



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ
ΜΟΝΑΔΩΝ**

Διπλωματική Εργασία

**«Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΙΑΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΤΗΣ
ΚΟΖΑΝΗΣ»**

του

ΘΩΜΑ ΒΕΛΩΝΗ (ΑΜ: 011/2018)

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Δρ. Βαλεντίνη Καμπατζά

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
ειδίκευσης στη διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Ιανουάριος 2020



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων Creative Commons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- Μοιραστείτε: αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- Προσαρμόστε: αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- Αναφορά Δημιουργού: Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- Μη Εμπορική Χρήση: Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- Παρόμοια Διανομή: Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια CreativeCommonsόπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης(βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, 26 Ιανουαρίου 2020

Ο Δηλών: Θωμάς Βελώνης

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Με την εργασία αυτή επιδιώκεται να διερευνηθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών της περιφερειακής ενότητας Κοζάνης για τη συμβολή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του Διευθυντή και των εκπαιδευτικών στην οργάνωση μιας σχολικής μονάδας της Κοζάνης. Στην έρευνα αυτή αξιοποιήθηκε η μέθοδος της ποσοτικής ανάλυσης των δεδομένων και χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο, που μοιράστηκε σε εκατόν εβδομήντα (170) εκπαιδευτικούς και διευθυντές, με τυχαία δειγματοληψία. Αρχικά δόθηκε ένα πιλοτικό ερωτηματολόγιο σε είκοσι πέντε (25) διευθυντές και εκπαιδευτικούς με σκοπό να βοηθήσει στη διαμόρφωση του τελικού ερωτηματολογίου. Αφού συλλέχθηκαν και αναλύθηκαν τα δεδομένα διαπιστώθηκε ότι οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν σημαντική την μεταξύ τους επικοινωνία, γιατί πιστεύουν ότι αυτό συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής μονάδας. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα διευθυντές και εκπαιδευτικοί συνεργάζονται και επικοινωνούν μεταξύ τους, ώστε να υπάρχει οργανωμένη και αποτελεσματική πληροφόρηση στα σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της περιφερειακής ενότητας Κοζάνης. Επίσης κατά την έρευνα αυτή διαπιστώθηκε ότι διαφοροποιούνται οι απόψεις των συμμετεχόντων, αφού διατυπώθηκαν διαφορετικές και σε μερικές περιπτώσεις και αποκλίνουσες μεταξύ τους απόψεις, ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, τη συνολική εκπαιδευτική προϋπηρεσία και τη θέση ευθύνης. Σημαντική αδυναμία που εμποδίζει την αποτελεσματικότητα και την επικοινωνία είναι η μεγάλη πληθώρα εγγράφων και εγκυκλίων και η πολυπλοκότητα, που πολλές φορές αυτά παρουσιάζουν. Το γεγονός αυτό επηρεάζει αρνητικά το σύστημα επικοινωνίας της σχολικής μονάδας. Η μελέτη αυτή ευελπιστεί να συμβάλλει στην ευαισθητοποίηση των αρμοδίων φορέων που καθορίζουν την εκπαιδευτική πολιτική. Αυτοί θα μπορούν να προχωρήσουν σε ένα θεσμικό πλαίσιο, που θα στηρίζεται στην αποκέντρωση της εκπαίδευσης και θα δίνει πιο πολλές δυνατότητες και ευκαιρίες για να ληφθούν πρωτοβουλίες στην εκπαιδευτική μονάδα, ώστε να μπορεί να εφαρμόσει μια δική της ολοκληρωμένη εκπαιδευτική πολιτική.

Λέξεις – Κλειδιά: επικοινωνία, επικοινωνιακές δεξιότητες, διαμόρφωση ευνοϊκού κλίματος, αποτελεσματικότητα, διοίκηση, ανθρώπινο δυναμικό

ABSTRACT

This research seeks to explore the opinions of the teachers of the region of Kozani on the contribution of the principal's and teachers' communicative skills to the organization of the school units in Kozani. The method of quantitative data analysis was applied along with a questionnaire which was distributed to one hundred seventy (170) teachers and principals by random sampling. A pilot questionnaire was initially submitted to twenty-five (25) principals and teachers in order to assist in the formulation of the final questionnaire. After collecting and analyzing the data, it was found that the principals and teachers involved in the research considered communication to be important because they believed that it contributed to the effectiveness of the school unit. It was shown that the participants of the research, principals and teachers, collaborate and communicate with each other to provide organized and effective information among the primary schools in the region of Kozani. The research also found out that participants' opinions differentiated, consisting of various and in some cases different views depending on their gender, age, overall educational background and position of responsibility. What constitutes an important weakness that impedes efficiency and communication, is the large number of documents and circulations as well as the complexity that they often present. This affects the communication inside the school unit negatively. Moreover, this research seeks to raise the awareness of the relevant educational policy makers. They may be able to move towards an institutional framework which is based on decentralized education and will provide more opportunities and possibilities for the educational unit to implement an integrated education policy.

Key words: communication, communicative skills, establishment of favorable environment, effectiveness, management, human resources

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
 Α΄ ΜΕΡΟΣ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ – ΟΡΙΣΜΟΙ	13
1.1 Εννοιολογικοί Προσδιορισμοί	13
1.1.1 Ο όρος Επικοινωνία	13
1.1.2 Διαμόρφωση θετικού κλίματος, αποτελεσματικότητα και οργάνωση	15
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΥΣ	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	21
2.1 Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων	21
2.2 Επικοινωνία στο χώρο του σχολείου	23
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΚΥΡΙΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗΣ	
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ	
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	25
3.1 Η διαδικασία της επικοινωνίας - Ιστορική αναδρομή	25
3.2 Η έννοια της επικοινωνίας	29
3.3 Μορφές επικοινωνίας στην εκπαιδευτική μονάδα	30
3.4 Δομικά επικοινωνιακά στοιχεία	33
3.5 Η συμβολή της επικοινωνίας στην οργάνωση και ανάπτυξη του σχολείου	34
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 –ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ	
ΜΟΝΑΔΑ - Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ-ΗΓΕΤΗ	37
4.1 Επικοινωνία και Ηγεσία	37
4.2 Δεξιότητες επικοινωνίας της ηγεσίας	37
4.3 Η επικοινωνία με το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας	40
4.3.1 Επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς	40
4.3.2 Επικοινωνία με τους μαθητές	41
4.3.3 Επικοινωνία με την οικογένεια	42

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - Ο ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΚΑΙ Η ΟΜΑΛΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ	45
5.1 Επικοινωνία και ενθάρρυνση	45
5.2 Επικοινωνία - εισαγωγή πρωτοπόρων δράσεων στο σχολείο	46
5.3 Επικοινωνία και εμπόδια	47
5.4 Τρόποι βελτίωσης της επικοινωνίας στις εκπαιδευτικές μονάδες	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	51
--	-----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΕΡΕΥΝΩΝ ΣΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	53
---	-----------

Β΄ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	57
A. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ	57
8.1 Προβληματισμοί κατά την επιλογή του θέματος	57
8.2 Αναγκαιότητα και σημασία της έρευνας	58
8.3 Σκοπός και στόχοι της έρευνας	60
8.4 Ερευνητικά ερωτήματα	61
8.5 Μεθοδολογία υλοποίησης της έρευνας	62
8.5.1 Περιγραφή του δείγματος της έρευνας	64
8.5.2 Ερευνητικό εργαλείο	68
8.5.3 Διαδικασία έρευνας	70
8.5.4 Επεξεργασία δεδομένων	71
B. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	73
8.6 Έλεγχος αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου	73
8.7 Περιγραφική ανάλυση των ερωτημάτων της έρευνας	74
8.7.1 Η επικοινωνία ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς και η συμβολή της στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας	75
8.7.2 Η αποτελεσματική οργάνωση της ενημέρωσης και πληροφόρησης στη σχολική μονάδα από τον διευθυντή	81
8.7.3 Η αποδοτικότητα του συστήματος επικοινωνίας και ο βαθμός	

ικανοποίησης και σωστής πληροφόρησης στη σχολική μονάδα	87
8.7.4 Η συμβολή των καλών διαπροσωπικών σχέσεων των εκπαιδευτικών μεταξύ τους και με τη διεύθυνση του σχολείου, στην προώθηση της συνεργασίας και στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος στη σχολική μονάδα	95
ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	99
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	107
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	109
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	119

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών μιας σχολικής μονάδας και του διευθυντή είναι ένα θέμα πολύ σημαντικό, αφού σχετίζεται με την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Η επικοινωνία αποτελεί ένα θέμα που είναι στενά συνδεδεμένο με την εκπαιδευτική και παιδαγωγική διαδικασία. Παράλληλα αποτελεί ένα φαινόμενο που είναι σύνθετο και πολύπλοκο, αφού σ' αυτό εμπλέκονται όλοι οι φορείς της εκπαίδευσης σ' ένα σχολικό περιβάλλον. Ο διευθυντής του κάθε σχολείου διαδραματίζει σημαντικό και καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση των θεμάτων, που προκύπτουν σε μια σχολική μονάδα. Μέσα από τη διερεύνηση της συμπεριφοράς των μελών της σχολικής κοινότητας, ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία σχέσεων συνεργασίας, αλληλοβοήθειας και αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας. Μπορεί με τη συμπεριφορά του να συμβάλλει σ' αυτό καθοριστικά. Για να είναι πετυχημένη η διοίκηση μιας σχολικής μονάδας, αφενός απαιτούνται αυξημένες επικοινωνιακές δεξιότητες και αφετέρου ιδιαίτερες ικανότητες. Αυτά θα συμβάλλουν ώστε να ανταπεξέλθει η διοίκηση στις υποχρεώσεις και στις προκλήσεις και να αντιμετωπίσει με επιτυχία τον συγκεντρωτικό χαρακτήρα από τον οποίο διακατέχεται το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.

Με τη συγκεκριμένη εργασία γίνεται προσπάθεια να μελετηθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Κοζάνης, για τη συμβολή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων στην οργάνωση μιας σχολικής μονάδας. Για την εκπόνηση της μελέτης αυτής συγκεντρώθηκαν στοιχεία από την ελληνική αλλά και ξενόγλωσση βιβλιογραφία και παράλληλα από μια εμπειρική διερεύνηση, που έγινε στους εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της συγκεκριμένης εκπαιδευτικής περιφέρειας.

Στο πρώτο μέρος της μελέτης επιχειρήθηκε να προσεγγιστεί θεωρητικά το θέμα. Αυτό έγινε με την εννοιολογική αποσαφήνιση των όρων «επικοινωνία» και «διαμόρφωση θετικού κλίματος και οργάνωση στην εκπαιδευτική μονάδα» και με την ανάλυση της έννοιας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Επίσης έγινε σύνδεση της έννοιας αυτής με τη διαδικασία της επικοινωνίας στη σχολική μονάδα.

Έπειτα εντοπίστηκαν τα χαρακτηριστικά της επικοινωνιακής διαδικασίας στους σχολικούς οργανισμούς. Μέσα από μια ιστορική αναδρομή μελετήθηκε η

διαδικασία της επικοινωνίας. Αναλύθηκε η έννοια της επικοινωνίας, οι μορφές της, τα δομικά επικοινωνιακά στοιχεία και η συμβολή της επικοινωνίας στην οργάνωση και ανάπτυξη της εκπαιδευτικής μονάδας.

Στη συνέχεια έγινε αναφορά στον ρόλο του διευθυντή ως ηγέτη και στην επικοινωνιακή πολιτική που εφαρμόζεται στην εκπαιδευτική μονάδα. Αναλύθηκαν η σχέση που έχει η επικοινωνία με την ηγεσία, οι επικοινωνιακές δεξιότητες που πρέπει να διαθέτουν τα ηγετικά στελέχη και οι επικοινωνιακές σχέσεις που πρέπει να αναπτυχθούν με το ανθρώπινο δυναμικό της εκπαιδευτικής μονάδας, δηλαδή τον Σύλλογο Διδασκόντων, τους μαθητές και τους γονείς τους.

Κατόπιν, έγινε αναφορά στον επικοινωνιακό ρόλο, που πρέπει να διαθέτει ο διευθυντής για την ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας. Επίσης μελετήθηκε η επικοινωνία και ο τρόπος που συμβάλλει στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών και στην εισαγωγή καινοτόμων δράσεων στην εκπαιδευτική μονάδα, με τα εμπόδια που προκύπτουν και με τους τρόπους βελτίωσης της επικοινωνίας στις εκπαιδευτικές μονάδες. Επίσης, επιχειρήθηκε να αναδειχθεί η σχέση της επικοινωνίας με το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.

Στο δεύτερο μέρος της μελέτης επιχειρήθηκε να προσεγγιστεί το ζήτημα της συμβολής της επικοινωνίας και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων στην οργάνωση μιας σχολικής μονάδας μέσα από μια εμπειρική διερεύνηση. Αρχικά, προσδιορίστηκε το ερευνητικό πρόβλημα, η αναγκαιότητα και σημασία της έρευνας και ο στόχος της. Έπειτα διατυπώθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης. Στη συνέχεια περιγράφοντας τη διαδικασία της έρευνας, αποφασίστηκε ο τρόπος συλλογής των δεδομένων και η μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί στη μελέτη. Επιλέχθηκε το δείγμα της μελέτης και έγινε γνωστή η διαδικασία μέσω της οποίας έγινε αυτή η επιλογή. Περιγράφηκε το εργαλείο συλλογής των δεδομένων, αφού διαπιστώθηκε η αξιοπιστία και η εγκυρότητά του. Τέλος παρουσιάστηκε η μέθοδος με την οποία αναλύθηκαν τα δεδομένα και παρατέθηκαν τα αποτελέσματα της έρευνάς μας. Η εργασία ολοκληρώθηκε με τη συζήτηση και την κατάθεση προτάσεων.

Α΄ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ – ΟΡΙΣΜΟΙ

1.1 Εννοιολογικοί Προσδιορισμοί

1.1.1. Ο όρος Επικοινωνία

Ένα από τα βασικά στοιχεία που βοηθούν στη δομή, τη σύσταση και την οργάνωση της κοινωνίας είναι η επικοινωνία (Πασιαρδής, 2004:83 · Σαΐτη & Σαΐτης 2012α:185), η οποία αποτελεί και τη «γενεσιουργό αιτία της» (Σταμάτης, 2013:19 · Σταμάτης, 2012:19). Η επικοινωνία αποτελεί μια βασική δραστηριότητα του ανθρώπου στην καθημερινή του ζωή και βοηθάει καθοριστικά στην ανάπτυξη και την εξέλιξη του ανθρώπου καθώς και του πολιτισμού του (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999:140· Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:253 · Σταμάτης, 2013:19). Η Βαϊκούση (2008:205) έχει διατυπώσει την άποψη ότι μέσα από την επικοινωνία καλύπτονται οι ατομικές, οι κοινωνικές και οι οικονομικές ανάγκες του ανθρώπου, οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την ανθρώπινη φύση.

Με τον όρο επικοινωνία αναφερόμαστε στην αποστολή μηνυμάτων και πληροφοριών από ένα άτομο, που είναι ο πομπός, προς κάποιο άλλο άτομο, που αποτελεί το δέκτη. Η σχέση αυτή είναι αμφίδρομη και πραγματοποιείται μέσα από κοινό σύστημα σημάτων και συμβόλων. Η ρίζα της λέξης προέρχεται από τη λέξη «κοινωνώ», που σημαίνει κοινωνός, συμμετοχος (Μπαμπινιώτης, 2002:650, 913). Με την έννοια της επικοινωνίας έχουν ασχοληθεί πολλοί επιστήμονες και ερευνητές. Μέσα στις μελέτες τους έχουν δώσει πολλούς ορισμούς, δείχνοντας πόσο σύνθετη και πολύπλοκη έννοια είναι (Καμπουρίδης, 2002:205, Πασιαρδής, 2004:84 · Σαΐτη & Σαΐτης 2012α:186 · Σταμάτης, 2013:20). Παρακάτω αναφέρουμε ενδεικτικά κάποιες από αυτές.

Ο Κόκκος ((1998) στο Βαϊκούση, 2008:202) εκφράζει την άποψη ότι η επικοινωνία είναι η διαδικασία κατά την οποία γίνεται ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ δυο, τριών ή και περισσότερων ανθρώπων κι έτσι αναπτύσσονται μεταξύ τους

σχέσεις. Σύμφωνα με τον Κουτούζη (1999:230) η επικοινωνία αποτελεί μια αμφίδρομη ενέργεια, κατά την οποία διάφορες και διαφορετικές πληροφορίες ανταλλάσσονται και γίνονται κατανοητές από δυο ή περισσότερους ανθρώπους. Σύμφωνα με την άποψη που διατυπώνει ο Πασιαρδής (2004:84), η επικοινωνία συνίσταται σε ανταλλαγή πληροφοριών και μηνυμάτων, που έχουν ιδιαίτερη σημασία για τους συμμετέχοντες στην επικοινωνία. Αυτές οι πληροφορίες και τα μηνύματα, μεταξύ πομπού και δέκτη, γίνονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι κατανοητές και από τις δύο πλευρές. Η Αθανασούλα-Ρέππα (1999:140 2008:278) εκφράζει την άποψη ότι η επικοινωνία αποτελεί μια κοινωνική ενέργεια κι ότι είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο, που εμφανίζεται τόσο στις σχέσεις των ανθρώπων μεταξύ τους, όσο και στις σχέσεις των επιχειρήσεων, υπηρεσιών και οργανισμών. Η επικοινωνία έχει σχέση με τη μετάδοση των πληροφοριών και τη διάδοση των μηνυμάτων ανάμεσα στους ανθρώπους μεμονωμένα αλλά και στις ομάδες ανθρώπων. Λαμβάνει χώρα μέσα από ένα σύστημα συμβόλων, που περιλαμβάνει τη γλώσσα, τις εκφράσεις, τις χειρονομίες, τα σύμβολα, τα σήματα κ.α.. Επίσης, η Σαΐτη και ο Σαΐτης (2012α:187-188), θεωρούν ότι η επικοινωνία είναι μια διαδικασία μετάδοσης πληροφοριών που λειτουργεί αμφίδρομα. Η διαδικασία αυτή γίνεται μεταξύ δύο ατόμων, του αποστολέα και του παραλήπτη, χωρίς απαραίτητα αυτή η ενέργεια να πραγματοποιείται μέσα σε ένα κλίμα αμοιβαίας κατανόησης και καλών σχέσεων των ατόμων, που συμμετέχουν σ'αυτή. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, η επικοινωνία γίνεται μεταξύ δύο ατόμων και δεν είναι μια απλή ανταλλαγή πληροφοριών αλλά συνδέεται στενά με τις σχέσεις των ανθρώπων. Ο Σταμάτης (2012:18-19 · 2013:20-21), διατυπώνοντας την άποψή του, πιστεύει ότι η επικοινωνία είναι ένα σύνθετο και περίπλοκο φαινόμενο της ζωής. Σ'αυτό συμμετέχει ο άνθρωπος, ψυχικά, πνευματικά και σωματικά και αξιοποιεί τα εσωτερικά του κίνητρα και τα ερεθίσματα του περιβάλλοντός του, μετατρέποντας τα σε κωδικοποιημένα σήματα. Έτσι ανταλλάσσει τις σκέψεις και τα συναισθήματά του και εξυπηρετεί διάφορους και διαφορετικούς κάθε φορά στόχους της προσωπικής, οικογενειακής, κοινωνικής, επιστημονικής και επαγγελματικής του ζωής.

Όλοι οι παραπάνω ερευνητές δίνουν διάφορους ορισμούς για την επικοινωνία. Από αυτούς αντιλαμβανόμαστε ότι η επικοινωνία είναι μια σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία, που σχετίζεται με τις ανθρώπινες σχέσεις. Δεν αποτελεί μια απλή μεταβίβαση πληροφοριών. Είναι μια διαδικασία κατά την οποία διαμορφώνονται συμπεριφορές, γίνεται ανταλλαγή απόψεων, αλληλοεπηρεάζονται και

αλληλοκατανοούνται οι άνθρωποι και οι ομάδες των ανθρώπων (Γουρναρόπουλος, 2007:48 · Σταμάτης, 2003:18).

1.1.2 Διαμόρφωση θετικού κλίματος, αποτελεσματικότητα και οργάνωση

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν συντελεστεί ραγδαίες εξελίξεις σε διάφορους τομείς όπως στην πολιτική, την κοινωνία, την τεχνολογία και την οικονομία. Αυτές οδηγούν στην αναγκαιότητα ανασυγκρότησης του εκπαιδευτικού συστήματος, για να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας (Πασιαρδής, 2004:99). Η Παμουκτσόγλου (2001:82) εξέφρασε την άποψη ότι το σχολείο θα πρέπει να εξασφαλίσει την ανάπτυξη των γνώσεων, επιστημονικών και επαγγελματικών, αλλά και των κοινωνικών δεξιοτήτων. Αυτό θα οδηγήσει στη δημιουργία εκπαιδευμένων και εξειδικευμένων εργαζομένων, στους οποίους θα μπορεί να βασιστεί η αγορά εργασίας για να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:13 · Θωμά, 2010:15). Στην εκπαίδευση παρατηρείται μια προσπάθεια να αναπτυχθεί η κοινωνία βασιζόμενη στη γνώση (Παπακωνσταντίνου, 2007:62). Μέσα σ' αυτή την κατεύθυνση, το ζητούμενο από το σχολείο είναι να λειτουργεί αποτελεσματικά κι αυτό αναφέρεται και στα συμπεράσματα της Εαρινής Συνόδου του 2006 του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου (Βλάχος, 2008:9).

Με τον όρο «αποτελεσματικό» εννοούμε αυτό που έχει τη δυνατότητα να φέρει τα αποτελέσματα που προσδοκούμε, δηλαδή να στεφθεί από επιτυχία (Μπαμπινιώτης, 2002: 257 · Βοσταντζόγλου, 1998: 142 και 516). Στην περίπτωση της αποτελεσματικότητας στο σχολείο, παρόλο που κατά καιρούς επιστήμονες, ερευνητές και μελετητές έχουν ασχοληθεί μ' αυτό επανειλημμένα στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, είναι δύσκολο να την ορίσουμε, γιατί έχει διάφορες διαστάσεις, που ορίζονται από διαφορετικά κριτήρια και δείκτες (Σαϊτή & Σαϊτής, 2012α: 82).

Σύμφωνα με την άποψη που διατύπωσαν οι King & Peart ((1990) στο Παμουκτσόγλου, 2001:83) σ' ένα σχολείο με ευνοϊκό κλίμα μπορεί να υπάρξει σχολική αποτελεσματικότητα. Αυτή είναι απόλυτα συνδεδεμένη με την ικανότητα των μαθητών να μαθαίνουν και να αποκτούν γνώσεις, οι οποίες θα κριθούν και θα αξιολογηθούν με προφορική ή γραπτή εξέταση. Ο Mortimore ((1991) στο Θωμά, 2010: 17) διατύπωσε την άποψη ότι οι μαθητές που φοιτούν σ' ένα αποτελεσματικό

σχολείο, που επικρατεί ευνοϊκό κλίμα, πετυχαίνουν καλύτερες επιδόσεις απ'ότι θα περίμενε κανείς. Σύμφωνα με την άποψη του Gansel ((1995) στο Παμουκτσόγλου, 2001:83) σ'ένα σχολείο που επικρατεί ευνοϊκό κλίμα η σχολική αποτελεσματικότητα ορίζεται από την επίτευξη των στόχων του, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της κοινωνίας.

Σύμφωνα με τις απόψεις των Πασιαρδή (2004: 101) και Ζευγαρίδη ((1973) στο Αλαμάνης, 1996:39) η διαμόρφωση ευνοϊκού για τη μάθηση κλίματος συνδέεται με την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας και την οργανωτική λειτουργία του σχολείου. Μέσα στο πλαίσιο αυτό και σύμφωνα με το παραδοσιακό μοντέλο, μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει η σχολική μονάδα, με τις λιγότερες δυνατές απώλειες. Η Παμουκτσόγλου (2001:82) έχει την άποψη ότι με αυτή την κατεύθυνση δεν δίνεται η απαραίτητη προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα. Σύμφωνα με τη θεωρία της «προστιθέμενης αξίας» (Πασιαρδής, 2004: 102) η σχολική αποτελεσματικότητα συνδέεται με την πρόοδο και την εξέλιξη των μαθητών. Ενώ η θεωρία της «διαφορικής αποτελεσματικότητας» (Πασιαρδής, 2004:103) δίνει μεγάλη σημασία στην επιτυχία στα μαθήματα, στις δραστηριότητες και στα ενδιαφέροντα των διαφορετικών υποομάδων μαθητών. Η Σαϊτή και ο Σαϊτής (2012α:82) πιστεύουν ότι, για να είναι βιώσιμη μια σχολική μονάδα ή γενικότερα ένας οργανισμός, πρέπει να λειτουργεί σ'ένα ευνοϊκό κλίμα και να είναι αποτελεσματικός. Μία σχολική μονάδα μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι αποτελεσματική όταν τα αποτελέσματα της οργάνωσης, της λειτουργίας και των δράσεών της είναι μεγαλύτερα και περισσότερα από τους αρχικούς στόχους της. Ο Τσαπρούνης (2007:2) θεωρεί ότι η αποτελεσματικότητα ενός σχολείου σχετίζεται με το αν ακολουθεί τις απαιτήσεις των επιστημονικών εξελίξεων, αλλά παράλληλα και με το αν δίνει μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη και εξέλιξη της προσωπικότητας του μαθητή, σε σχέση με την πολυπολιτισμική διάσταση του σχολείου. Η Κούλα (2001:14) πιστεύει ότι το σχολείο είναι αποτελεσματικό αν πετυχαίνει τον βασικό του στόχο, δηλαδή να παρέχει ποιοτική εκπαίδευση στους μαθητές. Ο Καμπουρίδης (2002:10) και η Παμουκτσόγλου (2001:84) συνδέουν την απόκτηση γνώσεων και τη σχολική αποτελεσματικότητα με την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών.

Η έννοια του ευνοϊκού κλίματος και της σχολικής αποτελεσματικότητας εντοπίζονται αρχικά στις έρευνες των Coleman ((1996) στο Θεριανός, 2001:148) και Jencks ((1972) στο Θεριανός, 2001:148), οι οποίοι ύστερα από μελέτη κατέληξαν και διατύπωσαν την άποψη ότι το σχολείο, ουσιαστικά, δεν συμβάλλει στην ανάπτυξη και

την εξέλιξη των μαθητών. Όπως είναι φυσικό οι απόψεις αυτές αμφισβητήθηκαν από τους υποστηρικτές του αποτελεσματικού σχολείου (Παμουκτσόγλου, 2001:82). Εξαιτίας αυτού του γεγονότος οι επόμενες έρευνες ασχολήθηκαν με τη σχολική επιτυχία και τη βελτίωσή της. Παράλληλα ανέδειξαν τη θετική συμβολή του ευνοϊκού κλίματος, της ποιοτικής και αποδοτικής εκπαίδευσης στους μαθητές (Παμουκτσόγλου, 2001:81).

Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η αποτελεσματικότητα μέσα σ'ένα ευνοϊκό κλίμα στηρίζεται στις θεωρίες παραγωγής των οργανισμών. Οι θεωρίες αυτές υποστηρίζουν ότι ένας οργανισμός λειτουργεί λαμβάνοντας στοιχεία από το περιβάλλον (εισροές) και αφού τα επεξεργαστεί και τα μετασχηματίζει τα στέλνει πίσω σ'αυτό με τη μορφή αποτελέσματος (εκροές) (Scheerens & Bosker, 1997). Μία σχολική μονάδα μοιάζει με έναν τέτοιο οργανισμό, στον οποίο συντελείται μία παραγωγική διαδικασία. Στη διαδικασία αυτή θεωρούνται σαν εισροές οι ικανότητες του μαθητή, το οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο στο οποίο ανήκει, οι οικονομικοί πόροι του σχολείου, η εκπαιδευτική διαδικασία, η οργάνωση και λειτουργία της σχολικής μονάδας κ.ά. Οι εκροές είναι δύσκολο να εντοπιστούν, διότι δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι δείκτες για να γίνει η αποτίμηση των αποτελεσμάτων. Επίσης δεν υπάρχουν διαφορετικά κριτήρια, που έχουν θέσει οι ενδιαφερόμενες κοινωνικές ομάδες που ασχολούνται με σχετικές έρευνες για το ευνοϊκό κλίμα και την αποτελεσματικότητα στις σχολικές μονάδες (Καρατζιά – Σταυλιώτη & Λαμπρόπουλος 2006: 273 · Χατζηπαναγιώτου 2008: 221). Ο Θεριανός (2001: 150) πιστεύει ότι πρόκειται για ένα πολιτικό ζήτημα. Τα κριτήρια που τίθενται κάθε φορά από τις ενδιαφερόμενες κοινωνικές ομάδες, αφορούν την πραγματοποίηση των στόχων της κάθε ομάδας που σχετίζεται με την εκπαίδευση, όπως διευθυντές εκπαίδευσης, συντονιστές της εκπαίδευσης, πανεπιστημιακούς, εκπαιδευτικούς, συνδικαλιστές κ.ά.

Η διαμόρφωση ευνοϊκού κλίματος και η αποτελεσματικότητα είναι έννοιες που συνδέονται με τη θεωρία της συστημικής προσέγγισης, αφού η σχολική μονάδα είναι ένα κοινωνικό σύστημα που συγκροτείται από διάφορα συστατικά στοιχεία. Τέτοια στοιχεία είναι ο διευθυντής, οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές, και το καθένα ασκεί το δικό του ρόλο. Παράλληλα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και συνεργάζονται προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του σχολείου και να λειτουργεί αυτό αποτελεσματικά. Κάθε σχολική μονάδα έχει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της (γονείς, τοπική αυτοδιοίκηση κ.ά.), τα οποία επίσης αλληλεπιδρούν μεταξύ τους

λόγω του ανοιχτού χαρακτήρα του σχολείου, με στόχο αυτό να λειτουργεί κάτω από ένα ευνοϊκό κλίμα αποτελεσματικά (Πασιαρδής, 2004: 99-100 · Σαΐτη & Σαΐτης, 2012α: 81-82).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Καμπουρίδης, 2002:10 · Κούλα, 2011:14-15 · Παμουκτσόγλου, 2001:84 · Πασιαρδής, 2004: 109-110 · Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006:21 · Σαΐτη & Σαΐτης, 2012α:83-84), κάποιος από τους παράγοντες που βοηθούν την αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας είναι οι εξής:

1. Η διοίκηση του σχολείου
2. Η συμπεριφορά των δασκάλων και οι μέθοδοι διδασκαλίας που εφαρμόζουν
3. Η δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας στο σχολείο
4. Η αντικειμενική και βάση κριτηρίων αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών
5. Η συνεργασία του σχολείου με την οικογένεια

Εκτός απ'αυτούς που αναφέρθηκαν, οι παράγοντες που μπορεί να συμβάλλουν στη διαμόρφωση ευνοϊκού κλίματος και αποτελεσματικότητας σε μια σχολική μονάδα είναι πολλοί και σημαντικοί. Ο Πασιαρδής (2004:110) και ο Πασιαρδής & Πασιαρδή (2006:21) θεωρούν ότι είναι πολύ σημαντικό να δίνεται χωριστός προϋπολογισμός στο κάθε σχολείο. Ενώ η Σαΐτη και ο Σαΐτης (2012:83) πιστεύουν ότι σημαντικό ρόλο παίζει η σταθερότητα του προσωπικού και η υποστήριξη στην οργάνωση του σχολείου. Η Κούλα (2011:14) αναφέρεται σε ενδοσχολικούς και εξωσχολικούς παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας διαπιστώνουμε ότι όλοι οι ερευνητές συνδέουν τους παράγοντες, που σχετίζονται με τη διαμόρφωση ευνοϊκού κλίματος και την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, με την επικοινωνία. Οι ερευνητές δίνουν μεγάλη σημασία στην διαμόρφωση ευνοϊκού κλίματος και στην αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης. Όλα αυτά επιτυγχάνονται μέσα από την επικοινωνία των φορέων της εκπαίδευσης, που έχουν σχέση με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της σχολικής μονάδας (Διευθυντή Εκπαίδευσης, Συντονιστών της Εκπαίδευσης, Διευθυντή Σχολείου, Εκπαιδευτικών, Μαθητών, Γονέων, Τοπικής Αυτοδιοίκησης κ.ά.) (Κούλα, 2011:14-15 · Παμουκτσόγλου, 2001:84 · Πασιαρδής, 2004: 109-110 · Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006:22, 116-118 · Σαΐτη & Σαΐτης, 2012α:83-84).

Είναι σημαντικό να επισημάνουμε το γεγονός ότι τα ελληνικά δημόσια σχολεία λειτουργούν σύμφωνα με ένα συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης. Δηλαδή η αποτελεσματικότητά τους, σε έναν πολύ μεγάλο βαθμό, εξαρτάται από το θεσμικό πλαίσιο, τις υπουργικές αποφάσεις και τις εγκυκλίους του Υπουργείου Παιδείας καθώς και από τις νομοθετικές αποφάσεις της κεντρικής εξουσίας και διοίκησης (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:35 · Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β:189). Σύμφωνα με το Ν. 1566, άρθρο 1, σκοπός του σχολείου είναι να συμβάλλει στην ολόπλευρη, αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών. Παρόλο το γενικότερο συγκεντρωτισμό που παρατηρείται, τα τελευταία χρόνια γίνεται προσπάθεια για αποκέντρωση των σχολείων, επειδή συνηθίζουμε να συνδέουμε την επιτυχία των μαθητών στο σχολείο με την σχολική αποτελεσματικότητα (Παμουκτσόγλου, 2001:81). Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει, ιδιαίτερα σημαντική για τη σχολική κοινότητα είναι η αξιολόγηση διαφορετικών ομάδων μαθητών για διάφορα αποτελέσματα, γνωστικά ή μη γνωστικά (Καρατζιά – Σταυλιώτη & Λαμπρόπουλος 2006: 284). Σύμφωνα με την άποψη της Καβούρη (1998: 197), πολλές έρευνες που έχουν γίνει για το σχολικό κλίμα μιας σχολικής μονάδας μπορούν να γίνουν η αφορμή και να οδηγήσουν σε αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

2.1 Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων

Μία σχολική μονάδα μπορεί να είναι αποτελεσματική όταν ασκείται σ' αυτή ο κατάλληλος διοικητικός μηχανισμός (Καμπουρίδης, 2002:10 · Κωτσίκης, (2007) στο Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:27). Ο κάθε σχολικός οργανισμός μπορεί να πετύχει τους στόχους του, εάν έχει ενεργοποιήσει το απαραίτητο σύστημα διοίκησης (Σαΐτη & Σαΐτης (2012α: 24) και τους Everard & Morris (1999: 169)).

Στην κατεύθυνση αυτή γίνεται μια προσπάθεια, τα τελευταία χρόνια, να αποκεντρωθεί η διοίκηση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:14) και παράλληλα να δοθεί μια μορφή αυτοτέλειας στη σχολική μονάδα, στην προσπάθεια που γίνεται να ανασυγκροτηθεί και να αναδομηθεί το σχολείο (Μαυρογιώργος, 2008: 132). Μέσα στα πλαίσια των αλλαγών που επιτελούνται τα τελευταία χρόνια, γίνεται μια προσπάθεια να διαμορφωθεί μια εσωτερική πολιτική, δίνοντας έμφαση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Παπαλεξανδρής & Μπουραντάς, 2003, στο Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:14). Χρησιμοποιώντας τον όρο αυτό αναφερόμαστε στα στελέχη που ασχολούνται με τη διοίκηση, στους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές, το βοηθητικό προσωπικό, τους γονείς, τους τοπικούς παράγοντες και την τοπική κοινωνία (Ανθοπούλου, 1999:19). Με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού γίνεται η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας και αξιοποιείται το κάθε μέλος της με τον κατάλληλο τρόπο, ώστε να είναι αποτελεσματική η εκπαιδευτική διοικητική λειτουργία (Παπαλεξανδρής & Μπουραντάς, (2003), στο Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:15).

