



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 άσκηση της Υβριδικής Ηγεσίας στη σύγχρονη ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα. Στάσεις και αντιλήψεις Διευθυντών/ντριών Σχολείων.

The contribution of Hybrid Leadership to the modern Greek educational reality. Attitudes and perceptions of School Principals.

Κυμπάρη Αναστασία (11121017)

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

Φεβρουάριος 2023

Θεσσαλονίκη

© ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ, 2023

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.

ΔΗΛΩΣΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις της παραγράφου 7 του Άρθρου 5.2 (Υποχρεώσεις Φοιτητών) του Κανονισμού Λειτουργίας του Π.Μ.Σ. Επιστήμες της Αγωγής και της Δια Βίου Μάθησης: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία και δηλώνω υπεύθυνα ότι στη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας, η οποία είναι προϊόν αποκλειστικά προσωπικής μου εργασίας, δεν εμπεριέχονται στοιχεία λογοκλοπής και γενικότερα δεν παραβιάζονται οι διατάξεις περί διανοητικής ιδιοκτησίας. Δεν χρησιμοποιήθηκαν πηγές πέραν αυτών που περιλαμβάνονται στις βιβλιογραφικές αναφορές. Παρέχω τη συναίνεσή μου, ώστε ένα ηλεκτρονικό αντίγραφο της διπλωματικής εργασίας μου να υποβληθεί σε ηλεκτρονικό έλεγχο για τον εντοπισμό τυχόν στοιχείων προσβολής πνευματικής ιδιοκτησίας.

Φεβρουάριος 2023

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Θεσσαλονίκη, Φεβρουάριος 2023

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

Ευχαριστώ ιδιαιτέρως τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Αναστασίου Αδάμο, Επιστημονικό Συνεργάτη ΤΕΚΠ/ΠΑΜΑΚ, για την εμπιστοσύνη που έδειξε στο πρόσωπό μου και για τις αξιόλογες συμβουλές και υποδείξεις που μου παρείχε κατά την εκπόνηση της εργασίας μου.

Θα ήθελα, επίσης, να εκφράσω τις ευχαριστίες μου και στα άλλα δύο μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής, τον κ. Βαλκάνο Ευθύμιο, Καθηγητή ΤΕΚΠ/ΠΑΜΑΚ, και την κ. Δέσποινα Ανδρούτσου, Επιστημονικό Συνεργάτη ΤΕΚΠ/ΠΑΜΑΚ για τον πολύτιμο χρόνο που αφιέρωσαν για την μελέτη και αξιολόγηση της παρούσας εργασίας.

Επιπρόσθετα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον σύζυγό μου Κυριάκο Γεωργιάδη καθώς και τα αγαπημένα μου παιδιά Ηλία, Ελισάβετ, Χριστίνα, Λουκία και Ιωάννα για την υπομονή τους και τη διαρκή υποστήριξη τους.

Τέλος, δε θα μπορούσα να παραλείψω τη συμφοιτήτριά μου Φωτεινή Μπουκουβάλα, που δεν σταμάτησε να με ενθαρρύνει και να πιστεύει σε μένα ακόμη και στις πιο δύσκολες στιγμές.

Κυμπάρη Αναστασία

Φεβρουάριος 2023

Πρόλογος

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη διενέργεια συνεντεύξεων στο πλαίσιο έρευνας για την εκπόνηση διπλωματικής εργασίας στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Επιστήμες της Αγωγής και της Διά Βίου Μάθησης – Εκπαιδευτική Διοίκηση» του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, με θέμα την Υβριδική Ηγεσία στη σύγχρονη ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα. Με την παρούσα έρευνα, επιχειρείται να εξεταστούν οι στάσεις και αντιλήψεις Διευθυντών/ντριών Σχολείων κατά την άσκηση ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και σε ποιον βαθμό τα χαρακτηριστικά τους συνάδουν με αυτά του υβριδικού ηγέτη. Μέσα από τις συνεντεύξεις διευθυντών/ντριών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, γίνεται προσπάθεια για μια διερευνητική προσέγγιση του ζητήματος, με απώτερο στόχο να εντοπιστεί εάν η Υβριδική Ηγεσία αποτελεί απάντηση στις σύγχρονες απαιτήσεις, στις οποίες καλούνται να ανταποκριθούν οι ηγέτες των ελληνικών σχολικών μονάδων.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται τον ρόλο της εκπαιδευτική ηγεσίας των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων, με βασικό σκοπό να διερευνηθούν οι απόψεις τους, ώστε να διαπιστωθεί η άσκηση της Υβριδικής Ηγεσίας εκ μέρους τους στη σύγχρονη ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα. Στο πρώτο μέρος της μεταπτυχιακής εργασίας μελετάται η ηγεσία στις διάφορες μορφές της και, ειδικότερα, η σχολική ηγεσία. Επίσης, παρουσιάζεται συνοπτικά η έννοια του υβριδισμού, της υβριδικής μάθησης και της υβριδικής νοημοσύνης. Σε μεγαλύτερο βάθος, μελετάται μέσω βιβλιογραφικής έρευνας, η Υβριδική Ηγεσία στις διάφορες εκδοχές της. Στο δεύτερο μέρος περιλαμβάνεται η μεθοδολογία της εργασίας, η ανάλυση των απαντήσεων των διευθυντών/ντριών που συμμετείχαν στην έρευνα, η συζήτηση των αποτελεσμάτων καθώς και τα συμπεράσματα που προέκυψαν. Πιο συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων, όπου και διερευνήθηκαν οι στάσεις και οι αντιλήψεις των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με την άσκηση ηγεσίας. Από την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε ότι οι σχολικοί ηγέτες ακολουθούν σε μεγάλο βαθμό τις αρχές της Υβριδικής Ηγεσίας.

Λέξεις-κλειδιά: ηγεσία, υβριδικός ηγέτης, Υβριδική Ηγεσία, διευθυντής, εκπαιδευτική ηγεσία, σχολική ηγεσία.

Abstract

This thesis deals with the role of educational leadership of school principals. The main purpose is to investigate their opinions regarding the Hybrid Leadership in the modern Greek educational reality. In the first part of this postgraduate dissertation, leadership is studied in its various forms and more specifically the school leadership. The concepts of hybridism, hybrid learning and hybrid intelligence are also presented. Hybrid Leadership, in its various forms, is studied in greater depth, through bibliographic research. The second part includes the methodology of the research, the analysis of the answers of the school principals who participated in the research as well as the discussion and the conclusion of the results. More specifically, a qualitative research was carried out through semi-structured interviews where the attitudes and perceptions of the principals of primary and secondary schools, regarding the exercise of leadership, are investigated. From the analysis of the responses, it emerged that the school leaders follow the principles of Hybrid Leadership to a great extent.

Keywords: leadership, hybrid leader, Hybrid Leadership, school principal, educational leadership, school leadership.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	v
Πρόλογος	vi
Περίληψη	vii
Abstract	viii
Πίνακας Συντομογραφιών	xii
1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις.....	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Δομή.....	2
1.3 Στόχος και ερευνητικά ερωτήματα	3
1.4 Συνεισφορά.....	4
Θεωρητικό Πλαίσιο	6
2. Ηγεσία.....	6
2.1 Ηγεσία ως έννοια	6
2.2 Μορφές ηγεσίας.....	7
2.3 Σχολική ηγεσία	11
2.4 Εκπαιδευτική ηγεσία σε περιόδους κρίσης.....	13
3. Υβριδισμός.....	16
3.1 Η έννοια του υβριδισμού	16

3.2 Υβριδική μάθηση (Hybrid learning).....	16
3.3 Υβριδική νοημοσύνη (Hybrid intelligence).....	17
3.4 Η έννοια της Υβριδικής Ηγεσίας.....	18
3.5 Η Υβριδική Ηγεσία στην σημερινή πραγματικότητα.....	20
3.6 Υβριδική Ηγεσία και παγκοσμιοποίηση.....	20
3.7 Υβριδική Ηγεσία και εφαρμογή ΤΠΕ.....	22
3.8 Ως συνδυασμός κατανεμημένης και συγκεντρωμένης σε ένα πρόσωπο ηγεσίας.....	23
4. Υβριδική Ηγεσία.....	25
4.1 Υβριδική Ηγεσία ως συνδυασμός χαρακτηριστικών φύλου.....	25
4.2 Υβριδική Ηγεσία κατά την Bourgeois (2006).....	28
4.2 Α. Βελτίωση της απόδοσης της ομάδας.....	29
4.2 Β. Διαμόρφωση κουλτούρας.....	30
4.2 Γ. Προσβλέποντας στο μέλλον.....	30
4.2 Δ. Προσωπική εξέλιξη.....	31
4.2 Ε. Αλλαγή.....	31
4.2 ΣΤ. Διαχείριση συγκρούσεων.....	32
Ερευνητικό Πλαίσιο.....	33
5. Μεθοδολογία της Έρευνας.....	33
5.1. Αφετηρία, σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	33
5.2 Ερευνητική μέθοδος και ερευνητικό εργαλείο.....	35

5.3 Το δείγμα της έρευνας	36
5.4 Διαδικασία της έρευνας	37
5.5 Περιορισμοί της έρευνας	37
5.6 Συνέντευξη.....	38
5.7 Ανάλυση δεδομένων	38
6. Αποτελέσματα.....	40
6.1 Το προφίλ των συμμετεχόντων.....	40
6.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων.....	40
7. Συζήτηση.....	62
7.1 Συζήτηση και ερμηνεία αποτελεσμάτων	62
7.2 Συμπεράσματα	68
7.3 Προτάσεις	71
Βιβλιογραφία	72
Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο συνεντεύξεων	80
Παράρτημα 2: Ερωτηματολόγιο συνέντευξης – Δ10	82

Πίνακας Συντομογραφιών

Δ1 Πρώτος/η διευθυντής/τρια συμμετέχων/ουσα στην έρευνα

Δ2 Δεύτερος/η διευθυντής/ντρια συμμετέχων/ουσα στην έρευνα

Δ3 Τρίτος/η διευθυντής/ντρια συμμετέχων/ουσα στην έρευνα

Δ4 Τέταρτος/η διευθυντής/ντρια συμμετέχων/ουσα στην έρευνα

Δ5 Πέμπτος/η διευθυντής/ντρια συμμετέχων/ουσα στην έρευνα

Δ6 Έκτος/η διευθυντής/ντρια συμμετέχων/ουσα στην έρευνα

Δ7 Έβδομος/η διευθυντής/ντρια συμμετέχων/ουσα στην έρευνα

Δ8 Ογδοος/η διευθυντής/ντρια συμμετέχων/ουσα στην έρευνα

Δ9 Ένατος/η διευθυντής/ντρια συμμετέχων/ουσα στην έρευνα

Δ10 Δέκατος/η διευθυντής/ντρια συμμετέχων/ουσα στην έρευνα

E.E. Ευρωπαϊκή Ένωση

κ.λπ. και λοιπά

1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις

1.1 Εισαγωγή

Ο Bennis (2007), στο άρθρο του για τις προκλήσεις της ηγεσίας στην σύγχρονη εποχή, ισχυρίζεται ότι οι τέσσερις κύριες απειλές για την παγκόσμια σταθερότητα είναι μια πυρηνική/βιολογική καταστροφή, μια παγκόσμια πανδημία, ο φυλετισμός και η ηγεσία των ανθρώπινων θεσμών. Επίσης, υποστηρίζει ότι, χωρίς υποδειγματική ηγεσία, η επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν από τις πρώτες τρεις απειλές θα είναι αδύνατη, με αποτέλεσμα να καθίσταται επίκαιρος, περισσότερο από ποτέ.

Ο εργαζόμενος του 21ου αιώνα που υφίσταται στη σημερινή εποχή, σκέφτεται και λειτουργεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να απαιτούνται ηγέτες, οι οποίοι τολμούν να είναι διαφορετικοί. Η κατάσταση αυτή απαιτεί αλλαγή και ανάλογη προσαρμογή. Η αλλαγή, ωστόσο, από μόνη της δεν εγγυάται την επιτυχία, αλλά σίγουρα η επιτυχία δεν μπορεί να συμβεί χωρίς την αλλαγή. Η επιτυχής πορεία του ηγέτη επηρεάζεται άμεσα από την ικανότητα σύνδεσής του με την ομάδα και τα μέλη της, ώστε να την εμπνέει και να την καθιστά ικανή να εξελιχθεί, για να πετύχει το μέγιστο των δυνατοτήτων της. Ο ηγέτης πρέπει να ευνοεί τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος, όπου το κάθε άτομο καθίσταται ικανό να συμβάλλει καθοριστικά, νιώθοντας ότι το εκτιμούν, ενώ, ταυτόχρονα, ο ηγέτης στηρίζει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα (Bourgeois, 2006).

Οι οργανισμοί καλούνται να καταστούν ικανοί να αναπτύξουν νέες σχέσεις, σε έναν κόσμο που αλλάζει διαρκώς και αποκτά νέα αντίληψη των πραγμάτων για τη δημιουργία αυτού του περιβάλλοντος. Ο τύπος του «παντοδύναμου» ηγέτη που θα σώσει τον οργανισμό δεν μπορεί να λειτουργήσει πλέον (Bennis, 2007). Συνεπώς, απαιτούνται ηγέτες υπέρμαχοι των αλλαγών συμπεριφοράς, που κατανοούν την ανάγκη για διερεύνηση, προσαρμογή και εξέλιξη της ηγεσίας. Επομένως, είναι η εποχή για έναν νέο τύπο ηγέτη που θα αξιοποιήσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του εργατικού δυναμικού της ομάδας της οποίας ηγείται, υιοθετώντας τις βέλτιστες πρακτικές και αξιοποιώντας τη δυναμική κάθε ατόμου, ενθαρρύνοντας την ανάληψη πρωτοβουλιών και τη μάθηση σε πραγματικό χρόνο. Ο ηγέτης που είναι ικανός να πετύχει αυτούς τους στόχους είναι ο Υβριδικός Ηγέτης (Bourgeois, 2006).

1.2 Δομή

Η παρούσα έρευνα δομείται σε επτά κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο είναι εισαγωγικό και αφορά στην παρουσίαση της έννοιας της Υβριδικής Ηγεσίας ως αναγκαίας εξέλιξης της ηγεσίας στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής. Περιλαμβάνει, επίσης, τη δομή, την παράθεση των στόχων και των ερευνητικών ερωτημάτων της εργασίας καθώς και τη συνεισφορά της.

Το δεύτερο κεφάλαιο εξετάζει την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και, συγκεκριμένα, την ηγεσία ως έννοια και στις διάφορες μορφές της και, ειδικότερα, τη σχολική ηγεσία. Πραγματεύεται, επίσης, το ζήτημα της εκπαιδευτικής ηγεσίας σε περιόδους κρίσης.

Το τρίτο κεφάλαιο εστιάζει στην έννοια του υβριδισμού, της υβριδικής μάθησης, της υβριδικής νοημοσύνης και της Υβριδικής Ηγεσίας. Επιπλέον παρουσιάζεται η Υβριδική Ηγεσία σε συσχετισμό με τις απαιτήσεις της σημερινής εποχής, της παγκοσμιοποίησης και των νέων τεχνολογιών. Παρουσιάζεται ακόμη ως ο συνδυασμός κατακεντρωμένης και συγκεντρωμένης σε ένα πρόσωπο ηγεσίας.

Το τέταρτο κεφάλαιο μελετά την Υβριδική Ηγεσία ως συνδυασμό χαρακτηριστικών φύλου. Μέσα από την ισορροπημένη ανάμειξη αυτών των στοιχείων, οδηγούμαστε στα καλύτερα αποτελέσματα σε ό,τι αφορά την απόδοση της ομάδας, τη διαμόρφωση κουλτούρας, τα μελλοντικά οφέλη, την προσωπική εξέλιξη, την αλλαγή και τη διαχείριση συγκρούσεων.

Το πέμπτο κεφάλαιο περιγράφει τη μεθοδολογία της έρευνας που υιοθετήθηκε και, συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι σκοποί και οι στόχοι της ερευνητικής μεθόδου, το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε, το δείγμα, η διαδικασία και οι περιορισμοί διεξαγωγής της έρευνας καθώς και η συνέντευξη και ο τρόπος ανάλυσης των δεδομένων.

Το έκτο κεφάλαιο παρουσιάζει το προφίλ των συμμετεχόντων/ουσών και τα αποτελέσματα, όπως αυτά προέκυψαν από τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν, από τις συνεντεύξεις που πάρθηκαν από διευθυντές και διευθύντριες της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Το έβδομο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη συζήτηση και την ερμηνεία των αποτελεσμάτων, τα συμπεράσματα της έρευνας και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

1.3 Στόχος και ερευνητικά ερωτήματα

Η πληθώρα των ερευνών και των άρθρων επί του θέματος, στην ξένη βιβλιογραφία, καταδεικνύει την ανάγκη για την ανάδειξη του και στην ελληνική βιβλιογραφία καθώς και την παρουσίαση της έννοιας του υβριδισμού και της Υβριδικής Ηγεσίας στην ελληνική εκπαίδευση και στον τρόπο που μπορεί αυτή να συμβάλλει στην επίτευξη της βέλτιστης μαθησιακής διαδικασίας. Μετά από έρευνες, προέκυψε ότι υπάρχει ερευνητικό κενό και σχεδόν ανύπαρκτη έρευνα για την έννοια της Υβριδικής Ηγεσίας. Επομένως, πρώτος στόχος της παρούσας μελέτης είναι η παρουσίαση της έννοιας του υβριδισμού γενικά και της Υβριδικής Ηγεσίας πιο ειδικά, στα ελληνικά δεδομένα.

Επιπροσθέτως, δεύτερος στόχος είναι να διερευνηθεί κατά πόσο οι σχολικοί ηγέτες του δείγματος που ερωτήθηκε, ακολουθούν τα χαρακτηριστικά της Υβριδικής Ηγεσίας. Εάν δηλαδή και κατά πόσο είναι υβριδικοί ηγέτες, με βάση τις πρακτικές που ακολουθούν, και σε ποιον βαθμό. Σε δεύτερο επίπεδο, εάν γνωρίζουν την έννοια του υβριδισμού και της Υβριδικής Ηγεσίας ώστε να γίνει ο ανάλογος συσχετισμός στον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίνονται στις διάφορες προκλήσεις.

Συνεπώς, τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι τα ακόλουθα:

1. Με ποιους τρόπους, σύμφωνα με την άποψή τους, οι διευθυντές/ντριες της έρευνάς μας ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών τους, ακολουθώντας με αυτόν τον τρόπο τις πρακτικές που ακολουθούν οι υβριδικοί ηγέτες;
2. Ποια από τα χαρακτηριστικά των διευθυντών/ντριών της έρευνάς μας ακολουθούν αυτά των υβριδικών ηγετών, σε θέματα που αφορούν την παγκοσμιοποίηση και την τεχνολογία;
3. Οι διευθυντές/ντριες της έρευνάς μας λειτουργούν με βάση το συναίσθημα, το πρωτόκολλο ή συνδυάζοντας και τα δύο, στοιχείο το οποίο αποτελεί γνώρισμα του υβριδικού ηγέτη;

4. Ποιες από τις πρακτικές των διευθυντών/ντριών της έρευνάς μας που αφορούν την απόδοση της ομάδας, τη διαμόρφωση κουλτούρας, τη λήψη αποφάσεων, την εξέλιξη, την αλλαγή καθώς και τη διαχείριση συγκρούσεων, ακολουθούν τις αρχές της Υβριδικής Ηγεσίας;
5. Γνωρίζουν οι διευθυντές/ντριες της έρευνάς μας την Υβριδική Ηγεσία και πως την αντιλαμβάνονται;
6. Σχετίζεται το φύλο, τα χρόνια υπηρεσίας και η βαθμίδα εκπαίδευσης των διευθυντών/ντριών της έρευνάς μας με το πόσο υβριδικοί ηγέτες είναι;

1.4 Συνεισφορά

Προσεγγίζοντας ερευνητικά το πεδίο του υβριδισμού και της Υβριδικής Ηγεσίας, ευελπιστούμε να συμβάλλουμε στην, ως έναν βαθμό, κάλυψη του ερευνητικού κενού που υπάρχει στην ελληνική βιβλιογραφία και να δώσουμε το έναυσμα για μια πιο εκτεταμένη έρευνα επί του θέματος. Με δεδομένη την ελάχιστη έρευνα στην Υβριδική Ηγεσία και αναγνωρίζοντας πως οι ιδιαίτερες συνθήκες της σημερινής εποχής έχουν αναδείξει το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας στην εκπαίδευση σε κάθε επίπεδο του εκπαιδευτικού συστήματος (Schleicher, 2020), η διεξαγωγή μιας θεωρητικής και εμπειρικής έρευνας είναι επίκαιρη και αξιοποιήσιμη όσο ποτέ.

Όπως έχει προαναφερθεί, το θέμα της έρευνας αποτελεί κάτι το πρωτοποριακό για τα ελληνικά δεδομένα και αποσκοπεί στο να αποτελέσει την αφορμή για σκέψη και βαθύτερο προβληματισμό. Πιο συγκεκριμένα, και σε σχέση με την σπουδαιότητα του θέματος, η παρούσα μελέτη είναι ουσιώδης, καθώς αποτελεί ένα καινοτόμο κομμάτι στον τομέα της εκπαίδευσης, και μπορεί να προσφερθεί στους ηγέτες της εκπαίδευσης ως εισαγωγικός οδηγός για την εφαρμογή νέων πρακτικών κατά την άσκηση των καθηκόντων στο απαιτητικό έργο που επιτελούν.

Η παρούσα ερευνητική προσέγγιση αποσκοπεί να παρουσιάσει στο ελληνικό κοινό την έννοια της Υβριδικής Ηγεσίας μέσα από τις πολυάριθμες πτυχές της, με τις οποίες εκφράζεται ως έννοια και ως πρακτική. Απώτερος στόχος είναι η συμβολή στην κεκτημένη

γνώση στο νέο αυτό για τα ελληνικά δεδομένα πεδίο, που θα οδηγήσει σε μια πιο αποτελεσματική ηγεσία.

Θεωρητικό Πλαίσιο

2. Ηγεσία

2.1 Ηγεσία ως έννοια

Η ερώτηση «τι είναι ηγεσία» φαίνεται ότι είναι εξαιρετικά δύσκολο να απαντηθεί. Στην προσπάθεια να απαντήσουν σε αυτήν, οι άνθρωποι είτε αρχίζουν να μιλάνε για το τι είναι καλή ηγεσία, είτε νιώθουν αμηχανία, αδυνατώντας να δώσουν έναν συγκεκριμένο ορισμό. Οι απαντήσεις διαφέρουν και ο καθένας έχει μια διαφορετική άποψη ακόμη και για το τι είναι «καλή ηγεσία». Επομένως, υπάρχουν πολλαπλές περιγραφές για το τι είναι ηγεσία ή ποιο είναι το έργο των ηγετών (Crevani, 2011, σελ.13). Και ενώ η επίδραση της καλής ηγεσίας είναι δύσκολο να προσδιοριστεί, τα αποτελέσματα της «κακής» ηγεσίας είναι εύκολο να εντοπιστούν (Leithwood & Riehl, 2003), καθώς η αδυναμία των ηγετών να κερδίσουν τον σεβασμό των υφισταμένων τους εξαιτίας της έλλειψης γνώσεων, δεξιοτήτων ή ακεραιότητας αποτελεί την πιο σημαντική αιτία για τη δημιουργία αισθήματος δυσαρέσκειας στον χώρο εργασίας (Bourgeois, 2006).

Όπως και άλλες πολύπλοκες ανθρώπινες δραστηριότητες, η ηγεσία ως έννοια είναι δύσκολο να περιοριστεί σε έναν ορισμό. Ωστόσο, στον πυρήνα των περισσότερων ορισμών ηγεσίας βρίσκονται δύο λειτουργίες της: παρέχει κατεύθυνση και ασκεί επιρροή. Οι ηγέτες κινητοποιούν και εργάζονται με τους υφισταμένους τους, ώστε να επιτευχθούν οι κοινοί τους στόχοι (Leithwood & Riehl, 2003). Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), η ηγεσία ως κύριο σκοπό της έχει να επηρεάσει τον τρόπο, με τον οποίο συμπεριφέρονται τα μέλη ενός οργανισμού, ώστε εθελούσια να συμβάλλουν καθοριστικά, προκειμένου να πραγματοποιηθούν αποτελεσματικά οι στόχοι του. Πιο συγκεκριμένα, όπως αναφέρει ο Κατσαρός (2008), για τους οργανισμούς, η άσκηση ηγεσίας αποτελεί αναπόφευκτη διαδικασία, προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα με συγκεκριμένη λειτουργία, ώστε να μη δημιουργούνται αρνητικά συναισθήματα κυριαρχίας και επιβολής.

Όπως αναφέρουν οι McGonagill και Doerffer (2011), με την εξέλιξη του διαδικτύου έχουν επηρεαστεί όχι μόνο οι τρόποι με τους οποίους επικοινωνούμε, αλλά και ο τρόπος με τον

οποίο ασκείται η ηγεσία. Η ηγεσία θεωρείται πλέον μια συλλογική δραστηριότητα και όχι ένας ρόλος ενός ατόμου. Επιπλέον, οι ηγέτες έχουν ανάγκη προσωπικής και επαγγελματικής εξέλιξης σε μεγαλύτερο βαθμό.

Ο μεγάλος και συνεχώς αυξανόμενος αριθμός προγραμμάτων και μαθημάτων ηγεσίας υποδηλώνει ότι η ηγεσία αντιπροσωπεύεται από δραστηριότητες που θα μπορούσαν να μαθευτούν. Ωστόσο, τα αποτελέσματα της έρευνας του Andersson (2012) δείχνουν ότι οι διευθυντές/ντρίες μαθαίνουν κυρίως μέσω της εξάσκησης και όχι τόσο μέσω της μάθησης και της παρακολούθησης σεμιναρίων ή άλλων επιμορφώσεων. Το να γίνεις ηγέτης είναι περισσότερο μια διαδικασία, παρά η παρακολούθηση προγραμμάτων ηγεσίας. Είναι ζήτημα εμπειρίας και ωριμότητας σε αυτόν τον ρόλο, δηλαδή μία μακροπρόθεσμη διαδικασία που συνεχίζεται και εξελίσσεται σε όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής ζωής.

Τις τελευταίες δεκαετίες, η εστίαση στην ηγεσία έχει οδηγήσει σε ένα αυξημένο ενδιαφέρον για την ψυχολογική και κοινωνική ικανότητα της διοίκησης. Κατά συνέπεια, πολλά προγράμματα ηγεσίας, προσανατολισμένα στη συμπεριφορά, βασίζονται στη διαχείριση (management), την οποία θεωρούν περισσότερο ως θέμα δεξιοτήτων, ενώ τα προγράμματα προσωπικής ανάπτυξης εστιάζουν σαφώς στις διαδικασίες που αφορούν την ταυτότητα. Η εκπαίδευση προσωπικής ανάπτυξης διακρίνεται από άλλες εκπαιδεύσεις διαχείρισης, εστιάζοντας κυρίως στα συναισθήματα και την ψυχή, ενώ άλλες εστιάζουν στο μυαλό και τις δεξιότητες συμπεριφοράς. Για να κατανοήσει κάποιος τους άλλους, είναι σημαντικό να κατανοήσει τον εαυτό του. Συνεπώς, η αυτογνωσία εμφανίζεται ως σημαντική προϋπόθεση για τη σχέση και την καθοδήγηση άλλων ανθρώπων. Στόχος είναι να δοθεί η δυνατότητα στους συμμετέχοντες/ουσες σε προγράμματα προσωπικής ανάπτυξης, να αναλάβουν μεγαλύτερη ευθύνη για τη ζωή τους και, τελικά, ως διευθυντές/ντρίες, στους οργανισμούς τους (Andersson, 2012).

2.2 Μορφές ηγεσίας

Στις πρώτες έρευνες τη δεκαετία του 1930, σχετικά με τον ρόλο του ηγέτη, αναδείχθηκαν τρεις μορφές ηγεσίας, οι οποίες σχετίζονταν με τον τρόπο, με τον οποίο λαμβάνονταν οι αποφάσεις. Στο «αυταρχικό» πρότυπο, σύμφωνα με το οποίο, όπως διαφαίνεται και από τη λέξη, ο ηγέτης είναι αυτός που με αυταρχικό τρόπο λαμβάνει τις αποφάσεις, το

«εξουσιοδοτικό», όπου ο ηγέτης αναθέτει στους υφισταμένους του την λήψη αποφάσεων, και το «δημοκρατικό» στυλ, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται με την συμμετοχή των άλλων (Κατσαρός, 2008, σελ.102).

Στη συνέχεια, τις δεκαετίες 1950-1960 έμφαση δόθηκε στις σχέσεις των μελών του οργανισμού και στο αποτέλεσμα του έργου που παράγεται, ενώ στα τέλη της δεκαετίας του 1960 επικράτησαν οι «ενδεχομενικές προσεγγίσεις», όπου το είδος της ηγεσίας που αναπτύσσεται και το αποτέλεσμά του εξαρτάται από τις συνθήκες, μέσα στις οποίες ενεργεί ο ηγέτης. Το αποτέλεσμα ήταν να διαμορφωθεί η έννοια του «ευέλικτου ηγέτη», ο οποίος εμφανίζει μεγάλη προσαρμοστικότητα στις αναδυόμενες περιστάσεις (Κατσαρός, 2008, σελ.102).

Τη δεκαετία του 1980 εμφανίστηκαν νέες προσεγγίσεις ηγεσίας. Μια από τις πιο γνωστές ταξινομήσεις περιλαμβάνει έξι τύπους ηγεσίας: την «εκπαιδευτική», την «διαχειριστική» ή «διοικητική», την «μετασχηματιστική», την «ηθική», την «συμμετοχική» και την «ενδεχομενική» (Κατσαρός, 2008, σελ.104). Πιο συγκεκριμένα, η ταξινόμηση αυτή προέκυψε, αναλύοντας αντιπροσωπευτικό δείγμα, το οποίο αποτελούνταν από 121 επιστημονικά άρθρα (1988-1998) σε τέσσερα από τα πιο γνωστά αγγλόφωνα περιοδικά σχετικά με τη διοίκηση της εκπαίδευσης (Bush, 2008, σελ.280).

Η «εκπαιδευτική» ηγεσία δίνει έμφαση στη θέσπιση σαφών εκπαιδευτικών στόχων, στον σχεδιασμό του προγράμματος σπουδών και στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και της διδασκαλίας τους. Θεωρεί ως πρωταρχικό στόχο του ηγέτη, την προώθηση των βέλτιστων αποτελεσμάτων για τους μαθητές, τονίζοντας τη σπουδαιότητα της διδασκαλίας και της μάθησης καθώς και τη συνακόλουθη ενίσχυση της ποιότητάς τους. Δηλαδή, όσο περισσότερο οι ηγέτες εστιάζουν την προσοχή τους, την εκπαίδευσή τους και τις σχέσεις τους με τους εκπαιδευτικούς, στη διδασκαλία και την μάθηση, τόσο σπουδαιότερη είναι η επιρροή τους στα αποτελέσματα των μαθητών (Robinson, Hohera & Lloyd, 2009). Οι διευθυντές/ντρίες σχολείων είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν ουσιαστική βελτίωση στις σχολικές λειτουργίες, όπως της διδασκαλίας ή της ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, με την κατανόηση των γνώσεων που είναι απαραίτητες, για να διδάξουν καλά οι εκπαιδευτικοί,

όπως είναι οι γνώσεις του περιεχομένου της διδασκαλίας, οι γενικές παιδαγωγικές γνώσεις ή οι παιδαγωγικές γνώσεις συγκεκριμένου αντικειμένου (Spillane & Louis, 2002).

Η «διαχειριστική» ή «διοικητική» ηγεσία ενδιαφέρεται κυρίως για τον τρόπο που διοικείται, οργανώνεται και διευθύνεται η σχολική μονάδα, με τον ηγέτη να εποπτεύει, να ελέγχει τις εισροές και τις εκροές του σχολικού οργανισμού αλλά και τις συμπεριφορές ή τις επιλογές των υφισταμένων και την κοινωνικοποίηση των ατόμων γύρω του, όπως και για τον έλεγχο του περιρρέοντος περιβάλλοντός του (Καλογιάννης, 2014 όπ. αναφ. στην Τσόγκα, 2018, σελ.29).

Η «μετασχηματιστική» ηγεσία συνδέεται με το όραμα το οποίο εμπνέει και την εσωτερική παρακίνηση, η οποία κινητοποιεί τους ανθρώπους και μέσω αυτού ρυθμίζει την κατεύθυνση και την αναδιάρθρωση του οργανισμού, ώστε να οδηγήσει στην ανάπτυξη του προσωπικού και του προγράμματος σπουδών (Leithwood & Jantzi, 2005). Σύμφωνα με την έρευνα των Day και Sammons (2013), τέσσερις είναι οι βασικές πρακτικές αυτού του στυλ ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, καταβάλλεται προσπάθεια, ώστε να παρακινηθούν οι συνάδελφοι και, έχοντας συναίσθηση του κοινού τους σκοπού, ενθαρρύνονται να αποδεχθούν τους στόχους της ομάδας, επιδεικνύοντας υψηλές προσδοκίες στην απόδοσή τους (Hallinger & Heck, 2002). Με εξατομικευμένη υποστήριξη και προσέγγιση, ενθάρρυνση της πνευματικής διέγερσης και διαμόρφωση κατάλληλων αξιών και συμπεριφορών, επιδιώκεται η υποστήριξη, η ανάπτυξη και καθοδήγηση, η αναγνώριση και επιβράβευση των εκπαιδευτικών. Ο επανασχεδιασμός του οργανισμού, με απώτερο σκοπό την δημιουργία συνθηκών εργασίας που θα επιτρέπουν τους εκπαιδευτικούς να αξιοποιήσουν στο έπακρο τα κίνητρα, τις δεσμεύσεις και τις ικανότητές τους, είναι ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Day & Sammons, 2013). Περαιτέρω παράγοντες αποτελούν η οικοδόμηση παραγωγικών σχέσεων με τους γονείς και την κοινότητα καθώς και η σύνδεση του σχολείου με το ευρύτερο περιβάλλον του (Chrisman, 2005).

Επιπλέον πρακτικές που περιλαμβάνονται σε αυτήν την κατηγορία στοχεύουν στη δημιουργία παραγωγικών συνθηκών εργασίας για τους εκπαιδευτικούς, με την προώθηση μιας οργανωτικής σταθερότητας και την ενίσχυση των υποδομών του σχολείου. Άλλες πρακτικές είναι η στελέχωση των προγραμμάτων διδασκαλίας, η παροχή υποστήριξης και η

παρακολούθηση της σχολικής δραστηριότητας καθώς και η προστασία του προσωπικού έναντι περισπασμών από την εργασία τους (Duke, 2004). Η εποπτεία και ο έλεγχος αποτελούν βασικό κομμάτι της συμπεριφοράς των επιτυχημένων ηγετών, όπως και η παροχή των απαραίτητων πόρων και η ελαχιστοποίηση της κακής συμπεριφοράς ή των διαταραχών εκ μέρους των μαθητών (Day & Sammons, 2013).

