-100.



- Hemmer, L. & Elliff, D.S. (2020). Leaders in action: the experiences of seven Texas superintendents before, during, and after Hurricane Harvey. *Educational Management Administration and Leadership*, 48(6), 964-985.
- Highhouse, S. (2008). Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 333-342.
- Hošková-Mayerová, S. (2016). Education and Training in Crisis Management. ICEEPSY 2016 7th International Conference on Education and Educational Psychology. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, 849-856.
- Howat, H., Curtis, N., Landry, S., Farmer, K., Kroll, T. & Douglass, J. (2012). Lessons from crisis recovery in schools: how hurricanes impacted schools, families and the community. *School Leadership and Management*, 32(5), 487-501.
- Jackson, A. T., Young, M. E., Howes, S. S., Knight, P. A., & Reichin, S. L. (2019). Examining factors influencing use of a decision aid in personnel selection. *Personnel Assessment and Decisions*, 5, 1-36.
- Karabay, A., Korumaz, M. & Kocabas, I. (2021). The Relationship Between the Effectiveness of School Principals in the Communication Process and the Psychological Capital Levels of Teachers During the Covid-19. *Kastamonu Education Journal*, 29(3), 756-768.
- Karakose, T., Polat, H. & Papadakis, S. (2021). Examining Teachers' Perspectives on School Principals' Digital Leadership Roles and Technology Capabilities during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13, 1-20.
- Karasavidou, E. & Alexopoulos, N. (2019). School crisis management: attitudes and perceptions of primary school teachers. *European Journal of Educational Management*, 2(2), 73-84.
- Karimian, Z., Farrokhi, M.R., Moghadami, M., Zarifsanaiey, N., Mehrabi, M., Khojasteh, L., & Salehi, N. (2021). Medical education and COVID-19 pandemic: a crisis management model towards an evolutionary pathway. *Education and Information Technologies*, 1-22.
- Kharlamenkova, N.E. (2015). Sex and Gender Differences in Representations of Psychological Safety. *Social Psychology and Society*, 6(2), 51-60.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. US: Harvard Business School Press.
- Kotter P. J. (2001). *Ηγέτης στις αλλαγές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Krippendorff, K. (2012). *Content Analysis: An introduction to its methodology* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage

- Kuncel, N.R., Klieger, D.M., Connelly, B.S., & Ones, D.S. (2013). Mechanical versus clinical data combination in selection and admissions decisions: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98, 1060-1072.
- Lawrence, K., Lenk, P. & Quinn, R.E. (2009). Behavioral Complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 87-102.
- Lincoln, Y., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage
- Lund, T. (2005). The Qualitative – Quantitative Distinction: Some Comments. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 49(2), 115-132.
- Luo, L. & Wildemuth, B.M. (2016). Chapter: Semi-structured interviews. In *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science*. 2nd Edition. ABC-CLIO.
- Majid, S., Foo, S., Luyt, B., Zhang, X., Theng, Y.-L., Chang, Y.-K., & Mokhtar, I.A. (2011). Adopting evidence-based practice in clinical decision making: nurses' perceptions, knowledge, and barriers. *Journal of the Medical Library Association*, 99, 229-236.
- Mandinach, E.B. & Gummer, E. (2015). Data – Driven Decision Making: Components of the Enculturation of Data Use in Education. *Teachers College Record*, 117, 1-8.
- Marcoulides, G. A. & Heck, R. H. (1993). Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. *Organization Science*, 4(2), 209-225
- Maslach, C. & Leiter, M.P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- McNamara, A. (2021). Crisis Management in Higher Education in the Time of Covid – 19: The Case of Actor Training. *Educational Science*, 11, 132.
- Meijer, R.R., Neumann, M., Hemker, B.T., & Niessen, A.S.M. (2020). A tutorial on mechanical decision-making for personnel and educational selection. *Frontiers in Psychology*, 10, 3002.
- Milkman, K.L., Chugh, D., & Bazerman, M.H. (2009). How can decision making be improved? *Perspectives on Psychological Science*, 4, 379-383.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72107-113.
- Mitchell, D.E. (1981). *Shaping legislative decisions: Educational policy and the social sciences*. Lexington, MA: Lexington Books, D.C. Heath.
- Mitroff, I.I. (1988). Crisis management: Cutting through the confusion, *Sloan Management Review*, 29(2), 15-20.