Χρησιμοποιώντας τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναφερόμαστε στο κομμάτι της διοίκησης που ασχολείται με τους ανθρώπους, που εργάζονται σε έναν οργανισμό και τις σχέσεις αλληλεπίδρασης που αναπτύσσουν μέσα σ' αυτόν

(Beer (1984) στο Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:38). Δεν είναι εύκολο να καταλήξουμε σε έναν ορισμό αποδεκτό από όλους, αν και μπορούμε να πούμε ότι στην έννοια της Διοίκησης περιλαμβάνονται ο ανθρώπινος παράγοντας και η επίτευξη των στόχων (Πασιαρδής, 2004:12). Σύμφωνα με τον Κανελόπουλο ((1990) στο Κουτούζης, 1999:14) η Διοίκηση ή Μάνατζμεντ ορίζεται σαν η προσπάθεια να εναρμονιστούν, να συντονιστούν και να ενοποιηθούν όλοι οι διαθέσιμοι παραγωγικοί πόροι, άνθρωποι, υλικά, τεχνικές, με σκοπό να επιτευχθούν ορισμένα και συγκεκριμένα αποτελέσματα. Οι Pride, Hughes & Kappor ((1996) στο Κουτούζης, 1999:15) πιστεύουν ότι η Διοίκηση είναι μια διαδικασία συντονισμού των ανθρώπων και άλλων πηγών που έχουν σαν σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τα άτομα που εργάζονται αποτελούν το έμψυχο υλικό, δηλαδή το ανθρώπινο κεφάλαιο ενός οργανισμού (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β: 25). Η επένδυση ενός σχολικού οργανισμού στο ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να είναι ιδιαίτερα αποδοτική για τον οργανισμό αλλά και για την οικονομική αναβάθμιση μιας χώρας (Ματθαίου, (2000) στο Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β: 25). Εξάλλου δεν μπορεί να υπάρξει ένας οργανισμός χωρίς τους ανθρώπους που τον στελεχώνουν. Ουσιαστικό ρόλο στην ανάπτυξη, την εξέλιξη και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού παίζουν οι άνθρωποι (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008:185), οι οποίοι δεν αποτελούν βάρος για τον οργανισμό (Ξυροτύρη-Κουφίδου, (2001) στο Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013: 38). Μέσα από τις απόψεις αυτές δίνεται βάρος στην ομάδα, η οποία προσεγγίζεται μέσα από την ολιστική φιλοσοφία (Torrington, 2008 στο Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:37). Η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού και των συνθηκών, που επηρεάζουν την απόδοσή τους σ' αυτόν, αποτελεί αντικείμενο μελέτης για τους επιστήμονες, που ασχολούνται με την Οργανωσιακή Συμπεριφορά (Organizational Behavior) (Χυτήρης, 2001:17 · Αθανασούλα-Ρέππα, 2008:19).

Σημαντικό, σύνθετο και απαιτητικό είναι το έργο που έχει αναλάβει ο τομέας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τον Barnard ((1938) στο Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β: 28) οι άνθρωποι που έχουν αναλάβει το έργο αυτό πρέπει να γνωρίζουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων, που εργάζονται σ' έναν οργανισμό, δηλαδή να αναγνωρίζουν τον ανθρώπινο παράγοντα και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ της εργασίας και των ανθρώπων στα πλαίσια μιας σχολικής μονάδας. Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται με την πρόληψη των

προβλημάτων των εργαζομένων (Torrington, (2008) στο Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:38) αλλά και τον προγραμματισμό και την άσκηση μιας πολιτικής, ώστε με το μικρότερο κόστος να πετυχαίνουμε τα μεγαλύτερα αποτελέσματα στο σχολείο. Σε κάθε οργανισμό ακολουθούνται κάποιες ενέργειες, που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και βοηθούν τη διοίκηση να θέτει τους στόχους της. Αυτές οι ενέργειες είναι, σύμφωνα με τους Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου (2013), ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, η εκπαίδευση, η στελέχωση της εκπαίδευσης, η επιμόρφωση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, η παρακίνηση και η επαγγελματική ικανοποίηση, ο καθορισμός και η παροχή κινήτρων και αμοιβών, οι εργασιακές σχέσεις, η αξιολόγηση του έργου, η υγιεινή και η ασφάλεια στην εργασία και η επικοινωνία (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:43-44). Μία από τις βασικότερες ενέργειες είναι η επικοινωνία, γιατί μέσα από αυτή οργανώνεται η εσωτερική λειτουργία του σχολείου, τίθενται οι στόχοι και επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητά του.

2.2 Επικοινωνία στο χώρο του σχολείου

Η επικοινωνία είναι ένα σημαντικό στοιχείο, που είναι απαραίτητο σε κάθε οργανισμό (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008:277). Στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς η επικοινωνία έχει ιδιαίτερα σημαντική και κυρίαρχη θέση, γιατί περνά από κάθε σημείο της εκπαιδευτικής και μαθησιακής διαδικασίας (Πασιαρδής, 2004:83 · Ρες & Βαρσαμίδου, 2006: 1). Οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές καθημερινά επικοινωνούν μεταξύ τους στην τάξη κι αυτό βοηθάει τους μαθητές να κατακτήσουν γνώσεις, καθώς επίσης ατομικές και κοινωνικές ικανότητες και δεξιότητες. Οι εκπαιδευτικοί επικοινωνούν μεταξύ τους ανταλλάσσοντας ιδέες, μηνύματα, σκέψεις. Οι Διευθυντές επικοινωνούν με τους εκπαιδευτικούς, είτε ατομικά, με τον καθένα χωριστά, είτε ομαδικά, με το Σύλλογο Διδασκόντων. Οι Διευθυντές επίσης επικοινωνούν με τους Συντονιστές της Εκπαίδευσης, όπως για παράδειγμα όταν θέλουν να οργανώσουν ένα επιμορφωτικό σεμινάριο ή μια ημερίδα, αλλά και με τους Προϊσταμένους, όπως για παράδειγμα, όταν θέλουν να καλύψουν κενά ή όταν παρουσιάζεται κάποιο θέμα διοικητικό στο σχολείο. Το εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου επικοινωνεί με τους γονείς όταν θέλει να τους ενημερώσει για την πρόοδο των παιδιών τους. Το

σχολείο επίσης επικοινωνεί με την τοπική κοινωνία, όταν, για παράδειγμα, πρόκειται να συμμετέχει σε μια περιβαλλοντική δράση.

Σύμφωνα με τη Σαΐτη και τον Σαΐτη (2012α: 185), η επικοινωνία υπάρχει σε κάθε δραστηριότητα του σχολείου και αποτελεί τον βασικό παράγοντα όλων των διαπροσωπικών σχέσεων μέσα σε μία σχολική μονάδα. Το αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας σε μια σχολική μονάδα συνδέεται στενά με την επίτευξη των στόχων της (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012α: 185 · Αθανασούλα-Ρέππα, 2008:277 · Καμπουρίδης, 2002:210). Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η βελτίωση των σχέσεων και η καλή συνεργασία μεταξύ όλων των φορέων της εκπαίδευσης, η δημιουργία ευνοϊκού και δημιουργικού κλίματος στο σχολείο και προγραμματίζονται καλύτερα και οργανώνονται οι σχολικές δράσεις (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012α: 185 · Hoy & Miskel, 2001 στο Πασιαρδής, 2004:83).

Πιο συγκεκριμένα, οι Χυτήρης, Καμπουρίδης, Φαναριώτης, Mullins και Αθανασούλα-Ρέππα (Χυτήρης, 2001: 259-260 · Καμπουρίδης, 2002: 210-211 · Φαναριώτης στο Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:267-268 · Mullins στο Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:267-268 · Αθανασούλα-Ρέππα στο Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:267-268) εκφράζουν την άποψη ότι η επικοινωνία βοηθάει στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων. Επίσης βοηθάει στον περιορισμό των συγκρούσεων και των δυσάρεστων συναισθημάτων, στον συντονισμό των ενεργειών και των λειτουργιών, στην παρότρυνση και ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και στη δημιουργία ενός ευνοϊκού και συνεργατικού κλίματος στο σχολείο. Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2004:90) η επικοινωνία μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής διαδικασίας βοηθάει στη λήψη αποφάσεων με τη συμμετοχή όλων. Ο Βακάλης (2008 στο Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:268) υποστηρίζει ότι ένα ευχάριστο κλίμα επικοινωνίας έχει άμεση σχέση με την κουλτούρα του κάθε σχολείου και την αρμονική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Ανθοπούλου, 1999 στο Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:268).

Πολύ σημαντικός και καίριος είναι ο ρόλος του Διευθυντή της σχολικής μονάδας, ώστε να δημιουργηθεί στη σχολική μονάδα ένα αποτελεσματικό επικοινωνιακό κλίμα. Μέσα στα καθήκοντα του Διευθυντή είναι να επιδιώκει, να υποστηρίζει και να ενισχύει την επικοινωνία των εκπαιδευτικών μεταξύ τους μέσα στη σχολική μονάδα, τόσο σε ατομικό, όσο και σε ομαδικό επίπεδο, αλλά και με τους

Συντονιστές της Εκπαίδευσης, τους Προϊσταμένους, τους γονείς και την τοπική κοινωνία (Καμπουρίδης, 2002: 211 · Πασιαρδής, 2004:88-89).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 –ΚΥΡΙΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

3.1 Η διαδικασία της επικοινωνίας - Ιστορική αναδρομή

Η Διοικητική Επιστήμη, που αποτελεί το επιστημονικό μάνατζμεντ, κάνει την εμφάνισή της στο τέλος του 19^{ου} αι. (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β: 34 · Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:21 · Καμπουρίδης, 2002: 39). Ωστόσο, ο επιστημονικός διάλογος που γίνεται για τη Διοικητική Επιστήμη δεν σταμάτησε έως τις μέρες μας. Ακολουθεί μία πορεία εξέλιξης, που συνδέεται με τις κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές θεωρίες (Παναγιωτοπούλου, 1997:31 · Πασιαρδής, 2004:2-3). Στον χώρο των επιστημών εμφανίζονται διάφορες τάσεις και θεωρητικά ρεύματα που δημιουργούν προβληματισμούς και αντιπαραθέσεις. Μέσα σε όλο αυτό το περιβάλλον, η επικοινωνία κατέχει πρωταγωνιστικό ρόλο (Δήμου, 2003:90 · Παναγιωτοπούλου, 1997:20).

Η κλασική θεωρία στηρίζει την ορθολογική οργάνωση μέσα από την ανάπτυξη της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της αμοιβής, την εξειδίκευση της εργασίας και τον καταμερισμό της ανάλογα με τις ικανότητες και τα προσόντα του κάθε εργαζομένου (Κουτούζης, 1999:22 · Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:20-21), ενώ στηρίζει και ενισχύει το γραφειοκρατικό σύστημα (Δερβιτσιώτης, (1991) στο Πασιαρδής, 2004:5 · Καμπουρίδης, 2002: 41-42). Βασικές αρχές της θεωρίας αυτής είναι η ενίσχυση της εξουσίας, η τήρηση των κανόνων, η πειθαρχία και η εφαρμογή των εντολών, ώστε να υποβαθμίζεται η ανθρώπινη αξία (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β: 34-35 · Παναγιωτοπούλου, 1997:80 · Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:21-22).

Σε πολλές περιπτώσεις υπάρχει έντονη επίδραση της κλασικής θεωρίας και στο σημερινό ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Η εκπαίδευση είναι συγκεντρωτική (Κουτούζης, 2008:41) και χαρακτηρίζεται από γραφειοκρατικές δομές, ιεραρχική διάταξη κατά τη λειτουργία της (Υπουργός Παιδείας, Περιφερειακός Διευθυντής, Διευθυντής Εκπαίδευσης, Διευθυντής σχολείου), εξειδίκευση του προσωπικού (δάσκαλοι, μουσικοί, γυμναστές κ.ά.), πειθαρχία των κατώτερων προς τα ανώτερα όργανα στην ιεραρχία και ύπαρξη απρόσωπων σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων κατά την επιτέλεση του έργου τους στις σχολικές μονάδες (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008:51).

Έτσι δημιουργείται ένα πλαίσιο στα σχολεία, μέσα στο οποίο η επικοινωνία είναι τυπική, απρόσωπη και μονότονη διαδικασία, που εφαρμόζεται με εντολές, οι οποίες μεταβιβάζονται από τα ανώτερα στα κατώτερα στελέχη. Η επικοινωνία συνδέεται με την τυπική λειτουργία της σχολικής μονάδας, την επαναλαμβανόμενη και τυποποιημένη εργασιακή δραστηριότητα και με τον συντονισμό των δραστηριοτήτων (Παπακωνσταντίνου, 2007:62). Επίσης, η κλασική θεωρία εφαρμόζεται στη χρήση της πληροφορικής, όπου οι τυπικές διαπροσωπικές μορφές επικοινωνίας (Αντωνιάδη, 2011:38), αντικαθίστανται από τις συγκεντρωτικές μορφές πληροφόρησης (Παναγιωτοπούλου, 1997: 65 & 109-110).

Οι νεοκλασικές προσεγγίσεις και οι θεωρίες της συμπεριφοράς του ανθρώπου (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β: 37-38 · Πασιαρδής, 2004:7 · Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:23 · Κουτούζης, 2008:24) και των ανθρώπινων σχέσεων (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:23 · Κουτούζης, 2008:24) δίνουν μεγάλη σημασία στη διοίκηση των οργανισμών από τους ανθρώπους και είναι επηρεασμένες από την πρόοδο και την εξέλιξη των κοινωνικών επιστημών (Καμπουρίδης, 2002: 44). Οι θεωρίες αυτές διατυπώνουν την άποψη ότι ένας οργανισμός μπορεί να πετύχει τους στόχους του, αν η διοίκηση λάβει υπόψη της και συνδράμει στην ικανοποίηση των ηθικών, κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών των εργαζομένων (Κουτούζης, 2008:24 · Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:22-23 · Παναγιωτοπούλου, 1997:119).

Η γραφειοκρατία που επικρατεί στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα αποτέλεσε εμπόδιο στην απήχηση των νεοκλασικών απόψεων. Τα τελευταία χρόνια παρατηρούνται αλλαγές και γίνεται προσπάθεια για γραφειοκρατική αποσυγκέντρωση της εκπαίδευσης και για εφαρμογή μια εσωτερικής πολιτικής της σχολικής μονάδας. Με τον τρόπο αυτό αναδεικνύεται ο ανθρώπινος παράγοντας,

αναγνωρίζεται η αξία του και του δίνεται η ευκαιρία να συμμετέχει στη λήψη των αποφάσεων και στην άσκηση της διοίκηση στις σχολικές μονάδες (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008:61 · Μαυρογιώργος, 2008:132). Αυτή η θεωρία εφαρμόζεται και στηρίζεται με την ψήφιση του ν. 1566/1985.

Με τον τρόπο αυτό η επικοινωνία αποκτά πρωταρχική σημασία και ο δέκτης έχει ενεργό ρόλο και, όπως υποστηρίζει η Παναγιωτοπούλου, (1997:66), αποτελεί ένα φίλτρο πληροφόρησης. Έτσι δημιουργείται ένα θετικό και ευνοϊκό κλίμα στους οργανισμούς, ενισχύεται η σχέση συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ όλων των εργαζομένων, διευθυντών και προσωπικού, και δίνεται η δυνατότητα στη διοίκηση να προωθήσει τις επιλογές της. Συνεπώς, η επικοινωνία ενισχύεται προκειμένου να αυξηθεί η επιρροή της εξουσίας (Παναγιωτοπούλου, 1997:149).

Η ποσοτική θεωρία της διοίκησης (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:23 · Καμπουρίδης, 2002: 46) δίνει μεγάλη σημασία στην αξία των μαθηματικών μεθόδων και της πληροφορικής, κι έτσι διαμορφώνεται μια φορμαλιστική προσέγγιση, σύμφωνα με την άποψη της Παναγιωτοπούλου (1997:153). Έτσι διαμορφώνεται μια κατάσταση, όπου το ανθρώπινο δυναμικό λειτουργεί τυποποιημένα, σύμφωνα με τους κανόνες που διατυπώνονται και ρυθμίζουν τη συμπεριφορά του. Σύμφωνα με την άποψη που διατυπώνει ο Κουτούζης (2008:26), το επιστημονικό μάνατζμεντ είναι ένα σημαντικό εργαλείο που βοηθά και ενισχύει την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.

Μέσα από μια σειρά διαδικασιών τυποποίησης σχεδιάζεται και οργανώνεται η επικοινωνία. Παράλληλα η ελευθερία και η ατομική πρωτοβουλία περιορίζεται και ο ανθρώπινος παράγοντας υποβαθμίζεται (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:23),

Ο ρόλος του πομπού και του δέκτη είναι σαφής και ξεκάθαρος, αφού η πληροφόρηση και η λήψη αποφάσεων γίνεται με προκαθορισμένους κανόνες. Η διοίκηση όμως ενδιαφέρεται κυρίως για την επικοινωνία και τον τρόπο που γίνεται αυτή κι όχι για το περιεχόμενό της (Παναγιωτοπούλου, 1997: 154, 160 και 193).

Η συστημική θεωρία της διοίκησης (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:24 · Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β: 42), που τυγχάνει μεγάλης αποδοχής στην εκπαίδευση (Πασιαρδής, 2004:18), θεωρεί ότι ο οργανισμός είναι ένα σύστημα με διάφορα υποσυστήματα, που αλληλεξαρτούνται μεταξύ τους αλλά και με το περιβάλλον. Όλα τα μέρη συνεργάζονται μεταξύ τους για να πετύχουν έναν κοινό σκοπό (Κουτούζης, 2008:27). Στην περίπτωση αυτή η διοίκηση καταφέρνει να κρατά

σε ισορροπία τα υποσυστήματα και να είναι αποτελεσματική (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:24 · Αθανασούλα-Ρέππα, 2008:64 · Κουτούζης, 2008:27).

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, το σχολείο αποτελεί ένα υποσύστημα του ευρύτερου εκπαιδευτικού συστήματος, που αλληλεξαρτάται με το περιβάλλον (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008:72). Η επικοινωνία, για να είναι αποτελεσματική, μπορεί να γίνεται προς το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και να ανταλλάσσονται σχετικά μεταξύ τους μηνύματα ανάμεσα στα άτομα (Παναγιωτοπούλου, 1997:227).

Η ενδεχομενική θεωρία (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008:72), που ακολουθεί τις βασικές αρχές της συστημικής θεωρίας, υποστηρίζει τη δύναμη και την επιρροή που έχει το περιβάλλον. Πιστεύει ότι, επειδή ο κάθε οργανισμός έχει τα δικά του χαρακτηριστικά και αλληλεπιδρά σε διαφορετικά περιβάλλοντα, η διοίκηση οφείλει να προσαρμόζει το έργο της ανάλογα με τις συνθήκες που προκύπτουν κάθε φορά στον οργανισμό (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:24 · Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β: 46 · Αθανασούλα-Ρέππα, 2008:72 · Καμπουρίδης, 2002: 47).

Συνεπώς το σχολείο οφείλει να είναι «ανοιχτό» και να αλληλεπιδρά με το περιβάλλον ανάλογα με τις καταστάσεις που υπάρχουν κάθε φορά. Στην περίπτωση αυτή το σχολείο εφαρμόζει ανοιχτές επικοινωνιακές πολιτικές, που τις αλλάζει και τις διαμορφώνει ανάλογα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του σχολικού περιβάλλοντος (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008:72 · Παναγιωτοπούλου, 1997:279). Από αυτά μπορούμε να αντιληφθούμε πόσο πολύπλοκος είναι ένας οργανισμός και πόσο μπορεί να αλλάξει και γι' αυτό η διοίκηση οφείλει να εφαρμόσει την κατάλληλη πολιτική κατά τη λειτουργία της (Weick (1985) στο Παναγιωτοπούλου, 1997:279).

Μέσα από τις σύγχρονες οικονομικές, τεχνολογικές και κοινωνικές εξελίξεις διαμορφώθηκε η θεωρία της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας», που εφαρμόζει τις αρχές της συστημικής θεωρίας (Πασιαρδής, 2004:18). Βασικοί άξονες της θεωρίας αυτής είναι η ομαδικότητα και η συνεργασία. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία οι οργανισμοί αναπτύσσονται και προοδεύουν μέσα από την συμμετοχική διοίκηση και βοηθούν στην ανάπτυξη της ποιότητας των προϊόντων και στην αποτελεσματικότητα (Κουτούζης, 2008:27 · Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:24 · Καμπουρίδης, 2002: 47 -48).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να εφαρμοστεί στην εκπαίδευση, όπως σε κάθε οργανισμό, σε επίπεδο σχολικής μονάδας, αλλά και σε επίπεδο ολόκληρου του εκπαιδευτικού συστήματος, ώστε να υπάρχουν ποιοτικές εισροές και εκροές

(Σαϊτή & Σαϊτής, 2012β: 46 · Κατσαρός, (2007) στο Αθανασούλα-Ρέππα, 2008: 80). Ο Φασούλης (2001:194) εκφράζει την άποψη ότι η επικοινωνία είναι απαραίτητη για την απόκτηση ενός ποιοτικού αποτελέσματος στην εκπαίδευση, ενώ παράλληλα αν κατανοηθεί η αξία της, θα μπορέσει να επεκταθεί στο εσωτερικό και εξωτερικό σχολικό περιβάλλον.

Στη δεκαετία του '80, έκανε την εμφάνισή της η «θεωρία της κουλτούρας» (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008:83), η οποία στηρίζεται στις επιθυμίες, τις αξίες και τις πεποιθήσεις των μελών του οργανισμού. Στη σχολική μονάδα, η κουλτούρα εμφανίζεται μέσα από τους στόχους της, που εφαρμόζονται για να καλύψουν το όραμα και την αποστολή της σχολικής μονάδας. Η κουλτούρα επηρεάζεται και καθορίζεται από την επικοινωνία μεταξύ των μελών του σχολείου, ενώ μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξή της, αφού μεταφέρει τα πολιτιστικά στοιχεία που σχετίζονται με την οργάνωση (Παναγιωτοπούλου, 1997:403).

3.2 Η έννοια της επικοινωνίας

Η επικοινωνία είναι μια διαδικασία απαραίτητη για τη λειτουργία μιας ομάδας (Ανδρουλάκης & Σταμάτης, 2009:108), αφού αποτελεί μια ενέργεια, που κοινοποιεί, συνενώνει και συντονίζει τον τρόπο έκφρασης των οργανώσεων (Παναγιωτοπούλου, 1997:15). Η επικοινωνία σε οργανώσεις, όπως το σχολείο, αποτελεί ένα βασικό κριτήριο για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί (Δήμου, 2003:219). Παράλληλα παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των προσωπικών σχέσεων των ατόμων και στη δημιουργία μιας κατάστασης, στην οποία επικρατεί κατανόηση και αμοιβαιότητα (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999:140 · Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:253 · Σαϊτή & Σαϊτής 2012α:185).

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή δεν υπάρχει οργανισμός χωρίς να έχει ένα επικοινωνιακό σύστημα (Πασιαρδής, 2004:83). Η έλλειψη επικοινωνίας που παρατηρείται σε διάφορους οργανισμούς, μεταξύ των μελών τους, μπορεί να δημιουργήσει διάφορα προβλήματα λειτουργίας, συγκρούσεων, αποτυχίας στην οργάνωση και αναποτελεσματικότητας (Μπουραντάς, 1992:271).

Έτσι η επικοινωνία στην εκπαίδευση έχει ιδιαίτερη σημασία, αφού σ' αυτή στηρίζεται όλη η εκπαιδευτική διαδικασία. Η επικοινωνία και η αμφίδρομη ροή πληροφοριών προϋποθέτει την ύπαρξη δύο ατόμων, του πομπού και του δέκτη, τη μεταφορά ενός μηνύματος μεταξύ τους, χωρίς θορύβους και παρέμβαση και την αποκωδικοποίησή του μηνύματος αυτού (Σταμάτης, 2005: 4). Η επικοινωνία, που αναπτύσσεται μεταξύ του πομπού και του δέκτη, βοηθάει ώστε να διαμορφωθούν οι συμπεριφορές και αντιδράσεις των ατόμων και να βελτιωθεί ο οργανισμός (Ζαβλανός, 2000:297). Ο κώδικας επικοινωνίας φανερώνει τον τρόπο διοίκησης του σχολικού οργανισμού (Γεωργόπουλος & Σταμάτης, 2009: 34 · Αλαμάνης, 1996:39). Γι' αυτό οι εκπαιδευτικοί και τα στελέχη της εκπαίδευσης οφείλουν να αποκτήσουν και να εξελίσσουν τις δεξιότητες της επικοινωνίας (Μερκούρη & Σταμάτης, 2009:138).

Η επικοινωνία συνδέεται με την επιτυχία και την πραγματοποίηση των στόχων του εκπαιδευτικού οργανισμού και γι' αυτό βοηθάει και οδηγεί στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008:276 · Σαϊτή & Σαϊτής 2012α:185-186). Η αλληλεπίδραση και συνεργασία των παραγόντων της εκπαίδευσης (Διευθυντών, Εκπαιδευτικών, Μαθητών κ.ά.), η συνεργασία για την πραγματοποίηση δράσεων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του σχολείου αλλά και η δημιουργία ενός ευνοϊκού και ποιοτικού σχολικού κλίματος στηρίζονται στην αλληλεπίδραση και επικοινωνία (Πασιαρδής, 2004:84 · Σαϊτή & Σαϊτής 2012α:186).

3.3 Μορφές επικοινωνίας στην εκπαιδευτική μονάδα

Η επικοινωνία ως διαδικασία συνδέεται στενά με τον εκπαιδευτικό οργανισμό. Όσοι συμμετέχουν στη διοικητική και εκπαιδευτική διαδικασία επικοινωνούν μεταξύ τους και ανταλλάσσουν απόψεις με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους (Πασιαρδής, 2004:87). Η επικοινωνία μπορεί να είναι λεκτική και μη λεκτική, ανάλογα με τον τρόπο που πραγματοποιείται και με το μέσο που χρησιμοποιείται, δηλαδή με το φορέα μεταβίβασης του μηνύματος (Σαϊτή & Σαϊτής 2012α:192). Επίσης χωρίζεται σε επίσημη και ανεπίσημη, ανάλογα με τον τύπο και σε καθοδική, ανοδική και οριζόντια ανάλογα με το πώς διαδίδεται η πληροφορία

(Ανδρουλάκης, 2009:37). Διακρίνουμε την επικοινωνία σε διαπροσωπική ή ομαδική ανάλογα με τις θέσεις της ιεραρχίας (Σταμάτης, 2012: 43-45 · Σταμάτης, 2013:37-40) και επίσης σε οργανωσιακή (Αθανασούλα Ρέππα, 1999:142-143).

Πιο συγκεκριμένα, με τον όρο λεκτική επικοινωνία (Σταμάτης, 2013: 34 · Σταμάτης, 2012:38), εννοούμε την βελτιωμένη μορφή επικοινωνίας, που κρίνει την ικανότητα και τη διάκριση του ατόμου. Με αυτή την επικοινωνία μεταφέρονται μηνύματα με προφορικό ή γραπτό λόγο. Είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να επιτευχθεί η επικοινωνία, αφού άμεσα υπάρχει απόκριση και ανατροφοδότηση (Πασιαρδής, 2004:87).

Με τον όρο μη λεκτική επικοινωνία ή διαφορετικά γλώσσα του σώματος (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:269), εννοούμε την επικοινωνία που εμπλουτίζει και δίνει νόημα στον προφορικό λόγο, καθώς φανερώνει προσωπικά στοιχεία των ανθρώπων που επικοινωνούν (Σταμάτης, 2003:18 νέα της ίρα). Σημαντικός είναι ο ρόλος που έχουν οι κώδικες μη λεκτικής συμπεριφοράς στις διαπροσωπικές επαγγελματικές σχέσεις. Τέτοιοι κώδικες είναι η εμφάνιση, οι κινήσεις, η οπτική επαφή, η επαφή μέσω της αφής, η απόσταση μεταξύ των επικοινωνούντων, ο χρόνος και η διάρκεια της επικοινωνίας, ο χώρος και τα αντικείμενα που υπάρχουν γύρω κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας (Πολεμικός, Κοντάκος, Καίλα, 2011:92-93). Σύμφωνα με έρευνες στη μη λεκτική επικοινωνία αντιστοιχεί το 93% των μηνυμάτων, που ανταλλάσσονται μεταξύ των ανθρώπων (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999:141).

Η επίσημη επικοινωνία ακολουθεί επίσημες διαδικασίες κατά την οργανωτική δομή του οργανισμού, όπως Νόμοι, Υπουργικές Αποφάσεις, εγκύκλιοι κ.ά. και λειτουργεί ιεραρχικά (Χυτήρης, 2001:264). Οι πληροφορίες και η επικοινωνία γίνεται ιεραρχικά στη διοίκηση από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους (Ζαβλανός, 2002:312).

Η ανεπίσημη επικοινωνία μπορεί να συνεργάζεται με την επίσημη, αλλά στηρίζεται στις προσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού και όχι στην ιεραρχία. Η άτυπη αυτή επικοινωνία στους οργανισμούς της εκπαίδευσης έχει μεγάλη σημασία και συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό. Η διοίκηση των οργανισμών θα πρέπει να την λαμβάνει σοβαρά υπόψη, γιατί μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής μονάδας (Αθανασούλα Ρέππα, 1999:158-159 · Ζαβλανός, 2002:313).

Η καθοδική επικοινωνία στηρίζεται σε πληροφορίες, που στέλνονται από την κορυφή της ιεραρχικής κλίμακας προς τη βάση, χωρίς τα κατώτερα μέλη να μπορούν να εκφράσουν τις απόψεις τους. Πρόκειται για μια σημαντική αλλά χρονοβόρα λειτουργία του οργανισμού. Γι'αυτό γίνεται προσπάθεια να αντικατασταθεί από σύγχρονους τρόπους επικοινωνίας, ηλεκτρονική και διαδικτυακή, μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων (ενημέρωση των υφισταμένων από το Διευθυντή). Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται άμεση, έγκυρη και γρήγορη πληροφόρηση, ακόμη και σε απομακρυσμένες και δυσπρόσιτες γεωγραφικές περιοχές (Allen et al, 2006 στο Σαϊτή & Σαϊτής 2012α:194).

Στην ανοδική επικοινωνία τα μηνύματα στέλνονται από τη βάση προς τα πάνω. Οι υφιστάμενοι μπορούν να ενημερώνουν τους προϊσταμένους τους, αν νιώθουν εμπιστοσύνη, για τα θέματα της καθοδικής επικοινωνίας, που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του οργανισμού. Βασική προϋπόθεση είναι οι Διευθυντές να ενισχύουν και να επιδιώκουν τη χρήση της ανοδικής επικοινωνίας (Αθανασούλα Ρέππα, 2008:293).

Η οριζόντια επικοινωνία εφαρμόζεται από πρόσωπα που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικά επίπεδο στο σχολείο (Πασιαρδής, 2004:87). Η διαδικασία αυτή μπορεί να γίνει πολύ δημιουργική, αν τα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού έχουν καλές μεταξύ τους σχέσεις και συνεργάζονται αρμονικά ανταλλάσσοντας σκέψεις και απόψεις.

Η διαπροσωπική επικοινωνία είναι ακόμη πιο ουσιαστική και άμεση και γίνεται με την ανταλλαγή μηνυμάτων και πληροφοριών μεταξύ των μελών ενός σχολικού οργανισμού (Σταμάτης, 2012: 43 · Σταμάτης, 2013:37). Όταν κάποιο μέλος της ομάδας απευθύνεται στο σύνολο της ομάδας, τότε αναφερόμαστε σε ομαδική επικοινωνία (Σταμάτης, 2012: 45 · Σταμάτης, 2013:39-40) και μπορεί να έχουμε διάλογο δια ζώσης ή μέσω κάποιου μαζικού μέσου ενημέρωσης.

Η οργανωσιακή επικοινωνία (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008:280) έχει σχέση με την επικοινωνία που λαμβάνει χώρα μεταξύ των μελών του σχολείου σχετικά με τις σχέσεις ιεραρχίας, αν λάβουμε υπόψη μας ότι η επικοινωνία σε ένα μεγάλο βαθμό σ'έναν οργανισμό γίνεται υπηρεσιακά. Για την οργανωσιακή επικοινωνία η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας αποτελεί συνέπεια της δομής οργάνωσης του εκπαιδευτικού οργανισμού (Λεμπέσης, 2003: 36).

Οι Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου (2013:269) διακρίνουν την επικοινωνία ανάλογα με τον τρόπο που παρέχονται οι πληροφορίες. Σύμφωνα με την άποψη αυτή,

η επικοινωνία σε μια εκπαιδευτική μονάδα πραγματοποιείται μέσα από συγκεντρωτικά δίκτυα. Στα δίκτυα αυτά οι πληροφορίες μεταβιβάζονται μέσα από ένα άτομο, το οποίο αποφασίζει χωρίς τη συμμετοχή των άλλων ή μέσα από αποκεντρωτικά δίκτυα, όπου οι πληροφορίες μεταβιβάζονται σε όλα τα υπόλοιπα άτομα.

Ο Μπάκας (2010:65-66) αναφέρει κι έναν άλλο τύπο επικοινωνίας, όπου οι πληροφορίες και τα μηνύματα μπορούν να εκδηλωθούν με οπτικές εικόνες ή σήματα. Στην περίπτωση αυτή μεταβιβάζονται μέσα από τηλεόραση, βίντεο, πίνακες, γραφήματα κ.ά.

3.4 Δομικά επικοινωνιακά στοιχεία

Η επικοινωνία αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία, που βασίζεται στην ύπαρξη κάποιων απαραίτητων δομικών στοιχείων, για να είναι αποτελεσματική (Καμπουρίδης, 2002:206), και ακολουθεί μια συνεχή επαναλαμβανόμενη πορεία (Πασιαρδής, 2004:86). Αυτά τα δομικά στοιχεία είναι:

Ο αποστολέας του μηνύματος ή η πηγή της πληροφορίας. Στην αρχή ο αποστολέας νιώθει την ανάγκη να μεταδώσει μια σκέψη και να συλλέξει πληροφορίες. Έπειτα την μετατρέπει σε κώδικα και το αποστέλλει στον παραλήπτη (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:254-255 · Πασιαρδής, 2004:86). Ο αποστολέας πρέπει να είναι αξιόπιστος και να διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις και εμπειρίες, σύμφωνα με την Κοινωνική Ψυχολογία (Κουτούζης, 1999:232).

Η κωδικοποίηση. Ο αποστολέας δίνει κάποιο σύμβολο ή νόημα στη σκέψη που πρόκειται να μεταβιβαστεί (π.χ. λέξη, κίνηση του σώματος κ.ά.) (Πασιαρδής, 2004:87) δηλαδή τη μετατρέπει σε μήνυμα μέσα από μια διανοητική διεργασία.

Η μετάδοση ή αποστολή μηνύματος. Η μεταφορά του μηνύματος από τον πομπό στο δέκτη γίνεται μέσα από διαφορετικούς διαύλους επικοινωνίας (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:254-255).

Η αποκωδικοποίηση. Σ' αυτό το στάδιο της διαδικασίας ο δέκτης λαμβάνει το μήνυμα, το επεξεργάζεται, το αποκωδικοποιεί, το ερμηνεύει, το μετατρέπει σε νόημα μέσα από μια νοητική διεργασία (Σαΐτη & Σαΐτης 2012α:192).

Η απάντηση στο μήνυμα. Η διαδικασία της επικοινωνίας ολοκληρώνεται όταν ο δέκτης αντιδρά στο μήνυμα και επαναλαμβάνει τη διαδικασία από την αρχή παίρνοντας το ρόλο του αποστολέα (Μπουραντάς, 1992: 277).