Η «ηθική» ηγεσία ορίζεται ως η συμπεριφορά ενός ηγέτη που επιδεικνύει ανώτερες αρετές, αυτοπειθαρχία και ανιδιοτέλεια, δίνοντας το παράδειγμα στους άλλους σχετικά με το σωστό ή το λάθος συγκεκριμένων ενεργειών (Cheng et al., 2004). Αποτελεί υπόδειγμα ακεραιότητας και πρότυπο εκπλήρωσης καθηκόντων, που δεν εκμεταλλεύεται ποτέ τους άλλους και υπηρετεί ανιδιοτελώς με βάση τις ηθικές του αξίες (Farh et al., 2008). Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι η ηθική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τη θετική συμπεριφορά των εργαζομένων (Farh et al., 2006). Οι ηθικοί ηγέτες, επιδεικνύοντας ηθικό χαρακτήρα και ακεραιότητα και ενεργώντας ανιδιοτελώς, παρακινούν τους υφισταμένους τους να ταυτιστούν και να τους ακολουθήσουν (Cheng et al., 2004).

Οι συμμετοχικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τα μέλη της ομάδας να εκφράσουν τις ιδέες τους, τις εξετάζουν είτε διαφωνούν είτε όχι μαζί τους και χρησιμοποιούν τις προτάσεις τους, για να λάβουν αποφάσεις (Coffeng et al., 2021). Ενισχύουν τη στοχαστικότητα και την αποφασιστικότητα, προωθώντας τη συνεργατική εμπιστοσύνη και τη δέσμευση στους στόχους, προωθώντας την συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων (Gao et al., 2011). Η «συμμετοχική» ηγεσία σχετίζεται με υψηλότερη συνεργατική εμπιστοσύνη και δέσμευση στόχων, καθώς προωθείται ένα κλίμα συνεργασίας, εμπιστοσύνης και δέσμευσης ακόμη και σε περιόδους κρίσης, όπως αυτή του COVID-19 (Coffeng et al., 2021).

Τέλος, το «ενδεχομενικό» στυλ ηγεσίας παρέχει μια εναλλακτική προσέγγιση, αναγνωρίζοντας την ποικιλόμορφη φύση των οργανωτικών πλαισίων και τα πλεονεκτήματα της προσαρμογής του στυλ ηγεσίας σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, αντί της υιοθέτησης μιας μονοδιάστατης στάσης. Το έργο της ηγεσίας είναι πολύ περίπλοκο και απρόβλεπτο, ώστε να βασίζεται σε ένα σύνολο τυποποιημένων απαντήσεων στα γεγονότα (Tang, 2019). Οι αποτελεσματικοί ηγέτες εξετάζουν συνεχώς την κατάσταση και αξιολογούν τον τρόπο, με τον οποίο θα προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους σε αυτήν (Yukl, 2010). Η ηγεσία αυτή

απαιτεί αποτελεσματική διάγνωση του προβλημάτων, ακολουθούμενη από την υιοθέτηση της καταλληλότερης απάντησης (Tang, 2019).

2.3 Σχολική ηγεσία

Είναι γεγονός ότι τα εκπαιδευτικά συστήματα και οι μεταρρυθμίσεις τους αντανακλούν το περιρρέοντα κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό πλαίσιο της εποχής τους (Pont, 2020). Συνεπώς, το έργο των ηγετών της εκπαίδευσης είναι πάντοτε πολύπλοκο. Περιλαμβάνει δεξιότητες στρατηγικής, πολιτισμού, διαπροσωπικών σχέσεων και διοίκησης, καθώς και ικανότητες διαχείρισης πολύπλοκων καταστάσεων και δεξιότητες λήψης σημαντικών αποφάσεων. Μέσα σε όλα αυτά, εμπλέκονται διάφορες πλευρές, συχνά ακόμη και αντικρουόμενες (Netolicky, 2020). Παρόλα αυτά, οι σχολικοί ηγέτες εργάζονται ακούραστα να διασφαλίσουν ότι οι εκπαιδευτικοί, υπό την ευθύνη τους, τροφοδοτούνται και υποστηρίζονται συναισθηματικά, κοινωνικά και πνευματικά, καθιστώντας την πρόκληση για τη σχολική ηγεσία κολοσσιαία και αδιάκοπη (Harris, 2020).

Υπάρχουν φυσικά διάφοροι όροι, έννοιες και αντιλήψεις για τη σχολική ηγεσία που ποικίλλουν ανάλογα με την γλώσσα, τη χώρα, τον πολιτισμό και τις δομές που διέπουν την εκπαίδευση. Σύμφωνα με τον Pont (2020), η σχολική ηγεσία αναφέρεται στα πρόσωπα ή τις ομάδες που διευθύνουν, διοικούν ή ηγούνται εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Ο σχολικός ηγέτης πρέπει να θεωρεί τον εαυτό του ως ένα κομμάτι του συνόλου που επιζητεί το συλλογικό καλό και δρα ιδιαιτέρως ενεργά σε περιόδους κρίσης (Haslam, et al., 2020).

Οι ηγέτες και οι υπόλοιποι εμπλεκόμενοι θεωρούν τον εαυτό τους ως μέλη μιας συνεκτικής ομάδας. Συνεπώς, η ηγεσία δεν είναι μία ατομική ιδιότητα του ατόμου αλλά η σχέση ανάμεσα στους ηγέτες και τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους στην ομάδα, όπου το συλλογικό καλό επιδιώκεται ενεργά και οι ηγέτες θεωρούν τον εαυτό τους αναπόσπαστο μέρος της ομάδας (Beauchamp, et al., 2021).

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση (E.E.), ορίστηκε ως διευθυντής/ντρια σχολείου, το άτομο που μόνο του ή με μία ομάδα, όπως είναι το σχολικό συμβούλιο, διευθύνει ένα σχολείο και είναι υπεύθυνο για τη διοίκηση και διαχείρισή του. Ο ρόλος του

περιλαμβάνει οργανωτικές, παιδαγωγικές και εκπαιδευτικές ευθύνες. Συνεπώς, ανάλογα με τις περιστάσεις, οι διευθυντές/ντριες των σχολείων καλούνται να οργανώσουν τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας, την εφαρμογή του προγράμματος σπουδών ή των εξωσχολικών δραστηριοτήτων, ακόμη και να εποπτεύσουν την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών. Κάποιες φορές έχουν και οικονομικές ευθύνες, ενώ εμπλέκονται και στο έργο της διδασκαλίας των μαθητών (Eurydice, 2013, σελ.134). Ο μεταβαλλόμενος αυτός ρόλος της σχολικής ηγεσίας αντανακλά το πώς αλλάζουν τα σχολεία και πώς βλέπει το κράτος τον ρόλο της σχολικής ηγεσίας. Επομένως, οι διευθυντές/ντριες-ηγέτες, σύμφωνα με έρευνα του Pont (2020), πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να ενεργούν με μεγαλύτερη αυτονομία, σε συνδυασμό και με μεγαλύτερη ευθύνη για τα όποια αποτελέσματα.

Καθώς έχει αποδειχθεί η έντονη επίδραση που ασκεί η εκπαιδευτική ηγεσία στη βέλτιστη απόδοση του σχολείου, αν και συχνά η επιρροή της σχολικής ηγεσίας είναι έμμεση, συμβάλλει, όμως, καθοριστικά στη δημιουργία γόνιμου περιβάλλοντος, όπου οι εκπαιδευτικοί θα μπορούν να αναπτύξουν υψηλής ποιότητας μάθηση. Ωστόσο, μόνο τα τελευταία χρόνια οι κυβερνήσεις άρχισαν να επενδύουν περισσότερο στην σχολική ηγεσία, εισάγοντας ανάλογες πολιτικές ως μέρος των προγραμμάτων τους για την εκπαιδευτική μεταρρύθμιση. Τις προηγούμενες δεκαετίες, στους ηγέτες των σχολείων είχε αποδοθεί ένας πιο διοικητικός ρόλος, καθώς μόνο τα τελευταία χρόνια θεωρείται ότι αποτελούν βασικό συστατικό για τη βελτίωση της εκπαίδευσης (Pont, 2020).

Οι ηγέτες οφείλουν να καθοδηγούν τα σχολεία τους, παρά τις προκλήσεις που προκύπτουν από ένα διαρκώς αυξανόμενο σε πολυπλοκότητα περιβάλλον. Τα σχετικά με την διδακτέα ύλη θέματα, οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν, οι σχετικές με το πρόγραμμα δυσκολίες και οι οδηγίες που πρέπει να ακολουθηθούν, γεννούν πολύπλοκες και απρόβλεπτες απαιτήσεις και απαιτούν λεπτούς χειρισμούς και προσεκτικούς ελιγμούς (Leithwood & Riehl, 2003). Επιπλέον, οι σχολικοί ηγέτες απαιτείται να είναι πλήρως τεχνολογικά καταρτισμένοι και ενημερωμένοι αλλά και ικανοί να κρατούν μία ισορροπία ανάμεσα στην εφαρμογή της τεχνολογίας και την ανθρώπινη διάσταση της παιδαγωγικής, στη συμβολή της γνώσης και της αποτελεσματικής μάθησης (Harris & Jones, 2020). Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας για τη διδασκαλία και την επικοινωνία απαιτεί την ανάλογη προσαρμογή (Leithwood & Riehl, 2003).

Μία άλλη σημαντική παράμετρος του θέματος είναι ότι οι διευθυντές/ντριες καλούνται να ανταποκριθούν σε μια αυξανόμενη πολυπολιτισμικότητα σε ό,τι αφορά τα χαρακτηριστικά των μαθητών, λαμβάνοντας υπόψιν το πολιτιστικό υπόβαθρο και την κατάσταση στην οποία βρίσκονται μετά από ενδεχόμενη μετανάστευση, τις εισοδηματικές ανισότητες, τις φυσικές και διανοητικές αναπηρίες ή ελλείψεις που μπορεί να υπάρχουν και τις διακυμάνσεις στις μαθησιακές ικανότητες που προκύπτουν από διάφορους αστάθμητους παράγοντες (Leithwood & Riehl, 2003).

2.4 Εκπαιδευτική ηγεσία σε περιόδους κρίσης

Είναι γεγονός ότι η πανδημία Covid-19 άλλαξε άρδην τον σύγχρονο κόσμο και έθεσε περιορισμούς σε τομείς της δημόσιας ζωής, τέτοιους που θα φαινόταν αδιανόητοι λίγους μήνες πριν. Μετά την πανδημία, η εκπαίδευση έχει ανακατασκευαστεί και ανασχεδιαστεί με δυναμική να ξανατεθεί οποτεδήποτε σε λειτουργία ως μία διαδικτυακή δραστηριότητα που διεξάγεται στον χώρο του σπιτιού μας, μέσω της τεχνολογίας. Με τα δεδομένα αυτά, οι διδακτικές και μαθησιακές πρακτικές άλλαξαν δραματικά, ωθώντας τους ηγέτες της εκπαίδευσης στα όριά τους (Harris, 2020).

Παράλληλα, οι πρακτικές σχολικής ηγεσίας άλλαξαν με μη αναστρέψιμο τρόπο (Harris & Jones, 2020). Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι η επίδραση του κορονοϊού έχει διαταράξει τη σχολική πραγματικότητα παγκοσμίως. Πριν από αυτόν, ο τύπος της ηγεσίας που υπήρχε στα σχολεία θα μπορούσε να περιγραφεί ως «παραδοσιακός», καθώς ο βασικός σκοπός του διευθυντή ήταν η διοίκηση και διαχείριση της σχολικής μονάδας και η διασφάλιση μιας παραγωγικής μάθησης και διδασκαλίας. Όλα αυτά ανατράπηκαν εν μια νυκτί. Πλέον, παγκοσμίως, οι εκπαιδευτικοί ηγέτες αλληλοεπιδρούν και επηρεάζουν τους άλλους, μέσω ενός φορητού υπολογιστή ή ενός κινητού τηλεφώνου. Ασκούν, δηλαδή, ηγεσία μέσω Zoom, Teams, Google Meet ή άλλων πλατφορμών (Harris, 2020).

Μέσα σε λίγους μήνες, η μάθηση επαναπροσδιορίστηκε ως μία «απομακρυσμένη» δραστηριότητα, μέσω οθόνης, που περιορίζει τους μαθητές σε μία διαδικτυακή υποστήριξη από τον διδάσκοντα. Σύμφωνα με την UNESCO, 1,6 δισεκατομμύρια νέοι έμειναν «εκτός σχολείου» κατά τη διάρκεια αυτής της κρίσης. Η επιστροφή στα σχολικά κτίρια ήταν επίσης μία διαδικασία με αξιοσημείωτες προκλήσεις, καθώς επιφύλασσε κοινωνική

αποστασιοποίηση, εντατική καθαριότητα και προσεκτικές κινήσεις σε κάθε μετακίνηση εντός των χώρων του σχολείου. Η συζήτηση για την επιστροφή ή όχι των εκπαιδευομένων στον φυσικό χώρο του σχολείου παρέμεινε για μεγάλο χρονικό διάστημα τεταμένη, διχαστική και ατελέσφορη, καθώς ήταν σχεδόν αδύνατο να προβλεφθούν μακροπρόθεσμα η επίδραση, τα αποτελέσματα και οι συνέπειες αυτής της κατάστασης. Ήταν, όμως, σχεδόν βέβαιο ότι η ψυχική και σωματική υγεία των νέων, κινδύνευε, καθώς ένιωθαν απομονωμένοι ή περιορισμένοι, ακόμη και παγιδευμένοι, καθιστώντας αυτήν την κατάστασή τους ίσως ακόμη πιο επικίνδυνη και από τον ίδιο τον ιό καθαυτό (Harris & Jones, 2020).

Επομένως, είναι ξεκάθαρο ότι, κατά τη διάρκεια μιας κρίσης και των καταστάσεων που επικρατούν σε αυτήν, η άσκηση ηγεσίας απαιτεί από τους ηγέτες να διαθέτουν την ικανότητα να ελίσσονται με ευελιξία, ώστε να ανταποκρίνονται στις δυναμικές μεταβολές ή αλλαγές που συμβαίνουν μέσα και έξω από τα σχολεία. Ωστόσο, υπάρχει ελάχιστη εμπειρική έρευνα σε καταστάσεις ολικού σχολικού λοκντάουν, όπως αυτή που υπήρξε στο προηγούμενο χρονικό διάστημα (Beauchamp et al., 2021). Η έκτακτη κατάσταση της πανδημίας επέφερε για τους ηγέτες μία επανάσταση με μη αναστρέψιμες διαστάσεις. Αυτή η νέα κατάσταση μπορεί να προκαλεί περίεργες, στρεσογόνες και απρόβλεπτες συνθήκες για τους ηγέτες σε κάθε τομέα και ιδιαιτέρως για τους σχολικούς ηγέτες. Η απομάκρυνση ή ο «χωρισμός», κατά μία έννοια, από τους μαθητές είναι βαθιά επώδυνη. Για να πετύχεις στον εικονικό χώρο μάθησης, απαιτείται ιδιαίτερη προσπάθεια ουσιαστικής αλληλεπίδρασης με τους άλλους (Harris, 2020). Μία παράμετρος που συχνά δε λαμβάνεται υπόψη, σύμφωνα με έρευνα των Harris και Jones (2020), είναι η προσπάθεια των ίδιων των ηγετών να προστατεύσουν και να φροντίσουν τον εαυτό τους και την υγεία τους, ώστε στη συνέχεια να είναι σε θέση να μπορούν αδιαλείπτως να βοηθούν τους ανθρώπους που τους περιβάλλουν.

Για να επιτευχθεί αυτό αποτελεσματικά, όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, και ιδιαιτέρως οι ηγέτες, χρειάζεται να επιδείξουν ψυχική ανθεκτικότητα στις διαρκώς εναλλασσόμενες επιτακτικές ανάγκες που σχετίζονται τόσο με την πολιτική όσο και με θέματα υγείας. Παράλληλα, αναγνωρίζονται θέματα φόβου, απομόνωσης και απώλειας ή πένθους που προκύπτουν, λόγω της δεδομένης κατάστασης στην ευρύτερη σχολική κοινότητα (Haslam et al., 2020).

Ωστόσο, σύμφωνα με τον Day (2014, σελ.641), για τους εργαζόμενους σε σχολικές μονάδες, οι διεργασίες που χρειάζονται κατά τη διδασκαλία, τη μάθηση και την ηγεσία, απαιτούν από όσους εμπλέκονται σε αυτές, να επιδείξουν απόλυτη καθημερινή επιμονή και αφοσίωση, παρά τις δυσμενείς περιστάσεις, δεδομένο που απαιτεί κάτι πολύ περισσότερο από μία απλή προσπάθεια ανάκαμψης. Οι επιτυχημένοι ηγέτες εργάζονται να κτίσουν μία δυνατή σχολική κοινότητα, θεμελιωμένη σε ιδιαίτερες αξίες, όπως η εμπιστοσύνη και η αμεροληψία.

Κατά συνέπεια, η παγκόσμια ανταπόκριση στην κρίση και στις συνθήκες του κορονοϊού είχε ως επακόλουθο την εξάπλωση και τον πολλαπλασιασμό νέων δικτύων και διαδικτυακών πρακτικών, με αποτέλεσμα οι σχολικοί ηγέτες να αλληλοεπιδρούν και να ασκούν ηγεσία, χρησιμοποιώντας διάφορα φόρουμ, δίκτυα και πλατφόρμες. Καλούνται να καθιερώσουν και να συντηρήσουν μία συλλογική κουλτούρα που θα περιλαμβάνει τη χρήση αυτών των δικτύων ανάμεσα στους ανθρώπους (Harris, 2020). Συνεπώς, όπως αναφέρει ο Netolicky (2020), σχολεία και σχολικά συστήματα ανταποκρίνονται σε διαρκώς εξελισσόμενες καταστάσεις με ολοένα και αυξανόμενες πολυπλοκότητες που, παράλληλα ανταπεξέρχονται στις εξωτερικές συνθήκες που επικρατούν. Οι ηγέτες πρέπει να ενεργούν ταχύτατα και προνοητικά με προσεκτική θεώρηση των επιλογών τους, των συνεπειών τους και των παράπλευρων απωλειών από τις αποφάσεις που λαμβάνουν. Δε φτάνει να λειτουργούν με διαύγεια και σκοπό αλλά και με ενσυναίσθηση και βαθιά κατανόηση (Netolicky, 2020).

Μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, έγινε μια σύντομη παρουσίαση της έννοιας της ηγεσίας καθώς και των μορφών της, από τις πρώτες χρονικά έρευνες, μέχρι και σήμερα, με έμφαση στην σχολική ηγεσία και τους τρόπους που αντεπεξέρχεται στις σύγχρονες προκλήσεις. Στη συνέχεια, ακολουθεί μια εστιασμένη παρουσίαση της έννοιας του υβριδισμού γενικότερα και, ειδικότερα, στο θέμα της ηγεσίας.

3. Υβριδισμός

3.1 Η έννοια του υβριδισμού

Σύμφωνα με το Λεξικό του Τριανταφυλλίδη (1998), «υβρίδιο» ονομάζεται το αποτέλεσμα της συνένωσης ή συνύπαρξης δύο διαφορετικών στοιχείων, ενώ στον τομέα της βιολογίας αναφέρεται σε κάθε ζωντανό οργανισμό που προέρχεται από διασταύρωση. Συνώνυμο του «υβριδικός» θα μπορούσε να θεωρηθεί η λέξη «μικτογενής», ενώ για τον «υβριδισμό» λέξεις όπως «μείγμα», «συνδυασμός», «κράμα» ή «συγχώνευση» προσεγγίζουν κατά πολύ τη σημασία του. Από την έρευνα στη διεθνή βιβλιογραφία προκύπτει ότι οι όροι “hybrid”, “blended” και “mixed-model” χρησιμοποιούνται χωρίς διάκριση, αν και στις ΗΠΑ είναι πιο διαδεδομένη η χρήση της λέξης “hybrid” (Martyn, 2003).

Η «υβριδικότητα» (hybridity) σηματοδοτεί την εκ νέου επεξεργασία της σχέσης ανάμεσα σε δύο υπάρχουσες, συνήθως αντίθετες κατηγορίες, που συνδυάζονται και, επανασυνδέοντας τα χαρακτηριστικά τους, καταλήγουν σε μια υβριδική μορφή (Habiballah et al., 2021). Κατά τον Kraidy (2005), η «υβριδικότητα», που προκύπτει από την ανασύσταση και την αναδημιουργία νέων πολιτισμικών μορφών, δεν είναι τίποτα λιγότερο από την «πολιτιστική λογική» της παγκοσμιοποίησης.

3.2 Υβριδική μάθηση (Hybrid learning)

Σύμφωνα με τους Ferdig, Cavanaugh και Freidhoff (2012), ο όρος υβριδική μάθηση περιλαμβάνει τον συνδυασμό διδασκαλίας «μέσω υπολογιστή» και «πρόσωπο με πρόσωπο». Δίνεται με τον τρόπο αυτόν, επιπλέον, η δυνατότητα για περισσότερο εξατομικευμένη διδασκαλία, καθώς ο μαθητής μπορεί να ελέγχει ως έναν βαθμό την πορεία, τον ρυθμό, τον χρόνο και τον τρόπο της μάθησής του.

Το υβριδικό ή μικτό μάθημα (hybrid or blended course) αναφέρεται σε μαθήματα, όπου υπάρχει ένας προσεκτικά σχεδιασμένος συνδυασμός και των δύο τρόπων διδασκαλίας, δηλαδή, από τη μία πλευρά της παραδοσιακής μέσα στην τάξη και από την άλλη μέσω διαδικτυακών μαθησιακών δραστηριοτήτων. Ουσιαστικά, οι υβριδικές τάξεις συνδυάζουν τα καλύτερα στοιχεία και των δύο ειδών διδασκαλίας. Οι μαθητές είναι σε θέση να

δημιουργήσουν μια ουσιαστική σύνδεση με τους εκπαιδευτές τους καθώς και με τους άλλους συνεκπαιδευόμενους τους, χωρίς να απαιτείται πλέον να προσέρχονται απαραίτητως διαζώσης και σε τακτική βάση στον φυσικό χώρο του εκπαιδευτικού οργανισμού, για να παρακολουθήσουν τα μαθήματα, επειδή η πλειοψηφία των μαθημάτων μπορεί να ολοκληρωθεί στο διαδίκτυο. Ο εκπαιδευτής ενός υβριδικού μαθήματος τυπικά καθορίζει ποιες εκπαιδευτικές δραστηριότητες πρέπει να είναι διαδικτυακές ή «πρόσωπο με πρόσωπο», ανάλογα με τους μαθησιακούς στόχους, τους στόχους του μαθήματος, το περιεχόμενό του και τους διαθέσιμους πόρους. Ομοίως, το χρονοδιάγραμμα της «πρόσωπο με πρόσωπο» διδασκαλίας έναντι της διαδικτυακής μπορεί να οργανωθεί με αρκετά διαφορετικούς τρόπους που μπορεί να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά, όχι μόνο στα παιδαγωγικά κριτήρια αλλά και στις ιδιαίτερες ανάγκες και ιδιαιτερότητες του εκπαιδευτή και των μαθητών (Bilbeisi & Minsky, 2014).

Ο ρόλος της τεχνολογίας είναι, επομένως, πολύ σημαντικός και βελτιώνει την ποιότητα της εκπαίδευσης για όλους τους μαθητές και, ιδιαιτέρως, βοηθά τα παιδιά με αναπηρίες (Prabowo et al., 2019). Καθώς πολλές φορές το υβριδικό μάθημα στηρίζεται σε διαδικτυακά μέσα και μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αυξάνει τα κίνητρα των μαθητών και την αποτελεσματικότητα της αλληλεπίδρασης κατά τη μαθησιακή διαδικασία, ενώ, παράλληλα, δημιουργείται στους μαθητές αίσθημα ευφορίας, καθώς έχουν την αίσθηση ότι μαθαίνουν με ευχάριστο και διασκεδαστικό τρόπο (Carreon, 2018). Ουσιαστικά, σκοπός ενός υβριδικού μαθήματος είναι να αξιοποιήσει και τα δύο είδη διδασκαλίας, ώστε με προσεκτικό σχεδιασμό να ενισχυθούν και να αλληλοσυμπληρωθούν, οδηγώντας στο επιθυμητό αποτέλεσμα (Bilbeisi & Minsky, 2014).

3.3 Υβριδική νοημοσύνη (Hybrid intelligence)

Σύμφωνα με τους Dellermann, Calma et al. (2019), ονομάζουμε ως υβριδική νοημοσύνη, την έννοια, η οποία ορίζεται ως η ικανότητα επίτευξης σύνθετων στόχων, συνδυάζοντας ανθρώπινη και τεχνητή νοημοσύνη και επιτυγχάνοντας, με τον τρόπο αυτόν ανώτερα αποτελέσματα από εκείνα που θα μπορούσαν να επιτευχθούν ξεχωριστά.

Η γενική λογική πίσω από την ιδέα της υβριδικής νοημοσύνης είναι ότι οι άνθρωποι και οι υπολογιστές έχουν συμπληρωματικές δυνατότητες που μπορούν να συνδυαστούν, ώστε να

επιτευχθεί το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα. Οι εργασίες που μπορούν εύκολα να γίνουν από την τεχνητή και την ανθρώπινη νοημοσύνη είναι αρκετά αποκλίνουσες. Πιο συγκεκριμένα, ενώ είναι σχετικά εύκολο να κάνουμε τους υπολογιστές να επιδεικνύουν επιδόσεις σε επίπεδο ενηλίκων σε τεστ νοημοσύνης ή κάποιο παιχνίδι σε στυλ επιτραπέζιου, είναι δύσκολο ή αδύνατο να τους προσφέρουμε τις δεξιότητες ενός παιδιού ενός έτους, όσον αφορά την αντίληψη και την κινητικότητα (Moravec, 1988 όπ. αναφ. στο Dellermann, Ebel et al., 2019, σελ.639).

Το παραπάνω δεδομένο μπορεί να εξηγηθεί από τον διαχωρισμό δύο διαφορετικών τύπων γνωστικών διαδικασιών (Kahneman, 2011). Το πρώτο σύστημα είναι γρήγορο, συναισθηματικό, υποσυνείδητο και αξιοποιεί αυτό που θα μπορούσαμε να ονομάσουμε ανθρώπινη διαίσθηση. Το δεύτερο σύστημα είναι λογικό και συνειδητό και ακολουθεί αυστηρούς ορθολογικούς κανόνες της θεωρίας πιθανοτήτων. Στο πλαίσιο των συμπληρωματικών δυνατοτήτων ανθρώπινης και τεχνητής νοημοσύνης, οι άνθρωποι έχουν αποδειχθεί ανώτεροι σε διάφορα περιβάλλοντα που απαιτούν σκέψη του πρώτου συστήματος. Οι άνθρωποι είναι ευέλικτοι, δημιουργικοί, με ενσυναίσθηση και μπορούν να προσαρμοστούν σε διάφορες καταστάσεις. Αντίθετα, οι μηχανές είναι ιδιαίτερα καλές στην επίλυση επαναλαμβανόμενων εργασιών που απαιτούν γρήγορη επεξεργασία τεράστιων ποσοτήτων δεδομένων, στην αναγνώριση πολύπλοκων προτύπων ή στη στάθμιση πολλών παραγόντων ακολουθώντας κανόνες της θεωρίας πιθανοτήτων.

Ορίζοντας, επομένως, την υβριδική νοημοσύνη θα ισχυριζόμασταν ότι είναι ο συνδυασμός ανθρώπινης και τεχνητής νοημοσύνης, δηλαδή ο συνδυασμός συμπληρωματικών, ανθρώπινων και τεχνητών παραγόντων για τη δημιουργία ενός αποτελέσματος που είναι σε θέση να ξεπεράσει τους περιορισμούς της τεχνητής νοημοσύνης. Τόσο οι άνθρωποι όσο και οι τεχνητοί παράγοντες τέτοιων συστημάτων μπορούν στη συνέχεια να συνεξελιχθούν μαθαίνοντας και να επιτύχουν ένα ανώτερο αποτέλεσμα (Dellermann, Ebel et al., 2019).

3.4 Η έννοια της Υβριδικής Ηγεσίας

Η έννοια της Υβριδικής Ηγεσίας αποτελεί ένα νέο πεδίο με πλούσιο ενδιαφέρον, με το οποίο ασχολείται μέχρι στιγμής σχεδόν αποκλειστικά η ξένη βιβλιογραφία. Η Υβριδική Ηγεσία

«γεννιέται» και αποκτά υπόσταση από τα διάφορα στυλ ηγεσίας που ενσωματώνονται σε ένα (Habiballah, Bibu & Doina, 2021).

Ο 21ος αιώνας απαιτεί ηγέτες, οι οποίοι θα έχουν ως κύριο μέλημά τους το σπουδαιότερο εργαλείο κάθε οργανισμού, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό του. Επομένως, είναι καθοριστικά τα στυλ ηγεσίας που υιοθετούνται, με τα χαρακτηριστικά και τις συνιστώσες και συμπεριφορές που χρειάζονται, για να αξιοποιηθεί με τον καλύτερο τρόπο ο ανθρώπινος παράγοντας, αντιπροσωπεύοντας την ουσία της εξέλιξης της ηγεσίας που ονομάζεται υβριδικός ηγέτης (Bourgeois, 2006).

Ο όρος Υβριδική Ηγεσία επιδέχεται πολλές ερμηνείες, καθώς αναφέρεται στην ανάγκη μιας εκλεκτικής ηγεσίας που μπορεί να συνδυάζει και να χρησιμοποιεί με σύνεση διάφορες μορφές ηγεσίας, λαμβάνοντας υπόψιν τις πολιτιστικές ιδιαιτερότητες κάθε οργανισμού καθώς και τις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της κοινωνίας (Habiballah, Bibu & Doina, 2021). Μετά από την περίοδο κρίσης που διανύσαμε, είναι αναπόφευκτο ότι δε θα καταφέρουμε να επιστρέψουμε στην κατάσταση εκείνη, όπου τα πράγματα απλώς επιστρέφουν στο «φυσιολογικό». Έχουμε, αντιθέτως, τη δυνατότητα ή ακόμη και την ευκαιρία σύμφωνα με τον Schleicher (2020), να δράσουμε και να αλλάξουμε τα δεδομένα, αποφεύγοντας την κατάρρευση των προηγούμενων εκπαιδευτικών συστημάτων.

Όπως καταδεικνύει και η έρευνα των Shabbir, Ishtiaq και Zia-ud-din (2017), είναι σημαντικό οι ηγέτες των οργανισμών να καταλάβουν τον ρόλο της Υβριδικής Ηγεσίας στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους και την καταλυτική επίδραση που μπορεί να έχει στον τρόπο που θα αντιμετωπίσουν τις επερχόμενες σοβαρές προκλήσεις στον διεθνή ανταγωνισμό. Η ηγεσία παραμένει ένας από τους πιο βαρυσήμαντους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των αποδόσεων των υφισταμένων (Chen et al., 2007). Επιπλέον, στο υβριδικό στυλ ηγεσίας οι οργανισμοί στρέφονται προς την κατεύθυνση αποκέντρωσης και οι εργαζόμενοι αναμένουν ότι οι ηγέτες τους θα πρέπει να επιδεικνύουν συνεργατικό ρόλο παρά εποπτικό (Shabbir et al., 2017).

3.5 Η Υβριδική Ηγεσία στην σημερινή πραγματικότητα

Ο εικοστός πρώτος αιώνας είναι η περίοδος της αλλαγής, της ανάπτυξης, της καινοτομίας και της συνεργασίας, ενώ παράλληλα διακατέχεται από κλίμα αβεβαιότητας και ανασφάλειας (Senses & P. Temocin, 2016). Στη σύγχρονη εποχή, ο ηγέτης αναμένεται να έχει την ικανότητα να επηρεάζει τις σκέψεις, τα συναισθήματα, τις πεποιθήσεις και στάσεις των υφισταμένων του, ενώ ταυτόχρονα αξιοποιεί στον μέγιστο βαθμό τα χαρακτηριστικά της Υβριδικής Ηγεσίας που υπερβαίνει τα κλασικά χαρακτηριστικά ηγεσίας (Memişoğlu, 2003).

Σύμφωνα με την Croft (2016), τα προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας γεννούν την αίσθηση της κοινότητας, ενισχύουν το αίσθημα δέσμευσης στις προτεραιότητες της διοίκησης και ενθαρρύνουν την διαπροσωπική επικοινωνία που αναπτύσσεται μεταξύ ατόμων με παρόμοιες αρμοδιότητες. Κατά συνέπεια, ενισχύεται η ανάπτυξη της Υβριδικής Ηγεσίας και ξεπερνούνται οι διάφοροι περιορισμοί του οργανωτικού πλαισίου. Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ διευθυντών/ντριών είναι το κλειδί για την ανάπτυξη της Υβριδικής Ηγεσίας, καθώς αλληλοϋποστηρίζονται στην αντιμετώπιση δυνητικών αδιεξόδων, που θα προκύψουν, και αλληλοενθαρρύνονται, αναπτύσσοντας μία κοινή αίσθηση δέσμευσης στις οργανωτικές ανάγκες που εμφανίζονται (Ferlie et al., 2005).

Σύμφωνα με ανάλυση των Boe και Hognestad (2014), αποδεικνύεται ότι οι υβριδικοί ηγέτες εκπαιδευτικών ενθαρρύνουν την ανάπτυξη της γνώσης με τέσσερις προσεγγίσεις που προκύπτουν από την καθημερινή εργασία: παρέχουν επαγγελματική καθοδήγηση, λειτουργούν ως πρότυπο στην εργασία, κάνουν πράξη τη θεωρία και υποστηρίζουν τις επιθυμητές διδακτικές πρακτικές. Άλλωστε, ο ηγέτης ενός εκπαιδευτικού οργανισμού έχει ευθύνη για την ανάπτυξη των γνώσεων μεταξύ του προσωπικού του και να διασφαλίσει ότι το προσωπικό του έχει πλήρη κατανόηση των στόχων και των μεθόδων του οργανισμού (MER, 2011 όπ. αναφ. στο Boe & Hognestad, 2014, σελ.2).

