



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΚΑΙ ΣΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

ΓΙΑ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΘΕΟΔΟΣΙΟΥ ΜΑΡΙΑ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
(με εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων)

Ιανουάριος 2015

Στους γονείς μου

Ευχαριστώ θερμά τον επόπτη καθηγητή, κ. Ιορδάνη Κοτζαϊβάζογλου, για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον θέμα, καθώς και για την ουσιαστική βοήθειά του σε όλα τα στάδια εκπόνησης της εργασίας μου.

Τις ευχαριστίες μου εκφράζω και στους καθηγητές κ. Ανδρέα Ανδρονικίδη και κ. Βασίλειο Αλετρά για τις εύστοχες παρατηρήσεις τους ως μέλη της τριμελούς επιτροπής αξιολόγησης.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την αδερφή μου, Νίκη, και τους φίλους μου για την υποστήριξη και την υπομονή τους.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία έχει ως σκοπό τη διερεύνηση του ρόλου της επικοινωνίας ανάμεσα στο διευθυντή και το εκπαιδευτικό προσωπικό για τη λειτουργία των σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στο νομό Θεσσαλονίκης. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην καταγραφή των ηγετικών χαρακτηριστικών που απαιτείται να διαθέτει ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας, καθώς και ο ρόλος που αυτός μπορεί να διαδραματίσει σε σχέση με τη διαμόρφωση του οράματος και του σχολικού κλίματος. Επίσης, παρουσιάζονται οι μορφές της επικοινωνίας στο εσωτερικό της σχολικής κοινότητας και τα εμπόδια που ανακύπτουν στην πράξη. Για το λόγο αυτό ζητήθηκε η άποψη δέκα διευθυντών σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Θεσσαλονίκης. Τα πρωτογενή στοιχεία αντλήθηκαν με την ερευνητική μέθοδο της προσωπικής ημιδομημένης συνέντευξης. Διαπιστώθηκε πως στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς η υλοποίηση των στόχων και η μετάβαση από τη θεωρία στην πράξη εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από την επιτυχή ανταλλαγή πληροφοριών και από την προσωπικότητα του διευθυντή, ο οποίος λειτουργεί ως ενορχηστρωτής της σχολικής ζωής.

Λέξεις – Κλειδιά: επικοινωνία, διευθυντής, όραμα, σχολικό κλίμα, δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

ABSTRACT

The present thesis aims to explore the role of communication between the principal and the staff in school units of secondary education in the prefecture of Thessaloniki. Particular reference is made to the leadership traits required for the principal of a school unit, as well as his role with regard to establishing a particular vision and appropriate school climate. In addition, ways of communication within the school community along with the resulting complications are presented. For this reason, the views of 10 Principals of secondary school units in the prefecture of Thessaloniki were requested. The primary data was obtained with the research method of personal, semistructured interview. It was concluded that the goal implementation in educational institutions and

the transition from theory to practice are largely dependent on the successful exchange of information, besides the personality of the Principal, who acts as the facilitator of school life.

Key - words: communication, principal, vision, school climate, secondary education.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
Εισαγωγή	1
Μεθοδολογία της Έρευνας	2
Δομή της Εργασίας	3
Σκοπός της Εργασίας	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	4
1.1. Η Έννοια της Διοίκησης	4
1.2. Διοίκηση της Εκπαίδευσης	5
1.3. Τα Κριτήρια Επιλογής του Διευθυντή	6
1.4. Ο Διευθυντής του Σχολείου ως Ηγέτης	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	12
2.1. Ενωσιολογικός Προσδιορισμός της Επικοινωνίας	12
2.2. Αρχές και Προϋποθέσεις Επικοινωνίας	13
2.3. Εμπόδια στην Επικοινωνία	14
2.4. Η Επικοινωνία στους Οργανισμούς	15
2.5. Τυπική και Άτυπη Επικοινωνία	16
2.6. Επικοινωνία στο Σχολείο	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ	22
3.1. Το Όραμα στο Σχολείο	22
3.2. Διευθυντής και Διαμόρφωση Οράματος	22
3.3. Η Επικοινωνία του Οράματος	23
3.4. Η ενδυνάμωση των Εκπαιδευτικών μέσω του Κοινού Οράματος	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΚΟ ΚΛΙΜΑ	26
4.1. Η Έννοια της Κουλτούρας	26
4.2. Σχολικό Κλίμα	26

4.3. Ανοιχτό Κλίμα Επικοινωνίας	27
4.4. Κλειστό Κλίμα Επικοινωνίας	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ	30
5.1. Συγκεντρωτικό Εκπαιδευτικό Σύστημα	30
5.2. Αρμοδιότητες του Διευθυντή Σχολείου	31
5.3. Το Νομοθετικό Πλαίσιο για την Επικοινωνία στο Σχολείο	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: ΣΚΟΠΟΣ – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	34
6.1. Σκοπός και Επιμέρους Στόχοι της Έρευνας	34
6.2. Ερευνητικές ερωτήσεις	35
6.3. Μεθοδολογία	35
6.4. Δείγμα	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ	39
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	54
Συμπεράσματα	54
Περιορισμοί και Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα	57
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	58
A) Ελληνόγλωσση	58
B) Ξενόγλωσση και Μεταφρασμένη στα Ελληνικά	59
Γ) Νομοθεσία	61
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	62
Ερωτήσεις Συνέντευξης	62

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

«Η εκπαίδευση είναι δύναμη που γιατρεύει την ψυχή»

Πλάτων

«Εκ παιδείας άρξασθαι», θα έπρεπε να είναι πάντοτε ένα επίκαιρο και επιτακτικό αίτημα κάθε κοινωνίας που οραματίζεται την πρόοδο και την ευημερία. Της κοινωνίας, δηλαδή, που σέβεται τους νέους, που σχεδιάζει το μέλλον της και επιδιώκει την εξέλιξη και βελτίωσή της.

Το σχολείο διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη ζωή του ανθρώπου, καθώς προσφέρει πολύτιμες γνώσεις στους μαθητές, διευρύνει τους ορίζοντες μέσα από την ποικιλία και τον πνευματικό πλούτο των διδασκόμενων αντικειμένων, ενθαρρύνει την αυτενέργεια, δημιουργεί κατάλληλες συνθήκες κοινωνικοποίησης, επικουρεί την οικογένεια στη διαμόρφωση ολοκληρωμένων προσωπικοτήτων, ενισχύει το πνεύμα της συνεργασίας, της ευγενούς άμιλλας, της αποδοχής της διαφορετικότητας.

Σύμφωνα με την Παπαναούμ (1995) «το σχολείο είναι μια σύνθετη κοινωνική οργάνωση, η οποία συνίσταται σε ένα πλέγμα τυπικών σχέσεων και δομών από τη μία πλευρά και από την άλλη, σε άτυπες σχέσεις και επίσημους κανόνες που προκύπτουν από τις αλληλεπιδράσεις των ατόμων». Οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή (2003) ορίζουν την οργάνωση ως «μία διακρινόμενη κοινωνική οντότητα, ένωση, σύνολο ανθρώπων, η οποία μέσω της διαίρεσης της εργασίας, δομών, συστημάτων και σχεδίων επιδιώκει την επίτευξη σε “χρονική διάρκεια” σκοπών». Ως τυπική οργάνωση, το σχολείο, έχει ένα επίσημα θεσμοθετημένο σχήμα εξουσίας και αποσκοπεί στην εκπλήρωση ορισμένων στόχων μέσα από ένα σύνολο κανόνων. Εντάσσεται σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικο-πολιτικό σύστημα και λειτουργεί εντός συγκεκριμένων νομικών ορίων (Χατζηπαναγιώτου, 2005).

Οι στόχοι του σημερινού σχολείου πρέπει να διαμορφώνονται με τη μεγαλύτερη δυνατή συναίνεση μέσω συλλογικής διαπραγμάτευσης. Μολονότι οι τελικές αποφάσεις λαμβάνονται από τον καθ' ύλην αρμόδιο, δηλαδή το διευθυντή, η συμβολή του

εκπαιδευτικού προσωπικού κρίνεται σημαντική. Εφόσον δε οι εκπαιδευτικοί λειτουργούν με τις αρχές της δημοκρατίας, με υπευθυνότητα, με αυτοπειθαρχία και επιδιώκουν τον πλουραλισμό απόψεων, την αλληλεπίδραση και την αφοσίωση στον κοινό στόχο, το σχολείο μπορεί να εξελιχθεί και ο ρόλος του να διευρυνθεί προς όφελος όλων (Sergiovanni & Moore, 1989).

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας αποτελεί η εξέταση του ρόλου της επικοινωνίας στη διαμόρφωση του οράματος και του σχολικού κλίματος στις σχολικές μονάδες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και συγκεκριμένα στα Γυμνάσια και Λύκεια του νομού Θεσσαλονίκης. Αποσκοπεί στην κατάδειξη της σημασίας που έχει η σωστή μετάδοση των μηνυμάτων από τη διεύθυνση προς το εκπαιδευτικό προσωπικό και αμφίδρομα για την εύρυθμη λειτουργία των σχολικών μονάδων. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στο ρόλο του διευθυντή και στις επικοινωνιακές δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει, ώστε να ηγείται, να κατευθύνει, να ενδυναμώνει, να εμπνέει και να ενισχύει το εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου του προς όφελος του συνόλου της σχολικής κοινότητας. Από την άλλη, η έρευνα καταδεικνύει και τους περιορισμούς ή τα κωλύματα που δυσχεραίνουν το έργο του στο πλαίσιο του συγκεντρωτικού και, υπό ορισμένες έννοιες, ασφυκτικά γραφειοκρατικού εκπαιδευτικού συστήματος της Ελλάδας.

Η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Στα κεφάλαια 2, 3, 4, 5, 6 γίνεται επισκόπηση της σχετικής ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας. Στο 2^ο κεφάλαιο η εργασία παρουσιάζει βασικά στοιχεία της διοίκησης γενικά και της διοίκησης της εκπαίδευσης ειδικότερα, καθώς επίσης τα χαρακτηριστικά και τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών των σχολικών μονάδων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Στο 3^ο κεφάλαιο εξετάζονται οι αρχές, οι προϋποθέσεις, τα εμπόδια και οι διάφορες μορφές επικοινωνίας και τέλος η οργανωσιακή και σχολική επικοινωνία. Στα κεφάλαια 4, 5 και 6 συνδέεται η έννοια της επικοινωνίας με τη διαμόρφωση του οράματος μέσω του διευθυντή με σκοπό την ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών, με το σχολικό κλίμα, ανοιχτό ή κλειστό, και με την εκπαιδευτική νομοθεσία, που επιβάλλει όλες τις μορφές επικοινωνίας εντός του σχολείου αλλά δεν προβλέπει την ανοδική επικοινωνία με την κεντρική διοίκηση. Στο 7^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας η οποία διενεργήθηκε με τη συμμετοχή 10 διευθυντών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Θεσσαλονίκης και η οποία εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο αυτοί

αντιλαμβάνονται το ρόλο τους στη διοίκηση και το είδος της επικοινωνίας τους με τους υφισταμένους εκπαιδευτικούς. Στο πλαίσιο της έρευνας πραγματοποιήθηκαν 10 συνεντεύξεις, οι οποίες στη συνέχεια απομαγνητοφωνήθηκαν, ενώ επιλέχθηκε η δειγματοληψία μέγιστης διακύμανσης (maximum variation sample), ώστε να παρουσιασθούν διάφορες πτυχές του θέματος και να υπάρχει η μεγαλύτερη δυνατή εκπροσώπηση απόψεων. Η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση των συμπερασμάτων, των περιορισμών της παρούσας έρευνας και των προτάσεων για περαιτέρω έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζεται ο ρόλος της διοίκησης εν γένει στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις και ειδικά στην εκπαίδευση. Επίσης, αναδεικνύεται ο σύνθετος και απαιτητικός ρόλος του διευθυντή – ηγέτη μιας σχολικής μονάδας, γεγονός που καθίσταται πρόδηλο και από τα κριτήρια που θέτει το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων για την επιλογή των στελεχών της εκπαίδευσης.

1.1. Η Έννοια της Διοίκησης

Διοίκηση είναι η λειτουργία που επηρεάζει τη συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα. Μέσω της ηγεσίας, της εμπύχωσης, της ενθάρρυνσης, της υποκίνησης, της καθοδήγησης, και της επικοινωνίας επιδιώκεται κάθε άτομο ξεχωριστά αλλά και με αποτελεσματική ομαδική συνεργασία να έχει τη διάθεση και την ικανότητα να συμβάλει αποτελεσματικά στην υλοποίηση των στόχων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003). Η αυθεντική ηγεσία είναι ένα λεπτό μείγμα δεξιοτήτων, επάρκειας, γνώσεων, καθώς και υπευθυνότητας για τη δημιουργία κοινοτήτων μάθησης, ανοικτών σε όλους και απαλλαγμένων από καταπίεση και ανισότητες (Hoyle, Björk, Collier & Glass, 2005).

Η διοίκηση παίζει καθοριστικό ρόλο στην απόδοση ενός οργανισμού (Currie, Lockett & Suhomlinova, 2009). Λόγω, ακριβώς, των πολλαπλών και σύνθετων ρόλων στους οποίους επιβάλλεται να ανταποκριθεί, η διοίκηση των σύγχρονων οργανισμών δεν είναι δυνατόν να αντιμετωπίζεται ως καθήκον και δικαίωμα ενός μόνο προσώπου. Η νέα μορφή διοίκησης είναι μια διαδικασία που διαμορφώνεται από την καθημερινή διάδραση ανάμεσα στον προϊστάμενο και τους υφισταμένους, μέσω της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και του επιμερισμού των εργασιών (Hulria, Devos, Rosseel & Vlerick, 2012).

Η διεύθυνση σχετίζεται με την ανθρώπινη πλευρά της διοίκησης, με το πλέγμα των ανθρώπινων σχέσεων και των συσχετισμών που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών (Χατζηπαναγιώτου, 2005), δηλαδή είναι μια κοινωνική διαδικασία που λαμβάνει υπόψη

τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων του οργανισμού (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013). Με βασικό εργαλείο την επικοινωνία στοχεύει στη δημιουργία καλού οργανωσιακού κλίματος, στην επίλυση προβλημάτων που προέρχονται από τη δυναμική των ομάδων και, τέλος, στην παρακίνηση και στην αφοσίωση των εργαζομένων για την επίτευξη του κοινού σκοπού (Χατζηπαναγιώτου, 2005).

Ο ηγέτης είναι εκείνος που επηρεάζει ένα σύνολο ανθρώπων προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου (Minckler, 2013) και γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να επιδιώκει το συγκερασμό των αντιθέσεων των μελών της ομάδας του, τα οποία πιθανώς έχουν διαφορετικές αξίες, επιθυμίες και προσδοκίες, ενώ οι αλληλεπιδράσεις και οι σχέσεις τους εντός του οργανισμού θα πρέπει να ενθαρρύνονται και να ενισχύονται αποσκοπώντας στην οικοδόμηση του αισθήματος της προσωπικής αξίας και σημασίας (Sergiovanni & Starratt, 2002). Η συμπεριφορά των ηγετών έχει τεράστια επίδραση στους συνεργάτες τους. Επομένως, η δημιουργία ενός περιβάλλοντος ή μίας κουλτούρας που απελευθερώνει τη δημιουργικότητα και την ενέργεια των ατόμων, που υποστηρίζει τη φυσική επιθυμία για συνεισφορά και που τους ωθεί να συμμετέχουν ενεργά, αποτελεί πρόκληση για τους σημερινούς ηγέτες (Slater, 2008).

1.2. Διοίκηση της Εκπαίδευσης

Ο ηγέτης πρέπει να ενισχύει τους συνεργάτες του στην κατανόηση και στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που ανακύπτουν κατά την εκτέλεση του έργου τους, ενώ μερικές φορές οφείλει να επιδεικνύει προσαρμοστικότητα και ευελιξία, όταν δεν μπορεί να τα επιλύσει. Η δυσκολία του συγκεκριμένου εγχειρήματος έγκειται στο γεγονός ότι οι ηγέτες είναι κανονικοί άνθρωποι, οι οποίοι απαιτείται να προβαίνουν σε ασυνήθιστες δεσμεύσεις προκειμένου να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους. Η διεύθυνση, πάντως, μιας σχολικής μονάδας είναι ακόμα πιο σύνθετη και κοπιώδης διαδικασία, καθώς δεν αρκεί η επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων, αλλά είναι πρωτίστως απαραίτητη η καθημερινή και αδιάλειπτη εύρυθμη λειτουργία του σχολείου (Sergiovanni, 2001).

Η διοίκηση της εκπαίδευσης συνεπάγεται το σχεδιασμό, τη δημιουργία, την ενθάρρυνση και το συνεχή έλεγχο της εκτέλεσης των καθηκόντων και της υλοποίησης των

οραμάτων. Η ανατροφοδότηση, η αξιολόγηση και η καταγραφή των αποτελεσμάτων αποτελούν τη βάση για την επανεκτίμηση, τη μάθηση και την αλλαγή (Johansson, 2004).

Η διοίκηση μιας σχολικής μονάδας είναι η διαδικασία διάδρασης ανάμεσα στο διευθυντή και το εκπαιδευτικό προσωπικό, η οποία διαμορφώνει την οργανωσιακή κουλτούρα και επηρεάζει συλλογικές και ατομικές συμπεριφορές με συγκεκριμένα αποτελέσματα, θετικά ή αρνητικά. Η συνεργασία μεταξύ ανθρώπων χρησιμοποιεί αλλά και δημιουργεί κοινωνικό κεφάλαιο. Ωστόσο, η ποιότητα της διεύθυνσης είναι αυτή που διαμορφώνει, σε μεγάλο βαθμό, το επίπεδο της συνεργασίας και της εμπιστοσύνης που μπορεί να οικοδομηθεί μέσα σε ένα σχολείο και καθορίζει αν αυτό το ανθρώπινο κεφάλαιο χρησιμοποιείται για την επίτευξη προσωπικών στόχων ή αξιοποιείται για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Minckler, 2013). Η διεύθυνση, συνεπώς, επηρεάζει καθοριστικά την ποιότητα της σχολικής οργάνωσης και τη μόρφωση των μαθητών, καθώς ο καταλυτικός της ρόλος μπορεί να αξιοποιήσει τις ικανότητες των ανθρώπων που ήδη υπάρχουν στον οργανισμό (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008).

1.3. Τα Κριτήρια Επιλογής του Διευθυντή

Το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων (Υ.ΠΑΙ.Θ.) είναι υπεύθυνο για την επιλογή και τοποθέτηση των διευθυντών βάσει γραφειοκρατικών και τυπικών κριτηρίων και όχι των ουσιαστικών προσόντων και ικανοτήτων τους (Geraki, 2014). Σύμφωνα με το άρθρο 39 του Ν. 3848/2010, τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών των σχολικών μονάδων είναι η κατοχή διδακτορικού, μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και δεύτερου τίτλου σπουδών Πανεπιστημίου ή Τ.Ε.Ι., η επιμόρφωση σε ΣΕΛΜΕ, ΣΕΛΔΕ, ΑΣΠΑΙΤΕ/ΣΕΛΕΤΕ, η πιστοποιημένη επιμόρφωση στις τεχνολογίες της πληροφορίας και των επικοινωνιών (ΤΠΕ) επιπέδου 1 και 2, η πιστοποιημένη γνώση έως δύο ξένων γλωσσών με τίτλο επιπέδου τουλάχιστον Β2, ο χρόνος υπηρεσίας και η πείρα σε θέσεις διοικητικής ευθύνης. Τέλος, αξιολογείται η προσωπικότητα και η γενική συγκρότηση του υποψηφίου με προσωπική συνέντευξη ενώπιον του ΠΥΣΔΕ (Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης), μέσω της οποίας εκτιμώνται η προσωπικότητα, η επαγγελματική ανάπτυξη και οι ικανότητες του υποψηφίου, όπως η

αντιληπτική ικανότητα, η ικανότητα επικοινωνίας, η ικανότητα συνεργασίας, η ικανότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών και επίλυσης προβλημάτων, ιδίως διδακτικών, διοικητικών, οργανωτικών και λειτουργικών, η ικανότητα να δημιουργεί κατάλληλο παιδαγωγικό περιβάλλον και να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς στην άσκηση των καθηκόντων τους.