3.5 Η συμβολή της επικοινωνίας στην οργάνωση και ανάπτυξη του σχολείου

Κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός αποτελεί ένα σύστημα, που βασίζεται στη συλλογική δράση του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του (Χυτήρης, 2001:261). Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η συνεργασία όλων των παραγόντων του σχολείου μέσα από την επικοινωνία (Μπουραντάς, 1992:272), αλλά και η ενημέρωση από τον εκπαιδευτικό οργανισμό όλων των φορέων της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008:286). Συνεπώς, θεωρείται πολύ σημαντική η ανάπτυξη ενός συστήματος επικοινωνίας, που βοηθά στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας (Μπουραντάς, 1992:272).

Μέσα από αυτές τις διαδικασίες, αντιλαμβανόμαστε ότι η επικοινωνία εξυπηρετεί λειτουργίες της εκπαιδευτικής διοίκησης (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:256-257 · Μπουραντάς, 1992:272-273 · Αθανασούλα-Ρέππα, 2008:286-287 · Κουτούζης, 1999:228 · Καμπουρίδης, 2002:203-204 · Σταμάτης & Κόνσολας, 2012:256).

Πιο συγκεκριμένα, επιτυγχάνεται η συλλογή, ο καταμερισμός και η ανταλλαγή των πληροφοριών, που μεταφέρονται ανοδικά ή καθοδικά και μπορούν να βοηθήσουν στη λήψη της κατάλληλης απόφασης και θα βοηθήσουν στη λήψη της κατάλληλης απόφασης, συμβάλλοντας στην πιο εποικοδομητική συνεργασία των μελών. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται αίσθημα συλλογικότητας και συνεργασίας κι όλοι συμμετέχουν στα σημαντικά γεγονότα που συμβαίνουν στο σχολείο.

Η επικοινωνία συμβάλλει στη διαμόρφωση του εκπαιδευτικού προγραμματισμού και σχεδιασμού της σχολικής μονάδας. Οι υφιστάμενοι γνωρίζουν και καταλαβαίνουν τους στόχους, την πολιτική και τα οράματα, τις διαδικασίες και τις μεθόδους της οργάνωσης. Παράλληλα, οι προϊστάμενοι αντιλαμβάνονται τις απόψεις, τις ανάγκες, τις αντιδράσεις, τις αδυναμίες και τους στόχους των υφισταμένων κι έτσι καταλήγουν στη διαμόρφωση κοινών αντιλήψεων.

Με την επικοινωνία ενισχύεται η καθοδήγηση και παρακίνηση αυτών που υστερούν, ανατίθενται καθήκοντα και εκτελούνται εντολές και τελικά ανταμείβονται και επιβραβεύονται οι προσπάθειες του ανθρώπινου δυναμικού για την απόδοσή του. Επίσης μέσα από την επικοινωνία ελέγχονται οι ενέργειες και γίνονται οι κατάλληλες υποδείξεις.

Τέλος, επιτυγχάνεται η συνενωτική επικοινωνία (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:257), βελτιώνονται οι σχέσεις των ατόμων και η καλύτερη διαχείριση των άτυπων ομάδων, αφού έχουν δημιουργηθεί καλές σχέσεις και ευνοϊκό κλίμα συνεργασίας και συναίνεσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ – Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ-ΗΓΕΤΗ

4.1 Επικοινωνία και Ηγεσία

Καθοριστικός παράγοντας για τη διαμόρφωση μιας αποδεκτής πολιτικής επικοινωνίας είναι το μοντέλο της ηγεσίας που θα επιλέξει το ηγετικό στέλεχος. Ένα μοντέλο που θα βασίζεται στη συναδελφικότητα και θα χαρακτηρίζεται από δημοκρατικότητα ή ένα συναλλακτικό ή μετασχηματιστικό μοντέλο θα μπορούσε να συμβάλλει στη δημιουργία ενός ανοιχτού επικοινωνιακού κλίματος και προς τις δύο πλευρές επικοινωνίας. Μέσα από αυτά τα μοντέλα ενισχύεται η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και παράλληλα τους δίνεται η δυνατότητα για ανατροφοδότηση. Ο Διευθυντής/Ηγέτης επιδιώκει τη διαμόρφωση μιας οργανωσιακής κουλτούρας και γι'αυτό ενισχύει με κάθε τρόπο την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και ενός κλίματος που θα στηρίζεται στη συνεργασία και την ομαδικότητα. Διατηρεί ένα ανοιχτό κλίμα επικοινωνίας με τους εκπαιδευτικούς και τους παροτρύνει να διατυπώνουν τους προβληματισμούς τους και τις απορίες τους κι έτσι να επιλύονται όλα τα θέματα που προκύπτουν. Δεν είναι συγκεντρωτικός αλλά αντίθετα μοιράζεται την εξουσία αλλά και την ευθύνη για την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Παράλληλα μοιράζεται το όραμά του για το σχολείο προσπαθώντας να καλύψει τις ανάγκες, τις επιδιώξεις, τις προσδοκίες και τους σκοπούς της σχολικής μονάδας (Σαϊτή & Σαϊτής, 2012β:267 · Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:167-168 · Κούλα, 2008: 887).

4.2 Δεξιότητες επικοινωνίας της ηγεσίας

Η ηγεσία σε μια εκπαιδευτική μονάδα έχει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική λειτουργία της (Καμπουρίδης, 2002:10 · Κούλα, 2011:14-15 · Παμουκτσόγλου, 2001:84 · Πασιαρδής, 2004: 109-110 · Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006:21 · Σαΐτη & Σαΐτης, 2012α:83-84). Ο Διευθυντής/Ηγέτης σε μια εκπαιδευτική μονάδα αποτελεί το κεντρικό πρόσωπο στη διαδικασία της επικοινωνίας, καθώς γίνεται προσπάθεια να εφαρμοστεί συγκεντρωμένα ένα σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Στα πλαίσια του ανοιχτού σχολικού περιβάλλοντος προσπαθεί να συζητά με όλους τους φορείς της εκπαιδευτικής διαδικασίας του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:271-272). Η επικοινωνία σε έναν οργανισμό είναι βασική διοικητική λειτουργία, στην οποία στηρίζεται ο προγραμματισμός και ο έλεγχος (Μπουραντάς, 1992:272).

Επιπλέον, η επικοινωνία ανήκει στα δικά του καθήκοντα και αρμοδιότητες, σύμφωνα με το άρθρο 28, 29, 30, 31 και 32 από την ΥΑ Φ. 353. 1/324/10565/Δ1. Ο ρόλος του Διευθυντή στο ελληνικό σχολείο είναι περιορισμένος, αφού τοποθετείται στη βάση της διοικητικής ιεραρχίας. Έχει μόνο εκτελεστικές αρμοδιότητες, που καλύπτουν τον βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο των λειτουργιών της σχολικής μονάδας, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα. Ο Διευθυντής είναι ένα διορισμένο στέλεχος, που οφείλει να λειτουργεί προς όφελος της ανώτερης διοίκησης. Παράλληλα ως ηγέτης οφείλει να εκπληρώνει τις προσδοκίες της σχολικής κοινότητας (Σαΐτης, 2008:141). Σε έρευνες που έχουν γίνει διαπιστώθηκε ότι ο Διευθυντής/Ηγέτης αφιερώνει το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου του (έως και 80%) στην επικοινωνία (Ζαβλανός, 2002: 318). Για το λόγο αυτό χρειάζεται να διαθέτει επικοινωνιακές και κοινωνικές δεξιότητες (Ανθης & Κακλαμάνης (2011: 1).

Πιο συγκεκριμένα, μία σημαντική επικοινωνιακή και κοινωνική δεξιότητα, που οφείλει να διαθέτει ένα ηγετικό στέλεχος, είναι η ενσυναίσθηση. Αυτή βασίζεται στην αποδοχή της διαφορετικότητας και συμβάλλει στην κατανόηση των συναισθημάτων και των αναγκών των άλλων. Η ενσυναίσθηση, μέσα από την προσεκτική ακρόαση και την αποδοχή της άποψης των υφισταμένων, συμβάλλει στη διαμόρφωση των διαπροσωπικών σχέσεων, γιατί βοηθάει στην κατανόηση των λόγων και των συναισθημάτων. Το ηγετικό στέλεχος μέσα από την ενσυναίσθηση αντιλαμβάνεται το σχολικό κλίμα και το χρησιμοποιεί προς όφελος του σχολείου.

Μία ουσιαστική επικοινωνιακή και κοινωνική δεξιότητα των ηγετικών στελεχών είναι η ενεργητική ακρόαση, δηλαδή ο τρόπος που ακούνε τους άλλους. Αυτή η δεξιότητα βοηθά στην αποτελεσματική επικοινωνία, γιατί ο ηγέτης ακούει με προσοχή όλα τα μέλη που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία, σέβεται τις απόψεις τους και ταυτόχρονα εξασφαλίζει γι'αυτούς έναν επικοινωνιακό χώρο, όπου νιώθουν συναισθηματική ασφάλεια. Μέσα απ'αυτή αντιμετωπίζονται ευκολότερα οι δύσκολες καταστάσεις, εφαρμόζονται σωστότερα οι οδηγίες και έχουν καλύτερα αποτελέσματα οι συνεδριάσεις των εκπαιδευτικών. Για να είναι επιτυχημένη η ενεργητική ακρόαση είναι καλό να τηρείται η οπτική επαφή, να υπάρχει αποδοχή των απόψεων, ενθάρρυνση για ελεύθερη έκφραση και συνεχής ανατροφοδότηση του συνομιλητή με μη λεκτική επικοινωνία.

Μία άλλη πολύ σημαντική δεξιότητα είναι το χιούμορ, γιατί βοηθάει στη μείωση του άγχους, κάνει τους συνομιλητές να νιώθουν άνετα και να είναι χαλαροί και ταυτόχρονα μειώνει τις συγκρούσεις. Επίσης περιορίζει το φόβο, την ανασφάλεια και τη δυσπιστία. Το χιούμορ τονώνει την αυτοπεποίθηση και συμβάλλει στην καλλιέργεια της δημιουργικής σκέψης και στη διαμόρφωση ευνοϊκού σχολικού κλίματος.

Για ένα ηγετικό στέλεχος είναι σημαντικό να έχει συναισθηματική νοημοσύνη, γιατί έτσι μπορεί να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του αλλά και τα συναισθήματα των άλλων. Με την καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης δημιουργείται ένα κλίμα μέσα στο οποίο όλοι οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν τα συναισθήματα και τις σκέψεις τους. Επίσης αντιμετωπίζουν τις διαφορές και τις διαφωνίες τους, συζητούν και επιλύουν προβλήματα, νιώθουν, κατανοούν και διαχειρίζονται τα συναισθήματα και τις αντιδράσεις των άλλων. Σύμφωνα με έρευνα που έγινε, διαπιστώθηκε ότι οι απόψεις των Διευθυντών και των Εκπαιδευτικών για τη σημασία της συναδελφικότητας και της ομαδικότητας για την ομαλή λειτουργία του σχολείου συμφωνούν (Μπαλκάμπασης, Μπέλεσης, Φωκάς, Χαλκιοπούλου, 2012:136).

Ο Μπουραντάς (2005:261) αναφέρει ότι ένας ηγέτης διαθέτει ικανότητα επικοινωνίας, όταν μπορεί να μεταδώσει αποτελεσματικά μηνύματα, διαθέτει αποτελεσματική ακοή και χρήση του λόγου, της φωνής και του σώματος. Η ικανότητα επικοινωνίας είναι ανοιχτή και θετική, όταν βασίζεται στην ειλικρίνεια, στην ευαισθησία, στην ευθύτητα, στην κατανόηση, στην αντικειμενικότητα, στην ενίσχυση, στον αλληλοσεβασμό (Σταμάτης & Κόνσολας, 2012:258), αλλά και στο

ήθος και την αξιοπρέπεια (Πασιαρδή, 2001:51). Ο ίδιος ο ηγέτης γίνεται παράδειγμα και αποτελεί πρότυπο για τους υφισταμένους του με την εξωλεκτική επικοινωνία (Κρανιδιώτης, (1991) στο Μπίστα, 2007:63).

4.3 Η επικοινωνία με το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας

4.3.1 Επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς

Το σημαντικότερο μέλημα της διοίκησης είναι η επικοινωνία μεταξύ Διευθυντών και Εκπαιδευτικών, γιατί σ'αυτή βασίζονται οι καλές σχέσεις των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία. Για να συμβεί αυτό, ο Διευθυντής οφείλει να φροντίζει να δημιουργηθούν οι κατάλληλοι διάλογοι επικοινωνίας και να καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας, ώστε να επικοινωνούν μεταξύ τους (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012α: 213).

Ο Διευθυντής, για να δημιουργήσει τους κατάλληλους διαλόγους επικοινωνίας, αρχικά έρχεται σε επαφή με καθένα από τους εκπαιδευτικούς για να τον γνωρίσει καλύτερα, να εντοπίσει τα ενδιαφέροντα και την ψυχοσύνθεσή του, (Κωσταρίδου-Ευκλείδη (1997) στο Δουρούκας, 2009:35), να αντιληφθεί τις προτεραιότητες, τις ιδέες, τις σκέψεις του, τις ανάγκες που έχει, την προσωπικότητά του. Έτσι μπορεί να εξασφαλίσει καλύτερη επικοινωνία με όλους, χωρίς να απομακρύνεται από το στόχο του σχολείου (Αναστασόπουλος, 2009:361). Όταν ο Διευθυντής/Ηγέτης επικοινωνεί με τους εκπαιδευτικούς, οι εκπαιδευτικοί έχουν τον Διευθυντή ως πρότυπο και αναπτύσσουν προσωπικές σχέσεις και επαφές μεταξύ τους (Γιακουμή & Θεοφιλίδης, 2011: 167). Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται ένα θετικό σχολικό κλίμα και καλές διαπροσωπικές σχέσεις.

Όταν ο Διευθυντής/Ηγέτης επικοινωνεί συχνά με το εκπαιδευτικό προσωπικό και το ενημερώνει για θέματα που αφορούν τη σχολική μονάδα, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για ένα αποτελεσματικό επικοινωνιακό κλίμα. Μέσα στα πλαίσια των καθηκόντων του είναι η ενημέρωση των εκπαιδευτικών για θεσμικά θέματα. Τέτοια θέματα είναι η εκπαιδευτική νομοθεσία, οι εγκύκλιοι και οι αποφάσεις που σχετίζονται με τη λειτουργία του σχολείου και την εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Σαΐτης, 2008:95). Ο Διευθυντής μπορεί να ενημερώνει το προσωπικό

του σχολείου μέσα από ανακοινώσεις, με επίσημες και ανεπίσημες συναντήσεις και συζητήσεις καθώς και με φιλικές συγκεντρώσεις (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012α:213-214).

Η επικοινωνιακή πολιτική της διοίκησης εφαρμόζεται στο Σύλλογο Διδασκόντων με σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας (Σαΐτης 2001:23). Ο Σύλλογος, αποτελούμενος από όλους τους εκπαιδευτικούς του σχολείου, μόνιμους και αναπληρωτές, είναι ένα συλλογικό όργανο με πρόεδρο τον Διευθυντή του σχολείου (άρθρο 11 του Ν. 1566/85). Ο Σύλλογος Διδασκόντων είναι το κορυφαίο όργανο αποφάσεων σε μια σχολική μονάδα (Αναστασόπουλος, 2009:362) και αυτός που αποφασίζει για την εκπαιδευτική πολιτική, που θα ασκηθεί στη σχολική μονάδα. Οι συνεδριάσεις του είναι τακτικές (στην αρχή της σχολικής χρονιάς και στο τέλος κάθε τριμήνου) και έκτακτες, κάθε φορά που δημιουργείται ένα παιδαγωγικό ή εργασιακό θέμα στο σχολείο (Σαΐτης 2001:23).

Ο Διευθυντής/Ηγέτης προσπαθώντας να αναδιανείμει την εξουσία του (Κουσουλός, Μπούνιας, Καμπουρίδης, 2004:34) καλεί τα μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων σε συνεδρίαση και θέτει προς συζήτηση τα θέματα ημερήσιας διάταξης (ΥΑ Φ. 353. 1/324/10565/Δ1). Κάποια από τα θέματα προς συζήτηση είναι ο καθορισμός της ώρας της συνεδρίασης, ζητείται από τα μέλη του συλλόγου να εκφράζουν όλοι τη γνώμη τους, ενημέρωση για τα αποτελέσματα των εργασιών της μονάδας, διατύπωση ξεκάθαρων και πραγματοποιήσιμων στόχων, αξιοποιεί όλες τις απόψεις και βοηθά τη συνοχή, τη δυνατότητα να εκφράζονται όλα τα μέλη και να γίνεται ανατροφοδότηση και αυτοκριτική κ.ά.

Στη διάρκεια της συνεδρίασης του Συλλόγου Διδασκόντων οι συμμετέχοντες έχουν την ευκαιρία να επικοινωνήσουν μεταξύ τους, να λάβουν πληροφορίες και ενημέρωση, να ανταλλάξουν ιδέες, να στηριχθούν σε επιχειρήματα και να πάρουν ελεύθερα και δημοκρατικά ομαδικές αποφάσεις (Σαΐτης 2001:24). Με τη συμμετοχή όλων στη λήψη των αποφάσεων γίνονται όλοι συμμετοχοί σ'αυτά που συμβαίνουν στη σχολική μονάδα, έχουν λόγο και θέση στις εξελίξεις που διαδραματίζονται στο σχολείο και με τον τρόπο αυτό αναδεικνύεται και αξιοποιείται το ανθρώπινο δυναμικό και οργανώνεται η εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική (Παπαδημητρακόπουλος, 2006:30).

4.3.2 Επικοινωνία με τους μαθητές

Ο Διευθυντής φροντίζει για την επικοινωνία με τους μαθητές, που βρίσκονται στο κέντρο της εκπαιδευτικής διαδικασίας και είναι το κύριο σημείο αναφοράς όλης της εκπαιδευτικής κοινότητας (Αναστασόπουλος, 2009:361). Ο σκοπός τους σχολείου είναι να συμβάλλει στην ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών ολόπλευρα, αρμονικά και ισόρροπα (Ν. 1566, άρθρο 1). Ο Διευθυντής συνεργαζόμενος με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξη του σκοπού αυτού (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012α:214).

Μία από τις ευθύνες που έχει ο Διευθυντής είναι να προσεγγίζει επικοινωνιακά τα θέματα που απασχολούν τους μαθητές, με δικαιοσύνη και ενδιαφέρον, σεβόμενος την προσωπικότητα του μαθητή και χρησιμοποιώντας την παιδαγωγική του κατάρτιση (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012α:214). Τα θέματα πειθαρχίας των μαθητών πρέπει να αντιμετωπίζονται με ψυχραιμία και διάλογο. Ο Διευθυντής οφείλει να λειτουργεί δείχνοντας ευαισθησία και διακριτικότητα αλλά παράλληλα με την πρέπουσα αυστηρότητα, ώστε να διατηρηθεί η ισορροπία του σχολικού περιβάλλοντος (Αναστασόπουλος, 2009:363).

Η επικοινωνία μεταξύ Διευθυντή και μαθητών γίνεται άμεσα και έμμεσα. Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως άμεση, όταν ο Διευθυντής επικοινωνεί κατευθείαν με τους μαθητές, δηλαδή μέσα από τις ανακοινώσεις και την ενημέρωση στην πρωινή προσευχή. Έμμεση είναι η επικοινωνία που πραγματοποιείται μέσα από τις μεθόδους διδασκαλίας, την υλικοτεχνική υποδομή και την εφαρμογή των προγραμμάτων σπουδών. Για όλα αυτά είναι υπεύθυνος ο Διευθυντής. Στις σύγχρονες πολυπολιτισμικές κοινωνίες ο Διευθυντής είναι υπεύθυνος για την ομαλή ένταξη των αλλοδαπών μαθητών (Δουρούκας, 2009:36).

4.3.3 Επικοινωνία με την οικογένεια

Για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας στο σχολείο, εκτός από τους παραπάνω παράγοντες, σημαντικό ρόλο παίζει και το επικοινωνιακό σύστημα που σχηματίζεται ανάμεσα στους Γονείς - Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων και στη σχολική μονάδα (Δουρούκας, 2009:36). Ο Διευθυντής και σ' αυτό το σημείο έχει καθοριστικό ρόλο. Είναι αυτός που καλείται να αναγνωρίσει ότι το οικογενειακό περιβάλλον και το σχολείο επηρεάζουν την ψυχοπαιδαγωγική ανάπτυξη του παιδιού (Μερκούρη & Σταμάτης, 2009:139).

Ο Διευθυντής ενημερώνεται από τους γονείς για θέματα που αφορούν τα παιδιά τους και μπορεί να επηρεάσουν τη συμπεριφορά τους στο σχολείο. Προγραμματίζει τυπικές και άτυπες συγκεντρώσεις με τους γονείς, σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς. Σύμφωνα με τους Σαΐτη & Σαΐτη (2012α:216) και την επαγγελματική και αντιληπτική δεξιότητα που πρέπει να διαθέτει, ο Διευθυντής δείχνει ενδιαφέρον και για τα προβλήματα των οικογενειών των μαθητών. Στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων συμμετέχει και εκφράζει τη γνώμη του. Αφού ακούσει τις προτάσεις, τις φέρνει για συζήτηση στο Σύλλογο Διδασκόντων (Αναστασόπουλος, 2009:364). Επιδιώκει να έχει την καλύτερη συνεργασία με τους γονείς, μέσα από μια αμφίδρομη επικοινωνία σχολείου και γονέων (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012α:216).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - Ο ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΚΑΙ Η ΟΜΑΔΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ

5.1 Επικοινωνία και ενθάρρυνση

Ένας πολύ σημαντικός ρόλος της διοίκησης μιας σχολικής μονάδας είναι να κάνει τους υφισταμένους της να επιθυμούν και να επιδιώκουν να αποδώσουν (Μπουραντάς, 1992:148). Η παρακίνηση των εργαζομένων, από διαφορετικές δυνάμεις παρακίνησης στον καθένα (Χυτήρης, 2001:151), είναι ένα πολύ σημαντικό θέμα της διοίκησης, αφού η παρακίνηση συνδέεται με το ανθρώπινο δυναμικό και την αποτελεσματικότητά του (Μπάκας, 2006:118). Ο διευθυντής, δίνοντας κίνητρα για να εργαστούν οι εκπαιδευτικοί περισσότερο, αυξάνοντας την απόδοσή τους, πετυχαίνει την επίτευξη των στόχων του σχολείου (Παγκάκης, 2003:199 · Ζαβλανός, 2002:125).

Ο Διευθυντής αλληλεπιδρώντας με τους εκπαιδευτικούς και επικοινωνώντας μαζί τους ενημερώνεται στην αρχή για τις ανάγκες και τα προβλήματά τους (Ιορδανίδης & Τσαγκαλίδου, 2002:26). Έπειτα, τους στηρίζει και ικανοποιεί τις ανάγκες τους (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:166-167 · Σαΐτη & Σαΐτης, 2012α:269). Η παρακίνηση μπορεί να συμβάλλει θετικά και να έχει απόδοση, αν υπάρχει επαγγελματική ικανοποίηση και μείωση του άγχους που προέρχεται από τον εργασιακό χώρο (Καμπουρίδη 2002:176)

Είναι σημαντικό ο Διευθυντής να έχει μια σταθερή συμπεριφορά, να επικοινωνεί με το προσωπικό συνέχεια και να το ενημερώνει για τις εργασίες των υπολοίπων εργαζομένων, να επαινεί και να ενθαρρύνει τις προσπάθειές τους. Αυτό συμβάλλει στη διατήρηση της ισορροπίας και για να μην υπάρχει δυσαρέσκεια και

απογοήτευση σε κάποιους από τους εργαζομένους ενός οργανισμού. Ο ίδιος δίνοντας το παράδειγμα, είναι σημαντικό να συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός κλίματος εμπιστοσύνης μέσα στο οποίο να διευκολύνεται η δημιουργία νέων ιδεών (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012α:269-271).

5.2 Επικοινωνία - εισαγωγή πρωτοπόρων δράσεων στο σχολείο

Η ανάπτυξη ενός ήρεμου κι ευχάριστου επικοινωνιακού συστήματος μεταξύ του Διευθυντή και των εκπαιδευτικών βοηθά σημαντικά στην εισαγωγή καινοτόμων δράσεων (Ευέλικτη Ζώνη, Σχολικές Δραστηριότητες, Εφαρμογή Προγραμμάτων) στο σχολείο (Σταμάτης, 2013:290). Οι δράσεις αυτές είναι απαραίτητες για να ενταχθεί το σχολείο στις τεχνολογικές, επιστημονικές, πολιτιστικές και κοινωνικές εξελίξεις και να εξελιχθεί (Ζαβλανός, 2002:408). Το σχολείο επηρεάζει και επηρεάζεται από την κοινωνία, γιατί αποτελεί μέρος του συστήματος. Για το λόγο αυτό κρίνεται απαραίτητη η αναμόρφωση και η επικαιροποίηση του προγράμματος των μαθημάτων και των μεθόδων διδασκαλίας.

Κάθε αλλαγή, που συντελείται, επηρεάζει τη σχολική κοινότητα και επομένως τη σχολική κουλτούρα. Με την εφαρμογή καινοτόμων δράσεων και προγραμμάτων επηρεάζονται οι σχέσεις επικοινωνίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι σχέσεις εξουσίας. Πολλοί εκπαιδευτικοί είναι επιφυλακτικοί απέναντι σε αλλαγές. Έτσι δημιουργείται ένα θέμα, που αφορά την επαγγελματική τους ανάπτυξης και συνδέεται με την ηγεσία και τις αλλαγές στην οργάνωση του σχολείου. Το σημαντικότερο ζήτημα της οργανωτικής ανάπτυξης αφορά τη διαμόρφωση μιας καλής επικοινωνίας (Ζαβλανός, 2002:410), που θα συμβάλλει στον αναστοχασμό και στη δημιουργία νέων σχέσεων, συνηθειών, στόχων και αξιών (Schratz, 2008:74, 89 και 97).

Σύμφωνα με το Λουκόπουλο (2008:60) ο Διευθυντής, μέσα από την ευαισθητοποίηση, την προώθηση της συνεργασίας και τη δημιουργία κλίματος αλληλοϋποστήριξης μεταξύ των εκπαιδευτικών του σχολείου, μπορεί να βοηθήσει στην εφαρμογή των καινοτόμων προγραμμάτων. Επομένως, αυτό που βοηθάει είναι η δημιουργία ενός καλού συναδελφικού κλίματος στο σχολείο (Everard & Morris, 1999;267).

5.3 Επικοινωνία και εμπόδια

Παρά τις προσπάθειες που γίνονται για τη διαμόρφωση ενός ευνοϊκού κλίματος στη σχολική μονάδα, δύσκολα μπορούν να αποφευχθούν κάποια εμπόδια, που κάνουν την επικοινωνία να είναι δύσκολη και χαλάνε την ισορροπία που οδηγεί στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Οι Everard & Morris (1999: 119) θεωρούν ότι τα διοικητικά στελέχη είναι επιτυχημένα, αν διαθέτουν την ικανότητα χειρισμού αυτών των ζητημάτων.

Σχετικά με τα εμπόδια που δυσκολεύουν τη διαδικασία της επικοινωνίας, ο Σταμάτης (2012:55 & 2013:72-77), υποστηρίζει ότι αυτά είναι:

- οι κώδικες επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων που είναι διαφορετικοί, εξαιτίας της προσωπικότητας, των εμπειριών, των στάσεων ζωής, των γνώσεων κ.ά.
- η επικοινωνιακή ανεπάρκεια, αφού οι άνθρωποι μπορεί να διαθέτουν έμφυτες επικοινωνιακές δεξιότητες
- οι διαφορετικές αντιλήψεις μεταξύ των ανθρώπων, λόγω διαφορετικής προσωπικότητας, αξιών, πιστεύω κ.ά.
- η έλλειψη αυτογνωσίας, αφού για την επικοινωνία με τους άλλους θα πρέπει πρώτα να μπορούμε να επικοινωνήσουμε με τον εαυτό μας
- η ασάφεια των στόχων μεταξύ πομπού και δέκτη
- η λανθασμένη επιλογή χρόνου και χώρου
- η ανακρίβεια των μηνυμάτων, που εκπέμπονται και δεν έχουν σαφές νοηματικό περιεχόμενο
- η έλλειψη ενδιαφέροντος από το δέκτη για να λάβει ένα μήνυμα
- η έλλειψη αξιοπιστίας του πομπού, που κάνει το δέκτη να αδιαφορεί για τη λήψη του μηνύματος
- η προκατάληψη απέναντι σε κάποιους ανθρώπους
- οι οργανωτικές δομές και διαδικασίες, που πολλές φορές δημιουργούν άσχημες ψυχολογικές συνθήκες

- η εξαγωγή βιαστικών συμπερασμάτων, για διάφορους λόγους, όπως η πίεση χρόνου κ.ά.
- οι διαπροσωπικές σχέσεις, προσωπικές, επαγγελματικές, κοινωνικές, σχέσεις ιεραρχίας κ.ά.
- η ευαισθησία που έχουν κάποιοι σε συγκεκριμένες λέξεις ή εκφράσεις, δίνοντας σημασία σε ένα μέρος του μηνύματος
- η υπερφόρτωση του ανθρώπου, επειδή δέχεται μεγάλο όγκο πληροφοριών.

Ο Ζαβλανός (2002:304) χωρίζει τα εμπόδια στην επικοινωνία σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία κατατάσσονται τα εμπόδια που οφείλονται σε μηνύματα που μπορεί να έχουν παραποιηθεί και αλλάξει. Αυτό μπορεί να οφείλεται στα χαρακτηριστικά του δέκτη, στην επιλεκτική αντίληψη, που ενδιαφέρεται γι'αυτά τα μηνύματα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του δέκτη, στα σημασιολογικά προβλήματα. Πολλές φορές οι λέξεις έχουν διαφορετική σημασία σε διαφορετικούς ανθρώπους, στην πίεση του χρόνου, στις διαφορές στην προσωπικότητα και τον τύπο του δέκτη, στις διαφορές που παρατηρούνται στην ιεραρχία και στην προκατάληψη, στα σχέδια οργάνωσης που δεν είναι ξεκάθαρα και στην έλλειψη ακρίβειας στα μηνύματα. Στη δεύτερη κατηγορία κατατάσσονται τα εμπόδια που υπάρχουν στην επικοινωνία και οφείλονται στην υπερφόρτωση των πληροφοριών που έχουν να επεξεργαστούν τα στελέχη της διοίκησης (έγγραφα, εγκύκλιοι) και οι εκπαιδευτικοί.

Σύμφωνα με τον Παρασκευόπουλο (2007:27 και 44), τα εμπόδια που δημιουργούνται στην επικοινωνία μπορούν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις ανάμεσα σε ομάδες (π.χ. εκπαιδευτικοί και γονείς), σε συγκρούσεις ανάμεσα σε άτομα της ίδιας ομάδας (π.χ. εκπαιδευτικοί του σχολείου) ή σε συγκρούσεις ανάμεσα σε άτομα και ομάδες (π.χ. εκπαιδευτικός του σχολείου και Σύλλογος Διδασκόντων). Εμπόδια στην επικοινωνία μπορεί να είναι η διαστρέβλωση των μηνυμάτων ή οι φυσικοί θόρυβοι (π.χ. μιλούν ταυτόχρονα πολλοί εκπαιδευτικοί). Σε τέτοιες περιπτώσεις διαπιστώνουμε ότι το σύστημα επικοινωνίας της σχολικής μονάδας έχει δυσκολίες και παρουσιάζει προβλήματα και δεν είναι επαρκής η ανταλλαγή των πληροφοριών (Παρασκευόπουλος, 2007:41).

Τα άτομα που βρίσκονται στο σχολικό περιβάλλον έχουν διαφορετικό χαρακτήρα και προσωπικότητα, ανήκουν σε διάφορες ηλικιακές ομάδες, με διαφορετικούς στόχους και ενδιαφέροντα. Όλα αυτά δημιουργούν αναπόφευκτα

συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον (Τέκος & Ιορδανίδης, 2011:119 · Πετρίδου, 2011:8). Είναι πολύ σημαντικό για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού να μπορεί να γίνεται σωστή διαχείριση των συγκρούσεων, γιατί αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ανάπτυξη, προσωπική, εποικοδομητική και οργανωτική (Παρασκευόπουλος, 2007:51).

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, διαπιστώνουμε ότι η διοίκηση του σχολείου έχει την κύρια ευθύνη για τη θετική έκβαση των συγκρούσεων και οφείλει να τις προλαμβάνει ή να φροντίσει αποκτώντας δεξιότητες και γνωρίζοντας τις κατάλληλες τεχνικές να τις αντιμετωπίζει (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012α:313). Πιο συγκεκριμένα, ο διευθυντής/ηγέτης χρειάζεται να επικοινωνεί ο ίδιος με τα άτομα, που έχουν κάποιο πρόβλημα. Αφού τους ακούσει με προσοχή, να κάνει ερωτήσεις, να δείξει κατανόηση και για τους δύο, να εκφράσει την άποψή του ήρεμα, με σαφήνεια και ειλικρίνεια (Everard & Morris, 1999: 127-128). Στη συνέχεια θα εξετάσει όσες εναλλακτικές λύσεις υπάρχουν. Θα προσπαθήσει να τους οδηγήσει στην πραγματική συναίνεση, χρησιμοποιώντας το μοντέλο κερδίζω-κερδίζω, στο οποίο και οι δύο πλευρές θεωρούν ότι είναι κερδισμένες, αφού η λύση που βρίσκεται είναι αποδεκτή από όλους και υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία (Παρασκευόπουλο (2007:29)).

Οι Σαΐτη και Σαΐτη (2012:221) θεωρούν ότι αρκετές φορές χάνεται η επικοινωνία του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς, όταν υπάρχει «εντολή». Για να μην συμβεί αυτό, ο διευθυντής, εξετάζει με μεγάλη προσοχή το περιεχόμενο της εντολής, τη μεταφέρει την κατάλληλη ώρα, με τον κατάλληλο τόνο στη φωνή του και στο σωστό τόπο.

5.4 Τρόποι βελτίωσης της επικοινωνίας στις εκπαιδευτικές μονάδες

Ο Καλαβάσης (2011: 62) πιστεύει ότι η επικοινωνία κατασκευάζεται και γ'αυτό επιδέχεται βελτίωση (Αθανασούλα – Ρέππα, 1999: 169), εάν βέβαια το εκπαιδευτικό προσωπικό αλλά και τα στελέχη της διοίκησης ενδιαφερθούν και αναπτύξουν επικοινωνιακές δεξιότητες και ικανότητες. Σημαντικό ρόλο έχουν η ειλικρινής έκφραση των συναισθημάτων, η καλή ακρόαση, η αλληλοκατανόηση, ο αλληλοσεβασμός και η αυτοεκτίμηση.

Με την ύπαρξη ενός ανοιχτού επικοινωνιακού κλίματος (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008: 301), προσδιορίζεται η κουλτούρα της σχολικής μονάδας και επιδιώκεται η δημιουργία ενός ευνοϊκού σχολικού κλίματος, που προωθεί τη γνώση και τη δημιουργία. Μέσα στο περιβάλλον που δημιουργείται, δίνεται η ευκαιρία για ανταλλαγή απόψεων, ιδεών, πληροφοριών και συναισθημάτων. Όλοι οι εργαζόμενοι, προϊστάμενοι και υφιστάμενοι, επικοινωνούν ελεύθερα, χωρίς ενδοιασμούς και φόβους αλλά με ασφάλεια, σε αντίθεση με το κλειστό επικοινωνιακό κλίμα. Υποστηρίζονται και συνεργάζονται, σε ένα περιβάλλον που επικρατεί ισοτιμία, αλλά κάνουν και δέχονται την μεταξύ τους κριτική, ώστε να βελτιώνονται και να οδηγούνται στην καλύτερη λύση για τα προβλήματά τους.