3.6 Υβριδική Ηγεσία και παγκοσμιοποίηση

Η παγκοσμιοποίηση δημιουργεί έναν όλο και πιο διασυνδεδεμένο κόσμο, με δυσδιάκριτα πλέον πολιτικά, οικονομικά και ιδιαίτερα πολιτιστικά όρια μεταξύ των εθνών. Η προϊούσα σύνδεση μέσω διαδικτύου και ο επακόλουθος υβριδισμός των πολιτισμών απαιτούν ηγέτες

με συμβατές ηγετικές ικανότητες. Το αναδυόμενο μοντέλο της Υβριδικής Ηγεσίας που προκύπτει είναι μια σταθερή, ευέλικτη και δυναμική ανάμειξη του παγκόσμιου και του τοπικού, των χαρακτηριστικών και των συμπεριφορών, του προσωπικού και του συγκειμενικού πλαισίου, του παρελθόντος και του παρόντος. Ουσιαστικά, είναι μια διαδικασία, όπου αναμειγνύονται συγχρόνως οι διαφορές και οι ομοιότητες από διαφορετικούς πολιτισμούς, εμπλέκοντας παγκόσμιες και τοπικές αναφορές. Αυτό το μοντέλο προσφέρει δυναμικά ένα πιο συμβατό πλαίσιο ηγεσίας σε σχέση με τις υπάρχουσες θεωρίες. Παρέχει τη δυνατότητα για την ανάπτυξη νέων γενεών ηγετών, αποτελεσματικών στην εποχή της παγκοσμιοποίησης (Tian, 2013, σελ.375).

Σε έρευνα των Tonini, Burbules και Gunsalus (2016) για τα νέα μοντέλα Υβριδικής Ηγεσίας στην Ανώτατη Εκπαίδευση, υπογραμμίζεται η ανάγκη για ένα υβριδικό μοντέλο ηγεσίας, ως απάντηση στην παγκοσμιοποίηση και τα σημερινά πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα. Οι βασικοί τομείς του υβριδοποιημένου μοντέλου ηγεσίας, των οποίων και μόνο η διατήρηση της ισορροπίας τους αποτελεί πρόκληση, είναι οι ακόλουθοι και συμπεριλαμβάνουν τη διαχείριση της μετάβασης από το στυλ ηγεσίας που απαιτείται ως μία ταχύτατη θεσμική αλλαγή σε μία προσέγγιση, ώστε να διατηρηθεί αυτή η εξέλιξη. Προϋποθέτουν πως οι ηγέτες διατηρούν μία ισορροπία στον τρόπο που ανταποκρίνονται στις ανάγκες τόσο της διοίκησης όσο και του διδακτικού προσωπικού. Τέλος, το μοντέλο αυτό είναι το κατάλληλο για την άσκηση ηγεσίας σε έναν εξαιρετικά ποικιλόμορφο, πολυπολιτισμικό χώρο.

Η ανάγκη, επομένως, που προκύπτει για τα άτομα και τις ομάδες να συντονίζουν τις δραστηριότητες τους πέρα από τα επαγγελματικά και οργανωτικά όρια, καθίσταται επιτακτική. Πλέον, τα πανεπιστήμια, τα κολέγια και οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί φορείς προέρχονται από πολύ διαφορετικά υπόβαθρα, με διαφορετικούς κανόνες και προσδοκίες για την εξέλιξη των πραγμάτων. Οι προκλήσεις ηγεσίας που ανακύπτουν δεν αφορούν απλώς τη δυνατότητα των ανθρώπων να εκτελούν κάποια καθήκοντα, αλλά επιδιώκουν να γεφυρώσουν διαφορετικούς πολιτισμούς και ποικίλες ταυτότητες για τη δημιουργία μιας αίσθησης κοινής πορείας (Hogg, Knippenberg & Rast, 2012).

Στη μελέτη της, η Tian (2013, σελ.392) απορρίπτει την ιδέα ότι μια μορφή ηγεσίας μπορεί να εφαρμοστεί καθολικά και προτείνει ένα υβριδικό μοντέλο που αναγνωρίζει τη ροή της

γνώσης και της εμπειρίας πέρα από τα διεθνή σύνορα. Λαμβάνοντας υπόψη τις αλληλεπιδράσεις που προκύπτουν από τη διασύνδεση της σύγχρονης ζωής και τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι αλληλεπιδράσεις επηρεάζουν την ηγεσία, θεωρεί ότι ο πολιτισμός δεν είναι στατικός, αλλά συνεχώς εξελίσσεται μεταξύ των κρατών. Ως εκ τούτου, η ηγεσία δεν είναι μοναδική σε μια ατομική κουλτούρα αλλά είναι μια ενοποίηση (ή υβρίδιο) που προκύπτει από αυτές τις δυναμικές αλληλεπιδράσεις.

Πιο συγκεκριμένα, κατά την Tian (2013, σελ.377), η Υβριδική Ηγεσία είναι μια δυναμική διαδικασία ανάμειξης στοιχείων που εξαρτάται τόσο από το ίδιο το πρόσωπο όσο και από τις γενικότερες περιρρέουσες συνθήκες. Είναι προσωπική, διότι οι ηγετικές ικανότητες και αξίες των ατόμων φιλτράρονται και διαμορφώνονται από τις προσωπικές τους εμπειρίες σε παγκόσμιο και τοπικό επίπεδο. Επίσης, διαμορφώνεται και περιορίζεται από τις παγκόσμιες και τις τοπικές, τις κοινωνικές, οικονομικές, πολιτικές και πολιτιστικές πραγματικότητες, ενώ, παράλληλα, είναι δυναμική ως μια ρευστή και συνεχώς μεταβαλλόμενη διαδικασία (Tian, 2013, σελ.368-369).

3.7 Υβριδική Ηγεσία και εφαρμογή ΤΠΕ

Ο ηγέτης του σήμερα καλείται να ανταποκριθεί σε νέες προκλήσεις, αναπτύσσοντας διοικητικές και διαχειριστικές ικανότητες σε πολλαπλά οργανωτικά και μαθησιακά περιβάλλοντα, ξεπερνώντας τα όρια του χρόνου και του χώρου, υπακούοντας παράλληλα σε συγκεκριμένα πειθαρχικά πλαίσια. Όλα αυτά δημιουργούν νέες προκλήσεις και την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων ηγεσίας στο πλαίσιο των μικτών - υβριδικών τρόπων διδασκαλίας, μάθησης και διαχείρισης. Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε, επομένως, ότι στα σημερινά σχολεία, οι εκπαιδευτικοί ηγέτες έχουν υποστεί ψηφιακή μεταμόρφωση και έχουν γίνει αυτό που αποκαλούμε «υβριδικοί ηγέτες». Στο πλαίσιο αυτό, η Υβριδική Ηγεσία αναφέρεται σε μία οπτική της ηγεσίας, η οποία περιγράφει με μεγαλύτερη ακρίβεια την πολυπλοκότητα της εκπαιδευτικής τεχνολογικής ηγεσίας (Habiballah, Bibu & Doina, 2021).

Η ανάλυση και ερμηνεία των ευρημάτων της έρευνας των Habiballah, Bibu και Doina (2021) σχετικά με το «υβριδικό μοντέλο» της εκπαιδευτικής ηγεσίας, που προκύπτει με την εφαρμογή των ΤΠΕ, περιλαμβάνει τέσσερις συνιστώσες για την υβριδικότητα:

- (1) ως ανοιχτόμυαλη σκέψη.
- (2) ως επάρκεια στη διαχείριση ηλεκτρονικών ιστοτόπων και μικτών περιβαλλόντων.
- (3) ως άνοιγμα σε πολλαπλές βάσεις δεδομένων γνώσης και διεπιστημονικής σκέψης.
- (4) ως διαμοιρασμένη υπευθυνότητα.

Πιο αναλυτικά και σε σχέση με την χρήση της τεχνολογίας, ο υβριδικός ηγέτης είναι γνωστικά επαρκής σε ό,τι αφορά το ψηφιακό και διαδικτυακό περιβάλλον. Το γεγονός αυτό τον καθιστά ικανό να επικοινωνεί, να διαχειρίζεται και να αλληλοεπιδρά αποτελεσματικά με το προσωπικό του, μέσω των ψηφιακών μέσων επικοινωνίας, όπως, για παράδειγμα μέσω email ή άλλων ηλεκτρονικών μηνυμάτων σε διάφορες ψηφιακές πλατφόρμες (Habiballah, Bibu & Doina, 2021, σελ.77).

3.8 Ως συνδυασμός κατανεμημένης και συγκεντρωμένης σε ένα πρόσωπο ηγεσίας

Η κατανεμημένη ηγεσία είναι ένα στυλ ηγεσίας, όπου οι εκπαιδευτικοί εμπλέκονται ενεργά στη λήψη αποφάσεων και συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων. Ο ρόλος του ηγέτη-διευθυντή είναι να αντισταθμίζει τη γραφειοκρατία με δημοκρατικό τρόπο (Μπαντές, 2019). Είναι μια μορφή ηγεσίας που τονίζει την ανάγκη συμμετοχής όλων των ομάδων του οργανισμού στη λήψη αποφάσεων, αντικαθιστώντας την ηγεσία του ενός ηγέτη (Bush & Glover, 2003). Συνεπώς, η ηγεσία λογίζεται ως μια συλλογική διεργασία και προκύπτει από την αλληλεπίδραση πολλών ηγετών (Bolden, 2011).

Κατά τον Gronn (2008), καταλληλότερος περιγραφικός όρος για τις πρόσφατες αναλύσεις ηγεσίας είναι ο «υβριδικός», αντί για «κατανεμημένος», διότι προσφέρει μια πιο ολιστική προσέγγιση σε σχέση με την κατανεμημένη ηγεσία. Η Υβριδική Ηγεσία, συνεχίζει, είναι ο συνδυασμός της συγκεντρωμένης σε ένα πρόσωπο ηγεσίας, που συνυπάρχει παράλληλα με την κατανεμημένη ηγεσία. Η Υβριδική Ηγεσία καταδεικνύει την πολυπλοκότητα των ηγετικών ρόλων και προσδίδει μια πιο ολιστική κατανόηση των πρακτικών ηγεσίας, συγχωνεύοντας ή συνδυάζοντας μεμονωμένα και κοινά στυλ ηγεσίας. Αντίθετα, παραδοσιακές προσεγγίσεις και θεωρίες, που επικεντρώνονται απλώς σε χαρακτηριστικά και

συμπεριφορές, είναι ξεκάθαρα ανεπαρκείς να αποτυπώσουν την πολυπλοκότητα του ρόλου της ηγεσίας (Bolden & Petrov, 2014).

Προηγήθηκε μία εκτεταμένη παρουσίαση της έννοιας της Υβριδικής Ηγεσίας, ως απάντηση στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής της παγκοσμιοποίησης και της τεχνολογίας και ως συνδυασμός κατανεμημένης και συγκεντρωμένης σε ένα πρόσωπο ηγεσίας. Στην συνέχεια, θα παρουσιαστεί η Υβριδική Ηγεσία ως συνδυασμός χαρακτηριστικών φύλου και ως μία ισορροπημένη ανάμειξη στοιχείων που οδηγεί στα καλύτερα αποτελέσματα σε ό,τι αφορά την απόδοση της ομάδας, τη διαμόρφωση κουλτούρας, τα μελλοντικά οφέλη, την προσωπική εξέλιξη, την αλλαγή και τη διαχείριση συγκρούσεων (Bourgeois, 2006).

4. Υβριδική Ηγεσία

4.1 Υβριδική Ηγεσία ως συνδυασμός χαρακτηριστικών φύλου

Η Υβριδική Ηγεσία είναι τόσο διαφορετική σε σχέση με οποιοδήποτε άλλο στυλ ηγεσίας του παρελθόντος, ώστε καταφέρνει να αντεπεξέρχεται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες δυναμικές και καταστάσεις που προκύπτουν. Είναι ένας συνδυασμός από ικανότητες στον τρόπο που ηγείται κάποιος για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού προς την επίτευξη των στόχων του (Shabbir et al., 2017). Ουσιαστικά, οι ηγέτες που ανταποκρίνονται επιτυχώς στον κόσμο του σήμερα κατέχουν έναν συνδυασμό από ανδρικά και γυναικεία χαρακτηριστικά ηγεσίας. Η αλλαγή και μεταστροφή αυτή αποτελεί μονόδρομο, καθώς ο ρόλος του ηγέτη μεταβάλλεται από ρόλο επιβλέποντα σε ρόλο εκπαιδευτή και μέντορα (Nazir et al., 2014).

Προηγούμενες μελέτες ηγεσίας καταδεικνύουν ότι οι στερεοτυπικά αρσενικές συμπεριφορές χαρακτηρίζουν το στυλ ηγεσίας που έχει ως κύριο γνώμονα την έμφαση στην εργασία. Αντίθετα, οι στερεοτυπικά γυναικείες συμπεριφορές, οι οποίες συνήθως υποτιμώνται, χαρακτηρίζουν το στυλ ηγεσίας που είναι προσανατολισμένο στις διαπροσωπικές σχέσεις. Ωστόσο, έχει παρατηρηθεί συχνά στο παρελθόν ότι οι οργανωτικοί στόχοι δεν μπορούσαν να επιτευχθούν αποκλειστικά από τα αρσενικά ή τα θηλυκά χαρακτηριστικά των ηγετών, υποδηλώνοντας ότι μια ενοποίηση και όχι μια πόλωση καθίσταται απαραίτητη για τους ηγέτες και τους οργανισμούς. Δηλαδή, ένα ανδρόγυνο-υβριδικό στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι το καταλληλότερο για την επίτευξη υψηλών επιδόσεων σε πολλούς οργανισμούς (Park, 1997).

Ο υβριδικός ηγέτης, δηλαδή αυτός που κατέχει αρσενικά και θηλυκά χαρακτηριστικά, επιδιώκει για όσους τον ακολουθούν, να καλλιεργήσουν την κλίση τους και να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Συνεπώς, η Υβριδική Ηγεσία μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των εργαζομένων με πολλούς τρόπους. Σύμφωνα με την μελέτη των Nazir et al. (2014), υπάρχει μία εμπεριστατωμένη εξήγηση σε ό,τι αφορά την επιρροή των υβριδικών ηγετών στην οργανωτική τους δέσμευση και συμπεριφορά που συμπεριλαμβάνει ένα μείγμα από πρακτικά και εκφραστικά χαρακτηριστικά, τα οποία θα μπορούσαν να αναφερθούν ως υβριδικά. Τα

άτομα, που τα διαθέτουν σε μεγάλο βαθμό, έχουν μεγαλύτερη ευαισθησία στις διάφορες κοινωνικές περιστάσεις και, με τον τρόπο αυτόν, καθίστανται περισσότερο ικανά να προσδιορίσουν, να διαπιστώσουν και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους (Goolsby, Lagace & Boorum, 1992).

Η Υβριδική Ηγεσία είναι ο συνδυασμός των καλύτερων χαρακτηριστικών ηγεσίας κάθε φύλου με τον αποτελεσματικότερο τρόπο (Bourgeois, 2006). Σύμφωνα με τον Mitchell (2002, όπ. αναφ. στους Nazir et al., 2014, σελ.36), η Υβριδική Ηγεσία παίζει ζωτικής σημασίας ρόλο στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων σε ό,τι αφορά την απόδοσή τους. Κατά τους Cardno και Youngs (2013), οι υβριδικοί ηγέτες έχουν ποικίλα και διαφορετικά αρσενικά και θηλυκά χαρακτηριστικά, τα οποία επηρεάζουν την ικανότητα των εργαζομένων. Η Bourgeois (2006) δηλώνει ότι η ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων οφείλεται κυρίως στην αλληλεπίδραση και τον συνδυασμό διαφόρων στοιχείων αρσενικών και θηλυκών χαρακτηριστικών, γεγονός που επηρεάζει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων στην απόδοσή τους.

Οι Schuh, Zhang και Tian (2013) όρισαν ότι ο υβριδικός ηγέτης αποκτά δυναμική, με σκοπό την οικοδόμηση των ικανοτήτων των εργαζομένων του οργανισμού. Ο οργανισμός είναι το σημείο, όπου η σχέση ανάμεσα στην Υβριδική Ηγεσία και την καλλιέργεια ικανότητας των εργαζομένων καθορίζει την ισορροπία δυνάμεων (Richard et al., 2009). Επομένως, οι οργανισμοί χρειάζεται να προετοιμάζουν τους ηγέτες με δεξιότητες που κρίνονται απαραίτητες για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων τους και του οργανισμού.

Ο Sargent (2007) περιγράφει ότι οι προσδοκίες των υβριδικών ηγετών από τους εργαζομένους τους έχουν έντονη επίδραση στην παρότρυνση και κινητοποίηση των εργαζομένων απέναντι στην καλλιέργεια των δυνατοτήτων τους. Σύμφωνα με μία μελέτη, ο εμπλουτισμός με προγράμματα κατάρτισης σε οργανισμούς, με σκοπό την αύξηση των υβριδικών δεξιοτήτων και την ανάπτυξη υβριδικών αποδόσεων σε άνδρες και γυναίκες, βοηθάει να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί, παρέχοντας έναν ανοιχτό δρόμο στην ανάπτυξη και την εξέλιξη (Sargent, 2007).

Ο Park (1997) διατυπώνει την άποψη ότι το στυλ Υβριδικής Ηγεσίας θα μπορούσε να είναι το πιο κατάλληλο για την επίτευξη υψηλής απόδοσης σε πολλούς οργανισμούς. Επίσης,

υπογραμμίζει τρεις προϋποθέσεις για τους υβριδικούς ηγέτες. Πρώτον, διαθέτουν μεγαλύτερο εύρος πιθανών αντιδράσεων για κάθε κατάσταση, δεύτερον, έχουν την ικανότητα να προσεγγίσουν μία κατάσταση με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποφασίσουν την καταλληλότερη αντίδραση σε αυτήν, και τρίτον, διαχειρίζονται με μεγαλύτερη επιτυχία απροσδόκητες καταστάσεις που προκύπτουν, συγκριτικά με άλλους τύπους ηγετών.

Ο Korabik (1990) ισχυρίζεται ότι η Υβριδική Ηγεσία αποτελείται από καίρια και δυναμικά χαρακτηριστικά, τα οποία, όχι μόνο βοηθούν τους ηγέτες να αναπτύξουν κατάλληλη σχέση με τους εργαζόμενους, αλλά βελτιώνουν, επίσης, την ικανότητά τους να αντιμετωπίσουν δυσεπίτευκτες εργασίες. Η ανάπτυξη της ικανότητας των εργαζομένων πιθανόν σχετίζεται με την εκπαίδευση, τις επικοινωνιακές δεξιότητες, τις τεχνικές και οργανωτικές ικανότητες και άλλες περιοχές προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης. Η Υβριδική Ηγεσία πρωτίστως, όμως, εστιάζει στην ανάπτυξη και εξέλιξη των υφισταμένων (Sargent, 2007).

Τα «πρακτικά» και τα «εκφραστικά» χαρακτηριστικά αναπαριστούν τα αρσενικά και θηλυκά χαρακτηριστικά προσωπικότητας αντίστοιχα, που αναδύονται σε διάφορα επίπεδα και στα δύο φύλα. Με τον όρο “instrumentality” εννοούμε την ενεργητικότητα με περισσότερο πρακτικό τρόπο, που αντιπροσωπεύει τα αρσενικά χαρακτηριστικά, ενώ ως “expressiveness” ορίζεται η εκφραστικότητα, κυρίως με συναισθηματικό τρόπο, που αντιπροσωπεύει τα θηλυκά χαρακτηριστικά (Jolson & Comer, 1997). Και τα δύο είδη είναι ζωτικής σημασίας για μία αποτελεσματική ηγεσία (Sargent, 2007).

Σύμφωνα και με την Bourgeois (2006), η πρακτικότητα τείνει να σχετίζεται με τους άνδρες, ενώ η εκφραστικότητα με τις γυναίκες. Συνεπώς, το «ανδρικό» στυλ ηγεσίας αποδίδεται ως λογικό, αναλυτικό και ευρηματικό στην επίλυση προβλημάτων. Παρόλο που αυτά αποτελούν πολύτιμα χαρακτηριστικά, εντούτοις οι άντρες ηγέτες χρειάζεται, επίσης, να είναι εκφραστικοί στην κατανόηση των συναισθημάτων των υφισταμένων τους. Αντίθετα, το «γυναικείο» στυλ ηγεσίας χρειάζεται να αφομοιώσει τις ιδιότητες της πρακτικότητας και, με αυτόν το συνδυασμό χαρακτηριστικών, να οδηγηθεί σε μία συνεργική επίδραση στην απόδοση των υφισταμένων (Young, 2013).

4.2 Υβριδική Ηγεσία κατά την Bourgeois (2006)

Η Bourgeois (2006), στο βιβλίο της για τον υβριδικό ηγέτη, αναφέρεται σε αυτόν ως το αποτέλεσμα μιας ισορροπημένης ανάμειξης των παραδοσιακά θεωρημένων ως γυναικείων ή ανδρικών πεποιθήσεων, αξιών, φιλοσοφιών, συμπεριφορών και στυλ της ηγεσίας. Αυτός ο τύπος ηγέτη, σύμφωνα με την ίδια, κινείται πέρα από τα ως τώρα ανδρικά ή γυναικεία θεωρημένα πρότυπα και μετακλύεται από το ανδρόγυνο στυλ σε ένα στυλ που αναγνωρίζει τις αξίες και τα δυνατά σημεία κάθε φύλου, δημιουργώντας ένα νέο και αρκετά ιδιαίτερο στυλ ηγεσίας (Bourgeois, 2006, σελ.56). Η ίδια αφιερώνει αρκετές σελίδες στο πώς ανταποκρίνονται οι ηγέτες στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν, δίνοντας από την μία τον τρόπο, με τον οποίο λειτουργεί ο παραδοσιακός ηγέτης, και από την άλλη το πως λειτουργεί ο υβριδικός, δίνοντας επιπλέον και κάποιες συμβουλές καθοδήγησης για τον τρόπο που μπορεί να λειτουργήσει ένας ηγέτης, ώστε να «μεταμορφωθεί» σε υβριδικό.

Το υβριδικό στυλ ηγεσίας δεν αρνείται τα πλεονεκτήματα του παραδοσιακού ανδρικού στυλ ηγεσίας, αλλά μάλλον χρησιμοποιεί τα πιο δυνατά του σημεία και στη συνέχεια τα αυξάνει, ώστε να δημιουργήσει ένα στυλ που θα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του 21^{ου} αιώνα, καθώς πλέον η δύναμη προέρχεται από τη γνώση και τη δημιουργικότητα και όχι από την επίσημη εξουσία (Reich, 2000). Πιο συγκεκριμένα, η Bourgeois (2006, σελ.58) αναφέρει ότι η έρευνα έχει δείξει ότι στις μέρες μας το εργατικό δυναμικό ανταποκρίνεται πολύ περισσότερο σε ένα ηγέτη, ο οποίος έχει ισχυρή επιχειρηματική οξυδέρκεια, η οποία παραδοσιακά σχετίζεται με τους άνδρες, συνοδευόμενη από μια συμπεριφορά συνεργατική και ανοιχτή, η οποία παραδοσιακά σχετίζεται με τις γυναίκες. Κατά την Claes (1999), το αρσενικό μοντέλο καλείται να συνυπάρξει με το θηλυκό, ώστε να λειτουργήσουν συνεργατικά με πλήρη αρμονία.

Οι υβριδικοί ηγέτες είναι ανοιχτόμυαλοι, με συνεργατική διάθεση και πρόθεση να φροντίσουν τους συνεργάτες τους. Επίσης, δεν διστάζουν να δείξουν τα συναισθήματά τους και είναι έτοιμοι να παραδεχτούν ότι δεν έχουν απαντήσεις για το καθετί. Είναι ικανοί να συνδέσουν το όραμα κάθε οργανισμού με το σπουδαιότερό του απόκτημα, δηλαδή τους ανθρώπους του. Όλα αυτά αυξάνουν την παραγωγικότητα, την απόδοση και την ενίσχυση των αποτελεσμάτων του οργανισμού. Η Bourgeois (2006, σελ.60) ισχυρίζεται ότι εξαιτίας

των στερεοτύπων της κοινωνίας, κάθε φύλο καταπιέζει πολλά από τα χαρίσματά του, τα οποία είναι κοινά. Ως αποτέλεσμα, παρακωλύεται η ικανότητα ανδρών και γυναικών να αξιοποιήσουν τα φυσικά τους χαρίσματα, ώστε να γίνουν ηγέτες που θα χρησιμοποιούν σε πλήρη ισορροπία τα κοινά χαρακτηριστικά που διαθέτουν, ασχέτως φύλου.

4.2 Α. Βελτίωση της απόδοσης της ομάδας

Πιο συγκεκριμένα, και σε σχέση με τη βελτίωση της απόδοσης της ομάδας, στις καταστάσεις εκείνες, όπου ο ηγέτης έχει δοκιμάσει τα πάντα, αλλά δεν υπάρχει βελτίωση, ο παραδοσιακός ηγέτης παύει να ασχολείται με όσους δεν κινητοποιούνται άμεσα. Αντιθέτως, ο υβριδικός ηγέτης επιζητά να καταλάβει ακόμη και, ρωτώντας τους υφιστάμενούς του, τι χρειάζεται να αλλάξει, ώστε να μπορέσουν να αποδώσουν περισσότερο, ψάχνει απαντήσεις για το τι θα άλλαζαν, εάν ήταν σε θέση ευθύνης οι ίδιοι, ώστε να βελτιωθεί η απόδοση της ομάδας, και επιπλέον προσπαθεί να έχει γνώση της προσωπικής τους ζωής και των αλλαγών που θα επιδίωκαν, ώστε να βιώσουν προσωπική και επαγγελματική επιτυχία. Θεωρεί ότι δεν μπορεί να βοηθήσει τους άλλους να βελτιωθούν, εάν δεν κατανοήσει την κατάσταση στην οποία βρίσκονται και τους λόγους που δυσχεραίνουν το δρόμο τους προς την επιτυχία (Covey & Covey, 2020).

Ο υβριδικός ηγέτης δεν εγκαταλείπει τους υφισταμένους του που υπολειπονται, αλλά δημιουργεί μεικτές ομάδες, συνταιριάζοντας αυτούς που εμφανίζουν υψηλές επιδόσεις με όσους έχουν χαμηλές και αρχίζει να αναπτύσσει καλύτερες στρατηγικές. Ψάχνει να βρει τα σημεία αριστείας του κάθε μέλους της ομάδας του και, φέρνοντάς τα στην επιφάνεια, να ωφελήσει ολόκληρη την ομάδα, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτόν στη συνολική βελτίωσή τους. Ζητάει τη γνώμη τους για το πώς μπορεί να τους «υπηρετήσει» καλύτερα ως ηγέτης, παρέχοντας υποστήριξη, εκπαίδευση, γνώση και καθοδήγηση, για να στηρίξει το επίτευγμα της επιτυχίας τους και λαμβάνει υπόψιν του τις ιδέες τους, ώστε να βοηθηθεί στην προσπάθειά του να αλλάξει την κουλτούρα της ομάδας. Ο υβριδικός ηγέτης, αφού λάβει την απαραίτητη ανατροφοδότηση, αναλαμβάνει ενεργό δράση (Collins, 2009).

4.2 Β. Διαμόρφωση κουλτούρας

Σε ό,τι αφορά την αλλαγή και την διαμόρφωση οργανωτικής κουλτούρας, σύμφωνα με την Bourgeois (2006), ο παραδοσιακός ηγέτης δεν παρεκκλίνει ποτέ από ότι επιβάλλεται από τους ανωτέρους του, καθώς δε θέλει ποτέ να αντιταχθεί στο σύστημα ή να παρεκκλίνει από την επιβαλλόμενη γραμμή. Αντιθέτως, ο υβριδικός ηγέτης παίζει καταλυτικό ρόλο στην διαμόρφωση της κουλτούρας του οργανισμού, του οποίου ηγείται. Εστιάζει την προσοχή του στην υπάρχουσα κατάσταση και, στην περίπτωση που δεν την θεωρεί κατάλληλη, προσπαθεί να τη διαμορφώσει αναλόγως. Δίνοντας μεγάλης κλίμακας αυτονομία στην ομάδα των υφισταμένων του και παρέχοντας ξεκάθαρη κατεύθυνση για τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, φέρνει στην επιφάνεια το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Για τον υβριδικό ηγέτη, η πορεία προς την επίτευξη ενός αποτελέσματος είναι εξίσου σημαντική με το ίδιο το αποτέλεσμα. Κρατάει την ομάδα του πλήρως ενημερωμένη, θέτει ξεκάθαρα όρια και χτίζει τις διαπροσωπικές του σχέσεις με τα μέλη της. Για τον λόγο αυτόν κανονίζει να έχουν τακτές συναντήσεις, χωρίς ωστόσο να τους επιβαρύνει χρονικά, στις οποίες δείχνει την εκτίμηση του στην ομάδα, ενώ φροντίζει να καλύπτει τις προσωπικές τους ανάγκες που σχετίζονται με θέματα φροντίδας ηλικιωμένων ή φροντίδας τέκνων.

4.2 Γ. Προσβλέποντας στο μέλλον

Ο παραδοσιακός ηγέτης εστιάζει στα βραχυπρόθεσμα οφέλη και στα άμεσα ορατά αποτελέσματα στο κοντινό μέλλον. Αντιθέτως, ο υβριδικός ηγέτης νιώθει υπευθυνότητα και για το απώτερο μέλλον και κατά τη λήψη αποφάσεων προσπαθεί να διατηρήσει ισορροπία στις αποφάσεις που λαμβάνονται, ώστε τα οφέλη να είναι τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα (Bourgeois, 2006). Κάθε απόφαση φιλτράρεται υπό το πρίσμα της επίδρασης που θα έχει στο μέλλον. Με αφοσίωση και πειθαρχία, ο υβριδικός ηγέτης αφιερώνει συχνά χρόνο σκεπτόμενος το μέλλον, καταγράφει τις σκέψεις και τις ανησυχίες του ή κάνει υποθέσεις για το τι θα συμβεί, ενώ, παράλληλα παραμένει ενήμερος για τις σημαντικότερες τάσεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τον οργανισμό, αναλογιζόμενος τα προβλήματα και τις ευκαιρίες που θα προκύψουν σε 5, 10 ή 20 χρόνια και προσβλέποντας μία πιθανή λύση ή ενέργεια (Kotter, 2007).

4.2 Δ. Προσωπική εξέλιξη

Στην ερώτηση για το αν είναι τόσο απασχολημένος/η με την εξέλιξη των μελών του οργανισμού, στον οποίο ηγείται, ώστε δεν έχει χρόνο για την προσωπική του εξέλιξη, ο παραδοσιακός ηγέτης παρακολουθεί κάποια σεμινάρια ή ενημερώνεται από το διαδίκτυο. Ο υβριδικός ηγέτης αναγνωρίζει ότι όσο βοηθάει να αναπτυχθούν οι άλλοι, τόσο αναπτύσσεται και ο ίδιος, μαθαίνει και από το διαδίκτυο, όμως δεν εφησυχάζει σε αυτό, αλλά δημιουργεί το δικό του πλάνο εξέλιξης και ανάπτυξης με ακόρεστη δίψα για διαρκή μάθηση και βελτίωση. Πρακτικά μιλώντας, αξιολογεί τον εαυτό του, χρησιμοποιώντας βοηθητικά εργαλεία, επικεντρώνεται στην βελτίωση των δυνατών του σημείων, θέτει στόχο να μαθαίνει κάτι νέο σε καθημερινή βάση και για κάθε δράση που ολοκληρώνεται προβαίνει σε εκ των υστέρων ανάλυση και κριτική, ώστε να αποφευχθεί η επανάληψη λαθών και να υπάρξει μελλοντική βελτίωση και γνώση (Bourgeois, 2006, σελ.152).

4.2 Ε. Αλλαγή

Η αλλαγή είναι μία από τις πιο πιεστικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει ένας ηγέτης, την οποία καλείτε να διαχειριστεί τόσο ο ίδιος όσο και τα μέλη της ομάδας του. Ο παραδοσιακός ηγέτης προτιμά να την αποφεύγει, γνωρίζοντας ότι οι άνθρωποι έχουν μία τάση να αντιστέκονται στην αλλαγή (Bourgeois, 2006, σελ.154). Αντίθετα, ο υβριδικός ηγέτης έχει επίγνωση της δυσκολίας που νιώθουν οι άνθρωποι απέναντι της αλλά και των ευκαιριών που δημιουργούνται στα πλαίσιά της. Για τον λόγο αυτόν καλεί την ομάδα του να θυμηθεί θετικά στοιχεία από προηγούμενες εμπειρίες αλλαγής. Γνωρίζοντας ότι η αλλαγή έχει να κάνει πρωτίστως με το συναίσθημα, που βιώνουν αντιμετωπίζοντας την, και όχι με τη λογική (Bennis, 2007), δημιουργείται ένας θετικός συνειρμός ανάμεσά τους. Λειτουργεί ο ίδιος ως το πρότυπο που θα τους οδηγήσει να συνειδητοποιήσουν ότι η αλλαγή αποτελεί θεμελιώδες μέρος του κύκλου της ζωής και, στην ουσία, πατρογονικό δικαίωμα για μια συνεχιζόμενη μελλοντική επιτυχία (Kotter, 2007). Συνδέοντας την επιτυχία με την ικανότητα ευελιξίας και προσαρμογής στις νέες συνθήκες, οι άνθρωποι ενθαρρύνονται να αναζητήσουν ευκαιρίες για μάθηση νέων πραγμάτων και αλλαγή (Bourgeois, 2006, σελ.154-155).

4.2 ΣΤ. Διαχείριση συγκρούσεων

Για τον παραδοσιακό ηγέτη, ο ανταγωνισμός είναι κάτι το φυσιολογικό και αφήνει τα μέλη της ομάδας του είτε να συμφωνούν είτε να διαφωνούν, χωρίς διάθεση ανάμειξης και διαχείρισης της κατάστασης που δημιουργείται. Ο υβριδικός ηγέτης θεωρεί τον υγιή ανταγωνισμό θεμιτό, όπως και την σύγκρουση, καθώς οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές απόψεις και αντιλήψεις. Για τον λόγο αυτόν, φροντίζει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον με ξεκάθαρους βασικούς κανόνες λειτουργίας του, όπου οι άνθρωποι θα νιώθουν ότι μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα, ώστε να βρεθεί η καλύτερη λύση του ζητήματος που βρίσκεται υπό διαπραγμάτευση, χωρίς συναισθηματισμούς και με μία τάση δέσμευσης για το αποτέλεσμα που προκύπτει από την αντιμετώπιση της σύγκρουσης (Bourgeois, 2006, σελ.158-159).