Για τη μοριοδότηση της συνέντευξης το Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Π.Υ.Σ.Δ.Ε.) συνεκτιμά τα στοιχεία που ο υποψήφιος αναφέρει στο βιογραφικό του σημείωμα, τα οποία αποδεικνύονται με παραστατικά (αντίγραφα, βεβαιώσεις) και τα οποία δεν έχουν μοριοδοτηθεί. Σ' αυτά περιλαμβάνονται άλλες σπουδές, επιμόρφωση και μετεκπαίδευση, οργάνωση εκπαιδευτικών συνεδρίων, σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή συμμετοχή στα παραπάνω με την ιδιότητα του εισηγητή, του μέλους της επιστημονικής ομάδας ή του επιμορφωτή. Επίσης, συγγραφικό και ερευνητικό έργο, πρωτοβουλίες σε σχέση με το εκπαιδευτικό έργο, υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εφαρμογή καινοτομιών, σχετική με την εκπαίδευση διοικητική ή καθοδηγητική εμπειρία, συμμετοχή σε συμβούλια, επιτροπές ή ομάδες εργασίας, κοινωνική και συνδικαλιστική δράση, συμμετοχή σε όργανα διοίκησης επιστημονικών και εκπαιδευτικών οργανώσεων ή σε όργανα λαϊκής συμμετοχής και επίσημες διακρίσεις και αριστεία.

Το Π.Υ.Σ.Δ.Ε. συγκροτείται από τον Περιφερειακό Διευθυντή Εκπαίδευσης ύστερα από εισήγηση του οικείου διευθυντή εκπαίδευσης και αποτελείται από: α) Τον διευθυντή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, που αναπληρώνεται από διευθυντή σχολικής μονάδας. β) Δύο εκπαιδευτικούς με τουλάχιστο βαθμό Γ' δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που υπηρετούν σε οργανική θέση στην περιφέρεια του οικείου Π.Υ.Σ.Δ.Ε. και οι οποίοι επιλέγονται με τους αναπληρωτές τους μεταξύ των δεκαπέντε που κατά την ημερομηνία συγκρότησης κατέχουν τη μεγαλύτερη πραγματική διοικητική υπηρεσία σε θέσεις διευθυντή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, προϊσταμένου γραφείου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ή διευθυντή σχολικής μονάδας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. γ) Δύο τακτικούς αιρετούς εκπροσώπους των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που αναπληρώνονται από δύο αναπληρωματικούς αιρετούς εκπροσώπους αυτών (Ν. 4283/2014, άρθρο 13).

Το συγκεντρωτικό σύστημα της Ελλάδας δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην επιλογή των διευθυντών και όχι τόσο στην προετοιμασία και την επιμόρφωσή τους για την ανάληψη του νέου τους καθήκοντος (Geraki, 2014).

1.4. Ο Διευθυντής του Σχολείου ως Ηγέτης

Η διοίκηση ενός σχολείου σχετίζεται άμεσα με την ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας αλλά και με την απόδοση των μαθητών σε όλες τις τάξεις του οργανισμού, μέσω της διαμόρφωσης του κατάλληλου σχολικού μαθησιακού κλίματος. Η εύρυθμη λειτουργία του σχολείου μπορεί να επιτευχθεί μέσα από πρωτοβουλίες του διευθυντή - ηγέτη, όπως η συμβουλευτική και υποστηρικτική παρουσία του εντός των τάξεων, η προσπάθεια και παρότρυνσή του για επαγγελματική εξέλιξη, επιμόρφωση και αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού, η αγαστή συνεργασία με τους γονείς και τους μαθητές. Γίνεται, λοιπόν, σαφές ότι ο διευθυντής είναι ο ακρογωνιαίος λίθος για τη βελτίωση ενός σχολείου (Sebastian & Allensworth, 2012).

Ως εκ τούτου, οι διευθυντές των σχολείων αναλαμβάνουν την κύρια ευθύνη της διεύθυνσης, της αποτελεσματικότητας και βελτίωσης της σχολικής μονάδας καθώς και της θετικής επίδρασης μέσω της διοίκησής τους στις επιδόσεις των μαθητών. Για την επίτευξη των ανωτέρω απαιτούνται κάποια συγκεκριμένα ηγετικά χαρακτηριστικά, όπως η ύπαρξη οράματος και η ικανότητα διάδοσής του στα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας, η δημιουργία υψηλών προσδοκιών για τους μαθητές και η αξιολόγηση της προόδου τους, η έμφαση στα γνωστικά αντικείμενα με τη χρήση νέων διδακτικών μεθόδων, η οργάνωση και ο συντονισμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η επίβλεψη και υποστήριξη του εκπαιδευτικού προσωπικού και, τέλος, η διαμόρφωση αισθήματος ασφάλειας, δικαιοσύνης και κλίματος ευνοϊκού για την προαγωγή της μάθησης (Krüger, 2009).

Παράλληλα, εκτός από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως την εργατικότητα, τη δικαιοσύνη, την ευρύτητα πνεύματος, τη δημοκρατικότητα, το αξιοσέβαστο, την αγάπη προς την εργασία του και την καλή επικοινωνία με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, η επιτυχής ανταπόκριση στο ρόλο του διευθυντή προϋποθέτει και μία σειρά από διοικητικές και παιδαγωγικές γνώσεις. Υπό αυτές τις προϋποθέσεις,

γίνεται σαφές ότι ο διευθυντής ως ηγέτης του σχολείου διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητά του και τη βελτίωση της εκπαίδευσης (Παπαναούμ, 1995).

Σχεδόν όλοι οι επιτυχημένοι ηγέτες μοιράζονται κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Κατ' αρχάς, διαμορφώνουν ένα πλάνο και δίνουν συγκεκριμένες κατευθύνσεις για την υλοποίησή του, καθώς η υιοθέτηση ενός κοινού στόχου αποτελεί το βασικό κίνητρο για εργασία (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008). Και στον τομέα της εκπαίδευσης σταδιακά δίνεται όλο και μεγαλύτερη έμφαση στη σημασία της επικοινωνίας των διευθυντών των εκπαιδευτικών οργανισμών, επειδή η ίδια η εκπαίδευση είναι μια πολύ διαπροσωπική δραστηριότητα (Geraki, 2014). Είναι επιτακτική η ανάγκη της καλλιέργειας διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη του εκπαιδευτικού προσωπικού και της υποστήριξης του έργου τους. Ο διευθυντής, πρώτος από όλους, πρέπει να αντιληφθεί την αξία της επικοινωνίας, της συνεργασίας, του αλτρουισμού και της αλληλοϋποστήριξης, ως απαραίτητων προϋποθέσεων για την πρόοδο όλων ως επαγγελματιών αλλά και του σχολείου εν γένει. Μέσω των υποστηρικτικών διαπροσωπικών σχέσεων επιτυγχάνεται η γόνιμη ανταλλαγή πληροφοριών, γνώσεων, επαγγελματικών τεχνικών και εμπειριών, που καταλήγουν στη διαμόρφωση μιας «συλλογικής σοφίας», πολύ χρήσιμης για τη μόρφωση των μαθητών (Niesche & Keddie, 2011).

Ο σύνθετος ρόλος των διευθυντών στην εκπαίδευση απαιτεί ανθρώπους με ενέργεια, όραμα και θάρρος, προσωπικότητες που μπορούν να λειτουργήσουν ως αρωγοί στο έργο των άλλων, απέναντι στις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες των μαθητών αλλά και της κοινωνίας (Hoyle, Björk, Collier & Glass, 2005). Επιπλέον, ο διευθυντής θα πρέπει να θέσει ως στόχο τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής εκπαιδευτικής κοινότητας, μιας κοινότητας διανόησης και συναισθήματος (Sergiovanni, 2000). Στο πλαίσιο αυτό, η επιτυχία του αποτιμάται τόσο από την υψηλή απόδοση του εκπαιδευτικού προσωπικού και των μαθητών όσο και από την ακεραιότητα, την ηθική, την ισότητα και την αλληλοϋποστήριξη των μελών της σχολικής κοινότητας (Hoyle, Björk, Collier & Glass, 2005).

Στην πράξη, οι διευθυντές αφιερώνουν το μεγαλύτερο κομμάτι του χρόνου τους σε συναντήσεις και συζητήσεις με άλλους, όπως με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές, τους κηδεμόνες, την τοπική κοινωνία και τους εκπαιδευτικούς φορείς. Γι' αυτό το λόγο

η επικοινωνία έχει αναγνωριστεί ως μια απαραίτητη πτυχή του έργου τους και ως ένας από τους παράγοντες που κάνουν τα σχολεία να ξεχωρίζουν (Geraki, 2014). Οι αλλαγές που προωθεί η διοίκηση γίνονται αποδεκτές από τους εκπαιδευτικούς, όταν έχει προηγηθεί καλή προετοιμασία και επαρκής επικοινωνία (Hulria & Devos, 2010). Καθώς, μάλιστα, οι διευθυντές αφιερώνουν περισσότερο από τα $\frac{3}{4}$ του χρόνου τους στην επικοινωνία, είναι φανερό ότι τα συστήματα, οι ικανότητες και στρατηγικές επικοινωνίας αποτελούν σημαντικά εφόδια για την επιτυχή άσκηση του έργου τους (Slater, 2008). Μεγάλη, βέβαια, σημασία έχει το ύφος της επικοινωνίας. Οι εκπαιδευτικοί εκτιμούν ιδιαίτερα την ευγενική ανάθεση καθηκόντων και ανταποκρίνονται με θέρμη στις απαιτήσεις της εργασίας τους, ενώ αντιδρούν αρνητικά στο δεσποτικό και αυταρχικό ύφος του προϊσταμένου, που συνοδεύεται από απόλυτες και επιτακτικές εντολές (Hulria & Devos, 2010).

Οι επιτυχημένοι διευθυντές αναγνωρίζουν την αξία που έχει η κατανόηση των ανθρώπων και η προσπάθεια για την επαγγελματική τους εξέλιξη και ενδυνάμωση, ώστε παράλληλα με τις γνώσεις και τις ικανότητές τους να αυξηθεί και η δέσμευση, η πνευματική και συναισθηματική κινητοποίηση και το ενδιαφέρον για το έργο τους. Είναι ανοιχτόμυαλοι και έτοιμοι να μάθουν από τους άλλους. Επίσης, είναι ευέλικτοι και όχι δογματικοί στον τρόπο σκέψης τους, επιδεικνύουν επιμονή στους βασικούς στόχους του έργου τους και, τέλος, είναι αισιόδοξοι (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008). Παράλληλα, ο υπεύθυνος διευθυντής αξιοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει και επιδιώκει τη δημιουργία σχέσεων με τρόπο συμφέροντα όχι μόνο για τους μαθητές αλλά και για τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αν οι τελευταίοι δεν αναγκαστούν να περιοριστούν στην αποδοχή των αποφάσεων της διοίκησης, αλλά ενθαρρυνθούν να συμμετάσχουν στη διαμόρφωσή τους (Stone-Johnson, 2014). Όταν οι διευθυντές – ηγέτες εστιάζουν στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων των υφισταμένων τους, δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες ώστε οι δεύτεροι να νιώσουν ολοκλήρωση και ικανοποίηση για το έργο τους (Slater, 2008).

Ο διευθυντής θα πρέπει να είναι ορατός, προσιτός και να επιδιώκει καθημερινά άμεση επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου, ώστε κυρίως να ακούει τα προβλήματά τους (Hulria & Devos, 2010). Οι άτυπες, λεπτές συμβολικές πτυχές της σχολικής ζωής διαμορφώνουν το κλίμα του σχολείου και την άποψη που έχουν οι άλλοι για τη διεύθυνση (Sergiovanni, 2000). Παραδείγματος χάρη, η απομόνωση του

διευθυντή στο γραφείο του δημιουργεί απόσταση και εκπέμπει αρνητικά μηνύματα τόσο στους καθηγητές όσο και στους μαθητές (Hulria & Devos, 2010). Αντίθετα, με το παράδειγμά του μπορεί να εμπνεύσει την αμοιβαία εμπιστοσύνη, την αλληλεγγύη και τη συνεργασία (Μπουραντάς, 2005).

Επιπλέον, βαρύνουσα σημασία έχει και η διαχείριση της εικόνας του διευθυντή - ηγέτη, ο οποίος μέσω της συμπεριφοράς του θα πρέπει να κερδίσει το σεβασμό και την εμπιστοσύνη όλης της σχολικής κοινότητας. Είναι απαραίτητο να θεωρείται άτομο αξιόπιστο, νομοταγές, σταθερό, συνεπές και ειλικρινές. Μόνο υπό αυτές τις προϋποθέσεις θα μπορέσει να μοιραστεί τις αρχές, τις αξίες, τους στόχους και τις επιλογές του με τους καθηγητές, τους γονείς και κηδεμόνες και με τους μαθητές (Sergiovanni, 2001).

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αποδεικνύεται πως η άσκηση διοίκησης σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, επομένως και στις σχολικές μονάδες, απαιτεί σύνθετες γνώσεις και ικανότητες. Η πιο σημαντική προϋπόθεση, όμως, για την εύρυθμη λειτουργία και την πρόοδο μιας συλλογικής προσπάθειας είναι η καλή επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της επικοινωνίας και γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στις αρχές και τις προϋποθέσεις της, όπως επίσης και στα διάφορα εμπόδια που ανακύπτουν κατά τη διαδικασία της ανταλλαγής μηνυμάτων ανάμεσα στον πομπό και το δέκτη. Τέλος, εξετάζεται η τυπική και άτυπη επικοινωνία στο εσωτερικό των οργανισμών και των σχολικών μονάδων.

2.1. Εννοιολογικός Προσδιορισμός της Επικοινωνίας

Η επικοινωνία ορίζεται ως η κοινωνική διάδραση μέσω ανταλλαγής μηνυμάτων (Fiske, 1990). Είναι η ανταλλαγή πληροφοριών και η μετάδοση μηνυμάτων (Katz & Kahn, 1978) με τη χρήση των λέξεων, των γραμμάτων, των συμβόλων ή της μη λεκτικής συμπεριφοράς (DuBrin, 2004). Κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας, τα άτομα αντιλαμβάνονται κάποιο μήνυμα η μεταβίβαση του οποίου γίνεται με τη χρήση συμβόλων (Πασιαρδής, 2004).

Η επικοινωνία είναι το μέσο το οποίο συνδέει τους ανθρώπους ώστε να σχηματίσουν ομάδες ή οργανώσεις, προκειμένου να συνεργαστούν και να επιτύχουν κοινούς στόχους (Μπουραντάς, 2001). Μια ομάδα ανθρώπων δύναται να συνεργάζεται αποτελεσματικά όταν υπάρχει ανοιχτή έκφραση συναισθημάτων, συμφωνιών και διαφωνιών, αμοιβαία εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη της και ανοιχτή επικοινωνία (Hulpria & Devos, 2010). Επομένως, η επικοινωνία είναι μια κοινωνική διαδικασία με ευρύτερη σημασία στη λειτουργία κάθε ομάδας, οργάνωσης ή και της ίδιας της κοινωνίας (Katz & Kahn, 1978).

Σύμφωνα με τη συμπεριφορική διάσταση της επικοινωνίας, επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός A, που μπορεί να είναι άνθρωπος ή και ομάδα, μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα, ενέργεια, σε ένα δέκτη B, με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τέτοιο τρόπο, ώστε να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενεργειών και εν τέλει να επηρεάσει την κατάσταση και τη συμπεριφορά του. Ο ρόλος της επικοινωνίας δεν περιορίζεται στην απλή μεταβίβαση πληροφοριών ή νοημάτων. Φέρνει σε επαφή τους ανθρώπους και τις

ομάδες, καθιστά εφικτή την αλληλοκατανόηση και συνήθως οδηγεί σε αλληλεπίδραση (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

2.2. Αρχές και Προϋποθέσεις Επικοινωνίας

Οι τέσσερις θεμελιώδεις αρχές της επικοινωνίας είναι ότι η επικοινωνία είναι αντίληψη, είναι προσδοκία, δημιουργεί απαιτήσεις και δεν έχει καμία σχέση με την πληροφόρηση. Η τελευταία αρχή εξηγεί και το γεγονός ότι το επικοινωνιακό χάσμα στους οργανισμούς και ανάμεσα στις κοινωνικές ομάδες διευρύνεται σταθερά, παρά το γεγονός ότι υπάρχει αφθονία πληροφοριών (Drucker, 1993).

Καίριες διαστάσεις και στρατηγικές της επικοινωνίας είναι η έρευνα, ο συνεργατικός σχεδιασμός, η διαπραγμάτευση, η ανατροφοδότηση, ο καλόπιστος διάλογος και η διάθεση για συναίνεση, σύγκλιση και επίλυση των προβλημάτων. Σε κάθε περίπτωση επικοινωνίας είναι απαραίτητο οι συνομιλητές να είναι πρωτίστως καλοί ακροατές. Η ακρόαση των σκέψεων των άλλων είναι από τη μία πλευρά, ενδεχομένως, η πιο δύσκολη προϋπόθεση της επικοινωνίας, καθώς απαιτεί αδιάλειπτη συγκέντρωση, ανάλυση της πορείας του συλλογισμού του συνομιλητή και πειθαρχία, όμως από την άλλη οδηγεί σε αμοιβαία κατανόηση και επίλυση σοβαρών προβλημάτων (Slater, 2008).

Ο συνομιλητές οφείλουν να επιδεικνύουν προσοχή στη λεκτική συμπεριφορά τους, δηλαδή στον τρόπο με τον οποίο διατυπώνουν τις σκέψεις, στην επιλογή του κατάλληλου λεξιλογίου, στην άρθρωση, στην προσπάθεια να είναι σαφείς και να μην πλατειάζουν, αλλά και στη μη λεκτική συμπεριφορά τους. Η γνωστή και ως γλώσσα του σώματος χρήζει μεγάλης προσοχής, καθώς υπολογίζεται ότι η επικοινωνία κατά περίπου 70% δεν είναι λεκτική. Επομένως, οι εκφράσεις του προσώπου, η συμπεριφορά των ματιών, οι χειρονομίες, η κίνηση του σώματος, τα αγγίγματα, η χροιά της φωνής, το προσωπικό στυλ και ο τρόπος με τον οποίο είναι διαμορφωμένος ο επαγγελματικός χώρος εκπέμπουν πολλά μηνύματα για την προσωπικότητα, τις σκέψεις και τις επιδιώξεις του ατόμου (Slater, 2008).

Επιπροσθέτως, η ειλικρίνεια και η έντιμη παροχή ή αποκάλυψη πληροφοριών, τόσο προσωπικών όσο και επαγγελματικών, δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης και

συνεργασίας μεταξύ των ανθρώπων, ενώ η ενσυναίσθηση, που σχετίζεται με τη συναισθηματική νοημοσύνη του ατόμου, προϋποθέτει την αναγνώριση των συναισθημάτων ενός άλλου ατόμου και τη δυνατότητα αντίληψης μίας κατάστασης από την οπτική κάποιου άλλου (Slater, 2008).

Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δίνεται στην αποκωδικοποίηση, δηλαδή σε εκείνο το στάδιο της επικοινωνίας κατά το οποίο ο παραλήπτης ερμηνεύει το μήνυμα και το μεταφράζει σε σημαντική πληροφορία. Τα άτομα συνήθως ερμηνεύουν τα μηνύματα σύμφωνα με τις ψυχολογικές τους ανάγκες και κίνητρα (DuBrin, 2004). Σε συνέχεια των ανωτέρω, επειδή η επικοινωνία δεν είναι μόνο αποτέλεσμα της ενάργειας, του περιεχομένου, της πηγής και των μέσων που χρησιμοποιούνται για την αποστολή ενός μηνύματος, μεγάλη σημασία έχει η εξακρίβωση των πληροφοριών και των μηνυμάτων που ελήφθησαν από το δέκτη. Ως εκ τούτου, οι διαδικασίες ανατροφοδότησης μπορούν να επιβεβαιώσουν την επιτυχία της επικοινωνίας (Katz & Kahn, 1978).