Σε έναν σχολικό οργανισμό μπορεί η επικοινωνία ξεπερνώντας τα εμπόδια και τις δυσκολίες να βελτιωθεί κι αυτό θα βοηθήσει ουσιαστικά στην πραγματοποίηση των στόχων του (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999: 172-174). Για να το επιτύχει αυτό μπορεί να εφαρμόσει μια σειρά από τεχνικές. Δηλαδή, για να υπάρχει καλύτερη σχέση και επικοινωνία με τους προϊσταμένους, το σχολείο μπορεί να εφαρμόσει την τεχνική των προτάσεων – εισηγήσεων προς τη διοίκηση. Για να συγκεντρωθούν στοιχεία αληθινά και πληροφορίες για διάφορα θέματα, που απασχολούν το σχολείο, μπορεί να εφαρμοστεί η τεχνική της έρευνας.

Άλλες τεχνικές, που μπορεί να εφαρμοστούν, είναι η σύσταση μιας συμβουλευτικής υπηρεσίας, που θα είναι υποστηρικτική για τα μέλη του οργανισμού, με αποτέλεσμα να βελτιωθεί η ψυχολογική τους κατάσταση. Επίσης οι δημοσιεύσεις και οι εκδόσεις της σχολικής μονάδας, που μπορούν να βοηθήσουν στη μείωση των θορύβων καθώς και η συμμετοχή σε εκδηλώσεις κοινωνικές, εκπαιδευτικές και πολιτιστικές.

Η Μπόκαρη – Καρτέρη (στο Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:166-167) προτείνει τις τεχνικές της παροχής συμβουλών, προτάσεων και εισηγήσεων. Η ίδια προτείνει επιπλέον την τεχνική ενημέρωσης των ομάδων, δηλαδή τα μέλη μιας ομάδας να ενημερώνονται για την πορεία και την εξέλιξη ενός θέματος. Προτείνει επίσης τους κύκλους ποιότητας, όπου τα άτομα που συμμετέχουν συνεργάζονται για να προωθήσουν τη λύση ενός προβλήματος, τις επαφές της διοίκησης με τα μέλη του Συλλόγου, τη διοίκηση που ενεργοποιείται μέσω της περιήγησης στο χώρο της σχολικής μονάδας, τις συζητήσεις, τις επιτροπές και τις ομαδικές διαπραγματεύσεις με εκπροσώπους των εκπαιδευτικών. Πιστεύει όμως ότι η τεχνική της φήμης ή διάδοσης μπορεί να είναι η κύρια πηγή επικοινωνίας σε μια σχολική μονάδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

Το σύστημα διοίκησης στην ελληνική εκπαίδευση είναι κατά βάση συγκεντρωτικό, αν και έχουν γίνει σημαντικές προσπάθειες αποκέντρωσης, όπως φαίνεται και από την επισκόπηση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος από τον ΟΟΣΑ (ΟΟΣΑ, Κριτική Επισκόπηση του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος). Βασικός διαμορφωτής της εκπαιδευτικής πολιτικής στην Ελλάδα εξακολουθεί να είναι το Υπουργείο Παιδείας. Η πολιτική ηγεσία του υπουργείου, που αποτελεί την ανώτερη βαθμίδα στην ιεραρχία, ασκεί την εξουσία κατά κύριο λόγο. Η εξουσία που μεταβιβάζεται στην κατώτερη ιεραρχικά βαθμίδα, δηλαδή στο διευθυντή της σχολικής μονάδας, είναι σημαντικά μικρή (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β:154-155).

Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι να διατηρείται σε μεγάλο βαθμό η γραφειοκρατία στο σχολικό σύστημα. Εξακολουθούν να υπάρχουν μια σειρά από κανόνες και κανονισμούς, που προσφέρουν σταθερότητα, ομοιομορφία και εφαρμογή της πολιτικής, σύμφωνα με την κεντρική κατεύθυνση που δίνεται. Η όλη κατάσταση αυτή συμπληρώνεται από μια σειρά νόμων και διατάξεων (Προεδρικά Διατάγματα, Υπουργικές Αποφάσεις, Εγκύκλιοι κ.λ.π.), που συμπληρώνουν και αποσαφηνίζουν τους βασικούς νόμους (Λαΐνας, 2000:31). Επίσης στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα επηρεάζεται και από την πολύ συχνή εναλλαγή των Υπουργών Παιδείας με όλες τις αλλαγές που αυτό επιφέρει.

Σε όλο τον μηχανισμό διοίκησης της εκπαίδευσης παρατηρείται μεγάλη δυσκαμψία και δυσλειτουργικότητα. Τα χαρακτηριστικά αυτά, σύμφωνα με τις απόψεις που διατυπώνει ο Πασιαρδής (2004:42), μπορεί να αποτελέσουν εμπόδιο στην ουσιαστική επικοινωνία στη σχολική μονάδα και να δημιουργήσουν αλλοιώσεις στα μηνύματα που στέλλονται από το πάνω στο κάτω μέρος της ιεραρχίας. Δυσκολίες στη λειτουργία μιας σχολικής μονάδας μπορεί να δημιουργήσουν και τα μηνύματα που κινούνται από κάτω προς τα πάνω, τα οποία είναι πολύ σημαντικά και μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εκπαιδευτικοί δεν επιθυμούν την επικοινωνία με το απρόσωπο εκπαιδευτικό

σύστημα. Ο Μαυρογιώργος (2007:45), πιστεύει ότι το σχολείο θα μπορούσε να οργανώσει την πρόσληψη και την κριτική της κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής, κάνοντας μια προσπάθειά να παρέμβει και να διαμορφώσει μια εσωτερική πολιτική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΕΡΕΥΝΩΝ ΣΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Οι Ανδρουλάκης και Σταμάτης (2009:113 -116), έκαναν μια μελέτη για την κατανόηση του ρόλου και των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών. Στη μελέτη αυτή διαπίστωσαν ότι ο Διευθυντής έχει τη δυνατότητα να ελέγχει τις πληροφορίες και να επιδιώκει τη δημιουργία επικοινωνιακής σχέσης μεταξύ των εκπαιδευτικών. Στην ίδια έρευνα η επικοινωνία σχετίζεται με δράσεις που δεν είναι προγραμματισμένες, με την κινητοποίηση και τον συντονισμό, καθώς και με την εφαρμογή και τον απολογισμό διάφορων προγραμμάτων. Οι λειτουργίες και οι μορφές επικοινωνίας, μεταξύ των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων, εξυπηρετούν την παροχή πληροφοριών, ελέγχουν την οργάνωση μέσα από την ανάθεση καθηκόντων, συμβάλλουν στην παρακίνηση και εκφράζουν τα προσωπικά τους συναισθήματα. Σύμφωνα με την έρευνα αυτή, οι παράγοντες που επιδρούν στην ομαδική επικοινωνία είναι η ικανότητα του Διευθυντή να λειτουργεί ως ηγέτης και η συνοχή του διδακτικού προσωπικού, που υπηρετεί και συνεργάζεται στο ίδιο σχολείο για πολλά χρόνια. Αυτή η έρευνα αναφέρει επίσης ότι, όταν ο Σύλλογος Διδασκόντων συνεδριάζει, θα πρέπει ελεύθερα να γίνεται ανταλλαγή απόψεων στα πλαίσια μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας, ενώ τα εμπόδια της επικοινωνίας είναι οι ασάφειες, σημασιολογικές και νοηματικές, ο τρόπος συμπεριφοράς κ.ά..

Στην έρευνα του Ανδρουλάκη (2009:141-143), μπορούμε να κατανοήσουμε το ρόλο της επικοινωνιακής σχέσης μεταξύ Διευθυντή και Συλλόγου Διδασκόντων. Μέσα στην έρευνα αυτή αναφέρεται ότι είναι γνωστό και αποδεκτό από τους εκπαιδευτικούς ότι υπάρχει μια καλή επικοινωνιακή σχέση μεταξύ των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων. Επίσης στη συγκεκριμένη έρευνα αναφέρεται ότι αυτή η σχέση στηρίζεται στον αλληλοσεβασμό, στην κατανόηση και αποδοχή και στις δημοκρατικές διαδικασίες. Όλα αυτά όμως δεν τα συνδέουν με τη σταθερότητα του προσωπικού σε μια σχολική μονάδα, τις ποικίλες επικοινωνιακές δεξιότητες αλλά και την έκφραση αντιθέσεων και εκδήλωση εμποδίων που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις. Πιστεύουν ότι είναι απαραίτητη η ύπαρξη καλών διαπροσωπικών

σχέσεων, που αναπτύσσονται σημαντικά μέσα από την ανεπίσημη επικοινωνία. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η επικοινωνία στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων πραγματοποιείται με την ενημέρωση και πολύ σπάνια με την χορήγηση εντολών. Συνήθως οι συνεδριάσεις γίνονται για να ορίσουν, να οργανώσουν και να πραγματοποιήσουν προγραμματισμένες δραστηριότητες, ενώ δεν υπάρχει ένα σύστημα που να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς.

Σημαντικά είναι τα ευρήματα της έρευνας, που έκαναν οι Μερκούρης και Σταμάτης (2009:142-145), για την κατανόηση του ρόλου που έχει η επικοινωνιακή σχέση ανάμεσα στο σχολείο και την οικογένεια. Σύμφωνα με αυτά:

Ο Διευθυντής κρίνοντας ότι είναι απαραίτητη η επικοινωνία με τις οικογένειες των μαθητών, ενδιαφέρεται να οργανώσει το σχολείο διάφορες συναντήσεις με τους γονείς, παρά το γεγονός ότι οι γονείς πολλές φορές γίνονται προκλητικοί απέναντι στους εκπαιδευτικούς δείχνοντας επικριτική συμπεριφορά απέναντι σε αυτούς.

Σε αυτή την έρευνα βρέθηκε ότι θα μπορέσει να αναπτυχθεί μια ισχυρή σχέση μεταξύ σχολείου και οικογένειας, αν επιτευχθεί η αποκέντρωση των σχολικών μονάδων από το Υπουργείο Παιδείας.

Σχετικά με την επικοινωνία των γονέων με τους εκπαιδευτικούς, έχει διατυπωθεί η άποψη από τους γονείς ότι οι επιδόσεις των μαθητών επηρεάζονται από την επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς, ενώ οι γονείς ενημερώνονται και παίρνουν πληροφορίες για την ανάπτυξη και την εξέλιξη της προσωπικότητας του παιδιού, μέσα από την επικοινωνία τους με τους εκπαιδευτικούς. Οι γονείς πιστεύουν ότι η οργάνωση σχολικών συγκεντρώσεων και άλλων εκδηλώσεων μπορεί να βοηθήσει στην καλλιέργεια μιας καλύτερης και ουσιαστικότερης επικοινωνίας μεταξύ σχολείου και οικογένειας. Επίσης, προς αυτή την κατεύθυνση οι γονείς θεωρούν ότι μπορεί να βοηθήσει και η συμμετοχή τους στη διοίκηση του σχολείου και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Στην ίδια έρευνα, που σχετίζεται με την επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων, οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι μέσα από την συχνή επικοινωνία με τους γονείς όλοι είναι κερδισμένοι, εκπαιδευτικοί, γονείς και μαθητές. Σ' αυτό μπορεί να συμβάλλει θετικά με τη στάση του και τις θέσεις του ο Διευθυντής του σχολείου.

Σε μια άλλη έρευνα, που πραγματοποιήθηκε από τους Σταμάτη και Κόνσολα (2011:139-143) και σχετίζεται με το επαγγελματικό άγχος που εμφανίζουν οι Διευθυντές εξαιτίας της επικοινωνίας τους με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου που είναι μια σύνθετη διαδικασία, προκύπτουν χαμηλά επίπεδα άγχους. Σύμφωνα με την

άποψη των ερευνητών τα αποτελέσματα της έρευνα μπορούν να ερμηνευτούν με δύο τρόπους, ως θετικά, αν θεωρήσουμε ότι οι Διευθυντές είναι έμπειροι σε θέματα επικοινωνίας τους με τους εκπαιδευτικούς και διαχειρίζονται χωρίς να αγχώνονται όλες τις διαδικασίες της επικοινωνίας, και ως αρνητικά αν λάβουμε υπόψη μας ότι οι Διευθυντές δεν θεωρούν σημαντική διαδικασία την επικοινωνία και την υποτιμούν.

Σε μια έρευνα, που έχει πραγματοποιήσει η Παπαδανιήλ (2014: 8) και διερευνούνται οι επικοινωνιακές δεξιότητες που διαθέτουν οι Διευθυντές για την αποτελεσματική διοίκηση του σχολείου, προκύπτουν διάφορα ενδιαφέροντα στοιχεία. Η διαπροσωπική και οργανωσιακή επικοινωνία έχουν ιδιαίτερα σημαντική αξία για την αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας από το Διευθυντή και για τη διαμόρφωση ενός θετικού ευνοϊκού κλίματος στη σχολική μονάδα. Απαραίτητα εφόδια για το Διευθυντή θεωρούνται οι επικοινωνιακές δεξιότητες, που οφείλει να διαθέτει. Τέτοιες δεξιότητες είναι η ενεργητική ακρόαση, η συναισθηματική νοημοσύνη, η ικανότητα να αναπτύσσει και να διατηρεί διαπροσωπικές σχέσεις, η σωστή χρήση της μη λεκτικής επικοινωνίας, που είναι μία μορφή άμεσης επικοινωνίας. Σε μία άλλη προηγούμενη έρευνα της Παπαδανιήλ, (2013: 109-112), έχει βρεθεί ότι οι ίδιες αυτές επικοινωνιακές δεξιότητες του Διευθυντή είναι απαραίτητα προσόντα, για να γίνει η αξιολόγηση, από το Διευθυντή ή οποιονδήποτε άλλο έχει επιφορτιστεί με αυτό το ρόλο, του έργου της εκπαιδευτικής μονάδας με αποτελεσματικότητα.

Η μελέτη που έχουν παρουσιάσει οι Γεωργόπουλος και Σταμάτης (2009:39-41) ασχολείται με τις απόψεις και τις στάσεις που έχουν τα μέλη του Π.Υ.Σ.Π.Ε. για την επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς. Η έρευνα αυτή προσπαθεί να δείξει πόσο είναι ή όχι κατανοητός ο ρόλος της επικοινωνιακής σχέσης. Μελετώντας τα ευρήματα της έρευνας αυτής καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η ανάπτυξη επικοινωνιακών σχέσεων μεταξύ των μελών του Π.Υ.Σ.Π.Ε. και των εκπαιδευτικών είναι σημαντική, γιατί σχετίζεται άμεσα με την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος της εκπαίδευσης. Μέσα από αυτή γίνονται γνωστές οι απόψεις, οι θέσεις και οι προβληματισμοί όλων των πλευρών με σκοπό την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αναγκών και ουσιαστικά την επιτυχία των στόχων που έχουν τεθεί.

Σε άλλη έρευνα, που έγινε από τον Παπαδόπουλο (2013:147), και σκόπευε να διερευνήσει εάν υπάρχει σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης με την οργανωσιακή επικοινωνία και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών που την πετυχαίνουν οι ίδιοι με δικές τους προσπάθειες, βρέθηκε ότι υπάρχει άμεση σχέση και

σύνδεση μεταξύ αυτών των παραμέτρων και της επικοινωνίας. Για να υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση απαραίτητη προϋπόθεση είναι να υπάρχει οργανωσιακή επικοινωνία σε συνάρτηση με την αποτελεσματικότητα.

Β΄ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

A. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ

8.1 Προβληματισμοί κατά την επιλογή του θέματος

Η επικοινωνία είναι ένας από τους βασικότερους παράγοντες για το συντονισμό, την οργάνωση και την αποτελεσματικότητα του σχολείου, ενώ παράλληλα αποτελεί πρώτιστη λειτουργία της διοίκησης. Βοηθά στη διαμόρφωση όλων των παραμέτρων, που θα βοηθήσουν στη λειτουργία ουσιαστικών διαπροσωπικών σχέσεων και ενός γόνιμου κλίματος επικοινωνίας (Μπουραντάς, 1992: 272). Σύμφωνα με τον Παπακωνσταντίνου (2013: 14), τα άτομα που εργάζονται σε έναν σχολικό οργανισμό αποτελούν το συνδεδετικό κρίκο μεταξύ όλων των ενεργειών και των δράσεων που λαμβάνουν χώρα σ'αυτόν τον οργανισμό και γι'αυτό χρειάζεται να γίνει σωστή διαχείριση όσων θεμάτων προκύπτουν και σχετίζονται με τη διοίκηση των συγκεκριμένων ατόμων. Επιπλέον, ο διευθυντής του σχολείου καλείται να βοηθήσει στη δημιουργία μιας νέας κουλτούρας οργάνωσης της εκπαιδευτικής μονάδας, που θα βασίζεται σε μια ανανεωμένη εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική, που ενισχύεται από μια εκπαιδευτική αντίληψη αποκέντρωσης.

Σύμφωνα με τη θέση που εκφράζει η Αθανασούλα – Ρέππα (2008: 18), οι απόψεις της επιστημονικής κοινότητας που εκφράστηκαν έως σήμερα, έχουν σχέση κυρίως με την έρευνα και τη μελέτη της οργάνωσης και της διοίκησης των

εκπαιδευτικών οργανισμών μέσα από την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους. Ωστόσο, εμφανίζεται αδυναμία στον τομέα που σχετίζεται με τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται σε μια σχολική μονάδα μεταξύ εκπαιδευτικών και διοίκησης, αφού παρατηρείται ότι η εσωτερική επικοινωνία των μελών του σχολικού οργανισμού αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα (Πασιαρδής, 2004: 84).

Είναι σημαντικό να μην προσπεράσουμε αλλά να δώσουμε την πρέπουσα σημασία στην άποψη του Κοντάκου (2011: 84), που τονίζει την ύπαρξη πολλών νόμων, που δεν επιτρέπουν την εσωτερική διαφοροποίηση και λειτουργία, τη διαδικασία δημιουργίας νέων δομών και τελικά την ουσιαστική ανταπόκριση όλων των μελών της σχολικής κοινότητας. Έτσι το περιβάλλον του σχολείου δεν είναι σταθερό και εύκολα διαχειρίσιμο. Ο διευθυντής του σχολείου κάνει προσπάθειες να ανταποκριθεί στο ρόλο του, δηλαδή από τη μια να αποδεχτεί την κεντρική εκπαιδευτική πολιτική και από την άλλη να προσπαθεί να διαμορφώσει μια εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική (Πρίντζας, 2005: 236).

Αν και το θέμα της διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων γενικά και της επικοινωνίας μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών σε μια σχολική μονάδα είναι ιδιαίτερα σημαντικά, ωστόσο δεν έχει δοθεί η απαραίτητη σημασία από την επιστημονική κοινότητα, ούτε έχει απασχολήσει ιδιαίτερα την ελληνική βιβλιογραφία. Σχετικές μελέτες που προσεγγίζουν το θέμα της επικοινωνίας διευθυντή και εκπαιδευτικών έχουν γίνει, όπως οι μελέτες των Ανδρουλάκη και Σταμάτη (2009:113 -116), Ανδρουλάκη (2009:141-143), Μερκούρη και Σταμάτη (2009:142-145), Σταμάτη και Κόνσολα (2011:139-143), Παπαδανήλ (2014: 8), Γεωργόπουλου και Σταμάτη (2009:39-41) και Παπαδόπουλου (2013:147). Καμία όμως μελέτη δεν ασχολήθηκε με την επικοινωνία στο πλαίσιο της λειτουργίας του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Διοικητικού Συστήματος με το συγκεντρωτικό του χαρακτήρα.

8.2 Αναγκαιότητα και σημασία της έρευνας

Η σημασία και η αναγκαιότητα της συγκεκριμένης μελέτης είναι μεγάλη, αφού η εκπαιδευτική και παιδαγωγική αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας βασίζεται στην επικοινωνία. Η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών του Νομού Κοζάνης θα συμβάλλει και θα προσφέρει στην εκπαιδευτική κοινότητα, αφού από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δεν βρέθηκαν σχετικές θεωρητικές και εμπειρικές προσεγγίσεις που να συνδέονται με το ερευνητικό πρόβλημα της επικοινωνίας του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς στην εκπαιδευτική μονάδα. Θα αναδείξει σημαντικές πτυχές, που είναι σχετικές με το θέμα, αλλά και το ρόλο που έχει ο διευθυντής στην διαμόρφωση επικοινωνιακών δεξιοτήτων και ενός θετικού επικοινωνιακού κλίματος. Καθοριστικές στην επιλογή του θέματος της μελέτης αυτής ήταν η πολυετής προσωπική εμπειρία από την εκπαιδευτική πράξη, οι επαφές με τους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς των εκπαιδευτικών μονάδων και κυρίως το προσωπικό ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο θέμα.

Στην εποχή μας, το θέμα της επικοινωνίας στις εκπαιδευτικές μονάδες είναι πολύ σημαντικό, διότι καθημερινά γινόμαστε παρατηρητές ραγδαίων και βίαιων εξελίξεων, που σχετίζονται με θέματα που αφορούν την εκπαιδευτική κοινότητα. Αυτά επηρεάζουν την επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών και της διοίκησης και σχετίζονται με τις συμπεριφορές των εκπαιδευτικών, τις διαπροσωπικές τους σχέσεις, δημιουργούν μεταξύ τους συγκρούσεις, επηρεάζουν τη λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών και ουσιαστικά επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Σταμάτης, Π., 2012).

Η επικοινωνία αποτελεί μια πολύ βασική διοικητική λειτουργία αλλά και ένα από τα κεντρικά σημεία, που βοηθούν την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού, προκειμένου να οδηγηθεί στην επίτευξη των στόχων του, αφού προϋποθέτει τη συνεργασία των εκπαιδευτικών. Συνεπώς η συγκεκριμένη μελέτη θεωρείται σημαντική και αναγκαία (Αθανασούλα-Ρέππα, (1999) · Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, (2013) · Σαΐτης (2008) και Σαΐτη · Σαΐτης, (2012α).

Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής μπορούν να οδηγήσουν σε συμπεράσματα και να διευκρινιστούν στάσεις, που αφορούν τον πληθυσμό των εκπαιδευτικών της περιφερειακής ενότητας Κοζάνης. Από τις θέσεις που θα διατυπωθούν θα φανεί ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η επικοινωνία μεταξύ των διευθυντών και των εκπαιδευτικών της συγκεκριμένης περιοχής, οι μορφές της επικοινωνίας που συναντιούνται στις σχολικές μονάδες της περιοχής αυτής, τα προβλήματα, οι δυσκολίες, τα εμπόδια, οι αξίες κ.λ.π., που κάνουν την επικοινωνία

αναποτελεσματική και δυσκολεύουν την επίτευξη των στόχων των σχολικών οργανισμών. Επίσης θα φανεί ο ρόλος και οι στάσεις που έχει για όλα αυτά ο διευθυντής.

Τα στοιχεία που θα προκύψουν από τη μελέτη θα δώσουν πληροφορίες στους διευθυντές και τους υποψήφιους διευθυντές, στους υποδιευθυντές, στους παλαιότερους και στους νέους εκπαιδευτικούς, που θα τους ωφελήσουν δίνοντάς τους στοιχεία για τη σημασία της επικοινωνιακής συμπεριφοράς, τις μεθόδους, τις τεχνικές και τις στρατηγικές, που βοηθούν στην ανάπτυξη των επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής θα είναι χρήσιμα στους Συντονιστές της Εκπαίδευσης, γιατί θα μπορέσουν να οργανώσουν στοχευμένα επιμορφωτικά προγράμματα, που θα προωθούν την ανάπτυξη των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των διευθυντών και των εκπαιδευτικών. Θα βοηθήσουν επίσης την προϊσταμένη αρχή, που σχεδιάζει την εκπαιδευτική πολιτική, στη διαμόρφωση εκσυγχρονισμένων εκπαιδευτικών αντιλήψεων. Τέλος, θα συμβάλλει στον εμπλουτισμό των γνώσεων των ερευνητών και των φοιτητών.

8.3 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Ο ρόλος της επικοινωνίας στον εκπαιδευτικό οργανισμό είναι πολύ σημαντικός, γιατί συμβάλλει στην οργάνωση και το συντονισμό των λειτουργιών της σχολικής μονάδας, στην κατάθεση ιδεών και απόψεων, στην ανάθεση αρμοδιοτήτων από την πλευρά της διεύθυνσης για την επιτυχία στους στόχους που έχουν οριστεί από τον εκπαιδευτικό οργανισμό, στην άμβλυνση των αντιθέσεων, στην ενίσχυση και ικανοποίηση του προσωπικού, ενώ παράλληλα ενισχύει την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων μέσα από επικοινωνιακούς διαύλους που δημιουργούνται από την πλευρά της διοίκησης (Παπακωνσταντίνου - Αναστασίου, 2013: 267-268). Η επικοινωνία μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών του σχολείου, που περνά μέσα από όλη την εκπαιδευτική διαδικασία, έχει αμφισβητηθεί. Επομένως, μέσα από τη διερεύνηση του θέματος της επικοινωνίας θα μετασηματιστεί το επικοινωνιακό περιβάλλον των σχολείων.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, θα μπορούσε να τεθεί ως στόχος της συγκεκριμένης μελέτης, η διερεύνηση των απόψεων των δασκάλων και των

διευθυντών, σχετικά με την επικοινωνία και την ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων του διευθυντή και των εκπαιδευτικών και με την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, σε εκπαιδευτικές μονάδες της περιφερειακής ενότητας Κοζάνης.

8.4 Ερευνητικά ερωτήματα

Οι επικοινωνιακές δεξιότητες που αναπτύσσονται μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών μιας σχολικής μονάδας θεωρείται ότι είναι σημαντικό να αξιολογούνται και να συνδέονται με την αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού, αφού συνδέονται με την πρόοδο και την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου που παράγεται και την αναβάθμιση της σχολικής πραγματικότητας. Με αυτά τα δεδομένα μπορούν να διατυπωθούν τα ερευνητικά ερωτήματα, προσπαθώντας να οριστεί ο στόχος της μελέτης αυτής, σύμφωνα με τις απόψεις του Creswell (2011: 148).

Σύμφωνα με τη Σαΐτη και το Σαΐτη (2012α: 231), η αποτελεσματικότητα μιας εκπαιδευτικής μονάδας είναι συνδεδεμένη με τη δημιουργία ενός θετικού και ευνοϊκού σχολικού κλίματος, που στηρίζεται στη στενή συνεργασία μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών, μέσα από την ύπαρξη ενός πλαισίου δημιουργικής και ουσιαστικής επικοινωνίας. Μέσα σ'ένα τέτοιο περιβάλλον διαμορφώνεται μια κουλτούρα επαγγελματισμού και συναδελφικότητας, σύμφωνα με την άποψη των Everard & Morris (1999: 268), που ενισχύεται από τις κοινές αξίες και τα ενδιαφέροντα.

Οι Παπακωνσταντίνου - Αναστασίου (2013: 271) θεωρούν ότι ο ρόλος του διευθυντή του σχολείου είναι καθοριστικός για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού και γόνιμου δικτύου επικοινωνίας, μέσα στο εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας μας, που είναι συγκεντρωτικό. Αυτό που μπορεί να επηρεάσει τη διαμόρφωση επικοινωνιακών δεξιοτήτων και να οδηγήσει στην αλληλεπίδραση του διευθυντή και των εκπαιδευτικών μεταξύ τους είναι το στυλ ηγεσίας που έχει επιλέξει να υιοθετήσει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας.

Ο Μπουραντάς (1992: 277) διατυπώνει την άποψη ότι ένας οργανισμός οφείλει να οργανώνει ένα σύστημα επικοινωνιακών δεξιοτήτων προκειμένου να έχει τη δυνατότητα να υλοποιεί τους στόχους που έχει θέσει. Με αυτόν τον τρόπο θα

υπάρχει ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών προς όλες τις κατευθύνσεις, οριζόντια και κάθετα, από πάνω προς τα κάτω και αντίθετα. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να υπάρχει υποστήριξη από τις κατάλληλες δομές, δίκτυα πληροφοριών και διαδικασίες ανάπτυξης επικοινωνιακών δεξιοτήτων.

Με βάση το σκοπό της έρευνας και τους επιμέρους στόχους που έχουν τεθεί διαμορφώνονται και τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Πόσο η επικοινωνία ανάμεσα στο διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς μπορεί να βοηθήσει στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας;
2. Πόσο αποτελεσματικά έχει οργανώσει ο διευθυντής τον τρόπο ενημέρωσης και πληροφόρησης στην σχολική μονάδα;
3. Πόσο αποδοτικό είναι το σύστημα επικοινωνίας και σε ποιο βαθμό ικανοποιεί τη σωστή πληροφόρηση στη σχολική μονάδα;
4. Σε ποιο βαθμό οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις των εκπαιδευτικών μεταξύ τους και με τη διεύθυνση του σχολείου συμβάλλουν στην προώθηση της συνεργασίας και στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος στη σχολική μονάδα και οδηγούν στη βελτίωση του διδακτικού έργου;

8.5 Μεθοδολογία υλοποίησης της έρευνας

Η διεξαγωγή μιας εμπειρικής έρευνας έχει σαν προϋπόθεση την τήρηση των βασικών κανόνων που προβλέπονται και της δεοντολογίας της μεθοδολογίας (Friedrichs (στο Τσιπλητάρης-Μπάμπαλης, 2011: 102)). Στη συγκεκριμένη έρευνα λήφθηκαν υπόψη ο στόχος και τα ερευνητικά ερωτήματα. Στη συνέχεια συγκεντρώθηκαν τα δεδομένα, αφού χρησιμοποιήθηκαν σαν μονάδα ανάλυσης (Creswell, 2011: 178) οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της περιφερειακής ενότητας Κοζάνης και σαν πληθυσμός, στον οποίο έγινε επικέντρωση, (Creswell, 2011: 178) οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί της περιοχής της Κοζάνης (Creswell, 2011: 179). Ήταν εύκολα προσβάσιμος ο πληθυσμός-στόχος, λόγω της υπηρεσίας μας στην περιοχή της Κοζάνης για πολλά χρόνια (Cohen, Manion & Morrison, 2008:162) και ο χρόνος ήταν αρκετός για την πραγματοποίηση της έρευνας. Έτσι υπήρξε η δυνατότητα να υλοποιηθεί η συγκεκριμένη έρευνα.

Αφού συγκεντρώθηκαν τα δεδομένα, έγινε προσπάθεια να προσδιοριστεί το είδος τους και γι' αυτό χρησιμοποιήθηκαν ποσοτικά δεδομένα. Δόθηκε βάση σε αριθμητικά στοιχεία και συγκρίθηκαν στατιστικά για να αξιολογηθούν οι απόψεις των διευθυντών και των εκπαιδευτικών. Μέσα από αυτές τις διαδικασίες συγκεντρώθηκαν αριθμητικά δεδομένα στις μεταβλητές, που οδήγησαν σε διαπιστώσεις για τον πληθυσμό της έρευνας (Creswell, 2011: 75).

Στη συνέχεια, επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο για τη συγκέντρωση των ποσοτικών δεδομένων (Creswell, 2011: 188). Με το ερωτηματολόγιο συγκεντρώθηκαν οι πληροφορίες που χρειαζόνταν και αφορούσαν τις απόψεις των διευθυντών και των εκπαιδευτικών, που υπηρετούν σε σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Κοζάνης. Αποφασίστηκε να κατασκευαστεί ένα ερωτηματολόγιο, προκειμένου να αναπτυχθούν μετρήσεις στάσεων (Creswell, 2011: 190).

Τέλος, συγκεντρώθηκαν τα δεδομένα, που συλλέχθηκαν κατά την ποσοτική μελέτη. Για να υπάρχει αμεροληψία και να μπορούν τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν να αναλυθούν, ακολουθήθηκαν κάποιες τυποποιημένες διαδικασίες. Δόθηκε βάση σε αυθεντικά στοιχεία, που είχαν πρωτότυπες πληροφορίες, οι οποίες συγκεντρώθηκαν από το ερωτηματολόγιο (Κουρεμένος, 1992: 122).

Λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους, που έχουν τεθεί στα πλαίσια αυτής της μελέτης, η συγκεκριμένη έρευνα στηρίχθηκε σε κριτήρια και διαδικασίες ενός ποσοτικού μεθοδολογικού σχεδιασμού (Creswell, 2011: 177). Αυτό κρίθηκε αναγκαίο, γιατί συμφωνεί με την επιστημονική προσέγγιση στην οποία βασίζεται η έρευνα. Χρησιμοποιήθηκαν οι αρχές του θετικιστικού μοντέλου (Δασκολιά, 2005: 45), που είναι το κύριο χαρακτηριστικό των φυσικών επιστημών. Σύμφωνα με αυτή την άποψη η πραγματικότητα είναι μοναδική και ισχύει ανεξάρτητα από τις απόψεις που υποστηρίζουν τα άτομα. Η μελέτη της γίνεται με βάση τα στοιχεία, όπως παρουσιάζονται στα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία είναι μετρήσιμα. Έτσι επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της επισκόπησης και το ερωτηματολόγιο σαν εργαλείο, για να ελεγχθούν οι μεταβλητές, αφού είναι έγκυρη η γνώση που αποκτήθηκε μέσα από την επιστημονική μέθοδο (Δασκολιά, 2005: 47).

Στη συγκεκριμένη εργασία χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο γιατί είναι προσιτό και ενδιαφέρον για τους συμμετέχοντες, είναι κατάλληλο για να συγκεντρωθούν πληροφορίες με βάση τις απόψεις των εκπαιδευτικών και δόθηκε η δυνατότητα να διαμορφωθεί, αφού πρώτα δοκιμάστηκε (Κυρίδης & Μαυρικάκη, 2003: 78). Συγκεντρώθηκαν τα δεδομένα, μετρήθηκαν και ελέγχθηκαν οι μεταβλητές

«αποτελεσματικότητα στη λειτουργία της σχολικής μονάδας», «τρόποι ενημέρωσης και πληροφόρησης», «επικοινωνιακές δεξιότητες και πληροφόρηση» και «καλές διαπροσωπικές σχέσεις, προώθηση της συνεργασίας και δημιουργία ευνοϊκού κλίματος στη σχολική μονάδα».

8.5.1 Περιγραφή του δείγματος της έρευνας

Οι Cohen, Manion, Morrison (2008: 149) θεωρούν ότι μια έρευνα είναι ποιοτική, όταν επιλέγεται με τις κατάλληλες τεχνικές το δείγμα, δηλαδή ο πληθυσμός-στόχος, που ο ερευνητής επιθυμεί να διερευνήσει. Σύμφωνα με τις απόψεις αυτές, ο ερευνητής οφείλει να προσδιορίσει το δείγμα, παίρνοντας υπόψη του, εκτός από τις άλλες παραμέτρους, και το είδος της έρευνας (Cohen, Manion, Morrison, 2008: 152).

Στη συγκεκριμένη μελέτη χρησιμοποιήθηκε η δειγματοληπτική προσέγγιση, μέσα από τη διαδικασία της τυχαίας δειγματοληψίας (Creswell, 2011: 180), για να εξασφαλιστεί μεγαλύτερη ακρίβεια. Η τεχνική αυτή είναι μια τεχνική επιστημονικά τεκμηριωμένη και συνδέεται στενά με τον πληθυσμό-στόχο, τα χαρακτηριστικά του, τη διαφοροποίησή του, τις ειδικότητες των εκπαιδευτικών, το επίπεδο σπουδών τους, τα χρόνια υπηρεσίας κ.λ.π. Το δείγμα που επιλέχθηκε είναι ενδεικτικό και αντιπροσωπευτικό για να καλύψει τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας. Για να εξασφαλιστεί η αντιπροσωπευτικότητα επιλέχθηκε το δείγμα να περιλαμβάνει διευθυντές και εκπαιδευτικούς και των δύο φύλων, που ανήκαν σε διαφορετικές ηλικιακές ομάδες, που είχαν διαφορετικά χρόνια υπηρεσίας, διάφορες ειδικότητες και διέθεταν διαφορετικό επίπεδο σπουδών.

