

Οι απόψεις των διευθυντών σχολικών μονάδων και των γονέων ως προς τη συμμετοχή των τελευταίων στη σχολική ζωή των παιδιών τους στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση

<https://doi.org/10.69685/URJZ7388>

Κατσάπη Ροδέα

Εκπαιδευτικός Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης ΠΕ60, M.Ed
rkatsapi@gmail.com

Καραβασίλης Ιωάννης

Διευθυντής Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Π.Ε. Σερρών, PhD
Karavasilis.ioannis@gmail.com

Περίληψη

Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε με σκοπό να διερευνηθούν οι απόψεις των διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και των γονέων ως προς τη συμμετοχή τους στη σχολική ζωή των παιδιών. Το δείγμα της έρευνας συνιστούν 6 διευθυντές δημοτικών σχολείων της ελληνικής επικράτειας καθώς και 6 γονείς, των οποίων τα παιδιά φοιτούν στα συγκεκριμένα σχολεία. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν μια σχέση θετικής αλληλεπίδρασης, η οποία ωστόσο παρουσιάζει περιθώρια βελτίωσης. Οι διευθυντές θεωρούν τους γονείς ισότιμους συνεργάτες στην ευμάθεια του σχολείου με τις συναντήσεις τους να πραγματοποιούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Η δυσαναλογία ως προς τον αριθμό γονέων - διευθυντή καθώς και οι καθημερινές προκλήσεις που προκύπτουν, επηρεάζουν τη συχνότητα αλλά και ποιότητα των συναντήσεών τους. Επιπρόσθετα, η αρνητική συμπεριφορά και η έλλειψη ενδιαφέροντος από πλευράς γονέων, βάζουν «φραγμούς» στην επικοινωνία, δημιουργώντας έτσι ένα αρνητικό κλίμα.

Λέξεις κλειδιά: ηγεσία, σχολικός διευθυντής, γονεϊκή συμμετοχή

Εισαγωγή

Η σχολική μονάδα προσπαθώντας να δημιουργήσει ένα ευνοϊκό κλίμα θετικής αλληλεπίδρασης, ανοίγει προοπτικές για μια ουσιαστική συνεργασία με τους γονείς, κάνοντας τους να αισθάνονται πως από κοινού συνδράμουν στην κοινωνική, πνευματική αλλά και συναισθηματική ανάπτυξη των παιδιών. Αποτελέσματα ερευνών κατέδειξαν ότι μαθητές των οποίων οι γονείς έχουν ενεργό συμβολή στην εκπαίδευσή τους, έχουν μεγαλύτερη συμμετοχικότητα στην παρακολούθηση των μαθημάτων τους, προσαρμόζονται ευκολότερα στο κοινωνικό περιβάλλον του σχολείου, έχουν υψηλότερες επιδόσεις και αναπτύσσουν γρηγορότερα τις κοινωνικές τους δεξιότητες (Edwards & Alldred, 2000; Sheldon, 2009). Πέραν των ανωτέρω, οι μαθητές αυτοί έχουν αξιόλογη μελλοντική ακαδημαϊκή πορεία (Henderson & Mapp, 2002). Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, ο εθελοντισμός σε ζητήματα του σχολείου, η παροχή συμβουλευτικής, η ενίσχυση στη μελέτη που γίνεται σπίτι, συμβάλουν θετικά τόσο στην επίτευξη επιτυχίας των μαθητών, όσο και στην ενίσχυση της αντίληψής τους, πως το σπίτι και το σχολείο είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με το τελευταίο να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής ζωής ολόκληρης της οικογένειας (Sanders & Seldon, 2009).

Είναι καίριας σημασίας να αναγνωρίζουμε τις απόψεις των οικογενειών, αφενός γιατί οι γονείς θεωρούνται ότι αποτελούν μία από τις σημαντικότερες επιρροές στην εκπαίδευση και ανάπτυξη ενός παιδιού λόγω του τεράστιου ρόλου που διαδραματίζουν στη ζωή ενός παιδιού (Đuričić & Bunijevac, 2017), αφετέρου διότι η λειτουργία της επικοινωνίας στη σχολική μονάδα αποτελεί τη στέρεη βάση, πάνω στην οποία οικοδομείται η εκπαιδευτική διαδικασία και πραγματοποιείται η επίτευξη των κοινών στόχων του σχολείου (Μερκούρη &

Σταμάτης, 2009). Σύμφωνα με τον Marphanga (2006), δεν είναι λίγοι οι γονείς που βρίσκουν εμπόδια στη συμμετοχή τους στη σχολική ζωή των παιδιών τους, λόγω περιορισμένων γνώσεων για το συγκεκριμένο θέμα, επαγγελματικών υποχρεώσεων, ελλιπούς επικοινωνίας με τους εκπαιδευτικούς, γλωσσικών εμποδίων κ.α.

Σε ένα ορθά οργανωμένο σχολείο, ο διευθυντής ως στέλεχος «πρώτης γραμμής» διαδραματίζει τον σημαντικότερο ρόλο στην κινητοποίηση, ανάπτυξη και διατήρηση καλών ανθρώπινων σχέσεων ανάμεσα στα άτομα που αποτελούν μέλη της σχολικής κοινότητας (Southworth, 2003). Η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της εκάστοτε σχολικής μονάδας εξαρτάται ως επί το πλείστον από το γνωστικό επίπεδο και τις δεξιότητες των διευθυντικών στελεχών αυτής, που εξασφαλίζουν τη δυνατότητα επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης με όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας-κοινότητας που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική πράξη. Αυτό συμβαίνει, διότι οι διευθυντές αφιερώνουν περίπου το 70% του χρόνου τους στην επικοινωνία (Μερκούρη & Σταμάτης, 2009). Σύμφωνα με την Epstein (2008), οι διευθυντές έχουν τη δυνατότητα μέσα από συγκεκριμένες πρακτικές/κίνητρα να ενδυναμώσουν τη συμμετοχή των γονέων, καλώντας τους στη σχολική μονάδα προκειμένου να συζητήσουν μαζί τους για τη σχολική επίδοση των παιδιών, τη συμπεριφορά τους, τις ανάγκες που έχουν, αλλά και να τους παρουσιάσουν προτάσεις για συμμετοχή τους στα σχολικά δρώμενα.

