



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**“ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ:
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ”**

Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία

**ΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ/ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ/ΝΤΡΙΑΣ ΣΤΗ
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΘΕΤΙΚΟΥ ΣΧΟΛΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ**

**THE PRINCIPAL’S COMMUNICATION SKILLS IN SHAPING POSITIVE
SCHOOL CLIMATE**

Γεωργιάδου Παρασκευή (11122010)

Επιβλέπων Καθηγητής: κ. Αναστασίου Αδάμος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
ειδίκευσης στις Επιστήμες της Αγωγής και της Δια Βίου Μάθησης: Εκπαιδευτική
Διοίκηση και Ηγεσία

Ιούνιος 2023

Θεσσαλονίκη

© ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ, 2023

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Μ.Δ.Ε.), η οποία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών: *Διοίκηση και Ηγεσία στις Επιστήμες της Εκπαίδευσης και της Διά Βίου Μάθησης* και τα λοιπά αποτελέσματα αυτής αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης και αναπαραγωγής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα και το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, όπου εκπονήθηκε η Μ.Δ.Ε. καθώς και τον Επιβλέποντα Καθηγητή και την Επιτροπή Αξιολόγησης.

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Θεσσαλονίκη, Ιούνιος 2023

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπων καθηγητής

Αδάμος Αναστασίου

Επιστημονικός Συνεργάτης ΤΕΚΠ/ΠΑΜΑΚ

2. Μέλος επιτροπής

Ευθύμιος Βαλκάνος

Καθηγητής ΤΕΚΠ/ΠΑΜΑΚ

3. Μέλος επιτροπής

Δέσποινα Ανδρούτσου

Επιστημονικός Συνεργάτης ΤΕΚΠ/ΠΑΜΑΚ

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση των σπουδών μου θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαιτέρως τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Αναστασίου Αδάμο, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, καθώς και τις αξιόλογες συμβουλές που μου παρείχε καθόλη τη διάρκεια της διπλωματικής μου εργασίας, αλλά και για την άμεση ανταπόκρισή του. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω και τα άλλα δύο μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής, τον κ. Βαλκάνο Ευθύμιο και την κ. Ανδρούτσου Δέσποινα για τον πολύτιμο χρόνο που αφιέρωσαν, ώστε να μελετήσουν και να αξιολογήσουν την παρούσα εργασία.

Τέλος, ευχαριστώ την οικογένειά μου και ιδιαιτέρως τον σύζυγό μου και τα παιδιά μου για την υποστήριξή τους αλλά και την υπομονή τους όλο αυτό το διάστημα.

Γεωργιάδου Παρασκευή

Ιούνιος 2023

Πρόλογος

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε, μέσω συνεντεύξεων, στο πλαίσιο έρευνας για την εκπόνηση διπλωματικής εργασίας στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Επιστήμες της Αγωγής και της Δια Βίου Μάθησης – Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία» του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, με θέμα τις επικοινωνιακές δεξιότητες του διευθυντή στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος. Με την παρούσα έρευνα, επιχειρείται να εξεταστούν οι αντιλήψεις των Διευθυντών/ντριών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, σχετικά με τις επικοινωνιακές δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτουν στην προσωπικότητά τους και πώς αυτές συμβάλλουν στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος. Μέσα από τις συνεντεύξεις των διευθυντών/ντριών, επιχειρείται μια διερευνητική προσέγγιση του ζητήματος, με απώτερο στόχο να τονιστεί πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία και οι επικοινωνιακές δεξιότητες του/της διευθυντή/ντριας και πώς αυτές επηρεάζουν το σχολικό κλίμα.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των Διευθυντών/Διευθυντριών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Θεσσαλονίκης, σχετικά με τις επικοινωνιακές δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτουν στην προσωπικότητά τους και πώς αυτές συμβάλλουν στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος. Ειδικότερα, στόχος της έρευνας είναι να τονιστεί πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία και οι επικοινωνιακές δεξιότητες του/της διευθυντή/ντριας και πώς αυτές επηρεάζουν το σχολικό κλίμα. Η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε είναι αυτή της ποιοτικής έρευνας, μέσω ημι-δομημένων συνεντεύξεων, με τη μέθοδο της «βολικής» δειγματοληψίας. Στο δείγμα έλαβαν μέρος 6 διευθυντές και 4 διευθύντριες της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Θεσσαλονίκης. Από την επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας προέκυψαν τα εξής πορίσματα. Αρχικά, οι μορφές επικοινωνίας που χρησιμοποιούν οι διευθυντές/ντριες στην καθημερινότητά τους ποικίλλουν, καθώς εξαρτώνται από το πρόσωπο στο οποίο απευθύνονται κάθε φορά, αλλά και από την κατάσταση στην οποία βρίσκονται. Σχετικά με τις προϋποθέσεις που απαιτούνται, προκειμένου η επικοινωνία να καταστεί αποτελεσματική, διαπιστώθηκε ότι οι διευθυντές/ντριες έχουν κατανοήσει ποιες είναι αυτές. Όσον αφορά τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές/ντριες κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας τους με τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας, διαπιστώθηκε ότι ο καθένας αντιμετωπίζει διαφορετικά εμπόδια, ανάλογα με το άτομο που έχει απέναντί του. Αναφορικά με τις επικοινωνιακές δεξιότητες που θεωρούν ότι διαθέτουν οι διευθυντές/ντριες στην προσωπικότητά τους, διαπιστώθηκε ότι όλοι διαθέτουν από μια τουλάχιστον επικοινωνιακή δεξιότητα. Επίσης, σχετικά με τις επικοινωνιακές δεξιότητες που κρίνουν ως σημαντικές να διαθέτουν στην προσωπικότητά τους, ο καθένας κρίνει ως σημαντική και από μια άλλη επικοινωνιακή δεξιότητα, με βάση τα στοιχεία που θεωρεί ότι διαθέτει στην προσωπικότητά του. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι χρήζουν ανάγκη επιμόρφωσης τόσο στον τομέα της επικοινωνίας όσο και σε αυτόν των επικοινωνιακών δεξιοτήτων, προκειμένου να αποκτήσουν περισσότερες επικοινωνιακές δεξιότητες ή/και να εμπλουτίσουν τις ήδη υπάρχουσες. Επιπρόσθετα, οι επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών/ντριών συμβάλλουν σημαντικά στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος. Το ίδιο συμβαίνει και με τη δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης, η οποία, όταν χρησιμοποιείται σωστά, επηρεάζει θετικά το σχολικό κλίμα και την επικοινωνία με το εκπαιδευτικό προσωπικό. Επίσης, από τα πορίσματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι και οι διαπροσωπικές σχέσεις των διευθυντών/ντριών με τους εκπαιδευτικούς

συμβάλλουν και αυτές στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος. Τέλος, προτείνεται η διοργάνωση κατάλληλων επιμορφωτικών προγραμμάτων στους τομείς της επικοινωνίας και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων, ώστε οι διευθυντές/ντριες να αποκτήσουν περισσότερες γνώσεις και να εμπλουτίσουν τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες, καθώς αυτές συμβάλλουν στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος.

Λέξεις-κλειδιά: Επικοινωνιακές δεξιότητες, επικοινωνία, διευθυντής/ντρια, σχολικό κλίμα.

Abstract

The purpose of this thesis is to investigate the perceptions of school principals of Primary Education in the Prefecture of Thessaloniki, regarding the communication skills they should have in their personality and how these contribute to the formation of a positive school climate. In particular, the aim of the research is to emphasize how important the communication and communication skills of the school principal are and how they affect the school climate. The research method used is that of qualitative research, through semi-structured interviews, with the method of "convenience" sampling. In the sample 6 principals and 4 principals of Primary Education in the Prefecture of Thessaloniki took part. The following conclusions emerged by the processing of the research data. First, the forms of communication that school principals use in their daily lives vary, as they depend on the person they are addressing each time, but also on the situation in which they experience. Regarding the conditions required for effective communication, it was found that school principals understood which they were. Regarding the obstacles faced school principals during their communication with other members of the school community, it was revealed that each faces different obstacles depending on the person they are dealing with. Regarding the communication skills that the school principals think they have in their personality, it was found that everyone has at least one communication skill. Also, regarding the communication skills that they judge as important to have in their personality, everyone points out another communication skill as important, based on the elements that they consider to have in their personality. In addition, it was found that they need training both in the field of communication and in that of communication skills, in order to acquire more communication skills and/or to enrich the already existing ones. What's more, the communication skills of principals contribute significantly to the formation of a positive school climate. The same occurs with the skill of active listening, which, when used correctly, positively affects the school climate and communication with educational staff. In addition, from the findings of the research, it was found that the interpersonal relationships of the school principals with the teachers also contribute to the formation of a positive school climate. Finally, it is proposed to organize appropriate training programs in the fields of communication and communication skills, so that school principals can acquire more knowledge and enrich their communication skills, as these contribute to the formation of a positive school climate.

Keywords: Communication skills, communication, school principals, school climate.

Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες	iv
Πρόλογος	v
Περίληψη.....	vi
Abstract	viii
Κατάλογος Πινάκων & Διαγραμμάτων	xii
Εισαγωγή.....	1
Μέρος Α': Θεωρητικό μέρος.....	4
Κεφάλαιο 1 ^ο : Επικοινωνία και δεξιότητες	4
1.1. <i>Εννοιολογική προσέγγιση του όρου «επικοινωνία»</i>	4
1.1.1. Μορφές της επικοινωνίας.....	5
1.1.2. Προϋποθέσεις επικοινωνίας	6
1.1.3. Εμπόδια στη διαδικασία της επικοινωνίας.....	7
1.2. <i>Εννοιολογική αποσαφήνιση των όρων «ικανότητες» και «δεξιότητες»</i>	8
Κεφάλαιο 2 ^ο : Επικοινωνιακές δεξιότητες διευθυντή και σχολικό κλίμα	10
2.1. <i>Δεξιότητες έκφρασης</i>	10
2.1.1. Λεκτική επικοινωνία	10
2.1.2. Μη λεκτική επικοινωνία.....	12
2.2. <i>Δεξιότητες ακρόασης</i>	14
2.3. <i>Δεξιότητες διαχείρισης της επικοινωνίας</i>	15
2.3.1. Συναισθηματική νοημοσύνη.....	16
2.3.2. Αντιμετώπιση συγκρούσεων	17
2.3.3. Χιούμορ	19
2.4. <i>Η έννοια του σχολικού κλίματος</i>	20
2.5. <i>Διαχωρισμός της σχολικής κουλτούρας από το σχολικό κλίμα</i>	20
2.6. <i>Παράγοντες που επηρεάζουν το σχολικό κλίμα</i>	22
2.7. <i>Η συμβολή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του διευθυντή στη διαμόρφωση σχολικού κλίματος</i>	23
Κεφάλαιο 3 ^ο : Βιβλιογραφική επισκόπηση ερευνών για τις επικοινωνιακές δεξιότητες και το σχολικό κλίμα	26
3.1. <i>Έρευνες για τις επικοινωνιακές δεξιότητες του/της διευθυντή/ντριας και το σχολικό κλίμα στην Ελλάδα</i>	26

3.2. Έρευνες για τις επικοινωνιακές δεξιότητες του/της διευθυντή/ντριας και το σχολικό κλίμα σε άλλες χώρες.....	31
Μέρος Β': Ερευνητικό μέρος.....	35
Κεφάλαιο 4ο: Μεθοδολογία έρευνας	35
4.1. Σκοπός της έρευνας – ερευνητικά ερωτήματα.....	35
4.2. Μεθοδολογία της έρευνας.....	36
4.3. Ερευνητικό εργαλείο.....	37
4.4. Εργαλείο – Οδηγός συνέντευξης.....	38
4.5. Ανάλυση δεδομένων	43
4.6. Δείγμα της έρευνας	44
4.7. Περιορισμοί της έρευνας	44
Κεφάλαιο 5ο: Παρουσίαση αποτελεσμάτων	46
5.1. Ανάλυση δημογραφικών χαρακτηριστικών.....	46
5.2. Ανάλυση ανά ερευνητικό ερώτημα.....	48
Μέρος Γ': Συζήτηση – Συμπεράσματα – Προτάσεις βελτίωσης	79
6.1. Συζήτηση και ερμηνεία αποτελεσμάτων.....	79
6.2. Συμπεράσματα.....	87
6.3. Προτάσεις για μελλοντικούς ερευνητές.....	93
Βιβλιογραφία.....	95
Παράρτημα 1: Ημι-δομημένο ερωτηματολόγιο.....	106
Παράρτημα 2: Ημι-δομημένο ερωτηματολόγιο – N5.....	108

Κατάλογος Πινάκων & Διαγραμμάτων

Πίνακας 2. Εργαλείο – Οδηγός συνέντευξης	39
Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων στην έρευνα.....	47
Διάγραμμα 1. Μορφές επικοινωνίας	49
Διάγραμμα 2. Προϋποθέσεις επικοινωνίας.....	50
Διάγραμμα 3. Εμπόδια επικοινωνίας	53
Διάγραμμα 4. Επικοινωνιακές δεξιότητες που θεωρούν ότι διαθέτουν οι διευθυντές/ντρίες	56
Διάγραμμα 5. Συχνότητα προτίμησης επικοινωνιακών δεξιοτήτων από τους διευθυντές/ντρίες	59
Διάγραμμα 6. Αναγκαιότητα επιμόρφωσης	62
Διάγραμμα 7. Παράγοντες που επηρεάζουν θετικά το σχολικό κλίμα	65
Διάγραμμα 8. Συμβολή επικοινωνιακών δεξιοτήτων στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος	70

Εισαγωγή

Σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, η επικοινωνία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εσωτερική ζωή αυτού, κυριαρχεί μέσα σε αυτόν, επηρεάζει τη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και, σαφώς, συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία του. Η επικοινωνία αποτελεί ένα μέσο, ώστε τα εμπλεκόμενα μέλη της σχολικής μονάδας να ανταλλάσουν ιδέες και απόψεις, να δημιουργήσουν θετικό σχολικό κλίμα, να έχουν κοινό όραμα και στόχους, με σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία της (Hoy & Miskel, 2001). Επιπλέον, η επικοινωνία συμβάλλει στο να επιτευχθούν οι στόχοι που θέτει η εκάστοτε σχολική μονάδα, στη διαμόρφωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων και στην αποφυγή εντάσεων ή διαφωνιών, διότι με καλή διάθεση και διάλογο μπορούν να λυθούν όλα τα προβλήματα που προκύπτουν και να δημιουργηθεί θετικό κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού, στοχεύοντας στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008· Καμπουρίδης, 2002· Σαΐτης & Σαΐτη, 2012).

Υπεύθυνος για τη διαδικασία της επικοινωνίας στη σχολική μονάδα είναι ο/η διευθυντής/ντρια, διότι είναι το πρόσωπο εκείνο που επικοινωνεί με τα υπόλοιπα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού, είτε για να ασκήσει επιρροή είτε για να συνεργαστεί μαζί τους ή και να διευθετήσει τυχόν προβλήματα που θα προκύψουν (Ταϊλαχίδης, 2014· Ubben et al., 2004). Για να επιτευχθούν όλα αυτά, ο/η διευθυντής/ντρια, εκτός από τις διοικητικές ικανότητες που διαθέτει, θα πρέπει να διαθέτει και ορισμένες επικοινωνιακές δεξιότητες, ώστε να δημιουργήσει ένα κλίμα συνεργασίας μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών της σχολικής μονάδας. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να φροντίσει να δημιουργήσει ένα κλίμα αμφίδρομης επικοινωνίας, αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς, διότι οι μεταξύ τους σχέσεις επηρεάζουν το κλίμα του σχολείου είτε θετικά είτε αρνητικά (Πασιαρδής, 2004). Χρησιμοποιώντας κατάλληλα τις επικοινωνιακές του/της δεξιότητες, θα μπορέσει να δημιουργήσει υγιείς σχέσεις επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας, ούτως ώστε να διαμορφώσει θετικό σχολικό κλίμα. Καλό θα ήταν ο/η διευθυντής/ντρια να επιμορφώνεται κατάλληλα και να ενημερώνεται συνεχώς για τα ζητήματα που τον/την απασχολούν, ώστε να είναι σε θέση να αναπτύξει διάφορες τεχνικές επικοινωνίας και, ανάλογα την εκάστοτε συνθήκη, να εφαρμόζει την κατάλληλη μορφή αυτής (Τσομπανάκη, 2020). Κύριος στόχος του/της διευθυντή/ντριας είναι να δημιουργήσει ένα κλίμα, μέσα στο οποίο θα υπάρχει ειλικρίνεια και επικοινωνία μεταξύ

όλων των μελών της σχολικής κοινότητας. Ο τρόπος, με τον οποίο επικοινωνεί ο/η διευθυντής/ντρια ενός σχολείου με τους συναδέλφους του/της, έχει αντίκτυπο στη σχολική μονάδα και μπορεί να επηρεάσει το κλίμα της (Κατσαρού κ.ά., 2016). Συνεπώς, για να λειτουργήσει σωστά ο εκπαιδευτικός οργανισμός και να υπάρχει θετικό σχολικό κλίμα, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η επικοινωνία, αλλά και οι επικοινωνιακές δεξιότητες που χρησιμοποιεί ο/η διευθυντής/ντρια (Αργυροπούλου, 2018).

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των Διευθυντών/Διευθυντριών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Θεσσαλονίκης, σχετικά με τις επικοινωνιακές δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτουν στην προσωπικότητά τους και πώς αυτές συμβάλλουν στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος. Ειδικότερα, θα τονιστεί πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία και οι επικοινωνιακές δεξιότητες του/της διευθυντή/ντριας και πώς αυτές επηρεάζουν το σχολικό κλίμα. Ελάχιστες έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με τις επικοινωνιακές δεξιότητες του διευθυντή στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος, με τις περισσότερες από αυτές να εξετάζουν ξεχωριστά τις επικοινωνιακές δεξιότητες και το σχολικό κλίμα, βασιζόμενες κυρίως σε ποσοτικές έρευνες και εστιάζοντας, ως επί το πλείστον, στους εκπαιδευτικούς. Η παρούσα έρευνα είναι σημαντική, γιατί θα έχουμε την ευκαιρία να εξετάσουμε τις αντιλήψεις των ίδιων των Διευθυντών και Διευθυντριών της Α/θμιας Εκπαίδευσης του Νομού Θεσσαλονίκης, δίνοντάς μας μια πιο σαφή και ολοκληρωμένη εικόνα για το ποιες πιστεύουν οι διευθυντές/ντριες ότι είναι οι απαραίτητες επικοινωνιακές δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτουν στην προσωπικότητά τους, προκειμένου να διαμορφώσουν θετικό σχολικό κλίμα. Επίσης, μέσω της παρούσας έρευνας, μπορεί να εμπλουτιστεί η ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία, καθώς το παρόν θέμα δεν έχει διερευνηθεί διεξοδικά και να δοθεί το έναυσμα, προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια πιο εκτεταμένη έρευνα που να αφορά το παρόν ζήτημα.

Η εργασία είναι διαρθρωμένη σε δύο μέρη, το θεωρητικό και το ερευνητικό. Το πρώτο μέρος, το θεωρητικό, αποτελείται από τρία κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο, γίνεται μια εννοιολογική αποσαφήνιση των όρων «επικοινωνία», «ικανότητες» και «δεξιότητες», καθώς και αναφορά στις μορφές και τις προϋποθέσεις της επικοινωνίας αλλά και στα εμπόδια κατά τη διαδικασία αυτής. Το δεύτερο κεφάλαιο, επικεντρώνεται στις επικοινωνιακές δεξιότητες του διευθυντή και στο σχολικό κλίμα, εστιάζοντας στις δεξιότητες έκφρασης, τις δεξιότητες ακρόασης και τις δεξιότητες διαχείρισης της

επικοινωνίας. Επίσης, γίνεται αναφορά στη διαφορά που υπάρχει μεταξύ σχολικής κουλτούρας και σχολικού κλίματος αλλά και στους παράγοντες που επηρεάζουν το σχολικό κλίμα, καθώς και στη συμβολή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του διευθυντή στη διαμόρφωση σχολικού κλίματος. Το τρίτο κεφάλαιο, εστιάζει στις έρευνες που σχετίζονται με τις επικοινωνιακές δεξιότητες του/της διευθυντή/ντριας και το σχολικό κλίμα τόσο στην Ελλάδα όσο και σε άλλες χώρες.

Το δεύτερο μέρος, το ερευνητικό, αποτελείται από τρία κεφάλαια. Ειδικότερα, το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στη μεθοδολογία της έρευνας και, συγκεκριμένα, στον σκοπό, τους στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα αυτής, στο ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε, στην ανάλυση δεδομένων, στο δείγμα και στους περιορισμούς της έρευνας. Στο πέμπτο κεφάλαιο, πραγματοποιείται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων, όπως αυτά προέκυψαν από τις συνεντεύξεις που πάρθηκαν. Στο έκτο κεφάλαιο, γίνεται η συζήτηση και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων και, επίσης, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα αλλά και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Τέλος, ακολουθεί η παράθεση των βιβλιογραφικών αναφορών και το παράρτημα, το οποίο περιλαμβάνει τον οδηγό συνέντευξης και μια ολοκληρωμένη συνέντευξη ενός συμμετέχοντα στην έρευνα.

Μέρος Α': Θεωρητικό μέρος

Κεφάλαιο 1^ο: Επικοινωνία και δεξιότητες

1.1. Εννοιολογική προσέγγιση του όρου «επικοινωνία»

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετοί ορισμοί για την έννοια της επικοινωνίας, δίχως όμως να υπάρχει κάποιος που να την αντιπροσωπεύει απόλυτα και να εξηγεί ακριβώς ποιο είναι το περιεχόμενο της. Για παράδειγμα, ο Dubrin (1998:360) υποστηρίζει ότι η επικοινωνία είναι «η διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών με τη χρήση των λέξεων, των γραμμάτων, των συμβόλων ή της μη λεκτικής συμπεριφοράς». Επίσης, οι Κοντάκος και συν. (2002:251) αναφέρουν ότι πρόκειται για μια «διαδικασία αμοιβαίας μετάδοσης πληροφοριών και συναισθηματικών μηνυμάτων από ένα άτομο (πομπός) σε ένα άλλο (δέκτης), άμεσα ή με τη διαμεσολάβηση ενός μέσου επικοινωνίας, με συγκεκριμένη πρόθεση και σκοπό». Επιπρόσθετα, ο Γιαννουλέας (2011:25) την ορίζει ως «μια διαδικασία δημιουργίας, ανταλλαγής, ερμηνείας και αξιολόγησης – αξιοποίησης σημάτων, συμβόλων, πληροφοριών και μηνυμάτων».

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι, για να καταστεί δυνατή η διαδικασία της επικοινωνίας, απαραίτητο κρίνεται να υπάρχουν τουλάχιστον δύο άτομα, ο πομπός και ο δέκτης, και ένα τουλάχιστον μήνυμα, με σκοπό να γίνεται διάλογος και τα άτομα που εμπλέκονται σε αυτήν τη διαδικασία να μπορούν να ανταλλάσσουν μεταξύ τους μηνύματα και πληροφορίες, καθώς και να εκφράζουν τις σκέψεις και τα συναισθήματά τους. Πρόκειται για μια εξελικτική διαδικασία που δεν έχει ως μόνη προϋπόθεσή της την ανταλλαγή πληροφοριών, αλλά και την αμοιβαία κατανόηση και επιβίωση του εκάστοτε οργανισμού. Επιπλέον, απαραίτητες κρίνονται και οι επικοινωνιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες των ατόμων που συμμετέχουν στη διαδικασία και αυτό για να μπορεί το άτομο να αντιλαμβάνεται καλύτερα το μήνυμα που μεταφέρεται και όχι απλώς να κάθεται και να ακούει σκόρπιες λέξεις, να μπορεί να τοποθετηθεί και να εκφράσει τις σκέψεις του και το/την μήνυμα - πληροφορία που θα μεταφέρει να είναι όσο το δυνατόν πιο καλά διατυπωμένο, ώστε να μην υπάρχουν περιθώρια παρερμηνείας (Μπουραντάς, 2002).

Συμπεραίνουμε ότι η επικοινωνία θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι των ανθρώπινων σχέσεων, διότι οι άνθρωποι την χρησιμοποιούν στην καθημερινότητά τους, προκειμένου να επικοινωνήσουν μεταξύ τους και να ανταλλάξουν μηνύματα -

πληροφορίες. Ωστόσο, υπάρχει ο κίνδυνος μέσα από τη διαδικασία της επικοινωνίας να δημιουργηθούν παρερμηνείες, οι οποίες συχνά οδηγούν σε συγκρούσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών, για αυτό και θα πρέπει να δίνεται η κατάλληλη προσοχή. Πρόκειται, δηλαδή, για μια σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ των ατόμων που βρίσκονται στον ίδιο χώρο εργασίας (Antonίου & Athinaίου, 2015).

1.1.1. Μορφές της επικοινωνίας

Αν και υπάρχουν διάφορες μορφές επικοινωνίας, οι πιο σημαντικές είναι οι εξής (Μπόγκα-Καρτέρη, 2005):

- Η άμεση επικοινωνία, στην οποία η αποστολή του μηνύματος γίνεται, χωρίς να χρειαστεί να διαμεσολαβήσει κάποιος τρίτος ή πραγματοποιείται μέσω της βλεμματικής επαφής και έμμεση επικοινωνία, στην οποία χρειάζεται να μεσολαβήσει κάποιο τρίτο άτομο μεταξύ του πομπού και του δέκτη.
- Η λεκτική επικοινωνία, στην οποία γίνεται χρήση του λόγου (γραφτού ή προφορικού) κατά τη διαδικασία της αποστολής του μηνύματος από τον πομπό στο δέκτη και η μη λεκτική επικοινωνία, στην οποία χρησιμοποιούνται σύμβολα (χειρονομίες, εκφράσεις προσώπου, κίνηση του σώματος, τόνος φωνής).
- Η εσωτερική επικοινωνία, η οποία γίνεται ανάμεσα στα μέλη ενός οργανισμού και εξωτερική επικοινωνία, η οποία αφορά την επικοινωνία των μελών ενός οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον.
- Η τυπική επικοινωνία, η οποία χρησιμοποιείται μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού και άτυπη επικοινωνία, η οποία δεν ορίζεται από τη διοίκηση, δεν υπόκειται σε κάποιους συγκεκριμένους κανονισμούς και τα μηνύματα μεταδίδονται πιο ελεύθερα μεταξύ των μελών του οργανισμού.

Η μορφή που θα λάβει η επικοινωνία εξαρτάται από διάφορους παράγοντες κάθε φορά, όπως, λόγου χάρη, από τα άτομα που θα συμμετέχουν στη διαδικασία της επικοινωνίας, τη μεταξύ τους σχέση, τη θέση που κατέχουν, την περίσταση και το πλαίσιο μέσα στο οποίο βρίσκονται, το φύλο και την ηλικία τους, το κοινωνικοοικονομικό τους υπόβαθρο, καθώς και ποιος είναι ο λόγος της επικοινωνίας. Αυτό συμβαίνει διότι με διαφορετικό τρόπο θα επικοινωνήσει και θα απευθυνθεί κάποιος εργαζόμενος στον προϊστάμενό του μέσα στα πλαίσια του εργασιακού χώρου και με εντελώς διαφορετικό τρόπο θα το πράξει, όταν επικοινωνήσει με κάποιον

συναδέλφό του. Το ίδιο συμβαίνει και στον χώρο του σχολείου. Διαφορετικό τρόπο θα χρησιμοποιήσει ο εκπαιδευτικός στην επικοινωνία του με τον μαθητή για την επίλυση μιας άσκησης και διαφορετικά θα απευθυνθεί στον γονιό που επιθυμεί να ενημερωθεί για την πρόοδο του παιδιού του (Σταμάτης, 2013).

1.1.2. Προϋποθέσεις επικοινωνίας

Προκειμένου η επικοινωνία να καταστεί αποτελεσματική, θα πρέπει να υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις. Αρχικά, σημαντική προϋπόθεση αποτελεί η ύπαρξη τουλάχιστον δύο ατόμων (ενός πομπού και ενός δέκτη), οι οποίοι θα έχουν ένα κοινό γλωσσολογικό υπόβαθρο, ούτως ώστε η κωδικοποίηση και αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων - πληροφοριών που μεταδίδονται να είναι εφικτή. Επιπλέον, καλό θα ήταν η επικοινωνία να διέπεται τόσο από σαφήνεια όσο και από ακεραιότητα και, παράλληλα, οι προθέσεις και οι σκέψεις αυτών που συμμετέχουν στη διαδικασία να είναι όσο πιο ευδιάκριτες γίνεται (Koontz & O' Donnell, 1984). Επιπρόσθετα, καλό θα ήταν το πλαίσιο μέσα στο οποίο διεξάγεται η επικοινωνία να είναι ευνοϊκό και να υπάρχει η δυνατότητα αλληλεπίδρασης και ανατροφοδότησης ανάμεσα στα άτομα που επικοινωνούν. Ειδικότερα, μέσα στη σχολική μονάδα, τα μέλη που εμπλέκονται στη διαδικασία της επικοινωνίας θα πρέπει να διακρίνονται για την ειλικρίνεια και την αξιοπρέπειά τους, καθώς και για την ικανότητά τους να εκφράζουν τα συναισθήματά τους με τον σωστό τρόπο και το μήνυμα που μεταφέρουν να είναι διατυπωμένο με ακρίβεια και όσο πιο σαφές γίνεται, αν επιθυμούν να έχουν μια αποτελεσματική επικοινωνία (Πασιαρδή, 2001).

Κυρίαρχο πρόσωπο στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη της σχολικής μονάδας είναι ο/η διευθυντής/ντρια αυτής (Σαΐτης, 2007). Ο/η διευθυντής/ντρια καλό θα ήταν να διαχειρίζεται το εκπαιδευτικό προσωπικό του ισότιμα, δίχως να κάνει διακρίσεις, αλλά και να το ενθαρρύνει να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για επικοινωνία. Δηλαδή, θα πρέπει να δημιουργήσει αποτελεσματικούς διαύλους επικοινωνίας με τους συναδέλφους του (Σαΐτης, 2002). Τέλος, τόσο η φιλική στάση που θα κρατήσουν ο/η διευθυντής/ντρια αλλά και οι εκπαιδευτικοί απέναντι στα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας όσο και το ενδιαφέρον που θα εκφράσουν σχετικά με την κατανόηση των αναγκών τους, μπορούν να οδηγήσουν στην αποδοχή των κανόνων λειτουργίας που έχει το σχολείο και συγχρόνως να εξασφαλίσουν την αποτελεσματική και αμφίδρομη επικοινωνία (Σαΐτης, 2007).

1.1.3. Εμπόδια στη διαδικασία της επικοινωνίας

Η διαδικασία της επικοινωνίας πολλές φορές διαταράσσεται και διακόπτεται από διάφορα εμπόδια που προκύπτουν. Αυτά τα εμπόδια έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία παρερμηνειών ή παρανοήσεων. Οι συμμετέχοντες σε αυτήν τη διαδικασία θα πρέπει να αντιμετωπίσουν αυτά τα εμπόδια που ενδεχομένως παρουσιαστούν, αν επιθυμούν να έχουν μια επιτυχή και αποτελεσματική επικοινωνιακή διαδικασία. Τα εμπόδια που θα συναντήσει το άτομο στην επικοινωνία του με τους άλλους, ποικίλλουν (Λίτσιου, 2019). Μερικά από αυτά παρατίθενται παρακάτω.

Αρχικά, σύμφωνα με τους Koontz & O' Donnell (1984), εμπόδια στη διαδικασία της επικοινωνίας μπορεί να προκύπτουν, όταν το μήνυμα που αποστέλλεται δεν διατυπώνεται με σαφήνεια ή όταν υπερφορτώνεται με πολλές πληροφορίες, με αποτέλεσμα ο δέκτης να μην είναι σε θέση να αφομοιώσει πλήρως τις πληροφορίες εκείνες που θεωρούνται σημαντικές. Επιπρόσθετα, η ομαλή λειτουργία της επικοινωνίας μπορεί να διαταραχτεί, όταν τα άτομα που επικοινωνούν διαθέτουν ελλειπείς επικοινωνιακές δεξιότητες και διακατέχονται από συναισθήματα φόβου και κατωτερότητας, καθώς και όταν τα άτομα δεν έχουν τη δυνατότητα να εκφραστούν ελεύθερα.

Οι Watzlawick et al. (2005) αναφέρουν και αυτοί ορισμένους ανασταλτικούς παράγοντες για την επιτυχή έκβαση της επικοινωνίας. Αυτοί είναι: α) τα βιαστικά συμπεράσματα που ενδεχομένως βγάλει ο αποδέκτης των μηνυμάτων, εξαιτίας διαφόρων αιτιών, β) η προδιάθεση - προκατάληψη που έχει κάποιος απέναντι στον συνομιλητή του, γ) οι σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα στον πομπό και τον δέκτη, δηλαδή αν αυτές είναι τεταμένες ή αν υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ τους και δ) η υπερφόρτωση των πληροφοριών σε συνδυασμό με την πίεση του χρόνου.

Επιπλέον, η Μπόγκα-Καρτέρη (2007) υποστηρίζει ότι τα εμπόδια μπορεί να οφείλονται στις μη επαρκείς επικοινωνιακές δεξιότητες των ατόμων, καθώς και στην ανεπαρκή επιμόρφωση τους, την έλλειψη ενεργητικής ακρόασης και ανοιχτής επικοινωνίας, αλλά και στην αυταρχική μερικές φορές συμπεριφορά των ανώτερων στελεχών.

Συνοψίζοντας, όλοι είναι υπεύθυνοι για την επικοινωνία μέσα σε μια σχολική μονάδα και καλό θα ήταν να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί, ώστε να μη δημιουργούν συνεχώς προβλήματα και εντάσεις. Για αυτόν τον λόγο, καλό θα ήταν τα εμπόδια που

θα παρουσιαστούν να αντιμετωπίζονται όσο το δυνατόν γρηγορότερα, προκειμένου να μη διαταράσσεται το κλίμα της σχολικής μονάδας.

1.2. Εννοιολογική αποσαφήνιση των όρων «ικανότητες» και «δεξιότητες»

Η έννοια της δεξιότητας συχνά συγχέεται με την έννοια της ικανότητας, αποτελώντας πολλές φορές πεδίο αντιπαράθεσεων, όσον αφορά τη μεταξύ τους οριοθέτηση (Ευστράτογλου, 2005). Τόσο η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (European Commission) όσο και ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ, Organization for Economic Co-operation and Development, OECD) δυσκολεύονται να οριοθετήσουν τους όρους δεξιότητα και ικανότητα. Στη διεθνή βιβλιογραφία, ορισμένες φορές τις συναντάμε ως συνώνυμες έννοιες, ενώ άλλες φορές διαχωρίζονται οι όροι “skills, competence, competency, know-how, ability, capacity, capability και aptitude” (Αντωνιάδου, 2014).

Ο Cedefop (European Centre for the Development of Vocational Training, 2008) ορίζει τον όρο competence ως «η ικανότητα να εφαρμόζονται τα μαθησιακά αποτελέσματα επαρκώς σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο» και τον όρο δεξιότητα ως «η ικανότητα να εκτελεί κανείς εργασίες και να λύνει προβλήματα» (Halasz & Michel, 2011). Εντούτοις, πολλές φορές οι όροι “competency” και “competence” συγχέονται και μπερδεύονται (Winterton & Winterton, 1999 στον Αναστασίου, 2014). Σύμφωνα με τον Zuzelo (2010 στον Αναστασίου, 2014), “competence” είναι η ικανότητα να αποδίδεις και βασίζεται στη γνώση, ενώ “competency” είναι η πραγματική απόδοση. Σύμφωνα με τους Davies & Ellison (2001 στον Αναστασίου, 2014), μια διαφορά ανάμεσα στους δύο όρους είναι ότι ο όρος “competence” πρόκειται για την ικανότητα να εκτελεσθεί ένα συγκεκριμένο καθήκον-εργασία, ενώ από την άλλη ο όρος “competency” αναφέρεται στα χαρακτηριστικά εκείνα που είναι κρυμμένα και που επιτρέπουν στο άτομο να είναι αποδοτικός στις ποικίλες καταστάσεις, με τις οποίες θα βρεθεί αντιμέτωπος. Επίσης, οι Whiddett & Hollyforde (2003 στον Αναστασίου, 2014) χρησιμοποιούν τους δύο όρους, σύμφωνα με το τι περιγράφεται. Ειδικότερα, η ικανότητα εκείνη, η οποία βασίζεται στα εργασιακά καθήκοντα, δηλαδή τι πρέπει να γίνει, συχνά αναφέρεται ως competence, ενώ η ικανότητα, η οποία βασίζεται στη συμπεριφορά, δηλαδή πώς πρέπει να γίνει, συχνά αναφέρεται ως competency. Αντίθετα, το πρόγραμμα του ΟΟΣΑ “Defining and

Selecting Key Competencies” (DeSeCo, 2005) υποστηρίζει ότι οι όροι “competency” και “competence” είναι ταυτόσημες έννοιες, ενώ ο ΟΟΣΑ υποστηρίζει ότι η έννοια competency (ικανότητα) είναι ευρύτερη της έννοιας competence (δεξιότητα).

Επιπρόσθετα, ο Kechagias (2011:31-32) αναφέρει ότι ο όρος “skills” ορίζεται ως «οι δεξιότητες που μπορούν να μαθευτούν, να διδαχθούν και να αναπτυχθούν μέσα από την εκτέλεση συγκεκριμένων μορφών δράσης και, κατά συνέπεια, δε θεωρούνται σταθερά χαρακτηριστικά» και τον όρο “competence” ως «εκείνες οι δεξιότητες που είναι αναγκαίες για την αντιμετώπιση των πολύπλοκων απαιτήσεων της εργασίας». Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, η δεξιότητα περιλαμβάνει παρακινητικά, γνωστικά, κοινωνικά, ηθικά και συμπεριφορικά στοιχεία και, επίσης, συνιστά έναν συνδυασμό από μαθησιακά αποτελέσματα, σταθερά χαρακτηριστικά, συνήθειες, πεποιθήσεις και ψυχολογικά στοιχεία (Kechagias, 2011). Τέλος, οι Rychen & Tiana (2004) υποστηρίζουν ότι ο όρος “competence” (ικανότητα) είναι ευρύτερος του όρου “skills” (δεξιότητες), δίχως όμως να υπάρχουν σαφή και ξεκάθαρα όρια σχετικά με το τι περιλαμβάνει ο κάθε όρος ξεχωριστά.

Στο παρόν κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε εννοιολογική αποσαφήνιση των όρων «επικοινωνία», «ικανότητες» και «δεξιότητες», καθώς και αναφορά στις μορφές και τις προϋποθέσεις της επικοινωνίας αλλά και στα εμπόδια κατά τη διαδικασία αυτής. Το κεφάλαιο που ακολουθεί επικεντρώνεται στις επικοινωνιακές δεξιότητες του διευθυντή και στο σχολικό κλίμα, εστιάζοντας στις δεξιότητες έκφρασης, τις δεξιότητες ακρόασης και τις δεξιότητες διαχείρισης της επικοινωνίας. Επίσης, γίνεται αναφορά στη διαφορά που υπάρχει μεταξύ σχολικής κουλτούρας και σχολικού κλίματος αλλά και στους παράγοντες που επηρεάζουν το σχολικό κλίμα, καθώς και στη συμβολή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του διευθυντή στη διαμόρφωση σχολικού κλίματος.

Κεφάλαιο 2^ο: Επικοινωνιακές δεξιότητες διευθυντή και σχολικό κλίμα

Σχετικά με τα προσόντα και τις δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτει ένα ηγετικό στέλεχος, ο Joshi (2017) επισημαίνει ότι απαραίτητη κρίνεται και η δεξιότητα της επικοινωνίας μεταξύ των άλλων. Επίσης, ο Goleman (2011), σύμφωνα με το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης, υποστηρίζει ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο των κοινωνικών δεξιοτήτων. Αυτές, είτε τις έχει κάποιος και μπορεί να τις βελτιώσει στην πορεία, είτε μπορεί να τις αποκτήσει. Εξάλλου, όπως τονίζει και η Tyler (2016), διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στο κατά πόσο μια ηγεσία θεωρείται επιτυχημένη και ότι, αν υπάρχει έλλειψη αυτών, δεν καθίσταται εφικτό να δημιουργηθούν σωστές και με γερά θεμέλια διαπροσωπικές σχέσεις.

Ωστόσο, για να καταστεί μια επικοινωνία αποτελεσματική και επιτυχημένη, χρειάζονται τρία είδη επικοινωνιακών δεξιοτήτων (Dick, 1997). Αυτές είναι: α) οι δεξιότητες έκφρασης, οι οποίες αποτελούν ένα μέσο έκφρασης και μετάδοσης του μηνύματος με αποτελεσματικό τρόπο, δηλαδή το μήνυμα να γίνει πλήρως σαφές, και αυτό να πραγματοποιηθεί μέσω της λεκτικής ή της μη λεκτικής επικοινωνίας και συγχρόνως να δοθούν στον συνομιλητή πληροφορίες σχετικά με το πώς αισθάνεται το άτομο που βρίσκεται απέναντί του, αλλά και το ποιες είναι οι προθέσεις του, β) οι δεξιότητες ακρόασης, που έχουν να κάνουν με τις πληροφορίες που λαμβάνει κάποιος από τους άλλους και τις οποίες μπορεί να χρησιμοποιήσει, ώστε να λάβει πληροφορίες για τα συναισθήματα και τις προθέσεις των άλλων και γ) οι δεξιότητες διαχείρισης της επικοινωνιακής διαδικασίας, όπου καλείται το άτομο να διαχειριστεί με αποτελεσματικό τρόπο την όλη διαδικασία.

2.1. Δεξιότητες έκφρασης

2.1.1. Λεκτική επικοινωνία

Η λεκτική επικοινωνία που καλείται να χρησιμοποιήσει ο/η διευθυντής/ντρια μιας σχολικής μονάδας γίνεται είτε με τον γραπτό είτε με τον προφορικό λόγο. Με τον γραπτό λόγο εξασφαλίζεται ότι το μήνυμα θα διατυπωθεί με μεγαλύτερη ακρίβεια, χωρίς να υπάρχει ιδιαίτερη ανησυχία δημιουργίας παρεξηγήσεων ή αμφισβήτησης του περιεχομένου. Χρησιμοποιείται όταν πρόκειται να γίνει περιγραφή μιας εργασίας, για

να δοθούν κάποιες οδηγίες, αλλά και για να διαβιβαστεί η αλληλογραφία. Σύμφωνα με τη Μερκούρη (2015), το μήνυμα θα πρέπει να έχει διατυπωθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να γίνει κατανοητό από τον παραλήπτη και όσο γίνεται η διατύπωση να είναι προσεγγμένη και να συνάδει με το επίπεδο των γνώσεων του, ο λόγος να είναι καθαρός, άμεσος, σύντομος και ακριβής, ώστε να μπορεί να γίνει λόγος για μια αποτελεσματική γραπτή επικοινωνία.

