

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΑΓΩΓΗΣ



ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ
ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ»
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΩΤΟΣΧΟΛΙΚΗΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**«Ο Επικοινωνιακός Ρόλος του Διευθυντή στην
Αποτελεσματική Λειτουργία της Σχολικής Μονάδας
Απόψεις Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης»**

Φοιτήτρια: **Άρτεμις Χαϊμανά**

Αριθμός Μητρώου: 81

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: **ΘΩΜΑΣ ΜΠΑΚΑΣ**

ΙΩΑΝΝΙΝΑ, 2018

Ευχαριστίες

Με την αποπεράτωση της παρούσης εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, αναπληρωτή καθηγητή του Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, κ. Θωμά Μπάκα. Θα ήθελα να του αποδώσω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου για τη συνεχή καθοδήγησή του, την υπομονή και τις γνώσεις που μου μετέδωσε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας αυτής.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τα μέλη της εξεταστικής επιτροπής, κ. Θεόδωρο Θάνο, αναπληρωτή καθηγητή του Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, καθώς επίσης, και την κ. Μαρία Σακελλαρίου, καθηγήτρια του Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους εκπαιδευτικούς που προθυμοποιήθηκαν να συμμετάσχουν στη παρούσα έρευνα.

Περιεχόμενα

Περίληψη	6
Abstract.....	7
Εισαγωγή.....	8
Μέρος Α΄. Θεωρητικό Μέρος	10
Κεφάλαιο 1. Η προβληματική του θέματος	11
1.1. Το πρόβλημα της έρευνας	11
1.2. Η σημασία του προβλήματος	11
1.3. Προϋποθέσεις και περιορισμοί της έρευνας.....	12
1.4. Εννοιολογικές προσεγγίσεις	13
1.4.1. Διευθυντής σχολικής μονάδας.....	13
1.4.2. Επικοινωνιακός ρόλος διευθυντή	14
1.4.3. Σχολείο.....	15
1.4.4. Αποτελεσματικότητα σχολείου.....	16
1.5. Δυσκολίες της έρευνας	18
Κεφάλαιο 2. Διοίκηση και ηγεσία στην εκπαίδευση.....	19
2.1. Η έννοια της διοίκησης στην εκπαίδευση	19
2.1.1. Βασικές λειτουργίες της διοίκησης στην εκπαίδευση	20
2.2. Η έννοια της ηγεσίας στην εκπαίδευση.....	21
2.2.1. Ο διευθυντής ως ηγέτης της σχολικής μονάδας.....	22
2.3. Νομοθετικό πλαίσιο για τα καθήκοντα του διευθυντή.....	25
2.4. Ο ρόλος του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας.....	27
2.4.1. Ο διευθυντής του σχολείου ως οργανωτής.....	29
2.4.2. Ο διευθυντής του σχολείου ως επόπτης.....	30
2.4.3. Ο διευθυντής του σχολείου ως συντονιστής.....	31
2.4.4. Ο διευθυντής ως εκπαιδευτής	32
2.4.5. Ο διευθυντής ως εκπρόσωπος της σχολικής μονάδας.....	33

2.4.6. Ο διευθυντής ως διαχειριστής προβλημάτων και συγκρούσεων.....	34
2.4.7. Ο διευθυντής ως οραματιστής	37
2.4.8. Ο διευθυντής ως φορέας αξιολόγησης του διδακτικού προσωπικού	37
2.4.9. Ο επικοινωνιακός ρόλος του διευθυντή.....	39
Κεφάλαιο 3. Επικοινωνία	41
3.1. Εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου «επικοινωνία».....	41
3.2. Η διαδικασία της επικοινωνίας.....	42
3.3. Μορφές επικοινωνίας	45
3.3.1. Λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία	45
3.3.2. Επικοινωνία με βάση τις επικοινωνούσες θέσεις	46
3.3.3. Άμεση και έμμεση επικοινωνία	47
3.4. Εμπόδια στην επικοινωνία	48
3.5. Η επικοινωνία στη σχολική μονάδα	50
3.5.1. Η συμβολή του διευθυντή στην επικοινωνιακή διαδικασία στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας.....	53
3.5.1.1. Επικοινωνία του διευθυντή με το διδακτικό προσωπικό	55
3.5.1.2. Επικοινωνία του διευθυντή με τους μαθητές.....	57
3.5.1.3. Επικοινωνία του διευθυντή με τους γονείς των μαθητών.....	58
3.5.1.4. Επικοινωνία του διευθυντή με τα ανώτερα επίπεδα της εκπαιδευτικής διοίκησης.....	60
3.5.1.5. Επικοινωνία του διευθυντή με τοπικούς φορείς της κοινωνίας.....	60
Κεφάλαιο 4. Αποτελεσματικότητα σχολικής μονάδας.....	62
4.1. Ορισμός της σχολικής αποτελεσματικότητας	62
4.2. Παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας.....	64
4.3. Η συνεισφορά του διευθυντικού στελέχους στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.....	69
Μέρος Β΄. Ερευνητικό Μέρος	73
Κεφάλαιο 5. Η μεθοδολογία της έρευνας	74

5.1. Η μέθοδος της έρευνας	74
5.2. Το δείγμα της έρευνας	74
5.3. Το εργαλείο συλλογής δεδομένων	75
5.4. Η διαδικασία συλλογής δεδομένων	76
5.5. Τρόπος επεξεργασίας δεδομένων	77
5.6. Αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας	77
5.7. Σκοπός της έρευνας	78
5.8. Στόχοι της έρευνας	78
5.9. Ερευνητικά ερωτήματα	78
Κεφάλαιο 6. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας.....	80
Κεφάλαιο 7. Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας.....	119
Κεφάλαιο 8. Συμπεράσματα.....	129
Βιβλιογραφία	131
Παράρτημα	143

Περίληψη

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να διερευνήσει τον επικοινωνιακό ρόλο του διευθυντή στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ειδικότερα, παρουσιάζονται και αναλύονται οι απόψεις 107 εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της περιφέρειας Ηπείρου σχετικά με τη σημασία των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του διευθυντικού στελέχους στο χώρο της εκπαίδευσης, καθώς επίσης και τη συμβολή τους στην αποτελεσματικότητα του σχολείου. Επιπλέον, επιχειρείται η διερεύνηση, με βάση τις απόψεις των εκπαιδευτικών, του εάν και κατά πόσο οι διευθυντές των σχολικών μονάδων ασκούν τον επικοινωνιακό τους ρόλο τόσο με τα μέλη της σχολικής κοινότητας (διδάσκοντες, μαθητές), όσο και με εξωτερικούς φορείς που εμπλέκονται στη λειτουργία της (ανώτερες εκπαιδευτικές αρχές, τοπική κοινωνία, γονείς μαθητών).

Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει πως οι εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης θεωρούν άκρως σημαντικές τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντικών στελεχών και τονίζουν τη συμβολή τους στην αποτελεσματική λειτουργία ενός σχολικού οργανισμού. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τη πλειοψηφία του εκπαιδευτικού πληθυσμού, οι διευθυντές των σχολικών μονάδων ασκούν με επιτυχία τον επικοινωνιακό τους ρόλο και μεριμνούν τόσο για την εσωτερική όσο και για την εξωτερική επικοινωνία της σχολικής μονάδας της οποίας ηγούνται.

Λέξεις κλειδιά: επικοινωνία, διευθυντής, αποτελεσματικότητα σχολείου

Abstract

This study aims to explore the manager's communication role in the effective operation of a school unit. Specifically, the opinions of 107 elementary education teachers in the region of Epirus are presented and analyzed on the importance of the manager's communication skills in the field of education, as well as their contribution to the effectiveness of a school organization. In addition, it is investigated whether and to what extent school administrators exercise their communicative role not only with members of the school community (teachers, pupils) but also with external entities which influence the school functioning (higher education authorities, local society, pupils' parents).

The statistical analysis of the data shows that primary school teachers consider the managers' communication skills to be of utmost importance and they emphasize its importance to the effective functioning of a school organization. In most cases, teachers believe that headmasters fulfill their communicational role.

Keywords: communication, headmaster, school effectiveness

Εισαγωγή

Κυρίαρχο στοιχείο στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας και στην επίτευξη των γενικών αλλά και ειδικών σκοπών του οργανισμού αυτού αποτελεί το διευθυντικό της στέλεχος. Πρόκειται για τον κύριο υπεύθυνο του σχολείου ως κοινωνική ομάδα αλλά συγχρόνως και για τον διορισμένο υπάλληλο των ανώτερων εκπαιδευτικών αρχών. Η συμπεριφορά του επιδρά στις διάφορες υποομάδες του σχολείου, τόσο ως εσωτερική όσο και ως εξωτερική δύναμη. Ως μέλος της σχολικής μονάδας, το διευθυντικό στέλεχος υπόκειται σε ορισμένους κανόνες, επηρεάζει και επηρεάζεται ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του και τις ικανότητές του. Ως ανώτερο όμως μέλος της σχολικής μονάδας συντονίζει τη δράση του διδακτικού προσωπικού και των μαθητών που απαρτίζουν τη σχολική κοινότητα, σύμφωνα με τις οδηγίες που λαμβάνει από τους ανωτέρους του (Jantsch et al, 1981, οπ. αναφ. Χριστοδούλου, 2006: 103). Ο συντονισμός των δράσεων αυτών σε συνδυασμό με την παρακίνηση του εργατικού δυναμικού στο σχολικό περιβάλλον μέσω της παροχής κινήτρων, προϋποθέτει και την ανάπτυξη της επικοινωνίας (Μιχάλης, 2005: 64-65).

Η επικοινωνιακή διαδικασία στην εκπαίδευση προωθείται από το ρόλο του διευθυντή της σχολικής μονάδας που είναι κατ' εξοχήν κοινωνικός. Τα στελέχη των σχολικών οργανισμών επικοινωνούν με τα μέλη της σχολικής κοινότητας με στόχο την επιρροή, τη συνεργασία, τον έλεγχο των καθηκόντων του εκάστοτε ατόμου, καθώς επίσης την ανάπτυξη και την εφαρμογή προγραμμάτων και πολιτικών για την επίτευξη των σκοπών της σχολικής μονάδας (Blumberg & Greenfield, 1986, et al). Τα περισσότερα από το παραπάνω επιτυγχάνονται μέσω της διαπροσωπικής επικοινωνίας (Greenfield, 1995: 69).

Εκτός από την ανάπτυξη μιας άρτιας επικοινωνίας μεταξύ του διευθυντή, του διδακτικού προσωπικού και των μαθητών του σχολικού οργανισμού, καταλυτικής σημασίας είναι και η επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον. Τα δύο αυτά στοιχεία (επικοινωνία με εσωτερικούς και με εξωτερικούς φορείς), συντελούν στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής κοινότητας (Τζώτζου & Αναστασόπουλος, 2013: 240, 242). Γι' αυτό το λόγο, ο διευθυντής τους σχολείου αλλά και όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας οφείλουν να επιμορφώνονται συνεχώς και να μπορούν να αναπτύσσουν ποικίλες τεχνικές επικοινωνίας, εφαρμόζοντας τη κατάλληλη μορφή στη κάθε περίπτωση (Βακάλης, 2006: 440).

Στη παρούσα μελέτη διερευνάται ο επικοινωνιακός ρόλος του διευθυντή στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας, και ειδικότερα οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το θέμα αυτό.

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη: το θεωρητικό και το ερευνητικό.

Στο πρώτο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους παρουσιάζεται μια σύντομη επισκόπηση του προβλήματος της παρούσας μελέτης, καθώς επίσης ο γενικός σκοπός της εργασίας, οι περιορισμοί, οι επιμέρους στόχοι, τα ερευνητικά ερωτήματα και οι εννοιολογικοί ορισμοί.

Τα κεφάλαια που ακολουθούν αναφέρονται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με το θέμα της παρούσας έρευνας. Αρχικά γίνεται λόγος για τη διοίκηση και την ηγεσία στο χώρο της εκπαίδευσης με έμφαση στο ρόλο, τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του διευθυντή πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ακολουθεί επόμενο κεφάλαιο στο οποίο αναλύεται γενικότερα η έννοια της επικοινωνίας, οι μορφές και οι παράγοντες που τη δυσχεραίνουν. Επιπλέον, δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην επικοινωνία στο χώρο της εκπαίδευσης και πιο αναλυτικά στο σημαντικό ρόλο που κατέχει ο διευθυντής σε αυτή. Τέλος, το τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.

Τα επόμενα κεφάλαια της εργασίας αφορούν την εμπειρική προσέγγιση. Ειδικότερα, παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, αναλύονται τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτή.

Μέρος Α΄. Θεωρητικό Μέρος

Κεφάλαιο 1. Η προβληματική του θέματος

1.1. Το πρόβλημα της έρευνας

Σύμφωνα με ανασκοπήσεις στην ελληνική αλλά και ξένη βιβλιογραφία, ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στην αποτελεσματική λειτουργία της. Ειδικότερα, ο επικοινωνιακός του ρόλος και οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τα μέλη της κοινότητας, αλλά και με εξωσχολικούς παράγοντες που επιδρούν σε αυτή, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Στο πλαίσιο του επικοινωνιακού του ρόλου, πρωταρχικός στόχος είναι η δημιουργία ενός κλίματος στο οποίο θα κυριαρχεί η ειλικρίνεια και η παραγωγική επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων στη σχολική κοινότητα (Rubin, 2002: 63). Το παιδαγωγικό κλίμα του σχολείου επηρεάζει όχι μόνο τις σχέσεις μεταξύ των μαθητών και των μελών της σχολικής κοινότητας, αλλά εξ' ολοκλήρου τη σχολική εργασία (Μαραθεύτης, 1981: 46).

Είναι φανερό λοιπόν, πόσο σημαντικές κρίνονται οι επικοινωνιακές δεξιότητες που διαθέτει ο διευθυντής ενός σχολείου, αφού αυτές μπορούν να επηρεάσουν το σύνολο της σχολικής μονάδας. Έτσι, στη παρούσα εργασία επιχειρείται να διερευνηθεί κατά πόσο οι διευθυντές των σχολικών μονάδων επιτελούν τον επικοινωνιακό τους ρόλο. Ειδικότερα, μελετώνται οι απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, δημοτικών σχολείων, ως προς την ανάληψη του επικοινωνιακού ρόλου του διευθυντή τους. Επίσης, διερευνάται το εάν οι εκπαιδευτικοί κρίνουν σημαντικές τις δεξιότητες του διευθυντικού στελέχους στον τομέα αυτό, και κατά πόσο αυτές συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.

1.2. Η σημασία του προβλήματος

Ο ρόλος του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας είναι αρκετά περίπλοκος και απαιτητικός αφού αυτός οφείλει να χρησιμοποιήσει με το καλύτερο δυνατό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό αλλά και τις υλικές πηγές, μετατρέποντας το σχολείο σε μια κοινότητα με πρόσωπα που αλληλεπιδρούν και αλληλοεξαρτώνται. Στην κοινότητα αυτοί, όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς (εσωτερικοί και εξωτερικοί) συνεργάζονται με απώτερο σκοπό την επίτευξη των γενικών και ειδικών στόχων του σχολείου. Επομένως, το διευθυντικό στέλεχος της σχολικής μονάδας είναι υπεύθυνο όχι μόνο

για την ομαλή λειτουργία του σχολείου το οποίο διοικεί, αλλά και για την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά του (Καταβάτη, 2003: 191).

Μία από τις σημαντικότερες ίσως ευθύνες του διευθυντικού στελέχους του σχολείου, που οδηγεί στην αποτελεσματική λειτουργία του είναι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους εμπλεκόμενους φορείς στη σχολική κοινότητα, οι οποίες πηγάζουν από τον ίδιο τον διευθυντή. Αυτός αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ του σχολείου και της κοινωνίας και από τον ίδιο εξαρτάται η δυνατότητα επικοινωνίας και συνεργασίας όλων των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων του σχολείου. Η άρτια συνεργασία μεταξύ των φορέων αυτών καθώς επίσης και η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους οδηγούν στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της σχολικής μονάδας (Τζώτζου & Αναστασόπουλος, 2013: 239).

Κρίνεται επομένως αναγκαία η διερεύνηση του επικοινωνιακού ρόλου του διευθυντή ενός σχολικού οργανισμού, αφού τα οφέλη που αποκομίζονται από το ρόλο αυτό ποικίλουν και επηρεάζουν τη σχολική μονάδα στο σύνολό της. Έτσι, στη παρούσα εργασία επιδιώκεται η διερεύνηση του ρόλου αυτού. Συγκεκριμένα μελετάται το εάν και κατά πόσο το διευθυντικό στέλεχος του σχολείου χρησιμοποιεί τις επικοινωνιακές του δεξιότητες προς όλους του εμπλεκόμενους φορείς που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία του σχολείου. Επιχειρείται επίσης η καταγραφή των θεμάτων που λαμβάνουν χώρα κατά την επικοινωνιακή διαδικασία με ορισμένους από τους φορείς αυτούς.

1.3. Προϋποθέσεις και περιορισμοί της έρευνας

Στη παρούσα εργασία επιδιώκεται η διερεύνηση του επικοινωνιακού ρόλου του διευθυντή σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Λόγω του μικρού δείγματος της συγκεκριμένης μελέτης, η έρευνα έγκειται σε ορισμένους περιορισμούς. Ο σχετικά μικρός αριθμός του δείγματος (107 εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης) περιορίζει και την αντιπροσωπευτικότητά του. Επιπλέον, λόγω του μικρού δείγματος και του περιορισμένου χρόνου για την εκπόνηση της εργασίας, η έρευνα δεν προχώρησε σε συσχετίσεις μεταξύ σχολείων διαφορετικών γεωγραφικών περιοχών.

1.4. Εννοιολογικές προσεγγίσεις

1.4.1. Διευθυντής σχολικής μονάδας

Ο διευθυντής ορίζεται ως ο «ηγέτης» του σχολείου, ως κοινωνικού συστήματος, που προσπαθεί να ενεργεί με βάση τις προσδοκίες των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας (διδασκτικό προσωπικό, μαθητές κ.α.). Ορίζεται επίσης ως «διορισμένος υπάλληλος» των εκπαιδευτικών αρχών και οφείλει να ενεργεί σύμφωνα με τις απαιτήσεις των ανωτέρων του. Εξαιτίας της διπλής αυτής ιδιότητάς του, θεωρείται ως «εντεταλμένος αρχηγός» και συνδετικός κρίκος μεταξύ του σχολείου και των εκπαιδευτικών αρχών, με τη συμπεριφορά του να διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στα επιμέρους υποσυστήματα της σχολικής μονάδας (Μαραθεύτης, 1981: 45).

Ο διευθυντής του σχολείου, ανήκει στα κατώτατα στελέχη της εκπαίδευσης σχετικά με το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, ενώ συγχρόνως αποτελεί το ανώτατο στέλεχος μια σχολικής μονάδας. Είναι αυτός που οφείλει να έχει τον πλήρη έλεγχο για τον συντονισμό και την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Συγχρόνως, μεριμνά για την εφαρμογή του επίσημου Αναλυτικού Προγράμματος Σπουδών, τη διεκπεραίωση της επίσημης υπηρεσιακής αλληλογραφίας και την ενημέρωση του εκπαιδευτικού προσωπικού για τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του (Στραβάκου, 2002). Επιπλέον, είναι το άτομο το οποίο είναι υπεύθυνο για τη παρακίνηση των υπόλοιπων μελών του σχολικού οργανισμού, την επίβλεψη για τυχόν προστριβές και συγκρούσεις που ενδεχομένως να προκύψουν ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό καθώς και για τη στήριξη και τη παροχή συμβουλών σε όλους τους εκπαιδευτικούς, κυρίως δε στους νεοδιοριζόμενους, με στόχο την επίτευξη μιας άρτιας εκπαιδευτικής κατάρτισης γι' αυτούς. Είναι επίσης υπεύθυνος για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου των δασκάλων καθώς και για την τήρηση των νόμων και των εγκυκλίων που εκδίδονται με υπουργικές αποφάσεις και γενικότερα για τον συντονισμό της σχολικής ζωής (Σαΐτης, 1994: 31, 60-61). Τέλος, ο διευθυντής του σχολείου, πρέπει να έχει την ικανότητα να κατανέμει δίκαια τις αρμοδιότητες στα μέλη της σχολικής μονάδας, γεγονός που σημαίνει τη δίκαιη αξιολόγηση των εκπαιδευτικών από μεριά του και κατανομή του έργου ανάλογα με τις δυνατότητές τους (Ταρατόρη – Τσαλκατίδου, 2011: 65).

Σύμφωνα μάλιστα με το άρθρο 11 του ν.1566/1985 (ΦΕΚ 167, τ. Α΄) ορίζεται ότι *«ο διευθυντής του σχολείου είναι ιδίως υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, το συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και*

των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου των διδασκόντων, που εκδίδονται σύμφωνα με την υπουργική απόφαση για τις αρμοδιότητες του συλλόγου των διδασκόντων. Μετέχει επίσης στην αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου του και συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους».

Γενικότερα, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας μέσα από το διοικητικό του ρόλο αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας τόσο τους γενικούς όσο και τους ειδικούς σκοπούς της εκπαίδευσης. Οργανώνει και προωθεί δραστηριότητες και προγράμματα επιμόρφωσης για τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς των μαθητών, και συνεργάζεται με τοπικούς φορείς της κοινωνίας με απώτερο σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας (Στραβάκου, 2003: 29).

1.4.2. Επικοινωνιακός ρόλος διευθυντή

Στην εκπαιδευτική κοινότητα, ο διευθυντής διαδραματίζει καθοριστικό και πρωταγωνιστικό ρόλο. Η σημασία του ρόλου πηγάζει από τη θέση στην οποία βρίσκεται, η οποία σχετίζεται άμεσα με τον επικοινωνιακό ρόλο του διευθυντή, αφού αυτός αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στη σχολική μονάδα και στις ανώτερες εκπαιδευτικές αρχές (Σαΐτης 2007: 140-141). Ο διευθυντής είναι το άτομο το οποίο διατηρεί την ισορροπία ανάμεσα στους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες της σχολικής μονάδας, συμβάλλοντας με τον επικοινωνιακό του ρόλο στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Ο επικοινωνιακός ρόλος του διευθυντή αναφέρεται στις διαπροσωπικές σχέσεις που οφείλει να έχει με το διδακτικό προσωπικό, τους μαθητές, τους Προϊστάμενούς του, το Σχολικό Σύμβουλο, το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων και τους υπόλοιπους φορείς της τοπικής κοινωνίας (Τζώτζου & Αναστασόπουλος, 2013: 244).

Σύμφωνα με τον Μαραθεύτη (1991: 46) ο διευθυντής του σχολείου, προκειμένου να επιτύχει τους προκαθορισμένους σκοπούς και στόχους, πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων και να δημιουργήσει το κατάλληλο παιδαγωγικό κλίμα μέσα από το οποίο θα προάγονται όλες οι προσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας. Η δημιουργία του κλίματος αυτού επιτυγχάνεται όταν υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στο εσωτερικό και το εξωτερικό σύστημα του σχολείου, με έμφαση στις επικοινωνιακές σχέσεις που διαμορφώνονται από τα μέλη του εσωτερικού συστήματος και ειδικότερα από τον διευθυντή του σχολείου.

1.4.3. Σχολείο

Σχετικά με την έννοια του σχολείου, έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς διάφοροι ορισμοί, καθώς δεν υπάρχει συμφωνία της επιστημονικής κοινότητας σχετικά με τον ορισμό εκείνο που θα καλύπτει πλήρως τη πολυδιάστατη έννοια του όρου αυτού (Κωνσταντίνου, 1998:69-70), και αυτό γιατί η έννοια του σχολείου περιλαμβάνει διάφορες διαστάσεις όπως για παράδειγμα την παιδαγωγική, την κοινωνική, την νομική κ.α.

Ο Bennett (1974), θεωρεί το σχολείο ως ένα κοινωνικό σύστημα στο οποίο συγκεκριμένες ενέργειες που λαμβάνουν χώρα σε αυτό συνδέουν τα μέλη του σχολικού συγκροτήματος. Το σχολείο από μόνο του είναι ένα «κοινωνικό κατασκεύασμα», που δε μπορεί να δράσει και να σκεφτεί, χωρίς τη συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα.

Οι Hoy & Miskel (1987: 20), οι οποίοι επίσης αντιλαμβάνονται το σχολείο από κοινωνική σκοπιά, θεωρούν πως μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας "εκμεταλλεύεται" άτομα από το περιβάλλον (εκπαιδευτικούς, μαθητές κ.α.) και τους μετατρέπει σε μορφωμένους ανθρώπους.

Αντιθέτως, ο Σκουρής (1995: 62-63) αντιλαμβάνεται τη σχολική μονάδα υπό το πρίσμα της νομικής επιστήμης, θεωρώντας την ως μια δημόσια υπηρεσία που παρέχει αγαθά με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση του κοινωνικού συνόλου. Μέσω της διδασκαλίας των γνωστικών αντικειμένων και ανεξαρτήτως της αλλαγής διδακτικού προσωπικού και μαθητών, επιδιώκονται συγκεκριμένοι στόχοι.

Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με τον Κωνσταντίνου (2015: 21-23, 33, 42-43), το σχολείο είναι ένας θεσμός με χαρακτηριστικά οργανισμού, που έχει δημιουργηθεί εδώ και αρκετά χρόνια και επηρεάζεται από τις κοινωνικές, πολιτικές, πολιτισμικές, παιδαγωγικές και τεχνολογικές εξελίξεις της κάθε εποχής. Πρόκειται με άλλα λόγια για ένα υποσύστημα του συστήματος της κοινωνίας που διαμορφώνεται με συγκεκριμένη οργανωτική, επικοινωνιακή και κοινωνική δομή. Η διαφορά του με τους υπόλοιπους οργανισμούς έγκειται στο γεγονός ότι η σχολική μονάδα είναι επιφορτισμένη και με τη παιδαγωγική της λειτουργία και ειδικότερα με διαδικασίες όπως η αγωγή, η διδασκαλία, η μάθηση, η αξιολόγηση και η κοινωνικοποίηση ανήλικων ατόμων. Γι αυτό, το λόγο άλλωστε το σχολείο αναφέρεται συχνά ως παιδαγωγικός θεσμός. Επομένως, η σχολική μονάδα λαμβάνεται υπόψη ως ένας παιδαγωγικός θεσμός που απευθύνεται σε ανήλικα παιδιά και νέους που βρίσκονται

στη διαδικασία ανάπτυξης και οφείλει να προσαρμόζει τις γνώσεις και τις εμπειρίες που παρέχει στα παιδιά ανάλογα με τις γνωστικές και συναισθηματικές ικανότητες των εκάστοτε μαθητών. Ο Ξωχέλλης (1981: 71), στο πλαίσιο της παιδαγωγικής θεώρησης του σχολείου, υποστηρίζει πως το σχολείο αποτελεί «τη σπουδαιότερη εστία προγραμματισμένης αγωγής και μάθησης σε όλες τις πολιτισμένες κοινωνίες».

Στη παρούσα εργασία το σχολείο νοείται ως ένα κοινωνικό σύστημα, στο οποίο υπάρχει αλληλεξάρτηση όλων των μελών που το απαρτίζουν, δίνοντας έμφαση στη παιδαγωγική του λειτουργία.

1.4.4. Αποτελεσματικότητα σχολείου

Η αποτελεσματικότητα είναι μία πολυδιάστατη έννοια η οποία είναι δύσκολο να οριστεί καθώς δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος τύπος κριτηρίων, κάποιο απόλυτο κριτήριο το οποίο θα μπορούσε να ενσωματώσει τη σύνθετη έννοια της αποτελεσματικότητας, ιδίως όταν πρόκειται για έναν σχολικό οργανισμό (Hoy & Ferguson, 1989: 260, Ζαβλανός, 1991: 196). Σχετικά με το ζήτημα της αποτελεσματικότητας, έχουν διεξαχθεί κατά καιρούς διάφορες έρευνες, οι οποίες συγκλίνουν στην άποψη ότι δεν υπάρχει κάποιος μεμονωμένος παράγοντας που να οδηγεί στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, αλλά αυτή απορρέει από τον συνδυασμό πολλών παραγόντων σε σχολικό επίπεδο (Hofman, Hofman & Gray, 2015: 2). Επίκεντρο των ερευνών περί αποτελεσματικότητας των σχολείων είναι η αναγνώριση τεχνικών και διαδικασιών που μπορούν να εφαρμοστούν άμεσα και αποτελεσματικά σε μια εκπαιδευτική κοινότητα (Angus, 2015: 335).

Το σχολείο, ως ένα κοινωνικό σύνολο, συγκροτείται από ένα σύνολο ανθρώπων που συνεργάζονται, επικοινωνούν και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με βάση ορισμένους κανόνες και αξίες. Ωστόσο, η σχολική μονάδα αποτελείται από διάφορα υποσυστήματα (εκπαιδευτικοί, μαθητές, διδακτικοί χώροι κ.α.) τα οποία εκτελούν αυτόνομα διαφορετικές λειτουργίες μεταξύ τους, αλλά συγχρόνως συνεργάζονται και όλα μαζί για την αποτελεσματική λειτουργία της (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006: 14). Προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένας σχολικός οργανισμός θα πρέπει να υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ σκοπού και αποτελέσματος (Hoy & Ferguson, 1989: 260-262). Επομένως, για να χαρακτηριστεί ένα σχολείο ως αποτελεσματικό θα πρέπει να επιτελέσει τη παιδαγωγική και κοινωνική του λειτουργία επιτυγχάνοντας τους αντίστοιχους στόχους που έχουν τεθεί, οι οποίοι εξαρτώνται από ένα σύνολο παραγόντων όπως η μορφή που είναι οργανωμένο και λειτουργεί το σχολείο, το

σχολικό κλίμα, τη σχολική ηγεσία, τη συνεργασία σχολείου και οικογένειας κ.α. (Κωνσταντίνου, 2015: 89). Σύμφωνα μάλιστα με έρευνα του Edmonds (1979), η αποτελεσματικότητα του σχολείου εξαρτάται από την ισχυρή διοίκησή του, τις υψηλές προσδοκίες για μαθητικές επιδόσεις, το πλαίσιο αξιολόγησης των μαθητών και την απόκτηση ενός βασικού μορφωτικού επιπέδου.

Έρευνες που έχουν διεξαχθεί σε διεθνές επίπεδο σχετικά με την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας, εκτός των άλλων παραγόντων, περιλαμβάνουν το ομαδικό πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας, το κοινό όραμα για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων, το σχολικό περιβάλλον που παρέχει υψηλές προσδοκίες μάθησης και τη συνεργασία μεταξύ της σχολικής μονάδας και των γονέων (White, 2016: 30).

Σύμφωνα με την άποψη άλλων ερευνητών το αποτελεσματικό σχολείο συνδέεται με την ποιότητα της εκπαίδευσης που παρέχεται σε αυτό, η οποία είναι δύσκολο να προσδιοριστεί, διότι αυτή εξαρτάται από τις αξίες της κάθε κοινωνίας και ποικίλλει ανάλογα με τους εκάστοτε σκοπούς της εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση χαρακτηρίζεται ποιοτική όταν στοχεύει στην πνευματική και ηθική ανάπτυξη του ατόμου αλλά και γενικότερα στην ολόπλευρη καλλιέργεια της προσωπικότητάς του. Με άλλα λόγια το σχολείο οφείλει να παρέχει στους μαθητές γνωστικές, κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες, ούτως ώστε να αποκτήσουν κριτική σκέψη γύρω από διάφορα ατομικά και κοινωνικά ζητήματα και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της κοινωνικής πραγματικότητας (Κωνσταντίνου, 2015: 90,103). Εκτός των παραπάνω, το αποτελεσματικό σχολείο, οφείλει να διαμορφώσει έναν υπεύθυνο άνθρωπο, ο οποίος να είναι σε θέση να συμβιώνει ειρηνικά με τους άλλους, να συνεργάζεται και να λύνει τις διαφορές του με διάλογο, αποφεύγοντας τις προστριβές και τις συγκρούσεις (UNESCO, 1999).

Συνοψίζοντας, οι παράγοντες που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας είναι (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 1993:6):

- Η έμφαση στη διδασκαλία
- Η ποιότητα της διεύθυνσης του σχολείου
- Η συμπεριφορά του εκπαιδευτικού (διαμόρφωση υψηλών προσδοκιών)
- Το σχολικό κλίμα
- Η μέτρηση και αξιολόγηση της επίδοσης
- Η ενεργός συμμετοχή των γονέων και της κοινότητας στο έργο του σχολείου
- Η παροχή χωριστού προϋπολογισμού στη κάθε σχολική μονάδα

Στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας του σχολείου, κυρίαρχο ρόλο κατέχει ο διευθυντής, ως ηγέτης της σχολικής μονάδας (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006).

1.5. Δυσκολίες της έρευνας

Οι δυσκολίες που προέκυψαν για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας αφορούσαν κυρίως τη διαχείριση του χρόνου έως την ολοκλήρωση της έρευνας. Επιπλέον μικρές δυσκολίες προέκυψαν ως προς την εύρεση του κατάλληλου δείγματος εκπαιδευτικών για τις ανάγκες της εργασίας.

Κεφάλαιο 2. Διοίκηση και ηγεσία στην εκπαίδευση

2.1. Η έννοια της διοίκησης στην εκπαίδευση

Η διοίκηση της σχολικής μονάδας, είναι μια αρκετά απαιτητική και περίπλοκη διαδικασία στη σύγχρονη εποχή (Demster, 2002). Προκειμένου ένας οργανισμός να εκπληρώσει τους στόχους και τους σκοπούς του, χρειάζεται ένα οργανωμένο και κατάλληλο σύστημα διοίκησης. Μολονότι δεν έχει δοθεί ένας κοινά παραδεκτός ορισμός γύρω από την έννοια της διοίκησης, με τον όρο αυτό νοείται κυρίως «*η εναρμόνιση όλων των συντελεστών παραγωγής (ανθρώπινων και υλικών πόρων), για την επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος*» (Scalan, 1974: 4).

Σύμφωνα με τον Celik M. (2011: 69) η διοίκηση ορίζεται ως μια διαδικασία που συνεχώς αναπτύσσεται και αλλάζει, ενώ ο Naylor (1999: 6), ορίζει τη διοίκηση ως «*τη διαδικασία επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού, μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, σε συνδυασμό με την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και τη δικαιοσύνη, επιτυγχάνοντας το καλύτερο αποτέλεσμα από περιορισμένους πόρους και διαμέσου άλλων ατόμων*».

Σε έναν οργανισμό «καλός διοικητής» είναι το άτομο, που παρακινεί με το σωστό τρόπο τους ανθρώπους τους οποίους διοικεί, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η διοίκηση, ιδιαίτερα στο χώρο της εκπαίδευσης αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων (Μπάκας, 2010: 2). Μιλώντας για τη διοίκηση στο χώρο της εκπαίδευσης εννοούμε το σύνολο όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που επιτυγχάνονται μέσω της συνεργασίας όλων των διοικητικών οργάνων της εκπαίδευσης με απώτερο σκοπό την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων των επιμέρους σχολικών μονάδων. Για την υλοποίηση των στόχων αυτών απαιτείται η σωστή αξιοποίηση, από τη πλευρά της διοίκησης, του ανθρώπινου δυναμικού του σχολείου και των υλικών μέσων. Στη προσπάθεια αυτή, η διοικητική λειτουργία δημιουργεί επίσημα αναλυτικά προγράμματα, ενισχύει και συντονίζει τις προσπάθειες όλων των μελών του εκπαιδευτικού συστήματος και φροντίζει για τη χρήση των υλικών μέσων διδασκαλίας (πίνακες, χάρτες κ.α.) (Σαΐτης, 2007: 33-34).

2.1.1. Βασικές λειτουργίες της διοίκησης στην εκπαίδευση

Η δραστηριότητα του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας είναι πολύπλευρη και αδιαίρετη διότι ο διευθυντής είναι το άτομο που, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του σχολείου, οφείλει να συντονίζει το ανθρώπινο δυναμικό (διδασκτικό προσωπικό, μαθητές κ.α.), ενώ συγχρόνως οφείλει να οργανώνει αποτελεσματικά όλες εκείνες τις δραστηριότητες για τις οποίες καθίσταται υπεύθυνος.

Οι λειτουργίες που οφείλει να διεκπεραιώσει με επιτυχία ένα διευθυντικό στέλεχος είναι: ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος (Μιχόπουλος, 1993: 107). Οι παραπάνω λειτουργίες εφαρμόζονται και από το διευθυντή μιας σχολικής μονάδας (Σαΐτης, 2007: 36-40). Ειδικότερα:

1) Κατά τη λειτουργία του *προγραμματισμού*, ο διευθυντής προκαθορίζει τους αντικειμενικούς σκοπούς του σχολείου, προβλέπει τη συμπεριφορά των μελών της σχολικής κοινότητας, καθώς επίσης και μελλοντικές λύσεις σε πιθανά προβλήματα που ενδεχομένως να προκύψουν. Παράλληλα, αναζητά εναλλακτικούς τρόπους λειτουργίας που θα στοχεύουν στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Μία από τις ενέργειες με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπος το διευθυντικό στέλεχος του σχολείου κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού, είναι η πρόβλεψη των δαπανών που αφορούν τα λειτουργικά έξοδα προς τον Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

2) Η λειτουργία της *οργάνωσης* αναφέρεται στη δημιουργία μιας τυπικής δομής και στον καταμερισμό της εργασίας στο ανθρώπινο δυναμικό, αφού πρώτα ελεγχθούν οι δεξιότητες και οι ικανότητες του κάθε εργαζόμενου. Με την ανάθεση του έργου (διδασκτικού και εξωδιδασκτικού) στο προσωπικό της σχολικής μονάδας, επιτυγχάνεται η ομαλή λειτουργία της, αποφεύγονται οι προστριβές και οι συγκρούσεις.

3) Η *διεύθυνση* ως λειτουργία του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας περιλαμβάνει:

- Τη παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού του σχολείου με σκοπό την επίτευξη των στόχων.
- Την επικοινωνία μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικού προσωπικού.
- Τη προσπάθεια επίτευξης της ομαλής λειτουργίας του σχολείου, μέσω της διευθέτησης προστριβών και συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων.
- Τη παροχή στήριξης και βοήθειας σε όλους τους εκπαιδευτικούς, κυρίως δε στους νεοδιοριζόμενους.

Ο διευθυντής, μέσω της λειτουργίας της διεύθυνσης, έχει ως κύρια ευθύνη τη μετατροπή του σχολείου σε μια κοινότητα με πρόσωπα που αλληλοεπηρεάζονται και

συνεργάζονται μεταξύ τους (διδασκτικό προσωπικό-μαθητές, σχολείο-κοινότητα) με στόχο την επίτευξη των ειδικών και γενικών σκοπών της εκπαίδευσης (Μαραθεύτης, 1981: 45).

4) Ο έλεγχος αποτελεί τη τελευταία λειτουργία του διευθυντικού στελέχους και σχετίζεται με τη λειτουργία του προγραμματισμού, αφού περιλαμβάνει τη σύγκριση μεταξύ του αναμενόμενου και του παρόντος αποτελέσματος. Ωστόσο, ο έλεγχος στην εκπαιδευτική κοινότητα, δεν είναι πάντα εφικτός, αφού ο διευθυντής, δε δύναται να αξιολογήσει, σε μεγάλο βαθμό, το έργο των υφισταμένων του.

Οι παραπάνω λειτουργίες είναι άρρηκτα συνυφασμένες μεταξύ τους και εκτελούνται από τα διευθυντικά στελέχη με σκοπό την πραγματοποίηση των προκαθορισμένων στόχων και την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας (Πατσαλίδου, 2003: 19).

2.2. Η έννοια της ηγεσίας στην εκπαίδευση

Με τον όρο ηγεσία νοείται γενικά η ικανότητα που έχει κάποιος να επηρεάζει άλλα άτομα, με σκοπό την αποδοτικότητα στην εργασία τους για την επίτευξη ενός κοινού στόχου (Μπάκας, 2010: 4). Ένας ακόμη ορισμός που έχει δοθεί στον όρο «ηγεσία» είναι «η ικανότητα που έχει κάποιος να κάνει σωστά πράγματα» (Bennis, 1994) και να διασφαλίσει μέσα από αυτό το ότι τα μέλη της ομάδας ανταποκρίνονται σε κάθε είδους αλλαγή, συνάπτουν και διατηρούν σχέσεις, και παραμένουν παρακινημένοι να ενεργούν με τον κατάλληλο και επιθυμητό τρόπο (Enoksen & Lynch, 2017: 1).

Ωστόσο, η άσκηση της ηγεσίας θεωρείται μια διαδικασία αλληλεπίδρασης, στην οποία ελλοχεύει ο κίνδυνος προστριβών και συγκρούσεων, ενώ συγχρόνως το γεγονός αυτό αποδίδει στη διαδικασία και ένα δυναμικό χαρακτήρα, αφού τα ίδια τα άτομα είναι σε θέση να διαμορφώσουν τη κοινωνική πραγματικότητα (Παπαναούμ, 1995: 32).

Βασικές προϋποθέσεις του όρου «ηγεσία» (Μερκούρη, 2015: 102) είναι:

- Η ύπαρξη ενός ηγέτη, ο οποίος θα κατέχει μια «καίρια» θέση στην ιεραρχία της οργάνωσης και θα έχει ουσιαστική εξουσία.
- Η ύπαρξη μελών της ομάδας που θα αναλάβουν να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας.

- Η ύπαρξη αποτελεσματικής δράσης: «Κάθε ομάδα ανθρώπων που λειτουργεί κοντά στο μέγιστο των ικανοτήτων της και έχει επικεφαλής κάποιον που είναι επιδέξιος στη τέχνη της ηγεσίας» (Koontz & O'Donnell, 1983).
- Η επίτευξη επιδιωκόμενων στόχων που εξαρτάται τόσο από τα καθοδηγούμενα μέλη της ομάδας από τον ηγέτη, όσο και από τις εκάστοτε περιστάσεις κατά τη προσπάθεια επίτευξης στόχων.

Βασικό στοιχείο της ηγεσίας, είναι ο επηρεασμός των ατόμων που ηγούνται με σκοπό την ορθή διεκπεραίωση του έργου τους. Επομένως, η άσκηση της ηγεσίας προϋποθέτει έναν ηγέτη ο οποίος χρησιμοποιεί αποτελεσματικά όλα τα στοιχεία του ρόλου του, εμπνέοντας σεβασμό και εμπιστοσύνη στα άτομα τα οποία ηγείται (Σαΐτης, 2007: 144). Ο ηγέτης, οφείλει επίσης να αναλάβει τον συντονισμό όλων των μελών της ομάδας (Leavitt:1972: 217) και είναι εκείνος που μπορεί να ασκήσει τη μεγαλύτερη επιρροή σε όλα τα μέλη (Hoy & Miskel, 1996: 374).

2.2.1. Ο διευθυντής ως ηγέτης της σχολικής μονάδας

Η ηγεσία είναι μια συνειδητή διαδικασία με την οποία ένας ηγέτης προσπαθεί να επηρεάσει τους οπαδούς έχοντας ένα συγκεκριμένο σκοπό (Yukl, 2001). Τόσο οι οπαδοί όσο και η κατάσταση που επικρατεί στον οργανισμό επηρεάζουν τις ενέργειες του ηγέτη. Οι διευθυντές του σχολείου, ως επίσημοι ηγέτες έχουν πολλές προσδοκίες για το ρόλο που τους έχει ανατεθεί. Κάποιες από αυτές είναι σαφείς, κάποιες ασαφείς και άλλες αντιφατικές (Strand 2001, οπ. αναφ. Arlestring, 2012: 264).

Στο πλαίσιο του σχολείου, ο διευθυντής ορίζεται ως «ηγέτης» της σχολικής μονάδας που γνωρίζει το πώς να καθοδηγεί και να εμπνέει τα μέλη των οποίων ηγείται, ούτως ώστε αυτά να είναι σε θέση να λαμβάνουν ορθές αποφάσεις και να εκτελούν με επιτυχία το έργο που τους ανατίθεται. Γι' αυτό το λόγο ο ηγέτης χρειάζεται ορισμένες ικανότητες, μερικές από τις οποίες είναι έμφυτες και άλλες επίκτητες προκειμένου να λαμβάνει και να εκτελεί με την ομάδα του συγκεκριμένες αποφάσεις, να είναι δίκαιος, αντικειμενικός και αμερόληπτος, να εμπνέει εμπιστοσύνη και να συντονίζει τα μέλη της ομάδας του (Μαραθεύτης, 1981: 47).

Ο Katz (1974), συνοψίζει τις δεξιότητες που οφείλει να έχει ο διευθυντής του σχολείου σε ορισμένες βασικές κατηγορίες:

- Τεχνικές δεξιότητες, που δηλώνουν την ικανότητα ενός ατόμου να πραγματοποιεί μια δραστηριότητα που περιέχει συγκεκριμένη μέθοδο ή τεχνική.

- Ανθρώπινες δεξιότητες, που αναφέρονται στην ικανότητα του ηγέτη (διευθυντή), να συνεργάζεται αποτελεσματικά με τα μέλη της ομάδας της οποίας ηγείται, δημιουργώντας παράλληλα αποτελεσματικές συνθήκες εργασίας.
- Νοητικές δεξιότητες, οι οποίες αναφέρονται στην ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει πως οι λειτουργίες της ομάδας που ηγείται είναι αλληλοεξαρτώμενες και όλες μαζί αποτελούν ένα σύνολο.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Stogdill, (1974), το διευθυντικό στέλεχος ενός οργανισμού, και μιας σχολικής μονάδας, οφείλει να διαθέτει:

- Σωματικά χαρακτηριστικά (ηλικία, εμφάνιση κ.α.).
- Κοινωνικό υπόβαθρο (μόρφωση και κοινωνική θέση).
- Χαρακτηριστικά ευφυΐας (γνώσεις, αποφασιστικότητα κ.α.).
- Χαρακτηριστικά προσωπικότητας (ενεργητικότητα, ενθουσιασμός, αυτοπεποίθηση).
- Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το έργο του (υπευθυνότητα, πρωτοβουλία κ.α.).
- Κοινωνικά χαρακτηριστικά (ευγένεια, γόητρο κ.α.).

Ο διευθυντής-ηγέτης είναι το άτομο που μπορεί να διευθύνει, να κατευθύνει, να θέτει στόχους και να παρακινεί τα μέλη της ομάδας του να κάνουν «εξαιρετικά πράγματα». Σύμφωνα μάλιστα με την Καταβάτη (2003: 192-193) από έρευνα που διεξήγαγε ο G. Morgan, ο διευθυντής ως ηγέτης της σχολικής μονάδας οφείλει να:

- Συνεργάζεται και να βοηθά τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας, χωρίς να τα κατακρίνει προκειμένου να επιτύχουν τους προκαθορισμένους στόχους.
- Δημιουργεί το όραμα του σχολείου.
- Εξασκεί επιτυχώς τις ικανότητες επιρροής, δημιουργώντας συγχρόνως τις κατάλληλες συνθήκες που επιτρέπουν την επίτευξη των στόχων.
- Αναπτύσσει κάθε είδους συνεργασία με τα μέλη τις ομάδας, τα εμπυχώνει, τα παρακινεί, είναι ανοιχτός στις απόψεις των άλλων και αποτελεί παράδειγμα γι' αυτούς.