Ο ρόλος των γονέων στην εκπαίδευση

Σύμφωνα με τους Castro et al. (2015), η συμμετοχή των γονέων στην εκπαίδευση των παιδιών τους, συνιστά την «ενεργό συμμετοχή τους σε όλες τις πτυχές της κοινωνικής, συναισθηματικής και ακαδημαϊκής ανάπτυξης τους». Με τη σειρά τους, οι Barr και Saltmarsh (2014), ορίζουν τη συμμετοχή των γονέων ως «τις από κοινού ευθύνες των γονέων στην εκπαίδευση των παιδιών τους». Πιο συγκεκριμένα, η Joyce Epstein (2008), έχει διακρίνει έξι τύπους γονικής εμπλοκής: γονική μέριμνα, επικοινωνία, εθελοντισμός, μάθηση στο σπίτι, λήψη αποφάσεων και συνεργασία με την κοινότητα. Το πλαίσιο της Epstein, καθιστά σαφές ότι η γονική συμμετοχή είναι μια πολύπλευρη έννοια, η οποία περιλαμβάνει δραστηριότητες των γονέων στο σπίτι, στο σχολείο και στην αλληλεπίδραση με τους εκπαιδευτικούς και την κοινότητα.

Οι γονείς και οι οικογένειες, γενικότερα, έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην επιτυχία της διαδικασίας της εκπαίδευσης και της ανατροφής των παιδιών. Η συμμετοχή τους σχετίζεται άμεσα με τη «θέση» τους στο σπίτι (παρακολούθηση της μάθησης των παιδιών), καθώς και με τη συμμετοχή τους σε δραστηριότητες που διοργανώνονται στο σχολείο (συναντήσεις γονέων-δασκάλων, εθελοντικές δράσεις, διάφορες μορφές γονικού ακτιβισμού, εργαστήρια και σεμινάρια) (Tak Cheung Chan et al., 2021). Αποτελέσματα ερευνών έχουν αναδείξει τη σημασία της συμμετοχής των γονέων αναφορικά με τη βελτίωση της σχολικής επίδοσης των παιδιών (Long, 2007), την απόκτηση και ανάδειξη μεγαλύτερων ακαδημαϊκών, γλωσσικών και κοινωνικών δεξιοτήτων (Grolnick & Slowiaczek, 1994) και τη δημιουργία μεγαλύτερων φιλοδοξιών (Eccles & Harold, 1993). Σύμφωνα με τους Kohl, Lengua και McMahon (2000), τα παιδιά παρακολουθούν περισσότερο τακτικά τα μαθήματά τους στο σχολείο, συμπεριφέρονται με καλύτερο τρόπο κι έχουν καλές ακαδημαϊκές επιδόσεις από το νηπιαγωγείο μέχρι και το λύκειο, όταν οι γονείς τους συμμετέχουν περισσότερο στη σχολική τους «ζωή». Ομοίως, ο Barnard (2004), τόνισε ότι οι ακαδημαϊκές επιδόσεις των μαθητών εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη γονική συμμετοχή στις σχολικές δραστηριότητες για να μπορέσουν να επιτύχουν ένα υψηλότερο επίπεδο ποιότητας στην ακαδημαϊκή τους επιτυχία. Η συμμετοχή των γονέων, ιδίως σε ένα πολυπολιτισμικό εκπαιδευτικό πλαίσιο, έχει καταστεί ζωτικής σημασίας τα τελευταία χρόνια, λόγω των μεταναστευτικών ροών από διάφορες χώρες του κόσμου. Η αμοιβαία αποδοχή μεταξύ της κυρίαρχης τοπικής κουλτούρας των χωρών υποδοχής και των μειονοτικών πολιτισμών των προσφύγων συμβάλλει στην επίτευξη της γονικής συμμετοχής, η οποία βελτιώνει τις σχολικές επιδόσεις των παιδιών που ανήκουν σε πολιτισμικές ή γλωσσικές μειονότητες (Foulidi & Parakitsos, 2022).

Υπάρχουν ωστόσο και παράγοντες που αποτελούν τροχοπέδη αναφορικά με τη συμμετοχή των γονέων, όπως το χαμηλό εισόδημα, το ωράριο εργασίας και δυσκολίες στη χρήση της γλώσσας. Πέραν αυτών, οι Liu και Gao (2022), αναφέρουν τα πολιτισμικά πρότυπα, τους ανεπαρκείς οικονομικούς πόρους και την έλλειψη εκπαιδευτικού επιπέδου ως επιπλέον εμπόδια για τη συμμετοχή των γονέων στο σχολείο. Οι Malatji, Mavuso και Stephen (2018) υποστηρίζουν ότι η συμμετοχή των γονέων θα πρέπει να καθοδηγείται από συγκεκριμένο πλαίσιο πολιτικής. Οι πολιτικές χρησιμοποιούνται για να διέπουν και να καθοδηγούν τις αποφάσεις, τις συμπεριφορές, τις δράσεις των μελών και τις καθημερινές λειτουργίες στο πλαίσιο ενός σχολείου. Οι επιτυχημένες σχολικές πολιτικές ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία, διασφαλίζουν ότι υιοθετούνται πρακτικές χωρίς αποκλεισμούς και δίκαιες πρακτικές εντός του σχολείου. Οι Hornby και Blackwell (2018) έδειξαν ότι αρκετά σχολεία δεν διαθέτουν γραπτή πολιτική που να καθοδηγεί τη διευκόλυνση της γονεϊκής συμμετοχής στο σχολείο κι έτσι αυτό με τη σειρά του λειτουργεί ως εμπόδιο.

Δεδομένου ότι οι γονείς αποτελούν τους πρώτους δασκάλους των παιδιών τους, πρέπει να αναλάβουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην εκπαίδευση των παιδιών τους. Η συμμετοχή στην εκπαίδευση του παιδιού αποτελεί βασικό ζήτημα που διασφαλίζει την επιτυχία, την ανάπτυξη και την εξέλιξη των μαθητών στη ζωή.