- Mitroff, I. I. (2005). *Why some companies emerge stronger and better from a crisis*. New York: AMACOM.
- Mitroff, I.I., & Alpaslan, M.C. (2003). Preparing for evil. *Harvard Business Review*, 109-115.
- Mohd, N.K.B. (2008). Case Study: A Strategic Research Methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5 (11), 1602-1604.
- Munn, Z., Peters, M.D., Stern, C., Tufanaru, C., McArthur, A. & Aromataris, E. (2018). Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. *BMC Medical Research Methodology*, 18, 1-7.
- Murphy, K.R., Deckert, P.J., Kinney, T.B., & Kung, M.-C. (2013). Subject matter expert judgments regarding the relative importance of competencies are not useful for choosing the test batteries that best predict performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 21, 419-429.
- Mussweiler, T., Strack, F., & Pfeiffer, T. (2000). Overcoming the inevitable anchoring effect: Considering the opposite compensates for selective accessibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1142-1150.
- Mutch, C. (2015). Leadership in times of crisis: dispositional, relational and contextual factors influencing school principals' actions. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 14, 186-194.
- Mutch, C. (2018). The role of schools in helping communities cope with earthquake disasters: the case of the 2010-2011 New Zealand earthquakes. *Environmental Hazards*, 17(4), 331-351.
- Neumann, M., Hengeveld, M., Niessen, A.S.M., Tendeiro, J.N., Meijer, R.R. (2021). Education increases decision – rule use: An investigation of education and incentives to improve decision making. *Journal of Experimental Psychology – Applied*, 28 (1), 1-51.
- Neumann, M., Niessen, A.S.M., & Meijer, R.R. (2020). Implementing evidence-based assessment and selection in organizations: A review and an agenda for future research. *Organizational Psychology Review*. Advance online publication. Διαθέσιμο από: (ανακτήθηκε 02/02/2022) <https://doi.org/10.1177/2041386620983419>.
- Nolan, K.P., Carter, N.T., & Dalal, D.K. (2016). Threat of technological unemployment: Are hiring managers discounted for using standardized employee selection practices? *Personnel Assessment and Decisions*, 2, 30-47.
- Nolan, K.P., & Highhouse, S. (2014). Need for autonomy and resistance to standardized employee selection practices. *Human Performance*, 27, 328-346.

- Osmond-Johnson, P., Campbell, C., & Pollock, K. (2020). Moving Forward in the COVID-19 Era: Reflections for Canadian education. *EdCan Network*. Διαθέσιμο από (ανακτήθηκε 02/02/2022): <https://www.edcan.ca/articles/moving-forward-in-the-covid-19-era/>.
- Perry, R.W., & Lindell, M.K. (2003). Preparedness for emergency response: Guidelines for the emergency response process. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 11(2), 49-60.
- Podsakof, M.P., McKenzie, B.S. & Bommer, H.W. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Pollock, K. (2020). School Leaders' Work During the COVID – 19 Pandemic: A Two – Pronged Approach. *International Studies in Education*, 48(3), 38-44.
- Rafferty, A.E. & Griffin, M.A. (2006). Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154.
- Reyes – Guerra, D., Maslin – Ostrowski, P., Bakarar, M. & Stefanovic, M.A. (2021). Confronting a Compound Crisis: The School Principal's Role During Initial Phase of the COVID- 19 Pandemic. *Leadership in Education*. Διαθέσιμο από (ανακτήθηκε 31/01/2022): <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2021.617875/full>.
- Riley, P. (2019). *The Australian Principal Occupational Health, Safety and Well-Being Survey*. Fitzroy, Victoria: Australian Catholic University.
- Rousaki, B. & Alcott, P. (2006). Exploring the Crisis Readiness Perceptions of Hotel Managers in the UK. *Tourism and Hospitality Research*, 7(1).
- Rynes, S.L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*, 56, 571–600.
- Sanders, K., van Riemsdijk, M., & Groen, B. (2008). The gap between research and practice: A replication study on the HR professionals' beliefs about effective human resource practices. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 1976-1988.
- Sarnoto, A. Z., Shunhaji, A., Rahmawati, S.T., Hidayat, R., Amiroh, A., & Hamid, A. (2021). The urgency of education crisis management based on Islamic boarding schools during the COVID-19 pandemic. *Linguistics and Culture Review*, 5(S3), 1764-1774.
- Sawyer, E. H. & Harrison, C. (2020). Developing Resilient Supply Chains: Lessons from High Reliability Organisations. *Supply Chain Management*, 25, 77-100.