Σύμφωνα με την άποψη του Duigan, (1986: 67), προκειμένου ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας να ηγηθεί αποτελεσματικά οφείλει να ενεργεί με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να διαμορφώσει μια ατμόσφαιρα στην οποία θα κυριαρχεί η τάξη και η πειθαρχία, να δημιουργήσει ένα θετικό εργασιακό κλίμα ενισχύοντας τη συμμετοχικότητα και να εξασφαλίσει, σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό, τη

δέσμευση υλοποίησης των σκοπών της σχολικής μονάδας. Ο Μπουραντάς (2005) υποστηρίζει πως για να είναι αποτελεσματικός ο διευθυντής ως ηγέτης μιας σχολικής μονάδας, θα πρέπει να είναι σε θέση να εφαρμόζει κάθε φορά το κατάλληλο στυλ ηγεσίας, να διακρίνεται από ευαισθησία και ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και να παραμένει ακέραιος, αυστηρός αλλά και ταπεινός ως προς τον χαρακτήρα του. Επιπλέον, η Πασιαρδή (2001: 49), αναφέρει πως ο διευθυντής ως ηγέτης της σχολικής μονάδας οφείλει να διακατέχεται από θάρρος, ετοιμότητα, και επικοινωνιακές δεξιότητες, στοιχεία που μπορούν να οδηγήσουν στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.

Κατά την άσκηση των ηγετικών καθηκόντων, το διευθυντικό στέλεχος ενός σχολείου μπορεί να ασκήσει διάφορα στυλ ηγεσίας. Αυτά είναι: το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το χαλαρό.

Σύμφωνα με το *αυταρχικό στυλ ηγεσίας*, ο διευθυντής διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων, καθώς διατηρεί το μεγαλύτερο μέρος της εξουσίας για τον εαυτό του. Βασική επιδίωξή του είναι η υπακοή των υφιστάμενων του, οι οποίοι συνήθως εκτελούν τα καθήκοντα υπό την μορφή διαταγών. Η ανυπακοή τους συχνά επιδέχεται κυρώσεις. Ο αυταρχικός ηγέτης σπανίως δικαιολογεί τις πράξεις του, ενώ δεν ενδιαφέρεται σχεδόν καθόλου για τις απόψεις των υφισταμένων του σχετικά με ζητήματα της ομάδας. Βασικός στόχος του είναι η εκτέλεση των καθηκόντων εμπρόθεσμα και με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια. Προκειμένου να φέρει εις πέρας την αποστολή του ο απολυταρχικός ηγέτης εφαρμόζει αυστηρό πρόγραμμα και συνεχή έλεγχο προς τους υφισταμένους του (Σαϊτής, 2008: 291). Ο ηγέτης στο αυταρχικό μοντέλο ηγεσίας γνωρίζει πολύ καλά πόση εξουσία του παρέχει η θέση που κατέχει, και έτσι τη χρησιμοποιεί στο έπακρον, διακατεχόμενος από ένα αίσθημα ασφάλειας (Σκουλάς, 1983: 101).

Το *δημοκρατικό μοντέλο ηγεσίας* είναι διαμετρικά αντίθετο με εκείνο του αυταρχισμού και φαίνεται να κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος στη σύγχρονη εποχή. Κύριο χαρακτηριστικό του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας είναι η συνεργασία μεταξύ του διευθυντή-ηγέτη και των υπόλοιπων μελών του οργανισμού για την λήψη σημαντικών αποφάσεων. Ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο, αφού όλα τα μέλη της ομάδας είναι ισάξια και έχουν το δικαίωμα έκφρασης της γνώμης τους και το δικαίωμα της πρωτοβουλίας, ενώ συγχρόνως υπάρχει ίσος καταμερισμός ευθυνών (Σαϊτής, 2008: 291- 292). Ο δημοκρατικός ηγέτης δίνει στους υφισταμένους του τη δυνατότητα να προβληματιστούν συλλογικά και στοχεύει στην

αύξηση της υπευθυνότητας αλλά και της συνειδητής συμμετοχής με σκοπό την υλοποίηση των αποφάσεων που τους εκφράζουν. Γνωρίζει πως να αξιοποιεί στο έπακρον το ταλέντο και το ενδιαφέρον των υφισταμένων, γεγονός που τον κάνει πιο αποτελεσματικό στο ρόλο τον οποίο έχει αναλάβει (Σκουλάς, 1983: 102).

Τέλος, σύμφωνα με το *χαλαρό στυλ ηγεσίας* ο προϊστάμενος μεταβιβάζει σχεδόν όλο τον έλεγχο και την εξουσία στα μέλη του οργανισμού ή της ομάδας την οποία ηγείται, αφήνοντας τους αρκετά περιθώρια αυτενέργειας. Ο ηγέτης δεν εμπλέκεται και δε συνεργάζεται με τα μέλη της ομάδας, παρά μόνο σε περίπτωση που θα του ζητηθεί. Βρίσκεται μέσα στον οργανισμό τον οποίο διοικεί, αλλά συγχρόνως είναι και “εκτός των πραγμάτων”(DuBRIN, 1997: 312).

Ο διευθυντής-ηγέτης της σχολικής μονάδας, οφείλει να επιλέγει με προσοχή το στυλ ηγεσίας που θα ακολουθήσει και τον τρόπο συμπεριφοράς προς τα μέλη της σχολικής μονάδας στα οποία ηγείται. Κύριο ρόλο παίζει η ικανότητά του να επιλέγει κάθε φορά τη σωστή συμπεριφορά που θα πρέπει να ακολουθήσει και να χρησιμοποιεί εναλλακτικούς τρόπους προκειμένου να επιτύχει το θεμιτό αποτέλεσμα, διότι διαφορετικά άτομα σε μια ομάδα, μπορεί να χρήζουν διαφορετικής διαχείρισης (Everard & Morris, 1996: 17).

2.3. Νομοθετικό πλαίσιο για τα καθήκοντα του διευθυντή

Τα καθήκοντα του Διευθυντή πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης καθορίζονται με βάση το Υπουργείο Παιδείας. Σύμφωνα με το Ν. 1566/85 (άρθρο 11) ο διευθυντής του σχολείου είναι ιδίως υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, το συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών. Επίσης μεριμνά για την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου των διδασκόντων, που εκδίδονται σύμφωνα με την υπουργική απόφαση για τις αρμοδιότητες του συλλόγου των διδασκόντων. Μετέχει, τέλος, στην αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου του και συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους.

Με την Υπουργική Απόφαση (Φ. 353.1/324/105657/Δ1/16.10.2002) καθορίζονται αναλυτικότερα τα καθήκοντα του διευθυντικού στελέχους σε σχέση με τους φορείς που εμπλέκονται στη σχολική ζωή. Ειδικότερα, αναφορικά με τους εκπαιδευτικούς, ο διευθυντής του σχολείου οφείλει να συνεργάζεται μαζί τους, να τους καθοδηγεί σωστά, να αποτελεί παράδειγμα μίμησης (άρθρο 27) καθώς επίσης να οργανώνει και να προωθεί προγράμματα επιμόρφωσης γι’ αυτούς σε συνεργασία με το Σύλλογο

Διδασκόντων και τους Σχολικούς Συμβούλους (άρθρο 30). Επιπλέον, με βάση το άρθρο 28 οφείλει να ενημερώνει το διδακτικό προσωπικό για τους στόχους του σχολείου και να το ενθαρρύνει για την ανάληψη πρωτοβουλιών οι οποίες θα συμβάλλουν στη δημιουργία ελεύθερων και δημοκρατικών πολιτών. Σχετικά με τους νεοδιόριστους εκπαιδευτικούς οφείλει να τους καθοδηγεί σωστά (άρθρο 27) αλλά και να τους υπενθυμίζει τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τους (άρθρο 28).

Εκτός της συνεργασίας με το εκπαιδευτικό προσωπικό, ο διευθυντής οφείλει να διατηρεί τη συνοχή του Συλλόγου Διδασκόντων, αμβλύνοντας τυχόν αντιθέσεις που ενδέχεται να προκύψουν (άρθρο 27). Διεξοδικότερη αναφορά σχετικά με τα καθήκοντα του διευθυντή με το Σύλλογο Διδασκόντων γίνονται στο άρθρο 29 του ΦΕΚ 1340/2002 σύμφωνα με το οποίο, εκτός των άλλων, είναι ο κατ' εξοχήν υπεύθυνος για τις συνεδριάσεις με το Σύλλογο του οποίου ηγείται. Σε συνεργασία με το Σύλλογο μεριμνά για τη συντήρηση και την ορθή λειτουργία των σχολικών εγκαταστάσεων, τη προστασία και την ασφάλεια των μαθητών, τη δημιουργία του προγράμματος ενημέρωσης των γονέων κ.α.

Αξιοσημείωτη ωστόσο είναι και η σημασία των καθηκόντων του διευθυντικού στελέχους σε σχέση με τη μαθητική κοινότητα του σχολείου. Ένα από τα βασικά καθήκοντα του διευθυντή είναι να ενημερώνει τους μαθητές σχετικά με την εκπαιδευτική πολιτική, τους στόχους και το έργο του σχολείου (άρθρο 27, 1340/2002). Επιπλέον, οφείλει να δημιουργεί κλίμα συνεργασίας, εμπιστοσύνης και σεβασμού με τη μαθητική κοινότητα, να εφαρμόζει τις κατάλληλες διατάξεις για την υποχρεωτική φοίτηση των μαθητών, να συγκροτεί τον αριθμό τμημάτων της κάθε τάξης και να εγκρίνει τις μετέγραφες των μαθητών. Σημαντική κρίνεται επίσης η συνεισφορά του διευθυντή στη διαμόρφωση ενός υγιούς και φιλικού παιδαγωγικού κλίματος μεταξύ διδασκόντων και διδασκόμενων (άρθρο 31).

Εκτός των καθηκόντων που σχετίζονται με τους εκπαιδευτικούς και τη μαθητική κοινότητα, οι υποχρεώσεις του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας επεκτείνονται και σε άλλους φορείς που επηρεάζουν τη λειτουργία της. Με βάση το άρθρο 27 (ΦΕΚ 1340/2002) το διευθυντικό στέλεχος οφείλει να ενημερώνει και τους γονείς των μαθητών σχετικά με τους επιδιώξεις και τους βασικούς σκοπούς του σχολείου του οποίου ηγείται. Επιπλέον, έχει το δικαίωμα να καλέσει τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών για ενημέρωση, όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο (άρθρο 32). Τέλος, ο διευθυντής του σχολείου συνεργάζεται με τους Σχολικούς Συμβούλους ή τον Προϊστάμενο Γραφείου ή το Διευθυντή Εκπαίδευσης, διοργανώνει συσκέψεις με

αυτούς με σκοπό την αντιμετώπιση προβλημάτων που σχετίζονται με τη σχολική μονάδα και τους ενημερώνει για την οργάνωση μορφωτικών ή πολιτιστικών επισκέψεων (άρθρο 30). Σχετικά μάλιστα με τους Σχολικούς Συμβούλους έχει τη δυνατότητα να τους καλέσει σε συνεδριάσεις με γραπτή πρόσκληση που απευθύνει τρεις τουλάχιστον μέρες νωρίτερα (άρθρο 32). Έκτακτες συνεδριάσεις με το Σχολικό Συμβούλιο μπορούν να συγκληθούν σε περίπτωση που το ζητήσει ο διευθυντής ή δύο τουλάχιστον φορείς που μετέχουν στο Σχολικό Συμβούλιο (άρθρο 51, 1566/1985).

Από τα παραπάνω καθήκοντα του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας, έτσι όπως ορίζονται από το Υπουργείο Παιδείας, μπορεί κανείς να αντιληφθεί την πληθώρα των υποχρεώσεων με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπος καθημερινά ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας, έχοντας ελάχιστα περιθώρια ελευθερίας και αυτονομίας κατά την διεκπεραίωση των καθηκόντων του. Επιπλέον, η επιτυχής πραγματοποίηση όλων των παραπάνω εξαρτάται τόσο από τη διοικητική εμπειρία και τις ικανότητές του, όσο και από την επιστημονική κατάρτισή του, γύρω από τα θέματα αυτά. Συνοψίζοντας, ο διευθυντής του σχολείου προκειμένου να εκτελέσει με επιτυχία το έργο του, συμβάλλοντας με το τρόπο αυτό στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας, επωμίζεται ευθύνες που σχετίζονται τόσο με το σχολικό περιβάλλον (επικοινωνία με εκπαιδευτικούς, μαθητές, επίβλεψη της υλικοτεχνικής υποδομής του σχολείου κ.α.) όσο και με φορείς του εξωτερικού περιβάλλοντος (Σαΐτης, 2007: 132-133).

2.4. Ο ρόλος του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία, η έννοια του όρου «ρόλος» χρησιμοποιείται, ανάλογα με την περίπτωση, με διαφορετικές έννοιες. Συχνά ορίζεται ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων που σχετίζονται με μία θέση ή μία λειτουργία σε μία ομάδα ή σε έναν οργανισμό (Κανελλόπουλος, 1991: 241), ενώ για κάποιους άλλους ως «το πλέγμα των κανόνων και των προσδοκιών συμπεριφοράς που αναφέρονται για εκπλήρωση στον κάτοχο μιας συγκεκριμένης θέσης σε μια κοινωνική ομάδα ή σε μια κοινωνία ευρύτερα» (Κωνσταντίνου, 1994: 76). Επιπλέον, σύμφωνα με τον Dubrin (1998: 27) ο ρόλος ορίζεται ως «ένα σύνολο αναμενόμενων δραστηριοτήτων ή συμπεριφοράς που απορρέουν από ένα επάγγελμα»

Στη σημερινή εποχή, οι διευθυντές των σχολικών μονάδων έρχονται αντιμέτωποι με μια πληθώρα καθηκόντων που πρέπει να εκτελέσουν στη προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις τόσο των μελών του σχολείου, όσο και του εξωτερικού

περιβάλλοντος που συσχετίζεται με τη σχολική κοινότητα και ελέγχει την απόδοση των σχολικών μονάδων (Tyack & Cuban 1995, Langer & Boris-Schacter 2003, Thomas et al. 2003, οπ. αναφ. Catano & Stronge, 2007: 379). Έτσι, στο πλαίσιο του σχολικού οργανισμού οι ρόλοι που καλείται να αναλάβει το διευθυντικό στέλεχος είναι ο επικοινωνιακός, ο διαμεσολαβητικός, ο αξιολογικός και ο οργανωτικός. Καλείται επίσης να αναλάβει το ρόλο του οραματιστή, του εκπαιδευτή και γενικότερα του εκπροσώπου της σχολικής μονάδας. Γίνεται επομένως αντιληπτό πως ο ρόλος του διευθυντή ενός σχολικού οργανισμού είναι πολλαπλός και δέχεται επιρροές τόσο σε μακρο-επίπεδο όσο και σε μικρο-επίπεδο (Κωνσταντίνου, 1994: 113). Οφείλει να επιβλέπει τις δραστηριότητες των υφισταμένων του, αλλά και να προσπαθεί να διατηρήσει την ισορροπία μεταξύ των ομάδων και των υποσυστημάτων του σχολικού οργανισμού, λειτουργώντας ως συνδετικός κρίκος. Συχνά μάλιστα ο ρόλος του χαρακτηρίζεται και ως «διαμεσολαβητικός» διότι αποτελεί «μεσάζοντα» μεταξύ της κεντρικής διεύθυνσης και της σχολικής τάξης, αλλά και μεταξύ των γονέων και των εκπαιδευτικών (Myers & Murphy, 1995: 14). Δεδομένου λοιπόν του ότι ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας αναλαμβάνει διαμεσολαβητικό ρόλο μεταξύ του εσωτερικού και του εξωτερικού κόσμου του σχολείου, γίνεται κατανοητή η ιδιαίτερη περιπλοκότητα του ρόλου και των καθηκόντων που οφείλει να επιτελέσει (Seashore Louis & Robinson, 2012: 629).

Σύμφωνα μάλιστα με τον Kahn et al (1964), ο ρόλος του διευθυντή είναι κοινωνικός και περιλαμβάνει το σύνολο των προσδοκιών των εκπαιδευτικών, των μαθητών, των ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης κ.α. Επιπλέον, παίζει καθοριστικό ρόλο στη στήριξη της ανάπτυξης και διαμόρφωσης μιας συνεργατικής κουλτούρας λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες της μαθητικής κοινότητας (Waldron & McLeskey, 2010: 65).

Ο διευθυντής κάθε σχολικής μονάδας οφείλει να γνωρίζει τον ιδιαίτερο ρόλο του στη λειτουργία του σχολείου και να είναι σε θέση να πράττει με γνώμονα την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας, γνωρίζοντας συγχρόνως τις ιδιαιτερότητές της (Μαδεμλής, 2014: 69-72). Οφείλει επιπλέον να έχει συναίσθηση του ρόλου του, να είναι επιστημονικά καταρτισμένος και να σέβεται τη προσωπικότητα του κάθε ατόμου μέσα στο σχολικό περιβάλλον (Ντούσκας, 2005: 97).

Συνοψίζοντας, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρέπει να είναι σε θέση να φέρει εις πέρας τους επιδιωκόμενους σκοπούς και στόχους της σχολικής μονάδας,

δημιουργώντας το κατάλληλο παιδαγωγικό κλίμα μέσα στο οποίο θα προάγονται οι ανθρώπινες σχέσεις και η συνεργασία των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας (Μαραθεύτης, 1981: 49-50). Είναι φανερό λοιπόν, πως ο ρόλος του στη διοίκηση μιας σχολικής μονάδας είναι πολλαπλός και αρκετά απαιτητικός.

2.4.1. Ο διευθυντής του σχολείου ως οργανωτής

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, προκειμένου να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις διάφορες υποχρεώσεις του, πρέπει πρώτα απ' όλα να διαθέτει ορισμένες βασικές οργανωτικές ικανότητες. Όπως είναι ήδη γνωστό, για να αποδώσει οποιοσδήποτε υπάλληλος στην εργασία του το καλύτερο δυνατόν, πρέπει να υπάρχουν και οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας. Έτσι, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας ως «καλός οργανωτής» οφείλει να διαμορφώσει το γραφείο εργασίας του με τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε να είναι λειτουργικό και να μπορέσει ο ίδιος να αποδώσει τα μέγιστα στην εργασία του. Επιπλέον, τον χώρο του γραφείου επισκέπτονται συχνά πρόσωπα της σχολικής κοινότητας και μη, (δάσκαλοι, μαθητές, άτομα από τη τοπική κοινωνία κ.α.), γι' αυτό το λόγο πρέπει να είναι καλά οργανωμένο. Στο γραφείο πρέπει να υπάρχουν καλά τοποθετημένα τα αρχεία της σχολικής μονάδας, υπηρεσιακοί φάκελοι και ηλεκτρονικός υπολογιστής, ώστε να διευκολύνεται το έργο του διευθυντή (Σαΐτης, 2007: 339-340, 346-348). Συγχρόνως οφείλει να :

- Μεριμνά για την οργάνωση και λειτουργία της σχολικής βιβλιοθήκης, αφού αυτή αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο της σχολικής μονάδας (Saitis & Saiti, 2006). Μια καλά εξοπλισμένη και οργανωμένη βιβλιοθήκη στο σχολείο, διεγείρει το ενδιαφέρον των μαθητών στη μελέτη, ενώ συγχρόνως βοηθά το διδακτικό προσωπικό στη διδασκαλία και την επιστημονική του κατάρτιση.
- Μεριμνά για την ασφαλή αποθήκευση και σωστή συντήρηση του σχολικού εξοπλισμού.
- Μεριμνά για τη σωστή συντήρηση και καλή χρήση των σχολικών κτηρίων. Ο διευθυντής του σχολείου οφείλει να διεξάγει σε τακτά χρονικά διαστήματα έλεγχο στους σχολικού χώρους και να αναφέρει γραπτά στην αρμόδια υπηρεσία του Δήμου, οποιοσδήποτε επιδιορθώσεις κρίνει αυτός απαραίτητες.
- Προγραμματίζει και οργανώνει με ορθολογικό τρόπο το έργο του σε καθημερινή βάση.

Επίσης, το διευθυντικό στέλεχος του σχολείου πρέπει να ενημερώνει και να τηρεί σε καλή κατάσταση τα υπηρεσιακά βιβλία του σχολείου αλλά και να οργανώνει και να διατηρεί ενεργό το αρχείο του σχολείου, αφού όταν τελειώσουν οι σχετικά με τα έγγραφα απαιτούμενες ενέργειες, αυτά πρέπει να φυλάσσονται στο αρχείο του σχολείου σε ειδικούς φακέλους. Ειδικότερα, η συστηματική διασφάλιση των εγγράφων αυτών, γίνεται διότι αποβλέπει (Σαΐτης, 2008: 28-29):

- Στη διαχρονική τήρηση στοιχείων και πληροφοριών που σχετίζονται με τη λειτουργία της σχολικής μονάδας, ούτως ώστε οποιαδήποτε στιγμή και αν προκύψει κάποιο ζήτημα, να είναι δυνατή αναζήτηση και η ανεύρεσή τους.
- Στην διασφάλιση στοιχείων σε περιπτώσεις ελέγχου και ανάκλησης παλαιών υποθέσεων.
- Στην εξασφάλιση της ιστορικής συνέχειας του σχολείου.

Ο διευθυντής του σχολείου ως οργανωτής οφείλει να προγραμματίζει τις οργανωτικές του ενέργειες διαρθρώνοντας αποτελεσματικά τον χρόνο του γύρω από αυτές. Οι ενέργειες που μπορεί να ακολουθήσει ο διευθυντής για να οργανώσει αποτελεσματικά τον χρόνο του είναι (Ζαβλανός, 1998: 348):

- Καταγραφή των δραστηριοτήτων και καταμερισμός του έργου στους εκπαιδευτικούς.
- Σωστή οργάνωση της διοικητικής εργασίας.
- Ταξινόμηση των δραστηριοτήτων του σχολείου σε μακροπρόθεσμα προγράμματα.
- Σωστή οργάνωση των προγραμματισμένων επισκέψεων των γονέων και των συνεδριάσεων των συλλογικών οργάνων.

2.4.2. Ο διευθυντής του σχολείου ως επόπτης

Ο διευθυντής του σχολείου για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας, είναι επιφορτισμένος με διδακτικά, εποπτικά και διοικητικά καθήκοντα, ενώ σύμφωνα με το άρθρο 11 του ν. 1566/1985, είναι υπεύθυνος για τη τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων. Επομένως, έχει την ευθύνη και την εποπτεία όλου του διδακτικού προσωπικού, η οποία μπορεί να λάβει είτε την έννοια του ελέγχου είτε να εξελιχθεί σε μία σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού διευθυντή-προσωπικού. Η μορφή που θα πάρει η εποπτεία εξαρτάται τόσο από τη συμπεριφορά του διδακτικού προσωπικού της σχολικής μονάδας, όσο και από την ασφάλεια που αισθάνεται ο

διευθυντής σχετικά με το εκπαιδευτικό έργο που ασκούν οι συνεργάτες του. Ο διευθυντής, πολλές φορές είναι αναγκασμένος να προβεί σε συστάσεις, όταν κάποιο μέλος της εκπαιδευτικής κοινότητας δεν ασκεί σωστά το έργο του και αντίθετα, να επαινέσει δημοσίως το έργο κάποιων συναδέλφων του, γεγονός το οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί ως κίνητρο για βελτίωση προς άλλους εκπαιδευτικούς. Γι' αυτό το λόγο, θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί πως ο εποπτικός ρόλος του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας, είναι ίσως από τους δυσκολότερους που οφείλει να φέρει εις πέρας. Χρησιμοποιώντας τις επικοινωνιακές του δεξιότητες, μπορεί να ασκήσει αποτελεσματικά τον εποπτικό του ρόλο, αποφεύγοντας τη στενή επίβλεψη και παρακολούθηση του διδακτικού προσωπικού (Σαΐτης, 2007: 348-349).

Σύμφωνα άλλωστε με έρευνα των Sisk & Williams (1981) όσο πιο στενή είναι η επίβλεψη ενός διευθυντικού στελέχους προς τους υφιστάμενούς του, τόσο χαμηλότερη παραγωγικότητα έχουν αυτοί. Αντιθέτως, το προσωπικό δηλώνει αρκετά ικανοποιημένο και αυξάνει τη παραγωγικότητά του, όταν ο βαθμός εποπτείας είναι πιο χαμηλός.

Κατά τη διάρκεια άσκησης του εποπτικού του ρόλου, σημασία οι πληροφορίες που δέχεται το διευθυντικό στέλεχος (γραπτές και προφορικές). Οι προφορικές πληροφορίες χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη αμεσότητα, ενώ συχνά έχουν τη μορφή σχολίων. Μέσω των πληροφοριών που λαμβάνει ο διευθυντής επιδιώκεται η απόκτηση μιας πλήρους εποπτείας του σχολικού περιβάλλοντος και η διαμόρφωση μιας πλήρους εικόνας για τον τρόπο λειτουργίας του και για τις συνθήκες που διαμορφώνονται έξω από αυτό. (Λαΐνας, 2004:162-163).

2.4.3. Ο διευθυντής του σχολείου ως συντονιστής

Ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας, πρέπει να συντονίζει σωστά και αποτελεσματικά τις δράσεις των υφισταμένων του, ώστε η συλλογική προσπάθεια να οδηγεί προς την επίτευξη όλων των επιδιωκόμενων σκοπών του σχολείου και κατ' επέκταση στην αποτελεσματική λειτουργία του. Ειδικότερα, στο πλαίσιο της σχολικής ζωής διοργανώνονται εκδηλώσεις και πραγματοποιούνται επισκέψεις διάφορων τιμώμενων προσώπων, πνευματικών ανθρώπων ή και επιστημών, καθώς επίσης και ανθρώπων του καλλιτεχνικού χώρου. Επιπλέον, οργανώνονται διδακτικές επισκέψεις των μαθητών του σχολείου σε διάφορους εκπαιδευτικούς χώρους, καθώς επίσης στο πλαίσιο του σχολείου διεξάγονται σχολικές γιορτές και άλλες δράσεις της μαθητικής κοινότητας. Καταλυτικό ρόλο σε όλα αυτά διαδραματίζει ο διευθυντής της

σχολικής μονάδας, ο οποίος προκειμένου να επιτύχει τον κατάλληλο συντονισμό πρέπει να διακρίνεται για τη συντονιστική του επικοινωνία και τις συνεργατικές του ικανότητες. Ειδικότερα, η επικοινωνία αυτή μπορεί να επιτευχθεί (Σαΐτης, 2007: 335-336):

- *Με τη προσωπική επαφή διοικούντος και διοικούμενων.* Πρόκειται για μια αρκετά αποτελεσματική μέθοδο, υπό τον όρο ότι η κατανόηση και η συνεργασία εφαρμόζονται τόσο από τον διευθυντή όσο και από τους υφιστάμενούς του.
- *Με την τεχνική συλλογικής σκέψης.* Η επικοινωνία στην περίπτωση αυτή διεξάγεται μέσα από συνεδριάσεις που προγραμματίζει ο διευθυντής, προκειμένου όλα τα μέλη του συλλόγου να ενημερωθούν για ζητήματα που σχετίζονται με τη λειτουργία του σχολείου.

Συμπερασματικά, ο εποπτικός ρόλος του διευθυντή είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ωστόσο, η επίτευξη όλων των επιδιωκόμενων σκοπών του σχολείου, εξαρτάται από τη συλλογική δράση των μελών του εκπαιδευτικού συστήματος.

2.4.4. Ο διευθυντής ως εκπαιδευτής

Προκειμένου ο διευθυντής του σχολείου να επιτελέσει ορθά το έργο του με στόχο την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου, πρέπει να νοιάζεται και να μεριμνά για την εξέλιξη των εκπαιδευτικών, μεταδίδοντας στους συνεργάτες του όλες εκείνες τις γνώσεις και τις ικανότητες που διαθέτει ο ίδιος και που κρίνει απαραίτητες για την αναβάθμιση της ποιότητας του έργου των εκπαιδευτικών. Ειδικότερα, πρέπει σε καθημερινή βάση να στηρίζει, να ενθαρρύνει, να καθοδηγεί και να παρέχει εποικοδομητικά σχόλια σε όλα τα μέλη του διδακτικού προσωπικού (Σαΐτης, 2007: 350-351). Ωστόσο, προτού ξεκινήσει τη παροχή γνώσεων στους εκπαιδευτικούς και την επιμόρφωσή τους, θα πρέπει πρώτα να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες που θα ενισχύσουν τις δικιές του γνωστικές δεξιότητες (Cunninghan & Cordeiro, 2006: 200). Για να εκπαιδεύσει ο διευθυντής το διδακτικό προσωπικό με σκοπό τη βελτίωση του εσωδιδασκτικού και εξωδιδασκτικού του έργου, πρέπει να λάβει υπόψη του τα εξής βασικά στοιχεία (Everard & Morris, 1996: 29-30):

- Τις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα και τις προσωπικές φιλοδοξίες του προσωπικού του.

- Τις ιδιαιτερότητες του κάθε ατόμου, εφαρμόζοντας διαφορετικές μεθόδους εκπαίδευσης για τον καθένα.
- Την ενδεχόμενη άρνηση ορισμένων ατόμων για συνεργασία και εκπαίδευση. Στις περιπτώσεις αυτές ο διευθυντής πρέπει να είναι ευρηματικός, βρίσκοντας εναλλακτικές λύσεις.

Δεδομένου του ότι ο κάθε άνθρωπος κάνει πρόθυμα μόνο εκείνες τις εργασίες για τις οποίες ενδιαφέρεται, ο διευθυντής θα πρέπει να ανακαλύψει τρόπους που θα διεγείρουν το ενδιαφέρον του διδακτικού προσωπικού σχετικά με τα καθήκοντα τα οποία εκτελούν. Οι περισσότεροι άνθρωποι άλλωστε ικανοποιούνται από την εργασία τους όταν μέσω αυτής αναπτύσσουν γνώσεις, ικανότητες και ολοκληρώνουν τη προσωπικότητά τους. Η ανάπτυξη του ανθρώπου ενισχύει την αυτοπεποίθηση και την αυτοεκτίμησή του και συμβάλλει στην επαγγελματική του ανάπτυξη (Μπουραντάς, 2005: 296).

2.4.5. Ο διευθυντής ως εκπρόσωπος της σχολικής μονάδας

Ο διευθυντής, ως εκπρόσωπος της σχολικής μονάδας, οφείλει να μην περιορίζεται μόνο στο εσωτερικό περιβάλλον του σχολείου, αλλά να επεκτείνεται και στο εξωσχολικό εκεί όπου θα ζήσουν αργότερα οι μαθητές ως υπεύθυνοι πολίτες. Οι άρτιες επικοινωνιακές δεξιότητες που έχει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας τον βοηθούν να συνεργάζεται και να επικοινωνεί με φορείς εκτός της σχολικής κοινότητας όπως για παράδειγμα οι οικογένειες των μαθητών, τα ανώτερα στελέχη της εκπαίδευσης, τοπικοί φορείς κ.α. Ειδικότερα, σύμφωνα με την Καταβάτη (2003: 14, 194) ο διευθυντής:

- Αναπτύσσει καλές σχέσεις με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας και την αποτελεσματική λειτουργία της. Πρωταγωνιστικό ρόλο στο έργο αυτό κατέχουν οι εκδηλώσεις και οι προγραμματισμένες συναντήσεις. Επιπλέον, η συνεργασία με τους γονείς των μαθητών αποτελεί σημαντικό κομμάτι για την επίτευξη των στόχων του σχολείου αφού η συνεργασία μεταξύ σχολείου και οικογένειας επιφέρει θετικά αποτελέσματα όχι μόνο για τη σχολική μονάδα και τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς, αλλά και για την σωστή και ολόπλευρη ανάπτυξη των μαθητών.
- Συνεργάζεται με τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης, τα οποία είναι απαραίτητο να ενημερώνονται για τις δράσεις και το έργο της σχολικής μονάδας. Ο διευθυντής στις συναντήσεις με τα ανώτερα όργανα διοίκησης δίνει τις απαραίτητες

πληροφορίες μέσω αναφορών, με σκοπό την επίλυση διάφορων προβλημάτων αλλά και τη παροχή πληροφοριών για οποιαδήποτε αλλαγή προς όφελος του σχολείου (Σαΐτης, 2008: 47).

- Συνεργάζεται με κοινωνικο-πολιτιστικές οργανώσεις της κοινωνίας με σκοπό την αύξηση της συμμετοχής των μαθητών στα κοινά και τη συνδιοργάνωση διάφορων πολιτιστικών εκδηλώσεων (Καταβάτη, 2003: 195). Επιπλέον, η συνεργασία του σχολείου γενικότερα με φορείς της κοινωνίας και η αμφίδρομη επικοινωνία τους ενδέχεται να οδηγήσει σε καλύτερη αξιοποίηση των πόρων της σχολικής μονάδας ή και σε ανεύρεση πηγών χρηματοδότησης. Με βάση τα άρθρα 50, 51, 52 του ν. 1566/2985, ο διευθυντής του σχολείου μετέχει στα όργανα λαϊκής συμμετοχής. Ειδικότερα, ως πρόεδρος του Σχολικού Συμβουλίου μετέχει σε αυτό και είναι υπεύθυνος για τη σωστή λειτουργία αυτού στο σχολείο όπου είναι διευθυντικό στέλεχος. Μετέχει επίσης στη Σχολική Επιτροπή η οποία διαχειρίζεται τις πιστώσεις που λαμβάνει από την Πολιτεία για τη κάλυψη λειτουργικών αναγκών της σχολικής μονάδας. Τέλος, ο διευθυντής του σχολείου μετέχει στη Δημοτική Επιτροπή Παιδείας η οποία ασχολείται με θέματα βελτίωσης σχετικά με την οργάνωση και τη λειτουργία των σχολείων, καθώς επίσης με την ίδρυση, τη κατάργηση και τη συγχώνευση των σχολικών μονάδων (Σαΐτης, 2008: 48).
- Συνεργάζεται με άλλα σχολεία για τη δημιουργία κοινών εκδηλώσεων καθώς επίσης για την ανταλλαγή απόψεων σε εκπαιδευτικά και κοινωνικά ζητήματα (Καταβάτη, 2003: 195).

2.4.6. Ο διευθυντής ως διαχειριστής προβλημάτων και συγκρούσεων

Σύμφωνα με τους Koontz & Donnell (1982), ένας από τους κυριότερους στόχους του διευθυντικού στελέχους ενός σχολικού οργανισμού είναι η δημιουργία και η διατήρηση ενός αποτελεσματικού περιβάλλοντος και η δημιουργία μιας θετικής ατμόσφαιρας ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας. Σύμφωνα με το Ζάχαρη (1985) ο διευθυντής του σχολείου οφείλει να σέβεται τη προσωπικότητα του καθενός από τα μέλη του διδακτικού προσωπικού, να ενστερνίζεται τα προβλήματά τους, να συμπεριφέρεται σε όλους με δίκαιο και αντικειμενικό τρόπο και να προσπαθεί για την εξασφάλιση των καλύτερων συνθηκών εργασίας (Παπαγεωργάκης & Σισμανίδου, 2016: 1481).

Εκτός των παραπάνω οφείλει να αναλαμβάνει και πρωτοβουλίες σχετικά με την επίλυση καθημερινών προβλημάτων που αφορούν τη σχολική ζωή μέσω μιας σειράς

ενεργειών που κρίνονται ως υποχρεωτικές σε καταστάσεις που συνιστούν απειλή ή ενδέχεται να δημιουργήσουν κρίση. Προβλήματα της σχολικής μονάδας που οδηγούν τον διευθυντή στην ανάληψη του συγκεκριμένου ρόλου είναι (Λαϊνας, 2004: 164):

- Τριβές στις σχέσεις του διδακτικού προσωπικού.
- Δυσκολίες στη συνεργασία μεταξύ του σχολείου που ηγείται ο διευθυντής και κάποιου άλλου σχολικού οργανισμού.
- Προβλήματα που σχετίζονται με την έλλειψη προσωπικού, εξοπλισμού, χρημάτων κ.α.
- Συνέπειες που προέρχονται από τις προσπάθειες για μεταρρυθμίσεις αλλαγές κ.α.

Στις παραπάνω καταστάσεις συνήθως είναι έντονη η πίεση του χρόνου και η επείγουσα παρέμβαση του διευθυντικού στελέχους, με αποτέλεσμα η αντιμετώπιση των προβλημάτων να προηγείται σε σχέση με την διεκπεραίωση υποθέσεων που βρίσκονται σε εξέλιξη. Λαμβάνοντας τον ρόλο του ως διαχειριστής προβλημάτων και συγκρούσεων, ο διευθυντής αποκτά μεγαλύτερη επιρροή στο στενό περιβάλλον με το οποίο συνεργάζεται, απ' ότι έχει συνήθως, διότι στηρίζονται σε αυτόν για την επιτυχή διαχείριση της τρέχουσας κατάστασης.

Ως διαχειριστής συγκρούσεων, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας μπορεί να χαρακτηριστεί (Σαϊτης, 2002):

- *Υποκινητής της σύγκρουσης*: Η υποκίνηση των συγκρούσεων από τον διευθυντή του σχολείου μπορεί να συμβεί ούτως ώστε να δρομολογηθεί η αλλαγή στο σχολικό περιβάλλον και μέσω της συνεργασίας να επιλυθούν προβλήματα.
- *Εναγόμενος*: Σε περίπτωση που ασκηθεί κριτική στον διευθυντή της σχολικής μονάδας για τη διοίκηση που ασκεί, αυτός μπορεί να ζητήσει τη βοήθεια των προϊστάμενων αρχών, να ασκήσει πίεση στην ομάδα που εναντιώνεται ή και να υποστηριχθεί από άλλες ομάδες που αναγνωρίζουν το έργο του.
- *Μεσολαβητής/Διαιτητής*: Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας συνήθως μεσολαβεί για διαφωνίες που ενδέχεται να υπάρξουν μεταξύ των μελών του διδακτικού προσωπικού, ευνοώντας τη διαδικασία της επικοινωνίας. Επίσης, ορισμένες φορές, καλείται να αναλάβει τον ρόλο του διευθυντή και να λάβει τις τελικές αποφάσεις εφόσον πρώτα ακούσει τις απόψεις των συνομιλητών του.

Στο πλαίσιο του ρόλου του ως διαχειριστής συγκρούσεων, ο ρόλος της μεσολάβησης είναι ο πιο συνηθισμένος και πριν την ανάληψή του οφείλει να εξετάσει αν διαθέτει τις απαιτούμενες προσωπικές δεξιότητες προκειμένου να διαχειριστεί τη σύγκρουση με επιτυχία αλλά και να εξετάσει τους ενδεχόμενους κινδύνους με τους οποίους μπορεί να έρθει αντιμέτωπος κατά τη μεσολάβησή του (Παπαγεωργιάκης & Σισμανίδου, 2016: 1481-1482).

Σύμφωνα με τους (Hunt, 1981; Dean, 1985 et al) οι τρόποι με τους οποίους οι διευθυντές των σχολικών μονάδων αντιμετωπίζουν συνήθως τις συγκρούσεις είναι οι εξής (Μερκούρη, 2015):

- *Η τεχνική της αποφυγής:* Στη τεχνική αυτή περιλαμβάνονται ο φυσικός διαχωρισμός των αντιμαχόμενων πλευρών, ο λεπτομερής καθορισμός καθηκόντων και ρόλων και η αναβολή της επίλυσης του προβλήματος. Παράδειγμα αυτής της τεχνικής αποτελεί η μετακίνηση ενός εκπαιδευτικού σε άλλο σχολείο λόγω προστριβών και συγκρούσεων με τον διευθυντή του.
- *Η τεχνική του συμβιβασμού:* Στη τεχνική αυτή οι αντιμαχόμενες πλευρές αναγκάζονται να συμβιβαστούν με μία μέση λύση. Η τεχνική αυτή αποτελεί έναν απλό και αποτελεσματικό τρόπο διαχείρισης συγκρούσεων στο σχολείο από το ηγετικό του στέλεχος.
- *Η τεχνική της αντιπαράθεσης:* Οι αντιμαχόμενες πλευρές έρχονται αντιμέτωπες μεταξύ τους με σκοπό την ανάπτυξη επικοινωνίας και την εύρεση αποτελεσματικών λύσεων στο υπάρχον πρόβλημα.
- *Η χρήση της εξουσίας:* Πρόκειται για μια τεχνική που χρησιμοποιείται στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας όπου ο διευθυντής διατάσσει τους υφισταμένους του να σταματήσουν τις αντιπαραθέσεις.
- *Η τεχνική του «οργανώνειν»:* Σύμφωνα με τη τεχνική αυτή σε πρώτο στάδιο πρέπει να αναλυθούν οι συνθήκες και τα αίτια που προκάλεσαν τη σύγκρουση και σε δεύτερο στάδιο να αποφασιστεί η καταλληλότερη μέθοδος προσέγγισης του προβλήματος. Η τεχνική αυτή προτιμάται για την αντιμετώπιση συγκρούσεων που προκύπτουν μεταξύ ατόμων που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο ή όταν οι συγκρούσεις μεταξύ ατόμων ή ομάδων σχετίζονται με λειτουργικές σχέσεις. Απώτερος σκοπός κατά την εφαρμογή της συγκεκριμένης τεχνικής είναι να επιτευχθεί συντονισμός μεταξύ των πλευρών που έρχονται σε αντιπαράθεση.

2.4.7. Ο διευθυντής ως οραματιστής

Ένας από τους ρόλους του διευθυντικού στελέχους ενός σχολικού οργανισμού είναι ο ρόλος του ως οραματιστής. Στο πλαίσιο του ρόλου αυτού οι διευθυντές των σχολικών μονάδων καλούνται, εξετάζοντας προσεκτικά το παρελθόν και το παρόν, να επικεντρωθούν και να επαναπροσδιορίσουν τους γενικούς άλλα και τους επιμέρους σκοπούς της σχολικής μονάδας της οποίας ηγούνται. Προκειμένου να επιτευχθεί ο επαναπροσδιορισμός όλων αυτών των στόχων που θα οδηγήσουν μελλοντικά στην αποτελεσματικότητα του σχολείου, τα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να ακούν προσεκτικά και να λαμβάνουν υπόψη τους τις απόψεις των μελών που απαρτίζουν τη σχολική κοινότητα (Bass, 2007: 200).

Σύμφωνα με τους Deal & Peterson (1994) το όραμα των διευθυντών για ένα καλύτερο σχολείο μπορεί να επιφέρει πολλαπλά οφέλη όχι μόνο για τους ίδιους αλλά και για το διδακτικό προσωπικό, τη μαθητική κοινότητα αλλά και τη κοινωνία γενικότερα, μετατρέποντας τις προσωπικές τους ιδέες και φιλοδοξίες για το σχολείο σε ένα κοινό όραμα. Άλλωστε οι διευθυντές των σχολικών μονάδων οφείλουν να συμμαρτυρούν τα οράματα τους για ένα καλύτερο σχολείο, τους στόχους και τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων για τις οποίες είναι υπεύθυνοι (Johansson, 2004: 700).

2.4.8. Ο διευθυντής ως φορέας αξιολόγησης του διδακτικού προσωπικού

Σύμφωνα με το Νόμο 255/1997 (άρθρο 8) ως αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης νοείται *«η διαδικασία αποτίμησης της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης και του βαθμού υλοποίησης των σκοπών και των στόχων, όπως αυτά καθορίζονται από την ισχύουσα νομοθεσία. Η αξιολόγηση αυτή αφορά όλους τους τύπους και μορφές σχολείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Κατά την αξιολόγηση εκτιμάται η επάρκεια των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, η απόδοση των σχολικών μονάδων, και γενικότερα η αποτελεσματικότητα του συστήματος Πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε περιφερειακό επίπεδο και εθνικό επίπεδο»*.

Ο διευθυντής κάθε σχολικής μονάδας συντάσσει αξιολογική έκθεση για τους εκπαιδευτικούς του εκάστοτε σχολείου. Ειδικότερα, όπως προβλέπεται από το Π.Δ. 152/2013 οι διευθυντές των σχολικών μονάδων είναι υπεύθυνοι για τη διοικητική

αξιολόγηση των εκπαιδευτικών ενός σχολικού οργανισμού. Η αξιολόγηση αυτή περιλαμβάνει το σύνολο των ενεργειών και των αποτελεσμάτων που συνθέτουν το υπηρεσιακό έργο του εκάστοτε αξιολογούμενου. Ειδικότερα, αναφορικά με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή τους (κατηγορία IV- υπηρεσιακή συνέπεια και επάρκεια), αυτή έχει συντελεστή βαρύτητας 1,50 και περιλαμβάνει:

- Τυπικές υπαλληλικές υποχρεώσεις.
- Συμμετοχή στη λειτουργία της σχολικής μονάδας και την αυτοαξιολόγησή της.
- Επικοινωνία και συνεργασία με γονείς και φορείς.

Για την αξιολόγηση του διδακτικού προσωπικού χρησιμοποιείται τετράβαθμη περιγραφική κλίμακα. Η ένταξη του αξιολογούμενου σε βαθμίδα της περιγραφικής κλίμακας συνεπάγεται τον ποιοτικό του χαρακτηρισμό ως ακολούθως:

- Ελλιπής (0-30 βαθμοί)
- Επαρκής (31-60 βαθμοί)
- Πολύ καλός (61-80 βαθμοί)
- Εξαιρετικός (81-100 βαθμοί)

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας των επιμέρους κριτηρίων αποτελεί τη βαθμολογία της συγκεκριμένης κατηγορίας κριτηρίων, από την οποία προκύπτει ο αντίστοιχος γενικός ποιοτικός χαρακτηρισμός αυτής της κατηγορίας.

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, σε ρόλο αξιολογητή, οφείλει να διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα και να χρησιμοποιεί το ενδεδειγμένα κριτήρια που απαιτούνται για το ρόλο αυτό. Ειδικότερα, οφείλει να έχει παιδαγωγικά, διδακτικά και διοικητικά προσόντα ούτως ώστε να μην αμφισβητηθεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της αξιολογικής διαδικασίας. Το γεγονός αυτό συνεπάγεται την όσο το δυνατόν αξιοκρατικότερη επιλογή των διευθυντών, λαμβάνοντας υπόψη ποιοτικά κριτήρια, αφού από αυτούς εξαρτάται το κύρος και η αποδοχή των αξιολογικών διαδικασιών. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων γύρω από θέματα σχετικά με τους στόχους, τις τεχνικές, τα κριτήρια και τα μέσα έκφρασης του αποτελέσματος της αξιολόγησης. (Κωνσταντίνου, 2003: 82-83).

Εκτός των παραπάνω, ο διευθυντής, οφείλει να βρίσκει κατάλληλους τρόπους και μεθόδους για μια δίκαιη και αμερόληπτη αξιολόγηση του διδακτικού προσωπικού (Cunningham & Cordeiro, 2006: 200). Μέσω των συγκεντρώσεων με το διδακτικό προσωπικό που προκαθορίζει ο ίδιος, αξιολογείται το εκπαιδευτικό έργο, προσδιορίζονται τυχόν προβλήματα και δυσκολίες κατά την υλοποίησή του και

προτείνονται λύσεις για την αντιμετώπιση των επικείμενων προβλημάτων (Σαΐτη, 2008: 36).