Το δείγμα που επιλέχθηκε αποτελούνταν από 144 εκπαιδευτικούς, που διδάσκουν σε σχολικές μονάδες της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην περιφερειακή ενότητα Κοζάνης κατά το σχολικό έτος 2019-2020. Στην έρευνα αυτή πήραν μέρος κυρίως δάσκαλοι (ΠΕ70) αλλά και εκπαιδευτικοί άλλων ειδικοτήτων που υπηρετούν στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, όπως εκπαιδευτικοί αγγλικής, γερμανικής και γαλλικής γλώσσας, γυμναστές, μουσικοί και πληροφορικοί. Τα σχολεία στα οποία έγινε η έρευνα ήταν όλων των τύπων (ολιγοθέσια, πολυθέσια), σε αστικές και σε αγροτικές περιοχές της περιφερειακής ενότητας Κοζάνης.

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελούν τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας τα οποία περιγράφονται αναλυτικά παρακάτω (βλ.Πίνακα 1 – Πίνακα 8).

Πίνακας 1.

Φύλο	N	%
Ανδρας	40	28%
Γυναίκα	104	72%
Σύνολο	144	100%

Στα σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της περιφερειακής ενότητας Κοζάνης εργάζονται περισσότερες γυναίκες εκπαιδευτικοί (πολύ περισσότερες από το διπλάσιο) σε σχέση με τους άντρες εκπαιδευτικούς.

Πίνακας 2.

Ηλικία	N	%
31-35	7	5%
36-40	29	20%
41-45	18	13%
46-50	33	23%
51-55	54	38%
56-60	3	2%
Σύνολο	144	100%

Σχετικά με την ηλικία παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών που συμμετέχουν στην έρευνα είναι μεταξύ 36 και 55 ετών.

Πίνακας 3.

Οικογενειακή Κατάσταση	N	%
Άγαμος/η	23	16%
Έγγαμος/η	121	84%

Σύνολο	144	100%
--------	-----	------

Σε συνδυασμό με την ηλικία η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών είναι παντρεμένοι (84%).

Πίνακας 4.

Θέση ευθύνης	N	%
Δάσκαλος/α	105	73%
Εκπαιδευτικός ειδικότητας	30	21%
Διευθυντής/ντρια	7	5%
Υποδιευθυντής/ντρια	2	1%
Σύνολο	144	100%

Σε σχέση με την θέση ευθύνης το μεγαλύτερο μέρος των εκπαιδευτικών, δηλαδή το 73%, είναι δάσκαλοι, ένα ποσοστό 21% είναι εκπαιδευτικοί ειδικότητας και μόλις το 6% έχουν θέση διευθυντή/υποδιευθυντή. Συνεπώς οι περισσότερες ερωτήσεις που αναφέρονται σε ζητήματα με τον διευθυντή έχουν απαντηθεί από εκπαιδευτικούς που δεν είναι διευθυντές.

Πίνακας 5.

Ειδικότητα	N	%
ΠΕ70	105	73%
ΠΕ06	11	8%
ΠΕ11	9	6%
ΠΕ71	8	6%
ΠΕ05	4	3%
ΠΕ91	3	2%
ΠΕ07	2	1%
ΠΕ79	2	1%
Σύνολο	144	100%

Αναφορικά με την ειδικότητα η μεγαλύτερη συγκέντρωση του δείγματος είναι στην ειδικότητα ΠΕ70 (Δάσκαλοι)

Πίνακας 6.

Συνολική υπηρεσία στην εκπαίδευση	N	%
-----------------------------------	---	---

11 έως 15 έτη	26	18%
16 έως 20 έτη	58	40%
21 έως 25 έτη	32	22%
26 έως 30 έτη	18	13%
31 έως 36 έτη	10	7%
Σύνολο	144	100%

Οι εκπαιδευτικοί του δείγματος είναι μεταξύ 36 και 55 ετών. Συνεπώς αυτό δικαιολογεί και τα χρόνια εμπειρίας στην εκπαίδευση. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα εκπαιδευτικών, με ποσοστό 40%, εργάζονται στην εκπαίδευση 16 με 20 έτη.

Πίνακας 7.

Χρόνια υπηρεσίας στη σχολική μονάδα που είστε σήμερα	N	%
0 έως 1 έτος	24	17%
2 έως 5 έτη	58	40%
6 έως 10 έτη	17	12%
Πάνω από 10 έτη	45	31%
Σύνολο	144	100%

Όπως φαίνεται από τα στοιχεία, το ίδιο ποσοστό (40%) των εκπαιδευτικών εργάζεται στην ίδια σχολική μονάδα 2 με 5 έτη.

Πίνακας 8.

Επιπλέον Σπουδές	N	%
Επιμόρφωση Τ.Π.Ε	53	37%
Μεταπτυχιακό δίπλωμα ειδίκευσης	29	20%
Όχι	27	19%
Δεύτερο πτυχίο Α.Ε.Ι ή Τ.Ε.Ι	24	17%
ΑΣΠΑΙΤΕ/ΣΕΛΕΤΕ	7	5%
Μετεκπαίδευση/Διδασκαλείο	4	3%
Σύνολο	144	100%

Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν παρακολουθήσει επιμόρφωση στις ΤΠΕ (Τεχνολογίες της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών)

8.5.2 Ερευνητικό εργαλείο

Για να συγκεντρωθούν τα στοιχεία που έχουν σχέση με τη μέτρηση των απόψεων των διευθυντών και των εκπαιδευτικών σχετικά με το ρόλο της επικοινωνίας και της ανάπτυξης επικοινωνιακών δεξιοτήτων στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας σε σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της περιφερειακής ενότητας Κοζάνης, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο, σύμφωνα με το σκοπό της έρευνας, τη διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων και τη βιβλιογραφία (Creswell, 2011: 195). Το ερωτηματολόγιο είναι ένα εργαλείο, με το οποίο μπορούν να συγκεντρωθούν τα απαραίτητα για την έρευνα δεδομένα. Είναι ένα εύχρηστο και διαδεδομένο εργαλείο, που είναι κατάλληλο για ποσοτικές αναλύσεις και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ταυτόχρονα σε μεγάλο δείγμα πληθυσμού (Cohen, Manion, Morrison, 2008: 414). Παρόλο που υπάρχουν μειονεκτήματα στο ερωτηματολόγιο, όπως χρόνος για τη διαμόρφωσή του, πιλοτική αποστολή κ.λ.π. (Cohen, Manion, Morrison, 2008: 414), αποφασίστηκε να κατασκευαστεί ένα ερωτηματολόγιο για να καλυφθούν οι ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας και να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα, που έχουν τεθεί. Επίσης, έγινε προσπάθεια να διατηρηθεί το ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών, που συμμετείχαν στην έρευνα, δημιουργώντας ένα ερωτηματολόγιο που θα περιλάμβανε τόσες ερωτήσεις που δεν θα το έκαναν κουραστικό και παράλληλα ερωτήσεις, στις οποίες να δίνονται αληθινές απαντήσεις (Davidson, στο Χριστόπουλος, 2007: 57).

Ξεκινώντας την έρευνα κρίθηκε απαραίτητο να συμπληρωθεί το ερωτηματολόγιο, που περιλάμβανε τριάντα πέντε (35) ερωτήσεις, πιλοτικά από είκοσι (20) διευθυντές και εκπαιδευτικούς. Αυτοί, που δεν συμπλήρωσαν το τελικό ερωτηματολόγιο και εξαιρέθηκαν από την κυρίως έρευνα, προέρχονταν από την ίδια

περιοχή στην οποία διεξάγονταν η έρευνα και είχαν τα ίδια χαρακτηριστικά με το δείγμα της έρευνας. Στο στάδιο αυτό έγιναν διορθώσεις στο ερωτηματολόγιο, στην έκφραση και διατύπωση μερικών ερωτήσεων και στη διαμόρφωση κάποιων άλλων, πάντα με βάση τη βιβλιογραφία και την εμπειρία μας στην εκπαιδευτική διαδικασία και πράξη. Στη φάση αυτή δόθηκε βάση στην άποψη, που διατυπώθηκε από τους Τσιπλητάρη & Μπάμπαλη (2011), ότι η επιστημονική αξία του ερωτηματολογίου συνδέεται στενά με εκείνους που το συντάσσουν κι εκείνους που το χρησιμοποιούν (Τσιπλητάρης & Μπάμπαλης, 2011: 79). Αφού έγιναν όλες οι απαραίτητες διορθώσεις μοιράστηκε το ερωτηματολόγιο προσωπικά στους εκπαιδευτικούς που δέχθηκαν να συμμετέχουν στην έρευνα.

Στην αρχή επιχειρήθηκε να ενημερωθούν οι εκπαιδευτικοί για το στόχο της έρευνας, ότι αυτή απευθύνεται σε εκπαιδευτικούς της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Κοζάνης και να εξασφαλιστεί η συμμετοχή τους σ' αυτή απαντώντας στα ερωτηματολόγια. Οι εκπαιδευτικοί συμμετείχαν εθελοντικά και οικειοθελώς. Έγινε ξεκάθαρο ότι θα τηρηθούν οι αρχές της δεοντολογίας και η ανωνυμία, σεβόμενοι την ιδιωτική τους ζωή και τις πληροφορίες που θα έδιναν και ότι οι απαντήσεις θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς (Creswell, 2011: 187 και 207).

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα αυτή αποτελείται από το εισαγωγικό κείμενο και από δύο μέρη. Στο εισαγωγικό κείμενο αναφέρθηκαν το Εκπαιδευτικό Ίδρυμα και το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στα πλαίσια των οποίων πραγματοποιήθηκε η διπλωματική εργασία και έγινε η έρευνα αυτή. Επίσης αναφέρθηκε ο τίτλος της μελέτης και ο στόχος της έρευνας και τονίστηκε ότι αυτή απευθύνεται σε εκπαιδευτικούς της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της περιφερειακής ενότητας Κοζάνης. Για να βοηθηθούν οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα, δόθηκαν κάποια στοιχεία για τον τρόπο συμπλήρωσης και το χρόνο που απαιτείται για τη συμπλήρωσή του. Έγινε σαφές και τονίστηκε ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και ότι οι απαντήσεις θα αξιοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς.

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιελάμβανε οκτώ (8) ερωτήσεις, που αφορούσαν γενικά δημογραφικά στοιχεία των εκπαιδευτικών. Οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου και αφορούσαν το φύλο και την ηλικία του εκπαιδευτικού, την οικογενειακή του κατάσταση, τη θέση ευθύνης που κατείχε και την ειδικότητά του, τα έτη υπηρεσίας τους στην εκπαίδευση, τα χρόνια που υπηρετεί στην ίδια σχολική μονάδα και τις επιπλέον σπουδές που διέθετε.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιελάμβανε είκοσι επτά (27) ερωτήσεις που σχετίζονταν με τις απόψεις των διευθυντών και των εκπαιδευτικών και αφορούσαν το στόχο της έρευνας και τα ερευνητικά ερωτήματα. Δόθηκε ιδιαίτερη σημασία σε ερωτήματα που αφορούσαν τη σχέση και την επικοινωνία των εκπαιδευτικών με το διευθυντή, τους τρόπους ενημέρωσης και πληροφόρησης στη σχολική μονάδα, το σύστημα επικοινωνίας και την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών απ' αυτό και τη συμβολή των καλών διαπροσωπικών σχέσεων των εκπαιδευτικών στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος στη σχολική μονάδα.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί σε όλες σχεδόν τις σχολικές μονάδες της περιφερειακής ενότητας Κοζάνης, έδειξαν ενδιαφέρον για την έρευνα και την αντιμετώπισαν θετικά. Παράλληλα συμπλήρωσαν πρόθυμα το ερωτηματολόγιο, γιατί θεωρούν ότι η επικοινωνία και η ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων είναι σημαντικά ζητήματα, που αφορούν την εκπαιδευτική κοινότητα και την καθημερινή πρακτική στο σχολείο.

8.5.3 Διαδικασία έρευνας

Ξεκινώντας την έρευνα, έγινε επίσκεψη στα σχολεία της περιοχής της Κοζάνης κι έγιναν κάποιες συναντήσεις με τους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς, που εκδήλωσαν την επιθυμία να συμμετέχουν στην έρευνα. Έγινε συνεννόηση, ώστε να μην παρεμποδιστεί η ομαλή λειτουργία του σχολείου, να ενημερωθούν οι εκπαιδευτικοί και να διευκρινιστούν οι απορίες τους.

Με τις επισκέψεις στα σχολεία έγινε προσπάθεια γνωριμίας με τους εκπαιδευτικούς, εξασφάλισης της συναίνεσής τους και παράλληλα ενημέρωσης και προετοιμασίας τους για τη συμμετοχή τους στην έρευνα.

Εξηγήθηκε σε όλους ότι η έρευνα αυτή γίνεται προκειμένου να ολοκληρωθεί η διπλωματική μας εργασίας στο ΜΠΣ του Διεθνούς Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης. Αναφέρθηκε ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας, καθώς και το ερωτηματολόγιο που αποτελούσε το ερευνητικό εργαλείο. Δόθηκε η διαβεβαίωση στους εκπαιδευτικούς ότι οι απαντήσεις τους θα ήταν ανώνυμες κι ότι θα μπορούσαν να ενημερωθούν για τα αποτελέσματα και τα ευρήματα της έρευνας αυτής, εφόσον το επιθυμούσαν.

Τονίστηκε ότι η συμμετοχή τους στην έρευνα ήταν προαιρετική αλλά πολύ σημαντική για την ολοκλήρωση της ερευνητικής διαδικασίας.

Στη συνέχεια έγινε επίσκεψη στα σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της περιφερειακής ενότητας Κοζάνης και μοιράστηκαν τα ερωτηματολόγια (περίπου 170) στους εκπαιδευτικούς, που δέχθηκαν να συμμετέχουν στην έρευνα. Τους δόθηκε ένα περιθώριο περίπου δέκα ημερών για να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο. Με νέες επισκέψεις, που πραγματοποιήθηκαν στα σχολεία, συγκεντρώθηκαν τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, σεβόμενοι το χρόνο και τις ασχολίες των εκπαιδευτικών και προσπαθώντας να μην ενοχληθούν στο έργο τους. Μεγάλος αριθμός εκπαιδευτικών ανταποκρίθηκε, αφού από τα 170 ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν, συγκεντρώθηκαν τελικά 144, ποσοστό 84,7%, που ήταν πολύ ικανοποιητικό (Κελπανίδης, 1999, σ. 81).

8.5.4 Επεξεργασία δεδομένων

Αρχικά έγινε εισαγωγή των δεδομένων και τα στοιχεία καταχωρήθηκαν σε βάση δεδομένων. Στη συνέχεια έγινε έλεγχος για να διαπιστωθεί η ακρίβεια της εισαγωγής και αφού εντοπιστούν πιθανά λάθη και παραλήψεις να διορθωθούν

Η επεξεργασία των δεδομένων περιλαμβάνει τη στατιστική ανάλυση, η οποία περιγράφει τις υπάρχουσες τάσεις και ασχολείται με το χωρισμό των δεδομένων, ώστε ν' απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα (Creswell, 2011: 77). Στη συγκεκριμένη ερευνητική μελέτη χρησιμοποιήθηκαν μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις καθώς και πλήθη και ποσοστά. Το επίπεδο σημαντικότητας σε όλες τις περιπτώσεις ορίστηκε ίσο με 0.05. Για τις ανάγκες της ανάλυσης των δεδομένων έγινε ανάλυση ANOVA και αξιοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS (Statistical Package for Social Sciences) v25.

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων βασίστηκε στην Περιγραφική και Επαγωγική Στατιστική. Παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα με πίνακες, στους οποίους συνοψίστηκαν σε στήλες και σειρές τα ποσοτικά δεδομένα και με σχήματα, στα οποία παρουσιάστηκαν οι πληροφορίες με γραφήματα. Από τους πίνακες

χρησιμοποιήθηκαν αυτοί που έχουν ερευνητική αξία και σπουδαιότητα (Creswell, 2011: 223,235).

B. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

8.6 Έλεγχος αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου

Μία έρευνα για να θεωρείται αποδεκτή πρέπει να περιλαμβάνει μετρήσεις, που να είναι έγκυρες και αξιόπιστες (Creswell, 2011: 197). Για να διασφαλιστεί η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου έγινε προσπάθεια να διατυπωθούν σαφή και ξεκάθαρα ερωτήματα, με τα οποία συγκεντρώθηκαν συγκεκριμένα στοιχεία, με βάση τη σχετική βιβλιογραφία. Μοιράστηκε σε όλους τους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν στην έρευνα το ίδιο ερωτηματολόγιο, ώστε κάτω από τις ίδιες συνθήκες να συλλεχθούν τα δεδομένα και να μην συγκεντρωθούν διαφορετικές πληροφορίες. Οι ερωτήσεις που διατυπώθηκαν εξασφάλιζαν συγκεκριμένες απαντήσεις χωρίς να τις εκβιάζουν. Δίνοντας το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, επιχειρήθηκε να καλυφθούν όλα τα πεδία που επιδιώκονταν να διερευνηθούν. Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα εξετάστηκε από τις ερωτήσεις 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 και 25, το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα από τις ερωτήσεις 17, 20, 21, 22, 23 και 24, το τρίτο από τις ερωτήσεις 16, 18, 19, 26, 27, 29 και 30, και το τέταρτο από τις ερωτήσεις 28, 31, 32, 33, 34 και 35.

Για να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε το πιλοτικό ερωτηματολόγιο και διασταυρώθηκαν οι πληροφορίες ελέγχοντας τις

ερωτήσεις 9, 18 24 και 28. Με αυτό τον τρόπο ερευνήθηκε αν συμφωνούν οι απαντήσεις των ερωτώμενων και διαπιστώθηκε ότι αυτές ταυτίζονται.

Για να ελεγχθεί η εσωτερική συνέπεια και αξιοπιστία του ερωτηματολογίου, που έχει σχέση με το πόσο ομοιογενείς είναι οι απαντήσεις που δίνονται από τους εκπαιδευτικούς στα ερωτήματα που τίθενται στο ερωτηματολόγιο, χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (one-way ANOVA) για τις συγκρίσεις σε πάνω από 2 ομάδες, ενώ για τις συσχετίσεις από 2 ανεξάρτητα δείγματα χρησιμοποιήθηκε το t-test. Επίσης υπολογίστηκε ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's α (alpha) για τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Ο δείκτης αυτός συνηθίζεται να χρησιμοποιείται σαν μέτρο εσωτερικής συνέπειας κυρίως σε έρευνες που πραγματοποιούνται με τη χρήση ερωτηματολογίου (Duhachek, et. al., 2005 · Allen & Yen 2002 · Cronbach, 1951: 297-334 · Zinbarg, Yovel, Revelle, McDonald, 2006: 121-144 · Develles, 1991: 24-33)

Ο δείκτης αυτός δεν είναι σταθερός και αμετάβλητος, αφού επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως η αύξηση και η μείωση των τιμών που ίσως να εκλείπουν. Επίσης έχει σχέση με το ποσοστό της μεταβλητότητας που μπορεί να ερμηνευθεί.

Αφού γίνει ο έλεγχος αυτός, προκύπτει μια τιμή η οποία καθορίζει αν το ερωτηματολόγιο είναι αξιόπιστο ή δεν είναι αξιόπιστο. Δηλαδή αν βρεθούν τιμές μικρότερες από 0,7 τότε έχουμε χαμηλή αξιοπιστία ενώ όσο ανεβαίνει η τιμή πάνω από το 0,7 τόσο αυξάνεται η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου. Σε όλες τις ερωτήσεις ο δείκτης πήρε τιμές πάνω από 0,7 υποδηλώνοντας ότι οι απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν και αναλύθηκαν είναι αξιόπιστες.

8.7 Περιγραφική ανάλυση των ερωτημάτων της έρευνας

Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής παρουσιάζονται σε ενότητες, με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί και τα ερευνητικά ερωτήματα που μας απασχολούν κατά την εκπόνηση της συγκεκριμένης έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι εξής ενότητες:

1. Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν την επικοινωνία ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς και τη συμβολή

της στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που αφορούν το θέμα αυτό είναι οι 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 και 25.

2. Στη δεύτερη ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν την αποτελεσματική οργάνωση της ενημέρωσης και πληροφόρησης στη σχολική μονάδα από τον διευθυντή. Οι ερωτήσεις 17, 20, 21, 22, 23 και 24 του ερωτηματολογίου δίνουν στοιχεία για το θέμα αυτό.
3. Στην τρίτη ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν την αποδοτικότητα του συστήματος επικοινωνίας και το βαθμό ικανοποίησης και σωστής πληροφόρησης στη σχολική μονάδα. Οι ερωτήσεις που μετρούν το θέμα αυτό είναι οι 16, 18, 19, 26, 27, 29 και 30.
4. Στην τέταρτη ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν τη συμβολή των καλών διαπροσωπικών σχέσεων των εκπαιδευτικών μεταξύ τους και με τη διεύθυνση του σχολείου, στην προώθηση της συνεργασίας και στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος στη σχολική μονάδα. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που σχετίζονται με αυτό το θέμα είναι οι 28, 31, 32, 33, 34 και 35.

8.7.1 Η επικοινωνία ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς και η συμβολή της στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας

Σχετικά με την επικοινωνία μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών μιας σχολικής μονάδας και τη συμβολή της επικοινωνίας στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου εξετάστηκε η άποψη των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα μέσα από τις σχετικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Ένα μεγάλο μέρος των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα (69%) δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα, ενώ επίσης ένας σημαντικός αριθμός εκπαιδευτικών (22%) δήλωσε ότι συμφωνεί με τη θέση ότι ο διευθυντής ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για τα θέματα που άπτονται της λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Δηλαδή συνολικά η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών πιστεύει ότι ο διευθυντής ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για τα θέματα λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Αξίζει να σημειώσουμε ότι κανένας εκπαιδευτικός δεν διαφώνησε με αυτή τη θέση. (βλ. Πίνακα 8.7.1)

Πίνακας 8.7.1 Ο Διευθυντής ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για τα θέματα που άπτονται της λειτουργίας της σχολικής μονάδας.

Διαφωνώ απόλυτα=1		Διαφωνώ=2		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ=3		Συμφωνώ=4		Συμφωνώ απόλυτα=5	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
0	0%	0	0%	13	9%	32	22%	99	69%

Η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών της περιφερειακής ενότητας Κοζάνης, που πήραν μέρος στην έρευνα αυτή, πιστεύει ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετούν ζητάει τη γνώμη των εκπαιδευτικών πριν προχωρήσει στη λήψη αποφάσεων. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι κανένας εκπαιδευτικός δεν διαφώνησε με αυτή τη θέση. (βλ. Πίνακα 8.7.2)

Πίνακας 8.7.2 Ο Διευθυντής της σχολικής μου μονάδας ζητάει τη γνώμη των Εκπαιδευτικών πριν προχωρήσει στη λήψη αποφάσεων.

Διαφωνώ απόλυτα=1		Διαφωνώ=2		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ=3		Συμφωνώ=4		Συμφωνώ απόλυτα=5	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
0	0%	0	0%	4	3%	76	53%	64	44%

Το σύνολο των εκπαιδευτικών συμφώνησε με την άποψη ότι η επικοινωνία μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών είναι καθοριστικής σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία μιας σχολικής μονάδας. Επίσης σημαντικό είναι το στοιχείο ότι κανείς εκπαιδευτικός δεν είχε αρνητική άποψη. (βλ. Πίνακα 8.7.3)

Πίνακας 8.7.3 Η επικοινωνία ανάμεσα στον Διευθυντή και τους Εκπαιδευτικούς είναι σημαντική για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Διαφωνώ απόλυτα=1		Διαφωνώ=2		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ=3		Συμφωνώ=4		Συμφωνώ απόλυτα=5	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
0	0%	0	0%	0	0%	26	18%	118	82%

Αναφερόμενοι οι εκπαιδευτικοί στη σχολική μονάδα στην οποία υπηρετούν, οι περισσότεροι (67%) συμφωνούν απόλυτα και αρκετοί (31%) συμφωνούν ότι ο διευθυντής είναι ανοιχτός στη συνεργασία. Και σ' αυτό το ερώτημα η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών δήλωσαν ότι συμφωνούν, ενώ κανείς δεν εξέφρασε αντίθετη γνώμη. (βλ. Πίνακα 8.7.4)

Πίνακας 8.7.4 Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετώ είναι ανοιχτός στη συνεργασία.

Διαφωνώ απόλυτα=1		Διαφωνώ=2		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ=3		Συμφωνώ=4		Συμφωνώ απόλυτα=5	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
0	0%	0	0%	3	2%	44	31%	97	67%

Η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών της περιφερειακής ενότητας Κοζάνης, που συμμετείχαν στην έρευνα, συμφωνούν απόλυτα (42%) και συμφωνούν (38%) με την άποψη ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετούν δεν διευθύνει μέσω εντολών. Κάποιοι από αυτούς (17%) δεν θέλησαν να εκφράσουν την άποψή τους, ενώ ελάχιστοι (2%) διαφώνησαν και υποστήριξαν ότι ο διευθυντής του σχολείου στο οποίο υπηρετούν διευθύνει χρησιμοποιώντας εντολές. (βλ. Πίνακα 8.7.5)

Πίνακας 8.7.5 Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετώ δεν διευθύνει μέσω εντολών

Διαφωνώ απόλυτα=1		Διαφωνώ=2		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ=3		Συμφωνώ=4		Συμφωνώ απόλυτα=5	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
0	0%	3	2%	25	17%	55	38%	61	42%

Θετική ήταν η στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στη θέση ότι ο τρόπος επικοινωνίας συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Πολλοί ήταν οι εκπαιδευτικοί (63%) που συμφωνούν απόλυτα και (38%) που συμφωνούν με αυτή την άποψη. Δεν υπήρξε καμία διαφωνία από τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς στη θέση αυτή. (βλ. Πίνακα 8.7.6)

Πίνακας 8.7.6 Ο τρόπος επικοινωνίας στη σχολική μου μονάδα συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία της.

Διαφωνώ απόλυτα=1		Διαφωνώ=2		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ=3		Συμφωνώ=4		Συμφωνώ απόλυτα=5	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
0	0%	0	0%	0	0%	54	38%	90	63%

Σχεδόν το σύνολο των εκπαιδευτικών συμφωνούν απόλυτα (56%) και συμφωνούν (42%) ότι ο διευθυντής ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς γενικά για όλα τα θέματα που αφορούν τη σχολική μονάδα. Σχεδόν κανείς δεν είχε διαφορετική άποψη. (βλ. Πίνακα 8.7.7)

Πίνακας 8.7.7 Ο Διευθυντής ενημερώνει τους Εκπαιδευτικούς γενικά, για θέματα που αφορούν στη σχολική μου μονάδα

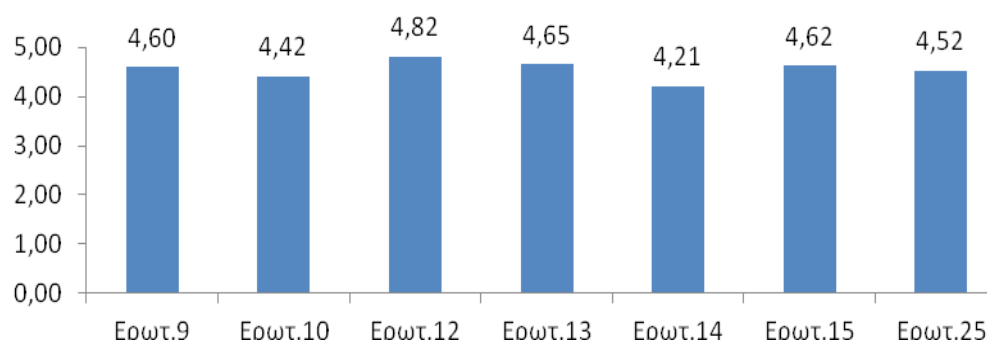
Διαφωνώ απόλυτα=1		Διαφωνώ=2		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ=3		Συμφωνώ=4		Συμφωνώ απόλυτα=5	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
0	0%	2	1%	1	1%	61	42%	80	56%

Στην συνέχεια μελετήθηκαν τα στοιχεία και απεικονίστηκε ο μέσος όρος για κάθε ερώτηση. Παρατηρήθηκε ότι όλοι οι Μ.Ο. είναι αρκετά υψηλοί με βαθμολογίες πάνω από 4. Γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχει ικανοποιητική επικοινωνία μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας και αυτή συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου, δηλαδή οι διευθυντές κάνουν πολύ καλά την δουλειά τους καθώς οι εκπαιδευτικοί των σχολείων έχουν βάλει πολύ καλές βαθμολογίες. (βλ. Πίνακα 8.7.8 και Γράφημα 1)

Πίνακας 8.7.8 Η επικοινωνία ανάμεσα στο διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς και η συμβολή της στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας

	M.O	T.A	Πλήθος
9. Ο Διευθυντής ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για τα θέματα που άπτονται της λειτουργίας της σχολικής μου μονάδας.	4,60	0,65	144
10. Ο Διευθυντής της σχολικής μου μονάδας ζητάει τη γνώμη των Εκπαιδευτικών πριν προχωρήσει στη λήψη αποφάσεων.	4,42	0,55	144
12. Πιστεύετε ότι η επικοινωνία ανάμεσα στον Διευθυντή και τους Εκπαιδευτικούς είναι σημαντική για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας;	4,82	0,39	144
13. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετώ είναι ανοιχτός στη συνεργασία.	4,65	0,52	144

14. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετώ δεν διευθύνει μέσω εντολών.	4,21	0,80	144
15. Ο τρόπος επικοινωνίας στη σχολική μου μονάδα συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία της.	4,63	0,49	144
25. Ο Διευθυντής ενημερώνει τους Εκπαιδευτικούς γενικά, για θέματα που αφορούν στη σχολική μου μονάδα.	4,52	0,59	144



Γράφημα 1: Η επικοινωνία ανάμεσα στο διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς και η συμβολή της στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας

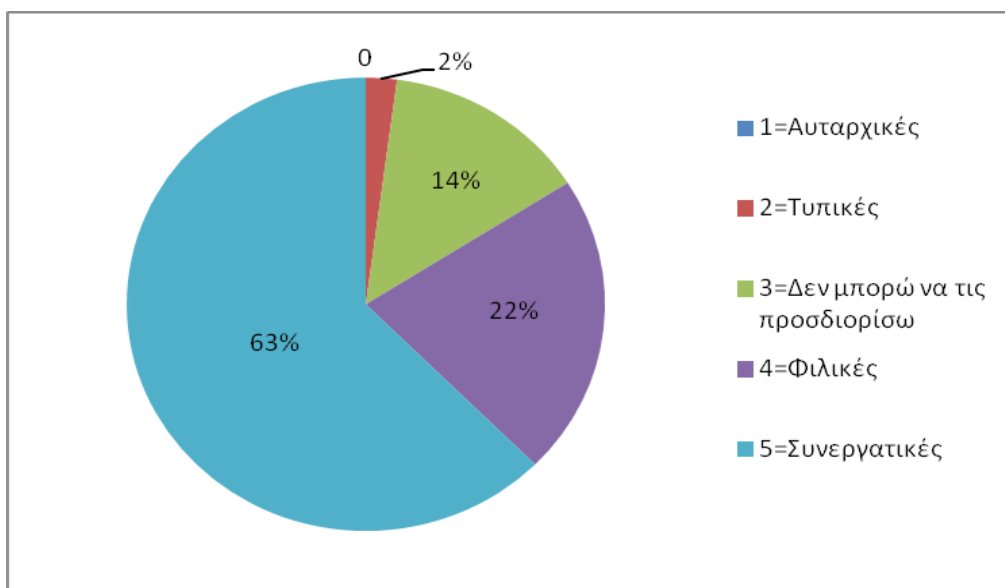
Με βάση τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον Πίνακα 8.7.8 και στο Γράφημα 1 παρατηρήθηκε ότι στην ερώτηση 9 αναφορικά με την ενημέρωση του Διευθυντή προς τους εκπαιδευτικούς για τα θέματα που άπτονται της λειτουργίας της σχολικής μονάδας ο Μ.Ο. των εκπαιδευτικών έχει βαθμολογήσει με 4,6/5 . Η βαθμολογία αυτή φανερώνει ότι οι εκπαιδευτικοί είναι πολύ ικανοποιημένοι από τον διευθυντή τους. Στην ερώτηση 10 σχετικά με το ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας ζητάει τη γνώμη των Εκπαιδευτικών πριν προχωρήσει στη λήψη αποφάσεων ο Μ.Ο. των εκπαιδευτικών βαθμολόγησε με 4,42/5. Η βαθμολογία στο ερώτημα αυτό είναι υψηλή και δηλώνει την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από το διευθυντή του σχολείου. Στην ερώτηση 12 για το αν οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι η επικοινωνία τους με τον διευθυντή είναι σημαντική για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας ο Μ.Ο. των εκπαιδευτικών έδωσε υψηλότερη βαθμολογία, 4,82/5, που σημαίνει την σχεδόν απόλυτη συμφωνία τους με την άποψη αυτή. Στην ερώτηση 13 για την πρόθεση του διευθυντή της σχολικής μονάδας να είναι ανοιχτός στη συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς, ο Μ.Ο. των εκπαιδευτικών βαθμολόγησε με 4,65/5. Και στο ερώτημα αυτό φαίνεται η πολύ μεγάλη ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή τους. Στην ερώτηση 14 για τη μη χρήση εντολών από την πλευρά του διευθυντή της σχολικής μονάδας που υπηρετούν οι εκπαιδευτικοί κατά τη διάρκεια της επιτέλεσης των καθηκόντων τους, ο Μ.Ο. των εκπαιδευτικών έδωσε βαθμολογία 4,21/5, που θεωρείται πολύ υψηλή, δείχνοντας το βαθμό

ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Στην ερώτηση 15 για το αν ο τρόπος επικοινωνίας στη σχολική μονάδα συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία της ο Μ.Ο. των εκπαιδευτικών έχει βαθμολογήσει με 4,63/5 , θέση που δηλώνει ότι οι εκπαιδευτικοί δίνουν μεγάλη σημασία στην επικοινωνία και τη θεωρούν απαραίτητη προϋπόθεση στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Τέλος στην ερώτηση 25 για το αν ο διευθυντής ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς γενικά για θέματα που έχουν σχέση με τη σχολική μονάδα, ο Μ.Ο. των εκπαιδευτικών έδωσε βαθμολογία 4,52/5, που θεωρείται υψηλή και δείχνει, όπως και οι απαντήσεις που δόθηκαν στα προηγούμενα ερωτήματα, ότι υπάρχει ικανοποιητική επικοινωνία μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας.