Ωστόσο, η μορφή επικοινωνίας που κυριαρχεί κυρίως στο σχολικό πλαίσιο και στις σχέσεις του/της διευθυντή/ντριας με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς είναι ο προφορικός λόγος, διότι είναι πιο άμεσος, η επικοινωνία γίνεται πρόσωπο με πρόσωπο (face to face) και, σαφώς, πιο γρήγορα. Το πρόσωπο αυτό καλό θα ήταν να διαθέτει ορισμένες δεξιότητες που θα τον βοηθήσουν στην όλη διαδικασία. Ορισμένοι θεωρούν ότι ο προφορικός λόγος είναι ένα «χάρισμα» που έχουν μερικοί άνθρωποι και είναι έμφυτο, ωστόσο, ακόμη και αν δεν το διαθέτει κάποιος, έχει τη δυνατότητα να καλλιεργήσει τον λόγο του και να γίνει πολύ καλύτερος (Σταμάτης, 2013). Παρόλα αυτά, όποια από τις δύο μορφές επικοινωνίας και αν χρησιμοποιεί ο/η διευθυντής/ντρια στη συναναστροφή του/της με τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας, σε αυτό που θα πρέπει να δώσει βαρύτητα είναι το πόσο σαφές και ειλικρινές είναι το μήνυμα που μεταδίδει, διότι πολλές φορές τα λεγόμενά του/της ενδέχεται να παρερμηνευτούν και ο συνομιλητής να καταλάβει κάτι τελείως διαφορετικό από αυτό που ειπώθηκε και κυρίως θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός/ή με την πληροφορία που θα μεταδώσει, να είναι ολόκληρη και όχι μέρος αυτής (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Στη λεκτική επικοινωνία, ο ομιλητής θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στο πώς θα εκφραστεί, καλό θα ήταν να το έχει σκεφτεί από πριν και να το έχει οργανώσει στο μυαλό του πώς θα μεταφέρει το/την μήνυμα - πληροφορία, να είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει το κατάλληλο λεξιλόγιο, προκειμένου να γίνει κατανοητός και με τη σειρά του ο ακροατής του να λάβει την πληροφορία, να την επεξεργαστεί και να την ερμηνεύσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Εντούτοις, οι προϋποθέσεις που χρειάζονται για μια επιτυχημένη λεκτική επικοινωνία είναι και τα δύο μέλη της συζήτησης να είναι πρόθυμα να επικοινωνήσουν και να διαθέτουν αυτήν την ικανότητα, ώστε να μπορεί να γίνει μια εποικοδομητική συζήτηση και το μήνυμα να μπορεί να αποκωδικοποιηθεί σωστά. Επίσης, και οι δυο πλευρές προτιμότερο θα ήταν να βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο γνώσεων, ώστε ο ένας να καταλαβαίνει τον άλλον, να μπορούν να συνυπάρξουν αρμονικά μαζί και να γίνει μια ωραία συζήτηση που θα καταλήξει σε ορισμένα συμπεράσματα (Κοσσυβάκη, 2006).

2.1.2. Μη λεκτική επικοινωνία

Η μη λεκτική επικοινωνία χρησιμοποιείται στο μεγαλύτερο μέρος της καθημερινότητάς μας. Πολλές φορές η επικοινωνία πραγματοποιείται, χωρίς να χρειάζεται να ειπωθεί απολύτως τίποτα και, όπως υποστηρίζει και ο Joshi (2017), η επιτυχία της λεκτικής επικοινωνίας εξαρτάται από τη μη λεκτική επικοινωνία, διότι οι πράξεις είναι εκείνες που μιλούν από μόνες τους. Για να διεξαχθεί μια επικοινωνία και να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, χρειάζεται να συνυπάρχουν και οι δύο μορφές επικοινωνίας. Ουσιαστικά, με τον λόγο μπορεί κάποιος να εκφράσει τη συναισθηματική του κατάσταση, ενώ με τη χρήση μόνο της μη λεκτικής επικοινωνίας μπορούν να συμβούν παρανοήσεις. Επίσης, στη διαδικασία της επικοινωνίας υπάρχει αλληλεπίδραση και μπορούμε να εκμαιεύσουμε αρκετές χρήσιμες πληροφορίες για τον άλλον, αν λάβουμε υπόψη μας τις κινήσεις του, τη στάση του σώματός του, τη χροιά της φωνής του αλλά και τις πράξεις του (Βρεττός, 2003). Η συμπεριφορά, καθώς και τα μέσα της μη λεκτικής επικοινωνίας που χρησιμοποιεί ο/η διευθυντής/ντρια στην καθημερινή του/της επαφή με τους υπόλοιπους, είναι αρκετά σημαντικά, ώστε οι εμπλεκόμενοι να κατανοήσουν καλύτερα τις προθέσεις του/της (Κονταράτος, 1992). Με βάση τα παραπάνω, οδηγείται κάποιος στο συμπέρασμα ότι η συμπεριφορά του/της διευθυντή/ντριας είναι καθοριστική, καθώς επηρεάζει την επικοινωνία και το κατά πόσο αποτελεσματική είναι, αλλά και τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας και αυτό επηρεάζεται από τον τρόπο που χειρίζεται τον λόγο του/της (γραπτό και προφορικό), αλλά και από τα μη λεκτικά σήματα που χρησιμοποιεί, όπως, για παράδειγμα, η έκφραση του προσώπου του/της, η γλώσσα του σώματος και οι κινήσεις των χεριών του/της, η βλεμματική επαφή, η εξωτερική εμφάνιση, καθώς και η απόσταση που βάζει ανάμεσα στον/στην ίδιο/ίδια και τον συνομιλητή του/της (Βρεττός, 2003).

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τις εκφράσεις του προσώπου, αποτελούν την πιο σημαντική πηγή της μη λεκτικής επικοινωνίας, διότι με αυτές μπορούμε να εκφράσουμε τα συναισθήματά μας προς τους συνομιλητές μας. Στο πρόσωπό μας αποτυπώνονται τα πραγματικά μας συναισθήματα που βιώνουμε κάθε φορά, όπως χαρά, θυμό, φόβο, απογοήτευση ή έκπληξη, και στην ουσία λειτουργεί ως καθρέφτης του εσωτερικού μας κόσμου (Βρεττός, 2003).

Όσον αφορά τις χειρονομίες και τη στάση του σώματος, τη λεγόμενη γλώσσα του σώματος, αυτές χρησιμοποιούνται για τη μετάδοση σαφών και ξεκάθαρων μηνυμάτων.

Αν κάποιος χρησιμοποιεί χειρονομίες, καθώς μιλάει, τότε αυτές μπορεί να διευκολύνουν την ομιλία του, αλλά και την μετάδοση των πληροφοριών (Βρεττός, 2003). Επίσης, σύμφωνα με τον Joshi (2017), η γλώσσα του σώματος είναι ένα μέσο, προκειμένου να πιστέψουν οι συνομιλητές μας αυτά που λέμε.

Σχετικά με τη βλεμματική επαφή, πρόκειται για ένα δυναμικό και άμεσο τρόπο επικοινωνίας, όπου παρέχει τη δυνατότητα στον ομιλητή να κατανοήσει τη διάθεση του ατόμου που έχει απέναντί του, τα συναισθήματά του, αλλά και να καταλάβει αν τον ακούει και τον προσέχει, ούτως ώστε να αλληλεπιδράσει και αυτός όσο καλύτερα γίνεται. Το επίμονο βλέμμα συνήθως προκαλεί ανασφάλεια και άγχος, ενώ το φιλικό βλέμμα μπορεί να κάνει τον συνομιλητή να δείξει περισσότερο ενδιαφέρον στον ομιλητή. Συνεπώς, όταν ο ακροατής στρέφει το βλέμμα του προς τον ομιλητή, τότε αυτό μπορεί να τον ενθαρρύνει να συνεχίσει την ομιλία του, διότι θα του δείξει ότι είναι εκεί και τον προσέχει (Βρεττός, 2003).

Σημαντικό παράγοντα της μη λεκτικής επικοινωνίας αποτελεί, επίσης, η εξωτερική εμφάνιση του ατόμου και ειδικότερα το ντύσιμό του, το οποίο συμβάλλει στη διαμόρφωση της εικόνας και της προσωπικότητάς του (Δεριζιώτης και συν., 2006). Από την εξωτερική εμφάνιση, ο συνομιλητής μπορεί να αντλήσει σημαντικές πληροφορίες που αφορούν το επάγγελμα, την κοινωνική θέση αλλά και την προσωπικότητα του ομιλητή. Επίσης, σύμφωνα με την Μερκούρη (2015), όταν κάποιος ντύνεται κομψά, ο τρόπος αντιμετώπισής του είναι πιο σοβαρός, εν αντιθέσει με αυτόν που ντύνεται πιο αντισυμβατικά.

Τέλος, η απόσταση που κρατάει ο ομιλητής από τον συνομιλητή του, καθώς και η θέση του ατόμου μέσα στον χώρο που βρίσκεται, προσδιορίζουν την λεκτική και τη μη λεκτική συμπεριφορά καθόλη τη διάρκεια της συζήτησης (Βρεττός, 2003). Σύμφωνα με τον Argyle (1988), η απόσταση που κρατά και ο χώρος που αφήνει το άτομο από τους γύρω του, εξαρτάται από την ηλικία, το φύλο, την κουλτούρα και τις προσωπικές αντιλήψεις και αντανακλά τη διάθεση και τα συναισθήματά του. Επιπρόσθετα, ο Joshi (2017) αναφέρει ότι αν επιθυμούμε να επικοινωνήσουμε με αποτελεσματικό τρόπο με τους άλλους, πρώτα από όλα θα πρέπει να κατανοήσουμε και να αποδεχτούμε τα όρια που υπάρχουν στον χώρο που βρισκόμαστε.

2.2. Δεξιότητες ακρόασης

Πριν γίνει ανάλυση των δεξιοτήτων ακρόασης, θα πρέπει πρώτα να αποσαφηνιστεί ο όρος «ακρόαση». Σύμφωνα με τους Άνθης & Κακλαμάνης (2006:5), πρόκειται για «μια διαδικασία που περιλαμβάνει τη σύλληψη του μηνύματος από τον συνομιλητή μας, την αποκωδικοποίησή του, την κατανόησή του και την αρχή της διαδικασίας της ανατροφοδότησης, δηλαδή της απάντησης». Μεγάλο ρόλο στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας παίζει ο τρόπος, με τον οποίο κάποιος ακούει τον συνομιλητή του, να ακούει δηλαδή προσεκτικά τον άλλον, να είναι συγκεντρωμένος σε αυτά που του λέει, αλλά και να διαθέτει τη δεξιότητα να επεξεργαστεί και να αποκωδικοποιήσει τις πληροφορίες που λαμβάνει. Εντούτοις, ο Joshi (2017) υποστηρίζει ότι η ακρόαση είναι μια νοητική διαδικασία και, για να γίνει κανείς καλός ακροατής, θα πρέπει να λάβει υπόψη του ορισμένα στοιχεία. Πρώτα από όλα, μεγάλη σημασία έχει να δοθεί η αμέριστη προσοχή μας στον συνομιλητή μας, δίχως να κάνουμε σενάρια για το τι πιστεύουμε ότι θα μας πει, αλλά συγχρόνως δε χρειάζεται εκείνη την ώρα να σκεφτούμε και την απάντηση που επρόκειτο να δώσουμε. Δεύτερον, δείχνοντας τον απαιτούμενο σεβασμό σε αυτόν που μιλάει και κάνοντας υπομονή να τον ακούσουμε μέχρι το τέλος, χωρίς να διακόψουμε τον ειρμό της σκέψης του, συμβάλλει και αυτό στο να φτάσει κάποιος πιο κοντά στο στόχο του και να γίνει καλός ακροατής. Επίσης, στην περίπτωση που κάτι δεν γίνει κατανοητό, καλό θα ήταν να ζητηθεί κάποιου είδους επεξήγηση ή ο ομιλητής να το εκφράσει με διαφορετικό τρόπο. Επιπρόσθετα, καλό θα ήταν να μην κρίνουμε τον απέναντί μας, ακόμη και αν δε συμβαδίζουν οι απόψεις μας και οι αντιλήψεις μας, αν θέλουμε η επικοινωνία μας να έχει αποτέλεσμα. Ολοκληρώνοντας, η σιωπή αποτελεί σημαντικό παράγοντα και, με αυτόν τον τρόπο, ο άλλος έχει τη δυνατότητα να εκφράσει τα συναισθήματά του, χωρίς να τον διακόψει κανείς, αλλά αντιθέτως να είναι εκεί και να τον ακούει προσεκτικά (Joshi, 2017).

Μια αποτυχημένη προσπάθεια της επικοινωνιακής διαδικασίας συμβαίνει, όταν η ακρόαση είναι παθητική, δηλαδή όταν ο ακροατής δεν γνωρίζει εις βάθος μια κατάσταση και δεν μπορεί να κατανοήσει σε πλήρης βαθμό τα λεγόμενα του συνομιλητή του. Αντίθετα, αν η ακρόαση είναι ενεργητική, ο ακροατής δηλαδή ακούει προσεκτικά τον συνομιλητή του, υπάρχει ανατροφοδότηση μέσω ερωτήσεων και κατανοεί αυτά που του περιγράφει, τότε μπορεί να γίνει λόγος για μια αποτελεσματική επικοινωνία. Άλλωστε, για να επιτευχθεί μια ενεργητική ακρόαση και να έχει τα βέλτιστα αποτελέσματα, ο συνομιλητής θα πρέπει να είναι αρκετά συγκεντρωμένος και να εστιάζει την προσοχή του στον ομιλητή, μέσα από διάφορες ερωτήσεις που μπορεί

να του κάνει, οι οποίες θα τον βοηθήσουν να εκφραστεί ευκολότερα, χρησιμοποιώντας και άλλα μέσα, όπως λόγου χάρη το βλέμμα, τον τόνο της φωνής αλλά και τη στάση του σώματος (Σταμάτης, 2013). Ο χρόνος που θα έχει στη διάθεσή του ο ομιλητής θα πρέπει να είναι επαρκής, με σκοπό να εκφράσει και να αναλύσει πλήρως τον συλλογισμό του, χωρίς ωστόσο να επικρίνεται από τον συνομιλητή του και να προβαίνει σε διάφορους μορφασμούς, διότι το μόνο που θα κατορθώσει είναι να στρέψει τη συζήτηση σε λάθος δρόμο και τα αποτελέσματα της επικοινωνίας να είναι αρνητικά. Αντίθετα, μέσω της ενεργητικής ακρόασης μπορούν να αποφευχθούν όλα τα παραπάνω και η επικοινωνία να έχει εξαιρετικά αποτελέσματα (Σταμάτης, 2013).

Εστιάζοντας στον/στην διευθυντή/ντρια και στον τρόπο που επικοινωνεί μέσα στον σχολικό οργανισμό, διαπιστώνει κανείς ότι πολλές φορές γίνονται παρανοήσεις, εξαιτίας μιας κακής επικοινωνίας και παράφρασης του μηνύματος αλλά και απουσίας ενεργητικής ακρόασης. Ένα παράδειγμα αποτελεί το γεγονός ότι, όταν γίνεται μια συζήτηση μεταξύ του/της διευθυντή/ντριας και του εκπαιδευτικού προσωπικού και δημιουργούνται αντιπαραθέσεις και προστριβές, ο/η διευθυντής/ντρια θεωρεί ότι οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να ασπάζονται τις αντιλήψεις του/της. Κάτι τέτοιο, σαφώς, και δεν είναι εφικτό, διότι ο κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός, έχει τις δικές του απόψεις και θα πρέπει να μπορεί να τις εκφράζει ελεύθερα, δίχως να φοβάται να πει την γνώμη του, μήπως και κατακριθεί από τον συνομιλητή του. Αν όλα αυτά μειωθούν σε μεγάλο βαθμό, τότε η ακρόαση θα είναι σίγουρα πολύ καλύτερη. Ένας καλός ακροατής θα πρέπει να είναι ανοιχτόμυαλος και να έχει την ικανότητα να κατανοήσει ότι ο καθένας βλέπει τα πράγματα από διαφορετική οπτική γωνία. Επίσης, για να διασφαλιστεί το ότι και οι δύο κατανόησαν τα όσα ειπώθηκαν, καλό είναι να γίνει μια αξιολόγηση της κουβέντας, παραθέτοντας ο καθένας τα επιχειρήματά του. Για να φτάσει κάποιος στο σημείο να γίνει καλός ακροατής, θέλει αρκετή δουλειά από μέρους του, εξάσκηση και υπομονή (Murphy, 2000). Αν ο διευθυντής ακολουθεί το μοτίβο της ενεργητικής ακρόασης, τα αποτελέσματα που θα επιφέρει στη σχολική μονάδα θα είναι θετικά, καθώς θα δημιουργηθεί ένα ευχάριστο κλίμα και η επικοινωνία μεταξύ του ίδιου και των συναδέλφων του θα είναι πολύ καλύτερη (Berkovich & Eyal, 2017).

2.3. Δεξιότητες διαχείρισης της επικοινωνίας

Για να κατορθώσει ο/η διευθυντής/ντρια να αποκτήσει δεξιότητες διαχείρισης της επικοινωνιακής διαδικασίας, θα πρέπει να είναι σε θέση να διαχειριστεί τα συναισθήματά του/της αλλά και των άλλων, να έχει δηλαδή στον χαρακτήρα του/της

στοιχεία συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως ενσυναίσθηση, αυτοεπίγνωση, αυτοκυριαρχία και αυτοέλεγχο (Goleman, 2011).

2.3.1. Συναισθηματική νοημοσύνη

Όταν ο άνθρωπος έχει τη δεξιότητα να κατανοεί τα συναισθήματα, τις ανάγκες και τις ανησυχίες των άλλων ανθρώπων, τότε πρόκειται για αυτό που ο Goleman (2011) ονομάζει ενσυναίσθηση. Για να προβεί όμως σε αυτήν την ενέργεια κάποιος, πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να αποκωδικοποιεί τα μη λεκτικά σήματα, δηλαδή να μπορεί να ερμηνεύσει τα στοιχεία εκείνα που αναφέρθηκαν παραπάνω, όπως οι εκφράσεις του προσώπου, οι χειρονομίες και άλλα. Ιδιαίτερα, πρόσωπα όπως είναι ο/η διευθυντής/ντρια και όλοι αυτοί που εκτελούν διοικητικά καθήκοντα, καλό είναι να διαθέτουν ενσυναίσθηση, ώστε να ερμηνεύουν καλύτερα τις καταστάσεις και να κατευθύνουν το κλίμα που υπάρχει στο εργασιακό τους περιβάλλον με τέτοιο τρόπο, ώστε να έχει όφελος ο ίδιος ο οργανισμός (σχολείο), να υπάρχει ένα ομαδικό πνεύμα και να αποφεύγονται οι συγκρούσεις και οι εντάσεις (Ανθης & Κακλαμάνης, 2006).

Σχετικά με την αυτοεπίγνωση και σύμφωνα με τα όσα αναφέρει ο Goleman (2011) στη θεωρία του, πρόκειται για την δεξιότητα που κατέχει κάποιος να γνωρίζει την εσωτερική του κατάσταση, δηλαδή τα συναισθήματά του, τις επιπτώσεις αλλά και τα αποτελέσματα που επιφέρουν, τις προτιμήσεις του και να έχει επαφή με την διαίσθησή του. Είναι σε θέση να γνωρίζει αυτά που νιώθει, για ποιον λόγο τα λέει και για ποιον λόγο κάνει αυτά που κάνει. Επίσης, γνωρίζει μέχρι που είναι τα όριά του, ποια θεωρεί τα δυνατά και αδύνατα σημεία του χαρακτήρα του και είναι ανοικτός στο να δεχτεί αυτοκριτική και να βελτιώσει στοιχεία της προσωπικότητάς του. Επιπλέον, αν ο/η διευθυντής/ντρια διαθέτει και αυτοπεποίθηση, σίγουρα αυτό βοηθάει στην επικοινωνία του/της με τους γύρω του/της, καθώς νιώθει σιγουριά για τις ικανότητες του/της και ότι μπορεί να τα καταφέρει σε όλες τις καταστάσεις, με τις οποίες μπορεί να βρεθεί αντιμέτωπος/η και να τις διαχειριστεί καλύτερα, όπως όταν πρόκειται για λήψη κάποιων αποφάσεων που απαιτούν αρκετή σκέψη και αποφασιστικότητα. Διευθυντές/ντριες με τέτοια στοιχεία στον χαρακτήρα τους εμπνέουν ένα αίσθημα εμπιστοσύνης προς τους άλλους και, φυσικά, ξεχωρίζουν στο χώρο (Goleman, 2000).

Τέλος, σχετικά με τις έννοιες της αυτοκυριαρχίας και του αυτοελέγχου, ο Goleman (2011) υποστηρίζει ότι πρόκειται για μια ικανότητα του ανθρώπου να διαχειρίζεται τον εσωτερικό του κόσμο, τα συναισθήματά του, το θυμό του και τα ψυχικά του αποθέματα, να μπορεί να διατηρήσει την ψυχραιμία του στις δύσκολες στιγμές, να

μπορεί να σκεφτεί καθαρά, χωρίς να επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες και να εστιάζει στον στόχο του, ακόμη και αν οι συνθήκες που βιώνει είναι πιεστικές. Όλα αυτά είναι στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης που χρειάζεται να έχει ένας/μια διευθυντής/ντρια, αν επιθυμεί να εκπληρώσει τον στόχο του/της και θέλει να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους υπόλοιπους.

2.3.2. Αντιμετώπιση συγκρούσεων

Σύμφωνα με τον Goleman (2000), η ικανότητα να μπορεί κάποιος να διαπραγματευτεί και να προτείνει λύσεις, όταν υπάρχει μια κατάσταση διαφωνίας, τότε σημαίνει ότι μπορεί να διαχειριστεί μια σύγκρουση. Αυτό, ωστόσο, συμβάλλει και στο να δημιουργηθούν και να διατηρηθούν καλές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων (Joshi, 2017). Προκειμένου να λυθεί μια σύγκρουση ή μια διαφωνία, θα πρέπει ο ένας να ακούει προσεκτικά τον άλλον, να υπάρχει διάθεση και από τις δύο πλευρές να βρεθεί μια λύση και ένα κοινό σημείο που μπορούν να συμφωνήσουν. Μόνο σε αυτήν την περίπτωση μπορεί να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά μια σύγκρουση. Όσον αφορά τον ρόλο του/της διευθυντή/ντριας στη διαχείριση των συγκρούσεων που πιθανότατα προκύπτουν μέσα στο σχολικό οργανισμό, είναι αυτός/ή που καλείται να δημιουργήσει ένα ευχάριστο σχολικό κλίμα, όπου θα προωθείται η ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων και τα μέλη της σχολικής κοινότητας θα μπορούν να συνεργαστούν και να συνυπάρξουν αρμονικά, χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα. Για να το πετύχει αυτό, χρειάζεται να διαθέτει εκείνες τις επικοινωνιακές δεξιότητες που θα τον/την βοηθήσουν να αντεπεξέλθει σε αυτές τις καταστάσεις. Ουσιαστικά, η αποτελεσματική επικοινωνία θεωρείται το «κλειδί» για την επίτευξη αυτού του στόχου. Επιπρόσθετα, σε περίπτωση που βρεθεί αντιμέτωπος/η με μία σύγκρουση ή διαφωνία, καλό θα ήταν να λάβει υπόψη του/της και τις δύο μορφές επικοινωνίας, τόσο της λεκτικής όσο και της μη λεκτικής, αν επιθυμεί να κατανοήσει το πρόβλημα και να προτείνει λύσεις (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1992). Σύμφωνα με τον Παρασκευόπουλο (2008), αν οι συγκρούσεις αντιμετωπίζονται με αποτελεσματικό τρόπο, τότε κάτι τέτοιο θα βοηθήσει στο να δημιουργηθεί ένα θετικό κλίμα στο σχολείο, δίχως την παρουσία εντάσεων και, σαφώς, θα λειτουργεί πολύ καλύτερα και τα αποτελέσματα θα είναι εμφανή. Αυτό μπορεί να συμβεί μόνο μέσω της επικοινωνίας, διότι αποτελεί ένα μέσο για να λυθούν αρκετά προβλήματα που προκύπτουν καθημερινά και θα συμβάλλει στη δημιουργία θετικών συναισθημάτων μεταξύ των μελών του σχολείου (Μακρυγιωργάκης, 2001).

2.3.2.1. Διαπραγμάτευση, πειθώ, διαμεσολάβηση

Όταν δημιουργείται μια σύγκρουση, αυτό που πρέπει να γίνει πρώτα, προκειμένου να επιλυθεί, είναι το άτομο που θα αναλάβει τη διαχείρισή της να είναι σε θέση να διαπραγματευτεί και αυτό μπορεί να το επιτύχει διαμέσου της συζήτησης, αναγνωρίζοντας ποιο είναι το πρόβλημα και καταγράφοντας τις απόψεις όλων των εμπλεκομένων. Στην ουσία, πρόκειται για μια διαδικασία, κατά την οποία και οι δύο πλευρές που διαφωνούν μεταξύ τους, προσπαθούν να επιλύσουν αυτές τις διαφορές και να προβούν σε κάποιου είδους συμφωνία, βρίσκοντας εναλλακτικές λύσεις (Fells, 2016). Επίσης, αυτό που ξεχωρίζει έναν καλό διαπραγματευτή από έναν όχι και τόσο καλό είναι ότι συνήθως δε βιάζεται να επέμβει, αλλά αντίθετα είναι καλός ακροατής. Ο καλύτερος τρόπος για να επιλυθεί ένα πρόβλημα, ώστε και οι δύο πλευρές να νιώθουν καλά, είναι ο συμβιβασμός και η πειθώ. Ο Σταμάτης (2013:122) ορίζει την πειθώ ως «μια πολύπλοκη επικοινωνιακή λειτουργία που επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη συγκεκριμένων διαδικασιών». Ο διαπραγματευτής, χρησιμοποιώντας την πειθώ, προσπαθεί να αλλάξει τη συμπεριφορά και την αντίληψη κάποιου και να την στρέψει προς την αντίθετη κατεύθυνση από αυτήν που δημιούργησε τη σύγκρουση, μέσω επιχειρημάτων. Η πειθώ εξαρτάται από το αν το μήνυμα είναι κατανοητό, το οποίο επηρεάζεται από το μέσο με το οποίο μεταδίδεται, από τη δομή και την οργάνωσή του, την πολυπλοκότητά του και τον τρόπο που θα παρουσιαστεί (Σταμάτης, 2013). Ωστόσο, αν η διαδικασία της πειθούς δεν επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, τότε η επόμενη λύση είναι ο συμβιβασμός, ώστε οι άμεσα εμπλεκόμενοι να βρουν μια συμβιβαστική λύση, η οποία θα ικανοποιεί ως ένα βαθμό και τις δύο πλευρές (Joshi, 2017).

2.3.2.2. Έλεγχος θυμού

Ο θυμός είναι ένα συναίσθημα, το οποίο πολλές φορές συνοδεύει τις καταστάσεις συγκρούσεων. Πρώτα από όλα, καλό θα ήταν να μάθουμε να ελέγχουμε και να χειριζόμαστε τον δικό μας θυμό και έπειτα των άλλων, αν επιθυμούμε να διαχειριστούμε μια σύγκρουση με αποτελεσματικό τρόπο. Αν κατορθώσουμε να εφαρμόζουμε καλές δεξιότητες ακρόασης, δηλαδή να είμαστε καλοί ακροατές, να αποφεύγουμε να διακόπτουμε τους άλλους, να τους φωνάζουμε και να τους κάνουμε κήρυγμα, τότε σημαίνει ότι έχουμε θέσει τις βάσεις, προκειμένου να διαχειριστούμε το θυμό των άλλων (Joshi, 2017).

2.3.2.3. Κριτική

Ο Baron (1990), στη μελέτη του που αφορούσε τους διευθυντές, διαπίστωσε ότι όταν η κριτική είναι άστοχη, τότε αυτό προκαλεί συγκρούσεις και δυσπιστία, ενώ όταν είναι εποικοδομητική, δίδως να εστιάζει και να τονίζει τις αδυναμίες του προσώπου που έχει απέναντί του, τότε επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα,. Καλό θα ήταν η κριτική να συνοδεύεται από κάποιον έπαινο και να είναι συγκεκριμένη, διότι δε φτάνει μόνο να επισημανθεί το λάθος που έκανε κάποιος, αλλά το πρόσωπο που ασκεί την κριτική, θα πρέπει να αναφέρει τα σημεία εκείνα στα οποία εντοπίζεται το λάθος και πώς αυτό μπορεί να επιλυθεί, μέσα από διάφορες λύσεις που θα προταθούν. Συγχρόνως, όμως, καλό θα ήταν να αναφερθούν και τα σημεία εκείνα που έγιναν σωστά. Επίσης, προτιμότερο θα ήταν τόσο η κριτική όσο και ο έπαινος να γίνονται πρόσωπο με πρόσωπο, ώστε η όλη διαδικασία να επιφέρει και τα ανάλογα αποτελέσματα, ενώ στην αντίθετη περίπτωση, όταν αυτό πραγματοποιείται από απόσταση, έχει ως αποτέλεσμα η επικοινωνία να είναι απρόσωπη (Goleman, 2011). Επιπρόσθετα, καλό θα ήταν η κριτική να μην ασκείται σε δημόσιο χώρο, ούτε να γίνεται σύγκριση με άλλα άτομα, διότι μπορεί να δημιουργήσει αμηχανία και να φέρει το άτομο σε δύσκολη θέση. Όσον αφορά τον/την διευθυντή/ντρια, όταν ασκεί κριτική, το σωστό θα ήταν να εστιάζει στη συμπεριφορά του ατόμου και όχι στο ίδιο το άτομο, αν επιθυμεί να βελτιώσει τη συμπεριφορά αυτού (Joshi, 2017).

2.3.3. Χιούμορ

Το χιούμορ, πολλοί το αντιμετωπίζουν ως ένα σημαντικό εργαλείο που διαθέτει ένας αποτελεσματικός ηγέτης, γιατί μέσω αυτού μπορεί να δημιουργηθεί ένα θετικό κλίμα, να υπάρχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις και συνεργασία ανάμεσα στα μέλη, αλληλοκατανόηση και ουσιαστική επικοινωνία (Ziegler et al., 2010). Σχετικά με τον/την διευθυντή/ντρια, χρησιμοποιώντας το χιούμορ του/της, μπορεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον πιο φιλικό, όπου οι εκπαιδευτικοί θα έχουν την ευκαιρία να αποβάλλουν το έντονο στρες και το άγχος που πιθανότατα να τους δημιουργεί ο/η ίδιος/α ο/η διευθυντής/ντρια και, αντί αυτού, να είναι πιο δημιουργικοί και παραγωγικοί (Davis & Kleiner, 1989). Για παράδειγμα, όταν δημιουργείται μια κατάσταση σύγκρουσης, αν ο/η διευθυντής/ντρια κάνει χρήση του χιούμορ του/της, μπορεί να επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα και να λυθεί το πρόβλημα γρηγορότερα. Επιπλέον, το χιούμορ, ως μια από τις βασικές λειτουργίες έκφρασης, δημιουργεί θετικά συναισθήματα και αυτό έχει μεγάλη σημασία στις διαπροσωπικές σχέσεις, γιατί με αυτόν τον τρόπο ο ένας εκτιμάει τον άλλον (Πηγιάκη, 2014).

2.4. Η έννοια του σχολικού κλίματος

Σε κάθε σχολική μονάδα υπάρχει κλίμα, το οποίο χαρακτηρίζει τον χώρο του σχολείου, καθώς επίσης, και τις συνθήκες που βιώνουν όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας (Sergiovanni & Starratt, 1988). Σύμφωνα με τους Σαΐτη & Σαΐτης (2012), το κλίμα ενός σχολείου είναι αρκετά σημαντικό, διότι λειτουργεί, όπως η προσωπικότητα ενός ατόμου. Πρόκειται, δηλαδή, για μια κατάσταση που δημιουργείται μέσα στο σχολικό περιβάλλον και συνδέεται με τις σκέψεις, τις συμπεριφορές, τις πράξεις και τις αντιδράσεις όλων των εμπλεκόμενων μελών. Φυσικά, σημαντικό ρόλο για τη διαμόρφωση του κλίματος στη σχολική μονάδα διαδραματίζει το άτομο που ηγείται αυτής. Άλλωστε, η σχέση που υπάρχει μεταξύ σχολικού κλίματος και εκπαιδευτικής ηγεσίας συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής μονάδας, αλλά και στη συμπεριφορά των ατόμων που αποτελούν μέλη αυτής (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2000).

Επιπλέον, το κλίμα που δημιουργείται σε κάθε σχολική μονάδα είναι ξεχωριστό για την κάθε μια από αυτήν και τη διακρίνει από την άλλη, καθώς ο κάθε οργανισμός χαρακτηρίζεται από διαφορετικά στοιχεία. Ειδικότερα, το σχολικό κλίμα συνδέεται με την ποιότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού και με τον τρόπο που αυτή αξιοποιείται από τα μέλη του και ορίζει τις συμπεριφορές, τις αντιλήψεις και τις στάσεις αυτών (Hoy & Miskel, 2001). Επίσης, σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2003), αντιπροσωπεύει τα συναισθήματα, τις αντιλήψεις, τις προσδοκίες και τις πεποιθήσεις των εμπλεκόμενων μελών, διαμορφώνοντας με αυτόν τον τρόπο την προσωπικότητά τους, αλλά, συγχρόνως, συμβάλλει και στην εξέλιξη αυτής.

Συνοψίζοντας, μέσω του σχολικού κλίματος, αντανακλώνται οι στόχοι, οι διδακτικές μέθοδοι και οι εκπαιδευτικές πρακτικές που ακολουθεί η εκάστοτε σχολική μονάδα και, παράλληλα, οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών αυτής (Cohen et al., 2009).

2.5. Διαχωρισμός της σχολικής κουλτούρας από το σχολικό κλίμα

Σύμφωνα με τον Τσολακίδη (2010), η έννοια της σχολικής κουλτούρας είναι ευρύτερη του σχολικού κλίματος. Ειδικότερα, το σχολικό κλίμα αναφέρεται στις αντιλήψεις των ανθρώπων εκείνων που αποτελούν μέλη του οργανισμού, ενώ η σχολική κουλτούρα δεν αφορά μόνο τις αντιλήψεις των ανθρώπων που εμπλέκονται σε

αυτόν αλλά συγχρόνως και την ταυτότητά του, διότι είναι αυτή που καθορίζει σε μέγιστο βαθμό, τα πρότυπα συμπεριφοράς όλων των εμπλεκόμενων μελών του οργανισμού.

Η Πασιαρδή (2001) υποστηρίζει ότι το κλίμα αποτελεί μέρος της κουλτούρας, όπου και αυτό, όμως, επηρεάζει με τη σειρά του την κουλτούρα. Επίσης, η σημασία του χρόνου αποτελεί μια ακόμη διαφορά ανάμεσα στις δύο έννοιες. Δηλαδή, όσον αφορά την σχολική κουλτούρα, πρόκειται για μια έννοια που εξελίσσεται διαρκώς με τα χρόνια και συνδέεται με τις σχέσεις που δημιουργούνται μέσα στη σχολική μονάδα καθόλη τη διάρκεια αυτών των χρόνων, ενώ αντίθετα το σχολικό κλίμα αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται αυτές τις σχέσεις, μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (Stolp & Smith, 1995).

Επιπρόσθετα, η κουλτούρα ενός εκπαιδευτικού οργανισμού αφορά τις σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας (εκπαιδευτικούς, μαθητές, ηγεσία του σχολείου), αλλά και τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται και επικοινωνούν τα μέλη, ανάλογα με το ρόλο τους. Επίσης, σχετίζεται με την ταυτότητα και τα χαρακτηριστικά του σχολείου, που το κάνουν να ξεχωρίζει από τα υπόλοιπα. Επειδή τα μέλη ενός εκπαιδευτικού οργανισμού συνήθως είναι πολλά και εναλλάσσονται συνεχώς, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επηρεάζεται η κουλτούρα του σχολείου, η οποία δυστυχώς μεταβάλλεται, δίχως να μπορεί να παραμείνει σταθερή. Ως εκ τούτου, σύμφωνα με τις διαφορετικές αντιλήψεις όλων των μελών της σχολικής κοινότητας, η σχολική κουλτούρα, σαφώς, και εξελίσσεται, επηρεάζεται και ακολουθεί τις αλλαγές που πραγματοποιούνται (Χατζηπαναγιώτου, 2012).

Συνοψίζοντας, η κουλτούρα αντικατοπτρίζει την εικόνα της εκάστοτε σχολικής μονάδας και είναι μοναδική για κάθε μια από αυτές, επηρεάζει άμεσα όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας και διαρκώς μεταβάλλεται, με σκοπό να καλύψει τις ανάγκες όλων των συμμετεχόντων (Γιόβα, 2018). Αντίθετα, το σχολικό κλίμα, με το οποίο θα ασχοληθούμε στην παρούσα εργασία, αφορά τις αντιδράσεις, τις συμπεριφορές, τις πράξεις και τις σκέψεις όλων των εμπλεκόμενων μελών της σχολικής κοινότητας.

Σημαντικός είναι και ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας στη διαμόρφωση αυτού. Όπως υποστηρίζουν και οι Πασιαρδής & Πασιαρδή (2000), το σχολικό κλίμα σε συνδυασμό με την εκπαιδευτική ηγεσία συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του σχολείου και επηρεάζουν τη συμπεριφορά όλων των μελών του. Τέλος, το κλίμα ενός σχολείου αποτελεί αντανάκλαση των στόχων, των εκπαιδευτικών πρακτικών, καθώς

και των διδακτικών μεθόδων που ακολουθούνται, αλλά και των σχέσεων που αναπτύσσονται ανάμεσα στα μέλη του (Cohen et al., 2009).

2.6. Παράγοντες που επηρεάζουν το σχολικό κλίμα

Βασικός παράγοντας στη διαμόρφωση των ενδοϋπηρεσιακών σχέσεων μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μελών της σχολικής κοινότητας αποτελεί η επικοινωνία. Μέσα στον χώρο του σχολείου, όταν όλοι οι συμμετέχοντες έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν ελεύθερα την άποψή τους, τα συναισθήματά τους, τις θέσεις και τις αντιρρήσεις τους, να μοιραστούν με τους υπόλοιπους τις σκέψεις τους και να ανταλλάξουν απόψεις, έχει ως αποτέλεσμα να ενδυναμώνονται οι σχέσεις μεταξύ των μελών, να υπάρχει υποστήριξη των εκπαιδευτικών από συναισθηματικής πλευράς και να προωθούνται οι αλλαγές. Επίσης, διαμέσου της λεκτικής και της μη λεκτικής επικοινωνίας, καθώς και του διαμοιρασμού ιδεών, η σχολική μονάδα μπορεί να συνεργαστεί καλύτερα και τα μέλη τους να αποδώσουν στο μέγιστο, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος (Μπουραντάς, 2002).

Επιπλέον, ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας κρίνεται αρκετά σημαντικός, διότι η διοίκηση και οργάνωση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού εξαρτάται από την προσωπικότητα του ατόμου, που ασκεί ηγεσία, καθώς και από το είδος της διοίκησης. Προκειμένου ο/η διευθυντής/ντρια να κατορθώσει η επικοινωνία εντός της σχολικής μονάδας να είναι αποτελεσματική, αυτό που θα πρέπει να κάνει είναι να κατανοεί τις ανάγκες τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των μαθητών, να προτρέπει τα μέλη της να συζητούν μεταξύ τους, να συμμετέχουν ενεργά στις επιμέρους διαδικασίες και να είναι σε θέση να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, καθώς επίσης και να καθιστά σαφείς τον σκοπό της σχολικής μονάδας αλλά και το όραμα του (Μυλωνά, 2005· Πασιαρδή, 2001).

Επιπρόσθετα, ένας ακόμη παράγοντας που συμβάλλει στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος είναι η συνεργασία που υπάρχει ανάμεσα στα μέλη του σχολείου. Προϋπόθεση για να υπάρξει μια καλή συνεργασία αποτελεί η σχολική ηγεσία και ειδικότερα τα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες που διαθέτει στην προσωπικότητά του ο ηγέτης, ο οποίος καλό θα ήταν να θέτει υψηλούς στόχους και να συμβάλλει στην ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων, αλλά και στη συνεχή βελτίωση, η οποία καλό θα ήταν να μην επηρεάζεται από εξωγενείς παράγοντες, τόσο των μελών όσο και του ίδιου του οργανισμού, προκειμένου να επιτύχει τα μέγιστα αποτελέσματα (Πασιαρδή, 2001). Συνεπώς, βασικό ρόλο στη διαμόρφωση είτε θετικού είτε αρνητικού κλίματος

διαδραματίζει το μοντέλο ηγεσίας που επιλέγει να ακολουθήσει ο ηγέτης της εκάστοτε σχολικής μονάδας (Σαΐτης, 2008).

Εξίσου σημαντικός παράγοντας, ο οποίος επηρεάζει το κλίμα της σχολικής μονάδας είναι η δομή αυτής. Πιο συγκεκριμένα, όταν ο εκπαιδευτικός οργανισμός ακολουθεί μια δομή πιο τυπική και διεκπεραιωτική, τότε έχει ως αποτέλεσμα το κλίμα να είναι πιο αυστηρό και να επικρατεί ένας αρνητισμός. Εντούτοις, όταν προάγεται η ανάληψη πρωτοβουλιών από την πλευρά των εκπαιδευτικών και η αυτενέργεια, τότε το κλίμα που δημιουργείται είναι πιο ευνοϊκό, επειδή ο εκπαιδευτικός βλέπει ότι οι ανάγκες του λαμβάνονται υπόψη και αναγνωρίζονται, μέσα στα πλαίσια της υλοποίησης και του σχεδιασμού των εκπαιδευτικών διαδικασιών (Ζαβλανός, 1998· Σαΐτης, 2002· Σαΐτης, 2007).

Επίσης, ο επαγγελματισμός που δείχνουν οι εκπαιδευτικοί από μέρους τους, η διάθεσή τους να συνεργαστούν, ο τρόπος που μοιράζουν τον χρόνο τους, καθώς και το πόσο προσαρμοστικοί και ευέλικτοι είναι, συμβάλλουν και αυτά στη διαμόρφωση ενός θετικού σχολικού κλίματος. Καθοριστικό ρόλο παίζει και το μέγεθος του σχολείου, διότι, σύμφωνα με έρευνες, όταν μια σχολική μονάδα είναι μικρή, τότε είναι και πιο ανοιχτή στην κοινωνία, εν αντιθέσει με έναν πιο μεγάλο εκπαιδευτικό οργανισμό (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1995· Σαΐτης, 2001). Τέλος, οι εξωτερικοί παράγοντες συμβάλλουν και αυτοί με τη σειρά τους στη διαμόρφωση ενός θετικού ή αρνητικού κλίματος (Σαΐτης, 2007).

2.7. Η συμβολή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του διευθυντή στη διαμόρφωση σχολικού κλίματος

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε με το σχολικό κλίμα. Σύμφωνα με τους Sergiovanni & Starratt (1998:177), σχολικό κλίμα είναι «η ατμόσφαιρα που επικρατεί σε κάθε σχολικό οργανισμό». Επίσης, ο Γουρναρόπουλος (2007:39) ορίζει το σχολικό κλίμα ως «ένα σύνολο χαρακτηριστικών που περιγράφει κάθε σχολικό οργανισμό, τον διακρίνει από άλλους, του προσδίδει διάρκεια και επηρεάζει τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών, οι οποίοι δρουν και κινούνται σε αυτόν». Επιπρόσθετα, αναφέρει ότι το σχολικό κλίμα «επηρεάζεται τόσο από τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας, την πολυπλοκότητα της οργανωτικής δομής του σχολείου, όσο και από τις προσωπικές επιδιώξεις, τους στόχους και τις ανάγκες των εκπαιδευτικών». Στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος χαρακτηριστικό ρόλο

διαδραματίζει και η προσωπικότητα του/της διευθυντή/ντριας αλλά και των εκπαιδευτικών, και αποτελεί αντίκτυπο των διαπροσωπικών σχέσεων που επικρατούν στα μέλη της σχολικής μονάδας (Γουρναρόπουλος, 2007).

Προκειμένου ο εκπαιδευτικός οργανισμός να λειτουργήσει εύρυθμα, σημαντικό ρόλο παίζει το σχολικό κλίμα. Ένα θετικό, ζεστό, φιλικό και δημιουργικό κλίμα, το οποίο βασίζεται στη συνεργασία, τη συναδελφικότητα και την αμοιβαία εμπιστοσύνη, έχει ως αποτέλεσμα την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου, διότι προάγει την συνεργασία μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας και επηρεάζει με θετικό τρόπο την ψυχική διάθεση, την επαγγελματική ικανοποίηση και την απόδοση τους (Γουρναρόπουλος, 2007). Επίσης, οι διαπροσωπικές σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ του διευθυντή και του εκπαιδευτικού προσωπικού επηρεάζουν και αυτές τη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος (Ταϊλαχίδης, 2014).