2.4.9. Ο επικοινωνιακός ρόλος του διευθυντή

Ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού συναναστρέφεται καθημερινά και επικοινωνεί αποκλειστικά με ανθρώπους. Η διαδικασία της ανθρώπινης επικοινωνίας στη σύγχρονη εποχή είναι μία δύσκολη υπόθεση τόσο για τα παιδιά όσο και για τους ενήλικες (Αθανασίου, 2003). Το γεγονός αυτό γίνεται ιδιαίτερα φανερό στους εκπαιδευτικούς χώρους όπου καλούνται να συνυπάρξουν άτομα με ηλικιακές, εθνοτικές, γλωσσικές, κοινωνικές και άλλες διαφορές (Γεραρής & Μπαλτατζής, 2006: 385). Για το λόγο αυτό, η διαδικασία της επικοινωνίας κατέχει εξέχουσα σημασία για το έργο των εκπαιδευτικών οργανισμών και ιδιαίτερα για το διευθυντικό στέλεχος ενός σχολείου (Hunt, Tourish & Hargie, 2000: 120). Κατά την άσκηση του επικοινωνιακού του ρόλου, ο διευθυντής καλείται να διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας και να φροντίζει για τη δημιουργία ενός θετικού και φιλικού κλίματος που θα στηρίζεται στο σεβασμό και την αμοιβαιότητα, καθώς επίσης να δημιουργήσει και να διατηρήσει καλές διαπροσωπικές σχέσεις στο πλαίσιο της σχολικής κοινότητας (Στραβάκου, 2003: 28-29). Η ανάπτυξη υγιών διαπροσωπικών σχέσεων κατέχει εξέχουσα σημασία, για το συγκεκριμένο ρόλο του διευθυντή και γι' αυτό το λόγο στόχος του διευθυντή οφείλει να είναι «η δημιουργία του κατάλληλου παιδαγωγικού κλίματος μέσα στο οποίο θα προάγονται οι ανθρώπινες σχέσεις και θα διατηρείται η συνοχή του προσωπικού και των μαθητών ως συνεργαζόμενης ομάδας για την επίτευξη ορισμένων εκπαιδευτικών στόχων, όπως αυτοί καθορίζονται από το αναλυτικό πρόγραμμα και τις οδηγίες των εκπαιδευτικών αρχών» (Μαραθεύτης, 1981: 46).

Η επικοινωνιακή διαδικασία που αναπτύσσεται λοιπόν σε μια σχολική κοινότητα έχει στη βάση της τον διευθυντή του σχολείου ο οποίος επικοινωνεί (Τζωτζου & Αναστασόπουλος, 2013: 244):

- Με το εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο.
- Με τους μαθητές του σχολείου.
- Με τον Προϊστάμενό του.
- Με το Σχολικό Σύμβουλο.
- Με το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων.

➤ Με τη τοπική αυτοδιοίκηση (κοινωνικοί, οικονομικοί, πολιτικοί φορείς).

Στο πλαίσιο του επικοινωνιακού ρόλου του διευθυντή ενός σχολικού οργανισμού ανήκει και ο ρόλος του ως σύνδεσμος με εξωτερικούς φορείς που ασκείται σε οριζόντιο επίπεδο και σχετίζεται με την επικοινωνία του με εξωσχολικούς παράγοντες. Ειδικότερα, μέσω του ρόλου αυτού, ο διευθυντής οφείλει να επιδιώκει τη δημιουργία και τη διατήρηση υγιών διαπροσωπικών σχέσεων με άτομα που ανήκουν στο εξωσχολικό περιβάλλον, αλλά συγχρόνως σχετίζονται με τη σχολική κοινότητα. Τέτοιου είδους άτομα είναι οι διευθυντές άλλων σχολείων ή οι προϊστάμενοι άλλων οργανισμών φορέων, υπηρεσιών κλπ. με τους οποίους συνεργάζεται το σχολείο σε τοπικό επίπεδο. Απώτερος σκοπός της απόκτησης των εν λόγω διαπροσωπικών σχέσεων είναι η παροχή πληροφοριών που είναι χρήσιμες για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας και η εξασφάλιση τυχόν διευκολύνσεων. Η επικοινωνία του διευθυντή με εξωσχολικούς παράγοντες εξαρτάται από την εικόνα που επιτυγχάνει να διαμορφώσει και καλλιεργεί ο ίδιος για τον εαυτό του, η οποία γίνεται εύκολα αντιληπτή από το εξωτερικό περιβάλλον της σχολικής κοινότητας (Λαϊνας, 2004: 162).

Καταλυτικής σημασίας, στο πλαίσιο του επικοινωνιακού ρόλου του διευθυντή, είναι η δημιουργία ισορροπίας μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επιδρούν στη λειτουργία της σχολικής μονάδας με έμφαση στους εσωτερικούς παράγοντες και πιο συγκεκριμένα στις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας (Μαραθεύτης, 1981: 46).

Κεφάλαιο 3. Επικοινωνία

3.1. Εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου «επικοινωνία»

Σχετικά με την εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου επικοινωνία συναντάται μια πληθώρα ορισμών στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία καθώς δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη θεώρηση των ερευνητών σχετικά με το τί είναι η επικοινωνία και πώς θα πρέπει να μελετάται. Η ασάφεια αυτή αποδίδεται κυρίως στις απρογραμμάτιστες προσεγγίσεις των μελετητών σχετικά με το θέμα της επικοινωνίας (Σαΐτης, 2007: 228). Μερικοί από τους ορισμούς που παρατίθενται στη βιβλιογραφία σχετικά με την έννοια της επικοινωνίας είναι:

- Σύμφωνα με τον Hund (1970: 16, 64-65) ως επικοινωνία ορίζεται η μετάδοση ή η ανταλλαγή σκέψεων, μηνυμάτων και πληροφοριών μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων. Η ανταλλαγή αυτή γίνεται με σημεία, τα οποία συνθέτουν το περιεχόμενο του μηνύματος. Τα σημεία αυτά μπορεί να είναι οπτικά ή και ακουστικά, αφού ο άνθρωπος μπορεί να γίνει κατανοητός με διάφορους τρόπους.
- Σύμφωνα με τους Katz και Kahn (1978) η επικοινωνία ορίζεται ως «η ανταλλαγή πληροφοριών και η μετάδοση μηνυμάτων».
- Σύμφωνα με τους Shotter & Billig (1998: 16) επικοινωνία είναι: «η συνεχής εξισορρόπηση μεταξύ κεντρομόλων και φυγόκεντρων δυνάμεων, οι οποίες σχετίζονται με την ενότητα ή την συμφωνία και την πολλαπλότητα ή τη διαφωνία αντίστοιχα».
- Ο Simon (1957: 154) ορίζει την επικοινωνία ως «κάθε διαδικασία κατά την οποία σκέψεις (ιδέες) μεταδίδονται από το ένα μέλος του οργανισμού σε κάποιο άλλο», ενώ ο Naylor (1999) θεωρεί την επικοινωνία «ως μια ευρεία έννοια που καλύπτει όλα τα επίπεδα στα οποία οι άνθρωποι ανταλλάσσουν μηνύματα».
- Για τον Dewey (2004, σπ. αναφ. Wahlström, 2010: 435) η επικοινωνία είναι μια διαδικασία που τοποθετεί τους ανθρώπους σε μια κοινή κατάσταση όπου οι ενέργειες και οι σκέψεις του καθενός από τους συνομιλητές ρυθμίζονται και τροποποιούνται σαν συνέπεια της επικοινωνιακής διαδικασίας.
- Ο Μπουραντάς (1992), θεωρεί πως επικοινωνία είναι: «η διαδικασία σύμφωνα με την οποία ένας πομπός A (άνθρωπος ή ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες σε έναν δέκτη B (άνθρωπος ή ομάδα) με σκοπό να ενεργήσει πάνω του και να

προκαλέσει την εμφάνιση ιδεών, πράξεων και συναισθημάτων, και γενικότερα να επηρεάσει την συμπεριφορά του» (Μερκούρη, 2015: 31).

- Σύμφωνα με τον Γιαννουλέα (1998: 30) η επικοινωνία είναι «*μια κυκλική διαδικασία μέσα από την οποία οι άνθρωποι προσπαθούν να κατανοήσουν τις ανάγκες, τις απόψεις και τις αντιλήψεις των άλλων*».

Οι παραπάνω ορισμοί αποτελούν μερικούς από αυτούς που αναγράφονται στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία σχετικά με την έννοια της επικοινωνίας. Συνοψίζοντας, η επικοινωνία είναι μια απλή καθημερινή διαδικασία ανταλλαγής μηνυμάτων που είναι αναγκαία και αναπόφευκτη στη καθημερινότητα του ανθρώπου. Συγχρόνως, αποτελεί τρόπο μετάδοσης συναισθημάτων, σκέψεων και αντιλήψεων μεταξύ δύο ή και περισσότερων ανθρώπων. Είναι μια πράξη αλληλεπίδρασης και αποτελεί μία από τις βασικότερες προϋποθέσεις της κοινωνικής συμβίωσης (Σταμάτης, 2005: 7-10).

3.2. Η διαδικασία της επικοινωνίας

Η διαδικασία της επικοινωνίας αρχίζει από τη στιγμή που ένας άνθρωπος ή μια ομάδα (πομπός) επιθυμεί να μεταβιβάσει κάποια πληροφορία σε έναν άλλον άνθρωπο ή μία ομάδα (δέκτης) (Μερκούρη, 2015: 32). Η διαδικασία αυτή απαιτεί την ύπαρξη δύο ή και περισσότερων προσώπων (συνομιλητών), τη γνώση ενός τουλάχιστον κοινού κώδικα (Κοντάκος & Σταμάτης, 2002) και μπορεί να διεξαχθεί με φυσικά και τεχνητά σημεία. Τα φυσικά, ή αλλιώς διακριτικά γνωρίσματα, μπορούν να ερμηνευθούν ως σημεία εκ των υστέρων, αφού υπάρχουν ανεξαρτήτως της ανθρώπινης δραστηριότητας, ενώ τα τεχνητά δημιουργήθηκαν με σκοπό να χρησιμεύσουν ως σημεία σε μια επικοινωνιακή διαδικασία. Έτσι, τα μηνύματα που ανταλλάσσονται μεταξύ των συνομιλητών μπορεί να είναι γλωσσικά, όπως για παράδειγμα ο τόνος της φωνής, και μη γλωσσικά (π.χ. συμπεριφορά μέσα στο χώρο, έκφραση προσώπου, στάση σώματος κ.α.). Τα μη γλωσσικά μηνύματα χρησιμοποιούνται κυρίως για να εκφραστεί κάποια σχέση αλλά και ως συμπλήρωμα της λεκτικής επικοινωνίας (Καζάζη, 2002: 86). Η διαδικασία της επικοινωνίας μπορεί να πάρει διάφορες μορφές. Συγκεκριμένα οι Bolman & Deal, (2003: 307), διέκριναν τέσσερις τύπους επικοινωνίας:

- Την ηλεκτρονική επικοινωνία που χρησιμοποιείται για τη μετάδοση γεγονότων και πληροφοριών.

- Την επικοινωνία με το ανθρώπινο δυναμικό που επικεντρώνεται στην ανταλλαγή πληροφοριών, συναισθημάτων και των ατομικών αναγκών.
- Τη πολιτική επικοινωνία που χρησιμοποιείται για να επηρεάσει και να χειραγωγήσει.
- Τη συμβολική επικοινωνία που χρησιμοποιείται στην εξιστόρηση διάφορων γεγονότων (αφήγηση).

Κατά την επικοινωνιακή διαδικασία για να είναι αποτελεσματικά τα συστήματα επικοινωνίας (επίσημα και ανεπίσημα) πρέπει να γνωστοποιείται ο τελικός στόχος, και να ενημερώνονται τα μέλη του οργανισμού για τις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται (Thompson, 1997: 72). Οι φάσεις που αυτή ακολουθεί είναι πέντε (Σαΐτης, 2007: 232-233) και είναι οι εξής:

- Πηγή πληροφορίας: Αποτελεί μία πνευματική λειτουργία κατά την οποία ο πομπός λαμβάνει τις πληροφορίες που σχετίζονται με το μήνυμα που θέλει να στείλει στον δέκτη.
- Κωδικοποίηση: Σε αυτή τη φάση ο αποστολέας του μηνύματος κωδικοποιεί, με τη χρήση συμβόλων, τη πληροφορία που θέλει να μεταφέρει στον αποδέκτη.
- Αποστολή ή μετάδοση του μηνύματος: Το μήνυμα που στέλνει ο πομπός μεταδίδεται στον αποστολέα. Η αποστολή του μηνύματος μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους, όπως για παράδειγμα μέσω τηλεφωνικής συνομιλίας, της επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο κ.α.
- Αποκωδικοποίηση: Σε αυτό το στάδιο, ο δέκτης αποκωδικοποιεί το μήνυμα του αποστολέα και με τη βοήθεια των αισθήσεων το μετατρέπει σε νόημα.
- Ανταπόκριση στο μήνυμα: Στο πέμπτο και τελευταίο στάδιο, ο παραλήπτης του μηνύματος επιβεβαιώνει τον αποστολέα για την επιτυχή λήψη και κατανόηση του μηνύματος και έχει τη δυνατότητα να αντιστρέψει τους όρους της επικοινωνίας, ανταποκρινόμενος στο μήνυμα που έχει λάβει.

Στα παραπάνω στάδια επικοινωνίας δε λαμβάνονται υπόψη οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν θετικά η αρνητικά τη διαδικασία της επικοινωνίας. Συχνά, συναντώνται εμπόδια που δυσχεραίνουν τη διαδικασία αυτή (Μερκούρη, 2015: 32).

Στον Γκότοβο (2002: 59-62) παρουσιάζονται ορισμένα από τα βασικά γνωρίσματα που χαρακτηρίζουν τη διαδικασία της επικοινωνίας, έτσι όπως διαμορφώθηκαν από τον Watzlawick και τους συνεργάτες του. Τα βασικά αυτά γνωρίσματα είναι πέντε και είναι τα εξής:

- *Η επικοινωνία είναι αναπόφευκτη:* Σύμφωνα με το αξίωμα αυτό, όταν δύο άτομα ή μια ομάδα ατόμων βρίσκονται σε κοινό χώρο και πιο συγκεκριμένα στο άμεσο περιβάλλον του άλλου, αναγκαστικά θα υπάρξει επικοινωνία. Ακόμη και η πρόθεση ορισμένων ανθρώπων να μην επικοινωνήσουν με τους άλλους, αποτελεί συμπεριφορά στην οποία προσάπτεται σημασία, επομένως η συμπεριφορά αυτή είναι στοιχείο επικοινωνίας, αφού μεταδίδει συγκεκριμένο μήνυμα.
- *Κάθε επικοινωνία προσδιορίζεται από δύο διαστάσεις, εκείνη της σχέσης και εκείνη του περιεχομένου, έτσι ώστε η πρώτη να καθορίζει τη δεύτερη και να αποτελεί με το τρόπο αυτό μετα-επικοινωνία:* Τα άτομα που εμπλέκονται στη διαδικασία της επικοινωνίας πλαισιώνονται από μία κοινωνική σχέση που τους χαρακτηρίζει την οποία συχνά οι συμμετέχοντες στη συζήτηση τη γνωρίζουν συνειδητά. Η κοινωνική σχέση μεταξύ των συνομιλητών αποτελεί τη βάση για τη κατανόηση του περιεχομένου της επικοινωνιακής διαδικασίας.
- *Το είδος μιας διαπροσωπικής σχέσης προσδιορίζεται από την αντίληψη της «ακολουθίας» που απαρτίζουν οι επιμέρους «επικοινωνιακές στιγμές»:* Σύμφωνα με τον Watzlawick το αξίωμα αυτό αναφέρεται στην επιλεκτική αντίληψη της ακολουθίας ορισμένων γεγονότων κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας, η οποία δύναται να επηρεάσει την οπτική γωνία με την οποία οι συμμετέχοντες στη συζήτηση βλέπουν τη σχέση τους. Εάν ο καθένας από τους συνομιλητές επιμένει στην άποψή του, τότε λαμβάνει χώρα μια ατέλειωτη σειρά παρεξηγήσεων μέσα σε έναν επικοινωνιακό φαύλο κύκλο.
- *Η ανθρώπινη επικοινωνία συντελείται με αναλογικούς και ψηφιακούς κώδικες:* Εδώ αναφέρονται οι τεχνικές με τις οποίες μεταβιβάζονται τα μηνύματα κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας. Οι αναλογικοί και οι ψηφιακοί κώδικες αναφέρονται αντίστοιχα στις δύο διαστάσεις της επικοινωνίας (σχέση και περιεχόμενο).
- *Η επικοινωνία ανάμεσα σε δύο άτομα είναι συμμετρική ή συμπληρωματική, ανάλογα με το είδος της σχέσης ανάμεσα στα άτομα αυτά, που στη πρώτη περίπτωση (συμμετρική επικοινωνία) βασίζεται στην ομοιότητα (ισότητα), ενώ στη δεύτερη (συμπληρωματική επικοινωνία) βασίζεται στη διαφορά:* Κατά τη διεξαγωγή της επικοινωνίας σημαντικό ρόλο κατέχει και η σχέση μεταξύ των συνομιλητών. Όταν οι σχέσεις των συνομιλητών είναι ισότιμες και κατέχουν όμοια κοινωνική ταυτότητα στην επικοινωνιακή διαδικασία, η επικοινωνία χαρακτηρίζεται ως «συμμετρική» (Μπασέτας, 2007: 25). Ό,τι ισχύει για τον έναν αναφορικά με τον συνομιλητή του, ισχύει και για τον άλλον (αρχή της

αντιστρεψιμότητας) (Γκότοβος, 2002: 61). Αντιθέτως, υπάρχουν και επικοινωνιακές σχέσεις όπου οι συνομιλητές κατέχουν διαφορετικό ρόλο, ο οποίος μπορεί να οφείλεται σε «κατωτερότητα ή ανωτερότητα» σε «αδυναμία» κ.α. Η συμπληρωματική επικοινωνία λαμβάνει χώρα μεταξύ προσώπων με διαφορετική κοινωνική ταυτότητα και διαφορετικό ρόλο. (Watzlawick, 1984). Η κοινωνική ταυτότητα του ενός ορίζεται με βάση τη κοινωνική ταυτότητα του άλλου. Παραδείγματα τέτοιων σχέσεων αποτελούν η επικοινωνία δασκάλου-μαθητή, ενήλικου-ανήλικου, προσώπων που κατέχουν διαφορετικούς ρόλους ή προσώπων που ο ρόλος του ενός είναι «κατώτερος» από το ρόλο του άλλου (Μπασέτας, 2007: 26).

Προκειμένου να επιτευχθεί σωστά και αποτελεσματικά η διαδικασία της επικοινωνίας, πρέπει να πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις. Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2007: 234) οι προϋποθέσεις αυτές είναι: α) ικανότητα για επικοινωνία (ο πομπός και ο δέκτης πρέπει να ξέρουν να κωδικοποιούν και αποκωδικοποιούν τα μηνύματα που στέλνουν και λαμβάνουν αντίστοιχα), β) επαρκές γνωσιολογικό υπόβαθρο, γ) προθυμία και των δύο μερών για την εγκαθίδρυση της επικοινωνίας (Παρθενόπουλος, 1997: 222).

3.3. Μορφές επικοινωνίας

3.3.1. Λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία

Η επικοινωνία ανάλογα με τα μέσα που χρησιμοποιούνται από τον αποστολέα ενός μηνύματος, μέσω των οποίων μεταφέρονται οι πληροφορίες, μπορεί να χωριστεί σε λεκτική και μη λεκτική. Ως λεκτική επικοινωνία ορίζεται αυτή που διεξάγεται μέσω της ομιλίας και του γραψίματος και περιλαμβάνει λέξεις, νοήματα και γραμματικούς κανόνες (Michener & DeLamater, 1994: 179). Η λεκτική επικοινωνία μπορεί να διακριθεί σε γραπτή και προφορική. Μέσω της γραπτής επικοινωνίας διατυπώνονται προτάσεις, εντολές και πληροφορίες που έχουν συνήθως επίσημο χαρακτήρα. Τις περισσότερες φορές τα μηνύματα αυτά διατυπώνονται με σαφήνεια, ακρίβεια και βεβαιότητα. Σχετικά με τη προφορική επικοινωνία, αυτή πραγματοποιείται πρόσωπο με πρόσωπο και χαρακτηρίζεται συνήθως από ζωντάνια, αμεσότητα και γρήγορη ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των συνομιλητών. Ωστόσο, λόγω περιορισμένου χρόνου κατά τη διάρκεια της προφορικής λεκτικής επικοινωνίας πολλοί συνομιλητές

δε καταφέρνουν να συγκρατήσουν ολόκληρο το περιεχόμενο του μηνύματος (Μερκούρη, 2015: 36).

Αντίθετα με τη λεκτική επικοινωνία, η μη λεκτική περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που συσχετίζονται με την ανθρώπινη επικοινωνία και δεν εκφράζονται γραπτά ή προφορικά (Μερκούρη, 2015: 38). Η γλώσσα του σώματος (κινήσεις, χειρονομίες, κ.α.) αποτελεί βασικό στοιχείο της μη λεκτικής επικοινωνίας (Michener & DeLamater, 1994: 188).

Συνοψίζοντας, η λεκτική επικοινωνία μπορεί να μεταδώσει γεγονότα, απόψεις ή και προβληματισμούς, ενώ η μη λεκτική επικοινωνία αναφέρεται στη συναισθηματική πλευρά της επικοινωνίας καθώς ρυθμίζει τις κοινωνικές επαφές, ενώ πολλές φορές συμπληρώνει και ολοκληρώνει τη λεκτική επικοινωνία (Καζάζη, 2002: 98).

3.3.2. Επικοινωνία με βάση τις επικοινωνούσες θέσεις

Σχετικά με τις επικοινωνούσες θέσεις η επικοινωνία στους οργανισμούς διακρίνεται σε: α) κάθετη, β) οριζόντια, γ) ανοδική, δ) διαγώνια.

Η *κάθετη επικοινωνία* συναντάται κυρίως σε οργανισμούς. Στη μορφή αυτή επικοινωνίας, στη κορυφή βρίσκονται τα ανώτερα στελέχη στην ιεραρχία ενός οργανισμού και καταλήγει στα κατώτατα στελέχη. Η επικοινωνία εδώ γίνεται μέσω εντολών και οδηγιών του ανωτέρου ιεραρχικά προσώπου προς τους υφιστάμενούς του, χωρίς οι τελευταίοι να έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τις απόψεις και τους προβληματισμούς του σχετικά με τη λειτουργία του οργανισμού (Σαΐτης, 2007: 235).

Αναφορικά με την *οριζόντια επικοινωνία*, αυτή συμβαίνει όταν οι συμμετέχοντες στη συζήτηση ανήκουν ιεραρχικά στο ίδιο επίπεδο, όπως για παράδειγμα οι υποδιευθυντές μιας σχολικής μονάδας. Η μορφή αυτή της επικοινωνίας χαρακτηρίζεται (Αθανασούλα- Ρέππα, 1999) από:

- Αμοιβαία ενημέρωση των ατόμων που επικοινωνούν για υπηρεσιακά θέματα, γεγονός που συμβάλλει στην ενίσχυση των καλών ανθρώπινων σχέσεων.
- Πυκνή ροή πληροφοριών μεταξύ των ατόμων που διεξάγουν συζήτηση.
- Βελτίωση του συντονισμού των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού.

Στην *ανοδική επικοινωνία*, σύμφωνα με τον Σαΐτη (2007) οι πληροφορίες μεταδίδονται από τα κατώτερα προς τα ανώτερα στελέχη ενός οργανισμού. Ο προϊστάμενος, είναι σε θέση να γνωρίζει τη πραγματική κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο οργανισμός αφού τα κατώτερα μέλη του οργανισμού μεταφέρουν προς τα

πάνω τις απόψεις και τις θέσεις των εργαζομένων. Ο προϊστάμενος του οργανισμού σε αυτή τη μορφή επικοινωνίας οφείλει να δώσει βαρύτητα στην ανοδική ροή των πληροφοριών, γεγονός που μπορεί να επιτευχθεί και μέσω των συχνών συναντήσεων των μελών του οργανισμού (ανώτερα και κατώτερα στελέχη).

Οι πληροφορίες και τα μηνύματα που κινούνται με ανοδική μορφή παίρνουν συνήθως τη μορφή «φήμης» ή «διάδοσης». Οι διαδόσεις και οι φήμες γίνονται συνήθως εντονότερες όταν οι υφιστάμενοι καταβάλλονται από αισθήματα ανασφάλειας, αδυναμίας και αβεβαιότητας μέσα στον οργανισμό (Μερκούρη, 2015: 56). Σύμφωνα με τους N. Difonzo, P. Bordia και R. Rosnow (1994):

- Η φήμη πρέπει να αγνοείται από τη διοίκηση εάν φαίνεται γελοία.
- Η φήμη που περιλαμβάνει οποιαδήποτε αλήθεια είναι ανάγκη να επιβεβαιώνεται.
- Η διοίκηση οφείλει να κάνει κάποιο σχόλιο, καθώς η άρνηση ενός σχολιασμού συχνά αντιλαμβάνεται και ως κατάφαση.
- Η διοίκηση χρειάζεται να βεβαιωθεί ότι όλοι όσοι σχολιάζουν τη φήμη λένε την ίδια ιστορία.
- Απαιτείται η συγκέντρωση του προσωπικού προκειμένου να συζητήσουν τη συγκεκριμένη φήμη.

Τέλος, στη *διαγώνια επικοινωνία* σύμφωνα με τον Dubrin (1998) επιτυγχάνεται η μετάδοση μηνυμάτων σε κατώτερα ή ανώτερα διοικητικά επίπεδα σε διαφορετικά τμήματα. Παράδειγμα διαγώνιας επικοινωνίας αποτελεί το γεγονός όταν το ανώτερο στέλεχος ενός οργανισμού ζητήσει πληροφορίες για εργαζόμενος ενός άλλου τμήματος, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό μία επικοινωνιακή διαδικασία, η οποία κινείται καθοδικά και διαμέσου του οργανισμού (Μερκούρη, 2015: 56-57).

3.3.3. Άμεση και έμμεση επικοινωνία

Κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας οι συνομιλητές μπορεί να επικοινωνούν πρόσωπο με πρόσωπο, να διεξάγουν δηλαδή άμεση επικοινωνία, στην οποία καταλυτικό ρόλο διαδραματίζουν οι κοινωνικές σχέσεις και η προσωπικότητα των συνομιλητών. Αντίθετα, στην έμμεση επικοινωνία λαμβάνει χώρα κάποια χωροχρονική απόσταση (Καζάζη, 2002: 100) και μπορεί να διεξαχθεί όταν στην επικοινωνία μεταξύ δύο θέσεων, μεσολαβεί μία τουλάχιστον ενδιάμεση θέση (Ράπτης, 2015).

Η άμεση αλλά και η έμμεση επικοινωνία μπορεί να χαρακτηριστεί ως αμοιβαία, όταν υπάρξει αντίδραση του αποδέκτη στο μήνυμα-ερέθισμα που έλαβε από τον αποστολέα και αλλαγή ρόλων. Αντίθετα, η επικοινωνία μπορεί να είναι μονόπλευρη όταν δεν υπάρχει εναλλαγή ρόλων και ο πομπός μεταβιβάζει απλά το μήνυμα στον δέκτη (Καζάζη, 2002: 100-101).

3.4. Εμπόδια στην επικοινωνία

Η διαδικασία της επικοινωνίας αποτελεί μία αρκετά πολύπλοκη διαδικασία αφού απαιτείται η κωδικοποίηση των συμβόλων από τον αποστολέα του μηνύματος και συγχρόνως η αποκωδικοποίηση και η ερμηνεία αυτών από τη πλευρά του παραλήπτη. Σε κάθε φάση της διαδικασίας της επικοινωνίας υπάρχουν εμπόδια που δυσχεραίνουν την ακρίβεια των πληροφοριών και γι' αυτό το λόγο άλλωστε, δε λαμβάνονται πάντα ορθά τα μηνύματα που στέλνονται από τον πομπό. Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2007: 240-241), τα εμπόδια που ενδεχομένως να προκύψουν κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας είναι αρκετά και γίνεται λόγος γι' αυτά στη διεθνή βιβλιογραφία. Τα εν λόγω εμπόδια μπορεί είναι σημασιολογικού ή γλωσσικού χαρακτήρα. Ειδικότερα, οι διαφορετικές γνώσεις και εμπειρίες μεταξύ των συνομιλητών μπορεί να οδηγήσουν στην απουσία αποτελεσματικής επικοινωνίας, αφού ο πομπός και ο δέκτης κωδικοποιεί και αποκωδικοποιεί τα μηνύματα αντίστοιχα, με βάση το δικό του γνωστικό υπόβαθρο. Επίσης κατά τη διαδικασία της συζήτησης, η επιλογή από μεριά του αποδέκτη μόνο των στοιχείων που ανταποκρίνονται στις δικιές του κλίσεις και ενδιαφέροντα, η αξιοπιστία της πηγής πληροφοριών καθώς επίσης και η κακή επιλογή χρόνου, τόπου και τρόπου μπορούν να αποτελέσουν ανασταλτικούς παράγοντες μιας υγιούς επικοινωνίας.

Επιπλέον ο φόβος είναι ένας αρκετά σημαντικός παράγοντας που ενδέχεται να σταθεί εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία. Το συναίσθημα του φόβου μπορεί να συναντάται τόσο στα κατώτερα στελέχη ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης προς τα ανώτερα, όσο και από τα ανώτερα προς τα κατώτερα. Στη τελευταία περίπτωση πρόκειται για ενδεχόμενο φόβο των ανωτέρων για τυχόν διέλευση ή «κακή» χρήση των πληροφοριών από μεριά των υφισταμένων (Koontz & O' Donnell, 1983: 140).

Οι Ζωγράφος & Θωμά (2014: 34-35), παραθέτουν μερικούς από τους λόγους που μπορούν να θεωρηθούν ως ανασταλτικοί παράγοντες για μια αποτελεσματική επικοινωνία, έτσι όπως τέθηκαν από τον Watzlawick (2005). Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

- Τα βιαστικά συμπεράσματα: Αρκετές φορές ο παραλήπτης των μηνυμάτων, λόγω διάφορων αιτιών (απουσία υπομονής, πίεσης χρόνου κ.α.), έχει τη τάση να εκτιμά λανθασμένα το μήνυμα που του αποστέλλει ο πομπός και να οδηγείται σε βεβιασμένα συμπεράσματα, να μην αντιλαμβάνεται πλήρως τα μηνύματα που του μεταδίδονται ή ακόμα και να προτρέχει να διακόψει τον ομιλητή.
- Προδιάθεση/ Προκατάληψη: Συχνά επικρατεί η άποψη ότι κάθε άνθρωπος χαρακτηρίζεται λίγο πολύ από προκαταλήψεις έναντι κάποιου άλλου. Έτσι, κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης ο παραλήπτης των μηνυμάτων, κατεχόμενος από προκαταλήψεις, ενδεχομένως να μην επικεντρώνει τη προσοχή του στο ουσιαστικό μήνυμα που του μεταδίδει ο αποστολέας, αλλά να παραμορφώνεται με βάση τις προκαταλήψεις του.
- Σχέσεις μεταξύ πομπού και δέκτη: Σε περιπτώσεις όπου οι σχέσεις μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων που διεξάγουν συζήτηση είναι τεταμένες και υπάρχει έντονο το αίσθημα του ανταγωνισμού ή η εξουσία ασκείται αυταρχικά, η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μειώνεται.
- Υπερφόρτωση πληροφοριών: Ο μεγάλος όγκος πληροφοριών με τον οποίο έρχεται αντιμέτωπος ο άνθρωπος καθημερινά σε συνδυασμό με την πίεση χρόνου, τις αντιληπτικές και ερμηνευτικές του ικανότητες στη λήψη των δεδομένων, κάθε άλλο παρά διευκολύνουν την επικοινωνία. Συνέπειες της υπερφόρτωσης των πληροφοριών μπορεί να θεωρηθούν η λανθασμένη, η καθυστερημένη ή η μη ολική επεξεργασία των πληροφοριών, η επιλεκτική αντίληψη και η αποφυγή πληροφοριών.

Σύμφωνα με τον Gordon (1994: 370-375) υπάρχουν ορισμένοι τρόποι αντίδρασης στη καθημερινότητα του ατόμου, που ενδέχεται να δυσχεραίνουν την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των συνομιλητών. Οι τρόποι αυτοί είναι:

- Οι εντολές ή διαταγές: Τέτοιου είδους μηνύματα μπορούν να προκαλέσουν φόβο και θυμό στον παραλήπτη και ουσιαστικά στη μη αποδοχή του ίδιου και των αναγκών του.
- Οι απειλές: Τα μηνύματα αυτά οδηγούν τον συνομιλητή να αισθανθεί φόβο και υποταγή.
- Παραινέσεις, ηθικολογίες: Το να υποδηλώνει ο πομπός στον δέκτη του μηνύματος το τι πρέπει να κάνει οδηγεί τον τελευταίο στην αίσθηση της έλλειψης εμπιστοσύνης προς το πρόσωπό του, οδηγώντας τον σε θέση άμυνας

ή προκαλώντας συναισθήματα ενοχής, καταστάσεις που δυσκολεύουν την ουσιαστική και αποτελεσματική επικοινωνία

- Συμβουλές: Σε μια επικοινωνιακή διαδικασία, οι συμβουλές του ενός προσώπου προς το άλλο είναι πάντα χρήσιμες, αρκεί να μη δίνονται υπό τη μορφή υποδείξεων. Η τάση να υποδεικνύει κάποιος στον άλλον πως να λύσει τα προβλήματά του δείχνει ότι δεν εμπιστεύεται την κρίση του και μπορεί μακροπρόθεσμα να οδηγήσει σε εξάρτηση.
- Διδασκαλία, επιχειρηματολογία: Η τάση μερικών ανθρώπων να δείχνουν ότι γνωρίζουν τις καταστάσεις καλύτερα από τους άλλους, οδηγεί τον συνομιλητή να νιώσει υποδεέστερος .
- Κριτική, κατηγορία: Η αρνητική κριτική του πομπού προς τον δέκτη του μηνύματος αποτελεί εμπόδιο για μια αποτελεσματική συζήτηση.
- Χαρακτηρισμοί, ταπεινώσεις: Χαρακτηρισμοί που ταπεινώνουν τον άλλο μπορεί να έχουν καταστροφική επίδραση στην αυτό-εικόνα του.
- Ερμηνείες, διαγνώσεις: Τέτοιου είδους μηνύματα δίνουν την αίσθηση ότι ο ομιλητής έχει ψυχολογήσει τον συνομιλητή του και γνωρίζει τα κίνητρα της συμπεριφοράς του. Αυτά τα μηνύματα οδηγούν συχνά σε διακοπή της περαιτέρω επικοινωνίας.
- Ανάκριση: Η συζήτηση που διεξάγεται μεταξύ δύο ή και περισσότερων ανθρώπων, όταν παίρνει τη μορφή ανάκρισης δείχνει έλλειψη εμπιστοσύνης, γεγονός που ενδέχεται να οδηγήσει σε διακοπή της επικοινωνίας.

Συνοψίζοντας, είναι φανερό πως τα εμπόδια κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας ποικίλλουν και ανάλογα με τη προέλευσή τους μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία σχετίζεται με τα φυσιολογικά εμπόδια (μη επαρκείς ικανότητες για ορθή μετάδοση πληροφοριών, κόπωση συνομιλητών κ.α.), ενώ η δεύτερη αφορά τα ψυχοσυγκινησιακά (διάθεση, προκαταλήψεις κ.α.). Τέλος, η τρίτη κατηγορία σχετίζεται με τα περιβαλλοντολογικά εμπόδια που αφορούν τις δομές και τα μέσα που χρησιμοποιούνται κατά την επικοινωνία (Μπουραντάς, 2001).

3.5. Η επικοινωνία στη σχολική μονάδα

Στο πλαίσιο μιας σχολικής μονάδας, η επικοινωνία μπορεί να οριστεί ως μετάδοση μηνυμάτων για την επίτευξη κοινού σκοπού, μεταξύ διευθυντή, εκπαιδευτικών, γονέων και άλλων ενδιαφερομένων που εμπλέκονται στη σχολική κοινότητα (Hoy & Miskel, 1987: 358). Η αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας και η επίτευξη των

ειδικών και γενικών σκοπών του σχολείου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας. Η επικοινωνία είναι το βασικότερο στοιχείο των διαπροσωπικών σχέσεων στο πλαίσιο μιας σχολικής μονάδας. Η συνεργασία όλων των μελών του σχολικού οργανισμού, το ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον και ο συντονισμός των διάφορων σχολικών δραστηριοτήτων με σκοπό την πραγμάτωση των σκοπών του σχολείου, προϋποθέτουν την αμφίδρομη ροή πληροφοριών μεταξύ διδασκόντων-διδασκόμενων, και διοικούντων-διοικούμενων στα πλαίσια μιας σχολικής μονάδας (Σαΐτης, 2007: 227). Έτσι, η επικοινωνία σε συνδυασμό με τη συνεργασία και την οργάνωση του σχολείου, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, αποτελεί βασικό συστατικό για τη δημιουργία θετικού κλίματος σε μια σχολική μονάδα (Πασιαρδή, 2001: 44).

Σύμφωνα με τους Sergiouvanni & Moore (1989) στο αποτελεσματικό σχολείο υπάρχει μια υγιής και αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών και των ανωτέρων τους, γεγονός που συμβάλλει στη σωστή και αποτελεσματική εφαρμογή των αποφάσεων που λαμβάνονται στις εκάστοτε περιπτώσεις. Μέσω της επικοινωνίας αυτής τα μέλη του σχολικού οργανισμού έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν πληροφορίες και να εκφράσουν τη γνώμη τους σχετικά με τα μέτρα και τις αποφάσεις που λαμβάνονται στα πλαίσια της εκπαιδευτικής κοινότητας.

Στον χώρο της εκπαίδευσης, η επικοινωνιακή διαδικασία παίρνει τον χαρακτήρα της παιδαγωγικής επικοινωνίας η οποία είναι τελεολογική και διαφοροποιείται από κάθε άλλου είδους επικοινωνίας σχετικά με το είδος των στόχων στους οποίους είναι προσανατολισμένη, την οργάνωση των στόχων αυτών και την οργάνωση της προσπάθειας για την επίτευξή τους (Γκότοβος, 2002: 63-64).

Η επικοινωνία που διεξάγεται καθημερινά στο σχολικό περιβάλλον, ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο ασκείται μπορεί να πάρει τον χαρακτήρα θετικής-ευνοϊκής ή αρνητικής δύναμης. Αναλόγως με τον τρόπο που χρησιμοποιείται, ενδέχεται να υπάρξει ανοιχτό ή κλειστό επικοινωνιακό κλίμα σε έναν σχολικό οργανισμό (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999).

Η λεκτική κυρίως επικοινωνία αποτελεί το βασικό πυρήνα για τη διαμόρφωση των διαπροσωπικών σχέσεων. Ειδικότερα στη σχολική τάξη αποτελεί μια μορφή επικοινωνίας με συγκεκριμένο περιεχόμενο και στόχους (Ευαγγελόπουλος, 1998). Στο πλαίσιο της επικοινωνίας που παράγεται σε μια σχολική τάξη, ιδιαίτερα σημαντική είναι η μελέτη του J. R. Firth, σύμφωνα με τον οποίο «η γλώσσα αποκτά κάθε φορά νόημα μόνο σε σχέση με τη συγκεκριμένη κατάσταση που την περιβάλλει».

Λόγω του προκαθορισμένου ρόλου του εκπαιδευτικού και των μαθητών αλλά και των κανόνων γύρω από αυτούς, η σχολική τάξη αποτελεί ένα ιδιαίτερο περιβάλλον λεκτικής επικοινωνίας, η οποία είναι κυρίως γλωσσική αφού χρησιμοποιεί τον έναρθρο λόγο (Μπερελής & Τρούκη, 2009: 39-40, 44).

Η επικοινωνία μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας βασίζεται στη καλή γνώση και χρήση ενός κοινού κώδικα επικοινωνίας. Ο πιο συνηθισμένος και εύστοχος κώδικας επικοινωνίας είναι ο γλωσσικός, όπου η σωστή και εύστοχη επιλογή των λέξεων οδηγεί στη καλή επικοινωνία η οποία με τη σειρά της οδηγεί στην ύπαρξη καλών και υγιών διαπροσωπικών σχέσεων (Κούλα, 2011: 69-70). Η τακτική και καθημερινή, έως ένα βαθμό, επικοινωνία των δασκάλων με τους μαθητές, τους συναδέλφους, το διευθυντικό προσωπικό και τους γονείς των μαθητών, διευκολύνουν τη μάθηση και τη διαχείριση της τάξης από πλευράς του εκπαιδευτικού και γενικότερα συμβάλλουν στη σωστή λήψη αποφάσεων στα πλαίσια της σχολικής κοινότητας (Hunt et al, 2002: 84).

Η επικοινωνία σε κάθε σχολικό οργανισμό μπορεί να διεξαχθεί προφορικά ή και γραπτά. Ωστόσο, η γραπτή επικοινωνία αποτελεί τη βασικότερη μορφή επίσημης επικοινωνίας στη σχολική μονάδα. Ειδικότερα, η αλληλογραφία, δηλαδή η «*δια γραπτών κειμένων επικοινωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων φορέων ή ατόμων*» αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα και επίσημα μέσα επικοινωνίας της σχολικής μονάδας, αφού μέσω αυτής παρέχονται εντολές, εκφράζονται απόψεις και γενικότερα εξασφαλίζεται η διεξαγωγή διάφορων υπηρεσιακών υποθέσεων (Σαΐτης, 2007: 247).

Σχετικά με τη μορφή επικοινωνίας στη σχολική μονάδα, συνίσταται η οριζόντια επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών και του διευθυντή με σκοπό τη διασφάλιση αρμονικών σχέσεων μεταξύ τους και την εποικοδομητική συνεργασία. Σε αυτή τη μορφή επικοινωνίας, διευθυντές και εκπαιδευτικοί βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας και συντονίζουν τις ενέργειές τους με σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας (Τζώτζου & Αναστασόπουλος, 2003: 243-244). Επιπλέον, το διδακτικό προσωπικό χρησιμοποιεί και μεταξύ του την οριζόντια μορφή επικοινωνίας ώστε να γίνονται συζητήσεις για ζητήματα που αφορούν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας και να διευκρινίζονται τυχόν απορίες για τρέχοντα θέματα (Κούλα, 2001: 68).

Συμπερασματικά, η διαδικασία της επικοινωνίας σε μια σχολική μονάδα αποτελεί τη βάση για τη διεξαγωγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας και την επίτευξη των

ειδικών και γενικών σκοπών του σχολείου και κατ' επέκταση της αποτελεσματικής λειτουργίας του (Σαΐτης, 2007: 231).

3.5.1. Η συμβολή του διευθυντή στην επικοινωνιακή διαδικασία στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας

Η διαδικασία της επικοινωνίας είναι αρκετά σημαντική στο πλαίσιο μιας σχολικής μονάδας και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το διοικητικό στέλεχος του σχολείου. Σύμφωνα με τον Witherspoon (1996) η ηγεσία υπάρχει μόνο μέσω της επικοινωνίας. Οι ηγέτες είναι όλο και πιο σημαντικοί ως δημιουργοί πολιτισμού, υπεύθυνων για τη λήψη αποφάσεων και αλλαγών. Αυτοί οι ρόλοι απαιτούν τη χρήση επικοινωνιακών δεξιοτήτων για την ανάπτυξη κοινού κώδικα νοημάτων και χρήσης των πληροφοριών με αποτελεσματικό τρόπο με σκοπό τη βελτίωση και τη σωστή καθοδήγηση του οργανισμού. Η σχολική ηγεσία δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς τη χρήση επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Μέσω της επικοινωνίας ο διευθυντής του σχολείου καθοδηγεί τα υπόλοιπα μέλη με σκοπό την επίτευξη όσο το δυνατόν καλύτερων ακαδημαϊκών αποτελεσμάτων και γενικότερα βελτίωση της σχολικής κοινότητας (Arlestig, 2012: 262-263).

Η αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διοίκηση του σχολείου, δηλαδή το διευθυντή της ο οποίος αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ σχολείου και κοινωνίας. Ειδικότερα, η επικοινωνία του διευθυντή με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας αλλά και με το εξωτερικό περιβάλλον είναι εξέχουσας σημασίας διότι μέσω της επικοινωνίας αυτής ο διευθυντής αφενός αντιλαμβάνεται και κατανοεί τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στη σχολική μονάδα και αφετέρου συντελεί στη δημιουργία υγιών διαπροσωπικών σχέσεων με κυρίαρχα στοιχεία την αλληλοεκτίμηση, την αμοιβαιότητα και το σεβασμό μεταξύ των μελών του σχολικού οργανισμού (Τζώτζου, 2013: 239-240). Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία ενός «καλού» παιδαγωγικού κλίματος, το οποίο προκύπτει από την ισορροπία που δημιουργείται μεταξύ του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του σχολείου και προάγει τη συνεργασία, την επικοινωνία και γενικότερα τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών του σχολικού οργανισμού (Μαραθεύτης, 1981: 46). Επομένως, η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας του διευθυντικού στελέχους σε ένα σχολικό οργανισμό (Laffey & Valentine, 2016: 35).

Επιπρόσθετα, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, μέσω της επικοινωνίας (τυπικής και άτυπης) και τη χρήση των διαπροσωπικών του ικανοτήτων, οφείλει να αλληλεπιδρά και να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς από τη μία πλευρά και να αντιδρά με το κατάλληλο τρόπο στις επιρροές της τοπικής κοινωνίας, αναφορικά με το έργο του σχολείου, από την άλλη (Dinham et al, 1995). Στο πλαίσιο του επικοινωνιακού του ρόλου οφείλει να ακούει προσεκτικά όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, να είναι πρόθυμος και δεκτικός στις απόψεις τους και να εκφράζει ανοιχτά τις επιδιώξεις του σχολείου με σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία του (Moos & Johansson, 2009). Μέσω των παραπάνω τακτικών και χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά τις δεξιότητές του, βοηθά στην εξάλειψη των προβλημάτων επικοινωνίας στο σχολικό περιβάλλον, με απώτερο σκοπό τη δημιουργία ενός υγιούς και πιο αποτελεσματικού κλίματος (Yirci et al, 2014: 456). Επιπλέον, πρέπει να μπορεί να αποκωδικοποιεί τόσο τα λεκτικά όσο και τα μη λεκτικά μηνύματα των συνομιλητών του. Για παράδειγμα, σε περιπτώσεις διαφωνιών ή συγκρούσεων ο διευθυντής μπορεί να αντλήσει σημαντικές πληροφορίες από τους υφιστάμενους του μέσω της μη λεκτικής επικοινωνίας, αλλά και να βελτιώσει συγχρόνως και τις δικιές του μη λεκτικές ικανότητες στην επικοινωνία, δημιουργώντας ένα θετικό κλίμα επικοινωνίας στα πλαίσια της σχολικής κοινότητας (Πάνου, 2009: 26-31).