Ερευνητικό Πλαίσιο

5. Μεθοδολογία της Έρευνας

5.1. Αφετηρία, σκοπός και στόχοι της έρευνας

Η πρόσφατη κρίση, σε συνδυασμό με τις σύγχρονες απαιτήσεις, πέρα από κάθε αμφιβολία, διατάραξαν σταθερές καταστάσεις ετών και προκάλεσαν, με έναν πρωτοφανή τρόπο, τεράστιες αλλαγές στα μέχρι τώρα δεδομένα. Εκτός από τις απώλειες σε ανθρώπινες ζωές, υπήρξαν μεγάλες επιπτώσεις και σε διάφορα επίπεδα της ανθρώπινης δραστηριότητας. Αν και αρχικά αποτέλεσε μια κρίση που αφορούσε την δημόσια υγεία, ο αντίκτυπος στην οικονομία, την κοινωνία, την πολιτική, την ψυχική υγεία και την εκπαίδευση ήταν επίσης πρωτόγνωρος. Η εκπαιδευτική δραστηριότητα σε όλο τον κόσμο επηρεάστηκε άμεσα, όχι μόνο με το αρχικό κλείσιμο των σχολείων που επηρέασε το μαθητικό και φοιτητικό πληθυσμό, αλλά και με τα αυστηρά υγειονομικά πρωτόκολλα που ακολούθησαν στην συνέχεια (UNESCO, 2020).

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, σε ολόκληρο σχεδόν τον κόσμο, έπρεπε να προσαρμοστούν άμεσα στις επικρατούσες κάθε φορά συνθήκες. Αρχικά, παρέχοντας αυτό που χαρακτηρίστηκε «επείγουσα εξ αποστάσεως εκπαίδευση», ενώ στα επόμενα στάδια της πανδημίας κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν ποικίλα άλλα προβλήματα, όπως κρούσματα, επιβαλλόμενα υγειονομικά μέτρα και άλλα (Hodges et al., 2020).

Για τους σχολικούς ηγέτες, όλα τα παραπάνω αποτέλεσαν μια τεράστια πρόκληση, καθώς βρέθηκαν ξαφνικά να διαχειρίζονται πρωτόγνωρα θέματα και καταστάσεις πρωτοφανείς και καταλυτικές. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η εκπαιδευτική ηγεσία κλήθηκε να αναλάβει ενεργό δράση, ώστε να συνεχιστεί η απρόσκοπτη λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών, με τη μάθηση και τη διδασκαλία να επιβαρύνονται από την παγκόσμια πανδημία, ενώ, παράλληλα, επιδιωκόταν η προσπάθεια μετάβασης στην κανονικότητα (Smith & Riley, 2012).

Σε αυτό το πλαίσιο, οι δεξιότητες των ηγετών, κατά την άσκηση ηγεσίας, απέκτησαν νέα σημασία, αφού, κατά τη διάρκεια της πανδημίας, εμφανίστηκαν αρκετές μικρές και μεγάλες προκλήσεις που έπρεπε να διαχειριστούν (Harris & Jones, 2020).

Η συνολική κατάσταση οδήγησε σε σημαντικές επιπτώσεις στην όλη μαθησιακή διαδικασία, στις επιδόσεις των μαθητών και στις γνωστικές τους ικανότητες. Επηρεάστηκε όχι μόνο η ψυχική αλλά και η σωματική τους υγεία με την απώλεια μάθησης που έφεραν τα αλληπάλληλα κλεισίματα σχολείων καθώς και η έκτακτη εξ αποστάσεως, σύγχρονη και ασύγχρονη, εκπαίδευση (Harris & Jones, 2020).

Με βάση όλα τα παραπάνω, στόχος της παρούσης έρευνας είναι η διερεύνηση της εκπαιδευτικής ηγεσίας, όπως την αντιλαμβάνονται και την ασκούν οι διευθυντές/ντρίες σχολικών μονάδων κατά την διαχείριση των διαφόρων καταστάσεων που αντιμετωπίζουν αλλά και των επιμέρους κρίσεων που συναντούν, και, κατ' επέκταση, να διερευνηθεί κατά πόσο οι σχολικοί ηγέτες της έρευνας ακολουθούν πρακτικές και υιοθετούν χαρακτηριστικά που τους καθιστούν υβριδικούς ηγέτες.

Παράλληλα, διερευνώντας τις απόψεις και τις εμπειρίες τους σχετικά με τη διαχείριση των διαφόρων προβλημάτων που αντιμετώπισαν κατά την διάρκεια της θητείας τους, εξετάζεται εάν και σε ποιον βαθμό οι σχολικοί ηγέτες εφαρμόζουν πρακτικές της Υβριδικής Ηγεσίας, ακόμη και εάν δεν τη γνωρίζουν ως έννοια. Απώτερος σκοπός είναι να αναδειχθεί η σημασία της και η συμβολή της στις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των καιρών.

Με βάση τους παραπάνω στόχους διαμορφώθηκαν όπως προαναφέρθηκε, τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Με ποιους τρόπους σύμφωνα με την άποψή τους οι διευθυντές/ντρίες της έρευνάς μας ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών τους, ακολουθώντας με αυτό τον τρόπο τις πρακτικές που ακολουθούν οι υβριδικοί ηγέτες;
2. Ποια από τα χαρακτηριστικά των διευθυντών/ντριών της έρευνάς μας, ακολουθούν αυτά των υβριδικών ηγετών, σε θέματα που αφορούν την παγκοσμιοποίηση και την τεχνολογία;

3. Οι διευθυντές/ντριες της έρευνάς μας λειτουργούν με βάση το συναίσθημα, το πρωτόκολλο ή συνδυάζοντας και τα δύο, στοιχείο το οποίο αποτελεί γνώρισμα του υβριδικού ηγέτη;
4. Ποιες από τις πρακτικές και αντιλήψεις των διευθυντών/ντριών της έρευνάς μας που αφορούν την απόδοση της ομάδας, την διαμόρφωση κουλτούρας, την λήψη αποφάσεων, την εξέλιξη, την αλλαγή, καθώς και την διαχείριση συγκρούσεων, ακολουθούν τις αρχές της Υβριδικής Ηγεσίας;
5. Γνωρίζουν οι ηγέτες της έρευνάς μας την Υβριδική Ηγεσία και πως την αντιλαμβάνονται;
6. Σχετίζεται το φύλο, τα χρόνια υπηρεσίας και η βαθμίδα εκπαίδευσης των διευθυντών/ντριών της έρευνάς μας με το πόσο υβριδικοί ηγέτες είναι;

Οι συμμετέχοντες/ουσες, τα εργαλεία, η ερευνητική διαδικασία και ο σχεδιασμός της παρούσης έρευνας περιγράφονται αναλυτικά σε αυτό το κεφάλαιο.

5.2 Ερευνητική μέθοδος και ερευνητικό εργαλείο

Η ποιοτική μέθοδος έρευνας αποτελεί ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό εργαλείο για τη μελέτη πολύπλοκων και πολυεπίπεδων φαινομένων, όπως είναι η ηγεσία. Σε σχέση με την ποσοτική μέθοδο, η οποία συνήθως αποτυπώνει μια δεδομένη κατάσταση στον χρόνο, η ποιοτική απαιτεί πολύ μεγαλύτερη εμβάθυνση στο υπό διερεύνηση αντικείμενο, ενώ, επιπλέον, δίνεται η δυνατότητα να καταγραφεί μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα, καθώς προϋποθέτει έναν μεγαλύτερο βαθμό ευελιξίας, αναγνωρίζοντας ποικίλους αναδυόμενους παράγοντες ενός φαινομένου που μπορεί να οφείλονται σε αλλαγές που συμβαίνουν είτε σε ατομικό είτε σε περιβαλλοντικό επίπεδο (Conger, 1998).

Με τη συγκεκριμένη μέθοδο δίνεται έμφαση στην υποκειμενική, προσωπική και βιωμένη εμπειρία, καθώς εμπεριέχονται δράσεις, αναμνήσεις και συναισθήματα (Smith & Eatough, 2007). Συνεπώς, η ποιοτική μέθοδος είναι καταλληλότερη στην περίπτωση που στόχος της έρευνας είναι η αναζήτηση και καταγραφή των απόψεων που έχουν συγκεκριμένα άτομα για ένα ζήτημα. Καθώς η διαδικασία της έρευνας περιλαμβάνει αναδυόμενες ερωτήσεις και ανάλυση των δεδομένων από το ειδικό στο γενικό, με τον ερευνητή να προσπαθεί να

διερευνήσει το νόημα των δεδομένων αυτών, η χρήση του επαγωγικού μοντέλου βοηθά, ώστε να εστιάσουμε στο ατομικό νόημα που προσδίδεται για τη διερεύνηση της πολυπλοκότητας μιας κατάστασης (Creswell & Creswell, 2018).

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων είναι η ημιδομημένη συνέντευξη, η οποία αποτελεί ένα από τα βασικότερα εργαλεία της ποιοτικής έρευνας, με προκαθορισμένες ερωτήσεις ανοικτού τύπου, και επιτρέπει την αλληλεπίδραση και την επικοινωνία μεταξύ προσώπων, καθώς καθοδηγείται από τον ερευνητή, με στόχο την απόσπαση πληροφοριών σχετιζόμενων με το αντικείμενο της έρευνας (Cohen, Manion & Morrison, 2008). Όταν το θέμα που απασχολεί την έρευνα αναφέρεται στη συνεργασία μεταξύ ενηλίκων και, προκειμένου να δοθούν ουσιαστικές πληροφορίες για το υπό εξέταση αντικείμενο, η άμεση επαφή και η δυνατότητα αλληλεπίδρασης μεταξύ του ερευνητή και των ατόμων επιτυγχάνεται αποτελεσματικότερα με τη διεξαγωγή συνέντευξης ως εργαλείου συλλογής πληροφοριών (Παρασκευοπούλου-Κόλλια, 2008). Επιπροσθέτως, η ημιδομημένη συνέντευξη επιτρέπει την άντληση δεδομένων σε βάθος και μπορεί να οδηγήσει στην ανάδειξη θεμάτων που δεν είχαν προκαθοριστεί από τον ερευνητή (Ιωσηφίδη, 2003).

5.3 Το δείγμα της έρευνας

Οι συμμετέχοντες/ουσες στην έρευνα είναι διευθυντές/ντριες που εργάζονται είτε στην πρωτοβάθμια είτε στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Προσεγγίστηκαν συνολικά 10 άτομα. Η προσέγγιση που χρησιμοποιήθηκε για τη δειγματοληψία ήταν αυτή της «βολικής» ή αλλιώς «δειγματοληψία ευκολίας», καθώς η επιλογή των συμμετεχόντων/ουσών έγινε με βάση την προθυμία και τη διαθεσιμότητά τους να συμμετέχουν στην έρευνα. Επιπλέον, πληρούν τα επιθυμητά χαρακτηριστικά για τη συμπερίληψή τους στην έρευνα, καθώς κατείχαν τη θέση ευθύνης και στην περίοδο κρίσης της πανδημίας.

Το ερωτηματολόγιο της συνέντευξης δόθηκε πιλοτικά σε δύο διευθυντές/ντριες που δε συμμετείχαν στην έρευνα για τυχόν λάθη, παραλείψεις και διορθώσεις. Αφού έγιναν κάποιες συγκεκριμένες υποδείξεις από αυτούς, η ερευνήτρια προχώρησε στις αλλαγές στο ερωτηματολόγιο της συνέντευξης και ξεκίνησε η συνέντευξη με τους 10 διευθυντές/ντριες του δείγματος.

Οι συνεντεύξεις δε μαγνητοσκοπήθηκαν, καθώς αυτό θεωρήθηκε πιο αποδεκτό και τηρήθηκαν γραπτές σημειώσεις, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις εστάλη προηγουμένως η συνέντευξη. Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν σε χρονικό διάστημα ενός μήνα (Σεπτέμβριος 2022), με περίπου 2-3 συνεντεύξεις ανά εβδομάδα, ανάλογα με τις υποχρεώσεις των υποκειμένων.

5.4 Διαδικασία της έρευνας

Πριν από την έναρξη της συνέντευξης, δόθηκε στους/στις συμμετέχοντες/ουσες ένα έντυπο συγκατάθεσης, το οποίο περιλάμβανε ενημερωτικά στοιχεία σχετικά με τον σκοπό της έρευνας και τον τρόπο διεξαγωγής της. Τονίστηκε στους/στις συμμετέχοντες/ουσες, ότι η συμβολή τους στην παρούσα έρευνα είναι σημαντική για τη βαθύτερη κατανόηση των ζητημάτων που σχετίζονται με την άσκηση της ηγεσίας. Κατά την προφορική αλλά και τη γραπτή ενημέρωσή τους καθίσταντο σαφή μια σειρά δεοντολογικών ζητημάτων, όπως ο προαιρετικός χαρακτήρας της συμμετοχής τους, η τήρηση του απορρήτου σε σχέση με τα προσωπικά τους δεδομένα αλλά και η δυνατότητα πρόσβασης σε αυτά μόνο της ερευνήτριας.

Οι συνεντευξιαζόμενοι δεν κατέγραψαν τα προσωπικά τους στοιχεία πέραν των βασικών και για λόγους διατήρησης της ανωνυμίας, στην ανάλυση και παρουσίαση των δεδομένων, αποδόθηκαν αριθμοί σε κάθε συνεντευξιαζόμενο. Κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, γεγονός το οποίο παίζει καθοριστικό ρόλο για την έκβαση μιας συνέντευξης. Η διάρκεια των συνεντεύξεων δεν ξεπερνούσε τα 30 λεπτά.

Μετά την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων, ακολούθησε η καταγραφή και ταξινόμηση των δεδομένων που προέκυψαν. Έπειτα, πραγματοποιήθηκε μια αρχική αποκωδικοποίηση, ώστε να μπορέσουν να εξαχθούν τα αρχικά συμπεράσματα της έρευνας.

5.5 Περιορισμοί της έρευνας

Αν και έγινε προσπάθεια να τηρηθεί μια αναλογία με την επιλογή ίδιου αριθμού διευθυντών/ντριών από τις δύο βαθμίδες εκπαίδευσης, το μέγεθος του δείγματος δεν μπορεί να οδηγήσει σε μία γενίκευση της ανάλυσης των συμπερασμάτων της έρευνας. Άλλωστε,

ένας από τους κύριους στόχους της ποιοτικής έρευνας είναι η παρουσίαση και η επεξεργασία της πολυπλοκότητας των πληροφοριών που παρέχει το δείγμα (Creswell & Creswell, 2018). Το γεγονός ότι δε χρησιμοποιήθηκε κάποιο ερευνητικό εργαλείο που να στηρίζεται σε κάποια σταθμισμένη και δομημένη κλίμακα, όπως συμβαίνει με τις ποσοτικές έρευνες και τη χρήση ερωτηματολογίου, καθιστά τα αποτελέσματα της έρευνας δύσκολο να συγκριθούν με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών.

Επίσης, περιορισμός θα μπορούσε να θεωρηθεί και το σχετικά μικρό γεωγραφικό εύρος, αφού το δείγμα αποτελούσαν διευθυντές/ντρίες σχολικών μονάδων του Νομού Σερρών. Ένας άλλος περιορισμός ήταν το γεγονός ότι οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν τον μήνα Σεπτέμβριο, μια περίοδο όπου οι διευθυντές/ντρίες έχουν μεν φόρτο εργασίας, αλλά διαθέτουν δυναμική ορμή για ένα νέο ξεκίνημα.

Σε ό,τι αφορά την αντικειμενικότητα ή μη των απαντήσεων που έδωσαν οι συμμετέχοντες του δείγματος, είναι πιθανό να ήθελαν να παρουσιάσουν μια συγκεκριμένη εικόνα και να μην αποτύπωσαν πλήρως ή και αντικειμενικά τις απόψεις και στάσεις τους για το υπό εξέταση θέμα. Επιπλέον, καθώς δεν υπάρχουν παρόμοιες έρευνες για το συγκεκριμένο θέμα, τα αποτελέσματα της έρευνας είναι αδύνατον να συγκριθούν με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών.

5.6 Συνέντευξη

Οι ερωτήσεις της ημιδομημένης συνέντευξης σχεδιάστηκαν, ώστε να καλύπτουν τα υπό διερεύνηση ζητήματα και ήταν όλες σχεδόν ανοιχτού τύπου. Αυτό έγινε για να επιτρέψει στους συνεντευξιαζόμενους να εκφραστούν ελεύθερα με τον δικό τους τρόπο και να επικεντρωθούν σε ζητήματα που θεωρούν σημαντικά (Creswell & Creswell, 2018). Επιπρόσθετα, όπου χρειάστηκε, έγιναν και διευκρινιστικές επεξηγήσεις από την ερευνήτρια.

5.7 Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση περιεχομένου είναι η διαδικασία μελέτης ενός είδους επικοινωνιακού υλικού και χρησιμοποιείται για σκοπούς περιγραφής και συμπερασμάτων. Περιλαμβάνει την εξαγωγή πληροφοριών από το περιεχόμενο μέσω της διαδικασίας κωδικοποίησης και ταξινόμησης. Οι

διαφορετικοί τρόποι, με τους οποίους μπορούν τα αποτελέσματα να ερμηνευθούν, καθιστά τη μελέτη επιρρεπή σε θέματα εγκυρότητας και αξιοπιστίας. Επομένως, είναι σημαντικό να καθοριστεί το περιεχόμενο, οι τρόποι κωδικοποίησης, η προσέγγιση και η ανάλυση κωδικοποίησης πριν από την έναρξή της. Οι αναλύσεις περιεχομένου ταξινομούνται επίσης με διάφορες προσεγγίσεις, οι οποίες, παρόμοια με τους τύπους ανάλυσης, εξαρτώνται από την εστίαση και τους στόχους της έρευνας, καθώς και από τη διαδικασία καταγραφής δεδομένων. Ο τύπος και η προσέγγιση που χρησιμοποιείται εξαρτώνται από τους στόχους της μελέτης και το περιεχόμενο που αναλύεται (Barnes & Forde, 2021).

Καθοριστικός, επίσης, θεωρείται και ο ρόλος του ατόμου που διενεργεί την έρευνα, καθώς τα νοήματα, που αποδίδονται στον τρόπο που ερμηνεύονται οι αναλύσεις, είναι υποκειμενικός και η επιρροή καθώς και η εξάρτηση από τον ερευνητή ή την ερευνήτρια είναι δεδομένος (Golsworthy & Coyle, 2001). Άλλωστε, στην ερμηνευτική ανάλυση, η επιρροή της αντίληψης του/της ερευνητή/τριας αποτελεί θεμελιώδες ζητούμενο της ερευνητικής διαδικασίας (Smith & Eatough, 2007). Πιο συγκεκριμένα, διενεργείται μια προσπάθεια να ερμηνευθούν τα γεγονότα, μέσα από την οπτική του ατόμου που συμμετέχει στην έρευνα, σε συγκερασμό με τον τρόπο που αυτά κατανοούνται από τον/την ερευνητή/τρια (Καστράνη, 2012).

6. Αποτελέσματα

6.1 Το προφίλ των συμμετεχόντων

Όπως προαναφέρθηκε παραπάνω, στην έρευνα συμμετείχαν 10 διευθυντές/ντρίες πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ($\Delta 1$ - $\Delta 10$), από τους οποίους 7 ήταν γυναίκες και 3 ήταν άντρες. Υπηρετούν στον χώρο της εκπαίδευσης 16-20 χρόνια οι 3 συμμετέχοντες από αυτούς, ενώ οι υπόλοιποι 7, 21-30 χρόνια. Μόνο ένας υπηρετεί ως διευθυντής/ντρία 6 χρόνια, οι δύο υπηρετούν ως διευθυντές/ντρίες 3 και 4 χρόνια, ενώ 7 από αυτούς, 5 χρόνια. Όλοι τους κατείχαν την θέση ευθύνης τους στην περίοδο της πανδημίας Covid-19 και εξακολουθούν να είναι διευθυντές/ντρίες. Στο δείγμα συμμετείχαν 5 διευθυντές/ντρίες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και 5 διευθυντές/ντρίες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

6.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων, ακολουθώντας την σειρά με την οποία ερωτήθηκαν και απαντήθηκαν από τον κάθε έναν ξεχωριστά, το κάθε ένα από τα ερωτήματα της συνέντευξης της έρευνας.

Ερευνητικό ερώτημα 1

Στο πλαίσιο της εύρυθμης λειτουργίας του εκπαιδευτικού οργανισμού και με στόχο την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, από τις απαντήσεις αναδείχθηκε ότι η πλειοψηφία των ηγητόρων την ενθαρρύνει, παρέχοντας επαγγελματική καθοδήγηση και λειτουργώντας ως πρότυπο στην εργασία, δίνοντας, δηλαδή, το παράδειγμα και κάνοντας πράξη τη θεωρία, υποστηρίζοντας παράλληλα τις κατάλληλες διδακτικές πρακτικές. Ενδεχομένως αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι νιώθουν ότι έχουν αναλάβει αυτή την «αποστολή» να «τροφοδοτούν» τα μέλη της ομάδας του εκπαιδευτικού τους προσωπικού, χωρίς να εγκαταλείπουν την προσπάθεια, ακόμη και για αυτούς που φαίνεται ότι δεν ανταποκρίνονται στις απαιτούμενες προσδοκίες. Ακόμη και σε αυτές τις περιπτώσεις, επιδιώκουν να κατανοήσουν τα εμπόδια που τους εμποδίζουν ή τις δυσκολίες που τους δυσχεραίνουν, διότι κατανοούν ότι, διαφορετικά, δε θα μπορούσαν να τους παρέχουν βοήθεια και καθοδήγηση.

Δ1: «...προσπαθώ να εμπνέω τους συναδέλφους μου με τη στάση μου....την προτροπή μου για επιμόρφωση και δια βίου μάθηση....τη χρήση νέων πρακτικών μέσα στην τάξη σε συνδυασμό με τη χρήση νέων τεχνολογιών, όποτε μας το επιτρέπει το υλικό του σχολείου. Επίσης, προσπαθώ να παρέχω στους συναδέλφους μου τον απαραίτητο εξοπλισμό».

Δ3: «Παρέχω επαγγελματική καθοδήγηση, λειτουργώ ως πρότυπο στην εργασία και, ανάλογα με το τι χρειάζεται ο καθένας, προσπαθώ να δώσω την ανάλογη καθοδήγηση».

Δ4: «...προσπαθώ να είμαι εγώ το μοντέλο ανάπτυξης και να επιμορφώνονται προσωπικά για να παρακινώ και τους συναδέλφους».

Δ5: «Με την καλή συνεργασία και την ανάπτυξη άριστων διαπροσωπικών σχέσεων, μπορώ να τους βοηθάω και να τους καθοδηγώ. Γίνομαι ένα με τους συναδέλφους και έτσι αποτελώ για αυτούς παράδειγμα και πρότυπο προς μίμηση».

Οι περισσότεροι απάντησαν ότι νιώθουν υπεύθυνοι για την ανάπτυξη των γνώσεων του προσωπικού τους και ότι έχουν ευθύνη να διασφαλίσουν ότι οι στόχοι και οι μέθοδοι του εκπαιδευτικού οργανισμού είναι κατανοητοί σε όλους, ώστε να επιτευχθούν αποτελεσματικότερα στη συνέχεια. Γνωρίζουν ότι μόνο μία τέτοια θεώρηση των πραγμάτων θα επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα και θα οδηγήσει τον εκπαιδευτικό οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του. Μία διαφορετική αντιμετώπιση, ενδεχομένως, θα δυσχεραίνει την ομαλή πορεία του σχολικού οργανισμού προς την επιτυχία.

Δ9: «...νιώθω ότι πρέπει να διασφαλίσω πως το προσωπικό μου έχει πλήρη κατανόηση των στόχων και των μεθόδων του εκπαιδευτικού οργανισμού, του οποίου ηγούμαι. Είναι σημαντική η δημιουργία ομάδας, η δημιουργία και συντήρηση κλίματος συνεργασίας, αλληλοϋποστήριξης και αλληλοκατανόησης.... να υπάρχει πάντα η αίσθηση ότι η επιτυχία είναι αποτέλεσμα συντονισμού, εργασίας καθοδήγησης προς κοινή κατεύθυνση της ομάδας και όχι προσωπικό επίτευγμα του καθενός».

Δ7: «...με παραινέσεις για ανάπτυξη...με προτάσεις για εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων στο σχολείο....με ενθάρρυνση για εφαρμογή δικών τους προτάσεων....με συνεχή ενημέρωση για προγράμματα και σεμινάρια που «τρέχουν»....με ενδοσχολική επιμόρφωση....με παρότρυνση για συμμετοχή σε σεμινάρια και σε συνέδρια ως ομιλητές ή ως συμμετέχοντες».

Δ10: «Ο διευθυντής στη σχολική μονάδα πρέπει να αναγνωρίζει το εκπαιδευτικό και παιδαγωγικό έργο του εκπαιδευτικού, σε περιπτώσεις όπου οι γονείς και οι μαθητές εκδηλώνουν θετικές απόψεις και εκφράζουν την ικανοποίησή τους σε αυτούς τους τομείς. Όσον αφορά τις δράσεις και τις καινοτομίες στην εκπαιδευτική μονάδα, ο δ/ντής όχι μόνο πρέπει να ενθαρρύνει αυτές τις δραστηριότητες, αλλά και να τις προβάλει στον σύλλογο γονέων, στην τοπική κοινότητα κ.ά. ενθαρρύνοντας τη συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ του εκπαιδευτικού και των γονέων, ο εκπαιδευτικός είτε εισπράττει ενθαρρυντικά σχόλια και αυξάνεται έτσι η αποδοτικότητά του είτε δέχεται παρατηρήσεις που θα τον βοηθήσουν να βελτιώσει την απόδοσή του στην εκπαιδευτική διαδικασία. Αντίθετα, είναι πολύ σημαντική η υποστήριξη της ομαδικής εργασίας των καθηγητών στα πλαίσια είτε της διδασκαλίας ενός μαθήματος, π.χ. με τη δημιουργία τράπεζας θεμάτων ανά ειδικότητα είτε της συνδιοργάνωσης σχολικών εορτών και εκδηλώσεων, όπου θα αναγνωρίζεται η συνεισφορά του καθενός στην ομάδα. Με το ξεκίνημα της σχολικής χρονιάς, θα πρέπει να καθορίζονται στον σύλλογο των διδασκόντων οι ατομικοί και οι κοινοί στόχοι, οι οποίοι κατά τη διάρκεια του έτους θα αξιολογούνται, με σκοπό την ανατροφοδότηση και τη βελτίωση των εκπαιδευτικών πρακτικών. Επίσης, είναι πολύ σημαντική η ενθάρρυνση για συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και πρωτοβουλιών της σχολικής μονάδας, δεδομένο που μπορεί να πραγματοποιηθεί στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων, όπου ο διευθυντής θα πρέπει να δίνει τον λόγο ισότιμα και να ακούει με την ίδια προσοχή όλες τις προτάσεις, ανεξάρτητα από παράγοντες, όπως η παλαιότητα ή η ειδικότητα του εκπαιδευτικού. Επίσης, κάτι που πρέπει να τυγχάνει ιδιαίτερης σημασίας από τον διευθυντή, είναι η υλικοτεχνική υποστήριξη του εκπαιδευτικού, είτε στο περιβάλλον της διδασκαλίας (σχολική αίθουσα) είτε στον χώρο προετοιμασίας (γραφεία διδασκόντων), ώστε ο εκπαιδευτικός εύκολα να έχει πρόσβαση σε υπολογιστές, λογισμικά, βιβλιοθήκες, με σκοπό να διεκπεραιώνει αποδοτικά τη διαδικασία του εκπαιδευτικού έργου. Η δημιουργία κατάλληλων εργασιακών συνθηκών λειτουργεί πάντοτε ως ενθαρρυντικός παράγοντας για την αποδοτικότητα ενός εργαζόμενου. Έτσι και στο σχολείο, ο διευθυντής θα πρέπει να φροντίζει για τη διαμόρφωση τόσο ενός ευχάριστου περιβάλλοντος (μουσική, πίνακες, λουλούδια), όσο και ενός υγιούς και ασφαλούς περιβάλλοντος. Η συγκέντρωση πολλών ατόμων σε κλειστούς χώρους επιβάλλει την τήρηση αυστηρών κανόνων υγιεινής και καθαριότητας, ούτως ώστε ο εκπαιδευτικός να μην αποθαρρύνεται από τις συνέπειες ενός ανθυγιεινού περιβάλλοντος. Ο διευθυντής θα πρέπει να δίνει ίσες ευκαιρίες στους εκπαιδευτικούς για συμμετοχή σε

επιμορφωτικές ημερίδες και συνέδρια, χωρίς να δείχνει μονόπλευρη και άνιση μεταχείριση σε συγκριμένους συναδέλφους. Συνεπώς, ο εκπαιδευτικός νιώθει ότι ανήκει σε μια συντονισμένη ομάδα με ίσες δυνατότητες και χωρίς ευνοϊκή μεταχείριση υπέρ ολίγων».

Ερευνητικό ερώτημα 2

Έχοντας καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση σταθερού και εύρυθμου περιβάλλοντος, στα πλαίσια ενός πολυπολιτισμικού σχολείου που λειτουργεί υπό συνθήκες παγκοσμιοποίησης, οι διευθυντές/ντριες ακροβατούν, προσπαθώντας να διατηρήσουν ισορροπίες και να καλύψουν τις ανάγκες του διδακτικού προσωπικού. Παράλληλα, αντιμετωπίζουν τα ζητήματα της διοίκησης που προκύπτουν διαρκώς, προσέχοντας συγχρόνως να μη μένουν πίσω στις εξελίξεις της εποχής. Οι εξελίξεις αυτές στους σύγχρονους εκπαιδευτικούς οργανισμούς σχετίζονται με ζητήματα από τη μία πλευρά ταυτότητας και πολιτισμού και, από την άλλη, προσαρμογής στις εξελίξεις της τεχνολογίας και των σύγχρονων μέσων δικτύωσης. Γνωρίζουν ότι οι ισορροπίες αλλάζουν διαρκώς, λόγω των εξωτερικών συνθηκών που επικρατούν. Από τις απαντήσεις αναδείχθηκε αυτή η αγωνιώδης προσπάθειά τους για πρόοδο και προσαρμογή στις εξελίξεις που θα οδηγήσει σε αξιόλογα αποτελέσματα.

Δ1: *«Γίνεται μεγάλη προσπάθεια να διατηρηθούν οι ισορροπίες και να μην χαθούμε μέσα στην εξέλιξη. Χρειάζεται η συνεισφορά και η εμπειρία και οι γνώσεις όλων των συναδέλφων, ώστε, μέσα από την πολυφωνία, να βγουν κοινές συνισταμένες που θα ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα».*

Δ4: *«Οι ισορροπίες διαρκώς αλλάζουν στο παγκόσμιο γίνεσθαι. Το σχολείο πρέπει να προσαρμόζεται στις αλλαγές. Για παράδειγμα, οι πόλεμοι γεννούν πρόσφυγες και μετανάστες. Εμείς, ως σχολική κοινότητα, οφείλουμε να τους εντάξουμε».*

Δ6: *«...η αλήθεια είναι ότι το μαθητικό δυναμικό πλέον απαρτίζεται από παιδιά διαφόρων εθνικοτήτων...σε μερικές περιοχές, όπως και στην δική μας, βέβαια όχι τόσο έντονα όσο σε άλλες, αλλά αυτό αλλάζει πολύ γρήγορα....».*

Δ7: *«Πιστεύω πως καταφέρνω να διατηρήσω ισορροπίες, ώστε να ανταποκριθώ στις εξελίξεις. Ωστόσο, τίθενται θέματα για αναγκαία επιμέρους επιμόρφωση».*

Σε κάποιες απαντήσεις διαφάνηκε το αίσθημα της προσωπικής ευθύνης που νιώθουν, ώστε να δημιουργήσουν το κατάλληλο κλίμα και να οδηγήσουν τον εκπαιδευτικό οργανισμό, στον οποίο ηγούνται, στον δρόμο της εξέλιξης που επιτάσσει η σημερινή εποχή. Από την μία πλευρά είναι το διοικητικό και παιδαγωγικό έργο που επιτελείται στον χώρο του σχολείου και από την άλλη οι διάφορες επιμορφώσεις και τα σεμινάρια εκτός σχολείου, που προσπαθούν να συμβαδίσουν με τις εξελίξεις της εποχής.

Δ5: *«Πιστεύω ότι ανταποκρίνομαι αρκετά ικανοποιητικά, καθώς, αν και προσπαθώ να είμαι τυπικός στα διοικητικά μου καθήκοντα, ταυτόχρονα δίνω έμφαση στη δημιουργία καλού κλίματος συνεργασίας στο σχολείο και, με τον τρόπο αυτόν, διατηρούνται καλές ισορροπίες».*

Δ6: *«...πέραν της παιδαγωγικής επάρκειας που πρέπει να διαθέτει ο κάθε εκπαιδευτικός, για να ανταποκριθεί στο έργο του, πιστεύω ότι μπορώ να ανταποκριθώ στις περισσότερες προκλήσεις λόγω κατάρτισης, που οφείλω σε επιμορφώσεις και ενημερώσεις για κάθε εξέλιξη που συμβαίνει...».*

Δ10: *«..... Στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης, η εκπαιδευτική διαδικασία και η διοικητική λειτουργία υφίσταται σταδιακά αλλαγές, στις οποίες το εκπαιδευτικό προσωπικό καλείται να προσαρμοστεί, εφαρμόζοντας τις σχετικές διατάξεις. Η ενθάρρυνση, η υποστήριξη και η συνεχής ενημέρωση από τον διευθυντή είναι απαραίτητα συστατικά για την ενίσχυση του έργου των εκπαιδευτικών, ώστε να εξασφαλίζεται μία ισορροπία στη λειτουργία της σχολικής μονάδας».*

Δ8: *«...πιστεύω πως καταφέρνω να διατηρήσω ισορροπίες, ώστε να ανταποκριθώ στις εξελίξεις και τις ανάγκες τόσο της διοίκησης όσο και του διδακτικού προσωπικού σε σχέση με ζητήματα».*

Δ9: *«Μερικές φορές τα χρονικά όρια είναι αμείλικτα...παρόλ'αυτά η δουλειά πρέπει να γίνει. Συνεπώς, δημιουργούνται εντάσεις και αναπόφευκτά τριβές. Είναι το πιο σημαντικό να τα ξεπερνάμε και να κοιτάμε παρακάτω».*

Αναμφισβήτητα, η χρήση της τεχνολογίας και οι γνώσεις πάνω σε αυτήν αποτελούν καταλυτική δικλείδα για την απρόσκοπτη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού και βοηθούν στην αποτελεσματική επίλυση καταστάσεων και την εξοικονόμηση χρόνου. Τα

προγράμματα υπολογιστών και η χρήση τους, όπως και η γνώση λειτουργίας του myschool, βοηθούν καθοριστικά στην εύρυθμη υλοποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και στην έγκαιρη διευθέτηση ενεργειών στο πλαίσιο της διοικητικής λειτουργίας. Είναι απαραίτητο σε μία σχολική μονάδα, το άτομο που κατέχει ηγετική θέση να διαθέτει επαρκώς τις απαραίτητες τεχνολογικές δεξιότητες, ώστε να είναι ικανό να αντεπεξέρχεται στις διοικητικές ανάγκες της σχολικής μονάδας, αλλά και να κατευθύνει με τη σωστή παρότρυνση ή ακόμη και να εκπαιδεύει τα μέλη του υπόλοιπου εκπαιδευτικού του προσωπικού.