- Schleicher, A. (2020). International education and Covid-19 – insights from TALIS. *Teacher*, Διαθέσιμο από: (03/02/2022): <https://www.teachermagazine.com.au/columnists/andreas-schleicher/international-education-and-covid-19-insights-from-talis>.
- Seeger M.W, Sellnow T.L & Ulmer R.R. (2003). *Communication and organizational crisis*. Westport: Greenwood Publishing Group.
- Sellier, A.-L., Scopelliti, I., & Morewedge, C.K. (2019). Debiasing training improves decision making in the field. *Psychological Science*, 30, 1371-1379.
- Shrivastava, P., Mitroff, I.I., Miller, D., & Miglani, A. (2006). Understanding industrial crises. In D. Smith & D. Elliot (Eds.), *Key readings in crisis management* (pp. 29-46). New York: Routledge.
- Smith, L. & Riley, D. (2012). School leadership in times of crisis. *School Leadership Management*, 32, 57-71.
- Smits, S.J. & Ally, N.E. (2003). “Thinking the unthinkable” – Leadership’s role in creating behavioral readiness for crisis management. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 13(1), 1-23.
- Stone-Johnson, C. & Weiner, J.M. (2020). Principal professionalism in the time of COVID-19. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 367-374.
- Strielkowski, W. & Wang, J. (2020). An Introduction: COVID-19 Pandemic and Academic Leadership. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 441, 1-4.
- Suri, H. & Clarke, D. (2009). Advancements in research synthesis methods: From a methodologically inclusive perspective. *Review of Educational Research*, 79(1), 395-430
- Trope, Y., & Liberman, N. (2000). Temporal construal and time-dependent changes in preference. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 876-889.
- Waller, M.J., Lei, Z. & Pratten, R. (2014). Focusing on Teams in Crisis Management Education: An Integration and Simulation – Based Approach. *Academy of Management Learning & Education*, 13(2), 208-221.
- Wang, F., & Pollock, K. (2020). *School Principals’ Work and Well-Being in British Columbia: What they say and why it matters*. Διαθέσιμο από (ανακτήθηκε 10/02/2022): <https://www.edu.uwo.ca/faculty-profiles/docs/other/pollock/Understanding-School-Principals-Work-and-Well-Being-ON-Final-Report.pdf>.
- Weber, R.P. (1990). *Basic Content analysis*. London: SAGE.

Webster, D. & Rivers, N. (2019). Resisting Resilience: Disrupting Discourses of Self-Efficacy. *Pedagogy, Culture & Society*, 27, 523-535.

Xiang, L. & Zeng, W. (2019). Research on local government's crisis decision – making in the process of dealing with online public emergency – taking the case of “Luzhou Taifu Middle School Incident: as an example. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 334, 653-660.

Zenger, J., & Folkman, J. (2002). Key Insights from the Extraordinary Leader: 20 new ideas about leadership development. *Leadership Development*. 2<sup>nd</sup> Edition. Orem: McGraw-Hill.

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

### Ελληνική

Αθανασούλα – Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Χαλκιώτης (2008). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*, τόμ. Α' (2 η έκδοση) (σσ. 165 – 211). Πάτρα: ΕΑΠ.

Βαρβαρούσης, Π. (1998). *Στρατηγική των παιγνίων*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Γιαννουλέας, Π., Μ. (2011). *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*. Αθήνα: Πεδίο.