2.3. Εμπόδια στην Επικοινωνία

Τα μηνύματα που στέλνονται από ένα άτομο σε ένα άλλο, σπάνια λαμβάνονται σύμφωνα με το στόχο λόγω διαφόρων θορύβων. Σύμφωνα με τους Κοτσαϊβάζογλου και Πασχαλούδη ως θόρυβος ή παράσιτο ή εμπόδιο ορίζεται «η κάθε παραμόρφωση η οποία επηρεάζει την τέλεια μετάδοση του μηνύματος από τον αποστολέα στον λήπτη» (2002, σελ. 24). Τα εμπόδια στην επικοινωνία, όπως η χαμηλή παρακίνηση ή το χαμηλό ενδιαφέρον, η χρήση ακατάλληλης γλώσσας, η αμυντική επικοινωνία, το φιλτράρισμα, η ανεπαρκής μη λεκτική επικοινωνία, ο υπερβολικός όγκος πληροφοριών, τα μηνύματα που είναι περίπλοκα, που προκαλούν συναισθήματα ή συγκρούονται με τον παραλήπτη, δημιουργούν προβλήματα στην αποτελεσματική μεταβίβαση και λήψη των πληροφοριών (Dubrin, 2004). Πολλά από τα προβλήματα, ατομικά ή κοινωνικά, είναι αποτέλεσμα ανεπαρκούς ή προβληματικής επικοινωνίας, όταν δεν υπάρχει μια προβλέψιμη σχέση ανάμεσα στο μήνυμα που μεταδίδεται και σε αυτό που λαμβάνεται (Katz & Kahn, 1978).

Τα εμπόδια στην επικοινωνία επιμερίζονται σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη αφορά στα φυσιολογικά, τα οποία σχετίζονται με τις ικανότητες των ανθρώπων στη μετάδοση και

λήψη μηνυμάτων, την κόπωση κλπ., η δεύτερη στα ψυχοσυγκινησιακά, όπως η διάθεση, οι προκαταλήψεις, τα συναισθήματα, και η τρίτη στα περιβαλλοντολογικά, τα οποία πηγάζουν από τις δομές, τις διαδικασίες, τις τεχνικές και τα μέσα που χρησιμοποιούνται (Μπουραντάς, 2001)

Τα συνηθέστερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις στην επικοινωνία σχετίζονται με την ασάφεια των στόχων του πομπού ή την αναξιπιστία του, την ανακρίβεια, την κακή διατύπωση και τη συντομία του μηνύματος, τη λανθασμένη επιλογή χώρου, χρόνου, τρόπου ή και μέσου. Επίσης, στο πλαίσιο λειτουργίας ενός οργανισμού, η επικοινωνία δυσχεραίνεται από το μεγάλο όγκο πληροφοριών και από ακατάλληλες ή προβληματικές δομές και διαδικασίες, όπως είναι οι χρονοβόρες συνεδριάσεις και το πλήθος των διοικητικών εγγράφων (Μπουραντάς, 2001).

Τέλος, εμπόδια στην επικοινωνία και μείωση της αποτελεσματικότητάς της μπορεί να επιφέρει και ο δέκτης, όταν έχει την τάση να εξάγει βιαστικά συμπεράσματα, όταν δεν επιδεικνύει τη δέουσα προσοχή, όταν είναι επηρεασμένος από προδιαθέσεις και προκαταλήψεις έναντι άλλων ανθρώπων και όταν δεν έχει μάθει να δέχεται την ύπαρξη διαφορετικών αντιλήψεων με διάθεση σύνθεσης και συμβιβασμού (Μπουραντάς, 2001).

2.4. Η Επικοινωνία στους Οργανισμούς

Σύμφωνα με τους Κοτζαϊβάζογλου και Πασχαλούδη «οργανωσιακή επικοινωνία είναι η αποτελεσματική μεταβίβαση μηνυμάτων, που γίνεται άμεσα ή έμμεσα, ατομικά ή μαζικά, με τη χρησιμοποίηση λεκτικών ή συμβολικών μορφών, και πραγματοποιείται στο πλαίσιο ενός οργανισμού, έχοντας ως στόχο την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του συγκεκριμένου οργανισμού» (2002, σελ. 12).

Σε οργανωσιακό επίπεδο, η διαπροσωπική επικοινωνία αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα (Katz & Kahn, 1978). Τα μέλη μιας ομάδας ή μίας οργάνωσης δε μπορούν σε καμία περίπτωση να συνεργαστούν και να συντονιστούν χωρίς επικοινωνία (Μπουραντάς, 2001). Τα μέλη των οργανισμών επικοινωνούν, επειδή υπάρχει ανάγκη για λήψη και μετάδοση πληροφοριών με στόχο το συντονισμό των δραστηριοτήτων και

την εκτέλεση του έργου τους. Τα μηνύματα έχουν σκοπό την αλλαγή της γνώσης, της στάσης ή της συμπεριφοράς του δέκτη με έναν προκαθορισμένο τρόπο. Γι' αυτό το λόγο η επικοινωνία έχει οριστεί ως η διαδικασία στην οποία υπάρχει μία προβλεπόμενη σχέση-σύνδεση ανάμεσα στο μήνυμα που αποστέλλεται και στο μήνυμα που λαμβάνεται. Η επικοινωνία είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί με διάφορες μορφές, όπως με λέξεις, χειρονομίες, σύμβολα, ενώ οι πομποί και οι δέκτες μπορεί να είναι άτομα ή ομάδες (Graber, 2003). Αξίζει να σημειωθεί πως στους υγιείς οργανισμούς οι άνθρωποι έχουν πρόσβαση στην απαραίτητη πληροφόρηση χωρίς να καταβάλλουν υπερβολική προσπάθεια (Sergiovanni & Starratt, 2002).

Η σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας για την ανάπτυξη και την επιβίωση ενός οργανισμού αποδεικνύεται από το γεγονός ότι τα διοικητικά στελέχη αφιερώνουν πάνω από το 70% του χρόνου τους για επικοινωνία είτε για εισροή είτε για εκροή πληροφοριών. Συχνά, οι αιτίες των δυσλειτουργιών, των σφαλμάτων, των παραλείψεων, της ασυνεννοησίας και των εντάσεων ανάμεσα στις ομάδες εδράζονται στην επικοινωνία, η οποία διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό τις ανθρώπινες σχέσεις και συμπεριφορές (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

2.5. Τυπική και Άτυπη Επικοινωνία

Η επικοινωνία μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να εξετασθεί επιμεριζόμενη σε τυπική και άτυπη. Η πρώτη χωρίζεται σε οριζόντια, καθοδική, ανοδική. Οι τρεις αυτές μορφές επικοινωνίας είναι συστηματικές και οργανωμένες (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Η οριζόντια επικοινωνία πραγματοποιείται ανάμεσα στα μέλη της διοικητικής ομάδας και έχει βαρύνουσα σημασία, καθώς σε αυτό το επίπεδο λαμβάνονται οι σημαντικότερες αποφάσεις. Αν η λειτουργία της οριζόντιας επικοινωνίας είναι προβληματική, τότε είναι πολύ πιθανό να είναι προβληματική και στο επίπεδο των απλών υπαλλήλων, καθώς δεν εκπέμπονται σωστά τα μηνύματα στη βάση του οργανισμού (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Η καθοδική επικοινωνία στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς, δηλαδή η ροή πληροφοριών από τα ανώτερα στην ιεραρχία κλιμάκια προς τα κατώτερα, θεωρείται η παραδοσιακή μορφή επικοινωνίας (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003). Οι πληροφορίες αυτές, που έχουν τη μορφή ανακοινώσεων, οδηγιών, διευκρινίσεων, παρατηρήσεων ή ακόμα και διαταγών καθορίζουν τα καθήκοντα και τον τρόπο εκτέλεσής τους, τις διαδικασίες και τις πολιτικές του οργανισμού (Μπουραντάς, 2001). Η καθοδική επικοινωνία, που μπορεί να έχει προφορική ή και γραπτή μορφή, μεταφέρει πληροφορίες από τον προϊστάμενο προς τους υφισταμένους, χωρίς να δίνεται η δυνατότητα σε αυτούς να εκφράζουν τις σκέψεις ή τις ενστάσεις τους για ζητήματα που απασχολούν τους ίδιους ή τον οργανισμό (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011).

Η καθοδική επικοινωνία αφορά συνήθως οδηγίες για την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου, πληροφορίες σε σχέση με το έργο και τη σύνδεσή του με ευρύτερους οργανωσιακούς στόχους και πληροφορίες και συγκεκριμένες διαδικασίες και πρακτικές (Katz & Kahn, 1978). Υπεύθυνη για την καθοδική επικοινωνία είναι κυρίως η διοίκηση, η οποία δίνοντας έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και στις ικανότητες και τις ανάγκες του κάθε εργαζομένου, θα δημιουργήσει ένα θετικό επικοινωνιακό κλίμα με αμοιβαία εμπιστοσύνη, που ευνοεί τη ροή των πληροφοριών και συμβάλλει ουσιαστικά στη σωστή αποκωδικοποίησή τους. Σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή σε οργανισμούς στους οποίους ο προϊστάμενος δεν έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων, υπάρχει ο κίνδυνος τα μηνύματα να αντιμετωπίζονται με καχυποψία και επιφυλακτικότητα, να διαστρεβλώνονται και ακολούθως να σημειώνεται διασπορά φημών και διαδόσεων (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003). Επιπροσθέτως, στην καθοδική επικοινωνία εντάσσεται και η ανατροφοδότηση προς τον υφιστάμενο για την επίδοσή του, όπως και οι ιδεολογικού χαρακτήρα πληροφορίες, που έχουν στόχο να εμφυσήσουν ένα αίσθημα αποστολής και κοινού οράματος (Katz & Kahn, 1978).

Η καθοδική επικοινωνία, ως η πιο συχνή μορφή τυπικής επικοινωνίας, θα πρέπει να είναι προγραμματισμένη. Η υπεύθυνη διοίκηση εντάσσει την επικοινωνία στη στρατηγική της και οργανώνει τη μετάδοση των μηνυμάτων, ώστε να επιτύχει τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα. Η οργάνωση της επικοινωνίας αποτρέπει και τον επικοινωνιακό υπερκορεσμό, που ενδέχεται να οδηγήσει σε ασάφειες και παρανοήσεις, καθώς ο σωστός σχεδιασμός στοχεύει στην ποιότητα και όχι στην ποσότητα (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Η ανοδική επικοινωνία στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς, δηλαδή η ροή πληροφοριών από τα κατώτερα στην ιεραρχία κλιμάκια προς τα ανώτερα, παρέχει τη δυνατότητα στους υφισταμένους να εκφράσουν τις σκέψεις τους, τους προβληματισμούς και τις ανάγκες τους στη διοίκηση. Αυτού του είδους η επικοινωνία δίνει μια πληρέστερη και πιο σφαιρική εικόνα του οργανισμού και συμβάλλει στην αποσαφήνιση των μηνυμάτων, στην επίλυση των προβλημάτων και εν γένει στην ομαλή εκτέλεση των εργασιών. Η ανοδική επικοινωνία είναι εξαιρετικά χρήσιμη και για τη διοίκηση, καθώς μπορεί να ελέγξει τον τρόπο είσπραξης και το επίπεδο κατανόησης από τους υφισταμένους των δικών της μηνυμάτων. Η επιτυχία και αυτής της μορφής επικοινωνίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον προϊστάμενο και από τη διάθεσή του να διαμορφώσει ένα ανοιχτό, συνεργατικό κλίμα στον οργανισμό του, μια πολιτική που θα εστιάζει στον καλόπιστο και εποικοδομητικό διάλογο για τη διατήρηση και την ενίσχυση των ανθρώπινων σχέσεων και της ουσιαστικής επαφής με το προσωπικό (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Εκτός από την τυπική επικοινωνία, δηλαδή εκείνη που αναγνωρίζεται και νομιμοποιείται από την τυπική οργάνωση, που είναι συστηματική και προγραμματισμένη, που καθορίζεται από κανονισμούς, υπάρχει και η άτυπη. Η άτυπη επικοινωνία είναι η ροή των πληροφοριών μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης εκτός των δομών και διαδικασιών που αναγνωρίζονται επίσημα και χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα επίσημα ιεραρχικά επίπεδα και οι προβλεπόμενες σχέσεις ανάμεσα στους προϊσταμένους και τους υφισταμένους (Κοτζαϊβάζογλου & Πασχαλούδης, 2002). Για παράδειγμα, οι φήμες, είναι μια μορφή άτυπης επικοινωνίας (Μπουραντάς, 2001). Όταν η τυπική επικοινωνία είναι περιορισμένη ή αναποτελεσματική, τότε αναπτύσσεται περισσότερο η άτυπη και το αντίστροφο (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003). Η έρευνα αποδεικνύει πως σε περιπτώσεις έλλειψης δομημένων, προγραμματισμένων συναντήσεων μεταξύ του διευθυντή και του προσωπικού δημιουργήθηκαν προβλήματα στη λειτουργία. Είναι σαφές πως τόσο η άτυπη και όσο η τυπική, επίσημη επικοινωνία απαιτείται για τον καλύτερο συντονισμό του έργου ενός οργανισμού (Hulria & Devos, 2010). Η κατανόηση του ρόλου και της αξίας τόσο της τυπικής όσο και της άτυπης επικοινωνίας από την πλευρά της διοίκησης και ο ρεαλιστικός χειρισμός της μπορεί να λειτουργήσει προς όφελος της οργάνωσης (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Σε σχέση, πάντως, με το σχολείο, τα τελευταία χρόνια υπάρχει πληθώρα ενδείξεων ότι οι διευθυντές στρέφονται προς μια πιο ευθεία – άμεση αλληλεπίδραση και επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς για πρακτικά, καθημερινά θέματα, επιβλέπουν τη διδασκαλία στην τάξη, συμβουλεύουν τους καθηγητές σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο, ενώ δεν βασίζονται όσο παλαιότερα στο στρατηγικό σχεδιασμό και στα επίσημα οράματα (Moos & Johansson, 2009).

2.6. Επικοινωνία στο Σχολείο

Το σχολείο δρα μέσα στην κοινωνία για την επίτευξη των στόχων του. Εκφράζει έναν τρόπο συλλογικής δράσης στο πλαίσιο της οποίας αναπτύσσονται κοινωνικές σχέσεις. Εκτός αυτού, λειτουργεί σύμφωνα με κανόνες και αρχές που ρυθμίζουν την ατομική ή ομαδική συμπεριφορά των μελών της σχολικής κοινότητας (Σαΐτης & Σαΐτη, 2011).

Η επικοινωνία έχει ιδιαίτερη σημασία στη λειτουργία των σχολικών ονάδων, αφού η φύση των εργασιών τους και η διδακτική πράξη πραγματοποιείται κατά κύριο λόγο μέσω λεκτικής ή μη λεκτικής επικοινωνίας (Σαΐτης, 2007). Η επικοινωνία διαπερνά κάθε πτυχή της σχολικής ζωής. Οι εκπαιδευτικοί διδάσκουν χρησιμοποιώντας τον προφορικό λόγο, κείμενα και άλλα μέσα, όπως βίντεο και ηλεκτρονικούς υπολογιστές, καθώς και διάφορες μορφές τέχνης, όπως η μουσική και η ζωγραφική, και αντίστοιχα οι μαθητές αποδεικνύουν τις νεοαποκτηθείσες γνώσεις τους με τα ίδια μέσα. Από την άλλη, οι διευθυντές αφιερώνουν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους στην επικοινωνία (Hoy & Miskel, 1996).

Στο ιδανικό σχολείο υπάρχει ειλικρινής και αμοιβαία επικοινωνία ανάμεσα στους προϊσταμένους και το εκπαιδευτικό προσωπικό, γεγονός που καθιστά εφικτή την αποτελεσματική εφαρμογή των αποφάσεων που λαμβάνονται άνωθεν. Επιπλέον, αυτού του είδους η επικοινωνία δίνει τη δυνατότητα για την έκφραση απόψεων και την παροχή πληροφοριών από τους άμεσα εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική πράξη για αποφάσεις και μέτρα που ενδεχομένως δυσλειτουργούν και χρειάζονται τροποποίηση ή ακόμα και απόσυρση (Sergiovanni & Moore, 1989).

Τα στελέχη της εκπαίδευσης είναι αναγκαίο να αναπτύξουν ικανότητες επικοινωνίας, ώστε να εξασφαλίσουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στο έργο τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της πληρέστερης ενημέρωσης και επομένως πιο ειλικρινούς και αποτελεσματικής συνεργασίας με τους άμεσα εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία (καθηγητές/ μαθητές/ γονείς – κηδεμόνες). Η επικοινωνία, όμως, είναι μία αμφίδρομη διαδικασία και ο πομπός γίνεται και δέκτης μηνυμάτων. Επομένως, και η διοίκηση, όταν κατανοεί τη χρησιμότητά της και οικοδομεί κανάλια επικοινωνίας, συγκεντρώνει πληροφορίες που αποδεικνύονται χρήσιμες για τη λήψη αποφάσεων, για την ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων και των παρανοήσεων και για την ανάπτυξη καλών σχέσεων και ομαδικού πνεύματος ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας (Σαΐτης, 2007).

Ωστόσο, ακόμα και μέσα στο ίδιο σχολείο, ο βαθμός επικοινωνίας των εκπαιδευτικών ποικίλλει, ανεξάρτητα από τη μορφή της διοίκησης που ασκείται. Κάποιοι αναπτύσσουν αμυντικές συμπεριφορές, οι οποίες ερμηνεύονται ως προστατευτικές ενέργειες για τη μείωση ή και αποφυγή ανεπιθύμητων απαιτήσεων ενός ατόμου ή μίας ομάδας. Αποφεύγουν, δηλαδή, την επικοινωνία τόσο με το διευθυντή όσο και με τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς για θέματα που άπτονται των εκπαιδευτικών ή διοικητικών – γραφειοκρατικών καθηκόντων τους, επιλέγοντας την αυτοαπομόνωση. Εκτός αυτού, αρκετοί εκπαιδευτικοί επιλέγουν να διαθέτουν το μεγαλύτερο μέρος του επαγγελματικού τους χρόνου εργαζόμενοι με τους μαθητές τους, καθώς αξιολογούν πως αυτό είναι το μοναδικό ενδιαφέρον και ουσιαστικό κομμάτι του επαγγέλματός τους (Bakkenes, De Brabander and Imants, 1999).

Οι δυσκολίες στην επικοινωνία, όπως και σε κάθε ενέργεια στην οποία εμπλέκεται ο παράγων άνθρωπος, είναι δεδομένες. Ωστόσο, είναι ευθύνη της διοίκησης η δημιουργία αποτελεσματικών διαύλων επικοινωνίας με το διδακτικό προσωπικό. Η καλή επικοινωνία και η αρμονική συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας αποτελεί σημαντικό παράγοντα της ομαλής και αποδοτικής λειτουργίας του σχολείου (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011). Οι επιτυχημένοι διευθυντές είναι αποτελεσματικοί και επιδέξιοι στην επικοινωνία, ικανοί να ακούν τα εσωτερικά και εξωτερικά μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας και να μοιράζονται τις σκέψεις και τα οράματά τους (Geraki, 2014).

Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό ότι η σωστή επικοινωνία αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία όλων των οργανισμών και επακόλουθα και των σχολικών μονάδων. Η επάρκεια και η κυκλοφορία των πληροφοριών ελαχιστοποιούν τις παρερμηνείες και τις αλλοιώσεις στη μετάδοση των μηνυμάτων. Τα στελέχη της διοίκησης είναι κυρίως υπεύθυνα για την οικοδόμηση καναλιών επικοινωνίας με στόχο το συντονισμό των δραστηριοτήτων και την επιτυχή εκτέλεση του έργου του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ

Στο 3^ο κεφάλαιο αναδεικνύεται η σημασία του οράματος στην ηγεσία. Ο διευθυντής-ηγέτης είναι υπεύθυνος για τον αρχικό σχεδιασμό του οράματος, το οποίο υποδεικνύει τις αρχές, τις προσδοκίες και τις κατευθύνσεις ενός οργανισμού, και για την επίτευξη ευρείας συναίνεσης από τους υφισταμένους του μέσω της ειλικρίνειας, της ανιδιοτέλειας και κυρίως της επικοινωνίας.

3.1. Το Όραμα στο Σχολείο

Ως όραμα μπορεί να οριστεί μια ιδανική και ξεχωριστή εικόνα του μέλλοντος. Το όνειρο περιέχει ιδέες για το μέλλον, ενώ το όραμα είναι ένα όνειρο στην πράξη. Το όραμα πρέπει να εμπνέει το σχολείο και ολόκληρη την κοινωνία (Hoyle, English & Steffy, 1998), να διακρίνεται από σαφήνεια, ελκυστικότητα και ρεαλισμό, να εκφράζεται με ενάργεια και να επιδιώκεται η σύνδεσή του με την καθημερινότητα (Μπουραντάς, 2005). Μόνο υπό αυτές τις προϋποθέσεις θα επιτευχθεί η κατανόηση και η αποδοχή του από τους συνεργάτες (Μπουραντάς, 2005).