Η θετική άποψη που έχουν περιγράψει οι εκπαιδευτικοί για τον διευθυντή τους περιγράφεται και από τον Πίνακα 8.7.9 και το Γράφημα 2. Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (63%) πιστεύουν ότι υπάρχουν συνεργατικές σχέσεις μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα που υπηρετούν. Σημαντικός είναι και ο αριθμός των εκπαιδευτικών που δήλωσαν ότι υπάρχουν φιλικές σχέσεις μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών του σχολείου στο οποίο υπηρετούν. Αυταρχικές σχέσεις δεν ανέφερε ότι έχει κανένας και μόλις 3 άτομα θεωρούν ότι οι σχέσεις διευθυντή και εκπαιδευτικών είναι τυπικές. (βλ. Πίνακα 8.7.9 και Γράφημα 2)

Πίνακας 8.7.9 Οι σχέσεις ανάμεσα στον Διευθυντή και τους Εκπαιδευτικούς στη σχολική μονάδα που υπηρετώ σήμερα είναι:

	N	%
1=Αυταρχικές	0	0
2=Τυπικές	3	2%
3=Δεν μπορώ να τις προσδιορίσω	20	14%
4=Φιλικές	31	22%
5=Συνεργατικές	90	63%
Σύνολο	144	100%



Γράφημα 2: Οι σχέσεις ανάμεσα στον Διευθυντή και τους Εκπαιδευτικούς στη σχολική μονάδα που υπηρετώ σήμερα είναι:

8.7.2 Η αποτελεσματική οργάνωση της ενημέρωσης και πληροφόρησης στη σχολική μονάδα από τον διευθυντή

Σχετικά με την αποτελεσματική οργάνωση της ενημέρωσης και την πληροφόρηση στη σχολική μονάδα από τον διευθυντή εξετάστηκε η άποψη των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα μέσα από τις σχετικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα συμφωνεί απόλυτα (74%) και συμφωνεί (19%) ότι η ενημέρωση και πληροφόρηση των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα που υπηρετούν είναι ικανοποιητική. (βλ. Πίνακα 8.7.10)

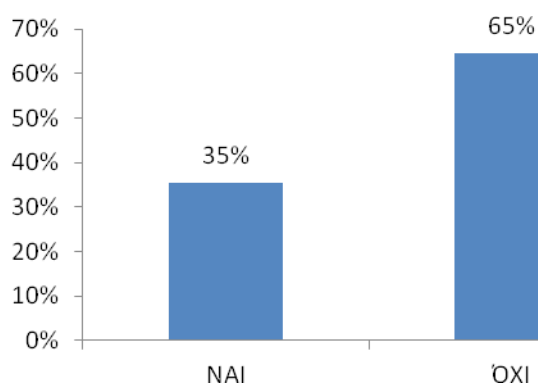
Πίνακας 8.7.10 Βαθμός ενημέρωσης και πληροφόρησης των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα

Διαφωνώ απόλυτα=1		Διαφωνώ=2		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ=3		Συμφωνώ=4		Συμφωνώ απόλυτα=5	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	1%	0	0%	10	7%	27	19%	106	74%

Σχετικά με το δίκτυο πληροφόρησης εντός της σχολικής μονάδας, η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα (65%) πιστεύει ότι δεν πρέπει να είναι μόνο ο διευθυντής υπεύθυνος γι' αυτό. (βλ. Πίνακα 8.7.11 και Γράφημα 3)

Πίνακας 8.7.11 Ο Διευθυντής πρέπει να είναι ο μόνος υπεύθυνος για το Δίκτυο Πληροφόρησης εντός της σχολικής μονάδας.

	N	%
ΝΑΙ	51	35%
ΌΧΙ	93	65%
Σύνολο	144	100%



Γράφημα 3: Ο Διευθυντής πρέπει να είναι ο μόνος υπεύθυνος για το Δίκτυο Πληροφόρησης εντός της σχολικής μονάδας.

Σαν συνέχεια του ερωτήματος αυτού οι εκπαιδευτικοί, που θεωρούν ότι δεν πρέπει να είναι μόνο ο Διευθυντής υπεύθυνος για το δίκτυο πληροφόρησης των εκπαιδευτικών του σχολείου, πιστεύουν κυρίως ότι σ' αυτό πρέπει να συμβάλλουν ο Υποδιευθυντής και ο Εκπαιδευτικός Πληροφορικής. (βλ. Πίνακα 8.7.12)

Πίνακας 8.7.12 Εκτός από το Διευθυντή κατάλληλος για το Δίκτυο Πληροφόρησης είναι:

	N	%
Υποδιευθυντής	35	38%
Εκπαιδευτικός Πληροφορικής	34	37%
Σύλλογος Διδασκόντων	13	14%
Υποδιευθυντή και Εκπαιδευτικός Πληροφορικής	9	10%
Ο καθένας μόνος του	2	2%

Σύνολο	93	100%
---------------	-----------	-------------

Σχετικά με την άποψη ότι η λειτουργία της επικοινωνίας της σχολικής μονάδας στηρίζεται αποκλειστικά στον Διευθυντή κι ότι όλες οι πληροφορίες περνάνε από τον ίδιο και εκείνος κρίνει πού θα τις διοχετεύσει, οι απόψεις των εκπαιδευτικών της περιφερειακής ενότητας Κοζάνης είναι μοιρασμένες. Ένας σημαντικός αριθμός εκπαιδευτικών (31%) συμφωνεί και θεωρεί την επικοινωνία αποκλειστική ευθύνη του διευθυντή, ενώ ο ίδιος αριθμός εκπαιδευτικών (31%) διαφωνεί και πιστεύει ότι η επικοινωνία δεν είναι αποκλειστική ευθύνη του διευθυντή και δεν είναι απαραίτητο όλες οι πληροφορίες να περνάνε από εκείνον προκειμένου να διοχετευθούν στους εκπαιδευτικούς. Σημαντικός αριθμός εκπαιδευτικών (24%) δεν έχει ξεκάθαρη άποψη ή δεν εκφράζει την άποψή του. (βλ. Πίνακα 8.7.13)

Πίνακας 8.7.13 Η λειτουργία της επικοινωνίας της σχολικής μου μονάδας στηρίζεται αποκλειστικά στον Διευθυντή (όλες οι πληροφορίες περνάνε από τον ίδιο και εκείνος κρίνει πού θα τις διοχετεύσει).

Διαφωνώ απόλυτα=1		Διαφωνώ=2		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ=3		Συμφωνώ=4		Συμφωνώ απόλυτα=5	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
14	10%	44	31%	35	24%	45	31%	6	4%

Το μεγαλύτερο μέρος των εκπαιδευτικών της Κοζάνης συμφωνεί ότι το δίκτυο πληροφόρησης της σχολικής μονάδας, στην οποία υπηρετεί, είναι οργανωμένο. Ένας μικρός αριθμός εκπαιδευτικών δεν θέλει να εκφράσει την άποψή του. Μόνο 7 εκπαιδευτικοί (5%) δήλωσαν ότι δεν θεωρούν το δίκτυο πληροφόρησης οργανωμένο. (βλ. Πίνακα 8.7.14)

Πίνακας 8.7.14 Το δίκτυο πληροφόρησης της σχολικής μου μονάδας είναι οργανωμένο.

Διαφωνώ απόλυτα=1		Διαφωνώ=2		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ=3		Συμφωνώ=4		Συμφωνώ απόλυτα=5	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
0	0%	7	5%	11	8%	93	65%	33	23%

Η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι το δίκτυο πληροφόρησης της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετούν είναι αποτελεσματικό (συμφωνούν 68% και συμφωνούν απόλυτα 24%). Αξιοσημείωτο είναι ότι κανένας εκπαιδευτικός δεν θεωρεί το δίκτυο πληροφόρησης στις σχολικές μονάδες αναποτελεσματικό. (βλ. Πίνακα 8.7.15)

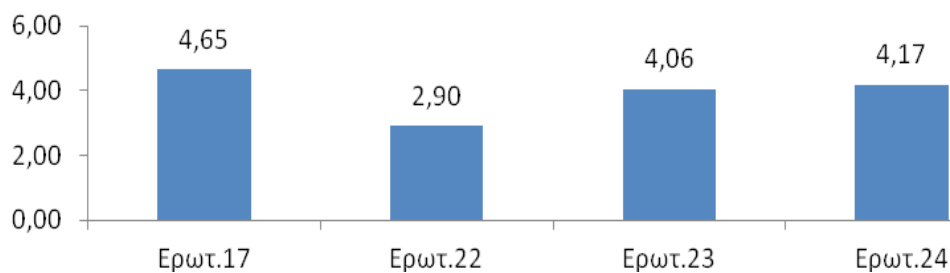
Πίνακας 8.7.15 Το δίκτυο πληροφόρησης της σχολικής μου μονάδας είναι αποτελεσματικό.

Διαφωνώ απόλυτα=1		Διαφωνώ=2		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ=3		Συμφωνώ=4		Συμφωνώ απόλυτα=5	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
0	0%	0	0%	11	8%	98	68%	35	24%

Στη συνέχεια διερευνήθηκε αν η αποτελεσματική οργάνωση της ενημέρωσης και της πληροφόρησης των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα γίνεται από τον διευθυντή κι αν οι εκπαιδευτικοί είναι ευχαριστημένοι από αυτό.

Πίνακας 8.7.16 Η αποτελεσματική οργάνωση της ενημέρωσης και πληροφόρησης στη σχολική μονάδα από τον διευθυντή

	M.O	T.A	N
17. Πώς χαρακτηρίζετε την ενημέρωση/πληροφόρηση στη σχολική μονάδα που υπηρετείτε σήμερα;	4,65	0,67	144
22. Η λειτουργία της επικοινωνίας της σχολικής μου μονάδας στηρίζεται αποκλειστικά στον Διευθυντή	2,90	1,08	144
23. Το δίκτυο πληροφόρησης της σχολικής μου μονάδας είναι οργανωμένο.	4,06	0,71	144
24. Το δίκτυο πληροφόρησης της σχολικής μου μονάδας είναι αποτελεσματικό.	4,17	0,54	144



Γράφημα 4: Η αποτελεσματική οργάνωση της ενημέρωσης και πληροφόρησης στη σχολική μονάδα από τον διευθυντή

Με βάση τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον Πίνακα 8.7.16 και στο Γράφημα 4 παρατηρήθηκε ότι στην ερώτηση 17 αναφορικά με το πώς κρίνουν οι εκπαιδευτικοί την ενημέρωση και πληροφόρηση που έχουν στη σχολική μονάδα στην οποία υπηρετούν, ο Μ.Ο. των εκπαιδευτικών έχει βαθμολογήσει με 4,65/5 . Η βαθμολογία αυτή φανερώνει ότι οι εκπαιδευτικοί είναι πολύ ικανοποιημένοι από την ενημέρωση και πληροφόρηση που έχουν στο σχολείο που υπηρετούν. Στην ερώτηση 23 σχετικά με το αν το δίκτυο πληροφόρησης είναι οργανωμένο, ο Μ.Ο. των εκπαιδευτικών έδωσε βαθμολογία 4,06/5. Η βαθμολογία στο ερώτημα αυτό είναι υψηλή και δηλώνει την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από το δίκτυο πληροφόρησης της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετούν. Στην ερώτηση 24 σχετικά με το αν το δίκτυο πληροφόρησης της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετούν είναι αποτελεσματικό, ο Μ.Ο. των εκπαιδευτικών βαθμολόγησε με 4,17. Η βαθμολογία αυτή δηλώνει την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την αποτελεσματικότητα του δικτύου πληροφόρησης του σχολείου στο οποίο υπηρετούν.

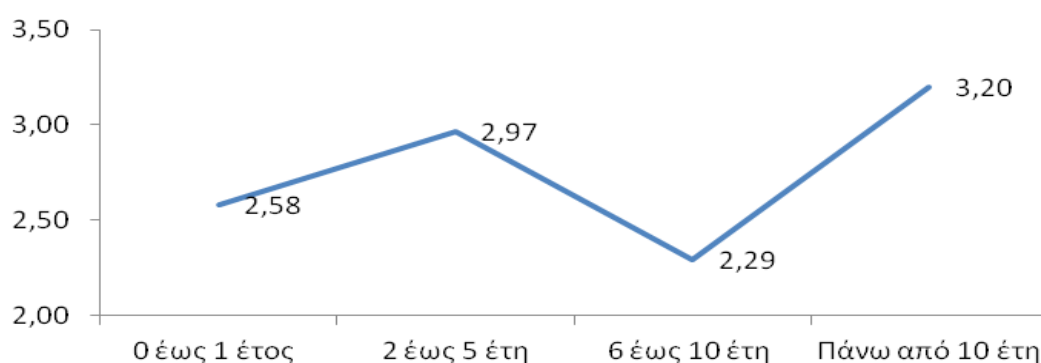
Η γενική εικόνα που παρουσιάζεται για την ενημέρωση και την πληροφόρηση που έχουν οι εκπαιδευτικοί στα σχολεία της περιφερειακής ενότητας Κοζάνης που υπηρετούν είναι αρκετά ικανοποιητική. Οι ερωτήσεις 17, 23 και 24 έχουν βαθμολογηθεί από τους εκπαιδευτικούς του δείγματος με πολύ υψηλή βαθμολογία, πάνω από 4.

Στην ερώτηση 22 σχετικά με το ότι η λειτουργία της επικοινωνίας σε μια σχολική μονάδα στηρίζεται αποκλειστικά στον διευθυντή, ο Μ.Ο. των εκπαιδευτικών βαθμολόγησε με 2,90/5. Η βαθμολογία στο ερώτημα αυτό είναι μέτρια. Οι απαντήσεις στην ερώτηση αυτή παρουσιάζουν ενδιαφέρον, διότι παρατηρείται διασπορά στη βαθμολογία καθώς το 31% διαφωνεί, το 24% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 31% συμφωνεί με αυτή την δήλωση. Χρειάζεται να κάνουμε διερεύνηση σε βάθος με διάφορα δημογραφικά στοιχεία, ώστε να δούμε αυτές οι διακυμάνσεις από ποιους παράγοντες εξαρτώνται.

Κάνοντας διάφορες δοκιμές παρατηρούμε ότι με τον δημογραφικό παράγοντα «χρόνια υπηρεσίας στην σχολική μονάδα που είστε σήμερα» υπάρχουν σημαντικές διαφορές στους μέσους όρους των βαθμολογιών που έδωσαν οι εκπαιδευτικοί, ανάλογα με την ομάδα προϋπηρεσίας στην οποία βρίσκονται. (βλ. Πίνακα 8.7.17 και Γράφημα 5)

Πίνακας 8.7.17 . Η λειτουργία της επικοινωνίας της σχολικής μου μονάδας στηρίζεται αποκλειστικά στον Διευθυντή (σχετικά με τα χρόνια υπηρεσίας στην σχολική μονάδα)

Ομάδα	N	M.O	T.A
0 έως 1 έτος	24	2,58	0,78
2 έως 5 έτη	58	2,97	1,11
6 έως 10 έτη	17	2,29	1,26
Πάνω από 10 έτη	45	3,20	1,01
Σύνολο	144	2,90	1,08



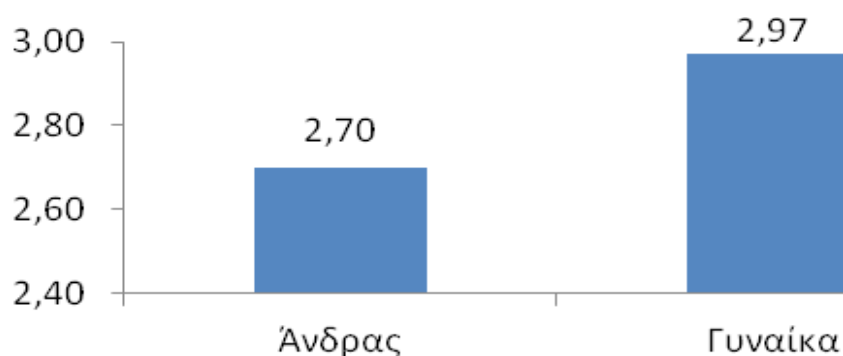
Γράφημα 5: Η λειτουργία της επικοινωνίας της σχολικής μου μονάδας στηρίζεται αποκλειστικά στον Διευθυντή (σχετικά με τα χρόνια υπηρεσίας στην σχολική μονάδα)

Σχετικά με το αν η λειτουργία της επικοινωνίας της σχολικής μονάδας που υπηρετούν οι εκπαιδευτικοί στηρίζεται αποκλειστικά στον διευθυντή, παρατηρούμε στις ακραίες τιμές με τα χρόνια προϋπηρεσίας ότι οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται στη σχολική μονάδα μέχρι 1 έτος έχουν βαθμολογήσει με M.O. 2,58/5. Καθώς τα χρόνια υπηρεσίας και η εμπειρία στη σχολική μονάδα αυξάνονται, υπάρχουν κάποιες διακυμάνσεις και φτάνουμε στην τελευταία ομάδα εκπαιδευτικών που έχει υπηρεσία και εμπειρία πάνω από 10 έτη στη σχολική μονάδα. Αυτοί έχουν βαθμολογήσει με 3,25/5, δηλαδή πιστεύουν όλο και περισσότερο ότι ο διευθυντής έχει σημαντικό ρόλο και αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην λειτουργία της επικοινωνίας στο σχολείο.

Οι διαφορές μεταξύ των ομάδων είναι στατιστικά σημαντικές όπως παρατηρείται από την ανάλυση ANOVA ($F=3,9$, $sig=0.01 < 0.05$)

Στη συνέχεια, για να εξετάσουμε αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των εκπαιδευτικών σχετικά με το φύλο τους, για το αν η λειτουργία της επικοινωνίας της σχολικής μονάδας που υπηρετούν οι εκπαιδευτικοί στηρίζεται αποκλειστικά στον διευθυντή, κάναμε μία ανάλυση t-test. Κάνοντας την ανάλυση

παρατηρούμε ότι οι Μ.Ο των δυο φύλων είναι αρκετά κοντά και δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές. Ο Μ.Ο. για τους άντρες ήταν 2,7/5 και ο Μ.Ο. για τις γυναίκες ήταν 2,97/5 ($t=-1.3$, $sig=0.17>0.05$). (βλ. Γράφημα 6)



Γράφημα 6: Η λειτουργία της επικοινωνίας της σχολικής μου μονάδας στηρίζεται αποκλειστικά στον Διευθυντή (σχετικά με το φύλο)

8.7.3 Η αποδοτικότητα του συστήματος επικοινωνίας και ο βαθμός ικανοποίησης και σωστής πληροφόρησης στη σχολική μονάδα

Σχετικά με την αποδοτικότητα του συστήματος επικοινωνίας και το βαθμό ικανοποίησης και σωστής πληροφόρησης των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα εξετάστηκε η άποψη των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα μέσα από τις σχετικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Οι εκπαιδευτικοί σε μια σχολική μονάδα ενημερώνονται και πληροφορούνται από τον διευθυντή για διάφορα εκπαιδευτικά και διοικητικά θέματα. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί, από εκείνους που απάντησαν ότι η ενημέρωση και πληροφόρηση γίνεται μέσα από συνεδρίαση του διευθυντή και του συλλόγου διδασκόντων, απάντησαν ότι αυτό γίνεται πάντα (44%), ενώ αρκετοί εκπαιδευτικοί απάντησαν πολλές φορές (23%). Το 24% των εκπαιδευτικών δήλωσαν ότι ενημερώνονται από τον διευθυντή, μέσα από συνεδρίαση του διευθυντή και του συλλόγου διδασκόντων, όταν αυτό είναι αναγκαίο, ενώ μόλις το 9% των εκπαιδευτικών ενημερώνονται μερικές φορές. (βλ. Πίνακα 8.7.18)

Πίνακας 8.7.18 Ενημέρωση και πληροφόρηση από το διευθυντή με Συνεδρίαση του Διευθυντή με τον Σύλλογο Διδασκόντων

Ποτέ=1		Μερικές φορές=2		Όταν είναι αναγκαίο=3		Πολλές φορές=4		Πάντα=5	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
0	0%	13	9%	35	24%	33	23%	63	44%

Μέσα από τις απαντήσεις που έδωσαν οι εκπαιδευτικοί για το ότι η ενημέρωση και πληροφόρησή τους στη σχολική μονάδα γίνεται με εγκυκλίους διαπιστώνουμε ότι παρουσιάζονται διακυμάνσεις στις απόψεις τους. Το 33% των εκπαιδευτικών απάντησε ότι ενημερώνονται με εγκυκλίους μερικές φορές, το 27% όταν είναι αναγκαίο, το 18% πολλές φορές, το 19% πάντα και μόνο το 2% απάντησε ότι δεν ενημερώνεται με εγκυκλίους ποτέ. (βλ. Πίνακα 8.7.19)

Πίνακας 8.7.19 Ενημέρωση και πληροφόρηση από τον διευθυντή με Εγκύκλιο

Ποτέ=1		Μερικές φορές=2		Όταν είναι αναγκαίο=3		Πολλές φορές=4		Πάντα=5	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
3	2%	48	33%	39	27%	26	18%	28	19%

Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί (46%) δήλωσαν ότι πάντα ενημερώνονται για διάφορα εκπαιδευτικά και διοικητικά θέματα με ηλεκτρονική ενημέρωση, αρκετοί (24%) δηλώσαν ότι ενημερώνονται ηλεκτρονικά πολλές φορές. Ένας σημαντικός αριθμός εκπαιδευτικών (20%) δήλωσαν ότι ενημερώνονται ηλεκτρονικά όταν είναι αναγκαίο, λιγότεροι εκπαιδευτικοί (9%) ενημερώνονται μερικές φορές και ελάχιστοι (1%) δεν ενημερώνονται ηλεκτρονικά ποτέ. (βλ. Πίνακα 8.7.20)

Πίνακας 8.7.20 Ενημέρωση και πληροφόρηση από τον διευθυντή με Ηλεκτρονική Ενημέρωση

Ποτέ=1		Μερικές φορές=2		Όταν είναι αναγκαίο=3		Πολλές φορές=4		Πάντα=5	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	1%	13	9%	29	20%	35	24%	66	46%

Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα (33%) δήλωσαν ότι ενημερώνονται όταν είναι αναγκαίο από τον πίνακα ανακοινώσεων του σχολείου. Επίσης αρκετοί (26%) δήλωσαν ότι ενημερώνονται πάντα από τον πίνακα ανακοινώσεων, ενώ το 23% των εκπαιδευτικών ενημερώνεται πολλές φορές και το 16% των εκπαιδευτικών ενημερώνεται μερικές φορές από τον πίνακα ανακοινώσεων. Ελάχιστοι εκπαιδευτικοί (2%) δήλωσαν ότι δεν ενημερώνονται ποτέ από τον πίνακα ανακοινώσεων. (βλ. Πίνακα 8.7.21)

Πίνακας 8.7.21 Ενημέρωση και πληροφόρηση από τον διευθυντή με Πίνακα Ανακοινώσεων

Ποτέ=1		Μερικές φορές=2		Όταν είναι αναγκαίο=3		Πολλές φορές=4		Πάντα=5	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
3	2%	23	16%	48	33%	33	23%	37	26%

Οι απαντήσεις που έδωσαν οι εκπαιδευτικοί σχετικά με την ατομική ενημέρωση και πληροφόρηση από τον διευθυντή παρουσιάζουν διακύμανση. Συγκεκριμένα το 32% των εκπαιδευτικών δήλωσαν ότι ενημερώνονται ατομικά μερικές φορές, το 25% των εκπαιδευτικών έχουν ατομική ενημέρωση όταν είναι αναγκαίο, το 22% ενημερώνονται πολλές φορές ατομικά και το 20% ενημερώνονται πάντα ατομικά. (βλ. Πίνακα 8.7.22)

Πίνακας 8.7.22 Ενημέρωση και πληροφόρηση από τον διευθυντή με ατομική ενημέρωση

Ποτέ=1		Μερικές φορές=2		Όταν είναι αναγκαίο=3		Πολλές φορές=4		Πάντα=5	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
2	1%	46	32%	36	25%	31	22%	29	20%

Σχετικά με το αν η πολυπλοκότητα των εγγράφων (εγκυκλίων, οδηγιών, αποφάσεων κ.λ.π.) δημιουργεί προβλήματα στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα (38%) δήλωσαν ότι δεν γνωρίζουν και δεν πήραν ξεκάθαρη θετική ή αρνητική θέση. Αρκετοί από αυτούς (30%) δήλωσαν ότι συμφωνούν, ενώ επίσης αρκετοί εκπαιδευτικοί (23%) δήλωσαν ότι διαφωνούν. (βλ. Πίνακα 8.7.23)

Πίνακας 8.7.23 Η πολυπλοκότητα των εγγράφων (εγκυκλίων, οδηγιών, αποφάσεων κ.λ.π.) δημιουργεί προβλήματα στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

Διαφωνώ απόλυτα=1		Διαφωνώ=2		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ=3		Συμφωνώ=4		Συμφωνώ απόλυτα=5	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
11	8%	33	23%	54	38%	43	30%	3	2%

Σχετικά με την άποψη ότι ο φόρτος εργασίας συμβάλλει στην αναποτελεσματική επικοινωνία οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί (43%) συμφώνησαν, αρκετοί δεν εξέφρασαν ούτε θετική ούτε αρνητική άποψη και λιγότεροι (18%) διαφώνησαν. (βλ. Πίνακα 8.7.24)

Πίνακας 8.7.24 Ο φόρτος εργασίας συμβάλλει στην αναποτελεσματική επικοινωνία

Διαφωνώ απόλυτα=1		Διαφωνώ=2		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ=3		Συμφωνώ=4		Συμφωνώ απόλυτα=5	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
16	11%	26	18%	29	20%	62	43%	11	8%

Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα (56%) συμφώνησαν απόλυτα ότι ο διευθυντής ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς και το Σύλλογο Διδασκόντων συχνά για τα υπηρεσιακά έγγραφα και τις εγκυκλίους του Υπουργείου και αρκετοί εκπαιδευτικοί (39%) δήλωσαν επίσης ότι συμφωνούν με την άποψη αυτή. Αξιοσημείωτο είναι το ότι κανείς από τους συμμετέχοντες στην έρευνα εκπαιδευτικούς δεν διαφώνησε με την άποψη αυτή. (βλ. Πίνακα 8.7.25)

Πίνακας 8.7.25 Ο Διευθυντής ενημερώνει τους Εκπαιδευτικούς/Σύλλογο Διδασκόντων συχνά για τα υπηρεσιακά έγγραφα και τις εγκυκλίους του Υπουργείου

Διαφωνώ απόλυτα=1		Διαφωνώ=2		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ=3		Συμφωνώ=4		Συμφωνώ απόλυτα=5	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
0	0%	0	0%	7	5%	56	39%	81	56%

Σχετικά με το πόσο συχνά ενημερώνει ο διευθυντής τους εκπαιδευτικούς και τον σύλλογο διδασκόντων, από τις απαντήσεις που έδωσαν οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα διαπιστώθηκε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (78%) απάντησαν ότι ενημερώνονται από τον διευθυντή κάθε μέρα και ένας σημαντικός αριθμός εκπαιδευτικών (18%) απάντησε ότι ενημερώνονται μία φορά την εβδομάδα. Από τα ευρήματα αυτά διαπιστώνουμε ότι η ενημέρωση που κάνουν οι διευθυντές στα σχολεία της Κοζάνης είναι συχνή και τακτική. (βλ. Πίνακα 8.7.26)

Πίνακας 8.7.26 Η συχνότητα με την οποία ο Διευθυντής ενημερώνει τους Εκπαιδευτικούς - Σύλλογο Διδασκόντων.

	N	%
Κάθε ημέρα	113	78%
Μία φορά την εβδομάδα	26	18%
Μία φορά το μήνα	4	3%
Κάθε φορά που υπάρχει κάτι καινούριο	1	1%
Σύνολο	144	100%

Η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (82%) συμφώνησε απόλυτα ότι είναι πολύ σημαντική η υποχρέωση των εκπαιδευτικών να ενημερώνονται σχετικά με τα θέματα που αφορούν την εκπαιδευτική μονάδα και οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί (18%) απάντησαν ότι συμφωνούν και ότι οι εκπαιδευτικοί πρέπει να ενημερώνονται για θέματα που αφορούν την εκπαιδευτική μονάδα. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι κανένας εκπαιδευτικός δεν διαφώνησε με αυτή την άποψη, ούτε υπήρξε κάποιος εκπαιδευτικός που δεν θέλησε να εκφράσει την άποψή του. (βλ. Πίνακα 8.7.27)

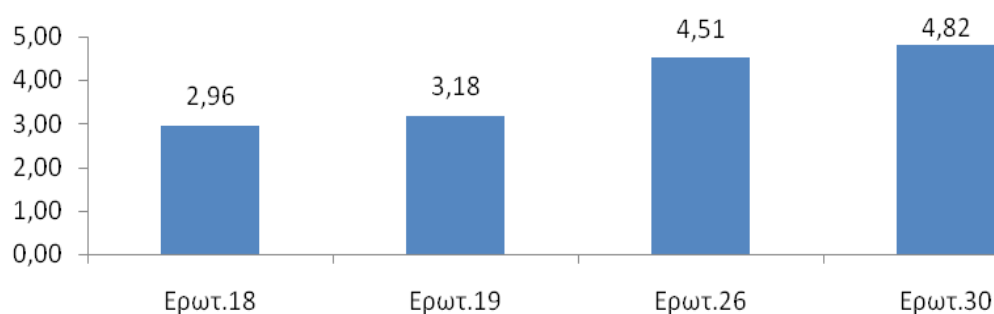
Πίνακας 8.7.27 Σημαντική είναι η υποχρέωση του εκπαιδευτικού να ενημερώνεται σχετικά με τα θέματα που αφορούν την εκπαιδευτική μονάδα

Διαφωνώ απόλυτα=1		Διαφωνώ=2		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ=3		Συμφωνώ=4		Συμφωνώ απόλυτα=5	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
0	0%	0	0%	0	0%	26	18%	118	82%

Στη συνέχεια διερευνήθηκε αν υπάρχει αποδοτικότητα στο σύστημα επικοινωνίας και αν ο βαθμός ικανοποίησης και πληροφόρησης στη σχολική μονάδα είναι επαρκής. Παρατηρούμε ότι υπάρχει μεγάλη ομοιογένεια στις απαντήσεις που έδωσαν οι εκπαιδευτικοί για το αν ο διευθυντής ενημερώνει τους Εκπαιδευτικούς και τον Σύλλογο Διδασκόντων συχνά για τα υπηρεσιακά έγγραφα και τις εγκυκλίους του Υπουργείου και για το αν οι εκπαιδευτικοί θεωρούν υποχρέωσή τους να ενημερώνονται σχετικά με τα θέματα που αφορούν την εκπαιδευτική τους μονάδα. Ο Μ.Ο. της βαθμολογίας που έδωσαν οι εκπαιδευτικοί είναι αρκετά υψηλός, πάνω από 4,5/5 και στις δυο απόψεις. Στις ερωτήσεις 18 και 19 παρατηρούμε μεγαλύτερες διακυμάνσεις. Οι εκπαιδευτικοί βαθμολόγησαν το αν η πολυπλοκότητα των εγγράφων δημιουργεί προβλήματα στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας με Μ.Ο. 2.96/5 και το αν ο φόρτος εργασίας συμβάλλει στην αναποτελεσματική επικοινωνία με Μ.Ο. βαθμολογίας 3,18/5. (βλ. Πίνακα 8.7.28 και Γράφημα 7)

Πίνακας 8.7.28 Η αποδοτικότητα του συστήματος επικοινωνίας και ο βαθμός ικανοποίησης και σωστής πληροφόρησης στη σχολική μονάδα

	M.O	T.A	N
18. Η πολυπλοκότητα των εγγράφων (εγκυκλίων, οδηγιών, αποφάσεων κ.λ.π.) δημιουργεί προβλήματα στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.	2,96	0,96	144
19. Ο φόρτος εργασίας συμβάλλει στην αναποτελεσματική επικοινωνία.	3,18	1,16	144
26. Ο Διευθυντής ενημερώνει τους Εκπαιδευτικούς/Σύλλογο Διδασκόντων συχνά για τα υπηρεσιακά έγγραφα και τις εγκυκλίους του Υπουργείου.	4,51	0,59	144
30. Πόσο σημαντική θεωρείτε την υποχρέωση του εκπαιδευτικού να ενημερώνεται σχετικά με τα θέματα που αφορούν την εκπαιδευτική μονάδα;	4,82	0,39	144



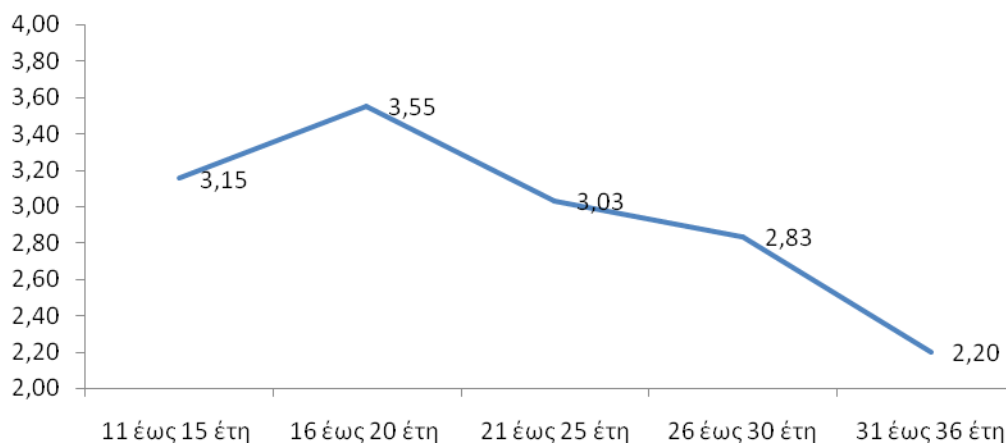
Γράφημα 7: Η αποδοτικότητα του συστήματος επικοινωνίας και ο βαθμός ικανοποίησης και σωστής πληροφόρησης στη σχολική μονάδα

Προκειμένου να κατανοηθούν οι διακυμάνσεις που παρατηρήθηκαν (βλ. Πίνακα 8.9.28 και Γράφημα 7) έγιναν συσχετίσεις με κάποια δημογραφικά στοιχεία. Αυτό που αξίζει να σημειωθεί είναι το πως συνδέεται η άποψη ότι ο φόρτος εργασίας συμβάλλει στην αναποτελεσματική επικοινωνία με το δημογραφικό παράγοντα της συνολικής υπηρεσίας στην εκπαίδευση. Μελετώντας τα στοιχεία που συλλέχθηκαν παρατηρήθηκε ότι όσο τα χρόνια συνολικής υπηρεσίας στην εκπαίδευση αυξάνονται, τόσο η βαθμολογία που έχουν δώσει οι εκπαιδευτικοί μειώνεται κι αυτό συμβαίνει όλο και πιο πολύ. Δηλαδή, όσο πιο έμπειροι είναι οι εκπαιδευτικοί, πιστεύουν ότι ο φόρτος εργασίας κάνει την επικοινωνία να είναι αναποτελεσματική. Ωστόσο, οι νεότεροι εκπαιδευτικοί σε χρόνια συνολικής υπηρεσίας στην εκπαίδευση και συνεπώς σε εμπειρία, δεν είναι τόσο αρνητικοί σε μια τέτοια δήλωση. (βλ. Πίνακα 8.7.29 και Γράφημα 8)

Οι διαφορές μεταξύ των ομάδων είναι στατιστικά σημαντικές, όπως παρατηρείται από την ανάλυση ANOVA ($F=4,1$, $\text{sig}=0.003<0.05$). Για το αν η πολυπλοκότητα των εγγράφων (εγκυκλίων, οδηγιών, αποφάσεων κ.λ.π.) δημιουργεί προβλήματα στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας δεν βρέθηκαν συσχετίσεις με κάποια δημογραφικά στοιχεία.