Η γονεϊκή συμμετοχή στο πλαίσιο της σχολικής ηγεσίας

Ο κρίσιμος ρόλος της σχολικής ηγεσίας στην ενίσχυση της συνεργασίας με τους γονείς αποδίδεται στη θετική δραστηριότητα από πλευράς διευθυντών και η φύση αυτής της συνολικής διαδικασίας έχει εννοιολογηθεί με δύο βασικούς τρόπους. Ο πρώτος άξονας συνδέεται με την ηγεσία που περιγράφεται ως "διδασκτική ηγεσία", η οποία απαιτεί ένα σύνολο ιδιαίτερων δεξιοτήτων που ξεκινούν από: την καλή κατανόηση των διδακτικών προγραμμάτων, ώστε να είναι σε θέση ο διευθυντής να καθοδηγεί ενεργά τους εκπαιδευτικούς στην εφαρμογή τους -μέσω της καλής κρίσης της ποιότητας της διδασκαλίας, ώστε να επιλέγει και να διατηρεί καλό διδακτικό προσωπικό- και τις ειδικές ικανότητες για ηγεσία-προσέλκυση αφοσίωσης στο κοινό έργο της διδασκαλίας μιας συγκεκριμένης ομάδας παιδιών (Bredson, 1985). Ενώ η διδασκτική ηγεσία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη δράση του διευθυντή σε ότι έχει να κάνει με τις «επιταγές» του εκπαιδευτικού συστήματος, το δεύτερο σκέλος θέτει ακόμη μεγαλύτερη ευθύνη στον διευθυντή ως ηγέτη του σχολείου, ο οποίος ως διευθυντής του μέλλοντος πρέπει να είναι «ηγέτης σε μια κουλτούρα αλλαγής» (Fullan, 2002). Το κοινό σημείο μεταξύ των δύο εννοιών σχετίζεται με την πεποίθηση ότι η επιτυχία του σχολείου ως θεσμού γενικότερα, υπερβαίνει τον διευθυντή και μόνο, με την κατανομή της ηγεσίας να απαιτεί επίπεδο συμμετοχής, τόσο του υπόλοιπου διδακτικού προσωπικού όσο και των γονέων. Επομένως οι διευθυντές θα πρέπει να οικοδομήσουν μια γραμμή επικοινωνίας άμεσης ενθάρρυνσης.

Έρευνες που μελετούν τις απόψεις των γονέων σχετικά με την ηγεσία και τις στρατηγικές για τη συμμετοχή τους στο σχολείο, επισημαίνουν τρία βασικά σημεία: α) η σχολική κοινότητα στο σύνολό της θα πρέπει να καλωσορίζει τους γονείς στο σχολείο, β) η συμμετοχή θεωρείται πολύτιμο πλεονέκτημα και γ) το σχολείο θα πρέπει να συνδεθεί με τους γονείς μέσω της εστίασης στα παιδιά και τη μάθησή τους (Mapp, 2003). Οι Deal και Peterson (1994) στην έρευνά τους τονίζουν ότι οι διευθυντές σχολικών μονάδων ως ηγέτες θα πρέπει να έχουν τόσο τεχνοκρατικά όσο και συμβολικά χαρακτηριστικά. Θα πρέπει, δηλαδή να σκέφτονται με γνώμονα τη λογική τους, ταυτόχρονα όμως να εκφράζονται δίχως φόβο αλλά με ενθουσιασμό, με το ίδιο πάθος που χαρακτηρίζει ένα άτομο του καλλιτεχνικού τομέα. Ο «τεχνικός» τους ρόλος απαιτεί από τους ίδιους να δείξουν ιδιαίτερη προσοχή στον σχεδιασμό, συντονισμό και ανάλυση δεδομένων και καταστάσεων ενώ ο «συμβολικός» τους δίνει σε αυτούς χαρακτηριστικά ενός ανθρωπολόγου, ενός οραματιστή, ενός καθοδηγητή (Fullan, 2002). Συνολικά, οι διευθυντές που μπορούν να δημιουργήσουν πολύ πιο ευνοϊκές και καρποφόρες συνθήκες στην αποτελεσματική διαχείριση του συνόλου της σχολικής κοινότητας, θα πρέπει να έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: α) Να αξιοποιούν την πειθώ

τους, β) να αναλαμβάνουν άμεσα δράση, γ) να έχουν επαρκείς επιστημονικές γνώσεις του αντικειμένου τους, δ) να είναι ειλικρινείς και έντιμοι, ε) να προσαρμόζονται εύκολα σε αλλαγές και στ) να εμπνέονται και να εστιάζουν στο παροντικό αλλά και μελλοντικό τους έργο (Διακουλάκη, 2018).

Στη δημιουργία ενός θετικού ψυχολογικού κλίματος, σημαντικό ρόλο καταλαμβάνει η ουσιαστική επικοινωνία του διευθυντή με τους γονείς των μαθητών. Ως προς αυτή την κατεύθυνση, η αποτελεσματικότητα του διευθυντή διακρίνεται μέσα από τη συνδιαλλαγή του με τους γονείς και τους μηχανισμούς επικοινωνίας που δημιουργεί για την αντιμετώπιση και επιτυχή επίλυση ζητημάτων που προκύπτουν στην εκπαιδευτική καθημερινότητα (Ματσαγγούρας, 2003). Η δημιουργία ενός θετικού ψυχολογικού κλίματος με τους γονείς ήδη από το ξεκίνημα της σχολικής χρονιάς, δημιουργεί στέρεες βάσεις για το μέλλον. Ο αποτελεσματικός διευθυντής με αυτόν τον τρόπο καταφέρνει να εξασφαλίσει όχι μόνο την πρόσβαση αλλά και την ενεργό συμμετοχή των γονέων καθώς και την αίσθηση ότι το σχολείο δείχνει κατανόηση και προσπαθεί να ανταποκριθεί στις προσδοκίες τους. Ο ηγέτης-διευθυντής του σχολείου εξασφαλίζει ξεκάθαρη επικοινωνία μεταξύ των μελών του σχολείου, φροντίζει να κρατά ενήμερους τους γονείς και μαθητές και προωθεί τη συμμετοχή όλων (Μιχόπουλος, 1998). Είναι καίριας σημασίας να υπάρχει επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης πάνω στην οποία να «χτίζεται» κοινό όραμα για τους στόχους του σχολείου και όχι μια απλή μεταφορά πληροφοριών (Abouelanein & Hossni, 2023). Οι γονείς αντιλαμβάνονται τη στάση του διευθυντή, την επικοινωνία και τις πρακτικές ηγεσίας ως κρίσιμα στοιχεία της αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ οικογένειας και σχολείου. Οι γονείς αναφέρουν μεγαλύτερη συμμετοχή στη σχολική ζωή όταν θεωρούν τους διευθυντές φιλόξενους και υποστηρικτικούς και μικρότερου βαθμού συμμετοχή όταν οι διευθυντές θεωρούνται απορριπτικοί, αδιάφοροι ή ακόμη και απρόσιτοι (Barr & Saltmarsh, 2014).