Σχετικά με τον ρόλο του/της διευθυντή/ντριας στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος, θα πρέπει από την πλευρά του/της να προάγει θετικό κλίμα, μέσα στο οποίο θα υπάρχει η συνεργασία και η ανοιχτή – αμφίδρομη επικοινωνία, όπου όλα τα μέλη θα μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα και να ενθαρρύνει το εκπαιδευτικό προσωπικό του, παρέχοντάς του τη δυνατότητα να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, δείχνοντάς του με αυτόν τον τρόπο εμπιστοσύνη (Πασιαρδής, 2004). Κύριο μέλημα του/της διευθυντή/ντριας θα πρέπει να είναι η δημιουργία σωστής επικοινωνίας, διότι αποτελεί προϋπόθεση για τη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος, ενισχύοντας το αίσθημα της ασφάλειας που δημιουργείται ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας. Στόχος του/της διευθυντή/ντριας θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη ενός άρτιου δομημένου επικοινωνιακού συστήματος, το οποίο θα επηρεάσει όλον το σχολικό οργανισμό (Λεοντίου, 1987). Επιπρόσθετα, ένας διευθυντής θα χαρακτηριζόταν ως ικανός, αν προσπαθούσε να δημιουργήσει ένα σχολικό κλίμα, μέσα στο οποίο θα ενισχύεται η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού. Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του διευθυντή, όπως λόγου χάρη το ήθος, η αξιοπρέπεια, η ειλικρίνεια και η διάθεσή του να επικοινωνήσει και να προάγει το κατάλληλο κλίμα, βοηθούν στο να υπάρχει μια συνοχή ανάμεσα στα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού. Κάτι τέτοιο συμβαίνει, διότι, αν προάγει την επικοινωνία και χρησιμοποιεί τις επικοινωνιακές του δεξιότητες, τότε μπορεί να κατανοήσει τις ανάγκες των εκπαιδευτικών και, σε περίπτωση ενδεχόμενης σύγκρουσης, να τους βοηθήσει να την επιλύσουν, ώστε να μην διαταραχτεί η εύρυθμη λειτουργία του σχολείου και δημιουργηθεί αρνητικό κλίμα, που μόνο κακό μπορεί να προκαλέσει (Ubben et al., 2004).

Συνοψίζοντας, γίνεται σαφές ότι βασικό ρόλο στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος διαδραματίζει η επικοινωνία και, ειδικότερα, οι επικοινωνιακές δεξιότητες του/της διευθυντή/ντριας, γιατί, αν μάθει να τις χρησιμοποιεί με τον κατάλληλο τρόπο, τότε θα συμβάλλει σημαντικά στη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος, όπου θα προάγεται η συνεργασία, η ομαδικότητα, ο αλληλοσεβασμός, η κατανόηση και η αλληλοϋποστήριξη και, σαφώς, θα βελτιωθεί και η ποιότητα των επικοινωνιακών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας (Κούλα, 2011). Ωστόσο, όλοι οι διευθυντές δεν είναι ίδιοι μεταξύ τους και ορισμένοι από αυτούς μπορεί να υστερούν στον τομέα της επικοινωνίας και να μη διαθέτουν τις κατάλληλες επικοινωνιακές δεξιότητες που απαιτούνται και, για αυτόν τον λόγο, καλό θα ήταν να υπάρχει μέριμνα από την πλευρά της πολιτείας, να παρέχει κάποιου είδους επιμόρφωση πάνω στον τομέα της επικοινωνίας και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων, ώστε να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι/ες να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε κατάσταση προκύψει και να συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός θετικού σχολικού κλίματος (Χατζηδήμου, 2013).

Στο κεφάλαιο αυτό μελετήθηκαν οι επικοινωνιακές δεξιότητες του διευθυντή, έγινε διαχωρισμός μεταξύ της σχολικής κουλτούρας και του σχολικού κλίματος, έγινε αναφορά στους παράγοντες που επηρεάζουν το σχολικό κλίμα και, τέλος, εξετάστηκε πώς οι επικοινωνιακές δεξιότητες που κατέχει ο διευθυντής συμβάλλουν στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα γίνει βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικών ερευνών που έγιναν τόσο στην Ελλάδα όσο και σε χώρες του εξωτερικού και αφορούν τις επικοινωνιακές δεξιότητες του/της διευθυντή/ντριας αλλά και το σχολικό κλίμα.

Κεφάλαιο 3^ο: Βιβλιογραφική επισκόπηση ερευνών για τις επικοινωνιακές δεξιότητες και το σχολικό κλίμα

3.1. Έρευνες για τις επικοινωνιακές δεξιότητες του/της διευθυντή/ντριας και το σχολικό κλίμα στην Ελλάδα

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει μια ανασκόπηση των σχετικών ερευνών από τη βιβλιογραφία, οι οποίες μελέτησαν τόσο τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών/ντριών όσο και το σχολικό κλίμα. Να επισημάνουμε ότι ελάχιστες είναι οι έρευνες που εξέτασαν τη συμβολή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των διευθυντών στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος. Οι περισσότερες από αυτές εξετάζουν ξεχωριστά τις επικοινωνιακές δεξιότητες και το σχολικό κλίμα και η παράθεσή τους θα γίνει παρακάτω με αλφαβητική σειρά.

Αρχικά, η Ζαφείρη (2017) στην έρευνά της με τίτλο «Η λειτουργία της επικοινωνίας στην εκπαίδευση – Ο ρόλος του/της διευθυντή/ντριας σχολικών μονάδων» επιχείρησε να διερευνήσει με ποιον τρόπο οι διευθυντές αντιμετωπίζουν τις προστριβές που συμβαίνουν στο χώρο εργασίας τους, αλλά και τις δεξιότητες ακρόασης των διευθυντών. Χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο περιελάμβανε ερωτήσεις κλειστού τύπου. Στην έρευνα πήραν μέρος 203 εκπαιδευτικοί της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι πολλοί διευθυντές απαντούν κατευθείαν, όταν ο ομιλητής ολοκληρώσει τη σκέψη του και κάνουν αξιολόγηση των λεγομένων του εκείνη τη στιγμή. Επίσης, οι εκπαιδευτικοί υποστηρίζουν ότι οι διευθυντές τις περισσότερες φορές ακούνε αυτό που θέλουν να ακούσουν και όχι αυτό που ισχύει στην πραγματικότητα. Ωστόσο, ένα μικρό ποσοστό αυτών πιστεύουν ότι οι διευθυντές διαμορφώνουν την απάντησή τους όσο ο συνομιλητής τους μιλάει ακόμη, ενώ πολλές φορές ζητάνε διευκρινήσεις για αυτά που ειπώθηκαν. Επιπλέον, σχεδόν οι μισοί διευθυντές καταβάλλουν προσπάθεια, προκειμένου να καταλάβουν και την οπτική γωνία των ατόμων που έχουν απέναντί τους.

Στη συνέχεια, η Κανίδου (2020), στη διπλωματική της εργασία με τίτλο «Διερεύνηση απόψεων εκπαιδευτικών και Διευθυντών για την κατοχή επικοινωνιακών δεξιοτήτων των Διευθυντών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης - Μια εμπειρική προσέγγιση», επιχείρησε να ερευνήσει τις επικοινωνιακές δεξιότητες που

χρειάζεται να διαθέτουν οι διευθυντές. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν η ποσοτική, με τη χρήση ερωτηματολογίου. Οι συμμετέχοντες ήταν 173 (διευθυντές, υποδιευθυντές, εκπαιδευτικοί), οι οποίοι υπηρετούσαν στα σχολεία Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Δήμου Αλεξανδρούπολης και Σουφλίου. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι οι διευθυντές κατέχουν σε μεγάλο βαθμό επικοινωνιακές δεξιότητες. Ωστόσο, γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχει σημαντική απόκλιση στις απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες ανάλογα με την ιδιότητά τους, με τους διευθυντές να αξιολογούν πιο υψηλά τους εαυτούς τους, σε αντίθεση με τους εκπαιδευτικούς και σχετικά με τις απόψεις των υποδιευθυντών δε δείχνουν να παρουσιάζουν κάποια στατιστικά μεγάλη απόκλιση, διότι βρίσκονταν κάπου μεταξύ των απόψεων των άλλων δύο. Επιπλέον, διαπιστώθηκε μια αντίφαση, γιατί το 80% περίπου υποστηρίζει ότι ο διευθυντής ακούει προσεκτικά τον συνομιλητή του, ενώ το 40% υποστηρίζει ότι ο διευθυντής, κατά τη διάρκεια της συνομιλίας τους, δεν τους ακούει, διότι σκέφτεται την απάντηση που θα δώσει. Τέλος, οι εκπαιδευτικοί εκείνοι, οι οποίοι διαθέτουν υπηρεσία άνω των 30 χρόνων, έχουν την τάση να αξιολογούν πιο θετικά τις επικοινωνιακές δεξιότητες του διευθυντή τους, είτε επειδή υπάρχει μεγαλύτερη οικειότητα ανάμεσά τους είτε επειδή οι εκπαιδευτικοί που βρίσκονται σε μικρότερα σχολεία αξιολόγησαν πιο θετικά τις δεξιότητες ακρόασης των διευθυντών τους.

Έπειτα, ο Κουτής (2018), στην εργασία του με θέμα «Η Διερεύνηση απόψεων εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στη Θεσσαλονίκη σε σχέση με τις επικοινωνιακές δεξιότητες των Διευθυντών τους», προσπάθησε να ερευνήσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τους. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν η ποιοτική, με τη χρήση ημιδομημένης συνέντευξης. Το δείγμα αποτελούνταν από 12 εκπαιδευτικούς και τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι τόσο η επικοινωνία όσο και οι επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών συμβάλλουν καθοριστικά στην εύρυθμη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού και επισημάνθηκε ότι είναι αρκετά σημαντικό οι διευθυντές να διαθέτουν στην κατοχή τους επικοινωνιακές δεξιότητες που θα τους βοηθήσουν να διαχειριστούν καλύτερα τα ζητήματα που θα προκύψουν. Τέλος, από την έρευνα προκύπτει ότι ελάχιστοι από τους διευθυντές έχουν στην κατοχή τους όλες τις επικοινωνιακές δεξιότητες, ενώ οι υπόλοιποι, εκτός από τις δεξιότητες της λεκτικής επικοινωνίας, στις οποίες καταγράφηκε το μεγαλύτερο ποσοστό, έχουν στην κατοχή τους από ελάχιστες έως και καθόλου.

Επίσης, ο Κρασσάς (2016), στην έρευνά του με τίτλο «Οι επικοινωνιακές δεξιότητες στελεχών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ως παράγοντας βελτίωσης του σχολικού κλίματος και της διευθέτησης των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα», επιχείρησε να αναδείξει το πόσο σπουδαίες είναι οι κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών και με ποιον τρόπο αυτές συμβάλουν στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος, με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο περιελάμβανε ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το δείγμα αποτελούνταν από 55 διευθυντές της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Κεντρικής και Νότιας Χαλκιδικής και οι τομείς που διερευνήθηκαν αφορούσαν τις μορφές επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται καθημερινά στο σχολείο, οι διαπροσωπικές σχέσεις των στελεχών, καθώς και οι παράγοντες που τις διαμορφώνουν. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες και ειδικότερα η ενεργητική ακρόαση και το χιούμορ, χρησιμοποιούνται ως ένα εργαλείο επικοινωνίας, αλλά και ως παράγοντας διαμόρφωσης ενός θετικού σχολικού κλίματος. Επιπρόσθετα, χρησιμοποιώντας τις επικοινωνιακές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, της ενσυναίσθησης, του χιούμορ και της ενεργητικής ακρόασης, διαπιστώθηκε ότι συμβάλουν και αυτές στη βελτίωση ενός καλού επικοινωνιακού κλίματος.

Επίσης, στην έρευνα που πραγματοποίησε η Μερκούρη (2015) στη διδακτορική της διατριβή με τίτλο «Ο ρόλος της επικοινωνίας στη Διοίκηση του σχολείου – Το αίτημα για αποτελεσματικό σχολείο στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση», προσπάθησε να ερευνήσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με την ποιότητα και το βαθμό των επικοινωνιακών τους σχέσεων, καθώς και του τρόπου άσκησης της επικοινωνίας. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν η ποσοτική, με τη χρήση ερωτηματολογίου. Το δείγμα αποτελούνταν από 622 εκπαιδευτικούς του Νομού Αττικής και τα ευρήματα έδειξαν ότι τόσο ο ήχος της φωνής, το βλέμμα όσο και η στάση του σώματος αποτελούν πολύ σημαντικούς παράγοντες της λεκτικής επικοινωνίας του διευθυντή. Επίσης, από τους συμμετέχοντες το 50% και άνω δήλωσε ότι οι διευθυντές διαθέτουν σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό τις επικοινωνιακές δεξιότητες, ενώ το 56% δήλωσε ότι οι διευθυντές είναι είτε πάρα πολύ είτε πολύ καλοί ακροατές.

Επιπλέον, ο Παπαγεωργόπουλος (2019) στη διπλωματική του εργασία με θέμα «Η Επικοινωνία στο σχολείο ως παράγοντας αποδοτικότητας του εκπαιδευτικού έργου και η επίδραση του Διευθυντή στη δημιουργία θετικού κλίματος – Η περίπτωση σε δημοτικά σχολεία των Τρικάλων» επιχείρησε να ερευνήσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Τρικάλων, αναφορικά με

τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών και πώς αυτές επηρεάζουν το σχολικό κλίμα, αλλά και τη σχέση τους με τη σχολική κοινότητα. Χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος, με τη χρήση ερωτηματολογίου. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 141 εκπαιδευτικοί και τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν σημαντική την επικοινωνία και τις επικοινωνιακές δεξιότητες που διαθέτει ο διευθυντής για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Παράλληλα, για να βελτιώσουν το σχολικό κλίμα, προτείνεται από την πλευρά των εκπαιδευτικών να αναπτύσσονται και να καλλιεργούνται οι φιλικές σχέσεις μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας εντός και εκτός αυτής και να υπάρχει ενδοσχολική επιμόρφωση επί του θέματος.

Στη συνέχεια, η Σύρμα (2017), στη διπλωματική της εργασία με τίτλο «Ηγεσία: Συναισθηματική Νοημοσύνη και Μη λεκτική Επικοινωνία», προσπάθησε να καταγράψει τις απόψεις των διευθυντών σχετικά με τη χρήση της μη λεκτικής επικοινωνίας, καθώς και το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης, στο οποίο βρίσκονται. Χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος, με τη χρήση ερωτηματολογίου. Το δείγμα αποτελούνταν από 293 διευθυντές/ντριες και τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι, επειδή αρκετοί από τους συμμετέχοντες είχαν πραγματοποιήσει σπουδές στον τομέα της διοίκησης, αυτό έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τη συναισθηματική κατάσταση, στην οποία βρίσκονται. Επίσης, προέκυψε ότι η μη λεκτική επικοινωνία, η συναισθηματική νοημοσύνη και η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους.

Επιπρόσθετα, ο Ταϊλαχίδης (2014), στη διπλωματική του εργασία με τίτλο «Η συμβολή των διευθυντικών στελεχών στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος: Μελέτη των απόψεων των εκπαιδευτικών και των διευθυντών των σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Ημαθίας», προσπάθησε να διερευνήσει το ρόλο του σχολικού ηγέτη στη διαμόρφωση ενός κατάλληλου σχολικού κλίματος. Χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική μέθοδος, με τη χρήση δομημένης συνέντευξης. Το δείγμα αποτελούνταν από 120 εκπαιδευτικούς και 17 διευθυντές των δημοτικών σχολείων του Νομού Ημαθίας και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τόσο οι εκπαιδευτικοί όσο και οι διευθυντές συμφωνούν πως ο διευθυντής είναι αυτός που με τη συμπεριφορά και τη στάση του θα συμβάλει στη διαμόρφωση ενός καλού σχολικού κλίματος. Παράλληλα, προέκυψε η θετική συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στις διαπροσωπικές σχέσεις, τις επικοινωνιακές δεξιότητες και το σχολικό κλίμα.

Έπειτα, η Τουμπάνου (2019), στη διπλωματική της εργασία με τίτλο «Ο ρόλος του διευθυντή και του εκπαιδευτικού στη διαμόρφωση ενός θετικού σχολικού κλίματος στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών στις σχολικές μονάδες του Δήμου Τροιζήνας – Μεθάνων», επιχείρησε να ερευνήσει το ρόλο που διαδραματίζει τόσο ο διευθυντής όσο και ο εκπαιδευτικός, καθώς και τους παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός θετικού σχολικού κλίματος. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν η ποσοτική, με τη χρήση ερωτηματολογίου. Το δείγμα αποτελούνταν από 120 εκπαιδευτικούς και τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι ο διευθυντής παίζει μεγάλο ρόλο στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος και ότι αυτό εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως λόγου χάρη η επικοινωνία, η συνεργασία, το στυλ ηγεσίας και άλλα. Οι εκπαιδευτικοί, από την πλευρά τους, επεσήμαναν τη σημασία της συνεργασίας, της επικοινωνίας και των καλών διαπροσωπικών σχέσεων.

Ακολουθεί η Τσομπανάκη (2017), η οποία στη διπλωματική της εργασία εξέτασε τις απόψεις των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για τη συμβολή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του διευθυντή σχολικής μονάδας στην εύρυθμη λειτουργία της. Χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος, με τη χρήση ερωτηματολογίου. Το δείγμα αποτελούνταν από 95 εκπαιδευτικούς της Αλεξανδρούπολης και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι διευθυντές κατέχουν τις επικοινωνιακές δεξιότητες σε ικανοποιητικό βαθμό και, πιο συγκεκριμένα, σε ποσοστό 80%. Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι, όταν προκύπτει μια σύγκρουση, ο τρόπος με τον οποίο παρεμβαίνει ο διευθυντής, προκειμένου να επιλύσει τη σύγκρουση, είναι αρκετά αποτελεσματικός και οι περισσότεροι νιώθουν άνετα να εκφράσουν οτιδήποτε τους απασχολεί στον διευθυντή τους.

Τέλος, οι Χριστοφορίδου και Πλατσίδου (2020), στην έρευνα που πραγματοποίησαν, προσπάθησαν να ερευνήσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη και την επικοινωνιακή ικανότητα του διευθυντή. Η διερεύνηση αυτή ήταν εμπειρική και απευθυνόταν σε διευθυντές και διευθύντριες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Στόχος της έρευνας ήταν η καταγραφή της συσχέτισης της συναισθηματικής νοημοσύνης του διευθυντή σε σχέση με τις επικοινωνιακές του δεξιότητες. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε ένα μεικτό μοντέλο, το οποίο εξέτασε τις απόψεις 11 διευθυντών/ντριών Γυμνασίων και Λυκείων της Θεσσαλονίκης. Στην αρχή, έγινε διαμοιρασμός ερωτηματολογίων, προκειμένου να μετρηθεί η αντικειμενική συναισθηματική νοημοσύνη και η αντιληπτή επικοινωνιακή ικανότητα και στη

συνέχεια έγινε επιλογή 5 ατόμων, οι οποίοι συγκέντρωσαν τις υψηλότερες επιδόσεις και 5 ατόμων, οι οποίοι συγκέντρωσαν τις χαμηλότερες, με σκοπό τη διεξαγωγή της συνέντευξης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι διευθυντές που έχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης κατέχουν και καλύτερες επικοινωνιακές δεξιότητες, εν αντιθέσει με αυτούς που έχουν χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και κατέχουν μειωμένες επικοινωνιακές δεξιότητες.

3.2. Έρευνες για τις επικοινωνιακές δεξιότητες του/της διευθυντή/ντριας και το σχολικό κλίμα σε άλλες χώρες

Παρακάτω θα γίνει η επισκόπηση σχετικών ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί σε άλλες χώρες, πέραν της Ελλάδας, και αφορούν τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών και το σχολικό κλίμα. Η παράθεση της βιβλιογραφικής επισκόπησης θα γίνει με αλφαβητική σειρά.

Αρχικά, οι Berkovich & Eyal (2017), στην έρευνά τους, εστιάζουν στη διαπροσωπική επικοινωνία, διότι η εκπαιδευτική ηγεσία συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην αποτελεσματικότητα του σχολείου, μέσα από τις επιπτώσεις της στις στάσεις, τις συμπεριφορές και τα συναισθήματα των εκπαιδευτικών, στοχεύοντας στην επέκταση της λειτουργικής γνώσης, αναφορικά με τη συναισθηματικά υποστηρικτική επικοινωνία μεταξύ των σχέσεων διευθυντή – εκπαιδευτικών. Το δείγμα αποτελούνταν από 113 εκπαιδευτικούς δημοτικού σχολείου και τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ενσυναισθητική ακρόαση των διευθυντών συνδέεται με τη θετική συναισθηματική αλλαγή των εκπαιδευτικών, χωρίς να παίζει ρόλο το μήνυμα που μεταδίδουν οι διευθυντές.

Στη συνέχεια, η Justice (2018), στη μελέτη της, ερευνήσε αν ορισμένες διαπροσωπικές δεξιότητες που κατέχουν οι διευθυντές, όπως λόγου χάρη η ενσυναίσθηση, η επικοινωνία και η επίλυση προβλημάτων, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση και διατήρηση ενός θετικού σχολικού κλίματος. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν η μικτή, με σκοπό να εξεταστεί πώς οι διαπροσωπικές δεξιότητες των διευθυντών επιδρούν στο σχολικό κλίμα, στη διατήρηση των εκπαιδευτικών και στη μάθηση των μαθητών. Στην έρευνα πήραν μέρος εκπαιδευτικοί, οι οποίοι υπηρετούσαν σε 13 δημοτικά σχολεία που βρίσκονταν στην κομητεία της Βόρειας Καρολίνας και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι βασικές διαπροσωπικές δεξιότητες που κατέχουν οι διευθυντές επηρεάζουν το σχολικό κλίμα. Αυτές που

επηρεάζαν περισσότερο το σχολικό κλίμα ήταν η επίλυση προβλημάτων και η εμπιστοσύνη. Επιπλέον, μέσα από τις συνεντεύξεις που πάρθηκαν, οι εκπαιδευτικοί τόνισαν πόσο σημαντικές είναι οι βασικές διαπροσωπικές δεξιότητες των διευθυντών και πώς αυτές επηρεάζουν την απόδοση των μαθητών και, συγχρόνως, την αφοσίωση και το ηθικό των εκπαιδευτικών.

Έπειτα, η Kambeya (2008), στην έρευνά της, επιχείρησε να διερευνήσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών που υπηρετούσαν σε σχολεία της Georgia, αναφορικά με τις διαπροσωπικές και ειδικότερα τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τους, αλλά και τον τρόπο, με τον οποίο αυτές επηρεάζουν την απόδοση των εκπαιδευτικών. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι αντιλήψεις, οι στάσεις και οι συμπεριφορές των διευθυντών ασκούσαν σημαντική επιρροή στην επίδοση των εκπαιδευτικών. Επίσης, οι διευθυντές, οι οποίοι είχαν στην κατοχή τους τις διαπροσωπικές δεξιότητες επικοινωνίας, συμπεριφέρονταν στους εκπαιδευτικούς με πιο ευγενικό τρόπο και με σεβασμό, δείχνοντάς τους την υποστήριξη του και παρέχοντάς τους κίνητρα, προκειμένου να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Ωστόσο, παρατηρήθηκε ότι τα σχολεία εκείνα των οποίων οι διευθυντές τους δεν κατείχαν καλές διαπροσωπικές δεξιότητες επικοινωνίας, οι εκπαιδευτικοί παρουσίαζαν αισθήματα ανικανότητας, χαμηλή αυτοεκτίμηση και χαμηλές προσδοκίες από τον εαυτό τους, δίχως διάθεση να βελτιωθούν και να επεκτείνουν τις δυνατότητές τους.

Επίσης, οι Sezgin & Er (2016), στην έρευνά τους εστίασαν στα πρότυπα επικοινωνίας, τα οποία θα μπορούσαν να επηρεάσουν σημαντικά τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών στον χώρο του σχολείου. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν η ποιοτική, με τη χρήση συνέντευξης. Το δείγμα αποτελούνταν από 14 εκπαιδευτικούς, οι οποίοι υπηρετούσαν σε ένα επαρχιακό δημοτικό σχολείο στην Άγκυρα. Σκοπός της έρευνας ήταν να εξεταστούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών, αναφορικά με το στυλ επικοινωνίας που εφαρμόζει ο διευθυντής. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι η επικοινωνία που υπήρχε στο συγκεκριμένο σχολείο ήταν αναποτελεσματική. Ο διευθυντής, από την πλευρά του, δεν αξιοποιούσε με τον κατάλληλο τρόπο την επικοινωνία, ώστε να προάγει τη συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας και να βελτιώσει το σχολείο. Επίσης, από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι υπήρχε ανάγκη να αναπτυχτεί μια αμφίδρομη επικοινωνία ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς.

Επιπλέον, ο Singh (2015) ερευνήσε σε ποιον βαθμό οι συμπεριφορές των διευθυντών, οι οποίες βασίζονται στη συναισθηματική νοημοσύνη, επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι μεταξύ της αίσθησης της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και των συμπεριφορών των διευθυντών υπάρχει σημαντική συσχέτιση. Αυτό σημαίνει ότι όσο πιο ικανοποιημένος είναι ο εκπαιδευτικός στο σχολείο που εργάζεται τόσο πιο ουσιαστικές και κατάλληλες είναι οι διαπροσωπικές δεξιότητες του διευθυντή. Ωστόσο, όσο πιο δυσαρεστημένος είναι ο εκπαιδευτικός τόσο λιγότερο αποτελεσματικές και κατάλληλες χαρακτηρίζονται οι διαπροσωπικές δεξιότητες του διευθυντή, όσον αφορά σε επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης.

Επιπρόσθετα, ο Yavuz (2008), στην έρευνά του με τίτλο «An analysis of school principals' listening skills according to teacher feedback», επιχείρησε να ερευνήσει τις δεξιότητες ακρόασης των διευθυντών σχολείου από την οπτική γωνία των εκπαιδευτικών. Στην έρευνα συμμετείχαν 477 εκπαιδευτικοί τόσο της Πρωτοβάθμιας όσο και της Γενικής και Επαγγελματικής Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, οι οποίοι εργάζονταν στο Ικόνιο της Τουρκίας. Η δειγματοληψία έγινε τυχαία, προκειμένου τα αποτελέσματα να είναι όσο πιο αντικειμενικά γίνεται. Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν, έγινε σαφές ότι η ανατροφοδότηση των διευθυντών διαφέρει σε σχέση με τις δεξιότητες ανάλογα με το επίπεδο της εκπαίδευσης, το σχολείο, τον αριθμό των εκπαιδευτικών και την εργασία με τους διευθυντές. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι οι διευθυντές διαθέτουν τις δεξιότητες ακρόασης σε ικανοποιητικό βαθμό και ότι οι επιπλέον σπουδές τους δεν επηρεάζουν τον βαθμό κατοχής τους. Επιπρόσθετα, από τα ευρήματα προέκυψε ότι οι διευθυντές που υπηρετούν σε δημοτικά σχολεία είναι καλύτεροι ακροατές από εκείνους που υπηρετούν στο γυμνάσιο και, σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν, όσο περισσότεροι είναι οι εκπαιδευτικοί σε ένα σχολείο τόσο οι διευθυντές παρουσιάζουν μια πιο θετική ενεργητική ακρόαση. Τέλος, οι εκπαιδευτικοί που διαθέτουν μεγαλύτερη επαγγελματική κατάρτιση έχουν περισσότερες προσδοκίες και απαιτήσεις, όσον αφορά τις δεξιότητες ακρόασης των διευθυντών τους.

Συνοψίζοντας, μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που πραγματοποιήθηκε, έγινε σαφές ότι οι έρευνες που εστιάζουν στη συμβολή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των διευθυντών στη διαμόρφωση ενός θετικού σχολικού κλίματος στο εξωτερικό δεν είναι πολλές. Οι περισσότερες από αυτές αναφέρονται στις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών και πώς αυτές επηρεάζουν είτε τους εκπαιδευτικούς είτε την

αποτελεσματικότητα του σχολείου. Για αυτόν τον λόγο, καλό θα ήταν να πραγματοποιηθούν και άλλες έρευνες που θα συνδυάζουν αυτές τις δύο μεταβλητές, προκειμένου να έχουμε μια γενική εικόνα για το τι συμβαίνει και στις άλλες χώρες, εκτός της Ελλάδας.

Μέρος Β': Ερευνητικό μέρος

Κεφάλαιο 4^ο: Μεθοδολογία έρευνας

4.1. Σκοπός της έρευνας – ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να ερευνηθούν οι αντιλήψεις των Διευθυντών/Διευθυντριών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Θεσσαλονίκης σχετικά με τις επικοινωνιακές δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτουν στην προσωπικότητά τους και πώς αυτές συμβάλλουν στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος. Κύριος στόχος της έρευνας είναι να τονιστεί πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία και οι επικοινωνιακές δεξιότητες του/της διευθυντή/ντριας και πώς αυτές επηρεάζουν το σχολικό κλίμα.

Οι επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι:

- Να διερευνηθούν ποιες μορφές επικοινωνίας χρησιμοποιούν στην καθημερινότητά τους οι διευθυντές/ντριες της σχολικής μονάδας, καθώς και ποιες είναι οι κατάλληλες προϋποθέσεις, ώστε η επικοινωνία να καταστεί αποτελεσματική.
- Να γίνει έρευνα για το ποια εμπόδια συναντάνε οι διευθυντές/ντριες κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας τους με τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας.
- Να εντοπιστούν και να καταγραφούν οι αντιλήψεις των διευθυντών/ντριών σχετικά με το αν διαθέτουν επικοινωνιακές δεξιότητες στην προσωπικότητά τους και, αν ναι, ποιες είναι αυτές, ποιες κρίνουν ότι είναι σημαντικές να διαθέτουν, καθώς και αν πιστεύουν ότι χρειάζονται κάποιου είδους επιμόρφωση στον τομέα της επικοινωνίας και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων και αν ναι, τι θα πρέπει να αφορά, με βάση τις ανάγκες τους.
- Να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των διευθυντών/ντριών σχετικά με τους παράγοντες που θεωρούν ότι επηρεάζουν θετικά το σχολικό κλίμα, αν πιστεύουν ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες συμβάλλουν θετικά στη διαμόρφωση αυτού, αν η δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης επηρεάζει θετικά το σχολικό κλίμα και την επικοινωνία με το εκπαιδευτικό προσωπικό, καθώς και αν οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του/της διευθυντή/ντριας και του

εκπαιδευτικού προσωπικού συμβάλλουν και αυτές θετικά στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και αν ισχύουν όλα τα παραπάνω με ποιον τρόπο.

- Να γίνει έρευνα αν όλοι οι διευθυντές/ντριες διαθέτουν τις ίδιες επικοινωνιακές δεξιότητες ή αν αυτές διαφέρουν μεταξύ τους.

Σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν, σύμφωνα με τα παραπάνω, αυτά είναι τα εξής:

1. Ποιες μορφές επικοινωνίας χρησιμοποιούν οι διευθυντές/ντριες της σχολικής μονάδας στην καθημερινότητά τους και ποιες θεωρούν ότι είναι οι κατάλληλες προϋποθέσεις, ώστε η επικοινωνία να καταστεί αποτελεσματική;
2. Ποια εμπόδια αντιμετωπίζουν οι διευθυντές/ντριες κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας τους με τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας;
3. Διαθέτουν οι διευθυντές/ντριες των σχολικών μονάδων επικοινωνιακές δεξιότητες στην προσωπικότητά τους και, αν ναι, ποιες είναι αυτές και ποιες θεωρούν ότι είναι περισσότερο σημαντικές να διαθέτουν και πιστεύουν ότι χρειάζεται να επιμορφωθούν περαιτέρω στον τομέα της επικοινωνίας και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων και αν ναι, τι θα πρέπει να αφορά, με βάση τις ανάγκες τους;
4. Ποιοι παράγοντες θεωρούν ότι επηρεάζουν θετικά το σχολικό κλίμα, πώς οι επικοινωνιακές δεξιότητες τους συμβάλλουν θετικά στη διαμόρφωση αυτού, πώς η δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης επηρεάζει θετικά το σχολικό κλίμα και την επικοινωνία με το εκπαιδευτικό προσωπικό και πώς οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικού προσωπικού συμβάλλουν θετικά στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και με ποιον τρόπο;
5. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών/ντριών διαφέρουν σε σχέση με ορισμένες μεταβλητές, όπως το φύλο, την ηλικία, τα χρόνια προϋπηρεσίας και τις επιπλέον σπουδές τους πέραν του βασικού τίτλου σπουδών;

4.2. Μεθοδολογία της έρευνας

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα είναι η ποιοτική, διότι με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα να εξεταστούν και να ερευνηθούν όσο το

δυνατόν καλύτερα γίνεται οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων που έλαβαν μέρος στην έρευνα και παρέχει, επίσης, την ευκαιρία στον ερευνητή να ερμηνεύσει και να κατανοήσει τόσο τις συμπεριφορές όσο και τις σκέψεις των συνεντευξιαζόμενων (Ισαρη & Πουρκός, 2015). Στην προκειμένη περίπτωση, η συγκεκριμένη μέθοδος θεωρείται η πιο κατάλληλη για το υπό εξέταση θέμα, το οποίο αφορά τη συμβολή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των διευθυντών/ντριών στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος.

Επιπλέον, μέσω της ποιοτικής μεθόδου, ο ερευνητής μπορεί να εκμαιεύσει πληροφορίες, διότι ο συνεντευξιαζόμενος μπορεί να εκφράσει ελεύθερα τις σκέψεις και τις απόψεις του και έχει την ευκαιρία να αντλήσει περισσότερες πληροφορίες και να τις αναλύσει σε βάθος. Υπάρχει μια φυσική ροή κατά τη διάρκεια της διαδικασίας και, ως επί το πλείστον, δεν είναι κατευθυνόμενη (Παρασκευοπούλου, 2008). Τέλος, η ποιοτική μέθοδος εστιάζει περισσότερο στο «γιατί» και το «πώς» (Ιωσηφίδης, 2008· Ζαφειρόπουλος, 2015).

4.3. Ερευνητικό εργαλείο

Ως ερευνητικό εργαλείο στην παρούσα ποιοτική έρευνα χρησιμοποιήθηκε η ημι-δομημένη συνέντευξη, μέσω της χρήσης ενός ημι-δομημένου ερωτηματολογίου, στο οποίο, αν και υπάρχουν προκαθορισμένες ερωτήσεις, δίνεται η δυνατότητα στον ερευνητή να είναι πιο ευέλικτος σχετικά με τη σειρά που θα κάνει τις ερωτήσεις, αν θα τροποποιήσει ορισμένες από αυτές ή αν θα δώσει περαιτέρω επεξηγήσεις (Cohen, Manion, & Morrison, 2008· Ζαφειρόπουλος, 2015).

Επίσης, όπως υποστηρίζει και η Παρασκευοπούλου – Κόλλια (2008), ένα από τα βασικότερα εργαλεία, προκειμένου να συλλεχθούν τα ανάλογα δεδομένα στην ποιοτική έρευνα, είναι η συνέντευξη, γιατί, μέσω του διαλόγου που πραγματοποιείται εκείνη τη στιγμή, ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να εκμαιεύσει σημαντικές πληροφορίες από τους ερωτώμενους, οι οποίες θα τον βοηθήσουν αργότερα στην έρευνά του. Επίσης, ο ερωτώμενος έχει την ευκαιρία να εκφράσει ελεύθερα τις απόψεις του, δίχως αναστολές και, από την πλευρά του, ο ερευνητής μπορεί να κατευθύνει τη συζήτηση εκεί που επιθυμεί αναλόγως με το άτομο που έχει απέναντί του και ανάλογα με τις απαντήσεις που θα λάβει να προχωρήσει σε μια πιο βαθιά ανάλυση του φαινομένου που μελετά και να το προσεγγίσει από μια άλλη οπτική γωνία που, ενδεχομένως, να μην είχε σκεφτεί εξαρχής (Ισαρη & Πουρκός, 2015).

Επιπλέον, έχει την δυνατότητα να κάνει μερικές διευκρινιστικές ερωτήσεις, με σκοπό να λάβει όσο πιο σαφείς απαντήσεις γίνεται, δημιουργώντας ένα κλίμα φιλικό. Φυσικά, μεγάλη σημασία διαδραματίζει και η γλώσσα του σώματος και ο τρόπος, με τον οποίο ο ερωτώμενος αντιδράει στις ερωτήσεις που του γίνονται (Παρασκευοπούλου- Κόλλια, 2008). Ωστόσο, με τη συνέντευξη ελλοχεύει ο κίνδυνος της υποκειμενικότητας και η ερμηνεία των απαντήσεων να γίνει με λανθασμένο τρόπο (Cohen et al., 2008). Για αυτόν τον λόγο, χρήσιμο θα ήταν να είμαστε ιδιαίτερα προσεκτικοί. Τέλος, οι απαντήσεις που θα λάβει ο ερευνητής, αν αξιοποιηθούν με τον κατάλληλο τρόπο, μπορούν να μας δώσουν σημαντικά αποτελέσματα.

4.4. Εργαλείο – Οδηγός συνέντευξης

Τα ερωτήματα της ημι-δομημένης συνέντευξης σχεδιάστηκαν, ώστε να καλύψουν τα υπό διερεύνηση θέματα και τα περισσότερα από αυτά ήταν ανοιχτού τύπου, προκειμένου οι συμμετέχοντες να έχουν τη δυνατότητα να εκφραστούν ελεύθερα και να εστιάσουν την προσοχή τους στα θέματα που θεωρούν οι ίδιοι σημαντικά (Creswell & Creswell, 2018). Ειδικότερα, ο σχεδιασμός του οδηγού συνέντευξης προέκυψε έπειτα από τη σχετική βιβλιογραφική επισκόπηση που πραγματοποιήθηκε στο θεωρητικό μέρος της εργασίας μας και από σχετικές έρευνες. Οι δύο πρώτες ερωτήσεις του οδηγού συνέντευξης απαντούν στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα «Ποιες μορφές επικοινωνίας χρησιμοποιούν οι διευθυντές/ντρίες της σχολικής μονάδας στην καθημερινότητά τους και ποιες θεωρούν ότι είναι οι κατάλληλες προϋποθέσεις, ώστε η επικοινωνία να καταστεί αποτελεσματική;». Για την δημιουργία αυτών των ερωτημάτων στηριχτήκαμε στο 1^ο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας «Επικοινωνία και δεξιότητες» και συγκεκριμένα στα υποκεφάλαια 1.1.1. «Μορφές της επικοινωνίας» και 1.1.2. «Προϋποθέσεις επικοινωνίας» και, ειδικότερα, στις έρευνες των Μπόγκα-Καρτέρη (2005), Πασιαρδή (2001) και Σαΐτη (2007).

Η ερώτηση τρία απαντά στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα «Ποια εμπόδια αντιμετωπίζουν οι διευθυντές/ντρίες κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας τους με τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας;». Για τον σχηματισμό αυτής της ερώτησης βασιστήκαμε στο 1^ο κεφάλαιο «Επικοινωνία και δεξιότητες» και, ειδικότερα, στο υποκεφάλαιο 1.1.3. «Εμπόδια στη διαδικασία της επικοινωνίας» αλλά και στις έρευνες των Koontz & O' Donnell (1984), Watzlawick et al. (2005) και Μπόγκα-Καρτέρη (2007). Οι επόμενες τρεις ερωτήσεις και, πιο συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις τέσσερα, πέντε και έξι του οδηγού συνέντευξης, απαντούν στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα

«Διαθέτουν οι διευθυντές/ντριες των σχολικών μονάδων επικοινωνιακές δεξιότητες στην προσωπικότητά τους και, αν ναι, ποιες είναι αυτές και ποιες θεωρούν ότι είναι περισσότερο σημαντικές να διαθέτουν και πιστεύουν ότι χρειάζεται να επιμορφωθούν περαιτέρω στον τομέα της επικοινωνίας και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων και αν ναι, τι θα πρέπει να αφορά, με βάση τις ανάγκες τους;». Για την κατασκευή αυτών των ερωτημάτων βασιστήκαμε στο 2^ο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, με τίτλο «Επικοινωνιακές δεξιότητες διευθυντή και σχολικό κλίμα» και, ειδικότερα, στα υποκεφάλαια, 2.1. «Δεξιότητες έκφρασης», 2.2. «Δεξιότητες ακρόασης», 2.3. «Δεξιότητες διαχείρισης της επικοινωνίας» και 2.7. «Η συμβολή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του διευθυντή στη διαμόρφωση σχολικού κλίματος», καθώς και στην έρευνα του Χατζηδήμου (2013), όσον αφορά το έκτο ερώτημα της συνέντευξης.

Οι επόμενες τέσσερις ερωτήσεις του οδηγού συνέντευξης και, ειδικότερα, οι ερωτήσεις επτά, οκτώ, εννέα και δέκα, απαντούν στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα «Ποιοι παράγοντες θεωρούν ότι επηρεάζουν θετικά το σχολικό κλίμα, πώς οι επικοινωνιακές δεξιότητές τους συμβάλλουν θετικά στη διαμόρφωση αυτού, πώς η δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης επηρεάζει θετικά το σχολικό κλίμα και την επικοινωνία με το εκπαιδευτικό προσωπικό και πώς οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικού προσωπικού συμβάλλουν θετικά στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και με ποιον τρόπο;». Για τη δημιουργία αυτών των ερωτημάτων στηριχτήκαμε στο 2^ο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας και, πιο συγκεκριμένα, στα υποκεφάλαια, 2.2. «Δεξιότητες ακρόασης», 2.6. «Παράγοντες που επηρεάζουν το σχολικό κλίμα» και 2.7. «Η συμβολή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του διευθυντή στη διαμόρφωση σχολικού κλίματος» αλλά και στις έρευνες των Γουρναρόπουλου (2007) και Ταϊλαχίδη (2014).