Κέφης Β. (2005). *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

## Παράρτημα – Ερωτήσεις συνέντευξης

1. Υπάρχει σχέδιο κρίσης ή οδηγίες για την αντιμετώπιση κρίσεων από το Υπουργείο;

Ναι  Όχι

2. Στις παρακάτω επιλογές παρακαλούμε αναφέρετε τον βαθμό στον οποίο χρειάστηκε να διαχειριστείτε άτομα ή καταστάσεις σε μια πρόσφατη κρίση ως ηγέτης της σχολικής μονάδας που διοικείτε; (μπορείτε να δώσετε μια βαθμολογία από το 1 έως το 5 με το 1 να αντιστοιχεί στο καθόλου και το 5 στο πολύ, αν δεν επιθυμείτε να αναφερθείτε περιγραφικά σε καθεμία από τις παρακάτω προκλήσεις):

- μαθητές
- τεχνολογία
- επικοινωνία πληροφόρησης
- σχολικό περιβάλλον – σχολική κοινότητα
- συντονισμός εκπαιδευτικών
- αντίκτυπο πανδημίας στην ψυχολογία μαθητών/τριών
- τήρηση εκπαιδευτικού προγράμματος
- κατανόηση εφαρμογής νέων διαδικασιών
- επικοινωνία-οδηγίες για την εφαρμογή νέων διαδικασιών
- Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε):

3. Ποιοι θεωρείτε ότι ήταν οι ρόλοι που έπρεπε να ασκήσετε σε μια πρόσφατη κρίση, όπως αυτή για παράδειγμα κατά την περίοδο της κρίσης της πανδημίας και της τηλεεκπαίδευσης, όπως αυτή εφαρμόστηκε στη χώρα μας (μπορείτε να δώσετε μια βαθμολογία από το 1 έως το 5 με το 1 να αντιστοιχεί στο καθόλου και το 5 στο πολύ, αν δεν επιθυμείτε να αναφερθείτε περιγραφικά σε καθεμία από τις παρακάτω προκλήσεις);

- Διαχείριση αβεβαιότητας
- Συντονισμός εκπαιδευτικών για κοινή πολιτική
- Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
- Αξιοποίηση ευκαιριών
- Καθημερινή παρουσία
- Παροχή συμβουλών και υποστήριξης στους εκπαιδευτικούς

- Επίλυση προβλημάτων
- Υπεύθυνη εκπροσώπηση της σχολικής μονάδας
- Λειτουργικός σχεδιασμός ενεργειών
- Ανθεκτικότητα/ Υπομονή
- Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε)

4. Σε ποιον βαθμό διαχειριστήκατε το προσωπικό άγχος / κόπο / πρόκληση με τους παρακάτω τρόπους σε μια πρόσφατη διαχείριση κρίσης; Αν ανακαλείται κάποιο συγκεκριμένο παράδειγμα, παρακαλώ αναφερθείτε σε αυτό.

- Υπερωρίες
- Απουσία
- Παραμέληση οικογένειας και προσωπικής ζωής
- Προσαρμογή στις νέες συνθήκες
- Βελτίωση δεξιοτήτων, όπως η ευελιξία, η προσαρμοστικότητα κ.λπ.
- Τήρηση ανθυγιεινού τρόπου/ προτύπου ζωής
- Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε)

5. Στα παρακάτω στοιχεία βαθμολογήστε και αξιολογήστε με βάση τον βαθμό, στον οποίο πιστεύετε ότι επιτεύχθηκαν κατά τη διάρκεια μιας κρίσης στη σχολική σας μονάδα (μπορείτε να δώσετε μια βαθμολογία από το 1 έως το 5 με το 1 να αντιστοιχεί στο καθόλου και το 5 στο πολύ, αν δεν επιθυμείτε να αναφερθείτε περιγραφικά σε καθεμία από τις παρακάτω προκλήσεις):

- Δημιουργία πιο ισχυρής σχολικής κουλτούρας
- Καλύτερη επικοινωνία
- Μεγαλύτερη συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή/τριας – εκπαιδευτικών
- Γρήγορη λήψη αποφάσεων
- Αύξηση ή και βελτίωση διοικητικών δεξιοτήτων
- Αύξηση ή και βελτίωση επικοινωνίας με τη σχολική κοινότητα (μαθητές, γονείς)
- Βελτίωση ετοιμότητας (σε ψυχολογικό και λειτουργικό επίπεδο)
- Βελτίωση ικανότητας χρήσης τεχνολογικών μέσων
- Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε)