Η δημιουργία οράματος σαφέστατα εμπεριέχει κινδύνους, όπως άλλωστε ο οποιοσδήποτε πλους σε ανεξερεύνητα ύδατα, αλλά εμπλέκει, ενώνει, δεσμεύει και δραστηριοποιεί όλη τη σχολική κοινότητα και, πρωτίστως, διδάσκει στους μαθητές την αξία της υπομονής, της επιμονής, της προσαρμοστικότητας και της ευελιξίας μπροστά σε έναν επιθυμητό στόχο (Hoyle, English & Steffy, 1998).

3.2. Διευθυντής και Διαμόρφωση Οράματος

Το μοναδικό σημαντικό είδος ηγεσίας είναι αυτό που βασίζεται σε κάποιο όραμα (Hoyle, English & Steffy, 1998). Ο οραματιστής ηγέτης αντιλαμβάνεται τα δεδομένα με ένα νέο τρόπο, πέρα από τις «κανονικές» και παραδοσιακές προσδοκίες. Είναι προσανατολισμένος στο μέλλον και προσπαθεί να προβλέψει τις επερχόμενες ανάγκες, τις προκλήσεις αλλά και τους κινδύνους. Ο οραματιστής ηγέτης, χωρίς εγωκεντρισμό

και οίηση, εμπλέκει και τους συνεργάτες του, στους οποίους βασίζεται, στη διαδικασία πρόβλεψης των νέων δεδομένων (Stone-Johnson, 2014). Δημιουργεί αφοσίωση στην ομάδα, ιδέες, στόχους και κοινά οράματα, με αποτέλεσμα οι υφιστάμενοί του να απολαμβάνουν την εργασία τους, να εργάζονται περισσότερο χωρίς παράπονα, να εμπιστεύονται τους συναδέλφους τους και να εμφανίζουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στο έργο τους (Hoyle, English & Steffy, 1998).

Αν και το όραμα είναι η δήλωση των στόχων, των αρχών και των προσδοκιών του συνόλου ενός οργανισμού, η δημιουργία και, κυρίως, η επικοινωνία του οράματος ενός σχολείου, που φαίνεται πως είναι το πιο δύσκολο και σύνθετο έργο, εξαρτάται από τον διευθυντή και από την εμπιστοσύνη που εμπνέει ο ίδιος ως άνθρωπος και επαγγελματίας στο εκπαιδευτικό προσωπικό. Όταν οι υφιστάμενοι θεωρούν πως οι προϊστάμενοί τους είναι άτομα κύρους, άξια εμπιστοσύνης και σεβασμού, προσπαθούν και αυτοί από την πλευρά τους να δημιουργήσουν διαύλους επικοινωνίας. Αυτοί οι διάυλοι θα διασφαλίσουν ακολούθως τη συνδιαμόρφωση, προβολή, προώθηση και κατανόηση του οράματος του σχολείου και θα οδηγήσουν στη δέσμευση και στη συμπόρευση όλων των μελών της σχολικής κοινότητας προς την υλοποίησή του (Ghamrawi, 2011).

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας μέσα από τις ενέργειές του θα πρέπει να αποδείξει πως το σχολείο είναι μια κοινωνία με κοινό προσανατολισμό. Χρησιμοποιώντας την επιρροή του και διαμορφώνοντας προσδοκίες, ο διευθυντής επικουρεί το εκπαιδευτικό προσωπικό στην αναγνώριση των αντιλήψεων και των πρακτικών της αποτελεσματικής διδασκαλίας, με την οποία θα βελτιωθεί τόσο η απόδοση του κάθε εκπαιδευτικού όσο και το γνωστικό επίπεδο των μαθητών (Minckler, 2013).

3.3. Η Επικοινωνία του Οράματος

Οι επιτυχημένοι διευθυντές είναι αποτελεσματικοί στην επικοινωνία. Είναι πρόθυμοι και προσεκτικοί ακροατές, μοιράζονται ανοιχτά τις σκέψεις και τα οράματά τους (Moos & Johansson, 2009), εκφράζουν με ενάργεια τόσο τα οράματα και τους στόχους όσο και τα αποτελέσματα των ενεργειών τους. Εκκινούν συζητήσεις και διατηρούν γόνιμο και διαρκή διάλογο με τους εκπαιδευτικούς σχετικά με τους στόχους του σχολείου και

υποστηρίζουν τη δημοκρατική λειτουργία του οργανισμού με απώτερο σκοπό την διασφάλιση της ποιότητας όλων των δραστηριοτήτων (Johansson, 2004).

Εκτός αυτού, οικοδομούν αποτελεσματικά κανάλια επικοινωνίας και ακολούθως τα χρησιμοποιούν στο επίπεδο της επαγγελματικής συζήτησης, ώστε να αναπτυχθούν οι κατάλληλες συνθήκες για διάλογο σε σχέση με τη διδασκαλία και τη μάθηση, για εμπλοκή και συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση τόσο του οράματος του σχολείου όσο και των επιμέρους βραχυπρόθεσμων στόχων, στην κινητοποίηση και στη δέσμευσή τους αναφορικά με το πολύπλευρο και σύνθετο έργο τους (Ghamrawi, 2011). Η ενθάρρυνση της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων ενισχύει τη δέσμευση και την αφοσίωση των εκπαιδευτικών, καθώς αισθάνονται πως αναγνωρίζονται οι γνώσεις και οι απόψεις τους (Hulpría & Devos, 2010).

Ο διευθυντής πρέπει να είναι η πηγή, ο διαμεσολαβητής και ο αγωγός τόσο της τυπικής όσο και της άτυπης επικοινωνίας, εντός και εκτός της σχολικής μονάδας, και να χρησιμοποιεί συνειδητά ποικίλα επικοινωνιακά μέτρα – κανάλια. Με δημιουργικότητα και διαπροσωπικές ικανότητες θα πρέπει να στοχεύει στην παρακίνηση του προσωπικού του, στην ουσιαστική και γόνιμη αλληλεπίδραση, στη συλλογή των απαραίτητων για το έργο του πληροφοριών και στη σάφρονα αντίδραση στις επιρροές της τοπικής κοινωνίας και της γενικότερης κουλτούρας όσον αφορά το έργο του σχολείου. Η ικανότητα διαπραγμάτευσης με τη σχολική κοινότητα είναι ζωτικής σημασίας για την υιοθέτηση και επίτευξη κοινά αποδεκτών στόχων και για την υλοποίηση του συλλογικού οράματος (Dinham, Cairney, Craigie, & Wilson, 1995).

3.4. Η Ενδυνάμωση των Εκπαιδευτικών μέσω του Κοινού Οράματος

Η διάχυση των σημαντικών αξιών και πεποιθήσεων ενός οργανισμού συνδέει όλους τους συνεργάτες γύρω από την αίσθηση ενός κοινού στόχου, ενώ παράλληλα το κάθε μέλος της ομάδας αισθάνεται υπερηφάνεια, κερδίζει σεβασμό για τις πράξεις του και επιδεικνύει αυτοπεποίθηση και δύναμη (McCarley, Peters & Decman, 2014). Στην επιστήμη της Διοίκησης, η αύξηση του ανθρώπινου κεφαλαίου προϋποθέτει την ταυτόχρονη ανάπτυξη του πνευματικού κεφαλαίου (γνώση, μάθηση) και του κοινωνικού κεφαλαίου (σχέσεις) μέσα στο σχολείο (Sergiovanni, 2001).

Η εμπιστοσύνη αναπτύσσεται, όταν οι διευθυντές χρησιμοποιούν αποτελεσματική επικοινωνία για να εμπλέξουν τους συνεργάτες τους σε προσωπική διάδραση – αλληλεπίδραση. Εκτός αυτού, οι σχέσεις εμπιστοσύνης μειώνουν το φόβο μέσα στην οργανισμό και ενθαρρύνουν την ανάληψη πρωτοβουλιών (Slater, 2008). Όταν οι άνθρωποι ενθαρρύνονται από τους ηγέτες να μοιραστούν τις σκέψεις, τους προσωπικούς και επαγγελματικούς τους στόχους, όνειρα και οράματα, τότε αναδύονται σπουδαίοι εκπαιδευτικοί οργανισμοί (Hoyle, English & Steffy, 1998).

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν στο 3^ο κεφάλαιο γίνεται κατανοητό ότι το όραμα ενός οργανισμού πρέπει να συνδέει, να εμπνέει και να καθοδηγεί το σύνολο των μελών του, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και οι προσδοκίες του. Συγκεκριμένα, οι σχολικές μονάδες επιτυγχάνουν τους παιδαγωγικούς στόχους τους και ενδυναμώνουν το σύνολο της σχολικής κοινότητας, όταν η διεύθυνση και το εκπαιδευτικό προσωπικό εμφορούνται από τις ίδιες αξίες και δεσμεύονται για την υλοποίηση ενός κοινού οράματος. Η επικοινωνία και η συλλογική αποδοχή του οράματος επαφίονται πρωτίστως στις ικανότητες και το κύρος του διευθυντή-ηγέτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΚΟ ΚΛΙΜΑ

Στο 4^ο κεφάλαιο γίνεται διάκριση ανάμεσα στις έννοιες της κουλτούρας και του κλίματος, οι οποίες επηρεάζουν τη στάση και τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Στο σχολικό περιβάλλον, έχει μεγάλη σημασία για την εκπαιδευτική διαδικασία η διαμόρφωση μέσω της επικοινωνίας ενός ανοικτού, θετικού και δημοκρατικού κλίματος συνεργασίας ανάμεσα στο διευθυντή και στο προσωπικό. Σε αντίθετη περίπτωση, τα σχολεία που χαρακτηρίζονται από εσωστρέφεια, επιφυλακτικότητα και κρυψίνια ως προς την ανταλλαγή πληροφοριών επηρεάζουν αρνητικά το σύνολο της εκπαιδευτικής κοινότητας.

4.1. Η Έννοια της Κουλτούρας

Ως κουλτούρα μπορεί να οριστεί ένα σύνολο από αξίες, οράματα και κανόνες συμπεριφοράς που διαμορφώθηκε σιωπηρά και σταδιακά, είναι κοινό για μία ομάδα ανθρώπων και διαφοροποιεί αυτήν την ομάδα από τις υπόλοιπες. Επίσης, δίνει την αίσθηση της ταυτότητας και προκαλεί έντονα συναισθήματα συνοχής, σταθερότητας, ασφάλειας και αφοσίωσης στα μέλη της (Sergiovanni & Starratt, 2002). Η σχολική κουλτούρα είναι η προσωπικότητα ενός σχολείου, το σύστημα των κοινών προσανατολισμών, το οποίο το κρατά ενωμένο και του δίνει την ταυτότητά του. Είναι οι κανόνες συμπεριφοράς, οι προοπτικές των ανθρώπων, οι αξίες, τα σύμβολα, οι παραδοχές που διέπουν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας και τη διακρίνουν από όλες τις άλλες (Πασιαρδής, 2004).

4.2. Σχολικό Κλίμα

Από την άλλη, το σχολικό κλίμα σχετίζεται αφενός με την ιδιαίτερη ατμόσφαιρα (φιλική, ευχάριστη, εχθρική, ανταγωνιστική κλπ.) ενός συγκεκριμένου σχολείου, που επιδρά στη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών και των μαθητών. Αφετέρου, με τη φύση των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων σε αυτό (π.χ. μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών, μεταξύ των εκπαιδευτικών, μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών, μεταξύ

εκπαιδευτικών και γονιών) (Sergiovanni & Starratt, 2002). Το σχολικό κλίμα είναι η αντίληψη που έχουν καθηγητές και μαθητές σε σχέση με το σχολείο και επιδρά στη στάση, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές τους (McCarley, Peters and Decman, 2014). Επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την απόδοση των εκπαιδευτικών, τον ενθουσιασμό τους για το εκπαιδευτικό και διδακτικό τους έργο και εν γένει την αποτελεσματικότητά τους (Sergiovanni & Starratt, 2002).

Επίσης, επιδρά σημαντικά στην επίδοση των μαθητών, αλλά καθορίζει και τη συνεκτικότητα ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό και τους μαθητές. Καθοριστικό ρόλο για τη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος διαδραματίζει ο διευθυντής και οι διοικητικές του ενέργειες. Ένας ηγέτης δεν εστιάζει απλώς στη λήψη αποφάσεων, αλλά μέσω συνεργασίας διαμορφώνει ένα όραμα και ενισχύει ολόκληρη τη σχολική κοινότητα προς την κατεύθυνση της επίτευξης του κοινού στόχου (McCarley, Peters and Decman, 2014). Η επικοινωνία, η οποία υπάρχει σε κάθε τομέα της σχολικής ζωής, συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός θετικού και ευνοϊκού ή ενός αρνητικού και δυσμενούς για τη σχολική μάθηση κλίματος (Πασιαρδής, 2004).

4.3. Ανοιχτό Κλίμα Επικοινωνίας

Τα σχολεία, στα οποία οι πληροφορίες ανταλλάσσονται και διανέμονται χωρίς δισταγμό, διαπνέονται από κλίμα υποστήριξης, συμμετοχής και εμπιστοσύνης. Σε τέτοιου είδους συμμετοχικά περιβάλλοντα οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι εκτιμώνται και αναγνωρίζονται, αφού οι προτάσεις τους χρησιμοποιούνται, οι απορίες τους απαντώνται και οι ανησυχίες τους υπολογίζονται (McCarley, Peters & Decman, 2014). Πρέπει να σημειωθεί πως το ανοιχτό κλίμα προϋποθέτει πως οι πληροφορίες που διακινούνται είναι ειλικρινείς και η πηγή αξιόπιστη (McCarley, Peters & Decman, 2014).

Οι σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης κινητοποιούν τους εκπαιδευτικούς στην επίδειξη επαγγελματικού πάθους, στο συναδελφικό διάλογο, στη συλλογική επίλυση προβλημάτων, στην ανάληψη ρίσκων, στη δημιουργία κοινωνικών δεσμών και στην ισχυρή δέσμευση για συνεχή βελτίωση. Από την άλλη, το ανοιχτό και συνεργατικό κλίμα επιδρά καταλυτικά και στις επιδόσεις των μαθητών, καθώς η εμπιστοσύνη διασφαλίζει την αφοσίωση στην αριστεία και την πίστη στη μάθηση (Ghamrawi, 2011).

Στο ανοιχτό σχολείο οικοδομούνται ειλικρινείς σχέσεις ανάμεσα στη διεύθυνση και τους εκπαιδευτικούς, γεγονός που επιτρέπει στους δεύτερους να πάρουν πρωτοβουλίες και να καταθέσουν την προσωπικότητα και τις σκέψεις τους στις επαγγελματικές τους αποφάσεις (McCarley, Peters & Decman, 2014). Σε ένα ανοιχτό κλίμα τα άτομα νιώθουν άνεση στην έκφραση των απόψεων και των παραπόνων τους και στην υποβολή προτάσεων για βελτίωση, καθώς επιτρέπεται και ενθαρρύνεται η καθοδική, ανοδική και οριζόντια ανταλλαγή πληροφοριών (McCarley, Peters & Decman, 2014).

Επίσης, η καλλιέργεια διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στο διευθυντή και το εκπαιδευτικό προσωπικό εκτός του σχολικού περιβάλλοντος, η παρουσία σε κοινωνικές εκδηλώσεις, όπως σε γάμους, κηδείες, εορτές, ή και ακόμα η έκφραση ενδιαφέροντος μέσω μίας τηλεφωνικής κλήσης για την υγεία του συναδέλφου σε περιπτώσεις ασθένειας, διαμορφώνουν ένα κλίμα ενδιαφέροντος και συμπάθειας σε ανθρώπινο επίπεδο (Hulpria & Devos, 2010).

Συνεπώς, η ποιότητα της διοίκησης και το θετικό σχολικό κλίμα είναι στοιχεία καίρια για την επιτυχία κάθε διευθυντή, εκπαιδευτικού, μαθητή και σχολείου (McCarley, Peters and Decman, 2014).

4.4. Κλειστό Κλίμα Επικοινωνίας

Στο κλειστό, μη-συμμετοχικό σχολείο υπάρχουν επικοινωνιακά αμυντικά εμπόδια, που οφείλονται σε παρελθούσες αρνητικές εμπειρίες και σε συναισθήματα ανεπάρκειας των ανθρώπων, οι οποίοι μέσω της απόκρυψης πληροφοριών επιδιώκουν να μην εκτεθούν στην κριτική των συναδέλφων τους. Η ατμόσφαιρα που δημιουργείται οδηγεί σε περιορισμούς και κρυψίνια, με αποτέλεσμα οι εκπαιδευτικοί να γίνονται παθητικοί παρατηρητές της σχολικής ζωής, να μη δοκιμάζουν νέες εκπαιδευτικές μεθόδους, να μην τολμούν να πάρουν πρωτοβουλίες και, τελικά, να έχουν μειωμένη αλληλεπίδραση με τους μαθητές τους. Οι αποφάσεις του οργανισμού λαμβάνονται αποκλειστικά από τη διεύθυνση, χωρίς τη συνεισφορά των εκπαιδευτικών και των μαθητών, ενώ η έρευνα έχει αποδείξει ότι τα σχολεία με ελλιπή επικοινωνία υστερούν και σε γνωστικό επίπεδο, καθώς το σύνολο της εκπαιδευτικής κοινότητας επαναλαμβάνει τον ίδιο φαύλο κύκλο της αποτυχίας. Υπάρχει διάχυτη επιφυλακτικότητα ανάμεσα στους συναδέλφους και στη

διεύθυνση, που αποσπά το σύνολο της σχολικής κοινότητας τόσο από τη διδασκαλία όσο και από τη μάθηση (McCarley, Peters & Decman, 2014).

Στα σχολεία που χαρακτηρίζονται από εσωστρέφεια και κλειστό κλίμα, ο διευθυντής διοικεί πίσω από την κλειστή πόρτα του γραφείου του, ενώ οι εκπαιδευτικοί κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων επιλέγουν να απομονώνονται στις αίθουσες, ασχολούμενοι με τη διόρθωση των γραπτών και την προετοιμασία του μαθήματός τους, ή διαμορφώνουν μικρές ομάδες. Από την άλλη, έχει παρατηρηθεί ότι στα σχολεία με ανοιχτό κλίμα, η ανοιχτή πόρτα του γραφείου της διεύθυνσης και η γενικότερη εξωστρέφεια του διευθυντή, επηρεάζει θετικά και την κοινωνική και επαγγελματική αλληλεπίδραση των εκπαιδευτικών, οι οποίοι μοιράζονται πιο πρόθυμα πληροφορίες, συζητούν για την εργασία τους και για τα θέματα που τους απασχολούν, ανταλλάσσουν εκπαιδευτικό υλικό (Hadjithoma-Garstka, 2011).

Συμπερασματικά, η υποστήριξη, ο σεβασμός, η ισορροπία και η σωστή καθοδήγηση υπερσχύουν συντριπτικά σε ένα σχολείο στο οποίο επικρατεί ανοικτό κλίμα επικοινωνίας. Από την άλλη πλευρά, η αρνητική ατμόσφαιρα που υπάρχει σε ένα σχολείο με κλειστό κλίμα επικοινωνίας, οδηγεί σε ανειλικρινείς σχέσεις, σε χαμηλό ηθικό των εκπαιδευτικών και σε ελάχιστη εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας (McCarley, Peters & Decman, 2014). Ας σημειωθεί, τέλος, ότι η συνεργατική συμπεριφορά μιας ομάδας δεν είναι δεδομένη, αλλά αποτέλεσμα συνεχούς προσπάθειας για ανάπτυξη και καλλιέργεια επικοινωνιακών δεξιοτήτων (γλωσσικές, ακρόασης, κτλ.), δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και θετικών διαπροσωπικών σχέσεων (Μυλωνά, 2005).