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας έχοντας ως αξίες τη συνεργασία, την υπευθυνότητα, την εμπιστοσύνη και τη συμμετοχικότητα παίζει καταλυτικό ρόλο στο χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα και στη δημιουργία ορθών διαπροσωπικών σχέσεων με φορείς εντός και εκτός του σχολικού περιβάλλοντος, με απώτερο σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας (Τζώτζου & Αναστασόπουλος, 2013: 244). Σύμφωνα με έρευνες (Ζαβλανός, 1989: 89) το διοικητικό στέλεχος του σχολείου καταναλώνει πάνω από το 78% του καθημερινού εργασιακού χρόνου στην επικοινωνία, ποσοστό το οποίο αυξομειώνεται ανάλογα με τη σοβαρότητα των προβλημάτων που προκύπτουν στον σχολικό οργανισμό. Ειδικότερα, το 55% του χρόνου του καταναλώνεται στη προφορική επικοινωνία, ενώ το 23% περιορίζεται στη γραπτή. Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του διευθυντή της σχολικής μονάδας με τα μέλη της σχολικής κοινότητας αλλά και εξωσχολικούς φορείς που εμπλέκονται στη λειτουργία της σχολικής μονάδας περιγράφονται και επίσημα από το Υπουργείο Παιδείας (Φ. 353.1/324/105657/Δ1/16.10.2002).

3.5.1.1. Επικοινωνία του διευθυντή με το διδακτικό προσωπικό

Καταλυτικό ρόλο στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας διαδραματίζει η ύπαρξη συνεργατικών και αρμονικών σχέσεων μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών. Ο διευθυντής του σχολείου πρέπει να διακατέχεται από ειλικρίνεια, ευαισθησία και αντικειμενικότητα. Σύμφωνα με τους Hampton et al (1987: 334-345) η συνεργασία του διευθυντή με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας αποτελεί βασικό στοιχείο για τη διαμόρφωση ενός θετικού σχολικού κλίματος βασικά συστατικά του οποίου είναι η υγιής και εποικοδομητική συνεργασία.

Σύμφωνα με τον Zepeda (1999), οι διευθυντές των σχολείων μπορούν να βελτιώσουν τη διδακτική ατμόσφαιρα με την υποστήριξη της επικοινωνίας μεταξύ των εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί που είναι απομονωμένοι από τον περίγυρό τους στα πλαίσια του σχολείου χωρίς καμία επικοινωνία μεταξύ τους, δυσκολεύονται να κατανοήσουν την αιτία διάφορων γεγονότων στην τάξη τους. Μέσα από προγράμματα καθοδήγησης που εφαρμόζονται από τον διευθυντή του σχολείου, οι ευκαιρίες μάθησης αυξάνονται και οι εκπαιδευτικοί μπορούν να μάθουν από το υπόλοιπο διδακτικό προσωπικό πιο αποτελεσματικά (Arnau, Kahrs & Kruskamp 2004, *οπ. αναφ.* Yirci, 2014: 457).

Η δημιουργία ανοιχτών διαύλων επικοινωνίας με το διδακτικό προσωπικό, μέσω της ενημέρωσής τους από τον διευθυντή του σχολείου για τις τακτικές, τα σχέδια, τα προγράμματα και τα προβλήματα του σχολικού οργανισμού ευνοεί τη συνεργασία των ανθρώπων αυτών για την επίτευξη των σκοπών του σχολείου. Δίνει παράλληλα την ευκαιρία στους εκπαιδευτικούς να κατανοήσουν τί ακριβώς συμβαίνει στο εργασιακό τους περιβάλλον και να προτείνουν ενδεικτικές λύσεις σε προβλήματα που ενδεχομένως να προκύψουν.

Η επικοινωνία μεταξύ διευθυντή και διδακτικού προσωπικού μπορεί να επιτευχθεί με ποικίλους τρόπους (Σαΐτης, 2007: 252-254):

- *Ανακοινώσεις προσωπικού:* Πρόκειται για γραπτά μηνύματα που προέρχονται κυρίως από ανώτερα στελέχη στον τομέα της εκπαίδευσης και ενδέχεται να αφορούν τους μαθητές, το διδακτικό προσωπικό και την οργάνωση και λειτουργία της σχολικής μονάδας. Η ενημέρωση του διδακτικού προσωπικού για τα μηνύματα αυτά μπορεί να γίνει από το διευθυντικό στέλεχος του σχολείου μέσω της ανάρτησής τους στον Πίνακα Ανακοινώσεων, ή μέσω της

ανάγνωσης του κειμένου από κάθε εκπαιδευτικό χωριστά και τη πιστοποίησή του ότι έλαβε γνώση για το συγκεκριμένο έγγραφο.

- *Συναντήσεις και συζητήσεις με το προσωπικό:* Οι συναντήσεις και οι συζητήσεις με το προσωπικό διεξάγονται στο πλαίσιο της άτυπης επικοινωνίας μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών. Δίνεται έτσι η δυνατότητα στο διδακτικό προσωπικό να εκφράσει ελεύθερα τις ιδέες και τις απόψεις του για ζητήματα που αφορούν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας, ενώ ο διευθυντής αποκτά κυρίως το ρόλο του ακροατή στη συνομιλία αυτή. Η τακτική αυτή συμβάλει στη δημιουργία καλών ανθρώπινων σχέσεων και γενικότερα στη δημιουργία φιλικού κλίματος που βοηθά στη συνοχή της σχολικής ομάδας.
- *Φιλικές συγκεντρώσεις προσωπικού:* Οι φιλικές συγκεντρώσεις του διδακτικού προσωπικού, για παράδειγμα κατά τη διάρκεια του διαλείμματος, βοηθούν τα μέλη του σχολικού οργανισμού να χαλαρώσουν, και να επικοινωνήσουν μεταξύ τους σε φιλικό και προσωπικό επίπεδο. Τέτοιες συγκεντρώσεις μπορεί να συμβούν σε διάφορες χρονικές περιόδους κατά τη διάρκεια ενός διδακτικού έτους ενδυναμώνοντας τις σχέσεις διευθυντή και διδακτικού προσωπικού.

Με βάση μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε σχολεία της Σουηδίας, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ιδιαίτερα σημαντική την επικοινωνία τους με τον διευθυντή του σχολείου τους. Δήλωσαν ευχαριστημένοι με την επικοινωνία αναφορικά με την ανταλλαγή μηνυμάτων και πληροφοριών με αυτόν, σχετικά με εκπαιδευτικά ζητήματα, και αναγνώρισαν τη θετική υποστήριξη του στην αντιμετώπιση καθημερινών προβλημάτων, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από το διευθυντικό στέλεχος του σχολείου. Φάνηκε επίσης να έχουν υψηλές προσδοκίες σχετικά με τον διευθυντή, αφού ήθελαν, να κατέχει καλές επικοινωνιακές δεξιότητες και να γίνεται εύκολα αντιληπτός χωρίς γλωσσικές παρεξηγήσεις και παρερμηνείες. Ωστόσο, η ενημέρωση του διευθυντή σχετικά με το «τί κάνει» ο εκπαιδευτικός μέσα στη σχολική τάξη και η ανατροφοδότηση σχετικά με το ζήτημα αυτό ήταν ελάχιστη, λόγω του περιορισμένου χρόνου που διέθετε εκείνος. Πιο συγκεκριμένα, επισκέψεις του διευθυντή στην τάξη του εκπαιδευτικού και ατομικές συναντήσεις με τον ίδιο διεξάγονταν σε αραιά χρονικά διαστήματα (Arlestig, 2012: 267-269).

Σύμφωνα με άλλη έρευνα, η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών για την επικοινωνία μεταξύ αυτών και του διευθυντή του σχολείου εξαρτάται από την ηλικία των πρώτων. Ειδικότερα, όσο αυξάνεται η ηλικία των εκπαιδευτικών, τόσο

αυξάνεται και ικανοποίησή τους από την επικοινωνία με τους διευθυντές των σχολικών μονάδων (Reyes & Hoyle, 2010: 166).

Τέλος, από έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δημοτικά σχολεία, φάνηκε πως οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως ο επικοινωνιακός ρόλος του διευθυντή τους κατέχει εξέχουσα σημασία για τη σχολική ζωή. Ωστόσο, από τα πιο σημαντικά ευρήματα της έρευνας, είναι πως, σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς, οι διευθυντές μπορεί να είναι πολλοί καλοί ακροατές για τους δασκάλους, αλλά δε διακατέχονται συχνά από την ικανότητα της ενσυναίσθησης με αποτέλεσμα να μη δημιουργούν μια αρκετά αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους. Οι εκπαιδευτικοί με τη σειρά τους, αρκετές φορές, υποθέτουν πως οι διευθυντές δεν τους εκτιμούν αρκετά, με αποτέλεσμα να χάνουν την προθυμία τους για εργασία (Yirc, 2014: 466).

3.5.1.2. Επικοινωνία του διευθυντή με τους μαθητές

Σημαντικό κομμάτι του επικοινωνιακού ρόλου του διευθυντή ενός σχολικού οργανισμού είναι η επικοινωνία του με τους μαθητές. Ο σεβασμός από πλευρά του διευθυντή για τη προσωπικότητα του παιδιού, η κατανόηση του παιδικού ψυχισμού, οι παιδαγωγικές γνώσεις, το ενδιαφέρον και η δίκαιη αντιμετώπιση των παιδιών είναι στοιχεία που βοηθούν το διευθυντικό στέλεχος του σχολικού οργανισμού στη διεκπεραίωση του έργου του (Σαΐτης, 2007:254).

Η επικοινωνία μεταξύ του διευθυντή και των μαθητών του σχολείου μπορεί να γίνει είτε με άμεσο είτε με έμμεσο τρόπο. Βασικός σκοπός της σχολικής κοινότητας είναι η ανάπτυξη γνωστικών, συναισθηματικών και ψυχοκινητικών ικανοτήτων των μαθητών, τα οποία μπορούν να επιτευχθούν κατόπιν της άρτιας συνεργασίας του διευθυντή με το διδακτικό προσωπικό. Ο δάσκαλος της τάξης, σε συνεργασία με τον διευθυντή του σχολείου είναι ο κατ' εξοχήν υπεύθυνος για την εφαρμογή στοιχείων σε διάφορους τομείς της σχολικής πραγματικότητας, όπως για παράδειγμα τα προγράμματα σπουδών, η αξιολόγηση, τα θέματα πειθαρχίας κ.α. Κατ' αυτό τον τρόπο, επιτυγχάνεται η έμμεση επικοινωνία του διευθυντή με τους μαθητές του σχολείου (Τζώτζου & Αναστασόπουλος, 2003: 246-247). Πορίσματα ερευνών έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα πως, μέσω των άρτιων επικοινωνιακών δεξιοτήτων των διευθυντικών στελεχών και κατ' επέκταση του διδακτικού προσωπικού, οι μαθητές μπορούν να επωφεληθούν στους τομείς της συναισθηματικής και γνωστικής μάθησης. Επιπλέον, η επικοινωνιακή διαδικασία μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο

για τους ίδιους τους μαθητές και να επηρεάσει τη συμμετοχή και την αλληλεπίδραση τους στη σχολική τάξη (Martin, Myers & Mottet, 1999: 155).

Από την άλλη πλευρά η άμεση επικοινωνία διεξάγεται συνήθως με τις πρωινές ανακοινώσεις του διευθυντή προς τον μαθητικό πληθυσμό του σχολείου. Τόσο στην άμεση όσο και στην έμμεση επικοινωνία ο διευθυντής οφείλει να (Τζώτζου & Αναστασόπουλος, 2003: 247):

- Επικοινωνεί με τους μαθητές του κατεχόμενος από δικαιοσύνη, αξιοκρατία, σεβασμό, εκτίμηση και κατανόηση.
- Διακατέχεται από ευαισθησία όταν αντιμετωπίζει προβλήματα πειθαρχίας.
- Αντιμετωπίζει κάθε είδους δυσκολία με διάλογο και ψυχραιμία.
- Ενισχύει τη συμμετοχική δραστηριότητα σχετικά με την υλοποίηση προγραμμάτων στο πλαίσιο της σχολικής ζωής.
- Ευαισθητοποιεί τους μαθητές, μέσω ομιλιών για θέματα περιβάλλοντος, αγωγής-υγείας, τέχνης και πολιτισμού.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στην αντιμετώπιση πειθαρχικών παραπτώματων των μαθητών στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας. Τα προβλήματα πειθαρχίας στο σχολικό περιβάλλον πρέπει να αντιμετωπίζονται με τον καλύτερο δυνατό κατά περίπτωση τρόπο, προς όφελος όχι μόνο του μαθητή αλλά και της αποτελεσματικής λειτουργίας του σχολικού οργανισμού (Σαϊτής, 2007: 254). Επιπλέον, διευθυντής και εκπαιδευτικοί ενδέχεται να αντιμετωπίζουν συχνά καταστάσεις συγκρούσεων λόγω της συνύπαρξης διαφορετικών εθνικών και πολιτισμικών ατόμων του σχολικού περιβάλλοντος (Αργυροπούλου, 2006).

3.5.1.3. Επικοινωνία του διευθυντή με τους γονείς των μαθητών

Η επικοινωνία του διευθυντή με τους γονείς των μαθητών συμβάλει στη δημιουργία καλού αποτελεσματικού κλίματος και επομένως στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Σύμφωνα μάλιστα με την Epstein, οι γονείς μπορούν να επικοινωνούν με τη σχολική κοινότητα και να εμπλέκονται σε δραστηριότητες τις με διάφορους τρόπους. Ειδικότερα, διακρίνονται έξι τύποι γονεϊκής εμπλοκής στο σχολείο (McBride, Ji-Hi Bae & Wright, 2010: 109):

- Τύπος 1: Βασικές Υποχρεώσεις των Γονέων (π.χ. οικοδόμηση θετικού περιβάλλοντος στο σπίτι που ενισχύει τη μάθηση και την ανάπτυξη των παιδιών και βοηθά τα σχολεία να κατανοούν τις οικογένειες).

- Τύπος 2: Βασικές Υποχρεώσεις των Σχολείων (π.χ. επικοινωνία με τους γονείς σχετικά με τις προσδοκίες του προγράμματος, τις αξιολογήσεις και την πρόοδο των παιδιών).
- Τύπος 3: Συμμετοχή γονέων στο σχολείο (π.χ. εθελοντισμός στις αίθουσες διδασκαλίας για την υποστήριξη σχολείου και παιδιών).
- Τύπος 4: Συμμετοχή των γονέων στις δραστηριότητες μάθησης και ανάπτυξης στο σπίτι (π.χ. παροχή υλικού και ιδεών στους γονείς για το πώς να αλληλεπιδρούν με τα παιδιά στο σπίτι για να τους βοηθήσουν με ακαδημαϊκές δραστηριότητες μάθησης, όπως ανάγνωση).
- Τύπος 5: Συμμετοχή των γονέων στη λήψη αποφάσεων (π.χ. οι γονείς συμπεριλαμβάνονται στη λήψη αποφάσεων που αφορούν το πρόγραμμα, τα συμβουλευτικά συμβούλια και τις οργανώσεις γονέων-εκπαιδευτικών).
- Τύπος 6: Συνεργασία με την Κοινότητα (π.χ. συνεργασία με κοινοτικές επιχειρήσεις, οργανισμούς κοινωνικών υπηρεσιών και άλλα μέλη της κοινότητας για την παροχή καλύτερων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και την ενίσχυση των οικογενειακών πρακτικών).

Μέσω της τακτικής επικοινωνίας του σχολείου και της οικογένειας οι μαθητές αποκομίζουν πολλαπλά οφέλη. Σύμφωνα με πορίσματα διαφόρων ερευνών μέσω της συνεργασίας σχολείου και οικογένειας ενισχύονται οι ακαδημαϊκές δεξιότητες των μαθητών και οι θετικές αντιλήψεις για το περιβάλλον του σχολείου, ενθαρρύνονται οι μαθητές να εργαστούν και να πετύχουν, ενώ συγχρόνως αυξάνεται η σχολική φοίτηση (Hoover-Dempsey et al, 2002: 843). Επιπλέον, από άλλες έρευνες προκύπτει πως η επικοινωνία σχολείου-οικογένειας συμβάλλει στη μείωση των προβληματικών συμπεριφορών των παιδιών στο σχολικό περιβάλλον και αυξάνει τα κίνητρα τους για μάθηση και κοινωνική προσαρμογή (Μπρούζος, 2009: 238-239).

Οφέλη μέσω της επικοινωνίας του διευθυντή και γενικότερα της εκπαιδευτικής κοινότητας με τους γονείς των μαθητών αποκομίζουν και οι ίδιοι οι γονείς αλλά και οι εκπαιδευτικοί. Πιο συγκεκριμένα η μεγαλύτερη ενασχόληση των γονέων με τα παιδιά τους, δίνει στους πρώτους την ευκαιρία να γνωρίσουν καλύτερα τα προτερήματα αλλά και τις αδυναμίες των παιδιών τους, έχοντας ως τελικό αποτέλεσμα την ενδυνάμωση της σχέσης τους (Epstein, 1992). Επιπλέον, σύμφωνα με τους Epstein & Dauder (1991), μέσω της συνεργασίας σχολείου και οικογένειας οι γονείς όχι μόνο γνωρίζουν καλύτερα τα παιδιά τους, αλλά είναι σε θέση να κατανοήσουν με μεγαλύτερη ευκολία και τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς, να

συμπαρασταθούν και να στηρίζουν το έργο τους, καθώς επίσης και να ενημερωθούν καλύτερα για όλα τα προβλήματα και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας τους.

Από την άλλη πλευρά, οι εκπαιδευτικοί μέσω της συνεργασίας με τους γονείς αποκτούν βασικές γνώσεις και πληροφορίες για το κάθε παιδί, για τις ιδιαιτερότητές του και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητάς του. Οι πληροφορίες αυτές παίζουν καταλυτικό ρόλο στη διαμόρφωση μιας πιο ολοκληρωμένης εικόνας των εκπαιδευτικών για τους μαθητές τους και στη οικοδόμηση της σχέσης των μαθητών με τους εκπαιδευτικούς (Sakellariou & Rentzou, 2008).

Η διαδικασία της επικοινωνίας μεταξύ του σχολείου και των γονέων των μαθητών εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τον διευθυντή της σχολικής κοινότητας και πρέπει να επιδιώκεται προκειμένου οι δύο αυτοί φορείς να αναζητήσουν από κοινού τις πραγματικές αιτίες των προβλημάτων των μαθητών αλλά και αποτελεσματικές λύσεις γι' αυτά.

3.5.1.4. Επικοινωνία του διευθυντή με τα ανώτερα επίπεδα της εκπαιδευτικής διοίκησης

Τα ηγετικά στελέχη εκπαίδευσης του νομαρχιακού, περιφερειακού και εθνικού επιπέδου διοίκησης πρέπει να ενημερώνονται για το έργο και τις περισσότερες λειτουργίες της σχολικής κοινότητας. Τα ηγετικά στελέχη εκπαίδευσης αντλούν τις πληροφορίες αυτές από τις γραπτές αναφορές του διευθυντή, από πληροφορίες που δίνονται στις συναντήσεις τους, καθώς επίσης και από τις επισκέψεις τους στους σχολικούς οργανισμούς. Μέσω της επικοινωνίας των ηγετικών στελεχών εκπαίδευσης και του διευθυντή του σχολείου, γίνονται προσπάθειες για επίλυση προβλημάτων που ενδεχομένως να αντιμετωπίζει μία σχολική κοινότητα και αντλούνται πληροφορίες που κρίνονται απαραίτητες για κάθε ενδεχόμενη προσπάθεια εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης (Σαΐτης, 2007: 255).

3.5.1.5. Επικοινωνία του διευθυντή με τοπικούς φορείς της κοινωνίας

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, στο πλαίσιο του επικοινωνιακού του ρόλου, οφείλει να επικοινωνεί με τους τοπικούς φορείς της κοινωνίας και να θέτει ζητήματα που αφορούν το σχολείο το οποίο διοικεί. Αναλυτικότερα, οφείλει να συνεργάζεται με τη τοπική αυτοδιοίκηση για την επίλυση ορισμένων προβλημάτων σχετικά με το σχολικό οργανισμό όπως για παράδειγμα η βελτίωση της υλικοτεχνικής υποδομής.

Οφείλει επίσης να παρακινεί το μαθητικό πληθυσμό σε μάθηση δίνοντάς του τα κατάλληλα κίνητρα (υποτροφίες, βραβεία). Παράλληλα, το σχολείο έχει τη δυνατότητα να βοηθήσει με τη σειρά του τη τοπική κοινότητα για την επίλυση διαφόρων ζητημάτων, μέσα από μια σειρά δράσεων που μπορεί να αναλάβει. Οι δράσεις αυτές σχετίζονται με την αναβάθμιση του πνευματικού επιπέδου των γονέων μέσω της καθιέρωσης και παρακολούθησης επιμορφωτικών σεμιναρίων καθώς επίσης και με δραστηριότητες συσχετιζόμενες με τους μαθητές όπως για παράδειγμα δένδροφύτευση, αναδάσωση, διατήρηση καθαρού περιβάλλοντος κ.α. (Σαΐτης, 1992: 317).

Γενικότερα, η γόνιμη και εποικοδομητική συνεργασία του διευθυντή της σχολικής μονάδας με τις τοπικές αρχές συνεισφέρει στη δημιουργία προγραμμάτων εξωσχολικής απασχόλησης. Μέσω αυτών επιτυγχάνεται η συμμετοχή των μαθητών στη κοινωνική ζωή στο πλαίσιο της οποίας ευνοείται η συνδιοργάνωση διάφορων κοινωνικών εκδηλώσεων, όπως για παράδειγμα θεατρικές παραστάσεις, επισκέψεις μαθητών σε χώρους εργασίας, προγράμματα Περιβαλλοντικής Αγωγής και Αγωγής Υγείας κ.α.). Επιπλέον, μέσω της συνεργασίας αυτής επιτυγχάνεται η έγκαιρη αντιμετώπιση διάφορων, λειτουργικών κυρίως, προβλημάτων (Καταβάτη, 2003: 194-195).

Κεφάλαιο 4. Αποτελεσματικότητα σχολικής μονάδας

4.1. Ορισμός της σχολικής αποτελεσματικότητας

Με τον όρο αποτελεσματικότητα εννοούμε την επιτυχημένη επίτευξη των στόχων που έχει θέσει μια υπηρεσία, ένας οργανισμός ή μια ομάδα ανθρώπων (Μιχόπουλος, 1998 et al). Στη περίπτωση ενός σχολικού οργανισμού ως κριτήριο για τη σχολική αποτελεσματικότητα ορίζεται ως ο βαθμός που συνεισφέρει ο σχολικός οργανισμός ώστε η μαθητική κοινότητα να προσεγγίσει όσο το δυνατόν καλύτερα τους γενικούς σκοπούς αλλά και τους ειδικούς στόχους ενός σχολικού οργανισμού (Λαΐνας, 2004: 166). Επιπλέον, η μορφή που μια σχολική μονάδα οργανώνεται και λειτουργεί, ο τρόπος που υλοποιεί τους εκπαιδευτικούς σκοπούς, το σχολικό κλίμα καθώς επίσης και ο διευθυντής που ηγείται σε αυτή επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του σχολείου (Κωνσταντίνου, 2015: 89).

Η έρευνα για την αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων ξεκίνησε στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής το 1966 μετά τη δημοσίευση της έρευνας το Coleman J. και των συνεργατών του για την «σότητα στις εκπαιδευτικές ευκαιρίες». Η συγκεκριμένη έρευνα αφορά τη δημόσια εκπαίδευση και θεωρείται η μεγαλύτερη που διεξήχθη στις Η.Π.Α. Ένα από τα σημαντικότερα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας αποτέλεσε το γεγονός ότι το σχολικό κλίμα ασκεί σημαντική επίδραση στην επιτυχία των μαθητών, ωστόσο οι σχολικοί οργανισμοί μπορούν να κάνουν ελάχιστα πράγματα για τους μαθητές αυτούς. Απόρροια των ευρημάτων αυτών ήταν η πεποίθηση ότι καταλυτικός παράγοντας για την επιτυχία ενός ατόμου δεν ήταν η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης αλλά η κοινωνικοοικονομική του κατάσταση. Εξαιτίας των αντιλήψεων αυτών, μεταγενέστεροι ερευνητές (Brookover, 1979 & Edmonds, 1979) ασχολήθηκαν με την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας ανακαλύπτοντας πως η επιτυχία ή η αποτυχία ενός ατόμου συνδεόταν άμεσα με τη ποιότητα της παρεχόμενης σχολική μάθησης, καθώς επίσης και από το σχολικό κλίμα (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006: 17-18). Ωστόσο, σύμφωνα με την άποψη ορισμένων ερευνητών υπάρχει δυσκολία στον ορισμό της έννοιας της ποιότητας καθώς αυτή διαφοροποιείται ανάλογα με τους σκοπούς, τις πολιτικές και τις κοινωνικές διαστάσεις της εκπαίδευσης που ευνοούνται κάθε φορά. Με άλλα λόγια, η ποιότητα εξαρτάται από την εκάστοτε κοινωνική πραγματικότητα και τις αξίες που αυτή υπηρετεί (Κωνσταντίνου, 2015: 90).

Το κίνημα για την αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων ξεκίνησε από τις Η.Π.Α. αλλά σύντομα απέκτησε μεγάλες διαστάσεις. Σύμφωνα με την Παμουκτσόγλου (2001) *«το κίνημα αυτό προσπάθησε να ερευνήσει και να απαντήσει στο πρόβλημα της σχολικής κινητικότητας και επιτυχίας των μαθητών, μιας και στόχος του ήταν να ενισχύσει τους μαθητές που προέρχονται από υποβαθμισμένη κοινωνικοοικονομικά περιβάλλοντα, ώστε να ξεπεράσουν την κοινωνική τους μοίρα»* (Θωμά, 2010: 16).

Τα πορίσματα διάφορων ερευνών περί αποτελεσματικότητας σχολικών μονάδων καταλήγουν στο ότι αυτή εξαρτάται από το πλαίσιο της σχολικής εκπαίδευσης. Ειδικότερα, από σχετικές έρευνες προκύπτει ότι οι πρόδρομοι της αποτελεσματικότητας διαφέρουν μεταξύ περιφερειών, τύπων σχολείων, σχολικών πληθυσμών και μεταξύ του τομέα (δημόσιου / ιδιωτικού) των σχολείων. Επιπλέον, οι συνθήκες σχολικής φοίτησης διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των αναπτυγμένων και των (μετα) βιομηχανικών χωρών. Παρόλο αυτά, η έρευνα σχετικά με την αποτελεσματικότητα του σχολείου και των εκπαιδευτικών μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό παράγοντα για τη βελτίωση της εκπαίδευσης και στους δύο τύπους χωρών (Hofman, Hofman & Gray, 2015: 2).

Ο Lazotte (1989) υποστήριξε ότι αποτελεσματικό σχολείο είναι εκείνο που μπορεί να δείξει ότι υπάρχουν στο περιβάλλον του ποιότητα και ισότητα. Η ποιότητα αναφέρεται στα εγκεκριμένα υψηλά επίπεδα επιδόσεων, ενώ η ισότητα στην έλλειψη διαφορών ως προς την κατανομή αυτών των επιδόσεων μεταξύ του μαθητικού πληθυσμού (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 1993: 4-5). Ο Peter Mortimore (1991) ασχολήθηκε επίσης με την αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων υποστηρίζοντας ότι αποτελεσματικό είναι *«το σχολείο του οποίου οι μαθητές έχουν μεγαλύτερη επίδοση από αυτή που προσδοκάται με βάση τα δεδομένα και τα τελικά αποτελέσματά του»*, ενώ, σύμφωνα με τον Gaskell (1995), αποτελεσματικό θεωρείται το σχολείο *«που μετρά την επιτυχία ως απάντηση των αναγκών των μαθητών, συνδυάζοντας τους στόχους και το πρόγραμμα σπουδών»* (Θωμά, 2010: 17).

Από παιδαγωγική άποψη, το σχολείο είναι ένας θεσμός με συγκεκριμένη παιδαγωγική και κοινωνική λειτουργία αλλά και παιδαγωγικά χαρακτηριστικά που έχουν ως βάση τη προσωπικότητα του κάθε μαθητή, τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντά του αλλά και τις ανάγκες της κοινωνίας μέσα στην οποία θα εντάξει αργότερα τη μαθητική κοινότητα. Επομένως, η σχολική αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην επίτευξη των στόχων αυτών (Κωνσταντίνου, 2015: 89-95). Έτσι τα σχολεία κατά την

οργάνωσή τους πρέπει να λαμβάνουν υπόψη συγκεκριμένους σκοπούς και λειτουργίες της εκπαίδευσης και να είναι δομημένα με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να εξυπηρετείται η επίτευξη των σκοπών τους. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Davis & Thomas (1989) ο κάθε σχολικός οργανισμός οφείλει να βρίσκει τρόπους προσαρμογής των ευρημάτων της διεθνούς βιβλιογραφίας σχετικά με τη σχολική αποτελεσματικότητα, έχοντας ως βάση τη βελτίωσή του (Χριστοφορίδου, 2012: 5).

Συμπερασματικά, η αρκετά πλούσια αλλά και ξένη βιβλιογραφία περί σχολικής αποτελεσματικότητας καταλήγει σε τέσσερις γενικές αρχές (Παμουκτσόγλου, 2001: 83):

- Όλοι οι μαθητές μπορούν να μάθουν κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες.
- Η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από τις ίσες ευκαιρίες μάθησης που παρέχονται σε όλη τη μαθητική κοινότητα.
- Ο σχολικός οργανισμός είναι υπεύθυνος για τη σχολική επιτυχία και όχι οι μαθητές και η κοινωνικοοικονομική τους κατάσταση.
- Η αποτελεσματικότητα της διδασκαλίας και της διδακτικής διαδικασίας εξαρτάται από τη συνέπειά της (Murphy, 1992).

4.2. Παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας

Από τη μελέτη της ελληνικής αλλά και ξένης βιβλιογραφίας σχετικά με τις έρευνες γύρω από το θέμα της σχολικής αποτελεσματικότητας προκύπτει πως υπάρχει μια πληθώρα κριτηρίων σύμφωνα με τα οποία ένα σχολείο μπορεί να θεωρηθεί αποτελεσματικό.

Οι παράγοντες που οδηγούν στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας παρουσιάζονται από τον Mortimore και τους συνεργάτες του (1995) οι οποίοι εντόπισαν 11 παράγοντες που οδηγούν στη σχολική αποτελεσματικότητα και είναι οι εξής (Θωμά, 2010: 18):

- Διοίκηση με επαγγελματισμό.
- Κοινά οράματα και στόχους μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας.
- Ελκυστικό περιβάλλον εργασίας.
- Έμφαση στη διδασκαλία και τη μάθηση.
- Σκοποθετική διδασκαλία.
- Υψηλές προσδοκίες.
- Θετική ενίσχυση.
- Παρακολούθηση της προόδου των μαθητών.

- Δικαιώματα και υποχρεώσεις των μαθητών.
- Συνεργασία σχολείου και οικογένειας.
- Λειτουργία του σχολείου ως ενός οργανισμού μάθησης.

Σύμφωνα με τον Ανδρεαδάκη, οι Kyle (1987) και Pate (1992) προσθέτουν στους παράγοντες της σχολικής αποτελεσματικότητας τα εξής χαρακτηριστικά:

- Πίστη των εκπαιδευτικών ότι όλοι οι μαθητές μπορούν να έχουν υψηλές επιδόσεις.
- Σαφείς στόχοι στη διδασκαλία και την αξιολόγησή της.

Οι Levine και Lezotte (1990) συμπληρώνουν ως δείκτες που οδηγούν στην αποτελεσματική λειτουργία ενός σχολικού οργανισμού τους παρακάτω:

- Αίσθηση αισιοδοξίας από τους μαθητές.
- Πολυπολιτισμική διδασκαλία και ευαισθησία.
- Προσωπική ανάπτυξη των μαθητών.
- Ισότιμες πρακτικές προώθησης των μαθητών.
- Υπευθυνότητα των μαθητών απέναντι στη μάθηση.

Τέλος, ο Kooper (1993) προέβαλλε τους εξής παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας:

- Κλίμα εμπιστοσύνης ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και μαθητές.
- Γνώση και κατανόηση των γεγονότων που επηρεάζουν τη σχολική ζωή.
- Ενεργητική συμμετοχή των μαθητών στη διαδικασία διδασκαλίας-μάθησης και αξιολόγησης.
- Κατανόηση των στόχων των δραστηριοτήτων από τους μαθητές.
- Παροχή ευκαιριών και προκλήσεων στους μαθητές.

Όλοι οι προαναφερθέντες παράγοντες παρουσιάζονται συνοπτικά στο βιβλίο του Πασιαρδή (2006: 20-31), έτσι όπως τέθηκαν αρχικά από τον Edmonds το 1979 και είναι οι εξής:

- *Εκπαιδευτική ηγεσία*: Καταλυτικός παράγοντας για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας αποτελεί η άσκηση του διοικητικού ρόλου από τον διευθυντή του σχολείου. Η επίτευξη των γενικών αλλά και ειδικών σκοπών της εκπαίδευσης εξαρτάται κατά κύριο λόγο από το διευθυντικό στέλεχος. Μέσα από μια σειρά ενεργειών, όπως για παράδειγμα, η επικοινωνία και η συνεργασία με όλους τους φορείς της σχολικής κοινότητας, η αξιοποίηση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των διαθέσιμων πηγών του σχολείου και η γνώση της προσωπικότητας και των ιδιοτεροτήτων καθενός από τα μέλη του

διοικητικού προσωπικού, καθίσταται πιο εφικτή και αποτελεσματική η επίτευξη των στόχων της κάθε σχολικής κοινότητας. Μέσω των καλών διαπροσωπικών σχέσεων με τα μέλη του σχολείου αλλά και με τη δική του συμπεριφορά και δράση, το διευθυντικό στέλεχος είναι σε θέση, όχι μόνο να υλοποιήσει τους σκοπούς του σχολείου αλλά και να παρέχει κίνητρα στο διδακτικό προσωπικό για μεγιστοποίηση των ατομικών τους προσπαθειών.

- *Υψηλές προσδοκίες-Συμπεριφορά του εκπαιδευτικού:* Ένας από τους βασικούς παράγοντες ούτως ώστε ένα σχολείο να θεωρηθεί αποτελεσματικό είναι η ύπαρξη υψηλών προσδοκιών σχετικά με τις μαθησιακές δυνατότητες, ανεξάρτητα από κοινωνικοοικονομικές και άλλες διαφορές μεταξύ των μελών της μαθητικής κοινότητας. Το εκπαιδευτικό προσωπικό της σχολικής μονάδας θεωρεί πως όλοι οι μαθητές έχουν ίσες δυνατότητες στη μάθηση και προσπαθεί να το βοηθήσει ανεξάρτητα από τον εάν υπάρχουν προσωπικές προτιμήσεις (Roueche & Baker, 1986). Η κατάσταση αυτή επιφέρει ένα κλίμα αισιοδοξίας και υψηλών προσδοκιών, χαρακτηριστικά δηλαδή που συναντώνται στα αποτελεσματικά σχολεία. Τα μαθήματα που οργανώνονται στη τάξη ενός αποτελεσματικού σχολείου είναι κατ' εξοχήν παιδοκεντρικά, ενώ η πρόοδος του μαθητικού πληθυσμού ελέγχεται και αξιολογείται συνεχώς. Τέλος, με βάση τις ικανότητες του κάθε μαθητή δίνεται συνεχής έμφαση στην επίτευξη στόχων ανώτερου επιπέδου (ανάλυση, σύνθεση, κριτική σκέψη, επίλυση προβλημάτων).
- *Έμφαση στη διδασκαλία:* Ένας από τους παράγοντες που οδηγούν στη σχολική αποτελεσματικότητα είναι η σαφής διατύπωση των σκοπών και των στόχων της σχολικής κοινότητας. Ειδικότερα, από την αρχή της σχολικής χρονιάς, έπειτα από συνεργασία του διδακτικού προσωπικού, τίθενται οι ειδικοί στόχοι κάθε σχολικής μονάδας, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητές της. Η επιτυχής υλοποίηση των στόχων της κάθε σχολικής μονάδας εξαρτάται από την συνεργασία μεταξύ του διευθυντή και των υπόλοιπων μελών της σχολικής κοινότητας και της ιδιαίτερης σημασίας που προσδίδεται στη σχολική μάθηση και διδασκαλία. Η ποιότητα της διδασκαλίας των εκπαιδευτικών είναι άρρηκτα συνυφασμένη με τη σχολική επιτυχία ή αποτυχία των μαθητών του σχολείου, γεγονός που αναγνωρίζεται και από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς. Στόχος των εκπαιδευτικών είναι τα αποτελεσματικά σχολεία να μειώσουν τις κοινωνικοοικονομικές διαφορές των μαθητών και να

συνεργαστούν μεταξύ τους με τον πιο κατάλληλο τρόπο για την ικανοποίηση των αναγκών του μαθητικού πληθυσμού. Τέλος, κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας του, το διδακτικό προσωπικό εφαρμόζει κυρίως τη μαθητοκεντρική διδασκαλία αφού χρησιμοποιεί ποικιλία υλικών και διδακτικών μεθοδολογιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των μαθητών.

- *Σχολικό κλίμα:* Με τον όρο σχολικό κλίμα νοείται η ατμόσφαιρα που επικρατεί σε μια σχολική μονάδα και σχετίζεται με όλους τους παράγοντες που εμπλέκονται σε αυτή. Αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα αποτελεσματικότητας του σχολείου και επηρεάζει τη διάθεση των εκπαιδευτικών για την εκτέλεση του εκπαιδευτικού τους έργου και γενικότερα την απόδοσή τους σε όλο το εκπαιδευτικό έργο. Καταλυτικός παράγοντας στη διαμόρφωση ενός θετικού κλίματος στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας αποτελεί ο διευθυντής της, ο οποίος, προκειμένου να πετύχει το θετικό αυτό κλίμα συνεργάζεται, επικοινωνεί και συνυπάρχει αρμονικά με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας. Σε μια σχολική μονάδα όπου κυριαρχεί το θετικό κλίμα, οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται αποτελεσματικά μεταξύ τους, υπακούουν στους κοινούς κανόνες συμπεριφοράς και ενδιαφέρονται για τη πρόοδο των μαθητών. Επιπλέον, επιλύονται αποτελεσματικά διάφορα προβλήματα που προκύπτουν στη σχολική μονάδα και σχετίζονται με τη λειτουργία της και η λήψη αποφάσεων γίνεται με δημοκρατικές μεθόδους (Hoy & Miskel, 1996).
- *Μέτρηση και αξιολόγηση της επίδοσης:* Η αξιολόγηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε έναν σχολικό οργανισμό και κρίνεται αναγκαία αφού μέσω αυτής παρέχονται πληροφορίες στους εκπαιδευτικούς, στους γονείς, στους μαθητές, αλλά και γενικότερα σε όλους τους ενδιαφερόμενους που σχετίζονται με τη λειτουργία του σχολικού οργανισμού. Ειδικότερα, οι εκπαιδευτικοί χρησιμοποιούν την αξιολόγηση τόσο για να αξιολογήσουν το δικό τους εκπαιδευτικό έργο όσο και για να αξιολογήσουν τη μάθηση της μαθητικής κοινότητας. Οι μαθητές από την άλλη πλευρά, μέσω της αξιολόγησης, πληροφορούνται για τη μαθησιακή τους επίδοση, τις αδυναμίες τους και τα προτερήματά τους. Τέλος, μέσω των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης οι ίδιοι οι γονείς ενημερώνονται για τη πρόοδο των παιδιών τους. Η μέτρηση και η αξιολόγηση των μαθητών στο πλαίσιο της αποτελεσματικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας μπορεί να συμβεί με διάφορους τρόπους όπως για παράδειγμα με γραπτά διαγωνίσματα ή και προφορικές παρουσιάσεις. Οι

πληροφορίες που λαμβάνουν οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί των σχολικών μονάδων μέσω της αξιολόγησης της επίδοσης των μαθητών, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για βελτίωση της επίδοσης της μαθητικής κοινότητας, για βελτίωση των μεθόδων διδασκαλίας των εκπαιδευτικών και να ληφθούν υπόψη για τροποποιήσεις στους στόχους του σχολείου.

- *Συνεργασία και συμμετοχή των γονιών και της κοινότητας στο έργο του σχολείου:* Η τακτική επικοινωνία με τους γονείς των μαθητών και η ενημέρωσή τους για τη πρόοδο των παιδιών τους αλλά και γενικότερα για θέματα λειτουργίας του σχολείου, αποτελεί ένα παράγοντα για τον χαρακτηρισμό του σχολικού οργανισμού ως αποτελεσματικό. Η επικοινωνία της σχολικής κοινότητας με τους γονείς είναι καθήκον τόσο του διευθυντή, στο πλαίσιο του επικοινωνιακού του ρόλου, όσο και του διδακτικού προσωπικού. Η ενημέρωση των γονέων μέσω γραπτών εντύπων που εκδίδει το ίδιο το σχολείο, η ύπαρξη μερών και ωρών επισκέψεων των γονέων στη σχολική κοινότητα, η συμμετοχή τους σε επιτροπές που συμβάλλουν στα σχέδια και τα προγράμματα του σχολείου αλλά και η παρακολούθηση σχολικών εκδηλώσεων από τους γονείς αποτελούν μερικούς από τους τρόπους επικοινωνίας.
- *Παροχή χωριστού προϋπολογισμού στο κάθε σχολείο:* Ο οικονομικός προϋπολογισμός που χορηγείται σε κάθε σχολική μονάδα και η υλικοτεχνική υποδομή που παρέχεται πρέπει να είναι επαρκής για την κάλυψη των αναγκών της μαθητικής κοινότητας. Μέσω της παροχής χωριστού κρατικού προϋπολογισμού αλλά και των μέσων που παρέχονται στα σχολεία, δίνεται αυτόματα μεγαλύτερη ευελιξία στη κάθε σχολική μονάδα ούτως ώστε να προσαρμόσει τους οικονομικούς πόρους που της διατίθενται για την ικανοποίηση των δικών της αναγκών και κατ' επέκταση την επίτευξη των ειδικών στόχων του σχολικού οργανισμού.

Συμπερασματικά, οι παράγοντες που οδηγούν την αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας σχετίζονται τόσο με το διευθυντή όσο και με όλα τα μέλη που εμπλέκονται στη σχολική κοινότητα. Ωστόσο, το να είναι κάποιος γνώστης των συντελεστών του αποτελεσματικού σχολείου δε βοηθά στην οργάνωση ενός σχεδίου το οποίο μπορεί να ακολουθήσει ο σχολικός οργανισμός ώστε να αναδειχθεί αποτελεσματικός. Διότι τα σχολεία διαφέρουν ως προς τη σύσταση του μαθητικού τους πληθυσμού, αλλά και ως προς τις αξίες της κοινότητας στην οποία είναι ενσωματωμένα. Γι' αυτό το λόγο, οι σχολικές μονάδες έχοντας υπόψη τους

παράγοντες της σχολικής αποτελεσματικότητας πρέπει να τους προσαρμόζουν σύμφωνα με τις ανάγκες του σχολείου τους και με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνεται η επίτευξη των επί μέρους στόχων που έχουν τεθεί (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2000: 19-20). Επομένως, τα αποτελέσματα των διάφορων ερευνών για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας είναι εφαρμόσιμα μόνο όταν εντάσσονται σε συγκεκριμένο κοινωνικοπολιτισμικό πλαίσιο (MacBeath, 2001: 38).

4.3. Η συνεισφορά του διευθυντικού στελέχους στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας

Η γενικότερη αντίληψη που επικρατεί στη σύγχρονη εποχή είναι πως χωρίς ισχυρή διοίκηση η λειτουργία των σχολικών μονάδων δεν μπορεί να θεωρηθεί αποτελεσματική (Αναγνωστοπούλου, 2001: 252). Σύμφωνα μάλιστα με τους Andrews & Soder (1987 et al), η επιρροή που ασκεί στη σχολική μονάδα το διευθυντικό της στέλεχος είναι αρκετά ισχυρή και συνεπώς μπορεί να βελτιώσει τη λειτουργία της και να επηρεάσει την αποτελεσματικότητά της. Τα σχολεία που ξεχωρίζουν και διακρίνονται για τη μάθηση της μαθητικής κοινότητας καθοδηγούνται από διευθυντές που συμβάλλουν σημαντικά στην αποτελεσματικότητα του διδακτικού προσωπικού και την εκμάθηση των μαθητών που είναι υπό την ευθύνη τους (Hallinger & Heck, 1998: 158). Μελέτες σχετικά με την αποτελεσματικότητα των σχολείων υποδεικνύουν πως τα διευθυντικά στελέχη αποτελούν τους κύριους συνδέσμους για τον συντονισμό των σχολικών δραστηριοτήτων υπογραμμίζοντας πως τα καθήκοντά τους σχετίζονται άμεσα με τη διδασκαλία και τη μάθηση. Επιπλέον, οι διευθυντές των σχολικών μονάδων, προωθούν μια ξεκάθαρη αίσθηση κατεύθυνσης διαμορφώνοντας τους στόχους της σχολικής κοινότητας και την ανάπτυξη μιας κοινής εκπαιδευτικής φιλοσοφίας (Goldring & Pasternack, 2006: 240).

Αρκετές προσπάθειες έχουν γίνει για τον εντοπισμό των χαρακτηριστικών και της συμπεριφοράς που οφείλει να έχει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, ούτως ώστε να χαρακτηριστεί αποτελεσματικός (Αναγνωστοπούλου, 2001: 252). Ωστόσο λόγω του ότι οι συνθήκες εργασίας των διευθυντών των σχολικών μονάδων δεν είναι πάντα ίδιες αλλά διαφοροποιούνται από εκπαιδευτικό σύστημα σε εκπαιδευτικό σύστημα και σε σχέση με τη σχολική μονάδα, δε δύναται να υπάρξει ένα προκαθορισμένο σύστημα διαδικασιών και χαρακτηριστικών που να εφαρμόζονται σε όλες τις περιπτώσεις και να αποδίδουν στο μέγιστο (Peterson, 1990 et al). Εντούτοις,

υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να τροποποιηθούν και να προσαρμοστούν σε όλες τις ιδιαιτερότητες των σχολικών μονάδων (Orlosky, McCleary, Saphiro & Webb, 1984). Τα χαρακτηριστικά αυτά σύμφωνα με τους Bossert (1998) και Sackney (1991) παρουσιάζονται σε άρθρο του Λαΐνα (2004) και είναι τα εξής:

- *Η διαμόρφωση και προώθηση κοινού οράματος για το σχολείο και αισθήματος κοινής αποστολής για το προσωπικό:* Ο αποτελεσματικός διευθυντής έχει κοινό όραμα για τη σχολική μονάδα της οποίας ηγείται, το οποίο επιδιώκει να το μετατρέψει σε κοινούς σκοπούς και στόχους οι οποίοι θα εκφράζονται μέσα από κανόνες που θα λειτουργούν ως «πυξίδα» για όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας (Louis, Toole & Hargreaves, 1999). Η δημιουργία ενός τέτοιου κοινού οράματος δημιουργεί ένα αίσθημα ασφάλειας στο διδακτικό προσωπικό, ενώ ο ίδιος ο διευθυντής προσπαθεί να εμπλέκεται σε όλους τους τομείς της σχολικής μονάδας.
- *Η επικέντρωση του ενδιαφέροντος στη διδασκαλία και στη διαπαιδαγώγηση των μαθητών:* Ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας προκειμένου να χαρακτηριστεί ως αποτελεσματικός οφείλει να διασφαλίσει την απρόσκοπτη διεξαγωγή του διδακτικού έργου, να εμψύσει στους διδάσκοντες αλλά και σε όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας υψηλό επίπεδο προσδοκιών αναφορικά με τη μαθησιακή πορεία (Creemers & Reynolds, 1994 et al), να επιδιώκει τη συνεχή αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών (Πασιαρδής, 2002) και να ενθαρρύνει τη συνεργασία σχολείου-οικογένειας.
- *Η αναγνώριση της σημασίας και η έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα:* Ο αποτελεσματικός διευθυντής έχει επίγνωση της συμβολής του ανθρώπινου παράγοντα στη μάθηση, στη διαπαιδαγώγηση και στην επιτυχία του μαθητικού πληθυσμού. Γι' αυτό το λόγο επιδιώκει τη δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων και τη προσωπική επαφή με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, ενημερώνεται για τυχόν προβλήματά τους, είναι πρόθυμος να ακούσει, να βοηθήσει και να ενθαρρύνει τον συνομιλητή του, και τέλος, να επιλύσει συγκρούσεις που ενδέχεται να προκύψουν στη σχολική μονάδα. Η σωστή διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων του διευθυντή με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς της σχολικής μονάδας, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία της.

