

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΦΙΛΟΣΟΦΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Της φοιτήτριας: ΑΝΑΣΤΑΣΙΑΣ ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΠΟΥΛΟΥ

ΘΕΜΑ:

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΜΕ ΤΟΥΣ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: ΣΙΑΝΟΥ- ΚΥΡΓΙΟΥ ΕΛΕΝΗ

ΙΩΑΝΝΙΝΑ 2021

Στους γονείς μου

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή έρευνα αποσκοπεί στην διερεύνηση του βαθμού στον οποίο η επικοινωνία μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού και του διευθυντή, που υπηρετούν σε σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στο νομό Αργολίδας, επιδρά στην εύρυθμη λειτουργία των σχολικών μονάδων αυτών. Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στη διαδικασία της επικοινωνίας και στα εμπόδια που ανακύπτουν. Για το λόγο αυτό ζητήθηκαν και στη συνέχεια αναλύθηκαν οι απόψεις δέκα διευθυντών σχολικών μονάδων του νομού Αργολίδας. Τα στοιχεία αυτά αντλήθηκαν μέσω της ημιδομημένης συνέντευξης. Διαπιστώθηκε πως οι διευθυντές ενώ πιστεύουν στην αξία της επικοινωνίας με τους υφισταμένους τους, οι ίδιοι δεν επικοινωνούν τόσο συχνά μαζί τους, καθώς αναφέρουν μια πληθώρα εμποδίων που ανακύπτουν κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας.

Λέξεις-Κλειδιά: επικοινωνία, διευθυντής, εμπόδια

Abstract

The purpose of this postgraduate research is to investigate the role of communication between the principal and the teaching staff for the smooth operation of the schools of Primary Education in the prefecture of Argolida. Particular attention is paid to the communication process and the obstacles that arise. For this reason, the opinion of ten school principals of the prefecture of Argolida was sought. These data were obtained through a semi-structured interview. It has been found that while managers believe in the value of communicating with their subordinates, they themselves do not communicate with them as often as they cite a host of obstacles that arise during the communication process.

Keywords: communication, manager, obstacles

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	9
1.ΔΙΟΙΚΗΣΗ	11
1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	12
1.2 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	14
1.3 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	18
1.4 ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ	21
2.ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	24
2.1 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	24
2.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΕ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	26
2.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΝΟΜΟΥ	28
2.4 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	29
2.5 ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ- ΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ	31
3 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	34
3.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ	38
3.3 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΘΕΤΙΚΟΥ ΣΧΟΛΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ	42
3.4 ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	44
3.5 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟ ΣΧΟΛΙΚΟ ΚΛΙΜΑ	46
3.6 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ	49
3.7 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΑ ΟΠΟΙΑ ΠΡΟΩΘΟΥΝ ΤΙΣ ΘΕΤΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ-ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ	50
3.8 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ	52
3.9 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥΣ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	54
3.10 ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	56
3.11 ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	59
3.12 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	60

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ- ΣΚΟΠΟΣ- ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ- ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	61
4.1 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ	63
4.2.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	63
4.3 ΔΕΙΓΜΑ	72
4.4 ΟΔΗΓΟΣ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ	74
4.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ	75
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	93
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	93
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	96
Πασχαλούδης Δ., Κοτζαϊβάζογλου Ι. , (2002). <i>Οργανωσιακή επικοινωνία</i> . Αθήνα: Πατάκη	99
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	104

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γενικά αποδεκτό ότι οι σχολικές μονάδες πρέπει να δίνουν στους μαθητές ελπίδες οράματα και κατευθύνσεις. Το σχολείο, με άλλα, λόγια, πρέπει να συνεπάγεται την έμπνευση και την παρακίνηση των συνειδήσεων των μαθητευόμενων για κάτι καλύτερο. Οι νέοι είναι το μέλλον της κοινωνίας. Κατά συνέπεια, βασική αρμοδιότητα του σχολείου να επιτρέπει στους μαθητές να οραματίζονται ένα καλύτερο μέλλον.

Για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, όμως, η διοίκηση του παίζει καθοριστικό ρόλο. Αξίζει να υπογραμμιστεί ότι ο Διευθυντής ενός σχολείου καλείται να εκτελέσει πολύπλοκα (πολλές φορές) καθήκοντα παρά το γεγονός ότι η θέση του κατατάσσεται στο κατώτερο επίπεδο της εκπαιδευτικής διοίκησης. Μέσα από την εκτέλεση του ρόλου του, δύναται να οδηγήσει στην εύρυθμη ή μη λειτουργία του σχολείου και κατά συνέπεια, στην αναβάθμιση ή υποβάθμιση της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Σκοπός της παρούσας εργασίας αποτελεί η ανάδειξη της σπουδαιότητας της επικοινωνίας μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού και του διευθυντή που υπηρετούν σε δημόσια δημοτικά σχολεία του Νομού Αργολίδας. Πρόκειται, ειδικότερα, για τους άμεσα εμπλεκόμενους στη διοίκηση των σχολικών μονάδων. Ακόμα επιχειρείται να διερευνηθούν τα εμπόδια που προκύπτουν κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας. Συγκεκριμένα, η εργασία πραγματεύεται κατά κύριο λόγο τον ρόλο αλλά και τις επικοινωνιακές δεξιότητες που είναι απαραίτητο να έχουν ένας διευθυντής, ώστε να κατευθύνει, να ενδυναμώνει, να υποστηρίζει το προσωπικό με στόχο την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, παρά τα προβλήματα και τις δυσκολίες που παρουσιάζονται.

Η παρούσα εργασία διακρίνεται σε δύο μέρη. Στα τρία πρώτα κεφάλαια πραγματοποιείται επισκόπηση της σχετικής με το θέμα ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας. Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια και οι λειτουργίες της διοίκησης, όπως και της εκπαιδευτικής διοίκησης ειδικότερα. Στο δεύτερο κεφάλαιο δίνεται έμφαση στην οργάνωση και στη διοίκηση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, το οποίο αποτελεί τη βάση για την εκπαιδευτική διοίκηση. Στο τρίτο κεφάλαιο, αναφέρεται η αξία της επικοινωνίας στο σχολείο,

ειδικότερα δίνεται έμφαση στον επικοινωνιακό ρόλο του διευθυντή. Ένα ακόμα βασικό στοιχείο του κεφαλαίου αυτού είναι τα εμπόδια που ανακύπτουν κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στον σκοπό, στις ερευνητικές ερωτήσεις και στη μεθοδολογία που επιλέχθηκε για την παρούσα έρευνα. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, αναλυτικότερα, αρχικά εκτίθενται τα ευρήματα που προέκυψαν από την διεκπεραίωση της ποιοτικής έρευνας, η οποία πραγματοποιήθηκε σε δέκα διευθυντές που υπηρετούν σε δημόσια δημοτικά του νομού Αργολίδας. Η ποιοτική έρευνα διερευνά, πιο συγκεκριμένα, τον βαθμό στον οποίο οι ερωτώμενοι κατανοούν τον ρόλο τους και τον βαθμό στον οποίο οι ίδιοι επιδιώκουν την επικοινωνία που διατηρούν με τους υφισταμένους εκπαιδευτικούς. Μετά την απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων, παρουσιάστηκαν οι απόψεις τους. Στο τέλος της εργασίας παρατίθενται τα συμπεράσματα καθώς και οι περιορισμοί της έρευνας και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Έχει αποδειχθεί επιστημονικά ότι ο τρόπος που χρησιμοποιείται η θεωρία τόσο για συλλογή όσο και για ανάλυση και ερμηνεία των εκάστοτε δεδομένων, θεωρείται υψίστης σημασίας για τη διεξαγωγή μιας επιτυχημένης έρευνας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, βάσει της Κυριαζή (2000, σελ. 45) «... ο ρόλος της θεωρίας στην ερευνητική διαδικασία είναι αυτονόητος. Η θεωρία προσφέρει το πλαίσιο για τη συστηματική ερμηνεία των εμπειρικών δεδομένων...». Διαπιστώνεται από τα ανωτέρω, κατά συνέπεια, ότι κάθε ερευνητική διαδικασία συσχετίζεται σημαντικά με τη θεωρητική οπτική της, η οποία καθορίζει τα στάδιά της.

Συν τοις άλλοις, όταν ενλαμβάνεται υπόψη η θεωρία για την διεξαγωγή μιας έρευνας, αυξάνεται ενδεχομένως ο βαθμός ευκολίας αλλά και το χρονικό διάστημα ολοκλήρωσής της. Αξίζει να τονιστεί ωστόσο, ότι το αποτέλεσμα δεν θα είναι αξιόλογο.

Όπως, επισημαίνεται από τον Craib (2000), «οι κοινωνιολογικές θεωρίες συνιστούν στην ουσία μια γενική αντίληψη για το πώς διαμορφώνονται, διατηρούνται και μεταβάλλονται οι κοινωνικοί θεσμοί και οι κοινωνικές σχέσεις». (Κυριαζή, 2000, σελ. 45). Με άλλα λόγια, η θεωρία συνίσταται στην «απόπειρα να εξηγήσουμε την καθημερινή μας εμπειρία από τον κόσμο...» (Craib, 2000, σελ. 18). Η θεωρία συμπερασματικά αποτελεί το θεωρητικό «πρίσμα» μέσα από το οποίο ο ερευνητής “θεάται” την κοινωνική πραγματικότητα και συνεχίζει στη συλλογή, την επεξεργασία αλλά και την ανάλυση και την ερμηνεία των δεδομένων της έρευνας.

Όσον αφορά το πλαίσιο της κοινωνιολογίας, είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί ότι δημιουργούνται διάφορες κατηγορίες διαφοροποιημένων θεωρήσεων στην επιστήμη αυτή. Πιο συγκεκριμένα, δημιουργούνται διακριτά εννοιολογικά πλέγματα. Αρχικά, υφίστανται οι αντικειμενιστικές θεωρίες, ήτοι οι θεωρίες που κάνουν δεκτό ότι οι εξωτερικές συνθήκες, ή αλλιώς οι αντικειμενικές δομές, επηρεάζουν μηχανιστικά και διαμορφώνουν τα φαινόμενα που αφορούν το κοινωνικό πλαίσιο, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τη δυνατότητα παρέμβασης στο υποκείμενο. Από την άλλη, οι υποκειμενιστικές θεωρίες εντείνουν την προσοχή τους στο υποκείμενο. Εκτός αυτού, οι εν λόγω θεωρίες θεωρούν το υποκείμενο ανεξάρτητο και

αυτόβουλο και ανεξάρτητο ον, γεγονός που προσδίδει νόημα και ταυτόχρονα κατασκευάζει τα φαινόμενα που αφορούν το κοινωνικό πλαίσιο (Μυλωνάς, 2009, σελ. 46-49).

1.ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Όσον αφορά την διοίκηση μιας σχολικής μονάδας, είναι απαραίτητο να τονιστεί ότι η διοίκηση ενός δημόσιου σχολείου διενεργείται από το κράτος και εντάσσεται στη γενικότερη οργάνωση της δημόσιας διοίκησης. Παράλληλα, το μέγεθος του έργου που επιτελείται στα πλαίσια της διοίκησης ποικίλων διοικητικών ζητημάτων που προκύπτουν έχουν οδηγήσει στον κατακερματισμό του εν λόγω έργου σε επιμέρους κρατικά όργανα της διοίκησης, ώστε να επιτευχθεί αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση της διοίκησης (Σαΐτης, 2007). Οι προσπάθειες για βελτίωση του τρόπου Διοίκησης των σχολικών μονάδων ξεκίνησαν από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα, αν και τα προβλήματα στη Διοίκηση παρατηρούνται από τότε που υφίσταται η οργανωμένη κοινωνία. Στη σημερινή εποχή, ειδικότερα, οι αρχές αλλά και οι τεχνικές που υιοθετούνται από τη Διοίκηση δεν επαρκούν για την αντιμετώπιση των ζητημάτων που χαρακτηρίζουν τις σύγχρονες κοινωνίες. Για τον λόγο αυτό, κρίνεται υψίστης σημασίας η επιστημονική κατάρτιση των στελεχών της Διοίκησης τόσο στην επιστήμη της διοίκησης αλλά και στην ανάπτυξη ειδικών δεξιοτήτων που έχουν άμεση σχέση με την επικοινωνία, τον χειρισμό του προσωπικού και τη λήψη των αποφάσεων, στα πλαίσια ενός οργανισμού. Είναι σημαντικό στο σημείο αυτό να τονιστεί ότι η έλλειψη γνώσης και η απουσία επαρκούς θεωρητικού πλαισίου τοποθετούν τη Διοίκηση στην διαίσθηση, την τύχη αλλά και την εμπειρία που προκύπτει από τα προηγούμενα έτη. Παρόλα αυτά, η απλή γνώση της θεωρίας δεν συνεπάγεται την πετυχημένη Διοίκηση, αφού η επιτυχία του έργου της Διοίκησης εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη αυτής αξιοποιούν την υφιστάμενη γνώση.

1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η έννοια της διοίκησης επιχειρήθηκε να προσδιοριστεί από ένα διευρυμένο σύνολο επιστημόνων. Η «διοίκηση» είναι μια ευρύτατη έννοια, η οποία διασαφηνίζει τον τρόπο αποτελεσματικότερης οργάνωσης των ομάδων εργαζομένων σε γενικότερο πλαίσιο, προκειμένου να επιτευχθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα ορισμένοι στόχοι. Επιπροσθέτως, ο συγκεκριμένος όρος, «διοίκηση» (administration, management) έχει αξιοποιηθεί με σκοπό την μετάφραση ξένης ορολογίας με μη συναφές περιεχόμενο, και για το λόγο αυτό η χρήση της έννοιας δημιουργεί προβληματισμούς.

Ο εν λόγω όρος ενδέχεται, επιπροσθέτως, να συναντηθεί σε απλούστερες καταστάσεις όπου εμπεριέχεται μικρός αριθμός ατόμων, όπως για παράδειγμα σε μια μικρομεσαία ιδιωτική επιχείρηση αλλά και μεγαλύτερης δυναμικής επιχειρήσεις, όπου εκεί κιάλας η διοίκηση εξυπακούεται. Βάσει βιβλιογραφίας, μάλιστα, ως οργανισμός νοείται το σύνολο των υφιστάμενων σχέσεων που διέπουν την αλληλεπίδραση ανάμεσα στα υποκείμενα ενός συστήματος. Με άλλα λόγια, οι καθιερωμένες σχέσεις ενός συστήματος έχουν μια ειδική δομή και διαμορφώνονται με βάση ορισμένους κανόνες (Patrick Montana & Bruce Charnov, 2000).

Στη συνέχεια, όπως έχει ήδη αναφερθεί, πλήθος επιστημόνων προσπάθησαν να δώσουν έναν ορισμό στην διοίκηση. Αρχικά, ο Naylor, στον οποίο αναφέρεται ο Πασιαρδής (2004), υποστήριξε ότι η διοίκηση συνιστά μια διεργασία που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων που θέτει ένας οργανισμός, συναρτήσει της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της δικαιοσύνης, προκειμένου να επιδιωχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με τους υφιστάμενους πόρους που διαθέτει ο εκάστοτε οργανισμός. Κατά τον Θεοφανίδη, όπου αναφέρει ο Πασιαρδής (2004), διοίκηση αποτελεί η εξειδικευμένη δραστηριότητα του ατόμου, η οποία πραγματοποιείται μέσα από μια οργανωμένη συλλογική προσπάθεια. Σύμφωνα με τον ίδιο, στόχο της διοίκησης αποτελεί η επίτευξη όσο το δυνατόν καλύτερα του κοινού σκοπού που τίθεται, χρησιμοποιώντας όλους τους διαθέσιμους πόρους και τεχνικές.

Σύμφωνα με τον Ζαβλάνο (2002) η διοίκηση συνιστά μια επιστήμη, αλλά και τέχνη, μια κοινωνική διαδικασία που λαμβάνει υπόψη τις ανθρώπινες σχέσεις και μέσω συγκεκριμένων

λειτουργιών επιδιώκει την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Από την πληθώρα των ερμηνειών που αποδίδονται στον όρο προκύπτουν ορισμένα κοινά στοιχεία όπως η ύπαρξη:

- μιας οργανωτικής δομής, όπου ο κάθε συμμετέχων αναλαμβάνει έναν συγκεκριμένο σύνολο ενεργειών
- καθορισμένων στόχων και σκοπών, οι οποίοι είναι απαραίτητο να γίνουν αντιληπτοί από το σύνολο των μελών που συνιστούν τη δομή.

Συμπερασματικά, η διοίκηση ορίζεται ως μια διαδικασία που με συνδυαστικές και συντονισμένες προσπάθειες δύναται να επιτύχει συγκεκριμένους επιθυμητούς σκοπούς. Προσπαθειών, μπορεί να πετύχει κανείς προσχεδιασμένους σκοπούς. Ακόμα, οι περισσότεροι ορισμοί της διοίκησης αναφέρονται στις λειτουργίες της διοίκησης, οι οποίες θα αναλυθούν στη συνέχεια.

1.2 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Βάσει των όσων προαναφέρθηκαν, εύκολα διαπιστώνει κανείς ότι η διοίκηση συνιστά ένα πολυδιάστατο και συνάμα πολύπλοκο φαινόμενο που πραγματοποιείται σε έναν οργανισμό μέσα από ποικίλες δυναμικά αλληλοεξαρτώμενες ενέργειες. Κατά συνέπεια, οι προσπάθειες ανάλυσης και περαιτέρω επεξεργασίας της διοίκησης σε διάφορες λειτουργίες ενός οργανισμού συνιστά μια προσπάθεια για στατική σύλληψη και μελέτη της, γεγονός που οδηγεί σε απώλεια μεγάλου τμήματος της πραγματικής υπόστασης της διάστασης. Απόρροια της προσπάθειας διοίκησης συνιστά και το ότι οι απόψεις των ερευνητών δίστανται όσον αφορά τις λειτουργίες που είναι αναγκαίο να πραγματοποιηθούν. Βάσει της υφιστάμενης βιβλιογραφίας ωστόσο παρατηρούνται μερικές κοινά αποδεκτές αναφορές που αφορούν τις σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης. Σύμφωνα μάλιστα με τον Fayol (1916), το έργο των στελεχών της διοίκησης ενός οργανισμού αφορά τον σχεδιασμό, τον προϋπολογισμό, την οργάνωση, την διεύθυνση, την στελέχωση, τον συντονισμό και την πληροφόρηση. Σύμφωνα με άλλους πιο πρόσφατους ερευνητές, διαπιστώνεται ότι εντάσσοντας συγκεκριμένες λειτουργίες σε άλλες και αναδεικνύοντας ορισμένες έναντι άλλων αναφέρονται οργάνωση, στην διεύθυνση, στον σχεδιασμό-προγραμματισμό, στην και στον έλεγχο (Μπουραντάς, 2001: 39-40), στην οργάνωση, στην λήψη αποφάσεων (Σαϊτής, 2008: 27. Scanlan, 1974).

Αξίζει επίσης να τονιστεί ότι στις λειτουργίες της διοίκησης συμπεριλαμβάνονται ο σχεδιασμός, η καθοδήγηση, η οργάνωση και ο έλεγχος. Έχει αποδειχθεί βιβλιογραφικά, επιπροσθέτως, ότι υψίστης σημασία διαδικασία που λαμβάνει χώρα στα πλαίσια της διοίκησης ενός οργανισμού είναι η ανατροφοδότησης (feedback), η οποία φαίνεται να ενισχύει τη διαδικασία επισήμανσης λαθών, γεγονός που φαίνεται να βελτιώνει το γενικότερο πρίσμα της διοίκησης. Συν τοις άλλοις, όταν πραγματοποιείται ο σχεδιασμός των λειτουργιών που θα τεθούν σε εφαρμογή, καθορίζονται οι κύριες κατευθύνσεις καθώς και οι στόχοι της διαδικασίας και δημιουργείται ένα αρχικό σχέδιο για την προσέγγιση και την επίτευξή τους, σε συνδυασμό κάθε φορά με τους διαθέσιμους πόρους .

Είναι επίσης απαραίτητο να καταστεί σαφές ότι η πραγματοποίηση των στόχων και των σκοπών που τίθενται από τα στελέχη της διοίκησης συνεπάγεται την εκτέλεση από μέρους τους ενός συνόλου διεργασιών ή καθηκόντων.

Όπως αναφέρει ο Μπουραντάς, (2001), η οργάνωση συνιστά μια διαδικασία κατά την οποία οι δραστηριότητες αυτές, οι εργασίες και τα καθήκοντα διαμορφώνονται, κατηγοριοποιούνται και ανατίθενται σε προκαθορισμένα άτομα ή σύνολα ατόμων. Κατά αυτόν τον τρόπο, δημιουργούνται «οι σχέσεις ανάμεσα σε αυτούς καθώς επίσης και ανάμεσα στους υφιστάμενους πόρους και μέσα του οργανισμού, προκειμένου να διαμορφωθεί το κατάλληλο πλαίσιο, όπου οι λειτουργίες θα διενεργούνται συντονισμένα και με σύνεση (Μπουραντάς 2001).

Επιπροσθέτως, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι ο καθορισμός μιας σειράς εργασιών στα στελέχη της διοίκησης αποσκοπεί στην εξειδίκευση των μελών αυτών. Η εξειδίκευση, μεταξύ άλλων, αναπτύσσει τις δεξιότητες των εργαζομένων και μειώνει σημαντικά τον χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωση των επιμέρους διεργασιών που απαιτούνται ενώ ταυτόχρονα διευκολύνει και τις διαδικασίες ελέγχου. Ωστόσο, η εξειδίκευση οδηγεί τα άτομα στην επανάληψη των διεργασιών καθώς και στην έλλειψη δημιουργικότητας και αυτονομίας. Προκειμένου να μειωθούν τα μειονεκτήματα που προαναφέρθηκαν, συνίσταται η εναλλαγή αλλά και η αύξηση των θέσεων εργασίας (Κουτούζης 1999).

Όπως υπογραμμίζει ο Κουτούζης (1999, σ.81) οι προϋποθέσεις για την αποτελεσματική διοίκηση αναφέρονται ως εξής:

- 1) Η δικαιοδοσία είναι το επίσημα αναγνωρισμένο δικαίωμα ενός μάνατζερ με το οποίο αποφασίζει, διατάζει και κατανέμει τους πόρους και το δυναμικό, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού .Πάντα διατρέχει τον οργανισμό από πάνω προς τα κάτω.
- 2) Η ευθύνη είναι το καθήκον που έχει ένας εργαζόμενος να εκτελέσει μια δραστηριότητα ου του έχει ανατεθεί.
- 3) Η υπευθυνότητα είναι ο συνδυασμός κρίκος της δικαιοδοσίας και της ευθύνης.
- 4) Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων είναι το πλεονέκτημα που έχει ο μάνατζερ να μεταβιβάζει ένα μέρος των καθηκόντων ή των υποχρεώσεων του σε κάποιον άλλον εργαζόμενο.

Εύκολα μπορεί να διαπιστώσει κανείς από τα συμφραζόμενα ότι η διεύθυνση απαρτίζει το τμήμα της ενθάρρυνσης, της εποπτείας καθώς και της καθοδήγησης των εργαζομένων που δεν ανήκουν στο τομέα της διοίκησης ενός οργανισμού και ότι σκοπός της είναι όπως προαναφέρθηκε πολλάκις, η υλοποίηση των στόχων του οργανισμού. Όσο διενεργείται ο έλεγχος της διαδικασίας και ειδικότερα ανά συγκεκριμένα διαστήματα χρόνου αξιολογούνται τα αποτελέσματα των διεργασιών που εκτελούνται από τους υφιστάμενους ούτως ώστε να εξασφαλιστεί ότι τηρούνται τα σχέδια και ο προγραμματισμός και εν συνεχεία τα ευρήματα που προέκυψαν υποβάλλονται σε σύγκριση με τους στόχους ώστε να βρεθούν τυχόν αποκλίσεις. Υπογραμμίζεται, παράλληλα, ότι σε περίπτωση που εντοπιστούν διαφορές, εξετάζονται οι παράγοντες που τις προκάλεσαν προκειμένου να αποφευχθούν μελλοντικά και υλοποιούνται κινήσεις διόρθωσης και τροποποίησης των λειτουργιών που λαμβάνουν χώρα.

Όπως επισημάνθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, η λειτουργία της επιστήμης της Διοίκησης υφίσταται εδώ και χιλιάδες έτη και πιο συγκεκριμένα από την απαρχή της οργανωμένης κοινωνίας. Διαπιστώνει εύκολα κανείς λοιπόν ότι η Διοίκηση ως διαδικασία από την απαρχή της αποσκοπεί στην υποκίνηση των εργαζομένων, προκειμένου να δημιουργηθεί κάτι ικανοποιητικό και αποτελεσματικό σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο (Πασιαρδής, 2001; Parsons, 1951). Αξίζει να τονιστεί ότι τόσο στην Παλαιά Διαθήκη, με τις αναφορές στον Ιοθόρ όσο και στην αρχαία Ελλάδα με τον Πλάτωνα (Κανελλόπουλος, 1990; Πασιαρδής, 1997), τον Αριστοτέλη και τον Ξενοφών (Αθανασούλα -Ρέππα, 2008), η έννοια της Διοίκησης έπαιξε σημαντικό ρόλο και χρησιμοποιήθηκε σε ποικίλες περιπτώσεις.

Παράλληλα, αξίζει να υπογραμμιστεί ότι τα δεδομένα που έχουν γίνει γνωστά από την ιστορία σχετικά με την ανάγκη διεύθυνσης, οργάνωσης καθώς και ελέγχου γίνονται άμεσα αντιληπτές και σε κείμενα του αρχαίου πολιτισμού της Κίνας (Πασιαρδής, 2001), καθώς και σε αρχαίους πολιτισμούς των Βαβυλωνίων, των Αιγυπτίων (χαρακτηριστικό παράδειγμα ο κώδικας Χαμουραμπί) και των Ατζέκων. Βάσει της υπάρχουσας βιβλιογραφίας είναι σημαντικό να τονιστεί η σημαντικότητα των κειμένων της αρχαίας Ρώμης, όπου το δίκαιο και η οργάνωση των διοικητικών υποθέσεων αποτελούσαν ακρογωνιαίο λίθο της αυτοκρατορικής διαχείρισης (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Όλα τα προαναφερθέντα δεδομένα οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ανέκαθεν η διοίκηση πρωτοστατούσε (Κανελλόπουλος, 1990).

Υπογραμμίζεται μάλιστα, από τον Πασιαρδή (2001) ότι το πέρασμα των ετών και η αλλαγές στις οποίες υποβάλλονται οι εκάστοτε κοινωνίες οδήγησαν σε αντίστοιχες αλλαγές στο τομέα της διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, φάνηκε να υπάρχει ανάγκη επαναπροσδιορισμού των διαδικασιών ηγεσίας που λαμβάνουν χώρα, ώστε να καταστεί πιο συστατική και να μπορέσει να θεσμοθετηθεί λαμβάνοντας υπόψη συγκεκριμένα θεσμοθετικά πλαίσια καθώς και συγκεκριμένες θεμελιώσεις αρχές. Η ανάγκη αλλαγής που περιγράφηκε άρχισε να εκδηλώνεται, μάλιστα από τα τέλη του 18^{ου} αιώνα.

Όπως σημειώθηκε και προηγουμένως η Διοίκηση ως επιστήμη που υφίσταται από τον 20^ο αιώνα θεωρείται νέα επιστήμη στα πλαίσια της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Όπως υπογραμμίζει και ο Πασιαρδής (2001), η εκπαιδευτική διοίκηση ως κλάδος εμφανίστηκε στα μέσα του 20^{ου} και λαμβάνει σε μεγάλο βαθμό υπόψη της την επιστήμη της Διοίκησης, γεγονός που τονίζει ότι η Εκπαιδευτική Διοίκηση σε μεγάλο βαθμός στηρίζεται σε προϋπάρχουσες θεωρίες και αρχές (Σαΐτης 2007 & Πασιαρδής, 2001). Αυτό που αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό είναι ότι η νέα αυτή επιστήμη που εισήχθη επηρεάζεται σημαντικά από ποικίλα φιλοσοφικά ρεύματα και από τα εκάστοτε κοινωνικά περιβάλλοντα. Μέχρι στιγμής έχουν καταγραφεί τρία στάδια της εν λόγω επιστήμης, ήτοι η «κλασική διοίκηση», ή με άλλα λόγια η διεύθυνση προσωπικού ή οργανισμών που στηρίζεται στο «μηχανιστικό μοντέλο» ή γνωστή και ως «επιστημονική διοίκηση» (1900 - 1930), η «νεοκλασική διοίκηση» που επηρεάζεται κατά κύριο λόγο από τα ανθρώπινα κριτήρια, ή αλλιώς η «διοίκηση συναρτήσει των ανθρωπίνων σχέσεων» (1930-1950) και το τρίτο στάδιο η «σύγχρονη διοίκηση», ή με άλλα λόγια η διοίκηση που στηρίζεται κατά βάση στο συμπεριφορικό μοντέλο ή αλλιώς νεοεπιστημονική προσέγγιση ή διαφορετικά η διοίκηση που λαμβάνει υπόψη το ανθρώπινο δυναμικό (Πασιαρδής, 2001).