Γίνεται σαφές από την προηγούμενη ανάλυση ότι το ανοικτό κλίμα επικοινωνίας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχή, αποτελεσματική και ουσιαστική λειτουργία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Το σύνολο των μελών του συνδέεται με σχέσεις εμπιστοσύνης, ειλικρίνειας και συνεργασίας και η διακίνηση των πληροφοριών πραγματοποιείται αυτοβούλως και χωρίς δισταγμό. Ιδιαίτερα οι σχέσεις εμπιστοσύνης κινητοποιούν τους εκπαιδευτικούς στην καταβολή της μέγιστης προσπάθειας και στην επίδειξη επαγγελματικού πάθους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

Το κεφάλαιο 5 παρουσιάζει το συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας, στο οποίο οι βασικές αποφάσεις εκπαιδευτικού χαρακτήρα λαμβάνονται με ευθύνη του Υ.ΠΑΙ.Θ. Παρά το γεγονός αυτό, ο νομοθέτης επισημαίνει την αδήριτη ανάγκη για επικοινωνία εντός των σχολικών μονάδων και θέτει σαφές πλαίσιο ανταλλαγής πληροφοριών ανάμεσα στο διευθυντή και το εκπαιδευτικό προσωπικό.

5.1. Συγκεντρωτικό Εκπαιδευτικό Σύστημα

Στο βαθιά συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας, η συμμόρφωση με τις οδηγίες του Υ.ΠΑΙ.Θ. είναι υποχρεωτική για τη λειτουργία των σχολείων και, ως εκ τούτου, ο ρόλος των διευθυντών είναι γενικά πολύ περιορισμένος (Geraki, 2014). Οι βασικές αποφάσεις εκπαιδευτικού χαρακτήρα λαμβάνονται με ευθύνη του Υ.ΠΑΙ.Θ, το οποίο επικουρείται και υποστηρίζεται συμβουλευτικά από τα αρμόδια κεντρικά όργανα (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας κλπ.) (Καψάλης, 2005).

Το έργο των διευθυντών εποπτεύεται από το Υ.ΠΑΙ.Θ. μέσω του προϊσταμένου της οικείας – αρμόδιας Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Παπαναούμ, 1995). Οι ίδιοι καταναλώνουν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους στην εφαρμογή της νομοθεσίας και την παρακολούθηση διαφόρων ενημερωτικών σεμιναρίων και προγραμμάτων, δηλαδή ασχολούνται κατά κύριο λόγο με την εξυπηρέτηση γραφειοκρατικών υποχρεώσεων (Geraki, 2014). Στην ουσία, λειτουργούν ως ενδιάμεσοι κρίκοι ανάμεσα στην κεντρική διοίκηση και το σύλλογο διδασκόντων, έχοντας ισχύ έως μηδενική αυτονομία όσον αφορά τις ρυθμίσεις πλαισίου της εκπαιδευτικής διαδικασίας (πχ. αναλυτικά προγράμματα σπουδών και επιλογή των σχολικών εγχειριδίων) (Παπαναούμ, 1995) και όσον αφορά την επιβολή ποινών στους εκπαιδευτικούς ή την επιβράβευσή τους (Geraki, 2014). Επομένως, οι κανόνες θεσπίζονται από την κεντρική διοίκηση και ο διευθυντής έχει περιθώριο απόφασης για ήσσονος σημασίας εκπαιδευτικά ζητήματα (Καψάλης, 2005).

5.2. Αρμοδιότητες του Διευθυντή Σχολείου

Η ισχύουσα νομοθεσία ορίζει ότι η διοίκηση της σχολικής μονάδας της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ασκείται από το διευθυντή, τον υποδιευθυντή και το σύλλογο διδασκόντων. Σύμφωνα με το άρθρο 11 του Ν. 1566/1985 «ο διευθυντής του σχολείου είναι ιδίως υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, το συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του Συλλόγου των Διδασκόντων, που εκδίδονται σύμφωνα με την υπουργική απόφαση για τις αρμοδιότητες του Συλλόγου των Διδασκόντων. Μετέχει επίσης στην αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου του και συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους».

Τα άρθρα 27, 28, 29, 30, 31 και 32 της υπουργικής απόφασης Φ.353.1/324/105657/Δ1 καθορίζουν με σαφήνεια τα καθήκοντα του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους, τα στελέχη της διοίκησης, τους εκπαιδευτικούς, καθώς και τους μαθητές και τους γονείς για την από κοινού επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Ενθαρρύνει το διδακτικό προσωπικό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, οι οποίες συμβάλλουν στη διαπαιδαγώγηση ελεύθερων, υπεύθυνων, δημοκρατικών και ευαισθητοποιημένων πολιτών. Ειδικότερα, είναι αρμοδιότητα του διευθυντή να καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα, ώστε να θέτει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίζει τις προϋποθέσεις της επίτευξής τους για ένα σχολείο συμμετοχικό και ανοικτό στην κοινωνία. Οφείλει να προϊστάται των εκπαιδευτικών μέσω του συντονισμού, του ελέγχου, της αξιολόγησής τους, της προσφοράς αρωγής στο έργο τους και μέσω της ανάληψης πρωτοβουλιών εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα. Εκτός αυτών, ο διευθυντής έχει καθήκον να εφαρμόζει τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα, τις κανονιστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους και τις υπηρεσιακές εντολές των στελεχών διοίκησης και είναι υπεύθυνος για την τήρησή τους και για την υλοποίηση των αποφάσεων του Συλλόγου των Διδασκόντων.

Αξίζει να σημειωθεί πως ο νομοθέτης μετ' επιτάσεως επισημαίνει το καθήκον του διευθυντή για τη διαμόρφωση καλού σχολικού κλίματος, καθώς και συνεργασία και παροχή των κατάλληλων πληροφοριών για τη λειτουργία του σχολείου. Συγκεκριμένα, είναι αρμοδιότητά του να συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος δημοκρατικής

συμπεριφοράς των διδασκόντων και των μαθητών. Εκτός αυτού, οφείλει να συνεργάζεται με τους πρώτους για τη σύνταξη του ωρολογίου προγράμματος, για την κατάρτιση του προγράμματος ενημέρωσης των γονέων, για τον ορισμό των θεμάτων των εξετάσεων, για την προώθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων για το διδακτικό προσωπικό και για την τήρηση της πειθαρχίας. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας θα πρέπει να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς ισότιμα και με πνεύμα αλληλεγγύης, να διατηρεί και να ενισχύει την συνοχή του Συλλόγου Διδασκόντων, να αμβλύνει τις αντιθέσεις, να ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών, να εμπνέει και να παρέχει θετικά κίνητρα σε αυτούς. Σε περιπτώσεις δε που κρίνεται απαραίτητο, οφείλει να τους απευθύνει συστάσεις με πνεύμα συναδελφικής αλληλεγγύης.

5.3. Το Νομοθετικό Πλαίσιο για την Επικοινωνία στο Σχολείο

Η εύρυθμη λειτουργία του σχολείου προϋποθέτει την κατάλληλη ενημέρωση των εκπαιδευτικών και την παροχή των κατάλληλων πληροφοριών αναφορικά με τους στόχους και τις προσδοκίες των προϊσταμένων, δηλαδή του Υ.ΠΑΙ.Θ., του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, των Προϊσταμένων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και των Σχολικών Συμβούλων (Μυλωνά, 2005).

Τα άρθρα 27, 28, 29, 30, 31 και 32 της υπουργικής απόφασης Φ.353.1/324/105657/Δ1 υποχρεώνουν το διευθυντή να ενημερώνει το διδακτικό προσωπικό, τους γονείς και τους μαθητές για την εκπαιδευτική πολιτική, τους στόχους και το έργο του σχολείου. Επίσης, ορίζουν την ενημέρωση των νεοδιόριστων, των αναπληρωτών και των ωρομίσθιων εκπαιδευτικών σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους καθώς επίσης και τη χορήγηση αντιγράφων των βασικών νόμων, αποφάσεων και εγκυκλίων σχετικών με την εκπαίδευση. Επιπροσθέτως, είναι καθήκον του διευθυντή να ενημερώνει το Σύλλογο Διδασκόντων για την εκπαιδευτική νομοθεσία, τις εγκυκλίους και τις αποφάσεις που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου και την εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης και να παρέχει στα μέλη του συγκεκριμένες οδηγίες ώστε να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις. Εκτός αυτού, οφείλει να ενημερώνει τον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο και το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο Γραφείου για την πραγματοποίηση μορφωτικών ή

άλλων πολιτιστικών επισκέψεων σε χώρους ιστορικής και πολιτιστικής αναφοράς και σε παραγωγικές επιχειρήσεις. Πέραν τούτων, θέτει σε γνώση του Διευθυντή Εκπαίδευσης ή του Προϊσταμένου του Γραφείου τις ελλείψεις σε διδακτικό προσωπικό και ενημερώνει το Σύλλογο των Διδασκόντων για το έργο της σχολικής επιτροπής. Τέλος, παρέχει πληροφορίες σε κάθε πολίτη που έχει έννομο συμφέρον, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, και δεν τον παραπέμπει σε άλλες υπηρεσίες για θέματα που εκείνος οφείλει να γνωρίζει.

Είναι εμφανές πως η νομοθεσία δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στη σωστή διακίνηση των πληροφοριών σε όσους εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα στην εκπαιδευτική διαδικασία. Η σωστή ενημέρωση του συνόλου της σχολικής κοινότητας για τις υποχρεώσεις και τις προκλήσεις που πηγάζουν από την εκπαιδευτική πράξη, συντελεί στο σαφή ορισμό του πλαισίου λειτουργίας του σχολείου (Μυλωνά, 2005).

Ο ρόλος του διευθυντή είναι κομβικός, καθώς από τη μια, ως διορισμένος υπάλληλος των διοικητικών εκπαιδευτικών αρχών, είναι υπεύθυνος για την ενημέρωση του εκπαιδευτικού προσωπικού σχετικά με τις αποφάσεις της κεντρικής διοίκησης και τη σωστή εφαρμογή τους. Από την άλλη, καλείται να ανταποκριθεί επιτυχώς στο ρόλο του ηγέτη της σχολικής μονάδας, ενός ηγέτη που δημιουργεί διαύλους επικοινωνίας και συνεργασίας με το σύνολο της σχολικής κοινότητας και διαμορφώνει ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοικτό στην κοινωνία (Καψάλης, 2005).

Καθίσταται, λοιπόν, σαφές ότι αν και το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό και η εκπαιδευτική πολιτική καθορίζεται εξ ολοκλήρου από το Υ.ΠΑΙ.Θ., ωστόσο η λειτουργία της κάθε μονάδας εξαρτάται από το βαθμό συνεργασίας και επικοινωνίας ανάμεσα στο διευθυντή και το σύλλογο των εκπαιδευτικών. Η εκπαιδευτική νομοθεσία αναγνωρίζει την ανάγκη για αποτελεσματική επικοινωνία και την καθορίζει με μια σειρά νόμων και υπουργικών αποφάσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: ΣΚΟΠΟΣ – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Όπως αναφέρθηκε στο θεωρητικό σκέλος της εργασίας, η επικοινωνία επιδρά καταλυτικά στη λειτουργία μίας σχολικής μονάδας. Καθώς το σχολείο αποτελεί πυλώνα της κοινωνίας και ο διευθυντής είναι ο ενορχηστρωτής της σχολικής ζωής, κρίνεται ενδιαφέρουσα και ουσιαστική η μελέτη του ρόλου της επικοινωνίας στο εσωτερικό της σχολικής κοινότητας.

6.1. Σκοπός και Επιμέρους Στόχοι της Έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι η ανάδειξη της σημασίας της επικοινωνίας ανάμεσα στη διεύθυνση και το εκπαιδευτικό προσωπικό για τη λειτουργία των σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Θεσσαλονίκης από τους άμεσα εμπλεκόμενους στη διοίκηση σχολικών μονάδων Συγκεκριμένα, η έρευνα επιδιώκει να καταγράψει:

- i. τα ηγετικά χαρακτηριστικά, τα οποία οι ίδιοι οι διευθυντές αξιολογούν ως σημαντικά για τη διοίκηση μίας σχολικής μονάδας.
- ii. τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν το ρόλο τους ως διευθυντές - ηγέτες στη δημιουργία οράματος στον εκπαιδευτικό οργανισμό.
- iii. τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν το ρόλο τους ως διευθυντές - ηγέτες όσον αφορά τη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος.
- iv. τις μορφές επικοινωνίας ανάμεσα στη διεύθυνση και το εκπαιδευτικό προσωπικό.
- v. τα συχνότερα προβλήματα και εμπόδια τα οποία, κατά τη γνώμη των διευθυντών, ανακύπτουν στην πράξη κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας.

6.2. Ερευνητικές ερωτήσεις

Η παρούσα έρευνα επιδιώκει να απαντήσει στα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- i. Ποια ηγετικά χαρακτηριστικά θεωρούν οι διευθυντές των σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ότι είναι απαραίτητα, ώστε να αντεπεξέλθουν στο ρόλο της διοίκησης;
- ii. Πώς αντιλαμβάνονται οι διευθυντές το ρόλο τους ως προς τη δημιουργία του οράματος;
- iii. Πώς αντιμετωπίζουν οι διευθυντές την ευθύνη τους σχετικά με τη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος;
- iv. Ποιες μορφές επικοινωνίας χρησιμοποιούν οι διευθυντές για τη λειτουργία της σχολικής μονάδας;
- v. Ποια προβλήματα και εμπόδια πιστεύουν πως ανακύπτουν στην πράξη κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας;

6.3. Μεθοδολογία

Η μέθοδος που υιοθετήθηκε στην παρούσα εργασία είναι ποιοτική και, συγκεκριμένα, το εργαλείο της προσωπικής ημιδομημένης συνέντευξης. Επιλέχθηκε, διότι μέσω των ερωτήσεων οι συμμετέχοντες μπορούν να εκφράσουν τις εμπειρίες και τις απόψεις τους, χωρίς να περιορίζονται από δοθείσες επιλογές και τις απόψεις του ερευνητή και χωρίς να βασίζονται σε προηγούμενα ευρήματα. Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται, όταν οι ερευνητές θέτουν στους συμμετέχοντες ερωτήσεις γενικές, ανοιχτού τύπου και καταγράφουν τις απαντήσεις τους (Creswell, 2011).

Ένα από τα προτερήματα των προσωπικών συνεντεύξεων στην ποιοτική έρευνα είναι ότι προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες για τους συμμετέχοντες, όταν δεν υπάρχει η δυνατότητα της άμεσης παρατήρησής τους. Επίσης, δίνεται η δυνατότητα για διευκρινίσεις, όταν οι απαντήσεις των ατόμων δεν είναι κατανοητές ή σαφείς (Creswell, 2011). Από την άλλη, στις προσωπικές συνεντεύξεις η κοινωνική πραγματικότητα

διαμορφώνεται μέσα από τα νοήματα που αποδίδουν τα υποκείμενα τόσο στη δική τους συμπεριφορά και όσο και στη συμπεριφορά άλλων (Κυριαζή, 2000), ενώ υπάρχει και ο κίνδυνος οι απαντήσεις να επηρεάζονται από την παρουσία του ερευνητή. Αυτό σημαίνει ότι είναι πιθανό να παρέχονται παραπλανητικά δεδομένα υπό την επίδραση και την πίεση που ασκεί ο ερευνητής, καθώς ζητά πληροφορίες που σχετίζονται με τη ζωή και το επάγγελμα του συμμετέχοντος (Creswell, 2011).

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ενημερώθηκαν λεπτομερώς από την ερευνήτρια για το σκοπό της μελέτης, όπως επίσης και για τα ηθικά ζητήματα που προστατεύονται σε κάθε επιστημονική μελέτη. Τα ηθικά αυτά ζητήματα αφορούν την αποχή από πρακτικές εξαπάτησης, από τη χρήση ανήθικων πρακτικών συνέντευξης και από την ανακοίνωση των πληροφοριών σε τρίτους. Επιπλέον, δόθηκε διαβεβαίωση από την ερευνήτρια για την τήρηση της εμπιστευτικότητας και της ανωνυμίας των συμμετεχόντων (Creswell, 2011).

Οι συνεντεύξεις διενεργήθηκαν στα γραφεία των συμμετεχόντων διευθυντών εν ώρα λειτουργίας των σχολείων, γεγονός που προκάλεσε κάποια προβλήματα στον ειρμό των σκέψεων και επομένως και των απαντήσεών τους, λόγω των συχνών διακοπών για την αντιμετώπιση ζητημάτων που ανέκυπταν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Οι ερωτήσεις της συνέντευξης παρατίθενται στο παράρτημα.

Οι απαντήσεις ηχογραφήθηκαν σε ηλεκτρονικό μαγνητόφωνο και στη συνέχεια ακολούθησε απομαγνητοφώνησή τους.

7.3. Δείγμα

Στη συγκεκριμένη έρευνα επιλέχθηκε η δειγματοληψία μέγιστης διακύμανσης (maximum variation sample), η οποία είναι μια στρατηγική σκόπιμης δειγματοληψίας, κατά την οποία επιλέγονται δείγματα περιπτώσεων ή ατόμων που διαφέρουν σε κάποιο χαρακτηριστικό ή γνώρισμα (π.χ. διαφορετικές ηλικιακές ομάδες), ώστε να παρουσιαστούν οι πολλαπλές όψεις των ατόμων και να υπάρχει ευρύτερη και σφαιρικότερη αντιπροσώπευση της πολυπλοκότητας του κόσμου (Creswell, 2011).

Πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με τέσσερις διευθυντές Γυμνασίων, με έναν διευθυντή Τεχνικού Επαγγελματικού Εκπαιδευτηρίου Ειδικής Αγωγής Β΄ βαθμίδας και με πέντε διευθυντές Λυκείων του νομού Θεσσαλονίκης. Μια ακόμα επιλογή ήταν η αντιπροσώπευση των δύο φύλων από ίσο αριθμό συμμετεχόντων. Επίσης, προτιμήθηκε να υπάρχει διαφορά των συμμετεχόντων διευθυντών ως προς το επίπεδο σπουδών, καθώς δύο από αυτούς είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών και διδακτορικών τίτλων, έξι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων, ενώ δύο από τους συμμετέχοντες διαθέτουν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Εκτός αυτού, επιδιώχθηκε διαφοροποίηση και ως προς το χρόνο άσκησης διεύθυνσης, δηλαδή από 2 έως 17 έτη, ώστε να μελετηθούν οι απόψεις τόσο των έμπειρων όσο και των σχετικά άπειρων διευθυντών. Τέλος, υπάρχει απόκλιση στα συνολικά έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων, καθώς τέθηκε ο στόχος της αντιπροσώπευσης ενός ευρύτερου ηλικιακού και υπηρεσιακού φάσματος.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΦΥΛΟ	ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΕΤΗ ΑΣΚΗΣΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ	ΕΙΔΟΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ
Άνδρας	29	6	Πτυχίο	Γυμνάσιο
Γυναίκα	29	5	Διδακτορικό	Λύκειο
Άνδρας	31	17	Πτυχίο	Λύκειο
Άνδρας	28	4	Πτυχίο	Γυμνάσιο
Άνδρας	23	10	Μεταπτυχιακό	Τ.Ε.Ε. Ειδικής Αγωγής
Γυναίκα	35	14	Μεταπτυχιακό	Λύκειο
Γυναίκα	27	4	Διδακτορικό	Λύκειο
Άνδρας	30	4	Μεταπτυχιακό	Λύκειο
Γυναίκα	26	6	Μεταπτυχιακό	Γυμνάσιο
Γυναίκα	22	2	Μεταπτυχιακό	Γυμνάσιο

Το τελικό δείγμα προέκυψε ύστερα από μία σειρά προσωπικών επαφών με διευθυντές σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στο νομό Θεσσαλονίκης, ορισμένοι εκ των οποίων αρνήθηκαν ή εκδήλωσαν κάποιο δισταγμό να συμμετάσχουν είτε επικαλούμενοι έλλειψη χρόνου είτε εκφράζοντας απροθυμία να καταγραφούν τα λεγόμενα τους με ψηφιακά μέσα. Δεν ασκήθηκε καμία πίεση από την ερευνήτρια να τους μεταπείσει, καθώς πεποίθησή της είναι ότι η συμμετοχή και συμβολή σε κάθε έρευνα προσήκει να γίνεται αυτοβούλως, με ελεύθερη επιλογή και αγαθή προαίρεση. Οι δέκα διευθυντές, οι οποίοι τελικά αποτέλεσαν και το δείγμα της παρούσας μελέτης, ανταποκρίθηκαν με ευγένεια και διάθεση να συνδράμουν σε μία έρευνα που αφορά την εκπαίδευση και επίσης αναδεικνύει και πτυχές του δικού τους ρόλου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

Στο 7^ο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ποιοτική έρευνα που διενεργήθηκε με τη συμμετοχή 10 διευθυντών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Θεσσαλονίκης και στην οποία επιλέχθηκε δειγματοληψία μέγιστης διακύμανσης. Οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν τη σημασία της επικοινωνίας για τη διαμόρφωση οράματος, ανοικτού κλίματος συνεργασίας, εμπιστοσύνης και συνεννόησης. Εκτός αυτού, παραθέτουν μια σειρά εμποδίων στην επικοινωνία με το εκπαιδευτικό προσωπικό και αξιολογούν το δικό τους ρόλο ως διευθυντών-ηγετών στο σχολικό περιβάλλον.

Τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου διευθυντή

Η ανάγκη για συνεννόηση και συνεργασία με το εκπαιδευτικό προσωπικό αναγνωρίζεται από την πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Οι εννέα από τους δέκα διευθυντές θεωρούν πως ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου διευθυντή είναι η ικανότητά του να διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου του. Δίδεται μεγάλη έμφαση τόσο στις διαπροσωπικές σχέσεις του με το σύνολο της σχολικής κοινότητας όσο και στη δημιουργία θετικού κλίματος μάθησης. Ο Διευθυντής 2 ισχυρίζεται ότι

Ο διευθυντής πρέπει να είναι ηγέτης. Να έχει άριστη σχέση με το προσωπικό και με συνεννόηση, κατανόηση και σωστή κατανομή ευθυνών και καθηκόντων να προσπαθεί να διαχειρίζεται την υπηρεσία.

Στο ίδιο κλίμα, ο Διευθυντής 6 υποστηρίζει:

Ο διευθυντής – ηγέτης κατευθύνει, καθοδηγεί, συντονίζει, βοηθά, συμπαραστέκεται και στο τέλος ελέγχει κι αξιολογεί. Το πρώτο του μέλημα, όμως, είναι η επιτυχία στις διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στο σχολείο. Το σχολείο δουλεύει καλά όταν υπάρχει

αρμονία στις ανθρώπινες σχέσεις και υπάρχει συνοχή του συλλόγου, όταν υπάρχει καλή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των μελών του.

Η αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας οδηγεί στην επίλυση των προβλημάτων και στην ανάπτυξη της συνεργασίας και της συλλογικότητας (Μυλωνά, 2005). Η νέα μορφή διοίκησης είναι μια διαδικασία που διαμορφώνεται αφενός από την καθημερινή διάδραση ανάμεσα στον προϊστάμενο και τους υφισταμένους, μέσω της αμοιβαίας εμπιστοσύνης, και αφετέρου μέσω του επιμερισμού των εργασιών (Hulpria, Devos, Rosseel & Vlerick, 2012). Η δικαιοσύνη στην κατανομή των καθηκόντων θίγεται από τους μισούς διευθυντές της έρευνας. Συγκεκριμένα ο Διευθυντής 3 αναφέρει:

Στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να υπάρχει ίση αντιμετώπιση όλων και δικαιοσύνη όσον αφορά την κατανομή των αρμοδιοτήτων.

Ο διευθυντής απαιτείται να έχει σαφή ρόλο, γνωστό και αποδεκτό από όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας, και όλες του οι ενέργειες να προσανατολίζονται προς την επίτευξη των στόχων του σχολείου και όχι να υπηρετούν την προσωπική του ανάδειξη ή άλλο ίδιον όφελος (Hulpria & Devos, 2010). Όπως όλοι οι ηγέτες, έτσι και ο διευθυντής ενός σχολείου είναι απαραίτητο να εξηγεί τις επιλογές του και να καταδεικνύει τον τρόπο σύνδεσης αυτών των επιλογών με την επιτυχία του σχολείου (Sergionanni, 2001).

Δύο από τους συμμετέχοντες έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση στην καλή γνώση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας προκειμένου να ασκείται επιτυχώς το διοικητικό - γραφειοκρατικό έργο της διοίκησης και να ελέγχονται πειθαρχικά, όταν αυτό απαιτείται, οι μαθητές αλλά και οι εκπαιδευτικοί. Αξίζει να σημειωθεί πως και οι δύο διευθυντές έχουν καταγγείλει στο παρελθόν, υπηρεσιακά, μέλη του εκπαιδευτικού προσωπικού για ατελή εκπλήρωση καθηκόντος ή για απρεπή συμπεριφορά στο χώρο του σχολείου, τα οποία εν συνεχεία καταδικάστηκαν από την Προϊσταμένη Αρχή. Σε τέτοιου είδους δυσάρεστες καταστάσεις, ο καταγγέλλων οφείλει να γνωρίζει τη νομοθεσία, να ακολουθεί την προβλεπόμενη από την υπηρεσία διαδικασία και να διαθέτει τεκμήρια όσων επικαλείται, διαφορετικά είναι πιθανό ο εναγόμενος να κινηθεί νομικά και διοικητικά εναντίον του.

Παρά τη σημασία που έχει η ύπαρξη οράματος, ωστόσο αναφέρθηκε μόνο από δύο διευθυντές, ως απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή άσκηση του έργου τους. Συγκεκριμένα, ιδιαίτερη μνεία στην ανάγκη διαμόρφωσης οράματος και προσπάθειας υλοποίησής του έγινε από τον διευθυντή του ειδικού σχολείου (Τ.Ε.Ε. Ειδικής Αγωγής Β΄ βαθμίδας). Προφανώς, οι συνθήκες λειτουργίας του εν λόγω σχολείου και πρωτίστως οι ειδικές ανάγκες και δεξιότητες των μαθητών, απαιτούν την αποδέσμευση από τις αγκυλώσεις και τις δεσμεύσεις του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας. Σε αυτό το περιβάλλον, οι καθηγητές, σε συνεργασία με τους γονείς, καταθέτουν όλες τις ψυχικές και συναισθηματικές δυνάμεις τους προκειμένου να προσφέρουν ελπίδα και ευτυχία σε παιδιά που αντιμετωπίζουν αντικειμενικές δυσκολίες διαφόρων μορφών. Βασικός στόχος, στη συγκεκριμένη περίπτωση, είναι η ένταξη των μαθητών στο κοινωνικό σύνολο και όχι η ακαδημαϊκή αριστεία, γεγονός που δίνει στους εκπαιδευτικούς την ευελιξία και την ευθύνη της διαμόρφωσης ενός προγράμματος που διαφέρει από τα στεγανά του ιδιαίτερα απαιτητικού, εξεταστικο-κεντρικού ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος.

Μηνύματα που μεταδίδει ο διευθυντής μέσω της συμπεριφοράς και του τρόπου εργασίας

Οι επτά από τους διευθυντές που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα θεωρούν πως πρωτίστως μεταδίδουν μηνύματα συνέπειας και υπευθυνότητας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Οι τέσσερις επεσήμαναν το στοιχείο της δικής τους εργατικότητας, που ακολούθως παραδειγματίζει το εκπαιδευτικό προσωπικό, ενώ μικρότερη μνεία έγινε στις αξίες της δικαιοσύνης και της ισότητας. Τέσσερις διευθυντές τόνισαν πως ο τρόπος εργασίας τους δίνει το παράδειγμα αλλά και το μήνυμα για την ανάγκη συνεργασίας, καθώς ενισχύουν την αίσθηση της ομάδας, παροτρύνουν τους συνεργάτες για συμμετοχή και για κοινή λήψη αποφάσεων.

Ένα ενδιαφέρον στοιχείο της έρευνας είναι ότι η αλληλεγγύη, ο σεβασμός της προσωπικότητας των άλλων, η εμπιστοσύνη στους συνεργάτες και ο σωστός προγραμματισμός αναφέρθηκαν μόλις από μία φορά. Μία φορά θίχτηκε και το ζήτημα της ύπαρξης κανόνων, που πρέπει να τηρούνται απαρέγκλιτα από όλους. Συγκεκριμένα, ο Διευθυντής 8 επισημαίνει:

Το βασικό μήνυμα είναι ότι η εκπαίδευση είναι σοβαρή υπόθεση. Ασχολούμαστε σοβαρά με αυτή σε όλα τα επίπεδα. Είναι ξεκάθαρο πως ό,τι γίνεται στο σχολείο μας, είτε πρόκειται για τη διοίκηση είτε για το μάθημα, τα πολιτισμικά προγράμματα και τις εκδρομές, γίνεται με σοβαρότητα και κανόνες. Οι κανόνες πρέπει να τηρούνται απ' όλους και φυσικά από εμένα και τους καθηγητές, που λειτουργούμε ως πρότυπα για τα παιδιά.

Η τελευταία άποψη ουσιαστικά καλλιεργεί τις αρχές της δημοκρατίας, καθώς και οι έχοντες εξουσία στο σχολείο (διοίκηση, καθηγητές) απαιτείται να υπακούουν σε συγκεκριμένους κανόνες. Κανένας δεν πρέπει να λειτουργεί αυθαίρετα, χωρίς όρια και έλεγχο. Αυτό είναι κάτι που αναφέρεται ξεκάθαρα και στη βιβλιογραφία. Ο διευθυντής είναι απαραίτητο να λειτουργεί υπεύθυνα και δημοκρατικά, ακριβώς λόγω των δημοκρατικών αντικειμενικών στόχων που έχει ο ίδιος ο θεσμός του σχολείου (Johansson, 2004).

Όπως ήταν αναμενόμενο, οι διευθυντές αναφέρθηκαν μόνο στα θετικά μηνύματα που εκπέμπουν, αποσιωπώντας ή μη αναγνωρίζοντας τα αρνητικά στοιχεία του χαρακτήρα τους και τις αδυναμίες τους κατά την εκτέλεση του έργου τους.

Στην περίπτωση των διευθυντών, τα συνειδητά ή ασυνείδητα μηνύματα που εκπέμπονται μέσω της συμπεριφοράς και των καθημερινών αποφάσεών τους, επηρεάζουν καθοριστικά την αντίληψη των συναδέλφων τους για αυτούς και τον τρόπο λειτουργίας του σχολείου (Vennebo & Ottesen, 2012). Όπως αναφέρεται και στη θεωρία, τα στελέχη θα πρέπει να δίνουν σημασία τόσο στη στάση όσο και στη συμπεριφορά τους, λεκτική και μη, καθώς μεταδίδουν σαφή μηνύματα στους υφισταμένους (Κοτζαϊβάζογλου & Πασχαλούδης, 2002).

Καθημερινή επικοινωνία, έστω και σύντομη, με το σύνολο των εκπαιδευτικών του σχολείου

Οι διευθυντές τόνισαν τη σημασία της επικοινωνίας στην άσκηση του ρόλου τους και την υλοποίηση του εκπαιδευτικού έργου. Ανέφεραν πως έχουν καθημερινή επικοινωνία με όλους τους εκπαιδευτικούς και πως επιδιώκουν να αναπτύξουν φιλικές σχέσεις με τους υφισταμένους τους. Ισχυρίστηκαν πως επιδιώκουν τη διαμόρφωση ανοικτού

κλίματος επικοινωνίας, καθώς η πόρτα του γραφείου τους είναι συνήθως ανοιχτή και καθώς οι ίδιοι κατά τη διάρκεια της ημέρας επισκέπτονται συχνά το γραφείο των καθηγητών. Σημαντικό ρόλο σε αυτήν την ερώτηση παίζει το γεγονός πως στα σχολεία της έρευνας εργάζονται από 18 έως 45 εκπαιδευτικοί. Επομένως, η σύντομη καθημερινή διαπροσωπική επαφή με το σύνολο του εκπαιδευτικού προσωπικού, εφόσον επιδιώκεται, είναι δυνατή, σε αντίθεση με άλλους δημόσιους οργανισμούς, όπως τα νοσοκομεία, οι δήμοι και οι περιφέρειες, που απασχολούν μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων. Ωστόσο και κάτω από αυτές τις ευνοϊκές για την καθημερινή επικοινωνία συνθήκες ο Διευθυντής 9 ομολογεί ότι:

Δεν είναι πάντα εφικτό. Η αλήθεια είναι πως δεν είχα σκεφτεί μέχρι τώρα πόσο σημαντική είναι η καθημερινή επαφή μου με τους συναδέλφους. Είναι πολύ καλή ιδέα. Θα το επιδιώξω περισσότερο.

Η αποτελεσματική αμφίδρομη επικοινωνία ανάμεσα στο διευθυντή και τους υφισταμένους είναι σημαντική, επειδή ενισχύει το αίσθημα της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών για την εργασία, γεγονός που επιδρά πολύ θετικά εν γένει στο εκπαιδευτικό τους έργο (Crossman & Harris, 2006).

Το είδος των πληροφοριών που κοινοποιούνται στους υφισταμένους εκπαιδευτικούς

Οι πληροφορίες που κοινοποιούνται στους εκπαιδευτικούς αφορούν σε μεγάλο ποσοστό τη νομοθεσία. Καθημερινά εισρέουν στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο των σχολείων υπηρεσιακά έγγραφα, όπως εκπαιδευτικοί νόμοι και διατάγματα ή εγκύκλιοι για διδακτικά ζητήματα. Επιπλέον, οι διευθυντές γίνονται δέκτες πλήθους μηνυμάτων για επιμορφώσεις, σεμινάρια, εκπαιδευτικές δράσεις και επισκέψεις και αυτοί με τη σειρά τους κοινοποιούν τις πληροφορίες στο εκπαιδευτικό προσωπικό.

Τρεις διευθυντές εξέφρασαν την έντονη δυσαρέσκειά τους για το πλήθος των εγγράφων που καταφθάνουν σωρηδόν στο γραφείο τους και σε αρκετές περιπτώσεις είτε επαναλαμβάνουν προηγούμενες ενημερώσεις είτε έχουν πειστικές προθεσμίες είτε αφορούν πολύ συγκεκριμένες κατηγορίες εκπαιδευτικών ή ακόμα και σχολείων. Θεωρούν πως αναγκάζονται τόσο αυτοί όσο και οι καθηγητές να αφιερώνουν μεγάλο μέρος του χρόνου τους στη γραφειοκρατία που συνεπάγεται ο υπερβολικός όγκος

πληροφοριών, ο οποίος συχνά τους αποσπά από τα ουσιαστικά ζητήματα του σχολείου.
Ο Διευθυντής 10 επισημαίνει:

Κάθε μέρα λαμβάνω δεκάδες email από τη Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης καθώς κι από άλλους φορείς, τα οποία είμαι υποχρεωμένος/η να τα διαβάσω, να τα αξιολογήσω ως προς τη σημασία τους, να τα γράψω ως εισερχόμενα στο πρωτόκολλο και εν συνεχεία να ζητήσω σε αρκετές περιπτώσεις την ενυπόγραφη ενημέρωση των συναδέλφων. Γιατί να μην υπάρχει μία διαδικτυακή ενημερωτική πλατφόρμα από το Υ.ΠΑΙ.Θ., στην οποία θα έχουν πρόσβαση όλοι οι ενδιαφερόμενοι εκπαιδευτικοί, ώστε να αποφευχθεί όλη αυτή γραφειοκρατία;

Μία άλλη κατηγορία πληροφοριών που μοιράζονται οι διευθυντές με τους εκπαιδευτικούς σχετίζεται άμεσα με προσωπικά δεδομένα των μαθητών, όπως οικογενειακά προβλήματα ή προβλήματα υγείας, μαθησιακές δυσκολίες, ιδιαίτερες κλίσεις ή επιδόσεις. Η συγκεκριμένη ενημέρωση γίνεται με διακριτικότητα, για λόγους κοινωνικής κριτικής. Αντιθέτως, απαιτείται οι εκπαιδευτικοί να είναι ενήμεροι για τις ιδιαίτερες καταστάσεις που αντιμετωπίζουν κάποιοι μαθητές, ώστε να μπορέσουν να τους βοηθήσουν περισσότερο και ως δάσκαλοι και ως παιδαγωγοί.

Οι δέκα διευθυντές της έρευνας δήλωσαν με κατηγορηματικό τρόπο πως προσφέρουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες στους συναδέλφους τους. Χαρακτηριστικά ο Διευθυντής 3 δήλωσε πως

Οι εκπαιδευτικοί γνωρίζουν τα πάντα.

Όπως τονίζεται στη θεωρία, η συνεργασία με το σύνολο της σχολικής κοινότητας πρέπει να αποτελεί βασική επιδίωξη της διεύθυνσης (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011), καθώς η επάρκεια και η κυκλοφορία των πληροφοριών έχει ζωτική σημασία, όταν πρόκειται για τη λειτουργία μιας σχολικής μονάδας. Η οργάνωση ενός σχολείου μπορεί να θεωρηθεί επιτυχής, εφόσον διασφαλίζεται κάθετη και οριζόντια επικοινωνία, με τα λιγότερα δυνατά εμπόδια, τόσο εντός του συστήματος όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον. Είναι σημαντικό να διακινούνται οι πληροφορίες με τέτοιο τρόπο, ώστε να ελαχιστοποιούνται οι αλλοιώσεις και οι παρερμηνείες, να ανιχνεύονται γρήγορα τα πιθανά προβλήματα του οργανισμού και να λαμβάνουν οι εργαζόμενοι την απαραίτητη

πληροφόρηση χωρίς να καταβάλλουν ιδιαίτερη προσπάθεια (Sergiovanni & Starratt, 2002).

Εμπόδια στην επικοινωνία με το εκπαιδευτικό προσωπικό

Στις απαντήσεις της συγκεκριμένης ερώτησης παρατηρείται ποικιλία, καθώς αναφέρθηκαν διάφορες παράμετροι της προβληματικής επικοινωνίας. Ο Διευθυντής 3 επέρριψε την ευθύνη στο «χαρακτήρα κάποιων συναδέρφων», ενώ ο Διευθυντής 1 επικαλέστηκε «τον εγωισμό του καθενός», χωρίς να εξαιρεί τον εαυτό του και τις προσωπικές του αδυναμίες στη συνεννόηση.

Ο Διευθυντής 10 αναγνώρισε πως:

Όπως και στην υπόλοιπη κοινωνική ζωή έτσι και στο σχολείο, πολλοί άνθρωποι εκδηλώνουν μία επιθετικότητα, όταν επικοινωνούν με τους άλλους, επιδιώκοντας να προβάλλουν τον εαυτό τους ή το έργο τους και να υπεραμυνθούν των ενδεχόμενων αδυναμιών και παραλείψεών τους. Δυστυχώς, στο σχολείο υπάρχει ένας ακόμη επιβαρυντικός παράγοντας που οξύνει το πρόβλημα της επικοινωνίας και σχετίζεται με το είδος και το χώρο της εργασίας. Δηλαδή, από τη μια, υπάρχει μεγάλη πίεση στο έργο του διευθυντή λόγω του όγκου της γραφειοκρατίας και τεράστια ένταση στους καθηγητές λόγω του φόρτου εργασίας και των αυξημένων διδακτικών καθηκόντων. Από την άλλη, σημαντικό ρόλο παίζει και η συνύπαρξη πολλών ανθρώπων, μαθητών και εκπαιδευτικών, στα υπερτροφικά ελληνικά δημόσια σχολεία. Οι χώροι είναι περιορισμένοι και συχνά ακατάλληλοι για οποιαδήποτε εκπαιδευτική διαδικασία, γεγονός που σαφέστατα δημιουργεί δυσκολίες στην ήρεμη διεξαγωγή συζητήσεων.

Το πρόβλημα της γραφειοκρατίας επισημάνθηκε από τρεις ακόμα διευθυντές, οι οποίοι θεωρούν πως τους αποσπά από σημαντικότερες πτυχές του έργου τους και τους απομονώνει από τους εκπαιδευτικούς αρκετές ώρες κάθε μέρα. Ο Διευθυντής 7 διαπιστώνει πως το πρόβλημα της γραφειοκρατίας έχει οξυνθεί σταδιακά κατά την τελευταία τριετία και προκαλεί έλλειψη χρόνου για ουσιαστική άσκηση διοίκησης και επικοινωνία.

Είναι γεγονός ότι ο διευθυντής ως ηγέτης είναι αναγκαίο να ανταποκρίνεται σε έναν περίπλοκο και συχνά ασαφή ρόλο, αλλά ταυτόχρονα να εκτελεί την εργασία του εν

μέσω αναρίθμητων διακοπών, πολλών σύντομων διαπροσωπικών επαφών, οι οποίες πολλές φορές δε σχετίζονται άμεσα με τις αρμοδιότητές του. Η πολιτική της ανοιχτής πόρτας, δηλαδή της ανάπτυξης και της διατήρησης καλών διαπροσωπικών σχέσεων με εκπαιδευτικούς, μαθητές και κηδεμόνες, της πρόσβασης στο γραφείο της διεύθυνσης και της προσήνειας, μπορεί να έχει και αρνητικές επιπτώσεις στο έργο του, καθώς δεν του επιτρέπει την απρόσκοπτη ενασχόληση και συγκέντρωση σε μία δραστηριότητα, εξαιτίας των συχνών διακοπών (Dinham, Cairney, Craigie, & Wilson, 1995).