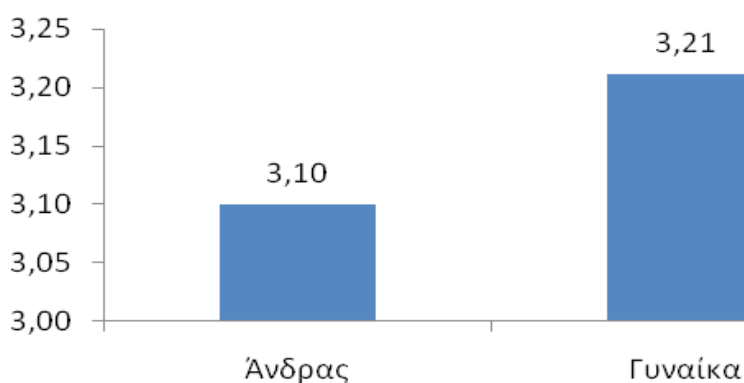
Πίνακας 8.7.29 Ο φόρτος εργασίας συμβάλλει στην αναποτελεσματική επικοινωνία(σχετικά με τα χρόνια συνολικής υπηρεσίας στην εκπαίδευση)

Ομάδα	N	M.O	T.A
11 έως 15 έτη	26	3,15	1,22
16 έως 20 έτη	58	3,55	0,92
21 έως 25 έτη	32	3,03	1,33
26 έως 30 έτη	18	2,83	1,15
31 έως 36 έτη	10	2,20	0,92
Σύνολο	144	3,18	1,16



Γράφημα 8: Ο φόρτος εργασίας συμβάλλει στην αναποτελεσματική επικοινωνία(σχετικά με τα χρόνια συνολικής υπηρεσίας στην εκπαίδευση)

Τέλος έγινε μία ανάλυση t-test για να διαπιστωθεί αν, για την άποψη ότι ο φόρτος εργασίας συμβάλλει στην αναποτελεσματική επικοινωνία στη σχολική μονάδα, υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ του φύλου των εκπαιδευτικών. Κάνοντας την ανάλυση παρατηρήθηκε ότι οι Μ.Ο της βαθμολογίας που έδωσαν τα δυο φύλα είναι σχεδόν ίδιοι και δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές. Οι άνδρες βαθμολόγησαν με Μ.Ο 3,1/5 και οι γυναίκες βαθμολόγησαν με Μ.Ο 3,21/5 ($t=0.5$, $sig=0.6 > 0.05$). Καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι και τα δύο φύλα συμφωνούν με την δήλωση ότι ο φόρτος εργασίας συμβάλλει στην αναποτελεσματική επικοινωνία στη σχολική μονάδα. (βλ. Γράφημα 9)



Γράφημα 9: Ο φόρτος εργασίας συμβάλλει στην αναποτελεσματική επικοινωνία (σχετικά με το φύλο)

Σχετικά με το πόσο συχνά συγκαλείται ο Σύλλογος Διδασκόντων μιας σχολικής μονάδας, η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα (65%) απάντησε ότι αυτό συμβαίνει όταν προκύπτει θέμα, αρκετοί εκπαιδευτικοί (15%) απάντησαν ότι αυτό συμβαίνει μία φορά το μήνα και κάποιοι (11%) απάντησαν ότι ο Σύλλογος Διδασκόντων συγκαλείται όσες φορές προβλέπεται από τη νομοθεσία. (βλ. Πίνακα 8.7.30)

Πίνακας 8.7.30 Συχνότητα σύγκλισης του Συλλόγου Διδασκόντων

	N	%
Όταν προκύπτει θέμα που απαιτεί τη Σύγκληση του Συλλόγου	93	65%
Μία φορά το μήνα	22	15%
Όσες προβλέπονται από τη Νομοθεσία	16	11%
Κάθε δεκαπέντε μέρες	12	8%
Κάθε δύο μήνες	1	1%
Σύνολο	144	100%

8.7.4Η συμβολή των καλών διαπροσωπικών σχέσεων των εκπαιδευτικών μεταξύ τους και με τη διεύθυνση του σχολείου, στην προώθηση της συνεργασίας και στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος στη σχολική μονάδα

Σχετικά με τη συμβολή των καλών διαπροσωπικών σχέσεων των εκπαιδευτικών μεταξύ τους και με τη διεύθυνση του σχολείου, στην προώθηση της συνεργασίας και στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος στη σχολική μονάδα εξετάστηκε η άποψη των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα μέσα από τις σχετικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί, που συμμετείχαν στην έρευνα, (58%) συμφωνούν και κάποιοι (15%) συμφωνούν απόλυτα με την άποψη ότι ο διευθυντής για να εντοπίσει το κλίμα που υπάρχει συζητάει τα προβλήματα που προκύπτουν με τους εκπαιδευτικούς, πριν αυτά συζητηθούν στην ολομέλεια του Συλλόγου Διδασκόντων για να παρθούν αποφάσεις. Αρκετοί από τους εκπαιδευτικούς (24%) δεν είχαν ή δεν θέλησαν να εκφράσουν την άποψή τους. (βλ. Πίνακα 8.7.31)

Πίνακας 8.7.31 Ο διευθυντής για να εντοπίσει το κλίμα που υπάρχει συζητάει τα προβλήματα που προκύπτουν με τους εκπαιδευτικούς, πριν αυτά συζητηθούν στην ολομέλεια του Συλλόγου Διδασκόντων για να παρθούν αποφάσεις.

Διαφωνώ	Διαφωνώ=2	Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ=4	Συμφωνώ
---------	-----------	--------------	-----------	---------

απόλυτα=1		ούτε διαφωνώ=3				απόλυτα=5			
N	%	N	%	N	%	N	%		
5	3%	0	0%	34	24%	83	58%	22	15%

Η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών εκφράζονται θετικά στην άποψη ότι ζητούν τη βοήθεια του διευθυντή αν έχουν κάποιο πρόβλημα στον εργασιακό τους χώρο, αφού οι περισσότεροι από τους μισούς (51%) συμφωνούν απόλυτα και πολλοί εκπαιδευτικοί (38%) συμφωνούν. Μόνο κάποιοι εκπαιδευτικοί (11%) δεν θέλουν να εκφράσουν την άποψή τους.(βλ. Πίνακα 8.7.32)

Πίνακας 8.7.32 Οι εκπαιδευτικοί ζητούν βοήθεια από τον διευθυντή αν έχουν κάποιο πρόβλημα στον εργασιακό τους χώρο

Διαφωνώ απόλυτα=1		Διαφωνώ=2		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ=3		Συμφωνώ=4		Συμφωνώ απόλυτα=5	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
0	0%	1	1%	16	11%	54	38%	73	51%

Η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, που συμμετείχαν στην έρευνα, εκφράζονται θετικά στην άποψη ότι ο διευθυντής του σχολείου τους προωθεί τη συναδελφικότητα και τη συνεργασία των εκπαιδευτικών, αφού το 28% των εκπαιδευτικών συμφωνεί και το 68% συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή. (βλ. Πίνακα 8.7.33)

Πίνακας 8.7.33 Ο διευθυντής του σχολείου σας προωθεί τη συναδελφικότητα και τη συνεργασία των εκπαιδευτικών

Διαφωνώ απόλυτα=1		Διαφωνώ=2		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ=3		Συμφωνώ=4		Συμφωνώ απόλυτα=5	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
0	0%	0	0%	6	4%	40	28%	98	68%

Σχετικά με το αν πραγματοποιούνται άτυπες συναντήσεις, εκτός του εργασιακού χώρου, για να δημιουργηθεί καλή ατμόσφαιρα μεταξύ των εργαζομένων μιας σχολικής μονάδας, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι αυτό ισχύει σε μεγαλύτερο βαθμό (26% συμφωνούν και 14% συμφωνούν απόλυτα) από εκείνους που πιστεύουν ότι δεν ισχύει (9% διαφωνούν και 8% διαφωνούν απόλυτα). Πολλοί είναι οι εκπαιδευτικοί (43%) που δεν έχουν ή δεν θέλουν να εκφράσουν την άποψή τους. (βλ. Πίνακα 8.7.34)

Πίνακας 8.7.34 Πραγματοποιούνται άτυπες συναντήσεις, εκτός του εργασιακού χώρου, για να δημιουργηθεί καλή ατμόσφαιρα μεταξύ των εργαζομένων μέσα στο σχολείο

Διαφωνώ απόλυτα=1		Διαφωνώ=2		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ=3		Συμφωνώ=4		Συμφωνώ απόλυτα=5	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
11	8%	13	9%	62	43%	38	26%	20	14%

Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί εκφράζουν θετική άποψη και πιστεύουν ότι ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για το κλίμα των διαπροσωπικών σχέσεων (θετικό ή αρνητικό), που αναπτύσσονται σε ένα σχολείο, αφού 45% συμφωνούν και 46% συμφωνούν απόλυτα. (βλ. Πίνακα 8.7.35)

Πίνακας 8.7.35 Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για το κλίμα των διαπροσωπικών σχέσεων (θετικό ή αρνητικό), που αναπτύσσονται σε ένα σχολείο

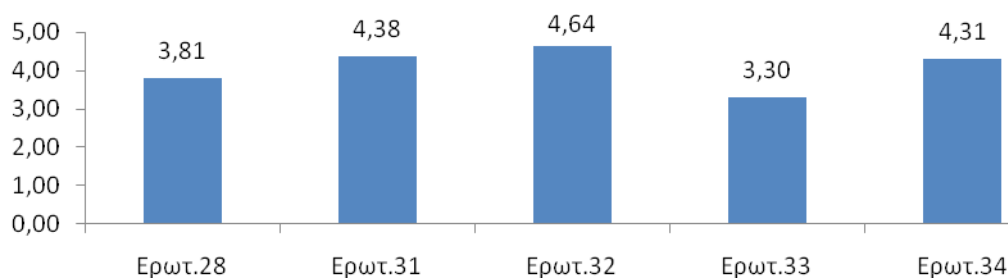
Διαφωνώ απόλυτα=1		Διαφωνώ=2		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ=3		Συμφωνώ=4		Συμφωνώ απόλυτα=5	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
4	3%	0	0%	9	6%	65	45%	66	46%

Στη συνέχεια διερευνήθηκε αν οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις των εκπαιδευτικών μεταξύ τους και με τον διευθυντή του σχολείου συμβάλλουν στην προώθηση της συνεργασίας και στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος στη σχολική μονάδα. Παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί έδωσαν υψηλό M.O. στις βαθμολογίες τους σχετικά με το αν ζητούν βοήθεια από τον διευθυντή, όταν έχουν κάποιο πρόβλημα στον εργασιακό του χώρο (4,38/5), με το αν ο διευθυντής του σχολείου

τους προωθεί τη συναδελφικότητα και τη συνεργασία των εκπαιδευτικών (4,64/5) και με το αν πιστεύουν ότι ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για το κλίμα των διαπροσωπικών σχέσεων (θετικό ή αρνητικό), που αναπτύσσονται σε ένα σχολείο (4,31/5). Επίσης οι εκπαιδευτικοί έδωσαν ικανοποιητικό Μ.Ο. στις βαθμολογίες τους, που αγγίζει το 4/5, (3,81/5) για το αν ο διευθυντής για να εντοπίσει το κλίμα που υπάρχει συζητάει τα προβλήματα που προκύπτουν με τους εκπαιδευτικούς, πριν αυτά συζητηθούν στην ολομέλεια του Συλλόγου Διδασκόντων για να παρθούν αποφάσεις. Τέλος, παρατηρήθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί, σχετικά με το αν οι άτυπες συναντήσεις που πραγματοποιούνται εκτός του εργασιακού χώρου μπορούν να δημιουργήσουν καλή ατμόσφαιρα μεταξύ των εργαζομένων μέσα στο σχολείο, έδωσαν βαθμολογίες που έχουν μια διασπορά, με Μ.Ο. 3,30/5. (βλ. Πίνακα 8.7.36 και Γράφημα 10)

Πίνακας 8.7.36 Η συμβολή των καλών διαπροσωπικών σχέσεων των εκπαιδευτικών μεταξύ τους και με τον διευθυντή, στην προώθηση της συνεργασίας και στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος στο σχολείο

	Μ.Ο	Τ.Α	Πλήθος
28. Ο διευθυντής για να εντοπίσει το κλίμα που υπάρχει συζητάει τα προβλήματα που προκύπτουν με τους εκπαιδευτικούς, πριν αυτά συζητηθούν στην ολομέλεια του Συλλόγου Διδασκόντων για να παρθούν αποφάσεις.	3,81	0,82	144
31. Αν έχετε ένα πρόβλημα στον εργασιακό σας χώρο ζητάτε βοήθεια από το διευθυντή;	4,38	0,71	144
32. Σε ποιο βαθμό ο διευθυντής του σχολείου σας προωθεί τη συναδελφικότητα και τη συνεργασία των εκπαιδευτικών;	4,64	0,56	144
33. Σε ποιο βαθμό πραγματοποιούνται άτυπες συναντήσεις, εκτός του εργασιακού χώρου, για να δημιουργηθεί καλή ατμόσφαιρα μεταξύ των εργαζομένων μέσα στο σχολείο;	3,30	1,06	144
34. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για το κλίμα των διαπροσωπικών σχέσεων (θετικό ή αρνητικό), που αναπτύσσονται σε ένα σχολείο;	4,31	0,82	144



Γράφημα 10. Η συμβολή των καλών διαπροσωπικών σχέσεων των εκπαιδευτικών μεταξύ τους και με τον διευθυντή, στην προώθηση της συνεργασίας και στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος στο σχολείο

Όλοι οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν κι έδωσαν πανομοιότυπες απαντήσεις ότι το κλίμα των καλών διαπροσωπικών σχέσεων σε ένα σχολείο οφείλεται στους ίδιους τους εκπαιδευτικούς του σχολείου κυρίως και φυσικά στη συμβολή του διευθυντή της σχολικής μονάδας. (βλ. Πίνακα 8.7.37)

**Πίνακας 8.7.37 Το κλίμα καλών διαπροσωπικών σχέσεων σε ένα σχολείο εξαρτάται από:
(απαντήστε ελεύθερα)**

	N	%
ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ	87	68%
ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	23	18%
ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΟ ΓΟΝΕΩΝ	9	7%
ΟΛΟΥΣ ΜΑΣ	6	5%
ΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΚΑΙ ΤΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ	2	2%
ΤΙΣ ΚΑΛΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	1	1%
Σύνολο	128	100%

ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στηριζόμενοι στα ευρήματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, θα επιχειρηθεί να ελεγχθούν τα ερευνητικά ερωτήματα, που τέθηκαν στη μελέτη αυτή.

Η επικοινωνία ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς και η συμβολή της στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της περιφερειακής ενότητας Κοζάνης, που συμμετέχει στην έρευνα, συμφωνεί ότι οι σχέσεις επικοινωνίας που αναπτύσσονται μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών συμβάλλει στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος και στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετούν. Οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικό να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Οι απόψεις αυτές των εκπαιδευτικών συμφωνούν με τις αναφορές της βιβλιογραφίας, στις οποίες αναφέρεται ότι η επικοινωνία που αναπτύσσεται σε ένα εσωτερικό περιβάλλον αποτελεί τον κυριότερο

παράγοντα που επηρεάζει τη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος και την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας (Παμουκτσόγλου, 2001:84 · Πασιαρδής, 2004: 109-110 · Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006:22, 116-118 · Κούλα, 2011:14-15 · Σαΐτη & Σαΐτης, 2012α:83-84). Σε μία έρευνα που έκανε ο Γουρναρόπουλος (2007: 254) βρέθηκε ότι οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν στην αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών κι ότι αυτή είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που συντελεί στη διαμόρφωση ενός θετικού και ευνοϊκού κλίματος στο σχολείο. Αυτό το γόνιμο και εποικοδομητικό κλίμα βοηθάει στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας (Παμουκτσόγλου, 2001:84 , Καμπουρίδης, 2002:10 , Πασιαρδής, 2004: 109-110 , Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006:21 , Κούλα, 2011:14-15 , Σαΐτη & Σαΐτης, 2012α:83-84), αφού με τον τρόπο αυτό καλύπτονται οι λειτουργίες της εκπαιδευτικής διοίκησης (Μπουραντάς, 1992:272-273 , Κουτούζης, 1999:228 , Καμπουρίδης, 2002:203-204 , Αθανασούλα-Ρέππα, 2008:286-287 , Σταμάτης & Κόνσολας, 2012:256 , Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:256-257).

Σύμφωνα με τα όσα βρέθηκαν στη συγκεκριμένη έρευνα η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της περιφερειακής ενότητας Κοζάνης δήλωσε ότι ο διευθυντής του σχολείου ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς πάντα για όλα τα θέματα που σχετίζονται με τη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Με τον τρόπο αυτό επιδιώκουν να αναδείξουν ότι κυρίαρχη σκέψη της διεύθυνσης του σχολείου είναι η ανάπτυξη και δημιουργία επικοινωνιακών σχέσεων με τους εκπαιδευτικούς, που θα οδηγήσουν στη διαμόρφωση ενός ευνοϊκού αποτελεσματικού κλίματος στα πλαίσια της επικοινωνίας μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας (Σαΐτης, 2008:95 & Σαΐτη & Σαΐτης, 2012α:213-214). Τα ευρήματα της εργασίας μας επιβεβαιώνουν τη βιβλιογραφία, η οποία υποστηρίζει ότι η επικοινωνία ορίζεται σαν το μέσο με το οποίο η διεύθυνση του σχολείου ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για όλα τα θέματα που προκύπτουν, για τα προβλήματα που χρειάζονται αντιμετώπιση, για τα προγράμματα που εφαρμόζονται κ.τ.λ. Ο Kahn ((1964) στο Σαΐτη & Σαΐτης, 2012α: 117) τονίζει ότι στην επικοινωνία βασίζεται ο κοινωνικός ρόλος της διεύθυνσης του σχολείου, αφού μέσω αυτής εξασφαλίζεται η ισορροπία του ανθρώπινου δυναμικού στο εσωτερικό περιβάλλον της σχολικής μονάδας, με το οποίο έρχεται σε επαφή καθημερινά ο διευθυντής του σχολείου. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η ενημέρωση των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή προϋποθέτει μια διαδικασία αλληλεπίδρασης του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς, όπως ορίζεται από μια εποικοδομητική αμφίδρομη επικοινωνία (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012α: 117).

Οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν, σε πολύ μεγάλο ποσοστό, ότι ο διευθυντής ζητάει τη γνώμη τους πριν προχωρήσει στη λήψη αποφάσεων κι ότι δεν διευθύνει δίνοντας εντολές, αλλά συνήθως ζητάει τη γνώμη τους. Αυτό μπορεί να συνδεθεί με τη βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία ο διευθυντής οφείλει να διαθέτει δεξιότητες, όπως ενσυναίσθηση, συναισθηματική νοημοσύνη, ενεργητική ακρόαση κ.τ.λ. (Ανθης & Κακλαμάνης, 2011:1). Επίσης, σύμφωνα με τη Σαΐτη & το Σαΐτη, (2012α: 222), ο διευθυντής όταν αποφασίσει να δώσει κάποια εντολή θα πρέπει να τη συνοδεύσει με μια τεχνική της εντολής, διότι είναι ένα ευαίσθητο σημείο μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων. Στο πλαίσιο του σχολείου είναι σημαντικό να υπάρχει ένα σύστημα ομαδικής λήψης αποφάσεων, γιατί οι αποφάσεις που παίρνονται με αυτό τον τρόπο είναι καλύτερες και από την καλύτερη απόφαση που μπορεί να πάρει για τη σχολική μονάδα ένας διευθυντής μόνος του (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012α: 1174). Μέσα από την έρευνα αυτή συλλέξαμε στοιχεία και πληροφορίες που συμφωνούν με την άποψη του Πασιαρδή (2004: 208), ο οποίος υποστηρίζει ότι η συμμετοχή όλων στη λήψη αποφάσεων είναι σημαντική στους οργανισμούς. Επίσης συμφωνούν και με την άποψη του Μπουραντά (1992: 190), ο οποίος υποστηρίζει ότι ένας εργαζόμενος που συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων γίνεται πιο υπεύθυνος και έχει μεγαλύτερη διάθεση για απόδοση στην εργασία του.

Στην έρευνά μας έχει βρεθεί ότι οι εκπαιδευτικοί στην πλειοψηφία τους δηλώνουν ότι συνεργάζονται με τους διευθυντές κι εκείνος μαζί τους. Παρόμοιες απόψεις έχουν διατυπωθεί στο συνεργατικό μοντέλο διοίκησης, στο οποίο τονίζεται η σημαντικότητα της ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων και της δημιουργίας ενός ευνοϊκού κλίματος που χαρακτηρίζεται από συνεργασία και ομαδική εργασία, όπως παρουσιάζεται και στη βιβλιογραφία (Κούλα, 2008: 887 , Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β:267 , Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:167-168). Για να δημιουργηθεί ένα ευνοϊκό κλίμα επικοινωνίας χρειάζεται να υπάρχει συνεργασία με τη διεύθυνση της σχολικής μονάδας, αφού ο διευθυντής είναι εκείνος που καλείται να διανείμει την εξουσία και σ'αυτό εμπιστεύεται τη γνώμη των εκπαιδευτικών και όλοι μαζί ελεύθερα και δημοκρατικά συνεργάζονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Σαΐτης 2001:24 , Κουσουλός, Μπούνιας, Καμπουρίδης, 2004:34). Με τον τρόπο αυτό αξιοποιείται το ανθρώπινο δυναμικό της σχολικής μονάδας και διαμορφώνεται με εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική που συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου (Παπαδημητρακόπουλος, 2006: 30).

Η αποτελεσματική οργάνωση της ενημέρωσης και πληροφόρησης στη σχολική μονάδα από τον διευθυντή

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της περιφερειακής ενότητας Κοζάνης, που συμμετείχε στην έρευνα, συμφωνεί ότι ο διευθυντής έχει οργανώσει αποτελεσματικά την ενημέρωση και πληροφόρηση στη σχολική μονάδα. Οι εκπαιδευτικοί αυτοί εξέφρασαν τις απόψεις τους σχετικά με τον τρόπο οργάνωσης της ενημέρωσης και πληροφόρησης μέσα στο σχολείο, οι οποίες δεν συμφωνούν απόλυτα με τη βιβλιογραφία και πιστεύουν ότι στην ενημέρωση και πληροφόρηση θα πρέπει να συμμετέχουν ο υποδιευθυντής και ο Σύλλογος Διδασκόντων. Ωστόσο συμφωνούν με τη βιβλιογραφία σε ότι αφορά τη δύναμη του Συλλόγου Διδασκόντων, ο οποίος αποτελεί κορυφαίο και κυρίαρχο θεσμικό όργανο, που συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων για θέματα που αφορούν τη σχολική μονάδα και στη διαμόρφωση μιας εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής. Οι εκπαιδευτικοί πρωτοστατούν στις υποθέσεις της σχολικής μονάδας, μετέχουν ενεργά, με υπευθυνότητα και προσωπική δέσμευση (Αναστασόπουλος, 2009:362). Οι εκπαιδευτικοί που πήραν μέρος στην έρευνά μας υποστηρίζουν με μικρή όμως διαφορά ότι δεν συμφωνούν με την άποψη ότι η επικοινωνία είναι μια λειτουργία που στηρίζεται αποκλειστικά στον διευθυντή, επειδή εκείνος έχει τις πληροφορίες και αποφασίζει που θα τις διοχετεύσει. Η σχετική βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι οι πληροφορίες μπορούν να δοθούν είτε συγκεντρωτικά, οπότε ο διευθυντής αποφασίζει μόνος του χωρίς τη συνδρομή του Συλλόγου Διδασκόντων, είτε αποκεντρωτικά, οπότε ο διευθυντής μοιράζει τις πληροφορίες σε όλα τα μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013: 269). Ο ρόλος της διοίκησης στον τρόπο με τον οποίο μεταφέρονται οι πληροφορίες είναι καθοριστικός προκειμένου να επιτευχθεί με επιτυχία η επικοινωνία προς όλες τις κατευθύνσεις (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013: 269). Δεν θα πρέπει να παραβλέψουμε το γεγονός ότι η ευθύνη του διευθυντή να ενημερώνει και να πληροφορεί τους εκπαιδευτικούς είναι μέρος των καθηκόντων του, τα οποία ορίζονται και ρυθμίζονται με βάση τη νομοθεσία από το

Υπουργείο Παιδείας, μέσα από το συγκεντρωτικό χαρακτήρα που έχει το ελληνικό δημόσιο σύστημα διοίκησης, στο οποίο ανήκουν τα δημόσια σχολεία στη χώρα μας (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:35 · Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β:189).

Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί που πήραν μέρος στη συγκεκριμένη έρευνα χαρακτήρισαν την ενημέρωση και πληροφόρηση που έχουν στο σχολείο τους πολύ καλή και τον τρόπο πληροφόρησής τους στο σχολείο οργανωμένο και αποτελεσματικό, γεγονότα που φανερώνουν την ικανοποίησή τους. Όλα αυτά συνδέονται με τη βιβλιογραφία, όπου η οργάνωση και αποτελεσματικότητα του τρόπου πληροφόρησης οδηγεί στην ανάδειξη της σημασίας της επικοινωνίας στο χώρο της εκπαίδευσης (Πασιαρδής, 2004: 109-110 , Σταμάτης, 2005:4). Εάν δημιουργηθούν οι κατάλληλες δομές και οργανωθούν οι τρόποι πληροφόρησης και μια αμφίδρομη ροή, τότε μπορεί να εξασφαλιστεί ένα σύστημα επικοινωνίας που θα έχει θετικά αποτελέσματα (Μπουραντάς, 1992: 277). Σχετικά με το αν η λειτουργία της επικοινωνίας της σχολικής μονάδας στηρίζεται αποκλειστικά στον διευθυντή οι απαντήσεις που έδωσαν οι εκπαιδευτικοί παρουσιάζουν κάποιες διακυμάνσεις. Κάνοντας μια διερεύνηση σε βάθος με διάφορα δημογραφικά στοιχεία, ώστε να δούμε αυτές οι διακυμάνσεις από ποιους παράγοντες εξαρτώνται, διαπιστώσαμε ότι οι εκπαιδευτικοί που έχουν πολλά χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση πιστεύουν ότι ο διευθυντής παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση συνθηκών επικοινωνίας στη σχολική μονάδα. Επίσης ελέγχοντας τον παράγοντα του φύλου διαπιστώσαμε ότι δεν υπάρχει διαφορά στις απόψεις μεταξύ ανδρών και γυναικών και στον τρόπο που αντιμετωπίζουν τη λειτουργία της επικοινωνίας.

Η αποδοτικότητα του συστήματος επικοινωνίας και ο βαθμός ικανοποίησης και σωστής πληροφόρησης στη σχολική μονάδα

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της περιφερειακής ενότητας Κοζάνης, που συμμετείχε στην έρευνα, συμφωνεί ότι υπάρχει αποδοτικότητα του συστήματος επικοινωνίας, ικανοποίηση και σωστή πληροφόρηση στη σχολική μονάδα που υπηρετούν. Οι εκπαιδευτικοί αυτοί πιστεύουν ότι είναι δική τους υποχρέωση να ενημερώνονται και να πληροφορούνται για θέματα που σχετίζονται με τη σχολική τους μονάδα.

Συνηθίζουν να ενημερώνονται από τον διευθυντή, ηλεκτρονικά, μέσα από τη συνεδρίαση του Συλλόγου Διδασκόντων, από τον πίνακα ανακοινώσεων, με ατομική ενημέρωση και λιγότερο από τις εγκυκλίους. Σε καμία περίπτωση δεν μένουν χωρίς ενημέρωση. Οι απαντήσεις που δίνουν οι εκπαιδευτικοί υποστηρίζουν τη βιβλιογραφία, που αναφέρει ως συχνούς τρόπους ενημέρωσης των εκπαιδευτικών τα έγγραφα, τις συζητήσεις, μέσω συλλογικών οργάνων, τις εγκυκλίους κ.τ.λ. (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:269). Η διοίκηση φροντίζει να ανταποκρίνεται στους στόχους που πρέπει να πραγματοποιήσει και εφαρμόζει τους σχετικούς τρόπους επικοινωνίας με τους εργαζόμενους, ώστε να εξασφαλίζει την συνεργασία τους που μπορεί να οδηγεί σε αποτελεσματικότητα (Σαϊτή & Σαϊτής 2012β: 262). Μέσα από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών φάνηκε ότι οι περισσότεροι από αυτούς συμφωνούν ότι ο διευθυντής ενημερώνει με διάφορους τρόπους για την αλληλογραφία, τα έγγραφα και τις εγκυκλίους. Ένα από τα καθήκοντα του διευθυντή, όπως φαίνεται και από τη βιβλιογραφία, είναι να ενημερώνει και να πληροφορεί τους εκπαιδευτικούς με τους παραπάνω τρόπους, για την εκπαιδευτική νομοθεσία, τις εγκυκλίους, τις αποφάσεις του Υπουργείου, τα έγγραφα κ.τ.λ. (Σαϊτή & Σαϊτής 2012α: 192). Μόνο μέσα από την ανάπτυξη και την οργάνωση της επικοινωνίας μπορεί να υπάρξει συντονισμός και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων ενός εκπαιδευτικού οργανισμού και συνεπώς να οδηγηθούμε στην αποτελεσματική λειτουργία του (Μπουραντάς, 1992: 274). Αρκετοί είναι οι εκπαιδευτικοί που πιστεύουν ότι η πολυπλοκότητα των εγγράφων δημιουργεί δυσκολίες στην επικοινωνία με επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Αυτό συνδέεται με την βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας μας έχει συγκεντρωτικό χαρακτήρα και γι'αυτό οι σχολικές μονάδες λειτουργούν γραφειοκρατικά, προκαλώντας προβλήματα λειτουργίας και έχουν άσχημες επιπτώσεις στην επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας (Λαΐνας, 2000:31 , Πασιαρδής, 2004:42 , Μαυρογιώργος, 2007:45). Το συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης μπορεί να απομακρύνει τους εργαζόμενους και να οδηγήσει σε περιορισμό της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας (Παγκάκης, 2003: 18). Από τις συσχετίσεις που κάναμε διαπιστώσαμε ότι οι απαντήσεις που έδωσαν οι εκπαιδευτικοί σχετικά με την πολυπλοκότητα των εγγράφων και τον φόρτο εργασίας έχουν σχέση με τα χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση που έχουν οι εκπαιδευτικοί. Όσο πιο πολλά χρόνια υπηρεσίας διαθέτουν τόσο περισσότερο

πιστεύουν ότι η πολυπλοκότητα των εγγράφων και ο φόρτος εργασίας οδηγούν στην αναποτελεσματικότητα στη σχολική μονάδα.

Επίσης, οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν σε μεγάλο βαθμό ότι ενημερώνονται όταν προκύπτει θέμα και συγκαλείται ο Σύλλογος Διδασκόντων. Η άποψη αυτή συνδέεται με τη βιβλιογραφία, αφού εκεί τονίζεται ότι ο Σύλλογος Διδασκόντων είναι κυρίαρχο θεσμικό όργανο, αποτελεί το σημαντικότερο πεδίο, όπου λαμβάνονται αποφάσεις και διαμορφώνεται η εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική (Αναστασόπουλος, 2009: 362). Όταν συνεδριάζει, όλα τα μέλη του μπορούν ελεύθερα και δημοκρατικά να συζητούν, να εκφράζουν τις απόψεις τους και τις σκέψεις τους, να ανταλλάσσουν ιδέες και να συνεργάζονται, να διαφωνούν και να συμφωνούν μέσα σ'ένα πλαίσιο επικοινωνίας, στο οποίο όλοι συμμετέχουν ενεργά σ'αυτά που συμβαίνουν στη σχολική μονάδα (Σαΐτης 2001:24 , Παπαδημητρακόπουλος, 2006: 30). Μέσα από τις συζητήσεις που κάναμε διαπιστώθηκε ότι οι διευθυντές καλούν συχνά σε συνεδρίαση τον Σύλλογο Διδασκόντων, όταν προκύπτει θέμα που απαιτεί τη σύγκλησή του.

Η συμβολή των καλών διαπροσωπικών σχέσεων των εκπαιδευτικών μεταξύ τους και με τη διεύθυνση του σχολείου, στην προώθηση της συνεργασίας και στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος στη σχολική μονάδα

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της περιφερειακής ενότητας Κοζάνης, που συμμετείχε στην έρευνα, συμφωνεί ότι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις των εκπαιδευτικών που αναπτύσσονται στο σχολικό περιβάλλον, προωθούν τη συνεργασία και τη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος στη σχολική μονάδα. Η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών πιστεύει ότι ο διευθυντής του σχολείου τους προωθεί τη συναδελφικότητα και τη συνεργασία των εκπαιδευτικών και δήλωσαν ότι αν έχουν κάποιο πρόβλημα στον εργασιακό τους χώρο ζητούν βοήθεια από τον διευθυντή. Οι απαντήσεις που δίνουν οι εκπαιδευτικοί υποστηρίζουν τη βιβλιογραφία, αφού ο διευθυντής πρέπει να λειτουργεί και ως ηγέτης μιας ομάδας και να προωθεί τη συναδελφικότητα, τη συνεργασία, την αλληλοβοήθεια και την κατανόηση όπου αυτή χρειάζεται (Σαΐτη & Σαΐτης 2012α: 152 , Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:254). Επίσης πολλοί εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για το κλίμα των διαπροσωπικών σχέσεων (θετικό ή αρνητικό), που αναπτύσσονται

σε ένα σχολείο. Είναι γεγονός ότι ο διευθυντής μέσα από την οργάνωση της σχολικής μονάδας και το ηγετικό στυλ που προσπαθεί να εφαρμόσει, καθώς και με την προσωπικότητα που διαθέτει μπορεί να εμπνεύσει ή να απογοητεύσει τους εκπαιδευτικούς και στην ουσία να παίζει ένα σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών (Σαΐτη & Σαΐτης 2012α: 142).

Τέλος οι εκπαιδευτικοί σε μεγάλο αριθμό πιστεύουν ότι, εκτός από τον διευθυντή, η διαμόρφωση κλίματος καλών διαπροσωπικών σχέσεων σε μια σχολική μονάδα αναπτύσσεται με τη συμβολή κυρίως των ίδιων των εκπαιδευτικών. Η άποψη αυτή συμβαδίζει με τα αναφερόμενα στις βιβλιογραφικές αναφορές, όπου τονίζονται οι ικανότητες που σαφώς πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής, αλλά και η διάθεση του Συλλόγου Διδασκόντων της σχολικής μονάδας να συμβάλλει στην διαμόρφωση των καλών διαπροσωπικών σχέσεων.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Με την εργασία αυτή έγινε προσπάθεια να διερευνηθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη συμβολή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων στην οργάνωση μιας σχολικής μονάδας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση της περιφερειακής ενότητας Κοζάνης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ερευνητικής διαδικασίας, διαπιστώθηκε ότι η συμβολή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων στην οργάνωση μιας σχολικής μονάδας της Κοζάνης αναδείχτηκε μέσα από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών και των διευθυντών, ενώ παράλληλα ενισχύθηκε και αποδείχτηκε από το θεωρητικό μέρος της μελέτης που κάναμε.

Σύμφωνα με αυτά, έγινε σαφές ότι οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές, που υπηρετούν στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση Κοζάνης, πιστεύουν ότι πολύ σημαντικός παράγοντας στην οργάνωση μιας σχολικής μονάδας είναι η ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων κι ενός ευνοϊκού κλίματος μεταξύ των εκπαιδευτικών και του διευθυντή. Παράλληλα, υποστηρίζουν ότι οι τρόποι ενημέρωσης και πληροφόρησης είναι οργανωμένοι και αποτελεσματικοί και σ' αυτό έχει συμβάλει ο διευθυντής τους σχολείου, όπως φαίνεται και από τη βιβλιογραφία. Είναι φανερό ότι υπάρχει μια τάση

συνεργασίας μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών και ότι επικρατεί η άποψη ότι αποτελεί υποχρέωση όλων η διαδικασία της ενημέρωσής τους. Έχει διαπιστωθεί ότι ο διευθυντής ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς σχετικά με τα έγγραφα, τις εγκυκλίους, την αλληλογραφία αλλά και για θέματα που αφορούν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ο Σύλλογος Διδασκόντων συγκαλείται, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο, προκειμένου να λάβει κάποιες αποφάσεις. Οι εκπαιδευτικοί της Κοζάνης πιστεύουν ότι η πολυπλοκότητα των εγκυκλίων και των εγγράφων αλλά και η πολυνομία προκαλεί προβλήματα επικοινωνίας στη σχολική μονάδα. Επίσης παρατηρούνται κάποιες διαφορές στις απόψεις των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα, που σχετίζονται με την μεταξύ τους επικοινωνία, ανάλογα με την ηλικία, το φύλο και τα χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση.