1.3 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Σε ετυμολογικό επίπεδο, ο όρος «διοίκηση» προκύπτει από το ρήμα «διοικώ», που σημαίνει ρυθμίζω, διαχειρίζομαι και διευθύνω, συλλογικές υποθέσεις. Αν αναλογιστεί κανείς την ετυμολογία του όρου συναρτήσει των υφιστάμενων ορισμών που δίνουν οι επιστήμονες στον όρο, επομένως, θα παρατηρήσει εύκολα την απόκλιση στους ορισμούς. Πιο αναλυτικά, ο Carlisle¹ (1982), προσδιορίζει την εν λόγω έννοια ως μια διαδικασία η οποία επιτρέπει τόσο τον συντονισμό όσο και την διεύθυνση των δραστηριοτήτων που εκτελούνται από τους εργαζόμενους σε έναν οργανισμό προκειμένου να επιτύχουν τα αποτελέσματα που προσδοκούνται από τον οργανισμό. Λαμβάνοντας υπόψη την άποψη του Fayol, την οποία αναφέρει ο Σαΐτης (1994) ο ίδιος υποστηρίζει ότι η «διοίκηση» αποτελεί μια διαδικασία που επιμερίζεται σε πέντε λειτουργίες, τον συντονισμό, τον προγραμματισμό, την διεύθυνση, την οργάνωση και τέλος των έλεγχο (Σαΐτης, 2008; Γεωργόπουλος, 2006 σελ. 40-41). Επιπλέον ορισμοί έχουν δοθεί από τους Stoner and Freeman (1985) και Montana and Charnov (1993), όπου οι πρώτοι προσδιορίζουν τη διοίκηση ως τη μέθοδο οργάνωσης, σχεδιασμού, ελέγχου και καθοδήγησης των δραστηριοτήτων των εργαζομένων σε έναν οργανισμό προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός που έχει τεθεί και οι δεύτεροι ορίζουν τον προκειμένο όρο ως τον τρόπο εργασίας μαζί με άλλους αλλά και διαμέσου των άλλων ώστε να επιτευχθεί τόσο ο σκοπός του οργανισμού αλλά και των εργαζομένων που τον απαρτίζουν.

Συν τοις άλλοις, ο Σαΐτης (1994) θεωρεί τη διοίκηση ως έναν ορθολογικό συνδυασμό μιας σειράς λειτουργιών, στις οποίες περιλαμβάνεται η συνεργατική μέθοδος εντός της οργάνωσης και η οποία έχει κατασκευαστεί με σκοπό να υπηρετήσει συγκεκριμένους σκοπούς. Επιπροσθέτως, ένας πιο πρόσφατος ορισμός έχει δοθεί από τον Σαΐτη (2007), ο οποίος ορίζει την διοίκηση ως την διαδικασία εκτέλεσης πληθώρας δραστηριοτήτων, όπως για παράδειγμα ο συντονισμός, ο προγραμματισμός, η καθοδήγηση και ο έλεγχος, από τα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού. Οι δραστηριότητες αυτές, σύμφωνα με τον ίδιο συντελούν στην βέλτιστη

λειτουργία του οργανισμού και κατά συνέπεια στην επίτευξη προκαθορισμένων σκοπών. Η παράθεση της βιβλιογραφίας που προηγήθηκε καθιστά σαφές ότι οι ερευνητές της διοικητικής επιστήμης αντιλαμβάνονται τον προκείμενο όρο διαφορετικά με αποτέλεσμα την εμφάνιση ποικίλων ορισμών. Η εύρεση ενός «κοινά αποδεκτού ορισμού» που θα ικανοποιεί το σύνολο της επιστημονικής κοινότητας αλλά και τους επαγγελματίες στην κατηγορία της διοίκησης συνιστά δύσκολη υπόθεση.

Σύμφωνα, επομένως, με όσα προαναφέρθηκαν, η Διοίκηση της Εκπαίδευσης είναι ένα σύστημα, το οποίο λειτουργεί πάνω σε δύο άξονες. Από την μία στη χρησιμοποίηση και διαχείριση πόρων, είτε ανθρώπινων είτε υλικών, και από την άλλη, η πραγματοποίηση των επιδιωκόμενων στόχων από τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Τον ακριβή προσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων έχουν αναλάβει τα διοικητικά στελέχη της Εκπαίδευσης, όπως οι Διευθυντές Εκπαίδευσης, οι διευθυντές σχολείων και άλλοι. Πιο συγκεκριμένα, προσδιορίζονται οι ατομικοί στόχοι όλων των μελών της σχολικής κοινότητας. Στη συνέχεια, τα διοικητικά στελέχη στοχεύουν στην εφαρμογή και υλοποίηση των κανόνων δικαίου που ρυθμίζουν την οργάνωση και τη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού. Επίσης, η διαμόρφωση ενός κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί ένα από τα κύρια μελήματα των στελεχών καθώς μέσω της συνεργασίας και της προσπάθειας επιτυγχάνεται το καλύτερο αποτέλεσμα. Επιπλέον, η σωστή διαχείριση ανθρώπινων και υλικών πόρων συντελεί στην βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ακόμα, είναι απαραίτητο να γίνεται επαναπροσδιορισμός των εκπαιδευτικών στόχων με βάση τα νέα δεδομένα της εκάστοτε περιόδου, με σκοπό να γίνεται προσαρμογή του εκπαιδευτικού οργανισμού με τις ανάγκες της κοινωνίας στην οποία λειτουργεί. Αναμφίβολα, το έργο της Εκπαιδευτικής Διοίκησης δεν περιορίζεται μονάχα στην πιστή και ακριβή εφαρμογή των κανόνων, αλλά ευθύνεται και για την ποιοτική αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Σαϊτής, 2008).

Η διοίκηση της εκπαίδευσης λαμβάνει υπόψη κατά μεγάλο ποσοστό την οργάνωση της δημόσιας διοίκησης. Πάραυτα, η εκπαιδευτική διοίκηση χαρακτηρίζεται από μια πολυπλοκότητα λόγω του εκπαιδευτικού έργου που εμπλέκεται. Σύμφωνα με τον Σαϊτή (2008), η εκπαιδευτική διοίκηση έχει ορισμένες αρχές: αρχικά, η δημοκρατική αρχή διοίκησης, κατά την οποία ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας κατά την διάρκεια της λήψης αποφάσεων πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις απόψεις των συναδέλφων του. Ο διευθυντής, στην ουσία, πρέπει να διαθέτει

όχι μόνο διαλλακτικότητα αλλά και ευλυγισία, και να μην παρεκκλίνει από τις επιταγές του νομικού πλαισίου και το σκοπό του σχολείου.

Στη συνέχεια, ακολουθεί η αρχή της άμεσης εποπτείας κατά την οποία ο διευθυντής της σχολικής μονάδας έχει άμεση επαφή με το εκπαιδευτικό προσωπικό που διευθύνει, με σκοπό την πιο αποτελεσματική άσκηση των διευθυντικών καθηκόντων του. Επιπλέον, άλλη μία σημαντική αρχή της εκπαίδευσης αποτελεί η αρχή της σωστής λήψης αποφάσεων, κατά την οποία, ο διευθυντής πρέπει να τελεί τα καθήκοντα του και να λαμβάνει αποφάσεις κάτω από ήρεμες συνθήκες με μόνιμο σκοπό την ουσιαστική συμβολή του στην υλοποίηση των στόχων της εκπαιδευτικής μονάδας. Εν κατακλείδι, για τον συγγραφέα, ο διευθυντής οφείλει να ενεργεί λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες αλλά και περιστάσεις που λαμβάνουν χώρα καθώς και τους συναδέλφους του.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι τα διευθυντικά στελέχη, εκτός από τις ειδικές γνώσεις του κλάδου στον οποίο ανήκουν, κρίνεται απαραίτητο να γνωρίζουν την οργανωτική θεωρία. Στην παρούσα εργασία, δεν κρίνεται σκόπιμη η ανάλυση της. Οι διευθυντές των σύγχρονων σχολικών μονάδων δεν ενδείκνυται να στηρίζονται μόνο σε όσα έπραξαν και εφάρμοσαν οι προκάτοχοί τους ή στην δική τους εμπειρία. Αντιθέτως, είναι υψίστης σπουδαιότητας οι εν λόγω εργαζόμενοι να αξιοποιούν την εμπειρία και τις γνώσεις τους ταυτόχρονα κατά την άσκηση του διευθυντικού τους έργου.

1.4 ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

Σύμφωνα με το Υπουργείου Παιδείας και συγκεκριμένα με βάση το Ν. 1566/85 (άρθρο 11), ο ρόλος του διευθυντή στα δημόσια δημοτικά σχολεία της ελληνικής επικράτειας είναι συγκεκριμένα και σαφή. Πιο συγκεκριμένα, ο διευθυντής οφείλει να αναλαμβάνει τη ευθύνη για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας, την τήρηση των εγκυκλίων, των υπηρεσιακών εντολών και των νόμων. Εκτός αυτού, ο διευθυντής αναλαμβάνει τον συντονισμό της σχολικής ζωής και φροντίζει για την υλοποίηση και σωστή εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων, οι οποίες συμφωνούν με την εκάστοτε νομολογία και τις εκάστοτε αρμοδιότητες του συλλόγου.

Αξίζει επίσης να τονιστεί ότι σύμφωνα με την Υπουργική Απόφαση (Φ. 353.1/324/105657/Δ1/16.10.2002) οι αρμοδιότητες του σχολικού διευθυντή καταγράφονται πιο αναλυτικά και συνδέονται και με τους φορείς που επιδρούν στη σχολική καθημερινότητα. Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με την απόφαση που προαναφέρθηκε, ο διευθυντής είναι υποχρεωμένος να καθοδηγεί τους συναδέλφους του, να αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση για αυτούς (άρθρο 27), να συνεργάζεται μαζί τους και να προωθεί και οργανώνει προγράμματα επιμόρφωσης για τους υφιστάμενούς τους. Όσον αφορά το άρθρο 28, ο ίδιος είναι υποχρεωμένος να ενημερώνει και να ανατροφοδοτεί τους λοιπούς εργαζόμενους για τους σκοπούς του σχολικού οργανισμού και να τους παρακινεί να αναλάβουν πρωτοβουλίες, που θα ενισχύσουν την δημιουργία τόσο δημοκρατικών όσο και ελεύθερων πολιτών. Όσον αφορά τους εργαζόμενους με ελάχιστη ή και μηδενική προϋπηρεσία, το άρθρο 27 ορίζει ότι ο διευθυντής έχει καθήκον να τους καθοδηγήσει και να τους υπενθυμίζει τις αρμοδιότητές τους (άρθρο 28).

Το άρθρο 27, επιπροσθέτως, εκτός από την συνεργασία με τους συναδέλφους, υποχρεώνει τους διευθυντές να διατηρούν τη συνοχή του Συλλόγου Διδασκόντων αλλά και να αποσιωπά τυχόν προβλήματα επικοινωνίας που προκύπτουν στα πλαίσια αυτού. Συν τοις άλλοις, αναφορά στον ρόλο των διευθυντών ως διοικητικά στελέχη γίνεται και στο άρθρο 29 του ΦΕΚ 1340/2002. Με βάση το προαναφερόμενο άρθρο, ειδικότερα, ο διευθυντής είναι ο αποκλειστικά υπεύθυνος για τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων αλλά και για την ομαλή διεξαγωγή αυτών. Επίσης, είναι ο κατ' εξοχήν υπεύθυνος για την διατήρηση και συντήρηση των σχολικών εγκαταστάσεων, την λειτουργία των σχολικών μηχανισμών και σε γενικότερο πλαίσιο των

λειτουργιών και των δομών που σχετίζονται με την ασφάλεια και την προστασία των μαθητών. Παράλληλα, είναι υποχρεωμένος να επιβλέπει τα προγράμματα ενημέρωσης των γονέων και ότι σχετίζεται με την φοίτηση των μαθητών. Όπως σημειώνεται στο άρθρο 27 (ΦΕΚ 1340/2002), πιο συγκεκριμένα, ο διευθυντής καλείται να ενημερώνει τους κηδεμόνες των διδασκόμενων αναφορικά με τις επιδιώξεις του σχολείου του οποίου ηγείται. Επιπροσθέτως, το διευθυντικό στέλεχος είναι σε θέση να καλέσει τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών για ενημέρωση, όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο (άρθρο 32).

Αξίζει να υπογραμμιστεί, επιπροσθέτως, ότι ο διευθυντής είναι υποχρεωμένος να παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες στους μαθητές που αφορούν τους στόχους, τις λειτουργίες και εν γένει την εκπαιδευτική πολιτική του σχολείου στο οποίο ηγείται (άρθρο 27, 1340/2002). Πέραν αυτών, είναι υποχρεωμένος, ως επικεφαλής της σχολικής μονάδας, να δημιουργεί και να διατηρεί κλίμα εμπιστοσύνης, σεβασμού και συνεργασίας μεταξύ των μαθητών αλλά και μεταξύ των εκπαιδευτικών αλλά και κυρίως μεταξύ των μαθητών και των εκπαιδευτικών και να εφαρμόζει τις κατάλληλες πολιτικές που έγκειται στα πλαίσια οργάνωσης των σχολικών τάξεων, των μετεγγραφών των μαθητών και συναφών λειτουργιών. Αξίζει να αναφερθεί ότι το άρθρο 31 τονίζει την συνεισφορά του διευθυντή στη διαμόρφωση ενός φιλικού και υγιούς παιδαγωγικού κλίματος μεταξύ των μαθητών και των διδασκόντων τους (άρθρο 31)..

Όπως επισημαίνεται στο άρθρο 30, το διευθυντικό στέλεχος της εκάστοτε εκπαιδευτικής μονάδας βρίσκεται σε διαρκή επικοινωνία και συνεργασία με τους ανωτέρους του, όπως ο Προϊστάμενος Γραφείου, με τον οποίο καλείται να αναπροσαρμόζει τις σκέψεις του και να σχεδιάζει τις κατάλληλες τεχνικές για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων προβλημάτων που αφορούν το σχολείο και την οργάνωση επισκέψεων εκπαιδευτικού περιεχομένου. Σε συναρμογή με το άρθρο 51 (1566/1985), τέλος, ο διευθυντής έχει το ελεύθερο να ζητήσει τη σύγκληση Σχολικού Συμβουλίου. Εύκολα από τα προαναφερθέντα μπορεί να διαπιστώσει κανείς ότι το διευθυντικό στέλεχος έχει πολυάριθμες υποχρεώσεις και δυνατότητες αλλά περιορισμένα περιθώρια αυτονομίας και ελευθερίας στις ενέργειές του. Εκτός αυτών, γίνεται σαφές από τα ανωτέρω ότι η εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας επηρεάζεται σε τεράστιο βαθμό από τις γνώσεις και τις ικανότητες του διευθυντή αλλά και από την διοικητική του εμπειρία και επιστημονική κατάρτιση. Εν κατακλείδι, το διευθυντικό στέλεχος καλείται να επωμιστεί πληθώρα ευθυνών που αφορούν τόσο το σχολικό περιβάλλον όσο και το εξωσχολικό και

καλείται να εκτελέσει το έργο τους αποτελεσματικά προκειμένου για καλύτερα αποτελέσματα (Σαΐτης, 2007).

2.ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

2.1 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Η εκπαίδευση σε όλη την ελληνική επικράτεια διοικείται από το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων. Στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας βρίσκεται ο Υπουργός Παιδείας ο οποίος έχει και το μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης για την πραγματοποίηση και τον προγραμματισμό της εκπαιδευτικής πολιτικής. Πέρα από το πολιτικό του έργο, ο Υπουργός αναλαμβάνει την ευθύνη άσκησης της διοίκησης σε όλους τους τομείς, υπηρεσίες και βαθμίδες της εκπαίδευσης, ουσιαστικά συγκεντρώνει στο πρόσωπο του μια πληθώρα αρμοδιοτήτων. Βέβαια, ο Υπουργός Παιδείας και Θρησκευμάτων υποβοηθείται από δύο Υφυπουργούς, οι οποίοι από κοινού αναλαμβάνουν τη διοίκηση, τον έλεγχο και τη διεύθυνση του Υπουργείου και του εκπαιδευτικού συστήματος. Στο επόμενο επίπεδο βρίσκεται ο Γενικός Γραμματέας ως προϊστάμενος όλων των υπηρεσιών του Υπουργείου. Ο ρόλος του είναι διευρυμένος και οι αρμοδιότητες του στην ουσία είναι εκείνες που κάθε φορά του δίνονται από την πολιτική ηγεσία.

Οι γενικές γραμματείες που υπάγονται στο Υπουργείο Παιδείας και ασκούν διοίκηση σε κεντρικό- εθνικό επίπεδο είναι η Γενική Γραμματεία Νέας Γενιάς, η Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων και η Γενική Γραμματεία Θρησκευμάτων. Οι διευθύνσεις οι οποίες συνδέονται με την διοίκηση της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι οι Διευθύνσεις Σπουδών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, οι αντίστοιχες Διευθύνσεις Προσωπικού, οι Διευθύνσεις Διοικητικών Υποθέσεων, η Διεύθυνση Εφαρμογής Εκπαιδευτικών Σχεδίων και η Διεύθυνση Οικονομικών Υποθέσεων.

Στις διευθύνσεις ως προϊστάμενοι τοποθετούνται Διευθυντές και στις γενικές διευθύνσεις Γενικοί Διευθυντές, οι οποίοι είναι μόνιμοι διοικητικοί υπάλληλοι. Οι αρμοδιότητες των Διευθυντών και των Γενικών Διευθυντών αφορούν όλο το πλέγμα της διοίκησης και περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό, τη διεύθυνση, την οργάνωση και τον έλεγχο- αξιολόγηση.

Ένας από τους σημαντικότερους φορείς, ο οποίος συμπληρώνει το Υπουργείο και διατηρεί σε ένα βαθμό την αυτονομία καθώς και την ανεξαρτησία του, είναι το Ινστιτούτο

Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Το ΙΕΠ συνιστά έναν επιστημονικό φορέας που είναι επιτελικός και υποστηρίζει το προαναφερόμενο Υπουργείο καθώς και τους εποπτευόμενους φορείς του σε ζητήματα που σχετίζονται τόσο με την πρωτοβάθμια όσο και με τη δευτεροβάθμια καθώς και τη μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευση, αλλά και με θέματα που έχουν να κάνουν με την μετάβαση από τη δευτεροβάθμια στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, την επιστημονική κατάρτιση των διδασκόντων και την μείωση της μαθητικής διαρροής και συναφών προβλημάτων που σχετίζονται με τα θέματα εκπαίδευσης των ατόμων. Σκοπός του φορέα αυτού είναι να εξασφαλίσει το δικαίωμα όλων των διδασκόμενων στην μάθηση και την εκπαίδευση και η βελτίωση της επιστημονικής μελέτης και έρευνας των θεμάτων που προαναφέρθηκαν αλλά και η αέναη τεχνική και επιστημονική υποστήριξη των λειτουργιών που διενεργούνται στα πλαίσια της εκπαιδευτικής πολιτικής. Αξίζει να σημειωθεί παράλληλα ότι κάθε πρωτοβουλία που λαμβάνει χώρα στην επικράτεια απαιτεί τη συνεργασία με τον επιτελικό αυτόν φορέα.

Ταυτόχρονα λειτουργούν στο ίδιο επίπεδο ο Οργανισμός Σχολικών Κτιρίων (ΟΣΚ), ο Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων (ΟΕΔΒ), ο Οργανισμός Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΟΕΕΚ), το Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών (ΙΚΥ), ο Διεπιστημονικός Οργανισμός Αναγνώρισης Τίτλων Ακαδημαϊκών και Πληροφόρησης (ΔΟΑΤΑΠ), το Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας (ΚΕΕ), η Εθνική Βιβλιοθήκη, το Εθνικό Ίδρυμα Νεότητας (ΕΙΝ), το Ερευνητικό Ακαδημαϊκό Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών, το Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων (ΙΔΕΚΕ), ο Οργανισμός Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών (ΟΕΠΕΚ) και το Εθνικό Κέντρο Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΕΚΕΠ).

2.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΕ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Το επόμενο επίπεδο διοίκησης του εκπαιδευτικού συστήματος της Ελλάδας είναι το περιφερειακό. Κάθε περιφέρεια έχει μια Περιφερειακή Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Σήμερα οι Περιφερειακές Διευθύνσεις είναι 13 και υπάγονται στο Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, ο ρόλος τους είναι να ασκούν διοικητικό και ελεγκτικό έργο στις σχολικές μονάδες και των δύο βαθμίδων και στους εκπαιδευτικούς. Παράλληλα είναι υπεύθυνες για την επιστημονική- παιδαγωγική καθοδήγηση των σχολείων της περιφέρειας τους.

Προϊστάμενοι των Περιφερειών είναι οι Περιφερειακοί Διευθυντές, οι οποίοι προέρχονται από τους τομείς της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και διορίζονται με υπουργική απόφαση. Ουσιαστικά, προϊστάμενος των Περιφερειακών Διευθυντών είναι ο Υπουργός. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι περιφερειακοί Διευθυντές Εκπαίδευσης και Διευθυντές Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ορίζονται διδάσκοντες με προϋπηρεσία τουλάχιστον δώδεκα ετών σε επίπεδο πρωτοβάθμιας ή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και παράλληλα έχουν ασκήσει τα καθήκοντά τους ως εκπαιδευτικοί για τουλάχιστον δέκα έτη. Εκτός αυτού, στις θέσεις Διευθυντών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης τοποθετούνται διδάσκοντες της οικείας βαθμίδας. Οι Περιφερειακές Διευθύνσεις αποτελούν διάλυο επικοινωνίας με την κεντρική διοίκηση προκειμένου να υπάρχει επαφή με τα κατώτερα επίπεδα διοίκησης.

Σύμφωνα με το άρθρο 3² οι αποκεντρωμένες υπηρεσίες πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας, και Θρησκευμάτων απαρτίζονται από τις Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, όπως αυτές οργανώνονται από το άρθρο 49 του π.δ. 18/2018 (Α' 31). Οι διευθύνσεις αυτές αποτελούνται με τη σειρά τους από τις Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, όπως οργανώνονται στην υποπερίπτωση ββ' της περίπτωσης δ' της παρ. 2 του άρθρου 49 του π.δ. 18/2018 και στα άρθρα 51 και 52 του ίδιου προεδρικού διατάγματος, τα Περιφερειακά Κέντρα Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού (ΠΕ.Κ.Ε.Σ.) που προβλέπονται με βάση το άρθρο 4 και τα Κέντρα Εκπαιδευτικής και Συμβουλευτικής Υποστήριξης (Κ.Ε.Σ.Υ.), τα οποία προβλέπονται αντίστοιχα με βάση το άρθρο 6. Επιπλέον, απαρτίζονται από τα Κέντρα Εκπαίδευσης για την Αειφορία (Κ.Ε.Α.) που ιδρύονται σύμφωνα με

²βλ. 4547/2018 (ΦΕΚ 102/12-09-2018)

τις διατάξεις του άρθρου 12, γ) τα Εργαστηριακά Κέντρα Φυσικών Επιστημών (Ε.Κ.Φ.Ε.) που ρυθμίζονται με βάση το άρθρο 52 του π.δ. 18/2018 και στο άρθρο 16, δ) τα Εργαστηριακά Κέντρα (Ε.Κ.) που ρυθμίζονται κατά βάση του άρθρου 10 του ν. 1566/1985 (Α' 167) και τέλος από τις σχολικές μονάδες.

Αξίζει επιπροσθέτως να τονιστεί ότι στη Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης λειτουργεί το Γραφείο Μειονοτικής Εκπαίδευσης, το οποίο λειτουργεί σύμφωνα με όσα ορίζονται στο άρθρο 2 του ν. 2986/2002 (Α' 24). Εκτός αυτού, το Γραφείο Μειονοτικής Εκπαίδευσης είναι υπεύθυνο για την εύρυθμη λειτουργία και συντονισμό των Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης των Περιφερειακών Ενοτήτων Ροδόπης, Ξάνθης και Έβρου για τα συγκεκριμένα ζητήματα μειονοτικής εκπαίδευσης που ενδεχομένως θα προκύψουν. Πιο αναλυτικά, τα ζητήματα μειονοτικής εκπαίδευσης έχουν να κάνουν με την λειτουργία και τη γενικότερη οργάνωση των Μειονοτικών Σχολείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, των Μουσουλμανικών Ιεροσπουδαστηρίων, τη διοικητική υποστήριξη αλλά και την οργάνωση για τη διδασκαλία του Κορανίου από τους Ιεροδιδασκάλους Ισλαμικής Θρησκείας των άρθρων 36 έως και 39 του ν. 3536/2007 (Α' 42). Υπογραμμίζεται, μάλιστα, ότι οι Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης υπάγονται στο Διοικητικό Γραμματέα του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, ενώ οι λοιπές υπηρεσίες υπάγονται στις Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης.

Ο Περιφερειακός Διευθυντής έχει πειθαρχική δικαιοδοσία σε όλους τους υπαλλήλους εκπαιδευτικούς και μη στην περιφέρειά του. Πιο συγκεκριμένα ο Περιφερειακός Διευθυντής εποπτεύει τους Προϊσταμένους Καθοδήγησης, το Συντονιστή Εκπαιδευτικού Έργου, τους ανά νομό Διευθυντές Εκπαίδευσης και τις σχετικές αποκεντρωμένες υπηρεσίες. Επιπροσθέτως. Οι Περιφερειακοί Διευθυντές συντάσσουν ετήσιες εκθέσεις αναφορικά με το εκπαιδευτικό έργο τους στην περιφέρεια τους, οι οποίες και αποστέλλονται στον Υπουργό. Επιπλέον, ασκούν εποπτικό έργο στα υπόλοιπα όργανα διοίκησης.³ Πιο συγκεκριμένα, εποπτεύουν και αξιολογούν τους διευθυντές Εκπαίδευσης αλλά και τις σχολικές μονάδες.

³ βλ. Π.Δ 152/2013 άρθρ.4

2.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΝΟΜΟΥ

Σε επίπεδο περιφερειακής ενότητας λειτουργούν Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, οι οποίες έχουν αναλάβει τη διοίκηση και τον έλεγχο της λειτουργίας των σχολικών μονάδων Προσχολικής Αγωγής και των δύο πρώτων βαθμίδων. Ο Διευθυντής εκπαίδευσης αναλαμβάνει διοικητικά και εποπτικά καθήκοντα. Πιο συγκεκριμένα, είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση της υπηρεσιακής κατάστασης των εκπαιδευτικών που υπηρετούν υπό τη διεύθυνση του. Επίσης, παρακολουθεί την ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών και των σχολικών μονάδων, αξιολογεί το εκπαιδευτικό έργο όπως ορίζει το νομοθετικό πλαίσιο και διασφαλίζει την υλοποίηση της πολιτικής που απορρέει κάθε φορά από την πολιτική ηγεσία. Οι Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, επί της ουσίας, μεταφέρουν τις εντολές, οδηγίες και αποφάσεις που ορίζει το Υπουργείο προς τις σχολικές μονάδες. Τέλος, διασφαλίζουν την εφαρμογή των νόμων και των διατάξεων καθώς και είναι υποχρεωμένοι να ενεργούν⁴ σε γενικότερο πλαίσιο με γνώμονα το γεγονός ότι η διοίκηση της Εκπαίδευσης είναι υποχρεωτικό να ασκείται λαμβάνοντας υπόψη τόσο την εφαρμογή νομικών διατάξεων και επιστημονικών αρχών αλλά και διατηρώντας την αντίληψη της υποχρέωσης για την εξυπηρέτηση των πολιτικών που διέπουν τις σημερινές κοινωνίες.