Πέρα από τη δημιουργία ενός θετικού ψυχολογικού κλίματος, οι διευθυντές θα πρέπει να εστιάζουν στη δημιουργία αίσθησης της κοινότητας. Η ισχυρή αίσθηση της κοινότητας έχει αποκαλυφθεί ως επιτακτικός παράγοντας για τη δημιουργία θετικών σχέσεων μεταξύ των μελών του σχολικού προσωπικού και των οικογενειών που εξυπηρετούν (Namgyal, 2022). Οι εκπαιδευτικοί έχουν επισημάνει ότι η υποστήριξη του διευθυντή αποτελεί βασικό στοιχείο της συμμετοχής των οικογενειών. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα παλαιότερων ερευνών έχουν αποκαλύψει ότι οι εκπαιδευτικοί είναι πιο πιθανό να εμπλακούν με τις οικογένειες όταν αισθάνονται ότι υποστηρίζονται από τη διοίκηση του σχολείου (Erdenfer, 2016). Σύμφωνα με τον Hannum (1997), η συμπεριφορά του διευθυντή θα πρέπει να είναι φιλική, υποστηρικτική και να καθοδηγείται από κανόνες ισότητας. Αλλά, ταυτόχρονα, ο διευθυντής να μπορεί να δίνει τον τόνο για υψηλές επιδόσεις ενημερώνοντας τους άλλους για το τι αναμένεται από αυτούς. Περαιτέρω, οι αποτελεσματικοί διευθυντές τείνουν να ακούν και να είναι δεκτικοί στην ανατροφοδότηση του διδακτικού προσωπικού, να παρέχουν συχνό και γνήσιο έπαινο και να επιδεικνύουν σεβασμό προς το διδακτικό και μη διδακτικό προσωπικό (Auerbach, 2010). Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στην ομαλή λειτουργία του σχολείου είναι και ο επιτυχής ψηφιακός μετασχηματισμός με τη χρήση εκπαιδευτικών ψηφιακών πόρων. Οι διευθυντές των σχολείων, αξιοποιώντας μια στρατηγική παιδαγωγική προοπτική, μπορούν να διευκολύνουν τον μετασχηματισμό της ψηφιακής κουλτούρας μέσω της ικανότητάς τους να προωθούν μια ανοιχτή συζήτηση στην εκπαιδευτική κοινότητα (γονείς, εκπαιδευτικοί, μαθητές) που τους επιτρέπει να δουν την ενσωμάτωση αυτών των πόρων στα παιδαγωγικά μοντέλα ως μια ευκαιρία για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων (Navaridas-Nalda et al., 2020).

Ανακεφαλαιώνοντας, οι σχέσεις ανάμεσα στο σχολείο και την οικογένεια βασίζονται κυρίως στη λειτουργία της επικοινωνίας, μέσω της οποίας, τόσο η ηγεσία του σχολείου όσο και οι γονείς, θα πρέπει να σέβονται και να αξιοποιούν για την επίλυση προβλημάτων που αφορούν στους μαθητές αλλά και για την επίτευξη των σχολικών στόχων γενικότερα.

Μεθοδολογία της έρευνας

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων των διευθυντών σχολικών μονάδων και των γονέων αναφορικά με τη συμμετοχή των τελευταίων στη σχολική ζωή των παιδιών τους στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι να ανιχνευθούν: α) οι απόψεις των γονέων σχετικά με το εάν και κατά πόσο θεωρούν σημαντική τη συνεργασία με το διευθυντή και το αντίστροφο, β) οι λόγοι για τους οποίους συνεργάζονται ή όχι, γ) ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνεται η συνεργασία γονέων - διευθυντών, και, τέλος, δ) οι προτάσεις τους, ώστε να καταστεί αφενός εφικτή η συνεργασία τους και αφετέρου πιο εποικοδομητική.

Η επιλογή της ποιοτικής έρευνας θεωρήθηκε καταλληλότερη, διότι είναι αυτή που μπορεί να εξετάζει ένα συγκεκριμένο θέμα μέσα από δεδομένα που συλλέγονται από το περιβάλλον και τους ανθρώπους τους οποίους εμπλέκονται. Επιπλέον, μέσω αυτής μπορεί να προσεγγίσει κανείς και να εστιάσει στην επεξήγηση ενός φαινομένου, μιας κατάστασης και να εμβαθύνει στις αντιλήψεις και απόψεις των συμμετεχόντων (Παρασκευοπούλου- Κόλλια, 2019). Η συλλογή των δεδομένων έγινε με την αξιοποίηση της ημιδομημένης συνέντευξης. Το δείγμα απετέλεσαν έξι στελέχη Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, διευθυντές δημοτικών σχολείων του γεωγραφικού διαμερίσματος της Μακεδονίας (Θεσσαλονίκης, Κιλκίς, Κατερίνης) και έξι γονείς, των οποίων τα παιδιά φοιτούν στα αντίστοιχα σχολεία. Ο χρόνος που απαιτήθηκε για κάθε συνέντευξη ήταν περίπου σαράντα λεπτά και οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στον χώρο του σχολείου στο γραφείο των διευθυντών και αντίστοιχα στις οικίες των γονέων. Η υλοποίηση των συνεντεύξεων ακολούθησε τις κατευθυντήριες γραμμές του κώδικα ηθικής και δεοντολογίας. Οι συναντήσεις με όλους τους συμμετέχοντες έγιναν με τη συγκατάθεση όλων, οι οποίοι πρωτίστως ενημερώθηκαν γραπτώς για το σκοπό και τους στόχους της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, σε όλους τους συμμετέχοντες δόθηκε εκ των προτέρων: α) ενημερωτικό έντυπο, στο οποίο αναγραφόταν ο σκοπός/οι στόχοι της έρευνας, η διαδικασία, η δυνατότητα συμμετοχής/αποχώρησης, η προστασία προσωπικών δεδομένων, τα στοιχεία των ερευνητών και β) φόρμα γραπτής συγκατάθεσης, η συμπλήρωση της οποίας ήταν απαραίτητη για να προχωρήσει η έρευνα.