Δ10: *«Σε μία σχολική μονάδα, όταν ο διευθυντής γνωρίζει τις λεπτομέρειες των καθηκόντων που αναθέτει, κατέχοντας ταυτόχρονα τις απαραίτητες δεξιότητες χρήσης της τεχνολογίας, μπορεί να δώσει σωστές κατευθυντήριες γραμμές και να εκπαιδεύσει τους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι αναλαμβάνουν κάποια καθήκοντα για πρώτη φορά. Αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τυχόν πρακτικές δυσκολίες και προβλήματα που πιθανόν να εμφανιστούν. Εποπτεύει αποτελεσματικά την υλοποίηση των διαδικασιών και δίνει άμεσα λύσεις, χωρίς να δημιουργείται αναστάτωση ή να χάνεται πολύτιμος χρόνος σε άσκοπες ενέργειες. Επιπλέον, ανταποκρίνεται εύκολα σε νέα δεδομένα τόσο στο πλαίσιο της διοικητικής λειτουργίας όσο και στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, π.χ. με την εξ αποστάσεως εκπαίδευση».*

Δ1: *«Αν δεν υπήρχαν οι γνώσεις που αποκτήθηκαν με κόπο και προσωπικό κόστος, δε θα ήταν δυνατόν να ασκήσω επαρκώς τα καθήκοντά μου».*

Δ3: *«Ναι, με βοήθησε, γιατί μπορώ να έχω πρόσβαση σε πληθώρα πληροφοριών και επιλογών».*

Δ4: *«Ασφαλώς και με βοήθησαν σε όλα τα επίπεδα: και για εξοικονόμηση χρόνου και για την προβολή του σχολείου και του έργου των δασκάλων».*

Δ7: *«Λόγω ειδικότητας (πληροφορικής), η άποψη μου είναι απόλυτα θετική».*

Δ8: *«Ναι, φυσικά η τεχνολογία είναι απαραίτητο εργαλείο και η χρήση της επιβάλλεται σε έναν οργανισμό, όπως το σχολείο. Διευκολύνει, για παράδειγμα, την ενημέρωση με την ομαδική αποστολή email σε μαθητές και κηδεμόνες».*

Επιπροσθέτως, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν κατακλύσει την ζωή μας - επαγγελματική και προσωπική - και κανείς δεν μπορεί να αρνηθεί την λειτουργία τους, αν θέλει να εγκλιματιστεί στα σύγχρονα δεδομένα της εποχής. Φαίνεται ότι και οι διευθυντές/ντρίες της έρευνάς μας αισθάνονται ότι πράγματι δημιουργείται με τον τρόπο αυτόν, ένα πλαίσιο επικοινωνίας που τους προσφέρει αμεσότητα και αλληλεπίδραση, ενώ, παράλληλα, εξοικονομείται χρόνος και διαθέσιμοι πόροι. Η θετική στάση απέναντι στον ψηφιακό τους γραμματισμό και η εκτίμηση ότι αποτελεί σημαντικό αρωγό στο έργο τους, αποτυπώθηκε εμφανώς στις απαντήσεις που δόθηκαν.

Δ9: *«Είναι απαραίτητος ο ψηφιακός γραμματισμός....από όλους....επειδή δημιουργείται ένα πλαίσιο επικοινωνίας, ανταλλαγής απόψεων και συνδιαμόρφωσης στρατηγικής σε πολύ σύντομο χρόνο και για όλα τα θέματα που μπορεί να ανακύψουν....υπάρχει μια αμεσότητα στην επικοινωνία μεταξύ ατόμων, οι οποίοι γνωρίζουν τη χρήση της τεχνολογίας που είναι αναντικατάστατη».*

Δ5: *«Με βοήθησε και στη διεκπεραίωση των διοικητικών αλλά και με τη δημιουργία ομάδας στο viber, παραδείγματος χάρη, στην ανάπτυξη προσωπικών σχέσεων και στην ανταλλαγή απόψεων μέσα στον σύλλογο».*

Δ6: *«Η αλήθεια είναι ότι, πλέον, οι νέες τεχνολογίες έχουν επικρατήσει και επιβάλλουν τη χρήση τους σε κάθε τομέα της ζωής μας. Όλοι οι μαθητές είτε γνωρίζουν, είτε έχουν οι ίδιοι, με επίβλεψη των γονέων τους υποθέτω και ελπίζω, λογαριασμό σε κάποιο ή σε όλα τα γνωστά κοινωνικά δίκτυα και παρακολουθούν όλες τις εξελίξεις.....γνωρίζοντας κάποιες από αυτές, βρίσκεται κοινή βάση συνεννόησης με τους περισσότερους και δίνει εύκολο θέμα συζήτησης, όταν θέλουμε να αποφορτίσουμε τυχόν εντάσεις ή καταστάσεις που δημιουργούνται. Οι μαθητές μας, οι περισσότεροι τουλάχιστον εξ αυτών, είναι επίσης πολύ εξοικειωμένοι με τη χρήση τους και απαιτούν και από εμάς τη χρήση υπολογιστών και ταμπλετών. Εξοικονομείται πολύς χρόνος και πόροι, από χαρτί μέχρι άλλα αναλώσιμα.....».*

Ερευνητικό ερώτημα 3

Σχετικά με τον τρόπο διοίκησης των σχολικών τους μονάδων, οι συμμετέχοντες/ουσες διευθυντές/ντρίες κλήθηκαν να προσδιορίσουν εάν λειτουργούν περισσότερο με βάση το

συναίσθημα ή με βάση το πρωτόκολλο και τους νόμους. Οι περισσότεροι από αυτούς μίλησαν για ισορροπημένο συνδυασμό και των δύο τρόπων. Φαίνεται ότι συνειδητοποιούν ότι αυτός ο τρόπος λειτουργίας τους βοηθά να ανταποκρίνονται σε έναν χώρο που διαρκώς αλλάζει και μεταβάλλεται. Κατανοούν ότι μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση των εργαζομένων τους και να οδηγήσουν τον εκπαιδευτικό τους οργανισμό στα επιθυμητά αποτελέσματα, διατηρώντας μία αρμονία στον τρόπο λειτουργία τους. Πιο συγκεκριμένα ο/η Δ7 απάντησε ότι:

«Ως διοίκηση με όραμα, όλα αυτά πρέπει κατά κάποιον τρόπο να συνυπάρχουν για το καλό της σχολικής μονάδας και της εύρυθμης λειτουργίας του συλλόγου εκπαιδευτικών».

ενώ ο/η Δ1 ότι:

«.....θέλει συνδυασμό των δύο, για να μπορέσεις να είσαι δίκαιος και σωστός απέναντι στους συναδέλφους. Οι νόμοι υπάρχουν, για να κρατάνε τις ισορροπίες στις παρορμήσεις μας».

Κάποιοι ανέφεραν την σημασία της ανθρώπινης διάστασης των καταστάσεων και της προσωπικής επικοινωνίας. Οι ηγέτες της έρευνάς μας φαίνεται ότι κατανοούν την ανάγκη να παρέχουν στους συνεργάτες τους συναισθηματική κάλυψη και είναι πρόθυμοι να τους φροντίσουν και να δείξουν προσωπικό ενδιαφέρον για τα ζητήματα ή ακόμη και τα προσωπικά προβλήματα που τους απασχολούν.

Δ4: *«.....νομίζω και με τα δύο.....υπάρχουν οι νόμοι..... αλλά υπάρχει και η ανθρώπινη διάσταση. Πρέπει να είμαστε ευέλικτοι».*

Δ5: *«Νομίζω με συνδυασμό και των δύο αλλά περισσότερο με την προσωπική επικοινωνία».*

Δ6: *«Είμαι περισσότερο συναισθηματικός τύπος στις αποφάσεις μου, όσον αφορά, όμως, τη δουλειά μου, υπάρχει ο κανόνας και το νομικό πλαίσιο.....μια χρυσή τομή, όπως λένε, μεταξύ συναισθήματος και τήρησης των νόμων βοηθά πολύ και είναι αναγκαία».*

Επιπρόσθετα, όμως, και οι διευθυντές/ντριες που απάντησαν ότι λειτουργούν περισσότερο με τη λογική και το πρωτόκολλο και πιστεύουν ότι οι σχολικοί ηγέτες θα πρέπει να είναι πάντα ενημερωμένοι και να γνωρίζουν τους νόμους που διέπουν τη λειτουργία του σχολείου τους, διευκρίνισαν στη συνέχεια του λόγου τους την ανάγκη εκφραστικότητας και κατανόησης των

συναισθημάτων, καθώς και την ανάγκη να υπολογίζεται η ανθρώπινη διάσταση των πραγμάτων. Κατανοούν ότι ο σπουδαιότερος παράγοντας ενός οργανισμού είναι το ανθρώπινο δυναμικό του και μόνο με αυτόν τον τρόπο θα αυξήσουν την παραγωγικότητα, την απόδοση και τα αποτελέσματα του έργου τους.

Δ9: «.....πάντα με βάση το πρωτόκολλο και τους νόμους. Πρέπει όμως να έχεις υπόψη τις ιδιαιτερότητες που τυχόν υπάρχουν στις συμπεριφορές του καθενός εκπαιδευτικού ως άτομο..... και επίσης τα προβλήματα που πιθανώς έχει να αντιμετωπίσει στην προσωπική του ζωή. Πρέπει πάντοτε να έχεις μια συνολική εικόνα της κατάστασης και όχι αποσπασματική γνώση».

Δ10: «Είναι σημαντικό ο διευθυντής να μην επηρεάζεται από συναισθηματισμούς στη λήψη αποφάσεων στη σχολική μονάδα. Εάν αντιμετωπίζει τους εκπαιδευτικούς ως συνεργάτες, σε οποιοδήποτε πρόβλημα εμφανίζεται ή στο πλαίσιο λήψης αποφάσεων, η τήρηση των θεσμικών πρωτοκόλλων προστατεύει την ισορροπία στον Σύλλογο Διδασκόντων. Μένοντας αποστασιοποιημένος από οποιοσδήποτε συναισθηματισμούς, οι οποίοι εν δυνάμει 'θολώνουν' την ορθή κρίση, ο διευθυντής εισηγείται και υποστηρίζει στις συνεδριάσεις αντικειμενικές αποφάσεις, ενισχύοντας το κλίμα δικαιοσύνης.

Είναι απαραίτητος, ωστόσο, ο συνδυασμός των παραγόντων συναίσθημα και λογική, στο πλαίσιο των διοικητικών καθηκόντων του διευθυντή, προκειμένου να εξασφαλίζονται κλίμα δικαιοσύνης και συνεργασίας, για την αποφυγή εύνοιας προς όφελος συγκεκριμένων μελών του Συλλόγου Διδασκόντων, καλλιέργεια της ενσυναίσθησης, η οποία βοηθάει στην κατανόηση της καθημερινότητας του κάθε εκπαιδευτικού ξεχωριστά, αποφυγή συγκρούσεων και ανθρώπινο πρόσωπο στις σχέσεις με τους συναδέλφους και θετικό κλίμα γενικότερα στην καθημερινότητα της σχολικής μονάδας.»

Ερευνητικό ερώτημα 4

Ένας ακόμα παράγοντας που φαίνεται να επηρεάζει την μελλοντική εξέλιξη, στην οποία στοχεύει η εκάστοτε σχολική μονάδα, σχετίζεται με την προσωπική εξέλιξη και τη βελτίωση της απόδοσης της ομάδας. Οι διευθυντές/ντρίες των σχολείων ερωτήθηκαν για το πώς

αντιμετωπίζουν κάποιο μέλος της ομάδας του εκπαιδευτικού οργανισμού, όταν δεν αποδίδει με αποτελεσματικό τρόπο ή δε βελτιώνεται, αλλά παραμένει στάσιμο στις αποδόσεις του.

Δ1: «...αναζητώ την αιτία και προσπαθώ να δώσω κίνητρα και να αναθέσω αρμοδιότητες που θα τους ενδιέφεραν....».

Δ2: «Προσπαθώ να καταλάβω εάν χρειάζεται να αλλάξει κάτι στην παρούσα κατάσταση...».

Δ3: «Ψάχνω να βρω τα δυνατά σημεία κάθε μέλους της ομάδας μου».

Δ6: «Όλοι μας έχουμε περιόδους στη ζωή μας, όπου η απόδοση πέφτει και γίνεται μη αποτελεσματική.....έτσι γίνεται και με τους συναδέλφους...καλό είναι να γίνεται διεξοδική συζήτηση και να παρέχουμε κάθε είδους βοήθεια, συναισθηματική και πρακτική.....».

Δ7: «...εεε...προσπαθώ κυρίως να επικεντρωθώ στην αλλαγή της νοοτροπίας τους και της φιλοσοφίας τους.....να κατανοήσω τυχόν λόγους που «επιβάλλουν» αυτήν τη στάση.....να βρω λύσεις, ώστε να πάρω από το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό το μέγιστο θετικό που μπορεί να δώσει».

Οι διευθυντές/ντριες **Δ8** και **Δ9** απάντησαν ότι προσπαθούν να καταλάβουν εάν χρειάζεται να αλλάξει κάτι στην υπάρχουσα κατάσταση, δημιουργώντας ευκαιρίες συνεργασίας με άλλα άτομα που εμφανίζουν υψηλές επιδόσεις και ρωτώντας τα μέλη της ομάδας σχετικά με το τι θα άλλαζαν, εάν ήταν τα ίδια σε θέση ευθύνης. Επιπλέον, ψάχνουν να βρουν τα «δυνατά» σημεία κάθε μέλους της ομάδας τους. Προσπαθούν, επίσης, να τα γνωρίσουν προσωπικά και ενδιαφέρονται να γνωρίζουν εάν βιώνουν προσωπική και επαγγελματική επιτυχία καθώς και τους λόγους που τους δυσχεραίνουν ή τους βοηθούν σε αυτό.

Είναι χαρακτηριστικό ότι κάποιοι εξ αυτών πρότειναν περισσότερο πρακτικές λύσεις, όπως οι επιμορφώσεις ή η δημιουργία ομάδων συνεργασίας.

Δ4: «Προτείνω επιμορφώσεις, συμβουλευώ έμμεσα αρχικά και μετά πιο στοχευμένα. Ίσως και σε ομάδες συναδέλφων να ενταχθεί, που είναι πιο αποδοτικοί».

Δ5: «Προσπαθώ πρώτα να τον/την προσεγγίσω ιδιαιτέρως και μετά να τον/την ενθαρρύνω να αναλάβει πρωτοβουλίες, αν είναι δυνατόν σε συνεργασία με πιο δραστήρια άτομα».

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η ακόλουθη απάντηση του/της Δ10:

«Ο διευθυντής στη σχολική μονάδα, στο πλαίσιο της ενίσχυσης της προσπάθειας των μελών της ομάδας του εκπαιδευτικού οργανισμού που εμφανίζουν στασιμότητα ή αναποτελεσματικότητα, μπορεί να εφαρμόζει κατά το δυνατόν τις παρακάτω ενέργειες: αναγνώριση των προσπαθειών των εκπαιδευτικών και των επιτυχιών τους. Για παράδειγμα, ένα ηλεκτρονικό μήνυμα εκτίμησης του έργου του εκπαιδευτικού προς τον Σύλλογο Διδασκόντων ή κάποια τελετή απονομής βραβείων μπορούν ενθαρρύνουν σε μεγάλο βαθμό το χτίσιμο του ηθικού των εκπαιδευτικών. Επίσης, η καθημερινότητα στο σχολικό περιβάλλον δε θα πρέπει να είναι χωρίς χιούμορ και ευχάριστο κλίμα. Μουσική στην ώρα του διαλείμματος, ένας πίνακας με ανακοινώσεις, ευχάριστα αποφθέγματα και άρθρα μπορεί να ελαφρύνει την ατμόσφαιρα, καθώς επίσης και τα απογευματινά γεγονότα, όπως τα γεύματα του προσωπικού ή μία εκδρομή. Θεωρώ ότι οι εκπαιδευτικοί θέλουν να ανήκουν σε μια επιτυχημένη ομάδα. Για αυτό, αν η διοίκηση φροντίσει, ώστε το σχολείο να έχει μια εξαιρετική φήμη, το προσωπικό θα αποκτήσει υψηλό αίσθημα υπερηφάνειας. Με τον τρόπο αυτόν, θα πρέπει να επιδιώκεται η διάδοση και ο εμπλουτισμός ενός επιτυχημένου προφίλ της σχολικής μονάδας στην τοπική κοινωνία. Οι εκπαιδευτικοί έχουν την ανάγκη να πιστεύουν ότι η γνώμη τους μετράει. Ωφέλιμα προς αυτήν την κατεύθυνση θα ήταν κάποια κουτιά για προτάσεις, η συγκρότηση ομάδων μελέτης με αυτόνομη στρατηγική, η οποία θα αναδιαμορφώνεται από την ίδια την ομάδα. Η δημιουργία ενός θετικού και αισιόδοξου περιβάλλοντος στο σχολικό περιβάλλον δημιουργεί θετικές συμπεριφορές των εκπαιδευτικών, με έμφαση στην επιτυχία και ενθάρρυνση της αισιόδοξης σκέψης. Αν ο/η εκπαιδευτικός νιώσει ότι αποτελεί βασικό στέλεχος της σχολικής μονάδας, μια επιπλέον εκπαίδευση θα του έδινε ώθηση για αποτελεσματικότερη εργασία. Επίσης, η ανάθεση στον εκπαιδευτικό πιο σοβαρών αρμοδιοτήτων, τον παρακινεί να εργαστεί αποτελεσματικότερα, με ανανεωμένους προσωπικούς στόχους και με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση. Όταν ο/η εκπαιδευτικός αισθάνεται ότι του/της δείχνεις εμπιστοσύνη με σοβαρές αρμοδιότητες, δεσμεύεται ηθικά να εργάζεται με ειλικρίνεια και σεβασμό προς όφελος της σχολικής μονάδας».

Σε ερώτηση της συνέντευξης που αφορούσε την οργανωτική κουλτούρα του σχολείου και σε σχέση με το εάν επιλέγουν να ακολουθήσουν την επικρατούσα γραμμή ή προσπαθούν να την διαμορφώσουν, αλλάζοντάς την προς το καλύτερο, εάν κατά την κρίση τους χρήζει

βελτίωσης, η πλειοψηφία των ηγητόρων απάντησε ότι έχει συχνές συναντήσεις με το εκπαιδευτικό προσωπικό, όπου ενημερώνει για τα τεκταινόμενα στον εκπαιδευτικό οργανισμό, προσπαθώντας να χτίσει διαπροσωπικές σχέσεις με τους υφισταμένους και να καλύψει τις προσωπικές τους ανάγκες.

Δ6: «Πιστεύω ότι κάθε τι χρήζει βελτίωσης και γενικότερα στον τομέα της διοίκησης των σχολείων με τις πολλαπλές και μεγάλες αλλαγές που ήδη άρχισαν να εφαρμόζονται, π.χ. αξιολόγηση, εργαστήρια δεξιοτήτων, πιλοτικά προγράμματα σπουδών, μέντορες και συντονιστές μέσα στο σχολείο κ.λπ. Όσον αφορά τις συναντήσεις,....πιστεύω ότι είναι αναγκαίος ο πλουραλισμός με όλες τις μορφές επικοινωνίας, ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό κλίμα μέσα στη σχολική μονάδα».

Δ1: «Προσπαθώ να χτίσω διαπροσωπικές σχέσεις με τους υφισταμένους μου και να καλύπτω τις προσωπικές τους ανάγκες».

Δ2: «Δεν μπορεί να είναι στατική η κατάσταση....εφόσον οι αλλαγές συμβαίνουν γύρω μας πρέπει και εμείς να προσαρμοζόμαστε για το καλύτερο αποτέλεσμα».

Δ3: «.....νομίζω ότι το σχολείο είναι ένας οργανισμός που οφείλει να αλλάζει.... και να βελτιώνεται μέσα από συναντήσεις συχνές με όλους τους συναδέλφους....».

Δ4: «Προσπαθώ να είμαι ευέλικτος.....πάντα για το καλό της σχολικής μονάδας αλλά σίγουρα με άριστες προσωπικές σχέσεις και συνεργασία».

Ακόμη και οι σχολικοί ηγέτες, οι οποίοι τάχθηκαν υπέρ της κυρίαρχης κουλτούρας, θεωρούν ότι οι αλλαγές είναι αναπόφευκτες. Έχουν επίγνωση του ρόλου τους στο κομμάτι της αλλαγής και ότι αποτελούν πρότυπο και παράδειγμα για τους υφισταμένους τους. Από τις απαντήσεις τους, φαίνεται ότι κατανοούν ότι χρειάζεται να βοηθήσουν τους ανθρώπους τους να συνειδητοποιήσουν το πόσο θεμελιώδες είναι το ζήτημα της αλλαγής και ότι αποτελεί καθοριστικό κομμάτι μιας συνεχιζόμενης μελλοντικής επίτευξης στόχων.

Δ5: «Πρέπει να υπάρχει μία κυρίαρχη κουλτούρα οργάνωσης σε κάθε οργανισμό, γιατί καθορίζει το πλαίσιο, στο οποίο κινούμαστε όλοι....υπάρχουν περίοδοι, όπου χρίζει βελτίωσης και προσαρμογής σε νέους συναδέλφους ή και στον τρόπο εργασίας....δεν υπάρχουν

στεγανά...ούτε ταμπού.....που πρέπει να μείνουν ανέγγιχτα....είναι ένας ζωντανός οργανισμός, ο οποίος λειτουργεί με πρακτικές δοκιμασμένες και πετυχημένες.....αλλά και με αλλαγές εκ των έσω, όταν είναι αναγκαίες».

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η άποψη του/της Δ9.

Δ9: «Η ανάληψη καθηκόντων σε μια σχολική μονάδα είναι συνυφασμένη με την επαφή με μία επικρατούσα γραμμή στο πλαίσιο της οργανωσιακής της κουλτούρας. Αυτό δεν σημαίνει, ωστόσο, και την υποχρέωση αποδοχής της στο σύνολό της. Είναι απαραίτητος ένας αρχικός συνδυασμός της προγενέστερης κατάστασης με τη διαμόρφωση από κοινού με τους εκπαιδευτικούς μίας νέας πραγματικότητας..... με γνώμονα τις ιδιαίτερες συνθήκες και το προφίλ των μελών της σχολικής κοινότητας. Με αυτόν τον τρόπο, αποφεύγεται η αναστάτωση και το οργανωσιακό «σοκ», τα οποία μπορεί να προκαλέσουν κλίμα ανασφάλειας και σύγχυσης στη λειτουργία της εκπαιδευτικής κοινότητας. Σε κάθε περίπτωση, η προσαρμογή στις ιδιαίτερες ανάγκες των μελών του Συλλόγου, η οποία επιτυγχάνεται με συχνές ομαδικές συναντήσεις και με την κατά το δυνατόν ατομική επικοινωνία με τα μέλη του, αποτελεί καθοριστικό συστατικό για μία αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία σε όλα τα επίπεδα. Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις δίνουν τη δυνατότητα ανάπτυξης ασφαλούς κλίματος και την αίσθηση των εκπαιδευτικών ότι υπάρχει σεβασμός στις ιδιαίτερες προσωπικές τους ανάγκες».

Οι ηγήτορες ρωτήθηκαν, επίσης, σχετικά με την λήψη αποφάσεων, αν λαμβάνουν υπόψιν τους τα οφέλη που θα προσκομίσουν στο κοντινό μέλλον ή σκέφτονται πιο μακροπρόθεσμα, προσπαθώντας να προβλέψουν προβλήματα ή τάσεις που θα επηρεάσουν τον εκπαιδευτικό οργανισμό σε βάθος χρόνου. Αν και είναι χαρακτηριστικό ότι η πλειοψηφία προσβλέπει στο μέλλον που θα βοηθήσει στη εξέλιξη και προοπτική του εκπαιδευτικού οργανισμού, κάποιοι από αυτούς, λόγω των έκτακτων συνθηκών που βίωσαν, προσβλέπουν σε ωφέλειες στο άμεσο μέλλον, διατηρώντας βέβαια και τις ισορροπίες, με στόχο μακροπρόθεσμα οφέλη. Αυτό αποτυπώνεται χαρακτηριστικά στα παρακάτω αποσπάσματα.

Δ4: « Αν μπορώ να έχω μακροπρόθεσμα οφέλη, σίγουρα είναι καλό. Λόγω των συνθηκών, όμως, με τον κορονοϊό κ.λπ., σίγουρα με ενδιαφέρει περισσότερο το κοντινό μέλλον».

Δ2: «Ξεκινάω με τη μεγάλη εικόνα και χτίζω τα βήματα προς εκείνη την κατεύθυνση.....σίγουρα, όμως, υπάρχουν και πιο βραχυπρόθεσμοι στόχοι, οπότε, σε κάθε περίπτωση, ανάλογα με την κατάσταση επιλέγω. Για παράδειγμα, στην αρχή της χρονιάς ελέγχθηκε όλος ο εξοπλισμός του σχολείου, ώστε, σε περίπτωση που χρειαστεί να γίνει τηλεκπαίδευση, να είμαστε έτοιμοι με υλικό και εξοπλισμό».

Δ9: «Τα προβλήματα που ανακύπτουν....οποιασδήποτε μορφής.....πρέπει να επιλυθούν όσο γρηγορότερα τόσο καλύτερα. Η επίλυση των προβλημάτων δεν πρέπει να έχει επίπτωση στους μακροπρόθεσμους στόχους και δεν πρέπει να έρχεται σε σύγκρουση με τον σχεδιασμό αλλά και την κουλτούρα στην οργανωσιακή δομή και στον τρόπο λειτουργίας του σχολείου».

Δ1: «...σκέφτομαι πιο μακροπρόθεσμα...».

Δ6: «Οι στόχοι μου πάντα ήταν μακροπρόθεσμοι και όχι προσβλέποντας εφήμερα οφέλη.....προσπαθώ να δουλέψω προβλέποντας καταστάσεις, γιατί αισθάνομαι μια σιγουριά έτσι....από τη δημιουργία του υλικού διδασκαλίας μέχρι τη συλλογή και καταγραφή στοιχείων και γνώσεων για μακροπρόθεσμη πιθανή χρήση».

Δ7: «Ως ηγέτης επιβάλλεται να σκέφτεσαι πιο μακροπρόθεσμα. Ως παράδειγμα, μπορεί να αναφερθεί η αξιολόγηση, κυρίως για τις αρνητικές συνέπειες που μπορεί να επιφέρει. Θα πρέπει ο διευθυντής σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς να μετατρέψουν το αρνητικό κλίμα σε θετικό, με διαδικασίες που θα άπτονται κυρίως, π.χ. στην ανάπτυξη δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών (ενδοσχολικές επιμορφώσεις)».

Δ3: «Ασφαλώς και υπάρχουν αποφάσεις με βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα οφέλη, π.χ. να βαφτεί το κτίριο του σχολείου (άμεσο όφελος), να παρακολουθήσουμε ένα σεμινάριο για πρόσφυγες (για όταν χρειαστεί να τους υποδεχτούμε αναλόγως)».

Δ8: «Προσπαθώ να προβλέψω πιθανά προβλήματα, για να μην επηρεαστεί αρνητικά η λειτουργία του σχολείου μακροπρόθεσμα. Δυστυχώς, αυτό δεν είναι πάντα εφικτό. Για παράδειγμα, όταν γίνονται οι εγγραφές/μετεγγραφές των μαθητών στην αρχή της χρονιάς, προσπαθώ να προβλέψω τον πιθανό αριθμό των τμημάτων, για να μπορέσω να υπολογίσω πόσους καθηγητές θα χρειαστώ, ώστε να μην υπάρχουν κενά ή πλεονάσματα».

Δ10: *«Η επινοητικότητα, η διορατικότητα και η ευελιξία είναι τα ηγετικά χαρακτηριστικά του διευθυντή, τα οποία αποτελούν εχέγγυο για τον σωστό προγραμματισμό της λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Τα βραχυπρόθεσμα οφέλη στο πλαίσιο της λήψης απόφασης εγγυώνται μεν την επίλυση των προβλημάτων, αλλά η έλλειψη διορατικότητας ή η αποτελεσματικότητα τους θα πρέπει να εξετάζονται ενδελεχώς.....».*

Οι διευθυντές/ντριες κλήθηκαν, επίσης, να απαντήσουν σχετικά με την προσωπική τους εξέλιξη, εάν αφιερώνουν χρόνο σε αυτήν και εάν πιστεύουν ότι η εξέλιξη των μελών της ομάδας τους είναι εξίσου σημαντική. Η πλειοψηφία αυτών έδωσε άκρως ενθαρρυντικές απαντήσεις για το ζήτημα. Φαίνεται ότι αναγνωρίζουν το γεγονός ότι, ταυτόχρονα, καθώς βοηθούν στην εξέλιξη των άλλων, εξελίσσονται και οι ίδιοι, χωρίς όμως να επαναπαύονται σε αυτό. Δημιουργούν ένα προσωπικό πλάνο εξέλιξης και υιοθετούν μια διάθεση ακόρεστης δίψας για διαρκή γνώση και ανάπτυξη. Η έννοια της δια βίου μάθησης έχει ενσωματωθεί στον τρόπο σκέψης τους και στον τρόπο αντίδρασης και λειτουργίας τους.

Δ1: *«Προσπαθώ να ενισχύσω τις γνώσεις μου στη διοίκηση και στη διαχείριση συγκρούσεων, γιατί νιώθω ότι έχω ανάγκη υποστήριξης στο πώς να αντιμετωπίζω τις δύσκολες καταστάσεις».*

Δ2: *«Αφιερώνω χρόνο μελετώντας και συμμετέχοντας σε προγράμματα κατάρτισης.....φυσικά και είναι σημαντική.....κάνω ό,τι μπορώ, για να τους κινητοποιήσω».*

Δ3: *«Ναι! Παρακολουθώ σεμινάρια και ενημερώνομαι από έγκυρες πηγές για τις εξελίξεις στον χώρο της εκπαίδευσης. Φυσικά και είναι εξίσου σημαντική! Και εγώ οφείλω να δώσω την ώθηση αλλά και αυτοί να ανταποκριθούν».*

Δ4: *«Φυσικά και αφιερώνω χρόνο με επιμορφώσεις, ομιλίες, σεμινάρια. Εννοείται ότι παροτρύνω και τα μέλη του συλλόγου μου να συμμετέχουν. Η δια βίου μάθηση θα έπρεπε να είναι μέρος της κουλτούρας μας».*

Δ5: *«Παρακολουθώ όσο μπορώ σεμινάρια και παροτρύνω και τους συναδέλφους».*

Δ6: *«Ο καθένας μας έχει την υποχρέωση να εξελίσσεται και ο τρόπος που θα γίνει αυτό..... σχετικά με το εύρος και την ένταση που ο καθένας θέλει....., έχει να κάνει με προσωπικές επιλογές. Μερικοί μπορεί να θέλουν να εξελιχτούν και λόγω οικογενειακών ή άλλων*

δεσμεύσεων να μην μπορούν ή να πρέπει να το κάνουν με μικρότερα βήματα. Το αξιακό σύστημα του καθενός καθορίζει την εξέλιξη του, άρα είναι κάτι που αποτελεί ευθύνη του καθενός».

Δ7: «...ο καθένας πιστεύω ότι πρέπει να αφιερώνει χρόνο στην προσωπική του εξέλιξη....εκτός από την εξέλιξη, π.χ. στη διοίκηση, μια τέτοια διαδικασία κάποιον τον κρατά ενεργό, δίνοντας του επιμέρους κίνητρα. Θα ήμουν ιδιαίτερα ευχαριστημένος αν κάποιοι από τους συναδέλφους μου θα θεωρούσαν ότι έχω προσθέσει κάποιο λιθαράκι στην προσωπική τους εξέλιξη».

Δ8: «Ναι, φυσικά. Παρακολουθώ σεμινάρια, υλοποιώ προγράμματα Erasmus+ σε συνεργασία πάντα με τους συναδέλφους και ενθαρρύνω τη δημιουργία ομίλων και την υλοποίηση δράσεων στη σχολική μονάδα. Ενημερώνω τους καθηγητές με email αλλά και προσωπικά, εφόσον είναι δυνατόν, για επιμορφώσεις που τους αφορούν».

Δ9: «Ξεκινώ από το τελευταίο. Όχι, δεν είναι μόνο ευθύνη των εκπαιδευτικών η επαγγελματική τους εξέλιξη. Πρώτιστα είναι ίσως ευθύνη του διευθυντή να ενημερώνει όλους για σεμινάρια, επιμορφώσεις, μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών, διατμηματικά ή όχι, ημερίδες και συνέδρια και άλλα. Η επαγγελματική εξέλιξη αφορά όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας, κυρίως διότι γίνονται φορείς αλλαγών και πολλαπλασιαστές νέων εξελίξεων στην εκπαίδευση. Η προσωπική εξέλιξη είναι απαραίτητη. Αν δεν υπάρξει, μένεις αναγκαστικά πίσω και οι εξελίξεις σε προσπερνούν.

Δ10: «Η προσωπική εξέλιξη επιτυγχάνεται τόσο στο πλαίσιο των καθηκόντων του διευθυντή στη σχολική μονάδα (ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων στο πλαίσιο της διοίκησης) όσο και με τη συμμετοχή σε παράλληλες δραστηριότητες (σεμινάρια, σπουδές, διδασκαλία σε εποπτευόμενους φορείς του ΥΠΑΙΘ κ.λπ.) Όλα αυτά επιτυγχάνονται με σύνεση και σωστό προγραμματισμό, ανάλογα με τις συνθήκες και τις προσωπικές δυνατότητες υλοποίησής τους. Η εξέλιξη των μελών της ομάδας σε όλα τα επίπεδα είναι εξίσου σημαντική, γιατί η πρόοδος οδηγεί σε επαγρύπνηση και προσαρμογή στις νέες τάσεις και απαιτήσεις της κάθε εποχής. Ο διευθυντής-ηγέτης θα πρέπει να δίνει το καλό παράδειγμα στους συναδέλφους όσον αφορά την εργατικότητα και τη μεθοδικότητα στα καθήκοντά του και στην προσωπική εξέλιξη. Κατά συνέπεια, οι εκπαιδευτικοί είναι καλό να ενημερώνονται ανελλιπώς και να ενθαρρύνονται σε

αντίστοιχη διεκπεραίωση των δικών τους υποχρεώσεων και στη συμμετοχή τους σε δραστηριότητες που θα ωφελήσουν την προσωπική τους ανάπτυξη».