Ακόμα, λειτουργούν τα Περιφερειακά Υπηρεσιακά Συμβούλια Πρωτοβάθμιας/Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΠΥΣΠΕ/ΠΥΣΔΕ), τα οποία πραγματεύονται κατά κύριο λόγο θέματα υπηρεσιακής κατάστασης των εκπαιδευτικών.

⁴ Βλ. Υπουργική απόφαση αριθμ. Φ.353.1/324/105657/Δ1

2.4 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Τα τρία βασικά όργανα διοίκησης ενός σχολείου είναι τα εξής: ο Σύλλογος Διδασκόντων, ο Υποδιευθυντής και ο Διευθυντής. Ως Διευθυντές⁵ σχολικών μονάδων και Ε.Κ. επιλέγονται, όπως τονίστηκε και προηγουμένως, διδάσκοντες της οικείας βαθμίδας με τουλάχιστον δέκα έτη προϋπηρεσία που παράλληλα έχουν ασκήσει τα καθήκοντά τους ως εκπαιδευτικοί για οχτώ χρόνια τουλάχιστον είτε στην Πρωτοβάθμια είτε στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Είναι ακόμη απαραίτητο να τονιστεί ότι από τα οχτώ χρόνια τέλεσης των εκπαιδευτικών καθηκόντων, τουλάχιστον τα τρία είναι απαραίτητο να έχουν ασκηθεί σε τύπους θέσης ανάλογους με την προκείμενη και υπό την προϋπόθεση ότι έχει συμπληρωθεί στα έτη αυτά το 50% τουλάχιστον του υποχρεωτικού τους ωραρίου. Με επιφύλαξη στα ανωτέρω ορίζεται η περίπτωση Διευθυντών που υπηρετούν σε πρότυπα και πειραματικά σχολεία.

Ο Διευθυντής αποτελεί το συνδετικό κρίκο με τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης και τους εξωτερικούς παράγοντες .Ειδικότερα⁶:

- Τελεί χρέη εκπροσώπου της σχολικής ομάδας που ηγείται σε τρίτους.
- Βρίσκεται στη σχολική μονάδα κατά τη διάρκεια που λειτουργεί και αναλαμβάνει την ευθύνη για το συντονισμό των δραστηριοτήτων που εκτελούνται στη μονάδα και γενικότερα την εύρυθμη λειτουργία της.
- Υλοποιεί τις αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων καθώς τα προεδρικά διατάγματα, τους νόμους, αλλά και τις κανονιστικές αποφάσεις, όπως και τις υπηρεσιακές εντολές των Στελεχών Διοίκησης, και τις εγκυκλίους και αναλαμβάνει την ευθύνη για την τήρησή τους.
- Προωθεί, συνεργατικά με το Σύλλογο Διδασκόντων, τον Προϊστάμενο Γραφείου ή το Διευθυντή Εκπαίδευσης και τους Σχολικούς Συμβούλους⁷, τη λειτουργία των τάξεων υποδοχής, των τμημάτων Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης, την λειτουργία της Ενισχυτικής Διδασκαλίας, των φροντιστηριακών τμημάτων καθώς και των τμημάτων διευρυσμένου ωραρίου, όπως για παράδειγμα του ολοήμερου σχολείου και των λοιπών

⁵ Βλ Ν.4327/2015, αρθρ.17,παρ 1

⁶ Απόπασμα από ΦΕΚ 1340/2002, αρθρ27

⁷ Πλέον ο θεσμός του Σχολικού Συμβούλου έχει καταργηθεί.

εκπαιδευτικών καινοτομιών. Παράλληλα είναι υπεύθυνος τόσο για την λειτουργία όσο και για την οργάνωση των προαναφερθέντων.

- Είναι υπεύθυνος για τη συγκρότηση επιτροπών εξετάσεων των διδασκόμενων, για την έκδοση των αποτελεσμάτων των εξετάσεων, για τη συγκέντρωση των δικαιολογητικών καθώς και άλλων συναφών διαδικασιών που αφορούν την μαθητική διαδικασία.
- Συντάσσει, βάσει των νόμων που επικρατούν, τις αξιολογικές εκθέσεις για το διοικητικό αλλά και διδακτικό προσωπικό.
- Ενημερώνει τους διδασκόμενους, τους διδάσκοντες και τους κηδεμόνες των μαθητών για τους στόχους του σχολείου αλλά και για την εκπαιδευτική πολιτική που ακολουθεί.

Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας πρέπει να παραμένει στη σχολική μονάδα καθ' όλη τη διάρκεια της λειτουργίας του και ταυτόχρονα έχει το καθήκον να εξασφαλίσει την ομαλή λειτουργία του σχολείου. Τέλος, ο Διευθυντής εφαρμόζει τις εγκυκλίους, τους νόμους και τις υπηρεσιακές εντολές των ανωτέρων του, καθώς και πραγματοποιεί τις αποφάσεις του Συλλόγου των διδασκόντων. Από τα συμφραζόμενα εύκολα συμπεραίνει κανείς ότι ο διευθυντής έρχεται καθημερινά σε επικοινωνία με τους υφισταμένους του και εκτός αυτού ότι αυτή η αέναη αλληλεπίδραση στην οποία υπόκεινται επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο οι δεύτεροι εκτελούν τις υποχρεώσεις τους ως εκπαιδευτικοί εντός του σχολικού χώρου. Είναι σημαντικό, τέλος, να τονιστεί ότι οι συνεργασίες και οι στενότερες σχέσεις που συνάπτονται μεταξύ των συναδέλφων είναι καταλυτικές στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Αξίζει επίσης να τονιστεί ότι ο Υποδιευθυντής του σχολείου αναπληρώνει το Διευθυντή, ασχολείται με τις γραφειοκρατικές εργασίες, εποπτεύει τους υλικούς πόρους και παρακολουθεί τις ελλείψεις και τις δυσλειτουργίες που τυχόν εμφανίζονται. Επίσης, είναι υπεύθυνος για τις μαθητικές εκδηλώσεις, εκλογές και την διανομή των σχολικών βιβλίων. Εν κατακλείδι, ο Σύλλογος διδασκόντων απαρτίζεται από το σύνολο των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στο σχολείο και έχουν ως πρόεδρο τον διευθυντή αυτού. Στα καθήκοντα του συλλόγου αυτού συγκαταλέγονται οι υλοποίηση τεχνικών που οδηγούν σε καλύτερη λειτουργία του σχολείου και η διασφάλιση της ορθής υλοποίησης του ωρολογίου προγράμματος καθώς και η εξασφάλιση προστασίας των εκπαιδευόμενων.

2.5 ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ- ΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Η κοινωνία μας διαθέτει μια πληθώρα οργανισμών για την καλύτερη της λειτουργία. Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία της μάθησης εξασφαλίζεται μέσα από τις σχολικές οργανώσεις. Θεωρώντας, μάλιστα, ότι η οργάνωση αποτελεί τη διασύνδεση και την διάρθρωση ποικίλων δομών προκειμένου για επίτευξη ενός προκαθορισμένου σκοπού (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994), τότε η σχολική μονάδα συνιστά μια τυπική οργάνωση, όπου τα οργανωσιακά στοιχεία που τη διέπουν έρχονται σε αλληλεπίδραση μεταξύ τους με τρόπο που επηρεάζεται η σχολική αγωγή.

Το σχολείο, για την συγκεκριμένη εργασία, θα αναφέρεται ως σχολική οργάνωση ή οργανισμός που επιδιώκει το συντονισμό των έμψυχων και μη συντελεστών του για την επίτευξη κοινών στόχων.

Μέσα από έρευνες και πρακτικές διαμορφώθηκαν πολλές θεωρίες που υποδηλώνουν ποικίλα μοντέλα οργάνωσης των σχολικών μονάδων. Μάλιστα, το σύνολο των αναβαθμίσεων στην Εκπαιδευτική Διοίκηση ακολούθησαν τις ίδιες εξελίξεις με αυτές της Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Στην ελληνική πραγματικότητα το μοντέλο που φαίνεται περισσότερο να της ταιριάζει είναι το γραφειοκρατικό μοντέλο του Max Weber. Τα θεμελιώδη στοιχεία της γραφειοκρατικής οργάνωσης αφορούν στο ιεραρχικό σύστημα εξουσίας και τον υψηλό βαθμό εξειδίκευσης.

Ο Weber υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία συνιστά μια ιδιόμορφη μορφή τυπικής οργάνωσης, η οποία διέπεται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συγκεκριμένη δομή εξουσίας. Αυτά τα χαρακτηριστικά, σύμφωνα με τον ίδιο, στηρίζονται σε υπάρχοντες ορθολογικούς κανόνες, ούτως ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα. Ο Υπουργός, αποτελεί την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας, αποστέλλει τις εντολές του προς τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και έπειτα στα κατώτερα, ήτοι στους διευθυντές των σχολείων, οι οποίοι οφείλουν να διευθετήσουν την εφαρμογή των εντολών που έχουν δεχθεί. Στη συνέχεια, γίνεται σαφής ο καταμερισμός των δράσεων και των ενεργειών που είναι απαραίτητο να γίνουν στα πλαίσια της εκπαιδευτικής λειτουργίας και της διοίκησης της σχολικής μονάδας, σε άτομα που έχουν

επιλεχθεί σύμφωνα με την εξειδίκευσή τους. Επίσης, για το γραφειοκρατικό μοντέλο, όπως έχει ήδη αναφερθεί, έγκειται στην θέσπιση κανόνων ρύθμισης των συμπεριφορών και των διαδικασιών. Οι κανόνες, πιο συγκεκριμένα, αφορούν τους διδασκόμενους αλλά και τους διδάσκοντες και το περιεχόμενό τους έχει να κάνει τόσο με θέματα διδασκαλίας όσο και με θέματα προσέγγισης των κηδεμόνων των εκπαιδευόμενων. Επιπλέον, δίνεται έμφαση τόσο στις απρόσωπες και συνάμα τυπικές σχέσεις ανάμεσα στους διδάσκοντες όσο και μεταξύ των διδασκόντων και των διδασκόμενων και των κηδεμόνων αυτών. Το ανωτέρω, όπως τονίστηκε και σε προηγούμενη ενότητα αποσκοπεί κατά βάση στην αποφυγή επεμβάσεων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Στη βιβλιογραφία της Εκπαιδευτικής Διοίκησης συμφωνείται ότι το ελληνικό σχολείο συνάδει με την θεωρία του Weber, αφού τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας εντοπίζονται εύκολα μέσα σ' αυτό. Η γραφειοκρατική οργανωτική δομή καθίσταται ορθολογική και αποτελεσματική για μεγάλες και πολύπλοκες οργανώσεις, όπως τα εκπαιδευτικά συστήματα, που επιδιώκουν ομοιομορφία, αποτελεσματικό συντονισμό, έλεγχο και πειθαρχία.

Το γραφειοκρατικό μοντέλο, αν και εμφανίζει σωρεία πλεονεκτημάτων, έχει δεχτεί έντονη κριτική. Οι αυστηροί κανόνες προκαλούν δυσκαμψία και αργή εξέλιξη. Επίσης, ο απόλυτος σεβασμός στην διοικητική ιεραρχία ενθαρρύνει τη μείωση της ευελιξίας της οργάνωσης και στην μετατροπή του προσωπικού σε απλά παθητικά εκτελεστικά όργανα. Μια ακόμη αδυναμία αποτελεί το πρόβλημα της επικοινωνίας ανάμεσα στις βαθμίδες διοίκησης καθώς γίνεται πιστή ακολουθία των κανόνων. Τέλος, το ανθρώπινο δυναμικό αποξενώνεται και χάνει την προσωπική και κοινωνική υπόστασή του. Το ηθικό είναι χαμηλό και η έλλειψη διάθεσης επιδρά στους εργαζομένους με αποτέλεσμα το έργο του εκπαιδευτικού να υπολείπεται από ενθουσιασμό για εργασία.

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2012), υπάρχουν οι κατωτέρω δυσλειτουργίες στον διοικητικό μηχανισμό του εκπαιδευτικού συστήματος:

- › Η απουσία σταθερότητας του διδακτικού προσωπικού αλλά και της σχολικής ηγεσίας

- › Η καθιέρωση κατεστημένων διαδικασιών και αναξιοκρατικών κριτηρίων που διευκολύνουν την ανέλιξη ορισμένων σε ανώτερες θέσεις, χωρίς να εξετάζονται τα προσόντα τους
- › Η κατανομή ευθυνών χωρίς την αντίστοιχη κατανομή εξουσίας, γεγονός που ενδεχομένως θα εξασφάλιζε την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων.

Με όλα τα θετικά αλλά και τις αδυναμίες που παρουσιάζονται, το γραφειοκρατικό μοντέλο είναι σε θέση να διαμορφώσει την τυπική οργάνωση του σχολείου αλλά και να επιδράσει σημαντικά στην εκπαιδευτική διαδικασία.

3 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Ο όρος επικοινωνία σημαίνει την μεταβίβαση ορισμένων ιδεών, συναισθημάτων, μηνυμάτων και τάσεων είτε άμεσα είτε έμμεσα, από το ένα άτομο στο άλλο ή από μια ομάδα σε ένα άτομο ή από ομάδα σε ομάδα, προκειμένου να επιτευχθεί ένας σκοπός (Βερνίκος, 1974). Επιπλέον, «ο όρος αυτός συνιστά μια ευρεία έννοια και είναι σε θέση να περιλαμβάνει όλους τους τρόπους με τους οποίους το μυαλό κάποιου επηρεάζει το μυαλό του άλλου (Πιπερόπουλος, 1996). Συν τοις άλλοις, η επικοινωνία μπορεί να είναι μονόδρομη αλλά και αμφίδρομη.

Όσον αφορά την εννοιολογική αποσαφήνιση του προαναφερόμενου όρου, είναι αναγκαίο να τονιστεί ότι η υφιστάμενη βιβλιογραφία παρέχει ένα σύνολο από ορισμών, δοθέντος του γεγονότος ότι δεν υφίσταται μια συγκεκριμένη θεώρηση για τον ορισμό της επικοινωνίας ή για τα μοντέλα που απαιτείται να αξιοποιηθούν για τη μελέτη του. Η πληθώρα ορισμών που παρατηρείται αποδίδεται κατά κύριο λόγο στις απρογραμμάτιστες προσεγγίσεις των ερευνητών (Σαΐτης, 2007). Σύμφωνα, δε, με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, ορισμένοι ορισμοί είναι οι εξής:

➤ Σύμφωνα με, το 1970, ο Hund (1970) που αναφέρεται ο Σαΐτης (2007) όρισε την επικοινωνία ως την ανταλλαγή ή την μεταβίβαση των μηνυμάτων, σκέψεων και πληροφοριών ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα. Η μετάδοση αυτή, ειδικότερα, πραγματοποιείται με σημεία, τα οποία διαμορφώνουν το περιεχόμενο του μηνύματος. Ο ίδιος μάλιστα τονίζει ότι τα εν λόγω σημεία ενδέχεται να είναι ακουστικά ή οπτικά, δοθέντος του ότι το άτομο χρησιμοποιεί πολλούς τρόπους για να γίνει κατανοητός.

➤ Κατά τον Simon (1957) που επισημαίνεται από τον Σαΐτη (2007) ,προσδιορίζει την επικοινωνία ως οποιαδήποτε διαδικασία στην οποία οι ιδέες ή σκέψεις του ενός μέλους μεταβιβάζονται σε κάποιο άλλο μέλος.

Παράλληλα, ο Naylor (1999), όπως κάνει αναφορά ο Σαΐτης (2007). θεώρησε την επικοινωνία ως μια ευρεία έννοια που περιλαμβάνει όλα τα επίπεδα μετάδοσης μηνυμάτων που χρησιμοποιεί το άτομο.

➤ Όσον αφορά την ελληνική βιβλιογραφία, ο Μπουραντάς (2001), ορίζει την επικοινωνία ως μια διαδικασία στην οποία ένας άνθρωπος ή ένα σύνολο ανθρώπων (πομπός Α)

μεταδίδει πληροφορίες σε έναν άλλο άνθρωπο ή ομάδα ανθρώπων (δέκτη), ούτως ώστε να προκαλέσει κάποια δράση, ήτοι την εμφάνιση πράξεων, ιδεών και συναισθημάτων ώστε αυτά να έχουν κάποια επίδραση στη συμπεριφορά του (Μερκούρη, 2015).

➤ Λίγο αργότερα δόθηκε και ένας ακόμη ορισμός από τον Γιαννουλέα (2011), κατά τον οποί η επικοινωνία συνιστά μια κυκλική διαδικασία, διαμέσου της οποίας τα άτομα δύνανται να αντιληφθούν ανάγκες, αντιλήψεις και απόψεις των άλλων.

Συνοψίζοντας τα όσα προηγήθηκαν θα μπορούσε να εννοηθεί ότι η επικοινωνία αναφέρεται σε μια καθημερινή, αναπόφευκτη και αναγκαία διαδικασία μεταβίβασης μηνυμάτων. Ταυτόχρονα, σύμφωνα με τον Σταμάτη (2005), η εν λόγω έννοια συνιστά ένα μηχανισμό ανταλλαγής σκέψεων, συναισθημάτων και αντιλήψεων μεταξύ των ατόμων καθώς και μια διαδικασία αλληλεπίδρασης που αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη συμβίωση των ατόμων (Σταμάτης, 2005).

Η διοίκηση δίνει την δυνατότητα στη σχολική μονάδα να λειτουργήσει στο μέγιστο βαθμό ώστε να επιτύχει τους στόχους της και να είναι αποτελεσματική , προγραμματίζοντας , οργανώνοντας και συντονίζοντας τις ενέργειες των εκπαιδευτικών, φροντίζοντας, παράλληλα, για την σωστή και βέλτιστη αξιοποίηση των υλικών πόρων (Σαΐτης, 2008). Σε συναρμογή με την ισχύουσα νομοθεσία της χώρας (ν. 1566/85, άρθρο 11), η διοίκηση μιας σχολικής μονάδας επαφίεται στα χέρια του διευθυντή, ο οποίος έχει καθήκον να διασφαλίσει την εύρυθμη λειτουργία της μονάδας που ηγείται, να ακολουθεί τις νομολογίες που απαιτούνται, να συντονίζει τις σχολικές δραστηριότητες και παράλληλα να διατηρεί τον επιστημονικό του ρόλο εκτός από τον διοικητικό. Όσον αφορά την ηγεσία, σκοπός της επικοινωνίας είναι να επηρεάσει τα άτομα που ηγούνται ώστε να εκτελέσουν αποδοτικότερα το έργο και τα καθήκοντά τους. Κατά συνέπεια, η άσκηση της ηγεσίας απαιτεί την ύπαρξη ενός ηγέτη που είναι σε θέση να αξιοποιήσει αποτελεσματικά το σύνολο των στοιχείων των καθηκόντων του και ταυτόχρονα εμπνέει τόσο εμπιστοσύνη όσο και σεβασμό στους υφιστάμενούς του.

Οι έννοιες της ηγεσίας και της διοίκησης αλληλεπικαλύπτονται κατά μεγάλο ποσοστό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ενθάρρυνση των εργαζομένων και ο σκοπός ενός οργανισμού. Στο πλαίσιο του σχολείου τώρα, ο διευθυντής συνιστά τον ηγέτη της σχολικής μονάδας ο οποίος έχει τις γνώσεις να καθοδηγεί και να εμπνέει την ομάδα του, έτσι ώστε τα

μέλη αυτής να είναι σε θέση να λαμβάνουν ορθές αποφάσεις και να εκτελούν με επιτυχία το έργο που τους έχει ανατεθεί. Εξαιτίας του προαναφερθέντος, ο ηγέτης απαιτείται να έχει συγκεκριμένες δεξιότητες, τόσο εγγενείς όσο και επίκτητες, ούτως ώστε να εκτελεί και να λαμβάνει με την ομάδα του αποφάσεις, να είναι σε θέση να την συντονίσει, δίκαια, αμερόληπτα και αντικειμενικά (Μαραθεύτης, 1981).

Ο ρόλος, λοιπόν της οργάνωσης και διοίκησης στον εκπαιδευτικό χώρο είναι πολύ σημαντικός. Η διοίκηση αποτελεί το βασικό στοιχείο της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης καθώς και βασικό παράγοντα για την επίτευξη των στόχων ενός εκπαιδευτικού συστήματος μέσω των σχολείων (Σαΐτης, 2007). Σύμφωνα με τον Χατζηπαναγιώτου (Χατζηπαναγιώτου, 2005) για να υπάρξει πρόοδος στην εκπαίδευση, πρέπει το ενδιαφέρον να μετατοπιστεί από τη σχολική τάξη και τη διδακτική διαδικασία στο επίπεδο σχολικής οργάνωσης και διοίκησης. Όπως, λοιπόν, μπορούμε να συμπεραίνουμε από την παραπάνω βιβλιογραφία, η διοίκηση είναι πολύ σημαντική για την λειτουργία της σχολικής μονάδας και ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει τις κατάλληλες δεξιότητες (που θα αναλύσουμε παρακάτω) για να εξασφαλίσει την ομαλή λειτουργία του σχολείου.

Αξίζει να τονιστεί ότι η επικοινωνιακή επάρκεια (communication competence) έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον πληθώρας ερευνητών, οι οποίοι έχουν καταφέρει να αναδείξουν τη σημαντικότητα αυτής ως δεξιότητα των ατόμων. Επίσης, έχει γίνει αντιληπτό ότι η επάρκεια στην επικοινωνία δύναται να αποκτηθεί με την κατάλληλη εκπαίδευση και παρώθηση των ατόμων (McCroskey, 1982). Οι Wiesmann (1977) διέκριναν τους αριθμούς της επικοινωνιακής επάρκειας σε γνωστικούς και συμπεριφοριστικής. Από την πλευρά της γνωστικής επάρκειας, η επικοινωνία θεωρείται ως ένα νοητικό φαινόμενο σαφώς διακεκριμένο από την συμπεριφορά. Από την πλευρά της συμπεριφοριστικής, αξίζει να σημειωθεί ότι η επικοινωνιακή επάρκεια θεωρείται ως η ικανότητα των ανθρώπων να προσαρμόζουν την συμπεριφορά τους στα ερεθίσματα που δέχονται κατάλληλα. Κατά συνέπεια, η έννοια αυτή συμπεριλαμβάνει τόσο την προσαρμογή στις απαιτήσεις πληροφόρησης των εκάστοτε πομπών και δεκτών αλλά και την ορθολογική αξιοποίηση των γραμματικών κανόνων.

Βάσει βιβλιογραφίας, επιπλέον, ένα άτομο που χαρακτηρίζεται από επικοινωνιακή επάρκεια είναι σε θέση να διακρίνει την ορθότητα ενός μηνύματος, τόσο γραμματικά όσο και κοινωνικά, από την άποψη ότι ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της κοινωνίας. Συν τοις άλλοις,

πληθώρα ερευνών έχουν καταστήσει σαφές ότι η εν λόγω δεξιότητα είναι κρίσιμη για την κοινωνική, παιδαγωγική και ψυχική κατάσταση των ατόμων (Duran, 1983 Spitzberg, 1981). Μάλιστα, η έρευνα που έχει διενεργηθεί για την επικοινωνιακή επάρκεια στους οργανισμούς υποδηλώνει ότι είναι ζωτικής σημασία για την επίτευξη αποτελεσματική επικοινωνία και επαγγελματική απόδοση των ανθρώπων αλλά και για την αύξηση της αυτοεκτίμησης και ικανοποίησης των εργαζόμενων. Οι ερευνητές, εν γένει, υποδεικνύουν ότι οι δεξιότητες που αξιοποιούνται είναι πλέον αναγκαίες στον σημερινό επαγγελματικό κόσμο, δοθέντος του ότι οι μεταβολές που έχουν δημιουργηθεί με το πέρασμα των ετών επισημαίνουν σε μεγάλο βαθμό τη σπουδαιότητα της παγκόσμιας διασύνδεσης καθώς και της συνεργατικής επικοινωνίας.

Αν μάλιστα εκτιμηθεί η σχέση του επικοινωνιακού φορτίου, το οποίο ένας εργαζόμενος είναι σε θέση να διαχειριστεί, διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο αργά προσανατολισμένα αλλά περισσότερο ευέλικτα προς το μέλλον και επιπλέον είναι σε θέση να διαχειριστούν μεγαλύτερο επικοινωνιακό φορτίου και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση. Αξίζει, τέλος, να σημειωθεί ότι αρκετές μελέτες έχουν πραγματοποιηθεί προκειμένου να σχετιστεί η τεχνολογία με τις επιδράσεις της στην οργανωσιακή επικοινωνία. Μάλιστα, αρκετές έρευνες φαίνεται να συνδέουν την τεχνολογία με την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού και πιο αναλυτικά τονίζουν τη σπουδαιότητα αυτής στην αύξηση της γνώσης, της παραγωγικότητας και την αποτελεσματικότερη διαχείριση της υφιστάμενης γνώσης καθώς και του ελέγχου. Είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί ότι η αξιοποίηση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου συνιστά το πιο δημοφιλές μέσο επικοινωνίας των επιχειρήσεων, χωρίς αυτό ωστόσο να συνεπάγεται ότι παρέχεται ιδιωτικότητα στους οργανισμούς.

3.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

Η πρώτη κατηγορία δεξιοτήτων είναι οι τεχνικές-οργανωτικές δεξιότητες, οι οποίες έχουν να κάνουν με την ικανότητα ενός ατόμου να πραγματοποιεί μια τεχνική κ έπειτα να οργανώνει αποτελεσματικά την ομάδα του. Αυτό σημαίνει για τον διευθυντή ότι πρέπει να είναι πρώτον, εξαιρετικός δάσκαλος. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να αναλάβει το ρόλο του μέντορα στο σχολείο του εφόσον έχει την ευθύνη για την ανάπτυξη και βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων όχι μόνο των μαθητών αλλά και των εκπαιδευτικών. (Σαΐτης, 2008). Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τον Σαΐτη αν ο Διευθυντής σχολικής μονάδας επιθυμεί να φέρει επιτυχημένα εις πέραν την αποστολή του, πρέπει πρωτίστως να είναι ένας καλός οργανωτής (Σαΐτης 2008). Αυτό προϋποθέτει να γνωρίζει την εκπαιδευτική νομοθεσία, δηλαδή ο διευθυντής πρέπει να είναι γνώστης των βασικών αρχών του διοικητικού δικαίου και των νόμων, προκειμένου να εκτελεί τα καθήκοντά του στο πλαίσιο της νομιμότητας (Σαΐτης, 2008).

Η δεύτερη ομάδα δεξιοτήτων είναι οι ανθρώπινες δεξιότητες, οι οποίες αφορούν στην ικανότητα του διευθυντή να δημιουργεί σωστές συνθήκες εργασίας ώστε να ενθαρρύνεται η συνεργασία με τα μέλη της ομάδας της οποίας ηγείται. Αυτό λοιπόν σημαίνει ότι ο διευθυντής πρέπει να είναι πρώτα απ'όλα εργατικός δηλαδή πρέπει να αποτελεί ο ίδιος παράδειγμα προς μίμηση. Επιπλέον, αν δεν συμβαίνει αυτό, δεν υπάρχει περίπτωση να καταφέρει τίποτα παραγωγικό και αποτελεσματικό. Αντιθέτως πρέπει να δουλεύει αγόγγυστα δίνοντας το σωστό παράδειγμα.(Ανθοπούλου, 1999).

Πρέπει επίσης να είναι δημοκρατικός γιατί οι εκπαιδευτικοί πρέπει να ενθαρρύνονται προκειμένου να είναι συνυπεύθυνοι στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στο σχεδιασμό των στόχων (Ανθοπούλου, 1999). Ένα άλλο χαρακτηριστικό που θα πρέπει να χαρακτηρίζει τον διευθυντή είναι η αμεροληψία, δηλαδή σύμφωνα με τον Πασιαρδή και τον Σαΐτη, πρέπει να είναι αντικειμενικός απέναντι στους εκπαιδευτικούς (Πασιαρδής, 1998), αμερόληπτος και ακριβοδίκαιος όταν εκτελεί χρέη συντονιστή στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντωνχωρίς να προσπαθεί να επιβάλλει τη δική του άποψη. (Σαΐτης, 2008). Είναι εξίσου σημαντικό ο διευθυντής να έχει ηγετικά χαρακτηριστικά καθώς όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ηγέτης είναι ένα πρόσωπο το οποίο οδηγεί και κατευθύνει άλλους ανθρώπους και το κατορθώνει παρακινώντας και εμπυχώνοντας τα μέλη της ομάδας του. (Κανελλόπουλος, 1990). Όπως

λοιπόν είναι φανερό όλες οι παραπάνω δεξιότητες μπορούν να αξιοποιηθούν στο βέλτιστο βαθμό εάν διέπονται από την ικανότητα της επικοινωνίας ,για αυτό και ο ρόλος της είναι εξαιρετικά σημαντικός στη διοίκηση της σχολικής μονάδας.