Στην εργασία αυτή παρατηρήθηκαν και κάποιοι παράγοντες που μας περιορίζουν. Τέτοιοι παράγοντες είναι το μέγεθος της έρευνας και το ότι δεν μπορούμε να είμαστε απόλυτοι και να γενικεύσουμε τα αποτελέσματα στα οποία καταλήξαμε, αφού το δείγμα μας είναι περιορισμένο.

Σύμφωνα με τις διαπιστώσεις που κάναμε, με τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε και γνωρίζοντας τον τρόπο με τον οποίο ασκούνται τα καθήκοντα από τους διευθυντές και ότι αυτός ο τρόπος έχει τη δυνατότητα να συμβάλλει στην ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων και να διαμορφώσει ένα ευνοϊκό επικοινωνιακό κλίμα στη σχολική μονάδα, που μπορεί να οδηγήσει στην αποτελεσματική της λειτουργία, εκτιμούμε ότι οι ασκούντες την εκπαιδευτική πολιτική οφείλουν να προβληματιστούν και να ασχοληθούν με το συγκεκριμένο θέμα δείχνοντας ιδιαίτερο ενδιαφέρον γι'αυτό.

Πιο συγκεκριμένα, η επίσημη και οργανωμένη Πολιτεία οφείλει να παρέχει περισσότερες αρμοδιότητες και υπευθυνότητες στην σχολική μονάδα. Αυτό θα τη βοηθήσει να αυτονομηθεί από τις δυσκολίες της λειτουργίας του γραφειοκρατικού συστήματος και παράλληλα θα οδηγήσει στην ανάπτυξη μιας εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής, που θα είναι λειτουργική και εποικοδομητική.

Επίσης, η διαδικασία επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων είναι ένα θέμα σημαντικό, που απασχολεί τους εκπαιδευτικούς και την εκπαιδευτική κοινότητα στο σύνολό της. Θα ήταν πιο ξεκάθαρο και αποδοτικό να γίνει μια ανοιχτή διαβούλευση με όλους τους φορείς που εμπλέκονται (π.χ. Υπουργείο Παιδείας, ΔΟΕ κ.λ.π.). Μέσα από τον εποικοδομητικό και ουσιαστικό διάλογο θα υπάρχει η δυνατότητα να διαμορφωθεί ένα θεσμικό πλαίσιο, όπου θα οριστούν αξιοκρατικά,

αντικειμενικά και μετρήσιμα κριτήρια, με τα οποία θα γίνεται η επιλογή των στελεχών της εκπαίδευσης και των εκπαιδευτικών μονάδων.

Θα είναι καλό η Πολιτεία να πάρει την πρωτοβουλία να οργανώσει επιμορφωτικά σεμινάρια και με τον τρόπο αυτό να δώσει κίνητρα στα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης να ανανεώσουν τις γνώσεις τους σε θέματα επικοινωνίας, να μάθουν νέες τεχνικές και πρακτικές επικοινωνίας, ώστε να μπορούν να διαχειρίζονται καλύτερα το ανθρώπινο δυναμικό.

Τέλος, επειδή η επικοινωνία είναι μία διαδικασία που είναι αμφίδρομη και χρειάζεται αλληλεπίδραση, θα ήταν καλό να οργανωθούν επιμορφωτικά σεμινάρια και για τους εκπαιδευτικούς, γιατί ο ρόλος τους είναι σημαντικός. Αυτό θα μπορούσε να βοηθήσει στη διαμόρφωση εποικοδομητικών, ουσιαστικών και ισορροπημένων σχέσεων μεταξύ όλων των εργαζομένων στο χώρο της σχολικής μονάδας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αθανασούλα-Ρέππα, Α., (1999), Η επικοινωνία στο εκπαιδευτικό οργανισμό, στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Σ.-Σ. Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης & Γ. Μαυρογιώργος, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, (Τόμος Β, σελ. 137-186). Πάτρα: Εκδόσεις ΕΑΠ

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έλλην

Αθανασούλα-Ρέππα, Αν., (2012), «Συγκρούσεις-Ηγεσία και αποτελεσματικότητα στα σχολεία», στο Παπαδιαμαντάκη, Π. και Καρακατσάνη, Δ., *Σύγχρονα Ζητήματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής: Αναζητώντας το «Νέο Σχολείο»*, εκδ. Επίκεντρο, Αθήνα (υπό έκδοση)

Αλαμάνης, Θ. (1996). Ο «Κώδικας Επικοινωνίας» και η συμβολή του στη λειτουργία της οργάνωσης. *Διοικητική Ενημέρωση*, 5, 25-46

- Αναστασόπουλος, Μ. (2009). Η αποτελεσματική λειτουργία του σύγχρονου σχολείου απόρροια ολοκληρωμένης επικοινωνιακής πολιτικής του διευθυντή. *Το σχολείο και το σπίτι*, 464, 358-365
- Ανδρουλάκης, Ε. (2009). *Στάσεις και απόψεις των εκπαιδευτικών και διευθυντών σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για την επικοινωνία μεταξύ του Συλλόγου Διδασκόντων και του Διευθυντή του σχολείου. (Η περίπτωση των Δημοτικών Σχολείων στη Δ' Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Αθήνας και στη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ανατολικής Αττικής)*. Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού «Μοντέλα Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Εκπαιδευτικών Μονάδων». Ρόδος
- Ανδρουλάκης, Ε. & Σταμάτης, Π. (2009). Μορφές επικοινωνίας των εκπαιδευτικών κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων: Μελέτη Περίπτωσης. *Επιστημονικό Βήμα*, 10, 107-118
- Ανθης, Χ. (2011). *Κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση*. http://edu4adults.blogspot.gr/2011_06_19_archive.html. Ανακτήθηκε στις 28/8/2019
- Αντωνιάδη, Π. (2011). *Ο Επικοινωνιακός ρόλος του διευθυντή και η συμβολή του στην ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας*. Διπλωματική εργασία. Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Παιδαγωγικό Δημοτικής Εκπαίδευσης, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
- Ανθοπούλου, Σ.-Σ. (1999). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Σ.-Σ. Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης & Γ. Μαυρογιώργος, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Τόμ. Β, σελ. 17-92). Πάτρα: ΕΑΠ
- Βαϊκούση, Ε. (2008). Αρχές Επικοινωνίας. Στο: Δ. Βαϊκούση, Ι. Βαλάκας, Ε. Γιαννακοπούλου, Ι. Γκιάστας, Α. Κόκκος, Α. Τσιμπουκλή, *Εισαγωγή στην Εκπαίδευση Ενηλίκων. Εκπαιδευτικές Μέθοδοι: Ομάδα Εκπαιδευομένων*, (Τόμ. Δ, σελ. 199-219). Πάτρα: ΕΑΠ
- Βλάχος, Δ. (2008). Το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο και οι σύγχρονες απαιτήσεις από την εκπαίδευση. Στο Εκπαίδευση και Ποιότητα στο Ελληνικό Σχολείο, *Εισηγήσεις Δημερίδων* (σελ. 7-23). Αθήνα, 20-21 Μαρτίου 2008, Ίδρυμα Ευγενίδου. Θεσσαλονίκη, 17-18 Απριλίου 2008, Πολυτεχνική Σχολή Α.Π.Θ. Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. ΙΙ, Γ' Κ.Π.Σ.
http://www.pi-schools.gr/download/programs/erevnes/ax_poiot_xar_prot_defth_ekp/ekp_poiot_sx_eisig/s_1_118.pdf. Ανακτήθηκε στις: 11/9/2019

- Βοσταντζόγλου, Θ. (1998). *Αντιλεξικό ή Ονομαστικόν της Νεοελληνικής Γλώσσης*. Αθήνα: Ι. Βοσταντζόγλου
- Γεωργόπουλος, Σ. & Σταμάτης, Π. (2009). Απόψεις μελών ΠΥΣΠΕ για τις μορφές επικοινωνίας με τους εκπαιδευτικούς. *Επιστημονικό Βήμα του Δασκάλου*, 11 29-42
- Γιακουμή Σκ. & Θεοφιλίδης, Χ. (2011). Συνεργατική Κουλτούρα στη Σχολική Μονάδα: Ο Ρόλος του Ηγέτη. *Επιστήμες Αγωγής*, 3, 167-177
- Γουρναρόπουλος, Γ. (2007). *Η Συμβολή του Διευθυντή στη Διαμόρφωση του Σχολικού Κλίματος*. Διδακτορική Διατριβή. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού. Ρόδος
- Δασκολιά, Μ., (2005). *Θεωρία και Πράξη στην Περιβαλλοντική Εκπαίδευση: Οι προσωπικές θεωρίες των εκπαιδευτικών*. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Δήμου, Ν. (2003). *Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα: Έλλην
- Δουρούκας, Κ. (2009). Η Επικοινωνιακή Αποτελεσματικότητα του Διευθυντή της Σχολικής Τάξης. *Ανοιχτό Σχολείο*, 110, 34-37
- Ζαβλανός, (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλης
- Θεριανός, Κ. (2001). Το περιεχόμενο, οι βασικές αρχές και τα επιστημολογικά παραδείγματα της έρευνας σχολικής αποτελεσματικότητας. *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, 119, 148-152
- Θεριανός, Κ. (2006). Αποτελεσματικά σχολεία και εκπαιδευτικοί. Αθήνα: Τυπωθήτω – Γ. Δαρδανός
- Θωμά, Ρ. (2010). Παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας. *Επιστημονικό Βήμα*, 14, 15-24
- Ιορδανίδης Γ. & Τσαγκαλίδου, Μ. (2002). *Διοικητική Ενημέρωση*, 24, 24-30
- Καβούρη, Π. (1998). Το σχολικό κλίμα στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: ένας σημαντικός παράγοντας της αξιολόγησης και αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 27, 181-201. Εκδ. Αδερφών Κυριακίδη
- Καλαβάσης, Φ. (2011). Διάνοιξη και δόμηση χώρου επικοινωνίας στον εκπαιδευτικό. *Θέματα εκπαιδευτικού σχεδιασμού – Επικοινωνία και Διακυβέρνηση Εκπαιδευτικών Συστημάτων*, 4, 62-74
- Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Καρατζιά – Σταυλιώτη Ε. & Λαμπρόπουλος Χ. (2006). *Αξιολόγηση, Αποτελεσματικότητα και Ποιότητα στην Εκπαίδευση: Εκπαιδευτικός Σχεδιασμός και Οικονομία*. Αθήνα: Guteberg

- Κόκκος, Α. - Λιοναράκης, Α., (1998). *Ανοιχτή και εξ αποστάσεως εκπαίδευση, Σχέσεις διδασκόντων-διδασκομένων*. τόμ. Β', Πάτρα
- Κοντάκος, Α., (2011) *Συστημική Εκπαιδευτική Ηγεσία. Θέματα εκπαιδευτικού σχεδιασμού – Επικοινωνία και Διακυβέρνηση Εκπαιδευτικών Συστημάτων*, 4, 75-91
- Κούλα Β. (2008). Οι διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στους διευθυντές των σχολικών μονάδων και τους εκπαιδευτικούς από την οπτική των διαφόρων θεωριών διοίκησης: μια θεωρητική προσέγγιση. Στο Α. Τριλιανός & Ι. Καραμηνάς (Επιμ.), *6^ο Πανελλήνιο Συνέδριο: Ελληνική Παιδαγωγική & Εκπαιδευτική Έρευνα. Πρακτικά Συνεδρίου*. Τόμος Β'. (σελ. 884-891). Αθήνα: Κεντρικό Κτήριο Πανεπιστημίου Αθηνών & Φιλοσοφική Σχολή-Πανεπιστημιούπολη Ζωγράφου
- Κούλα Β. Κ. (2011). *ΟΙ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ: Συμβολή στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας*. Διδακτορική Διατριβή. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Τμήμα Φιλολογίας και Παιδαγωγικής, Τομέας Παιδαγωγικής. Θεσσαλονίκη
- Κουσουλός, Α. Μπούνιας, Κ. Καμπουρίδης, Γ. (2004). Συμμετοχική Διοίκηση και Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 9
- Κουρεμένος Αθ. (1992), *Μάρκετινγκ ΙΙ: Έρευνα Αγοράς*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Τόμος Γ, Πάτρα
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συνλογικών Φορέων: Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*. τόμ. Α. Πάτρα: ΕΑΠ
- Κρανιδιώτης, Π. (1991) Εισαγωγή στο μάθημα της κινητικής παραγλώσσας του Ηγέτη. Η εξουσία και η κοινωνία, «Διαβάζω», τεύχ.276 στο Μπίστα Π. Κ. «Διευθυντής/ντρια Σχολικής Μονάδας», Ρόλος, Σύνθετος και Διλημματικός. «Νέα Παιδεία». Τεύχος 124. σσ. 67-77. 2007:63
- Κυρίδης, Α. & Μαυρικάκη, Ε. (Επιμ.). (2003). *Η Περιβαλλοντική Εκπαίδευση στο Ελληνικό Δημοτικό Σχολείο: Έρευνα Πεδίου*, Αθήνα: Τυπωθήτω
- Λαΐνας, Α. (2000). «Διοίκηση και Προγραμματισμός Σχολικών Μονάδων: Επιστημονικές Προσεγγίσεις και Ελληνική Πραγματικότητα». Στο: Ζωή Παπαναούμ (Επιμ.). *Ο Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού Έργου στη Σχολική Μονάδα: Από τη θεωρία στην Πράξη* (σσ. 23-39). Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Παν/μιο & Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

- Λεμπέσης, Κ. (2003). Διαπροσωπική Επικοινωνία σε μια επιχείρηση. *Δημόσιος Τομέας, 196*, 36-37
- Λουκόπουλος, Α. (2008). *Η εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο και ο ρόλος του Διευθυντή: Η αποτελεσματικότητα της Ευέλικτης Ζώνης Διαθεματικών και Δημιουργικών Δραστηριοτήτων*. Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Πατρών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης. Οργάνωση – Διοίκηση Εκπαίδευσης και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων. Πάτρα
- Μαυρογιώργος, Γ. (2008). Η εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Α. Δακοπούλου, Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος & Δ. Χαλκιώτης. *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*. Τόμ. Α, σελ. 119-164. Πάτρα: ΕΑΠ
- Μαυρογιώργος, Γ. (2007). Εσωτερική Εκπαιδευτική πολιτική και Ποιότητα στην Εκπαίδευση. Στο: Π. Στάμου, Μ. Κουτούζη & Μαντάς (Επιμ.), Πανελλήνιο Εκπαιδευτικό Συνέδριο: *Η Ποιότητα του Εκπαιδευτικού Έργου: από την Αποτύπωση του Συστήματος στο Σχεδιασμό Παρεμβάσεων*. Πρακτικά Συνεδρίου (σελ. 40-46). Αθήνα: Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας
- Μερκούρη Ε. & Σταμάτης, Π. (2009). Μορφές επικοινωνίας διευθυντή και εκπαιδευτικών γυμνασίου με γονείς και κηδεμόνες μαθητές. *Επιστημονικό Βήμα του Δασκάλου, 10*, 137-148
- Μπαμπινιώτης, Γ. (2002). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*. Β' Έκδοση. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας
- Μπάκας, Θ. (2006). Ο παρωθητικός ρόλος του Διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο. *Παιδαγωγική: θεωρία και πράξη, 1*, 117-125
- Μπάκας, Θ. (2010). *Οργάνωση – Διοίκηση & Λειτουργία του Σύγχρονου Νηπιαγωγείου*. Ιωάννινα
- Μπαλκάμπαση, Ε., Μπέλεσης, Ι., Φωκάς, Ε. & Χαλκιοπούλου, Β. (2012). Απόψεις διευθυντών και εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης για τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή. *Επιστημονικό Βήμα, 16*. 129-139
- Μπίστα, Π. (2007). «Διευθυντής/ντρια σχολικής μονάδας» ρόλος σύνθετος και διλημματικός, *Νέα Παιδεία, 124*, 60-66
- Μπουραντάς, Δ. (1992). *Μάνατζμεντ, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Team
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία, Ο δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική

- ΟΟΣΑ. (χ.χ.). Κριτική Επισκόπηση του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος. <http://www.hri.org/docs/OECD.html>. Ανακτήθηκε στις 10/9/2019
- Παγκάκης, Γ. Α. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκουλα
- Παμουκτσόγλου, Α. (2001). Αποτελεσματικό σχολείο: Χαρακτηριστικά και αντιλήψεις σε μια προσπάθεια αξιολόγησής του. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 5, 81-90. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
- Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997). *Η Επικοινωνία στις Οργανώσεις*. Αθήνα: Κριτική
- Παπαδανιήλ, Μ. (2014). Η συμβολή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του Διευθυντή στην αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας. *Παιδαγωγικές Θεωρήσεις, από τους Σχολικούς Συμβούλους του Βορείου Αιγαίου* (σελ. 50-74). Μυτιλήνη: Περιφερειακή Διεύθυνση Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Βορείου Αιγαίου
- Παπαδανιήλ, Μ. (2013). «*Η συμβολή του επικοινωνιακού ρόλου του Διευθυντή στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα*». *Στάσεις και αντιλήψεις εκπαιδευτικών Α/βάθμιας Εκπαίδευσης του Ν. Σερρών. Μια πρόταση για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου*. Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών. Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού. Ρόδος
- Παπαδημητρακόπουλος, Β. (2006). *Σχολικές Μονάδες και Εσωτερική Εκπαιδευτική Πολιτική: Μια άλλη προοπτική*. (Ερευνητική Μελέτη). Αθήνα
- Παπαδόπουλος, Ι. (2013). *Εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή επικοινωνία και η από-αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών: Μια ποσοτική μελέτη στους εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. <http://esdo.teilar.gr/files/proceedings/2013/Papadopoulos.pdf>. Ανακτήθηκε στις 29/8/2019
- Παπακωνσταντίνου, Γ., - Αναστασίου, Σ. (2013), *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση*, Αθήνα: Gutenberg
- Παπακωνσταντίνου, Γ. (2007). Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Τάσεις νέο-τεϊλορισμού στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. *Διοικητική Ενημέρωση*, 41, 62-72
- Παρασκευόπουλος, Θ. (2007). *Συγκρούσεις Ανάμεσα Στους Εκπαιδευτικούς Στο Χώρο Του Σχολείου, αιτίες, αντιμετώπιση, αποτελέσματα, η επίδραση του φύλου, ο ρόλος του διευθυντή*. Αθήνα: Γρηγόρη
- Πασιαρδή, Γ. (2001). *Το Σχολικό Κλίμα, Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του*. Αθήνα: Τυπωθήτω

- Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ. (2006). *Αποτελεσματικά Σχολεία: Πραγματικότητα ή Ουτοπία*. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία, Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Πετρίδου, Ε. (2011), *Η Λειτουργία της Διεύθυνσης*, στο «Διοίκηση-Μάνατζμεντ: Μια εισαγωγική Προσέγγιση». Θεσσαλονίκη: σοφία
- Πολεμικός, Ν., Κοντάκος, Α. & Καΐλα, Μ. (2011). Οργανωτική-διοικητική επικοινωνία: Μη λεκτικές επιρροές σε διαπροσωπικές σχέσεις επαγγελματικής ισχύος. Θέματα Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού. *Θέματα Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού, Επικοινωνία και Διακυβέρνηση Εκπαιδευτικών Συστημάτων*, 4, 92-114
- Πρίντζας, Γ. (2005). Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση, στο: *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, Επιμέλεια: Αχ. Καψάλης, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, σσ. 51-58
- Ρες Γ. & Βαρσαμίδου Α. (2006). *Η έννοια της επικοινωνίας – Επικοινωνία στη σχολική μονάδα*. http://www.simotas.org/v3/index.php?option=com_content&view=article&id=169&catid=68&Itemid=37. Ανακτήθηκε στις 28/8/2019
- Σαΐτη, Α., - Σαΐτης, Χ., (2012α). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο, Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων*, Αθήνα: Ιδίων
- Σαΐτη, Α., - Σαΐτης, Χ., (2012β). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων*. Αθήνα: Ιδίων
- Σαΐτης, Χ. (2001). *Η Λειτουργία του Σχολείου μέσα από τις αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων: Ερευνητική Μελέτη*. Αθήνα: Ατραπός
- Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ - Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
- Σαΐτης, Χ. (2007). *Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα
- Σταμάτης, Π. (2012). *Επικοινωνία στην εκπαιδευτική και διοικητική διαδικασία, Βασικές έννοιες και στρατηγικές*. Αθήνα: Διάδραση
- Σταμάτης, Π. (2013). *Επικοινωνία στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Διάδραση
- Σταμάτης Π. & Κόνσολας Μ. (2012). Η επικοινωνία ως παράγοντας αλλαγής και διακυβέρνησης εκπαιδευτικών συστημάτων. *Θέματα Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού, Επικοινωνία και Διακυβέρνηση Εκπαιδευτικών Συστημάτων*, 3, 251-264

- Σταμάτης, Π. & Κόνσολας, Μ. (2011). Επικοινωνιακό άγχος και διακυβέρνηση εκπαιδευτικών συστημάτων: ερευνητική προσέγγιση. *Θέματα Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού, Επικοινωνία και Διακυβέρνηση Εκπαιδευτικών Συστημάτων*, 4, 129-147
- Σταμάτης, Π. (2005). *Ολιστική προσέγγιση της επικοινωνίας*. <http://www.rhodes.aegean.gr/tepaes/didaskontes/stamatis/3.pdf> Ανακτήθηκε στις 22/9/2019
- Σταμάτης, (2005). *Παιδαγωγική μη λεκτική επικοινωνία, Ο ρόλος της απτικής συμπεριφοράς στην προσχολική και πρωτοσχολική εκπαίδευση*. Αθήνα: Ατραπός
- Σταμάτης, Π. (2003). Προϋποθέσεις επιτυχίας κάθε επικοινωνιακής διαδικασίας. *Νέα της ιρα*, 77, 18-20
- Τέκος, Γ. & Ιορδανίδης, Γ. (2011). Διεύθυνση σχολικής μονάδας και διαχείριση συγκρούσεων από την οπτική γωνία των εκπαιδευτικών. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 51, 199-217
- Τριχόπουλος, Δ., Τζώνου, Α., Κατσουγιάννη, Κ. (2001). *Βιοστατιστική*. Επιστημονικές Εκδόσεις Παρισιανού Α.Ε
- Τσαπρούνης Α. (2007). Η Διαχείριση των Ν/Τα και ο ρόλος τους στην σχολική αποτελεσματικότητα. *4^ο Συνέδριο στη Σύρο: ΤΠΕ στην εκπαίδευση*. 4-6/5/2007
http://www.epyna.eu/agialama/synedrio_syros_4/daskaloi_nipiagogoi/109_OK_Tsaprounis.pdf. Ανακτήθηκε στις 6/9/2019
- Τσιπλητάρης, Α. Θ. & Μπάμπαλης Θ. Κ. (2011). *Δέκα παραδείγματα Μεθοδολογίας Επιστημονικής Έρευνας*, Αθήνα: Διάδραση
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2008). Ο ρόλος της κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού, στο: *Οδηγός Επιμόρφωσης: Διαπολιτισμική εκπαίδευση και Αγωγή*, ΑΠΘ, Θεσσαλονίκη, σσ.231-240
- Χριστόπουλος, Ν., (2007). Απόψεις και αντιλήψεις Καθηγητών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης για την επιλογή και υλοποίηση προγραμμάτων ΠΕ. [http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/821/1/Nimertis_Xristopoulos\(b\).pdf](http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/821/1/Nimertis_Xristopoulos(b).pdf) . Ανακτήθηκε στις 29/9/2019
- Χυτήρης Λ. Σ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks
- Φασούλης, Κ. (2001). Η Ποιότητα στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού: Κριτική Προσέγγιση στο Σύστημα «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» - Δ.Ο.Π. (Τ.Ο.Μ). *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 4, 186-198

Ν. 1666/1985, Φ.Ε.Κ. 167 Α\30-9-1985, Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις

ΥΑ Φ. 353. 1/324/10565/Δ1, Φ.Ε.Κ. 1340 Β\16-10-2002, «Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και Σ.Ε.Κ. και των συλλόγων των διδασκόντων»

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Alen, M.J., & Yen, W. M. (2002). *Introduction to Measurement Theory*. Long Grove, IL: Waveland Press

Cohen, L., Manion, L., Morrison K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, Νέα Συμπληρωμένη και Αναθεωρημένη Έκδοση. Μτφρ. Κυρανάκης Στ., Μαυράκη Μ., Μητσοπούλου, Μπιθάρα Π., Φιλοπούλου Μ. Αθήνα: Μεταίχμιο

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

Cronbach L.J. (1951). "Coefficient alpha and the internal structure of tests". *Psychometrika* **16** (3): 297–334

Develles R.F. (1991). *Scale Development*. Sage Publications. pp. 24–33

Duhachek A, Coughlan A, Iacobucci D. (2005) *Results on the Standard Error of the Coefficient Alpha Index of Reliability Marketing Science*. 24(2), 294–301

Everard, K. B. & Morris, G., (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. μτφρ. Δημήτρης Κίκιζας. Πάτρα: ΕΑΠ

Zinbarg R Yovel I Revelle W McDonald R. (2006). "Estimating generalizability to a universe of indicators that all have an attribute in common: A comparison of estimators for alpha". *Applied Psychological Measurement* **30**: 121–144

Scheerens J. & Bosker R. (1997). *The foundations of educational effectiveness*, Pergamon, Great Britain

Schratz, M. (2008). Ηγεσία και Μάθηση: Ένα Αταίριαστο Ζευγάρι; Το αίτημα για μια Ηγεσία για τη Μάθηση. Στο: Γ. Μπαγάκης & J. Beath (Επιμ.), *Η ηγεσία που διευκολύνει τη μάθηση. Προσυνεδριακή Ημερίδα του 4^{ου} Διεθνούς Προγράμματος «Carpe Leadership for Learning»* (σελ. 69- 99), Αθήνα: Λιβάνη

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Αγαπητοί/ές συνάδελφοι/ισσες,

Στο πλαίσιο των μεταπτυχιακών μου σπουδών, στο Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδας, πραγματοποιώ μία έρευνα με θέμα:

«Η συμβολή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων στην οργάνωση μιας σχολικής μονάδας της Κοζάνης»

Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε εκπαιδευτικούς της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Κοζάνης κι έχει ερευνητικό χαρακτήρα. Έχει στόχο να διερευνήσει τη συμβολή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων στην οργάνωση μιας σχολικής μονάδας της

πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της περιφερειακής ενότητας Κοζάνης. Είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτεί περίπου **5-7 λεπτά της ώρας** και οι ερωτήσεις είναι όλες υποχρεωτικές. Δεν υπάρχουν σωστές και λαθεμένες απαντήσεις. Όλες οι απαντήσεις είναι σωστές αν εκφράζουν τις δικές σας απόψεις, γνώμες και αντιλήψεις.

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή και τη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση,

Βελώνης Θωμάς

Δάσκαλος - ΠΕ70

E-mail: velonis@yahoo.gr

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σας παρακαλώ σημειώστε με **X** στο αντίστοιχο τετράγωνο.

1. Φύλο Εκπαιδευτικού Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία Εκπαιδευτικού

- έως 30 ετών
- 31 έως 35 ετών
- 36 έως 40 ετών
- 41 έως 45 ετών
- 46 έως 50 ετών
- 51 έως 55 ετών
- 56 έως 60 ετών
- από 60 και άνω

3. Οικογενειακή κατάσταση Έγγαμος/η Άγαμος/η

4. Θέση ευθύνης

- Διευθυντής/ντρια
Υποδιευθυντής/ντρια
Δάσκαλος/α
Εκπαιδευτικός ειδικότητας

5. Ειδικότητα: _____

6. Συνολική υπηρεσία στην εκπαίδευση

- 0 έως 5 έτη
6 έως 10 έτη
11 έως 15 έτη
16 έως 20 έτη
21 έως 25 έτη
26 έως 30 έτη
31 έως 36 έτη
από 36 έτη και άνω

7. Χρόνια υπηρεσίας στη σχολική μονάδα που είστε σήμερα

- 0 έως 1 έτος
2 έως 5 έτη
6 έως 10 έτη
Πάνω από 10 έτη

8. Επιπλέον σπουδές: (Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)

- Μετεκπαίδευση/Διδασκαλείο
Δεύτερο πτυχίο Α.Ε.Ι ή Τ.Ε.Ι
Μεταπτυχιακό δίπλωμα ειδίκευσης
Διδακτορικό Δίπλωμα
Επιμόρφωση Τ.Π.Ε
ΑΣΠΑΙΤΕ/ΣΕΛΕΤΕ
Άλλο, τι: _____

9. Ο Διευθυντής ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για τα θέματα που άπτονται της λειτουργίας της σχολικής μου μονάδας.

- Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα

10. Ο Διευθυντής της σχολικής μου μονάδας ζητάει τη γνώμη των Εκπαιδευτικών/Σύλλογου Διδασκόντων πριν προχωρήσει στη λήψη αποφάσεων.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

11. Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις ανάμεσα στον Διευθυντή και τους Εκπαιδευτικούς/Σύλλογο Διδασκόντων στη σχολική μονάδα που υπηρετείτε σήμερα;

- Αυταρχικές
- Τυπικές
- Φιλικές
- Συνεργατικές
- Δεν μπορώ να τις προσδιορίσω

12. Πιστεύετε ότι η επικοινωνία ανάμεσα στον Διευθυντή και τους Εκπαιδευτικούς/Σύλλογο Διδασκόντων είναι σημαντική για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας;

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

13. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετώ είναι ανοιχτός στη συνεργασία.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

14. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετώ δεν διευθύνει μέσω εντολών.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

15. Ο τρόπος επικοινωνίας στη σχολική μου μονάδα συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία της.

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| Διαφωνώ απόλυτα | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ | <input type="checkbox"/> |
| Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ απόλυτα | <input type="checkbox"/> |

16. Με ποιον από τους παρακάτω τρόπους γίνεται από τον Διευθυντή η πληροφόρηση των Εκπαιδευτικών/Συλλόγου Διδασκόντων για τα διάφορα εκπαιδευτικά και διοικητικά ζητήματα;

Σημειώστε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει σε καθέναν από τους παρακάτω τρόπους επικοινωνίας χρησιμοποιώντας την κλίμακα:

1= ποτέ, 2= μερικές φορές, 3= όταν κρίνεται αναγκαίο, 4= πολλές φορές, 5= πάντα

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Με Συνεδρίαση του Διευθυντή με τον Σύλλογο Διδασκόντων |
| <input type="checkbox"/> | Με Εγκύκλιο |
| <input type="checkbox"/> | Με Ηλεκτρονική Ενημέρωση |
| <input type="checkbox"/> | Με Πίνακα Ανακοινώσεων |
| <input type="checkbox"/> | Με ατομική ενημέρωση |
| <input type="checkbox"/> | Με κανένα |

17. Πώς χαρακτηρίζετε την ενημέρωση/πληροφόρηση στη σχολική μονάδα που υπηρετείτε σήμερα;

- | | |
|---------------|--------------------------|
| Ελλιπή | <input type="checkbox"/> |
| Μέτρια | <input type="checkbox"/> |
| Ικανοποιητική | <input type="checkbox"/> |
| Καλή | <input type="checkbox"/> |
| Πολύ καλή | <input type="checkbox"/> |

18. Η πολυπλοκότητα των εγγράφων (εγκυκλίων, οδηγιών, αποφάσεων κ.λ.π.) δημιουργεί προβλήματα στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| Διαφωνώ απόλυτα | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ | <input type="checkbox"/> |
| Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ απόλυτα | <input type="checkbox"/> |

19. Ο φόρτος εργασίας συμβάλλει στην αναποτελεσματική επικοινωνία.

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| Διαφωνώ απόλυτα | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ | <input type="checkbox"/> |
| Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ απόλυτα | <input type="checkbox"/> |

20. Για το Δίκτυο Πληροφόρησης εντός της σχολικής μονάδας, υπεύθυνος πρέπει να είναι μόνο ο Διευθυντής.

Ναι Όχι

21. Αν «Όχι», ποιον θεωρείτε κατάλληλο για το Δίκτυο Πληροφόρησης;

22. Η λειτουργία της επικοινωνίας της σχολικής μου μονάδας στηρίζεται αποκλειστικά στον Διευθυντή (όλες οι πληροφορίες περνάνε από τον ίδιο και εκείνος κρίνει πού θα τις διοχετεύσει).

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα

23. Το δίκτυο πληροφόρησης της σχολικής μου μονάδας είναι οργανωμένο.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα

24. Το δίκτυο πληροφόρησης της σχολικής μου μονάδας είναι αποτελεσματικό.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα

25. Ο Διευθυντής ενημερώνει τους Εκπαιδευτικούς/Σύλλογο Διδασκόντων, γενικά, για θέματα που αφορούν στη σχολική μου μονάδα (εκθέσεις, επισκέψεις, θεατρικές-μουσικές παραστάσεις, δράσεις του Δήμου κ.τ.λ.)

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα

26. Ο Διευθυντής ενημερώνει τους Εκπαιδευτικούς/Σύλλογο Διδασκόντων συχνά για τα υπηρεσιακά έγγραφα και τις εγκυκλίους του Υπουργείου.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ

- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

27. Επιλέξτε πόσο συχνά ενημερώνει ο Διευθυντής τους Εκπαιδευτικούς - Σύλλογο Διδασκόντων.

- Κάθε μέρα
- Μια φορά την εβδομάδα
- Μια φορά το μήνα
- Μια φορά το τρίμηνο
- Μια φορά το χρόνο
- Άλλο _____

28. Ο διευθυντής για να εντοπίσει το κλίμα που υπάρχει συζητάει τα προβλήματα που προκύπτουν με τους εκπαιδευτικούς, πριν αυτά συζητηθούν στην ολομέλεια του Συλλόγου Διδασκόντων για να παρθούν αποφάσεις.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

29. Πόσο συχνά συγκαλείται ο Σύλλογος Διδασκόντων;
(Μπορείτε να σημειώσετε περισσότερες από μία.)

- Κάθε δεκαπέντε μέρες
- Μια φορά το μήνα
- Κάθε δυο μήνες
- Όσες προβλέπονται από τη Νομοθεσία
- Όταν προκύπτει θέμα που απαιτεί τη Σύγκληση του Συλλόγου

30. Πόσο σημαντική θεωρείτε την υποχρέωση του εκπαιδευτικού να ενημερώνεται σχετικά με τα θέματα που αφορούν την εκπαιδευτική μονάδα;

- Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

31. Αν έχετε ένα πρόβλημα στον εργασιακό σας χώρο ζητάτε βοήθεια από το διευθυντή;

- Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

32. Σε ποιο βαθμό ο διευθυντής του σχολείου σας προωθεί τη συναδελφικότητα και τη συνεργασία των εκπαιδευτικών;

Ελάχιστα Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

33. Σε ποιο βαθμό πραγματοποιούνται άτυπες συναντήσεις, εκτός του εργασιακού χώρου, για να δημιουργηθεί καλή ατμόσφαιρα μεταξύ των εργαζομένων μέσα στο σχολείο;

Ελάχιστα Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

34. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για το κλίμα των διαπροσωπικών σχέσεων (θετικό ή αρνητικό), που αναπτύσσονται σε ένα σχολείο;

Ελάχιστα Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

35. Εκτός από το διευθυντή από ποιους νομίζετε ότι εξαρτάται το κλίμα καλών διαπροσωπικών σχέσεων σε ένα σχολείο; (Απαντήστε ελεύθερα)

.....
.....

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