Μια σημαντική πτυχή της δυσκολίας στην επικοινωνία είναι η διατήρηση του μέτρου και της ισορροπίας. Δηλαδή, εκείνης της χρυσής τομής που δε θα δημιουργεί απόσταση και ψυχρότητα ανάμεσα στους συναδέλφους αλλά και δεν θα αγνοεί την ανάγκη για επαγγελματισμό και διάκριση των ρόλων εν ώρα υπηρεσίας. Στο συγκεκριμένο θέμα αναφέρθηκε ο Διευθυντής 9:

Ως διευθυντής/τρια φοβάμαι μήπως η επικοινωνία με το εκπαιδευτικό προσωπικό προκαλέσει οικειότητα, η οποία θα καταστρατηγήσει κάποιους κανόνες που συντελούν στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι πραγματικές αιτίες των δυσλειτουργιών, των συγκρούσεων, των λανθασμένων αποφάσεων, της αδυναμίας ουσιαστικής συνεργασίας, της έλλειψης συντονισμού και παρακίνησης πρέπει να αναζητηθούν στην ανεπαρκή επικοινωνία (Μπουραντάς, 2001).

Έλλειψη επικοινωνίας με ορισμένους εκπαιδευτικούς

Οι απαντήσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση ήταν μοιρασμένες ισομερώς. Πέντε διευθυντές ισχυρίστηκαν πως δεν υπάρχει πρόβλημα επικοινωνίας στο σχολείο τους, ενώ οι υπόλοιποι πέντε, που παραδέχτηκαν πως υφίσταται πρόβλημα, επέρριψαν την ευθύνη αποκλειστικά στους εκπαιδευτικούς. Ανέφεραν τον υπερτροφικό εγωισμό, την υπέρμετρη προσωπική φιλοδοξία και την άρνηση για συνεργασία ή για οποιαδήποτε αλλαγή ως κύρια χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς ορισμένων συναδέλφων. Εντύπωση προκαλεί πως κανένας από τους πέντε διευθυντές δεν προέβη στην ελάχιστη αυτοκριτική, στον έλεγχο των δικών του ενεργειών ή παραλείψεων κατά την

προσπάθεια επικοινωνίας, η οποία είναι εξ ορισμού μία διαδικασία αμφίδρομη και αλληλοεξαρτώμενη.

Όταν η διεύθυνση αντιμετωπίζει τους εκπαιδευτικούς ως υπαλλήλους και όχι ως συνεργάτες, είναι πιθανό και αυτοί με τη σειρά τους να επιδεικνύουν μειωμένη δέσμευση, να εκτελούν μηχανικά τα καθήκοντά τους, να αδιαφορούν, να εκφράζουν δυσαρέσκεια ή ακόμα και να αποξενώνονται (Sergiovanni, 2001).

Αλλαγή του τρόπου επικοινωνίας για τη βελτίωση του σχολικού κλίματος

Οι μισοί διευθυντές σε αυτή την ερώτηση δήλωσαν πως δεν θα επέφεραν καμία αλλαγή στον τρόπο που επικοινωνούν με το εκπαιδευτικό προσωπικό. Ωστόσο, όλες οι ανθρώπινες σχέσεις και συμπεριφορές επιδέχονται βελτίωσης και, επομένως, αυτή η απόλυτη και μάλλον εγωιστική απάντηση δε χαρακτηρίζει πολύ θετικά τους εκφραστές της.

Ο Διευθυντής 1 τάσσεται υπέρ της αυστηρότητας και της λήψης δραστικών μέτρων προκειμένου να επιτευχθεί η συμμόρφωση ορισμένων εκπαιδευτικών και η ομαλή λειτουργία του σχολείου. Δηλώνει πως

Μάλλον θα πρέπει να είμαι πιο αυστηρός σε περιπτώσεις εκπαιδευτικών που υποπίπτουν σε πειθαρχικά παραπτώματα. Θα πρέπει να υφίστανται κάποια ποινή. Αυτό θα λειτουργήσει παραδειγματικά για τους άλλους και ίσως οδηγήσει στη συμμόρφωση αυτών.

Στο ίδιο πνεύμα, ο Διευθυντής 4 χαρακτήρισε την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών «όπλο στη φαρέτρα του διευθυντή, καθώς μας ανάγκασε όλους να συνεργαστούμε». Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και των σχολικών μονάδων μπορεί να λειτουργήσει θετικά και εποικοδομητικά, καθώς μέσω αυτής δίνεται η δυνατότητα να καταδειχθούν οι αδυναμίες των εργαζομένων ή του οργανισμού εν γένει. Ωστόσο, ο διευθυντής-ηγέτης δεν θα έπρεπε να αντιμετωπίζει την αξιολόγηση ως όπλο και φόβητρο για να διευθύνει έναν οργανισμό εκπαίδευσης και πολιτισμού. Η χρήση «όπλων» δημιουργεί απόσταση και δυσπιστία ανάμεσα στη διεύθυνση και τους υφισταμένους και εισάγει την καχυποψία και την επιφυλακτικότητα σε κάθε προσπάθεια επικοινωνίας.

Από την άλλη πλευρά, τρεις διευθυντές αναγνωρίζουν πως ενδεχομένως ενδείκνυται η ανάληψη δικών τους πρωτοβουλιών για σύσφιξη των σχέσεων σε ανθρώπινο επίπεδο με τη διοργάνωση ευχάριστων δραστηριοτήτων μέσα στο σχολείο και με την επαφή των συναδέλφων εκτός σχολείου. Θεωρούν πως το άγχος και οι απαιτήσεις της εργασίας δεν επιτρέπουν σε αρκετούς να εκδηλώσουν θετικές πτυχές της προσωπικότητάς τους, καθώς υπάρχουν πολλοί άνθρωποι που δυσκολεύονται στην επικοινωνία υπό καθεστώς πίεσης και έντασης.

Σε κλίμα συγκατάβασης, ο Διευθυντής 5 υποστηρίζει:

Όλοι οι άνθρωποι έχουμε κακές στιγμές. Αν δεν τις ξεπερνάμε, τότε τις μεγαλώνουμε και τις κάνουμε πρόβλημα επικοινωνίας. Γι' αυτό τρία είναι τα βασικά προσόντα που πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής: η υπομονή, η υπομονή, η υπομονή.

Η χρυσή τομή, ίσως, βρίσκεται κάπου στη μέση. Πολύ θετικά λειτουργεί η υπομονή, η συγκατάβαση, η ανάπτυξη ανθρώπινων σχέσεων, ωστόσο είναι απαραίτητη και η ύπαρξη μέτρου, ορίων, πειθαρχίας και τάξης. Ο καθένας πρέπει να γνωρίζει το ρόλο του και να τον υπηρετεί με προσωπικό και επαγγελματικό αυτοσεβασμό.

Το σχολικό κλίμα και οι διαπροσωπικές σχέσεις επηρεάζονται ξεκάθαρα από την οργάνωση και την επικοινωνία μέσα στο σχολείο (Sergioanni, 2000). Σε περιπτώσεις που το σχολικό κλίμα είναι θετικό και ανοικτό, οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται δημιουργικότητα και ικανοποίηση, καθώς συνήθως η ομαδική εργασία είναι συνήθως πιο ελκυστική και ευχάριστη. Εκτός αυτού, είναι πιθανότερο να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι του σχολείου αλλά και να δημιουργηθούν κοινωνικοί δεσμοί μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας (Μυλωνά, 2001).

Εμπιστοσύνη στους εκπαιδευτικούς

Η διοίκηση των σύγχρονων οργανισμών, λόγω των πολλαπλών και σύνθετων ρόλων στους οποίους επιβάλλεται να ανταποκριθεί, δεν είναι δυνατόν να αντιμετωπίζεται ως καθήκον και δικαίωμα ενός μόνο προσώπου (Hulria, Devos, Rosseel & Vlerick, 2012). Η αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας δεν επαφίεται μόνο στο διευθυντή. Η συνεργασία και η εκχώρηση καθηκόντων στους εκπαιδευτικούς με δίκαιο

και αποτελεσματικό τρόπο δίνει μηνύματα ενθάρρυνσης και αναγνώρισης του έργου τους. Όπως τονίζεται και στη θεωρία, η εμφύσηση της υπευθυνότητας πραγματοποιείται στην πράξη, μέσω της διανομής των κατάλληλων αρμοδιοτήτων και μέσω της παρακίνησης για επαγγελματική εξέλιξη (Dinham, Cairney, Craigie, & Wilson, 1995). Όταν οι εκπαιδευτικοί ενθαρρύνονται και ενισχύονται από τη διεύθυνση, οικοδομείται η αίσθηση της προσωπικής αξίας και σημασίας (Sergiovanni & Starratt, 2002). Όλοι οι διευθυντές της έρευνας δήλωσαν πως εμπιστεύονται τους συνεργάτες τους, γεγονός που αποδεικνύει πως αναγνωρίζουν τη θετική επίδραση της εμπιστοσύνης στην ψυχολογία και στην αποτελεσματικότητα των ανθρώπων. Ο Διευθυντής 2 δήλωσε:

Δείχνω εμπιστοσύνη, γιατί, όταν δείχνεις εμπιστοσύνη στους άλλους, πολλές φορές κερδίζεις την αμέριστη συνεργασία τους. Η συνεργασία βασίζεται στην αμοιβαία κατανόηση, στην αμοιβαία εκτίμηση και στη διάθεση του καθενός να συντελέσει στη βελτίωση της υπηρεσίας στην οποία εργάζεται.

Η ενδυνάμωση και ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών συμβάλλει στην αύξηση της δέσμευσής τους για την εργασία και αποτελεί κίνητρο για περισσότερη προσφορά. Όταν, αντίθετα, η διεύθυνση τους αντιμετωπίζει ως υπαλλήλους και όχι ως συνεργάτες, είναι πιθανό και αυτοί με τη σειρά τους να επιδεικνύουν μειωμένη δέσμευση, να εκτελούν μηχανικά τα καθήκοντά τους, να αδιαφορούν, να εκφράζουν δυσαρέσκεια ή ακόμα και να αποξενώνονται (Sergiovanni, 2001).

Δύο από τους διευθυντές συμπλήρωσαν πως προβαίνουν σε διακριτικό έλεγχο των υφισταμένων πριν τους εμπιστευθούν σημαντικές εργασίες. Ο Διευθυντής 1 εκμυστηρεύεται:

Λειτουργώ πάντοτε με καλή προαίρεση, αλλά προσέχω και το παραμικρό που διαδραματίζεται, χωρίς να φαίνομαι. Υπάρχει πάντα διακριτικός έλεγχος.

Ο Διευθυντής 7 προσθέτει:

Ναι, δείχνω εμπιστοσύνη. Φυσικά δοκιμάζω στην αρχή. Δείχνω εμπιστοσύνη και βλέπω αποτελέσματα. Στους περισσότερους ή μάλλον σχεδόν σε όλους βασίζομαι πάρα πολύ. Ξέρω ότι θα τους εμπιστευθώ ένα θέμα, θα πάρουν τις σωστές πρωτοβουλίες και θα το φέρουν σε πέρας. Ξέρω ποιοι κάνουν λάθη, οπότε σε αυτούς θα αναθέσω μια πιο

εύκολη δουλειά. Δοκιμάζω τους συνεργάτες μου, αλλά έχω εμπιστοσύνη και θέλω να έχω εμπιστοσύνη, διαφορετικά δε μπορείς να τα βγάλεις πέρα. Δε δουλεύουν όλοι το ίδιο υπεύθυνα ούτε έχουν όλοι τις ίδιες ικανότητες και εμπειρίες. Κάποιες φορές έχω νιώσει την εμπιστοσύνη μου να προδίδεται.

Γίνεται φανερό ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εμπιστοσύνη και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών. Η εμπιστοσύνη και η σταθερότητα και η ηρεμία που πηγάζουν από αυτήν δημιουργούν σε όλους αίσθημα αυτοπεποίθησης κατά την εκτέλεση του έργου τους, ενώ η υπερπήδηση των εμποδίων και η επίτευξη των στόχων καθίσταται πιο εύκολη (Ghamrawi, 2011). Η ενδυνάμωση και ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών συμβάλλει στην αύξηση της δέσμευσής τους για την εργασία και αποτελεί κίνητρο για περισσότερη προσφορά.

Το όραμα για το σχολείο

Οι μισοί από τους συμμετέχοντες στην έρευνα οραματίζονται ένα σχολείο εξωστρεφές και ανοιχτό στην κοινωνία. Ένα σχολείο στο οποίο η γνώση δεν θα προέρχεται μόνο από την αφομοίωση της ύλης των σχολικών εγχειριδίων, αλλά θα παράγεται με την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, με το χωρισμό των μαθητών σε ομάδες ενδιαφερόντων, με τη συνεργασία με σχολεία άλλων ευρωπαϊκών χωρών, με την παρουσία και τη συμμετοχή των γονέων και κηδεμόνων σε διάφορες σχολικές δραστηριότητες, με την επαφή με κοινωνικούς και επαγγελματικούς φορείς. Ο Διευθυντής 7 επισημαίνει χαρακτηριστικά:

Δεν έχει μέλλον το σχολείο, αν δεν ανοίξει. Όσα μειονεκτήματα κι αν έχει αυτό, γιατί το άνοιγμα στους γονείς, στην τοπική κοινωνία, δημιουργεί και προβλήματα. Δίνεις περιθώριο σε τρίτους να μπαίνουν στο χώρο σου.

Το τελευταίο σχόλιο αποδεικνύει πως όλες οι αλλαγές έχουν δυσκολίες και η προσαρμογή σε νέα δεδομένα απαιτεί θάρρος, αποφασιστικότητα και πίστη στο στόχο.

Από την άλλη πλευρά, μαθητές του νέου, ανοιχτού σχολείου θα έχουν τη δυνατότητα να καλλιεργούν πλήθος δεξιοτήτων και να δοκιμάζουν τις κλίσεις τους σε διάφορους τομείς. Επίσης, το ανοιχτό σχολείο, μέσω των ποικίλων ερεθισμάτων και επιλογών που

προσφέρει, δημιουργεί κατάλληλες προϋποθέσεις για τη διεύρυνση των πνευματικών οριζόντων, για επέκταση του κύκλου των κοινωνικών επαφών και για διαμόρφωση πολυσχιδών και ώριμων προσωπικοτήτων. Ο Διευθυντής 3 δήλωσε:

Όραμά μου είναι να δημιουργήσω ένα σχολείο – εργαστήριο. Ένα σχολείο με δράση, με καινοτόμα προγράμματα, στο οποίο θα συμμετέχουν όλοι οι μαθητές και όλοι οι καθηγητές. Όλοι θα είναι πιο πλούσιοι σε εμπειρίες και θα έχουν την ευκαιρία να ξεδιπλώσουν διάφορες πτυχές της προσωπικότητάς τους.

Εκτός αυτού, τέσσερις διευθυντές δίνουν προτεραιότητα στη βελτίωση της απόδοσης των μαθητών, μέσω της παραδοσιακής μετωπικής διδασκαλίας, με την προσέλευση στο σχολείο άριστων εκπαιδευτικών. Επιθυμούν, δηλαδή, να δημιουργήσουν ένα ισχυρό περιβάλλον μάθησης, το οποίο κυρίως θα προετοιμάζει μελλοντικούς ακαδημαϊκούς πολίτες και όχι ολοκληρωμένες προσωπικότητες με ποικίλα ενδιαφέροντα και γενική παιδεία. Η πλειοψηφία των διευθυντών που έχει αυτόν τον προσανατολισμό ασκεί διοίκηση σε Γενικά Λύκεια και φαίνεται πως εγκλωβίζεται στο συγκεκριμένο τρόπο σκέψης και λειτουργίας, λόγω του εξαιρετικά απαιτητικού συστήματος εισαγωγής των μαθητών στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα.

Τέλος, ο μεγαλύτερος σε ηλικία διευθυντής προτάσσει τη δημιουργία ενός σχολείου με κανόνες, στο οποίο ο καθένας θα πρέπει να γνωρίζει το ρόλο και τα όριά του. Είναι δεδομένο πως κάθε ανθρώπινη κοινωνία πρέπει να λειτουργεί με κανόνες, αλλά ο τρόπος και το ύφος επιβολής τους διακρίνουν τους διευθυντές σε εμπνευσμένους ηγέτες και σε αυστηρούς ή και αυταρχικούς διαχειριστές της εξουσίας.

Η επικοινωνία αποτελεί το μέσο το οποίο βοηθά τον ηγέτη στην έμπνευση - ενίσχυση και παρακίνηση των συνεργατών του, στην έκφραση του οράματός του και στην υιοθέτησή του από τους άλλους, όπως επίσης στον καθορισμό των κατευθύνσεων και των στόχων του οργανισμού (Μπουραντάς, 2005).

Συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς για τη διαμόρφωση οράματος

Όλοι οι διευθυντές της έρευνας αναγνωρίζουν πως η συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη διαμόρφωση και την

υλοποίηση του οράματος του σχολείου. Σύμφωνα με τη θεωρία, ο διευθυντής οφείλει να επιδεικνύει ευελιξία στην επίλυση των προβλημάτων και να επιδιώκει τη συναίνεση (Geraki, 2014). Ο Διευθυντής 7 αναφέρει:

Δε γίνεται να υλοποιήσεις ένα όραμα μόνος σου. Δε γίνεται. Η συνεργασία χρειάζεται, έστω κι αν δεν τα καταφέρνεις πάντα ή δεν τα καταφέρνεις με όλους ή δεν τα καταφέρνεις στο βαθμό που θα ήθελες.

Καθίσταται εμφανές από την έρευνα πως το αρχικό όραμα πηγάζει από τις γνώσεις, τις εμπειρίες και την προσωπικότητα του ίδιου του διευθυντή, ο οποίος με την ανάληψη της διοίκησης προσπαθεί να έρθει σε επαφή και συνεννόηση με το εκπαιδευτικό προσωπικό. Η διαβούλευση και η συνεργασία έχουν ένα σημαντικό αλλά και πρακτικό πλεονέκτημα. Το προσωπικό αποζητά αφοσιωμένη, θετική και αποφασιστική ηγεσία, αλλά επίσης επιθυμεί να εκφράζει τις σκέψεις του σε ευήκοα ώτα και να λαμβάνονται υπ' όψιν οι απόψεις του από τη διεύθυνση. Καθίσταται σαφές από τη θεωρία ότι η απουσία των παραπάνω έχει επιβλαβείς επιπτώσεις στο ηθικό των εργαζομένων και στη συνοχή του σχολείου (Dinham, Cairney, Craigie, & Wilson, 1995). Σύμφωνα με το Διευθυντή 1:

Είχα ένα όραμα για το σχολείο, το οποίο ήθελα να εμφυσήσω στους συναδέλφους. Από εκεί και έπειτα η συνδιαμόρφωση και ο εμπλουτισμός του στην πορεία λειτουργεί πολύ θετικά.

Ο Διευθυντής 10 θεωρεί πως

Ο διευθυντής έχει στο μυαλό του κάποια πράγματα, αλλιώς δεν θα διεκδικούσε και τη διοίκηση. Είναι ένα κίνητρο δικό του. Προφανώς δε γίνεται κάποιος διευθυντής μόνο για να βάζει σφραγίδες. Έχει κάποιους στόχους για το σχολείο και πρέπει σιγά σιγά να πείσει τους εκπαιδευτικούς πως αυτό που έχει στο μυαλό του τους αφορά.