Σημαντική παράμετρο για τον θεματικό άξονα της οργάνωσης και της διοίκησης του εκπαιδευτικού οργανισμού αποτελεί η «αλλαγή» και ο τρόπος με τον οποίο την αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι. Καθώς υπάρχει μία φυσική τάση αντίστασης των ανθρώπων απέναντί της, η στάση των σχολικών ηγητόρων σε αυτήν θεωρείται καθοριστικής σημασίας. Το ζήτημα, επομένως, είναι εάν την αποφεύγουν, προκειμένου να μη γίνονται δυσάρεστοι ή την ενθαρρύνουν προς αναζήτηση ευκαιριών για μάθηση νέων πραγμάτων. Πράγματι, το μεγαλύτερο μέρος των διευθυντών/ντριών απάντησε θετικά απέναντι στο κομμάτι της αλλαγής.

Δ2: *«...τους ενθαρρύνω να αναζητήσουν ευκαιρίες για μάθηση νέων πραγμάτων και αλλαγή.»*

Δ3: *«Την ενθαρρύνω, εφόσον βλέπω ότι είναι χρήσιμη».*

Δ4: *«Δεν την αποφεύγω καθόλου. Πρέπει να μάθουμε να είμαστε ευέλικτοι και προσαρμοστικοί, αλλιώς δε θα επιβιώσουμε».*

Δ10: *«.....Πολλές φορές οι συνθήκες επιβάλλουν τη λήψη αποφάσεων που επιφέρουν αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα του εκπαιδευτικού οργανισμού. Οι αποφάσεις αυτές πρέπει να λαμβάνονται σε συνεργασία με τον Σύλλογο Διδασκόντων.....με σεβασμό στις προτάσεις και τις απόψεις τους....με γνώμονα το θεσμικό πλαίσιο, το οποίο αναφέρει τις συγκεκριμένες προδιαγραφές. Όταν υπάρχει κλίμα συνεργασίας, οι αλλαγές πραγματοποιούνται με ασφαλή και οργανωμένο τρόπο και εξασφαλίζουν την ισορροπία στην καθημερινότητα της σχολικής μονάδας. Η συμπίεση των εκπαιδευτικών στην αλλαγή πρέπει να ενθαρρύνεται διακριτικά.....με σεβασμό στις προσωπικές τους ιδιαιτερότητες και πιθανές δυσκολίες. Στόχος δεν είναι η ομογενοποίηση αλλά η συμμετοχή όλων με την αξιοποίηση των ιδιαίτερων γνώσεων και δεξιοτήτων του καθενός.....».*

Δ7: *«...κάποιες αλλαγές χρειάζονται.....κάποιες επιβάλλονται από το κράτος..... και στις δύο περιπτώσεις πιστεύω ότι η διοίκηση των μονάδων θα πρέπει να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να σκέπτονται θετικά, με γνώμονα το καλό των μαθητών τους».*

Είναι σημαντικό, επίσης, ότι κάποιοι γνώριζαν το ζήτημα της αντίστασης στην αλλαγή και το τόνισαν ιδιαίτερω.

Δ9: *«Μάθηση είναι η αλλαγή της συμπεριφοράς. Η αλλαγή είναι κινητήριος δύναμη.....είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη δημιουργία των εξελίξεων. Είναι αυτή που πρέπει πάντα να σε συνοδεύει.....η διάθεση για αλλαγή πρέπει να είναι σύμφυτη με το εκπαιδευτικό λειτούργημα.....προσοχή πρέπει να δοθεί στην αντίσταση που παρουσιάζουν όλοι οι άνθρωποι στην αλλαγή. Εννέα στις δέκα περιπτώσεις δε δικαιολογείται η άρνησή τους από επιχειρήματα που αντέχουν στο έλεγχο».*

Ωστόσο, υπήρξαν και δύο περιπτώσεις διευθυντών/ντριών που είχαν διαφορετική άποψη επί του θέματος.

Δ1: *«εεε...μια μέση κατάσταση....φιλτράρω και το συζητάω μέχρι τελικής πτώσης....προσπαθώ να παίρνουμε από κοινού τις αποφάσεις, ώστε να μην νιώσουν οι συνάδελφοι ότι τους πιέζω και από την άλλη....εεε...πιθανόν να βλέπουν κάτι που εμένα μου διαφεύγει».*

Δ5: *«Θέλω να γνωρίζω νέα πράγματα, αλλά δεν μου αρέσουν οι πολλές αλλαγές. Όταν μπορώ, τις αποφεύγω».*

Ένα άλλο ζήτημα, στο οποίο κλήθηκαν να εκφράσουν τις απόψεις τους οι διευθυντές/ντριες, είναι το θέμα των συγκρούσεων και η στάση τους απέναντι σε αυτό, εάν δηλαδή τις θεωρούν ως κάτι με σοβαρές επιπτώσεις στην εξέλιξη του εκπαιδευτικού οργανισμού ή ως κάτι, μέσα από το οποίο θα δημιουργηθούν συνθήκες βελτίωσης και εξέλιξης. Σύμφωνα, επομένως, με τα όσα αναφέρουν οι συμμετέχοντες/ουσες της έρευνας, οι συγκρούσεις θεωρούνται ως κάτι θεμιτό. Ίσως το δεδομένο αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι θεωρούν το σχολείο ως έναν «ζωντανό» οργανισμό, ο οποίος θα πρέπει να ενθαρρύνει ένα περιβάλλον, όπου οι άνθρωποι θα νιώθουν ότι μπορούν ανοιχτά να εκφράζουν τα συναισθήματά τους και την γνώμη τους, δημιουργώντας, συνεπώς, ως λογικό επακόλουθο και συγκρουσιακές καταστάσεις. Αυτές είναι θεμιτές, διότι, αν απομακρυνθεί το συναισθηματικό φορτίο και αν εξεταστούν αντικειμενικά, αποτελούν μία ευκαιρία για βήματα που θα προάγουν και θα ευνοήσουν την αντιμετώπιση καταστάσεων από μία διαφορετική και, ενδεχομένως, βέλτιστη οπτική γωνία.

Δ1: «...εεε.....είναι υγιές να συγκρούεσαι με τους συναδέλφους.....αλλά με μέτρο..... και με όρια.....από τις συγκρούσεις βγαίνουν χρήσιμα συμπεράσματα.... και από τον τρόπο που επιλύονται φαίνεται ο χαρακτήρας και η ποιότητα των ανθρώπων».

Δ2: «Μπορεί να είναι υγιές... εξαρτάται από τον λόγο, για τον οποίο έρχεται κάποιος σε σύγκρουση καθώς και από τα συναισθήματα, τα οποία αφήνει η σύγκρουση».

Δ4: «Οι συγκρούσεις πρέπει να λύνονται επιτόπου. Να μη διαιωνίζονται και να μη μεγεθύνονται».

Δ6: « εεε...οι συγκρούσεις δυστυχώς μερικές φορές αναπόφευκτες...χωρίς, όμως, να είναι αναγκαίο να γίνουν δυσάρεστες... η δική μου λύση θα είναι πάντα η προσπάθεια αναζήτησης λύσης με διεξοδική συζήτηση και επιχειρηματολογία».

Δ7: «Καθετί πρέπει να επιλύεται άμεσα μέσα σε ένα πλαίσιο διαλόγου, επικοινωνίας και σεβασμού».

Δ8: «...σε έναν χώρο, όπως το σχολείο, όπου υπάρχουν τόσοι άνθρωποι, είναι αδύνατον να μην υπάρχουν συγκρούσεις.....θεωρώ ότι ως ένα σημείο είναι καλό που υπάρχουν.....αρκεί να μην παίρνουν μεγάλες διαστάσεις.....και να αντιμετωπίζονται πάντα με διάλογο και ψυχραιμία».

Θεωρούν, επίσης οι διευθυντές/ντριες ότι συμβάλλει θετικά στην εξέλιξη και τη λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας. Για τον λόγο αυτόν, προάγουν ένα ευνοϊκό περιβάλλον, όπου οι άνθρωποι μπορούν ανοιχτά να εκφράζουν τα συναισθήματά τους και τη γνώμη τους. Ένα περιβάλλον με ξεκάθαρους στόχους στον τρόπο λειτουργίας του, όπου καλλιεργείται η πεποίθηση ότι στόχος κάθε σύγκρουσης είναι η δημιουργία μία νέας ιδέας, ως αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης των καλύτερων σημείων κάθε διαφορετικής ιδέας. Για τον/την **Δ9:**

«Είναι θετικό να υπάρχουν συγκρούσεις. Σημαίνει ότι οι εκπαιδευτικοί ενδιαφέρονται για τα θέματα. Από την σύγκρουση φωτίζονται νέες πλευρές πάντοτε και, στη συνέχεια, αναδύεται μέσω σύνθεσης κάτι ανθεκτικό στο χρόνο αλλά και πολύπλευρο και ταυτόχρονα λειτουργικό. Οι συγκρούσεις είναι παράγοντας εξέλιξης».

Δ10: *«Σε περιπτώσεις συγκρούσεων μεταξύ των συναδέλφων, θα πρέπει ο διευθυντής-ηγέτης να κρατά χαμηλούς τόνους....να συζητά με τους εμπλεκόμενους....σε κάθε περίπτωση να φροντίζει να υπερισχύει το δίκαιο για την εξασφάλιση βέλτιστων εργασιακών σχέσεων στη σχολική μονάδα. Όταν ο διευθυντής-ηγέτης είναι ειλικρινής με τους εκπαιδευτικούς, δημιουργείται ένα περιβάλλον αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού.....χωρίς να ενθαρρύνονται καταστάσεις αμφιβολίας και ανασφάλειας. Το όραμα και η ισχυρή προσωπικότητα ενός διευθυντή διαμορφώνουν γενικότερα την κουλτούρα της εκπαιδευτικής μονάδας, με άμεσο στόχο την εύρυθμη πορεία τόσο της εκπαιδευτικής όσο και της διοικητικής της λειτουργίας. Όταν οι εκπαιδευτικοί συνειδητοποιήσουν ότι αποτελούν μέρος της κουλτούρας του σχολείου, τότε αποφεύγονται οι συγκρούσεις και εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό ένα ήρεμο κλίμα ισορροπίας».*

Ωστόσο, υπήρχαν φυσικά και περιπτώσεις στις οποίες θα προτιμούσαν οι διευθυντές/ντριες να τις αποφύγουν, όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στα παρακάτω αποσπάσματα. Τα στοιχεία αυτά από την μια πλευρά προβάλλουν μια πλευρά της εκπαίδευσης που είναι ανθρώπινη, από την άλλη, όμως, σκιαγραφούν μια πραγματικότητα που αποτελεί πηγή προβληματισμού.

Δ3: *«Προτιμώ να μην υπάρχουν».*

Δ5: *«Αν είναι ελεγχόμενης έντασης, είναι σίγουρα φυσιολογικές, αλλά προτιμώ να μην υπάρχουν».*

Ερευνητικό ερώτημα 5

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι απαντήσεις σχετικά με το αν γνωρίζουν ή όχι τον όρο της Υβριδικής Ηγεσίας. Σε περίπτωση θετικής απάντησης ζητήθηκε να την περιγράψουν, ενώ σε περίπτωση αρνητικής απάντησης, κλήθηκαν να απαντήσουν με τις πρώτες λέξεις που σκέφτονται, όπως την αντιλαμβάνονται από τις γενικότερες γνώσεις που ήδη διαθέτουν.

Ο/η **Δ4** συγκεκριμένα απάντησε:

«Αν δεν κάνω λάθος, αναφέρεται σε διάφορα στυλ. Για παράδειγμα το παιδαγωγικό, το δομικό, το επιχειρηματικό και το συμμετοχικό».

Αντίθετα, ο/η **Δ10**: *«Δια ζώσης ηγεσία. Τεχνολογία. Εξ αποστάσεως ηγεσία. Πολυμεσικές τεχνικές. Πολυπαραγοντική ηγεσία».*

Δ6: *«Ομαδικότητα, επικοινωνία, παραγωγικότητα, εμπιστοσύνη και ενσυναίσθηση».*

Δ7: *«Διαφορετικότητα, προσαρμογή, εξέλιξη, συνεχείς μεταβολές».*

Ενδιαφέρουσα είναι και η απάντηση του/της **Δ3**:

«Αν γνωρίζω σωστά.....εγώ την αντιλαμβάνομαι ως ανάγκη διαχείρισης της νέας εργασιακής πραγματικότητας....η προσπάθεια να διαχειριστεί κανείς τις νέες προκλήσεις της εποχής....η διαχείριση της πανδημίας, η επιβολή εργασίας κατ'οίκον και η νέα εργασιακή ηθική που δημιουργήθηκε....όχι απαραίτητα για καλό....μας κάνει να προσαρμοζόμαστε σε μια νέα εποχή που τη χαρακτηρίζει μια αβεβαιότητα πρωτόγνωρη σε περιόδους μη πολέμου».

Δύο από τους ηγήτορες μίλησαν επηρεασμένοι από την ετυμολογία της λέξης.

Δ9: *«Νομίζω έχει να κάνει με κάτι μεικτό, όπως ένα φυτό που είναι υβρίδιο και είναι αποτέλεσμα συνένωσης δύο διαφορετικών πραγμάτων».*

Δ5: *«Σύνθεση αντιθέτων, προσωπική εξέλιξη αλλά ομαδικότητα, καινοτομία αλλά σύμφωνη με το πρόγραμμα σπουδών, έλεγχος αλλά με ελευθερία στις επιλογές».*

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν, διαφάνηκε ότι τρεις από τους ερωτώμενους δε γνώριζαν τον όρο. Οι **Δ1** και **Δ2** απάντησαν ότι δεν έχουν ξανακούσει τον όρο Υβριδική Ηγεσία, αλλά τους φέρνει στο μυαλό έννοιες, όπως *«ομαδικότητα, συνεργασία, πολυαρχία, πολυηγεσία, κατανόηση»*. Αντίθετα, ο **Δ8** απάντησε: *«Δε γνωρίζω τον όρο Υβριδική Ηγεσία. Ίσως είναι η εξ αποστάσεως ή η ψηφιακή».*

Ερευνητικό ερώτημα 6

Οι διευθυντές/ντρίες που αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνάς μας έχουν αρκετά χρόνια υπηρεσίας, όπως ήταν αναμενόμενο, λόγω της θέσης τους, καθώς, για να διατελέσει κάποιος διευθυντής/ντρία, κάτι τέτοιο αποτελεί βασική προϋπόθεση. Πιο συγκεκριμένα, οι τρεις από αυτούς βρίσκονται στον χώρο της εκπαίδευσης 16-20 χρόνια, ενώ οι υπόλοιποι επτά 21-30

χρόνια. Σε ό,τι αφορά τα χρόνια προϋπηρεσίας τους σε θέση ευθύνης, οι δύο υπηρετούν ως διευθυντές/ντρίες 3 και 4 χρόνια, ενώ οι 7 από αυτούς 5 χρόνια και ο ένας υπηρετεί ως διευθυντής/ντρία 6 χρόνια. Από τις απαντήσεις, οι οποίες δόθηκαν, δε φάνηκε να υπάρχουν διαφοροποιήσεις που να σχετίζονται με τα στοιχεία αυτά.

Στο θέμα του φύλου, η πλειοψηφία ήταν γυναίκες (7 συνολικά) και μόνο οι 3 στους 10 ήταν άντρες. Επίσης, και εδώ οι απαντήσεις που δόθηκαν δεν έδειξαν να διαφοροποιούνται σε σχέση με το φύλο των διευθυντών/ντριών. Αντιθέτως, στις απαντήσεις που δόθηκαν θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι είτε επρόκειτο για άνδρα είτε για γυναίκα, δε φάνηκε κάποια διαφορά σε σχέση με το φύλο. Σε ό,τι αφορά τη βαθμίδα εκπαίδευσης, δε διαπιστώθηκαν αξιόλογες διαφορές στους/στις διευθυντές/ντρίες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

7. Συζήτηση

7.1 Συζήτηση και ερμηνεία αποτελεσμάτων

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας, μετά από την παρουσίαση των δεδομένων στο προηγούμενο κεφάλαιο. Θα γίνει σύνδεση με τη βιβλιογραφία, η οποία προηγήθηκε στο θεωρητικό μέρος, και τα αποτελέσματα που έχουμε στην παρούσα έρευνα. Η συζήτηση αποσκοπεί στην εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την άσκηση Υβριδικής Ηγεσίας εκ μέρους των συνεντευξιαζόμενων ηγητόρων. Η παρουσίαση και η συζήτηση θα ακολουθήσουν την σειρά των ερωτήσεων, όπως αυτές ερωτήθηκαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων.

Ερευνητικό ερώτημα 1

Πιο συγκεκριμένα, σχετικά με την ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών, στην ανάλυση των Boe και Hognestad (2014) υποστηρίζεται ότι οι υβριδικοί ηγέτες την ενισχύουν, παρέχοντας καθοδήγηση στον επαγγελματικό τομέα, λειτουργώντας ως πρότυπα οι ίδιοι και κάνοντας πράξη τη θεωρία. Επιπλέον, στηρίζουν τις ζητούμενες διδακτικές πρακτικές. Το εύρημά τους επιβεβαιώνεται και στην παρούσα έρευνα, όπου διαπιστώθηκε ότι οι ερωτηθέντες ηγέτες νιώθουν υπεύθυνοι να διασφαλίσουν την ανάπτυξη των γνώσεων του προσωπικού τους που θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων του εκπαιδευτικού οργανισμού. Προσπαθούν να εμπνέουν τους συναδέλφους τους με τη στάση τους και την προτροπή τους για επιμόρφωση και δια βίου μάθηση, καθώς αυτό αρμόζει σε έναν υβριδικό ηγέτη, όπως ορίζεται από τους Boe και Hognestad (2014). Συνεπώς, προκύπτει ότι στην πλειοψηφία τους οι διευθυντές/ντρίες της έρευνάς μας λειτουργούν ως υβριδικοί ηγέτες.

Ερευνητικό ερώτημα 2

Στην έρευνα των Tonini, Burbules και Gunsalus (2016), τονίζεται η ανάγκη για ένα νέο μοντέλο Υβριδικής Ηγεσίας που θα ανταποκρίνεται της απαιτήσεις της παγκοσμιοποίησης και της πολυπολιτισμικότητας. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, οι ηγέτες καταφέρνουν να ισορροπήσουν τις ανάγκες τόσο της διοίκησης όσο και του διδακτικού προσωπικού σε αυτό

το νέο ποικιλόμορφο περιβάλλον. Και στην παρούσα έρευνα προκύπτει ότι οι ηγήτορες εξέφρασαν αίσθημα προσωπικής ευθύνης για τη δημιουργία κατάλληλου κλίματος που θα οδηγήσει τον εκπαιδευτικό οργανισμό, στον οποίο ηγούνται, στον δρόμο της εξέλιξης που επιτάσσει η σημερινή εποχή. Κατά συνέπεια, και οι ηγέτες της έρευνάς μας φαίνεται να λειτουργούν ως υβριδικοί ηγέτες.

Στα ευρήματα της έρευνας των Habiballah, Bibu και Doina (2021) για το υβριδικό μοντέλο της εκπαιδευτικής ηγεσίας, που προκύπτει με την εφαρμογή των ΤΠΕ, περιλαμβάνονται ορισμένες συνιστώσες για την υβριδικότητα, οι οποίες συγκλίνουν και με τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους ερωτηθέντες. Ο υβριδικός ηγέτης, όπως υποστηρίζουν, είναι γνωστικά επαρκής σε ό,τι αφορά τα ψηφιακά και διαδικτυακά περιβάλλοντα. Παρομοίως, και οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα θεωρούν τη χρήση της τεχνολογίας ως απαραίτητο εργαλείο και ως επιβεβλημένη σε έναν οργανισμό, όπως είναι το σχολείο. Και οι ερωτηθέντες της παρούσας έρευνας θεωρούν τον ψηφιακό γραμματισμό απαραίτητο για τη δημιουργία ενός πλαισίου επικοινωνίας, ανταλλαγής απόψεων και συνδιαμόρφωσης στρατηγικής για όλα τα θέματα που μπορεί να ανακύψουν. Φαίνεται, επομένως, ότι έχουν μάλλον ωριμάσει οι συνθήκες, ώστε και οι διευθυντές/ντρίες της έρευνάς μας να λειτουργούν πλέον ως υβριδικοί ηγέτες.

Ερευνητικό ερώτημα 3

Σε ένα ευρύ κομμάτι των ερωτήσεων, οι σχολικοί διευθυντές/ντρίες ερωτήθηκαν για θέματα που αφορούν την οργάνωση και τη διοίκηση των σχολικών τους μονάδων, ώστε να διαπιστωθεί εάν υιοθετούν χαρακτηριστικά Υβριδικής Ηγεσίας. Μέσα από τους απαντήσεις τους, διαπιστώθηκε ότι όντως λειτουργούν ως τέτοιοι, προσπαθώντας να συνδυάσουν με αρμονία το συναίσθημα και τη λογική, όπως αρμόζει σε έναν υβριδικό ηγέτη. Κινούνται διατηρώντας την ισορροπία που αρμόζει αναλόγως των περιστάσεων, ώστε να εφαρμοστεί, είτε το πρωτόκολλο και οι νόμοι, είτε η ανθρώπινη διάσταση μιας κατάστασης, είτε η κατάλληλη συνδυαστική προσαρμογή και των δύο, αποβλέποντας πάντα στην εύρυθμη λειτουργία του σχολικού οργανισμού. Δηλαδή, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι λειτουργούν κυρίως ως υβριδικοί ηγέτες. Αυτό συμβαίνει, διότι πιθανώς έχουν κατανοήσει

ότι οι τάσεις διοίκησης προσανατολίζονται σε αυτό τον τρόπο λειτουργίας, άσχετα αν την ασκούν ασύνειδα και δε γνωρίζουν τι είναι Υβριδική Ηγεσία.

Παράλληλα, τα ευρήματά μας συγκλίνουν με τα χαρακτηριστικά που αποδίδονται στον υβριδικό ηγέτη, ο οποίος τα συνδυάζει (Jolson & Comer, 1997) και τα οποία είναι ζωτικής σημασίας για μια αποτελεσματική ηγεσία (Sargent, 2007). Τα δύο αυτά στυλ λειτουργίας αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλοενισχύονται, καθιστώντας τον συνδυασμό τους ως τον αποτελεσματικότερο τρόπο για τη βέλτιστη άσκηση ηγεσίας (Young, 2013). Τα αποτελέσματα αυτά οδηγούν, συνεπώς, σε θετικό αποτέλεσμα σχετικά με τη λειτουργία των ηγετών της συνέντευξης ως υβριδικών.

Ερευνητικό ερώτημα 4

Η παρούσα έρευνα ανέδειξε, επίσης, μέσα από τις απαντήσεις των διευθυντών/ντριών, ότι η πλειοψηφία των ηγητόρων έχει συχνές συναντήσεις με το εκπαιδευτικό προσωπικό, κατά τις οποίες ενημερώνει για τα τεκταινόμενα στον εκπαιδευτικό οργανισμό, προσπαθώντας να χτίσει διαπροσωπικές σχέσεις με τους υφισταμένους και να καλύψει τις προσωπικές τους ανάγκες.

Σύμφωνα με έρευνες (Covey & Covey, 2020), ο υβριδικός ηγέτης ασχολείται με τη βελτίωση της απόδοσης της ομάδας και, ακόμη και όταν δεν υπάρχει άμεση ανταπόκριση, δεν παραιτείται, αλλά σε αντίθεση με τον παραδοσιακό ηγέτη, επιδιώκει να κατανοήσει τους λόγους που δεν αποδίδουν τα μέλη της ομάδας του. Πιστεύει ότι, μόνο εάν έχει πλήρη αντίληψη της κατάστασης, την οποία βιώνουν οι υφιστάμενοι στην επαγγελματική αλλά και στην προσωπική τους ζωή, θα μπορέσει να δημιουργήσει ευκαιρίες βελτίωσης και προόδου.

Και από την ανάλυση των συνεντεύξεων της έρευνας προέκυψε ότι οι ερωτηθέντες αναζητούν την αιτία που ο/η συνάδελφός τους δεν αποδίδει ή δε βελτιώνεται και προσπαθούν να δώσουν κίνητρα και να αναθέσουν αρμοδιότητες που θα τους ενδιέφεραν. Ψάχνουν να βρουν τα δυνατά σημεία κάθε μέλους της ομάδας τους και, μέσα από διεξοδική συζήτηση, παρέχουν κάθε είδους βοήθεια, συναισθηματική και πρακτική. Στις απαντήσεις τους οι ερωτηθέντες εξέφρασαν ότι προσπαθούν, όπως αρμόζει στον υβριδικό ηγέτη, να επικεντρωθούν στην αλλαγή της νοοτροπίας τους και της φιλοσοφίας τους, να κατανοήσουν

τυχόν λόγους που «επιβάλουν» αυτήν τη στάση και να βρουν λύσεις, ώστε να πάρουν από τον κάθε εκπαιδευτικό το μέγιστο θετικό που μπορεί να δώσει. Επομένως, θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι και οι διευθυντές/ντρίες της έρευνάς μας έχουν καταλάβει τη σημασία της βελτίωσης της απόδοσης της ομάδας και λειτουργούν κατά κύριο λόγο ως υβριδικοί ηγέτες.

Μέσα από τις απαντήσεις της έρευνάς μας, καταφαίνεται ότι οι διευθυντές/ντρίες μας ακολουθούν την γραμμή του υβριδικού ηγέτη, ο οποίος, σύμφωνα με έρευνα της Bourgeois (2006), παίζει καταλυτικό ρόλο στη διαμόρφωση της κουλτούρας του οργανισμού, του οποίου ηγείται. Όπως για τον υβριδικό ηγέτη η πορεία για την επίτευξη ενός αποτελέσματος είναι εξίσου σημαντική με το αποτέλεσμα, το ίδιο διαφάνηκε και από τις απαντήσεις που δόθηκαν, ότι δηλαδή λειτουργούν και οι ερωτηθέντες διευθυντές/ντρίες, μάλλον ως υβριδικοί ηγέτες.

Ένα ακόμη από τα στοιχεία που αναδύθηκαν στην παρούσα εργασία είναι το ζήτημα των αποτελεσμάτων και των ωφελειών κατά τη λήψη αποφάσεων. Κατά την Bourgeois (2006), ο υβριδικός ηγέτης νιώθει υπεύθυνος τόσο για τα βραχυπρόθεσμα όσο και για τα μακροπρόθεσμα οφέλη. Κάθε απόφασή του εξετάζεται σε σχέση με την επίδραση που θα ασκήσει στις μελλοντικές εξελίξεις του εκπαιδευτικού οργανισμού. Τα αποτελέσματα της έρευνάς μας επιβεβαίωσαν ότι και η πλειοψηφία των ερωτηθέντων μάλλον ασκεί Υβριδική Ηγεσία, καθώς προσβλέπει στο μέλλον που θα βοηθήσει στη εξέλιξη και προοπτική του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Επίσης, και κάποιοι από τους ερωτηθέντες, οι οποίοι, λόγω των έκτακτων συνθηκών που βίωσαν, προσβλέπουν σε ωφέλειες στο άμεσο μέλλον, διατηρούν τελικά τις ισορροπίες, στοχεύοντας παράλληλα σε μακροπρόθεσμα οφέλη. Θεωρούν ότι η επινοητικότητα, η διορατικότητα και η ευελιξία είναι τα ηγετικά χαρακτηριστικά του διευθυντή, τα οποία αποτελούν εχέγγυο για τον σωστό προγραμματισμό της λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Τα βραχυπρόθεσμα οφέλη, στο πλαίσιο της λήψης απόφασης, σύμφωνα με τις απαντήσεις τους, εγγυώνται την επίλυση των προβλημάτων, αλλά η έλλειψη διορατικότητας ή και η αποτελεσματικότητά τους θα πρέπει να εξετάζονται ενδελεχώς. Επομένως, ακόμη και αυτοί θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι, εν μέρει, μάλλον λειτουργούν με χαρακτηριστικά Υβριδικής Ηγεσίας.

Όπως υποστηρίζεται από την Bourgeois (2006), ο υβριδικός ηγέτης αναπτύσσεται τόσο ο ίδιος όσο και το δυναμικό της ομάδας του. Δημιουργεί ένα πλάνο εξέλιξης και ανάπτυξης για διαρκή μάθηση και βελτίωση. Κατά τον ίδιο τρόπο, και οι ηγέτες της έρευνας, λειτουργώντας με υβριδικά χαρακτηριστικά, θεωρούν ότι η επαγγελματική εξέλιξη αφορά όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας, διότι γίνονται φορείς αλλαγών και πολλαπλασιαστές νέων εξελίξεων στην εκπαίδευση. Η προσωπική εξέλιξη είναι εξίσου απαραίτητη, γιατί η πρόοδος οδηγεί σε επαγρύπνηση και προσαρμογή στις νέες τάσεις και απαιτήσεις της κάθε εποχής. Ο διευθυντής-ηγέτης, σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν, θα πρέπει να δίνει το καλό παράδειγμα στους συναδέλφους, όσον αφορά την εργατικότητα και τη μεθοδικότητα στα καθήκοντά του και την προσωπική του εξέλιξη. Διαφαίνεται, επομένως, ότι οι διευθυντές/ντρίες του δείγματός μας λειτουργούν κυρίως ως υβριδικοί ηγέτες, αποκαλύπτοντας ότι αφογκράζονται τα σύγχρονα δεδομένα και τις τρέχουσες εξελίξεις σε κάθε επίπεδο.

Σε ό,τι αφορά το κομμάτι τις εξέλιξης και προοπτικής του εκπαιδευτικού οργανισμού, από τις απαντήσεις που δόθηκαν αναδείχθηκε ότι η πλειοψηφία των ηγητόρων τις ενθαρρύνει, τις καθοδηγεί και δίνει το παράδειγμα, κάνοντας πράξη τη θεωρία και υποστηρίζοντας, παράλληλα, τις κατάλληλες διδακτικές πρακτικές. Επομένως, καθίσταται προφανές ότι και οι ηγέτες της έρευνας μας ανταποκρίνονται θετικά ως υβριδικοί ηγέτες.

Μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση (Bourgeois, 2006. Bennis, 2007. Kotter, 2007) και τη μελέτη των απόψεων και των εμπειριών των συμμετεχόντων και των συμμετεχουσών στην παρούσα διπλωματική εργασία, συμπεραίνεται πόσο σημαντική πρόκληση για την άσκηση ηγεσίας αποτελεί το ζήτημα όπως αλλαγής. Όπως αναφέρθηκε και στο θεωρητικό μέρος, ο παραδοσιακός ηγέτης προτιμά να αποφεύγει την αλλαγή, ενώ ο υβριδικός ηγέτης, όπως και οι ερωτηθέντες ηγέτες στην πλειοψηφία τους, την ενθαρρύνουν ως μία κινητήρια δύναμη που θα οδηγήσει σε νέες ευκαιρίες, με άμεσο στόχο την εύρυθμη πορεία τόσο της εκπαιδευτικής όσο και της διοικητικής της λειτουργίας. Συνεπώς, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι και οι διευθυντές/ντρίες της έρευνάς μας κατά βάση υιοθετούν αυτά τα χαρακτηριστικά της Υβριδικής Ηγεσίας, αποκαλύπτοντας ότι μάλλον δε φοβούνται τις προκλήσεις της όποιας αλλαγής χρειαστεί να γίνει.

Όπως υποστηρίζεται από την Bourgeois (2006), ο υβριδικός ηγέτης θεωρεί τη σύγκρουση ως κάτι το δημιουργικό. Και από την παρούσα έρευνα προκύπτει πως η πλειοψηφία των διευθυντών/ντριών πιστεύει για την σύγκρουση ότι συμβάλλει θετικά στην εξέλιξη και τη λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας. Οι ίδιοι θεωρούν ότι από την σύγκρουση φωτίζονται νέες πλευρές των ζητημάτων που προκύπτουν και, στη συνέχεια, αναδύεται μέσω ανασύνθεσης κάτι πολύπλευρο και ταυτόχρονα λειτουργικό. Για τους ερωτηθέντες, όπως και για τον υβριδικό ηγέτη, οι συγκρούσεις είναι παράγοντας εξέλιξης. Από τις απαντήσεις τους αναδείχθηκε ότι θεωρούν πως, όταν οι εκπαιδευτικοί συνειδητοποιήσουν ότι αποτελούν μέρος της κουλτούρας του σχολείου, θα αποφεύγονται οι συγκρούσεις και θα εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό κλίμα ισορροπίας. Οι απόψεις τους, δηλαδή, μάλλον συγκλίνουν με αυτές του υβριδικού ηγέτη, δείχνοντας να έχουν κατανοήσει ότι η κουλτούρα του σχολείου αποτελεί κλειδί στην αποφυγή συγκρούσεων.

Ερευνητικό ερώτημα 5

Μέσα από τις απαντήσεις που δόθηκαν για τον ορισμό της Υβριδικής Ηγεσίας, καθίσταται σαφές ότι στην πλειοψηφία τους οι διευθυντές/ντριες αντιλαμβάνονται τις έννοιες που περιλαμβάνονται στον ορισμό της Υβριδικής Ηγεσίας και, παρόλο που δεν έχουν ξεκάθαρη αποτύπωση της Υβριδικής Ηγεσίας, την αντιλαμβάνονται ως κάτι θετικό, περιγράφοντάς την με λέξεις που αποδίδουν καίρια και περιλαμβάνουν αποτελεσματικές πρακτικές, φανερώνοντας ότι μάλλον έχουν αντιληφθεί τη σημασία και τα βασικά χαρακτηριστικά της, άσχετα αν δεν τη γνωρίζουν ως όρο ή έννοια.

Ερευνητικό ερώτημα 6

Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων διευθυντών/ντριών δεν υπήρξαν διαφοροποιήσεις, οι οποίες να φέρνουν στην επιφάνεια επιρροή από τα χρόνια υπηρεσίας ή να αντικατοπτρίζουν το φύλο του εκάστοτε διευθυντή/ντριας ή τη βαθμίδα εκπαίδευσης στην οποία ανήκει, είτε δηλαδή αυτή είναι Πρωτοβάθμια είτε Δευτεροβάθμια. Θα μπορούσαμε, επομένως, να ισχυριστούμε ότι δεν αποτελούν στοιχεία ζωτικής σημασίας, ώστε να εξεταστούν ιδιαίτερα ή να αποτελέσουν σημαντικό σημείο συζήτησης, σε σχέση με το αν επηρεάζουν το πόσο υβριδικός ή όχι είναι ένας σχολικός ηγέτης.