Πίνακας 1. Εργαλείο – Οδηγός συνέντευξης

Ερωτήσεις συνέντευξης	Ερευνητικό ερώτημα	Θεωρητικό μέρος
-----------------------	--------------------	-----------------

<p>1. Ποιες από τις ακόλουθες μορφές επικοινωνίας χρησιμοποιείτε στην καθημερινότητά σας; Δώστε παραδείγματα.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Άμεση ή έμμεση επικοινωνία • Λεκτική ή μη λεκτική επικοινωνία • Τυπική ή άτυπη επικοινωνία 	<p><u>1^ο Ερευνητικό Ερώτημα:</u> Ποιες μορφές επικοινωνίας χρησιμοποιούν οι διευθυντές/ντρίες της σχολικής μονάδας στην καθημερινότητά τους και ποιες θεωρούν ότι είναι οι κατάλληλες προϋποθέσεις, ώστε η επικοινωνία να καταστεί αποτελεσματική;</p>	<p>1.1.1. «Μορφές της επικοινωνίας»</p>
<p>2. Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι κατάλληλες προϋποθέσεις, προκειμένου η επικοινωνία να καταστεί αποτελεσματική;</p>	<p><u>1^ο Ερευνητικό Ερώτημα:</u> Ποιες μορφές επικοινωνίας χρησιμοποιούν οι διευθυντές/ντρίες της σχολικής μονάδας στην καθημερινότητά τους και ποιες θεωρούν ότι είναι οι κατάλληλες προϋποθέσεις, ώστε η επικοινωνία να καταστεί αποτελεσματική;</p>	<p>1.1.2. «Προϋποθέσεις επικοινωνίας»</p>
<p>3. Ποια εμπόδια συναντάτε στη διαδικασία της επικοινωνίας με το εκπαιδευτικό προσωπικό σας;</p>	<p><u>2^ο Ερευνητικό Ερώτημα:</u> Ποια εμπόδια αντιμετωπίζουν οι διευθυντές/ντρίες κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας τους με τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας;</p>	<p>1.1.3. «Εμπόδια στη διαδικασία της επικοινωνίας»</p>
<p>4. Θεωρείτε ότι διαθέτετε επικοινωνιακές δεξιότητες; Αν ναι, ποιες είναι αυτές;</p>	<p><u>3^ο Ερευνητικό Ερώτημα:</u> Διαθέτουν οι διευθυντές/ντρίες των σχολικών μονάδων επικοινωνιακές δεξιότητες στην προσωπικότητά τους και, αν ναι, ποιες είναι αυτές και ποιες θεωρούν ότι είναι περισσότερο σημαντικές να διαθέτουν και πιστεύουν ότι χρειάζεται να επιμορφωθούν περαιτέρω στον τομέα της επικοινωνίας και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων και αν ναι, τι θα πρέπει να αφορά, με βάση τις ανάγκες τους;</p>	<p>Αφόρμηση από το Κεφάλαιο 2^ο: «Επικοινωνιακές δεξιότητες διευθυντή και σχολικό κλίμα»</p>
<p>5. Ποια/ποιες από τις παρακάτω επικοινωνιακές δεξιότητες κρίνετε ως σημαντικές να διαθέτετε στην προσωπικότητά σας;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Δεξιότητες έκφρασης (λεκτικής και μη λεκτικής) 	<p><u>3^ο Ερευνητικό Ερώτημα:</u> Διαθέτουν οι διευθυντές/ντρίες των σχολικών μονάδων επικοινωνιακές δεξιότητες στην προσωπικότητά τους και, αν</p>	<p>2.1. «Δεξιότητες έκφρασης» 2.1.1. «Λεκτική</p>

<p>επικοινωνίας)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ενεργητική ακρόαση • Συναισθηματική νοημοσύνη • Χιούμορ • Άλλο 	<p>ναι, ποιες είναι αυτές και ποιες θεωρούν ότι είναι περισσότερο σημαντικές να διαθέτουν και πιστεύουν ότι χρειάζεται να επιμορφωθούν περαιτέρω στον τομέα της επικοινωνίας και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων και αν ναι, τι θα πρέπει να αφορά, με βάση τις ανάγκες τους;</p>	<p>επικοινωνία»</p> <p>2.1.2. «Μη λεκτική επικοινωνία»</p> <p>2.2. «Δεξιότητες ακρόασης»</p> <p>2.3. «Δεξιότητες διαχείρισης της επικοινωνίας»</p> <p>2.3.1. «Συναισθηματική νοημοσύνη»</p> <p>2.3.3. «Χιούμορ»</p>
<p>6. Θεωρείτε ότι πρέπει να λάβετε κάποιου είδους επιμόρφωση που σχετίζεται με τον τομέα της επικοινωνίας και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων; Αν ναι, τι θα πρέπει να αφορά, με βάση τις ανάγκες σας;</p>	<p><u>3^ο Ερευνητικό Ερώτημα:</u> Διαθέτουν οι διευθυντές/ντριες των σχολικών μονάδων επικοινωνιακές δεξιότητες στην προσωπικότητά τους και, αν ναι, ποιες είναι αυτές και ποιες θεωρούν ότι είναι περισσότερο σημαντικές να διαθέτουν και πιστεύουν ότι χρειάζεται να επιμορφωθούν περαιτέρω στον τομέα της επικοινωνίας και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων και αν ναι, τι θα πρέπει να αφορά, με βάση τις ανάγκες τους;</p>	<p>2.7. «Η συμβολή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του διευθυντή στη διαμόρφωση σχολικού κλίματος»</p>
<p>7. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες, πιστεύετε ότι επηρεάζουν θετικά το σχολικό κλίμα και με ποιον τρόπο;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Επικοινωνία • Συνεργασία • Μοντέλο ηγεσίας • Δομή και μέγεθος του σχολείου • Εκπαιδευτικοί • Άλλο 	<p><u>4^ο Ερευνητικό Ερώτημα:</u> Ποιοι παράγοντες θεωρούν ότι επηρεάζουν θετικά το σχολικό κλίμα, πώς οι επικοινωνιακές δεξιότητες τους συμβάλλουν θετικά στη διαμόρφωση αυτού, πώς η δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης επηρεάζει θετικά το σχολικό κλίμα και την επικοινωνία με το εκπαιδευτικό προσωπικό και πώς οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικού προσωπικού συμβάλλουν θετικά</p>	<p>2.6. «Παράγοντες που επηρεάζουν το σχολικό κλίμα»</p>

	στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και με ποιον τρόπο;	
8. Θεωρείτε ότι οι επικοινωνιακές σας δεξιότητες συμβάλλουν σημαντικά στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος; Αν ναι, με ποιον τρόπο;	4 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα: Ποιοι παράγοντες θεωρούν ότι επηρεάζουν θετικά το σχολικό κλίμα, πώς οι επικοινωνιακές δεξιότητές τους συμβάλλουν θετικά στη διαμόρφωση αυτού, πώς η δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης επηρεάζει θετικά το σχολικό κλίμα και την επικοινωνία με το εκπαιδευτικό προσωπικό και πώς οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικού προσωπικού συμβάλλουν θετικά στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και με ποιον τρόπο;	2.7. «Η συμβολή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του διευθυντή στη διαμόρφωση σχολικού κλίματος»
9. Πιστεύετε ότι η δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης επηρεάζει θετικά το σχολικό κλίμα και την επικοινωνία σας με το εκπαιδευτικό προσωπικό; Αν ναι, με ποιον τρόπο;	4 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα: Ποιοι παράγοντες θεωρούν ότι επηρεάζουν θετικά το σχολικό κλίμα, πώς οι επικοινωνιακές δεξιότητές τους συμβάλλουν θετικά στη διαμόρφωση αυτού, πώς η δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης επηρεάζει θετικά το σχολικό κλίμα και την επικοινωνία με το εκπαιδευτικό προσωπικό και πώς οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικού προσωπικού συμβάλλουν θετικά στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και με ποιον τρόπο;	2.2. «Δεξιότητες ακρόασης»
10. Θεωρείτε ότι οι διαπροσωπικές σας σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς συμβάλλουν στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος; Αν ναι, με ποιον τρόπο;	4 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα: Ποιοι παράγοντες θεωρούν ότι επηρεάζουν θετικά το σχολικό κλίμα, πώς οι επικοινωνιακές δεξιότητές τους συμβάλλουν θετικά στη διαμόρφωση αυτού, πώς η δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης επηρεάζει θετικά το	2.7. «Η συμβολή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του διευθυντή στη διαμόρφωση σχολικού κλίματος»

	<p>σχολικό κλίμα και την επικοινωνία με το εκπαιδευτικό προσωπικό και πώς οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικού προσωπικού συμβάλλουν θετικά στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και με ποιον τρόπο;</p>	
--	---	--

4.5. Ανάλυση δεδομένων

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η ανάλυση των δεδομένων, επιλέχθηκε η μέθοδος της ανάλυσης περιεχομένου, η οποία πρόκειται για μια ερευνητική διαδικασία, στην οποία υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες που βασίζονται στην ανάλυση γραπτών κειμένων, ώστε να εξαχθούν τα συμπεράσματα (Krippendorff, 2012). Ειδικότερα, στηρίζεται στο γεγονός ότι μέσα από τα κείμενα, ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να αντλήσει ενδιαφέροντα στοιχεία, τα οποία μπορούν να τον οδηγήσουν στην αποκάλυψη χρήσιμων πληροφοριών για το εξεταζόμενο θέμα (Graneheim et al., 2017). Ουσιαστικά, μέσω της συγκεκριμένης μεθόδου, ο ερευνητής οδηγείται στην εξαγωγή πληροφοριών από τις απαντήσεις που δόθηκαν κατά τη διαδικασία της συνέντευξης, έπειτα από την κωδικοποίηση και την ταξινόμηση που πραγματοποιήθηκε. Ωστόσο, ο ερευνητής θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύει τα αποτελέσματα, διότι ενέχει ο κίνδυνος κατά πόσο η έρευνα διέπεται από εγκυρότητα και αξιοπιστία. Προκειμένου να αποφευχθούν τέτοιου είδους ζητήματα, χρήσιμο θα ήταν να καθοριστεί εξ αρχής τόσο ο τρόπος, η ανάλυση και η προσέγγιση της κωδικοποίησης όσο και το περιεχόμενο αυτής. Επίσης, η ανάλυση περιεχομένου εξαρτάται από τους στόχους που έχει θέσει ο ερευνητής στην έρευνά του αλλά και από τη διαδικασία, με την οποία πραγματοποιείται η καταγραφή των δεδομένων (Barnes & Forde, 2021). Επιπρόσθετα, η συγκεκριμένη μέθοδος δύναται να συνεισφέρει τόσο στη διαμόρφωση μελλοντικών ερευνών όσο και στη διάδοση της ερευνητικής γνώσης (Suri & Clarke, 2009).

Καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει και το άτομο, το οποίο διεξάγει την έρευνα, διότι ο τρόπος με τον οποίο ερμηνεύει τις αναλύσεις ενδέχεται να είναι υποκειμενικός (Golsworthy & Coyle, 2001). Επιπλέον, μέσω της συγκεκριμένης μεθόδου, πραγματοποιείται μια προσπάθεια να ερμηνευτούν τα γεγονότα, υπό το πρίσμα του

ατόμου, το οποίο λαμβάνει μέρος στην έρευνα, σε συνδυασμό με το πώς αυτά κατανοούνται από τον ερευνητή (Καστράνη, 2012).

4.6. Δείγμα της έρευνας

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν διευθυντές και διευθύντριες, οι οποίοι/ες κατέχουν θέση ευθύνης και υπηρετούν σε δημόσια σχολεία. Πιο συγκεκριμένα, στο δείγμα συμμετείχαν συνολικά 10 διευθυντές/ντριες, 6 διευθυντές και 4 διευθύντριες, της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Θεσσαλονίκης. Η προσέγγιση του δείγματος έγινε μέσα από προσωπικές επαφές της ερευνήτριας, είτε δια ζώσης είτε τηλεφωνικά. Το δείγμα προσεγγίστηκε με τη μέθοδο της «βολικής» δειγματοληψίας, δηλαδή το δείγμα αποτελούνταν από άτομα, τα οποία η ερευνήτρια μπορούσε να προσεγγίσει πιο εύκολα και, επίσης, πληρούσαν τα επιθυμητά χαρακτηριστικά, ώστε να συμμετάσχουν στην έρευνα.

Δεν έγινε μαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων αλλά ηχογράφηση αυτών, έπειτα, ωστόσο, από τη σύμφωνη γνώμη των υποκειμένων, ώστε, στη συνέχεια, η ερευνήτρια να έχει την ευκαιρία να τις αποκωδικοποιήσει. Επιπλέον, τηρήθηκαν και γραπτές σημειώσεις και σε ορισμένες περιπτώσεις εστάλη ο οδηγός της συνέντευξης, προκειμένου να συμπληρωθεί γραπτά από τα υποκείμενα της έρευνας. Το χρονικό διάστημα, στο οποίο διεξήχθησαν οι συνεντεύξεις, ήταν οι μήνες Μάρτιος και Απρίλιος του 2023, με περίπου 2 συνεντεύξεις ανά βδομάδα, ανάλογα με την προσέγγιση των υποκειμένων, είτε δια ζώσης είτε τηλεφωνικά, και σεβόμενοι τις υποχρεώσεις τους.

4.7. Περιορισμοί της έρευνας

Ένας από τους περιορισμούς της έρευνας είναι ότι, εξαιτίας του μεγέθους του δείγματος, το οποίο είναι μικρό, προκύπτει ότι αυτό δεν μπορεί να οδηγήσει σε μετρήσιμα αποτελέσματα και, παράλληλα, δεν μπορεί να γενικευτεί (Mohd, 2008). Εξάλλου, όπως υποστηρίζουν και οι Creswell & Creswell (2018), κύριος στόχος της ποιοτικής έρευνας είναι να γίνει παρουσίαση και επεξεργασία της πολυπλοκότητας των πληροφοριών που δίνει το δείγμα. Ένας ακόμη περιορισμός θα μπορούσε να ήταν και το σχετικά μικρό γεωγραφικό εύρος, διότι το δείγμα αποτελούνταν μόνο από διευθυντές/ντριες σχολικών μονάδων του Νομού Θεσσαλονίκης.

Επίσης, επειδή στην παρούσα έρευνα δεν έγινε χρήση κάποιου ερευνητικού εργαλείου και δε διαμοιράστηκε κάποιο ερωτηματολόγιο, όπως θα συνέβαινε σε μια ποσοτική έρευνα, έχει, ως συνέπεια, τα αποτελέσματα της έρευνας να μην μπορούν να συγκριθούν με τα αποτελέσματα των άλλων ερευνών. Επιπλέον, το γεγονός ότι η δειγματοληψία ήταν «βολική» και όχι «τυχαία», θα μπορούσε και αυτό να αποτελέσει έναν άλλον περιορισμό της έρευνας.

Επιπρόσθετα, ένας άλλος περιορισμός αφορά το πόσο αντικειμενικές ήταν οι απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες/ουσες, καθώς είναι πολύ πιθανόν να ήθελαν να προβάλουν μια συγκεκριμένη εικόνα τόσο για τον εαυτό τους όσο και για τη σχολική μονάδα στην οποία υπηρετούν, και, κατά επέκταση, να μην αποτυπώθηκαν πλήρως ή τελείως αντικειμενικά οι απόψεις τους για το εξεταζόμενο θέμα. Ωστόσο, η ερευνήτρια προσπάθησε να αποκωδικοποιήσει με πολλή προσοχή τις συνεντεύξεις, ώστε να μην οδηγηθεί σε λανθασμένα συμπεράσματα. Τέλος, επειδή δεν υπάρχουν παρόμοιες έρευνες για το εξεταζόμενο θέμα, τα αποτελέσματα της έρευνας είναι δύσκολο να συγκριθούν με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών.

Κεφάλαιο 5^ο: Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει παρουσίαση και ανάλυση των ευρημάτων που προέκυψαν από την ανάλυση του ερευνητικού υλικού, ύστερα από την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων και την απομαγνητοφώνησή τους, σχετικά με τις αντιλήψεις των διευθυντών/ντριών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για το ποιες επικοινωνιακές δεξιότητες θα πρέπει να διαθέτουν στην προσωπικότητά τους και πώς αυτές συμβάλλουν στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος. Αρχικά, θα γίνει η ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων και, στη συνέχεια, ακολουθεί η ανάλυση των ευρημάτων με βάση τα πέντε ερευνητικά ερωτήματα που προέκυψαν. Επίσης, τόσο για πρακτικούς λόγους όσο και για λόγους σεβασμού των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων/ουσών, καθώς και της διατήρησης της ανωνυμίας τους, δε γίνεται καμία αναφορά στα ονόματά τους και, για αυτόν τον λόγο, έγινε η εξής κωδικοποίηση: 1^η συνέντευξη = N1, 2^η συνέντευξη = N2, 3^η συνέντευξη = N3 κ.ο.κ.

5.1. Ανάλυση δημογραφικών χαρακτηριστικών

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται αναλυτικά τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας και ειδικότερα, το φύλο, η ηλικία, η τρέχουσα εργασιακή κατάσταση, τα χρόνια υπηρεσίας ως διευθυντής/ντρια και οι τίτλοι σπουδών πέραν του βασικού πτυχίου διορισμού. Οι συμμετέχοντες/ουσες στην έρευνα ήταν συνολικά 10 διευθυντές και διευθύντριες της Α/θμιας Εκπαίδευσης. Από αυτούς, οι 6 ήταν άνδρες και οι 4 γυναίκες, οι οποίοι/ες υπηρετούσαν σε Δημοτικό σχολείο.

Το 90% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 51-60 ετών, ενώ μόλις το 10% και, συγκεκριμένα, ένας άνδρας (N7) ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 61 και άνω.

Σχετικά με την τρέχουσα εργασιακή τους θέση, όλοι/ες είναι διευθυντές/ντριες Δημοτικού.

Όσον αφορά τα χρόνια υπηρεσίας που διαθέτουν ως διευθυντές/ντριες, παρατηρείται μια διαφορά ανάμεσά τους. Ειδικότερα, 6 από αυτούς/ές διαθέτουν 8 και άνω έτη υπηρεσίας, 2 έχουν 7-8 έτη, 1 έχει 5-6 έτη και 1 έχει 3-4 έτη.

Αναφορικά με τους τίτλους σπουδών που έχουν στην κατοχή τους πέραν του βασικού πτυχίου τους, διαπιστώνουμε ότι ένα ποσοστό 70% έχει στην κατοχή του

μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, 1 διαθέτει και 2^ο πτυχίο, 2 κατέχουν τίτλους από το Διδασκαλείο και 2 δε διαθέτουν κανέναν επιπλέον τίτλο σπουδών πέραν του βασικού πτυχίου τους.

Πίνακας 2. Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων στην έρευνα

A/A	Φύλο	Ηλικία	Τρέχουσα εργασιακή κατάσταση	Χρόνια υπηρεσίας ως διευθυντής/ντρια	Τίτλοι σπουδών πέραν του βασικού πτυχίου διορισμού
N1	Άνδρας	51-60	Διευθυντής Δημοτικού	8 και άνω έτη	Μεταπτυχιακό Διδασκαλείο
N2	Άνδρας	51-60	Διευθυντής Δημοτικού	7-8 έτη	Μεταπτυχιακό
N3	Άνδρας	51-60	Διευθυντής Δημοτικού	8 και άνω έτη	Μεταπτυχιακό
N4	Γυναίκα	51-60	Διευθύντρια Δημοτικού	5-6 έτη	2 ^ο πτυχίο Μεταπτυχιακό
N5	Άνδρας	51-60	Διευθυντής Δημοτικού	8 και άνω έτη	Μεταπτυχιακό
N6	Γυναίκα	51-60	Διευθύντρια Δημοτικού	8 και άνω έτη	-
N7	Άνδρας	61 και άνω	Διευθυντής Δημοτικού	8 και άνω έτη	Διδασκαλείο
N8	Άνδρας	51-60	Διευθυντής Δημοτικού	3-4 έτη	-
N9	Γυναίκα	51-60	Διευθύντρια Δημοτικού	7-8 έτη	Μεταπτυχιακό
N10	Γυναίκα	51-60	Διευθύντρια	8 και άνω έτη	Μεταπτυχιακό

			Δημοτικού		
--	--	--	-----------	--	--

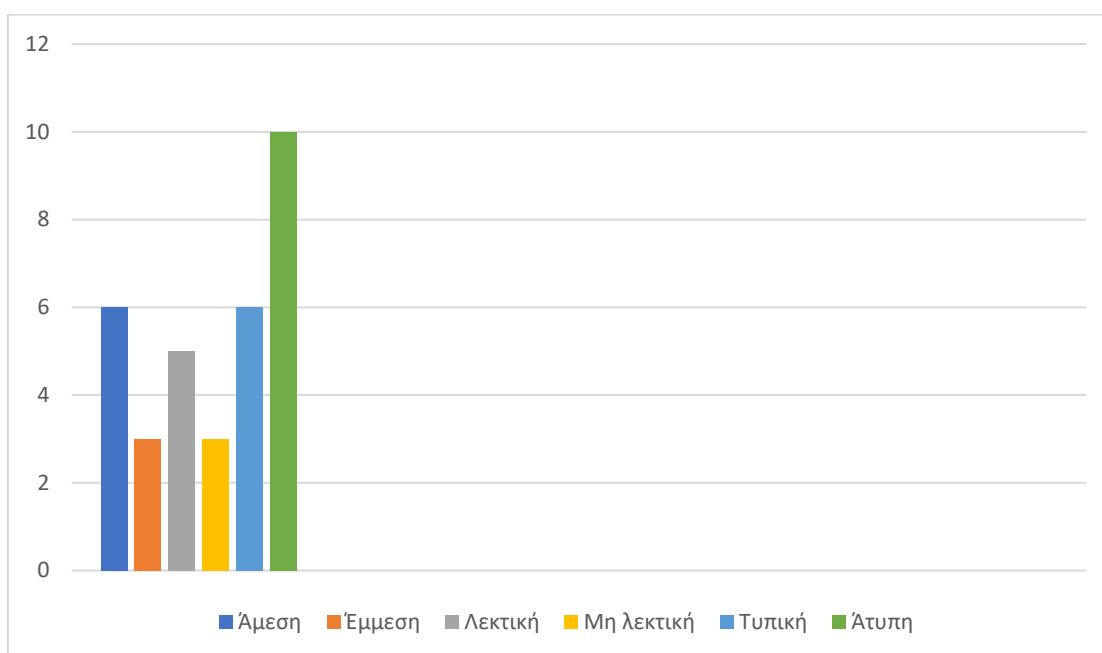
5.2. Ανάλυση ανά ερευνητικό ερώτημα

Ακολουθεί η παρουσίαση και ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων, όπως αποτυπώθηκαν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ανά ερευνητικό ερώτημα.

1^ο Ερευνητικό Ερώτημα: Ποιες μορφές επικοινωνίας χρησιμοποιούν οι διευθυντές/ντριες της σχολικής μονάδας στην καθημερινότητά τους και ποιες θεωρούν ότι είναι οι κατάλληλες προϋποθέσεις, ώστε η επικοινωνία να καταστεί αποτελεσματική; (Ερωτ. 1, 2)

Η πρώτη ερώτηση εξετάζει ποιες από τις αναγραφόμενες μορφές επικοινωνίας στον οδηγό συνέντευξης χρησιμοποιούν στην καθημερινότητά τους οι διευθυντές/ντριες. Οι 3 στους 10 απάντησαν ότι λίγο πολύ τις χρησιμοποιούνε όλες, αλλά η επιλογή τους εξαρτάται από το πρόσωπο, στο οποίο επιθυμούν να απευθύνουν το μήνυμα, αλλά και από την περίσταση στην οποία βρίσκονται κάθε φορά. Πιο συγκεκριμένα, όλοι απάντησαν ότι, όταν θέλουν να απευθυνθούν στους συναδέλφους τους, χρησιμοποιούν την άτυπη επικοινωνία, η οποία είναι πιο άμεση. Μαζί με την άτυπη, ορισμένοι χρησιμοποιούν και την άμεση επικοινωνία, όταν συνομιλούν με τους εκπαιδευτικούς. Επίσης, όταν θέλουν να συνομιλήσουν με το Υπουργείο Παιδείας ή να αποστείλουν κάποιο e-mail στην Α/θμια, τότε η επικοινωνία θα πρέπει να πραγματοποιηθεί σε ένα πιο επίσημο ύφος και τόνο και το έγγραφο αυτό θα πρέπει να έχει πιο επίσημη μορφή, άρα σε αυτήν την περίπτωση χρησιμοποιείται η τυπική επικοινωνία. Επιπλέον, ο N1 υποστηρίζει ότι «... όταν απευθύνομαι στους μαθητές και θέλω να τους ανακοινώσω κάτι, χρησιμοποιώ την τυπική επικοινωνία». Επιπρόσθετα, η N6 υποστηρίζει ότι «... Όταν επικοινωνώ με τους συναδέλφους μου για θέματα που αφορούν τη σχολική μονάδα και είναι πιο σοβαρά ή όταν θέλω να επιπλήξω κάποιον για τη συμπεριφορά του, μπορεί ο τόνος μου να είναι πιο αυστηρός, άρα η μορφή της επικοινωνίας που χρησιμοποιώ είναι η τυπική» και ο N7 αναφέρει ότι «... σε περίπτωση που επιθυμώ να κάνω κάποια γραπτή αναφορά σε κάποιον από τους εκπαιδευτικούς, θα χρησιμοποιήσω πάλι την τυπική επικοινωνία». Η λεκτική επικοινωνία χρησιμοποιείται και αυτή στην επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς, αλλά αυτό εξαρτάται από το πλαίσιο της επικοινωνίας, αλλά και όταν θέλουν να αποστείλουν κάποιο e-mail είτε στους εκπαιδευτικούς είτε στην Α/θμια, όπου συνήθως εκφράζονται μέσα από τον γραπτό λόγο. Η μη λεκτική επικοινωνία

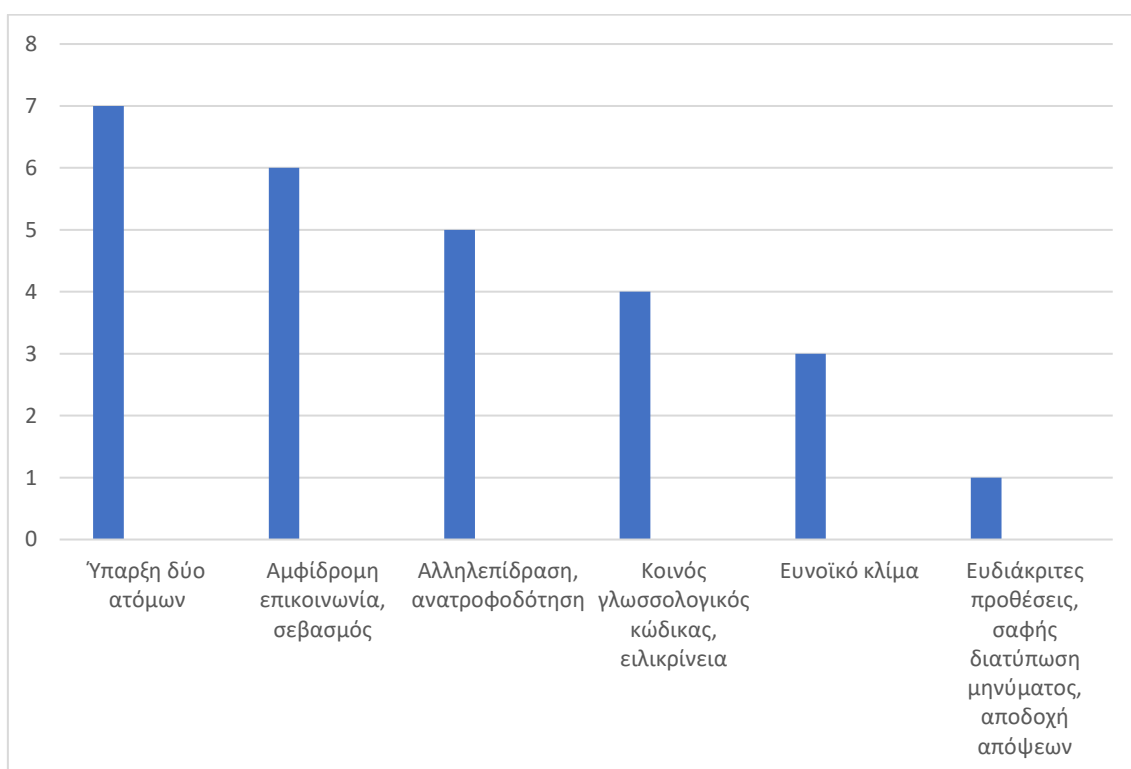
χρησιμοποιείται και αυτή ορισμένες φορές, όταν θέλουν να απευθυνθούν στους συναδέλφους τους και να προβούν σε κάποια παρατήρηση, χρησιμοποιώντας τις εκφράσεις του προσώπου τους και τον τόνο της φωνής τους, χωρίς να χρειαστεί να πουν περισσότερα. Τέλος, η έμμεση επικοινωνία χρησιμοποιείται, όταν προκύψει κάποια σύγκρουση και χρειαστεί να παρέμβει ο/η διευθυντής/ντρια, αναλαμβάνοντας τον ρόλο του διαμεσολαβητή, προσπαθώντας να κατευνάσει τα πνεύματα. Στο παρακάτω ραβδόγραμμα παρουσιάζονται αναλυτικότερα οι μορφές επικοινωνίας που χρησιμοποιούν οι διευθυντές/ντριες.



Διάγραμμα 1. Μορφές επικοινωνίας

Η δεύτερη ερώτηση εξετάζει ποιες θεωρούν οι διευθυντές/ντριες ότι είναι οι κατάλληλες προϋποθέσεις, προκειμένου η επικοινωνία να καταστεί αποτελεσματική. Η πλειοψηφία, και συγκεκριμένα 7 στους 10, απάντησε ότι θα πρέπει να υπάρχουν τουλάχιστον δύο άτομα, προκειμένου να μεταδοθεί η πληροφορία και να γίνει ένας διάλογος. Επίσης, 6 στους 10, ανέφεραν ότι η επικοινωνία θα πρέπει να είναι αμφίδρομη, δηλαδή να μη μιλάει μόνο ο ένας και ο άλλος απλά να ακούει, αλλά να γίνεται ένας διάλογος, καθώς και να υπάρχει σεβασμός ανάμεσά τους, αφήνοντας ο ένας τον άλλον να ολοκληρώσει τη σκέψη του. Επιπλέον, 5 στους 10, τόνισαν ότι καλό θα ήταν να υπάρχει αλληλεπίδραση και ανατροφοδότηση, ώστε να είναι βέβαιες και οι δύο πλευρές ότι κατανόησαν πλήρως το μήνυμα που μεταδόθηκε, προκειμένου η επικοινωνία να καταστεί αποτελεσματική, αλλά παράλληλα να είναι και καλοί ακροατές, ακούγοντας προσεκτικά αυτά που έχει να τους πει ο συνομιλητής τους, χωρίς να σκέφτονται την απάντηση που θα δώσουν. Επιπρόσθετα, 4 στους 10, ανέφεραν ως

κατάλληλη προϋπόθεση να υπάρχει ένας κοινός γλωσσολογικός κώδικας, ειλικρίνεια μεταξύ των συνομιλητών και να μπορούν να εκφράζουν ελεύθερα τα συναισθήματά τους, χωρίς να φοβούνται μήπως λογοκριθούν. Ορισμένα άτομα επεσήμαναν ότι καλό θα ήταν να υπάρχει ευνοϊκό κλίμα και το κατάλληλο επικοινωνιακό πλαίσιο, οι προθέσεις των ατόμων που συμμετέχουν στη συζήτηση να είναι ευδιάκριτες, το μήνυμα να είναι διατυπωμένο με σαφήνεια και ο ένας να δέχεται τις απόψεις του άλλου, ακόμη και αν έχει αντίθετη άποψη. Στο παρακάτω ραβδόγραμμα παρουσιάζονται αναλυτικότερα οι κατάλληλες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική επικοινωνία:



Διάγραμμα 2. Προϋποθέσεις επικοινωνίας

Παρακάτω παρατίθενται οι απόψεις τους:

N1: «*Αρχικά, θεωρώ ότι πρέπει να υπάρχουν τουλάχιστον δύο άτομα, προκειμένου να μεταδοθεί το μήνυμα. Επίσης, καλό θα ήταν τα άτομα που επικοινωνούν μεταξύ τους να βαδίζουν στο ίδιο μήκος κύματος, να υπάρχει δηλαδή ένας κοινός γλωσσολογικός κώδικας, ώστε ο ένας να μπορεί να κατανοεί τον άλλον και να αποφεύγονται τυχόν παρεξηγήσεις. Επιπλέον, για να καταστεί η επικοινωνία αποτελεσματική, θα πρέπει να υπάρχει και ανατροφοδότηση.*

N2: «*Σίγουρα να υπάρχουν τουλάχιστον δύο άτομα, ένας πομπός και ένας δέκτης, ώστε να μπορέσει να μεταδοθεί η πληροφορία. Επίσης, το κλίμα να είναι ευνοϊκό, χωρίς να υπάρχουν εντάσεις και προστριβές, αλλά να υπάρχει η δυνατότητα αλληλεπίδρασης*

μεταξύ των ατόμων. Να είναι ειλικρινής ο ένας απέναντι στον άλλον και να μη φοβάται να εκφράσει τα συναισθήματά του, μήπως λογοκριθεί και η επικοινωνία να είναι αμφίδρομη».

N3: «Να υπάρχει ένας πομπός και ένας δέκτης, ώστε να μπορέσει να μεταδοθεί το μήνυμα που αποστέλλεται. Η επικοινωνία να είναι αμφίδρομη και να μη μιλάει μόνο ο ένας και ο άλλος απλά να ακούει. Να έχει δημιουργηθεί το κατάλληλο πλαίσιο, προκειμένου η επικοινωνία να μπορεί να πραγματοποιηθεί. Να υπάρχει ανατροφοδότηση και τα άτομα να είναι ειλικρινείς μεταξύ τους».

N4: «Καταρχάς, θα πρέπει να υπάρχουν δύο άτομα τουλάχιστον, ώστε να γίνει ένας διάλογος και μια συζήτηση. Επίσης, για να πούμε ότι η επικοινωνία είναι αποτελεσματική, θα πρέπει να είναι αμφίδρομη, να μη μιλάει μόνο ο ένας, αλλά να γίνεται διάλογος, τα άτομα που συνομιλούν να έχουν έναν κοινό κώδικα επικοινωνίας, ώστε να μπορεί να κατανοήσει ο ένας τον άλλον και σεβασμός μεταξύ αυτών που επικοινωνούν».

N5: «Αρχικά, να υπάρχει ένας πομπός και ένας δέκτης, προκειμένου να μεταδοθεί το μήνυμα. Να μπορεί ο καθένας να εκφράσει ελεύθερα την άποψή του, δίχως να φοβάται μη λογοκριθεί, να είναι ειλικρινής και να υπάρχει σεβασμός μεταξύ των ατόμων που συνομιλούν. Επίσης, αρκετά σημαντικό θεωρώ ότι είναι το άτομο να είναι καλός ακροατής, δηλαδή να ακούει προσεκτικά τον συνομιλητή του τι έχει να του πει εκείνη την ώρα και να μη σκέφτεται τι θα απαντήσει. Επιπλέον, η επικοινωνία θα πρέπει να είναι αμφίδρομη, να γίνεται ένας διάλογος μεταξύ των ατόμων που συνομιλούν και να μην είναι μονόδρομη, να μιλάει δηλαδή μόνο ο ένας και ο άλλος απλά να ακούει. Τέλος, θεωρώ ότι καλό θα ήταν να υπάρχει και ανατροφοδότηση, ώστε να είναι σίγουροι και οι δύο ότι κατανόησαν πλήρως το μήνυμα».

N6: «Αρχικά θα πω να μπορεί να κατανοεί ο ένας τον άλλον, δηλαδή να έχουν έναν κοινό κώδικα και να μη λέει ο καθένας τα δικά του, χωρίς να μπορούν να οδηγηθούν σε ένα συμπέρασμα. Φυσικά να υπάρχουν τουλάχιστον δύο άτομα, ώστε να μπορέσει να γίνει διάλογος. Επίσης, καλό θα ήταν να υπάρχει αλληλεπίδραση και ανατροφοδότηση και ο καθένας να μπορεί να εκφράζει ελεύθερα τις σκέψεις του».

N7: «Αρχικά, να ακούει ο ένας τον άλλον και να μη σκέφτεται αυτό που θα πει. Δηλαδή, η επικοινωνία να μην είναι μονόδρομη αλλά αμφίδρομη. Να σέβεται ο ένας τον άλλον και να είναι ειλικρινής και να υπάρχει ανατροφοδότηση».

N8: «*Να σέβεται ο ένας τον άλλον, να τον ακούει προσεκτικά, ακόμη και αν διαφωνεί μαζί του να δέχεται τις απόψεις του και με επιχειρήματα να προσπαθεί να τον πείσει για το αντίθετο. Επίσης, να βαδίζουν στο ίδιο μήκος κύματος και να κατανοεί ο ένας τον άλλον, διότι αν δεν υπάρχει ένα κοινό υπόβαθρο, τότε σίγουρα η επικοινωνία δε θα είναι αποτελεσματική*».

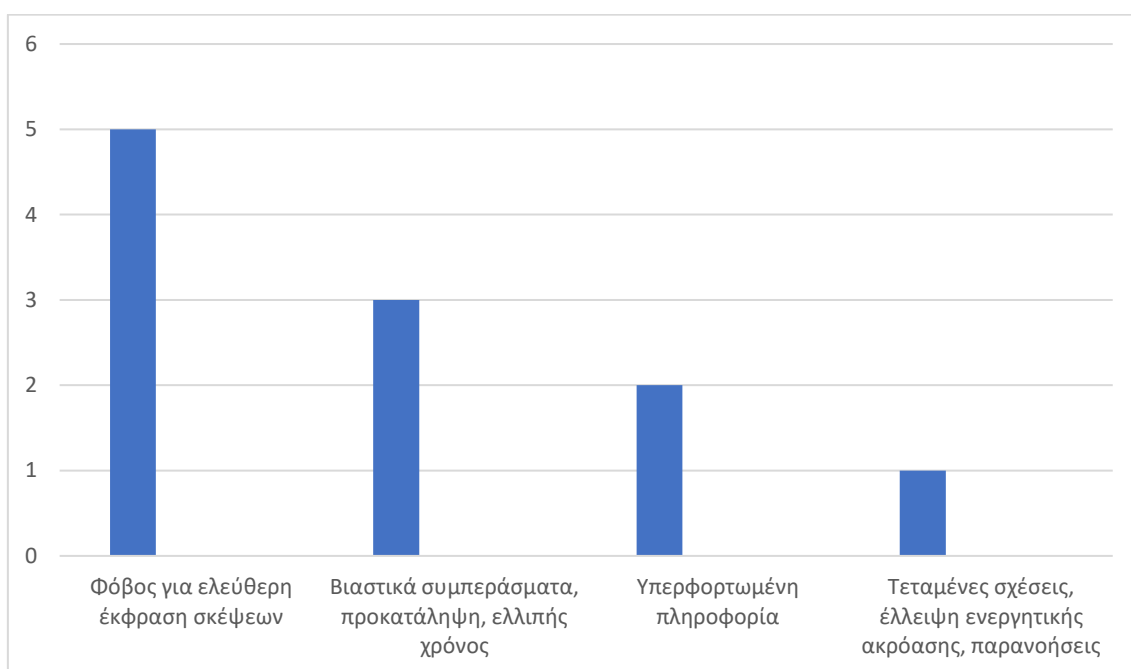
N9: «*Σίγουρα να υπάρχουν δύο άτομα, προκειμένου να διεξαχθεί η συνομιλία. Επίσης, να σέβεται ο ένας τον άλλον, ακόμη και αν δεν συμφωνούν μεταξύ τους, να τον αφήνει να εκφράσει τις απόψεις του, να είναι καλός ακροατής και η επικοινωνία να είναι αμφίδρομη*».

N10: «*Θα έλεγα σίγουρα να ακούει προσεκτικά ο ένας τον άλλον, να τον αφήνει να ολοκληρώσει, χωρίς να τον διακόπτει συνέχεια και να υπάρχει σεβασμός μεταξύ τους. Επιπλέον, θεωρώ ότι οι προθέσεις των ατόμων θα πρέπει να είναι ευδιάκριτες και πίσω από αυτές να μην υπάρχει δόλος. Επίσης, το κλίμα μέσα στο οποίο διεξάγεται η επικοινωνία να είναι φιλικό και ευνοϊκό και να υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες και προϋποθέσεις. Τέλος, το μήνυμα να είναι διατυπωμένο με σαφήνεια, ώστε να μην υπάρχουν παρερμηνείες, με σκοπό η επικοινωνία να είναι όσο πιο αποτελεσματική γίνεται*».

2^ο Ερευνητικό Ερώτημα: Ποια εμπόδια αντιμετωπίζουν οι διευθυντές/ντρίες κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας τους με τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας; (Ερωτ. 3)

Η τρίτη ερώτηση εξετάζει τα εμπόδια που συναντούν οι διευθυντές/ντρίες στη διαδικασία της επικοινωνίας με το εκπαιδευτικό προσωπικό τους. Οι περισσότεροι, αναφέρουν ως πρώτο εμπόδιο το γεγονός ότι ο συνομιλητής τους δεν εκφράζει αυτό που σκέφτεται, επειδή φοβάται μήπως λογοκριθεί, ή δε γνωρίζει πώς να το εκφράσει, αλλά και το γεγονός ότι μερικές φορές η επικοινωνία δεν είναι αμφίδρομη και ο εκπαιδευτικός απλά κάθεται και ακούει τον/την διευθυντή/ντρία, δίχως να εκφράσει τα επιχειρήματά του. Ένα άλλο εμπόδιο που συναντάνε στην μεταξύ τους επικοινωνία είναι, όταν ο ένας από τους δύο δεν ακούει προσεκτικά τον συνομιλητή του, είτε επειδή σκέφτεται τι θα απαντήσει είτε επειδή δεν είναι αρκετά συγκεντρωμένος και προσπαθεί να βγάλει βιαστικά συμπεράσματα. Επίσης, μερικές φορές κάποιος είναι προκατειλημμένος για τον συνομιλητή τους ή έχουν σχηματίσει ήδη μια αρνητική εικόνα για αυτόν, οπότε ό,τι και αν τους λέει ο άλλος, δεν τον ακούνε. Ένα ακόμη εμπόδιο που αναφέρουν είναι ότι μερικές φορές η πληροφορία που μεταδίδεται είναι

αρκετά υπερφορτωμένη ή δεν είναι διατυπωμένη με σαφήνεια, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται παρανοήσεις. Επιπλέον, ορισμένοι διευθυντές/ντρίες υποστηρίζουν ότι δεν έχουν στη διάθεσή τους τον απαιτούμενο χρόνο, προκειμένου να ακούσουν αυτά που έχουν να τους πουν οι εκπαιδευτικοί τους και αυτό τους λυπεί ιδιαίτερα. Τέλος, ως εμπόδια αναφέρουν και τις τεταμένες σχέσεις, την έλλειψη ενεργητικής ακρόασης και το γεγονός ότι ορισμένοι εκπαιδευτικοί δεν είναι και τόσο ανοιχτόμυαλοι και δε δέχονται εύκολα την άποψη του συνομιλητή τους. Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικότερα αυτά τα εμπόδια:



Διάγραμμα 3. Εμπόδια επικοινωνίας

Παρακάτω αναφέρονται οι απόψεις τους:

N1: «Ένα εμπόδιο είναι όταν ο ένας από τους δύο δεν ακούει προσεκτικά τον συνομιλητή του και προσπαθεί να βγάλει βιαστικά συμπεράσματα. Επίσης, ένα άλλο εμπόδιο είναι αν το ένα άτομο είναι προκατειλημμένο απέναντι στο άλλο, άρα, ό,τι και να του λέει, έχει σχηματίσει ήδη την άποψή του».

N2: «Ένα εμπόδιο είναι όταν η πληροφορία που αποστέλλεται είναι υπερφορτωμένη, με αποτέλεσμα ο συνομιλητής να μην κατανοεί πλήρως το μήνυμα που αποστέλλεται. Επίσης, αν οι σχέσεις μεταξύ των δύο είναι τεταμένες, υπάρχει μια διαφωνία και μια κόντρα μεταξύ τους, τότε σίγουρα δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί μια αποτελεσματική επικοινωνία. Επιπλέον, όταν τα άτομα δεν εκφράζουν αυτό που σκέφτονται, επειδή

φοβούνται μήπως κατακριθούν, και αυτό είναι ένα εμπόδιο στη διαδικασία της επικοινωνίας».

N3: «Θα έλεγα όταν η πληροφορία που μεταδίδεται είναι αρκετά υπερφορτωμένη και ο άλλος δεν μπορεί να κατανοήσει πλήρως τον συνομιλητή του. Επίσης, όταν ο συνομιλητής μου δεν ακούει αυτά που του λέω και είναι αρνητικός απέναντί μου, είτε γιατί δεν συμφωνούν οι απόψεις μας είτε γιατί είναι προκατειλημμένος απέναντί μου».