Αποτελέσματα

Όσο αφορά στη σημασία της συνεργασίας ανάμεσα σε διευθυντές και γονείς, όλοι οι συμμετέχοντες τόνισαν πως πρόκειται για τη βασικότερη επιδίωξή τους προκειμένου να κυλήσει ομαλά το σχολικό έτος και να βοηθηθούν στο μέγιστο οι μαθητές. Όπως επισημαίνει μια μητέρα *«Καταρχάς, η αρχή είναι το ήμισυ του παντός στο σχολείο. Όσο πιο θετικά ξεκινήσουμε, με τις καλύτερες προθέσεις δηλαδή, τόσο καλύτερη βάση θα έχει όλο αυτό που προσπαθούμε να χτίσουμε για τα παιδιά μας»*. (Σ1) Στο πρόσωπο των γονέων, το σύνολο των διευθυντών που συμμετείχε στην έρευνα, βλέπει *«συνεργάτες και βοηθούς»*, των οποίων η συμβολή κρίνεται πολύτιμη. Ένας εκ των οποίων, δηλώνει χαρακτηριστικά: *«Ός διευθυντές έχουμε τόσες αρμοδιότητες και υπάρχουν στιγμές που όλα αυτά που πρέπει να κάνουμε είναι αναρίθμητα. Όταν ξέρεις ότι θα έχεις ένα, δυο ή και παραπάνω γονείς που θα αναλάβουν να κάνουν κάτι και φυσικά να το θέλουν κιόλας, αυτό είναι ότι καλύτερο. Μαζί είμαστε σε όλο αυτό»*. (Σ3)

Οι γονείς που συμμετείχαν στην έρευνα τόνισαν ιδιαίτερα τη σημασία του ρόλου που αναλαμβάνει ο διευθυντής, τοποθετώντας τον στην κορυφή της σχολικής κοινότητας, ως *«κεφαλή του σχολείου»*. Επιπλέον, τονίστηκε ιδιαίτερα η δυσκολία της θέσης αυτής αλλά και τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει ο ίδιος να κατέχει προκειμένου να ανταποκριθεί στο ρόλο αυτό. Πιο συγκεκριμένα, ένας εκ των γονέων επισημαίνει πως: *«Θέλω ο διευθυντής να είναι τυπικός και στον λόγο του και στις πράξεις του. Να είναι εκεί όταν τον χρειάζονται όχι μόνο τα παιδιά αλλά και οι συνάδερφοί του, να είναι δίκαιος με όλους. Έτσι θα κερδίσει και τον σεβασμό και φυσικά πολύ σημαντικό να είναι παρών στα δύσκολα και στα εύκολα»*. (Σ1)

Η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας ανέδειξε επίσης την ύπαρξη του Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων ως απαραίτητου «εργαλείου» προκειμένου να υπάρχει ουσιαστική σχέση

ανάμεσα στη διοίκηση του σχολείου και τους γονείς. Η υποστήριξη της σχολικής μονάδας σε οικονομικά ζητήματα, η οργάνωση και υλοποίηση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων καθώς και η αντιμετώπιση διαφόρων προκλήσεων που πιθανώς να προκύψουν στο σχολείο, τονίσθηκαν και από τις δυο πλευρές. Η σημασία ύπαρξης Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων αποτυπώνεται και στα λεγόμενα ενός εκ των διευθυντών: «Είμαι λίγα χρόνια στο συγκεκριμένο σχολείο, ωστόσο τα προβλήματα δεν σταματούν. Ο Σύλλογος μπορώ να σου πω ότι έχει τρέξει περισσότερο από μένα, να ναι καλά οι άνθρωποι. Και δεν μιλάω μόνο για τις εκδρομές, καταφέραμε και διαμορφώσαμε ακόμη δυο τάξεις για την πρώτη γιατί δεν χωρούσαμε».(Σ5)

Με γνώμονα τις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες η συνεργασία αυτή μπορεί να ξεκινήσει και να ευδοκιμήσει, τόσο οι γονείς όσο και οι διευθυντές, επεσήμαναν ότι η ανάληψη πρωτοβουλίας από αμφοτέρους, ανεξάρτητα με τη φύση κάποιου ζητήματος καθώς και τη χρονική στιγμή, είναι υψίστης σημασίας. Πιο συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των διευθυντών έκανε λόγο για «αυτόβουλες ενέργειες γονέων», «τακτικές επισκέψεις στο γραφείο, πολλές φορές για εξωσχολικά ζητήματα», ενώ οι γονείς από πλευράς τους μίλησαν για «επικοινωνιακούς διευθυντές που δεν διστάζουν να παίρνουν και τηλέφωνο αν χρειαστεί από την αρχή της χρονιάς». Οι διευθυντές «ταξινομούν» τη συμμετοχή των γονέων στους ακόλουθους άξονες:

α) Γνωριμία με τους γονείς του δασκάλου και καθοδήγηση των μαθητών: «Η συμμετοχή της οικογένειας στοχεύει στην αύξηση της επιτυχίας των μαθητών, διασφαλίζοντας ότι τα παιδιά αποκτούν θετικές συμπεριφορές με βάση τη συνεργασία εκπαιδευτικού-γονέων, την καθοδήγηση των μαθητών με τη γνωριμία των γονέων του εκπαιδευτικού, την αποκάλυψη των δεξιοτήτων των μαθητών και το να ενεργούν από κοινού» (Σ1).

β) Συμβολή οικονομική και ηθική στην ανάπτυξη των σχολείων: «Οι γονείς που έχουν μια συγκεκριμένη εργασία προσκαλούνται στα μαθήματα ως υποδειγματικές φιγούρες. Επίσης, οι γονείς αναμένεται να αναλάβουν θετική προσέγγιση σε εκδηλώσεις που σχετίζονται με το σχολείο. Οι γονείς μπορούν να διοργανώνουν συναντήσεις για την πρόληψη αρνητικών συμπεριφορών σε συνεργασία με τη διοίκηση του σχολείου» (Σ2).