- *Η διαμόρφωση και διασφάλιση των προϋποθέσεων για διδασκαλία και μάθηση:* Απαραίτητη προϋπόθεση για μια ποιοτική και αποτελεσματική διδασκαλία είναι η διασφάλιση ότι η σχολική μονάδα πληροί όλες τις προϋποθέσεις ώστε να λειτουργεί απρόσκοπτα και οι διδάσκοντες εκτελούν ορθά το καθήκον τους. Ο διαρκής συντονισμός των οργανωτικών και λειτουργικών παραμέτρων του σχολικού οργανισμού, για τον οποίο κύριος υπεύθυνος είναι ο διευθυντής, βοηθά στη διασφάλιση των παραπάνω προϋποθέσεων. Οι οργανωτικές ικανότητες που διαθέτει ο αποτελεσματικός διευθυντής αλλά και η ικανότητά του να λαμβάνει τις ορθές αποφάσεις αξιολογώντας έγκαιρα την εκάστοτε περίπτωση (Sweeny, 1998) συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολικού οργανισμού.
- *Η έμφαση στη διαρκή προσπάθεια για βελτίωση του σχολείου:* Η πεποίθηση του διευθυντή ότι η σχολική μονάδα της οποίας ηγείται μπορεί συνεχώς να βελτιώνεται, αποτελεί ένα ακόμη χαρακτηριστικό της αποτελεσματικότητάς του. Στο πλαίσιο αυτό το διευθυντικό στέλεχος αναζητά συνεχώς μεθόδους και τρόπους για τη τελειοποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, μελετά ευκαιρίες για αλλαγές και μεταρρυθμίσεις και παρακολουθεί γενικότερα όλες τις εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στο σχολικό περιβάλλον συμπεριλαμβανομένης της επίδοσης και της συμπεριφοράς της μαθητικής κοινότητας.

Ο ικανός διευθυντής καταφέρνει να οργανώνει να συντονίζει και γενικότερα να χειρίζεται αποτελεσματικά όλες τις καταστάσεις. Ενδιαφέρεται για τις ικανότητες καθενός από τα μέλη του διδακτικού προσωπικού και για τη μαθησιακή πρόοδο και τις ατομικές ανάγκες της μαθητικής κοινότητας. Συγχρόνως, επιδιώκει τη δημιουργία ενός κοινού οράματος για την επίτευξη των στόχων της σχολικής κοινότητας και ενός πλαισίου κοινών πεποιθήσεων, αξιών και τρόπου σκέψης. Σύμφωνα με έρευνα των Leithwood και Montgomery ο ικανός διευθυντής επιτρέπει τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση του σχολείου και επικοινωνεί μαζί τους για τον σχεδιασμό των διδακτικών στόχων. Επιπλέον, επικροτεί και ανταμείβει τις πρωτοβουλίες για καινοτομίες, και ενθαρρύνει την επικοινωνία τόσο με τα μέλη της σχολικής κοινότητας όσο και με εξωσχολικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της (Αναγνωστοπούλου, 2001: 256).

Σύμφωνα με τον Θεοδωρίδη (2009-2010: 23), ο αποτελεσματικός διευθυντής της σχολικής μονάδας μπορεί να είναι:

- *Παροχέας μέσων/υλικών:* Το διευθυντικό στέλεχος της σχολικής μονάδας επιβλέπει προσωπικό και υλικά, με απώτερο σκοπό την υλοποίηση του οράματος του σχολείου, και είναι γνώστης του αναλυτικού προγράμματος και της διδασκαλίας.
- *Διδακτική πηγή:* Ο διευθυντής του σχολείου επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση του διδακτικού προγράμματος, αναλαμβάνει ενεργό ρόλο στην ανάπτυξη προσωπικού, και ενθαρρύνει τη χρήση διαφορετικών μεθόδων διδασκαλίας (Smith & Andrews; Whitaker, 1997).
- *Αποτελεσματικός στην επικοινωνία:* Ο διευθυντής του σχολικού οργανισμού αποτελεί πρότυπο προσήλωσης στους στόχους, διατυπώνει όραμα για τους διδακτικούς στόχους και τα μέσα για σύνδεση του διδακτικού σχεδιασμού και της επίτευξης των στόχων, ενώ συγχρόνως θέτει επίπεδα διδασκαλίας και συμπεριφοράς προσωπικού .
- *Ορατή παρουσία:* Το διευθυντικό στέλεχος του σχολείου πραγματοποιεί συχνά επισκέψεις σε τάξεις, συμμετέχει ενεργά σε συναντήσεις, είναι πάντα στη διάθεση των εκπαιδευτικών και δραστηριοποιείται στην ανάπτυξη προσωπικού.

Απ' όλα τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό πως η ποιότητα της διεύθυνσης του σχολείου αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολικού οργανισμού. Ο αποτελεσματικός διευθυντής μπορεί να μεταδώσει την αποστολή του σχολείου όχι μόνο στο διδακτικό προσωπικό αλλά και στους γονείς, τη κοινότητα και το μαθητικό πληθυσμό (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 1993: 7). Από ερευνητική μελέτη προκύπτει ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες των σχολικών μονάδων διακρίνονται από ένα όραμα για την εκπαίδευση, αφιερώνουν αρκετό από τον χρόνο τους για ζητήματα της σχολικής ζωής και είναι πάντα διαθέσιμοι για το εκπαιδευτικό προσωπικό τους μαθητές αλλά και τους εξωτερικούς φορείς που συσχετίζονται με τη σχολική ζωή. Ιδιαίτερη σημασία αποδίδουν στη διαμόρφωση υγιών διαπροσωπικών σχέσεων και γενικότερα στη καλή επικοινωνία και στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας (Κυπαρισιάκος, 2011).

Μέρος Β΄. Ερευνητικό Μέρος

Κεφάλαιο 5. Η μεθοδολογία της έρευνας

5.1. Η μέθοδος της έρευνας

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική έρευνα. Για την εκπόνηση μιας ποσοτικής έρευνας απαιτείται συστηματικός σχεδιασμός και οργάνωση, σαφής καθορισμός του θέματος αλλά και των ερευνητικών υποθέσεων (Αθανασίου, 2007: 42). Πρόκειται για μία μέθοδο που στηρίζεται στη συλλογή δεδομένων τα οποία μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και να παρουσιαστούν με τη μορφή αριθμών σε πίνακες συχνοτήτων αλλά και να συγκριθούν με άλλα δεδομένα (Παρασκευόπουλος, 1993). Εφαρμόζεται κυρίως για τον έλεγχο υποθέσεων ή ερωτημάτων σχετικά με το υπό διερεύνηση θέμα. Είναι επίσης αρκετά χρήσιμη για τη διερεύνηση των αντικειμενικών χαρακτηριστικών του δείγματος και συγκεντρώνει έγκυρα στοιχεία που μπορούν να οδηγήσουν σε γενίκευση των συμπερασμάτων (Κορρές, 2013: 2, 14).

5.2. Το δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 107 εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης δημοτικών σχολείων κατά τη σχολική περίοδο 2017-2018. Ο εκπαιδευτικός πληθυσμός που συμμετείχε στη παρούσα έρευνα συλλέχθηκε από εκπαιδευτικούς στους οποίους υπήρχε σχετικά εύκολη πρόσβαση και ανήκαν στη περιφέρεια Ηπείρου. Ένα μέρος της συλλογής του δείγματος συγκεντρώθηκε έπειτα από επισκέψεις σε σχολεία του νομού, κατόπιν συνεννόησης με τους εκάστοτε διευθυντές. Επιπλέον, στη συλλογή του δείγματος συνέβαλε και η προθυμία ορισμένων εκπαιδευτικών να συμμετάσχουν στη παρούσα έρευνα, μέσω της ηλεκτρονικής συμπλήρωσης του εργαλείου συλλογής δεδομένων (ερωτηματολόγιο) που τους μοιράστηκε. Προτιμήθηκαν εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε σχολεία αστικών, ημιαστικών και αγροτικών περιοχών της περιφέρειας Ηπείρου.

Η μέθοδος δειγματοληψίας που επιλέχθηκε για τη παρούσα έρευνα ήταν η δειγματοληψία ευκολίας (βολική δειγματοληψία). Πρόκειται για μία μέθοδο όπου το δείγμα επιλέγεται από πληθυσμό ο οποίος είναι αρκετά προσιτός στον ερευνητή (Αθανασίου, 2007: 134). Στη διαδικασία της βολικής δειγματοληψίας επιλέγονται τα πλησιέστερα άτομα που χρησιμεύουν ως απαντώντες, και αυτή η διαδικασία

συνεχίζεται μέχρι να αποκτηθεί το απαιτούμενο μέγεθος του δείγματος. Η συγκεκριμένη μορφή δειγματοληψίας επιλέγεται συχνά όταν το δείγμα της έρευνας αποτελείται από άτομα σε διδασκαλικούς χώρους (Cohen & Maninon, 1994: 130).

Παράγοντες που οδήγησαν στην επιλογή της βολικής δειγματοληψίας ως μέθοδο επιλογής του δείγματος στη παρούσα μελέτη, αποτέλεσε ο βαθμός προσβασιμότητας και επικοινωνίας με τους εκπαιδευτικούς δημοτικών σχολείων, καθώς επίσης η διαθεσιμότητα και η προθυμία τους να συμμετάσχουν στην έρευνα.

5.3. Το εργαλείο συλλογής δεδομένων

Το εργαλείο συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε για τη παρούσα εργασία ήταν το ερωτηματολόγιο. Πρόκειται για ένα κυρίαρχο μέσο συλλογής δεδομένων, το οποίο χρησιμοποιείται αρκετά στο χώρο της επιστημονικής έρευνας αφού είναι εύχρηστο και οικονομικό, απαντάται από ένα μεγάλο δείγμα του πληθυσμού που διαφοροποιείται σε βασικά προσωπικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, επάγγελμα κ.λπ.) και παρέχει πλήθος πληροφοριών σε διαφορετικούς τομείς (Crouch & Hausden, 1996). Η ενθάρρυνση της συνεργασίας του πληθυσμού στο οποίο θα διανεμηθεί, η άντληση απαντήσεων όσο το δυνατόν πλησιέστερες στην αλήθεια (Davidson, 1970), η εμφάνιση, η διαύγεια της διατύπωσης και η απλότητα του σχεδιασμού, αποτελούν μερικά από τα στοιχεία για τη δημιουργία ενός σωστού ερωτηματολογίου (Cohen & Manion, 1994: 140)

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας συντάχθηκε αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς και τους επιμέρους στόχους της μελέτης αυτής. Επιλέχθηκε το συγκεκριμένο μέσο συλλογής δεδομένων διότι παρέχει τη δυνατότητα συλλογής στοιχείων από σχετικά μεγάλο πληθυσμό και επιτρέπει τη σύγκριση, τη ποσοτικοποίηση και τη στατιστική ανάλυση των στοιχείων που επιλέγονται (Κυριαζή, 2002: 119).

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελείται κυρίως από ερωτήσεις κλειστού τύπου που έχουν διαμορφωθεί με βάση τη πεντάβαθμη κλίμακα τύπου Likert, όπου ο αριθμός 1 αντιστοιχεί σε μια πλήρη αρνητική απάντηση και ο αριθμός 5 σε μια πλήρη θετική. Οι εκ των προτέρων κωδικοποιημένες απαντήσεις στις ερωτήσεις κλειστού τύπου, διευκολύνουν τη ποσοτικοποίηση των στοιχείων (Κυριαζή, 2002: 130), είναι εύκολο να αναλυθούν και εκφράζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτρέπουν ένα περιορισμένο αριθμό επιλογών σε αυτόν που απαντά. Επιπλέον στο ερωτηματολόγιο

υπάρχουν κι ορισμένες ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, όπου ο ερωτώμενος καλείται να συμπληρώσει τη δική του απάντηση, επιτρέποντάς του να απαντήσει με λεπτομέρεια χωρίς άλλη προτροπή (Verma & Mallick, 2004: 238-239).

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά τη συμπλήρωση δημογραφικών στοιχείων του δείγματος της έρευνας, ενώ το δεύτερο, είναι χωρισμένο σε υποενότητες και διερευνώνται οι απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, δημοτικών σχολείων, σχετικά με τον επικοινωνιακό ρόλο του διευθυντή τους. Οι ερωτήσεις είναι χωρισμένες με τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε να εξυπηρετούν τον σκοπό και τους επιμέρους στόχους της παρούσας μελέτης.

Στους εκπαιδευτικούς που κλήθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε και μία συνοδευτική επιστολή όπου εξηγούσε τη σημασία και το σκοπό της παρούσας μελέτης και τόνιζε το απόρρητο και την ανωνυμία όλων όσων προθυμοποιήθηκαν να το συμπληρώσουν. Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται αυτούσιο στο παράρτημα της εργασίας.

5.4. Η διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η διαδικασία συλλογής δεδομένων της παρούσας μελέτης αποτελείται από πέντε στάδια:

- Στο *πρώτο στάδιο* επιλέχθηκε ο πληθυσμός από τον οποίο θα προκύψει το δείγμα της έρευνας. Ο πληθυσμός αφορά εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και ειδικότερα εκπαιδευτικούς δημοτικών σχολείων.
- Σε *δεύτερο στάδιο* έγινε η επιλογή του δείγματος. Το δείγμα προέκυψε μέσω της βολικής δειγματοληψίας, καθώς επιλέχθηκαν εκπαιδευτικοί όπου υπήρχε σχετικά εύκολη πρόσβαση και οι ίδιοι ήταν διαθέσιμοι να αφιερώσουν λίγο από το χρόνο τους για τη συμπλήρωσή του.
- Το *τρίτο στάδιο* σχετίζεται με τη δημιουργία του μέσου συλλογής δεδομένων. Πρόκειται για το ερωτηματολόγιο, το οποίο μοιράστηκε σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης δημοτικών σχολείων. Επιπλέον, πολλοί εκπαιδευτικοί κλήθηκαν να το συμπληρώσουν σε ηλεκτρονική μορφή. Το συγκεκριμένο μέσο συλλογής δεδομένων προτιμάται σε ποσοτικές έρευνες, γι' αυτό το λόγο επιλέχθηκε και για τη συγκεκριμένη.
- Το *τέταρτο στάδιο* σχετίζεται με τη συλλογή, τη κωδικοποίηση και την επεξεργασία των δεδομένων ούτως ώστε αυτά να αναλυθούν και να προκύψουν σχετικά αποτελέσματα.

- Τέλος, το πέμπτο στάδιο αφορά τη παρουσίαση των αποτελεσμάτων, έτσι όπως αυτά προέκυψαν από τη παρούσα έρευνα, καθώς επίσης και την ερμηνεία τους.

5.5. Τρόπος επεξεργασίας δεδομένων

Αφού συλλέχθηκαν τα δεδομένα από το ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε στους εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για τις ανάγκες της παρούσης μελέτης, επεξεργάστηκαν μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS. Πρόκειται για ένα πακέτο στατιστικής ανάλυσης που δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή, να δημιουργήσει τις κατάλληλες μεταβλητές και έπειτα να κωδικοποιήσει τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από την έρευνά του. Το συγκεκριμένο στατιστικό πακέτο ενδείκνυται για ανάλυση ποσοτικών ερευνών, γι' αυτό το λόγο προτιμήθηκε και στη παρούσα μελέτη.

5.6. Αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας

Ένα εργαλείο μέτρησης είναι έγκυρο εφόσον καλύπτει τη θεωρητική έννοια για την οποία κατασκευάστηκε. Η εγκυρότητα του εργαλείου μέτρησης υφίσταται στο βαθμό που τα αποτελέσματα της μέτρησης συμπίπτουν με άλλα σχετικά στοιχεία. Ανάλογα με τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται για σύγκριση, τα αποτελέσματα της έρευνας θεωρούνται ότι είναι έγκυρα εφόσον ταιριάζουν με άλλα ανεξάρτητα εμπειρικά στοιχεία ή μπορούν να προβλεφτούν. Επιπλέον, το εργαλείο μέτρησης πρέπει να χαρακτηρίζεται και από εγκυρότητα περιεχομένου, περιλαμβάνοντας όλες τις πτυχές του χαρακτηριστικού που το αντιπροσωπεύει. Αξίζει να σημειωθεί πως ένα εργαλείο μέτρησης δεν μπορεί να είναι έγκυρο όταν είναι αναξιόπιστο. Επιπλέον, η αξιοπιστία δε σημαίνει και εγκυρότητα, καθώς το εργαλείο μπορεί να έχει σταθερότητα και συνοχή, αλλά να μην είναι αντιπροσωπευτικό του χαρακτηριστικού για το οποίο κατασκευάστηκε. (Κυριαζή, 2002: 87-88, 91).

Στη παρούσα εργασία έγινε συγκριτική αξιολόγηση των ερωτήσεων σε σχέση με αυτά που παρουσιάστηκαν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση της εργασίας, στην οποία διασφαλίστηκε και η εγκυρότητα του περιεχομένου, μέσω της ανασκόπησης αναφορικά με τον επικοινωνιακό ρόλο του διευθυντή της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Σημαντικό χαρακτηριστικό της αξιοπιστίας μιας έρευνας είναι η εσωτερική συνοχή που χαρακτηρίζει το εργαλείο μέτρησης (Creswell, 2011: 167). Στη παρούσα μελέτη, το εργαλείο της έρευνας (ερωτηματολόγιο) χαρακτηρίζεται από εσωτερική

συνοχή, αφού το κύριο θέμα που πραγματεύεται είναι ο επικοινωνιακός ρόλος του διευθυντή των σχολικών μονάδων.

5.7. Σκοπός της έρευνας

Βασικός σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση του επικοινωνιακού ρόλου του διευθυντή πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ειδικότερα, εξετάζονται οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το θέμα αυτό.

5.8. Στόχοι της έρευνας

Οι επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι να διερευνηθούν:

A) Οι απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με τις επικοινωνιακές δεξιότητες που οφείλει να έχει ένας διευθυντής.

B) Οι απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με την επικοινωνία που λαμβάνει χώρα μεταξύ αυτών και των διευθυντών τους.

Γ) Οι απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με την επικοινωνία του διευθυντικού στελέχους του σχολείου και της μαθητικής κοινότητας.

Δ) Οι απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με την επικοινωνία του διευθυντή με εξωσχολικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία του σχολικού οργανισμού.

E) Εάν υπάρχει εξάρτηση μεταξύ των απόψεων των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για τις επικοινωνιακές δεξιότητες που πρέπει να έχει ο διευθυντής του σχολείου και των χρόνων προϋπηρεσίας τους.

5.9. Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης απορρέουν από τους στόχους που τέθηκαν σε αυτήν και είναι τα εξής:

A) Ποιές είναι οι απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με τις επικοινωνιακές δεξιότητες που οφείλει να έχει ένας διευθυντής;

Β) Ποιές είναι οι απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με την επικοινωνία που λαμβάνει χώρα μεταξύ αυτών και των διευθυντών τους;

Γ) Ποιές είναι οι απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με την επικοινωνία του διευθυντικού στελέχους του σχολείου και της μαθητικής κοινότητας;

Δ) Ποιές είναι οι απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με την επικοινωνία του διευθυντή με εξωσχολικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία του σχολικού οργανισμού;

Ε) Υπάρχει εξάρτηση μεταξύ των απόψεων των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για τις επικοινωνιακές δεξιότητες που πρέπει να έχει ο διευθυντής του σχολείου και των χρόνων προϋπηρεσίας τους;

Κεφάλαιο 6. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας

Το παρόν κεφάλαιο αφορά τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Αρχικά παρουσιάζονται οι αναλύσεις από το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου που σχετίζονται με τα δημογραφικά στοιχεία των εκπαιδευτικών που κλήθηκαν να το συμπληρώσουν. Στη συνέχεια, ακολουθεί η ανάλυση των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσας εργασίας.

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

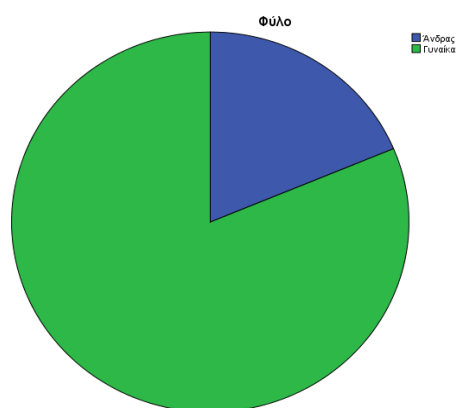
Τα παρακάτω στοιχεία αφορούν το δείγμα της έρευνας (N=107 άτομα).

Πίνακας 1: Το φύλο των εκπαιδευτικών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	20	18,7	18,7	18,7
Γυναίκα	87	81,3	81,3	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει πως η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ήταν γυναίκες. Ειδικότερα από τους 107 ερωτηθέντες οι 87 ήταν γυναίκες, σε ποσοστό 81,3%, ενώ οι άνδρες ήταν μόλις 20, σε ποσοστό 18,7%. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται και από το παρακάτω διάγραμμα:

Διάγραμμα 1: Το φύλο των εκπαιδευτικών

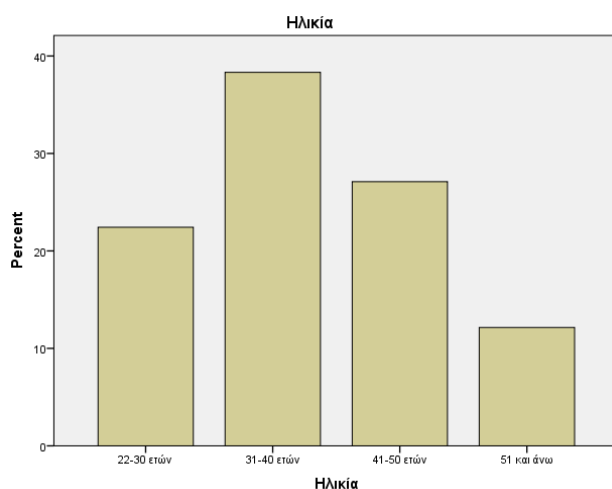


Πίνακας 2: Η ηλικία των εκπαιδευτικών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 22-30 ετών	24	22,4	22,4	22,4
31-40 ετών	41	38,3	38,3	60,7
41-50 ετών	29	27,1	27,1	87,9
51 και άνω	13	12,1	12,1	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Από τους 107 εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, δημοτικών σχολείων, που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, η πλειοψηφία (38,3%), δηλαδή 41 εκπαιδευτικοί ήταν 31-40 ετών. Το 27,1%, (29 άτομα) κυμαίνονταν μεταξύ 41-50 ετών και το 22,4% (24 άτομα) μεταξύ 22-30. Μόλις 13 εκπαιδευτικοί ήταν άνω των 51 ετών (12,1%). Τα παραπάνω ποσοστά επιβεβαιώνονται και από το διάγραμμα που ακολουθεί:

Διάγραμμα 2: Η ηλικία των εκπαιδευτικών



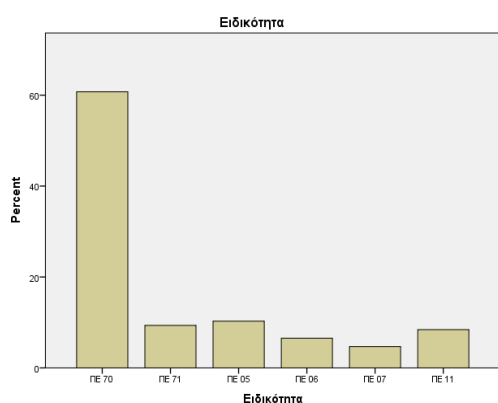
Πίνακας 3: Η ειδικότητα των εκπαιδευτικών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΠΕ 70	65	60,7	60,7	60,7
ΠΕ 71	10	9,3	9,3	70,1
ΠΕ 05	11	10,3	10,3	80,4
ΠΕ 06	7	6,5	6,5	86,9
ΠΕ 07	5	4,7	4,7	91,6

ΠΕ 11	9	8,4	8,4	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα η πλειονότητα των ερωτηθέντων ήταν δάσκαλοι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σε ποσοστό της τάξης του 60,7% (65 εκπαιδευτικοί). Επιπλέον, οι 11 από τους 107 εκπαιδευτικούς ήταν δάσκαλοι της γαλλικής γλώσσας (10,3%), οι 10 ειδικής αγωγής (9,3%), οι 9 φυσικής αγωγής (8,4%) οι 7 δάσκαλοι της αγγλικής γλώσσας (6,5%), ενώ οι 5 από αυτούς (4,7%) της γερμανικής. Τα ποσοστά αυτά απεικονίζονται και στο παρακάτω διάγραμμα:

Διάγραμμα 3: Η ειδικότητα των εκπαιδευτικών



Πίνακας 4: Τίτλος σπουδών εκπαιδευτικών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πτυχίο Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης	51	47,7	47,7	47,7
Μεταπτυχιακό	51	47,7	47,7	95,3
Διδακτορικό	2	1,9	1,9	97,2
Άλλο	3	2,8	2,8	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται πως οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο της παρούσας εργασίας ήταν κάτοχοι πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε ποσοστό 47,7% (51 εκπαιδευτικοί). Το ίδιο ποσοστό εκπαιδευτικών κατείχε Μεταπτυχιακό, ενώ μόλις 2/107 (1,9%) δήλωσαν πως ήταν κάτοχοι Διδακτορικού Διπλώματος. Τέλος, ένα 2,8% (3 εκπαιδευτικοί) έδωσαν την απάντηση «άλλο». Ειδικότερα, οι 2 από αυτούς δήλωσαν πως κατείχαν δύο πτυχία

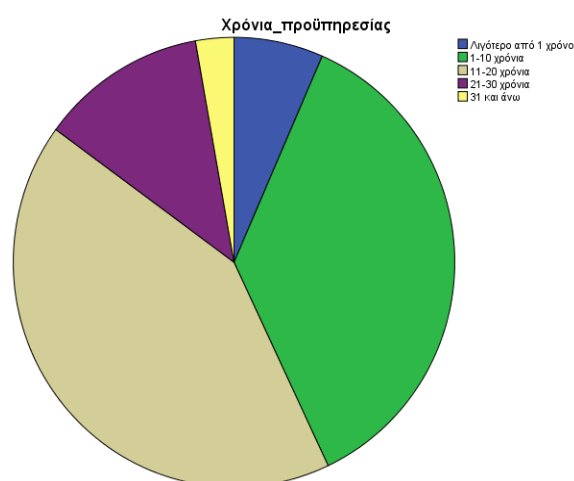
τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και ο 1 από τους 3 πως είχε κάνει μετεκπαίδευση στην ειδική αγωγή.

Πίνακας 5: Χρόνια προϋπηρεσίας εκπαιδευτικών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λιγότερο από 1 χρόνο	7	6,5	6,5	6,5
1-10 χρόνια	39	36,4	36,4	43,0
11-20 χρόνια	45	42,1	42,1	85,0
21-30 χρόνια	13	12,1	12,1	97,2
31 και άνω	3	2,8	2,8	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Από τις απαντήσεις που έδωσαν οι εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης οι 45 από αυτούς, σε ποσοστό 42,1% φαίνεται να έχουν 11-20 χρόνια προϋπηρεσίας στον τομέα της εκπαίδευσης, οι 39 (36,4%) 1-10 χρόνια προϋπηρεσίας, οι 13 (12,1%) 21-30, οι 7 (6,5%) λιγότερο από ένα χρόνο και μόλις 3 από αυτούς (2,8%) περισσότερα από 31 έτη προϋπηρεσίας. Τα παραπάνω στατιστικά στοιχεία απεικονίζονται και στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Διάγραμμα 4: Χρόνια προϋπηρεσίας εκπαιδευτικών

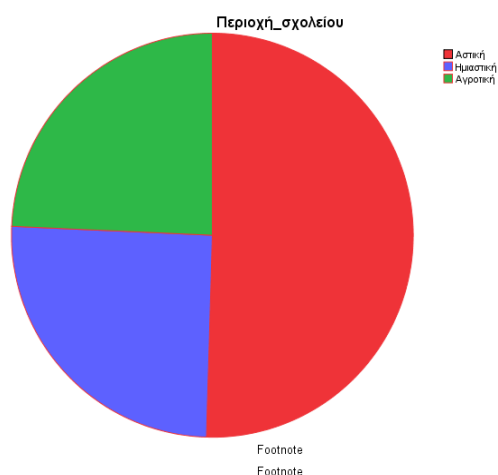


Πίνακας 6: Περιοχή σχολείου που υπηρετούν οι εκπαιδευτικοί

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αστική	54	50,5	50,5
	Ημιαστική	27	25,2	75,7
	Αγροτική	26	24,3	100,0
	Total	107	100,0	100,0

Σχετικά με τη περιοχή του σχολείου που υπηρετούσαν οι ερωτηθέντες εκπαιδευτικοί φάνηκε πως το 50,5% (54 εκπαιδευτικοί) υπηρετούσαν σε αστική περιοχή, το 25,2% (27 εκπαιδευτικοί) σε ημιαστική και το 24,3% (26 εκπαιδευτικοί) σε αγροτική περιοχή. Το διάγραμμα πίτας που ακολουθεί επιβεβαιώνει τα παραπάνω ποσοστά:

Διάγραμμα 5: Περιοχή σχολείου που υπηρετούν οι εκπαιδευτικοί



**ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ: ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ
ΤΟΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ ΡΟΛΟ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ**

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας αφορά τις απόψεις εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν σχετικά με το ερώτημα αυτό παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες:

Πίνακας 7: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν ο διευθυντής του σχολείου οφείλει να διαθέτει άρτιες επικοινωνιακές δεξιότητες

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	3	2,8	2,8	2,8
Ούτε λίγο/Ούτε πολύ	5	4,7	4,7	7,5
Valid Πολύ	32	29,9	29,9	37,4
Πάρα πολύ	67	62,6	62,6	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Πίνακας 8: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	3	2,8	2,8	2,8
Ούτε λίγο/Ούτε πολύ	1	,9	,9	3,7
Valid Πολύ	32	29,9	29,9	33,6
Πάρα πολύ	71	66,4	66,4	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Οι εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης θεωρούν ότι ο διευθυντής ενός σχολείου οφείλει να διαθέτει άρτιες επικοινωνιακές δεξιότητες σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό. Ειδικότερα, 67/107 εκπαιδευτικούς έδωσαν την απάντηση αυτή, δηλαδή ποσοστό που αγγίζει το 62,6%. Το 29,9% του δείγματος (32 εκπαιδευτικοί) απάντησαν πολύ, 5 εκπαιδευτικοί (4,7%) ούτε λίγο/ούτε πολύ, ενώ το 2,8% (3 εκπαιδευτικοί) έδωσαν την απάντηση λίγο.

Επιπλέον, το 66,4% (71 εκπαιδευτικοί) θεωρεί πως οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας πάρα πολύ και το 29,9% (32 εκπαιδευτικοί) πιστεύουν πως η αποτελεσματικότητα του σχολείου εξαρτάται πολύ από τις διαπροσωπικές σχέσεις που λαμβάνουν χώρα σε αυτό. Ωστόσο, ένα ποσοστό του 2,8% (3 εκπαιδευτικοί) απάντησαν πως οι διαπροσωπικές σχέσεις συμβάλλουν λίγο στην αποτελεσματικότητα, ενώ 1 από τους 107 απάντησε ούτε λίγο/ούτε πολύ.

Πίνακας 9: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να επιδιώκει την επικοινωνία με τα μέλη του σχολείου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	1	,9	,9	,9
Λίγο	1	,9	,9	1,9
Valid Ούτε λίγο/Ούτε πολύ	2	1,9	1,9	3,7
Πολύ	41	38,3	38,3	42,1
Πάρα πολύ	62	57,9	57,9	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Πίνακας 10: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να χρησιμοποιεί ποικίλες επικοινωνιακές πρακτικές

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	2	1,9	1,9	1,9
Valid Ούτε λίγο/Ούτε πολύ	5	4,7	4,7	6,5
Πολύ	38	35,5	35,5	42,1
Πάρα πολύ	62	57,9	57,9	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Πίνακας 11: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να επιδεικνύει το ενδιαφέρον του για επικοινωνία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	2	1,9	1,9	1,9
Ούτε λίγο/Ούτε πολύ	4	3,7	3,7	5,6
Valid Πολύ	41	38,3	38,3	43,9
Πάρα πολύ	60	56,1	56,1	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Πίνακας 12: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να είναι πρόθυμος ακροατής

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	2	1,9	1,9	1,9
Ούτε λίγο/Ούτε πολύ	4	3,7	3,7	5,6
Valid Πολύ	33	30,8	30,8	36,4
Πάρα πολύ	68	63,6	63,6	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Πίνακας 13: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να αποδέχεται τις απόψεις των συνομιλητών του

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	2	1,9	1,9	1,9
Ούτε λίγο/Ούτε πού	5	4,7	4,7	6,5
Valid Πολύ	31	29,0	29,0	35,5
Πάρα πολύ	69	64,5	64,5	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Πίνακας 14: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να ασκεί την εσωτερική αλλά και την εξωτερική επικοινωνία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	1	,9	,9	,9
Λίγο	2	1,9	1,9	2,8
Ούτε λίγο/Ούτε πολύ	8	7,5	7,5	10,3
Πολύ	33	30,8	30,8	41,1
Πάρα πολύ	63	58,9	58,9	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Οι εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σε ποσοστό 57,9% (62 εκπαιδευτικοί θεωρούν πως ο διευθυντής ενός σχολείου οφείλει να επικοινωνεί πάρα πολύ με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, ενώ το 38,3% (41 εκπαιδευτικοί) θεωρεί πως πρέπει να επικοινωνούν πολύ. Ελάχιστοι ήταν οι εκπαιδευτικοί που έδωσαν αρνητική απάντηση στην ερώτηση αυτή αφού 1/107 απάντησε καθόλου (0,9%) , 1/107 λίγο και μόλις 2 (1,9%) ούτε λίγο/ούτε πολύ.

Επιπλέον, οι 62 από τους εκπαιδευτικούς (57,9%) δήλωσαν ότι ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας οφείλει να χρησιμοποιεί ποικίλες επικοινωνιακές πρακτικές πάρα πολύ και 38 εκπαιδευτικοί (35,5%) απάντησαν ότι πρέπει να τις χρησιμοποιεί πολύ. Το 4,7% (5 εκπαιδευτικοί) απάντησαν ούτε λίγο/ούτε πολύ, ενώ το 1,9% (2 εκπαιδευτικοί) θεωρούν πως ο διευθυντής οφείλει να χρησιμοποιεί διάφορες επικοινωνιακές πρακτικές λίγο.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσαν επίσης πως ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού πρέπει, σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό, να επιδεικνύει το ενδιαφέρον του για επικοινωνία έμπρακτα και αληθινά (56,1%, 60 εκπαιδευτικοί), να είναι πρόθυμος ακροατής (63,6%, 68 εκπαιδευτικοί), να σέβεται και να αποδέχεται τις απόψεις των συνομιλητών του (64,5%, 69 εκπαιδευτικοί) και να επικοινωνεί τόσο με εσωτερικούς όσο και με εξωτερικούς παράγοντες που επιδρούν στη σχολική κοινότητα (58,9%, 63 εκπαιδευτικοί).

Ένα μικρό ποσοστό των εκπαιδευτικών έδωσε αρνητικές απαντήσεις στα σχετικά με τα παραπάνω επικοινωνιακά χαρακτηριστικά που οφείλει να έχει ο διευθυντής ενός σχολείου. Ειδικότερα, το 1,9% (2 εκπαιδευτικοί) θεωρούν πως το διευθυντικό

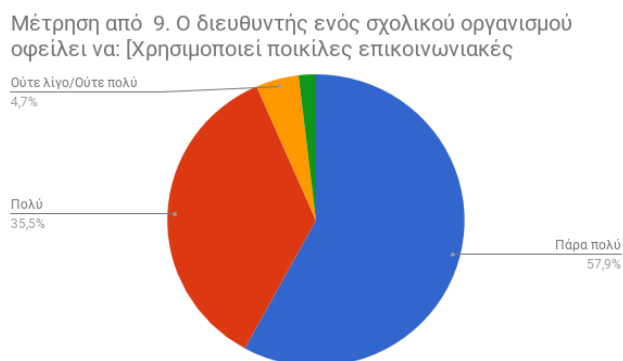
στέλεχος πρέπει σε μικρό βαθμό (λίγο), να επιδεικνύει το ενδιαφέρον του για επικοινωνία, να είναι πρόθυμος ακροατής, να σέβεται και να αποδέχεται τις απόψεις των συνομιλητών του. Τέλος, το 1,9% των εκπαιδευτικών δήλωσε πως ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας οφείλει να επικοινωνεί λίγο με εσωτερικούς και εξωτερικούς φορείς, ενώ μόλις 1/107 εκπαιδευτικούς δήλωσε καθόλου.

Τα παραπάνω στατιστικά στοιχεία επιβεβαιώνονται και από τα διαγράμματα που ακολουθούν:

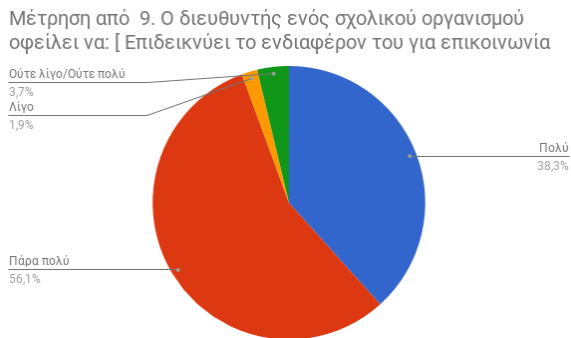
Διάγραμμα 6: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να επιδιώκει την επικοινωνία με τα μέλη του σχολείου



Διάγραμμα 7: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να χρησιμοποιεί ποικίλες επικοινωνιακές πρακτικές



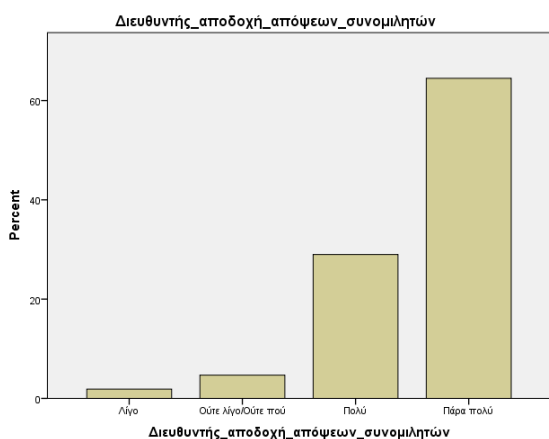
Διάγραμμα 8: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να επιδεικνύει το ενδιαφέρον του για επικοινωνία



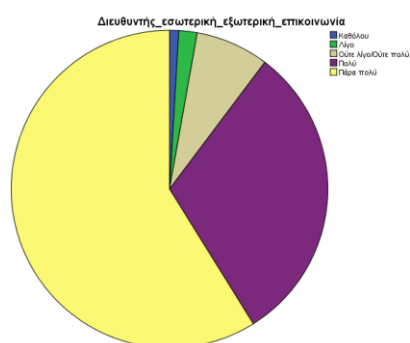
Διάγραμμα 9: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να είναι πρόθυμος ακροατής



Διάγραμμα 10: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να αποδέχεται τις απόψεις των συνομιλητών του



Διάγραμμα 11: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να ασκεί την εσωτερική αλλά και την εξωτερική επικοινωνία



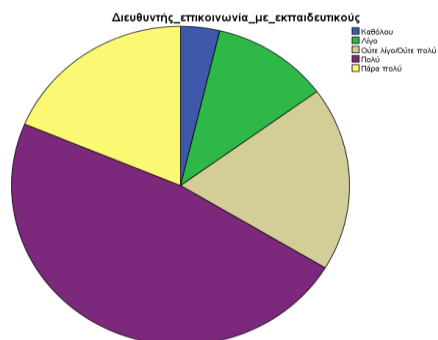
Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας σχετίζεται με την επικοινωνία του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας με το διδακτικό προσωπικό. Ειδικότερα, διερευνώνται οι απόψεις των εκπαιδευτικών ως προς τον τομέα αυτό.

Πίνακας 15: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν ο διευθυντής επικοινωνεί μαζί τους

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	4	3,7	3,7	3,7
Λίγο	12	11,2	11,2	15,0
Ούτε λίγο/Ούτε πολύ	20	18,7	18,7	33,6
Πολύ	51	47,7	47,7	81,3
Πάρα πολύ	20	18,7	18,7	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται πως οι περισσότεροι διευθυντές των σχολικών μονάδων επικοινωνούν με το διδακτικό προσωπικό, σύμφωνα με τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών. Πιο συγκεκριμένα, το 47,7% (51 εκπαιδευτικοί) δήλωσε ότι ο διευθυντής επικοινωνεί πολύ μαζί τους και το 18,7% (20 εκπαιδευτικοί), δήλωσε ότι επικοινωνεί πάρα πολύ. Το ίδιο ποσοστό των εκπαιδευτικών (18,7%) ανέφερε πως το διευθυντικό στέλεχος του σχολείου επικοινωνεί μαζί τους ούτε λίγο/ούτε πολύ, το 11,2% (12 εκπαιδευτικοί) λίγο, ενώ το 3,7% (4 εκπαιδευτικοί) καθόλου. Τα παραπάνω ποσοστά επιβεβαιώνονται και από το παρακάτω διάγραμμα:

Διάγραμμα 12: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν ο διευθυντής επικοινωνεί μαζί τους



Πίνακας 16: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το βαθμό διεξαγωγής προφορικής επικοινωνίας μεταξύ αυτών και του διευθυντή

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Σε ελάχιστο βαθμό	3	2,8	2,8	2,8
Valid Σε μικρό βαθμό	10	9,3	9,3	12,1
Valid Σε μέτριο βαθμό	24	22,4	22,4	34,6
Valid Σε μεγάλο βαθμό	43	40,2	40,2	74,8
Valid Σε πολύ μεγάλο βαθμό	27	25,2	25,2	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Πίνακας 17: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το βαθμό διεξαγωγής γραπτής επικοινωνίας μεταξύ αυτών και του διευθυντή

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Σε ελάχιστο βαθμό	46	43,0	43,0	43,0
Valid Σε μικρό βαθμό	26	24,3	24,3	67,3
Valid Σε μέτριο βαθμό	17	15,9	15,9	83,2
Valid Σε μεγάλο βαθμό	11	10,3	10,3	93,5
Valid Σε πολύ μεγάλο βαθμό	7	6,5	6,5	100,0
Total	107	100,0	100,0	

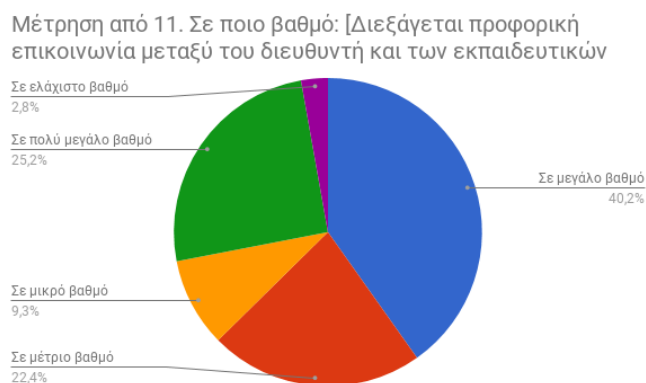
Σχετικά με τη διεξαγωγή επικοινωνίας (προφορική και γραπτή) στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας, μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών φαίνεται πως η επικοινωνία

διεξάγεται κυρίως προφορικά. Ένα ποσοστό της τάξης του 40,2% (43 εκπαιδευτικοί) δήλωσε πως μεταξύ των ιδίων και του διευθυντή διεξάγεται προφορική επικοινωνία σε μεγάλο βαθμό, ενώ το 25,2% (27 εκπαιδευτικοί) ανέφερε πως η επικοινωνία διεξάγεται σε πολύ μεγάλο βαθμό. Στην ίδια ερώτηση, το 22,4 % (24 εκπαιδευτικοί) απάντησε πως η προφορική επικοινωνία στη σχολική μονάδα μεταξύ διευθυντή-εκπαιδευτικών διεξάγεται σε μέτριο βαθμό, το 9,3% (10 εκπαιδευτικοί) σε μικρό βαθμό και μόλις το 2,8% (3 εκπαιδευτικοί) σε ελάχιστο βαθμό.