Τα δεδομένα της έρευνας αποδεικνύουν πως το αρχικό όραμα ανήκει στο διευθυντή, ο οποίος στη συνέχεια, μέσω της επικοινωνίας, επιχειρεί να πείσει τους συνεργάτες του για την αποδοχή και υλοποίησή του. Ο διευθυντής – ηγέτης στοχεύει στην εμφύσηση του οράματός του, ενώ είναι δεκτικός σε νέες προτάσεις, σε διαφοροποίηση και εμπλουτισμό του αρχικού του σχεδιασμού, προκειμένου να εμπλέξει και να αξιοποιήσει, μέσω της συνεργασίας, το σύνολο των συνεργατών του. Επομένως, οι στόχοι των σχολείων αποκτούν δυναμική μόνο υπό την προϋπόθεση πως θα κοινοποιηθεί σωστά το

όραμα και οι επιμέρους στόχοι, γεγονός που θα επιτρέψει την οργάνωση και το συντονισμό των δραστηριοτήτων (Hoy & Miskel, 1996).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ,

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Συμπεράσματα

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα τονίζουν πως ως διευθυντές επιβάλλεται πρωτίστως να διαχειρίζονται επιτυχώς το ανθρώπινο δυναμικό των σχολικών μονάδων που διοικούν. Με πνεύμα συγκατάβασης, δικαιοσύνης και εμπιστοσύνης στοχεύουν στην ενδυνάμωση των διαπροσωπικών σχέσεων, στη δημιουργία θετικού κλίματος μάθησης και αμοιβαίας συνεργασίας, χωρίς να δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην αξία της διαμόρφωσης ενός κοινού οράματος. Η επιτυχής άσκηση του έργου τους και η επίτευξη των προαναφερθέντων στόχων μπορεί να συντελεστεί μέσω αποτελεσματικής και ειλικρινούς συνεργασίας, την οποία, όπως υποστηρίζουν, επιδιώκουν σε καθημερινή βάση. Ισχυρίζονται πως παρέχουν επάρκεια πληροφοριών στους υφισταμένους τους για την εκτέλεση του έργου τους, επισημαίνοντας ταυτόχρονα και τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν στην προσπάθειά τους να επικοινωνήσουν με το εκπαιδευτικό προσωπικό. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι η αρνητική στάση και ο εγωισμός κάποιων εκπαιδευτικών, η έλλειψη χρόνου λόγω της γραφειοκρατίας και η προσπάθειά τους να διατηρηθεί η ισορροπία στον επαγγελματικό τους χώρο, ωστόσο δε φάνηκε από την έρευνα η αναγνώριση των δικών τους αδυναμιών και παραλείψεων. Η πλειοψηφία των διευθυντών δείχνει εμπιστοσύνη στους εκπαιδευτικούς, καθώς θεωρεί ότι υπάρχει θετική συσχέτιση της εμπιστοσύνης με την αποτελεσματικότητά τους. Υπάρχει κοινή πεποίθηση πως το όραμα του σχολείου πρέπει να συναποφασίζεται και να συνδιαμορφώνεται από τη διοίκηση και τους εκπαιδευτικούς, αν και παραδέχονται πως το αρχικό όραμα ανήκει στο διευθυντή, ο οποίος ακολούθως προσπαθεί να πείσει τους υφισταμένους του για την ορθότητα και την ανάγκη αποδοχής του. Τα δύο οράματα που αναφέρθηκαν από τους περισσότερους διευθυντές είναι η δημιουργία σχολείων ανοικτών στην κοινωνία και η διαμόρφωση εκπαιδευτικών οργανισμών που θα ευνοούν τη μαθησιακή διαδικασία με συγκεκριμένα θετικά αποτελέσματα στις επιδόσεις των μαθητών.

Επομένως, η έρευνα οδηγεί σε συγκεκριμένα συμπεράσματα: Κατ' αρχάς, καταδεικνύεται με σαφήνεια ο καταλυτικός ρόλος της επικοινωνίας ανάμεσα στο

διευθυντή και το εκπαιδευτικό προσωπικό για τη λειτουργία των σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, καθώς το είδος και η ποιότητα της επικοινωνίας έχει άμεσο αντίκτυπο στο κλίμα και το όραμα του οργανισμού. Η διαπίστωση αυτή επιβεβαιώνεται από την άποψη που επικρατεί στη βιβλιογραφία ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας διαμορφώνει τη σχολική κουλτούρα μέσω ενός οράματος, το οποίο ενσωματώνει τις κεντρικές αξίες και τους στόχους του οργανισμού (Dinham, Cairney, Craigie, & Wilson, 1995). Από την έρευνα, κατά δεύτερο λόγο, προκύπτει ότι κύριος υπεύθυνος για την επικοινωνία εντός της σχολικής μονάδας είναι ο διευθυντής, ο οποίος διαμορφώνει το πλαίσιο, τις προϋποθέσεις και τους διαύλους επικοινωνίας. Στις περιπτώσεις που ανταποκρίνεται επιτυχώς στο ρόλο του, η σχολική κοινότητα απολαμβάνει ένα ανοιχτό και θετικό κλίμα, με αποτέλεσμα οι εκπαιδευτικοί να αισθάνονται ελεύθεροι να αναλάβουν πρωτοβουλίες, να προοδεύουν ως επαγγελματίες, να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, να συνδιαμορφώνουν και να υλοποιούν ένα όραμα που βελτιώνει το επίπεδο της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Κατ' ανάλογο τρόπο και στη θεωρία τονίζεται ότι ο υπεύθυνος διευθυντής δίνει έμφαση στην επικοινωνία, αναπτύσσει σχέσεις με το εκπαιδευτικό προσωπικό, ενισχύει τις προσπάθειές του για βελτίωση και αύξηση της αποτελεσματικότητάς του και ενθαρρύνει πάντα τη συμμετοχή του και την ανάληψη πρωτοβουλιών (Stone-Johnson, 2014). Επιπλέον, είναι ευαίσθητος δέκτης των συναισθημάτων και των αναγκών των συνεργατών του (Μυλωνά, 2005).

Πρέπει να σημειωθεί ότι στην εργασία δεν επιχειρήθηκε κατηγοριοποίηση ούτε προέκυψε σύμπτωση των απόψεων ανάλογα με το φύλο, τα έτη υπηρεσίας και τα έτη άσκησης διοίκησης ή με το επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων. Ο τρόπος άσκησης της διοίκησης εξαρτάται κυρίως από την προσωπικότητα του ατόμου, ανεξάρτητα από τις ανωτέρω μεταβλητές. Τα ηγετικά χαρακτηριστικά και οι επικοινωνιακές δεξιότητες του διευθυντή είναι τα στοιχεία εκείνα που διαδραματίζουν το σημαντικότερο ρόλο στην επιτυχή άσκηση της διοίκησης στις σχολικές μονάδες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, γεγονός που επισημαίνεται και στη θεωρία (βλ. Johansson, 2004). Επομένως, κατά τη διαδικασία αξιολόγησης και επιλογής των διευθυντών, θα πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή στην προσωπικότητα και τη γενικότερη συγκρότηση των υποψηφίων. Τα τυπικά κριτήρια, η ακαδημαϊκή αριστεία και η επιστημονική κατάρτιση δεν αποτελούν, απαραίτητως, τεκμήριο επιτυχίας στο σύνθετο έργο της διοίκησης.

Ωστόσο, φαίνεται να μην έχει έχει δοθεί η δέουσα προσοχή από την εκπαιδευτική ηγεσία και την εκπαιδευτική κοινότητα της Ελλάδας στο ρόλο της επικοινωνίας, γεγονός που καθίσταται φανερό από τον τρόπο επιλογής και ανέλιξης των διευθυντών: βασικό κριτήριο επιλογής αποτελεί η προφορική συνέντευξη. Βάσει του νόμου, μέσω αυτής θα πρέπει, πέραν των άλλων, να εκτιμώνται η προσωπικότητα, η επαγγελματική ανάπτυξη και οι ικανότητες του υποψηφίου, όπως η αντιληπτική ικανότητα, η ικανότητα επικοινωνίας, η ικανότητα συνεργασίας, η ικανότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών και επίλυσης προβλημάτων (ιδίως διδακτικών, διοικητικών, οργανωτικών και λειτουργικών), η ικανότητα να δημιουργεί κατάλληλο παιδαγωγικό περιβάλλον και να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς στην άσκηση των καθηκόντων τους. Παρά ταύτα, δεν υπάρχει καμία κατοχύρωση της ορθής κρίσης των μελών του Περιφερειακού Υπηρεσιακού Συμβουλίου Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, που διενεργούν τη συνέντευξη.

Η επιτροπή αξιολόγησης των υποψηφίων απαρτίζεται από εκπαιδευτικούς, οι οποίοι είναι πιθανό να γνωρίζουν ή να έχουν συνεργαστεί με τους υποψηφίους σε επαγγελματικό επίπεδο, καθώς υπηρετούν στην ίδια περιφέρεια. Ακόμα και αν δεν υπάρχει καμία πρόθεση από τα μέλη της επιτροπής να ευνοήσουν συγκεκριμένους υποψηφίους, η ύπαρξη επαγγελματικών, διαπροσωπικών και σε αρκετές περιπτώσεις πολιτικών - κομματικών σχέσεων υπονομεύει τη διαδικασία, της οποίας η αμεροληψία τίθεται υπό αμφισβήτηση.

Η διαδικασία επιλογής υπονομεύεται εξαιτίας μιας ακόμη πιο σοβαρής παραμέτρου: τα μέλη της επιτροπής είναι εκπαιδευτικοί που έχουν ανελιχθεί στην ιεραρχία ή έχουν επιλεγεί μέσω ψηφοφορίας από τους συναδέλφους τους για να τους εκπροσωπήσουν συνδικαλιστικά. Δεν είναι ειδικοί επιστήμονες, π.χ. ψυχολόγοι, οι οποίοι θα μπορούσαν με επιστημονικά μέσα να γνωμοδοτήσουν για την προσωπικότητα και τις ικανότητες των υποψηφίων. Δε διαθέτουν, συνεπώς, τα κατάλληλα επιστημονικά εφόδια και τις γνώσεις για να αξιολογήσουν τους μελλοντικούς διευθυντές των σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Πέραν αυτών, και η καθιέρωση της συνεχούς επιμόρφωσης των διευθυντών σε θέματα επικοινωνίας και σε τεχνικές οικοδόμησης αγαστής συνεργασίας με τους συναδέλφους, θα μπορούσε να αποτελέσει μια απαραίτητη και επωφελή πρακτική.

Περιορισμοί και Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Η επιλογή της μεθόδου της συνέντευξης βοήθησε να γίνει σε βάθος ανάλυση των απόψεων των διευθυντών των σχολικών μονάδων σχετικά με το ρόλο της επικοινωνίας. Επιχειρήθηκε μάλιστα δειγματοληψία μέγιστης διακύμανσης, ωστόσο το δείγμα των δέκα διευθυντών περιορίζει το εύρος των απαντήσεων. Είναι φυσικό ότι μία διερεύνηση βασισμένη σε μεγαλύτερο δείγμα θα μπορούσε να οδηγήσει στην εξαγωγή πιο εμπλουτισμένων συμπερασμάτων. Εκτός, αυτού, θα μπορούσε να επεκταθεί σε σχολικές μονάδες της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης όλης της ελληνικής επικράτειας.

Μία επόμενη έρευνα, η οποία θα εστιάζει στη μελέτη της επικοινωνίας ανάμεσα στη διεύθυνση και τους εκπαιδευτικούς σε σχολικές μονάδες κρατών, των οποίων οι μαθητές σημειώνουν υψηλές επιδόσεις στο διαγωνισμό PISA του ΟΟΣΑ, ενδεχομένως θα καταδείκνυε κάποια από τα τρωτά του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Η σύγκριση και ο παραδειγματισμός από επιτυχημένα εκπαιδευτικά μοντέλα μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου και στα ελληνικά σχολεία.

Εκτός αυτού, για την κατανόηση της σημασίας της επικοινωνίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς γενικότερα και στα σχολεία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ειδικότερα, χρήσιμη θα ήταν η επέκταση των συνεντεύξεων και η μελέτη των απόψεων όχι μόνο των διευθυντών αλλά και των εκπαιδευτικών. Η επικοινωνία είναι μια αμφίδρομη διαδικασία και προκειμένου να διερευνηθούν σφαιρικά όλες οι διαστάσεις της θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν όλες οι συμμετέχουσες σε αυτή πλευρές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α) Ελληνόγλωσση

- Καψάλης, Αχ. (επιμ.) (2005), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, Εκδόσεις: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Κοτζαϊβάζογλου, Ι. & Πασχαλούδης, Δ. (2002), *Οργανωσιακή Επικοινωνία – Η Επικοινωνία για Επιχειρήσεις και Οργανισμούς*, Εκδόσεις: Πατάκη, Αθήνα.
- Κυριαζή, Ν. (2000), *Η Κοινωνιολογική Έρευνα. Κριτική Επισκόπηση των Μεθόδων και των Τεχνικών*, Εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (2005), *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (2001), *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες πρακτικές*, Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα.
- Μυλωνά, Ζ. (2005), *Διευθυντής και Αποτελεσματική Σχολική Μονάδα. Απόψεις και στάσεις διευθυντών και εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*, Εκδόσεις: Αφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.
- Παπακωνσταντίνου, Γ. & Αναστασίου, Σ. (2013), *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού – Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*, Εκδόσεις: Gutenberg, Αθήνα.
- Παπαναούμ, Ζ. (1995), *Η Διεύθυνση του Σχολείου. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*, Εκδόσεις: Αφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.
- Παπαναούμ, Ζ. και Χατζηπαναγιώτου, Π. (επιμ.) (2003), *Η Διεύθυνση της Σχολικής Μονάδας: Τάσεις και Πρακτικές. Πρακτικά Ημερίδας*, Εκδόσεις: Αφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.
- Πασιαρδή, Γ. (2001), *Το Σχολικό κλίμα. Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του*, Εκδόσεις: τυπωθήτω, Αθήνα.
- Πασιαρδής Π. (2004), *Εκπαιδευτική Ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*, Εκδόσεις: Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Σαϊτή, Αν. και Σαϊτης, Χρ. (2011), *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης- Θεωρία και μελέτη περιπτώσεων*, Έκδοση του συγγραφέα, Αθήνα.
- Σαϊτης, Χρ. (2007), *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο -Από τη θεωρία... στην πράξη*, Έκδοση του συγγραφέα, Αθήνα.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2005), *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*, Εκδόσεις: Αφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.

B) Ξενόγλωσση και μεταφρασμένη στα ελληνικά

Bakkenes, I., De Brabander, C. & Imants, J. (1999), Teacher Isolation and Communication Network Analysis in Primary Schools, *Educational Administration Quarterly*, 35(2): 166-202.

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

Crossman, A. & Harris, P. (2006), Job Satisfaction of Secondary School Teachers, *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1): 29-46.

Currie, G., Lockett, A. & Suhomlinova, O. (2009), Leadership and institutional change in the public sector: The case of secondary schools in England, *The Leadership Quarterly*, 20(5): 644-679.

Dinham, S., Cairney, T., Craigie, D. & Wilson, S. (1995), School climate and leadership: research into three secondary schools, *Journal of Educational Administration*, 33(4): 36-58.

Drucker, P. (1973), *Management tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row.

Dubrin, A. (2004), *Γενικές αρχές Management*, Εκδόσεις: Έλλην, Αθήνα.

Fiske, J. (1990), *Introduction to communication studies*, London: Routledge.

Ghamrawi, N. (2011), Trust Me: Your School Can Be Better—A Message from Teachers to Principals, *Educational Management Administration & Leadership*, 39(3): 333-348.

Geraki, A. (2014), Roles and skills comparison among principals in Greek schools: Application of Competing Values Framework, *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4s): 45-64.

Graber, D. (2003), *The Power of Communication. Managing Information in Public Organizations*, Washington D.C.: University of Illinois at Chicago CQ Press.

Hadjithoma-Garstka, C. (2011), The role of the principal's leadership style in the implementation of ICT policy, *British Journal of Educational Technology*, 42(2): 311-326.

Hulpia, H., Devos, G. (2010), How distributed leadership can make a difference in teachers' organizational commitment? A qualitative study, *Teaching and Teacher Education*, 26(3): 565-575.

- Hulpia, H., Devos, G., Rosseel, Y. & Vlerick, P. (2012), Dimensions of Distributed Leadership and the Impact on Teachers' Organizational Commitment: A Study in Secondary Education, *Journal of Applied Social Psychology*, 42(7): 1745-1784.
- Hoy, W. & Miskel, C. (1996), *Educational Administration. Theory, Research, and Practice* (5th ed.), New York: McGraw – Hill.
- Hoyle, J., Björk, L., Collier, V. & Glass, T. (2005), *The superintendent asCEO: Standards-based performance*, Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Hoyle, J., English, F. & Steffy, B. (1998), *Skills for Successful 21st Century School Leaders. Standards for Peak Performers*, Arlington, VA: American Association of School Administrators.
- Johansson, O. (2004), A democratic, learning and communicative leadership?, *Journal of Educational Administration*, 42(7): 697–707.
- Katz, D. and Kahn, R L. (1978), *The Social psychology of Organizations*, New York: Wiley.
- Krüger, M. (2009), The Big Five of school leadership competences in the Netherlands, *School Leadership & Management*, 29(2): 109-127.
- Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2008), Seven strong claims about successful school leadership, *School Leadership & Management*, 28(1): 27-42.
- McCarley, T., Peters, M. and Decman, J. (2014), Transformational leadership related to school climate: a multi-level analysis, *Educational Management Administration & Leadership*, 1-21.
- Minckler, H. (2014), School leadership that builds teacher social capital, *Educational Management Administration & Leadership*, 42(5): 657-679.
- Moos, L. & Johansson, O. (2009), The International Successful School Principalship Project: success sustained?, *Journal of Educational Administration*, 47(6): 765–780.
- Niesche, R. & Keddle, A. (2011), Foregrounding issues of equity and diversity in educational leadership, *School Leadership & Management*, 31(1): 65-77.
- Sebastian, J. & Allensworth, E. (2012), The Influence of Principal Leadership on Classroom Instruction and Student Learning: A Study of Mediated Pathways to Learning, *Educational Administration Quarterly*, 48(4): 626-663.
- Sergiovanni, T. (2000), *The Lifeworld of Leadership. Creating Culture, Community, and Personal Meaning in our Schools*, San Francisco: Jossey- Bass.
- Sergiovanni, T. (2001), *Leadership. What's in it for schools?*, London and New York: RoutledgeFalmer.

- Sergiovanni, T. & Moore, J. (1989), *Schooling for Tomorrow. Directing Reforms to Issues That Count*, Boston, Mass.: Allyn & Bacon.
- Sergiovanni, T. & Starratt R. (2002), *Supervision: A Redefinition* (7th ed.), New York: McGraw-Hill.
- Slater, L. (2008), Pathways to Building Leadership Capacity, *Educational Management Administration & Leadership*, 36(1): 55-69.
- Stone-Johnson, C. (2014), Responsible Leadership, *Educational Administration Quarterly*, 50(4): 645-674.
- Vennebo, K. & Ottesen, E. (2012), School leadership: constitution and distribution, *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 15(3): 255-270.

NΟΜΟΘΕΣΙΑ

Άρθρο 11 του Ν. 1566/1985 (ΦΕΚ 167/30.9.1985)

Άρθρα 27, 28, 29, 30, 31 και 32 της υπουργικής απόφασης Φ.353.1/324/105657/Δ1 (ΦΕΚ 1340/16.10.2002)

Άρθρο 39 του Ν. 3848/2010 (ΦΕΚ 71/19.5.2010)

Άρθρο 13 του Ν. 4283/2014 (ΦΕΚ 189/10.9.2014)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτήσεις Συνέντευξης

Φύλο:

Επίπεδο σπουδών:

Έτη υπηρεσίας:

Έτη άσκησης διεύθυνσης:

Πόσοι είναι οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο σας;

Ποια θεωρείτε ότι είναι τα βασικά χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου διευθυντή;

Ποια μηνύματα θεωρείτε ότι μεταδίδετε μέσω της συμπεριφοράς σας και του τρόπου εργασίας σας;

Επιδιώκετε να έχετε καθημερινά επικοινωνία με το σύνολο των εκπαιδευτικών, έστω και σύντομη;

Τι είδους πληροφορίες μοιράζεστε με τους εκπαιδευτικούς;

Τι θεωρείτε εμπόδιο στην επικοινωνία με το εκπαιδευτικό προσωπικό;

Πού αποδίδετε την έλλειψη επικοινωνίας με ορισμένους εκπαιδευτικούς;

Τι θα αλλάζατε στον τρόπο με τον οποίο επικοινωνείτε με τους καθηγητές του σχολείου σας για να βελτιώσετε το σχολικό κλίμα;

Δείχνετε εμπιστοσύνη στους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας;

Ποιο είναι το όραμά σας για το σχολείο;

Θεωρείτε πως στη διαμόρφωση του οράματος πρέπει να συνεργαστείτε με τους εκπαιδευτικούς;

Επιθυμείτε να συμπληρώσετε κάτι;