γ) Οργάνωση κοινωνικών δραστηριοτήτων: «Συνεισφέρουν οικονομικά μέσω του Συλλόγου Γονέων. Επίσης, μπορεί να αναλάβουν την ευθύνη για τη διοργάνωση κοινωνικών δραστηριοτήτων, όπως η επίσκεψη στον κινηματογράφο και το θέατρο, τις οποίες οι μαθητές κάνουν και με τους γονείς τους» (Σ3).

δ) Συμμετοχή σε διάφορες επιτροπές που έχουν συσταθεί στα σχολεία: «Συμμετοχή στην εκπαίδευση με τη συμμετοχή στην επιτροπή που οργανώνει τα προγράμματα κατάρτισης για γονείς ή οικογένειες στο σχολείο - εκφράζουν τις απόψεις τους στις αποφάσεις που λαμβάνονται σχετικά με το σχολείο - συναντώνται με τον εκπαιδευτικό για να βοηθήσουν το παιδί τους να προσαρμοστεί στη σχολική κουλτούρα» (Σ6).

Όσο αφορά στους λόγους για τους οποίους γονείς και διευθυντές έρχονται σε επαφή, οι απόψεις όλων των συμμετεχόντων συγκλίνουν στο ότι το σημαντικότερο ζήτημα που απασχολεί άπαντες είναι η συμπεριφορά των μαθητών και δη τα προβλήματα συμπεριφοράς που μπορεί να εμφανίσουν οι μαθητές στο σχολείο. Η προβληματική συμπεριφορά μπορεί να παίρνει τη μορφή της ανυπακοής, της ενόχλησης στην τάξη ή και της επιθετικότητας. Όποια κι αν είναι η μορφή της, η λύση όπως φαίνεται θα δοθεί στο γραφείο του διευθυντή. Χαρακτηριστικά επισημαίνει μια μητέρα: «Δεν θυμάμαι πόσες φορές μου τηλεφώνησαν για να πάω στο γραφείο του διευθυντή. Ξέρω τι παιδί έχω και ξέρω ότι για να σε πάρει ο διευθυντής πάει να πει ότι έχει συμβεί κάτι μέσα στην τάξη είτε στην αυλή. Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις παιδιών που «συχνάζουν» στο γραφείο του και τα περισσότερα παιδιά φοβούνται γιατί ξέρουν ότι θα τιμωρηθούν με τον ένα ή με τον άλλο τρόπο.(Σ3) Η έλλειψη οικονομικών πόρων και η παροχή οικονομικής ενίσχυσης στο σχολείο αποτελεί ακόμη μια παράμετρο συνεργασίας ανάμεσα σε γονείς και διεύθυνση σχολείου. Αξίζει να αναφερθεί ότι η συμμετοχή-συμβολή των γονέων δεν έχει καταναγκαστικό χαρακτήρα, αντίθετα έχει ως

βάση της τον εθελοντισμό. Ένας διευθυντής επισημαίνει χαρακτηριστικά: «Αυτό που με χαροποιεί ιδιαίτερα είναι όταν αυτοί (γονείς) κινητοποιούνται, μαζεύουν χρήματα ή φέρνουν υλικά ανάλογα και με τη δουλειά που κάνει καθένας και μπορεί να βοηθήσει. Παλαιότερα αυτό δεν γινόταν, πλέον πολλοί αναλαμβάνουν μόνοι τους πρωτοβουλία και έρχονται και το συζητάμε. Κι εμείς από πλευράς μας δεν μπορούμε να ζητήσουμε περισσότερα από πχ λίστα με υλικά ή κάτι άλλο που θα προκύψει». (Σ3)

Θέματα παιδαγωγικού και οικονομικού χαρακτήρα, αποτελούν τις πιο συνήθεις αφορμές για αλληλεπίδραση μεταξύ γονέων και διευθυντών. Υπάρχουν ωστόσο ορισμένοι παράγοντες, οι οποίοι συνιστούν τροχοπέδη αναφορικά με τη συνεργασία ανάμεσα σε γονείς και διεύθυνση σχολείου. Η δυσαναλογία του αριθμού γονέων με αυτόν του διευθυντή, οι καθημερινές υποχρεώσεις του ίδιου, η ταυτόχρονη αντιμετώπιση πολλών και διαφορετικών ζητημάτων, καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολη την επικοινωνία και τη διευθέτηση ζητημάτων που αφορούν σε συγκεκριμένους μαθητές. Η πλειοψηφία των διευθυντών από πλευράς τους, επισημαίνουν ότι: «Το μεγαλύτερο πρόβλημα στα σχολεία είναι η ασυνείδητη συμμετοχή των γονέων στο σχολείο. Οι γονείς φέρνουν τα παιδιά τους στο σχολείο κάθε μέρα, και πολλοί όταν έρχονται στο σχολείο, θέλουν να μουν οπωσδήποτε στις αίθουσες διδασκαλίας. Προσπαθούμε να αποτρέψουμε τους γονείς από το να εισέλθουν στο σχολείο όσο το δυνατόν περισσότερο. Σε αυτή την περίπτωση, οι γονείς πιστεύουν ότι δεν μπορούν να συμμετέχουν στην εκπαίδευση. Αυτό είναι το σημείο που είναι παρεξηγημένο. Ως διοίκηση του σχολείου, ζητάμε από τους γονείς να βοηθήσουν το προσωπικό του σχολείου, τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς με το να έρχονται στο σχολείο όταν είναι απαραίτητο. Ωστόσο, πρέπει να τα κάνουν όλα αυτά με την άδεια και την εποπτεία του διοίκησης του σχολείου». (Σ2) Ένα ακόμη εμπόδιο στη σχέση ανάμεσα σε διευθυντή και γονέα θεωρείται η συμπεριφορά των γονέων, η οποία όπως δείχνουν τα αποτελέσματα της έρευνας είναι αυτή που ευθύνεται τις περισσότερες φορές για τη μη συνεργασία τους. Ορισμένοι γονείς εξέφρασαν ότι όσοι δεν έχουν ενεργό ρόλο στη σχολική ζωή των παιδιών τους, τείνουν να μην διατηρούν καλές σχέσεις με τους διδάσκοντες αλλά και τη διοίκηση του σχολείου. Ακόμη, τυχόν εριστική συμπεριφορά, απουσία από τις σχολικές συγκεντρώσεις, έλλειψη ενδιαφέροντος για τα προβλήματα του σχολείου, συνθέτουν μια στάση αδιαφορίας απέναντι στο σχολείο.