6. Βαθμολογήστε την αναγκαιότητα των παρακάτω χαρακτηριστικών ηγετών σε μια κατάσταση κρίσης, όπως αυτή της πρόσφατης πανδημίας:

- Μετάδοση κουλτούρας και στρατηγικής
- Αφιέρωση χρόνου για συνεργασία με εκπαιδευτικούς
- Χάρισμα στη μετάδοση πληροφοριών
- Παροχή κινήτρων στους εκπαιδευτικούς
- Ενίσχυση εμπιστοσύνης με πράξεις
- Ανταπόκριση με ταχύτητα στα αιτήματα και τις ανάγκες
- Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε)

7. Πώς κρίνετε τον βαθμό ετοιμότητας του εκπαιδευτικού συστήματος στην πρόσφατη πανδημία;

8. Πώς κρίνετε τον βαθμό αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού συστήματος στην πρόσφατη πανδημία;

9. Πόση έμφαση δόθηκε στη διαχείριση της κρίσης της πανδημίας;

- Από το Υπουργείο;
- Από εσάς
- Από τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας

10. Τι είδους ευκαιρίες και τι είδους προκλήσεις αντιμετωπίσατε από την πρόσφατη κρίση (ανοικτή);

11. Τι είδους στρατηγικές αναπτύξατε, προκειμένου να αναπτυχθεί η αίσθηση της σχολικής κοινότητας στη σχολική μονάδα που διοικείτε, με έμφαση σε καταστάσεις κρίσεως (ανοικτή);

12. Αξιολόγηση αντίκτυπο: Με ποιον τρόπο έγινε η αξιολόγηση των αποφάσεων που ελήφθησαν (συγκεκριμένα κατά την περίοδο της πανδημίας) (ανοικτή);

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

(Δ2)

- Φύλλο : Α Θ
- Χρόνια υπηρεσίας σε εκπαιδευτική μονάδα:20
- Χρόνια υπηρεσίας ως διευθυντής/ντρια:3

1.Υπάρχει σχέδιο κρίσης ή οδηγίες για την αντιμετώπιση κρίσεων από το Υπουργείο;   
Ναι  Όχι

2. Στις παρακάτω επιλογές παρακαλώ αναφέρετε τον βαθμό στον οποίο χρειάστηκε να διαχειριστείτε άτομα ή καταστάσεις σε μια πρόσφατη κρίση ως ηγέτης της σχολικής μονάδας που διοικείτε; (μπορείτε να δώσετε μια βαθμολογία από το 1 έως το 5 με το 1 να αντιστοιχεί στο καθόλου και το 5 στο πολύ αν δεν επιθυμείτε να αναφερθείτε περιγραφικά σε καθεμία από τις παρακάτω προκλήσεις):

- Μαθητές 4 (συμβουλές σε επίπεδο ειδικών- προσκεκλημένοι ομιλητές)
- Τεχνολογία 5 (συντονισμένη αλληλεπίδραση μεταξύ εκπαιδευτικών που διέθεταν επιπλέον τεχνογνωσία – αλλά και υποστήριξη σε προσωπικό επίπεδο εκεί όπου κρίθηκε αναγκαίο- διαδικτυακές συναντήσεις με γονείς- καθοδήγηση σε μαθητές όπου κρίθηκε αναγκαίο)
- επικοινωνία πληροφόρησης 5
- σχολικό περιβάλλον – σχολική κοινότητα 4
- συντονισμός εκπαιδευτικών 5
- αντίκτυπο πανδημίας στην ψυχολογία μαθητών/τριών 4
- τήρηση εκπαιδευτικού προγράμματος 3 (υπήρξε συντονισμένη αντιμετώπιση από το σύνολο των εκπαιδευτικών και δεν χρειάστηκε εκτεταμένη προσωπική παρέμβαση)
- κατανόηση εφαρμογής νέων διαδικασιών 3 (απολύτως σαφής η επικοινωνία μου με τον σύλλογο των εκπαιδευτικών- δεν προέκυψαν λόγοι ιδιαίτερης παρέμβασης)
- επικοινωνία-οδηγίες για την εφαρμογή νέων διαδικασιών 4
- Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε):