3.2 Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΚΑΙ Ο ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΣ ΤΟΥ ΡΟΛΟΣ

Όπως αντιλαμβανόμαστε ο ρόλος του διευθυντή κρίνεται υψίστης σημασίας όταν λαμβάνεται υπόψη η εκπαιδευτικής ιεραρχία. Αυτό κατά κύριο λόγο οφείλεται στον επικοινωνιακό ρόλο που έχει ο εν λόγω διοικητικός αλλά και του αντίστοιχου ρόλου του σε αλληλεπίδραση με τα ανώτερα ηγετικά στελέχη της εκπαιδευτικής διοίκησης και με τους υφισταμένους του (Σαΐτης 2007). Όπως τονίστηκε και σε προηγούμενη ενότητα, στα πλαίσια των καθηκόντων του διευθυντή έγκειται η επικοινωνία με τους φορείς που τον περιβάλλουν και η δημιουργία ενός παιδαγωγικού και φιλικού κλίματος αλλά και η διατήρηση και αναβάθμιση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και των μαθητών (Στραβάκου, 2003). Όπως μάλιστα επισημαίνεται από την βιβλιογραφία, στόχος του διευθυντή πρέπει να είναι η δημιουργία ενός κλίματος που θα επιτρέπει την προαγωγή των σχέσεων των ατόμων και θα διαφυλάσσει τη συνοχή τόσο των διδασκόμενων όσο και των διδασκόντων (Μαραθεύτης, 1981: 46). Όπως, επιπροσθέτως, επισημαίνει ο Μπουραντάς (2005), για να είναι αποτελεσματικός ο διευθυντής ως ηγέτης, πρέπει να δύναται να κάθε φορά το σωστό τρόπο ηγεσίας, να δείχνει ευαισθησία, να παραμένει ταπεινός και να εκδηλώνει το ενδιαφέρον του για τους υφιστάμενους και τους μαθητές του. Σύμφωνα με την παραπάνω βιβλιογραφία, ο διευθυντής με τον επικοινωνιακό του ρόλο μπορεί να επηρεάσει τις διαπροσωπικές σχέσεις και το κλίμα που αναπτύσσονται μες στο σχολείο και αυτό θα εξετάσουμε παρακάτω.

Σύμφωνα με τους Freiberg & Stein (1999), που αναφέρει ο Μπουραντάς (2005), ορίζουν το σχολικό κλίμα ως την η καρδιά και την ψυχή ενός σχολείου. Οι διαπροσωπικές και συνεργατικές σχέσεις που αναπτύσσει ο διευθυντής με τους εκπαιδευτικούς είναι κομβικής σημασίας για την διαμόρφωση ενός ευνοϊκού σχολικού κλίματος. Ακόμα, ο Μπουραντάς (2005) κάνει αναφορά στους, Halpin & Croft (1963), οι οποίοι διακρίνουν το σχολικό κλίμα σε ανοιχτό, οικείο, ελεγχόμενο, κλειστό και πατερναλιστικό κλίμα. Το ανοιχτό κλίμα επικρατεί στα σχολεία στα οποία ο διευθυντής και το εκπαιδευτικό προσωπικό συνεργάζονται αποτελεσματικά με ελευθερία, δημοκρατικότητα και ειλικρίνεια.

Το αυτόνομο κλίμα αφορά στα σχολεία στα οποία κυριαρχεί πνεύμα ομαδικότητας. Η κυριαρχία του πνεύματος ομαδικότητας, πιο συγκεκριμένα, είναι απόρροια περισσότερο της ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών των μελών της εκάστοτε σχολικής μονάδα και λιγότερο της διεκπεραίωσης των καθηκόντων τους. Υπάρχει ελάχιστος έλεγχος από το διευθυντή στους

εκπαιδευτικούς Το ελεγχόμενο κλίμα παρατηρείται στις σχολικές μονάδες, όπου όλοι οι εργαζόμενοι αδιαφορούν πλήρως για την κάλυψη των αναγκών των μελών τους και προσανατολίζονται αποκλειστικά στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Όσον αφορά το οικείο κλίμα, αυτό παρατηρείται στις μονάδες όπου επικρατούν φιλικές κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των μελών τους και δεν εστιάζεται η προσοχή στον κοινωνικό έλεγχο των μελών. Το πατερναλιστικό κλίμα επικρατεί στα σχολεία όπου απουσιάζει η συνεργασία μεταξύ των μελών μιας σχολικής μονάδας καθώς ο διευθυντής λειτουργεί εγωκεντρικά και θεωρεί ότι το σχολείο του ανήκει. Το ομαδικό πνεύμα απουσιάζει. Το κλειστό ,τέλος ,αναφέρεται σε σχολικές μονάδες στις οποίες επικρατούν τυπικές και ψυχρές σχέσεις. Στο σχολικό κλίμα ενός αποτελεσματικού σχολείου επικρατεί πνεύμα συνεργατικότητας μεταξύ του διδακτικού προσωπικού και με το διευθυντή του σχολείου (Sergionanni, 1990) και αυτό επιτυγχάνεται μόνο μέσω της σωστής επικοινωνίας μεταξύ τους.

3.3 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΘΕΤΙΚΟΥ ΣΧΟΛΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ

Ο διευθυντής κατέχει ηγετική θέση στο σχολείο, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία του δοθέντος του ότι είναι το άτομο που υποστηρίζει το σκοπό, την κατεύθυνση, τις εντολές και τη συνοχή του προσωπικού. Όπως, είδαμε παραπάνω ο διευθυντής συμβάλλει στην βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων όλων των συμμετεχόντων στην εκπαιδευτική διαδικασία, αποσκοπώντας κατά κύριο λόγο στην βελτίωση της συνεργατικότητας. Εκτός αυτού, έχοντας τόσο επίκτητες και έμφυτες ικανότητες κάποιες φορές, ο διευθυντής είναι σε θέση να επιδρά σε μεγάλο βαθμό στις λειτουργίες της ομάδας, συντονίζοντας αλλά και εμπνέοντας τα μέλη αυτής, αντιμετωπίζοντας με υπομονή και ψυχική δύναμη τις πιέσεις και τις δυσκολίες που συναντά (Σαΐτης, 2008).

Η επιτυχής λειτουργία του σχολείου, σύμφωνα με τον Μαραθεύτη (1991: 46), προϋποθέτει ο διευθυντής να δημιουργήσει το κατάλληλο παιδαγωγικό κλίμα και να εστιάσει την προσοχή του στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών του σχολείου. Όταν κατά συνέπεια υπάρχει πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας στην εκάστοτε σχολική μονάδα, δημιουργείται ένα θετικό κλίμα το οποίο μεταξύ άλλων παρακινεί τους διδάσκοντες στο να βελτιώσουν το εκπαιδευτικό έργο που παράγουν αλλά και τη συμπεριφορά τους απέναντι στους συναδέλφους τους. Όταν όμως δεν υφίσταται τέτοιο κλίμα, δηλαδή όταν αρνητικό κλίμα, ελαχιστοποιείται η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα εν γένει του σχολείου (Σαΐτης, 2007: 181). Σύμφωνα, επιπροσθέτως με τους Sergiovanni (2002), ο αποτελεσματικός ηγέτης θεωρεί τους υφισταμένους του συμβούλους του και τους προσδίδει εμπιστοσύνη. Έτσι δημιουργείται ένα υποστηρικτικό κλίμα όπου ενθαρρύνεται η ομαδικότητα.

Η σχολική ηγεσία δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς τη χρήση επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Μέσω της επικοινωνίας ο διευθυντής του σχολείου καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς με σκοπό την επίτευξη όσο το δυνατόν περισσότερων στόχων και την βελτίωση της σχολικής κοινότητας. Όπως μπορούμε λοιπόν να συμπεράνουμε ο ρόλος του διευθυντή είναι καταλυτικός στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου και αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της εποικοδομητικής επικοινωνίας με τους εκπαιδευτικούς. Επιπλέον, είναι αναγκαίο να είναι σε θέση να αποκωδικοποιεί τα λεκτικά αλλά και μη λεκτικά μηνύματα όσων συναναστρέφεται

. Όταν εμφανιστούν περιστατικά συγκρούσεων ή διαφωνιών για παράδειγμα, ο διευθυντής δύναται να αντλήσει αξιόλογες πληροφορίες από το λοιπό προσωπικό μέσω της μη λεκτικής επικοινωνίας καθώς και να αναπτύξει παράλληλα τις δικιές του μη λεκτικές ικανότητες στην επικοινωνία (Πάνου, 2009: 26-31).

3.4 ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ως επικοινωνία νοείται η διαδικασία αμφίδρομης ροής πληροφοριών ανάμεσα στον αποστολέα και αποδέκτη, αναπτύσσοντας ένα κλίμα αμοιβαίας κατανόησης και έτσι διαμορφώνοντας ανθρώπινες σχέσεις. Η επικοινωνία, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη υποενότητα, δεν συνιστά έκφραση απόψεων και ιδεών αλλά συνιστά αποκωδικοποίηση του μηνύματος που μεταβιβάζεται (Κοντάκος και Σταμάτης, 2002· Σταμάτης, 2005). Επιπροσθέτως, η επικοινωνία κρίνεται υψίστης σημασίας δοθέντος του ότι στηρίζει συναισθηματικά τα άτομα. Επιπροσθέτως, έχει σημασία να υπογραμμιστεί ότι μέσω της διαδικασίας αυτής ενδέχεται να εκδηλωθούν σκέψεις, απόψεις και συναισθήματα καθώς και να αποσαφηνιστούν πιθανά προβλήματα και να γίνει ανταλλαγή απόψεων. (Μπουραντάς, 2001). Η επικοινωνία διακρίνεται στους παρακάτω τύπους: κάθετη, οριζόντια και ανοδική. Την κάθετη επικοινωνία την συναντάμε κυρίως σε οργανισμούς. Στο ανώτερο σημείο βρίσκονται τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη ενός οργανισμού και η επικοινωνία πραγματοποιείται μέσω οδηγιών και μέσω εντολών των ανώτερων προς τους κατώτερους (Σαΐτης, 2007: 235). Η οριζόντια επικοινωνία πραγματοποιείται όταν τα μέλη που επικοινωνούν ανήκουν στον ίδιο ιεραρχικά επίπεδο όταν. Τέλος, η ανοδική επικοινωνία συνίσταται όταν τα μηνύματα ανταλλάσσονται από τα κατώτερα προς τα ανώτερα στελέχη.

Ο διευθυντής, μπορεί να αντιληφθεί την κατάσταση της μονάδας, δοθέντος του ότι τα κατώτερα μέλη του οργανισμού καθιστούν γνωστές τις απόψεις τους στους ανωτέρους. Αξίζει ακόμη να τονιστεί ότι σε αυτή τη μορφή επικοινωνίας, ο προϊστάμενος του οργανισμού έχει χρέος να εστιάσει στην ανοδική ροή των πληροφοριών, το οποίο δύναται να πραγματοποιηθεί προγραμματίζοντας συχνές συναντήσεις με τους εμπλεκόμενους (Σαΐτη 2007). Στα πλαίσια του σχολείου, επιπροσθέτως, προτείνεται η χρήση της οριζόντιας επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών έτσι ώστε να εξασφαλιστεί μια αρμονική συνεργασία. Υπογραμμίζεται, δε, ότι στην εν λόγω μορφή επικοινωνίας, οι διευθυντές και οι υφιστάμενοί τους συνυπάρχουν στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας και συντονίζουν το ρόλο και τα καθήκοντά τους με σκοπό την επίτευξη στόχων που έχουν τεθεί (Τζώτζου & Αναστασόπουλος, 2003: 243-244).

Επιπροσθέτως, η επικοινωνία διακρίνεται σε λεκτική και μη λεκτική. Η πρώτη κατηγορία, ειδικότερα, περιλαμβάνει τον προφορικό ή γραπτό λόγο, αξιοποιώντας τη χρήση προτάσεων ή λέξεων. Η δεύτερη κατηγορία από την άλλη, περιλαμβάνει τα μη λεκτικά

μηνύματα, όπως το ύφος, οι χειρονομίες, τα νοήματα, ο τόνος και τη γλώσσα του σώματος (Μπουραντάς, 2001). Η μη λεκτική επικοινωνία είναι εξίσου σημαντική καθώς επιτρέπει τη μεταβίβαση συναισθημάτων. Διαπιστώνεται, επομένως, ότι ο διευθυντής είναι ικανός να αποκωδικοποιήσει κάθε είδους μήνυμα που δέχεται πετυχαίνοντας έτσι ένα θετικό κλίμα επικοινωνίας (Πάνου, 2009: 26-31). Ο διευθυντής, λοιπόν, της σχολικής μονάδας είναι αρμόδιος για τη δημιουργία ενός θετικού και φιλικού παιδαγωγικού κλίματος, πρέπει να φροντίζει για την επίτευξη συνεργασίας μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας μέσω της σωστής επικοινωνίας .

3.5 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟ ΣΧΟΛΙΚΟ ΚΛΙΜΑ

Η επικοινωνία στις σχολικές μονάδες προσδιορίζεται ως η ανταλλαγή μηνυμάτων προκειμένου να επιτευχθεί ένας κοινός και προκαθορισμένος σκοπός ανάμεσα στους διδασκόμενους, τους κηδεμόνες τους και τους διδάσκοντες. Σύμφωνα με σύγχρονες μελέτες και έρευνες γύρω από εκπαιδευτικά θέματα, είναι πλέον γνωστό ότι πολλά από τα προβλήματα της σύγχρονης πραγματικότητας που διαταράσσουν κιάλας τις παιδαγωγικές σχέσεις οφείλονται στην υποβάθμιση της ποιότητας της επικοινωνίας. Υπό το πρίσμα αυτό, εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς ότι η επικοινωνία συνιστά μια εξαιρετικά σημαντική διαδικασία από την άποψη βελτίωσης των διαπροσωπικών σχέσεων.

Η συνεργασία όλων των μελών του σχολικού οργανισμού, το ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον και ο συντονισμός των διάφορων σχολικών δραστηριοτήτων με σκοπό την επίτευξη των σκοπών του σχολείου, προϋποθέτουν την αμφίδρομη ροή πληροφοριών μεταξύ διδασκόντων-διδασκόμενων, και διοικούντων-διοικούμενων στα πλαίσια μιας σχολικής μονάδας (Σαΐτης, 2007: 227).

Η διαδικασία της επικοινωνίας, όπως είδαμε και παραπάνω, είναι εξαιρετικά σημαντική για την εύρυθμη λειτουργία των σχολείων και συνδέεται στενά με την διοίκηση αυτού. Σύμφωνα με τον Witherspoon (1996), αναφέρεται ο Μπουραντάς. μάλιστα τονίζει ότι η ηγεσία υφίσταται μόνο μέσω της επικοινωνίας. Επίσης, ο ίδιος επισημαίνει ότι ο ρόλος των ηγετών καθίσταται ολοένα και σημαντικότερος στα πλαίσια διαμόρφωσης του πολιτισμού, καθώς ο ρόλος τους απαιτεί την αξιοποίηση επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Οι προαναφερόμενες δεξιότητες είναι αυτές που θα επιτρέψουν την ανάπτυξη νοημάτων που είναι κοινά για όλους καθώς και πληροφοριών που χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά προκειμένου να βελτιωθεί ο οργανισμός που διοικούν. Η σχολική διοίκηση, ειδικότερα, δεν υφίσταται χωρίς τη χρήση επικοινωνιακών δεξιοτήτων, αφού ο διευθυντής είναι αυτός που καθοδηγεί τις δραστηριότητες που εκτελούνται.

Ο οργανισμός ορίζεται κατά τον Κουτούζη (1999), ως το σύνολο δύο ή και περισσότερων ανθρώπων που θέλουν να επιτύχουν έναν κοινό σκοπό. Στα πλαίσια της εκπαίδευσης, ως οργανισμός νοείται το εκπαιδευτικό σύστημα και όμοια, ως εκπαιδευτικός οργανισμός νοείται η σχολική μονάδα, ανεξαρτήτως βαθμίδας (Κατσαρός, 2008).

Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, ο οργανισμός, επιπροσθέτως, συνιστά ένα σύστημα συντονισμένων και συνειδητών δυνάμεων ή δραστηριοτήτων που εκτελούνται από 2 και πλέον άτομα, τα οποία ανταλλάσσουν μηνύματα προκειμένου να πετύχουν έναν στόχο . Κατά συνέπεια, γίνεται σαφές ότι η ατομική δραστηριότητα, οι μηχανισμοί επικοινωνίας και ο προσανατολισμός της συντονισμένης προσπάθειας που γίνεται μεταξύ των ατόμων αποτελούν τα βασικά χαρακτηριστικά του κάθε οργανισμού (Κατσαρός, 2008). Πλέον, για να θεωρηθεί ένας οργανισμός επιτυχημένος αποτελεί βασική προϋπόθεση η κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοσή της. Κάτι τέτοιο θα δώσει στην οντότητα την δυνατότητα να αξιοποιήσει αποτελεσματικά την επικοινωνία για περαιτέρω ανάπτυξη (Κουτούζης, 1999).

Με βάση τον ορισμό που έχουν δώσει οι Κοτζαϊβάζογλου και Πασχαλούδη (2002), που επισημαίνει ο Μπουραντάς (2001), ως οργανωσιακή επικοινωνία συνιστά την αποτελεσματική ανταλλαγή μηνυμάτων, είτε έμμεση είτε άμεσα, είτε μαζικά ή ατομικά, χρησιμοποιώντας λεκτικά σύμβολα και υλοποιείται στο πλαίσιο ενός οργανισμού, αποσκοπώντας στην επίτευξη των κοινών σκοπών. Τα διοικητικά στελέχη αξιοποιούν τις επικοινωνιακές δεξιότητες γιατί είναι αναγκαίο να μεταδοθούν πληροφορίες ώστε να επιτευχθεί ο συντονισμός των ενεργειών και η συνεργασία των εργαζομένων (Μπουραντάς, 2001). Οι υγιείς οργανισμοί φαίνεται να μην αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα κατά την χρήση της επικοινωνίας (Sergiovanni & Starratt, 2002). Αξίζει επίσης να υπογραμμιστεί ότι η επικοινωνία συμβάλλει στην ανανέωση την γνώσης και στην μεταβολή των απόψεων και των στάσεων, γεγονός που δικαιολογεί τη σύνδεση που υπάρχει μεταξύ των μηνυμάτων. Έχει αποδειχθεί, συν τοις άλλοις, ότι η αποτελεσματική επικοινωνία συνιστά παράγοντα επιτυχίας των οργανισμών και ότι το 80% κάθε εργασίμης ημέρας των διοικητικών στελεχών έγκειται στην επικοινωνία τους με τους λοιπούς εργαζομένους (Μπουραντάς, 2001). Παρόμοια ευρήματα έχουν καταγραφεί και από τους Μπουραντά και Παπακωνσταντίνου (2013), κατά τους οποίους οι μάνατζερ αφιερώνουν περισσότερο από 70% του χρόνου τους για επικοινωνία, είτε αυτή αφορά εκροή είτε εισροή πληροφοριών.

Πολλές φορές, συν τοις άλλοις, οι λόγοι που οδηγούν σε προβλήματα και δυσλειτουργίες εντός ενός οργανισμού λαμβάνουν υπόψη τους την επικοινωνία, αφού, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, μέσω αυτής διαμορφώνονται οι συμπεριφορές, οι στάσεις αλλά και οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Επί του θέματος, πιο αναλυτικά, οι Koontz και O' Donnell (1984)

αναφέρουν ότι η επικοινωνία συνιστά αρμοδιότητα των ανώτερων διοικητικών στελεχών ώστε να αποφευχθούν τυχόν παραλείψεις, ελλείψεις και εν γένει προβλήματα. Μάλιστα, το σύνολο των εργαζομένων αλλά και των περιφερειακών που εμπλέκονται σε έναν οργανισμό συμμετέχουν ενεργά στην διαδικασία της επικοινωνίας, επηρεάζοντας την επίδρασή της στην παραγωγικότητα του οργανισμού.

3.6 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ

Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενη ενότητα, η ικανότητα επικοινωνίας αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ανύψωση της καριέρας του εργαζόμενου που ηγείται μιας ομάδας. Συν τοις άλλοις, οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι αναγκαίες για την προσαρμογή του επαγγελματία στις συνθήκες εργασίας και για την γενικότερη βελτίωση του βιοτικού του επιπέδου. Κατά συνέπεια, είναι εύκολα κατανοητό ότι οι εργαζόμενοι που δεν χαρακτηρίζονται από τα εφόδια αυτό ενδέχεται να αποτύχει τόσο επαγγελματικά όσο και οικονομικά αφού το άτομο δεν είναι σε θέση να επιλύσει προβλήματα που απαιτούν τις επικοινωνιακές δεξιότητες και κατ' επέκταση δημιουργεί προβλήματα και δυσκολίες.

Όπως ορίζεται από το νόμο 2986/02, οι διευθυντές των σημερινών κοινωνιών έχουν καθήκον να συντονίζουν την ομάδα στην οποία ηγούνται και ταυτόχρονα να καλλιεργούν κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας, ήτοι κλίμα που διασφαλίζει τη συνοχή των εργαζομένων αλλά και να παρακινεί τους εργαζομένους να πράττουν αναλόγως προς επίτευξη τέτοιου κλίματος και τέτοιων συνθηκών εργασίας. Αναμφίβολα, οι σχέσεις που συνάπτονται μεταξύ του εκπαιδευτικού ηγέτη και των υφισταμένων υποδεικνύουν τις λοιπές σχέσεις που αναπτύσσονται εντός της σχολικής μονάδας. Αν επομένως ο σχολικός ηγέτης υποστηρίζει, ενισχύει, εμπιστεύεται και παρέχει βοήθεια στον διδάσκοντα, τότε θα δώσει το παράδειγμα και στους υπόλοιπους να ενεργήσουν με παρόμοιο τρόπο. Από την άλλη πλευρά, γίνεται εύκολα κατανοητό ότι εάν η σχέση του εκπαιδευτικού ηγέτη με τους υφισταμένους του είναι αποστασιοποιημένη, επικριτική, γεμάτη επιφυλάξεις, πικρία και καχυποψία, είναι πολύ πιθανό να παράγουν τα ίδια και οι εκπαιδευτικοί στις σχέσεις που αναπτύσσουν μεταξύ τους.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθούν τα ευρήματα της έρευνας του Sergiiovanni (1987), ο οποίος μελέτησε τη διευθύντρια ενός σχολείου. Το υποκείμενο που επιλέχθηκε εφήρμοζε καθημερινά μικρές καθημερινές πρακτικές, οι οποίες προωθούσαν τη συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων της. Η ίδια δεν θεωρούσε τον εαυτό της αυθεντία και κατά συνέπεια συμβούλευε τους υφισταμένους της να συνομιλούν και να επιδιώκουν την επικοινωνία με τους συναδέλφους τους. Ακόμη, η ίδια ζητούσε τη βοήθεια των εκπαιδευτικών σε ορισμένα νέα εγχειρήματα, δημιουργούσε και οργάνωνε ευκαιρίες συνάθροισης των μελών του προσωπικού και εν γένει αποτελούσε τον μεσάζοντα ή με άλλα λόγια τον πληροφοριοδότη του σχολείου που διεύθυνε (Sergiiovanni, 1987: 120-21)

3.7 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΑ ΟΠΟΙΑ ΠΡΟΩΘΟΥΝ ΤΙΣ ΘΕΤΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ- ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

Τα χαρακτηριστικά, λοιπόν, της διοίκησης τα οποία προωθούν την συνεργασία και την εμπιστοσύνη ανάμεσα σε διευθυντή και εκπαιδευτικούς συνοψίζονται ακολούθως: Ο διευθυντής έχει καθήκον να επιδεικνύει δέσμευση και ειλικρίνεια και δέσμευση στο σύνολο των αλληλεπιδράσεών του με τους υφισταμένους του. Θα πρέπει δηλαδή να διέπεται από προσωπική ακεραιότητα καθώς είναι ευθύνη του να δημιουργήσει φιλικό και θετικό κλίμα με τους διδάσκοντες. Συν τοις άλλοις, ο διευθυντής είναι απαραίτητο να παρουσιάσει προσωπικό ενδιαφέρον για την ευημερία των υφισταμένων του και να σκύβει στα προβλήματα και τις ανησυχίες τους με ενσυναίσθηση.

Αυτό που ενδεχομένως συνιστά το σημαντικότερο καθήκον και χρέος του εκπαιδευτικού ηγέτη έγκειται στο γεγονός ότι ο ίδιος πρέπει να ξέρει και να χρησιμοποιεί τη γνώση αυτή ως γνώμονα για τοις λοιπές ενέργειες, ότι οι εκπαιδευτικοί μέσα από τη δουλειά τους επιδιώκουν την κάλυψη ορισμένων ψυχολογικών αναγκών. Εξαιτίας του γεγονότος αυτού, δηλαδή δεδομένου του ότι η αποτελεσματικότητα του έργου των εκπαιδευτικών επηρεάζεται σε τεράστιο βαθμό από την κάλυψη των αναγκών που προαναφέρθηκαν, οι εκπαιδευτικοί ηγέτες οφείλουν πάσει θυσία να εξασφαλίσουν θετικό και ευχάριστο κλίμα στη σχολική μονάδα που διευθύνει. Έχει μάλιστα αποδειχθεί βιβλιογραφικά ότι οι διευθυντές αυξάνουν την αποδοχή τους από το προσωπικό, ενθαρρύνοντας την ανοικτή επικοινωνία και επιδεικνύοντας με κάθε τρόπο τη διαθεσιμότητά τους προς τους εκπαιδευτικούς, αυτό σημαίνει ότι παρέχουν στους εκπαιδευτικούς εύκολη πρόσβαση.

Εξίσου σημαντική είναι και η παροχή ευκαιριών για ενεργό συμμετοχή, από την οποία ο εκπαιδευτικός ηγέτης επιζητά την προσωπική οπτική του εκάστοτε εκπαιδευτή και ταυτόχρονα τους δίνει τις κατάλληλες πληροφορίες που απαιτούνται ώστε να πάρουν και να προτείνουν την καλύτερη δυνατή απόφαση, αντιμετωπίζοντας τον κάθε εκπαιδευτικό ως ικανότατο

επαγγελματία. Πέραν αυτού, οι υφιστάμενοι διδάσκοντες είναι αναγκαίο να έχουν τους κατάλληλους πόρους που θα τους επιτρέψουν να δοκιμάσουν νέες ιδέες, να τις τεστάρουν και να μεταβάλλουν, δηλαδή να πειραματιστούν και αυτό ο διευθυντής οφείλει να το επιτρέψει και να το παροτρύνει. Συν τοις άλλοις, ένα ευνοϊκό κλίμα προϋποθέτει ότι ο εκπαιδευτικός ηγέτης προσδίδει αξία στις διάφορες απόψεις που προτείνονται. Αξίζει να σημειωθεί ότι η δυνατότητα ελεύθερης βούλησης και έκφρασης των προβληματισμών και των παραπόνων των εργαζομένων αυξάνει την εμπιστοσύνη των τελευταίων προς τον ηγέτη τους. Αναμφίβολα, μάλιστα, οι διδασκόμενοι πρέπει να αντιλαμβάνονται ότι ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη και ταυτόχρονα προσδίδει αξία στις προτάσεις και τις ενέργειές τους, αντιλαμβανόμενος τους σκοπούς του. Εν κατακλείδι, η εμπιστοσύνη των διδασκόμενων στον εκπαιδευτικό ηγέτη αυξάνεται σημαντικά όταν οι πρώτοι αντιλαμβάνονται ότι μπορούν να βασιστούν σε αυτόν για την παροχή βασικών πόρων.