Τέλος, αναφορικά με τις προτάσεις γονέων και διευθυντών για την επίτευξη καλύτερης και αποδοτικότερης συνεργασίας, και με βάση τα δεδομένα της έρευνας η αλληλεπίδραση, και συνεργασία γονέων και διευθυντών στηρίζεται στην ουσιαστική επικοινωνία, η οποία αποτελεί βασικό όρο της σχολικής ζωής. Προκειμένου να αναπτυχθεί ένα ευχάριστο, ζεστό κλίμα που θα διευκολύνει την ανάπτυξη και διατήρηση των μεταξύ τους σχέσεων, κρίνεται αναγκαίο αμφότεροι να είναι εξοικειωμένοι με τις δεξιότητες επικοινωνίας. Πέραν της επιτυχημένης επικοινωνίας, εκείνο που προωθεί μια σχέση κατανόησης και εμπιστοσύνης και βελτιώνει τη μεταξύ τους συνεργασία, είναι η ύπαρξη ενδιαφέροντος τόσο από γονείς όσο και διευθυντές. Κι εδώ, ωστόσο, όπως διαπιστώνεται από τα δεδομένα της έρευνας, σημαντικό μερίδιο ευθύνης αναλογεί στους γονείς, καθώς αρκετές είναι οι περιπτώσεις εκείνων που κράτησαν μια αδιάφορη στάση απέναντι στο σχολικό «γίγνεσθαι».

Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια θεωρητική και εμπειρική προσέγγιση ενός ζητήματος, που αφορά όχι μόνο τους διευθυντές και τους γονείς, αλλά και τους μαθητές, οι οποίοι επηρεάζονται άμεσα και αποτελούν σημείο τομής μεταξύ αυτών. Οι γονείς αναγνωρίζουν τον σημαντικό ηγετικό ρόλο των διευθυντών στην προώθηση της συμμετοχής της οικογένειας. Αντιλαμβάνονται τις στάσεις, την επικοινωνία και τις ηγετικές πρακτικές των διευθυντών ως κρίσιμα στοιχεία των αποτελεσματικών συνεργασιών μεταξύ οικογενειών και σχολείων. Επιπλέον, οι γονείς αναφέρουν μεγαλύτερη δέσμευση με τα σχολεία όταν θεωρούν τους διευθυντές φιλόξενους και υποστηρικτικούς, και μικρότερη όταν οι διευθυντές θεωρούνται απορριπτικοί, αδιάφοροι ή απρόσιτοι. Οι διευθυντές είναι αυτοί που θα πρέπει να καθιερώσουν και να διαμορφώσουν πρότυπα για τη συμμετοχή της οικογένειας σε επίπεδο

σχολείου. Οι διευθυντές συνιστούν "βασικούς οδηγούς" της βελτίωσης του σχολείου (Bryk et al., 2010). Η συνολική βελτίωση του σχολείου περιλαμβάνει τον καθορισμό των σχολικών κανόνων για τη συμμετοχή της οικογένειας. Σε αυτό συμβάλει πρωτίστως, η αποτελεσματική σχολική ηγεσία, η οποία μπορεί να υλοποιηθεί με διάφορους τρόπους, ορισμένοι από τους οποίους μπορεί να περιλαμβάνουν: τη δημιουργία και τη διατήρηση σχολικών δομών που προσκαλούν, εκτιμούν και σέβονται τις απόψεις των οικογενειών των μαθητών, την πρόσληψη και διατήρηση εκπαιδευτικών που συμβάλλουν σε μια κουλτούρα που εκτιμά τις οικογένειες στα λόγια και στις πράξεις και τον καθορισμό ενός προτύπου ανοιχτής και ειλικρινούς συζήτησης με τις οικογένειες που επικεντρώνεται όχι μόνο στην ακαδημαϊκή επίδοση των μαθητών, αλλά στην ολόπλευρη ανάπτυξή τους. Η ηγεσία είναι σημαντική όχι μόνο για την ποιότητα της διδασκαλίας και της μάθησης σε ένα σχολείο αλλά και για την ποιότητα της σχέσης ανάμεσα στην οικογένεια και το σχολείο. Η συμμετοχή των γονέων θα πρέπει να έχει τις ρίζες της στην κουλτούρα του σχολείου και να ενσωματωθεί στη νοοτροπία των σχολικής μονάδας και του προσωπικού του σχολείου.

Τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στην παρούσα έρευνα βασίζονται στις απόψεις ενός μικρού δείγματος διευθυντών σχολείων και γονέων. Η αξία, ωστόσο, της παρούσας εργασίας έγκειται στο ότι ρίχνει φως στις απόψεις των δυο σημαντικών αυτών ομάδων για τη γονική συμμετοχή. Τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας θα μπορούσαν να είναι χρήσιμα για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και τους διευθυντές των σχολείων, οι οποίοι θα πρέπει να διερευνήσουν περαιτέρω το ζήτημα της αποτελεσματικής σχολικής επικοινωνίας και να ενθαρρύνουν την αποτελεσματική γονεϊκή συμμετοχή και τη συνεργασία μεταξύ σχολείου και γονέων. Η γονική συμμετοχή μπορεί να αποτελέσει ένα εργαλείο για την αύξηση των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων και των επιδόσεων των σχολείων. Προς αυτή την κατεύθυνση μπορεί να χρησιμεύσει και η ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου γονεϊκής συμμετοχής για την ενθάρρυνση των γονέων να εμπλακούν περισσότερο στην εκπαίδευση των παιδιών τους, συμπεριλαμβανομένης της επικοινωνίας και της συνεργασίας γονέων και εκπαιδευτικών μεταξύ τους και της ανάπτυξης ενός κλίματος επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ σχολείου και οικογένειας