7.2 Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία διερευνήθηκαν οι στάσεις και αντιλήψεις διευθυντών/ντριών σχολείων, ώστε να διαπιστωθεί εάν οι τελευταίοι ασκούν Υβριδική Ηγεσία και σε ποιον βαθμό. Σύμφωνα, επομένως, με όσα προηγήθηκαν σχετικά με τις καταγραφές και τις αναλύσεις των απόψεων των συμμετεχόντων στην έρευνα, θα μπορούσαμε να προχωρήσουμε στις παρακάτω διαπιστώσεις.

Ερευνητικό ερώτημα 1

Αρχικά, σε ό,τι αφορά το ερευνητικό ερώτημα 1, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ο υβριδικός ηγέτης ενθαρρύνει την ανάπτυξη των γνώσεων των εκπαιδευτικών του, παρέχοντας επαγγελματική καθοδήγηση, εμπνέοντας με το παράδειγμά του και καθοδηγώντας προς τις κατάλληλες διδακτικές πρακτικές (Boe & Hognestad, 2014). Και στο δείγμα της έρευνάς μας, συγκεκριμένα, διαπιστώνουμε ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ενθαρρύνει, καθοδηγεί, εμπνέει και προτρέπει τους συναδέλφους του για βελτίωση, εξέλιξη και επιμορφώσεις, ακολουθώντας την πρακτική του υβριδικού ηγέτη. Μπορούμε να ισχυριστούμε δηλαδή, ότι και οι διευθυντές/ντριες μας λειτουργούν ως υβριδικοί ηγέτες, καθώς ακολουθούν τις ανάλογες πρακτικές.

Ερευνητικό ερώτημα 2

Το δεύτερο αντικείμενο έρευνας της παρούσας εργασίας σχετίζεται με το υβριδικό μοντέλο ηγεσίας, ως απάντηση για την άσκηση ηγεσίας σε ένα εξαιρετικά ποικιλόμορφο πολυπολιτισμικό περιβάλλον παγκοσμιοποίησης (Tonini, Burbules & Gunsalus, 2016) και εφαρμογής νέων τεχνολογιών (Habiballah, Bibu & Doina, 2021). Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, η πλειοψηφία των διευθυντών/ντριών μπορούμε να συμπεράνουμε ότι έχει υιοθετήσει, κατά την άσκηση ηγεσίας, μια προσέγγιση που τους καθιστά υβριδικούς ηγέτες. Οι διευθυντές/ντριες μας προσαρμόζονται ταχύτατα στις εξελίξεις, διατηρούν την πρέπουσα ισορροπία, ώστε να ανταποκριθούν στις ανάγκες τόσο της διοίκησης όσο και του διδακτικού τους προσωπικού, και είναι γνωστικά επαρκείς σε ό,τι αφορά τα ψηφιακά και διαδικτυακά περιβάλλοντα. Συμπεραίνουμε, επομένως ότι ακολουθούν τα χαρακτηριστικά των υβριδικών ηγετών στα ζητήματα αυτά.

Ερευνητικό ερώτημα 3

Στην έρευνά μας προσπαθήσαμε να διαπιστώσουμε τα χαρακτηριστικά του τρόπου λειτουργίας των ηγετών μας, εάν δηλαδή οι διευθυντές/ντρίες μας λειτουργούν με βάση το συναίσθημα ή με βάση τη λογική και τους νόμους. Καθώς ο υβριδικός ηγέτης συνδυάζει τα αρσενικά και τα θηλυκά χαρακτηριστικά προσωπικότητας για μία αποτελεσματική ηγεσία (Sargent, 2007; Bourgeois, 2006; Young, 2013), ήταν πολύ σημαντική η διαπίστωση, στην οποία κατέληξε η έρευνά μας, ότι δηλαδή το σύνολο σχεδόν των διευθυντών/ντριών μας δήλωσε ότι καταλήγει να συνδυάζει ισορροπημένα και αναλόγως την κατάσταση αυτά τα χαρακτηριστικά, ασκώντας ουσιαστικά Υβριδική Ηγεσία.

Ερευνητικό ερώτημα 4

Στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα προσπαθήσαμε να διερευνήσουμε ζητήματα που αφορούν την απόδοση της ομάδας, τη διαμόρφωση κουλτούρας, τη λήψη αποφάσεων, την εξέλιξη, την αλλαγή καθώς και τη διαχείριση συγκρούσεων. Τα θέματα αυτά και η αντιμετώπισή τους είναι καθοριστικής σημασίας. Ήταν σημαντικό να διερευνηθεί εάν οι διευθυντές/ντρίες μας λειτουργούν ως παραδοσιακοί ή ως υβριδικοί ηγέτες. Πράγματι, διαπιστώθηκε ότι, όπως επιτάσσουν οι ανάγκες της εποχής, οι διευθυντές/ντρίες μας οδηγούνται έστω και ανεπίγνωστα σε μια υβριδική άσκηση ηγεσίας.

Επιπρόσθετα, ο υβριδικός ηγέτης, όπως και οι ηγέτες της έρευνάς μας, ασχολείται δυναμικά με τους υφισταμένους του, προκειμένου να βελτιώσει την απόδοσή του. Δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον για τα ζητήματα που τους αφορούν και επεμβαίνει δραστικά, ώστε να οδηγηθούν όλοι στο επιθυμητό αποτέλεσμα (Covey & Covey, 2020; Collins, 2009). Με καταλυτικό τρόπο διαμορφώνει την κουλτούρα του εκπαιδευτικού του οργανισμού, χτίζοντας διαπροσωπικές σχέσεις με την ομάδα του και στοχεύει τόσο σε βραχυπρόθεσμα όσο και σε μακροπρόθεσμα οφέλη (Bourgeois, 2006). Ο αγώνας του για μάθηση, εξέλιξη και βελτίωση είναι διαρκής, ενώ και τα ζητήματα της αλλαγής και των συγκρούσεων αποτελούν μία πρόκληση που αντιμετωπίζει δυναμικά (Bourgeois, 2006). Με μία σειρά από ανάλογες ερωτήσεις επιχειρήθηκε να διερευνηθούν οι απόψεις των ερωτηθέντων για τα ζητήματα αυτά. Πράγματι, αποτελεί αξιόλογο συμπέρασμα ότι, μέσα από τις απαντήσεις που δόθηκαν,

προέκυψε ότι στο δείγμα μας οι διευθυντές/ντρίες λειτουργούν σε μεγάλο βαθμό ως υβριδικοί ηγέτες.

Ερευνητικό ερώτημα 5

Στην τελευταία ερώτηση της συνέντευξης, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν εάν γνωρίζουν ή όχι την έννοια της Υβριδικής Ηγεσίας. Είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον να διαπιστωθεί εάν υπάρχει θεωρητική βάση στον τρόπο που λειτουργούν ή εάν λειτουργούν ως υβριδικοί ηγέτες ανεπίγνωστα και μόνο, διότι οι επικρατούσες συνθήκες είναι τέτοιες, ώστε να αποτελεί η Υβριδική Ηγεσία έναν μονόδρομο, στον οποίο οδηγούμαστε. Πράγματι, οι περισσότερες απαντήσεις οδηγούν στο συμπέρασμα ότι έχουν όντως ωριμάσει οι συνθήκες και οδηγούμαστε σε μια υβριδική θεώρηση της ηγεσίας, παρόλο που ως έννοια είναι τελικά αρκετά άγνωστη στους διευθυντές/ντρίες, τουλάχιστον του δείγματός μας.

Ερευνητικό ερώτημα 6

Σχετικά με το φύλο και τα χρόνια υπηρεσίας, δε βρέθηκαν σημαντικά πορίσματα, καθώς δεν υπάρχουν ανάλογες έρευνες, όπου να στηριζόμαστε θεωρητικά. Σίγουρα, η εμπειρία που συνεπάγονται τα πολλά χρόνια υπηρεσίας είτε στην Πρωτοβάθμια είτε στην Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, δεν μπορεί να παραμερισθεί ως μη σημαντική, καθώς είναι αυτή που οδηγεί τους ηγέτες στις κατάλληλες θεωρήσεις των πραγμάτων. Παρόλα αυτά, η έλλειψη αντίστοιχων ερευνών δεν μπορεί να μας οδηγήσει σε ασφαλή συμπεράσματα.

Συνοπτικό συμπέρασμα

Συνολικά και με βάση όλα τα παραπάνω, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι, παρά τους περιορισμούς της έρευνάς μας, οι διευθυντές/ντρίες του δείγματός μας λειτουργούν μερικώς ως υβριδικοί ηγέτες, αν και δε γνωρίζουν θεωρητικά την έννοια της Υβριδικής Ηγεσίας. Οι αρχές και οι πρακτικές της Υβριδικής Ηγεσίας τους είναι άγνωστες σε θεωρητικό πεδίο, αν και φαίνεται να αποτελούν απάντηση στις επιτακτικές ανάγκες των σύγχρονων εκπαιδευτικών οργανισμών.

Επομένως, μπορούμε να υποθέσουμε ότι μία συνειδητοποιημένη προσέγγιση της Υβριδικής Ηγεσίας θα επιφέρει πολλαπλά οφέλη. Ασκώντας εμπειρικά άλλοτε σε μεγαλύτερο και

άλλοτε σε μικρότερο βαθμό την Υβριδική Ηγεσία, μπορούμε να συμπεράνουμε με ασφάλεια ότι, εάν μελετήσουν σε βάθος τα θεωρητικά μοντέλα της Υβριδικής Ηγεσίας, θα την ασκήσουν με εμφανώς ποιοτικότερα χαρακτηριστικά. Το γεγονός αυτό καθιστά την έρευνά μας ιδιαίτερα σημαντική, διότι μία θεωρητική προσέγγιση του ζητήματος θα βοηθήσει σε μια αποτελεσματικότερη άσκηση ηγεσίας.

7.3 Προτάσεις

Η παρούσα έρευνα υλοποιήθηκε με ένα μικρό αριθμό συμμετεχόντων και συμμετεχουσών και για αυτό τα ευρήματα της είναι δύσκολο να γενικευτούν. Θα μπορούσε να υλοποιηθεί νέα έρευνα με μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων και συμμετεχουσών, για να μπορούν τα ευρήματα να γενικευτούν με μεγαλύτερη αξιοπιστία. Τέλος, σε μεγαλύτερη έρευνα θα μπορούσε το δείγμα να προέρχεται από περισσότερες της μιας, γεωγραφικά περιοχής, προσφέροντας ακόμα μεγαλύτερη αξιοπιστία και εγκυρότητα στην έρευνα.

Επιπλέον, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας μπορούν να αξιοποιηθούν ως έναυσμα μιας μελλοντικής ποσοτικής έρευνας. Επίσης, το θέμα που συζητείται στην παρούσα εργασία σχετικά με την Υβριδική Ηγεσία, σε ανάλογη έρευνα θα μπορούσε να εστιάσει στις διαφορές της με τα διάφορα άλλα είδη ηγεσίας.

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

Επιπρόσθετα, η εξέταση της σχέσης της αποτελεσματικότητας των υβριδικών διευθυντών/ντριών με την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας αποτελεί ενδιαφέρον θέμα έρευνας. 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, και στο μέλλον, μπορεί να προσδώσει χρήσιμες προοπτικές για επιμορφώσεις και εκπαιδευτικά σεμινάρια.

Βιβλιογραφία

- Andersson, T. (2012). Normative identity processes in managers' personal development training. *Personnel review*, 41(5), <http://dx.doi.org/10.1108/00483481211249111>
- Barnes, J. C., & Forde, D. R. (Eds.). (2021). The Encyclopedia of Research Methods in Criminology and Criminal Justice, 2 Volume Set.
- Beauchamp, G., Hulme, M., Clarke, L., Hamilton, L., & Harvey, J. A. (2021). 'People miss people': A study of school leadership and management in the four nations of the United Kingdom in the early stage of the COVID-19 pandemic. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 375–392. <https://doi.org/10.1177/1741143220987841>
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62(1), 2–5. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.2>
- Bilbeisi, K. M., & Minsky, B. (2014). Teaching Online Versus Teaching hybrid and in class. *International Journal for Innovation Education and Research*, 2(9), 1–9. <https://doi.org/10.31686/ijer.vol2.iss9.231>
- Boe, M., & Hognestad, K. (2014). Knowledge development through hybrid leadership practices. Ανακτήθηκε από <https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/handle/11250/2438221>
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251-269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
- Bolden, R. & Petrov, G. (2014). Hybrid Configurations of Leadership in Higher Education Employer Engagement. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 36(1). DOI:[10.1080/1360080X.2014.916465](https://doi.org/10.1080/1360080X.2014.916465)
- Bourgeois, T. (2006). The challenge of changing values, beliefs, and expectations. *Leader to Leader*, 2006(42), 7-10. <https://doi.org/10.1002/ltl.200>
- Bourgeois, T. (2006). *The hybrid leader: Blending the best of the male and female leadership styles*. Winchester, VA: Oakhill Press.
- Bush, T., & Glover, D.C. (2003). *School leadership : concepts and evidence*. Ανακτήθηκε από https://www.researchgate.net/publication/252485640_School_Leadership_Concepts_and_Evidence
- Bush, T., (2008). From management to Leadership. *Educational Management and Leadership*, 36(2), 271-288. <https://doi.org/10.1177/1741143207087777>
- Cardno, C., & Youngs, H. (2013). Leadership Development for Experienced New Zealand Principals Perceptions of Effectiveness. *Educational*

- Management Administration & Leadership*, 41(3), 256-271.
<https://doi.org/10.1177%2F1741143212474808>
- Carreon, J. R. (2018). Facebook as integrated blended learning tool in technology and livelihood education exploratory. *International Journal of Educational Technology*, 5(2), 19-25. Ανακτήθηκε από [https://www.researchgate.net/publication/340929696_ISSN_2476-0730 - Facebook as Integrated Blended Learning Tool in Technology and Livelihood Education Exploratory - PDF File](https://www.researchgate.net/publication/340929696_ISSN_2476-0730_-_Facebook_as_Integrated_Blended_Learning_Tool_in_Technology_and_Livelihood_Education_Exploratory_-_PDF_File)
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.331>
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian journal of social psychology*, 7(1), 89-117. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2004.00137.x>
- Chrisman, V. (2005). How schools sustain success. *Educational leadership*, 62 (5), 16-20. Ανακτήθηκε στις 11 Αυγούστου 2022 από <https://www.ascd.org/el/articles/how-schools-sustain-success>
- Claes, M. T. (1999). Women, men and management styles. *Int'l Lab. Rev.*, 138, 431. <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/intlr138&div=41&id=&page=>
- Coffeng, T., van Steenbergen, E. F., de Vries, F., Steffens, N. K., & Ellemers, N. (2021). Reflective and decisive supervision: The role of participative leadership and team climate in joint decision-making. *Regulation & Governance*. <https://doi.org/10.1111/rego.12449>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Collins, J. (2009). *Good to Great-(Why some companies make the leap and others don't)*. <https://doi.org/10.1177%2F0974173920090719>
- Conger, J. A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 107-121
- Covey, S. R., & Covey, S. (2020). *The 7 habits of highly effective people*. Simon & Schuster.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. (2018). *Research design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (Fifth ed.). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Crevani, L. (2011). *Clearing for Action, Leadership as a relational phenomenon*. Stockholm: Universitetsservice. Ανακτήθηκε από [https://www.researchgate.net/publication/277033277_Clearing for Action Leadership as a Relational Phenomenon](https://www.researchgate.net/publication/277033277_Clearing_for_Action_Leadership_as_a_Relational_Phenomenon)

- Croft, C. (2016). A new approach to hybrid leadership development. In: Ferlie, E. and Boch Waldorff, S. and Reff Pedersen, A. & Fitzgerald, L. and Lewis, P. G., (eds.). *Managing change: From health policy to practice. Organizational behaviour in health care series*. London: Palgrave Macmillan. pp. 170-185. <http://www.worldcat.org/oclc/972948665>
- Day, C. (2014). Resilient principals in challenging schools: the courage and costs of conviction. *Teachers and Teaching*, 20(5). 638–654. <https://doi.org/10.1080/13540602.2014.937959>
- Day, C., & Sammons, P. (2013). *Successful leadership: A review of the international literature*. Education Trust. 60 Queens Road, Reading, RG1 4BS, England. Ανακτήθηκε στις 10 Αυγούστου 2022 από <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED546806.pdf>
- Dellermann D., Calma A., Lipusch N., Weber T., Weigel S. & Ebel P. (2019). *The future of human-ai collaboration: a taxonomy of design knowledge for hybrid intelligence systems*. In: Hawaii international conference on system sciences (HICSS). Hawaii, USA. <http://dx.doi.org/10.24251/HICSS.2019.034>
- Dellermann, D., Ebel, P., Söllner, M., & Leimeister, J. M. (2019). Hybrid intelligence. *Business & Information Systems Engineering*, 61(5), 637-643. <https://doi.org/10.1007/s12599-019-00595-2>
- Duke, D. (2004). Turnaround principal: high-stakes leadership. *Principal*, 84 (1), 13-23. Ανακτήθηκε στις 11 Αυγούστου 2022 από <https://eric.ed.gov/?id=EJ693848>
- Eurydice. (2013). Key data on teachers and school leaders in Europe 2013 Edition. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Ανακτήθηκε στις 29 Απριλίου 2022 από <https://eur-lex.europa.eu/legal-con- tent/EL/TXT/?uri=celex%3A32013R1288>
- Farh, J. L., Cheng, B. S., Chou, L. F. & Chu, X. P. (2006). “Authority and benevolence: employees’ responses to paternalistic leadership in China,” in *China’s Domestic Private Firms: Multidisciplinary Perspectives on Management and Performance*, eds A. S. Tsui, Y. Bian, and L. Cheng, (New York, NY: M.E. Sharpe), 230–260. <https://hdl.handle.net/1783.1/12929>
- Ferlie, E., Fitzgerald, L.M., Wood, M., & Hawkins, C. (2005). The Nonspread of Innovations: the Mediating Role of Professionals. *Academy of Management Journal*, 48, 117-134. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.15993150>
- Ferdig, R., Cavanaugh, C., & Freidhoff, J. (2012). *Lessons learned from blended programs: Experiences and recommendations from the field*. Vienna. VA: iNACOL. Ανακτήθηκε από https://www.academia.edu/32992673/Research_into_K_12_Online_and_Blended_Learning

- Gao, L., Janssen, O., Shi, K. (2011). Leader Trust and Employee Voice: The Moderating Role of Empowering Leader Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22, 787-798. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.015>
- Goldsworthy, R., & Coyle, A. (2001). Practitioners' accounts of religious and spiritual dimensions in bereavement therapy. *Counselling Psychology Quarterly*, 14 (3), 183-202.
- Goolsby, J.R., Lagace R. R. & Boorum, M. L. (1992). Psychological Adaptiveness and Sales Performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12(2), 51-66. <https://doi.org/10.1080/08853134.1992.10753907>
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 141-158. <https://doi.org/10.1108/09578230810863235>
- Hallinger, P., & Heck, R.H. (2002). What Do You Call People With Visions? The Role of Vision, Mission and Goals in School Leadership and Improvement. In: , *et al.* Second International Handbook of Educational Leadership and Administration. *Springer International Handbooks of Education*, 8. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-010-0375-9_2
- Harris , A., & Jones, M. (2020). COVID 19 – school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243-247. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Harris, A. (2020). COVID-19 – school leadership in crisis?. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 321-326. <https://doi.org/10.1108/JPCC-06-2020-0045>
- Haslam, A., Reicher, S. & Platow, M. (2020) *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*. Oxon: Routledge.
- Hodges, C., Moore, S., Lockee, B., Trust, T., & Bond, A. (2020). The difference between emergency remote teaching and online learning. *Educause review*, 27, 1-12.
- Hogg, M. A., van Knippenberg, D., & Rast, D. E. III. (2012). Intergroup leadership in organizations: Leading across group and organizational boundaries. *The Academy of Management Review*, 37(2), 232–255. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0221>
- Ιωσηφίδης, Θ. (2003). *Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική.
- Jolson, M. A., & Comer, L. B. (1997). The Use of Instrumental and Expressive Personality Traits as Indicators of a Salesperson's Behavior. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(1), 29–43. <http://www.jstor.org/stable/40471652>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan. London.

- Karin, H. & Marit, B. (2014). Knowledge Development through Hybrid Leadership Practices. *Tidsskrift for Nordisk Barnehageforskning*, 8. DOI:[10.7577/nbf.492](https://doi.org/10.7577/nbf.492)
- Καλογιάννη, Δ. (2014). *Η σχολική ηγεσία και η επαγγελματική της ανάπτυξη στο σύγχρονο περιβάλλον- Διεθνείς εξελίξεις, παρεχόμενα προγράμματα και στοιχεία ποιότητας*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Καστράνη, Θ. (2012). *Φύλο, ψυχική οδύνη και συμβουλευτική διαδικασία: μία ερμηνευτική φαινομενολογική ανάλυση της εμπειρίας γυναικών από τη θεραπευτική σχέση*. Διδακτορική διατριβή. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Φιλοσοφική Σχολή - Τμήμα Ψυχολογίας
- Κατσαρός, Ι. (2008). Αποκέντρωση και αποσυγκέντρωση: Κριτική θεώρηση του γενικού πλαισίου και των σχετικών τάσεων στο χώρο της εκπαίδευσης. *Επιστημονικό βήμα*, 9
- Korabik, K. (1990). Androgyny and leadership style. *Journal of Business Ethics*, 9(4), 283-292. <http://dx.doi.org/10.1007/BF00380328>
- Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. In *Museum Management and Marketing* (pp. 20-29). Routledge. Ανακτήθηκε από <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/2134648895/2134648895.pdf>
- Kraidy, M. (2005) *Hybridity, or the Cultural Logic of Globalization*. Philadelphia: Temple University. Press.
- Leithwood, K.A. & Jantzi, D. (2005). A Review of Transformational School Leadership Research 1996-2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177-199. <https://doi.org/10.1080/15700760500244769>
- Leithwood, K.A., & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success, Temple University. Ανακτήθηκε στις 6 Αυγούστου 2022 από [What we know about SchoolLeadership.pdf](https://www.leadershipresearch.org/what-we-know-about-school-leadership.pdf)
- Martyn, M. (2003). The hybrid Online Model: Good practice. *Educause Quarterly*, 26(1), 18-23. *Educause Quarterly*, 26(1), 18-23. <https://www.learntechlib.org/p/95304/>
- McGonagill, G., & Doerffer, T. (2010). *Leadership and Web 2.0: The Leadership Implications of the Evolving Web* (pp. 1-150). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. http://mcgonagill-consulting.com/download/Leadership_and_Web_2.0.pdf
- Memişoğlu, S. P. (2003). Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider ve Yöneticilere Duyulan Gereksinim. *AİBU Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 87-97. Όπως αναφ. στο Şenses, B. & Temoçin, P. (2016). An Interdisciplinary Study: Quantum Leadership and Hybrid Leadership σελ. 548. <https://www.springerprofessional.de/en/an-interdisciplinary-study-quantum-leadership-and-hybrid-leaders/15553380>
- MER. (2011). *Framework Plan for the Content and Tasks of kindergartens*. Oslo: Ministry of Education and Research Retrieved from

http://www.udir.no/Upload/barnebage/Rammeplan/Framework_Plan_for_the_Content_and_T

- Moravec, H. (1988). *Mind children: The future of robot and human intelligence*. Harvard University Press.
- Μπαντές, Δ. (2019). *Διοίκηση και ηγεσία στους δημόσιους οργανισμούς: Η περίπτωση της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Μεταπτυχιακή διατριβή. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων (MET) Ανακτήθηκε στις 28-7-2022 από το [Αποθετήριο Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου \(Repository of the Open University of Cyprus\)](#)
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Πειραιάς. Εκδόσεις Μπένου.
- Nazir, B., Soomro, S.A., Dr Ahmad, H.M. & Dr Waheed, A. (2014). Hybrid leadership and Employees Capacity building. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 5(12), 35-43. Ανακτήθηκε στις 10 Ιουνίου 2022 από <https://www.citefactor.org/article/citation/40965/Hybrid%20leadership%20and%20Employees%20Capacity%20building>
- Netolicky, D.M. (2020). School leadership during a pandemic: navigating tensions. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 391-395. <https://doi.org/10.1108/JPC-05-2020-0017>
- Παρασκευοπούλου-Κόλλια, Ε.Α. (2008). *Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις. Ανοιχτή εκπαίδευση: το περιοδικό για την Ανοιχτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση και την Εκπαιδευτική Τεχνολογία*, 4(1). Ανακτήθηκε στις 15 Μαρτίου 2022 από <https://doi.org/10.12681/jode.9726>
- Park, D. (1997). Androgynous leadership style: an integration rather than a polarization. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(3), 166-171. <https://doi.org/10.1108/01437739710168643>
- Pont, B. (2020). A literature review of school leadership policy reforms. *European Journal of Education*, 55(2), 154-168. <https://doi.org/10.1111/ejed.12398>
- Prabowo, S.I., Hufad, A., Tarsidi, D., & Aprilia, I.D. (2019). Hybrid Learning for Education Inclusion. *Proceedings of the 2nd International Conference on Educational Sciences (ICES 2018)*. DOI:[10.2991/ICES-18.2019.41](https://doi.org/10.2991/ICES-18.2019.41)
- Reich, R. B. (2000). Your job is change. *Fast Company*, 39, 140-60. Ανακτήθηκε στις 24 Αυγούστου 2022 από <http://darkhorsestrategies.com/resources/YourJobIsChange.pdf>
- Richard, P., Devinney, T., Yip, G. & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35, 718-804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Robinson, V., Hohepa, M. & Lloyd, C. (2009) *School leadership and student outcomes: identifying what works and why*. Best Evidence Syntheses

- Iteration (BES). New Zealand: Ministry of Education. Ανακτήθηκε στις 9 Αυγούστου 2022 από <http://www.educationcounts.govt.nz/publications/series/2515/60169/60170>
- Sargent, A. G. (2007). *Training Men and Women for Androgynous Behaviors in Organizations*. *Group & Organization Management*. <https://doi.org/10.1177%2F105960118100600306>
- Schuh, S. C., Zhang, X.-a., & Tian, P. (2013). For the good or the bad? Interactive effects of transformational leadership with moral and authoritarian leadership behaviors. *Journal of business ethics*, 116(3), 629- 640. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1486-0>
- Schleicher, A. (2020). International education and Covid-19 – insights from TALIS. *Teacher*. Ανακτήθηκε στις 25 Ιουλίου 2022 από https://www.teachermagazine.com/au_en/articles/international-education-and-covid-19-insights-from-talis
- Şenses, B. & Temoçin, P. (2016). An Interdisciplinary Study: Quantum Leadership and Hybrid Leadership. Στο Erçetin Ş. Ş. (ed.) *Chaos, Complexity and Leadership* (547-571). Springer Proceedings in Complexity. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64554-4_39
- Shabbir, M.A., Ishtiaq, Z., & Zia-ud-din, M. (2017). The Impact of Hybrid leadership on Employee performance in Textile Sector of Pakistan. *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7, 359-374. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i4/2815>
- Smith, J. A., & Eatough, V. (2007). Interpretative phenomenological analysis. In E. Lyons & A. Coyle (Eds.), *Analysing qualitative data in psychology* (pp. 35-50). Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446207536.d10>
- Smith, L., & Riley, D. (2012). School leadership in times of crisis. *School Leadership & Management*, 32(1), 57-71. <https://doi.org/10.1080/13632434.2011.614941>
- Spillane, J.P. & Louis, K.S. (2002). School improvement process and practices: professional learning for building instructional capacity. In: J. Murphy (ed.) *The educational leadership challenge: redefining leadership for the 21st century*, pp. 83-104. Chicago: University of Chicago Press. <https://doi.org/10.1177%2F016146810210400905>
- Tang, K.N. (2019). Leadership Styles and Organizational Effectiveness. In: *Leadership and Change Management*. SpringerBriefs in Business. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-13-8902-3_2
- Tian, Q. (2013). *Hybrid leadership: a study of the leadership (roles and characteristics) of nine Chinese university presidents with U.S. experiences*. Ανακτήθηκε από <http://hdl.handle.net/2142/44354>

- Tonini, D.C., Burbules, N.C. & Gunsalus, C. K. (2016). New Models of Hybrid Leadership in Global Higher Education. *Educational Considerations*, 43(3). <https://doi.org/10.4148/0146-9282.1019>
- Τσόγκα, Σ. (2018). *Ηλεκτρονική ηγεσία (e-leadership) και εκπαιδευτικά αποτελέσματα της ένταξης των ΤΠΕ στα σχολεία: Μελέτη των απόψεων των διευθυντών/ντριών στο νομό Κορινθίας*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Ανακτήθηκε στις 5 Αυγούστου 2022 <http://amitos.library.uop.gr/xmlui/handle/123456789/5198>
- UNESCO. (2020). Crisis-sensitive educational planning. *UNESCO COVID-19 Education Response Education Sector issue notes*, (2.4). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373272>
- Young, M. (2013). Overcoming the crisis in curriculum theory: a knowledge-based approach. *Journal of Curriculum Studies*, 45(2), 101-118. DOI: [10.1080/00220272.2013.764505](https://doi.org/10.1080/00220272.2013.764505)
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International. Ανακτήθηκε στις 5 Αυγούστου από <http://www.mim.ac.mw/books/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf.No1fvHJjqGHg1RgmjuyjD0oYNhx7MNeo>

Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο συνεντεύξεων

1. Φύλο

2. Θέση εργασίας

3. Χρόνια υπηρεσίας σε θέση ευθύνης και μη.

4. Ως ηγέτης, με ποιον τρόπο πιστεύετε ότι ενθαρρύνετε την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών σας; (παρακαλώ περιγράψτε ή μπορείτε να δώσετε μια βαθμολογία από το 1 έως το 5, με το 1 να αντιστοιχεί στο καθόλου και το 5 στο πολύ, σε καθεμία από τις παρακάτω απαντήσεις).

-παρέχω επαγγελματική καθοδήγηση

-λειτουργώ ως πρότυπο στην εργασία

-αποτελώ παράδειγμα κάνοντας πράξη τη θεωρία

-υποστηρίζω τις επιθυμητές διδακτικές πρακτικές

-νιώθω υπεύθυνος για την ανάπτυξη των γνώσεων του προσωπικού μου

-νιώθω ότι πρέπει να διασφαλίσω ότι το προσωπικό μου έχει πλήρη κατανόηση των στόχων και των μεθόδων του εκπαιδευτικού οργανισμού του οποίου ηγούμαι

-Άλλο (παρακαλώ περιγράψτε)

5. Στη σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης και της πολυπολιτισμικότητας πιστεύετε ότι καταφέρνετε να διατηρήσετε ισορροπία, ώστε να ανταποκριθείτε στις εξελίξεις; Ανταποκρίνεστε στις ανάγκες τόσο της διοίκησης όσο και του διδακτικού προσωπικού σε σχέση με αυτά τα ζητήματα; (παρακαλώ περιγράψτε).

6. Πιστεύετε ότι η χρήση της τεχνολογίας και οι γνώσεις σας πάνω σε αυτήν σας έχουν βοηθήσει να ανταποκριθείτε στο έργο σας; (π.χ. μέσα κοινωνικής δικτύωσης, προγράμματα υπολογιστών, myschool.). Αν ναι, σας βοήθησαν στην αποτελεσματική επίλυση καταστάσεων και την εξοικονόμηση χρόνου και με ποιον τρόπο;

7. Θεωρείτε ότι λειτουργείτε περισσότερο με βάση το συναίσθημα ή με βάση το πρωτόκολλο και τους νόμους (με τη λογική) (π.χ. επίκληση στο συναίσθημα, προσωπική επικοινωνία και επαφή, συναντήσεις ΣΔ).
8. Όταν κάποιο μέλος της ομάδας του εκπαιδευτικού οργανισμού, στο οποίο ηγείστε, δεν αποδίδει αποτελεσματικά ή δε βελτιώνεται, αλλά παραμένει στάσιμο στις αποδόσεις του, πώς το αντιμετωπίζετε;
9. Σε ό,τι αφορά την οργανωτική κουλτούρα του σχολείου, επιλέγετε να ακολουθήσετε την επικρατούσα γραμμή ή προσπαθείτε να τη διαμορφώσετε και να την αλλάξετε προς το καλύτερο, εάν πιστεύετε όχι χρήζει βελτίωσης; Έχετε συχνές συναντήσεις με την ομάδα σας, όπου την ενημερώνετε για τα τεκταινόμενα στον εκπαιδευτικό οργανισμό, και προσπαθείτε να χτίσετε διαπροσωπικές σχέσεις με τους υφισταμένους σας, ώστε να καλύπτετε τις προσωπικές τους ανάγκες;
10. Στις αποφάσεις που παίρνετε λαμβάνετε υπόψιν σας τα οφέλη που θα έχετε στο κοντινό μέλλον ή σκέφτεστε πιο μακροπρόθεσμα και προσπαθείτε να προβλέψετε προβλήματα ή τάσεις που θα επηρεάσουν τον εκπαιδευτικό οργανισμό σε βάθος χρόνου; Αν μπορείτε, αναφέρετε κάποιο παράδειγμα.
11. Αφιερώνετε χρόνο στην προσωπική σας εξέλιξη; Αν ναι, με ποιους τρόπους; Πιστεύετε ότι η εξέλιξη των μελών την ομάδας σας είναι εξίσου σημαντική; Θεωρείτε ότι σας αφορά ή αποτελεί αποκλειστικά δική τους ευθύνη;
12. Οι άνθρωποι τείνουν να αντιστέκονται στην αλλαγή. Εσείς την αποφεύγετε, για να μην γίνεστε δυσάρεστος, ή ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτικούς σας να αναζητήσουν ευκαιρίες για μάθηση νέων πραγμάτων και αλλαγή;
13. Ποια είναι η στάση σας απέναντι στις συγκρούσεις; Θεωρείτε ότι είναι κάτι υγιές ή προτιμάτε να μην υπάρχουν;
14. Έχετε ακούσει τον όρο Υβριδική Ηγεσία; Αν ναι, περιγράψτε την. Αν όχι, πώς τον αντιλαμβάνεστε με 5 λέξεις-κλειδιά.

Παράρτημα 2: Ερωτηματολόγιο συνέντευξης – Δ10

1. Φύλο: *Γυναίκα*

2. Θέση εργασίας: *Διευθύντρια Γυμνασίου*

3. Χρόνια υπηρεσίας σε θέση ευθύνης και μη: *5 έτη σε θέση ευθύνης και 16 έτη σε σχολεία της ΔΕ εκπαίδευσης*

4. Ως ηγέτης, με ποιον τρόπο πιστεύετε ότι ενθαρρύνετε την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών σας; (παρακαλώ περιγράψτε ή μπορείτε να δώσετε μια βαθμολογία από το 1 έως το 5, με το 1 να αντιστοιχεί στο καθόλου και το 5 στο πολύ, σε καθεμία από τις παρακάτω απαντήσεις).