3.8 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ

Σχετικά με τις διαπροσωπικές σχέσεις που συνάπτει ο διευθυντής του σχολείου με τους υφισταμένους του, είναι αναγκαίο να καταστεί σαφές ότι ο πρώτος οφείλει να σέβεται τους δεύτερους και να τους κρίνει αντικειμενικά, να προσπαθεί να επιλύσει τα ατομικά προβλήματα κάθε εκπαιδευτικού και να τα αντιμετωπίζει σα να ήταν δικά του, να ενθαρρύνει τις κοινωνικές δραστηριότητες και κατάλληλο θετικό κλίμα και να δίνει προτεραιότητα στις επιθυμίες των εκπαιδευτικών βάζοντάς τες πάνω από τις δικές του. Παράλληλα στα καθήκοντά του έγκειται η επίδειξη εμπιστοσύνης στους διδάσκοντες, γεγονός που θα τους επιτρέψει να νιώσουν επαρκείς στο έργο τους και να κατανέμει ευθύνες λαμβάνοντας υπόψη του τις εμπειρίες, τις ικανότητες, και τις επιθυμίες του κάθε εκπαιδευτικού. Όπως τονίστηκε και προηγουμένως, ο έπαινος είναι εξίσου αναγκαίος και αποτελεσματικός για την αποδοτικότητα των διδασκόντων (Μαυρογιώργος, 2003). Ακόμα, ο διευθυντής θα πρέπει να είναι ανοικτός σε ιδέες τρίτων να ενεργοποιεί τις απόψεις των εκπαιδευτικών, να φροντίζει να για το περιβάλλον εργασίας και να αποτελέσει σωστό ακροατή. Τέλος, δε πρέπει να ξεχαστεί ότι καθήκον του διοικητικού αυτού στελέχους είναι να αντιλαμβάνεται τη θέση στην οποία βρίσκεται ο κάθε υφιστάμενός του και να προσπαθεί να αμβλύνει τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζει (Μαυρογιώργος, 2003).

Ο διευθυντής του σχολείου πρέπει να διακατέχεται από ειλικρίνεια, ευαισθησία και αντικειμενικότητα και ενσυναίσθηση. Σύμφωνα με τους Hampton et al (1987: 334-345), που επισημαίνει ο Σαϊτης, η συνεργασία του διευθυντή με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας αποτελεί βασικό στοιχείο για τη διαμόρφωση ενός θετικού σχολικού κλίματος πυρήνας του οποίου είναι η σωστή συνεργασία.

Η επικοινωνία μεταξύ διευθυντή και διδακτικού προσωπικού μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους (Σαϊτης, 2007: 252-254). Πρώτον με τις ανακοινώσεις προσωπικού, πρόκειται για γραπτά μηνύματα που προέρχονται κυρίως από την διοίκηση και ενδέχεται να αφορούν τους μαθητές, το διδακτικό προσωπικό και την οργάνωση και λειτουργία της σχολικής μονάδας. Επίσης με την οργάνωση συναντήσεων και την επιδίωξη συναντήσεων καθώς μέσω των συναντήσεων του διευθυντή με το προσωπικό δίνεται η δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους σχετικά με τα ζητήματα που αφορούν τη λειτουργία

της σχολικής μονάδας, ενώ ο διευθυντής κατέχει κυρίως το ρόλο του ακροατή. Η τακτική αυτή βοηθά στη δημιουργία ουσιαστικότερων σχέσεων. Οι φιλικές συγκεντρώσεις προσωπικού είναι επίσης σημαντικές. Συν τοις άλλοις, οι συγκεντρώσεις του διδακτικού προσωπικού σε φιλικό κλίμα, τους βοηθούν να αποφορτιστούν και να επικοινωνήσουν σε φιλικό επίπεδο. Σημειώνεται, μάλιστα, ότι τέτοιες συγκεντρώσεις μπορεί να συμβούν σε οποιεσδήποτε χρονικές περιόδους κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους και ευνοεί τις σχέσεις διευθυντή και εκπαιδευτικών.

3.9 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥΣ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω στόχος του αποτελεσματικού διευθυντή είναι να παρέχει στα μέλη της σχολικής κοινότητας ένα ευνοϊκό σχολικό κλίμα. Για να συμβεί αυτό, ο Σαΐτης υποστηρίζει ότι ο διευθυντής του σχολείου οφείλει να σέβεται τη προσωπικότητα του κάθε εκπαιδευτικού, να συμπεριφέρεται ισότιμα απέναντι σε όλους και να αντιμετωπίζει τα προβλήματά τους με ενσυναίσθηση. Έτσι με σωστή επικοινωνιακή πολιτική οφείλει να αντιμετωπίσει καθημερινά προβλήματα που ενδεχομένως να προκύψουν όπως συγκρούσεις στις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων, στα ζητήματα που αφορούν στη συνεργασία μεταξύ του εκάστοτε σχολείου και ενός άλλου σχολικού οργανισμού, προβλήματα σχετικά με την απουσία επαρκών πόρων ή πίεση του χρόνου (Λαϊνας, 2004: 164).

Βάσει των προαναφερόμενων αιτιών, εύκολα μπορεί να διαπιστώσει κανείς ότι αυτοσκοπός της κάθε σχολικής μονάδας και των ηγετών της είναι να παραχθεί ένα εργασιακό περιβάλλον που δε θα χαρακτηρίζεται από συγκρούσεις που σαφώς δυσχεραίνουν την ομαλή λειτουργία της μονάδας. Αξίζει επίσης να τονιστεί ότι η ύπαρξη συγκρούσεων ενδεχομένως αποφέρει και θετικές συνέπειες, όπως για παράδειγμα η πραγματοποίηση αλλαγών και η αύξηση της συμμετοχής των ενδιαφερομένων. Συν τοις άλλοις, οι συγκρούσεις ενδεχομένως να οδηγήσουν σε ποιοτικότερη αλληλεπίδραση μεταξύ του προσωπικού δοθέντος του ότι διαπιστώνεται μεγαλύτερος αυθορμητισμός και δημιουργικότητα, που ενδυναμώνουν τις σχέσεις που αναπτύσσονται.

Αν και υπάρχουν θετικές συνέπειες, κρίνεται ζωτικής σημασίας η επίλυση των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον (Παπασταμάτης, 2005: 115). Όπως αναφέρει και ο Hunt (1981) , οι τεχνικές που χρησιμοποιούν οι σχολικοί διευθυντές για την άμβλυνση των συγκρούσεων είναι συγκεκριμένοι. Πρώτον, η μέθοδος της αποφυγής, στην οποία εμπεριέχεται η διάκριση των αντιμαχόμενων πλευρών, καθορίζονται τα καθήκοντα και οι ρόλοι και αναβάλλεται η επίλυση του προβλήματος. Υπάρχει και η τεχνική του συμβιβασμού, όπου και οι δύο πλευρές πρέπει να βρουν μια μέση λύση. Η μέθοδος αυτή συνιστά έναν αποτελεσματικό και εύκολο τρόπο διαχείρισης συγκρούσεων από τη διοίκηση, αφού ουσιαστικά δεν υπάρχουν νικητές και ηττημένοι αλλά επιδιώκεται αποτελεσματική διευθέτηση της σύγκρουσης.

Μια άλλη τεχνική είναι η τεχνική της αντιπαράθεσης: και οι δυο πλευρές έρχονται αντιμέτωπες με στόχο την εύρεση λύσεων στο πρόβλημα και την ανάπτυξη επικοινωνίας . Μπορεί να γίνει αξιοποίηση της εξουσίας όπου απλά ο διευθυντής επιβάλλει υφισταμένους του να σταματήσουν τις συγκρούσεις .Τέλος, στην τεχνική του «οργανώνειν» αναλύονται τα αίτια που προκάλεσαν την αντιπαράθεση και αποφασίζεται η καταλληλότερη μέθοδος επίλυσης του προβλήματος. Σκοπός της προαναφερόμενης τεχνικής είναι να συντονίσει τις αντιμαχόμενες πλευρές, γεγονός που προτιμάται όταν τα άτομα ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο.

Παρά ταύτα, είναι εύλογο να αναρωτηθεί κανείς ποια είναι η καλύτερη τεχνική από τις προαναφερόμενες, όμως σαφής απάντηση δεν υπάρχει αφού κάθε μέθοδος ενδέχεται να αποδίδει αποτελεσματικότερα υπό διαφορετικές συνθήκες (Σαΐτης 2007). Αξίζει επιπλέον να τονιστεί ότι η προσπάθεια διαχείρισης των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον και κατά αναλογία η προσπάθεια δημιουργίας του καταλληλότερου κλίματος στη σχολική μονάδα είναι μια διαδικασία αμφίρροπη και επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την ευελιξία και την ικανότητα του εκπαιδευτικού ηγέτη. Έτσι, με βάση όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η διοίκηση του εκάστοτε σχολείου θα πρέπει να είναι ικανή αποφασίζει ποια είναι η καταλληλότερη τεχνική αποφυγής συγκρούσεων για την σχολική μονάδα.

3.10 ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Οι λόγοι που δημιουργούν εμπόδια στην επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων στη σχολική μονάδα είναι αρκετά πολύπλοκα και ενδέχεται να εντοπιστούν σε διάφορα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας καθώς και σε κάθε εμπλεκόμενο.

Ένα βασικό εμπόδιο στην επικοινωνία ανάμεσα σε διευθυντή και εκπαιδευτικούς είναι ο βαθμός αρέσκειας των επικοινωνούντων. Ειδικότερα, ο σχολικός ηγέτης αποσκοπεί στην διατήρηση ενός επικοινωνιακού κλίματος. Ο διευθυντής κρατώντας θετική στάση προσπαθεί να αμβλύνει τις αντιθέσεις, οι οποίες μπορεί να προκύπτουν στη σχολική καθημερινότητα, ενθαρρύνοντας πρωτοβουλίες και δραστηριότητες.

Εντούτοις, η ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα, συχνά, έρχεται σε αντίθεση με την Ελληνική Βιβλιογραφία, αλλά και τη διεθνή. Πιο συγκεκριμένα, πολλοί είναι οι διευθυντές, οι οποίοι ασκούν το διοικητικό έργο τους στις διαφορές σχολικές μονάδες και στερούνται στοιχειωδών διοικητικών γνώσεων. Δυστυχώς, είναι πραγματικότητα ότι ένας μεγάλος αριθμός διευθυντών ή διευθυντικών στελεχών δεν διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες.

Η έλλειψη των απαραίτητων γνώσεων οδηγεί, πολύ συχνά, σε συγκρούσεις όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενο υποκεφάλαιο. Ο κυριότερος σκοπός στη διαπροσωπική επικοινωνία έγκειται στο να παρέχεται η δυνατότητα στον συνομιλητή να εκφράσει ελεύθερα αυτό που θέλει να πει και να το επικοινωνήσει αυτοβούλως. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί μια σημαντική διάσταση, τη φωνή, η οποία ενδέχεται να επιδράσει στο μήνυμα που ανταλλάσσεται.

Επιπρόσθετα, αναντίρρητο γεγονός αποτελεί ο άκρατος κομματισμός, ο οποίος επηρεάζει τις διαπροσωπικές σχέσεις και προκαλεί χαρακτηρισμούς και ταπεινώσεις. Η δημιουργία αρνητικού κλίματος ανάμεσα στον διευθυντή και στους εκπαιδευτικούς προκαλεί, ακόμα, εμπόδια και στο παιδαγωγικό μέρος της απαραίτητης επικοινωνίας τους καθώς δύσκολα βρίσκονται κοινά στοιχεία απόψεων.

Το ήθος, η αξιοπρέπεια, η ευαισθησία και η ειλικρίνεια χαρακτηρίζουν το σχολικό κλίμα αρμονικό. Η γνήσια και ανυστερόβουλη επικοινωνία δημιουργεί άνετο και φιλικό κλίμα. Με υπομονή και επιμονή και από τις δύο πλευρές οδηγούμαστε σε ένα άριστο επίπεδο επικοινωνίας και συνεργασίας.

Σε κάθε είδους επικοινωνία το φιλτράρισμα είναι σύνηθες πρόβλημα, ήτοι η τάση, να δίνεται συγκεκριμένη ερμηνεία στο μήνυμα ή να μεταφέρεται τμήμα αυτού, γεγονός που μπορεί να γίνει επίτηδες ή και κατά λάθος.

Έτσι ένας μεγάλος αριθμός διδασκόντων περιορίζεται στην απλή υλοποίηση μιας ξερής και άγονης διδασκαλίας χωρίς ενδιαφέρον και πρωτοτυπία. Ένας σχολικός οργανισμός διοικείται με αυτές τις παραμέτρους καταδικάζεται, αργά ή γρήγορα, στην αυτοκαταστροφή του, εφόσον δεν «αξιοποιεί» τις δυνατότητες του έμψυχου δυναμικού του.

Μία λύση για τα παραπάνω εμπόδια είναι η τοποθέτηση διευθυντικών στελεχών, με βάση τη διοικητική τους επάρκεια, τόσο σε θέματα επίλυσης εσωτερικών ζητημάτων όσο και στην επικοινωνία με εξωτερικούς παράγοντες (βλ. Διευθυντή Εκπαίδευσης). Επιπρόσθετα, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας θα πρέπει να γνωρίζει άρτια την εκπαιδευτική νομοθεσία.

Η γνώση της ανθρώπινης ψυχολογίας ακόμα, και η ικανότητα ενσυναίσθησης και ερμηνείας ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι «πολύτιμα» συστατικά καλής και απρόσκοπτης σχολικής διοίκησης. Άλλωστε, είναι γνωστό σε πολλούς ότι δυσκολότερο διοικητικό προσόν είναι ο χειρισμός ανθρώπινων συμπεριφορών και χαρακτήρων, λόγω της εξαιρετικής πολυπλοκότητας που αυτοί παρουσιάζουν.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ένα αποτελεσματικό σχολείο στηρίζεται στην παρότρυνση για δημιουργία, στην παροχή βοήθειας και κινήτρων, στην αλληλεγγύη, στην αναγνώριση του παραγόμενου έργου, αλλά και στην ύπαρξη ενός άρτια οργανωμένου σχολικού πλαισίου μέσα από το οποίο δίνεται η δυνατότητα ισότιμης προσφοράς και εργασίας από όλους τους εκπαιδευτικούς στο σύνολο τους.

Όμως, συχνά παρατηρείται το φαινόμενο συνάδελφοι, οι οποίοι έχουν περισσότερα χρόνια υπηρεσίας δημιουργούν ένα «κλειστό» κλίμα. Πιο συγκεκριμένα, δημιουργείται μια ανελαστική κατάσταση. Με αυτό τον τρόπο νέοι εκπαιδευτικοί, με πιο σύγχρονες απόψεις και

άλλες προσλαμβάνουσες βρίσκουν ορισμένες φορές μια κατάσταση διαμορφωμένη αρνητικά και στην προσπάθεια τους για κάποια μεταβολή απογοητεύονται από την έλλειψη συνεργασίας και επικοινωνίας που βιώνουν.

Είναι γεγονός αναμφισβήτητο ότι το σχολείο είναι ζωντανός οργανισμός που αποζητά το καινούριο, το σύγχρονο, το διαφορετικό για να εξελιχθεί και να ανανεωθεί. Ένας σχολικός οργανισμός που στερείται ουσιαστικής συνεργασίας μεταξύ των μελών του και χαρακτηρίζεται από μια αντικοινωνική συμπεριφορά δεν μπορεί να προχωρήσει σε κριτική και αποτελεσματική θεώρηση και επίλυση των προβλημάτων που κάθε φορά προκύπτουν.

3.11 ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Για να επιτύχει ο διευθυντής τους στόχους του, οφείλει να βρει το κατάλληλο μοντέλο ηγεσίας, το οποίο προσαρμόζει κάθε φορά ανάλογα με τους εκπαιδευτικούς, τις διαπροσωπικές σχέσεις τους και το σχολικό κλίμα. Οι κύριες μορφές ηγεσίας όπως τις συναντάμε στο βιβλίο των Σαϊτή & Σαϊτής(2012) είναι η αυταρχική ηγεσία, κατά την οποία οι διευθυντές παίζουν βασικό ρόλο στον καθορισμό των πράξεων και στη λήψη αποφάσεων των μελών του σχολείου. Το αυταρχικό στυλ δεν είναι ιδιαίτερα δημοφιλές. Ωστόσο, όταν πιέζει ο χρόνος για την εύρεση λύσης, ένα τέτοιο στυλ ίσως αποτελεί μια αποτελεσματική λύση δοθέντος του ότι περιλαμβάνει έναν μόνο άνθρωπο, ο οποίος είναι σε θέση να λάβει μια γρήγορη απόφαση. Στο στυλ που αναφέρεται στη δημοκρατική ηγεσία, όπου δίδεται η πρωτοβουλία στους υφιστάμενους να λειτουργήσουν, οι τελευταίοι δύνανται να συμμετάσχουν ενεργά στις αποφάσεις που λαμβάνονται.

Με βάση όσα αναφέρει ο Σαϊτής (1994), οι διευθυντές που είναι δημοκρατικοί κερδίζουν την αποδοχή όταν παρακινούν τη συμμετοχή των υφισταμένων τους και επιδιώκουν μεγαλύτερα επίπεδα αυτονομίας και αποτελεσματικότητας. Αξίζει να τονιστεί ότι οι ηγέτες αυτοί, δαπανούν αρκετό χρόνο για να το επιτύχουν αυτό ενώ ταυτόχρονα δείχνουν σημάδια ευελιξίας και άμεσης ανταπόκρισης στις ανάγκες των εκπαιδευτικών. Όσον αφορά την χαλαρή ηγεσία, εκεί οι διευθυντές είναι συμβολικοί , δοθέντος του ότι η εξουσία μεταβιβάζεται σχεδόν όλη στους εκπαιδευτικούς και επομένως η αποτελεσματικότητα του στυλ αυτού έγκειται στην παραγωγικότητα των υφισταμένων.

Τέλος, η γραφειοκρατική ηγεσία, όπου οι διευθυντές διοικούν με βάση συγκεκριμένες πολιτικές και καθορισμένους κανόνες. Είναι σημαντικό ο ηγέτης ωστόσο να επιδείξει τεράστια προσοχή στο συγκεκριμένο στυλ προκειμένου να κριθεί κατάλληλο. Ειδικότερα, είναι πολύ σημαντική η ικανότητά του να αντιλαμβάνεται πότε η εκάστοτε συμπεριφορά δεν ενδείκνυται και να τη μεταβάλλει αναλόγως (Everard,1999).

3.12 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Όπως είδαμε και παραπάνω είναι πολύ σημαντικό ο διευθυντής να εμπλέκει τους εκπαιδευτικούς στη λήψη αποφάσεων, γεγονός που διαπιστώθηκε από τον Herzberg το 1966, ο οποίος ανέφερε ότι τα άτομα παρωθούνται πολύ περισσότερο όταν λαμβάνουν μέρος στην οργανωσιακή διοίκηση, ήτοι όταν είναι σε θέση να διατυπώσουν την άποψή τους και να λάβουν ενεργά μέρος στην εύρεση λύσεων για τα προβλήματα που προκύπτουν. Οι διευθυντές έχουν, παράλληλα χρέος να παρέχουν, επίσης στους υφιστάμενους την αίσθηση της «ιδιοκτησίας», ήτοι οι εκπαιδευτικοί να νιώθουν ότι δεν χρειάζεται ο ανώτερός τους να τους υποδεικνύει τι να κάνουν. Αναμφίβολα, είναι απαραίτητο να δίνονται ευκαιρίες στους εργαζόμενους να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους, αφού πολλές φορές, τέτοιες ευκαιρίες αποτελούν ένα πραγματικά ισχυρό κίνητρο για τη βελτίωση της συνεργασίας και των επαγγελματικών ικανοτήτων μεταξύ της διοίκησης και των εκπαιδευτικών.

Αξίζει επίσης να αναφερθεί και η τεχνική ενίσχυσης ή τροποποίησης της συμπεριφοράς. Η προαναφερθείσα μέθοδος παρακίνησης έγκειται στο γεγονός ότι τα άτομα παρακινούνται όταν επαινείται και επιβραβεύεται η απόδοσή τους ατομικά, στον επαγγελματικό τους χώρο. Αφού, όπως τονίστηκε και προηγουμένως, ένας από τους ρόλους του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας είναι να ενθαρρύνει και να προσπαθεί να βελτιώνει την απόδοση και την παραγωγικότητα των υφισταμένων του, αντιλαμβάνεται κανείς ότι απαιτείται να αναπτυχθεί σε κάθε σχολική μονάδα ένα σύστημα ηθικών αμοιβών καθώς και να καθιερωθεί μια άτυπη επικοινωνία μεταξύ των μερών. Με βάση όσα προαναφέρθηκαν, στην ελληνική επικράτεια δυστυχώς δεν επικρατεί ένα τέτοιο σύστημα κινήτρων, τουλάχιστον στα πλαίσια της δημόσιας διοίκησης, στην οποία αναφέρεται το παρόν έγγραφο. Υπογραμμίζεται, συν τοις άλλοις, ότι απόρροια της έλλειψης αυτής είναι μεγάλη μερίδα των εκπαιδευτικών να παρουσιάζουν μια αρνητικότητα και γενικότερα μια αντίθετη με τα συμφραζόμενα στάση, αφού αισθάνονται ότι η προσπάθεια που καταβάλλουν και γενικότερα το έργο που επιτελούν δεν είναι επαρκές και δεν λαμβάνεται υπόψη από κανέναν, δοθείσας μάλιστα της αναξιοκρατίας και του κομματισμού που παρατηρείται.

4. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ- ΣΚΟΠΟΣ- ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ- ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η επικοινωνία επιδρά καταλυτικά στην λειτουργία μιας σχολικής μονάδας, σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν στο θεωρητικό πλαίσιο. Το σχολείο αποτελεί βασικό στοιχείο κάθε κοινωνίας και ταυτόχρονα το άτομο που το διοικεί είναι επί της ουσίας αυτός που κατευθύνει τη σχολική ζωή. Υπό το πρίσμα αυτό, είναι αναγκαία και ενδιαφέρουσα η ουσιαστική διερεύνηση του ρόλου της επικοινωνίας εντός της εκπαιδευτικής κοινότητας.

Οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί και σχετίζονται με τον ρόλο του διευθυντή της σχολικής μονάδας αλλά και τις ηγετικές και συμβουλευτικές του ικανότητες δυστυχώς δεν βρίθουν στην ελληνική βιβλιογραφία εν αντιθέσει με την ξένη. Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί ότι στις ενότητες που ακολουθούν θα γίνει προσπάθεια αποτύπωσης των ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία έτη ώστε να προκύψουν ενδιαφέροντα συμφέροντα. Αρχικά, η έρευνα που διενεργήθηκε το 1995 στην Αγγλία από τους Rowles, Riley and Docking, (1999) αποσκοπούσε στην μελέτη του ηγετικού ρόλου του διευθυντή καθώς και στη μελέτη της αποτελεσματικότητας αυτού. Στα ευρήματα της παρούσας έρευνας, ήτοι τα χαρακτηριστικά που παίζουν σημαντικό ρόλο στο βαθμό στον οποίο δύναται να ηγηθεί ένας διευθυντής, έγκεινται τα κάτωθι βασικά σημεία: στον στρατηγικό σχεδιασμό, στην άσκηση ηγετικού ρόλου, στον καθορισμό των αξιών, στην δημιουργία θετικού κλίματος και τέλος στις προσανατολισμένες δραστηριότητες καθώς στον τρόπο λειτουργίας των διαφόρων υπηρεσιών.

Όσον αφορά τα ελληνικά δεδομένα, αξιοσημείωτα χαρακτηρίζονται τα αποτελέσματα των Σαϊτή, Τσιαμάση και Χατζή (1997), οι οποίοι μελέτησαν τον ηγετικό ρόλο του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας. Αξίζει επίσης να τονιστεί ότι στην εν λόγω έρευνα έπαιξε βασικό ρόλο η προϋπηρεσία των δυνητικών διευθυντών ενώ παράλληλα διαπιστώθηκε ότι οι νομικοί περιορισμοί δυσκολεύουν την ανάθεση καθηκόντων σε αρκετούς που αιτούνται και ότι αρκετοί διευθυντές δεν έχουν εξειδίκευση ή περαιτέρω σπουδές σε θέματα διοίκησης σχολικών οργανισμών.

Ένα χρόνο αργότερα πραγματοποιήθηκε η έρευνα του Ιορδανίδη (2002), ο οποίος αποφάσισε να διερευνήσει τα καθήκοντα τόσο του διευθυντή όσο και άλλων παραγόντων που ο ρόλος τους σχετίζονται με θέματα οργάνωσης και διοίκησης της σχολικής μονάδας. Με βάση τα

αποτελέσματα της έρευνά του, λοιπόν, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι το έργο του διοικητή είναι διαχειρίσιμο, ωστόσο ο βαθμός αποτελεσματικότητας αυτού έχει να κάνει σε μεγάλο βαθμό με την παιδαγωγική του ιδιότητα, ήτοι με το βαθμό στον οποίο ο ίδιος είναι ικανός να διαμορφώσει τις απαραίτητες σχέσεις με το προσωπικό στο οποίο ηγείται και ένα θετικό, φιλικό και επικοινωνιακό κλίμα. Είναι σημαντικό να τονιστεί, επιπροσθέτως, η άποψη που υπερίσχυε στη μελέτη του εν λόγω ερευνητή, κατά τον οποίο ο γραφειοκρατικός ρόλος των ηγετών του σχολείου δεν χαρακτηρίζεται και ηγετικός. Όσον αφορά, ακόμη, τα υπηρεσιακά και τα ατομικά χαρακτηριστικά των διευθυντών που συμμετείχαν στην έρευνά του, παρατηρήθηκε ότι η πλειοψηφία αυτών ανήκε στην ηλικιακή κλίμακα 56-60, γεγονός που φάνηκε κιάλας να θεωρείται πλεονέκτημα για την κατάκτηση της θέσης, από την άποψη ότι έχουν την απαραίτητη εμπειρία . Φάνηκε επίσης ότι η θέση καταλαμβάνεται κυρίως από άντρες ωστόσο είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι διευθυντές ενδέχεται να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους εάν η εμπειρία που παρουσιάζουν στα διοικητικά θέματα συνδυάζεται με την αύξηση των θεωρητικών γνώσεών τους στην εκπαιδευτική διοίκηση.

4.1 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της παρούσας εργασίας αποτελεί η ανάδειξη της σπουδαιότητας της επικοινωνίας μεταξύ της διεύθυνσης και του εκπαιδευτικό προσωπικό για τη λειτουργία των σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Αργολίδας από τους άμεσα εμπλεκόμενους φορείς στη διοίκηση των σχολικών μονάδων. Ακόμα επιχειρείται να διερευνηθούν τα εμπόδια που προκύπτουν κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα, ιδιαίτερη μνεία γίνεται στο ρόλο και στις επικοινωνιακές δεξιότητες του διευθυντή που πρέπει να έχει, ώστε να κατευθύνει, να ενδυναμώνει, να υποστηρίζει το προσωπικό με στόχο την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας, παρά τις δυσκολίες που εμφανίζονται.