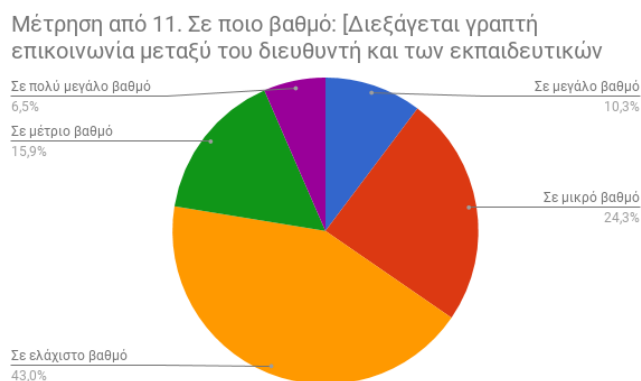
Σε αντίθεση με τη διεξαγωγή προφορικής επικοινωνίας, η γραπτή επικοινωνία μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών φαίνεται να κατέχει μικρότερο κομμάτι αφού 46/107 εκπαιδευτικούς (43%) δήλωσαν πως επικοινωνούν γραπτά με το διευθυντικό στέλεχος το σχολείου τους σε ελάχιστο βαθμό. Ακόμη, 26 εκπαιδευτικοί (24,3%) ανέφεραν πως επικοινωνούν γραπτά σε μικρό βαθμό και 17 (15,9%) σε μέτριο βαθμό. Τέλος, 11/107 εκπαιδευτικούς (10,3%) φαίνεται να επικοινωνούν γραπτά με τον διευθυντή τους σε μεγάλο βαθμό και μόλις 7 εκπαιδευτικοί (6,5%) σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Τα διαγράμματα που ακολουθούν επιβεβαιώνουν τα παραπάνω ποσοστά απαντήσεων:

Διάγραμμα 13: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το βαθμό διεξαγωγής προφορικής επικοινωνίας μεταξύ αυτών και του διευθυντή



Διάγραμμα 14: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το βαθμό διεξαγωγής γραπτής επικοινωνίας μεταξύ αυτών και του διευθυντή



Πίνακας 18: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν η επικοινωνία τους με το διευθυντικό στέλεχος συμβάλει στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	2	1,9	1,9	1,9
Λίγο	5	4,7	4,7	6,5
Ούτε λίγο/Ούτε πολύ	4	3,7	3,7	10,3
Πολύ	41	38,3	38,3	48,6
Πάρα πολύ	55	51,4	51,4	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Η πλειοψηφία του διδακτικού προσωπικού των εκπαιδευτικών μονάδων (51,4%, 55 εκπαιδευτικοί) φαίνεται να θεωρεί πως η επικοινωνία τους με το διευθυντή του σχολείου συμβάλλει πάρα πολύ στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Υψηλό επίσης ποσοστό της τάξης του 38,3% (41 εκπαιδευτικοί) δήλωσαν πως η επικοινωνία μεταξύ διευθυντή-εκπαιδευτικών σχετίζεται πολύ με την αποτελεσματικότητα του σχολείου. Μικρά ποσοστά εκπαιδευτικών έδωσαν αρνητικές απαντήσεις στην ερώτηση αυτή. Ειδικότερα, το 1,9 % (2 εκπαιδευτικοί) θεωρεί πως η επικοινωνία αυτή δε συμβάλει καθόλου στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου και το 4,7% (5 εκπαιδευτικοί) θεωρούν πως συμβάλει λίγο. Τέλος, 4 εκπαιδευτικοί, σε ποσοστό 3,7% έδωσαν την απάντηση ούτε λίγο/ούτε πολύ.

Πίνακας 19: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν ο διευθυντής του σχολείου τους επικοινωνεί με τον καθένα από τους εκπαιδευτικούς χωριστά

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	4	3,7	3,7	3,7
Λίγο	14	13,1	13,1	16,8
Valid Ούτε λίγο/Ούτε πολύ	31	29,0	29,0	45,8
Πολύ	42	39,3	39,3	85,0
Πάρα πολύ	16	15,0	15,0	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Πίνακας 20: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τα θέματα συζήτησης μεταξύ αυτών και του διευθυντή

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Οργανωτικά-Γραφειοκρατικά	19	17,8	17,8	17,8
Παιδαγωγικά-Καθημερινά ζητήματα σχολικής ζωής	33	30,8	30,8	48,6
Υλικοτεχνικής υποδομής	5	4,7	4,7	53,3
Valid Εύρυθμης Λειτουργίας	22	20,6	20,6	73,8
Οργανωτικά και εύρυθμης λειτουργίας	10	9,3	9,3	83,2
Οργανωτικά και καθημερινά ζητήματα της σχολικής ζωής	18	16,8	16,8	100,0
Total	107	100,0	100,0	

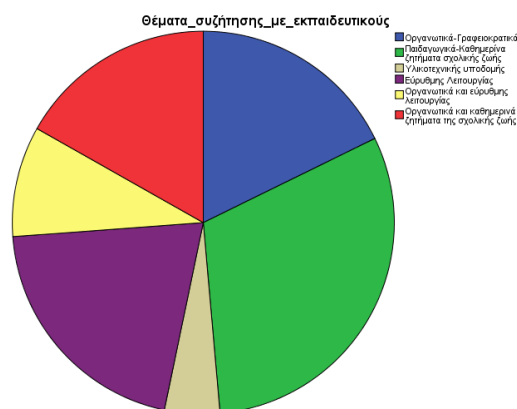
Ένα μεγάλο ποσοστό του εκπαιδευτικού πληθυσμού (39,3%, 42 εκπαιδευτικοί) ανέφερε πως ο διευθυντής του σχολείου στο οποίο υπηρετούν διεξάγει σε μεγάλο βαθμό (πολύ) ατομικές συναντήσεις με καθένα εκπαιδευτικό, ενώ το 29% (31 εκπαιδευτικοί) δήλωσαν πως τέτοιου είδους συναντήσεις διεξάγονται ούτε λίγο/ούτε πολύ στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας. Ένα 15% των εκπαιδευτικών (16 άτομα) δήλωσε πως η προσωπική επικοινωνία μεταξύ αυτών και των του διευθυντή διεξάγεται πάρα πολύ, ενώ παρόμοιο ποσοστό 13,1% (14 εκπαιδευτικοί) δήλωσε πως τέτοιου είδους επικοινωνία διεξάγεται λίγο. Μόλις, 4/107 εκπαιδευτικούς (3,7%)

έδωσαν τελείως αρνητική απάντηση αναφέροντας πως ο διευθυντής τους δεν επικοινωνεί καθόλου με καθένα από τους εκπαιδευτικούς χωριστά.

Τα θέματα συζήτησης μεταξύ διευθυντή και διδακτικού προσωπικού είναι κυρίως παιδαγωγικά και καθημερινά ζητήματα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια μιας σχολικής ημέρας αφού το 30,8% των εκπαιδευτικών (33 εκπαιδευτικοί) δήλωσε αυτά ως θέματα συζήτησης. Το 20,6% (22 εκπαιδευτικοί) ανέφερε πως συζητά με τον διευθυντή τους κυρίως θέματα που σχετίζονται με την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας ενώ το 17,8% (19 εκπαιδευτικοί) συζητά κυρίως τα οργανωτικά και γραφειοκρατικά ζητήματα του σχολείου. Ένα ποσοστό του 16,8% (18 εκπαιδευτικοί) ανέφερε πως αντικείμενο συζήτησης μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών αποτελούν τόσο τα οργανωτικά όσο και τα καθημερινά θέματα που προκύπτουν σε μια σχολική μονάδα και το 9,3% (10 εκπαιδευτικοί) δήλωσε ως κυρίαρχα θέματα συζήτησης αυτά που σχετίζονται με την οργάνωση και γενικότερα την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Ελάχιστοι εκπαιδευτικοί, 5/107 (4,7%), ανέφεραν πως τα θέματα που συζητούν με το διευθυντικό στέλεχος του σχολείου αφορούν κατά κύριο λόγο την υλικοτεχνική υποδομή της σχολικής μονάδας.

Το διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζει τα κυρίαρχα θέματα συζήτησης μεταξύ διευθυντή και διδακτικού προσωπικού:

Διάγραμμα 15: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τα θέματα συζήτησης μεταξύ αυτών και του διευθυντή



Πίνακας 21: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν διεξάγονται συναντήσεις μεταξύ του διευθυντή και του διδακτικού προσωπικού εκτός σχολικού περιβάλλοντος

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	38	35,5	35,5	35,5
Λίγο	32	29,9	29,9	65,4
Valid Ούτε λίγο/Ούτε πολύ	24	22,4	22,4	87,9
Πολύ	10	9,3	9,3	97,2
Πάρα πολύ	3	2,8	2,8	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί δήλωσαν πως δε διεξάγουν καθόλου εξωσχολικές συναντήσεις με τον διευθυντή του σχολείου τους. Αναλυτικότερα, στην ερώτηση αυτή το 35,5% (38 εκπαιδευτικοί) απάντησε καθόλου, το 29,9% (32 εκπαιδευτικοί) λίγο, το 22,4% (24 εκπαιδευτικοί) ούτε λίγο/ούτε πολύ. Το 9,3% (10 εκπαιδευτικοί) πολύ και το 2,8% (3 εκπαιδευτικοί) πάρα πολύ.

Με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα επιχειρήθηκε να διερευνηθεί η επικοινωνία του διευθυντικού στελέχους ενός σχολικού οργανισμού με τη μαθητική κοινότητα. Ειδικότερα, εξετάστηκαν και αναλύθηκαν οι απόψεις των εκπαιδευτικών για την επικοινωνία διευθυντή-μαθητών.

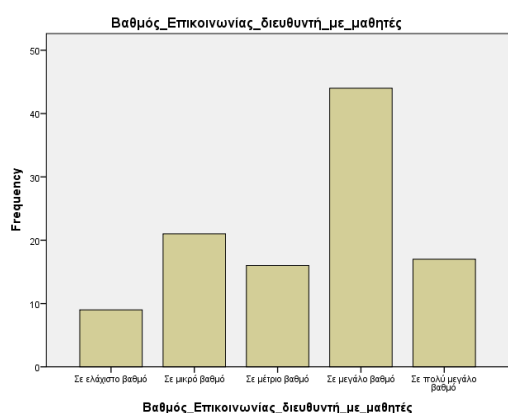
Πίνακας 22: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το βαθμό επικοινωνίας μεταξύ διευθυντή και μαθητών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Σε ελάχιστο βαθμό	9	8,4	8,4	8,4
Σε μικρό βαθμό	21	19,6	19,6	28,0
Valid Σε μέτριο βαθμό	16	15,0	15,0	43,0
Σε μεγάλο βαθμό	44	41,1	41,1	84,1
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	17	15,9	15,9	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, δημοτικών σχολείων, το διευθυντικό στέλεχος μιας σχολικής μονάδας φαίνεται να

επικοινωνεί με τη μαθητική κοινότητα σε μεγάλο βαθμό. Ειδικότερα, το 41,1% των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών (44 άτομα) έδωσε αυτή την απάντηση, ενώ το 15,9% (17 εκπαιδευτικοί) δήλωσαν πως ο διευθυντής τους επικοινωνεί σε πολύ μεγάλο βαθμό με τους μαθητές. Ωστόσο, ποσοστό της τάξης του 19,6% (21 εκπαιδευτικοί), θεωρούν πως ο διευθυντής τους επικοινωνεί σε μικρό βαθμό με τη μαθητική κοινότητα, το 15% (16 εκπαιδευτικοί) σε μέτριο βαθμό και ένα 8,4% (9 εκπαιδευτικοί) σε ελάχιστο βαθμό. Το διάγραμμα που ακολουθεί επιβεβαιώνει τα παραπάνω ποσοστά απαντήσεων:

Διάγραμμα 16: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το βαθμό επικοινωνίας μεταξύ διευθυντή και μαθητών



Πίνακας 23: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν ο διευθυντής του σχολείου είναι δίκαιος με τους μαθητές

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	3	2,8	2,8	2,8
Λίγο	8	7,5	7,5	10,3
Ούτε λίγο/Ούτε πολύ	24	22,4	22,4	32,7
Πολύ	52	48,6	48,6	81,3
Πάρα πολύ	20	18,7	18,7	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Πίνακας 24: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν ο διευθυντής του σχολείου είναι αντικειμενικός με τους μαθητές

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	4	3,7	3,7	3,7
Λίγο	11	10,3	10,3	14,0
Ούτε λίγο/Ούτε πολύ	27	25,2	25,2	39,3
Πολύ	44	41,1	41,1	80,4
Πάρα πολύ	21	19,6	19,6	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Πίνακας 25: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν ο διευθυντής του σχολείου σέβεται τη προσωπικότητα των μαθητών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	3	2,8	2,8	2,8
Λίγο	9	8,4	8,4	11,2
Ούτε λίγο/Ούτε πολύ	26	24,3	24,3	35,5
Πολύ	43	40,2	40,2	75,7
Πάρα πολύ	26	24,3	24,3	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Πίνακας 26: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν ο διευθυντής του σχολείου ενδιαφέρεται για τη πρόοδο των μαθητών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	8	7,5	7,5	7,5
Λίγο	14	13,1	13,1	20,6
Ούτε λίγο/Ούτε πολύ	14	13,1	13,1	33,6
Πολύ	48	44,9	44,9	78,5
Πάρα πολύ	23	21,5	21,5	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Με βάση τα στατιστικά αποτελέσματα των παραπάνω πινάκων, οι διευθυντές των σχολικών μονάδων εκτός του ότι επικοινωνούν με τους μαθητές του σχολείου τους, φαίνεται, σε μεγάλο βαθμό (πολύ) να είναι δίκαιοι (48,6%, 52 εκπαιδευτικοί), αντικειμενικοί και αμερόληπτοι (41,1%, 44 εκπαιδευτικοί), απέναντί τους. Επιπλέον, οι περισσότεροι από τους εκπαιδευτικούς δήλωσαν πως οι διευθυντές τους σέβονται τη προσωπικότητα καθενός από τους μαθητές (40,2%, 43 εκπαιδευτικοί) και ενδιαφέρονται για τη μαθησιακή τους πρόοδο (44,9%, 48 εκπαιδευτικοί), αφού η απάντηση που έδωσαν στις αντίστοιχες ερωτήσεις ήταν πολύ.

Μικρότερα φαίνεται να είναι τα ποσοστά απαντήσεων των εκπαιδευτικών που έδωσαν αρνητικές απαντήσεις στις ερωτήσεις αυτές. Ειδικότερα το 7,5% (8 εκπαιδευτικοί) δήλωσαν πως ο διευθυντής του σχολείου τους είναι λίγο δίκαιος με τους μαθητές του, το 2,8% (3 εκπαιδευτικοί) καθόλου, ενώ το 22,4% (24 εκπαιδευτικοί) απάντησε πως ο διευθυντής τους είναι ούτε λίγο/ούτε πολύ δίκαιος απέναντι στη μαθητική κοινότητα. Σχετικά με την αντικειμενικότητα και την αμεροληψία του διευθυντή προς του μαθητές, το 25,2% (27 εκπαιδευτικοί) απάντησε ούτε λίγο/ούτε πολύ, το 10,3% (11 εκπαιδευτικοί) λίγο, ενώ το 3,7% (4 εκπαιδευτικοί) θεωρεί πως ο διευθυντής τους δεν είναι καθόλου αντικειμενικός και αμερόληπτος με τους μαθητές του σχολείου. Αντιστοίχως μικρά ήταν και τα ποσοστά σχετικά με το εάν ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας σέβεται τη προσωπικότητα του καθενός από τους μαθητές. Πιο αναλυτικά, 9/107 εκπαιδευτικούς (8,4%) θεωρεί πως ο διευθυντής τους σέβεται λίγο τη προσωπικότητα των μαθητών, ενώ 3/107 εκπαιδευτικούς (2,8%) θεωρούν πως δε τη σέβεται καθόλου. Τέλος, σχετικά με το ενδιαφέρον του διευθυντή για τη μαθησιακή πρόοδο των μαθητών, οι αρνητικές απαντήσεις ήταν επίσης περιορισμένες, αφού το 13,1% (14 εκπαιδευτικοί) θεωρεί πως ο διευθυντής τους ενδιαφέρεται λίγο και το 7,5 % (8 εκπαιδευτικοί) πιστεύει πως δεν ενδιαφέρεται καθόλου.

Πίνακας 27: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν ο διευθυντής του σχολείου χειρίζεται αποτελεσματικά τα προβλήματα πειθαρχίας που σχετίζονται με τους μαθητές

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	7	6,5	6,5	6,5
Λίγο	15	14,0	14,0	20,6

Ούτε λίγο/Ούτε πολύ	22	20,6	20,6	41,1
Πολύ	47	43,9	43,9	85,0
Πάρα πολύ	16	15,0	15,0	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Πίνακας 28: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το βαθμό που ο διευθυντής του σχολείου χρησιμοποιεί τη διαλλακτική μέθοδο για την αντιμετώπιση τυχόν παραπτωμάτων ή συγκρούσεων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Σε ελάχιστο βαθμό	9	8,4	8,4	8,4
Σε μικρό βαθμό	11	10,3	10,3	18,7
Σε μέτριο βαθμό	29	27,1	27,1	45,8
Σε μεγάλο βαθμό	45	42,1	42,1	87,9
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	13	12,1	12,1	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τα στατιστικά αποτελέσματα των παραπάνω πινάκων, οι εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης δημοτικών σχολείων δήλωσαν πως ο διευθυντής του σχολείου τους διαχειρίζεται πολύ αποτελεσματικά τα προβλήματα πειθαρχίας που συσχετίζονται με τους μαθητές. Πιο συγκεκριμένα, 47/107 εκπαιδευτικούς, σε ποσοστό 43,9% έδωσε αυτή την απάντηση. Το 20,6% των εκπαιδευτικών (22 άτομα) απάντησε ούτε λίγο ούτε πολύ, ενώ το 15% (16 εκπαιδευτικοί) πάρα πολύ. Ωστόσο ένα 6,5% (7 εκπαιδευτικοί) δήλωσε πως ο διευθυντής τους δε χειρίζεται καθόλου αποτελεσματικά τα προβλήματα πειθαρχίας των μαθητών, ενώ το 14% (15 εκπαιδευτικοί) δήλωσε πως τα χειρίζεται λίγο αποτελεσματικά.

Επιπλέον, οι περισσότεροι από τους 107 ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς και πιο συγκεκριμένα οι 45 (42,1%), δήλωσαν πως ο διευθυντής τους χρησιμοποιεί τη διαλλακτική μέθοδο για τη διαχείριση συγκρούσεων σχετικά με τους μαθητές σε μεγάλο βαθμό, ενώ μόλις το 12,1% (13 εκπαιδευτικοί) δήλωσαν πως οι διευθυντές τους τη χρησιμοποιούν σε πολύ μεγάλο βαθμό. Ένα ποσοστό της τάξης του 27,1% (29 εκπαιδευτικοί) απάντησε πως ο διευθυντής της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετούν χρησιμοποιεί σε μέτριο βαθμό τη διαλλακτική μέθοδο για τη διαχείριση

συγκρούσεων και παραπτώματων, το 10,3% (11 εκπαιδευτικοί) δήλωσε πως τη χρησιμοποιεί σε μικρό βαθμό και το 8,4% (9 εκπαιδευτικοί) σε ελάχιστο.

Πίνακας 29: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν η επικοινωνία του διευθυντή με τους μαθητές συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	3	2,8	2,8	2,8
Λίγο	3	2,8	2,8	5,6
Ούτε λίγο/Ούτε πολύ	9	8,4	8,4	14,0
Πολύ	53	49,5	49,5	63,6
Πάρα πολύ	39	36,4	36,4	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Ένα μεγάλο ποσοστό των εκπαιδευτικών 49,5% (53 εκπαιδευτικοί) θεωρεί πως η άσκηση του επικοινωνιακού ρόλου του διευθυντή σε σχέση με τους μαθητές μιας σχολικής μονάδας συμβάλλει πολύ στην αποτελεσματική της λειτουργία. Ένα μεγάλο επίσης ποσοστό (36,4%, 39 εκπαιδευτικοί) θεωρούν πως η επικοινωνία αυτή συμβάλλει πάρα πολύ στην αποτελεσματικότητα του σχολείου. Ελάχιστοι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως η συγκεκριμένη διάσταση του επικοινωνιακού ρόλου του διευθυντή συμβάλλει λίγο ή καθόλου την αποτελεσματικότητα. Ειδικότερα το 2,8% (3 εκπαιδευτικοί) έδωσαν τις παραπάνω απαντήσεις. Τέλος, 9/107 εκπαιδευτικούς (8,4%) απάντησαν ούτε λίγο/ούτε πολύ. Τα παραπάνω αποτελέσματα απεικονίζονται και στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Διάγραμμα 17: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν η επικοινωνία του διευθυντή με τους μαθητές συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας



Με το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας επιχειρήθηκε να διερευνηθεί, σύμφωνα με την οπτική γωνία των εκπαιδευτικών, η επικοινωνία του διευθυντή της σχολικής μονάδας με εξωτερικούς παράγοντες που επιδρούν σε αυτή.

Πίνακας 30: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το βαθμό επικοινωνίας του διευθυντή με τους γονείς των μαθητών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Σε ελάχιστο βαθμό	1	,9	,9	,9
Σε μικρό βαθμό	17	15,9	15,9	16,8
Σε μέτριο βαθμό	27	25,2	25,2	42,1
Σε μεγάλο βαθμό	49	45,8	45,8	87,9
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	13	12,1	12,1	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Πίνακας 31: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το βαθμό συμμετοχής του διευθυντή στο Σύλλογο Γονέων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Σε ελάχιστο βαθμό	9	8,4	8,4	8,4
Σε μικρό βαθμό	22	20,6	20,6	29,0
Σε μέτριο βαθμό	27	25,2	25,2	54,2
Σε μεγάλο βαθμό	40	37,4	37,4	91,6
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	9	8,4	8,4	100,0
Total	107	100,0	100,0	

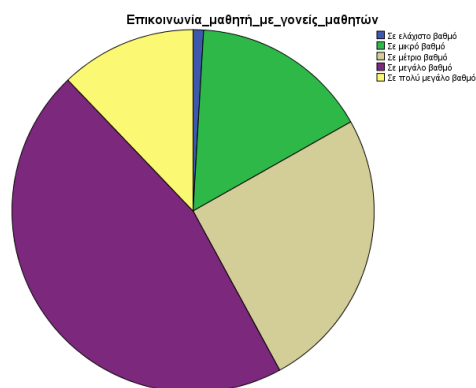
Από τους παραπάνω πίνακες προκύπτει πως τα διευθυντικά στελέχη της εκπαίδευσης επικοινωνούν σε μεγάλο βαθμό με τους γονείς των μαθητών αφού 49/107 εκπαιδευτικούς (45,8%) έδωσαν την απάντηση αυτή. Μία εξίσου μεγάλη μερίδα εκπαιδευτικών (27 άτομα, 25,2%) δήλωσαν πως ο διευθυντής του σχολείου τους επικοινωνεί σε μέτριο βαθμό με τους γονείς των μαθητών. Επιπλέον, 17 εκπαιδευτικοί (15,9%) ανέφεραν πως η επικοινωνία μεταξύ διευθυντή και γονέων διεξάγεται σε μικρό βαθμό, ενώ αντίθετα 13/107 εκπαιδευτικούς (12,1%) δήλωσαν

πως διεξάγεται σε πολύ μεγάλο βαθμό. Ένας μόνο εκπαιδευτικός (0,9%) απάντησε πως ο διευθυντής του σχολείου όπου υπηρετεί επικοινωνεί ελάχιστα με τους γονείς.

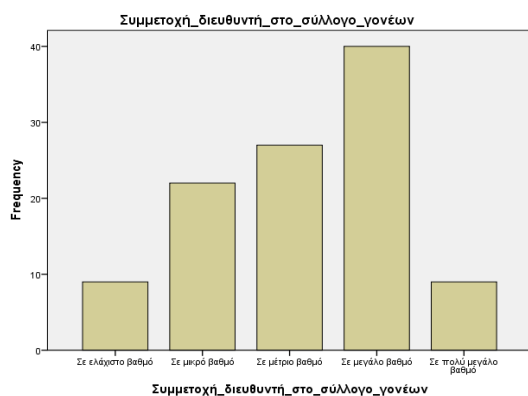
Επιπλέον, αρκετοί από τους εκπαιδευτικούς (37,4%, 40 άτομα) δήλωσαν πως ο διευθυντής του συμμετέχει σε μεγάλο βαθμό στον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων του σχολείου, ενώ μόνο 9/107 (8,4%) ανέφεραν πως η συμμετοχή του διευθυντικού στελέχους γίνεται σε πολύ μεγάλο βαθμό. Σε μικρό βαθμό χαρακτήρισαν ενεργή τη συμμετοχή του διευθυντή στο Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων το 20,6% (22/107) των εκπαιδευτικών και σε ελάχιστο βαθμό το 8,4% (9/107). Τέλος, το 25,2% (27 άτομα) του εκπαιδευτικού πληθυσμού που συμμετείχε στην έρευνα χαρακτήρισε μέτρια τη συμμετοχή του διευθυντή στο Σύλλογο.

Τα παραπάνω στατιστικά στοιχεία επιβεβαιώνονται και από τα διαγράμματα που ακολουθούν:

Διάγραμμα 18: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το βαθμό επικοινωνίας του διευθυντή με τους γονείς των μαθητών



Διάγραμμα 19: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το βαθμό συμμετοχής του διευθυντή στο Σύλλογο Γονέων



Πίνακας 32: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τους λόγους επικοινωνίας μεταξύ διευθυντή και γονέων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ζητήματα σχετικά με μαθητές (εγγραφή μαθητών, πρόοδος, προβλήματα συμπεριφοράς κ.α.)	45	42,1	42,1	42,1
Θέματα λειτουργίας της σχολικής μονάδας	31	29,0	29,0	71,0
Σχολικές εκδηλώσεις	15	14,0	14,0	85,0
Παράπονα για τους εκπαιδευτικούς	7	6,5	6,5	91,6
Συμβουλές προς γονείς	5	4,7	4,7	96,3
Δεν υπάρχει επικοινωνία	4	3,7	3,7	100,0
Total	107	100,0	100,0	

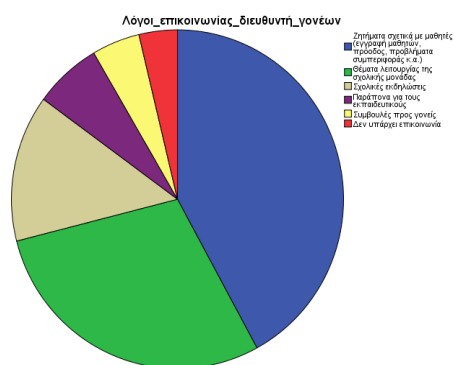
Πίνακας 33: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν η τακτική επικοινωνία με τους γονείς επιφέρει οφέλη σε όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	4	3,7	3,7	3,7
Λίγο	7	6,5	6,5	10,3
Ούτε λίγο/Ούτε πολύ	20	18,7	18,7	29,0
Πολύ	51	47,7	47,7	76,6
Πάρα πολύ	25	23,4	23,4	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Αναφορικά με τους λόγους για τους οποίους διεξάγεται επικοινωνία μεταξύ του διευθυντικού στελέχους του σχολείου και των γονέων των μαθητών, το 42,1% (45 εκπαιδευτικοί) δήλωσε πως η επικοινωνία αυτή διεξάγεται όταν συντρέχουν λόγοι που σχετίζονται με τους ίδιους τους μαθητές. Λιγότεροι εκπαιδευτικοί (31 άτομα, 29%) ανέφεραν πως ο διευθυντής τους επικοινωνεί κυρίως με τους γονείς των μαθητών για θέματα που σχετίζονται με τη γενικότερη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Επιπλέον, το 14% των εκπαιδευτικών (15/107) ανέφερε πως η επικοινωνία

διευθυντή-γονέων διεξάγεται κυρίως προκειμένου να προγραμματιστούν διάφορες σχολικές εκδηλώσεις, το 6,5% (7 εκπαιδευτικοί) για να αναφερθούν παράπονα σχετικά με τους εκπαιδευτικούς και το 4,7% (5 εκπαιδευτικοί) προκειμένου να δοθούν συμβουλές τους γονείς. Τέλος, μόνο το 3,7% των ερωτηθέντων (4 εκπαιδευτικοί) δήλωσε πως δεν υπάρχει καθόλου επικοινωνία μεταξύ του διευθυντή της σχολικής μονάδας και των γονέων των μαθητών. Οι λόγοι για τους οποίους οι διευθυντές επικοινωνούν με τους γονείς των μαθητών απεικονίζονται και στο παρακάτω διάγραμμα:

Διάγραμμα 20: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τους λόγους επικοινωνίας μεταξύ διευθυντή και γονέων



Ανεξαρτήτως των λόγων για τους οποίους οι διευθυντές των σχολικών μονάδων επικοινωνούν με τους γονείς των μαθητών, οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να θεωρούν πως η επικοινωνία αυτή επιφέρει πολλά οφέλη σε όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας. Την άποψη αυτή υποστηρίζει το 47,7% (51/107) των ερωτηθέντων. Το 23,4% (25 εκπαιδευτικοί) θεωρεί επίσης πως η επικοινωνία αυτή επιφέρει πάρα πολλά οφέλη. Ωστόσο, 20/107 εκπαιδευτικούς (18,7%) έδωσαν την απάντηση ούτε λίγο/ούτε πολύ στην ερώτηση αυτή. Μικρότερα ποσοστά εκπαιδευτικών (6,5 % και 3,7%) δήλωσαν πως η επικοινωνία αυτή επιφέρει, αντίστοιχα, λίγα και καθόλου οφέλη στα μέλη της σχολικής κοινότητας.

Πίνακας 34: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη συχνότητα επικοινωνίας μεταξύ του διευθυντή και των ανώτερων επιπέδων διοίκησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου τακτικά	1	,9	,9	,9
Valid Λίγο τακτικά	8	7,5	7,5	8,4
Αρκετά τακτικά	28	26,2	26,2	34,6

Πολύ τακτικά	37	34,6	34,6	69,2
Πάρα πολύ τακτικά	14	13,1	13,1	82,2
Δε γνωρίζω	19	17,8	17,8	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Πίνακας 35: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη σημαντικότητα της επικοινωνίας του διευθυντή με τους ανώτερους φορείς

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου σημαντική	2	1,9	1,9	1,9
Λίγο σημαντική	6	5,6	5,6	7,5
Valid Αρκετά σημαντική	28	26,2	26,2	33,6
Πολύ σημαντική	49	45,8	45,8	79,4
Πάρα πολύ σημαντική	22	20,6	20,6	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Εκτός από την επικοινωνία μεταξύ διευθυντή και γονέων, διερευνήθηκε και η επικοινωνία του διευθυντή με τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης, ως εξωτερικός παράγοντας που επιδρά στη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Το 34,6% των εκπαιδευτικών (37 άτομα) ανέφερε πως ο διευθυντής τους επικοινωνεί πολύ τακτικά με τους ανώτερους φορείς, το 26,2% (28 εκπαιδευτικοί) αρκετά τακτικά και το 13,1% (14 εκπαιδευτικοί) πάρα πολύ τακτικά. Μικρότερα ποσοστά εκπαιδευτικών (7,5% και 0,9%) ανέφεραν πως ο διευθυντής τους επικοινωνεί λίγο και καθόλου με τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης. Τέλος, υπήρξε και μία μερίδα εκπαιδευτικών (19/107, 17,8%) που δεν ήξερε αν ο διευθυντής τους διεξάγει την επικοινωνία αυτή.

Οι 49 από τους 107 εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (45,8%) θεωρούν πολύ σημαντική την επικοινωνία με τους ανώτερους φορείς, οι 28/107 (26,2%) αρκετά σημαντική, και οι 22/107 (20,6%) πάρα πολύ σημαντική. Εντούτοις, το 5,6% των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών (6 άτομα) θεωρεί λίγο σημαντική την επικοινωνία αυτή, ενώ το 1,9% (2 εκπαιδευτικοί) δε τη θεωρεί καθόλου σημαντική.

Πίνακας 36: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη σημαντικότητα της επικοινωνίας του διευθυντή με την τοπική κοινότητα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου σημαντική	3	2,8	2,8	2,8
Λίγο σημαντική	5	4,7	4,7	7,5
Αρκετά σημαντική	20	18,7	18,7	26,2
Πολύ σημαντική	43	40,2	40,2	66,4
Πάρα πολύ σημαντική	36	33,6	33,6	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Πίνακας 37: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν ο διευθυντής επιδιώκει τη συνεργασία με τη τοπική κοινότητα

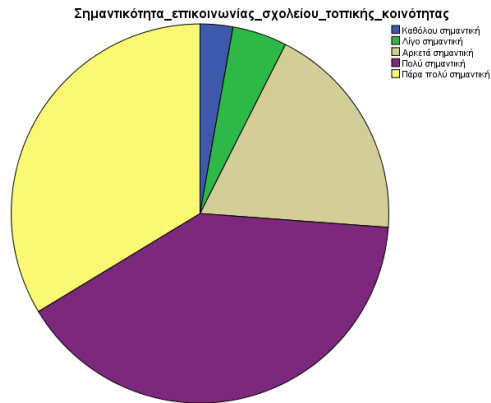
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	5	4,7	4,7	4,7
Λίγο	14	13,1	13,1	17,8
Ούτε λίγο/Ούτε πολύ	30	28,0	28,0	45,8
Πολύ	43	40,2	40,2	86,0
Πάρα πολύ	15	14,0	14,0	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Ανάμεσα στους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας και σχετίζονται με τον επικοινωνιακό ρόλο του διευθυντή είναι και η επικοινωνία με τη τοπική κοινότητα. Το 40,2% των εκπαιδευτικών (43 άτομα) θεωρεί πολύ σημαντική τη συνεργασία αυτή, το 33,6% από αυτούς (36 άτομα) πάρα πολύ σημαντική και το 18,7% (20 άτομα) αρκετά σημαντική. Ορισμένοι από τους εκπαιδευτικούς 5/107 (4,7%) τη θεωρούν λίγο σημαντική ενώ 3/107 (2,8%) δε τη θεωρούν καθόλου σημαντική.

Στην ερώτηση «εάν ο διευθυντής του σχολείου τους επιδιώκει τη συνεργασία με τη τοπική κοινότητα» το 40,2% (43 εκπαιδευτικοί) απάντησαν πολύ, το 28% (30 εκπαιδευτικοί) ούτε λίγο/ούτε πολύ, το 14% (15 εκπαιδευτικοί) πάρα πολύ, το 13,1 % (14 εκπαιδευτικοί) λίγο και το 4,7% (5 εκπαιδευτικοί) καθόλου.

Τα διαγράμματα που ακολουθούν επιβεβαιώνουν τα παραπάνω ποσοστά απαντήσεων:

Διάγραμμα 21: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη σημαντικότητα της επικοινωνίας του διευθυντή με την τοπική κοινότητα



Διάγραμμα 22: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν ο διευθυντής επιδιώκει τη συνεργασία με τη τοπική κοινότητα

Μέτρηση από 26. Πιστεύετε πως ο διευθυντής του σχολείου σας επιδιώκει τη συνεργασία με τη τοπική κοινότητα;



Πίνακας 38: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν το διευθυντικό στέλεχος του σχολείου προωθεί τις μαθητικές δράσεις εκτός σχολικού πλαισίου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	13	12,1	12,1	12,1
Λίγο	18	16,8	16,8	29,0
Ούτε λίγο/Ούτε πολύ	24	22,4	22,4	51,4
Πολύ	36	33,6	33,6	85,0
Πάρα πολύ	16	15,0	15,0	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Σχετικά με τη προώθηση των μαθητικών δράσεων εκτός σχολικού πλαισίου το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών (33,6%, 36 άτομα) δήλωσε πως ο διευθυντής τους τη προωθεί πολύ, ενώ το 22,4% (24 εκπαιδευτικοί) πως τη προωθεί σε μέτριο βαθμό (ούτε λίγο/ούτε πολύ). Το 15% των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών (16 άτομα) ανέφερε πως ο διευθυντής τους προωθεί πάρα πολύ τις μαθητικές δράσεις εκτός σχολικής κοινότητας, ενώ λίγο μεγαλύτερο ποσοστό (16,8%, 18 εκπαιδευτικοί) δήλωσε ότι τις προωθεί λίγο. Τέλος, ένα ποσοστό του 12,1% (13 εκπαιδευτικοί) ανέφερε πως δε προωθούνται καθόλου εξωσχολικές δράσεις για τους μαθητές.

Με το πέμπτο και τελευταίο ερώτημα της παρούσας εργασίας επιχειρήθηκε να διερευνηθεί εάν υπάρχει εξάρτηση μεταξύ των απόψεων των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για τις επικοινωνιακές δεξιότητες που πρέπει να έχει ο διευθυντής του σχολείου και των χρόνων προϋπηρεσίας τους. Προκειμένου να εξεταστεί το ερευνητικό αυτό ερώτημα εφαρμόστηκε στις αντίστοιχες μεταβλητές το chi-square test (χ^2). Ορίστηκε η αρχική και η εναλλακτική υπόθεση σε κάθε περίπτωση και τέθηκε ως δείκτης σημαντικότητας το $p=0,05$.

A) Ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να επιδιώκει την επικοινωνία με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας.

H₀: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών ως προς το ότι ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να επιδιώκει την επικοινωνία με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας δεν εξαρτώνται από τα χρόνια προϋπηρεσίας τους.

H₁: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών ως προς το ότι ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να επιδιώκει την επικοινωνία με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας εξαρτώνται από τα χρόνια προϋπηρεσίας τους.

Πίνακας 39: Η ύπαρξη ή όχι εξάρτησης των απόψεων των εκπαιδευτικών ως προς το ότι ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να επιδιώκει την επικοινωνία με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, σε σχέση με τα χρόνια προϋπηρεσίας τους

Count		Διευθυντής επιδιώκει επικοινωνία					Total
		Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο/Ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	
	Λιγότερο από 1 χρόνο	1	0	0	3	3	7
Χρόνια_προϋπηρεσίας	1-10 χρόνια	0	0	1	13	25	39
	11-20 χρόνια	0	1	1	18	25	45
	21-30 χρόνια	0	0	0	6	7	13
	31 και άνω	0	0	0	1	2	3
Total		1	1	2	41	62	107

Πίνακας 40:

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,427 ^a	16	,358
Likelihood Ratio	9,384	16	,897
Linear-by-Linear Association	,537	1	,464
N of Valid Cases	107		

a. 20 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Από τους παραπάνω πίνακες προκύπτει ότι το $p=0,358$ που είναι μεγαλύτερο του 0,05. Άρα δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο μεταβλητών. Επομένως, κρατώ την αρχική μου υπόθεση δηλαδή οι απόψεις των εκπαιδευτικών, ως προς το ότι ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να επιδιώκει την επικοινωνία με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, δεν εξαρτώνται από τα χρόνια προϋπηρεσίας τους.

Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, ανεξαρτήτως των χρόνων προϋπηρεσίας που έχουν θεωρούν ότι ο διευθυντής του σχολείου οφείλει να

επιδιώκει πάρα πολύ την επικοινωνία με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, απάντηση που δόθηκε από 62/107 εκπαιδευτικούς.

B) Ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να χρησιμοποιεί ποικίλες επικοινωνιακές πρακτικές.

Ho: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών ως προς το ότι ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να χρησιμοποιεί ποικίλες επικοινωνιακές πρακτικές δεν εξαρτώνται από τα χρόνια προϋπηρεσίας τους.

H1: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών ως προς το ότι ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να χρησιμοποιεί ποικίλες επικοινωνιακές πρακτικές εξαρτώνται από τα χρόνια προϋπηρεσίας τους.

Πίνακας 41: Η ύπαρξη ή όχι εξάρτησης των απόψεων των εκπαιδευτικών ως προς το ότι ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να διαθέτει ποικίλες επικοινωνιακές πρακτικές, σε σχέση με τα χρόνια προϋπηρεσίας τους

Count	Διευθυντής επικοινωνιακές πρακτικές				Total
	Λίγο	Ούτε λίγο/Ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	
Λιγότερο από 1 χρόνο	1	0	4	2	7
1-10 χρόνια	0	3	11	25	39
Χρόνια_προϋπηρεσίας 11-20 χρόνια	1	1	14	29	45
21-30 χρόνια	0	1	6	6	13
31 και άνω	0	0	3	0	3
Total	2	5	38	62	107

Πίνακας 42:

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,249 ^a	12	,108
Likelihood Ratio	16,959	12	,151
Linear-by-Linear Association	,001	1	,979
N of Valid Cases	107		

a. 15 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Από τους παραπάνω πίνακες προκύπτει ότι το $p=0,108$ που είναι μεγαλύτερο του 0,05. Άρα δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο μεταβλητών. Επομένως, κρατώ την αρχική μου υπόθεση δηλαδή ότι οι απόψεις των εκπαιδευτικών ως προς το ότι ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να χρησιμοποιεί ποικίλες επικοινωνιακές πρακτικές δεν εξαρτώνται από τα χρόνια προϋπηρεσίας τους.

Η πλειοψηφία από αυτούς (62 εκπαιδευτικοί), ανεξάρτητα από τα χρόνια προϋπηρεσίας τους στον εκπαιδευτικό χώρο, θεωρεί πως ο διευθυντής πρέπει να χρησιμοποιεί σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό (πάρα πολύ) ένα πλήθος επικοινωνιακών πρακτικών στον εκπαιδευτικό χώρο.

Γ) Ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να επιδεικνύει το ενδιαφέρον του για επικοινωνία έμπρακτα και αληθινά.

Η₀: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών ως προς το ότι ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να επιδεικνύει το ενδιαφέρον του για επικοινωνία έμπρακτα και αληθινά δεν εξαρτώνται από τα χρόνια προϋπηρεσίας τους.

Η₁: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών ως προς το ότι ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να επιδεικνύει το ενδιαφέρον του για επικοινωνία έμπρακτα και αληθινά εξαρτώνται από τα χρόνια προϋπηρεσίας τους.

Πίνακας 43: Η ύπαρξη ή όχι εξάρτησης των απόψεων των εκπαιδευτικών ως προς το ότι ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να επιδεικνύει το ενδιαφέρον του για επικοινωνία έμπρακτα και αληθινά, σε σχέση με τα χρόνια προϋπηρεσίας τους.

Count		Διευθυντής ενδιαφέρον για επικοινωνία				Total
		Λίγο	Ούτε λίγο/Ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	
	Λιγότερο από 1 χρόνο	0	1	3	3	7
	1-10 χρόνια	0	1	14	24	39
Χρόνια_προϋπηρεσίας	11-20 χρόνια	2	1	16	26	45
	21-30 χρόνια	0	1	5	7	13
	31 και άνω	0	0	3	0	3
Total		2	4	41	60	107

Πίνακας 44:

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,224 ^a	12	,510
Likelihood Ratio	11,876	12	,456
Linear-by-Linear Association	,560	1	,454
N of Valid Cases	107		

a. 15 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Από τους παραπάνω πίνακες προκύπτει ότι το $p=0,510$ που είναι μεγαλύτερο του 0,05. Άρα δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο μεταβλητών. Επομένως, κρατώ την αρχική μου υπόθεση, ότι δηλαδή οι απόψεις των εκπαιδευτικών ως προς το ότι ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να επιδεικνύει το ενδιαφέρον του για επικοινωνία έμπρακτα και αληθινά δεν εξαρτώνται από τα χρόνια προϋπηρεσίας τους.

Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (60/107) θεωρεί πως ο διευθυντής πρέπει να εκδηλώνει το ενδιαφέρον του αυτό πάρα πολύ. Επιπλέον, μεγάλο ποσοστό των εκπαιδευτικών (41/107) δήλωσε πως το ενδιαφέρον για επικοινωνία πρέπει να εκδηλώνεται πολύ από τον διευθυντή ενός σχολικού οργανισμού. Οι απόψεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών δεν επηρεάζονται από τα χρόνια προϋπηρεσίας τους.

Δ) Ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να είναι πρόθυμος να ακούει τον συνομιλητή του και να ενδιαφέρεται γι' αυτόν.

Ho: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών ως προς το ότι ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να είναι πρόθυμος να ακούει τον συνομιλητή του και να ενδιαφέρεται γι' αυτόν δεν εξαρτώνται από τα χρόνια προϋπηρεσίας τους.

H₁: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών ως προς το ότι ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να είναι πρόθυμος να ακούει τον συνομιλητή του και να ενδιαφέρεται γι' αυτόν εξαρτώνται από τα χρόνια προϋπηρεσίας τους.

Πίνακας 45: Η ύπαρξη ή όχι εξάρτησης των απόψεων των εκπαιδευτικών ως προς το ότι ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να είναι πρόθυμος να ακούει τον συνομιλητή του και να ενδιαφέρεται γι' αυτόν, σε σχέση με τα χρόνια προϋπηρεσίας τους.

Count		Διευθυντής πρόθυμος ακροατής				Total
		Λίγο	Ούτε λίγο/Ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	
Χρόνια_προϋπηρεσίας	Λιγότερο από 1 χρόνο	1	0	2	4	7
	1-10 χρόνια	0	1	15	23	39
	11-20 χρόνια	1	1	13	30	45
	21-30 χρόνια	0	1	3	9	13
	31 και άνω	0	1	0	2	3
Total		2	4	33	68	107

Πίνακας 46:

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,380 ^a	12	,136
Likelihood Ratio	11,631	12	,476
Linear-by-Linear Association	,265	1	,607
N of Valid Cases	107		

a. 15 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Από τους παραπάνω πίνακες προκύπτει ότι το $p=0,136$ που είναι μεγαλύτερο του 0,05. Άρα δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο μεταβλητών. Επομένως, κρατώ την αρχική μου υπόθεση, ότι δηλαδή οι απόψεις των εκπαιδευτικών ως προς το ότι ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να είναι πρόθυμος να ακούει τον συνομιλητή του και να ενδιαφέρεται γι' αυτόν δεν εξαρτώνται από τα χρόνια προϋπηρεσίας τους.

Οι περισσότεροι από τους εκπαιδευτικούς (68/107), ανεξάρτητα από τα χρόνια προϋπηρεσίας στο χώρο της εκπαίδευσης, θεωρούν πως το διευθυντικό στέλεχος μιας

σχολικής μονάδας πρέπει να δείχνει πάρα πολύ προθυμία στο να ακούσει τον συνομιλητή του και να ενδιαφερθεί γι' αυτόν.

E) Ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να σέβεται και να αποδέχεται τις απόψεις των συνομιλητών του.

Ho: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών ως προς το ότι ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να σέβεται και να αποδέχεται τις απόψεις των συνομιλητών του δεν εξαρτώνται από τα χρόνια προϋπηρεσίας τους.

H1: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών ως προς το ότι ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να σέβεται και να αποδέχεται τις απόψεις των συνομιλητών του εξαρτώνται από τα χρόνια προϋπηρεσίας τους.

Πίνακας 47: Η ύπαρξη ή όχι εξάρτησης των απόψεων των εκπαιδευτικών ως προς το ότι ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να σέβεται και να αποδέχεται τις απόψεις των συνομιλητών του, σε σχέση με τα χρόνια προϋπηρεσίας τους.

Count	Διευθυντής αποδοχή απόψεων συνομιλητών				Total
	Λίγο	Ούτε λίγο/Ούτε πού	Πολύ	Πάρα πολύ	
Λιγότερο από 1 χρόνο	0	1	2	4	7
1-10 χρόνια	0	1	13	25	39
Χρόνια_προϋπηρεσίας 11-20 χρόνια	2	0	11	32	45
21-30 χρόνια	0	2	5	6	13
31 και άνω	0	1	0	2	3
Total	2	5	31	69	107

Πίνακας 48:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,973 ^a	12	,117
Likelihood Ratio	16,993	12	,150
Linear-by-Linear Association	,657	1	,417
N of Valid Cases	107		

a. 15 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Από τους παραπάνω πίνακες προκύπτει ότι το $p=0,117$ που είναι μεγαλύτερο του 0,05. Άρα δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο μεταβλητών. Επομένως, κρατώ την αρχική μου υπόθεση, ότι δηλαδή οι απόψεις των εκπαιδευτικών ως προς το ότι ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να σέβεται και να αποδέχεται τις απόψεις των συνομιλητών του δεν εξαρτώνται από τα χρόνια προϋπηρεσίας τους.

Πιο συγκεκριμένα, η πλειονότητα των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, ανεξαρτήτως των χρόνων προϋπηρεσίας στον τομέα της εκπαίδευσης, θεωρεί πως ο διευθυντής, στο πλαίσιο του επικοινωνιακού ρόλου, οφείλει να σέβεται και να αποδέχεται τις απόψεις των συνομιλητών του σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό.

ΣΤ) Ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να επικοινωνεί τόσο με τα μέλη της σχολικής μονάδας όσο και με εξωτερικούς φορείς που επιδρούν σε αυτή.

Η₀: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών ως προς το ότι ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να επικοινωνεί τόσο με τα μέλη της σχολικής μονάδας όσο και με εξωτερικούς φορείς που επιδρούν σε αυτή δεν εξαρτώνται από τα χρόνια προϋπηρεσίας τους.