-παρέχω επαγγελματική καθοδήγηση

-λειτουργώ ως πρότυπο στην εργασία

-αποτελώ παράδειγμα κάνοντας πράξη τη θεωρία

-υποστηρίζω τις επιθυμητές διδακτικές πρακτικές

-νιώθω υπεύθυνος για την ανάπτυξη των γνώσεων του προσωπικού μου

-νιώθω ότι πρέπει να διασφαλίσω ότι το προσωπικό μου έχει πλήρη κατανόηση των στόχων και των μεθόδων του εκπαιδευτικού οργανισμού του οποίου ηγούμαι

-Άλλο (παρακαλώ περιγράψτε)

Ο διευθυντής στη σχολική μονάδα πρέπει να αναγνωρίζει το εκπαιδευτικό και παιδαγωγικό έργο του εκπαιδευτικού, σε περιπτώσεις, όπου οι γονείς και οι μαθητές εκδηλώνουν θετικές απόψεις και εκφράζουν την ικανοποίησή τους σε αυτούς τους τομείς. Όσον αφορά τις δράσεις και τις καινοτομίες στην εκπαιδευτική μονάδα, ο δ/τής όχι μόνο πρέπει να ενθαρρύνει αυτές τις δραστηριότητες, αλλά και να τις προβάλλει στον σύλλογο γονέων, στην τοπική κοινότητα κ.ά. ενθαρρύνοντας τη συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ του εκπαιδευτικού και των γονέων, ο εκπαιδευτικός είτε εισπράττει ενθαρρυντικά σχόλια και αυξάνεται έτσι η αποδοτικότητά του είτε δέχεται παρατηρήσεις που θα τον βοηθήσουν να βελτιώσει την απόδοσή του στην εκπαιδευτική

διαδικασία. Αντίθετα, είναι πολύ σημαντική η υποστήριξη της ομαδικής εργασίας των καθηγητών στα πλαίσια είτε της διδασκαλίας ενός μαθήματος, π.χ. με τη δημιουργία τράπεζας θεμάτων ανά ειδικότητα είτε της συνδιοργάνωσης σχολικών εορτών και εκδηλώσεων, όπου θα αναγνωρίζεται η συνεισφορά του καθενός στην ομάδα. Με το ξεκίνημα της σχολικής χρονιάς, θα πρέπει να καθορίζονται στον σύλλογο των διδασκόντων οι ατομικοί και οι κοινοί στόχοι, οι οποίοι κατά τη διάρκεια του έτους θα αξιολογούνται, με σκοπό την ανατροφοδότηση και τη βελτίωση των εκπαιδευτικών πρακτικών. Επίσης, είναι πολύ σημαντική η ενθάρρυνση για συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και πρωτοβουλιών της σχολικής μονάδας, δεδομένο που μπορεί να πραγματοποιηθεί στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων, όπου ο διευθυντής θα πρέπει να δίνει τον λόγο ισότιμα και να ακούει με την ίδια προσοχή όλες τις προτάσεις, ανεξάρτητα από παράγοντες, όπως η παλαιότητα, η ειδικότητα του εκπαιδευτικού κ.ά. Επίσης, κάτι που πρέπει να τυγχάνει ιδιαίτερης σημασίας από τον διευθυντή, είναι η υλικοτεχνική υποστήριξη του εκπαιδευτικού, είτε στο περιβάλλον της διδασκαλίας (σχολική αίθουσα) είτε στον χώρο προετοιμασίας (γραφεία διδασκόντων), ώστε ο εκπαιδευτικός εύκολα να έχει πρόσβαση σε υπολογιστές, λογισμικά, βιβλιοθήκες, με σκοπό να διεκπεραιώνει αποδοτικά τη διαδικασία του εκπαιδευτικού έργου. Η δημιουργία κατάλληλων εργασιακών συνθηκών λειτουργεί πάντοτε ως ενθαρρυντικός παράγοντας για την αποδοτικότητα ενός εργαζόμενου. Έτσι και στο σχολείο, ο διευθυντής θα πρέπει να φροντίζει για τη διαμόρφωση τόσο ενός ευχάριστου περιβάλλοντος (μουσική, πίνακες, λουλούδια), όσο και ενός υγιούς και ασφαλούς περιβάλλοντος. Η συγκέντρωση πολλών ατόμων σε κλειστούς χώρους επιβάλλει την τήρηση αυστηρών κανόνων υγιεινής και καθαριότητας, ούτως ώστε ο εκπαιδευτικός να μην αποθαρρύνεται από τις συνέπειες ενός ανθυγιεινού περιβάλλοντος. Ο διευθυντής θα πρέπει να δίνει ίσες ευκαιρίες στους εκπαιδευτικούς για συμμετοχή σε επιμορφωτικές ημερίδες και συνέδρια, χωρίς να δείχνει μονόπλευρη και άνιση μεταχείριση σε συγκριμένους συναδέλφους. Συνεπώς, ο εκπαιδευτικός νιώθει ότι ανήκει σε μια συντονισμένη ομάδα με ίσες δυνατότητες και χωρίς ευνοϊκή μεταχείριση υπέρ ολίγων.

5. Στην σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης και της πολυπολιτισμικότητας πιστεύετε ότι καταφέρνετε να διατηρήσετε ισορροπία, ώστε να ανταποκριθείτε στις εξελίξεις; Ανταποκρίνεστε στις ανάγκες τόσο της διοίκησης όσο και του διδακτικού προσωπικού σε σχέση με αυτά τα ζητήματα; (παρακαλώ περιγράψτε).

Το δημοκρατικό προφίλ ενός διευθυντή παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση σταθερού και ευρύθμου περιβάλλοντος στα πλαίσια της ανάλυσης εργασίας (κατανομή αρμοδιοτήτων). Τυχόν αντιρρήσεις θα πρέπει να αντιμετωπίζονται χωρίς προκαταλήψεις, να εκφράζονται όλες οι απόψεις και να βρίσκεται πάντα η χρήση τομής.

Στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης, η εκπαιδευτική διαδικασία και η διοικητική λειτουργία υφίσταται σταδιακά αλλαγές, στις οποίες το εκπαιδευτικό προσωπικό καλείται να προσαρμοστεί, εφαρμόζοντας τις σχετικές διατάξεις. Η ενθάρρυνση, η υποστήριξη και η συνεχής ενημέρωση από τον διευθυντή είναι απαραίτητα συστατικά για την ενίσχυση του έργου των εκπαιδευτικών, ώστε να εξασφαλίζεται μία ισορροπία στη λειτουργία της σχολικής μονάδας.

6. Πιστεύετε ότι η χρήση της τεχνολογίας και οι γνώσεις σας πάνω σε αυτήν σας έχουν βοηθήσει να ανταποκριθείτε στο έργο σας; (π.χ. μέσα κοινωνικής δικτύωσης, προγράμματα υπολογιστών, myschool.). Αν ναι, σας βοήθησαν στην αποτελεσματική επίλυση καταστάσεων και την εξοικονόμηση χρόνου και με ποιον τρόπο;

Σε μία σχολική μονάδα, όταν ο διευθυντής γνωρίζει τις λεπτομέρειες των καθηκόντων που αναθέτει, κατέχοντας ταυτόχρονα τις απαραίτητες δεξιότητες χρήσης της τεχνολογίας, μπορεί να δώσει σωστές κατευθυντήριες γραμμές και να εκπαιδεύσει τους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι αναλαμβάνουν κάποια καθήκοντα για πρώτη φορά. Αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τυχόν πρακτικές δυσκολίες και προβλήματα που πιθανόν να εμφανιστούν. Εποπτεύει αποτελεσματικά την υλοποίηση των διαδικασιών και δίνει άμεσα λύσεις, χωρίς να δημιουργείται αναστάτωση ή να χάνεται πολύτιμος χρόνος σε άσκοπες ενέργειες. Επιπλέον, ανταποκρίνεται εύκολα σε νέα δεδομένα τόσο στο πλαίσιο της διοικητικής λειτουργίας όσο και στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, π.χ. με την εξ αποστάσεως εκπαίδευση.

7. Θεωρείτε ότι λειτουργείτε περισσότερο με βάση το συναίσθημα ή με βάση το πρωτόκολλο και τους νόμους (με τη λογική) (π.χ. επίκληση στο συναίσθημα, προσωπική επικοινωνία και επαφή, συναντήσεις ΣΔ).

Είναι σημαντικό ο διευθυντής να μην επηρεάζεται από συναισθηματισμούς στη λήψη αποφάσεων στη σχολική μονάδα. Εάν αντιμετωπίζει τους εκπαιδευτικούς ως συνεργάτες, σε

οποιοδήποτε πρόβλημα εμφανίζεται ή στο πλαίσιο λήψης αποφάσεων, η τήρηση των θεσμικών πρωτοκόλλων προστατεύει την ισορροπία στον Σύλλογο Διδασκόντων. Μένοντας αποστασιοποιημένος από οποιουδήποτε συναισθηματισμούς, οι οποίοι εν δυνάμει 'θολώνουν' την ορθή κρίση, ο διευθυντής εισηγείται και υποστηρίζει στις συνεδριάσεις αντικειμενικές αποφάσεις, ενισχύοντας το κλίμα δικαιοσύνης.

Είναι απαραίτητος, ωστόσο, βέβαια ο συνδυασμός των παραγόντων συναίσθημα και λογική, στο πλαίσιο των διοικητικών καθηκόντων του διευθυντή, προκειμένου να εξασφαλίζονται κλίμα δικαιοσύνης και συνεργασίας, για την αποφυγή ενόχιας προς όφελος συγκεκριμένων μελών του Συλλόγου Διδασκόντων, καλλιέργεια της ενσυναίσθησης, η οποία βοηθάει στην κατανόηση της καθημερινότητας του κάθε εκπαιδευτικού ξεχωριστά, αποφυγή συγκρούσεων και ανθρώπινο πρόσωπο στις σχέσεις με τους συναδέλφους και θετικό κλίμα γενικότερα στην καθημερινότητα της σχολικής μονάδας.

8. Όταν κάποιο μέλος της ομάδας του εκπαιδευτικού οργανισμού στο οποίο ηγείστε δεν αποδίδει αποτελεσματικά ή δεν βελτιώνεται, αλλά παραμένει στάσιμο στις αποδόσεις του, πώς το αντιμετωπίζετε;

Ο διευθυντής στη σχολική μονάδα, στο πλαίσιο της ενίσχυσης της προσπάθειας των μελών της ομάδας του εκπαιδευτικού οργανισμού που εμφανίζουν στασιμότητα ή αναποτελεσματικότητα, μπορεί να εφαρμόζει κατά το δυνατόν τις παρακάτω ενέργειες: αναγνώριση των προσπαθειών των εκπαιδευτικών και των επιτυχιών τους. Για παράδειγμα, ένα ηλεκτρονικό μήνυμα εκτίμησης του έργου του εκπαιδευτικού προς τον Σύλλογο Διδασκόντων ή κάποια τελετή απονομής βραβείων μπορούν ενθαρρύνουν σε μεγάλο βαθμό το χτίσιμο του ηθικού των εκπαιδευτικών. Επίσης, η καθημερινότητα στο σχολικό περιβάλλον δε θα πρέπει να είναι χωρίς χιούμορ και ευχάριστο κλίμα. Μουσική στην ώρα του διαλείμματος, ένας πίνακας με ανακοινώσεις, ευχάριστα αποφθέγματα και άρθρα μπορεί να ελαφρύνει την ατμόσφαιρα, καθώς επίσης και τα απογευματινά γεγονότα, όπως τα γεύματα του προσωπικού ή μία εκδρομή. Θεωρώ ότι οι εκπαιδευτικοί θέλουν να ανήκουν σε μια επιτυχημένη ομάδα. Για αυτό, αν η διοίκηση φροντίσει, ώστε το σχολείο να έχει μια εξαιρετική φήμη, το προσωπικό θα αποκτήσει υψηλό αίσθημα υπερηφάνειας. Με τον τρόπο αυτόν, θα πρέπει να επιδιώκεται η διάδοση και ο εμπλουτισμός ενός επιτυχημένου προφίλ της σχολικής μονάδας στην τοπική κοινωνία. Οι

εκπαιδευτικοί έχουν την ανάγκη να πιστεύουν ότι η γνώμη τους μετράει. Ωφέλιμα προς αυτήν την κατεύθυνση θα ήταν κάποια κουτιά για προτάσεις, η συγκρότηση ομάδων μελέτης με αυτόνομη στρατηγική, η οποία θα αναδιαμορφώνεται από την ίδια την ομάδα. Η δημιουργία ενός θετικού και αισιόδοξου περιβάλλοντος στο σχολικό περιβάλλον δημιουργεί θετικές συμπεριφορές των εκπαιδευτικών, με έμφαση στην επιτυχία και ενθάρρυνση της αισιόδοξης σκέψης. Αν ο/η εκπαιδευτικός νιώσει ότι αποτελεί βασικό στέλεχος της σχολικής μονάδας, μια επιπλέον εκπαίδευση θα του έδινε ώθηση για αποτελεσματικότερη εργασία. Επίσης, η ανάθεση στον εκπαιδευτικό πιο σοβαρών αρμοδιοτήτων, τον παρακινεί να εργαστεί αποτελεσματικότερα, με ανανεωμένους προσωπικούς στόχους και με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση. Όταν ο/η εκπαιδευτικός αισθάνεται ότι του/της δείχνεις εμπιστοσύνη με σοβαρές αρμοδιότητες, δεσμεύεται ηθικά να εργάζεται με ειλικρίνεια και σεβασμό προς όφελος της σχολικής μονάδας.

9. Σε ό,τι αφορά την οργανωτική κουλτούρα του σχολείου, επιλέγετε να ακολουθήσετε την επικρατούσα γραμμή ή προσπαθείτε να τη διαμορφώσετε και να την αλλάξετε προς το καλύτερο, εάν πιστεύετε ότι χρήζει βελτίωσης; Έχετε συχνές συναντήσεις με την ομάδα σας, όπου την ενημερώνετε για τα τεκταινόμενα στον εκπαιδευτικό οργανισμό, και προσπαθείτε να χτίσετε διαπροσωπικές σχέσεις με τους υφισταμένους σας, ώστε να καλύπτετε τις προσωπικές τους ανάγκες;

Η ανάληψη καθηκόντων σε μια σχολική μονάδα είναι συνυφασμένη με την επαφή με μία επικρατούσα γραμμή στο πλαίσιο της οργανωσιακής της κουλτούρας. Αυτό δεν σημαίνει βέβαια και την υποχρέωση αποδοχής της στο σύνολό της. Είναι απαραίτητος ένας αρχικός συνδυασμός της προγενέστερης κατάστασης με την διαμόρφωση από κοινού με τους εκπαιδευτικούς μίας νέας πραγματικότητας με γνώμονα τις ιδιαίτερες συνθήκες και το προφίλ των μελών της σχολικής κοινότητας. Με αυτόν τον τρόπο, αποφεύγεται η αναστάτωση και το οργανωσιακό «σοκ» τα οποία μπορεί να προκαλέσουν κλίμα ανασφάλειας και σύγχυσης στην λειτουργία της εκπαιδευτικής κοινότητας.

Πολλές φορές οι συνθήκες επιβάλλουν τη λήψη αποφάσεων που επιφέρουν αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα του εκπαιδευτικού οργανισμού. Οι αποφάσεις αυτές πρέπει να λαμβάνονται σε συνεργασία με το Σύλλογο Διδασκόντων.....με σεβασμό στις προτάσεις και τις

απόψεις τους...με γνώμονα το θεσμικό πλαίσιο το οποίο αναφέρει τις συγκεκριμένες προδιαγραφές. Όταν υπάρχει κλίμα συνεργασίας, οι αλλαγές πραγματοποιούνται με ασφαλή και οργανωμένο τρόπο και εξασφαλίζουν την ισορροπία στην καθημερινότητα της σχολικής μονάδας. Η συμπόρευση των εκπαιδευτικών στην αλλαγή πρέπει να ενθαρρύνεται διακριτικά.....με σεβασμό στις προσωπικές τους ιδιαιτερότητες και πιθανές δυσκολίες. Στόχος δεν είναι η ομογενοποίηση αλλά η συμμετοχή όλων με την αξιοποίηση των ιδιαίτερων γνώσεων και δεξιοτήτων του καθενός.

Σε κάθε περίπτωση η προσαρμογή στις ιδιαίτερες ανάγκες των μελών του Συλλόγου, η οποία επιτυγχάνεται με συχνές ομαδικές συναντήσεις και με το κατά δυνατό ατομική επικοινωνία με τα μέλη του, αποτελεί καθοριστικό συστατικό για μία αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία σε όλα τα επίπεδα. Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις δίνουν τη δυνατότητα ανάπτυξης ασφαλούς κλίματος και την αίσθηση των εκπαιδευτικών ότι υπάρχει σεβασμός στις ιδιαίτερες προσωπικές τους ανάγκες.

10. Στις αποφάσεις που παίρνετε λαμβάνετε υπόψιν σας τα οφέλη που θα έχετε στο κοντινό μέλλον ή σκέφτεστε πιο μακροπρόθεσμα και προσπαθείτε να προβλέψετε προβλήματα ή τάσεις που θα επηρεάσουν τον εκπαιδευτικό οργανισμό σε βάθος χρόνου; Αν μπορείτε, αναφέρετε κάποιο παράδειγμα.

Η επινοητικότητα, η διορατικότητα και η ευελιξία είναι τα ηγετικά χαρακτηριστικά του διευθυντή, τα οποία αποτελούν εχέγγυο για τον σωστό προγραμματισμό της λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Τα βραχυπρόθεσμα οφέλη στο πλαίσιο της λήψης απόφασης εγγυώνται μεν την επίλυση των προβλημάτων, αλλά η έλλειψη διορατικότητας ή η αποτελεσματικότητα τους θα πρέπει να εξετάζονται ενδελεχώς.

Στο παρακάτω παράδειγμα που θα σας αναφέρω, φαίνεται η έλλειψη διορατικότητας από την πλευρά του διευθυντή.

Ο κύριος Πέτρου υπηρετεί ως διευθυντής μία σχολική μονάδα με 310 μαθητές και 35 καθηγητές στο σύλλογο διδασκόντων. Η σχολική μονάδα κατά το σχολικό έτος 2010-2011 διέθετε για τρίτη συνεχόμενη χρονιά μία εκπαιδευτικό αποσπασμένη για να εκτελεί εξ

ολοκλήρου καθήκοντα γραμματέα και έναν εκπαιδευτικό αποσπασμένο με κύρια και αποκλειστική αρμοδιότητα τη μηχανοργάνωση του σχολείου.

Η γραμματέας ήταν ένα άτομο με έμφυτες ικανότητες ευστροφίας, επιμέλειας και μεθοδικότητας. Ταυτόχρονα, βασικό στοιχείο του χαρακτήρα της ήταν η πλήρης αφοσίωση σε κάθε αρμοδιότητα που της ανατίθενταν από τη διεύθυνση και σπάνια παραπονούνταν για την ανάθεση μιας εργασίας, ενώ ποτέ δεν αρνούνταν την άμεση εξυπηρέτηση σε οποιονδήποτε εκπαιδευτικό. Ο διευθυντής ήταν απόλυτα ευχαριστημένος με την απόδοσή της, ενώ σε περιπτώσεις που η γραμματέας απουσίαζε, παρατηρούνταν μία αναστάτωση στο σχολείο, όπου οι εκπαιδευτικοί εθελοντικά «έδιναν ένα χέρι βοήθειας» για να σώσουν την κατάσταση.

Ο καθηγητής που ασχολούνταν με τη μηχανοργάνωση του σχολείου, κατείχε ένα πολύ σημαντικό πόστο, καθότι η άριστη διεξαγωγή των πανελληνίων εξετάσεων βασιζόνταν σε πολύ μεγάλο βαθμό στη σωστή καταχώριση των στοιχείων των μαθητών και στην απόλυτη εφαρμογή των οδηγιών για την δημιουργία των υπηρεσιακών εγγράφων και καταστάσεων. Η συγκεκριμένη αρμοδιότητα ήταν αποκλειστική του ευθύνη, ενώ ο διευθυντής αισθάνονταν κατ' ομολογία πολύ τυχερός που είχε τον συγκεκριμένο συνεργάτη.

Επίσης στο σχολείο υπηρετούσε ως υποδιευθυντής, ο κ. Αποστόλου ο οποίος κατείχε άριστα το αντικείμενο της διοικητικής οργάνωσης και γνώριζε σε άριστο βαθμό τις διαδικασίες που αφορούν τον προγραμματισμό του εκπαιδευτικού έργου και τη διεκπεραίωση των τυπικών διαδικασιών τόσο κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους όσο και κατά τη διεξαγωγή των πανελληνίων εξετάσεων. Όλα αυτά καθιστούσαν την παρουσία του κ. Αποστόλου απαραίτητη στο σχολείο.

Η λειτουργία του σχολείου ήταν άριστη, και όλοι ήταν απόλυτα ευχαριστημένοι:

Ο διευθυντής ήταν πάντοτε ευδιάθετος και εφησυχασμένος ότι τα πάντα λειτουργούν ρολόι στο σχολείο.

Οι καθηγητές εξυπηρετούνταν άμεσα κάθε φορά που ζητούσαν οποιοδήποτε έγγραφο (υπηρεσιακό σημείωμα, διαβιβαστικό κ.α.) από τη διεύθυνση, χωρίς να εισπράττουν την άρνηση ή την πολυήμερη καθυστέρηση του αιτήματός τους.

Οι δύο εκπαιδευτικοί της γραμματείας απολάμβαναν την ηθική ικανοποίηση καθότι εισέπρατταν πολύ συχνά τις επευφημίες του διευθυντή και των συναδέλφων τους, ενώ αρκετά συχνά δυσανασχετούσαν για τον υπερβολικό φόρτο εργασίας.

Οι πανελλαδικές εξετάσεις διεξήχθησαν με απόλυτη οργάνωση και οι μαθητές δεν αντιμετώπισαν κανένα γραφειοκρατικό πρόβλημα επί της διαδικασίας.

Όλα αυτά συμβαίνουν έως το τέλος του σχολικού έτους 2010-2011, οπότε και οι δύο εκπαιδευτικοί επιστρέφουν στις οργανικές τους θέσεις (κάθε χρόνο υπήρχε το μεσοδιάστημα μέχρι και τις αποσπάσεις του επόμενου έτους οπότε και γινόταν η επανατοποθέτησή τους στο συγκεκριμένο λύκειο).

Το Σεπτέμβριο του 2011 συνέβησαν τρεις μη αναμενόμενες συγκυρίες:

Ο συνάδελφος της μηχανοργάνωσης αποφάσισε να «επιστρέψει» στη τάξη, υπηρετώντας στην οργανική του θέση, χωρίς να ζητήσει καν απόσπαση στο 1ο ΓΕΛ.

Η γραμματέας, λόγω των συγκυριών της οικονομικής κρίσης και της συγκρατημένης πολιτικής του Υπουργείου Παιδείας, δεν κατάφερε να πάρει απόσπαση στις Σέρρες και παρέμεινε στη Ζάκυνθο όπου είναι και η οργανική της.

Ο υποδιευθυντής, κ. Αποστόλου ολοκλήρωσε την εκπαιδευτική του καριέρα, αφού συνταξιοδοτήθηκε με το τέλος του έτους.

Η νέα σχολική χρονιά στο 1ο ΓΕΛ ξεκίνησε λοιπόν με τρεις τεράστιες απώλειες τόσο για το διευθυντή, όσο και για το σύλλογο διδασκόντων που έπρεπε να αναπληρώσει το δυσαναπλήρωτο κενό.

Η κατάσταση, όπως διαμορφώθηκε προκάλεσε ένα κλίμα «πανικού» στο σχολείο, όπου ενώ οι απαιτήσεις στην αρχή του σχολικού έτους ήταν ιδιαίτερα αυξημένες οι παρόντες εκπαιδευτικοί παρουσίαζαν αδυναμία να ανταπεξέλθουν σε αυτές.

Ο κ. Πέτρον, κατά τον προγραμματισμό των εργασιών δεν ενσωμάτωσε ένα πλαίσιο συλλογικής εργασίας μεταξύ του συλλόγου των διδασκόντων. Προκειμένου να εξασφαλίσει την άμεση διενέργεια των απαραίτητων διαδικασιών επαναπαύτηκε στην παρουσία των τριών

αξιόλογων στελεχών, αφήνοντας ανεκμετάλλευτες τις δεξιότητες των υπολοίπων εκπαιδευτικών, ενώ ταυτόχρονα δεν προέβλεψε την περίπτωση απουσίας κάποιου από τα τρία στελέχη.

Κατά την ανάλυση της εργασίας, δεν έκανε σωστή κατανομή των αρμοδιοτήτων, ούτως ώστε να αναδειχθεί η συλλογική προσπάθεια. Επιπρόσθετα, θα έπρεπε η διοικητική λειτουργία της σχολικής μονάδας να έχει επιμεριστεί, και συνάμα με τους δύο αποσπασμένους εκπαιδευτικούς, να εργάζονται και άλλοι εκπαιδευτικοί, ώστε σε καμία περίπτωση να μην παραγκωνίζεται το έργο της γραμματείας και της μηχανοργάνωσης.

Σε κάθε περίπτωση, το μεγαλύτερο μερίδιο ευθύνης βαρύνει το διευθυντή. Θα μπορούσε βέβαια και ο σύλλογος διδασκόντων να παρουσιάσει τις ενστάσεις του, έχοντας όμως το εκπαιδευτικό έργο σαν βασική τους μέριμνά, ίσως δικαιολογημένα δεν παρενέβησαν με τον «φόβο» ότι θα επιβαρυνθούν με υπερβολική εθελοντική εργασία.

Εκ του αποτελέσματος, ο ελλιπής προγραμματισμός των ενεργειών και η λανθασμένη ανάλυση εργασίας έθεσε σε αβεβαιότητα τη αποτελεσματική και οργανωμένη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Επιπλέον, ενδεχομένως να εκτέθηκε στα μάτια του συλλόγου διδασκόντων και ο ίδιος ο διευθυντής ο οποίος σίγουρα εκδήλωσε συμπεριφορά άγχους και πίεσης, δείχνοντας μια εικόνα ανθρώπου που δεν συνάδει με αυτήν ενός στελέχους διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

11. Αφιερώνετε χρόνο στην προσωπική σας εξέλιξη; Αν ναι, με ποιους τρόπους; Πιστεύετε ότι η εξέλιξη των μελών την ομάδα σας είναι εξίσου σημαντική; Θεωρείτε ότι σας αφορά ή αποτελεί αποκλειστικά δική τους ευθύνη;

Η προσωπική εξέλιξη επιτυγχάνεται τόσο στο πλαίσιο των καθηκόντων του διευθυντή στη σχολική μονάδα (ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων στο πλαίσιο της διοίκησης) όσο και με τη συμμετοχή σε παράλληλες δραστηριότητες (σεμινάρια, σπουδές, διδασκαλία σε εποπτευόμενους φορείς του ΥΠΑΙΘ κ.λπ.) Όλα αυτά επιτυγχάνονται με σύνεση και σωστό προγραμματισμό, ανάλογα με τις συνθήκες και τις προσωπικές δυνατότητες υλοποίησής τους. Η εξέλιξη των μελών της ομάδας σε όλα τα επίπεδα είναι εξίσου σημαντική, γιατί η πρόοδος οδηγεί σε επαγρύπνηση και προσαρμογή στις νέες τάσεις και απαιτήσεις της κάθε εποχής. Ο διευθυντής-ηγέτης θα πρέπει να δίνει το καλό παράδειγμα στους συναδέλφους όσον αφορά την

εργατικότητα και τη μεθοδικότητα στα καθήκοντά του και στην προσωπική εξέλιξη. Κατά συνέπεια, οι εκπαιδευτικοί είναι καλό να ενημερώνονται ανελλιπώς και να ενθαρρύνονται σε αντίστοιχη διεκπεραίωση των δικών τους υποχρεώσεων και στη συμμετοχή τους σε δραστηριότητες που θα ωφελήσουν την προσωπική τους ανάπτυξη.

Ο διευθυντής στη σχολική μονάδα, στο πλαίσιο της ενίσχυσης της προσπάθειας των μελών της ομάδας του εκπαιδευτικού οργανισμού που εμφανίζουν στασιμότητα ή αναποτελεσματικότητα, μπορεί να εφαρμόζει κατά το δυνατόν τις παρακάτω ενέργειες: Αναγνώριση των προσπαθειών των εκπαιδευτικών και των επιτυχιών τους. Για παράδειγμα ένα ηλεκτρονικό μήνυμα εκτίμησης του έργου του εκπαιδευτικού προς το Σύλλογο Διδασκόντων ή κάποια τελετή απονομής βραβείων μπορούν ενθαρρύνουν σε μεγάλο βαθμό το χτίσιμο του ηθικού των εκπαιδευτικών. Επίσης η καθημερινότητα στο σχολικό περιβάλλον δεν θα πρέπει να είναι χωρίς χιούμορ και ευχάριστο κλίμα. Μουσική στην ώρα του διαλείμματος, ένας πίνακας με ανακοινώσεις, ευχάριστα αποφθέγματα και άρθρα μπορεί να ελαφρύνει την ατμόσφαιρα, καθώς επίσης και τα απογευματινά γεγονότα, όπως τα γεύματα του προσωπικού ή μία εκδρομή. Θεωρώ ότι οι εκπαιδευτικοί θέλουν να ανήκουν σε μια επιτυχημένη ομάδα. Για αυτό, αν η διοίκηση φροντίσει ώστε το σχολείο να έχει μια εξαιρετική φήμη, το προσωπικό θα αποκτήσει υψηλό αίσθημα υπερηφάνειας. Έτσι θα πρέπει να επιδιώκεται η διάδοση και ο εμπλουτισμός ενός επιτυχημένου προφίλ της σχολικής μονάδας στην τοπική κοινωνία. Οι εκπαιδευτικοί έχουν την ανάγκη να πιστεύουν ότι η γνώμη τους μετράει. Ωφέλιμα προς αυτή την κατεύθυνση θα ήταν κάποια κουτιά για προτάσεις, η συγκρότηση ομάδων μελέτης με αυτόνομη στρατηγική η οποία θα αναδιαμορφώνεται από την ίδια την ομάδα. Η δημιουργία ενός θετικού και αισιόδοξου περιβάλλοντος στο σχολικό περιβάλλον δημιουργεί θετικές συμπεριφορές των εκπαιδευτικών με έμφαση στην επιτυχία και ενθάρρυνση της αισιόδοξης σκέψης. Αν ο/η εκπαιδευτικός νιώσει ότι αποτελεί βασικό στέλεχος της σχολικής μονάδας, μια επιπλέον εκπαίδευση θα του έδινε ώθηση για αποτελεσματικότερη εργασία. Ακόμη, η ανάθεση στον εκπαιδευτικό πιο σοβαρών αρμοδιοτήτων, τον παρακινεί να εργαστεί αποτελεσματικότερα, με ανανεωμένους προσωπικούς στόχους και με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση. Όταν ο/η εκπαιδευτικός αισθάνεται ότι του/της δείχνεις εμπιστοσύνη με σοβαρές αρμοδιότητες, δεσμεύεται ηθικά να εργάζεται με ειλικρίνεια και σεβασμό προς όφελος της σχολικής μονάδας.

12. Οι άνθρωποι τείνουν να αντιστέκονται στην αλλαγή. Εσείς την αποφεύγετε για να μην γίνεστε δυσάρεστος, ή ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτικούς σας να αναζητήσουν ευκαιρίες για μάθηση νέων πραγμάτων και αλλαγή;

Πολλές φορές οι συνθήκες επιβάλλουν τη λήψη αποφάσεων που επιφέρουν αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα του εκπαιδευτικού οργανισμού. Οι αποφάσεις αυτές πρέπει να λαμβάνονται σε συνεργασία με τον Σύλλογο Διδασκόντων.....με σεβασμό στις προτάσεις και τις απόψεις τους....με γνώμονα το θεσμικό πλαίσιο, το οποίο αναφέρει τις συγκεκριμένες προδιαγραφές. Όταν υπάρχει κλίμα συνεργασίας, οι αλλαγές πραγματοποιούνται με ασφαλή και οργανωμένο τρόπο και εξασφαλίζουν την ισορροπία στην καθημερινότητα της σχολικής μονάδας. Η συμπόρευση των εκπαιδευτικών στην αλλαγή πρέπει να ενθαρρύνεται διακριτικά.....με σεβασμό στις προσωπικές τους ιδιαιτερότητες και πιθανές δυσκολίες. Στόχος δεν είναι η ομογενοποίηση αλλά η συμμετοχή όλων με την αξιοποίηση των ιδιαίτερων γνώσεων και δεξιοτήτων του καθενός.

13. Ποια είναι η στάση σας απέναντι στις συγκρούσεις; Θεωρείτε ότι είναι κάτι υγιές ή προτιμάτε να μην υπάρχουν;

Σε περιπτώσεις συγκρούσεων μεταξύ των συναδέλφων, θα πρέπει ο διευθυντής-ηγέτης να κρατά χαμηλούς τόνους....να συζητά με τους εμπλεκόμενους....σε κάθε περίπτωση να φροντίζει να υπερισχύει το δίκαιο για την εξασφάλιση βέλτιστων εργασιακών σχέσεων στη σχολική μονάδα. Όταν ο διευθυντής-ηγέτης είναι ειλικρινής με τους εκπαιδευτικούς, δημιουργείται ένα περιβάλλον αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού.....χωρίς να ενθαρρύνονται καταστάσεις αμφιβολίας και ανασφάλειας. Το όραμα και η ισχυρή προσωπικότητα ενός διευθυντή διαμορφώνουν γενικότερα την κουλτούρα της εκπαιδευτικής μονάδας, με άμεσο στόχο την εύρυθμη πορεία τόσο της εκπαιδευτικής όσο και της διοικητικής της λειτουργίας. Όταν οι εκπαιδευτικοί συνειδητοποιήσουν ότι αποτελούν μέρος της κουλτούρας του σχολείου, τότε αποφεύγονται οι συγκρούσεις και εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό ένα ήρεμο κλίμα ισορροπίας.

14. Έχετε ακούσει τον όρο Υβριδική Ηγεσία; Αν ναι, περιγράψτε την. Αν όχι, πώς τον αντιλαμβάνεστε με 5 λέξεις-κλειδιά.

*Δια ζώσης ηγεσία. Τεχνολογία. Εξ αποστάσεως ηγεσία. Πολυμεσικές τεχνικές.
Πολυπαραγοντική ηγεσία.*