Ερευνητικά ερωτήματα

1. Ποιες μέθοδοι επικοινωνίας αξιοποιούνται από τους διευθυντές κατά τη λειτουργία της σχολικής μονάδας;
2. Ποια είναι τα πιο συχνά εμπόδια και γενικότερα ζητήματα στην επικοινωνία, που κατά την άποψη των διευθυντών, προκύπτουν κατά την τέλεση των καθηκόντων τους;

4.2.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Οι υποθέσεις που πραγματοποιήθηκαν στην προηγούμενη ενότητα θα διερευνηθούν με την χρήση της ποιοτικής μεθόδου. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η τεχνική αυτή επιλέχθηκε με κριτήριο τη φύση του ζητήματος που τίθεται προς διερεύνηση. Συν τοις άλλοις, η ποιοτική έρευνα αξιοποιείται προκειμένου να συγκεντρωθούν δεδομένα που δεν δύναται να συλλεχθούν ή να παρατηρηθούν άμεσα. Πιο αναλυτικά, η τεχνική αυτή διερευνά τα κίνητρα, τις αντιδράσεις, τις αντιλήψεις καθώς και τα συναισθήματα του υπό μελέτη πληθυσμού καθώς επίσης και τους αιτιολογικούς παράγοντες που οδηγούν σε αυτές τις στάσεις. Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την ποιοτική έρευνα ως μέθοδο διερεύνησης προκύπτει μια ασάφεια ως προς τα χαρακτηριστικά που την διέπουν αλλά και τον χαρακτήρα της, γεγονός που ενισχύεται και από την απουσία σαφούς και ξεκάθਾਰου ορισμού. Συν τοις άλλοις, η κατεύθυνση

ή αλλιώς το πεδίο κάθε ερευνητή ενδέχεται να μεταβάλλει τον ορισμό της ποιοτικής μεθόδου ενώ αν λάβει κανείς υπόψη τα συμπεράσματα των Denzin & Lincoln (2005) αντιλαμβάνεται μια μεταβολή ή αλλιώς εξέλιξη των κοινά αποδεκτών αντιλήψεων που έχουν καθιερωθεί στα πλαίσια αποσαφήνισης της τεχνικής αυτής μεθόδου. Ο Morrow (1997), στον οποίο κάνει αναφορά η Κυριαζή (2000) θεωρεί την ποιοτική έρευνα ιδεογραφική και –ημική δηλαδή η εν λόγω τεχνική εστιάζει στην ανάλυση ενός πληθυσμού λαμβάνοντας υπόψη ορισμένα εσωτερικά κριτήρια και υπογραμμίζοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αυτού που το καθιστούν μοναδικό. Επιπροσθέτως, αυτή η –ημική θεώρηση αναφέρεται στην χρήση εσωτερικών κριτηρίων στον τρόπο συμπεριφοράς μιας ομάδας ατόμων που συντελούν ένα σύστημα. Αξίζει, τέλος, να αναφερθεί ότι η συλλογή δεδομένων στα πλαίσια της ποιοτικής μεθόδου ανάλυσης συνιστά μια πολυσύνθετη διαδικασία, η οποία χαρακτηρίζεται από τα κάτωθι ιδιαίτερα χαρακτηριστικά:

(α) ο σκοπός της ποιοτικής μεθόδου είναι η περιγραφή με όσο το δυνατό καλύτερο τρόπο του ουσιαστικού πλαισίου της έρευνας που θα διενεργηθεί,

(β) στην μέθοδο αυτή δεν είναι προκαθορισμένα τα ακριβή δεδομένα που αναμένεται να συλλεχθούν,

(γ) οι τεχνικές συλλογής δεδομένων που αξιοποιούνται ενδέχεται να ποικίλλουν,

(δ) τα δεδομένα που συλλέγονται δεν είναι αντικειμενικά αλλά αντικατοπτρίζουν την οπτική κάθε συμμετέχοντα.

Αξίζει επίσης να τονιστεί ότι ο διεξάγων της έρευνας είναι ο καθοριστικός διαμορφωτής του συνόλου των μεθόδων που θα αξιοποιηθούν τα δεδομένα αυτά. Κατά συνέπεια, στην ποιοτική μέθοδο, ο ίδιος ο ερευνητής συνιστά το ερευνητικό εργαλείο της έρευνας που θα διεξάγει. Σε αντίθεση με την ποσοτική μέθοδο, κατά την οποία θεωρείται ότι διαφορετικοί ερευνητές που αξιοποιούν τα ίδια δεδομένα, καταλήγουν στα ίδια ευρήματα, στην ποιοτική μέθοδο αυτό δεν καθίσταται εφικτό.

Στην έρευνα που διεξήχθη στα πλαίσια της παρούσας εργασίας αξιοποιήθηκαν οι απόψεις ή αλλιώς οι οπτικές των διευθυντών για τον ρόλο της επικοινωνίας στο έργο τους και γενικότερα στην αποτελεσματική διαχείριση της σχολικής μονάδας.

Η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδος για τη συλλογή δεδομένων στην εν λόγω μέθοδο έρευνας είναι η συνέντευξη και εξαιτίας αυτού, ο συνεντευξιαζόμενος καλείται να δώσει και προσωπικά στοιχεία προς ανάλυση. Η συνέντευξη, συν τοις άλλοις, συνιστά την διαδικασία εκείνη όπου ο ερευνητής θέτει ερωτήματα προς απάντηση στον συμμετέχοντα και ποικίλλει τόσο ως προς τα είδη της όσο και ως προς τις αξιοποιήσεις της. Χρησιμοποιείται, πιο συγκεκριμένα, κυρίως:

(α) για την καταγραφή ή αλλιώς συλλογή των συμπεριφορών ή των εμπειριών του ατόμου ενδιαφέροντος,

(β) για την καταγραφή ή με άλλα λόγια συλλογή απόψεων των ερωτώμενων για ένα συγκεκριμένο φαινόμενο. Σκοπός δηλαδή είναι να κατανοηθεί ο τρόπος αντίληψης ενός φαινομένου από των ερωτώμενο, ζητώντας την γνώμη του για αυτό,

(γ) για την καταγραφή των συναισθημάτων του υποκειμένου,

(δ) για την αποτύπωση των γνώσεων που διαθέτει το υποκείμενο επί του θέματος,

(ε) για την καταγραφή του ιστορικού του ερωτώμενου ή δημογραφικών στοιχείων προκειμένου να αντληθούν πληροφορίες που συνδέονται με το εκάστοτε θέμα.

Αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι οποιαδήποτε χρήση εκ των ανωτέρω αξιοποιηθεί, ενδέχεται να αναφέρεται στο παρόν, το παρελθόν ή το μέλλον ενώ στις κύριες ερωτήσεις ενδεχομένως να προστεθούν και επεξηγηματικές ή με άλλα λόγια διευκρινιστικές ώστε να καταστεί σαφής η απάντησή τους από τον ερωτώμενο ή για να δοθεί η αιτία που προκάλεσε μια συγκεκριμένη απάντηση των υποκειμένων που συνεντευξιάζονται. Εν γένει, είναι σημαντικό να κατανοηθεί ότι οι ερωτήσεις που χρησιμοποιούνται είναι της μορφής τι, πως, γιατί, για ποιο λόγο που κ.λπ. και ότι υπάρχουν δύο τύπο συνεντεύξεων, ήτοι οι τυποποιημένες συνεντεύξεις και οι μη τυποποιημένες συνεντεύξεις. Μάλιστα, στις τυποποιημένες συνεντεύξεις περιλαμβάνονται:

(α) η δομημένη συνέντευξη, η οποία έχει άμεση συνάφεια με το ερωτηματολόγιο και αποσκοπεί στη συλλογή περισσότερων λεπτομερειών. Πιο συγκεκριμένα, ο ερευνητής θέτει ερωτήσεις αυστηρά προκαθορισμένες και αναφερόμενες σε ιδιαίτερος συγκεκριμένα θέματα. Επί της ουσίας, αυτό πρακτικά σημαίνει ότι το δείγμα καλείται να απαντήσει στις ολόδια διατυπωμένες ερωτήσεις, με την ίδια σειρά και κρατώντας την ίδια στάση (συνήθως ουδέτερη),

(β) η ημιδομημένη συνέντευξη, η οποία συγκριτικά με τον άλλο τύπο είναι πιο ευέλικτη μορφή και επιτρέπει την εμβάθυνση στο θέμα. Οι ερωτήσεις στην ημιδομημένη συνέντευξη δεν είναι προκαθορισμένες και επιτρέπουν την αλλαγή ερωτήσεων ή και τη σειρά τόσο αυτών όσο και των διευκρινιστικών. Σημειώνεται επιπροσθέτως ότι η ημιδομημένη συνέντευξη αξιοποιείται κατά κόρον στις πιλοτικές έρευνες

(γ) η ομαδική συνέντευξη (δομημένη ή ημιδομημένη), η οποία είναι καταλληλότερη μέθοδος όταν ο ερευνητής επιδιώκει να συγκεντρώσει στοιχεία σχετικά με την αλληλεπίδραση ενός φαινομένου και του ερωτώμενου αλλά και σχετικά με τον τρόπο ή αλλιώς τον βαθμό με τον οποίο αυτή επιδρά στην διαμόρφωση ή μεταβολή της υπάρχουσας αντίληψης ή στάσης του ερωτώμενου. Εκτός αυτού, η ομαδική συνέντευξη κρίνεται αποτελεσματική όταν εξετάζονται ευαίσθητα φαινόμενα όπως τα ναρκωτικά και η βία. Εν γένει, επιπροσθέτως, οι μη τυποποιημένες συνεντεύξεις επιδιώκουν να συγκεντρώσουν όσο γίνεται περισσότερα δεδομένα από το συμμετέχοντα.

Υπογραμμίζεται, συν τοις άλλοις ότι στις μη τυποποιημένες συνεντεύξεις υφίσταται μια αρχική δομή, η οποία ωστόσο είναι περισσότερο ελαστική. Η ελαστικότητα αυτή της δομής καθορίζεται από την αλληλεπίδραση των ερευνητών και των ερωτηθέντων. Επίσης, αυτός ο τύπος συνέντευξης έχει την υφή μιας συζήτησης, ωστόσο, ο ερωτών επιδιώκει την κάλυψη ορισμένων αξόνων που θέλει να αναλύσει. Ως προς την κατηγοριοποίησή τους, επισημαίνεται ότι κατηγοριοποιούνται σε εθνογραφική (απουσία δομής), σε άτυπη συνέντευξη, σε ομαδική (μη δομημένη).

Αν και η συνέντευξη αξιοποιείται και σε ποσοτικές έρευνες, η λογική για την επιλογή της διαφέρει, αφού στην ποιοτική έρευνα σκοπός είναι να παρωθηθούν οι συμμετέχοντες ως προς το να εξωτερικεύσουν και να εκφράσουν την δική τους οπτική γωνία αναφορικά με το θέμα που εξετάζεται.

Κάτι τέτοιο, όπως είναι φυσικό, δεν είναι τόσο απλό γιατί είναι αναγκαίο η διαδικασία να περιλαμβάνει ορισμένα χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα, είναι αναγκαίο να εμπεριέχει την περιγραφή:

(α) του τρόπου με τον οποίο ο συνεντευξιαζόμενος αντιλαμβάνεται και δομεί το κοινωνικό του περιβάλλον, σε όλο το φάσμα του,

(β) του τρόπου με τον οποίο το υποκείμενο κατανοεί τη θέση του στον περίγυρο αυτό,

(γ) του τρόπου με τον οποίο ο ίδιος κατανοεί ότι οι ενέργειές του είναι απόρροια της αλληλεπίδρασής του από διάφορα φαινόμενα που λαμβάνουν χώρα στον κοινωνικό του περίγυρο.

Οι συνεντεύξεις, όπως τονίστηκε και προηγουμένως, αξιοποιούνται προκειμένου να ερευνηθούν σε βάθος οι αντιλήψεις, οι εμπειρίες, οι απόψεις, οι πεποιθήσεις, τα συναισθήματα και τα κίνητρα των ατόμων ενδιαφέροντος πάνω σε ορισμένα ζητήματα. Είναι σημαντικό επίσης να τονιστεί ότι οι εν λόγω διαδικασίες υλοποιούνται ατομικά, το οποίο ουσιαστικά συνεπάγεται την διαδικασία ανάμεσα στον ερευνητή και ένα μόνο άτομο, προκειμένου συνήθως να διερευνηθούν προσωπικά και συνάμα ευαίσθητα θέματα, για τα οποία οι ερωτώμενοι θέλουν να μην παρευρίσκονται τρίτοι στην διαδικασία. Εκτός αυτού, η καταλληλότητα της μεθόδου αυτής έγκειται στο ότι ορισμένες φορές οι ερευνητές δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για έναν άξονα του θέματος που τίθεται προς διερεύνηση καθώς και σε περιστάσεις όπου ρωτούνται τα υποκείμενα για λεπτομέρειες που αφορούν στο ερευνητικό ερώτημα που χρειάζεται να αναλυθεί.

Στα θετικά της μεθόδου αυτής συγκαταλέγονται κατά κύριο λόγο η μεγάλη ευελιξία που προσφέρει, η δυνατότητα εμβάθυνσης στο θέμα που μελετάται, η δυνατότητα θέσης διευκρινιστικών και επεξηγηματικών ερωτήσεων όταν υπάρχει ανάγκη αλλά και η δυνατότητά της να προσαρμόζεται στο προφίλ και την γενικότερη υπόσταση του ατόμου. Συν τοις άλλοις, σημαντικό πλεονέκτημα της εν λόγω μεθόδου είναι η αμεσότητα που την διακρίνει, δοθέντος του ότι δίνει την δυνατότητα σχηματισμού μιας καθολικής άποψης, η οποία έχει να κάνει με την ανάγνωση και παρακολούθηση των εξωλεκτικών αντιδράσεων, μηνυμάτων και εκπεφρασμένων συναισθημάτων που προκαλούνται κατά τη διάρκεια της συνέντευξης αλλά και την αποκωδικοποίηση των απαντήσεων που δίνονται. Το πλεονέκτημα αυτό ενισχύεται από το γεγονός ότι η παρακολούθηση των αντιδράσεων αυτών διαψεύδουν ή επιβεβαιώνουν και γενικότερα ενισχύουν τα όσα λέγονται.

Βάσει βιβλιογραφίας, επιπροσθέτως, η επιτυχία μιας συνέντευξης προϋποθέτει ότι κατά τη διάρκειά τους, είναι αναγκαίο να μην ξεφεύγουν οι συμμετέχοντες από τον σκοπό της διαδικασίας. Με άλλα λόγια, οι ερωτήσεις είναι απαραίτητο να εστιάζουν στην άντληση περαιτέρω γνώσης και στην απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων που έχουν τεθεί προς

διερεύνηση. Σημειώνεται μάλιστα ότι οι ερωτήσεις πρέπει να είναι κατανοητές, ανοικτού τύπου και να θέτονται διατηρώντας ουδετερότητα.

Η συνέντευξη συνιστά την τεχνική εκείνη που δύναται να οργανώσει μια προφορική επικοινωνία μεταξύ δύο και σπανίως περισσότερων ατόμων. Στην επικοινωνία αυτή ο ερευνητής επιδιώκει την απόσπαση πληροφοριών από τον ερωτώμενο ή τους ερωτώμενους σχετικά με ένα φαινόμενο που μελετάται. Βασική προϋπόθεση, ωστόσο, της διαδικασίας είναι να επιτευχθεί ο προκαθορισμένος στόχος. Αν ωστόσο αναλογιστεί ότι η συνέντευξη δεν συνεπάγεται απλά την θέση ερωτήσεων και την λήψη απαντήσεων επί αυτών. Η τεχνική αυτή σύμφωνα με την ίδια επιτρέπει την ανίχνευση ενδεχόμενων αντιδράσεων και ιδεών, την ανάλυση των συναισθημάτων και των κινήτρων, τα οποία δεν θα ήταν δυνατό να πραγματοποιηθούν μέσω των ερωτηματολογίων. Εξαιτίας όλων αυτών των πλεονεκτημάτων, η τεχνική αυτή θεωρήθηκε η καταλληλότερη για το ύφος της παρούσας εργασίας και για το λόγο αυτό επιλέχθηκε η χρήση της.

Όπως ήδη προαναφέρθηκε, επιλέχθηκε η ημιδομημένη συνέντευξη και την συλλογή δεδομένων της παρούσας εργασίας, ούτως ώστε να συνδυαστούν τα πλεονεκτήματα που αποφέρουν η ελεύθερη συνέντευξη και η δομημένη συνέντευξη. Ένα από τα πλεονεκτήματα των συνεντεύξεων στην ποιοτική έρευνα έγκειται στο ότι παρέχουν αξιόλογες πληροφορίες για τους συμμετέχοντες, όταν δεν είναι εφικτή η άμεση παρατήρησή τους. Επιπροσθέτως, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης δίνεται η δυνατότητα για διευκρινήσεις, σε περίπτωση που οι απαντήσεις δεν είναι σαφείς ή κατανοητές.

Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί ότι κατά τη διάρκεια προσωπικών συνεντεύξεων η πραγματικότητα που αντιλαμβάνονται οι ερωτώμενοι σχετικά με τον κοινωνικό τους περίγυρο διαμορφώνεται μέσα από τα νοήματα που αποδίδουν οι προαναφερόμενοι στην συμπεριφορά τόσο την δική τους όσο και των άλλων (Κυριαζή, 2000), ενώ φυσικά υπάρχει ο κίνδυνος οι απαντήσεις να είναι επιρρεπείς στην παρουσία του ερευνητή.

Στην παρούσα έρευνα, επιπροσθέτως, οι ερωτήσεις που τέθηκαν στα υποκείμενα ήταν κατά κύριο λόγο ανοικτού τύπου επειδή στις ποιοτικές έρευνες, αυτές οι ερωτήσεις οδηγούν πιο εύκολα σε πλατύτερη καθώς και βαθύτερη και πλατύτερη διερεύνηση του θέματος. Επί της ουσίας οι ανοιχτές ερωτήσεις, όπως τονίστηκε και προηγουμένως είναι ευέλικτες, μειώνουν την

πιθανότητα παρανοήσεων αφού επιτρέπονται οι διευκρινίσεις και βοηθούν την συνεργασία καθώς επίσης και ενθαρρύνουν την δημιουργία επαφής. Ακόμη, στα αποτελέσματά τους έγκεινται οι απρόβλεπτες ή μη αναμενόμενες απαντήσεις, οι οποίες ενδέχεται να υποδείξουν στον ερευνητή νέες υποθέσεις ή νέους συσχετισμούς που δεν έχουν μελετηθεί μέχρι στιγμή και έτσι παρέχουν στον ερευνητή τη δυνατότητα καινοτομίας (Cohen & Manion, 2000). Σύμφωνα, συν τοις άλλοις, με τον Δημητρόπουλο (2002), οι ανοιχτές ερωτήσεις προδίδουν ελευθερία βούλησης και κινήσεων στα υποκείμενα. Υπογραμμίζεται, μάλιστα, ότι οι ερωτήσεις που σχεδιάστηκαν, πριν την τελική τους κατάσταση, υπέστησαν επεξεργασίας όπως την διατύπωσή τους ενώ σε μερικά σημεία επαναδιατυπώθηκαν.

Στα πλαίσια της έρευνας έγινε σημαντική προσπάθεια να διατηρηθεί η εγκυρότητα όσων λέγονται. Η εγκυρότητα, επί της ουσίας, έγκειται στην επίκληση της αλήθειας, ή αλλιώς στον βαθμό στον οποίο μια θέση, στάση παρουσιάζει με ακρίβεια τα γεγονότα στα οποία αναφέρεται.

4.2.2 ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Η ερευνήτρια πραγματοποίησε δοκιμαστική ή εφαρμογή της συνέντευξης, προκειμένου να βελτιωθεί και να επισημανθούν ενδεχομένως αδυναμίες ή πολύπλοκες ερωτήσεις στη συγκρότηση και στη δομή καθώς και να αποσαφηνιστεί αν υπάρχει ανάγκη μείωσης, επέκτασης ή τροποποίησης των ερωτημάτων ή και αν προκύψουν απροσδόκητα ερωτήματα. Εκτός αυτών, η πιλοτική εφαρμογή επιλέχθηκε για να ελεγχθεί ο απαιτούμενος χρόνος για την διεκπεραίωση της διαδικασίας, η οποία άρχισε τέλη Ιανουαρίου και τελείωσε τέλη Μαΐου.

Η ερευνήτρια επίσης φρόντισε για τον χώρο διεξαγωγής των συνεντεύξεων ώστε τα υποκείμενα να νιώθουν άνετα ενώ ζητήθηκε η άδειά τους για την καταγραφή των λεγόμενων τους. Πρώτο μέλημα της ερευνήτριας ήταν να ενημερώσει τον πληθυσμό ενδιαφέροντος για τον σκοπό της έρευνας αλλά και για τη μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί για την διεκπεραίωσή της. Ειδικότερα, κατέστη σαφές στο δείγμα η σπουδαιότητα της συμμετοχής τους ούτως ώστε να προετοιμαστούν ψυχολογικά για την διαδικασία και συνάμα να κρατήσουν θετική στάση απέναντι στη διαδικασία. Εν γένει, η ερευνήτρια φρόντισε για την δημιουργία ενός οικείου κλίματος που προσδίδει σεβασμό και εμπιστοσύνη καθώς και εγγύηση της ανωνυμίας. Βεβαιώθηκαν, συν τοις άλλοις, για την τήρηση του κώδικα δεοντολογίας και για την ενθάρρυνση της ειλικρινούς έκφρασης και συνεργασίας προκειμένου να ενθαρρυνθεί η συμμετοχικότητά τους και η αυτοβουλία τους (Cohen, & Manion, 1994).

Επιπροσθέτως, η έκφραση της ερευνήτριας παρέμεινε απλή, άνετη, ξεκάθαρη και φιλική και κυρίως ουδέτερη ώστε να μην επηρεάσει τις απαντήσεις του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα, η προσπάθεια της ερευνήτριας έγκειντο στην αποφυγή της επίδειξης γνώσεων και της ξύλινης γλώσσας αλλά στην επίδειξη της ευγένειας, της συνεργασίας, της χαλαρότητας και της συνεργασίας. Αναμφίβολα, επιδείχθηκε επίσης το ενδιαφέρον και ο σεβασμός προς τα λεγόμενα των υποκειμένων και προσκόλληση στους άξονες που μελετώνται ώστε να μην κουραστούν οι ερωτώμενοι και παράλληλα να καταστεί πιο εύκολη η διαδικασία επεξεργασίας των πληροφοριών που λήφθηκαν. Αξίζει να τονιστεί επιπλέον ότι η ερευνήτρια βολιδοσκόπησε με υποερωτήματα ώστε να παραχθούν περισσότερες λεπτομέρειες και το μήνυμα να καταστεί σαφέστερο και αποφεύχθηκαν συμβουλές και άστοχες ερωτήσεις (Cohen, & Manion, 1994). Στο

τέλος της διαδικασίας οι συνεντευξιαζόμενοι δέχθηκαν τις ευχαριστίες της ερευνήτριας και μια επιπλέον επιβεβαίωση για την τήρηση της εχεμύθειας.

Αφού συλλέχθηκαν όλα τα δεδομένα που απαιτούνταν από τους ερωτώμενους, ακολούθησε απομαγνητοφώνηση και επί της ουσίας αυτολεξεί μετεγγραφή τους. Η διαδικασία, πιο συγκεκριμένα περιλάμβανε αρχικά την καταγραφή των δεδομένων, στη συνέχεια την κατηγοριοποίησή τους και τέλος τον σχολιασμό τους κατά άξονα, ώστε να διαπιστωθούν κεντρικές κατευθύνσεις. Προς ανάλυση τέθηκαν, επιπλέον, και οι εκφράσεις αβεβαιότητας, οι αντιφάσεις, οι αμηχανίες, οι αμφιβολίες καθώς και οι παράλογες απόψεις, οι ασάφειες, οι ενθουσιασμοί και οι προσπάθειες εντυπωσιασμού ούτως ώστε να επιδιωχθεί η σύνδεση ή μη των εξωλεκτικών μηνυμάτων με των λεκτικών.

4.3 ΔΕΙΓΜΑ

Όσον αφορά την επιλογή του δείγματος, προτιμήθηκε η δειγματοληψία εξαιτίας της εντοπιότητας αλλά και μόνιμης κατοικίας της ερευνήτριας. Η κύρια αιτία ωστόσο έγκειται στην εργασιακή εμπειρία σε δημοτικά σχολεία του νομού, γεγονός που αποτέλεσε προϋπόθεση για προσωπική συναναστροφή με πληθώρα διευθυντών. Κατά συνέπεια, ήταν δυνατή η προσέγγιση των διευθυντών και κατά συνέπεια η αποδοχή του πληθυσμού για την εκπόνηση της εργασίας αυτής.

Η επιλογή των διευθυντών προς διερεύνηση, επιπροσθέτως, έγινε με βασικό κριτήριο την δημοτικότητα και την φήμη τους. Ειδικότερα, όσοι επιλέχθηκαν είχαν την φήμη των αποτελεσματικών εκπαιδευτικών ηγετών. Αξίζει να σημειωθεί, επίσης, ότι πριν την τελική επιλογή προηγήθηκαν συζητήσεις με υφιστάμενους των διευθυντών και δημιουργήθηκε μια άτυπη κατάσταση με εκείνους που είχαν τα θετικότερα σχόλια. Τονίζεται, μάλιστα ότι σε αυτή τη λίστα προστέθηκε και το σχολείο το οποίο η ερευνήτρια υπηρετεί.

Στην έρευνα αυτή επιλέχθηκε η δειγματοληψία μέγιστης διακύμανσης (maximum variation sample), η οποία συνιστά μία στρατηγική σκόπιμης δειγματοληψίας. Αυτός ο τύπος δειγματοληψίας, σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, συνεπάγεται ότι επιλέγονται δείγματα ατόμων ή περιπτώσεων, τα οποία διαφοροποιούνται ως προς κάποιο ειδικό χαρακτηριστικό προκειμένου να υφίσταται σφαιρικότερη αντιπροσώπευση της πραγματικότητας που βιώνουν οι ερωτώμενοι (Creswell, 2011).

Όσον αφορά την χρονική διάρκεια της συλλογής δεδομένων, ήτοι της διεξαγωγής των συνεντεύξεων, η διαδικασία διήρκησε από τον Ιανουάριο έως τον Μαΐο του 2020, ενώ υπήρξε μια σχετική δυσκολία ώστε να βρεθούμε δια ζώσης με τους διευθυντές.

Πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με δέκα διευθυντές δημοτικών σχολείων. Υπήρξαν 6 διευθυντές και 4 διευθύντριες. Από τους δέκα διευθυντές, ο ένας είχε διδακτορικό δίπλωμα, η μία διευθύντρια είχε δύο πτυχία (φυσικού- παιδαγωγικού τμήματος) και μεταπτυχιακό δίπλωμα, τέσσερις με μεταπτυχιακό και οι υπόλοιποι τέσσερις το απαραίτητο πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Επίσης, ερευνήθηκε και ο χρόνος διεύθυνσης, ώστε να μελετηθούν οι απόψεις τόσο των έμπειρων όσο και των λιγότερο έμπειρων διευθυντών. Τέλος, το ηλικιακό εύρος είναι σχετικά μεγάλο.

Χαρακτηριστικά των διευθυντών

ΦΥΛΟ	ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΕΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΓΥΝΑΙΚΑ	21	2	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΑΝΔΡΑΣ	29	10	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΓΥΝΑΙΚΑ	29	18	ΠΤΥΧΙΟ
ΑΝΔΡΑΣ	26	6	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ
ΓΥΝΑΙΚΑ	27	9	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ, ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ
ΑΝΔΡΑΣ	22	4	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΓΥΝΑΙΚΑ	30	17	ΠΤΥΧΙΟ
ΑΝΔΡΑΣ	31	10	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΑΝΔΡΑΣ	28	5	ΠΤΥΧΙΟ
ΑΝΔΡΑΣ	26	6	ΠΤΥΧΙΟ

Επί της ουσίας, το δείγμα που τελικώς χρησιμοποιήθηκε προέκυψε από προσωπικές επαφές της ερευνήτριας με τους διευθυντές των σχολικών μονάδων, ορισμένοι βέβαια αρνήθηκαν ή δίστασαν να συμμετάσχουν, επικαλούμενοι την απουσία περισσίου χρόνου ή την αποστροφή τους για την συμμετοχή σε έρευνα. Σε κάθε περίπτωση, είναι αναγκαίο να τονιστεί ότι δεν ασκήθηκε καμία πίεση από την ερευνήτρια. Οι δέκα διευθυντές που αποτέλεσαν το τελικό δείγμα της εργασίας έδειξαν προθυμία και διάθεση να βοηθήσουν στην εν λόγω έρευνα που αναδεικνύει το έργο τους.

4.4 ΟΔΗΓΟΣ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ

Για την καταγραφή των δεδομένων που προέκυψαν από την διαδικασία της συνέντευξης στο δείγμα που τελικώς επιλέχθηκε χρησιμοποιήθηκε ο οδηγός καταγραφής ο οποίος και παρατίθενται λεπτομερώς στο Παράρτημα. Αξίζει να σημειωθεί ότι προτού διεξαχθεί η έρευνα προηγήθηκε ο σχεδιασμός του εν λόγω οδηγού προκειμένου να οριστικοποιηθούν τα ζητούμενα της παρατήρησης. Αυτό καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικό δοθέντος του ότι τόσο ο τρόπος καταγραφής όσο και οι παρατηρήσεις πρέπει να είναι ίσης σημασίας προκειμένου να θεωρηθούν αξιόπιστες καθώς και σε περίπτωση επανάληψης σε μεταγενέστερο χρόνο, είναι αναγκαίο να προκύπτουν τα ίδια αποτελέσματα. Όπως εύκολα μπορεί να διαπιστωθεί από το Παράρτημα, στο πάνω μέρος του οδηγού καταγράφονται στοιχεία που αφορούν την ημερομηνία επίσκεψης και τον αριθμό της καταγραφής κατά αύξοντα αριθμό. Τα στοιχεία αυτά, ειδικότερα, είναι υψίστης σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση του υλικού που συλλέχθηκε.