3. Ποιοι θεωρείτε ότι ήταν οι ρόλοι που έπρεπε να ασκήσετε σε μια πρόσφατη κρίση, όπως αυτή για παράδειγμα κατά την περίοδο της κρίσης της πανδημίας και της τηλεκπαίδευσης, όπως αυτή εφαρμόστηκε στην χώρα μας (μπορείτε να δώσετε μια βαθμολογία από το 1 έως το 5 με το 1 να αντιστοιχεί στο καθόλου και το 5 στο πολύ αν δεν επιθυμείτε να αναφερθείτε περιγραφικά σε καθεμία από τις παρακάτω προκλήσεις);

- Διαχείριση αβεβαιότητας 2
- Συντονισμός εκπαιδευτικών για κοινή πολιτική 4
- Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού 4
- Αξιοποίηση ευκαιριών 3
- Καθημερινή παρουσία 4
- Παροχή συμβουλών και υποστήριξης στους εκπαιδευτικούς 4
- Επίλυση προβλημάτων 5
- Υπεύθυνη εκπροσώπηση της σχολικής μονάδας 3
- Λειτουργικός σχεδιασμός ενεργειών 4
- Ανθεκτικότητα/ Υπομονή 3
- Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε)

4. Σε ποιον βαθμό διαχειριστήκατε το προσωπικό άγχος/ κόπο/ πρόκληση με τους παρακάτω τρόπους σε μια πρόσφατη διαχείριση κρίσης; Αν ανακαλείται κάποιο συγκεκριμένο παράδειγμα, παρακαλώ αναφερθείτε σε αυτό.

- Υπερωρίες (**χρειάστηκε, αλλά δεν ήταν προτεραιότητα**)
- Απουσία -
- Παραμέληση οικογένειας και προσωπικής ζωής -
- Προσαρμογή στις νέες συνθήκες (**πρωτίστως αυτό**)
- Βελτίωση δεξιοτήτων, όπως η ευελιξία, η προσαρμοστικότητα κ.λπ. (**Σημαντική επένδυση προσπάθειας σ αυτόν τον τομέα**)
- Τήρηση ανθυγιεινού τρόπου/ προτύπου ζωής -
- Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε)

5. Στα παρακάτω στοιχεία βαθμολογήστε και αξιολογήστε με βάση τον βαθμό στον οποίο πιστεύετε ότι επιτεύχθηκαν κατά την διάρκεια μιας κρίσης στη σχολική σας μονάδα (μπορείτε να δώσετε μια βαθμολογία από το 1 έως το 5 με το 1 να αντιστοιχεί στο καθόλου και το 5 στο πολύ αν δεν επιθυμείτε να αναφερθείτε περιγραφικά σε καθεμία από τις παρακάτω προκλήσεις):

- Δημιουργία πιο ισχυρής σχολικής κουλτούρας 4
- Καλύτερη επικοινωνία 4
- Μεγαλύτερη συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή/τριας – εκπαιδευτικών 4
- Γρήγορη λήψη αποφάσεων 5
- Αύξηση ή και βελτίωση διοικητικών δεξιοτήτων 4
- Αύξηση ή και βελτίωση επικοινωνίας με τη σχολική κοινότητα (μαθητές, γονείς) 4
- Βελτίωση ετοιμότητας (σε ψυχολογικό και λειτουργικό επίπεδο) 3
- Βελτίωση ικανότητας χρήσης τεχνολογικών μέσων 4
- Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε)

6. Βαθμολογήστε την αναγκαιότητα των παρακάτω χαρακτηριστικών ηγετών σε μια κατάσταση κρίσης, όπως αυτή της πρόσφατης πανδημίας:

- Μετάδοση κουλτούρας και στρατηγικής 5
- Αφιέρωση χρόνου για συνεργασία με εκπαιδευτικούς 3
- Χάρισμα στη μετάδοση πληροφοριών 5
- Παροχή κινήτρων στους εκπαιδευτικούς 5
- Ενίσχυση εμπιστοσύνης με πράξεις 5
- Ανταπόκριση με ταχύτητα στα αιτήματα και τις ανάγκες 5
- Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε)