Η₁: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών ως προς το ότι ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να επικοινωνεί τόσο με τα μέλη της σχολικής μονάδας όσο και με εξωτερικούς φορείς που επιδρούν σε αυτή εξαρτώνται από τα χρόνια προϋπηρεσίας τους.

Πίνακας 49: Η ύπαρξη ή όχι εξάρτησης των απόψεων των εκπαιδευτικών ως προς το ότι ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού να επικοινωνεί τόσο με τα μέλη της σχολικής μονάδας όσο και με εξωτερικούς φορείς που επιδρούν σε αυτή, σε σχέση με τα χρόνια προϋπηρεσίας τους.

Count		Διευθυντής εσωτερική εξωτερική επικοινωνία					Total
		Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο/Ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	
Χρόνια_προϋπηρεσίας	Λιγότερο από 1 χρόνο	1	0	0	1	5	7
	1-10 χρόνια	0	0	3	11	25	39

11-20 χρόνια	0	2	4	14	25	45
21-30 χρόνια	0	0	1	5	7	13
31 και άνω	0	0	0	2	1	3
Total	1	2	8	33	63	107

Πίνακας 50:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,957 ^a	16	,180
Likelihood Ratio	13,450	16	,640
Linear-by-Linear Association	,148	1	,700
N of Valid Cases	107		

a. 20 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Από τους παραπάνω πίνακες προκύπτει ότι το $p=0,180$ που είναι μεγαλύτερο του 0,05. Άρα δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο μεταβλητών. Επομένως, κρατώ την αρχική μου υπόθεση, ότι δηλαδή οι απόψεις των εκπαιδευτικών ως προς το ότι ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να επικοινωνεί τόσο με τα μέλη της σχολικής μονάδας όσο και με εξωτερικούς φορείς που επιδρούν σε αυτή δεν εξαρτώνται από τα χρόνια προϋπηρεσίας τους.

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται πως η πλειονότητα των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών (63/197), ανεξάρτητα από το χρόνια προϋπηρεσίας τους, θεωρεί πάρα πολύ σημαντική την επικοινωνία τόσο με τα μέλη της σχολικής κοινότητας, όσο και με εξωτερικούς παράγοντες που επιδρούν στη λειτουργία της αλλά και γενικότερα στην αποτελεσματικότητά της.

Κεφάλαιο 7. Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας

Από την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, αναφορικά με τα δημογραφικά στοιχεία προκύπτει ότι το μεγαλύτερο μέρος του εκπαιδευτικού πληθυσμού που συμμετείχε ήταν άτομα του γυναικείου φύλου. Αντιθέτως, οι άνδρες εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στη συγκεκριμένη μελέτη, ήταν αριθμητικά αρκετά λιγότεροι. Επιπλέον, η πλειονότητα των υποκειμένων ήταν δάσκαλοι δημοτικής εκπαίδευσης (ΠΕ70), ενώ μικρότερο μέρος του εκπαιδευτικού πληθυσμού ήταν δάσκαλοι ξένων γλωσσών (αγγλικών, γερμανικών, γαλλικών), καθώς επίσης ειδικής και φυσικής αγωγής. Η ηλικία τους κυμαινόταν κυρίως μεταξύ 31-40 ετών, ενώ η προϋπηρεσία τους 11-20 έτη.

Αναφορικά με τις σπουδές τους, σχεδόν οι μισοί από τους εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης που κλήθηκαν να συμμετάσχουν στην παρούσα έρευνα ήταν κάτοχοι του βασικού πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Ειδικότερα, ισάξια μερίδα του εκπαιδευτικού πληθυσμού ήταν κάτοχοι βασικού πτυχίου και Μεταπτυχιακού, ενώ λιγότεροι ήταν αυτοί που είχαν στη κατοχή τους Διδακτορικό Δίπλωμα, δεύτερο πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ή είχαν κάνει κάποιου είδους μετεκπαίδευση. Τέλος, ολοκληρώνοντας την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων, προέκυψε πως η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης υπηρετούσε σε σχολεία αστικών περιοχών, ενώ παρόμοια ποσοστά των υποκειμένων της έρευνας υπηρετούσαν σε ημιαστικές και αγροτικές περιοχές. Το γεγονός πως οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί υπηρετούν σε σχολεία αστικών περιοχών, προκύπτει από το ότι η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε σε αστικές κυρίως περιοχές.

A) Επικοινωνιακές δεξιότητες διευθυντή

Συνεχίζοντας την ανάλυση των δεδομένων επιχειρήθηκε η διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν στη παρούσα εργασία και σχετίζονται με το κύριο μέρος του ερωτηματολογίου. Ειδικότερα, το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τις επικοινωνιακές δεξιότητες που οφείλει να έχει ένας διευθυντής πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού, ως ηγέτης της σχολικής μονάδας και ως διορισμένος υπάλληλος των ανώτερων εκπαιδευτικών αρχών καλείται να προωθήσει την επίτευξη των γενικών και ειδικών σκοπών του σχολείου μέσω της πλήρους αξιοποίησης των διαθέσιμων πηγών, ανθρώπινων και υλικών. Καταλυτικής σημασίας για την επίτευξη

των στόχων αυτών είναι η ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων μέσω της επικοινωνίας και γενικότερα η δημιουργία ενός καλού παιδαγωγικού κλίματος μέσω του οποίου θα προάγονται οι ανθρώπινες σχέσεις και η συνοχή των μελών που απαρτίζουν τη σχολική κοινότητα (Μαραθεύτης, 1981: 45-46). Οι εκπαιδευτικοί που κλήθηκαν να συμμετάσχουν στη παρούσα έρευνα φαίνεται να συμερίζονται τη παραπάνω άποψη αφού θεωρούν ιδιαίτερα σημαντικό τον επικοινωνιακό ρόλο του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας. Επιπλέον, η σημασία που δίνουν γενικότερα οι εκπαιδευτικοί στις καλές διαπροσωπικές σχέσεις, εντός και εκτός της σχολικής κοινότητας είναι ιδιαίτερα σημαντική. Οι διαπροσωπικές σχέσεις στον σχολικό οργανισμό συνδέονται άμεσα με την αποτελεσματική του λειτουργία, αφού η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί καταλυτικής σημασίας τις σχέσεις αυτές για την αποτελεσματικότητα του σχολείου. Πράγματι σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξαχθεί κατά καιρούς και παρουσιάζονται στη διεθνή βιβλιογραφία ένα από τα χαρακτηριστικά που οδηγούν στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας είναι η ύπαρξη υγιών διαπροσωπικών σχέσεων και γενικότερα η επικοινωνία μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας. Μέσω των καλών διαπροσωπικών σχέσεων το διευθυντικό στέλεχος καθίσταται ικανό να φέρει εις πέρας τους γενικούς και ειδικούς σκοπούς της εκπαίδευσης ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού Πασιαρδή (2006:20). Σε παρόμοια συμπεράσματα κατέληξε και η έρευνα που πραγματοποίησε η Κούλα (2011: 206), σύμφωνα με την οποία διαπιστώθηκε πως οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας. Ειδικότερα, τονίστηκε το γεγονός ότι η επικοινωνία διευθυντή και διδακτικού προσωπικού βοηθά προς τη κατεύθυνση αυτή.

Εκτός της σημαντικότητας που προσδίδεται στις καλές διαπροσωπικές σχέσεις σε έναν σχολικό οργανισμό, σημαντική κρίνεται η κατοχή και η χρήση επικοινωνιακών δεξιοτήτων εκ μέρους του διευθυντικού στελέχους του σχολείου. Ο εκπαιδευτικός πληθυσμός που συμμετείχε στη παρούσα μελέτη κρίνει απαραίτητη την κατοχή αλλά και τη χρήση ορισμένων επικοινωνιακών δεξιοτήτων σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό. Αξίζει να σημειωθεί, πως κανένα από τα υποκείμενα της έρευνας δεν έδωσε αρνητική απάντηση σχετικά με τη κατοχή επικοινωνιακών δεξιοτήτων από το διευθυντικό στέλεχος του σχολείου, γεγονός που αναδεικνύει ακόμη περισσότερο τη σημαντικότητά τους. Τα επικοινωνιακά χαρακτηριστικά που οφείλει να διαθέτει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας αφορούν την επιδίωξη της επικοινωνίας εκ μέρους του με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, την εφαρμογή ποικίλων

επικοινωνιακών πρακτικών, το ενδιαφέρον του για έμπρακτη και αληθινή επικοινωνία, καθώς επίσης και την αποδοχή των απόψεων των συνομιλητών του. Τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά πρέπει να διατίθενται σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό σύμφωνα με την κρίση των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αξίζει να σημειωθεί πως αναφορικά με τις προαναφερθέντες δεξιότητες, ελάχιστοι ήταν εκείνοι που έδωσαν αρνητικές απαντήσεις, αναδεικνύοντας ακόμη περισσότερο τη σημαντικότητα που προσδίδεται σε αυτά. Το γεγονός αυτό συνάδει με τα όσα καταγράφονται στη διεθνή βιβλιογραφία, με βάση την οποία ο διευθυντής ενός σχολείου οφείλει να είναι πρόθυμος ακροατής, δεκτικός στις απόψεις των συνομιλητών του, καθώς επίσης να προσπαθεί για τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος επικοινωνίας (Moss & Johansson, Πάνου, 2009).

Εκτός των παραπάνω χαρακτηριστικών, το διευθυντικό στέλεχος πρέπει να επιδιώκει την επικοινωνία τόσο με τα μέλη της σχολικής κοινότητας όσο και με τους υπόλοιπους φορείς που επιδρούν σε αυτή (Τζώτζου & Αναστασόπουλος, 2013: 244). Πράγματι, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών συµμερίζεται την άποψη αυτή και θεωρεί πάρα πολύ σημαντική την επικοινωνία όχι μόνο με τα μέλη της σχολικής κοινότητας, αλλά και με εξωτερικούς παράγοντες που σχετίζονται και επιδρούν στη λειτουργία της. Ο διευθυντής κάθε σχολικής μονάδας οφείλει να επιδιώκει, σε πολύ μεγάλη συχνότητα (πάρα πολύ), τόσο την εσωτερική όσο και την εξωτερική επικοινωνία.

Η εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία, η εφαρμογή ποικίλων επικοινωνιακών πρακτικών, το έμπρακτο και αληθινό ενδιαφέρον για επικοινωνία και η αποδοχή των απόψεων των συνομιλητών, συνιστούν χαρακτηριστικά που ενυπάρχουν στο πλαίσιο του επικοινωνιακού ρόλου του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας και που οφείλουν, όπως προαναφέρθηκε, να διατίθενται σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό σύμφωνα με τη κρίση των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αξίζει ωστόσο να τονιστεί πως οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τα παραπάνω, δεν εξαρτώνται από τα χρόνια προϋπηρεσίας τους στις σχολικές μονάδες. Ειδικότερα, το μεγαλύτερο ποσοστό του εκπαιδευτικού πληθυσμού, ανεξάρτητα από τα χρόνια που υπηρετεί στην εκπαίδευση, συγκλίνει στην άποψη ότι ο διευθυντής οφείλει να όλα τα προαναφερθέντα επικοινωνιακά χαρακτηριστικά κατά την εφαρμογή του επικοινωνιακού του ρόλου. Το γεγονός ότι οι απόψεις των εκπαιδευτικών σε σχέση με τον επικοινωνιακό ρόλο και τις δεξιότητες του διευθυντή δεν εξαρτώνται από τα χρόνια προϋπηρεσίας τους, αναδεικνύει ακόμη περισσότερο τη σημασία τους.

B) Επικοινωνία του διευθυντή με το διδακτικό προσωπικό

Συνεχίζοντας την ανάλυση των δεδομένων, κρίθηκε απαραίτητη η διερεύνηση της επικοινωνίας του διευθυντή ενός σχολικού οργανισμού με το διδακτικό προσωπικό. Η ομαλή λειτουργία του σχολικού οργανισμού και γενικότερα η αποτελεσματικότητά του προϋποθέτει την επικοινωνία μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών. Ειδικότερα, το διευθυντικό στέλεχος οφείλει να επιδιώκει την επικοινωνία με τους υφισταμένους του και να συνεργάζεται μαζί τους σε ατομικό και σε συλλογικό επίπεδο (Σαΐτης, 1992: 312-313). Η σημαντικότητα της επικοινωνίας αυτής φαίνεται να αναγνωρίζεται από τη πλειοψηφία των διευθυντών των σχολικών μονάδων, αφού οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν πως ο διευθυντής του σχολείου τους επικοινωνεί μαζί τους πολύ τακτικά. Αντιθέτως, λίγοι ήταν εκείνοι που ανέφεραν πως μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή η επικοινωνία είναι ελάχιστη έως και ανύπαρκτη. Η επικοινωνία διευθυντή-εκπαιδευτικών διεξάγεται πολύ τακτικά τόσο σε συλλογικό όσο και σε ατομικό επίπεδο και η επίδραση της στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας αναγνωρίστηκε από τη πλειοψηφία του εκπαιδευτικού πληθυσμού.

Σε παρόμοια πορίσματα κατέληξε και έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε σχολεία της Σουηδίας η οποία διερεύνησε την επικοινωνία μεταξύ διευθυντών και διδακτικού προσωπικού. Από το πόρισμα της έρευνας προέκυψε πως, η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών συμφώνησε στη σημαντικότητα της επικοινωνίας στη σχολική μονάδα και δήλωσε ικανοποιημένη από την επικοινωνία της με το διευθυντικό στέλεχος του σχολείου. Επιπλέον, η εκπαιδευτική κοινότητα δήλωσε πως υπήρχε συχνή επικοινωνία μεταξύ του διευθυντή και του διδακτικού προσωπικού σε ατομικό επίπεδο (Arlestig, 2012: 267-268).

Η επικοινωνία διευθυντή-εκπαιδευτικών, και στη παρούσα έρευνα, φαίνεται να διεξάγεται πολύ τακτικά τόσο σε συλλογικό όσο και σε ατομικό επίπεδο. Ωστόσο, σύμφωνα με τις δηλώσεις των ίδιων των εκπαιδευτικών η επικοινωνία διεξάγεται κυρίως προφορικά. Η προφορική επικοινωνία μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών διεξάγεται σε μεγάλο και, σε ορισμένες περιπτώσεις, σε πολύ μεγάλο βαθμό. Δε λείπουν βέβαια και οι περιπτώσεις όπου οι διευθυντές των σχολείων φαίνεται να επικοινωνούν ελάχιστα με το διδακτικό προσωπικό. Ωστόσο, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης οι περιπτώσεις αυτές ήταν ελάχιστες, γεγονός που ωθεί στο συμπέρασμα πως η προφορική επικοινωνία προωθείται και διεξάγεται από τους περισσότερους διευθυντές των σχολικών οργανισμών στο πλαίσιο του

επικοινωνιακού τους ρόλου. Σε αντίθεση με τη προφορική επικοινωνία, η γραπτή φαίνεται να διεξάγεται λιγότερο τακτικά σύμφωνα με τις απαντήσεις των υποκειμένων που συμμετείχαν στην έρευνα. Πιο αναλυτικά, η γραπτή επικοινωνία διευθυντή-εκπαιδευτικών διεξάγεται σε μικρό και ελάχιστο βαθμό γεγονός που καταδεικνύει πως η προφορική επικοινωνία καταλαμβάνει αρκετά περισσότερο χώρο στη καθημερινότητα της σχολικής ζωής. Σε παρόμοια πορίσματα σχετικά με τη διεξαγωγή της γραπτής και προφορικής επικοινωνίας μεταξύ διευθυντή και διδακτικού προσωπικού έχει καταλήξει και η έρευνα της Μερκούρη (2015: 228). Η προφορική επικοινωνία και στην έρευνα της Μερκούρη συγκέντρωσε αρκετά μεγαλύτερα ποσοστά απ' ό τι η γραπτή, σύμφωνα με την άποψη του εκπαιδευτικού πληθυσμού. Η προφορική επικοινωνία χαρακτηρίζεται στη βιβλιογραφία συνήθως ως πιο άμεση από την γραπτή και γι' αυτό το λόγο ενδεχομένως να προτιμάται ως μέσω επικοινωνίας μεταξύ διευθυντή και διδακτικού προσωπικού. Επιπλέον, η γραπτή επικοινωνία σε έναν σχολικό οργανισμό έχει περισσότερο τυπικό και επίσημο χαρακτήρα (Σαϊτής, 2007: 247), γεγονός που μπορεί να οδηγεί το διευθυντικό στέλεχος στο περιορισμό της χρήσης της στη καθημερινότητα της σχολικής ζωής.

Παρά το γεγονός ότι οι περισσότεροι διευθυντές των σχολικών μονάδων επικοινωνούν με τους εκπαιδευτικούς (γραπτά και προφορικά), σύμφωνα με τις δηλώσεις των τελευταίων, η επικοινωνία αυτή διεξάγεται κυρίως στο πλαίσιο του σχολείου. Εξωσχολικές συναντήσεις μεταξύ των διευθυντών και εκπαιδευτικών πραγματοποιούνται, σε αραιά χρονικά διαστήματα, λίγο έως και καθόλου όπως δήλωσαν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί. Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί πως το διευθυντικό στέλεχος του σχολείου πρέπει να επιδιώκει και να προωθεί εξωσχολικές συναντήσεις με το διδακτικό προσωπικό, αφού μέσω αυτών διευθυντής και εκπαιδευτικοί ενδυναμώνουν τις σχέσεις τους και έχουν την ευκαιρία να συζητήσουν σε προσωπικό και φιλικό επίπεδο (Σαϊτής, 2007: 254).

Γ) Θέματα συζήτησης διευθυντή-διδακτικού προσωπικού

Τα θέματα συζήτησης μεταξύ του ηγετικού στελέχους του σχολείου και του διδακτικού προσωπικού εντός της σχολικής μονάδας είναι κυρίως παιδαγωγικά και καθημερινά θέματα που αφορούν τη σχολική ζωή. Μικρότερο ποσοστό των εκπαιδευτικών, όπως οι ίδιοι δήλωσαν, συζητά με τον διευθυντή τους οργανωτικά θέματα και θέματα που σχετίζονται με την εύρυθμη λειτουργία του σχολικού οργανισμού. Ελάχιστοι επίσης είναι αυτοί που συζητούν αποκλειστικά και μόνο θέματα υλικοτεχνικής υποδομής. Από τα παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτό πως τα

μέλη της σχολικής κοινότητας συζητούν κατ' εξοχήν θέματα που προκύπτουν καθημερινά στο χώρο του σχολείου και σχετίζονται με τη καθημερινή σχολική πραγματικότητα.

Δ) Επικοινωνία του διευθυντή με τη μαθητική κοινότητα

Συνεχίζοντας τη διερεύνηση του επικοινωνιακού ρόλου του διευθυντή σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, εξετάστηκε ο βαθμός επικοινωνίας του με τη μαθητική κοινότητα. Σύμφωνα με τις απόψεις διάφορων ερευνητών η επικοινωνιακή διαδικασία με τους μαθητές ενός σχολείου μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο για τους ίδιους επηρεάζοντας την αλληλεπίδρασή τους εντός της σχολικής τάξης (Martin, Myers & Mottet, 1999: 155). Επιπλέον, ο διευθυντής κατά την επικοινωνία του με τη μαθητική κοινότητα οφείλει να διακατέχεται από δικαιοσύνη, σεβασμό, αξιοκρατία και διαλλακτικότητα για την επίλυση τυχόν συγκρούσεων και παραπτωμάτων από τη μεριά των μαθητών (Τζώτζου & Αναστασόπουλος, 2013: 247). Τα πλεονεκτήματα της επικοινωνίας διευθυντή-μαθητών φαίνεται πως αναγνωρίζονται από μία μεγάλη μερίδα διευθυντικών στελεχών, με βάση τις απόψεις των εκπαιδευτικών, αφού από την έρευνα προκύπτει ότι οι διευθυντές των σχολικών μονάδων επικοινωνούν κυρίως με τους μαθητές τους σε μεγάλο βαθμό, ενώ λίγοι από αυτούς επικοινωνούν με τη μαθητική κοινότητα σε μικρό και μέτριο βαθμό. Η συμπεριφορά του διευθυντικού στελέχους απέναντι στους μαθητές του σχολικού οργανισμού φαίνεται να διακρίνεται, κατά βάση, από δικαιοσύνη, αντικειμενικότητα και αμεροληψία. Επιπλέον η μεγαλύτερη μερίδα των διευθυντών φαίνεται να σέβεται τη προσωπικότητα του εκάστοτε μαθητή και ενδιαφέρεται για τη μαθησιακή του πρόοδο. Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί, πως ένα σημαντικό ποσοστό των υποκειμένων που συμμετείχαν στην έρευνα, δήλωσε πως το διευθυντικό τους στέλεχος είναι «σε μέτριο βαθμό» αντικειμενικός, δίκαιος και αμερόληπτος με τη μαθητική κοινότητα. Επιπλέον, μέτριο χαρακτήρισε και το σεβασμό της προσωπικότητά καθενός από τους μαθητές του σχολείου. Το γεγονός αυτό υποδεικνύει πως η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία του διευθυντή απέναντι στους μαθητές, ενδεχομένως να μην εφαρμόζονται σε όλες τις περιπτώσεις.

Ωστόσο, η μεγαλύτερη μερίδα των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αναγνωρίζει στον διευθυντή τους την ικανότητα του να χειρίζεται προβλήματα πειθαρχίας που συσχετίζονται με το μαθητικό πληθυσμό. Ο χειρισμός προβληματικών καταστάσεων από τον διευθυντή του σχολείου κρίνεται αποτελεσματικός, ενώ λίγοι είναι οι εκπαιδευτικοί που θεωρούν πως η ανταπόκριση

του διευθυντή σε τέτοιου είδους προβλήματα δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική. Επιπλέον, η εφαρμογή του διευθυντή ενός σχολικού οργανισμού διαλλακτικών μεθόδων, για την αντιμετώπιση προβλημάτων και συγκρούσεων που συσχετίζονται με τη μαθητική κοινότητα πιστοποιείται από τους περισσότερους εκπαιδευτικούς που κλήθηκαν να συμμετάσχουν στη παρούσα μελέτη. Είναι φανερό λοιπόν, πως η επικοινωνία του διευθυντή με τους μαθητές της σχολικής κοινότητας επιδιώκεται έμπρακτα και διεξάγεται από αυτόν, γεγονός που αναγνωρίζεται από τη μεγαλύτερη μερίδα του εκπαιδευτικού πληθυσμού.

Ως προς την επικοινωνία διευθυντή-μαθητών στο πλαίσιο του επικοινωνιακού του ρόλου αξίζει, τέλος, να σημειωθεί πως αυτή κατέχει εξέχουσα σημασία για την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας σύμφωνα με τη πεποίθηση της πλειοψηφίας της εκπαιδευτικής κοινότητας. Πράγματι, σύμφωνα με τους Bossert (1998) και Sackney (1991), οι διαπροσωπικές σχέσεις του διευθυντή με τη μαθητική κοινότητα αλλά και η σωστή διαχείρισή τους αποτελούν σημαντικό παράγοντα και βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία ολόκληρης της σχολικής κοινότητας.

Ε) Επικοινωνία του διευθυντή με τους γονείς των μαθητών

Μία ακόμη διάσταση του επικοινωνιακού ρόλου του διευθυντικού στελέχους ενός σχολικού οργανισμού, είναι η επικοινωνία του με εξωτερικούς φορείς που επιδρούν στη λειτουργία του σχολείου, όπως για παράδειγμα η οικογένεια, τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης και η τοπική κοινότητα. Σχετικά με την επικοινωνία με τους γονείς των μαθητών φαίνεται πως οι περισσότεροι διευθυντές των σχολικών μονάδων επικοινωνούν μαζί τους σε μεγάλο βαθμό. Εντούτοις, μια σημαντική μερίδα του εκπαιδευτικού πληθυσμού δήλωσε πως η επικοινωνία αυτή διεξάγεται σε μικρό ή και σε μέτριο βαθμό. Η σπουδαιότητα της συμμετοχής των γονέων στα σχολικά δρώμενα φαίνεται να αναγνωρίζεται από τους διευθυντές σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, γεγονός που τους ωθεί στη τακτική επικοινωνία μαζί τους.

Τα θέματα συζήτησης μεταξύ διευθυντών και γονέων αφορούν κυρίως τους μαθητές και σχετίζονται με την εγγραφή τους στο σχολείο, τη μαθησιακή τους πρόοδο αλλά και τυχόν προβλήματα ή δυσκολίες που ενδέχεται να αντιμετωπίζουν στη καθημερινότητα της σχολικής ζωής. Λιγότερες συζητήσεις διεξάγονται μεταξύ διευθυντών-γονέων για θέματα σχετικά με την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας ή για τη συνδιοργάνωση εκδηλώσεων. Επιπλέον, ορισμένοι από τους εκπαιδευτικούς δήλωσαν ως λόγους επικοινωνίας μεταξύ των δύο προαναφερθέντων

φορέων τις συμβουλές προς τους γονείς και τα παράπονα προς τους εκπαιδευτικούς. Μικρό ποσοστό της εκπαιδευτικής κοινότητας ανέφερε πως ο διευθυντής του σχολείου στο οποίο υπηρετούν δεν διεξάγει επικοινωνία καθόλου με τους γονείς των μαθητών. Σχετικά με τα θέματα συζήτησης μεταξύ διευθυντών και εκπαιδευτικών γίνεται λόγος και σε έρευνα που διεξήχθη από τους Βαλσαμίδου & Κεμανίδου (2016: 59-60). Στη συγκεκριμένη έρευνα αναδείχτηκαν ως κυρίαρχα θέματα συζήτησης μεταξύ διευθυντή και γονέων τα θέματα που αφορούσαν τους μαθητές και τη πρόοδό τους. Ωστόσο, δεν έλλειπαν και οι περιπτώσεις όπου διευθυντές και γονείς συνεργάζονταν για τη διοργάνωση εκδηλώσεων αλλά και τη συμμετοχή γονέων σε σχολικές δραστηριότητες.

Στο σημείο αυτό αξίζει να τονιστεί πως, εκτός της επικοινωνίας με τους γονείς των μαθητών που διεξάγεται σε μεγάλο βαθμό, σημαντική κρίνεται και η συμμετοχή του διευθυντικού στελέχους στο Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων του σχολείου. Η εικόνα που δίνεται για τη συμμετοχή των διευθυντών στο Σύλλογο δεν είναι και τόσο ξεκάθαρη, λόγω των διαφορούμενων απαντήσεων που λήφθηκαν από τους εκπαιδευτικούς. Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με τις απόψεις της εκπαιδευτικής κοινότητας, ο διευθυντής του σχολείου συμμετέχει στο Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων, κατά κύριο λόγο, σε μεγάλο βαθμό. Ωστόσο, χωρίς να υπάρχει ιδιαίτερη ποσοτική απόκλιση, αρκετά από τα άτομα του εκπαιδευτικού πληθυσμού που συμμετείχαν στην έρευνα χαρακτήρισαν ενεργό τη συμμετοχή του διευθυντή του στο Σύλλογο σε μέτριο βαθμό ή ακόμη και σε μικρό.

Εντούτοις, σημαντικό παραμένει το γεγονός πως οι εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αναγνωρίζουν τη σημασία της επικοινωνίας μεταξύ των διευθυντών και της οικογένειας του εκάστοτε μαθητή, προσδίδουν ιδιαίτερη σημασία στη διεξαγωγή της επικοινωνίας αυτής και αναγνωρίζουν τα πολλαπλά οφέλη που επιφέρει, σε μεγάλο βαθμό, σε ολόκληρη τη σχολική κοινότητα. Πράγματι, τα οφέλη που προκύπτουν από τη συνεργασία σχολείου και οικογένειας έχουν καταγραφεί μέσα από μια πληθώρα ερευνών και σχετίζονται με όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού (Μπρούζος, 2009: 238-240).

ΣΤ) Επικοινωνία του διευθυντή με τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης

Εκτός της σημασίας που αποδίδεται στην επικοινωνία διευθυντών-γονέων, εξίσου σημαντική θεωρείται και η επικοινωνία του διευθυντικού στελέχους με ανώτερα επίπεδα διοίκησης. Τα ηγετικά στελέχη της εκπαίδευσης πρέπει να ενημερώνονται για τις λειτουργίες της σχολικής κοινότητας από τον εκάστοτε διευθυντή. Μέσω της

επικοινωνίας αυτής γίνονται προσπάθειες για την επίλυση προβλημάτων που ενδεχομένως να αντιμετωπίζει ένας σχολικός οργανισμός (Σαΐτης, 2007: 255). Με βάση τα πορίσματα της παρούσας έρευνας, η επικοινωνία αυτή κρίνεται πολύ σημαντική από τους περισσότερους εκπαιδευτικούς που υπηρετούν στις σχολικές μονάδες, εντούτοις, ένα αρκετά μικρότερο μέρος του εκπαιδευτικού πληθυσμού θεωρεί την επικοινωνία αυτή λίγο έως και καθόλου σημαντική. Η επικοινωνία διευθυντικού στελέχους και ανώτερων εκπαιδευτικών αρχών όχι μόνο κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική από τους περισσότερους, αλλά διεξάγεται και έμπρακτα. Πιο αναλυτικά, οι διευθυντές των σχολικών μονάδων διεξάγουν αρκετά και πολύ τακτικά την επικοινωνία με τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης σύμφωνα με την κρίση των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα. Ωστόσο, σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων, δε γνώριζαν αν ο διευθυντής του σχολείου στο οποίο υπηρετούν διεξάγει επικοινωνία με τους ανώτερους φορείς, ενώ ελάχιστοι ήταν εκείνοι που δήλωσαν πως τέτοιου είδους επικοινωνία διεξάγεται σε μικρό βαθμό.

Z) Επικοινωνία διευθυντή με τη τοπική κοινότητα

Αναφορικά με τους εξωτερικούς παράγοντες που επιδρούν στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας, σημαντική κρίθηκε και η διερεύνηση της επικοινωνίας με τη τοπική κοινότητα, στο πλαίσιο του επικοινωνιακού ρόλου του διευθυντή ενός σχολικού οργανισμού. Η σημαντικότητα της επικοινωνίας αυτής αναγνωρίζεται και από το μεγαλύτερο μέρος των εκπαιδευτικών, με ελάχιστους μόνο να τη θεωρούν λίγο ή και καθόλου σημαντική. Κατά γενική ομολογία η συνεργασία με τη τοπική κοινότητα επιδιώκεται σε μεγάλο βαθμό από τους διευθυντές των περισσότερων σχολικών μονάδων. Φαίνεται λοιπόν πως οι διευθυντές των σχολείων αναγνωρίζουν και οι ίδιοι τη σημαντικότητα της επικοινωνίας με τη κοινότητα, και γι' αυτό το λόγο ενδεχομένως να μεριμνούν για τη προώθηση της.

Στο πλαίσιο της επικοινωνίας με τη τοπική κοινότητα, ανήκει και η προώθηση των μαθητικών δράσεων σε αυτή από τους διευθυντές των σχολικών οργανισμών. Μέσω της προώθησης των δράσεων αυτών, δίνεται η ευκαιρία στη μαθητική κοινότητα να συμμετάσχει ενεργά στη κοινωνική ζωή (Καταβάτη, 2003: 193-195). Οι απόψεις των εκπαιδευτικών της παρούσας έρευνας ως προς τη προώθηση των μαθητικών δράσεων εκτός σχολικού πλαισίου από τον διευθυντή του σχολείου στο οποίο υπηρετούν ήταν διφορούμενες. Πιο αναλυτικά, παρόμοια ποσοστά της εκπαιδευτικής κοινότητας δήλωσαν πως ο διευθυντής τους προωθεί σε μέτριο και σε μεγάλο βαθμό τις δράσεις αυτές. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί πως αρκετά από τα υποκείμενα της παρούσας

έρευνας ανέφεραν πως ο διευθυντής τους δε παρακινεί καθόλου τέτοιου είδους δράσεις ή ακόμα και ότι τις προωθεί λίγο ή και καθόλου.

Συνοψίζοντας, από τη παρούσα μελέτη προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης που συμμετείχαν σε αυτή αναδεικνύουν τη σημασία του επικοινωνιακού ρόλου του διευθυντή δίνοντας έμφαση σε ορισμένα χαρακτηριστικά που αυτός οφείλει να διαθέτει για την άρτια διεξαγωγή της επικοινωνιακής διαδικασίας. Η αναγκαιότητα της επικοινωνίας αφορά τόσο την επικοινωνία του διευθυντή με το διδακτικό προσωπικό, όσο και την επικοινωνία του με τη μαθητική κοινότητα του σχολείου. Ωστόσο, ο επικοινωνιακός του ρόλος δε περιορίζεται μόνο στα όρια της σχολικής μονάδας αλλά επεκτείνεται και σε παράγοντες έξω από αυτή που επηρεάζουν τη σχολική πραγματικότητα. Ανάμεσα σε αυτούς τους παράγοντες ανήκουν οι ανώτερες εκπαιδευτικές αρχές, η οικογένεια του εκάστοτε μαθητή αλλά και η τοπική κοινότητα. Η μεγαλύτερη μερίδα του εκπαιδευτικού πληθυσμού συμφωνεί στο ότι ο διευθυντής που ηγείται της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετεί ασκεί τον επικοινωνιακό του ρόλο τόσο με τα μέλη της σχολικής κοινότητας όσο και με τους εξωτερικούς φορείς που εμπλέκονται σε αυτή, και μάλιστα σε μεγάλο βαθμό.

Τέλος, σημαντικό αναδεικνύεται το γεγονός πως οι απόψεις του εκπαιδευτικού πληθυσμού που συμμετείχε στην έρευνα συγκλίνουν στο ότι ο επικοινωνιακός ρόλος του διευθυντή συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολικού οργανισμού. Ειδικότερα, η επικοινωνία με τα μέλη του σχολείου (εκπαιδευτικοί, μαθητές) αλλά και με φορείς εκτός αυτού (ανώτερες αρχές, γονείς, κοινωνία) και γενικότερα οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις συμβάλλουν τα μέγιστα στην αποτελεσματικότητα του σχολείου.

Κεφάλαιο 8. Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία είχε ως στόχο να διερευνήσει τον επικοινωνιακό ρόλο του διευθυντή πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και τη συνεισφορά του στην αποτελεσματική λειτουργία ενός σχολικού οργανισμού. Ειδικότερα, καταγράφηκαν και αναλύθηκαν οι απόψεις εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με τις επικοινωνιακές δεξιότητες που διαθέτει ο διευθυντής του σχολείου στο οποίο υπηρετούν, την άσκηση του επικοινωνιακού του ρόλου και τη συμβολή του στην αποτελεσματικότητα του σχολείου.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας, το θεωρητικό, παρουσιάστηκε η βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με το διευθυντικό στέλεχος και την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη διαδικασία της επικοινωνίας. Στη συνέχεια, ακολούθησε η ερευνητική προσέγγιση του θέματος όπου αναλύθηκαν και ερμηνεύθηκαν οι απόψεις των εκπαιδευτικών γύρω από το θέμα αυτό.

Από τη παρούσα έρευνα αναδείχτηκε η σημαντικότητα του επικοινωνιακού ρόλου του διευθυντή στο πλαίσιο της σχολικής κοινότητας. Ειδικότερα, οι εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης φαίνεται να προσδίδουν ιδιαίτερη βαρύτητα στις επικοινωνιακές δεξιότητες ενός διευθυντικού στελέχους και στο καταλυτικό τους ρόλο στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Τα επικοινωνιακά χαρακτηριστικά που οφείλει να διαθέτει ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού είναι η επιδίωξη της επικοινωνίας με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, η χρήση ποικίλων επικοινωνιακών πρακτικών, το έμπρακτο και αληθινό ενδιαφέρον για επικοινωνία, ο σεβασμός και η αποδοχή των απόψεων των συνομιλητών και η επικοινωνία με τα μέλη της σχολικής μονάδας και με εξωτερικούς φορείς που επιδρούν σε αυτή. Σύμφωνα με τον εκπαιδευτικό πληθυσμό, ο διευθυντής οφείλει να διαθέτει τα παραπάνω χαρακτηριστικά σε μεγάλο βαθμό. Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τις παραπάνω δεξιότητες, δεν εξαρτώνται από τα χρόνια προϋπηρεσίας τους.

Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών, πιστεύει πως ο διευθυντής της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετούν ασκεί τον επικοινωνιακό του ρόλο τόσο με τα μέλη της σχολικής κοινότητας όσο και με εξωτερικούς παράγοντες που επιδρούν σε αυτή (εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία).

Αναφορικά με την εσωτερική επικοινωνία του διευθυντή, αυτή διεξάγεται κυρίως προφορικά με τα μέλη του διδακτικού προσωπικού, ενώ η γραπτή επικοινωνία κατέχει ένα πολύ μικρό κομμάτι.

Ένα μέρος της εσωτερικής επικοινωνίας, αποτελεί και αυτή με τη μαθητική κοινότητα. Η επικοινωνία αυτή θεωρείται από τους εκπαιδευτικούς καταλυτικός παράγοντας για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου και, κατά γενική ομολογία, προωθείται από τον διευθυντή του σχολείου.

Εκτός από την εσωτερική επικοινωνία σημαντική είναι και η εξωτερική. Ειδικότερα, η επικοινωνία του διευθυντή με εξωτερικούς φορείς (γονείς, ανώτερες εκπαιδευτικές αρχές, τοπική κοινότητα) συμβάλλει αρκετά στην αποτελεσματικότητα του σχολείου και προωθείται, κατά γενική ομολογία, από το διευθυντικό της στέλεχος.

Συνοψίζοντας, από τα πορίσματα της παρούσας έρευνας, αναδεικνύεται η σημαντικότητα του επικοινωνιακού ρόλου του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας και η συμβολή του στην αποτελεσματική της λειτουργία. Η άσκηση του ρόλου αυτού φαίνεται να πραγματοποιείται από τη πλειοψηφία των διευθυντών οι οποίοι θεωρούνται ως ο καταλυτικός παράγοντας για τη διαμόρφωση διαπροσωπικών σχέσεων με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, αλλά και με εξωτερικούς φορείς που επηρεάζουν τη λειτουργία της.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Αθανασίου, Α. (2007). *Μέθοδοι και Τεχνικές Έρευνας στις Επιστήμες Αγωγής: Ποσοτικές και ποιοτικές προσεγγίσεις*, 2^η Έκδοση, Ιωάννινα: Εφύρα.

Αθανασούλα – Ρέππα, Α. (1999). *Η Επικοινωνία στον Εκπαιδευτικό Οργανισμό. Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Αναγνωστοπούλου, Μ. (2001). Τάσεις στην έρευνα για τον αποτελεσματικό διευθυντή, *Τα εκπαιδευτικά*, τ. 61, 252-262.

Ανδρεαδάκης, Ν. : *Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου και αποτελεσματικότητα σχολείου: Έννοια αποτελεσματικού σχολείου, θεωρία και έρευνα για την σχολική αποτελεσματικότητα*, Πανεπιστημιακές σημειώσεις, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πανεπιστήμιο Κρήτης. Ανακτήθηκε στις 10-6-18 από:

https://opencourses.uoc.gr/courses/pluginfile.php/12179/mod_resource/content/0/1.%CE%88%CE%BD%CE%BD%CE%BF%CE%B9%CE%B1%20%CE%B1%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%B5%CF%83%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D%20%CF%83%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%B5%CE%AF%CE%BF%CF%85%2C%20%CE%B8%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%AF%CE%B1%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%AD%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1%20%CE%B3%CE%B9%CE%B1%20%CF%84%CE%B7%CE%BD%20%CF%83%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%B1%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%B5%CF%83%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1.pdf .

Αργυροπούλου, Ε. (2006). Διαφορετικότητα και Σχολικό Περιβάλλον: Πρόταση Επιμορφωτικών Δράσεων και Δημιουργία Οργανωτικών Δομών για την Απάλειψη των Συγκρούσεων λόγω Διαφορετικότητας στο Πλαίσιο της Σχολικής Μονάδας. *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, 145, 103-121.

Βακάλης, Γ. (2006). *Παράγοντες που επιδρούν θετικά στη δημιουργία και διατήρηση ενός αποτελεσματικού επικοινωνιακού συστήματος σε μια εκπαιδευτική μονάδα, καθώς και βασικές επικοινωνιακές δεξιότητες που πρέπει να*

χαρακτηρίζουν ένα διοικητικό στέλεχος. Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου: Διοίκηση Α'βάθμιας & Β'βάθμιας Εκπαίδευσης που διεξήχθη στην Άρτα 1-3- Δεκεμβρίου 2006, τόμος Ι, Πάτρα: Παντελής Γεωργογιάννης.

Βαλσαμίδου, Ε. & Κεμανίδου Ε. (2016). *Διαπροσωπικές σχέσεις Διευθυντών σχολικής μονάδας με μαθητές και γονείς. Θεωρία και έρευνα*, Πτυχιακή εργασία: Αλεξανδρούπολη.

Γεραρής, Η. & Μπαλτατζής, Δ. (2006). *Ο σύγχρονος ρόλος του διευθυντή στην πολιτισμική και διαπολιτισμική ζωή του σχολείου*. Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου: Διοίκηση Α'βάθμιας & Β'βάθμιας Εκπαίδευσης που διεξήχθη στην Άρτα 1-3- Δεκεμβρίου 2006, τόμος Ι, Πάτρα: Παντελής Γεωργογιάννης.

Γιαννουλέας, Μ., Π. (1998). *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο*, 2^η Έκδοση, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Γκότοβος, Α., Ε. (2002). *Παιδαγωγική Αλληλεπίδραση. Επικοινωνία και κοινωνική μάθηση στο σχολείο*, Αθήνα: Gutenberg.

Ευαγγελόπουλος, Σ. (1998). *Θέματα Παιδαγωγικής Ψυχολογίας. Η Λεκτική Επικοινωνία στη Σχολική Τάξη*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Ζαβλανός, Μ. (1991). *Οργάνωση και Διοίκηση*, Τόμος Β'. Αθήνα: Έλλην.

Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Έλλην.

Ζωγράφος, Δ. & Θωμά, Δ. (2014): *Ο ρόλος της επικοινωνίας στη διαμόρφωση της σχέσης ηγέτη-ομάδας και η συμβολή της κατά τη σύγκρουση και διαπραγμάτευση μέσα στον εργασιακό χώρο*. Ανακτήθηκε στις 18-4-18 από: <http://io.teiion.gr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1601/thesis%2004.pdf?sequence=1>.

Θεοδωρίδης, Α. (2009-2010). *Παιδαγωγική Ηγεσία και βελτίωση της διδασκαλίας και μάθησης στο σχολείο*, Προγράμματα Επιμόρφωσης Νεοπροαχθέντων Διευθυντών Σχολείων Δημοτικής και Μέσης Εκπαίδευσης Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Ανακτήθηκε στις 11-6-18 από: http://www.moec.gov.cy/dde/anaptyxi_veltiosi_scholeiou/tomeis_drasis/igesia_orama/parousiaseis/paidagogiki_igesia.pdf.

Θωμά, Ρ. (2010). Παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας, *Επιστημονικό Βήμα*, 14, 15-24.

Καζάζη, Μ. (2002). *Ανθρώπινες Σχέσεις και Επικοινωνία*, 2^η Έκδοση, Αθήνα: Έλλην.

Κανελλόπουλος, Χ. (1991). *Οργανωτική Θεωρία*, Αθήνα: Αυτοέκδοση.

- Καταβάτη, Ε.** (2003). Ο ρόλος του σημερινού διευθυντή μιας σχολικής μονάδας, *Τα Εκπαιδευτικά, τεύχος 69-70*, 191-195.
- Κορρές, Κ.** (2013). *Ποσοτικές ερευνητικές προσεγγίσεις*, Ανακτήθηκε στις 22-7-18 από:
[http://www.kkorres.mysch.gr/Project/Korres%20\(2013\),%20Quantitative%20Approaches.pdf](http://www.kkorres.mysch.gr/Project/Korres%20(2013),%20Quantitative%20Approaches.pdf) .
- Κούλα, Β.** (2011). *Διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντών σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών: Συμβολή στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας*, Διδακτορική Διατριβή, Θεσσαλονίκη.
- Κυπαρισιάκος, Δ.** (2011). *Αποτελεσματικός Διευθυντής: Μύθος ή Πραγματικότητα*, Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Αναρτήθηκε στις 11-6-18 από: <http://www.pre.uth.gr/new/el/content/1225-apotelesmatikos-dieythntis-mythos-i-pragmatikotita> .
- Κυριαζή, Ν.** (2002). *Η Κοινωνιολογική Έρευνα: Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κωνσταντίνου, Χ.** (1994). *Το Σχολείο ως Γραφειοκρατικός Οργανισμός, και ο Ρόλος του Εκπαιδευτικού σ' Αυτό*, Αθήνα: Συμυρνωτάκη.
- Κωνσταντίνου, Χ.** (1998). *Σχολική Πραγματικότητα και Κοινωνικοποίηση Μαθητή*, Αθήνα: Gutenberg.
- Κωνσταντίνου, Χ.** (2000). «Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού ως κοινωνική, παιδαγωγική και επαγγελματική αναγκαιότητα: Αιτιολογημένη πρόταση από μια θεωρητική και πρακτική σκοπιά», *Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Δ.Ε.*, τ. 13: 75-87, Ιωάννινα.
- Κωνσταντίνου, Χ.** (2015). *Το καλό σχολείο, ο ικανός εκπαιδευτικός και η κατάλληλη αγωγή ως παιδαγωγική θεωρία και πράξη. Μια προσέγγιση βασισμένη σε θεωρητικά και ερευνητικά δεδομένα*, Αθήνα: Gutenberg.
- Λαΐνας, Α.** (2004). Το έργο του διευθυντή σχολικής μονάδας και η συμβολή του στην αποτελεσματικότητα του σχολείου, *Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Δ.Ε.*, τ. 17: 151-179, Ιωάννινα.
- Μαδεμλής, Η.** (2014). *Η επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων*, Αθήνα: Γρηγόρη.
- Μαραθεύτης, Μ., Ι.** (1981). Ο διευθυντής του σχολείου και ο ρόλος του, *Νέα Παιδεία*, 16(46).