N4: «Ένα εμπόδιο που συναντάω αρκετά συχνά θα έλεγα ότι είναι, όταν ο συνάδελφος μου θέλει να μου αναφέρει κάποιο περιστατικό που έγινε και χρειάζεται να το συζητήσουμε και εγώ εκείνη τη στιγμή δεν έχω τον διαθέσιμο χρόνο που απαιτείται, λόγω φόρτου εργασίας. Αυτό με στεναχωρεί ιδιαίτερα, γιατί θα ήθελα να έχω περισσότερο χρόνο να συζητάω με τους συναδέλφους μου τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η σχολική μας μονάδα, προκειμένου να βρούμε τις κατάλληλες λύσεις που απαιτούνται και να τα βελτιώσουμε. Επίσης, μερικές φορές ο συνομιλητής μου δεν ακούει αυτά που έχω να του πω και συνήθως βιάζεται να βγάλει βιαστικά συμπεράσματα. Αυτό κάποιες φορές στέκεται εμπόδιο στη μεταξύ μας επικοινωνία, διότι η συζήτηση που κάνουμε δεν έχει κανένα αποτέλεσμα».

N5: «Αρχικά, θα έλεγα όταν εγώ ή ο συνομιλητής μου δεν εκφράζουμε αυτό ακριβώς που σκεφτόμαστε ή το μήνυμα που μεταδίδουμε δεν είναι πλήρως σαφές, τότε σίγουρα αυτό είναι ένα εμπόδιο, διότι ο άλλος δε μπορεί να κατανοήσει και να παρακολουθήσει πλήρως το σκεπτικό του συνομιλητή του. Επιπλέον, ένα άλλο εμπόδιο είναι όταν ο άλλος έχει σχηματίσει ήδη μια αρνητική εικόνα για τον συνομιλητή του και θεωρεί ότι δε βαδίζον στο ίδιο μήκος κύματος και ότι δεν πρόκειται να συμφωνήσουν ποτέ μεταξύ τους, τότε δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί ένας εποικοδομητικός διάλογος».

N6: «Γενικά θεωρώ ότι με τους συναδέλφους μου έχουμε βρει έναν κοινό κώδικα επικοινωνίας και μπορούμε να συνεννοηθούμε αρκετά καλά μεταξύ μας, δίχως να παρουσιάζονται ιδιαίτερα προβλήματα. Ωστόσο, μερικοί εκπαιδευτικοί φοβούνται να εκφράσουν ελεύθερα τη σκέψη τους, ίσως επειδή αισθάνονται ότι θα κατακριθούν ή ότι η άποψή τους δε θα συμβαδίζει με τη δική μου και ότι αυτό θα έχει αρνητικές συνέπειες για αυτούς, κάτι το οποίο σαφώς και δεν ισχύει. Αντιθέτως, εγώ είμαι πολύ ανοιχτή στο να ακούω όλους τους εκπαιδευτικούς μου και, μάλιστα, τους παροτρύνω να εκφράζουν την άποψή τους ελεύθερα. Τέλος, θα αναφέρω και τον ελλιπή χρόνο που έχω στη διάθεσή μου».

N7: «Θα μπορούσα να σκεφτώ την έλλειψη της ενεργητικής ακρόασης, διότι πολλές φορές ο συνομιλητής μου απλά κάθεται και ακούει παθητικά, δίχως να υπάρχει η κατάλληλη ανατροφοδότηση. Επίσης, μου έχει τύχει, σε ορισμένες περιπτώσεις, ο άλλος να μη γνωρίζει πώς να εκφράσει αυτό που σκέφτεται, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται παρερμηνείες. Όπως και να έχει, θεωρώ ότι και οι δύο πλευρές θα πρέπει να κάνουν προσπάθεια για μια καλύτερη επικοινωνία».

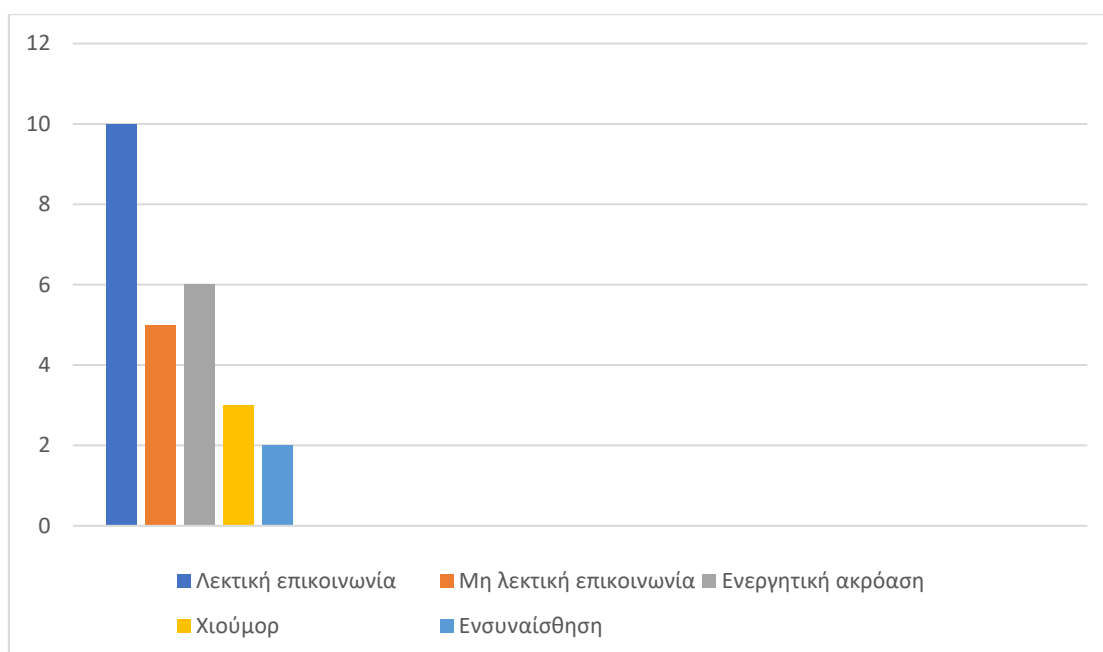
N8: «Ένα εμπόδιο είναι όταν στο άτομο που απευθύνω τον λόγο δεν είναι αρκετά συγκεντρωμένος σε αυτά που του λέω εκείνη τη στιγμή και είτε σκέφτεται κάτι άλλο είτε την απάντηση που θα μου δώσει. Ακόμη, μερικές φορές το μήνυμα δε διατυπώνεται με σαφήνεια, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται αρκετές παρανοήσεις και να γίνεται παράφραση αυτού, και συνεπώς η επικοινωνία να είναι αρκετά κακή».

N9: «Σε γενικές γραμμές μπορώ να πω ότι η επικοινωνία που έχω με τους συναδέλφους μου είναι αρκετά καλή και έχουμε καταφέρει να βρούμε έναν κοινό κώδικα επικοινωνίας, χωρίς να δημιουργούνται ιδιαίτερα προβλήματα. Αν θα μπορούσα να πω ένα εμπόδιο, αυτό είναι ο ελλιπής χρόνος που έχω στη διάθεσή μου και που δεν είμαι πάντα διαθέσιμη να ακούσω τι έχουν να μου πουν, εξαιτίας άλλων γραφειοκρατικών ζητημάτων που έχω να διεκπεραιώσω καθημερινά, και αυτό με λυπεί ιδιαίτερα».

N10: «Ένα εμπόδιο που συναντάω είναι ότι κάποιοι εκπαιδευτικοί δεν είναι και τόσο ανοιχτόμυαλοι, θα έλεγα, έχοντας τις δικές τους παγιωμένες αντιλήψεις, δίχως να μπορούν να κατανοήσουν ότι ο άλλος βλέπει τα πράγματα από μια άλλη οπτική γωνία. Επιπλέον, ένα άλλο εμπόδιο που συναντάω είναι όταν η επικοινωνία δεν είναι αμφίδρομη, δηλαδή ο εκπαιδευτικός κάθεται εκεί και απλά με ακούει, χωρίς να εκφράζει τα επιχειρήματά του, γιατί ενδεχομένως να φοβάται μη λογοκριθεί. Τέλος, θεωρώ ότι και οι επικοινωνιακές δεξιότητες που διαθέτει το άτομο στην προσωπικότητά του συμβάλλουν και αυτές καθοριστικά στη διαδικασία μιας επιτυχούς επικοινωνίας».

3^ο Ερευνητικό Ερώτημα: Διαθέτουν οι διευθυντές/ντριες των σχολικών μονάδων επικοινωνιακές δεξιότητες στην προσωπικότητά τους και, αν ναι, ποιες είναι αυτές και ποιες θεωρούν ότι είναι περισσότερο σημαντικές να διαθέτουν και πιστεύουν ότι χρειάζεται να επιμορφωθούν περαιτέρω στον τομέα της επικοινωνίας και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων και αν ναι, τι θα πρέπει να αφορά, με βάση τις ανάγκες τους; (Ερωτ. 4, 5, 6)

Η τέταρτη ερώτηση εξετάζει αν οι διευθυντές/ντρίες θεωρούν ότι διαθέτουν επικοινωνιακές δεξιότητες και, αν ναι, ποιες είναι αυτές. Όλοι/ες οι διευθυντές/ντρίες απάντησαν ότι διαθέτουν στην προσωπικότητά τους, τουλάχιστον μια επικοινωνιακή δεξιότητα. Πιο συγκεκριμένα, και οι 10 διευθυντές/ντρίες, απάντησαν ότι κατέχουν τη δεξιότητα της λεκτικής επικοινωνίας, καθώς είναι αρκετά επικοινωνιακοί τόσο με τους συναδέλφους τους όσο και με τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας. Επίσης, 6 από αυτούς (N2, N3, N4, N5, N7, N10), υποστηρίζουν ότι διαθέτουν τη δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης, ακούγοντας προσεκτικά τον συνομιλητή τους, δίχως να τον διακόπτουν και φροντίζουν να υπάρχει ανατροφοδότηση. Επιπλέον, 5 στους 10 (N1, N5, N6, N7, N8), θεωρούν ότι διαθέτουν δεξιότητες μη λεκτικής επικοινωνίας, χρησιμοποιώντας συνήθως τις εκφράσεις του προσώπου τους, όταν επιθυμούν να εκφράσουν τις σκέψεις τους, 3 (N2, N4, N9) διαθέτουν χιούμορ και, τέλος, 2 (N5, N7) τη δεξιότητα της ενσυναίσθησης, προσπαθώντας να μπουν στη θέση του άλλου, ώστε να κατανοήσουν καλύτερα τον τρόπο σκέψης τους. Στο παρακάτω ραβδόγραμμα παρουσιάζονται αναλυτικότερα οι δεξιότητες των διευθυντών/ντριών.



Διάγραμμα 4. Επικοινωνιακές δεξιότητες που θεωρούν ότι διαθέτουν οι διευθυντές/ντρίες

Παρακάτω παρατίθενται οι απαντήσεις τους:

N1: «Θεωρώ ότι διαθέτω τη δεξιότητα της λεκτικής και της μη λεκτικής επικοινωνίας. Επικοινωνώ καθημερινά τόσο με τους συναδέλφους μου και τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας όσο και με εξωτερικούς φορείς είτε προφορικά είτε γραπτά, ανάλογα

την περίσταση. Επίσης, αρκετές φορές δε χρειάζεται να πω κάτι και μόνο με τις εκφράσεις του προσώπου μου θεωρώ ότι ο άλλος καταλαβαίνει τι θέλω να του πω».

N2: «Ναι, θεωρώ ότι είμαι αρκετά επικοινωνιακός τόσο με τους συναδέλφους μου όσο και με τους μαθητές και τους γονείς. Επίσης, είμαι αυστηρός, όπου απαιτείται, ακούω προσεκτικά τον συνομιλητή μου, δίχως να τον διακόπτω και είμαι πρόθυμος να δεχτώ οποιαδήποτε διαφορετική άποψη. Επιπρόσθετα, θεωρώ ότι διαθέτω αρκετό χιούμορ και ότι δεν φέρνω τον συνομιλητή μου σε δύσκολη θέση και είμαι ανοιχτός να συζητήσω το οτιδήποτε».

N3: «Αρχικά, θα πω ότι διαθέτω τη δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης, ακούω προσεκτικά τον συνομιλητή μου, περιμένοντας να ολοκληρώσει, χωρίς να τον διακόπτω διαρκώς. Επίσης, θα έλεγα ότι διαθέτω και τη δεξιότητα της λεκτικής επικοινωνίας, διότι είμαι αρκετά επικοινωνιακός και εκφράζω ανοιχτά τις σκέψεις και τα συναισθήματά μου και είμαι υπέρ του διαλόγου και της συζήτησης».

N4: «Θεωρώ ότι διαθέτω τη δεξιότητα της λεκτικής επικοινωνίας και της ενεργητικής ακρόασης. Επίσης, θα έλεγα ότι διαθέτω αρκετό χιούμορ και κάνω τον συνομιλητή μου να αισθανθεί άνετα».

N5: «Ναι, θεωρώ ότι διαθέτω επικοινωνιακές δεξιότητες. Εξάλλου, είναι αρκετά σημαντικές, προκειμένου να υπάρξει μια ομαλή και αποτελεσματική επικοινωνία στη σχολική μονάδα. Αρχικά, θεωρώ ότι διαθέτω τη δεξιότητα της λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας και αυτή της ενεργητικής ακρόασης, προσπαθώντας να ακούω προσεκτικά τον συνομιλητή μου και να υπάρχει ανατροφοδότηση. Επιπλέον, θεωρώ ότι ως έναν βαθμό διαθέτω και ενσυναίσθηση, καθώς προσπαθώ να μπω στη θέση του άλλου και να κατανοήσω καλύτερα τον τρόπο σκέψης του».

N6: «Ναι, θεωρώ ότι διαθέτω, κυρίως τη δεξιότητα της λεκτικής και της μη λεκτικής επικοινωνίας».

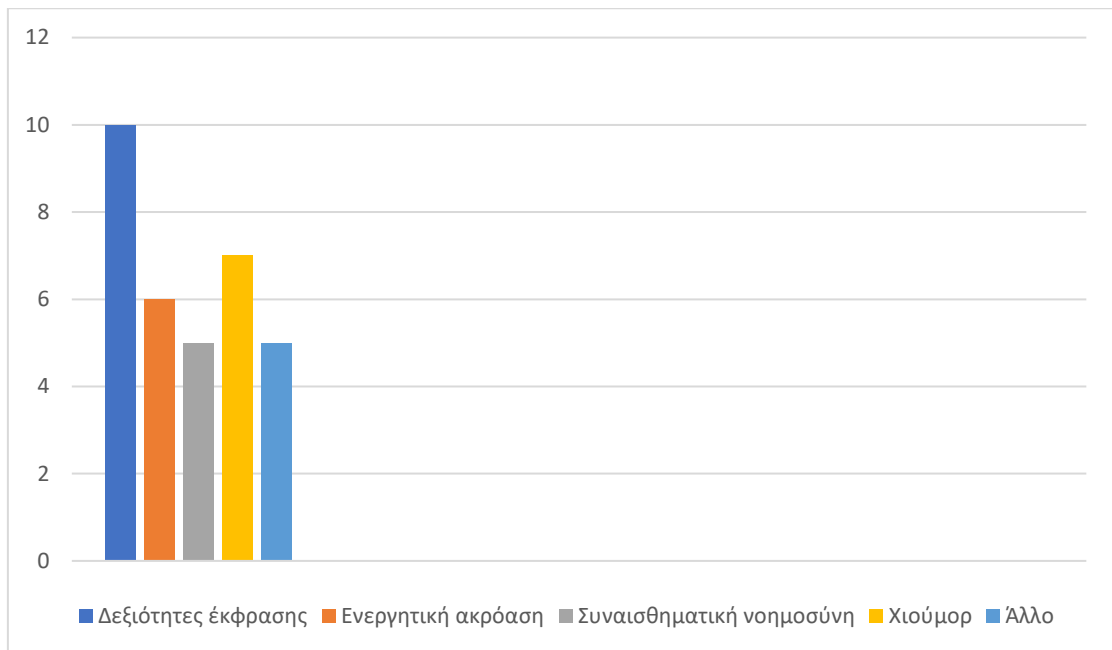
N7: «Θεωρώ ότι διαθέτω τη δεξιότητα της λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας. Επίσης, θεωρώ ότι έχω ενσυναίσθηση και γενικά πιστεύω ότι είμαι καλός ακροατής. Επιπλέον, είμαι πρόθυμος να ακούσω όποιον έχει πρόβλημα, είμαι στο πλευρό των εκπαιδευτικών, τους υποστηρίζω, τους εμψυχώνω και τους παροτρύνω να συζητάμε όλοι μαζί τα προβλήματα που δημιουργούνται. Γενικά, η πόρτα του γραφείου μου είναι πάντα ανοιχτή για όλους. Τέλος, όταν θέλω να επιπλήξω κάποιον για τη συμπεριφορά του, το κάνω με πολύ διακριτικό τρόπο, χωρίς να φέρω τον άλλον σε δύσκολη θέση».

N8: «Ναι, θεωρώ ότι διαθέτω τη λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία. Προσπαθώ να είμαι δίπλα στους εκπαιδευτικούς και να τους εμπυχώνω, όπως μπορώ, χωρίς να κατακρίνω κανέναν».

N9: «Σίγουρα θα έλεγα την λεκτική επικοινωνία, διότι είμαι αρκετά επικοινωνιακή. Επίσης, θεωρώ ότι είμαι καλή στο να διαπραγματεύομαι καταστάσεις και να πείθω τον άλλον. Ακόμη, μπορώ να ελέγχω το θυμό μου και διαθέτω αρκετό χιούμορ».

N10: «Ναι, θεωρώ ότι διαθέτω αυτή της λεκτικής επικοινωνίας και της ενεργητικής ακρόασης, καθώς πάντα ακούω τι έχει να μου πει ο συνομιλητής μου και η επικοινωνία μας είναι συνήθως αμφίδρομη».

Η πέμπτη ερώτηση εξετάζει ποιες από τις αναγραφόμενες επικοινωνιακές δεξιότητες στον οδηγό συνέντευξης κρίνουν οι διευθυντές/ντρίες ως σημαντικές να διαθέτουν στην προσωπικότητά τους. Αρχικά, αξίζει να σημειωθεί ότι 2 διευθυντές (N5, N7) υποστηρίζουν πως όλες είναι σημαντικές, ωστόσο ο καθένας δίνει διαφορετική βαρύτητα σε κάθε μια από αυτές. Όλοι/ες οι συμμετέχοντες/ουσες κρίνουν ως σημαντικές τις δεξιότητες έκφρασης, δηλαδή αυτή της λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας, 7 στους 10 (N2, N3, N4, N5, N7, N8, N9) θεωρούν σημαντικό και το χιούμορ ως έναν βαθμό και ως το σημείο που δε γίνεται παρεξηγήσιμο, 6 στους 10 (N2, N3, N4, N5, N7, N10) θεωρούν ότι θα πρέπει να διαθέτουν στην προσωπικότητά τους τη δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης, καθώς πιστεύουν ότι είναι αρκετά σημαντικό να ακούς αυτά που έχει να σου πει ο συνομιλητής σου και να υπάρχει ανατροφοδότηση. Επίσης, 5 στους 10 (N5, N6, N7, N8, N9), κρίνουν ως σημαντική και τη δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης και, τέλος, 5 από αυτούς (N4, N5, N6, N7, N9) ανέφεραν και ακόμη μια επικοινωνιακή δεξιότητα που κρίνουν ως σημαντική να τη διαθέτουν, και είναι αυτή της ενσυναίσθησης, να μπορείς δηλαδή να μπεις στη θέση του άλλου και να τον κατανοήσεις καλύτερα. Ακολουθεί ένα ραβδόγραμμα, στο οποίο διαφαίνονται ξεκάθαρα οι προτιμήσεις των διευθυντών/ντριών.



Διάγραμμα 5. Συχνότητα προτίμησης επικοινωνιακών δεξιοτήτων από τους διευθυντές/ντριες

Παρακάτω παρατίθενται αναλυτικά οι απαντήσεις τους:

N1: «Θεωρώ ότι όλες είναι σημαντικές, αλλά θα εστιάσω σε αυτήν της λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας, διότι είναι αρκετά χρήσιμες στην επικοινωνία μου με τους εκπαιδευτικούς».

N2: «Πρώτη θα αναφέρω τη δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης, διότι πιστεύω ότι είναι αρκετά σημαντικό να ακούς και να κατανοείς τον συνομιλητή σου, όποιος και αν είναι αυτός. Επίσης, αρκετά σημαντικό κρίνω και το χιούμορ, ως το σημείο, φυσικά, που δε γίνεται παρεξηγήσιμο, καθώς μέσα στα αυστηρά επαγγελματικά πλαίσια που κινούμαστε καθημερινά, καλό θα ήταν να υπάρχει και αυτό, ώστε να ελαφρύνει λίγο την ατμόσφαιρα. Και, τέλος, εξίσου σημαντικές είναι και οι δεξιότητες έκφρασης, αυτή της λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας, τις οποίες θεωρώ ότι θα πρέπει να τις διαθέτουμε όλοι μας».

N3: «Αρχικά, όπως ανέφερα και παραπάνω, σημαντική κρίνω τη δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης, έπειτα τη δεξιότητα της λεκτικής επικοινωνίας και, τέλος, θα αναφέρω και το χιούμορ, ως έναν βαθμό».

N4: «Πιο σημαντικές δεξιότητες για μένα είναι η λεκτική επικοινωνία, η ενεργητική ακρόαση, το χιούμορ και η ενσυναίσθηση, να μπορείς να μπεις στη θέση του άλλου και να τον κατανοήσεις καλύτερα».

N5: «Θα ξεκινήσω ιεραρχικά, λέγοντας ότι ως σημαντικότερη για μένα είναι πρώτα η συναισθηματική νοημοσύνη και μετά θα έλεγα και την ενσυναίσθηση, ως μια άλλη δεξιότητα, καθώς διαθέτοντας τις συγκεκριμένες δεξιότητες έχεις τη δυνατότητα να μπεις στη θέση του άλλου, να κατανοήσεις καλύτερα τα λεγόμενά του και να συμπάσχεις μαζί του. Θα λέγαμε ότι είναι σαν να βρίσκεσαι μέσα στο μυαλό του ή στην ίδια θέση με τον άλλον. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσεις να επιλύσεις καλύτερα τις διαφορές που έχεις με τον συνομιλητή σου και να διαπραγματευτείς, θέτοντας ίσως και κάποιους όρους. Ύστερα, θεωρώ ως σημαντική τη λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία σε συνδυασμό με την ενεργητική ακρόαση, γιατί πιστεύω ότι κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας με τον συνομιλητή σου, έχεις την ευκαιρία να τον έχεις απέναντί σου και να τον αντικρίζεις κατάματα, καταλαβαίνοντας τότε σου λέει αλήθεια και τότε όχι, αν συμφωνεί μαζί σου και αυτό μπορείς να το καταλάβεις αν, για παράδειγμα, γνέψει το κεφάλι του καταφατικά και, τέλος, μπορείς να καταλάβεις ποια είναι η γνώμη του για το θέμα που συζητάτε. Επιπλέον, όταν συμφωνεί μαζί σου απαντάει θετικά ή, όταν διαφωνεί εκφράζει την άποψή του. Δηλαδή, είναι ενεργός, δε σε απαξιοί, σε ακούει προσεκτικά και δείχνει ότι είναι συγκεντρωμένος στη συζήτηση, διότι αναπτύσσει τις θέσεις του και τις στηρίζει με λογικά επιχειρήματα. Πιστεύω ότι είναι αρκετά σημαντικό, όταν συνομιλείς με κάποιον, να μπορείς να βλέπεις και τις αντιδράσεις του. Τέλος, δε θεωρώ ότι το χιούμορ διαδραματίζει και τόσο σημαντικό ρόλο. Ναι μεν το θεωρώ χρήσιμο, ώστε να αναπτυχθεί μια οικειότητα με τον συνομιλητή, όμως, δεν πιστεύω ότι αποτελεί μια βασική επικοινωνιακή δεξιότητα».

N6: «Όπως ανέφερα και παραπάνω, θεωρώ σημαντική τη λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία, καθώς, επίσης, και τη δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης και αυτή της ενσυναίσθησης, διότι έχεις τη δυνατότητα να μπεις στη θέση του άλλου και να τον κατανοήσεις καλύτερα».

N7: «Ως πρώτη θα έβαζα την ενεργητική ακρόαση, διότι πιστεύω ότι είναι αρκετά σημαντικό πρώτα να ακούμε με καθαρό μυαλό αυτά που θέλει να μας πει ο άλλος και έπειτα να απαντάμε. Δυστυχώς, στις μέρες μας, ως επί το πλείστον, συμβαίνει το αντίθετο. Δηλαδή, δεν περιμένουμε να ακούσουμε αυτά που θέλει να μας πει ο συνομιλητής μας, αλλά συνήθως τον διακόπτουμε, προκειμένου να πούμε τα δικά μας. Μετά θα έβαζα τις δεξιότητες έκφρασης, δηλαδή τη λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία, έπειτα τη συναισθηματική νοημοσύνη, αλλά και η ενσυναίσθηση θεωρώ ότι είναι εξίσου σημαντική, και, τέλος, το χιούμορ».

N8: *«Σίγουρα τη λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία, ώστε να μπορώ να επικοινωνώ με τους συναδέλφους μου όσο καλύτερα γίνεται, το χιούμορ, προκειμένου να σπάσει ο πάγος, και θα ήθελα να αποκτήσω και τη δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης, διότι θεωρώ ότι δεν την έχω καλλιεργήσει σε μεγάλο βαθμό».*

N9: *«Αρχικά, θα πω αυτή της λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας. Επίσης, θεωρώ ότι καλό θα ήταν να διαθέτω ενσυναίσθηση, όπως ανέφερα και προηγουμένως, και συναισθηματική νοημοσύνη. Τέλος, το χιούμορ είναι και αυτό αρκετά σημαντικό, διότι μπορεί να κάνει την ατμόσφαιρα πιο ευχάριστη».*

N10: *«Σίγουρα τις δεξιότητες έκφρασης, ώστε να μπορώ να έχω μια καλή επικοινωνία με τους συναδέλφους μου και με τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας. Επίσης, θεωρώ ότι είναι αρκετά σημαντικό να διαθέτω και τη δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης. Επίσης, αυτό που θα επιθυμούσα να αναπτύξω λίγο περισσότερο είναι το χιούμορ μου».*

Η έκτη ερώτηση εξετάζει αν θεωρούν οι διευθυντές/ντριες ότι πρέπει να λάβουν κάποιου είδους επιμόρφωση που να σχετίζεται τόσο με τον τομέα της επικοινωνίας όσο και με αυτόν των επικοινωνιακών δεξιοτήτων και, αν ναι, τι θα πρέπει να αφορά αυτή, με βάση τις ανάγκες τους. Όλοι/ες οι συμμετέχοντες/ουσες απάντησαν θετικά, ότι δηλαδή επιθυμούν να επιμορφωθούν περαιτέρω πάνω σε αυτούς τους τομείς, είτε για να αποκτήσουν περισσότερες επικοινωνιακές δεξιότητες, όπως αυτές της ενεργητικής ακρόασης και της ενσυναίσθησης, είτε για να εμπλουτίσουν τις ήδη υπάρχουσες. Επιπλέον, επεσήμαναν ότι, διαμέσου της επιμόρφωσης, θα ήθελαν να προσλάβουν περισσότερες γνώσεις για το πώς να διαχειρίζονται και να αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις, αλλά και πώς να επικοινωνούν καλύτερα τόσο με τους συναδέλφους τους όσο και με τους μαθητές και τους γονείς. Επίσης, ανέφεραν ότι η επιμόρφωση θα επιθυμούσαν να πραγματοποιηθεί με τη μορφή σεμιναρίου, το οποίο θα έχει βιωματικό χαρακτήρα. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι υπάρχει αναγκαιότητα επιμόρφωσης τόσο στον τομέα της επικοινωνίας όσο και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων.



Διάγραμμα 6. Αναγκαιότητα επιμόρφωσης

Παρακάτω παρατίθενται οι απόψεις τους:

N1: «Ναι, θεωρώ ότι καλό θα ήταν να λάβω κάποια επιμόρφωση που να σχετίζεται με τις επικοινωνιακές δεξιότητες, προκειμένου να αποκτήσω και άλλες. Πιο συγκεκριμένα, θα με ενδιέφερε να επιμορφωθώ στο πώς να αποκτήσω τη δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης, διότι θεωρώ ότι υστερώ λίγο στο συγκεκριμένο θέμα».

N2: «Ανεξάρτητα από τις επικοινωνιακές δεξιότητες, τις οποίες θεωρώ ότι εγώ διαθέτω στην προσωπικότητά μου, θα επιθυμούσα να επιμορφωθώ περαιτέρω πάνω σε αυτές. Πιστεύω ότι θα πρέπει να αφορά τον τρόπο, με τον οποίο θα μπορούσαμε να αντιμετωπίσουμε μια σύγκρουση και να βρούμε την κατάλληλη λύση, αλλά και πώς να επικοινωνούμε καλύτερα με όλα τα εμπλεκόμενα μέλη της σχολικής κοινότητας».

N3: «Οτιδήποτε σχετίζεται με τη βελτίωση της προσωπικότητάς μας και παράλληλα της σχολικής μονάδας, καλό είναι να γίνεται. Ναι, θεωρώ ότι καλό θα ήταν να λάβω κάποιου είδους επιμόρφωση τόσο στον τομέα της επικοινωνίας όσο και σε αυτό των επικοινωνιακών δεξιοτήτων, διότι τα δεδομένα διαρκώς μεταβάλλονται και καλό θα ήταν να συμβαδίζουμε με αυτά και να μη μένουμε πίσω».

Ερώτηση: Τι πιστεύετε ότι θα πρέπει να αφορά η επιμόρφωση, με βάση τις ανάγκες σας;

Απάντηση: Αρχικά, θα επιθυμούσα να εμπλουτίσω περισσότερο τις επικοινωνιακές μου δεξιότητες και να αποκτήσω κάποιες, τις οποίες θεωρώ ότι δεν έχω καλλιεργήσει αρκετά

στην προσωπικότητά μου. Επίσης, θα με ενδιέφερε στον τομέα της επικοινωνίας, να μάθω πώς να επικοινωνώ καλύτερα με τους γονείς».

N4: «Ναι, καλό θα ήταν να επιμορφωνόμαστε συνεχώς και να μη μένουμε στάσιμοι, διότι η θέση μας είναι τέτοια που απαιτεί να λαμβάνουμε νέες γνώσεις που θα μας βοηθήσουν να αντεπεξέλθουμε καλύτερα στο έργο που καλούμαστε να φέρουμε εις πέρας. Ειδικότερα, θα με ενδιέφερε να παρακολουθήσω κάποιο σχετικό σεμινάριο για τις επικοινωνιακές δεξιότητες και να είναι βιωματικό».

N5: «Ναι, βέβαια. Οτιδήποτε μαθαίνει κάποιος και μπορεί να τον εξελίξει ως άτομο, θεωρώ ότι είναι σημαντικό. Όσον αφορά τον τομέα της επικοινωνίας και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων, ναι θα ήθελα να ενημερωθώ και να ακούσω τι καινούργιο υπάρχει σε αυτούς τους τομείς, ώστε να βελτιωθώ και εγώ με τη σειρά μου. Ειδικότερα, θα με ενδιέφερε να μελετήσω και να αναπτύξω περισσότερο τη δεξιότητα της ενσυναίσθησης, διότι τη θεωρώ αρκετά σημαντική. Εξίσου χρήσιμο θα ήταν να μάθω και πώς να επικοινωνώ καλύτερα με τους συναδέλφους μου και ποιες είναι οι κατάλληλες δεξιότητες που θα πρέπει να χρησιμοποιώ σε κάθε περίπτωση, προκειμένου να αποφεύγω τις εντάσεις και τις προστριβές».

N6: «Ναι, σίγουρα. Το κομμάτι της επικοινωνίας και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων είναι αρκετά σημαντικό στη δουλειά μας. Καθημερινά συναναστρεφόμαστε με πολλά και διαφορετικά άτομα μεταξύ τους και καλό θα ήταν να λάβουμε μια σχετική γνώση για το πώς να αντιμετωπίζουμε ορισμένες καταστάσεις. Για παράδειγμα, χρήσιμο θα μου φαινόταν να πραγματοποιηθεί κάποιο σχετικό σεμινάριο για τις επικοινωνιακές δεξιότητες, διότι θα ήθελα να μάθω περισσότερα για αυτές και πώς μπορώ να τις αναπτύξω και να τις εντάξω στην καθημερινότητά μου».

N7: «Φυσικά και είναι σημαντικό να επιμορφωνόμαστε συνεχώς και να προσλαμβάνουμε νέες γνώσεις και πληροφορίες, διότι ζούμε σε μια εποχή, στην οποία τα δεδομένα αλλάζουν πολύ γρήγορα και εμείς θα πρέπει να συμβαδίζουμε με αυτά. Θα με ενδιέφερε να επιμορφωθώ περαιτέρω και στον τομέα της επικοινωνίας αλλά και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων, ώστε να δω τι νέο υπάρχει και τι μπορώ να κάνω, για να βελτιώσω τα στοιχεία της προσωπικότητάς μου».

N8: «Βέβαια. Εξαιτίας της θέσης ευθύνης που έχουμε, νομίζω επιβάλλεται να επιμορφωνόμαστε διαρκώς και να είμαστε ενήμεροι για τις νέες τάσεις που προκύπτουν. Αυτό που θα με ενδιέφερε είναι να λάβω κάποιου είδους επιμόρφωση τόσο στον τομέα

της επικοινωνίας, να ενημερωθώ για το πώς να επικοινωνώ καλύτερα με τους συναδέλφους μου αλλά και με τους μαθητές και τους γονείς, όσο και στον τομέα των επικοινωνιακών δεξιοτήτων, αποκτώντας περισσότερες δεξιότητες που θα με βοηθήσουν να αντιμετωπίζω τη δύσκολη και απαιτητική καθημερινότητα που βιώνω».

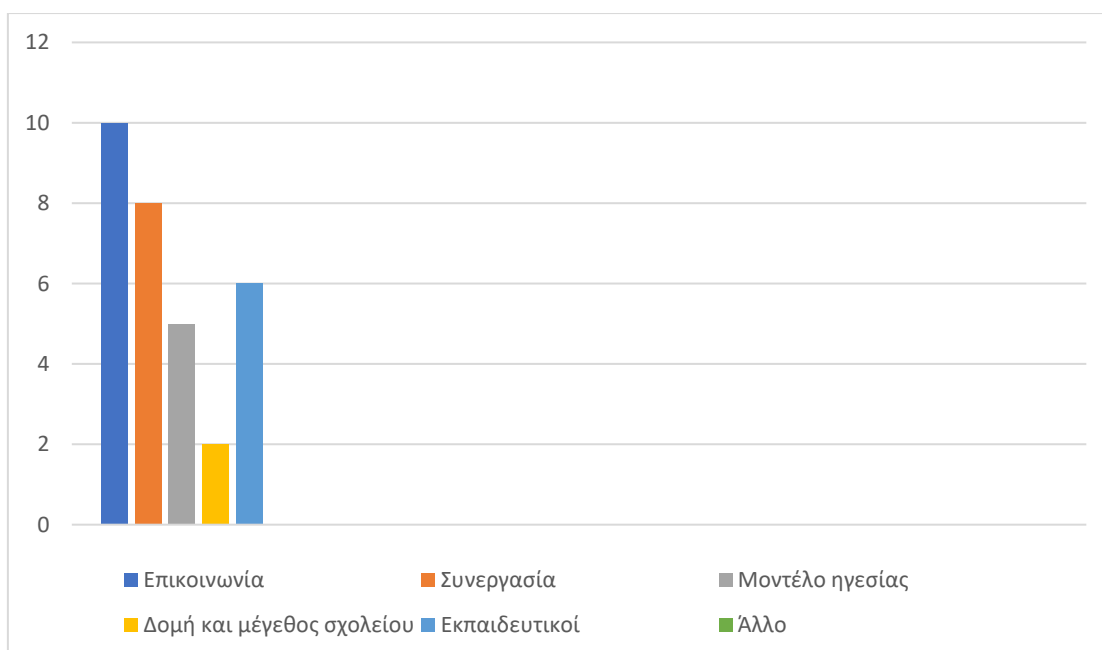
N9: «Ναι, θεωρώ ότι η επιμόρφωση είναι αναγκαία. Καλό είναι να προσλαμβάνουμε νέα γνώση και να εξελισσόμαστε. Θεωρώ ότι και οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να επιμορφώνονται και αυτοί κατάλληλα. Αυτή θα ήθελα να αφορά ένα σεμινάριο που να σχετίζεται με τις επικοινωνιακές δεξιότητες, ώστε να εμπλουτίσω περισσότερο τις γνώσεις μου».

N10: «Ναι, θα με ενδιέφερε να αποκτήσω περισσότερες γνώσεις και στους δύο τομείς, αλλά κυρίως στο κομμάτι των επικοινωνιακών δεξιοτήτων, διότι θεωρώ ότι υστερώ λίγο σε αυτές, και αυτό θα με βοηθήσει και στις μεταξύ μου σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς, ώστε να έχουμε μια καλή και αμφίδρομη επικοινωνία. Ίσως κάποιο σεμινάριο να βοηθούσε».

4^ο Ερευνητικό Ερώτημα: Ποιοι παράγοντες θεωρούν ότι επηρεάζουν θετικά το σχολικό κλίμα, πώς οι επικοινωνιακές δεξιότητες τους συμβάλλουν θετικά στη διαμόρφωση αυτού, πώς η δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης επηρεάζει θετικά το σχολικό κλίμα και την επικοινωνία με το εκπαιδευτικό προσωπικό και πώς οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικού προσωπικού συμβάλλουν θετικά στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και με ποιον τρόπο; (Ερωτ. 7, 8, 9, 10)

Η έβδομη ερώτηση εξετάζει τους παράγοντες, τους οποίους οι διευθυντές/ντριες θεωρούν ότι επηρεάζουν θετικά το σχολικό κλίμα και με ποιον τρόπο. Αρχικά, να επισημάνουμε ότι, 3 στους 10 (N4, N5, N7), υποστηρίζουν ότι λίγο πολύ όλοι οι παράγοντες, που αναφέρονται στο σχετικό ερώτημα του οδηγού συνέντευξης, επηρεάζουν θετικά το σχολικό κλίμα. Ως πρώτο παράγοντα, όλοι/ες οι διευθυντές/ντριες ανέφεραν την επικοινωνία, υποστηρίζοντας ότι ένας διευθυντής, ο οποίος είναι αρκετά επικοινωνιακός και κάνει τους συναδέλφους του να αισθάνονται άνετα να εκφράσουν την άποψή τους, υπάρχει ενεργητική ακρόαση, κατανόηση, σεβασμός και αλληλοϋποστήριξη, οι αποφάσεις λαμβάνονται από κοινού, η επικοινωνία είναι αμφίδρομη και τα ζητήματα που προκύπτουν επιλύονται με τον διάλογο, οπότε αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος. Επίσης, οι 8 στους 10 (N1, N2, N4, N5, N6, N7, N8, N10) αναφέρουν ότι και η συνεργασία επηρεάζει θετικά το σχολικό κλίμα, κυρίως, όταν υπάρχει συνεργασία και

αλληλοβοήθεια μεταξύ των εκπαιδευτικών αλλά και μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών, με αποτέλεσμα να μη δημιουργούνται εντάσεις και προστριβές. Επιπλέον, 6 στους 10 (N1, N2, N3, N5, N9, N10), τονίζουν ότι σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και οι εκπαιδευτικοί, διότι οι μεταξύ τους σχέσεις, καθώς και η συμπεριφορά και η στάση τους επηρεάζουν και αυτά θετικά το σχολικό κλίμα. Δηλαδή, όταν συνεργάζονται, αλληλοβοηθούνται και αλληλοϋποστηρίζονται, αποφεύγουν τις εντάσεις, αναλαμβάνουν και οι ίδιοι πρωτοβουλίες και συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες του σχολείου, όλα αυτά έχουν θετικό αντίκτυπο στο σχολικό κλίμα. Επιπρόσθετα, 5 στους 10 (N2, N3, N4, N5, N7) αναφέρουν ότι και το μοντέλο ηγεσίας που ακολουθεί ο/η διευθυντής/ντρια, αν δηλαδή λειτουργούν ως ηγέτες ή υιοθετούν ένα πιο αυταρχικό στυλ ηγεσίας, και αυτό επηρεάζει το σχολικό κλίμα. Διότι, ο/η διευθυντής/ντρια εκείνος/η, ο/η οποίος/α λειτουργεί ως ηγέτης και είναι ομάδα με τους εκπαιδευτικούς του/της, τότε αυτό έχει ως συνέπεια τη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος. Τέλος, 2 συμμετέχοντες (N3, N7), υποστηρίζουν ότι τόσο η δομή όσο και το μέγεθος του σχολείου, επηρεάζουν και αυτά θετικά το κλίμα του σχολείου. Πιο συγκεκριμένα, ο N3 αναφέρει ότι «... θεωρώ ότι ένα μικρό σχολείο είναι πιο ανοιχτό στην κοινωνία» και ο N7 «... θεωρώ ότι όσο πιο μικρό είναι, τόσο το καλύτερο, γιατί όλα τα μέλη γνωρίζονται και συνεργάζονται καλύτερα μεταξύ τους». Όλα τα παραπάνω απεικονίζονται αναλυτικά στο παρακάτω ραβδόγραμμα:



Διάγραμμα 7. Παράγοντες που επηρεάζουν θετικά το σχολικό κλίμα

Ακολουθούν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων/ουσών:

N1: «Αρχικά, θα έλεγα ότι η επικοινωνία σίγουρα επηρεάζει θετικά το σχολικό κλίμα, διότι ένας διευθυντής, ο οποίος είναι αρκετά επικοινωνιακός και κάνει τους συναδέλφους του να αισθάνονται άνετα να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους, τότε δημιουργείται μια ωραία και ευχάριστη ατμόσφαιρα στη σχολική μονάδα. Επίσης, και η συνεργασία μαζί με τους εκπαιδευτικούς θεωρώ ότι επηρεάζουν θετικά το σχολικό κλίμα, διότι, αν οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται μεταξύ τους και αλληλοβοηθούνται και δεν υπάρχουν εντάσεις και προστριβές, τότε δημιουργείται ένα αρμονικό κλίμα».

N2: «Σίγουρα οι εκπαιδευτικοί, διότι, αν υπάρχουν διαφωνίες μεταξύ τους και συνεχώς μαλώνουν, αυτό δεν βοηθάει και, κατά συνέπεια, δημιουργείται αρνητικό κλίμα. Αντίθετα, αν ο ένας βοηθάει και στηρίζει τον άλλον, υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ τους, τότε σίγουρα δημιουργείται θετικό σχολικό κλίμα. Άρα, μαζί με τους εκπαιδευτικούς, θα πω ότι και η συνεργασία επηρεάζει θετικά το σχολικό κλίμα. Επιπλέον, η επικοινωνία συμβάλλει και αυτή θετικά, καθώς αν όλα τα μέλη της μονάδας επικοινωνούν αποτελεσματικά, υπάρχει κατανόηση και οποιαδήποτε ζητήματα προκύπτουν επιλύονται με τον διάλογο, έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία θετικού κλίματος. Επίσης, θεωρώ ότι και ο ρόλος του διευθυντή και το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί επηρεάζει και αυτό το σχολικό κλίμα.