(Θεωρώ όλα τα χαρακτηριστικά που βαθμολογήθηκαν ως εξαιρετικά απαραίτητα στην άσκηση ηγεσίας και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού)

7. Πώς κρίνετε τον βαθμό ετοιμότητας του εκπαιδευτικού συστήματος στην πρόσφατη πανδημία;

Αν και υπήρχε ανεπάρκεια σε πολλούς τομείς (υλικοτεχνική υποδομή, υποστηρικτικά συστήματα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, διδακτικό υλικό για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, ανεπαρκής κατάρτιση μεγάλου μέρους των εκπαιδευτικών ως προς τη χρήση ΤΠΕ, νομίζω ότι η αντίδραση και η αντιμετώπιση ήταν αρκετά γρήγορη σε συνάρτηση με τα προαναφερθέντα προβλήματα και σε σύγκριση και με άλλες χώρες.

8. Πώς κρίνετε τον βαθμό αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού συστήματος στην πρόσφατη πανδημία;

Αρκετά άμεση και μάλλον επαρκή θα χαρακτήριζα την αντίδραση του εκπαιδευτικού μας συστήματος. Υπήρξαν μικρά λάθη τα οποία γρήγορα αποκαταστάθηκαν. Δεν νομίζω ότι ως εκπαιδευτικό σύστημα διαφοροποιηθήκαμε ή φανήκαμε κατώτεροι των περιστάσεων συγκριτικά και με τα εκπαιδευτικά συστήματα άλλων χωρών.

9. Πόση έμφαση δόθηκε στη διαχείριση της κρίσης της πανδημίας;

- a) Από το Υπουργείο; (αρκετή αλλά όχι επαρκής σε ορισμένους τομείς)
- b) Από εσάς (μεγάλη)
- c) Από τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας (υπεύθυνη ανταπόκριση).

10. Τι είδους ευκαιρίες και τι είδους προκλήσεις αντιμετωπίσατε από την πρόσφατη κρίση (ανοικτή);

Διαχείριση μιας πρωτόγνωρης κατάστασης που απαιτούσε συντονισμένη προσπάθεια του συνόλου της σχολικής μονάδας (μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικοί). Δόθηκαν ευκαιρίες για νέου είδους συνεργασίες, διατηρήθηκε υψηλό το ηθικό των εκπαιδευτικών όπως και η αποδοτικότητά τους, μέσα από τη συντονισμένη αλληλεπίδρασή μας. Ευκαιρίες ανάδειξης ικανοτήτων, δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών, μεγαλύτερη συμμετοχικότητα και σε διοικητικά καθήκοντα, επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας μέσα από τη συμμετοχή τους σε επιμορφωτικά σεμινάρια που διοργανώθηκαν σε θέματα αντιμετώπισης κρίσεων, χρήσης ΤΠΕ, ψυχολογικής υποστήριξης μαθητών.

11. Τι είδους στρατηγικές αναπτύξατε, προκειμένου να αναπτυχθεί η αίσθηση της σχολικής κοινότητας στη σχολική μονάδα που διοικείτε, με έμφαση σε καταστάσεις κρίσεως (ανοικτή);

Συχνή επικοινωνία, υποστήριξη (ψυχολογική και τεχνική), συνεχής ανατροφοδότηση, ενθάρρυνση συμμετοχής των εκπαιδευτικών ως προς τη λήψη αποφάσεων, αναγνώριση του έργου και της προσφοράς των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας.

12. Αξιολόγηση αντίκτυπου: Με ποιον τρόπο έγινε η αξιολόγηση των αποφάσεων που ελήφθησαν (συγκεκριμένα κατά την περίοδο της πανδημίας) (ανοικτή); Συγκαλέσαμε πολλές φορές τον σύλλογο των διδασκόντων προκειμένου να εκτιμήσουμε την όλη κατάσταση και να αξιολογήσουμε τα θετικά και αρνητικά των αποφάσεων που λάβαμε σε συνδυασμό με την επιτακτικότητα της κρίσης.