- Μερκούρη, Ε.** (2015). *Ο ρόλος της επικοινωνίας στη διοίκηση του σχολείου: το αίτημα για αποτελεσματικό σχολείο στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση*, Διδακτορική Διατριβή, Αθήνα.
- Μιχάλης, Η.** (2005). *Διοίκηση Σχολικών Μονάδων: Η ελληνική πραγματικότητα*. Πρακτικά Συνεδρίου από το 2^ο Πανελλήνιο Συνέδριο: Διοίκηση Α'/βάθμιας & Β'/βάθμιας Εκπαίδευσης που διεξήχθη στο Πανεπιστήμιο Πατρών, τόμος III, Πάτρα: Παντελής Γεωργογιάννης.
- Μιχόπουλος, Α.** (1993). *Η εκπαίδευση στο πλαίσιο της οργανωτικής θεωρίας*, Αθήνα.
- Μπάκας, Θ.** (2010). *Οργάνωση Διοίκηση & Λειτουργία του Σύγχρονου Νηπιαγωγείου*, Ιωάννινα.
- Μπασέτας, Κ.** (2007). *Παιδαγωγική αλληλεπίδραση στο σχολείο*, Αθήνα: Ατραπός.
- Μπερερής, Π. & Τρούκη, Ε.** (2009). *Λόγος και Επικοινωνία στην Εκπαιδευτική Πράξη. Ρητά και άρρητα μηνύματα κατά τη διαμόρφωση του επικοινωνιακού κλίματος στη σχολική τάξη*, Αθήνα: Καστανιώτη.
- Μπουραντάς, Δ.** (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της συνεχούς επιτυχίας*, Αθήνα: Παπαζήση.
- Μπρούζος, Α.** (2009). *Ο εκπαιδευτικός ως λειτουργός συμβουλευτικής. Μία ανθρωπιστική θεώρηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Gutenberg.
- Ντούσκας, Ν.** (2005). *Ευνοϊκές Συνθήκες για τη Σχολική Μάθηση*, Πρέβεζα: Αυτοέκδοση.
- Ξωχέλλης, Π.** (1981). *Θεμελιώδη προβλήματα της Παιδαγωγικής Επιστήμης*, Έκδοση Β' Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Παμούκτζογλου, Α.** (2001). *Αποτελεσματικό σχολείο: Χαρακτηριστικά και αντιλήψεις σε μια προσπάθεια αξιολόγησής του, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων 5*, 81-90.
- Πάνου, Ε.** (2009). *Η Συμβουλευτική στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Η Συμβολή της Συμβουλευτικής στο Ρόλο του Διευθυντή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*, Ανακτήθηκε στις 18-4-18 από: <http://hellenicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/14151/file0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Παπαγεωργάκης, Π. & Σισμανίδου, Ε.** (2016). *Ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη στη διαχείριση των συγκρούσεων ανάμεσα στο σύλλογο διδασκόντων*. Ανακτήθηκε στις 6-6-18 από: https://www.researchgate.net/publication/299578605_O_rollos_tou_Dieuthynt

[e-
Egete ste diacheirise ton synkrouseon anamesa sto syllogo didaskonton?
enrichId=rgreq-4760a6157fde648ff5c95cb1e251d992-
XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI5OTU3ODYwNTtBUzozNDY0N
zkyNDkxMTcxODRAMTQ1OTYxODQ5ODEzMg%3D%3D&el=1_x_2&
esc=publicationCoverPdf.](https://www.researchgate.net/publication/321111111)

- Παπαναούμ, Ζ.** (1993). *Η διεύθυνση σχολείου. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*, Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδερφών Κυριακίδη.
- Παρασκευόπουλος, Ι.** (1993). *Μεθοδολογία της Επιστημονικής Έρευνας*, Τόμος Β', Αθήνα.
- Παρθενόπουλος, Κ., Ν.** (1997). *Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*, Θεσσαλονίκη: Ζήτη.
- Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ.** (1993). *Το αποτελεσματικό σχολείο και ο αποτελεσματικός εκπαιδευτικός*, Θεσσαλονίκη: Art of Text.
- Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ.** (2006). *Αποτελεσματικά Σχολεία*, Αθήνα: Τυποθήτω.
- Πασιαρδή, Γ.** (2001). *Το Σχολικό Κλίμα: Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του*, Αθήνα: Τυποθήτω.
- Πατσαλίδου, Μ.,** (2013). *Οργάνωση και διοίκηση προσωπικού σε μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις*. Μεταπτυχιακή εργασία, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Λευκωσία.
- Σαϊτή, Α.** (2008). *Εκπαιδευτική Αξιολόγηση*, αναρτήθηκε στις 5-6-2018 από: https://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3706/1099_01_oaed_enotita11_v01.pdf.
- Σαϊτής, Χ.** (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα.
- Σαϊτής, Χ.** (1994). *Βασικά Θέματα της Σχολικής Διοίκησης. Προσέγγιση στη Διοικητική Σκέψη με τη Μέθοδο των case studies*, Αθήνα.
- Σαϊτής, Χ.** (2002). *Η Λειτουργία του Σχολείου μέσα από τις Αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων*, Αθήνα: Ατραπός.
- Σαϊτής, Χ.** (2007). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία... στην πράξη*, Τρίτη Έκδοση. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαϊτής, Χ.** (2008). *Ο Διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Αθήνα.
- Σκουλάς, Ν.** (1983). *Η ανθρώπινη διοίκηση*, Εκδ. ΟΑΕΔ, Αθήνα.

- Σκουρής, Β.** (1995). *Δίκαιο της Παιδείας*. Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.
- Σταμάτης, Π.** (2005). *Παιδαγωγική Μη λεκτική Επικοινωνία*, Αθήνα: Ατραπός.
- Στραβάκου, Π., Α.** (2003). *Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*, Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδερφών Κυριακίδη.
- Ταρατόρη- Τσακλατίδου, Ε.** (2011). *Σχολική Αξιολόγηση: Αξιολόγηση σχολικής μονάδας, του εκπαιδευτικού και της επίδοσης του μαθητή*, Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Τζώτζου, Μ. & Αναστασόπουλος, Μ.** (2013). *Νέο Σχολείο: Μορφές επικοινωνίας και ο επικοινωνιακός ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας*, Ανακτήθηκε στις 2-4-18 από: <https://www.researchgate.net/publication/274959434>.
- Χριστοδούλου, Θ.** (2006). *Η διοίκηση σχολικών μονάδων. Αξιολόγηση διευθυντή-εποπτεία*. Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου: Διοίκηση Α'/βάθμιας & Β'/βάθμιας Εκπαίδευσης που διεξήχθη στην Άρτα 1-3- Δεκεμβρίου 2006, τόμος Ι, Πάτρα: Παντελής Γεωργογιάννης.
- Χριστοφορίδου, Ε.** (2012). *Αποτελεσματικός Εκπαιδευτικός*. Ανακτήθηκε στις 8-6-18 από:
http://www.moec.gov.cy/dde/anaptyxi_veltiosi_scholeiou/tomeis_drasis/epag_gelmatiki_anaptyxi_prosopikou/parousiaseis/apotelesmatikos_ekpaideftikos.pdf.

Ξενόγλωσση

- Angus, L.** (2015). Women in a male domain: Gender and organizational culture in a Christian Brothers College. In: L. ANGUS (Ed.) *Education, Inequality and Social Identity*, London: Falmer Press.
- Ärlestig, H.** (2012). Principals' Communication Inside Schools: A Contribution to School Improvement?, *The Educational Forum*, 71(3), 262-273.
- Bass, J.** (2007). *Education Leadership*, 2nd Edition, United States of America: John Wiley & Sons.
- Bennett, S.** (1974). *The School: An Organisational Analysis*, Blackie: London.
- Bolman, L., G. & Deal, T., E.** (2003). *Reframing organizations: Artistry, choice and leadership*, 3rd Edition, San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Cam, C.** (2015). Principals play many parts: a review of the research on school principals as special education leaders 2001–2011, *International Journal of Inclusive Education*, 19(3), 213-234.
- Catano, N. & Stronge, J., H.** (2007). What do we expect of school principals? Congruence between principal evaluation and performance standards, *International Journal of Leadership in Education*, 10(4), 379-399 .
- Çelik, M.,** (2011). A Theoretical Approach to the Science of Management, *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(3), 65-69.
- Cohen, L. & Manino, L.** (1994). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Creswell, J. W.** (2011). *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση: Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*, Αθήνα: Έλλην.
- Crouch, S. & Hausden, M.** (1996). *Marketing Research for Managers*, 2nd Edition, Butterworth- Heineman, Oxford.
- Cunningham, W. & Cordeiro, P.** (2006). *Educational Leadership: A Problem-Based Approach*, Boston:Pearson.
- Dempster, N.** (2000). Guilty or not: the impact and effect of site-based management on schools, *Journal of Educational Administration*, 38(1), 47–63.
- Dinham, S., Cairney, T., Craigie, D. & Wilson, S.** (1995). School climate and leadership: research onto three secondary schools. *Journal of Education Administration*, 33(4), 36-58).
- Dubrin, A.** (1997). *Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ*, Αθήνα.

- Dubrin, A.** (1998). *Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ*, Επιμέλεια Ν. Σαρρή, 4^η Έκδοση, Αθήνα: Έλλην.
- Duignan, P.** (1986). Research on Effective Schooling: Some implications for School Improvement, *Journal of Educational Administration*, 23(1), 54-73.
- Enoksen, E. & Lynch, P.** (2017). Learning leadership: becoming an outdoor leader, *Journal of Adventure Education and Outdoor Learning*, Latest Articles.
- Everard, K. & Morris, G.** (1996). *Effective School Management*, 3rd Edition, London: Paul Chapman.
- Goldring, E., B & Pasternack, R.** (2006). Principals' Coordinating Strategies and School Effectiveness, *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 5(3), 239-253.
- Gordon, T.** (1994). *Ο αποτελεσματικός γονιός*, (Μτφ: Κοντογιώργος, Β. & Ορφανίδης, Τ.), Αθήνα: Ευρωσπουδή, Εκπαιδευτήρια Κωστέα-Γείτονα.
- Greenfield, W., D.** (1995). Toward a theory of school administration: the centrality of leadership, *Educational Administration Quarterly* 31(1), 61–85.
- Hallinger, P. & Heck, R., H.** (1998). Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness: 1980-1995, *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191.
- Hampton, D., Summer, S. & Webber, R.** (1987). *Organizational Behavior and the Practice of Management*, Glenview, Illinois.
- Hofman R., H, Hofman, W., H. & Gray J., M.** (2015). Three conjectures about school effectiveness: An exploratory study, *Cogent Education*, 2(1), 1-13.
- Hoover-Dempsey, K.V., Walker, J.M., Jones, K.P., & Reed, R.P.** (2002). Teachers Involving Parents (TIP): An in-service teacher education program for enhancing parental involvement. *Teaching and Teacher Education*, 18(7), 843-867.
- Hoy, W. & Ferguson** (1989). A Theoretical Framework and Exploration of Organisational Effectiveness of Schools in J. L. Burdin (Ed.), *School Leadership*, London.
- Hoy, W. & Miskel, C.** (1987, 1996). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, New York: McGraw Hill.
- Hunt, J.** (1981). *Managing People at Work*, London: Pan Books.

- Hunt, S., Simond, S. & Cooper, P.** (2002). Communication and Teacher Education: Exploring a Communication Course for All Teachers, *Communication Education*, 51(1), 81-94.
- Hunt, O., Tourish, D. & Hargie, O., D., W.** (2000). The communication experiences of education managers: identifying strengths, weaknesses and critical incidents, *International Journal of Educational Management*, 14(3), 120-129.
- Johansson, O.** (2004). A democratic, learning and communicative leadership?, *Journal of Educational Administration*, 42(6), 697-707.
- Katz, R.** (1974). *Skills of an effective administrator*, Harvard Business Review, Sept.-October, 90-102.
- Katz, R. & Kahn R., L.** (1978). *The Social Psychology of Organizations*, 2nd Edition, New York: John Wiley and sons.
- Koontz, H. & O' Donnell, C.** (1984). *Οργάνωση και Διοίκηση*, Θεσσαλονίκη: Παπαζήσης.
- Laffey, M., A. & Valentine, J., W.** (2016.) The Relationships among Principal Learning Styles, Teacher Learning Styles and Principal Communication Style, *Middle School Research Selected Studies*, 9(1), 35-45.
- Leavitt, H., J.** (1972). *Managerial psychology*, Chicago: The University Chicago Press.
- Martin, M., M., Myers, S., A. & Mottet, T., P.** (1999). Students' motives for communicating with their instructors, *Communication Education*, 48(2), 155-164.
- McBeath, J.** (2001). *Η αυτοαξιολόγηση στο σχολείο. Ουτοπία και πράξη*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- McBride B., A., Bae J., H. & Wright M., S.** (2010). An Examination of Family-School Partnership Initiatives in Rural Prekindergarten Programs. *Early Education and Development*, 13(1), 107-127.
- Michener, H., A. & DeLamater J., D.** (1994). *Social Psychology*, United States of America: Harcourt Brace College.
- Moos, H. & Johansson, O.** (2009). The International Successful School Principals Project: successful sustained? *Journal of Educational Administration*, 47(6), 765-780.

- Myers, E. & Murphy, J.** (1995) Suburban secondary school principals' perception of administrative control in schools. *Journal of Education Administration* 33(3), 14–37.
- Naylor, J.** (1999). *Management*, Pitman Publishing: London.
- Reyes, R. & Hoyle, D.** (2010). Teachers' Satisfaction With Principals' Communication, *The Journal of Educational Research*, 85(3), 163-168.
- Sakellariou, M., & Rentzou, K.** (2008). Evaluating provisions for parents and parental involvement in Greek preschool settings. *The International Journal of the Humanities*, 6(9), 95-106.
- Scanlan, B.** (1974). *Management* 18, J. Wiley: New York.
- Seashore, L. K. & Robinson, V., M.** (2012). “External Mandates and Instructional Leadership: School Leaders as Mediating Agents.” *Journal of Educational Administration*, 50(5), 629–665.
- Shotter, J. & Billig, M.** (1998). A Bakhtinian Psychology: Out of the heads of individuals and into the dialogues between them (Eds: Bell. M., M. & Gardiner, M.), *Bakhtin and the Human Sciences*, 13-29, London: Sage Publications.
- Simon, H., A.** (1957). *Administrative Behavior*, 2nd Edition, New York: Free Press.
- Stogdill, R.** (1974). *Handbook of Leadership* , New York.
- Thompson, J., L.** (1997). *Strategic Management: Awareness and Change*, 3rd Edition, London: International Thompson Business Press.
- Yirci, R., Özdemir, T., Y., Kartal, S., E. & Kocabaş I.** (2014). Teachers' perceptions regarding school principals' coaching skills, *School Leadership & Management*, 34(5), 454–469.
- Verma, G., K. & Mallick, K.** (2004). *Εκπαιδευτική Έρευνα: Θεωρητικές προσεγγίσεις και τεχνικές* (επιμέλεια: Παπασταμάτης, Α. , μτφ: Γρίβα, Ε.), Αθήνα: Τυποθήτω.
- Wahlström, N.** (2010) Learning to communicate or communicating to learn? A conceptual discussion on communication, meaning, and knowledge, *Journal of Curriculum Studies*, 42(4), 431-449.
- Wainwright, G., R.** (1992). *Body Language*, Hodder & Stoughton Educational.
- Waldron, N., L. & McLeskey, J.** (2010). Establishing a Collaborative School Culture Through Comprehensive School Reform, *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 20(1), 58-74.

White, J. (2015) Philosophical perspectives on school effectiveness and school improvement, *The Curriculum Journal*, 8(1), 29-44.

Sergiovanni, T & Moore, J. (1989). *Schooling for Tomorrow. Directing Reforms to Issues That Count*, Boston, Mass: Allyn & Bacon.

Εκπαιδευτικό Νομοθετικό Πλαίσιο

1. Νόμοι

Ν. 1566/1985, Φ.Ε.Κ. 167Α/30.9.1985, «*Δομή και Λειτουργία της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*».

Ν. 2525/1997 (ΦΕΚ 188/23-9-97, σ.6675) «*Ενιαίο Λύκειο, πρόσβαση των αποφοίτων του στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και άλλες διατάξεις*».

2. Υπουργικές Αποφάσεις

Φ. 353.1/324/105657/Δ1/16.10.2002, «*Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερικών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων*» (τεύχος Β', κεφάλαιο Δ', άρθρα 27-32).

3. Προεδρικά διατάγματα

Π.Δ. 152/2013, «*Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*».

Παράρτημα

ΣΥΣΤΑΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Το παρόν ερωτηματολόγιο συντάχθηκε στα πλαίσια της Διπλωματικής μου εργασίας που έχει ως στόχο να διερευνήσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, Δημοτικών Σχολείων, σχετικά με τον επικοινωνιακό ρόλο του διευθυντή τους.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Η συμμετοχή σας θα συμβάλλει στη συλλογή σημαντικών δεδομένων και θα βοηθήσει ιδιαίτερα στη διεξαγωγή των αποτελεσμάτων της έρευνάς μου. Τα δεδομένα αυτά είναι απόρρητα, θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για ερευνητικούς σκοπούς και θα τηρηθεί πλήρης εχεμύθεια.

Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτείται ελάχιστος χρόνος. Παρακαλείσθε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις καθώς η συμβολή σας με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, είναι πολύ σημαντική για τη σωστή και άρτια διεξαγωγή της έρευνας μου.

Σε περίπτωση που θελήσετε να ενημερωθείτε για τα αποτελέσματα της έρευνας, μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο e-mail: artemischaimana@gmail.com.

Σας ευχαριστώ θερμά εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας και για το χρόνο που θα διαθέσετε για τη συμπλήρωσή του.

Με εκτίμηση

Άρτεμις Χαϊμανά

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο:

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία:

- 22-30
- 31-40
- 41-50
- 51 και άνω

3. Ειδικότητα:

4. Τίτλος Σπουδών:

- Πτυχίο Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό
- Άλλο: _____

5. Χρόνια Προϋπηρεσίας:

- Λιγότερο από 1 χρόνο
- 1-10
- 11-20
- 21-30
- 31 και άνω

6. Περιοχή Σχολείου:

- Αστική
- Ημιαστική
- Αγροτική

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

7. Θεωρείτε ότι ο διευθυντής του σχολείου οφείλει να διαθέτει άρτιες επικοινωνιακές δεξιότητες;

- Καθόλου
- Λίγο
- Ούτε λίγο/Ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα Πολύ

8. Θεωρείτε ότι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Ούτε λίγο/Ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα πολύ

9. Ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να:

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε Λίγο/ Ούτε Πολύ	Πολύ	Πάρα Πολύ
Επιδιώκει την επικοινωνία με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας	1	2	3	4	5
Χρησιμοποιεί ποικίλες επικοινωνιακές πρακτικές	1	2	3	4	5
Επιδεικνύει το ενδιαφέρον του για επικοινωνία έμπρακτα και αληθινά	1	2	3	4	5
Είναι πρόθυμος να ακούει το συνομιλητή του και να ενδιαφέρεται γι' αυτόν	1	2	3	4	5

Σέβεται και να αποδέχεται τις απόψεις των συνομιλητών του	1	2	3	4	5
Επικοινωνεί τόσο με τα μέλη της σχολικής μονάδας όσο και με εξωτερικούς φορείς που επιδρούν σε αυτή	1	2	3	4	5

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΜΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

10. Το διευθυντικό στέλεχος του σχολείου σας επικοινωνεί με το διδακτικό προσωπικό;

- Καθόλου
- Λίγο
- Ούτε λίγο/Ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα πολύ

11. Σε ποιο βαθμό:

	Σε ελάχιστο βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
Διεξάγεται προφορική επικοινωνία μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας στην οποία εργάζεσθε;	1	2	3	4	5
Διεξάγεται γραπτή επικοινωνία μεταξύ του					

διευθυντή και των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας στην οποία εργάζεσθε;	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

12. Θεωρείτε πως η επικοινωνία σας με το διευθυντικό στέλεχος συμβάλει στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Ούτε λίγο/Ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα πολύ

13. Επικοινωνεί ο διευθυντής του σχολείου σας με τον καθένα από τους εκπαιδευτικούς χωριστά;

- Καθόλου
- Λίγο
- Ούτε λίγο/Ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα πολύ

14. Ποια είναι τα θέματα που συζητάτε κυρίως με τον διευθυντή του σχολείου σας;

15. Διεξάγονται συναντήσεις μεταξύ του διευθυντή και του διδακτικού προσωπικού εκτός σχολικού περιβάλλοντος;

- Καθόλου
- Λίγο
- Ούτε λίγο/Ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα πολύ

16. Σε τι βαθμό θεωρείτε πως ο διευθυντής του σχολείου επικοινωνεί με τους μαθητές;

- Σε ελάχιστο βαθμό
- Σε μικρό βαθμό
- Σε μέτριο βαθμό
- Σε μεγάλο βαθμό
- Σε πολύ μεγάλο βαθμό

17. Θεωρείτε πως ο διευθυντής του σχολείου απέναντι στους μαθητές του:

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε Λίγο/Ούτε Πολύ	Πολύ	Πάρα Πολύ
Είναι δίκαιος	1	2	3	4	5
Είναι αντικειμενικός και αμερόληπτος	1	2	3	4	5
Σέβεται τη προσωπικότητα του καθενός	1	2	3	4	5
Ενδιαφέρεται για τη μαθησιακή τους πρόοδο	1	2	3	4	5

18. Θεωρείτε πως ο διευθυντής χειρίζεται αποτελεσματικά τα προβλήματα πειθαρχίας που σχετίζονται με τους μαθητές;

- Καθόλου
- Λίγο
- Ούτε λίγο/Ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα πολύ

19. Σε τι βαθμό χρησιμοποιεί τη διαλλακτική μέθοδο για την αντιμετώπιση τυχόν παραπτωμάτων ή συγκρούσεων;

- Σε ελάχιστο βαθμό
- Σε μικρό βαθμό
- Σε μέτριο βαθμό
- Σε μεγάλο βαθμό
- Σε πολύ μεγάλο βαθμό

20. Πιστεύετε ότι η επικοινωνία του διευθυντή με τους μαθητές συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Ούτε λίγο/Ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα πολύ

**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΜΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΙΔΡΟΥΝ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ**

21. Σε ποιο βαθμό:

	Σε ελάχιστο βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
Επικοινωνεί ο διευθυντής του σχολείου σας με τους γονείς των μαθητών;	1	2	3	4	5
Θα χαρακτηρίζατε ενεργή τη συμμετοχή του διευθυντή στο Σύλλογο Γονέων και					

Κηδεμόνων του σχολείου σας;	1	2	3	4	5
-----------------------------	---	---	---	---	---

22. Ποιοι είναι οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους διεξάγεται η επικοινωνία μεταξύ των γονέων και του διευθυντικού στελέχους του σχολείου σας;

23. Θεωρείτε πως η τακτική επικοινωνία με τους γονείς επιφέρει οφέλη σε όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Ούτε λίγο/Ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα πολύ

24. Επικοινωνεί τακτικά ο διευθυντής του σχολείου σας με τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης;

- Καθόλου τακτικά
- Λίγο τακτικά
- Αρκετά τακτικά
- Πολύ τακτικά
- Πάρα πολύ τακτικά
- Δε γνωρίζω

25. Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία του διευθυντή σας με τους ανώτερους φορείς;

- Καθόλου σημαντική
- Λίγο σημαντική
- Αρκετά σημαντική

- Πολύ σημαντική
- Πάρα πολύ σημαντική

26. Πιστεύετε πως ο διευθυντής του σχολείου σας επιδιώκει τη συνεργασία με τη τοπική κοινότητα;

- Καθόλου
- Λίγο
- Ούτε λίγο/Ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα πολύ

27. Προωθεί το διευθυντικό στέλεχος του σχολείου τις μαθητικές δράσεις εκτός σχολικού πλαισίου;

- Καθόλου
- Λίγο
- Ούτε λίγο/Ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα πολύ

28. Πόσο σημαντική κρίνετε την επικοινωνία του σχολείου με τη τοπική κοινότητα;

- Καθόλου σημαντική
- Λίγο σημαντική
- Αρκετά σημαντική
- Πολύ σημαντική
- Πάρα πολύ σημαντική

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας!

Πίνακες ανάλυσης από το στατιστικό πακέτο SPSS

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Statistics

Φύλο

N	Valid	107
	Missing	0
Mean		1,8131
Median		2,0000
Mode		2,00

2. Ηλικία

Statistics

Ηλικία

N	Valid	107
	Missing	0
Mean		2,2897
Median		2,0000
Mode		2,00
Std. Deviation		,95175
Variance		,906
Minimum		1,00
Maximum		4,00

3. Ειδικότητα

Statistics

Ειδικότητα

N	Valid	107
	Missing	0
Mean		2,1028
Median		1,0000
Mode		1,00
Std. Deviation		1,65936
Variance		2,753
Minimum		1,00
Maximum		6,00
Percentiles	25	1,0000
	50	1,0000
	75	3,0000

4. Τίτλος Σπουδών

Statistics

Τίτλος σπουδών

N	Valid	107
	Missing	0
Mean		1,5981
Median		2,0000
Mode		1,00 ^a
Std. Deviation		,67096
Variance		,450
Minimum		1,00
Maximum		4,00
Percentiles	25	1,0000
	50	2,0000
	75	2,0000

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

5. Χρόνια Προϋπηρεσίας

Statistics

Χρόνια προϋπηρεσίας

N	Valid	107
	Missing	0
Mean		2,6822
Median		3,0000
Mode		3,00
Std. Deviation		,87522
Variance		,766
Minimum		1,00
Maximum		5,00
Percentiles	25	2,0000
	50	3,0000
	75	3,0000

6. Περιοχή Σχολείου

Statistics

Περιοχή σχολείου

N	Valid	107
	Missing	0
Mean		1,7383
Median		1,0000
Mode		1,00
Std. Deviation		,82801
Variance		,686
Minimum		1,00
Maximum		3,00
Percentiles	25	1,0000
	50	1,0000
	75	2,0000

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

7. Θεωρείτε ότι ο διευθυντής του σχολείου οφείλει να διαθέτει άρτιες επικοινωνιακές δεξιότητες;

		Διευθυντής_επι κοινωνιακές_δε ξιότητες
N	Valid	107
	Missing	0
Mean		4,5981
Median		5,0000
Mode		5,00
Std. Deviation		,65675
Variance		,431

8. Θεωρείτε ότι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας;

		Διαπροσωπικές_σχέσεις_αποτε λεσματικότητα_σχολείου
N	Valid	107
	Missing	0
Mean		4,5981
Median		5,0000
Mode		5,00
Std. Deviation		,65675
Variance		,431

9. Ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού οφείλει να:

- **Επιδιώκει την επικοινωνία με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας.**
- **Χρησιμοποιεί ποικίλες επικοινωνιακές πρακτικές.**
- **Επιδεικνύει το ενδιαφέρον του για επικοινωνία έμπρακτα και αληθινά.**
- **Είναι πρόθυμος να ακούει το συνομιλητή του και να ενδιαφέρεται γι' αυτόν.**
- **Σέβεται και να αποδέχεται τις απόψεις των συνομιλητών του.**

- Επικοινωνεί τόσο με τα μέλη της σχολικής μονάδας όσο και με εξωτερικούς φορείς που επιδρούν σε αυτή.

Statistics

		Διευθυντής_επι διώκει_επικοινων νία	Διευθυντής_επι κοινωνιακές_πρ ακτικές	Διευθυντής_πρό θυμος_ακροατή ς	Διευθυντής_απ οδοχή_απόψεω ν συνομιλητών
N	Valid	107	107	107	107
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,4860	4,4953	4,4486	4,5607
Median		5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
Mode		5,00	5,00	5,00	5,00
Std. Deviation		,66396	,67815	,79186	,67541
Variance		,441	,460	,627	,456
Minimum		2,00	2,00	1,00	2,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00

Statistics

		Διευθυντής_ενδι αφέρον_για_επι κοινωνία	Διευθυντής_εσ ωτερική_εξωτερ ική επικοινωνία
N	Valid	107	107
	Missing	0	0
Mean		4,4860	4,4486
Median		5,0000	5,0000
Mode		5,00	5,00
Std. Deviation		,66396	,79186
Variance		,441	,627
Range		3,00	4,00
Minimum		2,00	1,00
Maximum		5,00	5,00
Sum		480,00	476,00

10. Το διευθυντικό στέλεχος του σχολείου σας επικοινωνεί με το διδακτικό προσωπικό;

Statistics

Διευθυντής_επικοινωνία_με_εκπ
αιδευτικούς

N	Valid	107
	Missing	0
Mean		3,6636
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		1,02740
Variance		1,056
Minimum		1,00
Maximum		5,00

11. Σε ποιο βαθμό:

- Διεξάγεται προφορική επικοινωνία μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας στην οποία εργάζεσθε;
- Διεξάγεται γραπτή επικοινωνία μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας στην οποία εργάζεσθε;

Statistics

		Διεξαγωγή_προ φορικής_επικοινωνίας	Διεξαγωγή_γρα πτής_επικοινωνίας
N	Valid	107	107
	Missing	0	0
Mean		3,7570	2,1308
Median		4,0000	2,0000
Mode		4,00	1,00
Std. Deviation		1,02645	1,25956
Variance		1,054	1,586
Minimum		1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00

12. Θεωρείτε πως η επικοινωνία σας με το διευθυντικό στέλεχος συμβάλει στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας;

13. Επικοινωνεί ο διευθυντής του σχολείου σας με τον καθένα από τους εκπαιδευτικούς χωριστά;

14. Ποια είναι τα θέματα που συζητάτε κυρίως με τον διευθυντή του σχολείου σας;

15. Διεξάγονται συναντήσεις μεταξύ του διευθυντή και του διδακτικού προσωπικού εκτός σχολικού περιβάλλοντος;

		Statistics			
		Επικοινωνία_διευθυντή_με_εκπαιδευτικούς_αποτελεσματικότητα	Επικοινωνία_διευθυντή_με_κάθε_εκπαιδευτικό	Θέματα_συζήτησης_με_εκπαιδευτικούς	Διευθυντής_εκπαιδευτικοί_εξωσχολικές_συναντήσεις
N	Valid	107	107	107	107
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,3271	3,486	3,2336	2,1402
Median		5,0000	4,000	3,0000	2,0000
Mode		5,00	4,0	2,00	1,00
Std. Deviation		,89838	1,0221	1,75682	1,09414
Variance		,807	1,045	3,086	1,197
Minimum		1,00	1,0	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,0	6,00	5,00

16. Σε τι βαθμό θεωρείτε πως ο διευθυντής του σχολείου επικοινωνεί με τους μαθητές;

		Statistics
		Βαθμός_Επικοινωνίας_διευθυντή_με_μαθητές
N	Valid	107
	Missing	0
Mean		3,3645
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		1,20840
Variance		1,460
Minimum		1,00

Maximum	5,00
---------	------

17. Θεωρείτε πως ο διευθυντής του σχολείου απέναντι στους μαθητές του:

- Είναι δίκαιος
- Είναι αντικειμενικός και αμερόληπτος
- Σέβεται τη προσωπικότητα του καθενός
- Ενδιαφέρεται για τη μαθησιακή τους πρόοδο

	Διευθυντής_αντι κειμενικός_με_μ αθητές	Διευθυντής_δίκ αιος_με_μαθητέ ς	Διευθυντής_σεβ ασμός_προσωπ ικότητας_μαθητ ών	Διευθυντης__εν διαφέρον_για_μ αθησιακή_πρόο δο	
N	Valid	107	107	107	107
	Missing	0	0	0	0
Mean	3,6262	3,7290	3,7477	3,5981	
Median	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	
Mode	4,00	4,00	4,00	4,00	
Std. Deviation	1,03270	,94739	1,01026	1,18050	
Variance	1,066	,898	1,021	1,394	
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	

18. Θεωρείτε πως ο διευθυντής χειρίζεται αποτελεσματικά τα προβλήματα πειθαρχίας που σχετίζονται με τους μαθητές;

19. Σε τι βαθμό χρησιμοποιεί τη διαλλακτική μέθοδο για την αντιμετώπιση τυχόν παραπτωμάτων ή συγκρούσεων;

20. Πιστεύετε ότι η επικοινωνία του διευθυντή με τους μαθητές συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Statistics

		Διευθυντής_απ στελεσματική_δι αχείριση_προβλ ημάτων_πειθαρ χίας	Διευθυντής_δια λλακτική_μέθοδ ο_διαχείριση_σ υγκρούσεων	Επικοινωνία_διε υθυντή_με_μαθ ητές_αποτελεσμ ατικότητα
N	Valid	107	107	107
	Missing	0	0	0
Mean		3,4673	3,3925	4,1402
Median		4,0000	4,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00	4,00
Std. Deviation		1,11014	1,09680	,89494
Variance		1,232	1,203	,801
Minimum		1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00

21. Σε ποιο βαθμό:

- **Επικοινωνεί ο διευθυντής του σχολείου σας με τους γονείς των μαθητών;**
- **Θα χαρακτηρίζατε ενεργή τη συμμετοχή του διευθυντή στο Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων του σχολείου σας;**

Statistics

		Επικοινωνία_διε υθυντή_με_γονε ίς_μαθητών	Συμμετοχή_διευ θυντή_στο_σύλ λογο_γονέων
N	Valid	107	107
	Missing	0	0
Mean		3,5234	3,1682
Median		4,0000	3,0000
Mode		4,00	4,00
Std. Deviation		,93512	1,11157
Variance		,874	1,236
Minimum		1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00

22. Ποιοι είναι οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους διεξάγεται η επικοινωνία μεταξύ των γονέων και του διευθυντικού στελέχους του σχολείου σας;

23. Θεωρείτε πως η τακτική επικοινωνία με τους γονείς επιφέρει οφέλη σε όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας;

Statistics			
		Επικοινωνία_με_γονείς_οφέλη_για_μέλη_σχολείου	Λόγοι_επικοινωνίας_διευθυντή_γονέων
N	Valid	107	107
	Missing	0	0
Mean		3,8037	2,1402
Median		4,0000	2,0000
Mode		4,00	1,00
Std. Deviation		,99470	1,35597
Variance		,989	1,839
Minimum		1,00	1,00
Maximum		5,00	6,00

24. Επικοινωνεί τακτικά ο διευθυντής του σχολείου σας με τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης;

25. Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία του διευθυντή σας με τους ανώτερους φορείς;

Statistics			
		Επικοινωνία_διευθυντή_με_ανώτερα_επίπεδα_διοίκησης	Σημαντική_επικοινωνία_διευθυντή_με_ανώτερους_φορείς
N	Valid	107	107
	Missing	0	0
Mean		4,0467	3,7757
Median		4,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00
Std. Deviation		1,22384	,90396
Variance		1,498	,817

Minimum	1,00	1,00
Maximum	6,00	5,00

26. Πιστεύετε πως ο διευθυντής του σχολείου σας επιδιώκει τη συνεργασία με τη τοπική κοινότητα;

27. Προωθεί το διευθυντικό στέλεχος του σχολείου τις μαθητικές δράσεις εκτός σχολικού πλαισίου;

28. Πόσο σημαντική κρίνετε την επικοινωνία του σχολείου με τη τοπική κοινότητα;

Statistics

	Διευθυντής_συν εργασία_με_το πική_κοινότητα	Διευθυντής_προ ώθηση_μαθητικ ών_δράσεων_ε κτός_σχολείου	Σημαντικότητα_ επικοινωνίας_σ χολείου_τοπική ς_κοινότητας
N	Valid Missing	107 0	107 0
Mean	3,4579	3,2243	3,9720
Median	4,0000	3,0000	4,0000
Mode	4,00	4,00	4,00
Std. Deviation	1,03960	1,24619	,98534
Variance	1,081	1,553	,971
Minimum	1,00	1,00	1,00
Maximum	5,00	5,00	5,00

Παρουσίαση της υπουργικής απόφασης ΦΕΚ 353.1/324/105657/Δ1/16.10.2002,

(άρθρα 27-32, τεύχος Β', κεφάλαιο Δ')

Άρθρο 27: «Έργο των Διευθυντών των σχολικών μονάδων».

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας και είναι διοικητικός αλλά και επιστημονικός – παιδαγωγικός υπεύθυνος στο χώρο αυτό.
2. Ειδικότερα ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας:
 - α) Καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα ώστε να θέσει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για την επίτευξη τους για ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοικτό στην κοινωνία.
 - β) Καθοδηγεί και βοηθά τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους, και ιδιαίτερα τους νεότερους, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα και οφείλει να αποτελεί παράδειγμα.
 - γ) Φροντίζει ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά.
 - δ) Προϊστάται των εκπαιδευτικών και συντονίζει το έργο τους. Συνεργάζεται μαζί τους ισότιμα και με πνεύμα αλληλεγγύης. Διατηρεί και ενισχύει τη συνοχή του Συλλόγου Διδασκόντων, αμβλύνει τις αντιθέσεις, ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών, εμπνέει και παρέχει θετικά κίνητρα σ' αυτούς.
 - ε) Ελέγχει την πορεία των εργασιών και κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς ώστε να ανταποκρίνονται έγκαιρα στις υποχρεώσεις που ανέλαβαν. Τέλος αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς, όπως η νομοθεσία ορίζει, έχοντας ως γνώμονα της αξιολόγησής του τους στόχους της αξιολόγησης.

Άρθρο 28: «Γενικά καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών των Δημοτικών Σχολείων».

1. Ο Διευθυντής ή προϊστάμενος σχολείου συνεργάζεται με τους Σχολικούς Συμβούλους, τα Στελέχη της Διοίκησης, τους εκπαιδευτικούς, καθώς και τους μαθητές και τους γονείς για την από κοινού επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Ενθαρρύνει το διδακτικό προσωπικό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες οι οποίες θα συμβάλλουν στη διαπαιδαγώγηση ελεύθερων, υπεύθυνων, δημοκρατικών και ευαισθητοποιημένων πολιτών.
2. Ειδικότερα:
 - α) Εκπροσωπεί το σχολείο σε όλες τις σχέσεις του με τους τρίτους.

- β) Παραμένει στο σχολείο όλες τις εργάσιμες ώρες και είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και το συντονισμό της σχολικής ζωής.
- γ) Εφαρμόζει τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα, τις κανονιστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους και τις υπηρεσιακές εντολές των Στελεχών Διοίκησης, είναι υπεύθυνος για την τήρησή τους και υλοποιεί τις αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων.
- δ) Προωθεί, σε συνεργασία με το Σύλλογο Διδασκόντων, το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή Προϊστάμενο Γραφείου και τους Σχολικούς Συμβούλους, τη λειτουργία τμημάτων πρόσθετης διδακτικής στήριξης, ενισχυτικής διδασκαλίας, τάξεων υποδοχής, φροντιστηριακών τμημάτων, τμημάτων διευρυσμένου ωραρίου, Ολοήμερου σχολείου και των λοιπών εκπαιδευτικών καινοτομιών και έχει την ευθύνη για την οργάνωση και τη λειτουργία αυτών.
- ε) Συγκροτεί με πράξη του τις επιτροπές για τις εξετάσεις, για τη συγκέντρωση των δικαιολογητικών και την έκδοση των αποτελεσμάτων και όσες άλλες προβλέπονται για τη λειτουργία του σχολείου.
- στ) Συντάσσει τις αξιολογικές εκθέσεις για το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό, όπως προβλέπει η νομοθεσία.
- ζ) Ενημερώνει το διδακτικό προσωπικό, τους γονείς και τους μαθητές, για την εκπαιδευτική πολιτική, τους στόχους και το έργο του σχολείου.
- η) Έχει την παιδαγωγική ευθύνη για τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο και για την ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας.
- θ) Ενημερώνει τους νεοδιόριστους, τους αναπληρωτές και τους ωρομίσθιους εκπαιδευτικούς σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις και τους χορηγεί αντίγραφα των σχετικών νόμων, αποφάσεων και εγκυκλίων σχετικών με την εκπαίδευση.
- ι) Στη περίπτωση που υπηρετούν στο σχολείο περισσότεροι του ενός Υποδιευθυντές, ορίζει με πράξη του έναν υποδιευθυντή ως νόμιμο αναπληρωτή του και καταμερίζει τις αρμοδιότητες και τις εργασίες σε αυτούς.
- ια) Είναι υπεύθυνος σε συνεργασία με τον Υποδιευθυντή, για την τήρηση της αλληλογραφίας του σχολείου και των πάσης φύσεως βιβλίων και εντύπων που προβλέπονται από τις ισχύουσες διατάξεις.
- ιβ) Φροντίζει για τη λήψη κάθε μέτρου το οποίο συμβάλλει στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου.

Άρθρο 29: «Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σε σχέση με το Σύλλογο των Διδασκόντων».

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας προσκαλεί τα μέλη του Συλλόγου στις συνεδριάσεις, στις οποίες και προεδρεύει. Καταρτίζει την ημερήσια διάταξη και εισηγείται ο ίδιος ή αναθέτει την εισηγήση θεμάτων σε άλλον εκπαιδευτικό.
2. Σε συνεδρίαση του Συλλόγου των Διδασκόντων εισηγείται την κατανομή των πρόσθετων εξωδιδασκτικών εργασιών. Αξιοποιεί δημιουργικά τις δυνατότητες όλου του προσωπικού μέσα στο πλαίσιο των διακριτών ρόλων και αρμοδιοτήτων του.
3. Σε συνεργασία με τους διδάσκοντες έχει την ευθύνη της σύνταξης του ωρολογίου προγράμματος του σχολείου με γνώμονα την αποδοτική λειτουργία του.
4. Ενημερώνει το Σύλλογο Διδασκόντων για το έργο της σχολικής επιτροπής. Μεριμνά μαζί με το σύλλογο διδασκόντων για τη συντήρηση και λειτουργία των σχολικών εγκαταστάσεων καθώς και τη προμήθεια των απαραίτητων εποπτικών μέσων διδασκαλίας.
5. Είναι υπεύθυνος, μαζί με τους εκπαιδευτικούς, για την καθαριότητα και αισθητική των χώρων του διδακτηρίου, καθώς και για την προστασία της υγείας και ασφάλειας των μαθητών.
6. Ενημερώνει το Σύλλογο Διδασκόντων για την εκπαιδευτική νομοθεσία, τις εγκυκλίους και τις αποφάσεις που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου και την εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης.
7. Συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος δημοκρατικής συμπεριφοράς των διδασκόντων και των μαθητών και είναι υπεύθυνος, σε συνεργασία με τους διδάσκοντες, για την τήρηση της πειθαρχίας.
8. Φροντίζει να καλύπτονται οι διδακτικές ώρες σε περίπτωση απουσίας εκπαιδευτικών, τροποποιώντας το ημερήσιο πρόγραμμα διδασκαλίας ή αναθέτοντας την κάλυψη του κενού σε διαθέσιμο εκπαιδευτικό.
9. Είναι υπεύθυνος για τη διανομή των διδακτικών βιβλίων, σε συνεργασία με τον Υποδιευθυντή του σχολείου και τον ορισθέντα εκπαιδευτικό.
10. Σε συνεργασία με τους διδάσκοντες καταρτίζει το πρόγραμμα ενημέρωσης των γονέων, το οποίο κοινοποιεί στο σύλλογο γονέων και τον οικείο Διευθυντή ή Προϊστάμενο Γραφείου Εκπαίδευσης.

11. Παρέχει στους διδάσκοντες συγκεκριμένες οδηγίες για να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις.
12. Απευθύνει στους διδάσκοντες, όταν είναι απαραίτητο, συστάσεις με πνεύμα συναδελφικής αλληλεγγύης. Στις περιπτώσεις που διδάσκοντες δεν ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις και τα καθήκοντά τους και οι προσπάθειές του μένουν χωρίς αποτέλεσμα, ενημερώνει τον Σύλλογο Διδασκόντων, τον διοικητικό του Προϊστάμενο και τον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο. Εφόσον, παρ' όλα αυτά, δεν υπάρξει αποτέλεσμα, αναφέρεται γραπτά στο Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο του Γραφείου.
13. Ενημερώνει για τους λόγους απουσίας του διδακτικού προσωπικού από το σχολείο και από τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων και ενεργεί σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις, όταν συντρέχει λόγος.
14. Είναι υπεύθυνος για τη κάλυψη του υποχρεωτικού ωραρίου εβδομαδιαίας διδασκαλίας απ' όλους τους εκπαιδευτικούς. Σε περίπτωση αντικειμενικής αδυναμίας για τη συμπλήρωση αυτή ενημερώνει άμεσα τον Προϊστάμενο Γραφείου ή τον Διευθυντή Εκπαίδευσης.

Άρθρο 30: «Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών των σχολείων σε σχέση με τους Σχολικούς Συμβούλους, το Διευθυντή Εκπαίδευσης και τον Προϊστάμενο του Γραφείου».

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας σε συνεργασία με το Σύλλογο των Διδασκόντων και τους Σχολικούς Συμβούλους προωθεί τα επιμορφωτικά προγράμματα που γίνονται για το διδακτικό προσωπικό και συμμετέχει σ' αυτά. Ο ίδιος έχει την ευθύνη της οργάνωσής τους.
2. Συνεργάζεται με τους Σχολικούς Συμβούλους ή το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο Γραφείου ή προκαλεί συσκέψεις με αυτούς για την αντιμετώπιση προβλημάτων που αντιμετωπίζει η σχολική μονάδα.
3. Αναλαμβάνει, σε συνεργασία με τους αρμόδιους Σχολικούς Συμβούλους, πρωτοβουλίες για τη βοήθεια των νέων εκπαιδευτικών στο διδακτικό τους έργο.
4. Ενημερώνει τον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο και το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο Γραφείου για τη πραγματοποίηση μορφωτικών ή άλλων πολιτιστικών επισκέψεων σε χώρους ιστορικής και πολιτιστικής αναφοράς και σε παραγωγικές επιχειρήσεις.

5. Ενημερώνει έγκαιρα το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο Γραφείου για τις ελλείψεις σε διδακτικό προσωπικό.

Άρθρο 31: «*Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σχολείων σε σχέση με τους μαθητές*».

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας συγκροτεί τα τμήματα κάθε τάξης και κατανέμει τους μαθητές στα τμήματα, με βάση τις ισχύουσες διατάξεις και σύμφωνα με τις αρχές της παιδαγωγικής, χωρίς κοινωνικούς αποκλεισμούς.
2. Εκδίδει και υπογράφει τους τίτλους σπουδών ως υπεύθυνος και συνυπογράφουν ως συνυπεύθυνοι, ο εκπαιδευτικός που συντάζει τον τίτλο, και οι διδάσκοντες, εφόσον απαιτείται.
3. Συνεργάζεται με τις μαθητικές κοινότητες για την οργάνωση της σχολικής ζωής, μέσα σε κλίμα κατανόησης και υπευθυνότητας.
4. Εφαρμόζει τις ισχύουσες διατάξεις για την υποχρεωτική φοίτηση των μαθητών στο σχολείο.
5. Συντελεί στη διαμόρφωση συνθηκών φιλικού παιδαγωγικού κλίματος μεταξύ μαθητών και διδασκόντων.
6. Διενεργεί και ανανεώνει τις εγγραφές των μαθητών από τάξη σε τάξη.
7. Εφαρμόζει τις διαδικασίες που προβλέπονται από τις κείμενες διατάξεις για την εγγραφή μαθητών αδήλων στα μητρώα ή δημοτολόγια.
8. Εγκρίνει τις μετεγγραφές των μαθητών, όπως προβλέπεται και έχει την ευθύνη για τη φύλαξη των στοιχείων εγγραφής στο αρχείο του σχολείου.

Άρθρο 32: «*Καθήκοντα και αρμοδιότητες των διευθυντών σε σχέση με τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και τους άλλους συντελεστές της εκπαίδευσης*».

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας καλεί τα μέλη του Σχολικού Συμβουλίου στις συνεδριάσεις του οργάνου με γραπτή πρόσκληση που την απευθύνει τρεις (3) τουλάχιστον μέρες νωρίτερα και καταρτίζει την ημερήσια διάταξη, ύστερα από εισηγήσεις των οργάνων που μετέχουν στο Σχολικό Συμβούλιο.
2. Καλεί τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών για ενημέρωση και συμμετέχει στις συνεδριάσεις, όταν προσκαλείται και το θεωρεί αναγκαίο.
3. Παρέχει πληροφορίες σε κάθε πολίτη που έχει έννομο συμφέρον, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις και δεν τον παραπέμπει σε άλλες υπηρεσίες για θέματα που εκείνος οφείλει να γνωρίζει.