Ερώτηση: Μπορείτε να μου το εξηγήσετε λίγο παραπάνω αυτό; Με ποιον τρόπο το επηρεάζει;

Απάντηση: Βεβαίως. Για παράδειγμα, αν ο διευθυντής ακολουθεί ένα πιο αυταρχικό στυλ ηγεσίας, το μόνο που κάνει είναι να δίνει εντολές, χωρίς να λαμβάνει υπόψη του τη γνώμη των συναδέλφων του, αυτό έχει ως συνέπεια να δημιουργείται αρνητικό κλίμα μέσα στη σχολική μονάδα. Αντίθετα, αν είναι πιο «ανοικτός» και δεκτικός, λαμβάνει υπόψη του τους συναδέλφους του, λειτουργεί ως ηγέτης και όλοι μαζί ως ομάδα, τότε και το κλίμα που δημιουργείται είναι ευχάριστο και θετικό».

N3: «Η επικοινωνία είναι ένας από αυτούς θα έλεγα, γιατί, όταν όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας επικοινωνούν μεταξύ τους, λύνουν τα προβλήματά τους με τον διάλογο και τη συζήτηση, υπάρχει ενεργητική ακρόαση, τότε δημιουργείται θετικό κλίμα. Επίσης, και το μοντέλο ηγεσίας επηρεάζει θετικά το σχολικό κλίμα, διότι ένας διευθυντής που λειτουργεί ως ηγέτης και δουλεύει ομαδικά και όχι μόνος του, έχει θετική επίπτωση στο κλίμα του σχολείου. Θα έλεγα ότι ως έναν βαθμό τόσο η δομή όσο και το μέγεθος του σχολείου επηρεάζουν θετικά το σχολικό κλίμα. Δηλαδή, αν οι εκπαιδευτικοί αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και συμμετέχουν και αυτοί ενεργά στις διαδικασίες του

σχολείου, τότε το κλίμα που δημιουργείται είναι πιο ευνοϊκό. Όσον αφορά το μέγεθος του σχολείου, θεωρώ ότι ένα μικρό σχολείο είναι πιο ανοιχτό στην κοινωνία».

N4: «Λίγο πολύ όλοι θεωρώ ότι επηρεάζουν θετικά το σχολικό κλίμα. Αρχικά, αν ο διευθυντής είναι επικοινωνιακός, έχει βρει έναν κοινό κώδικα επικοινωνίας με τους συναδέλφους του, έχει δημιουργήσει ένα κλίμα, όπου όλοι μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα, τότε αυτό έχει θετικό αντίκτυπο στη σχολική μονάδα. Επίσης, πιστεύω ότι αν υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών τόσο για θέματα που σχετίζονται με τον οργανισμό όσο και για αυτά που αφορούν την εκπαιδευτική διαδικασία, δεν υπάρχουν πολλές εντάσεις μεταξύ τους ή ακόμη και όταν προκύψουν, αυτές επιλύονται όσο πιο ομαλά γίνεται, σίγουρα δημιουργείται θετικό κλίμα μέσα στη μονάδα. Επιπλέον, το μοντέλο ηγεσίας παίζει και αυτό σημαντικό ρόλο. Ο διευθυντής που λειτουργεί ως ηγέτης, έχει ως συνέπεια τη δημιουργία θετικού κλίματος».

N5: «Σίγουρα όλοι συμβάλλουν λίγο πολύ με τον τρόπο τους. Αρχικά, η επικοινωνία θεωρώ ότι διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, διότι αν υπάρχει ένα καλό επικοινωνιακό κλίμα μέσα στη σχολική μονάδα, όπου ακούγονται οι απόψεις όλων, χωρίς να λογοκρίνονται, υπάρχει ενεργητική ακρόαση και η επικοινωνία είναι αμφίδρομη, τότε αυτό επηρεάζει θετικά το σχολικό κλίμα. Επίσης, η συνεργασία μεταξύ όλων των μελών της σχολικής κοινότητας, η οποία πιστεύω προάγεται και από εμάς τους ίδιους, με το να προτρέπουμε το εκπαιδευτικό προσωπικό μας να λαμβάνει από κοινού αποφάσεις για ζητήματα που αφορούν είτε την εκπαιδευτική διαδικασία είτε θέματα του σχολείου γενικότερα, επηρεάζει θετικά το σχολικό κλίμα. Και οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί με τη συμπεριφορά τους και τη στάση τους επηρεάζουν το σχολικό κλίμα. Αν λειτουργούν όσο πιο αρμονικά γίνεται, δίχως να υπάρχουν εντάσεις και προστριβές μεταξύ τους ή ακόμη και αν υπάρχουν, γιατί δε γίνεται όλοι να συμφωνούμε με όλους, και επιλύονται με το καλύτερο δυνατό τρόπο, χωρίς να δημιουργείται ένα τεταμένο κλίμα, τότε και αυτό συμβάλει θετικά στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος. Και, φυσικά, το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ο διευθυντής επηρεάζει το σχολικό κλίμα. Ο διευθυντής που λειτουργεί ως ηγέτης και είναι ομάδα με τους εκπαιδευτικούς του, τότε αυτό συμβάλει στη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος».

N6: «Σίγουρα η επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο, διότι αν όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας αισθάνονται άνετα να εκφράσουν τις σκέψεις τους και τα συναισθήματά τους, υπάρχει αλληλοϋποστήριξη μεταξύ των συναδέλφων και, όταν δημιουργούνται προστριβές, λύνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, τότε σίγουρα όλα αυτά επηρεάζουν

θετικά το σχολικό κλίμα. Επίσης, η συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων και αυτή επηρεάζει θετικά το σχολικό κλίμα, όπως και οι σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς».

N7: «Θεωρώ ότι όλοι συμβάλλουν με τον τρόπο τους στη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος. Πρώτα από όλα, ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούμε μεταξύ μας παίζει καθοριστικό ρόλο. Για παράδειγμα, όταν προκύπτει ένα ζήτημα, αν το συζητάμε όλοι μαζί και αναζητάμε από κοινού λύσεις, αν ο ένας σέβεται τις απόψεις του άλλου και όταν συνομιλούμε περιμένουμε τον συνομιλητή μας να ολοκληρώσει τη σκέψη του, αν κάνουμε διάλογο με επιχειρήματα και δε δημιουργούμε συνεχώς εντάσεις, τότε αυτό επηρεάζει θετικά το σχολικό κλίμα. Επίσης, και το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ο διευθυντής επηρεάζει το σχολικό κλίμα. Δηλαδή, ένας διευθυντής, ο οποίος λειτουργεί ως ηγέτης και λαμβάνει υπόψη του όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας, τότε αυτό μόνο θετικό αντίκτυπο μπορεί να έχει. Αντίθετα, όταν είναι πιο «κλειστός» και λειτουργεί μόνος του, όπως καταλαβαίνουμε, δημιουργείται ένα πιο αυστηρό κλίμα στη σχολική μονάδα. Επιπλέον, αν υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών και αυτό συμβάλλει θετικά στο σχολικό κλίμα. Όσον αφορά το μέγεθος του σχολείου, θεωρώ ότι όσο πιο μικρό είναι τόσο το καλύτερο, γιατί όλα τα μέλη γνωρίζονται και συνεργάζονται καλύτερα μεταξύ τους».

N8: «Σίγουρα η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών αλλά και μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών συμβάλλει στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος. Όταν συνεργαζόμαστε όλοι μαζί, εγώ, από πλευράς μου, λαμβάνω υπόψη μου τη γνώμη των συναδέλφων μου για καίρια θέματα που απασχολούν τη μονάδα, δεν τους απορρίπτω και τους ενθαρρύνω, τότε δημιουργείται μια θετική ατμόσφαιρα. Και ο τρόπος, με τον οποίο επικοινωνούμε, θεωρώ ότι επηρεάζει θετικά το σχολικό κλίμα. Πιστεύω, όμως, ότι αυτό ξεκινάει από εμάς τους ίδιους. Τι θέλω να πω. Αν εμείς οι ίδιοι προτρέπουμε το εκπαιδευτικό προσωπικό μας να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να συμμετέχει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, σεβόμαστε τη διαφορετικότητα του άλλου, τον ακούμε προσεκτικά, δίχως να τον διακόπτουμε συνεχώς, δεν του κάνουμε παρατηρήσεις και δεν τον επιπλήτουμε μπροστά σε άλλους συναδέλφους και με άσχημο τρόπο, τότε μπορούμε να δημιουργήσουμε θετικό κλίμα, όπου όλα θα επιλύονται με τον διάλογο».

N9: «Αρχικά, οι εκπαιδευτικοί, αν έχουν διάθεση να συνεργαστούν, αν προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές και δε δημιουργούν εντάσεις, επηρεάζουν θετικά το σχολικό κλίμα. Επίσης, ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούν όλα τα μέλη μέσα στη σχολική μονάδα, αν ο ένας σέβεται τον άλλον όταν μιλάει, δεν τον διακόπτει, τον ακούει προσεκτικά και είναι

πρόθυμος να κάνει διάλογο, τότε όλα τα θέματα που προκύπτουν επιλύονται πολύ πιο ομαλά και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργείται θετικό κλίμα».

N10: *«Ως πρώτο παράγοντα θα έλεγα τη συνεργασία τόσο των ίδιων των εκπαιδευτικών όσο και μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών, διότι, αν συνεργάζονται και υποστηρίζονται, τότε δημιουργείται θετικό κλίμα. Επίσης, οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εκπαιδευτικών, αν ο ένας βοηθάει τον άλλον, είναι εκεί να τον ακούσει και να τον στηρίξει, όταν αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα και δε δημιουργούν αρκετές εντάσεις, τότε και αυτό επηρεάζει θετικά το σχολικό κλίμα. Τέλος, θα αναφέρω και την επικοινωνία, διότι θεωρώ ότι, όταν υπάρχει ένας καλός επικοινωνιακός κώδικας μεταξύ όλων μας, το κλίμα που δημιουργείται είναι θετικό, αλλά, ακόμη και όταν προκύπτουν εντάσεις, αν αυτές επιλύονται ομαλά και με διάλογο, τότε αποφεύγεται να δημιουργηθεί αρνητικό κλίμα μέσα στη μονάδα».*

Η όγδοη ερώτηση εξετάζει αν οι επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών/ντριών συμβάλλουν σημαντικά στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος και, αν ναι, με ποιον τρόπο. Όλοι/ες οι συμμετέχοντες/ουσες απάντησαν θετικά, δηλαδή ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες τους διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος. Πιο συγκεκριμένα, ο/η διευθυντής/ντρια είναι το πρόσωπο εκείνο που με τη συμπεριφορά του/της και τις επικοινωνιακές του/της δεξιότητες καθορίζει και διαμορφώνει το κλίμα στη σχολική μονάδα που υπηρετεί. Σύμφωνα με την άποψή τους, η κατοχή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων οδηγεί τον εκπαιδευτικό οργανισμό σε μια πιο ομαλή λειτουργία, όπου προάγεται η συνεργασία, η ανοιχτή και αμφίδρομη επικοινωνία, η αλληλοβοήθεια, ο αλληλοσεβασμός και η αλληλοκατανόηση, όλα τα μέλη λειτουργούν ως ομάδα, υπάρχει κοινός στόχος, τα προβλήματα και οι συγκρούσεις που δημιουργούνται αντιμετωπίζονται, ενώ, αν δεν τις κατέχουν, οι συνέπειες μπορεί να είναι καταστροφικές, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί αρνητικό κλίμα.



Διάγραμμα 8. Συμβολή επικοινωνιακών δεξιοτήτων στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος

Παρακάτω παρατίθενται αναλυτικά οι απόψεις τους:

N1: «Ναι, θεωρώ ότι συμβάλλουν στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος, διότι, αν εγώ, από πλευράς μου, προάγω τη συνεργασία και την ανοιχτή και αμφίδρομη επικοινωνία, όπου όλοι θα μπορούν να εκφράζονται ελεύθερα, τότε σίγουρα θα δημιουργήσω θετικό κλίμα μέσα στη μονάδα μου».

N2: «Ναι, θεωρώ ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος, διότι πιστεύω ότι είμαι αρκετά επικοινωνιακός και έχω δημιουργήσει ένα αρκετά φιλικό κλίμα στη σχολική μονάδα. Ακόμη και όταν καλούμαστε να αντιμετωπίσουμε κάποιο πρόβλημα, τα οποία όλο και πληθαίνουν, καθώς δημιουργούνται συνεχώς διάφορα προβλήματα, όπως για παράδειγμα με αναφορές που κάνουν οι γονείς, επειδή κάτι συνέβη την ώρα της εφημερίας, χτύπησε κάποιο παιδί κ.λπ., θεωρώ ότι ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνώ και διαχειρίζομαι όλα αυτά τα περιστατικά, συμβάλλει στην ύπαρξη ενός καλού κλίματος».

N3: «Καταρχάς, θεωρώ ότι όλα ξεκινάνε από εμάς τους ίδιους. Για παράδειγμα, αν εμείς οι ίδιοι ανοίξουμε τον δρόμο και πούμε στους εκπαιδευτικούς μας ότι εδώ λειτουργούμε ως ομάδα, ό,τι θέμα προκύπτει το συζητάμε όλοι μαζί και ότι υπάρχει ευελιξία, τότε όλοι οι συνάδελφοι κινούνται λίγο πολύ στο ίδιο πλαίσιο. Αντίθετα, αν είμαστε πιο απόλυτοι και μαγκωμένοι και όχι τόσο επικοινωνιακοί, τότε δεν μπορούμε να λειτουργούμε όλοι μαζί ως ομάδα. Θεωρώ, δηλαδή, ότι την αρχή την κάνουμε εμείς και, ύστερα, ακολουθούν και οι εκπαιδευτικοί».

N4: «Ναι, θεωρώ ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες που χρησιμοποιούμε στην καθημερινότητά μας είναι αρκετά σημαντικές και έχουν πολύ μεγάλη επιρροή σε όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας και, κατά επέκταση, στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος. Αν είμαστε επικοινωνιακοί και «ανοιχτοί», δεχόμαστε και την αντίθετη άποψη και αντιμετωπίζουμε τα προβλήματα και τις συγκρούσεις που προκύπτουν, ακούγοντας τον άλλον προσεκτικά και προτείνοντας λύσεις, τότε δημιουργείται θετικό σχολικό κλίμα».

N5: «Ναι, σίγουρα θεωρώ ότι είναι πάρα πολύ σημαντικές να τις διαθέτει κάποιος στην προσωπικότητά του, καθώς, αν ένας διευθυντής, ο οποίος είναι συνεχώς κλεισμένος μέσα στο γραφείο του, δεν επικοινωνεί σχεδόν με κανέναν και απλά διεκπεραιώνει γραφειοκρατικά ζητήματα, αυτό στέκεται εμπόδιο για την εξέλιξη και βελτίωση της σχολικής μονάδας. Επομένως, κρίνω αρκετά σημαντικές τις επικοινωνιακές δεξιότητες, γιατί επικοινωνώ σημαίνει ότι συνεργάζομαι με τους άλλους και ότι εξελίσσω τη σχολική μονάδα, στην οποία εργάζομαι. Επίσης, η επικοινωνία του διευθυντή με όλα τα εμπλεκόμενα μέλη της σχολικής κοινότητας αλλά και με την τοπική κοινωνία, συμβάλλει αρκετά στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος. Αντίθετα, η έλλειψη αυτής αποτελεί τροχοπέδη και σίγουρα δε βοηθάει πουθενά. Τέλος, θεωρώ ότι θα πρέπει να αφουγκραζόμαστε τους συναδέλφους μας αλλά και τη δυναμική της ομάδας, να ενδιαφερόμαστε αν κάποιος εκπαιδευτικός αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα και να τον βοηθάμε με όποιον τρόπο μπορούμε, ακόμη και μέσα από την επικοινωνία, ακούγοντάς τον απλά και συζητώντας μαζί του. Όλα αυτά, συμβάλλουν στη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος».

N6: «Ναι, σαφώς και συμβάλλουν σημαντικά στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος. Θεωρώ ότι με τις κατάλληλες επικοινωνιακές δεξιότητες που διαθέτουμε στην προσωπικότητά μας, υπάρχει η δυνατότητα να επιλύσουμε πολλά θέματα, να μη δημιουργούμε εντάσεις και γενικότερα να υπάρχει ένα ευχάριστο, πολιτισμένο και θετικό κλίμα, όπου ο ένας θα ακούει την άποψη του άλλου και θα υπάρχει σεβασμός».

N7: «Ναι, φυσικά. Θεωρώ ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες συμβάλλουν καθοριστικά στην ποιότητα του σχολικού κλίματος, διότι μέσω αυτών εδραιώνεται η συνεργασία και η κοινή προσπάθεια και ευνοείται το ομαδικό πνεύμα, ο αλληλοσεβασμός και η αλληλοκατανόηση».

N8: «Ναι, θεωρώ ότι αν προάγουμε την επικοινωνία και χρησιμοποιούμε τις επικοινωνιακές μας δεξιότητες, κατανοούμε τις ανάγκες των εκπαιδευτικών μας και, σε

περίπτωση που ξεσπάσει κάποια σύγκρουση, βοηθάμε να επιλυθεί, χωρίς να διαταραχθεί η εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, τότε δημιουργείται θετικό σχολικό κλίμα».

N9: *«Ναι, θεωρώ ότι επηρεάζουν πολύ το σχολικό κλίμα. Γενικά, πιστεύω ότι οι άνθρωποι που βρισκόμαστε σε αυτές τις θέσεις, θα πρέπει να διαθέτουμε στην προσωπικότητά μας ορισμένες επικοινωνιακές δεξιότητες, προκειμένου να διευκολύνουμε την επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών του συλλόγου. Γιατί, αν δεν είμαστε αρκετά επικοινωνιακοί, τότε σίγουρα δημιουργούμε ένα άσχημο κλίμα, μέσα στο οποίο δεν προωθείται η επικοινωνία. Αν επικοινωνούμε με ένα – δύο άτομα μόνο, τότε δημιουργούνται κλίκες, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα τόσο στο σύλλογο όσο και με τους υπόλοιπους συναδέλφους και, κατά συνέπεια, το σχολείο να μη λειτουργεί σωστά. Πιστεύω ότι μεγάλο ρόλο παίζει πώς νιώθει ο καθένας από εμάς, αν δηλαδή μπορεί να συνεργαστεί αρμονικά με τους συναδέλφους του, αν νιώθει ικανοποιημένος ή θυμωμένος. Όλα αυτά αντανακλούν στο σχολείο. Καταλήγω ότι, αν δε διαθέτουμε επικοινωνιακές δεξιότητες, τότε το κλίμα που δημιουργείται είναι αρνητικό, με αποτέλεσμα να μη μπορεί να λειτουργήσει τίποτα σωστά, ούτε και η ίδια η εκπαιδευτική διαδικασία. Και, επίσης, κανένας δεν είναι ευχαριστημένος».*

N10: *«Ναι, θεωρώ ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες επηρεάζουν το σχολικό κλίμα. Πιο συγκεκριμένα, ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούμε καθημερινά με τους συναδέλφους μας, αν συνεργαζόμαστε, αν λειτουργούμε ως ομάδα, αν σέβεται και υποστηρίζει ο ένας τον άλλον, αν τον ακούμε προσεκτικά, χωρίς να τον διακόπτουμε, τότε σίγουρα βελτιώνονται οι μεταξύ μας σχέσεις και αυτό έχει θετικό αντίκτυπο και στο κλίμα του σχολείου».*

Η ένατη ερώτηση εξετάζει αν οι διευθυντές/ντρίες θεωρούν ότι η δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης επηρεάζει θετικά το σχολικό κλίμα και την επικοινωνία με το εκπαιδευτικό προσωπικό τους και, αν ναι, με ποιον τρόπο. Όλοι/ες οι συμμετέχοντες/ουσες απάντησαν θετικά, ότι δηλαδή η συγκεκριμένη δεξιότητα παίζει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος, αλλά και στην επικοινωνία που έχουν οι διευθυντές/ντρίες με τους συναδέλφους τους. Ειδικότερα, αναφέρουν ότι αν ακούνε προσεκτικά τον συνομιλητή τους, δίνοντάς του την προσοχή και τον χρόνο που απαιτούνται, χωρίς να τον διακόπτουν και να σκέφτονται άλλα πράγματα εκείνη τη στιγμή ή την απάντηση που θα δώσουν, αν προάγεται η ανοιχτή επικοινωνία, όπου όλοι θα έχουν την ευκαιρία να εκφραστούν ελεύθερα, δίχως να λογοκρίνονται, αν υπάρχει ανατροφοδότηση, σεβασμός και ο ένας δεν επικρίνει τα

λεγόμενα του άλλου και, τέλος, αν η ακρόαση δεν είναι παθητική, τότε η επικοινωνία με τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής μονάδας θα είναι πιο ομαλή και αυτό θα έχει αντίκτυπο και στο κλίμα που θα δημιουργηθεί. Αντίθετα, αν οι διευθυντές/ντριες δε διαθέτουν στην προσωπικότητά τους τη δεξιοότητα της ενεργητικής ακρόασης, αν διακόπτουν συνεχώς τον συνομιλητή τους και προσπαθούν να επιβάλλουν την άποψή τους, τότε αυτό έχει αρνητικό αντίκτυπο σε όλη τη σχολική μονάδα. Ακολουθούν οι απαντήσεις τους:

N1: «Ναι, το πιστεύω. Θεωρώ ότι αν ακούμε προσεκτικά τον συνομιλητή μας, χωρίς να τον διακόπτουμε, του δίνουμε την κατάλληλη προσοχή και τον απαιτούμενο χρόνο να εκφραστεί, τότε αυτό έχει θετικό αντίκτυπο και στο σχολικό κλίμα αλλά και στην επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς, γιατί αποφεύγονται οι εντάσεις».

N2: «Ναι, θεωρώ ότι η δεξιοότητα της ενεργητικής ακρόασης είναι πάρα πολύ σημαντική για έναν διευθυντή, γιατί αν ακούει προσεκτικά τον συνομιλητή του, είναι συγκεντρωμένος κατά τη διάρκεια της συζήτησης και εστιάζει την προσοχή του σε αυτόν, χωρίς να σκέφτεται άλλα πράγματα εκείνη την ώρα ή την απάντηση που θα δώσει, τότε αυτό βοηθάει και στο να επικοινωνήσουμε καλύτερα με τους συναδέλφους μας, αλλά και να δημιουργηθεί θετικό σχολικό κλίμα, όπου θα προάγεται η ανοιχτή επικοινωνία και όλα τα μέλη θα μπορούν να ακουστούν, χωρίς να λογοκρίνονται».

N3: «Ναι, θεωρώ ότι η συγκεκριμένη δεξιοότητα, μπορεί να επηρεάσει με θετικό τρόπο και το σχολικό κλίμα αλλά και την επικοινωνία μου με τους συναδέλφους. Εγώ, συνήθως, αυτό που κάνω είναι να δίνω τον χρόνο που χρειάζεται ο συνομιλητής μου να εκφραστεί ελεύθερα, χωρίς να τον διακόψω, προσπαθώ να έχω στραμμένη τη προσοχή μου σε αυτά που μου λέει και να σέβομαι τις απόψεις του, ακόμη και αν δεν συμφωνώ σε όλα μαζί του και μόλις ολοκληρώσει του απαντάω και εγώ με τα δικά μου επιχειρήματα, προσπαθώντας να κάνουμε έναν εποικοδομητικό διάλογο που θα μας οδηγήσει κάπου, αλλά ακόμη και αν δεν βρούμε μια λύση, τουλάχιστον θα έχει δοθεί η ευκαιρία ο άλλος να εκφράσει τη σκέψη του. Με αυτόν τον τρόπο, πιστεύω ότι δημιουργείται μια σωστή επικοινωνία ανάμεσα σε μένα και τους εκπαιδευτικούς, όπου όλοι νιώθουν άνετα να εκφραστούν και, κατά επέκταση, αυτό επηρεάζει θετικά το σχολικό κλίμα».

N4: «Ναι, σίγουρα. Όλα εξαρτώνται από εμάς. Αν κατορθώσουμε να δημιουργήσουμε ένα κλίμα, όπου όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας θα γνωρίζουν ότι οτιδήποτε και αν συμβαίνει και τους απασχολεί μπορούν να απευθυνθούν σε μένα και να το συζητήσουμε, προκειμένου να βρούμε μια λύση, τότε σίγουρα θα αποφεύγονται και οι όποιες διαφωνίες

και συγκρούσεις προκύπτουν, οι οποίες επηρεάζουν αρνητικά τη σχολική μονάδα και η επικοινωνία θα είναι πολύ καλύτερη».

N5: «Ναι, βέβαια. Πιστεύω ότι αν ακούμε προσεκτικά αυτά που έχει να μας πει ο συνομιλητής μας, δεν τον διακόπτουμε συνεχώς και τον αφήνουμε να ολοκληρώσει τη σκέψη του, τότε η επικοινωνία είναι αποτελεσματική. Αντίθετα, αν δεν γνωρίζουμε πολύ καλά μια κατάσταση και δε μπορούμε να κατανοήσουμε πλήρως τα λεγόμενα του συνομιλητή μας, τότε η επικοινωνία θεωρείται αποτυχημένη. Αν υπάρχει ένα καλό επικοινωνιακό κλίμα, αυτό έχει θετικό αντίκτυπο και στη μεταξύ μας επικοινωνία και στο σχολικό κλίμα».

N6: «Ναι, θεωρώ ότι ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνώ με τους συναδέλφους μου αποτελεί το άλφα και το ωμέγα για το αν το κλίμα που θα δημιουργηθεί στη σχολική μονάδα θα είναι θετικό ή αρνητικό. Η δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης θεωρώ ότι είναι παρά πολύ σημαντική και θα πρέπει να τη διαθέτουμε όλοι μας, γιατί μας βοηθάει να επικοινωνούμε καλύτερα με τον συνομιλητή μας, να τον ακούμε προσεκτικά, χωρίς να τον διακόπτουμε και να μπορούμε να κάνουμε μια πολιτισμένη συζήτηση, χωρίς εντάσεις. Άρα, ναι, θεωρώ ότι επηρεάζει θετικά τόσο το σχολικό κλίμα όσο και την επικοινωνία μου με τους εκπαιδευτικούς».

N7: «Σίγουρα. Αν την ώρα που μου μιλάει ο συνομιλητής μου τον ακούω προσεκτικά, δεν παρεμβαίνω διαρκώς, του δίνω χρόνο να εκφραστεί, τότε η επικοινωνία μας θα είναι αποτελεσματική. Αντίθετα, αν κάθομαι και τον ακούω, χωρίς να αντιδράω σε αυτά που μου λέει και απλά περιμένω πότε θα ολοκληρώσει, τότε σίγουρα η επικοινωνία μας δεν θα έχει κανένα αποτέλεσμα. Γενικά πιστεύω ότι ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνώ με το εκπαιδευτικό προσωπικό μου επηρεάζει σαφώς και το σχολικό κλίμα».

N8: «Ναι, το πιστεύω. Θεωρώ ότι αν ακούμε προσεκτικά τον συνομιλητή μας, χωρίς να τον κρίνουμε, σεβόμαστε τις απόψεις του, ακόμη και αν διαφωνούμε μαζί του και υπάρχει ανατροφοδότηση, τότε η επικοινωνία θα είναι αποτελεσματική. Αυτό, παράλληλα, επηρεάζει θετικά και το σχολικό κλίμα».

N9: «Ναι, το πιστεύω. Θεωρώ ότι αν ακούω προσεκτικά τι έχει να μου πει ο συνομιλητής μου, δεν τον διακόπτω διαρκώς, δε σκέφτομαι την απάντηση που θα του δώσω, τότε αυτό επηρεάζει τη μεταξύ μας επικοινωνία θετικά. Αντίθετα, αν τον διακόπτω συνεχώς και προσπαθώ να επιβάλλω την άποψή μου, τότε αυτό έχει αρνητικό αντίκτυπο. Αν η επικοινωνία μου με τους συναδέλφους μου βρίσκεται σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο και

μπορούμε να συνεννοηθούμε, χωρίς να μαλώνουμε διαρκώς, τότε αυτό επηρεάζει θετικά και το σχολικό κλίμα».

N10: «Ναι, το πιστεύω. Θεωρώ ότι από όλες τις επικοινωνιακές δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτει κάποιος στην προσωπικότητά του, αυτή είναι η πιο σημαντική, διότι αν μάθεις να ακούς τον συνομιλητή σου, χωρίς να τον διακόπτεις και υπάρχει ανατροφοδότηση και η ακρόαση δεν είναι παθητική, τότε η επικοινωνία με τους συναδέλφους θα είναι πιο ομαλή και το κλίμα που θα δημιουργείται στη σχολική μονάδα θετικό».

Η δέκατη ερώτηση εξετάζει αν οι διευθυντές/ντριες θεωρούν ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις που έχουν με τους εκπαιδευτικούς τους συμβάλλουν στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος και, αν ναι, με ποιον τρόπο. Όλοι/ες οι συμμετέχοντες/ουσες απάντησαν ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσουν με τους συναδέλφους τους επηρεάζουν είτε θετικά είτε αρνητικά το σχολικό κλίμα. Ειδικότερα, αναφέρουν ότι, όταν είναι δίπλα στους εκπαιδευτικούς, τους στηρίζουν, υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και συνεργασία, αλληλοκατανόηση, σεβασμός, ανοιχτή επικοινωνία και οι αποφάσεις λαμβάνονται από κοινού, τότε αυτό έχει θετικό αντίκτυπο στην ψυχολογία των εκπαιδευτικών, νιώθουν καλύτερα, πιο ασφαλείς, ότι ικανοποιούνται περισσότερο επαγγελματικά και, φυσικά, έχουν περισσότερη όρεξη να εργαστούν και να αποδώσουν στο μέγιστο. Επίσης, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η N6 «... Όταν οι μαθητές βλέπουν τους εκπαιδευτικούς αλλά και τη σχέση που έχω εγώ μαζί τους, ότι είναι καλή, στηρίζει ο ένας τον άλλον, δεν τους επιπλήττω δημόσια και τους σέβομαι, τότε και αυτοί με τη σειρά τους θα παραδειγματιστούν και θα συμπεριφέρονται ανάλογα». Αντίθετα, αν οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσουν οι διευθυντές/ντριες με το εκπαιδευτικό προσωπικό τους είναι κακές, υπάρχουν δηλαδή εντάσεις και προστριβές μεταξύ τους, τότε αυτό μπορεί να δημιουργήσει συναισθήματα άγχους και δυσαρέσκειας, καθώς, επίσης, και το αίσθημα του ανταγωνισμού. Επιπλέον, θα επηρεαστεί με αρνητικό τρόπο και η απόδοση των εκπαιδευτικών, με αποτέλεσμα να οδηγηθούν στην επαγγελματική εξουθένωση. Όπως γίνεται αντιληπτό, όλα αυτά συμβάλλουν στη διαμόρφωση αρνητικού σχολικού κλίματος. Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά οι απαντήσεις τους:

N1: «Ναι, φυσικά θεωρώ ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις που έχω με τους συναδέλφους μου επηρεάζουν γενικότερα το σχολικό κλίμα. Όταν είμαι δίπλα τους, του στηρίζω, υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και συνεργασία μεταξύ μας, τότε αυτό επηρεάζει με θετικό

τρόπο το σχολικό κλίμα. Αντίθετα, αν υπάρχουν συνεχώς εντάσεις μεταξύ μας, τότε δημιουργείται αρνητικό κλίμα».

N2: «Ναι, πιστεύω πως αν υπάρχει συνεργασία μεταξύ μας, αλληλοκατανόηση και αλληλοϋποστήριξη και δε διαφωνούμε σε έντονο βαθμό, αλλά επιλύουμε τις διαφορές μας με συζήτηση και διάλογο, τότε αυτό συμβάλλει θετικά στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος».

N3: «Βέβαια. Θεωρώ ότι αν έχω κατορθώσει να δημιουργήσω τις κατάλληλες συνθήκες που απαιτούνται, ώστε, όταν προκύπτει κάποιο ζήτημα, να μη διστάζουν να έρχονται στο γραφείο μου και να το συζητάμε και να αποφασίζουμε από κοινού, αλλά και αν νιώθουν άνετα να διατυπώσουν τις σκέψεις τους και προάγω γενικότερα τη συνεργασία και την ανοιχτή επικοινωνία, όλο αυτό θα επηρεάσει θετικά το σχολικό κλίμα».

N4: «Ναι, το πιστεύω. Αν υπάρχει μια καλή σχέση μεταξύ μας, ο ένας μπορεί να εμπιστευτεί τον άλλον, δεν υπάρχει ανταγωνισμός αλλά εμπιστοσύνη, τότε αυτόματα δημιουργείται θετικό σχολικό κλίμα. Αυτό θα βοηθήσει, ώστε όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας να επικοινωνούν και να συνεργάζονται καλύτερα μεταξύ τους».

N5: «Ναι, φυσικά το πιστεύω. Οι σχέσεις που αναπτύσσω με τους συναδέλφους μου έχουν αντίκτυπο σε όλη τη σχολική μονάδα. Όταν αυτές είναι καλές, υπάρχει σεβασμός, αλληλοκατανόηση, αμοιβαία εμπιστοσύνη και αλληλοβοήθεια, τότε και οι εκπαιδευτικοί νιώθουν ότι διαθέτουν καλύτερη ψυχολογία και αυτό μπορεί να τους κάνει να νιώσουν επαγγελματική ικανοποίηση. Από την άλλη, αν οι διαπροσωπικές μου σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι κακές, τότε αυτές μπορούν να προκαλέσουν μια δυσάρεστη και αγχωτική κατάσταση και ίσως να δημιουργηθεί και το αίσθημα του ανταγωνισμού. Επίσης, θα επηρεάσουν αρνητικά και την απόδοση των εκπαιδευτικών και μπορεί να οδηγηθούν και στο burnout, μια κατάσταση πολύ συχνή πια στις μέρες μας».

N6: «Απόλυτα. Πιστεύω ότι παίζουν καθοριστικό ρόλο στην όλη πορεία του σχολικού οργανισμού. Όταν οι μαθητές βλέπουν τους εκπαιδευτικούς αλλά και τη σχέση που έχω εγώ μαζί τους, ότι είναι καλή, στηρίζει ο ένας τον άλλον, δεν τους επιπλήττω δημόσια και τους σέβομαι, τότε και αυτοί με τη σειρά τους θα παραδειγματιστούν και θα συμπεριφέρονται ανάλογα. Επίσης, θα δημιουργηθεί θετικό κλίμα, όπου θα νιώθουν οικεία να εκφραστούν και ότι η γνώμη τους θα ακουστεί».

N7: «Θεωρώ ότι οι σχέσεις που δημιουργούμε μεταξύ μας και οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί μεταξύ τους, έχουν είτε θετικό είτε αρνητικό αντίκτυπο στη σχολική μονάδα. Για παράδειγμα, όταν υπάρχει ένα κλίμα συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ μας και ο ένας δεν κατηγορεί τον άλλον, τότε αυτό θα επιδράσει θετικά στο σχολικό κλίμα και όλα τα μέλη του θα νιώθουν ασφάλεια, θα έχουν περισσότερη όρεξη να έρχονται καθημερινά στη δουλειά τους και δε θα νιώθουν κουρασμένοι».

N8: «Ναι, θεωρώ πως αν κατορθώσω να αναπτύξω καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς, αυτό θα βοηθήσει, ώστε να διαμορφωθεί θετικό σχολικό κλίμα. Αρχικά, θεωρώ ότι οι σχέσεις που αναπτύσσω με τους συναδέλφους μου επηρεάζουν όλη τη σχολική κοινότητα. Αν οι σχέσεις μας είναι καλές, τότε και οι εκπαιδευτικοί θα μπορέσουν να αποδώσουν καλύτερα. Αν εγώ τους σέβομαι και τους δείχνω εμπιστοσύνη, τότε και αυτοί θα αισθανθούν πολύ καλύτερα και ότι έχουν κάποιον δίπλα τους και αυτό θα το μεταδώσουν σε όλη τη μονάδα, διαμορφώνοντας θετικό κλίμα».

N9: «Ναι, θεωρώ πως σίγουρα παίζουν σημαντικό ρόλο. Καταρχήν, αν οι σχέσεις που αναπτύσσω με τους συναδέλφους μου είναι καλές και δεν υπάρχουν αρκετές εντάσεις μεταξύ μας, αυτό θα έχει θετικό αντίκτυπο και σε όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας αλλά και στην εκπαιδευτική διαδικασία, γιατί οι εκπαιδευτικοί θα μάθουν να συνεργάζονται και να αλληλοϋποστηρίζονται και θα έχουν έναν κοινό στόχο. Συνεπώς, και το κλίμα που θα δημιουργηθεί στη σχολική μονάδα θα είναι θετικό και τόσο οι εκπαιδευτικοί όσο και οι μαθητές θα λειτουργούν πολύ καλύτερα και η δουλειά τους θα έχει αποτέλεσμα».

N10: «Ναι, είμαι σίγουρη για αυτό. Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις που έχω με τους συναδέλφους μου επηρεάζουν θετικά το σχολικό κλίμα και οι εκπαιδευτικοί αποδίδουν καλύτερα στο διδακτικό τους έργο. Αντίθετα, αν οι σχέσεις μας δεν ήταν και τόσο καλές, θα υπήρχαν συνεχώς εντάσεις και προβλήματα, δεδομένο το οποίο θα δημιουργούσε αρνητικό κλίμα και θα έφτανε τους εκπαιδευτικούς στα όρια τους».

5^ο Ερευνητικό Ερώτημα: Οι επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών/ντριών διαφέρουν σε σχέση με ορισμένες μεταβλητές, όπως το φύλο, την ηλικία, τα χρόνια προϋπηρεσίας και τις επιπλέον σπουδές τους πέραν του βασικού τίτλου σπουδών;

Όπως προαναφέρθηκε, το δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από 6 άνδρες και 4 γυναίκες της Α/θμιας Εκπαίδευσης, οι οποίοι/ες υπηρετούσαν σε δημόσιο Δημοτικό σχολείο. Από τις απαντήσεις που έδωσαν προκύπτει ότι όλοι, ανεξαρτήτου φύλου, διαθέτουν στην προσωπικότητά τους από μια τουλάχιστον επικοινωνιακή δεξιότητα.

Ωστόσο, παρατηρείται μια διαφορά ως προς τις επικοινωνιακές δεξιότητες που διαθέτουν. Ειδικότερα, και οι 10 διευθυντές/ντριες δήλωσαν ότι κατέχουν τη δεξιότητα της λεκτικής επικοινωνίας, διότι είναι αρκετά επικοινωνιακοί. Εντούτοις, όσον αφορά τις δεξιότητες μη λεκτικής επικοινωνίας, της ενεργητικής ακρόασης, του χιούμορ και της ενσυναίσθησης, παρατηρούμε ότι τις διαθέτουν περισσότεροι άνδρες από ότι γυναίκες. Πιο αναλυτικά, 4 άνδρες (N1, N5, N7, N8) διαθέτουν τη δεξιότητα της μη λεκτικής επικοινωνίας, 4 άνδρες (N2, N3, N5, N7) τη δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης, 1 (N2) το χιούμορ και 2 (N5, N7) τη δεξιότητα της ενσυναίσθησης. Από την άλλη πλευρά, 1 γυναίκα (N6) διαθέτει τη δεξιότητα της μη λεκτικής επικοινωνίας, 2 (N4, N10) τη δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης, 2 (N4, N9) το χιούμορ και καμία τη δεξιότητα της ενσυναίσθησης.

Ως προς την ηλικία, το 90% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 51-60 ετών, το οποίο δηλώνει ότι έχουν αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας και εμπειρίας, και μόλις το 10% ανήκει σε διαφορετική ηλικία. Αυτό που παρατηρείται εδώ είναι ότι οι συμμετέχοντες/ουσες που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 51-60 ετών, δεν εμφανίζουν ιδιαίτερες διαφορές μεταξύ τους. Ωστόσο, ο N7 που ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 61 και άνω ετών, δηλώνει ότι διαθέτει περισσότερες δεξιότητες από όλους τους υπόλοιπους.

Όσον αφορά τα χρόνια υπηρεσίας ως διευθυντές/ντριες, οι περισσότεροι/ες από αυτούς/ές διαθέτουν αρκετά, καθώς, προκειμένου να αναλάβει κάποιος αυτή τη θέση ευθύνης, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να έχει αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας. Ωστόσο, υπήρχε και ένα πολύ μικρό ποσοστό, το οποίο διέθετε λίγα χρόνια υπηρεσίας. Ειδικότερα, 6 από αυτούς/ές διαθέτουν 8 και άνω έτη υπηρεσίας, 2 έχουν 7-8 έτη, 1 έχει 5-6 έτη και 1 έχει 3-4 έτη. Από τις απαντήσεις που δόθηκαν, παρατηρήθηκε ότι υπάρχει μια διαφορά ως προς τις επικοινωνιακές δεξιότητες που θεωρούν ότι κατέχουν, με αυτούς που έχουν τα περισσότερα χρόνια υπηρεσίας να έχουν και περισσότερες επικοινωνιακές δεξιότητες.

Τέλος, αναφορικά με τους τίτλους σπουδών που έχουν στην κατοχή τους πέραν του βασικού πτυχίου τους, γίνεται αντιληπτό ότι ένα ποσοστό 70% έχει στην κατοχή του μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, 1 διαθέτει και 2^ο πτυχίο, 2 κατέχουν τίτλους από το Διδασκαλείο και 2 δε διαθέτουν κανέναν επιπλέον τίτλο σπουδών πέραν του βασικού πτυχίου τους. Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι δεν υπάρχει κάποια διαφορά που να σχετίζεται με τους τίτλους σπουδών.

6.1. Συζήτηση και ερμηνεία αποτελεσμάτων

1^ο Ερευνητικό Ερώτημα

Όσον αφορά τις μορφές επικοινωνίας, η Μπόγκα-Καρτέρη (2005) αναφέρει ότι, παρόλο που υπάρχουν διάφορες μορφές επικοινωνίας, οι πιο σημαντικές είναι αυτές της άμεσης και έμμεσης επικοινωνίας, της λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας και της τυπικής και άτυπης επικοινωνίας. Επίσης, ο Σταμάτης (2013) αναφέρει ότι υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που καθορίζουν τη μορφή της επικοινωνίας. Από τα ευρήματα της έρευνάς μας επιβεβαιώνονται όλα τα παραπάνω και, συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι οι συμμετέχοντες/ουσες θεωρούν όλες τις μορφές επικοινωνίας, που αναγράφονται στον οδηγό συνέντευξης, απαραίτητες και ότι η επιλογή αυτών εξαρτάται από το πρόσωπο, στο οποίο απευθύνονται κάθε φορά, αλλά και από την περίσταση, στην οποία βρίσκονται. Ειδικότερα, από τις απαντήσεις τους προέκυψε ότι ως πιο συχνή μορφή επικοινωνίας χρησιμοποιούν αυτήν της άτυπης, κυρίως όταν απευθύνονται στους συναδέλφους τους. Παρόμοιο εύρημα εντόπισε και η Χαϊμανά (2018) στην έρευνά της, η οποία, ρωτώντας τους εκπαιδευτικούς, διαπίστωσε ότι, όταν ο διευθυντής επικοινωνεί με αυτούς είτε σε ατομικό είτε σε ομαδικό επίπεδο, χρησιμοποιεί κυρίως τον προφορικό λόγο, ενώ ο γραπτός λόγος χρησιμοποιείται ελάχιστα. Επίσης, σε ορισμένες περιπτώσεις υπάρχει συνδυασμός άτυπης και άμεσης επικοινωνίας. Εξάλλου και η Μερκούρη (2015) στην έρευνά της, διαπίστωσε ότι ο προφορικός λόγος χρησιμοποιείται περισσότερο από τον γραπτό, όσον αφορά τις σχέσεις μεταξύ του διευθυντή και του εκπαιδευτικού προσωπικού και, επίσης, διαπίστωσε ότι ο καλύτερος τρόπος, για να αντιμετωπίσουν οι διευθυντές τις προβληματικές συμπεριφορές, είναι η άμεση επικοινωνία. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι, όταν απευθύνονται σε κάποιον επίσημο φορέα ή στους μαθητές ή, όταν θέλουν να επιπλήξουν κάποιον συνάδελφο, η επικοινωνία τους λαμβάνει πιο επίσημο τόνο και, συνεπώς, χρησιμοποιείται η τυπική επικοινωνία. Ακολουθεί η λεκτική επικοινωνία, η οποία χρησιμοποιείται, όταν θέλουν να απευθυνθούν είτε στους εκπαιδευτικούς είτε σε κάποιον επίσημο φορέα, χρησιμοποιώντας τον γραπτό λόγο. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνεται και από την έρευνα της Kambeya (2008), η οποία διαπίστωσε ότι η ποιότητα της λεκτικής επικοινωνίας και του γραπτού λόγου των διευθυντών σχετίζεται με την απόδοση των εκπαιδευτικών και

την επηρεάζει. Έπειτα, αναφέρθηκε και η μη λεκτική επικοινωνία, ως μια άλλη μορφή επικοινωνίας, η οποία χρησιμοποιείται από ελάχιστους, εύρημα κοινό με αυτό της Μερκούρη (2015), η οποία διαπίστωσε ότι ο ήχος της φωνής, το βλέμμα και η στάση του σώματος αποτελούν σημαντικούς παράγοντες της επικοινωνίας του διευθυντή. Τέλος, προέκυψε ότι η έμμεση επικοινωνία χρησιμοποιείται, όταν προκύπτει κάποια σύγκρουση και ο διευθυντής καλείται να παρέμβει. Κατά πάσα πιθανότητα, όλα τα παραπάνω οφείλονται στο γεγονός ότι ο καθένας, ανάλογα με το πλαίσιο στο οποίο βρίσκεται, χρησιμοποιεί και την ανάλογη μορφή επικοινωνίας.