4.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αποτυπώνεται η ποιοτική έρευνα που διενεργήθηκε σε δέκα διευθυντές που υπηρετούν σε σχολεία του νομού Αργολίδας. Οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τη σημαντικότητα της επικοινωνίας ανάμεσα στους διευθυντές και στους εκπαιδευτικούς, της εμπιστοσύνης και της συνεννόησης. Τέλος, παρουσιάζουν τα προβλήματα και εμπόδια που ανακύπτουν στην επικοινωνία με το εκπαιδευτικό προσωπικό.

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα της διαδικασίας, παρατίθενται αποσπάσματα των απαντήσεων που δόθηκαν. Ωστόσο, προκειμένου να διατηρηθεί η ανωνυμία, δεν καταγράφηκαν τα ονόματα των ερωτώμενων.

Μηνύματα τα οποία μεταδίδει ο διευθυντής μέσω του τρόπου εργασίας του και της συμπεριφοράς του

Με βάση τα γραφόμενα του Κουτούζη (1999), η επικοινωνία αποτελεί μια αμφίδρομη διαδικασία, η οποία επιτρέπει την ανταλλαγή μηνυμάτων και την κατανόηση πληροφοριών ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα και η οποία έγκειται στην αμοιβαιότητα, την αλληλεπίδραση προκειμένου να θεωρηθεί ολοκληρωμένη.

Ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας έρχεται σε επαφή καθημερινά και επικοινωνεί συνεχώς με το προσωπικό, του οποίου αποτελεί ανώτερος ιεραρχικά. Στη σύγχρονη εποχή η διαδικασία της επικοινωνίας ανάμεσα στους ανθρώπους είναι μια δύσκολη διαδικασία. Αυτό γίνεται φανερό και σε μία εκπαιδευτική μονάδα καθώς συνυπάρχουν άνθρωποι με ηλικιακές και κοινωνικές διαφορές. Ο διευθυντής είναι αυτός που θα πρέπει να διευκολύνει και να απαλύνει αυτές τις διαφορές σύμφωνα με τις επικοινωνιακές του δεξιότητες με στόχο τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος, το οποίο θα στηρίζεται στον σεβασμό και στην αμοιβαιότητα.

Επιπροσθέτως, με βάση την βιβλιογραφία, η αποτελεσματική διαπροσωπική επικοινωνία συνιστά ακρογωνιαίο λίθο για την επίτευξη των στόχων της κάθε εκπαιδευτικής μονάδας ενώ παράλληλα υποστηρίζει όλες τις διοικητικές λειτουργίες και εξυπηρετεί την αποστολή της. Με άλλα λόγια, η αποτελεσματική διαπροσωπική επικοινωνία συνιστά έναν από τους κυριότερους παράγοντες διαμόρφωσης αλλά και διευκόλυνσης του προγραμματισμού και της στρατηγικής, της παρώθησης, της καθοδήγησης καθώς και της αναβάθμισης της ποιότητας των λειτουργιών και του κλίματος στο σχολείο.

Ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού, ως ηγέτης της σχολικής μονάδας και ως διορισμένος υπάλληλος των ανώτερων εκπαιδευτικών αρχών καλείται να προωθήσει την επίτευξη των σκοπών του σχολείου μέσω της πλήρης αξιοποίησης των διαθέσιμων πηγών. 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 βελτιώνονται και ενισχύονται οι ανθρώπινες σχέσεις και θα προάγεται παράλληλα και η συνοχή των μελών του σχολείου.

Οι 8 από τους συμμετέχοντες διευθυντές στην παρούσα εργασία θεωρούν ότι ανταλλάσσουν μηνύματα υπευθυνότητας και συνέπειας. Οι σχέσεις γνήσιας επικοινωνίας οδηγούν σε υγιέστερες σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και του διευθυντή. Δύο επίσης ανέφεραν ότι είναι ιδιαίτερα εργατικοί πράγμα το οποίο παραδειγματίζει το εκπαιδευτικό προσωπικό. τέσσερις τόνισαν ότι ο τρόπος με τον οποίο εργάζονται δίνουν ένα μήνυμα για την ανάγκη συνεργασίας δοθέντος του ότι προάγουν την αίσθηση της ομάδας υποστηρίζουν και παροτρύνουν τους υφισταμένους τους για τη συμμετοχή στη λήψη.

Ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο της έρευνας είναι ο σεβασμός. Ένας αναφέρει ότι ο σωστός προγραμματισμός και η εμπιστοσύνη στους συνεργάτες είναι το παν.

Η διευθύντρια Γκ. αναφέρει:

Σεβασμό προς το συνομιλητή μου μαθητής είναι ή εκπαιδευτικός είναι.....

Ο Διευθυντής Λ. αναφέρει:

Ως άνθρωπος, και αυτό είναι στάση ζωής για εμένα, θέλω να έχω μια καλοπροαίρετη και θετική σκοπιά των πραγμάτων. Με αυτή την οπτική λοιπόν βλέπω και το θέμα της εμπιστοσύνης με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου μου.

Η τελευταία γνώμη επί της ουσίας άπτεται στις αρχές της δημοκρατίας αφού οι έχοντες εξουσία δηλαδή ο διευθυντής απαιτείται να υπακούει σε συγκεκριμένους κανόνες. Κανείς δεν πρέπει να εργάζεται αυθαίρετα.

Η διευθύντρια Α αναφέρει :

Πιστεύω ότι δίνω την εικόνα ενός φιλικού ανθρώπου που του αρέσει ο προγραμματισμός, η οργάνωση και η τάξη.

Οι διευθυντές επεσήμαναν μόνο θετικά μηνύματα που εκπέμπουν όπως ήταν αναμενόμενο. ίσως κάποιοι αποσιώπησαν τα αρνητικά μηνύματα που εκπέμπουν ή μπορεί και να μην τα αναγνωρίζουν. Ειδικά για την περίπτωση των διευθυντών, αξίζει να τονιστεί ότι τα συνειδητά ή ασυνειδητά μηνύματα που μεταφέρονται αλλά και των αποφάσεων που λαμβάνονται επί καθημερινής βάσης επιδρούν σημαντικά στην αντίληψη των συνομιλητών τους για το άτομό τους αλλά και τις τεχνικές που χρησιμοποιούν για την διοίκηση της σχολικής

μονάδας. Με βάση, επιπροσθέτως, της θεωρίας, τα διοικητικά στελέχη είναι σημαντικό να εστιάζουν στη στάση αλλά και στη συμπεριφορά τους ώστε να μεταφέρουν σαφή πληροφορίες στους υφιστάμενους (Κοτζαΐβαζόγλου & Πασχαλούδης,2002).

Καθημερινή επικοινωνία με το προσωπικό του σχολείου

Ο διευθυντής του σχολείου, συμμετέχοντας ενεργά στις λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα στο σχολείο καθώς και καθοδηγώντας αποτελεσματικά το προσωπικό, συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία του συνόλου των εμπλεκόμενων μελών. Συν τοις άλλοις, με το να επιδιώκει τη καθημερινή συζήτηση με τους υφισταμένους του και αξιοποιώντας τις δικές του προτάσεις, τους ενθαρρύνει στο να αποδίδουν τα μέγιστα.

Ο Διευθυντής Λ. αναφέρει:

Επιδιώκω να έχω καθημερινή επικοινωνία, έστω και σύντομη, στον χώρο του σχολείου. Όταν όμως αυτό δε γίνει εφικτό, και υπάρξει κάποιος λόγος, τότε κάνω χρήση άλλων μέσων επικοινωνίας όπως: τηλέφωνο, ηλεκτρονικά μηνύματα, viber, messenger και skype).

Σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό πρέπει να υπάρχει ένα ανοιχτό υποστηρικτικό σύστημα, το οποίο να είναι βασισμένο σε ένα υγιές επικοινωνιακό κλίμα. Οι εκπαιδευτικοί θα αισθάνονται πιο ασφαλείς να μιλούν και να ενεργούν ελεύθερα, να παίρνουν πρωτοβουλίες και χωρίς φόβο να συντελούν στην ανάπτυξη και ανέλιξη του ίδιου του εκπαιδευτικού ως επαγγελματία.

Οι διευθυντές τόνισαν ιδιαίτερα τη σημασία της επικοινωνίας στην άσκηση του ρόλου τους και στα πλαίσια της εκπαίδευσης. Οι περισσότεροι κατέστησαν σαφές ότι έρχονται σε καθημερινή επικοινωνία με το μεγαλύτερο αριθμό των εκπαιδευτικών και προσπαθούν να αναπτύξουν φιλικές σχέσεις.

Η διευθύντρια Α αναφέρει:

Ναι, σίγουρα επιδιώκω την καθημερινή επαφή με τους συναδέλφους μου, έστω και για λίγο, είναι κάτι που μου δίνει χαρά και με ξεκουράζει. Εκτός από τη ζωντανή επαφή, χρησιμοποιούμε μεταξύ μας αρκετά και το viber

Ωστόσο υπήρξε ένας διευθυντής ο οποίος ανέφερε πως δεν επικοινωνούσε σε καθημερινή βάση με τους συναδέλφους του και ότι θα επεδίωκε περισσότερη επικοινωνία.

Για συγκεκριμένους λόγους όπως τα ζητήματα των παιδιών ή αν μας έχει ζητήσει κάτι η Αθμία

Η επικοινωνία αποτελεί ζωτικής σημασίας παράγοντα για την εύρυθμη λειτουργία ενός σχολικού οργανισμού και πρέπει να είναι βασική μέριμνα όλων των συμμετεχόντων της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Ο διευθυντής διαφέρει από το υπόλοιπο προσωπικό και συνάμα υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει συνήθως ανάγκη να θέτει διευκρινιστικές ερωτήσεις, δοθέντος του ότι διαθέτει τόσο την ικανότητα όσο και την εμπειρία να κατανοεί εγκαίρως το τι ακριβώς θέλει να τονίσει ο συνομιλητής του. Αντιθέτως, οι υπόλοιποι συνάδελφοί του υποστήριξαν ότι αξιοποιούν την ανατροφοδότηση καθώς υπολείπονται της ικανότητας αυτής.

Σε περίπτωση που κάποιος εκπαιδευτικός επιθυμεί να μιλήσουμε για παιδαγωγικά ζητήματα είμαι στη διάθεση του. Αυτός είναι ο ρόλος μου και προσπαθώ να κάνω το καλύτερο για τη σχολική μονάδα.

Η προσωπική επαφή και η επικοινωνία του διευθυντή με τους υφισταμένους του συνιστά τον αποδοτικότερο και συνάμα καταλληλότερο τρόπο επικοινωνίας πάντα ωστόσο με την προϋπόθεση ότι υφίσταται η συνεργασία και η αλληλοκατανόηση, γεγονός που αυξάνει την προθυμία των εργαζομένων για την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Σαΐτης).

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 αφορούν στην 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.

Οι πληροφορίες που κοινοποιούνται στους εκπαιδευτικούς

Οι πληροφορίες, οι οποίες κοινοποιούνται στους εκπαιδευτικούς σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με τη νομοθεσία. Σε καθημερινή βάση, η ηλεκτρονική διεύθυνση του σχολείου δέχεται μία πληθώρα υπηρεσιακών εγγράφων όπως διατάγματα, νόμοι, εγκύκλιοι. Επιπρόσθετα, οι διευθυντές αποστέλλουν στους εκπαιδευτικούς επιμορφώσεις, σεμινάρια, δράσεις και εκπαιδευτικές επισκέψεις.

Ένας διευθυντής εκφράστηκε με δυσαρέσκεια για τον όγκο των ηλεκτρονικών μηνυμάτων καθώς πιστεύει ότι αφιερώνει μεγάλο μέρος του χρόνου του στη γραφειοκρατία με αποτέλεσμα να αποσπάται συχνά από ουσιαστικότερα ζητήματα του σχολείου.

Σε καθημερινή βάση έχω να αντιμετωπίσει μια πληθώρα mail και να αντιμετωπίσω την γραφειοκρατία.

Στη συνέχεια γνωστοποιεί ο διευθυντής στους εκπαιδευτικούς πληροφορίες για προσωπικά ζητήματα των μαθητών, δηλαδή όχι μόνο σε εκπαιδευτικό επίπεδο αλλά και σε οικογενειακό. Είναι πολύ σημαντικό να γίνεται αναφορά σε προβλήματα υγείας, μαθησιακές δυσκολίες και ιδιαίτερες κλίσεις. Οι παραπάνω πληροφορίες δίνονται με απόλυτη διακριτικότητα. Οι εκπαιδευτικοί είναι αναγκαίο να γνωρίζουν αν υπάρχουν κάποιες ιδιαίτερες καταστάσεις με σκοπό να τις αντιμετωπίσουν ή να βοηθούν σε όποιο βαθμό μπορούν όχι μόνο ως δάσκαλοι αλλά και ως παιδαγωγοί.

Ένας επικοινωνιακός διευθυντής πρέπει να διέπεται από αντικειμενικότητα και διακριτικότητα ως προς τους υφισταμένους του. Ο διευθυντής θα πρέπει να δίνει έμφαση στην ομαδικότητα και την συνεργασία. Η ευελιξία του διευθυντή αποτελεί τη βάση για θέματα καινοτομίας και νέων ιδεών, ιδιαίτερα σημαντικά στοιχεία για την καλή λειτουργία του σχολείου.

Βέβαια, οι διευθυντές τόνισαν ότι στα σχολεία που ηγούνται δεν υφίσταται η έννοια της κοινότητας και όταν πραγματοποιούνται συζητήσεις αυτές καταλήγουν σε τσακωμούς. Ειδικότερα αναφέρθηκε ότι πολλές φορές γινόταν φασαρίες ώστε να ενημερωθεί πλημμελώς ο

διευθυντής. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι οι διευθυντές είναι κατά πλειοψηφία συγκεντρωτικοί και παράλληλα θεωρούν ότι αυτός είναι σωστός τρόπος διοίκησης ώστε να ανταποκρίνονται στην αδιαφορία των εκπαιδευτικών.

Θεωρώ πως είμαι αρκετά κοντά στους συναδέλφους μου αλλά η καθημερινή τριβή όπως καταλαβαίνετε μας απομακρίνει. Ο καθένας έχει το δικό του τρόπο σκέψης..... Σε καθημερινή βάση έχω να αντιμετωπίσω μια πληθώρα mail και να αντιμετωπίσω την γραφειοκρατία.

Όπως γίνεται αναφορά στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, η διεύθυνση πρέπει να επιδιώκει την συμμετοχή του προσωπικού στις διάφορες δραστηριότητες αφού η μετάδοση των γνώσεων καθώς και η επάρκεια είναι εξαιρετικά σημαντικές για την λειτουργία του σχολείου (Σαΐτης, 2007). Επιπροσθέτως, είναι αναγκαίο να τονιστεί ότι η οργάνωση ενός σχολείου θεωρείται επιτυχής όταν εξασφαλίζεται η επικοινωνία μεταξύ όλων των εργαζομένων, ανεξαρτήτως επιπέδου. τόσο εντός του σχολείου όσο και των εξωτερικών φορέων. Αναμφίβολα, είναι αναγκαίο να μεταφέρονται οι πληροφορίες με τρόπο που να ελαχιστοποιούνται οι παρερμηνείες, να εντοπίζονται εγκαίρως τα ενδεχόμενα εμπόδια, να μειώνονται οι αλλοιώσεις και να λαμβάνουν όλοι οι εργαζόμενοι την απαραίτητη ενημέρωση για τα τεκταινόμενα.

Εμπόδια στην επικοινωνία με το εκπαιδευτικό προσωπικό

Η επικοινωνιακή διαδικασία για να είναι επιτυχής, διευθυντές και εκπαιδευτικό προσωπικό θα πρέπει να είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν τα εμπόδια που θα προκύψουν κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας τους. Όταν, όμως, υπάρχουν προβλήματα κατά την επικοινωνία χάνεται η αξιοπιστία και η εμπιστοσύνη ανάμεσα στους συμμετέχοντες.

Αναμφισβήτητα, κάθε ον αντιλαμβάνεται τον εαυτό του και τα ερεθίσματα που δέχεται από το περιβάλλον του με τον δικό του τρόπο. Σημειώνεται, δε, ότι η αντίληψη αυτή έχει να κάνει σε μεγάλο βαθμό με τις ανάγκες, τις γνώσεις, τις αξίες και τις επιθυμίες του. Ως εκ τούτου κάθε άτομο αποτελεί μια διαφορετική προσωπικότητα με διαφορετική αντίληψη, η οποία

φιλτράρει παράλληλα τα μηνύματα που δέχεται. Αυτό συνεπάγεται και τη δημιουργία εμποδίων στην επικοινωνία, αφού καθένας ερμηνεύει διαφορετικά τα ερεθίσματα που δέχεται.

Είναι σημαντικό να ξεκαθαριστεί ότι η διαδικασία της επικοινωνίας απαιτεί την κωδικοποίηση όσων ενστερνίζεται ο αποστολέας και την αποκωδικοποίηση και ταυτόχρονα την ερμηνεία αυτών από τον παραλήπτη. Με βάση όσα υποστηρίζει ο Σαΐτης (2007), τα εμπόδια που ενδεχομένως να προκύψουν σε κάθε στάδιο της επικοινωνίας, είναι αρκετά σε αριθμό και ενδέχεται να είναι γλωσσικού ή σημασιολογικού χαρακτήρα. Πιο συγκεκριμένα, οι εξατομικευμένες εμπειρίες και γνώσεις ανάμεσα στους επικοινωνούντες ενδέχεται να οδηγήσουν στην έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας, δοθέντος του ότι οι επικοινωνούντες αξιολογούν και ερμηνεύουν διαφορετικά τα μηνύματα που ανταλλάσσουν. Αξίζει παράλληλα να τονιστεί ότι όσο διαρκεί η συζήτηση, ο αποδέκτης αποδέχεται μόνο όσα έχουν να κάνουν με τα ενδιαφέροντα, τις κλίσεις την αξιοπιστία και την χρονική επιλογή, την τοπική επιλογή αλλά και τον τρόπο που ανταλλάσσονται τα μηνύματα αυτά. Ανασταλτικό παράγοντα της σωστής επικοινωνίας αποτελεί και διασπορά μια πληθώρας μηνυμάτων και πληροφοριών.

Συν τοις άλλοις, σημαντικό εμπόδιο στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας είναι ο φόβος, ο οποίος ενδέχεται να συναντάται στα κατώτερα όσο και στα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Αναφέρεται, επιπλέον, ότι ο φόβος γεννάται εξαιτίας της πιθανότητας κακής χρήσης των πληροφοριών που μεταφέρονται μεταξύ των υφισταμένων.

Τέλος, οι κακές σχέσεις και η έλλειψη επικοινωνιακών αποτελούν πολύ βασικά εμπόδια. Όταν δεν υπάρχει ελευθερία λόγου και έκφρασης οδηγούμαστε στον περιορισμό της επικοινωνίας.

Οι παρακάτω απαντήσεις στον συγκεκριμένο άξονα έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την παρούσα εργασία. Οι περισσότεροι διευθυντές υποστηρίζουν ότι τα εμπόδια που ανακύπτουν κατά την επικοινωνία τους με το εκπαιδευτικό προσωπικό οφείλονται στον χαρακτήρα και την προσωπικότητα τους.

Ο Διευθυντής Κ αναφέρει: *«Υπάρχουν εμπόδια, όπως οι δύσκολοι χαρακτήρες».*

Διευθυντής Λ.:

Αν η επικοινωνία αυτή επιδιώκεται στον χώρο του σχολείου, θεωρώ πως το μεγαλύτερο εμπόδιο έγκειται στην ποικιλομορφία και στην τεράστια ποσότητα των ερεθισμάτων που ενυπάρχουν στον χώρο ενός σχολείου. Αν όμως η επικοινωνία αυτή επιδιώκεται σε εξωτερικό χώρο, εκτός σχολείου, τότε το μεγαλύτερο εμπόδιο θεωρώ πως είναι η διαφορετικότητα των ανθρώπων, εκπαιδευτικού προσωπικού.

Ο διευθυντής Λ. επισημαίνει:

Ελάχιστα και σε όποιες περιπτώσεις αναφέρονται οφείλονται κυρίως στην απροθυμία ορισμένων συναδέλφων να προσαρμοστούν στο οικείο εκπαιδευτικό περιβάλλον.

Το πρόβλημα των ατομικών διαφορών συναντάται συχνά στο χώρο εργασίας, ειδικά σε μία εκπαιδευτική μονάδα όπου υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ανθρώπων που καλούνται να συνεργαστούν. Τα άτομα που απαρτίζουν το διδακτικό προσωπικό του σχολείου έχουν διαφορετικές ιδέες, αντιλήψεις, ενδιαφέροντα, γνώσεις και πεποιθήσεις πράγμα το οποίο σημαίνει ότι πολλές φορές είναι δύσκολη η συνεργασία των ατόμων αυτών. Το γεγονός ότι προέρχονται από διαφορετικό υπόβαθρο, εμποδίζει ίσως την αρμονική επικοινωνία που θα οδηγούσε χωρίς εμπόδια στην επίτευξη των στόχων και των σκοπών του σχολείου.

Μία διευθύντρια υποστηρίζει πως η έλλειψη χρόνου λόγω του φόρτου εργασίας αποτελεί εμπόδιο για την ουσιαστική επικοινωνία με τους υφιστάμενους της.

Η διευθύντρια Γκ αναφέρει:

Υπάρχουν ελάχιστα εμπόδια κυρίως λόγω της πίεσης χρόνου φόρτο εργασίας οι παρεμβάσεις. Το μεγαλύτερο εμπόδιο θεωρώ πως είναι η έλλειψη χρόνου λόγω των ρυθμών της καθημερινότητας στο εργασιακό περιβάλλον.

Από τα αποσπάσματα που παρατέθηκαν ανωτέρω, γίνεται αντιληπτό ότι οι ερωτώμενοι διευθυντές αποσκοπούν στην δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας στο οποίο δεν θα υφίστανται συγκρούσεις και αντιθέσεις που αν μη τι άλλο δυσκολεύουν την ομαλή λειτουργία του σχολείου που διοικούν. Αρκετές φορές, επιπροσθέτως, όπως αναφέρθηκε και στο θεωρητικό μέρος, τα εμπόδια ενδεχομένως να αποφέρει και θετικές συνέπειες όπως η αύξηση της

συμμετοχής των ενδιαφερόμενων, η βελτίωση των συνθηκών που οδηγούν σε λήψεις αποφάσεων καθώς και δημιουργία νέων θεμάτων προς συζήτηση.

Έλλειψη επικοινωνίας

Η εύρυθμη 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, 2007).

Η σημαντικότητα της επικοινωνίας αυτής φαίνεται να αναγνωρίζεται από τη πλειοψηφία των διευθυντών των σχολικών μονάδων, αφού οι περισσότεροι ερωτώμενοι δήλωσαν πως ο διευθυντής 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. 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. Δεν απουσιάζουν, εκτός αυτού, 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). 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 (Σαΐτης, 2007), 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 αυτόν διευθυντής και εκπαιδευτικοί ενδυναμώνουν τις σχέσεις τους και έχουν την ευκαιρία να συζητήσουν σε προσωπικό και φιλικό επίπεδο (Σαΐτης, 2007).

Ο ρόλος του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας κρίνεται υψίστης σημασίας για την ομαλή λειτουργία της και προκύπτει από τη θέση του και ειδικότερα από τον επικοινωνιακό χρέος που έχεις (Σαΐτης 2007). Φαίνεται επιπροσθέτως ότι το διοικητικό αυτό στέλεχος είναι το άτομο που καλείται να διαφυλάξει και να διατηρήσει την ισορροπία μεταξύ των υφισταμένων του και των εξωτερικών παραγόντων που εμπλέκονται με το σχολείο που διοικούν. Όσον αφορά τον επικοινωνιακό του ρόλο, αυτός έχει να κάνει με τις προσωπικές σχέσεις τόσο με τους υφιστάμενους του, όσο και με τους μαθητές, τους κηδεμόνες και τους ανωτέρους του,

στους οποίους πρέπει να λογοδοτεί. Όπως αναφέρει και ο Μαραθεύτης (1981), ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας καλείται να εστιάσει στην σύναψη κατάλληλων σχέσεων μεταξύ του προσωπικού αλλά και στην διαμόρφωση ενός φιλικού και παιδαγωγικού κλίματος, μέσω του οποίου θα βελτιώνονται και θα διαφυλάσσονται οι διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις των μελών. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, ένα τέτοιο κλίμα γίνεται πραγματικότητα όταν επιτυγχάνεται ισορροπία σε κάθε μορφής επικοινωνιακές σχέσεις μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων φορέων.

Ένας διευθυντής πρέπει να γνωρίζει αρκετά καλά τη σύνθεση του κοινού στο οποίο απευθύνεται, δοθέντος του ότι σε αρκετές περιπτώσεις ορισμένες εκφράσεις ή λέξεις ενδέχεται να οδηγήσουν σε διαφορετικές έννοιες. Το προαναφερθέν ενδεχομένως να συμβεί όταν υφίσταται διαφορετικός κώδικας επικοινωνίας μεταξύ των μελών.

Οι μαζικές προσπάθειες, πολλές φορές καταστρέφονται από την υφιστάμενη και επικρατούσα νοοτροπία. Ως εκ τούτου, τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας δεν δείχνουν τον απαραίτητο σεβασμό και την ανάλογη εμπιστοσύνη ανάμεσά τους αλλά διατηρούν τυπικές σχέσεις, οι οποίες λειτουργούν εκ του ασφαλούς, φυσικά σε κλίμα που δεν υφίσταται πνεύμα φιλίας και συναδελφικότητας. Προκειμένου να λειτουργεί εύρυθμα ο σύλλογος, είναι απαραίτητο να συντρέχουν ορισμένοι παράγοντες, οι οποίοι καθορίζουν την αποτελεσματικότητά τους και είναι οι κάτωθι (Μπουραντάς 2001, Σαΐτης 2007):

- Το μέγεθος της ομάδας. Είναι γνωστό ότι όσο πιο μικρή είναι η ομάδα τόσο πιο εύκολα διαχειρίσιμη είναι.
- Τα χαρακτηριστικά των μελών αυτής, όπως οι ικανότητες, η διάθεση για συνεργασία, η εμπειρία κτλ.
- Η συνοχή της ομάδας, αφού όσο πιο «κοντά» είναι οι απόψεις τους τόσες λιγότερες συγκρούσεις θα προκύπτουν.
- Η ηγεσία, δοθέντος του ότι ο ηγέτης και στη προκειμένη ο εκπαιδευτικός ηγέτης εμπνέει όραμα, υποστηρίζει, καθοδηγεί και προσανατολίζει αναλόγως τις συμπεριφορές των μελών της ομάδας ούτως ώστε να επιτυγχάνεται αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.
- Το κλίμα της ομάδας, το οποίο καθορίζει και το βαθμό συνεργασίας, επικοινωνίας και συνάμα συμμετοχής στο ομαδικό έργο. Για του λόγου το αληθές, η αμοιβαία υποστήριξη και εμπιστοσύνη σε συνδυασμό με την επικοινωνία των κοινών ενδιαφερόντων αποτελούν βασικά

και αναγκαία χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν και διατηρούν το ενθαρρυντικό περιβάλλον. Ένα τέτοιο περιβάλλον, παράλληλα, κρίνεται υψίστης σημασίας για την ανάληψη όχι μόνο ατομικών αλλά και συλλογικών εγχειρημάτων που ενδεχομένως να προκαλέσουν κινδύνους (Everard).

Οι έξι από τους δέκα διευθυντές υποστήριξαν ότι δεν επικοινωνούν συχνά με τους συναδέλφους τους και η πιο σημαντική αιτία είναι ο χαρακτήρας και η στάση που διατηρούν στο πλαίσιο του σχολείου.

Η διευθύντρια Κ. αναφέρει:

Δεν επικοινωνώ αρκετά συχνά με τους συναδέλφους μου. Κυρίως μία με δύο φορές την εβδομάδα. Παρ' όλα αυτά αν έχει γίνει κάτι αρκετά σημαντικό επικοινωνώ καθημερινά. Σπάνια, όμως, θα συμβεί κάτι τέτοιο.