Αναφορές

- Abouelanein, A. E., & Hossni, M. (2023). Successful Practices of Leadership on School Improvement: A Case Study in a Private School in Dubai. *In: Al Marri, K., Mir, F., David, S., Aljuboori, A. (eds) BUID Doctoral Research Conference 2022. Lecture Notes in Civil Engineering*, vol 320. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-27462-6_5.
- Auerbach, S. (2010). Beyond Coffee with the Principal: Toward Leadership for Authentic School-Family Partnerships. *Journal of School Leadership*, 20(6), 728-757. <https://doi.org/10.1177/105268461002000603>.
- Barnard, W. M. (2004). Parent involvement in elementary school and educational attainment. *Children and Youth Services Review*, 26, 39-62.
- Barr, S., & S. Saltmarsh. (2014). It All Comes down to the Leadership: The Role of the School Principal in Fostering Parent-school Engagement. *Educational Management Administration & Leadership* 42 (4), 491-505.
- Bredson, P. W. (1985). An analysis of the metaphorical perspectives of school principals. *Educational Administrative Quarterly*, 21, 29-50.
- Bryk, A. S., Sebring, P. B., Allensworth, E., Easton, J. Q., & Luppescu, S. (2010). *Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago*. University of Chicago Press.
- Castro, M., Exposito-Casas, E., Lopez-Martin, E., Lizasoain, L., Navarro-Asencio, E., & Gaviria, J. L. (2015). Parental Involvement on Student Academic Achievement: A Meta Analysis. *Educational Research Review*, 14, 33-46. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2015.01.002>.
- Chan, T. C., Shu, Z., & Xiao, H. Y. (2021). Perception of Chinese Parents Toward School and Family Collaboration. *School Community Journal*, 31(1), 233-258.

- Đurišić, M., & Bunijevac, M. (2017). Parental involvement as an important factor for successful education. *Center for Educational Policy Studies Journal*, 7(3), 137-153.
- Eccles, J. S., & Harold, R. D. (1993). Parent-school involvement during the early adolescent years. *Teachers College Record*, 94(3), 568-587.
- Edwards, E., & Alldred, P. (2000). A typology of parental involvement in education centring on children and young people: negotiating familialisation, institutionalisation and individualization. *British Journal of Sociology of Education*, 21(3), 435-455.
- Epstein, J. L. (2008). Improving family and community involvement in secondary schools. *Education Digest*, 73(6), 9-12.
- Erdener, M. A. (2016). Principals' and Teachers' Practices about Parent Involvement in Schooling. *Universal Journal of Educational Research*, 4(12A), 151-159.
- Foulidi, X., Papakitsos, E.C. (2022). The Parental Involvement in a Multicultural Educational Context. *Journal of Research Initiatives: 6(1)*, Article 8. Retrieved from <https://digitalcommons.uncfsu.edu/jri/vol6/iss1/8>.
- Fullan, M. (2002). The Change Leader. *Educational Leadership*, 59(8), 16-21.
- Grolnick, W. S., & Slowiaczek, J. L. (1994). Parental involvement in children's schooling: A multidimensional conceptualization and motivational model. *Child Development*, 65(4), 237-252.
- Hannum, J. W. (1997). Middle School Climate: An Empirical Assessment of Organizational Health and Student Achievement. *Educational Administration Quarterly*, 33(3), 290-311.
- Henderson, A. T., & Mapp, K. L. (2002). A new wave of evidence: *The impact of school, family, and community connections on student achievement*. National Center for Family and Community Connections with School, Southwest Educational Development Laboratory.
- Hornby, G., & Blackwell, I. (2018). Barriers to parental involvement in education: an update. *Educational Review*, 70(1), 109-119.
- Kohl, G. O., Lengua, L. J., & McMahon, R. J. (2000) Parent involvement in school: Conceptualizing multiple dimensions and their relations with family and demographic risk factors *Journal of School Psychology* 38, 501-523.
- Liu, Q., & Gao, M. (2022). Obstacles to Parental Involvement in Children's Education: New Teachers' Perceptions and Strategies. *International Journal for Innovation Education and Research*, 10, 139-148.
- Long, C. (2007). Parents in the picture: Building relationships that last beyond back to school night. *NEA Today*, 3(26), 26-31.
- Malatji, M. J., Mavuso, P. M., & Stephen, M. K. (2018). The role of school-community partnership in promoting inclusive and quality education in schools. *Journal of Educational Studies*, Vol. 17, No2.
- Maphanga, N. C. (2006). *Parental involvement in children education in selected schools in Inanda area, KwaZulu-Natal Province*. Unpublished Masters dissertation, University of KwaZulu Natal, Durban.
- Mapp, K. (2003). Having Their Say: Parents describe why and how they are engaged in their children's Learning. *The School Community Journal*, 13(1), 35-65.
- Namgyal, R. (2022). School Principals' Reflective Leadership Skills through the Lens of Teachers at Higher Secondary School of Thimphu Thromde. *Journal of Humanities and Education Development*, 4(1), 211-218.
- Navaridas-Nalda, F., Clavel-San Emeterio, M., Fernández-Ortiz, R., & Arias-Oliva, M. (2020). The strategic influence of school principal leadership in the digital transformation of schools. *Computers in Human Behavior*, 112, <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106481>.
- Peterson, K. D., & Deal, T. E. (1998). How Leaders Influence the Culture of Schools. *Educational Leadership*, 56, 28-30.
- Sanders, M. G., & Sheldon, S. B. (2009). *Principals matter: A guide to school, family, and community partnerships*. Corwin: A SAGE Company

Sheldon, S. B. (2009). *In School, family, and community partnerships: Your handbook for action*. (3rd ed.). USA: Corwin Press.

Southworth, G. (2003). *Learning centered leadership: the only way to go*. Ανακτήθηκε από http://research.acer.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=arc_monographs.

Διακουλάκη, Μ. (2018). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Ο ρόλος της Ηγεσίας και του Mentoring στη Δημόσια Διοίκηση*. Ανακτήθηκε από <https://dspace.uowm.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2107/Maria%20Diakoulaki.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Μερκούρη, Ε., & Σταμάτης, Π. (2009). *Μορφές επικοινωνίας διευθυντή και εκπαιδευτικών γυμνασίου με γονείς και κηδεμόνες μαθητών*. Ανακτήθηκε από http://www.syllogosperiklis.gr/ep_bima/epistimoniko_bima_10/merk.pdf

Μιχόπουλος, Α. (1998). *Εκπαιδευτική διοίκηση. Διαδικασίες δομικής μορφολογίας*. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.

Παρασκευοπούλου-Κόλλια, Ε. Α. (2019). Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας: συνεντεύξεις και συνεντεύξεις μέσω διαδικτύου. *Open Education -The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology*, 15(2), 24-37.