Όσον αφορά τις προϋποθέσεις που απαιτούνται, προκειμένου η επικοινωνία να καταστεί αποτελεσματική, σύμφωνα με τους Koontz & O' Donnell (1984), απαραίτητη προϋπόθεση είναι να υπάρχουν τουλάχιστον δύο άτομα, τα οποία θα έχουν ένα κοινό γλωσσολογικό υπόβαθρο, η επικοινωνία να διέπεται από σαφήνεια και ακεραιότητα και οι προθέσεις των ατόμων να είναι ευδιάκριτες. Επιπλέον, σύμφωνα με την Πασιαρδή (2001), καλό θα ήταν το πλαίσιο της επικοινωνίας να είναι ευνοϊκό, να υπάρχει αλληλεπίδραση και ανατροφοδότηση, ειλικρίνεια μεταξύ των ατόμων που επικοινωνούν και ελευθερία στο να εκφράζουν τα συναισθήματά τους. Όλα τα παραπάνω επιβεβαιώνονται και από τα ευρήματα της έρευνάς μας, όπου διαπιστώθηκε ότι οι διευθυντές/ντριες, εκτός από τα προαναφερόμενα, θέτουν ως βασικές προϋποθέσεις η επικοινωνία να είναι αμφίδρομη, να υπάρχει σεβασμός μεταξύ των συνομιλητών και η ακρόαση να είναι ενεργητική. Επομένως, μπορούμε να υποθέσουμε ότι οι διευθυντές/ντριες μας έχουν κατανοήσει ποιες είναι οι κατάλληλες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική επικοινωνία.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι, σχετικά με τις μορφές επικοινωνίας που χρησιμοποιούν οι διευθυντές/ντριες στην καθημερινότητά τους, αυτές διαφέρουν και, ανάλογα την περίπτωση, χρησιμοποιούν την κατάλληλη. Επίσης, προέκυψε ότι έχουν κατανοήσει ποιες είναι οι προϋποθέσεις που απαιτούνται, ώστε να μπορούν να επικοινωνήσουν με αποτελεσματικό τρόπο με τους συναδέλφους τους.

2^ο Ερευνητικό Ερώτημα

Μερικά από τα εμπόδια που διαταράσσουν και διακόπτουν τη διαδικασία της επικοινωνίας είναι, όταν το μήνυμα δεν είναι διατυπωμένο με σαφήνεια ή όταν υπερφορτώνεται με πολλές πληροφορίες, τις οποίες ο δέκτης δεν είναι σε θέση να αφομοιώσει πλήρως, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται παρανοήσεις, όταν τα άτομα διαθέτουν ελλιπής επικοινωνιακές δεξιότητες και ελλιπής επιμόρφωση, διακατέχονται

από συναισθήματα φόβου και δεν μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα, βιάζονται να βγάλουν συμπεράσματα, είναι προκατειλημμένοι απέναντι στον συνομιλητή τους, οι σχέσεις μεταξύ πομπού και δέκτη είναι τεταμένες, υπάρχει πίεση χρόνου, καθώς και η έλλειψη ενεργητικής ακρόασης και ανοιχτής επικοινωνίας (Koontz & O' Donnell, 1984· Μπόγκα-Καρτέρη, 2007· Watzlawick et al., 2005). Τα παραπάνω ευρήματα διαπιστώθηκε ότι επιβεβαιώνονται και από τη δική μας έρευνα, με τους διευθυντές/ντριες να δηλώνουν και μερικά ακόμη εμπόδια, όπως το γεγονός ότι μερικές φορές η επικοινωνία δεν είναι αμφίδρομη και ότι ορισμένοι εκπαιδευτικοί δεν είναι και τόσο ανοιχτόμυαλοι, με αποτέλεσμα να μη δέχονται εύκολα τη γνώμη του συνομιλητή τους. Αυτό ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι η κάθε προσωπικότητα είναι διαφορετική και ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνεί με τον συνομιλητή του διαφέρει και, για αυτόν τον λόγο, ο καθένας αντιμετωπίζει διαφορετικά εμπόδια κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας.

3^ο Ερευνητικό Ερώτημα

Αρχικά, καλό θα ήταν ο διευθυντής να διαθέτει στην προσωπικότητά του ορισμένες επικοινωνιακές δεξιότητες, καθώς διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο όχι μόνο στο πώς να διεκπεραιώσει το διοικητικό του έργο, αλλά και στο πώς να υπάρχει ένα αρμονικό κλίμα και συνεργασία ανάμεσα σε όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας, αλλά, ακόμη και αν δεν τις διαθέτει, οφείλει να τις αποκτήσει (Αργυροπούλου & Συμεωνίδης, 2017). Επίσης, αυτές συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Εξάλλου, όπως υποστηρίζει και ο Ζαβλανός (1998) είναι αναγκαίο οι διευθυντές να διαθέτουν στην προσωπικότητά τους επικοινωνιακές δεξιότητες, καθώς την περισσότερη ώρα επικοινωνούν με όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας. Στο ερώτημα, που τέθηκε, αν οι διευθυντές/ντριες θεωρούν ότι διαθέτουν επικοινωνιακές δεξιότητες και ποιες είναι αυτές, από τα ευρήματα της έρευνας προέκυψε ότι όλοι διαθέτουν από μια τουλάχιστον επικοινωνιακή δεξιότητα στην προσωπικότητά τους. Ειδικότερα, όλοι απάντησαν ότι κατέχουν τη δεξιότητα της λεκτικής επικοινωνίας, δεδομένου ότι είναι αρκετά επικοινωνιακοί, ακολουθεί η ενεργητική ακρόαση, όπου προσπαθούν να ακούσουν προσεκτικά τον συνομιλητή τους, έπεται η μη λεκτική επικοινωνία, κατά την οποία χρησιμοποιούν συνήθως τις εκφράσεις του προσώπου τους και, τέλος, αναφέρουν το χιούμορ και τη δεξιότητα της ενσυναίσθησης, προσπαθώντας να μπουν στη θέση του άλλου, ώστε να τον κατανοήσουν καλύτερα. Παρόμοια ευρήματα εντόπισε και η Τσομπανάκη (2017) στην έρευνά της, η οποία διαπίστωσε ότι οι διευθυντές κατέχουν επικοινωνιακές δεξιότητες

σε ικανοποιητικό βαθμό. Και η Μερκούρη (2015) στην έρευνά της, ρωτώντας τους εκπαιδευτικούς, διαπίστωσε ότι οι μισοί και παραπάνω δήλωσαν ότι οι διευθυντές τους διαθέτουν σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό τις επικοινωνιακές δεξιότητες και είναι πάρα πολύ καλοί ακροατές. Επίσης, ο Κουτής (2018) στην έρευνά του, διαπίστωσε ότι είναι αρκετά σημαντικό οι διευθυντές να διαθέτουν επικοινωνιακές δεξιότητες, διότι αυτές τον βοηθάνε να διαχειριστεί με καλύτερο τρόπο τα ζητήματα που προκύπτουν. Επομένως, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι οι διευθυντές/ντριές μας διαθέτουν ορισμένες επικοινωνιακές δεξιότητες, οι οποίες τους βοηθάνε να επικοινωνήσουν καλύτερα με τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής μονάδας. Ωστόσο, ένα άλλο εύρημα που εντόπισε ο Κουτής (2018) είναι ότι ελάχιστοι από τους διευθυντές έχουν στην κατοχή τους όλες τις επικοινωνιακές δεξιότητες, ενώ οι υπόλοιποι, εκτός από τις δεξιότητες της λεκτικής επικοινωνίας, στις οποίες καταγράφηκε το μεγαλύτερο ποσοστό, έχουν στην κατοχή τους από ελάχιστες έως και καθόλου. Επιπλέον, μια διαφορά παρατηρείται και στην έρευνα που πραγματοποίησε η Ζαφείρη (2017), η οποία, ρωτώντας τους εκπαιδευτικούς, διαπίστωσε ότι όσον αφορά τη δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης, οι διευθυντές συνήθως δεν προσέχουν τον συνομιλητή τους την ώρα που μιλάει, εύρημα αντίθετο από τη δική μας έρευνα, στην οποία εντοπίσαμε ότι οι διευθυντές/ντριες ακούνε προσεκτικά τον συνομιλητή τους. Αυτά τα ευρήματα διαφέρουν από τη δική μας έρευνα, όπως γίνεται αντιληπτό, και αυτό πιθανώς να οφείλεται στο γεγονός ότι, όπως υποστηρίζει και η Κανίδου (2020) στην έρευνά της, οι διευθυντές έχουν την τάση να αξιολογούν πιο θετικά τον εαυτό τους από ό,τι οι εκπαιδευτικοί.

Όσον αφορά το ποιες από τις αναγραφόμενες επικοινωνιακές δεξιότητες κρίνουν οι διευθυντές/ντριες ως σημαντικές να διαθέτουν στην προσωπικότητά τους, αρχικά διαπιστώθηκε ότι, αν και θα περιμέναμε η πλειοψηφία να απαντήσει ότι όλες είναι σημαντικές, ωστόσο μόνο δύο συμμετέχοντες τις θεωρούν όλες. Επίσης, από τα ευρήματα αναδείχθηκε ότι οι υπόλοιποι/ες συμμετέχοντες/ουσες κρίνουν ως σημαντικές τις δεξιότητες έκφρασης, δηλαδή τη λεκτική και τη μη λεκτική επικοινωνία, ως δεύτερο αναφέρουν το χιούμορ, ακολουθεί η ενεργητική ακρόαση και η συναισθηματική νοημοσύνη. Όσον αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη και την επικοινωνιακή ικανότητα του διευθυντή, οι Χριστοφορίδου και Πλατσίδου (2020) στην έρευνά τους, διαπίστωσαν ότι οι διευθυντές που έχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης κατέχουν και καλύτερες επικοινωνιακές δεξιότητες, εν αντιθέσει με αυτούς που έχουν χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και κατέχουν μειωμένες επικοινωνιακές δεξιότητες. Επιπλέον, ορισμένοι ανέφεραν και τη δεξιότητα της ενσυναίσθησης ως

σημαντική. Όλα τα παραπάνω ευρήματα επιβεβαιώνονται και από την αναγραφόμενη βιβλιογραφία στο θεωρητικό μέρος της εργασίας μας, όπου σύμφωνα με την Tyler (2016), ο ηγέτης του σχολείου οφείλει να έχει στην προσωπικότητά του επικοινωνιακές δεξιότητες, προκειμένου η ηγεσία να θεωρηθεί επιτυχημένη, ενώ, αν υπάρχει έλλειψη αυτών, είναι δύσκολο να δημιουργηθούν σωστές σχέσεις μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας. Επίσης, όλες οι παραπάνω επικοινωνιακές δεξιότητες επιβεβαιώνονται και από τον Dick (1997), ο οποίος υποστηρίζει ότι, για να καταστεί μια επικοινωνία αποτελεσματική και επιτυχημένη, χρειάζονται ορισμένες επικοινωνιακές δεξιότητες. Αυτό ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι στη συγκεκριμένη ερώτηση εκφράζουν την προσωπική τους άποψη για το ποιες κρίνουν ως σημαντικές να διαθέτουν, δείχνοντας μεγαλύτερη προτίμηση σε κάποιες από αυτές.

Αναφορικά με την ανάγκη επιμόρφωσης των διευθυντών/ντριών σχετικά με τον τομέα της επικοινωνίας και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων, σύμφωνα με τον Χατζηδήμου (2013), επειδή όλοι οι διευθυντές μπορεί να μη διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες που απαιτούνται, καλό θα ήταν η πολιτεία από πλευρά της, να παρέχει κάποιου είδους επιμόρφωση πάνω στους συγκεκριμένους τομείς, με σκοπό τα ηγετικά στελέχη να είναι κατάλληλα προετοιμασμένα. Και από τα ευρήματα της έρευνάς μας διαπιστώθηκε ότι οι συμμετέχοντες/ουσες επιθυμούν να επιμορφωθούν περαιτέρω πάνω στους συγκεκριμένους τομείς, είτε για να αποκτήσουν περισσότερες επικοινωνιακές δεξιότητες είτε για να εμπλουτίσουν τις ήδη υπάρχουσες. Ειδικότερα, από τις απαντήσεις τους προέκυψε ότι επιθυμούν να αποκτήσουν περισσότερες γνώσεις στο πώς να διαχειρίζονται και να αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις που προκύπτουν, αλλά και πώς να επικοινωνούν καλύτερα τόσο με τους συναδέλφους τους όσο και με τους μαθητές και τους γονείς. Επιπλέον, υποστήριξαν ότι η επιμόρφωσή τους θα ήθελαν να πραγματοποιηθεί διαμέσου βιωματικού σεμιναρίου. Κατά πάσα πιθανότητα, γίνεται αντιληπτό ότι, αν οι διευθυντές/ντριες λάβουν την κατάλληλη επιμόρφωση στους τομείς της επικοινωνίας και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων, τότε θα μπορούν να επικοινωνούν καλύτερα με τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής μονάδας.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι διευθυντές/ντριες που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα θεωρούν πως διαθέτουν επικοινωνιακές δεξιότητες στην προσωπικότητά τους και προτείνουν ορισμένες που τις κρίνουν ως πιο σημαντικές να διαθέτουν και, τέλος, πιστεύουν ότι χρήζουν ανάγκη περαιτέρω επιμόρφωσης στους συγκεκριμένους τομείς.

4° Ερευνητικό Ερώτημα

Σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά το σχολικό κλίμα, αυτοί, σύμφωνα με την αναγραφόμενη βιβλιογραφία στο θεωρητικό μέρος, είναι οι παρακάτω. Αρχικά, η επικοινωνία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία θετικού κλίματος και στην απόδοση των μελών του, η συνεργασία ανάμεσα στα μέλη του σχολείου, το μοντέλο ηγεσίας που ακολουθεί ο κάθε διευθυντής, αν προάγει τη συνεργασία και την ομαδικότητα, η δομή και το μέγεθος του σχολείου, η ανάληψη πρωτοβουλιών και αυτενέργειας από την πλευρά των εκπαιδευτικών και, τέλος, οι εκπαιδευτικοί και οι σχέσεις, που αναπτύσσουν μεταξύ τους, επηρεάζουν και αυτές θετικά το σχολικό κλίμα (Μπουραντάς, 2002· Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1995· Πασιαρδή, 2001· Σαΐτης, 2001· Σαΐτης, 2007· Σαΐτης, 2008). Και από τα ευρήματα της έρευνάς μας επιβεβαιώνονται όλοι οι παραπάνω παράγοντες, οι οποίοι αναγράφονται και στον οδηγό συνέντευξης, και, συγκεκριμένα, τρεις συμμετέχοντες/ουσες δήλωσαν ότι όλοι οι παράγοντες επηρεάζουν θετικά το σχολικό κλίμα. Επίσης, από τις απαντήσεις προέκυψε ότι ως πρώτο παράγοντα αναφέρουν την επικοινωνία, ως δεύτερο τη συνεργασία τόσο μεταξύ των εκπαιδευτικών όσο και μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών. Στη συνέχεια, αναφέρουν τους εκπαιδευτικούς και τις μεταξύ τους σχέσεις, το μοντέλο ηγεσίας που ακολουθεί ο/η διευθυντής/ντρια και, τέλος, τη δομή αλλά και το μέγεθος του σχολείου. Παρόμοια ευρήματα εντόπισε και η Τουμπάνου (2019) στην έρευνά της, όπου διαπίστωσε ότι ορισμένοι παράγοντες, όπως η επικοινωνία, η συνεργασία και το στυλ ηγεσίας, διαδραματίζουν μεγάλο ρόλο στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος. Χρήσιμο θα ήταν να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε αυτούς τους παράγοντες, διότι, όπως γίνεται αντιληπτό, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος.

Σχετικά με τον ρόλο των επικοινωνιακών δεξιοτήτων και, αν αυτές συμβάλλουν σημαντικά στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος, σύμφωνα με την αναγραφόμενη βιβλιογραφία, τόσο η επικοινωνία όσο και οι επικοινωνιακές δεξιότητες του διευθυντή, συμβάλλουν θετικά στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος, ιδίως αν μάθουν να τις χρησιμοποιούν σωστά. Πιο συγκεκριμένα, αν προάγουν τη συνεργασία, την ομαδικότητα, τον αλληλοσεβασμό, την κατανόηση και την αλληλοϋποστήριξη, τότε σίγουρα θα βελτιωθεί και η ποιότητα των επικοινωνιακών σχέσεων μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας (Κούλα, 2011). Μέσα από τις απαντήσεις τους, φαίνεται να θεωρούν ότι οι επικοινωνιακές τους δεξιότητες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος. Επίσης, υποστηρίζουν ότι ο/η

διευθυντής/ντρια είναι αυτός/ή που καθορίζει και διαμορφώνει, με τη συμπεριφορά του και τις επικοινωνιακές του δεξιότητες, το σχολικό κλίμα. Μάλιστα, από τα δεδομένα της έρευνας προέκυψε ότι, κατέχοντας ο/η διευθυντής/ντρια τις συγκεκριμένες δεξιότητες, η σχολική μονάδα λειτουργεί πιο ομαλά, προάγεται η συνεργασία, η ανοιχτή και αμφίδρομη επικοινωνία, η αλληλοβοήθεια, ο αλληλοσεβασμός και η αλληλοκατανόηση, όλα τα μέλη λειτουργούν ως ομάδα, υπάρχει κοινός στόχος, αντιμετωπίζονται τυχόν προβλήματα και συγκρούσεις, ενώ, σε περίπτωση μη κατοχή τους, οι συνέπειες είναι καταστροφικές, ευρήματα κοινά με αυτά της Κανίδου (2020). Παρόμοια ευρήματα εντόπισε και η Kambeya (2008) στην έρευνά της, στην οποία διαπίστωσε ότι οι διευθυντές, που θεωρήθηκαν ότι κατέχουν τις επικοινωνιακές δεξιότητες, είχαν διαμορφώσει πιο θετικό και ευνοϊκό κλίμα στη σχολική τους μονάδα. Επίσης, ο Γουρναρόπουλος (2007) υποστηρίζει ότι, αν ο διευθυντής χρησιμοποιεί τις κατάλληλες επικοινωνιακές δεξιότητες, μπορούν να δημιουργηθούν διάυλοι επικοινωνίας ανάμεσα σε όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας, δεδομένο το οποίο συμβάλλει στη δημιουργία θετικότερου σχολικού κλίματος. Επιπλέον, οι Ταϊλαχίδης (2014), Κρασσάς (2016), Τσομπανάκη (2017) και Παπαγεωργόπουλος (2019) στην έρευνά τους διαπίστωσαν ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών λειτουργούν ως παράγοντας διαμόρφωσης θετικού σχολικού κλίματος. Τέλος, και η Μερκούρη (2015) στην έρευνά της διαπίστωσε ότι, όταν υπάρχει καλό επικοινωνιακό κλίμα, τότε αυτό επηρεάζει αρκετά την ομαλή λειτουργία του σχολείου. Επομένως, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι, η κατοχή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων στην προσωπικότητα ενός διευθυντή κρίνεται αρκετά σημαντική, καθώς συμβάλλει στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος.

Όσον αφορά τη δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης, σύμφωνα με τους Berkovich & Eyal (2017), αν ο διευθυντής ακολουθεί το μοτίβο αυτής, τότε τα αποτελέσματα που θα επιφέρει στη σχολική μονάδα θα είναι θετικά, διότι θα δημιουργηθεί ένα ευχάριστο κλίμα και η επικοινωνία ανάμεσα στον ίδιο και τους συναδέλφους του θα είναι σίγουρα πολύ καλύτερη. Επίσης, ο Κρασσάς (2016) στην έρευνά του, διαπίστωσε ότι η ενεργητική ακρόαση μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση ενός καλού επικοινωνιακού κλίματος. Τα παραπάνω επιβεβαιώνονται και από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας. Ειδικότερα, διαπιστώθηκε ότι, όταν οι διευθυντές/ντριες ακούνε προσεκτικά τον συνομιλητή τους, δίνοντάς του την κατάλληλη προσοχή και τον απαιτούμενο χρόνο, δίχως να τον διακόπτουν ή να σκέφτονται την απάντηση που θα δώσουν εκείνη τη στιγμή, αν προάγεται η ανοιχτή

επικοινωνία και υπάρχει ανατροφοδότηση και σεβασμός, αν δηλαδή η ακρόαση δεν είναι παθητική, τότε η επικοινωνία θα είναι πιο ομαλή και αυτό θα έχει, επίσης, αντίκτυπο και στο κλίμα του σχολείου. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι οι διευθυντές, οι οποίοι δε διαθέτουν τη δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης, διακόπτοντας διαρκώς τον συνομιλητή τους και προσπαθώντας να επιβάλλουν την άποψή τους, τότε δημιουργείτε αρνητικό σχολικό κλίμα και, παράλληλα, διαταράσσεται και η επικοινωνία με το εκπαιδευτικό προσωπικό. Αυτό μάλλον οφείλεται στο γεγονός ότι, όταν οι διευθυντές/ντριες δίνουν την απαιτούμενη προσοχή στον συνομιλητή τους, τότε και αυτός με τη σειρά του νιώθει ότι οι απόψεις του ακούγονται και αυτό έχει θετικό αντίκτυπο τόσο στην μεταξύ τους επικοινωνία όσο και στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος.

Τέλος, στο ερώτημα που τέθηκε στους διευθυντές/ντριες, σχετικά με το αν οι διαπροσωπικές τους σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς συμβάλλουν στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος και με ποιον τρόπο, διαπιστώθηκε ότι οι σχέσεις αυτές επηρεάζουν είτε θετικά είτε αρνητικά το σχολικό κλίμα. Ειδικότερα, από τα δεδομένα της έρευνας προκύπτει ότι, όταν η σχέση με τους εκπαιδευτικούς είναι καλή, υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και συνεργασία και ο διευθυντής τους λαμβάνει υπόψη του, τότε αυτό επιδρά θετικά στη ψυχολογία των εκπαιδευτικών και δημιουργείται θετικό σχολικό κλίμα. Αντίθετα, αν οι διαπροσωπικές τους σχέσεις είναι κακές, υπάρχουν εντάσεις και προστριβές, τότε σίγουρα θα διαμορφωθεί αρνητικό σχολικό κλίμα και θα επηρεαστεί και η απόδοση των εκπαιδευτικών, οδηγώντας τους στην επαγγελματική εξουθένωση. Παρόμοιο εύρημα εντόπισε και ο Ταϊλαχίδης (2014) στην έρευνά του, ο οποίος διαπίστωσε ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ του διευθυντή και του εκπαιδευτικού προσωπικού επηρεάζουν και αυτές τη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος. Και η Justice (2018) στη μελέτη της διαπίστωσε ότι οι διαπροσωπικές δεξιότητες των διευθυντών επηρεάζουν το σχολικό κλίμα, ιδίως η εμπιστοσύνη που δείχνουν στους εκπαιδευτικούς τους, αλλά και οι εκπαιδευτικοί ανέφεραν ότι αυτές επηρεάζουν τόσο την απόδοση των μαθητών όσο και την αφοσίωση και το ηθικό των εκπαιδευτικών, ευρήματα κοινά με τη δική μας έρευνα. Επομένως, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσουν οι διευθυντές/ντριες με το εκπαιδευτικό προσωπικό τους έχει αντίκτυπο στο σχολικό κλίμα και, για αυτόν τον λόγο, θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί.

5^ο Ερευνητικό Ερώτημα

Από τις απαντήσεις των διευθυντών/ντριών προέκυψε ότι υπάρχει διαφορά ως προς τις επικοινωνιακές δεξιότητες που διαθέτουν, οι οποίες σχετίζονται με το φύλο. Ειδικότερα, προκύπτει ότι οι άνδρες, που διαθέτουν τις δεξιότητες της μη λεκτικής επικοινωνίας, της ενεργητικής ακρόασης, του χιούμορ και της ενσυναίσθησης, είναι περισσότεροι από ότι οι γυναίκες. Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στο γεγονός ότι οι άνδρες βρίσκονται περισσότερα χρόνια στην εκπαίδευση και έχουν αποκτήσει περισσότερη εμπειρία από τις γυναίκες.

Όσον αφορά την ηλικία, προέκυψε ότι τα άτομα που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 51-60 ετών δεν εμφανίζουν ιδιαίτερες διαφοροποιήσεις μεταξύ τους, ενώ ο διευθυντής που ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 61 και άνω ετών, παρατηρήθηκε ότι διαθέτει περισσότερες δεξιότητες από όλους τους υπόλοιπους. Αυτό κατά πάσα πιθανότητα να οφείλεται στην εμπειρία που έχει αποκτήσει με τα χρόνια.

Σχετικά με τα χρόνια υπηρεσίας ως διευθυντές/ντριες παρατηρήθηκε ότι όσα περισσότερα χρόνια έχουν τόσο περισσότερες επικοινωνιακές δεξιότητες διαθέτουν. Αυτό ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας που διαθέτουν, πιθανώς να έχουν αποκτήσει περισσότερες δεξιότητες, τις οποίες προηγουμένως δε διέθεταν ή τις διέθεταν και με τα χρόνια τις καλλιέργησαν περισσότερο.

Τέλος, σχετικά με τους τίτλους σπουδών, πέραν του βασικού πτυχίου διορισμού, δεν παρατηρήθηκε κάποια διαφορά.

6.2. Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία διερευνήθηκαν οι αντιλήψεις των διευθυντών/ντριών, με σκοπό να διαπιστωθούν οι επικοινωνιακές δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτουν στην προσωπικότητά τους και πώς αυτές συμβάλλουν στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος. Σύμφωνα με τις καταγραφές και τις αναλύσεις των απόψεων των ερωτηθέντων που προηγήθηκαν, θα μπορούσαμε να οδηγηθούμε στις εξής διαπιστώσεις.

1^ο Ερευνητικό Ερώτημα

Στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα επιχειρήθηκε να διαπιστωθεί ποιες από τις αναγραφόμενες στον οδηγό συνέντευξης μορφές επικοινωνίας χρησιμοποιούν οι διευθυντές/ντριες στην καθημερινότητά τους και ποιες θεωρούν ότι είναι οι κατάλληλες

προϋποθέσεις, προκειμένου η επικοινωνία να καταστεί αποτελεσματική. Η έρευνά μας κατέληξε στη διαπίστωση ότι οι ερωτηθέντες θεωρούν όλες τις αναγραφόμενες μορφές επικοινωνίας απαραίτητες και ότι η επιλογή τους εξαρτάται από το πρόσωπο στο οποίο απευθύνονται κάθε φορά, αλλά και από την κατάσταση στην οποία βρίσκονται. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι ως πιο συχνή μορφή επικοινωνίας χρησιμοποιούν την άτυπη, όταν απευθύνονται κυρίως στους συναδέλφους τους, σε συνδυασμό μερικές φορές με την άμεση επικοινωνία. Επιπλέον, από τα ευρήματα της έρευνας προέκυψε ότι, όταν απευθύνονται σε κάποιον επίσημο φορέα ή στους μαθητές ή, όταν θέλουν να επιπλήξουν κάποιον συνάδελφο, χρησιμοποιούν την τυπική επικοινωνία. Επιπρόσθετα, η λεκτική επικοινωνία και, συγκεκριμένα, ο γραπτός λόγος, χρησιμοποιείται όταν απευθύνονται στους εκπαιδευτικούς ή σε κάποιον επίσημο φορέα. Τέλος, προέκυψε ότι ελάχιστοι χρησιμοποιούν και τη μη λεκτική επικοινωνία και όσον αφορά την έμμεση επικοινωνία, αυτή χρησιμοποιείται σε περίπτωση ενδεχόμενης σύγκρουσης, όπου απαιτείται η παρέμβαση του διευθυντή. Όλες οι παραπάνω μορφές επικοινωνίας αναφέρονται και από την Μπόγκα-Καρτέρη (2005).

Σχετικά με τις προϋποθέσεις που απαιτούνται, προκειμένου η επικοινωνία να καταστεί αποτελεσματική, διαπιστώθηκε ότι οι διευθυντές/ντρίες κρίνουν ως σημαντική την ύπαρξη τουλάχιστον δύο ατόμων με κοινό γλωσσολογικό υπόβαθρο, το μήνυμα να είναι διατυπωμένο με σαφήνεια, οι προθέσεις των ατόμων να είναι ευδιάκριτες, το πλαίσιο της επικοινωνίας να είναι ευνοϊκό, να υπάρχει αλληλεπίδραση και ανατροφοδότηση, ειλικρίνεια, σεβασμός, ελευθερία στην έκφραση των συναισθημάτων τους, αμφίδρομη επικοινωνία και η ακρόαση να είναι ενεργητική. Όλες οι παραπάνω προϋποθέσεις αναφέρονται και από τους Koontz & O' Donnell (1984) και την Πασιαρδή (2001). Συνεπώς, προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες/ουσες έχουν κατανοήσει τις προϋποθέσεις που χρειάζονται, προκειμένου να επικοινωνούν πιο αποτελεσματικά με τους συναδέλφους τους.

2° Ερευνητικό Ερώτημα

Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα επιχειρήθηκε να διερευνηθεί ποια εμπόδια αντιμετωπίζουν οι διευθυντές/ντρίες κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας τους με τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας και, συγκεκριμένα, με το εκπαιδευτικό προσωπικό τους. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Koontz & O' Donnell (1984), Μπόγκα-Καρτέρη (2007) και Watzlawick et al. (2005), υπάρχουν ορισμένα εμπόδια, τα οποία διαταράσσουν και διακόπτουν τη διαδικασία της επικοινωνίας. Από τις

απαντήσεις των ερωτηθέντων διαπιστώθηκε ότι τα εμπόδια που συναντάνε κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας είναι τα ακόλουθα: όταν το μήνυμα δεν είναι διατυπωμένο με σαφήνεια ή όταν υπερφορτώνεται με πολλές πληροφορίες, όταν τα άτομα διαθέτουν ελλιπής επικοινωνιακές δεξιότητες και ελλιπής επιμόρφωση, όταν διακατέχονται από συναισθήματα φόβου και δεν μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα, όταν βιάζονται να βγάλουν συμπεράσματα, όταν είναι προκατειλημμένοι απέναντι στον συνομιλητή τους, όταν οι σχέσεις μεταξύ πομπού και δέκτη είναι τεταμένες, όταν υπάρχει πίεση χρόνου, όταν η επικοινωνία δεν είναι αμφίδρομη, όταν ορισμένοι εκπαιδευτικοί δεν είναι και τόσο ανοιχτόμυαλοι, καθώς και η έλλειψη ενεργητικής ακρόασης και ανοιχτής επικοινωνίας. Συνεπώς, προκύπτει ότι ο καθένας αντιμετωπίζει διαφορετικά εμπόδια στην επικοινωνία του με τους εκπαιδευτικούς.

3^ο Ερευνητικό Ερώτημα

Στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα επιχειρήθηκε να διαπιστωθεί αν οι διευθυντές/ντρίες διαθέτουν επικοινωνιακές δεξιότητες στην προσωπικότητά τους και ποιες είναι αυτές, ποιες από τις αναγραφόμενες επικοινωνιακές δεξιότητες θεωρούν ότι είναι περισσότερο σημαντικές να διαθέτουν και αν πιστεύουν ότι χρειάζεται να επιμορφωθούν περαιτέρω στον τομέα της επικοινωνίας και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων και τι θα πρέπει να αφορά αυτή με βάση τις ανάγκες τους. Όσον αφορά τις επικοινωνιακές δεξιότητες που θεωρούν ότι διαθέτουν στην προσωπικότητά τους, από τις απαντήσεις τους διαπιστώθηκε ότι όλοι διαθέτουν από μια τουλάχιστον επικοινωνιακή δεξιότητα. Πιο συγκεκριμένα, από τα ευρήματα προέκυψε ότι όλοι κατέχουν τη δεξιότητα της λεκτικής επικοινωνίας, ύστερα ακολουθεί η ενεργητική ακρόαση, η μη λεκτική επικοινωνία, το χιούμορ και η δεξιότητα της ενσυναίσθησης. Εξάλλου, όπως υποστηρίζουν και οι Αργυροπούλου & Συμεωνίδης (2017), καλό θα ήταν ο διευθυντής να διαθέτει στην προσωπικότητά του ορισμένες επικοινωνιακές δεξιότητες, διότι θα τον βοηθήσουν όχι μόνο στο να διεκπεραιώσει το διοικητικό του έργο, αλλά και στο να δημιουργήσει ένα αρμονικό κλίμα και συνεργασία ανάμεσα σε όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας και, σε περίπτωση που δεν τις διαθέτει, οφείλει να τις αποκτήσει. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι διευθυντές/ντρίες μας διαθέτουν ορισμένες επικοινωνιακές δεξιότητες στην προσωπικότητά τους, οι οποίες συμβάλλουν στην καλύτερη επικοινωνία με τα υπόλοιπα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Προκειμένου η ηγεσία να θεωρηθεί πετυχημένη και η επικοινωνία αποτελεσματική, χρειάζονται ορισμένες επικοινωνιακές δεξιότητες, όπως αυτή της

λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας, της ενεργητικής ακρόασης, της συναισθηματικής νοημοσύνης και το χιούμορ. Αν υπάρχει έλλειψη αυτών, τότε είναι δύσκολο να δημιουργηθούν σωστές σχέσεις μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας (Dick, 1997; Tyler, 2016). Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων διαπιστώθηκε ότι μόνο δύο συμμετέχοντες θεωρούν όλες τις αναγραφόμενες επικοινωνιακές δεξιότητες σημαντικές. Οι υπόλοιποι/ες αναφέρουν ως σημαντικές αρχικά τις δεξιότητες έκφρασης, έπειτα το χιούμορ, ακολουθεί η ενεργητική ακρόαση και η συναισθηματική νοημοσύνη. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι ορισμένοι συμμετέχοντες/ουσες αναφέρουν και τη δεξιότητα της ενσυναίσθησης ως σημαντική. Η συγκεκριμένη ερώτηση ήταν αρκετά σημαντική, διότι, μέσω αυτής, θα γίνει αντιληπτό, ποιες επικοινωνιακές δεξιότητες θεωρούν ότι πρέπει να διαθέτουν, ώστε να επικοινωνούν καλύτερα. Συνεπώς, προκύπτει ότι ο καθένας κρίνει ως σημαντική και από μια άλλη επικοινωνιακή δεξιότητα, με βάση τα στοιχεία που θεωρεί ότι διαθέτει στην προσωπικότητά του.

Όσον αφορά την ανάγκη επιμόρφωσής τους τόσο στον τομέα της επικοινωνίας όσο και σε αυτόν των επικοινωνιακών δεξιοτήτων, από τις απαντήσεις τους αναδύθηκε το εξής συμπέρασμα. Όλοι οι διευθυντές/ντρίες επιθυμούν να επιμορφωθούν περαιτέρω πάνω στους συγκεκριμένους τομείς, είτε για να αποκτήσουν περισσότερες επικοινωνιακές δεξιότητες είτε για να εμπλουτίσουν τις ήδη υπάρχουσες. Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι επιθυμούν να αποκτήσουν περισσότερες γνώσεις στο πώς να διαχειρίζονται και να αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις που προκύπτουν, αλλά και πώς να επικοινωνούν καλύτερα τόσο με τους συναδέλφους τους όσο και με τους μαθητές και τους γονείς. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι η επιμόρφωσή τους θα ήθελαν να πραγματοποιηθεί διαμέσου βιωματικού σεμιναρίου. Όπως υποστηρίζει και ο Χατζηδημόν (2013), η ανάγκη επιμόρφωσης των διευθυντών σε αυτούς τους τομείς κρίνεται αρκετά σημαντική, διότι μπορεί να μη διαθέτουν όλες εκείνες τις κατάλληλες δεξιότητες που απαιτούνται, και η πολιτεία καλό θα ήταν να διοργανώνει διάφορα επιμορφωτικά προγράμματα, ώστε τα ηγετικά στελέχη να είναι κατάλληλα προετοιμασμένα.

Από τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι διευθυντές/ντρίες θεωρούν ότι διαθέτουν ορισμένες επικοινωνιακές δεξιότητες στην προσωπικότητά τους και από τις αναγραφόμενες, ο καθένας κρίνει ως σημαντική και από μια διαφορετική επικοινωνιακή δεξιότητα ανάλογα με τον χαρακτήρα του και, όσον αφορά την ανάγκη

επιμόρφωσης στους τομείς της επικοινωνίας και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων, θεωρούν ότι χρειάζεται να επιμορφωθούν κατάλληλα.

4^ο Ερευνητικό Ερώτημα

Στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα επιχειρήθηκε να διαπιστωθεί ποιοι παράγοντες θεωρούν οι διευθυντές/ντρίες ότι επηρεάζουν θετικά το σχολικό κλίμα, πώς οι επικοινωνιακές δεξιότητες τους συμβάλλουν θετικά στη διαμόρφωση αυτού, πώς η δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης επηρεάζει θετικά το σχολικό κλίμα και την επικοινωνία με το εκπαιδευτικό προσωπικό και πώς οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικού προσωπικού συμβάλλουν θετικά στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και με ποιον τρόπο. Όσον αφορά τους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά το σχολικό κλίμα, αυτοί ποικίλλουν. Αρχικά, μεγάλη σημασία διαδραματίζει η επικοινωνία, η συνεργασία μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας, το μοντέλο ηγεσίας, η δομή και το μέγεθος του σχολείου αλλά και οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί και οι σχέσεις που αναπτύσσουν μεταξύ τους (Μπουραντάς, 2002· Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1995· Πασιαρδή, 2001· Σαϊτής, 2001· Σαϊτής, 2007· Σαϊτής, 2008). Και από τα πορίσματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι οι συμμετέχοντες/ουσες ως πρώτο παράγοντα αναφέρουν την επικοινωνία, ως δεύτερο τη συνεργασία τόσο μεταξύ των εκπαιδευτικών όσο και μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών, ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί και οι μεταξύ τους σχέσεις, το μοντέλο ηγεσίας που ακολουθεί ο/η διευθυντής/ντρία και, τέλος, η δομή αλλά και το μέγεθος του σχολείου.

Αναφορικά με τον ρόλο των επικοινωνιακών δεξιοτήτων και τη συμβολή τους στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος, η Κούλα (2011) υποστηρίζει ότι τόσο η επικοινωνία όσο και οι επικοινωνιακές δεξιότητες του διευθυντή συμβάλλουν θετικά στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος, ιδίως αν προάγουν τη συνεργασία, την ομαδικότητα, τον αλληλοσεβασμό, την κατανόηση και την αλληλοϋποστήριξη. Πράγματι, και από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων διαπιστώθηκε ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών/ντριών διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος. Ειδικότερα, διαπιστώθηκε ότι ο/η διευθυντής/ντρία καθορίζει και διαμορφώνει, τόσο με τη συμπεριφορά του και τη στάση του όσο και με τις επικοινωνιακές του δεξιότητες, το σχολικό κλίμα. Ο τρόπος με τον οποίο αυτές συμβάλλουν στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος είναι ότι προάγεται η συνεργασία, η ανοιχτή και αμφίδρομη επικοινωνία, η αλληλοβοήθεια, ο αλληλοσεβασμός και η αλληλοκατανόηση, όλα τα μέλη λειτουργούν ως ομάδα, υπάρχει

κοινός στόχος, αντιμετωπίζονται τυχόν προβλήματα και συγκρούσεις, ενώ, σε περίπτωση μη κατοχή τους, οι συνέπειες είναι καταστροφικές.

Επίσης, σχετικά με τη δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης, οι Berkovich & Eyal (2017) υποστηρίζουν ότι αν ο διευθυντής την ακολουθήσει, τότε θα συμβάλλει θετικά στη δημιουργία ευχάριστου σχολικού κλίματος και η επικοινωνία θα είναι πιο αποτελεσματική. Και από τα ευρήματα της έρευνάς μας διαπιστώθηκε ότι η συγκεκριμένη δεξιότητα επηρεάζει θετικά το σχολικό κλίμα και την επικοινωνία με το εκπαιδευτικό προσωπικό. Ειδικότερα, προέκυψε ότι, όταν οι διευθυντές/ντριες ακούνε προσεκτικά τον συνομιλητή τους, δίχως να τον διακόπτουν ή να σκέφτονται την απάντηση που θα δώσουν εκείνη τη στιγμή, αν προάγεται η ανοιχτή επικοινωνία και υπάρχει ανατροφοδότηση και σεβασμός, τότε η επικοινωνία θα είναι πιο ομαλή και αυτό θα έχει, επίσης, αντίκτυπο και στο κλίμα του σχολείου. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι οι διευθυντές, οι οποίοι δε διαθέτουν τη δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης, προκαλούν ως συνέπεια τη δημιουργία αρνητικού σχολικού κλίματος, με αποτέλεσμα να διαταράσσεται και η επικοινωνία με το εκπαιδευτικό προσωπικό.

Επιπρόσθετα, οι διαπροσωπικές σχέσεις των διευθυντών/ντριών της έρευνάς μας με τους εκπαιδευτικούς συμβάλλουν και αυτές θετικά στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος, όπως συνέβη και με τις έρευνες του Ταϊλαχίδη (2014) και της Justice (2018). Από τις απαντήσεις τους διαπιστώθηκε ότι πράγματι αυτές επηρεάζουν είτε με θετικό είτε με αρνητικό τρόπο το σχολικό κλίμα. Πιο συγκεκριμένα, προέκυψε ότι, όταν η σχέση με τους εκπαιδευτικούς τους είναι καλή, υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και συνεργασία και ο διευθυντής τους λαμβάνει υπόψη του, τότε αυτό επιδρά θετικά στη ψυχολογία των εκπαιδευτικών και δημιουργείται θετικό σχολικό κλίμα. Αντίθετα, αν οι διαπροσωπικές τους σχέσεις είναι κακές και υπάρχουν εντάσεις και προστριβές, τότε διαμορφώνεται αρνητικό σχολικό κλίμα και επηρεάζεται και η απόδοση των εκπαιδευτικών, οδηγώντας τους στην επαγγελματική εξουθένωση.

Από τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα ότι καλό θα ήταν να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στους παράγοντες που επηρεάζουν το σχολικό κλίμα, αν οι διευθυντές/ντριες επιθυμούν τη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος. Επίσης, θα πρέπει να προσέξουν τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούν τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες αλλά και τη δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης, καθώς και τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσουν με το εκπαιδευτικό προσωπικό τους, διότι

όλα αυτά συμβάλλουν στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος και καλύτερης επικοινωνίας.