Η διευθύντρια Σ. επισημαίνει:

Την έλλειψη συναντίληψης σχετικά με τα θεμελιώδη και τα ουσιώδη της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι διευθυντές/ριες μεταθέτουν την ευθύνη για την έλλειψη επικοινωνίας στους υφιστάμενους τους είτε γιατί πιστεύουν ότι έχουν διαφορετικές αντιλήψεις, οι οποίες αντικατοπτρίζονται στον τρόπο συμπεριφοράς ή επικοινωνίας, είτε στην αδιαφορία τους. Πιο συγκεκριμένα, μερικοί από τους διευθυντές αντιμετωπίζουν τους υφιστάμενους τους σαν απλούς υπαλλήλους χωρίς να δίνουν τη δέουσα σημασία.

Ο Διευθυντής Κ αναφέρει:

Το μεγαλύτερο εμπόδιο θεωρώ πως είναι η συνεργασία. Όλοι θέλουν να περάσει το δικό τους!

Όταν η διεύθυνση διαχειρίζεται το προσωπικό ως υπαλλήλους και όχι ως συνεργάτες, ενδέχεται και οι τελευταίοι με τη σειρά τους να εκτελούν μηχανικά το έργο τους, να

επιδεικνύουν μειωμένη δέσμευση, να εκφράζουν την δυσαρέσκειά τους με την πρώτη ευκαιρία, να αδιαφορούν ή και να αποξενώνονται (Sergiovanni, 2001).

Εμπιστοσύνη

Το επίπεδο της εμπιστοσύνης ανάμεσα στους συμμετέχοντες της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι ιδιαίτερα σημαντικό. Η εμπιστοσύνη επηρεάζει τον τρόπο αντιμετώπισης των διευθυντών και των εκπαιδευτικών σε ζητήματα που τους απασχολούν. Η εμπιστοσύνη των ανθρώπων, βέβαια, μπορεί να κλονιστεί και να επηρεαστεί από προκαταλήψεις. Γι' αυτό το λόγο ο διευθυντής ο οποίος διαθέτει καλές επικοινωνιακές δεξιότητες μπορεί να αντιμετωπίσει τέτοιου είδους ζητήματα.

Ο διευθυντής είναι αναμφισβήτητα σε θέση να εμπυχώσει και να καθοδηγήσει το προσωπικό στο οποίο ηγείται εκτελώντας ορισμένες δραστηριότητες, έτσι ώστε οι υφιστάμενοί του να αποκτήσουν την αίσθηση ότι δύνανται να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να τα φέρουν επιτυχώς εις πέρας αλλά και να αναπτύξουν ένα γενικότερο αίσθημα ευθύνης. Προκειμένου, ωστόσο, να επιτευχθούν οι δραστηριότητες αυτές, είναι απαραίτητο ο διευθυντής να θέσει αρμοδιότητες στους λοιπούς συναδέλφους προκειμένου να διαμοιραστεί η ευθύνη για την επιτυχία τους αλλά και να εξασφαλίσει τη μεγαλύτερη δυνατή συνεισφορά των ικανοτήτων και των δυναμικών του προσωπικού στο οποίο ηγείται. Είναι γενικά αποδεκτό ότι η επίδειξη εμπιστοσύνης στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας αλλά και η διατήρηση και εξασφάλιση της θετικής και φιλικής στάσης απέναντί τους συμβάλλει καθοριστικά στην ανάπτυξη ενός φιλικού και εν γένει θετικού κλίματος που δε διστάζει να επιβραβεύσει όσους το αξίζουν, ήτοι αυτούς που καταφέρνουν την αποτελεσματική επικοινωνία. Τονίζεται, εκτός αυτού, ότι ένα τέτοιο κλίμα ευνοεί την μάθηση και την ανάπτυξη των μαθητών (Πασιαρδή, 2001).

Είναι αναγκαίο στο σημείο αυτό να τονιστεί, επίσης, ότι η μεταβίβαση εξουσίας και η θέση αρμοδιοτήτων στο το υπόλοιπο προσωπικό, δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευτικό ηγέτη να απελευθερωθεί και να δαπανήσει το χρόνο του αποτελεσματικά σε άλλες δραστηριότητες. Αναμφίβολα, ωστόσο, η δημιουργία ενός πνεύματος της αλληλεγγύης είναι αναγκαίο να συνιστά βασική προτεραιότητα κάθε ατόμου του οποίου η θέση είναι διευθυντική. Η αλληλεγγύη, συν τοις άλλοις, ανάμεσα στ μέλη ενός συνόλου συνιστά πρωταρχικό χαρακτηριστικό της στοιχείο αποτελεσματικής λειτουργίας του, δοθέντος του ότι οι πράξεις που πραγματοποιούνται με βάση αυτή επηρεάζουν το σύνολο της σχολικής ομάδας. Το γεγονός αυτό δικαιολογεί επίσης το γεγονός ότι καθώς αυξάνεται η αλληλεγγύη αυξάνεται και ο βαθμός της υπευθυνότητας στα μέλη της σχολικής κοινότητας (Σαΐτης, 2007). Ωστόσο πρέπει να καταστεί σαφές ότι η

διαφορετικότητα των μελών που απαρτίζουν την εκπαιδευτική κοινότητα συνιστά εμπόδιο στη προσπάθεια του εκπαιδευτικού ηγέτη να καλλιεργήσει το εν λόγω αίσθημα αλληλεγγύης. Παρά ταύτα ο προαναφερόμενος έχει καθήκον να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες που θα συμβάλλουν στην αύξηση της γνώσης του προσωπικού για την σημασία της ανάπτυξης του αισθήματος αυτού και τα οφέλη του.

Οι περισσότεροι διευθυντές υποστήριξαν ότι υπάρχει εμπιστοσύνη σε κάποιο βαθμό προς τους συνάδελφους τους.

Η Διευθύντρια Κ. αναφέρει χαρακτηριστικά:

Θα έλεγα ότι έχω σε μεγάλο βαθμό εμπιστοσύνη στους συναδέλφους καθώς πολλές φορές έχει αποδειχθεί ότι υπάρχει αλληλοσεβασμός και κατανόηση.

Όπως και ο Διευθυντής Λ. :

Ως άνθρωπος, και αυτό είναι στάση ζωής για εμένα, θέλω να έχω μια καλοπροαίρετη και θετική σκοπιά των πραγμάτων. Με αυτή την οπτική λοιπόν βλέπω και το θέμα της εμπιστοσύνης με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου μου.

Η εμπιστοσύνη συνιστά αναγκαία προϋπόθεση σε κάθε υγιή σχέση που συνάπτεται μεταξύ των ατόμων.

Είναι, λοιπόν, έκδηλο ότι υπάρχει θετική σύνδεση ανάμεσα στην εμπιστοσύνη και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών. Η εμπιστοσύνη αυτόματα δημιουργεί αυτοπεποίθηση κατά την εκτέλεση του εκπαιδευτικού έργου. Όπως έχει ήδη αναφερθεί η ενδυνάμωση αλλά και η ενθάρρυνση των υφιστάμενων συντελούν στην αύξηση της δέσμευσης τους για το εκπαιδευτικό τους έργο και συνάμα συνιστά σημαντικό κίνητρο για περισσότερη προσφορά.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Από τα ευρήματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι η επικοινωνία δεν αποτελεί μόνο βασικό στοιχείο στο επαγγελματικό περιβάλλον, αλλά αποτελεί δομικό στοιχείο της ανθρώπινης ύπαρξης και της σχέσης του ανθρώπου με τους γύρω του.

Οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα πιστεύουν ότι οι διευθυντές πρέπει, πρώτα, να διαχειρίζονται επιτυχώς το ανθρώπινο δυναμικό σχολικής μονάδας που διοικούν. Οι διευθυντές αποτελούν το πρόσωπο «κλειδί» στο πλαίσιο του σχολείου, καθώς φέρει το μεγαλύτερο μερίδιο ευθύνης για την τέλεση των εκπαιδευτικών στόχων, οι οποίοι έχουν οριστεί εξ αρχής. Με σκοπό να οικοδομηθούν επαγγελματικές σχέσεις με ποιότητα, οι διευθυντές είναι αυτοί που θα πρέπει να διαθέτουν επικοινωνιακές δεξιότητες σε πολύ καλό επίπεδο. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες αποτελούν τη βάση για τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Οι διευθυντές πρέπει να φέρνουν καινούργιες ιδέες για την αναβάθμιση και την ανανέωση του σχολείου, να διαμορφώνουν καινοτόμες σκέψεις και δραστηριότητες για τη σχολική μονάδα που υπηρετούν. Με συγκαταβατικό, δίκαιο πνεύμα και με την εμπιστοσύνη στοχεύουν στην ενδυνάμωση των διαπροσωπικών σχέσεων στη δημιουργία θετικού κλίματος και στη συνεργασία. Η επίτευξη, βέβαια, των παραπάνω στόχων μπορεί να συντελεστεί με την καθημερινή επικοινωνία των μελών της σχολικής μονάδας. Η καλή επικοινωνία μόνο καλά αποτελέσματα θα επιφέρει. Η επικοινωνιακή ευελιξία θεωρείται προσόν για τη δημιουργία καλών επαγγελματικών σχέσεων. Σε περιπτώσεις, βέβαια, που προκύπτουν συγκρούσεις ή και διαφωνίες ένας επικοινωνιακά εύελικτος διευθυντής θα ενεργήσει άμεσα και αποτελεσματικά, ηρεμώντας τα πνεύματα. Επιπλέον, οι διευθυντές επισημαίνουν, ταυτόχρονα, τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν στην προσπάθειά τους να έρθουν σε επαφή με το εκπαιδευτικό προσωπικό. Συντοίμως άλλως, ο ρόλος του διευθυντή, όπως φαίνεται να λειτουργεί, βρίσκεται ως επί το πλείστον ανάμεσα στον διαχειριστικό και τον κατευθυνόμενο. Οι διευθυντές ασχολούνται κυρίως με τυπικά διαχειριστικά θέματα της εκπαιδευτικής καθημερινότητας, παρεμβαίνουν, όταν υπάρξουν διενέξεις και ίσως εξομαλύνουν την κατάσταση. Τα βασικότερα εμπόδια που

καλούνται να προσπεράσουν είναι η έλλειψη επαρκούς χρόνου και ο εγωισμός και η αρνητικότητα κάποιων εκπαιδευτικών. Ωστόσο δεν αναγνωρίστηκαν δικές τους αδυναμίες και τυχόν παραλείψεις. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι η πλειοψηφία των διευθυντών εμπιστεύεται τους συναδέλφους, αφού πιστεύουν ότι υφίσταται θετική συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών και της εμπιστοσύνης που επιδεικνύουν.

Ο διευθυντής πρέπει να βασίζεται όσο το δυνατόν περισσότερο τη στάση του και τις ενέργειές του σε δημοκρατικές τεχνικές λήψης αποφάσεων, ώστε να αποτελεί παράδειγμα για τους υφιστάμενους του. Επίσης, δείχνοντας έμπρακτα την εμπιστοσύνη του, ώστε να υφίσταται οικειότητα μεταξύ τους αλλά και να δημιουργηθεί η ατμόσφαιρα εκείνη που επιτρέπει την ελεύθερη βούληση και έκφραση. Έτσι θα αυξηθεί η παρόθηση και θα δημιουργηθεί το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον, από το οποίο θα εκλείπουν οι συγκρούσεις και οι διενέξεις.

Ο διευθυντής με επικοινωνιακές δεξιότητες δημιουργεί ένα θετικό περιβάλλον μέσα στο οποίο ανθίζει η συνεργασία, η συναδελφικότητα και κατ' επέκταση η παραγωγικότητα. Πέρα όμως από την επαγγελματική πλευρά της καλής επικοινωνίας ανάμεσα σε διευθυντή και εκπαιδευτικούς ενισχύεται η αυτοπεποίθηση όλων των εργαζομένων με αποτέλεσμα την προσωπική ανέλιξη.

Όσον αφορά τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων, αρχικά, καταδείχθηκε ο ρόλος της επικοινωνίας μεταξύ του σχολικού ηγέτη των υφισταμένων του καθώς και η ποιότητα και η μορφή της εν λόγω επικοινωνίας, η οποία σε συνδυασμό επηρεάζουν σημαντικά το κλίμα που διαμορφώνεται στο σχολείο. Τα παραπάνω επιβεβαιώνονται και από τη βιβλιογραφία.

Σε δεύτερο επίπεδο, από την έρευνα, προκύπτει ότι ο πλέον αρμόδιος για την επίτευξη επικοινωνίας στο σχολείο είναι ο διευθυντής, καθώς πρόκειται για το άτομο που καθορίζει τις προϋποθέσεις, το πλαίσιο και τους διαύλους επικοινωνίας. Ακόμα βασικός του ρόλος φάνηκε να συνιστά η παρόθηση του προσωπικού, η οποία επιδιώκεται κατά τον εντοπισμό των αναγκών της προσωπικότητας καθώς και κατά την προσπάθεια διατήρησης της καθημερινής επικοινωνίας. Στις περιπτώσεις όπου η επικοινωνία ανάμεσα σε διευθυντή και εκπαιδευτικό

προσωπικό επιτυγχάνεται η εκπαιδευτική αισθάνονται ελεύθεροι να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες να γίνονται καλύτεροι επαγγελματίες να παίρνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων και να συμμετέχουν ενεργά για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. έτσι τονίζεται και στη θεωρία ότι ο διευθυντής εστιάζει την προσοχή του στην επικοινωνία και προσβλέπει στην ανάπτυξη και διατήρηση σχέσεων με το εκπαιδευτικό προσωπικό. Παράλληλα επιδιώκει την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών και την ελεύθερη βούληση.

Ο τρόπος άσκησης της διοίκησης εξαρτάται κυρίως από την προσωπικότητα του ατόμου. οι επικοινωνιακές δεξιότητες του διευθυντή είναι αυτές που καθορίζουν την άσκηση της διοίκησης στις σχολικές μονάδες. τα τυπικά κριτήρια η δυναμική πορεία και η επιστημονική κατάρτιση δεν αποτελούν απαραίτητος λόγος επιτυχίας της εκπαιδευτικής διοίκησης. μόνο ένας διευθυντής με ιδιαίτερες ικανότητες αλλά και γνώσεις δύναται να εγγυηθεί την αποτελεσματική επίτευξη των γενικότερων στόχων.

Ωστόσο φαίνεται να μην έχει δοθεί η πέπουσα προσοχή στο σημαντικό ρόλο της επικοινωνίας, όπως δυστυχώς αποδεικνύεται από τον τρόπο επιλογής και ανέλιξης των διευθυντών. Οι διευθυντές αρκεί να έχουν τα απαραίτητα κριτήρια που ορίζει ο νόμος και συλλέγοντας μόρια κατακτούν τη θέση. (επιστημονική συγκρότηση διοικητική και διδακτική εμπειρία διοικητική και εκπαιδευτική επάρκεια προσωπικότητα και γενική συγκρότηση).

Η μέθοδος της συνέντευξης που επιλέχθηκε βοήθησε να γίνει σε βαθμό ανάλυσης των απόψεων των διευθυντών σχολικών μονάδων σχετικά με το ρόλο της επικοινωνίας. Βέβαια το δείγμα των 10 διευθυντών περιορίζει το μέγεθος των απαντήσεων. Είναι, ως εκ τούτου εύλογο ότι μία έρευνα που λαμβάνει υπόψη μεγαλύτερο δείγμα θα μπορούσε να οδηγήσει στην εξαγωγή περισσότερων συμπερασμάτων. Αξίζει τέλος να σημειωθεί ότι προτείνεται η πραγμάτωση και μελέτη συνεντεύξεων με τις απόψεις των εκπαιδευτικών. εξάλλου η επικοινωνία είναι μία αμφίδρομη διαδικασία και σφαιρική διερεύνηση της όλων των διαστάσεων είναι μία λύση για την επίλυση των εμποδίων που προκύπτουν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αθανασούλα- Ρέππα, (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην

Ανδρέου Α. , Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994) *Εξουσία και Οργάνωση – Διοίκηση του Εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα-Λιβάνη, σελ. 141.

Ανθοπούλου, Σ.-Σ. (1999). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Τόμος Β: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (σσ. 231–262). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Βερνίκος, Ν (1975). *Η Ελλάδα μπροστά στη δεκαετία του '80*. Αθήνα: Εξάντας

Γιαννουλέας. Μ.Μ, (2011). *Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*. Αθήνα: Πεδίο

Δημητρίου Κ. (1991). *Μέθοδοι και Τεχνικές Υποκίνησης Εργαζομένων στην Πράξη*. Αθήνα: Εκδόσεις Γαλαίος

Δημητρόπουλος, Γ. Ε. (2002). *Εκπαιδευτική αξιολόγηση -Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης και του εκπαιδευτικού έργου*. Αθήνα: Γρηγόρη

Ζαβλάνος, Μ. (2002). *Οργανωτική συμπεριφορά*. Αθήνα: εκδόσεις Αθ. Σταμούλης

Ζάχαρης Ε. (1985). *Ιστορία, Οργάνωση και Διοίκηση Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαιδευσεως*. Αθήνα: ΟΑΕΔ

Ζωγόπουλος, Ε. (2012). *Σχολική Μονάδα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Τα Εκπαιδευτικά, 101-102, 37-51.

Θεοδοσίου Μαρία (2015). *Ο ρόλος της επικοινωνίας ανάμεσα στο διευθυντή και στο εκπαιδευτικό προσωπικό για τη λειτουργία των σχολικών μονάδων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Ανακτήθηκε από: <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/16985>

Ιορδανίδης, Γ. (2002). *Ο ρόλος του Προϊσταμένου Διεύθυνσης και Γραφείου Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε

Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Μάνατζμεντ αποτελεσματική διοίκηση: σε επιχειρήσεις*

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα : ΥΠΕΠΘ-ΠΙ.

Κοντάκος, Α. - Σταμάτης, Π. (2002). «Αρχές μιας ‘επικοινωνιακής υγιεινής’ στο νηπιαγωγείο», στο Ν. Πολεμικός, Μ. Καΐλα και Φ. Καλαβάσης (επιμ.), Εκπαιδευτική, Οικογενειακή και Πολιτική Ψυχοπαθολογία, τ. Γ’: Αποκλίσεις στο χώρο της εκπαίδευσης. Ατραπός

Κουτούζης Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*. Πάτρα: ΕΑΠ

Κυριαζή, Ν. (2000). *Η κοινωνιολογική έρευνα. Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

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.

Μαραθεύτης, Μ. (1981). *Ο Διευθυντής του Σχολείου και Ρόλος του*. Νέα Παιδεία, 16: 46 Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης (2011), Βασικό Επιμορφωτικό Υλικό, Τόμος Α, Γενικό Μέρος. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης (2012), Βασικό Επιμορφωτικό Υλικό, Τόμος Δ, Θέματα Αξιοποίησης της Ομάδας στη Σχολική Τάξη. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Μιχόπουλος, Α.(1993). *Η εκπαίδευση στο πλαίσιο της οργανωτικής θεωρίας*. Αθήνα

Μερκούρη, Ε. (2015). *Ο ρόλος της επικοινωνίας στη διοίκηση του σχολείου: το αίτημα για αποτελεσματικό σχολείο στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση*. (Διδακτορική διατριβή). Διαθέσιμο από: Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών.

Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάναντζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένος

Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ., & Ρεκλείτης, Π. (2013). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Αθήνα: Διόφαντος, 5.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Μυλωνάς, Θ. (2009). *Η κοινωνική γένεση της σχολικής αποτυχίας*. Στο Θ. Θάνος (Επιμ.). Εκπαιδευτικές ανισότητες: Μεθοδολογικά, Θεωρητικά και Εμπειρικά θέματα: Επιστημονική Ημερίδα προς τιμήν του Καθηγητή Ιωάννη Πυργιωτάκη του Διδασκαλείου Δ. Ε. «Μαρία Αμαριώτου» Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης Πανεπιστημίου Κρήτης, 11 Μαρτίου 2009 (σελ. 52). Ρέθυμνο: Μοτίβο.

Μωυσίδου Ευαγγελία. (2012). *Το εργασιακό habitus των διευθυντών πολυθέσιων σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Πανεπιστήμιο Πατρών. Ανακτήθηκε από: <https://nemertes.library.upatras.gr/jspui/handle/10889/5703>

Πάνου, Ε. (2009). *Η Συμβουλευτική στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Η Συμβολή της Συμβουλευτικής στο Ρόλο του Διευθυντή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Ανακτήθηκε από: <https://hellanicus.lib.aegean.gr/handle/11610/14151>

Πασιαρδής, Π. (1998). *Παράμετροι ποιοτικής διεύθυνσης στο δημοτικό σχολείο του 21ου αιώνα*. Στο: Κ. Χάρης, Ν. Πετρουλάκης, & Σ. Νικόδημος (Επιμ), *Ελληνική παιδαγωγική και εκπαιδευτική έρευνα: Πρακτικά 1ου πανελληνίου συνεδρίου* (σσ. 813–823). Αθήνα: Ατραπός.

Πασιαρδή, Γ. (2001). *Το σχολικό κλίμα*. Αθήνα: Τυπωθήτω

Παπασταμάτης Α. (2005). «*Λύση Προβλημάτων, Λήψη Αποφάσεων και Διευθέτηση Συγκρούσεων*» στο Καψάλης Α. (επιμ.) *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων* Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Πασχαλούδης Δ., Κοτζαϊβάζογλου Ι. , (2002). *Οργανωσιακή επικοινωνία*. Αθήνα: Πατάκη

Πιπερόπουλος, Γ. (1996). *Επικοινωνώ άρα Υπάρχω: Δημόσιες Σχέσεις και Επικοινωνία*. Αθήνα. Ελληνικά Γράμματα

Σαΐτης Χ., (1994). *Βασικά θέματα της σχολικής Διοίκησης*, Αθήνα Σαΐτη, Α., & Σαΐτης, Χ. (2012). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο: Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση 22

Σαΐτης, Χρ., Τσιαμάσης, Φ., Χατζής, Μ. (1997). *Ο διευθυντής του σχολείου: Manager, ηγέτης ή παραδοσιακός γραφειοκράτης;* Αθήνα; Νέα Παιδεία.

Σαΐτης, Χ. (2007). *Οργάνωση και λειτουργία των σχολικών μονάδων*. Αθήνα: αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Σταμάτης, Π. Ι. (2005). *Παιδαγωγική μη λεκτική επικοινωνία. Ο ρόλος της απτικής συμπεριφοράς στην προσχολική και πρωτοσχολική εκπαίδευση*. Ατραπός, Αθήνα.

Στραβάκου Π., (2003). *Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη

Υπουργείο Παιδείας Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων (2010). *Νέο Σχολείο: Πρώτα ο μαθητής*. Αθήνα: ΥΠΔΒΜ.

Υπουργείο Παιδείας Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων (2011). *Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου- Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης στη Σχολική Μονάδα*. Αθήνα: ΥΠΔΒΜ.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2005). «Το σχολείο ως εκπαιδευτικός οργανισμός» στο Καψάλης Α. (επιμ.) *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*. Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονία

Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader, Reading*. MA: Addison – Wesley.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Creswell, J. W. (2011). *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση: Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*. Αθήνα: Έλλην.

Craib, I. (2000). *Σύγχρονη κοινωνική θεωρία. Από τον Πάρσονς στον Χάμπερμας*. (Μ. Τζιαντζή & Π. Λέκκας, Μτφρ.). Αθήνα: Ελληνικά γράμματα

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (p. 1–32). Sage Publications Ltd.

Duran, R.L. (1982). *Forum. Communication Education*, 31, 246- 247.

Duran, R.L. (1983). *Communicative adaptability: A measure of social communicative competence*. *Communication Quarterly*, 31,320-326

Everard, K. (1999). *Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση*. Πάτρα. ΕΑΠ

Fayol, Henri, 1841-1925. (1930). *Industrial and general administration*. [London] :[Sir I. Pitman & sons, ltd.],

Hayes, R. H. and Wheelwright, S. C. (1984) *Restoring Our Competitive Edge*. New York, John Wiley.

Grawitz, M. (2006). *Μέθοδοι των κοινωνικών επιστημών*. Τόμος Β'. (Ε. Αστερίου, Μτφρ.). Αθήνα: Οδυσσέας.

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.

Hunt, J. (1981). *Managing People at Work*. London: Pan Books.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Koontz, H., O'Donnell, C., & Wehrich, H. (1982). *Essentials of management*. New York: McGraw-Hill.

Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2000). *Management* (3rd ed.). Hauppauge, N.Y.: Barron's.

McCroskey, J.C., & Richmond, V.P. (1987). *Willingness to communicate and interpersonal communication*. In J.e. McCroskey & JA. Daly, *Personality and interpersonal communication*. Beverly Hills, CA: Sage

Parsons, T. (1951). *The Social System*. Great Britain: Mackays of Chatham plc.

Patrick J. Montana, Bruce H. Charnov (2000) *Management*. Barrons Educational Series, 2000
ISBN 0764112767, 9780764112768

Riley, K.A., Docking, J. & Rowles, D. (1999). *Can Local Education Authorities make a difference? The perceptions of users and providers*. *Educational Management and Administration* 27(1), 29–44.

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

Sethi, D. & Seth M. (2009). *Interpersonal Communication: Lifeblood of an Organization*. *The IUP Journal of Soft Skills*, 3(3-4):32-40.

Schiefele, H., & Kraapp, A. (1981). *Handlexikon zur Pädagogischen Psychologie*. München; Ehrenwirth.

Walton D. (1989). “*Listening*”. *In Are You Communicating? You Can’t Manage Without It*, 11-65. New York, MacGraw-Hill. Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (2004). *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradox*. N.Y: W.W Norton & Company Inc

Wiemann, .(1977). *Elicitation and test of a model of communicative competence*. *Human Communication Research*, 3, 195- 213.

ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

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». & 3966/2011 (ΦΕΚ. 118/τΑ/24-05-2011), 4547/2018 (ΦΕΚ 102/12-09-2018)

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

4. Νόμος 1566/1985. Δομή και λειτουργία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. (ΦΕΚΑ, 167/30-9-1985).

ΙΕΠ : <http://iep.edu.gr/el/dioikisi/ti-einai-to-iep/genika>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτήσεις

1. Πόσοι είναι οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο σας ;
2. Ποιες είναι οι σχέσεις σας με τους συναδέλφους σας;
3. Πόσο συχνά συνεργάζεστε με τους συναδέλφους σας και για ποιους κυρίως λόγους;
4. Ποια μηνύματα θεωρείτε ότι μεταδίδετε μέσω της συμπεριφοράς σας και του τρόπου εργασίας σας;
5. Επιδιώκετε να έχετε καθημερινά επικοινωνία με το σύνολο των εκπαιδευτικών, έστω και σύντομη; Πέρα από την διαπροσωπική επικοινωνία, έχετε κάποιο άλλο μέσο επικοινωνίας (ηλεκτρονικά μηνύματα, viber...)
6. Πόσο συχνά επικοινωνείτε και για ποιους λόγους; Καθημερινά, όταν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος λόγος; Μία-δυο φορές την εβδομάδα;
7. Όταν επικοινωνείτε με τους εκπαιδευτικούς, τι είδους πληροφορίες μοιράζεστε; Πιο συγκεκριμένα, συζητάτε για παιδαγωγικά ζητήματα που σας απασχολούν; Ζητήματα που αφορούν τους μαθητές ;
8. Έχετε εμπιστοσύνη στους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας;
9. Πιστεύετε ότι σας εμπιστεύονται οι συνάδελφοι σας;
10. Υπάρχουν εμπόδια κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας και σε ποιους λόγους οφείλονται ;
11. Ποιο θεωρείτε το μεγαλύτερο εμπόδιο στην επικοινωνία με το εκπαιδευτικό προσωπικό;
12. Υπάρχουν κάποιοι εκπαιδευτικοί, με τους οποίους δυσκολεύεστε να επικοινωνήσετε και γιατί;
13. Πού αποδίδετε την έλλειψη ή την δυσκολία στην επικοινωνίας με ορισμένους εκπαιδευτικούς ;
14. Τι θα αλλάζετε στον τρόπο επικοινωνίας με τους εκπαιδευτικούς για να βελτιώσετε το σχολικό κλίμα;
15. Επιθυμείτε να συμπληρώσετε κάτι;