5^ο Ερευνητικό Ερώτημα

Όσον αφορά το φύλο βρέθηκε ότι οι άνδρες διαθέτουν περισσότερες επικοινωνιακές δεξιότητες από ότι οι γυναίκες. Σχετικά με την ηλικία, διαπιστώθηκε ότι μόνο ο διευθυντής που ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 61 και άνω ετών, διαθέτει περισσότερες δεξιότητες από όλους τους υπόλοιπους. Στις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες, δε βρέθηκε κάποια διαφορά. Αναφορικά με τα χρόνια υπηρεσίας ως διευθυντές/ντριες διαπιστώθηκε ότι όσα περισσότερα χρόνια έχουν τόσο περισσότερες επικοινωνιακές δεξιότητες διαθέτουν. Τέλος, σχετικά με τους τίτλους σπουδών, πέραν του βασικού πτυχίου διορισμού, δε βρέθηκε κάποια διαφορά.

Συνοπτικό συμπέρασμα

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι, παρά τους περιορισμούς της έρευνάς μας, οι επικοινωνιακές δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτουν οι διευθυντές/ντριες στην προσωπικότητά τους διαφέρουν μεταξύ τους, αναφέροντας ως σημαντικές τις δεξιότητες έκφρασης, δηλαδή τη λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία, την ενεργητική ακρόαση, τη συναισθηματική νοημοσύνη, το χιούμορ αλλά και τη δεξιότητα της ενσυναίσθησης, επιλέγοντας ο καθένας διαφορετικές επικοινωνιακές δεξιότητες ανάλογα με το ποια ή ποιες ταιριάζουν στον χαρακτήρα τους. Επίσης, η έρευνά μας κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών/ντριών συμβάλλουν στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος.

Συνεπώς, καταλήγουμε ότι η κατοχή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων είναι αρκετά σημαντική, διότι, μέσω αυτών, οι διευθυντές/ντριες έχουν την ευκαιρία να προάγουν ένα καλό επικοινωνιακό κλίμα μεταξύ όλων των μελών της σχολικής κοινότητας, μέσα στο οποίο υπάρχει συνεργασία, ανοιχτή και αμφίδρομη επικοινωνία, αλληλοβοήθεια, αλληλοσεβασμός και αλληλοκατανόηση, όλα τα μέλη λειτουργούν ως ομάδα, υπάρχει κοινός στόχος, αντιμετωπίζονται τυχόν προβλήματα και συγκρούσεις και, παράλληλα, συμβάλλουν στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος.

6.3. Προτάσεις για μελλοντικούς ερευνητές

Αρχικά, επειδή το δείγμα της έρευνάς μας ήταν μικρό, η έρευνα θα μπορούσε να διεξαχθεί σε μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων, προκειμένου να αποκομίσει περισσότερα συμπεράσματα και τα ευρήματα να μπορέσουν να γενικευτούν με μεγαλύτερη αξιοπιστία. Επίσης, το δείγμα θα μπορούσε να προέρχεται από μεγαλύτερο γεωγραφικό εύρος, με σκοπό η έρευνά μας να αποκτήσει περισσότερη εγκυρότητα και αξιοπιστία.

Επιπλέον, τα πορίσματα της συγκεκριμένης έρευνας θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν και σε άλλες έρευνες, προκειμένου να εμπλουτιστεί το ερευνητικό πεδίο που μελετάται και να συνδυαστούν τόσο η ποσοτική όσο και η ποιοτική μέθοδος, ώστε να λάβουμε μια πιο ολοκληρωμένη άποψη γύρω από το παρόν ζήτημα. Παράλληλα, εκτός από τους διευθυντές/ντρίες, θα μπορούσαν να ερωτηθούν και οι εκπαιδευτικοί σχετικά με το αν πιστεύουν ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών/ντριών τους συμβάλλουν στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος.

Μια άλλη πρόταση για μελλοντική έρευνα είναι να ληφθεί υπόψη η αναγκαιότητα και η βαρύτητα των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των διευθυντών/ντριών στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος, προκειμένου να αναδειχθούν οι τομείς, στους οποίους χρειάζεται να λάβουν περαιτέρω επιμόρφωση και κατάρτιση, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες της καθημερινότητάς τους.

Επιπρόσθετα, και η εξέταση της σχέσης των διαπροσωπικών δεξιοτήτων των διευθυντών/ντριών με τους εκπαιδευτικούς και πώς αυτές συμβάλλουν στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος αποτελεί ενδιαφέρον θέμα έρευνας. Οι διαπροσωπικές δεξιότητες που χρησιμοποιούν οι διευθυντές στις μεταξύ τους σχέσεις με τους συναδέλφους τους διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο σχολικό κλίμα και το επηρεάζουν ανάλογα. Για αυτόν τον λόγο, καλό θα ήταν να δοθεί η πρέπουσα σημασία.

Βιβλιογραφία

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η παιδαγωγική της διοίκησης της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έλλην.
- Αναστασίου, Α. (2014). *Ικανότητες Απόδοσης των Ηγετών Εκπαίδευσης στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα και Συσχέτισή τους με Χαρακτηρολογικές Παραμέτρους* [Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας]. Ψηφίδα. <http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/16183>
- Άνθης, Χ., & Κακλαμάνης, Θ. (2006). Κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση [Πρακτικά συνεδρίου]. 1^ο Εκπαιδευτικό Συνέδριο «*Το Ελληνικό Σχολείο και οι προκλήσεις της σύγχρονης κοινωνίας*», Ιωάννινα. <http://ipeir.pde.sch.gr/educonf/>
- Antoniou, A.S., & Athinaïou, M. (2015). Organizational Communication, Conflict and Job Stress: Ethical and Psychological Perspectives. In A. S. Antoniou (Ed.), *Health Psychology and Psychosomatic Medicine: Vol. C. Promoting Work Well being Professional Burnout & Occupational Stress* (pp. 283-308). Nicosia, Cyprus: Broken Hill Publishers Ltd.
- Αντωνιάδου, Ε. (2014). *Η αξιοποίηση των δεξιοτήτων επικοινωνίας στον χώρο της εργασίας. Η περίπτωση των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης* [Μεταπτυχιακή διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας]. Ψηφίδα. <http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/16607>
- Αργυροπούλου, Ε. (2018). *Οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Νηπιαγωγείο, Δημοτικό Σχολείο*. Αθήνα: Κριτική.
- Αργυροπούλου, Ε., & Συμεωνίδης, Β. (2017). Η ανάδειξη των προσόντων του αποτελεσματικού Διευθυντή Σχολικής Μονάδας μέσα από τις διαδικασίες επιλογής. Μια εμπειρική μελέτη περίπτωσης. *Έρευνα στην εκπαίδευση*, 6(1), 53-72. <https://doi.org/10.12681/hjre.10846>
- Argyle, M. (1988). *Bodily communication* (2nd ed.). New York: Methuen.
- Barnes, J. C., & Forde, D. R. (Eds.). (2021). *The Encyclopedia of Research Methods in Criminology and Criminal Justice*. 2 Volume Set.

- Baron, R. (1990). Countering the effects of destructive criticism: The relative efficacy of four interventions. *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 235-245. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.3.235>
- Berkovich, I., & Eyal, O. (2017). The effects of principals' communication practices on teachers' emotional distress. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 1-20. <https://doi.org/10.1177/1741143217694894>
- Βρεττός, Ι.Ε. (2003). *Μη Λεκτική Συμπεριφορά Εκπαιδευτικού-Μαθητή. Άσκηση με μικροδιδασκαλία*. Αθήνα: Ατραπός.
- Γιαννουλέας, Μ. (2011). *Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*. Αθήνα: Πεδίο.
- Γιόβα, Σ. (2018). *Σχολικό κλίμα και κουλτούρα στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Ορόλος του Διευθυντή-Ηγέτη στη διαμόρφωσή τους* [Μεταπτυχιακή διατριβή, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου]. ΑΜΗΤΟΣ. <http://amitos.library.uop.gr/xmlui/handle/123456789/5787>
- Γουρναρόπουλος, Γ. (2007). *Η συμβολή του διευθυντή στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος* [Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου]. ΕΑΔΔ. <http://hdl.handle.net/10442/hedi/17288>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. (Σ. Κυρανάκης, Μ. Μαυράκη, Χ. Μητσοπούλου, Π. Μπιθαρά, & Μ. Φιλοπούλου, Μετ.). Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Cohen, J., McCabe, L., Michelli, N. M., & Pickeral, T. (2009). School Climate: Research, Policy, Teacher Education and Practice. *Teachers College Record*, 111(1), 180-213. <http://dx.doi.org/10.1177/016146810911100108>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. (2018). *Research design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (5th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Davies, B., & Ellison, L. (2001). *School Leadership for the 21st Century: A Competency and Knowledge Approach*. London: Routledge.

- Davis, A., & Kleiner, B. H. (1989). The value of humor in effective leadership. *Leadership and Organizational Development Journal*, 10(1), 1-3.
- Δεριζιώτης, Χ., Χαροκόπος, Γ., & Σκυφτός, Κ. (2006). *Επιχειρησιακή επικοινωνία. Από τη θεωρία στην πράξη*. Θεσσαλονίκη: Σοφία.
- Dick, B. (1997). *Communication skills*.
<http://www.aral.com.au/resources/communicn.html>
- Dubrin, A. (1998). *Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ* (Ν. Σαρρή, Επιμ.). 4^η Έκδοση. Αθήνα: Έλλην.
- Ευστράτογλου, Α. (2005). *Εκπαίδευση Ενηλίκων, Κοινωνικές Δεξιότητες και Ενεργιότητες στις Αγορές Εργασίας* [Πρακτικά Εισηγήσεων]. 2^ο Διεθνές Συνέδριο «Εκπαίδευση Ενηλίκων και Κοινωνικές Δεξιότητες», Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Έρευνας Φυσικών Επιστημών «Δημόκριτος».
- Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.
- Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Σταμούλη.
- Ζαφείρη, Χ. (2017). *Η λειτουργία της επικοινωνίας στην εκπαίδευση: ο ρόλος του/της διευθυντή/τριας σχολικών μονάδων* [Μεταπτυχιακή διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου]. HELLANICUS. <http://hdl.handle.net/11610/18081>
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Αθήνα: Κριτική.
- Fells, R. (2016). *Effective Negotiation: From Research to Results* (3rd ed.). Melbourne: Cambridge University Press.
<https://dl.icdst.org/pdfs/files4/c118b81ba6f5ffd08dc9ae63ff456121.pdf>
- Goldsworthy, R., & Coyle, A. (2001). Practitioners' accounts of religious and spiritual dimensions in bereavement therapy. *Counselling Psychology Quarterly*, 14(3), 183-202. <http://dx.doi.org/10.1080/09515070110037993>
- Goleman, D. (2000). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας* (1^η έκδοση). (Φ. Μεγαλούδη, Μετ.). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

- Goleman, D. (2011). *Η συναισθηματική νοημοσύνη. Γιατί το "EQ" είναι πιο σημαντικό από το "IQ"*. (Α. Παπασταύρου, Μετ.). Αθήνα: Πεδίο.
- Graneheim, U.H., Lindgren, B.M., & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: a discussion paper. *Nurse Education Today*, 56, 29-34. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2017.06.002>
- Halasz, G., & Michel, A. (2011). Key Competences in Europe: interpretation, policy, formulation and implementation. *European Journal of Education*, 46(3), 289-306. <https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2011.01491.x>
- Hoy, W., & Miskel, C. (2001). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. New York: Basic Books.
- Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας. Εφαρμογές στην Ψυχολογία και στην Εκπαίδευση*. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <http://hdl.handle.net/11419/5826>
- Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική.
- Joshi, M. (2017). *Soft skills* (1st ed.). India: Bangalore.
- Justice, M. (2018). The Relationship between Administrator Interpersonal Skills and School Climate, Student Learning, and Teacher Retention. *Education Dissertations and Projects*. 295.
- Kambeya, N. (2008). *Georgia teachers' perceptions of principals' interpersonal communication skills as they relate to teacher performance* [Master Dissertation, Georgia Southern University]. Electronic Theses and Dissertations. <https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/etd/198>
- Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Κανίδου, Ζ. (2020). *Διερεύνηση απόψεων εκπαιδευτικών και Διευθυντών για την κατοχή επικοινωνιακών δεξιοτήτων των Διευθυντών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης - Μια εμπειρική προσέγγιση* [Μεταπτυχιακή διατριβή, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας]. University of Thessaly Institutional Repository. <https://repo.lib.duth.gr/jspui/handle/123456789/11105>

- Καστράνη, Θ. (2012). *Φύλο, ψυχική οδύνη και συμβουλευτική διαδικασία: μία ερμηνευτική φαινομενολογική ανάλυση της εμπειρίας γυναικών από τη θεραπευτική σχέση* [Διδακτορική διατριβή, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης]. ΕΑΔΔ. <http://hdl.handle.net/10442/hedi/26847>
- Κατσαρού, Ε., Πιτσιάβας, Δ., & Κάκκος, Γ. (2016). Η διαμόρφωση θετικού κλίματος ως παράγοντας αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής μονάδας και ο καταλυτικός ρόλος του διευθυντή. *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος»*, 4(3), 169-186.
- Kechagias, K. (Ed.). (2011). *Teaching and Assessing Soft Skills*. Thessaloniki: MASS Project report.
- Κοντάκος, Α., Πολεμικός, Ν., & Παπαγιαννάκος, Α. (2002). Σύστημα αξιολόγησης αντιληπτικών μη λεκτικών επικοινωνιακών δεξιοτήτων με ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Στο Α. Κοντάκος & Ν. Πολεμικός (Επιμ.), *Μη Λεκτική Επικοινωνία. Σύγχρονες θεωρητικές και ερευνητικές προσεγγίσεις στην Ελλάδα* (σσ.249-271). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κονταράτος, Α. (1992). *Η Τέχνη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων*. Αθήνα: ΕΛΚΕΠΑ.
- Koontz, H., & O' Donnell, C. (1984). *Principles of Management: An analysis of management functions* (7th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Κοσσυβάκη, Φ. (2006). *Εναλλακτική Διδακτική. Προτάσεις για μετάβαση από τη Διδακτική του Αντικειμένου στη Διδακτική του Ενεργού Υποκειμένου*. Αθήνα: Gutenberg.
- Κούλα, Β. (2011). *Διαπροσωπικές Σχέσεις Διευθυντή και Εκπαιδευτικών και Θεωρίες Διοίκησης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Κουτής, Χ. (2018). *Η Διερεύνηση απόψεων εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στη Θεσσαλονίκη σε σχέση με τις επικοινωνιακές δεξιότητες των Διευθυντών τους* [Μεταπτυχιακή διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας]. ΨΗΦΙΔΑ. <http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/22006>
- Κρασσάς, Α. (2016). Οι επικοινωνιακές δεξιότητες στελεχών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ως παράγοντας βελτίωσης του σχολικού κλίματος και της διευθέτησης των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα. *PRIME*, 9(1), 77-87.

- Krippendorff, K. (2012). *Content Analysis: An introduction to its methodology* (3rd ed.). California, CA: Sage Publications.
- Λεοντίου, Ν. (1987). *Επικοινωνία για μια νέα παιδεία*. Λευκωσία: Αυτοέκδοση.
- Λίτσιου, Δ. (2019). *Η συμβολή της επικοινωνίας και του διαμεσολαβητικού ρόλου του εκπαιδευτικού στη διαμόρφωση του κατάλληλου σχολικού κλίματος* [Πτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας]. ΙΚΕΕ. <https://dspace.uowm.gr/xmlui/handle/123456789/1343>
- Μακρυγιωργάκης, Μ. Γ. (2001). *Η ανθρώπινη πλευρά του μάνατζμεντ. Οι ανθρώπινες σχέσεις ως μέσο για αποτελεσματικότητα σε κάθε από κοινού επιδίωξη στόχων: Ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Μερκούρη, Ε. (2015). *Ο ρόλος της επικοινωνίας στη διοίκηση του σχολείου: Το αίτημα για αποτελεσματικό σχολείο στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση* [Διδακτορική διατριβή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών]. ΕΑΔΔ. <http://hdl.handle.net/10442/hedi/36805>
- Mohd, N.K.B. (2008). Case Study: A Strategic Research Methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1602-1604.
- Μπόγκα-Καρτέρη, Κ. (2005). *Επικοινωνία. Ανθρώπινη/επιχειρησιακή. Θεωρία και εφαρμογές*. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
- Μπόγκα-Καρτέρη, Κ. (2007). *Επικοινωνιακή πολιτική των οικονομικών οργανισμών* [Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας]. Ψηφίδα. <http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/4002>
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.
- Μυλωνά, Δ. Ζ. (2005). *Διευθυντής και Αποτελεσματική Σχολική Μονάδα. Απόψεις και στάσεις διευθυντών και εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

- Murphy, J. T. (2000). The unheroic side of leadership. In M. Fullan (Ed.), *The Jossey-Bass reader on educational leadership* (pp. 114–125). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (1995). *Διοίκηση Προσωπικού*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Παπαγεωργόπουλος, Α. (2019). *Η Επικοινωνία στο σχολείο ως παράγοντας αποδοτικότητας του εκπαιδευτικού έργου και η επίδραση του Διευθυντή στη δημιουργία θετικού κλίματος. Η περίπτωση σε δημοτικά σχολεία των Τρικάλων* [Μεταπτυχιακή διατριβή, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο]. ΑΠΟΘΕΣΙΣ. <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/43804>
- Παρασκευόπουλος, Θ. (2008). *Συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στο χώρο του σχολείου. Αιτίες, αντιμετώπιση, αποτελέσματα, η επίδραση του φύλου, ο ρόλος του διευθυντή*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Παρασκευοπούλου – Κόλλια, Ε-Α. (2008). Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις. *Open Education - The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology*, 4(1), 1-10. <https://doi.org/10.12681/jode.9726>
- Πασιαρδή, Γ. (2001). *Το σχολικό κλίμα. Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του*. Αθήνα: Τυπωθήτω-Δαρδανός.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πασιαρδής, Π., & Πασιαρδή, Γ. (2000). *Αποτελεσματικά Σχολεία: Πραγματικότητα ή ουτοπία*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Πηγιάκη, Α. (2014). *Η έκφραση του χιούμορ των παιδιών μέσω των λεκτικών (γλωσσικών) παιχνιδιών στο σχολικό περιβάλλον στην Ελλάδα* [Διδακτορική διατριβή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών]. ΕΑΔΔ. <http://hdl.handle.net/10442/hedi/37487>
- Rychen, D.S., & Tiana, A. (2004). *Developing Key Competencies in Education: some lessons from international and national experience*. Paris: UNESCO, International Bureau of Education.

- Σαΐτης, Χ. (2001). *Η Λειτουργία του Σχολείου μέσα από τις Αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων. Ερευνητική μελέτη*. Αθήνα: Ατραπός-Περιβολάκι.
- Σαΐτης, Χ. (2002). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο. Από τη θεωρία.... στην πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2007). *Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων-Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
http://www.pischools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book7.pdf
- Σαΐτη, Α., & Σαΐτης, Χ. (2012). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Sergiovanni, T., & Starratt, R. (1988). *Supervision Human Perspectives*. New York: McGraw-Hill.
- Sezgin, F., & Er, E. (2016). Teacher perception of school principal interpersonal communication style: A qualitative study of a Turkish primary school. *International Online Journal of Educational Sciences*, 8(4), 10-19.
<http://dx.doi.org/10.15345/ijoes.2016.04.002>
- Singh, P. (2015). Teachers' Perceptions of Their Principals' Interpersonal Emotionally Intelligent Behaviours Affecting Their Job Satisfaction. World Academy of Science, Engineering and Technology. *International Journal of Educational and Pedagogical Sciences*, 9(10), 3463-3468.
- Σταμάτης, Π. (2013). *Επικοινωνία στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Διάδραση.
- Σύρμα, Ε. (2017). *Ηγεσία: Συναισθηματική Νοημοσύνη και Μη λεκτική επικοινωνία* [Μεταπτυχιακή διατριβή, Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά]. Ωκεανός.
<http://okeanis.lib2.uniwa.gr/xmlui/handle/123456789/3268>
- Suri, H., & Clarke, D. (2009). Advancements in Research Synthesis Methods: From a Methodologically Inclusive Perspective. *Review of Educational Research*, 79(1), 395-430. <https://doi.org/10.3102/0034654308326349>

- Stolp, S., & Smith, S. C. (1995). *Transforming School Culture: Stories, Symbols, Values & the Leader's Role*. ERIC: Clearinghouse on Educational Management, University of Oregon. <http://hdl.handle.net/1794/3296>
- Ταϊλαχίδης, Σ. (2014). *Η συμβολή των διευθυντικών στελεχών στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος: Μελέτη των απόψεων των εκπαιδευτικών και των διευθυντών των σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Ημαθίας* [Μεταπτυχιακή διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου]. HELLANICUS.
- Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α. (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα: Rosili.
- Τουμπάνου Κ. (2019). *Ο ρόλος του Διευθυντή και του εκπαιδευτικού στη διαμόρφωση ενός θετικού σχολικού κλίματος στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών στις σχολικές μονάδες του δήμου Τροιζηνίας – Μεθάνων* [Μεταπτυχιακή διατριβή, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο]. ΑΠΟΘΕΣΙΣ. <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/43889>
- Τσολακίδης, Ι. (2010). *Το οργανωσιακό κλίμα στα σχολεία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης: Η περίπτωση των Γενικών Λυκείων του Νομού Μαγνησίας* [Μεταπτυχιακή διατριβή, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας]. University of Thessaly Institutional Repository. <http://hdl.handle.net/11615/39688>
- Τσομπανάκη, Α. (2017). *Οι απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για τη συμβολή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του Διευθυντή σχολικής μονάδας στην εύρυθμη λειτουργία της: Θεωρητική και Ερευνητική Προσέγγιση* [Μεταπτυχιακή διατριβή, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης]. Αποθετήριο Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου. <https://repo.lib.duth.gr/jspui/handle/123456789/10588>
- Τσομπανάκη, Α. (2020). Η συμβολή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του διευθυντή σχολικής μονάδας στην εύρυθμη λειτουργία της. *Σκέψη: σύγχρονη κοινωνία, εκπαίδευση και ψυχική υγεία*, 7(B), 334-348.
- Tyler, D. E. (2016). Communication behaviors of principals at high performing Title I elementary schools in Virginia: School leaders, communication, and transformative efforts. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 2(2), 2-16. <http://dx.doi.org/10.17062/CJIL.v2i2.51>

- Ubben, G. C., Hughes, L. W., & Norris, C. J. (2004). *The principal: creative leadership for excellence in schools*. Boston: Person/A and B.
- Watzlawick, P., Bavelas, J. B., & Jackson, D. (2005). *Ανθρώπινη επικοινωνία και οι επιδράσεις της στη συμπεριφορά. Τα πρότυπα, οι παθολογίες και τα παράδοξα* (Α. Γολέμη, Μετ.), (Κ. Χαραλαμπίκη, Επιμ.). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Whiddett, S., & Hollyforde, S. (2003). *A Practical Guide to Competencies: How to Enhance Individual and Organisational performance*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Winterton, J., & Winterton, R. (1999). *Developing Managerial Confidence*. London: Routledge.
- Χαϊμανά, Α. (2018). *Ο Επικοινωνιακός Ρόλος του Διευθυντή στην Αποτελεσματική Λειτουργία της Σχολικής Μονάδας. Απόψεις Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης* [Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων]. Ολυμπιάς. <https://olympias.lib.uoi.gr/jspui/handle/123456789/29270>
- Χατζηδήμου, Δ. (2013). *Εισαγωγή στην παιδαγωγική. Συμβολή στη διάχυση της παιδαγωγικής σκέψης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2012). Διαμόρφωση και διατήρηση θετικού σχολικού κλίματος μέσω της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών: ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας. Στο Δ. Καρακατσάνη & Γ. Παπαδιαμαντάκη (Επιμ.), *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής: Αναζητώντας το Νέο Σχολείο* (σσ. 201-210). Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.
- Χριστοφορίδου, Ε., & Πλατσίδου, Γ. (2020). Συναισθηματική νοημοσύνη και επικοινωνιακή ικανότητα: μια εμπειρική διερεύνηση σε διευθυντές/ντριες σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. *Επιστήμες αγωγής*, 2020(1), 42-59.
- Yavuz, M. (2008). An analysis of school principals' listening skills according to teacher feedback. *Journal of Education*, 38, 292-306.

Ziegler, V., Boardman, G., & Thomas, D. M. (2010). Humor, Leadership, and School Climate. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 58(8), 346-348. <https://doi.org/10.1080/00098655.1985.9955580>

Zuzelo, P. R. (2010). *The Clinical Nurse Specialist Handbook*. Sudbury, MA: Jones and Bartlett.

Παράρτημα 1: Ημι-δομημένο ερωτηματολόγιο

I. Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο	Αντρας <input type="checkbox"/>		Γυναίκα <input type="checkbox"/>		
Ηλικία	25-35 <input type="checkbox"/>	36-50 <input type="checkbox"/>	51-60 <input type="checkbox"/>	61 και άνω <input type="checkbox"/>	
Τρέχουσα εργασιακή κατάσταση/θέση	Διευθυντής/ντρια				
		Δημοτικό <input type="checkbox"/>	Γυμνάσιο <input type="checkbox"/>	Λύκειο <input type="checkbox"/>	
Θέση ευθύνης	1-2 έτη <input type="checkbox"/>	3-4 έτη <input type="checkbox"/>	5-6 έτη <input type="checkbox"/>	7-8 έτη <input type="checkbox"/>	8 και άνω έτη <input type="checkbox"/>
Τίτλος σπουδών πέραν του βασικού πτυχίου διορισμού	2 ^ο πτυχίο <input type="checkbox"/>	Μεταπτυχιακό <input type="checkbox"/>	Διδακτορικό <input type="checkbox"/>	Άλλο <input type="checkbox"/>	

II. Ερωτήσεις – Οδηγός συνέντευξης

1. Ποιες από τις ακόλουθες μορφές επικοινωνίας χρησιμοποιείτε στην καθημερινότητά σας; Δώστε παραδείγματα.

- Άμεση ή έμμεση επικοινωνία
- Λεκτική ή μη λεκτική επικοινωνία
- Τυπική ή άτυπη επικοινωνία

2. Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι κατάλληλες προϋποθέσεις, προκειμένου η επικοινωνία να καταστεί αποτελεσματική;
3. Ποια εμπόδια συναντάτε στη διαδικασία της επικοινωνίας με το εκπαιδευτικό προσωπικό σας;
4. Θεωρείτε ότι διαθέτετε επικοινωνιακές δεξιότητες; Αν ναι, ποιες είναι αυτές;
5. Ποια/ποιες από τις παρακάτω επικοινωνιακές δεξιότητες κρίνετε ως σημαντικές να διαθέτετε στην προσωπικότητά σας;
 - Δεξιότητες έκφρασης (λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας)
 - Ενεργητική ακρόαση
 - Συναισθηματική νοημοσύνη
 - Χιούμορ
 - Άλλο
6. Θεωρείτε ότι πρέπει να λάβετε κάποιου είδους επιμόρφωση που σχετίζεται με τον τομέα της επικοινωνίας και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων; Αν ναι, τι θα πρέπει να αφορά, με βάση τις ανάγκες σας;
7. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες, πιστεύετε ότι επηρεάζουν θετικά το σχολικό κλίμα και με ποιον τρόπο;
 - Επικοινωνία
 - Συνεργασία
 - Μοντέλο ηγεσίας
 - Δομή και μέγεθος του σχολείου
 - Εκπαιδευτικοί
 - Άλλο
8. Θεωρείτε ότι οι επικοινωνιακές σας δεξιότητες συμβάλλουν σημαντικά στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος; Αν ναι, με ποιον τρόπο;
9. Πιστεύετε ότι η δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης επηρεάζει θετικά το σχολικό κλίμα και την επικοινωνία σας με το εκπαιδευτικό προσωπικό; Αν ναι, με ποιον τρόπο;
10. Θεωρείτε ότι οι διαπροσωπικές σας σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς συμβάλλουν στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος; Αν ναι, με ποιον τρόπο;

Παράρτημα 2: Ημι-δομημένο ερωτηματολόγιο – N5

Διευθυντής N5 [Φύλο: Άνδρας, Ηλικία: 51-60, Τρέχουσα εργασιακή κατάσταση: Διευθυντής Δημοτικού, Χρόνια υπηρεσίας ως διευθυντής: 8 και άνω έτη, Τίτλοι σπουδών πέραν του βασικού πτυχίου διορισμού: Μεταπτυχιακό]

1. Ποιες από τις ακόλουθες μορφές επικοινωνίας χρησιμοποιείτε στην καθημερινότητά σας; Δώστε παραδείγματα.
 - Άμεση ή έμμεση επικοινωνία
 - Λεκτική ή μη λεκτική επικοινωνία
 - Τυπική ή άτυπη επικοινωνία

Συνήθως τις χρησιμοποιώ όλες, αλλά αυτό εξαρτάται και από την εκάστοτε περίπτωση. Για παράδειγμα, στην επικοινωνία μου με τους εκπαιδευτικούς, χρησιμοποιώ την άμεση και άτυπη επικοινωνία. Επίσης, σε ορισμένες περιπτώσεις χρησιμοποιώ και τον γραπτό λόγο, όπως όταν θέλω να στείλω κάποιο e-mail ή να γράψω κάποια αναφορά. Όσον αφορά τη μη λεκτική επικοινωνία, μπορώ να πω ότι κάποιες φορές χρησιμοποιώ τον τόνο της φωνής μου, όταν θέλω να κάνω παρατήρηση σε κάποιον και να του επισημάνω κάτι, ή τη βλεμματική επαφή, όταν δεν χρειάζεται να πω πολλά λόγια και ένα βλέμμα απλά αρκεί, για να κατανοήσει ο άλλος τι θέλω να του πω. Τέλος, όταν χρειαστεί να επέμβω, όταν έχει ξεσπάσει κάποιου είδους σύγκρουση ανάμεσα σε κάποια άτομα και να αναλάβω τον ρόλο του διαμεσολαβητή, τότε σίγουρα θα χρησιμοποιήσω την έμμεση επικοινωνία.

2. Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι κατάλληλες προϋποθέσεις, προκειμένου η επικοινωνία να καταστεί αποτελεσματική;

Αρχικά, να υπάρχει ένας πομπός και ένας δέκτης, προκειμένου να μεταδοθεί το μήνυμα. Να μπορεί ο καθένας να εκφράσει ελεύθερα την άποψή του, δίχως να φοβάται μη λογοκριθεί, να είναι ειλικρινής και να υπάρχει σεβασμός μεταξύ των ατόμων που συνομιλούν. Επίσης, αρκετά σημαντικό θεωρώ ότι είναι το άτομο να είναι καλός ακροατής, δηλαδή να ακούει προσεκτικά τον συνομιλητή του τι έχει να του πει εκείνη την ώρα και να μη σκέφτεται τι θα απαντήσει. Ακόμη, η επικοινωνία θα πρέπει να είναι αμφίδρομη, να γίνεται ένας διάλογος μεταξύ των ατόμων που συνομιλούν και να μην είναι μονόδρομη, να μιλάει δηλαδή μόνο ο ένας και ο άλλος απλά να ακούει. Τέλος,

θεωρώ ότι καλό θα ήταν να υπάρχει και ανατροφοδότηση, ώστε να είναι σίγουροι και οι δύο ότι κατανόησαν πλήρως το μήνυμα.

3. Ποια εμπόδια συναντάτε στη διαδικασία της επικοινωνίας με το εκπαιδευτικό προσωπικό σας;

Αρχικά, θα έλεγα όταν εγώ ή ο συνομιλητής μου δεν εκφράζουμε αυτό ακριβώς που σκεφτόμαστε ή το μήνυμα που μεταδίδουμε δεν είναι πλήρως σαφές, τότε σίγουρα αυτό είναι ένα εμπόδιο, διότι ο άλλος δεν μπορεί να κατανοήσει και να παρακολουθήσει πλήρως το σκεπτικό του συνομιλητή του. Επίσης, αρκετά σημαντικές θεωρώ και τις επικοινωνιακές δεξιότητες που διαθέτει κάποιος στην προσωπικότητά του, να είναι δηλαδή καλός ακροατής, να έχει ενσυναίσθηση και να σέβεται τον συνομιλητή του. Επιπλέον, ένα άλλο εμπόδιο είναι όταν ο άλλος έχει σχηματίζει ήδη μια αρνητική εικόνα για τον συνομιλητή του και θεωρεί ότι δε βαδίζουν στο ίδιο μήκος κύματος και ότι δεν πρόκειται να συμφωνήσουν ποτέ μεταξύ τους, τότε δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί ένας εποικοδομητικός διάλογος.

4. Θεωρείτε ότι διαθέτετε επικοινωνιακές δεξιότητες; Αν ναι, ποιες είναι αυτές;

Ναι, θεωρώ ότι διαθέτω επικοινωνιακές δεξιότητες. Εξάλλου, είναι αρκετά σημαντικές, προκειμένου να υπάρξει μια ομαλή και αποτελεσματική επικοινωνία στη σχολική μονάδα. Αρχικά, θεωρώ ότι διαθέτω τη δεξιότητα της λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας, αυτή της ενεργητικής ακρόασης, προσπαθώντας να ακούω προσεκτικά τον συνομιλητή μου και να υπάρχει ανατροφοδότηση. Επιπλέον, θεωρώ ότι ως ένα βαθμό διαθέτω και ενσυναίσθηση, καθώς προσπαθώ να μπω στη θέση του άλλου και να κατανοήσω καλύτερα τον τρόπο σκέψη του.

5. Ποια/ποιες από τις παρακάτω επικοινωνιακές δεξιότητες κρίνετε ως σημαντικές να διαθέτετε στην προσωπικότητά σας;

- Δεξιότητες έκφρασης (λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας)
- Ενεργητική ακρόαση
- Συναισθηματική νοημοσύνη
- Χιούμορ
- Άλλο

Θα ξεκινήσω ιεραρχικά, λέγοντας ότι ως σημαντικότερη για μένα είναι πρώτα η συναισθηματική νοημοσύνη και μετά θα έλεγα και την ενσυναίσθηση, ως μια άλλη δεξιότητα, καθώς διαθέτοντας τις συγκεκριμένες δεξιότητες έχεις τη δυνατότητα να μπεις στη θέση του άλλου, να κατανοήσεις καλύτερα τα λεγόμενά του και να συμπάσχεις μαζί του. Θα λέγαμε ότι είναι σαν να βρίσκεσαι μέσα στο μυαλό του ή στην ίδια θέση με τον άλλον. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσεις να επιλύσεις καλύτερα τις διαφορές που έχεις με τον συνομιλητή σου και να διαπραγματευτείς, θέτοντας ίσως και κάποιους όρους. Ύστερα, θεωρώ ως σημαντική τη λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία σε συνδυασμό με την ενεργητική ακρόαση, γιατί πιστεύω ότι κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας με τον συνομιλητή σου, έχεις την ευκαιρία να τον έχεις απέναντί σου και να τον αντικρίζεις κατάματα, καταλαβαίνοντας τότε σου λέει αλήθεια και τότε όχι, αν συμφωνεί μαζί σου και αυτό μπορείς να το καταλάβεις αν, για παράδειγμα, γνέψει το κεφάλι του καταφατικά και, τέλος, μπορείς να καταλάβεις ποια είναι η γνώμη του για το θέμα που συζητάτε. Επιπλέον, όταν συμφωνεί μαζί σου απαντάει θετικά ή όταν διαφωνεί εκφράζει την άποψή του. Δηλαδή, είναι ενεργός, δεν σε απαξιού, σε ακούει προσεκτικά και δείχνει ότι είναι συγκεντρωμένος στη συζήτηση, διότι αναπτύσσει τις θέσεις του και τις στηρίζει με λογικά επιχειρήματα. Πιστεύω ότι είναι αρκετά σημαντικό όταν συνομιλείς με κάποιον, να μπορείς να βλέπεις και τις αντιδράσεις του. Τέλος, δεν θεωρώ ότι το χιούμορ διαδραματίζει και τόσο σημαντικό ρόλο. Ναι μεν το θεωρώ χρήσιμο, ώστε να αναπτυχθεί μια οικειότητα με τον συνομιλητή, από την άλλη, δεν πιστεύω ότι αποτελεί μια βασική επικοινωνιακή δεξιότητα.

6. Θεωρείτε ότι πρέπει να λάβετε κάποιου είδους επιμόρφωση που σχετίζεται με τον τομέα της επικοινωνίας και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων; Αν ναι, τι θα πρέπει να αφορά, με βάση τις ανάγκες σας;

Ναι, βέβαια. Οτιδήποτε μαθαίνει κάποιος και μπορεί να τον εξελίξει ως άτομο, θεωρώ ότι είναι σημαντικό. Όσον αφορά τον τομέα της επικοινωνίας και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων, ναι θα ήθελα να ενημερωθώ και να ακούσω τι καινούργιο υπάρχει σε αυτούς τους τομείς, ώστε να βελτιωθώ και εγώ με τη σειρά μου. Ειδικότερα, θα με ενδιέφερε να μελετήσω και να αναπτύξω περισσότερο τη δεξιότητα της ενσυναίσθησης, διότι την θεωρώ αρκετά σημαντική. Εξίσου χρήσιμο θα ήταν να μάθω και πώς να επικοινωνώ καλύτερα με τους συναδέλφους μου και ποιες είναι οι κατάλληλες δεξιότητες που θα πρέπει να χρησιμοποιώ σε κάθε περίπτωση, προκειμένου να αποφεύγω τις εντάσεις και τις προστριβές.

7. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες, πιστεύετε ότι επηρεάζουν θετικά το σχολικό κλίμα και με ποιον τρόπο;

- Επικοινωνία
- Συνεργασία
- Μοντέλο ηγεσίας
- Δομή και μέγεθος του σχολείου
- Εκπαιδευτικοί
- Άλλο

Σίγουρα όλοι συμβάλλουν λίγο πολύ με τον τρόπο τους. Αρχικά, η επικοινωνία θεωρώ ότι διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, διότι αν υπάρχει ένα καλό επικοινωνιακό κλίμα μέσα στη σχολική μονάδα, όπου ακούγονται οι απόψεις όλων, χωρίς να λογοκρίνονται, υπάρχει ενεργητική ακρόαση και η επικοινωνία είναι αμφίδρομη, τότε αυτό επηρεάζει θετικά το σχολικό κλίμα. Επίσης, η συνεργασία μεταξύ όλων των μελών της σχολικής κοινότητας, η οποία πιστεύω προάγεται και από εμάς τους ίδιους, με το να προτρέπουμε το εκπαιδευτικό προσωπικό μας να λαμβάνει από κοινού αποφάσεις για ζητήματα που αφορούν είτε την εκπαιδευτική διαδικασία είτε θέματα του σχολείου γενικότερα, επηρεάζει θετικά το σχολικό κλίμα. Και οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί με τη συμπεριφορά τους και τη στάση τους, επηρεάζουν το σχολικό κλίμα. Αν λειτουργούν όσο πιο αρμονικά γίνεται, δίχως να υπάρχουν εντάσεις και προστριβές μεταξύ τους ή ακόμη και αν υπάρχουν, γιατί δεν γίνεται όλοι να συμφωνούμε με όλους, και επιλύονται με το καλύτερο δυνατό τρόπο, χωρίς να δημιουργείται ένα τεταμένο κλίμα, τότε και αυτό συμβάλλει θετικά στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος. Και, φυσικά, το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ο διευθυντής επηρεάζει το σχολικό κλίμα. Ο διευθυντής που λειτουργεί ως ηγέτης και είναι ομάδα με τους εκπαιδευτικούς του, τότε αυτό συμβάλλει στη δημιουργία ενός θετικού σχολικού κλίματος.

8. Θεωρείτε ότι οι επικοινωνιακές σας δεξιότητες συμβάλλουν σημαντικά στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος; Αν ναι, με ποιον τρόπο;

Ναι, σίγουρα θεωρώ ότι είναι πάρα πολύ σημαντικές να τις διαθέτει κάποιος στην προσωπικότητά του, καθώς ένας διευθυντής, ο οποίος είναι συνεχώς κλεισμένος μέσα στο γραφείο του, δεν επικοινωνεί σχεδόν με κανέναν και απλά διεκπεραιώνει γραφειοκρατικά ζητήματα, αυτό στέκεται εμπόδιο για την εξέλιξη και βελτίωση της σχολικής μονάδας. Επομένως, κρίνω αρκετά σημαντικές τις επικοινωνιακές δεξιότητες, γιατί επικοινωνώ

σημαίνει ότι συνεργάζομαι με τους άλλους και ότι εξελίσσω τη σχολική μονάδα, στην οποία εργάζομαι. Επίσης, η επικοινωνία του διευθυντή με όλα τα εμπλεκόμενα μέλη της σχολικής κοινότητας αλλά και με την τοπική κοινωνία, συμβάλλει αρκετά στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος. Αντίθετα, η έλλειψη αυτής αποτελεί τροχοπέδη και σίγουρα δε βοηθάει πουθενά. Τέλος, θεωρώ ότι θα πρέπει να αφουγκραζόμαστε τους συναδέλφους μας αλλά και τη δυναμική της ομάδας, να ενδιαφερόμαστε αν κάποιος εκπαιδευτικός αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα και να τον βοηθάμε με όποιον τρόπο μπορούμε, ακόμη και μέσα από την επικοινωνία, ακούγοντάς τον απλά και συζητώντας μαζί του. Όλα αυτά, συμβάλλουν στη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος.

9. Πιστεύετε ότι η δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης επηρεάζει θετικά το σχολικό κλίμα και την επικοινωνία σας με το εκπαιδευτικό προσωπικό; Αν ναι, με ποιον τρόπο;

Ναι, βέβαια. Πιστεύω ότι αν ακούμε προσεκτικά αυτά που έχει να μας πει ο συνομιλητής μας, δεν τον διακόπτουμε συνεχώς και τον αφήνουμε να ολοκληρώσει τη σκέψη του, τότε η επικοινωνία είναι αποτελεσματική. Αντίθετα, αν δεν γνωρίζουμε πολύ καλά μια κατάσταση και δεν μπορούμε να κατανοήσουμε πλήρως τα λεγόμενα του συνομιλητή μας, τότε η επικοινωνία θεωρείται αποτυχημένη. Αν υπάρχει ένα καλό επικοινωνιακό κλίμα, αυτό έχει θετικό αντίκτυπο και στη μεταξύ μας επικοινωνία και στο σχολικό κλίμα.

10. Θεωρείτε ότι οι διαπροσωπικές σας σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς συμβάλλουν στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος; Αν ναι, με ποιον τρόπο;

Ναι, φυσικά το πιστεύω. Οι σχέσεις που αναπτύσσω με τους συναδέλφους μου έχουν αντίκτυπο σε όλη τη σχολική μονάδα. Όταν αυτές είναι καλές, υπάρχει σεβασμός, αλληλοκατανόηση, αμοιβαία εμπιστοσύνη και αλληλοβοήθεια, τότε και οι εκπαιδευτικοί νιώθουν ότι διαθέτουν καλύτερη ψυχολογία και αυτό μπορεί να τους κάνει να νιώσουν επαγγελματική ικανοποίηση. Αντίθετα, αν οι διαπροσωπικές μου σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι κακές, τότε αυτές μπορούν να προκαλέσουν μια δυσάρεστη και αγχωτική κατάσταση και ίσως να δημιουργηθεί και το αίσθημα του ανταγωνισμού. Επίσης, θα επηρεάσουν αρνητικά και την απόδοση των εκπαιδευτικών και μπορεί να οδηγηθούν και στο burnout, μια κατάσταση πολύ συχνή πια στις μέρες μας.